

# 4

**L'internazionalizzazione  
dell'impresa: i contratti di  
distribuzione commerciale**

# 4

L'internazionalizzazione  
dell'impresa: i contratti di  
distribuzione commerciale

## L'internazionalizzazione dell'impresa: i contratti di distribuzione commerciale

di Lorenzo Cignali, Avvocato - Studio Consulex Lawfirm

### Prefazione

Data la vastità e complessità dell'argomento in questione, in questa sede non si ha ovviamente la pretesa, né lo si ritiene aderente ai nostri fini, di esporre quanto descritto in numerose e corpose opere dai più illustri autori in materia. Diversamente, partendo dall'esperienza pluriennale maturata sul campo e con la precisa intenzione di dare un taglio strettamente pratico alla presente trattazione, si vuole offrire a tutti gli operatori del settore commerciale un'utile guida che permetterà di evitare o quantomeno conoscere in anticipo, sotto un profilo giuridico, i rischi connessi alle loro attività commerciali in campo internazionale.

### Introduzione

Da una recente analisi del settore industriale italiano sono emersi elementi che confermano la posizione di spicco occupata dall'Italia nel mercato mondiale. Due dati prevalgono su tutti: da un lato, il valore aggiunto del settore manifatturiero è stato il secondo in assoluto dopo la Germania, dall'altro il surplus commerciale nel 2008, sempre nel manifatturiero (ad esclusione dell'alimentare), si è collocato al quarto posto nel mondo, dietro a Cina, Giappone e Germania. I settori trainanti che hanno permesso di raggiungere tali risultati sono state le cosiddette "QUATTRO A del Made In Italy", ossia Abbigliamento-moda, Automazione-macchinica, Arredamento-design, Agroalimentare. Questi settori, infatti, hanno determinato ben il 65% del valore aggiunto manifatturiero italiano grazie all'elevato grado di competitività e di efficiente strutturazione interna delle società impegnate nei rispettivi settori.

Ed è proprio in termini di crescente competitività sul mercato ed efficienza delle strutture aziendali che qui si vuole esaminare il ruolo dei contratti nella distribuzione commerciale internazionale, in particolare individuando quali clausole contrattuali siano da considerare, se gestite nel modo opportuno, delle vere e proprie valvole di sicurezza per l'impresa che opera all'estero.

D'altronde oggi si sente sempre più spesso parlare dell'internazionalizzazione delle imprese, della distribuzione diretta, indiretta o coordinata, di strategie di penetrazione dei mercati asiatici. Elemento costante di tutti questi fenomeni è che, quale che sia la strada scelta, ogni passo compiuto dall'impresa è comunque compiuto, tanto in forma scritta che orale, attraverso lo strumento contrattuale. Pertanto la prima domanda che ci si pone è: **quali e cosa sono i**

**“contratti di distribuzione commerciale”?**

Senza inoltrarci nelle dispute degli accademici, si può individuare una definizione sicuramente aderente alla realtà in una statuizione della giurisprudenza di merito: *“il contratto di distribuzione non sarebbe una nuova figura contrattuale ma piuttosto un genus sotto il quale andrebbero riunite le fattispecie negoziali attinenti in qualche modo al processo di distribuzione commerciale, cioè ai complessi meccanismi che colmano la distanza tra produzione e consumo”*. In altri termini, con l'espressione “contratti di distribuzione commerciale” non si fa riferimento ad una singola e determinata figura contrattuale (come accade per i contratti tipici – e.g. contratto di compravendita, appalto, agenzia, franchising – o per quelli atipici come il leasing, il merchandising, ecc.) bensì allo specifico utilizzo a fini commerciali che di volta in volta viene fatto di preesistenti figure contrattuali, tipiche o atipiche che siano.

Ciò detto, è bene rispondere ad una seconda domanda che, seppur possa apparire “ingenua”, è di fondamentale importanza per comprendere il motivo per cui la corretta gestione del contratto è garanzia di sicurezza per l'impresa: **a cosa serve il contratto e quando deve essere stipulato?**

Una percezione diffusa del contratto è che esso sia solo una “piattaforma che serve a giustificare certi movimenti in bilancio” il cui contenuto viene spesso adattato, senza troppi indugi e con superficialità, alla richiesta dell'altra parte pur di “portare a casa il risultato” (altro elemento che con i tre prima citati porta altrettanto spesso a conseguenze “letali”). Un approccio al contratto, altrettanto diffuso, è quello di trattare il contratto come qualcosa di “troppo giuridico” per poter essere gestito da un commerciale.

In realtà è l'esatto opposto. Senza fare troppe teorizzazioni e per rispondere direttamente alla domanda che prima ci siamo posti, il **CONTRATTO** non È altro che **LO STRUMENTO CHE DEFINISCE IL CHI FA CHE COSA, COME E QUANDO** all'interno dell'accordo commerciale raggiunto (è ovvio infatti, che non avrebbe alcun senso aprire l'ultima fase dell'intera negoziazione relativa appunto a come regolare eventuali inadempimenti, quale legge applicare, quali giurisdizioni adire, se i rispettivi interessi delle parti a quell'operazione non avessero già trovato la giusta convergenza nell'accordo commerciale). Di conseguenza, è logico che il contratto sia opportunamente “cucito” intorno a tale accordo ed in base alle esigenze di entrambe le parti, solo dopo che gli interessi commerciali delle parti abbiano trovato convergenza nell'accordo commerciale.

Mantenendo questo tipo di approccio allo strumento contrattuale, è necessario sin da subito chiarire che, a prescindere dallo specifico tipo di contratto scelto, fattori decisivi per apprestare una efficace tutela dei traffici commerciali sottostanti, in materia di contrattualistica internazionale, sono la scelta della legge applicabile e i modi di risoluzione dei contratti.

**QUESTIONI PRELIMINARI: LEGGE APPLICABILE, MODI DI RISOLUZIONE DELLE CONTROVERSIE E LINGUA UFFICIALE****Legge applicabile**

Una volta raggiunto l'accordo commerciale, si giunge all'ulteriore fase della negoziazione, quella cioè riguardante la disciplina del rapporto contrattuale in entrambi i suoi aspetti, quello “fisiologico” riguardante la normale esecuzione (e dunque l'individuazione degli obblighi spettanti a ciascuna parte, dei tempi e mezzi di pagamento, della modalità di consegna e resa della merce, della gestione delle contestazioni, ecc.), e quello “patologico” dell'eventuale inadempimento (e dunque la previsione di clausole penali, di ipotesi di risoluzione, ecc.). In questa situazione, la prima domanda che l'imprenditore (o comunque il soggetto da lui delegato alla conclusione del contratto) si deve porre è, appunto, **quale legge si deve applicare al contratto?** Dalla risposta, infatti, dipende la gestione del rapporto contrattuale ed in particolare:

- l'interpretazione sia delle clausole del contratto che dei comportamenti delle parti;
- l'esecuzione e l'estinzione delle obbligazioni che da esso derivano;
- il loro eventuale inadempimento;
- il conseguente risarcimento dei danni;
- l'eventuale nullità del contratto.

Il principio cardine è che la determinazione della legge applicabile deve essere “espressa” o comunque “risultare chiaramente dalle disposizioni del contratto o dalle circostanze” (art.3, Convenzione di Roma del 1980, *amplius infra*)

Nell'affrontare questa scelta, è necessario avere ben presente che non esiste un apparato di norme sovranazionali applicabili ai rapporti commerciali fra imprese di Stati diversi, o la cd. *lex mercatoria*, la quale, al di là dell'uniformità normativa perseguita, ha una debole struttura sistematica ed è basata preminentemente su principi generali: in altre parole le norme di riferimento saranno, in generale, norme nazionali e dunque, quantomeno, quelle degli Stati cui appartengono i soggetti coinvolti.

A ciò s'aggiunga che l'applicazione di una legge piuttosto che un'altra, coinvolge non solo gli aspetti non espressamente regolati dal contratto (e che dunque verranno di volta in volta integrati dalla norme della legge ritenuta applicabile) ma anche quelli oggetto di espressa pattuizione qualora la legge applicabile preveda la vigenza di norme imperative.

Pertanto, sin da subito, si vede come la stipulazione di un contratto con elementi di estraneità comporta, per l'operatore, problematiche che possono apparire più complesse ed articolate di quelle attinenti alla contrattazione interna.

D'altronde, lo stesso contesto in cui si sviluppa una transazione

commerciale con l'estero è per sua natura caratterizzato dalla diversità dei sistemi giuridici, consuetudini, norme interpretative, differenze semantiche di termini in apparenza analoghi: tutto ciò fa emergere l'importante necessità dell'esatta individuazione e conseguente definizione del quadro giuridico entro il quale circoscrivere e dunque assoggettare il rapporto commerciale.

Al riguardo, non esiste una regola aurea che garantisca la scelta migliore. In ogni caso si può serenamente affermare che due sono gli aspetti cui dover dedicare particolare attenzione:

**a) legge applicabile a seguito di espressa scelta dalle parti:**

in linea generale, la soluzione normalmente preferita è quella di scegliere la propria legge nazionale e con l'indubbio vantaggio di essere conosciuta e al tempo stesso permettere una sorta di uniformità dei contratti stipulati con controparti di differenti Stati. Se questo è certamente vero, tuttavia sarebbe errato convincersi che ciò corrisponda sempre alla soluzione migliore: basti pensare ai casi in cui la legge italiana preveda norme di favore proprio per l'altra parte o addirittura comporti dei veri e propri oneri (a differenza magari proprio della legge della controparte o di un altro paese). Parimenti, la scelta del paese della controparte, anche se ovviamente sarà più gradita a quest'ultima (ed oggetto di verosimile proposta), va possibilmente evitata, salvo il caso in cui si abbia una sicura padronanza della medesima e se ne reputi vantaggiosa l'applicazione. Condizione questa che, peraltro, diventa una vera e propria necessità nel caso in cui la controparte, per la sua particolare forza contrattuale, ne imponga l'applicazione. Da sottolineare che con il termine "padronanza" si deve intendere non solo la conoscenza "statica" della norma ma anche e soprattutto la conoscenza degli orientamenti interpretativi che la dottrina e la giurisprudenza danno della medesima ed eventualmente della prassi in materia. Analoghi principi possono essere fatti valere riguardo alla possibile scelta della legge di un paese terzo: nel caso ci si orienti per una scelta in tal senso, infatti, vanno adoperate le stesse attenzioni.

