

## Curba atitudinii francizatului in 5 etape

Fiecare francizat trece printr-o perioada intensa de instruire si asimilare de cunostinte inainte de a stapani afacerea pe care a cumparat-o. Acesta este un moment in care emotiile sunt puternice si variaza de la bucurie la frustrare. Vestea buna este ca fazele sunt predictibile, recunosibile si astfel pot fi accelerate pana cand francizatul ajunge la “Maturitate”.

Cele cinci etape incep cu “Lansarea”, care se caracterizeaza prin entuziasmul inceputului. Aceasta este urmata de cea mai dura faza, “Cizelarea” identificata prin frustrarea resimtita de francizat deoarece depune eforturi mari, iar rezultatele sunt modeste. Aceasta este urmata de satisfactia succesului in etapa “Succesului” si apoi de cunoasterea la perfectie a modelului in “Maturitatea.”. Etapa finala care este important a fi recunoscuta si pentru care de asemenea este important sa va pregatiti este “Iesirea”.

Pentru a accelera curba invatarii catre “Maturitate.” trebuie ca in fiecare etapa sa cunoasteti si sa va asumati raspunderea pentru CAAO (Cunostinte, Atitudine, Abilitati si Obiceiuri). Aceasta presupune cunoastere de sine si sa va asumati chiar responsabilitatea de a-l ajuta pe francizor sa va ofere sprijinul potrivit nevoilor dvs specifice si etapei in care va aflati. Inainte de a discuta fiecare etapa in parte, sa vedem intii modul in care francizorul le insufla francizatilor CAAO.

## Trei modalitati pentru distributia CAAO

Francizorul va va ajuta sa ajungeti mai repede la nivelul “Maturitate” prin training, consultanta si coaching.

### *Prima modalitate de acordare de asistenta francizatului: Trainingul*

Prin training invatati cum sa actionati. Prin training veti dobandi cunostintele de care aveti nevoie, va veti insusi abilitatile necesare si veti avea ocazia de a transforma cunostintele in obiceiuri. Modul in care este structurat trainingul porneste de la premisa ca francizatul cunoaste foarte putine in domeniul respectiv. Directia fluxului comunicatiilor este de la instructor catre dumneavoastra.

### *A doua modalitate de acordare de asistenta francizatului: consultanta*

Consultanta se refera la rezolvarea problemelor. Dupa trainingul initial, francizorii competenti se consulta in mod continuu cu francizatii lor. Francizorul identifica problemele si pregateste solutiile. Ca francizat, rolul dumneavoastra este de a implementa solutiile. Din nou, fluxul comunicatiei este de sus in jos.

### *A treia modalitate de acordare de asistenta francizatului: asistarea*

In acest caz, francizorii ii considera pe francizati responsabili de aplicarea cunostintelor pe care le posedata si de realizarea activitatilor care au prioritati ridicate si care au cele mai bune rezultate. Ei ii considera pe francizati responsabili cu implementarea a ceea ce au invatat si cu implementarea propriilor solutii. Asistarea pune accentul pe adresarea intrebarilor, stabilirea obiectivelor, planificarea actiunilor, implementarea planului si responsabilitate. In cazul

asistarii, solutia este la francizat, nu la instructor. In continuare vom afla cum putem parcurge cu succes curba invatarii.

## Curba performantei francizatului

### Lansarea

Atunci cand un francizat semneaza acordul de franciza, adesea are un sentiment de bucurie si incredere in sine. Francizatii servesc clientii cu entuziasm si se comporta atat cu ei insisi, cat si cu angajatii lor, cu delicatete. Desi banii sunt putini, s-au pregatit pentru acest lucru si isi respecta planul. Pentru ca nu si-a insusit inca abilitatile necesare, rezultatele lor sunt inca slabe. Insa ei recunosc ca acest lucru este temporar. Sa analizam CAAO –cunostinte, atitudine, abilitati si obiceiuri – in momentul demararii tipice. CAAO va varia in fiecare etapa a evolutiei francizatului.

#### *Cunostinte*

Atunci cand incepeti afacerea in franciza, o mare parte din experienta anterioara de afaceri a dvs. devine irelevanta.

