

SPYRIDON



APRILE 2026

dedicato ai distributori di bevande



HORECA CHANNEL
ITALIA

Ciò che il **BRUCO**
CHIAMA FINE DEL MONDO,
il resto del mondo
chiama **FARFALLA.**

(Lao Tzu)



SPYRIDON 

Resilienza e trasformazione

PREAMBOLO



a cura di
Giuseppe Rotolo
Direttore HCI

T Trasformarsi per continuare a vivere in forme diverse e, a volte, regalarsi una vita superiore, come per il bruco che diventa farfalla.

È la metamorfosi!

Evoluzione opportuna per il mondo vegetale, per quello animale... e non solo per loro. Infatti, non sarebbe poi tanto folle pensare che la "metamorfosi" come processo di profonda trasformazione e adattamento riguarda anche le attività di distribuzione Horeca chiamate ad evolversi per rimanere competitive in un mercato in rapido cambiamento.

Da "esseri" lenti, quasi statici, che mangiucchiano la loro foglia a libellule che si librano in nuovi e altrimenti impossibili spazi.

Si può fare? Certo che si può fare!

Ma a differenza del bruco che diventa farfalla, in questo caso, il processo non è naturale.

PER I DISTRIBUTORI HORECA IL CAMBIAMENTO PASSA ATTRAVERSO LA NECESSARIA CONSAPEVOLEZZA DI AFFRONTARE UNA METAMORFOSI DA ATTUARE CON LE STRATEGIE PIÙ OPPORTUNE.

Qualche idea sul come fare? Potete trovarla, come sempre in questo numero di Spyridon Louis. Buona metamorfosi!

LE VENDITE DIPENDONO
DALL'ATTEGGIAMENTO
DEL **VENDITORE,**
NON DA QUELLO DEL
POTENZIALE
CLIENTE.

(W. Clement Stone)



SPYRIDON 



IL TRADE MARKETING
che agisce sul mercato.
PROMOZIONI, INCENTIVAZIONE
e VISIBILITÀ.
LE LEVE CHE IL DISTRIBUTORE UTILIZZA
OGNI GIORNO, E SPESSO SOTTOVALUTA.

a cura di

Luca Lorenzo Donati

*Consulente
aziendale e Tech
Advisor*

Nello scorso articolo abbiamo introdotto il **Trade Marketing** come funzione focale nelle aziende di distribuzione food&beverage. Nei prossimi tre numeri ne vedremo in dettaglio gli ambiti operativi, con esempi pratici.

Chi lavora nella distribuzione HoReCa sa come **promozioni, incentivi alla forza vendita e materiali POP** facciano parte dell'operatività core: passano ogni mese dalle scrivanie dei buyer ai tablet dei venditori, ma vengono date quasi per scontate. A mio avviso, il vero punto di partenza è questo: la gestione di queste attività è ancora troppo spesso demandata passivamente a input esterni, invece di essere oggetto di una pianificazione strutturata.

Sulle categorie, per guidare le scelte strategiche di portfolio e assortimento (Category Plan) e sulla creazione di tool che aiutino a vendere meglio e di più (Promo Plan).

Una promozione nasce, nella maggior parte dei casi, dalla proposta di un fornitore, che ha il suo canvas promo ben defi-

nito, con sconti, incentivi per la forza vendita o materiale POP. Oppure perché in azienda è presente un overstock da smaltire, magari figlio di una promo pianificata in precedenza che ha 'ingolosito' per la condizione di sell-in, ma che non ha generato sell-out. Quando, invece, queste leve vengono governate con metodo, cambia molto: non nella singola iniziativa, ma nella continuità dei risultati.

1. PROMOZIONI: QUANDO SMETTONO DI ESSERE IMPROVVISAZIONI

Nel mondo della distribuzione Horeca la parola "promozione" viene usata per indicare un po' di tutto: uno sconto temporaneo in sell-in, uno sconto a consuntivo sul sell-out, un contributo concordato con il fornitore, una campagna su una categoria, una risposta veloce a un competitor che si muove sul prezzo.

Il problema non è la varietà. Il problema è che spesso manca un filo logico.

Negli anni e nei diversi ruoli, mi è capitato di toccare con mano gli elementi che possono fare la differenza tra attività ben riuscite e altre che forse sarebbe stato meglio non pianificare:

- **LO STOCK:** partire con la promo senza la merce in magazzino, o senza i materiali POP correlati, può sembrare una banalità, ma capita più spesso di quanto si creda. Anche solo i primi due giorni senza prodotto bastano a far fallire l'attività prima ancora che possa partire.
- **LA COMUNICAZIONE:** la forza vendita deve essere allineata per tempo, non solo attraverso l'invio dei materiali, ma anche sulle meccaniche e sui prodotti su cui spingere (quando tutto è urgente, nulla è urgente). Possibilmente questo deve avvenire vis-à-vis nel canvass meeting mensile.
- **IL CONTROLLO:** durante il periodo della promo, monito-

rare il sell-out e apportare correttivi se serve. Soprattutto se la promo riguarda un prodotto ad alta rotazione, che può fare la differenza sul target mensile.

