

## Il recupero crediti nel franchising

I **crediti insoluti** rappresentano un grave problema per le imprese, soprattutto nell'attuale periodo di crisi economica. Il settore del franchising non è certo immune rispetto a tale problema; si verificano, infatti, sempre più frequentemente situazioni in cui gli affiliati si rendono inadempienti rispetto al pagamento delle *royalties* o del prezzo di acquisto dei beni ceduti dal *franchisor*.

Purtroppo non esiste una formula magica per risolvere questo problema. Del resto, è fisiologico che un *franchisor* abbia, in rapporto alla estensione della propria rete e del proprio ambito di attività, una certa percentuale di crediti insoluti nei confronti degli affiliati. Se questa percentuale è relativamente bassa, non è in grado di impattare più di tanto sul business aziendale.

Quando tuttavia questa percentuale assume dimensioni rilevanti, occorre adottare alcune **misure** per far sì che le perdite sui crediti non riducano eccessivamente il risultato economico di esercizio e quindi non incidano in modo rilevante sul capitale dell'impresa. In questo caso infatti è probabile che il **franchisor** non abbia adottato tutti quegli accorgimenti che consentono di ridurre notevolmente il numero e la quantità dei crediti insoluti, o comunque di contenerli entro un ambito fisiologico, in modo da proseguire la propria attività e raggiungere i risultati previsti.

Vediamo in sintesi quali sono le misure che il *franchisor* può adottare per gestire meglio il problema dei crediti insoluti nei confronti dei *franchisee*.

Anzitutto è fondamentale ottimizzare la fonte da cui scaturiscono i crediti, cioè il **contratto** di franchising. Utilizzare un modulo contrattuale adeguato in relazione al proprio ambito di attività è essenziale per **prevenire** fin dall'inizio il più possibile il verificarsi di insoluti sui crediti, come pure, più in generale, per prevenire il sorgere di situazioni di contenzioso, che possono danneggiare l'intera rete o comunque esporla a conseguenze negative. In questo ambito, il ruolo del consulente legale è di fondamentale importanza.

A prescindere dalle specificità legate alle particolari caratteristiche della rete in franchising, il contratto di franchising utilizzato dal franchisor deve rispondere ad alcuni principi generali. Ad esempio, il contratto deve essere redatto in modo il più possibile **chiaro e completo**, per evitare che gli affiliati possano approfittare di frasi o espressioni ambigue o di lacune nel regolamento contrattuale per sollevare delle eccezioni pretestuose e quindi ostacolare o ritardare il recupero dei crediti.

A parte queste regole generali, può essere opportuno inserire nel contratto una serie di clausole, tali da tutelare il franchisor qualora si verificano situazioni di insolvenza dell'affiliato. In particolare, è importante – soprattutto quando il franchisee esercita la propria attività in forma di società di capitali, con conseguente limitazione della responsabilità - che al momento della conclusione del contratto, il franchisor si faccia rilasciare una forma di **garanzia** (ad esempio una fidejussione, meglio se a prima richiesta e senza eccezioni), che consente di aggredire il patrimonio di un terzo soggetto (quale ad esempio una banca o una compagnia assicurativa) nel caso in cui l'affiliato divenga insolvente.

A prescindere dagli aspetti prettamente legali, vi sono degli **accorgimenti** che il franchisor può assumere per prevenire il fenomeno degli insoluti dei propri affiliati.

Il principale suggerimento è quello di rimanere sempre **vigili** in ordine al pagamento dei crediti. Questo significa monitorare costantemente la situazione finanziaria degli affiliati, cercando di verificare tempestivamente l'insorgere di situazioni che possano mettere a rischio il pagamento dei crediti.

A questo proposito, sono molto utili i **report informativi** predisposti dalle società specializzate, che possono tenere sotto controllo la situazione societaria e finanziaria degli affiliati e quindi inviare una sorta di segnali di allarme (ad esempio: una cessione di azienda o di partecipazioni sociali, un protesto, la revoca di affidamenti bancari, etc.). Tali segnali devono essere poi adeguatamente valutati dal consulente legale dell'impresa, che è in grado di capire quali di tali segnali sono veramente importanti e quindi tali da rendere opportuna una determinata azione.

