



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

Corso di Laurea triennale in Economia e Commercio

**IL FRANCHISING E LA
COMUNICAZIONE: IL CASO TAFFO**

**FRANCHISING AND COMMUNICATION:
THE CASE OF TAFFO**

Relatore:

Prof. ssa Federica Pascucci

Rapporto Finale di:

Carlotta Rosini

Anno Accademico 2021/2022

INDICE

INTRODUZIONE	1
CAPITOLO 1: IL FRANCHISING	2
1.1 ASPETTI DEFINITORI E GIURIDICI	2
1.2 OPPORTUNITÀ E CRITICITÀ DEL FRANCHISING	7
1.3 RELAZIONE TRA AFFILIANTE E AFFILIATO	13
1.4 DIFFUSIONE DEL FRANCHISING IN EUROPA E IN ITALIA E LA RELATIVA SITUAZIONE ATTUALE	16
CAPITOLO 2: LA COMUNICAZIONE DI MARKETING NEL FRANCHISING	21
2.1 IL RUOLO DELLA COMUNICAZIONE NELLE STRATEGIE DI MARKETING	21
2.2 FRANCHISING E COMUNICAZIONE DI MARKETING	24
2.3 GLI EFFETTI DELLA RIVOLUZIONE DIGITALE NELLA COMUNICAZIONE DI MARKETING	28
2.4 L'IMPORTANZA DEL DIGITAL MARKETING PER IL FRANCHISING	35
CAPITOLO 3: L'ASCESA AL SUCCESSO DI TAFFO	38
3.1 LA NASCITA DI TAFFO: STORIA ED EVOLUZIONE	38
3.2 LO STILE DI COMUNICAZIONE DI TAFFO	40
3.3 VANTAGGI PER GLI AFFILIATI NEL FRANCHISING TAFFO	51
CONCLUSIONI	53
BIBLIOGRAFIA	55
SITOGRAFIA.....	56

INTRODUZIONE

La società di oggi è sempre più portata ad avere una vita anche online e di conseguenza le imprese devono adattarsi incontrando il cliente nel mondo digital.

Il presente elaborato si pone l'obiettivo di presentare il cambiamento che la comunicazione ha dovuto affrontare per potersi adeguare ai nuovi canali comunicativi e soprattutto come questa è riuscita a portare al successo reti di franchising presentando anche un caso concreto come la Taffo Funeral Services.

Nel primo capitolo viene presentato un quadro generale esplicativo del mondo franchising e di come questo possa essere messo in atto, i requisiti che la legge prevede e l'evoluzione successiva alla legge del 2004. Spiegazione necessaria per riuscire a comprendere meglio come applicare un'adeguata politica comunicativa.

Nel capitolo seguente, viene offerta la spiegazione dell'importanza della comunicazione e di come questa sia riuscita a mettere in contatto le imprese con i suoi clienti, aumentando i c.d. *touchpoints* grazie alla rivoluzione digitale e riuscendo a creare molti vantaggi per gli affiliati di una rete franchising.

Nell'ultimo capitolo, l'attenzione viene spostata su un caso concreto in cui un particolare tipo di comunicazione ha portato all'ascesa di una rete franchising: si parla del caso Taffo, illustrando la sua storia, le fasi di crescita e le tecniche utilizzate.

CAPITOLO 1

IL FRANCHISING

1.1 ASPETTI DEFINITORI E GIURIDICI

Ad oggi, il franchising è una formula conosciuta in tutto il mondo come un'affiliazione commerciale tra un affiliante, detto franchisor, e un affiliato, detto franchisee. Le motivazioni che possono spingere all'affiliazione possono riguardare una serie di vantaggi sia per il franchisor sia per il franchisee (si veda paragrafo 1.3).

Nel momento in cui si parla di franchising è necessario evidenziare il fatto che l'affiliazione commerciale rappresenta una delle alternative della politica distributiva che un'impresa può mettere in atto: nella determinazione della struttura del canale ci si trova di fronte alla scelta tra il ricorso a canali convenzionali o a sistemi verticali di marketing (SVM). I primi sono composti da operatori economici completamente indipendenti fra loro e che operano in maniera autonoma e per questo c'è poco coordinamento tra le decisioni dei soggetti del canale, invece per quanto riguarda i SVM, essi sono composti da imprese autonome che però sono legate da una forte interdipendenza, interagiscono e cooperano tra loro e prendono decisioni in accordo, rendendo il sistema più unitario e coordinato. Le relazioni sono durature e funzionali per una migliore efficacia ed efficienza lungo tutto il canale.

Il sistema verticale di marketing si può configurare secondo diverse modalità: aziendale (gestione degli stadi nell'ambito di una stessa azienda), amministrato (quando una forza di mercato riesce ad imporsi sugli altri, esercitando un'influenza e un controllo sugli altri) ed infine contrattuale, dove le relazioni sono guidate da formali accordi contrattuali per lo svolgimento di specifiche attività. È proprio in quest'ultima categoria che rientra il franchising.¹

All'interno dell'ordinamento giuridico italiano, la legge numero 129 del 6 maggio 2004 ha dato valore legislativo al contratto di franchising, ne ha stabilito la durata minima, il contenuto del contratto, i doveri delle parti coinvolte ed il suo ambito di applicazione legislativa.

Il franchising, nell'ordinamento giuridico italiano viene descritto come un contratto fra due soggetti giuridici indipendenti, nel quale una parte paga e l'altra gli concede un insieme di diritti di proprietà con il fine di vendere bene o servizi.

Elemento chiave del franchising è il know-how, vale a dire il "saper fare", ovvero quell'insieme di capacità acquisite sul campo. Per distribuire un prodotto o un servizio, il franchisor può imporre la propria politica commerciale agli affiliati e trasmettere loro il proprio know-how. Il know-how è definito come "un patrimonio di conoscenze pratiche non brevettate derivanti da esperienze e prove

¹ Ferrero G., *"Marketing e creazione del valore"*, G. Giapichelli editore, Torino, 2018

eseguite dall'affiliante”². Si tratta quindi di un complesso di esperienze, informazioni, conoscenze, abilità operative necessarie per svolgere una determinata attività, e che non sono protette da una tutela di brevetto perché non sono brevettabili o perché il titolare ha scelto di non porle sotto questo tipo di tutela.

L'affiliato acquisisce il know-how pagando un diritto d'ingresso, una quota determinata da versare al momento della firma del contratto.

Oltre al diritto d'ingresso si sommano anche le *royalties*, cioè dei canoni fissi che l'affiliato paga regolarmente all'affiliante. Naturalmente nel momento in cui paga, l'affiliato deve avere ben chiara la situazione generale dell'azienda. Gli devono essere fornite tutta una serie di informazioni riguardanti l'andamento del franchisor, su tutti gli altri affiliati ed eventuali procedimenti giudiziari. Sulla base di queste informazioni potrà prendere una decisione consapevole se sottoscrivere o meno il contratto.³

Il know-how è il principale elemento che consente l'affiliato di godere in modo stabile di un vantaggio competitivo rispetto alla concorrenza. È uno dei componenti fondamentali del c.d. *franchise package*, cioè di quel insieme diritti

² Normativa, Legge 6 maggio 2004, n.129, “*Norme per la disciplina dell'affiliazione commerciale*”, Gazzetta Ufficiale n.120

³ Camera di Commercio industria artigianato e agricoltura di Torino, “*il franchising*”, agosto 2005, Pp. 108 e 146

che il franchisor cede al franchisee e che permette al franchisee di presentarsi ai consumatori sostanzialmente con le vesti del franchisor.⁴

Può avere contenuto molto vario, in ragione del settore in cui l'attività di affiliazione commerciale trova applicazione.

I principali strumenti con i quali, il know-how viene trasferito dall'affiliante all'affiliato sono due: il manuale operativo e la formazione.

Il manuale operativo è una sorta di guida che viene consegnata all'affiliato al momento della conclusione del contratto, e che contiene una serie di istruzioni più o meno dettagliate che l'affiliato deve seguire per aprire e gestire l'unità in franchising. Generalmente, viene consegnato solo nel momento in cui il franchisor sottoscrive effettivamente il contratto.

L'altra modalità di trasmissione del know-how è la formazione: attraverso questa attività vengono trasferite non soltanto conoscenze tecniche ma anche tutte le conoscenze pratiche che non possono essere descritte e formalizzate nel manuale operativo, e che possono essere dunque apprese dagli affiliati solo attraverso il contatto diretto con il formatore. Anche se la legge non indica esattamente le conseguenze dell'eventuale mancanza del know-how, si ritiene in tal caso che il contratto di franchising sia nullo con conseguente restituzione delle somme versate al franchisor.

⁴ Pandolfini V., *“il know-how nel franchising”*, Monza, 2013, www.assistenza-legale-imprese.it

Pertanto, è fondamentale prestare attenzione a tale aspetto, richiedendo l'ausilio anche di consulenti esperti ove necessario per verificare se il patrimonio di conoscenze che viene trasmesso: a) sia veramente dotato delle caratteristiche previste dalla legge n. 129 del 2004 e b) sia descritto e individuato con sufficiente chiarezza e precisione.

Il know-how ha anche dei requisiti di validità, in particolare deve rispondere a tre caratteristiche: segretezza, sostanzialità e individuabilità. In primo luogo, deve essere segreto, ovvero “non generalmente noto né facilmente accessibile”⁵. Occorre, dunque, che le nozioni del franchisor non siano liberamente acquisibili altrove e quindi che non siano state divulgate. In secondo luogo, il know-how deve essere sostanziale, deve comprendere le “conoscenze indispensabili all'affiliato per l'uso, per la vendita o la rivendita, la gestione o l'organizzazione dei beni o servizi contrattuali”: devono essere tali da costituire un'utilità economica effettiva per l'affiliato, da cui questo non possa prescindere per l'esercizio della propria attività.

