



DISTRIBUZIONE/TECNOLOGIA

L'HORECA ALLA PROVA DELL'INNOVAZIONE

I SISTEMI SOFTWARE DI ULTIMA GENERAZIONE NON BASTANO: PER DIGITALIZZARE UN'AZIENDA BISOGNA RIDISEGNARNE I PROCESSI. A MAGGIOR RAGIONE SE SI INTENDE AMPLIARE TARGET E CANALI DI VENDITA

DI GUIDO CHIUSANO

Cosa vuol dire digitalizzare un'azienda? La prima risposta che viene in mente – ovvero: dotarla di hardware e software all'avanguardia – non è quella giusta. O meglio, **la tecnologia è indispensabile, a patto di rientrare in una visione strategica.** Il tema è stato al centro di un evento organizzato da GBI

in occasione della XII edizione dell'International Horeca Meeting. Un dibattito tra addetti ai lavori, aperto da una presentazione di **Damiano Possenti**, *Partner di Progettica*, che ha delineato i nuovi scenari della distribuzione Horeca. Il “mestiere” resta quello di sempre – fare da punto di unione tra la polverizzazione dell'offerta a monte, rappresentata dalle migliaia di referenze esistenti, e della domanda a valle,

dove si contano centinaia di migliaia di pubblici esercizi – ma si arricchisce il ventaglio di strumenti a disposizione e soprattutto il panorama competitivo.

PLAYER VECCHI E NUOVI

“Ci sono operatori come Partesa e Doreca che hanno intrapreso una digitalizzazione complessiva – ha spiegato Possenti – ridisegnando l'intera struttura. **Diverso l'approccio seguito**

da Bernabei, che ha rapidamente ampliato il perimetro aziendale, affiancando l'attività di distribuzione online a quelle classiche. Sul mercato hanno fatto il loro ingresso piattaforme specialistiche: nel mondo del caffè, a livello internazionale, abbiamo esempi come Maxicoffee e Pianocoffee. Esistono poi i marketplace trasversali a più categorie, come Sirvis e Quisto, contraddistinti dal fatto di non disporre di depositi, mezzi per le consegne e venditori: la loro attività è fornire un'infrastruttura tecnologica e la capacità di analisi del dato. Per capire quanto profondo sia il cambiamento, basti dire che il mercato Horeca, storicamente legato a una dimensione locale, regionale o al massimo multiregionale, ora vede player che operano su scala nazionale o addirittura internazionale".

Effetto della tecnologia, in particolare della sua declinazione in ottica e-commerce, che però richiede un'accorta analisi delle caratteristiche aziendali: **"Un distributore Horeca deve chiedersi quali sono gli elementi di valore unici che porta sul mercato – ha affermato Possenti – oltre al prezzo e alla convenienza.**

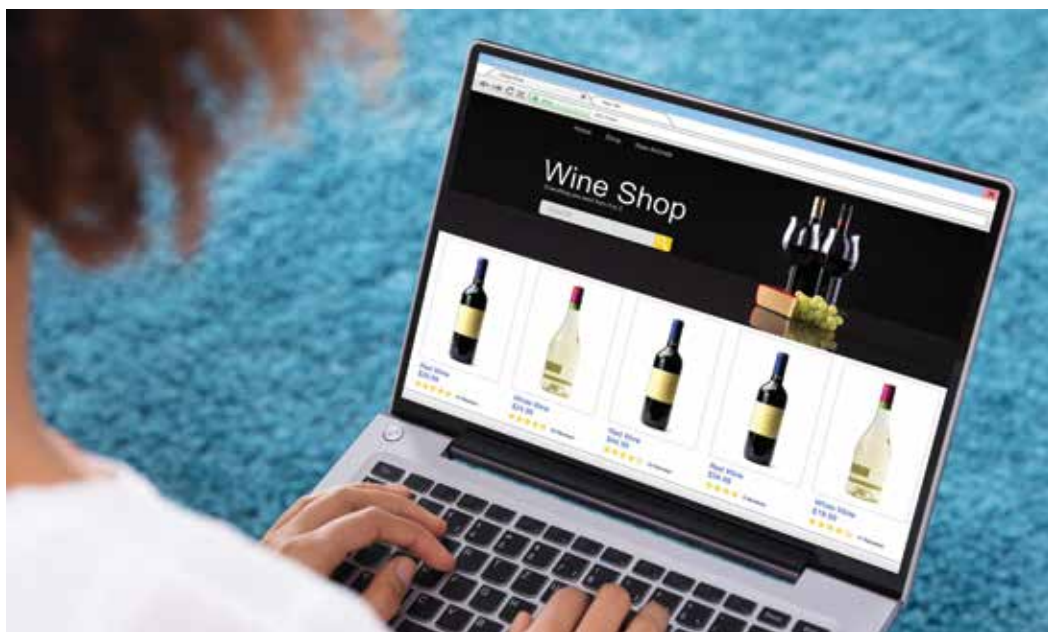
Il rischio è ridurre l'online al fatto di vendere a qualche centesimo in meno gli stessi prodotti commercializzati dai concorrenti.

In generale, non basta comprare un software per conseguire una trasformazione digitale della propria azienda; **è necessario prima decidere su quali leve del business si intende intervenire e quali aspetti la tecnologia deve aiutare a gestire meglio.** La tecnologia non è la soluzione assoluta, ma un

fattore abilitante per un'impresa che viene ripensata".

