

# L'ingrosso nel nuovo contesto di mercato



Bologna, 18 febbraio 2020

# Le quattro discontinuità commerciali: *dal commercio 1.0 all'omnicanalità 4.0*



1.0

**Anni Trenta**

Nascita della distribuzione moderna con l'avvento dei Supermercati



2.0

**Anni 70-80**

Diffusione delle grandi strutture di vendita come gli Iper e le GSS



3.0

**Anni 90**  
Avvento dell'E-Commerce



4.0

**Anni Dieci – XXI secolo**  
Arrivo dell'Omnicanalità



# Evoluzione strutturale del commercio all'ingrosso

- La *rigidità* di certe classificazioni ufficiali del settore ostacola l'analisi e la precisa individuazione delle principali tendenze evolutive che caratterizzano la distribuzione all'ingrosso
- Il settore del commercio all'ingrosso è sempre più **difficile da inquadrare: questa complessità è legata in modo particolare a tre fattori**

Ampiezza ed eterogeneità dell'offerta rappresentata

Tendenza dell'industria a integrarsi a valle

Tendenza della GDO a integrarsi a monte

**Il contenuto della funzione di ingrosso NON è stabile ma soggetto a mutamenti anche profondi** dovuti all'evoluzione strutturale ed operativa dell'industria e del dettaglio



# I confini settoriali dell'ingrosso

- Il ruolo economico del grossista specializzato è quello di **fornire a chi sta sotto/sopra nella filiera un servizio efficace ed efficiente, in termini di costi e qualità**
- I confini dell'attività dei grossisti nei differenti settori dipendono sia dalla **concorrenza verticale, con produttori e dettaglianti**, sia dalla **competizione orizzontale, tra grossisti tradizionali e innovativi**
- La crescente competizione ha attivato nuovi processi d'integrazione che hanno costretto i grossisti ad un continuo **riesame dei servizi offerti per mantenere una propria posizione remunerativa nei canali di distribuzione**



# Le principali funzioni svolte dal grossista tradizionale

1. La copertura del mercato
2. La penetrazione in nuovi mercati
3. Lo stoccaggio della merce
4. Il frazionamento delle partite
5. La selezione dei fornitori
6. La formazione degli assortimenti
7. La produzione di informazioni per la filiera
8. Il finanziamento delle attività commerciali



# Vantaggi e svantaggi del ricorso al grossista indipendente

- I produttori che utilizzano i servizi offerti dall'ingrosso **ottengono i seguenti vantaggi:**

- **trasferiscono a terzi la complessità della gestione** e i rischi dei rapporti con i distributori al dettaglio/utilizzatori
- **riducono il fabbisogno finanziario**
- **aumentano la velocità di rotazione** del capitale investito

- L'impiego dei grossisti ha, per contro, anche **alcuni svantaggi:**

- **minore grado di controllo del mercato**, data la mancanza di informazioni affidabili e tempestive sul consumatore/utilizzatore e sulle strategie dei concorrenti
- **minore controllo delle politiche di marca** e di trade marketing



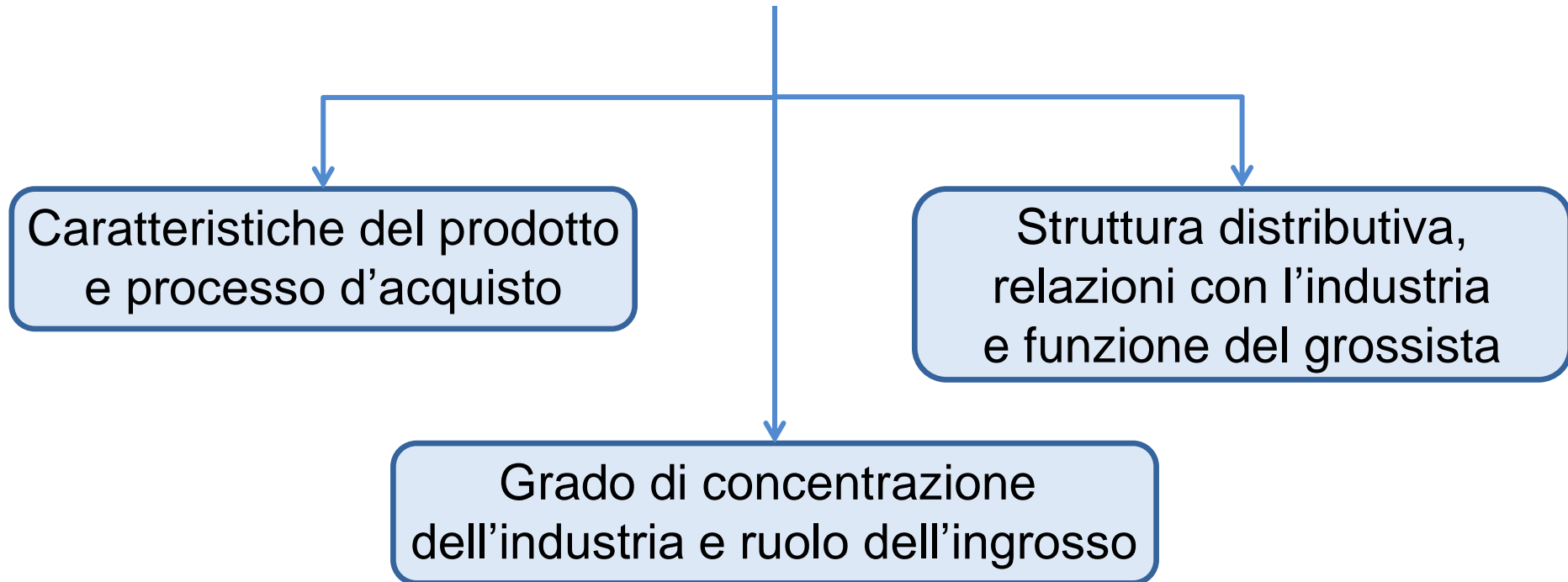
# Il ruolo economico del grossista risente delle dinamiche di filiera

- L'attività di ingrosso è molto condizionata dalle trasformazioni che hanno modificato la struttura produttiva e distributiva e dai conseguenti comportamenti competitivi delle imprese industriali e commerciali



