CAMPUS 67

Handbook

COLLANA “CAMPUS”

REGOLAMENTO PER LA PUBBLICAZIONE DEI VOLUMI

Visti i “criteri identificanti il carattere scientifico delle pubblicazioni e degli altri prodotti della ricerca, ai sensi art. 3–ter, comma 2, l. 9 gennaio 2009, n.1 e successive”, modificazioni proposti dal Consiglio Universitario Nazionale (C.U.N.) nella Adunanza del 22/10/2013, Eurilink University Press dichiara che i contributi pubblicati nella Collana “Campus” vengono preliminarmente vagliati secondo una procedura anonima di *peer review* da parte di almeno due membri del Comitato dei Valutatori, composto da studiosi ed esperti anche esterni che offrono indubbie garanzie di autorevolezza e terzietà.

Condizioni preliminari

L’invio dei contributi alla Collana per una valutazione ai fini della pubblicazione presuppone l’accettazione da parte degli autori delle seguenti regole di pubblicazione: il contributo, o parti significative di esso, non deve essere stato pubblicato altrove, a meno che l’Autore non sia stato autorizzato, dal primo editore, alla ripubblicazione del proprio lavoro; è necessario indicare se il contributo è già soggetto, in tutto o in parte, a *review* per altra pubblicazione; in tal caso, l’Autore, prima della risposta definitiva della Direzione della Collana, si impegna ad informare quanto prima la Casa Editrice dell’eventuale accettazione da parte di altro editore.

Iter di presentazione

I volumi vanno inviati – via e–mail – alla Direzione della Collana o della Casa Editrice, in formato testo che includa il contributo, corredato da un abstract in italiano ed eventualmente anche in inglese, oltre ad un breve profilo dell’autore. L’autore può proporre anche la pubblicazione in lingua straniera. Rimarrà a cura dell’autore stesso la revisione del lavoro nella lingua prescelta. Vanno indicati i riferimenti dell’autore, (o di almeno un autore nel caso di volumi a firma congiunta). Il volume deve seguire i “criteri redazionali” della specifica Collana.

Processo di peer review

La Direzione della Collana o della Casa Editrice esamina il volume e, qualora lo giudichi potenzialmente idoneo per la pubblicazione, lo invia a due valutatori per un doppio referaggio anonimo. Il contributo è inviato ai valutatori senza indicazione dell’identità dell’autore. L’identità dei valutatori è coperta da anonimato; sul sito di Eurilink è pubblicato, in ordine alfabetico, l’elenco dei valutatori che collaborano con la Casa Editrice. Sulla base delle indicazioni dei valutatori, la Direzione della Collana accetta il volume, richiede una revisione o un’integrazione dello stesso oppure lo rifiuta. In ogni caso, verrà fornito agli autori un *feedback* entro tempi ragionevoli.

COLLANA "CAMPUS"
Diretta da Stefano Arduini, Marco Emanuele e Nicola Ferrigni

COMITATO SCIENTIFICO

***Presidente*:** Massimo Proto, *Diritto Privato, Università degli Studi "Link Campus University"*

Stefano Arduini, *Linguistica, Università degli Studi "Link Campus University", Presidente Fondazione Unicampus San Pellegrino*

Liliosa Azara, *Storia Contemporanea, Università degli Studi "Link Campus University"*

Antonello Blasi, *Diritto Ecclesiastico, Pontificia Università Lateranense*

Maria Elena Castaldo, *Diritto Penale Avanzato, Università degli Studi "Link Campus University"*

Nadia Cipullo, *Economia Aziendale – Auditing/Controllo Direzionale e Controllo di Gestione, Università degli Studi "Link Campus University"*

Manlio Del Giudice, *Gestione Aziendale, Università degli Studi "Link Campus University"*

Marco Emanuele, *Totalitarismi e Democrazia, Università degli Studi "Link Campus University"*

Giovanni Farese, *Storia dell'Economia e dell'Impresa, LUISS Guido Carli*

Luigi Vittorio Ferraris, *già Sottosegretario agli Affari Esteri, Ambasciatore, Presidente Onorario di Sezione del Consiglio di Stato*

Nicola Ferrigni, *Sociologia Generale, Università degli Studi "Link Campus University"*

Antonino Giannone, *Leadership and Ethics, Università degli Studi "Link Campus University"*

Alberto Guasco, *Storia Contemporanea, Università degli Studi "Link Campus University"*

Daniela Noviello, *Diritto Processuale Civile, Università degli Studi "Link Campus University"*

Vittorio Pagliaro, *Studioso di Relazioni Internazionali*

Lorenzo Pallesi, *Diritto Bancario e delle Assicurazioni, Università degli Studi "Link Campus University"*

Valentina Carla Re, *Discipline dello Spettacolo, Università degli Studi "Link Campus University"*

Cosimo Risi, *Ambasciatore, Studioso di relazioni internazionali*

Piergiorgio Valente, *Politica Fiscale dell'Unione Europea e degli Organismi Sovranazionali, Diritto Tributario Internazionale, Pianificazione Fiscale e Finanziaria, Università degli Studi "Link Campus University"*

Gianfranco Vento, *Financial Management, Regent's University, London*

Luca Giannini

PRINCIPI DI FASHION LAW

Prefazione di Stefano Dominella

eurilink
University Press

© Copyright 2021 Eurilink
Eurilink University Press Srl
Via Gregorio VII, 601 – 00165 Roma
www.eurilink.it – ufficiostampa@eurilink.it
ISBN: 978 88 85622 88 3
ISSN: 2611 3910
Prima edizione, gennaio 2021
Progetto grafico di Eurilink

È vietata la riproduzione di questo libro, anche parziale,
effettuata con qualsiasi mezzo, compresa la fotocopia

A Filippo e Tommaso con affetto e stima

INDICE

PREFAZIONE *di Stefano Dominella* 11

NOTA DELL'AUTORE 13

INTRODUZIONE 15

CAPITOLO 1
IL RUOLO DELLA DISTRIBUZIONE 17
1.1 Il rapporto fra creazione e distribuzione 23

CAPITOLO 2
LE STRATEGIE DISTRIBUTIVE: INTENSIVA, SELETTIVA, ESCLUSIVA 27
2.1 La distribuzione intensiva 31
2.2 La distribuzione selettiva 33
2.3 La distribuzione esclusiva 34

CAPITOLO 3
IL *FRANCHISING* E IL *FACTORY OUTLET* 37

CAPITOLO 4
I *DEPARTMENT STORE* E LA GESTIONE DEI *CORNER* 51
4.1 L'inquadramento giuridico 55

CAPITOLO 5
I CONTRATTI DI LICENZA E IL *CO-BRANDING* 61
5.1 Le licenze 61
5.2 La struttura giuridica del contratto di licenza di marchio 64
5.3 Il contratto di co-branding 66

CAPITOLO 6
E-COMMERCE – IL COMMERCIO ELETTRONICO 71
6.1 Aspetti giuridici fondamentali del contratto nel mondo dell'e-commerce 79

CAPITOLO 7
LA TUTELA DELLA PROPRIETÀ INDUSTRIALE-INTELLETTUALE 89
7.1 La protezione delle creazioni di moda 90
7.1.1 Il Codice della Proprietà Industriale 95
7.1.2 Cumulabilità o alternatività delle tutele? 97
7.2 La concorrenza sleale 98
7.3 Il confine fra la nuova creazione e la rielaborazione creativa di un prodotto esistente 100

PREFAZIONE

La moda, come altri settori, sta vivendo un periodo difficile. Il mondo in genere si trova ad affrontare una delle contrazioni economiche più gravi alle quali si è assistito in tempo di pace. Questa imprevedibile crisi umanitaria e finanziaria ha vanificato le strategie pianificate in precedenza per il 2020, lasciando le aziende della moda esposte, disorientate, spesso senza timone e i lavoratori in pesanti difficoltà economiche.

La contrazione dell'industria globale della moda (abbigliamento e calzature) si stima che subirà, nel 2020, una contrazione del 27-30%, con la possibilità di tornare a una crescita compresa tra il 2% e il 4% nel 2021. Per i beni di lusso (moda, accessori, orologi, gioielli e beauty d'alta gamma) si stima una riduzione del volume d'affari del 35-39%, con un possibile ritorno alla crescita tra l'1% e il 4% nel 2021. Tale difficile scenario porta con sé, necessariamente, la necessità per molte aziende del settore di affrontare processi di riorganizzazione con probabili quanto sofferte ripercussioni sui livelli occupazionali.

Tuttavia, nutro grandi aspettative per la ripresa.

La moda italiana rappresenta da sempre un emblema di stile ed eleganza e insieme all'arte, alla storia, alla cultura del cibo e del vino e a tante altre ricchezze, contribuisce a definire l'identità e il patrimonio dell'Italia.

Il Made in Italy è diventato sempre più spesso segno di qualità, buon gusto e autenticità e la moda italiana ne costituisce una parte importante sia per quanto riguarda l'abbigliamento sia per quanto riguarda la pelletteria, le calzature e gli accessori.

In quest'ottica si colloca il presente volume, che mi auguro possa fornire al lettore una panoramica sufficientemente chiara delle strategie di collocamento dei prodotti *Fashion* e *Luxury Goods.*

Pensare, quindi, alle regole e alla descrizione, seppur in termini legali, delle dinamiche distributive appare un valido supporto non solo per coloro che si affacciano al mondo della moda quali operatori del settore *retail* ma costituisce utile motivo di riflessione anche per gli addetti ai lavori.

Ferma l'importanza delle strategie di vendita, non può ignorarsi che il *selling power* di un *brand* è in questo ambito più che mai connesso alla capacità di attrarre l'attenzione, non tanto del consumatore medio, quanto piuttosto dell'utilizzatore informato.

È quindi doveroso un invito ai giovani *designers* affinché nel percorso professionale, volto a garantire qualità e stile, sviluppino una creatività che, pur avendo solide basi nella tradizione delle *maison* storiche, sia proiettata al futuro al fine di trasmettere emozioni.

Stefano Dominella
Presidente Maison Gattinoni Couture

NOTA DELL'AUTORE

L'emergenza Covid-19 e la crisi economica a essa connessa hanno portato a un sostanziale aiuto di Stato a diverse categorie di lavoratori subordinati e/o autonomi anche per il tramite di normative a protezione delle categorie a rischio.

L'intera disciplina dei rapporti del lavoro è stata più volte ridisegnata a colpi di provvedimenti sostitutivi o correttivi di altri già esistenti, delineando una sorta di legislazione emergenziale.

In quest'ottica, si è preferito soprassedere temporaneamente all'esame della normativa specifica dei rapporti di lavoro e collaborazione applicata all'industria della moda, rinviando a una seconda edizione, riveduta e ampliata, una esaustiva trattazione.

Credo che il lettore comprenda.

Un particolare ringraziamento alla dott.ssa Pilar Palmieri e alla dott.ssa Giulia Sciannimanico per il prezioso contributo.

INTRODUZIONE

La monografia si pone quale obiettivo quello di porre in rilievo alcuni tratti essenziali e peculiari di uno dei settori trainanti dell'economia e del mercato, ponendo attenzione ad alcuni temi giuridici ritenuti di rilevo e di quotidiana applicazione nell'industria della moda.

L'indagine e i temi trattati si collocano in una prospettiva evolutiva della materia, fornendo inquadramento sistematico ai temi maggiormente toccati dalla pratica, in maniera da porsi quale valido ausilio sia agli operatori i tecnici, sia agli studenti, sia al giurista.

Si approfondiranno tematiche afferenti alla distribuzione commerciale dei prodotti della moda, mediante l'analisi delle più comuni e diffuse forme contrattuali (*department store*, *franchising*, ecc.), con uno sguardo all'analisi del mercato delle vendite *on-line* e alle problematiche legali connesse.

Verranno altresì toccati temi sensibili, quali la tutela della forma nelle creazioni nella moda e il confine esistente fra nuova creazione e rielaborazione innovativa di creazioni già esistenti.

L'esposizione contenuta nel volume è dichiaratamente discorsiva, trattando i temi tipici di chi opera nel settore della moda, senza lasciare nulla di intentato verso il necessario rigore scientifico che caratterizza un elaborato giuridico.

Gli approfondimenti giuridici si pongono lo scopo di condurre gli operatori attraverso il *Fashion Law*, e cioè all'interno di quell'insieme di normative dedicate e votate al mondo della moda. Si è cercato di rendere fruibile il testo con una esposizione chiara e semplice.

Il *Fashion Law*, come detto, è un settore in forte crescita ed espansione e si muove attraverso l'analisi e la comprensione applicativa di tutte quelle norme giuridiche che regolano la vita e lo svolgimento delle attività del fashion.

Buona lettura.

CAPITOLO 1

IL RUOLO DELLA DISTRIBUZIONE

Nel corso degli ultimi anni, le modalità distributive impiegate nel settore della moda hanno subìto una progressiva evoluzione, convertendosi in una delle componenti essenziali necessarie alla gestione dei modelli di business.

Con il termine distribuzione commerciale si intende lo strumento attraverso il quale le aziende produttrici e distributrici immettono sul mercato beni e servizi destinati alla vendita.

La distribuzione rappresenta una delle "4P" (*Product*, *Price*, *Promotion* e *Place*), ossia una delle variabili controllabili che costituiscono il c.d. *marketing mix*, strumento a cui ricorrono le imprese per ottimizzare il raggiungimento dei propri obiettivi commerciali.

Sebbene a volte siano utilizzati come sinonimi, i termini "commercializzazione" e "distribuzione" segnano in realtà due concetti ben distinti. Generalmente, con il termine commercializzazione si fa riferimento all'attività di vendita di merci acquistate come finite, ovvero non più oggetto di trasformazione. Con il secondo si intendono le modalità concrete attraverso le quali tale attività viene posta in essere.

Il sistema della distribuzione dei prodotti di moda è notevolmente mutato nel corso degli anni e, conseguentemente, sono mutati l'approccio e le modalità con le quali le *maison* si affacciano al mercato, ed è per tali motivi che i grandi brand hanno sviluppato reti distributive intensive,

investendo enormi risorse in situazioni più prossime al *retail* che alla manifattura.

Il capo di moda venduto dalle grandi *maison* non si limita a essere un semplice capo di tessuto lavorato, pronto per essere indossato, ma, costituendo il risultato di un prodotto molto complesso, deve essere distribuito in condizioni che ne assicurino la massima valorizzazione, unitamente al raggiungimento di un pubblico sempre crescente.

Il prodotto racchiude in sé gli elementi immateriali su cui fa leva l'azienda e fra le finalità vi anche quella di trasmettere al cliente emozioni che lo coinvolgano anche istintivamente nell'acquisto. A tal proposito, l'atto di acquisto di un capo si trasforma in un'esperienza da vivere più che soddisfare esigenze primarie.

La distribuzione, quindi, assume un ruolo centrale nell'economia odierna, in quanto, da un lato deve soddisfare esigenze contabili di massimizzazione dei ricavi e, all'altro, rispettare le linee guida imposte dalla comunicazione della *Brand Identity*.

Come è stato correttamente osservato: "*L'insieme degli elementi immateriali, come ad esempio lo stile, la moda, i simboli impiegati e i servizi offerti vanno tutti ad aumentare il pregio e l'importanza del prodotto, e sono proprio questi fattori a determinarne il suo valore distintivo e a farlo emergere rispetto ad altri prodotti simili*"[1].

Ovviamente, le *maison* per poter produrre capi che soddisfino le aspettative dei clienti devono conoscere le necessità del consumatore e tener sempre conto del fatto che il prodotto debba offrire a chi lo indossa la possibilità di esprimere la propria identità e di mantenerla al passo coi tempi. Difficilmente il cliente medio potrà spostare le proprie attenzioni verso un capo d'abbigliamento fuori moda e con caratteristiche alquanto bizzarre. Non appare conveniente produrre una linea di abbigliamento che non sia alla moda e che non rispecchi minimamente le esigenze e gli *standard* del momento.

Altro elemento fondamentale, che va anch'esso ad aggiungere valore al prodotto, è l'ambiente in cui si trova e tutto ciò che lo circonda.

La scelta del punto vendita diventa così uno degli strumenti principali dell'industria del fashion e i luoghi che vengono scelti devono essere posti in punti strategici.

---

[1] Tartaglione C., Ricchetti M., *La distribuzione commerciale nella moda,* Ares, 2011, p. 8.

Come osservato, "*il punto vendita è visto come l'ultima fase del processo di produzione di valore e per le aziende produttrici è come una sorta di collegamento spaziale che unisce la produzione e il consumatore che si trova disperso sul territorio*[2]".

Non a caso, l'atto della vendita è assurto a momento "principe"[3] in cui tutto confluisce e appare dunque "*essenziale che un'impresa scelga accuratamente il sistema di distribuzione e che soprattutto organizzi adeguatamente la gestione dei suoi canali distributivi in quanto si sono rivelati essere fattori determinanti da cui possono dipendere il successo o il fallimento di un'impresa*[4]".

Pur nell'era digitale, il valore del prodotto della moda, percepito dal consumatore, nasce ancora prevalentemente all'interno delle *boutique*, comportando una serie di vantaggi, come ad esempio l'aumento del margine commerciale applicato che è molto più elevato rispetto ad altri settori.

Occorre però tener conto di due aspetti: in primis, quanto è realmente il valore che viene generato nel negozio durante l'acquisto agli occhi del cliente e, successivamente, quanta responsabilità risieda effettivamente in quest'ultimo passaggio, prima che il prodotto giunga tra mani del consumatore.

L'evoluzione a cui stiamo assistendo ci ha condotti a un cambiamento radicale nel rapporto tra produttori e distributori, per i quali non è più così facile tracciare una netta distinzione di ruolo ed è per tale ragione che, al fine di comprendere appieno l'evoluzione dell'industria della moda, è obbligatorio analizzare attentamente l'evoluzione del sistema distributivo.

Accanto e affianco ai produttori, che si occupano di progettare il prodotto in modo efficace e innovativo, aderendo agli standard di qualità e realizzando azioni di comunicazione e marketing, operano i distributori che si occupano di trovare location posizionate in prossimità del consumatore finale e in generale in punti nevralgici e strategici dello shopping.

---

[2] Tartaglione C., Ricchetti M., *op. cit.*, p. 9.

[3] Il momento in cui il cliente acquista il prodotto presso il negozio viene definito da Domenico de Sole, ex Presidente del Gruppo Gucci "il momento della verità" nel quale la strategia di marca si materializza. Questo è il momento culminante che rappresenta il concretizzarsi di tutto il lavoro che si sviluppa dietro a un prodotto, dalla sua idea alla sua realizzazione fino al suo perfezionamento tramite la cura dei dettagli.

[4] Tartaglione C., Ricchetti M., *op. cit.*, p. 7.

La distribuzione ha la *mission* di creare e trasmettere valore al cliente *target*: trasmissione che non può avvenire esclusivamente in fase creativa, dato che il momento della produzione e quello dell'acquisto, in cui si concretizza l'interazione con la clientela, sono nettamente separati tra loro.

La moda ha, sotto questo aspetto, peculiarità diverse da altri settori industriali, in cui la capacità di attrattiva è concentrata più sul prodotto che non sulle modalità distributive. Il settore *automotive*, negli ultimi anni, si sta spostando verso la sollecitazione di plus emozionali simili al fashion, toccando le corde emotive del consumatore. Diversamente, nell'industria in genere viene trascurata la parte "emozionale" della presentazione del prodotto o le viene attribuito un ruolo marginale. Tale emozionalità può essere stimolata da informazioni, strumenti che vengono appositamente utilizzati nella comunicazione facendo leva su emozioni e sensazioni.

Il momento dell'acquisto deve essere oltre che emotivo anche consapevole e per questo vanno fornite al consumatore quante più informazioni possibili, atte a differenziare ed evidenziare le caratteristiche che rendono un prodotto diverso da tutti gli altri dello stesso genere e preferibile rispetto a essi.

Più che di semplice consumatore è, quindi, corretto parlare di "utilizzatore in formato", inteso come il cliente ipotizzato dall'azienda, interessato a dettagli estetici, attraverso i quali opererà una selezione nel mercato di riferimento, in virtù di una conoscenza media delle forme adottate nel settore merceologico, di una dimestichezza e di una sensibilità che il consumatore medio solitamente non possiede e che lo portano a valorizzare dettagli di stile, ispirazioni tematiche, particolari sfumature di colore e anche disegni e stampe.

Questa tipologia di cliente deve poter accedere con rapidità e facilità alle informazioni necessarie per determinarsi all'acquisto di un prodotto in luogo di un altro. Nel negozio fisico queste vengono normalmente fornite dal personale addetto alle vendite, che deve necessariamente possedere un *background* di conoscenze tecniche da costituire valido ausilio e supporto. Nel commercio *on-line*, al contrario, l'utente deve poter attingere dal sito le informative circa la filiera, il pregio ma anche l'ecosostenibilità dei materiali usati, oltre alle modalità di reso nel caso non sia conforme alle aspettative, ecc.

Si assiste, anche nei negozi fisici, a volte, al rilascio di informazioni in maniera elettronica, tramite pannelli o banner posti a lato dei prodotti

esposti alla vendita. Si tratta solitamente di media tecnologicamente avanzati, come gli apparecchi per il *self-scanning* che consentono la verifica del prezzo e le caratteristiche del prodotto.

I punti vendita fisici, giocando la propria "partita" sulla emozionalità dell'acquisto, fanno leva anche su mezzi e strumenti diversi dalla semplice esposizione dei capi. Il *visual merchandising*, l'illuminazione o l'architettura del negozio sono divenuti, con il tempo, possenti mezzi di comunicazione a cui il consumatore ritiene di non attribuire peso eccessivo ma che in realtà ne catturano l'interesse, attirano la sua attenzione e lo fanno sentire parte integrante di quella realtà.

Si pensi ai *flagship stores* che pongono in essere ambienti caratterizzati da innovazione e da un vasto assortimento di prodotti, al fine di rappresentare e promuovere l'immagine e la politica commerciale dei brand presenti. All'interno di tali *location* ogni fattore incide sulle decisioni finali di acquisto del prodotto: materiali utilizzati, scelta dei colori di arredo, luci e anche profumazioni che catturano sensorialmente l'olfatto sin dall'ingresso, in un approccio sempre più sinestetico. L'acquisto, oggi, è emozionale e cerca di evocare nel consumatore finale sensazioni positive.

Le variabili per determinare le politiche di vendita e di successo nel settore della moda sono varie e spesso legate a fenomeni imprevedibili e volubili, soggetti ai mutamenti ma anche alla immutabilità dei gusti dei clienti tipo, i cui comportamenti sono difficili da prevedere e mutare. Intercettare tali variabili appare essenziale per lo sviluppo e il consolidamento dell'azienda sul mercato.

Altro dato da tenere presente è quello relativo alla "lunghezza" della catena distributiva, posto che la normale brevità del ciclo di vita del prodotto fashion impone di raggiungere al più presto il consumatore, prima che divenga "*fuori moda*"; fanno ovviamente eccezione i capi "storici" e iconici della *maison* oggetto di produzioni e vendite continuative, in quanto tali, difficilmente destinati a passaggi in archivio.

Non è affatto raro che *maison*, soprattutto quelle con lunga tradizione alle spalle e posizioni di mercato consolidate, decidano di puntare tutto proprio sull'antimoda, sfidando le tendenze del momento e ostentando una ricerca di differenziazione e anticonformismo, in opposizione alla concorrenza. Ovviamente, scegliere di seguire la linea della diversità nella moda appare altamente rischioso, in quanto le campagne di *marketing*

adottate potrebbero facilmente rivelarsi un *flop*, ma in casi più isolati questo andare controcorrente potrebbe essere, se non la chiave vincente, certamente quella per rafforzare la capacità identificativa.

Uno degli esempi più eclatanti sono le cosiddette tendenze "*coming back*" che hanno segnato molto questi ultimi anni, ovvero il ritorno a stili del passato all'apparenza (ma solo in apparenza) obsoleti e dimenticati.

Altro aspetto su cui le aziende devono porre grande attenzione è la copertura di mercato, che va individuata sulla base degli obiettivi che l'azienda si è prefissata di raggiungere.

Fondamentale, in tal senso, è la costruzione, quanto più possibile rapida ed efficace, della cosiddetta *brand identity*: un concetto molto utilizzato nel marketing per rappresentare l'individualità di un'azienda, che consente di far di riconoscere il proprio marchio in modo semplice e intuitivo, a prescindere dalla sua riproduzione sui capi ma sulla base dell'originalità di questi ultimi.

La *brand identity* è un qualcosa che supera la temporaneità stagionale del prodotto moda, ma in particolar modo va oltre le singole creazioni e le qualifica, collocandole all'interno di un orizzonte in grado di influenzare il pubblico, che caratterizza il singolo capo non solo in quanto tale ma in quanto espressione di una realtà che comunica un unico significato.

Ogni nuovo marchio quando nasce è prima di tutto un'idea. La sua identità si fonda e si nutre di numerosi elementi, che vanno dall'aspetto estetico dei prodotti, espressivo di una certa idea di gradevolezza, alla pubblicità, con la quale la marca va a definire sé stessa e la propria adesione a certi riferimenti che la caratterizzano e contraddistinguono.

Fondamentale è anche la scelta dei *testimonial*, che devono rispecchiare canoni specifici e devono essere portatori di determinati valori riconducibili e in linea con il messaggio che vuole trasferire il brand, per non parlare dei canali di distribuzione, del layout dei negozi e del prezzo.

La percezione del capo come appartenente a un Marchio lo definisce sotto diversi profili, determinando in misura rilevante ciò che lo stesso è in quanto bene di mercato oltre che nella dinamica degli scambi.

