

ANALISI DEI FABBISOGNI FORMATIVI PER I DIRIGENTI DELLE IMPRESE DELLA DISTRIBUZIONE INTERMEDIA DI BENI DI CONSUMO NON ALIMENTARI

Analisi documentale:
La descrizione dello scenario

Gennaio 2009

INDICE:

1	LO SCENARIO CONGIUNTURALE	6
1.1	IL QUADRO INTERNAZIONALE	6
1.1.1	L'evoluzione dell'economia globale di medio periodo	6
1.2	IL QUADRO NAZIONALE	10
1.2.1	Gli scenari attuali dell'economia italiana	10
1.3	IL SISTEMA ITALIANO E IL SISTEMA LOMBARDO A CONFRONTO.....	14
1.3.1	Il sistema lombardo	14
2	LO SCENARIO DI COMPARTO	17
2.1	LE CARATTERISTICHE GENERALI DEL SETTORE	17
2.1.1	La distribuzione intermedia non food.....	19
2.1.2	Cenni sulla distribuzione intermedia non food in Lombardia 22	
2.2	RUOLO ECONOMICO DEL COMPARTO NEL CANALE DISTRIBUTIVO.	26
2.2.1	I segmenti.....	26
2.2.2	I canali distributivi.....	27
2.3	IL POSIZIONAMENTO COMPETITIVO.....	30
2.3.1	Integrazione Verticale.....	30
2.3.2	GDO	31
2.3.3	Sovrapposizione tra ingrosso e dettaglio	32
3	GLI AMBITI DI SVILUPPO DEI SEGMENTI	34
3.1	LE DINAMICHE OCCUPAZIONALI	34
3.2	GLI AMBITI DI APPROFONDIMENTO.....	35
3.3	SEGMENTI INTERVISTATI EMERGENTI.....	62

INTRODUZIONE

Questo rapporto presenta l'esito dell'attività di analisi documentale realizzata all'interno del progetto "Fondir - Analisi dei fabbisogni formativi per i dirigenti delle imprese della distribuzione intermedia di beni di consumo non alimentari". L'analisi è stata condotta con l'intento di fornire una descrizione delle principali caratteristiche del comparto non food in Lombardia, con particolare attenzione all'identificazione dei trend emergenti e dei suoi segmenti più significativi. Dal punto di vista metodologico, l'analisi documentale va ad integrare i dati qualitativi raccolti attraverso colloqui in profondità ed ha servito al tempo stesso una funzione informativa per la stesura della traccia di colloquio e per l'analisi dei dati nel suo complesso. Con l'analisi documentale si è quindi mirato a ricostruire uno scenario attendibile della distribuzione intermedia non food e dei suoi più recenti sviluppi a partire dalle rappresentazioni condivise espresse nelle fonti secondarie.

Il disegno di ricerca si è sviluppato secondo il seguente piano di attività:

- In un momento preliminare sono state individuate le fonti bibliografiche su cui effettuare l'analisi del settore della distribuzione intermedia non food. L'attenzione si è concentrata, in particolare, sul documento "Il Commercio all'ingrosso e la funzione dei mercati in Lombardia: problematiche, evoluzione e proposte di valorizzazione" a cura dell'Irer, poiché fornisce un quadro relativamente aggiornato delle principali dinamiche settoriali nel contesto regionale ed in rapporto al quadro nazionale;

- Il cuore dell'analisi ha riguardato l'identificazione degli ambiti di approfondimento più significativi all'interno del settore della distribuzione intermedia (es. ingrosso tradizionale: abbigliamento e calzature; mobili, casalinghi e articoli per la casa; materiali di costruzione per la casa...) sempre con specifico riferimento al non food. Per ciascun ambito si è inteso portare all'attenzione della ricerca le tendenze più significative, sia con riferimento alle dinamiche occupazionali e di imprese sia con riferimento alle prospettive di sviluppo che ciascun ambito manifesta. Questa elaborazione ha costituito una delle basi informative che, congiuntamente alle interviste sul campo a testimoni privilegiati, ha permesso di intercettare le principali aree di fabbisogno di competenze all'interno della distribuzione intermedia non food;
- Parallelamente l'analisi documentale ha incrociato la descrizione dei segmenti e delle categorie merceologiche con il quadro delle associazioni descritte nel rapporto sulla distribuzione intermedia elaborato dalla SSCTSP (relativamente agli anni 2004-2005) allo scopo di fornire un supporto informativo e conoscitivo alla fase delle interviste sul campo. In questa prospettiva l'analisi documentale procede autonomamente ma al tempo stesso si raccorda con la fase delle interviste, in funzione dell'elaborazione del report finale in cui due segmenti dell'indagine troveranno una convergenza nella formulazione di un piano dell'offerta formativa rivolto ai dirigenti delle imprese della distribuzione intermedia non food.

L'analisi documentale si snoda dunque attraverso tre sezioni principali. La prima si occuperà di tracciare tendenze relative allo

scenario economico congiunturale internazionale, nazionale e lombardo. Nella seconda parte verranno passate in rassegna caratteristiche e posizionamento competitivo del comparto Distribuzione Intermedia. Si procederà nella terza sezione ad una disamina degli ambiti di approfondimento più significativi all'interno del comparto.

1 LO SCENARIO CONGIUNTURALE

In questa prima sezione verranno esaminati gli andamenti di medio periodo che hanno caratterizzato il sistema macroeconomico internazionale. La recente crisi finanziaria globale ha innescato una profonda crisi di fiducia che ha reso necessario l'impiego di misure straordinarie per arginare effetti sistemici. Le prospettive di crescita ne hanno risentito pesantemente con tassi medi del PIL che si aggirano sullo zero. La crisi coinvolge tutti gli attori economici con evidenti ricadute sui sistemi della produzione e del commercio.

1.1 Il quadro internazionale

Dal quadro congiunturale internazionale emergono significative flessioni che rappresentano l'esito di diversi fattori sovrapposti, molti dei quali riconducibili al crollo del mercato finanziario globale. Li analizziamo sinteticamente facendo riferimento ai dati riportati nel bollettino economico 2008 prodotto da Banca d'Italia.

1.1.1 L'evoluzione dell'economia globale di medio periodo ¹

La crisi finanziaria globale, aggravatasi nel mese di Settembre, ha avuto origine lo scorso anno nel mercato statunitense dei mutui *subprime*. L'evolversi della crisi ha visto coinvolte alcune delle più grandi istituzioni finanziarie americane ed europee, provocando fortissime cadute dei corsi di borsa, suscitando timori di collasso dei sistemi finanziari e di

¹ Bollettino Economico – Numero 54 Ottobre 2008 - Banca d'Italia.

recessione delle economie avanzate. Il fallimento della banca d'affari *Lehman Brothers* ha generato una diffusa incertezza su possibili insolvenze delle controparti ed ha gravemente colpito il mercato interbancario su cui le banche si approvvigionano di fondi, a iniziare da Ottobre.

Questo clima di incertezza ha innescato una profonda crisi di fiducia che ha investito la finanza internazionale, ridotto in larga misura le contrattazioni sui mercati interbancari, generato una vertiginosa caduta delle quotazioni sui mercati azionari creando gravi difficoltà di finanziamento per gli intermediari più dipendenti dai mercati monetari per la raccolta di fondi.

Il governo e le autorità americane sono intervenute con operazioni di salvataggio congiunte finalizzate a prevenire l'insolvenza delle più importanti istituzioni finanziarie coinvolte. Un loro collasso avrebbe infatti prodotto effetti sistemici ritenuti insostenibili anche al di fuori dei confini nazionali. Sulla scorta di queste manovre contenitive le autorità di diversi paesi dell'area dell'euro hanno messo a punto interventi mirati al salvataggio di banche private, attraverso garanzie sul passivo degli intermediari e diverse misure di salvaguardia.

I governi dei paesi più colpiti dalla crisi (direttamente o indirettamente) hanno predisposto misure straordinarie volte a ricapitalizzare le banche con fondi pubblici, o anche ad acquisire da esse attività illiquide di difficile valutazione, estendendo e rafforzando al tempo stesso le garanzie per i depositanti.

In questo contesto senza precedenti nella storia dell'economia moderna, la reazione delle banche centrali è stata quella di coordinare

massicci interventi finalizzati a immettere liquidità sui mercati e sopperire al blocco dei mercati interbancari; l'8 ottobre, la Banca Centrale Europea (BCE), la Riserva Federale Statunitense, la Banca d'Inghilterra, la Banca del Canada, la Banca di Svezia e la Banca Nazionale Svizzera, con l'appoggio della Banca del Giappone, hanno effettuato una riduzione concertata dei tassi d'interesse, di mezzo punto percentuale: un evento mai prima accaduto.

La crisi finanziaria ha un impatto immediato sull'economia reale. Le prospettive di crescita delle economie avanzate nella seconda metà del 2008 e nel 2009 si sono così fortemente deteriorate e le previsioni di crescita per tutti i paesi avanzati sono state riviste al ribasso.

I tassi medi annui di crescita del PIL per il 2009 si aggireranno intorno allo zero secondo le stime del FMI, e sono state previste con segno negativo in diversi casi. La speranza è quella di un successo degli interventi dei governi e delle autorità per stabilizzare i mercati e le economie, in modo da ristabilire un clima di fiducia per cui l'attività di scambio possa riprendere gradualmente già nel corso del 2009.

Nel primo semestre del 2008 l'economia dell'area dell'euro ha ulteriormente rallentato, in linea con una tendenza in atto da oltre un anno. Dopo una espansione nei primi tre mesi, ascrivibile in larga misura a fattori di natura temporanea, nella primavera il PIL è diminuito (dello 0,2 per cento), per la prima volta dall'avvio dell'Unione Monetaria Europea. Questa flessione ha coinvolto tutte le componenti della domanda e ha investito le maggiori economie dell'area.

La spesa delle famiglie si è ridimensionata nella media dell'area euro risentendo e rinforzando così il pessimismo che continua a caratterizzare

le opinioni dei consumatori verso il futuro anche in conseguenza dalla modesta dinamica del reddito disponibile.

Gli investimenti si sono dunque ridotti ovunque e in misura sempre più accentuata nel settore edile, causa e conseguenza dei segnali di inversione del ciclo immobiliare originati nel mercato dei mutui. Inoltre, il rallentamento dell'economia mondiale ha determinato una contrazione delle esportazioni.

Un' analisi recente delle previsioni sull'andamento economico globale l'FMI individua una serie di rischi che potrebbero, se non adeguatamente fronteggiati, approfondire la recessione e prolungarla nel tempo, rischi acuiti dopo l'aggravarsi della crisi sui mercati finanziari e creditizi.

Nel periodo antecedente al crollo di Ottobre dei mercati, di pari passo con l'aggravarsi delle tensioni sui mercati finanziari, si sono intensificati i segnali di debolezza del ciclo economico come si evince sia dalle inchieste presso imprenditori e consumatori sia dall'andamento della produzione e delle vendite.