UN CASO CHE CONOSCO BENE

Nel beverage, la forte stagionalità genera ogni anno una corsa dei fornitori a garantirsi i mesi migliori, con il risultato di un overbooking nei volantini. Più brand della stessa categoria nello stesso mese, spesso in contemporanea con altri distributori: l'effetto netto non è uplift, ma solo compressione del margine.

Un calendario promozionale unico, con slot definiti per categorie/formato e brand, consente invece di generare volumi aggiuntivi reali, guidare consapevolmente il margine mix e costruire negoziazioni più premianti con i fornitori.

Quando una promozione viene gestita davvero bene, succede una cosa semplice: qualcuno la segue lungo tutto il suo ciclo. Prima che parta, mentre è sul mercato, e anche dopo che è finita. Non è teoria, è quello che distingue chi costruisce un sistema da chi rincorre gli eventi.

IL COSTO INVISIBILE DELLE PROMOZIONI IMPROVVISATE

Le promozioni fatte senza un disegno non sono solo meno efficaci, a volte fanno proprio danni. Abbassano il prezzo di riferimento nella testa del cliente, creano aspettative continue di sconto e rendono difficile costruire un posizionamento coerente nel tempo.

La domanda che ogni responsabile commerciale dovrebbe potersi fare è semplice: quante delle promozioni fatte negli ultimi dodici mesi hanno davvero raggiunto l'obiettivo per cui erano nate? Quando la risposta è vaga, o non c'è proprio, il problema non è la promozione. È il sistema che la genera.



2. INCENTIVI ALLA FORZA VENDITA: QUANDO SPINGONO DAVVERO NELLA DIREZIONE GIUSTA

Gli incentivi alla forza vendita sono una leva potentissima. E, allo stesso tempo, una delle più facili da usare male. Quando funzionano, aiutano i venditori a concentrarsi sulle priorità dell'azienda. Quando sono progettati male, spingono comportamenti commerciali che nel lungo periodo non aiutano né il distributore né il fornitore.

I temi di attenzione sono, a mio avviso, tre:

- **LA MECCANICA:** deve essere semplice, con obiettivi chiari e monitorabili per ognuno. Meccaniche complesse (quelle che simpaticamente definisco "della NASA") non sono facilmente spiegabili né verificabili. Risultato: nessuno le seguirà sul campo.
- **IL SOVRAFFOLLAMENTO:** la "share of mind" di un venditore su una determinata priorità non è infinita, come per nessuno di noi. Meglio una numerica ristretta di incentivi chiari e raggiungibili, piuttosto che un'enciclopedia di po-

tenziali premi che nessuno seguirà.

- **IL PREMIO:** una ricompensa che non genera interesse reale, o che viene erogata molti mesi dopo il raggiungimento dell'obiettivo, perde quasi tutta la sua forza motivazionale. Aspetti semplici, ma spesso trascurati.

CASO CONCRETO

Un sistema incentivante coerente con il category plan e il promo plan produce un'adesione della forza vendita molto più elevata: partecipano molti più venditori e i premi non li prendono sempre "gli stessi", come succede in quasi tutte le aziende. Il concetto di gamification, una gara interna a più tappe, con classifiche periodiche e pubbliche, aiuta a tenere desta l'attenzione di tutta la rete e a creare una competizione positiva e sana. Vale la pena ricordarlo: questi programmi non sono solo uno strumento di vendita interna.

L'industria investe risorse sui distributori che dimostrano performance di sell-out e affidabilità in termini di execution. Serve però qualcuno che prepari la proposta, definisca la meccanica e costruisca una reportistica credibile.

Quante risorse spendiamo ogni anno in incentivi senza avere un'idea precisa di quali comportamenti stanno realmente generando? E quante potrebbero essere co-finanziate dai partner industriali, se arrivassimo al tavolo con una proposta strutturata?

3. MATERIALI POP E VISIBILITÀ SUI LOCALI: COMUNICARE DAVVERO

I materiali POP occupano una posizione un po' strana nel lavoro quotidiano del distributore. Da un lato sono percepiti come automatismo: arrivano dal fornitore, si distribuiscono agli agenti, si consegnano ai locali.

Dall'altro, quando vengono utilizzati bene, sono una delle leve più concrete per costruire visibilità e rafforzare il posizionamento di un brand sul punto di consumo. Il problema è che nella maggior parte dei casi la gestione si ferma al primo passaggio. Il materiale arriva, viene consegnato e nessuno verifica cosa succede dopo.

Quando il Trade Marketing entra nel processo, i materiali diventano acceleratori da usare in combinazione con promozione e incentivi, non in alternativa, per il massimo impatto. Se riguardano la visibilità permanente (glorifier, materiale tecnico per spina) è buona prassi raccogliere foto, localizzazione e dati di vendita, per dimostrare al fornitore che l'investimento ha prodotto visibilità reale.

CASO CONCRETO

È importante che i materiali di visibilità vengano consegnati direttamente dai venditori del distributore, per creare un momento di contatto diretto con il gestore del punto di consumo. Un materiale che arriva in modo impersonale viene percepito come qualcosa di "già dato", e quindi senza valore.

