

**Gian Luca Gregori
Silvio Cardinali**

WELLBEING MARKETING

**Profili di ricerca e nuovi
strumenti di gestione
nel mercato del benessere**

FrancoAngeli

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.

Gian Luca Gregori
Silvio Cardinali

WELLBEING MARKETING

**Profili di ricerca e nuovi
strumenti di gestione
nel mercato del benessere**

FrancoAngeli

Copyright © 2012 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

INDICE

Premessa	pag.	7
1. L'“industria del benessere” e l'evoluzione dei servizi alla persona	»	11
1.1. L'industria italiana del benessere	»	11
1.1.1. Servizi per l'estetica	»	17
1.1.2. Servizi per lo svolgimento di attività fisica: centri fitness	»	20
1.1.3. Servizi erogati dagli stabilimenti termali	»	22
1.1.4. Spa e beauty farm	»	25
1.2. Principali cambiamenti nella domanda	»	28
1.3. Principali cambiamenti dal lato dell'offerta	»	33
1.4. Lo sviluppo di nuove forme di competizione di tipo intertype	»	35
1.5. Una nuova sfida per l'“industria del benessere”: la responsabilità sociale	»	38
Appendice – Il service marketing: cenni	»	45
2. Il marketing nelle imprese di servizi per il benessere	»	65
2.1. Le imprese di servizi per il benessere: un'ipotesi interpretativa	»	65
2.2. L'evoluzione dell'orientamento al marketing nelle imprese del wellness	»	69
2.3. Relationship marketing e cambiamenti organizzativi	»	77
2.4. Le nuove prospettive del marketing esperienziale	»	81

3. Problematiche e prospettive delle imprese termali nello sviluppo di nuovi modelli di business	pag.	86
3.1. Introduzione	»	86
3.2. Il management delle imprese termali: un quadro di riferimento	»	88
3.3. Differenti modelli di business termali: l'analisi di alcuni casi	»	95
3.3.1. Il caso Terme di Montecatini	»	96
3.3.2. Il caso Terme di Castrocaro e Long Life Formula	»	98
3.3.3. Il caso La Réserve	»	100
3.3.4. Il caso del centro talassoterapico Il Tombolo	»	101
3.4. Discussione dei casi e implicazioni per il management	»	102
4. Il geomarketing a supporto delle scelte localizzative delle imprese del benessere	»	106
4.1. Introduzione	»	106
4.2. I servizi di prossimità e l'“industria del benessere”	»	107
4.3. Revisione della letteratura	»	110
4.3.1. Il geomarketing: un quadro teorico di riferimento	»	110
4.3.2. Le scelte localizzative nelle imprese retail	»	115
4.3.3. Il processo di analisi e valutazione di una location	»	117
4.4. I risultati di un'analisi empirica esplorativa	»	123
4.5. Osservazioni conclusive	»	130

PREMESSA

1. L'“industria del *benessere*” è stata oggetto di un profondo processo di cambiamento a livello nazionale e internazionale anche a fronte degli elevati tassi di crescita e dell'evoluzione delle modalità di consumo (Hanks e Mattila, 2012)¹.

Inoltre, si è rilevato un elevato interesse interdisciplinare sul tema del *benessere*; ne risulta che tale concetto appare di difficile “delimitazione”. A tal proposito, è possibile affermare che differenti sono stati i contributi interpretativi relativi a questo comparto; alcuni hanno fornito una visione globale del fenomeno, altri hanno affrontato la dinamica evolutiva di singoli comparti (Gregori e Cardinali, 2008; Grénman, 2011).

Il concetto di *benessere* che verrà utilizzato può essere considerato un'evoluzione del concetto di *salute* (Alessandri e Viroli, 2008); in tal senso, si è fatto ricorso alla nota definizione del World Health Organization secondo la quale la *salute* è *uno stato di completo benessere fisico, psicologico e sociale e non solo l'assenza di malattia*.