La crescita di fondo dell'area dell'euro si è sostanzialmente arrestata. Su questo dato esercita il peso negativo del crescente pessimismo delle imprese europee nel valutare il clima degli affari insieme con la forte caduta dei corsi azionari registrata ad Ottobre.

Come conseguenza di questo scenario con segno negativo, il credito bancario al settore privato diminuisce sia per il finanziamento delle imprese sia, soprattutto, per il credito alle famiglie. E questo segna il passaggio dalla crisi finanziaria alla crisi economica.

1.2 Il quadro nazionale

L'aggravarsi della crisi dei mercati finanziari a livello internazionale e i relativi effetti che si stanno riversando sulle diverse economie reali, hanno modificato radicalmente il quadro economico congiunturale del nostro Paese, accentuando la fase negativa del ciclo. I problemi di liquidità sul mercato interbancario e l'aggravarsi delle tensioni sui mercati finanziari e borsistici hanno colpito marcatamente anche l'Italia².

1.2.1 Gli scenari attuali dell'economia italiana ³

In Italia si registra segno negativo su tutti i principali indicatori congiunturali. Nonostante un avvio positivo dell'attività produttiva nel primo trimestre, dal secondo trimestre in poi si sono susseguiti segnali di debolezza. Difatti nel secondo trimestre l'attività produttiva si è contratta: il PIL è diminuito dello 0,3 per cento sul periodo precedente annullando quasi per intero il recupero registrato nei primi tre mesi dell'anno.

Il calo porta le conseguenze della marcata riduzione delle vendite all'estero, che avevano costituito il principale sostegno alla recente fase espansiva. Questo trend si accentua anche perché la domanda interna già piuttosto contenuta si è confermata debole, contando in minima parte sull'accumulo di scorte, determinando una ridotta dinamica dei consumi e degli investimenti edili e ridotti investimenti in altri settori quali macchinari, attrezzature e mezzi di trasporto.

² Dati estratti da Centro Studi Unioncamere

³ Bollettino Economico – Numero 54 Ottobre 2008 - Banca d'Italia.

Il quadro congiunturale non ha prodotto segnali di dinamismo per il resto dell'anno. La produttività, che stava già attraversando una fase complicata, risente molto negativamente di questo ripiegamento ciclico.

I consumi si contraggono in maniera considerevole e il costo dell'indebitamento delle famiglie cresce. Recenti analisi del clima di fiducia dei consumatori rivelano un diffuso pessimismo: crescono le preoccupazioni sulla situazione economica, i consumatori dipingono un quadro negativo del futuro che attende il paese e quasi contemporaneamente ritardano e ridimensionano le decisioni di spesa delle famiglie, aumentando il tasso di risparmio. Nonostante le famiglie italiane siano tra le meno indebitate del mondo avanzato (secondo solo ai giapponesi), l'aumento del costo del servizio del debito, conseguenza dell'aumento dell'esposizione degli anni passati e dei rialzi dei tassi d'interesse, pesa sui bilanci delle famiglie e sulle decisioni di consumo.

La spesa delle famiglie italiane si contrae nell'arco del primo semestre rispetto ad un anno prima. La riduzione dei consumi trova una spiegazione nella modesta crescita del reddito disponibile reale delle famiglie e nei rincari dei prezzi al consumo, influenzati dalle quotazioni internazionali delle materie di base. In questo clima di incertezza e di fuga dall'attività di consumo si sono ridotti drasticamente gli acquisti di beni durevoli, già in fase calante nei mesi precedenti per il quarto trimestre consecutivo. Questo trend si fa particolarmente evidente nel mercato dell'auto. Anche i consumi di beni non durevoli sono diminuiti, a causa soprattutto del significativo aumento dei prezzi degli alimentari. Anche la spesa in servizi ha ristagnato, interrompendo una prolungata fase di crescita.

L'inflazione scende e anche i prezzi all'origine diminuiscono, soprattutto grazie al calo delle quotazioni del petrolio e delle materie prime.

Nonostante l'occupazione continui a crescere è doveroso sottolineare come la partecipazione al mercato del lavoro sia aumentata in reazione alle minacce per il reddito familiare dovute alla crisi economica. In questa fase diventa più importante il contributo delle donne, degli stranieri e dei lavoratori con contratto a tempo determinato o parziale.

Come già anticipato la produzione industriale registra una importante flessione. L'attività industriale avrebbe risentito in particolare della debolezza della domanda corrente e delle incertezze che gravano sulle prospettive a breve termine. Nel 2008 sono stati registrati investimenti inferiori a quelli dell'anno precedente e per il 2009 emergono segnali di ulteriore ridimensionamento dei piani d'investimento, soprattutto nel settore industriale.

Anche per quanto riguarda il settore residenziale ad oggi si è registrata una netta contrazione delle compravendite e un ridimensionamento dei prezzi. Il comparto vive un graduale indebolimento della domanda e condizioni di finanziamento sempre meno favorevoli.

Le condizioni di offerta del credito bancario si irrigidiscono nettamente. Le banche italiane mettono in atto un ulteriore irrigidimento dei criteri adottati per l'erogazione dei prestiti alle imprese; per quanto riguarda invece il credito alle famiglie le restrizioni già in atto da circa un biennio sui mutui, si sono estese al credito al consumo.

Le dinamiche degli indicatori congiunturali sono dunque piuttosto chiare. Per quanto parziali e provvisorie mostrano un andamento

convergente nel delineare una flessione dei consumi e delle aspettative. Per la prima volta negli ultimi tre anni, l'inchiesta annuale condotta da Banca d'Italia sul clima di fiducia del paese, evidenzia una percentuale di rispondenti che si dichiara pessimista sul futuro prossimo superando nettamente la frazione degli ottimisti. Se a queste considerazioni si aggiunge la netta flessione della produzione industriale o degli altri indicatori relativi agli investimenti e al fatturato si evince che il minimo della fase ciclica non è ancora stato raggiunto. Le più condivise previsioni pongono dunque l'Italia in una situazione molto critica.

1.3 Il sistema italiano e il sistema lombardo a confronto.

In questa sezione analizziamo lo scenario congiunturale suddividendolo per area geografica, facendo riferimento nello specifico alle caratteristiche economiche del sistema lombardo a confronto con quello nazionale.

Come già illustrato nel precedente paragrafo da metà del 2007 l'economia italiana ha risentito dell'indebolimento ciclico mondiale e dell'accelerazione dei prezzi delle materie prime. In linea con le previsioni dell'anno precedente, il PIL è calato⁴.

In alcune zone del paese l'industria e i servizi hanno registrato ritmi di sviluppo più elevati (Nord e Centro) mentre nel resto del Paese si rileva una situazione di stallo.

Il trend positivo di aumento dell'occupazione è proseguito nel Nord e Centro del paese anche se è ulteriormente accresciuto, soprattutto al Nord, il ricorso alle varie forme di occupazione temporanea, che sono divenute la forma più diffusa di ingresso nel mercato del lavoro, anche per i giovani con elevato grado di istruzione.

1.3.1 Il sistema lombardo⁵

Il sistema lombardo assume caratteristiche peculiari e specifiche rispetto al sistema paese poiché la Lombardia produce il 20,7% del PIL nazionale e tutti gli indicatori di reddito e ricchezza risultano significativamente superiori ai dati medi nazionali.

⁴ ISTAT, Conti Nazionali, Statistiche in breve.

⁵ Fonte Unioncamere Lombardia – Focus congiunturale Luglio 2008

In particolare, il PIL per abitante supera i 32mila euro, contro i 25mila euro della media nazionale (28,3% in più). I consumi finali delle famiglie rappresentano l'81,5% dei consumi finali in termini totali; i consumi finali interni per abitante superano i 20.400 euro contro una media nazionale di circa 19.300 euro (5,9% in più).

Con una popolazione attiva che supera gli 8 milioni di unità e più di 4,3 milioni di occupati, la Lombardia rappresenta una delle regioni con la più elevata partecipazione al mercato del lavoro. Questi dati determinano la forza economica della regione, con un tasso di attività nettamente superiore al dato nazionale.

Anche il tasso di attività della componente femminile (59,3%) supera per più di 8 punti percentuali il dato nazionale (50,7%). A conferma di un mercato del lavoro "forte", il tasso di disoccupazione è nettamente inferiore a quello medio nazionale, nonostante nel terzo trimestre 2008 si riapre la forbice tra tassi d'ingresso e tassi d'uscita degli occupati.

In linea con lo scenario nazionale, la Lombardia registra un tasso di variazione del Pil regionale per il 2008 in decelerazione rispetto al del 2007. In decelerazione risultano anche le esportazioni, le importazioni, i consumi finali interni e gli investimenti fissi lordi.

Sempre in linea con la situazione paese, anche in Lombardia si osservano segnali di rallentamento. La produzione registra una riduzione che conferma il trend negativo degli scorsi trimestri. Gli ordini interni intensificano la contrazione, come anche gli ordini esteri. Anche dal punto di vista del fatturato si osserva un peggioramento sensibile. Si registrano i primi segnali significativi di raffreddamento delle tensioni sui

prezzi delle materie prime che crescono marginalmente, associati però a un rallentamento dei prezzi dei prodotti finiti.

Nessun settore riesce ad evitare il segno negativo. La triade del comparto moda (abbigliamento, tessile e pelli-calzature) registra i segni negativi più intensi. Seguono minerali non metalliferi e il settore della gomma-plastica. Sempre nel quadrante negativo, ma con variazioni tendenziali di minor intensità rispetto alla media regionale, si trovano gli altri settori con l'alimentare e la siderurgia che conseguono i migliori risultati.

2 LO SCENARIO DI COMPARTO

2.1 Le caratteristiche generali del settore

Quasi tutti i mercati odierni sono caratterizzati dalla distanza tra i produttori e i consumatori finali. Si è dunque reso necessario introdurre delle strutture intermedie che funzionassero da collegamento tra l'offerta e la domanda. Il comparto della distribuzione intermedia assolve a questa funzione integrando compiti e servizi che ruotano attorno all'attività di distribuzione, circolazione e commercializzazione delle merci.

Il canale della distribuzione è quindi identificabile come un flusso in cui produttori, intermediari e dettaglianti interagiscono allo scopo di mettere i prodotti a disposizione degli utenti finali o dei clienti industriali. Questo processo avviene nel tentativo di abbattere gli squilibri geografici e temporali attraverso la costruzione del così detto valore aggiunto della Distribuzione.

Le attività svolte dalla distribuzione intermedia sono rintracciabili in alcune funzioni principali:

- Il Trasporto che consiste nel trasferimento dei prodotti o beni dal luogo in cui sono prodotti ai luoghi di consumo.
- Il Frazionamento ovvero il confezionamento dei prodotti in misure equivalenti a porzioni in relazione ai bisogni alle abitudini e preferenze dei consumatori.

