SPYRIDON

LOUIS

dedicato ai distributori di bevande

MAGGIO 2026



HORECA CHANNEL
ITALIA

NON OSIAMO FARE

molte cose

PERCHÈ SONO DIFFICILI,

ma sono difficili perchè

NON OSIAMO FARLE.

(Seneca)



SPYRIDON

PREAMBOLO

Il cambiamento



a cura di
Giuseppe Rotolo
Direttore HCI

Posso spiccare il volo, lanciarmi nell'aria, librare e poi lasciarmi attrarre da profumi irresistibili. Abbiamo nuovi sensi da attivare, altri fiori su cui posarci...

Il cambiamento apre sempre a qualcosa di nuovo e inatteso e ti fa guardare il mercato con occhi nuovi.

SE IL DISTRIBUTORE FOSSE LA FARFALLA - E NON PIÙ IL BRUCO IMPRIGIONATO NELLA SUA FOGLIA - IL MONDO "HORECA" SI COLOREREBBE DI 1000 OPPORTUNITÀ. VIVIAMO IN UN CONTESTO IN CONTINUA EVOLUZIONE, UN MONDO CHE SI MUOVE A UN RITMO ACCELERATO.

In questo mare di cambiamenti il successo è di chi abbraccia il cambiamento con coraggio, di chi vede nell'incertezza un motivo per innovare. Uscire dalla comfort zone diventa imprescindibile: il mercato cambia, si ibrida, si trasforma.
Non possiamo più permetterci di rimanere statici nelle nostre convinzioni o nelle nostre abitudini.

E ALLORA LEGGEREZZA, FLESSIBILE VISIONE COME UN FARFALLA, ANZI, MEGLIO.


Ogni mattina,
per guadagnarmi il pane,
vado al mercato
dove si vendono bugie.
È pieno di speranza,
mi faccio largo tra i venditori.
(Bertolt Brecht)
SPYRIDON

IL TRADE MARKETING *che sa leggere* e IMPLEMENTARE.

DATI, BUSINESS INTELLIGENCE E BUDGET: IL LAYER INVISIBILE CHE TRASFORMA LE AZIONI IN SISTEMA.



a cura di

Luca Lorenzo Donati

Consulente aziendale e Tech Advisor

Nel numero di aprile il "Trade Marketing che si vede". Questo mese si parla della parte "dietro le quinte", ma che determina se tutto il resto sta funzionando davvero bene.

Le aziende che crescono di più non hanno necessariamente i migliori venditori. Hanno le migliori informazioni, e sanno usarle. Il punto di partenza di oggi sono due numeri che ogni distributore horeca ha già in casa, ma che raramente legge insieme.

1. SELL-IN E SELL-OUT: IL RISCHIO DELLA LETTURA MONOCULARE E I COMPARTIMENTI STAGNI

Il sell-in e il sell-out quasi mai raccontano in modo correlato la stessa storia. Sono due fotografie di momenti diversi della stessa catena, e quindi leggerli separatamente non solo può essere incoerente e difficile, ma può produrre decisioni parziali e spesso sbagliate.

Il sell-out vive principalmente nelle vendite, l'agente lo conosce

dal campo, il responsabile lo monitora. Il sell-in è letto esclusivamente dagli acquisti, questo lo sappiamo (più o meno) tutti. Il problema è che questi due reparti, storicamente, si parlano poco. O non si parlano affatto!
Ovviamente questa è una provocazione, ma poi non così tanto: quando tutto va bene, il dialogo tra loro è minimo (max un caffè alla macchinetta!).
Di norma, l'evento scatenante per l'inizio di un'interlocuzione (spesso in antitesi) è dato da qualche problematica urgente, o quando l'inefficienza di uno impatta sulle performance dell'altro. Ma ormai è troppo tardi!

