

Negli ultimi anni la dura sfida competitiva nel commercio e nei servizi ha colpito tanti imprenditori e anche molte professionalità nelle aziende.

I laureati e i diplomati si trovano spesso con tanta scienza e nessuna pratica che possa portare ad un percorso professionale concreto, in tempi accettabili. Il problema di "dove mettere i risparmi" è sempre più incalzante: immobili alle stelle, tassi bancari a zero, borse attonanti...

Avviare un'attività in proprio con il franchising può essere una soluzione. A patto che si veda la scelta di diventare franchisee non come un impegno temporaneo né come un modo per "fare qualcosa" in attesa di tempi migliori, ma come l'opportunità concreta per svolgere una professione soddisfacente e gratificante, possibilmente per tutta la propria vita lavorativa. Dal punto di vista economico si tratta di fare un investimento di medio

periodo che, se effettuato con attenzione e oculatezza, può rivelarsi molto appagante.

Nel franchising ci sono opportunità per tutte le tasche e per tutti, dal neofita all'imprenditore collaudato, c'è allo stesso tempo da imparare e da impegnarsi a costruire.

Ben poche tra queste attività funzionano mettendoci unicamente i soldi e delegando ad altri la gestione. In questa formula i risultati si ottengono sempre con il lavoro di squadra di tutti i franchisee (affiliati) e del franchisor (affiliante). Il successo è il frutto non casuale di soluzioni provate a lungo sul campo e di un'esperienza (know how) che si

arricchisce continuamente, a ogni nuova apertura. Il sistema funziona anche perché dà modo a ciascuno di concentrarsi sul proprio ruolo e di lavorare nel comune interesse.

Per quanto possa sembrare strano, in un mondo in cui prevale la competizione individuale, l'accentramento di poteri, di soldi e di conoscenze, il franchising trae le propria spinta propulsiva da concetti opposti, come la solidarietà tra imprenditori e la condivisione di obiettivi. Ciò accade, ovviamente, quando c'è serietà di intenti sia da parte del franchisor sia da parte dei franchisee.

Luca Fumagalli

3	Prefazione	46	CAP_5 <b>Gli aspetti economici</b> 5_1 ottenere le informazioni 5_2 interpretare i dati 5_3 l'analisi conclusiva
6	CAP_1 <b>Mettersi in proprio</b> 1_1 l'autovalutazione. Cinque domande per capire. 1_2 meglio da soli o con il franchising	57	<b>Glossario</b>
13	<b>Glossario</b>	58	CAP_6 <b>Il contratto di affiliazione</b> 6_1 gli obblighi di informazione preliminare 6_2 la forma e il contenuto del contratto 6_3 altri punti caldi del contratto 6_4 la legge sul franchising 6_5 la firma
16	CAP_2 <b>Il franchising è un sistema per te?</b> 2_1 l'inizio: i perché di una scelta 2_2 a ognuno il suo franchising 2_3 franchisee: imprenditore dimezzato o potenziato?	65	<b>Glossario</b>
27	<b>Glossario</b>	66	CAP_7 <b>Che cosa succede dopo?</b> 7_1 la fase preapertura 7_2 dare ed esigere 7_3 qualche sorpresa nei costi continuativi 7_4 le difficoltà del rapporto 7_5 crisi e soluzioni 7_6 vendere: vincoli e possibilità 7_7 comparare: perché e come?
28	CAP_3 <b>Che franchisor scegliere?</b> 3_1 un affare per due 3_2 il "lavoro a casa" del candidato 3_3 i franchisor da evitare 3_4 confrontare le offerte con le proprie esigenze 3_5 valutare il mercato 3_6 il percorso di valutazione preliminare	75	<b>Glossario</b>
35	<b>Glossario</b>	76	CAP_8 <b>Le professioni del franchising</b> 8_1 dentro il franchising 8_2 attorno al franchising 8_3 nel franchising internazionale
36	CAP_4 <b>Come valutare ciascun progetto</b> 4_1 i requisiti minimi 4_2 i primi colloqui 4_3 vedere e toccare con mano 4_4 i documenti precontrattuali 4_5 la comparazione tra le varie offerte 4_6 il percorso verso l'affiliazione	81	<b>Glossario</b>
45	<b>Glossario</b>	82	Domande & risposte
		94	Test
		97	L'autore

## mettersi in proprio

6

Va chiarito subito che diventare franchisee significa, per prima cosa, decidere di mettersi in proprio. Per chiarezza, il franchisee **non** è socio del franchisor. **Non** è neanche dipendente, collaboratore, agente, procacciatore d'affari dell'affiliante. **Non** è neppure il gestore di un negozio o di un'attività di propria o di qualcun altro. E' semplicemente un imprenditore autonomo che, per svolgere al meglio la propria attività, decide di utilizzare alcuni servizi messi a disposizione da un'altra impresa. Per far questo, stipula un accordo commerciale che si chiama contratto di affiliazione (o di franchising) con un affiliante (o franchisor).

L'impresa nasce ed agisce sotto forma di ditta individuale o di società di persone o di società di capitale. Il franchisee è l'imprenditore che avvia l'attività e si assume ogni responsabilità sotto il profilo giuridico, economico, gestionale, amministrativo e fiscale.

Dal punto di vista tecnico il contratto può essere stipulato da una persona fisica o da una società, ma in ogni caso la figura dell'affiliato è, in tutto per tutto, quella di un imprenditore autonomo rispetto all'affiliante. Chi investe il denaro è il franchisee, da solo o con uno o più soci. Chi è proprietario dell'impresa è sempre il franchisee, da solo o con uno o più soci. Chi la gestisce è ancora il franchisee, da solo o con uno o più soci. Chi ci lavora in prima persona può essere lo stesso franchisee, i suoi soci, i suoi collaboratori, i suoi dipendenti. Ogni genere di licenza e di autorizzazione necessaria all'attività fa capo al franchisee, che ne è titolare prima, durante ed eventualmente dopo la collaborazione con il franchisor. Da qualunque parte la si guardi, quella di fare il franchisee è una scelta imprenditoriale.

Siccome attorno allo "strano" ruolo dell'affiliato c'è tanta confusione, ribadiamo continuamente questo concetto. Gli anglosassoni utilizzano una frase esplicativa per definire la scelta dell'affiliazione. Dicono: "Be your own boss", che significa letteralmente "Diventa capo di te stesso".

sa è sempre il franchisee, da solo o con uno o più soci. Chi la gestisce è ancora il franchisee, da solo o con uno o più soci. Chi ci lavora in prima persona può essere lo stesso franchisee, i suoi soci, i suoi collaboratori, i suoi dipendenti. Ogni genere di licenza e di autorizzazione necessaria all'attività fa capo al franchisee, che ne è titolare prima, durante ed eventualmente dopo la collaborazione con il franchisor. Da qualunque parte la si guardi, quella di fare il franchisee è una scelta imprenditoriale.

Stimolati da una bella idea di business o dalla pubblicità di un franchisor, il primo impulso che si prova, talvolta, è quello di fare una telefonata o di inviare una e-mail di richiesta di informazioni. In genere si comincia così il percorso di valutazione dei progetti e la fase di candidatura all'affiliazione.

Prima di andare a curiosare in giro, occorrerebbe però guardare un po' in casa propria, domandandosi con un minimo di autoanalisi, di umiltà e di senso critico se ci si sente adatti all'impresa. Bisogna essere realisti circa le proprie effettive capacità: nella vita di tutti i giorni, da dipendente di qualche impresa è forse possibile sfuggire alla realtà, ma è sicuramente impossibile farlo da imprenditori.

E' utile immaginare di dover affrontare i caratteri differenti dei diversi clienti e pensare se si è in grado, per esempio, di sorridere anche quando si sa che il cliente ha torto, di sopportare psicologicamente, prima che economicamente, un periodo più lungo di quello previsto prima di vedere i ritorni economici dell'investimento fatto, di lavorare duramente senza la certezza dello stipendio mensile...

7

## Cinque domande per capire se hai davvero i numeri per metterti in proprio con il franchising

### 1 Hai voglia di prenderti la responsabilità di gestire un'attività in proprio?

*Una delle favole che sono state diffuse a proposito del franchising è che il ruolo di affiliato è comodo e facile, a portata di mani. Questo è falso! Anche se il franchisor ti fornirà formazione, addestramento iniziale, assistenza continua e ogni sorta di agevolazione, tu dovrai essere in grado di avviare e gestire la tua attività: nessun altro, nemmeno il franchisor, potrà farlo per te. Il successo o l'insuccesso della tua impresa dipenderanno principalmente da te, dalle tue azioni, dalla tua determinazione a raggiungere gli obiettivi. Se questa responsabilità ti pesa, non farti illusioni: con o senza franchising il ruolo dell'imprenditore non fa per te.*

## 2 Hai il tempo, la possibilità, l'interesse a impegnarti in prima persona nell'attività?

*Se pensi di assumerti il ruolo di puro investitore, delegando ad altri il compito di gestire, è giusto che tu sappia che quasi sempre le attività affidate di maggior successo sono quelle condotte in prima persona dal titolare.*

*A volte prevale il convincimento che far funzionare l'attività sia un affare esclusivo del franchisor e che l'affiliato, una volta predisposte le risorse economiche necessarie, abbia esaurito i suoi impegni contrattuali e possa dedicarsi ad altro. In realtà ciò che acquista dal franchisor non è un'attività già confezionata e pronta ad assicurarti ritorni economici. Non è un caso se la maggior parte delle aziende affilianti preferisce selezionare affiliati attivamente coinvolti nell'attività, se non addirittura operativi al 100% nella conduzione quotidiana. Di solito si registra una notevole differenza di risultati, a parità di altre condizioni, tra le unità affiliate che vedono la presenza costante del titolare e quelle curate da responsabili di gestione che non sono coinvolti finanziariamente nell'iniziativa. Perciò, se vuoi essere certo del successo della tua attività, devi essere preparato a lavorare forse più di quanto tu abbia mai fatto prima. Le settimane di 40 ore lavorative sono un'altra favola: soprattutto nella fase di lancio dell'attività potrai anche perdere il conto del tempo impegnato.*

— 8

## 3 Per questa iniziativa hai l'appoggio della tua famiglia o di chi ti sta vicino?

*Imprendere è una scelta di vita. In un'impresa si mettono in gioco i propri soldi, magari tutti i risparmi messi da parte per garantire a sé stessi e alla propria famiglia un po' più di serenità o qualche acquisto fuori budget. Soprattutto, però, si prende un impegno a tempo pieno, che esclude o limita molte altre occupazioni. I tuoi familiari devono capire che questa decisione richiederà a tutti grandi sacrifici e rinunce. Il lavoro, le responsabilità, le preoccupazioni sottrarranno molta della tua disponibilità. Mariti, mogli, figli e parenti devono perciò essere concordi nel sostenere la tua scelta, valutando insieme con te i rischi e i benefici che ne possono derivare.*