Se i materiali vengono erogati dalla forza vendita del fornitore, il venditore del distributore dovrebbe essere presente in affiancamento, altrimenti il gestore percepirà di avere un rapporto diretto col fornitore, bypassando il distributore. Una pratica commercialmente rischiosa.

Il materiale POP, quando viene proposto e installato con cura, rafforza la relazione tra l'agente e il gestore del locale. Non è solo un oggetto fisico, è un pretesto per una visita di qualità, per una conversazione diversa dal solito ordine. In un settore dove la relazione è ancora la principale leva commerciale, questo conta più di quanto sembri.

Quanti materiali POP abbiamo distribuito nell'ultimo anno?

Quanti sono ancora visibili ed esposti correttamente?

Quanti hanno generato un dato di ritorno al fornitore?

Se le risposte sono "molti", "non lo so" e "pochi", c'è un'opportunità concreta da cogliere, prima che lo faccia qualcun altro.

UN UNICO SISTEMA

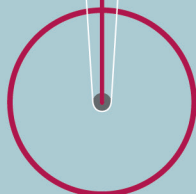
Promozioni, incentivi e materiali POP sembrano tre attività separate. In realtà, nei distributori che lavorano meglio, fanno parte dello stesso meccanismo. La promozione crea l'occasione commerciale, l'incentivo orienta la rete vendita, la visibilità sul punto di consumo rende concreta la presenza del brand. Quando questi tre elementi vengono gestiti insieme, in maniera coordinata e sinergica, con qualcuno che ne segue il ciclo completo, il risultato cambia in modo evidente. Non perché si investano più risorse, ma perché quelle già disponibili vengono usate con più metodo.

Nel prossimo numero di Spyridon tratteremo "Il Trade Marketing che sa leggere e parlare". Fare promozioni, attivare incentivi, presidiare i punti di consumo: tutto questo ha senso solo se qualcuno sa leggere cosa sta succedendo davvero. Nel prossimo numero entriamo nel lato meno palese del Trade Marketing, quello che non si vede sul mercato, ma che determina se i risultati si ripetono o restano episodi isolati.

Analisi dati e sell-out, gestione del budget promozionale e contributi industria, formazione della rete vendita: tre attività che separano chi gestisce da chi subisce e che viene, in alcuni casi, affrontato ancora senza un sistema chiaro.



l'**EQUILIBRIO**
tranquillizza,
ma la **PAZZIA**



è molto più
interessante.

(Bertrand Russel)



SPYRIDON 

IL "TIPPING POINT" della Distribuzione Horeca: PERCHÉ IL MODELLO TRADIZIONALE È A RISCHIO SISTEMICO



Febo Leondini

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

Il modello economico della **distribuzione beverage Horeca** in Italia si è sempre fondato su un equilibrio strutturale tra categorie merceologiche con funzioni opposte. Da un lato, l'acqua e i soft drink garantiscono volumi elevati, rotazione e saturazione della capacità logistica; dall'altro, alcolici e birra rappresentano il vero "profit pool", ovvero la fonte del margine necessario a sostenere l'intera infrastruttura. Tuttavia, questo meccanismo di "sussidio incrociato" - dove il margine dei prodotti premium finanzia i costi dei prodotti "pesanti" - sta mostrando i primi segnali di un cedimento strutturale che potrebbe portare a un rischio sistemico per l'intero settore.

I SEGNALI DELLA DISCONTINUITÀ

Sebbene l'Italia vanti una tradizione di consumo moderato e culturalmente integrato di vino e birra, le evidenze internazionali suggeriscono uno spostamento strutturale verso bevande non alcoliche. Negli Stati Uniti, survey longitudinali indicano una riduzione netta del consumo di alcol, specialmente tra Gen Z e Millennials. Questa non è solo una tendenza sociologica, ma un fenomeno con riflessi finanziari immediati: i risultati del

2025 di giganti del lusso come LVMH mostrano una divisione Wine & Spirits in rallentamento, con un utile da operazioni ricorrenti in calo del 25% rispetto all'anno precedente e margini operativi scesi dal 31,9% al 19,0% in soli due anni.

In Italia, i driver di questo cambiamento includono una crescente attenzione al fitness, normative più stringenti sulla guida e la trasformazione delle modalità di socializzazione digitale. Il risultato è un "mix shift": meno alcolici (alto margine) e più non-alcolici (alta intensità logistica).



IL CONCETTO DI TIPPING POINT OPERATIVO

Il cuore del problema per il distributore risiede nel margine per stop. Quando il margine generato da una singola consegna scende al di sotto del costo operativo per effettuarla, il cliente cessa di essere una fonte di guadagno e diventa "distruttivo di valore". Il documento analizza una **"Curva Asimmetrica di**

Sensibilità”: finché la quota di alcol nel mix rimane sopra una certa soglia, la redditività cresce in modo lineare. Sotto il “tipping point”, invece, la redditività collassa in modo non lineare. Questo accade perché i costi per stop, per chilogrammo trasportato e per picking non diminuiscono proporzionalmente alla riduzione del margine. Il distributore rischia così il “logistics enslavement”: lavorare freneticamente per muovere volumi enormi di acqua e soft drink, senza però generare il margine sufficiente a coprire i costi della propria flotta.

