

FORST 0,0% *Citrus & Herbs* PURA PER NATURA

Natural flavoured,
armoniosamente agrumata,
sorprendentemente rinfrescante.

0,0% ALCOOL.
100% FORST.



LA BIRRA DALL'ALTO ADIGE.



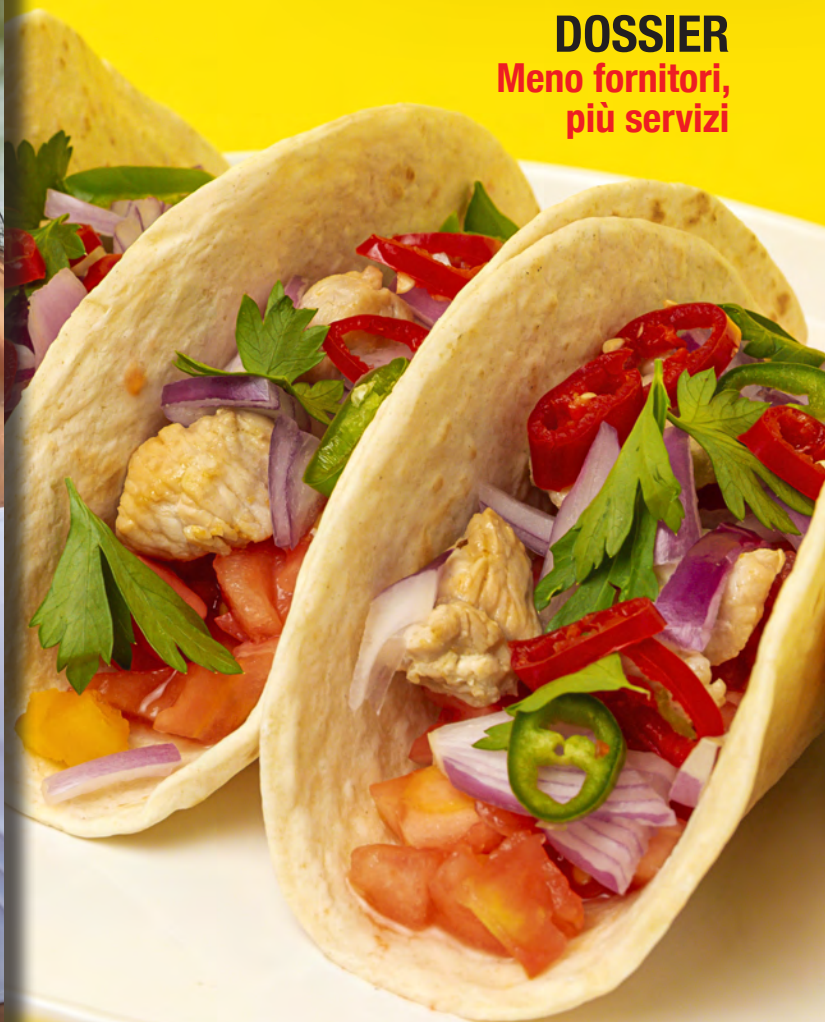
DISTRIBUZIONE HORECA

N.30 Giugno - Luglio / Agosto - Settembre 2026

FILO DIRETTO
Uniti per il futuro

ASSOBIBE
Le bevande analcoliche

DOSSIER
Meno fornitori,
più servizi



FORST 0,0%
Citrus & Herbs



LA BIRRA DALL'ALTO ADIGE.



DISTRIBUZIONE HORECA

N.30 Giugno - Luglio / Agosto - Settembre 2026

FILO DIRETTO

Uniti per il futuro

ASSOBIBE

Le bevande analcoliche

DOSSIER

Meno fornitori,
più servizi





Assapora l'autentica tradizione brassicola della birreria a conduzione familiare **Chodovar**.

Fondata nel lontano **1573**, è uno dei birrifici più antichi della Repubblica Ceca.

La famiglia Plevka continua con dedizione questa plurisecolare arte, offrendo birre non pastorizzate, fermentate in vasche aperte e maturate nelle più grandi **cantine di granito** al mondo.



KIEM
Philosophy of Beer



birrekiem.com



EDITORIALE

di Roberto Santarelli

IL MERCATO NON ASPETTA

Ci sono momenti in cui un settore cambia senza fare rumore. Non con una rivoluzione improvvisa, ma attraverso tante trasformazioni che, sommate, modificano il modo di lavorare.

La distribuzione Horeca è dentro uno di questi passaggi.

Il cliente è più selettivo, i margini sono sotto pressione, la gestione si fa più complessa e il tempo è diventato una risorsa ancora più preziosa. Per questo oggi non vince necessariamente chi offre di più, ma chi riesce a essere più utile.

Utile significa essere puntuali, leggere il mercato, semplificare gli acquisti, usare i dati, formare le persone e aiutare il cliente a scegliere e vendere meglio.

Ma significa anche **fare sistema**. In questa direzione il lavoro di **Rete Distributori Horeca** assume un valore importante: rappresentare

le imprese del comparto, portarne le esigenze all'attenzione delle istituzioni e ribadire il ruolo strategico di chi ogni giorno collega produzione, ristorazione, ospitalità e consumo.

È un cambiamento che riguarda anche le aziende al loro interno. Nuove generazioni entrano in scena, competenze diverse devono convivere, esperienza e innovazione trovare un equilibrio.

Il distributore di domani, in fondo, sta già prendendo forma oggi: nelle imprese che investono in efficienza, servizio e competenze, ma anche nella capacità del settore di **muoversi insieme e far sentire la propria voce**.

Ed è forse questa la sfida più importante: continuare a fare bene il proprio mestiere, imparando ogni giorno a farlo in modo nuovo.

Buona lettura!