IL TRADE MARKETING COME LINK TRA VENDITE E ACQUISTI

Sono tanti quindi i temi di natura commerciale, consolidati nell'operatività quotidiana, che possono perdere di leggibilità, se non considerati attraverso la correlazione tra sell-in e sell-out:

- **Promozioni:** muovono grandi volumi in un lasso di tempo breve. Spesso hanno andamenti differenziati (partono forte i primi giorni, rallentano a metà in attesa della fiammata di fine attività - per la classica scorta sul PdC)
- **Eventi:** anch'essi sono impattanti in termini di volumi, difficili da stimare a priori e che spesso creano, con effetto bianco/nero, rotture di stock durante o overstock dopo. Bisogna avere il piano B già pronto.
- **Innovation:** il lancio di nuovi prodotti da parte dell'Industria è sempre una ghiotta opportunità ma anche un forte rischio. Sia in termini di acquisti che vendite. Ma è fondamentale la lettura coordinata sell-in /sell-out, per dare feedback ed evidenze. Alla azienda e ai fornitori, sempre più interessati al pay for performance.
- **Catene di Food Retail:** sono come gli eventi, ma esplosi a

livello esponenziale! Difficile stimarne la partenza, occorre per alcune settimane monitorare "a vista" i dati di SI e SO relativi all'assortimento specifico. E sempre pronti ad inserire nuove referenze: l'appetito vien mangiando!

- **Switch di brand (spina):** anche pochi PdC "di ponderata", in particolare con spina birra, possono stravolgere nel breve il rapporto tra sell-in e sell-out, tra rotazioni e magazzino. E se per caso i prodotti sono di import e necessitano lead time lunghi e pieni carichi, il problema può diventare assai "spinoso".

💡 CASO CONCRETO: le promo last minute, da opportunità ad arma a doppio taglio

- Nel distributore esistono **prodotti in assortimento**, spesso specialità o di nicchia, che sono **fermi ormai da tempo** (qualcuno li chiama simpaticamente i "morto-rotanti").
- L'azione consueta per gestire questa problematica è quella di **pianificare una promo last minute**: gli acquisti solitamente ne identificano la lista e le vendite predispongono prezzi impattanti che aiutino a consumare lo stock.
- Ma poi succede l'irreparabile!
- Dato che sono prodotti, come ci siamo detti, marginali (e poco conosciuti "a vista" da chi si occupa di acquisti) le rotazioni di sell-out di colpo si impennano e, senza un report ad hoc di monitoraggio o uno sguardo attento, stimolano un pronto ordine a fornitore!
- E ricomincia la rumba... 🙃
- In questo contesto, **è il Trade Marketing la funzione che può fare da anello tra due reparti** che parlano lingue diverse e guardano orizzonti temporali diversi, aiutando con metodo e visione sistemica, e facilitando una sintesi pragmatica di risoluzione del problema.

2. BUSINESS INTELLIGENCE: QUANDO I DATI DIVENTANO REGIA

La Business Intelligence non è un software. È un modo per fornire le informazioni per chi decide o opera sul campo.
I dati esistono già nell'ERP/gestionale aziendale, ma spesso vivono separati e sono poco fruibili e user friendly.
Importante diventa quindi saperli proporre in maniera organizzata a tutte le funzioni, soprattutto a quelle commerciali (vendite e acquisti) che sono giustamente focalizzate con slancio al raggiungimento degli obiettivi e target.

LA DASHBOARD CHE NESSUNO GUARDA

Nel corso degli anni ho riscontrato una serie di elementi che, in materia di analisi dati e gestione del business, sono ricorrenti e possono fare la differenza:

- **Linguaggio comune:** il fatto che ognuno, ogni persona, ogni funzione, tenda ad utilizzare ed analizzare i dati con uno schema e con report spesso troppo personali, diventa da un lato una barriera all'ascolto e dall'altro una grossa perdita di tempo in meeting e incontri one2one.
- **Equilibrio tra report standard e custom:** è importante avere una suite di report manageriali e operativi sempre uguali, che creino una ergonomia nella loro fruizione - con un report sempre uguale non passo 5 minuti solo per capire di cosa stia parlando. Ma è anche importante la capacità di saper produrre approfondimenti o analisi ad hoc su progetti specifici.
- **Datawarehouse vs fogli excel:** ogni strumento ha pro e contro, duttilità e rigidità, rapidità di drill-down e rischi di crash. È fondamentale quindi avere chiaro l'obiettivo dell'analisi (report da inviare, meeting vis-à-vis, discussione di budget) e quale sia il migliore strumento da uti-

lizzare, sempre in coerenza con una politica di reporting generale.

