



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA
DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE E AZIENDALI
“MARCO FANNO”

CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA INTERNAZIONALE
L-33 Classe delle lauree in SCIENZE ECONOMICHE

Tesi di laurea

Il franchising nel panorama distributivo
Il caso della gelateria MU
Franchising in the distribution landscape
The case of the MU ice cream parlour

Relatore:
Prof. DI MARIA ELEONORA

Laureando/a: CINEL CLAUDIA
Matricola N. 1016713

Anno Accademico 2019-2020

INDICE

INTRODUZIONE	7
CAPITOLO PRIMO	9
I CANALI DISTRIBUTIVI	9
Funzione dei canali distributivi.....	9
Classificazione dei canali distributivi	10
Classificazione in base ai mercati coinvolti	10
Classificazione in base alle caratteristiche	11
La lunghezza del canale.....	11
L'intensità dei canali	13
La composizione del canale.....	14
Strategie di comunicazione nei canali di distribuzione.....	15
Strategia pull	15
Strategia push	15
Strategia mista	15
Gli intermediari dei canali indiretti.....	16
Il Grossista.....	16
Gli agenti di vendita	17
I broker	17
I dettaglianti.....	18
Classificazione dei dettaglianti	18
I dettaglianti ambulanti	18
I Punti Vendita Fissi: Tipologie di Format	19
La superette o minimarket	19
Il Supermercato.....	20
Il discount	21
L'ipermercato.....	21
Il grande magazzino.....	22
La grande superficie specializzata	22
I centri commerciali	23
I parchi commerciali	23
I Factory Outlet Center	24
Vendite speciali	24
Le tecniche di vendite preesistenti.....	25
La vendita per corrispondenza	25
Vendite a domicilio o vendita diretta.....	25
I distributori automatici	26
Le nuove tecniche di vendita	27
E-commerce o vendita al dettaglio on line (on line retailing)	27
Televendita.....	27
Il punto vendita	28
Il punto vendita da luogo d'acquisto a luogo relazionale–esperienziale.....	30
CAPITOLO SECONDO	33
IL FRANCHISING	33
Cenni storici.....	33
I tre leader della storia del franchising moderno.....	34
Storia del franchising in Italia	35
Definizioni di franchising	36

Definizione giuridica.....	36
Definizione della FIF	36
Definizione di Assofranchising	37
Definizione dal punto di vista del marketing	37
Le tipologie di franchising	38
Franchising di distribuzione	38
Franchising industriale	38
Franchising dei servizi	39
Franchising Internazionale	39
Know-how	41
Il Brand	41
I soggetti nel Franchising	43
Il Franchisor	43
Definizione	43
Sviluppo di una rete in Franchising.....	43
Fase dell'analisi	43
Fase della pianificazione.....	44
I punti vendita pilota	44
Fase dell'attuazione	45
Fase del controllo.....	47
Vantaggi per il Franchisor	47
Svantaggi per il franchisor.....	47
Il Franchisee	48
Definizione	48
Vantaggi per il franchisee.....	48
Svantaggi per il franchisee	48
Percorsi di scelta del franchisee.....	49
Le strategie nel franchising	51
Dati statistici	53
Le reti attive (franchisor).....	53
Distribuzione dei franchisor con sede legale in Italia	56
Suddivisione per regione delle reti (franchisor)	57
PVF per regione Italia	58
Suddivisione per settori dei Franchisor	59
Gli elementi che caratterizzano le reti di franchising.....	60
CAPITOLO TERZO	63
PANORAMA DELLE GELATERIE IN ITALIA	63
IL CASO DELLA GELATERIA MU	65
STORIA.....	65
PERCORSO PER DIVENTARE FRANCHISEE MU	68
La fase della richiesta di informazioni all'azienda.....	68
Fase della valutazione della Location	68
Fase del sopraluogo tecnico	68
Fase della definizione del contratto.....	68
Fase della realizzazione del punto vendita.....	69
Fase della Formazione.....	69
IL COMMUNICATION MIX.....	70
IL PUNTO VENDITA GELATERIE MU.....	72
IL PRODOTTO	73

I CONCORRENTI.....	74
CONCLUSIONI.....	75
BIBLIOGRAFIA.....	77
SITOGRAFIA E WEBGRAFIA	79

INTRODUZIONE

L'indagine di questa ricerca è di analizzare le tappe del percorso evolutivo delle reti di imprese di natura contrattuale note come sistema del *franchising* dal punto dei due soggetti coinvolti: il *franchisor* e il *franchisee*.

A tal fine saranno analizzate nel primo capitolo le varie tipologie della rete distributiva presenti in Italia dal punto di vista della superficie di vendita, della localizzazione, della gamma merceologica, dei prodotti venduti, ma anche dei soggetti imprenditoriali coinvolti. In questo capitolo verranno esaminati anche quegli elementi che definiscono l'immagine del punto vendita e che hanno il preciso scopo di suscitare interesse, curiosità nel consumatore al fine di condurlo non solo all'acquisto ma a vivere un'esperienza positiva ed emozionante.

Nel terzo capitolo verrà esaminato il caso dell'azienda "Magic MU" di Conegliano Veneto ideatrice della "Gelateria, fai da te, MU" che ha saputo coniugare, attraverso la formula del *franchising*, tradizione artigianale con innovazione nel *format* distributivo.

CAPITOLO PRIMO

I CANALI DISTRIBUTIVI

I canali distributivi detti anche canali commerciali o di marketing sono “*un sistema di organizzazioni interdipendenti che aiutano a rendere un prodotto o servizio disponibile per il suo uso o consumo da parte di utilizzatori privati o industriali*”. (Kotler P., et al., 2019, p.327)

Altri autori definiscono il canale distributivo “... *un insieme di organizzazioni [imprese, consorzi, soggetti no profit, enti pubblici ecc.] che svolgono il complesso di funzione (attività generatrici di valore) necessarie per trasferire determinati beni e il relativo diritto di proprietà dal produttore al consumatore*”. (Grandinetti R., a cura di, 2015, p.323)

Funzione dei canali distributivi

Nel canale distributivo diventa di fondamentale importanza la specializzazione e l'autonomia proprietaria dei suoi attori in quanto comporta una maggior efficienza nello svolgimento delle funzioni distributive in quanto permette un risparmio delle risorse che sono necessarie per trasferire i prodotti e/o servizi dalla produzione al consumo “*vista la frammentazione delle attività di produzione e ancor più quelle di consumo*”. (Grandinetti R., a cura di, 2015, p. 324) e perciò di ridurre il divario spazio-tempo-proprietà. Inoltre permette una composizione dei lotti di assortimento che rende superabile la “*disomogeneità tra la varietà limitata e i volumi elevati dei produttori e la varietà elevate e i volumi limitati*” (ivi, 2015 p.324) richiesti dai clienti/ consumatori.

Tra le principali funzioni dei canali distributivi vanno annoverate: la distribuzione nota anche come logistica, l'adattamento commerciale del prodotto, il finanziamento, l'attività di raccolta e elaborazione delle informazioni al fine di pianificare e programmare le attività di scambio, la ricerca e il contatto con i clienti effettivi e potenziali. (Grandinetti R., a cura di, 2015) Nei canali distributivi è essenziale l'attività congiunta di tutti i suoi membri al fine di creare un sistema o catena di fornitura/distribuzione/ (*supply-chain*) che crei valore competitivo per tutti gli attori coinvolti (aziende, imprenditori, fornitori, distributori, consumatori finali). La gestione della catena di fornitura (*supply-chain management*) è attuata attraverso relazioni di lungo periodo con tutti gli attori del canale al fine di raggiungere livelli di efficienza e di efficacia nella distribuzione dei prodotti e/o servizi che permettono di ridurre i costi e le ridondanze. (Pride W.M., Ferrell O.C., 2005)

Classificazione dei canali distributivi

I canali distributivi possono essere classificati in base ai mercati coinvolti o alle loro caratteristiche.

CLASSIFICAZIONE IN BASE AI MERCATI COINVOLTI

Nella classificazione in base ai mercati coinvolti a seconda delle imprese o dei consumatori finali e avremmo:

- B2B *Business to Business* riguarda le transazioni realizzate tra imprese (Fig.1.1);
- B2C *Business to Consumer* riguarda le transazioni che coinvolgono le imprese e i consumatori finali;
- C2C *Consumer to Consumer* riguarda le transazioni che avvengono fra consumatori finali.

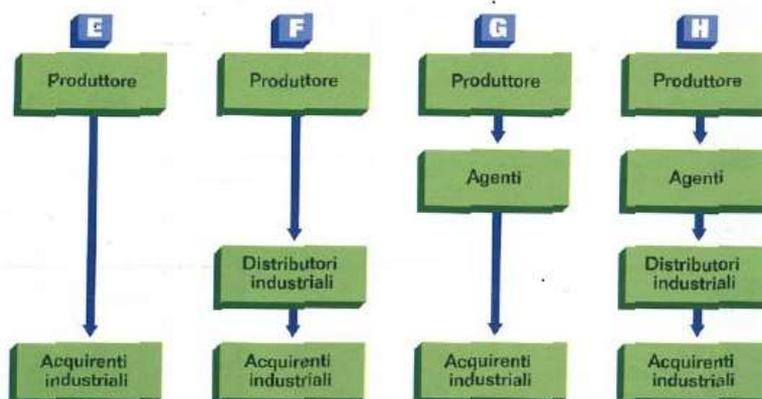


FIGURA 1.1 I CANALI DISTRIBUTIVI NEI MERCATI B2B
Fonte: (Pride W. M., Ferrell O.C. ,2005.)

CLASSIFICAZIONE IN BASE ALLE CARATTERISTICHE

I canali distributivi possono essere classificati sulla base di tre caratteristiche: la lunghezza, l'intensità, la composizione. (Grandinetti R., a cura di, 2015)

La lunghezza del canale

Per lunghezza del canale si intende il numero di stadi o livelli che separano il produttore dal consumatore finale. Sulla base di tale caratteristica distinguiamo le seguenti tipologie: il **canale diretto**, il **canale indiretto** che a sua volta si suddivide in **c. breve** e **c. indiretto lungo**.

- **Il canale diretto**

Il canale diretto (produttore-consumatore) è formato da due soli stadi o livelli non esistendo alcun intermediario commerciale fra il produttore e l'acquirente/utilizzatore. Tale tipologia richiede per la sua realizzazione investimenti rilevanti per la maggior incidenza dei costi fissi rispetto al canale indiretto e viene utilizzato preferibilmente nei casi in cui: i clienti hanno una forte necessità di essere ben informati e ricevere un'assistenza pre-vendita; il prodotto e/o servizio si presta ad un elevato grado di personalizzazione; il cliente deve essere certo della qualità del prodotto come ad esempio nei beni strumentali; la logistica è importante al fine di evitare problemi di coordinamento fra le attività produttive e le attività di distribuzione. Può essere utilizzata nei negozi monomarca, nelle vendite per corrispondenza o on-line.

- **Il canale indiretto**

Si suddivide in: canale indiretto breve e canale indiretto lungo.

- **Il canale indiretto breve**

Caratteristica di tale canale è rappresentata dalla presenza di un solo stadio fra produttore e cliente/consumatore finale, ovvero vi è la presenza di un solo intermedio (produttore-dettagliante-consumatore). Un particolare canale breve è rappresentato dai punti di vendita in *franchising* attivati dal un produttore.

- **Il canale indiretto lungo**

Può essere formato da vari stadi o livelli frapposti fra produttore e consumatore finale (vedi Fig.1.2):

- ✓ produttore-grossista-dettagliante-consumatore;
- ✓ produttore-agente-grossista-dettagliante-consumatore;
- ✓ produttore-grossista-agente -dettagliante-consumatore.

E' un canale di lunga tradizione ed è utilizzando spesso nella distribuzione di prodotti di largo consumo (*convenient good*) per i quali vi sia la necessità di un vasto assortimento e una disponibilità in tempi brevi.

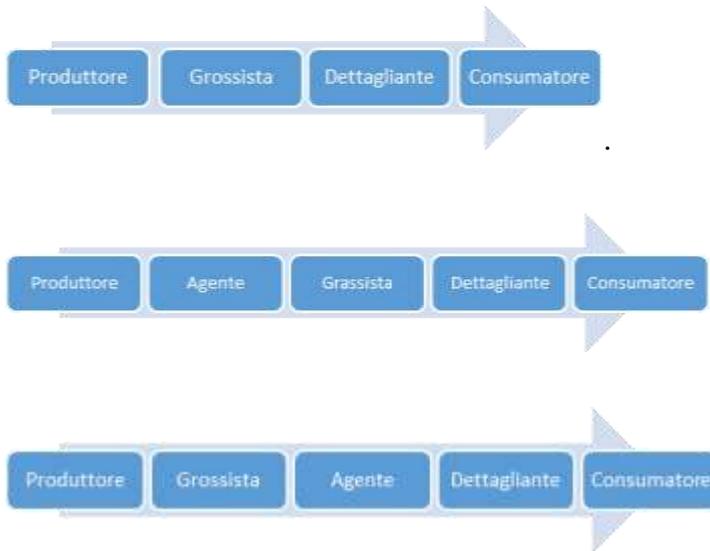


Figura 1.2 Esempio di stadi nel canale indiretto Lungo
Fonte: Elaborazione dell'autore

Sia nel canale indiretto breve o lungo a seconda del tipo di relazione-cooperazione che si instaura tra i vari stadi si possono avere le seguenti tipologie di “*integrazione verticale di canale*” (Pride W.M., Ferrell O.C., 2005):

- convenzionali nelle quali ogni componente del canale si comporta in modo indipendente cercando di ottenere le migliori condizioni di acquisto e di vendita, questo alla lunga può portare all'emergere di conflitti;
- contrattuali dove il coordinamento fra le imprese indipendenti viene stabilito e ottenuto sulla base di contratti nei quali si definiscono i reciproci diritti e doveri (esempio reti di franchising, gruppi di acquisto, unioni volontarie);
- controllate nelle quali vi è un leader che organizza e controllo il canale (*channel leader*) poiché possiede la capacità di influenzare il comportamento degli altri membri.

L'intensità dei canali

Per intensità dei canali si intende il “numero di unità di intermediazione utilizzate dal produttore ad ogni stadio” o livello, riguarda perciò i canali indiretti che prevedono la presenza di intermediari. Il produttore può scegliere fra tre alternative di distribuzione: **intensiva, selettiva, esclusiva**. (Grandinetti R., a cura di, 2015)

- La distribuzione **estensiva**

Con la vendita estensiva l'azienda cerca di collocare i propri prodotti presso il maggior numero di intermediari siano essi grossisti, agenti o dettaglianti. Questo al fine di ottenere una diffusione capillare dei prodotti e al tempo stesso il massimo livello di copertura del mercato. Viene utilizzata per prodotti a basso valore aggiunto, con alte frequenza di acquisto e in piccole quantità (*convenient good*) a basso coinvolgimento psicologico nell'acquisto e che non richiedono sforzi in termini di comparazione.

- La distribuzione **selettiva**

Con tale tipologia di distribuzione il produttore effettua una preventiva selezione “...degli intermediari ritenuti idonei alla commercializzazione dei beni” (Grandinetti R., a cura di, 2015 p.333) e/o servizio. Gli intermediari selezionati devono possedere determinati requisiti specifici che possono essere rappresentati dalla competenza ad integrare il prodotto tangibile con determinati servizi, dall'ubicazione dei negozi in determinate zone di facile accessibilità, di prestigio, dalla particolare immagine di cui godono da tempo, capacità di attrarre clientela e di vendita. Il produttore quindi utilizza solo gli intermediari ritenuti migliori in una certa area geografica e persegue una bassa copertura del mercato distributivo al fine di mantenere la gestione delle leve del marketing. Viene utilizzata per i prodotti *shopping* o ad acquisto ragionato ove i clienti/consumatori confrontano i beni sulla base non solo dei prezzi ma anche delle caratteristiche /attributi.

- La distribuzione **esclusiva**

Nella distribuzione esclusiva, il produttore si concentra nella scelta di un unico, o di un numero molto limitato, di intermediari per una specifica area geografica. Questo dà luogo a forme contrattuali in cui si definiscono precisi e reciproci impegni fra il produttore e il dettagliante; il

primo “*si impegna a non effettuare vendite in concorrenza con il dettagliante nel mercato di riferimento di quest'ultimo*”, il quale a sua volta si impegna a non acquistare merci da produttori concorrenti.” (Grandinetti R., a cura di, 2015, p. 334). Tale tipologia di

distribuzione viene utilizzata per quei prodotti ricercati (speciality goods) per i quali i consumatori sono molto coinvolti dal punto di vista psicologico e dedicano tempo, impegno sia nella ricerca che nella scelta.

La composizione del canale

A volte i canali distributivi pur avendo la stessa lunghezza utilizzano ad ogni stadio o livello diversi tipi di intermediari e perciò possono avere una composizione diversa

Strategie di comunicazione nei canali di distribuzione

Nei canali distributivi le strategie di comunicazione verso i pubblici di riferimento possono essere le seguenti: *pull*, *push* e *mista*.

STRATEGIA PULL

Viene utilizzata prevalentemente nella distribuzione intensiva e con essa l'impresa cerca di ottenere il convincimento del consumatore in modo che sia questo a richiedere il prodotto al dettagliante. (Castaldo S., 2013) Può essere definita anche *consumer marketing* del produttore o del dettagliante, poiché può essere adottata anche da questi. L'impresa persegue tale obiettivo investendo in pubblicità o nella promozione delle vendite.

STRATEGIA PUSH

Viene utilizzata, prevalentemente, nelle distribuzioni selettive ed esclusive dove l'azienda assegna un ruolo importante agli intermediari affinché siano questi a suggerire il prodotto al cliente/consumatore. L'azienda concentra le proprie strategie di comunicazione sugli intermediari attraverso: premi sull'acquisto delle merci, consigli su layout dei prodotti all'interno dei punti vendita o nell'allestimento delle vetrine, informazione sugli attributi fisico- funzionali dei prodotti. Tale strategia rientra nel "... *trade marketing* che [...] può essere definito come l'insieme di tutte quelle attività di natura strategica ed operativa che, basate sul trinomio prodotto/cliente/canale, si prefiggono di pianificare/organizzare/gestire le relazioni verticali di filiera con il duplice obiettivo di soddisfare i bisogni dei distributori e dei consumatori". (Fornari D., 2018, p.8) Questo è in linea con le tendenze delle imprese di produzione di passare da un orientamento *sell-in* a un orientamento *sell-out*. Nel primo (*sell-in*) il produttore considera venduto il prodotto nel momento in cui entra nel magazzino o nel negozio del dettagliante trascurando quello che avviene dopo; nel *sell-out* le imprese produttrici sono portate a preoccuparsi anche di quanto accade ai loro prodotti all'interno dei magazzini o negozi. (Castaldo S., *et al.*, 2013)

STRATEGIA MISTA

In questo caso l'azienda suddivide i propri sforzi di comunicazione fra il distributore e il cliente/ consumatore ovvero adotta entrambe le strategie, *pull* e *push*, al fine di raggiungere sia l'obiettivo nel quale è il consumatore che chiede il prodotto al dettagliante sia quello nel quale è il dettagliante a consigliarlo.

Gli intermediari dei canali indiretti

I principali intermediari dei canali indiretti sono rappresentati dai seguenti soggetti: i **grossisti**, gli **agenti**, i **broker**, i **dettaglianti**.

