SPYRIDON

LOUIS

dedicato ai distributori di bevande

GIUGNO 2026



HORECA CHANNEL
ITALIA

IL MONDO
lo hanno sempre cambiato
I FOLLI, GLI ERETICI,
le streghe e i ridicoli.
NON LE GREGGI.

(Anna Salvaje)



SPYRIDON

PREAMBOLO

Distribuzione eretica



a cura di
Giuseppe Rotolo
Direttore HCI

La farfalla sta ferma solo per pochi attimi poi d'improvviso... un battito d'ali e altri profumi la guidano altrove.
Il tempo va annusato per anticiparlo. Il mondo del beverage Horeca gira troppo velocemente, non c'è tempo per pensieri statici "ortodossi".

IN QUESTI TEMPI FUGACI BISOGNA ESSERE ERETICI.
L'ERESIA VA ANNUSATA, PRATICATA: IL FUTURO È LÌ.

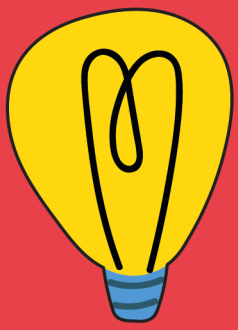
GLI ERETICI SONO QUELLI CHE NON STAGNANO, SI SPOSTANO SU NUOVE ROTTE. LO SPOSTAMENTO COSTRINGE A RIPROCESSARE E RICOSTRUIRE IL PERCORSO. COME FA IL NAVIGATORE DELLA TUA AUTO QUANDO SBAGLI STRADA E RIAVVIA LA RICERCA. UNA NUOVA MAPPA APPARE SULLO SCHERMO E VEDI TUTTO IL "NUOVO" CHE L'ORTODOSSO NON RIESCE NEMMENO AD IMMAGINARE.

Oggi il mondo della distribuzione Horeca pare incapace di risposte vere, forse perché da un po' di tempo ha in mano solo domande sbagliate, pensieri sbagliati. Gli eretici sapranno spacchettarli per fargli prendere il volo nella giusta direzione.

Farfalle, che annusano il futuro.

IL VANTAGGIO DI
ESSERE INTELLIGENTE
è che si può sempre
fare l'imbecille,
mentre il contrario
È DEL TUTTO IMPOSSIBILE.

(Woody Allen)





SPYRIDON

LLD
CONSULENZA HORECA



IL TRADE MARKETING *che costruisce* IL VANTAGGIO.

INDUSTRIA, ORGANIZZAZIONE E PROSPETTIVA: COME IL DISTRIBUTORE TRASFORMA IL TRADE MARKETING IN UN ASSET COMPETITIVO DURATURO.

a cura di

Luca Lorenzo Donati

Consulente aziendale e Tech Advisor

Questo terzo articolo chiude la triade con le domande che ogni imprenditore e direttore commerciale prima o poi si pone:

Non "cosa fa il Trade Marketing", ma "che vantaggio concreto mi darà in azienda" e "come lo costruisco"?

1. DA PARTNER LOGISTICO A PARTNER STRATEGICO: LE STELLETTE SI GUADAGNANO SUL CAMPO

Il **rapporto tra Distributore e Industria** è da sempre asimmetrico. Nel vissuto classico il brand ha le risorse di marketing e commerciali e detta l'agenda. Il Distributore storicamente esegue adattandosi, spesso passivamente. Un modello che ha funzionato così per decenni.

Oggi questo modello mostra crepe evidenti: mercati frammentati, canali moltiplicati. L'Industria è spesso troppo legata a logiche di brand e marketing e ha bisogno sempre più di intelligence locale e feedback dal territorio.

Il Distributore è l'unico in grado di fornirli. Ma quasi nessun Distributore sa valorizzare questo asset. Quasi.

COSA VUOLE DAVVERO L'INDUSTRIA, E CHE QUASI NESSUNO PORTA AL TAVOLO

Nel corso della mia carriera ho partecipato a decine di incontri tra Distributori e i funzionari commerciali dell'Industria. Il pattern è da sempre lo stesso: il Distributore arriva con le richieste - spesso di sconto - il fornitore risponde con le sue priorità, spesso di volumi. Si tratta, ci si stringe la mano, si riparte.
Sempre di più, i brand evoluti non vogliono solo un canale distributivo che generi volumi, ma cercano un "partner in crime" che porti dati e piani, e una modalità di execution solida e chiara, non una lista di richieste.

Il Trade Marketing rende possibile questo salto:

- **Dati di sell-out strutturati:** leva negoziale, non obbligo contrattuale. Chi porta dati ottiene risorse. Chi porta solo ordini di acquisto, ottiene sconti (spesso a target)
- **Business review periodiche:** almeno semestrali, agenda definita, piano per il periodo successivo. Non una riunione commerciale ma una conversazione strategica.
- **Feedback operativo dal campo:** come viene percepito il brand, quali obiezioni emergono nella FdV e quali dai PdC, come si muove la concorrenza. Informazioni che l'Industria non riesce a raccogliere da sola e che, fornite con continuità, valgono più di qualsiasi promo congiunta.