## 4 L'attività che stai valutando è quella che senti di saper fare e che vorresti fare?

*Spesso la gente valuta un franchising pensando esclusivamente "a quanti soldi può fare". Solo più tardi scopre di aver scelto un'attività inadatta alle proprie caratteristiche o addirittura sgradita. Una ragazza con problemi di balbuzie voleva aprire un'agenzia di servizi, dove sarebbe stata costretta a parlare al telefono e al pubblico continuamente. Un signore che sapeva di essere claustrofobico ha avviato una attività che lo farà stare chiuso in una piccola bottega per sei giorni la settimana nei prossimi cinque e più anni. Sono casi limite, ovviamente. Ci sono cose su di te che sai o che emergono chiaramente. Altre, più profonde, che richiedono un onesto e serio lavoro di autovalutazione. Analizza a fondo le tue capacità, le tue attitudini, i tuoi interessi, il genere di attività che preferisci svolgere e soltanto dopo guarda che ci sia un progetto di franchising che si avvicini a ciò che cerchi.*

*Verificare che un'attività possa rendere è fondamentale, ma è altrettanto importante capire quanto tu sei in grado di far rendere quell'impresa. Non dimenticare, infine, che scegliere un'attività che ti piace e che senti tua è un "vantaggio competitivo" su chi svolge lo stesso lavoro senza attitudini, senza passione e senza alcun interesse se non quello di "fare soldi".*

9—

## 5 Sei una persona predisposta al dialogo e alla collaborazione con la gente?

*Molte attività in franchising sono basate sul rapporto con altre persone. È indispensabile innervare con il franchisor, collaborare con gli altri affiliati e con i dipendenti, saper trattare con i clienti. Un affiliato con un atteggiamento critico e negativo porta solo scartaggi a se stesso e all'intero sistema di franchising. Lavorare con il franchisor significa essere aperti al dialogo, saper comunicare le proprie necessità e gli eventuali problemi, essere disposti ad ascoltare, ma anche a proporre. Questo ruolo richiede una mentalità un po' speciale, molto moderna, ma che di tradizionale conserva la disponibilità, l'umiltà e la volontà di imparare un nuovo mestiere con l'aiuto di un partner esperto. E' anche importante concedere la propria fiducia a chi, per contratto, s'impegna a far funzionare al meglio la tua attività. Guarda al tuo passato e controlla come hai gestito le relazioni con quelli che hanno collaborato al tuo lavoro. Cerca di capire dove puoi migliorare e metti nello spirito giusto per la cooperazione che richiede l'essere franchisee.*

## uno\_due\_ meglio soli o con il franchising?

Il sogno di mettersi in proprio è da sempre uno dei più gettonati. Ci sono stati periodi nei quali era più facilmente realizzabile e meno rischioso. Poteva bastare il coraggio di buttarci, di impegnarsi, di fare sacrifici. Con un po' d'istinto e qualche capacità la sfida imprenditoriale poteva rivelarsi remunerativa e vincente, che si trattasse di una attività commerciale o artigianale, professionale o di servizi.

Oggi non è più così: basta girare per negozi e fare domande ai titolari. Quasi in tutti i settori del commercio e dei servizi si avvertono difficoltà: i paragoni con il passato, pur sfrondati da ogni retorica o luogo comune, fanno capire come i mercati siano diventati **selettivi**. La **competitività** si è esasperata, l'offerta di ogni genere di beni e servizi si è moltiplicata. I consumatori sono sempre più **esigenti, informati, consapevoli** del loro ruolo e del loro "potere contrattuale". C'è sempre **meno tempo e meno margine** per "sbagliare" e per migliorare la propria offerta attraverso l'esperienza sul campo.

Chi entra in un settore oggi deve avere fin da subito le idee chiare, insieme a conoscenza, competenza, risorse adeguate. I concorrenti che resistono sul mercato hanno già parecchie di queste caratteristiche e il consumatore sceglierà il nuovo solo se percepirà un'offerta migliorativa rispetto all'esistente.

Molto è cambiato rispetto al passato anche in relazione alle modalità per "imparare un mestiere". Le attività commerciali passavano dal padre al figlio e resistevano a più generazioni, magari sempre negli stessi luoghi e con gli stessi prodotti. Oggi i negozi passano di mano molto più spesso e i figli devono cercare occupazioni diverse o modi nuovi di condurre le imprese di famiglia.

Le botteghe formavano nuovi artigiani attraverso l'apprendistato. Invece le dinamiche attuali lasciano poco spazio alla **formazione**, che deve immediatamente tramutarsi in efficienza produttiva e in risultati.

In questo scenario il franchising può offrire molte risposte. Il franchisee avvia un'attività che ha già dimostrato di poter affrontare con successo la **selezione** del mercato, nei luoghi in cui la rete è già presente. E' allenata a confrontarsi quotidianamente a livello locale e nazionale con i **concorrenti**. Si è fatta conoscere e apprezzare dai **clienti**. E' stata migliorata nel tempo attraverso gli errori e le **esperienze** sul campo.

L'imprenditore affiliato non deve necessariamente essere un esperto del settore: della sua **formazione** si cura il franchisor, nell'interesse reciproco. La nuova impresa può essere portata a regime in **meno tempo** e con **minori margini** di errore. In altre parole nasce già "grande", perché ha con sé tutto il sapere già acquisito dalla rete cui appartiene.

I possibili vantaggi non sono solo nella fase iniziale. Anche nella continuità dell'impresa il franchising propone soluzioni a molti problemi di grande attualità. Oggi a qualsiasi imprenditore sono richieste sempre **nuove conoscenze** per gestire bene la sua attività: chi resta indietro rischia di perdere posizioni di mercato. Nel franchising il sistema **progressivo** e porta automaticamente le innovazioni a ciascun affiliato grazie al lavoro del franchisor e di tutta la rete.

Inoltre il "fai da te" comporta maggior impegno per gestire sia i rapporti con i fornitori che quell'insieme di operazioni accessorie, onerose o poco remunerative, che l'attività in genere richiede e che invece sono risparmiate al franchisee o fortemente semplificate.

Prendiamo la gestione dell'assortimento in un negozio: il franchisor può dedicare all'attività di selezione "a monte" risorse specializzate che si impegnano quotidianamente nella ricerca dei prodotti giusti, nella comparazione dei prezzi d'acquisto, nella trattativa, che può essere svolta su basi più interessanti grazie al potere contrattuale di gruppo, nel monitoraggio dell'offerta dei concorrenti. Le stesse modalità di fornitura possono essere semplificate, per esempio quando il franchisor centralizza il tutto, organizzando gli approvvigionamenti da più fonti in modo che, con un'unica spedizione, una sola bolla, una sola fattura e termini di pagamento unici e concordati da contratto, si possano garantire al punto vendita affiliato tutti i prodotti necessari.

Tutto questo può far risparmiare un'enorme mole di lavoro al franchisee, che può così dedicarsi totalmente agli aspetti più importanti della sua impresa. Per esempio farsi conoscere localmente o seguire il cliente con **più attenzione e professionalità**.

Nel caso dei settori di servizi, le differenze nella gestione continuativa tra una impresa "fai da te" ed una in franchising sono solo apparentemente meno tangibili.

In realtà riguardano temi fondamentali come l'**organizzazione del lavoro, il software, lo scambio di banche dati, le convenzioni con i fornitori, l'aggiornamento costante**. Tutti ambiti dove la forza del franchisor e di un gruppo di imprenditori affiliati che lavorano con un obiettivo comune possono fare raggiungere traguardi che, per il singolo, sarebbero proibitivi o comunque ben più onerosi di quanto "costi" il contratto di franchising.

Infine abbiamo l'effetto della **conoscenza del marchio**. Una discreta parte del fatturato di un'attività deriva dalla notorietà del marchio per il cliente finale. Se questo marchio è legato a una percezione di qualità e prezzo ben definite e valide, molti clienti diventano fedeli, indipendentemente dal titolare della singola attività. Le reti di franchising più note vi-

vono di questo: vado da X, per comprare casa perché sono i più conosciuti... perché sono quelli più presenti sul territorio... ecc... Vado da Y perché trovo sempre qualche novità interessante a buon prezzo... perché sono gli unici da cui trovo il prodotto... in tutta Italia... Ovviamente anche in questi casi conta molto la capacità del singolo imprenditore: è lui che fa la differenza tra gli obiettivi minimi e massimi di risultato. Tuttavia la base del franchising può rendere quasi tutto più facile e veloce. Il ruolo del franchisee è del tutto simile a quello dell'aspirante cuoco che, avendo per le mani una buona ricetta, ottimi ingredienti e una cucina fornita, ha il delicato compito di sfornare gustose pietanze.

Detto questo, ci sono anche settori e situazioni dove il franchising non è in grado di esprimere tutto il suo potenziale e la gestione "fai da te" rappresenta ancora un fattore premiante. Un caso è laddove il tipo di prodotto o servizio offerto è "di nicchia", cioè si rivolge a una ristretta tipologia di clienti per i quali, per esempio, è determinante l'esclusività o l'unicità dell'offerta, una particolare sensibilità del titolare nei loro confronti, la personalizzazione estrema del servizio. Un altro è quando il singolo imprenditore può sfruttare particolari talenti propri, un bagaglio professionale particolare o situazioni di privilegio, non imitabili né riproducibili da altri. Fatte salve queste e poche altre eccezioni, dove il mettersi in proprio da soli salvaguarda valori di unicità e di eccellenza in grado di "protegger" la capacità competitiva dell'impresa, in tutti gli altri casi **conviene almeno prendere in considerazione l'ipotesi del franchising.**

## Franchise o franchising o affiliazione commerciale

La descrizione della franchise, franchising o affiliazione commerciale (nella dicitura italiana) più largamente utilizzata nel nostro Paese è quella proposta dall'Associazione Italiana del Franchising:

*"Il franchising (affiliazione commerciale) è una formula di collaborazione continuativa per la distribuzione di beni e servizi tra un imprenditore (franchisor o affiliante) e uno o più imprenditori (franchisee o affiliati), giuridicamente ed economicamente indipendenti l'uno dall'altro, che stipulano un apposito contratto, attraverso il quale il franchisor concede al franchisee l'utilizzazione della formula commerciale, comprensiva del diritto di sfruttare il know-how e i propri segni distintivi, unitamente ad altre prestazioni e forme di assistenza atte a consentire al franchisee la gestione della propria attività con la medesima immagine dell'impresa franchisor, mentre il franchisee si impegna a far proprie la politica commerciale e l'immagine del franchisor nell'interesse reciproco delle parti medesime e del consumatore finale, nonché al rispetto delle condizioni contrattuali liberamente pattuite".*

La legge del 21/04/2004, prendendo spunto dal testo citato, ha così definito la formula:

*"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."*

mettersi in proprio

## Franchisor o affiliante

È un'azienda di produzione e/o di distribuzione di beni o servizi che opera con successo in un determinato settore di attività e sceglie di utilizzare questa strategia commerciale. Requisiti per il ruolo sono l'esperienza, la competenza, un'immagine di marca e un mix di prodotti o servizi ben definiti e di sperimentata efficacia. Quando possibile, il pacchetto franchising deve essere sorretto da un marchio già noto e apprezzato dal mercato di riferimento. L'azienda deve inoltre essere in grado di mettere a disposizione risorse economiche, strutture organizzative e competenze manageriali adeguate, allo scopo di costituire una rete di franchising e di consolidarla nel tempo.