SOMMARIO

GIUGNO - LUGLIO / AGOSTO - SETTEMBRE 2026

DISTRIBUZIONE HORECA N.30



8

16

20

8 **FILO DIRETTO CON LA RETE**
Uniti per il futuro

12 **ASSOBIBE**
Bevande analcoliche, tra consapevolezza e identità italiana

16 **ASSOBIBE**
Bevande analcoliche e Sugar tax

18 **FORST**
Forst 0,0% Citrus & Herbs

20 **RED BULL**
La formazione che guarda al futuro

24 **INTERVISTA A PAOLO MARELLI**
ADB Group guarda al futuro

30 **ACQUA S.BERNARDO**
Cento anni di eccellenza italiana

32 **VALSANIA**
Ciciri, il nuovo lato croccante dell'aperitivo



RIMANI CONNESSO CON NOI

TRA UN SORSO E L'ALTRO, CI VUOLE CÌCIRI.

100% CECI TOSTATI • 20% DI PROTEINE • SENZA GLUTINE

Un crunch irresistibile accanto a ogni drink,
in formato monoporzione e da servizio.
Dai più gusto alla tua offerta.



RICHIEDI IL LISTINO ORA A VENDITE@CICIRISNACK.COM O CHIAMA IL NUMERO VERDE.

Numero Verde

800-160016

SOMMARIO

GIUGNO - LUGLIO / AGOSTO - SETTEMBRE 2026

DISTRIBUZIONE HORECA N.30



34

52

60

34 CANTINE RIUNITE & CIV
Mercato selettivo, partnership forte

36 DOSSIER
Meno fornitori, più servizi

42 DISTRIBUTORE
Grisi

46 DISTRIBUTORE
Mauro Viganò

50 FOCUS
L'azienda invecchia ben prima di te

52 NORME SANZIONI E SICUREZZA
Riforma dei reati agroalimentari

56 FORMAZIONE
Generazioni al lavoro

60 SOLUZIONE TASSE
Il "mito" della Holding

63 SAVE THE DATE
Prossimi appuntamenti

PIÙ VALORE AL TUO TEMPO

TAGLIA,
FARCISCI,
RICHIUDI.

LE MIGLIORI CREME DEMETRA PRONTE ALL'USO
IN UN INNOVATIVO ED ESCLUSIVO PACKAGING
NATE PER ISPIRARE CHEF E PIZZAIOLI.



Crema Asparagi



Crema Tartufata Chiara



Crema Carciofi



Crema 4 Formaggi



Crema Gorgonzola DOP



Crema Friarielli



*Crema Tartufata
Toscana Scura*



Crema Carbonara



Crema Tonnata



demetrafood.it



SCOPRI DI PIÙ



UNITI PER IL FUTURO

Partendo da un'analisi del momento attuale, la Rete d'Impresa rilancia il proprio impegno a tutela del comparto Horeca e dell'intera filiera agroalimentare

8

DH

di Edoardo Solei



RETE HO.RE.CA.
RETE DI IMPRESA DISTRIBUTORI HO.RE.CA. ITALIA

Aprire questo nuovo numero della nostra rivista significa fare il punto sulla situazione che il comparto della distribuzione Horeca sta vivendo e, soprattutto, ribadire il ruolo che la nostra Rete d'Impresa svolge nella tutela e nella rappresentanza degli operatori del settore. Viviamo una fase economica che mette

quotidianamente alla prova le nostre aziende: l'aumento ripetuto dei costi dei carburanti continua a gravare sulla distribuzione, la crescita dei prezzi delle materie prime riduce i margini operativi e l'inflazione incide sui consumi, modificando le abitudini di acquisto di famiglie, ristoratori e operatori dell'ospitalità.



UN PUNTO DI COLLEGAMENTO

A tutto questo si aggiunge uno scenario internazionale sempre più incerto. L'introduzione di nuovi dazi e le tensioni commerciali rischiano di colpire duramente il Made in Italy, limitando la competitività di prodotti che rappresentano non solo un'eccellenza economica, ma anche un patrimonio culturale riconosciuto e apprezzato in tutto il mondo. Se i nostri prodotti perdono competitività sui mercati esteri, l'intera filiera – dai produttori, ai distributori, fino ai pubblici esercizi – ne subisce le conseguenze.

In questo contesto, il distributore Horeca non è un semplice intermediario commerciale. È il partner quotidiano di migliaia di imprese della ristorazione, dell'ospitalità e del catering. È il punto di collegamento tra produzione e consumo, garantendo qualità, continuità delle forniture, assistenza e professionalità. Un ruolo che merita maggiore attenzione e un adeguato riconoscimento da parte delle istituzioni.

**“Il distributore
Horeca è il punto
di collegamento
tra produzione
e consumo,
un partner strategico
per ristorazione,
ospitalità e catering”**

INTERLOCUTORI FONDAMENTALI

La nostra Rete rappresenta oggi la parte largamente maggioritaria del comparto e porta la voce delle imprese che ogni giorno operano sul territorio, creando occupazione, investendo in logistica, innovazione e servizi. Questa rappresentatività ci conferisce una responsabilità importante: essere interlocutori credibili e propositivi nei confronti della politica e delle amministrazioni.

PER UN FUTURO SERENO

Per questo chiediamo con forza interventi concreti, non misure occasionali. Servono politiche strutturali che consentano alle imprese di programmare il proprio futuro con maggiore serenità. Riteniamo prioritarie alcune azioni:

- misure di sostegno per compensare gli elevati costi della logistica e dei carburanti;

- incentivi fiscali per favorire gli investimenti in digitalizzazione, automazione e sostenibilità ambientale;
- un piano nazionale per il rinnovo ecologico delle flotte di distribuzione;
- strumenti di tutela del Made in Italy nei confronti delle politiche tariffarie internazionali che penalizzano le nostre produzioni;
- una significativa semplificazione burocratica e amministrativa, affinché le imprese possano concentrarsi sul proprio lavoro e non essere soffocate dagli adempimenti.

UN RICONOSCIMENTO NECESSARIO

Occorre inoltre avviare un confronto stabile con le istituzioni affinché il settore della distribuzione Horeca venga finalmente riconosciuto come un anello strategico della filiera agroalimentare italiana. Senza una distribuzione

efficiente, moderna e competitiva, anche le migliori produzioni nazionali perdono forza sul mercato.

