



I MERCATI AGROALIMENTARI MAA 4.0

A CURA DI
PIETRO CERNIGLIARO, ALFRED FREI, MARCO SIBANI

CON IL CONTRIBUTO DELLA **CAMERA DI COMMERCIO,
INDUSTRIA E ARTIGIANATO DI BOLZANO**

PATROCINIO **ANCI**



CAMERA DI COMMERCIO,
INDUSTRIA, ARTIGIANATO
E AGRICOLTURA DI BOLZANO



UNIONTRASPORTI

EPISCHEMÄRKTE



MACFRUT 2022



© 2022, ANDMI e Associazione "Osservatorio MAA 4.0"
Prima edizione: maggio 2022
Impaginazione: mediamacs.design, Bolzano
Stampa: Printeam srl, Bolzano

*Ci si scusa degli eventuali errori, assolutamente involontari, dovuti alla vastità
e alla complessità degli argomenti trattati.*

INDICE

Introduzione (P. Cernigliaro, A. Frei, M. Sibani)

Presentazione

- ANCI (L. Stefano)
- Conferenza Stato-Regioni e Province Autonome
- GFI FrischeMarkte Unione dei Mercati all'ingrosso della Germania (U. Kluge)
- Camera di commercio di Bolzano (A. Aberer)
- ANDMI - OSS MAA 4.0 (P. Cernigliaro)

Parte prima

L'EVOLUZIONE DEI MERCATI ALL'INGROSSO: DALL'ORIGINE AI MERCATI DI TERZA GENERAZIONE

1. Dalle origini all'Ottocento

- 1.1. I mercati nell'antica Roma (M. Stefanile)
- 1.2. Lo sviluppo successivo

2. Il '900 in Europa

- 2.1. Premessa
- 2.2. Francia
- 2.3. Spagna
- 2.4. Germania
- 2.4.1. Situazione ed evoluzione dei mercati tedeschi (M. Spachmann, F. Willhausen)
- 2.4.2. Associazione federale GFI -Friscemarkte - Unione Mercati all'ingrosso della Germania (U. Kluge)

3. Il '900 in Italia

- 3.1. La legge 125/59
- 3.2. 1962: costituzione dell'ANDMI
- 3.3. Il concetto di Centro alimentare
- 3.4. Trasferimento alle Regioni a statuto ordinario delle funzioni amministrative in materia di fiere e mercati
- 3.5. La parabola dei mercati del bestiame e dei macelli
- 3.6. Le problematiche dei mercati ittici
- 3.7. Piano nazionale dei mercati agroalimentari all'ingrosso (l. 41/86)
- 3.8. Luci e ombre del Piano mercati
- 3.9. L'esperienza di Progetto mercati
- 3.10. Borse merci e informatizzazione
- 3.11. Alcuni esempi di mercati con lunga progettazione

4. I mercati agroalimentari all'ingrosso nei Paesi dell'est europeo

- 4.1. Le conseguenze del crollo dell'URSS
- 4.2. La realizzazione dei nuovi mercati all'ingrosso e il mercato di Varsavia
- 4.3. La costituzione di CEI Wholesale Markets Foundation
- 4.4. L'esperienza albanese e ucraina

5. I mercati di terza generazione

- 5.1. Il concetto
- 5.2. L'evoluzione recente e le funzioni innovative (C. Dianzani)

6. Il ruolo delle istituzioni pubbliche

- 6.1. Le Regioni e i Comuni
- 6.2. Le Camere di commercio
- 6.3. Iniziative e competenze del Governo centrale

7. Analisi SWOT dei mercati all'ingrosso (A. Angelica)

8. I mercati MAA 4.0 ed oltre: verso il sistema dei mercati sostenibili ed il ridisegno dei territori (E. M. Tripodi)

Parte Seconda

I MERCATI AGROALIMENTARI MAA 4.0

1. Introduzione

- 1.1. La funzione dei mercati all'ingrosso nello sviluppo dell'agricoltura e il loro ruolo nella PAC (P. De Castro)
- 1.2. Lo sviluppo dei mercati all'ingrosso visto dall'UE (H. Dorfmann)
- 1.3. I mercati agroalimentari MAA 4.0 (M. Sibani)
- 1.4. Mercati e centri agroalimentari. Strumenti di interesse pubblico e forum dei mercati Scenari distributivi (M. Ottaviano)
- 1.5. Il futuro dei mercati all'ingrosso nei nuovi scenari distributivi (C. Scalise, R. Bernardi)
- 1.6. Analisi e criticità della filiera ittica (M. Bello)

2. **L'innovazione nei mercati agroalimentari: nuove tecnologie e rispetto ambientale**

