

Roberto Ravazzoni
UNIMORE

L'ingrosso nelle nuove dimensioni della concorrenza



WEBINAR

Giovedì 26 Maggio 2022, ore 10:00- 12:30

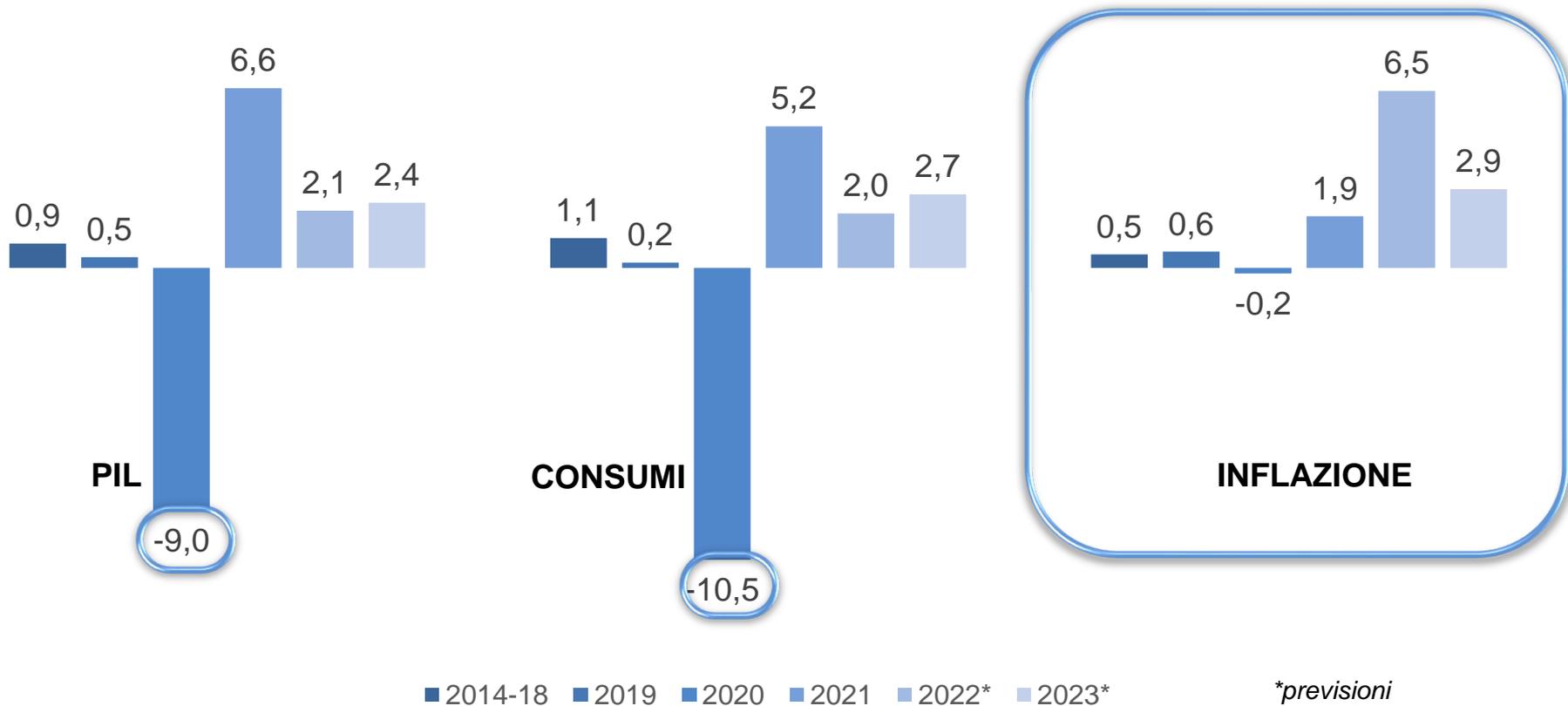


CONFCOMMERCIO
IMPRESE PER L'ITALIA



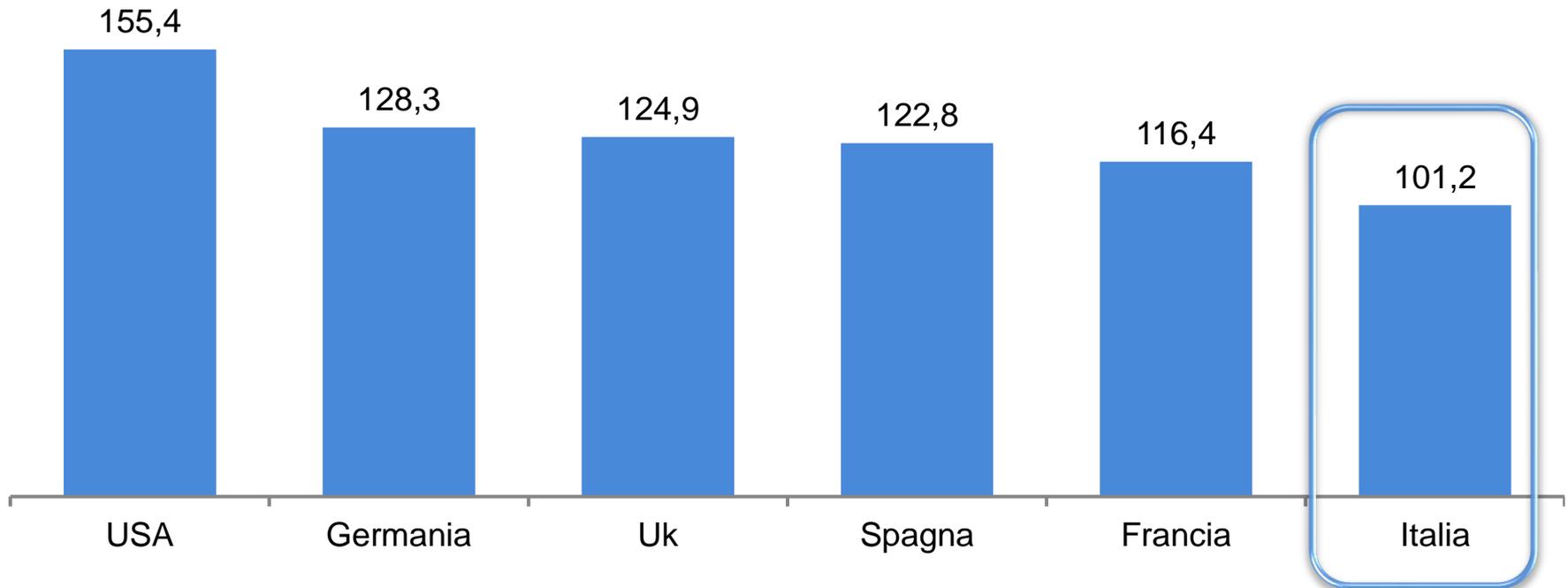