Tutto ciò risulta essere evidente se si pensa a come il consumatore guarda e valuta un abito sul quale, ad esempio, è apposto il marchio "*Hermes*" e a come valuterebbe, viceversa, il medesimo capo se questo fosse anonimo.

Tale diverso approccio appare giustificato dal momento in cui il capo anonimo non è lo stesso prodotto di quello firmato. La presenza del marchio su un capo ne determina la sua qualità, che aggiunta a quelle intrinseche come il taglio o il tessuto, risulta essere determinante per la decisione di acquisto e per l'attribuzione del prezzo e, quindi, del suo valore.

La moda dei nostri tempi viene spesso definita un atteggiamento che una società manifesta per uniformarsi allo stile dominante in voga in quel momento e questa paura di esclusione da un gruppo è una delle cause di consumo che non conosce ragione economica, ma che, principalmente, nasce dal bisogno di appagamento di un'ambizione.

Il prodotto di marca riflette una certa immagine (generalmente positiva) su chi lo indossa, della quale il brand stesso è portatore, ed è evidente che la presenza di un logo su un capo influenzi positivamente la percezione del prodotto in quanto tale, vale a dire sul piano estetico.

Lo stesso *market approach* caratterizza i settori del design e dell'arte, in cui la provenienza dell'oggetto da un celebre designer o artista porta facilmente a ritenere che nella creazione vi sia un "*qualcosa di bello*" che automaticamente aggiunge valore al pezzo d'arte, facendo salire vertiginosamente anche il suo prezzo.

É quindi evidente che nel settore moda il prodotto venduto è una realtà multiforme, nella quale convergono elementi ideali e concreti, fra i quali, a volte, il confine è così sottile da non essere individuato.

1.1 Il rapporto fra creazione e distribuzione

Il valore aggiunto dei brand di successo è ancora oggi la creatività.

"*Le grandi marche sono quelle che hanno fondato il proprio business su un progetto creativo forte e differenziante. Oggi l'originalità, considerata l'elevata omologazione, è sempre più difficile da ottenere*[5]".

I creatori di moda lavorano costantemente sui temi da trattare e da quali fonti attingere l'ispirazione, ben consapevoli che, nell'era della comunicazione di massa, il vero lusso consiste nel raggiungimento dell'originalità.

[5] Maietta A., *Il diritto della moda*, Giappichelli Editore, 2018, p. 5.

In questo panorama, gli stilisti devono mantenere come punto di riferimento l'individuo, ossia il destinatario finale del prodotto, senza dimenticare tutte le sue particolari caratteristiche ed esigenze. Pertanto, più che con caratterizzazioni generiche dovranno rapportarsi con i valori personali ed emotivi degli individui.

Diviene quindi fondamentale toccare con mano la quotidianità dei consumatori moderni, al fine di proporre soluzioni adeguate ai loro stili di vita. L'abilità del creatore di capi di moda risiede nell'intercettare stili e sensazioni anche in divenire e nella traduzione in creazioni di stile.

Una professione che è emersa negli ultimi periodi è quella dei *cool hunter*, ovvero i cacciatori di tendenze. Tale nuova professione è esplosa tra la fine del XX secolo e l'inizio del XXI, e si occupa di studiare tendenze e modelli culturali carpiti grazie alla ricerca di stili e *trend* e nuovi stili spesso provenienti direttamente dalla strada.

La cultura dei brand si basa sul principio che le tendenze nascano sempre dalla strada ed è possibile riconoscerle solo con una presenza costante sul territorio. In merito, Wilbert Das, ex direttore creativo della *maison* Diesel, nel corso di un'intervista ha affermato: "*prima di lanciare una campagna pubblicitaria viaggiamo nei diversi angoli del pianeta. Il caso più recente è quello dell'Africa: siamo andati in Kenya e a Johannesburg, abbiamo raccolto libri, stampe, dischi dell'Africa moderna e tribale e così è nata la collezione-moda*".

Questo fenomeno è relativamente attuale, viene definito lo stile *streetwear* e il target di mercato è rappresentato da giovani.

Brand noti come Supreme, Balenciaga e GCDS sono solo alcuni nomi delle più iconiche aziende che hanno puntato sulla fascia di età dei giovanissimi e hanno ottenuto nel settore una notevole penetrazione di mercato con numeri di fatturato in costante crescita.

Ovviamente, una volta individuata la caratteristica vincente per il successo, il pericolo che si corre è che altri marchi possano copiare o imitare tale caratteristica. È necessario, come già accennato, differenziarsi. Da qui la riconoscibilità del brand che assurge al ruolo di caratteristica necessitata al fine di sopperire l'alta competitività tipica del settore moda.

Le direttive di stile e di immagine devono trovarsi in sintonia con le direttive e le strategie di *marketing*.

In questo sistema, il cui obiettivo è quello di conquistare una quota di mercato, la creatività veste un ruolo di fondamentale importanza utile a

sviluppare idee che possono far fronte alla complessità dell'offerta. "*Il processo creativo non può però essere soltanto un processo artistico fine a sé stesso, ma deve avere una funzione, deve essere collegato all'industria e al mercato e deve porsi al loro servizio*"[6].

Finalità del progetto creativo resta pur sempre il prodotto.

A dimostrazione di questo, Nicolas Hayeck, fondatore della Swatch, azienda svizzera di orologi da polso, sostiene che "*per sfondare ci vogliono tre qualità: il prodotto, il prodotto, il prodotto*".

Qualche tempo addietro, il prodotto rappresentava il momento centrale dell'azione della *maison*. Attualmente, vi sono ancora piccoli produttori (spesso artigiani) che non si sono discostati molto dalla logica del "*prodotto*", tralasciando la logica della "*comunicazione*". Si basano, quindi, sulla forza di un prodotto artigianale, spesso *tailor made*, affacciandosi al mercato con apparente timidezza o disinteresse. I brand che utilizzano questa presenza sul mercato non incidono troppo sul percorso emozionale della vendita o a volte non vi incidono per nulla. Contano sulla fidelizzazione del cliente e sulle comunicazioni che avvengono nel sistema del "*passa parola*". Si tratta, pertanto, di una economia di prodotto in cui è ciò che si vende l'esclusivo fulcro dell'azienda.

La centralità della parte produttiva, come sopra accennato, ha lasciato il passo a un'azione comunicativa in cui la centralità è data dalla dimensione distributiva, dalla capacità di giungere in prossimità del consumatore financo nello *smartphone*.

Di ciò non può non tenerne conto il giurista quando è chiamato a disegnare le dinamiche contrattuali o semplicemente a esaminare gli aspetti legali della distribuzione commerciale e delle strategie comunicative.

---

[6] Maietta A., *op. cit*., p. 7.

CAPITOLO 2

LE STRATEGIE DISTRIBUTIVE

In questo capitolo tenteremo di analizzare più nello specifico le funzioni e la struttura del canale distributivo, per poi porre il focus su alcune delle strategie distributive maggiormente impiegate.

Come sottolineato nel capitolo precedente, per un'azienda la gestione del proprio sistema distributivo è una premessa indispensabile per il consolidamento sul mercato e per l'ottenimento di buoni risultati.

Il circuito della distribuzione non può ignorare alcune variabili come le numerose offerte sul mercato, le richieste che vengono fatte e le varie tipologie di distribuzione più utilizzate.

Quando all'interno di un'azienda si va ad analizzare la strategia distributiva da adottare per permettere una buona penetrazione del prodotto, la prima decisione da prendere riguarda la tipologia e la lunghezza del canale.

Solitamente, i canali distributivi si differenziano in diretti ed indiretti.

I canali diretti sono quelli in cui il produttore, oltre a svolgere l'attività di produzione, svolge anche l'attività di vendita e commercializzazione in proprio, cioè senza l'ausilio di intermediari, per cui tra il produttore e il consumatore c'è un filo diretto.

Sostenere un canale diretto richiede enormi sforzi da parte dell'azienda, ma permette anche una maggiore osservazione del consumatore finale, dei suoi bisogni attuali, potenziali e futuri e una maggiore identificazione nel prodotto da parte del consumatore.

Classici esempi di canali diretti sono la vendita online o le reti *retail* di *maison* storiche e non.

Si parla, al contrario, di canali indiretti, o distribuzione *whole sale*, quando non c'è uno stretto contatto diretto tra produttore e consumatore finale, ma tra loro interagiscono uno o più intermediari, ossia soggetti incaricati della distribuzione e della commercializzazione del prodotto, il cui compito è quello di unire e gestire le varie fasi del processo.

A loro volta, i canali distributivi indiretti si dividono in circuiti lunghi e circuiti corti.

I circuiti lunghi sono quei canali in cui gli intermediari inseriti tra produttore e consumatore sono più di uno. Un circuito lungo potrebbe, per esempio, essere composto da un produttore che si rivolge a un distributore o rappresentante che si occuperà di vendere quel prodotto a un grossista, che a sua volta lo venderà a un dettagliante, il quale sarà l'unico della catena ad avere diretto rapporto col consumatore finale.

I circuiti corti prevedono, invece, solo due semplici passaggi del prodotto: dal produttore al dettagliante e, successivamente, dal dettagliante al consumatore, quindi l'intermediario che va a inserirsi tra produttore e consumatore è solamente uno.

I canali indiretti sicuramente permettono un'agevolazione e una grande flessibilità nelle attività di distribuzione e di vendita, ma il lato negativo è che le distanze percettive tra produttore e consumatore aumentano, in quanto il consumatore finale riscontra difficoltà a identificare un prodotto con il suo produttore, a meno che non si parli di marchi largamente affermati sul mercato.

Dall'altro capo, il produttore non riesce a osservare il consumatore in modo diretto e a comprendere i suoi bisogni e la loro mutazione nel tempo.

Un'azienda può naturalmente scegliere di adottare entrambi i circuiti parallelamente o di intervallarli tra loro periodicamente, a seconda della situazione commerciale che deve affrontare e della strategia che vuole mettere in atto.

La decisione relativa alla tipologia distributiva consiste nello scegliere per quanti e quali passaggi debba muoversi il prodotto prima di raggiungere il consumatore.

In altre parole, occorre tracciare il percorso che il prodotto dovrà seguire sul mercato.

Questa scelta dipenderà dalle caratteristiche del mercato, del prodotto, dell'impresa e degli intermediari commerciali con cui l'azienda decide di relazionarsi.

Altro elemento a cui l'azienda deve prestare particolare attenzione è l'intensità della copertura di mercato che dipende principalmente dal comportamento, dalla tipologia dei clienti *target* e dalla concorrenza presente in quel campo.

Le soluzioni che possono essere adottate, relativamente alla progettazione del canale di vendita sono sostanzialmente due.

La prima strategia è detta *push* (ovvero una strategia di spinta) che avviene quando il produttore fa leva sul distributore, invogliandolo e inducendolo a promuovere e vendere il proprio prodotto agli utenti finali, per cui i maggiori sforzi del produttore non sono orientati verso il consumatore finale ma verso l'intermediario.

La tipologia *push* è particolarmente idonea quando la fedeltà alla marca da parte del consumatore è scarsa e, quindi, sarà appunto compito dell'intermediario quello di stimolare e dirottare l'acquisto nella giusta direzione.

Questa strategia è fortemente indicata quando la scelta della marca avviene direttamente nel punto vendita: il consumatore che non è legato al brand, non esce di casa pensando già che acquisterà quel determinato prodotto di quella specifica marca, ma la scelta avverrà nel punto vendita, dove il distributore dovrà promuovere e vendere quel prodotto, trasmettendo tutte le informazioni necessarie al consumatore.

Solitamente, si ricorre alla strategia *push* quando l'azienda è in fase di lancio e quando il brand è noto sul mercato, perciò l'obiettivo è quello di attirare il consumatore e dirigerlo verso l'acquisto.

La seconda strategia è detta *pull* (ovvero una strategia di attrazione), che, al contrario della *push*, fa leva direttamente sul consumatore finale, facendo in modo che il cliente si aspetti di trovare, all'interno del punto vendita degli intermediari, un certo *target* di prodotti mirati piuttosto che altri.

Proprio per questo motivo il distributore sarà consapevole del tipo di marca e di prodotto che il consumatore si aspetta di trovare, quindi, saprà cosa richiedere ai produttori.

La strategia *pull* può essere impiegata sia per l'introduzione di nuovi prodotti sul mercato sia per prodotti appartenenti a *maison* già affermate,

in quanto la promozione del prodotto non è necessaria al consumatore per conoscerlo, ma l'acquisto sarà pilotato dalla fedeltà alla marca, che nel corso del tempo si è sviluppata e ha acquisito fama.

A differenza di quanto accade con la strategia *push*, il consumatore è proprio intenzionato ad acquistare e sa qual è il prodotto di cui ha bisogno ancora prima di recarsi presso il punto vendita, per cui possiamo dire che il coinvolgimento del consumatore è massimo.

Nel momento in cui l'azienda si ritrova a dover progettare il sistema del suo canale di vendita deve necessariamente considerare più fattori, innanzitutto individuando e scegliendo a quali e a quanti canali rivolgersi per poter vendere il prodotto.

Sotto questo aspetto, è essenziale procedere a un'analisi dei bisogni del *target* di riferimento, cercando di comprendere che tipo di servizio si aspetterà di ricevere il *target* nel momento dell'acquisto, ovvero che tipo di servizio vendita.

A questo punto, il produttore dovrà andare ad analizzare il quantitativo degli acquisti o, meglio, il numero di unità di un certo prodotto che il canale consente di acquistare. Chiaramente, se ci riferiamo alla grande distribuzione sappiamo che avremo la possibilità di poter acquistare una gran quantità di prodotti dello stesso genere in un'unica spesa, mentre se vorremo recarci in negozi maggiormente specializzati o di vendita al dettaglio, la quantità d'acquisto permessa sarà fortemente limitata.

È importante considerare anche i tempi d'attesa, per i consumatori che si rivolgono al canale pensano di dover attendere tra il momento dell'ordine e il momento dell'effettiva ricezione del prodotto.

Altro fattore essenziale è l'ubicazione a cui è connessa la facilitazione dell'acquisto, prestando attenzione sia al suo posizionamento del negozio a livello geografico sia alla capillarità del canale, per poi passare all'analisi della varietà e dell'ampiezza dell'assortimento che il canale di vendita propone.

Un vasto assortimento consente anche al consumatore finale una maggiore comparazione dei prodotti in concorrenza tra di loro con indubbio vantaggio per quelli dotati di maggiore *appeal*.

Vanno menzionati anche tutti i servizi integrati e complementari che il canale è in grado di offrire. Come abbiamo già visto, un canale di vendita non offre solamente un semplice servizio di vendita, ma al contempo offre

anche un servizio di comunicazione, di consultazione, di informazione e a volte può anche unicamente offrire il servizio di assistenza post-vendita.

Una volta che l'azienda si sarà soffermata ad analizzare tutti gli aspetti sopra citati e avrà preso decisioni a riguardo, dovrà passare a definire gli obiettivi e i vincoli del canale.

Le caratteristiche del canale devono rispecchiare il livello di servizio che il produttore richiede all'intermediario, ma anche quelli che si vogliono offrire al consumatore finale, quindi, l'insieme di tutti quei servizi che il consumatore si aspetta di ricevere. Inoltre, il canale di vendita dovrà essere coerente con le caratteristiche del prodotto e del *target* di riferimento, ma anche con le scelte che vengono fatte dagli altri concorrenti, per far sì che vengano utilizzati gli stessi canali e che le occasioni d'acquisto siano le stesse per tutti i concorrenti presenti sul mercato.

Ultimo aspetto che l'azienda dovrà valutare nel momento della scelta del mix dei canali di vendita a cui rivolgersi, riguarda la selezione delle alternative, al fine di orientarsi verso il tipo di canale più adeguato, ma dovrà anche esaminare attentamente la tipologia di intermediari con cui lavorare.

Solitamente, i canali a cui l'azienda può rivolgersi sono i grossisti, i rappresentanti o gli agenti, i quali sono coloro che rappresentano la forza vendita, i dettaglianti, la grande distribuzione organizzata o i canali di vendita *online*, che negli ultimi anni sono quelli a cui ricorrono la maggior parte delle aziende per i numerosi vantaggi che comportano.

Le principali strategie che possono essere impiegate si possono raggruppare secondo tre modelli distributivi, dettati anche dal numero di intermediari a cui decide di rivolgersi l'azienda, che sono la distribuzione intensiva, la distribuzione selettiva e quella esclusiva.

2.1 La distribuzione intensiva

La prima tipologia che andremo ad analizzare è la distribuzione intensiva.

Lo scopo della *distribuzione intensiva* è quello di far arrivare un prodotto al maggior numero di consumatori tramite una penetrazione commerciale mirata e, solitamente, l'azienda che opta per questo tipo di distribuzione ha l'esigenza di concretizzare le sue vendite su vasta scala.

I canali di distribuzione impiegati sono massicci e capillari, con particolare ricorso alla grande distribuzione organizzata.

Il fatto di rendere questi prodotti costantemente disponibili sul mercato è l'elemento chiave per le aziende che decidono di intraprendere questa strada.

Chi ricorre alla distribuzione intensiva, in linea di massima decide di effettuare una copertura quasi totale del mercato e lo scopo è proprio quello di incrementare continuamente il volume di affari.

Possiamo affermare che la distribuzione intensiva punta a un mercato indifferenziato in cui gli intermediari, ai quali l'azienda si rivolge, sono tanti e indistinti, senza riservare canali preferenziali o esclusivi a nessuno.

Questa strategia è particolarmente adatta per la vendita di beni di largo consumo o per quei prodotti non dotati di caratteristiche particolari, che sono quindi ormai estremamente standardizzati.

Questa modalità distributiva risponde efficacemente alle produzioni su vasta scala di merce "*pret a porter*".

Nel campo della moda con l'espressione "*pret a porter*" ci si riferisce a quel settore d'abbigliamento in cui i capi venduti non vengono realizzati su misura per il cliente bensì in serie e vengono esposti nelle classiche taglie, pronti per essere comprati e indossati.

Quando andiamo al centro commerciale a comprare un qualsiasi capo d'abbigliamento troveremo le classiche tre taglie standard tra cui scegliere in base alla nostra corporatura (Small, Medium e Large).

In alcune linee vengono messe a disposizione anche le taglie XS e XL, proprio per poter permettere a tutti i clienti di comprare quel capo senza alcuna distinzione, anche perché produrre solo alcune taglie sarebbe un controsenso e, soprattutto, sarebbe controproducente per le aziende che hanno deciso di adottare questa politica.

L'azienda che vuole vendere su vasta scala deve, in altri termini, far in modo di rendere il suo prodotto accessibile a tutti.

C'è però da sottolineare il fatto che la scelta di una distribuzione gestita in questo modo comporta alcuni svantaggi per i produttori.

Il principale svantaggio a cui vanno incontro le aziende che si affidano alla distribuzione intensiva è il rischio che l'impresa perda il controllo della propria politica commerciale e della gestione distributiva. Per giunta, l'aumentare dei diversi livelli di prezzo, l'inadeguata applicazione delle direttive commerciali e, in particolar modo, il fatto di non poter sviluppare

un contatto continuo con i clienti rendono difficilmente controllabile l'azione commerciale.

Altra problematica che potrebbe presentarsi è data dall'ampiezza della rete distributiva che non permette all'azienda di poter verificare in maniera capillare il riscontro della sua immagine e del prodotto. Il posizionamento stesso prefigurato dall'azienda, proprio per questo motivo, può essere stravolto.

2.2 La distribuzione selettiva

La *distribuzione selettiva* avviene quando l'azienda si rivolge solo ad alcuni tipi di distributori, avendo cura che il proprio prodotto sia reperibile solo in determinati e prestigiosi canali di vendita.

Al contrario di quella intensiva, questa strategia fa affidamento su pochi punti vendita, con lo scopo di rendere disponibili i propri prodotti solo in centri o negozi accuratamente selezionati. Si comprende, pertanto, come, generalmente, questa tipologia distributiva sia particolarmente indicata per i prodotti di alta gamma. Rispetto alla distribuzione intensiva, l'offerta è molto più limitata ed è indirizzata solo verso un certo numero e tipo di clientela.

Di centrale importanza diviene l'individuazione di *partner* che siano conformi all'immagine e alla politica commerciale dell'azienda e che abbiano le carte in regola e una certa serietà per poter assicurare all'azienda una redditizia vendita dei prodotti.

"*Tramite i distributori si cerca di giungere lo specifico segmento di mercato, individuato in sede di pianificazione strategica. Ricorrendo a questa politica distributiva, l'impresa necessita l'adozione d'un circuito alquanto corto, assolvendo a importanti funzioni: come frequenti rifornimenti, consegna rapida, assistenza post-vendita, ecc.*[7]".

I *partner* devono dimostrare di essere capaci di rispondere alle esigenze del mercato in maniera competente ed esaustiva, ma questa selezione si basa anche su fattori come l'etica, la solvibilità e l'affidabilità.

---

[7] Corvi D., *Le complesse politiche distributive nella moda*, REL magazine di attualità e informazione, Università per Stranieri di Perugia consultabile sul sito: www.unistrapg.it/it/rel/articoli/le-complesse-politiche-distributive-nella-moda.

Gli intermediari hanno obblighi ben precisi da rispettare: primo fra tutti vendere i prodotti solo a rivenditori autorizzati che rispettino gli *standard* richiesti dalla *maison*.

Questo tipo di distribuzione è la più indicata per il raggiungimento di una buona posizione sul mercato dei prodotti di alta gamma; non a caso, viene maggiormente impiegata da quelle aziende che sviluppano una strategia di marketing basata sulla qualità e sull'immagine del prodotto.

Anche i prodotti a largo consumo possono essere idonei a questa strategia, ma devono avere delle caratteristiche ben specifiche. Per esempio, una crema o dei cosmetici bio di grande qualità non verranno distribuiti e venduti in tutti i supermercati o, più in generale, nella grande distribuzione organizzata, ma solo in certe tipologie di punti vendita in grado di comunicare la funzionalità e le caratteristiche del prodotto. Per un prodotto del genere di alto valore e qualità saranno quindi più indicati distributori come le erboristerie, le profumerie o le farmacie, piuttosto che un supermercato in cui vengono venduti prodotti di cosmesi accanto a prodotti alimentari.

Una scelta poco ponderata andrebbe di conseguenza a ricadere sul prodotto che, se rinvenibile in negozi non coerenti con le sue dichiarate specificità, verrà omologato agli altri.

In definitiva, per salvaguardare la percezione qualitativa di un prodotto e garantirne un giusto utilizzo è necessario privilegiare un sistema di distribuzione di tipo selettivo.

2.3 La distribuzione esclusiva

La terza e ultima strategia distributiva che andremo ad analizzare è la distribuzione esclusiva, una politica commerciale che presume che l'azienda o il produttore si rivolgano a un numero di intermediari assolutamente ristretto e che distribuiscano i propri capi d'abbigliamento unicamente presso punti vendita di loro proprietà o presso quegli esercizi con cui hanno stipulato un contratto di esclusiva.

In tal caso, l'azienda concede al *partner* distributivo l'esclusiva di vendere i suoi capi sul mercato o solo in alcune aree delimitate e affinché questa politica funzioni e si riveli proficua è essenziale che gli operatori selezionati dall'azienda siano validi e siano altrettanto efficaci tutti quegli

ausili a livello comunicativo, organizzativo e pubblicitario che l'azienda sarà in grado di offrire. Quando si opta per la distribuzione esclusiva, per il consumatore trovare il prodotto sul mercato non è così agevole e questa difficoltà, tuttavia, rappresenta anche un valore aggiunto per il cliente, in quanto il possesso e la fruizione di quel prodotto ritraggono un acquisto unico che non tutti possono permettersi, a differenza dei prodotti di largo consumo presenti nella grande distribuzione.

Solitamente, adottano questa strategia le aziende che offrono beni speciali, ossia prodotti appartenenti alla categoria dell'extralusso.

Un acquisto che non sia alla portata di tutti contribuisce a far percepire il possesso di quel prodotto come qualcosa di unico.

Per esempio, se vogliamo acquistare una Ferrari non possiamo recarci in una qualsiasi concessionaria, ma dovremo andare a individuare particolari concessionarie specializzate che talvolta potrebbero trovarsi anche fuori dalla nostra città.

Tornando al settore della moda, la distribuzione di capi di lusso attraverso negozi diretti comporta numerosi benefici, tra cui l'ottimizzazione della possibilità di profitto; ad esempio, un'azienda che allo stesso tempo è anche produttrice, può usufruire della differenza tra il costo industriale del prodotto di vendita e il prezzo a cui viene venduto, inoltre, il marchio viene esposto a estremi livelli di immagine, conservando la sua uniformità a livello globale.

In base alle potenzialità di investimento che ha un'azienda, i suoi punti vendita verranno localizzati e aperti nelle *location* di punta di tutto il mondo, senza alcuna limitazione di esclusiva territoriale, necessaria quando invece la zona viene ceduta a un terzo, come per esempio un grande marchio del lusso come Gucci, che può avere più *boutique* nella stessa città[8].

Per intenderci, alcune di queste location potrebbero essere Via Montenapoleone a Milano, la 5th Avenue a New York o gli Champs Élysées a Parigi, insomma le principali vie del lusso del mondo.

In linea di massima, la decisione di aprire un negozio diretto nasce dall'intento di trasformare questi punti vendita in strutture e icone simboleggianti il marchio, come i *flagship store* già citati nel capitolo 1.

[8] Maietta A., *op. cit*., p. 16.

La distruzione esclusiva comporta però anche alcuni svantaggi, come il fatto che l'azienda deve necessariamente sostenere i costi di investimento in maniera diretta, per non parlare delle perdite che subisce in relazione alla quantità di merce invenduta o accantonata nei magazzini durante ogni stagione.