# Schema metodologico di valutazione dell'importanza rivestita dall'ingrosso nei diversi settori

## *Gli aspetti rilevanti*



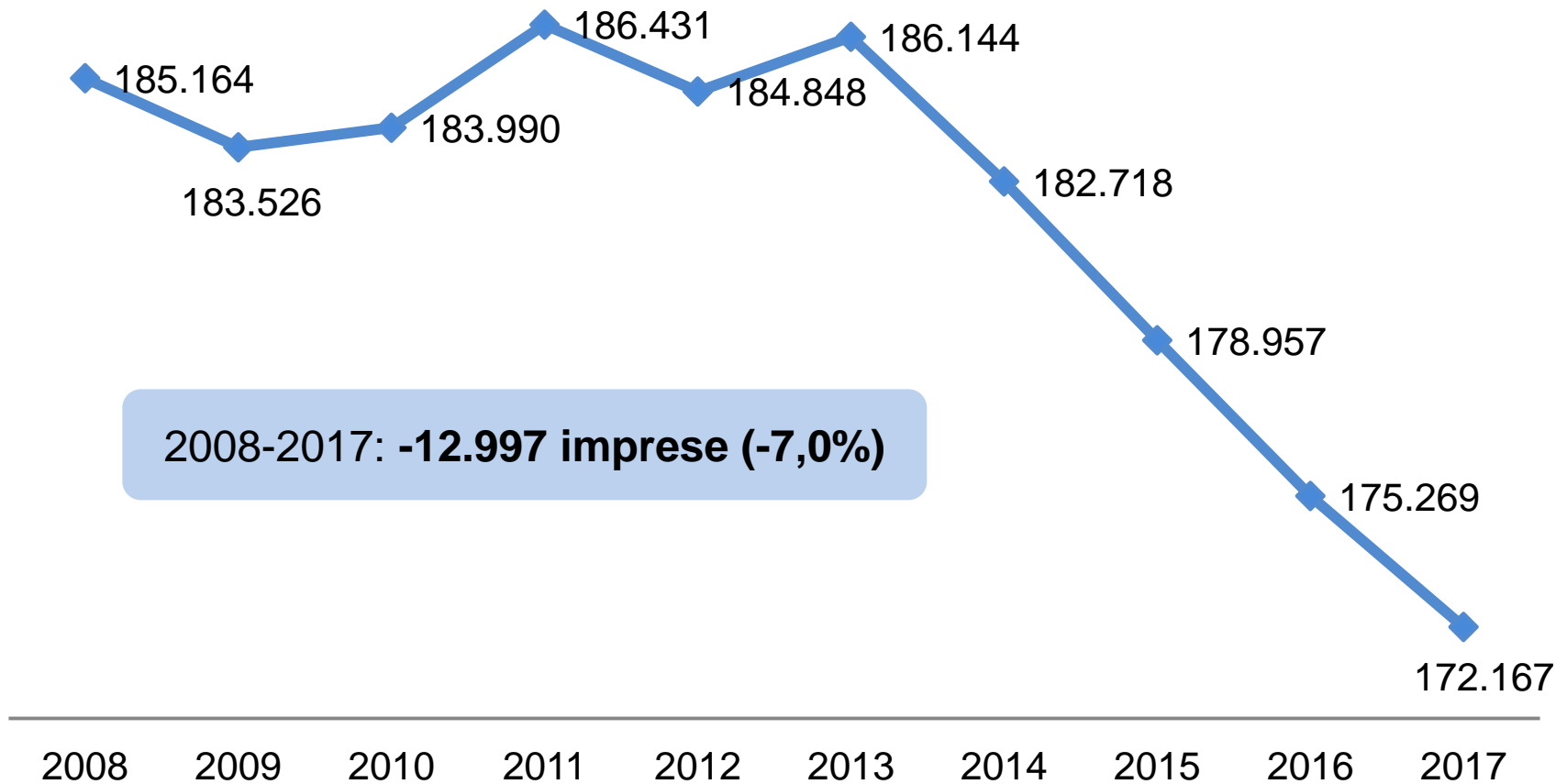
**Quali prospettive per l'ingrosso?** L'esercizio specialistico della funzione di ingrosso dipende da questi tre aspetti



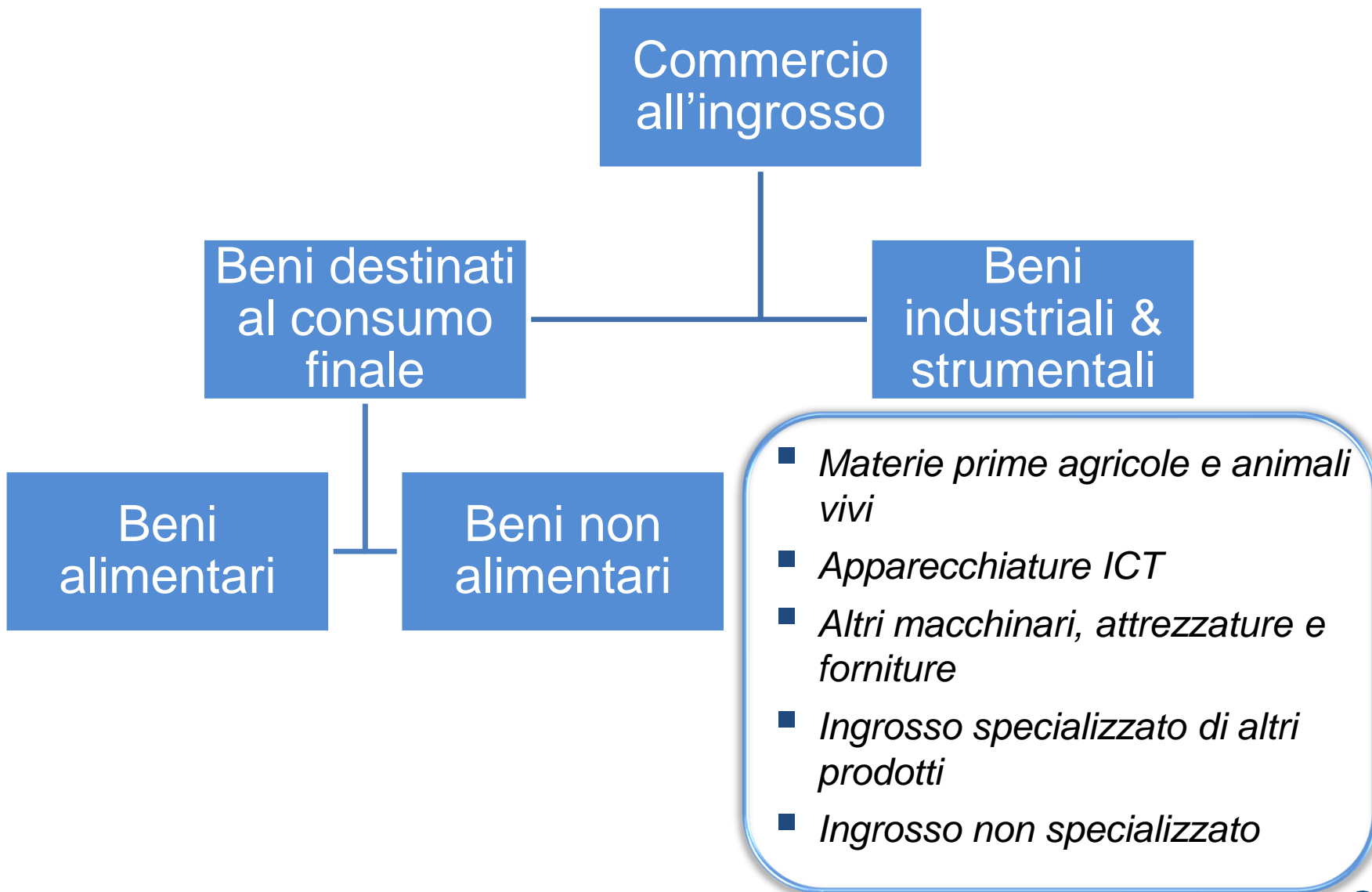


# Dinamica strutturale del commercio all'ingrosso in Italia

Numero imprese (escluso autoveicoli, motocicli e intermediari)

