

Sabrina Latusi

Dinamiche concorrenziali e profili evolutivi del commercio all'ingrosso



Giappichelli

PRESENTAZIONE

Il libro che ho il piacere di presentare affronta un tema in larga parte trascurato dalla letteratura di marketing, e in particolare di retail, in quanto la distribuzione al dettaglio ha finora monopolizzato l'attenzione degli studiosi che hanno analizzato le problematiche distributive.

Ne discende che il commercio all'ingrosso e il suo ruolo di raccordo all'interno delle filiere è risultato, nel complesso, trascurato se si eccettuano poche situazioni. In realtà, come era stato opportunamente indicato oltre quaranta anni orsono da alcuni studiosi dotati di particolare lungimiranza, l'ingrosso svolge un ruolo fondamentale nell'economia, costituendo il naturale raccordo all'interno dei sistemi verticali in virtù del fondamentale collegamento realizzato con le imprese manifatturiere, gli utilizzatori industriali, professionali e istituzionali e la distribuzione al dettaglio.

Il libro di Sabrina Latusi prende le mosse proprio dal riconoscimento del ruolo che l'ingrosso ricopre nelle catene del valore delle imprese a monte e a valle nel canale di distribuzione e, più in generale, dalla considerazione che i grossisti sono parte essenziale delle reti del valore presenti nel mercato.

Il settore è, infatti, nel mezzo di una trasformazione accelerata derivante da fattori generali che investono tutte le filiere del sistema economico italiano.

Si pensi alla rivoluzione digitale in corso da diversi anni con le sue ricadute rilevanti per la distribuzione al dettaglio riconducibili al progressivo sviluppo degli acquisti online, piuttosto che il consistente progetto di ri-orientamento verso la sostenibilità che sta modificando obiettivi e politiche di tutti gli attori delle filiere.

Tutti fattori che rappresentano minacce agli attuali modelli di business, ma, al contempo, dischiudono nuove opportunità di crescita per le imprese all'ingrosso più capaci e dinamiche.

Dover dimostrare flessibilità e capacità di adattamento alle mutate condizioni dei mercati a monte e a valle non è tema nuovo per gli operatori del settore da tempo esposti a fenomeni di integrazione verticale della funzione di ingrosso da parte di fornitori e/o operatori al dettaglio.

Da tali premesse il volume si sviluppa facendo luce sui principali vettori di modernizzazione dell'ingrosso, tra innovazioni di prodotto, di processo e

organizzative, tesi a sostenere il crescente confronto competitivo, soddisfare le mutate aspettative dei clienti e avvantaggiarsi in modo proattivo dei nuovi modelli di acquisto abilitati dalle tecnologie digitali.

Sabrina Latusi mette così in chiaro come le componenti del successo delle imprese all'ingrosso siano sempre meno tangibili – e quindi meno facilmente identificabili attraverso i parametri di analisi tradizionali – e sempre più connesse alla capacità di relazionarsi con il flusso di risorse immateriali che caratterizzano i sistemi di filiera.

I motivi che inducono alla lettura del libro sono di diversa natura, ma provo a indicarne, in prima battuta, due.

Innanzitutto, la trattazione del tema si sviluppa secondo una prospettiva evolutiva. La lettura del ruolo dell'impresa grossista viene, infatti, collocata all'interno di una dimensione storica, dove, quindi, i mutamenti recenti sono spiegati in ragione delle scelte operate nel tempo.

Secondariamente, c'è da apprezzare la scelta realizzata dall'autrice di leggere l'evoluzione dell'ingrosso in termini trasversali, ovvero comprendendo che alcune funzioni sono comuni nelle diverse filiere, mentre altre si spiegano unicamente all'interno di alcuni contesti specifici.

Il volume, in virtù della sua originalità, risulta pertanto di sicuro interesse sia per gli imprenditori e i manager che operano in tale settore, sia per ricercatori, practitioner e studenti interessati a studiare le problematiche da una prospettiva strategica.

Guido Cristini
Professore Ordinario di Economia e Gestione delle Imprese
Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali
Università di Parma

INTRODUZIONE

Il commercio all'ingrosso rappresenta un settore economico fondamentale nell'economia delle imprese e dei mercati. Nell'Unione europea comprende oltre 1,6 milioni di imprese e impiega 9,5 milioni di addetti, generando nel 2020 un fatturato prossimo ai 5.000 miliardi di euro. Circa una impresa su tre (28,8 per cento) nel settore distributivo europeo (comprensivo della vendita e riparazione di veicoli e motocicli) è un'impresa commerciale all'ingrosso. In termini di fatturato, la quota del commercio all'ingrosso sul totale del settore distributivo è nettamente superiore all'incidenza sulla numerica delle imprese, attestandosi al 55,4 per cento (Eurostat, 2022).

Alle considerazioni ora fatte sul rilievo economico dell'ingrosso si aggiunge che in molti comparti il costo delle funzioni distributive è di gran lunga superiore ai costi di produzione del prodotto. I margini e i costi delle funzioni della distribuzione all'ingrosso e al dettaglio costituiscono per molti prodotti la parte prevalente del prezzo pagato dal cliente (Castaldo, 2008). Ne consegue che il sistema distributivo incide profondamente sul vantaggio competitivo di un paese, delle sue filiere e delle sue imprese. Non è sufficiente proporre un prodotto con contenuti di unicità; altrettanto importante è la capacità di portarlo sui mercati con una distribuzione parimenti unica.

Nonostante il rilievo economico e la funzione strategica che il commercio all'ingrosso svolge nel collegare imprese, mercati e territori, l'attenzione ricevuta in letteratura è limitata, soprattutto se paragonata all'intenso dibattito in tema di commercio al dettaglio e rapporti industria e distribuzione che si è sviluppato nell'ambito della letteratura di management e di marketing, in particolare in Italia (tra gli altri, Varaldo, 1971, 1976; Lugli, 1976, 1984; Vicari, 1980; Pellegrini, 1987, 1990; Zaninotto, 1990).

In una prospettiva di management e, più in particolare, di marketing il tema dell'ingrosso è stato indagato nell'ambito degli studi sui canali di distribuzione e della letteratura dedicata ai rapporti business to business.

Nel primo caso i principali filoni di ricerca sono riconducibili al channel management e al channel design. In particolare, grande attenzione è stata dedicata a comprendere come i membri del canale utilizzino il loro potere differenziale per raggiungere i propri obiettivi di business, approfondendo

gli aspetti di potere e conflitto tra le parti (tra gli altri, Gaski, 1984) e successivamente le dimensioni collaborative nelle relazioni distributive (tra gli altri, Anderson e Narus, 1990). Tuttavia, l'attore focale nell'ambito di questi studi tende a essere l'impresa industriale alla ricerca della strategia distributiva ottimale (Dawson, 2007). Il grossista è visto in genere come una terza parte che può essere selezionata e gestita dal produttore. Come osservano Quinn e Murray (2005, p. 3):

“Attention is rarely paid to the wholesaler *per se*, or to the specific challenges of wholesale management”.

Il filone di studi dedicato al marketing business to business include certamente il commercio all'ingrosso, ma cattura aspetti ben più ampi. Recentemente, una parte della discussione è stata dedicata a fornire una comprensione dei processi di adozione delle tecnologie digitali e in particolare dell'e-commerce, indubbiamente rilevanti anche per le imprese del commercio all'ingrosso (tra gli altri, Sila, 2013; Oliveira e Dhillon, 2015).

Da questo breve excursus emerge dunque una sostanziale carenza di studi tesi a comprendere le dinamiche interne al settore del commercio all'ingrosso e le forze che guidano e modellano il processo di evoluzione delle imprese grossiste.

“Dinamiche concorrenziali e profili evolutivi del commercio all'ingrosso” intende affrontare le questioni sopra accennate, riconoscendo che, per quanto “compresso” tra produzione e dettaglio, l'ingrosso resta una forza in grado di plasmare le dinamiche dei settori a monte e a valle (e non solo di risentirne), nonché l'ambiente in cui i membri del canale interagiscono.

