

La selezione del partner nel franchising. L'esperienza dei franchisee in Piemonte e Lombardia

Antonella Capriello, Lara Pastrello

Sommario: 1. Introduzione - 2. Selezione del partner - 3. Approccio metodologico - 3.1 L'approccio di studio - 3.2 La raccolta dei dati - 3.3 L'analisi dei dati - 4. Discussione dei risultati - 4.1 Il sistema di valutazione - 4.1.1 Ruolo delle variabili strategiche - 4.1.1.1 Variabili strategiche associate al compito - 4.1.1.2 Variabili strategiche associate al partner - 4.1.2 Ruolo delle variabili gestionali - 4.2 Il processo di selezione del partner - 4.2.1 Approccio strategico - 4.2.2 Approccio opportunistico - 5. Considerazioni conclusive.

Abstract

This paper outlines a franchisees' partner selection system that focuses the key role of the franchising formula for the national economy development. The research findings come from an exploratory study of forty-five franchisee companies operating in the North-west of Italy. The empirical evidences highlight the importance of strategic and operational aspects in the partner selection processes. The study reveals the importance of an in-depth evaluation of the franchising formula in order to assure business growth and to reduce operational risk. The research underlines two distinct partner selection approaches and these appear to be relevant in explaining satisfaction/dissatisfaction in the post-contractual stage. The article suggests to innovate franchisors' recruitment policies and provides a specific framework for that as an effective way to sustain a vital business network, redesign the active employment policies in the labour market and support entrepreneurship in the service sector.

Keywords: Franchising; Franchisor; Franchisee; Selezione del Partner, Criteri di selezione, Processo decisionale.

1. Introduzione

Nello sviluppo di una nuova iniziativa imprenditoriale, la ricerca di forme di collaborazione si ricollega non solo alla crescente necessità di ridurre gli ingenti costi e di condividere i rischi collegati al nuovo business, ma anche allo scambio di conoscenze e informazioni rilevanti per la gestione aziendale (Guilloy, Gaudente, Kalika & Dubost, 2004; Tuunanen & Hyrshym, 2001). A partire dagli anni 1970, in Italia si è diffuso il franchising, come modello di partnership, in grado di favorire lo sviluppo di nuove aziende. La sua affermazione è stata anche associata alla possibilità di espansione in mercati sia sviluppati, sia emergenti attraverso la condivisione di conoscenze (Quattrociocchi, 2011).

Il modello del franchising si caratterizza per la presenza di benefici complementari per il franchisor e il franchisee: i franchisees ottengono l'accesso ad una formula imprenditoriale consolidata; il franchisor acquisisce conoscenze dai franchisees connesse ai mercati locali (Brookes & Altinay, 2011). In rapporto alla dinamica evolutiva delle relazioni contrattuali, i descritti benefici possono anche rappresentare la causa di tensione tra affiliante e affiliato: il primo desidera mantenere l'uniformità della marca e del modello operativo, mentre il secondo vuole operare con maggiore autonomia, allo scopo di rispondere alle esigenze del mercato locale (Weaven & Frazer, 2007). Le descritte tensioni possono accentuarsi per l'effetto della distanza rispetto al mercato finale (Cox & Mason, 2007).

Allo scopo di prevenire potenziali tensioni tra franchisor e franchisees, acquisisce importanza il processo di selezione dei partner (Brookes & Altinay, 2011; Doherty, 2009; Huang, 2006). Per l'affiliante un processo di selezione ponderato può aiutare a prevenire comportamenti opportunistici e potenziali danni all'immagine della marca (Flandmoe – Lindquist, 2000); nel caso dell'affiliato il processo di selezione è anche importante per contenere i potenziali rischi di investimento e assicurare la fornitura di assistenza da parte del franchisor (Clarkin & Rosa, 2005).

La letteratura ha identificato differenti approcci per la selezione del partner, nonché la rilevanza dei processi e dei criteri impiegati per simile valutazione (Altinay, 2006; Doherty, 2009; Guilloux et al., 2004). La prospettiva prevalentemente esaminata concerne l'individuazione del partner dal punto di vista del franchisor: ne consegue la sostanziale importanza di analizzare le valutazioni effettuate dai franchisees (Doherty, 2009). Inoltre, dalla comparazione del contesto geografico, si rileva la necessità di studi che superino il contesto nord-americano (Dant, 2008).

L'importanza del presente studio si ricollega all'individuazione dei fattori che gli affiliati considerano nell'avviare una relazione commerciale con il contratto di franchising (Dada, Watson & Kirby, 2010; Guilloux et al, 2004). Il contributo di ricerca identifica gli approcci e i processi collegati alla selezione del partner, attraverso la proposta di un sistema di valutazione del comportamento dei franchisees. Lo studio è indirizzato ad analizzare la descritta tematica, con riferimento a quarantacinque franchisees operanti nell'area nord-occidentale del

Paese. In rapporto alla sua natura esplorativa, la scelta di tale area geografica si ricollega all'obiettivo di focalizzare la ricerca in una regione, dove la formula del franchising risulta più matura in termini di impiego da parte degli operatori.

2. Selezione del partner

Gli studi sul franchising hanno identificato l'importanza e l'uso di numerosi criteri per la selezione dei franchisees, ma tali ricerche tendono a focalizzarsi sulla prospettiva dell'affiliato. Jambulingan e Nevin (1999) individuano l'utilizzo di appropriati criteri di selezione, in quanto simile impiego può migliorare le condizioni di efficienza contrattuale. Sebbene la solidità finanziaria, l'esperienza operativa, le abilità gestionali e le caratteristiche demografiche rappresentino fattori rilevanti, gli autori concludono affermando il ruolo delle attitudini rispetto ai criteri tradizionali di selezione.

In uno studio successivo Doherty & Alexander (2004) identificano che i franchisor operanti nel settore della distribuzione valutano una serie di criteri, includendo la stabilità finanziaria, come pure l'attitudine e le caratteristiche personali. Gli autori evidenziano l'importanza di una giusta alchimia tra affiliato e affiliante. Una simile conclusione è contenuta in Clarkin e Swavely (2006), utilizzando i dati estratti da World Franchising website; gli studiosi identificano l'importanza maggiore assegnata all'attitudine e alla personalità nel processo di selezione. Choo, Mazzaral e Soutar (2007) studiano la rete dei fast – food nel caso di franchisor statunitensi in Singapore, rilevando l'utilizzo da parte degli affiliati di tre criteri: 1. le capacità finanziarie per il lancio e la crescita del prodotto; 2. l'accesso al mercato immobiliare; 3. la conoscenza del mercato per adattare la marca al contesto locale. Hsu e Chen (2008) indicano che la solidità finanziaria e l'abilità negli affari rappresentano il principale criterio adottato per la selezione dei franchisees da parte dei franchisor internazionali, operanti nel settore della grande distribuzione.

Ulteriori studi identificano l'adozione di criteri associati al compito (di matrice più tradizionale) e al partner, secondo l'approccio proposto da Geringer (1991) nello studio di alleanze strategiche e di *joint venture*. Tatoglu (2000) associa al primo elemento le componenti collegate all'abilità e alle risorse operative richieste, allo scopo di mantenere competitività della formula imprenditoriale. Diversamente, criteri associati al partner comprendo le variabili connesse alla storia e alla cultura del franchisor (Glaister e Buckley, 1997). La Tabella 1 individua i fattori collegati ai descritti criteri, sulla base di una comparazione di precedenti studi. Altinay (2006) sottolinea che i franchisor nel settore alberghiero impiegano entrambi i criteri; tuttavia, adottano dapprima i criteri associati al partner nel processo di selezione, allo scopo di verificare in fase successiva il possesso dei requisiti associati al compito. Egli identifica un'ulteriore variabile rappresentata dall'influenza del contesto locale nell'adozione dei menzionati criteri.

Tabella 1 – Criteri di selezione

Criteri associati al compito	Criteri associati al partner
Risorse finanziarie/accesso al mercato dei capitali	Posizione e reputazione del partner
Risorse materiali	Esperienze pregresse del partner
Risorse tecnologiche	Fiducia nei confronti della classe dirigente
Conoscenze del mercato e della cultura	Complementarietà: - organizzativa o culturale - in rapporto alle risorse - al sistema di marketing e distribuzione commerciale - alla dimensione e struttura
Canali di distribuzione collegati con i maggiori acquirenti	
Prodotto	
Conoscenza dei processi produttivi	
Accesso ai permessi di regolamentazione	
Accesso al mercato del lavoro	

Fonte: Al - Khalifa e Peterson (1999); Glaister e Buckley (1997); Tatagolu (2000).

