



È importante che il marchio sia di facile pronunciabilità e leggibilità anche in lingue diverse e che, in altre nazioni, non ricordi espressioni simili ma con significato negativo. E lo stesso vale per il logo

Uno degli aspetti più interessanti di un progetto di affiliazione commerciale è che offre a un franchisor prospettive internazionali. Anche se spesso questo tipo di sviluppo richiede la nomina di un franchisor locale che replichi la struttura organizzativa della casa madre, il meccanismo di sviluppo sul territorio è già organizzato dalla stessa formula di affiliazione. Tuttavia, non è tutto così semplice: numerosi sono gli aspetti che devono essere pianificati.

PRIMA DI PARTIRE

Concepire una formula di affiliazione suscettibile di sviluppo sui mercati internazionali è un passo che deve essere previsto prima ancora di partire, e questo sia in termini strategici (per esempio, nella scelta del marchio) che operativi. È importante infatti che il **marchio**, in particolare il nome, sia spesso di facile pronunciabilità e leggibilità anche in altre lingue e nazioni, e che per lo stesso vi sia un "cultural check", la verifica dell'assenza di una sua associazione negativa con espressioni simili in altri idiomi. E questa precauzione vale anche per il logo, dove vi siano simboli grafici che possano in altre culture avere significati non positivi. **Tuttavia, non esiste una lista preordinata di elementi da studiare prima di uno sviluppo internazionale: gli stessi cambiano in funzione della**

natura del business del franchisor, anche se spesso coinvolgono i contenuti dell'offerta, il layout dei locali, gli strumenti di comunicazione, l'infrastruttura tecnologica e la formazione del personale.

L'offerta

Lo studio dei prodotti o servizi deve essere ponderato da considerazioni inerenti la loro erogazione e distribuzione (la questione logistica è infatti delicata per aspetti quali la conservazione della qualità dei prodotti, il corretto bilanciamento tra inventario e disponibilità just in time della merce, e, non in ultimo, per l'indotta erosione dei margini della filiera, e **la replicabilità sui mercati target**. Così, elementi quali la composizione, la dimensione, il formato, il packaging, sono da pensare già in origine per agevolare la distribuzione e la fruibilità sui mercati internazionali.

Il layout dei negozi

Altro aspetto rilevante è dato dal layout dei locali, non tanto in termini di forme e dimensioni (anche se è bene che la modularità sia insita nel concept dei retail franchising) quanto di materiali impiegati: l'utilizzo di elementi di arredo (e attrezzature) facilmente reperibili a livello locale sui mercati esteri agevola lo sviluppo delle catene, sia in termini di economie e velocità di allestimento, che di successiva manutenzione dei locali.

Tutti i tasselli per... **espatriare**

Per sua natura, il franchising offre all'affiliante la possibilità di internazionalizzare il suo format. È importante però che la catena sia concepita per uno sviluppo oltre confine, si possa adattare al mercato locale e abbia adottato tutti gli accorgimenti per una tutela legale anche all'estero

di Antonio Borello*

Gli strumenti di comunicazione

Gli strumenti di comunicazione sono un altro passaggio delicato: una verifica dei contenuti del messaggio, in relazione alla cultura, ai bisogni e alle abitudini della clientela "locale", impone una attenzione che va al di là della semplice replica dello strumento promozionale o pubblicitario.

L'infrastruttura tecnologica

Altrettanto vale per i canali di comunicazione interna: **la gestione dei dati, delle informazioni e del know-how all'interno della rete impone la progettazione di una infrastruttura tecnologica condivisa, legata a un software gestionale e a un sistema di gestione dei dati di clienti e fornitori il più possibile omogenea tra le sedi presenti in paesi diversi.** Se la contabilità fiscale impone l'adozione di software gestionali differenti, occorre cercare di adottare invece un sistema extra-contabile (possibilmente interfacciato, se non integrato, con i software fiscali) identico tra i punti dell'affiliazione. Così i Master Franchisee, e ancor di più la casa madre, possono estrapolare dati di performance e indirizzare lo sviluppo della rete a livello internazionale o locale verso una costante innovazione resa possibile anche e soprattutto dalla interpretazione dei dati rilevati sul territorio. Senza contare il tema del controllo, legato per esempio alla determinazione e ri-

scossione delle royalties, spesso proporzionali ai volumi di vendita degli affiliati, o alla gestione delle scorte.

La formazione

Infine, nello sviluppo internazionale di una catena sussiste il tema della formazione del personale, sia di natura tecnica che manageriale. **La casa madre deve formare i Master Franchisee nella gestione generale dell'offerta sia in termini di prodotti che di servizi erogati sotto la propria insegna,** affinché ne sia garantita una sua omogenea riproduzione, esposizione, commercializzazione, etc. E questo nella fase iniziale e in quella di aggiornamento, in base all'evoluzione del format e della proposta commerciale della rete. In tal senso, il Master, affinché vi sia coerenza e omogeneità informativa, deve essere non solo guidato nell'acquisizione del necessario know-how, ma anche istruito sui processi di formazione alla propria sottorete (con la creazione centralizzata, per esempio, del contenuto dei corsi, con i relativi manuali e materiale didattico).