A DIFESA DEL SETTORE

La nostra Rete continuerà a lavorare con spirito costruttivo, indipendenza e determinazione, promuovendo il dialogo, valorizzando le competenze dei propri associati e difendendo gli interessi di un settore che rappresenta una componente essenziale dell'economia italiana. Solo restando uniti e facendo sentire con autorevolezza la nostra voce potremo affrontare le sfide che ci attendono e costruire nuove opportunità di crescita per le nostre imprese e per le future generazioni di imprenditori.

Con questo spirito, auguro a tutti voi una buona lettura e un proficuo lavoro, con la certezza che, insieme, continueremo a rafforzare il ruolo e il valore della distribuzione Horeca italiana.

“Solo restando uniti e facendo sentire con autorevolezza la nostra voce potremo affrontare le sfide future e creare nuove opportunità di crescita”

Buon lavoro a tutti!



DEI CAVALIERI

LA DIFFERENZA È NEL CUORE



BEVANDE ANALCOLICHE, TRA CONSAPEVOLEZZA E IDENTITÀ ITALIANA

Una fotografia aggiornata del rapporto degli italiani con le bevande della tradizione

A cura di David
Dabiankov Lorini



Le bevande analcoliche della tradizione italiana, come aranciata, gassosa, limonata, soda, etc. continuano a occupare un ruolo rilevante nelle dinamiche di consumo degli italiani. Sono qualcosa di più di una bevanda: racchiudono storia e memoria, evocando ricordi che si intrecciano con la ricerca del gusto. Oggi, ancora di più, le bevande rinfrescanti si confermano un prodotto versatile. Secondo l'indagine **Gli italiani e le bevande analcoliche**, condotta da AstraRicerche per ASSOBIBE, il consumo si lega infatti a due dimensioni principali: da un lato

il relax e il momento di pausa nell'arco della giornata, dall'altro la socialità e le occasioni conviviali. Aperitivi e momenti condivisi con gli amici rappresentano occasioni chiave, soprattutto tra le generazioni più giovani; il 49% dei Millennials e il 42% della Gen Z li consuma in questi momenti. A guidare le scelte di consumo restano innanzitutto il gusto (per 9 intervistati su 10) e la capacità dissetante (quasi per 9 intervistati su 10), prerequisiti imprescindibili. A questi si affiancano però fattori più valoriali, come naturalità, prezzo, tradizione e italianità.

“Aperitivi e momenti condivisi con gli amici rappresentano occasioni chiave, soprattutto tra le generazioni più giovani”

PROPOSTE “ZERO”

Il consumo delle varianti “zero” rappresenta, in media, circa la metà delle occasioni di consumo, a conferma dell’attenzione crescente sull’impatto calorico e la dieta. Il giudizio complessivo sulle bevande analcoliche resta equilibrato: per il 66,7% degli intervistati (73% nella Gen Z) sono compatibili con uno stile di vita sano, a condizione di un consumo moderato (54,8%) o, appunto, orientato verso alternative senza zucchero (15%). Nel complesso emerge un approccio pragmatico da parte degli italiani: non una rinuncia, ma un consumo ragionato e consapevole. Nel mondo del fuori casa emergono aspetti significativi, tra cui la capacità delle bevande analcoliche ad adattarsi a contesti e bisogni diversi. Dalla mixology premium alle bevande che valorizzano ingredienti locali, l’offerta si amplia e si specializza, rispondendo a un consumo sempre più articolato.

GUSTO

(90,6%)

CAPACITÀ DISSETANTE

(86,3%)

NATURALITÀ

(70,8%)

PREZZO

(66,9%)

TRADIZIONE E ITALIANITÀ

(> 60%)

LOW CALORIE E SENZA ZUCCHERO

(ENTRAMBE ~ 60%)



“Le bevande della tradizione italiana continuano a essere percepite come vere ambasciatrici del made in Italy”

MADE IN ITALY, UN FORTE LEGAME EMOTIVO E CULTURALE

Le bevande analcoliche raccontano molto più di semplici scelte di consumo e continuano a evocare un immaginario positivo: estate e vacanze (75,6%), momenti con amici (67,8%), piccoli piaceri quotidiani (57,5%) e occasioni speciali (54,8%) sono tra le associazioni più immediate. A questi elementi si affianca l'importanza della memoria e della tradizione, che rafforza il legame affettivo con prodotti spesso associati all'infanzia e ai momenti trascorsi in famiglia. Non sorprende, quindi, che le referenze più diffuse – come

cola, aranciata e gassosa – siano anche le più radicate nell'immaginario collettivo.

Le bevande della tradizione italiana, inoltre, continuano a essere percepite come vere ambasciatrici del Made in Italy. Simboli di stile, qualità e gusto, trovano riconoscimento anche sui mercati internazionali, dove elementi come l'aperitivo italiano, la qualità delle materie prime e il legame con il territorio rappresentano elementi distintivi. L'obiettivo del settore è continuare a mantenere un equilibrio tra identità e modernità: una direzione che rappresenta anche un'importante opportunità strategica per il canale Horeca, sia in Italia sia all'estero.

