



VALERIO PANDOLFINI

Valerio Pandolfini, avvocato, è titolare dello Studio legale Pandolfini, con sede a Milano, specializzato nella consulenza e assistenza legale nel franchising. È iscritto all'Albo consulenti ed esperti di Assofranchising. È rappresentante della Camera di Commercio italiana a Dubai (Emirati Arabi Uniti). È coautore del volume *Il manuale del Franchising* (Giuffrè, 2005).

Il franchising AL TEMPO DELLA PANDEMIA

Come il vantaggio della cooperazione e della organizzazione ha superato - e supera - l'impatto del Covid-19 sulle reti.

“Oltre l'emergenza, sarà necessario adottare una precisa policy di rete alla cui redazione devono partecipare anche un pool interdisciplinare di consulenti, dal consulente legale a quello finanziario, da quello fiscale a quello di marketing.”

L'epidemia Covid-19 e l'adozione dei provvedimenti per la prevenzione e il contenimento della stessa hanno avuto e stanno avendo un fortissimo impatto economico su tutte le imprese. Anche il mondo del franchising ne è stato investito in pieno, in tutti i molti e variegati settori nei quali l'affiliazione commerciale viene ormai utilizzata, dalla ristorazione all'hospitality, dal fitness al retail.

I provvedimenti dal punto di vista giuridico

Sotto il profilo strettamente giuridico, i provvedimenti contenitivi della pandemia hanno avuto un diretto impatto sugli adempimenti contrattuali, in quanto hanno spesso reso impossibile, almeno temporaneamente, l'esecuzione

di prestazioni (consegna di merci, prestazione di servizi etc.), o, comunque, hanno provocato ritardi nell'esecuzione delle prestazioni oltre i termini contrattualmente stabiliti, in una duplice direzione:

- con riferimento agli **obblighi contrattuali** che i franchisor hanno nei confronti degli affiliati in franchising (si pensi alla consegna di prodotti, all'espletamento di servizi di assistenza e formazione, etc.);
- con riferimento agli **obblighi**

contrattuali che gli affiliati in franchising hanno nei confronti del franchisor (si pensi al pagamento delle royalties, all'acquisto di prodotti, etc.), dei **clienti esterni** (si pensi alla vendita di prodotti, all'effettuazione di servizi, etc.) e dei terzi in genere (si pensi ai **proprietari** degli immobili locati per lo svolgimento delle attività commerciali). I provvedimenti emergenziali sono qualificabili come *"factum principis"*,

cioè costituiscono un'ipotesi di **forza maggiore**, in quanto imprevedibili e tali da rendere oggettivamente impossibile l'esecuzione della prestazione, indipendentemente dalla volontà dei soggetti obbligati. In questo senso, essi possono costituire, in termini generali, causa di **esonero della responsabilità** da inadempimento contrattuale, a prescindere dalle previsioni contrattuali in essere, sia per i franchisor che per i franchisee, ai

HOW TO ASPETTI LEGALI

sensi sia dell'art. 91 del Decreto "Cura Italia", che dell'art. 1256 c.c. Per altro verso, la situazione emergenziale, i relativi divieti e le misure di sicurezza imposte, e più in generale il calo dei consumi, hanno inciso pesantemente sulla redditività di molte attività, rendendo le prestazioni contrattuali eccessivamente onerose, e dunque aprendo la strada al rimedio della eccessiva onerosità sopravvenuta (art. 1467 c.c.), con conseguente possibilità di scioglimento del contratto.

La reazione delle reti in pratica

Ma i rimedi giuridici approntati sia dalla legislazione emergenziale che dalle norme generali dell'ordinamento risultano spesso inadeguati per venire incontro alle reali esigenze delle reti in franchising e risolvere le diverse problematiche, anche perché sono generalmente diretti a provocare lo scioglimento dei rapporti in essere – anziché la loro rimodulazione – e sono spesso destinati a generare contenzioso, con risultati spesso contrastanti. E dunque, le reti in franchising

hanno dovuto affrontare uno sforzo senza precedenti sul piano relazionale e comportamentale, per salvaguardare l'integrità e la stessa sopravvivenza della rete. In questo senso, la pandemia ha costituito, e sta costituendo, un vero e proprio banco di prova per le reti in franchising, obbligando, di fatto, tutti gli operatori – franchisor e franchisee – ad adattare i loro modelli di business e le procedure operative, abbandonando la loro comfort zone e cercando di cooperare per adattarsi a nuovi scenari e sopravvivere in questo periodo senza precedenti.