#### *Atitudine*

Pentru prima data dupa mult timp, va simtiti ca si cum ati fi chemat la actiune. Prin urmare, nu va concentrati asupra profitabilitatii, ci asupra invatarii. Aceasta este importanta – trebuie sa dobanditi CAAO-ul necesar pentru a supravietui si apoi a prospera.

#### *Abilitati*

Probabil ca nu va descurcati prea bine. Dupa cum afirma un speaker motivational cunoscut “Daca ceva merita realizat, merita sa indurati o perioada in care nu sunteti prea bun”. Oricum, tineti cont ca in general francizorii au abilitati in transferarea cunostintelor catre francizatii lor, dar ignora adesea sa isi dezvolte aceste abilitati. De exemplu, se poate sa nu aiba nici un program pentru dezvoltarea abilitatilor dumneavoastra pentru vanzari. Identificati deficitale de abilitati care conteaza si gasiti un program extern de training care va poate ajuta. Trebuie sa alocati bani, probabil chiar cateva mii de dolari pe care sa ii investiti in programe de training prin care sa va imbunatatiti abilitatile. Suna prea scump? Puteti taia un copac cu un topor bont. Este nevoie doar de mai mult efort si energie. In plus, daca francizorul nu ofera alt program de training la 3-6 luni dupa ce ati deschis unitatea, cereti sa vi se faca trainingul initial inca o data, chiar daca aceasta inseamna sa platiti taxe suplimentare. De cat de repede va veti dezvolta cunostintele si abilitatile depinde cat de repede va veti dezvolta afacerea si veti obtine un cash flow pozitiv. Multi francizati neperformanti se opresc in dezvoltarea CAAO, neputand acumula CAAO-ul necesar pentru a parcurge cu succes curba invatarii si a ajunge la etapa “Succesului”.

#### *Obiceiuri*

Inca din momentul in care deschideti usile unitatii, obiceiurile dvs vor incepe sa se formeze – fie ele obiceiuri bune precum petrecerea timpului cu activitati care genereaza cele mai multe rezultate sau obiceiul prost al pierderii timpului cu activitati care produc pre aputin. Informativa si fiti atent la cum va petreceti timpul. Vetii finaliza etapa “Lansarii” atunci cand incepeti sa deveniti frustrat si deziluzionat de curba de invatare a afacerii dumneavoastra. Bine ati ajuns la etapa “Cizelarii”.

## Cizelarea

Ganditi-va la ultima data cand ati avut un nou hobby, precum golful. La inceput a fost amuzant sa invatati. Mingi rotunde si lovituri. Nu vi se pareau grele, faceau parte din procesul de invatare. Apoi s-a intamplat ceva. Permisivitatea pe care v-ati dat-o pentru a face greseli a fost inlocuita de nevoia ca rezultatele sa se ridice la nivelul investitiilor in banii si eforturi. Oare s-a schimbat jocul de golf sau *relatia dintre jucator si joc* s-a schimbat? Pe masura ce francizatul parcurge curba invatarii, relatia dintre el si afacere se schimba.

Daca va raportati la durerea si frustrarea acestei etape ca la un lucru rau, lasati-ne sa va invitam intr-o perceptie noua, mai puternica. Cizelarea este un lucru bun. Cizelarea este un semn de progres pentru ca dupa aceasta etapa urmeaza "Succesul". Nu puteti trece de la "Lansare" la "Succes" fara sa experimentati "Cizelarea". Sa aruncam o privire peste CAAO a francizatului in aceasta etapa.

### *Cunostinte:*

Cunostintele se dezvoltă puternic, însă vor mai exista încă goluri. Dacă în etapa Lansării, francizatii nu știu cit de puține cunosc, odată ce ajung în această etapă, ei înțeleg cât de nepregătiți sunt și cât de departe trebuie să meargă pentru a câștiga. Această constientizare poate fi descurajatoare, înspăimântătoare și frustrantă.

