



**UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”**

Corso di Laurea Magistrale in Economia e Management
Curriculum Marketing

**FRANCHISING: LE RELAZIONI INTER-ORGANIZZATIVE
COME FONTE DI VANTAGGIO COMPETITIVO.
IL CASO MAGAZZINI GABRIELLI S.P.A**

**FRANCHISING: INTER-ORGANIZATIONAL RELATIONSHIPS AS A
SOURCE OF COMPETITIVE ADVANTAGES.
MAGAZZINI GABRIELLI S.P.A. CASE STUDY**

Relatore: Chiar.ma
Prof.ssa Federica Pascucci

Tesi di Laurea di:
Denise Fioravanti

Anno Accademico 2023-2024

INDICE

INTRODUZIONE	1
CAPITOLO UNO.....	4
LA FORMULA COMMERCIALE DEL FRANCHISING	4
1.1 Origini e definizioni del franchising	4
1.2 Le varie tipologie del franchising	9
1.3 Gli attori del franchising.....	16
1.4 Franchising management- Progettazione di una rete	22
1.5 Franchising management- Implementazione di una rete.....	27
1.6 La nascita del franchising come forma contrattuale.....	35
CAPITOLO DUE	40
LA RELAZIONE INTER-ORGANIZZATIVA COME.....	40
FONTE DI CO-CREAZIONE DI VALORE	40
2.1 Il concetto di rete.....	40
2.2 L'importanza di una relazione di qualità nella rete di franchising.....	43
2.3 I fattori che influenzano le relazioni inter-organizzative.....	48
2.4 La condivisione delle conoscenze nelle attività di rete	56
2.5 La gestione dei dati nelle reti di franchising.....	61
2.6 Il ruolo del cliente nel processo di co-creazione di valore nelle reti franchising	65
CAPITOLO TRE	69
LA GDO: IL GROCERY COME SETTORE DI SVILUPPO PER LE RETI DI FRANCHISING	69

3.1 La nascita della Grande Distribuzione Organizzata	69
3.2 Le caratteristiche della GDO	71
3.3 I format distributivi	73
3.4 I dati della GDO	75
3.5 Il Geomarketing come strumento a sostegno degli obiettivi di espansione	79
3.6 L'Omnicanalità nel retail marketing	83
3.7 L'importanza di una Corporate Social Responsibility di qualità	86
3.8 Il ruolo del retailer per diminuire lo spreco alimentare	89
CAPITOLO QUATTRO	96
L'IMPORTANZA DELLE RELAZIONI INTER-ORGANIZZATIVE NEL FRANCHISING DI MAGAZZINI GABRIELLI S.P.A.	96
4.1 Metodologia di analisi e introduzione al caso di studio aziendale.....	96
4.2 La storia della Magazzini Gabrielli S.p.A	97
4.3 Il processo decisionale per l'ingresso di un nuovo affiliato	101
4.4 L'ingresso di nuovo affiliato nella rete	110
4.5 La diffusione della conoscenza tramite gli assistenti commerciali	115
4.6 La CSR di Magazzini Gabrielli.....	119
4.7 La conquista della capitale come scelta strategica per la rete.....	122
4.8 Risultati della ricerca	124
CONCLUSIONI	138
BIBLIOGRAFIA.....	146

INTRODUZIONE

Nel contesto economico contemporaneo, caratterizzato da una crescente competizione e globalizzazione, le relazioni inter-organizzative rappresentano un fattore critico per il successo aziendale. In particolare, il franchising emerge come un modello di business in cui tali relazioni giocano un ruolo determinante nel creare e sostenere un vantaggio competitivo. Questo sistema, basato sulla collaborazione tra un franchisor e diversi franchisee, permette la rapida diffusione di un marchio e di un modello operativo collaudato, offrendo al tempo stesso opportunità di crescita imprenditoriale per gli affiliati. Il franchisor fornisce il know-how, il marchio e il supporto operativo, mentre il franchisee apporta conoscenza locale e capitale, operando secondo le direttive stabilite dal franchisor. Questa interdipendenza richiede un equilibrio delicato, in cui fiducia, comunicazione e cooperazione sono elementi essenziali per il successo di entrambe le parti. La gestione efficace di queste relazioni può trasformarsi in un vantaggio competitivo significativo, migliorando la qualità del servizio, l'innovazione e la soddisfazione del cliente. Questa tesi si propone di analizzare come le relazioni inter-organizzative tra franchisor e franchisee possano essere strategicamente gestite per generare e mantenere un vantaggio competitivo. Attraverso una combinazione di revisione della letteratura, studi di caso e analisi empiriche, l'obiettivo è comprendere le dinamiche di queste relazioni e identificare le migliori pratiche per ottimizzare la collaborazione tra le parti. Questa tesi magistrale si propone di approfondire il concetto di franchising, esplorando le sue varie forme, le fasi necessarie per instaurare un rapporto di franchising e le dinamiche inter-organizzative che ne derivano, con un focus particolare sul settore della Grande Distribuzione Organizzata (GDO) e un caso studio aziendale.

Alla luce di tali premesse, il primo capitolo fornirà una panoramica teorica completa sul concetto di franchising, con particolare attenzione ai concetti chiave e alle diverse tipologie esistenti. Successivamente, si passerà all'analisi dei vantaggi e degli svantaggi per i franchisor e i franchisee e le fasi necessarie allo sviluppo di una rete di franchising. Infine, il capitolo esaminerà le normative vigenti per fornire un quadro normativo della formula commerciale oggetto di esame. Il franchising è un modello di business che ha rivoluzionato il modo in cui le imprese espandono le loro operazioni e raggiungono nuovi mercati. Questo rappresenta una delle modalità di espansione commerciale più dinamiche e diffuse a livello globale. Questo capitolo mira a stabilire una solida base di conoscenze sul funzionamento del franchising, necessaria per comprendere le dinamiche trattate nei capitoli successivi.

Nel secondo capitolo, attraverso una revisione della letteratura esistente, verrà esplorato come le relazioni inter-organizzative tra franchisor e franchisee possano essere strategicamente gestite per creare e mantenere un vantaggio competitivo. Attraverso un'analisi teorica ed empirica, verranno esaminati i fattori che influenzano la qualità di queste relazioni, inclusi la comunicazione, l'equità, la fiducia, il supporto e la formazione offerti dal franchisor, nonché l'impegno e la compliance dei franchisee. Le relazioni inter-organizzative rappresentano un elemento cruciale nel contesto competitivo moderno, in particolare all'interno dei sistemi di franchising. Il franchising, come modello di business, si basa su un intricato intreccio di relazioni tra il franchisor e i franchisee, che vanno ben oltre la semplice transazione commerciale. La natura di queste relazioni può influenzare significativamente il successo complessivo del sistema di franchising, rendendole un potenziale vantaggio competitivo di primaria importanza.

Nel terzo capitolo, l'attenzione si concentrerà sulla Grande Distribuzione Organizzata (GDO), un pilastro fondamentale dell'economia moderna, che influisce

profondamente sui modelli di consumo e sulla struttura dei mercati. Questo capitolo esplorerà le dinamiche e le sfide della GDO, con un focus particolare sul settore grocery. Saranno affrontati temi cruciali come la Responsabilità Sociale d'Impresa (CSR) e la gestione dei rifiuti, evidenziando l'importanza delle pratiche sostenibili nel contesto del franchising e il loro impatto sulla reputazione e sulla performance aziendale.

Infine, il quarto capitolo, che conclude l'elaborato, presenterà una discussione sul caso aziendale di Magazzini Gabrielli S.p.A., un'azienda marchigiana attiva nel settore della GDO. La ricerca è stata avviata con una ricostruzione storica dell'impresa, seguita da un approfondimento sulle fasi di implementazione della rete del Gruppo. Successivamente, verrà analizzato il modello di franchising dell'azienda attraverso interviste semi-strutturate condotte con i principali responsabili del reparto affiliazione del Gruppo. Verrà illustrato come una realtà più piccola nel mercato possa utilizzare le relazioni inter-organizzative come fonte di vantaggio competitivo. Questo caso studio dimostrerà l'applicabilità dei concetti discussi nei capitoli precedenti, fornendo un esempio concreto di come una gestione efficace delle relazioni possa portare al successo nel contesto del franchising. La stesura del presente capitolo è stata facilitata da un'esperienza sul campo dell'autrice dell'elaborato all'interno del reparto affiliazione della Magazzini Gabrielli S.p.A, che ha consentito una visione privilegiata dell'approccio dell'azienda con i propri affiliati, fornendo in prima persona un contributo alla relazione dell'azienda con la propria rete. Questa tesi si propone di offrire un'analisi approfondita e multidimensionale del franchising, evidenziando l'importanza delle relazioni inter-organizzative nel raggiungimento di vantaggi competitivi. La speranza è che il presente lavoro contribuisca a una maggiore comprensione delle dinamiche del franchising e offra spunti utili per la pratica gestionale nel settore.

CAPITOLO UNO

LA FORMULA COMMERCIALE DEL FRANCHISING

1.1 Origini e definizioni del franchising

La parola franchising proviene dal termine francese “franchise”, che significa franchigia. Nel Medioevo, questa parola si riferiva alla concessione di un privilegio da parte di un sovrano, che garantiva autonomia sia agli Stati sia ai cittadini. Anche oggi, il termine è utilizzato per indicare un'esenzione da vari tipi di pagamenti ed è impiegato principalmente nel settore assicurativo.¹

L'origine del fenomeno del franchising può essere tracciata a un lungo percorso iniziato all'inizio dell'Ottocento in Europa e negli Stati Uniti. In questo periodo, si svilupparono sistemi simili al franchising, tra cui il famoso “contratto della birra”. Questo contratto fu utilizzato per la prima volta dai produttori di birra olandesi e scozzesi, i quali, per esportare il loro prodotto negli Stati Uniti mantenendo il loro marchio, si affidavano a rivenditori e distributori locali autorizzati. Le difficoltà economiche e l'instabilità dei mercati portarono all'adozione di formule di concessione e licenze negli Stati Uniti per tutto il secolo. Le risorse economiche limitate spinsero gli operatori a distribuire i loro prodotti tramite rivenditori, distributori itineranti e intermediari, ai quali concedevano benefici ed esclusività del prodotto in cambio di un pagamento.

La nascita del franchising, così come lo conosciamo oggi, risale ai primi anni del Novecento. Esistono due teorie principali sul suo sviluppo. Secondo la prima teoria, il franchising ebbe origine negli Stati Uniti negli anni '20, quando la General Motors, per aggirare la normativa antitrust che vietava accordi verticali con i propri

¹ Rizzuto, A. (2012). *Franchising management: un approccio per l'analisi, la formulazione e l'attuazione del piano di sviluppo in franchising*. Milano: IPSOA Gruppo WoltersKluwer

rivenditori, creò un contratto che associava in modo più liberale i rivenditori di auto con la casa madre, dando vita al primo contratto di franchising americano. Nello stesso periodo, sempre negli Stati Uniti, cominciarono a emergere le prime catene di ristorazione, che raggiunsero la loro massima espansione negli anni '50 con la diffusione delle catene di fast-food, ancora oggi presenti e diffuse in tutto il mondo.² Secondo l'altra teoria, il franchising emerse contemporaneamente in Francia e negli Stati Uniti intorno agli anni '20. In Francia, presso il Lanificio Roubaix, il titolare Jean Prouvost incaricò un suo dipendente di creare la prima grande catena di negozi specializzati nella vendita di lane per lavori a maglia, chiamata "Le Laines du Pingouin". Questo dipendente associò un certo numero di dettaglianti indipendenti al produttore tramite un contratto che garantiva loro l'esclusività del marchio in una zona territoriale ben definita. Sebbene a quel tempo il contratto non fosse ancora chiamato franchising, ne possedeva già lo spirito.

La rete Pingouin prima dello scoppio del primo conflitto mondiale contava già oltre 350 franchisee mentre ad oggi, solo in Francia, il numero è salito oltre i 1200 franchisee.

Per avere una corretta visione del suddetto fenomeno è necessario analizzare l'affiliazione commerciale sotto diversi punti di vista che ci permette di classificarla attraverso le seguenti definizioni:

- definizione sostanziale o operativa;
- definizione etica;
- definizione giuridica;
- definizione di marketing;

² P. Devasini, (1990) *Il sistema franchising: deontologia, normativa, giurisprudenza, creazione e sviluppo della rete, aspetti internazionali*, Milano: Etas Libri

a) Definizione sostanziale o operativa

Da un punto di vista sostanziale l'affiliazione commerciale può essere definita come una *“forma di integrazione commerciale contrattuale tra due aziende economicamente e giuridicamente indipendenti di diverso livello distributivo dove l'affiliante (franchisor) concede all'affiliato (franchisee) il diritto di commercializzare i propri prodotti o servizi, l'uso del proprio marchio e il proprio know-how a fronte di un corrispettivo economico.”*³

La definizione sostanziale-operativa del franchising prevede quindi che, due imprenditori autonomi si uniscano, mediante accordo scritto, a cooperare congiuntamente nella rete del franchising dove troveremo due diversi soggetti: il franchisor o affiliante che sarà colui che cede la propria formula commerciale, il proprio know e gli altri segni distintivi e il franchisee che acquisirà ciò in cambio di pagamenti iniziali (fee di ingresso) e periodici (royalties). Mediante tale accordo il franchisee avrà la possibilità di entrare fin da subito nel mercato con un marchio affermato e ricevere supporto continuativo dal franchisor e formazione iniziale; soltanto una presenza assidua dall'affiliante sull'operato dei propri franchisee, gli consentirà un controllo sulla propria rete.

b) Definizione etica

Dal punto di vista etico, l'European Franchise Federation, definisce il Codice Etico per il franchising europeo come un *“complesso pratico di disposizioni fondamentali per la gestione dei rapporti fra un Affiliante (Franchisor) e ognuno dei suoi Affiliati (Franchisee), agenti in modo sinergico nell'ambito del settore del Franchising in questione.”*⁴ I principi generali di etica che regolano l'insieme di disposizioni contenute nel codice sono la buona fede e l'equità e si traducono nei rapporti

³ C. Ravazzi, (2014) *Franchising: affiliarsi conviene?* Milano: Franco Angeli

⁴ European Franchise Federation, *Codice Etico del Franchising Europeo*, [EFF-Code-of-Ethics-for-Franchising-FINAL-ita.pdf](#) ([quadrantefranchising.it](#))

Affiliante/Affiliato basati su correttezza, trasparenza e lealtà, ognuno dei quali contribuisce a fondare la fiducia necessaria per il rapporto.

Il codice etico per il franchising europeo costituisce il codice di autodisciplina del settore specifico a disposizione di tutti gli attori europei, che cercano una guida di riferimento a livello generale. I principi chiari e inequivocabili del codice non sono in contraddizione con le leggi nazionali e i diritti fondamentali dell'UE con l'obiettivo continuo di creare un contesto più efficace per il settore. Suddetto codice è approvato da tutte le Associazioni nazionali del Franchising della EFF, ognuna delle quali è impegnata nella sua promozione, interpretazione e applicazione nel proprio paese. In Italia, infatti, *AssoFranchising*, l'associazione italiana del franchising, possiede un proprio codice deontologico che integra - ma non sostituisce né si pone in contrasto con - le normative di legge e/o di autoregolamentazione, vigenti a livello nazionale ed europeo, che devono quindi continuare ad essere scrupolosamente osservate dai Soci.

L'etica del franchising riguarda quindi principi morali e comportamentali che guidano le relazioni tra franchisor e franchisee. Il franchising è un contratto relazionale che implica non solo uno scambio ma una relazione continuativa tra le parti – ed è in questo contesto che i concetti di buona fede sono particolarmente rilevanti.⁵

c) Definizione giuridica

Sotto il punto di vista giuridico, l'Italia va a regolamentare il contratto di franchising in maniera tardiva rispetto al contesto europeo. Prima della specifica legge, la suddetta contrattualista veniva regolamentata soltanto attraverso l'articolo 1322 c.c. che sancisce la libertà contrattuale del privato; tale articolo stabilisce che: *“Le parti possono liberamente determinare il contenuto del contratto nei limiti imposti dalla*

⁵R. Perrigot, A Terry, C. Di Lernia (2019), Good faith in franchising: The perceptions of franchisees, franchisors and their lawyers in the French context, *International Journal of Retail & Distribution Management*

legge [41 Cost.](1) e dalle norme corporative. Le parti possono anche concludere contratti che non appartengano ai tipi aventi una disciplina particolare [1323], purché siano diretti a realizzare interessi meritevoli di tutela secondo l'ordinamento giuridico.”⁶

L'incessante sviluppo di questa formula commerciale, tuttavia, ha portato il legislatore a intervenire con una normativa specifica alla fine del secolo scorso. La legge n. 129 del 6 maggio 2004 ha colmato questa lacuna, sostituendo il termine franchising con l'espressione italiana "contratto di affiliazione commerciale". Il Codice civile, però, non riconosce questa formula nel suo insieme contrattuale standard, classificando il franchising come un contratto atipico appartenente alla categoria dei contratti di distribuzione

.

d) Definizione di marketing

Dal punto di vista del marketing, il franchising rientra nell'ambito delle politiche operative di marketing-mix, con la quale avviene la scelta del canale di distribuzione.

Un canale di distribuzione, secondo Kotler (2004), “è costituito da un insieme di istituzioni indipendenti che svolgono il complesso di attività necessarie per trasferire un prodotto e il relativo titolo di proprietà dal produttore al consumatore”. Possiamo distinguere due tipologie di canali di distribuzione, quelli convenzionali e i sistemi verticali (SVM); la differenza sostanziale è che, mentre nei canali convenzionali gli operatori economici operano in maniera completamente indipendente, nei SVM c'è una forte interconnessione tra i vari operatori nel sistema.

Il franchising, secondo Kotler, rientra nella categoria dei sistemi verticali di marketing (SVM); quest'ultimi nascono come risposta alle sfide dei nuovi mercati

⁶ Articolo 1322 del Codice Civile, Autonomia Contrattuale

a cui i sistemi distributivi convenzionali non erano in grado di rispondere. Un sistema verticale di marketing è costituito dal produttore, uno o più grossisti e da uno o più dettaglianti che agiscono come un unico sistema. Gli SVM sono stati sviluppati allo scopo di controllare il comportamento del canale e per gestire il conflitto all'interno dello stesso;⁷ altri obiettivi importanti sono le economie di scala conseguibili grazie al potere contrattuale che evita la ridondanza di servizi e una dimensione maggiore dell'intera attività su cui ripartire i costi.

Tali sistemi riguardano forme aziendali della moderna distribuzione (Grande Distribuzione e Grande Distribuzione Organizzata) oppure forme aziendali reticolari in franchising.

I sistemi verticali di marketing possono assumere tre distinte configurazioni:

- SVM aziendali, quando il coordinamento degli operatori riguarda una stessa impresa;
- SVM contrattuali, quando soggetti distinti ed autonomi operano congiuntamente sulla base di accordi contrattuali;
- SVM amministrati, quando il potere appartiene a pochi operatori del canale distributivo;

1.2 Le varie tipologie del franchising

Data la complessità di questa forma distributiva, essa può essere classificata considerando diverse variabili. Se utilizziamo come parametro il settore di appartenenza degli operatori che si associano per costituire una rete di franchising, possiamo distinguere:

⁷ J. Blythe, E. Cedrola, (2010) *Fondamenti di marketing*, Milano: Pearson

- **Franchising di servizi**

È un sistema nel quale il franchisee non vende prodotti ma offre prestazioni di servizi sperimentati dal franchisor; quest'ultimo mette a disposizione oltre che l'insegna, le sue conoscenze tecniche, il proprio know-how sotto forma di ricette e procedure per l'esecuzione del servizio. (M. Ciambotti, 1989). I settori tipici di tale franchising sono solitamente: ristorazione, formazione, immobiliare, salute, servizi finanziari, bellezza e fitness, turismo e hotelierie, servizi b2b e b2c.

Tale sistema si è sviluppato successivamente rispetto al franchising di distribuzione essendo più complesso standardizzare un servizio se non si sviluppano a monte procedure e formule specifiche rispetto alla più semplice concessione di distribuzione di prodotti finiti. L'output che otteniamo da tali attività è un qualcosa di intangibile dove vi è una simultaneità tra produzione e consumo e per questa ragione diviene fondamentale l'interazione tra cliente e dipendente. A favorire lo sviluppo della suddetta tipologia sono sicuramente i cambiamenti sociali come, ad esempio, la proliferazione dei ristoranti è stata resa possibile grazie alla crescente abitudine di consumare fuori casa i pasti.

- **Franchising di distribuzione**

In questa categoria, il franchisor fornisce agli affiliati il know-how sotto forma di un assortimento di beni e conoscenze su come venderli. Il franchisee apre un negozio affiliato a una rete e utilizza il supporto del franchisor per il visual merchandising, la selezione dell'assortimento, la formazione del personale, il servizio clienti e il marketing. I settori più comuni del franchising di distribuzione includono alimentari, abbigliamento, cosmesi, elettrodomestici e articoli per bambini.

L'attività consiste nella distribuzione di beni selezionati dal franchisor, che funge da centrale di acquisti per tutta la rete. L'accentramento dell'approvvigionamento e l'aumento dei volumi di acquisto permettono al franchisor di offrire prezzi molto competitivi sia per sé stesso che per i franchisee, ottenendo economie di scala simili a quelle della Grande Distribuzione.⁸ Nei mercati maturi, il franchising di distribuzione è in crescita, poiché marchio, assortimento e know-how sono sempre più importanti.

Un evidente vantaggio di questa formula è che l'affiliato può beneficiare fin dal primo giorno di apertura di una base di consumatori già affezionati al marchio e ai prodotti, attirando così più clienti rispetto a un nuovo marchio sconosciuto.

Questa categoria può essere ulteriormente suddivisa in quattro sottocategorie, che rappresentano le diverse relazioni tra i soggetti lungo la filiera produttiva:

- a) Produttore - Dettagliante;
- b) Grossista - Dettagliante;
- c) Grande Distribuzione - Dettagliante;
- d) Grande Distribuzione – Grossista;

È possibile desumere quindi, che la figura del franchisor possa essere ricoperta sia dal produttore che dal dettagliante, il quale acquista prodotti finiti e li immette nel mercato attraverso la propria rete di franchising.

⁸ Rizzuto, A. (2012). *Franchising management: un approccio per l'analisi, la formulazione l'attuazione del piano di sviluppo in franchising*. Milano: IPSOA Gruppo WoltersKluwer

Focalizzandoci invece sul rapporto che crea tra franchisor e franchisee, alle loro interconnessioni relativamente all'attività svolta, possiamo distinguere:

-*Business format franchising*, rappresenta il format più completo di franchising dove il franchisor cede un pacchetto completo di know how (beni, servizi, strategie e tecniche di vendita) sotto forma di un concetto di business completo al franchisee;⁹

-*Franchising di prodotto*, forma di relazione piuttosto basilare dove il franchisee acquista la merce dal franchisor e la commercializza presso i propri punti vendita senza necessità di relazioni piuttosto accurate;

-*Trade name franchising*, in cui il franchisor si limita ad autorizzare l'uso del proprio marchio. Questa forma di franchising, considerata impropria o quasi-franchising, prevede accordi per l'utilizzo di un'insegna comune. Ne fanno parte le catene o unioni volontarie di vendita tra grossisti e dettaglianti, create non solo per stabilire un sistema di approvvigionamento comune, ma anche per adottare una politica di vendita condivisa sotto lo stesso marchio.

- **Franchising Industriale**

In questo sistema, il franchisor e il franchisee sono due imprese industriali che instaurano una relazione basata sul trasferimento di competenze tecnologiche, brevetti di fabbricazione, marchio, metodi organizzativi e gestionali, e tecniche di vendita. Il franchisor, proprietario delle tecnologie di produzione di un prodotto specifico identificato da un marchio, concede al franchisee la licenza per utilizzare i brevetti di fabbricazione e il marchio,

⁹ A. Lindblom, H. Tikkanen, 2010, Knowledge creation and business format franchising, *Management Decision*, Vol. 48 No. 2, pp. 179-188.

trasmettendogli la tecnologia e fornendo assistenza tecnica. Con questo tipo di contratto, l'imprenditore avrà accesso a tutti i segreti e le tecniche di produzione di una determinata casa madre, un vantaggio significativo se l'azienda in questione gode di una certa notorietà e rilevanza sul mercato. Il franchisee produce i prodotti nei propri stabilimenti e li commercializza in una determinata area geografica prescelta.

All'interno della categoria del franchising industriale, troviamo una tecnica di sviluppo aziendale denominata *Lifreding*, ovvero una combinazione di licencing, franchising, export and development mix.¹⁰ Questa tecnica è caratterizzata da quattro elementi principali:

1. La licenza di un brevetto di fabbricazione o di un know-how suscettibile di protezione giuridica.
2. Il franchising inteso come un insieme di tecniche non brevettabili e di sistemi operativi, gestionali, di marketing pubblicitari, nonché di un marchio o di un'insegna depositati.
3. L'esportazione di prodotti, di invenzioni, di sistemi d'informazione e di gestione, di intere aziende, di creazioni e veicoli pubblicitari.
4. Lo sviluppo delle tecniche di fabbricazione, dei sistemi di gestione, dei metodi di marketing, di una rete di distribuzione, della notorietà di un marchio e dell'innovazione, sia in campo tecnico che manageriale.

Prendendo ora come parametro discriminante l'organizzazione del sistema, possiamo distinguere:

-*Franchising diretto*, dove l'accordo viene concluso direttamente dal franchisor con il franchisee; il franchisor si impegna a fornire tutti i servizi

¹⁰ Seroude, M. (1971, n. 115). Le licensing franchising development,. *Moniteur du Commerce International*.

descritti nel contratto e svolge in prima persona i controlli volti al verificare il corretto funzionamento dell'impresa.

-Il *Pluri-franchising*: consiste in un'autorizzazione da parte del Franchisor e rivolta ad un Franchisee a stipulare contratti di Franchising con altri Franchisor, che offrono prodotti o servizi complementari. Il pluri-franchising è una modalità di affiliazione in cui un singolo franchisee ha la possibilità di gestire più contratti di franchising contemporaneamente, spesso con diversi franchisor. Questo approccio permette al franchisee di offrire una gamma più ampia di prodotti o servizi complementari sotto diversi marchi, aumentando così il potenziale di mercato e le opportunità di profitto. In sostanza, il pluri-franchising consente al franchisee di diversificare il proprio business e sfruttare sinergie tra marchi differenti;¹¹

- Il *Franchising parziale*, noto anche come *Corner Franchising*, prevede l'allocazione di uno spazio dedicato all'interno di un punto vendita, dove vengono venduti i prodotti del franchisor seguendo le modalità di presentazione e le tecniche di vendita stabilite da quest'ultimo. Questo sistema permette una distribuzione dei prodotti più fidelizzata e personalizzata, incentivando così i consumatori all'acquisto. È fondamentale che i prodotti offerti siano di alta qualità e ben apprezzati sul mercato, in modo da riflettere positivamente sul marchio.
- Il *master Franchising e area franchising* sono accordi in cui un sub-affiliante assume la responsabilità di sviluppare e gestire una rete di affiliati in una specifica area. La differenza tra le due formule sta nell'ampiezza dell'area operativa: nel master franchising, la rete può estendersi a livello

¹¹ BONANI, G. (2004). *Guida al Franchising- come diventare affiliato*. Milano: FrancoAngeli.

nazionale, mentre nell'area franchising è limitata a una zona geografica specifica. Questa formula consente al franchisor di decentralizzare la gestione della rete di affiliati, beneficiando al contempo della conoscenza locale del sub-affiliante. È un modello di franchising spesso utilizzato per strategie di internazionalizzazione.¹²

Oltre alle categorie finora elencate possiamo distinguere un'ulteriore tipologia di franchising, quello internazionale; quest'ultimo non rappresenta una tipologia a sé stante bensì rappresenta una strategia che un'impresa può adottare per entrare nei mercati esteri. Difatti il franchising internazionale può assumere le forme sopracitate quindi può avere carattere distributivo, industriale o di servizi. Il franchising internazionale può essere realizzato inoltre con un approccio diretto, il quale prevede la stipulazione di un contratto di affiliazione commerciale tra il franchisor e i franchisee locali; Tale scelta presuppone però la presenza sul territorio da parte del franchisor di una struttura adeguata a gestire gli affiliati ed a prestare loro i servizi contrattuali. 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*".¹³

In alternativa si può optare per un ingresso indiretto sui mercati, il quale risulta opportuno l'utilizzo quando l'impresa comprende di non avere sufficiente conoscenza del mercato estero per operarvici in prima persona e per tale ragione decide di coinvolgere un'entità terza (fisica e giuridica) che oltre all'apporto di capitale, sia in grado di assumersi la responsabilità e i rischi dell'intera opera nel suo territorio.¹⁴ L'azienda che decide di espandersi a livello internazionale mediante

¹² M. Amoroso, G. Bonani, P. Grassi, (2001) *Il franchising, valutare, organizzare e gestire un'attività in franchising*, Milano: Il Sole 24 Ore

¹³ Bertoli G., Valdani E., (2018) *Marketing Internazionale*, Milano: Egea

¹⁴ Bertoli G., Valdani E., (2018) *Marketing Internazionale*, Milano: Egea

la rete in franchising ha l'opportunità di scegliere diverse opzioni che si declinano in formule di franchising internazionale tra loro alternative a seconda delle caratteristiche del mercato-obiettivo e del livello di controllo e di rischio che si intende gestire. Il franchising internazionale sembra un'alternativa estremamente valida per espandere i propri confini territoriali, difatti tra i vantaggi possiamo certamente individuare l'aumento dei ricavi, il riconoscimento del marchio e l'accesso a nuovi mercati, tuttavia, è fondamentale considerare anche gli aspetti più critici di tale scelta come le differenze interculturali, una proprietà intellettuale potenzialmente vulnerabile e la conformità legale rispetto alle specifiche normative del paese di destinazione.¹⁵ Dunque, possiamo concludere dicendo che, sì il franchising internazionale potrebbe essere una valida opportunità ma prima è necessaria un'attenta valutazione dei relativi aspetti positivi e negativi che ne potrebbero scaturire.

1.3 Gli attori del franchising

Nei paragrafi precedenti, abbiamo esplorato il concetto di franchising, la sua evoluzione e le diverse tipologie adottabili. Ora è il momento di descrivere i protagonisti di questo modello: il franchisor e il franchisee. Analizzeremo le motivazioni che spingono ciascuna parte a unirsi attraverso l'affiliazione commerciale, le strategie adottate, e i vantaggi e gli svantaggi di questa scelta.

Il *franchisor* è il titolare di un marchio forte e riconosciuto, che decide di cederlo a terzi insieme al proprio know-how. Offre sul mercato una serie di prodotti e/o servizi secondo metodi commerciali uniformi e standardizzati. Col tempo, ha sviluppato metodi operativi consolidati presso i propri punti vendita, che trasmette

¹⁵ Al Bakri, A.A. and Kiswani, N.M. (2024), "Examining the advantages and disadvantages of international franchising and licensing from both legal and business perspectives within GCC region", *International Journal of Law and Management*, Vol. 66 No. 3, pp. 305-325

ai propri affiliati tramite formazione e assistenza.¹⁶ La decisione di costruire una rete di franchising è complessa e richiede una valutazione minuziosa dei vantaggi, svantaggi, punti di forza e debolezza dell'azienda, nonché delle opportunità e minacce presenti nei mercati.

Vantaggi per il franchisor

La scelta di adottare il sistema dell'affiliazione commerciale offre numerosi vantaggi. Il franchising permette all'imprenditore di espandersi rapidamente senza dover sostenere i costi di apertura e gestione dei singoli punti vendita, che sono invece a carico del franchisee. Questo, attraverso il pagamento di una quota iniziale (fee di ingresso) e pagamenti periodici (royalties)¹⁷, può usufruire di un marchio già avviato e del know-how relativo all'attività e al prodotto. Grazie alla rete di affiliati, il franchisor può raggiungere mercati sconosciuti o inesplorati in modo più semplice ed economico, soprattutto in paesi geograficamente e culturalmente distanti.

Un'espansione facilitata comporta un aumento della quota di mercato e una riduzione dei costi in conto capitale (CapEx)¹⁸, sostenuti dal franchisee. Tra gli aspetti positivi, vi è la possibilità di ridurre il rischio finanziario, grazie ai pagamenti delle royalties che garantiscono un flusso stabile di reddito, indipendentemente dalle performance dei singoli punti vendita. L'espansione del marchio tramite franchising può portare a vantaggi economici dovuti alle economie di scala, come

¹⁶ G. BONANI, (2004) *Guida al Franchising- come diventare affiliato*, Milano: FrancoAngeli

¹⁷ Le royalties rappresentano le somme di denaro periodiche che il franchisee deve corrispondere al franchisor relativamente ai servizi che quest'ultimo offre in determinato periodo di tempo.

¹⁸ Con CapEx (Capital Expenditure) si intendono gli investimenti in capitale o immobilizzazioni che un'impresa effettua, sia per acquisire, mantenere o migliorare le proprie attività non correnti. Il CapEx viene spesso utilizzato per intraprendere nuovi progetti o investimenti da parte di un'azienda.

acquisti in blocco e contratti nazionali, che riducono i costi complessivi per tutti i membri della rete.

Per ottenere risultati positivi, è essenziale adottare attività di standardizzazione e controllo di qualità, cruciali per preservare l'immagine del marchio e garantire che i clienti ricevano lo stesso livello di qualità e servizio in tutte le sedi. Questo aiuta il franchisor a creare un ambiente in cui ogni franchisee può avere successo seguendo le linee guida stabilite, garantendo coerenza, qualità e coesione del marchio.

Il franchising genera per l'imprenditore un flusso costante e ampio di entrate, non solo dai punti vendita di proprietà, ma anche attraverso la vendita di prodotti e servizi agli affiliati, ottenendo un margine su questi ultimi. Può anche ottenere flussi occasionali come le fee di ingresso, richieste al momento della stipula del contratto per l'accesso al sistema franchising, fornendo materiali di formazione, supporto iniziale e l'utilizzo del marchio. È importante che il franchisor analizzi a fondo le necessità dei propri affiliati, offrendo servizi di valore per cui sono disposti a pagare, piuttosto che imporre servizi obbligatori a prezzi elevati, causando malcontento tra i franchisee.¹⁹

Svantaggi per il franchisor

Nonostante si possa pensare che gli svantaggi e le criticità siano perlopiù sulle spalle degli affiliati, anche la figura del franchisor è sottoposta a questi. Anzitutto, l'implementazione di una rete di franchising richiede un grande investimento di tempo e denaro; come minimo un franchisor dovrebbe pianificare di spendere per lo sviluppo del business, un flagship store, la preparazione di documenti legali, il

¹⁹ Panda, S., Thapa, S., Paswan, AK e Mishra, SP (2023), Franchising: una prospettiva di segnalazione, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 38 No. 4, pp. 813-8278

marketing e i piani di imballaggio e il reclutamento e la formazione degli affiliati. Nonostante questa pianificazione però, il franchisor ha pur sempre un controllo piuttosto limitato sull'operato quotidiano di ciascun affiliato e ciò potrebbe portare a discrepanze nella qualità e nell'esperienza del cliente tra diverse sedi. Egli rimane comunque il proprietario del marchio esposto nell'intera rete e di conseguenza è responsabile dell'immagine di quest'ultimo e della sua reputazione.²⁰ Il franchisor deve poi fornire supporto continuo, formazione ed assistenza e questo richiede ingenti risorse e tempo. Risulta infine esposto a fallimento, nonostante tutte le analisi ed i controlli che si possano effettuare, un affiliato potrebbe rivelarsi una scelta sbagliata o ad esempio, il franchising potrebbe diventare non redditizio per altri motivi. Anche con un business plan collaudato, non vi è alcuna garanzia che un franchising abbia successo.

Tenuto conto dei vantaggi e degli svantaggi che l'affiliante può ottenere mediante l'implementazione di una rete di franchising è necessario che in sede di valutazione l'imprenditore sia in grado di valutare i propri punti di forza, il valore del proprio know-how da voler mettere a disposizione, la rilevanza del proprio marchio, i prodotti e servizi offerti e valutarli relativamente alle esigenze di mercato; una volta che si è consapevoli del proprio valore è necessario valutare le opportunità che vi si potrebbero presentare in determinati mercati. Risulta senza dubbi necessario anche andare ad analizzare quali sono i punti di debolezza dell'azienda e come intervenire su questi e soprattutto studiare il mercato ad i propri correnti. Soltanto una volta fatta tale analisi l'imprenditore sarà in grado di poter decidere se risulti opportuno dar vita a un sistema di affiliazione commerciale.

Il franchisee è un imprenditore indipendente dotato di sufficienti mezzi finanziari, il quale, per i vantaggi perseguibili attraverso il sistema, accetta di integrarsi in una

²⁰ C. Ravazzi, (2014) *"Franchising: affidarsi conviene?"*, Milano: Franco Angeli

rete di franchising aderendo ad un sistema impostato dal franchisor in cambio di una licenza d'uso del marchio e degli altri segni distintivi appartenenti a quest'ultimo.²¹

Vantaggi per il franchisee

L'affiliazione commerciale viene scelta dagli imprenditori poiché essa risulta in grado di apportare numerosi vantaggi ed opportunità anche a realtà economiche più piccole; Senza dubbi, uno dei primi vantaggi che possiamo considerare è l'accesso ad un modello di business consolidato: ciò include processi operativi, strategie di marketing, formazione e supporto, riducendo quindi la necessità di creare un'attività da zero e conseguentemente diminuisce anche il relativo rischio imprenditoriale. In fase iniziale i franchisee vengono supportati dall'affiliante attraverso una formazione continua sui processi, sulla gestione dell'attività e di molti altri aspetti chiave del business; tale supporto può risultare fondamentale e prezioso per le imprese soprattutto se non si ha particolare esperienza nel settore. Dal primo giorno l'affiliato può vantare l'utilizzo di un marchio dotato di fiducia e riconoscibilità presso i mercati di riferimento, già noto ai clienti rappresentando un grande sui propri concorrenti.²² Il franchisee, inoltre, unendosi alla rete acquistano i beni e servizi dal franchisor che a sua volta acquista in grandi quantità e ciò le permette di acquistare ma anche rivendere questi prodotti a prezzi molto più competitivi; Una singola impresa, al di fuori di una rete di franchising, non riuscirebbe ad ottenere i medesimi prezzi. Può vantare inoltre, anche degli investimenti che il franchisor effettua in attività di ricerca e sviluppo potendo ottenere prodotti e servizi innovativi senza doverne sostenere il processo di innovazione in prima persona, i quali necessitano di grandi risorse. Attraverso il

²¹ G. BONANI, (2004) *"Guida al Franchising- come diventare affiliato"*, Milano: FrancoAngeli

²² C. Ravazzi, (2014) *"Franchising: affiliarsi conviene?"*, Milano: Franco Angeli

franchising l'imprenditore entra a far parte di una rete²³ e ciò gli di connettersi con altri imprenditori simili, condividendo esperienze, conoscenze e strategie di successo; tra gli aspetti positivi quindi non si può prescindere dalla valutazione del valore di suddetta rete.