Infine, il know-how deve essere individuato, cioè “descritto in modo sufficientemente esauriente, tale da consentire di verificare se risponde ai criteri di segretezza e di sostanzialità”. Tale caratteristica permette all'affiliato di conoscere la formula commerciale trasferitagli e di verificare il rispetto dei requisiti. Si tratta

⁵ Legge 6 maggio 2004. Op. Cit.

di un onere formale utile anche per l'affiliante, permettendogli di controllare se l'affiliato utilizza questo “saper fare” al di là dello scopo contrattuale.

1.2 OPPORTUNITÀ E CRITICITÀ DEL FRANCHISING

Il franchising non nasce come vero e proprio progetto, ma come alternativa alla proprietà, la c.d. “affiliazione”. Esso fornisce un’alternativa valida alla chiusura dell’attività commerciale a seguito di difficoltà economiche, e soprattutto nel caso di piccole realtà.⁶

Il vero franchising è un progetto, in realtà, che deve avere dei veri contenuti non copiati ed in questo le grandi organizzazioni della distribuzione moderna hanno un grande ruolo e margine di attività. In questo modo e con questo approccio si crea valore e si danno concretamente nuove opportunità di lavoro.

Per i potenziali affiliati il franchising costituisce senz’altro un’ottima opportunità per risolvere molti problemi, per entrare in possesso di conoscenze e capacità professionali specifiche, per migliorare la propria caratterizzazione e la propria differenziazione commerciale, per acquisire un maggiore vantaggio competitivo, guadagnare professionalità, migliorare la funzionalità commerciale per la clientela e per aumentare la produttività e la redditività.⁷

⁶ Graffione E., “*Quello che non si dice nel franchising*”, Markup 310, giugno 2022

⁷ Ravazzi C., “*Franchising: affidarsi conviene?*”, Franco Angeli editore, 2013, p.17

Molti neoimprenditori, oggi si trovano sempre più nella condizione di dover avere un punto vendita sempre all'avanguardia perché rappresenta il punto di incontro con il cliente. Per soddisfarlo al meglio, l'imprenditore deve tener conto di molte variabili suscettibili di costanti evoluzioni: gestione acquisti, selezione dei fornitori, visual merchandising, produttività commerciale e molte altre.

In questa situazione, però, il singolo imprenditore può non avere le risorse e le conoscenze necessarie per stare al passo con le evoluzioni che caratterizzano il settore in cui opera.

È proprio in questo frangente che entra in gioco il contratto di affiliazione commerciale che permette a questi soggetti di cogliere un'opportunità risolutiva per la propria attività: soluzioni adeguate e "su misura" del proprio mercato.

In questo modo, la collaborazione e l'integrazione contrattuale poste in essere attraverso il franchising consentono di risolvere buona parte dei problemi delle aziende e dei punti di vendita e di cogliere le nuove opportunità distributivo-commerciali.⁸ A dimostrazione di ciò possiamo notare il numero sempre crescente di affiliati e la diffusione sempre più espansiva del franchising in settori nuovi.

In sostanza, il franchising può essere un sostegno per chi non ha esperienza, ma allo stesso tempo anche un'opportunità di rinnovamento e sviluppo anche per chi è già in attività. Inoltre, può interessare anche chi desidera semplicemente effettuare un investimento, cedendo la gestione a terzi della propria attività.

⁸ Ravazzi C., 2013, Op. Cit.

Nel momento in cui un soggetto si trova di fronte alla scelta di affiliarsi o meno devo considerare e valutare molte variabili e ponderare la sua decisione sulla maggioranza degli aspetti positivi rispetto a quelli negativi.

Il franchising è una formula “chiavi in mano” che permette di sottrarsi a problematiche di tipo finanziario. Infatti, con questa formula contrattuale si potrà godere di una buona reputazione, in quanto affiliarsi ad un business già affermato sul mercato e con una certa fama, porterà il franchisee ad evitare di dedicarsi alla costruzione di una reputazione aziendale perché potrà godere di quella sufficientemente conosciuta della casa madre.

Inoltre, i costi pubblicitari e organizzativi saranno ridotti rispetto a quelli che si avrebbero in un proprio business. L'affiliato potrà usufruire anche dell'assistenza gratuita e una formazione continua da parte della casa madre. Infine, in questa visione di business, nel momento in cui si decide di affiliarsi i rischi sono contenuti in quanto c'è una riduzione dell'incertezza poiché il successo del progetto è stato dimostrato.

Nonostante tutti questi benefici, però, bisogna tener presente che esistono anche delle regole a cui sottostare per mantenere un equilibrio all'interno della catena del franchising: la scarsa indipendenza e le specifiche norme, non permettono all'affiliato di gestire la propria realtà in modo del tutto autonomo.

Questo genere di iniziativa, quindi deve essere basato su delle scelte in relazione a degli step pratici⁹:

- a) Scegliere la giusta tipologia, valutarne i vantaggi e i punti di forza dei prodotti o servizi che si possono offrire;
- b) Fare indagini preliminari, indagare sul mercato come si posiziona la casa madre a cui ci si sta per associare;
- c) Analisi finanziaria: prima di investire è ben consigliato costruire un business plan dettagliato, per avere un quadro ben definito di quelle che saranno le spese e le entrate future.

Per il franchisor, la rete di affiliati che si viene a creare con il franchising gli permette di avere un ampio controllo a basso costo su un commercio in cui non investe direttamente nella proprietà. Si identifica, dunque, come un sistema di distribuzione integrato, controllato dall'affiliante ma finanziato dagli affiliati.

Le ragioni per cui, il franchisor è spinto ad avviare questo tipo di attività sono molteplici e vanno dall'accesso a fonti di capitali senza perdere il controllo all'evitare costi elevati, dal collaborare con distributori molto motivati ed imprenditori locali ben integrati nel contesto cittadino, regionale e nazionale, dal

⁹ Gianfranco, “*Aprire in Franchising*”, Essere imprenditore, 2020
<https://trainingfinanziario.com/aprire-in-franchising/>

creare un rapido aumento delle vendite al poter beneficiare di economie di scale.

10

Tutti questi motivi, però, sono affiancati anche da rischi da non sottovalutare per non distruggere l'opportunità che si viene a creare. Nel franchising possono sopraggiungere delle difficoltà di gestione e coordinamento del complesso degli affiliati che potrebbero portare rischi finanziari per l'affiliante che non ha ben pianificato il suo progetto dal punto di vista organizzativo e finanziario. Inoltre, può sorgere anche il rischio che l'affiliato dopo aver acquisito esperienza all'interno del franchising decida di proseguire in autonomia l'attività commerciale distaccandosi e portando con sé la clientela che aveva ottenuto in precedenza con l'immagine e il prestigio del franchising. Tuttavia, tutte queste dinamiche possono essere ovviate grazie ad un'accurata pianificazione iniziale e successivi e regolari controlli periodici.

Il successo di un franchising è decretato anche dal settore in cui si esercita l'attività, dal periodo storico e dalle tendenze di consumo degli acquirenti. In base a ciò ci saranno settori maggiormente redditizi rispetto ad altri.

Nell'ultimo decennio ci si è soffermati in particolar modo su tutto ciò che riguarda l'innovazione, il web, il digitale e le nuove tecnologie. Riscuotono molto successo anche tutti quei business che rispondono ad esigenze sentite dal mercato: l'ecologico, il carattere green e la sostenibilità.

¹⁰ Ferrero G., *“Marketing e creazione del valore”*, 2018, Op. Cit.

Possiamo individuare dei “settori eterni”¹¹ per il franchising, ovvero settori che non conoscono crisi e sono capaci di mantenere risultati positivi anche nel lungo periodo e si presentano come ottimi investimenti per il futuro, ne sono un esempio la ristorazione con *delivery* e *take away* – in cui si sono affermate realtà come Fratelli la Bufala e Rossopomodoro – fast food - che vedono protagoniste le multinazionali McDonald’s, Burger King, Kfc,ecc. -, negozi biologici – quali ad esempio Lush e Naturasi.

Di recente anche altri settori si sono fatti spazio nel mondo dell’affiliazione commerciale e sono riusciti ad ottenere ottimi risultati, viaggiando a ritmi frenetici, tra questi si ricordano Susherie (Kyosko, Sushi Corner) e Pokie (Poke scuse, Waikiki, Poke House), negozi di sigarette elettroniche (Vapeitalia, Svapoweb), servizi funebri (Taffofunerals), sharing di autoveicoli (Elerent, Enjoy).

Infine, è possibile individuare anche un elenco di franchising che si sono recentemente affermati durante il periodo dell’emergenza sanitaria dovuta alla pandemia da coronavirus, vale a dire e-commerce in *dropshipping* – come Esstrade e tanti altri shop che hanno avuto successo grazie all’utilizzo di TikTok come mezzo di comunicazione, quali ad esempio servizi di logistica e spedizione (POSTAexpress, DHL, UPS, tra gli altri), servizi di sanificazione e igienizzazione (Vapor System, MrVapor), servizi di home fitness e personal trainer come Fit+.

¹¹ Gianfranco, 2020, Op. Cit.

1.3 RELAZIONE TRA AFFILIANTE E AFFILIATO

Il rapporto di franchising è una forma relativamente flessibile di collaborazione tra il franchisor e i franchisee. Esistono tuttavia tre elementi indispensabili affinché un rapporto di questo tipo abbia solide basi: la volontà di lavorare in modo solidale, l'accettazione del diritto di controllo reciproco, la validità della formula commerciale.¹²

Dai risultati di un'indagine condotta da Confimprese in collaborazione con Largo Consumo si rileva lo stato attuale delle relazioni esistenti tra franchisor e franchisee. La ricerca è stata effettuata mediante strumenti, quali focus group e interviste dirette presso i responsabili di circa venti retailer.

Si è potuto appurare che il rapporto tra le due parti è molto più maturo rispetto al passato: siamo passati da una relazione strettamente contrattuale e talvolta unidirezionale ad un rapporto più dialogico in cui il contributo offerto dall'affiliante è indispensabile per la catena.

