

Come diventare Franchisor

A cura della Dott.ssa Luisa Barrameda Coordinatrice Nazionale FIF

È ormai un dato di fatto che la formula commerciale del franchising rappresenta oggi il sistema di sviluppo aziendale più diffuso e collaudato delle economie moderne. Tale formula non può che apparire attraente per le aziende con notevoli aspettative di crescita, perché vedono nel franchising la via più efficace per costituire, con investimenti limitati, una rete uniforme per distribuire i propri prodotti e raggiungere la copertura di nuovi mercati. È per questo che la formula commerciale del franchising, comportando così grandi vantaggi per una crescita del volume d'affari conseguita con migliori condizioni d'acquisto unite a minori costi di produzione, può, a ragione, essere considerata dalle aziende valida alternativa allo sviluppo diretto. Anche se quasi tutte le attività commerciali possono essere in grado di svilupparsi attraverso il franchising, è opportuno analizzare prima d'ogni altra cosa le motivazioni che spingono a scegliere questa formula.

Nel caso in cui un'azienda consideri di scegliere il franchising come sistema per svilupparsi, questa deve, innanzitutto, valutare attentamente la sua redditività e solvibilità, il suo buon posizionamento sul mercato di riferimento e la sua possibilità di realizzare un progetto di franchising capace di raggiungere gli obiettivi attraverso l'apertura di punti vendita franchisee. Tale progetto deve poggiarsi su un'attività commerciale di sicuro interesse, su un'accorta strategia di marketing ed una struttura organizzativa interna in grado di far adeguatamente fronte alla crescita della rete. In mancanza di questi tre elementi indispensabili per cominciare, è meglio non tentare di perseguire uno sviluppo attraverso il franchising.

Il potenziale franchisor dovrà tenere presente che una rapida crescita della rete può comportare seri problemi organizzativi e dovrà pianificare attentamente l'apertura dei punti vendita in franchising. Con una crescita ben cadenzata, lo sviluppo del suo marchio sul territorio comporterà un migliore posizionamento dei prodotti riguardo alla concorrenza oltre al rafforzamento del marchio stesso. Un'azienda di recente creazione non potrà scegliere il franchising come formula di sviluppo poiché le sarà necessario sviluppare prima, con l'assistenza d'esperti del settore nella stesura del progetto di sviluppo, il know-how di gestione e di commercializzazione funzionale all'espansione del marchio.

Il potenziale franchisor, per assicurarsi il successo del suo marchio in franchising, dovrà contare su un prodotto innovativo rispetto alla concorrenza e su previsioni positive di crescita del mercato al quale appartengono i suoi prodotti, oltre ad avere un metodo gestionale ed amministrativo sufficientemente sperimentato e trasmissibile (il suaccennato know-how). Con questi elementi, il potenziale franchisor potrà attuare la prima fase del progetto in franchising attraverso l'elaborazione di un'analisi di fattibilità che consenta di confermare la validità del progetto stesso e la sua trasmissibilità ai franchisee.

Per effettuare questa analisi si deve ricorrere ad una procedura mirata con la quale identificare i punti basilari che seguono per fornire la giusta informazione al potenziale franchisor perché lo stesso possa decidere se sviluppare o no il suo marchio in franchising.

1. Analisi di settore: si rende necessario conoscere i marchi della concorrenza, unitamente al loro volume d'affari, ed il trend del settore. Con quest'analisi il futuro franchisor potrà misurare il potenziale sviluppo del marchio nonché la reale situazione del mercato dove intende espandersi. Bisognerà anche quantificare la popolazione minima richiesta per ogni punto vendita e il relativo numero di ipotetici clienti sufficienti a rendere il punto vendita redditizio. Questa informazione servirà anche per imporre l'esclusiva territoriale di zona e determinare il numero di punti vendita che si possono inserire in ogni territorio.

2. Marchio: è uno degli elementi essenziali di tutti i sistemi che si sviluppino attraverso il franchising, del quale a volte il neo-franchisor dimentica l'importanza che comporta per il successo della rete. Succede spesso che i neo-franchisor inizino con un marchio ancora in attesa di registrazione e sul quale non hanno neanche realizzato una ricerca di similitudine ed identità per poi ritrovarsi con altri marchi uguali, simili o comunque deboli, sicura causa di seri problemi per la crescita della rete. Ecco perchè l'azienda deve essere titolare di un marchio registrato a livello comunitario, in grado di essere trasmesso con una licenza d'uso ai franchisee, registrazione che è consigliabile fare anche per il dominio internet.