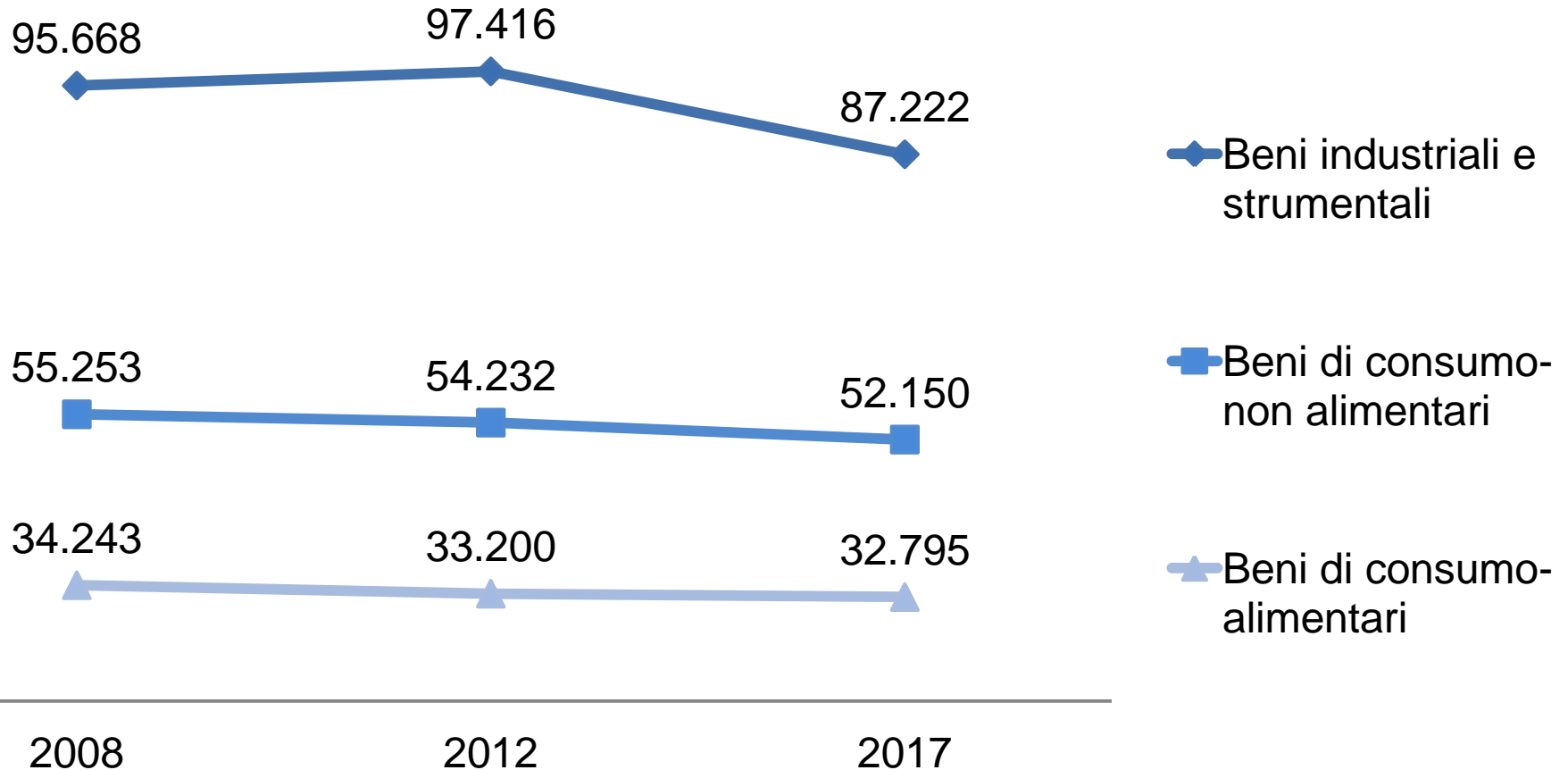


# Distribuzione all'ingrosso: un primo inquadramento per macro-settori

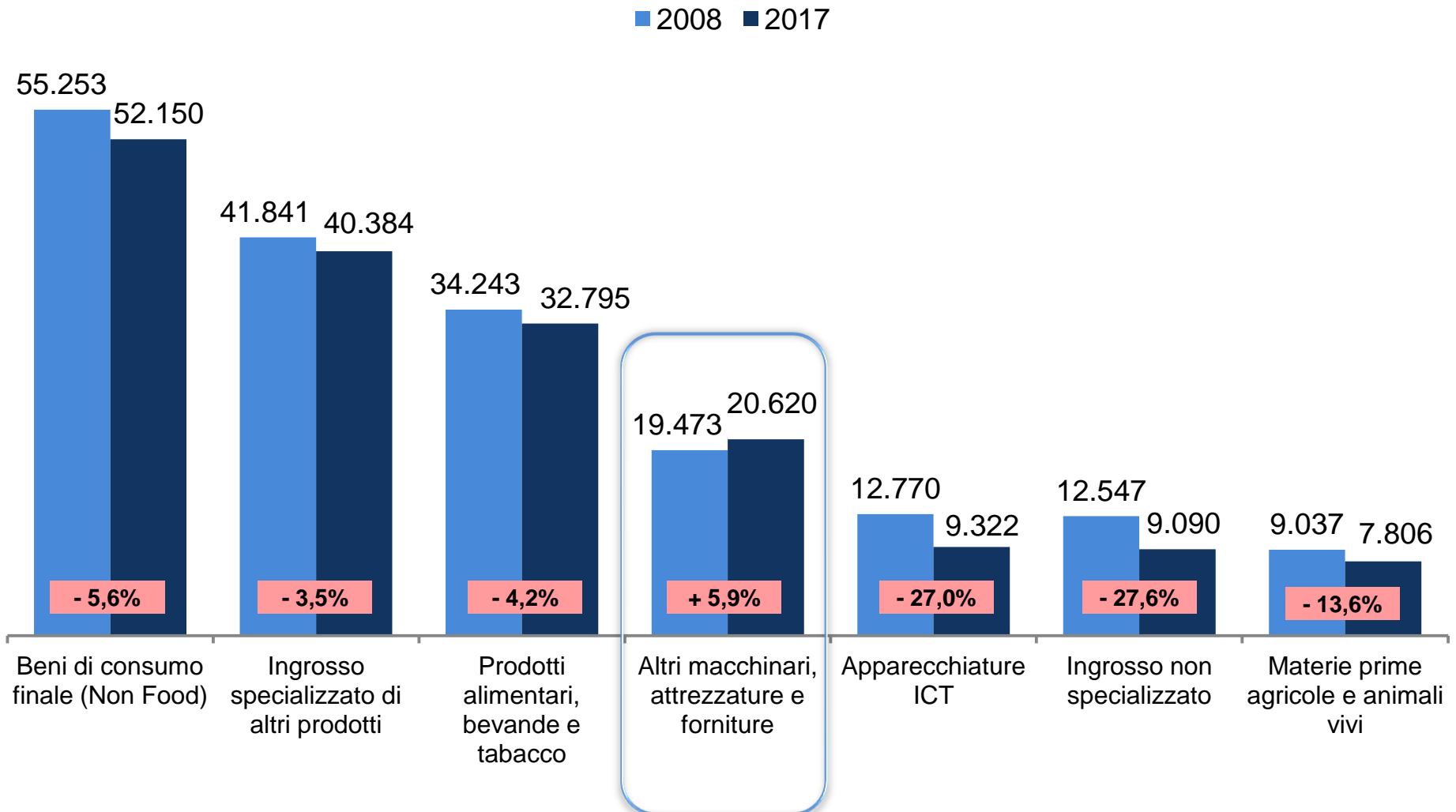


# Dinamica del commercio all'ingrosso nei diversi comparti negli ultimi 10 anni

## Numero imprese attive - totale ingrosso

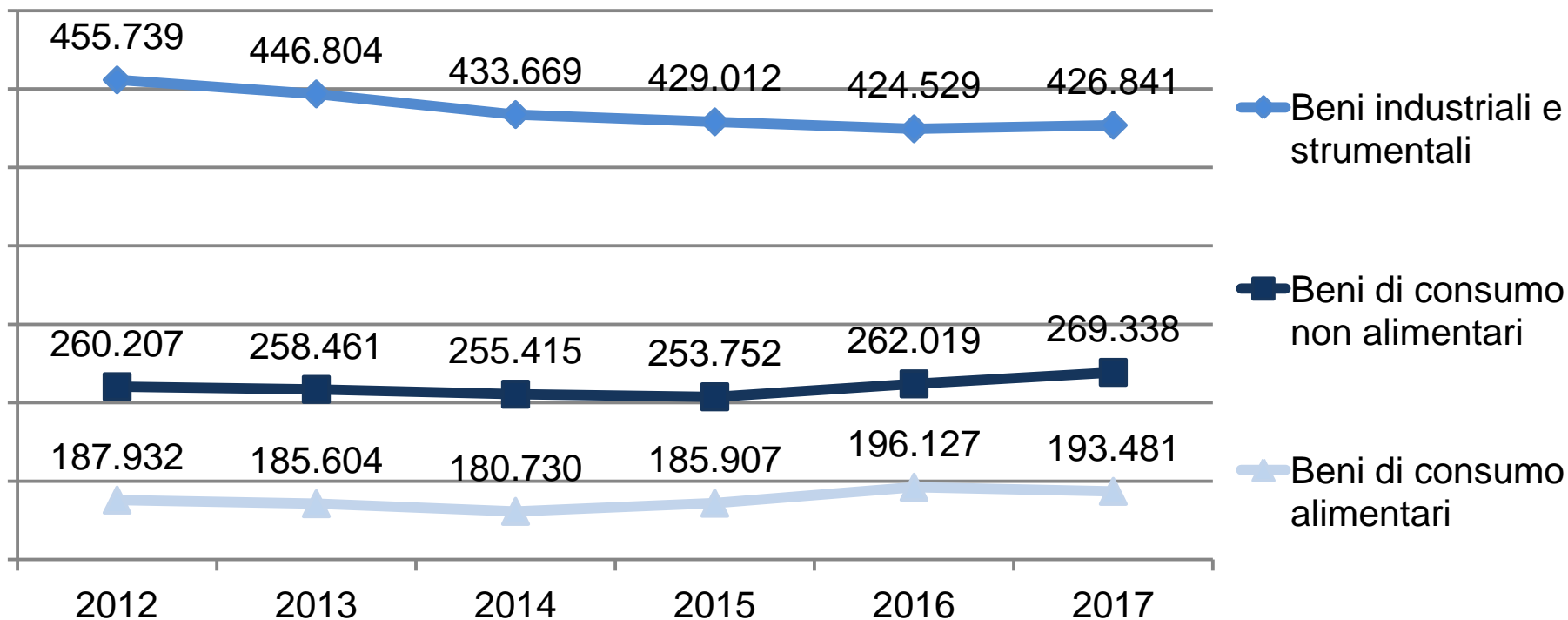


# Numero delle imprese all'ingrosso nei diversi comparti: dinamica 2008-2017



# Dinamica 2012-17 del numero di addetti per impresa grossista

**Addetti (valori medi annui)**



Numero medio addetti per impresa	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Beni di consumo alimentari	5,7	5,5	5,4	5,5	5,7	5,9
Beni di consumo non alimentari	4,8	4,7	4,8	4,9	5,1	5,2
Beni industriali e strumentali	4,7	4,6	4,5	4,6	4,8	4,9



# Evoluzione della distribuzione all'ingrosso in Italia

- Negli ultimi 30/40 anni, **le principali peculiarità evolutive dell'ingrosso** sono state due:
    - **la maggiore specializzazione funzionale** nell'area dei servizi di intermediazione offerti dagli *specialisti*
    - **la progressiva terziarizzazione delle funzioni estranee alla gestione caratteristica**
  - Nel periodo 2012-2017, si è assistito ad una **differente dinamica** che non ha messo in discussione la funzione economica svolta dall'ingrosso tradizionale, ma ne ha significativamente intaccato la struttura
- In questi ultimi anni l'ingrosso ha perso consistenza soprattutto dove sembrava più *protetto*: **il ridimensionamento del numero degli specialisti** è stato più accentuato nei mercati *BtoB*