Il ***pay for performance*** è un tema sempre più presente. L'industria è meno disposta a investire senza rendicontazione. Chi porta dati puliti e KPI concordati ottiene risorse. Chi non dimostra il ritorno sull'investimento viene messo in seconda fila (se

non terza!). È un trend che accelererà. Chi ha già costruito una funzione Trade Marketing capace di raccogliere e presentare questi dati avrà un vantaggio strutturale difficile da colmare. Con quanti fornitori ho una relazione che va oltre il listino? Con quanti condivido dati e piani? La risposta dice molto sul posizionamento competitivo di un Distributore nei prossimi anni.



2. COME SI COSTRUISCE UNA FUNZIONE TRADE MARKETING CHE PRODUCA RISULTATI E NON SLIDE?

È la domanda più frequente per un Distributore che vuole iniziare questo percorso. E me la sono posta anch'io più volte, soprattutto chiedendomi in cosa debba differire pragmaticamente dal TM dell'Industria.

La risposta: dipende dalla dimensione dell'azienda e dalle risorse a disposizione, ma il principio è sempre lo stesso. Il TM non si costruisce solo dall'organigramma, ma occorre partire dai problemi che deve risolvere.

LE COMPETENZE CHE FANNO LA DIFFERENZA

Ho visto nel corso degli anni figure di Trade Marketing molto

diverse. Quelle che hanno funzionato avevano in comune caratteristiche che non si trovano nei job posting standard.

La prima è stare sul pezzo commerciale senza perdere la visione di sistema - capire le logiche di vendita, ma anche leggere i trend, pianificando azioni e soprattutto controllando i risultati ex post. Profilo raro, da coltivare.

La seconda è l'autorevolezza relazionale. Il TM non ha autorità gerarchica su vendite e acquisti, ma deve saperli influenzare. Parlando con le persone, in primis con quelle che ogni giorno sono a contatto con il field. Credibilità guadagnata sul campo, non imposta dall'alto.

La terza, la più sottovalutata, è il saper tradurre la strategia in politiche operative. Analisi che non diventano regole di ingaggio per FdV non producono valore. Producono solo carta. E questo in un Distributore horeca che deve essere rapido ed efficace, non è cosa buona e giusta!

SALES EXECUTION: DOVE IL TRADE MARKETING DIVENTA CONCRETO

Esecuzione: è qui che si vede se il lavoro di pianificazione produce qualcosa di reale, o rimane nelle presentazioni. E nei Distributori questa attività spesso è collegata alla funzione del TM, non essendo previsti organici in grado di consentirne una specifica focalizzazione (come nell'Industria).

In pratica:

- **Priorità di assortimento chiare:** quali referenze spingere in quale locale, stagione, con quale meccanica. Non un elenco generico, ma una guida che l'agente usa sul campo senza dover interpretare (meglio se digitale e dinamica)
- **Regole di ingaggio definite:** come si propone un nuovo prodotto, come si gestisce una promo, come si posiziona un materiale POP. Procedure semplici, condivise, ma so-

prattutto monitorate.

- **Obiettivi che hanno senso:** non solo fatturato, ma anche indicatori qualitativi che orientino i comportamenti giusti: penetrazione sulle categorie/referenze prioritarie, verifica utilizzo dei tool e strumenti promozionali e di incentivo, messi a disposizione dall'azienda.
- **Feedback dal campo:** raccogliere i segnali dalla FdV, leggerli, aggiustare il tiro. Una promo che non performa a metà mese può ancora essere corretta, se qualcuno guarda i dati.

In molte aziende il TM viene percepito come funzione di staff lontana dalla realtà commerciale. Nasce da un TM che non ha mai affiancato la FdV o che se ne è progressivamente allontanato. Il TM che funziona conosce il mercato dall'interno, non dall'ufficio.
La domanda che mi faccio: quante indicazioni del TM vengono applicate dalla Forza di Vendita? Se la risposta è "poche", il problema non è la qualità delle analisi. È il gap tra chi pianifica e chi esegue - che il TM dovrebbe colmare, non allargare.

3. CHI INIZIA OGGI ARRIVA PRIMA: IL VANTAGGIO COMPETITIVO DEI PROSSIMI ANNI

Chiudo questa triade con una riflessione che mi accompagna da qualche anno, e che diventa sempre più concreta man mano che il settore evolve.
La distribuzione horeca, in particolare nel segmento del beverage, è ancora un mercato dove il vantaggio si costruisce sulla relazione e sulla conoscenza del territorio. Leve potenti, ma ormai non più sufficienti da sole. I Distributori che si distinguono aggiungono uno strato in più: tecnologia per rendere la relazione più efficace e scalabile, non per sostituirla.

