

SPYRIDON



OTTOBRE 2022

dedicato ai distributori di bevande



HORECA CHANNEL
ITALIA

Ci vogliono
MOLTI ANNI
per diventare
GIOVANI

(Pablo Picasso)





a cura di
**Giuseppe
 Rotolo**
 Direttore HCI

Ci attrezziamo?

Un certo **Pablo Picasso** amava dire: *“Ci vogliono anni per diventare giovani”*. Essere giovani non è un dato anagrafico, ma un luogo della nostra mente, lì dove coltiviamo i sogni che vorremmo realizzare da grandi.

Perché il sogno giovanile è l'unico capace di cambiare il mondo e indicare la strada futura.

E allora, quanti anni ho? Quanti anni hai? Non importa. Importante è riaccendere il fuoco e ripartire anche, e soprattutto, dopo la pandemia, la guerra, la crisi energetica, in un mondo e in un tempo dove tutto cambia.

RIPARTI DAL SOGNO.

E se il motore è in panne vai a prendere la tua vecchia cassetta degli attrezzi. Ci troverai dentro, fra le tante, una piccola chiave quasi dimenticata, quella che ti ha permesso un tempo di mettere in moto e partire. **UNA PICCOLA CHIAVE CHE POTRAI CHIAMARE “GIOVENTU”**, ma anche visione, forza e desiderio, anelito, leggera e necessaria follia, fede profonda nella possibilità di cambiamento. Nel suo piccolo, e a modo suo, anche Spyridon Louis, il nostro brogliaccio dedicato ai distributori di bevande vuole essere una piccola cassetta degli attrezzi.

CREDO CHE AVERE
LA TERRA
E NON ROVINARLA SIA LA PIÙ BELLA
FORMA D'ARTE
CHE SI POSSA DESIDERARE

(Andy Warhol)



SPYRIDON  LOUIS

DISTRIBUZIONE: quando inizia la transizione?



a cura di

**Umberto
Napoli**

*COO & CoFounder
Fourgreen srl*

Sentiamo spesso parlare di **sostenibilità ambientale**, di cambiamenti climatici e prezzi dell'energia ormai alle stelle ma cosa sta facendo il mondo Horeca a tal proposito?

Le numerose aziende presenti nel settore si stanno muovendo singolarmente oppure esiste un progetto di filiera condiviso?

La sostenibilità ambientale costituisce un problema o un'occasione di crescita e rinnovamento per le nostre aziende?

E, soprattutto, sappiamo quanto inquina il mondo della distribuzione Horeca in Italia?

Da queste riflessioni nasce il **progetto Fourgreen**, start up innovativa nata all'interno di **Joule**, la scuola di Eni per l'impresa, con una visione ben precisa: **RENDERE LA DISTRIBUZIONE DEI PRODOTTI FOOD&BEVERAGE A IMPATTO ZERO.**

Il mondo della distribuzione in Italia è composto da circa 3.800 imprese (anno 2020 - fonte Centro Studi Italgrob su dati TradeLab) che ogni giorno consegnano le proprie merci su oltre 325.000 punti vendita Horeca (anno 2019 - fonte Centro Studi Italgrob su dati TradeLab).

Proviamo a immaginare quanti automezzi ogni giorno si muovono in tutta Italia per garantire la consegna dei prodotti dai

grossisti ai punti vendita finali. Non esistendo un censimento di tutti i veicoli impiegati dai distributori, definire un numero preciso non è semplice ma possono essere stimati almeno **23.000 mezzi su strada**.

Con una percorrenza media giornaliera di almeno 100 Km cadauno il numero risultante è spaventoso:

**2,3 MILIONI DI KM PARI A 58 VOLTE
IL GIRO DEL MONDO PERCORSI OGNI GIORNO.**

Il mondo della distribuzione in Italia è composto da circa 3.800 imprese che ogni giorno consegnano le proprie merci su oltre 325.000 punti vendita Horeca.

Considerando che parliamo di automezzi quasi esclusivamente diesel è facile intuire l'enorme impatto che la distribuzione Horeca ha sull'ambiente. I mezzi di trasporto sono sicuramente uno dei principali fattori, ma non è certamente l'unico.

Dai nostri studi, svolti su alcuni dei principali grossisti nazionali, ne deriva che il trasporto è responsabile tra il 50 e il 60% delle emissioni di CO₂ mentre la restante quota è dovuta ad altre

attività che molto spesso non consideriamo: la forza vendita che ogni giorno visita i clienti, i magazzini sempre più energivori, il materiale POP che viene distribuito, il servizio di assistenza con lavaggi sugli impianti spina effettuato con sanificanti e così via...

COME È POSSIBILE, QUINDI, CALCOLARE SCIENTIFICAMENTE L'IMPRONTA CARBONICA (CARBON FOOTPRINT) DI OGNI SINGOLA ATTIVITÀ?

Grazie al **software ambientale MISURHO®**, frutto del lavoro di ricerca svolto da Fourgreen insieme ad Ergo, SpinOff dell'Università Superiore Sant'Anna di Pisa, oggi è possibile avere queste informazioni per poterle analizzare e agire di conseguenza con azioni di riduzione.

Per capire operativamente come procedere, l'esempio più semplice è la dieta alimentare: così come è vero che per fare una dieta occorre conoscere il proprio peso di partenza, allo stesso modo, per intraprendere qualsiasi azione di riduzione delle emissioni climalteranti è necessario avere una bilancia.