# Quali sono stati i fattori di cambiamento che hanno contribuito a generare questo impatto sul settore?

- La profonda discontinuità che ha attraversato l'ingrosso è sempre stata associata alle **strategie di integrazione verticale** delle imprese industriali e soprattutto della GDO → **per questo si parlava di *crisi del grossista***
- Per contro, la fuoriuscita dal mercato di circa 13.000 operatori specializzati nel decennio 2008-2017 appare invece soprattutto riconducibile ai **riflessi prodotti dalla persistente dinamica economica** che ha caratterizzato in modo particolare i mercati nazionali del *business to business*
- Il recente impatto strutturale subito dall'ingrosso è imputabile più a **problemi competitivi/economici/capacità di resistenza dei settori a monte** (→ riduzione delle PMI ...) che non alle minacce portate dalle integrazioni verticali di filiera
- In molti comparti di attività si è assistito ad una vistosa **polarizzazione strutturale e di performance**



# Sulla più recente evoluzione dell'ingrosso in Italia

- Le modifiche di assetto dell'ingrosso appaiono sempre più legate alle **criticità emergenti incontrate dai clienti/fornitori target** che non ai processi di **razionalizzazione strutturale/concentrazione dei settori** che stanno a monte e a valle



- I più importanti riassetti strutturali dell'ingrosso generati dalle **integrazioni verticali discendenti** si sono già realizzati