- Lo Stoccaggio che include quelle attività che facilitano il passaggio dal momento della produzione a quello della vendita evitando al produttore di depositare i prodotti in magazzini propri.
- L'Assortimento che corrisponde alle attività per raggruppare i prodotti secondo categorie specializzate.
- Il Contatto ovvero il collegamento tra clienti lontani tra loro.
- L'Informazione riguardante la conoscenza dei bisogni della domanda e delle opportunità sull'offerta.
- L'Assistenza ovvero la pratica di customer care che si snoda lungo tutto il percorso distributivo.
- La Promozione ovvero quelle attività di marketing finalizzate ad incrementare le vendite.
- L'Amministrazione riguardante tutte le attività che ruotano attorno alla vendita ovvero l'ordinazione, l'emissione il rilascio dei documenti della vendita etc...

Le difficoltà che attengono alle attività di collegamento e di scambio possono diventare molto onerose per un'impresa produttrice mentre vengono rese più fluide ed economiche in un sistema decentralizzato. In questo senso l'attività del distributore si inserisce nel contesto delle economie di scala dove i prodotti offerti dalle imprese vengono assortiti e raggruppati cosicché gli intermediari si ritrovano a gestire volumi più ampi in un territorio più esteso.

Un'altra delle leve su cui si concentra l'attività dei distributori intermedi consiste nella capacità di creare vasti assortimenti di merci e beni per

categorie omogenee in modo che il cliente finale possa rifornirsi in maniera completa e rapida. Difatti uno dei vantaggi competitivi del comparto della distribuzione intermedia è senza dubbio la vicinanza al cliente finale, la capacità di comprenderne le esigenze specifiche e di rifornirlo in tempo reale.

Questo comparto è particolarmente rilevante anche in funzione del peso che le piccole e medie imprese hanno nel sistema produttivo italiano.

2.1.1 La distribuzione intermedia non food

Come già cominciato a delineare nel paragrafo introduttivo, il commercio tradizionale all'ingrosso rappresenta l'insieme delle attività di vendita di beni e servizi rivolti ad una serie di destinatari ed utilizzatori finali che vanno dal negozio al dettaglio, ai professionisti e agli artigiani, alle imprese industriali, agli utilizzatori istituzionali, fino al cliente privato cittadino per alcuni specifici comparti.

Tradizionalmente questa categorie di operatori svolge funzioni ancora oggi ritenute importanti e strategiche per l'efficace funzionamento di una catena distributiva (dal produttore al cliente finale), sebbene pressioni competitive di diversa natura e provenienza stiano minacciando la tradizionale funzione del grossista, soprattutto in alcuni segmenti produttivi. Di questo in particolare si darà conto nelle singole schede descrittive. Ciò che invece interessa in questa premessa è metter in luce le caratteristiche generali del settore e le sue principali modalità di funzionamento.

L'analisi dei dati e delle dinamiche di sviluppo del settore porta a ritenere che oggi vi siano diversi fattori che rischiano di mettere in crisi il ruolo della distribuzione intermedia nella gestione di alcune funzioni.

Tali fattori di complessità strutturale possono essere così sintetizzati:

- L'eterogeneità e la frammentazione merceologica che riconduce entro questo settore una pluralità di tipologie di prodotti molto diversi fra loro;
- La possibilità per la distribuzione intermedia di assumere un ruolo "nuovo" proprio a seguito di tale frammentazione, soprattutto là dove l'ingrosso contribuisce a razionalizzare gli ordini e le consegne.
- La messa in discussione della tradizionale funzione di intermediazione tra industria e distribuzione al dettaglio, a causa di: a valle la tendenza crescente dell'industria a integrarsi per poter controllare meglio le politiche di marketing e di marca; a monte la concomitante concorrenza della grande distribuzione.
- La rigidità delle classificazioni tradizionali che impedisce l'identificazione delle tendenze più innovative nell'ambito dell'attività di intermediazione.

Peraltro, ciò che si evince dalla analisi delle fonti utilizzate per la redazione del presente contributo è che la stessa distinzione tradizionale tra ingrosso e dettaglio, ossia tra un soggetto che si rivolge solo al commercio tra imprese e un altro soggetto che si focalizza solo sulla vendita al consumatore, abbia ormai perso la sua originaria valenza.

Soprattutto a causa del fatto che un numero crescente di grossisti si rivolge sempre di più al cliente consumatore privato grazie ad una maggior diversificazione dei servizi offerti. Il moderno distributore non offre più solo beni "tangibili" ma anche e sempre più servizi intangibili, collocati a monte e a valle della catena distributiva: selezione dei prodotti, marketing d'acquisto, stoccaggio, informazione comunicazione e promozione, finanziamento ai clienti, gestione di ordini e consegne.

A fronte di questa diversificazione e complessità dell'offerta si registra tuttavia una difficoltà persistente del grossista a calcolare il costo effettivo del servizio al cliente, continuando invece a fare riferimento per semplicità solo alla componente tangibile dell'offerta, cioè al prodotto finale. Ciò anche a causa della presenza nella distribuzione all'ingrosso di sistemi di contabilità ancora troppo semplificati, che il più delle volte non permettono di calcolare il costo effettivo di un servizio. Per queste ragioni gli esperti sostengono che una delle prospettive di sviluppo futuro della distribuzione intermedia riguarderà il passaggio da un sistema di pricing basato sul prodotto ad un nuovo sistema di pricing basato sul cliente.

Il confronto con i modelli di distribuzione all'ingrosso dei paesi più sviluppati porta a ritenere che gli ambiti su cui occorrerà nel futuro fare i maggiori investimenti saranno quelli relativi all'informatizzazione nei magazzini, nei sistemi di controllo delle scorte e nella programmazione delle consegne, nella gestione degli ordini, nella tecnologia del picking e nel caricamento degli scaffali nonché in nuovi sistemi di movimentazione delle scorte, nella fatturazione e nella creazione di sistemi di collegamento informatico con i fornitori e i clienti.

L'applicazione delle nuove tecnologie informatiche a tutti questi aspetti ha consentito alle imprese più evolute di migliorare i livelli di produttività mediante una riduzione dei costi, una limitazione degli errori, una maggior velocità di trasferimento delle informazioni e di movimentazione delle merci, un miglioramento dei servizi di consegna e una razionalizzazione dell'attività logistica.

Una riflessione a parte merita invece la valutazione dell'impatto sulla distribuzione intermedia dell'attività di e-commerce. Il commercio elettronico provocherà cambiamenti rilevanti nell'attività svolta dai grossisti, ma, secondo le teorie più recenti, senza sostituirla. Internet potrebbe generare più vantaggi che svantaggi all'attività di distribuzione all'ingrosso, nonostante lo scetticismo che molti grossisti ancora manifestano nei confronti di queste nuove soluzioni e modalità.

2.1.2 Cenni sulla distribuzione intermedia non food in Lombardia

La Lombardia è una delle regioni in cui la distribuzione intermedia risulta più sviluppata e presente nella struttura economica e produttiva. L'ingrosso costituisce infatti una delle principali specializzazioni del sistema economico regionale, sebbene l'organizzazione dell'attività di intermediazione presenti quei caratteri di frammentarietà e polverizzazione che, al confronto con le economie più sviluppate dei paesi europei, sono alla base di una minor produttività e della necessità di un maggior investimento di risorse per collegare la produzione con il sistema delle piccole imprese dell'industria e dei servizi.

Ciò anche a causa del fatto che, al pari di quanto accade per altri settori dell'economia nazionale, la distribuzione intermedia soffre nella

nostra regione della presenza ancora troppo limitata di imprese di medie e grandi dimensioni con conseguenze negative sull'occupazione, sulla produttività e sul costo del lavoro.

Rispetto all'approfondimento sulla distribuzione non food che è l'oggetto specifico di questa ricerca, occorre inoltre sottolineare due tendenze che hanno caratterizzato fino ad ora la distribuzione intermedia in Lombardia: 1) la presenza significativa di intermediari all'ingrosso per beni di consumo non alimentari (superiore alla media europea), spiegabile secondo molti con un minor sviluppo in questo settore della grande distribuzione rispetto a quanto accade negli altri paesi europei più sviluppati; 2) all'interno di questo ambito, la specializzazione su beni strumentali (macchine utensili e beni strumentali in genere) che è un portato della tradizionale vocazione manifatturiera della Lombardia e della frammentazione produttiva dell'industria, che giustificano la presenza rilevante di intermediari all'ingrosso. Ne sono conferma i tassi di crescita che questi beni registrano in controtendenza con la stazionarietà o la flessione delle vendite di beni in altri settori.

Una serie di cambiamenti strutturali stanno modificando sensibilmente le caratteristiche e gli scenari di sviluppo della distribuzione intermedia. Riprendendo le indicazioni formulate nel *Rapporto sulla distribuzione intermedia 2004-2005* elaborato da SSCTSP, tali cambiamenti possono essere ricondotti ai seguenti macro fattori:

- l'eccesso di frammentazione della struttura produttiva di cui si è già accennato, con timidi segnali di riduzione grazie alla crescita di imprese con 10-19 dipendenti e di quelle con almeno 50 dipendenti;

- l'incremento del numero di operatori nella distribuzione intermedia non food correlato al più lento sviluppo della grande distribuzione e alla concomitante maggiore penetrazione delle imprese straniere nel mercato italiano con conseguente diffusione di reti commerciali controllate direttamente dai produttori esteri;
- l'incremento di investimenti nella distribuzione intermedia di beni strumentali e macchine utensili che, come si è già ricordato, è riconducibile alla necessità di raggiungere un tessuto molto radicato e capillare di piccole imprese industriali.

Come viene meglio descritto nelle singole schede settoriali, tutti questi cambiamenti impattano, in diversa misura, anche sui modelli distributivi e organizzativi dell'intermediazione all'ingrosso in funzione dell'intensità con cui la distribuzione intermedia si trova a confrontarsi, da un lato, con la concorrenza orizzontale (grandi superfici) e, dall'altro, con quella verticale (grande industria).

Per esempio, nel caso di alcuni beni di consumo non food quali macchine utensili, elettronica di consumo, articoli tecnici per l'industria, apparecchiature medicali, il modello della distribuzione in esclusiva risulta più efficace nella gestione del rapporto tra produttore e distributore. Ciò soprattutto in virtù delle caratteristiche di questi beni (complessità, elevato contenuto tecnologico del prodotto, marchio) e della conseguente necessità di potenziare i servizi di assistenza pre e post vendita. Diversamente, nei mercati di beni di consumo dove sono premianti criteri quali la flessibilità degli acquisti e la logistica, piuttosto che il marchio industriale, prevale il modello della distribuzione senza

accordi esclusivi con il fornitore. E' il caso ad esempio di beni quali giocattoli, articoli sportivi, materiali edili, carta.