Un'altra grande spesa è determinata dalla necessità di assumere personale esperto e qualificato, che ovviamente implicherà il pagamento di stipendi più onerosi, ma assolutamente indispensabili se si vuole offrire alla clientela un servizio eccellente all'altezza dell'importanza del marchio e che sia in grado di rispecchiare il pregio dei prodotti venduti.

Oltre a ciò, l'azienda è costretta a rispettare delle regole ben precise, strettamente legate alle linee guida dell'immagine del brand, con l'obiettivo di raggiungere l'assoluta conformità in tutto il mondo.

Altro svantaggio a cui si va incontro è determinato dall'impossibilità di diversificare un prodotto per incontrare le esigenze del mercato locale, in aggiunta all'approvazione di una politica dei prezzi uniforme, che ricade poi sulla gestione dei saldi o dei prodotti scontati.

CAPITOLO 3

IL *FRANCHISING* E IL *FACTORY OUTLET*

Il contratto di *franchising*, o affiliazione commerciale, è un contratto atipico, disciplinato dalla legge n. 129 del 6 maggio 2004.

Si tratta di un contratto che ha avuto larga diffusione nella distribuzione commerciale di prodotti o servizi. Il settore moda è stato uno di quelli che ha fatto maggiormente uso di tale forma distributiva decretandone il successo.

Secondo la normativa: "*L'affiliazione commerciale (franchising) è il contratto, comunque denominato, fra due soggetti giuridici, 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, assistenza o consulenza tecnica e commerciale, inserendo l'affiliato in un sistema costituito da una pluralità di affiliati distribuiti sul territorio, allo scopo di commercializzare determinati beni o servizi*"[9]. Anche la Giurisprudenza si è pronunciata sulla fattispecie[10].

---

[9] Legge n. 129 del 2004, art. 1.

[10] Tribunale Salerno, sez. II, 06/05/2014 n.2277: "*Come è noto, con il contratto di affiliazione commerciale un soggetto offerente servizi, al fine di allargare il proprio giro commerciale e di aumentare le proprie capacità di penetrazione nel mercato - creando una rete di distribuzione senza dover intervenire direttamente nelle realtà locali - concede, verso corrispettivo, di entrare a far parte* della propria catena di produzione o di offerta di servizi ad un autonomo ed indipendente distributore che, con l'utilizzazione del marchio e

Il produttore industriale, per il tramite del contratto di *franchising*, anziché limitarsi a immettere nei canali distributivi usuali i propri prodotti o servizi servendosi di distributori che in varia maniera li collocano sul mercato secondo i loro piani strategici, impone, in tal guisa, la propria politica di marketing. Quando decide di veicolare le modalità della distribuzione fino alla prossimità del consumatore finale si serve di questa consolidata forma commerciale. I *franchisee*, del pari, acconsentono a tale modalità in cambio della concessione a essi del *know how* e della possibilità di utilizzo dei segni distintivi.

Il *franchisor*, dal canto suo, riesce così nel controllo completo dell'intero processo distributivo senza doverne (per contro) sostenere i costi.

Il contratto di *franchising*, giuridicamente, è un contratto bilaterale, sinallagmatico e oneroso, di durata e per adesione. Può inoltre affermarsi che lo stesso ha una causa complessa, risultante dal cumulo delle varie operazioni previste nell'ambito della cooperazione tra le parti: compravendita, cessione dei diritti, cessione di licenza, marchi e brevetti, trasmissione del *know how*, somministrazione di beni o servizi, assistenza tecnica e commerciale, cessione di altri diritti, ecc.

All'interno di questa struttura contrattuale, le parti rimangono comunque autonome sia giuridicamente che economicamente, nel corso delle loro rispettive attività.

Il *know-how* viene inteso quale patrimonio di conoscenze pratiche non brevettate derivanti da esperienze e da prove eseguite dall'affiliante.

Il *know-how* è segreto, sostanziale e individuato. Con il termine segreto si intende che non è generalmente noto né facilmente accessibile. La sostanzialità è data dall'insieme delle conoscenze indispensabili all'affiliato per l'uso, per la vendita, la rivendita, la gestione o l'organizzazione dei beni o servizi contrattuali. Deve essere inoltre individuato, cioè descritto nel contratto in modo sufficientemente chiaro ed esaustivo.

La trasmissione del *know how* e delle conoscenze tecnico-commerciali è un elemento fondante del contratto di *franchising*, specialmente nel caso

---

nel giovarsi del suo prestigio, ha modo di intraprendere una attività commerciale e di inserirsi nel mercato con riduzione del rischio."

si parli di *franchising* di servizi. Sono importanti al punto da incidere sulla causa della stessa dell'accordo negoziale[11].

Caratteristica presente nei contratti è il c.d. diritto di ingresso (o *entry fee*)[12] che consiste in una cifra (usualmente fissa) rapportata al valore economico e alla capacità di sviluppo della rete che l'affiliato versa al momento della stipulazione del contratto di affiliazione con modalità *una tantum*

Il corrispettivo contrattuale è calcolato in *royalities*, che devono essere versate (in maniera usualmente percentuale) sul volume dei ricavi e consistono in una somma che l'affiliato corrisponde periodicamente, la determinazione della quale viene rapportata al giro d'affari prodotto dall'affiliato.

Altra peculiarità prevista dalla legge 129/2004 è relativa alla forma del contratto che deve essere per iscritto a pena di nullità[13].

---

[11] Tribunale Bergamo, sez. IV, 18/07/2019, n.1730 in Redazione Giuffrè 2019: "*La descrizione del know-how è un requisito di validità del contratto di franchising solo ove ne sia espressamente pattuito il trasferimento in favore dell'affiliato, mentre è la formula commerciale sperimentale a costituire l'elemento essenziale e sempre imprescindibile di tale contratto. La formula commerciale è descritta come l'insieme, il quale può essere variamente composto, di diritti di proprietà industriale o intellettuale relativi a marchi, denominazioni commerciali, insegne, modelli di utilità, disegni, diritti di autore, know-how, brevetti, assistenza o consulenza tecnica e commerciale"* . Sui poteri di verifica del Giudice si veda: Tribunale Milano, sez. v, 29/01/2019 n.871 in redazione Giuffrè 2019: "*In tema di Franchising, l'art.3 lett..d della legge n.129/2004 prevede che il contratto debba indicare, tra le altre cose, la specifica del know-how fornito dall'affiliante all'affiliato. Il know-how deve essere descritto in modo sufficientemente esauriente, tale da consentire di verificare se risponde ai criteri di segretezza e di sostanzialità. Ciò detto, la verifica della sussistenza del suddetto requisito deve essere compiuta in via autonoma e diretta dal Giudice…"*

[12] Vedasi sul punto: Tribunale Udine30/19/2018, n. 1265 in Resp. Civ. e Previd., 2019, 2, 665: "*Il contratto di affiliazione commerciale o franchising rinviene il suo tratto identificativo essenziale, rispetto alla concessione di vendita o di licenza, nell'avere come oggetto una formula imprenditoriale particolare, con tratti di originalità, sperimentata dall'affiliante che ne concede l'uso la franchisee con riduzione del rischio di impresa (c.d know-how). Ne consegue pertanto che nel caso in cui il know-how non sia stato rappresentato dalle parti in modo sufficientemente esauriente tale da rendere possibile la verifica del rispetto dei requisiti formali di cui agli artt. 1 comma 3 lett. a) e 3 lett.d) della L. 129/2004 il contratto deve essere dichiarato nullo per difetto di determinatezza dell'oggetto."*

[13] Art 3 L.129/2004:

1. Il contratto di affiliazione commerciale deve essere redatto per iscritto a pena di nullità.
2. Per la costituzione di una rete di affiliazione commerciale l'affiliante deve aver sperimentato sul mercato la propria formula commerciale.

La durata del contratto non è rimessa alla libera volontà delle parti, non potendo per legge essere inferiore a tre anni. Il contratto realizza un sistema di distribuzione decentralizzato e uniforme in cui, a fronte del privilegio di usare la formula commerciale del *franchisor*, il *franchisee* si impegna a sostenere notevoli costi e a rispettare una serie di obblighi.

Solitamente, la dottrina riconosce tre tipi di *franchising*:

- *di distribuzione*, quando l'affiliato, all'interno dei propri locali e utilizzando l'insegna e il marchio dell'affiliante, vende i prodotti di quest'ultimo (negozi monomarca).
- *di servizi*, quando l'affiliato, all'interno dei propri locali e utilizzando l'insegna e il marchio dell'affiliante, vende un servizio offerto da quest'ultimo (agenzie immobiliari - servizi di informazione o informatici).
- *di produzione*, quando l'affiliato realizza, attenendosi alle direttive dell'affiliante, prodotti commercializzati con il marchio di quest'ultimo.

L'affiliante, laddove decida di prevedere un sistema distributivo tramite il contratto di cui si discute, dovrà necessariamente aver maturato una certa esperienza nel settore merceologico individuato, tale da aver testato sul mercato la sua formula commerciale. Si tratta del cosiddetto *piano di mercato* che deve essere elaborato dall'affilante e che riguarda lo sviluppo della sua rete commerciale e delle previsioni di vendita dei beni o servizi proposti, oltre alle modalità con cui tali beni o servizi vengono offerti. Tale

---

3. Qualora il contratto sia a tempo determinato, l'affiliante dovrà comunque garantire all'affiliato una durata minima sufficiente all'ammortamento dell'investimento e comunque non inferiore a tre anni. È fatta salva l'ipotesi di risoluzione anticipata per inadempienza di una delle parti.

4. Il contratto deve inoltre espressamente indicare:

a) l'ammontare degli investimenti e delle eventuali spese di ingresso che l'affiliato deve sostenere prima dell'inizio dell'attività;

b) le modalità di calcolo e di pagamento delle royalties, e l'eventuale indicazione di un incasso minimo da realizzare da parte dell'affiliato;

c) l'ambito di eventuale esclusiva territoriale sia in relazione ad altri affiliati, sia in relazione a canali ed unità di vendita direttamente gestiti dall'affiliante;

d) la specifica del know-how fornito dall'affiliante all'affiliato;

e) le eventuali modalità di riconoscimento dell'apporto di know-how da parte dell'affiliato;

f) le caratteristiche dei servizi offerti dall'affiliante in termini di assistenza tecnica e commerciale, progettazione ed allestimento, formazione;

g) le condizioni di rinnovo, risoluzione o eventuale cessione del contratto stesso.

formula commerciale deve quindi avere già buona prova sul mercato, ancor prima di essere proposta a un futuro affiliato.

Il *franchising*, quale forma di distribuzione del prodotto moda, tende a ingenerare nel consumatore finale il convincimento che sia proprio la *maison* a essere interessata e presente in prima persona nella commercializzazione.

Layout dei negozi pressoché identici, tecniche di vendita, *dress code* dei dipendenti, *packaging*, circolarità dei prodotti[14] sono tutti elementi volti alla determinazione dell'unicità delle vendite e a mostrare come il produttore sia colui che si occupa in prima persona e in maniera identica sul territorio nazionale (e non solo) di dialogare direttamente con il consumatore. Prima dell'avvento del commercio elettronico questa è stata la forma più di "prossimità" che i produttori avessero a portata di mano.

Vi sono esempi che hanno fatto la storia di questa forma distributiva come Benetton e altri, che hanno fatto di questa modalità di vendita un tratto distintivo dello sviluppo aziendale (Yamamay, Intimissimi, ecc.).

Oggi, le *maison* sono molto attente al successo del singolo punto vendita affiliato, posto che l'eventuale insuccesso di un negozio di prossimità determinerebbe comunque un ritorno negativo per l'immagine del brand. È per tale motivo che, prima di ottenere il benestare alla conclusione di un nuovo contratto di affiliazione commerciale, le *maison* effettuano sondaggi molto precisi circa le potenzialità commerciali prospettiche del nuovo affiliato e le capacità di questi. Appare assai improbabile che se i criteri normalmente utilizzati (ad esempio, numero di passaggi pedonali per ogni ora, numero di passaggi di auto per ogni giornata, ecc.) non forniscano riscontri concreti il potenziale affiliato riceva adesione da parte del *franchisor*.

Caratteristica contrattuale ulteriore è data dall'esclusiva territoriale sia in relazione ad altri affiliati sia in relazione ad altri canali e unità di vendita direttamente gestiti dall'affiliante. La previsione contrattuale vincola l'affiliante a non servirsi, in un determinata zona, di altri venditori, al fine di porre in commercio i propri prodotti o servizi e laddove vi sia reciprocità obbliga altresì l'affiliato a non commercializzare prodotti o servizi in concorrenza con quelli dell'affiliante.

---

[14] Intesa quale possibilità di acquisire un capo presso un negozio affiliato alla rete distributiva e renderlo o sostituirlo in altro della medesima rete.

Il contratto deve espressamente indicare le caratteristiche dei servizi offerti all'affiliato, riguardanti l'assistenza tecnica e commerciale, la formazione, la progettazione e le modalità di allestimento del punto vendita. Alcuni contratti, nella parte relativa all'allestimento dei locali, prevedono espressamente l'obbligo di servizi e fornitori segnalati direttamente dal *franchisor* al fine di ottenere (laddove possibile) maggior omogeneità nei *layout* e nei materiali e arredi utilizzati dall'intero territorio.

Vengono usualmente previste le condizioni per il rinnovo dell'accordo contrattuale, per la risoluzione e la eventuale cessione dello stesso. Il mantenimento della qualifica di *franchisee* va di pari passo con la salute finanziaria ed economica del punto vendita. Non si dovranno verificare ritardi nel pagamento delle forniture di merce (usualmente oggetto di clausole risolutive espresse) né "rotture di stock"[15].

Altra caratteristica, speso inserita in questi contratti, è data dall'obbligo di non cedere il contratto a terzi (in qualunque forma anche per il tramite della cessione dell'azienda o della totalità del capitale sociale della società eventualmente detentrice del rapporto giuridico) in assenza del gradimento del *franchisor* e ciò al fine di evitare la circolazione del contratto verso soggetti acquirenti o subentranti potenzialmente non graditi.

Secondo i canoni codicistici l'intero rapporto deve tenere nei confronti dell'aspirante affilato un comportamento ispirato a lealtà, correttezza e buona fede.

Come detto sopra l'affiliato gode di una serie di vantaggi dettati dalla possibilità di utilizzare un *format* già affermato, di poter usufruire dell'immagine di un marchio già conosciuto da un grande pubblico e di poter ricevere assistenza in ogni momento di necessità.

I vantaggi sono dunque reciproci. Da una parte, il punto vendita viene costantemente controllato attraverso statistiche che riportano il numero di articoli venduti suddivisi per tipologia e caratteristiche, dall'altra, il *franchisee* svolge l'importantissimo compito di procurare al *franchisor* tutte quelle informazioni relative ai gusti dei consumatori in loco.

La possibilità di conoscere i commenti, gli apprezzamenti o le critiche che i consumatori esprimono quando entrano nel negozio, che rappresenta il reparto finale del processo di produzione di valore, è fondamentale per

[15] Intesa quest'ultima come assenza temporanea di prodotti da alienare al pubblico dovuto al malfunzionamento della catena di approvvigionamento.

capire su cosa puntare maggiormente anche in ottica di preparazione e studio delle future collezioni.

Muovendo da queste premesse di ordine generale può procedersi all'esame di tre tipologie di *franchising*: il *franchising produttivo*, il *franchising di distribuzione* e il *franchising di servizi*.

Il franchising di produzione

Nel *franchising di produzione*, l'affiliante è un'impresa industriale che produce i propri beni e li distribuisce attraverso la propria rete di affiliati.

Il *franchisee* è, quindi, in tal caso un'impresa produttiva che immette sul mercato beni dalla stessa realizzati, scegliendo la rete distributiva, che dovrà comunque essere approvata dal *franchisor*.

Questo tipo di accordo è caratteristico del settore dell'abbigliamento, delle calzature, accessori, borse, mobili, e si caratterizza dal fatto che il prodotto gode di notorietà sul mercato.

Il franchising di distribuzione

Il *franchising di distribuzione* è tipico invece di quelle catene dove il *franchisor* funge da mera centrale di acquisti. "*Consiste nell'acquistare forti stock di prodotto da diversi produttori, acquisendo così un forte margine e potere di acquisto e li ridistribuisce agli affiliati, così il franchisor seleziona i fornitori e per l'affiliato si ha un vantaggio rappresentato dal fatto di avere un unico interlocutore che ha selezionato per lui i prodotti, e cioè il franchisor*[16]".

Acquistando grandi stock di prodotto da diversi produttori e ridistribuendoli agli affiliati da lui selezionati, il *franchisor* acquisisce un forte margine, mentre il vantaggio per l'affiliato è in tal caso rappresentato dal fatto di avere un unico interlocutore che ha selezionato per lui i prodotti.

Ne sono un esempio Upim, Oviesse, Coin, negozi che trattano prodotti per la casa e anche altro.

Il franchising di servizi

Molto diffuso è anche il *franchising di servizi*, avente a oggetto, non la distribuzione di prodotti, ma la fornitura di consulenze che possono spaziare nei più differenti settori. Rientra in questo settore il *franchising*

[16] Concas A., *Il contratto di franchising: origini, caratteri e disciplina giuridica*, Diritto & Diritti, p. 3.

della ristorazione, dei viaggi, della mediazione creditizia, dei servizi internet.

Possiamo concludere affermando che il *franchising* è utilizzato in ogni settore economico, dai servizi alla vendita al dettaglio, ed è uno dei modelli di *business* più dinamici e diffusi a livello mondiale.

Una formula abbastanza nuova è quella del c.d. *franchising in dropshipping.* Il *dropshipping* è un metodo di vendita applicabile all'*e-commerce*: consiste nel vendere un prodotto online senza averlo materialmente in un magazzino di stoccaggio. Gli articoli non sono posseduti concretamente dal venditore ma vengono proposti agli acquirenti facendo da tramite tra il pubblico e il fornitore. Questo è possibile, ovviamente, perché alla base c'è un accordo commerciale tra venditore *dropshipper* e fornitore primario, in un'ottica di mutuo vantaggio.

In concreto, facendo un esempio pratico, un utente si dedica allo *shopping* online scegliendo un articolo da una piattaforma *e-commerce*. L'articolo scelto, però, non viene venduto direttamente dal negozio online, che non possiede tale oggetto: il prodotto è in mano al fornitore, che si occuperà anche della preparazione e della spedizione all'acquirente. Quindi, l'utente compra tramite il portale ma non dal portale bensì dal fornitore.

Per quanto riguarda la vendita fisica, la tecnica del *franchising* è stata applicata anche a contratti di conto vendita. In tal senso, come sopra per le vendite *on-line*, il contraente vende prodotti a terzi senza averne materialmente corrisposto al *franchisor* il prezzo, che sarà pagato solo dopo la vendita al pubblico e il relativo incasso. In alcune tipologie di contratto sono previsti conguagli e rendicontazioni anche dopo 30 o 60 giorni dalla vendita al pubblico. Trattasi di condizioni contrattuali lasciate alla libera negoziazione delle parti.

Il Factory Outlet Center

Gli *outlet* nascono negli Stati Uniti come eredi diretti degli "spacci aziendali", situati a pochi passi dalle fabbriche, in cui vendere a minor prezzo capi fallati o ciò che rimane delle collezioni precedenti. Lo scopo dello spaccio era quello di smaltire gli eccessi, non immaginando di trasformarli in un canale di vendita autonomo o in un buon metodo per incrementare il fatturato.

Oltreoceano, la trasformazione dello spaccio in *outlet* moderno fu precoce: nel 1995 si contavano già 300 *factory shopping villages.* Il fenomeno è proseguito per poi sbarcare in Inghilterra e da lì muoversi altrove. Il primo *outlet* in Italia risale al 2000, a Serravalle (AL).

Al di là degli aspetti più squisitamente vicini allo smaltimento dei capi invenduti, oggi gli *outlet* hanno preso una direzione ben precisa nel campo della distribuzione commerciale[17].

La crisi sta cambiando l'approccio mentale dei clienti verso gli *outlet*: se fino a una decina di anni fa le famiglie si recavano negli spacci con una certa ritrosia, oggi andare all'*outlet* fa tendenza e l'acquisto di un buon prodotto a prezzo ribassato è una conquista di cui vantarsi.

Un recente sondaggio ha affermato che di fronte a un budget di circa 600 euro, il 47% delle donne opterebbe per l'acquisto di un singolo capo di buona fattura piuttosto che convertire quella somma di denaro in più pezzi di minor valore. La formula del *factory outlet center* intende ultimamente proporsi anche come area di aggregazione ed *entertainement*.

Lo spazio è pensato per intrattenere e accogliere bene il consumatore, offrire prodotti di elevata qualità in un ambiente piacevole e originale, trasformando lo shopping in un'esperienza di acquisto unica.

È recente l'abbinamento degli acquisti, specialmente in orario esteso, a concerti gratuiti, letture e presentazioni di libri, degustazioni e altre iniziative amene. I visitatori stranieri, che già oggi contribuiscono in maniera significativa al fatturato dei nostri *outlet*, costituiscono un fenomeno in crescita (in alcuni *outlet* i visitatori stranieri contribuiscono al fatturato in una percentuale pari al 50% del totale) con una prevalenza di asiatici, russi e turisti dell'Est. Un dato per tutti: la provincia di Alessandria ha ricevuto il maggior numero di visite di turisti cinesi in Italia, tutto dovuto all'*outlet* di Serravalle.

L'ambiente ricreato negli *outlet* ricorda il centro storico di una cittadina di provincia, senza i suoi lati negativi. Sono previsti punti di ristoro, panchine e fontane attorno alle quali rilassarsi e persino strutture con

---

[17] Per la definizione di outlet da parte della Giurisprudenza seppur in via incidentale si veda: Tribunale Milano, 22/06/2012 in Le sezioni specializzate italiane della proprietà industriale e intellettuale 2012,1,353: "*Costituisce comportamento contrario alla correttezza professionale oltre che contraffazione di marchio e modello comunitario, la vendita di prodotti contraffatti in esercizio commerciale qualificabile come "outlet" (che si contraddistingue, secondo nozioni di comune esperienza per l'immissione in commercio di ingenti quantitativi di merci a prezzi ridotti quando tale modalità…"*

personale qualificato cui affidare gratuitamente bambini fino all'età di sei anni. Gli *outlet* sono situati in prossimità dei caselli autostradali in modo da essere facilmente raggiungibili e da ridurre l'impatto del traffico sulla viabilità ordinaria.

I punti vendita sono sempre più curati e sempre più simili a quelli ufficiali nei quali si acquista a prezzo pieno. Si punta a fidelizzare il cliente con una sottile rete di rapporti interpersonali tra il buon cliente e la direzione del punto vendita, tenendo presente che l'85% delle persone che entrano in un *outlet* effettua almeno un acquisto e la spesa media pro-capite è di 600 euro. L'aumento delle dimensioni d'impresa produce inevitabili conseguenze sulla localizzazione dei centri, per cui queste grandi superfici sono realizzabili soltanto ove fare riferimento a un'area sufficientemente estesa, con un'elevata accessibilità del centro d'offerta.

Da qui la necessità di localizzazioni in luoghi caratterizzati da forte centralità, accessibili con mezzi di trasporto che consentono lunghi tragitti in tempi relativamente brevi. Un vantaggio locale si potrebbe avere dal fenomeno attrattivo dell'*outlet* sui consumatori provenienti da altre zone, con ricadute positive sui consumi di tutta l'area circostante e sulle attività economiche ivi localizzate. Accanto ai fattori positivi è tuttavia da considerare anche il probabile impatto negativo che può scaturire nei confronti della rete commerciale locale.

L'apertura di un *outlet* in zona extraurbana potrebbe infatti determinare un ridimensionamento del commercio al dettaglio, soprattutto nelle zone periferiche di minore pregio. Un *outlet* ben collocato a volte incide in maniera positiva sull'economia locale.

Va segnalato, però, che i *factory outlet center* hanno registrato un calo di fatturato del 25% circa nel 2015 sul 2014, non recuperato nel 2016, per la persistente crisi del potere di acquisto dei consumatori. Non basta, quindi, un forte ribasso su prezzi, che in origine sono comunque elevati, per assicurare una crescita costante. A questo problema e alla sua soluzione si può riportare l'aumento di spese promozionali sopra menzionate, che necessariamente generano una contrazione dei margini ed evoluzioni che, per ora, non sono ancora palesi ma che verranno applicate nei prossimi anni, se continuerà la contrazione di fatturati subìta.

Si è assistito, nel 2004, a un disegno di legge volto alla protezione degli operatori di commercio spesso "spiazzati" dai prezzi ridotti praticati negli *outlet* a fronte di merce anche della stagione in corso[18].