Per quanto concerne la definizione dei confini settoriali si è fatto riferimento alla configurazione di «industria del benessere» già utilizzata in differenti contributi (Gregori, 2005). Si rileva che questa industria è caratterizzata da una profonda eterogeneità e coinvolge sia aziende di produzione

¹ Tali tendenze sono state confermate da differenti ricerche internazionali: IHRSA vari anni (per il mercato del fitness statunitense ed europeo), Deloitte (per il mercato del fitness tedesco ed inglese), ISPA (per il mercato delle SPA statunitensi), QLI e Bain & Company (per il mercato italiano), Diagonal Reports (per il mercato dell'estetica e del benessere di differenti paesi industrializzati), Beauty on line (per il mercato mondiale dell'estetica), Global Wellness Summit e altri.

che di servizio, sia imprese del business to business che del business to consumer. I limiti di questo articolato sistema d'offerta possono essere non sempre facilmente tracciabili a fronte:

- di una *non chiara definizione normativa*, in particolare, relativamente ai servizi erogati nei “centri di benessere”, va sottolineato che il termine *benessere* è ampiamente utilizzato dalle varie tipologie di imprese. Si può quindi verificare che strutture erogatrici di servizi alla persona, pur molto differenti tra loro, acquisiscono la denominazione di “centri benessere”; ciò può risultare estremamente pericoloso nei confronti del mercato di consumo;
- della presenza di *variazioni nel modello di consumo e nelle dinamiche competitive*, che potrebbero parzialmente ridefinirne i confini;
- della *eterogeneità di tale “industria”*; si pensi, in particolare, alle imprese del settore alimentare che possono rivolgersi anche ad altri target, alle aziende che producono articoli termosanitari, agli operatori che fanno parte del sistema turistico come gli agriturismi.

Non può tuttavia sfuggire che questo mercato è stato interessato da un consistente processo di trasformazione; la domanda è caratterizzata da consistenti tassi di crescita e ciò sembra evidenziare che l'attenzione per questi beni e servizi non sia transitoria ma contraddistingua un *long-time trend*; inoltre, si osserva il manifestarsi di nuove tipologie di domanda rivolta anche a servizi *non tradizionali*. La ricerca di benessere non sembra un bisogno circoscritto a consumatori con un reddito elevato ma, al contrario, si sembra diffondere a molte fasce di popolazione caratterizzate da una situazione economica differenziata.

Va inoltre aggiunto che gli operatori del settore crescono numericamente e trasformano la loro proposta commerciale; inoltre, stanno attuando sempre più diffusamente *nuove forme di competizione*.

Per quanto concerne lo specifico settore dei servizi per il benessere è stato riscontrato che alla crescita del comparto *non si è affiancata una parallela evoluzione delle competenze manageriali* e l'attrazione di capitali esterni al settore non ha incentivato questa trasformazione (Kimes e Singh, 2009). *Il sistema delle conoscenze si è trovato impreparato di fronte alla celere trasformazione della domanda e della concorrenza*; infatti, la capacità di attrazione è stata “forte” per gli investimenti, ma “debole” per le competenze gestionali (Gregori e Cardinali, 2008; SRI International, 2012).

Con riferimento al presente studio l'attenzione sarà posta ai *servizi benessere alla persona* che risultano costituire uno dei comparti di questa industria caratterizzato da una particolare dinamicità dal lato della domanda e dell'offerta. Va rilevato che i servizi risultano ampiamente esaminati da studiosi di marketing fin dagli anni Ottanta (si veda Appendice), ma con molte verticalizzazioni settoriali ancora, in parte, inesplorate (Zeithaml *et al.*, 1985; Normann, 1985; Eiglier e Langeard, 1987; Grönroos, 2002, Vargo e Morgan, 2005).

Relativamente alla metodologia adottata in questo studio, che si colloca nell'ambito di differenti filoni di ricerca (economia e marketing del tempo libero, marketing dei servizi, marketing relazionale, retail marketing), si rileva che sono stati utilizzati gli strumenti teorici dell'Economia e Gestione delle Imprese (Panati e Golinelli, 1988) e i metodi dell'analisi scientifica applicati allo studio dei casi (Eisenhardt, 1989); non può quindi sfuggire che è stato adottato quel processo "circolare" di produzione e di applicazione delle conoscenze nell'Economia d'Impresa, che «comprende l'approccio positivo e quello normativo, utilizzando il metodo induttivo e quello deduttivo in fasi diverse» (Silvestrelli, 1994: 107). Com'è stato correttamente rilevato in proposito, «le ricerche sull'impresa non possono essere disgiunte dall'osservazione continua della realtà. Senza un idoneo equilibrio tra conoscenze teoriche ed esperienze empiriche non si realizza il progresso della disciplina» (Sciarelli, Solima e Maggiore, 1994: 119).