Svantaggi per il franchisee

Nonostante gli evidenti aspetti positivi che un imprenditore può ottenere entrando a far parte di una rete di franchising è altrettanto palese la presenza anche di aspetti meno favorevoli come i costi iniziali e continui; entrare a far parte del circuito del franchising talvolta può essere piuttosto oneroso soprattutto nei primi tempi a causa, ad esempio, di costi di ingresso nella rete ma anche per il sostenimento dei costi operativi quotidiani e royalties periodiche. Far parte della rete inoltre implica certamente il rispetto di determinate regole e procedure che in questo caso vengono stabilite dal franchisor per garantire uniformità e coerenza del marchio che conseguentemente implicano minor discrezionalità all'imprenditore affiliato. Il franchisor potrebbe apportare modifiche significative alle politiche, al prodotto o al supporto fornito richiedendo adattamenti rapidi al franchisee. Tali vincoli, controlli e parametri stabiliti possono creare una situazione frustrante per l'affiliato che desidererebbe maggior autonomia imprenditoriale. La salute dell'attività del franchisee può essere influenzata dalla reputazione e dalle decisioni del franchisor, se quest'ultimo incontrasse problemi finanziari o avesse una cattiva gestione, ciò impatterebbe negativamente anche l'attività dei propri affiliati. Ulteriore elemento negativo è la possibile competizione tra i franchisee: nel caso in cui più unità di vendita si trovassero vicine geograficamente si potrebbe generare una concorrenza interna avendo come rischio una diminuzione dei volumi di affari o dei margini di

²³ La rete d'impresa è un contratto che consente ai partecipanti di mettere in comune attività e risorse; l'obiettivo di questa condivisione è migliorare il funzionamento e rafforzare la competitività delle aziende che ne fanno parte.

profitto. I contratti che regolano tali rapporti inoltre hanno spesso durata piuttosto lunga, e, la violazione di questi può comportare ingenti sanzioni finanziarie e conseguenze legali. Legarsi a rapporti come il franchising, nel caso in cui le cose non procedessero nel migliore dei modi, potrebbe essere causa di costi molto elevati e per tale ragione è necessario ponderare al meglio le decisioni per evitare lieti fini poco piacevoli. Stipulare un accordo di franchising non è così semplice come si potrebbe pensare. La difficoltà non risiede solo negli aspetti burocratici e legali, ma anche nella scelta delle parti coinvolte nel rapporto. Sia per il franchisor che per il franchisee, la decisione di creare o entrare a far parte di una rete così complessa richiede una valutazione approfondita dei vantaggi e svantaggi, come quelli discussi nei paragrafi precedenti. La decisione finale deve essere coerente non solo con l'attività svolta, ma anche con la capacità dell'imprenditore di aderire a determinate strutture organizzative. Sarebbe consigliabile implementare un programma formale che consenta alle parti di conoscersi reciprocamente prima di stipulare vincoli contrattuali.

1.4 Franchising management- Progettazione di una rete

*Con franchising management intendiamo il processo di pianificazione e realizzazione del sistema di franchising, ovvero della concezione, dei segni distintivi, della location, dei criteri di selezione, del package, del contratto, dei rapporti di collaborazione e della distribuzione di idee, beni, prodotti e servizi agli affiliati, al fine di creare scambi tra le parti che consentano di conseguire gli obiettivi di ognuna di esse e dei consumatori.*²⁴

Il franchising si basa sull'assunto che entrambe le parti coinvolte, franchisor e franchisee, traggano vantaggio dalla collaborazione, massimizzando i propri

²⁴ A. Rizzuto, (2012) *Franchising management: un approccio per l'analisi, la formulazione e l'attuazione del piano di sviluppo in franchising*, Milano: IPSOA Gruppo WoltersKluwer,

benefici e vedendo nell'altro un "compagno di avventure" ideale. Al cuore di questo sistema vi è la figura dell'affiliante, che vede nel franchising una modalità di crescita rapida. L'affiliante, o franchisor, può essere paragonato a un "apripista" che formula un'idea di business, la testa attraverso la propria impresa e, una volta creata una buona reputazione, decide di condividere la propria esperienza e organizzazione aziendale con soggetti esterni, i franchisee. I ruoli del franchisor si estendono anche a quelli di "regista" della struttura, poiché la creazione e l'evoluzione della rete dipendono dalle sue decisioni. Queste includono la scelta dei partner, la fornitura degli strumenti adeguati a ottenere risultati soddisfacenti, la decisione di dove sviluppare la rete e molto altro. La progettazione di un sistema di franchising è un'operazione complessa, soprattutto se l'impresa non ha mai avuto esperienza diretta nel mondo della distribuzione. Al contrario, se l'impresa ha già gestito succursali o filiali, il processo di progettazione risulta più semplice.

Il processo decisionale per la creazione di un franchising

Per essere considerato un franchisor, è fondamentale che l'imprenditore offra una formula imprenditoriale di successo che attiri imprenditori esterni a unirsi alla rete. Se si tratta di una nuova attività, il primo passo è individuare la missione e gli obiettivi da perseguire. Successivamente, il franchisor deve definire l'ampiezza del business, sia in senso orizzontale, riguardante la combinazione di prodotti, mercati e tecnologie, sia in senso verticale, relativo alla collocazione lungo la catena del valore e al grado di integrazione con le imprese esterne.

Le decisioni coinvolgeranno il marketing mix, ovvero tutte le azioni e le decisioni cruciali per il posizionamento di successo di un'azienda e il lancio sul mercato dei suoi prodotti e/o servizi. Il marketing mix si articola in quattro ambiti principali, noti come le 4P del marketing: prodotto, prezzo, distribuzione e promozione.

Una volta definiti in modo chiaro e strategico questi quattro elementi, l'imprenditore è in grado di avviare un modello di business vincente. Quando l'impresa avrà raggiunto una solida posizione di mercato, potrà considerare il franchising come ulteriore strumento di crescita.

Possiamo racchiudere tale progetto in cinque fasi:

1. Studio della fattibilità del progetto e piano d'impresa: Analisi iniziale per valutare la sostenibilità e la redditività del franchising.
2. Sperimentazione iniziale della formula e verifica del negozio tipo: Test della formula imprenditoriale attraverso un negozio pilota.
3. Formalizzazione del rapporto di franchising: Definizione e stipula degli accordi legali tra franchisor e franchisee.
4. Attivazione delle operazioni di franchising: Implementazione delle procedure e avvio delle attività operative.
5. Controlli e follow-up del sistema: Monitoraggio e gestione continua della rete per garantirne il successo e la coerenza.

Queste fasi strutturate permettono di creare un franchising efficace e sostenibile, garantendo vantaggi per entrambe le parti coinvolte. Le prime due fasi possono racchiudersi nella progettazione, le successive nella realizzazione di una rete di franchising.

Fase 1- Studio della fattibilità del progetto e piano d'impresa

Analisi del Valore e della Fattibilità Economica del Progetto: Come indicato nella fase uno, il primo passo è condurre un'analisi approfondita del valore del progetto e della validità economica del sistema. In questa fase, è fondamentale valutare l'originalità dell'offerta, la capacità di trasferire agli affiliati la formula ideata e l'adattabilità della stessa a diversi contesti economici e geografici. Solo un riscontro positivo può incoraggiare il franchisor a proseguire e a raccogliere ulteriori informazioni per l'implementazione della rete.

Attraverso ricerche di mercato, si possono ottenere informazioni essenziali riguardanti la domanda, la presenza di un mercato per i prodotti o servizi offerti e la sua ampiezza, la concorrenza diretta e indiretta, e il mercato estero, nel caso si decida di estendere la presenza in mercati stranieri. Per mappare geograficamente le aree da presidiare con la propria rete, il franchisor può predisporre un *Market Representation Plan* o *National Franchising Plan*. Questo strumento sarà utile per individuare le aree commerciali obiettivo e stabilire i confini territoriali di ciascuna unità locale, assicurando a ogni affiliato un'area operativa esclusiva.

Analisi del Marchio e del Franchising Package: Successivamente, è necessario analizzare il marchio che si intende concedere in uso. Secondo la normativa vigente, il franchisor è tenuto a cedere il cosiddetto “*franchising package*” (M. Ciambotti, 1989, p.52), che comprende la licenza d'uso degli elementi di identificazione come marchi, nome, insegna, logo e altri segni distintivi, i brevetti di invenzione e il know-how utilizzato nella produzione e vendita dei prodotti o servizi all'interno dell'organizzazione.

In un mercato altamente competitivo, un marchio riconoscibile e distintivo è un elemento discriminante per il consumatore nella scelta di acquisto. Un marchio

forte può instaurare un rapporto di fiducia con il cliente, convincendolo che l'offerta sia superiore a quella dei concorrenti. Un marchio noto è anche fondamentale per attrarre potenziali affiliati alla rete.

Data l'importanza del marchio, è essenziale tutelarlo adeguatamente. La normativa vigente prevede diverse forme di protezione, e per ottenere un utilizzo esclusivo e una maggiore tutela dei propri diritti, è necessario registrare il marchio presso l'Ufficio Italiano Brevetti e Marchi.²⁵

Fase 2-Sperimentazione iniziale della formula e verifica del negozio tipo

Conclusa la prima fase, il potenziale franchisor deve dimostrare ai futuri affiliati la redditività e validità della propria formula attraverso la gestione di uno o più punti vendita pilota. Questi centri pilota, definiti come unità aziendali create e gestite direttamente dal franchisor, dai suoi collaboratori o dagli *affiliati pilotage*²⁶, fungono da prototipi per le future unità affiliate.

I centri pilota servono a testare la validità ed efficacia della formula commerciale ideata, mettendo a punto il know-how necessario affinché possa essere replicabile da terzi quando verrà costituita la rete in franchising. I risultati di questa sperimentazione devono essere misurabili in termini economici, riflettendosi nel bilancio di esercizio. Per garantire la misurabilità, le unità pilota devono avere una contabilità separata, con distinti centri di imputazione di costi e ricavi.

²⁵ Articolo 2569 Codice Civile, Diritto di Esclusività

²⁶ Sono una particolare categoria di affiliati con cui il franchisor stipula i cosiddetti contratti di pilotage ovvero un accordo mediante il quale l'affiliante concede ad un terzo soggetto, anch'egli imprenditore, il diritto di sperimentare per una durata di tempo determinata, di norma un anno, la formula commerciale, all'interno di una determinata location, utilizzando i segni distintivi del primo.

Una volta avviata la rete di franchising, le unità pilota continueranno a operare con lo scopo di fornire formazione iniziale ai nuovi affiliati e al loro personale, nonché di favorire il continuo rinnovamento dell'organizzazione.²⁷ La fase successiva di analisi permetterà al franchisor di raggiungere vari obiettivi, tra cui:

- Valutare e verificare ulteriormente il valore economico della formula.
- Identificare punti di forza e debolezza.
- Analizzare le risposte della concorrenza.
- Sperimentare e controllare le procedure contenute nel manuale operativo.

Al termine della sperimentazione, verrà redatto un rapporto dettagliato che descriverà come le future unità affiliate dovranno svilupparsi ed operare nella pratica.

1.5 Franchising management- Implementazione di una rete

Dopo aver sperimentato con successo la formula commerciale attraverso i centri pilota, il franchisor può procedere con l'implementazione della rete di franchising attraverso le restanti fasi. La prima azione da intraprendere è l'individuazione dei futuri affiliati. Le politiche di reclutamento comprendono decisioni e azioni volte alla ricerca e costituzione di alleanze strategiche con altri imprenditori.

Fase 3-Formalizzazione del rapporto di franchising

Identificazione del Franchisee Ideale: Il franchisor deve avere un'idea chiara del profilo del franchisee ideale. Questo può essere simile alla creazione di una "buyer

²⁷ A. Rizzuto, (2012) *Franchising management: un approccio per l'analisi, la formulazione e l'attuazione del piano di sviluppo in franchising*, Milano:IPSOA Gruppo WoltersKluwer

personas”²⁸, che descrive tutte le caratteristiche dell'affiliato tipo. Alcune domande cruciali da porsi durante l'analisi di un candidato includono:

- La rete è più adatta per un imprenditore singolo o per una società?
- Quali obiettivi si aspettano di raggiungere gli affiliati all'interno della rete?
- Il candidato ha la capacità di collaborare e adattarsi al sistema del franchising?
- Qual è il capitale necessario per l'investimento?
- L'esperienza pregressa del candidato nel settore può essere vantaggiosa?

Presentazione dell'Offerta: Il Franchise Kit: Per attrarre i giusti candidati, il franchisor deve dimostrare il valore della propria rete e quello che offre agli affiliati. A tal fine, viene redatto un "Portfolio di Presentazione" (*Franchise Kit* o *Sales Package*)²⁹, che include:

- *Brochure aziendale:* panoramica generale dell'azienda, storia, missione, visione e prodotti/servizi offerti.
- *Informazioni sul franchisor:* dettagli sulla società madre, dati finanziari, storia aziendale e successi.
- *Requisiti di investimento:* analisi dettagliata dei costi iniziali, royalty, fee di ingresso e altri costi.
- *Programma di formazione:* panoramica dei vari ambiti in cui verrà fornita la formazione.

²⁸ Con *buyer personas* intendiamo rappresentazione dell'acquirente tipo di un prodotto o di una categoria di prodotto, creata da un'impresa, sulla base delle ricerche di mercato e delle informazioni disponibili sui clienti, per descrivere e analizzare un particolare gruppo di potenziali clienti accomunati non solo da esigenze comuni in termini di acquisto, ma anche da atteggiamenti e convinzioni simili in diversi ambiti esistenziali.

²⁹ Harmon, T.R. and Griffiths, M.A. (2008), Franchisee perceived relationship value, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 23 No. 4, pp. 256-263.

- *Prospetto informativo*: documento che fornisce gli elementi fondamentali del sistema, i diritti e le responsabilità delle parti coinvolte.
- *Testimonianze di altri franchisee*: utili per comprendere l'esperienza degli affiliati esistenti, con dettagli su aperture, chiusure e turnover.
- *Contratto di franchising*: copia del contratto per permettere una valutazione completa da parte del candidato.

Il franchise kit è essenziale per il processo decisionale dei potenziali franchisee, fornendo loro tutte le informazioni necessarie per valutare se l'affiliazione è in linea con i loro obiettivi.³⁰

Impiego di Consulenti: Per semplificare questa fase, il franchisor può rivolgersi a consulenti esterni, che possono fornire assistenza in vari ambiti come quello finanziario, legale, amministrativo e di marketing. L'uso di consulenti è regolamentato dal Codice Deontologico di AssoFranchising³¹ e include:

- *Specialisti*: competenti in specifiche aree, ma la loro presenza può comportare una mancanza di coordinamento.
- *Società di consulenza specializzate*: offrono un pacchetto completo di servizi, evitando problemi di coordinazione tra specialisti isolati.
- *Franchise brokers*: persone o società che aiutano nella selezione degli affiliati, fungendo da intermediari nel processo decisionale.
- *Altri specialisti utilizzati dagli affiliati*: figure che supportano i franchisee nella gestione operativa del negozio o nell'immagine pubblicitaria.

³⁰ K. Shivell, K. Banning, (1995) *The franchise kit*, McGraw-Hill

³¹ AssoFranchising, (1996). *Codice di Comportamento Albo Aderenti, Consulenti ed Esperti*. Milano: Assofranchising- Associazione Italiana Franchising

Questi passaggi e risorse aiutano a formalizzare e strutturare il rapporto di franchising, garantendo una solida base per la crescita della rete.

Fase 4-Attivazione delle operazioni di franchising

In questa fase, si delineano le figure principali nello sviluppo della rete di franchising. Tra queste, la figura chiave è il *direttore di franchising*, il quale svolge un ruolo multifunzionale che richiede competenze manageriali, capacità di comunicazione e una profonda comprensione del modello di franchising e delle esigenze dei franchisee.³² Egli è fondamentale per l'espansione e la gestione del sistema di franchising, con responsabilità che variano in base alle dimensioni e alle esigenze specifiche dell'azienda franchisor. È responsabile dello sviluppo della rete, della ricerca di nuovi affiliati e del monitoraggio delle prestazioni delle singole unità di franchising, analizzando dati finanziari, metriche operative e feedback dei clienti per identificare aree di forza e opportunità di miglioramento.

Supporto e Collaborazione: Il direttore di franchising è supportato da altre figure chiave, tra cui il *responsabile sviluppo*, che ha grandi responsabilità soprattutto nella fase di implementazione della rete e nella selezione dei primi affiliati. Inoltre, i *responsabili dell'area* (field manager) sostengono il direttore nelle attività operative quotidiane. Questi ultimi assicurano che i contratti e il manuale operativo siano rispettati, fungendo da collegamento tra il franchisor e i franchisee. Oltre a svolgere attività ispettive, offrono consulenza, rappresentando gli obiettivi di business del franchisor alla rete.

³² M. Amoroso, G. Bonani, P. Grassi, (2001) *Il franchising*, Milano: Il Sole 24 Ore

Prima dell'apertura di un nuovo punto vendita affiliato, il franchisor deve fornire agli affiliati gli strumenti necessari per avviare e gestire l'attività. In questa fase viene ceduto il "*package deal*," che include:

- *Licenza d'uso*: elementi di identificazione come marchio, nome, insegna, emblemi e segni distintivi.
- *Brevetti di invenzione e know-how*: conoscenze e tecniche relative all'avviamento e alla conduzione efficace dell'impresa.
- *Consulenza e formazione*: assistenza tecnico-manageriale per trasmettere la cultura d'impresa.

Lo strumento principale di questo pacchetto è il know-how, definito come "*l'insieme delle conoscenze e delle tecniche relative all'avviamento e alla conduzione efficace di un'impresa in un determinato settore,*"³³ che è segreto, sostanziale e individuato.

Contestualizzandolo al franchising però, il know how può essere definito come "*quel patrimonio di conoscenze pratiche non brevettate derivanti da esperienze e da prove eseguite dall'affiliante, patrimonio che è segreto, sostanziale ed individuato; per segreto, che il know-how, considerato come complesso di nozioni o nella precisa configurazione e composizione dei suoi elementi, non è generalmente noto né facilmente accessibile; per sostanziale, che il know-how comprende conoscenze indispensabili all'affiliato per l'uso, per la vendita, la rivendita, la gestione o l'organizzazione dei beni o servizi contrattuali,*"³⁴

³³ A. Rizzuto, (2012) "*Franchising management: un approccio per l'analisi, la formulazione e l'attuazione del piano di sviluppo in franchising*", Milano: IPSOA Gruppo WoltersKluwer,

³⁴ Legge 6 maggio 2004, n. 129 "Definizione Franchising- Norme per la disciplina dell'affiliazione commerciale"

Programma di Formazione e Manuale Operativo: Il vincolo di formazione viene riportato all'interno della normativa vigente che ne impone l'obbligatorietà, difatti il regolamento dell'Associazione Italiana del Franchising stabilisce che: “*Nel contratto di Franchising dovrà essere indicato chiaramente il tipo, l'entità ed il periodo dell'assistenza e della formazione fornita dall'Affiliante all'Affiliato. Tali dati potranno essere contenuti in un allegato, aggiornabile periodicamente. Inoltre, dovrà essere indicato chiaramente il know how fornito dall'Affiliante all'Affiliato.*”³⁵

La diffusione del know-how avviene tramite corsi di formazione preapertura, manuali operativi, attrezzature, procedure collaudate, corsi di aggiornamento, consulenza e assistenza. Il programma di formazione, regolamentato dal contratto di franchising, deve essere chiaramente delineato, indicando tipo, entità e periodo dell'assistenza e della formazione fornita dal franchisor.

Il *Manuale Operativo* è il documento formale che trasferisce agli affiliati i metodi operativi e la formula del franchisor. Deve essere aggiornato costantemente per riflettere miglioramenti e nuove pratiche, garantendo una formazione continua durante tutto il rapporto di affiliazione.³⁶ Le sezioni standard del manuale includono:

- Introduzione e Panoramica: storia, missione, visione e valori fondamentali dell'azienda.
- Procedure Operative Standard (SOP): operazioni quotidiane dell'unità di franchising.

³⁵ Articolo 8, “Formazione e Know How” del Codice Deontologico dei Soci di Assofranchising

³⁶ M. Amoroso, G. Bonani, P. Grassi, (2001) “*Il franchising*”, Milano: Il Sole 24 Ore

- Gestione del Personale: linee guida e politiche aziendali relative alla gestione del personale.
- Gestione Finanziaria: budgeting, gestione delle finanze, report finanziari e gestione delle scorte.
- Marketing e Pubblicità: strategie di marketing e pubblicità, materiali promozionali e campagne.
- Assistenza Tecnica e Supporto: canali di supporto tecnico e operativo.
- Conformità Normativa e Legale: normative e regolamenti pertinenti.

Assistenza Pre-apertura e Pubblicità: Nelle prime settimane di rapporto, il franchisor assicura un'assistenza preapertura agli affiliati, che include sia formazione teorica (con il personale dell'affiliante o esperti esterni) sia pratica (on the job presso unità pilota o affiliate con ottime prestazioni)³⁷. Inoltre, fornisce supporto in termini di materiale pubblicitario e promozionale, con scelte strategiche che includono pubblicità nazionale, pubbliche relazioni, pubblicità locale e pubblicità cooperativa. La pubblicità locale è particolarmente importante nella fase di lancio per acquisire notorietà e conoscenza nel territorio.

Servizi di Supporto Continuo: Oltre all'assistenza preapertura, il franchisor deve garantire un supporto continuo durante tutta la durata del rapporto di affiliazione, fornendo assistenza tecnica, commerciale e pubblicitaria per costruire una rete di successo. Questo supporto permanente è essenziale per mantenere standard di qualità e servizio coerenti con il marchio e per adattarsi ai cambiamenti e miglioramenti continui nel settore.

Fase 5-Controlli e follow-up del sistema

Per il successo di una rete di franchising, è essenziale la fedele duplicazione del sistema nel punto vendita. Il franchisor deve verificare che il sistema ideato e condiviso con i franchisee sia applicato uniformemente.³⁸ I controlli possono variare in modalità e tempi, ma generalmente si dividono in due categorie:

1. *Controlli Operativi*: Verifica della corretta applicazione delle procedure riportate nei manuali operativi.
2. *Controlli Gestionali*: Monitoraggio dei risultati finanziari e gestionali di ogni affiliato per valutarne la redditività e identificare eventuali criticità.

Questi controlli, sebbene necessari, possono risultare scomodi per il franchisor e difficili da accettare per il franchisee, poiché potrebbero mettere a rischio la relazione tra le parti.

Le attività di follow-up sono altrettanto cruciali. La rete di franchising è in continua evoluzione, e man mano che si sviluppa, il sistema e il mercato cambiano. Questo rende inevitabile l'implementazione di nuove attività e iniziative. Il franchisor deve essere in grado di adattare e aggiornare i manuali operativi, le attività formative, la pubblicità e tutti gli ambiti rilevanti.

La raccolta di informazioni è fondamentale per questo processo. Le informazioni devono provenire sia dall'esterno, dai mercati, sia dall'interno, grazie alla comunicazione con i franchisee. Una comunicazione bidirezionale continua è essenziale e può essere facilitata attraverso iniziative di team building, come

³⁸ C. Ravazzi, (2014) *Franchising: affidarsi conviene?*, Milano: Franco Angeli

convention annuali, dove tutti i membri della rete possono unirsi e condividere esperienze e risultati.

In sintesi, i controlli regolari e il follow-up dinamico assicurano che la rete di franchising rimanga coerente e redditizia, adattandosi ai cambiamenti del mercato e migliorando continuamente grazie al feedback dei franchisee.³⁹

1.6 La nascita del franchising come forma contrattuale

Il franchising è nato negli Stati Uniti intorno agli anni '50 e si è rapidamente diffuso in Europa, inclusa l'Italia. Tuttavia, mentre negli Stati Uniti esisteva una regolamentazione specifica sin dall'inizio, in Europa mancava un quadro normativo uniforme, costringendo i vari attori a ricorrere alle normative nazionali esistenti. Questa situazione ha causato incertezza e confusione, soprattutto a livello giuridico, poiché il franchising veniva disciplinato in modi diversi da paese a paese. Un primo chiarimento è arrivato con la sentenza del noto caso *Pronuptia*⁴⁰ in cui la Corte ha riconosciuto la necessità di una regolamentazione specifica del franchising e ha enunciato una serie di principi che hanno spinto il legislatore comunitario a intervenire, portando all'emanazione del Regolamento CE 4087/88. Questo regolamento ha fornito la prima definizione legislativa di franchising, descrivendolo come: *“un insieme di diritti di proprietà industriale o intellettuale relativi a marchi, denominazioni commerciali, insegne, modelli di utilità, disegni, diritti d'autore, know-how o brevetti da utilizzare per la rivendita di beni o per la prestazione di servizi a utilizzatori finali.”*⁴¹ Questo venne poi sostituito con il Regolamento n. 2790/99 proponendo un nuovo punto di vista sul fenomeno non contenendo una definizione del franchising ma riportandone una sul know how; il

³⁹ M. Amoroso, G. Bonani, P. Grassi, (2014) *Il franchising*, Milano: Il Sole 24 Ore,

⁴⁰ Corte di Giustizia 28.01.1986 causa C-161/84

⁴¹ Regolamento (CEE) 4087/88 della Commissione del 30.11.1988 concernente l'applicazione dell'art. 85, § 3, del Trattato a categorie di accordi di franchising

quale viene definito come: “*un patrimonio di conoscenze pratiche non brevettate, derivanti da esperienze e da prove eseguite dal fornitore, patrimonio che è segreto, sostanziale ed individuato; in tale contesto per "segreto" si intende che il "know-how", considerato come complesso di nozioni o nella precisa configurazione e composizione dei suoi elementi, non è generalmente noto, né facilmente accessibile; per "sostanziale" si intende che il "know-how" comprende conoscenze indispensabili all'acquirente per l'uso, la vendita o la rivendita dei beni o dei servizi contrattuali; per "individuato" si intende che il "know-how" deve essere descritto in modo sufficientemente esauriente, tale da consentire di verificare se risponde ai criteri di segretezza e di sostanzialità;*”⁴² Questi regolamenti hanno spinto i paesi europei a legiferare in materia di franchising. In Italia, i primi contributi giurisprudenziali risalgono al 1982⁴³ e al 1984⁴⁴. Nel primo caso viene fornita una descrizione piuttosto riduttiva del contratto denominandolo come “*contratto di affiliazione*” sottolineando soltanto la concessione a favore dell'affiliato dei diritti di utilizzo delle tecniche commerciali dell'affiliante mentre nella seconda ha recepito la qualificazione di franchising che le parti avevano dato al rapporto contrattuale stipulato tra loro. La svolta normativa si ebbe con l'entrata in vigore della Legge n. 129 del 6 maggio 2004 introducendo una disciplina giuridica al contratto di franchising denominandolo “*Contratto di Affiliazione Commerciale*”; A partire da questo momento quest'ultimo viene definito come contratto tipico.⁴⁵

⁴² Regolamento (CE) 2790/1999 della Commissione del 22.12.1999, relativo all'applicazione dell'articolo 81, § 3, del Trattato CE a categorie di accordi verticali e pratiche concordate

⁴³ Ordinanza del tribunale di Milano del 30 aprile 1982

⁴⁴ Sentenza della pretura di Roma dell'11 giugno 1984

⁴⁵ Si definiscono contratti tipici quelli previsti dalla legge o dal Codice civile. Prima dell'entrata in vigore della Legge 129/2004 il contratto di franchising rientrava nelle fattispecie di contratti atipici ovvero sulla base del principio di autonomia contrattuale le parti potevano stipulare anche contratti diversi da quelli previsti dalla legge. “le parti possono liberamente determinare il contenuto del contratto nei limiti imposti dalla legge e dalle norme corporative (..)” (Art. 1322 c.c Autonomia contrattuale)

Prima dell'emanazione della legge del 2004, il codice deontologico dell'Associazione Italiana del Franchising (AIF) ha offerto un contributo sostanziale alla regolamentazione del fenomeno. Fondata nel 1971, l'AIF si propone di tutelare e garantire la qualità del franchising in Italia. Il suo Codice Deontologico, composto da undici articoli, si ispira ai principi del codice della Federazione Europea del Franchising, di cui Assofranchising è membro.⁴⁶

Il Codice Deontologico integra la normativa vigente senza contraddirla; in caso di discrepanze, i soci sono tenuti a rispettare la legge, esonerandosi dalle norme contrastanti del codice.⁴⁷ I membri dell'associazione, inclusi i loro marchi, vengono riconosciuti come simboli di qualità. In cambio, il franchisor si impegna a rispettare i principi di trasparenza, professionalità e riservatezza.

Secondo l'art. 1 della Legge n. 129 del 2004, l'affiliazione commerciale può essere definita come: *“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.”* Il contratto può essere utilizzato in qualsiasi settore economico e deve essere redatto in forma scritta a pena di nullità. La durata del

⁴⁶ La European Franchise Federation è stata fondata nel 1972 come associazione senza scopo di lucro per promuovere, difendere e parlare per l'industria del franchising in Europa. L'EFF è ora riconosciuta come la voce principale per il franchising etico.

⁴⁷ L'Associazione Italiana del Franchising vigilerà sulla corretta ed integrale osservanza, da parte dei propri Soci, delle norme contenute nel presente Codice Deontologico, nonché delle norme aventi forza di legge o di autoregolamentazione, che risultino applicabili ai rapporti di Franchising, sia a livello italiano che a livello europeo”, Codice Deontologico, Art. 11

contratto può non essere determinata, ma se stabilita, non può essere inferiore a tre anni, salvo risoluzione anticipata per inadempimento. Il contratto deve garantire trasparenza nelle trattative precontrattuali, indicando l'ammontare totale degli investimenti richiesti, le modalità di calcolo e pagamento delle royalties, il rispetto del patto di esclusiva territoriale, il know-how fornito, e le condizioni di rinnovo, risoluzione e cessione del contratto.

L'art. 3 stabilisce che *"per la costituzione di una rete di affiliazione commerciale l'affiliante deve aver sperimentato sul mercato la propria formula commerciale."* Questo requisito assicura che il franchisor abbia un modello di business comprovato.

Obblighi dell'Affiliato

Secondo l'articolo 5 della Legge 129/2004, l'affiliato ha due obblighi principali: l'immutabilità della sede e l'obbligo di riservatezza. L'affiliato non può trasferire la sede indicata nel contratto senza il consenso preventivo dell'affiliante, salvo in casi di forza maggiore. Questa norma mira a preservare il controllo dell'affiliante sulla rete di affiliati e a garantire la continuità delle relazioni di informazione e collaborazione durante tutto il periodo contrattuale. Inoltre, l'affiliato deve mantenere riservate le informazioni relative all'attività oggetto dell'affiliazione commerciale anche dopo la fine del contratto; tale obbligo si estende anche al personale dell'affiliato.⁴⁸

In pratica, l'affiliato deve rispettare molti altri obblighi, specificati nel manuale operativo, per garantire uniformità nella rete di distribuzione dell'affiliante. Tuttavia, il legislatore ha scelto di non regolamentare queste clausole contrattuali per non limitare l'autonomia delle parti, consentendo all'affiliante di personalizzare

⁴⁸ M. Amoroso, G. Bonani, P. Grassi, (2001) *Il franchising*, Milano: Il Sole 24 Ore

il contratto in base alle specifiche esigenze di distribuzione dei suoi prodotti o servizi.

Obblighi dell'Affiliante

L'articolo 4 della Legge 129/2004 definisce gli obblighi che il franchisor deve rispettare, con particolare enfasi sulla trasparenza. Questo obbligo viene adempiuto tramite le "disclosure regulations," una serie di informazioni e principi inderogabili che devono essere noti all'affiliato. La legge stabilisce che il franchisor deve fornire all'affiliato, almeno trenta giorni prima della firma del contratto, una copia completa del contratto e una serie di allegati. Questi possono includere: bilanci degli ultimi tre anni, indicazioni dei marchi offerti in licenza con la relativa documentazione, una sintesi della formula imprenditoriale, un elenco degli affiliati presenti con il relativo turnover e eventuali procedimenti giudiziari in corso a carico dell'affiliante.

Il principale obbligo del franchisor rimane comunque il trasferimento a titolo oneroso di un insieme di diritti di proprietà industriale e/o intellettuale. In assenza di proprietà immateriali, un contratto non può essere qualificato come franchising. Come affermato: "A dispetto del nomen juris dato dalle parti, non può qualificarsi come franchising il contratto nel quale non sia previsto alcun trasferimento di know-how e di segni distintivi."⁴⁹

⁴⁹ A. Frignani, (1990) *Il Franchising*, UTET

CAPITOLO DUE

LA RELAZIONE INTER-ORGANIZZATIVA COME FONTE DI CO-CREAZIONE DI VALORE

2.1 Il concetto di rete

L'evoluzione dei mercati, l'adozione di nuove tecnologie, le mutevoli preferenze dei consumatori e la crescente competizione, anche a livello internazionale, hanno reso sempre più impegnativa la sopravvivenza delle imprese. Queste devono costantemente cercare sostegno e collaborazione con altri attori presenti nei mercati in cui operano; tale esigenza nasce dalla consapevolezza che i contraenti singolarmente non riuscirebbero a raggiungere le volute condizioni di efficacia ed efficienza; pertanto, risulta vitale crearsi intorno una fitta rete di soggetti con cui instaurare relazioni durature che gli consentano di raggiungere gli obiettivi prefissati.⁵⁰

Le imprese non sono più orientate solamente ad una crescita dimensionale interna ma bensì si sono spostate verso obiettivi di crescita anche esterna mediante l'ausilio di percorsi economici basati sulle relazioni, che consentono il recupero di consistenti margini di flessibilità.

Un accordo può essere definito come una relazione formalizzata tra due soggetti dal quale deriva un determinato comportamento volto al raggiungimento degli obiettivi stabiliti. È bene quindi non confondere un accordo da una relazione; quest'ultima è presente in qualsiasi processo di mercato e nasce da uno scambio tra le parti, come ad esempio la relazione impresa-cliente dove vengono scambiati beni e servizi, dove ciascuna di queste mantiene la propria autonomia e identità e sono

⁵⁰ Klarin, A. e Sharmelly, R. (2023), " *Organizational networking processes in turbulent environments: strategic sensemaking perspective*", Journal of Business & Industrial Marketing

in grado di modificare le condizioni di mercato e l'evoluzione delle proprie strategie.⁵¹ L'assunto di base è quindi dato dal fatto che nessun operatore economico è in grado, ad oggi, di poter operare autonomamente nei mercati senza collaborare con soggetti esterni.

Il fenomeno delle relazioni tra i soggetti economici è da decine di anni ormai oggetto di ampio studio e di approfondita analisi in tutte le branche degli studi economico-aziendali. I primi studi sulle relazioni interaziendali si svilupparono intorno agli anni '80 e raggiunsero il loro picco nel decennio successivo grazie allo sviluppo delle nuove tecnologie per poi crollare all'inizio del ventunesimo secolo e da lì vedere un'ulteriore crescita.⁵²

La volontarietà, la stabilità e la non accidentalità costituiscono i caratteri dei legami di varia natura che qui interessano, i quali, fondandosi su un'origine contrattuale, danno vita a veri e propri rapporti giuridici caratterizzati da specifici obiettivi economici comuni da raggiungere.

Le relazioni collaborative possono svilupparsi mediante forme differenti, alcune più tradizionali a carattere orizzontale o verticale attraverso, ad esempio, catene di subfornitura, alleanza commerciali o tecnologiche, collaborazioni per la ricerca e sviluppo, rapporti con i clienti. O, a volte, mediante collaborazioni aventi ad oggetto obiettivi più complessi ed evoluti come nei casi, ad esempio, di collaborazioni tra imprese e centri di ricerca o di formazione, di distretti tecnologici o accordi tra operatori pubblici e privati.⁵³

Una definizione che si adatta bene a definire il fenomeno è il concetto di rete, utilizzato con finalità molteplici, nell'ambito di diverse discipline. *“La rete può essere considerata nel suo complesso come una meta-organizzazione, per la quale*

⁵¹ S. Vicari, R. Fiocca, (1987), *“Impresa senza confini”*, Etas Libri, Milano, pp. 33 sgg

⁵² J.H. Dyer, (1997), *“Effective interim collaboration: how firms minimize transaction costs and maximise transaction value,”* Strategic management journal, 18(7), pag. 535-556

⁵³ E. Rullani, (2010), *“Economia delle reti: l'evoluzione del capitalismo di piccola impresa e del “made in Italy”*”, Economia e Politica Industriale, FrancoAngeli Editore, vol. (4), pp. 141-165.

è quindi possibile studiare funzionamento, meccanismi di coordinamento e performance.”⁵⁴

Queste reti possono assumere varie forme e possono coinvolgere imprese di diversi settori e dimensioni. In suddetto elaborato il focus sarà sulle reti di imprese, in particolar modo sulla rete di franchising. La loro importanza e capillarità sul territorio nazionale è andata crescendo esponenzialmente negli ultimi anni, difatti, come riportato dai dati del Registro Imprese elaborati da InfoCamere, a fine 2023 i contratti di rete hanno sfiorato quota 9 mila (+7,4% rispetto al 2022) interessando oltre 47mila imprese distribuite in tutto il territorio nazionale (+4,8% rispetto al 2022). Il continuo aumento del numero di imprese che aderiscono ai contratti di rete può essere interpretato come un segnale di fiducia da parte degli imprenditori nei confronti dei vantaggi che questo tipo di accordo può offrire. Questo trend positivo suggerisce che, sempre più imprenditori vedono nei contratti di rete un mezzo efficace per ottenere benefici quali condivisione di conoscenze, riduzione dei costi e dei rischi, accesso a nuovi mercati e maggiore flessibilità operativa. Inoltre, potrebbe riflettere la consapevolezza da parte degli imprenditori dell'importanza delle relazioni inter-organizzative e della collaborazione nell'ambito dell'innovazione e della competitività aziendale.