IL GROSSISTA

I grossisti (Fig. 1.3) sono quelle figure che acquistano e gestiscono in grandi quantità i beni prodotti (*grocery* e *non-grocery*) dalle aziende produttrici, depositandoli nei propri magazzini per rivenderli a dettaglianti; vengono perciò esclusi gli scambi con i consumatori finali. I grossisti forniscono servizi importanti sia per i produttori che per i dettaglianti poiché si impegnano in molte attività della *supply change management* fra le quali possiamo ricordare lo stoccaggio, la spedizione, l'assunzione del rischio, la movimentazione e il finanziamento dei prodotti, la gestione di sistemi informatici e l'elaborazione dei dati. Vi sono vari criteri per classificarli a seconda se acquisiscono o no il titolo di proprietà dei beni trattati, o in base alla gamma dei servizi forniti. Nel caso primo caso avremmo i "**grossisti indipendenti**" che trattano prodotti dei quali hanno acquisito il titolo di proprietà assumendone anche il rischio e che rivendono ad altri grossisti o a dettaglianti. Se non acquistano il titolo di proprietà dei beni avremmo i "**grossisti dei produttori (manufacturer' wholesaler)**" ovvero degli intermediari di proprietà del produttore che oltre a vendere prodotti forniscono fondamentali servizi di supporto (es. le "*filiali vendita*" e gli "*uffici vendita*"). Sono ubicate nelle zone dove la domanda è più alta o dove si concentrano i clienti più importanti, a volte anche molto lontano dai siti di produzione. Nella classificazione in base alla gamma dei servizi forniti rientrano i "**grossisti a servizio completo**" e i "**grossisti a servizio limitato**". I primi sono imprese indipendenti ai quali

i clienti si rivolgono poiché coprono la gamma più ampia di funzioni all'ingrosso che vanno dalla disponibilità di prodotti e di assortimenti appropriati, all'adattamento quantitativo e/o qualitativo dei prodotti, all'informazione all'assistenza finanziaria, al trasporto e allo stoccaggio. I



FIGURA 1.3 I GROSSISTI

Fonte: Pride W. M., Ferrell O.C., 2005.

grossisti a servizio limitato pur essendo imprese indipendenti che acquistano il diritto di proprietà delle merci non

concedono alcuni servizi quali: la concessione di crediti, lo stoccaggio delle scorte la pianificazione, la loro consegna, la fornitura di informazioni di marketing. (Pride W. M., Ferrell O.C. ,2005).

Fra i grossisti a servizio limitato va annoverato il *cash and carry* sorto grazie alla componente più dinamica e attiva dei grossisti che ha reagito alle mutate condizioni competitive e alla concorrenza verticale o alla meglio nota come “*crisi del grossista*” attraverso nuove forme aziendali e distributive. (Grandinetti R., a cura di,2015)

Il *cash and carry*, che letteralmente significa paga e porta via, è un esercizio all’ingrosso di limitate dimensioni organizzati a libero servizio, ovvero self-service, “*con superficie di vendita superiore a 400 m²*”, localizzati nelle aree periferiche delle città e riservati esclusivamente ai dettaglianti (utilizzatori professionali) che devono essere titolari di partita IVA e possedere di un tesserino di riconoscimento. I clienti, che ad essi afferiscono, “*provvedono al pagamento in contanti, contro emissioni immediata di fattura, e al trasporto diretto della merce*” (Lugli,1981, in Grandinetti R.,a cura di, 2015 p. 345).



Nel 1964 venne aperto a Dalmine (vedi Fig. 1.4) il primo *cash and carry* italiano con l’insegna Gros Market.¹

FIGURA 1.4 INSEGNA “GROSMARKET”

Fonte: <<https://www.fingiaco.it/2019/07/15/apre-a-dalmine-il-gros-market-sogegross-e-il-post-lombardini/>>

GLI AGENTI DI VENDITA

Rappresentano solitamente il venditore ma talvolta anche l’acquirente e hanno la funzione di negoziare gli acquisti e/o facilitare le vendite ma non acquisiscono il titolo di proprietà dei prodotti; vendono, perciò, denominati anche “*intermediari funzionali*”. Svolgono un numero limitato di servizi in cambio di una provvigione e sono solitamente specializzati in prodotti particolari o per tipi di clienti. (Pride W. M., Ferrell O.C. ,2005).

I BROKER

Pongono su base temporanea in contatto acquirenti e venditori. Il loro campo di azione spazia dai generi alimentari agli immobili al mercato delle assicurazioni. (Pride W. M., Ferrell O.C. ,2005)

¹ Bonaccorsi A., 27 Novembre 2018. Disponibile su: <<https://www.gdoweek.it/restyling-per-il-grosmarket-di-dalmine/>>

I DETTAGLIANTI

“Un dettagliante è un’impresa i cui ricavi derivano principalmente dalla vendita al dettaglio. La distribuzione al dettaglio include tutte le attività relative alle vendita di beni o servizi direttamente ai consumatori finali per un uso personale non commerciale. Ogni organizzazione che vende al consumatore finale opera al dettaglio indipendentemente da come vende (di persona, per posta, per telefono, tramite distributori automatico via internet) e dove (in negozio, per strada, presso l’abitazione del consumatore “. (Kotler P., et al., 2007, p. 612).

Classificazione dei dettaglianti

Possiamo classificare i dettaglianti secondo il luogo di vendita ovvero in punti ambulanti e fissi.

I DETTAGLIANTI AMBULANTI

Il commercio ambulante (Fig.1.5²) viene definito commercio al dettaglio su area pubblica e può essere svolto su postazione fissa o in forma itinerante. Si concentra, generalmente, nei mercati giornalieri o settimanali e nelle manifestazioni fieristiche. In Italia, secondo Unioncamere, sulla base dei dati del Registro delle Imprese delle Camere di Commercio vi sono oltre 183 mila operatori del settore commercio itinerante che rappresentano il 22% delle imprese commerciali del Paese³. *“...si tratta nella maggior parte dei casi di imprese individuali, spesso legate al territorio di origine (78% nella provincia di nascita), soprattutto nel Mezzogiorno (Bari, Palermo, Napoli)”*. *“Per quanto riguarda i settori di attività, in prima posizione spicca l’abbigliamento, seguita da “altri prodotti” e alimentare”*⁴. E’ una realtà florida che smentisce le previsioni di alcuni anni fa in cui gli esperti davano per spacciato questo tipo di forma di distribuzione.



FIGURA 1.5 I DETTAGLIANTI AMBULANTI

² Disponibile su: <<https://www.ilfattoquotidiano.it/2013/12/19/mercatini-movimento-ambulanti-contro-hobbisti-lavorano-in-nero-e-ci-danneggiano/820545/>>

³ ANON. Data Pubblicazione 21.08.2019. Disponibile su: <<http://www.unioncamere.gov.it/Risultati-ricerca/P4600/commercio+ambulante>>

⁴ Redazione PMI.It, scritto il 31 Agosto 2018. Disponibile su: <<https://www.pmi.it/economia/mercati/276234/commercio-boom-di-ambulanti-in-italia.html>>

I PUNTI VENDITA FISSI: TIPOLOGIE DI FORMAT

Nei tempi moderni i punti vendita fissi si sono sviluppati secondo particolari tipologie di *format* ovvero seguendo dei modelli commerciali di riferimento che presentano ciascuno delle caratteristiche omogenee per quanto riguarda: le dimensioni, la localizzazione, i prodotti commercializzati (*grocery o non-grocery*), la clientela servita, la modalità di vendita (assistita o libera self- service), l'organizzazione interna. (Castaldo S., *et al.*, 2013)

LA SUPERETTE O MINIMARKET

“Forma distributiva a libero esercizio di dimensioni limitate, dai 200 ai 400m² con un ridotto assortimento di beni di largo consumo prevalentemente alimentare.... È la prima forma di riconversione del commercio tradizionale alimentare.” (Di Bernardo B., *et al.*, 2009, p. 418)

IL SUPERMERCATO

Il Supermercato è un punto di vendita al dettaglio con una superficie di vendita *“compresa tra i 400 e i 2500 m²”*. (Di Bernardo B., *et al.*, 2009, p. 418) Presenta un vasto assortimento di prodotti alimentari di largo consumo in massima parte preconfezionati. Nasce intorno agli anni trenta negli Stati Uniti, il primo fu fondato a Cincinnati dalla *King Kullen* (Fig. 1.6), ed è considerato il volano della rivoluzione commerciale poiché ha introdotto svariate novità: dalla tecnica di vendita a libero esercizio (*self-service*⁵), dai prodotti di marca, ai prezzi bassi. (Vitale E.⁶) Dopo la Seconda Guerra Mondiale fanno il loro ingresso in Europa su iniziativa delle insegne che gestivano i magazzini popolari e che hanno inserito all'interno dei propri inaugurato nel 1957 a Milano (Fig. 1.7) con il nome di Supermarket.⁷

⁵ Con il termine self-service viene indicato “...un punto vendita...in cui l'acquirente si serve da se prendendo direttamente la merce a scelta senza avvalersi dell'opera di addetti, cameriere o commessi”. Fonte: disponibile su: <<http://www.treccani.it/vocabolario/self-service/>>.

” Il concetto di “negozio self service” fu brevettato da Saunders nel 1917. I clienti di Piggly Wiggly entravano nel negozio attraverso un tornello e camminavano attraverso corsie per visionare i 605 prodotti del negozio, venduti impacchettati e organizzati in dipartimenti. I clienti selezionavano la merce mentre camminavano tra i corridoi, fino ad arrivare alle casse.” Fonte: disponibile su: <<https://www.ilditonellochio.it/6-settembre-1916-a-memphis-nel-tennessee-apre-piggly-wiggly-primi-vero-supermercato-della-storia/>>

Nel 1917 l'ufficio dei brevetti degli Stati Uniti assegnò a Clarence Saunders un brevetto per un negozio self-service. “Saunders autorizzò l'uso di questa metodologia commerciale ad altri negozi indipendenti.” Fonte: disponibile su: <<https://it.wikipedia.org/wiki/Self-service>>

⁶ Vitale E., ”Storia del Supermercato”. Disponibile su: <<https://www.dudemag.it/attualita/storia-del-supermercato/>>

⁷ “Sarà merito del designer svizzero Max Huber che si occupò della grafica dell'insegna con la caratteristica S che si allunga su tutta la scritta, se oggi conosciamo la Esselunga.” Fonte: disponibile su: <<https://www.dudemag.it/attualita/storia-del-supermercato/>>



FIGURA 1.6 KING KULLEN

Fonte: <<https://www.dudemag.it/attualita/storia-del-supermercato/attachment/king-kullen/>>



FIGURA 1.7 SUPERMARKET ESSELUNGA

Fonte: <<https://Www.Dudemag.It/Attualita/Storia-Del-Supermercato/>>

IL DISCOUNT

E' un punto di vendita al dettaglio a libero esercizio operante quasi esclusivamente nel campo alimentare. Vende prodotti solitamente non di marca, o con marche alle quali sono stati dati i più svariati nomi di fantasia, collocati in allestimenti spartani (i prodotti vengono lasciati nei cartoni di imballaggio), ha un assortimento poco profondo con poche varianti. Distinguiamo due tipologie di *discount*: *hard* e il *soft*. Il format *hard* ha origine in Germania, nel 1960, con il brand *ALDI*'. (Castaldo S., et al., 2013) “Oggi *ALDI* ha due divisioni (*ALDI North* e *ALDI South*) e 9000 negozi in 18 paesi”. (Kotler P. et al., 2019, p.364) Nel mercato italiano i *discount* compaiono negli anni 90 con il format *soft*. Tra i più noti e diffusi ricordiamo il brand *Lidl* che “nasce in Germania negli anni '30” ed “è presente in Italia dal 1992”⁸, questa tipologia dopo l'ultimo rinnovo strutturale e il lancio di un nuovo *format* avvenuto all'inizio del decennio scorso, presenta un allestimento più curato, un'offerta più ricca di prodotti (non solo alimentari) con l'inserimento di prodotti freschi, di marca che sono proposti a prezzi convenienti.

L'IPERMERCATO

E' un esercizio di vendita al dettaglio con superficie maggiore o uguale a 2500 m² organizzato prevalentemente a *self-service*. È solitamente diviso in due macro aree: reparto alimentare e il reparto non alimentare con pagamento all'uscita. Sono localizzati in aree extraurbane, hanno un 'ampio parcheggio, orari di apertura continuativi e più lunghi nell'arco della giornata, la presenza di laboratori interni per la preparazione del cibo, di banchi per prodotti freschi (che vanno dalla panetteria alla macelleria, ai salumi). Offrono una grande quantità e varietà di prodotti di marca a prezzi competitivi e si caratterizzano, inoltre, per un elevato utilizzo delle promozioni. In Europa si sono sviluppati agli inizi del 1960 dapprima in Francia (Castaldo S., et al., 2013) grazie agli ipermercati *E. Leclerc*⁹.(Fig. 1.8)



FIGURA 1.8 INSEGNA IPERMERCATI E. LECLERC

FONTE: [HTTPS://WWW.ALAMY.IT/FOTOS-IMMAGINI/LECLERC-SUPERMARKET.HTML](https://www.alamy.it/fotos-immagini/leclerc-supermarket.html)

⁹ “*E. Leclerc* è una catena di ipermercati e supermercati francesi fondata nel 1949 da Édouard Leclerc con l'apertura del primo punto vendita a Parigi”. Disponibile su: <<https://it.wikipedia.org/wiki/E.Leclerc>>

IL GRANDE MAGAZZINO

Si tratta di un esercizio commerciale al dettaglio con una superficie di vendita superiore 400 m² dove sono presenti almeno 5 reparti distinti appartenenti a settori merceologici diversi e di largo consumo (Pellegrini L., Zanderighi L., 2013) compreso eventualmente, il reparto alimentare. La vendita è solitamente assistita e il reparto abbigliamento è quello più importante. Sono localizzati (o meglio erano) nelle aree di maggiore pregio commerciale delle grandi città e sono perciò sprovvisti, spesso, di parcheggio. Nati con lo scopo di “... *offrire tutto sotto lo stesso tetto*” [in tempi moderni, al fine di affrontare la concorrenza, hanno perseguito la strada della ristrutturazione] *puntando...attraverso un trading up sulle marche in assortimento [e] aumentando il peso delle griffe* [hanno] *trasformato il grande magazzino in un contenitore di corner monomarca, una sorta di mini centro commerciale*”.(Pellegrini L., Zanderighi L., 2013, p.111-112). Ne sono un esempio i magazzini Coin (Fig. 1.9)



FIGURA 1.9 I MAGAZZINI COIN DI MILANO
Fonte: <<https://it.wikipedia.org/wiki/Coin>>

LA GRANDE SUPERFICIE SPECIALIZZATA

È un esercizio commerciale operante nel comparto non alimentare e presenta molti punti vendita distribuiti sul territorio nazionale ed estero che hanno una “*superficie di vendita non inferiore ai 1500 m²*”.(Pellegrini L., Zanderighi L., 2013) In questo tipo di format è dominante la specializzazione su una determinata e a volte unica categoria di prodotti e per questo motivo sono “*definiti addirittura category killer* (Kotler P., 2019, p.371) con offerte di assortimento molto profondo e vario ed elevati volumi e a prezzi contenuti. La vendita è a libero esercizio anche se il cliente può essere assistito da un personale con un elevato livello di competenza. In questa tipologia di *format* annoveriamo alcuni dei seguenti negozi: di articoli sportivi (es. Cisalfa, Decathlon ecc.), dell’elettronica di consumo (es.Euronics, Mediaword ecc.), dell’abbigliamento (es.Zara, Mango, H&M ecc.) dell’arredamento (es. IKEA, Mondo Convenienza ecc.), delle calzature (es. Bata, Pittarosso ecc.).Solitamente sono localizzati nei centri cittadini ma anche in periferia, nei centri o parchi commerciali. (Castaldo S.,*et al.*,2013)



FIGURA 1.10 INTERNO DI UN CENTRO COMMERCIALE

Fonte: <https://www.architetturaecosostenibile.it/architettura/progetti/centri-commerciali-energivori-sostenibili-048>

I CENTRI COMMERCIALI

Sono progettati promossi e gestiti (Kotler P., *et al.*, 2019) da una società che concede a terzi l'utilizzo di parti dello spazio per esercizio della propria attività, comprendono perciò più esercizi commerciali e/o direzionali. Possiamo definirli delle *gallerie espositive* (Fig. 1.10). Dispongono di importanti infrastrutture quali ampi parcheggi, servizi comuni, offerta integrata con attività di servizio quali bar, ristorante solitamente raggruppate in un piano nei format dei centri commerciali di terza generazione oltre a sportelli bancomat, banche, uffici postali agenzie di intermediazione immobiliare e non. Nei Centri commerciali ubicati nelle zone limitrofe a grandi centri urbani possono essere presenti: sala convegni, cinema, teatri. In essi vengono spesso organizzati eventi e manifestazioni allo scopo di colorare la galleria e attirare persone provenienti dalle zone limitrofe, come le iniziative per i bambini e per le associazioni di volontariato. Nascono negli Stati Uniti intorno agli anni trenta approdando in Europa alla fine degli anni sessanta (Castaldo S., *et al.*, 2013) e “*in Italia agli inizi degli anni settanta*¹⁰” dove sono ubicati prevalentemente al nord e nelle aree suburbane.

I PARCHI COMMERCIALI

Sono “...un'aggregazione di negozi di medie-grandi dimensioni (*ipermercati, mercatoni, mobilifici, casalinghi, outlet, grandi magazzini, centri bricolage, ...*) ciascuno con entrata indipendente (è quindi assente una galleria coperta) localizzata in aree extraurbane”¹¹.

¹⁰ ANON. Disponibile su: <https://it.wikipedia.org/wiki/Centro_commerciale>

¹¹ *Idem.*

I FACTORY OUTLET CENTER

Sono progettati e gestiti da società immobiliari di grandi dimensioni, vengono localizzati in zone extraurbane solitamente nelle vicinanze di importanti arterie stradali (tangenziali, autostrade) per attrarre un elevato numero di clientela. Hanno un aspetto architettonico che richiama quelli dei piccoli borghi cittadini con strade, piazze, fontane. Operano, prevalentemente, nel campo dell'abbigliamento e degli accessori con negozi monomarca che offrono prodotti, marchi, collezioni degli anni precedenti a prezzi scontati tutto l'anno. (Castaldo S., *et al.*, 2013) Una variante è rappresentata dai "Factory Outlet Village" (Fig. 1.11) che si estendono su una "superficie ai 10000 m²"¹².



FIGURA 1.11 FACTORY OUTLET VILLAGE

Fonte: <<http://www.outlet-village.it/noventadipiave/>>

VENDITE SPECIALI

Oggi sia i produttori che dettaglianti operano in un ambiente difficile nel quale le "minacce" aumentano, ma grazie alla loro continua evoluzione hanno saputo sfruttare le nuove opportunità messe a disposizione dalla tecnologia con l'adattamento in chiave moderna di preesistenti tecniche di vendita ritenute obsolete (vendite per corrispondenza, vendite a domicilio ecc.) e l'affiancamento e/o integrazione alle tecniche di vendita in sede fissa.

¹²Fonte: Il fenomeno degli outlet l'impatto sul tessuto economico locale derivante dal loro insediamento. Quaderno di lavoro di Confcommercio. Aprile 2007 Disponibile su:

<<https://web.archive.org/web/20160615092156/http://www.confcommerciovenezia.it/public/link/OutLetQuadernoConfcommercio.pdf>>

Le tecniche di vendite preesistenti

LA VENDITA PER CORRISPONDENZA

Nasce nel 1872 negli Stati Uniti da un'idea di *Aaron Montgomery Ward*, uomo d'affari e commerciante in Chicago la cui società si sviluppò rapidamente “arrivando negli anni ottanta” dell’ottocento “ad operare su scala nazionale” che per sopperire alle difficoltà di approvvigionamento e alle carenze del sistema distributivo mise in atto “l’invio a centinaia di migliaia di corrispondenti di due cataloghi annuali, che in circa 500-550 pagine



FIGURA 1.12 CATALOGO
POSTAL MARKET
Fonte:
<https://www.pinterest.it/pin/855050679237017262/?d=t&mt=>

illustravano più di ventimila articoli.”(Roverato G.,2010, p. 91-92) Questa tipologia di vendita arrivò in Italia solo negli anni sessanta del secolo scorso con i cataloghi della *Postal Market* (vedi Fig. 1.12) della *Vestro*.(vedi Fig. 1.13) (RoveratoG.,2010)



FIGURA 1.13 CATALOGO VESTRO
Fonte:
<https://www.pinterest.it/pin/411586853419362144/>

Oggi la vendita su catalogo cartaceo avendo caratteristiche di rigidità e potendo fornire solo servizi limitati è stata sostituita e/o affiancata dalla vendita on line su siti web che ospitano “cataloghi virtuali” ai quali anche note aziende vi hanno fatto ricorso già da diversi anni, fra queste ricordiamo IKEA la quale, però, non ha abbandonare il catalogo cartaceo che, pur non essendo più inviato via posta, può essere ritirato presso i punti vendita. (Pride W.M., Ferrell O.C., 2005)

VENDITE A DOMICILIO O VENDITA DIRETTA

È il marketing di prodotti che viene messo in atto con dimostrazioni dirette a casa dell’acquirente, ed è più conosciuto “come vendita porta a porta (*door-to-door selling*)”. (Pride W.M., Ferrell O.C., 2005, p.330) In tale tipo di vendita viene spesso utilizzato il “*party plan*” ovvero una riunione fra alcune persone a casa del cliente/consumatore in quanto si ritiene che l’ambiente familiare contribuisca a far vincere la diffidenza e predisponga i partecipanti all’acquisto. (Pride W.M., Ferrell O.C., 2005)

I DISTRIBUTORI AUTOMATICI

Sono apparecchi installati (Fig. 1.14) presso attività commerciali già in esercizio o attraverso l'allestimento di spazi appositamente dedicati: si tratta per lo più di macchine *hot drinks*.