[18] Disegno di legge d'iniziativa del Senatore Bucciero comunicato alla Presidenza il 22 luglio 2004, XIV Legislatura, disegno di legge n. 3059. La relazione ufficiale cita: "*Onorevoli Senatori. – Un problema sempre più sentito da parte delle imprese operanti nel settore del tessile, abbigliamento e suoi accessori, ma anche nei settori calzaturiero, ottico e intimo, è quello concernente la concorrenza sleale e la possibilità di vendere i prodotti a prezzi scontati anche al di fuori delle vendite stagionali dei saldi. Com'è certamente noto, i prodotti dei citati settori sono strettamente collegati ai dettami della moda, imprevedibili e in continua evoluzione. La vita commerciale di tali prodotti è dunque molto breve, stimata in uno o due anni, dopodiché le possibilità di poter vendere detti prodotti si riducono drasticamente e conseguentemente anche il valore dei prodotti stessi. A seguito di ciò sono iniziati a sorgere gli outlet. Il fenomeno degli outlet nasce negli Stati Uniti alla fine degli anni '70 e in breve tempo diviene un successo in tutto il mondo. Il factory outlet offre la possibilità di acquistare tutti i prodotti proposti a prezzi molto scontati rispetto ai listini. Questo è reso possibile perchè i prodotti in vetrina o sono in offerta lancio promozionale o sono proposti in abbinamento ad altri prodotti oppure arrivano da over-produzioni. È evidente la preoccupazione emersa tra gli operatori del commercio per il fenomeno «outlet»: i grandi centri commerciali svendono articoli di abbigliamento scadenti e invenduti con sconti fino al 70 per cento e con tale politica di mercato stanno azzerando pericolosamente il sistema tradizione della vendita al dettaglio. Sotto accusa è l'industria nazionale della moda che, in questo periodo di crisi, sta invadendo il mercato con un'offerta molto superiore alla domanda, generando un perverso sistema di produzione destinato già all'origine al sistema degli «outlet». Il primo a essere beffato è il consumatore che si reca nelle «cattedrali» dello sconto con l'illusione di risparmiare. In realtà acquista merce fuori moda e molto spesso articoli d'importazione invenduti nel mercato europeo e che arrivano nel nostro sistema di distribuzione a prezzi stracciatissimi. L'indice è puntato anche sulle grandi firme della moda che, nelle città, impongono ai negozi situati nei centri storici di esibire i capi di abbigliamento griffati nelle vetrine e, contemporaneamente, riforniscono gli «outlet» svalutando immediatamente i modelli esposti in tali negozi. In un rapporto presentato da Federmoda si evidenzia che i nuovi insediamenti di factory outlet sono nati originaria-mente come spacci aziendali e si sono trasformati nel corso del tempo in vere e proprie cittadelle dello shopping con strutture per il tempo libero. Questa politica commerciale rischia di essere il colpo finale per la sopravvivenza del sistema distributivo se non si provvederà a realizzare una riforma dell'intera filiera della distribuzione e un controllo alla produzione della merce, che altrimenti è destinata a non arrivare mai nei negozi tradizionali. Il disegno di legge si pone l'obiettivo di raggiungere un accordo che salvaguardi non solo gli operatori del commercio ma anche lo stesso consumatore, in modo da evitare che la denominazione outlet venga usata impropriamente e possa in questo modo generare confusione nel consumatore e operare all'interno del mercato dei fenomeni di distorsione della concorrenza. All'articolo 1 viene proposta la definizione di outlet con una interpretazione ampia che ricomprende sia l'imprenditore che vende merci del settore non alimentare prodotte almeno sei mesi prima o con difetti non occulti di produzione, sia il grande centro commerciale previsto e disciplinato dal decreto legislativo 31 marzo 1998, n. 114. All'articolo 2 si specifica il corretto utilizzo della denominazione outlet e le eventuali sanzioni in caso di violazione grave o di recidiva alle norme stabilite. Con l'articolo 3 si intende sottolineare che la gamma di prodotti utilizzabili per la vendita in*

queste tipologie di esercizi è circoscritta ai beni di fabbricazione di un unico marchio, per evitare, in tale modo, un effetto distorsivo della concorrenza costituito dalla pratica scorretta di vendita di prodotti acquistati da terzi. Per gli outlet è previsto il rispetto delle norme in tema di vendita sottocosto previste dal regolamento di cui al decreto del Presidente della Repubblica 6 aprile 2001, n. 218. La programmazione e l'insediamento degli outlet sono disciplinati dalle regioni nell'ambito della propria attività legislativa esclusiva in materia di attività produttive ai sensi dell'articolo 4 della presente proposta di legge. L'attuazione della proposta di legge non comporta alcun onere a carico del bilancio dello Stato.

DISEGNO DI LEGGE

Art. 1.

(Definizione di outlet)

1. Ai fini di cui alla presente legge, è definito outlet:

a) uno spaccio aziendale nel quale le imprese industriali utilizzano locali propri, adiacenti a quelli di produzione, per la vendita diretta di beni di produzione propria;

b) un esercizio commerciale nel quale un imprenditore vende professionalmente e direttamente al consumatore finale merci del settore non alimentare, identificate da un unico marchio, che sono state prodotte almeno sei mesi prima della vendita o che presentano lievi difetti non occulti di produzione;

c) un centro commerciale avente le caratteristiche di cui alla lettera g) del comma 1 dell'articolo 4 del decreto legislativo 31 marzo 1998, n. 114, ovvero di cui alle leggi regionali emanate ai sensi dell'articolo 4 della presente legge, composto da esercizi commerciali definiti ai sensi della lettera b) del presente comma, la cui superficie netta di vendita sia pari o superiore al 66 per cento della superficie netta di vendita del centro commerciale stesso.

Art. 2.

(Utilizzo della denominazione di outlet)

1. La denominazione di outlet può essere impiegata nelle insegne, nelle ditte e nei marchi propri degli esercizi e dei centri commerciali individuati ai sensi dell'articolo 1 e nella relativa pubblicità.

2. Ferma restando la normativa vigente in materia di pubblicità ingannevole, l'imprenditore che utilizzi la denominazione di outlet al di fuori dei casi previsti al comma 1 è punito con la sanzione amministrativa pecuniaria da 5.000 euro a 30.000 euro. In caso di violazione grave o di recidiva, il sindaco competente per territorio provvede, con ordinanza, a sospendere l'attività di vendita per un periodo da cinque a venti giorni.

Art. 3.

(Vincoli commerciali)

1. È vietato porre in vendita negli outlet merci diverse da quelle identificate dall'unico marchio di cui alla lettera b) del comma 1 dell'articolo 1.

2. Ai soggetti titolari di outlet si applicano le norme inerenti le vendite straordinarie, i saldi e le vendite sottocosto previste dal regolamento di cui al decreto del Presidente della Repubblica 6 aprile 2001, n. 218, che sono applicate alla generalità degli esercizi commerciali.

Art. 4.

(Disciplina e programmazione degli outlet)

1. Le regioni disciplinano con proprie norme l'insediamento e l'attività degli outlet, nell'ambito della propria potestà legislativa esclusiva in materia di attività produttive, ai sensi del quarto comma dell'articolo 117 della Costituzione.

Giuridicamente, si può affermare che gli *outlet* sono generalmente gestiti da società che provvedono ad affittare singoli spazi ai brand che ne fanno richiesta, ricorrendo allo strumento negoziale tipico dell'affitto di ramo d'azienda.

Il corrispettivo contrattuale per l'uso degli spazi è usualmente parametrato all'ampiezza dei locali concessi in uso in maniera fissa e prestabilita nonché un a quota aggiuntiva non fissa bensì variabile sugli incassi effettuati.

Oltre alla concessione dello spazio (o degli spazi), il regolamento contrattuale con la società può prevedere un articolato reticolato di obblighi per la *maison*, fra i quali quello relativo alla dotazione minima di personale, all'apertura garantita in fasce orarie e in giornate ben definite, alla comunicazione degli incassi del singolo spazio che deve necessariamente transitare per la società concedente. Su quest'ultima obbligazione contrattuale si assiste a volte a una inversione della prassi quotidiana data dal fatto che gli incassi vengono canalizzati quotidianamente alla società di gestione la quale, alla fine del mese, dedotta la *fee* variabile di sua spettanza, rimetterà quanto dovuto all'affittuaria.

Obbligazioni ulteriori sono date dal mantenimento del decoro dello spazio affittato in linea con il village nel quale si trova l'*outlet*, dalla predisposizione architettonica del punto vendita in linea con i canoni comuni e dalla contribuzione economica al mantenimento delle aree comuni nonché alla pubblicità dell'intero village.

---

2. Qualora le regioni non provvedano a emanare norme in materia, ai sensi di quanto previsto dal comma 1, si applicano, in quanto compatibili, le disposizioni del decreto legislativo 31 marzo 1998, n. 114, nonché le disposizioni regionali vigenti in materia di commercio.

CAPITOLO 4

I *DEPARTMENT STORE* E LA GESTIONE DEI *CORNER*

Ogni brand ha una propria immagine, un modo differente di comunicare al proprio pubblico, un target specifico a cui indirizzarsi e, soprattutto, una *brand identity* nitida e individualizzante.

Il punto vendita deve sapersi distinguere e deve essere in grado di trasmettere la propria identità e immagine.

Con questa specifica finalità, negli ultimi anni, è sorta e si è imposta la figura del *visual merchandising*. Si tratta, in buona sostanza, dell'idea relativa al corretto sfruttamento degli spazi disponibili negli *store* e la cura per la trasmissione della parte emozionale della vendita, al fine di arrivare al pubblico in maniera diretta.

Affinché il *visual merchandiser* adotti e suggerisca la migliore strategia di vendita, appare di fondamentale importanza la conoscenza delle diverse tipologie dei punti vendita, necessitando altresì dell'affinamento delle capacità necessarie a comprendere le caratteristiche di ognuno. Si chiede, pertanto, la valutazione delle potenzialità e le caratteristiche di ogni punto vendita, al fine di valorizzare al meglio le potenzialità di ognuno.

La tecnica, applicabile al settore moda, deve intrecciarsi anche con il tipo di *location* del singolo *store*, nonché con le modalità con cui il brand decide di comunicare la presenza ai consumatori.

Effettuata tale premessa passiamo all'analisi di alcune modalità di vendita di prodotti al pubblico.

La *boutique*, ad esempio, è solitamente costituita da negozi di dimensioni medio-piccole; vende capi d'abbigliamento e accessori e spesso la si ritrova nei centri storici o comunque nei punti di maggior interesse delle città. Tratto distintivo della boutique è quello di offrire al pubblico prodotti particolari di elevato valore commerciale.

La *boutique* intesa come negozio tradizionale di vendita dei prodotti al pubblico può essere monomarca o trattare la vendita in contemporanea di marchi diversi, del medesimo livello e del medesimo prestigio.

Nel primo caso si tratterà di punti vendita di diretta dipendenza della *maison* (di solito collocati nei punti strategici delle città) oppure di negozi gestiti da terzi in *franchising* o sulla base di *concession agreement* con la titolare dei diritti sul brand.

Nella seconda ipotesi si tratterà di negozi *multibrand* con gestione autonoma che acquistano i capi dalla *maison*, direttamente o tramite i distributori di quest'ultima e li rivendono ai propri clienti.

Altra tipologia è il c.d. *flagship store*, ossia un negozio caratterizzato da un *design* che sia capace di trasmettere tutta la filosofia essenziale di quel brand.

Solitamente (ma non necessariamente) ha dimensioni più grandi di altri negozi. Stante questa sua caratterizzazione si presta a essere visonato da un numero importante di visitatori e, quindi, solitamente situato nei centri storici o comunque nei punti di maggiore aggregazione di potenziali consumatori.

Altra tipologia di punto vendita (fisico) è quella dei *department store*, termine che in italiano è facilmente traducibile in "grandi magazzini".

I *department store* hanno fatto la loro comparsa nelle grandi città verso gli inizi del 1900, stravolgendo per sempre le abitudini di acquisto e la visione dei servizi e del lusso.

Si tratta di una complessa forma di punto vendita, caratterizzata da una vasta area di *shopping* con un'ampia varietà di beni di consumo, nella maggior parte dei casi non di genere alimentare, che vengono ripartiti in diverse categorie di prodotti, detti appunto "dipartimenti".

L'offerta è divisa in grandi aree merceologiche e, all'interno di queste, sono presenti diversi beni suddivisi in base alla loro tipologia, al brand di appartenenza, agli stili e gusti dei clienti.

Il tipo di offerta presente nei *department store* si posiziona nella fascia medio-alta, spesso con prezzi più bassi rispetto a quelli di prodotti venduti

nei negozi di dettaglio specializzato. Hanno costituito il primo modello di distribuzione organizzata e anche "*il primo canale a introdurre la produzione industriale di serie e il libero servizio*[19]".

All'interno dei *department store* si possono trovare diversi tipi di spazi, tra cui il *corner*, che è appunto un piccolo "angolo" che viene dedicato esclusivamente a un solo brand.

Il corner non è totalmente indipendente ma è solamente un'area dedicata a un brand in cui la cassa è in comune con quella degli altri corner che sono presenti nel *department store*.

Gli spazi a disposizione nei *department store* possono inoltre essere adibiti anche a *shop-in-shop* o, meglio, piccoli negozi inglobati all'interno di un negozio più grande.

In questo caso lo spazio affittato dal rivenditore verrà gestito in modo del tutto indipendente rispetto al resto del negozio.

Lo *shop-in-shop* ha una sua cassa autonoma a differenza dei *corner* e tutte le decisioni prese all'interno di quel punto vendita riguarderanno solo quello, senza ricadere sul resto del negozio esterno.

Tra alcuni dei *department store* più noti al mondo rientrano Harrods, Selfridges, le francesi Galeries Lafayette e anche l'italiana Rinascente.

Lo scopo dei *department store* è quello di far vivere ai loro clienti una forte esperienza sensoriale in grado di replicare le sensazioni che proverebbe il consumatore passeggiando lungo la Fifth Avenue o Via Montenapoleone. Queste sensazioni non sono trasmesse semplicemente dal fatto che questi negozi vendano capi appartenenti alla categoria dell'extralusso, capaci quindi di far sentire speciale ed esclusivo chiunque li acquisti, ma anche dalla "scenografia" e dal contesto che viene creato per poter indurre il cliente all'acquisto.

Sia i *corner* che gli *shop-in-shop* richiamano gli ambienti e le caratteristiche relative ai vari marchi tramite i colori, le luci, il design e i commessi scelti.

Questi punti vendita, come anche i *flagship store*, sono veri e propri templi rappresentativi del marchio e hanno dimostrato la centralità del punto vendita all'interno della filiera produttiva-distributiva, tanto che nell'ultimo periodo molte *maison* hanno iniziato riflessioni circa

[19] Tartaglione C., Gallante F., Ricchetti M. (a cura di), *La distribuzione commerciale nella moda*, Ares, 2011, p. 28.

l'opportunità o meno di gestire in maniera diretta i punti vendita sopra citati.

A partire dagli anni '80, la distribuzione, come abbiamo accennato, è mutata giungendo a canali di prossimità sempre più vicini al consumatore anziché arrestarsi alla figura del distributore, le cui logiche distributive erano focalizzate alla massimizzazione del proprio profitto anche a scapito del brand.

Le *maison* hanno, quindi, iniziato un ripensamento di tale ottica distributiva, optando per lo sviluppo di reti di vendita dirette, in modo tale da poter rafforzare la propria immagine e anche per gestire in maniera più incisiva l'allocazione dei prodotti. La gestione diretta, se da un lato consente maggior controllo relativamente alla collocazione finale del prodotto, dall'altro richiede investimenti nella ricerca di un punto vendita adatto e collocato in un lungo strategico, per la eventuale ristrutturazione e allestimento, per la ricerca e la formazione dell'organico, ecc.

È quindi comprensibile l'orientamento di molte *maison* della moda a favore della sostituzione o quantomeno diminuzione della collocazione de prodotti in maniera diretta (i costi sono sempre importanti), privilegiando l'apertura di *corner* monomarca all'interno di *department store*, con l'obiettivo di creare l'immagine di un punto vendita autonomo con minori costi di avvio e di gestione ordinaria.

Sebbene inserito all'interno di un *department store*, il *corner* ha comunque un *layout* conforme alle linee guida del brand, in modo di mantenere sempre salda l'identità senza pericolo di confusione con altri *competitor*.

Anche i *department store* traggono vantaggio da questa strategia dei *corner* e paiono spesso interessati a ospitare brand di prestigio al loro interno. In tal guisa si accreditano nei confronti del consumatore di massa come "contenitori" multimarca all'interno dei quali cercare e trovare ogni tipo di soluzione e proposta.

Questa relazione che viene a crearsi tra corner e *department store* viene definita "*win-win*", espressione utilizzata per descrivere quelle situazioni in cui ci sono solo vincitori, vale a dire in cui entrambe le parti ne ricavano solo lati positivi e in cui nessuno dei due ne ricava esperienze negative.

Adottando questa strategia entrambi godono di vantaggi sinergici limitando i rischi di ognuno.

I brand hanno così la possibilità di insediarsi all'interno di *department store* affermati che vengono ogni giorno frequentati dai potenziali clienti che entrano al loro interno per fare shopping o anche solo una camminata per negozi, magari senza l'intento di recarsi ad acquistare un capo o un accessorio, ma che ne potrebbero essere attratti dai suoi colori o dai suoi profumi scatenando nel consumatore la determinazione all'acquisto. Stante l'elevato flusso di consumatori, le case di moda approfittano dei *corner* per sperimentare i nuovi prodotti e per tastarne il *selling power* prima di lanciarsi su mercati esteri o prima di aprire punti vendita indipendenti come quelli tradizionali: scelte che altrimenti potrebbero rivelarsi mossa molto rischiose.

4.1 L'inquadramento giuridico

I contratti che vengono sottoscritti fra le società di gestione dei *department store* e/o dei singoli *corner* con le *maison*, vengono definiti di affidamento di reparto e non rilevano grosse particolarità[20].

La struttura e gli elementi essenziali di tale contratto si possono ricostruire esaminando sia le forme in cui la fattispecie viene declinata nella prassi operativa del commercio al dettaglio, sia gli spunti ricavabili dai riferimenti normativi che il Legislatore vi ha dedicato.

Si tratta in buona sostanza della messa a disposizione di uno spazio a favore dell'affidatario, affinché lo gestisca ed effettui la vendita al pubblico dei propri prodotti dietro il pagamento di un corrispettivo contrattuale. Con riferimento all'elemento fisico (spazio delimitato), si osserva che, nella prassi, il reparto è generalmente costituito da un'area dell'esercizio commerciale che viene delimitata e separata dagli spazi circostanti mediante appositi allestimenti e arredamenti, venendo così a formare una sorta di "negozio dentro il negozio", differenziato e reso facilmente individuabile rispetto al contesto anche mediante apposite installazioni e specifici elementi comunicativi/grafici.

Quest'ultimo ha usualmente una parte fissa legata all'utilizzo dello spazio e una parte variabile composta da una percentuale da calcolarsi sugli

[20] Per la normativa vedasi D.Lgs 31 marzo 1998, n. 114 e D.L. 4 Luglio 2006, n. 223.

incassi "*il corrispettivo non è un canone fisso, ma una percentuale sul fatturato venduto in eccedenza rispetto a un minimo garantito*[21]".

In tema di durata contrattuale questa è lasciata alla discrezionalità delle parti che possono decidere per periodi brevi o periodi più lunghi che giustificano anche i costi di allestimento del Corner. L'unica accortezza in fase di redazione è quella di prevedere tempi di preavviso consoni alla ricerca di altro brand in sostituzione di quello uscente (di solito 4/6 mesi) nella considerazione che i *department store* danno ai *corner* la possibilità di recedere alle pattuite condizioni[22].

Nei contratti di affidamento di reparto stipulati dagli operatori commerciali il concetto di affidamento del reparto viene tipicamente declinato – seppure con estensioni diverse – in due elementi: da una parte, la concessione all'affidatario della disponibilità materiale del reparto e, dall'altra parte, l'assunzione da parte sua delle relative responsabilità.

Per disponibilità materiale del reparto si intende il diritto dell'affidatario di svolgervi tutte le attività connesse all'utilizzo commerciale dello stesso, come ad esempio accedervi, allestirlo e arredarlo, escludere l'accesso di terzi non autorizzati, esporvi prodotti, farvi operare propri collaboratori che promuovano le vendite e assistano i clienti, sorvegliare e monitorare la relativa area, apporvi i propri segni distintivi…

A tale disponibilità degli spazi costituenti il reparto sono collegati rischi e responsabilità che generalmente con il contratto l'affidante trasferisce all'affidatario (almeno agli effetti dei loro rapporti privati), quali ad esempio: l'igiene e la sicurezza del posto di lavoro, la prevenzione incendi, la manutenzione degli arredi e degli allestimenti…

Un'attenta disamina della legislazione del lavoro è importante in sede di redazione del contratto relativamente al personale dipendente da impiegare presso i singoli *corner*.

Accade spesso che questi sia dipendente della *maison* allocato presso il *corner* in oggetto e non alle dipendenze del *department store* in cui il

---

[21] Cerchia R.E., *Fashion Law. Le problematiche giuridiche della filiera della moda,* in Pozzo B., Jacometti V. (a cura di), *I "corner" nei department store: concession agreement, contratto di affidamento in gestione del reparto e altri contratti*, Giuffrè Editore, 2016, p. 157.

[22] Il corner ha la possibilità di recedere dal contratto a patto che informi con un anticipo di alcuni mesi il *department store* della sua volontà e in seguito a un periodo di una durata minima garantita.

corner è ospitato. Questo determina un enorme vantaggio per il *department store*, in quanto i dipendenti dei vari *corner* sono persone esperte e preparate circa la vendita dei prodotti offerti in un corner specifico, senza però doversi addossare i costi.

Capita altresì di imbattersi in alcuni *department store* che, oltre ad allocare il *corner*, distacchino il proprio personale che si troverà a vendere prodotti di brand dalla quale avrà avuto la sufficiente e necessaria preparazione. È questo il principale tratto caratteristico del *concession agreement*, rispetto a un contratto d'affitto di ramo d'azienda italiano, al quale si accennava a proposito degli *outlet*, che solitamente ma non necessariamente esclude qualsiasi rapporto contrattuale diretto fra i gestori del centro e gli addetti alla vendita dei singoli *corner*.

Il *concession agreement*, modello contrattuale che affonda le sue radici nella legge inglese, è riconosciuto e impiegato anche in Italia, a volte denominato come *contratto di affidamento in gestione del reparto*, particolarmente utilizzato nel settore della moda.

Esistono varie tipologie di *concession agreement* utilizzabili nel disciplinare l'attività dei *corner*; in ogni caso è possibile ricorrere anche ad altri contratti, come ad esempio al *franchising*, al citato affitto di ramo d'azienda o, più raramente, alla locazione commerciale.

In generale possiamo affermare che, nel rapporto contrattuale, il soggetto forte è rappresentato dal *department store*, in quanto proprietario dello spazio fisico in cui andrà a insediarsi il *corner* e per questo motivo ha la possibilità di obbligare il corner ad accettare il proprio contratto redatto su base standardizzata.

Come correttamente osservato appare opportuno inserire la clausola relativa alla circostanza che non si tratta, nel caso de quo, di affitto di ramo d'azienda o di locazione commerciale[23], figure affini ma ben distinte.

---

[23] Di Mattia E., in *Altalexpedia enciclopedia giuridica on line*, www.altalex.com/documents/altalexpedia/2016/10/25/contratto-di-affidamento-di-reparto, pubblicato in data del 9/12/2016: Un primo, seppur limitatissimo, spunto sulla disciplina privatistica del contratto di affidamento di reparto si rinviene nella Risoluzione n. 103791 del 3 maggio 2012 del Ministero dello Sviluppo Economico. Era stato chiesto al Ministero se il contratto di affidamento di reparto richiedesse la forma scritta *ad probationem* e l'iscrizione al registro delle imprese come i contratti aventi a oggetto un ramo d'azienda ex art. 2556 c.c.. Il Ministero risponde che «…*l'affidamento in gestione di reparto sfugge alla previsione dell'art. 2556 del c.c. che prevede l'iscrizione nel registro delle imprese "dei contratti che hanno per oggetto il trasferimento della proprietà o il godimento dell'azienda" e impone a essi la forma dell'atto pubblico o della scrittura privata autenticata (cfr. co. 2).*

Altro punto su cui le parti devono accordarsi, oltre a tutti gli aspetti che abbiano già trattato, riguarda gli accordi specifici in relazione alle campagne pubblicitarie esposte sia all'interno che al di fuori del punto vendita. Il *department store*, godendo di questa potenza a livello contrattuale, può inoltre imporre al gestore del corner delle clausole sulla concorrenza e vietare alla casa di moda di aprire altri negozi monomarca nelle vicinanze, in modo tale da non avere rivali e riscuotere più successo.

Il contratto di affidamento in gestione del reparto potrebbe rientrare a far parte della categoria dei contratti cosiddetti "alieni".

Viene definito contratto alieno quel tipo di contratto in cui si sviluppa un rapporto giuridico e commerciale tra due o più parti appartenenti a sistemi di giustizia diversi, avendo questi la propria sede d'affari in Paesi differenti. Le parti andrebbero così a concludere un affare sulla base di un modello diverso da quello italiano, nonostante venga esplicitato che rimane comunque applicabile la legge italiana.

Siamo in definitiva in presenza di un contratto in virtù del quale "*il titolare di un esercizio commerciale organizzato su più reparti in relazione alla gamma dei prodotti trattati o alle tecniche di prestazione del servizio impiegate può affidare uno o più di tali reparti, perché lo gestisca in proprio per il periodo di tempo convenuto, a un soggetto che sia iscritto nel registro, dandone immediata comunicazione alla camera di commercio, al comune e all'ufficio dell'imposta sul valore aggiunto*[24]".

---

*Diversamente, nel caso in cui si tratti di cessione di ramo di azienda, per tale intendendo il trasferimento di un reparto commerciale ad altro soggetto che lo gestisca autonomamente anche dal punto di vista fiscale, sorge l'obbligo del rispetto dell'art. 2556 c.c. con la conseguente necessità del rispetto del requisito formale del contratto e del deposito dello stesso nel Registro delle Imprese ai fini dell'iscrizione (*cfr. art. 2556, 2° co. c.c.)».

Gli elementi che si ricavano da tale dichiarazione del Ministero sono i seguenti:

- l'affidamento di reparto è un rapporto diverso dalla cessione e dall'affitto di azienda;
- ciò che distingue l'affidamento di reparto dalla cessione e dall'affitto di azienda è che in questi ultimi la gestione dell'azienda da parte del cessionario/affittuario sarebbe autonoma da tutti i punti di vista mentre nel primo la gestione dell'affidatario non sarebbe autonoma dal punto di vista fiscale;
- essendo una fattispecie diversa dalla cessione e dall'affitto di azienda, il contratto di affidamento di reparto non richiede la forma scritta *ad probationem* né la forma dell'atto pubblico o della scrittura privata autenticata ai fini dell'iscrizione nel registro delle imprese.