È stato fondamentale quindi costruire una "bilancia specifica per il settore Horeca" che potesse misurare tutte le diverse attività che compongono il servizio di distribuzione per non limitarsi solo all'impatto dei mezzi di trasporto.

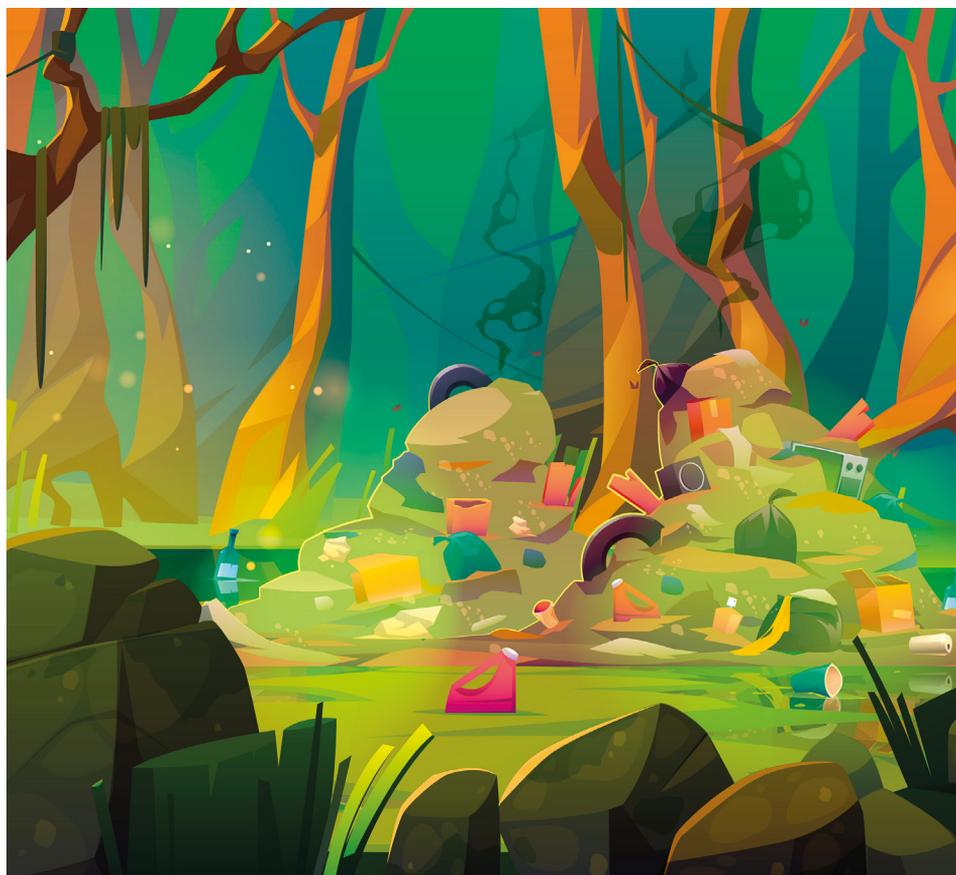
Molto spesso infatti, i distributori Food&Beverage vengono confusi come dei semplici "consegnatari di merce", invece, svolgono un'attività ben più complessa con diversi servizi accessori che valorizzano e qualificano il servizio svolto ma hanno anche un impatto ambientale aggiuntivo. Con il supporto di alcuni grossisti che "si sono fatti pesare", abbiamo oggi dei dati scientifici da poter condividere.

Dai nostri studi, svolti su alcuni dei principali grossisti nazionali, ne deriva che il trasporto è responsabile tra il 50 e il 60% delle emissioni di CO₂, mentre la restante quota è dovuta ad altre attività che molto spesso non consideriamo

MA, QUINDI, QUANTO INQUINA UN DISTRIBUTORE HORECA?

I dati indicano tra i 35 e i 45 kg di CO₂ eq. emessa per ogni tonnellata di merce distribuita per un totale aziendale di circa 150 tons di CO₂ eq. ogni anno.

Il che vuol dire, per dare un'idea, che un distributore che trasporta 3.800 ton di merce con un fatturato di circa 3,5 mln€ impatta sull'ambiente così come impatterebbe **il disboscamento di una foresta di 14 ettari ogni anno***.



**Un ettaro di foresta temperata, mediamente, sequestra 10,5 tCO₂/anno (Studio Tecnico Integrato Eni "Sustainable land use management e offset forestali", San Donato Milanese, ottobre 2018).*

Se un solo distributore ha un tale impatto è impressionante anche solo immaginare quanto pesi l'intera categoria. Per questo è assolutamente necessario intraprendere subito un percorso di misurazione delle proprie emissioni coinvolgendo i consorzi per agire subito e in modo efficace.

Emerge inoltre che ogni distributore in base alle caratteristiche della propria azienda ha un valore di impatto di CO₂ eq. diverso tra le diverse aziende a parità di tonnellate di merce distribuita. Questo è dovuto al "livello tecnologico dell'azienda". Ovvero le aziende che hanno aggiornato negli anni il proprio parco mezzi oppure installato pannelli fotovoltaici offrono un livello di servizio ai propri clienti a minor impatto rispetto ad aziende più obsolete.