### *Atitudine*

Aici apar disensiunile între francizori și francizati. **Aceste disensiuni apar atunci când francizatii au cea mai mare nevoie de francizori.** O privire obiectivă asupra rezultatelor arată o creștere constantă în performanțele francizatiilor, dar datorită faptului că cei mai mulți dintre francizati nu își amintesc ultima dată când au avut probleme - pentru că uita cât de mult a trebuit să muncească la începutul carierei lor, mulți sunt atrași în *experiența falsă a eșecului*, deși, de fapt pot să fie depășit planul! Francizorii nu masoară false experiențe, ci doar rezultate. Se prea poate că ei să nu știe cum să îl sprijine pe francizat în această etapă. În general, francizatii răspund la provocările Cizelării într-unul din următoarele patru moduri:

1. Luptătorii luptă. Ei creează probleme imense atunci când există probleme mici. Ei dau vina pe training, produse, competiție, asistență, marketing, politica de preț și chiar clienții lor. Ei creează o relație tensionată cu echipa de asistență a francizorului. Ei decid că sistemul nu funcționează și fac schimbări bazate pe ceea ce a funcționat în afacerile lor trecute. De obicei, aceste schimbări nu funcționează, prelungind curba invatării și rămân blocați în această etapă.
2. Francizatii excesiv de optimiști au speranțe false. Ei speră că lucrurile vor evolua în bine deși nu au nici un plan de atac pentru a îmbunătăți situația. Dacă sunteți predispuși la o gândire pozitivă falsă, învățați cum să acționați direct și spuneți ceea ce experimentați astfel încât francizorul să vă ofere suportul lui.
3. Francizatii excesiv de pesimiști vor avea o experiență de tipul "se prăbușește cerul". Dacă sunteți prin fire pesimist, încredeti-vă în date și interpretați datele cu moderatie. Acordați-vă permisivitatea de a învăța, lasându-i și pe alții să contribuie.
4. Francizatii ajunși la maturitatea emoțională și au devenit echilibrați au învățat să își controleze emoțiile, nu cred în experiențele false și își acordă permisivitatea de a învăța. Deși nu le plac greselile, își învăța lecțiile și merg mai departe.

### *Abilitati*

In general, in cadrul acestei etape francizatii se perfectioneaza. Insa deoarece progresul este lent, ei pot pierde din vedere progresul pe care l-au facut. Dezvoltarea abilitatilor determina trecerea francizatilor in ultima etapa, cea a invingatorului. Continuati sa cheltuiti bani si timp pentru a va imbunatati abilitatile.

### *Obiceiuri*

In aceasta faza, obiceiurile incep sa se fixeze. Acesta este un moment critic in procesul de invatare pentru ca practica nu il face perfect. Practica il face permanent. Fiecare afacere are activitati cu prioritati ridicate care determina cea mai mare parte din rezultate. Formarea obiceiurilor de castig ii vor propulsa pe francizati la un record al rezultatelor si in ultima etapa, cea a Succesului.

### Strategii pentru a parcurge cu succes etapa Dezvoltarii

- Analizati-va afacerea o zi pe saptamana. Planificati-va programul si respectati-l. Uitati ce s-a intamplat ieri. Nu va faceti griji pentru ziua de maine. Astazi, concentrati-va pe dezvoltarea CAAO-ului necesar pentru a reusi.
- Obtineti sprijin emotional. Gasiti pe cineva care poate sa va incurajeze si sunati-l in fiecare zi. Spuneti-i ce doriti sa obtineti in ziua aceea.
- Indepartati-va de ideea de “supravietuire”. Daca credeti ca veti esua, in loc sa actionati pentru a castiga, veti actiona pentru a nu pierde. **Actionati pentru a castiga. Nu va multumiti doar sa nu pierdeti.** Inainte sa ajungeti in aceasta etapa, ganditi-va la tipul de decizii pe care le-ati lua daca v-ati teme sa pierdeti. Ce cheltuieli ar reduce? Cum v-ati modifica afacerea? Scrie-ti raspunsurile. In acest fel, daca va veti afla pe o panta descendenta, puteti sa va opriti caderea.
- Invatati si mergeti mai departe. Daca nu faceti greseli, nu va straduiti suficient de tare.
- Cereti ajutor. Lasati francizorul sa va ajute.
- Amintiti-va ca nu din prima clipa veti fi competent in pozitia in firma.
- Lucreti cu francizorul pentru a primi trainingul necesar dezvoltarii cunostintelor si abilitatilor dumneavoastra.
- Invatati si monitorizati indicatorii de masurare ai performantei (costul muncii, costul vanzarii, etc – va va invata francizorul). Chiar daca nu sunteti de acord cu solutiile propuse de francizor, executati-le.