“L’Italia è il paese europeo col maggior numero di distributori automatici installati, ce n’è uno ogni 73 abitanti contro una media Ue di 1 ogni 190 e il parco macchine è cresciuto di oltre 12 mila macchine nel 2018 (+1,4%)”¹³.



FIGURA 1.14 DISTRIBUTORE AUTOMATICO

Fonte: http://www.gedimatic.it/det_prodotto.aspx?id=4

¹³ Disponibile su: <<https://www.manageritalia.it/it/economia/distributori-automatici-in-italia>>

Le nuove tecniche di vendita

E-COMMERCE O VENDITA AL DETTAGLIO ON LINE (*ON LINE RETAILING*)

Il canale elettronico si colloca nel quadro delle evoluzioni dovute all'evento dell'ICT¹⁴ e delle reti di internet e dà al cliente *“la possibilità di realizzare transazione attraverso Internet.”*(Chiarvesio M., Di Maria E.,2013, p.67) [e può essere definito] *“come un insieme di scambi, mediati dalla tecnologia, tra soggetti (individui, organizzazioni o individui e organizzazioni) e delle attività intra o interorganizzative a base elettronica che li facilitano”*. (Rayport, Jaworsky,2002, p.3 in Chiarvesio M., Di Maria E.,2013, p.67). Nell'e-commerce annoveriamo tre tipologie. [La prima,] *“e-commerce mediato...riguarda le imprese che realizzano vendite on line ma attraverso una struttura di intermediazione virtuale, che gestisce il rapporto con il cliente, come nel caso dei malls (centri commerciali virtuali) “*. [Nella seconda,] *“e-commerce diretto differenziato, [le imprese] sviluppano attività di vendita on line, ma differenziando l'offerta rispetto al canale distributivo tradizionale per non entrare in conflitto con questo.*

[Nella terza troviamo], *“e-commerce completo e diretto”* [dove l'azienda affianca al canale di vendita diretto il canale online, in questo modo] *“pone le basi per la scomparsa del dettaglio tradizionale”*. (Chiarvesio C., Di Maria E., 2013, p. 78-79)

TELEVENDITA

È la presentazione, attraverso dimostrazioni, di prodotti ai telespettatori che possono essere ordinati telefonicamente contattando i numeri che appaiono in sovrapposizione nel corso delle trasmissioni. Ideata in Florida dalla *“Home Shopping Network”*. ((Pride W.M., Ferrell O.C., 2005) Alcune aziende la stanno adottando attraverso una rivisitazione in chiave moderna fra queste Amazon, leader delle vendite e-commerce (Fig. 1.15), che ha creato *“Amazon Live, un canale video in streaming che trasmette dal vivo vendite di singoli e anche di marchi con tanto di dimostrazioni di prodotti che si possono acquistare su Amazon.”*¹⁵



FIGURA 1.15 MAGAZZINO AMAZON
FONTE: [HTTPS://IMAGES.WIRED.IT/WP-
CONTENT/UPLOADS/2014/06/1401980822_AMAZON.JPG](https://images.wired.it/wp-content/uploads/2014/06/1401980822_AMAZON.JPG)

¹⁴Information and Communications Technology

¹⁵Fonte: ANSA |11-02-2019. Disponibile su: <<https://tecnologia.libero.it/amazon-lancia-canale-per-le-televendite-25722>>

Il punto vendita¹⁶

È uno dei luoghi nel quale domanda e offerta si incontrano e per le aziende di distribuzione rappresenta un importante strumento per perseguire una strategia di marketing, per creare un'immagine forte, un'identità; diventando un vero e proprio palcoscenico ove “*mettere in scena una rappresentazione tangibile ed esperienziale*” (Rizzuto A. 2012, p.110) dei propri prodotti. Questo ha portato nel corso degli anni a far sì che la sua progettazione e realizzazione abbia richiesto e subito profonde trasformazioni strutturali tali da portare all'affermarsi di una figura ibrida il *retail designer* che, Luca Besana e Savina Nicolini¹⁷, definiscono un “*esperto di ingegneria emotiva* “. (Castaldo S., Mauri C., 2017, p. 128) Il *retail designer* nella progettazione del punto vendita riunisce le competenze di: architettura, designer, marketing e comunicazione. Essendo l'obiettivo principale del punto vendita quello di attirare l'attenzione del consumatore e di influenzarne, secondo Kotler (1973) “*le decisioni di acquisto in modo talvolta più efficace del prodotto stesso*” (ivi, p. 173) si deve agire sul sistema sensoriale ovvero: sulla “*vista*”, sull’*udito*”, sul “*tatto*” e sull’*olfatto*”. (ivi, p.173) Per far ciò è necessario che il punto vendita sia caratterizzato da una certa “*atmosfera*”. Il termine concetto è stato introdotto da Kotler P. che lo definisce “*silens language*”.(ivi, p.173) Al fine di creare l'atmosfera del e nel punto vendita è necessario agire sul “*visual merchandising*” che viene “*definito come il marketing del punto vendita nel punto vendita* “ intendendo con ciò l'insieme “*delle tecniche di comunicazione visiva che ottimizzano*”(ivi, p. 176) sia la *customer satisfaction* sia la redditività della superficie espositiva e queste, oltre allo scopo di vendere il prodotto e/o il servizio, hanno anche la funzione di suggestionare, informare, proporre, persuadere il cliente.

Il *visual merchandising* comunica attraverso i seguenti “*codici*”: il *design* esterno, il *design* interno, il *display*.

Il design esterno

Viene anche definito “*design dell'interfaccia*” (ivi, p. 181) e i suoi elementi qualificanti sono: la location, l'insegna, l'ingresso, le vetrine.

¹⁶ Castaldo S., Mauri C., a cura di, *Store Management. Il punto vendita come luogo di customer experience*, Milano, FrancoAngeli, 2017.

¹⁷ Luca Besana e Savina Nicolini sono architetti che lavorano a Milano e si occupano *retail designer* rispettivamente dal 1980 e dal 1999.(Castaldo S., Mauri S.,2017, p.129)

La location

È il contesto spazio-ambientale nel quale il punto vendita sorge ed essendo le coordinate spaziali a definirlo possiamo distinguere “*tre categorie*” di *location*: *il negozio isolato*; *l'area commerciale spontanea*; *l'area commerciale pianificata*.” (Castaldo S., Mauri C., 2017, p. 79) Il negozio isolato è collocato in un'area lontana rispetto ad altri negozi; questo al fine di disporre di grandi spazi oppure per rispondere a particolari esigenze (un esempio è dato dalle aree di servizio della rete autostradale). L'area commerciale spontanea, ad esempio i centri cittadini, nella quale nel corso degli anni si sono localizzati attività, negozi, servizi, anche molto dissimili fra di loro, “...*senza un'iniziale pianificazione*.” (ivi, p. 80) L'area commerciale pianificata con questo termine intendiamo un'area pianificata, progettata e costruita con la finalità di raggruppare negozi o altre strutture nelle quali i clienti possono beneficiare del cosiddetto *one only shop*. Rientrano in tale gruppo i centri commerciali, i parchi commerciali, i *Factory Outlet Center*, ecc.

L'insegna

Se le regole per la loro progettazione e realizzazione devono sottostare a vincoli architettonici e paesaggistici, nella scelta del carattere grafico, dei colori, dei materiali, delle dimensioni concorrono quei fattori che assegnano a tali “*segni distintivi*” la funzione di creare “*una comunicazione di tipo prettamente suggestivo*”. (ivi, p.183)

L'ingresso

Rappresenta una vera e propria barriera fra “*lo spazio urbano e lo spazio commerciale* “. (ivi, p. 184) Generalmente l'ingresso del cliente deve essere agevolato al fine di invitarlo al piacere di visitare il punto vendita poiché tale esperienza sarà appagante e positiva. Se, invece, l'esercizio commerciale si rivolge ad un target selezionato di clientela l'ingresso può rappresentare una sorta di barriera psicologica rendendo difficile la decisione di accedervi.

La vetrina

Possiamo definirlo uno “*spazio di relazioni prossemiche tra il punto vendita e pubblico* (ivi, p.185) e in quanto tale deve attrarre l'attenzione del passante al fine di stimolarne la curiosità, di indurlo a decidere di entrare immediatamente oppure di pianificare un eventuale visita futura. Poiché è uno strumento di comunicazione sintetica del *format* del punto vendita nel suo allestimento è opportuno mediare tra esigenze commerciali ed estetiche. Una vetrina allestita in modo efficace deve rispettare i seguenti criteri di: “*visibilità, coerenza, semplicità, originalità, varietà e pulizia*”. (ivi, p.191) Essa va, inoltre, “*intesa come uno spazio geometrico dotato di un punto focale dove si concentra l'attenzione del cliente*.” (ivi, p.189) Tale punto dovrà essere riservato all'articolo o agli articoli più importanti.

Il design interno

A definirlo oltre all'arredamento, alla pavimentazione, ai sistemi di illuminazione, alla soffittatura concorrono il *layout* che deve mettere in contatto il massimo numero di prodotti con il massimo numero di clienti e il punto *display*. Il *layout* si suddivide in “*layout delle attrezzature*” [e] “*layout merceologico*”. (ivi, p.192)

Il *layout* delle attrezzature

E' la disposizione delle attrezzature espositive nello spazio del negozio al fine di creare dei percorsi obbligati per i clienti e indurli all'acquisto. I modelli possono essere i seguenti a “*griglia organizzando percorsi a corridoi rettilinei*; [circolari] *con un anello centrale che ricorda la piazza del mercato, a isole* [quando l'esposizione avviene in modo asimmetrico]; a *boutique*” [in alcune aree separate dal resto dell'esposizione vengono raggruppati prodotti merceologici con caratteristiche omogenee]. (ivi, p. 196)

Il *layout* merceologico

Comprende le attività di raggruppamento e/o aggregazione merceologica, la definizione dei reparti il loro dimensionamento e collocamento all'interno dello spazio espositivo. I criteri di aggregazione utilizzati possono essere per affinità merceologica (facilitano l'individuazione dei prodotti) o per categorie complementari.

Il punto display

È la “*vetrina interna*” ovvero “*la rappresentazione scenografica con cui si organizzano e si espongono i prodotti secondo i criteri di aggregazione definiti dalle scelte di layout*”. (ivi, p.207) La sua funzione è quella di attrarre l'attenzione del cliente ed indurlo all'acquisto.

Distinguiamo il display “*di impostazioni, di presentazione, stagionale, di promozione*”. (ivi, p.207)

IL PUNTO VENDITA DA LUOGO D'ACQUISTO A LUOGO RELAZIONALE-ESPERIENZIALE

Oggi si assiste sempre più alla tendenza delle imprese commerciali a investire nello sviluppo dell'ambiente del punto vendita in quanto i clienti-consumatori esprimono sempre più una domanda “*time sensitive*” (Castaldo S., Mauri C., 2018 p. 24), ovvero cercano di guadagnare tempo per destinarlo ad altri usi fra i quali il tempo libero.

Questo ha indotto le imprese di distribuzione al dettaglio a offrire servizi in grado di rendere veloci i processi d'acquisto, in particolar modo per i prodotti a scarso coinvolgimento psicologico; a progettare punti vendita dove i clienti-consumatori vivono esperienze

d'acquisto stimolanti, divertenti, suggestive e dove l'attività di *shopping* stessa diventi una modalità di utilizzo del tempo libero creativa e innovativa.

Questo è avvenuto grazie agli studi di psicologia ambientale secondo i quali gli stimoli ambientali agiscono sull'acquirente determinando un atteggiamento positivo (*approach*) oppure un atteggiamento negativo (*avoidance*). Nel 1974 Mehrabian e Russell, hanno sviluppato un modello (denominato PAD) che “...*analizza la relazione causale tra gli stimoli dell'ambiente esterno [esterno rispetto all'individuo], la struttura affettiva dell'individuo e il suo comportamento. A livello affettivo vengono individuate tre dimensioni: Pleasure (P), Arousal (A) e Dominance (D)*”¹⁸. (Donvito R., 2012 p. 92). Tale modello permette di comprendere l'impatto, ma anche la relazione causale, che gli stimoli ambientali (informativi, ma anche quelli provenienti dall'atmosfera) presenti nel punto vendita esercitano sulla sfera emotiva, affettiva dei consumatori e sul loro comportamento. L'interazione tra l'individuo e l'ambiente è caratterizzata da determinismo reciproco: l'ambiente influenza le risposte dell'individuo ma, a sua volta l'ambiente è stato influenzato o meglio determinato dalle risposte dell'individuo consumatore. L'elemento centrale nella relazione bidirezionale, tra l'individuo e l'ambiente è rappresentato dal coinvolgimento dell'individuo stesso.

Il coinvolgimento del consumatore va inteso con riferimento non solo al prodotto e alla sua esperienza di acquisto e di consumo; ma anche al consumo di servizi commerciali.

Questo ha portato a spostare l'enfasi dai prodotti ai punti vendita, ai luoghi ove questi ultimi sono inseriti (il riferimento va ai centri commerciali, ai parchi commerciali, alle isole pedonali ove sono inseriti punti vendita). Il punto vendita non è più solo un luogo di semplice approvvigionamento di prodotti. Questo è nato dalla considerazione che la soddisfazione del cliente (*customer satisfaction*) deriva, non solo, dal prodotto acquistato ma anche dalle fasi che precedono l'acquisto all'interno del centro vendita e perciò dalla soddisfazione ottenuta nel consumo dei servizi “*altri*”; in taluni casi la scelta del punto vendita non solo precede la scelta del prodotto ma può divenire molto più importante e significativa per il consumatore. I punti vendita fanno vivere al consumatore, un'esperienza d'acquisto stimolante, emozionante, coinvolgente, appagante, ricreativa.

Questo porta ad analizzare il concetto di *shopping esperienziale*.

Viene considerata prima la dimensione *ricreativa dello shopping* questo avviene a partire dagli anni settanta quando l'acquirente non è più visto come un soggetto razionale che nelle proprie scelte massimizza l'efficienza, ma come un soggetto che rispetto a un'attività

¹⁸(P) riguarda le emozioni legate al piacere, felicità e soddisfazione(A) quelle relative a eccitazione, mentre l'ultima (D) è connessa al grado di controllo e dominio dell'ambiente

d'acquisto adotta due atteggiamenti: economico nel quale lo *shopping* viene considerato un mero strumento per approvvigionarsi dei beni e quello ricreativo in questo caso allo *shopping* viene assegnato, da parte dell'individuo, *“una valenza autonoma rispetto all'acquisto, interpretandola come un momento di svago e di intrattenimento. Nelle situazioni estreme, ma assai frequenti, lo shopping può divenire una modalità di impiego del tempo libero fine a se stessa, che prescinde dall'atto di acquisto.”* (Castaldo S., Mauri C., 2018, p. 24)

Questi atteggiamenti sono stati utilizzati come criteri di segmentazione distinguendo quindi l'acquirente ricreativo (*recreational shopper*) da quello economico (*economic shopper*).

Per gli acquirenti ricreativi i benefici derivano dalla dimensione ludica connessa all'attività di *shopping* e all'acquisizione di informazioni che ne derivano da tale attività però non si comportano in modo meno razionale di quelli economici.

Gli acquirenti ricreativi risultano *“attratti dagli aspetti del punto vendita che possono rendere l'attività di acquisto piacevole e divertente: la creatività e l'originalità dell'ambiente e dello store design, gli stimoli sensoriali, le attività ludiche e i momenti di aggregazione sociale.”* (ivi, p. 24). Sono soggetti che investono più tempo nello shopping e continuano tale attività anche dopo aver effettuato l'acquisto programmato; sono maggiormente coinvolti nel passaparola; sono attivi *information-seekers*, considerano lo shopping come un'attività che contribuisce a migliorare il benessere e la qualità della loro vita.

L'acquirente ricreativo ricerca autogrificazione, ciò implica che il processo di acquisto sia di tipo automatico con lo scopo di alleviare la depressione, luoghi piacevoli e rilassanti al fine di allontanarlo dalla routine quotidiana. (Castaldo S., Mauri C., 2018)

CAPITOLO SECONDO

IL FRANCHISING

Cenni storici

Il termine *franchising* deriva dalla parola francese “*franchise*” che significa franchigia e nel “*medioevo indicava la concessione di un privilegio da parte di un sovrano, con il quale si rendevano autonomi sia gli Stati sia i cittadini*” (Rizzuto A.,2012, p. 17). Oggi con tale termine indichiamo una sorta di esonero da pagamenti di vario genere, il termine è inoltre usato, prevalentemente, nel campo assicurativo. Esistono due teorie sull’origine del *franchising*.

- Per gli autori della prima teoria il *franchising* è nato negli USA intorno agli anni '20 quando alcuni produttori di automobili volendo distribuire i loro prodotti su larga scala e non disponendo di capitali sufficienti per realizzare le reti di distribuzione, al fine di aggirare la legge antitrust (che impediva gli accordi verticali tra imprese di costruzione e imprese di vendita), misero in atto “*un contratto che associava un modo più liberale i rivenditori di auto con la casa madre.*” (Rizzuto A., 2012, p. 18)
- Per altri autori il *franchising* è sorto, sempre, intorno agli anni '20 però



FIGURA 2.1 POSTER “LE LAINES DU PINGOUIN”

Fonte:

<https://www.pinterest.it/pin/3936428236610885>

14/

contemporaneamente in Francia e negli Stati Uniti. “*In Francia presso il Lanificio Roubaix [dove il titolare] Jean Prouvost aveva incaricato [un suo dipendente] di dare vita alla prima grande catena di magazzini specializzati nella vendita di lane da lavorare a maglia: “Le Laines du Pingouin “.* (Fig. 2.1) Questi associò un certo numero di dettaglianti indipendenti al produttore mediante un contratto che garantiva loro l’esclusività del marchio...in una zona territoriale ben definita e ben delimitata. Tale contratto, a quell’epoca non si chiamava ancora contratto di *franchising*, ma... ne aveva già le *spirito*”. (Rizzuto A.,2012, p. 17)

I TRE LEADER DELLA STORIA DEL FRANCHISING MODERNO¹⁹



FIGURA 2.2 I. M. SINGER

Issac Merritt Singer (Fig. 2.2) Insieme ai suoi partner trovò nel “pagamento rateale” il sistema per permettere l’acquisto del prodotto e intensificare e accelerare la produzione delle sue macchine da cucire; mentre con “il sistema di licenze”, [che portò ad un miglioramento della distribuzione], “fu precursore del sistema di franchising che conosciamo oggi”.



Henry Ford (Fig. 2.3) “giocò un ruolo importante nella progettazione del modello del franchising” [perfezionando il sistema distributivo e la creazione di] “una rete di concessionari franchisee in tutto il paese”.

