



Il mercato della distribuzione horeca visto dai vertici dei principali gruppi del beverage, del food e del dolciario. Un confronto a tutto campo su strategie, piani di sviluppo e linee guida per gli associati

Strutturarsi meglio:

PARTNERSHIP A TUTTO CAMPO

Selezionare i fornitori e selezionare i clienti è un'esigenza largamente condivisa. Il motivo? Passare da un mercato dove conta solo il prezzo e tutti rincorrono l'affare del momento alla costruzione di relazioni di partnership in grado di migliorare i margini di tutti gli attori coinvolti.

TECNOLOGIA ABILITANTE

Il web è un terreno di sviluppo fertile sotto vari punti di vista. Il principale è la condivisione delle informazioni, base fondamentale per pianificare strategie. Ma una rete intranet offre anche una comunicazione in tempo reale fornitore-cliente e prospettive di sviluppo dell'e-commerce b2b.

I big italiani in cifre

Aziende aderenti, dimensioni, copertura territoriale e offerta di prodotti a marchio

	BEVERAGE NETWORK	CDA	HORECA.IT	INTESA GDI
Sito	www.beveragenetwork.it	www.cdaweb.it	www.horeca.it	www.intesagdi.com
Forma societaria	Scarl	Scarl	-	Scpa
Aziende aderenti	41	105	65	84
Fatturato aggregato	300 milioni di euro	520 milioni	400 milioni	350 milioni
Copertura geografica	Nazionale (presente in 17 Regioni)	Nazionale (19 regioni)	Nazionale	Nazionale (16 regioni, 36 province)
Prodotti a marchio	Birra Castello, Birra Pedavena (aziende di proprietà del consorzio)	No	No	No

una sfida per tutti

CULTURA MANAGERIALE

Gestione del credito, logistica e selezione degli assortimenti sono le aree dove l'introduzione di criteri manageriali di gestione d'impresa può garantire ai distributori significativi recuperi di efficienza e un conseguente miglioramento della propria marginalità.

AMPLIAMENTI DI GAMMA

Lo sviluppo dell'offerta dei prodotti a marchio proprio è una priorità soprattutto per i gruppi del food. Nel beverage il vino potrebbe essere il nuovo fronte per lo sviluppo dell'offerta a marchio. Cresce l'interesse dei consorzi ad ampliare categorie e merceologie trattate.

SAN GEMINIANO ITALIA	CATERINGROSS	CIC	DOLCITALIA	LEKKERLAND
www.sangeminiano.it	www.cateringross.net	www.coopitcatering.com	www.dolcitalia.it	www.lekkerland.it
Scarl	Soc. Coop.	Soc. Coop.	Spa	Scarl
120	50	45	174	33
400 milioni	650 milioni	300 milioni	380 milioni	200 milioni
Nazionale	Nazionale (presente in tutte le province)	Nazionale (85% territorio, isole comprese)	Nazionale	Nazionale (90% territorio)
Acqua Alisea, succhi di frutta Movida e Mambo, birre Falkenturm e Vikingen	Big Chef, Salumi Reali, Delizie di Latte, Menoventuno (fatturato: 15 milioni)	Qualitaly, Tavola Viva, Utility Professionale e La Carta (fatturato: 20 milioni)	No	Snok (salato) e Lekkerland (croissant, cioccolato, biscotti ecc.): fatturato 6 milioni

Il ruolo dei consorzi

Le attività richieste dai soci

	IMPORTANTE	AL PARI DI ALTRE ATTIVITÀ	NON IMPORTANTE	TOT
CONVENZIONI CON L'INDUSTRIA (ES. SCONTISTICA, PREMI)	78,9%	19,5%	1,6%	100,0%
FORMAZIONE SU GESTIONE OPERATIVA (ES. MARKETING, RETAILING)	67,5%	30,9%	1,6%	100,0%
SISTEMA INFORMATIVO INTEGRATO PER CONDIVISIONE INFORMAZIONI	64,8%	27,2%	8,0%	100,0%
STRUMENTI PER LA GESTIONE DEL CREDITO	62,9%	29,8%	7,3%	100,0%
FORMAZIONE SU PRODOTTI/ASSORTIMENTI	60,2%	37,4%	2,4%	100,0%
ESCLUSIVA DI ZONA	60,0%	31,2%	8,8%	100,0%
PIATTAFORMA ORDINI CONGIUNTA PER I GROSSISTI ASSOCIATI	54,8%	30,2%	15,1%	100,0%
SVILUPPO MARCA COMMERCIALE	47,2%	37,4%	15,4%	100,0%
SVILUPPO MAGAZZINI DI PROPRIETÀ CON QUOTE AI SOCI	20,7%	37,2%	42,1%	100,0%

Fonte: TradeLab, 2013.