- **Governance dei Dati:** diciamolo chiaramente - se è abbastanza assodato che tutti in azienda debbano leggere report e analisi (di competenza), lo è molto meno che tutti ne debbano produrre. Il rischio dell'accesso indiscriminato a cruscotti BI è tangibile, e la defocalizzazione è dietro l'angolo. È importante, soprattutto per funzioni come le Vendite, che esista una vera e propria politica di pianificazione sul "chi-fa-cosa" (chi analizza e chi legge e basta)

COMUNICAZIONE E FORMAZIONE: IL VENDITORE INFORMATO VENDE DIVERSAMENTE

Come accennato, l'utilizzo dei dati con report anche puntuali e a rilascio giornaliero, è uno degli strumenti più formidabili per poter aiutare la forza vendita attraverso

- **Fissazione di Obiettivi chiari**
- **Monitoraggio dell'avanzamento vs gli obiettivi**
- **Azioni di recovery mirate e non "a pioggia".**

Ogni azienda poi conosce gli equilibri tra reparti, le prassi buone e quelle da cambiare, ma di fondo resta la necessità di informare costantemente le proprie persone in vendita, che sono a contatto con un tema di performance misurabile, in maniera chiara e anche formativa.

Alcune aziende lo fanno attraverso canvass meeting mensili dove tutti i venditori (pro e contro di un'audience pubblica), possono vedere l'andamento del business. Altre preferiscono la gestione attraverso incontri One2One e report personalizzati. Altre ancora una iper digitalizzazione dove il report è un tool come il tablet o il volantino promo.

Sono scelte, a mio avviso, tutte giuste e soprattutto tutte adatte ad uno specifico scopo manageriale e di guida delle

persone. L'importante è, anche in questo caso, che ci sia una strategia organica dietro ogni scelta.

💡 CASO CONCRETO: il canvas meeting mensile con tutti gli agenti

- La **riunione mensile** in molte aziende è una prassi consolidata, è il momento in cui vengono presentate le promo del mese successivo, dove **si incontrano i fornitori**, dove si degustano nuovi prodotti.
- E dove ha senso **vedere tutti insieme i dati di andamento del business**: qualcuno lo fa in maniera super trasparente, "buoni e cattivi" sulla stessa tabella, qualcuno mostra andamenti generali.
- L'importante è essere **consci e consapevoli** (prima) di cosa si sta presentando e l'effetto che si vuole ottenere in sala (dopo)!

In molti distributori le informazioni viaggiano frammentate: l'agente scopre il lancio durante la riunione mensile, gli acquisti non sanno quali promo sono in corso, l'amministrazione riceve richieste di contributo senza contesto.
Il Trade Marketing è l'hub che può garantire le informazioni giuste al momento giusto.

3. BUDGET PROMOZIONALE E CONTRIBUTI INDUSTRIA: SOLDI SUL TAVOLO

I fornitori strutturati allocano budget di sviluppo ormai su base semestrale o annuale. Li ottiene chi arriva al tavolo con una proposta concreta, misurabile, rendicontabile. E se arrivi tardi spesso raccogli le briciole.
Un distributore può lasciare decine di migliaia di euro sul tavolo. Per mancanza di una proposta.

Anche qui ci sono elementi che rendono appealing, agli occhi del fornitore, una proposta piuttosto che un'altra:

- **Piano definito:** non *"vi trovo un posto nel volantino"*, ma *"proponiamo un piano sui brand X/Y/Z con meccanica concordata, target di sell-out e reportistica"*. Conoscere le caratteristiche dei prodotti, le potenzialità e il ruolo commerciale dà sicuramente un senso di sicurezza in chi investe i propri denari.
- **Calendario anticipato:** i budget si allocano prima. Chi arriva a campagna iniziata non ha potere negoziale.
- **Rendicontazione puntuale:** il contributo dell'anno prossimo dipende da quello di quest'anno. Report chiari costruiscono credibilità, e le risorse future.

💡 CASO CONCRETO: il report sell-out a fine promo per il fornitore

- Poter **avere uno strumento condiviso in termini di performance promo** (e magari di incentivazione FdV ad essa collegata) tra Distributore e Industria è ormai un'abitudine consolidata.
- Sia che l'attività sia andata bene, sia che sia andata male.
- Perché in fondo siamo sulla stessa barca, e per non farla andare sotto il livello dell'acqua, siamo tutti spinti a contribuire un po' di più! 😉

IL TRADE MARKETING, IN TAL SENSO, PUÒ DIVENTARE UN SUPPORTO E SPALLA EFFICACE ANCHE VERSO IL REPARTO DI AMMINISTRAZIONE E FINANZA E DEFINIRE CON ESSO, IN TERMINI NUMERICI, GLI OBIETTIVI CHE SI TRASFORMERANNO IN AZIONI OPERATIVE DI NATURA COMMERCIALE.