TRE SCENARI PER IL FUTURO

Il paper delinea tre traiettorie basate sulla velocità di convergenza verso i modelli anglosassoni:

- 1. Scenario Conservativo:** Il consumo di alcol scende lentamente. L’EBITDA inizia a erodersi, ma il sistema tiene ancora grazie all’inerzia culturale italiana.
- 2. Scenario Base:** Una convergenza parziale che porta a una contrazione dell’EBITDA tra il 25% e il 40%. Il distributore lavora di più per guadagnare molto meno.
- 3. Scenario Accelerato:** Il modello converge verso la distribuzione grocery (supermercati). Margini bassissimi, volumi estremi e profitti legati esclusivamente alla scala industriale. In questo scenario, il distributore cessa di essere un partner commerciale per diventare una mera “utility logistica”.

Sul prossimo numero di Spyridon pubblicheremo la seconda parte dell’articolo.



CLICCA E LEGGI IL PAPER

“Dal Trading di prodotto alla company as a service: ricostruire il profit pool nella distribuzione Horeca”

TOCCA SEMPRE
ai sobri
PAGARE PER I PECCATI
DEGLI UBRIACHI.

(Khaled Hosseini)



SPYRIDON 

Horeca: TRA SEGNALI DI STABILIZZAZIONE e nuove fragilità.



a cura di

**Massimo
Cossu**

*Innovator
Manager e Lead
Advisor*

L’ultima analisi di Cerved sul settore HORECA restituisce una fotografia chiara: il comparto resta centrale per l’economia italiana (oltre 107 miliardi di fatturato e 1,5 milioni di addetti), ma entra in una fase più selettiva, con dinamiche divergenti tra segmenti e una crescente pressione sui margini. In questo contesto, la gestione finanziaria – e in particolare credito e cashflow – diventa il vero fattore critico di successo.

1. TEMPI DI PAGAMENTO: SEGNALI POSITIVI, MA FRAGILITÀ PERSISTENTI

Iniziamo con il dire che: **“Il fatturato è vanità. L’incasso è realtà”**.

Dai dati emerge un quadro apparentemente rassicurante:

- una quota significativa di imprese paga puntualmente (fino al 55% nelle strutture extra-alberghiere);
- alberghi e strutture ricettive performano meglio della media nazionale;
- persistono però criticità rilevanti nei bar e nel catering.

In parallelo, il contesto generale italiano segnala un aumento dei ritardi di pagamento nel 2025, soprattutto tra le microimprese.

Lettura per operatori

Il dato non va interpretato come stabilità, ma come polarizzazione del rischio:

- chi è strutturato paga meglio;
- chi è fragile paga peggio (e più tardi).

Spunti operativi per i lettori di Spyridon

Per gestire il credito oggi:

- Segmentare il portafoglio clienti: non tutti i clienti vanno trattati allo stesso modo;
- Ridurre i tempi medi di incasso (DSO): anche pochi giorni fanno la differenza;
- Introdurre policy di credito dinamiche (fidi, blocchi automatici, revisione periodica);
- Monitorare i segnali deboli (ritardi piccoli ma ricorrenti).

In uno scenario di vendite in calo, il problema non è solo vendere meno, ma incassare più lentamente. Ogni giorno di ritardo nei pagamenti è margine che evapora.

2. IMPRESE PIÙ STRUTTURATE: SÌ, MA NON ANCORA AB- BASTANZA

Crescere senza controllo finanziario è solo rischio travestito da successo. Un elemento positivo dell'analisi è l'evoluzione della struttura societaria:

- aumento delle società di capitali;
- crescita della managerializzazione;
- maggiore solidità soprattutto in alberghi e ristorazione organizzata.

Tuttavia:

- prevalgono ancora le microimprese;

- molte realtà restano sotto-capitalizzate;
- il rischio creditizio del settore resta superiore alla media nazionale.

Lettura per operatori

La trasformazione è in corso, ma incompleta: il settore è più strutturato, ma non ancora resiliente.

Spunti operativi per i lettori di Spyridon

- Separare gestione operativa e finanziaria: servono competenze dedicate;
- Pianificare la liquidità (cash flow forecast) almeno a 3-6 mesi;
- Rafforzare il capitale circolante, non solo il fatturato;
- Valutare strumenti di finanza alternativa (factoring, supply chain finance).

Crescere senza struttura finanziaria oggi significa aumentare il rischio, non il valore.

3. I TREND CHIAVE CHE INFLUENZERANNO L'HORECA

Dallo studio emergono tre macro-trend che ridefiniranno il settore:

1. Crescita selettiva

- bene alberghi ed extra-alberghiero;
- stagnazione o calo per bar, ristoranti e catering.

2. Consumi in trasformazione

- meno visite nei locali;
- maggiore attenzione al prezzo;
- crescita trainata da mix e premiumizzazione, non dai volumi.

3. Polarizzazione del rischio

- imprese solide sempre più solide;
- imprese fragili sempre più esposte.