FIGURA 2.3 HENRY FORD



FIGURA 2.4 RAY KROC

Ray Kroc (Fig. 2.4) è stato il fondatore della *McDonald Corporation* e il suo “contributo... al franchising ha a che fare con l’uniformità e la pulizia. [La sua tesi era che] “un McDonald a Beaufort, sud Carolina”, [doveva avere] “lo stesso menù” [e doveva essere probabilmente] “pulito tanto quanto un McDonald di Portland, Oregon”.

¹⁹ ANON. Disponibile su: <<https://www.quadrantefranchising.it/franchising/significato/storia-del-franchising>>



FIGURA 2.5

Fonte: <https://www.google.it/search?q=foto+standa&tbm>

La formula dell'affiliazione commerciale o *franchising* in senso moderno, in Italia, può essere datata 18 settembre 1970 “con l'inaugurazione a Fiorenzuola D'Arda ...del primo” [dei 55 punti vendita] *affiliato Gamma...azienda della grande distribuzione che in seguito verrà poi assorbita dalla Standa*” (Fig. 2.5). (Caufin G., Savoldi C., 2010, p.4). All'affiliato venivano richiesti la disponibilità di una superficie di vendita uguale o superiore a 350 m², un investimento di 25-30 milioni di lire, una licenza di magazzino a prezzo unico.

A fronte di ciò venivano offerti servizi per la progettazione, l'assistenza tecnica, l'allestimento, la gestione del magazzino e degli spazi commerciali, oltre a corsi per la formazione e l'aggiornamento del personale direttivo e di vendita, ma anche supporto per l'apertura e l'inaugurazione. Se la diffusione della nuova formula riguardò dapprima la grande distribuzione e ad adottarla per prime “sono state le imprese operanti nel settore del tessile...es. Bassetti... e Benetton nel settore della maglieria prima e dell'abbigliamento poi” (Caufin G., Savoldi C., 2010, p.5) venne poi seguita anche da altre aziende industriali e di servizi. La lenta diffusione della forma del *franchising* nel nostro paese è da ricercare negli ostacoli sia culturali che legislativi.

Definizioni di franchising

DEFINIZIONE GIURIDICA

La legge n. 129 del 6/05/2004 “Norme per la disciplina dell'affiliazione commerciale” all'art. 1 definisce il franchising: “...il contratto, comunque denominato, fra due soggetti giuridici, economicamente e giuridicamente indipendenti, in base al quale una parte concede la disponibilità all'altra, verso corrispettivo, di un insieme di diritti di proprietà industriale o intellettuale relativi a marchi, denominazioni commerciali, insegne, modelli di utilità, disegni, diritti di autore, know-how, brevetti, assistenza o consulenza tecnica e commerciale, inserendo l'affiliato in un sistema costituito da una pluralità di affiliati distribuiti sul territorio, allo scopo di commercializzare determinati beni o servizi”.²⁰

Nel nostro ordinamento prima della legge n.129 del 2004 si faceva riferimento alla norma 1322 del c.c. che sanciva in termini generali la libertà contrattuale dei privati di avvalersi anche di tipologie contrattuali diverse ed ulteriori rispetto a quelle disciplinate dalla legge per regolamentare i propri interessi economici e giuridici.

Oltre alla definizione giuridica ve ne sono altre, di seguito riportate, che considerano il franchising una forma di collaborazione contrattuale che avviene fra soggetti imprenditoriali, il franchisor e il franchisee, giuridicamente ed economicamente indipendenti al fine di distribuire beni o servizi.

DEFINIZIONE DELLA FIF²¹

Secondo la FIF: “...il franchising è quella formula commerciale per la quale il detentore d'affermati prodotti e/o servizi sceglie, come propria strategia di sviluppo, di allargare la sua attività attraverso la cessione ad altri del suo know-how, dei suoi prodotti e del suo metodo di distribuzione e rifornimenti dietro compensi determinati dall'entità dei ritorni economici e d'immagine”.²²

¹⁸ Disponibile su: <<https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2004/05/24/004G0161/sg>>

²¹ FIF= Federazione Italiana del Franchising, “... costituita nel 1987 con il nome di Promofranchising all'interno di Confesercenti Nazionale, nasce con la consapevolezza che il sistema dell'affiliazione è un sistema unitario il cui successo è garanzia solo se entrambi i partner sono soddisfatti della reciproca collaborazione. La configurazione che vede insieme franchisor (affiliante) e franchisee (affiliato) fa di Federfranchising una realtà unica nel panorama associativo, a coronamento di un processo avviato negli anni '80.” Disponibile su: <<https://www.federfranchising.it/chi-siamo/>>

²² ANON. Disponibile su: <https://www.federfranchising.it/aprire-in-franchising/>

DEFINIZIONE DI ASSOFRANCHISING²³

Secondo ASSOFRANCHISING, (Fig.2.6) *“l'affiliazione commerciale ("franchising") è il contratto che viene stipulato fra franchisor e franchisee. In base a questo contratto il franchisor mette a disposizione del franchisee il know-how in un determinato settore (industriale, commerciale, di servizi), i diritti di proprietà industriale o intellettuale relativi a marchi, insegne, know-how, brevetti, fornendo, inoltre assistenza e formazione.”*²⁴



FIGURA 2.6 LOGO DI ASSOFRANCHISING
Fonte: www.assofranchising.it

DEFINIZIONE DAL PUNTO DI VISTA DEL MARKETING

Secondo Kotler F. il *franchising* rientra nei *“...sistemi di marketing verticale (SMV) [tale sistema] è costituito da un produttore, uno o più grossisti e uno o più dettaglianti che agiscono in modo coordinato. Un operatore del canale, detto channel captain, detiene la proprietà degli altri o li gestisce in franchising e riesce a esercitare un potere tale da farli collaborare”*. (Kotler F., *et al.*, 2007, p. 592)

²¹Assofranchising = Associazione Italiana del Franchising (vedi Figura 10)

²⁴ Fonte: ABC Franchising. Disponibile su: <<https://www.assofranchising.it/il-franchising.html>>

FRANCHISING DI DISTRIBUZIONE

In questa tipologia l'oggetto dell'attività è la distribuzione di un bene o di un servizio; il *franchisor* trasmette al *franchisee* prodotti, “... *tecniche e metodi commerciali sperimentati che costituiscono il know how*”²⁵. I beni possono essere prodotti direttamente dal *franchisor* oppure essere una selezione, un mix, di prodotti di terzi. Il punto vendita in *franchising* può essere: monomarca, plurimarca, oppure un *corner*, ovvero uno spazio ben delimitato di piccole metrature all'interno di un negozio o di un ipermercato.

Questa tipologia essendo più facilmente standardizzabile ne ha consentito lo sviluppo e la diffusione in modo più ampio e prima delle altre tipologie. Può ricorrere fra: produttore e grossista, produttore e dettagliante, grossista e dettagliante.

FRANCHISING INDUSTRIALE

In questa tipologia la relazione contrattuale o meglio l'alleanza strategica formale avviene tra due imprese industriali. Il *franchisor* che concede al *franchisee* “... *la licenza dei propri brevetti di fabbricazione ed il marchio, gli trasmette la sua tecnologia, gli fornisce assistenza tecnica.*” [Il *franchisee* realizza i prodotti nei propri stabilimenti e] “*li commercializza in una determinata area geografica*”²⁶ mettendo in atto i metodi organizzativi e gestionale e le tecniche di vendita stabilite dal *franchisor*. In questa categoria può essere inserito il **Lifreding**. [Il termine deriva dall'unione per sintesi di] “*Licensing, franchising, export and development mix*”. [E' caratterizzato dai seguenti quattro elementi]:

- a) “*la licenza di un brevetto di fabbricazione o di un know-how suscettibile di protezione giuridica;*
- b) *il franchising di un insieme di tecniche non brevettabile e di sistemi operativi, gestionali. di marketing pubblicitari, nonché di un marchio o di un'insegna depositati;*
- c) *l'esportazione di prodotti, di invenzioni, di sistemi d'informatica e di gestione, di interesse aziende, di creazioni e veicoli pubblicitari*
- d) *lo sviluppo delle tecniche di fabbricazione, dei sistemi di gestione, dei metodi di marketing, di una rete di distribuzione, della notorietà di un marchio, dell'innovazione — infine — in campo tecnico e manageriale.*”²⁷

²⁵ Fonte: ABC Franchising. Disponibile su: <<https://www.assofranchising.it/il-franchising.html>>

²⁶ *Idem.*

²⁷ Tratto da Franchising Management: Disponibile su: <Franchising industriale;ETMAF;lifreding;franchising>

FRANCHISING DEI SERVIZI

È questa la tipologia nella quale il *franchisee* non offre prodotti, beni, ma la prestazione di servizi inventati, messi appunto, sperimentati dal *franchisor*. Il *franchisor* trasmette il suo *know how*, le sue conoscenze le sue esperienze nel campo di attività oggetto del contratto al *franchisee*. Il campo dell'attività è ampio e comprende le attività: di ristorazione bar, ristorante, pizzeria, gelateria; attività del tempo libero, servizi alla persona, attività di tipo bancario, assicurativo, servizi di riparazione.

FRANCHISING INTERNAZIONALE

Il sistema internazionale non si differenzia, quanto a tipologie da quelle realizzate a livello nazionale. Rileviamo pertanto la presenza di: franchising di distribuzione, franchising dei servizi, franchising industriale o di produzione. Il franchising internazionale può differire da quello nazionale nei modelli organizzativi a causa di difficoltà di ingresso e/o di permanenza nei mercati stessi. Possiamo riscontrare due opzioni di ingresso e/o di permanenza.

- Il **franchising diretto**: prevede la stipulazione di un contratto di affiliazione commerciale tra il *franchisor* e i *franchisee* locali; in questa tipologia la gestione della rete internazionale può avvenire "*direttamente dal mercato domestico ...oppure attraverso una unità commerciale (subsidiary company) localizzata nel paese estero*". (Bertoli G., Valdani E., 2018, p. 266)
- Il **franchising indiretto**: [vi ricorre l'impresa che] "*reputa di non conoscere a sufficienza il paese estero*" [e per essere presente in quel mercato deve] "*coinvolgere un'entità terza (fisica o giuridica) che oltre all'apporto di capitale, sia in grado di assumersi la responsabilità e i rischi dell'intera opera nel suo territorio*". (ivi, p.266). [Per gli imprenditori che optano per il *franchising* indiretto si presentano due soluzioni: o] "**area development agreement**, tramite la quale il *franchisor* accorda a un soggetto, denominato *area developer*, il diritto di aprire e gestire un certo numero di attività di vendita; o il **master franchising**, mediante il quale l'affilante [...]accorda in via esclusiva a un altro soggetto giuridico, denominato *master franchisee*[...] tutti i diritti inerenti allo sviluppo del sistema entro una determinata area territoriale." (ivi, p.266).

Le aziende che hanno adottato uno sviluppo a rete basato sul modello del *franchising* possono trovare un terreno fertile dove progredire e svilupparsi grazie alla globalizzazione, ovvero alla crescente apertura e integrazione a livello internazionale delle economie.

E se i progressi nel campo dei trasporti e della ICT hanno permesso di mettere in contatto, a volte anche solo virtualmente, le persone; il diffondersi, integrarsi delle culture e degli stili di vita, sono divenuti un vero e proprio impulso nelle decisioni strategiche delle imprese per sviluppare la propria crescita anche nei mercati internazionali (e non solo nazionali) attraverso lo strumento dei contratti di franchising internazionale. Al riguardo può essere utile richiamare il modello della catena del valore di Porter del 1987. In tale modello viene analizzato il modo in cui le attività che compongono l'impresa, singolarmente o in relazione fra loro, contribuiscono a determinare il valore complessivo. Con riferimento alle strategie di internalizzazione Porter distinzione fra attività a monte e attività valle: le prime possono essere svolte anche lontano dai mercati di destinazione, mentre le attività a valle (vendita, marketing, logistiche, assistenza) richiedono di essere realizzate in prossimità di tali mercati. (Di Bernardo B. *et al.*,2009) Se in questi mercati consideriamo i soggetti esterni quali i fornitori, i canali distributivi, ed includiamo anche i clienti finali a valle, avremmo reti in *franchising* che inglobano sia il concetto di rete del valore che di sistema verticale del valore.

Know-how

Il Know-how, definito dalla legge n. 129 del 2004 come: *“patrimonio di conoscenze pratiche non brevettate derivanti da esperienze e prove eseguite dall'affiliante”*, rappresenta un elemento di grande rilevanza nel contratto di franchising poiché è una parte di quell'insieme di diritti che, sotto la denominazione di *“franchising package”²⁸ (o package deal)* (Rizzuto A.,2012, p.65), il franchisor cede al franchisee. Il Know-how risulta, in definitiva, l'insieme di: informazioni, conoscenze, abilità pratiche finalizzate all'attivazione dell'attività con l'utilizzo di due strumenti: il manuale operativo e la formazione. Il manuale operativo, cartaceo o in formato digitale, raccoglie le conoscenze, le istruzioni, le competenze messe in atto dal franchisor e viene trasmesso al franchisee al momento della firma del contratto di franchising. Rappresenta il passaggio dalle conoscenze tacite alle conoscenze codificate ed è contraddistinto dalla caratteristica della dinamicità poiché nel corso della durata del contratto verrà aggiornato secondo le necessità del franchisor.

Il Brand

“La parola brand, marca, deriva dall'antico nordico brandr, che significa bruciare e fa riferimento all'operazione di marchiatura tuttora usata dai proprietari di bestiami per contrassegnare e riconoscere i propri capi”. (Interbrand Group 1992, in Keller L. K., et al., 2005 p. 2)

Secondo AMA²⁹ la marca è *“un nome, termine, segno, simbolo o disegno, o una combinazione di questi elementi, che hanno lo scopo di identificare i beni e servizi di un venditore o gruppo di venditori, differenziandoli da quelli della concorrenza”*. (Keller L. K., et al., 2005 p. 2) Al fine di creare una marca si scelgono: un nome, un logo, una confezione o altri attributi che ci permettono di identificare e differenziare il prodotto e/o un servizio dagli altri concorrenti. Una definizione ampia di prodotto ci viene data da Kotler P. (2006) ovvero *“tutto ciò che può essere offerto a un mercato ai fini di attenzione, acquisizione, uso o consumo, in grado di soddisfare un desiderio o un bisogno.”* (Borghini S., et al., a cura di,2012, p.472).

Da ciò si può dedurre che, secondo Kotler, un prodotto può essere non solo un bene fisico ma anche un servizio, un punto vendita, un luogo, un'idea.

²⁵Franchising package è un pacchetto di elementi che viene ceduto dal franchisor al franchisee e comprende oltre al marchio, all'insegna, al Know-how, tutte quelle formule e/o conoscenze segrete sui prodotti e/o servizi.

²⁶ American Marketing Association

Ma “ciò che distingue un prodotto di marca dai prodotti non di marca (*unbranded*) e gli dà valore e la percezione complessiva sviluppata dai consumatori in merito alle sue caratteristiche, al nome che l’identifica e al suo significato, nonché all’azienda associata a quella marca “. (Achenbaum 1993 in Keller L. K., *et al.*, 2005 p. 5)

Da questo ne deriva che “il luogo in cui nasce e cresce una marca è la mente dei consumatori.” [In altre parole significa] “creare strutture mentali e aiutare i consumatori a organizzare le proprie conoscenze sui prodotti e servizi in modo da rendere più chiare le decisioni d’acquisto e generare così valore per l’azienda”. (Keller L. K., *et al.*, 2005 p. 11)

Ai fini della “*customer-based brand equity*” o valore della marca nella prospettiva del consumatore è importante che egli abbia: conoscenza e consapevolezza della marca, degli atteggiamenti e sviluppi associazioni favorevoli e uniche, delle reazioni differenti nei confronti

della marca e in assenza di queste il prodotto di marca si può classificare come generico. (Keller L. K., *et al.*, 2005)

Le aziende hanno la possibilità di promuovere l’immagine e rafforzare il valore del proprio *brand equity* (Fig. 2.7) scegliendo o i canali di marketing diretti per la distribuzione dei prodotti e/o servizi tramite lo sviluppo di *corner* e/o *negozi monomarca* di proprietà oppure opereranno per la scelta di canali di marketing indiretti sviluppando reti di *franchising*

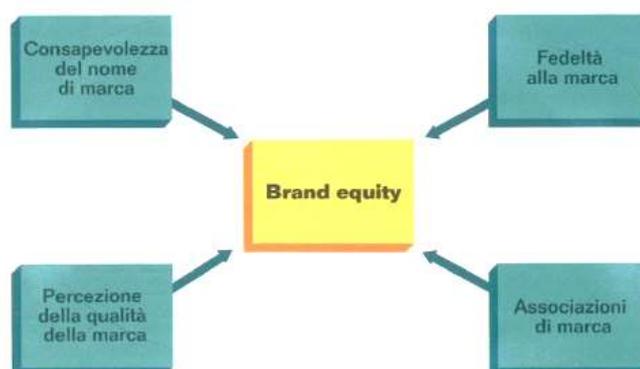


FIGURA 2.7” ELEMENTI PRINCIPALI DELLA BRAND EQUITY”
Fonte:(Pride W. M., Ferrell O.C., 2005, P.209)

IL FRANCHISOR

Definizione

È l'imprenditore che dopo aver progettato la propria attività in senso standardizzato, decide di replicarla al fine di perseguire lo sviluppo e la crescita attraverso la formula commerciale del franchising.

Sviluppo di una rete in Franchising

Al fine di creare una rete in *franchising* il *franchisor* deve seguire un percorso composto dalle seguenti quattro fasi: analisi, pianificazione, attuazione, controllo.

FASE DELL'ANALISI



FIGURA 2.8 ANALISI SWOT

Fonte:

<https://it.godaddy.com/blog/piano-di-marketing/>

In tale fase il *franchisor* adotterà l'analisi SWOT (Fig. 2.8) al fine di valutare:

- i punti di forza S (*Strenghts*) ovvero le proprie capacità interne, le proprie risorse in particolar modo riguardo al brand, al *know-how*, alle capacità logistiche e organizzative;
- i punti di debolezza W (*Weaknesses*) ovvero i fattori negativi che possono interferire, rallentando o ostacolando gli obiettivi dell'impresa.

Se i punti di forza e di debolezza debbono essere impiegati al fine dell'analisi dell'ambiente interno dell'impresa, questi a loro volta vanno impiegati per un'analisi comparativa con l'ambiente esterno dove l'impresa si troverà ad operare e a competere. Per far ciò, l'impresa dovrà valutare:

- le opportunità (*opportunities*) ovvero le tendenze, i fattori favorevoli presenti nell'ambiente esterno. Fra le più significative possiamo annoverare la ricerca, tendenzialmente in crescita, da parte di futuri *franchisee* di avviare un'attività imprenditoriale si indipendente ma affiancandosi ad un'azienda con un *brand*, un *know-how* noti, affermati, e una formula commerciale collaudata e standardizzata.

Nell'ambiente esterno il *franchisor* dovrà fronteggiare anche:

- le minacce (*threats*) attuali o future che possono inficiare sui risultati dell'azienda in termini di redditività. Le minacce attuali sono generalmente rappresentate dai concorrenti presenti nel mercato con i loro prodotti, *brand*, *know-how*, ma anche con i loro *format* distributivi, le loro tipologie di punti vendita. Le minacce future

potrebbero insorgere dallo sviluppo di nuovi prodotti, di *format* distributivi che cercano di interpretare e tradurre in chiave innovativa necessità, esigenze, mode culture, bisogni dei consumatori.