Risulta evidente che il presente lavoro è il completamento di una serie di indagini empiriche e di correlate elaborazioni teoriche, che sono state svolte negli ultimi anni sulle tematiche oggetto di indagine e i cui risultati dotati di una validità interpretativa sufficiente sono stati presentati a vari convegni e pubblicati di volta in volta.

2. Si cercherà nel presente studio di descrivere le principali trasformazioni intervenute in questa industria; in particolare saranno prese in considerazione le problematiche gestionali delle imprese che erogano servizi wellness, anche con l'obiettivo di sperimentare strumenti nuovi per tale contesto settoriale. Il lavoro è strutturato in quattro capitoli che, pur avendo differenti obiettivi, sono strettamente collegati.

Nel primo capitolo viene innanzitutto proposta un'*ipotesi interpretativa di "industria del benessere"*, verificando se è possibile utilizzare un approccio omnicomprensivo, che consenta un'efficace integrazione tra i vari

settori. Inoltre, si cercherà di *analizzare le caratteristiche del sistema dell'offerta e dei modelli gestionali utilizzati dalle imprese italiane di tale industria*, anche in confronto con le aziende internazionali.

Nel secondo capitolo si propone un modello interpretativo delle differenti tipologie di servizi per il benessere e si analizzano alcune problematiche di marketing di queste imprese anche in una prospettiva evolutiva.

Oggetto di analisi del terzo capitolo sono le caratteristiche dell'offerta termale in Italia; cercando di verificare la presenza di differenti modalità di erogazione delle prestazioni e anche di varie configurazioni organizzative, si analizzeranno i rischi e le opportunità offerte dalle trasformazioni intervenute dal lato della domanda. In particolare, verranno esaminati alcuni casi di studio al fine di individuare le problematiche di transizione a nuovi modelli di business.

Infine, nell'ultima sezione è presentata un'analisi relativa alla possibile applicazione di nuovi strumenti gestionali per le imprese del settore; tale esame è focalizzato sullo studio della localizzazione per i servizi di prossimità mediante il ricorso alla metodologia di analisi della *site evaluation* condotta anche ricorrendo a specifici strumenti di geomarketing.

Ci sia consentito ringraziare tutti coloro che nel gruppo di lavoro dell'Università Politecnica delle Marche si occupano di studi relativi all'industria del benessere e alla collaborazione di varie Associazioni di categoria e delle singole aziende, i cui casi sono riportati nello studio.

Se tanto dobbiamo al contributo di studiosi, di imprenditori e di manager, va peraltro evidenziato che la responsabilità di errori o imprecisioni è esclusivamente nostra.

Gli Autori

1. L'“INDUSTRIA DEL BENESSERE” E L'EVOLUZIONE DEI SERVIZI ALLA PERSONA *

1.1. L'industria italiana del benessere

Un consistente processo di trasformazione ha interessato l'“industria del benessere” negli ultimi anni, a fronte di una domanda in crescita, profonde modificazioni hanno coinvolto le dinamiche competitive. In questo periodo di forte sviluppo, come risulta da differenti studi, si riscontrano alcune tendenze omogenee nei principali Paesi industrializzati (Gregori e Cardinali, 2010).

L'elevato interesse interdisciplinare suscitato dal tema crea non poche difficoltà nel dare una possibile *delimitazione* al settore¹. Diversi sono gli autori che hanno cercato di circoscriverne il campo di definizione: alcuni hanno proposto una visione complessiva del fenomeno *wellness* – anche da prospettive differenti – (Morace, 2005; Gregori, 2005; Montagnini, 2011), altri invece hanno approfondito i trend evolutivi dei singoli comparti (Becheri, 1997; Lugli, 2007).