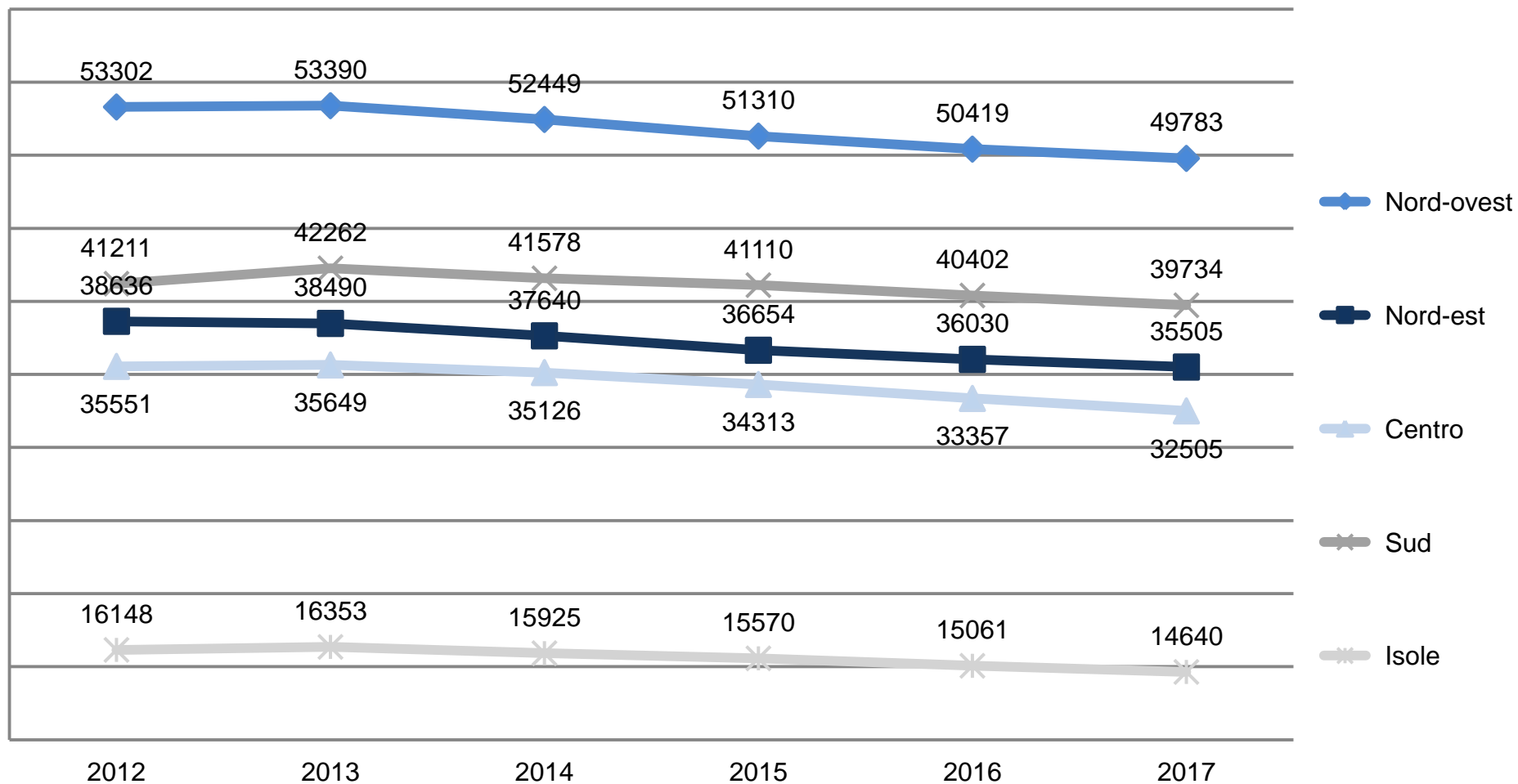


- Anche sul fronte dello **sviluppo verticale della GDO**, quello che doveva avvenire come integrazione della funzione di ingrosso **si è già concretizzato da molti anni**





# Dinamica 2012-2017 delle imprese dell'ingrosso per area geografica



# Dinamica del numero di imprese dell'ingrosso per macro-settore e area territoriale

Area geografica	Beni di consumo alimentari		Beni di consumo non alimentari		Beni industriali	
	N. Imprese 2017	Saldo 2012-2017	N. Imprese 2017	Saldo 2012-2017	N. Imprese 2017	Saldo 2012-2017
Nord-ovest	6.695	-80	14.897	-682	28.191	-2.757
Nord-est	5.795	-66	9.976	-786	19.734	-2.279
Centro	5.837	-235	11.312	-547	15.356	-2.264
Sud	9.913	-17	12.394	<b>264</b>	17.427	-1.724
Isole	4.555	-7	3.571	-331	6.514	-1.170
<b>Totale Italia</b>	<b>32.795</b>	<b>-405</b>	<b>52.150</b>	<b>-2.082</b>	<b>87.222</b>	<b>-10.194</b>



# Densità distributiva dell'ingrosso per macro-settore e area territoriale - 2017

Area geografica	Beni di consumo alimentari		Beni di consumo non alimentari		Beni industriali	
	N. Imprese/ 100kmq	Variatz. 2012-2017	N. Imprese/ 100kmq	Variatz. 2012-2017	N. Imprese /100kmq	Variatz. 2012-2017
Nord-ovest	11,55	-1,2%	25,71	-4,4%	48,65	-8,9%
Nord-est	9,35	-1,1%	16,10	-7,3%	31,84	-10,4%
Centro	10,00	-3,9%	19,39	-4,6%	26,32	-12,8%
Sud	13,53	-0,2%	<b>16,92</b>	<b>+2,2%</b>	23,79	-9,0%
Isole	9,15	-0,2%	7,17	-8,5%	13,08	-15,2%



# Principali fattori di crisi dell'ingrosso nel largo consumo

- Nei mercati del largo consumo, la perdita di rilievo economico dell'ingrosso è riconducibile a tre fattori:
  - **l'integrazione a valle dei produttori** per alimentare e controllare più direttamente le strategie di marca;
  - **l'affermazione dei punti vendita della Grande Distribuzione e della Distribuzione Organizzata**, le cui Centrali acquistano direttamente dai produttori e non si avvalgono più in misura significativa dei servizi offerti dall'ingrosso tradizionale;
  - **la conseguente, progressiva riduzione della distribuzione tradizionale**, che rappresenta il segmento di clientela più importante che potrebbe ancora rivolgersi ai grossisti per i propri approvvigionamenti



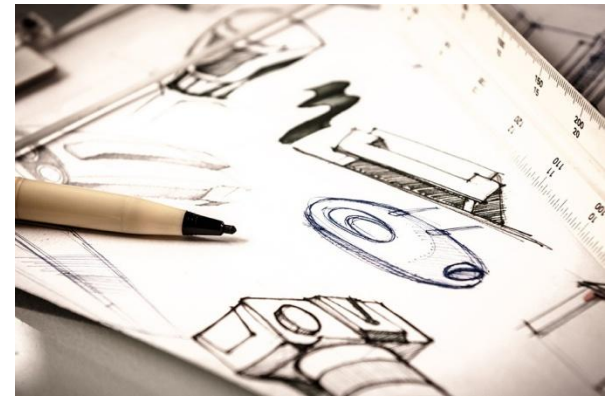
# Evoluzione della distribuzione all'ingrosso in Italia

- Per i beni destinabili al consumo finale, **emerge una forte interdipendenza tra l'evoluzione del commercio al dettaglio e lo sviluppo dell'ingrosso**
  - In un contesto ad **alta frammentazione distributiva** con **prevalenza di imprese di piccole-medie dimensioni**, si conferma la centralità della funzione specialistica del grossista e la non-convenienza ad integrare questa attività
- Questi due fattori hanno contribuito a **“proteggere” il ruolo dello *specialista***



# Efficienza dell'ingrosso indipendente e integrazione verticale dell'industria e della GDO

- L'ingrosso rischia di essere “*saltato*” soprattutto quando è inefficiente → **costi & prezzi troppo elevati e/o di servizi inadeguati**
- **L'Integrazione Verticale ha sempre rappresentato una minaccia per il grossista** ed è parte essenziale del funzionamento del meccanismo competitivo nel mercato intermedio
- Questa minaccia costringe i grossisti a **ricercare SEMPRE il miglior mix «prezzi – merci – servizi»** ovvero la massima efficienza nella produzione della funzione specialistica