La politica di business di un'azienda deve stare al passo con il mercato e per farlo ha bisogno di innovazioni mirate a rispondere ai cambiamenti di tendenza e/o agli stimoli che arrivano dal cambiamento del profilo del consumatore: ruolo cruciale

¹² Lambin J.J., *“Marketing strategico e operative: Market-driven management”*, 2002, McGraw-Hill, Milano

intrapreso dal franchisee che rimane a stretto contatto con il cliente e dovrà fare da tramite per il franchisor.¹³

Naturalmente nel momento in cui si gestisce un franchising bisogna tener informati gli affiliati di ogni azione di cambiamento e spiegarne la ragione sottostante, così da poter ottenere collaborazione nell'attuazione delle modifiche.

I più giovani sono pronti al cambiamento e lo possono vedere come una sfida e un'opportunità, invece gli affiliati di più vecchia data possono reagire in modo non del tutto positivo di fronte all'innovazione perché sono più scettici e conservatori. Nel caso in cui il franchisee non accetta una rivoluzione nella sua attività potrà uscirne al termine del contratto, ma la perdita di un affiliato verrà vista come una perdita di patrimonio umano e un potenziale segno negativo per la reputazione perché un nuovo potenziale affiliato di fronte alla scelta di due franchising diversi sarà portato a decidere anche sulla base delle esperienze e del grado di soddisfazione degli affiliati tramite il c.d. passaparola.

Dialogo, spiegazioni e convinzioni sono le tre principali forze su cui il franchisor deve puntare per riuscire a distruggere resistenze e dubbi dei franchisee, coinvolgendo sempre più il franchisee nell'attività di gestione.

Gli affiliati, in quanto imprenditori, possono produrre grandi idee, avere proposte innovative e sperimentare soluzioni che contribuiscano alla gestione dei processi e alla vendita dei prodotti o servizi nei punti vendita. Tuttavia, ciò è permesso

¹³ Ippolito S., "Le nuove sfide del franchising 2.0", Rivista Largo Consumo, 2016

soltanto con alcune formule di franchising. Infatti, se da un lato possiamo trovare affiliati che devono rappresentare alla lettera le politiche dell'affiliante senza poter dar adito al proprio spirito imprenditoriale, dall'altro, alcuni modelli consentono all'affiliato di proporre progetti e soluzioni da porre in atto, sperimentandoli, nel suo punto vendita. Il contributo offerto dall'affiliato può andare dal miglioramento della shopping experience all'allestimento del punto vendita, dall'organizzazione di iniziative per attirare maggior clientela alla possibilità di adattare l'offerta al contesto territoriale locale in cui viene presentata.

La differenza tra questi due modelli è il grado di libertà che il franchisor concede al suo affiliato raggiungendo un livello di gestione dove la sperimentazione è possibile e consentita. Questo punto di equilibrio tra casa madre e affiliato si basa molto sulla cultura aziendale: se un affiliato decide di pagare una royalty e affidarsi ad un gruppo in grado di dargli supporto allora il rapporto si baserà sulla chiarezza e sulla condivisione degli obiettivi. Ovviamente, il grado di autonomia concesso dal franchisor al franchisee varia da formula a formula, ma deve restare sempre dentro i limiti previsti dalla legge e dallo Statuto specifico di un determinato contratto di affiliazione.

È possibile affermare, quindi, che al giorno d'oggi i franchisor cercano di coinvolgere e rendere maggiormente partecipi gli affiliati, puntando molto sulla formazione in modo tale da viaggiare tutti sulla stessa linea; riuscendo così a fare in modo che tutti si sentano parte di un'unica insegna.

1.4 DIFFUSIONE DEL FRANCHISING IN EUROPA E IN ITALIA E LA RELATIVA SITUAZIONE ATTUALE

Le prime forme contrattuali di affiliazione sono nate negli Stati Uniti dopo la Seconda Guerra Mondiale quando le risorse finanziarie non erano sufficienti per le attività commerciali soprattutto di piccole e medie dimensioni.¹⁴

Andando avanti nel tempo, il franchising, ha trovato applicazione anche in Europa: inizialmente veniva utilizzato come sfruttamento del mercato Europeo da parte dei franchisor americani. Successivamente, si sono sviluppate vere e proprie catene europee di franchising, quindi imprenditori Europei che stipulavano i loro primi contratti con queste nuove modalità di fare business.

Tuttavia, tra la realtà statunitense e la realtà europea è possibile notare alcune differenze nello sviluppo del franchising: se negli Stati Uniti si sottoscrivono questi contratti con il fine ultimo di diventare imprenditori autonomi in un secondo momento, in Europa si cerca di sottostare a questo tipo di contratto per arginare il rischio d'impresa.

Queste differenze sono date da esigenze opposte da soddisfare: dal lato americano il franchising rappresenta un'alternativa alla grande distribuzione, mentre dal lato europeo accade esattamente il contrario, ovvero sono proprio le grandi catene di

¹⁴ Dassi A., "*il contratto di franchising*", Cedam, Padova, 2006

distribuzione a servirsene per entrare in mercati in cui difficilmente entrerebbero autonomamente.¹⁵

Nel momento in cui il franchising ha iniziato a diffondersi in Europa, anche il contesto italiano ne ha visto la crescita. La nascita vera e propria possiamo riscontrarla nel 1970, quando ci fu l'inaugurazione del primo punto vendita a Piacenza gestito in affiliazione dalla "Gamma d.i.", assorbita poi da "Standa".¹⁶ Da quel momento l'affiliazione commerciale ha preso posto in Italia tra le varie tecniche commerciali affermandosi come una delle più redditizie e con una crescita costante negli anni.

Crescita ed evoluzione che hanno portato il legislatore all'elaborazione del provvedimento normativo del 2004, riuscendo a garantire trasparenza nei rapporti contrattuali con l'imposizione di obblighi specifici da rispettare e contenuto minimo essenziale nel contratto, ma senza imposizione di schemi rigidi che potrebbero pregiudicare le caratteristiche principali del franchising, vale a dire elasticità e flessibilità.

In Italia, il franchising riesce a confermare giorno dopo giorno il suo grande successo, sfidando anche i periodi più neri di crisi dell'economia (come nel 2008).

¹⁵ Devasini P., *"Il sistema franchising"*, RCS libri, edizione Etas Libri, Milano, 1990

¹⁶ Assofranchising, *"La storia del franchising in Italia"*, 2021, <https://www.assofranchising.it/blog-principale/che-cos-e-il-franchising-la-storia-dell-affiliazione-commerciale-in-italia.html>

Numeri e risultati di indagini sulla diffusione del franchising confermano questo scenario.

Nel dettaglio, ad oggi, i franchisor in Italia sono 955 con un giro d'affari di 28.867 milioni di euro e i punti vendita distribuiti nel territorio italiano ed estero ammontano a 59.849, riuscendo ad offrire lavoro ad oltre 238.194 addetti occupati.¹⁷

Il franchising italiano è vincente anche all'estero con un balzo del 7,6 % del totale dei punti vendita passati da 10.079 a 10.845.

Anno dopo anno si convalida il trend positivo del franchising: Augusto Bandera, segretario generale di Assofranchising dichiara a questo proposito “il franchising si afferma sempre di più in Italia come formula di successo e di investimento creando occupazione e attirando i marchi stranieri per investimenti nello Stivale. Questi dati ci stimolano a operare in modo sempre più decisivo per favorire lo sviluppo in Italia e all'estero dei nostri brand”¹⁸

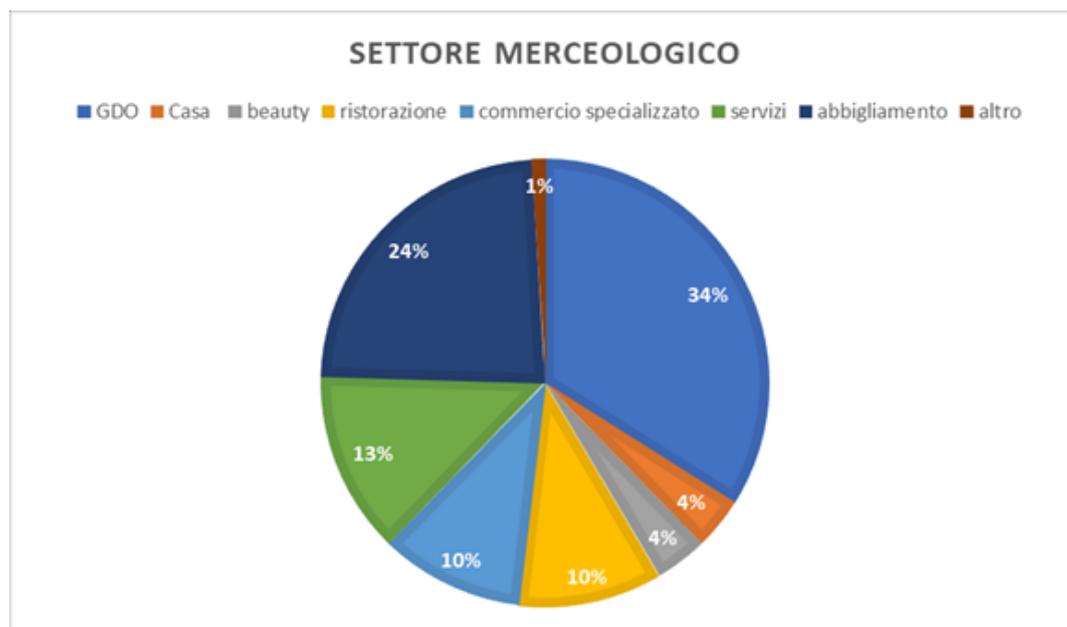
Anche le previsioni per il fatturato del 2022 sono incoraggianti con una crescita media del +3,6%, trainata dai settori merceologici del beauty (+7,5%) e della casa (+7,3%). Scendendo nel dettaglio dei vari settori merceologici la figura I.1 costruita sulla base dei dati forniti da Assofranchising ci mostra come nel 2022, la

¹⁷ Dati reperiti dal sito di Assofranchising, <https://www.assofranchising.it/il-franchising.html#dati>

¹⁸ Pautasso F., “*Stato del franchising in Italia*”, Largo consumo, 2019

Grande Distribuzione Organizzata (GDO) incide per il 34% nel fatturato complessivo.

