



Il franchisor, magari con il supporto di un consulente, ha tutto pronto: contratto, listino, simulazioni economiche del punto affiliato... Ma quali sono i passi successivi per un sano sviluppo della rete?

di Antonio Borello*

I primi passi sono stati fatti. Il progetto delineato, il format avviato con un punto pilota, il test dei prodotti/servizi superato dalla favorevole accettazione da parte dei consumatori. E non da ultimo, è stata verificata la più o meno facile replicabilità del modello di business. Spesso un'impresa che si avvia a lanciare un proprio progetto franchising sceglie il supporto di una società di consulenza, per via delle logiche di pianificazione e conoscenze specifiche ancora non interiorizzate, come sottolineato nell'articolo "Come si sceglie il consigliere giusto" - AZ Franchising, Novembre 2009. Così non di rado il franchisor ha tutto predisposto: contratto, listino, simulazioni economiche del punto affiliato, studio progettuale ed elenco fornitori, manuale operativo, etc. Ma al di là del "kit", quali sono i segreti per un efficace sviluppo della rete, e per una difesa della sua redditività e performance nel tempo?

TRASPARENZA E UNIONE D'INTENTI

La valutazione del candidato affiliato deve tener conto di informazioni sulla

La giusta rotta dopo il varo

sua affidabilità, sulla sua storia passata etc., ma anche di informazioni di carattere motivazionale. È molto importante capire quali sono gli obiettivi perseguiti dall'affiliato, con quale approccio affronta il tema dell'affiliazione, le regole del gioco (autonomia, responsabilità e dipendenza dalla casa madre), la natura esatta del lavoro. **Questo aspetto è molto delicato non tanto per il positivo avvio del progetto, quanto per la sua stabilità nel tempo:** spesso infatti l'affiliato viene da esperienze diverse e grazie all'affiliazione apprende il know-how per affrontare la nuova esperienza, anche se dal punto di vista tecnico e non da quello esperienziale. Così, esaurito l'entusiasmo iniziale, l'affiliato potrebbe trovarsi a considerare processi e contenuti del nuovo lavoro non tanto attraenti quanto si aspettava e potrebbe decidere di disinvestire (il contratto di affiliazione, in genere, non è "trasmissibile", e questo può essere fonte di tensioni nel rapporto tra affiliato e casa madre).

MAI DA SOLI

Anche se la formula franchising può

essere più o meno stringente, lasciando una maggiore o minore autonomia al singolo affiliato, **in nessun caso**, anche nell'interpretazione di una formula troppo blanda, senza particolari vincoli e doveri al franchisee, **il franchisor deve esimersi dal supportare il più possibile la rete, soprattutto nelle fasi di start-up di ciascun affiliato.** Il "kit fai da te" può rivelarsi infatti un boomerang: una cattiva impostazione iniziale può rendere estremamente onerosi interventi correttivi successivi. E le difficoltà dell'affiliato non generano solo un danno diretto nella corresponsione di royalties e nel pagamento delle forniture, quanto un potenziale danno di immagine verso il consumatore finale e costi organizzativi sommersi nell'organizzazione del franchisor.

L'IMPORTANZA DEL "DOVE"

Un aspetto fondamentale in fase di start-up per il successo è la scelta dei punti vendita, della loro localizzazione in funzione dell'attività esercitata e del traffico di clientela potenziale presente nelle sue vicinanze. **Il supporto nella**

sua individuazione, o anche semplicemente il giudizio sulla candidatura di spazi disponibili, è un passo che la casa madre non dovrebbe mai trascurare. Le tecniche di valutazione degli immobili parlano di *geomarketing*: processo aziendale di supporto alle decisioni che si fonda sull'analisi e la visualizzazione geografica delle caratteristiche di una determinata location, in termini di composizione e qualità del bacino di utenza (caratteristiche geografiche, psicografiche), di presenza e natura della concorrenza (aspetti competitivi) e di nozioni micro e macro-economiche di contesto (dati demografici e socio-economici). Ma al di là di queste belle premesse, il franchisor deve prestare attenzione non solo alla qualità dei dati in genere forniti da aziende di geomarketing specializzate (attraverso estrazioni da database la cui credibilità a volte è difficilmente dimostrabile), ma, per determinare l'esatto costo-beneficio di un punto vendita, deve anche provvedere a integrare l'analisi con il **positioning**, il **marketing indotto**, la **struttura dei margini**.

Il positioning

Molti fattori possono incidere sul successo non solo del lancio ma anche del mantenimento e del consolidamento della posizione di mercato acquisita da un'azienda in franchising, in funzione del tipo di attività sviluppata e di clientela

Con la prima variabile, il positioning, viene valutata l'esatta localizzazione del punto commerciale: spazi presenti nel medesimo quartiere possono avere caratteristiche di traffico molto dissimili, a fronte di variabili spesso poco percettibili e rilevabili solo con un'analisi dell'esatto posizionamento delle vie di passaggio e degli elementi architettonici di contesto.

Il marketing indotto

Per marketing indotto si intende l'inserimento della variabile marketing nella esatta quantificazione dei costi-benefici di una scelta di un locale rispetto ai benefici di visibilità, e dunque dei costi pubblicitari risparmiati attraverso questa scelta. La visibilità del negozio, infatti, si traduce indubbiamente in maggior traffico, ma non solo. **Vi possono essere consumatori che vedono il punto ma non si tramutano in clienti (per esempio, automobilisti di passaggio giornaliero) ma che percepiscono l'offerta, il brand e magari inducono al consumo in altre location della rete.** In altri termini, un valore per il marchio, e dunque per la casa madre, ancora prima che per l'affiliato.

