

## **GUIA DEL FRANQUICIADOR**

- **QUÈ CAL SABER PER CREAR UN SISTEMA DE FRANQUÍCIA?**
- **ORIENTACIÓ PER A L'EMPRESA FRANQUICIADORA**

# Què cal fer per accedir al Servei Autoempresa?

Per accedir al Servei Autoempresa només cal trucar al telèfon

**902 20 15 20**

- **Col·lecció Autoempresa**

*Direcció:*

Xavier Agulló i Teixidor

*Coordinació:*

Mònica Pedro Gascó

D.L.: B. 17.671 - 1999

*Realització:*

Kefem Comunicació, S.L.

Grinver, Arts Gràfiques, S.A.

# PRESENTACIÓ

La Generalitat de Catalunya, a través del Departament de Treball, té el goig de presentar-vos la col·lecció Autoempresa, que té com a finalitat afavorir la difusió de coneixements sobre la creació i consolidació d'empreses.

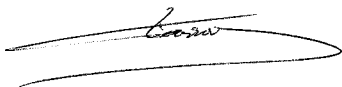
Cal destacar que principalment està orientada a totes aquelles persones que sentin la inquietud d'establir-se pel seu compte.

El seu contingut –basat en material de treball de cursos organitzats per la Direcció de Programes Integrats de Treball– està dirigit, per tant, a persones emprenedores, havent estat utilitzat també per les entitats col·laboradores del Servei Autoempresa en diverses activitats formatives i d'assessorament.

Els llibres de la col·lecció es presenten en format reduït (tipus «llibre de butxaca») per tal de facilitar la seva consulta i maneig; això permet aprofitar qualsevol moment per llegir-los, com ara durant viatges, hores d'espera, etc. El disseny escollit respon al fet que una de les característiques de l'etapa de llançament i inici d'una nova empresa és precisament la sensació de manca de temps que tenen els emprenedors.

La lectura dedicada a aquests llibres pot aportar coneixements molt útils per a la creació i gestió inicial de l'empresa.

El motiu de la seva publicació és, doncs, promoure i donar suport a les noves empreses, la gran font de creació d'ocupació dels nostres dies; d'aquesta manera es pretén contribuir a un major i millor desenvolupament, tant econòmic com social, per al conjunt de la nostra societat.



**Ignasi Farreres i Bochaca**  
Conseller del Departament de Treball

# ÍNDIX

<b>1. CREACIÓ DEL SISTEMA DE FRANQUÍCIA.</b>	
<b>CRITERIS DE CREACIÓ .....</b>	<b>5</b>
MARCA .....	7
REPRODUCTIBILITAT .....	7
ORIGINALITAT .....	8
PERENNITAT .....	8
RENDIBILITAT .....	8
<b>1.1. QUI SÓC I QUÈ ES POT FRANQUICIAR .....</b>	<b>13</b>
<b>1.2. EL «PACKAGE» DE LA FRANQUÍCIA:</b>	
<b>ELABORACIÓ I CONTINGUT .....</b>	<b>21</b>
MANUAL D'OPERACIONS .....	23
ESTUDI DE MERCAT .....	23
PUBLICITAT COL·LECTIVA .....	23
FORMACIÓ PROFESSIONAL .....	24
ASSISTÈNCIA FINANCERA .....	24
<b>1.3. L'EXPERIÈNCIA PILOT. QUÈ ÉS I DE QUÈ</b>	
<b>SERVEIX .....</b>	<b>29</b>

# **1. CREACIÓ DEL SISTEMA DE FRANQUÍCIA. CRITERIS DE CREACIÓ**

Abans d'entrar en el món de la «MODA» creada amb la franquícia, cal que el franquiciador es mentalitzi sobre determinats aspectes que ha de tenir en compte:

- Ha de saber què implica franquiciar.
- Ha de tenir un concepte molt introduït, acreditat i acceptat en el mercat, no sotmès a una moda passatgera, presentant aspectes diferencials de la competència i que sigui transmissible. Aquest darrer aspecte és bàsic, sobretot, per a les franquícies de serveis.
- En tots els casos, sempre haurà d'assegurar una rendibilitat mínima provada.

- Aquests aspectes es podrien trobar en les respostes a aquestes cinc preguntes:
- Es disposa d'una marca reconeguda?
- Es tracta d'un negoci original i diferent?
- Té perspectives de futur?
- És un negoci fàcilment reproduïble?
- Resulta rendible el projecte en el seu conjunt?