“Il consumo delle varianti “zero” rappresenta circa la metà delle occasioni di consumo”

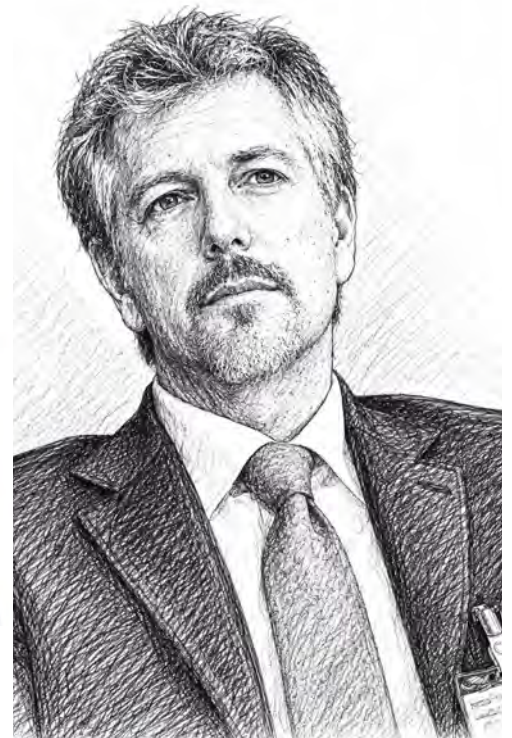


14

DH

LE BEVANDE TRADIZIONALI ITALIANE SONO PERCEPITE COME SIMBOLI DEL MADE IN ITALY:

- APPREZZATE ALL'ESTERO
- RAPPRESENTATIVE DELLO STILE ITALIANO
- PARTE DELLE “ECCELLENZE” RICONOSCIUTE ALL'ESTERO
- AMBASCIATRICI DEL GUSTO



ASSOBIBE FA IL PUNTO

Rubrica firmata da David Dabiankov Lorini, direttore generale di ASSOBIBE Associazione di CONFINDUSTRIA delle imprese che producono e vendono bevande analcoliche in Italia, che fa il punto sui temi più interessanti del settore

LE SPUME VERNA, QUALITÀ TOSCANA.

argine

LE SPUME VERNA PRODOTTE
SECONDO L'ANTICA
TRADIZIONE TOSCANA.

Ingredienti di prima scelta
(limoni e arance italiane, cedri
di Calabria, chinotti liguri,...)
in acqua minerale Verna
dei monti casentinesi
secondo la migliore tradizione
toscana.

SENZA DOLCIFICANTI ARTIFICIALI



DISPONIBILI ANCHE IN:



VETRO
A RENDERE



FUSTO



FORMATO 37,5 cl nei gusti LIMONATA - ARANCIATA - CEDRATA
CHINOTTO - SPUMA BIONDA - GASSOSA - TONICA - COLA



VERNA

www.sorgenteverna.it

BEVANDE ANALCOLICHE

i consumi in Italia smentiscono la necessità di una Sugar tax

Proprio mentre gli italiani ne confermano l'alto valore ideale e sociale, la politica torna a riflettere su una spinosa questione, che riguarda la tassazione di questo mercato. Negli ultimi anni la proposta di introduzione della cosiddetta **Sugar tax** – ovvero la tassa che in Italia verrebbe applicata alle bevande analcoliche – continua, infatti, a essere un tema centrale nel dibattito pubblico e politico. Questa misura, già adottata in alcuni Paesi europei, nasce con l'obiettivo di ridurre il consumo di zuccheri e contrastare patologie come obesità e diabete.

“Consumi moderati e più prodotti “zero”: per ASSOBIBE la Sugar tax non si giustifica”

Tuttavia, analizzando il contesto italiano, emergono diversi elementi che mettono in discussione l'effettiva necessità e utilità di una simile imposta.

PANORAMICA DEI CONSUMI

Innanzitutto, per valutare la necessità di introdurre la Sugar tax in Italia, è importante considerare il livello dei consumi di bevande analcoliche. Il nostro Paese è all'ultimo posto in UE per consumi pro-capite, un aspetto legato anche alle abitudini alimentari, che comprendono un consumo consapevole e moderato dei soft drink: per 7 italiani su 10 i prodotti della tradizione (ad es. limonate, chinotto, aranciate e gassose) possono essere integrati in uno stile di vita sano e bilanciato, come emerge dall'indagine condotta quest'anno da AstraRicerche per ASSOBIBE. A conferma di questa tendenza, i dati rilevati mostrano come i consumi di bevande zuccherate siano già in calo, anche in assenza

di un intervento fiscale: 1 persona su 3 sceglie prodotti “zero” o “light” (percentuale che sale a 1 su 2 tra la Gen Z, ossia i giovani tra i 14 e i 29 anni) dimostrando che il cambiamento dei comportamenti può avvenire spontaneamente, guidato da maggiore informazione e consapevolezza.

SUGAR TAX, DUBBI E RIPERCUSSIONI

L'imposta definita impropriamente Sugar tax – poiché non colpisce lo zucchero né gli alimenti che lo contengono, ma esclusivamente le bibite analcoliche, anche quando prive di zucchero – è una misura inefficace per la salute pubblica e lo dimostrano i dati a disposizione, raccolti anche dall'Organizzazione Mondiale della Sanità. Malattie non trasmissibili come obesità e sovrappeso sono fenomeni multifattoriali, determinati da fattori quali la genetica, la sedentarietà, lo stile di vita e l'alimentazione complessiva. Ridurre il problema a una singola categoria di prodotti, che in Italia

incide per lo 0.9% delle calorie quotidianamente assunte, rischia di essere inutilmente fuorviante. L'introduzione della Sugar tax potrebbe avere un impatto negativo sull'intera filiera, con ripercussioni sull'occupazione e sulla competitività delle imprese italiane. I produttori si troverebbero ad affrontare maggiore burocrazia e costi aggiuntivi, che potrebbero riflettersi sui prezzi finali, con conseguenze penalizzanti per i consumatori.

INNOVAZIONE DEL SETTORE

Infine, va riconosciuto il ruolo delle imprese del settore, che negli ultimi anni hanno intrapreso un significativo percorso di innovazione, investendo nella riformulazione dei prodotti e nello sviluppo di soluzioni più sostenibili, come quelle a base di ingredienti biologici.

Tradizione e Made in Italy rimangono due pilastri per le aziende del settore, che tuttavia hanno saputo anticipare e soddisfare le nuove tendenze di consumo e l'evoluzione dei gusti. Ne sono prova la riduzione del 41% degli zuccheri immessi in consumo negli ultimi anni e l'ampliamento dell'offerta "zero", accompagnato dalla crescita di bevande funzionali e arricchite.