Il quadro macroeconomico di riferimento

- *Variazione media annua (%)* -

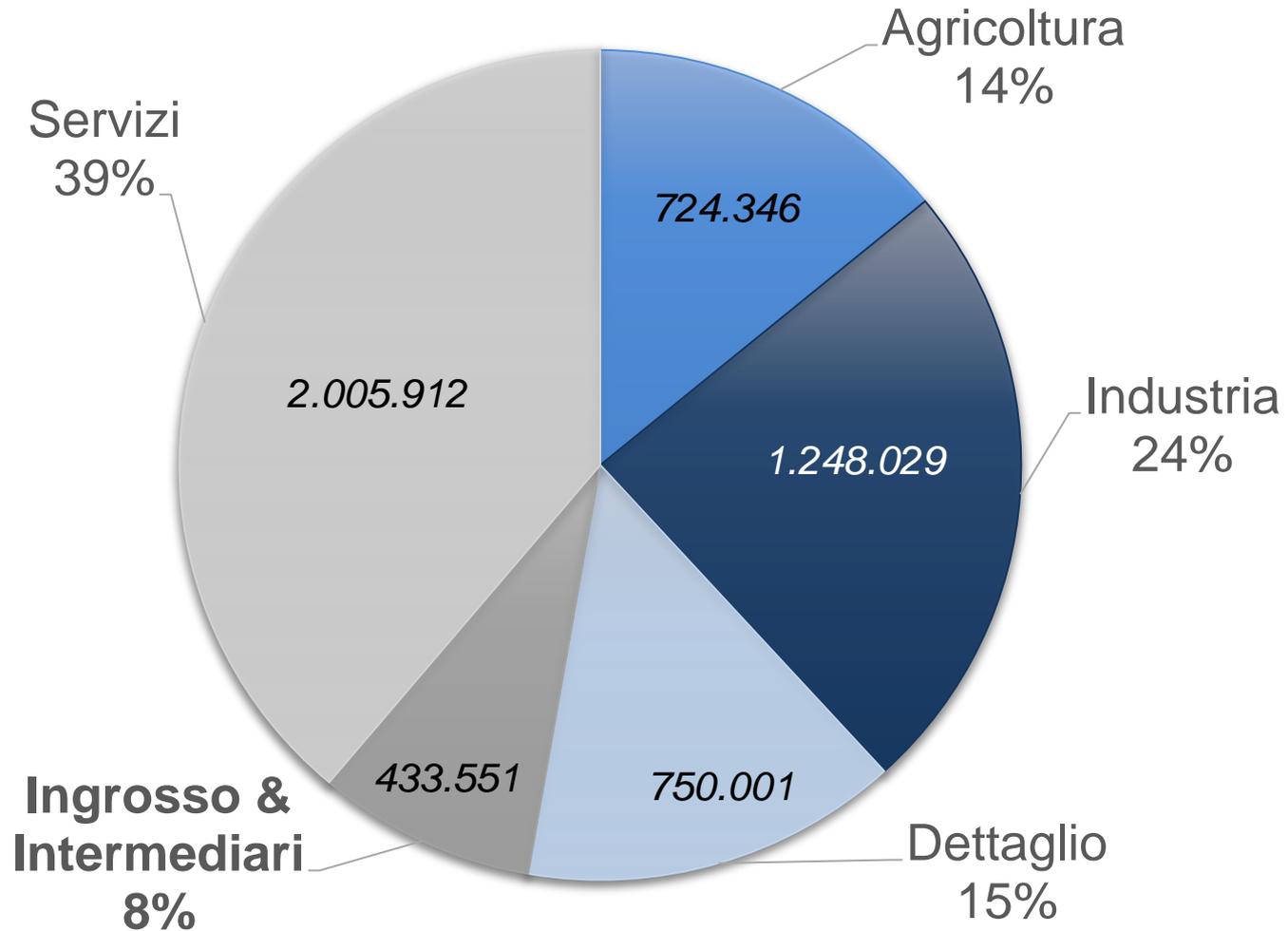


L'Italia è ferma, ma non è una novità ...

*- PIL reale per abitante
in alcuni Paesi europei e in USA nel 2021 - N.I. 1995 = 100 -*

