



Come si sceglie il “consigliere” giusto

Pianificare gli ingredienti per il successo di un'impresa può essere... un'impresa. Se è vero che occorre prestare attenzione alla qualità delle “materie prime” impiegate (risorse umane, infrastrutture tecnologiche, metodologie di lavoro, beni intangibili, etc.), la loro amalgama spesso è ancora più importante. E quando si sviluppa un progetto d'impresa, come quello del franchising, occorre prestare attenzione a numerosi fattori, appartenenti a competenze professionali specifiche, anche se il concetto di amalgama esprime il valore di una sin-

tesi, di un coordinamento tra attività e funzioni d'impresa. In altri termini, il valore del general management. La capacità di avere una visione complessiva dei temi manageriali e imprenditoriali è fondamentale per una assistenza professionale qualificata alle imprese: sia che si parli di organizzazione, di comunicazione, di sviluppo commerciale, di gestione logistica o produttiva, una consulenza pur in un ambito specifico perde di efficacia se non si possiede una lettura trasversale dell'azienda, della sua strategia, del suo posiziona-

L'imprenditore che vuole avviare un network in franchising può decidere di ricorrere a un consulente esterno. Vediamo come trovare l'alleato vincente per lo sviluppo “a rete” della propria impresa

di Antonio Borello*



mento e dei suoi obiettivi di medio-lungo periodo.

CONSULENTI D'AZIENDA: PRO E CONTRO

Rivolgersi a consulenti aziendali ha quindi sia risvolti positivi che negativi. Tra questi ultimi, la difficoltà, da parte dell'impresa, di valutare ex-ante la qualità dei servizi promessi da società di consulenza esterne. Inoltre, essendo un bene intangibile, tale difficoltà ci potrebbe essere addirittura nella valutazione in ultimo della esatta prestazione ricevuta. Tra gli aspetti positivi, invece, si ha la possibilità di disporre, con costi non continuativi, di competenze e professionalità specifiche in grado risolvere problemi contingenti e di avere un punto di vista esterno alla propria corrente gestione quotidiana del business. La comprensione dei vari punti indica come la qualità di un supporto professionale esterno all'azienda deve non solo essere ricercato nella competenza tecnica e nell'esperienza dei consulenti, ma anche nella loro capacità di cogliere la "visione di insieme" e l'interdipendenza di ciascuna azione nella complessiva gestione dell'impresa.

L'AZIENDA È SANA, MA LA RETE?

Una società che vuole avviare un progetto di franchising spesso correttamente ricerca un supporto professionale esterno, in quanto le logiche imprenditoriali che hanno guidato l'impresa sino a quel momento cambiano nello sviluppo di una rete commerciale. I manager dell'impresa devono in-

fatti affrontare problematiche nuove e un supporto da parte di chi ha già lavorato nello sviluppo di piani di affiliazione commerciale è fondamentale sia per velocizzare il processo che per minimizzare gli errori legati all'inesperienza nella gestione di questa nuova forma di sviluppo imprenditoriale. **Infatti, spesso si ritiene che se l'azienda va bene, allora il suo modello, imitato (da un affiliato) andrà bene ugualmente: approccio non sempre vero, per due motivi. Il primo:** il successo di un'attività è legata a numerosi fattori, di contesto o anche solo di carattere organizzativo, che, se presenti nella casa madre, non è detto possano essere presenti nell'attività dell'affiliato. **Il secondo,** invece, deriva dalla constatazione che le capacità manageriali e i servizi che devono essere messi in campo per lo sviluppo della rete sono differenti da quelli legati alla gestione corrente dell'impresa, senza i quali l'affiliato potrebbe incontrare difficoltà per lo sviluppo del suo business.