**b) legge applicabile in mancanza di scelta espressa dalle parti:**

in assenza della scelta operata dalle parti, come appena riferito, la legge applicabile al contratto è individuata applicando le norme del diritto internazionale privato dei singoli paesi interessati. Sul punto è opportuno un chiarimento: ciò non significa che si applicheranno contemporaneamente tante leggi quante sono le parti tra loro straniere, bensì che il giudice chiamato a dirimere la controversia insorta tra le parti di un contratto internazionale applicherà le norme del diritto internazionale privato del proprio ordinamento e in base a quelle procederà nella determinazione della legge applicabile.

In materia si è assistito e si assiste ad un'evoluzione dell'impianto normativo in materia di contratti internazionali. Mentre in passato vi era una forte difformità, dal 1980 in poi, almeno in Europa, con la

Convenzione di Roma del 1980 sulla legge applicabile alle obbligazioni contrattuali, ormai in vigore in tutti i Paesi dell'Unione Europea vi fu un deciso superamento di tali differenze. Questa convenzione infatti prevede che, in assenza dell'esplicita scelta delle parti, la legge applicabile al contratto è la legge del paese con cui il contratto ha il collegamento più stretto. Essa prosegue poi "chiarendo" che il collegamento è determinato dalla cd. "prestazione caratteristica" dedotta in contratto, nel senso che si applicherà la legge del Paese cui appartiene la parte che deve fornire la prestazione caratteristica. Se da un lato ciò offre agli operatori del settore (giudici, avvocati, imprenditori coinvolti, ecc.) un principio uniforme con il quale individuare la legge applicabile pur in mancanza di scelta, dall'altro continuano ad essere presenti molteplici interpretazioni difformi nei casi in cui l'individuazione della prestazione caratteristica non è affatto pacifica.

L'Unione Europea è intervenuta anche su questo aspetto con il Regolamento n.593/2008 che entrerà in vigore il 17 dicembre 2009 sostituendo la suddetta Convenzione di Roma (e proprio perciò è stato denominato "ROMA I"). Il Regolamento ribadisce il principio fondamentale che "il contratto è disciplinato dalla legge scelta dalle parti". Al contempo, però, ha una forte portata innovativa: infatti, laddove la Convenzione stabilisce che la legge da applicare è quella del soggetto che effettua la prestazione caratteristica (lasciando però spazio alle interpretazioni di cui sopra), il Regolamento "ROMA I" detta il criterio cui attenersi per individuare la legge applicabile alle varie fattispecie contrattuali (cfr. art.4, I comma del regolamento). Di conseguenza, a partire dal 17 dicembre 2009, nel caso in cui le parti non abbiano optato (volontariamente o meno) per una scelta espressa, comunque gli operatori del settore sapranno con certezza che:

- il contratto di vendita di beni è sottoposto alla legge del Paese in cui il venditore ha la residenza abituale;
  - il contratto di prestazione di servizi è sottoposto alla legge del paese in cui il prestatore di servizi ha la residenza abituale;
  - il contratto di distribuzione è sottoposto alla legge del Paese in cui il distributore ha la residenza abituale;
  - il contratto di franchising è sottoposto alla legge del Paese in cui l'affiliato ha la residenza abituale.
- Se ciò garantisce di certo una maggiore certezza del diritto, dall'altra fa emergere con ancor più evidenza l'importanza della scelta della legge applicabile operata dalle parti.

Si vuole da ultimo sottolineare che la scelta delle parti di sottoporre il contratto ad una determinata legge può interferire, come sopra accennato, con l'esistenza di norme imperative o principi fondamentali di un ordinamento. A proposito, va chiarito che se in linea di principio la determinazione espressa della legge è efficace anche nel caso in cui lo scopo perseguito sia quello di escludere l'assoggettamento del

contratto a determinate norme imperative della legge che si sarebbe dovuta applicare in assenza di scelta, ciò non è sempre vero. Infatti, in presenza di norme di ordine pubblico internazionale o di applicazione necessaria, tale scelta potrà risultare in tutto o in parte inefficace ed in tal caso, il giudice chiamato a decidere sulla controversia potrà considerare vigenti le norme di applicazione necessaria, ancorché appartengano ad un ordinamento differente da quello prescelto (ma comunque, ovviamente, proprio di una delle parti del contratto).

### Risoluzione delle controversie

Il secondo elemento critico che viene all'attenzione subito dopo la scelta della legge applicabile è la determinazione dei modi di risoluzione delle controversie. Chi legge potrebbe chiedersi se trattare quest'argomento, ai fini della conclusione di un contratto ed in pratica subito dopo aver definito l'accordo commerciale, possa apparire un sintomo di scarsa fiducia o addirittura rivelare anticipatamente l'intenzione di non adempiere.

In realtà è vero il contrario. Infatti la reale garanzia che il contratto sarà con altissima probabilità regolarmente ed esattamente adempiuto senza necessità di ricorrere ad arbitri o a tribunali emerge proprio dalla propensione delle parti a concordare un sistema di risoluzione delle controversie.

Il principale nodo da scogliere, in tema di risoluzione delle controversie, riguarda proprio l'organo cui affidare tale risoluzione e l'alternativa sarà se prediligere il ricorso all'arbitrato rispetto alla giurisdizione ordinaria.

L'idea generalmente diffusa è che l'arbitrato sia opportuno solo in caso di affari che richiedono una specifica competenza del soggetto chiamato a decidere e che, potenzialmente, potrebbero generare controversie di elevato valore e ciò, solitamente:

- (a) per gli alti costi connessi all'arbitrato;
- (b) per l'elevato grado di specializzazione degli arbitri;
- (c) per la possibile composizione di collegi misti (superando dunque l'alternativa fra giudici del paese dell'una parte piuttosto che dell'altra);
- (d) per la maggiore possibilità, grazie anche alle numerosissime adesioni alla Convenzione di New York, di riconoscimento della sentenza arbitrale all'estero rispetto alla sentenza ordinaria: alla convenzione aderiscono pressoché tutti gli Stati cd. industrializzati e un numero sempre crescente di Paesi in via di sviluppo.

A seguito della loro adesione, infatti, gli Stati sono reciprocamente impegnati (i) a rispettare le clausole arbitrali stipulate dalle parti con la conseguenza che i giudici dovranno dichiararsi incompetenti qualora venissero aditi in violazione delle stesse e (ii) a riconoscere ed eseguire le sentenze arbitrali straniere. Dunque, ogniqualvolta si tratti con un

soggetto di un Paese aderente si dovrebbe avere la certezza che, da un lato, la clausola compromissoria precluderà l'accesso alla giurisdizione ordinaria e, dall'altro, che l'eventuale lodo favorevole alla parte italiana sarà riconosciuto nel Paese della controparte.

L'utilizzo del condizionale è d'obbligo in quanto non sempre ciò avviene. Infatti può accadere che i giudici di un Paese aderente alla suddetta Convenzione, attraverso interpretazioni restrittive di alcune norme della Convenzione così come delle rispettive leggi di recepimento della Convenzione all'interno del proprio ordinamento, possono *de facto* vanificarne la portata sino a renderla inoperante. Parimenti potrebbe accadere che la legge locale della controparte qualifichi come non arbitrabili determinati tipi di controversie. Se dunque resta fermo quanto detto sui vantaggi che spingono ad optare per l'arbitrato, tuttavia esso non può e non deve essere considerato *a priori* l'unica e migliore soluzione contrattuale, proprio per la molteplicità dei fattori che interferiscono con la sua applicazione (tra i quali, oltre a quelli appena visti, si annoverano più di frequente quelli per cui il contraente italiano ha in realtà solo esigenze difensive meramente passive, ovvero il Paese della controparte non aderisce alla Convenzione a cui può aggiungersi un conseguente sbilanciamento del rapporto a sfavore della parte italiana, ecc.). Pertanto, emerge con assoluta evidenza la necessità di ponderare, volta per volta, i pro e i contro di una clausola arbitrale, in particolare valutando le molteplici variabili che, come visto, possono influenzare la reale efficacia dello strumento giuridico in questione.

Valutazioni completamente diverse vanno fatte, invece, in merito all'altra opzione, ossia alla giurisdizione ordinaria come modo di risoluzione delle controversie nascenti dal contratto. L'esistenza di una pluralità di sistemi giurisdizionali statali, scarsamente se non addirittura completamente scoordinati tra di loro, rende il ricorso alla giurisdizione ordinaria più complesso rispetto ai procedimenti prettamente interni.

Innanzitutto si dovrà valutare se sia più vantaggioso adire i propri giudici o quelli dell'ordinamento di controparte. Anche in questo caso, la scelta non va fatta in via astratta e aprioristica: se verrebbe spontaneo propendere per il proprio ordinamento, quantomeno per la conoscenza delle procedure e per l'indubbio vantaggio "logistico", tuttavia tale soluzione è da preferire solo ove la sentenza italiana sia senza difficoltà riconosciuta nel Paese della controparte. Infatti, soprattutto nei casi in cui per la parte italiana v'è necessità di un rapido intervento in fase esecutiva, è consigliabile, se non addirittura doveroso, agire dinanzi ai giudici del Paese della controparte: per questa via infatti si ottiene un provvedimento la cui esecutorietà è automaticamente riconosciuta dal Paese straniero e dunque azionabile *in loco*.

