

SPYRIDON



APRILE 2025

dedicato ai distributori di bevande



HORECA CHANNEL
ITALIA

Non Possiamo
comandare
il vento, ma possiamo
orientare,
le vele.

(Seneca)



Ascolta il vento e orienta le vele

PREAMBOLO



a cura di
**Giuseppe
Rotolo**
Direttore HCI

Nel mondo frenetico e in continua evoluzione del mercato del beverage Horeca l'adagio **“NON SI PUÒ COMANDARE IL VENTO, MA POSSIAMO ORIENTARE LE VELE”** assume un significato cruciale.

Distributori e produttori si ritrovano in un contesto sempre più competitivo con una domanda stagnante, segnali di crescita assenti una crescente pressione sui margini di profitto e, dall'altro lato, consumatori in continua metamorfosi. **IL MERCATO DEL BEVERAGE HORECA RAPPRESENTA PERTANTO UN MARE “MOLTO AGITATO” DOVE L'INNOVAZIONE E LA CAPACITA' DI ANTICIPARE I BISOGNI DEI CONSUMATORI POSSONO FARE LA DIFFERENZA.**

In questo scenario, la capacità di adattarsi e di orientare le proprie strategie diventa fondamentale. Non possiamo cambiare le condizioni di mercato, ma possiamo decidere come navigarle. In questo frangente, leggere qualche suggerimento su Spyridon Louis (come ascoltare il vento) ed orientare al meglio la bussola, significa affrancarsi un vantaggio competitivo, cavalcare l'onda e avere un orizzonte più chiaro.

Buona viaggio, anzi... buona lettura!



La cosa più GRANDE
IN QUESTO MONDO
non è tanto
dove siamo,
ma dove stiamo andando.

(Johann Wolfgang von Goethe)



SPYRIDON 

Cosa DEVE FARE il DISTRIBUTORE *per competere* e quale RUOLO toccherà AI CONSORZI?



Febo Leondini

*Docente al Master in
Trade Management alla
Luiss Business School,
presidente AFDB,
consigliere Assobirra*

Nessuno conosce il futuro e nessuno può prevederlo. Ne deriva che qualsiasi risposta a una domanda che voglia indagare il futuro è legittima e sostenibile, e il settore della **Distribuzione Horeca** non fa eccezione.

Nulla vieta, infatti, di immaginare uno sviluppo lineare dei modelli di business, in sostanziale continuità con il passato, e quindi di dedurre senza grande fatica che **IL FUTURO DELLA COMPETIZIONE NELLA DISTRIBUZIONE HORECA SI BASERÀ SU: DIMENSIONI, CAPACITÀ LOGISTICHE E COPERTURA TERRITORIALE**. Poi, se proprio si vuole dare l'impressione di aver sviluppato un modello scientifico, si evidenziano i livelli soglia che provocano discontinuità reddituali così da rendere tutto molto più accattivante.

Altrettanto, vestendo i panni di cassandre funeste, si possono immaginare svolte epocali, in genere presentate con un mix bilanciato di termini iniziatici e scenari mai troppo dettagliati, tali da indurre previsioni catastrofiche per chi non si dovesse adeguare. Anche in questo caso, se si vuole aumentare la credibilità della previsione, basta cercare qualche caso aziendale

a supporto della propria tesi.

Nella **prima ipotesi** di sviluppo si sta sostenendo che la rendita di posizione del distributore è ineliminabile e, quindi, le uniche variabili da considerare sono quelle dimensionali e organizzative. Nella **seconda**, invece, si pensa che il cambiamento dei modelli di business indotto dalle tecnologie sia di tale portata e velocità da rendere necessario un adeguamento tanto istantaneo quanto impossibile. La verità è che non c'è nessuna verità; l'unica strada percorribile è quella di identificare alcune classi di variabili chiave, ipotizzarne l'evoluzione e immaginare i migliori possibili adeguamenti da attuare.

LA PROPOSTA METODOLOGICA SI ARTICOLA SU TRE AGGREGATI DA ANALIZZARE: LO SCENARIO SOCIALE, LE DIMENSIONI AZIENDALI E I CONTESTI ORGANIZZATI E OPERATIVI.

Quando si affronta l'analisi evolutiva dello scenario sociale è consigliabile disaccoppiare i bisogni dai riti attuati per soddisfarli. In questo caso, il bisogno di socialità si configura come altro rispetto ai riti di socializzazione che si compiono nelle diverse forme di somministrazione esistenti nel Canale Horeca. Il bisogno collettivo di condivisione, infatti, è innato nell'essere umano, non così il bar o il ristorante.

Se si assume questo punto di vista è possibile da un lato attribuire senso alle nuove forme di somministrazione nate soprattutto dopo il Covid-19, fenomeno che ha rimodellato profondamente le dinamiche di interazione sociale, dall'altro comprendere che, mentre l'Horeca ci sarà sempre, il bar forse no, almeno non così come lo conosciamo adesso, immutato da quasi 2000 anni.

Lo sviluppo del delivery, o l'aumento dello spazio frigo dedicato dal Retail alle pizze surgelate, proxy di misurazione di una fase evolutiva della pizzeria, sono lì a testimoniare nuovi modi di stare insieme, e il fatto che siano dipendenti da diverse variabili di natura differente, quali fattori reddituali, nuovo senso del corpo, derive salutistiche e altro ancora, non ha alcuna importanza: l'Horeca cambia quando la società cambia, e alcune forme di somministrazione sono destinate a sparire.

Certo, si tratta di dinamiche dai tempi dilatati, ma chi si occupa di distribuzione Horeca, e soprattutto chi ne ha fatto un mestiere, sarebbe il caso che cominciasse a comprendere che questi cambiamenti stanno già avvenendo, e richiedono notevoli capacità plastiche e mimetiche che hanno pesanti ricadute sull'offerta di beni e servizi proposti, e pretendono revisioni profonde dei meccanismi organizzativi e dei sistemi operativi aziendali.

Se l'Horeca è la reificazione del bisogno di socialità, allora deve essere considerato come un processo e non può identificarsi con un luogo specifico, da qui la necessità di adeguare percorsi e processi aziendali. Si allargano i confini del mercato come mai era accaduto prima, e di fronte a questa potenziale abbondanza si sta rispondendo con una afasia organizzativa disarmante.

**L'HORECA CAMBIA,
QUANDO LA SOCIETÀ
CAMBIA, E ALCUNE FORME
DI SOMMINISTRAZIONE
SONO DESTINATE A
SPARIRE.**

COMPETERE NELL'HORECA-PROCESSO È SIMILE, MA DIVERSO, DAL FARLO NELL'HORECA-LUOGO. INDIVIDUARE I PERCORSI DA SEGUIRE È LA PRIMA SFIDA DA VINCERE.

Anche gli aspetti dimensionali presentano qualche tratto di novità, soprattutto se contestualizzati nel nuovo modo di intendere l'Horeca. Oggi nel mondo della distribuzione parlare di un fatturato di 25 mio€ significa già pensare ad un'azienda di grandissime dimensioni. E, se ci si limita al segmento della distribuzione tradizionale, la rappresentazione è sensata.

Il punto che sta sfuggendo, però, è che nella somministrazione, già da qualche anno per la verità, sono entrati anche i grandi player del Retail (IKEA, Esselunga, Conad, Coop) con un doppio risultato: da un lato queste nuove realtà hanno eroso il giro d'affari della base-clienti del Distributore, dall'altro hanno integrato direttamente la funzione del Distributore. Inquadrate in questo modo il mercato, le dimensioni su cui sviluppare le dinamiche competitive scalano di almeno 2 ordini di grandezza, perché il nuovo competitor del Distributore da 50mio€ di fatturato è un Retailer che ne sviluppa qualche miliardo, e che ha accesso a risorse indisponibili per il primo. E anche in questo caso al cambiamento del mercato deve corrispondere una nuova modalità di approccio.