Figura I.1 : Il franchising nei vari settori merceologici



Fonte: nostra elaborazione su dati Assofranchising

Andando ad analizzare i dati forniti dal rapporto Assofranchising si può notare che su 76.810 punti vendita in Italia, il 78% (59.849) sono in franchising. Per quanto riguarda la suddivisione sul territorio, guidano la classifica il Sud e le Isole con il 33% sul totale dei punti vendita in franchising, seguiti dal Nord Ovest (27%), dal Centro con 13.718 punti vendita (23%) ed infine dal Nord Est (17%).

Nonostante ciò, la regione che detiene il primato è la Lombardia con oltre 9700 punti vendita, seguita dal Lazio, Sicilia, Campania e Piemonte.

Per quanto riguarda l'occupazione è possibile notare come il tasso sia cresciuto del 3,8 per cento rispetto al 2020. Infatti, sempre più giovani scelgono l'affiliazione commerciale per diventare imprenditori, attirati dalle tutele e dagli investimenti vantaggiosi.

La maggior parte dei casi appartiene alla classe di età compresa tra i 36 e 45 anni, dati soddisfacenti anche per la classe 25-35 anni, quasi del tutto assente i giovanissimi anche se in crescita rispetto al 2020. Benché si registri una maggioranza di giovani, non mancano coloro che si collocano nelle fasce di età più avanzate con la voglia e l'intraprendenza di imparare un nuovo mestiere, rappresentando l'11%.

Relativamente alla distribuzione per genere, se nel 2020 le donne rappresentavano il 38% femminile vs. un 62% di uomini, oggi tale percentuale è cresciuta fino ad 44% (in aumento rispetto al 2020 e al 2019). A tal proposito, è interessante notare come questa percentuale sia sensibilmente superiore rispetto al dato nazionale delle attività produttive a conduzione femminile, che si attesta intorno al 22%.

CAPITOLO 2

LA COMUNICAZIONE DI MARKETING NEL FRANCHISING

2.1 IL RUOLO DELLA COMUNICAZIONE NELLE STRATEGIE DI MARKETING

Il termine “comunicazione” deriva dal latino *communico* che significa mettere in comune, far partecipe; quindi condividere un messaggio, scambiare delle informazioni e trasmettere contenuti.

Van Riel (2007, p.6) definisce la comunicazione come “la linfa vitale di tutte le organizzazioni: è il mezzo attraverso il quale aziende grandi e piccole accedono alle risorse vitali di cui hanno bisogno per operare”¹⁹. Si tratta dunque di tutti quei processi che l’impresa attiva con l’obiettivo di influire sugli atteggiamenti e sui comportamenti del suo pubblico di riferimenti, cercando di trasferire il valore del proprio prodotto o servizio al mercato. È proprio tramite un’efficace comunicazione che i consumatori effettivi o potenziali riescono a conoscere i prodotti e/o servizi e preferire un’azienda rispetto ad un’altra. È nella comunicazione che il franchisor investe maggiormente, insieme ad una buona pianificazione, per poter ottenere ottimi risultati. È il punto di lancio per avviare una buona rete di affiliazione, capace di coprire ampie zone territoriali.

¹⁹ Van Riel C.B.M., “*Essentials of Corporate Communication*”, Taylor&Francis Ltd, 2007

Nell'ambito delle strategie di marketing, la comunicazione consente di costruire asset fondamentali come la reputazione e una buona immagine, contribuendo alla differenziazione del brand rispetto alla concorrenza.²⁰

È anche un modo con il quale il management aziendale riesce a tenere informati gli investitori, e in generale tutti gli stakeholders, su importanti sviluppi organizzativi.

Principalmente sono tre gli obiettivi perseguiti attraverso le politiche di comunicazione²¹:

- Far conoscere il prodotto, il brand e l'impresa colpendo la sfera cognitiva del consumatore per aumentare la brand awareness;
- Differenziare il prodotto e la marca, colpendo la sfera degli atteggiamenti del consumatore;
- Spingere alla prova, all'acquisto, al riacquisto e alla recensione colpendo la sfera comportamentale.

Seguendo questa linea si riesce a creare uno stimolo della domanda con annesso sviluppo delle vendite, un incremento della fedeltà del consumatore e l'erigere barriere di difesa contro i competitors.

Ogni processo di comunicazione segue uno specifico iter che parte dall'emittente, cioè colui che deve e decide ciò che deve comunicare e detta le linee-guida per la

²⁰ Ippolito S., "Le nuove sfide del franchising 2.0", Rivista Largo Consumo, 2016

²¹ Ferrero G., "Marketing e creazione del valore", 2018, Op. Cit.

costruzione del messaggio. Molto spesso si lascia questo compito di impostazione del messaggio alle agenzie di comunicazione che si soffermano più sull'aspetto del messaggio piuttosto che sull'essenza che l'impresa, che ha commissionato il compito, vuol comunicare.

Si passa poi alla codifica, il momento in cui si dà vita al messaggio tramite forme, simboli, immagini, parole e suoni e naturalmente dovrà essere chiaro, accattivante e comprensibile. Il messaggio passa poi attraverso i mezzi, cioè i canali con i quali è possibile raggiungere i destinatari. Si possono utilizzare mezzi più generici, definiti *di massa*, per impattare su un pubblico ampio senza distinzione oppure mezzi non di massa, per arrivare a specifiche nicchie, ad una cerchia di pubblico più ristretta e ben specifica.

Nel momento in cui il messaggio viene lanciato i destinatari dovranno decodificarlo, ovvero avviare un processo mentale per poterlo interpretare.

Da questo processo si ottiene una risposta che rappresenta l'insieme delle reazioni al messaggio e una parte di queste reazioni saranno riportate all'impresa tramite i c.d. feedback che potranno essere, naturalmente, positivi o negativi.

Quando il comunicatore, quindi l'impresa decide di avviare questo processo deve tener presente alcuni aspetti importanti come la scelta dei mezzi con i quali comunicare, sulla base del gruppo target a cui è indirizzato il messaggio e sull'efficienza del mezzo; inoltre prima di codificare è di buon auspicio ricostruire

la decodifica che potrebbe creare il destinatario in modo tale da perfezionare il messaggio e far arrivare il giusto messaggio senza fraintendimenti.

Infine, quando si ricevono feedback l'imprenditore deve essere pronto a farne buon uso, positivi o negativi che essi siano, per poter intervenire con azioni correttive se qualcosa non è andato per il verso giusto o per raggiungere la massimizzazione dell'efficacia del messaggio.

2.2 FRANCHISING E COMUNICAZIONE DI MARKETING

La comunicazione per il franchising, come per qualsiasi altro tipo di attività, è un importante punto strategico. Un buon investimento per la comunicazione potrebbe far crescere la *brand awareness*, ovvero la notorietà del marchio e la capacità di farsi riconoscere dai consumatori, riuscendo ad attirare più clienti e nuovi affiliati. Nel franchising si possono quindi distinguere due tipi di comunicazione in base ai destinatari²²:

- Business to Affiliate (B2A). Si tratta della comunicazione rivolta ai potenziali affiliati e, in questo caso, l'obiettivo del franchising non è solo attirare nuovi affiliati nella rete in franchising, ma anche riuscire ad individuare e selezionare dei franchisee validi.

²² Articolo in Reting, "*Franchising: pubblicità e comunicazione*", Infofranchising, <https://www.reting.it/franchising-pubblicita-e-comunicazione/>

- Business to Consumer (B2C). Si tratta della comunicazione rivolta ai clienti finali ovvero tutti coloro a cui è rivolta l'attività svolta dall'intera rete. Tale attività deve essere ben studiata e deve aiutare il franchisor a presentare ai consumatori i prodotti e/o servizi come unici, evidenziando tutte le caratteristiche che lo differenziano dai competitors.

Non è dunque possibile utilizzare le stesse tecniche perché potrebbero non rivelarsi efficaci. Nel primo caso, è necessario mettere in atto una politica basata sulla ricerca e selezione di nuovi franchisee con i giusti requisiti per ricoprire questo ruolo.

Inoltre, queste attività sono soggette ad una normativa ben specifica da rispettare se non si vuole andare incontro a sanzioni e conseguenze negative per il proprio operato e garantire il buon funzionamento del mercato e della concorrenza.

Nel caso del B2A si fa ricorso alla normativa pubblicitaria utilizzata nel B2B, in particolare riferimento al divieto di pubblicità ingannevole e comparativa illecita nei rapporti tra imprese. Qualora, invece, ci si rivolga ai consumatori finali o potenziali si applica il Codice del Consumo che regola le pratiche scorrette tra imprese e consumatori.

Per quanto riguarda la seconda tipologia di comunicazione, nell'ambito delle attività che il franchisor organizza a favore di tutta la rete rientrano quelle che riguardano la comunicazione a supporto del brand. Infatti, spesso, le attività di comunicazione da parte dei franchisee non avvengono in maniera del tutto

autonoma in quanto coordinate dal franchisor per dare uniformità all'intero complesso di affiliazione. Generalmente si tratta di campagne e attività il cui scopo è quello di promuovere e valorizzare la rete di franchising e i prodotti disponibili nei punti vendita.

Tuttavia, vi è anche una dimensione della comunicazione che coinvolge il singolo punto vendita ed è legata alla necessità di accrescere la notorietà e diffonderne l'immagine nell'ambito del territorio in cui opera.