ITALIANI: CONSUMATORI INFORMATI E CONSAPEVOLI

IL 70% RITIENE CHE LE BEVANDE ANALCOLICHE POSSANO ESSERE INTEGRATE IN UNO STILE DI VITA SANO E BILANCIATO

NELLA SCELTA DELLE BEVANDE ANALCOLICHE:

- IL 61% PREFERISCE UN CONSUMO MODERATO
- IL 51% PREFERISCE PROPOSTE CON MENO ZUCCHERI
- IL 57% LEGGE LE INFORMAZIONI NUTRIZIONALI

RIGUARDO ALLE VERSIONI "LIGHT" E "ZERO":

- IL 59% RICERCA PRODOTTI SUGAR FREE
- IL 60% RICERCA PRODOTTI CON POCHE CALORIE

RISPETTO ALLA SUGAR TAX:

- IL 79% RITIENE PIÙ EFFICACE UN APPROCCIO EDUCATIVO
- IL 68% È PREOCCUPATO RISPETTO ALLA TASSA, SOPRATTUTTO PER UN POSSIBILE AUMENTO DEI PREZZI

[Dati: Gli Italiani e le bevande analcoliche - AstraRicerche per ASSOIBIBE 2026]

FORST 0,0% CITRUS & HERBS

0,0% alcool. 100% gusto. Pura per natura

In estate, la voglia di freschezza, di leggerezza e di convivialità, insieme all'entusiasmo di vivere all'aria aperta, fa crescere il desiderio di bere qualcosa dal gusto autentico, capace di accompagnare tanti e diversi momenti della giornata, tra sport, amici o in famiglia. Il consumo consapevole, l'attenzione al benessere e la voglia di alternative versatili stanno aprendo nuovi scenari contribuendo a una profonda trasformazione del mondo della birra. Accanto alle scelte tradizionali, emerge una tendenza sempre più chiara: la ricerca di bevande dal gusto autentico ma più leggero, capaci di accompagnare diversi momenti senza rinunciare al piacere di una buona birra.



LA SOLUZIONE IDEALE

In questo contesto nasce **FORST 0,0% Citrus & Herbs**, una birra fresca, aromatica e sorprendente, con **zero gradi alcolici e senza zuccheri aggiunti**. L'incontro tra un aroma agrumato naturale e un estratto di erbe dà vita a un profilo sensoriale unico, arricchito da leggere note speziate e da una schiuma fine e compatta, per un'esperienza di gusto equilibrata, armoniosa e dal carattere autentico. Questa birra 0,0% alcool, 100% FORST è pensata per chi desidera mantenere uno **stile di vita sano, attivo e responsabile, senza rinunciare al piacere di una birra fresca e dissetante**. FORST 0,0% Citrus & Herbs è ideale da gustare dopo una giornata all'aria aperta,



al termine di un allenamento, durante un aperitivo con gli amici o in un momento di relax: la scelta giusta per chiunque desideri un prodotto senza compromessi, adatto a ogni situazione.

PIACERE AUTENTICO

Nel pieno rispetto della cultura birraria, FORST attribuisce a ogni birra il proprio bicchiere dedicato, e anche FORST 0,0% Citrus & Herbs esprime al meglio il proprio sorprendente sapore se servita in **un bicchiere cilindrico alto, a una temperatura di circa 6 °C**, ideale, per esaltarne la freschezza, la vivacità e il profilo aromatico. Assaggiandola, si avverte da subito tutta l'esperienza di Birra FORST: al palato risulta piacevolmente frizzante, con un **equilibrio armonioso tra le note agrumate e una delicata dolcezza maltata**. Una birra capace di offrire tutto il piacere autentico FORST.

QUALITÀ E RISPETTO DELLE TRADIZIONI

Alla base c'è tutta la filosofia produttiva di Birra FORST, storico birrificio fondato nel 1857 a Lagundo, in Alto Adige. Un marchio che ha costruito la propria



reputazione su qualità, precisione e rispetto delle tradizioni, valori che oggi dialogano con le nuove esigenze dei consumatori.

Con FORST 0,0% Citrus & Herbs, l'azienda altoatesina dimostra come innovazione e identità possano convivere, dando vita a prodotti capaci di sorprendere senza tradire la propria anima. Anche l'estetica dell'etichetta e del packaging è fresca, colorata e contemporanea, capace di dialogare con le nuove generazioni in modo leggero e autentico.

L'EVOLUZIONE DEL GUSTO

FORST 0,0% Citrus & Herbs rappresenta la risposta ideale per chi cerca equilibrio, libertà e gusto, raccontando un modo contemporaneo di vivere la birra che affianca le tradizioni consolidate a nuove occasioni di consumo: più consapevole e più leggero, ma sempre fedele alla qualità e al gusto che da sempre contraddistinguono Birra FORST. Perché il vero gusto è quello che sa evolversi nel tempo, valorizzando ogni espressione della cultura birraria.

FORST 0,0% Citrus & Herbs è una birra capace di offrire tutto il piacere autentico FORST, perché pura per natura.



LA FORMAZIONE CHE GUARDA AL FUTURO

Non solo prodotto, ma anche un'academy d'eccellenza. Viaggio nell'offerta formativa di Red Bull per i distributori attraverso la voce dei suoi protagonisti

di Lorena Tedesco

L'eccellenza di un brand globale come Red Bull non si misura solo sulla forza del prodotto, ma anche sulla qualità della sua rete strategica. Al centro di questa visione si colloca un'offerta formativa d'avanguardia, pensata per trasformare i partner commerciali in veri specialisti del fuori casa. In particolare, la formazione aziendale dedicata ai distributori, guidata con successo da **Luca Domenici**, Trade Marketing Distribution & Reach dell'azienda, è declinata in due corsi: "Go For Win" e "Dedicated Sales Rep".

Per comprendere a fondo le logiche di questa Academy d'eccellenza, abbiamo intervistato il suo responsabile, per poi dare spazio alle testimonianze dirette di due distributori partner che hanno vissuto i corsi sul campo..



Come nasce il progetto formativo dedicato ai distributori?