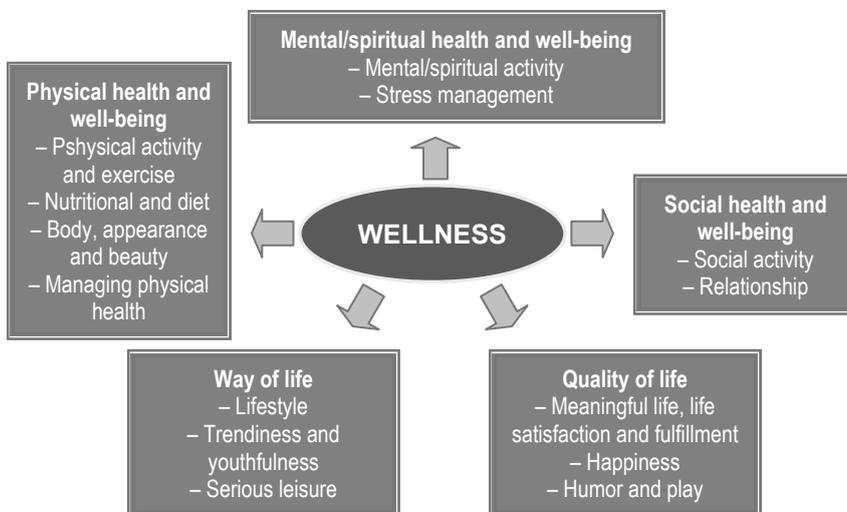
* Le riflessioni presenti in questo capitolo sono il risultato di differenti progetti di ricerca sviluppati in collaborazione con il gruppo di lavoro dell'Università Politecnica delle Marche coordinato dal Prof. Gian Luca Gregori che ha dato luogo anche a differenti pubblicazioni. Un ringraziamento particolare va alla dott.ssa Paola Palanga che ha curato l'editing del presente volume.

¹ Come rilevato nel caso dell'economia e del marketing del tempo libero, risulta condivisibile la seguente affermazione: «Se è vero che tale area d'indagine è per sua natura multidisciplinare e interdisciplinare, si può probabilmente affermare che l'attenzione degli studiosi d'impresa verso questa materia è stata finora minore rispetto a quella riscontrabile in altre discipline» (Resciniti, 2002: 17).

A livello internazionale si rileva un certo interesse scientifico per quanto concerne gli aspetti manageriali (Skok, Kophamel e Richardson, 2001; Koustelios, 2003; McNeil e Ragins, 2005; McKechnie *et al.*, 2007), gli impatti economico-sociali dello svolgimento dell'attività fisica (Leicester e Windmeijer, 2004; Madore, 2007; Goldman, 2011), i benefici economici del *corporate wellness* (Kelly, 1999; Worth, Green e Bliss, 2001; Horton e O'Fallon, 2011).

Dalla letteratura sul consumer marketing a quella sul retail, sul turismo e il tempo libero, il tema è stato osservato da differenti e variegati approcci; anche sulla base di un'ampia revisione della letteratura, Grénman (2011) definisce un framework che sintetizza il concetto di *wellness*² (Figura 1).

Fig. 1 – I temi di ricerca del wellness



Fonte: Grénman (2011)

A fronte di questa visione d'insieme del fenomeno, una prima problematica da affrontare consiste nel definirne e delimitarne i confini³; in pro-

² Per meglio comprendere la varietà degli approcci al wellness si veda Rodrigues *et al.* (2010).

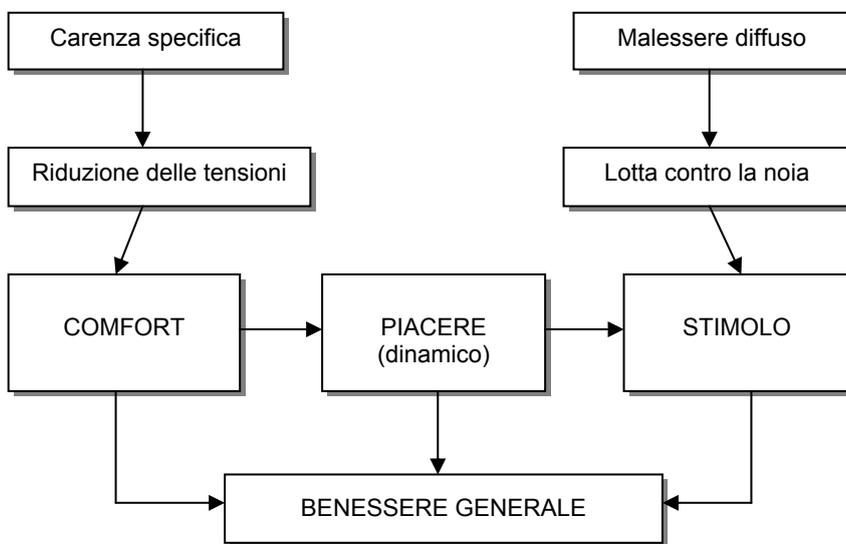
³ Riteniamo utile applicare la metodologia utilizzata nella determinazione dell'industria del tempo libero, anche con riferimento al comparto benessere, parzialmente collegato a questa. Viene affermato in proposito: «Usare il termine *industria* per i settori quali quelli del tempo

posito, possono essere utilizzati differenti approcci. Un punto di partenza ci è fornito da Lambin (2008) che definisce le tre forze motivazionali che determinano il benessere individuale:

- la ricerca di *comfort*, che riduce le tensioni per mezzo della soddisfazione dei bisogni omeostatici;
- la ricerca di *stimolo*, che combatte la noia grazie agli stimoli esterni quali la novità, il cambiamento, l'incertezza, il rischio ecc.;
- la ricerca di *piacere*, che proviene allo stesso modo da due fonti: il piacere inerente alla riduzione delle tensioni e il piacere provocato dagli stimoli.

Le relazioni tra questi termini sono rappresentate in Figura 2.

Fig. 2 – Le determinanti del benessere



Fonte: nostre elaborazioni su Lambin (2008)

libero che hanno poco o nulla di materiale e che offrono informazioni, svago, cultura ed emozioni, anziché prodotti tradizionali, non è una forzatura o un inutile sfoggio di novità»; ciò, per la progressiva integrazione tra i vari settori produttivi del tempo libero (Varaldo, 2002: 41).

Come giustamente rilevato da Montagnini (2006), l'industria in oggetto può «essere identificata solo a partire dalle caratteristiche della domanda e non più dell'offerta»; risulta comunque opportuno sviluppare delle ipotesi interpretative relative alle aziende che possono costituire il sistema di offerta e quantificarne il valore all'interno dell'economia italiana.

Provando comunque a delineare i confini di questa industria, utilizzando un approccio *allargato*, si può fare riferimento a quel complesso di imprese specializzate nell'offerta di differenti tipologie di prodotti e di servizi, rivolti a soddisfare e a migliorare la condizione psico-fisica dell'uomo, evitando interventi invasivi (Gregori, 2005)⁴.

Tuttavia ricorrendo ad un approccio maggiormente restrittivo, è possibile superare alcuni limiti rilevabili nel caso precedente, operando una classificazione in:

- *servizi “non residenziali”*, che possono essere identificati anche come “servizi di prossimità”;
- *servizi “residenziali”*, per i quali è necessaria l'erogazione di prestazioni accessorie come il pernottamento;
- *prodotti* connessi al benessere (cosmetica, alimentazione ecc.).

⁴ Sono quindi esclusi gli interventi di tipo chirurgico; inoltre, non verranno considerate in tale ambito le organizzazioni che hanno finalità benefiche. Il concetto di benessere così inteso si pone in termini evolutivi rispetto a quello di salute: se vi può essere salute senza benessere, non può essere il contrario; in questa ottica, può risultare utile il ricorso alla nota definizione dell'Organizzazione Mondiale della Sanità (WHO), secondo la quale la salute è uno stato di completo benessere fisico, psicologico e sociale e non solo l'assenza di malattia.

Il sistema dell'offerta di benessere potrebbe quindi essere costituito da differenti tipologie di imprese presenti in diversi settori:

- cosmetica;
- turismo integrato del benessere;
- macchinari e prodotti per il fitness;
- attività sportiva in centri fitness e palestre;
- alimentazione;
- medicina alternativa;
- sistema moda;
- mobiliario;
- editoriale (Gregori, 2002).

Tab. 1 – L'industria del benessere in Italia nel 2010 secondo un'interpretazione "restrittiva"⁵

Comparti economici	Fatturato (in milioni di euro)	Numero di addetti
Servizi non residenziali		
<i>Centri Estetici</i>	2.181	67.500
<i>Centri "attività fisica"</i>	2.800	25.000
<i>Prestazioni erogate dai Centri Termali</i>	474	12.000
	5.455	104.500
Servizi residenziali (indotto termale, beauty farm e altri servizi)		
	5.630	27.000
Prodotti (cosmesi, alimentazione bio, integratori)		
	11.989	63.000
Totale	23.074	194.500