# Le differenti posizioni competitive dell'ingrosso

Prospettive di crescita dei grossisti			
Segmenti di mercato	Beni di consumo alimentare	Beni di consumo non alimentare	Beni industriali & strumentali
Dettaglio tradizionale	- - -	- - -	
Grande distribuzione	- -	- - -	
Ho.re.ca	++	++	
Utilizzatori professionali			+++

Posizione competitiva critica: - - -

Posizione competitiva buona: +++



# Fattori di crisi per il grossista come operatore indipendente

- Il processo di modernizzazione e la relativa concentrazione commerciale hanno permesso di sfruttare **consistenti economie di scala nella produzione interna della funzione di ingrosso** da parte prima della GD e poi anche della DO
- Per l'IDM non è di norma conveniente integrare la funzione in questione e lavorare con un canale corto, tuttavia, **i maggiori costi che derivano dalla produzione interna della funzione di ingrosso possono assumere la natura di costi di marketing**





# Le reazioni degli specialisti

- Al grossista specializzato non è restato che **adeguare il servizio alle mutate esigenze degli utilizzatori**, con soluzioni che aumentano l'efficacia commerciale e l'efficienza operativa

## Innovazioni organizzative

*(gruppi di acquisto tra grossisti)*



## Innovazioni di prodotto



## Nuove configurazioni dell'offerta commerciale

*(integrazione della fase di dettaglio o di talune funzioni di marketing del produttore, fino a una strategia di branding con marche proprie ...)*



# I principali fattori di rinforzo dell'ingrosso tradizionale

Maggiore specializzazione funzionale

*Terziarizzazione* delle funzioni non strategiche

Personalizzazione del servizio e specializzazione del *trade* con prodotti molto differenziati

Passaggio da reti dirette ad agenti/grossisti per il dettaglio tradizionale

Presenza delle PMI «bisognose» di intermediazione specialistica



# La *mobilità* del grossista di fronte agli attacchi verticali

- **L'innovazione di prodotto nell'ingrosso di norma NON è originata da stimoli interni al settore, ma è quasi sempre correlata a fenomeni evolutivi dei settori a monte/valle con cui si mette in discussione il ruolo dello *specialista***



- **Il grossista italiano ha dimostrato notevole capacità di adattamento e di reazione di fronte all'attacco frontale portato al suo ruolo nell'ambito dei moderni canali di distribuzione**



# Quali prospettive per l'ingrosso?

- Si impone un **approccio innovativo al mercato** non solo nelle tradizionali attività di raccordo logistico ma soprattutto **nelle funzioni di marketing & di assistenza e consulenza per i propri clienti**
- Il futuro dipende dalla capacità di sviluppare le innovazioni che sono richieste da produttori e dettaglianti/utilizzatori, nonché **dall'adozione di soluzioni organizzative in grado di liberare economie di costo e «proteggere»** così la funzione specialistica
- La **solidità finanziaria** ha ricoperto e ancora di più ricoprirà un ruolo-chiave nel *grossismo*



# Alcuni profili di sviluppo dell'ingrosso

- I grossisti tradizionali e quelli con vendita al dettaglio stanno cercando di **crescere di dimensione e sviluppare soluzioni organizzative per riuscire ad operare in logica multicanale**
- I grossisti con reti di vendita consistenti e capillari stanno tentando di **aumentare l'area servita** (superando la *soglia regionale*)
- I distributori all'ingrosso di minori dimensioni devono puntare verso **una più spiccata forma di specializzazione per canale**
- Una parte di queste imprese sembra destinata a mutare la propria struttura operativa per **riqualificarsi prevalentemente come operatore logistico**, sfruttando anche la vicinanza e le analogie tra i due *modelli di business*



# La capacità di resistenza dell'ingrosso

- Secondo la visione prevalente, l'evoluzione dei canali distributivi avrebbe portato ad una **progressiva marginalizzazione dell'ingrosso**, a causa della concorrenza verticale esercitata dai produttori e soprattutto dalla GDO
- In realtà, nella maggior parte dei settori si è registrata **una significativa tenuta della funzione specialistica** in quanto tale, anche se **a fronte di un calo nella struttura**
- **Il settore del commercio all'ingrosso ha dimostrato in alcune sue componenti notevole flessibilità e capacità di adattamento** alle mutate condizioni dei mercati a monte/valle
- Purtroppo **non tutti i grossisti sono stati in grado di reagire/resistere** nel nuovo e più critico contesto di mercato



# Fattori qualificanti per i grossisti nelle attuali condizioni di mercato

Oggi i fattori che più incidono sulle performance delle imprese grossiste sono i seguenti

presenza di relazioni reticolari tra imprese

capacità di ottenere produzioni esclusive

importanza dell'attività di import/export

appartenenza a consorzi o gruppi d'acquisto tra grossisti

nuove soluzioni di integrazione logistica (*e non solo ...*)

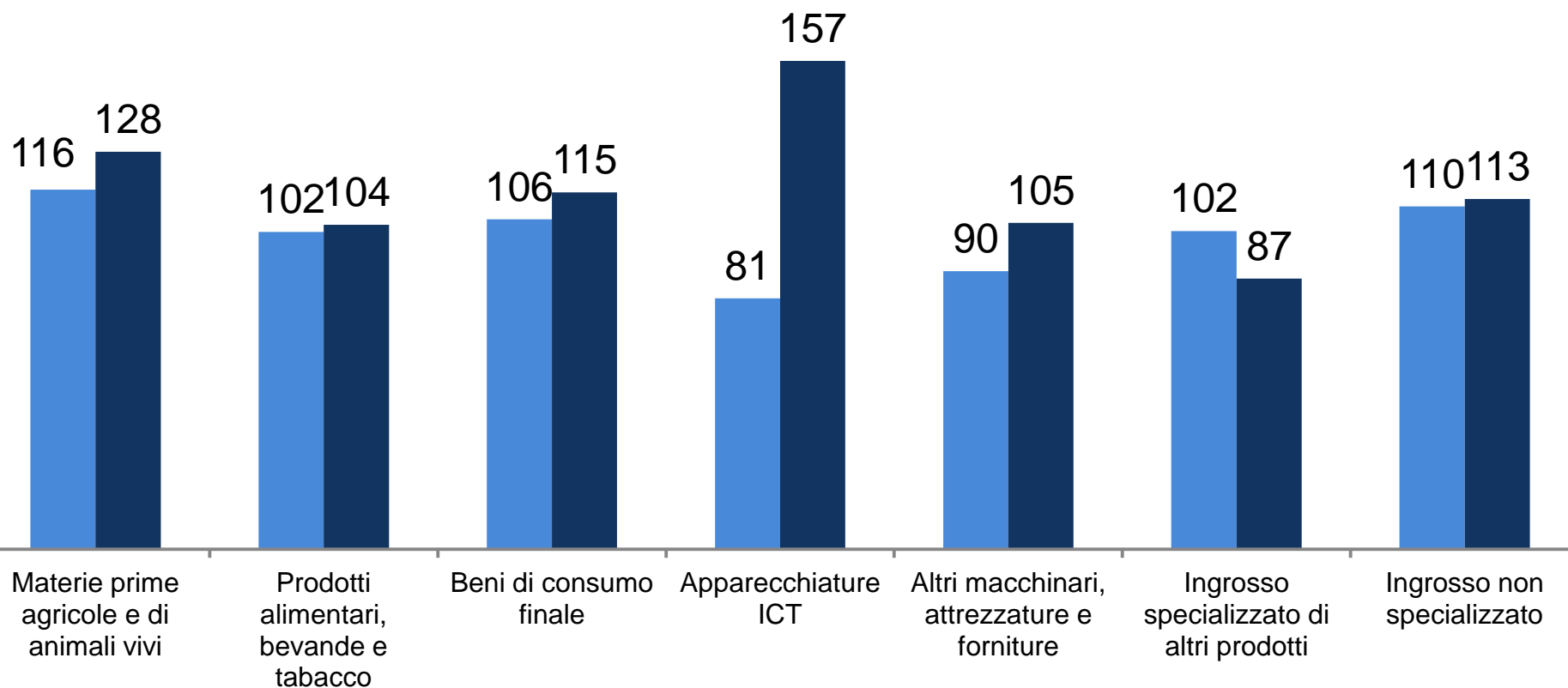
**Sono questi i principali driver del processo di modernizzazione del commercio all'ingrosso**