- 2.1. L'ingrosso nel nuovo contesto di mercato
(*R. Ravazzoni*)
- 2.2. La logistica urbana e il mercato "smart"
(*M. Marciari*)
- 2.3. Attività dell'Osservatorio MAA 4.0 – Il mercato di Bolzano come esempio di mercato modello
(*A. Fontanili*)
- 2.4. Il futuro dei mercati in Germania (*F. Willhausen*)
- 2.5. WUWM: le innovazioni per il futuro dei mercati in Europa (*E. Steinmeyer*)
3. Un nuovo assetto gestionale per i mercati agroalimentari
- 3.1. L'evoluzione dei mercati agro-alimentari: società partecipate da enti pubblici e nuovi modelli organizzativi (*D. Senzani*)
- 3.2. Mercati a gestione pubblica o a gestione privata?
(*R. Piraccini*)
- 3.3. Il protocollo fra i Centri agroalimentari della Regione Emilia Romagna (*S. Bonaccini*)
- 3.4. Regione Lazio (*E. Onorati*)
- 3.5. I mercati all'ingrosso nella Regione Sicilia: "anomalie normative" e prospettive future
(*G. F. Fidone, R. Giommarresi*)
4. I controlli igienico sanitari e di qualità nei mercati, la promozione
- 4.1. Aspetti igienico-sanitari e di qualità (*A. Macri*)
- 4.2. Le certificazioni (MIPAAF) (*E. Gatto*)
- 4.3. Le Capitanerie di porto (*P. Verna*)
- 4.4. I mercati per il turismo e la promozione del made in Italy e della dieta mediterranea (*G. Macri*)
- 4.5. I mercati come strumento di promozione del prodotto tipico: il caso delle ciliegie (*C. Conticchio*)
- 4.6. L'importanza della diffusione delle conoscenze del mondo dei mercati (*C. Riciputi*)
- 4.7. Un asset strategico per il Paese: la rete di rilevamento prezzi nei mercati all'ingrosso italiani
(*R. Cuomo, F. De Giacomi*)

5. **Un progetto per l'innovazione e lo sviluppo del comparto: l'Osservatorio dinamico MAA 4.0** (*A. Fontanili*)

- 5.1. Premessa
- 5.2. Problematiche ed esigenze del settore
- 5.3. Lo strumento dell'Osservatorio MAA 4.0

- 5.4. La governance del nuovo Osservatorio MAA 4.0
- 5.5. Le aree dell'Osservatorio MAA 4.0
- 5.6. Azioni di sensibilizzazione, informazione e comunicazione

Parte Terza

LA GESTIONE E IL PARERE DELLE COMPONENTI INTERESSATE

1. Definizione Canoni e Tariffe: sintesi fra equilibrio economico ed efficienza gestionale (G. Bonfanti)
 - 1.1. Premessa
 - 1.2. La funzione di pubblica utilità dei Mercati all'Ingrosso
 - 1.3. Riferimenti normativi che regolano i rapporti economico-finanziari fra Comuni e Società di gestione dei Mercati all'Ingrosso
 - 1.4. Evoluzione della partecipazione dei privati nella compagine azionaria dei Mercati all'Ingrosso
 - 1.5. Evoluzione dei Mercati all'Ingrosso e nuove esigenze gestionali
 - 1.6. Enti gestori dei Mercati all'Ingrosso: spettatori o co-attori del cambiamento
 - 1.7. Ruolo di co-attore dell'Ente Gestore dei Mercati all'Ingrosso
 - 1.8. Ruolo del manager e suo processo decisionale
 - 1.9. Ruolo della direzione amministrativa nel processo decisionale
 - 1.10. Sistemi contabili aziendali: contabilità generale e contabilità gestionale
 - 1.11. Il ruolo sempre più ampio della contabilità gestionale
 - 1.12. Pratica applicazione della contabilità gestionale nella gestione dei Mercati all'Ingrosso
 - 1.13. Definizione di nuovi Canoni/Tariffe di un Mercato all'Ingrosso
 - 1.13.1 Riferimenti normativi per la definizione ed approvazione dei nuovi Canoni e Tariffe
 - 1.13.2 Tipologie di Canoni: a Tariffa Amministrata ed a Tariffa Libera
 - 1.13.3 Criteri per la definizione dei Nuovi Canoni
 - 1.13.4 Tipologie di costi inclusi nel Canone
 - 1.13.5 Periodicità dell'adeguamento dei Canoni/Tariffe
 - 1.13.6 Considerazioni in merito alla determinazione di Nuovi Canoni

- 1.14. Nuovi investimenti: valutazione ed implicazione su Nuovi Canoni/Tariffe. Il Business Plan
- 1.15. Considerazioni finali