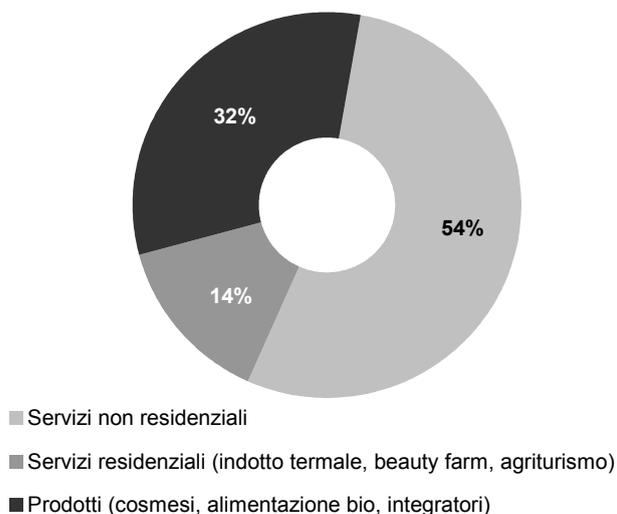
Fonte: nostre elaborazioni su diverse fonti

Anche utilizzando questa tassonomia risulta evidente l'importanza di tale industria per l'economia italiana (si veda la Tabella 1); peraltro, si pongono vari interrogativi sulla sua evoluzione, in relazione ai cambiamenti che si stanno verificando in alcuni mercati internazionali.

Secondo questo approccio l'industria del benessere è costituita da differenti comparti che sviluppano un fatturato di oltre 23 miliardi di euro, coinvolgendo circa 194.500 addetti. Come si evince anche dal grafico successivo si rileva una maggior presenza di addetti nei servizi "non residenziali"; tale segmento di mercato sviluppa, peraltro, una limitata percentuale di fatturato.

⁵ Dati: AICEB (2011), Il Sole 24 Ore (2012), Rapporto Confartigianato (2012), Federterme (2011), Federalberghi (2011), Agriturist (2011), Prometeia per UNIPRO (2011), SINAB (2011), AC Nielsen (2012).

Fig. 3 – L'industria del benessere in Italia nel 2010 secondo un'interpretazione "restrittiva": distribuzione degli addetti per comparto merceologico



Fonte: nostre elaborazione su dati di differenti fonti

Nella Figura 4 si sintetizza in modo schematico il mercato oggetto di analisi; ad un primo livello si riscontrano le aziende di produzione di macchinari per il fitness, per il relax e di prodotti per l'estetica; ad un secondo livello si rileva la presenza delle aziende commerciali e di servizi.

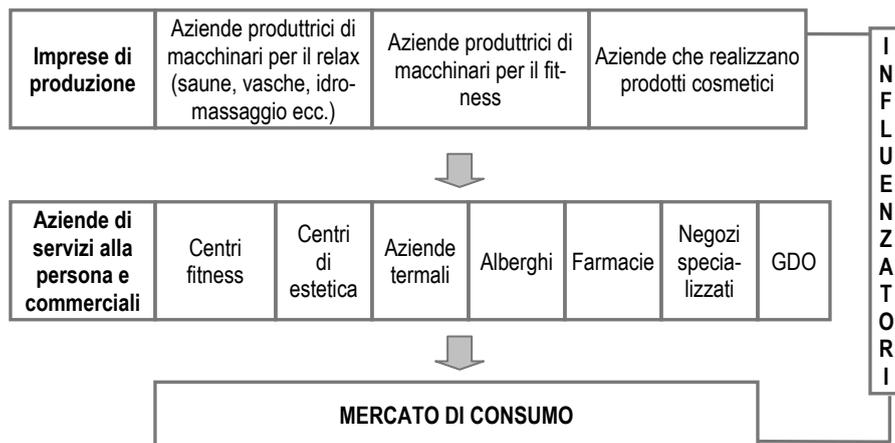
Nell'"industria del benessere" in Italia si sta verificando un'evoluzione qualitativa e non solo quantitativa e risulta interessante verificare quali possano essere le prospettive e i modelli gestionali più efficaci per le aziende, anche in considerazione di un'accresciuta competizione (Gregori, 2005)⁶; infatti, i cambiamenti in atto nel sistema della domanda e dell'offerta non coinvolgono solo il numero di prestazioni o di prodotti venduti/erogati, ma anche le modalità di produzione/erogazione⁷. Si ri-

⁶ Inoltre, il sistema dell'offerta è costituito da differenti tipologie di imprese presenti in diversi settori, che hanno realizzato risultati positivi in termini di fatturato e di sviluppo; in proposito, condividiamo quanto affermato da Varaldo (2002: 11) relativamente al mercato del tempo libero: i vari comparti specializzati nell'offerta di benessere «vanno visti come parti di un'unica industria e di un unico mercato nell'intento di realizzare quella visione sistemica che occorre per poter soddisfare al meglio le nuove esigenze della clientela».