Il contratto di affiliazione non prevede sempre che il franchisor svolga un ruolo di supporto alle iniziative di comunicazione; quando lo fa il livello di coinvolgimento può andare dalla semplice approvazione della scelta ad un contributo economico. L'iniziativa, naturalmente, dovrà essere in linea con le politiche del gruppo. Vista l'importanza di questa attività nell'ambito del franchising, il legislatore ha previsto delle norme e delle sanzioni per tutte le attività di comunicazione ingannevoli e/o comparative illecite grazie anche al controllo dell'Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato (AGCM).

Nel momento in cui si costruisce un messaggio pubblicitario, è bene porre attenzione al suo contenuto e verificare che non vada a ledere diritti altrui o si ponga in contrasto con la normativa attinente. A tal proposito, viene considerata *pubblicità* qualsiasi forma di messaggio che è stato diffuso in qualsiasi modo e con qualsiasi mezzo, al fine di promuovere una determinata attività

imprenditoriale²³ , in questo caso il franchising. Si tratta dunque di una definizione molto ampia, in quanto non prevede soltanto il singolo messaggio pubblicitario come volantini, brochure, banners, ma anche business plan e articoli di giornale.

In primo luogo, deve essere controllata e valutata la liceità del messaggio per quanto riguarda la correttezza, la completezza e la veridicità. Per evitare un messaggio ingannevole occorre considerare che viene considerata tale “qualsiasi pubblicità che in qualunque modo, compresa la sua presentazione è idonea ad indurre in errore le persone fisiche o giuridiche alle quali è rivolta o che essa raggiunge e che, a causa del suo carattere ingannevole, possa pregiudicare il loro comportamento economico”²⁴.

Il carattere ingannevole si può presentare nelle caratteristiche del bene o del servizio, nel prezzo o nel modo in cui è calcolato e nella qualifica e categoria dell'operatore pubblicitario.

È consentita anche una pubblicità comparativa, con la quale un'impresa mette a confronto i propri prodotti con quelli dei concorrenti, ma è necessario che rispetti i limiti imposti dalla legge, la quale prevede che da questo confronto non si crei confusione sul mercato e deve essere un confronto oggettivo senza denigrare marchi altrui.

²³ Decreto Legislativo 2 Agosto 2007, n. 145, Art 2

²⁴ Decreto Legislativo 2 Agosto 2007, n. 145, Art 2

Tutta questa attività comunicativa è sottoposta a vigilanza e controllo dell'AGCM, la quale può intervenire con provvedimenti sanzionatori nel momento in cui verifica che non si sono osservate le norme inerenti alla liceità della pubblicità e comunicazione.

Oltre alle sanzioni pecuniarie, ci sono altre conseguenze negative che possono sorgere in capo al franchisor, il quale deve tenere ben presente, ovvero gli effetti negativi in termini di immagine e reputazione in seguito all'azione dell'AGCM.

Questa ripercussione può ostacolare il processo di sviluppo dell'intera rete di franchising e far indietreggiare anche la crescita delle vendite.

In conclusione, si sostiene che per creare un buon messaggio pubblicitario per comunicare verso i clienti finali è bene creare dei contenuti conformi alla normativa, fornire dati su risultanze certe e oggettive, evidenziare *warnings* sottolineando che si tratta di previsioni e non di dati certi ed infine è opportuno rivolgersi ad un esperto in materia prima di divulgare un messaggio pubblicitario.

2.3 GLI EFFETTI DELLA RIVOLUZIONE DIGITALE NELLA COMUNICAZIONE DI MARKETING

Al giorno d'oggi, non è plausibile parlare di comunicazione senza evidenziare l'importante trasformazione che ha subito grazie alla rivoluzione digitale.

Questo primo ventennio di trasformazioni digitali ha obbligato imprese ad innovare, cioè sperimentare le tecnologie, soprattutto in ambito di acquisizione,

fidelizzazione ed evoluzione dei clienti, trovando nelle tecnologie digitali e nelle sue applicazioni una fonte senza eguali.²⁵

Anche se i principi cardine del marketing sono rimasti immutati, le modalità di progettazione, analisi ed esecuzione delle attività di marketing hanno subito trasformazioni importanti, un possibile esempio può essere sintetizzato nello sviluppo della connettività grazie a Iot (Internet of things) o Iet (Internet of everything), strumenti capaci di facilitare di molto la vita quotidiana ma anche il lavoro umano, come nel mondo della comunicazione, tramite ad esempio analisi ed elaborazione di dati eseguite dall'intelligenza artificiale.

La rivoluzione digitale ha portato notevoli cambiamenti in poco tempo ed è probabilmente destinata a produrre nuovi effetti a ritmi incalzanti. Basti pensare alle opportunità offerte delle tecnologie digitali, sia in ambito personale sia in ambito professionale, negli ultimi anni caratterizzati dalla pandemia e dalla necessità di cambiare la vita quotidiana. Si consideri, ad esempio, che durante il lockdown l'Italia è cresciuta più di tutti in Europa, sia in termini di traffico dati sia nell'utilizzo di specifiche applicazioni.²⁶

²⁵ Costabile M., *“i social media nel marketing contemporaneo. Passaparola digitale, customer advocacy e influenza sociale nei processi di consumo e nel marketing management”*, Roma, 2017

²⁶ Maffettone S., *“Sostenibilità D. Le conseguenze della rivoluzione digitale nelle nostre vite”*, Il Mulini, 2021

Le tre principali caratteristiche della rivoluzione digitale che influiscono nelle strategie delle imprese sono:²⁷

- La velocità, che consente di rimanere sempre aggiornati e fluidi con le iniziative che emergono dal web ed evolvere insieme ad esse;
- La relazionalità. Dal momento che le interazioni tra i brand e i consumatori sono alla base della costruzione di un buon sistema di comunicazione, si può sfruttare la tecnologia per farsi trovare sempre disponibili ed aperti a collaborare con i consumatori.;
- L'ibridazione. In tal senso, è bene che vi sia un mix tra contesto virtuale e fisico, in questo modo il coinvolgimento del consumatore diventa reale e duraturo raggiungendo l'obiettivo della coerenza e di un'esperienza positiva, stimolante e gratificante. In questo modo il consumatore valuta e studia il prodotto o servizio tramite una prima fase di apprendimento che nasce spesso in rete. Si avvicina poi fisicamente o virtualmente al prodotto nei negozi e condivide l'esperienza d'uso nei social media, raccontandolo anche con immagini.

In questo contesto iper-dinamico e sempre più turbolento, l'innovazione tecnologica e il relativo impatto sul cliente sono essenziali per ottenere un vantaggio competitivo. Quest'ultimo si costruisce nel confronto con i concorrenti diretti, ma anche e soprattutto, in un continuo e costante reinventarsi, quindi

²⁷ Ferrero G., *“Marketing e creazione del valore”*, 2018, Op. Cit.

l'efficienza va cercata non soltanto nei processi produttivi in cui si implementa la tecnologia ma anche nelle relazioni di mercato grazie alle nuove piattaforme.

La continua attenzione verso le nuove tecnologie ha permesso di rendere più efficienti i processi di design, produzione, e controllo qualità, ma soprattutto la capacità di ascolto e connessione commerciale con i mercati globali attraverso nuovi canali digitali, portando alla crescita di risultati economici positivi.

In questa rivoluzione, un ruolo predominante è svolto dai social media, con i quali l'impresa ha arricchito la sua attività comunicativa includendo anche forme di pubblicità in modo molto integrato con i contenuti social.²⁸

Oggi risulta sempre più difficile scegliere tra tutti i canali forniti dalla nuova tecnologia, spuntano fra questi Instagram, Facebook, YouTube, TikTok ed è bene fare una scrematura per capire dove presentarsi ed in quale modo affermare la propria presenza per ottenere un rafforzamento delle relazioni con la clientela. Questo perché ogni social network ha la sua funzionalità e non tutti funzionano alla stessa maniera; quindi, è importante studiare quale si avvicina di più alle esigenze comunicative dell'impresa e gli permette di essere coerente con i propri obiettivi ed indirizzarsi meglio verso il target prescelto. A maggior ragione, nel momento in cui si scoprono nuovi social – cosa che avviene frequentemente – si vuole automaticamente seguirli tutti attratto dalle possibili opportunità, ma nella

²⁸ Mandelli A., Piancatelli C., Arbore A., *“il marketing digitale come motore della digital transformation”*, micro¯o marketing, Milano, 2022

realtà questa moltitudine non ce ne fa cogliere nessuna. È raccomandato, quindi, concentrarsi soltanto solo su alcune piattaforme che permettano di perseguire il proprio obiettivo senza perderlo di vista, in particolare è richiesto impegno perché non è sufficiente aprire un profilo social con il nome della propria attività, ma è indispensabile un'attività costante e studiata sulla base delle priorità che si sono stabilite.²⁹

Grazie ad un utilizzo strategico delle tecnologie digitali, l'azienda è in grado di offrire sempre nuovo valore ai suoi clienti all'interno di un sistema complesso di comunicazione e interazione, concentrandosi sul concetto che il valore per il cliente è ciò che garantisce il valore per l'impresa.³⁰

Inoltre, questi strumenti di comunicazione digitale permettono l'accesso ad un ambiente di comunicazione aperto a tutti, indipendentemente dallo status sociale ed in cui tutti interagiscono tra di loro; a differenza di come avviene nella realtà in cui le persone si incontrano e discutono a seconda della loro vita professionale, del loro reddito e del profilo educativo.

Infine, ma non meno importante, questo passo in avanti nella comunicazione permette anche di reperire informazioni più rapidamente e facilmente, il che fa calare il costo e il tempo della comunicazione.

²⁹ Mattia N. “*Non si vive solo di Facebook*”, articolo nel sito web AZfranchising, 2022

³⁰ Mandelli A., Piancatelli C., Arbore A., “*il marketing digitale come motore della digital transformation*”, Op. Cit.