IL VANTAGGIO CHE SI ACCUMULA NEL TEMPO

Il TM strutturato produce un vantaggio lento da costruire, e difficilissimo da copiare in fretta.

Chi inizia oggi a raccogliere dati di sell-out, tra tre anni avrà una base storica che un competitor partito dopo non potrà avere. Chi costruisce relazioni strutturate con i fornitori avrà condizioni migliori, contributi più alti, accesso prioritario alle novità di gamma.

Chi forma la forza di vendita con strumenti chiari avrà un'organizzazione più coesa e meno dipendente dai singoli.

Poi c'è il tema delle dimensioni: "Tutto bellissimo, ma io ho dieci agenti e non posso permettermi un reparto TM".

IL TRADE MARKETING NON È UN REPARTO. È UNA FUNZIONE, PUÒ SVOLGERLA UNA PERSONA SOLA, ANCHE PART-TIME.

L'importante è che ci sia qualcuno che ci pensi in modo sistematico e risponda di quei risultati. L'ho visto in aziende con 25 agenti ed in aziende con oltre 500. Per chi inizia, la dimensione non è mai il vero ostacolo. Il vero ostacolo è decidere di iniziare.

Nella mia azienda, chi fa questo lavoro? Chi tiene insieme leve operative, dati, relazioni con l'industria, direzione della rete vendita? Chi garantisce che le cose non si facciano solo, ma bene, con metodo? Se la risposta è "un po' tutti", c'è lavoro da fare. Il momento migliore per iniziare è adesso, non quando il mercato ti forza la mano.

TRE ARTICOLI, UN SOLO PUNTO DI ARRIVO

Tre articoli, nove attività. Promozioni, incentivi, materiali POP. Dati, BI, budget. Partnership con l'industria, organizzazione,

prospettiva. La reazione è spesso la stessa: *"Queste cose le facciamo già - più o meno"*. Quasi sempre è vero. Il punto non è fare cose nuove, è farle in modo più consapevole, più connesso, più sistematico. Il Trade Marketing non è un ufficio né una figura in organigramma. È un modo di stare sul mercato, razionale nei numeri, empatico nelle persone.
Chi lo costruisce oggi ha un'azienda più solida. Chi aspetta dovrà probabilmente fare i conti con un gap difficile ed oneroso da colmare in seguito. Una nota personale per chiudere: proprio mentre usciva questo articolo, è iniziato un nuovo capitolo del mio percorso professionale.

«Sono entrato a far parte del team di Vinicola Mauri, un'azienda in cui le sfide di cui abbiamo parlato in questi tre numeri sono molto concrete, dove mi occuperò in prima persona del Trade Marketing».



Il momento migliore per iniziare, come si diceva, è adesso.

IN OGNI ORGANIZZAZIONE

c'è sempre una persona

CHE SA ESATTAMENTE COSA SUCCEDE.

QUESTA PERSONA

DEVE ESSERE LICENZIATA.

(Arthur Bloch: "La legge di Murphy", Legge di Conway)



SPYRIDON LOUIS

TERZA PARTE

L'evoluzione dell'assetto industriale

Consolidamento e Nuove Organizzazioni del Lavoro



Febo Leondini

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

La trasformazione della distribuzione beverage in un modello "service-based" non è solo una scelta strategica individuale, ma un processo di economia politica industriale che ridisegnerà l'intera filiera. Il documento evidenzia come questa transizione richieda economie di scala e capacità di investimento digitale tali da innescare una pressione strutturale verso il consolidamento. In parole povere: nel nuovo mercato, non ci sarà spazio per tutti.

CONSOLIDAMENTO E VARIABILI TERRITORIALI

I piccoli distributori spesso non dispongono del potere di mercato necessario per monetizzare i propri servizi, mentre i medi operatori potrebbero non avere le risorse finanziarie per sostenere la trasformazione organizzativa. Ne deriva una spinta verso aggregazioni e integrazioni orizzontali.

In Italia, questa evoluzione sarà influenzata dalla geografia: le aree metropolitane (come Milano), con alta densità e forte pressione competitiva, anticiperanno la trasformazione. Al contrario, i piccoli centri e le aree rurali, caratterizzati da maggiore inerzia nei consumi e minore concorrenza, potranno

mantenere più a lungo il modello tradizionale di intermediazione di prodotto.