In rapporto ai fattori decisionali, Doherty (2009) analizza il processo di selezione, delineando due orientamenti: uno strategico, l'altro opportunistico. In relazione alla prospettiva strategica, il franchisor avvia il processo di selezione del partner secondo una definita procedura: il franchisor, dapprima, individua il mercato geografico, successivamente seleziona i mercati specifici e al termine sceglie i franchisees sulla base di definiti criteri. La selezione di questi ultimi riguarda sia fattori di matrice finanziaria, sia conoscenze del business, del mercato locale e della marca. A detti elementi si unisce la condivisione della strategia aziendale e l'alchimia tra franchisor e franchisee. In altri termini, si tratta di un mix di fattori collegati al compito e al partner. Diversamente, nel caso di una prospettiva opportunistica, il franchisor avvia il processo di selezione, ma la scelta del partner precede la decisione collegata all'identificazione del mercato. In tale prospettiva, le decisioni sono adottate *ad hoc* e i criteri impiegati riguardano prevalentemente la dimensione finanziaria o di collegamento al compito.

Brookes & Altinay (2011), conseguentemente, valutano i criteri impiegati nell'approccio strategico per la selezione del partner nel caso di accordi di tipo *master franchising*. Il rispettivo studio identifica la differente importanza assegnata agli aspetti collegati al compito e alla selezione del partner nei progressivi stadi del processo di selezione; la percepita compatibilità di criteri

relativi al partner risulta importante sia per i franchisor, sia per i master franchisees.

Alcuni studi hanno esaminato il processo di selezione del partner nella prospettiva dei franchisees ed hanno sottolineato l'importanza di criteri collegati al partner e alle rispettive caratteristiche (Cho, 2004) e al compito (Cho, 2004; Vaishnav & Altinay, 2009), nonché il ruolo assunto dalla profittabilità e dalla marca del franchisor (Guillox et al 2004, Vaushhav & Altinay, 2009). Nello studio multisettoriale Guillox et al (2004) identifica che il franchisee dapprima seleziona il settore, successivamente la marca e dopo il formato legale (ad esempio, il franchising), evidenziando aspetti collegati al processo di selezione del partner. La Tabella 2 riporta una comparazione degli studi condotti collegati alla selezione del franchisor da parte dei franchisees.

Tabella 2 – Studi sul processo di selezione nella prospettiva dei *franchisees*

Autori	Ambito di studio	Principali risultati
Cho (2004)	Franchisees in Corea	Caratteristiche del partner, servizio di supporto e costi rappresentano i criteri più significativi adottati nella scelta del franchisor
Guillox et al (2004)	Franchisees in Francia	Selezione del settore industriale, marca e format contrattuale
Vaishnav e Altinay (2009)	Franchisees in India	Profittabilità, marca e supporto gestionale; processo di selezione basato su numerosi stadi

Fonte: elaborazione degli autori.

Il presente studio mira a contribuire alla letteratura sul franchising, rispondendo ai seguenti obiettivi di ricerca:

- identificazione dei criteri impiegati per la selezione dei franchisor da parte dei franchisees;
- valutazione circa l'impiego di tali criteri per guidare il processo decisionale e l'analisi delle implicazioni collegate all'adozione di tali criteri;
- individuazione dell'impatto dei processi adottati e dei criteri utilizzati nello sviluppo dell'attività di affiliazione commerciale;
- analisi delle rispettive implicazioni per la formulazione delle politiche attive nel mercato del lavoro.

3. Approccio metodologico

3.1 L'approccio di studio

L'approccio qualitativo è stato adottato in rapporto alla natura esplorativa dello studio; Doherty e Alexander (2004) indicano che questo orientamento fornisce una modalità di analisi alternativa, rispetto al dominante orientamento positivisticò e quantitativo negli studi del franchising. Inoltre, detta modalità di studio consente di ottenere dati più significativi, basandosi sulla concreta esperienza degli operatori (Marshall e Rossman, 1999; Mason e Duquette, 2008); ne consegue una migliore comprensione del complesso processo di selezione adottato dai franchisees.

In Italia, la Legge n. 129/2004 disciplina il contratto di franchising ed è informata al principio di tutela dell'aspirante affiliato, in quanto è considerato la parte economicamente più debole (Corica, 2011); l'aspirante franchisee deve essere in grado di analizzare la situazione attuale e le possibili prospettive in modo da poter prendere le decisioni con piena coscienza di causa (Frignani, 2004, p. 27). Tuttavia, la regolamentazione non è indirizzata all'identificazione delle caratteristiche del giusto partner. In particolare, Vaccà (2005) sottolinea che gli insuccessi degli affiliati sono spesso direttamente riconducibili agli infondati affidamenti maturati nella fase precontrattuale; essi ricorrono in particolar modo nelle reti cui è ammesso chiunque sia in grado di sostenere i costi di *entry fee*, di *start up* e di arredamento dell'esercizio. Pertanto, il presente studio appare significativo in rapporto all'identificazione dei criteri e dei processi adottati nella scelta del franchisor per consentire agli aspiranti imprenditori di formulare una decisione consapevole.

Lo studio è focalizzato sull'area di Piemonte e Lombardia, dove il franchising ha conosciuto uno sviluppo particolarmente incisivo a partire dagli anni 1980. L'area geografica è stata selezionata in funzione della presenza più consistente e consolidata di franchisor, rispetto ad altre aree geografiche del Paese; si tratta, pertanto, di contesti territoriali maturi rispetto all'impiego di simile formula imprenditoriale.

3.2 La raccolta dei dati

Lo studio è stato condotto con un campione di quarantacinque franchisees, selezionati con l'impiego con la tecnica del *purposive* e *snowball sampling*, frequentemente adottata negli studi qualitativi concernenti il franchising (Doherty, 2009; Watson, 2008). I settori selezionati sono: ottica (prodotti e servizi), calzature - pelletteria – accessori, abbigliamento e accessori bimbo, abbigliamento intimo, abbigliamento uomo/donna, mobili - complementi d'arredo, informatica - videoteche – foto, cosmesi - erboristeria – profumeria, ristorazione

rapida - caffetterie – pizzerie, agenzie viaggi – turismo, compro oro, settore immobiliare. La selezione è avvenuta tenendo conto dei settori nei quali la formula del franchising risulta maggiormente adottata in base ai dati dell'Osservatorio Permanente sul Franchising. Tale approccio consente di valutare l'influenza della variabile settoriale sui processi di selezione. Dato il contenuto numero di studi relativi al processo di selezione da parte dei franchisees e la natura esplorativa dell'indagine, i dati sono stati raccolti mediante interviste semistrutturate.

La Tabella 3 riporta il profilo degli intervistati in relazione al genere, alla fascia di età di appartenenza, al tipo di unità (singola/multipla), alla precedente esperienza lavorativa e alla durata del contratto. Le unità analizzate sono prevalentemente localizzate in centri storici di capoluoghi di Provincia in Piemonte e in Lombardia. Con riferimento ai settori, tre casi si focalizzano sul comparto ottica; tre concernono calzature; quattro riguardano abbigliamento e accessori bimbo; quattro su abbigliamento intimo; cinque si riferiscono a abbigliamento uomo/donna; tre attengono a mobili e complementi d'arredo; tre riguardano informatica - videoteche – foto; quattro concernono cosmesi - erboristeria – profumeria; quattro si riferiscono a ristorazione rapida - caffetterie – pizzerie; cinque si basano sull'esperienza di agenzie viaggi – turismo; due si riferiscono a gioielleria e compro oro; cinque concernono il settore immobiliare.

Tabella 3 – Profilo dei *franchisees* intervistati

Caso	Genere	Età	Unità	Esperienza lavorativa	Durata del contratto
1	Uomo	40-45	Singola	Dipendente	4
2	Uomo	40-50	Multipla	Imprenditore	3
3	Uomo	40-45	Multipla	Commerciante	5
4	Donna	30-40	Singola	Casalinga	6
5	Donna	40-45	Singola	Imprenditore	5
6	Donna	30-35	Multipla	Commerciante	3
7	Donna	40-45	Singola	Casalinga	7
8	Uomo	40-45	Singola	Imprenditore	5
9	Donna	30-35	Multipla	Imprenditore	5
10	Uomo	50-55	Singola	Dipendente	6
11	Donna	40-45	Singola	Imprenditore	5
12	Donna	40-45	Singola	Impiegata	4
13	Donna	40-45	Singola	Commessa	5
14	Uomo	40-50	Singola	Imprenditore	5
15	Donna	50-55	Multipla	Commerciante	5
16	Uomo	30-35	Singola	Dipendente	5
17	Donna	50-55	Multipla	Commerciante	5
18	Uomo	40-50	Singola	Libero professionista	3
19	Uomo	40-45	Singola	Dipendente	4
20	Donna	50-55	Unità	Commerciante	5
21	Uomo	30-35	Singola	Commerciante	6
22	Donna	40-50	Singola	Commessa	3
23	Donna	30-35	Singola	Dipendente	5
24	Donna	30-35	Singola	Dipendente	5