Da un punto di vista normativo la rete è stata istituita dall'art. 3, co. 4-ter, del D.L. n. 5/2009; nel corso degli anni vi sono state poi importanti modifiche normative ad opera del D.L. n. 83/2012 e del D.L. n. 179/2012. Questi definiscono con il contratto di rete *“due o più imprese si obbligano ad esercitare in comune una o più attività economiche rientranti nei rispettivi oggetti sociali allo scopo di accrescere la reciproca capacità innovativa e la competitività sul mercato”*. Le reti possono assumere forme diverse, come partenariati strategici, alleanze, consorzi, joint

⁵⁴ Osservatorio Reti (2020), *Il Rapporto dell'Osservatorio Nazionale sulle Reti d'impresa*, RetImpresa

venture e franchising. Queste forme di collaborazione possono variare in base alla natura e agli obiettivi specifici delle imprese coinvolte.

Il contratto di rete è stato concepito dal legislatore con l'obiettivo di sostenere l'innovazione e aumentare la competitività delle imprese. All'interno di una rete di relazioni, le imprese coinvolte hanno l'opportunità di condividere conoscenze, apprendere, partecipare condividendo rischi e costi, essere flessibili e accedere a nuovi mercati, il che porta potenzialmente a generare profitto. È proprio in queste dinamiche di scambio e crescita attraverso le relazioni inter-organizzative che può risiedere la resilienza delle imprese. Grazie a queste connessioni, le imprese possono sviluppare la capacità di adattarsi al cambiamento, affrontare crisi e rispondere alle sfide dell'innovazione.⁵⁵

Il presente capitolo avrà come obiettivo analizzare il franchising come sistema di rete, i fattori determinanti che incidono nella performance di questa e come la relazione che si viene a creare all'interno di tali reti possa essere oggi, fonte di vantaggio competitivo

2.2 L'importanza di una relazione di qualità nella rete di franchising

Recenti studi hanno individuato come fattori determinanti più coerenti del successo di una rete di franchising: il rapporto di franchising, le caratteristiche dell'affiliato, le pratiche e le caratteristiche manageriali del franchisor e l'ambiente del franchising.⁵⁶

In un panorama di marketing in continua evoluzione, caratterizzato da sfide e minacce sia per i mercati B2C che B2B, la co-creazione di valore (VcC) e la qualità

⁵⁵ Osservatorio Reti (2020), *II Rapporto dell'Osservatorio Nazionale sulle Reti d'impresa*, RetImpresa.

⁵⁶ Boulay, J., Caemmerer, B., Chanut, O., Magali, C. e Fadairo, M. (2023), It takes two to tango: A taxonomy of franchise success determinants, *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 51 No. 6, pp. 807-825

delle relazioni (RQ) diventano costrutti fondamentali per le strategie di supply chain orientate al mercato.⁵⁷

Il concetto di RQ, o qualità della relazione, è stato introdotto alla fine del XX secolo e riconosciuto come un elemento cruciale nella letteratura di marketing sulle relazioni tra le organizzazioni. Questo costrutto, definito da diversi autori, si focalizza sulle caratteristiche intangibili delle interazioni a lungo termine tra i partner. Si tratta di un elemento dinamico che si basa su aspetti cognitivi ed emotivi delle relazioni in corso.⁵⁸ La RQ è considerata un asset immateriale che contribuisce al vantaggio competitivo di un'impresa. In letteratura vi è un consenso generale nel considerare alla base della qualità della relazione tre fattori: impegno affettivo/continuativo, fiducia e soddisfazione; La teoria del trust-commitment identifica tali fattori come mediatori cruciali in una relazione commerciale.⁵⁹

Per instaurare fiducia, i franchisor devono essere disposti a condividere informazioni e comunicare apertamente fin dall'inizio della relazione con gli affiliati. Una strategia potrebbe essere, ad esempio, consentire ai potenziali affiliati di contattare direttamente gli affiliati esistenti per ottenere feedback sulla loro esperienza con la rete. Inoltre, poiché gli affiliati hanno alte aspettative riguardo alle competenze, all'integrità e al supporto del franchisor, quest'ultimo dovrebbe costruire un team di gestione allineato a tali aspettative e evitare uno stile di leadership dominante.

⁵⁷ Roy, S., Sreejesh, S. and Bhatia, S. (2019), "Service quality versus service experience: an empirical examination of the consequential effects in B2B services", *Industrial Marketing Management*, Vol. 82, pp. 52-69.

⁵⁸ Hirshberg, R.S. and Shoham, A. (2017), "A behavioral model of international channel relationships", *Journal of Business-To-Business Marketing*, Vol. 24 No. 4, pp. 257-282.

⁵⁹ Jiang, Z., Shiu, E., Henneberg, S. and Naude, P. (2016), "Relationship quality in business to business relationships—reviewing the current literatures and proposing a new measurement model", *Psychology and Marketing*, Vol. 33 No. 4, pp. 297-313.

Nonostante però, il rapporto di franchising sia stato definito il fattore con l'impatto positivo più consistente sul successo economico e finanziario del franchising, i dati hanno anche rivelato che è il collegamento meno studiato.⁶⁰

La logica della cooperazione inter-organizzativa tra franchisor e franchisee obbliga i soggetti appartenenti alla rete a seguire norme relazionali dal momento in cui accettano di unire sforzi e conoscenze per ottenere un vantaggio competitivo.⁶¹

Le norme relazionali si sviluppano in risposta alla necessità di regolamentare i rapporti di scambio e salvaguardare le parti dall'utilizzo di comportamenti opportunistici. Esse fungono da linee guida per il comportamento in situazioni che altrimenti sarebbero ambigue, conflittuali o non sufficientemente coordinate.⁶²

Possono essere definite come quei valori, aspettative condivise tra i partner del rapporto di scambio che stabiliscono se un comportamento è appropriato piuttosto che no. Queste sono in grado di spiegare la soddisfazione per la cooperazione inter-organizzativa tra affiliati e franchisor, poiché, attraverso le norme relazionali, si riduce l'opportunismo, causando una maggiore soddisfazione nella cooperazione.⁶³

Pertanto, la soddisfazione del franchisee deriva da uno stato affettivo positivo derivante dal benessere economico e psicosociale della relazione con il proprio franchisor.⁶⁴

^{60 60} Boulay, J., Caemmerer, B., Chanut, O., Magali, C. e Fadairo, M. (2023), *"It takes two to tango: A taxonomy of franchise success determinants"*, International Journal of Retail & Distribution Management, Vol. 51 No. 6, pp. 807-825

⁶¹ Abbade, E. B. (2010), *"Cooperação interorganizacional: fonte de aprendizagem e vantagem competitiva ou oportunismo?"*, Revista de Administração da Unimep, 8(2), 154–179.

⁶² Windolph, M., & Moeller, K. (2012). *"Open-book accounting: reason for failure of inter-firm cooperation?"*, Management Accounting Research, 23(1), 47–60

⁶³ Anzilago, M. and Beuren, I.M. (2022), *"Relational norms and satisfaction with interorganizational cooperation"*, RAUSP Management Journal, Vol. 57 No. 3, pp. 298-315

⁶⁴ Noll, J. G., & Beuren, I. M. (2020), *"Objetivos e desempenho da cooperação interfirmas: efeitos das práticas de gestão da cooperação e do escopo de transação"*, Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade, 14(3), 371–390

L'opportunismo, definito come “*ricerca dell'interesse personale con astuzia*”⁶⁵ sia da parte del franchisor che del franchisee, comporta costi di transazione più elevati. Possiamo descriverlo come un atteggiamento razionale che comporta dei benefici a breve termine ma potenziali costi a lungo termine.⁶⁶

A ridurre l'opportunismo vi è anche la gestione dei costi organizzativi, che, consiste in un approccio strutturato per coordinare le attività delle aziende in rete in modo da ridurre i costi prima e durante la produzione; la loro gestione, che richiede non solo la divulgazione dei dati sui costi, ma anche lo scambio di informazioni strategiche, è associata, secondo l'analisi della letteratura, ad una maggiore soddisfazione nel rapporto.⁶⁷

Ricerche recenti hanno evidenziato come la gestione dei costi organizzativi contribuisca anche ad aumentare la soddisfazione nella relazione, mentre le norme relazionali mitigano gli effetti negativi dell'opportunismo. Inoltre, la gestione di quest'ultimi emerge come un fattore chiave nel collegamento tra norme relazionali e soddisfazione derivante dalla collaborazione tra franchisor e franchisee.⁶⁸

Diversi studiosi poi, hanno esplorato come anche la governance del franchising sia un fattore critico legato alla performance aziendale che può mitigare il comportamento opportunistico nella relazione.⁶⁹

⁶⁵ Macneil, I.R. (1980), “*Economic analysis of contractual relations: its shortfalls and the need for a rich classificatory apparatus*”, Northwestern Law Review, Vol. 75 No. 6, pp. 1018-1063

⁶⁶ Joshi, A. W., & Arnold, S. J. (1997). “*The impact of buyer dependence on buyer opportunism in buyer-supplier relationships: the moderating role of relational norms*”, Psychology and Marketing, 14(8), 823-845

⁶⁷ Windolph, M., & Moeller, K. (2012). “*Open-book accounting: reason for failure of inter-firm cooperation?*”. Management Accounting Research, 23(1), 47-60

⁶⁸ Anzilago, M. and Beuren, I.M. (2022), “*Relational norms and satisfaction with interorganizational cooperation*”, RAUSP Management Journal, Vol. 57 No. 3, pp. 298-315

⁶⁹ Bretas, V.P. and Alon, I. (2021), “*Franchising research on emerging markets: bibliometric and content analyses*”, Journal of Business Research, Vol. 133, pp. 51-65

Di conseguenza, trovare un equilibrio tra gli obiettivi aziendali, la soddisfazione del franchisee e l'implementazione di meccanismi di governance efficaci rappresenta una sfida significativa nella letteratura sul franchising.⁷⁰

Alcune di queste strategie di governance, pur essendo efficaci nel contrastare l'opportunismo, potrebbero compromettere l'autonomia degli affiliati, con possibili ripercussioni negative sul loro rapporto con il franchisor.

In mercati emergenti, le operazioni di franchising diventano ancora più complesse, poiché presentano sfide uniche.⁷¹ I franchisor spesso operano in contesti geografici e culturali diversi, il che li porta a concedere un certo grado di autonomia ai loro affiliati. Questa autonomia favorisce la capacità degli affiliati di adattarsi ai mercati locali e contribuisce alla loro soddisfazione e prestazione. Tuttavia, questa libertà può anche favorire comportamenti opportunistici tra gli affiliati e aumentare i costi per i franchisor, con conseguente riduzione delle prestazioni complessive.⁷²

Possiamo concludere dicendo che gli effetti delle scelte relative alla struttura di governance e alle norme relazionali, che riducono allo stesso tempo anche l'opportunismo, sono fondamentali per le qualità della relazione tra franchisor e franchisee.⁷³

Nel valutare la qualità della relazione, è importante tener conto anche i potenziali conflitti che possono emergere tra le parti coinvolte. La comunicazione, indipendentemente dalla natura positiva o negativa delle questioni trattate, costituisce il fondamento di ogni relazione, compresa quella tra franchisor e

⁷⁰ Bretas, V.P., Alon, I., Rocha, T.V. and Galetti, J.R. (2021), "International governance mode choice: evidence from Brazilian franchisors", *Journal of International Management*, Vol. 27 No. 2

⁷¹ Rosado-Serrano, A., Paul, J. and Dikova, D. (2018), "International franchising: a literature review and research agenda", *Journal of Business Research*, Vol. 85, pp. 238-257

⁷² Cochet, O., Dormann, J. and Ehrmann, T. (2008), "Capitalizing on franchisee autonomy: relational forms of governance as controls in idiosyncratic franchise dyads", *Journal of Small Business Management*, Vol. 46 No. 1, pp. 50-72

⁷³ Panda, S., Pandey, S.C., Paswan, A.K. and Pelton, L.E. (2023), "Opportunism in an emerging market – franchisee perspective", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 38 No. 10, pp. 2092-2106

franchisee. L'incapacità di risolvere in modo collaborativo i problemi derivanti dalla relazione commerciale può generare ostilità e risentimento, portando ai peggiori esiti, inclusa la conclusione della collaborazione.⁷⁴ Ad esempio, per garantire l'efficacia del sistema nel fornire prodotti e servizi standardizzati ai clienti, il franchisor deve assicurarsi che gli affiliati aderiscano alle regole del franchising. Tuttavia, ciò può generare problemi relazionali, come il ricorso a minacce di tagliare il supporto o di non rinnovare i contratti se gli affiliati non raggiungono gli obiettivi di vendita o non adeguano i negozi. Anche senza l'intenzione di danneggiare il rapporto, i franchisor possono imporre sanzioni o rescindere i contratti se gli affiliati violano gli accordi, ad esempio non rispettando gli orari di lavoro obbligatori o diffondendo informazioni false sui franchising. Questi meccanismi, che possono ledere l'autonomia degli affiliati, sono spesso considerati problematici per la relazione. Pertanto, per favorire la stabilità e lo sviluppo delle relazioni nel franchising, è necessario comprendere come tali meccanismi possano essere percepiti dagli affiliati e suggerire approcci appropriati per gestirli efficacemente.

2.3 I fattori che influenzano le relazioni inter-organizzative

Sulla base della revisione della letteratura, si è già potuto vedere come il successo del franchising dipende, non solo da un'adeguata gestione degli aspetti strutturali o contrattuali di questa partnership, ma anche, e soprattutto, dalla dimensione relazionale. Anche nella sua formulazione standard, il contratto di franchising è principalmente basato sulle relazioni, poiché è caratterizzato dall'incompletezza e deve, in linea di principio, essere adattabile. La creazione di relazioni di alta qualità consente ai franchisee di gestire l'incertezza e la mancanza di prevedibilità nei loro

⁷⁴ Sung, M. (2024), *"Relationship problem mechanisms and negative active responses: the moderating role of behavior monitoring"*, Journal of Business & Industrial Marketing

rapporti con i franchisor ⁷⁵. Questa qualità relazionale agisce come un sostituto del controllo formale, promuove un senso di coesione tra i partner del franchising, contribuisce significativamente alla percezione reciproca e favorisce la cooperazione. Mentre i contratti possono ridurre l'opportunismo, le norme relazionali rappresentano un altro mezzo per ottenere gli stessi risultati. Tuttavia, a differenza delle norme relazionali, i contratti hanno ricevuto maggiore attenzione. Per esaminare il franchising come una rete aziendale, è essenziale considerare i suoi attori principali, il franchisor e il franchisee, e analizzare la loro relazione congiuntamente ai fattori che influenzano la qualità di quest'ultima.⁷⁶ Di seguito verranno analizzati alcuni aspetti che possono contribuire alla creazione di un legame di qualità nella rete.

IL CONCETTO DI EQUITÀ

Le relazioni che scaturiscono tra franchisor e franchisee differiscono da una normale relazione di canale, in quanto include un contratto firmato che garantisce ampia libertà all'affiliante. Allo stesso modo, l'affiliato dipende molto di più dal franchisor per il successo, rispetto a un partner di canale nel sistema di distribuzione tradizionale.⁷⁷

Potremmo quindi definire lo scambio inter-organizzativo tra franchisor e franchisee come asimmetrico, dove il franchisor è solitamente considerato il partner di scambio più potente.⁷⁸ Questa distribuzione disuguale del potere potrebbe rendere

⁷⁵ Dada, O. and Watson, A. (2013), "The effect of entrepreneurial orientation on the franchise relationship", *International Small Business Journal*, Vol. 31 No. 8, pp. 955-977

⁷⁶ Skarmas, D., Saridakis, C. and Leonidou, C.N. (2018), "Examining relationship value in cross-border business relationships: a comparison between correlational and configurational approaches", *Journal of Business Research*, Vol. 89, pp. 280-286

⁷⁷ Buchan, J. (2013), "Franchisees as Consumers: Benchmarks, Perspectives and Consequences", Springer, New York, NY.

⁷⁸ Shaikh, A., Biswas, S.N., Yadav, V. and Mishra, D. (2017), "Measuring fairness in franchisor-franchisee relationship: a confirmatory approach", *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 45 No. 2, pp. 158-176

il franchisee vulnerabile allo sfruttamento da parte del franchisor. Quando l'affiliato ritiene che le azioni del franchisor siano dovute alla posizione strutturale dominante nel rapporto, la percezione di equità non cambierà; cioè, l'affiliato crederà che l'uso del potere da parte del franchisor sia legittimo. Tuttavia, quando l'affiliato ritiene che le azioni del franchisor vadano oltre la sua posizione strutturale, cioè l'uso del potere non sia legittimo, ciò influenzerà la percezione di equità dell'affiliato ed i risultati relazionali nel rapporto di scambio.

Di conseguenza, il successo di una rete di franchising è influenzato, in parte, anche dalla percezione di equità da parte del franchisee nell'utilizzo del potere da parte del franchisor.

L'articolo di Shaikh ha proposto e adattato le definizioni concettuali delle diverse dimensioni dell'equità al contesto della relazione di franchising. Ha concettualizzato l'equità interpersonale come *"la percezione da parte dell'affiliato di equità della qualità del trattamento interpersonale ricevuto dal rappresentante del franchisor"*; mentre l'equità informativa è definita come: *"la percezione da parte dell'affiliato dell'equità relativa alle informazioni e alla conoscenza dell'attività, dei prodotti, dei processi e dei risultati del franchisor"*.

Mentre l'equità percepita dall'affiliato nella relazione di scambio influenzerà positivamente i sentimenti di fiducia e impegno dell'affiliato, l'ingiustizia nella relazione di scambio si traduce in risultati negativi, come il conflitto e l'opportunismo.⁷⁹

Inoltre, l'equità percepita nell'assegnazione dei benefici derivanti da una relazione – aiuta a sfruttare la passione imprenditoriale dei singoli affiliati per lo sviluppo dell'innovazione.⁸⁰

⁷⁹ A. Shaikh, D. Sharma, A. Vijayalakshmi, R. Shankar Yadav, (2018), *"Fairness in franchisor–franchisee relationship: an integrative perspective"*, Journal of Business & Industrial Marketing

⁸⁰ Shockley, J. and Turner, T. (2016), *"A relational performance model for developing innovation and long-term orientation in retail franchise organizations"*, Journal of Retailing and Consumer Services, Vol. 32 September, pp. 175-188

LE INFORMAZIONI PRE-INGRESSO

Un altro fattore rilevante per la costruzione di una relazione inter-organizzativa di qualità è la gestione delle aspettative che il franchisee sviluppa nei confronti del franchisor. Queste aspettative sono influenzate principalmente dalle informazioni trasmesse dal franchisor durante il processo di conoscenza o contrattazione con i potenziali affiliati.⁸¹

Negli accordi di franchising, è stato dimostrato che il successo dipende fortemente dalla capacità del franchisor di raccogliere, assimilare e condividere informazioni in tutto il sistema. Considerando la natura diadica dei rapporti di franchising, la fornitura unilaterale di informazioni efficace (a valle) è particolarmente importante per sostenere gli affiliati nello sviluppo delle loro aspettative iniziali, nel superare le difficoltà associate alle novità e nel confermare le valutazioni di valore precedenti riguardo all'operazione e ai benefici promessi dell'unità di franchising.⁸²

In termini di completezza, sarebbe opportuno, fornire un resoconto totale del sistema non mettendo in evidenza soltanto gli aspetti positivi. Gli studi indicano che sia la fornitura di informazioni pre-ingresso da parte del franchisor che la conferma o la smentita delle aspettative dell'affiliato hanno un impatto significativo sul carattere relazionale dei futuri scambi diadici. In altre parole, le valutazioni del franchisee riguardo alle informazioni fornite dal franchisor determineranno se le aspettative iniziali del franchisee saranno confermate o meno, influenzando così gli esiti successivi della relazione, come la fiducia, il conflitto percepito e la soddisfazione.⁸³

⁸¹ Dant, R.P., Gruenhagen, M. and Windsperger, J. (2011), "Franchising research frontiers for the twenty-first century," *Journal of Retailing*, Vol. 87 No. 3, pp. 253-268.

⁸² Giddings, J., Frazer, L., Weaven, S. and Grace, A. (2009), "Understanding the dynamics of conflict within business franchise systems," *Australian Dispute Resolution Journal*, February, Vol. 20 No. 24, pp. 24-32.

⁸³ K. Weaven, S., Grace, D., Frazer, L. and Giddings, J. (2014), "The effect of pre-entry information on relational outcomes in franchising: Model conceptualisation and gender comparison", *European Journal of Marketing*, Vol. 48 No. 1/2, pp. 193-217

Risulta quindi evidente come le informazioni fornite dal franchisor svolgano un ruolo fondamentale nella formazione delle aspettative dei franchisee. Tuttavia, quando si analizzano i dati per genere, emergono differenze sostanziali. Mentre gli uomini sembrano essere influenzati positivamente sia dalla conferma delle aspettative che dalle informazioni fornite dal franchisor, per le donne il legame tra queste informazioni e la fiducia è meno evidente. Questo suggerisce che le donne potrebbero essere più scettiche riguardo alle informazioni fornite dal franchisor e tendono a basare la loro fiducia su altri fattori. Questi risultati sottolineano l'importanza di considerare le differenze di genere nelle dinamiche relazionali all'interno dei sistemi di franchising.⁸⁴

LE VARIABILI PERSONALI ED INTERPERSONALI

La letteratura sul franchising spesso ha adottato un approccio B2B per comprendere le dinamiche aziendali, ritraendo gli affiliati come attori unitari motivati principalmente dagli obiettivi organizzativi. Tuttavia, tale prospettiva trascura il ruolo dei tratti individuali degli affiliati e delle relazioni interpersonali nell'influenzare i risultati aziendali e la qualità delle relazioni di franchising. Anche se questo aspetto non è stato ancora pienamente riconosciuto nella letteratura sul franchising, altre ricerche organizzative hanno evidenziato l'importanza delle relazioni interpersonali sulla dinamica aziendale. Ad esempio, fattori come l'amicizia, la gratitudine e la fiducia hanno dimostrato di influenzare significativamente le relazioni inter-organizzative.⁸⁵

⁸⁴ K. Weaven, S., Grace, D., Frazer, L. and Giddings, J. (2014), "*The effect of pre-entry information on relational outcomes in franchising: Model conceptualisation and gender comparison*", European Journal of Marketing, Vol. 48 No. 1/2, pp. 193-217

⁸⁵ Dant, R.P., Weaven, S.K. and Baker, B.L. (2013), "*Influence of personality traits on perceived relationship quality within a franchisee-franchisor context*", European Journal of Marketing, Vol. 47 No. 1/2, pp. 279-302

Per ottenere relazioni e risultati aziendali efficaci, è essenziale approfondire la comprensione dell'individuo, il che può essere raggiunto mediante una migliore comprensione della sua personalità.

Nel processo di sviluppo di una rete di franchising, il franchisor seleziona attentamente i potenziali affiliati attraverso un processo di reclutamento. Questo processo permette al franchisor di identificare gli imprenditori che ritiene idonei a ricevere il proprio marchio, know-how e altri vantaggi offerti dal sistema. Un sistema di franchising di successo dovrebbero valutare attentamente i potenziali affiliati, ad esempio, tramite interviste, test di personalità e osservazioni in loco. È comune richiedere ai candidati di trascorrere del tempo in una sede operativa esistente, svolgendo varie mansioni. Anche se questo processo può essere costoso, aiuta a ridurre la probabilità di risoluzione anticipata dei contratti di franchising. La formazione offerta non solo trasmette le competenze necessarie, ma anche la cultura del marchio. Tentare di risparmiare sui costi in questo processo potrebbe avere effetti negativi a lungo termine.⁸⁶

Molto spesso però, l'affiliante si concentra su variabili più economiche ed organizzative piuttosto che su variabili di personalità; quest'ultime invece, possono essere uno strumento molto importante nelle fasi iniziali poiché la comprensione della personalità dell'affiliato potrebbe fornire al franchisor un vantaggio nella gestione della relazione futura.⁸⁷

Un esempio di emozioni positive rilevante per l'efficacia del marketing relazionale è la gratitudine. Questa appartiene alla categoria delle emozioni auto trascendenti e svolge un ruolo significativo nel collegare gli individui nelle relazioni

⁸⁶Boulay, J., Caemmerer, B., Chanut, O., Magali, C. e Fadaïro, M. (2023), *"It takes two to tango: A taxonomy of franchise success determinants"*, International Journal of Retail & Distribution Management, Vol. 51 No. 6, pp. 807-825

⁸⁷ Quach, S., Weaven, S.K., Thaichon, P., Baker, B. and Edwards, C.J. (2020), *"Gratitude in franchisor-franchisee relationships: does personality matter?"*, European Journal of Marketing, Vol. 54 No. 1, pp. 109-144

interpersonali, promuovendo la cooperazione e la stabilità del gruppo⁸⁸. Il concetto di gratitudine ha ricevuto un'ampia attenzione in diverse discipline e tutte hanno riconosciuto l'importante ruolo svolto dalla gratitudine nella formazione e nel mantenimento di relazioni a lungo termine⁸⁹.

Per indagare sul suo ruolo all'interno della relazione possiamo far riferimento ad una teoria antecedente, ovvero, la teoria dei tratti Big Five la quale offre un quadro completo per comprendere la personalità umana, identificando cinque dimensioni chiave: coscienziosità, gradevolezza, estroversione, apertura all'esperienza e stabilità emotiva.⁹⁰ Questi tratti sono considerati disposizioni innate e hanno dimostrato di influenzare il comportamento individuale in vari contesti. In particolare, i tratti della personalità sono stati collegati alla gratitudine nelle interazioni sociali e interpersonali.⁹¹

I risultati dell'analisi dimostrano come l'estroversione risulta correlata negativamente alla gratitudine; questa dimensione è stata collegata a sentimenti come ostilità, rabbia e insoddisfazione. Altre ricerche sulla personalità, nel contesto del franchising, hanno descritto gli affiliati estroversi come più propensi a concedere uno status a sé stessi a scapito degli altri.⁹² Se l'affiliato è estroverso, più è probabile che attribuisca la ricezione dei benefici alle proprie azioni o all'indebitamento del franchisor.

⁸⁸ Stellar, J.E., Gordon, A.M., Piff, P.K., Cordaro, D., Anderson, C.L., Bai, Y. and Keltner, D. (2017), "Self-transcendent emotions and their social functions: compassion, gratitude, and awe bind us to others through prosociality", *Emotion Review*, Vol. 9 No. 3, pp. 200-207

⁸⁹ Pelser, J., de Ruyter, K., Wetzels, M., Grewal, D., Cox, D. and van Beuningen, J. (2015), "B2B channel partner programs: disentangling indebtedness from gratitude", *Journal of Retailing*, Vol. 91 No. 4, pp. 660-678

⁹⁰ Wood, A.M., Joseph, S. and Maltby, J. (2009), "Gratitude predicts psychological well-being above the big five facets", *Personality and Individual Differences*, Vol. 46 No. 4, pp. 443-447

⁹¹ Quach, S., Weaven, S.K., Thaichon, P., Baker, B. and Edwards, C.J. (2020), "Gratitude in franchisor-franchisee relationships: does personality matter?", *European Journal of Marketing*, Vol. 54 No. 1, p. 119

⁹² Dant, R.P., Weaven, S.K. and Baker, B.L. (2013), "Influence of personality traits on perceived relationship quality within a franchisee-franchisor context", *European Journal of Marketing*, Vol. 47 No. 1/2, pp. 279-302

Viene dimostrata poi una relazione positiva tra gradevolezza e gratitudine.⁹³ Gli affiliati più gradevoli potrebbero essere stati più propensi a cercare supporto dai loro franchisor, ad accettare suggerimenti e a prendere in considerazione le idee degli altri. La coscienziosità, intesa nello studio come coscienziosità riguardo al proprio lavoro e il desiderio di realizzazione, non è stata ritenuta significativa nella relazione con la gratitudine.⁹⁴

Positivamente correlate risultano la stabilità emotiva e la gratitudine.⁹⁵ Quando individui altamente emotivamente stabili ricevono benefici dai loro partner commerciali, è probabile che percepiscano tali vantaggi come un sostegno ai loro sforzi relazionali e commerciali, incluso il superare le sfide quotidiane dell'attività commerciale. La gratitudine emerge quando queste persone si sentono a proprio agio con la dinamica della relazione di scambio, poiché coloro con una stabilità emotiva elevata tendono a essere riconoscenti verso chi contribuisce al mantenimento di un umore stabile e positivo.

Infine, con apertura all'esperienza si intende la volontà degli individui a identificare e agire su nuove opportunità. Questi sono anche più propensi a valutare favorevolmente e a provare gratitudine per i continui benefici ricevuti dai loro partner di scambio, poiché questo fa parte di ciò che definisce il tratto di personalità dell'apertura.⁹⁶

⁹³ Quach, S., Weaven, S.K., Thaichon, P., Baker, B. and Edwards, C.J. (2020), "*Gratitude in franchisor-franchisee relationships: does personality matter?*", European Journal of Marketing, Vol. 54 No. 1, p. 119

⁹⁴ Quach, S., Weaven, S.K., Thaichon, P., Baker, B. and Edwards, C.J. (2020), "*Gratitude in franchisor-franchisee relationships: does personality matter?*", European Journal of Marketing, Vol. 54 No. 1, p. 120

⁹⁵ Quach, S., Weaven, S.K., Thaichon, P., Baker, B. and Edwards, C.J. (2020), "*Gratitude in franchisor-franchisee relationships: does personality matter?*", European Journal of Marketing, Vol. 54 No. 1, p. 121

⁹⁶ Quach, S., Weaven, S.K., Thaichon, P., Baker, B. and Edwards, C.J. (2020), "*Gratitude in franchisor-franchisee relationships: does personality matter?*", European Journal of Marketing, Vol. 54 No. 1, p. 121

Viene analizzata per ultima, la relazione tra performance e gratitudine che risultano correlate positivamente; un rapporto affiliato-franchisor pieno di gratitudine fornisce incentivi motivazionali per gli affiliati a aderire alle norme relazionali e strutturali, nonché a lavorare deliberatamente per ringraziare e premiare il franchisor.

Possiamo concludere suggerendo ai franchisor di utilizzare la conoscenza della personalità degli affiliati, che spesso si forma nel processo di selezione e durante le interazioni in corso, per stimolare la gratitudine, che a sua volta è in grado di migliorare le prestazioni.

2.4 La condivisione delle conoscenze nelle attività di rete

La diffusione e lo scambio della conoscenza tra le aziende emergono come elementi vitali per il valore organizzativo e la competitività nel panorama produttivo e dei servizi.⁹⁷ Questo fenomeno è particolarmente evidente nelle reti aziendali, come nel franchising, dove la conoscenza diventa una risorsa chiave per il successo in mercati dinamici.

Il franchising, definito dal Codice Etico Europeo, si configura come un sistema di collaborazione continua tra imprese indipendenti, dove la conoscenza svolge un ruolo centrale nella creazione di valore e nel vantaggio competitivo.⁹⁸

La fonte del vantaggio competitivo non dipende esclusivamente dal possesso di conoscenze uniche, ma piuttosto dalla condivisione delle conoscenze con i membri della catena per ottenere migliori risultati in termini di prestazioni⁹⁹. Tuttavia, le

⁹⁷ Pandey, J., Gupta, M., Behl, A., Pereira, V., Budhwar, P., Varma, A., ... and Kukreja, P. (2021), "Technologyenabled knowledge management for community healthcare workers: the effects of knowledge sharing and knowledge hiding," *Journal of Business Research*, , Vol. 135, pp. 787-799

⁹⁸ Jeon, H.J., Dant, R.P. and Baker, B.L. (2016), "A knowledge-based explanation of franchise system resources and performance," *Journal of Marketing Channels*, Vol. 23 No. 3, pp. 97-113.

⁹⁹ Brookes, M. (2014), "The dynamics and evolution of knowledge transfer in international master franchise agreements", *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 36, pp. 52-62

aziende all'interno di attività in rete, non hanno pienamente riconosciuto il valore strategico della conoscenza rispetto ad altri settori che in genere, danno priorità e sfruttano la conoscenza come risorsa chiave.¹⁰⁰

Generalmente, i sistemi di franchising sono geograficamente dispersi ed i soggetti al loro interno operano in maniera indipendente; possiamo vedere come i vari strumenti di ICT *Information and Communication Technology*, come i VLE *Virtual Learning Environment*, possano contribuire a colmare le lacune fisiche e geografiche.¹⁰¹

Gli strumenti ICT sono fondamentali per agevolare lo scambio di conoscenze tra gli attori, ma l'implementazione e l'adozione di tali strumenti dipendono dall'accettazione dei protagonisti del franchising e dagli elementi dei sistemi di e-learning. Tradizionalmente la condivisione avveniva perlopiù tramite visite e telefonate mentre oggi sono state sostituite con strumenti ICT, i quali facilitano l'interazione, il mantenimento e le relazioni a lungo termine tra franchisor e franchisee.¹⁰²

A tal proposito, vediamo come lo studio svolto da E. M. Rocha, D.A. de Jesus Pacheco, N. Silverio, C. M. da Silva Zanuzzi e M. Selig intitolato "*The role of ICTs for knowledge sharing in franchising networks*" pubblicato lo scorso febbraio nel Journal of Business & Industrial Marketing, possa fornire un'evidenza empirica sul contributo specifico delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione (ICT) nel facilitare lo scambio di conoscenze inter-organizzative tra i membri del franchising.

¹⁰⁰ Lee, K.J. (2017), "*Knowledge sharing in franchise system: franchisee self-leadership, satisfaction, and compliance*", International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 29No. 12, pp. 3101-3118.

¹⁰¹ C. Brooks, (2012), "*The effect of information and communications technology (ICT) on franchisee to franchisor relationships*," Doctorate Thesis, Bournemouth University

¹⁰² Bernal, C.A., Amaya, N., Gaviria-Penaranda, A. and Zwerg-Villegas, A.M. (2020), "*Knowledge and organizational performance in franchised restaurants in Colombia*", International Journal of Emerging Markets, Vol. 16 No. 3, pp. 517-536.

Lo studio menzionato si è proposto di indagare sul ruolo svolto dai meccanismi coinvolti nel processo di condivisione della conoscenza, mediato da un ambiente di apprendimento virtuale (VLE), all'interno delle reti di franchising. Per raggiungere questo obiettivo, sono stati coinvolti 24 franchisee e il franchisor all'interno di una rete di franchising operante nel settore dell'arredamento in Brasile.¹⁰³ I risultati emersi indicano che l'introduzione di un VLE ha avuto un impatto significativo nel migliorare il processo di condivisione della conoscenza tra il franchisor e gli affiliati della rete; la maggioranza dei gestori di franchising intervistati (67%, ovvero 16 su 24) ha riferito che il VLE ha promosso dibattiti significativi tra i professionisti del settore, contribuendo così a consolidare i legami sociali. Si è rilevato che i VLE hanno giocato un ruolo cruciale nel superare le barriere geografiche, agevolando così una condivisione efficace della conoscenza tra franchisee e franchisor operanti in aree geografiche estese. Inoltre, i risultati evidenziano che la competizione intra-commerciale rappresenta un ostacolo significativo, portando a livelli bassi di cooperazione e di condivisione della conoscenza tra gli affiliati all'interno della rete. Questo studio ha dimostrato come l'utilizzo dei VLE, come strumenti di diffusione della conoscenza, ha favorito l'interazione tra il personale del franchisee e i dipendenti dell'azienda madre, confermando il suo ruolo di facilitatore nella condivisione della conoscenza tra i diversi livelli gerarchici della rete. In questo contesto, gli strumenti ICT si sono dimostrati estremamente preziosi per i franchisor nel condividere le loro conoscenze con gli affiliati; questi agevolano una condivisione rapida ed economica delle informazioni, migliorando così sia la quantità che la qualità degli scambi di conoscenza. Nello specifico, la letteratura identifica diversi strumenti ICT che possono essere impiegati per la condivisione della conoscenza, tra cui e-mail, chat room, videoconferenze, sistemi intranet e

¹⁰³ Rocha, E.M., Pacheco, D.A.d.J., Silvério, N., Zanuzzi, C.M.d.S. e Selig, P.M. (2024), "*The role of ICTs for knowledge sharing in franchising networks*", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 39 No. 2, pp. 366-387.

archivi di conoscenza esplicita.¹⁰⁴ L'intranet, ad esempio, è stata identificata come uno degli strumenti più utilizzati per la condivisione della conoscenza nei sistemi di franchising.

Mediante questo tool, il franchisor può realizzare formazione, diffondere informazioni in maniera estremamente facile e veloce, condividere la pianificazione di attività ritenute strategiche, coordinare il flusso di lavoro e monitorare performance dei propri affiliati. Tuttavia, spesso quest'ultimi non sono particolarmente predisposti al loro utilizzo o comunque il tempo è un fattore limitante, è difficile che un affiliato sia disposto a sottrarre il suo tempo ai loro doveri operativi quotidiani. È molto probabile che preferisca concentrarsi nelle attività di vendita con i propri clienti piuttosto che dedicarsi alla creazione di relazioni forti con il franchisor.¹⁰⁵

Considerando però che gran parte della conoscenza posseduta dagli affiliati è di natura informale e tacita, i franchisor possono utilizzare gli strumenti ICT per acquisire tale sapere attraverso il feedback e le esigenze degli affiliati e trasformare suddetta conoscenza in esplicita in modo da renderla disponibile all'intera rete. Questo approccio può contribuire a migliorare le strategie aziendali dei franchisor e l'efficienza dei loro sistemi, offrendo al contempo un supporto più efficace agli affiliati. Inoltre, la ricerca ha dimostrato che le TIC possono essere sfruttate per fornire formazione ai dipendenti degli affiliati e per consentire ai franchisor di raccogliere idee ed esperienze dai loro affiliati, individuando così pratiche innovative da condividere attraverso il network. Una condivisione delle conoscenze tra franchisor e franchisee di successo richiede che i partner siano collaboratori

¹⁰⁴ Stefanovi c, S. and Stankovi c, M., (2014), *"The role of ICT and the internet in the development of franchise systems,"* Economic Themes, Vol. 52 No. 4, pp. 409-435

¹⁰⁵ Park, K., "Shawn" Lee, S. e A. Khan, M., (2014), *"Exploring the impact of franchise support on franchisee acceptance of intranet in quick service restaurant (QSR) franchise system,"* Journal of Hospitality and Tourism Technology, Vol. 5 No. 2, pp. 143-159. <https://doi.org/10.1108/JHTT-05-2013-0016>

piuttosto che concorrenti¹⁰⁶; dunque, dovrebbe essere considerata come una risorsa operativa, fonte di vantaggio competitivo, sarebbe opportuno che i franchisor smettessero di considerare i propri affiliati come risorse operanti passive, bensì, guardarli come risorse operative.¹⁰⁷

Dall'illustrazione fatta, si può notare come nonostante la gestione della conoscenza (KM) nel raggiungimento di un vantaggio competitivo a livello inter-organizzativo sia di estrema importanza, a livello empirico non sia stata approfondita particolarmente. Gran parte delle sintesi letterarie sulla gestione della conoscenza (KM) hanno focalizzato principalmente sui settori del management (Jakubik, 2007; Kakabadse et al., 2003; Qiu e Lv, 2014), sull'innovazione aperta (Natalicchio et al., 2017) e sulle tecnologie dell'informazione (Iyengar et al., 2015). Al contrario, sembra che le revisioni esistenti sul franchising non abbiano dedicato molta attenzione alla gestione della conoscenza (Combs et al., 2011b; Combs et al., 2004; Nijmeijer et al., 2014; Rosado-Serrano e Paul, 2018; Rosado-Serrano et al., 2018). Di conseguenza, rimangono in gran parte senza risposta le domande riguardanti il rapporto sistematico e integrato tra i concetti di KM e franchising.¹⁰⁸

È innegabile che il successo del franchisor sia strettamente legato al successo dell'affiliato, il quale deve ricevere e assimilare con successo le conoscenze trasmesse dal primo per favorire una crescita globale delle performance. È essenziale per il franchisor trovare modalità efficaci di trasferimento delle conoscenze per massimizzare tale impatto.¹⁰⁹

¹⁰⁶ Butt, M.N., Antia, K.D., Murtha, B.R. and Kashyap, V. (2018), "*Clustering, Knowledge sharing, and intrabrand competition: a multiyear analysis of an evolving franchise system*", Journal of Marketing, Vol. 82 No. 1, pp. 74-92

¹⁰⁷ K. Paswan, A., D'Souza, D. and K. Rajamma, R. (2014), "*Value co-creation through knowledge exchange in franchising*", Journal of Services Marketing, Vol. 28 No. 2, pp. 116-125.