LA NUOVA ORGANIZZAZIONE: SALES, OPERATIONS E IT

Per diventare una *"Company as a Service"*, l'impresa deve ristrutturarsi profondamente:

- **Sales → Account Management:** La forza vendita deve smettere di essere transazionale (vendere bottiglie) per orientarsi alla gestione del ciclo di vita del cliente. Il commerciale diventa un "Service Architect", responsabile della vendita di contratti SLA e della retention, misurato su metriche come il "churn rate" e il "lifetime value".
- **Operations → Service Delivery:** La logistica non è più un costo da minimizzare, ma il cuore della promessa al cliente. Il focus si sposta su indicatori di qualità come il "fill rate" (capacità di soddisfare l'ordine) e la "service-level compliance".
- **IT → Core Asset:** La funzione informatica smette di essere un supporto tecnico e diventa il driver della differenziazione competitiva. Sistemi di data analytics, CRM avanzati e piattaforme di monitoraggio degli SLA diventano infrastrutture critiche senza le quali la monetizzazione dei servizi è impossibile.

IL RUOLO DEI BRAND OWNERS E DEI CONSORZI

Il distributore deve guardarsi dalla "re-intermediazione subordinata". Questo rischio si verifica quando l'industria (i grandi produttori globali) controlla gli ordini digitali e i dati di consumo, riducendo il distributore a un mero "braccio logistico" a basso valore aggiunto (logistics enslavement).

Per evitare questo scenario, i corpi intermedi come i consorzi e le centrali d'acquisto devono evolvere. Se storicamente il loro

ruolo era negoziare il prezzo di acquisto, domani dovranno diventare piattaforme per investimenti condivisi in tecnologia, standardizzazione degli SLA e formazione.



UNA SFIDA INTERGENERAZIONALE

La trasformazione non sarà immediata: si stima un orizzonte di 10-20 anni. È una sfida che riguarda meno gli imprenditori di oggi e molto più la generazione successiva di manager, che erediterà aziende in bilico tra la vecchia rendita geografica e la nuova economia dei servizi. Chi anticiperà il cambiamento potrà catturare una quota sproporzionata del nuovo profit pool; chi resterà in attesa subirà gli esiti del consolidamento forzato.

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

NON **FERMATEVI** LÁ
DOVE SIETE **ARRIVATI**.

(Pitagora)



SPYRIDON

FORMIND SRL

IL FUTURO DELLA Distribuzione Horeca: LE SFIDE DI UN MERCATO CHE CORRE *(mentre il beverage resta fermo).*



a cura di
Antonio Faralla
CEO Formind

Quando si tenta di tracciare un bilancio sull'evoluzione del distributore rispetto alle dinamiche del mercato attuale, si incontra una serie di nodi complessi e non facili da sciogliere. Analizzando la letteratura di settore, le proposte e i fatti concreti degli ultimi anni, emerge una realtà tanto netta quanto scomoda: mentre il mondo intorno corre a velocità siderale, lo scenario della distribuzione Horeca si muove ancora su direttrici storiche e consolidate che potevano forse apparire avveniristiche quindici anni fa, ma che oggi vanno radicalmente messe in discussione.

Dal pre-Covid al post-Covid è cambiato un mondo: sono evoluti i consumatori, gli stili, i momenti e i trend di consumo. L'industria ha assecondato questa trasformazione investendo sull'innovazione di prodotto e sul marketing.

E il distributore?
È rimasto sostanzialmente fermo, rigido, nei suoi vecchi modelli.

Per evitare il rischio dell'irrilevanza sul mercato, ci sono alcuni pilastri strategici che l'intera categoria deve ridefinire con urgenza.

1. IL LIMITE DELLA SPECIALIZZAZIONE: OLTRE IL CONCETTO DI "SOLO BEVERAGE"

Il primo dogma da scardinare è l'etichetta stessa di "distributore beverage". Oggi il mercato dei consumi del fuori casa è composto per il 70% da food e per il 30% da beverage, con il comparto dolciario che si interseca trasversalmente.
Eppure, la stragrande maggioranza degli attori della distribuzione resta rigidamente specializzata in silos separati.
Chi fa bevande fa solo bevande; pochissimi riescono ad abbinare con successo il food e quasi nessuno lavora in modo coerente il dolciario.

È una logica commerciale superata: sarebbe come se un concessionario di auto decidesse di vendere solo utilitarie o solo vetture di lusso, rinunciando a presidiare l'intera gamma richiesta dal mercato. Il mercato chiede assortimento e risposte ai bisogni complessivi del punto vendita, ma le aziende distributive continuano a ragionare per categorie merceologiche storiche e non per servizio.

L'integrazione commerciale non è più un'opzione, è un prerequisito di sopravvivenza.

2. DISGREGAZIONE E INDIVIDUALISMO: L'ILLUSIONE DELL'AUTOSUFFICIENZA

Se allunghiamo lo sguardo ad altri settori economici - dalla grande distribuzione alla logistica, dai trasporti all'automoti-

ve - la parola d'ordine è concentrazione globale. Nella GDO le grandi catene reali e le centrali d'acquisto si contano ormai sulle dita di una mano. Tutto si muove attraverso il dialogo e la massa critica. Nel mondo della distribuzione beverage Horeca assistiamo invece alla frammentazione più totale. I distributori non parlano tra loro, spesso arroccati sull'idea individualista che "ognuno è più bravo dell'altro".