### Succes

Deoarece francizatii dobandesc CAAO pentru a reusi, ei incep sa experimenteze capacitatea de a obtine rezultate pozitive. In etapa precedenta rezultatele erau ceva ce li se intampla lor; in aceasta etapa, rezultatele sunt obtinute de catre ei. In aceasta etapa, francizatii isi vad viitorul dorit infatisandu-se in fata lor. Castigul creeaza un sentiment de imputernicire. In etapa anterioara francizatii se simt fara putere, ca si cum afacerea este cea care ii detine pe ei. In aceasta etapa, francizatii sunt imputerniciti. Ei detin propria afacere. Tineti cont tot timpul ca afacerea nu se schimba niciodata, francizatii sunt cei ce se schimba! Folosind o analogie cu pokerul, acei francizati au o mana castigatoare.

Totusi, inca nu a trecut pericolul; inca puteti sa reveniti in etapa anterioara. Cum? Prin jucarea mainii castigatoare. Multi se simt constransi sa realizeze “ajustari minore” precum accentuarea anumitor aspecte ale afacerii lor si diminuarea altora. In acest caz ajungeti din nou in etapa “Dezvoltarea” pana cand va dati seama ce nu a mers bine. Atunci cand francizatii

intra in etapa “Succes”, un francizor sofisticat isi va schimba strategia de asistenta a francizatorilor pentru a se asigura ca acestia nu schimba nimic din ceea ce i-au adus in aceasta etapa. Atunci cand intrati in aceasta etapa, asigurati-va ca cineva va sprijina. Luati in considerare angajarea unui business coach profesionist pentru a va asigura ca pastrati neschimbata formula de castig. In aceasta etapa, francizatii se confrunta cu un al doilea risc. Fiecare are o limita la ceea ce poate face.

Probabil ca o crestere puternica va cauza o prabusire a organizatiei in cazul in care francizatii nu isi dezvoltate echipele. Odata ce este clar ca afacerea va supravietui, francizatii trebuie sa faca cunoscuta formula de succes a francizorului pentru CAAO, echipei lor. Totusi, multi francizati nu deleaga cu usurinta. Pentru ca nu si-au dezvoltat in intregime echipele, unii francizati nu pot face fata cresterii si afacerea implodeaza. Ei devin o victima a “Succesului”. In aceasta etapa, francizatii trebuie sa lucreze cu francizorul pentru a fi formati ca instructor.

#### *Cunostinte*

Francizatii din aceasta etapa, stiu ca sunt buni la ceea ce fac si trebuie sa produca rezultate.

#### *Atitudine*

Francizatii din aceasta etapa sunt imputerniciti. Ei isi reamintesc motivele pentru care au inceput aceasta afacere.

#### *Abilitati*

Francizatii sunt buni la orice este nevoie pentru a castiga. Urmatorul lor pas este sa devina instructori buni, impartasind formula CAAO a afacerii lor cu proprii angajati.

#### *Obiceiuri*

Francizatii cunosc activitatile cu prioritati ridicate care produc cele mai mari rezultate si isi petrec timpul implicati in acestea. Ei genereaza rezultate cu o mai mare usurinta si un grad mai mare de predictabilitate.

#### *Strategii pentru obtinerea apogeului performantei*

- Nu ascundeti mana castigatoare. Perfectionati-va personalul si lasati-i sa contribuie la dezvoltarea afacerii. Perfectionati-va sistemul si documentati-va despre procese si proceduri.
- Permitted instruire de la francizor despre cum puteti deveni un instructor.
- strategie inovativa pentru a produce performanta este sa va oferiti sa fiti instructor pentru alti francizati sau sa asistati instructorul denumit de francizor pentru programul initial de training.

#### **Maturitate**

Atunci cand francizatii intra in aceasta etapa, ei produc rezultate remarcabile ca si cum afacerea ar fi condusa de autopilot. Tineti cont ca ceea ce francizatii au vrut sa obtina in afacerea lor au realizat-o in etapa “Succes”. Multi francizati din etapa “Succes” nu vor intra in aceasta etapa si nici nu este o cerinta pentru a inregistra succes. Francizatii din aceasta etapa au dezvoltat echipe puternice si isi conduc afacerile conform cu masurile de performanta, precum vanzari, costurile muncii, costul produsului si altii. Atunci cand sunt in aceasta etapa, francizatii trebuie sa se gandeasca la modul in care pot castiga, crea si executa.