Ampliamento della gamma dei prodotti a marchio, anche “sconfinando” verso nuovi territori; sviluppo di un ambiente web che consenta la condivisione dei dati, la comunicazione in tempo reale tra centro e periferia e/o lo sviluppo di attività di e-commerce; rafforzamento delle attività consulenziali e formative per supportare le imprese associate a migliorare la propria gestione d'impresa, a partire dalla delicatissima funzione della gestione del credito. Sono le tre principali linee di sviluppo in cui si sta muovendo l'attività dei maggiori consorzi di distribuzione dell'horca nell'immediato futuro.

Sullo sfondo c'è una situazione inedita. Tutti gli attori della filiera - industria, distribuzione e pubblici esercizi - condividono, per la prima volta, la stes-

sa difficoltà: quella di mantenere la propria azienda profittevole. Troppe aziende, troppo piccole, troppo poco strutturate è la condizione di partenza. Cui si aggiunge la storica incapacità di lavorare tutti con tutti, che fatalmente in momenti di difficoltà si trasforma rapidamente in un tutti contro tutti. Si combatte a colpi di centesimi per strapparsi un cliente o per piazzare una superpromozione. Una guerra che rischia di restare senza vincitori.

Dagli impegni ai risultati

Spostare l'attenzione dal prezzo al servizio è un obbligo, prima di tutto per la sopravvivenza. I consorzi l'hanno capito. E cercano di adottare una pluralità di strategie per raggiungere l'obiettivo.

Partiti con finalità prevalentemente commerciali, hanno oggi tutti, chi più chi meno, la necessità di “serrare le fila”, aumentando la percentuale di ven-

GLIESPERTI



DONATELLA RAMPADO
Esperta in marketing e comunicazione, è la fondatrice di Arc Consulting, società di consulenza strategica e di alta formazione ideatrice del metodo SelfBrand.



EGIDIO OTTIMO
Professore a contratto dell'Università Iulm di Milano, esperto di rapporti industria-distribuzione in largo consumo e horeca, è partner di TradeLab, società di consulenza specializzata nel fuori casa.





BEVERAGE FOCUS SUI SISTEMI INFORMATIVI E SU UN MIGLIOR RAPPORTO CON L'INDUSTRIA



SERVIZI AGLI ASSOCIATI Quali sono i tre principali servizi, in ordine di importanza, offerti dal vostro gruppo alle aziende di distribuzione che ne fanno parte?

BEVERAGE NETWORK

PIETRO FLACCADORI, direttore

- :: 1. Area amministrativo contabile: raccolta dati, elaborazione di andamenti e definizione di benchmark per le aziende aderenti. Confronti su base periodica e consulenze su richiesta.
- :: 2. Area commerciale e marketing: accordi nazionali con l'industria e ampia gamma di attività promozionali (promozioni, comarketing, cross selling, sell out, incentivazioni ecc.).
- :: 3. Area sistemi informativi: report mensili frutto della raccolta dei dati di acquisto e di vendita dei consorziati.

CDA

LUCIO RONCORONI, direttore

- :: 1. Area commerciale e marketing: progetti di promozione, comunicazione e trade marketing in partnership con l'industria.
- :: 2. Area sistemi informativi: database collegato con i gestionali degli associati per la raccolta in tempo reale dei dati di vendita, base indispensabile per impostare strategie nazionali e locali.
- :: 3. Area finanza: check up aziendali e consulenza nella gestione dell'area finanziaria delle aziende distributive.

HORECA.IT

EDOARDO SOLEI, presidente

- :: 1. Area commerciale: accordi centralizzati con l'industria. Gestione della piattaforma distributiva www.albaris.it, portale di e-commerce b2b con oltre 3mila referenze food&beverage.
- :: 2. Area finanziaria: servizio centralizzato di monitoraggio dei pagamenti e di recupero crediti.
- :: 3. Area economica: carta di credito Horeca-Visa dedicata ai distributori associati da utilizzare come forma di pagamento per la gestione degli incassi verso la propria clientela.