# La dinamica 2008-2017 del fatturato medio\* delle imprese grossiste

**Fatturato medio 2008 = 100**

■ 2012 ■ 2017

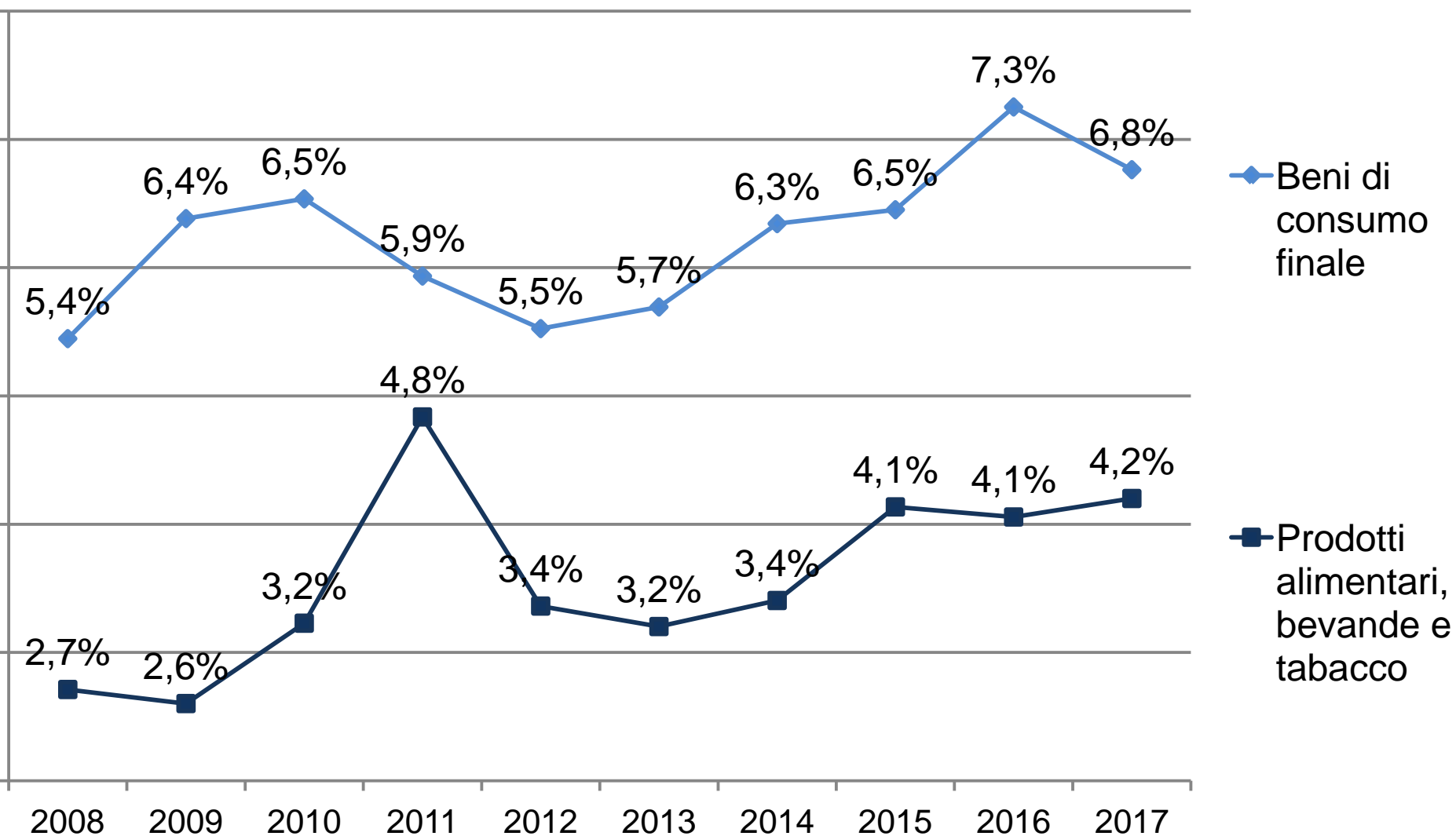


(\*) a valori correnti

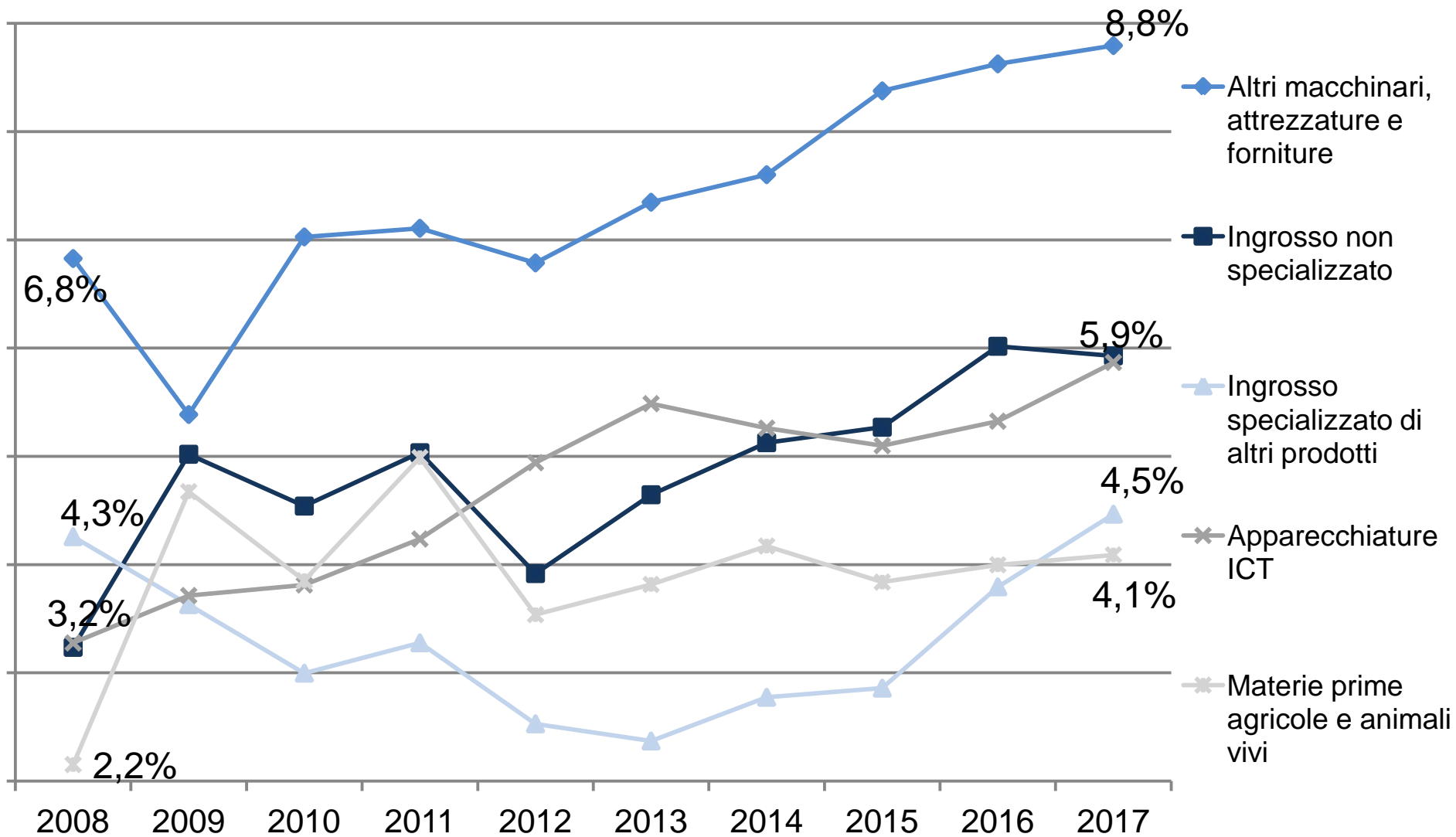




# Il Margine Operativo Lordo delle imprese dell'Ingresso BtoC: dinamica 2008-17



# Il Margine Operativo Lordo delle imprese dell'Ingresso BtoB: dinamica 2008-17



# Strategie reattive e di sviluppo dei grossisti più dinamici

1. Consolidamento delle forme di associazionismo tra grossisti: **da gruppi di acquisto a reti di imprese**
2. Ricerca soluzioni che consentano una riduzione dei costi (soprattutto del personale)
3. Maggiore specializzazione
4. Revisione *versus* ampliamento dei servizi offerti
5. Ricerca nuove formule/impostazioni commerciali all'ingrosso/miste per servire la clientela-target
6. Enfasi sullo sviluppo integrato (*ingrosso+dettaglio*) anche con strategie di marca propria (*private label*)



# I vantaggi dell'organizzazione associativa

- Economie di scala interne ed esterne
- Ampliamento del livello di servizio
- Più efficiente gestione degli stock
- Maggior potere contrattuale nei confronti dell'industria
- Assicurazione di uno spazio di mercato vitale per i grossisti tradizionali in una fase di profonda trasformazione strutturale e tecnologica

**COLLABORARE è un nuovo modo di competere!**



L'importanza della fiducia  
nelle relazioni  
tra Grossisti-Partner



# L'evoluzione del Modello Associativo

## Modelli gestionali

Focus sugli  
**Acquisti**

Focus sulla  
**logistica**

Focus sulle  
**vendite**

Focus sul  
**marketing**

## Modelli Organizzativi

Autonomia dei  
Partner

Rete di imprese  
associate distribuite  
sul territorio  
nazionale

Divisioni territoriali  
di un gruppo  
integrato

## Legami tra i Soci

Commerciali

Associativi

Di capitale



# Alcune indicazioni finali

- Per essere competitivi nell'attuale scenario di mercato, in cui aumentano i costi ma non i prezzi → **occorre sfruttare “fino in fondo” tutti gli strumenti** (*tecnologici e non solo ...*) a disposizione del grossista