4. IL VERO NODO: CASHFLOW SOTTO PRESSIONE

Non serve vendere di più, serve vendere meglio. Il punto critico, dunque, non è il fatturato, ma la sua qualità.

Nel 2025 il settore mostra:

- crescita a valore legata ai prezzi;
- calo o stagnazione dei volumi;
- riduzione delle visite nei locali.

Questo significa una cosa molto concreta: meno cassa generata a parità di fatturato.

5. COME PROTEGGERE LIQUIDITÀ E MARGINALITÀ: GUIDA PRATICA

1. Difendere il cashflow

- anticipare gli incassi (sconti pagamento anticipato, digital payments);
- allungare selettivamente i pagamenti ai fornitori;
- ridurre il magazzino non strategico.

2. Gestire il credito come leva strategica

- scoring interno clienti;
- limiti di fido personalizzati;
- revisione trimestrale del rischio.

3. Integrare finanza e commerciale

- vendere solo dove si incassa;
- evitare clienti "a fatturato alto ma cassa negativa";
- inserire KPI finanziari nella rete vendita.

4. Pianificare scenari di flessione

- simulare cali di fatturato (-5%, -10%);
- verificare la tenuta della liquidità;
- costruire "buffer finanziari".

In conclusione

Il rapporto Cerved racconta un settore che sta cambiando pelle: meno crescita diffusa, più selezione, più rischio differenziato.

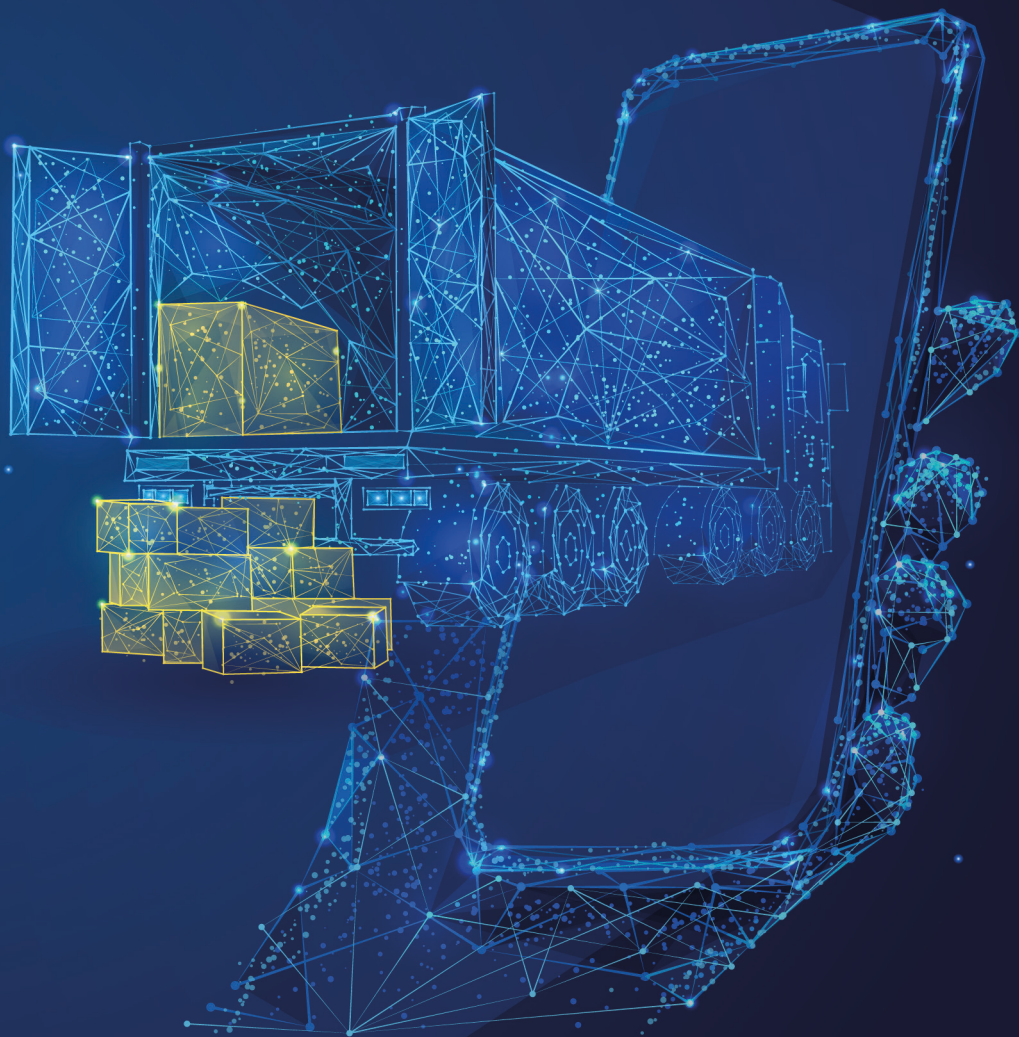
IN QUESTO SCENARIO, LA VERA DOMANDA NON È PIÙ: QUANTO STO VENDENDO? MA DIVENTA: QUANTO STO INCASSANDO E CON QUALE RISCHIO?