2. Il parere degli operatori economici, dei produttori e dei consumatori

- 2.1. Confagricoltura (*M. Giansanti*)
- 2.2. CIA
 - 2.2.1. Mercati Ortofrutticoli (*A. Rufolo*)
 - 2.2.2. Mercati ittici (*M. Fusco*)
- 2.3. La voce della cooperazione (*L. Granata*)
- 2.4. Distretto Agrumi di Sicilia (*F. Argentati*)
- 2.5. UNCI (*G. Scognamiglio*)
- 2.6. Le imprese grossiste: Fedagromercati Confcommercio (*V. Di Pisa*)
- 2.7. Assomercati Campania (*C. D'Orazio*)
- 2.8. Assoittica (*G. Palma*)
- 2.9. La voce delle imprese e dei professionisti (*M. Dinoi*)
- 2.10. La voce dei consumatori (*S. Veroli*)

Parte Quarta

CRITICITÀ E POTENZIALITÀ DEI MERCATI ITALIANI: ALCUNI ESEMPI SIGNIFICATIVI

1. Mercati e Centri Agroalimentari

- 1.1. CAAB Bari (*G. Lucatorto*)
- 1.2. Mercato Generale di Bolzano (*P. Peroni*)
- 1.3. COAGRI Cagliari (*G. Licheri*)
- 1.4. MAAS Catania (*E. Zappia*)
- 1.5. COMALCA Catanzaro (*V. Trombetta*)
- 1.6. FOODY Milano (*R. Lion, N. Zaffra*)
- 1.7. CAAR di Rimini (*V. Vannucci*)
- 1.8. Centro Agroalimentare di Salerno (*M. Durante, G. Paolillo*)
 - 1.8.1. Mercato Ortofrutticolo all'ingrosso
 - 1.8.2. Mercato Ittico all'ingrosso
- 1.9. Savona Mercati (*B. Picasso*)
 - 1.9.1. Mercato Ortofrutticolo all'ingrosso
 - 1.9.2. Mercato Ittico all'ingrosso
- 1.10. Udine Mercati (*A. Sabot*)

2. Mercati Ortofrutticoli all'ingrosso

- 2.1. Andria (BA) (*C. Troia, M. Pizzolorusso*)
- 2.2. Bassano del Grappa (VI) (*G. Tramonte*)
- 2.3. Bergamo Mercati (*A. Chiodi*)

- 2.4. Ortomercato Brescia (*M. Hrobat*)
- 2.5. Camaione (LU) (*G. Baldaccini, L. Bernardini, A Del Dotto*)
- 2.6. Capaccio-Paestum (SA) (*V. Merola*)
- 2.7. FOR Cesena (FC) (*A. Giunchi, M. Magnani*)
- 2.8. Comiso (RG) (*G. Alfano, A. Risina*)
- 2.9. Messina (*A. Dalmazio*)
- 2.10. Pagani-Nocera (SA) (*M. Scoletti*)
- 2.11. Piano di Sorrento (NA) (*L. Pollio*)
- 2.12. Reggio Emilia (*G. Fabbri*)
- 2.13. SO.ME.A.A.N.S. Sassari (*I. Dettori*)
- 2.14. Siracusa (*A. Fosini*)
- 2.15. Vittoria Mercati (RG) (*G. Puccia*)

3. Mercati ortofrutticoli alla produzione

- 3.1. Chioggia Ortomercato del Veneto (*G. Boscolo Palo*)
- 3.2. Lusia (RO) (*R. Fontan*)
- 3.3. Roero (CU) (*M. Torchio*)
- 3.4. Vignola (MO) (*V. Monari*)

4. Mercati ittici all'ingrosso

- 4.1. Ancona (*N. Pandolfi*)
- 4.2. Chioggia (*E. Mazzaro*)
- 4.3. Livorno (*S. Barchielli*)
- 4.4. San Benedetto del Tronto (AP) (*N. Falaschetti*)
- 4.5. Trapani (*N. Amoroso*)
- 4.6. Venezia (*M. Chieregato*)

5. Il florovivaismo e l'evoluzione dei mercati alla produzione (*A. Croci*)

Considerazioni finali

Bibliografia

Appendice

- accordo ANDMI-GFI Unione dei Mercati della Germania
- manifesto grossisti ortofrutticoli UE
- Il Piano nazionale dei mercati agroalimentari (L 41/86)

intrattiene rapporti, in modo particolare con quelli che stanno a valle e che rappresentano la sua clientela potenziale. In altre parole, il grossista come operatore specializzato rimane ancora centrale in molte filiere commerciali, sia del mondo *Business to Business (BtoB)* che in quello *Business to Consumer (BtoC)*.

Assumendo una prospettiva di lungo periodo, si deve sottolineare che, dal secondo dopoguerra ad oggi, la distribuzione ha vissuto almeno quattro differenti rivoluzioni commerciali. L'ultima, quella digitale, che stiamo vivendo in questi ultimi anni, e che non ha ancora del tutto sviluppato la sua portata e i suoi riflessi, sarà quella più critica anche per l'operatore specializzato all'ingrosso.