Pertanto è ovvio che conoscere le reali possibilità, i modi e i tempi di

riconoscimento ed esecuzione delle sentenze italiane nel Paese della controparte diviene l'elemento essenziale dal quale ogni operatore non può prescindere per impostare una corretta ed efficace struttura difensiva.

Chi è chiamato a procedere in tal senso si troverà, innanzitutto, di fronte a tre differenti cornici entro cui inquadrare il rapporto:

- le parti sono di Paesi che aderiscono alla Convenzione di Bruxelles del 1968 (per tutti i Paesi appartenenti alla UE ad eccezione della Danimarca, tale Convenzione è stata sostituita dal Regolamento 44/2001 entrata in vigore il 1° marzo 2002) e alla Convenzione di Lugano del 1988 (all'epoca sottoscritta dai Paesi dell'allora Comunità Europea e dai Paesi dell'EFTA, la maggior parte dei quali poi entrarono a far parte della UE);
- le parti sono di Paesi che hanno stretto accordi di collaborazione bilaterale sul riconoscimento delle sentenze;
- le parti sono di Paesi che applicano esclusivamente le proprie norme interne di diritto internazionale privato per il riconoscimento delle sentenze.

Ad ognuna di queste situazioni corrisponde un diverso grado di facilità nella valutazione: nel primo caso è particolarmente facile il riconoscimento delle sentenze e dunque vantaggiosa la possibilità di adire i propri giudici; nel secondo caso sarà invece necessario procedere ad analizzare la singola situazione alla luce della specifica convenzione; infine nel terzo sarà necessario conoscere la normativa e la prassi giurisprudenziale per comprendere quali difficoltà si potrebbero prospettare nel riconoscimento delle sentenze aventi ad oggetto le controversie che potrebbero nascere dal contratto.

Tuttavia è necessario sottolineare che anche nel primo caso devono essere prese le giuste cautele: le citate convenzioni prevedono come norma generale che eventuali procedimenti debbano essere incardinati di fronte ai tribunali del convenuto e che solo in specifici casi l'attore potrà portare la controparte davanti ai propri giudici (ad esempio, quando la domanda ha ad oggetto una obbligazione da eseguirsi presso l'attore). Pertanto è chiaro che, in tali casi, ancorché si sia in presenza di legislazioni uniformi, è di fondamentale importanza poter designare contrattualmente la propria giurisdizione come quella competente.

Quanto sinora detto chiarisce la duplice funzione di una tale clausola, ossia quella di attribuire, in un momento antecedente a qualsiasi potenziale controversia, la competenza a giudici che non potrebbero averla e contemporaneamente escludere quella di altri giudici ai quali la controparte potrebbe rivolgersi.

### Lingua del contratto e versione ufficiale

Un aspetto connaturato alle relazioni internazionali è quello della lingua. Si potrebbe pensare che la soluzione più "equilibrata" e immediata sia quella di non preferire la lingua di una parte a quella dell'altra, ma di redigere il contratto nelle due lingue magari attribuendo ad entrambe le versioni una pari validità giuridica. Questo presupporrebbe una perfetta corrispondenza semantica fra i due testi: condizione questa che è assai difficile raggiungere (infatti, ogniquale volta la traduzione non sia eseguita da un giurista esperto del linguaggio tecnico-giuridico di entrambe le lingue, si manifestano puntualmente difformità che portano pericolose conseguenze giuridiche).

Se da un lato è dunque auspicabile poter imporre la propria lingua come "lingua ufficiale" del contratto e qualificare l'altro testo come "non ufficiale", dall'altro è sempre più diffuso il ricorso alla lingua inglese come lingua "terza" che pone le parti su un piano paritario.

---

### PRINCIPALI CONTRATTI DI DISTRIBUZIONE COMMERCIALE

In apertura è stata espressa l'intenzione di valutare il ruolo della contrattazione nella distribuzione commerciale, ciò in particolare evidenziando quali siano le clausole che possono fungere da vera e propria valvola di sicurezza per l'impresa che opera all'estero. Ciò ovviamente è strettamente legato all'analisi dei rischi commerciali e contrattuali propri di ogni rapporto. Per avere subito un'idea di quali rischi si celano dietro ad un contratto stipulato in maniera approssimativa, si vuole offrire a chi legge due esempi tratti dall'esperienza quotidiana che ben sottolineano quali conseguenze giuridiche e soprattutto economiche derivanti da un'approssimativa e scorretta gestione del contratto:

- **Può un procacciatore d'affari pretendere le indennità di clientela come se fosse un agente?** Ebbene, al di là del nome dato al contratto, un contratto di procacciamento d'affari (o "brokerage agreement"), se gestito in modo errato, dà origine ad un vero e proprio rapporto di agenzia commerciale cosicché il "procacciatore-agente" può pretendere (e, nel caso, la società "preponente" deve pagare) l'indennità di clientela e l'indennità di fine rapporto;
- **È sempre vero che sottoscrivere una "lettera d'intenti" non vincola mai le parti?** "Letters of intent", "memorandum of understanding", "gentlemen agreements", sono solo alcuni dei tanti strumenti che, attraverso la prassi commerciale, sono stati mutuati dagli ordinamenti di stampo anglosassone e che proprio perché estranei al nostro ordinamento sono spesso utilizzati ancorché non

realmente conosciuti, o ancor peggio, conosciuti parzialmente e male, e perciò adoperati in maniera distorta. In realtà, essi nascono per essere utilizzati, durante una negoziazione, solo per “fare il punto della situazione” e “fissare lo stato dell’arte” dell’intera trattativa sino a quel momento svolta, cosicché le parti da un lato non ritornino su punti già discussi e decisi e dunque non possano ritrattare quanto definito sino a quel momento e dall’altro non siano vincolate in alcun modo (se non ad un comportamento improntato a lealtà e buona fede in fase di trattativa). Purtroppo nella pratica, invece, accade che i soggetti impegnati nella negoziazione, utilizzando erroneamente i suddetti strumenti, redigano non una “*letter of intents*” o un “*gentlemen’s agreement*” ma dei documenti che per il loro contenuto sono poi giuridicamente considerati dei veri e propri contratti dando così vita a dei veri e propri vincoli giuridici a carico delle parti sottoscriventi.

Questi due esempi sono solo una parte di una purtroppo lunga casistica di “errori” commessi in fase di stipulazione del contratto. Tuttavia, da una simile casistica emerge un dato costante: una cattiva gestione del contratto, sia in fase di negoziazione che in fase di stipulazione e poi esecuzione, porta con sé, in maniera più o meno “pesante”, una conseguenza economica per l’impresa coinvolta (in termini di tempo e costi sia diretti che indiretti).

La pluriennale esperienza nel settore della contrattualistica ha rivelato che, fra le cause principali di quegli errori, tre sono quelle che ricorrono con più frequenza di altre ed insieme diventano “letali”:

- a) la convinzione che un accordo orale sia meno vincolante di uno scritto;
- b) la convinzione che applicare la legge italiana è sempre una garanzia maggiore;
- c) la mancante o parziale (forse ancor più pericolosa) conoscenza dei profili giuridici dei propri comportamenti, in particolare della formazione, stipulazione e gestione dei contratti.

Tutti aspetti, questi, che verranno, qui di seguito, affrontati (sarebbe meglio dire “curati”) proprio attraverso una rapida analisi giuridica di quanto quotidianamente accade nella distribuzione commerciale con l’estero.

## Il contratto di compravendita internazionale

Trattando di questo argomento è necessario far riferimento alla Convenzione di Vienna del 1980, elaborata dalla commissione delle Nazioni Unite sul diritto commerciale internazionale (UNCITRAL), allo scopo di rispondere all’esigenza di una normativa uniforme in materia dei contratti di vendita internazionale di merci. L’intento principale fu quello di offrire una sorta di quadro giuridico comune ai Paesi aderenti o a quelli le cui norme di diritto internazionale privato rimandano comunque alla legge di un Paese contraente.

In altre parole, quando si è in presenza di un contratto fra una parte italiana e l’altra appartenente ad un Paese contraente, la convenzione si applica direttamente. Ove invece vi sia una parte di un Paese non contraente, è necessario determinare la legge che disciplina il contratto in base alle norme di diritto internazionale privato applicabili al caso di specie: se tali norme rimandino alla legge di un Paese contraente, si applicherà allora la convenzione; qualora invece richiamino la legge di un Paese non contraente si applicherà la normativa interna del Paese richiamato.

Si noti bene che ciò vale anche quando la legge regolatrice sia scelta dalle parti. Infatti a seguito del recepimento della Convenzione come legge nazionale in materia di vendita internazionale, ove ad esempio le parti sottopongano il contratto alla legge italiana, ciò comporta, in linea di principio, l’applicazione della medesima alle controversie. Per escludere in situazioni analoghe l’applicazione della Convenzione sarà, dunque, necessario prevedere espressamente l’inapplicabilità della stessa a favore delle norme *stricto sensu* interne o quantomeno dovrà emergere inequivocabilmente dal testo contrattuale che le parti intendevano sottoporre il contratto a tali norme piuttosto che alla legislazione uniforme.

A ciò s’aggiunga che anche nei casi in cui è da ritenere pacifica l’applicabilità della Convenzione è comunque opportuno stabilire espressamente quale sia la legge applicabile al contratto in quanto, in questo modo, troveranno una sede normativa predefinita anche tutti quegli aspetti non disciplinati dalla Convenzione. Sul punto, anzi, è bene precisare che mentre la Convenzione si limita a regolare la formazione del contratto, i diritti e gli obblighi delle parti e i rimedi per l’inadempimento delle parti, altri fondamentali aspetti, come la proprietà delle merci vendute, la nullità totale e parziale del contratto, la garanzia per il mancato pagamento, non trovano affatto sede nel testo della legge.

Se dunque il ricorso alla forma scritta e l’individuazione della legge applicabile vengono percepite come vere e proprie necessità, non di minor importanza appare la predisposizione, da parte del venditore, di proprie condizioni generali di vendita con le quali definire pattiziamente anche quegli istituti che non sono regolati dalla

Convenzione.