### *Cunostinte*

Francizatii care ajung la apogeul performantei sunt experti in domeniul lor. Ei isi cunosc clientii, produsele si industria si cunosc structura organizatiei in fiecare parte a sa.

### *Atitudine*

Acesti francizati sunt imputerniciti de sentimentul de a obtine rezultate pozitive. Unele inceputuri se concentreaza mai putin pe bani si mai mult pe modul in care beneficiaza comunitatea. Altii se bucura de recompensa materiala pe care o aduce succesul.

### *Abilitati*

Francizatii au abilitati organizationale si personale puternic definite.

### *Obiceiuri*

Acesti francizati stiu ce activitati produc cele mai bune rezultate si isi programeaza ziua pentru a executa corespunzator aceste activitati. Francizii ating apogeul performantei cu cateva riscuri. Credeti sau nu, cel mai mare risc al lor provine din castig. Dupa ce a cucerit ultima civilizatie cunoscuta, cunoscutul lider militar Alexandru cel Mare a strigat "Atlas, nu a mai ramas nimic de cucerit." Emotia trairii apare atunci cand jucati sa castigati nu in castig. Francizatii care ajung la apogeul performantei trebuie sa inventeze un nou joc precum conducerea mai multor unitati, instruirea altor francizati sau implicarea mai puternica in comunitatile lor. Daca nu, ei pot experimenta disperarea de a nu mai avea nimic de cucerit.

### *Cum va poate ajuta francizorul?*

Mai multa instruire: nu pentru dvs; asigurati instruire angajatilor dvs si oferiti-va sa instruiti alti francizati, obtinand astfel experienta unui obiectiv mai mare.

Mai putina consultanta: provocati-va personalul pentru a identifica propriile lor caderi si a crea solutii particularizate. Dati-le puterea de a lua decizii. Folositi auditurile operationale realizate de francizor pentru a va monitoriza afacerea.

Mai mult coaching: cereti ca personalul de asistenta al francizorului sa nu va lase niciodata sa castigati. Atunci cand victoria pare inevitabila, cereti-le sa va provoace sa stabiliti obiective mai mari pentru a va mentine motivat.

### **Iesirea**

Atunci cand v-ati cumparat prima casa v-ati gandit, "Aceasta este o casa in care voi trai pana la sfarsitul vietii mele"? sau v-ati gandit pe termen scurt? Atunci cand v-ati angajat prima oara v-ati gandit, "Voi lucra aici 40 ani?" Oricare ar fi motivul, atunci cand se uita la francizati, multe persoane decid sa nu inceapa o astfel de afacere pentru ca nu gasesc afacerea in care ar dori sa lucreze pentru restul vietii lor. Persoanele care doresc sa investeasca intr-o franciza ar trebui sa se gandeasca pe termen de cinci, zece ani. In loc sa va retrageti, puteti sa va vindeti franciza. Multi consultanti va vor spune ca cel mai bun moment pentru a vinde o afacere este atunci cand afacerea respectiva a atins apogeul valorii de piata. Aceasta nu este totdeauna adevarat pentru francizati. Exista doua momente oportune pentru a vinde, unul nu este in mod neaparat mai bun decat celalalt. Este afacerea dumneavoastra astfel ca dvs alegeti care este cel mai bun moment....

1. atunci cand ati obtinut ceea ce ati stabilit initial si nu a ramas nimic nerealizat. Daca nu sunteti motivat sa va pregatiti pentru urmatoarea lupta, atunci este timpul sa va alegeti alt sport

2. atunci cand stiti ca veti realiza tot ceea ce doriti sa realizati desi inca nu ati ajuns in acel moment. Bineinteles, puteti astepta ca rezultatele sa apara insa munca dumneavoastra nu mai are provocari si nu aveti rabdarea necesara.

Vindeti-va afacerea atunci cand nu mai aveti nimic de dovedit. Multi francizati raman in afacere prea mult timp si devin nefericiti. La fel cum se asteapta ca francizatii sa aibe atitudini pozitive la “Lansare”, asa se asteapta si ca francizatii sa devina nefericiti dupa ce castiga daca nu au in fata o noua provocare.

