



## l'opinione

di Danilo Fatelli

# Nel retail l'associazionismo supera il franchising

L'economista americano Jeremy Rifkin, in un suo libro sulla new economy, attribuisce al franchising il ruolo di motore del passaggio dall'economia del possesso a quella dell'accesso. A me, più modestamente, il franchising appare come la naturale evoluzione della funzione di ingrosso e logistica primaria impersonata dai concessionari e dai grossisti che, dall'inizio dell'era industriale, hanno costituito l'anello di integrazione fra produzione e mercato, garantendo la copertura del territorio. A misura che la produ-

zione industriale si convertiva alle teorie di marketing, con il consumatore al loro centro e l'identificazione dei prodotti si trasferiva dal "marchio di fabbrica" alla marca, si veniva affermando la necessità di accompagnarla con gli strumenti del suo marketing mix fino al consumatore e quindi sul punto di vendita.

In questo passaggio l'ingrosso degli imprenditori indipendenti non serviva più alle finalità dell'industria di marca e fu progressivamente abbandonato, mentre le proprie reti di logistica e vendita erano meno efficaci della distribuzione moderna, alle sue origini. Inizia così il lungo percorso del franchising, leva strategica dello sviluppo industriale, fondata sul binomio marca/insegna. Nel frattempo, la distribuzione veniva affermando la sua dimensione industriale anche nel settore alimentare, trasformando le sue insegne in marchi il cui valore di servizio veniva percepito dai consumatori al di là di quello dei prodotti che offriva. Si creano così le premesse della nascita del franchising della distribuzione che però, fin dalla sua nascita, trova la strada intralciata dall'associazionismo che ha una storia più antica, forti matrici sociali e in parte deriva dagli stessi progenitori del sistema distributivo industriale: i grossisti.

## Rischio d'impresa

Il franchising nella distribuzione, a differenza di quello di prodotto, assume un ruolo tattico, complementare, di integrazione marginale delle reti di vendita diret-

te. In teoria è escluso a priori dal commercio associato, anche se alcuni gruppi di origine grossista, ma anche di matrice associativa, sono percorsi dalla voglia di trasformare i propri associati in clienti franchisee, almeno nei comportamenti nel punto di vendita.

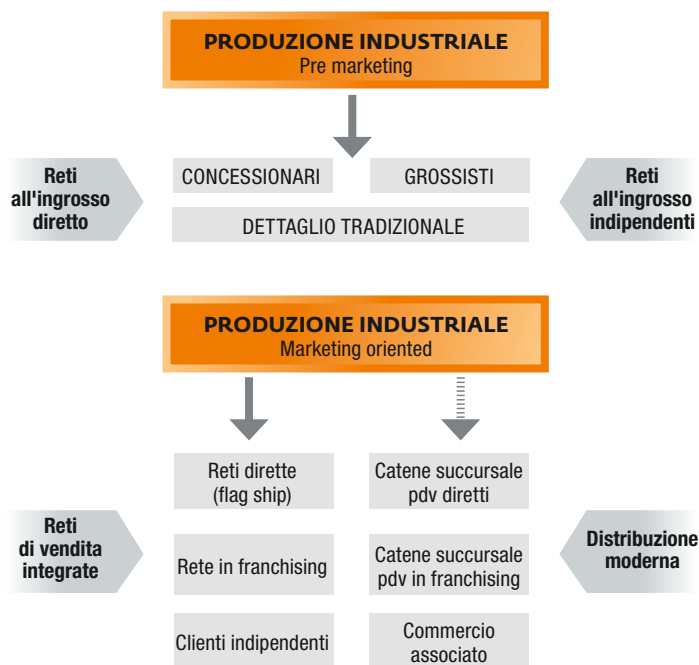
Al franchising nella distribuzione è riservato il compito di contenere il rischio location, affidando ai franchisee il compito di sfidare quelle più problematiche e il costo del lavoro puntando sull'imprenditorialità della gestione del punto di vendita gestito dal franchisee.

Un esempio importante di osmosi tra franchising e associazionismo è quello avvenuto alla fine degli anni '90 con la fusione fra Carrefour e Promodès che ha fatto di Carrefour, insegna leader degli iper francesi, un protagonista della distribuzione mondiale. La trasformazione degli ex grossisti di Promodès in franchisee, ancora oggi presenti nell'organizzazione, gli permise di coprire in un sol colpo tutti i segmenti di punto di vendita e il territorio nazionale.

La nascita di filiere integrate (grazie soprattutto all'outsourcing) distributori/produttori nel tessile/abbigliamento, in quella dei prodotti per la casa e altre, inverte e annulla le due matrici del franchising – quella di prodotto e quella di punto di vendita – e il loro ruolo riaffermando l'imperativo che governa l'economia dell'ultimo mezzo secolo: se si ha una marca è più importante vendere che produrre.

## Lo sviluppo delle reti di vendita

### raffronto tra associazionismo e franchising



Fonte: elaborazione dell'autore