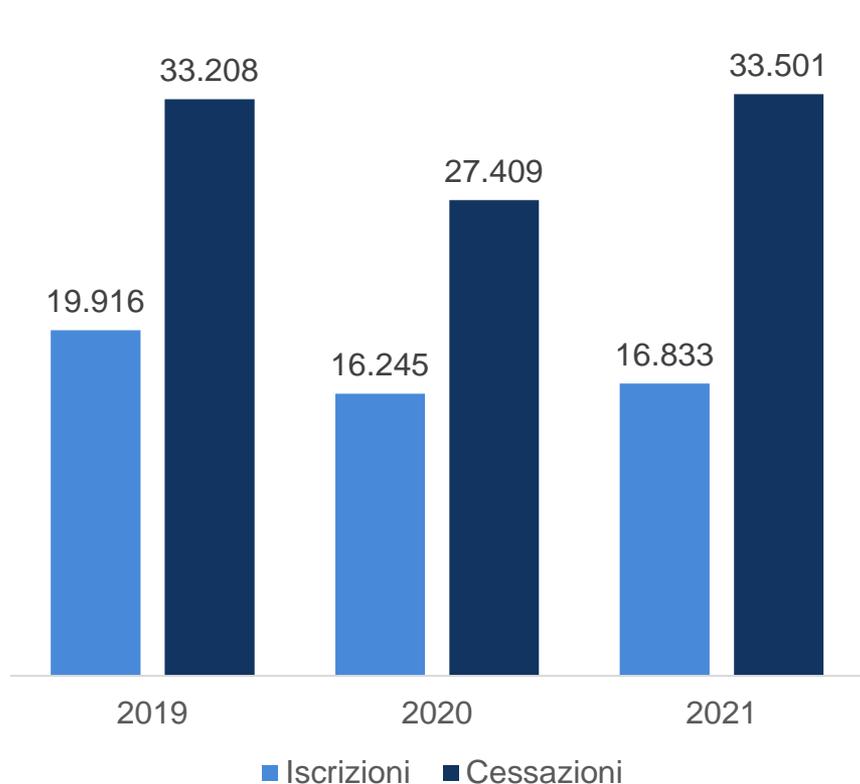


Le imprese attive in Italia nel 2021

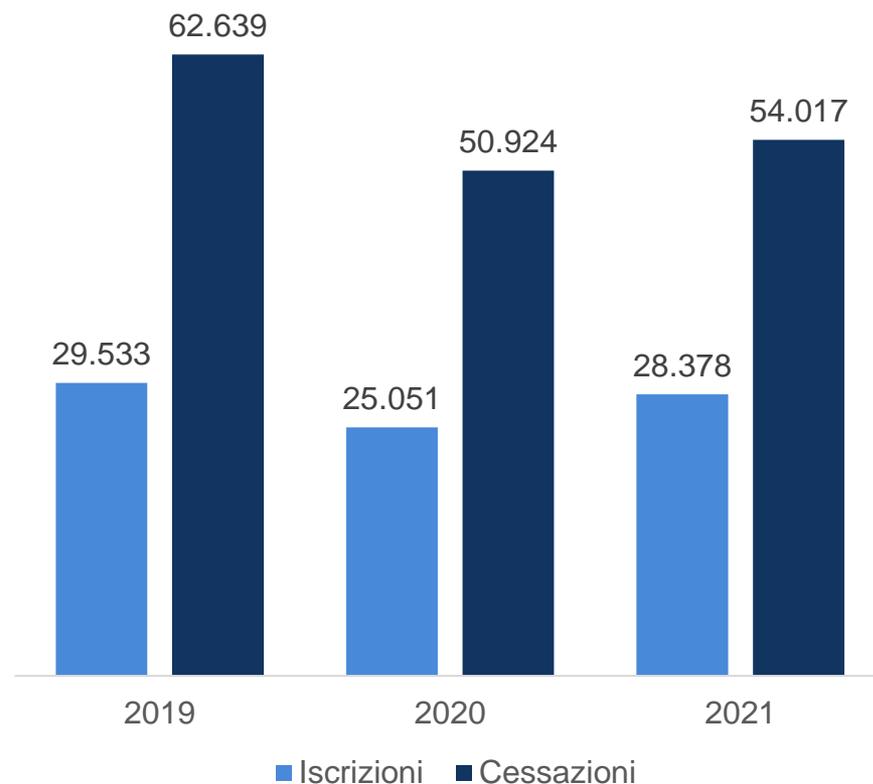


La più recente dinamica demografica delle imprese commerciali in Italia*

Ingrosso e intermediari



Dettaglio



Saldo -13.292 -11.164 -16.668

-33.106 -25.873 -25.639

* Escluso «Auto & Moto»

Fonte: Ufficio Studi CONFCOMMERCIO (aprile 2022)



Evoluzione strutturale del commercio all'ingrosso

- Il settore del commercio all'ingrosso è sempre più **difficile da inquadrare: questa complessità è legata in modo particolare a tre fattori**