CHE COSA DEVE FARE UN BUON CONSULENTE

Così, una società di consulenza che voglia studiare e pianificare un progetto di sviluppo franchising per conto di un cliente deve affrontare i passi che seguono:

- raggiungere la medesima visione **imprenditoriale dell'imprenditore;**
- verificare la **replicabilità del business.** Non è infatti raro che occorra modificare qualche impostazione dell'impresa corrente nell'ottica di rendere il modello di attività perfettamente replicabile in molte altre unità sul

Pro e Contro della consulenza

Pro: permette di disporre di competenze specifiche per problemi contingenti a costi non continuativi e di avere un punto di vista esterno.

Contro: è difficile per l'impresa valutare la qualità dei servizi promessi da società di consulenza esterne sia ex-ante che dopo la prestazione ricevuta.





territorio;

- adottare un **approccio multidisciplinare**, perchè affrontare un progetto franchising significa stendere un piano organico che coinvolge tutte le funzioni aziendali;
- pianificare la rete di **relazioni tra casa-madre e affiliati**, tracciando la suddivisione dei compiti tra il centro e la rete, determinando i contenuti e i canali informativi del network, e definendo autonomie e responsabilità organizzative, produttive, distributive e commerciali tra i vari attori;
- definire la **fonte dei ricavi** e il **fabbisogno di liquidità**, sia per la casa madre che per l'affiliato, costruendo conti economici previsionali del singolo punto o aggregati a livello di franchisor;
- individuare tutti gli aspetti operativi che devono essere previsti per una piena tutela legale della casa madre e gli affiliati, e tra gli affiliati e la propria base di clientela;
- stendere un **piano di comunicazione** volto a valorizzare l'offerta del franchisor, i suoi caratteri distintivi, e così i vantaggi della formula di affiliazione proposta;
- gestire la costruzione di un **team aziendale dedicato** in grado di gestire nel tempo questo nuovo canale di business, in quanto il costante supporto alla rete diventa pressoché una completa nuova attività da seguire da parte del management della casa madre.

CHE COSA DEVE FARE L'ASPIRANTE FRANCHISOR

Nella valutazione di un'offerta di consulenza nella costruzione e sviluppo di un progetto in franchising, il franchisor

deve:

- disporre di imprese di consulenza con **professionalità differenti**;
- affiancare i consulenti per apprendere ed **ereditare il know-how** necessario non solo a far partire ma anche a gestire la rete di affiliati, ossia diventare indipendenti dal supporto professionale esterno a seguito del lancio del format;
- chiedere e verificare che vengano studiate e implementate **soluzioni scalabili** in un percorso di lungo periodo;
- sottoscrivere un contratto che stabilisce **a forfait** il raggiungimento di obiettivi precisi ed evitare accordi di remunerazione di professionisti "a ore";
- prestare attenzione ai **fondi** a disposizione, perchè non è vero che il franchising è una formula di crescita a "costo zero": nonostante uno dei principali vantaggi delle reti di affiliazione sia proprio la leva finanziaria resa possibile dagli investimenti degli affiliati, occorre prevedere gli investimenti della casa madre in termini di team dedicato, di servizi alla rete, di marketing della catena e di sviluppo del brand;
- calibrare il giusto **bilanciamento tra centro e rete**: impostare una formula franchising rigorosa e stringente per l'affiliato comporta spesso servizi centralizzati e onerosi per la casa madre e una possibile fonte di demotivazione e spazio di creatività per l'affiliato stesso. Dall'altro lato, una formula troppo poco definita è probabile causa di scarsa uniformità dei servizi, di mantenimento di elevanti standard di qualità dell'offerta e di più generale tutela del brand.

*Gruppo BPC Consulting

Se l'azienda va bene, non è detto che il suo modello "replicato" da un affiliato andrà ugualmente bene

GruppoBPC Consulting

GruppoBPC Consulting è un'azienda di consulenza che ha tre divisioni: Consulting (strategia, pianificazione, comunicazione e infrastruttura IT), Management (supporto manageriale e sviluppo imprenditoriale, tra cui reti franchising) e International (guida alla crescita sui mercati internazionali).

www.gruppobpc.com