[24] De Nova, *Il contratto alieno*, Torino, 2010.

Come è stato osservato, l'affidamento di reparto potrebbe assumere due configurazioni diverse. Una configurazione è vicina alla locazione commerciale o all'affitto d'azienda: l'affidante concede la disponibilità del reparto e l'affidatario vi svolge la propria attività commerciale alienando i prodotti ai clienti e ricavandone il relativo profitto. In questa ipotesi, l'affidatario è tenuto a pagar un canone all'affidante quale corrispettivo per la disponibilità del reparto. L'altra configurazione è vicina all'appalto di servizi e prevede che l'affidatario si limiti a curare la commercializzazione dei prodotti nell'interesse dell'affidante (che li vende ai consumatori). In questo caso, la gestione del reparto è un servizio che l'affidatario svolge a favore dell'affidante, sicché quest'ultimo è tenuto a pagare un compenso all'affidatario[25].

In conclusione possiamo affermare che i tratti distintivi di questo contratto risiedono nella:

a) individuazione della porzione di esercizio commerciale che costituisce il reparto (collocazione, dimensione, separazione fisica, arredamenti e allestimenti…);
b) individuazione dei prodotti/servizi che possono e devono essere commercializzati nel reparto;
c) determinazione delle modalità di commercializzazione (approvvigionamento, prezzi di vendita, politiche commerciali e promozionali, orari e giorni di apertura…);
d) determinazione del corrispettivo, che può essere un canone fisso oppure una percentuale sul fatturato generato dal reparto.

Altre questioni che più frequentemente si presentano nell'ambito di un rapporto di affidamento di reparto sono:

- competenza e oneri per il design e l'allestimenti del reparto;
- oneri relativi alle utenze del reparto (elettricità, telefonia, connessione internet);
- gestione dei reclami da parte dei clienti per prodotti/servizi acquistatiti nel reparto;
- facoltà dell'affidante di spostare la collocazione del reparto e relativi oneri;
- manutenzione dei beni costituenti il reparto;
- facoltà di modificare allestimenti e arredamenti;

[25] Di Mattia E., *op cit*., p. 12.

- vendita a libero servizio o vendita assistita;
- attuazione delle norme in materia di sicurezza e igiene sul posto di lavoro;
- proprietà dei beni costituenti il reparto alla cessazione del rapporto;
- modalità e tempi per le consegne dei fornitori;
- accesso e utilizzo di eventuali locali di servizio del negozio (bagni, spogliatoi, magazzini); durata del contratto; diritto di recesso…"[26].

[26] Di Mattia E., *op cit*., p. 13.

CAPITOLO 5

I CONTRATTI DI LICENZA E IL *CO-BRANDING*

5.1 Le licenze

Il contesto sempre più competitivo e la globalizzazione che ha raggiunto massicciamente il settore moda negli ultimi anni hanno portato a una notevole evoluzione dei contratti di licenza. Il contratto di licenza in questo settore ha costituito un valido strumento strategico-operativo utilizzato per la crescita delle *maison*.

La licenza maggiormente diffusa è la licenza del marchio.

Attraverso il contratto di licenza un soggetto (definito licenziante), titolare di diritti di proprietà industriale, concede in via temporanea e dietro pagamento di un corrispettivo (royalty) a un altro soggetto (licenziatario) la facoltà di utilizzare il proprio marchio per contraddistinguere i prodotti oggetto di commercializzazione[27].

---

[27] Cassazione Civile, Sez. I, 14/05/2020, n.8942 in Giust. Civ. Mass 2020. "*In tema di marchi, ai fini della valutazione della capacità distintiva dei segni utilizzati dall'imprenditore per contraddistinguere i propri prodotti e servizi, in modo da consentire l'immediata individuazione della loro provenienza, differenziandoli da quelli dei concorrenti, occorre fare riferimento alla capacità percettiva non del pubblico in genere, ma di quella particolare categoria di soggetti ai quali i prodotti sono destinati, le cui facoltà di discernimento devono essere rapportate alla capacità critica propria di un destinatario mediamente intelligente, accorto ed informato sui prodotti del genere merceologico di appartenenza"*

Una delle peculiarità del contratto di licenza riguarda la possibilità di essere modulare senza rigidi schemi prefissati e, di conseguenza, adattarsi in riferimento ai contenuti e agli obiettivi che le parti intendono raggiungere. Il contratto di licenza nel corso degli anni ha rappresentato uno strumento commerciale interessante soprattutto in relazione alla crescita di fatturati, al completamento della gamma di prodotti, e alla penetrazione commerciale del mercato.

Le licenze possono essere anzitutto licenze produttive.

Tali contratti si fondano sull'esigenza della *maison* di affidare la produzione (tipicamente in esclusiva) a c.d. terzisti qualificati che possano lavorare il prodotto fin quasi a renderlo "finito" in ogni sua parte ivi compresa l'apposizione del marchio sulla calzatura, sul tessuto, sull'abito ecc., e sul packaging e su ogni altra forma prevista per la presentazione del prodotto al cliente finale. In tale situazione la maison acquista il prodotto quasi ultimato e pronto per la commercializzazione senza necessità di ulteriori passaggi intermedi.

L'idea produttiva nasce di norma all'interno della *maison* in linea con l'idea creativa che permea la stagione in corso.

Nella redazione del contratto di licenza produttiva vengono apposte clausole in virtù delle quali il licenziante si riserva il diritto di veto alla messa in produzione di un determinato tipo di prodotto laddove non risponda ai canoni stilistici o qualitativi desiderati.

Vengono regolamentate contrattualmente le tempistiche di consegna, i quantitativi commissionati, le modalità di *packaging* e quanto altro ritenuto funzionale alla buona e corretta riuscita della licenza richiesta e normalmente in caso di violazione da parte del licenziatario di tali vincoli vengono previste penali a favore del licenziante al fine di attenuare e lenire i danni che la mancata (o limitata) presenza dei prodotti sul mercato può comportare.

Altro aspetto da disciplinare è il c.d. controllo di qualità. Tecnici incaricati dalla licenziante effettuano, durante lo svolgimento dell'intero processo produttivo, controlli costanti sui prodotti al fine di verificare la corrispondenza di quanto in essere con quanto oggetto di licenza e far sì che eventuali difetti, o in genere non conformità, posano essere corretti "in corsa" e in tempi ragionevoli.

Si segnala inoltre come di regola il licenziatario/produttore chieda al licenziante contestazioni (eventuali) in tempi rapidi e immediatamente

successive alla visione e alla constatazione, al fine di ridurre al minimo (comprimendoli al massimo) i periodi di incertezza e di potenziale contrasto fra le parti.

Diversa è la struttura delle licenze di distribuzione commerciale.

In generale il soggetto licenziante dispone di un marchio noto in determinati settori merceologici e ne affida la sola vendita al licenziatario a determinate condizioni.

Il contratto di licenza per sua struttura assolve a una serie determinata di funzioni:

a) *in primis* contribuisce a concedere rilievo e rinomanza a un prodotto, che altrimenti, non avrebbe alcuna identità all'occhio del consumatore;
b) connota il prodotto quanto a provenienza e quindi reca con se tutta l'affidabilità, lo stile e il *design* tipico del marchio ivi apposto. Il consumatore finale tende a identificare la provenienza del prodotto (seppur in licenza) con quella del produttore/licenziante originario;
c) riesce a completare la "gamma" dei prodotti del licenziante evitandogli di affrontare sforzi produttivi e commerciali in settori che non gli sono consoni;
d) Il licenziante gode del ritorno economico e dello sviluppo che il licenziatario attribuisce alla propria licenza ritrovandosi, allo spirare del contratto, un marchio con una penetrazione commerciale e ben avviata in un settore che diversamente non avrebbe raggiunto.

Recentemente si è assistito a una riappropriazione da parte dei grandi marchi di una parte della gestione commerciale e distributiva attraverso negozi monomarca, *outlet*, *shopping mall* e ciò ha comportato anche la diretta gestione della distribuzione. Inoltre, le sempre maggiori competenze di prodotto sviluppate dai licenziatari hanno fatto sì che, oggi, molti di questi licenziatari non operino in esclusiva per un marchio ma producano anche dei marchi potenzialmente concorrenti. Così facendo si è ottenuto un maggiore equilibrio contrattuale.

Questa evoluzione del *licensing* è stata confermata anche da alcune condizioni ormai presenti in tutti i maggiori contratti di licenza: innanzitutto la durata dei contratti è diventata più lunga; in secondo luogo, si assiste con una sempre maggiore frequenza alla previsione di una prelazione che il licenziante attribuisce al licenziatario su altre linee relative alla marca in licenza.

Questo maggiore potere contrattuale del licenziatario è controbilanciato dalle clausole che impongono al licenziatario il raggiungimento di fatturato come condizione essenziale per il mantenimento della licenza o, in mancanza, per il recesso del licenziante.

5.2 La struttura giuridica del contratto di licenza di marchio

Attese le dinamiche economiche che sottendono di norma al contratto di licenza di marchio esaminiamone ora la struttura contrattuale tipica.

Il licenziante deve disporre di un marchio regolarmente depositato e validamente in essere al momento della concessione della licenza. Preliminare alla instaurazione del rapporto di licenza è l'analisi della validità del marchio, della eventuale estensione territoriale o ampliamento merceologico per categorie non contemplate nei depositi precedenti.

Effettuata questa preliminare ricognizione, il licenziante dovrà prestare attenzione al posizionamento merceologico del proprio brand, al fine di evitare che il licenziatario proceda a un eventuale svilimento dello stesso o a un diverso allineamento commerciale immettendo i prodotti in canali non consoni e non in linea con la filosofia della *maison*.

In quest'ottica il licenziante si premunisce solitamente di approvare o quantomeno rilevare con certezza la collocazione terminale e i canali distributivi attraverso i quali il licenziatario provvederà alla vendita al pubblico dei prodotti a marchio. Autorizzerà previamente la messa in commercio di ogni nuovo prodotto contraddistinto dal marchio, al fine, come sopra, di tutelare il posizionamento reputazionale del brand.

A questo obiettivo mirano le clausole che stabiliscono a favore del licenziante la corresponsione di un importo minimo a titolo di *royalties* e ciò indipendentemente dal fatturato raggiunto con i prodotti in licenza. La previsione di un compenso "*minimo garantito*" deve leggersi nella remunerazione necessaria per la occupazione della zona oggetto di licenza nel periodo di vigenza contrattuale tale da far sì che il licenziante, per il perdurare della licenza, sia impegnato in un determinato territorio senza possibilità di concedere la medesima licenza a terzi. Usualmente la corresponsione del minimo garantito diviene condizione essenziale del permanere della licenza e in caso di inadempimento il contratto potrà

prevedere l'immediata risoluzione costituendone, per volere delle parti, clausola risolutiva espressa.

È utile altresì prevedere che il licenziante abbia la possibilità di approvazione, oltre a quanto sopra, anche dei prodotti contraddistinti dal marchio. L'approvazione non dovrà limitarsi a un mero diniego bensì prevedere obbligazioni anche da parte dell'ufficio stile della *maison* a che il licenziatario possa conoscere i desiderata della stilista ed essere messo in condizione (nei tempi consentiti dal ciclo produttivo) di operare attraverso prodotti regolarmente approvati.

Altra caratteristica tipica dei contratti in questione è quella afferente alle giacenze di magazzino ancora in essere allo spirare del termine contrattuale. Non di rado, laddove il contratto scada a cavallo della "stagione" (intesa quale P/E o A/I), licenziatario può aver accumulato giacenze di magazzino e che a rigor di contratto non potrebbe più collocare sul mercato. Le soluzioni che la pratica suggerisce sono quelle di un prolungamento temporaneo sino alla fine della stagione in corso o, in alternativa, del riacquisto a prezzo scontati, delle merci ancora in giacenza da parte del Licenziante. In tal guisa la zona occupata dalla Licenza scaduta verrebbe subito liberata a favore di una futura licenza e non invasa dai prodotti in giacenza.

L'individuazione della zona è un'altra caratteristica della licenza cui si correla la possibilità di estensione territoriale del marchio laddove si sia già verificata.

Come già accennato, la durata della licenza negli ultimi anni è diventata più lunga così come è di fatto mutato l'atteggiamento del licenziante, divenuto progressivamente più "morbido" e accondiscendente verso le esigenze del licenziatario.

Si assiste così sempre con maggior frequenza all'inserimento nei contratti di licenza di clausole che riservano al licenziatario il diritto di prelazione e nel caso in cui il titolare del marchio volesse concedere in licenza e nel caso in cui decidesse di produrre altre linee.

In questo come in altri contratti con respiro internazionale è di primaria importanza la previsione della Legge applicabile, della Giurisdizione del Tribunale competente. Per gli elevati costi sono raramente inserite clausole compromissorie che, diversamente da quanto si posa pensare, in alcuni ambiti svolgono un compito di risoluzione delle controversie in maniera alternativa assai efficace.

Il sistema delle licenze di marchio è molto diffuso poiché permette un allargamento della gamma dei prodotti a prodotti vicini al *core business* delle *maison*, contenendo i costi di investimento per lo sviluppo del prodotto. Risultano essere lo strumento più utilizzato per il posizionamento strategico e l'arricchimento dell'attrattiva del marchio.

Per concludere occorre rilevare come le ragioni che spingono l'azienda a scegliere una *partnership* con un licenziatario, siano da ricercare oltre che nella capacità produttiva, nella puntualità e nell'alto livello qualitativo del prodotto che quest'ultimo è in grado di garantire, anche e soprattutto nella possibilità che il rapporto di licenza possa creare una vera a propria collaborazione strategica in grado di consolidare la posizione del mercato e fronteggiare in modo vincente la concorrenza. "*In sostanza, il licensing in uno scenario altamente competitivo come quello attuale, non assume più le vesti di strumento strategico di crescita del marchio, bensì quelle di strumento di consolidamento e difesa del segmento di mercato conquistato dal brand*[28]".

5.3 Il contratto di co-branding

La costante crescita degli accordi commerciali fra aziende, l'inasprirsi della competitività e la complessità crescente del comportamento di acquisto del consumatore, ha condotto numerose aziende verso nuove forme di *partnership*. Ciò che più di tutto ha spinto verso tale direzione è stata l'attenzione del consumatore verso il brand e il ruolo che quest'ultimo ha assunto nel contesto attuale. Per il consumatore prediligere un Marchio conosciuto, riduce i rischi connessi alla fase dell'acquisto. Le imprese, cogliendo la valenza strategica di questa risorsa, hanno cercato di gestirla anche nell'ambito del *co-branding*. A partire soprattutto dalla seconda metà degli anni Novanta le ricerche relative alle alleanze fra marchi sono divenute sempre più numerose dando vita al fenomeno del c.d. *co-branding*.

Questa leva strategica può giungere sino all'affiancamento di due marchi nella creazione o modifica del prodotto, così come limitarsi a un generico contesto marketing.

---

[28] Del Re C., *Fashion Law*, Franco Angeli Editore, 2020, p. 87.

Il dibattito è aperto in Letteratura. Hillyer e Tikoo, ad esempio, sostengono che il *co-branding* sia la pratica di marchiare doppiamente un prodotto, mentre Grossman afferma che la collaborazione tra i brand può riguardare tutte le leve del *marketing*: promozione, prezzo, distribuzione, prodotto, pubblicità. Anche Rao e Rueckert parlando di "alleanza di marca", ritengono che si possa parlare di co-marketing quando le marche sono presentate insieme al consumatore. McCarthy e Norris definiscono i concetti di *co-branding*, *composite branding* e *ingredient branding*. Per Cooke e Ryan il *co-branding* è una forma di alleanza che consiste nel collegamento o nell'integrazione di attributi di tipo simbolico o funzionale di due o più marche per offrire al consumatore un nuovo prodotto percepito come migliore. Tale distinzione viene condivisa anche da Busacca e Bertoli e Cegarra e Michel.

Al di là delle diverse definizioni proposte dai vari autori, va detto che è possibile parlare di co-*branding* solo se entrambi i Marchi coinvolti sono noti al consumatore. Qualora uno dei due marchi non fosse riconoscibile dal consumatore non darebbe alcun valore aggiunto all'operazione. Discorso diverso è quello relativo all'accordo nato all'interno della stessa proprietà mediante la creazione ex novo di un brand per una nuova linea di prodotti: strategia comunemente definita *sub-branding* o semplicemente *endorsemen*t.

La manifestazione attraverso la quale si uniscono due *griffe* può assumere la commercializzazione di un unico prodotto con il doppio logo (operazione Ferrrari con Tod's) oppure quella del prodotto "principale" che viene logato al fine di attribuire al medesimo una valenza maggiore e ben definita tipica del prodotto richiamato (esempio l'accordo Citroen con Dolce e Gabbana oppure Mazda con Pollini)

La notorietà dei brand, appare, dunque, un elemento chiave della strategia. Le molteplici definizioni di *co-branding* hanno generato anche numerose classificazioni del fenomeno. La prima classificazione distingue le strategie di *co-branding* in:

- esclusive, all'interno delle quali i marchi coinvolti non possono stipulare alleanze con altri brand appartenenti alla stessa categoria o di categorie simili;
- non esclusive, alleanze all'interno delle quali il marchio invitato è generalmente apposta in molti prodotti della categoria.

Altre classificazioni fanno riferimento al tipo di attributi/benefici generati dal *co-branding*, ovvero:

- funzionale, che prevede l'indicazione sul prodotto di due o più marchi. In questo caso, l'impresa titolare del marchio ospitante si accorda con un partner in modo da far configurare sul prodotto offerto un marchio esterno alla categoria in cui tale prodotto si inserisce. In tal guisa induce, nel sistema percettivo dei consumatori, il trasferimento delle valenze positive dell'immagine della marca secondaria sul prodotto;
- simbolico, che consiste nell'associare al brand del produttore un secondo Marchio, caratterizzato da attributi simbolici di tipo psico-sociale o esperienziali addizionali.

Questa tipologia di classificazione si adatta solo alle definizioni di *co-branding* riferite al prodotto.

Un'ulteriore classificazione si concentra sulla distinzione delle varie tipologie assumendo come parametro l'intensità dell'alleanza. In base a ciò è possibile distinguere:

- comunicazione potenziata dalla presenza della II marca;
- promozione congiunta;
- pubblicità congiunta;
- sponsorizzazione;
- *bundling*;
- *infredient branding*;
- sviluppo di nuovi prodotti per la marca;
- sviluppo di un prodotto completamente nuovo per il mercato.

In base a quest'ultima classificazione, il *co-branding* può essere distinto in due macroaree: il *product based co-branding* e il *communication based co-branding*. A mano a mano che le variabili coinvolte nell'alleanza diventano tangibili, ci si avvicina alla prima tipologia. Appare ovvio che l'esistenza del *product based co-branding*, presuppone anche il *communication based co-branding*, in quanto la forza dell'alleanza sta proprio nel renderla visibile al consumatore. Per quanto riguarda il *co-branding* a livello comunicativo, si distinguono due variabili strategiche:

- la joint advertising, "*la quale si verifica quando due o più marche sono deliberatamente appaiate a livello pubblicitario in vista dell'ottenimento dei benefici sinergici*"
- la joint promotion, "*la quale attiene, invece, alle alleanze che si verificano quando due o più marche note collaborano a livello*

promozionale per generare vendite aggiuntive attraverso la combinazione della capacità di richiamo di entrambe".

Per quanto riguarda il *product based co-branding*, una prima configurazione è quella individuata da Jobber, il quale parla di *ingredient co-branding*, riferendosi a quei i contratti di prodotti *co-brander*, nei quali la seconda marca è un componente del prodotto offerto dalla marca principale. Blanckett e Boad distinguono tre tipi di *ingredient branding*:

- *supplier ingredient brand*, in cui la collaborazione prevede l'accordo con un partner di elevata qualità tecnologica generalmente posto a un livello della filiera più alto;
- *manufacter to supplier ingredient brand*, in cui i partner si trovano in diversi stati della filiera, in categorie merceologiche affini ma non concorrenti;
- *proprietary ingredient brand*, in cui le imprese acquistano una tecnologia per importarla nei propri prodotti.

Ognuna delle tipologie di *co-branding* analizzate risponde a un chiaro obiettivo strategico che le imprese intendono raggiungere. Attraverso il *co-branding* è possibile: rilanciare un nuovo prodotto, creare differenziazione rispetto alla concorrenza, dare alla marca un'immagine più giovane, offrire un prodotto a un target specifico, entrare in categorie di riferimento specifiche, fornire valore aggiunto nelle categorie presidiate, rafforzare alcune associazioni della marca, aumentare la brand *awarness*.

La struttura giudica del contratto di *co-branding* deve prestare molta attenzione all'uso e al dosaggio comunicativo della collaborazione fra i due brand. Occorre porre in rilievo gli aspetti in cui verranno offerte ai consumatori le comunicazioni dell'avvenuta partnership mediante l'indicazione e il riferimento ai termini dell'intera campagna pubblicitaria

I prodotti contraddistinti dall'operazione di *co-branding* verranno regolati secondo accordi interni fra i due produttori sia nella fase della produzione (produzione affidata a un soggetto terzo o a uno degli usuali produttori di una delle parti) che in quella afferente ai canali distributivi. In questo secondo aspetto occorre contrattualmente prevedere se la distribuzione deve avvenire attraverso i canoni classici di uno dei due brand oppure può avvenire per canali diversi e del tutto nuovi inesplorati per entrambi.

L'attenzione deve quindi vertere: a) sul prodotto (se le parti decidono di logare un prodotto nuovo non presente nella loro gamma classica, b) sulle

modalità di apposizione del logo (conforme alla *brand identity* di entrambe) c) alla commercializzazione (delineando con chiarezza i canali distributivi attraverso i quali avverrà) e alla gestione delle problematiche sottese al post vendita (assistenza, resi, riassortimenti, ecc.).

La regolamentazione è lasciata alla autonomia contrattuale delle parti senza vincoli.

CAPITOLO 6

E-COMMERCE – IL COMMERCIO ELETTRONICO

Con l'inizio del XXI secolo si è assistito a un aumento esponenziale dell'utilizzo delle reti Internet, sistema che è stato ampliato a livello globale e che ha permesso la creazione di una realtà virtuale in cui soggetti provenienti da diverse parti del mondo, quindi geograficamente distanti, possono dar vita a rapporti interattivi tra loro.

Questa modalità applicata al commercio ha permesso alle aziende di raggiungere i potenziali clienti sparsi nel mondo in maniera facile, intuitiva, e ancor più penetrante delle altre forme distributive viste nei capitoli precedenti. Il dato di fondamentale evidenza è relativo alla penetrazione commerciale che senza recarsi fisicamente in un *outlet* o preso un negozio in *franchising*, può arrivare comodamente la PCC di casa, dell'ufficio o allo smartphone.

La Comunicazione della Commissione Europea COM (97) 157 del 15 aprile 1997 definisce il commercio elettronico come lo svolgimento di attività destinate a fini commerciali e di transazioni per via elettronica.

Comprende più attività come la vendita di beni e servizi, l'esecuzione di operazioni finanziarie, la divulgazione di materiale digitale, gli appalti pubblicitari e altri processi transitivi relativi alle pubbliche amministrazioni.

Questa piattaforma globale è in continua espansione, basti pensare che a oggi più di 4 miliardi di persone nel mondo hanno libero accesso a

Internet, una cifra significativa che corrisponde a più della metà dell'intera popolazione mondiale.

I soggetti che navigano su questa piattaforma non sono solamente aziende come accadeva negli anni passati, ma anche istituzioni, sia pubbliche che finanziarie, per non dimenticare i consumatori finali che usufruiscono e acquistano prodotti e servizi presenti in rete.

L'affermarsi di questo sistema ha determinato un grosso cambiamento nella gestione dell'economia, portando alla nascita di una nuova modalità commerciale detta *e-commerce*.

Possiamo definire l'*e-commerce* come "*l'insieme delle transazioni effettuabili in via telematica relative alla cessione di beni e alla prestazione di servizi*[29]".

Fa quindi parte del grande settore del commercio elettronico una qualunque vendita di prodotti o servizi che viene effettuata dietro corrispettivo di un pagamento monetario che avviene tramite Internet.

Nel mondo dell'*e-commerce*, i contratti e i supporti cartacei sono quindi scomparsi definitivamente.

Con la definizione di commercio elettronico non ci riferiamo solo alla mera transazione, ma anche a tutte quelle fasi precedenti alla vendita che comprendono la trattativa, la negoziazione, la pattuizione degli obblighi a cui le due parti in questione devono adempiere e tutto ciò che ne concerne.

Sono comprese in questo fenomeno anche tutte le operazioni legate alla consegna elettronica, all'adempimento dell'obbligazione afferente il nonché all'assistenza post-vendita che il cliente potrebbe richiedere e che viene fornita esclusivamente in via telematica.

L'*e-commerce* si è trasformato in uno dei settori principali dell'economia e sul podio mondiale dei paesi che producono il maggior fatturato annuo grazie alle vendite on-line sono presenti Stati Uniti, Cina e Regno Unito.

Per quanto riguarda l'Italia, a partire dal 2004 fino a oggi, il fatturato nell'*e-commerce* è cresciuto esponenzialmente superando i 40 miliardi di euro nel 2018.

La strada per giungere a questi risultati è stata lunga e difficile stante la ritrosia tipica del consumatore italiano a prediligere il luogo di vendita fisico, visto come il reparto finale del processo di produzione del valore

[29] Santacroce B., Ficola S., *Il commercio elettronico*, Maggioli Editore, IV ed., 2019, p. 10.

nonché luogo fisico in cui avviene il confronto diretto tra la marca e il consumatore finale.