Aldilà delle differenze organizzative ciò che invece sembra accomunare tutto il comparto della distribuzione intermedia è l'incremento di investimenti in ricerca, formazione, logistica, marketing, consulenza e assistenza tecnica allo scopo di rendere sempre più qualificante il servizio di intermediazione per reggere i meccanismi competitivi di cui si è accennato sopra. Da queste tendenze si possono inoltre ricavare i principali fabbisogni di sviluppo del settore e di conseguenza i fabbisogni di competenze nuove o di aggiornamento delle competenze standard che dovranno caratterizzare gli scenari futuri della distribuzione intermedia.

Questi investimenti risultano tuttavia spesso troppo ingenti soprattutto per le imprese di piccole e piccolissime dimensioni, con la conseguente tendenza di queste ultime a migliorare la competitività attraverso una riduzione dei costi di gestione che inevitabilmente si ripercuote sull'efficienza e sulla qualità del servizio di intermediazione.

2.2 Ruolo economico del comparto nel canale distributivo.

Lo scenario della Distribuzione Intermedia non alimentare all'ingrosso è caratterizzabile per la sua trasversalità: si dedica ad attività di vendita di beni e servizi a negozi, imprese, altri commercianti svolgendo attività di magazzino per la merce, suddivisione delle partite, assortimento di diverse categorie merceologiche, finanziamento e dilazione dei pagamenti, consegna ed assistenza.

2.2.1 I segmenti

E' difficile identificare settori di suddivisione del comparto a partire da criteri di tipo merceologico, in quanto caratteristica della distribuzione all'ingrosso è non solo l'estrema eterogeneità dei prodotti distribuiti ma anche la notevole frammentarietà delle imprese. Si adotta pertanto un criterio di suddivisione e di identificazione di ambiti di approfondimento utilizzando variabili legate alla gestione delle attività di stoccaggio, frazionamento di partite, consegna ed assortimento.

La differente gestione di queste attività offre un criterio di classificazione delle imprese di distribuzione all'ingrosso che permette una più chiara segmentazione del comparto. Esistono quattro diversi tipi di intermediari:

- I Grossisti che acquistano direttamente dai produttori delle quantità di prodotti acquisendone in tal modo il diritto di proprietà per poi rivenderle ai dettaglianti con dei servizi aggiunti.
- I Dettaglianti Indipendenti che, acquistando direttamente dal produttore, vendono i beni direttamente ai clienti finali (singoli e famiglie).

- Gli Agenti e Intermediari: non acquisiscono alcun diritto di proprietà sui prodotti ma svolgono una funzione di acquisto o vendita per conto di terzi.
- Le Società di servizi: società commerciali che svolgono la funzione di assistenza per le imprese per quanto riguarda le attività di distribuzione esclusi l'acquisto e la vendita.

Su questo primo livello di segmentazione orizzontale del comparto se ne articola un secondo in maniera verticale che si integra con questa prima suddivisione delineando una struttura funzionale alle diverse categorie merceologiche trattate e ai diversi utenti (come già accennato precedentemente). Parleremo a questo proposito di canali di distribuzione ovvero di una articolazione solitamente verticale la quale è a sua volta attraversata da livelli che corrispondono ai vari tipi di intermediari che si frappongono tra il produttore e il cliente finale.

2.2.2 I canali distributivi

Per canale di distribuzione si intende l'insieme dei passaggi mediante i quali un determinato bene viene trasferito dai produttori ai consumatori finali o alle imprese industriali utenti. Il numero di componenti che operano nel canale di distribuzione genera anche le sue possibili varianti dimensionali: canale diretto, canale lungo, canale corto. Il canale è diretto quando il produttore vende direttamente al consumatore o all'impresa industriale senza presenza di intermediari. Il canale corto presenta un livello di intermediazione commerciale, costituito dal dettagliante per i beni di consumo e dal concessionario/commissionario per quanto riguarda i prodotti industriali. Infine il canale lungo presenta

un ulteriore livello di intermediazione commerciale costituito dal grossista o dall'agente.

Il canale diretto è predominante nella distribuzione prodotto business-to-business mentre il canale lungo e corto costituiscono i metodi di distribuzione più utilizzati per i prodotti di consumo.

E' importante ricordare che la presenza della distribuzione intermedia è inversamente proporzionale al grado di concentrazione dell'offerta distributiva al dettaglio. Là dove il comportamento di acquisto del consumatore finale ha favorito lo sviluppo di esercizi commerciali di medie e grandi superfici, lo spazio economico per il grossista risulta sensibilmente ridotto. Là dove, invece, prevale un mercato rappresentato da numerosi esercizi commerciali di piccole dimensioni, lo spazio economico per il grossista risulta ancora rilevante. In questi casi, vendendo al grossista il produttore riesce ad ridurre i costi e al tempo stesso permette ai propri dettaglianti di rifornirsi con modalità più vantaggiose sul piano dei servizi offerti dallo specialista.

La soglia dei costi di vendita che l'impresa industriale intende sostenere determina il rapporto tra canale corto e canale lungo. Sul peso di questo rapporto incidono sostanzialmente due fattori: la dimensione del produttore e l'entità media dell'ordine dell'impresa distributiva.

Nel primo caso, è evidente che la dimensione risulta strettamente correlata alla capacità finanziaria del produttore di sostenere autonomamente le spese legate alla distribuzione riducendo la dipendenza dagli intermediari commerciali. Di fronte ad un mercato del dettaglio territorialmente frammentato soltanto i produttori con determinate risorse e capacità possono sostenere i costi di distribuzione ricorrendo al canale corto. I costi commerciali e logistici per sostenere una siffatta rete distributiva sono tali da far sì che questa condizione si

può verificare solo con imprese industriali che possiedono prodotti ad elevato valore aggiunto, un ampio portafoglio di prodotti, quote significative di mercato. Anche per tali ragioni è frequente che una stessa impresa utilizzi diversi canali distributivi (corto, lungo) per servire i propri prodotti al medesimo mercato di riferimento.

2.3 Il posizionamento competitivo

La Distribuzione Intermedia si misura e si confronta dunque con altri modelli distributivi che vanno dalla concorrenza della Grande Distribuzione alla concorrenza verticale della grande industria. Il livello di intensità della quota competitiva varia come già delineato in base al livello di concentrazione del mercato, al prodotto trattato, al ruolo della marca e del servizio di assistenza connesso.

Orologi, macchine utensili, elettronica di consumo, apparecchiature medicali, articoli tecnici per l'industria e i simili prodotti (caratterizzati per complessità, forte posizionamento del brand e servizio di assistenza connesso) prediligono un sistema di distribuzione esclusiva.

Mentre nel caso di carta, abbigliamento, giocattoli, acciai e materiale edile, laddove è la logistica e la flessibilità degli acquisti ad essere considerata variabile più importante, il sistema distributivo è solitamente libero da accordi di esclusiva con il produttore.

In entrambi i casi si rilevano forti pressioni competitive che in misura maggiore rispetto al passato costringono gli operatori della Distribuzione Intermedia a migliorare il servizio di intermediazione.

2.3.1 Integrazione Verticale

L'integrazione verticale dell'ingrosso da parte delle imprese industriali può assumere diverse modalità e soluzioni: 1) la creazione di filiali commerciali da parte di imprese estere nell'ambito delle proprie strategie di internazionalizzazione; 2) la scelta di alcune imprese di produzione di adottare soluzioni miste (canale diretto e canale indiretto);

3) l'integrazione della funzione di ingrosso mediante il modello della commissionaria di vendita; 4) l'integrazione attraverso la diversificazione della funzione di ingrosso e la vendita di prodotti e marchi aggiuntivi a quelli aziendali. Fatta eccezione per la prima modalità che risponde a tradizionali strategie di penetrazione in mercati esteri e non ha un impatto rilevante sulla struttura dell'ingrosso, le altre quattro modalità vanno invece considerate con più attenzione poiché, secondo gli esperti, sono destinate a mettere in discussione la funzione di intermediazione dei grossisti. Ciò in virtù della tendenza delle imprese di produzione a preferire, quando possibile, il canale corto a quello lungo per ragioni come si è già detto legate soprattutto alle strategie di marketing delle imprese industriali spesso insoddisfatte del servizio offerto dagli operatori specialistici nel sostegno del proprio marchio.

2.3.2 GDO

Nelle attività commerciali la quota nazionale evidenzia in realtà una struttura distributiva decisamente più orientata alla grande distribuzione e alla distribuzione organizzata.

La grande distribuzione organizzata, abbreviata dagli addetti ai lavori in GDO, è l'evoluzione del commercio dal dettaglio all'ingrosso. Per quanto riguarda la Grande Distribuzione gli attori più importanti sul mercato Italiano sono sicuramente Carrefour, Auchan, Esselunga. Mentre per quanto attiene alla Distribuzione Organizzata nel nostro paese i gruppi più importanti sono sicuramente Interdis, Selex, Sisa e Despar.

Per lungo tempo in Italia la Distribuzione Organizzata ha raggiunto e mantenuto un vantaggio competitivo nei confronti dei cugini della Grande Distribuzione, avvantaggiata da una legislazione commerciale favorevole.

2.3.3 Sovrapposizione tra ingrosso e dettaglio

Caratteristica del sistema economico e commerciale nazionale è, come già esplicitato nelle sezioni precedenti, l'estrema frammentazione dell'offerta da parte di un numero elevato di piccole imprese. Questa caratteristica si ritrova in maniera significativa in praticamente tutti i segmenti di attività produttiva e di riflesso nello scenario del commercio italiano al dettaglio.

La numerosità delle imprese che operano al dettaglio è infatti in Italia altamente superiore a quella europea. Questa peculiarità del sistema produttivo e commerciale italiano ha ripercussioni sulla capacità produttiva del paese aumentando l'incidenza dei costi fissi e infine sul giro di affari complessivo. La debolezza della distribuzione al dettaglio italiana è ancora più accentuata nel comparto non alimentare, dove la situazione del nostro paese segna una più marcata distanza dalle media europee.

E' doveroso ribadire però che l'efficienza del sistema di commercio, la conseguente determinazione delle forme organizzative e delle tipologie di vendita più adatte dipende in larga misura dalle esigenze e dalle preferenze dei suoi consumatori, dal contesto urbanistico di riferimento.

In questo senso, la vocazione marcatamente turistica del nostro paese può in parte spiegare questa frammentazione dell'offerta commerciale. L'eccesso dei punti vendita è però prevalentemente attribuibile al limitato sviluppo della grande azienda, sia nel commercio che nell'industria.