TUTTI PENSANO A
CAMBIARE IL MONDO,
ma NESSUNO pensa a
CAMBIARE *se stesso.*

(Lev Tolstoj)



SPYRIDON

SECONDA PARTE

DALLA "HIDDEN SERVICE COMPANY" alla "Company as a Service": LA RICOSTRUZIONE DEL PROFIT POOL.



Febo Leondini

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

Per decenni, il distributore Horeca è stato, senza saperlo o senza dichiararlo, un'impresa di servizi. Ha offerto consulenza sugli assortimenti, gestione delle cantine, assistenza tecnica agli impianti di spillatura e supporto finanziario tramite la gestione del credito. Tuttavia, ha sempre scelto di non fatturare questi servizi, "annegandone" il costo nel ricarico (markup) applicato ai prodotti alcolici. Questo modello di "implicit service bundling" è oggi messo in crisi dal calo dei consumi di alcolici: se il prodotto che finanzia il servizio si vende meno, il servizio stesso non è più sostenibile.

LA METAMORFOSI STRATEGICA

La soluzione proposta è la trasformazione in una **Company as a Service**. In questo paradigma, il distributore evolve da intermediario commerciale a piattaforma operativa e gestionale, dove il servizio diventa il prodotto principale e viene monetizzato in modo esplicito (explicit service pricing).

Questo richiede un cambiamento culturale radicale: il servizio deve essere definito, misurato e contrattualizzato attraverso i Service Level Agreements (SLA).

Non si tratta più di "fare un favore" al cliente, ma di garantire tempi di consegna certi, disponibilità di magazzino e assistenza tecnica a fronte di un corrispettivo economico chiaro.



UNA TASSONOMIA DEI NUOVI SERVIZI

Il "profit pool" può essere ricostruito attraverso tre layer di servizi progressivamente più sofisticati:

- **Layer 1 | Servizi Operativi (Foundational):** L'obiettivo è trasformare i centri di costo in ricavi. Include la logistica gestita con SLA (finestre di consegna garantite), la gestione dell'inventario presso il cliente e contratti di manutenzione preventiva per gli impianti (Technical Uptime).

- **Layer 2 | Revenue Enablement:** Servizi che aumentano le vendite del punto vendita Horeca, giustificando un pricing basato sul valore generato (value-based pricing). Si parla di Menu Engineering, ottimizzazione dinamica degli assortimenti per ridurre gli stock-out e coaching commerciale per il personale del cliente.
- **Layer 3 | Data-as-a-Service:** Il livello a più alto margine. Il distributore utilizza i dati per fornire analytics sulle rotazioni, suggerimenti di pricing dinamico per il locale e previsioni della domanda (Demand Forecasting) per supportare lo staffing del cliente.

LA FORMULA DELLA NUOVA CREAZIONE DI VALORE

Il passaggio è epocale anche dal punto di vista matematico. Se oggi il valore è generato dal **"Margine Lordo x Volume di Prodotto" (Trading Economics)**, domani deriverà dal **"Service ARPU x Installed Base x Retention" (Subscription Economics)**. Questo modello, tipico delle software house, garantisce ricavi ricorrenti, flussi di cassa prevedibili e una minore dipendenza dalle fluttuazioni del mercato degli spirits.

CLICCA E LEGGI IL PAPER
"Dal Trading di prodotto alla company as a service: ricostruire il profit pool nella distribuzione Horeca"

SE PARLI

nella sua lingua

ARRIVERAI

AL SUO CUORE.

(Nelson Mandela)



SPYRIDON

L'HOTEL come hub esperienziale. LA NUOVA FRONTIERA STRATEGICA PER I DISTRIBUTORI HORECA.



a cura di
Nicoletta Polliotto
Esperta di food & restaurant marketing

Nel sistema Horeca contemporaneo il rapporto tra strutture ricettive, ristorazione alberghiera e distributori Food & Beverage non è più una singola ed esclusiva relazione di fornitura. Questo legame, oggi, crea un vero e proprio ecosistema di valore che - specialmente in Italia - coinvolge migliaia di imprese e rappresenta un motore economico e occupazionale di assoluta rilevanza.