Evidentemente, dato questo scenario, rimanere a guardare quanto accade, gestendo, al massimo, gli schizzi generati da un processo di concentrazione orizzontale è rischioso. Altrettanto, però, è impensabile poter far fronte da soli a questo nuovo modo di intendere le dimensioni e, quindi, la sfida è ripensare le dinamiche di aggregazione, i percorsi di leadership territoriale e le relazioni con l'Industria.

Ridefiniti il contesto sociale e l'aggregato dimensionale, rimodellare i percorsi organizzativi e i sistemi operativi non è altro che un'ovvia conseguenza.

In questo caso la tecnologia può diventare piattaforma abilitante il cambiamento, ma occorre superare gli ostacoli culturali che si frappongono alla trasformazione delle prassi aziendali. L'adeguamento dei sistemi informativi, l'adozione di agenti di AI generativa, la creazione di piattaforme di analisi dei dati predittive, o lo sviluppo di tecniche basate su dati sintetici e la definizione di nuovi principi di negoziazione con l'Industria sono necessità tanto evidenti quanto ostiche ad essere comprese. Soprattutto la prima e l'ultima scontano decenni di diffidenze, incomprensioni e gestioni politiche di breve periodo.



Il sistema informativo è sempre stato visto come l'infiltrato del fisco in azienda la cui funzione operativa è quella di un'addizionale; in sostanza qualcosa più simile alla Olivetti Divisumma 24 che a uno strumento attraverso cui organizzare l'azienda. Comprendere che il sistema informativo è l'interfaccia opera-

zionale tra l'azienda e il mercato è un passaggio culturale che non può aspettare oltre. Più delicato l'aspetto della gestione delle relazioni con l'Industria perché sconta una ingerenza politica pesantissima e finalizzata a mantenere il Distributore nel suo ruolo di facchino acefalo.

Questa posizione, come quasi tutte le posizioni servili, ha permesso vantaggi non banali in cambio, però, della libertà di azione imprenditoriale che è stata, e molto spesso è ancora, appannaggio dell'Industria. Affrancarsi da questo contesto che garantisce protezione in cambio di dipendenza appare inevitabile nella nuova configurazione assunta dal mercato. Ci sia permessa una sorta di mozione d'ordine in relazione al termine mercato perché in questi ultimi anni è stato oggetto di notevoli fraintendimenti.

La Distribuzione, contrariamente all'Industria, non è stata toccata dal processo di finanziarizzazione che ha interessato il mondo a partire dal 2008. Ciò non toglie che questo fenomeno sia avvenuto e abbia assunto proporzioni gigantesche, solo a titolo di esempio oggi i primi 3 Fondi di private equity inter-mediano il 35% del PIL del mondo. Questa evoluzione finanziaria ha portato come conseguenza un cambio di significato del concetto di mercato. Per la grande industria il mercato è il giudizio che gli analisti finanziari danno dell'azienda, per il distributore, invece, il mercato identifica la domanda aggregata di un certo insieme di beni o servizi.

È evidente che utilizzare lo stesso termine per identificare due concetti diversi non può che aumentare la confusione. Anche su questo punto, che pure ha valenza non immediatamente operativa, sarebbe il caso di fare chiarezza.

COME SOTTOLINEATO IN APERTURA, QUESTE DINAMICHE HANNO TEMPI DI MANIFESTAZIONE ABBASTANZA LUNGI E, QUINDI, LA DISTRIBUZIONE HA TUTTO IL TEMPO NECESSARIO PER TROVARE LE MODALITÀ ADEGUATE PER RISPONDERE ALLE PROVE CHE IL MERCATO PROPORRÀ NEI PROSSIMI ANNI.

Infine, resta da analizzare il ruolo dei Consorzi. Il motivo per cui collocare in chiusura questo tipo di analisi dipende dalla natura consortile stessa, derivata in via diretta dalle decisioni dei consorziati, e vincolata alla regola di una testa, un voto. Ne consegue che se la maggioranza numerica dei partecipanti decide per una posizione conservativa, altrettanto al Consorzio non resta che perseverare nella liturgia dei rinnovi contrattuali. Se, invece, la scelta è quella di procedere sulla strada dell'innovazione, allora il ruolo del Consorzio è quello di trasformarsi in un hub di tecnologia e sviluppo con il compito di aumentare l'elasticità dei nuovi modelli di business.

Il punto nodale che va chiarito è che negli ultimi dieci anni si è assistito a una progressiva divaricazione tra obiettivi tattici e strategici. I primi si configurano nel risultato del conto economico, e di qui la centralità della negoziazione, i secondi pensano allo stato patrimoniale prospettico, di qui la necessità di sviluppare progetti sussidiati dal business tradizionale.

Questo ultimo punto è il più ostico perché, oltre a richiedere risorse senza avere ritorni immediati, in genere presenta elevati rischi specifici. E questa considerazione solleva la regina delle domande: **il Distributore degli anni 2000 è un imprenditore o un rentier?**

NESSUNO È **COSÌ FORTE**
DA NON RIMANERE TURBATO
DA UNA
CIRCOSTANZA IMPREVISTA.

(Giulio Cesare)



SPYRIDON 

IL MERCATO DEI CONSUMI FUORI CASA: *tra rallentamenti e nuove opportunità* PER I DISTRIBUTORI



a cura di

**Bruna
Boroni**

Director Industry
AFH TradeLab

Il settore dei consumi fuori casa in Italia in questa prima parte dell'anno vive una fase di transizione che segue a scia un anno, il 2024, caratterizzato da un rallentamento delle visite nei locali Horeca da parte degli italiani e da una crescente polarizzazione nella ristorazione.

I DATI RILEVATI NELL'ANNO PASSATO NON LASCIANO DUBBI DI SORTA IN MERITO (IN PARTICOLARE CON RIFERIMENTO AL PERIMETRO ITALIANI): LE VISITE NEI RISTORANTI E NEI BAR HANNO REGISTRATO UNA FLESSIONE DEL 1,6%, MENTRE IL VALORE COMPLESSIVO DEL MERCATO È AUMENTATO SOLO DELLO 0,7%, DATO RELATIVAMENTE POSITIVO SE SI CONSIDERA CHE L'INFLAZIONE NEL CANALE HORECA SI È ATTESTATA INTORNO AL 3,2%.

Vi è però da dire che il rallentamento dei consumi nel 2024 non ha riguardato il Paese in modo uniforme. Le regioni del Nord e le grandi città hanno mostrato i trend più negativi, con una contrazione delle visite che ha raggiunto il -2,6% nel Nord Est con un -4,1% nei comuni con oltre 100.000 abitanti.

Al contrario, il Sud e le Isole hanno riscontrato una maggiore stabilità, con una flessione contenuta all'1,1%. Sta di fatto che nel complesso il mercato dei consumi fuoricasa ha segnato il passo, un trend che si riverbera anche in questi primi mesi del 2025. Una fase di stallo che incide non poco sui conti economici degli operatori del settore se si considera vieppiù che il panorama della ristorazione italiano è caratterizzato da un eccesso di offerta, uno squilibrio che sommato al calo delle frequenze nei locali mette in sofferenza il trade: il 13% dei gestori di bar e ristoranti si trova in difficoltà economica, una percentuale che sale al 25% nelle grandi aree urbane.