3. Oggetto del franchising: bisogna definire chiaramente il tipo di offerta commerciale – prodotti o servizi – che si vuole sviluppare. Se si tratta di un franchising di prodotti, è di somma importanza l'aspetto delle forniture dei medesimi: l'azienda deve studiare i canali e i modi di fornitura dei prodotti che dovranno vendere i franchisee, tenendo in debito conto se sono prodotti realizzati dalla medesima o da terzi. Se si tratta di servizi, l'azienda dovrà definirli esattamente con le rispettive forme di prestazione. In entrambi i casi, con l'aiuto dell'analisi di settore, l'azienda dovrà essere consapevole della necessità di adattare l'offerta al mercato del franchisee per assicurarsi maggiori probabilità di successo.

4. Struttura aziendale: l'azienda deve poter contare su una struttura in grado di supportare la realizzazione della rete in franchising, struttura che è consigliabile sia all'interno della propria azienda per quanto riguarda il controllo della rete ed il rispetto degli obblighi contrattuali con i franchisee. Il potenziale franchisor, che inizi lo sviluppo della rete senza un dipartimento franchising all'interno dell'azienda, andrà incontro a tutta una serie di obblighi contrattuali, che vanno dall'assistenza ai franchisee all'apertura di nuovi punti vendita ed al controllo della rete, ai quali gli sarà difficile far fronte. E', ancora una volta, dall'analisi di fattibilità dell'azienda che sarà possibile stabilire il grado di capacità della struttura aziendale di far fronte allo sviluppo della rete in franchising, con l'aiuto della definizione dei servizi di formazione ed assistenza che dovrà prestare ai franchisee.

5. Profilo franchisee: rappresenta in astratto l'ideale gestore del punto vendita del marchio in franchising, ritratto professionale e finanziario più preciso possibile del franchisee giudicato più idoneo per gestire l'attività che l'azienda deve formulare. E' utile ricordare che, posto che l'attività sia gestibile e redditizia, ciò non vuol dire che sia sempre facile trovare il franchisee giusto.

6. Punto Pilota: nel caso in cui l'azienda disponga di punti di vendita diretti, lo studio dei medesimi servirà per definire al meglio la fattibilità della realizzazione della rete in franchising. Nel caso contrario, dovrà creare punti vendita pilota che le consentiranno di testare come e quando trasmettere il sistema ai franchisee. Tutta l'esperienza ricavata da questi sarà di vitale importanza per garantire le probabilità di successo del marchio in franchising.

7. Business Plan: il potenziale franchisor, una volta a completa cognizione dell'attività in franchising che intende sviluppare e delle zone interessate per aprire punti vendita, avrà bisogno del business plan che consiste nell'analisi economica e finanziaria dell'attività stessa. Tale analisi fornirà informazioni relative alla redditività di un nuovo punto vendita per il futuro franchisee in ordine alle potenzialità del mercato; questa

stessa informazione servirà all'azienda per verificare se è fattibile lo sviluppo attraverso il franchising del suo marchio e per adeguarsi all'eventuale crescita della rete.

Il potenziale franchisor, con tutti questi dati alla mano, potrà decidere a ragion veduta se è conveniente per lo sviluppo della sua attività creare una rete in franchising. Se intraprende la via del franchising, dovrà essere consapevole dei vantaggi e svantaggi che il sistema comporta. Per quanto riguarda i vantaggi, il primo e più noto è nella possibilità di aprire nuovi canali di distribuzione dei suoi prodotti o servizi con risorse finanziarie e umane limitate: saranno, infatti, a carico dei franchisee tutti i problemi relativi all'apertura dei punti vendita dove saranno venduti i suoi prodotti o servizi. Con questo sistema l'azienda riesce a controllare al meglio la distribuzione del prodotto o servizio fino all'utente finale, oltre ad avere minori spese di gestione. Altri vantaggi derivano non solo dagli introiti ricavati dall'uso delle insegne e dalla vendita ai franchisee, ma dalle royalties e dalla pubblicità, altri ancora dalla specificità del rapporto di franchising: il franchisor ed il franchisee sono due personalità giuridiche ed economiche distinte ed indipendenti, ognuno di loro assume le proprie responsabilità di fronte ai loro dipendenti con la conseguente riduzione dei rischi di lavoro e rispetto a tutti gli adempimenti di legge.

Peraltro, anche le reti in franchising possono presentare degli svantaggi per il potenziale franchisor: il primo deriva dal fatto che non sarà lui in prima persona, ma il franchisee a gestire il punto vendita e quindi il potenziale franchisor non avrà il controllo totale sull'operato del franchisee. Per ovviare a ciò nella misura del possibile, nella complessa regolamentazione del rapporto franchisor / franchisee saranno il contratto di affiliazione e il manuale operativo della rete a garantire al franchisor quel controllo necessario per far sì che la rete funzioni con diligenza e senza spiacevoli sorprese. Esiste anche un altro aspetto svantaggioso per il potenziale franchisor, quello che deriva dell'inesperienza nella gestione di una rete in franchising, ecco perchè è consigliabile la presenza di un esperto in materia di franchising di massima professionalità e fiducia che lo possa affiancare nella creazione e sviluppo della rete stessa. I consigli di un esperto possono far risparmiare spese e problemi al neo franchisor, spese e problemi che graveranno inevitabilmente nel bilancio finale al posto dei guadagni.