Inizialmente i le *maison* sono rimaste ancorate alla logica del negozio fisico (cercando il più possibile di giungere in prossimità del consumatore), per cui la nascita dell'*e-commerce* è stata molto lenta e le aziende spesso si limitavano a proporre sui propri siti semplici duplicati dei cataloghi di vendita.

Il salto di qualità è avvenuto proprio nel momento in cui l'*e-commerce* si è staccato dall'idea del catalogo.

Uno degli esempi più significativi è quello di *Yoox Net-A-Porter Group*, azienda italiana che rappresenta uno dei più grandi *on-line store* di capi d'abbigliamento appartenenti a marchi dell'extralusso (Gucci, Fendi e Dolce&Gabbana giusto per citarne alcuni) e che è stata in grado di realizzare un canale di vendita efficace per la gestione di capi rimasti invenduti e che ha raggiunto una grande visibilità sui mercati di tutto il mondo avendo reso il suo sito web disponibile in diverse lingue, in modo tale da arrivare a un pubblico il più vasto possibile.

I beni maggiormente venduti tramite l'*e-commerce* sono infatti legati al settore dell'abbigliamento, seguiti dall'informatica e da prodotti come libri, musica e audiovisivi.

Il commercio elettronico è una modalità distributiva assai facile e intuitiva, riproponendo anche dinamiche del negozio fisico tant'è che il cliente può comodamente acquistare quello che desidera apponendolo "mettendolo nel carrello" direttamente dallo smartphone.

Anche le tecniche di vendita e di profilazione dell'utente fanno parte delle vendite *on-line*. Si pensi ai famosi "cookies" usati dalle varie applicazioni web per archiviare informazioni personali basate su ciò che il consumatore ricerca e sui siti web che visita al fine di riproporgli in un secondo momento più convenienti e calzanti.

Stando ai dati riportati "*sembrerebbe che gli acquisti tramite smartphone abbiano rappresentato da soli oltre il 20% della crescita, superando mezzo miliardo di euro*[30]".

Nel commercio elettronico, la vera mossa vincente viene però attuata da quelle aziende che ricorrono alla multicanalità, ossia all'integrazione

[30] Santacroce B., Ficola S., *op. cit.*, p. 10.

dei vari canali di vendita: negozio fisico, sito per la vendita *on-line* e utilizzo dei vari *social*.

In Italia, chi meglio è riuscito a sfruttare questo concetto della multicanalità è la storica boutique di Firenze "Luisaviaroma", che per restare in contatto con i propri clienti ha deciso fin dal 2004 di aprire un proprio sito web e mettere in vendita i capi *on-line*. Oggi sono oltre un centinaio le collezioni che il sito propone e addirittura alcuni marchi hanno creato capi in edizione limitata esclusivamente per questo player, visto il seguito e la visibilità che ha sviluppato nel tempo. Luisaviaroma, come altri brand, oltre al sito per le vendite *on-line* ha creato la propria pagina ufficiale sui social network più seguiti come Instagram o Facebook, in cui pubblicano foto dei loro capi, spingendo in particolar modo su quelli delle nuove collezioni per promuoverli e invogliare il cliente ad acquistarli.

L'*e-commerce* si è così trasformata in una delle modalità distributive predilette sia dagli imprenditori che dai consumatori, visti i vantaggi che, questo sistema distributivo offre a entrambi.

Da un lato la rapidità con cui il consumatore potenzialmente riesce a effettuare un acquisto grazie a pochi click, la possibilità di effettuare acquisti in qualunque giorno dell'anno e in qualunque orario senza dover sottostare alle regole locali in cui il punto vendita fisico è ubicato.

La possibilità per il consumatore di avere accesso a una grande fetta di mercato, molto più ampia rispetto a quella che ha a disposizione in un centro commerciale per esempio, consente la possibilità di poter confrontare tutte le offerte, i prezzi e le condizioni di vendita in modo molto più efficace e diretto, ottenendo anche informazioni dettagliate. Il movimento così competitivo fa sì che le aziende di moda che si collocano nella medesima fascia di prodotti abbiano sempre una attenzione particolare sull'operato e sui prezzi praticati dai *competitor*. Nonostante ciò anche gli imprenditori godono con l'*e-commerce* di diversi vantaggi commerciali posto che tramite la vendita dei loro prodotti *on-line* possono dialogare con il consumatore finale in modo diretto, senza il bisogno di ricorrere a intermediari che si occupino della distribuzione sul mercato. Con la modalità *on-line* per di più, hanno la possibilità di essere presenti anche su mercati esteri, senza la necessità di aprire una sede secondaria in altri paesi. Godono inoltre di una elevata competitività grazie al ciclo di vendita-consegna che permette una considerevole diminuzione dei tempi.

Laddove l'imprenditore decida di avvicinarsi al percorso della vendita *on-line*, una delle prime decisioni che deve prendere riguarda la vastità dell'area di mercato che ritiene di dover coprire e la sua delimitazione. Al fine di ponderare la meglio tale scelta occorre avere ben presenti tutte le conseguenze che ne possono derivare, sia dal punto di vista commerciale, della visibilità e del guadagno, che dal punto di vista doganale e fiscale.

La vendita *on-line* porta alla facile apertura di nuovi mercati esteri e appare quindi di fondamentale importanza che l'imprenditore conosca e studi il regime fiscale e tutti gli aspetti legali relativi alla vendita alle legislazioni applicabili al contratto di vendita internazionale nonché alla Convenzione di Vienna del 1980.

Occorre altresì avere particolare cura del post vendita e dell'assistenza che il cliente dell'*e-commerce* si attende. Necessario appare avere contratti chiari con gli spedizionieri che si occuperanno di spostare la merce (quindi anche quella dei resi) da Paese a Paese.

Le varie modalità di *e-commerce* esistenti sul mercato in base ai soggetti che operano in questo sistema possono raggrupparsi come segue.

- *B2B*: sigla corrispondente a "*business to business*": Si una forma di *e-commerce* in cui il cliente non è contemplato, ma che avviene direttamente tra le aziende e i loro imprenditori.
- Può rientrare anche nell'ambito l'*IB*, ossia l'*intrabusiness* che si riferisce a relazioni commerciali che nascono all'interno della stessa azienda o di aziende che formano parte dello stesso gruppo.
- *B2C*: sigla corrispondente a "*business to consumer*", è una forma di *e-commerce* rivolta al cliente che offre agli utenti beni e servizi di ogni tipo, tra cui rientrano anche operazioni bancarie effettuate in rete, investimenti e finanziamenti.
- *C2C*: sigla corrispondente a "*consumer to consumer*", è una forma di *e-commerce* diretto che avviene tra due consumatori finali, come ad esempio sui siti di aste *on-line* come Ebay che è uno dei più famosi e utilizzati.

Avendo presenti le modalità di consegna è possibile definire due tipologie di *e-commerce* la cui differenza risiede in via principiale determinate dalle metodologie di adempimento della prestazione.

Si è di fronte al *commercio elettronico diretto* quando il trasferimento e la consegna hanno luogo telematicamente e quindi l'intero contratto di vendita avviene via Internet, dalla prima all'ultima fase. Tale contratto può

trovare applicazioni concreta sia per beni che per prestazioni di servizi. Attesa la caratteristica dell'*e-commerce* quando ci si riferisce al trasferimento di beni lo si fa in relazione a beni che vengono scambiati via cavo, ad esempio quelli digitali, come i film, i libri in formato digitale, la musica, ecc.

Nella categoria delle prestazioni di servizi, rientrano invece i servizi erogati dalle banche, l'acquisto di biglietti per mezzi di trasporto o concerti e le prenotazioni che vengono fatte *on-line*.

Fanno parte sempre del commercio elettronico diretto anche tutti quei servizi a livello sportivo, politico o di intrattenimento che vengono messi a disposizione del consumatore e persino quei corsi di formazione a distanza come le università telematiche che permettono ai propri studenti di seguire le lezioni e di conseguire una laurea senza frequentare i corsi fisicamente, ma direttamente dal proprio computer o da qualsiasi "App".

Si parla invece di *commercio elettronico indiretto* quando il trasferimento, o meglio il passaggio di proprietà avviene telematicamente, ma la consegna ha luogo fisicamente.

Le più conosciute aziende che effettuano commercio elettronico indiretto sono AliBaba e Amazon che grazie a tale formulazione contrattuale riescono a sviluppare fatturati annui costantemente in crescita.

Nella formulazione classica del contratto di acquisto *on-line*, il consumatore finale, dopo aver visitato il negozio virtuale del venditore addiviene alla determinazione contrattuale di determinarsi all'acquisto. Effettua l'ordine in cui vengono espressamente indicati i quantitativi, la descrizione della merce acquistata spesso tramite l'utilizzo di codici predeterminati, indica il prezzo, le spese di consegna e tutte le indicazioni di legge, per poi dopo aver inserito "nel carrello" la merce virtuale adempie alle obbligazioni previste dal contratto di compravendita ed effettua il pagamento del corrispettivo riportato nel carrello.

Ricevuta regolarmente la transazione (anche di natura finanziaria afferente il pagamento) il venditore spedisce la merce acquistata che verrà consegnata fisicamente al consumatore tramite corrieri o servizio postale.

Senza alcun dubbio l'*e-commerce* ha completamente stravolto il modo di effettuare lo shopping, soprattutto negli ultimi anni e "*oggi addirittura alcuni negozi veri e propri possono anche non esistere più*[31]", perché certi

[31] Santacroce B., Ficola S., *op.cit.*, p. 16.

beni vengono venduti solamente *on-line*. L'aspetto consequenziale di tale mutata realtà è la perdita progressiva di posti di lavoro fisici posto che il personale addetto alla vendita diminuirà repentinamente attesa la costante diminuzione dei punti vendita favore del commercio elettronico.

A proposito di questa situazione, lo scenario attuale è importante e invita a una riflessione.

Il quotidiano denominato il Sole 24 Ore in un articolo del 11 giugno 2020 ha messo in rilievo la difficile situazione in cui vivono le catene di negozi, sia diretti che in *franchising*, anche a causa della recente pandemia vista la chiusura di oltre 1200 punti vendita appartenenti al colosso galiziano Inditex, che detiene marchi come Zara, Stradivarius, Pull&Bear, Massimo Dutti e altri di grande rilievo. Al fine di recuperare posizioni di mercato anche a causa del lockdown forzato, Inditex ha così optato per un "*progressivo spostamento della dimensione fisica della vendita a quella digitale*[32]".

Ricorrere all'*e-commerce* in un forte momento di crisi come questo è stata sicuramente una strategia azzeccata, tanto che il canale digitale ha incrementato le vendite del 50% in confronto al trimestre 2019 e di oltre il 95% rispetto al mese di aprile dell'anno scorso[33].

In questo modo Inditex si è fortemente spinto verso un modello multicanale, in grado di rendere partecipe il cliente che ha la possibilità di acquistare i capi che gli interessano online e poi di andarli a ritirare fisicamente presso il negozio; gli è inoltre consentito, qualora si presentassero problemi di qualsiasi natura, restituire un capo che gli è stato consegnato a casa portandolo al negozio.

L'*e-commerce* può così rifornirsi in magazzini di punti vendita vicini e assicurare ai suoi clienti consegne della merce più veloci.

L'obiettivo che si è posto Inditex, come anche la maggior parte delle altre *maison* è quello di aumentare esponenzialmente il peso del canale digitale e di raddoppiare le vendite *on-line* nel giro di pochi anni.

Al fine di attirare sempre più clienti e indurli all'acquisto appare comunque determinante il tipo di comunicazione e di strategia pubblicitaria su cui l'azienda decide di investire.

---

[32] Casadei M., *Inditex (Zara) chiude 1.200 negozi. Il coronavirus accelera il focus sul digitale*, Il Sole 24 Ore, 2020.

[33] Fonte Il Sole 24 Ore, 11 giugno 2020.

In passato, nel mondo della moda la comunicazione era strettamente connessa "*a un modello c.d. 'top down', in cui le informazioni venivano elaborate in un contesto protetto e altamente specialistico di addetti ai lavori. Con l'avvento del web 2.0*[34]*, tale modello tradizionale è stato affiancato (se non addirittura superato) da un nuovo linguaggio, quello c.d. 'peer to peer', basato su dei canali di comunicazione orizzontali da utente a utente*[35]".

Hanno così cominciato a nascere i *fashion blog*, che possiamo definire come pagine, o meglio diari che vengono gestiti da uno o più utenti in cui vengono pubblicate e condivise immagini, pensieri e pareri da parte di utenti comuni.

Con la nascita dei social network, le case di moda hanno sfruttano l'eccezionale numero di utenti attivi su di essi per poter iniziare a pubblicare immagini dei loro capi e brevi clip di presentazione. Sicuramente oggigiorno è molto più facile arrivare in modo diretto ai propri consumatori tramite i social. La gente si lascia influenzare da tutto ciò che viene detto e trasmesso su questi social, perché ormai visti come un punto di riferimento.

Negli ultimi anni è così nata la figura del *fashion blogger*, persona solitamente più o meno famosa, con un significativo numero di *follower*, che pubblica sul suo profilo personale contenuti inerenti al mondo della moda e sempre al passo con le ultime tendenze del momento.

Le grandi case di moda già affermate, ma soprattutto i piccoli brand che stanno cercando di emergere, contattano i *fashion blogger* approfittando della loro visibilità in piattaforme così seguite, proponendogli di sponsorizzare i propri prodotti.

Dopodiché il *fashion blogger* in questione riceverà dall'azienda i prodotti che dovrà pubblicizzare sul suo profilo. Per evitare incomprensioni di qualsiasi tipo, ogni blogger che viene pagato per la sponsorizzazione di un prodotto, sarà obbligato a esplicitarlo tramite l'utilizzo di alcuni hashtag come *#Adv* o *#Sponsoredby* che indicano la pubblicizzazione di un prodotto.

---

[34] Con il termine web 2.0 ci si riferisce a una fase del web contraddistinta dall'opportunità degli utenti di interagire e di apportare modifiche a contenuti presenti su portali, pagine o siti web, cambiandoli o inserendo delle aggiunte.

[35] Borelli L., Olivi G., *Fashion Law. Le problematiche giuridiche della filiera della moda*, in Pozzo B., Jacometti V. (a cura di), *Fashion bloggin*, Giuffrè Editore, 2016, p. 267.

Il principio fondante è quello della chiarezza e della trasparenza[36] e l'inserimento di questi hashtag è fondamentale, in quanto in Italia vengono applicate le norme vigenti in materia di pubblicità che hanno lo scopo di garantire una concorrenza leale tra le varie aziende e di tutelare il consumatore finale.

Nel caso in cui il blogger non osservi l'obbligo di utilizzo di questi hashtag, la condotta potrà ritenersi pubblicità ingannevole.

6.1 Aspetti giuridici fondamentali del contratto nel mondo dell'e-commerce

Con il termine *e-commerce*, si intende quella particolare forma di commercio elettronico che non prevede la presenza fisica contemporanea del compratore del venditore.

Le modalità concrete relative alla conclusione di un contratto di vendita tramite web sono abbastanza lineari. Prima di procedere all'acquisto, usualmente occorre effettuare la c.d. profilazione, l'inserimento cioè delle generalità del consumatore o per lo meno del soggetto che si approccia e avvicina alla conclusione (potenziale) del contratto di vendita.

Il pagamento della merce viene solitamente effettuato con carta di credito e consiste nell'inserimento del numero e del tipo della propria carta di credito, del codice cvv, della scadenza. Alcuni siti Web permettono il pagamento anche sistemi alternativi quali ad esempio il pagamento in contrassegno. Quest'ultimo appare sicuro e certo per la *maison* tanto quanto quello elettronico posto che prima di rilasciare la merce al cliente finale, il vettore abilitato al ricevimento del corrispettivo in denaro, deve avere adempiuto a tale ultima formalità. È solitamente più dispendioso visto che il vettore che si occupa della consegna della merce e contemporaneamente dell'incasso del corrispettivo contrattuale richiede una *fee* per tale attività aggiuntiva. Possiamo affermare che la logica che muove il servizio di pagamento in contrassegno risiede solamente nel servizio verso il consumatore che non possiede una carta di credito o semplicemente che non gradisce inserirne i dati in rete.

[36] Come indicato art. 5 D.Lgs n. 145/2007, art. 7 del CAP.

A tale proposito, nel dettaglio, si distingue tra commercio elettronico indiretto o *off-line* e commercio elettronico diretto o *on-line*.

La prima tipologia prevede l'acquisto di prodotti scelti su un catalogo visionabile su internet, che ne descrive tutte le caratteristiche e le modalità di consegna o di pagamento. Effettuato l'ordine, il prodotto viene spedito utilizzando i canali tradizionali.

Il commercio elettronico *on-line*, invece, si caratterizza per la riduzione al minimo dell'intervento umano e l'impossibilità di garantire la prestazione in assenza della tecnologia dell'informazione.

La normativa che rileva a oggi è sostanzialmente data da:

- codice civile: si applicano le disposizioni relative alla conclusione del contratto a distanza;
- leggi che si applicano all'attività d'impresa in generale;
- normativa sulle comunicazioni pubblicitarie;
- regolamentazioni sulla vendita a distanza;
- norme che si applicano alle vendite con strumenti informatici.

Nell'ordinamento italiano, la disciplina dell'*e-commerce* è contenuta nel Decreto Legislativo numero 70/2003, che ha dato attuazione alla direttiva 2000/31/CE relativa a taluni aspetti giuridici dei servizi della società dell'informazione nel mercato interno, con particolare riferimento al Commercio Elettronico

Il Legislatore ha inteso pertanto disciplinare in maniera omogenea l'intera normativa e compiuta l'intera materia. Il campo di applicazione viene delimitato dal comma 2 dell'articolo 1 che elenca le materie che ne restano escluse:

a) i rapporti fra contribuente e amministrazione finanziaria connessi con l'applicazione anche tramite concessionari, delle disposizioni in materia di tributi nonché la regolamentazione degli aspetti tributari dei servizi della società dell'informazione e in particolare del commercio elettronico;
b) le questioni relative al diritto alla riservatezza con riguardo al trattamento dei dati personali nel settore delle telecomunicazioni di cui alla Legge 31 dicembre 1996, n.675 e al Decreto Legislativo 13 maggio 1998, n. 171 con successive modificazioni;
c) le intese restrittive della concorrenza;

d) le prestazioni di servizi della società dell'informazione effettuate da soggetti stabiliti in Paesi non appartenenti allo spazio economico europeo;
e) le attività, dei notai o di altre professioni, nella misura in cui implicano un nesso diretto e specifico con l'esercizio dei pubblici poteri;
f) le rappresentanza e la difesa processuali;
g) i giochi d'azzardo, ove ammessi, che implichino una posta pecuniaria, i giochi di fortuna, compresi il lotto , le lotterie, le scommesse i concorsi pronostici e gli altri giochi come definiti dalla normativa vigente, nonché quelli nei quali l'elemento aleatorio è prevalente.

Con il d.lgs 206 del 2005 e stato regolamentato il Codice del Consumo in maniera da conferire un quadro normativo sistematico delle numerose leggi a tutela del consumatore che si sono susseguite nell'arco temporale di un ventennio.

In particolare con tale provvedimento normativo sono stati formalizzati quattro principi fondamentali:

a) adeguamento della normativa alle disposizioni comunitarie e agli accordi internazionali e articolazione della stessa allo scopo di armonizzarla nonché renderla strumento coordinato per il raggiungimento degli obiettivi di tutela del consumatore previsti a livello internazionale;
b) armonizzazione delle procedure relative al diritto di recesso del consumatore nelle diverse tipologie contrattuali;
c) conclusione in tema di contratti a distanza del regime di vigenza transitoria delle disposizioni più idonee e favorevoli per i consumatori previste dall'art. 15 del d.lgs. 185/199 e rafforzamento della tutela del consumatore in tema di televendite;
d) coordinamento nelle procedure di composizione extragiudiziale delle controversie dell'intervento delle associazioni dei consumatori nel rispetto delle raccomandazioni della Commissione delle Comunità Europee.

Ulteriore riferimento normativo di assoluto interesse è la recente normativa contenuta nel D.lgs 21 febbraio 2014 n. 21 con il quale è stata recepita in Italia la direttiva Europea sui diritti dei consumatori 2011/83/UE.

La nuova legislazione Europea ha armonizzato il precedente quadro normativo e ha previsto la necessità di fornire maggiori informazioni

precontrattuali per tutti i tipi di contratto di consumo. L'esigenza infatti era quella di armonizzare le precedenti disposizioni colmare lacune ed eliminare incoerenze nei testi che negli anni di sono succeduti. Il tutto attraverso l'adozione di una normativa (direttiva) unica e standard per gli aspetti comuni consentendo comunque agli Stati membri, laddove ritenuto necessario, mantenere norme nazionali relative a tali aspetti.

Tale ultimo provvedimento del Legislatore comunitario realizza dunque la completa armonizzazione delle informazioni e della disciplina del recesso nei contratti distanza, negoziati fuori dei locali commerciali (c.d vendite dirette) dell'imprenditore.

Possiamo affermare che allo stato attuale vi siano mote norme a tutela del consumatore. Citiamone alcune:

1. *obbligo di informazioni precontrattuali*. Il venditore *online* ha l'obbligo giuridico di illustrare nei dettagli le condizioni generali di vendita, dando al consumatore il maggior numero di informazioni possibili sui beni, prodotti e/o servizi che commercializza, sulla loro tipologia, nonché sulla portata e sulla struttura dell'instaurando rapporto contrattuale;
2. *contenuto minimo indispensabile*. Il D.lgs 70/2003 impone a chi esercita un'attività di *e-commerce* di rendere facilmente accessibili e aggiornate le informazioni su nome, denominazione, ragione sociale, sede legale, domicilio, estremi di contatto, email, numero di iscrizione REA, numero di P. IVA, prezzi e informazioni sui prodotti/servizi, informazioni sui pagamenti, dettagli sulle modalità di conclusione del contratto, indicazioni sulle modalità di archiviazione dell'accordo, eventuali possibilità e mezzi per modificare l'ordine prima dell'invio, codici di condotta, numeri del servizio di assistenza post-vendita, indicazione degli strumenti di composizione delle controversie messi a disposizione del consumatore;
3. *obblighi informativi specifici*. Il Codice del Consumo prevede, inoltre, che il venditore informi il consumatore, prima che sia vincolato al contratto, con linguaggio semplice e facilmente comprensibile, dell'esistenza del diritto di recesso (o, meglio, di ripensamento), dei tempi per l'esercizio di tale diritto, della durata del contratto, della garanzia legale di conformità e di eventuali ulteriori garanzie commerciali, delle informazioni sul prezzo complessivo dei beni o servizi (comprensivo di tutti gli oneri e costi), di quali sono i doveri

del consumatore al momento della consegna (in particolare, in ordine alla diligenza richiesta per verificare ciò che gli viene consegnato), dei tempi per il ricevimento della merce, del passaggio del rischio, dell'assistenza post-vendita, delle eventuali deroghe alla suddetta disciplina in particolari casi (per esempio, nel caso di merce deperibile);

4. *al consumatore è concesso il diritto di recesso per 14 giorni* che, di fatto, costituisce una tutela di favore per l'acquirente molto più ampia di quanto sia la fattispecie tipica del recesso perché si concretizza in un vero e proprio diritto di ripensamento, dato che il consumatore può restituire il bene senza dover dare alcuna spiegazione del motivo;
5. *l'inadempimento del venditore* agli obblighi informativi comporta conseguenze molto onerose, con sanzioni che vanno da un minimo di Euro 5.000,00 a un massimo di Euro 5 milioni (nel caso di condotte scorrette mediante informazioni non corrispondenti al vero o anche solo idonee a indurre in errore il consumatore medio);
6. l'inadempimento agli obblighi informativi determina, inoltre, a) l'estensione del termine per il diritto di ripensamento a 12 mesi; b) la nullità del contratto e/o la sua annullabilità;
7. in materia di *e-commerce* si applica, inoltre, la legge italiana anche nell'ipotesi in cui il venditore abbia la propria sede all'estero: è sufficiente, infatti, che il venditore di un Paese estero offra la propria merce o i propri servizi a consumatori residenti/domiciliati in Italia perché si applichi la legislazione nazionale;
8. l'Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato (AGCM) vigila attentamente sulla correttezza del mercato dell'*e-commerce*, tant'è vero che dal sito dell'Autorità il consumatore può direttamente segnalare al Garante pratiche scorrette o sleali, in violazione degli obblighi sopra descritti.

Appare quindi evidente come la normativa italiana sia estremamente vicina al consumatore *on-line* e come la protezione a questi concessa sia assai stringente, intensa e favorevole anche rispetto alle norme che tutelano gli acquisti presso un negozio fisico.

Soffermiamoci un istante sulla fase precontrattuale prevista dalla normativa citata.

La fase precontrattuale può essere definita come la fase delle trattative in cui il consumatore si determina potenzialmente all'acquisto, assume

decisioni e (quando concesso) scambia informazioni inerenti al contratto che andrà poi a perfezionare.

Le informazioni che le parti si scambiano riguardano tutti quei dati che l'imprenditore, definibile come la "*parte forte*" del contratto, ha l'obbligo di comunicare al consumatore, definibile invece come "*parte debole*".

La fase delle trattative finisce così per terminare in una semplice osservanza di norme comportamentali e nella visualizzazione di documenti a scopo informativo. L'imprenditore ha l'obbligo di enunciare anticipatamente le norme pattizie che intende applicare al contratto di vendita *on-line* al consumatore, affinché questi possa visionare prima della determinazione all'acquisto. Ogni informazione ricevuta incide su quel processo decisionale che porta (o meno) alla manifestazione di volontà di concludere il contratto.