La frammentazione distributiva indica che un'azione di capillare presenza sul territorio da parte della grande e media azienda sia difficile e molto dispendiosa. In questo vuoto lasciato dalla media e grande impresa il ruolo del comparto di distribuzione intermedia diventa fondamentale in quanto capace non solo di colmare le distanze tra produzione commercio, ma anche perché in alcuni casi può interfacciarsi in maniera diretta col cliente al dettaglio.

3 GLI AMBITI DI SVILUPPO DEI SEGMENTI

I maggiori ambiti di approfondimento sono rappresentati dalle sfide dell'innovazione che ogni settore merceologico e di attività si trova ad affrontare. Anche alla luce di una sempre più forte pressione rappresentata dal movimento propulsivo delle attività di integrazione dei *competitors*. Quindi non solo una concorrenza orizzontale tra le diverse forme di distribuzione all'ingrosso, ma anche la presenza di una forte concorrenza verticale rappresentata dall'integrazione dell'industria e da quella della Grande Distribuzione.

L'accorciamento della filiera distributiva vede spesso la DI come "scavalcabile" e intralciante al fine di una maggiore efficacia delle politiche di marketing delle imprese.

Cambiamenti di struttura e di condotta dei mercati rappresentano incognite a cui il grossista deve saper rispondere con prontezza e che possono valorizzare l'esercizio specialistico della funzione di ingrosso rispetto ai *competitors*. Flessibilità nella gestione del magazzino, capacità di raggiungere un dettaglio polverizzato e frammentato territorialmente, elasticità nella dilazione dei pagamenti, capacità di servire una rete di vendita sul territorio a basso costo sono le leve su cui il Comparto di DI si è sviluppato negli ultimi anni.

3.1 Le dinamiche occupazionali

Dati nazionali sulla Distribuzione Intermedia registrano una contrazione del numero di addetti, contrastante con l'aumento del numero di unità locali.

In Lombardia si concentra circa il 30.7% dell'occupazione nazionale della Distribuzione Intermedia. Peculiarità del comparto nella regione Lombardia è la specializzazione nei beni strumentali, giustificata dalla sua vocazione manifatturiera e dalla frammentazione produttiva dell'industria lombarda che rende necessario il contributo di intermediazione .

3.2 Gli ambiti di approfondimento

Questa sezione della ricerca presenta dei quadri descrittivi per ciascuno degli ambiti di approfondimento indagati. Si precisa che tali ambiti non esauriscono il complesso e diversificato universo dei segmenti e dei prodotti della distribuzione intermedia. Tuttavia, sono stati individuati, a partire da un serie di fonti⁶, in quanto si ritiene che costituiscano una spaccato significativo del settore, presentino un numero di imprese e di addetti rilevante e volumi di attività tali da fare dell'ingrosso una delle principali peculiarità dell'economia regionale.

Le singole schede forniscono una descrizione, seppur sintetica, delle principali caratteristiche della distribuzione intermedia non food: struttura, sistema di relazioni e interscambi tra i diversi attori economici coinvolti, criticità e prospettive di sviluppo. Ciascun segmento viene presentato attraverso l'approfondimento di diversi focus d'indagine:

a) una descrizione generale dello "stato di salute" del singolo segmento, contenente informazioni relative al numero e alle

⁶ In particolare per l'identificazione dei segmenti di approfondimento sono stati utilizzate le seguenti fonti: il rapporto Irer, *Il commercio all'ingrosso e la funzione dei mercati in Lombardia*, dicembre 2007; il documento elaborato da SSCTSP, *Rapporto sulla distribuzione intermedia 2004-2005*.

caratteristiche delle imprese, ai trend occupazionali, ai fattori di crisi/successo;

- b) una rappresentazione dei modelli di business, delle strutture organizzative, delle filiere distributive e dei rapporti tra la distribuzione all'ingrosso e i suoi principali referenti a monte e a valle (fornitori/produttori, venditori al dettaglio);
- c) una presentazione degli scenari di sviluppo e delle prospettive future, che evidenzino quali possano essere le aree di potenziamento e i fattori su cui investire per l'incremento/mantenimento del segmento.

INGROSSO DI ABBIGLIAMENTO E CALZATURE

Categorie merceologiche considerate

- Abbigliamento
- Calzature
- Accessori vari e articoli da viaggio

Descrizione del segmento

La Lombardia detiene il maggior numero di grossisti di abbigliamento: 2.247 totali. L'analisi del segmento evidenzia in particolare una accentuata frammentazione della struttura imprenditoriale: aumentano le unità ma non gli addetti (o comunque non nelle medesime proporzioni). In altre parole aumentano le piccole unità a gestione familiare e ciò determina un incremento di distanza della struttura produttiva dai principali modelli di business europei. Il trend occupazionale dei diversi sub settori in Lombardia è negativo ed in linea con la tendenza nazionale, con una diversificazione legata alle diverse categorie merceologiche (abbigliamento, calzature...)

Più in generale il confronto con gli altri paesi europei evidenzia l'arretratezza della struttura produttiva nazionale e regionale, come si evince dalla seguente tabella:

Tab. 1 – Ingrosso di abbigliamento e calzature in Europa

	Germania	Spagna	Francia	Italia	Regno Unito
Imprese per 1000 abitanti	0,2	1,5	1,3	2,0	1,0
Addetti per 1000 abitanti	0,3	0,8	0,5	0,7	0,7
Numero di persone occupate per impresa	13,6	5	4	3,4	-
Quota di dipendenti sul totale occupati	93,5	88,2	98,8	62,9	89,6
Valore aggiunto lordo per occupato	57,8	41,2	46,8	38,0	68,3

Fonte: dati Eurostat

Da questo quadro si deduce che la natura delle imprese italiane è essenzialmente familiare e ciò incide negativamente sulla produttività, come dimostra il confronto con gli altri paesi che registrano performance migliori proprio in virtù di una diversa struttura produttiva. Come viene segnalato dal Rapporto Irer "lo spostamento della produzione dall'Italia ai paesi asiatici assegna sempre maggiore importanza alla vicinanza del grossista ai centri di smistamento delle merci importate mentre perde di rilievo la vicinanza del grossista al distretto di produzione".

Alla luce di queste informazioni si possono meglio comprendere le ragioni che stanno alla base della crisi della figura tradizionale del

grossista di abbigliamento e calzature. Tali ragioni sono ricondotte ai seguenti fattori:

- sviluppo della grande distribuzione che esercita una forte concorrenza nei confronti dei clienti tipici dell'ingrosso tradizionale, ossia il dettaglio tradizionale indipendente pluri marca;
- l'accelerazione dei ritmi di cambiamento delle mode e degli stili di vita, con forti oscillazioni dei consumi, imprevedibilità della domanda, gestione degli scarti e delle rimanenze. Sono avvantaggiate le imprese inserite nelle filiere distributive brevi, dove le informazioni arrivano prima e più velocemente;
- la tendenza dei produttori leader ad integrarsi a valle per affermare la proprie politiche di marca e garantire un'immagine aziendale uniforme mediante apertura di punti vendita diretti e in franchising. La tendenza a by passare la distribuzione all'ingrosso è uno dei principali fenomeni di cambiamento del comparto. Questa integrazione a valle si esercita in 3 modi: l'apertura di negozi monomarca di proprietà; punti vendita in franchising; corner in punti vendita di grandi superfici;
- la crisi dei consumi di abbigliamento e calzature che si lega alla più generale crisi della domanda

Da ciò ne consegue che i principali clienti dell'ingrosso tradizionale sono i negozi al dettaglio marginali e gli ambulanti (punti vendita non in sede fissa).

I modelli di business

Il segmento presenta più modelli di business con un mix di soluzioni competitive. Questa eterogeneità di soluzioni distingue più in generale

l'ingrosso non food da quello food dove prevale la tendenza ad utilizzare strategie competitive basate su un solo modello di business.

Secondo l'indagine Irer si possono arrivare fino a 9 diversi modelli:

1) *grossista al banco*: è il modello tradizionale dell'ingrosso e quindi quello maggiormente in crisi in quanto più esposto negativamente a tutti i fattori di cambiamento sopra descritti;

2) *grossista di pronto moda (prontista)*: si basa sulla compressione dei tempi che il prodotto impiega ad attraversare l'intera filiera della moda, con incremento delle possibilità di riduzione dei tempi di riassortimento che diventa un fattore di successo del servizio di distribuzione intermedia. In altre parole questo modello di business si basa sulla capacità del grossista di far produrre direttamente prodotti di tendenza e di assortire il punto vendita in tempi più rapidi rispetto alla fornitura diretta da parte dei produttori leader. E' quindi uno dei modelli che presenta migliori prospettive di crescita;

3) *grossista integrato a valle con punti vendita di proprietà*: è una delle tendenze più significative. Il grossista acquisisce negozi al dettaglio. Questa strategia di integrazione a valle è uno dei modelli di business con le migliori prospettive di crescita;

4) *grossista esportatore*: è un modello presente soprattutto vicino ai grandi snodi di trasporto e permette agli operatori commerciali esteri di venire riforniti dai grossisti in tempi molto rapidi;

5) *grossista integrato a monte con marchi propri*: è costituito da grossisti che, in possesso di adeguate capacità di marketing, tentano di creare linee di prodotti con marchi propri, con riferimento al mercato nazionale o mediante una specializzazione sulle esportazioni;

6) *grossista specializzato per categorie di prodotti*: è costituito da grossisti che perseguono una specializzazione merceologica che viene

riconosciuta positivamente dai distributori al dettaglio. Spesso si tratta di agenti che, sfruttando la conoscenza dello specifico mercato e le relazioni con i distributori al dettaglio, costituiscono una propria rete di sub-agenti, acquistando nei mercati internazionali. Per questo tipo di business, internet sta diventando una risorsa preziosa, facilitando lo sviluppo di questo mercato;

7) *grossista merchandiser*: è il modello dei servizi commerciali per la grande distribuzione. Questo tipo di grossisti offre un nuovo mix di servizi coerenti con le esigenze dei punti vendita di grande superficie a libero servizio, focalizzandosi soprattutto su articoli di basso prezzo;

8) *grossista stocchista puro*: è il tipo di grossista che si rivolge prevalentemente agli ambulanti che detengono una quota di mercato in parte rivitalizzata dalla crisi dei consumi e dall'aumento dei prezzi. Questo tipo di grossista acquista stock di prodotti legati ai quantitativi minimi che la produzione deve garantire per tenere il passo della competizione internazionale;

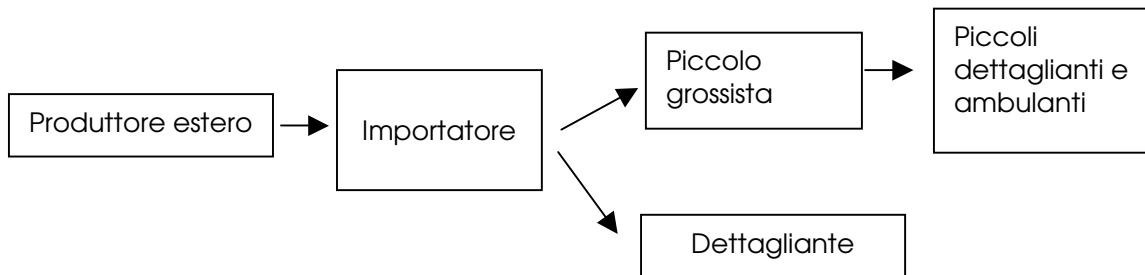
9) *grossista cinese*: è il grossista che opera nella fascia più bassa di mercato con prodotti di importazione rivolti ad ambulanti e punti vendita abusivi.