DA LUOGO DI OSPITALITÀ A HUB ESPERIENZIALE

All'interno di questo scenario, gli hotel che presentano una componente ristorativa evoluta stanno progressivamente cambiando il proprio ruolo. Non si tratta più solamente di luoghi dedicati all'ospitalità, ma di "hub esperienziali" che uniscono accoglienza, ristorazione, narrazione e salvaguardia del territorio.

Questa evoluzione li rende un punto d'incontro fondamentale tra la domanda turistica e l'offerta agroalimentare locale o nazionale. Il cliente dell'hotel ridefinisce le opportunità: è un turista che cerca autenticità e tradizione, ma che pretende al contempo standard di servizio elevati.

La ristorazione alberghiera agisce quindi come uno spazio di mediazione culturale, dove il prodotto Food & Beverage deve essere non solo servito, ma tradotto e raccontato.



IL CANALE ALBERGHIERO: VOLUMI E VISIBILITÀ

Per i distributori Food & Beverage, questo passaggio è strategico. Il canale distributivo alberghiero risulta estremamente interessante, posizionandosi allo stesso livello dei ristoranti "stand-alone". I vantaggi per i distributori sono molteplici:

- **I distributori si trovano davanti a strutture ricettive poco valutate in passato, ma che assorbono volumi significativi e continuativi.**
- **L'hotel rappresenta un canale di visibilità eccezionale, capace di esporre prodotti e brand a un pubblico non solo locale, ma nazionale e internazionale.**
- **I clienti delle strutture alberghiere sono un target estremamente curioso e propenso alla scoperta.**

Oltre alla logistica e all'approvvigionamento, i distributori stanno iniziando a sviluppare modelli di partnership consulenziale per supportare i clienti nello sviluppo del loro business. Le isole della ristorazione alberghiera si stanno trasformando, offrendo grandi opportunità per chi sa attuare una leva strategica di posizionamento.

LE 5 BUONE PRATICHE PER I DISTRIBUTORI BEVERAGE

Per trasformare il ristorante dell'hotel da servizio accessorio a vera leva strategica, il distributore non può limitarsi a vendere un prodotto, ma deve diventare un partner nella progettazione delle esperienze. **Ecco cinque consigli pratici:**

- **Lavorare su una co-progettazione unendo hotel, ristorante e distributore.**
- **Adattare l'offerta al cliente internazionale, traducendo il territorio per renderlo comprensibile senza però snaturarne la cultura alimentare.**
- **Investire massicciamente nella formazione del personale, affinché camerieri, bartender e gli stessi distributori diventino veri ambasciatori del prodotto.**
- **Sfruttare gli spazi dell'hotel come canale di visibilità, organizzando degustazioni, abbinamenti ed eventi.**
- **Lavorare in modo analitico sui dati e sui feedback raccolti dagli operatori e dagli ospiti internazionali.**

IL VANTAGGIO DEGLI "EARLY ADOPTER"

Il rapporto tra strutture ricettive, ristorazione e distributori è un'area di sviluppo ancora poco frequentata, ma dal potenziale enorme. Strutturare alleanze strategiche in questo settore garantirà un grandissimo vantaggio competitivo a chi, agendo da vero "early adopter", comprenderà per primo la portata di queste nuove opportunità.

PERCHÈ
bere e guidare
QUANDO PUOI
fumare e volare.

(Bob Marley)



SPYRIDON

TradeLab
Insight. Action. Growth.

DAL PRODOTTO AL CONTESTO: COME CAMBIA LA SCELTA dei consumatori nel mondo del beverage.



a cura di
Paolo Porcelli
Principal Consultant in TradeLab SpA

Per decenni il mercato delle bevande è stato organizzato secondo categorie rigide: acqua, succhi, soft drink, birra, vino, spirits, caffè. Una classificazione utile per l'industria e la distribuzione ma sempre meno rilevante e che non basta più a spiegare il comportamento reale dei consumatori. Le persone non scelgono più "cosa" bere, ma "perché" berlo spostandosi da una centralità del prodotto a una logica esperienziale legata al contesto di consumo e guidata da bisogni emotivi, funzionali e sociali.