Accanto alle numerose conseguenze positive connesse a queste nuove tecnologie, sono pressanti le preoccupazioni delle conseguenze ad esse collegate riguardanti la tutela della privacy personale e della libertà individuale, la trasparenza e la tutela del consumatore.

Infatti sta diventando sempre più frequente l'ausilio da parte delle imprese dei c.d. *influencers*, personaggi di riferimento nel mondo digitale, con un numero più o meno elevato di followers, i quali mostrano approvazione e sostegno verso questi soggetti, soprattutto quando si espongono a riguardo di un determinato brand o dei suoi prodotti. Il problema sorge quando non viene palesata in modo chiaro ai consumatori la finalità promozionale della comunicazione, né i rapporti commerciali intercorrenti con i brand pubblicizzati, venendo meno la trasparenza richiesta e traendo in inganno i clienti, danneggiando la loro tutela.

Quando, invece, il lavoro degli influencers viene svolto nel rispetto della legge, si basa su situazioni in cui si valorizza l'esperienza del consumo al fine di trasmettere un valore aggiunto connesso all'acquisto del bene, creando un forte impatto sulle scelte dei consumatori. Questo fenomeno prende il nome di *marketing esperienziale* ed è proprio su questo che si basa il lavoro degli influencer.³¹ Si mostra in particolare l'efficienza del prodotto e come questo può superare ogni aspettativa del cliente, offrendo un loro giudizio sulla loro

³¹ Martinello P., “*trasparenza del marketing digitale e tutela dei consumatori*”, Micro, Milano, 2020

esperienza, anche se sono in realtà dei pregiudizi che il consumatore può subire indotto da testimonianze non veritiere e genuine.

Vista l'ampia diffusione nel mondo digitale degli influencers e delle loro "finte" recensioni, è stata attirata l'attenzione delle Autorità di controllo, le quali hanno agito per attuare la regolazione in materia di pratiche commerciali scorrette e tutela dei consumatori.

La regolazione di base sulla consumer policy dell'Unione Europea degli anni Ottanta che vede come protagonista il consumatore e la sua tutela contro ogni forma di comunicazione commerciale decettiva.³²

In sintesi, le pratiche ritenute scorrette sono:

- Se il costo per l'inserimento di contenuti redazionali sui social per promuovere un prodotto è sostenuto dall'impresa, ma non emerge dai contenuti e non è facilmente comprensibile per il consumatore;
- Non dichiarare apertamente e dare l'impressione che l'impresa non agisca nel quadro della sua attività commerciale o presentarsi come consumatore.

Per questo, le nuove forme di digital marketing sono sottoposte al controllo dell'AGCM, con eventuali effetti sanzionatori sia per il fenomeno degli influencers sia per la sottoscrizione di recensioni false.

³² Martinello P., *"trasparenza del marketing digitale e tutela dei consumatori"*, Op. Cit.

Nonostante l'elevato livello di trasparenza grazie a queste norme, non viene pregiudicato l'effetto persuasivo di queste nuove forme di comunicazione, anzi riescono a rafforzare la fiducia del consumatore.

2.4 L'IMPORTANZA DEL DIGITAL MARKETING PER IL FRANCHISING

Nell'ambito del franchising, la comunicazione attraverso i canali digitali risulta particolarmente vantaggiosa rispetto agli strumenti tradizionali utilizzati in passato, come ad esempio nella comunicazione B2A si riesce ad attirare più potenziali affiliati perché si arriva meglio ai destinatari-target con mezzi specifici piuttosto che volantini o brochure; come nel B2C, la maggior parte dei clienti sono connessi per molto tempo nell'arco di una giornata e il miglior modo per attirarli è relazionarsi con loro quando sono online.

In questo tipo di comunicazione niente è lasciato al caso, si studia ogni singolo dettaglio del contenuto che si vuole lanciare. È strettamente necessario aggiornarsi costantemente, per poter captare ogni singolo passaggio evolutivo nel mondo digital.

Sia a livello di comunicazione verso i consumatori sia a livello di comunicazione verso gli affiliati, il *digitale è condivisione*³³, come affermato da Andrea Gallo, Project manager practice “marketing” di KNET Project; infatti, permette al franchisor e alla sua rete di avere a disposizione nuovi strumenti efficaci per arrivare al successo. Come primo passo la casa madre può condividere con i franchisee una piattaforma CRM (customer relationship management), con la quale contattare, anche a livello locale, clienti e potenziali e comunicare con loro con uno stile coerente con la brand identity aziendale. Successivamente possono creare un e-commerce valido per superare la comunicazione locale tradizionale con cui difficilmente si raggiunge il consumatore moderno.

A primo impatto questi nuovi strumenti permettono, in primo luogo, di avere maggior consenso da parte del gruppo degli affiliati che compongono la rete perché si sentono maggiormente e costantemente supportati; in secondo luogo in questo modo si ottiene un’immagine aziendale innovativa e sempre al passo con i tempi digitali. Infine questi canali digitali danno la possibilità di conoscere meglio i consumatori e poter reperire e rielaborare informazioni in maniera molto più veloce rispetto al passato.

Anche i dati supportano queste conclusioni, in quanto nel 2022 in Italia il budget dedicato alla comunicazione è salito del 17% e il 65% dei franchisor sta

³³ Gallo A., “*il digitale nel franchising, valore per gli affiliati*”, Mark up, 2015

introducendo nuove tecnologie digitali per interfacciarsi con i propri clienti tramite App.

Nel momento in cui si parla di social media, è bene citare anche il loro supporto alla rete di franchising in termini di diffusione del brand, dal livello locale ad un'ottica nazionale e/o internazionale, o viceversa. Questa strategia che molti franchising stanno adottando definita *glocal*, con la quale i franchisor per ottenere maggior riconoscibilità creano un adattamento locale della strategia nazionale nella comunicazione sul territorio dei vari affiliati e tutto ciò viene permesso dal grande ausilio delle piattaforme digitali che permettono una diffusione più rapida. Proprio come è avvenuto per l'agenzia funebre Taffo che grazie ai social media è riuscita a creare un franchising ed avere una risonanza a livello nazionale, ma allo stesso tempo ad adattare il suo modo di operare anche alle singole sedi sparse per tutto il territorio Italiano.

CAPITOLO 3

L'ASCESA AL SUCCESSO DI TAFFO

3.1 LA NASCITA DI TAFFO: STORIA ED EVOLUZIONE

Nei primi anni del '900, Giuseppe Taffo ha fondato la sua agenzia funebre, in cui era lui stesso a produrre cofani funebri nella provincia d'Aquila. La società familiare passa di generazione in generazione, contandone cinque, e fino ad arrivare a svilupparsi anche a Roma.

Inizialmente basava la sua pubblicità su cartellonistiche sparse per la città nei limiti del budget che aveva a disposizione, poi successivamente, grazie al loro sguardo rivolto costantemente al futuro, hanno capito che attraverso l'utilizzo dei social media potevano raggiungere molte più persone. Ciò ha permesso loro di diventare un franchising nel settore delle onoranze funebri ed il più conosciuto d'Italia. Oggi *Taffo Funeral Services* è una moderna società di servizi, gestita secondo politiche manageriali serie e professionali ed è in grado di differenziarsi dai suoi concorrenti in maniera molto marcata grazie al tipo di comunicazione che quotidianamente ritroviamo sui loro profili social.³⁴

Già prima dei canali online, Taffo utilizzava un tono provocatorio all'interno dei messaggi inseriti nelle cartellonistiche ed appunto per questo già da quel momento faceva parlare di sé a livello locale. Poi successivamente quando Riccardo

³⁴ <https://www.taffofuneralservices.it/impresa-pompe-funebri-taffo/>

Pirrone, nel 2016 è diventato Social Media Manager di Taffo, il successo dei post dell'impresa è salito alle stelle.

Da qualche anno la società è stata scissa in due:³⁵

- *Taffo Funeral Services* gestito da Alessandro Taffo con sede centrale a Roma.;
- *Taffo G&C Onoranze Funebri*, gestita da Giacomo Taffo con sede all'Aquila, cugino del proprietario di Taffo Funeral Services.

Entrambi svolgono la stessa attività imprenditoriale, quella di agenzia funebre ma per motivi loro personali hanno deciso di dividersi in due.

Nel settore delle onoranze funebri sono rari e molto lenti i passi in avanti in termini di sviluppo ed accrescimento della propria immagine, ma Taffo è una realtà che ha aumentato nel tempo la propria brand awareness, ricevendo anche feedback positivi. Taffo ha evidenziato un forte orientamento alla crescita dell'attività imprenditoriale sul territorio nazionale. Ciò è dimostrato anche dalle attività di posizionamento sui motori di ricerca, effettuate mediante un attento studio delle keywords. Infatti, nel momento in cui si digita nel motore di ricerca Google il termine “onoranze funebri”, Taffo.it è il primo sito web che viene offerto.

³⁵ “*La storia di Taffo*”, articolo in MarketingStudio, <https://www.marketingstudio.it/la-storia-di-taffo/>

La crescita del business di Taffo è comprovata da un aumento del fatturato: nel 2019 TAFFO ha registrato un fatturato di 5,54 milioni di euro, con un crescita del 20% rispetto all'anno precedente (4,53 milioni).³⁶

3.2 LO STILE DI COMUNICAZIONE DI TAFFO

L'ascesa di questo franchising, come è già stato detto, è dovuto alla sua modalità di comunicare in maniera inusuale rispetto ai suoi competitor e grazie all'ironia, al *black humor* e le tecniche di *real time marketing* e *brand activism* che gli ha permesso di distinguersi.

Riccardo Pirrone che non si definisce né un influencer, né un imprenditore digitale, ma semplicemente un pubblicitario del digitale è riuscito a mettere in pratica ciò che Taffo aveva in mente già prima di inserirlo nel suo organico, in quanto l'impresa era già innovativa nel suo campo e Riccardo ha dato quella spinta in più per riuscire nel suo intento ed in maniera del tutto inusuale soprattutto per il settore in cui opera.