FASE DELLA PIANIFICAZIONE

È la fase dell'elaborazione degli obiettivi, delle strategie e ciò avviene a *livello corporate* poiché il fine principale del *franchisor* è creare valore per tutti i soggetti coinvolti nell'impresa sia direttamente che indirettamente e contenere il rischio entro determinati limiti. In questa fase il *franchisor* elabora un'idea di *business* che successivamente svilupperà in un modello di *business*. Al fine di implementare il modello di *business* il *franchisor* deve sviluppare una pianificazione del *marketing mix*³⁰ ovvero dei prodotti, del prezzo, dei canali distributivi e della comunicazione. Dovranno esser progettati e realizzati dei prodotti o dei servizi o una combinazione dei due che risponda ai bisogni dei clienti e ai mercati obiettivo. In riferimento al prezzo ovvero "*l'importo che il cliente deve versare per l'acquisto del prodotto*" (Kotler F., 2019 p. 73) l'azienda dovrà determinare quello più opportuno da applicare ai prodotti/ servizi, ma può utilizzarlo, anche, come strategia per segnalare al cliente la qualità, la differenziazione della sua offerta, inoltre, può utilizzare la leva del prezzo per attrarre il cliente verso nuovi prodotti. Al fine di rendere disponibile al consumatore/cliente il prodotto/servizio dovranno essere progettati dei canali distributivi adeguati. Per far ciò oltre a pianificare/progettare punti vendita dal *format* standardizzato, dovrà prevedere, anche, il sistema della logistica al fine di coordinare e rendere, efficace ed efficiente, la circolazione dei prodotti e delle informazioni dalla casa madre al punto vendita gestito dal *franchisee* e viceversa. Poiché nella normativa sul *franchising* viene previsto che il *franchisor* abbia sperimentato la propria formula commerciale si renderà necessario la realizzazione dei punti vendita pilota.

I PUNTI VENDITA PILOTA

Sono delle unità aziendali create e gestite direttamente dal *franchisor* o dai suoi collaboratori "*con funzione di prototipi o modelli delle future unità affiliate*". (Rizzuto A., 2012, p.92) Il punto vendita pilota "*costituisce un teatro di sperimentazione per la formula commerciale [...] dal punto di vista progettuale, tecnico, operativo e gestionale*". (Ravazzi C., 2014, p. 118) ma anche economico e finanziario. Con essi si persegue l'obiettivo di dimostrare, dal punto di vista reale, il funzionamento di una unità in *franchising*. Quando il *franchising* sarà

³⁰Marketing Mix =il concetto che si è diffuso nella versione delle 4P è stato sviluppato da McCarty nel 1960 e comprende il prodotto, il prezzo, la distribuzione, la comunicazione. (Grandinetti R., *et al.*, 2015)

avviato i punti vendita pilota diverranno unità per la formazione iniziale e continua degli affiliati (*franchisee*)

e del loro personale e per la sperimentare di nuovi prodotti, di metodi gestionali o per attuare campagne di *cross-selling*³¹ (ampliamento) o *trading* (miglioramento) dei prodotti e dei servizi offerti.

Al fine di reclutare affiliati (*franchisee*) nel sistema a rete il *franchisor* ha a disposizione alcuni degli strumenti di seguito elencati.

- Lo stand aziendale organizzato nell'ambito di manifestazioni fieristiche, tra le principali ricordiamo.
- L'adesione ad associazioni e/o federazioni " di sviluppo e promozione del franchising [...] che mettono a disposizione studi,[...],ricerche, dati di mercato" . (Ravazzi C. ,2014, p. 85) Fra le principali segnaliamo: Assofranchising, FIT, European Franchising Federation.
- Le riviste specializzate come MARK UP o "l'annuario del Franchising vero e proprio catalogo- vetrina delle principali insegne del franchising in Italia pubblicato da Assofranchising ". (Ravazzi C.,2014, p.86)
- La pubblicità in riviste o quotidiani a diffusione nazionali o locali ovvero nei luoghi ove si intende aprire punti vendita in *franchising*.
- Azioni di *direct marketing* o contattando direttamente i punti vendita già presenti sul mercato in una determinata area geografica e invitandoli a segnalare la loro disponibilità a far parte della rete di *franchising*.

FASE DELL'ATTUAZIONE

E' "il processo che trasforma i piani di marketing in azioni per il raggiungimento degli obiettivi prestabiliti." (Kotler P., et al., 2019, p. 77) Il *franchisor* per l'attuazione del sistema organizzato a rete deve attuare le "politiche di architettura della rete ". (Rizzuto A.,2012, p.89) Procederà con le modalità di seguito descritte.

- Predisponendo un manuale operativo in forma cartaceo o digitale dove vengono raccolte le conoscenze, le istruzioni, le competenze messe in atto dal *franchisor* che viene trasmesso al *franchisee* al momento della firma del contratto di *franchising*. Rappresenta il passaggio dalle conoscenze tacite alle conoscenze codificate ed è

³¹ "Il *cross-selling* è la vendita di prodotti o servizi aggiuntivi correlati al prodotto acquistato dal cliente - o per il quale il cliente ha espresso interesse". Disponibile su: <https://www.salesforce.com/it/learning-centre/sales/cross-selling/>

contraddistinto dalla caratteristica della dinamicità poiché nel corso della durata del contratto verrà aggiornato secondo le necessità del *franchisor*.

- Redigendo una mappa geografica del sistema di affiliazione dove vengono stabiliti i confini territoriali di ciascuna unità locale, con il fine di delineare l'area di mercato di riferimento (esclusività).
- Scegliendo il numero dei punti vendita in affiliazione a la loro localizzazione. Nel tempo le localizzazione dei punti vendita si sono evolute e se per talune attività la scelta dei centri storici è rimasta invariata, altre hanno optato per luoghi serviti da ampi parcheggi o con adiacenti strutture viarie.
- Predisponendo un contratto seguendo le modalità stabilite dalla normativa italiana e europea. Una voce importante del contratto è rappresentata dal prezzo del *franchising package* ovvero “*i criteri di determinazione dei compensi economici di initial free*³² e di *royalties*”.³³ (Rizzuto A., 2012, p.)
- Selezionando, in base al profilo stabilito i *franchisee*. Valutando, confrontando la loro offerta con la propria domanda, sotto il profilo professionale e finanziario. Il *franchisee* dovrà presentare la capacità di saper acquisire le competenze necessarie e/o di adattarsi ai cambiamenti, di saper operare in un contesto ambientale dinamico e flessibile.
- Formando i *franchisee* attraverso lezioni in aula durante la quale con *lezioni frontali* vengono trasmesse conoscenze teoriche, informazioni, modelli che richiedono un coinvolgimento di tipo passivo (attenzione e ascolto) da parte degli affigianti; oppure lezioni teorico-pratiche presso un punto vendita e/o in un laboratorio di pratica. Viene denominata anche *on the job training* poiché “*il trasferimento di informazioni, abilità, atteggiamenti, avviene in forma diretta attraverso l'osservazione e la sperimentazione sul lavoro, in strutture pilota o presso altri franchisee già operanti, con l'eventuale affiancamento di tutor dell'impresa*”. (Rizzuto A.,2012, p.103).

³² *Initial free*= Diritto di ingresso.

³³ “Sono i pagamenti dovuti per la concessione dei diritti di sfruttamento o licenza dei brevetti rapportati al volume di vendite realizzate” (Guzzetti E.,2004, p.60)

- Redigendo un piano economico-finanziario previsionale formato da: un piano investimenti (capitale necessario per avviare l'attività di impresa); fonti di finanziamento (rappresentate, solitamente, per il 40% da capitale proprio e per 60% dall'indebitamento); un fabbisogno corrente (per mettere a confronto costi e ricavi di un determinato periodo); un conto economico previsionale (fornirà le informazioni relative alla redditività del nuovo punto vendita). (Rizzuto A, 2012)

FASE DEL CONTROLLO

Consiste nella misurazione e valutazione delle *performance* di *marketing*. Un'importante misura delle performance di marketing è la redditività dell'investimento di marketing (rendimento netto d'investimento di marketing diviso per i costi dell'investimento stesso, misura i profitti generati nelle attività di marketing dagli investimenti). Molte imprese utilizzano parametri incentrati sui clienti quali: fedeltà, soddisfazione che permettono di cogliere i risultati presenti e di formulare previsioni future. (Kotler, *et al.*,2019)

Vantaggi per il Franchisor

Per il *franchisor* il rapporto di *franchising* comporta i seguenti vantaggi:

- realizzare un rapido aumento delle vendite espandendo il giro d'affari;
- aprire canali distributivi riducendo gli investimenti strutturali poiché le spese sono a carico del *franchisee*;
- assenza di costi fissi legati ad un sistema di distribuzione con negozi propri;
- riduzione del rischio di impresa a livello distributivo;
- deroga a normative antitrust;
- controllo indiretto della distribuzione del prodotto e/o servizio;
- collaborazione con distributori motivati e integrati nel contesto locale;
- introiti e ricavi derivanti da *royalties*, dall'uso di marchi, insegne e altri derivanti dalla specificità del rapporto;
- economie di scala.

Svantaggi per il franchisor

Il *franchisor* nel mettere in atto una rete in *franchising* andrà incontro a:

- spese legali, contabili, di registrazione di eventuali marchi;
- spese per pubblicità, per materiale informativo;
- costi per conoscere, selezionare, supportare e seguire i vari *franchisee* dalle fasi iniziali e per tutto il rapporto.

IL FRANCHISEE

Definizione

È “l'imprenditore che aderisce a un sistema di franchising impegnandosi a gestire il proprio punto vendita secondo precise clausole contenute nel contratto di franchising”.³⁴

L'adesione ad una catena di *franchising* presenta per il potenziale *franchisee* una pluralità di vantaggi e di svantaggi.

Vantaggi per il franchisee

- Possibilità di creare un'attività indipendente pur appartenendo ad una grande organizzazione.
- Esclusiva territoriale
- Supporto iniziale e continuo nella progettazione nell'allestimento e nella gestione del punto vendita.
- Formazione iniziale ed aggiornamenti continui.
- Riduzione rischio e incertezza.
- Maggior potere d'acquisto presso i fornitori della catena affiliata.
- Possibilità di avere assortimenti di prodotti/servizi ampi, profondi o nuovi nel restyling o nella progettazione.
- Supporto economico-finanziario per l'avvio dell'attività e nel corso della stessa.
- Maggiori e migliori iniziative promozionali.

Svantaggi per il franchisee

- Oneri che il *franchisee* deve versare al *franchisor* sono rappresentati da:
 - ✓ diritto di entrata per il processo di assistenza tecnica progettuale del nuovo punto vendita , per la formazione , per l'esclusività dell'area di mercato ,per l'utilizzo di un marchio;
 - ✓ royalties richiesta per l'assistenza e il sostegno continuo come somma da versare periodicamente in percentuale al fatturato;
 - ✓ canone pubblicitario da corrispondere periodicamente e destinato a campagne pubblicitarie il cui beneficio coinvolge tutta la catena del *franchising* e che non costituisce reddito per il *franchisor* essendone solo amministratore.

³⁴ Fonte: ABC Assofranchising. Disponibile su: <<https://www.assofranchising.it/il-franchising.htm>>

- Minor indipendenza, il *franchisee* pur essendo un imprenditore giuridicamente ed economicamente indipendente deve seguire le norme sottoscritte nel contratto di franchising.
- Procedure standardizzazione che non lascino spazio al *franchisee* di sperimentare nuove idee.
- Difficoltà di recesso dal contratto.

Percorsi di scelta del franchisee

Il soggetto che vuole diventare imprenditore *franchisee* una volta appurato cos'è il *franchising*, il suo funzionamento, le opportunità, le problematiche, i vantaggi e gli svantaggi, e prima ancora di aver individuato il settore e scelto l'azienda o il marchio con il quale affiliarsi, dovrà porsi degli interrogativi al fine di eseguire una autovalutazione delle proprie motivazioni (maggiore indipendenza e maggior guadagno, una miglior immagine), attitudini personali (a lavorare in gruppo, ad accettare suggerimenti, insegnamenti, a condividere regole e vincoli) ma anche del proprio grado di studio e delle esperienze professionali e/o lavorative. Saranno, altresì importanti: la capacità di gestire, coordinare, controllare un'attività, ma anche accettare di essere a sua volta soggetto al controllo pur essendo un imprenditore economicamente e giuridicamente indipendente.

La scelta del settore

“La scelta del settore costituisce dunque una prima indispensabile selezione per poter arrivare ad una rosa di aziende affilianti che, nel settore in questione, possono rappresentare una scelta oggettivamente proficua e soggettivamente interessante”. (Ravazzi C.,2014, p. 78)

Il potenziale *franchisee* ai fini della scelta del settore, dovrà tener conto se questo presenta criticità quali: segnali di stagnazione o si trovi in una fase di maturità o declino con poche prospettive di crescita; barriere all'entrata di tipo finanziario importanti. Dovrà, inoltre, fare una valutazione critica delle proprie aspirazioni ed attitudini personali.

La scelta dell'azienda

In questa fase possiamo rilevare due profili del potenziale *franchisee*: l'imprenditore con un'attività già in atto e il soggetto che si affaccia al mondo imprenditoriale per la prima volta. Nel primo caso l'imprenditore *“oltre a vagliare prioritariamente i sistemi di franchising che privilegiano l'acquisizione di operatori (e punti di vendita) già attivi, bisogna appurare se il franchising è in grado di apportare maggiori contributi, potenzialità e opportunità rispetto a quelli possibili nel caso di un proseguimento del tutto autonomo dell'attività”.* (Ravazzi

C.2014, p. 79). Fra gli imprenditori possiamo annoverare il commerciante storico che per fronteggiare una situazione di crisi vede nel sistema del *franchising* un'opportunità grazie al supporto che un'azienda ben strutturata può garantire con la propria immagine, con i propri *brand*, le proprie avanzate logiche di gestione delle attività in termini: di layout, mix merceologico, pubblicità. Il commerciante storico può contare, anche, sul vantaggio di una location di particolare interesse commerciale e immobiliare; sul risparmio in termini di investimento di capitali. Infine per non limitare la propria libertà imprenditoriale difficilmente prenderà in considerazione progetti di aziende *franchisor* eccessivamente strutturate. (Caufin G., Savoldi C., 2010)

Nel secondo caso, ovvero nel profilo del soggetto che aspira a diventare imprenditore, costui dovrà dedicare un lasso di tempo appropriato al fine di raccogliere, confrontare, valutare dati informazioni opinioni sui possibili sistemi di franchising ai quali affiliarsi. E' buona norma "privilegiare i sistemi di franchising che prendono prevalentemente in considerazione affiliati senza esperienza. E, nel far questo, occorre prestare particolare attenzione all'apporto dell'affiliante in termini di know-how, di formazione e di supporto iniziale e continuativo." (Ravazzi C.,2014 p. 79). In quest'ultimo profilo possiamo far rientrare alcune tipologie di *franchisee* quali: l'**investitore**, il **manager** e l'**imprenditoria femminile**. L'**investitore** pur non aver una pregressa esperienza nel mondo del commercio o dei servizi ha una buona disponibilità economica che orienta verso progetti e formule commerciali già ben sperimentate, con un basso rischio di insuccesso e alte probabilità di rendimento, oppure verso catene di *franchising* in fase di *startup* con caratteristiche di innovatività. Le motivazioni che portano un **manager** ad investire in un progetto di affiliazione commerciale sono rappresentate, in particolar modo, dall'investimento delle proprie capacità gestionali e sono proprio le loro esperienze e competenze verso le quali che i *franchisor* dimostrano un maggiore interesse. Il *franchising* ha dato un impulso anche all'**imprenditoria femminile**, sono, infatti numerose le catene che prediligono *franchisee* donne sia per una questione legata alle tipologie di prodotti venduti che di clientela servita. (Caufin G., Savoldi C., 2010)

Le strategie nel franchising

- *“Intermodale in quanto si presenta come un modello contenitore di più linee strategiche complementari che si intrecciano e si articolano in vari modi e in fasi logiche”*. (Rizzuto. A., 2012, p. 24) Il modello di *franchising* deve essere già noto, affermato, sperimentato nel mercato e contrassegnato da una storia di successo. Al modello deve corrispondere un’impresa, un prodotto, un *brand*, un *know-how* di servizi di processi produttivi distintivi. Caratteristica principale del modello è la sua replicabilità.
- Di *“crescita qualitativa”*, [ovvero ha la] *“capacità di [sviluppare e] “mantenere la qualità delle risorse umane e tecnologiche”*, (Rizzuto A.,2012, p. 28), dei suoi *know-how*, dei suoi prodotti, dei suoi *brand*, nel tempo.
- Di *“crescita quantitativa”* per linee *“esterne”* ciò permette la penetrazione, l’espansione, la conquista dei mercati sia nazionali che internazionali. Con tale strategia l’impresa del *franchisor* è in grado di *“mantenere un elevato grado di flessibilità e di non irrigidirsi troppo sul piano dei costi fissi”* [e] *“di focalizzarsi sul proprio core business “*. (ivi, p.25)
- Di *“collaborazione continuativa tra imprese giuridicamente indipendenti su base contrattuale”*. (ivi, p.25) Le imprese ricorrono a tale strategia quando l’ambiente economico-concorrenziale presenta incertezza, instabilità di grado più o meno elevato. Ciò può essere stato determinato da un rapido sviluppo o cambiamento tecnologico che, a sua volta determina cicli di vita dei prodotti più brevi e richiede maggiore flessibilità nella progettazione, produzione e nell’organizzazione della distribuzione dei beni e di erogazione dei servizi. Ma anche da mutamenti dal lato della domanda con un cliente sempre più autonomo, indipendente ma anche interlocutore diretto del sistema di progettazione e di realizzazione dei prodotti. Ed ancora dalla dall’offerta di pacchetti di prodotti ove sono compresi beni e servizi che richiedono vari tipi di competenze.
- È una strategia finalizzata allo sviluppo di un *“sistema di organizzazioni a rete”* ovvero di *“unità aziendali giuridicamente indipendenti che interagiscono con l’ambiente esterno per il perseguimento degli obiettivi aziendali”*. (Rizzuto A.,2012, p. 24) Per assicurarne la sopravvivenza e lo sviluppo della rete del *franchising* il *franchisor* deve essere orientato sviluppare relazioni forti, leali, durature con il *franchisee* che costituiscono un vantaggio competitivo. Questo porta il *franchisee* ad

essere un componente del patrimonio della rete, un vettore delle reali opportunità di crescita e sviluppo di tutta la rete e del suo valore. Il *franchisee* può essere visto sia come un valore attuale che potenziale per le capacità e opportunità di sviluppo attuali e future dell'intera rete. La somma del valore attuale e potenziale può andare a costituire il capitale della *franchise*.

Affinché il sistema a rete “non perda la sua funzione organizzativa [e diventi un ambiente non strutturato, gli attori devono instaurare un] *processo di interazione-cooperazione* [nel quale] *entrano in gioco diverse dimensioni critiche, che corrispondono alle seguenti variabili (processi) relazionale: il commitment* [ovvero] *l'impegno*, [del *franchisor* e del *franchisee*],” *nel duplice significato di disponibilità all'impiego di risorse e di promessa reciproca di continuità del rapporto*”. Il *commitment* [porta alla] “*trasparenza informativa*” [ovvero allo di] “*scambio di informazioni e di conoscenze tra i partner*”. (Di Bernardo B., et al., 2009, p.36)

Nello sviluppo di attività di relazione di interazione-cooperazione è necessario un “*adattamento reciproco*” [e alla base di tutto ciò vi è la] “*fiducia*” [ovvero], “*la prima tessera del circuito fiducia-impegno-trasparenza-adattamento*”. (Di Bernardo B., et al., 2009, p.37).

Dati statistici

I seguenti dati statistici sono un'interpretazione del “*Rapporto Assofranchising Italia 2019*”³⁵ *Strutture, tendenze e scenari del franchising in Italia, realizzato ed elaborato da Servizio Studi Assofranchising in collaborazione con l'Osservatorio Permanente sul Franchising*”. I dati vengono raccolti attraverso:

- un questionario inviato al *franchisor*;
- un'intervista telefonica, nella quale si sottopone, sempre al *franchisor* il medesimo questionario;
- in alternativa, si opta per la forma indiretta del questionario nel caso in cui, il *franchisor*, non fornisca i dati o rinvii al proprio sito web aziendale.

Vengono prese in considerazione solo le reti attive quelle costituite da almeno tre punti vendita, tra diretti, ovvero gestiti direttamente dal *franchisor*, e in *franchising*.

LE RETI ATTIVE (FRANCHISOR)

Le reti attive (*franchisor*), costituite da almeno tre punti vendita presenti sul territorio nazionale, sono 961 nell'anno 2018 (Tabella 2.1). Tali reti sono rappresentate per 89,6% da reti italiane, e dal 7,5% da Master di franchisor stranieri in Italia.