Si raggruppano in insegne e consorzi distanti tra loro, mostrando un'assenza totale di dialogo reale persino nelle stanze della rappresentanza istituzionale. Si vive in stanze separate, collegate da corridoi stretti ed esili. Questa mancanza di coesione e armonia rispetto ai trend globali si traduce matematicamente in due pesanti zavorre: minore efficienza operativa e minore potere contrattuale.



3. LA TRAPPOLA DIMENSIONALE E IL CALCOLO DEL RISCHIO

Oggi la massa critica è fondamentale per stare sul mercato con dignità competitiva. La soglia per essere un soggetto forte, capace di competere su tutti i canali e resistere alle pressioni del mercato dell'industria, si attesta ormai tra i 150 e i 200 milioni di euro di fatturato. Al di sotto di questa cifra si

è inevitabilmente soggetti deboli. A questo punto sorge una domanda fondamentale: in questo modello statico, rischia di più il micro-distributore da 2,5 milioni di euro (spesso a conduzione familiare, flessibile e privo di sovrastrutture) o l'azienda intermedia da 20-25 milioni, gravata da costi fissi importanti e dipendenti, ma ancora lontana dalla massa critica necessaria? Per uscire da questa terra di mezzo serve una svolta: non aggregazioni forzate o di facciata, ma fusioni volontarie, convinte e strategiche, finalizzate allo sviluppo e al presidio strutturato del territorio.

4. LA FINE DEI CANALI TRADIZIONALI E LA SPINTA ALLE FRONTIERE LARGHE

Continuiamo a parlare di canali distributivi - retail, cash & carry, fuori casa - ma la verità è che i canali classici non esistono più. L'industria stessa ha sdoganato una promiscuità totale dei circuiti. Esistono solo luoghi in cui il prodotto incontra il consumatore (il bar come il supermercato) e gli intermediari commerciali si muovono tra questi circuiti con estrema flessibilità.

SE IL BARISTA SCAVALCA IL DISTRIBUTORE E VA A RIFORNIRSI AL SUPERMERCATO O AL CASH & CARRY PERCHÉ OTTIENE UN VANTAGGIO ECONOMICO, NON POSSIAMO DEMONIZZARLO: FA SEMPLICEMENTE L'IMPRENDITORE, CERCANDO IL MASSIMO RISPARMIO D'ACQUISTO ESATTAMENTE COME FA L'INDUSTRIA CON LE MATERIE PRIME O IL DISTRIBUTORE STESSO CON I SUOI FORNITORI.

Quando all'interno delle diverse opzioni di approvvigionamento si trovano ancora 14-15 punti percentuali di differenza sul prezzo, significa che il sistema distributivo dell'intera gestione dei posizionamenti di canale tradizionale è in crisi profonda e i

margini saltano. Inutile cercare un colpevole, perché il mercato non ha colpe: sviluppa domande e richiede soluzioni.
La risposta per il distributore è adottare lo stesso schema fluido: attrezzarsi per ottenere una pluralità di fonti di approvvigionamento che prescindano dal singolo canale e che guardino oltre il proprio "fazzoletto" provinciale o regionale, e persino oltre i confini nazionali. Siamo all'interno della Comunità Economica Europea e la circolazione delle merci deve spingere i distributori verso una visione territoriale molto più ampia.

5. PROFESSIONALIZZAZIONE E LA METAMORFOSI DELLA FORZA VENDITA

Rimane aperta, infine, la grande difficoltà del settore a professionalizzarsi. Le aziende investono ancora troppo poco in percorsi formativi costanti che coinvolgano l'intera struttura, dal fatturista a chi si occupa della consegna finale.



Il cambiamento più radicale deve però investire la rete commerciale. Il venditore vecchio stile, quello che passa semplicemente a raccogliere l'ordine della cassa di prodotto, oggi non

ha più motivo di esistere: per quella funzione, la tecnologia e l'intelligenza artificiale offriranno presto scorciatoie molto più efficaci e meno costose.

L'agente deve trasformarsi in un **consulente specializzato** nello sviluppo del business del cliente. Il suo ruolo non è vendere il prodotto, ma vendere soluzioni e supporto:

- **AFFIANCARE L'ESERCENTE NELLA PREPARAZIONE DEI MENU E DELLA CARTA DEI PRODOTTI.**
- **PROPORRE STRATEGIE DI MARKETING E NUOVE INIZIATIVE COMMERCIALI.**
- **STUDIARE L'ABBINAMENTO CORRETTO E LA ROTAZIONE DELLE PROMOZIONI.**

Se la rete commerciale riesce a vendere questo concetto di partnership e di sviluppo del punto vendita, la vendita della cassa di bevande sarà solo la naturale conseguenza.