Questione di margini

Infine, la struttura dei margini: **il concetto di traffico è relativo al valore e alla marginalità dei beni/servizi venduti** (nelle tre ipotesi: alti margini assoluti e relativi, bassi margini relativi con alti margini assoluti, o ancora bassi margini assoluti e relativi).

LA REDDITIVITÀ ALL'AFFILIATO

Nel determinare il listino iniziale e le altre voci di spesa (fee di ingresso, investimenti in arredo, etc.), ma anche durante tutto il contratto dell'affiliato, **la casa madre deve prestare atten-**

zione ad assicurare una elevata marginalità alla rete: la politica di un franchisor dovrebbe essere infatti quella di applicare margini medio-bassi a fatturati significativi (grazie alla distribuzione ai molteplici punti di un network), rispetto agli affiliati, le cui vendite devono invece assicurare margini elevati. La redditività dei franchisee, infatti, è fondamentale per la crescita del network: non solo per la loro motivazione, ma anche per la capacità di attrarre nuovi franchisee e di disporre di margini sufficienti per investimenti di marketing in grado di mantenere il vantaggio competitivo rispetto a forme dirette o indirette di competizione sul mercato.

IL CLIENTE DEL FRANCHISOR

In termini di business, il cliente della casa madre è l'affiliato. Si tratta quindi di un'operazione B2B. Tuttavia, **è importante che, al di là di generiche campagne promozionali, il franchisor ragioni in termini di segmentazione della clientela finale e che sia promotore di azioni di direct marketing.** Deve quindi possibilmente centralizzare il sistema, per disporre di dati statistici e quantitativi a livello globale, fornire gli strumenti di individuazione delle diverse tipologie di utenti finali interessati alla propria offerta, e utilizzare i dati sul venduto per ottimizzare il mix merceologico e per fornire indicazioni sulla innovazione di prodotti e servizi.

FORMAZIONE E ASSISTENZA

Spesso il pacchetto di affiliazione prevede una formazione iniziale all'affiliato, e tutte le aziende franchisor dichiarano una generica disposizione di "for-

GruppoBPC 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

mazione periodica" alla rete, che spesso diviene una forma di assistenza. Occorre sottolineare che una solida formazione si tramuta spesso in maggiore efficienza operativa, maggiore efficacia commerciale e, soprattutto, minore onere di assistenza gestionale da parte della rete, con ritorni economici e risparmi in risorse organizzative molto significativi per la casa madre. Il franchisor inoltre deve prestare attenzione alla formazione interna all'affiliato (come le persone che partecipano al corso possono poi formare le altre persone nel punto vendita? Con quali strumenti e procedure?), oltre che all'aggiornamento dello sviluppo del piano formativo della rete in linea con l'evoluzione della strategia aziendale, del contesto di mercato e della concorrenza.

FLESSIBILITÀ E INNOVAZIONE

È questo un aspetto critico nel franchisor: il saper interpretare l'evoluzione dei consumi per poter mantenere, se non sviluppare, la propria proposta commerciale in linea con le attese del mercato e del posizionamento di brand acquisito. E nella ricerca e sviluppo dell'offerta gioca un ruolo fondamentale la flessibilità operativa e commerciale. Difatti, uno dei principi cardine della formula del franchising è proprio la standardizzazione delle procedure e dell'offerta affinché venga percepita l'omogeneità e la qualità di prodotto associata al marchio della catena. La standardizzazione ha il grande vantaggio della semplificazione nella comunicazione, nella gestione e nel controllo, oltre che nella capacità di ottenere economie di scala e ritorni di immagine.

Tuttavia, deve essere un principio

che non sacrifica una flessibilità nell'adattamento della proposta di affiliazione rispetto a condizioni locali disomogenee (fattore evidente soprattutto a livello internazionale). È un equilibrio delicato capire fino a che punto introdurre modifiche che preservino i due principi, quello dell'omogeneità qualitativa e dell'adattamento competitivo a livello locale.

PIANIFICAZIONE E MONITORAGGIO DELLA CONCORRENZA

Come per gli altri settori economici, anche nel campo del franchising devono essere applicati gli stessi principi della pianificazione, che prevede l'elaborazione di un piano di sviluppo pluriennale e la costante revisione dell'azione di crescita, sotto tutti i punti di vista: per esempio, di strategia di apertura dei punti, di modello di affiliazione, di risposta alle diverse componenti dell'offerta, etc... E in questa attività risulta altresì cruciale il monitoraggio della concorrenza, della evoluzione della loro offerta, o dell'ingresso di nuovi operatori in segmenti contigui in grado di attrarre una base della propria clientela.

Molti altri fattori possono incidere sul successo non solo del lancio quanto del mantenimento e del consolidamento della posizione di mercato acquisita, in funzione del tipo di attività sviluppata in franchising e delle caratteristiche della clientela. Tuttavia si ritiene che una giusta considerazione degli aspetti trattati in questo articolo consentano di affrontare positivamente almeno alcuni dei temi ritenuti critici nello sviluppo della rete di affiliazione di un franchisor.

*GruppoBPC Management

I nove *must* per un corretto sviluppo

- Trasparenza e unione d'intenti
- Supporto costante all'affiliato
- Scelta dei punti vendita, della loro localizzazione in funzione dell'attività esercitata e del traffico di clientela potenziale presente nelle sue vicinanze
- Inserimento della variabile marketing nella esatta quantificazione dei costi-benefici di una scelta di un locale rispetto ai benefici di visibilità, e dunque dei costi pubblicitari risparmiati attraverso questa scelta
- Elevata marginalità alla rete
- La promozione di azioni di direct marketing in termini di segmentazione della clientela finale
- Formazione e assistenza
- Flessibilità e innovazione
- Pianificazione e monitoraggio della concorrenza.