«Il progetto – spiega Luca Domenici – nasce da una lettura strategica dell'evoluzione del ruolo della distribuzione Horeca all'interno della filiera OOH. Oggi

non parliamo più di un semplice canale logistico, ma di un attore che contribuisce in modo diretto alla sostenibilità economica di un ecosistema composto da oltre 376.000 imprese tra ristorazione e ospitalità fuori casa. In questo contesto, la distribuzione assume sempre più la funzione di intermediario evoluto, una vera "cinghia di trasmissione pensante" (Rapporto Italgrob-Censis 2024) tra industria e punto vendita, con un ruolo consulenziale sempre più rilevante. Da qui nasce l'esigenza di un progetto formativo strutturato: accompagnare i sales rep in un percorso di evoluzione da order-taker a consulenti commerciali, capaci di generare valore lungo tutta la filiera.»

Quali esigenze del mercato o della rete distributiva vi hanno spinto a sviluppare questi percorsi?

«Le leve sono state principalmente tre. La prima è legata alla struttura del mercato: il fuori casa italiano è composto in larga parte da piccole realtà imprenditoriali, spesso focalizzate sulla gestione quotidiana e con difficoltà a presidiare ambiti

“ Un'offerta formativa d'avanguardia, pensata per trasformare i partner commerciali in veri specialisti del fuori casa ”



come marketing, innovazione e digitalizzazione. La seconda riguarda la trasformazione della distribuzione stessa: il numero di intermediari è passato da circa 5.000 operatori nel 2015 a circa 2.900 nel 2025, con una progressiva concentrazione del mercato. Questo impone modelli più evoluti, meno basati sulla transazione e più sulla creazione di valore. La terza è legata alle dinamiche di consumo: il mercato OOH cresce, ma in modo sempre più qualitativo, con un incremento a valore stimato tra +2,5% e +3%, trainato dallo scontrino medio (al netto dell'inflazione) più che dai volumi. In questo scenario, la capacità di interpretare i trend e attivare la domanda diventa centrale.»

Quali sono le principali caratteristiche del programma Go For Win?

«Go For Win è un programma formativo costruito su un approccio data-driven e orientato alla domanda, che integra category management, execution e sviluppo del sell-out. Il modello si basa su tre pilastri: lettura della categoria e del ruolo del brand nel punto

vendita, ottimizzazione della visibilità e dei touchpoint decisionali e attivazione delle occasioni di consumo. Attraverso strumenti concreti di trade marketing, il programma dimostra come una corretta execution possa generare risultati tangibili, con incrementi di rotazione nell'ordine del +21% / +23% a seconda dei touchpoint attivati. L'obiettivo è spostare il focus dalla vendita al distributore alla generazione di performance nel punto vendita.»

In cosa si differenzia il percorso Dedicated Sales Rep?

«Il percorso Dedicated Sales Rep rappresenta l'evoluzione del modello. Se Go For Win fornisce strumenti e metodologie operative, il Dedicated Sales Rep lavora sul cambio di paradigma del ruolo commerciale. Il focus è sullo sviluppo di: capacità analitiche, utilizzo dei dati come leva di vendita e gestione consulenziale del cliente. Il sales rep viene formato per diventare un interlocutore in grado di guidare le scelte del punto vendita, trasformando la relazione da commerciale a partnership di business.»

Quali competenze sviluppano i partecipanti?

«Il percorso sviluppa competenze chiave per operare in un mercato OOH complesso: category management, con una chiara lettura del ruolo della categoria energy; execution excellence, con focus su visibilità, POS e placement; approccio consulenziale alla vendita, basato sui bisogni del cliente; infine, demand generation, attraverso attivazione delle occasioni di consumo. L'obiettivo è costruire profili in grado di intervenire non solo sull'offerta, ma anche sulla generazione della domanda e sull'incremento della redditività del cliente.»

Quali risultati avete osservato nei distributori che hanno completato i corsi?

«I risultati sono misurabili su più dimensioni. Dal punto di vista commerciale, si registra un miglioramento delle performance grazie a una maggiore qualità dell'esecuzione, con incrementi significativi nelle rotazioni e nella visibilità del prodotto. Sul piano relazionale, si osserva un passag-

gio da un modello transazionale a uno consulenziale, con maggiore fidelizzazione e capacità di costruire relazioni di lungo periodo. Nel complesso, i distributori diventano meno dipendenti da logiche di prezzo e più orientati a una creazione strutturata di valore.»

In che modo queste formazioni contribuiscono alla crescita imprenditoriale dei partner?

«Le formazioni agiscono direttamente sul posizionamento competitivo dei distributori. Un'analisi di mercato condotta da TradeLab evidenzia come, tra i principali fattori di successo per gli intermediari della distribuzione Horeca, emergano in modo molto chiaro due leve: qualità dell'offerta (7,8 su 10) e servizi di consulenza al cliente (7,7 su 10). Si tratta di un'indagine basata su un modello di scoring che misura il livello di accordo degli operatori rispetto alle priorità strategiche del settore, su una scala da 1 a 10. Il dato è particolarmente significativo perché evidenzia un cambio di paradigma: la competitività non è più guidata principalmente da prezzo o ampiezza di assortimento, ma dalla capacità di creare valore attraverso qualità e consulenza. Il progetto interviene esattamente su queste leve, strutturando competenze e strumenti che abilitano i distributori a evolvere da fornitori a partner consulenziali, in grado di supportare i clienti nell'adeguamento ai nuovi trend di consumo e nella gestione del punto vendita. Questo genera un effetto a cascata lungo tutta la filiera: miglioramento della

qualità dell'offerta, grazie a una selezione più consapevole e a una migliore valorizzazione della categoria; maggiore capacità di interpretazione del mercato, attraverso l'utilizzo di dati, insight e logiche di category management; upgrading imprenditoriale del punto vendita, che beneficia di un supporto più evoluto e orientato alla crescita. In sintesi, la formazione diventa una leva strutturale di sviluppo: non solo migliora le performance commerciali, ma contribuisce a costruire un ecosistema più competente, solido e capace di generare valore nel lungo periodo.»

Quali sono gli obiettivi futuri del progetto?