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 operatori tradizionali e grossisti innovativi**



Le principali funzioni svolte dal grossista tradizionale

- 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 all'interno dei canali di distribuzione**

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

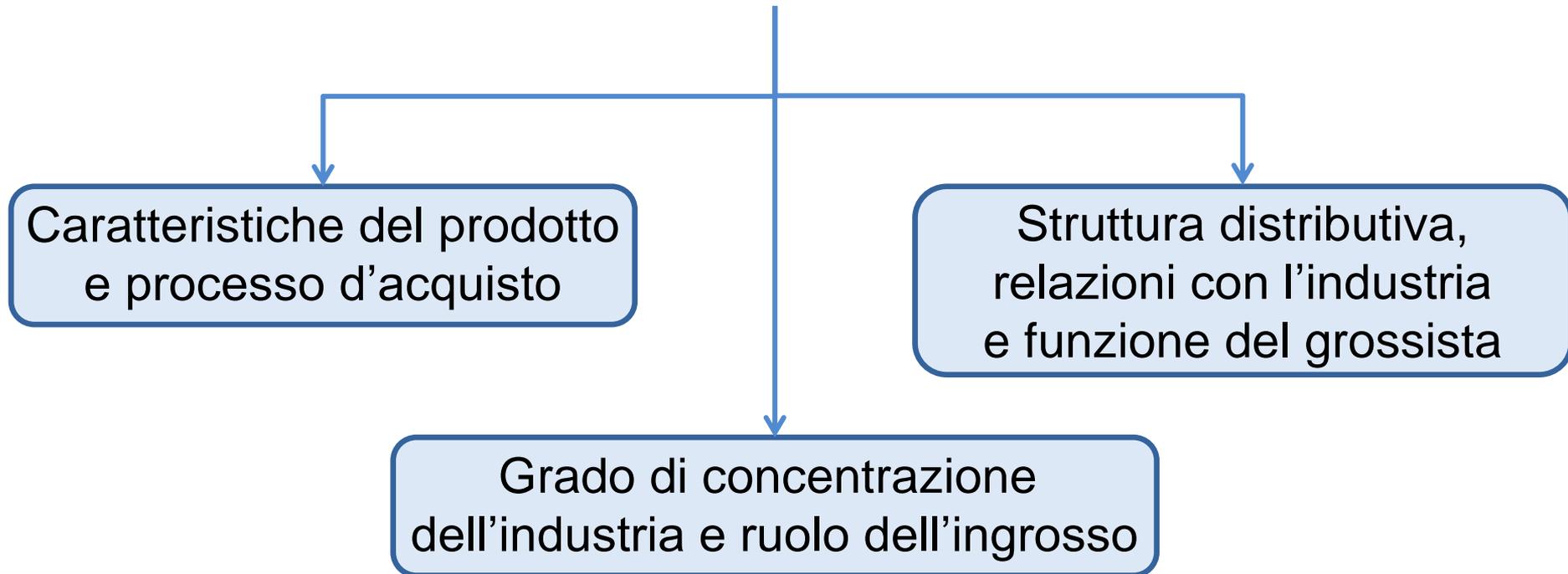
- L'impiego dei grossisti ha, per contro, anche **alcuni svantaggi:**