El franquiciador té l'obligació d'anticipar-se als esdeveniments, i ha de planificar cadascú dels objectius a assolir, les necessitats a cobrir i preveure un creixement determinat. Però no només estan implicats els aspectes materials, sinó també els més importants, els humans, és a dir, definir el perfil ideal del candidat a franquiciat i determinar on es volen dur a terme les obertures.

Cal tenir en compte que cada nova incorporació a la xarxa representa una major prestació de serveis, que el franquiciador haurà d'assumir, i que pot sobreestimar-se la capacitat real de control dels nous franquiciats.

Veiem doncs quins són els punts clau que cal determinar abans:

## MARCA

Possessió d'una marca ja acreditada i coneguda pel públic; com més coneguda sigui, més èxit tindrà el programa. També és possible llançar la franquícia amb una marca desconeguda, però això ens durà a preveure dues coses:

- Forta inversió publicitària a fer.
- Compliment de les característiques generals de la franquícia.

## REPRODUCTIBILITAT

Fonamentada en les condicions de funcionament bàsiques per a poder repetir-se, no pas a la superditió de l'habilitat d'una persona. L'obertura de franquícies ha de ser recolzada per un sistema de funcionament i rendibilitat, no pas per un bon sistema de venda realitzat per una persona. Cal proposar un

sistema de funcionament real, pràctic i beneficiós.

## ORIGINALITAT

La diferenciació és la base de l'èxit, no només pel que fa al producte, sinó pel que fa a la forma de comercialitzar. Caldria subratllar com exemples:

- EN MANGAS DE CAMISA (camises d'home), o
- CAMPER, venda de sabates, trencant les barreres del comerç tradicional d'aquest sector.

## PERENNITAT

Caldrà preveure un mercat en expansió que permeti el creixement del negoci segons l'evolució del mercat. Ex.: franquícies de «Mountain Bikes», papers pintats, etc.

## RENDIBILITAT

Un estudi detallat de les inversions, despeses

generals que es produeixen, oposant-se al marge ofert pel franquiciador, reflecteixen la gran rendibilitat o la manca de rendibilitat del sistema per al franquiciat.

Tots aquests punts i cadascun d'ells s'afegiran al «package» posterior de franquícia, que marcarà en conjunt les diferències del nostre sistema de franquícia enfront dels de la competència.

Seguint una pauta cronològica, es podrien definir les passes necessàries a seguir per a aconseguir un bon sistema de franquícia:

- Posada a punt d'una idea bàsica amb fórmula comercial ideal per al sistema.
- Estudi de mercat, executat, analitzat i que demostrï una viabilitat teòrica de la fórmula comercial.
- Posada en marxa com a mínim d'un establiment PILOT, tenint en compte els aspectes tècnics (localització, dimensió, assortiment necessari, distribució, personal, etc.) i els econòmics (compte explotació a 3 anys vista), tant per al franquiciat com per al franquiciador.

- Concretar les condicions financeres del franquiciat: dret d'entrada, «royalties», marges, etc.
- Elaboració del contracte detallat, regulador de la futura relació.
- Redacció del manual de gestió.
- Criteris de selecció del franquiciat / perfil ideal.
- Definició de les zones geogràfiques per a la localització i prioritats que cal respectar. La superfície d'una zona haurà d'assegurar la rendibilitat de l'obertura. Cal determinar el nombre de població òptim per al negoci.
- Campanya de captació de franquiciats.
- Selecció del franquiciat en funció del perfil establert pel franquiciador. Equivocar-se en la selecció no només significa un perjudici per al franquiciador, sinó per a la imatge de la marca corporativa.

En resum, podríem diferenciar entre sistema i

suposició. Un «sistema» es diferencia d'una «suposició» en el següent:

- Experiència real i prolongada d'actuació.
- Tecnologia i mètodes d'aplicació, «saber fer».

Per això, en la franquícia, un bon «sistema» és fonamental i no pas fer suposicions de com podria funcionar una cosa o una altra.

Ha de ser un sistema concret, diferent, amb un manual de funcionament i els mitjans adients per fer-ho.

Segons la Federació Europea de la franquícia, EFF (European Franchise Federation), quan una franquícia no ha arribat a un mínim de 2 anys, la prova de la seva franquícia mitjançant l'experiència pilot es fonamenta en la suposició de funcionament i no pas en un sistema basat en la realitat.