Inoltre, è opportuno monitorare periodicamente l'andamento dei pagamenti, in special modo in prossimità delle scadenze di pagamento concordate, e inviare dopo poco tempo dalla scadenza una prima lettera di sollecito. E' statisticamente dimostrato che **la probabilità di ottenere il soddisfacimento del credito è inversamente proporzionale ai tempi di reazione del creditore**: tanto più si attende per attivarsi a fronte di un insoluto, tanto minori sono le probabilità di un recupero del credito.

Infine, se l'affiliato dovesse chiedere dilazioni, pagamenti rateali etc., è opportuno che il franchisor coinvolga fin dall'inizio il consulente legale, in modo che possa redigere gli opportuni accordi transattivi, tutelando così al meglio il franchisor stesso.

Se i tentativi di recupero stragiudiziale del credito – effettuati direttamente dall'impresa e dal legale tramite lettere di sollecito e intimazioni ad adempiere – sono fallite, è assolutamente **sconsigliabile iniziare direttamente un'azione legale giudiziale per il recupero del credito**, senza alcuna **valutazione preventiva circa la solvibilità del debitore**.

Intraprendere una procedura giudiziale di recupero del credito senza avere effettuato tale analisi è un po' come iniziare un viaggio in macchina di notte a fari spenti; così facendo si rischia inutilmente di addossare al franchisor **ulteriori costi inutili**. In tal modo infatti il franchisor **sostiene delle spese legali per il recupero** - che possono essere anche ingenti – **senza sapere se vi siano probabilità di recuperare il credito**, cioè se vi siano **beni dell'affiliato da sottoporre a pignoramento**.

Senza analizzare preventivamente il grado di solvibilità del debitore, il franchisor rischia quindi di subire un **duplice danno**: non solo non riesce a recuperare il credito, ma va incontro ad un ulteriore costo (che può essere anche rilevante) dato dalle spese legali, che non potrà in alcun modo recuperare né ammortizzare.

Tale rischio può essere eliminato effettuando appunto un'**analisi preventiva** – cioè prima di intraprendere l'azione legale di recupero – circa l'**effettivo grado di solvibilità del debitore-affiliato**, in modo da valutare le probabilità di recupero del credito e quindi i possibili benefici di un'azione legale di recupero, in rapporto ai costi legali che essa comporta.

L'analisi di solvibilità può essere condotta con varie modalità ed avvalendosi di vari strumenti. E' tuttavia opportuno **evitare il "fai da te"** – che, oltre ad essere dispendioso in termini economici e di tempo, non consente di pervenire a risultati certi ed utili – ed affidarsi a **società specializzate in investigazioni**. Queste ultime sono in grado di effettuare una vera e propria "**radiografia**" della complessiva situazione economica e finanziaria del debitore, attraverso la consultazione di banche dati e registri pubblici (Camera di Commercio, Catasto, Conservatorie, PRA, RINA etc.), ma anche e soprattutto utilizzando altre fonti informative non pubbliche (informazioni in loco, presso dipendenti o ex dipendenti, debitori del debitore, informazioni bancarie etc.) utilissime al fine di stabilire l'esistenza di **beni utilmente pignorabili dal creditore**.

Da tale analisi risulterà **se e quali beni** (mobili, mobili registrati, immobili) siano di **proprietà del debitore**, e quindi possano essere **pignorati** in sede di esecuzione forzata; se contro il debitore siano stati elevati **protesti**; se contro il debitore siano state iscritte **ipoteche** o **fermi amministrativi** (e per quale ammontare); se contro il debitore siano stati trascritti **pignoramenti immobiliari**; se il debitore abbia **venduto** beni immobili; se l'**azienda** del debitore sia stata ceduta o affittata; se l'impresa del debitore sia ancora **attiva** o meno, etc.

Il complesso delle informazioni raccolte da tali società viene condensato in un **report informativo**, dettagliato e preciso, che deve essere poi **analizzato e valutato** con attenzione dal **legale**, incaricato dal franchisor. Si tratta di una valutazione **molto delicata**, in quanto dalla stessa dipende la decisione se e in quali termini sia opportuno agire in giudizio per il recupero del credito.