25	Uomo	40-50	Singola	Commerciante	6
26	Donna	40-50	Singola	Dipendente	5
27	Donna	40-50	Singola	Imprenditore	5
28	Donna	40-50	Singola	Dipendente	5
29	Donna	40-50	Singola	Casalinga	5
30	Uomo	40-50	Singola	Dipendente	3
31	Uomo	40-50	Singola	Tecnico	4
32	Donna	40-50	Multipla	Estetista	5
33	Uomo	40-50	Singola	Imprenditore	10
34	Uomo	40-50	Singola	Dipendente	10
35	Donna	50-55	Singola	Rappresentante	7
36	Uomo	40-50	Singola	Commerciante	5
37	Donna	40-50	Multipla	Dipendente	7
38	Uomo	40-50	Multipla	Imprenditore	10
39	Uomo	40-50	Multipla	Dipendente	7
40	Uomo	40-50	Multipla	Rappresentante	5
41	Uomo	55-50	Singola	Agente	10
42	Uomo	40-50	Singola	Consulente	5
43	Uomo	50-55	Singola	Rappresentante	5
44	Uomo	40-50	Multipla	Procacciatore di affari	10
45	Uomo	40-50	Multipla	Ambulante	10

La traccia di intervista, riportata in appendice, è stata costruita in funzione di cinque nuclei tematici, con riferimento a informazioni di base (parte A), profilo del franchisee (parte B), processo di selezione del franchisee (parte C), processo di negoziazione e definizione contrattuale (parte D) e riflessioni e considerazioni del franchisee (parte E). La parte A è indirizzata ad evidenziare le informazioni generali sul franchisee, con riferimento al nome del franchisor, al tipo di accordo contrattuale in franchising e alla durata del contratto; la parte B analizza l'attività precedentemente svolta dal franchisee e le motivazioni collegate alla scelta di entrare in franchising. La parte C esamina il processo di selezione con riferimento: al relativo avvio, all'attività di ricerca di mercato, al tempo trascorso per la ricerca di un'opportunità per lo sviluppo dell'attività di impresa, all'individuazione di una specifica marca e alla spiegazione della scelta di uno specifico contratto di franchising, in relazione alle caratteristiche del franchisor, della marca, della proposta dei marchi concorrenti.

La parte D è rivolta ad esaminare il processo di negoziazione, con riferimento alla durata e agli spazi per il cambiamento di eventuali clausole, nonché pondera le difficoltà e gli ostacoli associati al processo di negoziazione. La parte E è destinata alla formulazione di considerazioni e riflessioni circa i fattori che incoraggiano/scoraggiano la scelta del franchising, alle problematiche sopraggiunte e non considerate prima della conclusione del contratto, ai cambiamenti comportamentali adottati da parte del franchisor per fronteggiare dette condizioni, nonché ai consigli per l'apertura di un'attività in franchising.

La traccia di intervista è stata sviluppata sulla base di una valutazione delle tematiche rilevanti ed emergenti dalla discussione della letteratura ed è stata

sperimentata in alcune interviste - pilota. Le domande formulate sono aperte per consentire l'esplorazione del fenomeno analizzato; tuttavia, una serie di brevi quesiti è stata adottata, allo scopo di assicurare la comparazione delle risposte. Le interviste hanno avuto una durata media di circa un'ora; sono state accompagnate da visite della superficie di vendita, allo scopo di comprendere il livello di condivisione dei principi organizzativi, proposti dal franchisor nella gestione del punto vendita.

3.3 L'analisi dei dati

Le interviste sono state trascritte e analizzate secondo l'approccio proposto da Carley e Gioia (2004). Allo scopo di costruire un sistema di valutazione del comportamento del franchisee, i concetti emergenti sono stati raggruppati in categorie, utilizzando codici descrittivi. Successivamente, tali concetti sono stati associati a due categorie, collegate ai criteri e ai processi di selezione del partner. Nella presentazione di codici l'enfasi è stata posta rispettivamente sull'individuazione delle variabili strategiche (associate al compito e al partner) e alle variabili gestionali collegate ai contenuti più operativi del contratto. Con riferimento ai processi, è stato valutato un approccio strategico connesso ad un processo di valutazione sequenziale, includente un'attività di ricerca e di analisi nei differenti stadi; diversamente, è stato evidenziato un approccio opportunistico, diretto ad includere una valutazione simultanea relativa al settore, alla natura del contratto e alla selezione del franchisor su base congiunta. Pertanto, la fase finale ha richiesto il confronto e la comparazione tra due emergenti schemi sulla base dell'esistente letteratura, anche allo scopo di rafforzare gli aspetti associati alla validità interna. Inoltre, i ricercatori sono stati coinvolti in numerose attività, per garantire la validità e l'affidabilità dei risultati. La validità esterna è stata rafforzata sulla base di una concreta formulazione dei quesiti della ricerca, in armonia con la letteratura esistente. Circa l'affidabilità dei risultati, la creazione di un database relativo agli intervistati, ha irrobustito tale aspetto; l'adozione di un processo di codifica dei dati si è basata su due procedure per ridurre le componenti di soggettività. Nell'analisi dei dati i ricercatori hanno proceduto alla codifica dei dati in modo separato e al successivo confronto dei risultati con ricercatori esperti del settore. I ricercatori hanno avuto la possibilità di una discussione dialettica dei risultati e la rispettiva comparazione ha permesso di rafforzare la validità interna dello studio.

4. Discussione dei risultati

I risultati dello studio sono presentati in relazione ai criteri e ai processi di selezione adottati dai franchisees, allo scopo di costruire un sistema di

valutazione del rispettivo comportamento. Tale analisi è indirizzata a costruire un quadro di valutazione complessiva per identificare i fattori rilevanti nella selezione del partner da parte di un potenziale affiliato.

4.1 Il sistema di valutazione

La presente analisi è indirizzata ad enucleare le variabili significative nella costruzione del sistema di valutazione nel processo di selezione del partner. Il ruolo di tali parametri è stato associato a due gruppi tematici, in relazione alla natura strategica e gestionale delle relative variabili.

4.1.1 Ruolo delle variabili strategiche

In rapporto alla costruzione di una posizione di vantaggio competitivo, l'analisi e l'interpretazione dei fattori di matrice strategica sono state formulate in armonia ai modelli presentati dalla letteratura dominante, nonché nella prospettiva di individuare le variabili collegate al compito e al partner.

4.1.1.1 Variabili strategiche associate al compito

Nel processo di codifica e interpretazione dei dati le variabili di matrice strategiche sono state associate alle seguenti componenti:

(a) *Marca e investimenti pubblicitari del franchisor*. In tutti i settori studiati la notorietà della marca rappresenta il criterio più frequentemente menzionato dai franchisees intervistati, in quanto la reputazione della marca risulta strumentale all'accesso al mercato ed è rilevante nella selezione dell'affiliato. Un franchisee rileva con riferimento ad una marca internazionale: «è il franchisor per antonomasia, nonché l'esempio di fast food per eccellenza» (Affiliato operante della ristorazione rapida). L'importanza di tale criterio è stata confermata anche da franchisees operanti con marca nazionale, come evidenziato: «è stata scelta questa marca, in quanto dà subito fiducia ed è molto conosciuta in Italia» (Affiliato operante nel settore arredo – casa).

L'unicità della marca rappresenta un ulteriore fattore, che rafforza la preferenza verso un definito franchisor: «cercavo una marca alternativa, che avesse qualcosa di diverso dai soliti nomi. Questi ultimi sono spesso troppo conformi gli uni con gli altri» (Affiliato operante nel comparto dell'abbigliamento). La scelta di un franchisor può essere condizionata dalla volontà di raggiungere un definito target di clientela, difficilmente intercettabile con altre formule imprenditoriali: «cercavo un'insegna 'made in Italy', che fosse vendibile ai clienti stranieri, in quanto ben riconoscibile per qualità e *brand*» (Affiliato operante nel comparto dell'abbigliamento). La selezione è anche influenzata dall'esperienza

dell'affiliato, in qualità di consumatore: «la scelta della marca è stata collegata all'esperienza positiva e maturata con tutti i viaggi gestiti da tale operatore» (Affiliato di agenzia viaggio). La scelta del franchisor è stata anche associata alla notorietà del produttore e alla collegata presenza di una marca – garanzia, come precisato:

«Questa marca è stata scelta perché appartiene al gruppo X; tale gruppo è molto conosciuto ed offre prodotti con un ottimo rapporto qualità - prezzo» (Affiliato operante nell'abbigliamento)

Si è riscontrato che la reputazione della marca può dare origine ad un processo rapido di scelta rispetto ad un definito franchisor, in quanto la preferenza dell'affiliante è collegata all'aspirazione di avere come potenziale partner un'impresa leader del settore.