Che cosa hanno fatto i franchisor

In primo luogo, molti franchisor si sono adoperati per limitare il più possibile ritardi, disagi e disservizi ai propri affiliati, e si sono attrezzati in ogni modo possibile per far fronte all'emergenza. Conseguentemente, non solo hanno continuato ad

erogare ai franchisee i servizi di assistenza standard previsti contrattualmente, ma anzi hanno introdotto, avvalendosi di ogni mezzo tecnologico disponibile, nuovi supporti consulenziali e modifiche ai propri standard operativi, quali ad esempio:

- consulenza e suggerimenti operativi su **protocolli di salute e sicurezza** in continua evoluzione;
- **modifiche ai prodotti, ai servizi, al concept, ai requisiti di inventario** etc., per fronteggiare le nuove esigenze;
- **modifiche alle procedure operative** e agli standard dei manuali operativi per conformarsi alle varie misure emergenziali;
- ampliamento dell'utilizzo della **tecnologia** per interfacciarsi con i clienti su app mobili e Internet e migliorare l'operatività;
- introduzione di nuovi **programmi marketing e promozionali** per mantenere la base di clienti e attrarre nuova clientela;
- assistenza agli affiliati per richieste

LE INNOVAZIONI DEI FRANCHISOR A SUPPORTO DEI FRANCHISEE

- **Consulenza e suggerimenti operativi su protocolli di salute e sicurezza**
- **Modifiche ai prodotti, ai servizi, al concept, ai requisiti di inventario etc.**
- **Modifiche alle procedure operative e agli standard dei manuali operativi**
- **Ampliamento dell'utilizzo della tecnologia per interfacciarsi con i clienti su app mobili e Internet e migliorare l'operatività**
- **Introduzione di nuovi programmi marketing e promozionali**
- **Assistenza agli affiliati per richieste di finanziamenti, contributi e prestiti**
- **Consulenza e supporto in ordine alla rinegoiazione con i proprietari dei locali per la riduzione e rimodulazione dei canoni locatizi.**

di **finanziamenti, contributi e prestiti**;

• **consulenza e supporto in ordine alla rinegoiazione con i proprietari dei locali** per la riduzione e rimodulazione dei canoni locatizi. Inoltre, mai come in questo periodo molti franchisor hanno **intensificato i contatti** con gli affiliati alla rete, adottando uno **stile comunicativo frequente, centralizzato, specifico e coerente**, rispondendo in modo preciso ed esauriente alle richieste degli affiliati, in modo da assicurare loro vicinanza e non farli sentire abbandonati al loro destino.

Un approccio collaborativo

Le reti più serie e solide hanno quindi adottato un **approccio collaborativo, flessibile e di sostegno ai franchisee**, sia sotto il profilo **finanziario** – ad esempio riducendo o congelando temporaneamente le royalties – che sotto il profilo **umano**, nella consapevolezza che gli affiliati, costituendo il loro **principale asset**, devono essere il più possibile **salvaguardati**, affrontando gli inevitabili costi, per evitare la dispersione della rete. Tutto ciò ha richiesto e sta richiedendo ai franchisor un notevole **sforzo organizzativo**. Si rende infatti necessario abbandonare la politica degli interventi estemporanei ed improvvisati – che caratterizzava spesso la prassi di molti settori in epoca pre-Covid – e adottare una precisa **policy di rete**, ben articolata e strutturata anche formalmente, che non può essere affidata al solo franchisor ma alla cui redazione devono partecipare anche un **pool interdisciplinare di consulenti**, dal consulente legale a quello finanziario, da quello fiscale a quello di marketing.

La reazione degli affiliati

D'altra parte, anche molti **affiliati** hanno cercato e stanno cercando

di reagire al meglio delle loro capacità, **cooperando** attivamente e fiduciosamente con i franchisor per minimizzare i danni ed adeguarsi ai nuovi indirizzi e alle nuove istruzioni, ben al di là dei propri obblighi contrattuali. In alcuni casi si sono formati spontaneamente **comitati di affiliati** che, facendosi portavoce di tutta la categoria, si sono interfacciati con il franchisor con atteggiamento costruttivo e proattivo; consapevoli che la **cooperazione**, piuttosto che il conflitto, con il franchisor costituisce la chiave per continuare ad operare e superare questo difficilissimo momento.

Le eccezioni

Naturalmente, questo non è accaduto in tutte le reti. **Non tutti i franchisor** hanno avuto il necessario atteggiamento proattivo e **lungimirante**, e non tutti hanno adottato le necessarie **misure organizzative**. E per converso, **non tutti gli affiliati** hanno mostrato sufficiente **disponibilità ed elasticità** nei confronti degli input provenienti dal franchisor. Quando ciò non avviene, l'intera rete non può non risentirne, al punto di vedere pregiudicata la propria **brand reputation e compromessa** la propria stessa **sopravvivenza**. Nessuno attualmente può dire con esattezza quando la situazione pandemica sarà cessata, e si potrà tornare alla normalità. In ogni caso, è probabile che, quando lo tsunami pandemico sarà cessato, molte delle modifiche, innovazioni e cambiamenti introdotti dalle reti in franchising più avvedute per adattarsi al Covid-19 diventeranno **procedure operative standard**, e di esse trarranno vantaggio sia gli operatori del franchising che il pubblico dei consumatori.

Valerio Pandolfini
Avvocato in Milano

E-mail: info@studio-pandolfini.it
www.consulenzalegalefranchisor.it

“ Molte delle modifiche e innovazioni introdotte dalle reti in franchising per adattarsi al Covid-19 diventeranno procedure operative standard vantaggiose. ”