Quello delle condizioni generali è un tema particolarmente importante per l'argomento qui trattato. Come ben sanno gli operatori del settore, è attraverso le condizioni generali di contratto che vengono stabilite quelle "regole generali" che andranno a costituire la struttura portante di un rapporto continuativo di fornitura di beni. Proprio perciò, esse dovrebbero riguardare tanto gli elementi essenziali di immediata evidenza (quali il tempo e luogo della consegna e i termini di resa, il prezzo, i modi e i tempi di pagamento, la garanzia sui prodotti e la relativa assistenza, l'eventuale accertamento di vizi e difetti, ecc) quanto tutti quegli elementi che spesso vengono tralasciati al momento della "chiusura dell'affare" ma che sono, parimenti, di fondamentale importanza (soprattutto per il fornitore): l'utilizzo o meno del marchio (e se del caso il relativo corrispettivo), la lingua ufficiale, la legge applicabile, la giurisdizione competente, la clausola di segretezza, quella di non concorrenza, ecc. In questa maniera si avrà la certezza di una tutela duratura ed estesa a tutti gli aspetti del rapporto commerciale sottostante.

A tal fine, affinché le condizioni generali entrino a far parte integrante dei singoli contratti, le parti provvederanno a richiamare l'applicazione di dette condizioni nei singoli contratti riguardanti gli ordini che, di volta in volta, saranno stipulati.

Si comprende dunque che la questione fondamentale è verificare che le condizioni generali richiamate dalle parti siano effettivamente divenute parte del singolo contratto di compravendita. In tal senso, due sono i principi cui far riferimento: quello per cui un'accettazione non conforme alla proposta vale come controproposta; quello per cui un'accettazione può non essere esplicita ma concretizzarsi in un comportamento concludente.

Riguardo alla prima situazione, accade spesso che la proposta avanzata da una parte, che richiama le condizioni generali di contratto, non sia accettata integralmente dalla controparte (frequenti sono i casi in cui quest'ultima faccia riferimento alle proprie condizioni di contratto): in tal caso la prima proposta sarà vanificata e la risposta non conforme di controparte dovrà essere considerata come controproposta. Solo nel caso in cui quest'ultima venga accettata integralmente, si avrà conclusione del contratto, altrimenti si avrà una nuova controproposta (tipico il caso in cui le parti pur accordandosi sulla prestazione oggetto della singola vendita continuino a richiamare le proprie condizioni).

Tuttavia, usualmente, proprio quando si verifica questa sorta di alternanza continua fra proposta e controproposta, interviene il secondo principio per cui, una delle parti, all'ennesima proposta dell'altra, fa comunque seguire un comportamento concludente, che cioè implica l'accettazione, ancorché magari continui a non voler

accettare le condizioni proposte di questa (esempio, spedizione della merce da parte del venditore o presa in consegna da parte del compratore, pagamento dell'anticipo o della prima rata).

Alla luce di questo si comprende che non è sempre agevole individuare come e quando si sia formato il contratto e se siano applicabili le condizioni dell'una piuttosto che dell'altra parte. Perciò, stante quanto detto, emerge con chiarezza, per la parte che intende far applicare le proprie condizioni, la necessità di porre estrema attenzione a questo aspetto. Nella prassi, una delle vie maggiormente percorse per assicurarsi appunto tale risultato è quello di predisporre dei moduli d'ordine in cui esplicitamente siano contenute le proprie condizioni generali (o semplicemente richiamate perché già sottoscritte dalle parti all'inizio del rapporto).

L'ulteriore questione che si pone all'operatore italiano è quella dell'applicabilità dell'art. 1341 c.c. anche ai contratti internazionali (riguardante l'obbligo della cd. "doppia firma", ossia dell'approvazione specifica per iscritto delle clausole vessatorie).

Al di là dei vari orientamenti, l'art. 1341 c.c. è da considerare in ogni caso inoperante per tutti quei contratti sottoposti alla Convenzioni di Vienna 1980 in forza del principio generale della libertà di forma di cui all'art.11 della stessa.

A conferma che la predisposizione di complete e accurate condizioni generali di contratto è uno dei principali fattori che possono garantire il corretto e regolato funzionamento dei commerci, si vuol portare a conoscenza del lettore che proprio a tal fine gli organismi della comunità internazionale preposti al monitoraggio, alla disciplina ed allo sviluppo dei rapporti commerciali internazionali hanno elaborato differenti modelli di condizioni generali di vendita.

Per concludere, si offre al lettore una scheda di sintesi strutturale del contratto di compravendita nella quale poter riconoscere le clausole fondamentali del contratto con una breve sintesi esplicativa.

**Tabella 1 Contratto di compravendita internazionale**

<b>PARTI CONTRAENTI</b>	<i>Dati identificativi delle parti, in particolare: ragione sociale, P. IVA, legale rappresentante, sede legale.</i>
<b>PREMESSE</b>	<i>Presupposti del rapporto commerciale, motivi che hanno condotto all'accordo, obiettivi comuni: in sede contenziosa consentono di valutare la comune intenzione delle parti e forniscono le linee guida per l'interpretazione delle clausole.</i>
<b>DEFINIZIONI</b>	<i>Elenco di parole chiave utilizzate nel contratto con la spiegazione esplicita del significato che le parti vogliono attribuire alle stesse.</i>

<b>OGGETTO</b>	<i>Identificazione del bene o dei beni oggetto della fornitura e delle rispettive specifiche (ove si sappia che questi siano o possano essere soggetti a modifiche quantitative o qualitative si consiglia l'uso di un apposito allegato).</i>
<b>OBBLIGHI DELLE PARTI</b>	<i>Definizione analitica delle prestazioni oggetto delle obbligazioni di ciascuna parte (il "chi fa che cosa come e quando" di cui sopra).</i>
<b>PREZZO, PAGAMENTO E GARANZIE</b>	<i>Valore del bene e indicazione della relativa valuta, della modalità e scadenze di pagamento e delle relative garanzie (si consiglia l'uso di un apposito allegato). Fra i vari aspetti, particolare attenzione va dedicata al calcolo degli interessi moratori (conoscere cosa prevede in materia la legge scelta o comunque la legge applicabile e valutare se sia opportuno determinarlo contrattualmente) e alle garanzie bancarie: qualora si ricorra ai crediti documentari o più in generale all'emissione di garanzie bancarie, è necessario articolare tali strumenti in coordinazione con i mezzi, modi e tempi di pagamento scelti, valutare la possibilità di parcellizzare la garanzia in base all'adempimento, valutare l'affidabilità degli istituti di credito coinvolti.</i>
<b>IMBALLAGGIO</b>	<i>Particolare attenzione all'esistenza di particolari normative dei Paesi di destinazione della merce o a restrizioni che possano creare problemi di sdoganamento o di incasso.</i>
<b>CONSEGNA E TRASPORTO</b>	<i>Termini e modalità di consegna (e trasporto), sono particolarmente importanti per individuare il soggetto che deve sopportare i costi del trasporto, dell'assicurazione, della dogana e per determinare il passaggio dei rischi e della responsabilità tra le parti. Ove si utilizzino gli INCOTERMS, attenzione a specificare sempre a quale corpus normativo si fa riferimento, il tipo di INCOTERMS utilizzato, il punto di spedizione e consegna (si consiglia uso di apposito allegato).</i>
<b>DOCUMENTAZIONE IMPORT-EXPORT</b>	<i>Individuazione del soggetto cui incombe l'onere di indicare o predisporre direttamente la documentazione necessaria per lo scambio (certificati di origine o di circolazione, dichiarazioni di conformità prezzi, certificazione fitosanitarie, etc) facendo particolare attenzione ai differenti regimi vigenti in materia.</i>
<b>VIZI E DIFFORMITÀ</b>	<i>Previsione delle procedure riguardanti: modi e tempi di denuncia di vizi e difformità, distinguendo quelli palesi da quelli occulti; valutazione in contraddittorio, stabilendo se il fornitore si recherà in loco o se l'acquirente dovrà spedire l'elemento difettato e individuando chi e come sopporterà le relative spese; calcolo e modalità risarcitorie.</i>
<b>RITARDI E INADEMPIMENTI</b>	<i>Calcolo e modalità risarcitorie di ritardi o mancate consegne e di eventuali richieste di deroghe.</i>

