



All'estero IN SICUREZZA

Quali sono le soluzioni legali per espandere la rete in franchising oltre confine? Eccone almeno tre di cui vi illustriamo vantaggi e svantaggi

Secondo l'ultimo rapporto di **Assofranchising** del **2021** (relativo all'anno 2020), le **reti in franchising** operanti all'estero sono **178**, mentre i **punti vendita all'estero** sono **oltre 11.000**.

Tali dati, già rilevanti, sono destinati ulteriormente ad **aumentare**, essendo presumibile che un numero crescente di imprese italiane decidano di espandere la propria rete in franchising in paesi esteri nel prossimo futuro. **La pandemia Covid-19** non sembra avere rappresentato un freno di tale

trend, ma anzi un acceleratore, anche per l'esigenza di trovare nuove opportunità di crescita per ovviare alla crisi del mercato interno.

Diventare internazionale

Del resto, in un contesto mondiale dominato dalla globalizzazione, una rete in franchising che abbia già raggiunto una sufficiente maturità ed espansione all'interno del nostro Paese non può che guardare a **nuovi**



VALERIO PANDOLFINI

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

HOW TO ASPETTI LEGALI

mercati esteri per il suo sviluppo. Sotto questo profilo, lo sviluppo internazionale costituisce per una rete in franchising non soltanto un passaggio naturale, ma anche necessario, dati i molteplici **vantaggi** offerti dalla **internazionalizzazione**, in termini di espansione del business, di aumento visibilità del brand, di possibilità di differenziarsi rispetto ai competitor, e così via. Ma esportare una catena in franchising all'estero presenta **peculiarità e rischi diversi**, e ben **più rilevanti**, rispetto a quelli proprie di una rete in franchising domestica, e richiede pertanto adeguata **pianificazione**, anche sotto il profilo **legale**.

Quali strutture

Esistono **diverse strutture** che una catena di franchising estera può assumere, dal punto di vista contrattuale e/o societario. Le diverse opzioni devono essere attentamente analizzate dallo studio legale di fiducia del franchisor, in rapporto alle caratteristiche della singola rete in franchising e a quelle del Paese in cui si ha intenzione di espandersi (**paese target**). Esaminiamo in questo articolo le opzioni principali.

Il direct franchising

In generale, esistono **due modalità** attraverso le quali una **rete in franchising** può **espandersi all'estero**:

- **direttamente**, cioè con il coinvolgimento diretto del franchisor italiano (**direct franchising**); tale modalità può essere a sua volta seguita con **diverse soluzioni**;
- **indirettamente**, attraverso l'intervento di un soggetto terzo (**Master franchising**).

Entrambe tali modalità hanno vantaggi e svantaggi, per cui **non esiste una soluzione migliore dell'altra in astratto**: la scelta deve essere fatta caso per caso, a seconda delle caratteristiche del paese target e della singola rete in franchising. L'espansione della rete in franchising in via **diretta** avviene tipicamente tramite un **rapporto contrattuale**

diretto tra il **franchisor** e i **singoli franchisee esteri (Direct Unit Franchising)**, tramite la casa madre italiana o, più spesso, una filiale nel paese target (**branch**) o una società controllata estera (**subsidiary**), eventualmente attraverso una **joint venture** con una società locale. Il Direct Unit Franchising è utilizzato generalmente:

- in Paesi vicini, geograficamente e culturalmente, all'Italia (come i Paesi europei);
- da reti in franchising che richiedono notevoli investimenti, come ad esempio le **catene alberghiere** e di **ristorazione** su vasta scala;
- da reti in franchising che **non** prevedono **molte affiliati** sul territorio del Paese target;
- come **test** per sondare il mercato di riferimento, in attesa di potersi

eventualmente espandere con una diversa struttura.

Vantaggi...

Due sono i principali **vantaggi** di tale soluzione:

- sotto il profilo finanziario, il franchisor è in grado di incamerare direttamente **tutti i guadagni** derivanti dal progetto, dato che non utilizza terzi soggetti;
- sotto il profilo dell'aderenza agli standard della rete, il franchisor è in grado di esercitare un maggiore grado di **controllo** sui franchisee e sulla qualità del prodotto/servizio.

... e svantaggi

D'altra parte, vi sono diversi **svantaggi** per il franchisor nel ricorrere a tale struttura; in particolare:

- problemi di adattamento (**compliance**) alla normativa locale, specialmente quando si tratta di un Paese lontano geograficamente e culturalmente dall'Italia;
- **scarsa conoscenza della realtà locale** (mercato, usanze, normative etc.) da parte del franchisor;
- **difficoltà logistiche**, in particolari derivanti dalla necessità di assicurare training e assistenza agli affiliati, la distribuzione di prodotti, etc.;
- **costi elevati**, soprattutto qualora si decida di stabilire

una presenza diretta nel paese target;

- **ridotto tasso di sviluppo** della rete.

Tali svantaggi possono essere in parte, superati ricorrendo ad una **joint venture** con un partner locale. Tale opzione costituisce una necessità in alcuni Paesi (in particolare dell'area medio-orientale) nei quali la legislazione locale richiede di creare una subsidiary nella quale vi sia una quota di partecipazione rilevante di un soggetto locale o, appunto, una joint venture con un partner locale.

