



SPECIALE 30 ANNI/AVVENIMENTI

DAL PRODOTTO AL SERVIZIO

L'EVOLUZIONE DEL CONSUMATORE HA IMPOSTO UN CAMBIO DI PASSO ALLA DISTRIBUZIONE HORECA, CHE SI È SPECIALIZZATA RAFFORZANDO L'OFFERTA NELLE PRINCIPALI CATEGORIE BEVERAGE. LA SFIDA ORA È PROPORRE CONSULENZA MIRATA AI GESTORI DEI PUNTI DI CONSUMO, OLTRE CHE ASSORTIMENTO

DI DOMENICO APICELLA

Il racconto della storia della distribuzione Horeca è una sorta di cronaca del cambiamento. Lo abbiamo visto lo scorso numero, scrivendo del ruolo del grossista,

della frammentazione del canale, della nascita dei consorzi e dei network distributivi dell'industria (si veda GBI n.199, pag 10). A maggior ragione questo è vero se guardiamo all'anello finale

della filiera: il consumatore. “Negli ultimi decenni sono cambiate le condizioni di vita, in termini di urbanizzazione, propensione alla mobilità, disponibilità di tempo libero – sottolinea **Riccardo**

Giuliani, manager di lungo corso della distribuzione Horeca –. Tutto ciò ha contribuito alla creazione di una nuova domanda di beni e servizi, caratterizzata da una maggiore complessità ed eterogeneità. **I consumi si sono spostati al pomeriggio, favorendo il canale diurno; l'aperitivo ha sostituito, almeno in parte, altri momenti di consumo, su tutti la cena; c'è stata una concentrazione su prodotti standard di facile preparazione e fruizione come lo Spritz, il Mojito e l'Americano.** Una parte della clientela ha comunque continuato a privilegiare la qualità, oltre che il prezzo. In questo contesto, i produttori hanno perseguito l'innovazione e i gestori di locali non sono stati da meno. **La risposta dei distributori di bevande è stata quella di organizzarsi con specialisti, soprattutto nelle due categorie che negli ultimi anni hanno visto crescere importanti: spirits e vino.** Questo ha comportato una rivisitazione della proposta commerciale e assortimentale, con l'introduzione di prodotti di nicchia e in esclusiva”.

LA PARABOLA DEL VUOTO A RENDERE

Un ambito che però ha perso terreno è stato il vuoto a rendere, nonostante sia una formula che consente al distributore di stringere una relazione più solida con il gestore del pubblico esercizio. Le aziende dell'ingrosso hanno da rimproverarsi qualcosa? “Non credo sia stato un errore strategico del distributore – ribatte Giuliani –. **È stato il mercato a determinare questo cambiamento, sotto la forte spinta della Gdo, che non è in grado di gestire il VAR per la mole dei volumi venduti, e con la**

complicità dell'industria di marca, sempre alla ricerca dell'efficienza produttiva e logistica. Il distributore continua a gestire tuttora il vuoto a rendere nell'ambito del fusto birra e dell'acqua minerale, garantendo un servizio puntuale. Condivido l'osservazione che sia un modo per rafforzare il



RICCARDO GIULIANI,
MANAGER DI LUNGO CORSO
DELLA DISTRIBUZIONE HORECA

legame con il punto di consumo, anche se oggi sarebbe impensabile fare una marcia indietro, non fosse altro per gli spazi di magazzino dei locali, mediamente limitati”.

LA COMPETIZIONE CON IL CASH&CARRY

La concorrenza della Gdo rappresenta un altro capitolo controverso. **È evidente la tendenza del cash&carry a tarare la propria offerta sempre più sulle esigenze degli operatori dell'Horeca, ma l'assortimento è solo un aspetto della questione e il vero salto di qualità – ambito da alcune insegne – riguarda più il servizio.** “Ciò che alcuni operatori del cash&carry stanno

provando a fare – afferma **Sandro Castaldo**, *Ordinario di Marketing presso l'Università Bocconi* – è dotarsi di una rete di vendita vera e propria, per prendere ordini sul territorio e poi consegnare la merce acquistata. Su un piano più generale, proporsi come un partner focalizzato sul servizio significa accrescere i propri margini, mentre essere un commerciante puro, che compete soprattutto sul prezzo, inevitabilmente porta a una diminuzione della marginalità”.