Alla scelta della marca sono associate valutazioni circa gli investimenti pubblicitari effettuati dal franchisor per garantire la conoscibilità del prodotto sul mercato finale, come precisato: «la marca è nota e conosciuta per gli investimenti pubblicitari sui media; il franchisor è fortissimo nel marketing, se non il più forte esistente sul mercato» (Affiliato operante dell'abbigliamento intimo). In effetti, una scarsa visibilità dovuta ad una contenuta pubblicità può costituire un deterrente nella scelta di una definita marca.

(b) *Know-how*. Il *know-how* risulta un fattore decisivo nel processo di scelta del franchisor fin dalla fase pre - contrattuale. Si tratta della condivisione di conoscenze e pratiche operative del franchisor collegate alla redazione del business plan, all'ottenimento di agevolazioni finanziarie, alla selezione della sede più opportuna e alla guida nell'attività di allestimento e promozione del punto vendita.

L'offerta di una costante attività di formazione e dell'aggiornamento del personale di vendita rappresenta un elemento importante nel processo di valutazione, nonché risulta strumentale nel processo di fidelizzazione degli affiliati. Oltre all'importanza della completezza del materiale informativo, formule innovative per la comunicazione tra affiliati sono state attuate e descritte dagli aspiranti franchisees:

«Il franchisor propone un tutor interno e la condivisione di un *know-how* di successo garantito. Assicura, inoltre, la possibilità di collaborare con altri affiliati, promuovendo momenti di incontro e di scambio di esperienze» (Affiliato operante nel settore delle agenzie immobiliari).

«E' rilevante la condivisione del *know-how* che il franchisor offre al franchisee con l'aiuto delle nuove tecnologie attraverso il sito, i programmi di gestione e la pagina di facebook in collegamento con altri affiliati. Il franchisor ha sempre instaurato un colloquio diretto, risolvendo in modo immediato specifiche problematiche gestionali.

Difficilmente, questi problemi sono superabili in autonomia.» (Affiliato operante nel settore dei prodotti dell'informatica e della fotografia).

Appare pertanto rilevante l'offerta di una piattaforma di scambio per garantire la condivisione delle conoscenze della rete.

(c) *Prodotto e processi produttivi*. I franchisees hanno anche identificato il prodotto offerto dal franchisor, come ulteriore importante elemento nei criteri di valutazione. Il processo di valutazione deve tener conto della qualità dei materiali impiegati e dei processi di produzione, nonché valutazioni concernenti il rapporto qualità – prezzo, come indicato:

«Nel mio settore la scelta del prodotto è fondamentale, in quanto deve essere necessariamente di buona qualità e ad un prezzo accessibile; deve presentare specifiche caratteristiche tecniche (ad esempio, comodità) e garantire una durata nel tempo. Tali fattori sono decisivi per individuare il prodotto migliore» (Affiliato operante nel settore calzaturiero).

In alcuni settori (ad esempio, prodotti cosmetici e dietetici) alle valutazioni sulla qualità dei prodotti, si uniscono considerazioni circa la filosofia aziendale del franchisor, in merito ai valori etici e di rispetto ambientale nella scelta delle materie prime e nelle attività di produzione. In effetti, il franchisee deve anche essere consapevole circa la percezione di taluni consumatori rispetto ai beni e ai rispettivi processi di fabbricazione:

«Alcuni consumatori hanno una bassa percezione dei prodotti di aziende in franchising, perché li ritengono di bassa qualità. Non condividono le logiche collegate al decentramento produttivo in Paesi a basso costo del lavoro; non effettuano acquisti, in quanto ritengono tali scelte a danno del *made in Italy*» (Affiliato operante nel settore dell'abbigliamento)

(d) *Canali di distribuzione dei prodotti*. Nel processo di valutazione i franchisees devono valutare la presenza di condizioni di esclusiva assoluta, allo scopo di precludere al franchisor la vendita diretta nel territorio del franchisee. In alcuni casi l'esclusiva a favore del franchisee è pattuita in rapporto ai limiti entro cui il franchisor deve astenersi dall'utilizzare altri canali distributivi oltre al franchising. Si fa riferimento ad esempio alla distribuzione dei suoi prodotti a terzi rivenditori, che possono essere sia negozi specializzati, sia negozi plurimarca, sia la grande distribuzione (ipermercati, outlet), le vendite su catalogo o le vendite via internet. È opportuno evidenziare che non si può negare al franchisor/produttore il diritto di scegliere (secondo proprie convenienze economiche) i canali distributivi attraverso i quali far pervenire i prodotti ai consumatori. Tuttavia, nel processo di selezione i franchisees devono

considerare che tale modo di operare riduce le loro possibili vendite, in quando si troveranno a competere anche con altri rivenditori dei medesimi beni. Gli intervistati hanno osservato che in un corretto rapporto contrattuale tali contrapposti interessi dovranno trovare un adeguato bilanciamento.

(e) *Condizione di accesso alle risorse.* Il franchisee è sottoposto all'obbligo di non rifornirsi, e quindi di non rivendere, beni o servizi diversi da quelli forniti o selezionati dal franchisor. Vi è infatti un preciso interesse del franchisor ad impedire che prodotti provenienti da fornitori estranei vengano distribuiti in punti vendita appartenenti alla rete. L'ampiezza dell'obbligo di acquisto esclusivo può essere diversamente modulato, potendo ad esempio essere consentito al franchisee di trattare anche altri beni o servizi all'interno dei punti vendita in franchising, purché non in concorrenza con i beni e servizi del franchisor (beni accessori o di completamento dell'assortimento).

Un aspetto chiave per il franchisee è rappresentato dalla possibilità di accedere a forniture a condizioni agevolate rispetto a quelle applicate all'imprenditore indipendente; tale fattore dipende in misura sensibile dalle capacità gestionali del franchisor in termini di *supply chain management*. Nella fase iniziale molto spesso il franchisee incontra ostacoli nel riuscire a ottenere i finanziamenti necessari per poter avviare la sua attività. L'accesso al credito è uno dei principali problemi legati all'affiliazione, spesso i franchisees faticano a ottenerli a causa delle elevate garanzie richieste dagli istituti di credito. I principali problemi sono spesso collegati ai tempi troppo lunghi con iter a volte complicati e alla mancanza di fondi strutturali e di risorse per lo start-up d'impresa in franchising. Tuttavia, il franchisor può agevolare l'accesso al mercato mediante la pattuizione di specifiche condizioni:

«Il franchisee di questa marca può accedere a facilitazioni creditizie sulla base della semplice presentazione del business plan. Il finanziamento è concesso fino ad un massimo del 70% sugli investimenti materiali» (Affiliato operante nel settore dei prodotti della cosmesi e dell'erboristeria).

4.1.1.2 Variabili strategiche associate al partner

In una prospettiva di costruzione di una relazione duratura tra franchisor – franchisee, il sistema di valutazione del partner è basato principalmente sulle seguenti definite componenti:

(a) *Posizione e reputazione del franchisor.* Le valutazioni attinenti al posizionamento competitivo dell'affiliato sono spesso collegate a comparazioni della formula imprenditoriale rispetto agli altri franchisor operanti in un specifico comparto. Le riflessioni sono state spesso funzionali ad un'analisi della capacità di innovazione e di interpretazione dell'evoluzione del mercato in chiave prospettica:

«L'aspetto rilevante è collegato alla dinamicità dell'affiliante in rapporto alla formula imprenditoriale; occorre affiliarsi a franchisor dinamici, che sappiano adeguarsi in fretta all'evoluzione del mercato. In questa prospettiva i franchisor risultano effettivamente di supporto all'affiliato e non viceversa» (Affiliato operante nel settore immobiliare).

La reputazione del franchisor è stata principalmente associata al fattore di serietà, come precisato dal seguente intervistato:

«Il franchisor si presentava serio nella conduzione della trattazione, nonché iscritto ad un'apposita banca dati degli operatori del settore. Preciso che la mancanza di serietà di altri franchisor rappresentava un deterrente nella fase di scelta.» (Affiliato operante nel comparto compro-oro).