## 1.1. QUI SÓC I QUÈ ES POT FRANQUICIAR

Per resumir el que s'ha exposat abans, és possible franquiciar qualsevol activitat que compleixi els següents requisits bàsics:

- Concepte introduït i acreditat d'èxit provat.
- Producte o servei personalitzat i diferenciat.
- Sistema de fàcil transmissió als franquiciats i de llarga durada.
- Activitat rendible pel franquiciador i pel franquiciat.

Tot això es pot resumir en un senzill qüestionari que ha de contestar l'empresa que vol iniciar-se en aquest sistema. Les respostes posaran de manifest la disponibilitat o no de la integració al mateix.

Les preguntes clau són:

Com definiria el meu negoci en l'actualitat?

- Producte que fabrico,
- per a quin consumidor/client,
- satisfà estils de vida,
- cobreix necessitats i pràctiques habituals.

Quina distribució utilitzo actualment?

- Canals de venda (majoristes, detallistes, etc.)
- força de les vendes (xarxes comercials),
- transport (venda directa o autovenda).

Quins beneficis trec a través del meu actual sistema comercial?

- Marge creixent, estacionat o decreixent,
- rotació creixent, estacionada o decreixent,
- costos i despeses creixents, estacionats o decreixents.

Quin posicionament tinc al mercat?

- Participació < 15, > 15, > 30,

- penetració creixent, madura o decreixent.

La meua tecnologia dóna la qualitat, el preu i la moda que el mercat demana?

- Fer el llistat de productes i marques competitius,
- identificar el segment actual de mercat,
- detectar el segment oportunitat.

Tinc propietat i identitat?

- Raó social,
- nom comercial,
- logos,
- identitat del producte / consumidor / mercat.

El meu producte o servei permet d'establir una metodologia pròpia de venda, gestió i administració, senzilla i operativa?

- Fer-ne el manual.

Puc oferir una gamma de productes / serveis, amb originalitat i volum de facturació / beneficis per persona i punt de venda?

- Bàsics,
- complementaris,
- per impuls.

Tinc coneixements i valors empresarials, que, de forma instrumentalitzada, poden prestar un servei i explotar un negoci?

- Fer-ne l'inventari.

Tinc patents que protegeixen aquests valors i coneixements?

- Fer-ne el llistat,
- cobertura en extensió i en temps.

Conec la localització i el perfil del públic / «mercat diana» per a franquiciar les meves capacitats?

- ciutats / rural,
- sexe,
- edat,
- estat / parella
- col·lectiu de pertinença,
- jubilats.

Quant estaria disposat a pagar el consumidor final i quin tipus de «royalty» es pot establir al contracte del franquiciat?

- Quantificar,
- productes / serveis substitutius,
- punts febles / alternatius.

Quins compromisos espero aconseguir del franquiciat, que m'assegurin la consecució dels meus objectius?

- Fer-ne la descripció.

Quin tipus de promoció / publicitat necessito per ajudar a les vendes del franquiciat?

- Identificar-la
- quantificar-la.

Com puc assegurar la fidelitat del consumidor envers el meu producte / marca / servei?

- Desenvolupar-la.

Tinc una metodologia i mitjans per transmetre la meva cultura i la meva formació?

- Fer-ne el manual d'operacions.

Puc establir un compte d'explotació previsor a 3 anys de vendes, amb un balanç per a l'inici del projecte detallant els actius necessaris?

- Fer el pressupost de les vendes,
- fer-ne el calendari,
- detallar els components i les implicacions.

El sistema i l'oportunitat del franquiciat es limita a ingressos equivalents a un sou o està obert en funció de l'explotació del negoci?

- Detallar les limitacions i les oportunitats.

Quins beneficis, rendibilitat i posicionament comercial ens proporciona la franquícia?

- En el segment / mercat actual,
- en el segment / mercat diferent,
- en el segment diferent / mercat actual,
- com a negoci marginal,
- productes / serveis complementaris.

En quina modalitat veig més possibilitats de franquícia pel que fa a la meua empresa?

- De producte i marca,
- explotació d'un negoci,
- de serveis,
- associatiu.



## **1.2. EL «PACKAGE» DE LA FRANQUÍCIA: ELABORACIÓ I CONTINGUT**

Nombroses empreses que tenen un producte o servei adient, amb totes les qualitats franquiciables, fracassen donat que no han estructurat correctament un sistema. Tal com hem vist abans, aquesta serà la base del nostre èxit, i no pas una mera suposició de les nostres intencions.

El «package» es defineix com el conjunt de tècniques i mètodes que defineixen i acompanyen les prestacions del franquiciador als seus franquiciats, fonamentades en una sèrie de característiques úniques i exclusives. També es coneix com «manual d'operacions», que recull el conjunt de normes i directrius concretes en gestió per a l'exploració del futur negoci.