**SEMPLIFICANDO: LA CONSEGNA DELLA STESSA
CASSA D'ACQUA FATTA DA DUE DISTRIBUTORI DIVERSI
IMPATTA SULL'AMBIENTE IN MODO DIVERSO.**

Per valorizzare questo aspetto, bisogna ovviamente prima analizzarlo e poi comunicarlo ai punti vendita finali per creare consapevolezza: i gestori dei locali saranno più propensi a scegliere distributori più sostenibili se conoscessero i benefici ambientali generati dalla loro scelta, comportamento che già avviene nel mondo consumer ("La sostenibilità influenza le scelte dei consumatori". ConsumerLab, 2019).

Anche per l'industria Food&Beverage, non è uguale quindi arrivare al punto vendita con un distributore qualsiasi perché il livello di impatto climatico del servizio offerto ricade anche sul prodotto trasportato. L'implementazione di una *route-to-market* mediante "distributori sostenibili" sarà fondamentale per



raggiungere i propri piani di riduzione delle emissioni.

Le nuove tecnologie garantiscono un minor impatto climatico per le aziende ma soprattutto riduzione di costi considerevoli. Avere una politica aziendale di abbattimento delle proprie emissioni, accompagnata da un piano di investimenti e tecnologie, consentirà alle aziende risparmi nel medio-lungo periodo beneficiando di un nuovo posizionamento sul mercato verso i propri clienti e anche verso i propri fornitori.

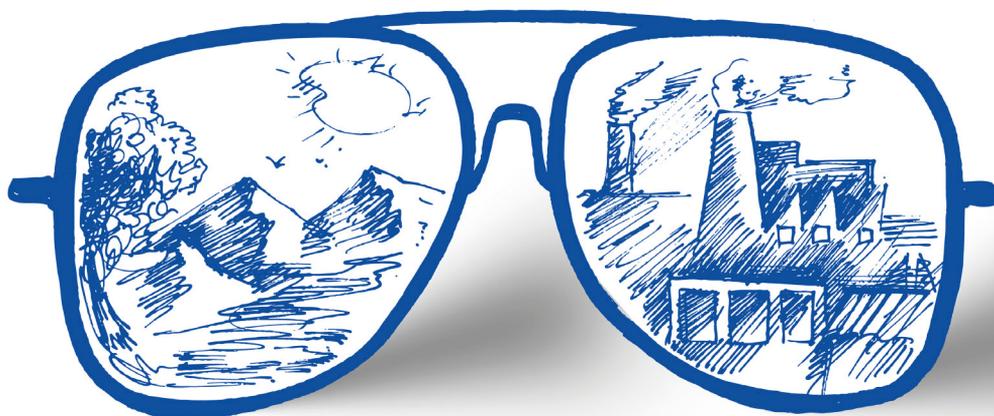
Sappiamo che non è possibile cambiare da un giorno all'altro l'intero parco mezzi da diesel a furgoni elettrici, ad esempio, ma bisogna pianificare questa transizione e iniziare quanto meno a conoscere il proprio impatto ponendosi degli obiettivi.

Non solo lo dobbiamo alle future generazioni ma alla nostra stessa azienda poiché come è strutturata oggi non è più sostenibile e non potrà esistere sul mercato futuro.

**RICORDIAMOCI, PERÒ, CHE PER FUTURO
SI INTENDE ENTRO MASSIMO IL 2030
COME STABILITO DAGLI OBIETTIVI UE
DI RIDUZIONE DI ALMENO IL 40%
DELLE EMISSIONI DI GAS A EFFETTO SERRA.
QUINDI ABBIAMO SOLO 7 ANNI!**

A questo punto concluderei con una domanda provocatoria verso gli amici lettori: **siamo ancora convinti che non sia necessario sapere il proprio “peso”?**

LET'S MOVE TOWARDS GREEN TO KEEP THE PLANET CLEAN.



Nel mio **COCKTAIL IDEALE**
ci metterei il **ROSSO DI MARTE**,
un **ANELLO DI SATURNO**,
tutto il **GHIACCIO DI URANO** e
una **spolverata di stelle**.

(Fabrizio Caramagna)



STUDIO e PRATICA, PRATICA e STUDIO

DOSA, MESCOLA E AGGIUNGINE
ANCORA UN PO' DI ENTRAMBI



a cura di

**Adele Gorni
Silvestrini**

*Consulente
Marketing
Food & Wine*

In questa prima uscita dopo la pausa estiva, mi piace ricordare dove eravamo rimasti. Per farlo, proprio come farebbe un bartender, riprendo dalla dispensa due dei temi esaminati nei pezzi precedenti: la formazione dedicata ai giovani talenti degli istituti alberghieri e l'approccio stagionalizzato all'omaggistica. Poi comincio a scuoterli e da questa "shakerata" mi accorgo che hanno più di un punto in comune.

SEMBRA INTERESSANTE.

Verso questo fantasioso cocktail di riflessioni due calici (perdonami, in casa sono attrezzata per servire soltanto il vino), uno per te e l'altro per me.

Degustandolo, si sente ancora quell'esortazione a mostrarsi disponibili e proattivi con i clienti, con il gestore del locale, con domande come:

«Ti potrebbe essere utile un espositore fatto in questo modo? Se non ce lo manda il fornitore, mi organizzo per preparartelo io!», oppure «Come sta girando quel prodotto? Se ai tuoi clienti piace quella marca, ritieni che potremmo fare qualcosa per renderla ancora più visibile?».