¹⁰⁸ Iddy, J.J. e Alon, I. (2019), "*Knowledge management in franchising: a research agenda*", Journal of Knowledge Management, Vol. 23 No. 4

¹⁰⁹ Ghantous, N. and Das, S.S. (2018), "*International franchising and performance: a resource-based perspective*", International Journal of Retail & Distribution Management, Vol. 46 No. 8, pp. 744-763

2.5 La gestione dei dati nelle reti di franchising

Diversi studi indicano che per prendere decisioni aziendali di alta qualità nel campo del marketing, è essenziale basarsi sui dati.¹¹⁰ Questa tendenza riflette due importanti cambiamenti filosofici. Innanzitutto, c'è stato un passaggio da un approccio transazionale a uno relazionale nel marketing. Il marketing relazionale ha guadagnato sempre più importanza dagli anni '90 in poi diventando fondamentale per le performance aziendali.¹¹¹ Si concentra sulla creazione, lo sviluppo e il mantenimento di relazioni di successo con i clienti; per avere successo in questo ambito, le organizzazioni devono comprendere i propri clienti e soddisfare le loro esigenze. Questo richiede la raccolta e l'analisi di dati per basare decisioni manageriali che possono influenzare la longevità e la redditività delle relazioni con i clienti.¹¹²

In secondo luogo, la gestione dei dati dei clienti richiede una grande coordinazione e collaborazione all'interno delle organizzazioni. Questo può portare a dinamiche di potere e conflitti di interessi, soprattutto nelle complesse reti di franchising. Una delle prime fasi della digitalizzazione è la transizione dai dati analogici a quelli digitali.¹¹³ Questi cambiamenti sono centrali nelle reti di franchising, specialmente considerando il Regolamento generale sulla protezione dei dati (GDPR)¹¹⁴,

¹¹⁰ Stupar, S., Kurtovic, E., and Car, M.B. (2021), *"Importance of applying big data concept in marketing decision making"*, in Christiansen, B. and Skrinjaric, T. (Eds), *Handbook of Research on Applied AI for International Business and Marketing Applications*, (Global Training Group and University of Zagreb), Croatia, pp. 49-74.

¹¹¹ Palmatier, R.W. and Steinhoff, L. (2019), *"Relationship Marketing in the Digital Age"*, Routledge Editions, New York, p. 244.

¹¹² Spiller, L. (2020), *"Direct, Digital and Data-Driven Marketing"*, Sage Publications, p. 784.

¹¹³ Dubel, M. (2020), *"Transformation of the distribution field under the digitalization process"*, *Business Management/Biznes Upravljenje*, Vol. 1, pp. 86-100.

¹¹⁴ Con GDPR, acronimo di General Data Protection Regulation, indichiamo un regolamento dell'Unione Europea entrato in vigore il 25 maggio 2018. Si tratta di una legge sulla protezione dei dati progettata per rafforzare e unificare la protezione dei dati personali per tutte le persone all'interno dell'Unione Europea (UE). Il GDPR sostituisce la precedente Direttiva sulla protezione dei dati del 1995 ed è stato implementato per adattare le normative alla rapida evoluzione del panorama digitale e della privacy.

applicabile a tutte le organizzazioni dell'Unione Europea. Le relazioni tra franchisor e affiliati sono spesso disuguali e possono generare conflitti di interesse e dinamiche di potere, rendendo difficile la gestione dei dati dei clienti in questo contesto. Questo è particolarmente critico considerando la crescente regolamentazione sulla protezione dei dati e il processo di digitalizzazione in corso. Tuttavia, la gestione dei dati dei clienti nelle reti di franchising è stata poco studiata¹¹⁵, forse a causa della sua complessità e della molteplicità di parti coinvolte.

La digitalizzazione richiede una rivisitazione completa dei processi di elaborazione dati e comunicazione sia interni che esterni, con una maggiore collaborazione e interazioni durature tra i partner principali.¹¹⁶ Pertanto, la qualità della relazione tra franchisor e franchisee è cruciale per il successo di questo processo.

Per sviluppare rapporti di scambio vantaggiosi per entrambe le parti, la strategia relazionale dovrebbe concentrarsi sull'instaurare contatti interattivi e personalizzati con valore aggiunto nel lungo termine. La qualità di questa relazione può essere definita come "*la forza complessiva della reciproca interazione*"¹¹⁷ caratterizzata da livelli elevati dei suoi elementi fondamentali: fiducia, impegno e soddisfazione. La fiducia è un concetto cruciale nel contesto del marketing relazionale, può essere intesa come la volontà di affidarsi a un partner commerciale di cui ci si fida. Questo concetto è particolarmente rilevante nella gestione dei dati, poiché i dati

Il GDPR ha lo scopo di garantire che i dati personali dei cittadini europei siano trattati in modo equo, trasparente e sicuro da parte di tutte le organizzazioni, sia all'interno che all'esterno dell'UE.

¹¹⁵Yerimpasheva, A.T. and Balgabayeva, Z.B. (2020), "*Data-driven marketing as a part of a business strategy of Kazakhstani franchise companies*", in Brauweiler, H.C., Kurchenkov, V., Abilov, S. and Zirkler, B. (Eds), *Digitalization and Industry 4.0: Economic and Societal Development*, Springer Gabler, Wiesbaden.

¹¹⁶Parviainen, P., Tihinen, M., K€a€ari€ainen, J. and Teppola, S. (2017), "*Tackling the digitalization challenge: how to benefit from digitalization in practice*," *International Journal of Information Systems and Project Management*, Vol. 5 No. 1, pp. 63-77.

¹¹⁷Crosno, J., Dahlstrom, R., Liu, Y., and Tong, P.Y. (2021), "*Effectiveness of contracts in marketing exchange relationships: a meta-analytic review*", *Industrial Marketing Management*, Vol. 92, pp. 122-139.

rappresentano una risorsa preziosa per le organizzazioni in generale e per le reti di franchising in particolare.

Per comprendere meglio la relazione tra franchisor e franchisee nel contesto della digitalizzazione e della gestione dei dati dei clienti, possiamo far riferimento alla teoria dell'impegno-fiducia di Morgan e Hunt.¹¹⁸ Questa teoria, sviluppata nel contesto del marketing industriale, si adatta bene alla gestione dei dati nelle reti di franchising, dove la condivisione dei dati può influenzare l'adoperato delle parti e richiede una comunicazione più efficace, una maggiore condivisione di valore e benefici percepiti per migliorare la collaborazione nella raccolta, elaborazione e scambio dei dati.

Inoltre, la fiducia inter-organizzativa tra franchisor e franchisee è cruciale per ridurre i comportamenti opportunistici e promuovere la cooperazione attraverso la condivisione di informazioni e la risoluzione dei problemi relativi alle relazioni con i clienti. Questa fiducia si basa sia su relazioni interpersonali che razionali, compresa la fiducia nel sistema giuridico che fornisce un quadro contrattuale adeguato.

Dalla letteratura e da analisi condotte recentemente, emergono quattro variabili chiave che influenzano la qualità della relazione nella gestione dei dati dei clienti all'interno delle reti di franchising. Queste variabili possono essere considerate come "caratteristiche delle parti coinvolte nella relazione" e includono: la comunicazione inter-organizzativa, l'autonomia del franchisee, la contrattualizzazione della gestione dei dati dei clienti e le risorse tecniche e umane.¹¹⁹

¹¹⁸ Morgan, R.M. and Hunt, S.D. (1994), "The commitment-trust theory of relationship marketing", *Journal of Marketing*, Vol. 58 No. 3, pp. 20-38

¹¹⁹ H. Oueslati, M. Deparis, S. Bennaghmouch-Maire, (2021), "The franchisor-franchisee relationship and customer data management in the digital era," *International Journal of Retail & Distribution Management*

Con comunicazione inter-organizzativa si riferisce alle strutture, forme e processi di scambio di messaggi e co-creazione di significato tra le organizzazioni e i loro partner.

La comunicazione consente di individuare il modo migliore per gestire i dati dei clienti, per questo è fondamentale la sua promozione all'interno della rete attraverso, ad esempio, forum di discussioni, seminari ed incontri periodici. La comunicazione consente al franchisor di essere a conoscenza delle dinamiche locali e di fornire assistenza ai propri affiliati e allo stesso tempo in quest'ultimi scaturirà maggior fiducia e, di conseguenza, un maggior senso di impegno nei confronti della rete.

L'autonomia del franchisee riguarda invece la capacità di prendere decisioni gestionali autonomamente senza interferenze dal franchisor. Uno dei limiti più grandi di tale forma organizzativa è appunto la limitata autonomia degli affiliati nella gestione dei punti vendita; quest'ultimi richiedono maggiore libertà che li incoraggerebbe a mostrare in cambio al franchisor maggiore fiducia e impegno, e a raccogliere dati di migliore qualità poiché il sentimento di essere imprenditori indipendenti sarebbe rafforzato.

Con contrattualizzazione della gestione dei dati dei clienti si intende invece l'implementazione di accordi contrattuali per regolare la raccolta e l'uso dei dati. È necessario disporre di personale qualificato nella gestione dei dati che consentirebbe la costruzione di database di qualità su cui basare scelte strategiche. Risulta ad oggi vitale preparare il personale dell'azienda alla trasformazione digitale, istituendo per loro programmi di formazione sulle nuove tendenze e tecniche nella gestione dei dati e nella gestione delle relazioni con i clienti, nonché consultandoli sull'acquisto di attrezzature tecniche che meglio soddisfino i loro bisogni e aspettative.

La qualità della relazione stabilita tra le parti coinvolte in una rete e l'expertise tecnico e organizzativo nell'impiego dei dati influenzano le performance nel marketing. Nella maggior parte delle reti di franchising però manca ancora un approccio maturo e ponderato alla gestione dei dati dei clienti ma i cambiamenti normativi, come il GDPR, e le evoluzioni organizzative e tecnologiche, come la digitalizzazione e l'intelligenza artificiale, gradualmente promuoveranno, quasi forzatamente, lo sviluppo di una cultura dei dati all'interno delle reti di franchising.

2.6 Il ruolo del cliente nel processo di co-creazione di valore nelle reti franchising

Fino ad ora si è discusso sul ruolo del franchisor e del franchisee nel processo di co-creazione di valore attraverso la loro relazione. Le performance di una rete di franchising però, non dipendono soltanto dal valore creato da questi due, ma ruolo estremamente importante spetta anche al cliente. Oltre al valore aggiunto derivante dalle attività del franchisor e degli affiliati, i clienti, difatti, svolgono un ruolo sempre più importante nel determinare il valore del marchio.¹²⁰

L'influenza della figura del cliente all'interno di ogni organizzazione ha sempre assunto primaria importanza ma questa è ancor più cresciuta in seguito all'avvento delle reti di social media che hanno certamente rivoluzionato il modo in cui le persone comunicano e interagiscono tra loro.

Prima dell'ingresso della rete Internet e dei social media, la comunicazione di persona in persona o tramite telefono era limitata a un cerchio ristretto di familiari e amici. Questo tipo di comunicazione, chiamato "word-of-mouth" (WOM), era

¹²⁰ Paswan, A. K., D'Souza, D., & Rajamma, R. K. (2014). "Value co-creation through knowledge exchange in franchising", *Journal of Services Marketing*, 28(2), 116–125.

confinato dalle dimensioni numeriche e geografiche delle reti personali. Con il loro arrivo, questa dinamica è cambiata radicalmente.

Tradizionalmente, era il franchisor ad avere il controllo sulle decisioni pubblicitarie e promozionali che contribuiscono al valore dell'immagine del prodotto o del servizio, nonché sulle decisioni riguardanti il branding e il servizio clienti. Tuttavia, con l'avvento dei social media negli ultimi anni, il controllo dei venditori su questa importante variabile del mix di marketing è diminuito, dando luogo a una crescita rapida delle interazioni tra i clienti e alla comunicazione passaparola online all'interno delle reti social. Il passaparola online dei clienti ha trasformato i clienti in co-creatori di valore insieme ai franchisor e ai franchisee, aumentando la loro capacità di influenzare l'immagine di un franchising e del suo marchio.¹²¹ La creazione di valore nel franchising si è estesa per includere tre parti distintive: franchisor, franchisee e clienti.

Le piattaforme di social media consentono ai clienti di comunicare in modo asincrono con un vasto numero di individui in tempo reale, superando i limiti geografici e numerici delle interazioni tradizionali.¹²² Ciò significa che le persone possono ora condividere opinioni, raccomandazioni ed esperienze con una vasta rete di contatti, che possono essere dispersi in tutto il mondo.

La comunicazione che avviene su queste piattaforme proveniente da fonti attendibili come parenti, amici, conoscenti, influencer viene ritenuta più affidabile e credibile rispetto alle informazioni provenienti da fonti sconosciute come il franchisor.¹²³

¹²¹ C.M. Sashi, Gina Brynildsen, (2022), “Franchise network relationships and word of mouth communication in social media networks”, *Industrial Marketing Management*, Volume 102, Pages 153-163

¹²² Sashi, C. M., Brynildsen, G., & Bilgihan, A. (2019), “Social media, customer engagement, and advocacy: An empirical investigation using Twitter data for quick service restaurants”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(3), pag. 1247–1272.

¹²³ Huete-Alcocer, N. (2017), “A literature review of word of mouth and electronic word of mouth: Implications for consumer behavior”, *Frontiers in Psychology*, 8, 1256.

Questo amplifica notevolmente l'impatto del WOM che è in grado di influenzare le decisioni di acquisto, le opinioni e le percezioni delle persone su una gamma di argomenti e prodotti.

Nei mercati B2B, le dinamiche tra le organizzazioni all'interno della catena del valore, come i franchisor e i franchisee, sono influenzate dalle interazioni sui social media tra i clienti che partecipano alle transazioni. L'effetto virale della comunicazione WOM online tra i consumatori ha notevolmente aumentato il ruolo dei clienti nella co-creazione del valore e ha modificato la dinamica delle relazioni B2B tra franchisor e franchisee. Le reti di social media hanno aperto la strada affinché i clienti diventino co-creatori del valore del marchio insieme ai franchisor e ai franchisee.

Nelle complesse relazioni ibride tra franchisor e franchisee, il ruolo della WOM online da parte dei clienti ha avuto un impatto significativo sulle attività di costruzione del marchio da parte del franchisor. In particolare, il franchisor deve stabilire relazioni non solo con i franchisee, ma anche con i clienti, al fine di generare valore attraverso la comunicazione passaparola nelle reti dei clienti. Tuttavia, il ruolo del cliente nella co-creazione di valore all'interno delle reti di franchising ha ricevuto poca attenzione dalla ricerca.¹²⁴

La comunicazione WOM può assumere comunque, connotazioni sia negative che positive a seconda dell'esperienza del cliente; il passaparola positivo migliora l'immagine e il valore del marchio della rete di franchising, mentre quello negativo ne diminuisce la percezione. Le reti di franchising devono sforzarsi di massimizzare il passaparola positivo e minimizzare quello negativo concentrando l'attenzione sulle esigenze dei clienti. Tuttavia, se il franchisor o il franchisee agisce in modo opportunistico, cercando di promuovere i propri interessi anziché quelli dell'intera

¹²⁴ Frandata. (2020). Franchise business economic outlook 2020. Disponibile al seguente link: <https://franchiseeconomy.com/assets/26604.pdf>.

rete, il risultato sarà subottimale e né il franchisor né il franchisee raggiungeranno i propri obiettivi. Per prevenire tale comportamento negativo da parte dei singoli affiliati, che può ridurre il valore del marchio, i membri della rete di franchising devono concentrarsi sul soddisfare le esigenze dei clienti piuttosto che sulle proprie. Concentrandosi sui clienti nelle loro attività che aggiungono valore, si riduce l'opportunismo, si rafforzano le relazioni di rete e si aumenta la probabilità di successo della rete di franchising, beneficiando tutti i suoi membri.¹²⁵

I clienti che sviluppano legami emotivi attraverso uno scambio relazionale possono diventare potenti sostenitori dei franchisor e dei franchisee nelle reti sociali a cui partecipano. Possono diffondere passaparola positivo non solo per migliorare il marchio di una rete di franchising sui loro social media, ma anche per sostenere i membri della rete stessa. Ad esempio, questi sostenitori possono fornire informazioni e assistenza per risolvere i problemi dei clienti, contribuendo così a migliorare il servizio clienti e l'immagine complessiva della rete di franchising. Inoltre, possono offrire feedback utili per aiutare la rete di franchising a innovare e migliorare i suoi prodotti e servizi.

Le implicazioni di tutto ciò sono significative. Non solo i sostenitori dei franchisor e dei franchisee contribuiscono alla promozione del marchio e all'immagine positiva della rete di franchising sui social media, ma anche alla qualità complessiva del servizio clienti e all'innovazione dei prodotti e dei servizi. Questo sottolinea l'importanza di sviluppare e mantenere relazioni forti e significative con i clienti all'interno delle reti di franchising.¹²⁶

¹²⁵ C.M. Sashi, Gina Brynildsen, (2022), *"Franchise network relationships and word of mouth communication in social media networks"*, Industrial Marketing Management, Volume 102, Pag. 155

¹²⁶ ¹²⁶ C.M. Sashi, Gina Brynildsen, (2022), *"Franchise network relationships and word of mouth communication in social media networks"*, Industrial Marketing Management, Volume 102, Pag. 161

CAPITOLO TRE

LA GDO: IL GROCERY COME SETTORE DI SVILUPPO PER LE RETI DI FRANCHISING

3.1 La nascita della Grande Distribuzione Organizzata

Con "Grande Distribuzione Organizzata", comunemente abbreviata in GDO, ci si riferisce a un sistema di distribuzione al dettaglio che coinvolge catene di supermercati, ipermercati, discount e altri tipi di negozi di grandi dimensioni che offrono una vasta gamma di prodotti di consumo.

La nascita della Grande Distribuzione Organizzata (GDO) ha origini nel XX secolo, principalmente negli Stati Uniti, ed è il risultato di profonde trasformazioni sociali, economiche e tecnologiche che hanno modificato il modo di fare acquisti e interagire con i prodotti.¹²⁷ Negli Stati Uniti, uno dei pionieri della GDO è stato il concetto di "supermercato". La svolta avvenne nel 1916, quando Clarence Saunders, impiegato in una drogheria di Memphis (Tennessee) chiamata Piggly Wiggly, ebbe un'idea innovativa: permettere ai clienti di servirsi autonomamente utilizzando un cestello, mostrare i prezzi dei prodotti posizionati sugli scaffali e creare un percorso obbligato dall'ingresso fino alle casse. Dopo aver brevettato il sistema di vendita self-service l'anno seguente, nei successivi dieci anni furono aperti oltre 2.500 punti vendita negli Stati Uniti, segnando la nascita dei supermercati moderni.

Negli anni '60 e '70, con l'avvento della tecnologia e dei sistemi informatici, le catene di distribuzione iniziarono ad adottare sistemi di gestione delle scorte e controllo dei magazzini sempre più sofisticati, ottimizzando così i processi e

¹²⁷ Stanton, J.L. (2018), A brief history of food retail, *British Food Journal*, Vol. 120 No. 1, pp. 172-180

riducendo i costi. Nello stesso periodo, in Europa, in particolare in Francia, si sviluppò un modello simile di grande distribuzione con l'apertura dei primi ipermercati, che offrivano una vasta gamma di prodotti alimentari e non in un unico spazio. Storicamente, la nascita del "Grande Magazzino" è attribuita all'apertura di "Le Bon Marché" a Parigi nel 1852 da parte di Aristide Boucicaut. Tuttavia, questo primato è conteso da Macy's, che aprì a New York nel decennio successivo, con una varietà di merce molto più ampia.

Il primo supermercato italiano fu Supermarkets Italiani, un punto vendita di circa 500 mq senza parcheggi situato in Viale Regina Giovanna a Milano, inaugurato nel 1957 e fondato da Nelson Rockefeller insieme ai fratelli Guido e Bernardo Caprotti. Seguendo l'esempio europeo, l'Italia vide, tra gli anni '60 e '70, l'emergere dei primi supermercati e ipermercati stranieri, come Carrefour e Auchan. Durante gli anni '80 e '90, la GDO italiana crebbe rapidamente, con l'espansione di principali catene come Esselunga, Coop e Conad, che iniziarono a competere efficacemente con i negozi tradizionali, offrendo maggiore convenienza, assortimento e prezzi competitivi.

In questo periodo, grazie alle nuove tecnologie, nacquero i primi "servizi al consumatore" come totem interattivi, carrelli intelligenti e carte fedeltà. Inoltre, nella GDO fecero il loro ingresso i prodotti a marchio privato delle varie catene (private label), venduti a prezzi più contenuti rispetto ai grandi brand. Questa novità, inizialmente accolta con scetticismo dai consumatori, è diventata sempre più rilevante negli ultimi anni. Nel corso degli anni, il settore della GDO in Italia si è consolidato attraverso fusioni, acquisizioni e partnership strategiche; questo ha portato alla formazione di grandi catene di supermercati e ipermercati che hanno una forte presenza a livello nazionale.

3.2 Le caratteristiche della GDO

La GDO opera in una varietà di settori, influenzando diversi aspetti del mercato e del comportamento dei consumatori; uno dei settori più rappresentativi è dato da quello alimentare che comprende prevalentemente supermercati e ipermercati. In generale, il settore distributivo assume, all'interno del contesto economico, un ruolo di collegamento tra la produzione ed il consumo; il termine GDO identifica *“tutte le imprese della distribuzione moderna che operano nel settore, a prescindere dalle diverse modalità organizzative, con cui agiscono sul mercato”*.¹²⁸ Quest'ultime operano su canali di natura diretta e di conseguenza viene escluso l'intervento di un grossista all'interno del processo distributivo; è il punto vendita, in virtù della sua posizione, svolge un ruolo di collante fra produzione e consumo. Nel corso dei decenni però, questo ha subito numerosi processi di rivitalizzazione putando su un'integrazione con le unità centrali dell'impresa. Difatti le organizzazioni distributive, in relazione alla suddivisione del potere decisionale, possono suddividersi in: accentrate e decentrate.¹²⁹ Le strutture accentrate, seguendo il modello nord americano, sono perlopiù rappresentate da supermercati, la cui autonomia dei gestori è limitata da procedure operative e strumentazioni predefinite dalla Direzione Generale mentre al contrario le strutture decentrate si identificano per la maggior parte da punti vendita di grandi dimensioni come gli ipermercati a cui i responsabili di negozio, viene delegata la funzione di acquisto e la discrezionalità nelle scelte assortimentali. Ciascun punto vendita rappresenta un centro di profitto ed il suo direttore ne è il responsabile.

¹²⁸ L. Pellegrini, (1996) *La distribuzione commerciale in Italia*, Il mulino;

¹²⁹ E. Colla, (1992) *Gli ipermercati. Sviluppo e maturità delle grandi superfici di vendita in Italia e Europa*, ETAS Libri, Milano;

La GDO è data dall'unione della Grande Distribuzione (GD) e della Distribuzione Organizzata (DO).¹³⁰ La GD comprende tutte le «aziende che operano nel settore del dettaglio, con punti di vendita di grandi dimensioni, generalmente più di uno»¹³¹; Queste aziende gestiscono un certo numero di negozi di superfici medio-grandi sotto un'unica insegna, e sono amministrate da un unico proprietario o gruppo societario. La gestione centralizzata e le grandi superfici di vendita permettono di ottenere numerosi vantaggi economici, principalmente riduzioni di costi grazie alle economie di scala nel settore distributivo¹³². La DO invece, invece, è composta da imprenditori indipendenti che si uniscono per aumentare il loro potere contrattuale formando consorzi o gruppi d'acquisto. I gruppi d'acquisto sono aggregazioni di dettaglianti, mentre le unioni volontarie coinvolgono solo grossisti o una combinazione di grossisti e dettaglianti. Questo modello distributivo mira principalmente a ridurre i costi di acquisizione dei prodotti. Le piccole dimensioni delle imprese associate impediscono di raggiungere i volumi necessari per ottenere significativi vantaggi economici, spingendole verso l'associazionismo. Questi imprenditori indipendenti operano sotto un'unica insegna e sono coordinati da una sede centrale; un esempio di tale struttura è Conad. Tuttavia, tale classificazione, diviene meno marcata nel momento in cui le imprese della GD concedono una maggiore autonomia ai singoli punti di vendita e quando i consorzi delle DO evolvono in forme più orientate al profitto e alla competitività nel mercato. (Tieri & Gamba, 2009)

Nel tempo il settore commerciale ha assunto sempre più una struttura complessa e per tale ragione può essere classificato prendendo in considerazione vari parametri.

¹³⁰ F. FONTANA, (1993) *La moderna distribuzione: aspetti economico-aziendali delle imprese commerciali complesse*, Giuffrè, Milano

¹³¹ G. SANNINO, (2008) *L'evoluzione del controllo di gestione nelle imprese della grande distribuzione*, Giappichelli Editore, Torino.

¹³² S. POZZOLI, (1993), "Le imprese di grande distribuzione alimentare: criteri di analisi dei costi", CEDAM, Padova

Considerando il prodotto commercializzato possiamo distinguere il comparto commerciale in due grandi macrocategorie: il settore alimentare (grocery), il quale che racchiude tutti i prodotti alimentari e di largo consumo, ed il settore non alimentare (non grocery) che comprende una pluralità di settori come elettronica, casa, abbigliamento, calzature etc;¹³³ in suddetto elaborato ci soffermeremo su un'analisi della prima categoria.

3.3 I format distributivi

Nella realtà italiana, la GDO racchiude al suo interno diverse tipologie di punti vendita con specifiche peculiarità; queste possono essere distinte sulla base di tre diversi parametri¹³⁴:

- secondo la dimensione ovvero la superficie di vendita in m2;
- sulla base dell'ampiezza del punto vendita inteso come il numero di prodotti che possono essere esposti al suo interno;
- dalla profondità ovvero il numero di referenze presenti per ciascun prodotto.

Sulla base di tali parametri possiamo distinguere cinque principali canali di vendita:

- *Supermercati*: punti vendita con una superficie superiore ai 400m², dedicati prevalentemente della vendita di prodotti alimentari, ma anche per la cura della persona, della casa e oggettistica varia. Non sono destinati a un target specifico di clienti, ma attraggono principalmente consumatori che desiderano risparmiare tempo e denaro, preferendo fare acquisti in luoghi facilmente accessibili. In Italia, il primo supermercato venne aperto nel 1957 da parte di Esselunga.¹³⁵

¹³³ S. CASTALDO, (2010), *Retail & Channel Management*, Egea, Milano

¹³⁴ A. BUBBIO, (2011), *Strategie e controllo nelle imprese della distribuzione commerciale: metodologie di analisi e strumenti*, Ipsoa, Milano

¹³⁵ G. CUOMO, (1984), *“Funzioni, strutture e strategie delle imprese commerciali complesse”*, Cedam, Padova

- *Ipermercati*: sono strutture commerciali che superano i 2500m², caratterizzate da una vasta gamma di generi alimentari e prodotti di vario genere, oltre a un parcheggio dedicato ai clienti. Questi negozi attirano persone che fanno la spesa su base settimanale o con minore frequenza. Nel nostro Paese arrivarono per la prima volta nel 1971.¹³⁶
- *Discount*: si trovano in spazi tra i 200 e i 1000m², ma non si distinguono tanto per la dimensione quanto per le caratteristiche fisiche del punto vendita. Questo tipo di negozio è infatti caratterizzato da un allestimento essenziale e offre principalmente prodotti senza marchio, permettendo di mantenere i prezzi più bassi rispetto ad altri esercizi. Esistono due tipi di discount: gli hard discount, che seguono una politica di prezzi ridotti con prodotti non di marca, e i soft discount, che cercano di soddisfare maggiormente le esigenze dei consumatori offrendo anche prodotti freschi e di marchi noti. Un esempio è Lidl, che aprì il primo discount in Italia nel 1992.¹³⁷
- *Cash&Carry*: è un sistema di vendita all'ingrosso dedicato esclusivamente ai commercianti, dove il dettagliante acquista e ritira la merce con mezzi propri senza assistenza alle vendite. Questo tipo di attività è presente in Italia dalla metà degli anni '60 e mira a standardizzare tutte le operazioni (approvvigionamento, stoccaggio, trasporto, ecc.) e ridurre i servizi accessori per offrire prezzi competitivi.¹³⁸
- *Libero servizio*: sono negozi simili ai supermercati ma di dimensioni più piccole, spesso localizzati nei quartieri residenziali o vicino agli uffici. Offrono un assortimento limitato di prodotti e si rivolgono principalmente

¹³⁶ E. COLLA, (1992), *Gli ipermercati*, Etas Libri, Milano

¹³⁷ E. COLLA, (1994), *I discount*, Etas Libri, Milano

¹³⁸ S. SCIARELLI, R. VONA, (2014), *Management della distribuzione*, McGraw-Hill Education, Milano, p.71

ai clienti che vivono o lavorano nelle vicinanze, i quali vi si recano per integrare la spesa settimanale. (NIELSEN, 2008)

3.4 I dati della GDO

Nel contesto odierno, la Distribuzione Moderna ricopre un ruolo centrale nei confronti delle famiglie italiane. Essa è infatti responsabile dell'80% degli acquisti alimentari degli italiani, attraverso una rete di oltre 25 mila punti vendita, che generano un fatturato complessivo di 168 miliardi di euro e circa 26 miliardi di euro di Valore Aggiunto, occupando oltre 438.000 italiani.¹³⁹

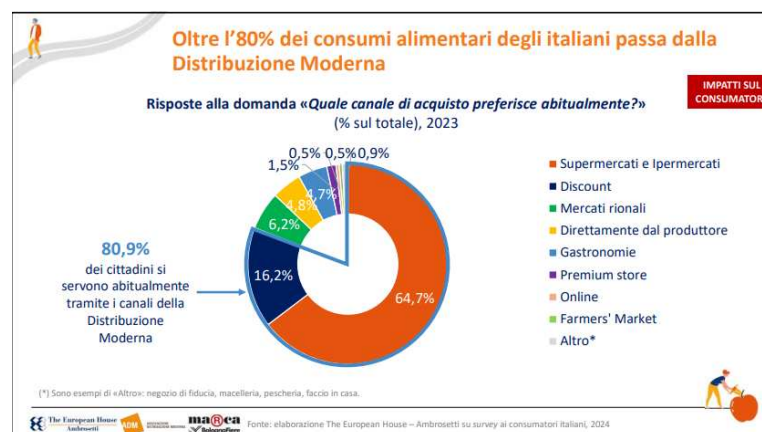


Figura 1.1: Consumi alimentari degli italiani Fonte: Federdistribuzione

La distribuzione è protagonista di una filiera molto lunga ed articolata che coinvolge oltre 50 codici Ateco e, grazie all'attivazione di filiere sui territori, i consulenti di The European House-Ambrosetti hanno stimato che è il fattore

¹³⁹ FederDistribuzione. (2024, 05). *Marca 2024 – Marca del Distributore e Made in Italy: il ruolo della Distribuzione Moderna – Position Paper (The European House – Ambrosetti)*. Tratto da <https://www.federdistribuzione.it/pubblicazione/marca-2024-marca-del-distributore-e-made-in-italy-il-ruolo-della-distribuzione-moderna-position-paper-the-european-house-ambrosetti/>

abilitante per la creazione di 204 miliardi di euro di Valore Aggiunto, circa il 12% del PIL italiano.¹⁴⁰

La Grande Distribuzione è un settore in continuo sviluppo; secondo, infatti, i recenti dati di NielsenIQ ne “Lo stato del Largo Consumo in Italia” che analizza l’andamento dei consumi e delle abitudini di acquisto delle famiglie italiane, nel 2023 nel settore del largo consumo, si è registrata una crescita del fatturato senza precedenti che ha superato i 134 miliardi di euro. Questo notevole incremento del 7,9% rispetto all’anno precedente però è stato principalmente dovuto all’aumento dei prezzi a doppia cifra.¹⁴¹

Emerge come l’effetto dell’inflazione, con un valore medio dell’11,3% nel 2023, sia stato più pronunciato nei primi sei mesi dell’anno per poi attenuarsi nell’ultimo trimestre con un valore pari al 5.1%.

Secondo Romolo De Camillis, Retailer Director NIQ Italia, *“Nel corso del 2023 non solo abbiamo registrato livelli record per i fatturati del largo consumo ma anche importanti cambiamenti nei comportamenti di acquisto degli Italiani. L’inflazione galoppante ha imposto a molte famiglie una continua revisione dei prodotti acquistati, riducendo gli sprechi e tagliando i prodotti troppo costosi e non più ritenuti necessari. D’altra parte, l’analisi del carrello conferma una maggiore propensione delle famiglie all’acquisto di prodotti legati al benessere e alla salute”*.

La leva promozionale in Italia per il 2023 si attesta al 23,3%, mostrando un leggero aumento rispetto all’anno precedente (23% nel 2022), grazie alle azioni intraprese

¹⁴⁰ FederDistribuzione. (2024, 05). *Marca 2024 – Marca del Distributore e Made in Italy: il ruolo della Distribuzione Moderna – Position Paper (The European House – Ambrosetti)*. Tratto da <https://www.federdistribuzione.it/pubblicazione/marca-2024-marca-del-distributore-e-made-in-italy-il-ruolo-della-distribuzione-moderna-position-paper-the-european-house-ambrosetti/>

¹⁴¹ NielsenIQ, (2024, 05) *Lo stato del Largo Consumo in Italia*. Tratto da <https://nielseniq.com/global/it/news-center/2024/il-barometro-dei-consumi-di-niq-nel-2023-le-famiglie-italiane-hanno-speso-187-miliardi-di-euro-in-beni-di-consumo/>

dai canali distributivi attraverso significativi sconti in negozio. Secondo i dati di NIQ, il 16,8% delle vendite promozionali nel 2023 è stato ottenuto tramite riduzioni di prezzo. Per quanto riguarda la marca del distributore, si conferma anche per il 2023 la sua crescita di quota e si dimostra sempre più importante nel carrello dei consumatori italiani ai quali riconoscono convenienza ma anche qualità e affidabilità, raggiungendo il valore medio di 31,5% (vs 30,6% del 2022).¹⁴²

Nonostante la ripresa che il nostro territorio sta avendo nell'ultimo periodo, la situazione economica italiana degli ultimi anni che sta mettendo a dura prova l'intera economia del paese incluso il comparto distributivo. Viene definita come "Perma-crisi" ovvero "una condizione di crisi permanente caratterizzata dal susseguirsi e sovrapporsi di situazioni d'emergenza"; il 2020 per l'economia italiana è stato il quarto anno peggiore da oltre 50 anni con una lieve ripresa nel 2021 dove l'Italia è cresciuta del +6.6%, un tasso superiore alla media UE (+5.3%). Dopo la ripresa del 2022, nel 2023 le prospettive di crescita economica per l'Italia appaiono in rallentamento, ciò è dovuto anche alle politiche monetarie restrittive della BCE; positivi invece i valori occupazionali che hanno superato il livello pre-COVID e l'export che si dimostra un solido motore di sviluppo per l'economia italiana. Problematico è l'impatto dell'inflazione che sta decimando il reddito per le famiglie meno abbienti e peggiorando la condizione di famiglie in povertà assoluta. In tale contesto, la GDO si trova di fronte ad un'importante prova di cambiamento ed è costretta a lavorare su strategie di breve-medio periodo.

Il cambiamento climatico, il fermento geopolitico internazionale e il gap di competitività dell'Italia, rappresentano le maggiori forze di crisi in questo momento. Ad unirsi a ciò, vi sono rilevanti impatti sulla filiera agroalimentare a

¹⁴² Mediobanca, A. S. (2024, 05). *Osservatorio sulla gdo a prevalenza alimentare*. Tratto da <https://www.areastudimediobanca.com/it/eventi/osservatorio-sulla-gdo-alimentare-italiana-e-i-maggiori-operatori-stranieri-ed-2024>

causa della perdita di raccolto, della crisi energetica e pressione sui costi di produzione, dei rallentamenti nell'approvvigionamento estero di materie prime e dalla pressione sull'importazione di materie prime agricole. Questi fattori stanno impattando sul consumatore il quale è vittima della pressione inflattiva, comportando una variazione della composizione del carrello della spesa. Si punta sempre di più sulla sostenibilità del punto vendita a cui quest'ultimo sembra piuttosto sensibile, con una particolare attenzione alla circolarità, trasparenza e tracciabilità della filiera. Il consumatore moderno sta sviluppando nuove preferenze e si orienta verso nuovi canali di acquisto a cui l'imprenditore deve saper rispondere tempestivamente.

Tuttavia, nonostante il quadro generale non sia estremamente stimolante, ci sono tante opportunità di crescita attraverso l'innovazione, la differenziazione del prodotto e l'espansione in nuovi segmenti di mercato.

La Distribuzione Moderna, infatti, per rimanere a galla, deve evolversi per adattarsi alle nuove esigenze e rispondere ai cambiamenti repentini che avvengono quotidianamente.