Per a una correcta creació del «Package», caldrà estudiar cadascun dels següents apartats:

- Estudi de mercat del nostre producte / servei dins l'àmbit d'expansió previst pel franquiciador.

- Zones d'exclusivitat i formes que pot adoptar la franquícia (còrnerns, etc.).
- Sistema d'exclusivitat de compra i venda per a ambdues parts.
- Plans de creixement i organització precisa.
- Definició del perfil del franquiciat ideal.
- Plans de formació i assistència als franquiciats abans i després de l'obertura.
- Previsió de les inversions que ambdues parts han de fer, com ara: drets d'entrada, «royalties», etc., comptes de resultats i recuperació de la inversió.
- Redacció del contracte regulador de la franquícia.
- Manuals de funcionament.

De tots aquests apartats, cal destacar els següents:

## MANUAL D'OPERACIONS

Manual que posa a l'abast del franquiciat l'experiència i el saber fer adquirits, per al millor funcionament del negoci.

Contràriament a la concessió, on només es cedeixen la marca i el producte, en el cas de «package» s'apliquen a més, les millors condicions de venda .

## ESTUDI DE MERCAT

Estudis d'implantació i viabilitat en l'àrea sol·licitada tenint en compte la competència, el mercat potencial, el tipus de consumidor i els hàbits de compra, l'oferta comercial de l'entorn, etc.

## PUBLICITAT COL·LECTIVA

Tenint en compte la importància de la marca, caldrà estudiar els mitjans de difusió més adients a la imatge de la mateixa. Cal distingir entre:

- Publicitat nacional, creada pel franquiciador amb

o sense «royalties», a nivell genèric, per a conèixer el producte a nivell nacional.

- Publicitat local, dirigida i assessorada per l'empresa, però on el franquiciat n'assumeix el cost, totalment o parcial. La seva funció és de fer conèixer l'establiment, el seu lloc, les promocions o campanyes en benefici exclusiu del mateix franquiciat.

## FORMACIÓ PROFESSIONAL

Fonamentada en la transmissió del saber fer als franquiciats, aconseguint un coneixement unificat de funcionament a tota la cadena. El franquiciador ofereix un «stage» a una botiga pilot per a una familiarització amb el producte, la clientela, els arguments, etc. Una vegada està inaugurat el negoci, es faran visites periòdiques que contribuiran a l'adaptació, actualització i renovació dels coneixements adquirits anteriorment.

## ASSISTÈNCIA FINANCERA

Es pot ajudar a trobar les millors condicions

financeres per a les necessitats del franquiciat, sense que això impliqui un aval del mateix.

Per al franquiciador, el «package» es considera un document annex al contracte que cerca l'aplicació de tots els coneixements per part del franquiciat, necessaris per a l'obtenció dels millors resultats.

Per al franquiciat, el «package» constitueix la garantia del seu negoci i del seu funcionament adient, donat que es fonamenta en una experiència pràctica, verificada anteriorment.

L'elaboració del «package» implica tots els que coneixen el negoci i que poden explicar per què i com cal fer les coses. El «package» haurà de ser un document ampli, on, de forma exhaustiva però concreta, es descriuen els mètodes i els sistemes que cal aplicar.

Els àmbits que ha d'englobar el «package» són:

- a) Producte.
- b) Imatge i publicitat.
- c) Organització.
- d) Gestió.
- e) Venda.

## a) Producte

Explicació de les característiques tècniques, virtuts i possibilitats de cada producte per a la seva comercialització. Es sol complementar amb fotografies i explicacions detallades per a la completa identificació del mateix.

## b) Imatge i publicitat

Especificació de la normativa d'ús de la marca i de les seves representacions en els diferents suports.

Caldrà incloure els tipus i les modalitats que sol emprar la cadena o la previsió realitzada. Cal incloure les instruccions per a la seva realització correcta, els períodes més adients, etc.

És molt important diferenciar entre publicitat col·lectiva i publicitat nacional, generalment a càrrec del franquiciador, i la publicitat local, a càrrec del franquiciat.

## c) Organització

Cerca les normes i consells per a un desenvolupament òptim del negoci: contractació del treball, descripció de les tasques, formació del personal, posada en marxa de l'establiment, compra de productes i materials, etc.

És molt important estructurar els sistemes de captació d'informació de la marxa del negoci, per tal de fer un control intern de la cadena i per a les conseqüents millores que es poguessin aplicar.