Concettualizzando le tantissime sfumature di una decisione che diventa molto più fluida e personalizzata, possiamo identificare cinque driver fondamentali che stanno ridefinendo il modo in cui le bevande vengono scelte: Indulgence, Energy, Moderation, Ritual e Celebration. Comprenderli è fondamentale per interpretare le nuove dinamiche del mercato del beverage.

INDULGENCE: IL PIACERE COME ESPERIENZA SENSORIALE

Il primo driver è il desiderio di gratificazione. Il 73% degli italiani considera la frequentazione del fuori casa un momento

di benessere psicofisico e di micro-felicità essenziale nel quotidiano, al quale non si vuole rinunciare (fonte: TradeLab AFH Consumer Tracking). Così le bevande diventano un piccolo lusso quotidiano, un momento di evasione che appaga i sensi. E non si tratta solo di gusto o di soddisfazione palatale ma di un'esperienza complessiva che coinvolge la texture, i profumi, il packaging, il serving così come lo storytelling che supporta tutti questi elementi. Bevande come caffè specialty, functional drinks a maggiore densità, bubble tea, signature cocktail artigianali o molecolari, vini derivanti da blend innovativi o soft drink premium rispondono a questo bisogno. Il consumatore cerca e vuole una experience che lo faccia "sentire bene", anche per pochi minuti, e come conseguenza accetta di spendere anche di più dato che il prezzo passa in secondo piano rispetto all'alto valore percepito di cui si beneficia.

ENERGY: PERFORMANCE E FUNZIONALITÀ

Un secondo driver chiave è la ricerca di energia e performance. In un contesto sempre più veloce e frenetico con dinamiche rapide e competitive le bevande diventano strumenti funzionali per affrontare la giornata con intensità e carica. Non più solo energy drink tradizionali ma anche caffè evoluti così come acque e bevande arricchite con vitamine e/o ingredienti stimolanti naturali che promettono e permettono concentrazione e resistenza per un consumatore che cerca risultati tangibili. Non si tratta più di "svegliarsi attivandosi" ma di "funzionare meglio" e dove il linguaggio dominante dello storytelling è quello dell'efficacia con parole come boost, focus, concentration, endurance e performance.

MODERATION: EQUILIBRIO E CONSAPEVOLEZZA

Se da un lato si ricerca l'energia nelle occasioni in cui si vuole

performare dall'altro cresce anche il bisogno opposto quando si vuole rallentare, ridurre e riequilibrare. Qui il driver della Moderation spinge ad una maggiore attenzione da parte dei consumatori alla salute e al benessere. Proprio in quest'ottica, sta aumentando il consumo di bevande low o no alcohol, senza zuccheri aggiunti, naturali o con ingredienti "clean label", scelte che non nascono più da una rinuncia o da un sacrificio ma da una decisione consapevole. Questa tendenza è particolarmente evidente tra le nuove generazioni considerando che il 35% dei giovani tra i 18 e i 25 anni dichiara di essere più attento al proprio benessere (fonte: TradeLab AFH Consumer Tracking) e che vogliono mantenere il controllo senza rinunciare alla socialità. Il risultato è una crescita di alternative sofisticate che imitano l'esperienza degli alcolici ma senza gli effetti collaterali.

RITUAL: IL VALORE DELLA ROUTINE

Alla domanda "Perché ha consumato fuori casa?", il 70% degli italiani risponde per lavoro, intrattenimento, turismo o transito *(fonte: TradeLab AFH Consumer Tracking)*, tutte motivazioni che rappresentano abitudini di vita dove bere fuori casa non è solo un atto funzionale o edonistico ma anche e sempre più un rituale personale. Il caffè del mattino al bar, il pranzo nel dehors con i colleghi, l'aperitivo dopo il lavoro, la birretta dopo un allenamento, il vino giusto abbinato al menù giusto del ristorante preferito, l'amaro dopo i pasti sono tutti dei momenti codificati che danno struttura e personalità alla giornata. Il driver del Ritual è legato alla ripetizione e al significato simbolico che certe scelte di consumo assumono trasformando comportamenti routinari individuali in occasioni chiave che valorizzano diversi momenti giornalieri. Spesso non importa tanto cosa si beve, ma il gesto in sé e questo spiega perché

alcune abitudini resistano nel tempo e con l'età anche quando emergono nuove alternative. Se un brand riesce a inserirsi in questi rituali quotidiani è capace di conquistarsi una posizione privilegiata in quanto diventa parte integrante della vita delle persone che lo consumano.