Ma in questo cocktail in cui il secondo ingrediente principale, la formazione, ha note decisamente persistenti. La consapevolezza di questo approccio è totalmente rinnovata: le domande sopra non sono solo frutto di una naturale disposizione d'animo ad aiutare il prossimo ad avere successo, ma sottintendono il sapere che cosa andare a cercare, esaminare e migliorare. Sottintendono il mettersi nei panni del cliente e scuoterlo, con il rischio di sembrare antipatici.

Sottintendono il conoscere dinamiche di mercato che il cliente non conosce, o preferisce per comodità ed inerzia non conoscere.

Per citare un esempio, l'errore che la stragrande maggioranza dei titolari di locali commette è sforzarsi di trovare nuovi clienti per aumentare gli incassi, tralasciando il fatto che avvicinarsi ogni volta da zero è decisamente più faticoso - e costoso - che fidelizzare una persona che già ti conosce. Un nuovo cliente spende la stessa cifra che paga un cliente acquisito. Solo che il primo lo si vede oggi e forse mai più, mentre il secondo torna ogni giorno a consumare nello stesso locale.

Non è quindi preferibile concentrarsi su quest'ultimo, identificare le azioni giuste per non perderlo di vista e per avere la possibilità di servirgli altri piatti o altre bevande?

Questo cliente diventerà spontaneamente un ambasciatore, innescando un passaparola positivo tra altri potenziali clienti che lui ritiene essere in linea con il format del locale, che a loro volta lo promuoveranno ad altri amici: un passaparola strutturato è ancora il miglior modo per far parlare bene della propria attività, senza spendere subito cifre folli in pubblicità, che rimane comunque importante ma si può riservare a fasi suc-

cessive. Incrementare sì, quindi, il numero di clienti, ma anche farli tornare più spesso nel locale, puntare ad un valore più dello scontrino medio e ritrovarsi un maggiore utile attraverso un'attenta gestione dei costi.

Questi dovrebbero essere gli obiettivi di ogni tuo cliente, e potrai aiutarlo a realizzarli solo se tu e la tua squadra padroneggerete gli argomenti giusti, con un unico obiettivo condiviso: la soddisfazione del cliente finale.

Per padroneggiare questi argomenti serve una formazione costante e "interdisciplinare". Serve **avere un controllo meto-**
dico dei costi, per identificare i prodotti/servizi su cui puntare per aumentare i margini. Serve **saper trovare i giusti dati**, per capire cosa offrire a ogni singolo cliente con un'offerta calamitata e - in generale - costruire una proposta differenziante.

Serve **essere disposti ad imparare ogni giorno**, con il supporto di professionisti della formazione che sappiano "dosare" assieme a te marketing, logistica, controllo di gestione, team building.

**...RIMARRÀ IL TUO PERSONALISSIMO COCKTAIL,
MA TI DARÀ TANTE SODDISFAZIONI IN PIÙ E TI
RENDERÀ PIÙ AUTOREVOLE AGLI OCCHI DEI TUOI
CLIENTI-PARTNER.**

il **POTERE**
è la **capacità** di effettuare
dei **CAMBIAMENTI!**

(Martin Luther King)



L'altra FACCIA del CAMBIAMENTO



a cura di
Stefano Pera
*Consulente
strategico*

Tornando sul tema del **PASSAGGIO GENERAZIONALE** stavolta affrontiamo questo delicato processo aziendale da un punto di vista diverso, quello del "cambiamento".

Il cambiamento in natura è l'evento più diffuso per gli esseri viventi, compresi noi umani.

È la nostra vita ad essere un costante cambiamento, nella misura in cui acquisiamo nuove conoscenze o sperimentiamo vicissitudini che in qualche modo alterano la nostra quotidianità. Dall'altra parte si può senz'altro dire che il cambiamento sia qualcosa di "traumatico", dal momento che parliamo di uno stacco, più o meno rapido, da una determinata condizione a beneficio di un'altra.

È normale che questa dinamica, quindi, spaventi chi deve affrontarla, a prescindere dal suo esito.

**ANCHE I CAMBIAMENTI POSITIVI SPAVENTANO
TANTO QUANTO QUELLI NEGATIVI PROPRIO PERCHÉ
PORTANO CON SÉ LA NECESSITÀ DI "LASCIAI ANDARE"
DETERMINATE ABITUDINI E ABBRACCIARE UN NUOVO
MODO DI PENSARE O FARE QUALCOSA.**

Altrettanto vero, però, che ogni cambiamento porta con sé un arricchimento. Anche le variazioni in negativo della nostra routine generano qualcosa di positivo dal punto di vista esperienziale. Non importa se quel cambiamento si sia rivelato errato, non importa se poi abbiamo fatto “retromarcia” per tornare alla condizione precedente, si esce da quell’esperienza arricchiti e in realtà la condizione di arrivo non sarà mai davvero come la precedente.

Per lunghi periodi (e spesso a corrente alternata, cosa anche peggiore) soprattutto nel 2020 ci siamo dovuti fermare e con noi tutte le nostre attività, congelando tutti i processi attivi, in attesa che fosse anche solo pensabile una ripartenza.