<b>FORZA MAGGIORE</b>	<i>Circostanze, legate all'accadimento di fenomeni naturali o ad attività umane non prevedibili o comunque fuori dal controllo delle parti, tali da impedire (o rendere particolarmente difficile) l'esatto adempimento e che dunque esimono da qualsiasi risarcimento (es. inondazioni, incendi, scioperi, occupazioni, atti terroristici, guerre, ecc.).</i>
<b>RISOLUZIONE CONTRATTUALE</b>	<i>Cessazione del rapporto contrattuale in caso di inadempimento essenziale (inteso in maniera più ampia, non limitato alla consegna e al pagamento in senso stretto ma esteso anche al mancato rispetto di clausole espressamente individuate: procedure concorsuali, imputazione per reati di bancarotta, truffa, ecc.) o di eventi che rendono impossibile la prosecuzione del rapporto.</i>
<b>DURATA</b>	<i>Periodo di efficacia del contratto, con eventuale possibilità di proroga tacita salvo recesso.</i>
<b>LEGGE APPLICABILE E GIURISDIZIONE COMPETENTE</b>	<i>Aspetti già trattati sopra. Qui si vuol sottolineare l'importanza della conoscenza della legge di cui si diceva nell'opportuna sede: le clausole qui elencate potrebbero essere rese inefficaci dall'esistenza di una norma inderogabile (imperativa, di applicazione necessaria, di ordine pubblico internazionale), così vanificando, totalmente o in parte, l'accordo raggiunto e la strategia elaborata.</i>
<b>TESTO ORIGINALE DELL'ACCORDO</b>	<i>Determinazione della lingua e della versione ufficiale dell'accordo.</i>
<b>COMUNICAZIONI</b>	<i>Indicazione delle modalità di comunicazione (posta ordinaria o a/r, fax, e-mail, ) e dei recapiti (indirizzi delle parti ed indicazione dei referenti per quel contratto) dei destinatari. Aspetto, questo, spesso trascurato ma di essenziale importanza per la validità ed efficacia di comunicazioni riguardanti ad esempio la denuncia di vizi e difformità, forza maggiore, inadempimenti o ritardi.</i>
<b>DATA, LUOGO E SOTTOSCRIZIONI</b>	<i>Importante, l'indicazione di data e luogo, in mancanza di una precisa individuazione del periodo di durata e di scelta della giurisdizione competente. Il soggetto che sottoscrive il contratto deve avere il potere di firma, altrimenti, salvo ratifica de facto dell'impresa, sarà costui la parte contraente con tutte le relative responsabilità. Un'ultima accortezza: la firma va apposta non solo nello spazio dedicato appositamente alla sottoscrizione ma su tutte le pagine.</i>
<b>ALLEGATI</b>	<i>Da utilizzare per tutti quegli elementi (specifiche dei beni venduti, modi e tempi di consegna, modi e tempi di pagamento, garanzie bancarie, listini dei prodotti forniti, utilizzo del marchio, ecc.) che, all'interno del condizioni generali, potrebbero subire una variazione: in tal modo si evita il rischio che per effettuare il cambiamento di un solo aspetto si proceda alla rinegoziazione delle intere condizioni generali.</i>

**Il contratto di agenzia commerciale**

L'agente di commercio è di certo lo strumento di intermediazione più utilizzato dagli imprenditori per la vendita dei propri prodotti nei mercati esteri.

Sintetizzando il rapporto di agenzia, si ha che l'obbligazione principale dell'agente consiste in un'attività di promozione, negoziazione e trasmissione di affari in cambio di una provvigione calcolata in percentuale sul valore dei contratti dal preponente o dall'agente se investito di uno specifico potere in tal senso.

Tale attività dunque può essere di mera promozione e trasmissione di ordini o di vera e propria conclusione dell'affare: nel primo caso, il contratto si conclude solo se e quando il preponente accetta l'ordine ricevuto dall'agente; nel secondo caso, essendo il contratto con il cliente concluso dall'agente dotato del potere di rappresentanza, il preponente è vincolato alle condizioni negoziate fra l'agente ed il cliente.

Sia nell'un caso che nell'altro, l'agente è un soggetto autonomo e indipendente dal preponente. Ciò significa che il soggetto al quale spetta l'organizzazione e la gestione di tale attività è solo l'agente, il quale dunque ne sopporterà per intero le spese ed il rischio. Questo peraltro è ciò che distingue nettamente l'agente (propriamente detto) dai cd. viaggiatori o piazzisti: questi ultimi infatti sono dei veri e propri lavoratori subordinati e perciò sottoposti al potere direttivo e al controllo diretto del datore (se ciò potrebbe apparire come un vantaggio, in realtà non è così frequente che, in ambito di rapporti commerciali internazionali, i maggiori costi e oneri di un tale rapporto siano compensati dal vantaggio di indirizzare, gestire, controllare nel dettaglio l'attività esercitata).

Oltre all'autonomia e all'indipendenza, ulteriori caratteri distintivi del contratto di agenzia sono la stabilità, la continuità e la professionalità dell'incarico. Ciò vale a distinguere l'agente da altre figure di intermediatore commerciale, in particolare dal mediatore e dal procacciatore d'affari, attività queste che mancano delle caratteristiche suddette.

In generale i testi normativi di riferimento del rapporto di agenzia commerciale internazionale sono tre: la Convenzione dell'Aja del 1978 sulla legge applicabile al contratto di agenzia, la Convenzione di Ginevra del 1983 sulla rappresentanza in materia di vendita internazionale di merci, la Direttiva CEE n.86/653 del 18 dicembre del 1986 sull'armonizzazione delle leggi nazionali in materia.

Mentre le prime due convenzioni non sono in vigore in Italia, la Direttiva non solo è stata recepita dall'Italia con conseguente modifica del codice civile ma la stessa ha trovato attuazione pressoché in tutti i paesi dell'UE. Tuttavia, ancorché l'intento del legislatore europeo fosse di armonizzare i differenti regimi presenti nei vari Paesi dell'allora Comunità Europea, le discipline nazionali non sono affatto uniformi.

Ciò per due motivi principali: la normativa europea non disciplina tutti gli aspetti del contratto d'agenzia lasciando così spazi "vuoti" colmati dalle leggi dei singoli Paesi; alcuni degli aspetti espressamente regolati dalla normativa forniscono dei modelli normativi alternativi, lasciando così ampia libertà di scelta ai singoli Paesi.

Una delle maggiori implicazioni di quanto appena detto riguarda una fonte di "spesa" notevole per il preponente, soprattutto se mal gestita: la previsione dell'indennità di fine rapporto. La Direttiva infatti nel regolare questo aspetto, lascia agli Stati aderenti la possibilità di scegliere fra due diverse formule basate l'una sul modello francese, l'altra sul modello tedesco e proprio perciò fra loro assai differenti: la prima, considera aprioristicamente la cessazione del rapporto comunque un pregiudizio per l'agente, che deve essere dunque risarcito senza prevedere alcun limite massimo; la seconda, invece, tratta la cessazione del rapporto come un evento fisiologico e dunque prevede a favore dell'agente un'indennità, peraltro dettando anche un limite massimo pari ad un anno di provvigioni calcolate sulla media degli ultimi cinque anni (o comunque dell'intera durata del rapporto, se inferiore).

Al riguardo, il codice civile, all'art. 1751, come modificato dal Decreto Legislativo n. 65/99 che attua la Direttiva Comunitaria 86/653/CEE, recepisce il modello tedesco stabilendo dunque il limite massimo di cui sopra. Abbracciando il modello tedesco, conformemente a quanto dettato dalla Direttiva, il diritto a quest'indennità sorge solo nel caso in cui:

- (1) abbia procurato nuovi clienti al preponente;
- (2) abbia sviluppato, in misura sensibile, gli affari con i clienti già esistenti;
- (3) abbia apportato sostanziali vantaggi al preponente dopo la conclusione del rapporto.

Tale sistema, stando anche al testo della Direttiva, può comunque essere derogato prima della cessazione del rapporto solo nel caso in cui la deroga sia comunque favorevole all'agente al momento della conclusione del rapporto stesso.

Tuttavia, come noto, nel nostro ordinamento sono tutt'ora in vigore gli Accordi Economici Collettivi del 1992, che prevedono un diverso calcolo delle provvigioni basato su percentuali fisse.

Prima del 2006, questa differenza originò numerose controversie sull'applicabilità dei due sistemi di calcolo.

Sul punto la Corte di Giustizia Europea nel 2006 è intervenuta con una sentenza che decretò l'inapplicabilità del metodo di calcolo dell'indennità di cessazione del rapporto come stabilito dagli AEC del 1992 salvo dimostrare che, in tal modo, l'indennità di cessazione del

rapporto risultava pari o superiore a quella calcolata secondo il dettato dell'art. 1751 c.c.. La sentenza poi, in considerazione del fatto che il giudice nazionale deve applicare la normativa comunitaria e che le interpretazioni della Corte di Giustizia Europea lo vincolano alle stesse, continuava asserendo che *“l'interpretazione della Corte Europea comporta che l'indennità contemplata dall'accordo economico collettivo del 1992 deve rappresentare per l'agente un trattamento minimo garantito, che può essere considerato di maggior favore soltanto nel caso che, in concreto, non spetti all'agente l'indennità di legge in misura superiore”*. Seguendo il portato di questa sentenza, la Corte di Cassazione recepì l'anno seguente il principio espresso dalla Corte di Giustizia Europea stabilendo come linea guida per i giudicanti il *favor prestatoris*.

Pertanto, se da un lato il metodo di calcolo dettato dagli AEC è comunque applicabile al contratto di agenzia, dall'altro si deve essere coscienti del fatto che, ove insorgesse una controversia, tale previsione potrebbe essere vanificata ove essa si riveli sfavorevole, nel senso anzidetto, per l'agente.

Altro aspetto che almeno inizialmente diede luogo a controversie era quello relativo all'interrogativo se il dovere di iscrizione nell'apposito ruolo di agente fosse da ritenere vigente anche per gli agenti esteri. Come noto, il nostro ordinamento richiede espressamente che l'agente per concludere validamente un contratto d'agenzia (e dunque avere diritto tanto alle provvigioni quanto alle indennità) deve essere iscritto in un apposito ruolo istituito presso le Camere di Commercio.

In passato ci si chiedeva, perciò, se tale requisito dovesse essere rispettato anche dagli agenti esteri o quantomeno da agenti italiani che operavano all'estero ai fini della validità del contratto. Alla luce di una lettura chiarificatrice delle norme in questione, oggi si può certamente affermare che, se da un lato tale obbligo sussiste solo per agenti operanti in Italia, dall'altro da tale obbligo sono esonerati sia gli agenti esteri sia gli agenti italiani che operano esclusivamente all'estero. Ulteriore aspetto che è necessario chiarire in materia di agenzia internazionale riguarda il cd. “star del credere”, ossia la garanzia che il preponente richiede all'agente sugli affari conclusi a seguito della sua attività di promozione.