GLI OPERATORI DEVONO PERTANTO ADATTARSI A UN MERCATO SATURO, RISPONDENDO A UNA DOMANDA DI MAGGIORE QUALITÀ E SERVIZIO.

Va tuttavia messo in luce che, nonostante il contesto difficile, alcuni segmenti del mercato mostrano segnali di crescita. Le colazioni, ad esempio, nel 2024 hanno registrato un aumento del 0,7%. Le catene di ristorazione, inoltre, sono sempre reattive e vitali, in controtendenza verso i format di ristorazione tradizionale, hanno registrato sempre nel 2024 un incremento delle visite del 2%. Attenzione però, nelle Big City il mercato risulta abbastanza saturo.

L'introduzione di normative più severe riguardanti la guida

sotto l'effetto di alcolici ha influenzato il comportamento dei consumatori, con il 50% degli intervistati che ha modificato le proprie abitudini.

Questo, combinato con i trend legati al benessere, rappresenta una sfida per le bevande alcoliche, mentre si aprono nuove opportunità per le opzioni analcoliche e low-alcohol.



PREVISIONI PER IL FUTURO: OPPORTUNITÀ E SFIDE

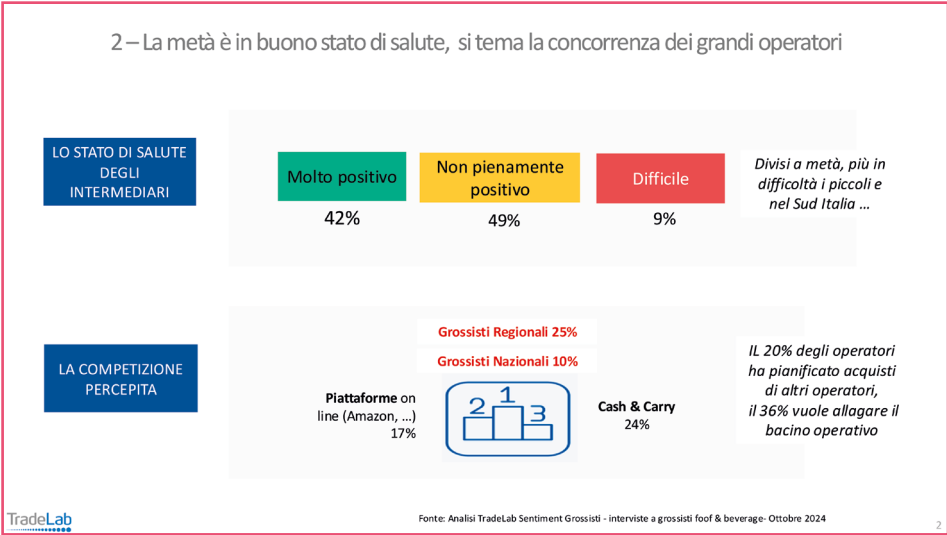
Che anno abbiamo di fronte? Il 2025 è partito con il freno a mano tirato (visite gennaio + febbraio -5,8%) e le previsioni per il proseguo dell'anno non sono ottimali: si stima una contrazione dell'1,8% nelle visite degli Italiani e del -1,6% nelle visite complessive del mercato, considerando anche il contributo del turismo straniero che resta ancora molto incerto per la situazione economico-politica a livello mondiale.

Tuttavia, gli operatori devono affrontare una serie di sfide, tra cui il miglioramento della qualità del servizio, la creazione di esperienze di consumo gratificanti e l'adozione di strategie digitali e soprattutto devono essere pronti a sfruttare le op-

portunità offerte dalle nuove tendenze e a rispondere alle esigenze di un consumatore sempre più esigente.

LA CHIAVE PER IL SUCCESSO RISIEDI NELLA CAPACITÀ DI OFFRIRE ESPERIENZE DI VALORE, MANTENENDO UN OCCHIO ATTENTO ALLA QUALITÀ E ALLA SOSTENIBILITÀ, IN UN CONTESTO DI CONCORRENZA AGGUERRITA E DI CAMBIAMENTO DELLE ABITUDINI DI CONSUMO.

In questa fase di transizione è interessante fare luce anche su quello che è lo stato dell’arte degli intermediari, i distributori food & beverage. Non possiamo partire da dati di fatto assolutamente evidenti, ovvero la costante razionalizzazione del numero di operatori e una loro crescente concentrazione, basti considerare che gli intermediari dieci anni fa erano quasi il doppio di quelli attuali: 5.000 operatori del 2015, contro una stima di 2.900 del 2025 con un trend di riduzione della numerica che continuerà nei prossimi anni in funzione della concentrazione dei fatturati. Numeri che sono già ora ben evidenti dando uno sguardo alla tabella di seguito riportata:

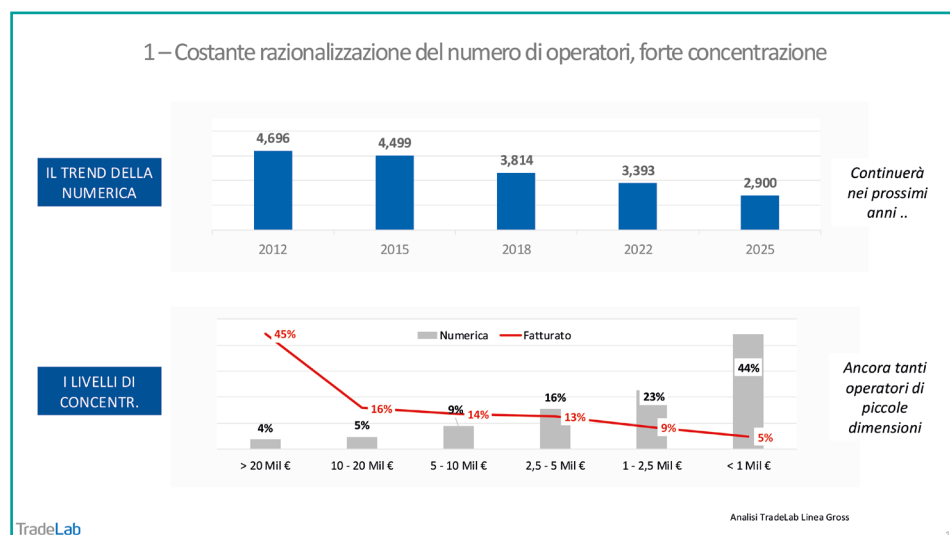


Circa lo stato di salute degli intermediari potremmo definirlo a metà: **molto positivo per il 42%** della categoria, **non pienamente positivo per il 49%**, **difficile per il 9%**. Una difficoltà che i piccoli distributori del Sud Italia accusano maggiormente.

In settore come quello della distribuzione intermedia non manca certamente la competizione, in special modo dai piccoli distributori che sono la maggioranza, ma vanno considerate le quote di mercato, basti pensare che i grossisti a dimensione regionale valgono il 25% del mercato, mentre la fetta ad appannaggio dei grossisti a dimensione nazionale è del 10%, senza contare le piattaforme on line, colossi come Amazon e gli operatori dei Cash&Carry.

Dalle indagini di Tradelab è emerso che il 20% degli operatori ha pianificato acquisti di altri operatori, il 36% vuole allargare il bacino operativo. Per gli operatori della distribuzione quali sono i rank i fattori, le strategie più opportune per crescere nel canale AFH?

Nella tabella di seguito i risultati emersi dall'indagine Tradelab: **RANK FATTORI DI SUCCESSO PER GLI INTERMEDIARI**



Scala da 1 a 10 dove 1= per nulla d'accordo e 10=completamente d'accordo.