A tal proposito, infatti, ci si sta spostando sempre più verso un mondo digital e multichannel dove il punto vendita fisico si integra perfettamente con il canale online anche attraverso l'utilizzo, sempre più crescente, dell'Intelligenza Artificiale, divenendo un *hub* per la raccolta e l'elaborazione dei dati.¹⁴³

Difatti, secondo quanto emerso dalla quinta edizione dell'Osservatorio Imprenditoria Retail del 2023, gli imprenditori sono consapevoli dell'importanza di

¹⁴³ FederDistribuzione. (2024, 05). *Marca 2024 – Marca del Distributore e Made in Italy: il ruolo della Distribuzione Moderna – Position Paper (The European House – Ambrosetti)*. Tratto da <https://www.federdistribuzione.it/publicazione/marca-2024-marca-del-distributore-e-made-in-italy-il-ruolo-della-distribuzione-moderna-position-paper-the-european-house-ambrosetti/>

tali innovazioni e si è rinvenuto come i loro investimenti si orientino soprattutto sui sistemi informativi e sugli strumenti digitali, come e-commerce e carte fedeltà;¹⁴⁴ Durante poi la seconda edizione del Summit Imprenditoria Retail, che si è svolto lo scorso 6 ottobre 2023 al Museo Storico Alfa Romeo di Arese e al quale hanno partecipato circa 70 imprenditori, questi hanno sottolineato di essere sempre pronti ad affrontare i cambiamenti del mercato e a investire anche nei momenti più critici, puntando a innovare e diversificare.

L'indagine promossa da Largo Consumo conferma inoltre la propensione dell'imprenditore della GDO a diversificare le attività anche al di fuori del network di appartenenza, alla ricerca di nuove opportunità di mercato; egli è sempre più multi-brand e multi-unit, punta a investire e a diversificare in altri network e in nuovi settori e guarda al futuro con deciso ottimismo. Tale atteggiamento proattivo potrebbe essere una valida strategia che permetterebbe, nonostante i fattori di crisi, un futuro roseo per i protagonisti della grande distribuzione organizzata.

3.5 Il Geomarketing come strumento a sostegno degli obiettivi di espansione

Uno degli obiettivi comuni a tutte le aziende è quello della creazione del valore per tutti gli attori coinvolti nel sistema, valore inteso come capacità dell'impresa di crescere e perdurare nel tempo, procurando anche benefici economici a tutte le parti interessate. Le aziende della GDO sono costantemente alla ricerca di nuove opportunità di crescita e di strategie efficaci per raggiungere i loro obiettivi. In questo settore, la crescita è strettamente legata all'espansione geografica, che consente di aumentare la base di clienti e catturare nuovi segmenti di mercato, incrementando così l'affluenza nei punti vendita e il fatturato. Per raggiungere tale obiettivo di espansione, l'azienda dovrà prima però analizzare diversi aspetti

¹⁴⁴ Largo Consumo. (2024, 05) *Osservatorio Imprenditoria Retail*, "Il profilo dell'imprenditore nel franchising e nella distribuzione organizzata", Edizione 2023. Tratto da <https://www.largoconsumo.info/122021/OsservatorioImprenditoriaRetail2021.pdf>

affinché la scelta possa risultare redditizia. Anzitutto sarà necessario esaminare e identificare le migliori aree o mercati dove aprire nuovi punti vendita; nel fare ciò l'impresa può ricorrere alla tecnica del geo-marketing che può essere definita come: *“una metodologia di business analysis che consiste nella rappresentazione geografica di dati rilevanti e rilevabili, finalizzata all’osservazione e all’interpretazione di informazioni e/o fenomeni attribuibili a uno specifico ambito spaziale, in un determinato momento. L’output di un processo di Geomarketing è un insieme di mappe cognitive e strategiche che correlano informazioni, decisioni e previsioni.”*¹⁴⁵

Nell'attuale panorama dei mercati globali, il geomarketing assume un ruolo cruciale poiché diventa fondamentale cogliere le opportunità offerte dalle nicchie di mercato e superare i concorrenti. Effettuare una gestione efficiente dei mercati e individuarne di nuovi potenziali sono elementi chiave per incrementare il fatturato aziendale, in particolar modo per il caso delle reti di franchising. Il geomarketing consente ai decision maker di agire in tal senso.

Il geomarketing utilizza le potenzialità dei Sistemi Informativi Geografici (GIS) definiti come *“[...] un insieme di strumenti per raccogliere, archiviare, recuperare, trasformare e rappresentare visivamente i dati spaziali”*.¹⁴⁶

I GIS sono strumenti preziosi nell'industria del franchising per prendere decisioni informate sull'apertura di nuovi punti vendita. Attraverso l'analisi spaziale dei dati demografici, socioeconomici e di traffico, i franchisor possono identificare posizioni ottimali per i nuovi punti vendita. Questi strumenti consentono loro di valutare la densità della popolazione, il reddito medio, i comportamenti di consumo e altri fattori pertinenti per selezionare siti che massimizzino il potenziale di vendita

¹⁴⁵ G. POLIMENI, (2024, 05). *“Geomarketing. La dimensione spaziale che migliora le vendite, il marketing, la strategia.* Tratto da <https://www.slideshare.net/beppepol/geomarketing-la-dimensione-spaziale-che-migliora-le-vendite-il-marketing-la-strategia>

¹⁴⁶ Carnasciali, A. M. S., & Delazari, L. S. (2011). *A localização geográfica como recurso organizacional.* Utilização de Sistemas Especialistas para Subsidiar a Tomada de Deci

e minimizzino i rischi.¹⁴⁷ Inoltre, i GIS possono aiutare a visualizzare i dati in modo intuitivo attraverso mappe interattive, facilitando la comprensione e la comunicazione delle decisioni strategiche.

Il successo delle aziende richiede una profonda comprensione delle caratteristiche specifiche dei mercati regionali. Il geomarketing si presenta non solo come un approccio semplice, ma anche diretto, basato sull'utilizzo di dati relativi al potenziale di vendita, dei GIS per l'analisi e la visualizzazione dei dati e mappe digitali per i livelli regionali rilevanti. La conoscenza delle location, delle strategie di pianificazione, delle dinamiche di vendita e dei metodi statistici risulta fondamentale per qualsiasi impresa. La scelta della posizione giusta diventa un prerequisito per il successo aziendale, come confermano varie ricerche.¹⁴⁸ Questo significa che, data l'importanza del flusso di clienti per le imprese, è essenziale condurre indagini di mercato mirate per individuare la migliore location, basandosi su ricerca, dati e analisi di determinanti cruciali nel geomarketing. Questo rappresenta l'integrazione dell'intelligenza geografica in diversi aspetti del marketing, coinvolgendo l'utilizzo di parametri geografici in varie fasi della ricerca di marketing, come campionamento, raccolta dati, analisi e presentazione. Si tratta quindi di un approccio che incorpora informazioni geografiche nel processo di attività e analisi di marketing, includendo l'osservazione mirata di specifiche aree

¹⁴⁷ P. Kita, G. Maciejewski, M. Žambochová, F. Križan ,(2024) Geomarketing as an important element of a food retailer's business model: A managerial view, *International Journal of Management and Economics*, Vol. 60

¹⁴⁸ Akpınar, M., Can, Ö. and Mermercioglu, M. (2017), Assessing the sources of competitiveness of US states, *Competitiveness Review*, Vol. 27 No. 2.

per studiare tendenze o caratteristiche distintive, al fine di integrare le conclusioni nelle strategie e nelle campagne di marketing.¹⁴⁹

Oltre all'impiego interno dei GIS per analisi e decisioni, il Web GIS sta guadagnando sempre più terreno sui siti web aziendali, fornendo ai clienti informazioni spaziali sulla posizione geografica delle strutture aziendali, una rappresentazione visiva intuitiva che gli utenti possono osservare e con cui interagire. Questo tipo di servizio si sta rivelando un canale di comunicazione interessante tra i rivenditori e i consumatori.¹⁵⁰ Considerando che la redditività di un'azienda è strettamente legata alle entrate delle vendite, le quali a loro volta dipendono dalla domanda dei clienti, l'utilizzo del Web GIS può avere un impatto significativo sulle scelte dei consumatori riguardo ai negozi al dettaglio dove fare acquisti. Infatti, le decisioni di acquisto aziendali sono influenzate dalla pianificazione e dalle esigenze dei consumatori, e queste informazioni possono essere impiegate dai clienti per individuare i negozi più vicini alla loro posizione. Tuttavia, c'è una relazione diretta tra la portata e la qualità delle informazioni offerte dai retailer e le loro dimensioni aziendali. Questo suggerisce che l'adozione del Web GIS nelle piccole e medie imprese (PMI) è limitata. In questa prospettiva, le PMI dovrebbero impegnarsi ulteriormente per potenziare il loro capitale relazionale attraverso l'impiego del Web GIS.

In effetti, è possibile concludere che l'evoluzione digitale nel settore del retail stia comportando un aumento dell'utilizzo delle tecnologie digitali, dei dati e delle connessioni interne, influenzando la formazione di nuove imprese o il potenziamento di quelle già esistenti nello spazio del commercio al dettaglio.

¹⁴⁹ Ramadani, V., Zendeli, D., Gerguri-Rashiti, S. and Dana, L.-P. (2018), Impact of geomarketing and location determinants on business development and decision making, *Competitiveness Review*, Vol. 28 No. 1, pp. 98-120

¹⁵⁰ Baños, R., Wandosell, G. and Parra, M.C. (2016), Web GIS to enhance relational capital: the case of general merchandise retailers, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 20 No. 3, pp. 578-593

Questo sviluppo porterà anche alla creazione di nuove proposte di valore nel settore alimentare per i consumatori.¹⁵¹

3.6 L'Omnicanalità nel retail marketing

Nel contesto del retail, le attività di marketing rappresentano una sfida costante ma imprescindibile, specialmente nella grande distribuzione organizzata, dove la comunicazione è considerata un elemento essenziale. Negli ultimi anni, si è assistito a un cambiamento nel marketing dovuto alla crescente digitalizzazione del mercato. Alcune grandi catene hanno già affrontato questa transizione verso il digitale, mentre altre stanno ancora cercando di adeguarsi. Tuttavia, le aziende devono agire tempestivamente per rimanere competitive in un mercato sempre più concorrenziale. I protagonisti della GDO devono superare tre grandi limiti: la complessità del settore, il rischio di essere percepiti come commodity e la gestione di un target variegato. Le attività di marketing mirano a superare tali limiti ottimizzando risorse, informazioni e promozioni.

Il concetto di Omnicanalità rappresenta un'evoluzione nelle strategie dei retailer, passando dall'operare su un singolo canale all'integrazione di più canali e punti di contatto. Il termine stesso "Omnichannel" riflette questa transizione, derivando dai precedenti concetti di "Multichannel" e "Cross-channel". Nella letteratura, questi termini sono spesso considerati sinonimi. Ad esempio, alcuni autori descrivono la vendita al dettaglio omnicanale come *"un'offerta multicanale coordinata che fornisce un'esperienza senza soluzione di continuità quando si utilizzano tutti i canali di acquisto del rivenditore"*. Tuttavia, per differenziare meglio queste strategie, alcuni autori suggeriscono concettualizzazioni specifiche. Ad esempio, secondo Piotrowicz e Cuthbertson, la Multicanalità implica una divisione tra il

¹⁵¹ P. Kita, G. Maciejewski, M. Žambochová, F. Križan, (2024) Geomarketing as an important element of a food retailer's business model: A managerial view, *International Journal of Management and Economics*, Vol. 60

negozio fisico e quello online¹⁵², mentre nell'Omnicanalità i clienti possono muoversi liberamente tra i canali all'interno di un unico processo di transazione. L'Omnicanalità è definita come una situazione in cui i clienti possono interagire pienamente con l'azienda attraverso i canali adottati, mentre i rivenditori mantengono un certo grado di controllo sull'integrazione dei canali.

Recentemente le imprese si sono trovate ad affrontare una maggiore complessità nel mercato, dovuta agli sviluppi rapidi delle tecnologie digitali che hanno influenzato i comportamenti dei consumatori e la loro interazione con i marchi e i negozi. Questo ha spinto molte aziende a sviluppare strategie omnicanale, che richiedono un'integrazione e un adattamento delle risorse per mantenere la coerenza del marchio tra i vari servizi e canali offerti. Prima della pandemia, l'omnicanalità era considerata un fattore di differenziazione tra le aziende, offrendo ai clienti una gamma più ampia di servizi ed esperienze. Tuttavia, l'epidemia del Covid-19 ha amplificato l'importanza e le potenzialità dell'omnicanalità.¹⁵³ Le restrizioni sociali imposte durante la pandemia hanno avuto un impatto significativo sulle attività quotidiane delle aziende e dei consumatori. Molti rivenditori si sono trovati costretti a chiudere i loro negozi fisici ed adottare servizi di consegna¹⁵⁴, mentre i consumatori hanno cambiato i propri comportamenti, spostandosi verso canali e punti di contatto online¹⁵⁵. Questi cambiamenti, hanno influenzato la percezione dei clienti riguardo al retail omnicanale, con un aumento dell'uso di dispositivi mobili e dei social media; la pandemia ha accentuato il comportamento di "free-riding" su

¹⁵² Piotrowicz, W. and Cuthbertson, R. (2014), Introduction to the special issue information technology in retail: toward omnichannel retailing, *International Journal of Electronic Commerce*, Vol. 18 No. 4, pp. 5-16

¹⁵³ Verhoef, P.C. (2021), Omni-channel retailing: some reflections, *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 29 No. 7, pp. 608-616

¹⁵⁴ Farrell, D., Wheat, C., Ward, M. and Relihan, L. (2020), The early impact of COVID-19 on local commerce: changes in spend across neighborhoods and online, available at: SSRN 3647298

¹⁵⁵ Wang, Y., Hong, A., Li, X. and Gao, J. (2020), Marketing innovations during a global crisis: a study of China firms' response to COVID-19, *Journal of Business Research*, Vol. 116, pp. 214-220

tutti i canali, come il webrooming e la ricerca di prezzi convenienti.¹⁵⁶ I clienti tendono a sentirsi più sorpresi e meno insoddisfatti quando ricevono sconti più elevati, evidenziando così che la promozione dei prezzi attraverso canali multipli ha un impatto notevole sulle loro risposte emotive.¹⁵⁷

Proprio per tale motivo, oggi i ricercatori si stanno focalizzando sulla comprensione del percorso del cliente. È fondamentale progettare e ridefinire i percorsi considerando la scelta e la gestione dei punti di contatto. La pandemia e le relative restrizioni hanno evidenziato come le circostanze possano modificare i percorsi dei clienti, talvolta impedendo loro l'accesso a determinati punti di contatto o canali e spingendoli a esplorare nuove opzioni.¹⁵⁸

Le imprese dovrebbero tenere conto delle abitudini e delle preferenze pregresse dei loro clienti per aumentare la loro compatibilità percepita con l'omnishopping. Inoltre, i rivenditori devono mettere l'accento sul potenziamento della familiarità del marchio, della personalizzazione, del valore percepito e delle sinergie di piattaforma al fine di creare un'esperienza omnicanale positiva.¹⁵⁹

Per raggiungere tali obiettivi è fondamentale un'integrazione dei canali. Gli studiosi suggeriscono un investimento mirato nell'integrazione cross-channel, poiché vi sono complessi legami tra l'integrazione cross-channel, l'incertezza dei rivenditori, l'attrattiva dell'identità, i costi di passaggio e la fedeltà dei clienti¹⁶⁰. Di

¹⁵⁶ Salvietti, G., Ziliani, C., Teller, C., Ieva, M. and Ranfagni, S. (2022), Omnichannel retailing and post-pandemic recovery: building a research agenda, *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 50 No. 8/9, pp. 1156-1181

¹⁵⁷ Quach, S., Barari, M., Thaichon, P. and Moudry, D.V. (2022), Price promotion in omnichannel retailing: how much is too much?, *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, Vol. 35 No. 1, pp. 198-213

¹⁵⁸ Arora, N., Charm, T., Grimmelt, A., Ortega, M., Robinson, K., Sexauer, C. and Yamakawa, N. (2020), A global view of how consumer behavior is changing amid COVID-19, *McKinsey & Company*, July 2020

¹⁵⁹ Shi, S., Wang, Y., Chen, X. and Zhang, Q. (2020), Conceptualization of omnichannel customer experience and its impact on shopping intention: a mixed-method approach, *International Journal of Information Management*, Vol. 50 No. February 2019, Elsevier, pp. 325-336

¹⁶⁰ Li, Y., Liu, H., Lim, E.T.K., Goh, J.M., Yang, F. and Lee, M.K.O. (2018), Customer's reaction to cross-channel integration in omnichannel retailing: the mediating roles of retailer uncertainty,

conseguenza, l'importanza del personale di vendita al dettaglio è aumentata. È essenziale fornire una formazione adeguata al personale di vendita al dettaglio per rendere l'esperienza omnicanale intuitiva e accessibile

Per sfruttare appieno il potenziale del modello omnicanale, le aziende devono subire una trasformazione che coinvolge la convergenza tecnologica, l'attenzione centrata sul cliente e la riorganizzazione dei processi interni, integrando il feedback dei consumatori per co-creare valore. Quando un'azienda adotta questo tipo di approccio, le sue priorità subiscono un cambiamento significativo. Piuttosto che concentrarsi esclusivamente sulla tecnologia, sulla consegna rapida e sull'integrazione dei canali, una strategia omnicanale richiede una leadership forte, una visione chiara, formazione per tutti gli interessati e una comprensione approfondita delle esigenze dei clienti per realizzare appieno il suo potenziale.¹⁶¹

3.7 L'importanza di una Corporate Social Responsibility di qualità

Negli ultimi tempi, le imprese si sono trovate a dover considerare non solo alla loro redditività, ma anche altri aspetti che possono influenzare la competitività sui mercati. L'incremento dell'attenzione verso questioni ambientali e sociali ha spinto le aziende a prestare maggiore attenzione all'impatto delle proprie attività in queste sfere. Questo concetto, noto come responsabilità sociale d'impresa (CSR), è di vitale importanza sia per i dirigenti aziendali che per gli accademici. La CSR è definita come: *“l'obbligo morale che un'azienda ha nei confronti dei suoi portatori di interesse e della società nel suo complesso”*. La Corporate Social Responsibility viene comunemente affrontata attraverso le sue tre dimensioni principali: ecologica (attenzione all'ambiente), economica (interesse alla redditività dell'impresa e dei

identity attractiveness, and switching costs, *Decision Support Systems*, Elsevier B.V, Vol. 109 No. 1, pp. 50-60

¹⁶¹ Sharma, N. and Dutta, N. (2023), Omnichannel retailing: exploring future research avenues in retail marketing and distribution management, *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 51 No. 7, pp. 894-919

propri stakeholder) e sociale (attenzione al well-being dei propri dipendenti e della società).¹⁶²

I principi fondamentali del franchising richiamano concetti di Responsabilità Sociale d'Impresa (CSR). Le reti di franchising offrono un metodo per ampliare la portata di un marchio attraverso una strategia di espansione geografica. Questo non solo aumenta la presenza locale, riducendo l'impatto ambientale, ma crea anche opportunità lavorative nelle varie regioni. Inoltre, favorisce una migliore comprensione delle questioni locali e promuove un coinvolgimento attivo nella comunità locale. Pertanto, il franchising incarna i valori della CSR e potrebbe comunicare tale impegno agli stakeholder, inclusi i clienti, per evidenziare la sua responsabilità sociale ed ambientale.

Diversi studi hanno evidenziato i benefici della CSR sul vantaggio competitivo delle aziende e sulle relazioni a lungo termine con gli stakeholder. I consumatori sono sempre più attenti agli impegni sociali delle aziende durante le decisioni di acquisto, e la comunicazione CSR favorisce la trasparenza e l'accesso alle informazioni necessarie per l'acquisto e spesso influenza positivamente il comportamento dei clienti, che potrebbero premiare le aziende impegnate in pratiche socialmente responsabili.¹⁶³

La CSR però bisogna considerarla come un'arma a doppio taglio, con vantaggi e rischi. Mentre può evidenziare gli impegni etici di un'azienda, può anche esporla a critiche se non rispetta le promesse fatte. Il fenomeno del greenwashing, ossia la comunicazione fuorviante di pratiche ambientali inesistenti, può minare la fiducia dei clienti e l'immagine aziendale. Allo stesso tempo, non comunicare affatto può essere interpretato come irresponsabilità. È cruciale evitare insidie come

¹⁶² Chen, C.Y. and Lin, Y.H. (2020), Persuasion effect of corporate social responsibility initiatives in professional sport franchise: moderating effect analysis, *PLoS ONE*, Vol. 15

¹⁶³ Nickerson, D., Lowe, M., Pattabhiramaiah, A. and Sorescu, A. (2021), The impact of corporate social responsibility on brand sales: an accountability perspective, *Journal of Marketing*, Vol. 86 pp. 16-28

l'esagerazione o la sottovalutazione delle pratiche di CSR e l'appropriazione indebita delle azioni passate.

Tale questione, diventa ancora più rilevante nelle reti di franchising, dove si evidenzia il complesso rapporto tra franchisor, franchisee e cliente. La complessità deriva dalla dinamica tra franchisor e franchisee e dal principio di autonomia dell'affiliato, il quale ha il "libero arbitrio" di aderire o meno agli indirizzi CSR del franchisor.¹⁶⁴

Si rende evidente la necessità di una comunicazione accurata e trasparente sulla CSR giustifica l'adozione di strumenti comuni, come i rapporti CSR, e la ricerca su come e a chi comunicare.¹⁶⁵

La CSR funge da segnale per gli stakeholder, consentendo loro di valutare la risposta dell'azienda alle proprie aspettative. Nei franchising, la CSR è comunicata sia internamente ai dipendenti e affiliati, sia esternamente a clienti, fornitori e altri stakeholder. Questa comunicazione è essenziale per coinvolgere gli affiliati nei progetti di CSR e sensibilizzare i clienti sull'argomento. Di conseguenza, questa è in grado di influenzare il comportamento dei diversi stakeholder all'interno di una rete di franchising attirando anche nuovi affiliati.¹⁶⁶

Affinché venga realizzata un'efficace CSR nelle reti di franchising però è necessario che si integri nella filosofia e nella visione aziendale, coinvolgendo gli affiliati nei suoi obiettivi. Questo coinvolgimento può avvenire tramite comunicazione interna e spiegazione pedagogica dell'importanza di un approccio virtuoso e responsabile verso l'ambiente e gli stakeholder. La CSR e la sua

¹⁶⁴ Le Bot, C., Perrigot, R., Dejean, F. and Oxibar, B. (2022), Corporate Social Responsibility in franchise chains: specificities, insights from French franchise chains' CSD, and avenues for future research, *Journal of Retailing and Customer Services*, Vol. 66, 102945.

¹⁶⁵ Lock, I. and Seele, P. (2016), The credibility of CSR (corporate social responsibility) reports in Europe. Evidence from a quantitative content analysis in 11 countries, *Journal of Cleaner Production*, Vol. 122, pp. 186-200

¹⁶⁶ Le Bot, C., Perrigot, R., Dejean, F. and Oxibar, B. (2022), Corporate Social Responsibility in franchise chains: specificities, insights from French franchise chains' CSD, and avenues for future research, *Journal of Retailing and Customer Services*, Vol. 66, 102945.

comunicazione devono essere responsabilità di tutti, compresi manager e venditori dei punti vendita, che, grazie alla loro relazione con i clienti, possono trasmettere efficacemente l'impegno CSR della rete di franchising. La sostenibilità del marchio, collegata alla CSR, è comunicata principalmente attraverso il personale a contatto con i clienti, che agisce come vettore principale dell'immagine CSR nei negozi fisici. Tuttavia, sebbene fondamentale nel supportare l'immagine CSR del marchio, il negozio diffonde informazioni più specifiche e locali rispetto ad altri canali esterni, garantendo una maggiore coerenza tra le attività di CSR e le attività della rete.¹⁶⁷

3.8 Il ruolo del retailer per diminuire lo spreco alimentare

Uno degli aspetti chiave su cui si concentra la CSR è la sostenibilità ambientale e, all'interno di questa, la riduzione dello spreco alimentare è una sfida sociale di primaria importanza. Nonostante più del 10% della popolazione mondiale continui a soffrire la fame, circa un terzo di tutto il cibo prodotto viene perso o scartato¹⁶⁸. Questa situazione non solo accentua l'ingiustizia sociale, ma ha anche gravi ripercussioni economiche ed ecologiche. La grande distribuzione organizzata sebbene, a livello globale, giochi un ruolo cruciale nei mercati, contribuisce negativamente allo spreco alimentare. Secondo il report WASTE WATCHER 2024 dell'Osservatorio internazionale su cibo e sostenibilità, i rifiuti alimentari lungo la filiera ammontano a oltre 13 miliardi di euro nel 2023, di cui quasi 4 miliardi sono generati all'interno della grande distribuzione.¹⁶⁹ Questi dati evidenziano

¹⁶⁷ Oueslati, H., Bennaghmouch-Maire, S., Deparis, M. e Paquier, M.-C. (2023), Importance and conditions of effectiveness of CSR communications in franchise networks, *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 51 No. 9/10, pp. 1352-1370

¹⁶⁸ FAO (2021), The State of Food Security and Nutrition in the World 2021: Transforming Food Systems for Food Security, Improved Nutrition and Affordable Healthy Diets for All, FAO, IFAD, UNICEF, WFP and WHO, Rome

¹⁶⁹ WATCHER, W. (2024). *Osservatorio internazionale su cibo e sostenibilità – ITALIA*. Waste Watcher International.

l'importanza della questione non solo dal punto di vista economico, ma anche sociale. La riduzione dello spreco alimentare (FW- *potential food waste*) e la redistribuzione delle eccedenze (FD - *real food donation*) per fini sociali sono essenziali per garantire un sistema alimentare sostenibile e la sicurezza alimentare globale. L'obiettivo delle Nazioni Unite di dimezzare lo spreco alimentare entro il 2030 mira a ridurre le pressioni sull'ambiente e a ottenere risparmi economici.¹⁷⁰ Anche se i retailer hanno un impatto marginale sulla generazione di sprechi alimentari, il loro ruolo strategico nella riduzione è sempre più riconosciuto, poiché possono influenzare sia i produttori/trasformatori che i consumatori.¹⁷¹

I rivenditori da tempo adottano strategie per prevenire lo spreco alimentare, ottenendo benefici ambientali e conformandosi alla gerarchia dei rifiuti. Queste strategie includono sempre più spesso attività promozionali volte a redistribuire il SF (*surplus food*) attraverso la donazione di cibo ancora consumabile ai bisognosi tramite, ad esempio, enti di beneficenza, aiutando così a evitare la generazione di sprechi;¹⁷² mediante queste attività si è grado di riutilizzare il SF e di evitare la generazione di ulteriore FW.

L'Unione Europea promuove attivamente la redistribuzione alimentare attraverso documenti di orientamento e regolamenti sulla sicurezza alimentare. In Italia, la Legge 166/2016¹⁷³ è stata considerata innovativa e indicata come modello per gli altri Stati membri dell'UE. Tuttavia, vi è una carenza di studi sulle pratiche di

¹⁷⁰ UN (2015), *Transforming our world: the 2030 agenda for sustainable development. Resolution adopted by the general assembly on 25 September 2015*, United Union, New York

¹⁷¹ Cicatiello, C., Blasi, E., Giordano, C., Martella, A. and Franco, S. (2020), If only I could decide: opinions of food category managers on in-store food waste, *Sustainability*, Vol. 12 No. 8592, pp. 1-19

¹⁷² Horos, I.K. and Ruppenthal, T. (2021), Avoidance of food waste from a grocery retail store owner's perspective, *Sustainability*, Vol. 13 No. 550, pp. 1-22

¹⁷³ LEGGE 19 agosto 2016, n. 166: Disposizioni concernenti la donazione e la distribuzione di prodotti alimentari e farmaceutici a fini di solidarietà sociale e per la limitazione degli sprechi. (16G00179). Tra gli obiettivi primari della seguente legge vi è: "*favorire il recupero e la donazione delle eccedenze alimentari a fini di solidarietà sociale, destinandole in via prioritaria all'utilizzo umano*".

vendita al dettaglio per gestire le eccedenze alimentari e ridurre al minimo gli sprechi.¹⁷⁴ Molti studi si sono concentrati sulla distribuzione, identificando le principali cause di eccedenze alimentari legate alla data di scadenza, alla confezione, agli standard qualitativi e ai resi del prodotto. Negli ipermercati e supermercati, le cause dello spreco alimentare spesso derivano da una serie di fattori. Tra questi vi sono la scarsa esecuzione da parte del personale nelle operazioni di ordinazione e rifornimento, la mancanza di motivazione ed esperienza, una leadership inefficace e un impegno insufficiente nel gestire e prevenire gli sprechi alimentari.¹⁷⁵

In Italia, negli ultimi anni, si è manifestato un crescente interesse per queste questioni, e un esempio significativo è rappresentato da Coop Alleanza 3.0. Fondata nel 2016 dalla fusione con altre cooperative, tra cui Coop Estense, questa cooperativa di consumo opera in diverse regioni italiane, tra cui Emilia-Romagna, Puglia e Basilicata. Coop Alleanza 3.0 fa parte del gruppo Coop, il secondo più grande nel settore della distribuzione al dettaglio in Italia. Sin dal 1989, Coop ha dimostrato sensibilità verso le pratiche di gestione delle eccedenze alimentari, seguendo un approccio conforme alla gerarchia di riduzione degli sprechi alimentari. Nel periodo compreso tra il 2013 e il 2019, Coop Alleanza 3.0 ha donato 15.639 tonnellate di eccedenze alimentari a organizzazioni non-profit, con un valore economico complessivo delle donazioni stimato intorno ai 67 milioni di euro. Tuttavia, nel 2020, Coop Alleanza 3.0 ha registrato il livello più basso di donazioni di eccedenze alimentari dalla sua fondazione, con soli 2.065 tonnellate. Questo calo può essere attribuito in parte alle difficoltà riscontrate dalle organizzazioni non-profit nel raccogliere e gestire la merce durante il periodo di

¹⁷⁴ Huang, I.Y., Manning, L., James, K.L., Grigoriadis, V., Millington, A., Wood, V. and Ward, S. (2021), Food Waste Management: a review of retailers' business practices and their implications for sustainable value, *Journal of Cleaner Production*, Vol. 285, pp. 1-15

¹⁷⁵ Teller, C., Holweg, C., Reiner, G. and Kotzab, H. (2018), Retail store operations and food waste, *Journal of Cleaner Production*, Vol. 185, pp. 981-997

lockdown, e in parte all'implementazione su vasta scala delle buone pratiche per la riduzione degli sprechi alimentari, identificate da un progetto specifico all'interno di tutta la rete dei punti vendita.¹⁷⁶

Il caso Coop rappresenta soltanto un esempio di interventi che si realizzati negli ultimi anni. Difatti, possiamo dire che, in generale, i gestori del settore retail hanno riconosciuto che le pratiche di gestione degli sprechi alimentari contribuiscono a creare valore sostenibile in varie forme. Riducendo i rifiuti, si minimizza l'impatto ambientale, si generano risparmi sui costi e si soddisfano le esigenze sociali, con l'obiettivo di creare valore economico al centro della gestione degli sprechi alimentari nel dettaglio. I rivenditori possono essere considerati attori cruciali all'interno della catena di approvvigionamento alimentare, svolgendo un ruolo essenziale nella minimizzazione degli sprechi alimentari lungo l'intera filiera, dal campo alla tavola.¹⁷⁷

Tuttavia, le operazioni di vendita al dettaglio sono influenzate sia dal valore dei prodotti che dal posizionamento competitivo, che possono promuovere o ostacolare l'adozione di pratiche di gestione degli sprechi. I rivenditori con un orientamento verso i prezzi bassi tendono a adottare pratiche mirate al risparmio sui costi, mentre quelli con dimensioni più estese, una maggiore qualità e un'ampia gamma di servizi sono più inclini ad abbracciare soluzioni più complesse che implicano investimenti nella gestione degli sprechi alimentari.¹⁷⁸

Questa crescente necessità di sostenibilità ha posto la riduzione degli sprechi alimentari in cima all'agenda dei rivenditori di generi alimentari. Prevenire il

¹⁷⁶ Di Noia, A.E., Nicoletti, G.M., Cappelletti, G.M. and Ioppolo, G. (2023), The surplus food donation for retail circular economy transition: the case of Coop Alleanza 3.0, *British Food Journal*, Vol. 125 No. 7, pp. 2424-2438.

¹⁷⁷ De Moraes, C.C., de Oliveira Costa, F.H., Pereira, C.R., da Silva, A.L. and Delai, I. (2020), Retail food waste: mapping causes and reduction practices, *Journal of Cleaner Production*, Vol. 256, p. 120124.

¹⁷⁸ Huang, I.Y., Manning, L., Wood, V., James, K.L., Millington, A., Grigoriadis, V. and Ward, S. (2022), Creating sustainable value through food waste management: does retail customer value proposition matter? *British Food Journal*, Vol. 124 No. 10, pp. 3201-3219

surplus prima che si verifichi, emerge come l'approccio più ecologico ed economico per ridurre al minimo gli sprechi alimentari.

Il passaggio a prodotti sempre più freschi ma altamente deperibili come una proposta di valore e opportunità di vendita ha posto i rivenditori di generi alimentari di fronte a un dilemma. Da un lato, c'è la soddisfazione delle aspettative dei clienti legate all'ampia varietà di prodotti e alla loro elevata disponibilità, mentre dall'altro, vi è il rischio di avere scorte in eccesso che si traducono in rifiuti alimentari. Uno studio condotto da Huang et al. (2021) ha analizzato i rapporti di 199 rivenditori in 27 paesi e ha identificato che otto delle dieci pratiche di gestione degli sprechi alimentari più comuni sono mirate a ridurre le scorte in eccesso esistenti e a ridistribuire le eccedenze alimentari. Le strategie predominanti attuate nella pratica attuale della vendita al dettaglio includono sconti sui prezzi, donazioni o smaltimento.¹⁷⁹ Tuttavia, queste strategie rappresentano solo opzioni reattive a livello di negozio una volta che si è verificata un'eccedenza alimentare. Sebbene attenuino le conseguenze dell'eccedenza, non affrontano le sue cause. Secondo la gerarchia dello spreco alimentare proposta da Papargyropoulou et al. (2014), la riduzione è solo il secondo miglior approccio. Mentre attenua le conseguenze dell'eccedenza, non affronta le sue cause. La priorità dovrebbe essere quella di prevenire in modo proattivo l'eccesso di scorte prima che si verifichi, da un punto di vista ecologico, sociale ed economico.¹⁸⁰

Il recente studio di McKinsey (2022) enfatizza ancora di più l'importanza della prevenzione. Si calcola che tra il 50% e il 70% dello spreco alimentare sia evitabile, mettendo in luce che due terzi del potenziale di risparmio potrebbero derivare dalla

¹⁷⁹ Huang, I.Y., Manning, L., James, K.L., Grigoriadis, V., Millington, A., Wood, V. and Ward, S. (2021), Food waste management: a review of retailers' business practices and their implications for sustainable value, *Journal of Cleaner Production*, Vol. 285, 125484

¹⁸⁰ Papargyropoulou, E., Lozano, R., Steinberger, K.J., Wright, N. and Ujang, Z.b. (2014), The food waste hierarchy as a framework for the management of food surplus and food waste, *Journal of Cleaner Production*, Vol. 76, pp. 106-115

prevenzione delle eccedenze alimentari. La prevenzione richiede una visione ampia e, nel nostro caso, implica un'analisi del flusso di approvvigionamento interno al settore della vendita al dettaglio. Questo coinvolge l'esame delle attività del negozio e dei processi precedenti che influenzano le scorte e la freschezza in tutte le fasi. Queste fasi precedenti - distribuzione, stoccaggio e logistica in entrata - contribuiscono alla riduzione degli sprechi alimentari poiché le decisioni prese in queste fasi influenzano costantemente le operazioni del negozio a valle.¹⁸¹

Tuttavia, i rivenditori ad oggi, si stanno concentrando principalmente sulle strategie reattive per ridurre gli sprechi alimentari nei negozi. Nonostante l'alto impatto previsto sulla riduzione complessiva dei rifiuti, finora le misure preventive nella logistica in entrata, nella distribuzione e nello stoccaggio, così come nelle operazioni di magazzino a monte, non sono state applicate in modo intensivo.¹⁸²

La ricerca condotta da Winkler, Ostermeier e Hübner mette in evidenza che le decisioni manageriali sulla riduzione dello spreco alimentare devono essere gestite principalmente a livello aziendale, concentrandosi sulle soluzioni avanzate nelle fasi iniziali della supply chain. Questo comporta la considerazione di diversi elementi, inclusi il costo totale, l'allineamento degli incentivi e il potenziamento della competitività. Gli esperti attribuiscono un ruolo significativo all'analisi dei dati e agli approcci quantitativi nell'affrontare lo spreco alimentare. Ad esempio, lo sviluppo di metodologie efficienti per l'attualizzazione è un'area chiave di interesse. Attualmente, molti rivenditori si affidano a strategie semplici come gli sconti o valutazioni soggettive, a causa della mancanza di strumenti decisionali e della scarsa qualità dei dati disponibili. Inoltre, la fiducia nelle previsioni automatizzate

¹⁸¹ McKinsey (2022), *"Reducing food loss: what grocery retailers and manufacturers can do"*, URL: <https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/reducing-food-loss-what-grocery-retailers-and-manufacturers-can-do>

¹⁸² Winkler, T., Ostermeier, M. and Hübner, A. (2023), *"Proactive food waste prevention in grocery retail supply chains – An exploratory study"*, International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol. 53 No. 11, pp. 125-156

è spesso sottolineata, evidenziando che l'analisi dei dati va oltre la semplice tecnica e richiede un'integrazione efficace delle capacità analitiche nell'intero ecosistema aziendale per garantire una trasformazione efficace. Dal punto di vista pratico, oltre alla qualità dei dati, le competenze dei dipendenti e la fiducia nell'utilizzo dei sistemi automatizzati rappresentano delle limitazioni significative.

CAPITOLO QUATTRO

L'IMPORTANZA DELLE RELAZIONI INTER-ORGANIZZATIVE NEL FRANCHISING DI MAGAZZINI GABRIELLI S.P.A.

4.1 Metodologia di analisi e introduzione al caso di studio aziendale

Dopo aver esaminato la letteratura accademica riguardante la formula commerciale del franchising e le relazioni inter-organizzative come fonte di co-creazione del valore, oltre a illustrare il settore della grande distribuzione organizzata (GDO), il seguente capitolo è dedicato all'illustrazione del caso aziendale. L'obiettivo dell'elaborato è presentare il modello di franchising adottato dalla Magazzini Gabrielli S.p.A. e analizzare l'importanza delle relazioni inter-organizzative con i propri affiliati nel determinare il successo della rete.