In Italia, si è intervenuti sulla disciplina codicistica dello “star del credere” con la Lg. n.256/99 (cd. “Legge Comunitaria 1999”) cosicché oggi l'art.1746 c.c., III comma, prevede che *“è vietato il patto che ponga a carico dell'agente una responsabilità, anche solo parziale, per l'inadempimento del terzo. È però consentito eccezionalmente alle parti di concordare di volta in volta la concessione di un'apposita garanzia da parte dell'agente, purché ciò avvenga con riferimento a singoli affari di particolare natura e importo, individualmente determinati; l'obbligo di garanzia assunto dall'agente non sia*

*di ammontare più elevato della provvigione che per quell'affare l'agente medesimo avrebbe diritto a percepire; sia previsto per l'agente un apposito corrispettivo”*. In altre parole, l'agente potrà rispondere non per ogni affare ma solo per singoli affari di volta in volta individuati e solo nei limiti massimi della provvigione dovuta per uno specifico affare e per questo dovrà essere appositamente retribuito. Si comprende facilmente come in realtà questa sarà una garanzia praticamente inadeguata nel caso di affari di notevole valore (in pratica, qualora non vada a buon fine una vendita di prodotti del valore di 500.000 Euro, un agente con provvigione annua del 5%, risponderà solo per 25.000 Euro). Una tale previsione è propria solo del nostro ordinamento, cosicché nel caso non si voglia o non si possa ricorrere alla legge italiana come legge applicabile, sarà bene valutare attentamente l'opportunità di richiedere ben più adeguata garanzia.

Ciò detto, come fatto per il contratto di compravendita, si vuole offrire una sintesi schematica dei principali elementi del contratto di agenzia internazionale, contrapponendo due blocchi centrali, uno relativo alle obbligazioni a carico dell'agente e un altro relativo a quelle del preponente.

**Tabella 2 Contratto di agenzia commerciale**

<b>DATI IDENTIFICATIVI</b>	<i>Cfr. schema contratto compravendita</i>
<b>PREMESSE</b>	<i>Cfr. schema contratto compravendita. In particolare, al fine di evidenziare l'indipendenza e l'autonomia dell'agente, in ogni caso è bene specificare nel contratto la sussistenza di requisiti in tal senso (es. l'assenza di qualsiasi vincolo di subordinazione fra l'agente ed il preponente, l'esistenza di una struttura organizzativa facente capo all'agente idonea allo svolgimento dell'attività oggetto del contratto, ecc)</i>
<b>ZONA E PRODOTTI</b>	<i>L'attività dell'agente, secondo quanto stabilito dall'art. 1742 c.c., deve essere svolta in zone predeterminate al fine di individuare i limiti spaziali entro i quali deve svolgersi l'opera promozionale dell'agente e di conseguenza il luogo dell'adempimento della sua prestazione. A tal fine si consiglia l'uso di un apposito allegato sia per individuare il territorio che i prodotti e le loro relative specifiche.</i>
<b>OBBLIGHI DELL'AGENTE</b>	<i>Questa sezione sarà articolata in maniera tale da definire espressamente sia il modus operandi dell'agente (promozione continuativa dei prodotti individuati nella zona al meglio delle sue possibilità e secondo le ragionevoli direttive concordate</i>

<b>OBBLIGHI DELL'AGENTE</b>	<p>con il preponente, eventuale ricorso a sub-agenti, ecc.) sia gli obblighi veri e propri, con particolare attenzione a:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) previsione di target minimi individuando un criterio di aggiornamento annuale automatico degli stessi;</li> <li>2) potere o divieto esplicito di concludere affari in nome e conto del preponente;</li> <li>3) definizione della gestione degli ordini con specificazione del modo di e di assumere le commissioni (ricorso a moduli predeterminati, previsione di accettazione tacita, ecc.) e, se provvisto o meno del potere di rappresentanza, definizione delle condizioni di vendita con previsione o divieto esplicito di praticare sconti al cliente;</li> <li>4) partecipazione a fiere ed eventi, organizzazione e gestione show-rooms, pubblicità;</li> <li>5) assistenza alla clientela, garanzia di solvibilità e politica dei resi;</li> <li>6) utilizzo di marchi e segni distintivi al solo fine di promozione con divieto esplicito di procedere a qualsivoglia tipo di registrazione;</li> <li>7) patto di non concorrenza;</li> <li>8) obbligo di informare il preponente con relativa specificazione delle informazioni che si ritengono essenziali;</li> <li>9) divieto di cessione del contratto.</li> </ol>
<b>OBBLIGHI DEL PREPONENTE</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Individuazione dell'ammontare e delle modalità di calcolo delle provvigioni sugli affari conclusi (specificando quando si intende concluso un affare e individuando il momento in cui sorge il diritto alla provvigione);</li> <li>2) disciplina dettagliata delle provvigioni per gli affari in corso al momento dello scioglimento del contratto;</li> <li>3) disciplina dettagliata per gli affari non conclusi o non eseguiti (particolare attenzione all'operatività della clausola dello star del credere come sopra specificato);</li> <li>4) disciplina dettagliata di provvigioni per affari conclusi con clienti direzionali;</li> <li>5) concessione di diritto di esclusiva all'agente con specifica indicazione di eventuali eccezioni a tale diritto (vendite dirette del preponente, attività di occasionali procacciatori d'affari, ecc.);</li> <li>6) informazione e assistenza tecnica all'agente per una migliore gestione del cliente.</li> </ol>
<b>PATTO DI PROVA</b>	<p>Possibilità di recedere senza obbligo di preavviso dal contratto al fine di valutare la compatibilità dell'agente con l'esigenza e le richieste del preponente.</p>
<b>RISOLUZIONE ANTICIPATA</b>	<p>Previsione espressa dei casi di inadempimento essenziale ed eventi che rendono impossibile o comunque ostacolano la continuazione del rapporto (cfr. schema contratto compravendita).</p>

<b>INDENNITÀ DI FINE RAPPORTO</b>	<p>Sulla possibilità di calcolo delle indennità secondo i criteri degli AEC o del modello tedesco si rimanda a quanto già detto in precedenza.</p>
<b>DURATA</b>	<p>Cfr. schema del contratto di compravendita</p>
<b>LEGGE APPLICABILE E GIURISDIZIONE COMPETENTE</b>	<p>Cfr. schema del contratto di compravendita</p>
<b>TESTO ORIGINALE DELL'ACCORDO</b>	<p>Cfr. schema del contratto di compravendita</p>
<b>COMUNICAZIONI</b>	<p>Cfr. schema del contratto di compravendita</p>
<b>ACCORDI PRECEDENTI</b>	<p>Sostituzione automatica ed integrale, al momento della sottoscrizione, di ogni precedente accordo intercorso fra le parti sulla medesima materia.</p>
<b>DATA, LUOGO E SOTTOSCRIZIONI</b>	<p>Cfr. schema del contratto di compravendita</p>
<b>ALLEGATI</b>	<p>Cfr. schema del contratto di compravendita</p>

A quanto sinteticamente schematizzato s'aggiunga che, così come per il contratto di compravendita, la CCI ha elaborato uno specifico modello contrattuale per il rapporto di agenzia. Questo "contratto-tipo" da un lato è di certo completo ed esaustivo delle varie questioni sopra rappresentate, dall'altro, nell'intento di ricercare un equilibrio contrattuale ideale tra le parti, non risponde appieno alle esigenze di coloro che tanto in veste di preponenti quanto in veste di agenti ricerchino la massima tutela.

### **Il contratto di concessione di vendita**

Questo contratto costituisce uno strumento essenziale per la distribuzione commerciale al punto che, come anticipato in premessa, spesso quando si parla di contratti di distribuzione si intende far riferimento proprio a questo tipo di contratto. Ancorché nella pratica questo contratto sia utilizzato tanto per la distribuzione commerciale all'ingrosso quanto per quella al dettaglio, qui si fa riferimento in particolare al primo tipo, potenzialmente più articolato, ossia all'ipotesi in cui un concessionario/importatore si occupi dell'acquisto e della rivendita del prodotto in un ampio territorio (spesso coincidente con l'intero mercato di una Nazione) e possa usufruire a sua volta di una rete di altri sub concessionari, agenti, rivenditori al dettaglio di cui egli è a capo.

Dunque il rapporto in esso contenuto si distingue per la presenza di un concessionario il quale attraverso una propria struttura svolge attività di promozione e organizzazione della vendita dei prodotti di uno o più produttori/concedenti (a favore dei quali può essere prevista una esclusiva di acquisto) in un determinato territorio che può essergli concesso in esclusiva.

Così, mentre nel contratto d'agenzia l'agente promuoveva e organizzava le vendite dei prodotti del preponente, il quale (a prescindere dal potere di rappresentanza o meno attribuito all'agente) vendeva direttamente al cliente straniero (il quale a sua volta si impegnava al pagamento della merce con il preponente), qui è lo stesso concessionario ad acquistare la merce per poi rivenderla sul mercato suo proprio. Questo è proprio ciò che caratterizza tale tipo di contratto: tanto giuridicamente quanto commercialmente, il produttore non viene mai a contatto con il cliente (salva l'ipotesi dei cd. clienti direzionali): esso si limita a "dialogare" con il concessionario.

Una prima questione riguarda il principale rischio insito nella struttura stessa del contratto di concessione di vendita. Da un lato infatti il presente contratto è sicuramente un valido strumento qualora il produttore intenda ampliare il proprio mercato e contemporaneamente affermare sulle "piazze" internazionali il proprio marchio, usufruendo di una struttura organizzativa già presente nel mercato di interesse ed i cui rischi sono sopportati dal concessionario. Dall'altro, tuttavia, proprio perché la presenza del concessionario crea un diaframma fra il produttore e il mercato, il rischio cui va incontro il produttore/concedente è che, qualora non vengano predisposte contrattualmente le adeguate tutele al riguardo, egli non riuscirà ad avere informazioni su quel determinato mercato, con disastrose conseguenze nel caso in cui il contratto di concessione dovesse "saltare" (la più evidente delle quali è l'impossibilità di gestire la clientela che pur legata al marchio è comunque controllata e "guidata" dal concessionario).