Le funzioni distributive all'interno del canale non scompariranno, neppure a seguito della rivoluzione digitale e dei cambiamenti apportati al modo in cui beni e servizi raggiungono il cliente finale. Sono al contrario oggetto di una continua ridefinizione relativamente all'attore (o agli attori) in grado di farsene carico nel modo più efficiente ed efficace. È in questa prospettiva che è utile interrogarsi sul ruolo che il grossista ricopre e potrà continuare a ricoprire all'interno dei canali distributivi.

La trattazione del tema si sviluppa privilegiando una lettura trasversale, pur nella consapevolezza delle differenze esistenti tra i diversi comparti di attività, legate soprattutto all'eterogeneità della regolamentazione e alla diversa rilevanza degli specifici servizi pre e post-vendita offerti dall'ingrosso.

Al contempo la trattazione dedica particolare attenzione alle relazioni *downstream* rispetto a quelle *upstream* all'interno della supply chain a motivo delle rilevanti dinamiche evolutive che le coinvolgono.

Il volume si articola in cinque capitoli.

Il primo capitolo si apre delineando i confini del perimetro di analisi, precisando gli elementi di complessità nell'inquadrare il settore dell'ingrosso. Il capitolo prosegue proponendo una rilettura del ruolo e delle funzioni delle imprese grossiste nei canali di distribuzione. La riflessione continua con un'analisi della dinamica strutturale del commercio all'ingrosso nel nostro Paese, per poi tratteggiare i fattori che nel tempo hanno influenzato il ruolo economico dei grossisti (con particolare attenzione ai mutamenti avvenuti sul piano della struttura e della condotta nei mercati a valle) e le strategie reattive e di sviluppo messe in atto dalle imprese.

Il secondo capitolo è dedicato a esaminare i fattori che alimentano la pressione competitiva di tipo verticale cui sono esposte le imprese commerciali all'ingrosso, riconducibili ai processi di integrazione a valle dei produttori. La trattazione considera in particolare le ricadute della strategia di marca sulle decisioni di channel design e di channel management delle imprese produttrici beni di largo consumo, interessate a presidiare i luoghi e i momenti di acquisto. Il capitolo si chiude con un focus sulle strategie di integrazione verticale della funzione di ingrosso da parte delle imprese industriali orientate a trarre vantaggio dallo sviluppo dei consumi fuori casa.

Nel terzo capitolo si affronta il tema dell'innovazione di prodotto nella distribuzione all'ingrosso, approfondendo l'ingrosso a libero servizio. Si tratteggiano i fattori di affermazione (prima) e di evoluzione (poi) del cash and carry nel nostro Paese, per arrivare a delineare i percorsi strategici più recentemente intrapresi dalle imprese maggiormente dinamiche.

All'associazionismo è dedicato il quarto capitolo. L'innovazione organizzativa è una delle modalità con cui i grossisti possono reagire alle mutate condizioni dei mercati sia a monte sia a valle. Le aggregazioni tra grossisti hanno rappresentato e rappresentano una direzione di sviluppo strategico e un vettore di modernizzazione del commercio all'ingrosso e sono analizzate nelle due configurazioni delle unioni volontarie e dei gruppi di acquisto tra grossisti.

L'ultimo capitolo è dedicato alle nuove sfide che per le imprese del commercio all'ingrosso originano dalla *digital transformation*. I nuovi modelli di acquisto abilitati dalle tecnologie digitali intensificano il confronto competitivo, anche a seguito della concorrenza esercitata da nuovi player, e generano nuove possibilità di bypassare l'ingrosso. D'altro canto, i grossisti possono cogliere nuove opportunità, grazie alla possibilità di acquisire clienti al di fuori dell'ambito territoriale abitualmente presidiato, di fornire nuovi servizi a elevato valore aggiunto, di migliorare i processi interni perseguendo un incremento di efficienza.

CAPITOLO PRIMO

L'INGROSSO: UNA LETTURA FUNZIONALE E SETTORIALE

SOMMARIO: 1. Il perimetro di analisi. – 2. Il ruolo economico dell'ingrosso. – 3. La dinamica strutturale del commercio all'ingrosso in Italia. – 4. I fattori di discontinuità per la distribuzione all'ingrosso. – 5. La reazione degli specialisti.

1. *Il perimetro di analisi*

La distribuzione all'ingrosso comprende le attività di rivendita di prodotti (vendita senza trasformazione o ulteriore lavorazione) a negozi al dettaglio, altri commercianti, utilizzatori industriali, professionali e istituzionali. In altri termini, le imprese commerciali all'ingrosso non vendono al consumatore finale, ma fanno da tramite tra le imprese di produzione e altre imprese. Lo afferma chiaramente Douglas (1975, p. 294):

“The distinguishing feature of wholesaling is that sales are made to business buyers”.

Inoltre, le imprese commerciali all'ingrosso non devono essere confuse con gli intermediari, ovvero gli agenti e i rappresentanti di commercio. L'attività di commercio all'ingrosso si distingue da quella degli intermediari in quanto il grossista assume il diritto di proprietà della merce (a differenza dell'agente di commercio) e svolge un'attività logistica di stoccaggio, frazionamento delle partite e consegna.

Nelle pagine che seguono l'ingrosso sarà analizzato da un punto di vista sia funzionale, sia settoriale.

Come detto poc'anzi, il commercio all'ingrosso svolge una funzione di collegamento tra le imprese di produzione e le imprese di distribuzione al dettaglio o gli utilizzatori. I contenuti specifici e l'ampiezza della funzione sono condizionati sia dai processi di integrazione a valle dell'industria (al fine di meglio controllare le politiche di marketing e, in particolare, di marca),

sia dalla concorrenza verticale a monte esercitata dalla grande distribuzione organizzata (Gdo).

La tendenza dell'industria a integrare la funzione di ingrosso è solo in parte legata alla concentrazione del commercio al dettaglio. Di conseguenza, l'esercizio specialistico della funzione di ingrosso non è minacciato solo nei contesti in cui si è assistito a una rilevante concentrazione dei settori a valle.

Ne è un esempio evidente il settore horeca (*hotellerie, restaurant, café*): anche se il settore rimane sostanzialmente polverizzato, sono presenti processi di integrazione verticale discendente della funzione di ingrosso per almeno due ragioni. Anzitutto a motivo della volontà dell'industria di controllare l'andamento delle vendite nei luoghi di somministrazione (bar, ristoranti, ecc.). In secondo luogo, a ragione dell'assortimento tipico dei pubblici esercizi. L'assortimento è infatti sostanzialmente ridotto in ampiezza e profondità, generando una condizione che conferisce grande rilievo alla funzione di ingrosso nelle strategie delle imprese industriali (Lugli, 2004a).

Il fatto che gli acquisti degli operatori horeca siano concentrati su poche merceologie e marche rende la funzione di ingrosso assolutamente critica ai fini della conquista del vantaggio competitivo. Non stupisce quindi che le imprese industriali cerchino di controllare la funzione di ingrosso manovrando le leve di trade marketing o, in alternativa, integrando in vario modo questa attività, nonostante la polverizzazione del settore a valle.

Anche le imprese della grande distribuzione organizzata si caratterizzano per la tendenza all'integrazione, in questo caso a monte. A seguito del processo di modernizzazione della distribuzione, si è infatti affermato un dettaglio più concentrato, moderno e organizzato in catene (Gd) e gruppi di acquisto (Do), in grado di integrare in sé le attività svolte dall'ingrosso (Castaldo, 2008).