## Franchisee o affiliato

È un imprenditore o aspirante tale che riconosce nel progetto proposto dal franchisor qualità e valore aggiunto in relazione ai prodotti, ai servizi, al know how, all'insegna, all'immagine di marca, all'assistenza fornita. Decide di aderire al progetto e di stipulare un contratto di affiliazione conscio di dover riconoscere dei corrispettivi economici di varia natura a fronte dei benefici e degli apporti che il franchisor gli garantisce. Si impegna a mettere a disposizione determinate risorse economiche, professionali e umane che permettano di realizzare e gestire, in una determinata area di mercato, un'attività con le stesse caratteristiche che hanno consentito il successo di altri punti vendita o centri diretti del franchisor.

mettersi in proprio

## Rete o catena o network di affiliati

È il risultato di più contratti di franchising (di affiliazione) stipulati tra il franchisor e un certo numero di franchisee, sparsi sul territorio e operanti in piena autonomia giuridica e imprenditoriale, ciascuno in una specifica area di mercato. Il concetto di rete è uno dei principali punti di forza della formula: entrano in soggetti, franchisor e franchisee, ricevono una serie di benefici diretti e indiretti dal fatto di aver costituito o di far parte di un gruppo di imprenditori che operano sotto un'unica insegna e con le medesime modalità gestionali. La rete determina visibilità sul territorio, presenza capillare, possibilità di collaborazione, di comunicazione e di scambio tra i franchisee. La consistenza numerica della rete amplifica le possibilità di economie di scala negli acquisti di prodotti e nell'erogazione dei servizi, migliora la capacità contrattuale della marca nei confronti di fornitori e partner. Contribuisce inoltre a migliorare l'efficienza e l'efficacia della comunicazione su tutti i fronti (ambiente, trade, consumatore o utente finale), a tutti i livelli (istituzionale, locale) e per ogni scopo (recruiting, pubblicità, promozione).

## Know how

Si definisce know how ("sapere come") l'insieme di conoscenze e di tecniche relative all'avvicinamento e alla conduzione efficace di un'impresa in un determinato settore. Errore comune da parte delle imprese affilianti (soprattutto nell'ambito dei sistemi di produzione) è quello di ritenere elementi sufficienti per "fare franchising" la propria esperienza in un settore o la capacità di produrre determinati beni o servizi. L'effettivo know-how è quello sperimentato con successo in proprie unità pilota, che ricalciano con assoluta fedeltà quegli elementi che saranno proposti ai futuri affiliati. Il franchisee deve aspettarsi che la casa madre metta a disposizione le conoscenze acquisite con queste unità pilota, fornendo corsi di formazioni pre-apertura, manuali operativi, sistemi, attrezzature, procedure e metodi di lavoro collaudati, attività di affiancamento, momenti di aggiornamento, consulenza e assistenza.

mettersi in proprio

## il franchising è un sistema per te?

Il termine "franchise", da cui i derivati anglosassoni "to franchise", "franchising", "franchisor", "franchisee", è originario del francese medievale e significa "affranchimento, privilegio, libertà". Una libertà che si ottiene soltanto se si apprezza il valore effettivo del ruolo di affiliazione e si è consapevoli delle caratteristiche necessarie all'utilizzo ottimale di questa particolare formula. Si sceglie in libertà di raggiun-

gere i propri obiettivi imprenditoriali attraverso la collaborazione con l'affiliante e all'interno di un sistema organizzato. Uno dei punti-chiave del successo del franchising è proprio l'organizzazione. Si esprime attraverso la qualità costante dell'offerta di prodotti o servizi che il consulimatore trova da qualunque affiliato a una determinata rate, cioè dovunque sia esposta una certa insegna.

Quando si decide di "indossare la maglia" di un franchising, s'indica ai clienti "la squadra" di cui si fa parte. Si sceglie il franchising solo con la convinzione che la collaborazione è la chiave per affrontare il mercato. Senza spirito di squadra e volontà di cooperare, affidarsi è una soluzione provvisoria, che può consentire magari di godere per un certo periodo dei vantaggi che di solito questa formula concede, ma che alla lunga si può rivelare controproducente. Chi pensa che è meglio fare impresa "in solitudine" ha tutta la libertà di non scegliere il franchising e di non accettarne i privilegi.

## due\_uno\_ l'inizio: i perché della scelta

Perché diventare franchisee? Per il gusto di investire nel proprio lavoro, per la sfida di far funzionare un progetto, per sentirsi imprenditori, per creare un'attività propria confortati dall'aiuto di un partner esperto e per molte altre ragioni...

C'è chi non aveva altra scelta, come quella signora di una boutique, che si era talmente indebitata da non poter più garantire al suo negozio un assortimento adeguato per la stagione successiva. Ha trovato in un franchisor particolarmente disponibile la sua ancora di salvezza. C'è chi invece ci è arrivato per caso, neanche sapendo che si trattava di franchising, come l'esercente nel cui bar un bel giorno sono piombati alcuni signori molto decisi, che le hanno spiegato come poteva fare il gelato da sé. Molti l'hanno saputo dall'amico commerciante, che in poco tempo ha aperto diversi punti vendita della tal catena. E ci hanno provato pure loro. Un giovane lavorava come agente per una società immobiliare, che ha deciso di cambiare strategia distributiva. Così da venditore si è trasformato in imprenditore. C'è chi vorrebbe piazzare un figlio, o un parente: "... non ha esperienza... con il franchising per lo meno non combinerà disastri...". C'è chi non si fida più della Borsa e, anche se il commercio ha le sue crisi, preferisce buttarsi, tanto c'è il franchisor che dà una mano. C'è quello che ringrazia il franchisor, «perché senza di lui non avrei potuto ottenere il finanziamento e non avrei mai trovato i soldi per iniziare da solo». Ci sono tante persone che, per una ragione o per l'altra, continuano ad aver voglia di fare, di investire, di collaborare con un partner per far nascere e crescere una nuova attività.

Se si dovesse tracciare un "identikit" dell'affiliato ideale e di successo spiccherebbero immediatamente alcuni tratti distintivi. In primo luogo, lo spirito imprenditoriale, un insieme di caratteristiche che comprende la fiducia in se stessi, la motivazione a investire sulle proprie energie, la dedizione all'attività, l'attitudine alla soluzione dei problemi, la capacità di organizzare e gestire, la disponibilità ad accettare i rischi connessi al proprio agire. In secondo luogo, la propensione al gioco di squadra, nella consapevolezza che la massima efficacia del sistema è ottenibile solo attraverso la collaborazione tra franchisor e franchisee e dei franchisee tra loro.

Inoltre, la facilità di rapporti interpersonali, per instaurare e mantenere relazioni qualificate con i clienti, con i fornitori, con il proprio staff e con tutta la comunità circostante. Infine la capacità di reperire e mettere in campo risorse economiche e umane dimensionate all'in-

ziativa, per evitare i cosiddetti "passi più lunghi della gamba", che rappresentano uno dei principali fattori d'insuccesso di qualsiasi avventura imprenditoriale. Dall'analisi di ciascuna tipologia di attività e di ciascun progetto di franchising emergono, poi, alcuni specifici requisiti, che individuano quello che i franchisor definiscono "profilo ideale di candidato". È sulla base di questo ulteriore "identikit" che gli affiliati più seri e qualificati selezionano i propri partner affiliati. Ma è al candidato che spetta il compito più impegnativo: effettuare il cosiddetto "lavoro a casa", ovvero un'autovalutazione preventiva, per poter scegliere l'iniziativa più adatta alle proprie caratteristiche.

Da questo punto di vista il franchising offre un ulteriore vantaggio: la possibilità di vedere già realizzato da altri il "prototipo di impresa" che si vuole avviare.

È dunque più semplice immaginare il proprio futuro professionale mettendosi nei panni di chi ha già compiuto quel passo e magari confrontandosi con lui, magari con incontri e scambi d'opinioni.

L'imprenditore a "misura di franchising" è quello che sa guardarsi allo specchio, analizzando con realismo i propri limiti e le qualità, le risorse e le carenze, le attitudini quello che il suo status personale, professionale, economico può aprirgli o precludergli. È la persona che, alla fine, sa fare scelte consapevoli e determinate.

- 18

## due\_due\_ a ognuno il suo franchising

### L'INVESTITORE

In genere è un imprenditore o un professionista con attività proprie già avviate e con disponibilità economiche che desidera destinare a forme alternative d'investimento.

Ribadita la premessa che l'avviamento di una nuova attività, in franchising o indipendente, richiede comunque disponibilità di tempo e di energie e una presenza "sul campo", la scelta dovrà privilegiare progetti con scarsa incidenza qualitativa della variabile risorse umane (che non richiedano personale in gran numero o con elevata specializzazione), con alto livello di standardizzazione (procedure prestabilite e collaudate), con possibilità di controllo a distanza, con prodotti tangibili e ben strutturati, con attrezzature, macchinari o sistemi che svolgano la maggior parte del lavoro o del servizio. Se così non fosse, troppo del risultato dipenderebbe da fattori che l'investitore farebbe fatica a controllare. Ovviamente sarebbe più facile se l'investitore avesse una persona particolarmente fidata in grado di gestire la nuova attività, tuttavia un buon gestore ha comunque costi più elevati o meno flessibili, che rendono incerti i risultati.

Nel complesso, anche quando si parla di investimento, è meglio orientarsi su franchisor con cui ci si possa trovare in sintonia, non scelti esclusivamente per l'ipotesi di reddito, ma soprattutto per la serietà e la qualità del servizio dato all'affiliato; viceversa si rischia che il gestore sia lasciato a se stesso, producendo di conseguenza risultati scadenti.