Una seconda questione che spesso si presenta a chi tratta con importatori stranieri riguarda proprio la convenienza di stipulare o meno un vero e proprio contratto di concessione di vendita o se trattare l'importatore come un mero acquirente straniero cui vendere i propri prodotti (o nel caso in cui il rapporto sia già in corso continuare a farlo). Quest'ultima soluzione è certamente la più opportuna in presenza di un limitato numero di acquisti da parte dell'importatore il quale *de facto* riveste il ruolo di mero acquirente/rivenditore.

La valutazione invece cambia radicalmente qualora l'importatore ponga in essere un'attività di vendita sistematica e strutturata nel territorio. In questo caso infatti, anche in assenza di contratto scritto, si configura un rapporto che può essere comunque qualificato come contratto di concessione di vendita e di conseguenza - in applicazione

della legge del suo Paese o della lettura che la giurisprudenza fa di questo contratto - si corre il rischio di vedere applicata una normativa particolarmente garantista per l'importatore (in alcuni Paesi è riconosciuto un trattamento simile a quello tipico degli agenti con la previsione della relativa indennità di fine rapporto - es. Belgio, EAU e altri).

In tali condizioni è essenziale disciplinare contrattualmente il rapporto commerciale: solo così infatti si avrà la certezza di sottoporre il contratto ad una legge non eccessivamente garantista e soprattutto regolare gli aspetti critici del medesimo. A tal fine, anche qui si intende offrire una sintesi schematica di facile e rapida consultazione atta a guidare il lettore nella redazione e/o lettura del contratto.

**Tabella 3 Contratto internazionale di concessione di vendita**

<b>DATI IDENTIFICATIVI</b>	<i>Cfr. contratto d'agenzia</i>
<b>PREMESSE</b>	<i>Cfr. contratto d'agenzia. Indicare l'esistenza di una struttura appositamente operante nel mercato interessato che faccia capo al distributore.</i>
<b>DEFINIZIONI</b>	<i>Cfr. contratto d'agenzia</i>
<b>ZONA E PRODOTTI</b>	<i>Delimitazione del territorio e individuazione dei prodotti oggetto del contratto (si consiglia l'uso dell'apposito allegato).</i>
<b>OBBLIGHI DEL DISTRIBUTORE</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) <i>Specificare che: il distributore vende i prodotti del fornitore in nome e per conto proprio e non ha potere di rappresentanza del fornitore (salvo accordi differenti) ;</i></li> <li>2) <i>definire la politica di marketing adottata dal fornitore ed alla quale il distributore deve adeguarsi nel promuovere le vendite;</i></li> <li>3) <i>prevedere espressamente il divieto di vendita e promozione al di fuori del territorio assegnato e l'eventuale esistenza di clienti direzionali;</i></li> <li>4) <i>determinare i minimi di acquisto e gli obiettivi di vendita;</i></li> <li>5) <i>indicare l'adeguata organizzazione messa a disposizione per assicurare l'adempimento degli obblighi di promozione e vendita;</i></li> <li>6) <i>specificare nel dettaglio l'attività di promozione e individuare le fiere e gli eventi cui deve partecipare;</i></li> <li>7) <i>utilizzo di marchi, segni distintivi, domini internet e qualsiasi altro materiale fornito dal fornitore in conformità alle condizioni poste da quest'ultimo;</i></li> <li>8) <i>patto di non concorrenza in costanza di rapporto e per un periodo successivo espressamente definito;</i></li> <li>9) <i>impegno a non divulgare e a non utilizzare segreti commerciali e/o aziendali cui è venuto a conoscenza;</i></li> </ol>

<b>OBBLIGHI DEL DISTRIBUTORE</b>	10) obbligo di informare il fornitore; 11) rispetto delle condizioni generali predisposte dal fornitore; 12) divieto di cessione del contratto.
<b>OBBLIGHI DEL FORNITORE</b>	1) concessione del diritto di esclusiva di vendita al distributore con specifica indicazione di eventuali eccezioni a tale diritto con previsione di un'eventuale provvigione (vendite dirette del fornitore, attività di occasionali procacciatori d'affari, ecc.); 2) informazione e assistenza tecnica al distributore, invio personale tecnico, formazione del personale in loco o presso l'opificio, invio materiale informativo e pubblicitario; 3) impegno di rifornire il distributore entro minimi concordati (se del caso) e comunque possibilità di rifiutare gli ordini ad insindacabile giudizio del fornitore; 4) rispetto delle condizioni generali da lui stesso predisposte.
<b>PATTO DI PROVA</b>	Cfr. contratto d'agenzia
<b>RISOLUZIONE ANTICIPATA</b>	Cfr. contratto d'agenzia
<b>INDENNITÀ DI FINE RAPPORTO</b>	Escludere espressamente il diritto del distributore a qualsiasi indennità o compenso analogo in caso di cessazione del rapporto.
<b>DURATA</b>	Cfr. contratto d'agenzia
<b>LEGGE APPLICABILE E GIURISDIZIONE COMPETENTE</b>	Cfr. contratto d'agenzia
<b>TESTO ORIGINALE DELL'ACCORDO</b>	Cfr. contratto d'agenzia
<b>COMUNICAZIONI</b>	Cfr. contratto d'agenzia
<b>ACCORDI PRECEDENTI</b>	Cfr. contratto d'agenzia
<b>DATA, LUOGO E SOTTOSCRIZIONI</b>	Cfr. contratto d'agenzia
<b>ALLEGATI</b>	Cfr. contratto d'agenzia

Come riferito per i precedenti contratti, anche per il presente la CCI ha provveduto all'elaborazione di un modello volto ad un assetto equilibrato del rapporto. Per questo, vale la medesima riflessione fatta in occasione del contratto-tipo di agenzia della CCI ed a cui si rimanda. In conclusione, si aggiunga che, oltre che alla stipulazione di contratti

## 4

L'internazionalizzazione dell'impresa: i contratti di distribuzione commerciale

di distribuzione *tous cour*, gli operatori ricorrono sempre più di frequente a rapporti che si compongono di forme di distribuzione "pura" miste a contratti di licenza e di fabbricazione con i quali in parte delocalizzano la produzione destinando quanto prodotto, in tutto o in parte, a quello stesso mercato. Tali contratti sono difficilmente standardizzabili per la molteplicità delle situazioni che sottostanno ad essi. Tuttavia, senza affrontare specificamente l'argomento ed in via generalissima si può affermare di certo che alle questioni "tipizzate" in questa sede si affiancheranno tutte quelle che sono usualmente legate al trasferimento di *know-how*, alla licenza del marchio ed in genere alla fabbricazione del prodotto (definizione e approvazione di campioni e contro campioni, rispetto qualità del prodotto, contraffazione, ecc.).

### Il contratto di procacciatore d'affari

Spesso chi opera nei mercati esteri, soprattutto nella momentanea assenza di una specifica strategia per il mercato di un determinato Paese, si affida a procacciatori d'affari o meglio ad intermediari occasionali che non godono di alcun diritto di esclusiva al fine di promuovere la vendita dei propri prodotti.

Sul punto, proprio perché tali figure non sono spesso inquadrare giuridicamente, a differenza di quanto fatto per i precedenti contratti, qui di seguito si offriranno solo dei punti cui focalizzare l'attenzione per evitare sgradite conseguenze (prima fra tutte, dover riconoscere al procacciatore le indennità di fine rapporto come se fosse un agente).

In particolare si farà riferimento all'ipotesi nella pratica più ricorrente, ossia che il contratto sia sottoposto a legge e giurisdizione italiana.

Nel nostro ordinamento il contratto di procacciatore d'affari non è un contratto tipico, pertanto esso non trova disciplina in nessun testo normativo ad esso specificamente dedicato. Tuttavia il procacciatore si distingue tanto dall'agente quanto dal mediatore o dal lavoratore dipendente (Cass. 27729/05; Cass. 13629/05; Cass. 1441/05) per le seguenti caratteristiche:

- rispetto al lavoratore dipendente: l'organizzazione dell'attività di promozione, in tutti i suoi aspetti, spetta integralmente al procacciatore ed è, al contempo, assente qualsiasi forma di potere direttivo da parte del preponente (inteso sia come controllo dei risultati che imposizione di istruzioni operative);
- rispetto al mediatore: se con il mediatore condivide l'assenza di stabilità del rapporto, tuttavia il procacciatore esercita la sua attività esclusivamente nell'interesse del preponente, mentre l'attività del mediatore è caratterizzata da imparzialità e terzietà rispetto alle parti.
- rispetto all'agenzia: il procacciatore non assume nessun obbligo di promozione ed il rapporto non ha vincoli di stabilità; il procacciatore si limita a segnalare potenziali clienti, non necessariamente all'interno di un territorio limitato e soprattutto, di norma, senza alcuna esclusiva (anche se non deve interferire in zone dove c'è già un agente in esclusiva). Proprio perciò non gli si applicano gli

istituti tipici contemplati dal codice per l'agente né dagli A.E.C. per la cessazione del rapporto (salvo una specifica pattuizione delle parti). Se ciò è sicuramente vero, al procacciatore si applicano però, in via analogica, le norme dettate per l'agenzia che non presuppongano la stabilità del rapporto (Cass. 18736/03) pur restando esclusi gli A.E.C.. In astratto, il rapporto di procacciamento è ritenuto lecito ed ammissibile anche in caso di lunga durata e continuità dello stesso: al riguardo è però essenziale dimostrare che nei fatti l'attività di promozione avviene senza stabilità, senza obbligatorietà e dunque, in breve, occasionalmente (Cass. 13629/05). In caso contrario il rischio è che al termine del rapporto, il procacciatore richieda le medesime indennità che spetterebbero ad un agente.