Il grossista svolge ancora il ruolo di fornitore, ma limitatamente alle categorie merceologiche a bassissima rotazione che richiedono una forte centralizzazione delle funzioni logistiche. Un esempio riguarda l'intervento dei grossisti nella vendita di confezioni blisterate nelle insegne della Gdo operanti nei comparti del largo consumo. Si deve proprio alla loro iniziativa il confezionamento di piccoli casalinghi in blister che, di fatto, trasformava un prodotto fino a quel momento venduto con servizio al banco in un prodotto vendibile a libero servizio. Il grossista svolgeva un ruolo centrale nella filiera gestendo il rapporto di fornitura con i produttori, curando tutte le funzioni logistiche a monte del punto vendita e in punto vendita, definendo l'assortimento sulla base delle esigenze del cliente e offrendo assistenza. La bassissima rotazione dei prodotti e la connessa necessità di una gestione centralizzata del magazzino, la complessità del *sourcing* e del procurement, la difficoltà di gestione del blistering e della manutenzione degli espositori *in-store* ren-

devano sostanzialmente ineliminabile il ruolo del grossista. La modesta rotazione aumenta, infatti, la massa critica necessaria per minimizzare i costi e offrire un servizio efficiente a punto vendita, limitando la possibilità per i fornitori di allacciare rapporti diretti con i retailer.

Il fatto che la funzione del commercio all'ingrosso sia condizionata sia dai processi di integrazione verticale discendenti dell'industria, sia dalla concorrenza verticale esercitata dalla Gdo concorre, unitamente all'ampiezza ed eterogeneità dell'offerta merceologica rappresentata, a rendere l'analisi settoriale dell'ingrosso particolarmente complessa.

I confini dell'attività economica degli intermediari all'ingrosso dipendono non solo dalla competizione orizzontale (tra grossisti tradizionali e innovativi), ma anche dalla concorrenza verticale con produttori e dettaglianti. Il contenuto della funzione di ingrosso non è stabile, ma soggetto a mutamenti, anche profondi, dovuti all'evoluzione strutturale e competitiva dell'industria e del dettaglio. Si tratta di dinamiche che costringono i grossisti a un continuo riesame dei servizi offerti per mantenere una posizione nei canali di distribuzione.

Come sottolinea Dawson (2007, p. 317), "functions (wholesaling) and institutions (wholesalers) no longer clearly map onto each other". I ruoli tradizionali di produttori, grossisti e dettaglianti tendono infatti a sovrapporsi e le funzioni a essere sviluppate attraverso quelli che in precedenza erano confini definiti.

La rigidità delle classificazioni ufficiali del settore è un ulteriore fattore che contribuisce a rendere complessa l'analisi. Tale rigidità ostacola la precisa individuazione delle principali tendenze evolutive che qualificano la distribuzione all'ingrosso. Le attività svolte dai grossisti, in mercati che richiedono un continuo aggiustamento del ruolo svolto, si fanno infatti più articolate e complesse. Di conseguenza, la condotta delle imprese risulta di difficile lettura analizzando i dati disponibili che si basano su classificazioni tradizionali.

La complessità di inquadrare il settore dell'ingrosso è anche riconducibile alla prevalente concezione residuale di tale attività rispetto alla produzione e alla distribuzione al dettaglio.

L'affermazione di figure professionali ibride, come l'agente con deposito che offre servizi equiparabili a quelli del grossista tradizionale, accresce le difficoltà di inquadramento del settore.

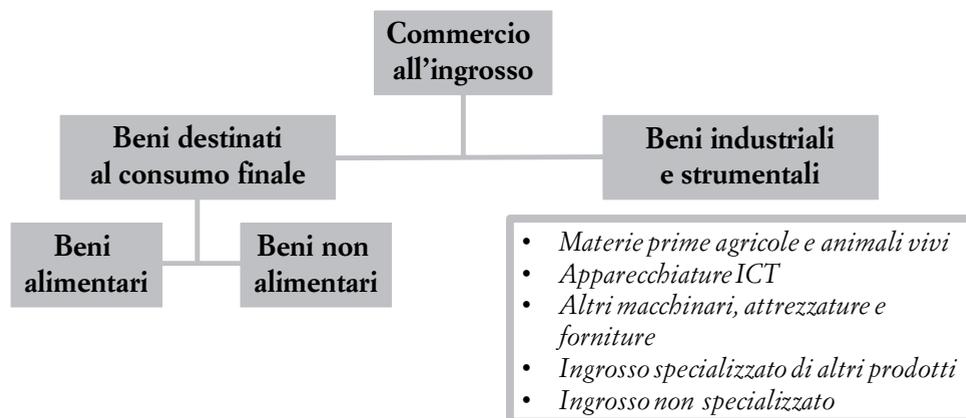
In tale direzione agiscono anche la crescente apertura internazionale dei mercati e le discontinuità indotte dall'evoluzione tecnologica, dall'omnicanalità ai nuovi modelli di business fondati su e-commerce ed ecosistemi digitali.

A fronte di tale complessità, la trattazione del tema si sviluppa secondo una prospettiva evolutiva. La lettura del ruolo dell'impresa grossista viene

collocata all'interno di una dimensione storica, per arrivare a evidenziare le trasformazioni più recenti.

Al contempo, la trattazione privilegia una lettura la più possibile trasversale del ruolo che il grossista ricopre e potrà continuare a ricoprire all'interno dei canali distributivi. Si intende così superare la rigidità delle tassonomie ufficiali che, classificando l'attività prevalente delle imprese grossiste sulla base della destinazione economica dei beni intermediati, impediscono di cogliere alcune caratteristiche trasversali delle imprese del settore. Tuttavia nell'analisi si distinguerà, ove opportuno, il mercato dei prodotti finiti, ovvero dei beni destinati al consumo finale (alimentari e non) rispetto a quello dei beni industriali e strumentali (intermedi) venduti a imprese e artigiani (figura 1). Tale suddivisione tiene conto non solo della differenza nelle caratteristiche dei prodotti venduti, ma soprattutto dei segmenti di clientela serviti e, pertanto, del grado di complessità o problematicità del comportamento di acquisto.

Figura 1 – Distribuzione all'ingrosso: un inquadramento per macro-settori



2. Il ruolo economico dell'ingrosso

Le imprese commerciali all'ingrosso operano all'interno di canali di distribuzione lunghi in relazione alla presenza di più livelli di intermediazione. Il loro ruolo nello svolgimento di una serie di "funzioni all'ingrosso" è stato studiato a partire dalla metà del ventesimo secolo (per esempio, Hall, 1949; Revzan, 1961, 1965; Cox, 1965), a seguito della pubblicazione nel 1937 da parte di Beckman e Engle di "Wholesaling: Principles and Practice", il primo testo che teorizzava la vendita di prodotti all'ingrosso.

L'obiettivo di un canale di distribuzione è "trasportare" i beni dalla sfera di disponibilità del produttore a quella dell'utilizzatore finale e colmare la distanza che, con il passaggio da un'economia preindustriale a un'economia moderna, si è creata tra i luoghi di produzione e di consumo.

Le attività produttive si sono infatti concentrate in luoghi specifici, mentre il consumo è rimasto diffuso sul territorio e, per certi versi, si è sempre più disperso spazialmente.

Le attività produttive si sono poi concentrate non solo in luoghi specifici, ma anche in momenti specifici, allontanandosi dai momenti del consumo.

In tale contesto, gli intermediari all'ingrosso e al dettaglio contribuiscono a rendere compatibili le diverse geografie della produzione e del consumo, nonché a superare la distanza temporale che separa la produzione dal consumo (Castaldo e Premazzi, 2001).

In particolare il grossista, attraverso la costituzione di scorte a livello locale, accumula e conserva le merci rendendole più accessibili sul piano spaziale e disponibili nei tempi richiesti dagli intermediari al dettaglio, indipendentemente dai luoghi e dai tempi della produzione.

La produzione oltre che concentrata territorialmente e temporalmente è poi specializzata per tipologia di prodotto, al fine di usufruire di aumenti di produttività e di economie di scala collegate a modalità produttive basate su grandi lotti. Per converso la domanda non solo è dispersa territorialmente e temporalmente, ma richiede di acquistare modeste quantità per ogni prodotto e vasti assortimenti in relazione alla varietà di bisogni che la caratterizza.