- 19

### IL DIPENDENTE

Sono molti e di ogni genere i lavoratori dipendenti che aspirano ad avviare una attività in proprio e considerano il franchising un sistema più soft e meno rischioso per compiere "il grande salto". Più che considerazioni legate a uno specifico settore può essere utile orientare la scelta su sistemi di franchising già affermati, fortemente standardizzati e strutturati, con orari lavorativi sufficientemente definiti, basse soglie d'investimento e remunerazione il più possibile costante e prevedibile. Le attività dove l'abilità nella vendita può incidere in maniera determinante sui risultati possono rivelarsi particolarmente ostiche per chi non abbia attitudini ed abitudine ad operare in tal senso. La cautela maggiore in questo caso sarà dedicata al controllo degli investimenti di avvio. È fondamentale comprendere se ci possono es-

sera costi non calcolati nei prospetti del franchisor e, soprattutto, quanti mesi passeranno prima che l'affiliato possa ricavare uno "stipendio" per sé dalla propria attività. Non è raro infatti trovare persone che hanno a disposizione l'importo esatto che serve a partire, ma non contano il fatto che probabilmente servirà qualche mese o qualche anno prima che possano recuperare dei soldi da spendere a titolo personale. Ogni franchisee dovrebbe, dunque, garantirsi una riserva di sicurezza per far fronte ai rischi che si possono incontrare, soprattutto all'inizio dell'attività, a maggior ragione quando la scelta presuppone la rinuncia a uno stipendio fisso e/o l'investimento dell'intera "liquidazione" di una vita da dipendente.

## LO STANZIALE

C'è chi preferisce svolgere la propria attività prevalentemente in un luogo fisico fisso e ben definito, che non preveda particolari spostamenti e riduca al minimo l'utilizzo di mezzi di trasporto. I commerci tradizionali sono i più adatti, a patto che, per i sistemi di franchising verso cui si è orientati, siano disponibili e appetibili le localizzazioni e le ubicazioni di proprio interesse. Molti progetti infatti prediligono bacini d'utenza elevati e costringono i candidati affiliati a collocare il punto vendita nelle città più importanti, spesso piuttosto distanti dalle proprie residenze. Una scelta di lavoro che obbliga a modificare le abitudini e, talvolta, a "forzare" la natura e le attitudini di un potenziale affiliato, minandone le attese in termini di qualità della vita. Un argomento su cui meditare a lungo, insieme con la propria famiglia o con le persone care, prima di prendere decisioni importanti per gli anni a venire.

20

## IL VIAGGIATORE

Chi è insoddisfatto a rinchiudersi a lungo nelle quattro mura di un negozio o di un ufficio dovrebbe scartare a priori la maggior parte dei progetti di franchising che prevedono un rapporto col pubblico prevalentemente in uno spazio fisico deputato.

Inoltre tra la minoranza di sistemi di franchising che offrono attività esterne di contatto, si annidano spesso proposte che non sono nient'altro che attività di vendita, di rappresentanza o di agenzia, con tutte le difficoltà commesse e con l'aggravante di costi e investimenti totalmente o parzialmente a carico dell'affiliato.

## L'APPASSIONATO

È chi si rivolge a una proposta di franchising in un settore non tanto sulla base di considerazioni strettamente economiche quanto partendo da una forte propensione o passione per l'attività. Il rischio è di interpretare la nuova professione essenzialmente come modo di esaurire le proprie aspirazioni, anche se queste non collimano con le esigenze di remunerazione degli investimenti tipiche di ogni impresa. In questo caso la nuova attività diventa un "giocattolo" per l'affiliato, con il rischio di tramutarsi in un passatempo troppo costoso. Questo fenomeno è più facile si manifesti nell'ambito del business "di tendenza", dove viene sfruttata la moda del momento in fatto di oggetti o di altre merci, con il rischio che in pochi anni la tendenza si esaurisca, portando fuori mercato tutta la catena. In questo caso, se il franchisor non ha la prontezza di individuare una nuova tendenza e di adeguare tutta la rete (con che fatica e costi per tutti?) si rischia lo smantellamento progressivo.

Dall'altra parte, per un vero appassionato o esperto la standardizzazione delle formule e la rigida applicazione di metodologie può in qualche caso stridere con quanto sognato o desiderato. L'appassionato dovrebbe perciò puntare, nella fase di valutazione del progetto, a comprendere appieno la filosofia d'impresa del franchisor e a ricercare un'elevata corrispondenza con i propri gusti, i propri desideri, le proprie inclinazioni.

Ambiti come la moda, il design, l'oggettistica, solitamente rispondono a inclinazioni specifiche, soprattutto nelle fasce più elevate dell'offerta, a patto di comprenderne anche il potenziale meccanismo evolutivo nel tempo.

21

## IL COMUNICATORE

Chi possiede doti di relazione spiccate, attitudine ai rapporti umani, capacità di comunicare, consigliare e convincere può trovare in molti progetti, specialmente nel campo dei servizi, la propria opportunità di impresa. In settori dove ciò che si offre è meno tangibile e ha più alto valore per il cliente finale, l'imprenditore in prima persona può esprimere maggiormente le proprie potenzialità e incidere significativamente sul successo dell'attività.

Aprire un'agenzia di viaggio, per esempio, consente di avere un rapporto quotidiano con una clientela vasta e qualificata e di offrire servizi dove la componente psicologica gioca un ruolo fondamentale. Vi sono molte tipologie di servizi in cui il franchising è oggi applicato. In alcune di esse la mancanza di esperienza settoriale potrebbe rendere particolarmente diffi-

le l'avvio. In questi casi è ancora più importante verificare la qualità della formazione e del know how proposto dall'affiliante.

Un'altra area critica riguarda quelle attività di servizio particolarmente innovative il cui mercato è ancora tutto da verificare o da costruire. Qui il rischio è di restare affascinati da un'idea e di "sposare" un franchising in fase neonatale, che non è ancora in grado di dimostrare i concreti ritorni economici dell'iniziativa.

## L'HOBBISTA

Sono pochi i progetti di franchising e, più in generale, le attività imprenditoriali dove sia sufficiente un approccio part-time o un impegno da hobbista per ottenere risultati adeguati. Eppure sono molti i candidati affiliati che presumono di dedicarsi alla nuova iniziativa con dis-tacco, contando sul supporto operativo dell'affiliante.

Il rapporto di affiliazione in realtà prevede che il franchisor dia assistenza, consulenza, consigli, ma, quasi mai, il proprio apporto diretto allo svolgimento dell'attività del franchisee.

Quando il franchisor punta sul fatto che si possa dedicare poco tempo all'attività, dovremo dubitare del reale livello di risultati economici ottenibili.

In ogni caso, qualsiasi attività che sia possibile svolgere part time, solitamente dà risultati molto migliori se affrontata full time.

22

## LA FAMIGLIA

Interi nuclei familiari possono trovare nel franchising soluzioni di impiego profittevole del proprio tempo. Attività con un know-how facilmente trasferibile, che richiedano un turn-over di addetti molto alto a causa dei ritmi di lavoro continui e che offrano una buona redditività nel tempo sono particolarmente adatte per questo profilo di candidatura. Per esempio, quelle nell'ambito della ristorazione consentono spesso una buona divisione del lavoro ed un reddito complessivo interessante.

Si deve, però, tenere in conto il rischio di stress derivante proprio dal rapporto tra familiari. In qualche caso, infatti, lavorare insieme aumenta il rischio di conflitti interni, che potrebbero essere pericolosi sia per l'attività sia per voi stessi. Molti preferiscono pagare qualcuno altro che rischiare nella propria famiglia. Tuttavia ci sono anche molti casi di famiglie affratate che hanno ottenuto ottimi risultati. A voi la riflessione.

## IL SENZALAVORO

Presentare il franchising come la formula magica per risolvere il problema occupazionale, trasformando dei disoccupati o sottoccupati in imprenditori di successo, è estremamente fuorviante e illusorio. Qualsiasi attività in proprio richiede attitudini imprenditoriali e disponibilità di risorse economiche non solo per l'avviamento, ma anche per il raggiungimento, nel medio periodo, dei risultati attesi a regime. In questo senso il sistema franchising non ammette alcuno sconto o eccezione. Il candidato dovrà domandarsi con chiarezza quanto impegno e forze è realmente in grado di mettere in questa attività. Se non si hanno esperienze lavorative precedenti potrebbe essere veramente traumatico iniziare. Converrebbe cercare di collaborare a qualche attività nel settore che interessa almeno per un periodo, al fine di valutare se si è adatti a fare il "doppio salto mortale", da disoccupati ad imprenditori.

## IL MANAGER

Abituato alla gestione di staff, alla risoluzione di problematiche articolate, a mansioni che non prevedono l'esercizio manuale e diretto, il manager si trova solitamente a suo agio con sistemi di franchising che consentano l'utilizzo pieno di queste attitudini ed esperienze. Attività che richiedano capacità di gestione del personale e che comprendano le funzioni di coordinazione e di amministrazione non routinaria possono risultare più idonee ed appaganti. Tuttavia, qualche volta, il manager cerca proprio un ambito in cui "voltare pagina". Alcuni di questi casi sono di grande successo.

23

## IL MERCENARIO

Valutare un'opportunità d'impresa solo dal punto di vista della presunta redditività è una prassi diffusa, ma non per questo condivisibile. Il potenziale affiliato che è disposto ad avviare qualsiasi attività, in qualunque settore purché remunerativo, tenderà più facilmente a perdere di vista alcune delle variabili fondamentali del successo imprenditoriale, ovvero motivazione, passione, dedizione, perseveranza, fiducia nella formula e nel progetto.

Un vero peccato, perché tra i vantaggi del franchising c'è proprio quello di poter scegliere e trovare la propria reale dimensione professionale e di sfruttare al meglio questa "scoperta", grazie all'esperienza ed al supporto dell'affiliante.

due\_tre\_

## franchisee: imprenditore dimezzato o potenziato?

Il tema è molto dibattuto. Ogni volta che la formula entra in gioco in un settore, le critiche degli addetti ai lavori prendono di mira il ruolo del franchisee, spesso additato come “mezzo imprenditore” in confronto a chi si è fatto da sé nel mestiere o nella professione.

A nostro avviso molto si gioca attorno alle caratteristiche personali di ciascun interlocutore, alla tipologia di pacchetto franchising proposto e alle prerogative di base dell'azienda proponente. In merito al primo aspetto, la scelta di operare in un gruppo oppure da soli ha poco a che fare con l'imprenditorialità dell'individuo, quanto con le singole attitudini. Ci sono per esempio imprenditori che rifuggono ogni forma di associazionismo di categoria, mentre altri ne sono fautori. Così come ci sono sportivi portati per le discipline di gruppo, altri per quelle individuali, ma nessuno discute sul fatto che in entrambi i casi si possa essere eccellenti o pessimi atleti.