Quando le vendite rallentano, il cashflow decide chi resta in piedi e per le aziende HORECA, il 2026 sarà sempre più un anno di disciplina finanziaria: chi saprà governare credito e cashflow non solo resisterà alla flessione, ma potrà anche cogliere nuove opportunità in un mercato che, inevitabilmente, premierà i più strutturati.



LA LOGISTICA
È L'EROE SILENZIOSO
DI OGNI GRANDE IMPRESA.

(Anonimo)





a cura di
Stefano Pera
*Consulente
strategico*

LOGISTICAMENTE: quando la logistica HORECA diventa LOGICA



Caro lettore, oggi parliamo di qualcosa che conosci bene. Forse troppo bene. Qualcosa che ogni giorno pesa sul bilancio, che complica la vita operativa, e che eppure - quasi sempre - resta fuori dalle conversazioni strategiche.

PARLIAMO DI LOGISTICA. NON QUELLA DEI LIBRI DI TESTO. PARLIAMO DELLA TUA LOGISTICA. QUELLA CONCRETA, QUOTIDIANA, FATTA DI CAMION CHE PARTONO, ORDINI DA GESTIRE, CLIENTI DA SODDISFARE OGNI GIORNO DELL'ANNO.

Il mercato HORECA è in continua evoluzione. Le tendenze cambiano, i consumi si trasformano, i clienti diventano ogni giorno più esigenti e consapevoli. In questo scenario c'è un elemento che rimane costante nella sua centralità: **la logistica**.

Non come reparto operativo che semplicemente "deve funzionare", ma come asset strategico, come leva competitiva, come strumento capace - se usato bene - di fare la differenza tra chi cresce e chi fatica. Il problema è che in pochi la vedono così.

E questo, già di per sé, è un tema su cui vale la pena fermarsi.

IL COSTO CHE NON SI VEDE, FINCHÉ NON È TROPPO TARDI

In un'azienda di distribuzione HORECA, la logistica è mediamente la voce di costo più alta in modo aggregato all'interno del bilancio. Non è una voce marginale: è la spesa più pesante dell'intera struttura operativa.

Una logistica gestita correttamente incide sul bilancio intorno al 10%. Una mal gestita, disorganizzata, priva di strumenti adeguati, può arrivare al 15% o oltre. Quei cinque punti percentuali di differenza, su certi volumi di fatturato, si traducono in margine perso e competitività mancata.

In un settore dove i margini sono strutturalmente contenuti, il mercato è competitivo e i clienti negoziano, recuperare margine dalla logistica non è un'opzione: è una necessità. È uno degli spazi più concreti dove un'azienda può migliorare la propria redditività senza dover per forza aumentare i volumi di vendita.

Il punto di partenza è conoscere la redditività della consegna, cliente per cliente. **OGNI CLIENTE HA UN COSTO LOGISTICO DIVERSO: DIPENDE DALLA DISTANZA, DAL TIPO DI PRODOTTO, DALLA FREQUENZA DEGLI ORDINI, DALLA COMPOSIZIONE DEL MIX.**

Avere questa informazione significa costruire una strategia commerciale efficace, significa sapere dove si guadagna davvero e dove invece si perde senza saperlo.

Una buona azienda di distribuzione deve avere un margine tra il 5% e il 10%. Il 5% è il minimo indispensabile: al di sotto di quella soglia non ci sono riserve per i momenti di crisi, e il mercato HORECA quei momenti li produce con regolarità.

Chi non ha margine non ha futuro.



E spesso la ragione sta proprio lì, in quella voce di costo che si chiama logistica e che nessuno ha mai analizzato davvero fino in fondo.

LA LOGISTICA È IL TUO BIGLIETTO DA VISITA

La logistica non è solo un costo. È anche un'esperienza. È l'esperienza che il tuo cliente vive nel momento in cui riceve la tua merce. Il venditore fa un ottimo lavoro: costruisce la relazione, propone il prodotto, chiude l'ordine. Ma il ciclo si completa solo quando quell'ordine arriva a destinazione. Completo, puntuale, integro, gestito bene. Quel momento finale - la consegna - è l'ultimo contatto che il tuo cliente ha con la tua

azienda prima del successivo passaggio commerciale. È l'ultima impressione che lasci.

La logistica conclude il processo di vendita. Non lo supporta: lo conclude. Un ordine consegnato in ritardo, incompleto o gestito in modo approssimativo non è solo un problema operativo: è un danno all'immagine. È un messaggio che il cliente riceve, involontariamente ma chiaramente.

Al contrario, **UNA LOGISTICA EFFICIENTE E PROFESSIONALE COMUNICA CURA. DICE CHE L'AZIENDA PRENDE SUL SERIO OGNI ASPETTO DEL PROPRIO LAVORO, NON SOLO LA FASE COMMERCIALE.**

E questo si traduce in fidelizzazione, in fiducia, in una reputazione che si costruisce nel tempo e che diventa un vantaggio competitivo difficile da erodere.