Occorre evidenziare che l'art. 4 comma 1 della Legge 6 Maggio 2014 n.14 prevede specifici obblighi informativi del franchisor circa la descrizione sintetica degli eventuali procedimenti giudiziari o arbitrali, promossi nei confronti del franchisor e che si siano conclusi negli ultimi tre anni, relativamente al sistema di affiliazione commerciale in esame (sia da affiliati sia da terzi privati o da pubbliche autorità, nel rispetto delle vigenti norme sulla privacy). Queste informazioni consentono pertanto all'aspirante franchisee di conoscere l'esistenza di eventuali liti, consentendo di valutare la serietà ed il livello di affidabilità del franchisor. In armonia con tale obbligo informativo, un intervistato identifica l'importanza di possedere specifiche informazioni:

«Devi scoprire il numero di franchisees che hanno chiuso o sono stati riacquistati dal franchisor o che si sono ritirati dagli affari. Questa informazione può essere ancor più importante del numero dei franchisee al momento operativi. I franchisor, per risolvere i problemi, ogni tanto, rileveranno o chiuderanno franchisees che non hanno successo. E' importante sapere quante volte si siano verificate situazioni come questa. Maggiore è il numero dei franchisees che hanno avuto dei problemi, maggiore è il rischio in cui incorreresti acquistando la franchise.» (Affiliato operante nel settore dell'abbigliamento).

I franchisees della rete rappresentano un rilevante canale informativo e influenzano le informazioni circa la reputazione del franchisor:

«I clienti del franchisor sono anche i suoi franchisees. Il modo migliore per capire il futuro rapporto con il franchisor è collegato al confronto con altri franchisees. Questi possono offrirti un punto di vista unico sui trattamenti e sui servizi del franchisor. Tuttavia, non è

sempre facile parlare soprattutto, con quelli che non fanno più parte della rete.» (Affiliato operante nel settore dell'abbigliamento).

(b) *Esperienze dell'organizzazione aziendale del franchisor*. L'esperienza dell'organizzazione aziendale del franchisor acquisisce importanza in rapporto alla necessità di identificare nell'affiliante un attore che semplifichi l'avvio e lo sviluppo di un'attività imprenditoriale. Valutazioni circa la preparazione e la professionalità dell'organizzazione sono frequentemente menzionate dai franchisees. Le capacità di *problem - solving* del franchisor sono rilevanti come indicato:

«Aprire un punto vendita in franchising significa avviare un'attività propria con una guida alle volte paterna. Quindi, spesso ci sono frizioni, ma in un rapporto padre – figlio ben strutturato si riescono a risolvere diverse problematiche.» (Affiliato operante nel settore dell'abbigliamento).

Risulta importante ponderare il contributo all'abilità del potenziale franchisee, in rapporto alla conoscenza dell'attività aziendale proposta. Dalle interviste è inoltre emerso che:

«Appare appropriata una valutazione circa il numero dei franchisees, in quanto esprime la solidità e l'esperienza del franchisor. Un franchisor nuovo offre una grande opportunità; tuttavia, il rischio è minore quando si sceglie un franchisor con un grande numero di franchisees. Infatti, ogni franchisee contribuisce ad accrescere l'esperienza del franchisor nell'avviare nuove unità affiliate e la combinazione di queste esperienze sarà molto utile all'avviamento della tua attività.» (Affiliato operante nel settore immobiliare).

È stato osservato da un intervistato:

«Una lunga esperienza del franchisor è un indicatore di stabilità e di maggiori probabilità per il futuro successo della rete di franchising. Tuttavia, ci sono alcune buone opportunità anche con i franchisor più giovani. Pertanto, occorre non farsi scoraggiare da questo fattore nella decisione di fare affari con un franchisor.» (Affiliato operante nel settore della ristorazione).

(c) *Fiducia nei confronti della classe dirigente*. Fiducia e impegno sono fondamentali nella relazione affiliato – affiliante (Brookes e Altinay, 2011; Doherty, 2009). La fiducia è emersa in rapporto all'approccio adottato dal franchisor nella costruzione della relazione con gli aspiranti affilianti, come precisato da un intervistato:

«Nella valutazione il franchisor aveva indicato il suo interesse ad operare solo con chi realmente volesse investire ed eliminare coloro che non credevano nelle logiche aziendali. Ho conosciuto personalmente i vertici aziendali e si è instaurato un rapporto di fiducia; siamo così cresciuti insieme!» (Affiliato operante nel comparto compro-oro).

La fiducia e l'impegno sono alla base della relazione tra franchisor – franchisees, in quanto la letteratura dominante indica che la mancanza di supporto e fiducia sono la causa di insoddisfazione da parte dei franchisees (Tuunanen e Hyrshy, 2001). Un aspetto rilevante menzionato dai franchisees intervistati è rappresentato dalla difficoltà di costruire un rapporto di fiducia, avendo spazi limitati di negoziazione con i franchisor:

«Esisteva, quindi, sostanziale e oggettiva difficoltà nella negoziazione delle clausole contrattuali; le possibilità di modificare il contratto risultavano marginali. Al momento della firma del contratto, il franchisor è arrivato circondato dal suo staff di legali.» (Affiliato operante nel settore dell'abbigliamento).

Tale aspetto ha conseguenze collegate sui livelli di soddisfazione associati alla costruzione di un rapporto di lungo termine.

(d) Sviluppo della rete e strategie del franchisor. Nella fase di selezione del partner diventa importante capire le sue strategie di sviluppo della rete. Tale elemento è apparso rilevante nell'analisi dei risultati:

«Un problema è collegato alla forte attenzione del franchisor, rispetto all'obiettivo di ampliamento della rete, a danno delle opportunità di crescita dei singoli affiliati. Diversamente, il franchisor dovrebbe cercare di creare un giusto numero di centri specializzati, supportandoli sul piano operativo» (Affiliato operante nel comparto dell'ottica).

Tale atteggiamento emerge anche rispetto alla mancanza di empatia e alle specifiche problematiche del potenziale franchisee:

«Notavo in altri franchisor una visione distaccata rispetto ai problemi operativi dell'affiliato. Era presente un'eccessiva aggressività sul piano degli obiettivi commerciali, che risultava un deterrente nella scelta» (Affiliato operante nel comparto dell'abbigliamento)

Un problema frequentemente riscontrato dai franchisees è collegato allo sviluppo della rete di franchising in aree geografiche diverse, ma non per forza troppo distanti tra loro, come precisato da un franchisee operante nell'abbigliamento per bambini:

«Sotto il profilo finanziario i franchisees risentono della pressione competitiva, in quanto il cliente può trovare lo stesso prodotto anche a pochi chilometri di distanza. Risulta poco comprensibile competere con i franchisees della stessa marca. Si matura, quindi, l'atteggiamento di considerare gli altri franchisees come dei concorrenti tra tanti. »

Ne deriva la necessità di valutare la problematica associata alla definizione dei diritti di esclusiva in fase pre - contrattuale. Detta clausola ha la funzione di tutelare gli investimenti effettuati dall'affiliato per l'instaurazione del suo punto di distribuzione. Inoltre, consente di evitare che il franchisee subisca effetti negativi sul proprio volume d'affari, a seguito della concorrenza intrabrand, nonché consente all'affiliante di contare su una rete distributiva omogenea. L'esclusiva di zona e territoriale a favore del franchisee vincola il franchisor a non servirsi nello stesso territorio di altri franchisees (esclusiva relativa). Tuttavia, è da sottolineare che l'esclusiva territoriale non è un elemento connaturato al franchising. Possono aversi dei franchising privi di esclusiva territoriale o con esclusive molto parziali. Pertanto, tale clausola può essere oggetto di pattuizione tra le parti.

4.1.2 Ruolo delle variabili gestionali

Nel processo decisionale le variabili di matrice gestionale sono state principalmente associate ad identificati elementi:

(a) *Costi operativi e investimenti prospettici.* La scelta del partner è spesso collegata a valutazioni comparative rispetto agli altri franchisor del comparto in termini di fees, royalties ed investimenti richiesti per l'avvio dell'attività in franchising. Accanto alle variabili strategiche, la scelta è spesso influenzata da una preferenza verso coloro che offrono condizioni migliori. Un franchisee ha precisato:

«I costi non risultavano eccessivi rispetto ad altri franchisor: non erano richieste royalties, fees e spesa per pubblicità. L'affiliato deve sostenere esclusivamente i costi di arredo e di esecuzione dei lavori» (Affiliato operante nel comparto delle agenzie di viaggio).

A tale aspetto si aggiunge una valutazione delle politiche del franchisor in termini di investimenti effettuati per lo sviluppo delle vendite:

«L'aspetto positivo di questo franchisor è connesso alle royalties, in quanto vengono investite in pubblicità; tale politica consente una maggiore conoscenza della marca tra i consumatori» (Affiliato operante nel comparto abbigliamento)

Circa il punto di vendita un ulteriore elemento è legato all'obbligo contrattuale previsto da alcuni franchisor di dover rinnovare l'allestimento e l'arredamento e/o di cambiare la rispettiva localizzazione. I franchisor mirano a una continua espansione e all'ottenimento di una buona reputazione nel territorio: vedere ampliare o rimodernare la superficie di vendita è sicuramente un fattore valutato favorevolmente, sia dai consumatori, sia dagli investitori, in quanto dimostra la solidità di un marchio. Questo aspetto rappresenta spesso un fattore valutato dagli aspiranti franchisees, i quali percepiscono in modo rilevante l'elevato potere esercitato dal franchisor. In questa prospettiva, i franchisor possono offrire degli incentivi per favorire investimenti prospettici per il mantenimento della reputazione della marca.