1. Una maggiore attenzione alla qualità dei prodotti: 7,8;
2. Maggiori servizi di consulenza ai propri clienti: 7,7;
3. Un assortimento sempre più ampio e profondo: 7,0;
4. Progetti di partnership con l'industria: 7,0;
5. Un posizionamento di prezzo molto competitivo: 6,5;
6. Un sistema di vendite online tramite proprio sito/app: 6,3;
7. La possibilità di trattare prodotti ambient, freschi, gelo: 4,8.



Nell'AFH, vince la capacità di creare esperienze di valore: una regola questa che vale anche per i distributori Food & Beverage, chiamati a sfruttare tutte le opportunità che il mercato offre mettendo in atto fattori-valori come quelli di seguito riportati.

KEY WORDS DEI DISTRIBUTORI FOOD & BEVERAGE PER VINCERE LA SFIDA

CONOSCENZA (domanda, territorio, ...);

SELEZIONE: play with the winners;

CONSOLIDAMENTO, managerializzazione;

ANALISI, presidio e servizi ad hoc;

EVITARE la trappola del margine: focus sulla qualità dell'esperienza;

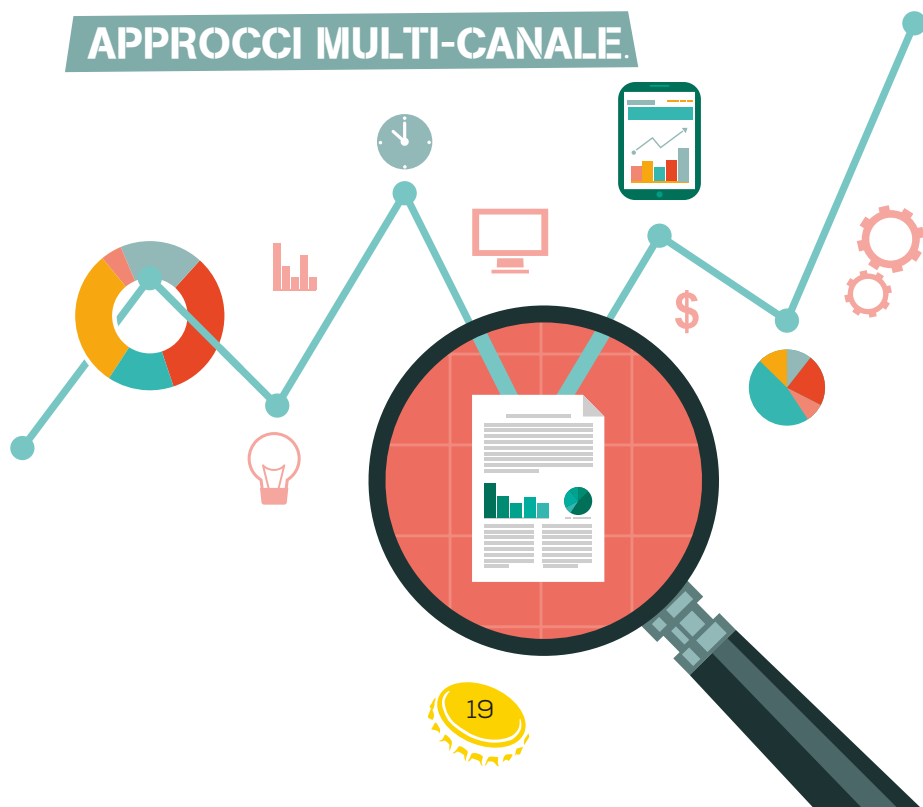
ESPLORARE tutte le opportunità: no-low alcool;

APPROCCI di vendita differenziati;

ESECUZIONE eccellente;

SVILUPPO di attività di partnership;

APPROCCI MULTI-CANALE.





La finanza è l'arte
di far passare i soldi di
mano in mano
finché non spariscono.

(Robert W. Sarnoff)

COME OTTIMIZZARE la Gestione Finanziaria dei RISTORANTI

**ECCO ALCUNI CONSIGLI CHE I DISTRIBUTORI
POSSONO DARE AI LORO CLIENTI**



a cura di

**Massimo
Cossu**

*Innovator
Manager e Lead
Advisor*

La gestione di un ristorante è una sfida complessa, che richiede una combinazione di creatività, passione e, soprattutto, una **SOLIDA GESTIONE FINANZIARIA**. In un mercato sempre più competitivo e in un contesto economico incerto, i ristoratori devono essere in grado di prendere decisioni ponderate per garantire la redditività e la sostenibilità del proprio business. I distributori alimentari, con la loro esperienza e conoscenza del settore, possono svolgere un ruolo cruciale nel supportare i ristoratori nel migliorare la loro gestione economica. Ecco alcuni consigli pratici e strumenti utili che possono essere suggeriti ai ristoratori per affrontare le sfide finanziarie e gestire un locale vincente.

LE PRINCIPALI SFIDE FINANZIARIE PER I RISTORATORI

Oggi, i ristoratori si trovano ad affrontare diverse sfide finanziarie. Tra le principali troviamo:

- 1. Gestione dei costi delle forniture:** L'aumento dei costi delle materie prime, spesso imprevedibile, rende difficile pianificare un budget preciso. Inoltre, la gestione delle scorte

è essenziale per evitare sprechi e perdite.

- 2. Flusso di cassa:** Un flusso di cassa inadeguato può compromettere la capacità di un ristorante di pagare fornitori e dipendenti, creando problemi operativi. La gestione dei pagamenti e delle entrate deve essere sempre monitorata attentamente.
- 3. Margini di profitto ridotti:** I ristoranti, soprattutto quelli di piccole e medie dimensioni, spesso operano con margini di profitto molto sottili. Questo li rende vulnerabili alle fluttuazioni dei costi e alla concorrenza.

COME GESTIRE AL MEGLIO QUESTE SFIDE

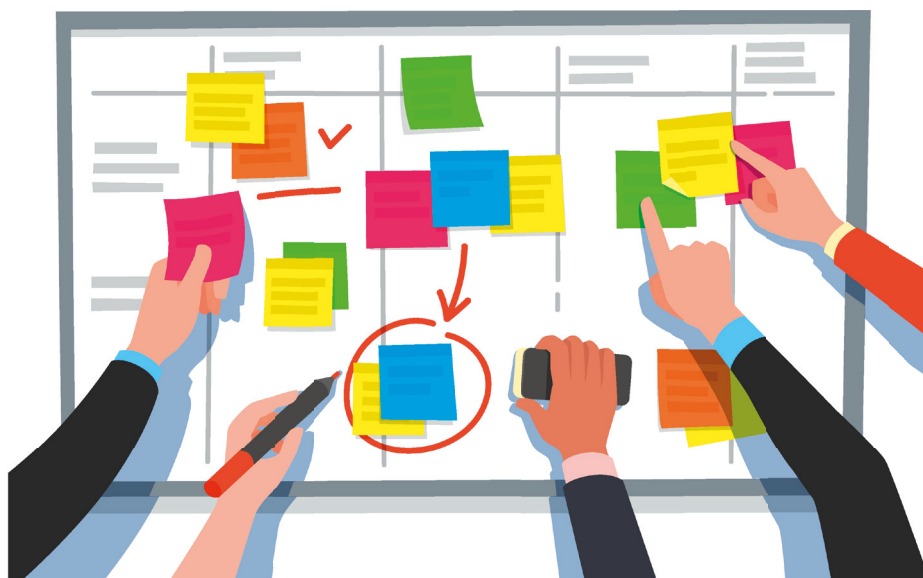
Per affrontare con successo queste sfide, i ristoratori devono attuare alcune strategie pratiche:

- 1. Controllo delle forniture:** L'acquisto di ingredienti e prodotti freschi deve essere fatto in modo strategico. I ristoratori possono negoziare con i fornitori per ottenere prezzi competitivi e, soprattutto, ottimizzare le scorte per ridurre gli sprechi. Utilizzare il *just-in-time*, ovvero acquistare solo ciò che serve, è una strategia che aiuta a mantenere i costi sotto controllo.
- 2. Monitoraggio del flusso di cassa:** Il flusso di cassa è il cuore pulsante di qualsiasi attività. I ristoratori dovrebbero avere una visione chiara delle entrate e delle uscite giornaliere per evitare ritardi nei pagamenti e per anticipare eventuali difficoltà. Un software di gestione del flusso di cassa, come **QuickBooks** o **Xero**, è utile per automatizzare questi processi e mantenere sempre il controllo.
- 3. Ottimizzazione dei margini:** Per migliorare i margini di profitto, i ristoratori devono essere consapevoli dei costi fissi e variabili. Eseguire una costante analisi dei costi per piatto e aggiornare i prezzi quando necessario aiuta a evitare di lavorare in perdita.

STRUMENTI E SOFTWARE PER SEMPLIFICARE LA GESTIONE FINANZIARIA

La tecnologia oggi offre numerosi strumenti per semplificare la gestione finanziaria di un ristorante. Tra i più efficaci ci sono: software di contabilità, programmi come **Zoho Books** o **Wave** sono ideali per i ristoratori che vogliono una panoramica completa della loro situazione finanziaria.

Software di gestione delle scorte: strumenti come **MarketMan** o **BlueCart** aiutano i ristoratori a monitorare le forniture in tempo reale, prevenendo sprechi e garantendo che non manchino mai gli ingredienti essenziali.



MIGLIORARE LA PIANIFICAZIONE FINANZIARIA IN PERIODI DI INCERTEZZA

In tempi di incertezze economiche, la pianificazione finanziaria diventa ancora più cruciale. I ristoratori devono essere in grado di anticipare le difficoltà e affrontarle in modo proattivo. Ecco alcune azioni pratiche:

1. Creare un fondo di emergenza: Un ristorante dovrebbe

avere un cuscinetto finanziario per affrontare eventuali fluttuazioni delle vendite o aumenti improvvisi dei costi. Idealmente, dovrebbe essere in grado di coprire almeno 3-6 mesi di costi operativi.

2. Previsione dei ricavi: Utilizzare dati storici per prevedere i ricavi durante l'anno, tenendo conto di stagionalità e eventi speciali, aiuta a pianificare le spese e ottimizzare le risorse.

3. Diversificare le fonti di reddito: Un ristorante potrebbe considerare l'introduzione di nuovi servizi, come la vendita di prodotti da asporto o il catering per eventi, per incrementare i ricavi in periodi di bassa affluenza.

GLI ERRORI PIÙ COMUNI NELLA GESTIONE DEI COSTI E COME EVITARLI

Molti ristoratori commettono errori che possono compromettere la salute finanziaria del loro locale. Tra i più comuni: **non monitorare i costi in tempo reale**, rimandare il controllo delle spese può portare a sorprese negative a fine mese. È importante tenere **traccia dei costi quotidianamente**, non solo settimanalmente o mensilmente. Sottovalutare i costi fissi, la **gestione dei costi fissi**, come affitto e utenze, è essenziale per evitare di lavorare in perdita. Molti ristoratori tendono a concentrarsi solo sui costi variabili, ma dimenticano che i costi fissi sono una parte fondamentale della pianificazione finanziaria. È fondamentale un'analisi costi-benefici, prima di fare qualsiasi investimento (nuove attrezzature, ampliamento del menù, ecc.), in maniera accurata, per evitare di investire denaro in modo inefficace.

L'IMPORTANZA DELLA GESTIONE AMMINISTRATIVA PER LA REDDITIVITÀ

Una gestione amministrativa efficiente ha un impatto diretto

sulla redditività di un ristorante. Una pianificazione finanziaria accurata e il monitoraggio continuo dei costi sono tutti fattori che contribuiscono al successo del locale.

Le pratiche migliori includono:

- 1. Automatizzare i processi:** L'automazione di molte funzioni amministrative, come la contabilità e la gestione degli ordini, consente ai ristoratori di concentrarsi sulle attività principali, come il servizio clienti e la qualità del cibo.
- 2. Formare il personale:** Un team ben formato sulla gestione delle risorse, sulla riduzione degli sprechi e sull'efficienza operativa contribuisce a ottimizzare i costi e migliorare la redditività.
- 3. Controllare e ridurre gli sprechi:** Monitorare attentamente il consumo di ingredienti e il comportamento del personale in cucina aiuta a ridurre gli sprechi, un aspetto cruciale per mantenere i costi sotto controllo.



La gestione finanziaria di un ristorante può essere un compito arduo, ma con gli strumenti giusti e le strategie appropriate, è possibile affrontare le sfide economiche con successo. I distributori alimentari possono fare molto per supportare i ristoratori, consigliandoli su come ottimizzare i costi, migliorare la pianificazione finanziaria e gestire al meglio le risorse. Implementando pratiche finanziarie efficienti e utilizzando la tecnologia, i ristoratori possono non solo sopravvivere alle incertezze economiche, ma prosperare, creando locali sostenibili e redditizi.

ECCO I 10 CONSIGLI PRATICI PER UNA GESTIONE FINANZIARIA EFFICIENTE E SOSTENIBILE DEL RISTORANTE, DA PARTE DI UN DISTRIBUTORE ALIMENTARE.

Alcuni spunti chiave pratici che riassumono i concetti principali dell'articolo, pensati per rendere i consigli ancora più concreti e facili da applicare per i ristoratori:

- 1. Controllo Attivo delle Forniture:** Acquista solo ciò che ti serve, ottimizzando le scorte per evitare sprechi. Utilizza il metodo just-in-time per ridurre l'immagazzinamento di materie prime, garantendo freschezza e risparmi sui costi.
- 2. Monitoraggio Costante del Flusso di Cassa:** Utilizza software come QuickBooks o Xero per tenere traccia delle tue entrate e uscite giornaliere. Un flusso di cassa sempre sotto controllo ti permette di affrontare in anticipo eventuali difficoltà finanziarie.
- 3. Ottimizzazione dei Margini di Profitto:** Esegui un'analisi dei costi per piatto, aggiornando i prezzi quando necessario per mantenere margini adeguati. Verifica sempre se il prezzo di vendita copre adeguatamente il costo delle materie prime e delle spese fisse.