Nel mondo professionale il cambiamento è un concetto con cui fare i conti ogni giorno. Lo si accetta, lo si rifiuta, si progetta. In alcuni casi si sogna. In altri, si fa fatica a realizzarlo. In ogni caso si può dire che il cambiamento sia l’anima stessa di ogni realtà imprenditoriale.

In fondo è la natura del mercato a determinarne il valore: i gusti dei clienti cambiano, le loro preferenze e le loro esigenze anche. Il mercato stesso, quindi, si modifica per adeguarsi ai nuovi bisogni e ai nuovi equilibri.

Nella catena di comando le aziende sono soltanto l’ultimo step di evoluzione, e hanno il compito di adattarsi al cambiamento cercando di sfruttarlo a proprio favore. Cosa non sempre facile, soprattutto in alcuni specifici settori, per così dire “ostici”.

Pensiamo al nostro mondo. Il mercato Horeca è complesso, molto articolato, e senza dubbio legato a logiche di tradizione difficili da alterare, come tutti voi sapete bene. Questa sua fedeltà a se stesso è stata un punto di forza in molti casi ma qualche volta può rivelarsi un ostacolo. Basti pensare alla pandemia e a ciò che essa ha comportato.

Per lunghi periodi (e spesso a corrente alternata, cosa anche peggiore) soprattutto nel 2020 ci siamo dovuti fermare e con noi tutte le nostre attività, congelando tutti i processi attivi, in attesa che fosse anche solo pensabile una ripartenza.



Nonostante questo, le aziende del nostro circuito, nell'ultimo triennio, hanno registrato un incremento, e questo è avvenuto applicando regole ferree per gestire l'adattamento al cambiamento, fattore in cui crediamo molto.

Vien da sé che, eventi eccezionali a parte, ogni azienda prima o dopo si trova costretta ad affrontare il cambiamento dettato

dalle esigenze di cambio generazionale, sia esso scaturito dal subentro della new generation o da figure non familiari ma più giovani rispetto a chi ricopriva ruoli decisionali in precedenza. Partendo dal presupposto che l'azienda voglia agevolare questo passaggio, mediamente percorrerà una di queste due strade: la pianificazione o i principi del Change Management. La pianificazione ha certamente la sua efficacia, è innegabile, ma ha dei limiti.



Farla è necessario, come spiegato nei precedenti articoli, ma serve una **"fase 2"** dopo aver pianificato in quanto nella **"fase 1"** non si analizzano nel dettaglio le aree d'impresa sulle quali agire, quelle più sensibili al passaggio del testimone, e in molti casi si riduce a una calendarizzazione che ha la sola ambizione di rendere il processo di cambiamento più graduale possibile. Nella realtà funziona diversamente, perché il tema "tempo" non è solo un fattore quantitativo, ma anche qualitativo.

Esistono innovazioni, portate dalle nuove generazioni, che vanno inserite in modo rapido, mentre altre necessitano di settimane o mesi.

Il Change Management è, quindi, la **“fase 2”**, che da sola non potrebbe esistere così come la pianificazione, da sola, sarebbe incompleta. Il C.M. è un approccio che, oltre a dare al passaggio generazionale la corretta gradualità, va ad applicarsi proprio sui temi più importanti che emergono nel momento in cui

il “vecchio” lascia spazio al “nuovo”.

Tali temi, che approfondiremo nei prossimi appuntamenti, riguardano non solo l’ambientamento delle nuove figure e la loro assimilazione da parte di quelle pre-esistenti, ma anche il luogo di lavoro, le competenze da rinnovare prima di altre, le conseguenze sulla realizzazione del prodotto/servizio e molto altro. **Ogni azione genera una reazione** che, in base all’approccio, si rivelerà un vantaggio per l’impresa o meno, un miglioramento delle risorse o meno e, ovviamente, un riflesso positivo sulle nostre aziende o meno.

Al prossimo articolo...

L'UNICA COSA CHE FA
DELL'EVOLUZIONE
UNA **TEORIA** COSÌ **MERAVIGLIOSA**
È CHE ESSA CI SPIEGA IN CHE MODO
LA COMPLESSITA' ORGANIZZATA
POSSA **DERIVARE** DALLA
SEMPLICITÀ PRIMORDIALE.

(Richard Dawkins)



EVOLUTION

SPYRIDON  **ON**

Dalla **COMPLESSITÀ** al **SUCCESSO**



a cura di

**Antonio
Faralla**

CEO Formind

DDistribuire Food&Beverage per il mondo dei consumi fuori-casa è operazione ben più complessa delle pur necessarie e varie competenze che questo mestiere richiede. Non basta ad esempio essere buyer efficienti, abili negoziatori capaci di spuntare i prezzi migliori, o essere formidabili venditori, di quelli che chiudono sempre a loro vantaggio anche le trattative più ostiche e improbabili.

FARE DISTRIBUZIONE HORECA IN ITALIA NEGLI ANNI '20 DEL 2000, È IMPRESA CHE VA BEN OLTRE LA SEMPLICE COMPRAVENDITA, PERTANTO SE DOVESSI USARE UN TERMINE PER DEFINIRE LE ATTIVITÀ DI CHI SI OCCUPA DI DISTRIBUZIONE HORECA NON AVREI DUBBI: IL TERMINE È COMPLESSITÀ.

La Teoria della complessità studia e analizza un grandissimo numero di elementi interagenti tramite regole definite e soggetti a determinati vincoli, allo scopo di comprendere i comportamenti globali e predirne l'evoluzione.