Prima dell'ordinativo, a meno che non sia stato diversamente concordato, l'imprenditore dovrà fornire al consumatore informazioni relative alle varie fasi tecniche della conclusione del contratto, ai mezzi per poter risalire agli errori connessi ai dati personali inseriti e le modalità per poterli correggere nonché alle varie lingue in cui è possibile concludere il contratto. Appare importante l'esplicitazione delle circostanze in virtù della quale il contratto verrà archiviato e le modalità per potervi accedere.

Una volta che il consumatore si è determinato all'acquisto e cioè alla conclusione del contratto di vendita in via telematica, le informazioni che gli dovranno essere obbligatoriamente fornite contemplano il riepilogo delle condizioni di vendita, il tipo di modello e il codice risalente al bene acquistato dal consumatore, il prezzo corrispondente esplicitando se l'IVA sia compresa o meno. Occorre inoltre chiarire tutti i metodi di pagamento nonché l'esplicitazione del diritto di recesso, gli eventuali costi di consegna e infine, se il bene è viene spedito da uno Stato diverso dall'Italia, se vi siano dazi o oneri doganali a carico di questi tali da incidere sul prezzo finale stato acquistato in un paese estero se ci sono dei tributi e delle imposte doganali da pagare.

Riassumendo posiamo affermare che queste sono le comunicazioni necessarie prima dell'ordine:

- la modalità di conclusione e conservazione del contratto, affinché il consumatore possa accedervi;
- le modalità tecniche che permettono all'acquirente di modificare eventuali errori di inserimento dati;

- eventuali codici di condotta a cui aderisce il venditore;
- quali altri lingue sono disponibili per concludere il contratto;
- la modalità di risoluzione delle controversie.

Sebbene dall'entrata in vigore del Codice del Consumo siano passati pochi anni, la recente normativa Europea in vigore dall'inizio del 2020, mira a garantire maggior trasparenza alle operazioni commerciali che si svolgono nell'epoca del digitale. Sono state così introdotte ulteriori restrizioni ai commercianti on-line: quali: divieto di recensioni false, divieto di sponsorizzazioni che trasmettono messaggi falsi, trasparenza nell'informare se il prodotto è venduto da un privato o da un commerciante, divieto di promuovere riduzioni di prezzo falsate, i comparatori di prezzo dovranno specificare i criteri di classificazione.

Appare opportuno citare la materia del GDPR afferente al trattamento dei dati personali in quanto il, commercio elettronico deve rispettare le regole sull'acquisizione del consenso per effettuare campagne di marketing, regole che valgono per tutti i siti web.

Occorre avere particolare attenzione anche per l'attività di marketing ante contratto. Al fine di effettuare attività di marketing è necessario il consenso dell'utente.

In particolare, nel caso in cui le promozioni vengano fatte attraverso le e-mail sarà necessario che il consenso venga dato attraverso un apposito *form* presente sul sito; laddove invece l'attività di marketing sia svolta attraverso la profilazione sul sito, dovrà comparire un *banner* dei *cookie* appena si atterra sul sito web. Per ogni tipo di attività di marketing deve essere dato specifico consenso attraverso i *flag* specifici.

Le clausole vessatorie

Le clausole vessatorie[37] comportano che una delle due parti, in questo caso l'acquirente, ceda parte dei propri diritti disponibili. Queste clausole per essere valide necessitano, nei contratti cartacei, della doppia firma.

---

[37] Articolo 1341 Codice Civile. Condizioni generali di contratto: *Le condizioni generali di contratto predisposte da uno dei contraenti sono efficaci nei confronti dell'altro, se al momento della conclusione del contratto questi le ha conosciute o avrebbe dovuto conoscerle usando l'ordinaria diligenza. In ogni caso non hanno effetto se non sono specificamente approvate per iscritto le condizioni che stabiliscono a favore di colui che le ha predisposte, limitazioni di responsabilità , facoltà di receder dal contratto o di sospenderne l'esecuzione, ovvero sanciscono a carico dell'altro contraente decadenze, limitazioni alla facoltà di opporre eccezioni, restrizioni alla libertà contrattuale nei*

Proprio per questo requisito di validità si potrebbe pensare che nel contratto di vendita *on-line* sia vietato introdurre clausole di questo tipo. In realtà non è così, e ci sono a oggi scarne pronunce giurisprudenziali che possano dare indicazioni definitive in merito.

Una delle ipotesi più accreditate è quella per cui il requisito dell'approvazione specifica da parte della parte debole/compratore viene sostituito dall'obbligo di *login* al sito per poter concludere l'acquisto e dall'apposizione di un apposito *flag* sulle clausole vessatorie, ulteriore al *flag* relativo all'accettazione dei termini e condizioni.

La registrazione al sito integra infatti i requisiti della firma elettronica semplice. La previa registrazione al sito, con l'inserimento dei dati personali e una *password*, più lo specifico *flag*, potrebbero sostituire l'approvazione scritta alle clausole vessatorie imposte unilateralmente dal venditore.

Particolare attenzione in tema di *e-commerce* è data dalla gestione delle email.

Ci sono due tipi di e-mail che può inviare un negozio online: e-mail contenenti informazioni di servizio, le *e-mail* spedite ai fini di *marketing* e le *e-mail* promozionali.

Nel primo caso, a seconda dell'oggetto dell'*e-mail* si applica una disciplina diversa e nell'ambito dell'e-mail marketing si distingue il caso in cui il ricevente sia cliente dell'impresa o sia un utente che non ha ancora acquistato.

Le email di servizio sono quei *messaggi automatici* che riceviamo ogni volta che compiamo un'azione sul sito. Ad esempio le e-mail che danno conferma di un acquisto. Sono e-mail fondamentali per rassicurare un utente. È un po' come se sostituissero il commesso che ci consegna la merce dopo l'acquisto in un negozio fisico. In questa categoria rientrano anche le e-mail di conferma spedizione, quelle di ringraziamento. Poi ci

---

rapporti con i terzi, tacita proroga o rinnovazione del contratto, clausole compromissorie o deroghe alla competenza dell'autorità giudiziaria. Articolo 1342 Codice Civile. Contratto concluso mediante moduli o formulari: *Nei contratti conclusi mediante la sottoscrizione di moduli o formulari predisposti per disciplinare in maniera uniforme determinati rapporti contrattuali le clausole aggiunte al modulo o al formulario prevalgono su quelle del modulo o del formulario qualora incompatibili con esse, anche se queste ultime non sono stare cancellate. Si osserva inoltre la disposizione del secondo comma dell'articolo precedente.*

sono le mail di conferma creazione dell'account, quelle per resettare la password. Queste sono tutte e-mail di servizio.

Tuttavia gran parte di queste e-mail contengono messaggi che sono volti a migliorare la UX dell'utente. Quindi è vero che non hanno uno specifico scopo di marketing, ma di fatto vanno a fidelizzare il cliente.

Le *e-mail* promozionali o di servizio si possono trasformare in messaggi di *marketing* vero e proprio, quando sfruttano l'occasione dell'invio dell'*e-mail* di servizio per fare *up-selling* e cross-selling rispetto al prodotto già acquistato.

Infatti in questi casi, quando un utente è già cliente, non è necessario acquisire un consenso specifico ai fini di *marketing*, se i prodotti che vengono proposti al cliente sono attinenti a quelli che ha già acquistato.

Moltissimi brand utilizzano questa strategia di *marketing*: da Amazon che fa cross-selling al momento della conferma dell'ordine, così come Yoox, Zalando e molti altri.

Quando invece gli utenti non sono già clienti è necessaria l'acquisizione del consenso specifico a ricevere e-mail promozionali, ai fini del GDPR, attraverso la compilazione di un *form* sul sito, come abbiamo già visto.

CAPITOLO 7

LA TUTELA DELLA PROPRIETÀ INDUSTRIALE-INTELLETTUALE

Come è noto il Legislatore ha pensato di riservare un'area del diritto alla regolamentazione della concorrenza fra gli imprenditori al fine di concedere loro distintività sul mercato a beneficio del consumatore finale e di un sano principio di libera e leale concorrenza.

Tale settore costituisce la proprietà intellettuale o *Intellectual Property* (IP) sia per quanto afferisce all'aspetto "intellettuale" connaturato e composto da opere dell'ingegno umano e sia per quanto attiene alla proprietà concessa al titolare che ne può disporre liberamente.

In via estremamente esemplificativa possiamo affermare che il marchio è un segno distintivo dell'imprenditore utilizzato al fine di render riconoscibili e individuabili i prodotti commercializzati dall'impresa.

Il marchio ha assunto anche una funzione distintiva, atta cioè, a identificare la provenienza di un capo con un determinato imprenditore e assumere in tal guisa criterio identificativo e connotativo del messaggio promosso da questi. Il marchio dunque oltre a distinguere ile attività imprenditoriali le une dalle altre, indica la provenienza dello stesso garantendo le caratteristiche di quel prodotto o di quel servizio[38].

[38] Corte giustizia UE, sez. I, 22/09/2011, n. 323. Il titolare di un marchio che gode di notorietà (o rinomanza) ha il diritto di vietare a un concorrente di fare pubblicità a partire da una parola chiave corrispondente a tale marchio che il suddetto concorrente, senza il consenso del titolare del marchio, ha scelto per un servizio di posizionamento su Internet,

Vediamo ora in quali forme può trovare tutela la creazione di un prodotto nel settore della Moda.

7.1 La protezione delle creazioni di moda

Grazie al riconoscimento a livello mondiale della Moda italiana, la disciplina del *Fashion Law.* nel quale la proprietà individuale gioca un ruolo preminente, attira sempre più l'attenzione degli operatori del settore, degli accademici e della giurisprudenza.

Abiti, accessori, gioielli e calzature realizzati dagli stilisti di moda che abbiano carattere creativo e valore artistico possono essere giuridica-mente tutelati attraverso l'utilizzo di diverse disposizioni di legge.

Nel nostro Paese occorrere prendere le mosse dalla c.d. proprietà Industriale intesa quale insieme delle norme e dei diritti che disciplinano i segni distintivi quali marchi, le denominazioni d'origine e le indicazioni geografiche. Si occupano altresì delle innovazioni tecniche e di design che hanno a oggetto invenzioni, modelli di utilità, disegni e modelli industriali. Appare possibile dunque affermare che la proprietà industriale ha con sé alcune tematiche tipiche e specifiche della proprietà intellettuale.

A livello Europeo occorre segnalare il c.d. marchio comunitario introdotto dal Regolamento 40/1994/CE sostituito prima dal Regolamento 207/2009/CE, dal Regolamento (UE) n.2015/2424 e di recente dal Regolamento (UE) n. 2017/100 che detta norme e condizioni valide in tutto il territorio europeo per la concessione del marchio Europeo. Il marchio europeo attribuisce a colui che ne è titolare la possibilità di difenderne l'efficacia nell'intero territorio dei Paesi membri dell'Unione Europea e conferisce, alla stregua di quello italiano, diritto di esclusiva.

---

qualora detto concorrente tragga così indebitamente vantaggio dal carattere distintivo o dalla notorietà del marchio (parassitismo) oppure qualora tale pubblicità arrechi pregiudizio a detto carattere distintivo (diluizione) o a detta notorietà (corrosione). In particolare si ha diluizione quando l'uso della parola chiave contribuisca a trasformare la natura del marchio corrispondente rendendolo un termine generico; per contro il titolare di un marchio che gode di notorietà (o rinomanza) non può vietare, in particolare, annunci pubblicitari fatti comparire dai suoi concorrenti a partire da parole chiave che corrispondono a detto marchio e propongono, senza offrire una semplice imitazione dei prodotti e dei servizi del titolare di tale marchio, senza provocare una diluizione o una corrosione e senza peraltro arrecare pregiudizio alle funzioni di detto marchio che gode di notorietà. In *Giurisprudenza annotata di diritto industriale*, 2013, 1, 1291.

Non vanno inoltre dimenticate le Convenzioni Internazionali che conferiscono, per i Paesi sottoscriventi e ratificanti, il medesimo testo normativo. La più importante delle quali è la Convenzione di Stoccolma che ha delineato le linee guida per la protezione internazionale dei marchi e portato alla costituzione dell'Organizzazione Mondiale della Proprietà Intellettuale con sede a Ginevra avente finalità di incoraggiare l'attività creativa e promuovere la protezione della proprietà intellettuale nel mondo.

Effettuato questo sommario campo di indagine circa gli strumenti di diritto oggi presenti nel panorama giuridico, ovviamente senza alcuna pretesa di esaustività, occorre prendere le mosse da tali considerazioni al fine di individuare gli strumenti giuridici maggiormente efficaci per la protezione della proprietà delle opere dell'ingegno nel campo della Moda.

In primis occorre analizzare la legge sul *copyright* quale forma protettrice delle creazioni dell'ingegno e valutare la relativa applicabilità alle creazioni della moda. Come tale la disposizione dell'articolo 2 n. 10 della legge italiana sul diritto d'autore[39] può prestarsi alla protezione a condizione che il frutto dell'opera abbia creatività e valore artistico.

Altre forme di protezione delle creazioni appaiono quelle relative al *design* quale strumento di sicura efficacia per i capi di abbigliamento proprio perché tale riferimento normativo appare concettualmente pensato per la protezione dell'aspetto estetico di un prodotto industriale

Occorre altresì prestare attenzione anche al diritto del marchio che, a determinate condizioni, può essere utilizzato al fine di proteggere alcune forme dettate da univoca origine imprenditoriale

A chiusura del sistema, soccorre poi, la tutela concessa dalla concorrenza sleale mediante l'imitazione della forma o dello stile, di accessori e abbigliamento, in presenza di forme non determinate da una funzione tecnica.

Prendiamo le mosse, come citato, dall'articolo 2, n. 10 della Legge 22 aprile 1941 n. 633 relativa alla protezione del diritto d'autore. La fattispecie in esame recita:

"*In particolare sono comprese nella protezione:*

… Omissis…

n.10) Le opere del disegno industriale che presentino di per sé carattere creativo e valore artistico".

[39] Legge 22 aprile 1941 n. 633 sulla Protezione del diritto d'autore e altri diritti connessi al suo esercizio.

Nel determinare i requisiti previsti ai fini della protezione invocata tale norma riconosce espressamente che un disegno di natura industriale possa ottenere la protezione anche tramite la normativa sul diritto di autore.

Prendendo le mosse dal famoso caso che ha visto protagonisti i Moon Boots[40] la domanda che ci si pone è se le opere dello stilista o del creatore di alta moda posano godere meno di quel "*carattere creativo e valore artistico*" richiesto dalla norma. Appare oggi possibile affermare che il creatore di un capo di abbigliamento, con le caratteristiche su riportate, potrà tutelare la propria opera, destinata anche ella produzione su larga scala non solo attraverso il deposito del disegno ma anche mediante la legge sul diritto di autore.

Se non vi è dubbio che i bozzetti posti a fondamento e sviluppo dell'idea creativa di abiti, scarpe, borse, accessori, tessuti, facciano parte dell'arte figurativa e in quanto tale coperti dalla normativa in esame occorre porsi qualche domanda circa la categoria di appartenenza dei prodotti citati una volta realizzati a livello industriale. In recente articolo Federica Minio afferma che[41]: "*in linea generale, si può dire che tali articoli una volta realizzati appartengano alla macro categoria del design industriale, di quel settore dove valori funzionali ed estetici sono inscindibilmente legati tra loro e destinato a una produzione seriale*".

Sulla stessa scia e cioè sulla applicabilità delle norme in tema di diritto d'autore ci preme segnalare una ulteriore pronuncia della Corte Europe di Giustizia in una controversia avente per oggetto la protezione del copyright a un modello di jeans grazie al requisito della sola "originalità"[42].

---

[40] Tribunale Milano Sez. spec. Impresa, 12/07/2016. I Moon Boots in quanto opera creativa sono tutelati dalla disciplina prevista per il diritto d'autore. *I Moon Boots ben possono fregiarsi delle caratteristiche di opera creativa, dotata di "valore artistico" al fine dell'accesso alla tutela prevista dall'art. 2 n. 10 della legge sul diritto d'autore, in considerazione del loro particolare impatto estetico, che alla sua comparsa sul mercato, ha profondamente mutato la stessa concezione estetica dello stivale doposci, divenendo vera e propria icona del design italiano e della sua capacità di fare evolvere in modo irreversibile il gusto di un'intera epoca storica in relazione agli oggetti di uso quotidiano. Rivista di Diritto Industriale*, 2017, 2, II, 324.

[41] Creazioni di moda e Copyright/Artribune in www.arttribune.com giugno 2019.

[42] Corte giustizia UE sez. III, 12/09/2019, n.683. *Per i disegni e i modelli industriali la protezione aggiuntiva del diritto d'autore può essere concessa ove siano riconosciuti espressione di opere originali. Per i disegni e i modelli industriali la protezione aggiuntiva del diritto d'autore, di cui alla direttiva 2001/29/Ce può essere concessa solo in casi particolari. Di regola la tutela accordata sarà quella prevista dalla direttiva 98/71/Ce in materia di protezione giuridica di disegni e modelli comunitari. A stabilirlo è la Cassazione*

Il carattere creativo dunque è un requisito che accomuna tutti i tipi di opere protette da Copyright ed è dotata di carattere creativo qualsiasi opera che sia espressione della personalità del suo autore. Ma a differenza di quanto avviene per le altre opere, il carattere creativo legato ai prodotti della Moda non è sufficiente ad attribuire la protezione autorale quando si tratta di industrial design. In aggiunta è richiesta anche la presenza di un valore artistico.

Che cosa debba intendersi per "valore artistico" di un'opera di disegno industriale la legge non lo stabilisce. Sul punto è intervenuta la giurisprudenza subordinando il riconoscimento del valore artistico a parametri il più possibile oggettivi, come, ad esempio, il riconoscimento da parte degli ambienti culturali. Questo requisito si manifesta mediante la pubblicazione su riviste, l'esposizione in mostre e musei, l'attribuzione di premi, gli articoli dei critici, il valore di mercato acquisito, la fama come artista del suo autore etc.

Utilizzando questo criterio, la protezione del diritto d'autore è stata riconosciuta a prestigiose opere di design coma la *Chais Longue* di Le Corbusier, il letto Nathalie, di Vico Magistretti, la Panton Chair di Verner Panton, ecc.

Secondo un rilevante orientamento[43], il requisito del valore artistico non sarebbe necessario per i disegni bidimensionali applicati a prodotti industriali, come ad esempio il motivo di un tessuto. Secondo questo filone interpretativo, tali opere rientrerebbero nella definizione di arte figurativa e non di disegni industriali. Di conseguenza, il carattere creativo sarebbe requisito sufficiente ad attribuire la protezione autorale.

Tale opinione si fonda sulla considerazione che la riforma del 2001 era finalizzata a estendere l'ambito di protezione del diritto d'autore anziché a restringerlo. Richiedere il valore artistico per i disegni bidimensionali, i quali erano proteggibili prima del 2001 applicando il criterio di scindibilità, comporterebbe al contrario un restringimento dell'ambito di protezione.

Con la citata pronuncia della Corte di Giustizia in pratica si è formulato il seguente principio: non è conforme alla Direttiva Europea 2001/29/CE

---

per la quale la protezione ai sensi del diritto di autore non può essere concessa ai modelli per la sola ragione che, al di là del loro fine utilitario, essi producono un effetto estetico specifico, ma soltanto ove siano riconosciuti espressione di opere originali. La protezione connessa al diritto d'autore, cioè, la cui durata è significativamente superiore è riservata agli oggetti che meritano di essere qualificati come opere. In *Guida al diritto*, 2019, 40, 32.

[43] Tribunale Milano 25/05/2010, n. 6884.

una normativa nazionale che subordini la tutela ai sensi del diritto d'autore di capi di abbigliamento al rilievo secondo il quale, al di là del loro fine utilitario, essi producano un effetto visivo loro proprio e rilevante da un punto di vista estetico. In questo criptico principio, molti illustri autori hanno visto la fine del requisito del valore artistico.

Il caso sottoposto alla Corte di Giustizia nasce da un rinvio pregiudiziale operato dalla Corte Suprema del Portogallo, in una controversia nella quale la società G-Star contestava la violazione da parte della Cofemel del diritto d'autore su alcuni suoi capi di abbigliamento.

In sostanza, ciò che la Corte sembra voler affermare è che, *affinché un abito possa essere considerato come opera protetta dal diritto d'autore, l'effetto estetico prodotto è irrilevante. Ciò che rileva è che lo stilista abbia effettuato liberamente delle scelte creative, non condizionate dal fine utilitaristico del prodotto*. Conseguentemente, la normativa italiana che subordina l'applicabilità del diritto d'autore al riconoscimento del valore artistico da parte degli ambienti culturali dovrebbe ritenersi contraria al diritto dell'Unione.

L'espediente italiano di subordinare la tutela autorale dei disegni industriali al requisito del valore artistico ha da sempre suscitato diverse perplessità. Una fra tutte: il diritto d'autore nasce con la creazione dell'opera, non è qualcosa che si acquisisce a posteriori. Al contrario, il riconoscimento del valore artistico da parte degli ambienti culturali è qualcosa che si acquista con il tempo e che, in certi casi, si perde. Esso pertanto non può essere un requisito della tutela autorale ma semmai un semplice mezzo di prova dell'esistenza del valore artistico. Prova che però, per le opere appena nate, risulterebbe di fatto impossibile.

L'introduzione del valore artistico come requisito ulteriore al carattere creativo ha però un obiettivo: limitare un'estensione indiscriminata della protezione autorale nel settore industriale. Il diritto d'autore, a differenza della protezione offerta dalla registrazione di disegni e modelli industriali, ha una durata molto lunga: 70 anni dalla morte dell'autore. Inoltre, il *Copyrigh*t nasce automaticamente, senza bisogno di alcuna registrazione. Una tutela così estesa e difficile da accertare rischia di creare un freno alla libera concorrenza e agli investimenti, in quanto è motivo di forte incertezza.

Cosa succederebbe in un settore "affollato" come quello della moda se la protezione autorale venisse applicata a ciascun abito dotato di un minimo

carattere creativo, come avviene per qualsiasi opera letteraria o dell'arte figurativa? Per un'impresa lanciare un nuovo vestito o anche semplicemente rivenderlo diverrebbe come camminare sulle uova. La possibilità di copiare qualcosa già fatto in passato, anche da stilisti completamente sconosciuti, diverrebbe estremamente probabile e ogni investimento comporterebbe un rischio enorme.

Oggi più che mai occorre dunque un ripensamento del Copyright a livello europeo, che ponga alla sua base un principio utilitaristico: *il diritto d'autore deve avere come fine ultimo la promozione della creatività e della cultura e non rappresentarne un freno.* Nel mondo anglosassone, il Copyright non nasce come tutela della personalità dell'autore bensì come incentivo a creare. Si concedono all'autore dei diritti monopolistici sulle sue opere per incentivarlo a creare di più nell'interesse comune. Probabilmente, nell'ambito dell'industrial design non vi è bisogno di questo incentivo. Ciò poiché il mercato e la libera concorrenza sono stimoli sufficienti a promuovere la creazione di design sempre più belli e accattivanti.

Ovviamente, questo non significa che nell'ambito dell'industria si possa copiare liberamente. Ma per evitarlo esistono già le norme sulla concorrenza sleale e quelle sui disegni e modelli industriali. Di conseguenza, sebbene giuridicamente discutibile, è forse corretta l'interpretazione data dai Tribunali italiani, che restringe l'applicazione del diritto d'autore a modelli industriali che sono prima di tutto delle opere d'arte, come la *Chais Longue* di Le Corbusier. Soltanto in questi rari e limitati casi, la protezione autorale può essere giustificata come tutela della personalità stessa dell'artista.

7.1.1 Il Codice della Proprietà Industriale

La protezione del capo di Moda quale disegno o modello appare di applicazione ormai consolidata.

In Italia le creazioni nel campo della Moda sono agevolmente proteggibili sia come disegno o modello ai sensi e per gli effetti degli articoli 31 - 44 del Codice della Proprietà industriale e intellettuale.

La creazione del designer e dello stilista può quindi essere in via principale protetta tramite la registrazione (della durata di 5 anni rinnovabili fino a un massimo di 25) per "disegno o modello"[44].

"*Possono costituire oggetto di registrazione come disegni e modelli l'aspetto dell'intero prodotto o di una sua parte quale risulta, in particolare, dalle caratteristiche delle linee, dei contorni, dei colori, della forma, della struttura superficiale ovvero dei materiali del prodotto stesso ovvero del suo ornamento, a condizione che siano nuovi e abbiano carattere individuale*".

I modelli e i disegni devono avere determinati requisiti per poter essere depositati. Devono essere nuovi nel senso di possedere il requisito dell'originalità e quindi non devono essere stati divulgati in precedenza alla data di presentazione della domanda di registrazione o prima della data di priorità, se è stata rivendicata. In pratica, un modello o un design per poter essere registrato non deve quindi identico o simile ad altri già presenti, deve cioè differire in dettagli non irrilevanti.

Inoltre, un modello o un design deve avere carattere individuale cioè l'impressione generale che deve suscitare nell'utilizzatore informato deve essere diversa da quella che viene suscitata in tale utilizzatore da qualsiasi altro modello o qualsivoglia altro disegno che sia stato divulgato prima della data di presentazione della domanda di registrazione o prima della priorità, sempre se quest'ultima è stata rivendicata.

Non possono costituire oggetto di registrazione come modelli o disegni le caratteristiche dell'aspetto del prodotto determinate solo dalla funzione tecnica del prodotto stesso.