In un contesto in cui i produttori producono grandi quantità di prodotti poco diversificati e i consumatori ricercano piccole quantità di prodotti molto diversificati, le attività sviluppate dalle imprese commerciali all'ingrosso e al dettaglio contribuiscono a superare anche la distanza di scala (o distanza tecnologica) che separa il produttore dal consumatore. Svolgono infatti una funzione di incontro e di bilanciamento tra offerta e domanda proponendo all'interno del proprio assortimento l'offerta di numerose imprese (Castaldo, 2008).

In particolare, il grossista rende compatibile l'esigenza di varietà degli intermediari al dettaglio con quella di limitazione della gamma del singolo produttore, consentendo rispettivamente la concentrazione degli acquisti presso una sola fonte e la specializzazione dell'offerta (Luceri, 2002).

In questo senso, si può affermare che il grossista crea valore tanto per l'impresa industriale quanto per il dettaglio.

Il grossista è, pertanto, un'impresa commerciale che ricopre un ruolo di interfaccia, di *trait d'union*, tra il mondo della produzione e il mondo del dettaglio, svolgendo una serie di attività. Le principali funzioni svolte dal grossista, come avremo modo di approfondire, sono riconducibili allo stoc-

caggio delle merci, al frazionamento delle partite, alla formazione degli assortimenti, al finanziamento, alla consegna al punto vendita, all'assistenza post-vendita e alla fornitura di informazioni agli attori a monte e a valle della catena del valore.

I grossisti inseriti in un canale di distribuzione gestiscono, in particolare, le seguenti tipologie di flussi:

- il flusso fisico, che comprende la pianificazione, la gestione e il controllo del processo di distribuzione fisica espletato per trasferire i prodotti dal produttore al consumatore; questo flusso è connesso al fatto che il grossista svolge le funzioni di trasporto e di stoccaggio;
- il flusso informativo relativo al trasferimento di informazioni commerciali, amministrative e logistiche correlate allo scambio;
- il flusso proprietario, dato che chi acquista un bene riceve dal distributore grossista i documenti che attestano la proprietà del bene;
- il flusso negoziale costituito dalle trattative di acquisto e vendita necessarie per il passaggio del titolo di proprietà del bene;
- il flusso di pagamento relativo alla successione dei pagamenti che si verificano lungo i diversi stadi del canale;
- il flusso promozionale relativo alle iniziative di comunicazione e promozione attivate a supporto della vendita dei prodotti, reso sempre più rilevante dal numero crescente di nuovi prodotti lanciati nel mercato che richiedono il supporto comunicativo e promozionale da parte dei distributori.

I flussi del titolo di proprietà, i flussi fisici e i flussi promozionali hanno un andamento uni-direzionale discendente dal produttore verso il consumatore; i flussi di pagamento seguono un andamento opposto, mentre i flussi informativi e i flussi di negoziazione sono bi-direzionali.

Come noto, all'interno dei canali di distribuzione la questione chiave non consiste nel decidere se le funzioni distributive e i connessi flussi debbano esistere, bensì nel decidere chi li eserciterà. Le funzioni distributive e i flussi di canale non possono essere, infatti, eliminati.

Tuttavia, tali funzioni e la gestione dei flussi corrispondenti possono passare da un attore all'altro. Il problema consiste quindi nel decidere chi, all'interno del canale, può svolgere questi compiti nel modo più efficace ed efficiente. Ecco che il ruolo economico del grossista specializzato è quello di fornire, a chi lo precede e segue nella filiera, un servizio efficiente ed efficace, in termini di costi e qualità. Più precisamente, l'elemento centrale dell'attività consiste nell'offrire un mix di servizi commerciali con maggiore efficienza ed efficacia rispetto alla vendita diretta ai punti vendita al dettaglio da parte delle imprese di produzione e rispetto a quanto ottenibile dalle impre-

se al dettaglio integrandosi a monte, acquistando direttamente alla produzione (per esempio, mediante l'adesione a un gruppo di acquisto).

Il grossista viene comunemente identificato come un commerciante di beni. In realtà, ha un ruolo specifico nei canali di distribuzione in quanto offre una serie articolata di servizi commerciali a condizioni vantaggiose. Nello specifico, i servizi che identificano il sistema di offerta dei grossisti sono i seguenti (tra gli altri, Lugli, 1981; Fornari, 2000):

– *Acquisto*: le competenze e le dimensioni consentono al grossista di conseguire economie d'acquisto e di ottenere condizioni più favorevoli rispetto a quelle che potrebbero ottenere i dettaglianti indipendenti agendo singolarmente.

– *Formazione degli assortimenti*: il grossista procede alla formazione degli assortimenti mediante l'aggregazione di diverse categorie merceologiche e inserendo più alternative di acquisto in termini di prezzo, qualità, marca. La proposta di un assortimento più ampio e profondo rispetto a quello offerto dai singoli fornitori industriali rappresenta uno dei servizi più importanti tra quelli offerti dal grossista. Il grossista offre così la possibilità ai distributori al dettaglio e agli altri operatori economici di approvvigionarsi di prodotti diversi per tipologia e marca. Inoltre, l'impresa grossista genera economie di costo per i clienti grazie alla centralizzazione delle relazioni di compravendita e dei connessi aspetti amministrativi. Al contempo il grossista favorisce la specializzazione produttiva a monte e consente anche al produttore di beneficiare di una riduzione dei rapporti commerciali e delle procedure amministrative connesse.

– *Stoccaggio della merce, frazionamento delle partite, trasporto e consegna*: il grossista assume a proprio carico la funzione di gestione delle scorte, riducendo i costi e i rischi per fornitori e clienti, in genere fraziona in piccoli lotti la produzione dell'industria ed è in grado di assicurare un trasporto a condizioni migliori rispetto a quelle dei produttori per effetto del più ampio assortimento di prodotti consegnati con ogni carico. Queste attività svolte dal grossista consentono ai clienti di ridurre le risorse investite nel magazzino e di concentrarsi sull'attività di vendita. In particolare, i clienti possono acquistare quantità variabili e non vincolate a una consistenza minima dell'ordine e a intervalli periodici.

– *Vendita e promozione*: i grossisti di maggiori dimensioni dispongono di una propria forza vendita, in genere una rete di agenti che operano sul territorio, visitano i clienti, forniscono informazioni, promuovono i prodotti e penetrano nuovi mercati; questi servizi consentono alle piccole e medie imprese di produzione di coprire il mercato a un costo inferiore rispetto a quello che dovrebbero sostenere agendo direttamente con una propria forza vendita.

– *Finanziamento*: in genere i grossisti concedono dilazioni di pagamento ai clienti e sono in grado di anticipare ordini alla produzione ed effettuare i pagamenti in modo tempestivo.

– *Assunzione del rischio*: i grossisti possono assorbire parte dei rischi di furto, danneggiamento e obsolescenza dei beni trattati. Possono inoltre fornire la merce in conto deposito, con l'assunzione del rischio di mancata vendita. Rientra poi nelle competenze del grossista cogliere le opportunità di mercato che si riconnettono alle situazioni di eccessivo stock della produzione, oltre a speculare sulle tendenze del mercato nei settori soggetti agli andamenti connessi alle mode.

– *Produzione di informazioni per la filiera*: i grossisti informano fornitori e clienti sulle caratteristiche dei nuovi prodotti, sui prezzi, sulle attività di marketing dei concorrenti e così via.

– *Consulenza e servizi di management*: le imprese grossiste possono fornire un supporto alle imprese clienti per il miglioramento delle loro attività.

– *Penetrazione in nuovi mercati, anche esteri*: le imprese grossiste possono svolgere anche la funzione di facilitare gli scambi a livello internazionale; un produttore estero interessato a entrare nel mercato italiano può selezionare una rete di grossisti e affidare loro la gestione delle relazioni con i distributori al dettaglio.

Tutti gli aspetti finora richiamati si traducono in una maggiore flessibilità commerciale e logistica della distribuzione all'ingrosso rispetto alla distribuzione effettuata direttamente dall'industria.