PIÙ FORTE SARÀ IL VALORE DELLA CONSULENZA, MAGGIORE SARÀ IL MARGINE CHE IL DISTRIBUTORE RIUSCIRÀ A DIFENDERE E A REALIZZARE SULLA SINGOLA VENDITA.



6. UNA LOGISTICA DA RINNOVARE

Nessun piano di rilancio può prescindere da un'analisi della logistica, comparto che in molti casi risulta ancora arcaico. I tempi di resa e di consegna spesso non camminano di pari passo con la rapidità richiesta dal mercato. Le flotte aziendali sono obsolete e faticano ad allinearsi ai tempi moderni e alla transizione ecologica (come l'adozione di veicoli elettrici), un ritardo evidente soprattutto nelle grandi città dove le restrizioni al traffico sono sempre più stringenti.



In conclusione: Il mercato non concede pause e non aspetta i ritardatari.

PER I DISTRIBUTORI DI BEVANDE È TEMPO DI ABBANDONARE L'ISOLAZIONISMO, ALLARGARE GLI ASSORTIMENTI MERCEOLOGICI, FARE MASSA CRITICA ATTRAVERSO FUSIONI STRATEGICHE E TRASFORMARE LA PROPRIA FORZA VENDITA IN UN TEAM DI CONSULENTI DI BUSINESS.

Questa è la chiave macro per interpretare il futuro della distribuzione; continuare a fare ciò che si è sempre fatto significa soltanto gestire un lento declino.

LE SCELTE SI FANNO
IN POCHI SECONDI

e si scontano per
il tempo restante.

(Paolo Giordano)



SPYRIDON



L'INTELLIGENZA ARTIFICIALE NELLA DISTRIBUZIONE BEVERAGE HORECA: strategie e metodo per decidere senza errori

a cura di

Matteo Sasselli

Founder & Project Leader HOORON

Nel settore del Fuori Casa si fa un gran parlare di Intelligenza Artificiale, ma spesso il dibattito rischia di rimanere confinato a una dimensione puramente teorica o tecnologica.
Per chi opera quotidianamente nell'Horeca - che si tratti di industria, distribuzione o retail - la vera sfida consiste nel calare questi strumenti all'interno delle decisioni di tutti i giorni: scelte commerciali, composizione degli assortimenti, lanci di brand, layout espositivi e strategie di investimento.

In un mercato veloce e iper-competitivo come l'Horeca, ogni errore ha un peso economico e gestionale specifico. Pesa un prodotto che entra a catalogo e non gira; pesa un layout che attira persone ma non le accompagna all'acquisto; pesa una novità che assorbe l'attenzione della rete vendita senza generare rotazioni concrete. Per superare l'era delle decisioni basate unicamente sull'intuito o sulle abitudini storiche, l'esperto di Marketing Strategico e AI Matteo Sasselli propone una visione pragmatica strutturata su tre formule d'azione.

1. TEST BEFORE YOU INVEST: VALIDARE PRIMA DI SCEGLIERE (O DI TAGLIARE)

La prima regola d'oro è muoversi con metodo: **testare prima di investire**. Significa mettere alla prova un'ipotesi commerciale prima di impegnare risorse, budget e il tempo della rete vendita. Attraverso modelli di AI è oggi possibile costruire "buyer e consumatori virtuali" - profili simulati basati su dati reali di distributori, chef, baristi o gestori di locali - e testare su di essi la reazione a una nuova linea di prodotti, a una promozione o a un posizionamento di prezzo. Questo approccio accelera drasticamente i tempi di verifica, riducendo le infinite e frammentate riunioni interne che spesso rallentano le aziende.



Il principio del **test before you invest** è altrettanto fondamentale quando si decide di disinvestire. Razionalizzare un catalogo o tagliare una referenza a bassa rotazione può sembrare una scelta semplice, ma rischia di compromettere relazioni commerciali o acquisti complementari. L'AI aiuta a leggere simultaneamente rotazioni, marginalità, vincoli logistici e categorie correlate, consentendo di sfoltire la gamma con la certezza scientifica di non danneggiare il business complessivo.

2. THE WHY BEHIND THE BUY: DECODIFICARE IL COMPORTAMENTO NEL PUNTO VENDITA

Monitorare il venduto racconta il risultato finale, ma non spiega il percorso che ha portato a quel risultato. La seconda formula chiave si concentra su "il perché dietro l'acquisto" e, soprattutto, dietro il mancato acquisto. L'analisi dei dati transazionali classici ci dice cosa è successo; l'AI applicata all'analisi comportamentale (attraverso l'uso di telecamere intelligenti che elaborano dati in modo rigorosamente aggregato e anonimizzato nel pieno rispetto della privacy) spiega invece come le persone interagiscono con lo spazio.

