

FORMAZIONE/AFDB

# RIPENSARE LA DISTRIBUZIONE, PROPOSTE OPERATIVE

PER MIGLIORARE LE PERFORMANCE DELLA FILIERA HORECA È NECESSARIO ADEGUARE IL LAVORO A UN MONDO CHE CAMBIA VELOCEMENTE. I RISULTATI DELLO STUDIO DEI RAGAZZI DEL MASTER IN HORECA MANAGEMENT

DI MARIA ELENA DIPACE

Il settore della distribuzione Horeca può ancora generare ricchezza? Sì, a patto che si punti su **un nuovo modello di business per il quale è necessario uno sforzo da parte di tutti gli attori della filiera e degli stakeholders.**

Il passaggio obbligato deve provvedere a disaggregare i processi tipici della distribuzione, per poi riaggregarne le singole componenti alla luce sia delle sinergie tipiche dei sistemi che delle nuove tecnologie disponibili.

Sono partiti da queste considerazioni i ragazzi del **Master della Luiss in Horeca Trade Management**, che hanno realizzato – pre Covid – uno studio che ha analizzato criticità e futuro della distribuzione Horeca.

“Si è trattato di un lavoro di gruppo che ha avuto come scopo quello di portare i ragazzi a riflettere sul **ruolo e la funzione del distributore Horeca** – spiega **Febo Leondini**, *Presidente AFDB (Associazione per la Formazione nella Distribuzione del Beverage)* –. Ne è uscita una figura variegata e multifunzione. Ancorata al prodotto e al

prezzo, questo sì, ma, altrettanto, attenta alle dinamiche esperienziali e conscia del suo **ruolo di complanare di mercato**. Ecco, questo è un punto importante perché esprime, per la prima volta, la consapevolezza della non unicità funzionale del distributore: un’anticipazione non ancora formalizzata del concetto di ecosistema in luogo di quello di filiera”.

## QUALI I PUNTI DI DEBOLEZZA DEL DISTRIBUTORE INDIVIDUATI?

Mai come in questo caso, rileggendo oggi il lavoro realizzato in un mondo pre-Covid, appaiono evidenti i condizionamenti dettati da un settore che si dava per immutabile. Se, da un lato, la pandemia ci ha insegnato che non è così, dall’altro gli studenti avevano capito, prima e meglio di tanti addetti ai lavori, che erano in atto cambiamenti di mercato che avrebbero richiesto politiche di adeguamento plastiche: digitalizzazione dei processi, redditività primaria in affanno e necessità di ampliare i servizi proposti.

## QUALI SUGGERIMENTI PER MIGLIORARE LE PERFORMANCE DEL DISTRIBUTORE?

In questo caso le proposte sono fortemente sbilanciate sull'asse commerciale puro, ma si vede in controluce la necessità di sviluppare una politica di data driven che per allora era una novità.



## LO STUDIO HA DATO IMPORTANZA AL RUOLO DEL CONSORZIO. QUALE VALORE AGGIUNTO DÀ A UN DISTRIBUTORE INDIPENDENTE ENTRARE IN UN GRUPPO D'ACQUISTO?

Anche in questo caso penso si debba fare un po' di chiarezza. Ridurre il ruolo dei Consorzi a quello di un GAS è riduzionista e semplicistico. Certo, avere consorzi 'crocifissi' ai contratti commerciali è organico al sistema negoziale ma profondamente limitativo. I Consorzi hanno svolto una funzione di calmierazione dei prezzi, tutelando i distributori dei primi percentili, ma oggi sono chiamati con forza a cambiare orizzonte strategico da un

mercato che ha bisogno di guardare oltre il free riding opportunistico.

## C'È POI IL TEMA DEI PAGAMENTI. COSA È EMERSO E QUALI LE POSSIBILI SOLUZIONI ALL'ANNO SO PROBLEMA?

Premesso che non tutto quello che trasmette "Radio Gazosa" è vero, e sui crediti clienti girano più leggende che storie, altrettanto va ricordato che dal punto di vista finanziario il mercato dei prodotti alimentari è regolamentato in maniera molto rigida e, pertanto, anche le leve di marketing si infrangono contro le disposizioni imperative del corpus normativo.