Dopo aver realizzato l'analisi di fattibilità ed aver calcolato tutti i pro e contro, l'azienda potrà decidere se sviluppare o meno il suo marchio in franchising. Nel caso decida per lo sviluppo in franchising, dovrà preparare la documentazione necessaria per poter agire in quella direzione con le garanzie opportune di una rete solida e competitiva. Quattro sono i tipi di documentazione necessaria per un progetto in franchising:

1. Materiale informativo

a) Questionario profilo franchisee: documento con le domande che serviranno ad individuare se il potenziale franchisee rispecchia il profilo delineato dal franchisor.

b) Dossier: il franchisor dovrà preparare questo dossier da consegnare al franchisee prima della sottoscrizione del contratto di franchising contenente ogni informazione relativa ai principali dati relativi al franchisor; i marchi utilizzati con gli estremi della relativa registrazione o della licenza concessa al franchisor da terzi; gli elementi caratterizzanti l'attività in franchising; l'elenco dei punti vendita diretti ed in franchising; un'ipotesi di bilancio previsionale fondata su esperienze di franchisee analoghi.

c) Brochure: documento utile alla introduzione dell'azienda nella ricerca franchisee. Serve da carta di presentazione del marchio interessato ad espandersi.

2. Contrattualistica: tutto il sistema del franchising deve basarsi su un contratto di franchising realizzato assolutamente a misura di quella attività commerciale e sull'esperienza del franchisor, (mai copiare un altro contratto o scaricarlo da internet). La sua importanza risiede nel fatto che esso costituisce la colonna portante del suo sistema esclusivo e dovrà, anche, rispettare la normativa comunitaria nonché quella nazionale in materia. Oltre al contratto di franchising, si rende, a volte, necessario un pre-contratto o un contratto di opzione, sempre realizzati nel rispetto della normativa vigente, nonché altri documenti contrattuali relativi alla titolarità del software ed alle forniture.

3. Manuale operativo: raccoglie e dettaglia il know-how di gestione e di commercializzazione del marchio in franchising. Il Manuale rappresenta l'elemento dinamico del sistema in quanto dovrà essere aggiornato secondo necessità dal franchisor e comunicato ai franchisee. Ogni manuale è, al pari del contratto, diverso agli altri e rappresenta l'esperienza specifica del franchisor che deve essere trasmessa ai franchisee al fine di garantire la massima informazione per gestire il loro punto vendita. Con tale esperienza, il franchisee riceverà le informazioni su come esporre la merce, come comportarsi con il personale e con la clientela, come fare pubblicità locale, come gestire amministrativamente il punto vendita, come stabilire gli orari di apertura e chiusura, le modalità di fornitura, l'indicazione dei prezzi al pubblico, l'arredo, le caratteristiche relative all'immagine del marchio, ecc.

4. Formazione: l'aspetto formativo è di vitale importanza per il recepimento da parte del franchisee del know-how del franchisor. Pertanto, oltre alla consegna del manuale operativo, il franchisor dovrà fornire una prima formazione ai franchisee nonché, a seconda dell'attività commerciale, i successivi corsi di aggiornamento quando necessari. L'aggiornamento formativo si può realizzare anche attraverso circolari, internet, ecc. senza costi di trasferta per ambedue le parti. Non c'è dubbio che solo una buona formazione farà del franchisee un'imprenditore in grado di gestire al meglio il marchio concesso in franchising.

In conclusione, l'azienda interessata a svilupparsi in franchising dovrà tenere presente che, senza un'analisi del mercato di riferimento del prodotto o servizio, la presenza di aspetti che la contraddistinguono, la efficienza di un sistema di fornitura dei prodotti testato logisticamente e la capacità di prestare assistenza continua ai franchisee, la scelta della formula franchising come mezzo di sviluppo è sconsigliabile. In conclusione, oltre ad avere l'azienda un prodotto o servizio forte e concorrenziale ed un know-how sperimentato e trasmissibile, nel caso in cui essa decida per lo sviluppo con il franchising, è indispensabile che tutta la suddetta procedura sia realizzata con l'assistenza di un vero esperto del settore. Un professionista serio e non improvvisato come a volte capita sciaguratamente di incontrare.