Stante ciò, si comprende che elementi necessari e sufficienti per un'adeguata tutela sono la sottoscrizione di un contratto in cui emerga chiaramente l'autonomia, l'indipendenza, l'occasionalità e la non esclusività del rapporto e dall'altra l'attenta gestione del rapporto: questo anche alla luce del fatto che, per tutto quanto detto sopra, qualora dopo alcuni anni di rapporto continuato un soggetto, che abbia sottoscritto un contratto di procacciamento d'affari abbia poi intenzione di farsi riconoscere le indennità di fine rapporto e di clientela che spetterebbero invece ad un agente, può facilmente precostituirsi delle prove in tal senso.

### Il contratto di affiliazione commerciale

Nella prassi questo contratto consiste in un metodo di commercializzazione in virtù del quale i beni o i servizi dell'affiliante vengono distribuiti, a livello di commercio al dettaglio, attraverso una rete di punti vendita indipendenti tra loro ma indipendenti anche dall'affiliante, caratterizzati da un'immagine comune tale che ogni punto vendita apparirà come elemento di un'unica catena che offre al pubblico gli stessi beni e servizi, con l'uso di medesime tecniche di vendita messe a punto dall'affiliante e garantendo le medesime garanzie di assistenza e consulenza.

Se questo è il profilo strettamente commerciale, da un punto di vista giuridico v'è da dire che questo tipo di contratto, ancorché da decenni diffuso nella prassi commerciale nazionale e meglio conosciuto come *franchising*, ha trovato solo di recente una specifica disciplina normativa. Secondo la Lg. 129/04 e il relativo D.M. n.204/05 si qualifica come affiliazione commerciale quel contratto, comunque denominato, fra due soggetti economicamente e giuridicamente indipendenti, in base al quale una parte concede la disponibilità all'altra, verso corrispettivo, di un insieme di diritti di proprietà industriale o intellettuale relativi a marchi, denominazioni commerciali, insegne, modelli di utilità, disegni diritti di autore, *know-how*, brevetti e ne fornisce la rispettiva assistenza o consulenza sia tecnica che commerciale. In questo l'affiliante inserisce l'affiliato

in un sistema costituito da una pluralità di affiliati distribuiti nel territorio in modo tale da formare una vera e propria rete commerciale dell'affiliante dedicata esclusivamente alla vendita di determinati suoi beni o servizi. Passando direttamente al contenuto, il contratto deve espressamente contenere, con la forma scritta prevista a pena di nullità, i seguenti elementi:

- a) ammontare degli investimenti e delle spese di ingresso;
- b) le modalità di calcolo e di pagamento della percentuale dovuta dall'affiliante all'affiliato sul giro d'affari da quest'ultimo generato e l'eventuale fissazione di un obiettivo minimo di incasso;
- c) l'esclusiva territoriale (se del caso) sia rispetto ad altri affiliati che a canali ed unità di vendita poste direttamente sotto la gestione dell'affiliante;
- d) la specifica del *know-how* commerciale fornito dall'affiliante all'affiliato e senza il quale non si potrebbe configurare il contratto di affiliazione;
- e) modalità di riconoscimento e valutazione dell'apporto di *know-how* da parte dell'affiliato;
- f) le specifiche dei servizi offerti dall'affiliante in termini di assistenza tecnica, progettazione ed allestimento dello spazio di vendita, ecc.;
- g) condizioni di risoluzione ed eventuale possibilità di cessione del contratto.

Inoltre è previsto che, qualora sia a tempo determinato, il contratto deve avere una durata non inferiore a tre anni e comunque tale da consentire all'affiliato di ammortizzare l'investimento ed indicare espressamente le condizioni per il rinnovo del contratto (salvo ovviamente la possibilità di risoluzione anticipata per inadempimento). Il presupposto per poter creare una rete di affiliati è l'esistenza di un'immagine particolarmente forte del punto vendita e del prodotto venduto.

Inoltre va tenuto presente che il *franchising*, in quanto forma di vendita al dettaglio, viene normalmente organizzato a livello nazionale. Per questo, nella prassi, la tendenza predominante non è quella di gestire dall'Italia dei negozi di *franchising*, quanto piuttosto quella di costituire *in loco* una società che gestisca i rapporti con i singoli negozi affiliati. In altri termini, è molto più frequente stipulare dei contratti "interni" di *franchising* fra società costituita *ad hoc* e singoli punti vendita, piuttosto che contratti internazionali fra affiliante italiano e affiliato estero. Un'alternativa a quanto qui descritto è costituita dal cd. *master franchising*: in questo caso, si stipula un contratto in base al quale un terzo (cd. *master franchisee*) avrà il diritto esclusivo di concludere contratti di *sub-franchising* con punti vendita del suo territorio (cd. *sub-franchisees*).

Ulteriore alternativa è quella di affidare ad una controparte locale la creazione di una serie di punti vendita gestiti in proprio come *franchisee* (cd. *area developer*).

Ovviamente il rischio che si cela dietro ad entrambe queste due ultime alternative è ben evidente: per il fatto che fra l'affiliante ed i negozi affiliati si frappone una terza figura (*master franchisee* o *area developer*) è alta la possibilità che quest'ultimo soggetto si metta in proprio o passi alla concorrenza sottraendo e sfruttando una rete di vendita ormai avviata con il marchio dell'originario affiliante. Pertanto due sono le soluzioni che più sono percorse nella prassi: nel caso di reti vendita situate in paesi o meglio regioni straniere confinanti, l'affiliante italiano provvede a stipulare contratti di vendita direttamente con l'affiliato straniero; nel caso invece le reti di vendita sia da situare in aree più lontane, si ricorre al cd. *area supervisor*, ossia un affiliato al quale però viene delegato il compito di curare la selezione e la gestione di altri punti vendita, i quali però faranno giuridicamente capo all'affiliante italiano.

### Filiali di vendita e joint ventures di distribuzione

Concludiamo il presente lavoro analizzando due fenomeni da alcuni definiti di distribuzione avanzata, in quanto configurano dei metodi di penetrazione diretta del mercato estero. Rimanendo sempre all'interno della distribuzione "pura" (ossia quella che prevede solo accordi relativi alla commercializzazione del prodotto e non anche alla produzione delocalizzata del prodotto venduto), la filiale di vendita consiste in una società controllata dall'esportatore che importa i prodotti nel Paese in cui ha la propria sede ed organizza la distribuzione dei prodotti secondo le direttive e le politiche commerciali della società controllante. A questo tipo di struttura di vendita che ovviamente comporta delle spese fisse per la sua gestione si perviene, usualmente, solo in presenza di un guadagno tale da giustificare i relativi costi.

Una soluzione che viene considerata come intermedia (nel senso che si pone fra la concessione di vendita - sistema che demanda ad un terzo la completa gestione del mercato estero - e la filiale di vendita - nel senso appena visto di presenza diretta e controllo immediato del mercato) è quella della *joint venture* di distribuzione fra l'esportatore e il concessionario-importatore locale. Proprio questo sistema ha indubbi vantaggi per entrambi i soggetti coinvolti: da un lato, infatti, consente all'esportatore di entrare nel mercato estero, acquisire informazioni ed esperienza del medesimo e se del caso porre le basi per la costituzione di una propria "filiale"; dall'altro il concessionario, evitando una rottura completa con il fornitore, avrà garantita la possibilità di operare ancora per un certo periodo nella società comune ottenendo di regola un compenso per la sua attività e, nel caso l'esportatore decida di rilevare l'intera partecipazione del concessionario (di norma con l'esercizio di diritti contenuti in apposite clausole, cd. "*put options*" o "*call option*"), quest'ultimo otterrà un ulteriore compenso (di norma sulla base di procedure di valutazione preventiva delle quote). Sotto il profilo giuridico, la distinzione più rilevante fra i vari tipi di

associazioni temporanee d'impresa è sicuramente quella che distingue la *joint venture* societaria da quella contrattuale.

La prima consiste in una società partecipata dall'esportatore e dal socio locale che agirà (verosimilmente che continuerà ad agire) come concessionario di vendita dell'esportatore: dunque per l'esercizio congiunto di un'attività economica di comune interesse viene creato un nuovo soggetto dotato di personalità giuridica e dunque di perfetta autonomia patrimoniale.

La seconda invece non dà affatto origine alla nascita di una nuova società: in questo caso infatti le parti stipulano una serie di contratti fra loro collegati e volti alla disciplina di una loro futura collaborazione per il raggiungimento di obiettivi comuni.

Al di là dei tipi scelti, le tappe fondamentali che portano alla conclusione di una *joint venture* (e che in certo senso ne diventano gli elementi essenziali) possono essere così riassunte:

- definizione di un obiettivo comune delle parti e valutazione dei rischi (giuridici, economici, commerciali) dell'intera operazione;
- individuazione e divisione fra le parti dei rispettivi in vista della costituzione della *joint venture*;
- individuazione e divisione dei compiti fra le parti per la gestione della *joint venture*;
- conoscenza delle normative locali (civili, penali, fiscali, giuslavoristiche, doganali, ecc., con particolare attenzione all'esistenza di norme riguardanti la doppia imposizione, eventuali agevolazioni per l'esportazione, l'esistenza di zone franche, ecc.) e assunzione di responsabilità della parte locale per l'adeguamento e il rispetto delle stesse;
- individuazione di criteri per la partecipazione agli utili e alle perdite;
- individuazione di cause di scioglimento del rapporto (con conseguente liquidazione della società, in caso di *joint venture* societaria);
- previsione di "vie di fuga" che evitino la liquidazione della società ma allo stesso tempo impongano l'acquisto o la vendita delle quote dell'altra parte (sempre in caso di *joint venture* societaria).

Un'ultima riflessione: l'esperienza ha ben presto insegnato che per un efficace coordinamento nella gestione e progressione delle tappe suddette è necessaria una puntuale conoscenza anche delle prassi amministrative e burocratiche del luogo di costituzione della società. Questo requisito rarissimamente può essere soddisfatto senza ricorrere a personale del luogo specializzato in materia. Diversamente, il rischio è quello di costruire strutture societarie ottime in astratto, ma inefficienti in quanto inadatte a comunicare con il sistema amministrativo-burocratico di riferimento.