CELEBRATION: SOCIALITÀ E MOMENTI SPECIALI

Infine, c'è il driver della Celebration. Così come c'è la routine esistono anche le occasioni speciali dove le bevande accompagnano i momenti di celebrazione, condivisione, festa e ricorrenza. Se da un lato il consumo qui è meno frequente, dall'altro assume un significato più profondo e unico. Che si tratti di un brindisi, di una cena tra amici che si ritrovano o di una festa speciale, la scelta della bevanda è carica di valore simbolico. Conta l'immagine, il contesto, la capacità di rendere il momento memorabile. Anche in questo caso si osserva un'evoluzione: accanto agli alcolici tradizionali emergono nuove proposte che permettono di celebrare in modo inclusivo, rispondendo a diverse esigenze di consumo.

Questi cinque driver non lavorano separati, in esclusiva o a compartimenti stagni. Spesso si sovrappongono nell'arco della giornata e/o della settimana di ogni consumatore. Così come una stessa bevanda può rispondere a più bisogni a seconda del contesto in cui viene consumata e di conseguenza può competere con più tipologie diverse dalla sua specifica categoria.

Tanto per le aziende quanto per i distributori, la sfida è proprio questa: smettere di ragionare per categorie tradizionali che stanno perdendo rigidità e iniziare a progettare esperienze sviluppando, distribuendo e raccontando prodotti che per-

mettano di intercettare momenti di vita, bisogni e stati d'animo dato che il futuro del mercato delle bevande sarà sempre meno legato alle tipologie ma sempre di più ai driver di scelta anche perché il modo in cui scegliamo cosa bere racconta molto di come siamo e viviamo.



Capire perché i consumatori bevono è diventato più importante di cosa bevono e **INDULGENCE**, **ENERGY**, **MODERATION**, **RITUAL** e **CELEBRATION** non sono solo trend, ma vere e proprie chiavi di lettura del comportamento di consumo. Chi saprà interpretarle meglio e tradurle con coerenza avrà un vantaggio competitivo decisivo in un mercato sempre più trasversale e fluido, dinamico e frammentato.

L'INTELLIGENZA di un INDIVIDUO
si misura dalla
QUANTITÀ D'INCERTEZZE
che è CAPACE DI SOPPORTARE.

(Immanuel Kant)



SPYRIDON

Progettica®

L'HORECA TRA INCERTEZZA e innovazione.



Intervista a

Angelo Grisolia

Partner e Resp. Comm. Excellence di Progettica

Come cambia il ruolo del distributore e quali sono le sfide e le opportunità per i professionisti del beverage.
Ne parliamo con **Angelo Grisolia**, partner e Responsabile Commercial Excellence di Progettica.

D.: Il mercato Horeca sta attraversando una fase di profonda trasformazione. Se da un lato si registrano segnali di vitalità, dall'altro l'incertezza sembra essere diventata la nuova normalità, come descriverebbe l'attuale stato di salute del mercato Horeca, specialmente in un anno altalenante come il 2025?

R.: «In questi ultimi anni noi assistiamo e continuiamo ad assistere a un'Horeca che cresce più del Modern trade. Certamente la crescita però non è lineare, è una crescita complessa, in particolar modo nel recente 2025, l'anno è stato caratterizzato da un saliscendi importante, con mesi positivi e mesi fortemente negativi. Questo cosa vuol dire? Vuol dire che la domanda c'è, ma è instabile e quindi difficile da prevedere. Succede tutto questo perché ci sono diversi fattori che si combinano tra di loro in maniera difficilmente prevedibile.

Influiscono sicuramente i cambiamenti nelle abitudini di consumo, le variabili economiche, le dinamiche sociali soprattutto nei giovani, oltre all'inflazione strisciante e ai fattori esterni che incidono sulla percezione di incertezza dei consumatori. In questo contesto, quindi, non serve essere efficienti, serve agilità, quindi la capacità di adattarsi velocemente mese per mese, cliente per cliente a quello che accade».