(b) *Localizzazione del punto di vendita*. Le richieste del franchisor in termini di localizzazione del punto di vendita rivestono una loro rilevanza; sono spesso indirizzate verso superfici localizzate in punti strategici (posizione centrale in centro storici o presso centri commerciali); tale richiesta si ricollega all'obiettivo di garantire traffico commerciale, ma sussiste l'onere di sostenere elevati costi di affitto e di gestione dei locali.

Sotto il profilo gestionale, ulteriori valutazioni sono strumentali alla sostenibilità economica di un'iniziativa imprenditoriale in specifiche *location*, come descritto da un affiliato nel settore dell'abbigliamento:

«Occorre riflettere molto per scegliere bene. Non è opportuno selezionare una marca soltanto perché piace, ma occorre analizzare la potenziale localizzazione del punto di vendita. In rapporto al profilo della clientela e al potenziale traffico nella superficie di vendita, una marca può funzionare molto bene in una città metropolitana, ma in città di media dimensione non funziona affatto.» (Affiliato operante nell'abbigliamento).

Rispetto al bacino geografico identificato con il franchisor, la valutazione della domanda potenziale risulta determinante nella fase di negoziazione, come indicato dal franchisee:

«Ci sono stati problemi nella fase di negoziazione per obiettivi di vendita poco realistici rispetto al territorio di riferimento» (Affiliato operante nel settore delle agenzie di viaggio).

In tale prospettiva il franchisee deve ponderare l'impiego di tecniche di geo-referenziazione per la stima del bacino di utenza, nonché la possibilità di utilizzare congiunti canali comunicazionali per stimolare la domanda su base locale:

«Accanto alla strategia di comunicazione su scala nazionale, il franchisor offre la possibilità di sviluppare campagne promozionali su base locale e a iniziative di *direct marketing*.» (Affiliato operante nel settore dei prodotti della cosmesi e dell'erboristeria).

(c) *Assistenza e supporto gestionale*. Un fattore di valutazione è collegato all'attività di assistenza offerta, come descritto dal franchisee:

«L'affiliante fornisce consulenza e assistenza completa, in merito alla previsione dei costi necessari alla realizzazione o all'adeguamento del punto vendita» (Affiliato operante nel settore dell'abbigliamento).

Un sostegno più peculiare risulta collegato alle specificità dell'attività svolta, come indicato dall'esperienza di un franchisee nel settore immobiliare:

«Il franchisor aiuta gli aspiranti affiliati, ospitandoli presso altri affiliati, fino a quando non hanno la possibilità di aprire la loro sede. Garantisce in tale periodo la prelazione sull'esclusività di una zona. Il contratto prevede assistenza territoriale costante, assistenza legale - fiscale e consulenza sulla contrattualistica immobiliare, convenzioni per l'erogazione di mutui e assicurazioni per il cliente finale».

Tale aspetto è rilevante già nel corso della trattativa contrattuale e nella scelta di uno specifico percorso imprenditoriale, come precisato:

«Oltre alla forza della marca, la scelta è ricaduta sul franchisor in rapporto al supporto gestionale offerto nella fase pre-contrattuale. Un ulteriore vantaggio per le agenzie viaggi è rappresentato dal supporto di un direttore tecnico previsto obbligatorio per legge, allo scopo di avviare l'attività.

Se non avessi scelto il franchising, avrei dovuto frequentare un corso di formazione da Direttore tecnico. Il bilancio complessivo è positivo, in quanto si risparmia tempo e denaro» (Affiliato operante nel settore delle agenzie di viaggio)

(d) *Assortimento e politiche di prezzo*. Nel processo di valutazione riveste importanza l'analisi dell'assortimento, in rapporto alle proposte offerte. Si è osservato come l'eccessiva standardizzazione nell'assortimento conduce ad avere punti vendita uguali in tutte le aree geografiche occupate dal franchisor, ma induce un'analisi meno mirata della clientela di uno specifico territorio. I franchisees considerano le linee di prodotto associate alla specifica marca, nonché l'innovazione concernente l'offerta proposta dal franchisor, come precisato: «per le linee di prodotto il franchisor è stato selezionato, in quanto pone particolare attenzione alle ultime indicazioni della moda. Infatti, le collezioni sono sempre di tendenza» (Affiliato operante nel settore dell'abbigliamento).

Il ruolo dell'assortimento emerge anche in relazione all'analisi di specifiche clausole contrattuali, come sottolineato dall'intervistato:

«Il franchisor ha offerto solo la possibilità di scegliere qualche prodotto, ma non sono mai abbastanza! Non si possono chiedere più

tipi di prodotti da sperimentare» (Affiliato operante nel settore della ristorazione rapida).

A tali considerazioni, si uniscono valutazioni inerenti le politiche di prezzo formulate dal franchisor e disciplinate dal contratto:

«La scelta del franchisor è stata soddisfacente, anche se sarebbe stato meglio avere avuto più possibilità di trattativa per alcune clausole contrattuali. Non è stato possibile negoziare i capi delle collezioni da acquistare: alcuni capi si sono rilevati non adeguati per ragioni climatiche; altri sono risultati completamente invendibili, in quanto non adatti al mercato locale per caratteristica della domanda. Si dovrebbe dare l'opportunità al franchisee di poter porre modifiche al prezzo sul cartellino, evitando pratiche di sconto fittizie a fine stagione.» (Affiliato operante nel settore dell'abbigliamento).

In alcuni comparti (ad esempio, abbigliamento) appare rilevante la valutazione della clausola del conto vendita, poiché prevede per l'affiliato l'opzione di rendere l'invenduto pagando solo quanto è stato venduto. Questo evita di avere rimanenze di magazzino, ma comporta una contrazione dei margini di profitto. In mancanza di tale clausola, i franchisees hanno evidenziato l'emergere di un onere collegato all'impossibilità di vendere la merce rimasta nel magazzino; il franchisor, inoltre, può essere contrario a svendite su base locale che potrebbero ledere l'immagine del marchio. I franchisees, che non dispongono di questa possibilità, si trovano spesso nell'impossibilità di vendere la merce rimasta nel magazzino, anche per effetto degli elevati controlli da parte di alcuni franchisor.

4.2 Il processo di selezione del partner

Circa il processo di selezione del partner e in analogia con Doherty (2009), la comparazione dei risultati delle interviste consente di individuare due approcci dominanti: il primo definito come strategico, mentre il secondo identificato come opportunistico.

4.2.1 Approccio strategico

Con riferimento al primo orientamento, i franchisees intervistati riportano di avere intrapreso differenti attività prima della selezione definitiva del partner, associando prevalentemente ragioni di matrice economica all'avvio di una nuova attività. Dette attività includono ricerche concernenti le prospettive del settore e valutazioni relative alla potenziale domanda di mercato nel bacino geografico. Occorre precisare che gli affiliati evidenziano che la determinazione del settore è stata spesso influenzata dall'esperienza lavorativa precedente o dalla passione

per un'attività. In effetti, l'esperienza nel settore è il fattore condizionante l'avvio di una specifica iniziativa. A tali analisi, si aggiungono considerazioni in merito alla formula del franchising, nonché comparazioni delle proposte operative di diversi franchisor. Tali indagini sono state normalmente condotte con la consultazione di dati offerti dalle Camere di Commercio, la visita di superfici vendita gestite dai potenziali affilianti e la partecipazione a fiere ed eventi di settore. Si uniscono valutazioni circa la potenziale competizione nel potenziale bacino geografico da servire. Le decisioni sono pertanto state assunte in modo sequenziale e pianificato, richiedendo generalmente un arco temporale superiore all'anno.

Congiuntamente, sono formulate considerazioni collegate al settore in specifici segmenti di mercato.

L'adozione della formula del franchising è stata ricollegata prevalentemente all'idea di contenere il rischio e i costi associati rispetto all'avvio di un'attività imprenditoriale in modo indipendente. A tali considerazioni, si sono unite spesso valutazioni circa la capacità del prodotto e della formula imprenditoriale di superare l'attuale fase di crisi economica.