Complessità perché non basta saper comprare al miglior prezzo, oppure acquistare in relazione alle rotture di stock, ai dati storici, ai periodi pandemici (ulteriore sopraggiunto ele-

mento di complessità), ma bisogna soprattutto saper comprare al momento giusto i prodotti giusti in funzione di quelle dinamiche di mercato magari ancora non pienamente definite e palesate, ma che nel medio periodo potrebbero condizionare i consumi. Operazione che richiede, come recita appunto la teoria della complessità, l'analisi di un grandissimo numero di elementi interagenti.

**Ai
giorni nostri
il titolare o respon-
sabile di un'azienda di
distribuzione, oltre a sa-
per fare con i numeri, deve
essere un ottimo gestore del-
le risorse umane, dipendenti,
agenti, vanno motivati, for-
mati, supportati e gestiti in
modo adeguato nell'am-
bito delle diverse aree
nelle quali agi-
scono.**

A tutto questo, per i distributori Horeca, aggiungete anche la difficoltà di gestire un mix assortimentale che tenga in equilibrio, e con le dovute quote, prodotti a bassa rotazione, ma di alta marginalità con prodotti di ridotto valore unitario, ma di altissima rotazione.

Ma non è tutto, per chi fa impresa di distribuzione Horeca fra comprare e vendere c'è un ulteriore fattore strategico che assorbe risorse economiche non trascurabili: l'aspetto logistico che non è solo traffico di prodotti, non è solo caricare e scaricare casse, anche qui il fattore complessità entra a gamba tesa e complica le dinamiche e i criteri con i quali gestire il magazzino: valore delle scorte, impatto economico delle giacenze, il costo di movimentazione a seconda delle categorie di prodotto (il food è logisticamente diverso dal beverage) del loro posizionamento all'interno del deposito che varia a seconda della stagionalità dei prodotti stessi, senza contare il costo distributivo, dove l'ottimizzazione delle consegne, volumi e valori di quanto si trasporta, deve mecciarsi con le distanze da percorrere e i tempi

di consegna, tutte variabili che devono avere una quadra e che rappresentano, insieme agli altri, quei fattori complessi che impattano sui costi e quindi influenzano in maniera determinante i margini di guadagno. Ma tutto ciò non è ancora sufficiente per avere successo e performare con un'azienda di distribuzione Horeca.

Ai giorni nostri il titolare o responsabile di un'azienda di distribuzione, oltre a saper fare con i numeri, deve essere un ottimo gestore delle risorse umane: dipendenti, agenti, vanno motivati, formati, supportati e gestiti in modo adeguato nell'ambito delle diverse aree nelle quali agiscono.

Quindi, non solo commercianti duri, puri e infallibili, veggenti di quanto il mercato richiederà, maghi della logistica, ma anche motivatori, una sorta di mental coach.

Consentitemi di dire che oggi l'attività dell'imprenditore della distribuzione è molto lontana da quella figura storica, etichettata simpaticamente come "gazzosaio", il cui modus operandi andava bene solo per i suoi tempi. Oggi assolutamente no! Volendo fare un paragone fra il **distributore-grossista** della metà degli anni '70-80 e l'attuale figura dell'imprenditore della distribuzione, è come se disponessimo della prima automobile del signor Ford e volessimo entrare in pista per gareggiare con un'odierna vettura elettrica: capite bene che il confronto, il paragone diventa insostenibile.

E allora quali, le attitudini che devono essere proprie di una distribuzione qualificata che vuole cogliere le sfide future, utilizzando i mezzi e i sistemi più opportuni ed evoluti?

Sicuramente essere preparati, l'aver studiato è un valore ag-

giunto importantissimo, fondamentale è anche il background professionale e la capacità di affrontare le problematiche, ma le competenze universitarie, o comunque scolastiche, non sono attitudini sufficienti.

L'ESPERIENZA, DIRETE?

L'esperienza è sì importante, ma va filtrata nella "complessità". Mi riferisco all'esperienza dei padri distributori - ancora molto presenti, specie nelle aziende di distribuzione beverage - che può essere certamente di grande aiuto, ma attenzione, può diventare anche un limite, una prigione "così faceva mio nonno, così faceva mio padre, così continuo a fare io".

Niente di più sbagliato, perché i mercati, i consumatori, le esigenze dei gestori sono cambiate tantissimo in un tempo piccolo, brevissimo rispetto alle evoluzioni passate. Basti confrontare il mercato attuale con quello pre-pandemia, oggi l'attuale mercato dell'Horeca è sensibilmente diverso rispetto a due anni fa e in profonda mutazione.

Per sfidare la complessità e affrontare con successo le dinamiche del presente e del futuro, il giusto atteggiamento mentale è il primo passo necessario.

È necessario redimersi dal peccato tipico degli imprenditori italiani, di quelli che pensano "So' tutto io".

Esercizio presuntuoso e deleterio, perché non basta essere preparati e avere la necessaria esperienza per poter affrontare con successo tematiche così diverse tra di loro, che vanno dal marketing al commerciale, alla logistica alle risorse uma-

ne, dagli acquisti alle vendite.

Su questo punto suggerisco una riflessione socratica: *“So’ di non sapere”*, premessa fondamentale per avere sempre fame di imparare cose nuove senza le supponenze tipiche dell’imprenditore che si sente arrivato. Anche perché nel mercato Horeca i punti di arrivo mutano in continuazione.