- 4. Pianificazione Finanziaria a Lungo Periodo:** Crea un fondo di emergenza che copra almeno 3-6 mesi di spese fisse. Questo ti aiuterà a fronteggiare periodi di bassa affluenza o aumenti improvvisi dei costi.
- 5. Diversificazione delle Fonti di Reddito:** Sperimenta nuove linee di guadagno come il servizio da asporto, il catering per eventi o la vendita di prodotti confezionati. Aumentare le opzioni di reddito è una strategia importante per mantenere la stabilità finanziaria.
- 6. Evita gli Errori Comuni nella Gestione dei Costi:** Non rimandare la gestione dei costi. Monitorali quotidianamente, piuttosto che fare un bilancio solo alla fine del mese. Una pianificazione costante evita sorprese e difficoltà.
- 7. Automatizza e Semplifica i Processi:** Implementa software per automatizzare la gestione amministrativa, come quelli per la contabilità e la gestione delle scorte. Questo ti permetterà di risparmiare tempo e ridurre gli errori umani.
- 8. Formazione Continua per il Personale:** Investi nella formazione del tuo staff per ottimizzare le risorse in cucina e in sala, ridurre gli sprechi e migliorare l'efficienza operativa.
- 9. Analisi dei Costi Fissi e Variabili:** Fai un'analisi regolare dei costi fissi (come affitto e utenze) e variabili (materie prime, manodopera) per avere un quadro completo delle tue spese e per poter prendere decisioni informate.
- 10. Riduci gli Sprechi:** Monitora il consumo di ingredienti e la gestione delle porzioni. Piccole modifiche nei processi quotidiani possono portare a risparmi significativi, soprattutto su materie prime costose.

COLUI CHE RICEVE
i suoi amici
E NON PRESTA ALCUNA
attenzione AL PASTO
che è stato preparato, NON MERITA
DI AVERE **degli amici.**

(Anthelme Brillat-Savarin)



SPYRIDON 

ETICA, Comunicazione Sostenibile e Ristorazione



intervista a

**Fabrizio
Bellavista**

*Innovation
Consultant, partner
di Emotional
Marketing Lab*

L La ristorazione significa accoglienza, ma significa anche cucinare per gli altri, soddisfacendo così uno dei bisogni primari: il **NUTRIRSI**.

D.: Secondo la tua visione dell'etica, come dovrebbe agire un ristoratore dal punto di vista etico? Cosa deve fare o evitare per "convincere" in modo trasparente ed etico un consumatore?

R.: «Nonostante gli ultimi eventi geopolitici sembrano indicare che la ricerca di sostenibilità ed etica non sarà una priorità, lasciando spazio a un crescente sfruttamento delle risorse senza particolari attenzioni, l'Italia rappresenta un caso a sé. Come sempre, aggiungerei: chi ha tentato di applicare in modo rigido i modelli di marketing mondiali alle realtà italiane, fatte principalmente di piccole e medie imprese, ha spesso fallito. L'Italia è uno scrigno di tesori visibili, come i suoi 60 siti UNESCO, ma anche di tesori invisibili, o per usare un termine caro al marketing, di intangible assets: cioè l'enorme immaginario

collettivo degli italiani, sia quelli residenti nel Paese che quelli all'estero di prima e seconda generazione, che nel complesso ammontano a circa 400 milioni di persone. Questo grande numero di persone alimenta una cultura unica e inconfondibile, legata al cibo, al vivere e all'arte dell'accoglienza.

Si tratta di un patrimonio inestimabile che dobbiamo coltivare, proteggere, valorizzare e rilanciare attraverso la nostra attività. Veicolare la bellezza e l'attenzione ai profumi e ai sapori è già di per sé un atto etico, un antidoto contro l'imbarbarimento generale. Per questo motivo, anche nelle piccole iniziative locali, è fondamentale preservare la sacralità del momento della nutrizione e della convivialità».

LA PROGRESSIVA AMERICANIZZAZIONE DEI NOSTRI COSTUMI - FATTA DI FRETTA, DI SCARSA ATTENZIONE E DI UN ECCESSO DI VIRTUALITÀ A DISCAPITO DELLA REALTÀ VISSUTA - RISCHIA DI INDEBOLIRE LA NOSTRA PIÙ GRANDE RICCHEZZA.

INNOVAZIONE E CONSUMI FUORI CASA

D.: Quali sono, secondo te, le innovazioni nel settore della ristorazione che integrano valori etici e sostenibili, considerando l'etica come un asset insostituibile del progresso?

R.: «Proseguendo il discorso iniziato in precedenza, arriviamo alla seconda leva etica: offrire la bellezza del paesaggio e del patrimonio culturale italiano, che affonda le radici in oltre 2000 anni di storia, coniugata a una maggiore qualità (controllata e comunicata) dei cibi e delle bevande.

È facile intuire come il Made in Italy possa guadagnare ulteriori posizioni se accompagniamo i nostri prodotti con una sicurezza alimentare sempre più rigorosa e trasparente. A questo si possono aggiungere optional personalizzabili, come:

- **Trasparenza:** architetture più aperte, con cucine a vista e vetrine più ampie nei bar e ristoranti.
- **Integrazione del verde:** la presenza di elementi naturali negli spazi interni ed esterni.
- **Qualità dell'aria:** l'installazione di depuratori d'aria, particolarmente nelle città con elevati livelli di inquinamento.

La trasparenza è la sorella maggiore dell'etica: un principio che rafforza la fiducia e il valore dell'offerta ristorativa».

RESPONSABILITÀ SOCIALE

D.: In che misura i ristoratori dovrebbero sentirsi responsabili per l'impatto sociale e ambientale delle loro operazioni?

R.: «Il terzo passo nel nostro viaggio verso la rigenerazione etica riguarda l'adozione graduale di un sistema efficiente di riciclo. Questa pratica non solo accresce il valore della proposta commerciale, ma rappresenta anche un impegno concreto verso la sostenibilità.

Ogni evento ospitato dai ristoratori e/o baristi dovrebbe seguire le linee guida (I 3 pilastri della sostenibilità: ambientale, sociale ed economica) degli eventi sostenibili, che includono:

- *L'uso di materiali riciclabili.*
- *Una logistica controllata e a basso impatto ambientale.*
- *La compensazione della CO₂ prodotta, ad esempio, attra-*



verso la piantumazione di alberi.

- *Efficienza e sostenibilità energetica.*
- *Acquisto di prodotti locali e prodotti responsabili certificati o provenienti dal commercio equo e solidale o a KM zero.*
- *Valorizzare le tradizioni enogastronomiche locali.*

Adottare queste misure non solo migliora il proprio business, ma rafforza anche la percezione etica del marchio».

D.: COMUNICAZIONE SOSTENIBILE. COME SI PUÒ COMUNICARE IN MODO SOSTENIBILE ED ECOLOGICO?

R.: «Ecco il quarto passo: comunicare in modo sostenibile. Questo significa che ogni elemento della comunicazione - come se fosse una vera e propria filiera - deve far emergere coerenza con i valori del marchio, attenzione e trasparenza.

Una comunicazione efficace deve essere fortemente sentita e radicata nella nostra capacità relazionale, che è riconosciuta e apprezzata in tutto nel nostro paese quanto nel mondo. Una relazione autentica e una comunicazione chiara e sincera sono "segni" etici per eccellenza, capaci di fare la differenza e di elevare l'identità di un esercizio».

UN'INTELLIGENZA ARTIFICIALE UMANIZZATA

L'AI può aiutare la ristorazione ottimizzando operazioni e migliorando l'esperienza cliente. Per un ristoratore, può creare menù persuasivi, suggerire piatti in base alle preferenze dei clienti e supportare strategie di marketing personalizzate. Aiuta nella gestione degli ordini, analizzando le tendenze di consumo per ridurre sprechi e ottimizzare le scorte.

Per un barista, può suggerire cocktail innovativi, personalizzare l'offerta in base al target e migliorare l'interazione con i clienti, traducendo istantaneamente richieste in più lingue. Infine, con chatbot e assistenti vocali, automatizza prenotazio-

ni e risponde alle domande, migliorando efficienza e servizio. Ecco, questo è il quinto step che è valido soltanto sei dietro le applicazioni di AI resti ben salda la conduzione, l'approfondimento e la pianificazione da parte dell'uomo.