L'area Development

Una variante del direct franchising è il contratto di **Area Development**. L'Area Developer è un soggetto, avente sede nel Paese target, al quale il franchisor concede il diritto di aprire **proprie unit** (punti vendita) in una determinata area e per un determinato periodo di tempo, in esclusiva (**Multi-unit franchising**). Il programma di apertura delle unit da parte dell'Area Developer nel territorio avviene secondo un determinato **Development schedule**, che deve essere regolamentato in dettaglio nel contratto.

A differenza del Master Franchising, l'Area Developer non ha il diritto di concedere in sub-franchising il franchise

package, ma solo di aprire **proprie unit**.

Vantaggi...

I **vantaggi** per il franchisor nel ricorrere all'Area Developer sono molteplici, in quanto:

- il franchisor ha un **unico interlocutore** che conosce il mercato di riferimento;
- vi sono **costi ridotti** per la selezione, formazione ed inserimento dei nuovi franchisee nella rete;
- vi sono maggiori **garanzie di affidabilità**, dato il coinvolgimento diretto dell'Area Developer;
- la rete può **svilupparsi più rapidamente** nel paese target.

Tali vantaggi dipendono in gran parte dalla capacità del franchisor di individuare un **interlocutore estero valido**, in grado di rispettare il programma di sviluppo della rete e quindi di assicurare adeguate garanzie non solo in termini di capacità ed esperienza ma anche in termini di **capacità finanziaria**. Per tale motivo, generalmente l'Area Developer è costituito da una società di dimensioni notevoli, dotata di esperienza sul campo e che ha già avuto successo nel mercato di riferimento.

Il Master Franchising

Il **Master Franchising** è statisticamente il contratto **più frequentemente utilizzato**



HOW TO ASPETTI LEGALI

per espandere all'estero una rete in franchising. Attraverso tale contratto, il franchisor (**Master Franchisor**) concede ad un soggetto avente sede nel Paese estero (**Master Franchisee**) il diritto di stipulare contratti di sub-franchising in esclusiva in una determinata area con gli affiliati (**Sub-franchisee**). Il numero di sub-affiliati che dovranno essere individuati dal Master franchisee e le tempistiche in cui ciò dovrà avvenire è di solito regolato da un **Development schedule**, che a sua volta si basa su un business plan generalmente preparato dal Master franchisee. Attraverso il Master Franchising, quindi, il franchisor intrattiene rapporti contrattuali solo con il Master franchisee - che dunque rappresenta il franchisor nel Paese estero - e non con i franchisee esteri. In caso di inadempimento dei contratti di sub-franchising, i sub-franchisee potranno rivalersi solo nei confronti del Master franchisee, il quale sarà a sua volta responsabile nei confronti del franchisor per inadempimento del contratto di Master franchising.

Vantaggi...

I **vantaggi** nel ricorrere al Master franchising sono molteplici; esso infatti consente al franchisor:

- una **veloce espansione**

della rete all'estero, senza necessità degli ingenti **investimenti** tipici delle forme del franchising diretto;

- di **conformarsi** in modo ottimale alle **peculiarità del mercato locale**, grazie alle conoscenze e all'esperienza del Master franchisee;
- **di condividere il rischio** con il Master franchisee, il quale è direttamente responsabile nei confronti dei sub-franchisee.

... e svantaggi

Gli **svantaggi** sono legati essenzialmente al fatto che in tal modo il franchisor, non avendo rapporti diretti con i sub-franchisee, perde in buona misura il **controllo** su questi ultimi, con le conseguenti possibili ricadute negative sul brand e sull'immagine della rete. Inoltre, il Master franchising assicura al franchisor **entrate tendenzialmente più ridotte** rispetto al franchising diretto, dato che non percepisce le royalties dai sub-franchisee ma solo dal Master franchisee (sotto forma generalmente di una **initial fee**, di importo variabile a seconda della grandezza del territorio concesso in esclusiva, e una **continuing franchise fee**, calcolata in percentuale sul fatturato del Master franchisee).

Anche nel caso del Master franchising, è quindi di cruciale importanza l'**accurata selezione del partner estero**

TRE FORMULE PER CRESCERE ALL'ESTERO

1. **Direct franchising:** prevede il **coinvolgimento diretto del franchisor**.
2. **Area Development:** L'Area Developer è un soggetto, avente sede nel Paese target, al quale il franchisor concede il diritto di **aprire proprie unit**.
3. **Master Franchising:** il franchisor (**Master Franchisor**) concede ad un soggetto avente sede nel Paese estero (**Master Franchisee**) il diritto di stipulare contratti di **sub-franchising in esclusiva in una determinata area con gli affiliati (Sub-franchisee)**.

del franchisor, che dovrà essere un soggetto dotato della necessaria esperienza, capacità manageriale e conoscenza del mercato locale. A tal fine può essere opportuna una certa **gradualità** nella concessione dei diritti di esclusiva al Master franchisee nel territorio target e/o una durata iniziale del contratto limitata, con possibilità di estensione successiva.