Oltre a non smettere mai di sapere bisogna poi giungere alla consapevolezza che è necessario farsi supportare da specialisti, o comunque formare internamente all’azienda collaboratori con le necessarie competenze a cui delegare le funzioni che *“si pensa di sapere”*.

Ma tutto ciò, poi, non basta ancora, oltre alle risorse umane occorrono risorse tecnologiche. Il driver di un’azienda che vive in un ecosistema complesso non può prescindere dall’informatica e dall’Intelligenza artificiale. Informatica che consente e debba consentire, evidentemente, non solo il presidio dei fenomeni interni, come ad esempio le operatività quotidiane di fatturazione e gestione del magazzino, ovvero il minimo sindacale per tenere accesa la macchina.

L’informatica e l’I.A. come strumenti operativi rispetto alla necessità di analisi generale dei flussi di dati e informazioni dei diversi contesti nelle quali opera l’azienda, non solo quello economico, ma anche quello logistico e sociale, ovvero in qualsiasi tipo di contesto, anche di nicchia e residuale, con cui l’operatività dell’azienda interagisce.

Tutto questo processo, le cui complessità sono evidenti, deve portare ad un obiettivo preciso: clusterizzare le diverse funzioni che incidono nella vita aziendale, individuarne le fondamentali, far emergere le motivazioni, le cause e le concause, com-

prenderne le dinamiche di base, per poter poi poter pensare alle soluzioni più opportune. È questa in sostanza la teoria della complessità applicata alla distribuzione Horeca.

E anche qui ci sono diversi modi di pensare a delle soluzioni: il primo è: *“Ho pensato di fare questa cosa, la faccio e poi vedo che succede”*.

Ebbene questo oggi non è più possibile. Un rischio che nessun imprenditore che abbia buon senso è disposto a correre.

**Non puoi investire tempo e denaro per poi capire
che forse la strada era un'altra. NO!**

Disporre di ogni possibile informazione, riportare in numeri il modello azienda, ricondurre ad un sofisticato Data Warehouse il sistema nel quale opera (mercato) consente di prefigurare, con l'aiuto dell'intelligenza artificiale, una o più soluzioni per ponderare, con limitate possibilità di errore, le scelte e le soluzioni più opportune.

È ben diverso analizzare il risultato finale di un'azienda all'interno di un foglio elettronico in cui abbiamo inserito tutte le variabili, piuttosto che scoprirlo sulla propria pelle dopo aver fatto partire un processo e ritrovarci al buio all'interno di questo processo.

Per cui il DATO è l'elemento essenziale alla base di tutti i processi descritti; senza non è possibile nessun tipo di analisi, quindi non è possibile nessuna individuazione di una radice di un problema e quindi nessuna soluzione, se non c'è il dato.

La gestione del DATO: ricavarlo, posizionarlo nel contesto giusto, confrontarlo con altri dati, ricavare trend, storicizzare, proiettare, prefigurare è certamente la cosa più impegnativa di un'azienda. E non parliamo solo di dati interni all'azienda, della propria realtà, i cui dati, nel più ampio contesto del mer-

cato sono alquanto marginali.

Conoscere la propria realtà, senza conoscere il mercato e, quindi, chi su quel mercato compete con me, non ha senso alcuno, un errore gravissimo.

Io trovo il mio posizionamento, la mia dimensione in quell'ecosistema solo se conosco per intero quell'ecosistema. Non basta dire *"Ma io lo conosco, perché lo conosceva mio nonno, lo conosceva mio padre, sono 30 anni che sono su questo mercato"*.

**IL MERCATO DEL FUORI CASA CAMBIA TALMENTE
RAPIDAMENTE CHE LA CONOSCENZA NON PUÒ ESSERE
SOLO QUELLA STORICA, LE POSSIBILITÀ DI PERFORMANCE
E DI SUCCESSO SONO STRETTAMENTE CORRELATE
ALLA CONOSCENZA FUTURA, NEL RIUSCIRE A INTERPRETARE
IN ANTICIPO DOVE ANDRÀ IL MERCATO.**

Interpretare in anticipo l'andamento del mercato significa ottenere i dati, dati che non possono essere prodotti internamente, ma che, evidentemente, devono essere acquisiti sui mercati attraverso specialisti di settore con i quali poi ci si deve confrontare nell'interpretazione degli stessi. In altri termini avere una visione del futuro con l'ausilio dei dati, avere la capacità di governare sistemi complessi per comprendere in anticipo l'evoluzione di un fenomeno è l'unica possibile strada verso il successo.

Una strategia ponderata e non una scommessa *tout court*, nè tantomeno una scommessa di oggi, perché se vedessimo tutto questo come una scommessa odierna, saremmo già in ritardo, perché era già la scommessa di ieri.

**IL MONDO HORECA
EVOLVE VELOCEMENTE.**

La **STORIA** è la
MEMORIA
DI UN POPOLO,
e senza una memoria,
l'uomo è ridotto al rango di
ANIMALE INFERIORE.

(Malcom X)



PARTE PRIMA

La storia siamo noi..



a cura di
**Giuseppe
Rotolo**
Direttore HCI

Gazzosaio.
Ma che termine è? Possiamo considerarlo un complimento, o una sorta di epiteto? Scopriamolo insieme!