FUTURO DELLA DISTRIBUZIONE Quali sono le sfide più importanti che le imprese di distribuzione dovranno affrontare nei prossimi anni?

PIETRO FLACCADORI

- :: 1. Innovazione: è indispensabile un aggiornamento sul piano tecnologico informatico che permetta di recepire le necessità del mercato in tempo reale.
- :: 2. Fare massa critica: i distributori di piccole dimensioni sono sempre più stritolati, presi in mezzo tra la rigidità dei pagamenti imposti dall'industria con l'art. 62 e le difficoltà da parte dei punti di consumo di far fronte alle scadenze nei tempi giusti.

LUCIO RONCORONI

- :: 1. Passaggio generazionale: oltre la metà delle aziende di distribuzione da qui a 10 anni si troveranno ad affrontare il tema del passaggio del testimone.
- :: 2. Rapporto industria-distribuzione: è necessario che si evolva in un'ottica di vera partnership. Produttori e grossisti devono andare insieme sul punto di consumo.
- :: 3. Area finanziaria: la gestione dei crediti e della finanza è un elemento cruciale.

EDOARDO SOLEI

- :: 1. Assetto economico-finanziario.
- :: 2. Evoluzione dei sistemi informatici della raccolta ordini.
- :: 3. Utilizzo dei sistemi di pagamento evoluti con carta di credito.



INTESA GDI

MARIO CARBONE, direttore commerciale e marketing

- :: 1. Area commerciale: accordi centralizzati con l'industria.
- :: 2. Area marketing: calendari promozionali con cadenza periodica.
- :: 3. Area logistica: servizio di piattaforma affidato ad alcuni soci con possibilità di vendita intragruppo on line.



SAN GEMINIANO

MARCELLO VETTORI, direttore generale

- :: 1. Area logistica: magazzino di distribuzione centralizzato (Cedi) per gran parte delle referenze.
- :: 2. Area produzione: vasta gamma di prodotti a marchio (acqua, succhi, birra).
- :: 3. Area commerciale: offerte mirate periodiche.

MARIO CARBONE

- :: 1. Migliorare la capacità di gestione dell'azienda, con particolare riferimento agli ambiti della logistica e del controllo di gestione.
- :: 2. Migliorare le relazioni con l'industria, sviluppando la capacità di creare e gestire progetti di sell out congiunti verso il punto di consumo.

MARCELLO VETTORI

- :: 1. Differenziazione e specializzazione sono due elementi chiave per conquistare il cliente. Non più raccogliitore di ordini o consegnatario, il grossista di bevande deve diventare il consulente del proprio cliente.

dite derivanti da accordi nazionali, e di utilizzare meglio l'enorme patrimonio di dati che hanno potenzialmente a disposizione. Non solo per strappare migliori condizioni commerciali con i fornitori, ma soprattutto per concordare strategie più efficaci per aiutare i punti vendita a migliorare le proprie performance.

Gli investimenti nel web

Il web è l'ambiente dove si gioca la partita. Beverage Network, Cda, Dolcitalia, Horeca.it, Intesa Gdi e Lekkerland, in modi diversi e con stati di avanzamento altrettanto diversi, stanno cercando di costruire un ambiente che aiuti a fare business o piattaforme di e-commerce.

Tre le strade prevalenti, non necessariamente alternative, messe in atto dai consorzi: la prima è la creazione di un sistema integrato che raccolga in forma aggregata i dati di tutte le aziende associate, da utilizzare come base per pianificare strategie, stringere accordi, negoziare condizioni, programmare iniziative comuni con l'industria. Cda è stato il precursore, ma altri stanno pensando di seguirne le orme.

La seconda è la realizzazione di un ambiente comune, accessibile anche dai dispositivi mobili, dove fornitori, consorzi, distributori e forza vendita possono condividere - con livelli diversi di accessibilità - informazioni e strumenti: in sintesi, tutto quello che occorre per lavorare dentro il proprio tablet.

Su questo fronte la novità è la app D+ lanciata da Dolcitalia, che tra le innumerevoli applicazioni consente agli affiliati di prenotare le promozioni speciali e di realizzarsi facilmente cataloghi e locandine.