«Gli obiettivi sono di consolidamento e scalabilità del modello. In primo luogo, rendere strutturale l'approccio consulenziale all'interno della rete distributiva, trasformando il sales rep in un asset strategico. In secondo luogo, rafforzare il ruolo della distribuzione come partner di sviluppo del canale OOH, in un mercato che richiede sempre più competenze e capacità di interpretazione. Infine, consolidare il posizionamento di Red Bull come brand contemporaneo e top of mind, in forte crescita (+15%) e con una leadership consolidata nell'OOH, dove raggiunge circa il 90% di market share nella categoria. Un driver chiave sarà l'ulteriore sviluppo delle occasioni di consumo, in particolare nel daytime, che rappresenta una delle principali leve di crescita futura.»



Vediamo ora nell'intervista a **Leonardo Bordogna**, titolare dell'azienda Bordogna di Gessate, le sue impressioni in merito al corso di formazione Go For Win a cui ha preso parte:

Cosa l'ha spinto a partecipare al corso Go For Win?

«A spingermi a partecipare al corso sono stati, innanzitutto, l'interesse e il piacere di vivere e condividere un'esperienza nuova, che andasse oltre la semplice attività di vendita. Vedevo in questo percorso un'opportunità concreta per confrontarmi, mettermi in gioco e ampliare il mio punto di vista. Inoltre, ero consapevole che questa esperienza avrebbe contribuito ad accrescere le mie competenze e le mie conoscenze a livello professionale, ma anche personale.»

Quali erano le sue aspettative iniziali?

«In realtà non avevo aspettative particolari, ma ero animato da una forte curiosità. Mi sono avvicinato al corso con un atteggiamento aperto, consapevole che anche una sola nozione nuova appresa avrebbe reso il tempo dedicato – incluso il sabato – assolutamente ben speso. Per me, anche il minimo apprendimento rappresentava già un valore e una ricompensa significativa.»

“ Vogliamo costruire profili in grado di intervenire non solo sull'offerta, ma anche sulla generazione della domanda e sull'incremento della redditività del cliente ”

Quali aspetti del percorso ha trovato più utili?

«Ho trovato particolarmente utili l'analisi dell'approccio alla clientela e il concetto chiave del 'posizionati o sarai posizionato', che mi ha fatto riflettere sull'importanza di essere proattivi nel rapporto con il cliente. Molto significativa è stata anche la simulazione della proposta finale, che mi ha permesso di mettere in pratica quanto appreso e di acquisire maggiore sicurezza nella gestione della relazione e nella presentazione efficace delle soluzioni.»

C'è stato un insegnamento che ha avuto un impatto particolare sulla sua attività?

«Sì, il fatto di avere compreso che, nella vendita come nella vita, è possibile raggiungere gli obiettivi anche attraverso percorsi e metodi diversi, senza necessariamente seguire un'unica strada predefinita. In particolare, ho fatto mio un approccio simile a quello di Red Bull: cerco di rapportarmi al mercato e al cliente mettendomi in ascolto, partendo dalle loro convinzioni, anche quando sono inizialmente diverse dalle mie. Questo mi ha aiutato a essere più flessibile, aperto ed efficace nella gestione della relazione e nel trovare soluzioni condivise.»

Ha già applicato quanto appreso? Con quali risultati?

«Sì, ho già iniziato e lo faccio quotidianamente nella mia attività. I risultati sono positivi e mi incoraggiano a proseguire su questa strada, con l'obiettivo di consolidarli e migliorarli progressivamente nel tempo.»

Come descriverebbe l'esperienza formativa nel complesso?

«Molto buona e ottima per l'attività.»

Consiglierebbe il corso ad altri distributori? Perché?

«Ovviamente sì, perché più diventeremo professionali e più il mercato crescerà.»



La parola passa, infine, a **Valeria Pistilli**, titolare della Pistilli Distribuzione di Vinciatiuro (CB), che ha affidato la partecipazione al corso Dedicated Sales Rep di Red Bull a un membro strategico del proprio team:

Perché ha deciso di iscrivere uno dei suoi dipendenti al corso formativo Dedicated Sales Rep?

«Potrei fare la domanda all'inverso, ossia: perché non usufruire di questa opportunità? Credo che la formazione rappresenti sempre un'occasione di confronto / crescita e di miglioramento.»

Quali competenze ritiene gli abbia permesso di sviluppare?

«Attraverso una maggiore conoscenza dell'industria produttrice e dei prodotti commercializzati si è affinata l'argomentazione di vendita. Mediante la parte dedicata alle tecniche di vendita, è migliorato l'approccio al cliente,



la strategia di posizionamento e il calcolo di margini, costi e ricavi.»

In che modo tale corso ha influenzato il vostro approccio commerciale?

«Maggiore considerazione della parte matematica (mark up / margine) della trattativa commerciale.»

Ha riscontrato benefici concreti nella gestione dell'attività?

«Ho potuto riscontrare un miglioramento a livello di gestione delle risorse umane (ossia, dei venditori), quindi – sicuramente – anche dell'attività.»

Quali elementi del programma avete apprezzato maggiormente?

«La parte matematica di calcolo.»

Proporrebbe altro personale per il corso?

«Sì, assolutamente sì.»

ADB GROUP GUARDA AL FUTURO

Intervista
a Paolo Marelli:
«Il 2025 è stato un
anno anomalo,
ma il 2026
è partito con
segnali
incoraggianti»

A DB Group, consorzio che riunisce distributori Horeca indipendenti del settore beverage attivi nel Centro-Nord Italia e in Sardegna, ha chiuso il 2025 con un giro d'affari di 340 milioni di euro e 88 soci. Abbiamo fatto il punto sull'andamento del mercato, sui progetti del gruppo e sulle prospettive future con il Direttore Paolo Marelli.