Ma l'analisi patrimoniale serve anche ad uno **altro scopo**: quello di far conseguire al franchisor-creditore la **deducibilità fiscale della perdita sul credito**. Se infatti i risultati del report informativo sulla solvibilità dell'affiliato siano valutati in termini negativi dal legale – nel senso che, ad avviso di questi, non vi sono sufficienti probabilità di recuperare, neppure in parte, il credito – **tale report, unitamente ad un parere redatto dal legale**, può consentire al franchisor di **dedurre fiscalmente la perdita sul credito, senza necessità di intraprendere una inutile e costosa azione di recupero**.

In sintesi quindi, all'esito delle risultanze del report informativo sulla solvibilità del debitore e dell'analisi effettuata dal legale saranno possibili **due diversi risultati**:

- a) un esito **positivo**, qualora emerga che **il debitore è in possesso di beni sufficienti da garantire che un'azione legale di recupero sia effettivamente fruttuosa**;
- b) un esito **negativo**, qualora invece emerga **la inesistenza o comunque la non sufficienza di beni in capo al debitore, aggredibili in sede di esecuzione forzata**.

Vediamo ora le conseguenze di questi due diversi scenari.

Nel primo caso, - se cioè l'analisi di solvibilità del debitore ha dato esito **positivo** - è senz'altro opportuno intraprendere il recupero del credito in via giudiziaria. E', anzi, opportuno intraprendere tale azione **tempestivamente**, perché con il passare del tempo i dati e le informazioni ottenute in ordine alla situazione del debitore e ai beni aggredibili in via esecutiva potrebbero cambiare (ad es., il debitore potrebbe andare incontro a pignoramenti, protesti, potrebbe cedere l'azienda, essere dichiarato fallito etc.).

A questo punto, il franchisor dovrà sostenere dei **costi legali** per l'attività di recupero intrapresa dal legale. Si tratta tuttavia di costi che, in un'ottica imprenditoriale, sono **giustificati** dal fatto che, sulla base dell'analisi di solvibilità del debitore già effettuata, vi sono **ragionevoli probabilità che il credito possa essere recuperato**, ivi inclusi i costi che l'impresa deve anticipare.

Inoltre, tali costi possono essere notevolmente **ridotti**, in quanto è possibile prevedere che il compenso del legale sia corrisposto, in buona misura, **in percentuale** su quanto verrà effettivamente recuperato dal franchisor. Ciò è appunto possibile perché l'analisi di solvibilità del debitore effettuata tramite il report informativo ha dato esiti positivi, e quindi vi sono buone probabilità di recupero del credito.

Se invece l'analisi di solvibilità del debitore abbia dato esito **negativo** - e dunque non risultino, o quantomeno non risultino con sufficienza, beni del debitore sottoponibili a pignoramento – occorre valutare attentamente se sia opportuno o meno intraprendere un'azione legale di recupero del credito, tenendo sempre presente l'ottica **costi/benefici**, cioè l'esigenza di assicurare un effettivo vantaggio all'impresa, al minor costo possibile.

Quando le probabilità di recuperare il credito sono scarse, o addirittura inesistenti, è infatti spesso opportuno **evitare** di intraprendere un'azione legale di recupero – che comporta per l'impresa l'esborso di costi legali inutili – e puntare invece ad ottenere il **beneficio fiscale** connesso alla perdita del credito, senza far subire al franchisor ulteriori esborsi.

Qualora, tuttavia, il credito da recuperare sia di importo **notevolmente elevato** – rendendo in tal modo impossibile dedurre fiscalmente la perdita senza procedere ad un tentativo di recupero giudiziale - o, comunque, qualora il franchisor ritenga di acquisire comunque un **titolo esecutivo e fare un tentativo di pignoramento, si procederà in ogni caso con l'azione giudiziale**, fermo restando che, in tal caso, i costi legali dovranno essere corrisposti dall'impresa **in misura fissa e non in percentuale**, come invece accade in caso di report patrimoniale positivo.

Milano, settembre 2012

Avv. Valerio Pandolfini