È opportuno precisare che alcune funzioni, come quelle di stoccaggio, assortimento e informazione, sono insite nel ruolo di collegamento che le imprese commerciali all'ingrosso svolgono tra i mercati di produzione e di vendita. Pur con una diversa intensità, sono svolte da tutti i grossisti essendo una componente essenziale della loro attività. È infatti evidente che per svolgere il ruolo di intermediario, "il grossista deve in qualche misura mantenere degli stock, comporre un assortimento, filtrare e trasmettere le informazioni nei due sensi" (Lugli, 1991, p. 429). Altre funzioni possono essere discrezionali, come il finanziamento dei clienti con la concessione del credito di fornitura, la consegna a punto vendita, l'assunzione del rischio di mancata vendita fornendo la merce in conto deposito, l'assistenza ai clienti in materia di assortimento, prezzo, ecc. In altri termini, i servizi o attributi elementari che costituiscono l'offerta dell'impresa grossista sono miscelati differentemente in funzione del mercato di riferimento e del settore merceologico. In base al livello di copertura delle diverse funzioni, i grossisti si differenziano in grossisti a servizio completo (che offrono numerosi servizi alla clientela) e in grossisti a servizio limitato (che offrono soltanto una parte dei servizi analiz-

zati, come nel caso del cash and carry, del *truck jobber*, del *rack jobber* e del *drop shipper*.

A fronte dei servizi offerti, il segmento di clientela elettivo dell'ingrosso è il commercio al dettaglio tradizionale. La forma distributiva del negozio tradizionale identifica imprese di piccole dimensioni che basano la loro offerta sul servizio di prossimità e presentano un assortimento limitato di prodotti. La possibilità di approvvigionamenti periodici e quantitativamente limitati offerta dal grossista permette al dettagliante di ridurre gli investimenti in logistica e di dotarsi di un magazzino di dimensioni ridotte. Inoltre, il commercio all'ingrosso soddisfa la necessità di reperire informazioni sui prodotti e sulla loro disponibilità, nonché l'esigenza di usufruire di servizi finanziari al fine di ridurre gli investimenti in capitale circolante.

All'interno del dettaglio tradizionale è possibile distinguere i negozi specializzati e non specializzati. I punti vendita non specializzati di piccola dimensione hanno risentito nel tempo dello sviluppo delle forme distributive moderne (come avremo modo di approfondire a breve), mentre i punti di vendita specializzati, che trattano linee di prodotto ristrette con una notevole profondità dell'assortimento della linea trattata, continuano a detenere una quota di mercato non trascurabile in diversi settori merceologici.

Il commercio all'ingrosso risponde anche alle necessità avvertite dalle imprese del commercio ambulante, ovvero dall'attività di vendita al dettaglio effettuata su aree pubbliche con sede fissa oppure itinerante. L'assortimento offerto dalle imprese del commercio ambulante si concentra prevalentemente su prodotti alimentari deperibili e abbigliamento. Il commercio non in sede fissa con cadenza settimanale su aree pubbliche ha dimostrato sorprendenti capacità competitive e una parte dell'ingrosso è focalizzato su questo segmento. La fedeltà dei consumatori è dovuta al servizio di prossimità, al rapporto qualità/prezzo, alla dimensione sociale e alle relazioni personali che non si ritrovano nelle grandi superfici a libero servizio.

I servizi dei grossisti ben si adattano anche al mondo dell'horeca. Nonostante l'affermazione di catene della ristorazione commerciale, il settore resta polverizzato, con una prevalenza di imprese familiari. La costante crescita dei consumi fuori casa rappresenta un potenziale progressivo ampliamento del mercato di sbocco dei grossisti.

Nelle filiere distributive di beni intermedi, che richiedono la posa o l'installazione da parte di un operatore specializzato, il segmento delle imprese artigiane dedite a questo tipo di attività costituisce una clientela importante per l'ingrosso. Solo le imprese di grandi dimensioni acquistano direttamente dai produttori, ma sono vincolate all'acquisto di quantitativi maggiori e devono dotarsi di un proprio magazzino.

Sul versante dei fornitori, i produttori che utilizzano i servizi offerti dal-

l'ingrosso possono ottenere diversi vantaggi, trasferendo a terzi la complessità della gestione e i rischi dei rapporti con i distributori al dettaglio/utilizzatori (si pensi a eventuali rischi di insolvenza), riducendo il fabbisogno finanziario, aumentando la velocità di rotazione del capitale investito. Peraltro, le scelte operate dai grossisti sul piano assortimentale svolgono una funzione di orientamento della produzione. I prodotti selezionati tendono, infatti, a riflettere le richieste dei clienti, a loro volta espressione delle preferenze della domanda finale. Al contempo, il marketing d'acquisto dei grossisti favorisce la diffusione dei nuovi prodotti, che sono fatti conoscere ai clienti e messi a loro disposizione (Lugli, 1991).

Per contro, il ricorso ai grossisti implica per il produttore un minore grado di controllo del mercato, data la mancanza di informazioni tempestive sul consumatore (schermato da più livelli di intermediazione) e sulle strategie dei concorrenti. Al contempo, l'utilizzazione dei grossisti comporta un minore controllo delle politiche di marca e di trade marketing. Il produttore che delega al grossista è infatti in difficoltà nell'identificare e, di conseguenza, nel controllare gli intermediari finali coinvolti nella commercializzazione del prodotto sui mercati a valle e le loro attività di marketing (Castaldo, 2010).

L'importanza del commercio all'ingrosso è storicamente più elevata nel nostro Paese rispetto ad altri paesi europei, non solo perché l'Italia è terra di antiche tradizioni di piccolo commercio urbanizzato, ma anche per il rilievo che le piccole e medie imprese hanno nel sistema produttivo. Al di sotto di una certa soglia dimensionale, i produttori non hanno in genere le risorse e le competenze per raggiungere direttamente i distributori al dettaglio senza avvalersi dei servizi commerciali dei grossisti. In tale prospettiva, non stupisce che l'espansione dell'ingrosso nel nostro Paese sia stata funzionale all'industrializzazione post-bellica. Le imprese del commercio all'ingrosso hanno consentito alle imprese manifatturiere, in particolare di piccole e medie dimensioni, di svilupparsi focalizzandosi sul core business, ovvero di concentrarsi unicamente sull'attività produttiva, realizzando così economie di scala e migliorando nel tempo il livello di specializzazione.

I vincoli e le rigidità nei sistemi produttivi di molti settori e imprese rendevano la produzione vincolata a lotti minimi e gli intermediari, frazionando le partite, riuscivano a soddisfare le esigenze dei clienti. I produttori che sceglievano di distribuire i propri prodotti mediante il canale lungo, delegavano, quindi, al grossista importanti attività e non dovevano organizzare una propria rete di vendita potendo sfruttare la rete di vendita dei grossisti.

Tuttavia, il ruolo, le attività e le strategie dei distributori all'ingrosso sono cambiate nel corso degli anni e sono diverse da settore a settore. Nel tempo il ruolo economico del grossista ha infatti risentito delle dinamiche di filiera.

L'attività di ingrosso è stata condizionata dalle trasformazioni che hanno modificato la struttura produttiva e distributiva e dai conseguenti comportamenti competitivi delle imprese industriali e commerciali. I principali fattori di trasformazione sono riconducibili:

- all'evoluzione e concentrazione dei settori a monte dell'ingrosso;
- al processo di modernizzazione commerciale e alla relativa concentrazione distributiva;
- alla nascita e sviluppo di gruppi di acquisto tra dettaglianti;
- all'esigenza dell'industria di marca di stare vicino alla Gdo e seguire i suoi prodotti (*in-store marketing*).

La valutazione dell'importanza rivestita dall'ingrosso nei diversi settori richiede così di considerare i seguenti aspetti rilevanti:

- caratteristiche del prodotto e del processo di acquisto;
- grado di concentrazione dell'industria e ruolo dell'ingrosso;
- struttura distributiva, relazioni con l'industria e funzione del grossista.