Detto in altre parole, se finora nonostante tutto l'ingrosso di impostazione tradizionale, inteso come attività specializzata all'interno delle diverse filiere commerciali, ha dimostrato una discreta capacità di tenuta, con l'avvento di Internet e soprattutto della Rivoluzione Digitale cambieranno molti equilibri distributivi. E la sua capacità di adattamento rapido, anche sul piano di una tempestiva riconfigurazione del proprio modello di business, rappresenta "solo" uno dei prerequisiti per partecipare alla sfida imposta dalle nuove e molto più ampie dimensioni della concorrenza. Dove il concetto di ampiezza non andrà solamente concepito in termini spaziali/territoriali, bensì di "essenza" del "prodotto commerciale" (basato sul trinomio *merci/servizi/prezzi*) che sarà offerto dal *Nuovo Grossista* che uscirà dalla discontinuità competitiva e di mercato attualmente in atto.

Evoluzione strutturale del commercio all'ingrosso

Il settore del commercio all'ingrosso è sempre più difficile da inquadrare: questa complessità è legata in modo particolare a tre fattori: l'ampiezza e l'eterogeneità dell'offerta rappresentata; la tendenza dell'industria a integrarsi a valle; la tendenza della Grande Distribuzione Organizzata (GDO) ad integrarsi a monte.

In altre parole, il contenuto della funzione di ingrosso **non** è stabile nel tempo ma soggetto a mutamenti, anche profondi, dovuti all'evoluzione strutturale ed operativa dell'industria e del dettaglio.

Al riguardo, è opportuno ribadire, ancora una volta, che i confini dell'attività dei grossisti nei differenti settori economici (*Business to Consumer versus Business to Business*) dipendono sia dalla concorrenza verticale, con produttori e dettaglianti, sia dalla competizione orizzontale, tra operatori tradizionali e grossisti innovativi.

Come è noto, il ruolo economico del grossista specializzato è quello di fornire a chi sta sotto/sopra nella filiera un servizio efficace ed efficiente, in termini di costi e qualità.

La crescente competizione ha attivato nuovi processi d'integrazione che hanno costretto i grossisti ad un continuo riesame dei servizi offerti per mantenere una propria posizione remunerativa nei canali di distribuzione.

In estrema sintesi, è però doveroso ricordare le principali funzioni svolte dalla figura del grossista di impostazione tradizionale:

1. la copertura del mercato
2. la penetrazione in nuovi mercati
3. lo stoccaggio della merce
4. il frazionamento delle partite
5. la selezione dei fornitori
6. la formazione degli assortimenti

7. la produzione di informazioni per la filiera
8. il finanziamento delle attività commerciali.

Com'è stato già più sopra evidenziato, l'attività di ingrosso è dunque molto condizionata dalle trasformazioni che hanno modificato la struttura produttiva e distributiva e dai conseguenti comportamenti competitivi delle imprese industriali e commerciali.

Negli ultimi 30/40 anni, le principali peculiarità evolutive dell'ingrosso sono state due: da un lato, la maggiore specializzazione funzionale nell'area dei servizi di intermediazione offerti dagli specialisti e, dall'altro, la progressiva terziarizzazione delle funzioni estranee alla cosiddetta gestione caratteristica.

I principali fattori di cambiamento/trasformazione che hanno contribuito a generare questi impatti sul settore possono essere così schematizzati. In primo luogo, la profonda discontinuità che ha attraversato l'ingrosso è sempre stata associata alle strategie di integrazione verticale delle imprese industriali e soprattutto della GDO: soprattutto per questo si parlava di *crisi del grossista*.

Per contro, la fuoriuscita dal mercato di oltre 10.000 operatori specializzati nel decennio 2008-2017 appare invece soprattutto riconducibile ai riflessi prodotti dalla persistente dinamica economica che ha caratterizzato in modo particolare i mercati nazionali del *Business to Business*.

In sostanza, il recente impatto strutturale subito dall'ingrosso è imputabile più a problemi competitivi/economici/capacità di resistenza dei settori a monte (si pensi alla riduzione delle PMI industriali ...) che non alle minacce portate dalle integrazioni verticali di filiera. Inoltre, bisogna sottolineare il fatto che in molti comparti di attività si è assistito ad una vistosa polarizzazione strutturale e di performance dei soggetti economici coinvolti.

Per quanto riguarda la più recente evoluzione dell'ingrosso in Italia, occorre dunque evidenziare che le modifiche di assetto dell'ingrosso appaiono sempre più legate alle criticità emergenti incontrate dai clienti/fornitori target che non ai processi di razionalizzazione strutturale/concentrazione dei settori che stanno a monte e a valle.