Gli scenari di sviluppo

I modelli descritti indicano alcune tendenze decisamente in declino perché maggiormente investite dai fattori di crisi e altre tendenze che manifestano migliori prospettive di sviluppo. I modelli di business compresi tra i punti 2 e 7 rientrano pienamente in questa tipologia, con particolare riferimento alle figure del grossista pronto moda o ai grossisti che si posizionano in prossimità dei centri di sdoganamento e non più, come accadeva in passato, vicino ai distretti produttivi. Ciò soprattutto

in virtù dell'incremento delle importazioni che ha generato cambiamenti notevoli sui canali distributivi, sui grossisti e sugli intermediari. La convergenza dei diversi fattori di crisi e cambiamento che sono stati descritti contribuisce a generare tre diversi tipologie di filiera distributiva:

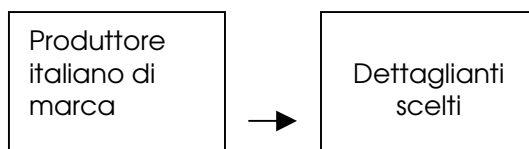
Tipologia 1



Tipologia 2



Tipologia 3



L'incrocio di queste informazioni induce a ritenere che in questo specifico segmento i fattori di successo della distribuzione intermedia possano essere così definiti :

- incremento e diversificazione della rete dei servizi oltre i servizi commerciali tradizionali. I grossisti di successo gestiscono reti di propri venditori che forniscono servizi di informazione, prevendita, presentazione di nuovi articoli, valutazione delle esigenze di riassorbimento dei dettaglianti, programmazione degli ordini e razionalizzazione delle consegne;
- incremento delle competenze manageriali (selezione, gestione e sviluppo della rete di venditori e agenti), organizzative, tecnologico-informatiche, con particolare riferimento allo sfruttamento di internet quale strumento di sviluppo di nuovi servizi e di accelerazione e miglioramento dell'efficienza dei servizi tradizionali;
- incremento delle competenze relative alla gestione di strategie di marketing, indispensabili soprattutto alla luce dei modelli di business emergenti.

INGROSSO DI MOBILI CASALINGHI E ARTICOLI PER LA CASA

Categorie merceologiche considerate

- mobili
- ceramiche
- porcellane
- vetro
- carta da parati
- coltelleria e posateria

Descrizione del segmento

Questo segmento presenta un'ampia varietà di tipologie di prodotti rispetto alle quali l'ingrosso manifesta tendenze a volte anche molto diverse. Per esempio la distribuzione intermedia di mobili registra, nel periodo tra i due ultimi censimenti dell'industria e dei servizi (1991-2001), un incremento di unità in Lombardia pari a circa il 45% (554 unità locali nel 1991, 801 nel 2001) a fronte di un incremento complessivo nazionale pari al 54,5%. Nello stesso intervallo il n° di occupati registra una flessione del 5% in Lombardia.

Tale incremento dimensionale viene ricondotto in gran parte ad un aumento della quota di importazioni di questo prodotto dai paesi asiatici. Diversamente, il trend della distribuzione intermedia di articoli per la casa è negativo, con particolari difficoltà soprattutto per l'ingrosso di ceramiche, porcellane e più in generale per il grossista focalizzato sui negozi tradizionali di casalinghi e liste nozze. Su questi prodotti hanno pesato diversi fattori negativi quali la contrazione dei consumi, la concorrenza a basso costo dei paesi asiatici, la riduzione del dettaglio

indipendente, l'integrazione a valle dell'industria di marca per controllare i dettaglianti, scavalcando così l'ingrosso e sostituendolo con agenti che gestiscono direttamente i rapporti commerciali con i punti vendita, così come sta accadendo per altri segmenti merceologici.

Ciò che sembra accomunare il segmento e le sue diverse tipologie merceologiche è un significativo incremento del processo di internazionalizzazione, per un comparto che in passato era tradizionalmente legato al mercato nazionale. Si assiste ad un aumento dell'export rivolto a fasce di consumatori medio alti, sfruttando soprattutto la leva del design, per compensare il crescente aumento delle importazioni di prodotti di qualità e prezzi inferiori che si sta inserendo nel mercato nazionale.

Diversamente dal settore moda il settore del mobile non ha saputo costruire una forte immagine di marca e il sistema dell'offerta risulta per lo più indifferenziato con una competizione che si gioca prevalentemente sul prezzo. Per questo tipo di prodotto si sono consolidate due diverse strategie competitive: 1) quella che agisce sul piano della segmentazione del tipo di clientela (grande distribuzione, Ho.re.ca., punti vendita specializzati); 2) quella che fa leva sulla specializzazione merceologica (mobili per ufficio; mobili e attrezzature per punti vendita; mobili etnici; mobili usati, modernariato e antiquariato).

I modelli di business

La descrizione del segmento permette di identificare sia i modelli organizzativi in declino sia quelli emergenti. Fra i modelli maggiormente investiti dai fattori di crisi ci sono i grossisti tradizionali che vendono mobili e articoli di arredamento per la casa e i grossisti con vendita al dettaglio.

Nel primo caso il declino è generato dalla confluenza di due fattori: la tendenza dei produttori di marca a integrarsi a valle controllando direttamente il rapporto con i dettaglianti e la concorrenza verticale della grande distribuzione per la fascia medio bassa di mercato. Questo secondo fattore incide notevolmente anche sul grossista che vende al dettaglio, il quale è destinato a subire la diffusione crescente dei punti vendita della moderna distribuzione. Ragioni molto simili, aggravate dalla contrazione dei consumi e dagli altri fattori strutturali sopra descritti, sono all'origine del declino del grossista tradizionale di ceramiche e porcellane con vendita al banco e del grossista di piccole dimensioni. Sembra avere più possibilità di resistere il grossista di ceramiche e porcellane con vendita al dettaglio, sfruttando la ricerca di risparmio da parte di segmenti sempre più ampi della popolazione

Invece, tra i modelli organizzativi emergenti nella distribuzione all'ingrosso di mobili si segnalano:

1) *Grossisti di grandi dimensioni focalizzati su arredi per negozi, comunità e alberghi con venditori esterni*: hanno buone prospettive di sviluppo in quanto si tratta di esercizi (bar, negozi, alberghi...) che richiedono servizi specializzati e segmentati. In più, questo tipo di grossisti sono in grado di acquistare dal produttore semilavorati e di fornire una personalizzazione al cliente finale utilizzando artigiani di piccole dimensioni.

2) *Grossisti tradizionali focalizzati su mobili per ufficio*: ad oggi offrono un servizio ai produttori di mobili per ufficio che non hanno le risorse per integrarsi a valle e garantiscono così un buon servizio ai clienti finali. In prospettiva questo tipo di modello potrebbe venir penalizzato dalla tendenza ad utilizzare le nuove possibilità offerte dalla rete per razionalizzare gli acquisiti (e-procurement).

3) *Grossisti importatori*: importazione diretta dai paesi asiatici a basso costo del lavoro, sono un modello organizzativo in espansione sfruttando sia la tendenza della domanda a orientarsi alla convenienza sia l'interesse dei consumatori per i prodotti etnici.

4) *Grossista contract di arredo*: quando ci troviamo di fronte ad una fornitura di arredi sotto una formula contrattuale e una fornitura di servizi collaterale: es. la fornitura degli spazi, la ricerca e il coordinamento degli altri fornitori per completare gli arredi. Il segmento più importante all'interno di questo mercato è il settore alberghi/ospitalità (compresi villaggi, residence...). Si tratta di un segmento in espansione in risposta ad una domanda sempre più sofisticata e dei trend delle diverse tipologie di turismo (congressuale, culturale...) anche in relazione alla crescente importanza attribuita in questo settore al design, alla qualità dei materiali e degli arredi...

Per quanto riguarda la categoria merceologica delle ceramiche e delle porcellane sono state evidenziati i seguenti modelli emergenti:

1) *Grossista di grandi dimensioni, importatori con venditori esterni*: sono soprattutto grossisti che creano un marchio e si legano ad un produttore a basso costo, prevalentemente nei paesi asiatici, utilizzando una rete di agenti plurimandatari per vendere alla clientela dei dettaglianti qualificati.

2) *Grossista con vendita al segmento Ho.re.ca.*: si tratta di un sottosegmento in espansione dove sta aumentando l'attenzione e l'importanza degli articoli di ceramica e porcellana, anche come strumenti di comunicazione e promozione dell'immagine del locale, con forte attenzione al design.

3) *Grossisti specializzati sul segmento della grande distribuzione*: le porcellane e gli articoli per la casa costituiscono prodotti relativamente nuovi per la grande distribuzione, che spesso preferisce affidare ad aziende esterne specializzate l'intera gestione di questa categoria merceologica.

Scenari di sviluppo

All'interno di questo segmento il settore alberghi e ospitalità è quello che offre le migliori prospettive di crescita, quindi anche per la distribuzione intermedia. Ciò come è stato già evidenziato, si pone in stretta relazione con la tendenza a porre sempre più attenzione al design, alla qualità dei materiali, alle esigenze di continuo rinnovamento degli arredi nel settore dell'ospitalità. Ciò in risposta ad una domanda che si manifesta in forme più sofisticate e mostra sempre più attenzione agli spazi, agli arredi, ai servizi, in tutte le aree pubbliche di socializzazione, quindi non solo alberghi ma anche aeroporti, teatri, centri commerciali. Il design e l'ambientazione del punto vendita diventano formidabili strumenti di promozione e comunicazione. A questi fattori si lega quindi la crescente esigenza della distribuzione all'ingrosso di potenziare aree di competenza e di capacità che coinvolgono direttamente il marketing, la comunicazione, il design.