In un momento successivo, l'aspirante franchisee verifica i requisiti richiesti per l'avvio dell'attività da uno specifico franchisor. Alcuni franchisees effettuano una fase di selezione nella quale i franchisor valutano la presenza di specifici requisiti per lo sviluppo dell'attività imprenditoriale. Si avvia il processo di negoziazione, che si accompagna all'identificazione dell'esercizio commerciale; tale decisione risulta rilevante, in quanto determina la profittabilità dell'iniziativa e influenza la formulazione del business plan, in rapporto alla stima della domanda e degli associati costi. Tale scelta avviene spesso con il supporto del franchisor, allo scopo di ponderare in modo oculato la dimensione della domanda. Le opportunità di negoziazione del contratto di franchising sono emerse generalmente contenute: spazi limitati sono riservati all'individuazione di alcune clausole contrattuali. L'attenzione viene indirizzata alle clausole concernenti gli investimenti per l'arredo e il rinnovo dei locali, alle condizioni di consegna e ai tempi di pagamento delle merci, nonché alle clausole relative all'invenduto.

Ad un processo di valutazione strategica, si associa normalmente una soddisfazione manifestata dagli intervistati, in termini di recupero degli investimenti effettuati, riconoscimento del sostegno del franchisor e individuazione di opportunità di crescita tramite lo sviluppo del business. I risultati presentano analogie con lo studio di Guillox et al (2004), in rapporto all'idea che gli aspiranti franchisees selezionano dapprima il settore e la marca in funzione dell'esperienza, allo scopo di ridurre i fattori di rischio operativo.

4.2.2 Approccio opportunistico

In relazione al secondo approccio, il processo decisionale è apparso rapido con decisioni assunte in tempi brevi e simultanee. La decisione di sviluppare l'attività si ricollega prevalentemente a fattori di matrice personale, collegati al reinserimento nel mondo del lavoro e/o al desiderio di intraprendere un'attività in

modo indipendente. Nella descritta situazione congiuntamente sono state assunte decisioni concernenti l'adozione della marca e lo sviluppo dell'attività in franchising in rapporto alle condizioni economiche del rapporto di affiliazione. L'aspirante franchisee si affida maggiormente ad una rete amicale o parenterale nel processo di scelta, anziché avvalersi della consulenza di professionisti sul piano legale.

Si è inoltre notato che un eccesso di fiducia nell'esperienza personale ha condotto ad un rapido processo di scelta. In effetti, il tempo richiesto dall'assunzione della decisione è stato breve ed è risultato inferiore a sei mesi. L'aspetto rilevante da indicare è rappresentato dalla mancanza di un'attenta riflessione sulla decisione da intraprendere collegata allo sviluppo di un'attività imprenditoriale e sulla natura del contratto. Appare mancante una ponderata valutazione delle componenti fondamentali legate alla formulazione del business plan. Sussistono evidenti ulteriori errori connessi alla scarsa considerazione della competizione nel bacino geografico di competenza.

Ne conseguono difficoltà collegate all'avvio di un'attività imprenditoriale (ottenimento di finanziamenti, gestione del personale e del magazzino), nonché successive tensioni con il franchisor in rapporto a specifiche clausole contrattuali.

In specifiche situazioni è stato notato che un processo troppo rapido di scelta ha spesso condotto all'insoddisfazione in rapporto ad una scarsa ponderazione delle condizioni settoriali e contrattuali. L'insoddisfazione è stata anche collegata sia ai mancati ritorni economici, sia alla perdita di autonomia e alla standardizzazione di prodotto. Tuttavia, queste cause di insoddisfazione devono essere collegate alla mancata valutazione della formula del franchising.

A tale aspetto, si unisce la mancanza degli affiliati di un'adeguata politica di reclutamento; in effetti, i franchisor spesso pongono la priorità di aumentare i volumi di vendita acquisendo nuovi franchisees, ma tale politica eccessivamente aggressiva tende a creare competizione tra gli affiliati localizzati in bacini territoriali contigui.

5. Considerazioni conclusive

Il presente studio è indirizzato ad analizzare il sistema di valutazione del comportamento dell'affiliato, con l'obiettivo di identificare i fattori rilevanti nel processo di scelta. L'analisi è innovativa in quanto individua fattori e processi significativi nello sviluppo di alleanze strategiche nell'attività di distribuzione commerciale. In rapporto a variabili strategiche e gestionali, il contributo di ricerca fornisce indicazioni sull'importanza di un'analitica valutazione della formula del franchising, per garantire la condizione di crescita del business e ridurre la condizione di rischio operativo.

Dai risultati appare evidente come variabili strategiche collegate al compito siano considerate fondamentali nel processo di scelta. Tale risultato appare coerente con precedenti studi (Geringer, 1991; Peterson e Dant, 1990; Vaishnav

e Altinay, 2009). In particolare, la condivisione di know-how è vitale con riferimento all'istituzionalizzazione e alla professionalità del franchisor; simile risultato appare in analogia con Cho (2004) e Withane (1991). In relazione alle variabili strategiche associate al partner, si rileva che la fiducia e l'impegno sono risultati funzionali alla costruzione della relazione tra franchisor – franchisee e in armonia con Tuunanen e Hyrshy (2001). Tuttavia, dallo studio emerge che il sistema di valutazione si basa anche su definite caratteristiche associate al ruolo del franchisor (posizione e reputazione, esperienza dell'organizzazione, fiducia nell'organizzazione aziendale), nonché sull'analisi delle strategie di sviluppo della rete. Dalla comparazione della letteratura internazionale, lo studio risulta innovativo, poiché identifica un puntuale sistema di valutazione del comportamento dei franchisees, costruito su variabili di matrice strategica e gestionale. Lo studio considera la standardizzazione dei contratti, poiché tale elemento risulta un vincolo operativo nell'attività di negoziazione, con potenziali implicazioni sulla soddisfazione nella relazione tra franchisor – franchisee.

Dalla comparazione dei risultati, il processo di selezione del franchisor è stato prevalentemente legato a due approcci: il primo strategico, mentre il secondo opportunistico. Al processo strategico, si associa una generale soddisfazione manifestata dagli intervistati in termini di recupero degli investimenti effettuati, riconoscimento del sostegno del franchisor e individuazione di interessanti prospettive di crescita. Simile processo è collegato a valutazioni delle condizioni di rischio operativo, alla luce di una riflessione sulle variabili strategiche e gestionali. Il secondo approccio basa l'attività decisionale su un processo rapido, in quanto le decisioni sono assunte in tempi brevi e in modo simultaneo. Detto orientamento può essere conveniente per godere del vantaggio associato alla posizione di *first-mover* in una definita area geografica, ma è frequentemente accompagnato ad una successiva insoddisfazione per la scarsa ponderazione delle condizioni di mercato e delle effettive opportunità di profitto. In tale prospettiva è apparsa evidente una matrice più transazionale nella relazione con l'affiliante, in quanto l'aspirante franchisee assegna più importanza a variabili di matrice gestionale (fees, royalties, investimenti richiesti) rispetto a quelle di natura strategica.

In relazione alle implicazioni manageriali, il presente contributo di ricerca propone un sistema di valutazione del comportamento del franchisee, basato su variabili di matrice strategica e gestionale; tale sistema consente all'aspirante franchisee di attuare un'analisi attenta e consapevole della formula imprenditoriale. Allo scopo di garantire la qualità del rapporto franchisor – franchisee, il quadro concettuale delineato è rilevante sia per innovare le politiche di reclutamento adottate dal franchisor, sia per consentire il processo di crescita di una solida rete imprenditoriale.

Occorre sottolineare che la recente collaborazione tra Assofranchising – Confcommercio si è concretizzata nella creazione di sportelli informativi su base locale per fornire servizi di consulenza e di assistenza su base territoriale a favore di nuovi imprenditori nel settore del terziario sulla tematica del franchising. Alla luce della descritta innovazione organizzativa, il contributo di ricerca è funzionale al sostanziale ripensamento delle politiche attive nel mercato del

lavoro a sostegno dell'imprenditoria nel settore terziario. In particolare, la presente ricerca fornisce linee operative per guidare il processo decisionale con consequenziali ricadute sulla qualità del rapporto franchisor – franchisee e sul processo di crescita di una solida rete imprenditoriale.

Il presente studio si basa su un'analisi esplorativa diretta ad identificare un sistema di valutazione del comportamento dei franchisees nel processo di selezione del partner; la ricerca è stata focalizzata su un'area geografica matura in rapporto al ricorso di tale formula imprenditoriale per costruire un modello preliminare. In rapporto all'esigenza di superare una focalizzazione su base territoriale, le future linee di ricerca saranno indirizzate a testare le variabili identificate per individuare in modo più puntuale le rispettive implicazioni sulla qualità della relazione sviluppata con gli affiliati. Inoltre, attraverso la comparazione di esperienze in differenti contesti geografici, si vuole esplorare il ruolo della variabile culturale nel processo di scelta del partner. Infine, appare rilevante approfondire il ruolo dell'innovazione in tale accordo, per capire la rispettiva influenza sulla dinamica evolutiva della relazione franchisor – franchisees.

