

# Posizionamento e prospettive dell'ingrosso pre-COVID 19



**WEBINAR**  
Mercoledì 18 Novembre, ore 11.00-12.30

**INGROSSO 2020**  
L'ingrosso tra pandemia e sfide digitali:  
come restare competitivi nel nuovo scenario

Italia, 18 novembre 2020



# Dove ci siamo lasciati?

## L'ingrosso nel nuovo contesto di mercato



Bologna, 18 febbraio 2020



# Recente evoluzione della distribuzione all'ingrosso in Italia

- 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*

- In molti comparti di attività si è assistito ad una vistosa **polarizzazione strutturale e di performance**



# Quali sono stati i principali fattori di cambiamento?

- 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



# Sulla dinamica evolutiva dell'ingrosso in Italia

- Le modifiche di assetto dell'ingrosso appaiono sempre più legate alle **criticità dei clienti/fornitori target** che non ai processi di **razionalizzazione/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**



# Dinamiche evolutive verticali e ruolo dell'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
- Questi due fattori hanno contribuito a **“proteggere” il ruolo dello *specialista***



# 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 ...)*



# Quali prospettive per l'ingrosso?

- **Occorre un approccio innovativo** non solo nel tradizionale raccordo logistico ma soprattutto **nelle funzioni di marketing & di assistenza per i propri *key clients***
- Il futuro dipende dalla capacità di **sviluppare le innovazioni «*richieste*» dal mercato** e dall'adozione di **soluzioni organizzative in grado di liberare economie di costo e «*proteggere*»** così la funzione specialistica
- La **solidità finanziaria** continuerà a ricoprire un ruolo-chiave nel *grossismo*





# Alcuni profili di sviluppo virtuosi 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 una logica multicanale integrata**
- I grossisti con reti di vendita consistenti e capillari stanno tentando di **aumentare l'area servita** (oltre la *soglia regionale*)
- I distributori all'ingrosso di minori dimensioni ma dinamici e lungimiranti stanno ricercando **una più spiccata forma di specializzazione per canale**



# La capacità di resistenza dell'ingrosso

- Per molti l'evoluzione dei canali distributivi avrebbe portato ad una **progressiva marginalizzazione dell'ingrosso** → concorrenza verticale dall'alto/dal basso



- In realtà, nella maggior parte dei settori si è registrata **una significativa tenuta della funzione specialistica**, anche se a fronte di un calo nella struttura

- Finora **il commercio all'ingrosso ha dimostrato in alcune sue componenti notevole flessibilità e capacità di adattamento** alle mutate condizioni dei mercati a monte/valle



# 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*)

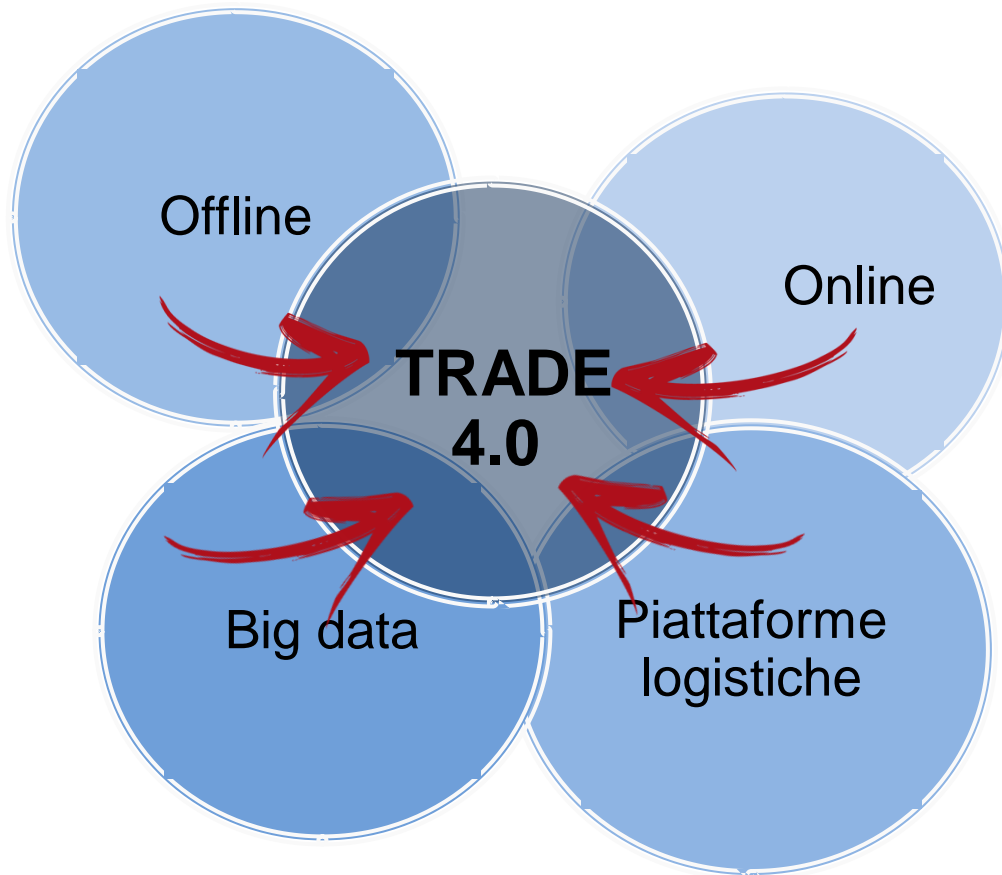


# Alcune raccomandazioni finali (non esaustive)

- Oggi per essere competitivi occorre ricercare la massima efficienza **sfruttando «fino in fondo» tutti gli strumenti** a disposizione del grossista (*tecnologici, digitali e non solo*)
- Anche **l'aumento dell'efficacia commerciale** deve rimanere un obiettivo primario del proprio *Piano a Medio Termine*
- **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 **graduale processo di selezione** basato sulle “*affinità*” di mercato



# Le quattro forze che connotano il commercio del futuro



*"L'e-commerce puro diventerà un business tradizionale e sarà sostituito dal **New Retail**: l'integrazione di online, offline, logistica, e uso dei dati su tutta la catena del valore"*

**Jack Ma**  
Fondatore Alibaba

La ricerca dell'innovazione commerciale sarà sempre più incentrata sui **processi di relazione** tra i soggetti coinvolti (→ **info guidate**)