In buona sostanza, i più importanti riassetti strutturali dell'ingrosso generati dalle integrazioni verticali discendenti si sono già realizzati. Anche sul fronte dello sviluppo verticale della GDO, quello che doveva avvenire come integrazione della funzione di ingrosso si è già concretizzato da molti anni.

In particolare, nei mercati dei prodotti di largo e generale consumo, la perdita di rilievo economico dell'ingrosso è riconducibile a tre fattori:

1. l'integrazione a valle dei produttori per alimentare e controllare più direttamente le strategie di marca;
2. l'affermazione dei punti vendita della Grande Distribuzione e della Distribuzione Organizzata, le cui Centrali acquistano direttamente dai produttori e non si avvalgono più in misura significativa dei servizi offerti dall'ingrosso tradizionale;
3. la conseguente, progressiva riduzione della distribuzione tradizionale, che rappresenta il segmento di clientela più importante che potrebbe ancora rivolgersi ai grossisti per i propri approvvigionamenti.

In definitiva, nell'area dei beni destinabili al consumo finale, si conferma quindi l'esistenza di una forte interdipendenza tra l'evoluzione del commercio al dettaglio e lo sviluppo dell'ingrosso.

Sicché, l'ingrosso rischia di essere "saltato" soprattutto quando è inefficiente: costi e prezzi troppo elevati e/o di servizi inadeguati.

Esaminando i principali fattori di crisi per il grossista specializzato indipendente, occorre ribadire che l'integrazione verticale ha da sempre rappresentato una minaccia per questo operatore ed è parte essenziale del funzionamento del meccanismo competitivo nel cosiddetto mercato intermedio. Questa minaccia costante ha costretto i grossisti a ricercare **sempre** il miglior mix «prezzi-merci-servizi», ovvero la massima efficienza nella produzione della funzione specialistica, che è il presupposto imprescindibile per dare continuità alla propria presenza sul mercato.

Come è ben noto, il processo di modernizzazione distributiva e la relativa concentrazione commerciale hanno permesso di sfruttare consistenti economie di scala nella produzione interna della funzione di ingrosso da parte prima delle imprese della Grande Distribuzione (GD) e poi anche delle realtà della Distribuzione Organizzata (DO). Per l'industria di marca (IDM) non è invece di norma conveniente integrare la funzione in questione e lavorare con un canale corto, tuttavia, i maggiori costi che derivanti dalla produzione interna della funzione di ingrosso potrebbero (per alcuni, forse per pochi operatori) anche assumere la natura di costi di marketing.

Per i fattori testé menzionati, le reazioni del grossista come operatore specializzato indipendente non si sono fatte attendere. In effetti, al grossista specializzato non è restato che adeguare il coefficiente di servizio offerto alle mutate esigenze degli utilizzatori, con soluzioni che aumentavano, da un lato, l'efficacia commerciale e, dall'altro, l'efficienza operativa.

Al riguardo, è appena il caso di sottolineare che l'innovazione di prodotto nell'ingrosso di norma non è originata da stimoli interni al settore, ma è quasi sempre correlata a fenomeni evolutivi dei settori a monte/valle, con cui si mette in discussione il ruolo dello *specialista*. Assumendo una prospettiva di osservazione di medio-lungo periodo, si può affermare che il grossista italiano ha dimostrato notevole capacità di adattamento e di reazione di fronte all'attacco frontale portato al suo ruolo nell'ambito dei moderni canali di distribuzione. In termini di prospettive per l'ingrosso si impone però un approccio innovativo al mercato, non solo nelle tradizionali attività di raccordo logistico ma soprattutto nelle funzioni di marketing e di assistenza e consulenza per i propri clienti-target. Il futuro del grossista dipenderà dalla sua capacità di sviluppare le innovazioni che sono richieste da produttori e dettaglianti/utilizzatori, nonché dall'adozione di soluzioni organizzative in grado di liberare economie di costo e «proteggere» così la funzione specialistica. Naturalmente, la solidità finanziaria ha ricoperto, e ancora di più ricoprirà nei prossimi anni, un ruolo-chiave nell'attività di redistribuzione all'ingrosso.

Sul piano dei profili di sviluppo, è sufficiente evidenziare che alcuni grossisti tradizionali e quelli con vendita al dettaglio stanno cercando di crescere di dimensione e sviluppare soluzioni organizzative per riuscire ad operare con una visione e un approccio multicanale. Altri grossisti con reti di vendita consistenti e capillari stanno tentando di aumentare l'area servita (superando la soglia regionale).

Per contro, gli operatori all'ingrosso di minori dimensioni dovranno puntare su una più precisa e definita forma di specializzazione per canale servito. In ogni caso, una parte di

queste imprese sembra destinata a mutare la propria struttura operativa per riqualificarsi prevalentemente come operatore logistico, sfruttando anche la vicinanza e le analogie tra i due *modelli di business*.