CHE SI TRATTI DI UN CASH & CARRY, DI UN FOOD COURT O DI UN PUNTO VENDITA SPECIALIZZATO, È POSSIBILE MAPPARE I FLUSSI, INDIVIDUARE LE AREE CALDE E FREDDE, E MISURARE I TEMPI DI PERMANENZA DAVANTI A UNO SCAFFALE O A UNA FRIGO-VETRINA.

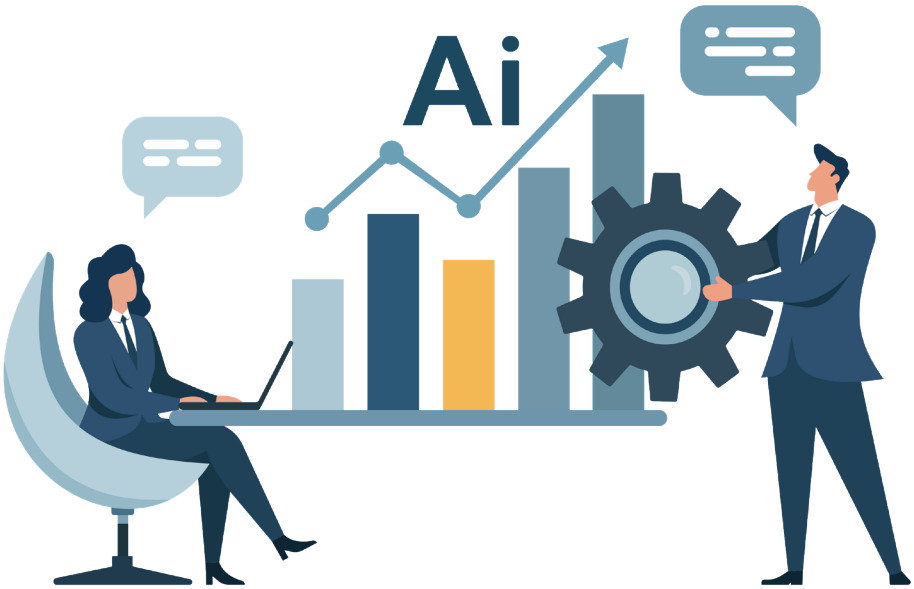
Se una zona attira l'attenzione ma converte poco, o se un prodotto viene osservato e poi scartato, l'operatore ottiene un dato azionabile immediato per correggere il layout, la comunicazione di trade marketing o la formazione del personale.

3. TEST THE DESIGN TO MAKE IT SHINE: L'EFFICACIA VISIVA ALLA PROVA DEI FATTI

Nel Fuori Casa il design - inteso come packaging, etichetta, visual e materiali commerciali per la forza vendita - gioca un ruolo cruciale. Spesso, tuttavia, la scelta di un'etichetta o di un claim viene affidata al gusto personale del management.

UN BUON DESIGN DEVE, INVECE, FUNZIONARE IN CONDIZIONI REALI: DEVE ESSERE LEGGIBILE NEL CAOS DI UNA FRIGO-VETRINA, CHIARO SULLO SCAFFALE DEL BAR E COMPRENSIBILE ALL'INTERNO DEL CATALOGO DEL DISTRIBUTORE.

L'AI permette di confrontare oggettivamente diverse alternative grafiche, valutando parametri quali la distintività, la coerenza di categoria, la percezione del prezzo e la facilità di lettura, portando sul mercato esecuzioni già verificate e decisamente più vicine alle aspettative dei consumatori e del trade.



VERSO UNA FILIERA PIÙ STRATEGICA

L'adozione di questo approccio scientifico trasforma radicalmente anche le dinamiche di filiera e il rapporto tra industria e distribuzione. Le trattative commerciali nel Fuori Casa si focalizzano storicamente su sconti, listini e contributi promozionali. Quando un distributore si presenta dall'industria (o viceversa) supportato da evidenze simulate, scenari predittivi e dati validati, il livello del confronto cambia: si passa dalla semplice negoziazione sul prezzo alla co-progettazione strategica sulle categorie a maggior potenziale e sullo sviluppo di progetti evoluti come la marca del distributore.

Come partire? L'errore principale è considerare l'AI come

un mastodontico progetto tecnico interno che richiede dati perfetti o budget inaccessibili.

AI contrario, l'AI applicata al marketing strategico funziona quando parte da una domanda chiara e circoscritta (un assortimento da ottimizzare, un canale da presidiare, un packaging da scegliere) e valorizza le informazioni che l'azienda già possiede, delegandone l'elaborazione a partner esterni specializzati.



In sintesi, la promessa dell'AI applicata all'Horeca si riduce a **tre pilastri essenziali** per l'efficacia aziendale:

TESTARE PRIMA,
leggere meglio,
DECIDERE PIÙ VELOCEMENTE.