INGROSSO DI MATERIALI DA COSTRUZIONE PER LA CASA

Categorie merceologiche considerate

- Cemento
- Idrotermosanitari
- Ferramenta
- Legno
- Ceramiche e piastrelle
- Materiali di bioedilizia

Descrizione del segmento

La Lombardia è la regione italiana con il maggior numero di imprese di distribuzione all'ingrosso per i diversi tipi di materiali costruttivi. Ciò anche grazie alla polverizzazione della distribuzione dei prodotti e alla frammentazione delle imprese a valle, che rappresentano le due principali caratteristiche del segmento. Si assiste ad una prevalenza di microimprese dedite a interventi di recupero edilizio (ristrutturazione) direttamente o in qualità di terzisti. Le ragioni della polverizzazione dei prodotti sono state ricondotte a tre fattori: 1) l'aumento delle richieste di servizio da parte delle imprese di costruzione legato al sottodimensionamento strutturale del comparto; 2) la limitata convenienza dei fornitori per l'edilizia ad integrarsi a valle scavalcando i distributori; 3) la miglior conoscenza del mercato del lavoro da parte dei grossisti.

Attualmente i principali canali della distribuzione all'ingrosso per l'edilizia sono quattro:

- materiali strutturali per l'edilizia

- materiali idrotermosanitari
- ceramiche e materiali di finiture
- ferramenta

I fattori che a partire dall'inizio degli anni 90 hanno determinato un cambiamento della struttura del settore sono i seguenti:

- la crisi dell'attività costruttiva nella prima metà dei 90;
- l'innovazione di prodotto e l'applicazione all'edilizia delle innovazioni di materiali e soluzioni provenienti da altri settori (chimico, meccanico, elettrico, informatico) che ha generato il lancio di nuovi prodotti o lo spostamento della concorrenza da logiche di prezzo a logiche più legate alle politiche di servizio al cliente;
- la crescita di importanza del recupero edilizio;
- l'affermazione di un nuovo tipo di protagonista, il cliente finale privato, legata alla crescita del reddito (diversificazione ed estensione dei segmenti di clientela) e della cultura che hanno determinato una crescita delle esigenze di personalizzazione e sofisticazione della domanda;
- la tendenza dei grossisti alla plurispecializzazione per rispondere ai bisogni di una clientela sempre più esigente e attenta alla dimensione estetica e alla varietà dell'offerta. Aumenta il numero dei nuovi prodotti, nascono gli show room, i distributori all'ingrossi si ristrutturano per offrire una maggior articolazione e diversificazione dei prodotti e per incrementare i servizi pre e post vendita, così come tutta l'attività consulenziale che richiede maggior formazione e specializzazione del personale. I distributori più piccoli, che non riescono a stare al passo con questi cambiamenti, entrano in crisi;

- i tradizionali canali di distribuzione all'ingrosso per l'edilizia (materiali strutturali, finiture, idrotermosanitari) , prima autonomi e non concorrenziali tra loro, entrano in competizione nelle politiche di marketing per servire il cliente privato.

I modelli di business

Si distinguono tre fondamentali modelli di business:

1) *grossista generalista*: rappresenta il tradizionale distributore indipendente, con una percentuale ancora dominante di presenza sul mercato lombardo. Il grossista tradizionale nasce soprattutto come estensione dell'attività di produzione di manufatti in cemento, quindi con una specializzazione sui materiali dell'edilizia pesante. In questo tipo di strutture organizzative lo spazio per il cliente finale è limitato e comunque non è centrale, mentre prevalgono esigenze di funzionalità degli spazi per la movimentazione ed il carico/scarico delle merci (si parla anche di "magazzino a piazzale"). Questo tipo di distribuzione opera quindi su grandi superfici, con un unico magazzino, con un assortimento tradizionale di prodotti ed una scarsa propensione all'innovazione. Normalmente questo tipo di grossisti non dispone di spazi espositivi né di accoglienza del cliente e sviluppo di servizi specialistici. Non sono strutture pensate per il cliente privato, ma solo per il produttore. In particolare, questo tipo di grossista si rivolge prevalentemente al segmento delle microimprese meno aperte alle proposte di carattere innovativo e adotta politiche commerciali "passive", cioè basate sull'attesa del cliente che si rivolge direttamente al magazzino e senza utilizzare venditori esterni ("vendita tradizionale al banco"). Il grossista tradizionale sfrutta la localizzazione del magazzino

come strumento di vantaggio competitivo rispetto ad altri modelli di business;

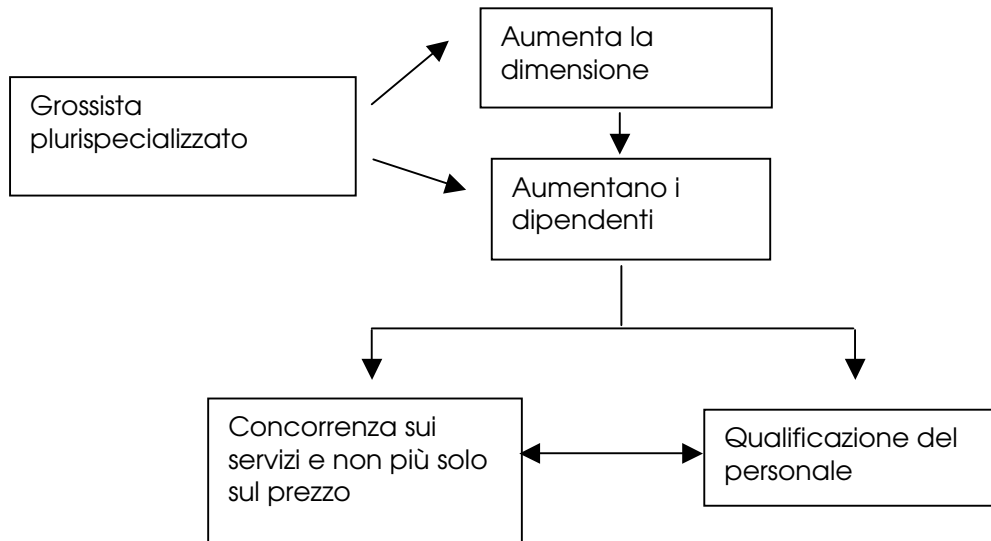
2) *grossista specializzato*: è caratterizzato dalla presenza di distributori associati, copre ancora una percentuale inferiore del mercato sebbene in crescita. E' un tipo di grossista che concentra la propria attività nella vendita o nel noleggio di specifici prodotti (macchinari, piastrelle, finiture in legno..) con una tendenza alla plurispecializzazione. Si tratta di un grossista orientato a prodotti sempre più qualificati e innovativi, tecnologicamente avanzati e quindi più remunerativi. Questo tipo di grossista si colloca all'interno dei grandi centri urbani e nelle immediate vicinanze ed è molto più focalizzato sul cliente privato rispetto al grossista tradizionale (più orientato al cliente produttore). Ciò comporta scelte mirate sulla predisposizione di spazi espositivi adeguati per la presentazione dei materiali di finitura, con una particolare cura all'ambientazione, alla formazione del personale dedicato, alla selezione dei prodotti e dei fornitori

3) *grossista plurispecializzato*: copre una percentuale ancora esigua di mercato ed è caratterizzato da imprese commerciali che acquisiscono e costituiscono magazzini di proprietà. Il grossista plurispecializzato presenta più aree di business, dai materiali per l'edilizia, all'arredo bagno, all'idrotermosanitario, alla ferramenta. Le aree espositive risultano pertanto molto diversificate, tra spazi interni ed esterni. Anche in questo caso un numero crescente di distributori si orienta verso il cliente finale privato per recuperare redditività e per gestire secondo modalità innovative la propria attività. Normalmente questo tipo di distributore offre un pacchetto di servizi diversificati, per l'informazione, l'assistenza tecnica, la consulenza per la posa in opera. In questo senso rappresenta il modello più evoluto e con le migliori prospettive di crescita in quanto

offre la gamma più completa e diversificata di articoli e prodotti e una pluralità di servizi quali: la sala mostra per l'accoglienza del cliente privato e la valorizzazione dei materiali di finitura; la posa in opera con artigiani referenziati; reparti a libero servizio; il noleggio di macchinari; il settore della termoidraulica.

Scenari di sviluppo

Lavorare in una logica di servizio è il principale fattore critico di successo e la sua importanza strategica nel sistema competitivo dei prodotti per l'edilizia è destinato ad aumentare nei prossimi anni, anche in proporzione alla crescita di un cliente privato sempre più esigente ma anche più preparato rispetto al passato. Per questo, secondo gli esperti il secondo e il terzo modello di business raccolgono in sé diversi fattori di successo e di competitività sul mercato. In particolare il grossista plurispecializzato è dotato di personale formato e competente e questo appare come uno dei fattori più significativi, soprattutto rispetto ad altri modelli tradizionali. Altri fattori vincenti di questo tipo di grossista sono la presenza di relazioni stabili e fiduciarie con i fornitori, un sistema informatico che collega in rete tutti i magazzini, la grande attenzione al cliente e alle risorse umane, la presenza di una rete di venditori esterni tecnico commerciali. Tutti questi fattori appaiono vincenti proprio perché consentono di rispondere alle nuove esigenze del mercato e della clientela, che richiedono servizi sempre più specializzati e di competenza, un'informazione e una formazione mirate alle domande dei diversi tipi di cliente, l'assistenza nell'uso dei prodotti e dei macchinari in cantiere e la possibilità di scambiarsi informazioni anche on line.



INGROSSO DI MACCHINE UTENSILI

Categorie merceologiche considerate

- macchine e apparecchiature (torni, frese...)
- utensileria e accessori per le macchine utensili

Descrizione del segmento

La distribuzione intermedia di macchine utensili in Lombardia costituisce un segmento tra i più rilevanti in virtù della particolare vocazione regionale in questo comparto. I dati sulle importazioni di questa tipologia di prodotti confermano che l'Italia e la Lombardia in particolare costituiscono uno dei principali mercati del mondo: Germania, Svizzera e Giappone sono le principali fonti di approvvigionamento. Secondo i dati più recenti forniti da Ascomut, il terzo trimestre 2008 conferma un trend negativo delle importazioni di macchine utensili (meno 9,9% rispetto allo stesso periodo del 2007) in linea con le tendenze già registrate nei trimestri precedenti. Sempre dalla stessa fonte ricaviamo che per i prossimi mesi si prevede una stabilità della domanda di nuovi ordini rispetto al trimestre attuale. Secondo gli esperti tuttavia, la flessione deve essere interpretata considerando anche la straordinarietà del dato di confronto del 2007 quando in virtù di una congiuntura particolarmente favorevole la domanda di nuovi ordini registrò valori sensibilmente più alti rispetto alla media.

Il segmento presenta, in linea con le caratteristiche dell'ingrosso rilevate per altri segmenti, una significativa diversificazione dei prodotti, normalmente suddivisi tra macchine e apparecchiature (fresatrici, torni, affilatrici, centri di lavorazione, alesatrici...) e utensileria e accessori per

le macchine utensili. Dal punto di vista delle aziende gli ambiti principali della distribuzione intermedia sono considerati tre: importatori di macchine utensili, importatori di utensileria, distributori di utensileria.