Ma le possibili applicazioni, in questo campo, sono infinite: presa d'ordine in tempo reale, lancio di campagne promozionali, possibilità di ricevere ordini direttamente dal cliente. Per non parlare delle possibili evoluzioni sul fronte del marketing: dal lancio di promozioni per i clienti dei punti vendita al test di nuovi prodotti sul mercato. Un esempio? Se 100 venditori una mattina vanno in 5 bar a far assaggiare a 5 clienti un nuovo prodotto, nel giro di mezza giornata si ha disposizione un test di prodotto su 2.500 persone.

La terza strada è l'attività di e-commerce: rivolta ai

propri soci oppure ai loro clienti. Due esempi del primo caso sono Dolcitalia, con le superpromozioni periodiche riservate ai propri distributori acquistabili solo on line, e Intesa Gdi, che ha avviato un sistema di vendite on line legato al servizio piattaforma: due grossisti del gruppo acquistano in proprio e rivendono agli altri soci tramite la rete intranet.

L'esempio più avanzato del secondo tipo è Horeca.it, che ha sviluppato la piattaforma distributiva Albaris (www.albaris.it), con oltre 3mila referenze food&beverage, ed ha in programma la realizzazione di un sito di e-commerce dedicato per ognuna delle imprese associate. E Lekkerland sta facendo ragionamenti analoghi, figli di un progetto pilota già attivo.

Gamma più ampia e prodotti a marchio

La maggior parte dei consorzi intervistati ha in programma un'allargamento o un ampliamento della gamma di prodotti offerti, con un'attenzione particolare verso quelli a marchio proprio.

Le suddivisioni classiche tra beverage, food e dolciario sono destinate a non essere più così nette in futuro: Lekkerland, per esempio, già presente in tutte e tre le categorie, punta a sviluppare ulteriormente l'offerta nel food, dove è meno forte, e ad allargarsi anche ai prodotti non alimentari. Intesa Gdi, dal canto suo, aumenta l'interesse verso i comparti food e dolci, con l'obiettivo di portarli dall'attuale 5% al 10% del fatturato complessivo. E anche Cda ha cominciato a ragionare sull'opportunità di ampliare l'offerta food.

Sul fronte dello sviluppo dei prodotti a marchio, i più attivi sono i due principali consorzi food. Entrambi individuano nella completezza di gamma la prima priorità che le proprie aziende associate devono perseguire, ed entrambi spingono sull'acceleratore per sviluppare l'offerta di prodotti freschi, a partire dalle carni e dal settore ittico. Una spinta che li porterà, presumibilmente, a fare una maggiore selezione interna degli associati, focalizzando i propri sforzi su quelli più allineati alle politiche di sviluppo collettive. Nel comparto beverage, il vino sembra essere il prodotto su cui si concentreranno le attenzioni di chi

NOTABENE



FOOD MASSIMA ATTENZIONE AGLI ASSORTIMENTI



SERVIZIAI SOCI Quali sono i tre principali servizi, in ordine di importanza, offerti ai soci?

CATERINGROSS

MAURO ENTRADI, direttore generale

- :: 1. Area commerciale: accordi e convenzioni nazionali con i principali fornitori dell'industria.
- :: 2. Area acquisti: importazione o acquisti in esclusiva centralizzati e vendita ai soci attraverso piattaforme proprie.
- :: 3. Area produzione: produzione o distribuzione esclusiva ai soci di una serie di prodotti a marchio proprio (preparati, salumi, latticini, freschissimo).

CIC

MAURO GUERNIERI, direttore generale

- :: 1. Area acquisti: acquisti centralizzati di prodotti d'importazione. Vantaggi: maggior controllo sulla qualità del prodotto, risparmi sui costi di approvvigionamento e di intermediazione
- :: 2. Area produzione: produzione o distribuzione esclusiva ai soci di oltre 500 referenze a marchio.

FUTURODELLADISTRIBUZIONE Quali sono le sfide cruciali per le imprese di distribuzione?

MAURO ENTRADI

- :: 1. Assortimenti: il distributore deve diventare in grado di offrire un servizio a 360°, fornendo al cliente tutto quello che ha bisogno in termini di gamma e assortimenti
- :: 2. Servizio: aiutare il responsabile del punto di consumo a sviluppare maggior valore aggiunto. Questo passa attraverso una maggior professionalità della rete vendita
- :: 3. Logistica: occorre investire per migliorare l'efficienza

MAURO GUERNIERI

- :: 1. Assortimenti: completare la gamma e arrivare a proporre un'offerta di prodotto costante con una qualità costante.
- :: 2. Servizio: migliorare la velocità di risposta e ridurre le rotture di stock.
- :: 2. Knowledge management: attingere al patrimonio di conoscenze e competenze dei soci per migliorare l'efficienza della propria azienda.

vuole sviluppare l'offerta a marchio: hanno progetti in tal senso sia San Geminiano Italia, che continua a voler ampliare l'offerta di bevande a marchio privato (di recente hanno lanciato anche le bibite Alisea), sia Beverage Network.