L'esercizio specialistico della funzione di ingrosso dipende sostanzialmente da questi tre aspetti (Ravazzoni, 2020). Per esempio, se si considera la situazione strutturale a monte, la tendenza che si è manifestata nel tempo nei settori concentrati con pochi produttori di marca è stata quella di accorciare la lunghezza dei canali di vendita e impiegare canali di distribuzione brevi (o corti) che implicano lo "scavalco" delle funzioni svolte dal grossista. Evidentemente tale soluzione comporta per i produttori la necessità di una forza vendita dedicata e un maggior impegno di risorse. Nei settori oligopolistici, i produttori di marca assolvono così gran parte delle funzioni svolte dalle imprese di distribuzione e non "canalizzano" attraverso i grossisti, se non per raggiungere la clientela marginale.

Di fatto, i produttori di maggiori dimensioni adottano soluzioni distributive miste o ibride, servendosi dei grossisti solo per raggiungere aree geografiche lontane, mercati o segmenti di domanda meno rilevanti per volumi di acquisto, redditività prospettica e potere segnaletico, clienti marginali con un basso livello di acquisto. Il grossista può infatti garantire, in condizioni di maggiore efficienza rispetto a quanto ottenibile direttamente dall'industria, un servizio adeguato alle necessità di tessuti distributivi molto frammentati in termini sia dimensionali, sia di necessità di assortimento che richiedono iniziative di vendita capillari e specifiche. Delegando le funzioni distributive al grossista, il produttore può quindi beneficiare di economie di specializzazione esterne.

In conclusione nella logica dell'impresa industriale in tema di canale "dominante", la scelta non è mai tra un canale e l'altro, ma tra un maggiore o minore peso dei canali lungo e corto, con il conseguente diverso controllo

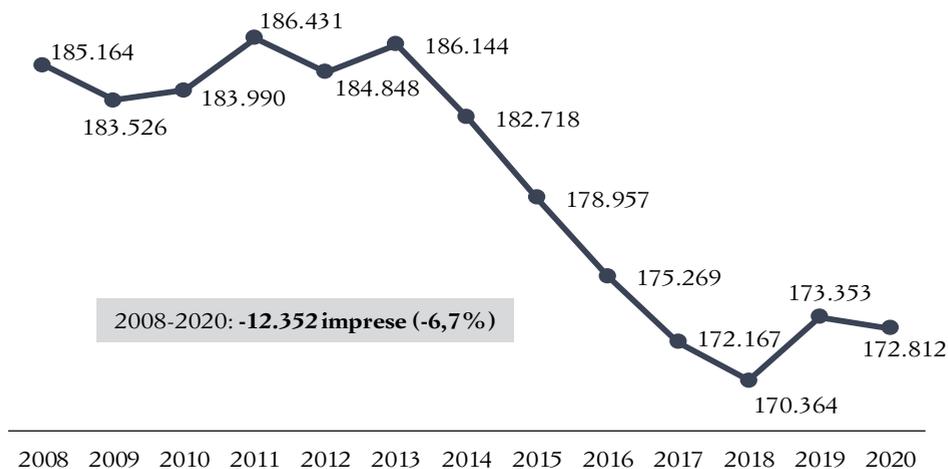
sul mercato finale e diverso livello di investimento e rischio economico. In una siffatta situazione di multicanalità è importante gestire con attenzione i potenziali conflitti che possono emergere fra le varie categorie di intermediari e fra questi e l'impresa industriale.

Nei paragrafi che seguono, la riflessione prosegue con un'analisi della dinamica strutturale del commercio all'ingrosso nel nostro Paese, per poi tratteggiare i fattori che nel tempo hanno influenzato il ruolo economico dei grossisti e le strategie reattive e di sviluppo messe in atto dalle imprese.

3. La dinamica strutturale del commercio all'ingrosso in Italia

I dati Istat-ASIA relativi al periodo 2008-2020 indicano che il commercio all'ingrosso nel nostro Paese è interessato da una dinamica di contrazione del numero delle imprese attive che si è intensificata a partire dal 2014 (figura 2). Il settore ha così perso circa 12.000 imprese tra il 2008 e il 2020, nonostante un'inversione di tendenza manifestatasi nel 2019.

Figura 2 – Numero delle imprese del commercio all'ingrosso (2008-2020; escluso autoveicoli, motocicli e intermediari)



Fonte: elaborazioni su dati Istat-ASIA

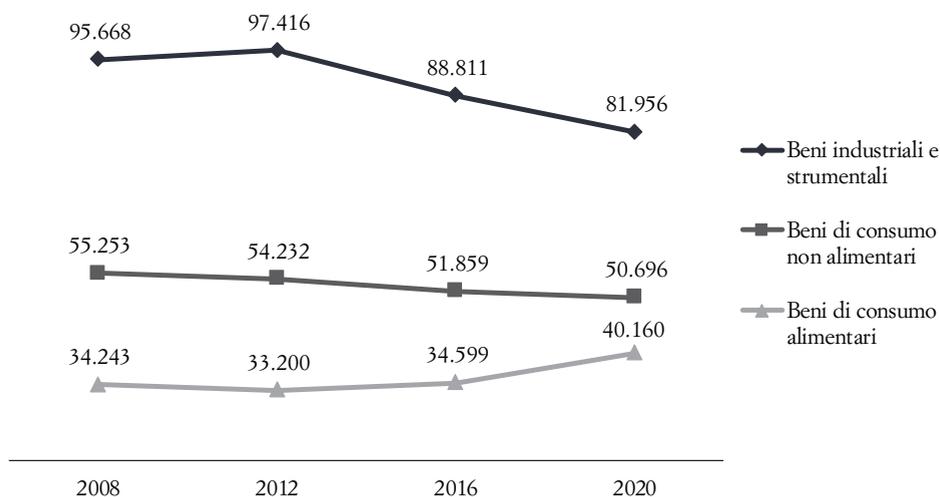
Il dato settoriale aggregato nasconde in realtà tendenze che si sono manifestate in tempi e con impatti differenti nei diversi comparti.

L'ingrosso di beni di largo consumo alimentari, fortemente colpito dal-

la progressiva riduzione della distribuzione al dettaglio tradizionale a causa della concorrenza esercitata dalla distribuzione moderna, è il comparto che ha subito il maggior ridimensionamento e la più significativa revisione del ruolo svolto dall'ingrosso. La riduzione del numero dei grossisti alimentari è stata rilevante negli ultimi decenni del secolo scorso, ma la contrazione è proseguita anche negli anni più recenti, portando la numerica delle imprese ad attestarsi sulle 33.200 unità nel 2012, per poi sperimentare andamenti altalenanti sostituiti a partire dal 2018 da un trend positivo (figura 3).

Dinamiche negative simili si sono manifestate nel comparto dei beni di consumo non alimentari, seppur in tempi successivi e con impatti più contenuti, come ravvisabile nella figura 3.