## IN AIUTO, C'È INVECE LA TECNOLOGIA. QUALI INVESTIMENTI DOVREBBERO ESSERE FATTI DAL SINGOLO GROSSISTA?

Questo è un punto veramente interessante. La dimensione media del distributore di bevande Horeca, misurata in termini di fatturato, è di circa 3,5 mio di €. A questi livelli molti investimenti in tecnologia sono impossibili per gli effetti di scala: è vero che il digitale ha limiti di scalabilità molto elastici, ma comunque ci sono. In questo contesto attribuire ai corpi intermedi consortili il ruolo di piattaforme SaaS, potrebbe ridurre le barriere all'ingresso e consentire anche ai distributori più piccoli e meno strutturati di accedere a tecnologie che, diversamente, sarebbero loro precluse.

## MA C'È ANCHE LA LEVA DEL MARKETING ATTRAVERSO L'USO DI MATERIALE POP, PROMOZIONI E SUPPORTO AL PDV...

Qui l'aspetto è diverso, perché la barriera non è di tipo tecnologico bensì culturale. L'utilizzo di queste leve di marketing presuppone la piena consapevolezza che oggetto della vendita non è il prodotto ma l'esperienza. Allora, se incardinata in un modello di business relazionale-esperienziale, la politica commerciale esce rafforzata dall'utilizzo consapevole

## CONCLUSIONI / 1

**① PER MIGLIORARE LA FILIERA È NECESSARIO UNO SFORZO DI TUTTI GLI ATTORI E DI STAKEHOLDERS ESTERNI**

**① IL SETTORE PUÒ ANCORA GENERARE RICCHEZZA**

**① I COSTI DA SOSTENERE SARANNO ALTI**

**① CI DEVE ESSERE UNO SFORZO NON INDIFFERENTE PER AUMENTARE LA KNOWLEDGE DEL PRODOTTO TRA I PLAYER DEL MERCATO**

## CONCLUSIONI / 2

**i** I CONSORZI DI ACQUISTO RAPPRESENTEREBBERO, FORSE, L'IDEA CHE PIÙ CONCRETAMENTE POTREBBE AIUTARE I PICCOLI E I PICCOLISSIMI DISTRIBUTORI

**i** FIDELIZZAZIONE DEL CONSUMATORE TRAMITE LA VENDITA DI UN'ESPERIENZA, NON LIMITANDOSI A VENDERE SOLAMENTE IL PRODOTTO

**i** MIGLIORARE LA CONOSCENZA INFORMATICA

**i** STRINGERE PARTNERSHIP CON BANCHE NAZIONALI PER OTTENERE CONDIZIONI CREDITIZIE MIGLIORI

**i** MANDARE 'SUL CAMPO' MEMBRI DELL'UFFICIO MRKT E DEL R&D PER AVERE UN FEEDBACK E PER CAPIRE AL MEGLIO LE REALI ESIGENZE DEI CONSUMATORI

di promozioni, eventi e materiale PoP. Altrimenti il rischio è quello di omologare tutto sulla scontistica e su qualche braccio di tessuto mediocre.

### SI PARLA ANCHE DI COMUNICAZIONE TRA I DIVERSI ATTORI DELLA FILIERA E DI ANALISI DELLE ASPETTATIVE DEL CONSUMATORE. IN CHE MODO E COSA SI POTREBBE OTTENERE DA QUESTO TIPO DI AZIONI?

Su questo punto il lavoro dei ragazzi si è rivelato particolarmente profetico. I meccanismi di coesistenza (competitivo e cooperativo), infatti, sono propri di un ecosistema più che di una filiera, e in un ecosistema di piattaforme di servizi,

quale è l'attuale configurazione del mercato Horeca, il valore è co-creato da tutti gli attori e ha natura catalitica. Comprendere questi passaggi significa porre le basi per trasformare il dialogo Industria-Distribuzione da momento illocutivo a perlocutivo.



### INSOMMA, IL SETTORE PUÒ ANCORA GENERARE RICCHEZZA?

Se sei un distributore cinquantenne con un'azienda da almeno 12 mio di € di fatturato, puoi stare tranquillo: all'inferno ci andrai in Porsche e i nitriti dei tuoi 400 cavalli, scatenati sugli sterrati di Satana, li sentiranno anche gli eredi. Ma se pensi di inserire in azienda i tuoi discendenti poco più che ventenni, allora comincia a guardare bene cosa stai facendo.