La conoscenza del mercato e delle sue tendenze, così come la capacità di offrire servizi di consulenza mirata e consegne rapide e frequenti costituiscono un vantaggio per i distributori Horeca. “Inoltre, in un momento di crisi finanziaria post Covid – sostiene Giuliani – il distributore ha offerto supporto in termini di gestione del credito, cosa che tipicamente la Gdo non è mai stata in grado di attuare, salvo poche eccezioni”.

LA REAZIONE ALL'EMERGENZA COVID

La pandemia è stata un momento di svolta di cui probabilmente si fatica





ancora a cogliere gli effetti di lungo periodo, ma che nell'immediato ha avuto un impatto deflagrante. **“Nel fuori casa la perdita complessiva in due anni è stata pari a circa 20 miliardi di euro – ricorda Giuliani – e ciò ha obbligato a mettere in campo differenti azioni al fine di garantire la continuità aziendale.** Sicuramente per i distributori più lungimiranti ha funzionato il fatto di aver messo il focus su aspetti e precisamente: gestione dello stock di magazzino, con revisione assortimenti e abbassamento delle giacenze medie al fine di procurare liquidità all'azienda e un aumento della produttività; gestione

del credito, per pianificare piani di rientro con una corretta segmentazione della propria clientela; programmazione di azioni commerciali; gestione della produttività logistica; creazione di un business plan a base mensile, sviluppato con una visione di medio periodo”.

IL DIGITALE NON VUOL DIRE SOLO EFFICIENZA

Con riguardo al futuro, resta in sospeso la sfida digitale. Un terreno sui cui l'ingrosso si muove con eccessiva cautela? “Non ritengo sia considerata una priorità dalla maggior parte delle aziende di questo settore – sentenza Giuliani –. **Il distributore, sbagliando, interpreta il mondo digitale come una maggiore efficienza nella presa dell'ordine, mentre sono molteplici le possibilità per coinvolgere i partner dell'industria di marca,** condividendo con loro piani di azione, basandosi sulla geo-localizzazione dei

punti di consumo, su survey mirate e attività promo dedicate per le differenti tipologie di clientela”.

LA RESILIENZA DELLE IMPRESE

Ma tornando al recente e assai difficile passato, la categoria dei distributori Horeca ha resistito allo tsunami provocato dalla pandemia, mostrando una resilienza – termine ormai divenuto d'uso comune – per molti versi inattesa. Qual è il segreto? “Non penso sia un segreto la capacità di reazione dei distributori di bevande – replica Giuliani –; il loro mantra sono tre parole: lavoro, passione e amore per le proprie persone. **Questa reattività, sommata alla forte conoscenza del territorio in cui si opera, ha permesso nel corso degli anni di rispondere in maniera proattiva ai cambiamenti avvenuti, compresa la concorrenza dei gruppi integrati.** Sono convinto che i distributori siano ancora l'anello fondamentale della filiera: se sparissero di colpo, andrebbe persa la conoscenza del territorio, dei flussi turistici, dei prodotti, così come il rapporto con i gestori dei punti di consumo e le istituzioni locali. **Ciò non toglie che, nonostante gli intensi processi di ammodernamento, il sistema distributivo italiano appaia in ritardo rispetto ad altri mercati europei, soprattutto negli assetti organizzativi e imprenditoriali,** troppo parcellizzati e quindi lenti nei processi di gestione e decisionali”. Insomma, c'è una parte della storia – forse la più difficile, considerato lo spiccato individualismo dell'imprenditoria italiana – che è ancora tutta da scrivere.