PAESE CHE VAI, "USANZE" CHE TROVI

La standardizzazione dell'offerta e dei processi gestionali facilita il controllo della rete, accelera il raggiungimento di economie di scala, assegna alla catena il vero status di brand internazio-

nale (con la fruizione dei medesimi prodotti a prescindere dai vincoli e dalle barriere locali) e consente il mantenimento di un omogeneo livello di qualità nei servizi offerti. Tuttavia, questo indirizzo strategico di sviluppo non deve essere troppo rigido, in quanto in parti diverse del globo abitudini e consumi possono essere così differenti da minare la capacità di attrazione dell'offerta se non parzialmente adattata alle realtà locali. **Le esigenze di adattamento possono essere più o meno lievi (riguardare per esempio non solo la qualità di un prodotto, ma anche semplicemente la sua forma, il suo confezionamento, le modalità di erogazione o il relativo servizio post-vendita), ma estremamente importanti per cogliere appieno i bisogni di consumo locali.**

Consigli sì, ma...

In tal senso il Master Franchisee locale dovrà dare un valido contributo: conosce il territorio, il mercato del proprio paese e i punti significativi di un eventuale intervento di modifica (locale) dell'offerta del franchisor. Questo affiancamento può generare inoltre soluzioni o prodotti nuovi il cui successo locale può essere replicato in punti di affiliazione in altri paesi, diventando parte integrante dell'offerta internazionale. **Tuttavia, anche se non esiste pressoché Master Franchisee che**

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

Gli elementi da studiare prima di uno sviluppo internazionale cambiano in funzione della natura del business del franchisor. Spesso però coinvolgono:

- **i contenuti dell'offerta:** elementi quali la composizione, la dimensione, il formato, il packaging, sono da pensare già in origine per agevolare la distribuzione e la fruibilità sui mercati internazionali;
- **il layout dei punti vendita:** l'utilizzo di elementi di arredo (e attrezzature) facilmente reperibili a livello locale sui mercati esteri agevola lo sviluppo;
- **gli strumenti di comunicazione:** i contenuti del messaggio pubblicitario vanno verificati in relazione a cultura, bisogni e abitudini della clientela "locale";
- **l'infrastruttura tecnologica:** se la contabilità fiscale impone l'adozione di software gestionali differenti, occorre cercare di adottare invece un sistema extra-contabile identico tra i vari affiliati;
- **la formazione del personale:** il Master franchisee deve essere non solo guidato nell'acquisizione del necessario know-how, ma anche istruito sui processi di formazione alla propria sottorete.

non abbia idee e suggerimenti di modifiche, questo non significa che la casa madre debba necessariamente dare ascolto a queste istanze, per vari motivi. Innanzitutto il lato economico, in quanto occorre verificare il beneficio atteso dall'intervento sull'offerta in termini di ricavi in rapporto ai suoi costi indotti (si perde per esempio ogni economia di scala, sottostante i prodotti "standard"). Il secondo, l'attrattiva di una offerta internazionale, in quanto alcuni adattamenti, se possono si massimizzare i ricavi dei vari punti vendita in un determinato paese, possono anche minare l'identità di una catena così come riconosciuta (e apprezzata) da consumatori nei diversi mercati esteri in cui è presente. Anzi, proprio la provenienza e l'associazione che un consumatore locale dà all'offerta di una catena, e le sue rimarcate differenze da un'offerta nazionale, potrebbero costituire il vantaggio competitivo del brand sul mercato del Master Franchisee. Terzo, l'ostacolo all'acquisto di un prodotto da parte di clienti locali potrebbe essere molto più agevolmente superato da un progressiva educazione al suo consumo tramite semplici test di prodotto e iniziative promozionali.

Le note a favore di un adattamento da un lato, e le cautele dall'altro, indicano una sola via: **il pieno controllo di questo processo da parte del franchisor, attraverso l'inserimento di una clausola che preveda che qualsiasi deviazione dall'offerta "standard" debba essere preventivamente autorizzata e definita in tutti i suoi contenuti (oltre che, successivamente, monitorata) dalla casa madre.**

I PASSI PER TUTELARSI

La scelta di un Master Franchisee è una operazione molto delicata: non solo può pregiudicare lo sviluppo in un paese, ma anche deteriorare l'immagine di un brand compromettendo

ne l'affermazione in una determinata area geografica. Un consiglio all'approccio a un nuovo accordo di Master franchising è rappresentato da quello di **iniziare da una fase sperimentale, ossia cedendo i diritti del marchio solo sulla prima unità locale**, aperta con l'investimento diretto del Master Franchisee (e destinata a rappresentare il flagship store per il paese di riferimento). Poi, cedere una opzione ad assumere la posizione di Master entro 6-12 mesi dalla data di apertura del primo punto, aderendo così pienamente alle obbligazioni e ai diritti di Master per l'area geografica predeterminata: è ovvio che la cessione dell'opzione deve essere altresì condizionata al rispetto di una serie di clausole che non rimettono esclusivamente nelle mani del Master questa opportunità, nel corretto principio di una tutela di entrambe le parti. Se questa modalità di ingresso in un mercato può sembrare troppo limitante soprattutto agli occhi di catene e brand affermati a livello internazionale, pur esposte ai medesimi rischi corsi da reti meno note, **questa opzione di crescita si adatta perfettamente a catene emergenti, in quanto limita l'esposizione di un Master Franchisee verso un nuovo format posticipando i più alti investimenti legati allo sviluppo della propria rete solo a seguito di un esito positivo del primo punto pilota.**

PRIMA DI TUTTO L'IMPRESA

I temi trattati devono far parte di un programma organico di internazionalizzazione di una rete di affiliazione che necessita di approfondimenti su tutti gli aspetti di sviluppo imprenditoriale, per cogliere le opportunità sui mercati internazionali che amplificano enormemente le potenzialità di crescita della rete.

*GruppoBPC Management