Non bisogna poi dimenticare che esistono alcuni importanti fattori qualificanti per gli operatori all'ingrosso che incidono molto sulle loro performance e la capacità di tenuta di questa figura di intermediario commerciale. I principali fattori qualificanti nelle attuali condizioni di mercato possono essere così stilizzati: l'appartenenza ad un sistema reticolare di imprese; la capacità di ottenere la distribuzione di produzioni esclusive; la capacità di inserirsi nel commercio internazionale con un'efficace attività di import/export; l'adesione a consorzi o gruppi di acquisto tra grossisti; la configurazione di nuove soluzioni di integrazione logistica (e non solo, per quello che si dirà più sotto).

Infine, esaminando la capacità di resistenza dell'ingrosso, è doveroso ricordare che secondo una visione piuttosto diffusa, per non dire prevalente, l'evoluzione dei canali distributivi avrebbe portato ad una progressiva marginalizzazione dell'ingrosso, a causa della concorrenza verticale esercitata dai produttori e soprattutto dalla Grande Distribuzione Organizzata. In realtà, nella maggior parte dei settori di attività si è registrata una significativa tenuta della funzione specialistica in quanto tale, anche se a fronte di un calo nella struttura, ovvero nel numero degli operatori che svolgevano questa funzione specialistica di intermediazione commerciale.

Per concludere, sul piano dell'evoluzione strutturale, il settore del commercio all'ingrosso ha dimostrato in alcune sue componenti notevole flessibilità e capacità di adattamento alle mutate condizioni dei mercati a monte/valle. Purtroppo, non tutti i grossisti sono stati in grado di reagire *versus* resistere nel nuovo e più critico contesto di mercato. Tuttavia, mentre negli anni passati l'attività specialistica del grossista veniva messa in discussione soprattutto dalle strategie di sviluppo verticale *virtuose* di alcune realtà più dinamiche, in questi ultimi anni le difficoltà dell'ingrosso sono invece piuttosto riconducibili alle crescenti criticità registrate nei rapporti con i propri fornitori *versus* clienti-target che, a volte, hanno poi richiamato fattori interni di debolezza.

Profili di sviluppo dell'ingrosso italiano tra pandemia e sfida digitale

Seguendo l'introduzione e l'analisi sviluppata più sopra, è da tempo che i grossisti italiani sono dei veri e propri "*specialisti della crisi*" e quindi, per certi aspetti, sono "quasi agevolati" nell'affrontare l'attuale contesto socio-economico e di mercato.

Tuttavia, c'è un aspetto critico nell'attuale fase di transizione tecnologica-digitale che può indebolire, ulteriormente, la posizione del grossista tradizionale come *redistributore-chiave* all'interno di numerose filiere. Questo aspetto critico è principalmente legato alla rivoluzione digitale che stiamo vivendo e alla (finora) **modesta capacità di adattamento** manifestata da alcuni operatori all'ingrosso.

Tutti i distributori, e quindi anche i grossisti, si trovano ad operare in uno scenario di mercato fitto di insidie e minacce, ma che presenta anche alcune significative opportunità: tra queste vi è certamente anche la Sfida Digitale, che possiede quindi una portata ambivalente, a seconda della predisposizione al cambiamento e della capacità di adattamento manifestata dalla singola impresa.

In effetti, l'attuale profonda e persistente discontinuità genera non solo nuovi rischi e

pericoli ma offre anche delle opportunità per le imprese grossiste (ma non solo) che si dimostrano più aperte al cambiamento, più dotate di risorse in grado di “governare” la sfida digitale e più veloci nell’implementare un nuovo modello di business, più in linea con quello che cercano gli interlocutori che stanno a monte/a valle dell’ingrosso.

Per dirla con uno slogan: **surfing the change!** Questo deve essere l’approccio del **Grossista Smart, che si reinventa/rinnova** con lo sviluppo di una propria dimensione digitale, magari non da solo ma con altri del proprio settore e/o di comparti “vicini” o con problematiche simili, per non dire uguali, alle proprie.

Il mercato ci offre tutti i giorni efficaci esempi di flessibilità al cambiamento e di risultati soddisfacenti grazie a questo approccio adattivo. Nei prossimi anni i grossisti devono rinforzare questa loro capacità che è essenziale per sopravvivere prima ancora che per competere.

Le nuove tecnologie digitali stanno cambiando, e cambieranno ancora di più, il modello di business del grossista tradizionale che prendeva ordini con i propri venditori e poi consegnava merci con i propri automezzi. In un mercato tradizionale (fisico), che è sempre stato spazialmente definito proprio dai costi logistici/di trasporto, rispetto al valore dei prodotti e al loro “tonnellaggio” (peso/ingombro), con le nuove tecnologie digitali e con l’avvento dei nuovi players, ormai presenti nelle diverse supply-chain, il mercato dei grossisti presenta nuove e più ampie dimensioni potenziali.