FUTURO DELLA RISTORAZIONE ETICA

D.: Quali trend prevedi per il futuro della ristorazione in relazione all'etica e alla sostenibilità? Come possono i ristoratori prepararsi ad affrontarli?

R.: «Oltre ai 5 step appena menzionati è bene allargare i nostri orizzonti, diventare più sensibili e ricettivi nei confronti dei feedback che ci arrivano da strutture e dai clienti stessi; è anche



opportuno, soprattutto nei riguardi dei flussi turistici, essere aggiornati sulle tendenze emergenti. In questo contesto di allargamento della nostra visione, è bene sapere quali sono i piani di sostegno al Made in Italy, non solo dal punto di vista materiale, ma anche per la valorizzazione degli asset immateriali che lo caratterizzano.

Un esempio concreto è il **Liceo del Made in Italy**, un percorso di studi che integra conoscenze economiche, giuridiche, culturali e artistiche per promuovere e valorizzare i settori produttivi italiani. Inoltre, esistono strutture fondamentali non solo per chi deve promuoversi all'estero ma anche per chi vuole essere conosciuto (in Italia come all'estero):

- Le Camere di Commercio italiane radicate sul territorio.
- Ambasciate e Consolati.
- Agenzie ICE per la Promozione all'Estero.
- Camere di Commercio italiane all'estero.

Interfacciarsi con questi organismi è un passo necessario per chi desidera connettere la propria attività con il patrimonio paesaggistico, culinario e culturale italiano. Le opportunità di interconnessione sono numerose, tra cui l'accesso a fondi e incentivi per sostenere e innovare il settore della ristorazione, fare sistema, fare networking, apprendere nuove tecniche, promuovere idee innovative e creative. Dunque, anche per i piccoli imprenditori, si profila la necessità di diventare Imprese allargate verso i clienti, verso le nuove idee e verso il bacino in continua espansione rappresentato dal turismo».

L'IA generative
HA IL POTENZIALE PER SBLOCCARE
nuove forme di espressione
E CREATIVITÀ CHE PRIMA ERANO
impossibili.

(Sam Altman, fondatore Open AI)



SPYRIDON 

AI per la DISTRIBUZIONE HORECA? Certo che sì!



Luigi Pirolo

*Dottore in
Enogastronomia
d'Impresa, appassionato
di Social Media e
Intelligenza Artificiale
per il Food & Beverage*

Nell'era digitale e in un mercato del fuori casa sempre più competitivo le applicazioni di AI rappresentano un alleato indispensabile per le aziende di distribuzione. L'AI, utilizzata in modo puntuale velocizza i processi aziendali e migliora l'efficienza operativa. In questo articolo, esploreremo come l'implementazione di queste tecnologie innovative possa rivoluzionare la gestione aziendale, consentendo alle imprese di competere al meglio in un mercato complesso e in rapida evoluzione. Un aspetto fondamentale dell'interazione tra AI e creazione di contenuti è l'uso dei **PROMPT**. Un prompt è un comando o una richiesta di input che viene fornita a un modello di intelligenza artificiale, guidando la generazione di testi, immagini o altre tipologie di contenuti.

La corretta formulazione del prompt determina la qualità del



contenuto generato e, quando ben progettata, può portare a soluzioni creative e su misura per le esigenze di comunicazione di un'azienda.

In questo articolo verrà presa come riferimento un'azienda fittizia operante nel settore della distribuzione di bevande in una delle province italiane. **L'AZIENDA IN ESAME È UN DISTRIBUTORE DI BEVANDE CON UN BACINO DI UTENZA DI 200.000 ABITANTI E UN FATTURATO ANNUO DI € 2.000.000.**

La sua attività principale è la fornitura di bar, ristoranti, hotel, pizzerie e locali notturni, con un assortimento che comprende birra (35%), vini e liquori (15%), bibite e soft drink (25%), acqua minerale (20%) e altre bevande (5%).

Grazie a una logistica ben organizzata, l'azienda garantisce un servizio rapido e affidabile ai propri clienti, distinguendosi dai due depositi di ingrosso e un cash & carry presente sul territorio. L'obiettivo dell'azienda è rafforzare il proprio brand, migliorare la comunicazione con i clienti e ottimizzare la propria presenza digitale. Per farlo, verrà utilizzato ChatGPT attraverso un metodo strutturato che include la compilazione di un questionario dettagliato, l'**analisi SWOT** e la definizione dell'identità del brand.

FASE 1: COMPILAZIONE DEL QUESTIONARIO

Il primo passo per sviluppare una strategia di comunicazione efficace è raccogliere informazioni dettagliate sui valori aziendali e sugli obiettivi di marketing. A tal fine, il distributore di bevande ha risposto a un questionario strutturato, pertanto di seguito un esempio di domande da includere nel questionario:

- **Qual è la vostra attività principale nel settore Food & Beverage?**

La nostra attività principale è la distribuzione di bevande per il settore Ho.Re.Ca., fornendo bar, ristoranti, pizzerie, takeaway, discoteche e hotel.

- **Da quanto tempo operate in questo settore?**

Siamo attivi da oltre 10 anni nella distribuzione di bevande.

- **Qual è stata la motivazione principale che vi ha spinto a iniziare questa attività?**

Offrire un servizio rapido e affidabile per garantire sempre la disponibilità dei prodotti ai clienti del settore Ho.Re.Ca..

- **Quali sono i principali prodotti che offrite ai vostri clienti?**

Birra in bottiglia e fusti, vini e spirits, soft drink, acqua minerale e bevande analcoliche.

- **Quali sono i vostri principali clienti?**

Bar, ristoranti, pizzerie, takeaway, discoteche e hotel.

- **Quali sono i vantaggi chiave del vostro servizio?**

Assortimento completo, consegna rapida, servizio personalizzato e relazioni consolidate con i clienti.

- **Quali sono i vostri obiettivi aziendali futuri?**

Espandere la rete di distribuzione, migliorare il servizio di e-commerce B2B e aumentare la visibilità del brand.

FASE 2: POSIZIONAMENTO ALL'INTERNO DEL MERCATO DI RIFERIMENTO

Dopo aver risposto alle domande sul questionario andremo, quindi, a capire il posizionamento all'interno del mercato di riferimento utilizzando il prompt su ChatGPT: *«Dopo aver ap-*

preso le informazioni del seguente questionario, genera una descrizione chiara ed efficace, sottolineando la rapidità del servizio, la varietà dell'assortimento e la qualità della distribuzione, rispondendo in maniera precisa e concisa a questi tre ulteriori quesiti: "Chi siamo?" - "Cosa offriamo?" - "A Chi ci rivolgiamo?"».

RISULTATO OTTENUTO

Chi siamo?

"Siamo un distributore di bevande, specializzato nella fornitura di bar, ristoranti, hotel e locali. Grazie alla nostra esperienza nel settore, offriamo un servizio rapido ed efficiente, garantendo un assortimento completo di birre, vini, liquori, soft drink, acqua minerale e bevande analcoliche. La nostra missione è supportare i clienti con soluzioni flessibili, prezzi competitivi e consegne puntuali".

Cosa offriamo?

"Mettiamo a disposizione un'ampia selezione di bevande: birre, vini, liquori, soft drink e acqua minerali, con soluzioni personalizzate per ogni tipo di attività. Lavoriamo con brand di prestigio e prodotti artigianali, per garantire qualità e varietà".

A chi ci rivolgiamo?

"Il nostro servizio è pensato per bar, ristoranti, pizzerie, take-away, discoteche e hotel. Conosciamo le esigenze specifiche di ogni attività e garantiamo una fornitura affidabile, con consegne veloci e un supporto personalizzato per ottimizzare gli ordini".