L'approccio utilizzato è di tipo qualitativo e, attraverso l'analisi del caso studio, si intende comprendere l'importanza delle relazioni instaurate tra il franchisor e i propri franchisee. Per una realtà relativamente "piccola" come Magazzini Gabrielli S.p.A. rispetto ai concorrenti del settore grocery presenti nella GDO, è cruciale ricercare un vantaggio competitivo che permetta di distinguersi. L'azienda persegue questo obiettivo mediante un rapporto stretto, collaborativo e basato sulla fiducia con i propri affiliati.

La ricerca è stata condotta esplorando il fenomeno all'interno di Magazzini Gabrielli S.p.A., un'azienda marchigiana che opera nel settore della GDO che ha significativamente ampliato la propria rete negli ultimi anni. I dati sono stati raccolti tramite osservazioni dirette, analisi di fonti aziendali (sito web, presentazioni e

documenti) e report interni, oltre a interviste semi-strutturate con i responsabili aziendali maggiormente coinvolti nel processo. La sottoscritta è entrata inoltre in diretto contatto con l'organizzazione grazie a un'esperienza lavorativa all'interno dell'ufficio affiliazione, che ha facilitato lo studio del fenomeno nel suo complesso.

Le interviste sono state condotte con Giovanni De Ruggeriis, Responsabile Sviluppo della Rete Affiliazione, Nico Silvestri, Responsabile Canale Affiliazione e Paolo Pavone, Capo Area zona Tirreno. Questa metodologia ha permesso di raccogliere un ampio numero di dati e informazioni, successivamente triangolati per verificarne la coerenza e far emergere tutti gli aspetti strategici, organizzativi e culturali che ruotano attorno alla relazione inter-organizzativa tra la Magazzini Gabrielli e i propri affiliati.

4.2 La storia della Magazzini Gabrielli S.p.A

La passione, la tenacia e lo spirito imprenditoriale della Famiglia Gabrielli hanno radici profonde che risalgono a oltre 120 anni fa. Nel 1892, Michele Gabrielli, insieme alla nipote Celsira e, successivamente, al marito di lei, Pietro, fondano la ditta Michele Gabrielli. Questa attività commerciale si evolve negli anni Settanta, quando i fratelli Michele, Luciano e Giancarlo creano la Magazzini Gabrielli SPA, originariamente conosciuta come Negozi Gabrielli Vendite. Questa impresa ha attraversato oltre un secolo con successo e resilienza. Nel 1953, viene inaugurato il primo grande emporio in Piazza Roma ad Ascoli Piceno, grazie all'iniziativa di Celsira e Pietro Gabrielli, aprendo la strada all'espansione commerciale del futuro Gruppo. Nel 1959, apre la prima filiale a Fermo, seguita da quelle a San Benedetto del Tronto, Lanciano, Jesi e Civitanova Marche. Nel 1967, nella filiale di Civitanova Marche viene introdotto il reparto alimentari, una scelta che negli anni Settanta porterà a focalizzare l'attività principale della Magazzini Gabrielli S.p.A sul settore alimentare. I figli di Pietro Gabrielli, Michele, Luciano e Giancarlo,

assumono la guida dell'azienda nel 1970, inaugurando la terza generazione di leadership. Questo passaggio si dimostra significativo, adattandosi ai cambiamenti della società e consolidando il core business che ancora oggi caratterizza le moderne superfici di vendita del Gruppo Gabrielli. In questa fase di crescita e consolidamento, nel 1978 nasce il primo supermercato Tigre, dedicato alla spesa di prossimità e caratterizzato dalla freschezza dei prodotti. Il Gruppo si espande nelle Marche, Abruzzo, Lazio, Umbria e Molise. La crescita continua con l'inaugurazione nel 2000 del primo superstore a insegna Oasi. Oggi, l'azienda è una solida realtà della Grande Distribuzione Organizzata, con i marchi Oasi per i super store, Tigre per i supermercati e Tigre Amico per il franchising. Il carisma della Famiglia Gabrielli si tramanda attraverso le generazioni senza interruzioni. La famiglia mantiene nel suo carattere e approccio al lavoro peculiarità ereditate nel tempo. Il viaggio intrapreso dal Gruppo Gabrielli oltre 130 anni fa è guidato da valori e azioni consolidati negli ultimi cinquant'anni, condivisi anche con i franchisee Tigre e Tigre Amico di Marche, Abruzzo, Molise, Lazio e Umbria.

Magazzini Gabrielli ha chiuso il 2023 con un fatturato di 1,096 miliardi di euro, superando per la prima volta nella sua storia la soglia del miliardo di euro. Questo risultato rappresenta una crescita del 23,35% rispetto all'anno precedente. L'utile netto è aumentato del 53,80%, raggiungendo i 34,228 milioni di euro. L'Ebitda ha toccato i 77,9 milioni di euro, pari al 7,1% del fatturato, consolidando così la solidità di un gruppo che conta 320 punti vendita in cinque regioni. Nel 2023, Magazzini Gabrielli ha consolidato la sua presenza nelle regioni storicamente presidiate, come Marche, Abruzzo e Molise, e ha ampliato il suo business in Umbria e Lazio, con l'obiettivo di incrementare la propria quota di mercato. A tal fine, ha acquisito 54 punti vendita di Distribuzione Roma (Coop Alleanza 3.0), ora a insegna Tigre.

Con questa operazione, Magazzini Gabrielli è diventata una delle aziende familiari più importanti della GDO del centro Italia.

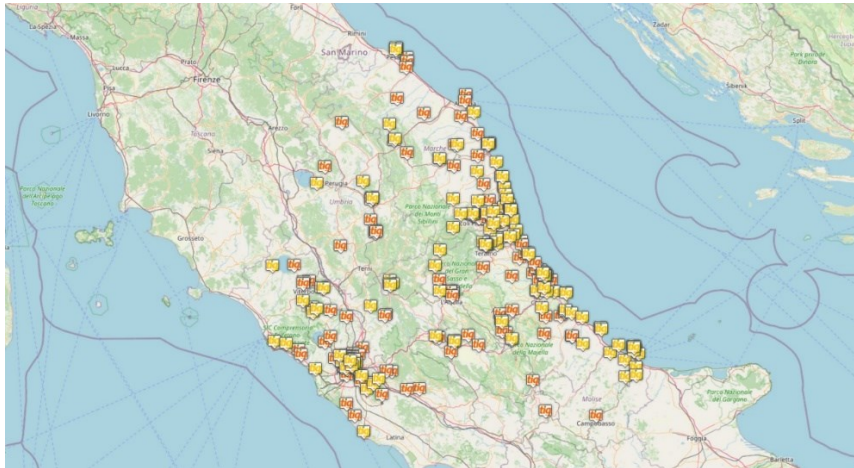


Figura 4.1 Punti Vendita Magazzini Gabrielli S.p.A Fonte: Ufficio Sviluppo Magazzini Gabrielli S.p.A

Negli anni, il Gruppo Gabrielli ha intrapreso un percorso di miglioramento nella rendicontazione delle iniziative sociali e ambientali, sottolineando l'importanza della Corporate Social Responsibility (CSR). Attraverso il Bilancio Sociale, il gruppo comunica il suo impegno verso i clienti, le comunità locali raggiunte dai marchi Oasi, Tigre e Tigre Amico, l'ambiente e il capitale umano.

Il canale Oasi, inaugurato nel 2000, conta oggi ventisette punti vendita ed è stato concepito per servire grandi bacini di utenza. I punti vendita si estendono su superfici comprese tra i 2.500 e i 5.000 metri quadrati, offrendo una formula di shopping pratica e completa. L'obiettivo è fornire ai clienti un ricco assortimento di prodotti, dalle referenze alimentari all'igiene della casa e alla cura della persona, dall'abbigliamento uomo/donna/bambino al bazar leggero e pesante, per

un'esperienza di acquisto completa. Questi punti vendita si trovano spesso all'interno di aree commerciali.

Il loro pay-off, "più conveniente tutti i giorni", riflette l'impegno di Oasi nell'offrire prodotti di elevata qualità, con un'attenzione particolare alla convenienza e alla soddisfazione del cliente, in un ambiente funzionale, confortevole e facilmente accessibile.

L'insegna Tigre, nata nel 1978, rappresenta i negozi di prossimità o di quartiere con superfici tra i 500 e i 1.500 metri quadrati, ideali per la spesa quotidiana. Con quasi 200 punti vendita, Tigre si propone come il negozio di fiducia per la spesa di tutti i giorni, accogliendo i clienti in un ambiente familiare e offrendo prodotti freschi e freschissimi, come indicato dal claim "freschezza quotidiana". L'assortimento non alimentare è limitato ai prodotti per la cura della casa e della persona.

Il marchio Tigre Amico identifica il negozio di fiducia per la spesa quotidiana, offrendo un ambiente gradevole, rassicurante e conveniente. Con oltre 120 punti vendita gestiti in franchising e contraddistinti dal claim "la buona spesa di casa tua", Tigre Amico ha un format di superette. Il loro obiettivo è essere protagonisti del mercato di prossimità, con negozi situati in quartieri e zone rionali. Questi punti vendita si focalizzano sulla spesa alimentare quotidiana, valorizzando il servizio, il rapporto di familiarità con la clientela e i prodotti a marchio e a Km0.

Dal 2010, attraverso il Consorzio Sun, il Gruppo Gabrielli fa parte di ESD Italia, una delle principali centrali di acquisto in Italia. ESD Italia, forte della qualità e dell'italianità dei suoi prodotti, è un interlocutore di riferimento nel mondo della produzione, grazie all'affidabilità dei suoi gruppi e imprese associate. ESD Italia si distingue per i rilevanti fatturati d'acquisto, la quota di mercato e una rete di vendita di qualità con adeguata copertura territoriale. L'obiettivo comune di tutti gli attori coinvolti è ottimizzare l'efficacia e l'efficienza delle strategie perseguite, offrendo

un'offerta altamente competitiva. Attualmente, i soci di ESD Italia sono Acqua e Sapone, Agorà Network, Aspiag Service, Selex Gruppo Commerciale e Sun.

4.3 Il processo decisionale per l'ingresso di un nuovo affiliato

La rete di Magazzini Gabrielli è in continua evoluzione e crescita, l'ingresso di nuovi affiliati nel circuito rappresenta un'attività routinaria, alla base del business dell'azienda. Il processo però, che porta nuovi imprenditori all'interno della rete, non è così semplice. Per analizzare tale percorso sono state fatte interviste semi-strutturate con diverse figure all'interno del canale affiliazione. Anzitutto, figura fondamentale in tale fase è quella di Giovanni De Ruggeriis, Responsabile Sviluppo di Magazzini Gabrielli lato affiliazione che, attraverso l'intervista sottopostagli, ha fornito spunti interessanti per suddetto elaborato. Secondo quanto spiegato, l'azienda opera attraverso due principali modalità di sviluppo indiretto: gestione e affiliazione. Lo sviluppo indiretto tramite la gestione si verifica quando l'azienda decide di investire in un territorio ritenuto strategico. Questo investimento può avvenire in due modi:

- *Costruzione* di un nuovo punto vendita: L'azienda stipula un accordo per far costruire un nuovo punto vendita e successivamente ne prende in locazione il negozio.
- *Acquisizione* di un punto vendita esistente: Se il punto vendita è già esistente, l'azienda ne acquisisce direttamente la locazione.

In questo scenario, si stipula un contratto di affitto d'azienda, dove l'imprenditore è responsabile della gestione e percepisce i profitti ma sostiene anche i costi di questa attività come il personale, le utenze e tutto ciò che derivata dalla gestione ordinaria dell'attività. Tuttavia, il gestore deve corrispondere all'azienda una percentuale sui fatturati, nota come fitto d'azienda, che copre il costo della locazione e delle

attrezzature fornitegli. Il fitto d'azienda viene inizialmente stabilito nel contratto sulla base dei dati prospettici del punto vendita e successivamente congruato alla fine dell'esercizio sulla base dei dati a consuntivo.

Anzitutto, per procedere alla realizzazione di questa forma contrattuale, vengono individuate delle posizioni ritenute interessanti con due diverse modalità. La prima, mediante una conoscenza propria del territorio da parte del Responsabile Sviluppo o, come seconda modalità, attraverso una rete di mediatori locali che segnalano posizioni o locali interessanti. I mediatori sono liberi professionisti che operano sul territorio come freelances, non vincolati da nessun accordo esclusivo, che propongono opportunità redditizie agli operatori del settore. La Magazzini Gabrielli, ricorre a tali figure sulla base della strategia aziendale designata; scelto uno specifico territorio che si vuole conquistare e stabilito il format da utilizzare (superette, supermercati o super store), fornisce suddette informazioni al mediatore, il quale, svolgerà una ricerca continua sul territorio individuato e, attraverso le proprie conoscenze ed attività lavorative, fornirà all'azienda delle segnalazioni ritenute valide che verranno poi da questa valutate se in linea o meno con la strategia aziendale.

La seconda possibilità, su cui si focalizza questo elaborato, riguarda una partnership con un imprenditore esterno già in possesso di un punto vendita, che decide di fare sviluppo con il gruppo. Questo imprenditore potrebbe gestire un negozio senza marchio, come una piccola bottega di paese, oppure potrebbe avere un punto vendita affiliato a una catena concorrente, e desiderare di passare a una rete differente perché non si sente più in linea con la precedente affiliazione.

L'ANALISI PRELIMINARE DEL GEOMARKETING

In entrambi i casi, l'azienda utilizza il software di geomarketing fornito dall'azienda JAKALA per valutare le diverse opportunità prima di stipulare accordi. Nel primo

scenario, il software viene impiegato per condurre due diverse analisi con livelli di approfondimento differenti. La prima analisi serve a determinare se l'area d'interesse rappresenta una potenziale opportunità positiva. Una volta stabilito uno specifico bacino, che può differire a seconda delle variabili considerate (ad esempio, pedonale per negozi di vicinato come le superette con una superficie di circa 250 mq, o in auto per supermercati con un ipotetico percorso di circa 10 minuti, o ancora per super store con distanze fino a 20 minuti di tragitto), il software fornisce non solo un'analisi demografica degli abitanti di quell'area, ma anche una stima del potenziale fatturato che il punto vendita potrebbe raggiungere con la propria insegna, tenendo conto del contesto competitivo presente in quel territorio (Figura 2).

Scenario Attuale e Futuro

SCENARIO FUTURO
Accessibilità: Isocrone auto, senza autostrada, traffico molto intenso

Visualizzazione della performance del negozio selezionato (che a sua volta viene dalla cartina interattiva)

cod	Locatione	MQ	Prezzo iniziale	Performance attuale	Prezzo corrente	Prezzo calcolato	Bacino (€)	Performance futura	Differenziale Performance
1	Via XX Settembre, 87-87100 L'Aquila AQ, Italia	250	-	-	7,5	-	6,7	1.955	-
2	CARREFOUR MARKET - Via Vicentini 1 L'Aquila	1.225	16,4	7.576	15,4	15,4	11,4	7.373	-2,7
3	CARREFOUR EXPRESS - Corso Vittorio Emanuele 63/65 L'Aquila	300	5,0	1.808	7,8	7,8	6,7	1.740	-1,5
4	RVS MERCATO - Via Vicentini 2 L'Aquila	570	8,6	2.965	11,0	11,0	9,1	2.909	-1,9
5	LIDL - Via Rocco Carabba L'Aquila	1.000	11,0	10.000	20,3	20,3	14,9	5.627	-2,4
6	TIGRE - Via del Beato Cesidio 31 L'Aquila	800	12,0	5.000	16,2	16,2	11,8	4.923	-1,6
7	CONAD - Viale della Croce Rossa 1 L'Aquila	698	10,5	2.857	9,1	9,1	7,8	2.416	-1,5
8	TIGRE - Via Carlo Confalonieri 3 L'Aquila	1.300	18,5	13.000	22,5	22,5	14,9	10.621	-1,0
		6.543		42.876	9,0			44.790	

Figura 4.2: Esempio Risultati Prima Analisi Geomarketing Fonte: Ufficio Sviluppo Magazzini Gabrielli S.p.A

Questa rappresenta un'analisi preliminare, una prima selezione per valutare se un determinato territorio o punto vendita costituisca una buona opportunità di business. Se il risultato di questa analisi è positivo, Magazzini Gabrielli richiede poi uno studio più approfondito all'azienda che fornisce il software per individuare ulteriori peculiarità.

L'analisi successiva viene svolta su tre livelli: del territorio, della domanda e dell'offerta. L'analisi del territorio si basa sull'individuazione dei bacini di

riferimento, considerando ad esempio un percorso a piedi di pochi minuti e suddividendo l'area in bacini primario, secondario, extra e d'impedenza, se è necessario l'uso dell'auto per raggiungere il punto vendita. Attraverso questa definizione si valuta la tipologia di bacino: zona disabitata, solo residenziale, a prevalenza residenziale o zona business, identificando anche i punti di interesse presenti, come ristoranti, scuole, farmacie e supermercati. Questo livello di analisi permette di contestualizzare il territorio in cui si vuole inserire l'azienda.

Il secondo livello di analisi riguarda la domanda, ovvero l'individuazione delle caratteristiche demografiche degli individui presenti nel bacino: età, sesso, presenza di famiglie, coppie senza figli. L'analisi identifica anche la cosiddetta popolazione gravitante (Figura 3), cioè le persone che si trovano nella zona di interesse durante la giornata, come lavoratori, pensionati, disoccupati, residenti o studenti. Questa analisi è cruciale poiché non solo i residenti, ma anche chi frequenta la zona, possono diventare potenziali clienti.

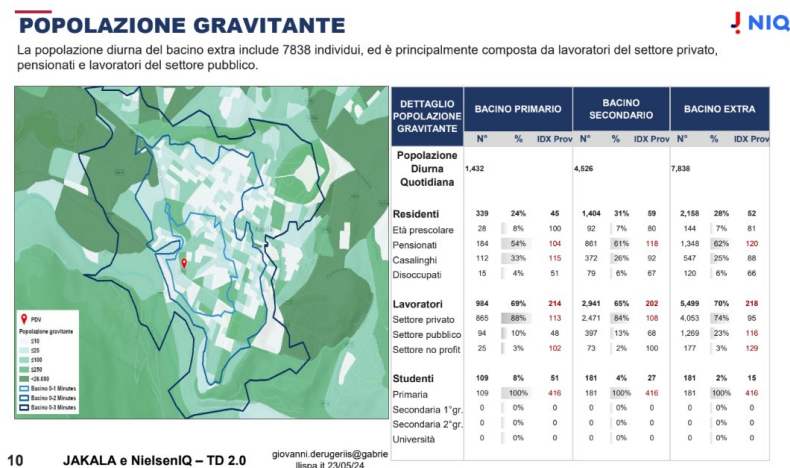


Figura 4.3: Risultati Seconda Analisi Geomarketing di JAKALA

Fonte: JAKALA

Mediante l'analisi della popolazione residente e non residente, si esamina anche il livello di reddito, l'ammontare e le caratteristiche dei consumi, nonché lo stile di vita e le abitudini di acquisto dei clienti.

Infine, l'analisi si conclude con lo studio dell'offerta presente nel bacino di interesse, verificando il tipo di concorrenza e i format presenti (libero servizio, specialisti, supermercati, ipermercati, discount).

Attraverso l'analisi di geomarketing, il Responsabile Sviluppo può valutare se un punto vendita o un territorio soddisfa i parametri predefiniti in termini di fatturato, redditività e profitto netto, in linea con la strategia aziendale.

Se l'analisi risulta positiva, si procederà con le trattative per un contratto di locazione per un punto vendita esistente o con il proprietario del terreno. In quest'ultimo caso, è raro che Magazzini Gabrielli costruisca il negozio direttamente; solitamente si affida a un costruttore che realizzi la struttura per conto dell'azienda. Una volta effettuato l'investimento, se il negozio non è gestito direttamente da Magazzini Gabrielli, si cerca un gestore che si occupi del punto vendita per un periodo solitamente di tre anni rinnovabili per altri tre. Tutti i profitti e i rischi imprenditoriali spettano al gestore; tuttavia, Magazzini Gabrielli riceverà una percentuale sul fatturato, nota come fitto d'azienda. Nel secondo caso, ovvero per l'instaurazione di un rapporto di affiliazione, il geomarketing non viene utilizzato per valutare il territorio o il punto vendita, poiché l'azienda possiede già questi dati grazie al fatturato dell'imprenditore. Piuttosto, il geomarketing viene impiegato per determinare se la sostituzione dell'insegna del negozio farà diminuire, aumentare o mantenere costante il fatturato. Questo è possibile perché i software di geomarketing dispongono di banche dati che consentono di valutare il peso del

brand all'interno di uno specifico territorio rispetto alla concorrenza, identificando la quota di mercato relativa e la capacità dell'insegna di penetrare quel mercato.

I PRIMI COLLOQUI CON I POTENZIALI AFFILIATI

L'elaborato si concentra sulla seconda opzione, ovvero il rapporto di affiliazione tra il franchisor, Magazzini Gabrielli, e i suoi diversi franchisee. Questo rapporto può essere avviato da entrambe le parti.

Da un lato, Magazzini Gabrielli, tramite il proprio reparto sviluppo o con l'aiuto di mediatori esterni, può individuare un territorio di interesse e contattare direttamente l'imprenditore di un punto vendita per avviare dei colloqui conoscitivi volti alla creazione di un eventuale rapporto di affiliazione.

Dall'altro, un potenziale affiliato, interessato a entrare nella rete e conoscendo il marchio, può decidere di contattare direttamente l'azienda. Magazzini Gabrielli, infatti, dispone di un form sul proprio sito web per coloro che sono interessati a unirsi alla rete.¹⁸³

Inoltre, nella pagina web è disponibile una *brochure* (Figura 4) che illustra i principali valori della rete di franchising, fornendo alcune informazioni di base che i potenziali affiliati possono consultare. All'interno della brochure vengono riportati i suoi principali valori nella gestione dei rapporti con i propri affiliati, viene

¹⁸³ Link al form per entrare a far parte della rete franchising Magazzini Gabrielli: <https://www.gabriellispa.it/it/gruppo/franchising.html>

fatta una breve presentazione dell'azienda e del marchio, e viene illustrato il know-how messo a disposizione dei propri affiliati

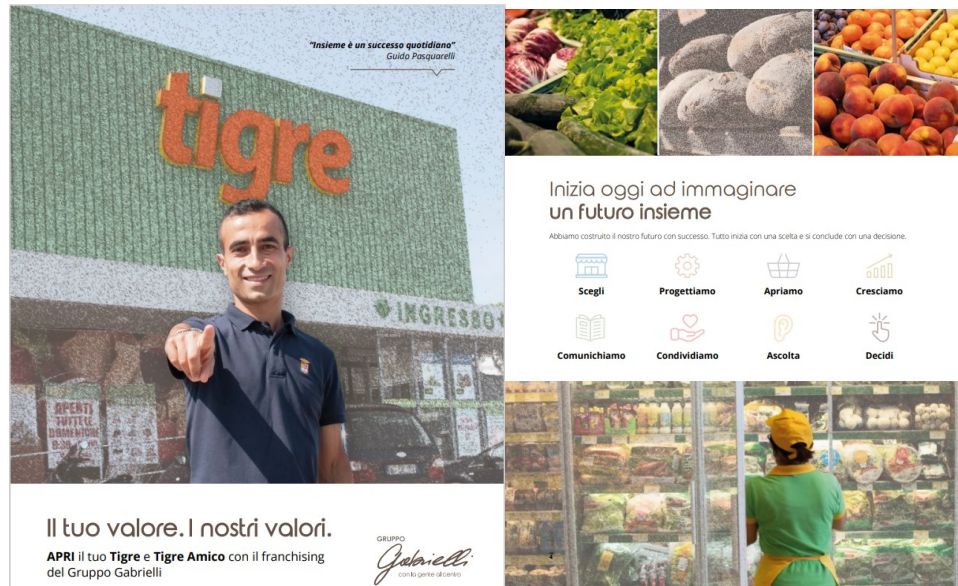


Figura 4.4: Brochure Presentazione Franchising Magazzini Gabrielli Fonte: Sito Web Magazzini Gabrielli S.p.A

Una volta stabilito il contatto con un punto vendita, che sia per iniziativa di Magazzini Gabrielli che dell'imprenditore, iniziano le prime valutazioni. Se l'analisi di geomarketing dà esiti positivi, si avviano i primi incontri conoscitivi tra l'azienda e il potenziale affiliato. Il primo incontro è appunto, con il responsabile sviluppo Giovanni De Ruggeriis, il cui obiettivo è conoscere l'imprenditore, la sua storia e il suo modus operandi. Gli incontri preliminari servono a conoscere le esigenze del franchisee: un giovane alla sua prima esperienza, un esperto della distribuzione organizzata o un imprenditore che rileva un punto vendita già esistente hanno bisogni, aspettative e obiettivi diversi. Questi vengono analizzati

attentamente attraverso uno studio preliminare del territorio, dei dati sociodemografici, del bacino d'utenza e dei competitors.

Secondo quanto affermato dal Responsabile Sviluppo durante l'intervista, l'azienda non utilizza strumenti specifici o test particolari per analizzare la personalità dell'imprenditore come suggerito da recenti articoli accademici. Tuttavia, attraverso colloqui informali, cerca di individuare le caratteristiche, le modalità operative e la cultura imprenditoriale che permettano di capire immediatamente se c'è allineamento con la propria strategia. L'obiettivo è valutare se il taglio imprenditoriale è coerente con quello dell'azienda. Anche se un imprenditore può essere estremamente valido e ben conosciuto sul territorio, durante questi colloqui si valuta anche la capacità di relazionarsi in modo coerente e propositivo con la rete. Alla domanda posta a Giovanni De Ruggeris su quale sia il peso della componente relazionale nel franchising di Magazzini Gabrielli, la risposta è stata: *"Tutto"*. Per questa ragione, se durante queste fasi preliminari l'azienda non percepisce un ambiente promettente per instaurare una relazione solida, duratura e basata sulla reciproca fiducia, l'opportunità di affiliazione non verrà certamente perseguita.

Il rapporto di affiliazione però si costruisce gradualmente da entrambe le parti. Le valutazioni sulla formula imprenditoriale, infatti, non sono condotte solo dal franchisor, ma anche dal franchisee. Come riportato dall'intervistato, secondo la sua esperienza, è accaduto diverse volte che, nonostante un imprenditore abbia mostrato un interesse verso l'azienda, questo abbia poi realizzato che la rete non corrispondeva alle proprie esigenze e per tale ragione il rapporto si è mai realizzato.

L'obiettivo dello sviluppo, secondo quanto riportato dal responsabile, *"non è tanto ricercare locali o territori allettanti, quanto individuare imprenditori validi con cui instaurare relazioni durature. Il business è fatto dagli imprenditori, e la differenza sul territorio la fanno loro. L'obiettivo principale dello sviluppo è trovare*

imprenditori che siano allineati con la strategia aziendale e instaurare con loro un rapporto di affiliazione, di gestione o entrambe le cose."

Non è raro, infatti, che il medesimo imprenditore svolga all'interno della rete il ruolo sia di affiliato per i punti vendita di sua proprietà sia di gestore per i negozi affidatigli da Magazzini Gabrielli. Questo accade generalmente per le relazioni ben consolidate, dove l'azienda ha fiducia nell'imprenditore e lo sceglie per gestire punti vendita in un territorio che conosce bene. La differenza risiede nel fatto che, mentre nel rapporto di gestione il potere ed il controllo rimane nelle mani di Magazzini Gabrielli rimanendo lui il proprietario, il rapporto di affiliazione richiede una certa flessibilità da entrambe le parti. Questo perché l'affiliazione si basa sul contributo e sulla collaborazione reciproca tra franchisor e franchisee.

Le interviste condotte hanno rivelato che Magazzini Gabrielli, nei territori in cui opera da tempo e possiede una conoscenza approfondita, tende a insediarsi aprendo nuovi punti vendita in collaborazione con imprenditori con cui ha già rapporti consolidati, anche per motivi di concorrenza. Tuttavia, nei nuovi territori, come Roma, l'azienda preferisce instaurare relazioni con nuovi imprenditori locali. Secondo Giovanni, il rapporto di franchising *"nasce e muore sulla base di un parametro fondamentale: se franchisor e franchisee traggono o meno entrambi profitto dal rapporto."* Se uno dei due non ne trae beneficio, sorge un problema. La comunicazione è fondamentale; franchisor e franchisee devono essere trasparenti sin dall'inizio, definendo chiaramente la propria strategia e i mezzi per raggiungerla. In questo modo, entrambe le parti conoscono gli obiettivi e il percorso da seguire fin da subito.

A volte, l'azienda può accettare imprenditori che non corrispondono perfettamente agli standard o alle esigenze prefissate, ma che dimostrano potenziale o disponibilità a creare un percorso congiunto. Per questo motivo, è necessaria

trasparenza e chiarezza nelle informazioni sin dal primo momento. La relazione tra franchisor e franchisee è spesso paragonata a un matrimonio; anche se può finire, è importante che la separazione sia consensuale. Questo può avvenire solo se il rapporto si basa su una comunicazione chiara e continua durante tutto il periodo.

Mantenere una relazione continuativa e aperta con l'imprenditore è cruciale per evitare conflitti inutili e situazioni spiacevoli. L'imprenditore deve sentirsi libero di comunicare con il proprio franchisor per mantenere una relazione sana e produttiva. L'obiettivo di questa fase è quindi gettare le basi per un rapporto trasparente e basato sulla reciproca fiducia.

4.4 L'ingresso di nuovo affiliato nella rete

Dopo i primi colloqui, se si percepisce un'opportunità concreta, si organizza un briefing con il resto della struttura, coinvolgendo anche il Responsabile Canale Affiliazione, Nico Silvestri. Quest'ultimo, tramite interviste effettuate in sede, ha fornito ulteriori dettagli sulla nascita del rapporto di affiliazione all'interno dell'azienda.

Per un'analisi più approfondita, il team di sviluppo si consulta con il Responsabile Canale Affiliazione per valutare la possibilità di instaurare una relazione con l'imprenditore o, se si percepisce una buona opportunità di business, per elaborare insieme fin da subito una proposta da sottoporgli. Magazzini Gabrielli non richiede royalty di ingresso per l'uso del proprio marchio ai nuovi affiliati, come invece accade di solito. Al contrario, li incentiva con una fee di ingresso, una somma di denaro volta a facilitare l'integrazione nella rete. L'ammontare di questa fee dipende da vari fattori, principalmente dal fatturato del punto vendita, soprattutto se già esistente e affiliato a un'altra catena. Maggiore è il fatturato del punto vendita, maggiore sarà la fee di ingresso offerta per incentivare l'affiliato a unirsi alla catena. Più appetibile è il punto vendita per l'azienda, maggiore sarà la somma disposta per

acquisirlo nella propria rete. Questo supporto non è previsto nel caso di affitto d'azienda, dove la proprietà del punto vendita è di Magazzini Gabrielli, e l'imprenditore deve riconoscere l'investimento tramite il pagamento del fitto d'azienda.

Se l'opportunità appare realizzabile, oltre alla valutazione della personalità dell'imprenditore tramite colloqui, si procede anche con una valutazione economica. Oggi, grazie a numerose banche dati pubbliche, è possibile verificare se l'imprenditore ha debiti, è un buon pagatore e come opera nei mercati. Questo vale anche per nuovi imprenditori che stanno costruendo un punto vendita, caso in cui l'azienda svolge un ruolo di consulenza.

Per fornire un quadro il più completo possibile, all'affiliato viene presentata una simulazione di conto economico, in grado di offrire una prospettiva di utile realizzabile mediante l'insegna. Questo strumento è fondamentale per entrambe le parti: se i numeri prospettici sono positivi o meno rappresentano un parametro decisionale cruciale.

Dopo queste valutazioni, a carattere personale ed economico, se positive, l'azienda può formulare una proposta di affiliazione o di gestione. A questo punto, la scelta ricade su una delle due insegne offerte dalla rete:

- Tigre: supermercato di medie dimensioni, con una superficie compresa tra 500 e 1500 metri quadrati. Questo format si distingue per un ambiente gradevole e rassicurante, per la convenienza e per l'ampiezza dei servizi offerti. Garantisce un'esperienza di acquisto piacevole e accogliente, anche quando si ha poco tempo per fare la spesa.
- Tigre Amico: negozio di prossimità o di quartiere, caratterizzato da una particolare attenzione alla qualità dei prodotti a marchio e a "chilometro zero". Con una superficie tra 250 e 500 metri quadrati, soddisfa le esigenze

di una spesa giornaliera con un assortimento completo di prodotti freschi, selezionati e controllati, sinonimo di "freschezza quotidiana".

SCELTE ASSORTIMENTALI

In merito alla formazione degli assortimenti di ciascun punto vendita, grazie alla mia esperienza personale, alle relazioni instaurate con i membri dell'ufficio e grazie alle interviste condotte ai fini della stesura di tale elaborato si è constatato che: anzitutto, a seconda che la scelta ricada sull'insegna Tigre o Tigre Amico, l'assortimento nel punto vendita sarà obbligatoriamente differente anche grazie alle differenti dimensioni di quest'ultimo.

Durante poi la fase preliminare di conoscenza, fondamentale per decidere se realizzare o meno l'ingresso di un nuovo affiliato, vengono valutate anche le sue abitudini di acquisto. Ad esempio, potrebbe risultare che l'imprenditore sia molto competente e rispettato nel suo territorio, capace di ottenere elevati margini di profitto, ma dalle interviste potrebbe emergere anche un forte attaccamento ai propri fornitori abituali. Questo aspetto è cruciale perché Magazzini Gabrielli realizza profitti dalla rete affiliata principalmente attraverso la vendita di merci ai suoi affiliati. Pertanto, all'inizio del rapporto, in sede di contrattazione, viene stabilito qual è il margine di autonomia per ciascun reparto dell'affiliato per acquistare merce al di fuori della rete. Questo solitamente non supera il 20%, permettendo agli affiliati di mantenere una certa autonomia e offrire ai propri clienti prodotti locali, proveniente da fornitori più piccoli, che una grande rete non può raggiungere. Se si scopre che l'imprenditore è fortemente legato a questo aspetto, difficilmente il rapporto di affiliazione potrebbe concretizzarsi.

Dal colloquio con il Responsabile Canale Affiliazione dell'azienda è emerso invece che, uno dei punti di forza del franchising di Magazzini Gabrielli è quello del *margine garantito*. A livello contrattuale, per ciascuna linea di prodotto viene

definito un margine di guadagno minimo al di sotto del quale l'affiliato non può scendere, offrendo così una maggiore sicurezza sui ritorni economici (Figura 5). Questo rappresenta uno dei punti di forza del Gruppo, un valore aggiunto della rete che gli affiliati raramente possono assicurarsi mediante un'affiliazione con le altre catene. Tale margine però, viene garantito però soltanto ove l'affiliato raggiunga un livello di fedeltà minima stabilita contrattualmente. Con livello di fedeltà si intende una percentuale dell'impresso; dove, con impresso si intende le merci acquistate dalla Magazzini Gabrielli valorizzate a prezzo di vendita al pubblico. Questa fedeltà non solo garantisce il margine lordo medio sui prodotti, ma offre all'affiliato la possibilità di ottenere un premio annuale, chiamato *premio fedeltà*. Il premio viene erogato in valore decrescente in base al target di fedeltà raggiunto, variando dal 95% all'80%, secondo quanto stabilito dal contratto.

ALLEGATO A
DEFINIZIONE, REGOLAMENTO, CRITERI E APPROVVISIONAMENTO

1. REPARTI
1. L'offerta commerciale GABRIELLI è articolata in settori merceologici chiamati reparti: un reparto identifica un insieme di merci omogenee per destinazione d'uso e/o raggruppamento. L'impegno di approvvigionarsi è pertanto rivolto ai seguenti reparti:

NON DEPERIBILE
01 IGIENE PERSONA
04 PRODOTTI CASA
07 SHOPPER
08 DOLCINI PASQUANATALE
21 BEVERAGE
22 DOLCIARIO
23 DROGHERIA
24 PET FOOD/CARE

DEPERIBILE
02 SURGEL/DELLATI
10 ORTOFRUTTA
11 CARNE
12 ALIM DEPERIBILI
13 BANCO AL TAGLIO
15 CUCINA

La GABRIELLI garantisce sui prodotti da essa forniti un margine lordo medio non inferiore al:

%	per i prodotti non deperibili
%	per i prodotti del Reparto 02
%	per i prodotti del Reparto 12
%	per i prodotti del Reparto 13
%	per i prodotti del Reparto 10
%	per i prodotti del Reparto 11

Per margine lordo medio si intende quello conseguito sul totale delle forniture effettuate nel corso di dodici mesi consecutivi.
Dette percentuali sono riferite al prezzo di vendita al pubblico compreso di I.V.A., consigliato dalla GABRIELLI. Inanzitutto l'AFFILIATA prende atto sin da ora che siffatta garanzia di margine lordo non è operante in presenza di uno o più articoli il cui prezzo di vendita sia stato determinato tenendo conto dei prezzi praticati dalla concorrenza (senza autorizzazione della GABRIELLI) o nel caso in cui la vendita (senza autorizzazione della GABRIELLI) venga effettuata ad un prezzo più basso di quello indicato dalla GABRIELLI. Inoltre prende altresì atto che la GABRIELLI garantisce detto margine lordo, solo e fino a quando l'AFFILIATA aggiunge e mantiene gli obiettivi di fedeltà programmati: se da sé che non raggiungendo detti obiettivi di cui la stessa è a conoscenza, la garanzia è inevitabilmente inoperante e nulla potrà essere preteso dall'AFFILIATA medesima.

Detti margini saranno garantiti solo e esclusivamente al raggiungimento di una fedeltà minima per reparto dell'80%.

L'AFFILIATA potrà inoltre approvvigionarsi autonomamente dei seguenti articoli non compresi nell'assortimento GABRIELLI in concorrenza con quelli compresi concordemente, ritenuti indispensabili per particolari esigenze di mercato.

Affiliazione_Bocca_2022 (004) ita

Figura 5 Allegato A Contratto Affiliazione Magazzini Gabrielli- Margine Garantito Fonte: Ufficio Affiliazione Magazzini Gabrielli S.p.A

Inoltre, gli affiliati ricevono supporto commerciale da una figura dedicata, il Category Manager. Giampaolo Spinucci, che ricopre questo ruolo, è incaricato della gestione dei listini locali, della pianificazione dei calendari promozionali per i vari canali e dell'analisi delle performance commerciali del negozio. Quando emergono difficoltà o cambiamenti di mercato che possono influire sul punto vendita, il Category Manager ha la facoltà di intervenire modificando l'assortimento e i prezzi, adeguando l'offerta alle esigenze del mercato e dei clienti per garantire la redditività e la competitività del punto vendita. Questo è particolarmente utile in situazioni in cui il negozio è vulnerabile a causa della concorrenza locale.