Bibliografia

- Al - Khalifa A., Peterson, S. (1999), "The partner selection process in international joint ventures", *European Journal of Marketing*, vol. 3, n. 11/12, pp. 1064 - 1081.
- Altinay L. (2006), "Selecting partners in an international franchise organization", *International Journal of Hospitality Management*, vol. 25, n.1, pp. 108 -125.
- Brookes M., Altinay L. (2011), "Franchise partner selection: perspectives of franchisors and franchisees", *Journal of Services Marketing*, vol. 25, n. 5, pp. 336-348.
- Cho M. (2004), "Factors contributing to middle market franchising in Korea: the franchisee perspective", *Tourism Management*, vol. 25, n. 5, pp. 547- 557.
- Choo S., Mazzarol T., Soutar G. (2007), "The selection of international retail franchisees in East Asia", *Asia Pacific Journal of Marketing*, vol 19, n. 4, pp. 380 - 397.
- Clarkin J., Rosa P. (2005) "Entrepreneurial teams within franchise firms", *International Small Business Journal*, vol. 23, n. 3, pp. 303 - 334.
- Clarkin J., Swavely S. (2006), "The importance of personal characteristics in franchise selection", *Journal of Retailing and Consumer Services*, vol. 13, n. 2, pp. 133 -142.
- Cox J., Mason C. (2007), "Standardization versus adaptation: geographical pressures to deviate from franchise formats", *The Service Industries Journal*, vol. 27, n. 8, pp. 1053 - 1072.
- Corica C. (2011), "Gli aspetti legali del contratto di affiliazione commerciale. La disciplina giuridica del contratto di franchising: i rapporti tra franchisor e

- franchisee nella Legge n. 129/2004 e nella giurisprudenza”, Camera di Commercio, Industria e Artigianato.
- Corley G. K., Gioia A. D. (2004), “Identity ambiguity and change in the wake of a corporate spin-off”, *Administrative Science Quarterly*, vol. 49, n.2, pp. 173-208.
- Dada O., Watson A., Kirby A. D. (2010), “Toward a model of franchisee Entrepreneurship”, *International Small Business Journal*, vol. 30, n. 5, p. 1-25.
- Dant R. (2008), “A futuristic research agenda for the field of franchising”, *Journal of Small Business Management*, vol. 46, n. 1, p. 91-98.
- Doherty A. M. (2009), “Market and partner selection processes in international retail franchising”, *Journal of Business Research*, vol. 62, n. 5, p. 528 - 534.
- Doherty A. M., Alexander N. (2004), “Relationship development in international retail franchising: case study evidence from the UK fashion sector”, *European Journal of Marketing*, vol. 38, n. 9/10, p. 1215-1235.
- Fladmoe - Lindquist K. (2000), “International franchising: a network approach to FDI”, in Y. Aharoni, L. Nachum (a cura di), *Globalization of services some implications for theory and practice*. London, Routledge, pp.197-216.
- Frignani A. (2000), *Franchising: la nuova legge*, Torino, Giappichelli.
- Geringer J. (1991), “Strategic determinants of partner selection criteria in international joint ventures”, *Journal of International Business Studies*, vol.22, n. 1, p. 41-61.
- Glaister K., Buckley P. (1997), “Task-related and partner-related selection criteria in UK international joint ventures”, *British Journal of Management*, vol. 8, n. 3, p. 199-222.
- Guilloux V., Gauzente C., Kalika M., Dubost N. (2004), “How France’s potential franchisees reach their decisions: a comparison with franchisers’ perceptions”, *Journal of Small Business Management*, vol. 42, n. 2, p.218- 224.
- Hsu P., Chen B. (2008), “Integrated analytic hierarchy process and entropy to develop a durable goods chain store franchisee selection model”, *Asia Pacific Journal of Marketing*, vol. 20, n.1, p. 44 - 54.
- Huang L. (2006), “Building up a B2B e-commerce strategic alliance model under an uncertain environment for Taiwan’s travel agencies”, *Tourism Management*, vol. 27, n 6, p. 1308-1320.
- Jambulingan T., Nevin, J. R. (1999), “Influence on franchisee selection criteria on the outcomes desired by the franchisor”, *Journal of Business Venturing*, vol. 14, n. 4, pp. 363-395.
- Marshall C., Rossman, G. (1999), *Designing qualitative research* (3rd ed.), Thousand Oaks, CA, Sage Publications, Inc.
- Mason S.D., Duquette H. G. (2008), “Exploring the relationship between local hockey franchises and tourism development”, *Tourism Management*, vol. 29, n. 6, p. 1157 -1165.
- Peterson A., Dant R. P. (1990), “Perceived advantages of the franchise option from the franchisee perspective: empirical insights from a service franchise”, *Journal of Small Business Management*, 28(Luglio), p. 46-61.

Antonella Capriello, Lara Pastrello

La selezione del partner nel franchising. L'esperienza dei *franchisee* in Piemonte e Lombardia.

Impresa Progetto – Electronic Journal of Management, n. 1, 2015

- Quattrociochi B. (2011), "La propensione all'internazionalizzazione delle reti italiane: luci e ombre", in M. Amoroso, B. Quattrociochi (a cura di) *Sinergie. Rapporti di Ricerca*, n. 34, p. 113-124.
- Tatoglu E. (2000), "Western joint ventures in Turkey: strategic motives and partner selection criteria", *European Business Review*, vol. 12, n. 3, pp. 137-147.
- Tuunanen M., K. Hyrsky K. (2001), "Entrepreneurial paradoxes in business format franchising: an empirical survey of Finnish franchisees", *International Small Business Journal*, vol. 19, n. 4, pp. 47-62.
- Vaccà, C. (2005), "Rapporti di franchising e prassi contrattuale", (<http://www.mi.camcom.it/rapporti-di-franchising-e-prassi-contrattuale>; 25.07.2014).
- Vaishnav T., Altinay, L. (2009), "The franchise partner selection process and implications for India", *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, vol. 1, n. 1, pp. 52 - 65.
- Watson A. (2008), "Small business growth through franchising: a qualitative investigation", *Journal of Marketing Channels*, vol. 15, n. 1, pp. 3-21.
- Weaven S., Frazer L. (2007), "Expansion through multiple unit franchising: Australian franchisors reveal their motivations". *International Small Business Journal*, vol. 25, n. 2, pp. 173-202.
- Withane S. (1991), "Franchising and franchisee behavior: an examination of opinions, personal characteristics, and motives of Canadian franchisee entrepreneurs", *Journal of Small Business Management*, vol. 29, n. 1, pp. 22-29.

Antonella Capriello

Ricercatore Confermato di Economia e Gestione delle Imprese

Dipartimento di Studi per l'Economia e l'Impresa

Università degli Studi del Piemonte Orientale

Via Perrone, 18

28100 Novara

E-mail: antonella.capriello@eco.unipmn.it

Lara Pastrello

Borsista di Economia e Gestione delle Imprese

Dipartimento di Studi per l'Economia e l'Impresa

Università degli Studi del Piemonte Orientale

Via Perrone, 18

28100 Novara

E-mail: lara.pastrello@eco.unipmn.it

Appendice 1 – Traccia dell'intervista ai franchisees

PARTE A: Informazioni di base

1. Nome del franchisor
2. Settore di attività
3. Tipo di accordo contrattuale in *franchising* (*singola unità, unità multipla, master franchising*)
4. Durata del contratto di *franchising*

PARTE B: Profilo del franchisee

1. Attività precedentemente svolta
2. Motivazione della scelta di entrare in franchising (ragioni personali, ragioni di affari)

PARTE C: Processo di selezione del franchisee

1. Inizio del processo
2. Ricerche specifiche condotte (tipo di dati raccolti e fonti consultate)
3. Tempo trascorso per la ricerca di un'opportunità per lo sviluppo dell'attività imprenditoriale
4. Tempo trascorso per la scelta della marca
5. Spiegazione della scelta di uno specifico contratto di *franchising*:
 - a) specifiche condizioni del *franchisor*
 - b) specifiche condizioni della marca
 - c) specifiche condizioni della proposta di *business*
 - d) fattori collegati alle proposte di altre marche concorrenti

PARTE D: Processo di negoziazione e definizione del contratto

1. Durata della negoziazione
2. Attività di negoziazione
3. Difficoltà e ostacoli nel processo di negoziazione

PARTE E: Riflessioni e considerazioni del franchisee

1. Fattori che incoraggiano la scelta di sviluppare un'attività in franchising
2. Fattori che non incoraggiano la scelta di sviluppare un'attività in franchising
3. Problematiche sopraggiunte e non considerate prima della conclusione del contratto
4. Cambiamenti del franchisor in rapporto alle problematiche emerse
5. Suggerimenti e consigli per chi intendesse aprire un'attività in franchising