Un terzo fronte su cui i consorzi stanno concentrando le loro energie è la consulenza alle imprese associate; è comune la percezione che serva un salto qualitativo dal punto di vista della gestione manageriale delle singole aziende e si cerca di favorire e accompagnare questo passaggio. Due le aree chiave: la gestione del credito, vero punto dolente di molte imprese, e la formazione della forza vendita. I servizi forniti dai consorzi vanno dall'audit aziendale, su richiesta o in risposta a situazioni problematiche che emergono dalla lettura dei dati, ai piani formativi, sia programmati su base periodica sia su misura.

Potenzialità non sfruttate

L'invito degli esperti, per le imprese aderenti, è di attingere a piene mani alle opportunità che offre il far parte di un consorzio: «Molti imprenditori - afferma Donatella Rampado, titolare di Arc Consulting - entrano nel consorzio e poi continuano a fare tutto come facevano prima. In questo modo da un lato vanificano gran parte dei possibili vantaggi commerciali ottenibili se tutti seguissero le direttive comuni, e dall'altro non attingono a uno dei più grandi vantaggi di appartenere a un gruppo più ampio: quello di avere accesso a una visione più ampia del mercato e di poter attingere a un patrimonio di competenze, esperienze e capacità di altri imprenditori che fanno lo stesso mestiere. Continuando a guardare solo il proprio orticello si fa poca strada».

L'esperienza della gdo insegna come le aziende di distribuzione abbiano davanti ancora grandi opportunità di efficientamento non sfruttate: «Le attività commerciali e di marketing - afferma Egidio Ottimo, partner di TradeLab- sono solo il primo passo, spesso vanificato dalla scarsa fedeltà ai comportamenti d'acquisto degli associati. I passi successivi sono la condivisione di un sistema informativo, lo sviluppo di acquisti centralizzati, la marca e la creazione di strutture comuni, a partire dai magazzini». **X**

NOTABENE



DOLCI GRANDE ATTENZIONE AI BISOGNI DEL CLIENTE



SERVIZI AGLI ASSOCIATI Quali sono i tre principali servizi, in ordine di importanza, offerti ai soci?

DOLCITALIA

STEFANO RAFFAGLIO, direttore

- :: 1. Area commerciale: contratti quadro a livello centrale con oltre 100 produttori che regolano la maggior parte delle condizioni commerciali.
- :: 2. Area marketing: locandine, programma di fedeltà rivolto alla forza vendita degli affiliati e campagne promozionali fruibili solo tramite il sito Intranet.
- :: 3. Area consulenziale: piani di formazione della rete vendita, affiancamento con gli area manager nelle aziende associate, attività di test con i produttori.

LEKKERLAND

ANDREA TAGLIORETTI, direttore

- :: 1. Area commerciale: accordi quadro a livello nazionali con 550 produttori su piani promozionali, listini scontistica, assortimento ecc.
- :: 2. Area marketing: supporto alle vendite con materiale promozionale cartaceo ed elettronico.
- :: 3. Area marketing: programma fedeltà per i clienti con catalogo a premi.

FUTURO DELLA DISTRIBUZIONE Quali sono le sfide cruciali per le imprese di distribuzione?

STEFANO RAFFAGLIO

- :: 1. Gestione del cliente: conoscerlo meglio, servirlo meglio, ottimizzare il parco clienti.
- :: 2. Efficienza: ridurre i costi di gestione, ottimizzare la rete vendita.
- :: 3. Gestione del credito.

ANDREA TAGLIORETTI

- :: 1. Logistica: è l'area aziendale dove ci sono maggiori margini di efficientamento.
- :: 2. Cliente: capirne meglio le esigenze per servirlo meglio.
- :: 3. Partnership con l'industria: definire insieme le soluzioni migliori (formati, assortimento ecc.) per servire in modo più efficace il cliente.