Naturalmente, questo mercato più grande ed appetibile è a disposizione soprattutto di chi sta cambiando la propria visione strategica, il proprio approccio al mercato e quindi anche il proprio Modello di Business. Il futuro del commercio all’ingrosso passerà dunque da questa **strettoia evolutiva e competitiva**: ne uscirà un grossissimo più concentrato, strutturato e proiettato su mercati più vasti e anche più lontani (rispetto al passato).

I grossisti italiani coinvolti, e preoccupati per le dinamiche in atto, devono capacitarsi che per ottenere questo risultato devono accettare la prospettiva strategica (in molti casi vitale) che **collaborare è - di fatto - un nuovo modo di competere!**

In effetti, sono più di 30 anni che si sottolinea questa esigenza ma mai come in questo momento critico, di profonda discontinuità sanitaria, socio-economica e anche tecnologica-produttiva **occorre prendere coscienza che la ricerca di alleanze**, per raggiungere la “massa critica” richiesta dallo sviluppo e/o per contenere/ripartire l’impatto del rischio economico legato alla nuove sfide di mercato imposte dall’evoluzione in atto, **rappresenta una modalità di reazione/adattamento molto efficace e rapida**. In alcuni casi si dimostra anche l’unica dotata di qualche chance di successo.

In altre parole, **l’ingrosso di domani** sarà più concentrato, più strutturato sul piano dei processi e dei sistemi di gestione, sviluppato su mercati territoriali più vasti ma anche e soprattutto **più in Rete con altri operatori, con cui ha delle sinergie/adiacenze di business**.

La persistente pandemia che ha colpito i sistemi economici di tutto il mondo sta certamente cambiando gli equilibri e le dinamiche competitive in molti settori, con impatti peraltro alquanto diversi e articolati, così come le modalità di lavoro con ogni probabilità non saranno più le stesse ante-COVID 19.

Ma, è doveroso ribadirlo, **il principale fattore di cambiamento per l’ingrosso di**

im
tra
deg
a p
gio
No
ass
vir
sul
Tu
pia
o n
dal
Da
sot
nu
div
En
Va
La
mo
cer
An
è il
imj
eff
Co
di f
que
Il g
soll
del
Nei
di c
ma
Nel
din
anc
pas
mig
dip
Ins
in p
del
Da

impostazione tradizionale NON è l'incubo pandemico che ci affligge quanto bensì **la transizione digitale e commerciale che stiamo vivendo** versus subendo (a seconda degli approcci dei singoli operatori). Transizione che allarga la dimensione dei mercati, a prescindere dalla volontà dei singoli, e che ha portato nell'arena competitiva nuovi **giocatori** che prima erano assenti o impegnati su altri fronti.

Non solo, ma **la convergenza competitiva non è terminata** anzi è probabile che si assista ancora a fenomeni di sviluppo integrato anche sul piano verticale a causa (o in virtù, dipende dai punti di vista ...) della rivoluzione digitale e degli effetti della pandemia, sullo sfondo però di mercati già da tempo molto maturi.

Tutto questo per arrivare ad una prima, imprescindibile implicazione per i grossisti sul piano dell'atteggiamento da tenere di fronte alla crisi e alle discontinuità in atto: **adesso o mai più!** È questo il momento (ultimo) per cambiare, per adattarsi a quanto richiesto dalla nuova sfida digitale e competitiva.

Da questo punto di vista, pur consapevoli anche della portata dei rischi economici sottostanti, i grossisti hanno di fronte a sé un'opportunità per proiettarsi nel futuro. I nuovi paradigmi stanno cambiando anche gli equilibri e la suddivisione del Valore tra i diversi soggetti che si collocano (verticalmente, fino a ieri) nell'ambito della stessa filiera. E negli anni scorsi abbiamo assistito ad un **graduale, ma inesorabile, spostamento del Valore e del Potere nelle fasi/funzioni più vicine ai mercati finali di sbocco.**

La discontinuità digitale ha consentito l'entrata di nuovi **giocatori**, con nuovi approcci e modelli e l'ampliamento della dimensione dei mercati "coperti". Ma ha pure **rinforzato la centralità della funzione logistica** che è, o dovrebbe essere, il **core** dell'attività di ingrosso. Anche da questo punto di vista il grossista dispone di una grande opportunità di rilancio: è il **oggetto economico più vocato a gestire/governare questa funzione** nella sua impostazione "classica". Naturalmente, **non basta (e non basterà) più essere logistici efficienti per essere protetti** dalle dinamiche competitive legate alla rivoluzione digitale. Come è noto, in tutte le filiere economiche esistono, fondamentalmente, tre tipologie di flussi: quello fisico, delle merci; quello immateriale, delle idee e delle informazioni; quello finanziario, dei soldi.