Operare in una rete di franchising è una opzione imprenditoriale che comporta limitazioni e vantaggi, tanto quanto lo è quella di fare da soli. Prendiamo ad esempio il know-how: si può decidere di maturare uno proprio, imparando il mestiere sul campo, sperimentando le conoscenze acquisite direttamente nella propria impresa, migliorando attraverso i propri errori e le proprie scelte vincenti. In questo caso le limitazioni sono quelle del tempo necessario, delle risorse economiche da investire, delle competenze proprie e di terzi di cui si può disporre. Il vantaggio è, magari, di realizzare un'impresa con caratteristiche originali e uniche. Nel franchising, laddove il progetto è serio e qualificato, il know-how è stato messo a punto da altri, attraverso lo stesso percorso sopra descritto. In più, nei casi in cui la rete è già sviluppata, è stato sperimentato e migliorato attraverso il lavoro di molti, in aree geografiche diverse. L'imprenditore affiliato può così minimizzare il tempo di apprendimento, risparmiando risorse, usufruendo di un lavoro di staff e, non ultimo, avviando la sua impresa con una capacità competitiva e “sposare” sistemi, linguaggi, metodi, abitudini e comportamenti che altri hanno definito. A questo proposito c'è chi ritiene che il franchising, standardizzando alcuni elementi in una formula, mortifichi l'individualità dell'imprenditore.

Qui entra in gioco la tipologia di rapporto che il franchisor instaura con il franchisee. Se l'obiettivo del primo è il successo del secondo (così dovrebbe essere) gli standard si limitano a impedire errori o comportamenti scorretti, quindi costituiscono la base su cui il singolo imprenditore costruisce l'edificio del suo valore aggiunto. Un imprenditore dà il meglio di sé e della sua creatività nella gestione personalizzata del rapporto con i propri clienti: in questo senso il franchisor stesso non ha nessun interesse a creare vincoli contrattuali o limitazioni

di sorta. Un ambito nel quale invece l'appartenenza a una rete può risultare apparentemente limitante è quello della selezione dei fornitori. In questo caso contano molto le prerogative dell'azienda franchisor. Il caso estremo è quello di reti monoprodotto. Se l'azienda affiliante è produttrice, o emanazione di un produttore, può darsi che i vincoli imposti all'affiliato dal punto di vista dell'offerta siano maggiori. In queste situazioni il destino dell'attività affiliata è legato a doppio filo (in negativo e in positivo) a quello dei prodotti distribuiti.

In generale però, più una rete è diffusa e più sarà facile per il franchisor allargare la propria offerta, offrendo ai franchisee una selezione di fornitori ampia e vantaggiosa. In questi casi, il vincolo può trasformarsi in un'opportunità: quella di ottenere facilitazioni e condizioni di privilegio grazie al potere contrattuale e alla forza di gruppo.

Quello della forza di gruppo nei confronti dei fornitori è un tema che solitamente avvicina alle logiche del franchising non solo i neo-imprenditori, ma anche gli operatori già esistenti. Ne sono testimonianza le varie iniziative riconducibili alla formula dei gruppi d'acquisto, che creano sodalizi finalizzati allo scopo di spuntare migliori condizioni dai fornitori di prodotti o servizi. Il fatto che anche imprenditori o commercianti già esperti decidano di sposare una logica di gruppo, magari concedendo qualcosa in termini di autonomia di marchio, di segni distintivi e di metodo di lavoro, dice molto sulla sempre più diffusa necessità di aggregazione. In questa direzione, il franchising cosiddetto di “conversione” di operatori esistenti, va solo un po' oltre, uniformando i già citati standard, in particolare in relazione al metodo di lavoro, agli strumenti competitivi, alla strategia di rete.

Un altro degli elementi considerati limitanti del franchising è quello dell'identità dell'offerta, caratterizzata da un marchio, da un'insegna, da segni distintivi comuni. L'idea di sposare un marchio noto sfruttandone la notorietà e la forza comunicativa è accolta in modo discorde. C'è chi ne enfatizza i vantaggi e chi le limitazioni. L'imprenditore singolo rivendica il valore della propria identità e costruisce la notorietà del suo marchio attraverso iniziative di comunicazione mirate, spesso circoscritte al proprio territorio. Anche in questo caso procede per tentativi, sperimentando in prima persona strumenti e modalità caratteristiche.

Il franchisee sfrutta fin da subito il valore aggiunto della marca, potenziandolo a livello locale con interventi “su misura”. Le limitazioni alla libertà d'azione del singolo affiliato possono essere consistenti, dal momento in cui va tutelata nel contempo un'identità comune e la presenza in un territorio limitrofo di altri affiliati. Ma l'effetto sinergico di azioni di comunicazione istituzionali e locali, unito alle economie di scala nella gestione dell'immagine e all'utilizzo di strategie sperimentate, possono avvantaggiare notevolmente l'attività del franchisee

rispetto a quella dell'imprenditore isolato. Un altro aspetto controverso è quello relativo ai costi, che penalizzerebbero il franchisee rispetto a chi fa da sé. Diritti d'entrata, corsi di formazione, royalty, contributi pubblicitari, sono certamente voci di spesa caratteristiche del franchising, che il singolo non si trova ad affrontare. Il "peso" di questi costi può anche essere consistente, quindi è del tutto giustificato un atteggiamento di prudente valutazione da parte dell'imprenditore, posto di fronte al bivio dell'affiliazione o del fai-da-te.

Il punto della questione sta nella corretta quantificazione dei servizi e dei vantaggi che ciascun franchisor può concretamente offrire e non nel valore assoluto delle cifre. Anche il più "economico" dei pacchetti franchising può essere "caro", se il franchisor che lo propone non ha "contenuti" da trasmettere e servizi da offrire ai propri franchisee. Viceversa, anche il più "caro" dei franchisor può rivelarsi vantaggioso sia in relazione ad altre iniziative di affiliazione che nel paragone con il fai-da-te. La comparazione non è semplice, innanzi tutto perché legata alle differenti caratteristiche delle varie offerte, che vanno indagate a fondo.

In secondo luogo le voci si riferiscono raramente a elementi "tangibili" come materiali, attrezzature o prodotti, ma più spesso riguardano servizi, economie, vantaggi che, come per esempio per la notorietà di marca o il know-how, sono di complessa e soggettiva valorizzazione economica. Un problema questo che riguarda anche l'imprenditore che fa da sé. Che valore economico si può dare al tempo dedicato alla costruzione dell'attività?

Quanto costa operare una corretta selezione dei fornitori, trattare condizioni vantaggiose, scegliere attrezzature e servizi, creare un'immagine vincente del proprio punto vendita, realizzare una comunicazione efficace per la propria attività, formare dei collaboratori, apprendere dai propri errori?

Nell'impossibilità di dare risposte univoche è preferibile un approccio personalizzato, che metta in luce i pro e i contro delle varie opzioni sulla base delle caratteristiche di ciascuna iniziativa e di ogni imprenditore.

In conclusione, riteniamo che la formula del franchising meriti un approfondimento serio, che rifugga da ogni "demonizzazione" o aprioristico giudizio.

Quanto al "mestiere" di franchisee, potrà rivelarsi più o meno vantaggioso rispetto a quello del singolo operatore, ma certamente non meno "imprenditoriale".

## Fee d'entrata o diritto d'entrata e entrance fee

È un compenso iniziale, una tantum, che l'affiliante richiede all'affiliato come corrispettivo di specifici apporti e prestazioni. In genere riguarda: la licenza d'uso del marchio e degli eventuali brevetti depositati dall'affiliante, la formazione iniziale, il Manuale operativo, eventuali indagini di mercato, la valutazione della zona e la selezione dei locali, l'assistenza pre-apertura e nella fase di lancio dell'attività, il diritto di esclusiva d'area, se previsto.

## Royalty

sono importi versati periodicamente dagli affiliati in quota fissa o sulla base di calcoli percentuali (sul fatturato, sui volumi d'acquisto o su altre voci di bilancio) a compenso dei servizi e delle prestazioni continuative che l'affiliante fornisce nel periodo di durata del contratto e della licenza d'uso del marchio. Tali somme possono includere prestazioni di vario genere (assistenza tecnica, formazione del personale, aggiornamento, selezione dei fornitori, promozione del marchio, assistenza commerciale...).

## Contributi pubblicitari

si tratta, come per le royalty, di somme periodicamente versate al franchisor, calcolate su base fissa o in percentuale sul volume d'affari (o sul fatturato o sugli acquisti) presenti in molti contratti di affiliazione. Gli importi richiesti sono destinati all'attività di comunicazione svolta a favore della marca e, direttamente o indirettamente, a favore degli affiliati. In qualche caso i contributi pubblicitari sono inglobati in un'unica voce di costo continuativo nelle royalty. In qualche altro costituiscono una voce a parte, volendosi così evidenziare meglio la destinazione finale dei fondi raccolti.

## Manuale operativo

È un insieme di documenti che l'affiliante mette a disposizione degli affiliati. Serve in primo luogo a definire il know how del progetto, permettendo a ciascun affiliato di usufruire di tutta l'esperienza maturata negli anni dall'affiliante. È anche uno strumento multi-funzione: di supporto alla formazione, di consultazione nella gestione, di comunicazione in relazione ai progressi del rete, di verifica degli standard operativi.

## che franchisor scegliere?

— 28

Nella straripante offerta attuale di sistemi di franchising o di pseudo-franchising non è sempre facile scegliere bene. Chi viene a contatto per la prima volta con pubblicazioni specialistiche o con manifestazioni dedicate al franchising, ha spesso l'impressione di entrare in uno strano e abbagliante supermercato dove il prodotto offerto è un marchio e un sistema che faccia guadagnare. La prima tentazione è quella di comparare un progetto dall'apparenza accattivante e di avviarsi trionfanti alla cassa, sentendosi trasformati in un attimo in imprenditori e franchisee. In realtà, la constatazione che il franchising si sia dimostrato valido e vincente in molte occasioni non garantisce affatto che chiunque lo utilizzi in veste di affiliante sia capace di ottenere buone cose per sé e per i propri affiliati. Molti fattori concorrono alla riuscita di un'iniziativa di franchising: alcuni sono comuni a qualsiasi progetto imprenditoriale, altri sono specifici di questo sistema.

È dunque necessario disporre di validi elementi informativi per poter scegliere, nella vasta gamma di proposte nascenti o consolidate, il proprio franchisor ideale. La valutazione è un momento altamente critico, che l'imprenditore deve affrontare con l'attenzione e la determinazione solitamente dedicate alle scelte strategiche d'avvio di qualsiasi nuova impresa. Firmare il primo contratto che capita tra le mani, soltanto perché si è attirati dalla "novità" o dalla originalità della proposta, è un errore che si può pagare molto caro (qualche decina di migliaia di Euro, come minimo) e per molto tempo (la durata caratteristica dei contratti è fra i 3 e i 10 anni).