D.: Quali sono le prospettive e i trend dei volumi per il prossimo futuro?

R.: «Le aspettative per il 2026 restano comunque moderatamente positive, con una crescita prevista tra il 2,5% e il 3% nel mondo beverage e tra l'1% e il 2% nel mondo food. Ma il punto chiave è un altro: che questa crescita sarà molto differenziata. Non tutti i canali, i sottocanali o le categorie merceologiche avranno la stessa performance. Quindi, potremmo dire che non esiste più il mercato Horeca, ma tanti micromercati. E in questi tanti micromercati vince chi riesce a leggere queste differenze e adattarsi in maniera più rapida. Va tuttavia

detto che il mercato Horeca è fondamentalmente statico: dal 2019 al 2025 la crescita a volumi è stata minima. È abbastanza statico anche il panel assortimenti del distributore beverage, dove va segnalata una decrescita della categoria Birra di quasi 6 punti percentuali nel mix e di riflesso una crescita dei soft drink».

D.: Se i volumi sono statici, dove si sta manifestando la vera evoluzione del mercato?

R.: «Un cambiamento evidente è nella ibridazione dei canali distributivi, dove il confine tra casa e fuori casa si confonde sempre di più. Oggi il confine tra consumo in casa e consumo fuori casa si sta anche un po' dissolvendo. Questo avviene tramite nuovi format del bakery, minimarket etnici, oppure catene che lavorano sempre più sull'asporto e sul delivery. Cambiano anche le occasioni di consumo, trasformandosi in un consumo continuo durante la giornata, una sorta di diurno esteso. Sarà sempre meno importante dove si consuma, ma sempre di più il come si consuma e quando si consuma».



D.: Come può reagire il distributore indipendente di fronte a questi nuovi paradigmi?

R.: «Intanto bisogna pensare a qualcosa che ha a che fare lungo tutta la filiera con pack size diversi rispetto alla GDO. Per il distributore vuol dire anche ragionare su assortimenti composti in maniera diversa e tutta la logica del category management, delle promozioni e delle logiche distributive va ripensata. In questo contesto potremmo dire che la parola chiave per il distributore diventa soltanto questa: sperimentare. Sperimentare vuol dire uscire dalla zona di comfort e testare nuovi modelli organizzativi che portano nuove competenze, come trade marketing, CRM e category management. Questo vuol dire accettare la flessibilità come un valore strategico. Sul fronte dei costi logistici, sempre più complessi, lo sfruttamento della tecnologia diventa un alleato molto utile e necessario per ottimizzare».



D.: In un quadro così complesso e incerto, come deve cambiare il rapporto tra industria e distribuzione?

R.: «Il modello tradizionale in qualche modo quasi competitivo, a volte amici, a volte amici-nemici, non funziona più. Bisogna diventare alleati per lo sviluppo. C'è bisogno di molta maggiore condivisione: piani commerciali comuni, obiettivi comuni,

visione di medio e lungo periodo comune. Questo cambio di approccio deve seguire logiche meno ispettive e rigide e più capacità di adattamento da parte di entrambi gli attori, sia l'industria di marca che il distributore. In un mondo incerto non vince chi controlla di più, ma vince chi collabora meglio».

D.: Un'ultima battuta: come si governa, in sintesi, questa incertezza?

R.: «L'incertezza è qualcosa che si può governare, certo non si governa se si continuano a usare gli schemi del passato. Il mondo dell'incertezza è un mondo dove bisogna combinare flessibilità, sperimentazione, visione e controllo. Serve un nuovo approccio commerciale: meno dispersione, più focalizzazione, pochi KPI, ma chiari e misurabili. Accanto a questo serve alzare lo sguardo per comprendere e anticipare i cambiamenti, perché ogni cambiamento che porta l'incertezza può trasformarsi in una grande opportunità di scelta».





IL BELLO DELLA LATTINA È CHE NON SERVE L'APRISCATOLE, BASTA UN DITO PER LIBERARE LA FELICITÀ.

SPYRIDON LOUIS

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: Luca Lorenzo Donati, Angelo Grisolia, Febo Leondini, Nicoletta Polliotto, Paolo Porcelli, Giuseppe Rotolo.

HORECA CHANNEL ITALIA