Figura 3 – Numero delle imprese del commercio all'ingrosso nei diversi macro-comparti (2008-2020)

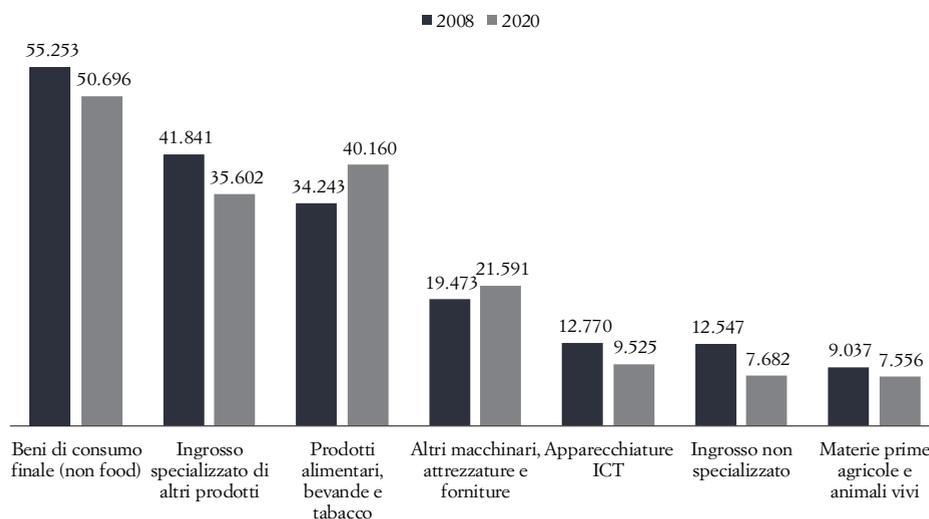


Fonte: elaborazioni su dati Istat-ASIA

Negli anni più recenti si è invece assistito a una differente dinamica. Nel periodo 2012-2020, il ridimensionamento del numero dei grossisti è stato infatti più accentuato nei mercati dei beni industriali e strumentali (si veda ancora la figura 3). L'ingrosso ha in sostanza perso consistenza soprattutto dove sembrava fino a quel momento più protetto. Si tratta di una dinamica che non sembra mettere in discussione la funzione economica svolta dall'ingros-

so, ma ne ha significativamente intaccato la struttura. All'interno di questo macro-comparto, solo l'ingrosso di altri macchinari, attrezzature e forniture registra un aumento del numero delle imprese nel periodo 2008-2020. Tutti gli altri comparti evidenziano dinamiche negative, che diventano particolarmente rilevanti (-39 per cento) nel caso dell'ingrosso non specializzato (figura 4).

Figura 4 – Numero delle imprese del commercio all'ingrosso nei diversi comparti (2008-2020)



Fonte: elaborazioni su dati Istat-ASIA

Le tendenze che hanno interessato nel periodo 2012-2020 i macro-comparti dei beni di consumo alimentari (con segno positivo) e dei beni industriali e strumentali (con segno negativo) risultano estese alle diverse ripartizioni territoriali, come si può osservare in tabella 1. Nel caso dei beni di consumo non alimentari, la tendenza alla contrazione del numero delle imprese all'ingrosso non coinvolge invece le regioni meridionali (isole escluse), dove il saldo 2012-2020 resta positivo a motivo del minor livello di modernizzazione della struttura commerciale al dettaglio.

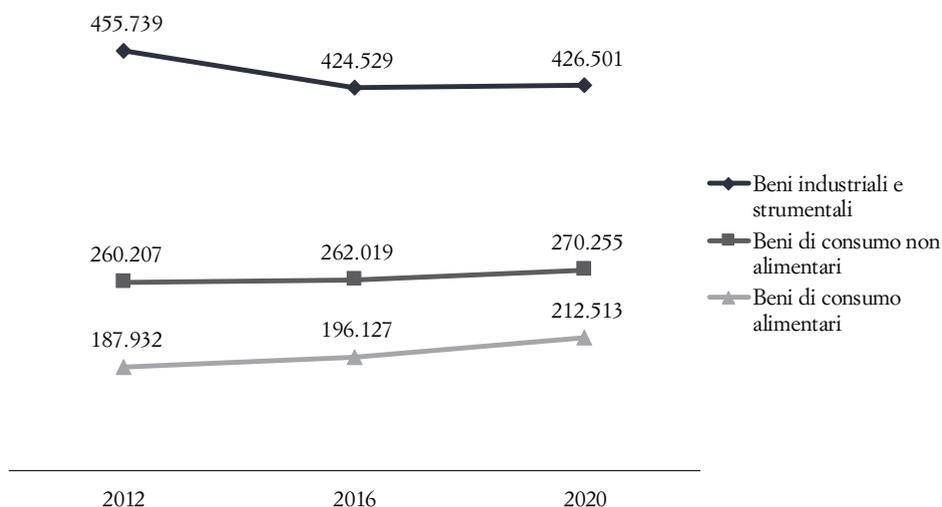
Fatta eccezione per i beni di consumo alimentari, l'andamento del numero delle imprese attive nei diversi macro-comparti non si riflette in un analogo andamento del numero degli addetti (figura 5). In particolare, nel caso dei beni di consumo non alimentari, il calo del numero delle imprese attive è accompagnato da una crescita del numero degli addetti, che si traduce in un aumento del numero medio di addetti per impresa (tabella 2).

Tabella 1 – Dinamica del numero delle imprese del commercio all'ingrosso per macro-comparto e area territoriale (2012-2020)

Area geografica	Beni di consumo alimentari		Beni di consumo non alimentari		Beni industriali e strumentali	
	N. imprese 2020	Saldo 2012-2020	N. imprese 2020	Saldo 2012-2020	N. imprese 2020	Saldo 2012-2020
Nord-ovest	8.152	1.377	14.480	-1.099	26.093	-4.855
Nord-est	6.649	788	9.430	-1.332	18.168	-3.845
Centro	7.297	1.225	10.929	-930	14.619	-3.001
Sud	12.439	2.509	12.345	215	16.871	-2.280
Isole	5.623	1.061	3.512	-390	6.205	-1.479
Totale Italia	40.160	6.960	50.696	-3.536	81.956	-15.460

Fonte: elaborazioni su dati Istat-ASIA

Figura 5 – Numero di addetti delle imprese del commercio all'ingrosso per macro-comparto (valori medi annui; 2012-2020)



Fonte: elaborazioni su dati Istat-ASIA

Il settore del commercio all'ingrosso ha quindi conosciuto fenomeni di progressiva marginalizzazione delle imprese di piccola dimensione che sono state destinate a uscire dal mercato o a essere assorbite da altri grossisti di maggiore grandezza. La tendenza all'aggregazione spiega, almeno in parte, l'aumento della dimensione media delle imprese in termini sia di numero medio di addetti (tabella 2), sia di fatturato medio per impresa (figura 6).

Tuttavia, occorre sottolineare che le dinamiche che negli anni più recenti hanno interessato il comparto dei beni di consumo alimentari (con una crescita a partire dal 2018 della numerica delle imprese) si accompagnano a una diminuzione della dimensione media di impresa in termini sia di addetti, sia di volume d'affari.

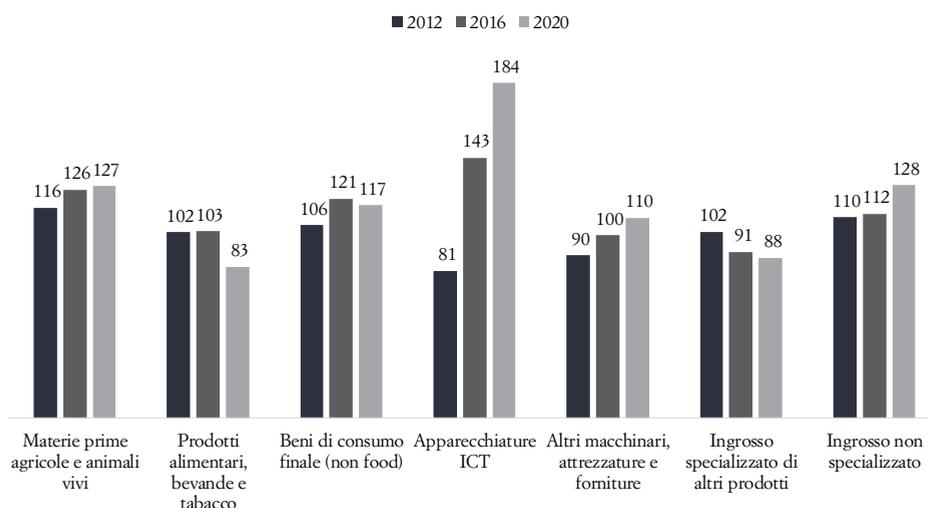
Tabella 2 – Numero medio di addetti per impresa del commercio all'ingrosso nei diversi macro-comparti (2012-2020)