Tabella 2.1: *Tassonomia delle reti attive sul territorio italiano anno 2018*

	Valore assoluto	Valore %
Reti attive con requisiti minimi di 3 punti vendita tra diretti e franchising	961	100%
Reti italiane	861	89,6%
Master di franchisor stranieri in Italia	72	7,5%
Reti che operano in Italia solo con franchisee, ma con sede legale in un paese estero	28	2,9%

Fonte: *Rapporto Assofranchising Italia 2019*

³⁵ Disponibile su: <https://www.assofranchising.it/images/documenti/Rapporto_IT_2019_web.pdf>

Tabella 2.2: *Tassonomia delle reti attive sul territorio italiano anno 2017*

	Val.Assoluto	Val %
RETI ATTIVE CON REQUISITI MINIMI DI 3 PUNTI VENDITA TRA DIRETTI E FRANCHISING.	929	100%
Reti italiane	835	89,9%
Master di Franchisor stranieri in Italia	71	7,6%
Reti che operano in Italia solo con Franchisee, ma con sede legale in un Paese estero.	23	2,5%

Fonte: *Rapporto Assofranchising Italia 2018*

Eseguendo una lettura comparata dei dati relativi all'anno 2017 (Tabella 2.2) con anno 2018 (Tabella 2.1), il *franchising* dimostra un trend sostanzialmente positivo

Le reti attive (*franchisor*) nel 2018 (Tabella 2.3) mostrano un aumento del 3,4 % rispetto al 2017, passando da 929 a 961 in termini numerici. Tale incremento ha comportato una crescita del numero dei punti vendita PVF³⁶ in Italia (+ 4,5%) che passano da 51.586 a 53.886. Come testimonianza di una maggior apertura degli imprenditori italiani (*franchisor*) verso i mercati esteri la possiamo evincere dall'aumento/espansione (+ 7,6%) dei PVF italiani all'estero.

Il contributo al trend positivo deriva dalla crescita (+21,7%) delle reti straniere che non hanno sede legale in Italia, ma vi operano attraverso *franchisee* a dimostrazione che il nostro territorio si presta alla diffusione di attività commerciali estere. Una minor incidenza, in termini positivi di crescita è rappresentata dal Master franchising stranieri in Italia (+1,4).

Tali incrementi hanno determinato un aumento del giro d'affari del 2% passando da € 24.544,52 del 2017 a € 25.041,16 del 2018 e del numero degli occupati (addetti) nelle reti, compreso il *franchisee*, da 199.260 del 2017 a 206.791 del 2018 (+3,8%). Tale dato è da interpretare in modo ampiamente positivo in un paese come l'Italia ove i dati sulla disoccupazione sono, in termini percentuali, vicini alle "due cifre".

³⁶ PVF = punti vendita in franchising.

Tabella 2.3: *Principali indicatori del sistema franchising in Italia 2019*

Indicatori	Misura	Anno di riferimento		Differenza 2018 su 2019	
		2017	2018	Valore assoluto	Valore %
Giro d'affari	Milioni di €	€ 24.544,52	€ 25.041,16	€ 496,64	2,0%
Insegne operative in Italia	N°	929	961	32	3,4%
Punti vendita in franchising in Italia (PVF)	N°	51.586	53.886	2.300	4,5%
Punti vendita italiani all'estero in franchising*	N°	10.079	10.845	766	7,6%
Reti italiane all'estero*	N°	179	174	-5	-2,8%
Master di franchisor stranieri in Italia	N°	71	72	1	1,4%
Reti straniere operanti in Italia con soli franchisee ma sede legale in altro paese	N°	23	28	5	21,7%
Addetti occupati nelle reti (PVF) compreso il franchisee	N°	199.260	206.791	7.531	3,8%
Dimensione media delle reti in Italia (calcolata solo per i punti vendita franchising)	N°	55,5	56,1	0,5	1,0%
Dimensione media delle reti italiane all'estero (calcolata solo per i punti vendita franchising)	N°	56,3	62,3	6,0	10,7%
Media occupati per punto vendita in franchising	N°	3,86	3,84	-0,03	-0,7%

Fonte: *Rapporto Assofranchising Italia 2019*

DISTRIBUZIONE DEI *FRANCHISOR* CON SEDE LEGALE IN ITALIA

Per definire la localizzazione dei *franchisor*, con sede legale in Italia, il territorio nazionale viene suddiviso nelle quattro Aree Nielsen³⁷(Grafico 2.1): Nord-Ovest, in tale area si concentrano il 37,5 dei *franchisor*; mentre 62,5%, viene ripartito fra le restanti tre aree con valori, per ciascuna, che oscillano intorno al 20% (Nord-Est 20,8%, Centro 21,3%, Sud 20,4%).

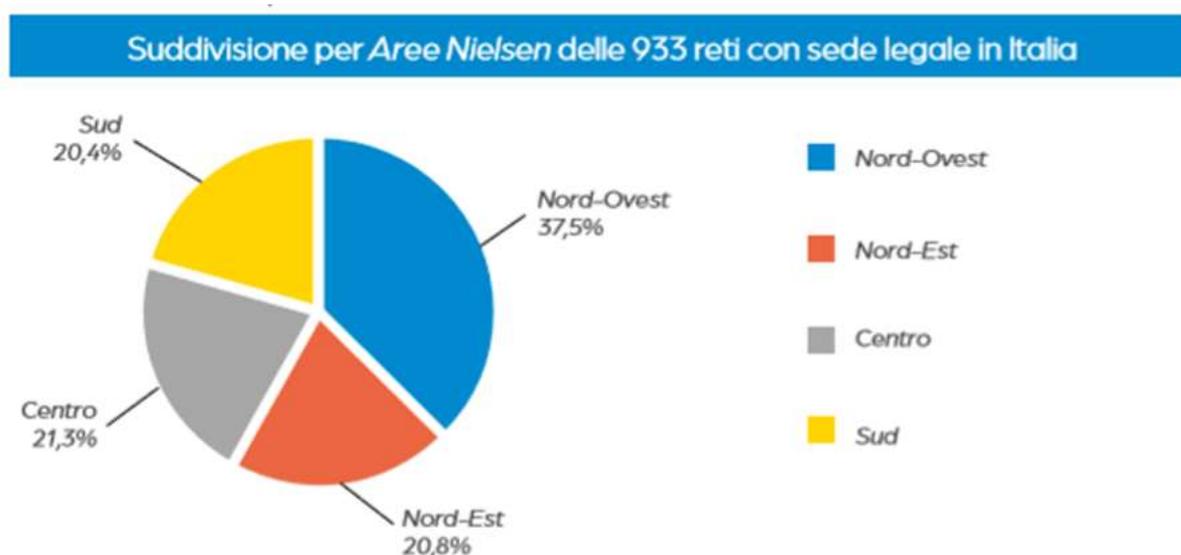


GRAFICO 2.1

Fonte: *Rapporto Assofranchising Italia 2019*

³⁷ Aree Nielsen = [...] “sono utilizzate per la segmentazione geografica di un campione o della Clientela.

Le Aree individuate dall'Istituto di Ricerca Nielsen sono 4:

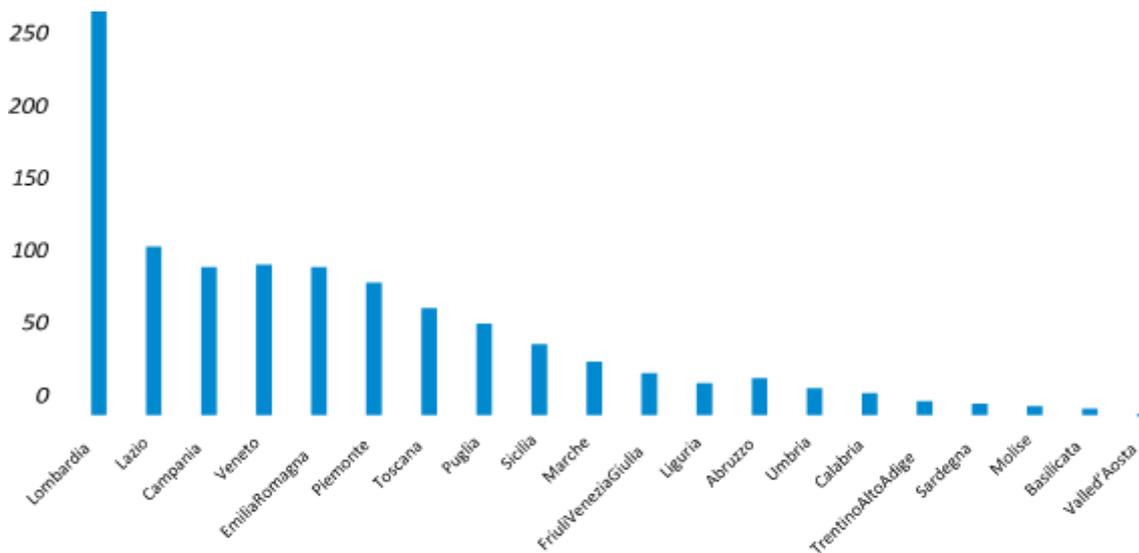
- Area N. 1: Nord Ovest (Piemonte – Valle d’Aosta – Liguria – Lombardia)
- Area N. 2: Nord Est (Veneto – Friuli V. Giulia – Trentino A.A- Emilia R.)
- Area N. 3: Centro (Toscana – Lazio – Marche – Abruzzo– Molise- Sardegna)
- Area N. 4: Sud e Sicilia (Campania – Calabria – Basilicata –Puglia – Sicilia)

Il criterio di suddivisione è basato su una omogeneità di caratteristiche socio-economiche nell’ambito di ciascuna Area. Le Aree Nielsen sono abitualmente utilizzate nelle Indagini e Ricerche di Mercato. Servono per osservare se effettivamente esistono differenze di comportamento tra le varie zone per adeguare le Azioni di Marketing (Pubblicità, Promozione, Politiche di Prezzo, ecc.).” Disponibile su: <<https://www.marketingintelligence.it/glossario/area-nielsen>>

SUDDIVISIONE PER REGIONE DELLE RETI (*FRANCHISOR*)³⁸

Tale suddivisione vede in testa alla classifica la Lombardia con 269 reti seguita dal Lazio con 106; a seguire troviamo un gruppo di tre regioni (Veneto, Campania, Emilia Romagna) appena al di sotto delle 90 reti, il Piemonte con 69, la Toscana con 55, la Puglia con 42, nelle restanti regioni troviamo un numero inferiori, in alcuni casi anche di molto (vedi Valle D'Aosta 1 sola rete), alle 30 reti. (Grafico 2.2)

GRAFICO 2.2: *Suddivisione per Regioni delle 933 reti con sede legale in Italia 2018*



Fonte: *Rapporto Assofranchising Italia 2019*

³⁸ Reti *franchisor* con sede legale in Italia.

PVF PER REGIONE ITALIA

La Lombardia guida il primato nella classifica anche nel numero dei punti vendita (PVF) in *franchising* con 8.685, mentre la Valle D'Aosta, anche in questo caso si attesta all'ultimo posto con 209 PVF (Tabella 2.4).

Tabella 2.4 *Punti vendita in franchising, suddivisione per regioni*

Regione	Punti Vendita in Franchising	Regione	Punti Vendita in Franchising
Lombardia	8.685	Sardegna	1.798
Lazio	6.166	Liguria	1.514
Piemonte	4.440	Marche	1.479
Campania	4.092	Abruzzo	1.326
Sicilia	4.751	Friuli Venezia Giulia	1.072
Veneto	3.715	Umbria	936
Puglia	3.764	Trentino Alto Adige	828
Emilia Romagna	3.297	Basilicata	632
Toscana	2.769	Molise	417
Calabria	1.997	Valle d'Aosta	209
Totale punti vendita in franchising in Italia			53.886

Fonte: *Rapporto Assofranchising Italia 2019*

SUDDIVISIONE PER SETTORI DEI FRANCHISOR

- Settore dei servizi con il 24,6 % delle reti
- Settore dell'abbigliamento con il 19,5 % delle reti. Rispetto al 2017 il settore ha registrato una leggera flessione (- 1,1%)
- Settore della Ristorazione con il 17,9% delle reti ha manifestato, nell'anno 2018 un incremento rispetto all'anno 2017, un incremento del 5,5% a confermando la continua espansione del franchising in tale settore iniziata negli ultimi anni
- Settore del Commercio Specializzato, anche in questo ambito registriamo un'espansione (+ 3,4 %) con il 12,6% delle reti
- Settore Beauty, cura e benessere della persona registra una piccola flessione (- 0,9%) e ha un attivo dell'11,2 % delle reti
- Settore Casa con il 4,9 % delle reti è il settore che ha registrato il maggior incremento nell'anno 2018 (+6,8%)
- Settore GDO³⁹ che pur rappresentando il 4,5 % delle reti e nel 2018 ha mostrato una flessione negativa del -2,3 % esso incide sul fatturato totale per il 36%

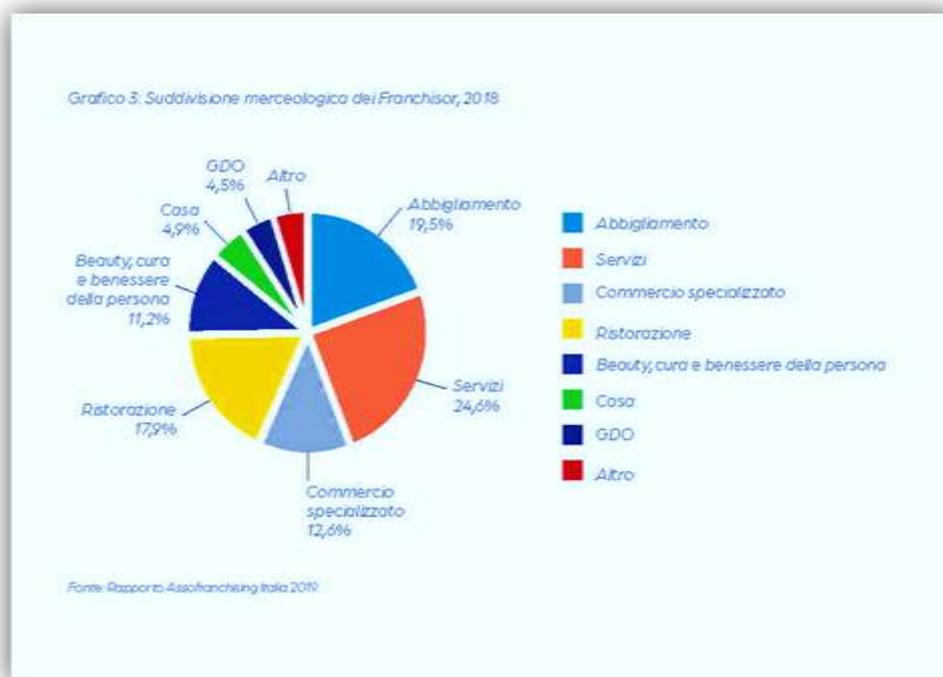


GRAFICO 2.3 SUDDIVISIONE PER SETTORI DEI FRANCHISOR
Fonte: Rapporto Assofranchising Italia 2019

³⁹ GDO= Grande Distribuzione Organizzata. “Insieme di punti vendita gestiti a libero servizio, organizzati su grandi superfici e, generalmente aderenti ad un’organizzazione o a un gruppo che gestisce una serie di punti vendita contrassegnati da una o più insegne commerciali comuni” (Cocuzza D. disponibile su: <<https://www.glossariomarketing.it/significato/gdo/>>)

GLI ELEMENTI CHE CARATTERIZZANO LE RETI DI FRANCHISING

Bacino di utenza (Tabella 2.5) ovvero il numero di potenziali clienti per punto vendita. Dalla tabella si evince che il 39,7% dei PVF hanno un bacino di utenza che si colloca nella classe compresa fra 20.001-50.000 clienti; il 20,5% nella classe fra i 10.001-20.000 clienti, mentre il 23% nella classe fra i 50.001-100.000. Questo conferma che i *franchisee* sono propensi a investire, maggiormente, nelle classi mediamente popolate.

Tabella 2.5 Percentuali riscontrate per le diverse dimensioni del bacino di utenza

Bacino di utenza	%
0-10.000	13,5%
10.001-20.000	20,5%
20.001-50.000	39,7%
50.001-100.000	23,0%
> 100.000	3,3%
Totale	100,0%

Fonte: *Rapporto Assofranchising Italia 2019*

Investimento iniziale (Tabella 2.6) è l'entità che il *franchisee* deve sostenere per affigliarsi alla rete. Dalla Tabella si nota una concentrazione del 19,5% nelle attività che richiedono un capitale iniziale compreso fra i 50.001 e i 100.000 euro, mentre il 34,2 % delle attività si concentra nelle classi che richiedono un investimento iniziale inferiore a € 20.000.

Tabella 2.6 Investimento richiesto

<u>Investimento iniziale</u>	<u>%</u>
<u>0-10.000 €</u>	<u>16,0%</u>
<u>10.001-20.000 €</u>	<u>18,2%</u>
<u>20.001-30.000 €</u>	<u>13,6%</u>
<u>30.001-50.000 €</u>	<u>17,0%</u>
<u>50.001-100.000 €</u>	<u>19,5%</u>
<u>100.001-150.000 €</u>	<u>5,6%</u>
<u>150.001-300.000 €</u>	<u>6,2%</u>
<u>> 300.000 €</u>	<u>3,9%</u>
Totale	100,0%

Fonte: *Rapporto Assofranchising Italia 2019*

Estensione della Superficie (Tabella 2.7) “*In questo indice si include la superficie espositiva ma anche gli spazi ad uso magazzino o i locali di servizio*”. (Rapporto Assofranchising Italia 2019, p. 14). La maggior parte dei punti vendita ha una superficie media compresa fra i 21 m² e gli 80 m², mentre solo lo 0,7% ha una superficie media nella classe compresa fra 0 e 20 m².

Tabella 2.7 *Estensione del punto vendita*

Superficie media	%
0-20 m ²	0,7%
21-40 m ²	16,9%
41-60 m ²	21,6%
61-80 m ²	14,5%
81-100 m ²	11,9%
101-150 m ²	8,6%
151-200 m ²	5,0%
201-250 m ²	2,5%
251-500 m ²	12,0%
> 500 m ²	6,4%
Totale	100,0%

Fonte: *Rapporto Assofranchising Italia 2019*

Durata del Contratto (Tabella 2.8) La maggior parte dei contratti di *franchising*, 93%, ha una durata compresa fra i 3 e i 6 anni, “dato sostanzialmente invariato rispetto al 2017; in particolare, le categorie che riflettono una maggior crescita sono rappresentate da contratti a 3 anni (+4,3%) e 7-10 anni (+0,4%)”. (Rapporto Assofranchising Anno 2019, p.15)

Tabella 2.8 *Durata del contratto*

Durata contratto	%
3 anni	30,6%
4 anni	5,1%
5 anni	42,0%
6 anni	15,5%
7 - 10 anni	4,6%
> 10 anni	1,4%
Indeterminato	0,9%
Totale	100,0%

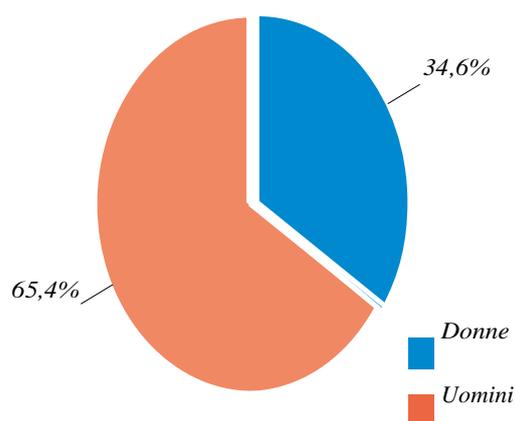
Fonte: *Rapporto Assofranchising Italia 2019*

Profilo personale del Franchisee Dalla tabella 2.9 con relativo grafico “si evince che, nel 2018, i franchisee sono in maggioranza figure maschili (65,4%) e per il 34,6% donne[e] appartengono ad una fascia d’età compresa tra i 36-45 anni (58,5%) e 25-35 anni (29,0%), quasi assente è il profilo dei giovanissimi 0,7%”.