Si chiarisce inoltre che con una sola domanda si può chiedere la registrazione di più modelli e di più disegni ma solo se questi sono destinati a essere incorporati in oggetti inseriti nella stessa classe della classificazione internazionale dei disegni e dei modelli, ai sensi delle

---

[44] Articolo 31 C.P.I. "*1. Possono costituire oggetto di registrazione come disegni e modelli l'aspetto dell'intero prodotto o di una sua parte quale risulta, in particolare, dalle caratteristiche delle linee, dei contorni, dei colori, della forma, della struttura superficiale, ovvero dei materiali del prodotto stesso ovvero del suo ornamento, a condizione che siano nuovi e abbiano carattere individuale. 2. Per prodotto si intende qualsiasi oggetto industriale o artigianale, compresi tra l'altro i componenti che devono essere assemblati per formare un prodotto complesso, gli imballaggi, le presentazioni, i simboli grafici e caratteri topografici, esclusi i programmi per elaboratore. 3. Per prodotto complesso si intende un prodotto formato da più componenti che possono esser sostituiti, consentendo lo smontaggio e un nuovo montaggio del prodotto*".

disposizioni di cui all'accordo di Locarno quale sistema di classificazione internazionale per i disegni e modelli industriali, gestito dall'Organizzazione Mondiale della Proprietà intellettuale (OMPI).

7.1.2 Cumulabilità o alternatività delle tutele?

La possibilità di cumulare le due tutele è avvenuta solamente con il recepimento della Direttiva 98/71/CE, che da un lato ha innovato il settore dei "disegni e modelli" in maniera significativa e dall'altro ha introdotto all'art.2 n.10 della Legge Autore.

Senza dilungarsi eccessivamente sui concetti di carattere creativo e valore artistico possiamo dire che il primo si concretizza nell'impronta personale e il secondo quel *quid* estetico che rende il capo di fascia alta e quindi di design.

I due meccanismi di tutela non sono alternativi ma possono essere *cumulabili*, inoltre, la tutela dal punto di vista della proprietà intellettuale si estende fino a 70 anni dalla morte dell'autore quindi ha una estensione temporale di gran lunga superiore alla tutela industriale.

Appare interessante notare come una recente pronuncia del Tribunale di Milano[45] abbia riconosciuto l'applicabilità della normativa in tema di diritto d'autore all'opera di una sarta creatrice di abiti di alta moda riguardanti alcuni capi pubblicati *on-line*.

Esposta la possibilità di tutela dell'abito anche attraverso la legge sul diritto d'autore, e quindi la possibilità di esperire varie azioni giudiziali per far cessare la condotta illecita di chi riproduce illegittimamente le creazioni altrui, è legittimo chiedersi se, al pari delle linee di design registrate, possa esservi tutela anche in sede penale per le opere creative non registrate.

---

[45] Tribunale di Milano, Sezione Specializzata in materia di impresa – Sez. A, 10 dicembre 2014, in Giurisprudenza delle Imprese: Nella fattispecie, la stilista aveva realizzato corsetti di particolare pregio – con elementi tra loro coordinati, ritenuti dal Tribunale "capi unici" – su commissione di una nota showgirl che, dopo averli indossati per un servizio fotografico, aveva utilizzato quelle immagini nel proprio sito, omettendo tuttavia di riportare il nome della "sarta creatrice" sia nei credits sia a fianco delle fotografie. In concreto, il Tribunale ha riconosciuto il "*diritto morale ex art. 20 L.A. della stilista a rivendicare e vedere riconosciuta la paternità dell'opera e a opporsi a deformazioni o trasformazioni pregiudizievoli per l'onore e la reputazione*". Quindi ha ordinato alla showgirl al fashion stylist, all'impresa committente del servizio fotografico e all'owner del sito di "*inserire il nominativo della stilista a margine delle immagini degli abiti o fra i credits del sito*".

La Suprema Corte con un recente provvedimento, depositato in data 22 gennaio 2018 ha ritenuto integrato il reato di cui all'art 517 del codice penale per la riproduzione non autorizzata di opere di design che, prescindendo dalla registrazione afferente la privativa industriale, siano – come sopra esposto – protette dall' art. 2, n. 10, legge n. 633 del 1941 (legge sul diritto d'autore).

Nella citata sentenza la Corte di Cassazione ha precisato *che il delitto di fabbricazione e commercio di beni realizzati usurpando titoli di proprietà industriale è integrato anche nel caso di opere di design industriale destinate alla produzione seriale, le quali sono tutelabili a norma dell'art. 2, n. 10, della legge n. 633 del 1941 ove ricorrano le condizioni normativamente indicate, date dal carattere creativo e dal contenuto artistico dell'opera.*

La tutela è applicabile non soltanto quando il modello è utilizzato per realizzare prodotti artigianali o pezzi unica ma anche nell'ipotesi di produzione industriale dell'oggetto del disegno infatti il Giudice delle Leggi ha ribadito che *è da osservare come la produzione su larga scala risulti del tutto priva di significato, dal momento che ogni opera di disegno industriale è destinata a essere sfruttata attraverso processi di fabbricazione seriali.*

In sintesi è possibile affermare che il creatore di un capo di abbigliamento, o di qualsiasi disegno industriale, dal carattere creativo e artistico, potrà tutelare la propria opera – destinata anche alla produzione su larga scala – non soltanto attraverso il deposito del disegno ma anche attraverso la legge sul diritto d'autore e questa tutela sarà estesa anche in sede penale con la punizione per chi riproduce senza autorizzazione i modelli altrui.

7.2 La concorrenza sleale

La contraffazione di un prodotto viene generalmente considerata come un comportamento plurioffensivo[46] in quanto "*a essere violata non è soltanto la proprietà intellettuale, ma anche la disciplina in materia di concorrenza sleale*". È stato da più parti rilevato come il medesimo

[46] Del Re C., *Fashion Law*, Franco Angeli, pag. 48.

comportamento illecito contraffattivo leda altresì gli interessi economici delle imprese che correttamente si pongono sul mercato mediante un surrettizio aggiramento delle regole relative all'avviamento commerciale. Le azioni più comuni previste dall'articolo 2598 c.c.[47] sono tipicamente volte all'appropriazione di segreti commerciali altrui, a impadronirsi di pratiche commerciali altrui (ad esempio, imitazioni delle collezioni stando attenti a evitare la violazione dei diritti di proprietà individuale) ecc.

Anche sotto tale aspetto l'idea, la creazione dello stilista, della *maison* può trovare tutela nella considerazione altresì che la tutela invocata da chi si sente leso dall'altrui comportamento contraffattivo gioca un ruolo importante anche nel corretto dialogo con il consumatore.

Soggetti "lesi" dal comportamento di contraffazione appaiono la *maison* nonché il consumatore ingannato da un prodotto o da una comunicazione che ingenerano confusione circa la provenienza del prodotto.

Anche in questo caso assistiamo alla ipotesi di cumulabilità delle domande fra esame della privativa industriale ed esame della violazione delle norme sulla concorrenza sleale[48].

---

[47] Articolo 2598 Codice Civile: *Ferme le disposizioni che concernono la tutela dei segni distintivi dei diritti di brevetto, compie atti di concorrenza sleale chiunque:*

1. *usa nomi o segni distintivi idonei a produrre confusione con i nomi o i segni distintivi legittimamente usati da altri, o imita servilmente i prodotti di un concorrente, o compie con qualsiasi altro mezzo atti idonei a creare confusione con i prodotti e con l'attività di un concorrente;*
2. *diffonde notizie e apprezzamenti sui prodotti e sull'attività di un concorrente, idonei a determinarne il discredito, o si appropria di pregi dei prodotti o dell'impresa di un concorrente;*
3. *si vale direttamente o indirettamente di ogni altro mezzo non conforme ai principi della correttezza professionale e idoneo a danneggiare l'altrui azienda.*

[48] Tribunale Napoli sez. II, 23/07/2020, n. 5281. *L'azione per la repressione della concorrenza sleale e l'azione a tutela del marchio sono diverse per natura, presupposti e oggetto, in quanto la prima, avente carattere personale, presuppone la confondibilità con i prodotti della concorrente e, quindi, la possibilità di uno sviamento della clientela, con conseguente danno, mentre la seconda, avente natura reale, opera indipendentemente dalla confondibilità dei prodotti; inoltre, nell'azione per concorrenza sleale l'intenzionalità dell'agente è presunta, laddove nell'azione a tutela del marchio la responsabilità del contraffattore è indipendente da connotazioni soggettive. Pertanto, il rigetto della domanda a tutela del marchio non esonera il giudice dall'esame della diversa domanda a tutela della concorrenza.* Redazione Giuffrè 2020.

7.3 Il confine fra la nuova creazione e la rielaborazione creativa di un prodotto esistente

Altro aspetto interessante è quello relativo al confine esistente fra la nuova creazione la cui protetta dalle norme sulla contraffazione viste poc'anzi e la rielaborazione con "distanza". Chiarisco il concetto. In un settore affollato di forme come quello della Moda spesso accade che le nuove collezioni, i nuovi prodotti abbiano sempre e comunque il gradiente di novità e diversità richiesto dalla legge. Esistono spesso anche "rivisitazioni" di modelli già visti, "ispirazioni" tratte da modelli già noti e presenti (anche da molto tempo) sul mercato.

Qual'è dunque il limite, il confine fra il "plagio" di un modello già esistente, la sua pedissequa imitazione e l'opera nuova che discostandosi in tratti minimi può trovare legittimo albergo nel mercato del fashion?

Partiamo dalla norma del CPI. L'art. 32 CPI stabilisce che un disegno o modello è considerato nuovo… "*se nessun disegno o modello identico è stato divulgato anteriormente alla data di presentazione della domanda di registrazione, ovvero, qualora si rivendichi la priorità, anteriormente alla data di quest'ultima. I disegni o modelli si reputano identici quando le loro caratteristiche differiscono soltanto per dettagli irrilevanti*".

Possiamo quindi affermare, sulla scorta di quanto sopra, che se nessun disegno o modello identico è stato divulgato anteriormente alla data di presentazione della domanda di registrazione si ha un modello o un disegno nuovo.

Stabilire quando un modello abbia un "carattere individuale" non è sempre facile. L'art. 31 CPI afferma che un disegno o modello ha carattere individuale se l'impressione generale che suscita nell'utilizzatore informato differisce dall'impressione generale suscitata in tale utilizzatore da qualsiasi disegno o modello che sia stato divulgato

Per capire se un modello ha carattere individuale occorre conoscere i modelli noti al momento del deposito per quel tipo di prodotto e chiedersi se un "utilizzatore informato"[49], spesso identificato in un acquirente esperto, sia in grado di ricevere da quel modello un'impressione generale diversa rispetto alle impressioni suscitate dagli altri modelli. È un lavoro interpretativo non facile.

---

[49] Guizzardi S., *La tutela d'autore del disegno industriale*, incentivi all'innovazione e regime circolatorio, Giuffrè, 2005.

È chiaro che in settori molto affollati di forme simili anche diversità di forma lievi serviranno a distinguere il prodotto in quanto il margine di scelta è inferiore, mentre in settori più liberi la forma di un prodotto dovrà discostarsi notevolmente da quella di un altro perché si possa rinvenire un carattere individuale.

Nel fashion ricordiamo solo che sono stati considerati "irrilevanti" e quindi fonte di "identità" in senso tecnico giuridico i seguenti casi: in caso di modifica di materiali[50]; le semplici variazioni di un modello già divulgato[51].

[50] Tribunale Roma sez. IX, 27/02/2004. "*Non sussiste contraffazione del disegno o del modello registrato ai sensi degli articoli 5 bis e 5 ter R.D. n. 1411/1940, così come integrato dal d.lgs. n. 95/2001, quando il prodotto realizzato successivamente si differenzi dal primo per dettagli non irrilevanti, tali da suscitare un'impressione generale differente in un utilizzatore informato, intendendo per tale il consumatore interessato in quanto a conoscenza delle tendenze stilistiche del settore di mercato di riferimento*. Sez. Spec. P.I., 2004, 1, 237.

[51] Tribunale Genova, 16/07/2010. "*Premesso che la maggior parte degli oblò delle imbarcazioni sono circolari, la sola circostanza che sul vetro di un oblò di un determinato produttore siano raffigurate figure geometriche, peraltro molto elementari, non è sufficiente a conferire al modello carattere individuale ai fini dell'art. 6 l.m.i*".

eurilink
University Press

COLLANA CAMPUS – HANDBOOK

1. *Illogica di un conflitto. La logica fuzzy applicata alla crisi tra Israele e Libano*
   G. Facchinetti, F. Franci, G. Mastroleo, V. Pagliaro, G. Ricci

2. *Manuale del produttore televisivo. Informazione, fiction e intrattenimento*
   G. Di Giuseppe

3. *Comunicare ai media. L'ufficio stampa nell'era del Web 2.0*
   F. Lo Savio, L. Lorenzetti

4. *Fare l'autore per la Tv. Dalla Rai a Mediaset, dalla radio ai nuovi media*
   M. Gianotti

5. *Manuale di legislazione universitaria*
   V. Lanza

6. *Diritto dello spettacolo*
   G. Del Re

9. *Marketing thriller. Appunti di management per l'avviamento all'imprenditorialità*
   W. Forresu

10. *Sistema Europa. L'organizzazione politica dell'Unione Europea*
    A. Figus

12. *La Mediazione. Profili giuridici. Pianifica il tuo futuro*
    FormaMed, a cura di L. Morello e A. Rizzello

14. *Polizia giudiziaria. Nozioni operative per ufficiali ed agenti*
    F. Carta, I. Leo, F. Pavone

15. *Notes on International economics et finance*
    A. Fadel, M. Iezzi

16. *Managing a small business in the contemporary environment*
    International Authors, a cura di M. Porada–Rochoń

19. *Gli atti di polizia giudiziaria. In memoria di Giovanni Falcone e Paolo Borsellino*
    F. Carta, P. Leporale, F. Pavone

20. *Manuale di scrittura per la comunicazione. Come progettare, organizzare e gestire testi in modo professionale*
M. Infante

21. *I rischi d'impresa. Guida alla loro identificazione, analisi, valutazione e controllo*
G. R. Croce

22. *Giovani professionisti e società professionali. Le risorse europee ed il ruolo delle regioni*
N. Ferrelli

23. *L'India: da Paese in via di sviluppo a potenza economica. Strategia di sviluppo e ruolo dei mercati finanziari internazionali*
E. Scridel

24. *Business Planning*
M. Parisi

26. *Identità a confronto. Breve manuale di antropologia dell'attualità*
A. M. Cossiga

28. *Prontuario di Diritto ecclesiastico italiano*
A. Blasi

30. *L'idea olimpica. Dall'antica Grecia a de Coubertin*
M. Pescante, P. Mei

32. *Management story. Guida al management etico per corsi universitari e l'aggiornamento di manager pubblici e privati*
W. Forresu

34. *Sistema Ucraina*
A. Figus

40. *Trappole in maschera. Come legarsi all'albero della nave quando le sirene tentatrici compaiono nel mare dell'economia e della finanza*
W. Forresu

42. *Il Bilancio di Esercizio: Principi civilistici e fiscali*
O. Cosentini

44. *Handbook of Europe Union political organization, law and international relations*
A. Figus

45. *Casi e Materiali di Politica Fiscale dell'Unione Europea e degli Organismi Sovranazionali*
P. Valente

46. *Il Bilancio dell'Impresa Bancaria*
O. Cosentini e C. Ippoliti

47. *Handbook and glossary of diplomatic sciences*
A. Figus

48. *Casi e Materiali di Diritto Tributario Internazionale*
P. Valente

51. *Riconoscimento dei titoli accademici e professionali*
A. Bianchi Conti, T. Cuomo

52. *International Taxation & Tax Policy. Practical Insights in a Dynamic Multilateral Environment*
P. Valente

53. *Le creazioni intellettuali derivate nel diritto d'autore*
E. Sbarbaro

54. *I Bilanci Consolidati e Straordinari: Principi civilisti*
O. Cosentini

55. *Politica e diplomazia dello sport. La pace in campo: da Olimpia ai giorni nostri*
M. Pescante e P. Mei

57. *Il Bilancio dell'Impresa Bancaria* (Nuova Edizione)
O. Cosentini e C. Ippoliti

59. *Crisi da sovraindebitamento: mezzi e strumenti di risoluzione*
L. Giannini

60. *Sistema Europa. Organizzazione politica dell'Unione europea: uno sguardo oltre*
A. Figus

61. *Polizia Giudiziaria. Riferimenti normativi, attribuzioni e attività della Polizia Giudiziaria* (Nuova Edizione)
F. Carta e F. Pavone

63. *Comunicazioni mobili terrestri e via satellite. La sezione radioelettrica*
A. Bernardini

64. *Il Controllo di Gestione Semplificato*
O. Cosentin7

65. *Internazionalizzazione e comunicazione del "Sistema Italia". Principi, linee guida, esperienze*
A.A. VV., a cura di O. Cappelli

66. *Leadership and Ethics nella società della globalizzazione. Compendio di lezioni e seminari*
A. Giannone

67. *Principi di Fashion Law*
L. Giannini

68. *Merchandising e licensing nello sport. Teorie e tecniche di promozione del brand dal convenzionale al digitale*
E. Corso, G. Laguardia, S. Lella e A. Ortenzi

eurilink
University Press

COLLANA CAMPUS – CONFERENCE PROCEEDINGS

7. *Europa 2020. La sfida della crescita*
AA. VV., a cura di L. Paganetto

8. *Ripresa dopo la crisi*
AA. VV., a cura di L. Paganetto

11. *Verso una nuova Governance Europea*
AA. VV., a cura di L. Paganetto

13. *Il nucleare. Come?*
AA. VV., a cura di L. Paganetto

17. *Mezzogiorno tra crisi globale, Mediterraneo e federalismo fiscale*
AA. VV., a cura di L. Paganetto

18. *Debiti sovrani, banche e crisi dell'Eurozona. Chi paga il conto?*
AA. VV., a cura di L. Paganetto

25. *Patto per l'euro e crescita. L'austerità conviene?*
AA. VV., a cura di L. Paganetto

27. *I fondamentalismi religiosi nel mondo contemporaneo*
AA. VV., a cura di A.M. Cossiga e L. S. Germani

29. *Giustizia sociale, occupazione e crescita. Quali ricette per la "good economy"*
AA.VV., a cura di L. Paganetto

31. *Nuova manifattura, green economy e politica industriale*
AA.VV., a cura di L. Paganetto

33. *La cultura dell'incertezza. Fuzzy–logica–realtà–sanità–arte*
AA.VV., a cura di F. Franci, V. Pagliaro, G. Ricci

35 *In difesa dell'Europa decadente*
AA. VV., a cura di M. Pendinelli e M. Emanuele

36 *Il segno, il linguaggio e l'interpretazione. Il diritto dialoga con l'arte, la letteratura, la religione*
AA. VV., a cura di M. Nuzzo, A. M. Palmieri, F. Petrillo e F. P. Traisci

37. *Industrial compact, Europa e accordi transatlantici*
AA. VV., a cura di L. Paganetto

38. *Ripensare Maastricht*
AA. VV., a cura di L. Paganetto

39. *Disinformazione e manipolazione delle percezioni. Una nuova minaccia al Sistema–Paese*
AA.VV., a cura di L. S. Germani

41. *Il Piano Juncker per l'Europa in crisi. Verso Industria 4.0 e crescita verde?*
AA. VV., a cura di L. Paganetto

43. *Crisi dell'Eurozona: serve un Ministro delle Finanze?*
AA.VV., a cura di L. Paganetto

49. *Il libro aperto e divorato. Bibbia: traduzione e tradizione, cultura e arte*
AA. VV., a cura di G. Benzi

50. *Dialogues around water*
AA. VV., a cura di A. Leto

56. *Il Crowdfounding. Operatività e prospettive di sviluppo*
AA. VV., a cura di R. Galano

58. *Italia in Europa. Idee per uno sviluppo sostenibile*
AA. VV., a cura di L. Paganetto

62. *Balle planetarie. Guida alla lettura consapevole nell'era della fabbrica globale delle* fake news
AA. VV., a cura di L. Cerasa

eurilink
University Press

COLLANA CAMPUS – RICERCA

1. *Il fabbisogno nel territorio dell'Agro Romano.*
   Un'analisi sociologica
   N. Ferrigni, P. Gramiccia, A. Micocci

2. *C'era una volta l'ultrà*
   R. Masucci, N. Ferrigni

3. *Generazione Proteo*
   Giovani e Politica: opinioni, impegno e aspettative
   N. Ferrigni

4. *Il Ciclismo.*
   Tra percezione e comunicazione – 1° Rapporto Nazionale sul ciclismo
   AA. VV., a cura di N. Ferrigni

5. *Dieci anni di ordine pubblico.*
   Focus sulle manifestazioni politiche – sindacali – sportive
   A Forgione, R. Massucci, N. Ferrigni

6. *Le sfide della scuola nell'era digitale.*
   Una ricerca sociologica sulle competenze digitali dei docenti
   AA. VV., a cura di S. Capogna, A. Cocozza e L. Cianfriglia

7. *L'impact factor del Giro d'Italia. Analisi degli impatti della corsa rosa*
   AA. VV., a cura di N. Ferrigni e M. Spalletta

Eurilink University Press, nata nel 2006, è la casa editrice della Link Campus University, Università italiana non statale legalmente riconosciuta, con forte vocazione internazionale.
Mission della casa editrice è quella di creare un'azione di "ponte" culturale tra il lettore e la società globale, l'università e il mondo del lavoro, i cittadini e le Istituzioni, proponendo pubblicazioni di elevato spessore, umano e culturale, con contenuti chiari e approfonditi, in grado di affrontare tutte le tematiche emergenti del nostro tempo e le prospettive dibattute a livello internazionale.
Eurilink pubblica in lingua italiana e in lingua inglese utilizzando anche lo strumento di diffusione informatica.
Le linee guida editoriali sono individuate da Comitati Scientifici e dalle Direzioni Editoriali delle diverse collane. Le pubblicazioni dedicate alla Formazione Universitaria e alla Ricerca Scientifica, sono sottoposte a sistema di peer review.
L'offerta editoriale si articola in 5 grandi aree alle quali afferiscono 18 differenti collane:

A. ACCADEMIA: COLLANE CON FOCUS UNIVERSITARIO
- *Studi e dialoghi giuridici*: norma e diritto vivente. Ambito Privatistico *(Critical Studies in Private Law)* e Ambito Pubblicistico, Comunitario e Internazionale (*Critical Studies in Public Law, Community and International field*). Collana specialistica di riferimento del Corso di Laurea a ciclo unico di Giurisprudenza *Studi politici, economici, diplomatici e internazionali*: analisi dei processi di globalizzazione dei fenomeni politici e delle relazioni tra i Paesi; collana di riferimento dell'omonimo Corso di Laurea e di Laurea Magistrale
- *Studi di comunicazione digitale*: innovazioni nei mezzi di comunicazione e pubblicità; collana di riferimento dell'omonimo Corso di Laurea e di Laurea Magistrale
- *Studi di management, finanza e fiscalità dell'impresa*: analisi e metodologie; collana di riferimento dell'omonimo Corso di Laurea e di Laurea Magistrale
- *Campus*: collana che riflette il dibattito culturale e scientifico dell'Università e della Fondazione, oltre che le attività di formazione professionale, universitaria e post universitaria e i risultati delle attività di ricerca (*Handbook, Conference proceedings, Ricerca*)
- *Alumnia*: pubblicazioni dei laureati che hanno ottenuto la dichiarazione di "dignità di stampa" da parte delle relative Commissioni di Laurea
- *I codici*: raccolta di norme per le varie aree del diritto, italiano e internazionale

B. ATTUALITÀ INTERNA E INTERNAZIONALE
- *Tempi Moderni*: attualità politica, economica e sociale – italiana e internazionale
- *Eurinstant*: temi emergenti rappresentati con dati e informazioni per una lettura veloce
- *La Critica*: analisi e interpretazione dei fenomeni culturali e sociali del nostro tempo
- *I Saggi:* approfondimenti monografici nelle diverse discipline

C. STORIA
- *Tracce:* ritratti e biografie, racconti e percorsi di vita
- *Historia*: studi storici, in grado di fornire contributi, anche inediti, alla comprensione di fatti e di relazioni che costituiscono le radici storiche della nostra civiltà

D. ARTE E CULTURA
- *Arti e Tradizioni*: manifestazioni dell'arte e rappresentazione delle tradizioni delle regioni d'Italia
- *Ambiente Urbano e Territorio:* analisi, studi e progetti
- *Benessere e Salute:* teoria, ricerca e percorsi operativi
- *Link*: pubblicazioni con specifica attenzione alla lingua e alla cultura di paesi emergenti

E. ISTITUZIONI
- *Pubblicazioni di servizio*: per Enti o Istituzioni varie, interne e internazionali

All'offerta editoriale pubblicata nelle diverse collane si aggiungono:

1. RIVISTE
   - *Translation. A transdisciplinary journal* that collects and represents the ways in which translation, a fundamental element of culture transforms our contemporary world *(print and on line)*
2. COEDIZIONI: pubblicazioni in collaborazione con altre case editrici – non italiane – finalizzate ad una più estesa divulgazione anche all'estero
3. ANNALI
   - *Annali del CERSIG* (Centro di Ricerca sulle Scienze Giuridiche)
   - *Annali del DISEC* (Centro di Ricerca "Dinamica dei Sistemi Economici Complessi")
   - *Annali dell'Università degli Studi "Link Campus University"*
4. QUADERNI
   - *Quaderni di ricerche ermeneutiche*

Finito di stampare nel gennaio 2021
da “Press Up s.r.l.”
01036 Nepi (VT) – Via Cassia Km 36,300
per conto di Eurilink University Press