Tutto il linguaggio della politica comunicativa di Taffo è incentrato su un tono provocatorio, basato su un'ironia tendente al *black humor* al limite della sensibilità. Una comunicazione così forte regge grazie all'equilibrio tra il non andare nel banale e non urtare in maniera marcata gli animi delle persone.

³⁶ “*Taffo Funeral Services*”, articolo in Forbes, <https://forbes.it/eccellenza/taffo-funeral-services/>

Essere ironici in un tema delicato come la morte non è del tutto semplice, perché si può finire per essere odiati dalle persone a cui ci si rivolge per non essere stati delicati in momenti come la perdita di una persona. Taffo riesce ad evitare ciò perché il suo intento non è quello di sbeffeggiare, bensì di rendere meno pesante un tema particolare e riuscire a strappare un sorriso ai suoi interlocutori.

Va, inoltre, chiarito che questo tono divertente ed ironico è utilizzato solamente sui social per aumentare la *brand awareness*, mentre durante la loro attività caratteristica garantiscono professionalità e serietà, imprescindibili per un buon lavoro. I post ironici sui social network si devono collegare alla Taffo Funeral services che conta una media di oltre 165 mila followers su Instagram e oltre 250 mila sul profilo Facebook

Riccardo Pirrone ha dichiarato più volte che la strategia che li ha portati al successo era ed è basata sull'engagement che i profili social sviluppa e sulle visualizzazioni dei post. In un suo recente intervento all'interno di un corso di formazione per imprenditori ha sottolineato l'importanza del *brand activism*, come evoluzione della *customer centricity* perché, secondo lui, per entrare veramente in contatto con il cliente ed instaurare un rapporto con lui, è necessario mostrargli e parlargli di ciò che gli interessa, delle sue mancanze, dei suoi problemi e ciò che gli manca.

Al giorno d'oggi c'è molta sfiducia nella pubblicità perché le persone non ci credono più e non credono più alle storie costruite con una struttura da favola e

per questo le aziende sono costrette a cercare un modo alternativo per attirare l'attenzione ed entrare in contatto con le persone. Il modo migliore è quello di mettersi nei panni dei clienti target e capire quali sono le sue mancanze e il suo stato d'animo per riuscire a presentarsi come loro simili. In questo modo le persone sceglieranno tra i diversi brand, andando incontro a quelle imprese che si preoccupano dei loro stessi problemi e sostengono gli stessi valori, creando anche delle community di persone accomunate da queste stesse caratteristiche e interessi. Il consumatore, quindi, non comprerà più il prodotto migliore ma piuttosto quello che per lui rispecchia di più la propria personalità.

Il presupposto fondamentale è conoscere il cliente per potergli dare qualcosa di adeguato: esistono strumenti appositi per analizzarlo e studiarlo ed è un'attività che deve essere svolta come primo passo per poter comunicare con lui in maniera efficace. Una volta studiato il profilo del consumatore, per poter creare dei contenuti è necessario che questi siano coerenti anche con l'identità dell'impresa e del brand; quindi, non è possibile dare al cliente tutto ciò che vuole se in termini di valore non si abbraccia con l'ideologia dell'azienda.

Quando si parla di *brand activism*, Riccardo sottolinea più volte anche all'interno del suo blog, che bisogna portare qualcosa di concreto e non bastano le parole per essere credibile: “Siamo chiamati ad occuparci dei reali problemi che riguardano

tutti, ad avere fiducia in chi fa e non solo racconta. Abbiamo finalmente capito l'importanza di agire per generare un effetto positivo sulla collettività.”³⁷

Oggi, le persone non vogliono delle imprese fantasma che vendono semplicemente i loro prodotti, ma chiedono loro di uscire a volto scoperto e di guidare il cambiamento. Per farlo dovranno esporsi di fronte a tematiche sociali e dichiarare come la pensano, potrebbero perdere clienti, ma allo stesso tempo ne acquisiscono altrettanti che prima magari non avevano perché il consumatore non ci si rispecchiava e lo ignorava.

Un'altra tecnica importante utilizzata da Taffo nella propria strategia di comunicazione è il *Real Time Marketing*, ovvero la capacità dell'azienda di essere reattiva e veloce nel rispondere agli stimoli esterni, in modo non pianificato³⁸. I post che parlano di attualità sono quelli che fanno più parlare di sé e creano visibilità: momenti salienti per l'opinione pubblica, trattando tematiche che possono essere generiche come le elezioni o più settoriali come lo sport, il gossip o le serie tv.

Quando si adotta questa tecnica bisogna essere capaci di riuscire a collegarsi al brand e per creare questo legame possono essere utilizzati doppi sensi, oppure divulgare un pensiero che l'impresa ha su quella specifica tematica, dichiarando

³⁷ Pirrone R., “*Show me, don't tell me*”, articolo all'interno del blog online di Riccardo Pirrone, Luglio 2022

³⁸ Inside Marketing, giornale marketing, comunicazione e cultura digitale, <https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/real-time-marketing/>

una presa di posizione. In questo modo, inserendo nei post delle idee e dei pensieri che sono già presenti nelle menti dei lettori, questi si sentiranno appagati e capiti e, solitamente, il post verrà condiviso da tali persone.

È lo stesso social media manager di Taffo a sottolineare che la crescita non era premeditata, il loro studio era basato solamente sul come differenziarsi il più possibile dagli altri competitor e riuscire ad ottenere un'evoluzione, poi il black humor e i social media hanno fatto il resto.

La visibilità ha permesso loro di ottenere collaborazioni anche da importanti brand e strutturare il fenomeno del co-branding, come la recente collaborazione tra Taffo e Layla Cosmetics che hanno creato una mascara fornita all'interno di una confezione a forma di bara con incisa una frase provocatoria che riesce a spingere il cliente ad acquistarlo anche se i due brand operano in due settori del tutto differenti. Infatti Layla, operante nel settore del make-up e della cosmetica, ha scelto Taffo per incentivare le sue vendite che con tono ironico dice al cliente "potrebbe essere l'ultima mascara che proverai", questo perché se si riesce a trovare il giusto collegamento e il giusto contenuto che collega due settori, la politica comunicativa di Taffo è possibile applicarla in molte occasioni, creando engagement.

Figura III.1: Il mascara prodotto dalla collaborazione tra TAFFO e Layla Cosmetics



Fonte: profilo Instagram di Laylacosmetics

Mettendo insieme tutti questi elementi e tecniche Taffo è riuscito ad arrivare al proprio successo attuale. Di seguito alcuni dei post con maggior numero di mi piace e che hanno lasciato il segno.

Figura III.2: Post per le elezioni politiche



Fonte: profilo Instagram di Taffo Funeral Services

Nel post in questione, Taffo gioca sul doppio senso delle parole per trasmettere ai cittadini l'importanza del voto e del loro ruolo nelle questioni politiche, senza abbandonare il loro settore di appartenenza, ovvero quello delle bare e delle urne.

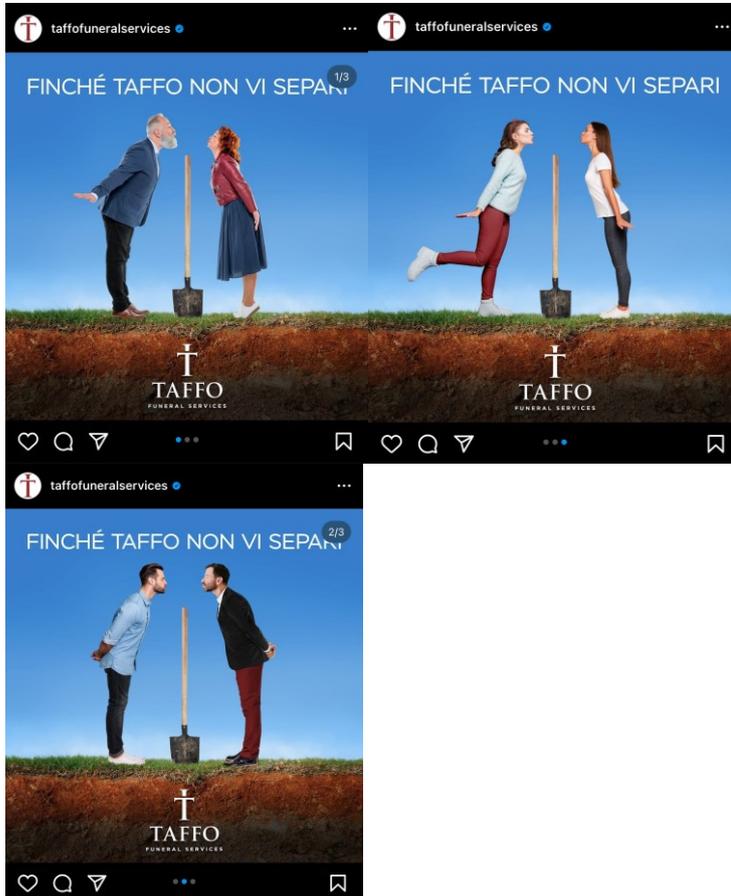
Figura III.3-4: Post di cordoglio per la morte della regina Elisabetta



Fonte: profilo Instagram di Taffo Funeral Services

Nel giorno della morte della regina Elisabetta, le aspettative degli utenti per il post di Taffo erano alte: Riccardo Pirrone, nonostante si è fatto attendere un giorno e con molta ansia da prestazione, è riuscito come sempre nel suo intento. Questo ci mostra anche come Taffo è riuscito a creare una grande community sempre attiva.

Figura III.5-6-7: Post per San Valentino e la sensibilizzazione contro l'omofobia



Fonte: profilo Instagram di Taffo Funeral Services

In questo post, Taffo oltre ad augurare un buon San Valentino ad ogni tipo di coppia sottolinea la loro continua lotta contro l'omofobia, portando alti i loro valori.