#### *Cunostinte*

Francizatii din aceasta etapa au toate cunostintele. Le-au vazut pe toate.

#### *Atitudine*

Exista o eroziune a atitudinii lor. Afacerea si-a pierdut provocarea si ei nu mai sunt inspirati. Pentru ca afacerea merge, exista foarte putine motive pentru a vinde. Totusi, atitudinea lor va afecta rezultatele si afacerea va fi trasa in jos. Cei mai multi francizori raporteaza crestere semnificative ale vanzarilor, uneori cu doua cifre. Ce au noii francizati si le lipseste celor vechi? Mai multe cunostinte? Abilitati mai bune? Cu siguranta ca nu. Au o atitudine mai productiva.

#### *Abilitati*

Acesti francizati au abilitati bune. Totusi, unele dintre preocuparile lor mai noi pot fi sa barfeasca si sa se planga. In timp, abilitatile lor vor avea de suferit si le vor afecta negativ performanta. Alti francizati invata sa delege si incep sa se detaseze mai mult de afacere. Ei isi dezvoltă alte hobby-uri si interese.

#### *Obiceiuri*

Este probabil ca francizatii sa nu mai aibe obiceiul de a dezvoltă personalul si de a-i ajuta continuu sa se perfectioneze. Acum ei lucreaza doar atat cat sa isi pastreze stilul de viata. Uneori rezultatele vor fi plate sau vor avea o panta descendenta. Adesea, francizatii din aceasta etapa a afacerii lor isi iau un ramas bun lung. Ei au nevoie ca francizorul sa intrebe “Ce mai trebuie realizat? Ce mai e de facut? Care este pasul urmator pentru dumneavoastra?” Oricum, cei mai multi francizori nu masoara atitudinea ci doar rezultatele. Cei mai multi nu stiu cum sa instruiasca francizatii pentru a raspunde la noi provocari.

Recomandam francizatului din etapa “Succes” sa angajeze un business coach foarte bine instruit pentru a-i ajuta sa isi proiecteze, vizualizeze si construiasca viitorul in timp ce lasa echipa de asistenta operationala a francizorului sa ii ajute cu activitatile curente. Atunci cand vinde o afacere, in general exista doua tipuri de raspunsuri ale francizatilor la procesul de revanzare. Primul grup are o idee realista asupra valorii de piata a afacerii lor. Ei contacteaza reprezentantii de vanzare ai francizatului si discuta intentiile lor. Ei ies cu demnitate si gratie. Al doilea grup dezaproba notiunea de “valoare de piata corecta”, presupunand ca acest concept nu tine de circumstantele lor unice. Ei atribuie o valoare monetara durerii lor si suferintei din etapa “Dezvoltare” si o adauga la pretul cerut al afacerii lor. Atunci cand cumparatorii potentiali fac o analiza a afacerii si le adreseaza intrebari, ei vad acest lucru ca un atac personal. Ei ies tipand si strigand.

*Cum va poate ajuta francizorul:*

Mai mult training: obtineti instruire in modul in care sa va evaluati afacerea si ceea ce se intampla inainte, in timpul si dupa vanzare.

Mai multa consultanta: aflati ce afaceri s-au vandut in trecut. Care este valoarea de piata corecta pentru afacerea dvs? Ce termeni ar trebui sa luati in considerare? Ce sprijin va acorda francizorul dvs si cumparatorului in procesul de revanzare si tranzitie?

Mai mult coaching: vanzarea unei afaceri este dificila din punct de vedere emotional. Ati investit atat de multe sentimente in afacere iar separarea este dificila. In plus, ce veti face in continuare? Daca nu aveti nimic ce sa faceti, veti vrea sa stati mai mult in afacere. Lucrati cu francizorul pentru a stabili care este pasul urmator, in interiorul sau in afara sistemului de franciza.

Indiferent daca sunteti un francizat sau doriti sa deveniti unul, aceste informatii va vor ajuta sa parcurgeti diferitele etape din viata dvs de intreprinzator si proprietar de afaceri.

Intodeauna sa invatati. Implicati pesonalul de asistenta al francizorului. Ramaneti centralizat pe obiectivele dumneavoastra, planificati-va activitatile din fiecare zi si respectati-va planul. Daca in fiecare zi faceti ceea ce trebuie, veti obtine ceea ce va doriti.