- **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



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

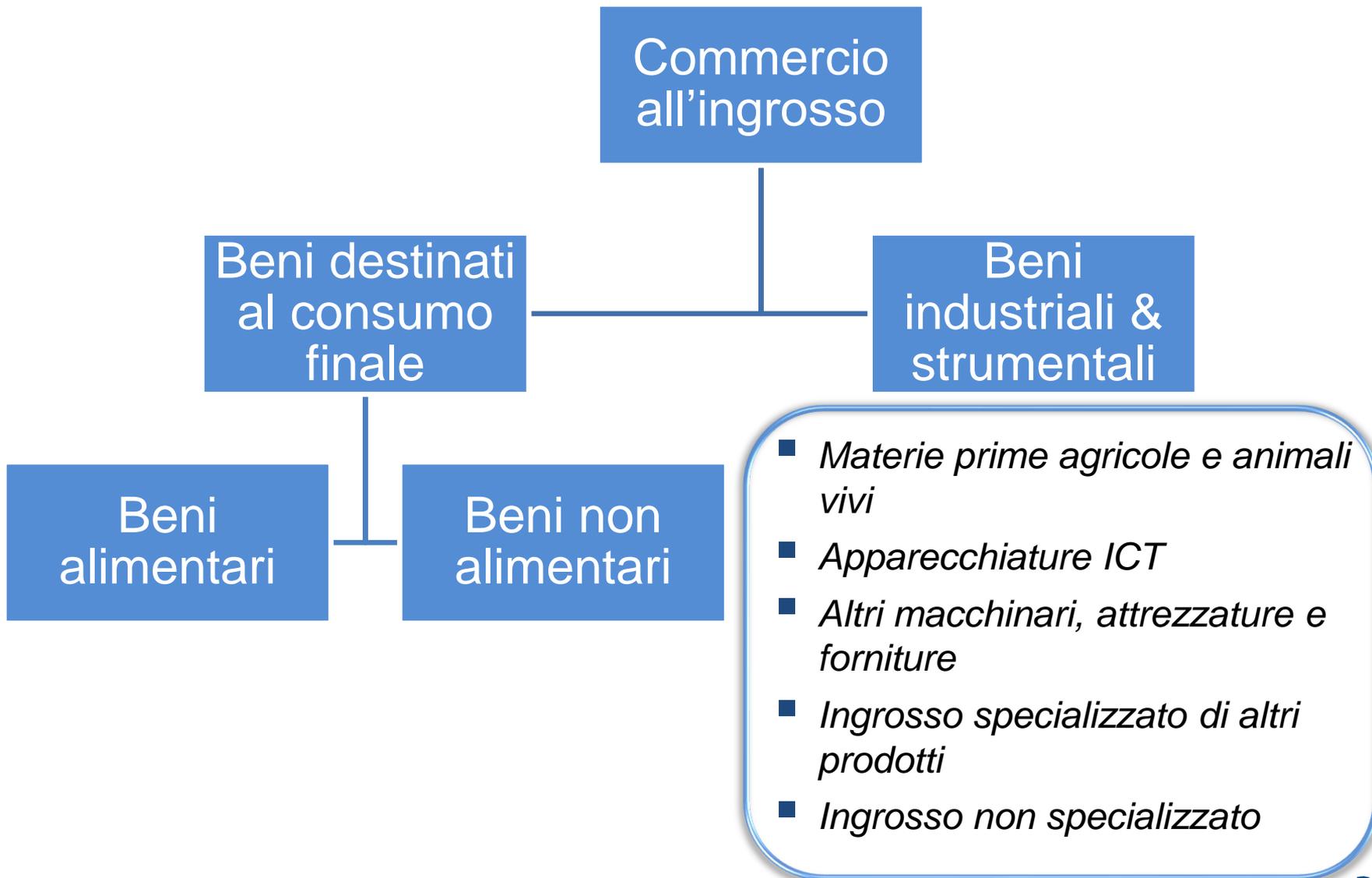
Gli aspetti rilevanti



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



La distribuzione all'ingrosso per macro-settori



Recente evoluzione della distribuzione all'ingrosso in Italia

- Negli ultimi 10-15 anni, 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**



Perché interessarsi ai mercati business-to business?

- Nell'economia italiana il volume e il valore degli scambi tra aziende e le altre organizzazioni supera quello dei mercati business-to-consumer
- Il mercato italiano si sviluppa principalmente nelle relazioni tra imprese (B2B), con un valore generato di circa **2.200 miliardi di euro**.
- Rispetto al fatturato totale delle imprese italiane (3.600 miliardi di euro), **il B2B pesa per il 61%**. Il restante è il valore dei consumi delle famiglie in Italia, ossia il B2C.
- È quindi di gran lunga maggiore il valore generato dalle transazioni tra imprese, rispetto a quello tra imprese e consumatori
- Le filiere che più contribuiscono alla creazione di questi scambi sono: il Largo Consumo, il Metalmeccanico, l'Automotive, le Utility, la Pubblica Amministrazione e il Tessile Abbigliamento.