Ma per farlo, dobbiamo compiere un salto indietro nel tempo, negli anni '50 del secolo scorso, un momento cruciale della storia della nostra Italia, quando le ferite della guerra erano ancora aperte e dolorose, dove le famiglie erano distrutte, annientate ed il Paese ridotto a un cumulo di macerie e piangeva i suoi morti.

Sotto le ceneri di quell'immane disastro covava una vita nuova, quella vitale animosità che appartiene a noi italiani, capaci come pochi di rialzarsi dopo essere caduti rovinosamente, capaci di riscoprire la nostra grandezza quando ci danno per finiti e con le spalle al muro. Capaci, come nessuno, di dare il meglio quando non hanno più niente da dare.

È LA “MANCANZA” LA LEVA PIÙ POTENTE.

Infatti, in quegli anni folgoranti, difficili, impossibili, avvenne quello che nessuno s'aspettava: il miracolo economico.

C'era miseria, ma anche una potente, inarrestabile voglia di riscatto: dopo tanto patire c'era un'infinita e genuina fiducia, dopo tanta distruzione c'era voglia di ricostruire, dopo tanta fame, c'era voglia di divorare il futuro. E il futuro, dopo l'immane tragedia, non poteva che essere un'opportunità. E così fu. Soldi pochi, cambiali tante. Sì, si aveva poco, ma si era felici, forse senza neanche saperlo. E gli italiani, come mai nella loro storia, si mossero all'unisono verso la rinascita.

EBBENE, IN QUELLA MASSA DI GENTE PROTESA VERSO IL FUTURO, C'ERANO ANCHE I GAZZOSAI.

All'epoca quasi in ogni paese c'è n'era uno. Erano degli artigiani, quasi degli artisti, armeggiavano con perizia acqua, limone e zucchero, niente Asl, niente HCCP, si lavorava in rimesse e scantinati pervasi da odori di sciroppi, agrumi e spezie. Riempiavano bottigliette di ogni specie e ci infilavano dentro quella pallina magica pronta a sprigionare l'anidride carbonica e creare, come d'incanto, la frizzante e dissetante **gazzosa**.

Il loro mercato era circoscritto al loro paese, un po' come i panettieri, i vinai. Pochi, pochissimi, operavano in aree di mercato più ampie. Del resto, i trasporti non erano semplicissimi in quegli anni.

I più capaci e intraprendenti arricchivano la loro proposta anche con la produzione di ghiaccio. Altri puntavano a fare ancora di più proponendo **spume, aranciate, chinotti, cedrate** e altre specialità. Ma la gazzosa, con la sua acqua e zucchero, i suoi aromi, la sua fresca effervescenza che invadeva il palato e quel piacevole retrogusto leggermente amarognolo, era il prodotto di punta. *"Lo champagne dei poveri"* veniva chiamata. Sì, la storia comincia da qui, dallo champagne dei poveri, ovvero, da poco più di niente.

Ma come tutte le storie, anche quella dei gazzosai, ha un inizio, il suo apice e poi l'inevitabile epilogo.

Giunsero gli anni '60, il miracolo si stava compiendo, l'Italia stava rinascendo. Pensate, in nostro P.I.L. cresceva del 6, 7 ed anche dell'8% all'anno!

I soldi cominciarono a girare e gli italiani fecero la conoscenza di due vocaboli per loro alquanto nuovi: **consumi** e **benessere**. Insomma, c'erano maggiori disponibilità economiche, c'era voglia di consumare e c'era, quindi, sempre più bisogno di beni e prodotti. E allora, l'industria del beverage mise in moto i motori e partì alla conquista del mercato. Bingo per loro!

Mentre per l'esercito dei piccoli produttori di bibite, per i gazzosai, la partita era già persa, dovettero alzare le mani e arrendersi. L'evoluzione e la rapidità con cui si evolvevano i trasporti e la diffusione delle merci, li posero irrimediabilmente fuori mercato.

FUORI

Per usare un termine che la modernità commerciale, spesso e volentieri, impone con il suo crudo cinismo. Ma in ogni problema c'è sempre un'opportunità e nei momenti di cambiamento c'è sempre qualcosa di nuovo che si può fare.

E allora 20, o forse 30 mila gazzosai, che fecero?

Alcuni ressero l'urto della modernità e delle produzioni industriali investendo in impianti per produrre di più, misero in piedi una qualche struttura commerciale per vendere i prodotti oltre i confini del paese e del loro mercato locale. Furono in pochi però.

Ma il resto dell'affollato esercito dei gazzosai, dove finì?

Ve lo diciamo nel prossimo numero di Spyridon Louis...

Se avete intenzione
di **affogare**
i vostri problemi
nell'**alcol**
tenete presente che
alcuni problemi
sanno nuotare
benissimo

(Anonimo)



SPYRIDON

**BROGLIACCIO DI NOTE E RIFLESSIONI
DEDICATO AI DISTRIBUTORI DI BEVANDE**

*Scrivici, raccontaci delle tue esperienze e delle tue idee sulla
distribuzione di bevande. Spyridon Louis ti ascolta...*

giuro@inputedizioni.it

Hanno collaborato: Antonio Faralla, Adele Gorni Silvestrini,
Umberto Napoli, Stefano Pera, Giuseppe Rotolo.


HORECA CHANNEL
ITALIA