⁷ Su tale argomento, in Italia, sono state svolte numerose indagini fra cui: Istat, Eurispes, Censis, GT Comunicazione, DataBank, Demoskopoea, AC Nielsen, Bain&Company ecc.

scontrano previsioni positive per i prossimi anni che *non sono il risultato di un “fenomeno moda” transitorio, ma al contrario vanno interpretate anche in relazione ai nuovi modelli di consumo* che si stanno affermando.

Fig. 4 – Una rappresentazione di sintesi del mercato del benessere



Fonte: Gregori (2005)

Focalizzando l’attenzione sull’intero comparto dei *servizi* è possibile effettuare un’analisi “separata” delle diverse componenti del sistema di offerta valutando la consistenza delle imprese e le caratteristiche della domanda.

1.1.1. Servizi per l’estetica

Il settore dell’estetica e della cura del corpo genera un fatturato stimato pari a quasi 2,2 miliardi di euro; a tale comparto appartengono tutte le strutture che erogano servizi legati all’estetica e al dimagrimento, ovvero tutti gli istituti di bellezza e i centri di abbronzatura. Va precisato, inoltre, che i centri non sono solo un punto di erogazione di servizi ma, in vari casi, anche un canale di vendita di prodotti.

Per quanto concerne *i centri benessere e i centri di estetica*, differenti riflessioni possono essere sviluppate relativamente alla ricerca condotta da Marke-

ting & Telematica (per un approfondimento si veda la tabella seguente)⁸.

Tab. 2 – *Principali caratteristiche dei centri estetici italiani*

In una **prospettiva geografica**, l'universo dei centri estetici italiani è fortemente concentrato al Nord: sorgono in un caso su tre nelle regioni del Nord-Ovest del Paese, in poco meno del 26% dei casi in quelle del versante nord-orientale, nel 22,4% nelle regioni del Centro e nel 19,1% nel Mezzogiorno. La regione che in assoluto ospita la quota maggiore di operatori è la Lombardia, che da sola accoglie il 21% dei centri estetici censiti a livello nazionale. Vengono poi il Veneto, (11,6%), l'Emilia Romagna (9,4%), il Piemonte, il Lazio e la Toscana (8,5% circa); al Sud le regioni in cui è presente il maggior numero di centri estetici risultano essere la Campania e la Puglia.

L'80,4% dei centri ha una **superficie** inferiore ai 100 mq. Sembra che gli istituti di bellezza italiani si stiano orientando ad assumere dimensioni "medie": prevale, infatti, la fascia dimensionale 51-100 mq (cui appartiene il 55,9% dei centri); il 25% circa di essi dispone invece di spazi inferiori, il 16% di ambienti da 100 a 200 mq e solo il 3,5% si estende su superfici maggiori. La situazione è piuttosto omogenea a livello nazionale, con la sola eccezione del Sud, per la lieve prevalenza di centri estetici da 100 a 200 mq, e del Nord-Ovest, per il dato inferiore alla media di centri di dimensioni più grandi.

In circa il 20% dei casi il numero di **cabine** di estetica presenti nel centro è pari a 3 o a 4 oppure va da 6 a 8; nel 17,4% dei centri ne sono presenti al massimo 2, nel 15,4% dei casi 5 e solo nel 7,3% dei casi 8 o più. I centri meno strutturati sorgono più frequentemente nelle regioni del Nord-Ovest e del Mezzogiorno, viceversa i dati indicano un peso maggiore di centri con oltre 6 cabine nel Nord-Est e nelle regioni centrali del Paese. (Marketing & Telematica, "MMAS - Centri di estetica 2011").

Per quanto riguarda il **personale complessivo** dei centri estetici italiani, la rilevazione di M&T mostra che il 36,4% dispone di 2 addetti, il 27,6% di uno solo e il 18,9% di tre. Il personale sale a 6 elementi nel 14,8% dei casi, a 9 nell'1,6% e va oltre solo nello 0,7% dei centri. Nelle classi più piccole, fino a 3 addetti, si nota una leggera prevalenza dei centri del Nord-Ovest e del Sud, nelle più grandi di quelle del Centro Italia. Le estetiste sono in genere una (nel 32% dei casi, più spesso al Sud) o due (nel 38% dei casi, più frequentemente nel Nord-Est), mentre arrivano a 3 nel 19% dei centri e sono più numerose in un caso su 10 (soprattutto nel Centro Italia).