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 molti operatori in questi ultimi anni 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**



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



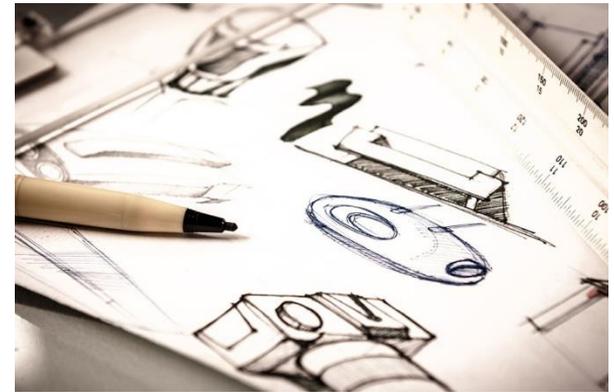
Dinamiche evolutive verticali e ruolo dell'ingrosso in Italia

- 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***



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

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 ...)



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?

- **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
- In ogni caso, la **solidità finanziaria** continuerà a ricoprire un ruolo-chiave nel *grossismo*

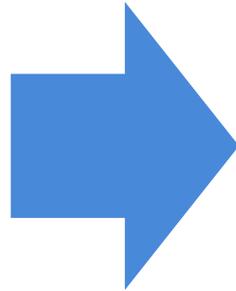


Alcuni profili di sviluppo virtuosi dell'ingrosso

- I grossisti tradizionali e quelli con vendita al dettaglio stanno cercando di **crescere di dimensione e sviluppare nuove soluzioni organizzative per riuscire ad operare in una logica multicanale integrata**
- I grossisti con reti di vendita consistenti e capillari stanno tentando di **umentare 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**



Verso un viaggio che è (anche) Business!



- Conoscenza profonda delle esigenze del cliente
- Analisi decisioni di acquisto
- Servizio post-vendita
- Dinamiche di loyalty

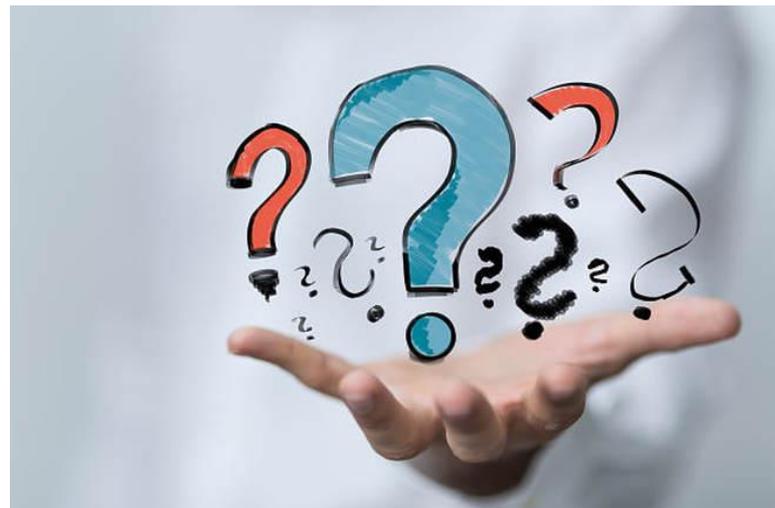
Fasi da monitorare

Un canale digitale più robusto e funzionale aiuta il contesto fisico: sinergia e collaborazione (anche) a livello logistico mediante la **progettazione congiunta**



Occorre sapersi fare le giuste domande

- Quali **azioni** compie il cliente in ogni fase? Quali azioni deve compiere per passare da una fase all'altra? Quali **fasi** attraversa il cliente?
- Quali **bisogni** cerca di soddisfare il cliente in ogni fase? Cosa cerca? Cosa lo spinge a passare alla fase successiva?
- Quali **domande** si fa il cliente in ogni tappa del suo viaggio? **Quali risposte sta fornendo l'impresa? Chi altri è in grado di dare le risposte?**
- Quali (eventuali) **barriere** gli impediscono il passaggio alla fase successiva?



Strumenti per ripensare il *customer business journey* in ottica omnichannel

- Creare un proprio ecosistema digitale omnichannel che sia modulare e scalabile nel tempo
- Integrare fiere ed eventi fisici con i nuovi strumenti: webinar, eventi online, fiere virtuali, digital showroom

■ **Essere digitali non significa solo digitalizzare processi e strumenti, ma trasformare il proprio business e il proprio approccio nei confronti di forza vendita e clienti**



Nuove regole per la Supply Chain (e solide basi)

Servizio



Velocità di
consegna



Previsioni



e-commerce

Occorre fare tesoro dell'esperienza pregressa e immaginare nuovi paradigmi per la *Supply Chain* che siano in grado di garantire maggiore **semplicità** e a valle una maggiore **capillarità (efficienza necessaria!)**