Il Category Manager è una figura chiave nella gestione quotidiana della relazione con l'affiliato, fungendo da punto di riferimento costante per ogni necessità. Come evidenziato da Nico Silvestri, *"è fondamentale seguire passo dopo passo i nostri affiliati, fornendo loro un supporto continuo. Raramente un nostro affiliato non trova qualcuno a cui rivolgersi o chiedere aiuto"*. Questa figura è cruciale poiché il successo del business dipende dalle vendite dei prodotti e dai ritorni economici che determinano le prestazioni del punto vendita. Questa figura diventa così un riferimento essenziale per l'affiliato, offrendo supporto continuo, consigli, chiarimenti, soluzioni personalizzate e un contatto diretto per affrontare qualsiasi sfida commerciale.

Il Category Manager è fondamentale per creare una relazione inter-organizzativa di successo. Grazie a una gestione strategica dei prezzi, delle promozioni e dell'assortimento, riesce a massimizzare le vendite e i profitti dei vari punti vendita senza trascurare la soddisfazione del cliente, offrendo prodotti e servizi sempre in

linea con le esigenze del mercato. Infine, e forse più importante, sviluppa un rapporto di fiducia solido e duraturo con gli affiliati.

4.5 La diffusione della conoscenza tramite gli assistenti commerciali

Un altro punto di forza del franchising di Magazzini Gabrielli rispetto alla concorrenza locale, secondo il Responsabile del Canale, Nico Silvestri, è: *"la capacità di seguire i nostri affiliati. Lavoriamo con una rete di assistenti commerciali, tecnici di reparto, un supporto centrale tramite customer service e Category Manager, che garantisce agli affiliati una costante rete di riferimento a cui rivolgersi"*.

A differenza della concorrenza che utilizza spesso form specifici o call center con orari prestabiliti, l'assistenza di Magazzini Gabrielli è sempre attiva e disponibile. Grazie all'esperienza personale all'interno dell'azienda, ho visto come il mio ruolo nel customer service fosse di fondamentale importanza nella gestione quotidiana del rapporto inter-organizzativo con l'affiliato. È essenziale che l'affiliato abbia sempre qualcuno a cui rivolgersi, in qualsiasi momento. Talvolta, le problematiche non potevano essere risolte direttamente dall'azienda, ma gli affiliati si rivolgevano a noi anche per un supporto emotivo, e questo tipo di sostegno non è mai mancato da parte di nessuno all'interno del canale. Ciò rappresenta il presupposto per costruire relazioni durature, solide e reciprocamente vantaggiose.

Figure fondamentali nella gestione delle relazioni inter-organizzative del franchising dell'azienda sono gli assistenti commerciali e i tecnici di reparto. Magazzini Gabrielli dispone di una squadra di oltre venti addetti dedicati quotidianamente ai rapporti con gli affiliati. Tra questi, i tecnici di reparto, sei in tutta la rete, sono specializzati nei settori del banco al taglio e dell'ortofrutta. Gli assistenti commerciali, circa quindici, possiedono invece competenze trasversali e operano nelle varie regioni in cui la catena è presente. In seguito all'espansione

della rete negli ultimi anni, l'azienda ha recentemente introdotto la figura del Capo Area. Questo ruolo coordina tutte le operazioni e gli assistenti commerciali nel territorio di competenza. Attualmente, l'azienda ha due Capi Area: uno per la zona Tirrena e uno per la zona Adriatica.

A tal proposito, ai fini della stesura del presente elaborato, ho avuto la possibilità di confrontarmi sul tema con Paolo Pavone, Capo Area della zona Tirrena. Da oltre venti anni, Pavone gestisce la rete della Magazzini Gabrielli, supportando il Responsabile del Canale, Nico Silvestri e i suoi predecessori. Gli ho chiesto quale fosse, secondo lui, il ruolo primario dell'assistente commerciale. Pavone ha ribadito: *“L'assistente commerciale funge da collante tra l'azienda madre e il punto vendita, permettendo all'azienda di ricevere un feedback diretto e costante. La funzione più importante dell'assistente commerciale è promuovere la fedeltà: più l'affiliato si sentirà ascoltato, sostenuto e compreso, maggiore sarà la sua fiducia nel gruppo. Questa fiducia si traduce in una maggiore fedeltà e in un aumento degli acquisti di merce dall'azienda.”*

Gli assistenti, sempre sul campo, fungono anche da mediatori tra il mercato e l'azienda. Grazie alla loro presenza costante e alla conoscenza approfondita dei territori che supervisionano, possono spesso essere i catalizzatori per la nascita di nuovi rapporti commerciali. Intervengono infatti fin dalle prime fasi di contatto con potenziali affiliati e possono effettuare visite ispettive per valutare l'operato degli affiliati.

Durante l'intervista al Capo Area del Tirreno ho chiesto quale potesse essere la cosa più difficile del suo lavoro, nel relazionarsi con un affiliato. Secondo Pavone la cosa più difficile è: *“dimostrare di avere un pacchetto di proposte più appetibili della concorrenza. Il margine garantito è uno dei nostri punti di forza come anche l'assistenza continua che garantiamo noi e gli altri membri dell'ufficio affiliazione.”*

Tutti i gruppi garantiscono quei servizi minimi e standard stabiliti dal rapporto di franchising. La merce viene venduta da chiunque, bisogna aggiungere un qualcosa in più che faccia la differenza tra te e gli altri gruppi. La relazione è il nostro punto di forza. Questo fa sì che un affiliato scelga Magazzini Gabrielli piuttosto che chiunque altro.”

Quando un nuovo affiliato entra a far parte della rete, l'assistente commerciale assume un ruolo cruciale. È responsabile della diffusione delle conoscenze, occupandosi della formazione continua, specialmente durante l'apertura di nuovi punti vendita. Gli assistenti affiancano gli affiliati nei giorni precedenti all'apertura, aiutandoli nell'allestimento e fornendo supporto e formazione nei primi giorni di attività.

Essendo Magazzini Gabrielli una realtà più piccola rispetto alle grandi catene e operando principalmente in regioni di dimensioni ridotte e piccoli paesi, capita spesso che piccole botteghe di paese si affilino al gruppo. Questo rende necessaria una formazione più intensa e presente rispetto a quella offerta dai grandi player. Gli assistenti commerciali sono fondamentali anche nella gestione del rapporto con i clienti, spiegando agli affiliati come approcciarsi e relazionarsi con loro secondo le linee guida dell'azienda. Al momento della stipulazione del contratto, ad ogni affiliato viene assegnato un assistente commerciale di riferimento per qualsiasi problematica. Questo sottolinea l'importanza di tale figura, che diventa il punto di riferimento principale nella costruzione della relazione con l'affiliato.

La formazione garantita agli affiliati fino ad oggi era principalmente di tipo *"on the job"*, fornita dagli assistenti commerciali e dagli specialisti di reparto. Questi professionisti sono presenti nei punti vendita nei giorni precedenti e successivi all'apertura per trasmettere conoscenze e modalità operative agli affiliati e ai loro collaboratori. Tuttavia, recentemente l'azienda ha iniziato a implementare una

formazione più strutturata, tramite corsi e-learning condotti principalmente dagli specialisti di reparto. Inoltre, da tempo vengono distribuiti manuali: alcuni destinati agli addetti vendita, su come relazionarsi con i clienti in diverse situazioni, e altri su come svolgere operazioni specifiche nel punto vendita, come l'organizzazione dei prodotti sugli scaffali o la gestione del banco taglio. Questi documenti, chiamati *Carte di Vendita*, hanno lo scopo di garantire una formazione di base agli affiliati, assicurando uno standard uniforme in tutti i punti vendita della catena.

Tra le iniziative in sviluppo, Nico Silvestri ha menzionato l'implementazione della *Intranet aziendale*. Questo strumento inizialmente verrà utilizzato perlopiù per una comunicazione unidirezionale che permetterà al franchisor di caricare report, documenti, Carte di Vendita e corsi e-learning, accessibili in qualsiasi momento dagli affiliati. In futuro, l'obiettivo è capire come utilizzare la Intranet anche per una comunicazione bidirezionale con gli affiliati.

Oltre alla formazione iniziale per avviare l'attività, l'azienda continua a supportare i franchisee attraverso varie iniziative. Durante il periodo pandemico e negli anni successivi, le iniziative conviviali annuali con gli affiliati sono state sospese. Tuttavia, come raccontato da Nico Silvestri, il reparto affiliazione sta riprendendo queste attività. Sono previste riunioni territoriali suddivise per area geografica, una sorta di workshop in cui gli imprenditori possono discutere tematiche specifiche e confrontarsi con Magazzini Gabrielli. Questi incontri mirano a creare un ambiente conviviale e di dialogo, aumentando la fiducia degli affiliati nella rete e rafforzando lo spirito di squadra.

Inoltre, l'azienda prevede di ripristinare la convention annuale, invitando tutti i membri della rete a partecipare. Durante questo evento, anche grazie alla partecipazione di interlocutori esterni, l'azienda intende comunicare i risultati raggiunti durante l'anno, le strategie future e le prossime iniziative. Questo

momento di convivialità è pensato per rafforzare l'immagine del franchisor e consolidare la relazione con gli affiliati.

4.6 La CSR di Magazzini Gabrielli

Come illustrato nel terzo capitolo dell'elaborato, negli ultimi tempi le imprese hanno dovuto considerare non solo la loro redditività, ma anche altri aspetti che possono influenzare la loro competitività sul mercato. L'aumento dell'attenzione verso le questioni ambientali e sociali ha spinto le aziende a prestare maggiore attenzione all'impatto delle proprie attività in queste aree. La Corporate Social Responsibility (CSR), pur essendo uno strumento complesso che può presentare delle sfide, offre benefici significativi per ottenere vantaggi competitivi e migliorare le relazioni a lungo termine con gli stakeholder. Un esempio calzante è rappresentato da Magazzini Gabrielli. Come affermato da Luciano Gabrielli, precedente presidente del Gruppo, *“La responsabilità sociale è la bussola che utilizziamo per orientare le scelte strategiche della nostra società.”*¹⁸⁴ L'azienda, infatti, utilizza il bilancio sociale da oltre dieci anni per comunicare i risultati del proprio impegno verso il benessere della comunità e la crescita del territorio in cui opera. L'ultima edizione disponibile, quella del 2022, è suddivisa in quattro macro-sezioni principali, con l'obiettivo di comunicare in modo chiaro e trasparente sia internamente che esternamente, offrendo a stakeholder, opinion leader, collaboratori e a chiunque fosse interessato una descrizione delle scelte strategiche dell'azienda, in una visione di sviluppo integrata con i territori in cui opera e le persone che vi abitano.

Uno degli aspetti chiave su cui si concentra la CSR è la sostenibilità ambientale e, all'interno di questa, la riduzione dello spreco alimentare è una sfida sociale di primaria importanza. Magazzini Gabrielli da diversi anni riserva importante

¹⁸⁴ Bilancio Sociale Magazzini Gabrielli S.p.A, Edizione 2022

attenzione alla sfera ambientale operando contemporaneamente su due fronti: da un lato il risparmio dei consumi delle risorse e dall'altro riducendo la produzione di rifiuti. Per quanto riguarda il consumo di energia per metro quadro di vendita questo è in diminuzione, grazie all'efficientamento delle strutture che sta consentendo una migliore gestione delle risorse energetiche. Tra le attività più significative del 2022 vi sono state: l'installazione di multimetri ovvero sistemi di monitoraggio per ottenere dati energetici da remoto, consentendo di gestire i comparti più energivori del punto vendita e valutare possibili soluzioni di efficientamento con sostituzioni di macchinari e impianti e l'installazione di sistemi di monitoraggio delle temperature: che consentono il controllo remoto delle temperature nei negozi, ottimizzando e uniformando la gestione della climatizzazione. Si sta procedendo inoltre, all'implementazione di reti di fotovoltaici a sostegno di una maggiore sostenibilità ambientale. Per la riduzione dei rifiuti, non solo di quelli diretti ma anche quelli prodotti dai consumatori finali, l'azienda si è attivata da diversi anni alla realizzazione di attività volte al loro contenimento. Nel 2022, gli sforzi si sono concentrati nella diminuzione del consumo di carta e plastica, che ha portato allo smaltimento di 346,7 tonnellate di imballaggi in plastica e 3.448,6 tonnellate di imballaggi in carta e cartone. Mentre per Selezione Qualità, la private label dedicata ai prodotti freschi e freschissimi, sono stati introdotti di imballaggi più sostenibili che consentono un notevole risparmio di plastica e sono riciclabili al 100%, grazie all'assenza di etichette adesive.

Particolare attenzione poi, viene dedicata a uno dei temi più complessi e sentiti per il settore in cui opera, lo spreco alimentare. Dal 2010, Magazzini Gabrielli Spa collabora con l'Associazione Banco Alimentare Onlus, un'iniziativa concreta a favore della comunità che ha permesso all'azienda di rafforzare il proprio impegno nell'economia circolare, in cui il rifiuto diventa risorsa. La partnership prevede la donazione regolare delle eccedenze invendute dei punti vendita attraverso il

progetto Siticibo di Banco Alimentare. I volontari dell'associazione raccolgono queste eccedenze e le redistribuiscono a varie strutture caritative designate. Nel 2022, sono stati donati oltre 42.672 kg di prodotti, per un valore di 169.836 euro. Magazzini Gabrielli nella realizzazione di tali iniziative sociali non operando soltanto con punti vendita diretti, ma realizzando gran parte del proprio business attraverso il canale affiliazione, cerca di mantenere una certa omogeneità imponendo, mediante clausole contrattuali, l'adesione degli affiliati ad alcune attività ritenute caratterizzanti dell'insegna; non tutte le iniziative però vengono sottoposte a tale obbligo in quanto queste possono comportare dei costi che gravano direttamente sul franchisee. Come raccontato dal Responsabile Canale Affiliazione, Nico Silvestri, *“per incentivare alla partecipazione di iniziative sociali, Magazzini Gabrielli, data l'importanza che rivestono le iniziative sociali, ambientali per il gruppo, si propone in prima persona di sostenere parte degli investimenti che dovrebbero esser a carico del franchisee; in ogni caso, una volta comunicato l'ammontare dell'investimento e quanto di queste verrà coperto dal franchisor, l'affiliato rimane comunque libero di scegliere se aderire o meno.”*

La responsabilità sociale ed ambientale per la Magazzini Gabrielli è stata, è e continuerà ad essere, un elemento fondante dell'attività dell'azienda, come affermato dal nuovo presidente del Gruppo, Laura Gabrielli, nominata lo scorso 29 aprile, *“Con la nuova governance, intendiamo continuare a portare avanti gli obiettivi di consolidamento e di crescita, avendo come driver principale la sostenibilità economica, sociale e ambientale. Siamo e vogliamo continuare ad essere una realtà imprenditoriale che cresce nel proprio territorio, con il territorio. Abbiamo il dovere di valorizzare il grande patrimonio che abbiamo costruito nel*

corso degli anni, operando in modo sano per vincere le sfide che il mercato ci pone e continuando a porre le persone al centro di ogni scelta aziendale.”

4.7 La conquista della capitale come scelta strategica per la rete

Il 2023 è stato un anno estremamente significativo per Magazzini Gabrielli, specialmente nel territorio romano. L'azienda ha acquisito cinquantaquattro punti vendita a marchio Coop tra Roma e provincia, ora tutti sotto l'insegna Tigre. Prima di questa acquisizione strategica, Magazzini Gabrielli operava già nella regione con diversi punti vendita, sia affiliati che gestiti direttamente.

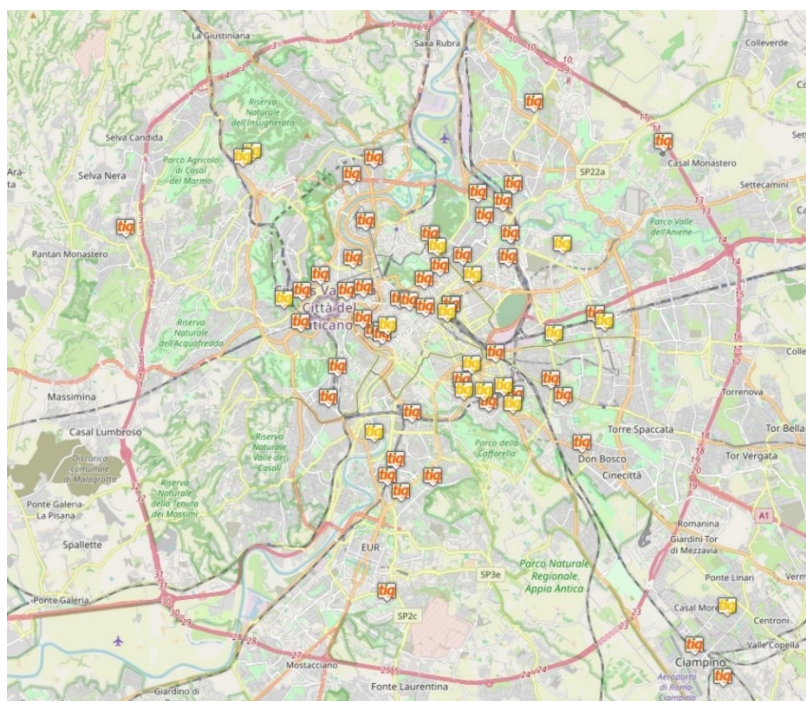


Figura 4.6 Punti Vendita Roma Tigre e Tigre Amico dopo l'acquisizione

Fonte: Ufficio Affiliazione Magazzini Gabrielli S.p.A

L'acquisizione rappresenta un investimento cruciale per penetrare il mercato in modo significativo. L'azienda ha ritenuto che questa mossa potesse accelerare lo sviluppo del marchio nel Lazio, un processo che altrimenti sarebbe stato molto più

lungo e complesso, soprattutto considerando la competizione con grandi catene come Conad, Carrefour ed Esselunga. Durante un'intervista con il Responsabile Sviluppo, è emerso che, nonostante la forte concorrenza sul territorio, la densità della popolazione a Roma offre opportunità di ingresso. Con tre-quattro punti vendita differenti raggiungibili a piedi in soli dieci minuti, la situazione è molto più favorevole rispetto a regioni come Marche o Abruzzo.

Tutti i punti vendita acquisiti sono stati rapidamente trasformati in insegne Tigre, con le aperture completate in circa tre mesi. Questo programma serrato ha messo a dura prova il reparto affiliazione dell'azienda, in particolare gli assistenti commerciali che hanno gestito il passaggio dal marchio Coop a quello di Magazzini Gabrielli.

La formazione degli addetti è stata un processo molto intenso, poiché la rete ha dovuto trasmettere i propri valori, modalità operative e gestionali a dipendenti che fino a pochi giorni prima lavoravano per un'altra catena. L'azienda ha rilevato tutti i punti vendita Coop nel territorio e, in un primo momento, li ha trasformati in punti vendita diretti della catena. Soltanto ora, a quasi un anno dall'inizio delle aperture, si sta attivando la fase di scouting, cioè la ricerca di imprenditori a cui affidare la gestione dei punti vendita. Nei prossimi due mesi ci saranno i primi passaggi; sei punti vendita passeranno da diretti a gestione esterna entro la fine di giugno.

Come raccontato dal Responsabile del Canale, Nico Silvestri, le iniziative volte a un maggiore contatto con i propri affiliati stanno prendendo il via proprio in questo momento con delle giornate di lavoro sul territorio romano. Lo scopo di queste giornate è verificare l'evoluzione della transizione, identificare le problematiche riscontrate e, naturalmente, nutrire le relazioni con gli attuali affiliati-gestori. Molti di questi gestori sono affiliati anche ad altre reti; quindi, l'obiettivo di questo legame

collaborativo è portare più punti vendita possibile all'interno della rete o, in alternativa, affidare la gestione dei punti vendita a nuovi affiliati.

L'obiettivo primario di questa operazione era espandersi esponenzialmente sul territorio, inserire capillarmente il marchio Tigre nel Lazio e iniziare a farsi conoscere, in modo che gli imprenditori si sentissero invogliati a entrare nella rete. E questo è quello che sta accadendo. Come mi è stato raccontato dal Responsabile Sviluppo, i punti vendita che passeranno in gestione saranno affidati sia a nuovi imprenditori, che fino a questo momento non avevano rapporti con Magazzini Gabrielli, sia a imprenditori già conosciuti, che gestiscono altri negozi o sono già affiliati alla rete.

Attraverso questa acquisizione, Magazzini Gabrielli sta riuscendo nel suo intento: farsi conoscere, consolidare relazioni già avviate e crearne di nuove, ampliando così sempre più la propria rete.

4.8 Risultati della ricerca

Il presente capitolo, conclusivo dell'elaborato, ha l'obiettivo di confermare la tesi analizzata nei precedenti capitoli, focalizzandosi sull'importanza della costruzione di relazioni di qualità. Il concetto di RQ, o qualità della relazione, è stato introdotto alla fine del XX secolo e riconosciuto come un elemento cruciale nella letteratura di marketing sulle relazioni tra le organizzazioni. Questo costrutto si concentra sulle caratteristiche intangibili delle interazioni a lungo termine tra i partner, basandosi su aspetti cognitivi ed emotivi delle relazioni in corso.¹⁸⁵

La RQ è considerata un asset immateriale che contribuisce al vantaggio competitivo di un'impresa. Tre fattori principali sono alla base della qualità della relazione:

¹⁸⁵ Roy, S., Sreejesh, S. and Bhatia, S. (2019), "Service quality versus service experience: an empirical examination of the consequential effects in B2B services", *Industrial Marketing Management*, Vol. 82, pp. 52-69

impegno affettivo/continuativo, fiducia e soddisfazione. Questi sono i pilastri su cui si basa la relazione tra affiliati-gestori e Magazzini Gabrielli. Attraverso interviste semi-strutturate con i principali membri del reparto affiliazione dell'azienda, è emerso che il punto di forza del franchising della Magazzini Gabrielli è il suo stretto legame collaborativo con gli affiliati.

La creazione di relazioni di alta qualità consente ai franchisee di gestire l'incertezza e la mancanza di prevedibilità nei loro rapporti con i franchisor. Questa qualità relazionale agisce come un sostituto del controllo formale, promuove un senso di coesione tra i partner del franchising e favorisce la cooperazione.¹⁸⁶ Secondo il Capo Area Tirreno della Magazzini Gabrielli, Paolo Pavone: *“La chiave per distinguersi nel mercato delle catene di franchising non risiede solo nell'offerta di servizi minimi e caratteristici della formula di franchising, ma nel fornire un valore aggiunto che attiri gli affiliati e li faccia preferire la nostra rete rispetto alla concorrenza. Questo valore aggiunto è rappresentato dall'assistenza che offriamo loro, garantendogli un supporto continuo e facendoli sentire parte integrante di una rete.”*

Un altro fattore cruciale è la gestione delle aspettative che il franchisee sviluppa nei confronti del franchisor, influenzate principalmente dalle informazioni trasmesse durante il processo di conoscenza o contrattazione. Il successo del franchising dipende dalla capacità del franchisor di raccogliere, assimilare e condividere informazioni in tutto il sistema.¹⁸⁷ Il Gruppo distribuisce informazioni sulla propria rete tramite brochure aziendali e altre documentazioni che illustrano gli aspetti rilevanti dell'azienda e i valori con cui opera. L'obiettivo è fornire un quadro completo all'affiliato, consentendogli di comprendere come opera la rete sui

¹⁸⁶ Dada, O. and Watson, A. (2013), “The effect of entrepreneurial orientation on the franchise relationship”, *International Small Business Journal*, Vol. 31 No. 8, pp. 955-977

¹⁸⁷ Dant, R.P., Gruhnagen, M. and Windsperger, J. (2011), “Franchising research frontiers for the twenty-first century”, *Journal of Retailing*, Vol. 87 No. 3, pp. 253-268

mercati e quale tipo di relazione si intende raggiungere prima di instaurare un rapporto di affiliazione. Questa diffusione di conoscenza avviene anche attraverso i colloqui conoscitivi instaurati tra imprenditore, Responsabile Sviluppo e Responsabile Canale Affiliazione, dove le parti esprimono le proprie volontà e obiettivi.

Come affermato da Giovanni De Ruggeris, Responsabile Sviluppo Canale Affiliazione, la relazione con i propri affiliati è *"tutto"*; pertanto, per costruire un rapporto basato sulla fiducia, è necessario che fin dal primo momento ci sia sincerità e comunicazione tra le parti.

Nella costruzione di una relazione inter-organizzativa di qualità tra franchisor e franchisee, è essenziale tenere conto del concetto di equità. Il successo dipende anche dalla percezione di equità da parte del franchisee nell'utilizzo del potere da parte del franchisor.¹⁸⁸ Quando l'affiliato ritiene che le azioni del franchisor vadano oltre la sua posizione strutturale, cioè l'uso del potere non sia legittimo, ciò influenzerà la percezione di equità dell'affiliato ed i risultati relazionali nel rapporto di scambio.

Magazzini Gabrielli cerca di costruire un legame equo e basato sulla fiducia fin dai primi colloqui con il Responsabile di Sviluppo, valutando se l'imprenditore è in linea con le esigenze aziendali e se il Gruppo opera secondo valori con cui si trova in linea lo stesso imprenditore.

Una volta entrato nella rete, il franchisee ha una soglia di discrezionalità che gli consente di raggiungere un'equità nel rapporto. Ad esempio, se riscontra problemi con l'assortimento, l'affiliato ha un margine di autonomia nei propri acquisti e può approvvigionarsi anche all'esterno della rete dai propri fornitori locali. Se invece ha problemi riguardanti i prezzi dei prodotti a causa, ad esempio, della concorrenza

¹⁸⁸ A. Shaikh, D Sharma, A. Vijayalakshmi, R. Shankar Yadav, (2018), *"Fairness in franchisor-franchisee relationship: an integrative perspective"*, Journal of Business & Industrial Marketing

sul territorio, può rivolgersi al Category Manager per modificare i prezzi del proprio assortimento a seconda delle proprie esigenze.

L'equità percepita dall'affiliato nella relazione di scambio influenzerà positivamente i sentimenti di fiducia e impegno dell'affiliato; l'ingiustizia nella relazione di scambio si traduce in risultati negativi, come il conflitto e l'opportunismo.

Anche per le iniziative di CSR, la rete franchising di Magazzini Gabrielli non impone agli affiliati di partecipare. Escludendo le attività previste legalmente dal contratto, l'affiliato è libero di decidere se aderire o meno. Al contrario, data la rilevanza della CSR per la rete, talvolta il franchisor decide di sostenere in parte i costi dell'attività che spetterebbero al franchisee per invogliarlo a partecipare a queste iniziative sociali.

Dall'analisi della letteratura emerge che, sebbene la maggior parte dei franchisor si basi prevalentemente su parametri economici, le sfaccettature della personalità e i parametri relazionali siano di fondamentale importanza per la costruzione di relazioni di qualità. Anche se questo processo può essere costoso, aiuta a ridurre la probabilità di risoluzione anticipata dei contratti di franchising.¹⁸⁹

Come raccontato dagli intervistati, la Magazzini Gabrielli è molto attenta nella scelta dei propri affiliati-gestori. Se si tratta di imprenditori con punti vendita già operativi, gli assistenti commerciali possono effettuare visite ispettive per verificare la realtà in cui operano. Nei vari colloqui preliminari, il Responsabile Sviluppo valuta se l'imprenditore è in linea con le esigenze del Gruppo, ancora prima di verificarne la redditività e altri parametri economici. Non basta che l'imprenditore sia eccellente nella gestione del proprio punto vendita; è fondamentale che sia

¹⁸⁹ Boulay, J., Caemmerer, B., Chanut, O., Magali, C. e Fadairo, M. (2023), *"It takes two to tango: A taxonomy of franchise success determinants"*, International Journal of Retail & Distribution Management, Vol. 51 No. 6, pp. 807-825

predisposto a far parte di una rete, collabori con il franchisor e consideri la qualità della relazione come un parametro vitale per essere competitivo sul mercato.

Magazzini Gabrielli non utilizza specifici test della personalità per i candidati, ma i tratti relazionali e personali dell'imprenditore sono ampiamente presi in considerazione e possono essere determinanti per l'instaurazione del rapporto. La scelta si basa soprattutto sulle sensazioni del team di affiliazione e sull'esperienza maturata nel valutare se un determinato imprenditore possa integrarsi correttamente nella rete.

Una volta valutato l'ingresso di un imprenditore nella rete e firmato il contratto di affiliazione o affitto d'azienda, inizia il processo che porta all'apertura del punto vendita. In questa fase, è fondamentale la diffusione e lo scambio delle conoscenze, considerate una risorsa chiave per il successo in mercati dinamici.¹⁹⁰ Il vantaggio competitivo non dipende solo dal possesso di conoscenze uniche, ma dalla loro condivisione con i membri della rete per migliorare le prestazioni. Magazzini Gabrielli si avvale di una squadra di assistenti commerciali e tecnici di reparto che forniscono formazione on the job nei giorni precedenti e successivi all'apertura del punto vendita. Questa formazione si basa anche su documenti chiamati "*Carte di Vendita*," che delineano le modalità operative di alcune attività e come il franchisee deve interagire con i clienti. Durante questi giorni di cooperazione, l'assistente commerciale designato è presente per qualsiasi necessità e rimane disponibile per tutta la durata del rapporto, fungendo da punto di riferimento per l'affiliato. Per l'acquisizione di cinquantaquattro punti vendita di Roma, come raccontato dal Responsabile Canale Affiliazione, è stata necessaria molta formazione in aula poiché i dipendenti, provenendo da un'altra catena, hanno avuto bisogno di molte ore di addestramento per acquisire le modalità operative richieste.

¹⁹⁰ Pandey, J., Gupta, M., Behl, A., Pereira, V., Budhwar, P., Varma, A., ... and Kukreja, P, (2021), "*Technology-enabled knowledge management for community healthcare workers: the effects of knowledge sharing and knowledge hiding*," Journal of Business Research, , Vol. 135, pp. 787-799

Negli ultimi anni, l'espansione della rete di Magazzini Gabrielli ha reso più complesso il rapporto individuale dell'affiliato con il proprio assistente commerciale. La dispersione geografica ha portato l'azienda a integrare la formazione pratica con strumenti di virtual e-learning per diffondere le proprie conoscenze. Attraverso la Intranet aziendale, Magazzini Gabrielli offre videolezioni che i franchisee e loro dipendenti possono utilizzare in qualsiasi momento. L'analisi della letteratura ha dimostrato che l'uso dei Virtual Learning Environment (VLE) facilita l'interazione tra il personale del franchisee e i dipendenti della sede centrale, migliorando la condivisione della conoscenza tra i diversi livelli gerarchici della rete. Gli strumenti ICT si sono rivelati estremamente preziosi per i franchisor nella condivisione rapida ed economica delle informazioni, migliorando sia la quantità che la qualità degli scambi di conoscenza¹⁹¹.

La Intranet è attualmente utilizzata come uno strumento unidirezionale, dove il franchisor carica report, documentazione di supporto, comunicazioni e videolezioni fruibili in modo asincrono. Si sta ancora cercando di comprendere come utilizzarla per favorire la relazione inter-organizzativa con gli affiliati.

Recenti analisi della letteratura hanno individuato quattro variabili chiave che influenzano la qualità della gestione dei dati dei clienti all'interno delle reti di franchising. Queste variabili, considerate come "caratteristiche delle parti coinvolte nella relazione", includono: comunicazione inter-organizzativa, autonomia del franchisee, contrattualizzazione della gestione dei dati dei clienti e risorse tecniche e umane.¹⁹² Magazzini Gabrielli presenta delle lacune nelle ultime due variabili, che sono più strettamente legate ad aspetti tecnici. Sebbene la relazione inter-

¹⁹¹ Bernal, C.A., Amaya, N., Gaviria-Penaranda, A. and Zwerg-Villegas, A.M. (2020), "Knowledge and organizational performance in franchised restaurants in Colombia", *International Journal of Emerging Markets*, Vol. 16 No. 3, pp. 517-536

¹⁹² H. Oueslati, M. Deparis, S. Bennaghmouch-Maire, (2021), "The franchisor-franchisee relationship and customer data management in the digital era," *International Journal of Retail & Distribution Management*,

organizzativa con gli affiliati sia un punto di forza, è necessario un ulteriore impegno per digitalizzarla maggiormente.

Nella tabella sottostante vengono riportati come schema riassuntivo tutti i punti di contatto e le varie fasi che portano alla costruzione del rapporto tra il franchisor Magazzini Gabrielli e i propri affiliati-gestori.

Tabella 4.1: Le fasi per la costruzione di una relazione inter-organizzativa con l'affiliato

ATTIVITA'	RESPONSABILE	DESCRIZIONE	TIMING
ANALISI DI GEOMARKETING	Responsabile Sviluppo Affiliazione	<u>GESTIONE</u>: Questo processo ha l'obiettivo di effettuare un'analisi demografica degli abitanti dell'area scelta e stimare il potenziale fatturato che il punto vendita potrebbe raggiungere con la propria insegna, tenendo conto del contesto competitivo presente nel territorio. <u>AFFILIAZIONE</u>: Nel caso di un punto vendita già esistente, ad esempio affiliato a un'altra catena, il geomarketing viene utilizzato per determinare se la sostituzione dell'insegna del negozio farà diminuire, aumentare o mantenere costante il fatturato.	FASE VALUTATIVA

COLLOQUI CONOSCITIVI	Responsabile Sviluppo Affiliazione	In questa fase iniziale, il Responsabile di Sviluppo dedicherà uno o più incontri alla conoscenza dell'affiliato, valutandone la personalità e l'approccio imprenditoriale. Se questi parametri risulteranno in linea con le esigenze dell'azienda, si procederà con ulteriori approfondimenti.	FASE VALUTATIVA
COLLOQUI CONOSCITIVI	Responsabile Canale Affiliazione	Se l'imprenditore risulterà idoneo, verrà presentato anche al Responsabile di Canale, che valuterà i suoi parametri economici. Utilizzando le informazioni presenti nelle banche dati, si verificherà se il rapporto possa essere finanziariamente redditizio e meritevole di fiducia da parte del Gruppo.	FASE VALUTATIVA

PROPOSTA DI AFFILIAZIONE (/GESTIONE)	Responsabile Canale Affiliazione	Se le analisi avranno esito positivo, il canale affiliazione preparerà un prospetto di conto economico per valutare la redditività ottenibile dall'affiliato all'interno della Rete. Se il prospetto mostrerà parametri favorevoli, si procederà con una proposta di affiliazione/gestione all'imprenditore.	NASCITA DEL RAPPORTO
FORMULAZIONE ASSORTIMENTO	Category Manager	Una volta instaurato legalmente il rapporto, si definirà l'assortimento del punto vendita, sulla base dell'insegna scelta Tigre o Tigre Amico, con l'aiuto del Category Manager. Questa figura sarà cruciale per tutta la durata della collaborazione, rimanendo un punto di riferimento. Avrà il compito di modificare l'assortimento e i prezzi in base alle esigenze del punto vendita, adattandosi ai cambiamenti delle condizioni di mercato e della concorrenza.	NASCITA DEL RAPPORTO

FORMAZIONE DELLE CONOSCENZE	Assistenti Commerciali+ Tecnici di reparto	Fino a pochi mesi fa, il trasferimento delle conoscenze avveniva esclusivamente tramite training on the job con gli assistenti commerciali e i tecnici di reparto (ortofrutta e banco al taglio), presenti nei punti vendita nei giorni precedenti e durante l'apertura. Il loro lavoro era supportato da documenti, le Carte di Vendita, che illustravano quanto insegnato. Recentemente, sono stati implementati sistemi di virtual e-learning attraverso la Intranet aziendale per diffondere le conoscenze. Ogni punto vendita ha due figure di riferimento per l'intera durata del rapporto. L'assistente commerciale funge da collegamento tra l'affiliato e il Gruppo, rendendo il loro rapporto determinante per il successo della rete.	FASE APERTURA- ROUTINARIA
-----------------------------------	--	--	---------------------------------

APERTURA DEL PUNTO VENDITA	Assistenti Commerciali	Nei giorni precedenti e durante l'apertura, l'affiliato-gestore può contare sul supporto degli assistenti commerciali, che saranno presenti in loco per aiutare nell'organizzazione del negozio e nel mostrare come relazionarsi con i clienti. L'assistente commerciale rimane il punto di riferimento principale per l'imprenditore durante tutto il rapporto. Infatti, secondo contratto, svolgerà periodiche verifiche ispettive per assicurarsi che il punto vendita sia organizzato secondo gli standard e i parametri forniti dal gruppo.	FASE APERTURA
-------------------------------	---------------------------	--	---------------

PUNTI DI CONTATTO SUCCESSIVI	Intero Ufficio Affiliazione	I punti di contatto a disposizione di ogni affiliato-gestore sono molteplici e variegati. A seconda delle necessità, ci sono diverse figure a cui rivolgersi. Per questioni amministrativo-burocratiche, la segreteria commerciale e il customer service sono sempre disponibili. Per quanto riguarda l'assortimento, c'è il Category Manager. Per le necessità quotidiane, l'affiliato-gestore può contare sul proprio assistente commerciale o tecnico di reparto. In caso di problematiche più complesse, c'è il Responsabile del Canale a cui rivolgersi. Uno dei punti di forza del Gruppo è l'assistenza a 360 gradi garantita ai propri affiliati-gestori; in qualsiasi momento, qualcuno del canale sarà disponibile per rispondere alle loro esigenze. Inoltre, si stanno reintroducendo ulteriori momenti di lavoro e convivialità attraverso l'iniziativa delle Giornate di Lavoro, dove l'ufficio	FASE CONTINUATIVA
------------------------------------	--------------------------------	---	----------------------

		affiliazione terrà riunioni sul posto con gli imprenditori di specifiche aree, e la convention annuale che riunisce tutta la rete. Queste iniziative sono volte a migliorare la relazione inter-organizzativa tra affiliati-gestori e Magazzini Gabrielli.	
--	--	---	--

CONCLUSIONI

Il presente elaborato si è focalizzato sull'analisi delle relazioni inter-organizzative come fonte di vantaggio competitivo nei mercati. L'evoluzione dei mercati, l'adozione di nuove tecnologie, le mutevoli preferenze dei consumatori e la crescente competizione internazionale rendono la sopravvivenza delle imprese sempre più impegnativa. Per affrontare queste sfide, le aziende devono cercare costantemente sostegno e collaborazione con altri attori nei mercati in cui operano. Tale necessità nasce dalla consapevolezza che le singole imprese non riuscirebbero a raggiungere le condizioni desiderate di efficacia ed efficienza senza una rete di relazioni durature che le aiuti a conseguire gli obiettivi prefissati.