- **Oltre alla ricerca della massima efficienza, anche l'aumento dell'efficacia commerciale** deve rimanere un obiettivo primario del proprio *Piano di Sviluppo a medio termine*
- **Occorre investire sulla relazione con i clienti – target** per rinforzare il loro grado di soddisfazione/fedeltà nel tempo, cercando di impostare un rapporto *su misura* con i *Top Client*
- **Ripensare il rapporto con i fornitori** (non solo in chiave conflittuale) iniziando un **graduato processo di selezione** basato sulle “*affinità*” di mercato



# Come cambia l'attività di vendita nell'era di internet

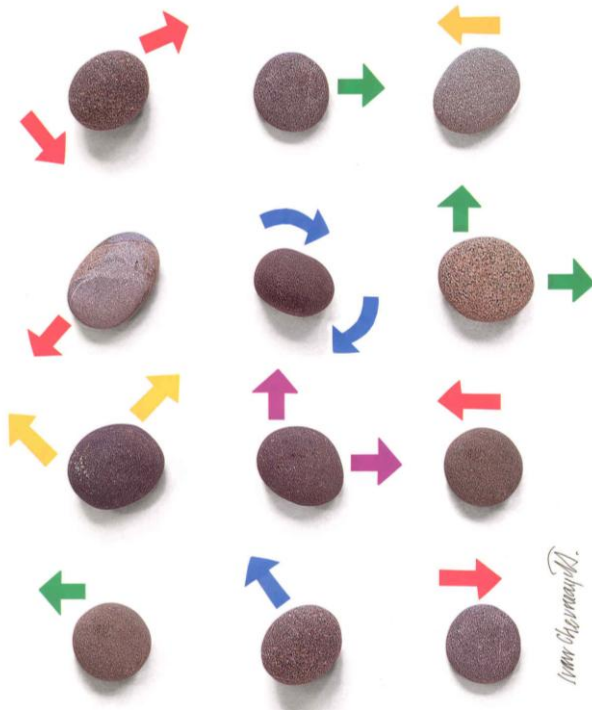
- Come sono cambiati i mercati nell'era di internet?
- L'avvento di internet ha avuto impatto sia nel mondo della comunicazione che nell'attività di vendita
- **Il futuro del commercio sarà ibrido** in un contesto di **crescente convergenza competitiva**
- **Ineluttabilità del fenomeno** → non si torna indietro, si tratta di un fenomeno che non è possibile controllare ma **a cui bisogna necessariamente adattarsi**

La prima dimensione dello sviluppo di qualsiasi impresa **non è la crescita in sé ma l'adattamento al mutato contesto di mercato: è una forma di sviluppo biologico** senza il quale non si sopravvive facilmente



# Grossisti italiani: quale orientamento nel nuovo scenario di mercato?

Nei canali di distribuzione è in atto una nuova, vistosa forma di **convergenza competitiva** → **è un tutti contro tutti**



***“Se non cambieremo direzione finiremo dove siamo diretti ...”***  
(Antico Proverbio Cinese)

***“L’essenza della strategia è identificare un posizionamento diverso dai propri rivali”***  
(Michael E. Porter)

***Nelle attuali condizioni di mercato “... non è il grande che supera il piccolo, ma il veloce il lento”***  
(Heinz Peter Halek)

**Per affrontare le nuove sfide esistono 3 parole chiave:  
flessibilità – semplicità – rapidità**