La **gamma dei servizi** offerti dai centri estetici italiani è molto ampia e, fatta eccezione per particolari trattamenti che richiedono elevati investimenti in apparecchiature, è pressoché la medesima nella maggior parte delle strutture.

La **vendita di prodotti per il mantenimento** e proseguimento a casa dei trattamenti svolti nel centro estetico è un fenomeno consolidato in Italia. Secondo i dati di M&T, in media per il 14% dei centri 1 cliente ogni 10 è anche un acquirente di prodotti, mentre per il 25,5% dei centri i clienti-acquirenti sono due. La **spesa media** della clientela per l'acquisto di prodotti per il mantenimento o il proseguimento a casa del trattamento è la seguente: il 19,5% della clientela spende infatti da 31 a 40 € (in particolare nel Nord-Ovest), il 28,3% da 41 a 50 € (in particolare al Centro), il 18,2% da 51 a 100 € (soprattutto nel Nord-Est) e il 5% somme maggiori (più spesso al Sud).

Fonte: nostre elaborazioni su differenti fonti

⁸ Il censimento dei Centri Estetici Italiani è stato effettuato con la metodologia della rilevazione telefonica. Questo tipo di indagine si svolge a cadenza semestrale secondo il metodo cosiddetto "Revolving Panel" che prevede, cioè, di suddividere i nominativi presenti nella base dati in quattro gruppi campionari omogenei e di indagarli a distanza di sei mesi l'uno dall'altro nell'arco di due anni, a garanzia di un aggiornamento costante dei dati stessi. L'ultima versione del censimento è aggiornata a settembre 2011.

Il comparto dei *centri dimagrimento* è prevalentemente costituito da società di capitali con una struttura più ampia di quella rilevabile in altre tipologie di imprese (tali strutture, in media, occupano 7 addetti); in particolare, si evidenzia la presenza di ampie aree destinate all'attività di accoglienza, elemento che testimonia lo spiccato orientamento alla vendita.

Un importante aspetto da evidenziare è che il comparto dei centri dimagrimento è caratterizzato dalla diffusione del franchising; si rileva, peraltro, che pochi operatori franchisor assorbono una quota rilevante del totale della domanda. Una delle peculiarità di queste catene è il sistema gestionale; infatti, il franchisor oltre a permettere l'utilizzo del marchio, degli strumenti di personalizzazione del centro e vendere i prodotti e le attrezzature, *fornisce il modello di gestione del servizio contenente i pacchetti pre-costituiti e le relative tecniche di vendita*. Un ruolo importante è svolto dalla funzione commerciale, in cui è solitamente presente personale dedicato che può essere remunerato (in parte o totalmente) tramite sistemi provvigionali.

L'erogazione del servizio avviene tramite la creazione di "prodotti", che prevedono "percorsi" in cui sono combinate differenti attività: estetica, attività fisica, specifici trattamenti. I pacchetti pre-costituiti possono avere un valore unitario anche molto elevato, per cui in molti casi si riscontra il ricorso a forme di finanziamento tramite credito al consumo.

L'orientamento alla vendita delle strutture analizzate richiede, in vari casi, la presenza di un bacino di utenza elevato, che permetta un sufficiente turn-over dei clienti.

I centri per il dimagrimento (in particolare in franchising) sono stati contraddistinti negli ultimi 10 anni da una forte crescita, che tuttavia sembra essersi arrestata in tempi recenti. Le previsioni rilevate per i prossimi anni relativamente alla domanda sembrano essere positive, anche se questo modello organizzativo può risultare stazionario a fronte dell'orientamento della domanda anche verso altri operatori.

In alcuni casi al servizio *core* può essere affiancato un product mix contenente servizi connessi all'estetica, al relax e all'abbronzatura: tale fattore potrà stabilizzare l'afflusso dei clienti anche al di fuori dei periodi di campagna vendite.

Si rileva che un elevato orientamento alla vendita può limitare gli effetti dell'adozione di una politica di gestione manageriale della relazione che, al contrario, si sta diffondendo nel settore.