Il filosofo
non deve mai dimenticare
che la sua è un'arte
e non una scienza.

(Arthur Schopenhauer)



SPYRIDON LOUIS

NEOMA
your innovation partner

L'IA NEL BEVERAGE: UNA QUESTIONE DI Filosofia, prima che di TECNOLOGIA.

ANALISI DEI PROCESSI, DATI DI QUALITÀ E VISIONE STRATEGICA: I PASSI CONCRETI PER NON SUBIRE LA RIVOLUZIONE TECNOLOGICA.



a cura di
Flavio Danieli
Amministratore Delegato presso NEOMA srl

Nel mondo della distribuzione beverage, come in molti altri settori, si registra oggi un notevolissimo interesse verso l'Intelligenza Artificiale, una tecnologia tanto potente quanto capace di spaventare le aziende. Attualmente, infatti, si percepisce una vera e propria "ansia da prestazione": le aziende sentono il bisogno assoluto di dotarsi di questa tecnologia per il timore di rimanere indietro rispetto ai competitor. È innegabile che molti si stiano muovendo in questa direzione, ma la vera domanda è se lo stiano facendo in modo efficace. Più che essere in ritardo sull'adozione in sé, siamo spesso in ritardo sul metodo con cui ci poniamo di fronte all'intelligenza artificiale.

DALLA TECNOLOGIA ALLA "FILOSOFIA" AZIENDALE

Prima di acquistare e adottare l'AI, o qualsiasi altro software aziendale, è necessario partire da un concetto che potremmo definire "filosofico". Questo significa costruire una visione chiara di ciò che si vuole ottenere, comprendendo come funziona attualmente l'azienda e affrontando i problemi di comunicazione o condivisione delle informazioni tra i vari reparti.
Dobbiamo assolutamente superare il vecchio concetto di

tecnologia intesa come un semplice prodotto "che compro e installo". **La tecnologia va guidata, pilotata e indirizzata in modo consapevole.** Molte realtà della distribuzione sono cresciute nel tempo attraverso aggregazioni e acquisizioni di nuovi clienti, ma hanno mantenuto modalità di funzionamento analogiche e flussi operativi non perfettamente organizzati. Adottare un approccio filosofico significa acquisire quel modus operandi e quell'atteggiamento mentale che ci permette di avere una visione ampia su chi siamo oggi e su dove vogliamo andare, per poter applicare l'innovazione in modo davvero efficace.



I PASSI CONCRETI PER LA TRASFORMAZIONE DIGITALE

Per passare dalla teoria alla pratica e portare un reale valore all'interno delle aziende, è necessario muoversi su due binari fondamentali:

- **Analisi e organizzazione dei processi:** Occorre iniziare con progetti seri di trasformazione digitale, il cui punto di partenza deve essere un'analisi puntuale, metodica e criticamente costruttiva delle attuali criticità operative. Questo

include valutare il lavoro delle persone, il funzionamento dei reparti e la condivisione delle informazioni. Far evolvere i processi operativi per ottenere maggiore organizzazione, fluidità, efficienza e costi più bassi è un elemento fondamentale per l'evoluzione aziendale.

- **La centralità del dato di qualità:** Il secondo pilastro è rappresentato dai dati. Un dato di qualità è un'informazione reale, completa e rappresentativa della vera situazione di un reparto o di un'azione. Un esempio pratico per la distribuzione è avere la totale consapevolezza del patrimonio tecnico dislocato presso i clienti.

UNA NUOVA "RISORSA" NEL TEAM

Solo avendo processi ben strutturati e dati di qualità è possibile introdurre la tecnologia customizzata nel modo, nel momento e nella posizione più idonea per far evolvere l'azienda. In sintesi, per integrare l'Intelligenza Artificiale dobbiamo iniziare a pensarla come se fosse "una persona da assumere".

DOBBIAMO PRIMA CHIEDERCI QUALE RUOLO VOGLIAMO AFFIDARLE, IN QUALI CONTESTI ORGANIZZATIVI VOGLIAMO CALARLA E QUALI SONO LE NOSTRE ASPETTATIVE NEI SUOI CONFRONTI. SOLO COSÌ POTREMO GARANTIRE CHE LA VISIONE FILOSOFICA GUIDI E PRECEDA SEMPRE QUELLA TECNOLOGICA.

Questo approccio suggerito, ovviamente, non deve essere considerato un obbligo, però poi non lamentiamoci se i risultati attesi non arrivano.



Gli italiani, un popolo che scende in piazza.
All'ora dell'aperitivo.

(Anonimo)

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: Flavio Danieli, Luca Lorenzo Donati, Antonio Faralla, Febo Leondini, Giuseppe Rotolo, Matteo Sasselli.

HORECA CHANNEL ITALIA