## tre\_uno\_ un affare per due

"*To Buy a Franchise*" o "comparare un franchising" è una frase tipica della cultura americana che rappresenta efficacemente il momento economico rilevante di un accordo di franchising, ovvero la cessione di un'esperienza (know-how) a fronte di corrispettivi in denaro (fee d'ingresso e royalties). Se si prende in considerazione l'atteggiamento del franchisee che "acquista", l'espressione appare però meno felice perché fa pensare a una scelta d'impulso e non ad un percorso di valutazione meditato. Un percorso che, come sottolineato, parte dall'**autovalutazione** e dalla determinazione a **mettersi in proprio**. Lo ribadiamo: con il franchising non si acquista una macchina automatica, in grado di produrre denaro indipendentemente dall'impegno e dalle attitudini dell'imprenditore. Non si può pensare, per esempio, che qualche sessione di corso di formazione possa bastare a trasformare un neofita in un professionista esperto. Le indicazioni del franchisor possono costituire una valida base di partenza, ma è solo attraverso l'impegno personale che il franchisee riesce a calarsi efficacemente nella nuova veste professionale.

Inoltre ogni nuova impresa, sia "fai da te" sia in franchising, deve confrontarsi con mercati sempre più competitivi, dove il successo non è automaticamente alla portata di tutti. Il solo fatto di sborsare del denaro dunque non qualifica direttamente per il ruolo di imprenditore chi non lo è né per cultura né per attitudine. In sede di valutazione delle candidature ci si imbatte spesso in domande inconciliabili con questo ruolo, come: «Quanto guadagnerò al mese?», «Mi garantisce dei risultati?», «Quante ore al giorno dovrò lavorare?». Evidentemente, si tratta di persone che non hanno sufficientemente verificato le proprie caratteristiche e la propria determinazione ad intraprendere.

Il secondo momento decisionale di rilievo, come abbiamo visto, è quello che riguarda la **scelta del tipo d'attività in relazione alle proprie attitudini, al gradimento, alle aspettative economiche e professionali**.

Nel colloqui di selezione ci s'imbatte frequentemente in requisiti personali palesemente discordanti rispetto a quanto richiesto per l'attività, senza che il candidato manifesti consapevolezza o imbarazzo per l'inadeguatezza allo scopo. Un utile esercizio per evitare di scoprire troppo tardi la propria incompatibilità con un'attività può essere quello di passare qualche tempo, magari come collaboratore, in un negozio o in un ufficio del tutto simile a quello che

29 —

si vorrebbe avviare. Il gradimento per una o l'altra attività trae origine nella maggior parte dei casi dall'idea che ce ne siamo fatta in qualità di consumatori, utenti o uomini della strada e non tiene in dovuta considerazione quanto accade effettivamente "ai di là del banco".

Nel caso del franchising, la tipologia e le modalità dell'attività che si avvierà si possono conoscere in anticipo e ciò in linea teorica permetterebbe di evitare i disagi del "salto nel buio".

In pratica, le modeste capacità di autovalutazione dei candidat si traducono talvolta in insoddisfazione e disagio nello svolgimento quotidiano dell'attività d'impresa. Per quanto riguarda le aspettative economiche che stanno sotto alla scelta di un sistema franchising, sono in qualche caso gli stessi franchisor a promettere performances difficili da realizzare, se non attraverso risorse umane e professionali ben superiori rispetto a quelle espresse, in genere, da un candidato all'affiliazione. Gli affiliati sono spesso i primi a prestarsi al gioco al rialzo delle illusioni mettendo sulla carta ipotesi e previsioni scarsamente attendibili.

Lo stesso potrebbe dirsi sui requisiti economici richiesti da un'attività in franchising, dove talvolta si assiste a inutili corse al ribasso delle soglie di accesso, salvo poi lasciare al malcapitato di turno l'onere di scoprire, solo in seguito, i maggiori costi di avvio e la conseguente inadeguatezza delle proprie risorse economiche.

In realtà il franchising è e può essere soltanto un affare per due, dove franchisor e franchisee trovano reciproco vantaggio nella collaborazione. Il franchisor deve attentamente selezionare le candidature, per individuare gli interlocutori in possesso di quei requisiti attitudinali, economici, motivazionali, indispensabili alla riuscita dell'attività imprenditoriale. Il franchisee deve scegliere un'attività che corrisponda sia al proprio profilo che alla propria idea d'impresa e, nell'interesse comune, adoperarsi con il franchisor per il suo successo.

## tre\_due il "lavoro a casa" del candidato

Scegliere bene presuppone, innanzi tutto, l'informazione. Definiti i settori di proprio interesse è opportuno avviare un'indagine a vasto raggio, che prenda in considerazione il maggior numero possibile di fonti. Riviste specializzate, annuari delle varie associazioni, siti e portali Internet, fiere settoriali sono alcuni dei mezzi più utilizzati per un primo approccio al mondo del franchising. L'obiettivo preliminare dev'essere quello di identificare l'intera gamma di franchisor operante nel contesto prescelto. Il confronto di più fonti è utilissimo. Ogni franchisor ha una strategia di comunicazione che prevede differenti tempi e modi di presenza sui media. C'è chi privilegia determinati mezzi, chi sceglie di concentrare le "campagne di recruiting" in alcuni periodi dell'anno. Sono diverse anche le forme della comunicazione utilizzate nei vari contesti. Dalle pagine pubblicitarie più tradizionali alle cosiddette "schede tecniche", dagli stand fieristici alle inserzioni a modulo sui quotidiani.

L'incrocio delle fonti di informazione può anche offrire interessanti spunti per una prima valutazione qualitativa, sia pur grossolana, dei franchisor. Capitano a volte "incidenti" curiosi e sintomatici del pressapochismo di qualche azienda. Come nel caso di una rivista che pubblicò nella stessa pagina l'intervista al presidente di una società e, a fianco, la scheda tecnica della stessa azienda. Nella seconda era segnalato un numero di unità affiliate più che doppie rispetto alla dichiarazione del suo "numero uno"! Al di là del caso eclatante, resta l'importanza di non assumere nulla per scontato in questa fase informativa preliminare.

Raccolte le indicazioni di massima su tutta l'offerta esistente, il successivo passaggio del "lavoro a casa" è quello di **sforire la gamma**, concentrando la propria attenzione su quelle iniziative che già a prima vista appaiono più in linea con le proprie attese. Questo lavoro è, rispetto al passato, più complicato e più semplice al tempo stesso visto il maggior numero e la grande varietà di progetti esistenti. Complicato, se si vuole considerare la maggiore necessità di documentazione e di informazione sulle alternative e all'opposto semplificato dalla possibilità di trovare quasi in ogni settore la proposta più adatta e più valida.

## tre\_tre i franchisor da evitare

Il mercato italiano pullula di progetti non sperimentati, di aziende nate dal nulla, di marchi senza notorietà, di franchisor senza alcuna esperienza da trasferire agli affiliati, di sistemi basati su prodotti o servizi difficili da vendere, di fatturati promessi e di promesse non mantenute. Non sono rari i casi di franchisor senza sede, di aziende senza risorse finanziarie, di "strutture" composte soltanto da una segretaria part-time e da un "fantastico" e iperattivo titolare, di "organizzazioni" dove nulla è veramente organizzato e di malcapitati "responsabili franchising" catapultati sul campo senza neppure aver capito il significato della parola stampigliata sul biglietto da visita.

Lo scenario del franchising, di un certo genere di franchising, è costellato d'iniziative "fai-da-te", dove i "prospetti informativi" sono foglietti che non dicono nulla messi insieme sul computer di casa, i "contratti di affiliazione" sono mosaici di maldestre scopiazze di iniziative concorrenti e i "manuali operativi", se ci sono, assomigliano tanto alle istruzioni d'uso dell'aspirapolvere, senza neanche l'onore della traduzione in più lingue. Nel "bestiario" degli pseudo-franchising si spreca l'uso di termini, talvolta di derivazione anglo-americana, utilizzati al solo scopo di mascherare deficienze progettuali o inefficienze organizzative. Il capitolo degli arredamenti e delle attrezzature, spesso fornite dal franchisor e obbligatorio, è un altro degli argomenti "scottanti" del franchising: non si contano infatti le speculazioni pertrate ai danni degli affiliati, fornendo loro sovrapprezzo e senza possibilità di contrattazione quanto normalmente disponibile sul mercato a migliori condizioni. Lo stesso dicasi per i pro-dotti o i servizi obbligatori che franchisor senza scrupoli cedono ingiustificatamente a condizioni non concorrenziali. In qualche caso i "corsi di formazione" sono lunghe e sconclusionate esibizioni di arte oratoria dei promotori del progetto, oppure rapidissime "visite sul campo" di centri pilota, dove in mezza giornata si pretende di trasferire "un mestiere" che richiede anni di apprendistato. Con la voce "assistenza continuativa", sempre presente nei prospetti di vendita, viene contrabbandata la disponibilità telefonica ad accogliere le lamentelle degli affiliati, che poi si trasforma in irreperibilità quando le cose volgono al peggio.

Come fare allora a difendersi da franchisor inesistenti, truffadini, disorganizzati o semplicemente malaccorti? Anche in questo campo vale il famoso slogan: "prevenire è meglio che curare". Il tempo speso nel "lavoro a casa" di ricerca di verifiche e riscontri alle performance sbandierate nei messaggi pubblicitari è in realtà tempo risparmiato per la fase successiva, quella dedicata alla valutazione mirata delle singole proposte.

Già in questa fase alcuni progetti avranno rivelato le loro debolezze, consentendo di restringere il campo a poche iniziative.

## tre\_quattro confrontare le offerte con le proprie esigenze

Un altro livello di selezione passa attraverso il confronto con le proprie esigenze. Va ribadito che il lavoro informativo non può bastare a far maturare una scelta, se non è accompagnato da una serena e attenta autoanalisi da parte dell'aspirante affiliato.

Chi si accosta al franchising con l'approccio del consumatore agli scaffali del supermercato, si trova spesso deluso dalla "merce" frettolosamente acquistata. Dopo aver identificato un bel marchio, un negozio attraente, un'azienda leader di un determinato settore, è necessario che il potenziale affiliato metta in relazione questi elementi con quelli attinenti al proprio profilo imprenditoriale. La scelta deve tenere conto degli interessi e delle attitudini a svolgere o a gestire l'attività, delle proprie capacità manageriali delle risorse economiche a disposizione, della filosofia di lavoro propria e del franchisor, delle attese, degli obiettivi economici e personali che si vogliono perseguire. Si deve investire in un progetto in franchising valutando attentamente quanto tempo, quanto denaro, quanto impegno personale si è in grado di mettere a disposizione per la sua riuscita. La raccolta di informazioni preliminari fatta nel "lavoro a casa" permette già di eliminare quella parte di offerta che contrasta con uno o più degli elementi evidenziati dall'autovalutazione.