PARTESA, IL B2B CHE FIDELIZZA

"Abbiamo l'ambizione di essere il distributore più connesso, sebbene per noi la digitalizzazione non sia una meta, ma **un viaggio per migliorare la vita dei nostri clienti ed essere più vicini ai nostri venditori,** affinché svolgano attività con un maggiore





valore aggiunto”. Così **Pieter Billiau**, *Commercial Manager e Responsabile Digitale di Partesa*, ha sintetizzato la strategia della società di distribuzione beverage del gruppo Heineken, che ha già toccato picchi del 66% di incidenza della piattaforma digitale sul fatturato settimanale. **“Il nostro obiettivo per la fine dell’anno – ha annunciato Billiau – è arrivare all’80% del fatturato settimanale realizzato mediante la piattaforma.”**

Ogni mese sondiamo il livello di apprezzamento della nostra azienda tra oltre 2.500 clienti e vediamo che coloro che fanno il 100% degli acquisti mediante la piattaforma digitale mostrano un livello di soddisfazione del 20% superiore”.

L’investimento in tecnologia è considerato una priorità da Partesa, che non intende però ampliare le vendite al consumatore finale.

DORECA INVESTE SULL’OMNICANALITÀ

Il B2C rientra invece nel raggio d’azione di Doreca, che ha intrapreso la strada dell’omnicanalità.

“Il core business resta il presidio del territorio mediante la rete di agenti e la formula delivery – ha chiarito



Luca De Siero, *Direttore Generale di Doreca* – a cui abbiamo affiancato nel tempo dei punti vendita fisici, che

un domani potranno servire anche da piattaforme per le consegne di prossimità, e il canale online. L’obiettivo è raggiungere il cliente con ogni mezzo a disposizione.

Non temiamo fenomeni di cannibalizzazione tra un servizio e l’altro, perché sono occasioni di acquisto diverse e percepite come tali dal cliente”.

Come si integra l’online con la forza vendita sul territorio?

“Nel momento in cui il cliente professionale entra nel sito e si registra – ha risposto De Siero – il sistema lo riconosce, proponendogli condizioni, incentivi, premialità legate ai pagamenti, sempre in linea con il suo profilo. Lo stesso accade quando si reca nello store e in entrambi i casi, a fronte di un acquisto, l’agente riceve una provvigione.

La forza vendita sul territorio non vede l’e-commerce e il negozio fisico come competitor, ma come strumenti che vanno a integrarsi nella sua attività. Un agente in media riesce a gestire significativamente 250 referenze, a fronte delle 800 trattate da un distributore. In un nostro punto vendita ci sono 5.000 referenze e questo dà l’idea del ventaglio di opportunità, tanto è vero che sono i nostri venditori a portare i loro

clienti nello store per fargli sperimentare l’ampiezza e la profondità dell’offerta”.

BERNABEI, LEADER NELL'E-COMMERCE FORMATO B2C

Nata nel 1933, Bernabei ha conquistato un ruolo di primo piano sulla piazza romana nel segmento B2B Horeca. “Nel 2014 abbiamo intravisto la possibilità di approcciare il consumatore finale con l'online – ha raccontato **Camillo Bernabei**, *Retail Director e Business Developer di Bernabei* – e abbiamo creato un'azienda completamente separata, tranne che nella logistica. Nel 2022 ci siamo confermati come il primo e-commerce B2C sul territorio italiano nell'ambito di quelli specializzati nel beverage.

Abbiamo circa 300.000 utenti registrati, con un'elevata incidenza dell'area romana, dove riusciamo a consegnare in giornata e a ottenere marginalità maggiori”. Bernabei non ha escluso la possibilità di ampliare il proprio network fisico, così da avvicinarsi ai clienti di altre zone geografiche. Così come ha individuato in una linea di prodotti beverage sviluppati internamente – per un totale di circa 300 referenze – un punto di forza dell'offerta, in termini di marginalità per l'azienda e di rapporto qualità-prezzo per l'acquirente. L'esperienza nell'e-commerce ha avuto riflessi sull'operatività complessiva: **“Oggi abbiamo un customer care centralizzato – ha specificato Bernabei – che raccoglie tutti i feedback della clientela, tanto da essere una sorta**



di cartina di tornasole dell'attività dell'azienda e di eventuali criticità su cui intervenire. Inoltre, disponiamo di una grande quantità di dati sul consumatore, che utilizziamo come base da cui partire per qualsiasi nuovo progetto”.

PERSONE E IDEE FANNO LA DIFFERENZA

Sul valore dei dati ha insistito **Raffaele Cerchiaro**, *Senior Partner di Jakala*: aggiungendo che “i progetti di trasformazione digitale vanno costruiti mettendo al centro le persone, cioè coloro che utilizzano la tecnologia per raggiungere i risultati aziendali”. A chiudere i lavori è stato **Roberto Baldassari**, *Docente presso l'Università degli Studi RomaTre, Direttore Comitato Scientifico*

ANGI – Associazione Nazionale Giovani Innovatori e Direttore Generale Lab 21.01, con un intervento dedicato al metaverso. **“Gli spazi tridimensionali del metaverso non hanno per ora una diretta connessione con il segmento Horeca – ha premesso Baldassari – anche se abbiamo esempi come il birrifico virtuale aperto da Heineken o Vinophila**, che ha sviluppato un metaverso dedicato al vino. Nell'opinione pubblica, inoltre, ci sono delle resistenze e il timore che il metaverso possa essere un luogo pericoloso. In prospettiva potrà diventare una grande vetrina, ma attenzione: **i contenitori, anche se digitali, vanno riempiti di contenuti** e dunque l'invito, nel fisico come nel virtuale, resta sempre quello di dare profondità alle nostre azioni”.