Verso una Digital Supply Chain

- *L'importanza dell'utilizzo dei dati* -

Approvvigionamento

Analisi di dati dei propri fornitori per ottimizzare acquisto e magazzino

Produzione

Profittabilità dei diversi codici prodotto per ottimizzare il portafoglio e la produzione

Distribuzione

Dati comportamentali e informazioni di mercato

Per le imprese smart l'approccio ideale per abbracciare il Trade 4.0 è nella capacità di sfruttare al meglio il dialogo con i propri interlocutori business, **abbinando all'elaborazione dei dati una riorganizzazione dei processi di mercato**



La capacità di resistenza dell'ingrosso

- Per molti, 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**
- **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
 - **Purtroppo non tutti i grossisti sono stati in grado di reagire/resistere** nel nuovo e più critico contesto di mercato



Strategie reattive e di sviluppo dei grossisti più dinamici

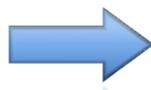
1. Consolidamento delle forme di associazionismo tra grossisti: **da gruppi di acquisto a reti di imprese**
2. Ricerca soluzioni che consentano una **riduzione dei costi** (soprattutto del personale)
3. **Maggiore specializzazione (anche nei servizi)**
4. Revisione *versus* ampliamento dei **servizi 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



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* e puntando non solo sui prodotti ma soprattutto sui servizi offerti
- **Ripensare il rapporto con i fornitori** (non solo in chiave conflittuale) iniziando un **graduale processo di selezione** basato sulle “*affinità*” di mercato

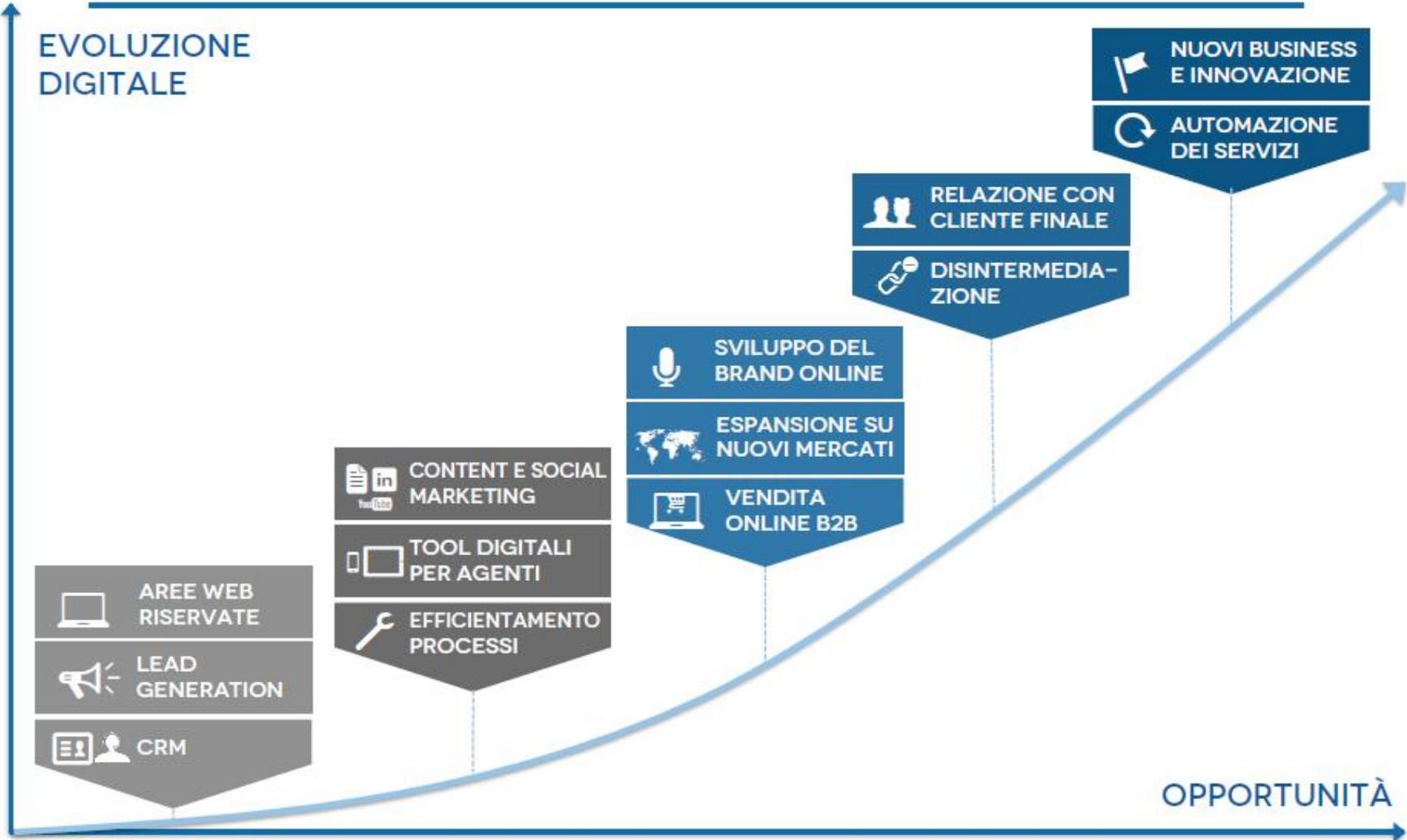


Come evitare di essere «saltati»?