## tre\_cinque valutare il mercato

Ulteriore elemento di scrematura preliminare, non meno importante, è il mercato di riferimento. Il sistema franchising serve anche da ammortizzatore dei rischi dell'impatto sul mercato di una nuova iniziativa, ma se un determinato settore è in crisi o una certa area geografica ha scarsa propensione al consumo di specifici beni o servizi, anche il migliore dei sistemi vedrà limitate le possibilità di successo. Non è un caso, per esempio, che l'offerta di progetti in franchising nel commercio di articoli per la persona abbia subito un rallentamento nella crescita, negli ultimi anni, come conseguenza della flessione della domanda, in questo particolare comparto distributivo.

Al contrario, settori come quello delle attività legate al tempo libero, alla salute ed alla sicu-

rezza hanno visto fiorire diverse nuove proposte di franchising con prospettive di crescita. Oggi sono tornate in auge attività basate sul risparmio, sul riciclo, sul recupero di valore. Per esempio i discount alimentari, i negozi di oggettistica a poco prezzo (il "tutto a mille lire" di una volta), i mercatini dell'usato, le compra-vendite di oro e preziosi. D'altra parte, limitarsi a considerare la stretta contingenza di mercato può pregiudicare la scelta di solide opportunità a favore di vaghe e futuribili idee di business. In un'ottica di medio-lungo termine, se anche un settore è in momentanea crisi, possono esserci le condizioni per investire a costi più bassi, usufruendo per esempio di posizioni commerciali a quotazioni di occasione. Scoppiando: attendere un successivo ciclo positivo della domanda, che potrà remunerare l'investimento. L'analisi del segmento di mercato dove si intende operare resta importante e, spesso, basta una rapida indagine tra operatori del settore e consulenti di fiducia per scoprire se la domanda di un certo bene o servizio è in crescita o in calo. Altrettanto utile può rivelarsi un'indagine sul campo, a livello locale, per scoprire se i prodotti o i servizi, che costituiscono l'offerta dell'attività che si sta valutando, possono essere ben accolti oppure se nella zona esistono gusti, mode, bisogni, abitudini di spesa sostanzialmente contrari o differenti.

## il percorso di valutazione preliminare

Possiamo così schematizzare gli elementi fin qui analizzati:

- **la scelta del franchisor è un momento strategico fondamentale;**
- **va presa in considerazione l'intera gamma di progetti presenti in uno o più settori d'interesse;**
- **è importante effettuare un'attività di comparazione e di riscontro delle fonti informative per operare una prima scrematura delle offerte;**
- **il confronto tra l'offerta e le proprie esigenze restringe il campo di valutazione;**
- **l'indagine sugli andamenti dei mercati in cui operano i franchisor e sulla composizione dell'offerta di prodotti e servizi in relazione alle esigenze locali offre ulteriori elementi di selezione preliminare.**

### Campagne di comunicazione di recruiting

sono le iniziative delle aziende affilianti mirate all'obiettivo di suscitare l'interesse di candidati affiliati sul progetto di affiliazione.

### Scheda tecnica

è una diffusa modalità di comunicazione dell'offerta ai candidati affiliati utilizzata nelle pubblicazioni specialistiche. In essa sono riepilogati i dati principali di ciascun franchisor: ragione sociale, marchio, settore di attività, data di avvio del progetto, numero di unità dirette ed affiliate, livello di investimento orientativo, bacino d'utenza minimo per l'attività, caratteristiche e superficie minima del punto vendita, personale necessario, esperienza richiesta all'affiliato, elementi di base del contratto di affiliazione come durata, diritti d'entrata, royalty, riferimenti su chi e come contattare per informazioni sul progetto franchising.

## come valutare ciascun progetto

— 36

Effettuata la scrematura pre-eliminare dei marchi presenti nei settori d'interesse, si entra nel vivo della valutazione di ciascun progetto, approfondendo la conoscenza dell'azienda franchisor con contatti diretti e una conoscenza "sul campo".

Generalmente l'approccio avviene attraverso una telefonata all'azienda, oppure l'invio di una richiesta d'informazioni per fax o per e-mail. La risposta da parte di ciascun franchisor può essere più o meno rapida. Anche l'efficienza aiuta a comporre il quadro di valutazione del

franchisor. I più organizzati hanno elaborato una procedura d'accoglienza e di selezione delle candidature che si affretteranno a descrivere. C'è chi propone un primo colloquio telefonico, chi invia documentazione, chi invita a visitare la propria sede o i propri centri affiliati, chi preferisce mandare i propri promotori.

Se si è realmente interessati a valutare un'opportunità di franchising, ci si deve rendere disponibili ad accettare la prassi del franchisor, compatibilmente con i propri impegni.

### quattro\_uno\_ i requisiti minimi

Ci sono alcuni aspetti che conviene comunque affrontare, prima di imbarcarsi in lunghe trasferite o in faticosi colloqui, meglio porsi alcune domande e cercare preventivamente le risposte.

#### 1 Il franchisor è ancora in fase di reclutamento?

Può essere che l'azienda, pur essendo presente sui mezzi di comunicazione, abbia già completato il suo sviluppo o non sia più intenzionata a ricercare affiliati.

#### 2 La zona d'interesse è libera e disponibile per l'affiliazione?

In tutti i casi nei quali il candidato ha specifiche necessità di localizzazione per la sua nuova attività, è utile sincerarsi preventivamente che l'area non sia già occupata da altri affiliati. Inoltre, possono esserci ragioni (logistiche, di potenzialità mercato, di requisiti minimi...) per le quali il franchisor non è disposto a prendere in considerazione candidature per l'affiliazione in determinate aree geografiche, localizzazioni o ubicazioni.

37 —

#### 3 I locali necessari per lo svolgimento dell'attività che caratteristiche hanno?

E' un argomento determinante nel caso in cui la valutazione del franchising sia originata dalla disponibilità di uno specifico locale commerciale e vincolata ad essa.

#### 4 Il livello d'investimento è effettivamente quello dichiarato nelle comunicazioni del franchisor?

Se la propria disponibilità d'investimento è vicina al limite segnalato, è opportuno sincerarsi preventivamente che l'opportunità sia effettivamente alla propria portata.

Sia che si tratti di proprie specifiche limitazioni che di esigenze del franchisor, è necessario verificare la presenza dei requisiti minimi per proseguire nella valutazione. Questi primi quesiti consentono inoltre di verificare la congruenza tra le comunicazioni dell'azienda e le effettive caratteristiche della proposta di affiliazione.

## quattro\_due\_i\_primi\_colloqui

Una volta focalizzati questi aspetti più generali, vanno presi in considerazione alcuni dei principali parametri di comparazione tra progetti di franchising. Dai colloqui, dalle informazioni fornite dagli stessi franchisor e da quelle assunte da consulenti e da altre fonti, il potenziale affiliato deve ricavare il maggior numero possibile di elementi di analisi su ciascun progetto. Alcuni possono essere qui evidenziati:

**a profilo d'azienda** filosofia del progetto, immagine di marca, notorietà del marchio, esperienza nel settore specifico, esperienza nella formula franchising, affiliati operativi, programmi di sviluppo;

**b impegni economici** investimento globale richiesto, costi di allestimento, ristrutturazione e arredamento, costo di primo assortimento, minimi di fornitura, listini prezzi, marginalità sui prodotti o servizi, diritto d'entrata, royalty, contributi pubblicitari, esclusiva di fornitura, esperienza richiesta all'affiliato, localizzazione, ubicazione e superficie minima richiesta per il punto vendita o il centro affiliato;

**c impegni, supporti ed assistenze garantiti dal franchisor** possibilità di finanziamento o altre facilitazioni sull'investimento iniziale, pubblicità istituzionale e locale, progettazione del punto vendita o del centro, quantità e qualità della formazione e affiancamento pre-apertura, assistenza di manuali operativi, allestimento del punto vendita, fornitura attrezzature e arredamento, assistenza in fase di apertura, assistenza gestionale, consulenze amministrative e fiscali, assistenza sugli assortimenti, corsi di aggiornamento;

**d elementi generali del contratto di franchising** vincoli e opportunità, osservanza della legge e delle norme deontologiche;

**e fasi e impostazione del percorso pre-apertura** ovvero come, quando e da chi sono effettuati passaggi determinanti come la scelta della location, la formazione, l'impostazione dell'attività affiliata.

38

Ovviamente il primo incontro avrà una funzione principalmente conoscitiva delle due parti, che si scambieranno le informazioni generali, oggetto di successivi approfondimenti. Difficilmente il franchisor (o il promotore suo incaricato) sarà disposto a entrare subito nel dettaglio degli aspetti economici. Tendenzialmente saranno forniti, con maggiori particolari rispetto alle schede tecniche sintetiche, dei totali omnicomprensivi che servono a comprendere se il candidato affiliato ha le disponibilità finanziarie sufficienti a supportare l'investimento. Non necessariamente il franchisor si sentirà tenuto a rilasciare bozza del contratto di affiliazione, che sarà oggetto di successive valutazioni. Ciò che conta è riuscire a ricavare dal primo incontro tutti gli elementi utili a effettuare una corretta comparazione delle alternative "sopravvissute" alle precedenti scremature. E' utile anche ricordare che i colloqui non sono a senso unico. Nel franchising si sceglie ma si è anche scelti. Senza cadere negli eccessi di chi si presenta agli incontri con il proprio curriculum (non è un colloquio per l'assunzione), un atteggiamento aperto e propositivo è sempre ben accetto. Inoltre va considerato che i franchisor sono spesso oggetto, in sede di valutazione di candidature, di abbozzamenti da parte di terzi (concorrenti, curiosi, soggetti con secondi fini...), non sempre realmente interessati all'affiliazione. E' dunque d'obbligo l'educazione e la discrezione.

I motivi che talvolta portano i franchisor a scartare i potenziali affiliati nei primi contatti sono l'invadenza eccessiva e non motivata, la turbizia nel tentare di estorcere informazioni non disponibili, l'atteggiamento invidiamente critico od orientato a una "trattativa" feroce, fin dalle prime battute. Significa infatti partire con il piede sbagliato della diffidenza, cosa ben diversa dalla volontà di approfondire per poter scegliere consapevolmente.

39

## quattro\_tre\_ vedere e toccare con mano

Non c'è un limite massimo ai colloqui informativi, così come non ha senso che il promotore o il franchisor diano delle tempistiche ristrette al candidato, senza motivi validi. È lecito diffidare di chi spinge a una rapida definizione e alla subitanea firma di un contratto, a meno che non ci siano ragioni giustificate (la disponibilità di un locale, una trattativa parallela in via di definizione...) e ben documentate.