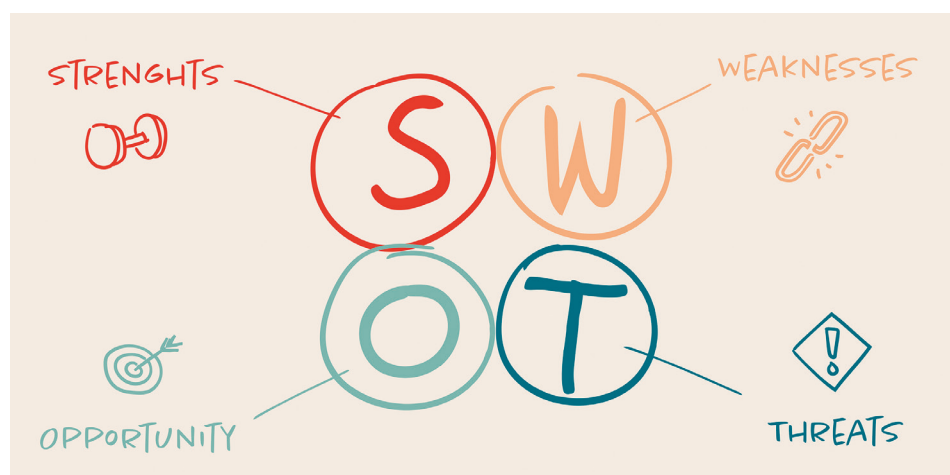
FASE 3: ANALISI SWOT

Una volta compreso il posizionamento all'interno del mercato di riferimento, sarà necessario svolgere l'analisi SWOT, che spesso viene sottovalutata o affrontata in modo frettoloso.

Attraverso questa analisi, si potranno individuare i punti di forza, i punti di debolezza, le opportunità e le minacce.

Andremo a utilizzare ChatGpt con un'estensione su Chrome dal nome **"AIPRM for Chat Gpt"**, il risultato atteso sarà molto più lungo e dettagliato, per rendere l'idea vi illustro un esempio:

RISULTATO DELL'ANALISI SWOT



Punti di Forza

- Servizio di consegna rapido ed efficiente.
- Ampia gamma di prodotti per ogni esigenza.

Punti di Debolezza

- Mercato locale limitato a 200.000 abitanti.
- Concorrenza con grossisti più strutturati.

Opportunità

- Crescente domanda di bevande premium e artigianali.
- Digitalizzazione e sviluppo di un e-commerce B2B.

Minacce

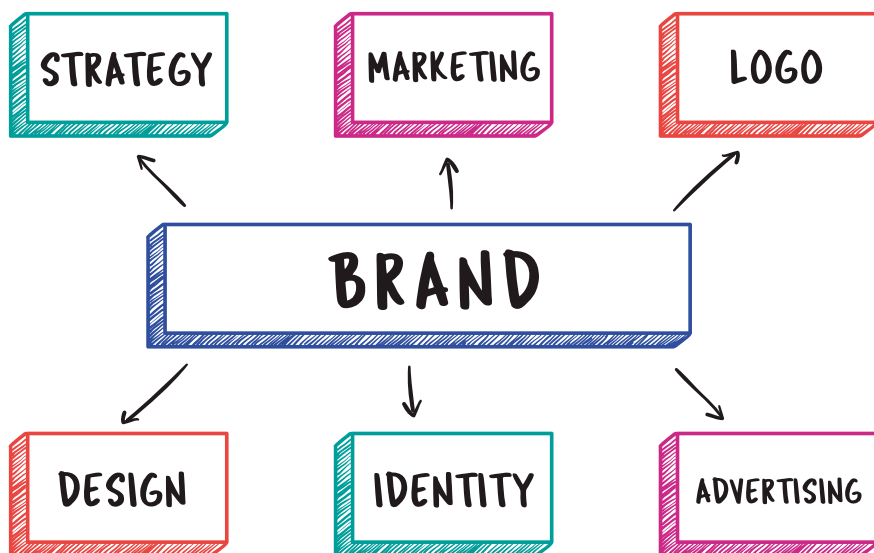
- Concorrenza di grandi distributori con economie di scala.
- Aumento dei costi di trasporto e logistica.

FASE 4: POSIZIONAMENTO DEL MARCHIO

A completamento di quello che abbiamo fatto nelle fasi pre-

cedenti, scendiamo nello specifico sviluppando il Brand Positioning cioè la strategia per creare un'immagine unica nella mente dei consumatori, distinguendosi dalla concorrenza. Mira a far percepire un valore esclusivo, definendo ciò che il marchio rappresenta, i suoi valori e il pubblico a cui si rivolge, e la Brand Identity comprende gli elementi visivi e concettuali, come logo, colori e stile, che rendono il brand riconoscibile. È essenziale per trasmettere missione e valori, creando una connessione emotiva con il pubblico e rafforzando la sua personalità distintiva. Andiamo, quindi, nuovamente su ChatGpt e scriviamo questo prompt: **«Agisci come se fossi un esperto di Brand Positioning e Brand Identity e prendendo in esame il seguente profilo professionale: (incolla qui "L'INQUADRAMENTO AZIENDALE REALIZZATO NELLA FASE 2") e strutturami un Brand Positioning Completo e una Brand Identity che io dovrò solo applicare. Sii meticoloso e approfondisci ogni aspetto nei minimi dettagli così da poter essere subito applicabile».**

Il risultato, anche in questo caso, sarà molto più esaustivo dell'esempio seguente:



Dichiarazione di posizionamento

“Siamo il punto di riferimento per la distribuzione di bevande, offrendo un servizio rapido e su misura per le attività del settore Ho.Re.Ca. La nostra priorità è garantire qualità, assortimento e un supporto costante ai nostri clienti”.

Messaggi Chiave di Comunicazione:

- Affidabilità e Servizio Rapido;
- Ampio Assortimento;
- Soluzioni Personalizzate;
- Innovazione e Digitalizzazione.

L'uso strategico dell'AI, e in particolare di ChatGPT, ha permesso al distributore di bevande analizzato di ottimizzare la propria comunicazione e rafforzare il posizionamento sul mercato. Attraverso un metodo strutturato, l'azienda ha potuto:

- **Generare** una descrizione aziendale chiara e mirata, migliorando la presentazione della propria attività.
- **Condurre** un'analisi SWOT dettagliata, individuando punti di forza, debolezze, opportunità e minacce.
- **Definire** il proprio posizionamento di brand, sviluppando una strategia di comunicazione efficace e distintiva.

Grazie all'integrazione dell'AI e all'utilizzo di strumenti come AIPRM per ChatGPT, l'azienda ha potuto creare contenuti personalizzati, ottimizzando la propria identità digitale e migliorare il rapporto con i clienti.

QUESTO CASO DIMOSTRA COME L'INTELLIGENZA ARTIFICIALE POSSA RAPPRESENTARE UN VANTAGGIO COMPETITIVO CONCRETO PER LE IMPRESE DEL SETTORE DELLA DISTRIBUZIONE, FAVORENDO INNOVAZIONE, EFFICIENZA E CRESCITA.



**Sono arrivato alla conclusione
che l'unica persona
che vale veramente la pena
aspettare nella vita,
è il cameriere con lo Spritz.**

(Fabrizio Caramagna)

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: Fabrizio Bellavista, Bruna Boroni, Massimo Cossu,
Febo Leondini, Luigi Pirolo, Giuseppe Rotolo.


HORECA CHANNEL
ITALIA 