	2012	2016	2020
Beni di consumo alimentari	5,7	5,7	5,3
Beni di consumo non alimentari	4,8	5,1	5,3
Beni industriali e strumentali	4,7	4,8	5,2

Fonte: elaborazioni su dati Istat-ASIA

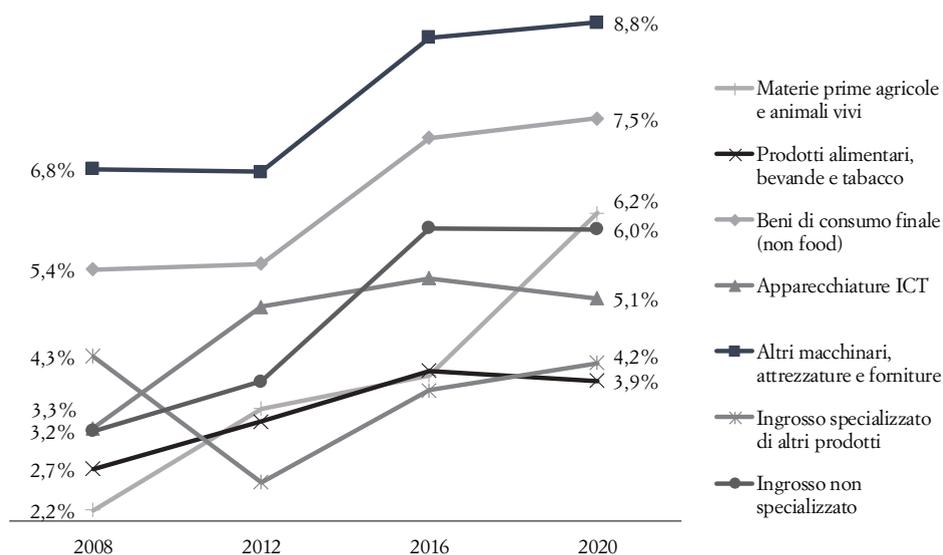
A quanto fin qui osservato con riferimento alle dimensioni medie di impresa si aggiungono riflessioni analoghe sul piano della marginalità operativa lorda, con una tendenza positiva dei livelli di marginalità delle imprese del settore manifestatasi negli anni 2008-2020 (figura 7).

Figura 6 – Fatturato medio delle imprese del commercio all'ingrosso nei diversi comparti (a valori correnti; 2008-2020; fatturato medio 2008 = 100)



Fonte: elaborazioni su dati Istat-ASIA

Figura 7 – Margine operativo lordo delle imprese del commercio all'ingrosso nei diversi comparti (2008-2020)



Fonte: elaborazioni su dati Istat-ASIA

4. I fattori di discontinuità per la distribuzione all'ingrosso

La profonda discontinuità che ha attraversato l'ingrosso è stata tradizionalmente associata alle strategie di integrazione verticale delle imprese industriali e soprattutto della Gdo. Per tale motivo si parla di crisi del grossista.

La crisi del grossista si manifesta parallelamente allo sviluppo di politiche di marketing, in particolare di marca, sempre più sofisticate, che richiedono da parte dei produttori un contatto diretto con i dettaglianti, non mediato da imprese all'ingrosso indipendenti. Così, se fino agli anni Settanta del secolo scorso il grossista godeva di una posizione di leadership nelle filiere distributive di gran parte dei settori, dalla metà degli anni Settanta la figura del grossista, pur partendo da una posizione di forza, entra in crisi.

I fattori di crisi dell'ingrosso sono principalmente tre:

- l'integrazione a valle dei produttori per alimentare e controllare più direttamente le strategie di marca;
- l'affermazione dei punti vendita della grande distribuzione (Gd) e della distribuzione organizzata (Do), le cui centrali acquistano direttamente dai produttori e non si avvalgono più in misura significativa dei servizi offerti dall'ingrosso;
- la conseguente progressiva riduzione della distribuzione al dettaglio tradizionale, che ha a lungo rappresentato il segmento di clientela più importante per i grossisti.

Un primo fattore di crisi è rappresentato dalla concorrenza verticale esercitata dai produttori leader che, per sostenere le strategie di marca, si integrano a valle, scavalcando l'ingrosso e si appropriano di alcune tradizionali funzioni del grossista. Per l'industria di marca non è di norma conveniente integrare la funzione di ingrosso e operare con un canale corto: i costi logistici di distribuzione dei produttori, a parità di livello di servizio, sono in genere superiori a quelli dei grossisti. Tuttavia, i maggiori costi che derivano dalla produzione interna della funzione di ingrosso possono assumere la natura di costi di marketing. In altri termini, per i produttori i vantaggi di marketing derivanti dal controllo diretto delle politiche distributive sono superiori ai maggiori costi logistici che derivano dall'integrazione della funzione di ingrosso.

In effetti le imprese industriali bypassano i grossisti non tanto con l'obiettivo di ridurre i costi di distribuzione fisica, quanto per l'esigenza di affermare la marca, controllare i prezzi, l'attività promozionale e l'esposizione dei prodotti nella fase di vendita al dettaglio. Le imprese tendono, quindi, ad accorciare la lunghezza dei canali per poter gestire le politiche di marketing al fine di costruire e difendere al meglio l'immagine di marca.

Di fatto l'aumento della concentrazione nei settori manifatturieri, la crescita dimensionale delle imprese di produzione e, in particolare, lo sviluppo di politiche di marca mettono in crisi la figura del grossista.

La tendenza all'integrazione verticale, alla riduzione della lunghezza dei canali e a "scavalcare" l'ingrosso si sviluppa nell'arco di un ventennio e interessa diversi settori. È un cambiamento innescato più dalla ricerca di efficacia che dalla ricerca di efficienza, essendo alimentato dall'esigenza di perseguire un maggior grado di controllo dell'attività di marketing e non tanto dall'esigenza di ridurre i costi logistici.

In sostanza la marginalizzazione del ruolo economico dell'ingrosso è determinata dalle esigenze di controllo e di coordinamento espresse dalle imprese industriali, esigenze che risultano particolarmente significative per le imprese che hanno investito nell'affermazione della marca.

Sono così le esigenze di affermazione della marca e di gestione della sua immagine, unitamente alla necessità di raccogliere tempestivamente feedback dal mercato, che inducono ad accorciare la lunghezza dei canali di distribuzione.

Il canale lungo, che si caratterizza per almeno due livelli di intermediazione, riduce le possibilità di controllo delle politiche di marketing: il produttore vede certamente semplificati i propri problemi distributivi, ma perde i vantaggi derivanti dal contatto con i clienti, vedendo venir meno la possibilità di controllare direttamente l'immagine di marca.

In sintesi, l'esigenza dei produttori di difendere la differenziazione costruita attraverso costose strategie di marca ha richiesto il passaggio a canali di distribuzione corti e il ruolo del grossista si è così gradualmente ridotto. Persiste nell'ambito di soluzioni distributive miste o ibride, ma sono prevalentemente le imprese di produzione medio-piccole che non hanno risorse per sviluppare una politica di marca (e non solo) a ricorrere ai grossisti.

Un secondo fattore che ha alimentato la perdita di rilievo economico dell'ingrosso è riconducibile allo sviluppo della distribuzione moderna e alla contestuale crescita del livello di concentrazione del settore commerciale al dettaglio. Mentre una struttura al dettaglio frammentata necessita di una significativa intermediazione all'ingrosso per rendere più efficienti le funzioni distributive del canale, la crescita del livello di concentrazione del settore del commercio al dettaglio, avvenuta di pari passo con il processo di modernizzazione, ha determinato una radicale trasformazione dell'organizzazione delle imprese e delle formule distributive prevalenti (Castaldo, 2008).

Nello specifico le imprese della grande distribuzione attivano due fattori di crisi per l'ingrosso. Da un lato, si integrano a monte: non acquistano dai grossisti e si rivolgono direttamente all'industria. Dall'altro, esercitano una