Dall'altra parte il numero dei colloqui o i tempi biblici di una valutazione non garantiscono per nulla sul buon esito della scelta. Né tantomeno producono risultati le lunghe chiacchierate improntate sulla fiducia e sulla reciproca simpatia. Ciò che conta è la qualità degli incontri e delle informazioni che si riescono ad ottenere.

La regola è **"vedere e toccare con mano"**. Significa non fermarsi a quanto detto in fase di contatto con il franchisor, ma controllare che quanto affermato corrisponda alla realtà. Un'ottima occasione di riscontro è, per esempio, la visita alle sedi dei franchisor. A volte sono loro stessi ad auspicarla, in tutti gli altri casi si tratta di una richiesta legittima che il candidato deve avanzare. Anche quando le distanze sono notevoli e le trasferte difficoltose, gli incontri in sede servono e vanno fatti **preliminamente** a ogni decisione.

Quante aziende presunte "leader di mercato" sono sbugiardate da uffici inesistenti... Quante "organizzazioni efficienti" rivelano la loro inconsistenza se osservate nella loro operatività quotidiana... In positivo, la visita "in azienda" può fornire importanti conferme sulla qualità di un franchisor. "Respirare" un'atmosfera di sana produttività, incontrare risorse umane eccellenti, visitare i luoghi di lavoro, osservare le attrezzature, verificare l'apparato logistico, distributivo o gestionale del proprio potenziale partner d'affari non è certamente tempo perso. Altrettanto utile è farsi dare qualche indirizzo delle unità affiliate, per una prima visita "informale", con lo scopo di verificare direttamente alcuni elementi, come l'immagine del punto vendita o dell'ufficio e le sue modalità di allestimento, la qualità di prodotti o servizi, il livello di efficienza e di efficacia del sistema.

Vedere "sul campo" come l'offerta si è realizzata consente anche di capire quanto tutto ciò è concretamente in linea con le proprie idee e le proprie aspirazioni.

I contatti devono dunque servire a smascherare ogni ambiguità in quanto proposto dai franchisor e a chiarire preventivamente ogni dubbio sulle condizioni e le caratteristiche di un rapporto di collaborazione destinato a durare nel tempo e a influire sul futuro economico, professionale e personale dell'aspirante franchisee.

## quattro\_quattro\_ i documenti pre contrattuali

Lungo il percorso di valutazione i franchisor forniscono documentazione a supporto di quanto dichiarato. Dalla tradizionale "brochure" di presentazione fino ai prospetti informativi, tutto il materiale rilasciato dal franchisor definisce i contenuti dell'offerta. Una documentazione chiara, ampia, dettagliata e approfondita è sicuramente da apprezzare e da considerare come fattore positivo e discriminante nel confronto tra i vari progetti. Non solo, i franchisor sanno che i documenti pre-contrattuali hanno tutto il valore di una promessa fatta al candidato, sia sotto il profilo etico sia dal punto di vista strettamente legale. E' quindi particolarmente importante che le principali affermazioni fatte a voce trovino riscontro nelle documentazioni ufficiali fornite da ciascuna azienda. L'ufficialità dei documenti è rimarcata dal fatto che siano riconducibili a chi li ha rilasciati. Un prospetto su carta intestata originale con il marchio del franchisor, per intenderci, è più apprezzabile di quattro cifre scarabocchiate sul tovagliolo di un bar. Negli Stati Uniti, i franchisor sono tenuti a fornire durante la trattativa un insieme di documenti definiti di "disclosure", cioè di "trasparenza". In particolare la *UFOC (Uniform Offering Circular)* riassume tutte le informazioni che il candidato affiliato "deve" necessariamente conoscere sul suo partner d'affari. In Italia la recente legge sul franchising, che analizzeremo più avanti nel dettaglio, ha introdotto importanti novità nell'ambito dell'informazione preventiva e in questo contesto saranno da oggi valorizzati tutti i documenti pre-contrattuali forniti dall'affiliante.

## quattro\_cinque\_

### la comparazione tra le varie offerte

I colloqui, le visite alle sedi, i documenti forniti aiutano a comporre il quadro dell'offerta di ciascun franchisor. Il passo successivo è quello di concentrarsi su quelle iniziative che emergono per serietà, validità ed efficacia sul mercato di riferimento e di effettuare gli ultimi confronti. Alcuni elementi, oltre a quelli strettamente economici e contrattuali che guideranno la decisione definitiva, possono aiutare nella comparazione delle offerte.

**L'evoluzione di ciascuna rete negli anni**, aiuta a capire in quali condizioni ciascuna formula ha più probabilità di successo. Particolarmente utili sono dati come il tasso di crescita annuale e il livello di sviluppo nelle aree di interesse per l'affiliato o di aree paragonabili.

**I piani di crescita di ciascun franchisor**. Su questo punto l'atteggiamento dell'interlocutore può essere comprensibilmente ottimistico. È da tenere a mente, però, che quanto più la rete tenderà a crescere, tanto più sarà necessaria un'adeguata struttura centrale. Va considerato, inoltre, che le risorse umane che hanno assicurato fino a oggi lo sviluppo e il supporto alla rete possono coprire un numero limitato di punti e che le risorse umane aggiunte necessitano di tempo per diventare efficienti come il team originario. Piani di sviluppo particolarmente aggressivi potrebbero portare "concorrenza in casa" e, restringendo troppo il mercato di riferimento di ciascuna unità affiliata, potrebbero limitarne la redditività. È dunque preferibile chi prevede un tasso di crescita controllato, piani di sviluppo realistici e un presidio territoriale rispettoso delle potenzialità di ciascun franchisee.

**La qualità del management** è un altro fattore discriminante. Confrontare da quanti anni ciascun franchisor è sul mercato e da quanti fa franchising, conoscere gli imprenditori, la priorità, le persone che rivestono le massime cariche di ogni azienda, la loro carriera negli affari aiuta a rafforzare la fiducia nella possibilità di successo della collaborazione. Un franchisor giovane può offrirti condizioni più vantaggiose, ma può anche non avere sufficiente esperienza per sviluppare completamente il suo sistema. Tuttavia bisogna sempre ricordare che molti franchising di grande successo sono partiti da piccole dimensioni, evitare i piccoli non è quindi l'atteggiamento più corretto. Quando mancano storie consolidate è importante valutare l'aspetto umano e il curriculum dei fondatori e del management dell'azienda, la motivazione delle persone che ci lavorano e, soprattutto, un'onestà e congruenza di fondo negli obiettivi e promesse. Per esempio, difficilmente un franchisor con cinque affiliati può arrivare a cinquanta in un anno... e, se anche ci riuscisse, a che prezzo per l'organizzazione interna e le relazioni con i primi affiliati?

**La composizione dello staff di ciascuna azienda** è un ulteriore parametro di valutazione. Uno degli elementi qualificanti della formula è l'assistenza continuativa, il tipo di contatto

che si ha con l'affiliante. Perciò è importante riuscire a creare un rapporto di collaborazione e di reciprocità con persone con cui si lavorerà a lungo. Provare stima, fiducia e - perché no? - simpatia per loro facilita le cose.

**La soddisfazione degli affiliati di ciascuna rete è, infine, uno degli elementi decisivi. Tra la documentazione che ogni franchisor è tenuto a rilasciare c'è anche la lista di tutti gli affiliati.** Contattare alcuni di loro e farli parlare della loro esperienza evidenzia molti dei vantaggi o delle carenze, che sarebbe possibile scoprire solo a posteriori. Tra le domande che, nei limiti della discrezione, nel rispetto della privacy e degli impegni contrattuali (di segretezza) che ciascuno di loro ha nei confronti dell'affiliante, si possono fare, alcune sono particolarmente rivelatrici:

- ➔ **Il franchisor ha tenuto fede ai suoi impegni?**
- ➔ **Hai ricevuto un'adeguata formazione?**
- ➔ **Dovessi tornare indietro, rifaresti la scelta di affiliarti?**
- ➔ **E' un'attività soddisfacente dal punto di vista economico?**
- ➔ **Che consigli ti senti di dare a chi intende fare la tua stessa scelta?**

Normalmente, se ci si accosta con educazione e correttezza a un affiliato, si trova la porta aperta e si scopre qualcuno disposto a confrontarsi con franchezza con un potenziale "collega".

## quattro\_sei\_ il percorso verso l'affiliazione

Il percorso di valutazione si è dunque articolato nei seguenti passaggi:

- **raccolta di informazioni sui progetti di franchising esistenti nel settore o nei settori di maggior interesse;**
- **prima scrematura in relazione alle proprie esigenze e alle caratteristiche generali delle varie offerte**
- **contatto con i responsabili franchising delle reti più interessanti al fine di conoscere i requisiti minimi richiesti, i programmi di sviluppo e le zone disponibili per nuove affiliazioni;**
- **in presenza dei requisiti e di possibilità di affiliazione nella zona d'interesse, richiesta d'informazioni più dettagliate sul progetto e di colloqui con ciascun franchisor: visite alle sedi delle aziende e a qualche unità affiliata; colloqui di approfondimento e ottenimento della documentazione pre-contrattuale; intervista ad alcuni affiliati per avere scambi di idee sul progetto; valutazione comparata delle informazioni e scrematura finale delle proposte.**

Si tratta ora di affrontare la fase decisiva della valutazione, che prenderà in considerazione la ristrettissima rosa di franchisor con i quali si realizzerà la vera e propria trattativa di affiliazione. Gli aspetti da affrontare sono naturalmente quelli di ordine economico e contrattuale: la stesura e l'analisi dei piani economici personalizzati, la visione e valutazione approfondita della bozza contrattuale.

## Location

luogo fisico di insediamento di un'attività. Comprende sia la superficie di vendita sia tutto ciò che la caratterizza nell'area immediatamente circostante.

## Localizzazione

area territoriale considerata come mercato ideale di riferimento di una determinata attività.

## Ubicazione

definisce la tipologia dell'area circostante un determinato punto vendita o insediamento commerciale: centro storico, centro commerciale, quartiere residenziale, area tecnologica...

## UFOC (Uniform Offering Circular)

fa parte della documentazione chiamata disclosure documents to prospective buyers, ovvero documentazione di trasparenza destinata ai potenziali affiliati master o singoli affiliati. Contiene una storia della società, l'elenco delle unità affiliate e dei licenziatari master, la situazione finanziaria della società franchisor, una lista delle eventuali azioni legali sostenute in passato, la composizione dell'organico del gruppo dirigente, gli impegni e gli obblighi verso terzi, la descrizione dei contratti di affiliazione utilizzati, i rapporti in essere con i principali fornitori.