Figura III.8: Post con riferimento alla serie TV Squid Game



Fonte: profilo Instagram di Taffo Funeral Services

Nella figura III.8, l'agenzia funebre cerca di aumentare le proprie views, facendo ironia con la serie tv più guardata di quel periodo.

Figura III.9: Sensibilizzazione della donazione degli organi



Fonte: profilo Instagram di Taffo Funeral Services

Post per diffondere l'importanza di alcuni gesti, come la donazione degli organi e Taffo lo fa aggiungendo il loro solito pizzico di Ironia.

Figura III.10: La presa di posizione di Taffo



Fonte: profilo Facebook di Taffo Funeral Services

Quest'ultimo post, riguarda la loro presa di posizione di fronte ad un argomento e dichiarano che il loro comportamento non è uno schieramento politico ma bensì il portare avanti delle idee e dei valori cari. È uno dei post che ha accumulato più clamore, in cui accusano pubblicamente i partecipanti al congresso delle famiglie. Ha avuto un seguito di critiche e molti mi piace allo stesso tempo.

Il tipo di comunicazione che viene messo in atto non è destinato ad aumentare il fatturato e le vendite, ma piuttosto farsi conoscere, creare una community e trasmettere dei valori, poi successivamente se ciò che si crea piace all'utente, quest'ultimo rifletterà se scegliere Taffo o un'altra agenzia funebre se ne avrà bisogno. In molti si chiedono se tutto questo far parlare di sé abbia un riscontro in termini di guadagni o servi soltanto a livello di immagine senza avere successo nel campo.

A smentire questi dubbi ci sono i numeri che parlano chiaro, come è successo ad Ancona dove l'apertura di Taffo ha raggiunto livelli di fatturato superiore rispetto ad altre agenzie di onoranze funebri storiche costituite nel territorio da molto tempo.

A parte i numeri, soltanto con il tempo si potrà verificare con chiarezza quale sarà il destino di Taffo, per adesso la loro crescita è costante e funziona bene, ma potrebbe verificarsi un fuoco di paglia o diventare ancora più grande.³⁹

Inoltre, come in tutte le cose che hanno una certa visibilità, nel momento in cui Taffo ha preso una posizione di fronte a diversi temi, sposando dei valori, ha smosso diverse critiche che derivano da coloro che la pensano diversamente e sui social si sono trasformati in *haters*, commentando negativamente ogni loro post.

Critiche a cui Taffo dà poca importanza, perché nel momento in cui porta avanti una comunicazione con molte cause, il loro obiettivo non è soltanto fare black humor ma credere in valori importanti e nel momento in cui i suoi interlocutori non si riconoscono in questi è bene che prendano delle distanze, anche se ciò vuol dire perdere dei clienti.

³⁹ “La storia di Taffo”, articolo in MarketingStudio, Op. Cit.

3.3 VANTAGGI PER GLI AFFILIATI NEL FRANCHISING TAFFO

Il settore delle onoranze funebri a crea di per sé un ulteriore vantaggio per gli affiliati perché è un ambito che non conosce crisi ed ottimo per investire anche se non si hanno grandi capitali a disposizione. Nel caso specifico, nell'ambito del franchising Taffo, l'impresa franchisor garantisce agli affiliati supporto costante in diversi ambiti, già approfonditi nel primo capitolo, quali ad esempio l'affiancamento all'avvio dell'attività, la formazione per fornire i servizi e per la gestione dell'attività, costanti corsi di formazione e incontri con tutto il team Taffo.

Oltre a questi vantaggi, Taffo garantisce ed offre il nome del proprio brand conosciuto ed affermatissimo in tutto il territorio nazionale. Per la comunicazione è la casa madre ad occuparsene, sia a livello nazionale sia creando delle specifiche attività pubblicitarie e di comunicazione a livello locale specifiche per ogni zona d'azione. Il successo di Taffo, è riconducibile alla strategia di comunicazione, con particolare riferimento alla presenza sui social media, che sta permettendo di ampliare la copertura territoriale nazionale aprendo nuove sedi in Italia; attualmente, infatti, Taffo opera a Roma, Ancona, Bologna, Vicenza, Torino, Imola, Cattolica, Mantova, Potenza e Verona. I social non hanno influito, hanno proprio creato il posizionamento di Taffo, con un' identità del tutto differente da tutte le altre agenzie funebri. Questo perché visto il grande successo locale che hanno riscosso a Roma e la crescita del fatturato hanno permesso loro di

trasformarsi in un franchising, rispettando tutti i requisiti del caso visti nel primo capitolo. In questo modo sono diventati operativi con un ampio raggio d'azione.

I franchisee non si devono preoccupare di farsi conoscere, non è la loro priorità perché i contenuti pubblicati sui social dalla casa madre riescono a raggiungere milioni di persone ogni settimana. Alessandro Taffo, in un'intervista rilasciata per FranchisingCity, sottolinea che non si tratta soltanto di parole, ma di fatti concreti riscontrabili con i dati che il loro sito web ha fornito:⁴⁰

- Visitatori unici mensili da traffico organico commerciale: circa 125mila/mese;
- Media pagine viste: circa 3 per ogni utente che visita il sito Web;
- Parole chiave commerciali in prima pagina di Google: circa 4 mila.

Entrare a far parte di Taffo significa prendere parte ad un'impresa già ben collaudata e molto conosciuta.

Il successo ha portato ad ampliare anche i servizi offerti dagli affiliati ai suoi clienti, come la Taffo Pet: la possibilità di creare un vero funerale anche per gli animali a quattro zampe oppure la diamantificazione delle ceneri, creando così un diamante per portare il defunto sempre con sé.

⁴⁰ Intervista ad Alessandro Taffo per FranchisingCity, <https://franchisingcity.it/franchising-news/taffo-un-business-sicuro-come-la-morte/>

CONCLUSIONI

Parlando di Taffo, la prima cosa che risale alla mente sono i post ironici sui profili social, ma il presente elaborato mostra come dietro a tale ironia ci sia uno studio approfondito del contenuto del messaggio che si vuol comunicare e di come questo possa far raggiungere alti risultati, fino alla creazione di un franchising di successo.

Si è iniziato con uno studio approfondito della creazione di una rete franchising, mostrando quali sono i punti salienti su cui puntare, come la comunicazione, tutti gli obblighi di legge a cui adempiere e i divieti in cui evitare di cadere per non andare incontro a provvedimenti giudiziari. Si è, inoltre, dimostrato il crescente interesse nei confronti di tale formula, testimoniato dall'ingresso di nuovi franchisor e l'entusiasmante domanda dei franchisee di entrarne a far parte.

Si è analizzato, successivamente, il ruolo della comunicazione e come questa possa essere utilizzata adeguatamente; gli enormi vantaggi portati dalla rivoluzione digitale che hanno permesso di raggiungere molte più persone rispetto ai tradizionali strumenti comunicativi ed aumentare la brand awareness di un'impresa, in particolar modo di un franchising.

È emerso chiaramente come nello studiare un caso concreto come Taffo, abbia potuto far emergere con dati chiari la possibilità di crescita e la massima differenziazione dai competitors derivante dal buon utilizzo dei social media ed un'inusuale politica comunicativa.

Adottando uno stile comunicativo fuori dal comune, Taffo non ha ancora delle precise certezze sul suo futuro, ma si concentra maggiormente sul presente e sul far funzionare il loro modo di operare, creando anche un *community* che raccolga più persone possibili.

BIBLIOGRAFIA

- Camera di Commercio industria artigianato e agricoltura di Torino, “*Il franchising*”, 2005
- Dassi A. “*Il contratto di franchising*”, Cedam, Padova, 2006
- Devasini P. “*Il sistema franchising*”, RCS Libri, Milano, 1990
- Ferrero G. “*Marketing e creazione del valore*”, G. Giapichelli editore, Torino, 2018
- Gallo A. “*Il digitale nel franchising, valore per gli affiliati*” Markup, 2015
- Gazzetta Ufficiale n.120, Legge 6 Maggio 2004, n.129
- Graffione E. “*Quello che non si dice nel franchising*”, Markup 310, 2022
- Ippolito S. “*Le nuove sfide del franchising 2.0*”, Rivista Largo Consumo, 2016
- Lambin J.J. “*Marketing strategico e operativo: Market-driven management*”, McGraw-Hill, Milano
- Maffettone S. “*Sostenibilità D. Le conseguenze della rivoluzione digitale nelle nostre vite*” Il Mulino, 2021
- Mandelli A., Piancatelli C., Arbore A. “*Il marketing digitale come motore della digital transformation*”, micro¯o marketing Milano, 2022
- Martinello P., “*Trasparenza del marketing digitale e tutela dei consumatori*” Micro, Milano 2020
- Pautasso F. “*Stato del franchising in Italia*”, Largo Consumo, 2019
- Ravazzi C., “*Franchising: affiliarsi conviene?*”, Franco Angeli editore, 2013

SITOGRAFIA

Il know-how nel franchising, www.assistenza-legale-impres.it

Aprire in franchising <https://trainingfinanziario.com/aprire-in-franchising/>

Storia del franchising in Italia <https://www.assofranchising.it/il-franchising.html>

Franchising e comunicazione <https://www.reting.it/franchising-pubblicita-e-comunicazione/>

Decreto Legislativo n. 145 <https://www.normattiva.it/>

Non si vive solo di Facebook <https://azfranchising.com/non-si-vive-di-solo-facebook/>

Taffo Funeral Services <https://www.taffofuneralservices.it/>

La storia di Taffo <https://www.marketingstudio.it/la-storia-di-taffo/>

Articolo Forbes su Taffo <https://forbes.it/eccellenza/taffo-funeral-services/>

Intervista ad Alessandro Taffo <https://franchisingcity.it/franchising-news/taffo-un-business-sicuro-come-la-morte/>