

## Come strutturare una rete in franchising

Spesso si ritiene che una rete in franchising possa essere strutturata in solo modo, ovvero prevedendo un'impresa centrale - il franchisor - che ha rapporti contrattuali con varie imprese indipendenti esterne, di diverse dimensioni - i franchisee - con le quali si vengono a creare delle reciproche relazioni di scambio di beni materiali e immateriali, aventi durata nel tempo.

Se è vero che il modello organizzativo ora descritto - denominato anche **Single-Unit Franchisee (SUF)** - è il più lineare e diffuso, è anche vero che una rete in franchising può essere strutturata anche sulla base di modelli diversi, a seconda delle diverse esigenze e delle dimensioni proprie di ogni rete.

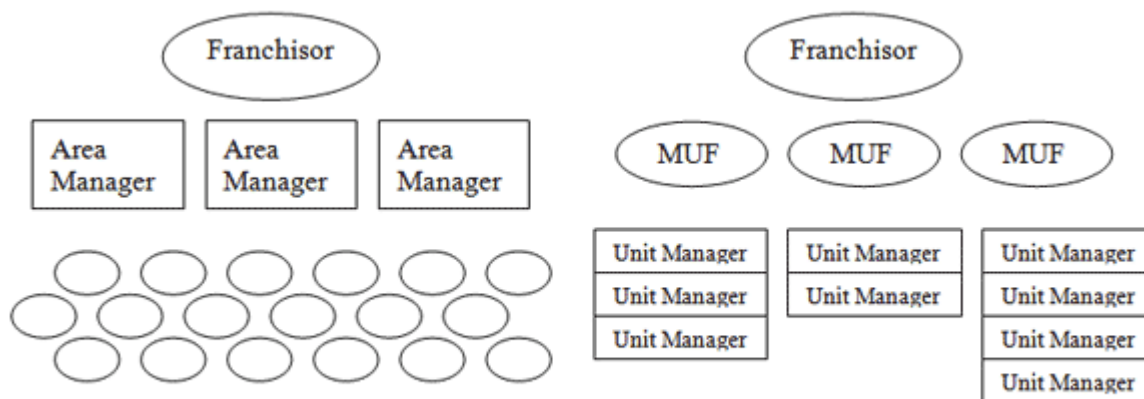
In effetti, una struttura lineare, attraverso la quale il franchisor ha rapporti diretti con i franchisee, può diventare insufficiente o inopportuna via via che aumentano le dimensioni e la dispersione geografica delle unità della rete stessa; in tal caso, infatti, tale struttura non consente al franchisor di mantenere un idoneo livello di controllo sui franchisee, e ciò provoca inevitabili problemi di disomogeneità e di *free-riding* (comportamenti opportunistici) all'interno della rete. Tali problemi possono aggravarsi al punto di destabilizzare l'intera rete e ridurre il valore del marchio del franchisor, fino al suo azzeramento.

Per ovviare a tali inconvenienti, possono essere adottate diverse soluzioni. Il franchisor può ad esempio ricorrere a propri manager, direttamente stipendiati dallo stesso franchisor, incaricati di controllare i vari franchisee in una determinata area (Regione, Provincia, etc.). In tal modo, il franchisor struttura la propria rete secondo il normale schema dei SUF, con l'unica variante di vari area manager con compiti di controllo.

In alternativa, possono essere incaricati di tale compito direttamente i franchisee. Questi ultimi, pur non essendo facilmente sostituibili come un qualsiasi manager, danno generalmente maggiori garanzie di affidabilità, essendo la loro retribuzione strettamente legata alla performance da essi prodotta, e quindi avendo un coinvolgimento diretto nella rete.

Ricerche internazionali confermano infatti che una serie di punti vendita sotto lo stesso franchisee garantiscono livelli di uniformità e aderenza agli standard della rete più elevati rispetto ad una serie di franchisee tutti indipendenti tra loro. Inoltre, il franchisor può in questo modo ridurre i costi di selezione, formazione ed inserimento dei nuovi franchisee nella rete, affidando anche tale incarico ai franchisee migliori e/o più esperti. Un franchisee operante da anni con il franchisor conosce bene il business e sarà più incline ad investire denaro in un nuovo punto vendita ed attendere con pazienza il ritorno del proprio investimento.

Secondo questo diverso modello – denominato anche **Multi-Unit franchisee (MUF)** - i franchisee possiedono a loro volta più punti vendita, o unità. In tal modo, i MUF di fatto, si pongono come intermediari tra il franchisor e i singoli punti vendita. Di seguito una raffigurazione dei due modelli organizzativi, che possono anche coesistere nella medesima rete.



*Fonte: ns elaborazione, 2009*

I diversi modelli organizzativi adottati all'interno di una rete in franchising, comportano delle scelte e delle implicazioni manageriali rilevanti. In effetti, l'uso di SUF e MUF, laddove consapevolmente pianificato, può influire in maniera positiva sulle performance dell'intera rete e sulla capacità di questa di relazionarsi con l'ambiente in cui opera. Per tale ragione, è opportuno che il franchisor valuti attentamente il modello da seguire nel percorso di crescita della rete, avvalendosi di esperti del settore per analizzare attentamente correttamente obiettivi e caratteristiche della singola rete.