Tabella 2.9: *Fasce d’età*

Fascia d’età

18-24	0,7%
25-35	29,0%
36-45	58,5%
46-55	9,7%
>55	2,1%
Totale	100,0%



Fonte: *Rapporto Assofranchising Italia 2019*

CAPITOLO TERZO

Panorama delle gelaterie in Italia

Il gelato è un alimento che oltre ad essere radicato nella cultura e nella tradizione italiana viene proposto in vari gusti e varianti riuscendo conquistare grandi e piccini. Sempre più spesso le gelaterie propongono gusti originali, salutistici, con ingredienti biologici ma anche adatti a coloro che hanno intolleranze. In *“Italia ...la produzione di gelato è nata oltre 500 anni fa... nella corte medicea di Firenze con l'introduzione ...di sorbetti e cremolati nell'ambito di feste e banchetti, anche se fu il successo dell'export in Francia a fare da moltiplicatore globale con il debutto ufficiale in terra americana dove la prima gelateria venne aperta a New York nel 1770 grazie all'imprenditore genovese Giovanni Bosio”*.⁴⁰

Secondo la Coldiretti⁴¹ nel 2018 anche se *“crolla del 15% la produzione di gelato in Italia”* [collocandola] *“solo al terzo posto in Europa per effetto del sorpasso della Francia”* [il gelato rimane] *“uno degli alimenti più amati dagli italiani che ne consumano annualmente 6 chilogrammi a testa”* ⁴²[ed è] *“per 1/3 industriale e 2/3 artigianale grazie alla presenza di...”* [oltre 39.000 gelaterie] *(10.000 gelaterie pure e 29.000 bar e pasticcerie con gelato), con 150.000 addetti.*⁴³ Nel 2018 il volume d'affari della filiera del gelato artigianale *made in Italy* è stato di circa 4,83 miliardi di euro. Negli ultimi anni il settore della gelateria ha subito dei mutamenti tali da far comparire, accanto ai singoli punti vendita di altissima qualità artigianale e alle mini catene i aree territorialmente contigue, le *reti di gelaterie in franchising*. *“Il franchising nel settore delle gelaterie è in pieno sviluppo. E ha enormi vantaggi, nei costi anzitutto: per aprire una gelateria con la formula dell'affiliazione bastano poche decine di migliaia di euro e, se il budget a disposizione lo consente, si può attivare non solo la vendita del gelato ma anche la caffetteria, la pasticceria, angoli ricreativi.”*⁴⁴ In tali reti troviamo:

⁴⁰ ANON. Disponibile su: <<https://www.coldiretti.it/economia/consumi-15-produzione-gelato-italia-solo-terza-ue>>

⁴¹ La Coldiretti venne *“fondata da Paolo Bonomi il 30 ottobre del 1944 come sindacato di piccoli imprenditori agricoli, nel corso della sua storia, grazie alle iniziative in favore dell'agricoltura e alla sua organizzazione capillare, si è affermata come la principale associazione agricola italiana”*. Disponibile su: <<https://it.wikipedia.org/wiki/Coldiretti>>

⁴² ANON. Disponibile su: <<https://www.coldiretti.it/economia/consumi-15-produzione-gelato-italia-solo-terza-ue>>

⁴³ ANON. Disponibile su: <<http://www.ilgelatoartigianale.info/dati-di-mercato>>

⁴⁴ Di Katy Mandurino, disponibile su: <<http://www.sistemagelato.com/scheda-news.php?M=34&SB=31&ID=7&LG=>>>

- ✓ la gelateria tradizionale dove il cliente viene servito dal gelataio dietro il bancone. Tali gelaterie possono essere con o senza il laboratorio per la lavorazione del gelato in loco quotidianamente;
- ✓ il nuovo *format* della gelateria *self service* o gelateria fai da te dove il cliente si dosa il gelato dalle macchine dosatrici automatiche; anche in questo caso vi può essere la presenza o no del laboratorio di gelateria. Questo nuovo *format* incontra il favore dei clienti in quanto permette loro di scegliere autonomamente il cono o la coppetta, di riempendoli con i gusti desiderati e di guarnire il tutto con *topping*⁴⁵ desiderati.

⁴⁵ **Topping:** "Salsa che serve per completare le coppe gelato e per variegare le preparazioni, conferendo loro una maggior cura estetica e un arricchimento di sapore. Può essere dolce, oppure salato."

Disponibile su: <<https://www.piudolci.it/glossario/topping/>>

IL CASO DELLA GELATERIA MU

Storia

La Gelateria MU, caso Veneto imprenditoriale di successo, nasce dall'idea ambiziosa di due giovani di Conegliano Veneto, Giacomo Saccol (gelataio prima per passione poi per professione) e Mattia Daminato (agente immobiliare) *“che insieme hanno immaginato”* [e proposto nel mercato delle gelaterie non solo un nuovo *format*], *“ma un modo nuovo, divertente di”* [proporre il gelato] *“che mantenesse allo stesso tempo un forte legame con la grande tradizione gelatiera italiana.”*⁴⁶ Le determinanti alla base dell'idea ambiziosa sono state:

- un'analisi dei comportamenti, della domanda dei consumatori che vogliono essere sempre più protagonisti nelle proprie scelte d'acquisto;
- la volontà di voler continuare un'attività d'impresa (Saccol è gelataio e appartiene ad una famiglia di gelatai).



FIGURA 3.1 IL LOGO GELATERIA MU
Fonte: <https://gelateriamu.it/index.html>

⁴⁶Tratto da: *Brochure* cartacea “Gelateria Mu” disponibile presso i punti vendita.

Il primo punto vendita “gelateria fai da te” a marchio “Mu” è stato aperto a Caorle nel 2011 (negoziato pilota) come negozio in proprietà. Nel corso dello sviluppo del *format* della “gelateria fai da te” è stato idealizzato, sviluppato e registrato anche il marchio e il logo “MU” (Fig. 3.1) entrambi rappresentano una mucca stilizzata su uno sfondo bianco che richiama la forma di una goccia di latte. La goccia di latte viene messa in risalto da uno sfondo a righe nei colori pastello verde/turchese.

Al fine di specificare il significato del marchio è stato creato il *mantra* del *brand* con la frase “gelateria fai da te”. Questa “breve espressione di tre-cinque parole” è il *mantra* e “racchiude gli aspetti più importanti e i valori principali” (Keller K. L., et al., 2005, p.43) del *brand*.

Dopo il successo del primo negozio, l’azienda ha aperto altri 4 negozi in proprietà in diverse città italiane. Nel 2013 l’azienda ha idealizzato di entrare nel campo del *franchising* al fine di esplorare “gli spazi di mercato quasi incontaminati che intercettano una domanda nuova, [gli] oceani blu”. (Grandinetti R., a cura di, 2015 p. 218)

Lo sviluppo del *franchising*, delle attività di consulenza e gestione della logistica aziendale, che hanno richiesto l’impegno di una decina di aziende ed un centinaio di collaboratori fra “produttori di attrezzatura, di prodotti e materie prime, macchinari e servizi”⁴⁷ è stato coordinato e diretto prima dall’azienda Magic Mu srl con sede a Conegliano Veneto in via Maggior Piovesana, 13/H, successivamente dalla T.M.T. Italia⁴⁸ di Pordenone.



FIGURA 3.2 LOGO HAPPINESS BY MU

Fonte:

<https://www.franchisingcity.it/franchising-gelaterie-happiness-by-mu-gelato-italiano-mantecato-al-momento#!>

E’ stato individuato il settore che fa riferimento alle gelaterie/yogurterie e stabilita la durata del contratto in 5 anni che non prevede *royalty* ma un diritto di accesso che comporta un investimento iniziale di 70.000,00/100.000,00 euro.

A fronte di tale investimento l’azienda offre ai futuri *franchisee* il pacchetto “chiavi in mano” che prevede la progettazione completa del punto vendita.

Nel 2016 nasce un nuovo *format* l’*Happiness by MU* (Fig. 3.2), dove il cliente viene servito dall’operatore che realizza le coppette o i coni e poi le guarnisce con *topping* e granelle. L’offerta di prodotto è analoga al *format* gelateria fai da te, ma nell’*Happiness by MU* oltre ad

⁴⁷ Disponibile su: <https://www.informazione-aziende.it/Azienda_MAGIC-MU-SRL>

⁴⁸ “T.M.T. (Trade Marketing Team) Italia nasce nel 1995, con la missione di supportare i propri clienti nel ricercare le strategie commerciali più efficaci ed attuali, complementari od alternative a quelle tradizionali, idonee a proporsi sul mercato con il massimo livello di competitività...”. Disponibile su: <<https://www.tmtitalia.com/company-profile>>

una superficie richiesta ridotta, che si aggira intorno ai 20 m², anche l'investimento necessario (diritto di ingresso) è molto più contenuto e si aggira intorno ai 20/30 mila euro. Tramite il format *Happiness by MU* l'azienda (Fig. 3.3) aveva l'obiettivo di espandere la sua rete in *franchising* rendendo il prodotto accessibile a quei segmenti di clienti, intesi sia come consumatori finali, legati alla tradizione di essere serviti dal gelatiere; ma anche ai clienti, intesi come *franchisee* che erano disposti ad entrare nel progetto di *franchising* con investimenti più contenuti in termini monetari. Nel lancio del nuovo *format* l'azienda aveva



FIGURA 3.3 IL FORMAT HAPPINESS BY MU
 Fonte: <https://www.franchisingcity.it/franchising-gelaterie-happiness-by-mu-gelato-italiano-mantecato-al-momento#!>

tenuto in dovuta considerazione che il *format* “gelateria fai da te” già esistente aveva permesso di costruire nel tempo il *brand equity* (valore della marca) attuale. (Keller K. L., *et al.*, 2005) A tal fine l'azienda aveva messo in atto una strategia di corretta gestione dei due *format* attraverso la concessione del diritto di esclusiva, o di zona, ai *franchisee* dei vari punti vendita in modo da evitare il fenomeno della cannibalizzazione fra i diversi

format. Il mercato di espansione del franchising Gelateria MU è stato fin dall'inizio quello nazionale, ma ciò non ha escluso l'espansione anche nei mercati internazionali. In meno di due anni, dal 2013 al 2015, vi è stata “l'apertura di 30” [punti di vendita,] “di cui 25 in Italia (perlopiù in Triveneto) e i restanti all'estero (3 in Austria e 3 in Germania)⁴⁹”. In tempi recenti vi è stato la chiusura di alcuni punti vendita sia in Italia che all'estero.

⁴⁹ Bassi M., 15 Giugno 2015. Disponibile su: <<https://www.gdoweeek.it/arriva-mu-gelateria-fai-da-te/>>

Percorso per diventare Franchisee MU

Il soggetto interessato a diventare *franchisee* di una Gelateria a marchio MU dovrà seguire un percorso caratterizzato dalle fasi di seguito descritte.

LA FASE DELLA RICHIESTA DI INFORMAZIONI ALL'AZIENDA

La persona interessata ad avere informazioni sul *franchising* “Gelateria fai da te MU” può:

- ✓ compilare, con i propri dati, il *form on line* messo a disposizione sul sito “www.gelateriamu.it” dall’azienda;
- ✓ oppure, contattare l’azienda telefonicamente o via mail.

In entrambi i casi verrà fissato un incontro con i vertici dell’azienda T.M.T. Italia che illustreranno i punti salienti del pacchetto “*chiavi in mano*” per il *format* “Gelateria fai da te MU” o per “*Happiness by MU*”. Prima dell’incontro la persona interessata a diventare *franchisee* dovrà aver già individuato una *location* per il futuro punto vendita.

FASE DELLA VALUTAZIONE DELLA LOCATION

Nella valutazione della location gli elementi che concorrono ad una posizione ideale sono:

- locali situato in immobili di pregio con facciate in buone condizioni, vetrate di ingresso ampie;
- una posizione ad angolo o fronte strada con ampio marciapiede, in area pedonale ad elevato passaggio oppure nelle vicinanze di punti di aggregazione, parchi, scuole, asili, stazioni, cinema, all’interno di centri commerciali.

FASE DEL SOPRALUOGO TECNICO

Se la fase precedente ha dato esito positivo viene messa in atto la fase del sopraluogo tecnico con la quale il personale tecnico del *franchisor* verifica la fattibilità in loco degli impianti elettrici e idrici del punto vendita tenendo presente in primo luogo la superficie a disposizione a fronte di uno standard di superficie richiesto che varia dai 20 m² per il *format Happiness by MU* agli 50/ 80 m² per il *format* Gelateria fai da te MU.

FASE DELLA DEFINIZIONE DEL CONTRATTO

In tale fase la società Magic MU in veste di *franchisor* stipula con il nuovo *franchisee* il contratto di *franchising* o per la realizzazione di una “Gelateria fai da te MU” o per una gelateria “*Happiness by MU*”. A fronte di una durata minima del contratto di 5 anni e di un diritto ingresso che varia dalle 70.000,00/100.000,00 euro alle 20.000,00/30.000,00 euro, a seconda che la scelta ricada sulla prima tipologia di formato o sulla seconda, al *franchisee* non

vengono richieste *royalty*⁵⁰, viene garantita un'esclusiva territoriale o di zona⁵¹, un'assistenza tecnica e di altro tipo per tutta la durata del rapporto.

FASE DELLA REALIZZAZIONE DEL PUNTO VENDITA

Tale fase prevede la progettazione del punto vendita sulla base di uno dei *format* sviluppati dal *franchisor* e scelto dal *franchisee* e comporta la realizzazione dell'impiantistica, delle opere murarie (pareti, cartongesso) la fornitura degli arredi, l'allestimento del laboratorio artigianale in un'area separata dalla zona del punto vendita aperta al pubblico ma attigua a questa.

FASE DELLA FORMAZIONE

Poiché l'azienda non richiede ai propri *franchisee* esperienza nel campo della gelateria il pacchetto "*chiavi in mano*" prevede un periodo di formazione da espletarsi sia attraverso la



FIGURA 3.4 FORMAZIONE IN AULA
Fonte: <<https://gelateriamu.it/franchising.html>>

formazione in aula (Fig. 4.3) sia presso uno dei negozi di proprietà (formazione sul campo). Questo viene attuato al fine che tutti i *franchisee* e i loro collaboratori "*conoscano e applichino le stesse procedure, condividano valori e responsabilità con i propri colleghi e comunichino il proprio entusiasmo verso i clienti. I piani di formazione sono studiati per garantire una gestione efficiente del punto vendita, con procedure operative codificate, dalla creazione del gelato alla gestione del punto vendita e al continuo miglioramento della comunicazione verso i nostri clienti*"⁵².

⁵⁰ Royalty= con tale termine "*si indica il diritto del titolare di un brevetto o una proprietà intellettuale ad ottenere il versamento di una somma di denaro da parte di chiunque effettui lo sfruttamento di detti beni per fini commerciali e/o di lucro*". Disponibile su: <<https://it.wikipedia.org/wiki/Royalty>>

⁵¹ "*L'esclusiva di zona (art. 3 comma 4 lettera c), è solo talvolta presente nei contratti di affiliazione, poiché non ne costituisce un elemento essenziale. Ove presente, tale clausola obbliga però il franchisor a non concludere con terzi contratti aventi ad oggetto le prestazioni di cui alla catena affiliativa all'interno di una determinata zona e per un determinato lasso di tempo. Le parti nel momento in cui decidono di inserire all'interno di un contratto di franchising questa tipologia di clausola hanno l'obbligo di identificare chiaramente l'ambito geografico dell'esclusiva che può essere individuato in una città, in una regione, o nel territorio di uno Stato. Tale esclusiva, tuttavia, non impedisce di norma, al franchisor la possibilità di operare in prima persona all'interno del mercato o di avvalersi di canali di distribuzione diversi dalla rete di franchising*". (Affer V. M., pubblicato il 22/11/2017). Disponibile su: <<https://www.altalex.com/documents/news/2017/10/27/franchising-no-esclusiva-buona-fede-contrattuale>>

⁵² Fonte: Disponibile su: <<https://gelateriamu.it/franchising.html>>

Il communication mix

L'impresa Magic MU nel processo comunicativo rivolto al proprio pubblico di riferimento, nel quale vengono compresi non solo i clienti attuali e potenziali anche i potenziali franchisee, utilizzato le modalità di seguito descritte. Le *“store-based communication”* (Castaldo S., Mauri C., 2017, p. 247) ovvero le comunicazioni che avvengono all'interno del punto vendita, rappresentate da brochure cartacee redatte in italiano e in inglese e da un tabellone (FIG. 3.5) ed hanno *“un contenuto prevalentemente informativo e promozionale”* (ivi, p. 251). Le *“market-based communication”* (ivi, p. 247) così denominate in quanto avvengono all'esterno del punto vendita e utilizzano come strumenti di comunicazione: la riproduzione del proprio logo sulle vetrine, sulle coppette per il gelato, e in particolar modo i social network. *“Poiché i social media sono [...] una soluzione relativamente accessibili ed economica, ma richiedono contenuti originali”* (ivi, p. 274) questo ho portato ad affidare alla Velvet Media Italia⁵³ l'implementazione delle attività di comunicazione on line, la quale ha sviluppato *“l'idea di informare il cliente utilizzando dei personaggi accattivanti come i fumetti poiché mirano a diffondere conoscenza divertendoli”*. (IVI, P.272)



FIGURA 3.5 TABELLONE PROMIZIONALE

Fonte: <https://www.franchisingcity.it/Franchising_Mu_La_Gelateria_Fai_da_Te>

⁵³ Velvet Media Italia è *“...un ufficio marketing in outsourcing...”* che offre una vasta gamma di *“...servizi che spaziano dalla grafica al web design, dalla gestione di campagne pubblicitarie alle strategie di web marketing, dall'ottimizzazione (SEO) ai Social Network.”* Disponibile su: <<https://velvetmedia.it/it/services>>

Questo ha portato alla creazione di un personaggio la “mucca mu” la quale ha permesso di costituire un’identità di marca (*brand identity*). Attraverso la comunicazione basata sui social network l’azienda persegue l’obiettivo di rafforzare presso i consumatori, l’identità della marca e il suo valore (*brand equity*) e di promuovere e sviluppare il franchising nelle aree Nord-Ovest dell’Italia. Con l’impiego dei social network si è creata una sorta di comunicazione nuova che punta all’engagement⁵⁴. Questo si basa sul concetto di consumer brand engagement che richiede al consumatore un comportamento attivo, partecipativo, nelle conversazioni che avvengono nella “*comunità di marca*” (Grandinetti R., a cura di, 2005, p.396) Questo per creare dei legami emotivamente forti fra *brand* e i suoi fan al fine di convertirli in clienti o meglio, ancora, in franchisee. A tale scopo, per la tendenza attribuita alla perdita di efficacia degli strumenti pubblicitari usuali, televisione in particolare è stata utilizzata una nuova formula di comunicazione di marketing, il “*place advertising o out-of-home-advertising*” una pubblicità in mezzo alle persone, dove le persone sono, si muovono, si spostano. (Keller L.K., et al., 2005)

⁵⁴ “*Engagement, dall’inglese “coinvolgimento”, è un termine che indica il livello di coinvolgimento degli utenti rispetto ad un’azienda o brand...*” *L’engagement è tipico dei social network, dove a differenza dei tradizionali mass media, sono possibili interazioni one-to-one (uno a uno) che consentono ai consumatori di creare connessioni dirette con i marchi. Di Jacopo Matteuzzi inserito il 26 Marzo 2016 e disponibile su: <<https://www.studiosamo.it/faq/engagement/>>*

Il punto vendita Gelaterie Mu

Le vetrine delle gelaterie hanno il caratteristico logo “Mu”, ma l’occhio del visitatore viene attirato dalla presenza di una mucca giocattolo che diventa punto focale in grado di catturare l’attenzione e suscitare enfasi; questa può trovarsi all’interno o all’esterno di ogni format e ha, la funzione di creare nel cliente la consapevolezza che l’ingrediente principale del prodotto è il latte. Il *layout* della attrezzature all’interno del punto vendita è disposto secondo il modello



FIGURA 3.6 LA MUCCA MU

Fonte:

<<https://www.pinterest.it/muagrigelateria/storia-del-gelato/>>

“...circolare...” (Castaldo S., Mauri C., 2017, p.196) dove al centro viene collocata la mucca stilizzata (Fig. 3.6). “Lungo il percorso definito dal *layout* delle attrezzature, il *layout* merceologico stabilisce la sequenza” (ivi, p.224) che il cliente deve effettuare per servirsi del prodotto. La disposizione dei *layout* hanno lo scopo di agevolare il flusso della clientela e di facilitarli nel processo di composizione del gelato. Pur essendo lo spazio del punto vendita di poco più di alcune decine di m², il cliente, anche se libero di muoversi e di scegliere, viene guidato nel suo percorso da un tabellone che possiamo denominare tabellone guida (Fig. 3.7) dove vengono raffigurate e descritte, in quattro semplice fasi, le azione da fare che vanno dalla scelta della coppetta o del cono, al riempimento tramite gli appositi erogatori automatici con il quantitativo e i gusti desiderati, alla guarnizione a piacere con *tapping*, frutta, granelle e infine alla pesatura e al pagamento



FIGURA 3.7 TABELLONE GUIDA

Fonte:<https://www.franchisingcity.it/Franchising_Mu_La_Gelateria_Fai_da_Te>

alla cassa. Il tutto avviene rigorosamente *self-service*, solo l'ultima fase quella relativa alla pesatura e al pagamento, vede la presenza del “*personale di contatto*”.(*ivi*, p.392) All'interno del negozio nulla viene lasciato al caso anche le coppette, i coni nei loro vari formati da piccoli e grandi, sono stati concepiti, non solo per contenere e facilitare il consumo del prodotto, anche con una grafica che riproduce il logo e i colori del *brand* poiché diventano uno strumento di riconoscimento e diffusione dello stesso presso i clienti e non solo. Oltre al tabellone, che ha la funzione di guidare i clienti, all'interno ne troviamo un altro (Fig.