Le imprese moderne non mirano solo alla crescita dimensionale interna, ma perseguono anche obiettivi di crescita esterna attraverso percorsi economici basati sulle relazioni, che consentono di recuperare margini significativi di flessibilità. Questa esigenza di collaborazione è particolarmente evidente nel modello commerciale del franchising. Studi recenti hanno identificato diversi fattori determinanti per il successo di una rete di franchising, tra cui il rapporto di franchising, le caratteristiche dell'affiliato, le pratiche e le caratteristiche manageriali del franchisor e l'ambiente del franchising.

In un panorama di marketing in continua evoluzione, caratterizzato da sfide e minacce sia nei mercati B2C che B2B, la co-creazione di valore (Value Co-Creation, VcC) e la qualità delle relazioni (Relationship Quality, RQ) diventano elementi fondamentali per le strategie di supply chain orientate al mercato. Tuttavia, come emerso dall'analisi, la qualità delle relazioni è influenzata da numerosi parametri. L'equità percepita dal franchisee nell'uso del potere da parte del franchisor è uno di questi, poiché può influire significativamente sul rapporto e quindi sul successo di una rete di franchising.

Un altro aspetto cruciale per la costruzione di relazioni inter-organizzative di qualità è la gestione delle aspettative che il franchisee sviluppa nei confronti del franchisor. Queste aspettative sono influenzate principalmente dalle informazioni fornite dal franchisor durante il processo di conoscenza o contrattazione con i potenziali affiliati. Gli studi indicano che la fornitura di informazioni pre-ingresso da parte del franchisor e la conferma o smentita delle aspettative dell'affiliato hanno un impatto significativo sulla natura delle future relazioni diadiche. In altre parole, le valutazioni del franchisee sulle informazioni ricevute dal franchisor determineranno se le sue aspettative iniziali saranno confermate, influenzando così gli esiti successivi della relazione, come la fiducia, il conflitto percepito e la soddisfazione.

Inoltre, sono rilevanti anche le variabili personali e interpersonali che il franchisor dovrebbe considerare durante il processo di reclutamento. Tratti come la gratitudine, la gradevolezza e la stabilità emotiva sono importanti per costruire una relazione di successo. Un rapporto tra affiliato e franchisor basato sulla gratitudine fornisce incentivi motivazionali agli affiliati per aderire alle norme relazionali e strutturali, oltre a lavorare deliberatamente per ringraziare e premiare il franchisor. Sebbene questo processo possa essere costoso, aiuta a ridurre la probabilità di risoluzione anticipata dei contratti di franchising.

Questa Tesi Magistrale ha quindi indagato, come la qualità delle relazioni stia acquisendo sempre più importanza nel franchising rispetto agli aspetti strutturali. Si è fornita una revisione della letteratura sul franchising, esplorando la storia, le tipologie, gli aspetti contrattuali e legali, e identificando le fasi necessarie alla costruzione di una rete di franchising. È emerso che la collaborazione, la fiducia, il rispetto delle direttive del franchisor e l'ascolto delle esigenze del franchisee sono fondamentali per il successo.

Gli elementi determinanti per la costruzione di una relazione di successo, come la percezione di equità, la gratitudine e le informazioni personali e interpersonali, sono essenziali per il supporto continuo e la formazione dei franchisee.

La diffusione e lo scambio di conoscenze tra le aziende sono vitali per il valore organizzativo e la competitività, soprattutto nelle reti di franchising. Gli strumenti ICT, come i Virtual Learning Environment (VLE), facilitano lo scambio di conoscenze e il mantenimento delle relazioni a distanza, potenziando la competitività delle reti di franchising. Il franchisor fornisce supporto continuo e formazione ai franchisee. Una relazione solida garantisce che i franchisee ricevano il sostegno necessario per affrontare le sfide operative quotidiane, migliorando così le loro performance e soddisfazione.

La condivisione di risorse, conoscenze e competenze permette di adattarsi rapidamente alle dinamiche di mercato, innovare e migliorare continuamente l'offerta di prodotti e servizi. Una relazione forte e collaborativa tra franchisor e franchisee può diventare una fonte significativa di vantaggio competitivo. La coerenza del marchio è essenziale nel franchising. Una buona relazione assicura che i franchisee aderiscano agli standard operativi e di qualità stabiliti dal franchisor, mantenendo un'immagine uniforme e riconoscibile del marchio in tutti i punti vendita. Un rapporto di successo tra franchisor e franchisee facilita l'espansione e la crescita del marchio. Franchisee soddisfatti possono diventare ambasciatori del marchio e contribuire al reclutamento di nuovi affiliati, accelerando così la crescita della rete.

Per una maggior comprensione del caso studio presentato, è stato effettuato un focus sulla Grande Distribuzione Organizzata, esplorandone le origini, i format distributivi e gli elementi caratterizzanti del settore grocery. Le aziende della GDO cercano continuamente nuove opportunità di crescita e strategie efficaci per raggiungere i loro obiettivi. Nel settore alimentare, la crescita è strettamente legata

all'espansione geografica, che consente di ampliare la base clienti e catturare nuovi segmenti di mercato, aumentando così l'affluenza nei punti vendita e il fatturato. Per garantire un'espansione redditizia, le aziende devono analizzare vari aspetti, tra cui le caratteristiche specifiche dei mercati regionali.

Il geomarketing emerge come un approccio diretto ed efficace, basato sull'uso di dati relativi al potenziale di vendita e sull'analisi tramite sistemi GIS (Geographic Information Systems). Questo approccio integra l'intelligenza geografica in diversi aspetti del marketing, utilizzando parametri geografici per la ricerca di mercato, il campionamento, la raccolta dati, l'analisi e la presentazione. Le informazioni geografiche vengono incorporate nelle attività di marketing per osservare specifiche aree, studiare tendenze e caratteristiche distintive, e integrare queste osservazioni nelle strategie e campagne di marketing.

Una buona relazione tra franchisor e franchisee può promuovere la sostenibilità e le pratiche di responsabilità sociale d'impresa (CSR). Il franchisor può guidare i franchisee nell'adozione di pratiche sostenibili, migliorando l'impatto ambientale e sociale dell'intera rete di franchising. La CSR si articola in tre dimensioni principali: ecologica (attenzione all'ambiente), economica (redditività dell'impresa e dei suoi stakeholder) e sociale (benessere dei dipendenti e della società). Tuttavia, la CSR deve essere gestita con attenzione, poiché può rappresentare un'arma a doppio taglio. Se da un lato evidenzia gli impegni etici di un'azienda, dall'altro può esporla a critiche se le promesse non vengono mantenute, rischiando fenomeni come il greenwashing che possono minare la fiducia dei clienti e l'immagine aziendale. È cruciale evitare l'esagerazione o la sottovalutazione delle pratiche di CSR e l'appropriazione indebita delle azioni passate.

Questo tema diventa ancora più rilevante nelle reti di franchising, dove il rapporto tra franchisor, franchisee e cliente è complesso. La dinamica tra franchisor e franchisee e il principio di autonomia del franchisee, che può scegliere se aderire o

meno agli indirizzi CSR del franchisor, aggiungono ulteriori sfide nella gestione delle pratiche di responsabilità sociale.

Le premesse stabilite hanno portato all'analisi del caso studio della rete di franchising della Magazzini Gabrielli S.p.A., un'azienda marchigiana attiva nel settore della grande distribuzione organizzata (GDO) che conta ad oggi più di 320 punti vendita, tra diretti e indiretti, presenti nelle cinque regioni Marche, Abruzzo, Molise, Umbria e Lazio con i marchi Oasi, Tigre e Tigre Amico.

Lo scopo era di esaminare, alla luce della letteratura analizzata, il valore attribuito alla relazione con i propri affiliati per il successo della rete.

L'analisi ha beneficiato di una visione interna privilegiata, poiché l'autrice ha trascorso sei mesi nel reparto affiliazione dell'azienda. Questo ha permesso un contatto diretto quotidiano con la realtà aziendale e gli affiliati, oltre all'accesso a informazioni e documentazione riservate. Il caso studio si è basato su interviste semi-strutturate con i principali protagonisti del canale affiliazione dell'azienda, tra cui il Responsabile del Canale, il Capo Area Tirreno e il Responsabile Sviluppo.

Dalle interviste è emerso che Magazzini Gabrielli espande la propria rete attraverso due canali di sviluppo indiretto: i gestori e gli affiliati puri. È stato delineato il processo che va dalla conoscenza iniziale, all'analisi di geomarketing, ai colloqui valutativi fino all'apertura dei punti vendita. L'analisi ha confermato la corrispondenza tra quanto riportato in letteratura e l'operatività dell'azienda.

Il processo di selezione si basa su fattori rilevanti identificati dalle analisi di geomarketing, oltre che sulle variabili personali degli affiliati. La relazione con gli affiliati è stata definita come il punto di forza dell'azienda. Magazzini Gabrielli, pur essendo una realtà più piccola rispetto ad altre catene della GDO, basa il suo successo su relazioni solide fin dai primi momenti.

L'azienda offre un sostegno costante agli affiliati, con diverse figure dedicate, tra cui il Responsabile Sviluppo, il Responsabile del Canale, il Category Manager,

l'Assistente Commerciale e il Tecnico di Reparto. Questi ruoli sono fondamentali per la formazione e lo sviluppo delle conoscenze, soprattutto nelle fasi di apertura dei punti vendita. Recentemente, l'azienda ha implementato anche corsi di e-learning per semplificare la formazione e renderla accessibile in qualsiasi momento e luogo.

La Magazzini Gabrielli S.p.A. è fortemente impegnata nella responsabilità sociale d'impresa (CSR), come evidenziato dall'ultimo bilancio sociale disponibile. L'azienda ha implementato numerose iniziative nel campo della sostenibilità economica, sociale e ambientale. Considerando che una parte significativa del business è realizzata con imprenditori esterni affiliati alla rete, il Gruppo supporta direttamente gli affiliati attraverso incentivi economici per incoraggiarli a partecipare a queste iniziative.

Lo sviluppo di relazioni di qualità è il motore di crescita per l'azienda. Lo scorso anno, Magazzini Gabrielli ha acquisito 54 punti vendita a Roma per aumentare la propria presenza nel territorio. A un anno dall'apertura, l'azienda sta concedendo in gestione i primi negozi anche a imprenditori già affiliati alla rete.

Come ribadito più volte dai diversi intervistati, la rete della Magazzini Gabrielli si basa su relazioni collaborative, di fiducia e consolidate con i propri affiliati. Questa strategia è stata fondamentale non solo per crescere nei territori di origine, ma anche come leva per entrare in nuovi mercati.

In sintesi, le relazioni inter-organizzative nel franchising sono essenziali per il successo e la competitività delle aziende. Una collaborazione duratura e continua tra franchisor e franchisee non solo migliora le performance aziendali, ma contribuisce anche alla sostenibilità e all'innovazione del settore. La qualità delle relazioni, influenzata da equità, gratitudine e trasparenza delle informazioni, è fondamentale per costruire un vantaggio competitivo sostenibile. Le aziende che investono nel rafforzamento di queste relazioni sono meglio preparate ad affrontare

le sfide del mercato e a crescere in modo sostenibile e profittevole. I risultati di questa tesi evidenziano l'importanza delle relazioni inter-organizzative nel franchising come leva strategica per il successo aziendale. In particolare, la ricerca ha mostrato che tali relazioni possono:

1. Favorire l'Innovazione: La condivisione di conoscenze e risorse tra franchisor e franchisee stimola l'adozione di pratiche innovative e sostenibili.
2. Migliorare la Responsabilità Sociale: Le collaborazioni strette facilitano l'implementazione di pratiche di CSR, come il riciclo degli sprechi, migliorando la reputazione e la sostenibilità aziendale.
3. Aumentare la Competitività: Relazioni inter-organizzative solide possono rappresentare una fonte di vantaggio competitivo, permettendo alle aziende di rispondere più efficacemente alle sfide del mercato.

Lo studio delle relazioni inter-organizzative nel franchising, con riferimento specifico alla Magazzini Gabrielli S.p.A., ha mostrato che tali relazioni sono cruciali per il successo e la competitività aziendale. Una collaborazione stretta e continuativa tra franchisor e franchisee non solo migliora le performance aziendali, ma contribuisce anche alla sostenibilità e all'innovazione del settore. Le implicazioni teoriche del nostro studio indicano che una comunicazione efficace e un supporto continuo sono essenziali per il successo del franchising. In termini pratici, i franchisor devono sviluppare strategie di selezione e formazione dei franchisee ben strutturate per garantire l'allineamento degli obiettivi aziendali e la qualità del servizio. Inoltre, è cruciale implementare sistemi di monitoraggio e valutazione per mantenere la coerenza del marchio. Lo studio però presenta alcune limitazioni. La ricerca si è concentrata su una rete di franchising operante in un settore specifico, il che potrebbe limitare la generalizzabilità dei risultati ad altri settori. Inoltre, l'analisi si basa su dati raccolti attraverso interviste, che potrebbero essere influenzati dalla percezione soggettiva dei partecipanti. Future ricerche

potrebbero espandere questo studio esaminando il rapporto di franchising in diversi settori e contesti culturali per identificare eventuali differenze e similitudini. Inoltre, sarebbe utile condurre studi longitudinali per osservare l'evoluzione del rapporto di franchising nel tempo e i suoi effetti a lungo termine sulle performance aziendali. In conclusione, il rapporto di franchising rappresenta una strategia di crescita potenzialmente vantaggiosa sia per i franchisor che per i franchisee, ma richiede una gestione attenta e una comunicazione continua per superare le sfide intrinseche. Il contributo principale di questa ricerca è l'identificazione delle pratiche che favoriscono un rapporto di franchising di successo, fornendo una base solida per ulteriori studi e applicazioni pratiche nel campo.

BIBLIOGRAFIA

- A. Lindblom, H. Tikkanen. (2010). Knowledge creation and business format franchising. *Management Decision*, Vol. 48 No. 2, pp. 179-188.
- A. Shaikh, D Sharma, A. Vijayalakshmi, R. Shankar Yadav. (2018). Fairness in franchisor–franchisee relationship: an integrative perspective. *Journal of Business & Industrial Marketing*.
- Abbade, E. B. (2010). Cooperação interorganizacional: fonte de aprendizagem e vantagem competitiva ou oportunismo? *Revista de Administração da Unimep*, 8(2), 154–179.
- Akpinar, M., Can, Ö. and Mermercioglu, M. . (2017). Assessing the sources of competitiveness of USstates. *Competitiveness Review*, Vol. 27 No. 2. .
- Al Bakri, A.A. and Kisswani, N.M. (2024). Examining the advantages and disadvantages of international franchising and licensing from both legal and business perspectives within GCC region. *International Journal of Law and Management*,, Vol. 66 No. 3, pp. .
- Anzilago, M. and Beuren, I.M. . (2022). Relational norms and satisfaction with interorganizational cooperation. *RAUSP Management Journal*, Vol. 57 No. 3, pp. 298-315.
- Anzilago, M. and Beuren, I.M. . (2022). Relational norms and satisfaction with interorganizational cooperation. *RAUSP Management Journal*, Vol. 57 No. 3, pp. 298-315.
- Arora, N., Charm, T., Grimmelt, A., Ortega, M., Robinson, K., Sexauer, C. and Yamakawa, N. (2020). A global view of how consumer behavior is changing amid COVID-19. *McKinsey & Company*.

- Baños, R., Wandosell, G. and Parra, M.C. (2016). Web GIS to enhance relational capital: the case of general merchandise retailer. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 20 No. 3, pp. 578-593.
- Bernal, C. A.-P.-V. (2020). Knowledge and organizational performance in franchised restaurants in Colombia. *International Journal of Emerging Markets*, pp. 517-536.
- Bernal, C.A., Amaya, N., Gaviria-Penaranda, A. and Zwerg-Villegas, A.M. . (2020). Knowledge and organizational performance in franchised restaurants in Colombia. *International Journal of Emerging Markets*,, Vol. 16 No. 3, pp. 517-536.
- Bertoli G., Valdani E. (2018). *Marketing Internazionale*. Milano: Egea.
- Bonani, G. (2004). *Guida al Franchising- come diventare affiliato*. Milano: FrancoAngeli.
- Boulay, J., Caemmerer, B., Chanut, O., Magali, C. e Fadairo, M. (2023). It takes two to tango: A taxonomy of franchise success determinants. *International Journal of Retail & Distribution Management*,, Vol. 51 No. 6, pp. 807-825.
- Bretas, V.P. and Alon, I. . (2021). Franchising research on emerging markets: bibliometric and content analyses. *Journal of Business Research*, Vol. 133, pp. 51-65.
- Bretas, V.P., Alon, I., Rocha, T.V. and Galetti, J.R. (2021). International governance mode choice: evidence from Brazilian franchisors. *Journal of International Management*, Vol. 27 No. 2.
- Brookes, M. (2014). The dynamics and evolution of knowledge transfer in international master franchise agreements. *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 36, pp. 52-62.

- Brooks, C. (2012). The effect of information and communications technology (ICT) on franchisee to franchisor relationships. *Doctorate Thesis, Bournemouth University*.
- Bubbio, A. (2011). *Strategie e controllo nelle imprese della distribuzione commerciale: metodologie di analisi e strumenti*. Milano: Ipsoa.
- Buchan, J. (2013). *“Franchisees as Consumers: Benchmarks, Perspectives and Consequences*. New York, NY.: Springer.
- Butt, M.N., Antia, K.D., Murtha, B.R. and Kashyap, V. (2018). Clustering, Knowledge sharing, and intrabrand competition: a multiyear analysis of an evolving franchise system. *Journal of Marketing*, Vol. 82 No. 1, pp. 74-92.
- C. Ravazzi, ,. 2. (2014). *Franchising: affiliarsi conviene?* Milano: Franco Angeli.
- C.M. Sashi, Gina Brynildsen. (2022). Franchise network relationships and word of mouth communication in social media networks. *Industrial Marketing Management*, , Volume 102, Pages 153-163.
- C.M. Sashi, Gina Brynildsen. (2022). Franchise network relationships and word of mouth communication in social media networks. *Industrial Marketing Management*, Volume 102, Pag. 155.
- C.M. Sashi, Gina Brynildsen. (2022). Franchise network relationships and word of mouth communication in social media networks. *Industrial Marketing Management*, Volume 102, Pag. 161.
- Castaldo, S. (2010). *Retail & Channel Management*. Milano: Egea.
- Chen, C.Y. and Lin, Y.H. (2020). Persuasion effect of corporate social responsibility initiatives in professional sport franchise: moderating effect analysis 2020. *PLoS ONE*,, Vol. 15.
- Cicatiello, C., Blasi, E., Giordano, C., Martella, A. and Franco, S. (2020). If only I could decide: opinions of food category managers on in-store food waste. *Sustainability*, Vol. 12 No. 8592, pp. 1-19.

- Civile, C. (s.d.). 2569. *Diritto di Esclusività*.
- Cochet, O., Dormann, J. and Ehrmann, T. . (2008). Capitalizing on franchisee autonomy: relational forms of governance as controls in idiosyncratic franchise dyads. *Journal of Small Business Management*, Vol. 46 No. 1, pp. 50-72.
- COLLA, E. (1992). *Gli ipermercati*. Milano: Etas Libri.
- Colla, E. (1992). *Gli ipermercati. Sviluppo e maturità delle grandi superfici di vendita in Italia e Europa*. Milano: ETAS Libri.
- Colla, E. (1994). *I discount*. Milano: Etas Libri.
- Consumo, L. (2024, 05). *Osservatorio Imprenditoria Retail 2023, Il profilo dell'imprenditore nel franchising e nella distribuzione organizzata*. Tratto da <https://www.largoconsumo.info/122021/OsservatorioImprenditoriaRetail2023.pdf>
- Crosno, J., Dahlstrom, R., Liu, Y., and Tong, P.Y. (2021). Effectiveness of contracts in marketing exchange relationships: a meta-analytic review. *Industrial Marketing Management*, Vol. 92, pp. 122-139.
- Cuomo, G. (1984). *Funzioni, strutture e strategie delle imprese commerciali complesse*. Padova: Cedam.
- Dada, O. and Watson, A. (2013). The effect of entrepreneurial orientation on the franchise relationship. *International Small Business Journal*, Vol. 31 No. 8, pp. 955-977.
- Dant, R.P., Grunhagen, M. and Windsperger, J. . (2011). Franchising research frontiers for the twenty-first century. *Journal oh Retailing* , vOL. 87 No. 3 pp. 253-268.

- Dant, R.P., Weaven, S.K. and Baker, B.L. . (2013). Influence of personality traits on perceived relationship quality within a franchisee-franchisor context. *European Journal of Marketing*, Vol. 47 No. 1/2, pp. 279-302.
- De Moraes, C.C., de Oliveira Costa, F.H., Pereira, C.R., da Silva, A.L. and Delai, I. . (2020). Retail food waste: mapping causes and reduction practices. *Journal of Cleaner Production*, Vol. 256, p. 120124.
- Devasini, P. (1990). *Il sistema franchising: deontologia, normativa, giurisprudenza, creazione e sviluppo della rete, aspetti internazionali*. Milano: Etas Libri.
- Di Noia, A.E., Nicoletti, G.M., Cappelletti, G.M. and Ioppolo, G. . (2023). The surplus food donation for retail circular economy transition: the case of Coop Alleanza 3.0. *British Food Journal*, Vol. 125 No. 7, pp. 2424-2438.
- Dubel, M. (2020). “Transformation of the distribution field under the digitalization process. *Business Management/Biznes Upravljenje*, Vol. 1, pp. 86-100.
- Dyer, J. (1997). Effective interim collaboration: how firms minimize transaction costs and maximise transaction value. *Strategic management journal*, 18(7), pag. 535-556.
- F., F. (1993). *La moderna distribuzione: aspetti economico-aziendali delle imprese commerciali complesse*. Milano: Giuffrè.
- FederDistribuzione. (2024, 05). *Marca 2024 – Marca del Distributore e Made in Italy: il ruolo della Distribuzione Moderna – Position Paper (The European House – Ambrosetti)*. Tratto da <https://www.federdistribuzione.it/pubblicazione/marca-2024-marca-del-distributore-e-made-in-italy-il-ruolo-della-distribuzione-moderna-position-paper-the-european-house-ambrosetti/>

- Franchising, A. A. (1996). *Codice di Comportamento Albo Aderenti, Cosulenti ed Esperti*. Milano: Assofranchising- Associazione Italiana Franchising.
- Frignani, A. (1990). *Il Franchising*. UTET.
- Ghantous, N. and Das, S.S. (2018). International franchising and performance: a resource-based perspective. *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 46 No. 8, pp. 744-763.
- Giddings, J., Frazer, L., Weaven, S. and Grace, A. . (2009). Understanding the dynamics of conflict within business franchis system. *Austrialian Dispute Resolution Journal* , February Vol. 20 No. 24, pp. 24-32.
- H. Oueslati, M. Deparis, S. Bennaghmouch-Maire. (2021). The franchisor– franchisee relationship and customer data management in the digital era. *International Journal of Retail & Distribution Management*.
- H. Oueslati, M. Deparis, S. Bennaghmouch-Maire. (2021). The franchisor– franchisee relationship and customer data management in the digital era. *International Journal of Retail & Distribution Management*.
- Harmon, T.R. and Griffiths, M.A. (2008). Franchisee perceived relationship value. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 23 No. 4, pp. 256-263.
- Hirshberg, R.S. and Shoham, A. (2017). A behavioral model of international channel relationships. *Journal of Business-To-Business Marketing*, Vol. 24 No. 4, pp. 257-282.
- Horos, I. a. (2021). Avoidance of food waste from a grocery retail store owner’s perspective. *Sustainability*, Vol. 13 No. 550, pp. 1-22.
- Huang, I. M. (2022). Creating sustainable value through food waste management: does retail customer value proposition matter? *British Food Journal*, Vol. 124 No. 10, pp. 3201-3219.

- Huang, I.Y., Manning, L., James, K.L., Grigoriadis, V., Millington, A., Wood, V. and Ward, S. . (2021). Food waste management: a review of retailers' business practices and their implications for sustainable value. *Journal of Cleaner Production*, Vol. 285, 125484.
- Huang, I.Y., Manning, L., James, K.L., Grigoriadis, V., Millington, A., Wood, V. and Ward, S. . (2021). Food Waste Management: a review of retailers' business practices and their implications for sustainable value. *Journal of Cleaner Production*, Vol. 285, pp 1-15.
- Huete-Alcocer, N. (2017). A literature review of word of mouth and electronic word of mouth: Implications for consumer behavior". *Frontiers in Psychology*, , 8, 1256.
- Iddy, J.J. e Alon, I. . (2019). Knowledge management in franchising: a research agenda . *Journal of Knowledge Management*, Vol. 23 No. 4.
- J. Blythe, E. Cedrola,. (2010). *Fondamenti di marketing*. Pearson.
- Jeon, H.J., Dant, R.P. and Baker, B.L. (2016). A knowledge-based explanation of franchise system resources and performance. *Journal of Marketing Channels*, Vol. 23 No. 3, pp. 97-113.
- Jiang, Z., Shiu, E., Henneberg, S. and Naude, P. (2016). Relationship quality in business to business relationships—reviewing the current literatures and proposing a new measurement model. *Psychology and Marketing*, Vol. 33 No. 4, pp. 297-313.
- Joshi, A. W. (1997). The impact of buyer dependence on buyer opportunism in buyer–supplier relationships: the moderating role of relational norms. *Psychology and Marketing*, , 14(8), 823–845.
- K. Shivell, K. Banning. (1995). *The franchise kit*. McGraw-Hill.
- K. Weaven, S., Grace, D., Frazer, L. and Giddings, J. . (2014). The effect of pre-entry information on relational outcomes in franchising: Model

- conceptualisation and gender comparison. *European Journal of Marketing*, Vol. 48 No. 1/2, pp. 193-217.
- K. Weaven, S., Grace, D., Frazer, L. and Giddings, J. (2014). The effect of pre-entry information on relational outcomes in franchising: Model conceptualisation and gender comparison. *European Journal of Marketing*, Vol. 48 No. 1/2, pp. 193-217.
- Klarin, A. e Sharmelly, R. (2023). Organizational networking processes in turbulent environments: strategic sensemaking perspective. *Journal of Business & Industrial Marketing*.
- Kwon, T.(k). e Choi, K. (2010). A Study of Factors Influencing Franchisor's Profit Structure with Running Royalty Policy for Its Sustainable Growth: Focus on Food Industry in Korea, . *Asian Journal on Quality*, Vol. 11 No. 3, pp. 266-276.
- Lee, K. (2017). Knowledge sharing in franchise system: franchisee self-leadership, satisfaction, and compliance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 29No. 12, pp. 3101-3118.
- Li, Y., Liu, H., Lim, E.T.K., Goh, J.M., Yang, F. and Lee, M.K.O. (2018). Customer's reaction to cross-channel integration in omnichannel retailing: the mediating roles of retailer uncertainty, identity attractiveness, and switching costs. *Decision Support Systems*, Vol. 109, pp 50-60.
- Lock, I. and Seele, P. . (2016). The credibility of CSR (corporate social responsibility) reports in Europe. Evidence from a quantitative content analysis in 11 countries. *Journal of Cleaner Production*, Vol. 122, pp. 186-200.
- M. Amoroso, G. Bonani, P. Grassi. (2001). *Il franchising*. Milano: Il Sole 24 Ore.
- M. Amoroso, G. Bonani, P. Grassi. (2001). *Il franchising, valutare, organizzare e gestire un'attività in franchising*. Milano: Il Sole 24 Ore.

- Macneil, I. (1980). Economic analysis of contractual relations: its shortfalls and the need for a rich classificatory apparatus. *Northwestern Law Review*, Vol. 75 No. 6, pp. 1018-1063.
- McGraw-Hill. (s.d.).
- McKinsey. (2022). *Reducing food loss: what grocery retailers and manufacturers can do*. McKinsey.
- Mediobanca, A. S. (2024, 05). *Osservatorio sulla gdo a prevalenza alimentare*. Tratto da <https://www.areastudimediobanca.com/it/eventi/osservatorio-sulla-gdo-alimentare-italiana-e-i-maggiori-operatori-stranieri-ed-2024>
- Morgan, R.M. and Hunt, S.D. . (1994). The commitment–trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, , Vol. 58 No. 3, pp. 20-38.
- Nickerson, D., Lowe, M., Pattabhiramaiah, A. and Sorescu, A. . (2021). The impact of corporate social responsibility on brand sales: an accountability perspective. *Journal of Marketing*, Vol. 86 pp. 16-28.
- NielsenIQ. (2024, 05). *Lo stato del Largo Consumo in Italia*. Tratto da <https://nielseniq.com/global/it/news-center/2024/il-barometro-dei-consumi-di-niq-nel-2023-le-famiglie-italiane-hanno-speso-187-miliardi-di-euro-in-beni-di-consumo/>
- Nolli, J. G., & Beuren, I. M. (2020). Objetivos e desempenho da cooperação interfirmas: efeitos das praticas de gestão da cooperação e do escopo de transação. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade*, 14(3), 371–390.
- Oueslati, H., Bennaghmouch-Maire, S., Deparis, M. e Paquier, M.-C. . (2023). Importance and conditions of effectiveness of CSR communications in franchise networks. *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 51 No. 9/10, pp. 1352-1370.

- P. Kita, G. Maciejewski, M. Žambochová, F. Križan. (2024). Geomarketing as an important element of a food retailer's business model: A managerial view. *International Journal of Management and Economics*, Vol. 60.
- P. Kita, G. Maciejewski, M. Žambochová, F. Križan. (s.d.). Geomarketing as an important element of a food retailer's business model: A managerial view. *International Journal of Management and Economics*, Vol. 60.
- Palmatier, R.W. and Steinhoff, L. . (2019). *Relationship Marketing in the Digital Age*. New York: Routledge Editions,.
- Panda, S., Pandey, S.C., Paswan, A.K. and Pelton, L.E. . (2023). Opportunism in an emerging market – franchisee perspective. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 38 No. 10, pp. 2092-2106.
- Panda, S., Thapa, S., Paswan, AK e Mishra, SP . (2023). Franchising: A signaling perspective. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 38 No. 4, pp. 813-8278.
- Pandey, J., Gupta, M., Behl, A., Pereira, V., Budhwar, P., Varma, A., ... and Kukreja, P. (2021). "Technologyenabled knowledge management for community healthcare workers: the effects of knowledge sharing and knowledge hiding. *Journal of Business Researc*, Vol. 135. pp. 787-799.
- Papargyropoulou, E., Lozano, R., Steinberger, K.J., Wright, N. and Ujang, Z.b. (2014). The food waste hierarchy as a framework for the management of food surplus and food waste,. *Journal of Cleaner Production* , Vol. 76, pp. 106-115.
- Park, K., "Shawn" Lee, S. e A. Khan, M,. (2014). Exploring the impact of franchise support on franchisee acceptance of intranet in quick service restaurant (QSR) franchise system. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, Vol. 5 No. 2, pp. 143-159.

- Parviainen, P., Tihinen, M., K€a€ari€ainen, J. and Teppola, S. (2017). Tackling the digitalization challenge: how to benefit from digitalization in practice. *International Journal Of Information System and Project Management* , Vol.5 No. 1 pp- 63-77.
- Pellegrini, L. (1996). *La distribuzione commerciale in Italia*. Il mulino.
- Pelser, J., de Ruyter, K., Wetzels, M., Grewal, D., Cox, D. and van Beuningen, J. (2015). B2B channel partner programs: disentangling indebtedness from gratitude. *Journal of Retailing* , Vol. 91 No. 4, pp. 660-678.
- Piotrowicz, W. and Cuthbertson, R. (2014). Introduction to the special issue information technology in retail: toward omnichannel retailing. *International Journal of Electronic Commerce*, Vol. 18 No. 4, pp. 5-16.
- Polimeni, G. (2024, 05). *Geomarketing. La dimensione spaziale che migliora le vendite, il marketing, la strategia*. Tratto da <https://www.slideshare.net/beppepol/geomarketing-la-dimensione-spaziale-che-migliora-le-vendite-il-marketing-la-strategia>
- Pozzoli, S. (1993). *Le imprese di grande distribuzione alimentare: criteri di analisi dei costi*. Padova: CEDAM.
- Quach, S., Barari, M., Thaichon, P. and Moudry, D.V. . (2022). Price promotion in omnichannel retailing: how much is too much? *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistic*, Vol. 35 No. 1, pp. 198-213.
- Quach, S., Weaven, S.K., Thaichon, P., Baker, B. and Edwards, C.J. (European Journal of Marketing). Gratitude in franchisor-franchisee relationships: does personality matter? 2020, Vol. 54 No. 1, pp. 109-144.
- R. Perrigot, A Terry, C. Di Lernia . (2019). Good faith in franchising: The perceptions of franchisees, franchisors and their lawyers in the French context. *International Journal of Retail & Distribution Management*.

- Ramadani, V., Zendeli, D., Gerguri-Rashiti, S. and Dana, L.-P. (2018). Impact of geomarketing and location determinants on business development and decision making. *Competitiveness Review*, Vol. 28 No. 1, pp. 98-120.
- Rizzuto, A. (2012). *Franchising management: un approccio per l'analisi, la formulazione e l'attuazione del piano di sviluppo in franchising*. Milano: IPSOA Gruppo WoltersKluwer.
- Rizzuto, A. (2012). *Franchising management: un approccio per l'analisi, la formulazione e l'attuazione del piano di sviluppo in franchising*. Milano: IPSOA Gruppo WoltersKluwer.
- Rocha, E.M., Pacheco, D.A.d.J., Silvério, N., Zanuzzi, C.M.d.S. e Selig, P.M. . (2024). The role of ICTs for knowledge sharing in franchising networks. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 39 No. 2, pp. 366-387.
- Rosado-Serrano, A., Paul, J. and Dikova, D. (2018). International franchising: a literature review and research agenda. *Journal of Business Research*, Vol. 85, pp. 238-257.
- Roy, S., Sreejesh, S. and Bhatia, S. (2019). Service quality versus service experience: an empirical examination of the consequential effects in B2B services. *Industrial Marketing Management*, Vol. 82, pp. 52-69.
- Rullani, E. (2010). *Economia delle reti: l'evoluzione del capitalismo di piccola impresa e del "made in Italy"*. Milano: FrancoAngeli Editore.
- S. Sciarelli, R. Vona. (2014). *Management della distribuzione*. Milano: McGraw-Hill Education.
- S. Vicari, R. Fiocca. (1987). *Impresa senza confini*. Milano: Etas Libri.
- Salvietti, G., Ziliani, C., Teller, C., Ieva, M. and Ranfagni, S. . (2022). Omnichannel retailing and post-pandemic recovery: building a research agenda. *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 50 No. 8/9, pp. 1156-1181.

- Sannino, G. (2008). *L'evoluzione del controllo di gestione nelle imprese della grande distribuzione*. Torino: Giappichelli Editore.
- Sashi, C. M., Brynildsen, G., & Bilgihan, A. (2019). Social media, customer engagement, and advocacy: An empirical investigation using Twitter data for quick service restaurants. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(3), pag. 1247-1272.
- Seroude, M. (1971, n. 115). Le licensing franchising development,. *Moniteur du Commerce International*.
- Shaikh, A., Biswas, S.N., Yadav, V. and Mishra, D. . (2017). Measuring fairness in franchisor-franchisee relationship: a confirmatory approach. *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 45No. 2, pp. 158-176.
- Sharma, N. and Dutta, N. . (2023). Omnichannel retailing: exploring future research avenues in retail marketing and distribution management. *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 51 No. 7, pp. 894-919.
- Shi, S., Wang, Y., Chen, X. and Zhang, Q. . (2020). Conceptualization of omnichannel customer experience and its impact on shopping intention: a mixed-method approach. *International Journal of Information Management*, , Vol. 50 No. February 2019, Elsevier, pp.
- Shockley, J. and Turner, T. (2016). A relational performance model for developing innovation and long-term orientation in retail franchise organizations. *Journal of Retailing and Consumer*, Vol. 32 September, pp. 175-188.
- Skarmeas, D., Saridakis, C. and Leonidou, C.N. . (2018). Examining relationship value in cross-border business relationships: a comparison between

- correlational and configurational approaches. *Journal of Business Research*, Vol. 89, pp. 280-286.
- Spiller, L. (2020). "Direct, Digital and Data-Driven Marketing. *Sage Publications*, p. 784.
- Stanton, J. (2018). A brief history of food retail. *British Food Journal*, Vol. 120 No. 1, pp. 172-180.
- Stefanovi c, S. and Stankovi c, M. (2014). The role of ICT and the internet in the development of franchise systems. *Economic Themes*, Vol. 52 No. 4, pp. 409-435.
- Stellar, J.E., Gordon, A.M., Piff, P.K., Cordaro, D., Anderson, C.L., Bai, Y. and Keltner, D. . (2017). Self -transcendent emotions and their social functions: compassion, gratitude, and awe bind us to other through prosociality. *Emotion Review*, Vol. 9 No, 3 pp. 200-207.
- Stupar, S., Kurtovic, E., and Car, M.B. . (2021). Importance of applying big data concept in marketing decision making. *Handbook of Research on Applied AI for International Business and Marketing Applications*, , pp. 49-74.
- Sung, M. (2024). Relationship problem mechanisms and negative active responses: the moderating role of behavior monitoring. *Journal of Business & Industrial Marketing*.
- Teller, C., Holweg, C., Reiner, G. and Kotzab, H. . (2018). Retail store operations and food waste. *Journal of Cleaner Production*, Vol. 185, pp. 981-997.
- Verhoef, P. (2021). Omni-channel retailing: some reflections. *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 29 No. 7, pp. 608-616.
- Wang, Y. H. (2020). Marketing innovations during a global crisis: a study of China firms' response to COVID-19. *Journal of Business Research*, Vol. 116, pp. 214-220.

- WATCHER, W. (2024). *Osservatorio internazionale su cibo e sostenibilità – ITALIA*. Waste Watcher International.
- Windolph, M., & Moeller, K. . (2012). Open-book accounting: reason for failure of inter-firm cooperation? *Management Accounting Research*, 23(1), 47–60.
- Windolph, M., & Moeller, K. . (2012). Open-book accounting: reason for failure of inter-firm cooperation? *Management Accounting Research*, 23(1), 47–60.
- Winkler, T., Ostermeier, M. and Hübner, A. . (2023). Proactive food waste prevention in grocery retail supply chains – An exploratory study. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 53 No. 11, pp. 125-156.
- Wood, A.M., Joseph, S. and Maltby, J. . (2009). Gratitude predicts psychological well-being above the big five facets. *Personality and Individual Differences*, Vol. 46 No. 4, pp. 443-447.
- Yerimpasheva, A.T. and Balgabayeveva, Z.B. . (2020). Data-driven marketing as a part of a business strategy of Kazakhstani franchise companies. *Digitalization and Industry 4.0: Economic and Societal Development*.