## d) Gestió

Inclou estàndards, indicadors, mecanismes i instruments utilitzats en la botiga pilot i el seguiment dels quals garanteix resultats similars als aconseguits després de l'experiència. Caldrà parlar de stocks, un dels aspectes més importants, control i seguiment dels mateixos i el compte conseqüent d'explotació, ús dels instruments financers, realització d'inventaris, etc.

## e) Venda

Caldrà orientar en les tècniques de venda, de presentació d'un producte / servei determinat de la manera adient per assolir els objectius. Caldrà realitzar una relació de vendes, «merchandising» de producte, tècniques de venda, captació de clients, accions promocionals i la part comercial de la formació.

És de vital importància que el franquiciat se senti part integrada d'aquest punt i que pugui aportar les seves experiències. Molt sovint el franquiciat s'ha vist sorprès per mètodes emprats per un franquiciador i els ha integrat posteriorment en el nou planejament de venda.

### **1.3. L'EXPERIÈNCIA PILOT. QUÈ ÉS I DE QUÈ SERVEIX**

Per tal de poder afrontar amb garanties l'expansió del nou negoci, és necessari verificar la hipòtesi de franquícia, explotant el negoci amb mitjans propis i durant un temps determinat «regla 3 x 2». El fet de crear més d'una botiga pilot serveix per contrastar les diferències de funcionament que definiran el futur «know-how» de la franquícia.

Cal situar aquestes botigues pilot a àrees geogràfiques ben diferenciades, establint tots els controls necessaris dels resultats, en funció de les característiques que defineixen el comportament de la població.

Per exemple, una franquícia «fast-food» podria implantar tres botigues pilot a:

Barcelona (agrupació gegant)

Palma de Mallorca (agrupació mitjana)

Oviedo (agrupació petita)

Per tal de poder aconseguir resultats reals, aquests establiments hauran de funcionar durant un mínim de dos anys. Això és degut al fet que el primer any funcionen perquè són novetat, però el segon any poden caure en picat o afiançar-se a la localitat. Respondran així davant de futurs franquiciats amb una rendibilitat demostrable.

Les franquícies més sòlides utilitzen aquest sistema «3 x 2» per tal de perfeccionar els mètodes de comercialització que formaran el futur «package». El franquiciat està molt segur si comprova que el mateix franquiciador creu en el negoci i triomfa amb els seus mètodes.

L'experiència pilot ha d'aplegar les característiques següents:

- Ha de reunir les mateixes condicions que s'exigiran al futur franquiciat.
- El nombre de pilots depèn del mercat que cal abastar; agrupacions grans, mitjanes o petites, degut a les diferències d'usos i costums que les caracteritzen.

- La instal·lació pilot es fonamentarà en la situació del local, superfície, decoració e instal·lacions que cal exigir al futur franquiciat.
- El període de temps mínim pel pilotatge d'una botiga dependrà del tipus de negoci i de l'empresa. Menys d'un any és poc temps per poder observar-ne el funcionament. Entre 1 i 2 anys és el temps mínim per poder presentar un veritable balanç.

Un cop es compleixen aquests requisits, cal depurar-los, tecnificar-los i concretar el programa específic de posada en marxa:

- Distribució dels productes.
- Servei per cobrir les necessitats (consells, ensenyament).

Per això, però, és necessari conèixer els pilars que sustenten el negoci de la franquícia:

1. Nom comercial o emblema, senyalització de façanes, vehicles, papereria, logotip, colors distintius (exemple: Benetton).

2. Situació dels locals en funció del mercat potencial, volum, distribució, mobiliari, equipaments (exemple: Phildar).
3. Assortiment: Stock que cal col·locar en funció de la segmentació desitjada. Aprovisionament en funció de la clàusula d'exclusivitat.
4. Gestió: Balanç, previsió d'inversions, compres, vendes, marges, despeses, rotació, beneficis, etc.
5. Direcció de Personal: selecció, formació, motivació.
6. Merchandising i promocions: assignació puntual de l'esplai, aprofitament dels prestatges, exposicions, programació de les ofertes (descomptes, rebaixes), publicitat i relacions públiques.
7. Unificar: cadascun d'aquests serveis hauran de ser canalitzats cap a a la futura xarxa de franquícies. Per tant, cal que hi hagi unes bases de plantejament:
  - Realisme: no caminar en fals.
  - Amplitud: total.
  - Comprensibilitat: fàcil d'explicar i entendre.
  - Seguretat: garantia de funcionament i de beneficis.