Dall'analisi di alcune aziende che operano nel segmento della distribuzione intermedia si evince inoltre che la forte componente tecnologica di questi prodotti ha indotto le imprese a consolidare i servizi di assistenza tecnica pre e post vendita, consulenza, manutenzione delle macchine e delle attrezzature compresa la fornitura di ricambi, formazione specialistica degli operatori non solo sulle caratteristiche del prodotti ma spesso anche su una pluralità di tematiche diverse che vanno dall'aggiornamento sulle agevolazioni normative alle tipologie di finanziamenti, alla valutazione dell'usato o ad altri temi.

INGROSSO DI FERRAMENTA

Categorie merceologiche considerate

- utensileria
- ferramenta, infissi mobili, bulloneria, viteria e minuteria
- maniglieria

Descrizione del segmento

Il segmento della distribuzione intermedia di ferramenta offre un assortimento molto ampio di prodotti, tradizionalmente ricondotti a quattro diversi settori: acciai, materiali non ferrosi, rottami, ferramenta e affini, con oltre 20 diverse categorie merceologiche.

Acciai

Nel 2007 la produzione nazionale è stata stimata in circa 31,506 milioni di tonnellate contro le 31,627 milioni di tonnellate dell'anno precedente, quindi con una leggera flessione ma nell'ambito di numeri molto significativi. Basti pensare che sempre con riferimento al 2007 l'importazione è stata di 27,493 milioni di tonnellate; l'esportazione di 20,214 milioni di Tonnellate.

Rottami

Nel 2007 questa tipologia merceologica ha registrato una domanda dalle acciaierie italiane pari a circa 21,5 milioni di tonnellate, fabbisogno in gran parte soddisfatto dal commercio nazionale mediante la raccolta interna (15,2 milioni di tonnellate provenienti dal mercato nazionale) e per la restante parte attraverso l'approvvigionamento dall'estero (3,5 milioni di tonnellate circa, provenienti dai Paesi Membri dell'Unione

Europea - 2,6 milioni di tonnellate circa, provenienti dai Paesi Terzi Extra UE).

Metalli non ferrosi

Nel 2007 il consumo nazionale è ammontato a circa 2,0 milioni di tonnellate. La raccolta è principalmente effettuata sul mercato interno anche se negli ultimi anni è cresciuta la quota dei prodotti di importazione soprattutto per le leghe leggere, fino a toccare quote rilevanti della produzione complessiva.

Ferramenta

Anche il settore della ferramenta presenta numeri che danno il senso di un mercato dinamico e con numeri significativi in termini di investimenti e ricavi. In base ad una ricerca condotta sul territorio nazionale da Assofermet, dall'analisi di bilancio di 56 aziende della distribuzione all'ingrosso della ferramenta risultano ricavi dalle vendite di circa 829 milioni di Euro; il capitale impiegato è stato pari a 606 milioni di Euro, mentre le immobilizzazioni sono state pari a 116 milioni di Euro.

Questi dati molto sintetici servono a cogliere la dimensione del fenomeno della distribuzione all'ingrosso in questo specifico segmento. Si tratta infatti di un segmento che presenta caratteristiche "favorevoli" all'esercizio della distribuzione intermedia. Due in particolare sono già state oggetto di analisi anche per altri segmenti: la frammentazione dei produttori in aziende medio piccole e l'elevato numero di tipologie di prodotti. In queste condizioni l'intermediazione all'ingrosso può svolgere un ruolo strategico nella regolazione del mercato e nel raccordo della filiera distributiva a monte e a valle. I destinatari finali dell'attività di intermediazione sono infatti in prevalenza artigiani, piccole imprese, commercio al dettaglio tradizionale e grande distribuzione. Ciò

garantisce al grossista una funzione chiave in quanto il canale corto (produttore – cliente finale) risulta poco utilizzato dai fornitori (solo nei casi limitati di grandi commesse) che invece preferiscono il canale lungo che offre maggior garanzie di rifornimento a costi più contenuti. Il grossista, infatti, si fa carico di presidiare la funzione logistica, di stoccaggio e di assortimento, liberando così il produttore da questi oneri, ed al tempo stesso fornisce ai clienti servizi di assistenza, informazione e consulenza qualificati che la grande distribuzione non è in grado di garantire.

Secondo gli esperti propria la capacità di offrire sul mercato servizi qualificati di assistenza pre e post vendita, di credito al cliente nonché di stoccaggio e trasporto delle merci, costituisce la principale leva di competizione che può consentire alla distribuzione intermedia di mantenere la propria centralità sul mercato, a fronte di una grande distribuzione che agisce maggiormente sulla leva dei prezzi.

Dal punto di vista dello stato di salute del segmento occorre inoltre evidenziare che siamo in presenza di un segmento “maturo”, con margini di crescita contenuti che si associano ad un costante incremento delle importazioni di prodotti a basso contenuto tecnologico da paesi extra europei. Questi fattori insieme alla pressione esercitata dalla grande distribuzione organizzata rappresenteranno in futuro segnali di attenzione per la distribuzione intermedia, non necessariamente solo negativi anche se sicuramente destinati a modificare il mercato dei prodotti di ferramenta. Per esempio si è già registrato negli ultimi anni un incremento delle trasformazioni di alcuni grossisti tradizionali in importatori.

Scenari di sviluppo

L'insieme di questi fattori agisce certamente nella trasformazione della filiera tradizionale produttore-ingrosso-dettaglio, con delle modificazioni di cui si intravedono già alcuni sviluppi. La riconversione di alcuni produttori in importatori è solo una di queste tendenze.

Come per altri segmenti anche per i prodotti di ferramenta la crisi di consumi sta gradualmente erodendo quote di mercato, soprattutto nel dettaglio tradizionale, anche in virtù della concomitante crescita delle grandi superfici organizzate e specializzate cui il commerciante al dettaglio tradizionale di ferramenta sembra rivolgersi sempre più di frequente.

In questo scenario, per porre in luce soprattutto gli elementi futuri di sviluppo del segmento è forse opportuno concentrare l'attenzione su quelle esperienze imprenditoriali che in tempi di crisi hanno saputo realizzare le migliori performance, proprio grazie alla presenza di quelli che potrebbero essere considerati dei fattori di successo. Secondo gli esperti questi fattori possono essere ricondotti a quattro: 1) l'adesione a un gruppo di acquisto internazionale per riuscire a migliorare la propria competitività sui prezzi; 2) la presenza di magazzini di grandi dimensioni che consenta un assortimento di prodotti ampio e diversificato; 3) una rete di vendita presente sul territorio; 4) una significativa modernizzazione dei sistemi di informatizzazione, sfruttando le migliori innovazioni tecnologiche offerte dal mercato, allo scopo di garantire un servizio di logistica puntuale ed efficiente.

Un'ulteriore fattore di successo potrebbe essere ricondotto alla suddivisione dell'offerta di prodotti dell'attività di ingrosso, tra la ferramenta professionale, rivolta soprattutto all'industria e alle altre

categorie professionali, e la ferramenta all'ingrosso tradizionale, rivolta soprattutto ai punti vendita al dettaglio e ai magazzini edili.

La distribuzione all'ingrosso deve inoltre potenziare i servizi di consulenza del punto vendita, assistenza nell'ampliamento dell'offerta e nella sua diversificazione, utilizzo del marchio del gruppo di acquisto da parte del punto vendita, razionalizzazione del magazzino, consegne rapide e puntuali degli articoli. L'obiettivo della distribuzione intermedia deve essere quello di fidelizzare il rapporto con il dettagliante offrendo servizi specializzati a sviluppando adeguate strategie di marketing dei prodotti. Infine, l'utilizzo di internet può rappresentare non solo una potenziale minaccia per lo sviluppo dell'ingrosso (e-commerce) ma anche una risorsa per migliorare la qualità dei propri servizi e per velocizzare tutta la catena distributiva. La creazione di siti dedicati ha consentito ai grossisti più dinamici di incrementare le vendite e di ridurre i tempi dall'ordine alla consegna, con un conseguente maggior investimento di tempo in attività a più elevato valore aggiunto quali l'informazione e la formazione del cliente, l'assistenza e la consulenza.

3.3 Segmenti intervistati emergenti

Le Associazioni di Categoria coinvolte nella fase delle interviste rispecchiano in buona parte le categorie merceologiche descritte, come si evince dallo schema sotto riportato:

Associazioni
AICE/Associazione Italiana commercio estero
ADICA/Associazione Nazionale Distributori di Carta
ANDEC/Associazione Nazionale Importatori e Produttori di Elettronica Civile
ASCOMED/Associazione Commercianti Materiali da Costruzione Edili della Provincia di Milano
ASCOMODAMILANO/Associazione Commercianti Moda Al Dettaglio E All'ingrosso Del Tessile Abbigliamento Arredamento Calzature Pelletterie Articoli Da Viaggio E Accessori Della Provincia Di Milano
ASCOMUT/Associazione Italiana Macchine, Tecnologie e Utensili
ASSICC/Associazione Italiana Commercio Chimico
ASSOFERMET/Associazione Provinciale Commercianti Metalsiderurgici
ASSOROLOGI/Associazione Nazionale Importatori e Distributori Orologi
ASSOTECNICA/Associazione Commercio Articoli Tecnici per l'Industria
FENAPRO/Federazione Nazionale Profumieri

Nella maggior parte dei casi si tratta di Associazioni nazionali, cioè che rappresentano aziende diffuse su tutto il territorio italiano; la struttura associativa, dunque, ricalca quella delle aziende del settore che hanno sede in Lombardia e filiali in tutta Italia.

Anche per questo motivo il coinvolgimento del livello associativo (Segretari, Presidenti), è da considerarsi strategico, poiché consente di disegnare un quadro globale dei vari comparti di riferimento.

Inoltre, alla luce della descrizione di scenario sviluppata in questo documento, è possibile confermare una trasformazione del ruolo delle Associazioni di categoria da catalizzatore delle istanze provenienti dalle aziende a promotore di iniziative di aggregazione che vanno a rafforzare la filiera.

Infatti, le informazioni raccolte nella prima parte, seppur in forma sintetica, evidenziano la creazione di reti tra imprese come un potenziale fattore di successo che accomuna tutti i segmenti indagati e che produrrebbe vantaggi legati non solo al singolo operatore ma anche all'intera filiera di vendita.

Tale rete potrebbe essere rappresentata dalle Associazioni che, per loro natura, sono il centro di un sistema molto articolato attraverso il quale possono monitorare in maniera continuativa le evoluzioni del settore (e dei vari comparti).

Nella logica sopradescritta, e nel particolare momento storico che stiamo vivendo, questo ruolo diviene ancora più essenziale. Per questo appare opportuno strutturare modelli di condivisione delle informazioni che abbiano il compito di segnalare ai manager le questioni più critiche che possono divenire oggetto di incontri o workshop tematici.