- Rinforzando il proprio prodotto-core (non solo prodotti ma anche **servizi!**)
 - L'importanza dell'associazionismo orizzontale (tra grossisti) e verticale (verso il basso ma anche verso l'alto)
 - Capacitarsi che collaborare è un «nuovo» modo di competere!
- **Digitale, digitale, digitale & efficienza logistica di fondo**

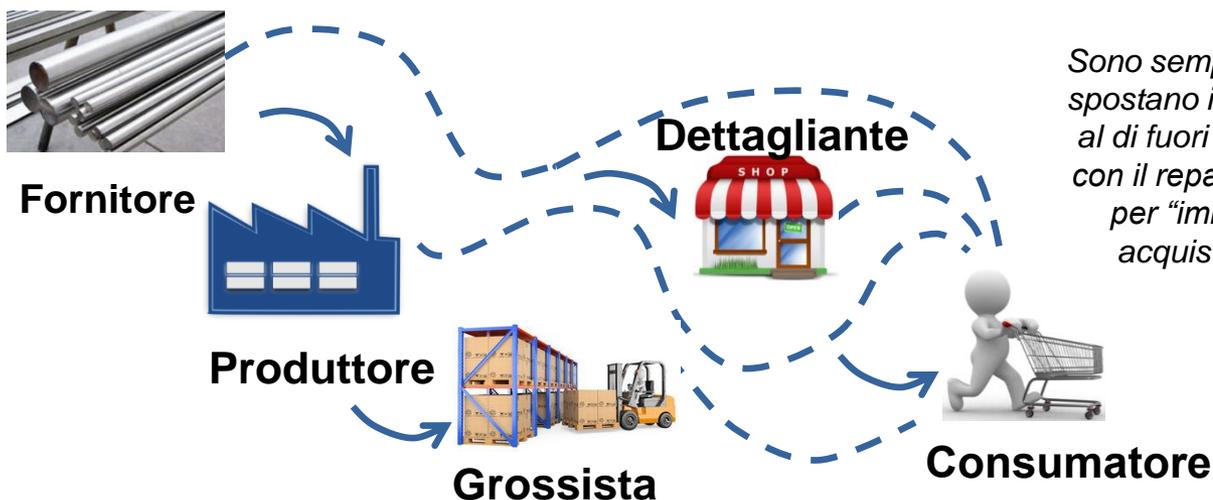


L'evoluzione digitale del B2B



E-Commerce: il nuovo contesto

- Il confine tra B2B e B2C è divenuto con il tempo sempre più labile
- **Si sta assistendo ad un graduale processo di consumerizzazione dei modelli di acquisto B2B**



Sono sempre più le aziende che spostano il processo di acquisto al di fuori del normale rapporto con il reparto "sales" aziendale, per "imitare" le abitudini di acquisto dei consumatori

In fase di scelta d'acquisto, anche per i buyer aziendali, come i consumatori, mettono la customer experience al primo posto



Il B2B per vendere meglio: quali implicazioni organizzative?!

IL SITO E' UN AGENTE



Occorre affidare la gestione di questo strumento a personale specializzato che sia in grado di implementarne e monitorarne l'andamento



Uno spazio on-line deve essere considerato un vero valore aggiunto e proprio per questo è necessario organizzarlo in maniera dinamica → risorsa interattiva che permette un continuo scambio con il cliente



Il ruolo delle informazioni

- La capacità di acquisire informazioni rilevanti per l'engagement dei clienti business rappresenta una delle principali attività manageriali
 - L'acquisizione di tali informazioni richiede una scelta metodologica discriminante sulla fonte e il tipo di informazioni
 - I programmi di CRM sono diventati nell'ultimo tempo contenitore e contenuto dei processi di acquisizione, retention e sviluppo dei clienti
 - Tuttavia questi programmi vanno integrati con nuove metriche di previsione degli scenari futuri
- Per gestire efficacemente i clienti business occorrono nuove fonti dell'informazione**



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



L'ingrosso nelle nuove dimensioni della concorrenza

Cosa ci sta capitando?

*«Il dato più straordinario degli ultimi 40 anni è **la velocità del cambiamento**, nel bene e nel male. Tanto è cambiato in meglio. Non tutti questi cambiamenti sono stati voluti»*



*«Una buona economia per tempi difficili»
(Abhijit Banerjee, Esther Duflo, Laterza Editori, 2020)*