Il grossista si è sempre molto focalizzato sul primo flusso e, suo malgrado, è stato poi molto sollecitato ed accettato per la funzione finanziaria che assicurava nei confronti degli operatori del mercato di sbocco sottostante.

Nei prossimi anni dovrà diventare "**maestro**" nella raccolta, nel governo/gestione e nell'impiego di quella che oggi è ritenuta (e con ragione) **la Risorsa più preziosa** (anche se non scarsa, ma ancora un pò "disordinata"): **l'informazione sui mercati e i clienti di riferimento.**

Nel futuro prossimo saranno vincenti quegli operatori che non solo avranno dato una dimensione digitale alla propria attività di redistribuzione, ma saranno stati in grado anche di impostare e sviluppare **un'attività di analisi dei Grandi Numeri (Big Data)** che passano dalla propria attività per "condividerli" con i propri partner di filiera al fine di migliorare le rispettive prestazioni e il grado di soddisfazione dei propri clienti, da cui dipende la loro fedeltà nel tempo.

Insomma, un nuovo paradigma si impone per il grossista del futuro che integra e sviluppa in profondità la propria centralità nell'ambito delle filiere "coperte" anche sul piano della "**raccolta-elaborazione-sistematizzazione-condivisione**" delle informazioni rilevanti. Da questo punto di vista **non sono sufficienti gli investimenti nelle nuove tecnologie e**

nei nuovi sistemi di trattamento dei Big Data. **Occorre un grande investimento anche nel Capitale Umano giovane**, che renderà possibile ottenere rendimenti crescenti dagli investimenti effettuati sul fronte della nuova dotazione hardware & software dell'impresa. Molti anni fa (era il 1999), l'economista T.A. Stewart parlando dell'importanza strategica rivestita dagli investimenti in Ricerca & Sviluppo sottolineava "se gli investimenti in R&S cominciano a superare gli investimenti in capitale fisso, si può dire che l'impresa smette di essere un luogo dove si produce e diventa un luogo dove si pensa".

Questa profonda constatazione si adatta perfettamente alla situazione che sta vivendo il nostro ingrosso che deve **attraversare il guado** per giungere sulla sponda del nuovo mercato ibrido (fisico & digitale insieme) e deve farlo **cercando il più possibile qualche affidabile compagno di traversata**. In ogni caso, nel nuovo percorso evolutivo del grossista, che sia da solo o con altri, **il Capitale Umano rappresenterà uno degli asset più preziosi** ed importanti, per ottenere un vantaggio competitivo e difenderlo nel tempo.

Come è noto, le fonti più importanti dell'innovazione commerciale dei prossimi anni sono tutte legate alla **gestione dei processi di relazione con gli altri soggetti economici del proprio business**, in particolare con i propri clienti attuali e potenziali.

Accettando questa prospettiva, per affrontare questa crisi puntando sull'innovazione più difendibile nel medio/lungo periodo, **l'investimento in Capitale Umano** rappresenta non l'unico ma certamente l'asset più prezioso per il Grossista Smart dei prossimi anni.

2.2. Logis

Massimo Ma

Stili di vita ed anche sul fronte delle città, dei centri urbani, negli anni '60-'70 con la nascita dei grandi centri di drenaggio degli anni '80-'90. Infine

che, a fronte di un aumento globale dei volumi commerciali, ha compresso il raggio di azione delle attività di vendita al dettaglio.

La pandemia da Covid 19 è stata un esempio per tutti. Conosciamo i numeri da record che hanno interessato il settore, a cominciare dalla crescita esponenziale dell'e-commerce durante il primo lockdown, con il conseguente aumento vertiginoso dell'home delivery, cresciuto del 162,1%. La logistica si è confermata in questo caso un servizio essenziale con una funzione sociale soprattutto per raggiungere anziani malati e soggetti a rischio. Questo repentino cambio di abitudini ha innescato un processo in parte irreversibile, perché l'esperienza resterà come abitudine consolidata nella popolazione, mutando stili di vita e comportamenti, come sta avvenendo con lo smart working.

È il cosiddetto "new normal". Si tratta di una nuova dimensione dello stare insieme e del vivere insieme, che non si sviluppa più nei luoghi affollati, ma privatamente, i luoghi protetti e nelle nostre abitazioni. Assume quindi grande importanza lo sviluppo di

t MAA 4.0

decenni, hanno modificato le abitudini di vita, hanno influenzato la vivibilità delle città, hanno portato al fiorire dei negozi al dettaglio, alla gestione del traffico urbano, alla successiva nascita di nuove strutture periurbane che hanno portato il commercio a essere più urbanizzate, ma non abitate negli anni seguenti. L'attuale sviluppo del commercio online

eguento sviluppo del commercio online