Efficienza significa velocità di risposta, gestione dell'ordine senza errori, garanzia che la merce arrivi sempre per intero. Il controllo del magazzino, la gestione delle giacenze, il monitoraggio puntuale delle consegne: tutto questo non può essere lasciato all'improvvisazione. Deve essere strutturato. Deve avere regole chiare e strumenti adeguati.

LE PERSONE CHE CONSEGNANO SONO LA TUA AZIENDA

Il terzo elemento strategico della logistica è il più sottovalutato: le persone. Autisti, magazzinieri, addetti alle consegne. Persone che ogni giorno entrano in contatto diretto con i tuoi clienti e che spesso sono gli unici rappresentanti della tua azienda che il cliente vede più volte alla settimana.

*Il venditore passa, chiude l'ordine
e magari non si rivede per settimane.*

Il logistico, invece, torna.

Torna regolarmente, con la merce, con il suo modo di fare, con la sua disponibilità o meno. In molti casi è la persona con cui il cliente ha il rapporto più frequente e diretto. Per questo il reparto logistico non è solo operativo: è un reparto di relazione. Ogni consegna è un momento di marketing. Un logistico cordiale, disponibile, capace di risolvere i problemi e di far sentire il cliente seguito vale quanto un buon venditore. Forse di più, perché lo fa con una frequenza che nessun commerciale può permettersi. Le persone del reparto logistico vanno curate, formate, motivate. Non basta assumerle. Bisogna trasmettere loro i valori dell'azienda, fargli capire che il loro ruolo è strategico e non marginale. Un logistico consapevole di quello che rappresenta lavora in modo diverso. Si comporta in modo diverso. E il cliente lo percepisce, ad ogni consegna.



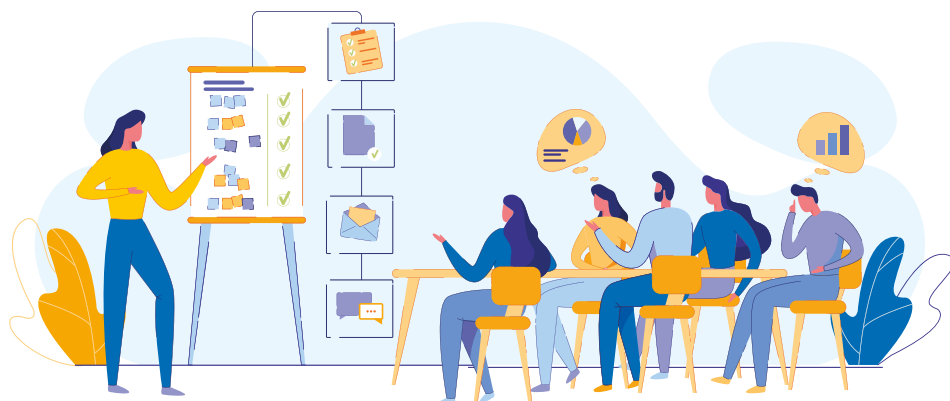
GLI STRUMENTI PER RENDERE LA LOGISTICA LOGICA

Tre direzioni concrete per trasformare la logistica da voce di costo a leva strategica.

LA PRIMA È LA MISURAZIONE. Non si può gestire ciò che non si misura. Servono dati chiari sulla redditività di ogni consegna. La tecnologia oggi mette a disposizione strumenti accessibili: software gestionali, piattaforme di analisi, sistemi di tracciamento. Non sono lussi per grandi aziende. Chi non li utilizza naviga a vista. E navigare a vista, in un mercato come quello attuale, è un rischio reale che si paga nel tempo.

LA SECONDA È LA STRATEGIA COMMERCIALE. Con dati chiari sui costi logistici cliente per cliente si possono fare scelte consapevoli: quali clienti servire con quale frequenza, come strutturare gli ordini minimi, dove concentrare la forza commerciale. La logistica non è separata dalla strategia: la informa e la orienta in modo diretto.

LA TERZA È L'IMMAGINE, che passa attraverso le persone. Formazione del personale logistico, protocolli di comportamento, standard di servizio definiti: tutto questo costruisce un'identità riconoscibile.



CHI SI DISTINGUE NON SOLO PER I PRODOTTI CHE DISTRIBUISCE, MA PER IL MODO IN CUI LI PORTA AI PROPRI CLIENTI, COSTRUISCE NEL TEMPO UN VANTAGGIO DIFFICILE DA REPLICARE.

Logistica logica significa tre attenzioni simultanee: controllo dei costi attraverso i dati, strategia commerciale coerente con la realtà logistica, e cura delle persone che quella logistica la fanno vivere ogni giorno.

Il mercato HORECA non aspetta nessuno. La logistica è uno di

quei territori dove chi si muove per primo acquisisce un vantaggio reale e misurabile. Non è questione di dimensioni aziendali. È questione di consapevolezza e di metodo.

Perché spesso, nelle aree che sembrano già sistemate, si nascondono le opportunità più grandi.

Alla prossima!





non dire mai
ALLE PERSONE
COME FARE le cose.
DI LORO **COSA FARE**
e ti sorprenderanno
per la loro
ingegnosità.