3.8) dove vengono descritti, in modo sintetico, i motivi che devono indirizzare il cliente nella scelta del gelato “MU” che sono:



un prodotto fresco, biologico, senza conservanti, idrogenati, ma soprattutto buono, fresco

FIGURA 3.8 TABELLONE “PERCHÉ SCEGLIERE MU”

Fonte:

<https://www.franchisingcity.it/Franchising_Mu_La_Gelateria_Fai_da_Te>

e cremoso. Il cliente è motivato a scegliere la gelateria “MU” perché la *formula fai da te* è divertente, creativa e offre, soprattutto ai clienti più giovani, di vivere un’esperienza di acquisto unica nel suo genere e di esprimere la propria fantasia.

Il Prodotto

Le gelaterie “MU” sono dotate ognuna di un proprio laboratorio per la produzione giornaliera del gelato in loco con tecniche artigianali e utilizzando ingredienti acquistati da fornitori qualificati e accreditati. La preparazione avviene secondo ricette esclusive a marchio “MU”, utilizzando materie prime e macchinari (mantecatori⁵⁵) che permettono di realizzare un gelato di buona qualità. E se i gusti cioccolato e fiordilatte fanno, senza dubbio, la parte da leone ne troviamo molti altri che rimandano a un aspetto salutistico. Per andare sempre più incontro a tali esigenze vengono le materie prime impiegate, come il latte, la frutta, provengono da

⁵⁵ “Insieme al pastorizzatore, il mantecatore è il macchinario più importante in una gelateria artigianale, perché serve a trasformare la miscela fluida nel prodotto finale: il gelato”. Disponibile su: <<http://www.ilgelatoartigianale.info/il-gelato/macchine-e-attrezzature/mantecatore.kl>>

allevamenti e colture biologiche con una forte inclinazione per il rispetto dell'ambiente e di tutto l'ecosistema.

I concorrenti

Le principali gelaterie in franchising concorrenti di gelateria MU sono rappresentati da:

- ✓ *“Crema e Cioccolato: è una delle più famose. Due le formule che offre l'azienda: gelateria e caffettiera al costo di 24.900 euro; solo gelateria al costo di 19.900 euro”.*
- ✓ *“La Romana: è dotata di un laboratorio proprio...dove il gelato,” viene realizzato “...partendo da dei semilavorati che la casa madre fornisce e a cui si deve aggiungere il latte biologico e versare il tutto nella macchina. Il costo del franchising parte dai 200.000 euro”.*
- ✓ *“Bacio Nero: anche in questo caso “il gelato è di tipo artigianale essendo la gelateria dotata di un laboratorio proprio. Per aprire una gelateria Bacio Nero occorrono: un locale di almeno 20 – 180 mq e 75.000 euro”.*
- ✓ *“Gelatosità: società che permette di scegliere se si vuole aprire una gelateria con laboratorio o senza. Attualmente ha un'interessante proposta “Prendi due e paghi uno”, dove due si intende store + laboratorio, al costo solo del solo store. A partire da 35.000 euro l'affiliato può decidere di avere due diversi punti franchising: la gelateria che vende al consumatore finale e il laboratorio di produzione a ciclo completo, attrezzato di pastorizzatore e mantecatore e che può vendere forniture conto terzi”.*
- ✓ *“Titto: catena specializzata nel “fai da te”. Per affiliarsi è necessario che il locale di almeno 40/50 mq sia in una zona di passaggio. L'azienda offre formazione e consulenti per avviare la gelateria”.*
- ✓ *“Yoyò: permette di aprire sia una yogurteria che gelateria. Oltre allo yogurt, infatti, nel laboratorio è possibile realizzare anche il gelato”.*
- ✓ *“Cremeria Vienna, nata a Taranto e ben sviluppata in Italia ma ancora meglio all'estero, soprattutto in Grecia. Conta attualmente oltre 40 punti vendita, di cui oltre 25 oltre il territorio nazionale.*
- ✓ *“Amorino, fondata nel 2002 a Parigi da due italiani, solo nel 2010 arriva in Italia. Oggi conta più di cento locali in ben 13 paesi, sia in Europa che negli Stati Uniti, a Malta e in Marocco.”⁵⁶*

⁵⁶ ANON, “Cosa sapere se pianifichi di aprire una gelateria”. Disponibile su: <https://www.voglioiverecosi.com/come-aprire-una-gelateria.html>

CONCLUSIONI

Nelle economie moderne le imprese di distribuzione rappresentano un importante fattore di congiunzione fra i mercati della produzione e quelli del consumo. A tali imprese sono da imputare anche utilità di tempo, luogo, forma poiché permettono al consumatore di disporre di beni e/o servizi quando, dove lo desidera e secondo le proprie aspettative ed esigenze.

Con l'introduzione e lo sviluppo di *format* distributivi quali: il supermercato, l'ipermercato, i discount, i centri commerciali, le grandi superfici specializzate ecc., non solo si è raggiunta una migliore e maggiore efficienza logistica, ma le imprese di distribuzione hanno aumentato il potere di mercato e la capacità di influenzare la domanda a valle dei consumatori finali e l'offerta a monte dei propri fornitori.

Mentre lo sviluppo, diffusione e utilizzo delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione hanno portato alla comparsa di nuovi format distributivi: i canali distributivi digitali che, affiancando i preesistenti, hanno dato vita ai multicanali. I.C.T ha permesso anche di dare il via a processi di comunicazione integrata e interattiva fra le imprese con il fine di promuovere, vendere i prodotti, supportare il personale di vendita, svolgere attività di *customer care*⁵⁷ e altro.

Nonostante questi cambiamenti permangono attive forme di distribuzione commerciale che hanno origini antiche, fra queste annoveriamo i mercati, la cui ragione è da ricercare in ciò che rappresentano in epoca moderna: luogo di aggregazione sociale, di socializzazione oltre a quello principale di scambio.

In questo scenario il punto vendita diviene il nodo di una rete dove avviene materialmente l'incontro fra domanda del consumatore e offerta del produttore ai fini dello scambio, ma soprattutto luogo di comunicazione interna e esterna attraverso gli strumenti *store-based communication* e *market-based communication*, ed infine luogo dove vivere nuove esperienze.

Da tutto ciò si evince che i distributori sono attori che svolgono un ruolo attivo e non passivo di contenitore e movimentazione di beni per conto del produttore come venivano relegati in passato; questo si è verificato grazie allo sviluppo e attuazione, nel corso degli anni, di varie forme di collaborazione fra produzione e distribuzione fra le quali citiamo il *trade marketing* ovvero a quell'insieme di attività, di strategie di marketing per pianificare i rapporti delle imprese di produzione con le imprese di distribuzione. La massima espressione del *trade*

⁵⁷ "La Customer care è l'insieme di tutti i servizi forniti ai clienti prima, durante e dopo l'acquisto di un prodotto o di un servizio". Disponibile su: <https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/customer-care/>

marketing la possiamo riscontrare nel contratto di *franchising* (o di affiliazione commerciale). Il *franchising*, nel panorama della distribuzione ha dato un forte impulso alla strategia di modernizzazione e di razionalizzazione del dettagliante.

Anche se il contratto di *franchising*, in Italia, è stato disciplinato solo nel 2004 con la L. n. 129 le sue origini risalgono agli anni '70; mentre a livello mondiale possiamo rinvenirle tra la fine '800 e i primi anni del '900.

Con tale contratto si realizza una rete di collaborazione fra soggetti economicamente e giuridicamente indipendenti: un produttore e/o rivenditore di beni o servizi denominato *franchisor* e un distributore denominato *franchisee*. Tali soggetti hanno lo scopo di raggiungere un obiettivo comune: il successo, perciò alla collaborazione applicano la filosofia *win-win*⁵⁸.

Con la creazione di reti viene dato vita alla replicazione e all'espansione del progetto imprenditoriale del *franchisor* e alla nascita di imprenditori indipendenti: i *franchisee*. Gli imprenditori *franchisor*, ideatori della business idea, vedono in questa formula commerciale non solo una maggiore possibilità di successo rispetto ad altre attività distributive ma, in particolar modo, la possibilità di realizzare:

- ✓ la notorietà e la consapevolezza del proprio *brand*;
- ✓ la propria presenza dentro e fuori i confini nazionali;
- ✓ legami a valle, in modo mediato attraverso i *franchisee*, con i consumatori al fine di instaurare un rapporto quasi diretto;
- ✓ risparmi in termini di tempo e di risorse finanziarie;
- ✓ il *trade marketing* nella sua massima espressione.

Al fine di diffonderne la conoscenza e di incentivarne l'affiliazione sono sorte nel corso degli anni associazioni, manifestazioni fieristiche, riviste specializzate.

In Italia il *franchising* continua a manifestare una crescita ed uno sviluppo di tutto rispetto, con un giro d'affari e con un numero di addetti sempre in aumento, anche se non in modo omogeneo dal punto di vista geografico.

Potendo il *franchising* esser impiegato in qualsiasi settore sono diverse le imprese che lo hanno adottato fra queste anche la Magic Mu s.r.l. di Conegliano nel settore della gelateria artigianale. Tale azienda ha saputo cogliere i segnali di cambiamento provenienti sia dalla domanda che vede il consumatore sempre più protagonista nelle scelte d'acquisto sia dall'ambiente esterno cercando di coniugare innovazione con rispetto delle tradizioni.

⁵⁸ “*Win-win* è un'espressione inglese (traducibile come *vincente-vincente*, oppure *io vinco-tu vinci*) che indica la presenza di soli vincitori in una data situazione”. Disponibile su: <https://it.wikipedia.org/wiki/Win-win>

BIBLIOGRAFIA

- BACCARANI C., a cura di, *Imprese commerciali e sistema distributivo. Una visione economico-manageriale*, Torino, G. Giappichelli Editore, 2005.
- BERTOLI G., VALDANI E., *Marketing Internazionale*, Milano, Egea, 2018.
- BORGHINI S., *et al.*, a cura di, *Prodotto consumatore e politiche di mercato quarant'anni dopo*, Milano, Egea, 2012.
- CARDINALI M. G., *Retail Ibrido*, Milano, Egea, 2018.
- CASTALDO S., BERTOZZI P., *Category Management. Creare valore per il consumatore*. McGraw-Hill Education Italia, 2013.
- CASTALDO S., MAURI C., a cura di, *Innovazione, experience, partnership. Casi di innovazione nel retail*. Milano, FrancoAngeli, 2018.
- CASTALDO S., MAURI C., a cura di, *Store Management. Il punto vendita come luogo di customer experience*, Milano, FrancoAngeli, 2017.
- CASTALDO S., MAURI C., a cura di, *Store Management. Il punto vendita come piattaforma relazionale*, Milano, FrancoAngeli, 2005.
- CASTALDO S., *et al.*, *Retail and Channel Marketing*. Cheltenham, UK, Northampton, MA, USA, Edward Elgar, 2013.
- CAUFIN G., SAVOLDI C., *Progettare il Franchising*. Milano, GRUPPO24ORE, 2010.
- CHIARVESIO M., DI MARIA E., *Che cos'è il web marketing*. Roma, Carocci editore 2013
- DI BERNARDO B., *et al.*, *Economia e Management delle Imprese*. Milano, Hoepli, 2009.
- DONVITO R., *L'innovazione nei servizi. I percorsi di innovazione nel retailing basati sul vertical branding*. Firenze, University Press, 2012
- FORNARI D., *Trade marketing & Sale Management. Le nuove sfide commerciali*. Milano, Egea 2018.

- GRANDINETTI R., a cura di, *Marketing. Mercati, prodotti e relazioni*. Roma, Carocci Editore, 2015.
-
- GUZZETTI E., *A valle del business plan. Cosa bisogna fare dopo aver preparato un business plan per renderlo operativo*. Milano, FrancoAngeli, 2004.
- PELLEGRINI L., ZANDERIGHI L., *Il sistema distributivo italiano*. Milano, il Mulino, 2013.
- PRIDE W. M., FERRELL O.C., *Marketing*. Edizione italiana a cura di Podestà S., Milano, Egea, 2005.
- RAVAZZI C., *Franchising affidarsi conviene?* Milano, FrancoAngeli, 2014.
- RIZZUTO A., *Franchising Management*. Milano, IPSOA Gruppo Wolters Kluwer, 2012.
- ROVERATO G., *L'impresa come paradigma storico*. Edizioni Libreria Rinoceronte, 2010.
- SALVATORE A., *Il manuale del retailing. Strumenti e tecniche di gestione del business retail*. Milano, FrancoAngeli, 2016.
- KELLER K.L., et al., *La gestione del brand. Strategie e sviluppo*. Milano, Egea, 2005.
- KOTLER P., KELLER K.L., *Marketing Management*. Pearson, Prentice Hall 2007, 12° Edizione a cura di Walter G. Scott, Milano, Mondadori, 2007.
- KOTLER P., et al., *Principi di Marketing*. Milano, Pearson Italia, Diciassettesima edizione, 2019.
- ZAGHI K., *Visual Merchandising. La comunicazione del punto vendita per dare valore all'esperienza del cliente*. Milano, FrancoAngeli, 2018.

SITOGRAFIA E WEBGRAFIA

- www.fit-franchising.it
- www.assofranchising.it
- www.lidl.it
- www.unioncamere.gov.it
- www.quadrantefranchising.it
- [<https://www.pmi.it/economia/mercati/276234/commercio-boom-di-ambulanti-in-italia.html*>](https://www.pmi.it/economia/mercati/276234/commercio-boom-di-ambulanti-in-italia.html*)
- [<https://www.gdoweb.it/restyling-per-il-grosmarket-di-dalmine/ >](https://www.gdoweb.it/restyling-per-il-grosmarket-di-dalmine/)
- [<https://www.dudemag.it/attualita/storia-del-supermercato/>](https://www.dudemag.it/attualita/storia-del-supermercato/)
- [<https://corporate.lidl.it/chi-siamo/la-nostra-storia>](https://corporate.lidl.it/chi-siamo/la-nostra-storia)
- [<https://tecnologia.libero.it/amazon-lancia-canale-per-le-televendite-25722>](https://tecnologia.libero.it/amazon-lancia-canale-per-le-televendite-25722)
- [<https://d2rdw5qv865os.cloudfront.net/images/documenti/ABC_Franchising.pdf>](https://d2rdw5qv865os.cloudfront.net/images/documenti/ABC_Franchising.pdf)
- [<https://www.mglobe.it/contrattualistica/tutte-le-news/il-franchising-internazionale-come-opportunita-di-sviluppo-allestero.kl>](https://www.mglobe.it/contrattualistica/tutte-le-news/il-franchising-internazionale-come-opportunita-di-sviluppo-allestero.kl)
- [<https://www.salonefranchisingmilano.com/it/news-dal-salone/cinque-passi-nel-franchising-come-strategia-di-internazionalizzazione>](https://www.salonefranchisingmilano.com/it/news-dal-salone/cinque-passi-nel-franchising-come-strategia-di-internazionalizzazione)
- [<https://www.assofranchising.it/images/documenti/Rapporto_IT_2019_web.pdf>](https://www.assofranchising.it/images/documenti/Rapporto_IT_2019_web.pdf)
- [<http://www.franchisingmanager.it/domande-frequenti-sul-franchising/>](http://www.franchisingmanager.it/domande-frequenti-sul-franchising/)
- [<https://www.quadrantefranchising.it/franchising/significato/storia-del-franchising>](https://www.quadrantefranchising.it/franchising/significato/storia-del-franchising)
- [<https://www.assofranchising.it/images/documenti/Rapporto_IT_2019_web.pdf>](https://www.assofranchising.it/images/documenti/Rapporto_IT_2019_web.pdf)
- [<http://www.creafranchising.it/1/il_franchising_4379720.html>](http://www.creafranchising.it/1/il_franchising_4379720.html)
- [<https://quifinanza.it/finanza/franchising-5-consigli-per-mettersi-in-proprio/85382/>](https://quifinanza.it/finanza/franchising-5-consigli-per-mettersi-in-proprio/85382/)
- [<http://www.infocommercio.com>](http://www.infocommercio.com)
- [<http://www.ilgelatoartigianale.info/dati-di-mercato/dati-di-mercato-del-gelato-in-italia-2018.kl>](http://www.ilgelatoartigianale.info/dati-di-mercato/dati-di-mercato-del-gelato-in-italia-2018.kl)
- [<http://impresenelfranchising.blogspot.com/search/label/Franchising%20industriale%3BETMAF%3Blifreding%3Bfranchising>](http://impresenelfranchising.blogspot.com/search/label/Franchising%20industriale%3BETMAF%3Blifreding%3Bfranchising)
- [<https://www.franchisingcity.it/Franchising_Mu_La_Gelateria_Fai_da_Te#!>](https://www.franchisingcity.it/Franchising_Mu_La_Gelateria_Fai_da_Te#!)
- [<https://gelateriamu.it/>](https://gelateriamu.it/)
- [<https://velvetmedia.it/it/works/mu-gelaterie>](https://velvetmedia.it/it/works/mu-gelaterie)
- [<https://velvetmedia.it/it/services>](https://velvetmedia.it/it/services)

- <<https://ilfattoalimentare.it/gelato-artigianale-gelaterie-catene.html>
- <<http://www.sistemagelato.com/scheda-news.php?M=34&SB=31&ID=7&LG=>
- <https://www.informazione-aziende.it/Azienda_MAGIC-MU-SRL
- <<https://theoldnow.it/gelaterie-fai-da-te-lesperienza-social-racchiusa-una-coppetta.html>
- <<https://news.biancolavoro.it/aprire-gelateria-franchising-quali-migliori-franchisor/>
- <<https://www.voglio viverecosi.com/come-aprire-una-gelateria.html>
- <<https://www.pmi.it/economia/mercati/276234/commercio-boom-di-ambulanti-in-italia.html>
- <<http://www.unioncamere.gov.it/Risultati-ricerca/P4600/commercio+ambulante>
- <https://tecnologia.libero.it/amazon-lancia-canale-per-le-televendite-25722>
- <https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/customer-care/>
- <https://it.wikipedia.org/wiki/Win-win>