(George Smith Patton)



a cura di

**Bruna
Boroni**

*Directory Industry
AFH TradeLab*

DISTRIBUTORE AWAY FROM HOME: *da semplice fornitore* alla Metamorfosi in ADVISOR DI MERCATO

Il mercato dei consumi fuori casa (Away From Home - AFH) sta attraversando una fase di profonda trasformazione strutturale. Non si tratta più solo di una fluttuazione temporanea, ma di un cambiamento nel DNA del consumatore e, di riflesso, dell'intera filiera distributiva. In questo scenario sfidante il distributore Horeca deve evolvere da semplice fornitore a vero e proprio "Advisor" di mercato.

1. IL MERCATO 2025: MENO VISITE, SCELTE PIÙ NETTE

Il 2025 si è chiuso con un segnale chiaro: la domanda è in contrazione. Le visite complessive sono diminuite dell'1,6%, con una perdita di circa 130 milioni di occasioni di consumo. Nonostante ciò, la spesa (valore) tiene con un +1,1%, pur crescendo meno dell'inflazione media del settore (3%).

I comportamenti dei consumatori si stanno polarizzando:

- **Occasioni e Canali:** Crescono le visite per il pranzo e tengono i ristoranti di fascia media (+2,5%) e alta (+2,0%), mentre soffrono le pizzerie (-0,7%) e i ristoranti di fascia bassa (-2,7%).

- **La crisi del beverage alcolico:** Si registra una riduzione delle consumazioni più marcata rispetto a quella delle visite. A cena, nel solo comparto ristorante/pizzeria, sono state perse oltre 60 milioni di consumazioni alcoliche (-6%), un trend guidato dalla ricerca di risparmio e benessere, particolarmente evidente tra la GenZ.

2. CONSOLIDAMENTO E CONCENTRAZIONE: "PICCOLO" NON È PIÙ BELLO

La rete distributiva e i punti di consumo si stanno snellendo. Dal 2018 ad oggi, sono scomparse 26.000 attività di somministrazione. Parallelamente, dal 2012, il numero dei distributori è calato di 885 unità.

La concentrazione è il nuovo paradigma:

- Oggi, solo 100 distributori concentrano il 50% del mercato beverage AFH.
- Allo stesso modo, 31.000 bar e ristoranti (su un totale molto più ampio) rappresentano il 50% del valore del mercato.
- Il fatturato medio dei distributori specializzati è passato da 2,5 milioni di euro nel 2012 a 4,6 milioni nel 2025, con un aumento significativo degli operatori che superano i 10 milioni di fatturato (dal 4% al 10%).

3. IL PERICOLO DEL "LOW COST" E IL RUOLO DEL PREZZO

Un dato allarmante emerge dai driver di scelta: il prezzo è diventato la variabile guida sia per i gestori dei punti di consumo che per i distributori. Tuttavia, rincorrere il prezzo come unico fattore critico di successo rischia di trasformare il mercato in un modello "low cost" insostenibile nel lungo periodo.

ECCO I SEI FATTORI CHIAVE CHE IL DISTRIBUTORE DEVE ATTIVARE

Per sopravvivere in un mercato a "crescita zero" (come previ-

sto per il 2026), il distributore deve trasformarsi in un Advisor: un partner che offre visione di lungo termine e supporto continuo. Ecco le sei leve strategiche:

- 1. Crescere dimensionalmente:** La strutturazione e l'aggregazione in consorzi sono indispensabili per sostenere gli investimenti necessari.
- 2. Offrire servizi a valore aggiunto:** Non solo logistica, ma supporto nella definizione dei menù, creazione di contenuti digitali, consulenza sui riposizionamenti e formazione del personale (Academy).
- 3. Selezionare e Segmentare:** È fondamentale concentrarsi sui clienti a maggiore potenzialità, clusterizzandoli per posizionamento (Basic vs Premium) e livello di digitalizzazione.
- 4. Monitorare i Competitor:** La concorrenza non è più solo interna: GDO, Cash & Carry e dettaglio etnico stanno erodendo quote di mercato con esperimenti sempre più mirati.
- 5. Conoscere il Territorio:** Le dinamiche locali variano enormemente. Ad esempio, a Firenze il 55% del fatturato bevande è gestito da distributori extra-provincia, contro il 29% di Vicenza, evidenziando strutture di domanda e offerta profondamente diverse. Dati Tradelab
- 6. Gestire la Multicanalità:** Il futuro è un modello ibrido che integra digitale e umano, delivery e store fisico. L'e-commerce non è più un'opzione, ma una necessità da integrare nel modello di vendita.

Conclusion

Il mercato AFH del 2026 richiede player pronti a cambiare pelle. La sfida per i distributori è passare dalla semplice "copertura del territorio" alla fornitura di "consulenza strategica". Siete pronti a diventare i nuovi AFH Advisor?



**E poi ci troveremo
come le star
a bere del whiskey
al Roxi Bar...**

(Vasco Rossi)

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: Bruna Boroni, Massimo Cossu, Luca Lorenzo Donati,
Febo Leondini, Stefano Pera, Giuseppe Rotolo.


HORECA CHANNEL
ITALIA