CLIENTI SERVITI:
OLTRE 37.000



REFERENZE
GESTITE:
22.000



NUMERO SOCI:
88



GIRO D'AFFARI
2025:
**340 MILIONI
DI EURO**



**“Turismo in crescita e fiducia:
il 2026 offre nuove
opportunità al settore”**

**Guardando avanti, quali sono
le aspettative per il 2026?**

L'anno è iniziato molto bene e i primi dati sono decisamente positivi. Naturalmente sarà la stagione estiva a confermare o meno questa tendenza. Rimane però uno scenario internazionale complesso: la guerra in Ucraina, le tensioni geopolitiche, l'instabilità politica e le difficoltà economiche che si protraggono da anni continuano a influenzare negativamente la propensione alla spesa dei consumatori.

natamente, nel corso dell'anno il mercato ha recuperato terreno e mesi come giugno, settembre e dicembre hanno consentito di compensare le difficoltà iniziali.

**Quali dinamiche avete
osservato nei consumi e
nei flussi turistici?**

Il nostro lavoro è strettamente legato all'andamento del turismo e proprio da questo punto di vista il 2025 ha evidenziato un cambiamento significativo nelle abitudini di vacanza degli italiani e dei visitatori stranieri. Il tradizionale bimestre luglio-agosto ha registrato una diminuzione delle presenze a vantaggio dei mesi di giugno e settembre, che sono diventati sempre più rilevanti per il settore.

Direttore Marelli, che bilancio traccia del 2025?

Il 2025 è stato un anno particolare, direi anomalo. Il primo trimestre è stato caratterizzato da forti criticità, soprattutto a causa del crescente condizionamento dei consumatori nei confronti delle bevande alcoliche e delle preoccupazioni generate dal possibile inasprimento delle sanzioni per la guida in stato di ebbrezza. Fortu-

**Esistono comunque elementi
favorevoli?**

Se osserviamo il fenomeno esclusivamente dal punto di vista del business, l'instabilità che interessa alcune destinazioni turistiche tradizionalmente molto frequentate potrebbe favorire Paesi percepiti come più sicuri, tra cui l'Italia. Questo potrebbe tradursi in un incremento dei flussi turistici e, di conseguenza, in opportunità per il nostro settore.

Le origini e il ruolo del consorzio

ADB Group nasce nel 1988 grazie all'intuizione di alcuni distributori che decisero di unire le forze per affrontare in modo più efficace le trattative con le grandi multinazionali produttrici. L'obiettivo era aumentare la massa critica d'acquisto e ottenere condizioni più vantaggiose. Ancora oggi questa rimane una delle funzioni principali del consorzio.

Possiamo definirvi un gruppo d'acquisto?

Non esattamente. Pur negoziando accordi quadro con i fornitori, lasciamo ai singoli soci la possibilità di gestire autonomamente la fase finale della trattativa. Il nostro obiettivo non è sostituirci ai distributori, ma rafforzarne la capacità competitiva e consolidare il rapporto diretto con le industrie produttrici.

Quali iniziative organizzate per favorire il confronto tra soci e fornitori?

Ogni anno organizziamo due appuntamenti che coinvolgono l'intero network. Il primo, a marzo, è dedicato agli aspetti commerciali: le aziende fornitrici presentano programmi, strategie e novità per la stagione. Il secondo, in programma a ottobre, ha una forte componente relazionale e prevede momenti di incontro e networking in località di particolare interesse internazionale.

Quanto conta la digitalizzazione nella strategia del gruppo?

È un tema centrale. Da oltre dieci anni disponiamo di un data warehouse nel quale confluiscono i dati dei soci. Questo strumento ci consente di monitorare il mercato in modo estremamente dettagliato e di sviluppare attività promozionali mirate insieme ai fornitori.



“Collaborazione, autonomia e innovazione: i tre pilastri del network ADB Group”



Brauerei Maisach



DAL CUORE DELLA BAVIERA
CINQUE SECOLI
DI CULTURA BRASSICOLA



DISTRIBUITA IN ESCLUSIVA IN ITALIA DA KUHbacher S.R.L.

VIA ENRICO MATTEI 14 20005 POGGIO M. SE (MI) | +39 02 28094373 | INFO@KUHbacher.COM



Avete sviluppato anche strumenti operativi per i soci?

Sì. In collaborazione con due software house abbiamo realizzato un'app proprietaria che consente la raccolta ordini tramite e-commerce. Inoltre abbiamo stretto accordi con altre società specializzate per fornire e installare software ERP progettati specificamente per i distributori beverage del canale Horeca.

Private label e formazione. Quale ruolo hanno i marchi privati all'interno dell'offerta ADB Group?

Da circa dieci anni abbiamo investito nello sviluppo di linee a marchio privato nei comparti birra, vino e spirits. Si tratta di prodotti caratterizzati da un eccellente rapporto qualità-prezzo, che offrono ai soci importanti

vantaggi competitivi e livelli di redditività particolarmente interessanti.

Come si è evoluta questa attività?

Nel tempo l'offerta si è ampliata in modo significativo. Oggi possiamo contare su 5 brand che comprendono dieci linee di prodotto e circa quaranta referenze complessive.

Quali sono invece i progetti più importanti per il futuro?

Uno dei principali investimenti riguarda la formazione. Stiamo sviluppando un progetto accademico esclusivo per i nostri associati in collaborazione con uno dei più prestigiosi atenei italiani. Il percorso prenderà il via a novembre 2026 e si concluderà a febbraio 2027, articolandosi in nove moduli formativi per oltre 70 ore di lezione.

“Innovazione digitale e formazione sono gli investimenti strategici per il futuro del network”



1926
2026
S. Bernardo

OGNI GOCCIA CONTA



QUALITÀ DAL 1926



NITRITI <0,002 mg/l



RESIDUO FISSO 35,6 mg/l



SODIO 1 mg/l



NITRATI 1,4 mg/l



PH NEUTRO



SORGENTE A 1300 mt.



ENERGIA EOLICA



CASTAGNETI DI GARESSIO



BOSCHI DI CITTÀ



PRATI STABILI



GIUGIARO DESIGN

CENTO ANNI DI ECCELLENZA ITALIANA

Dalle Alpi Marittime alle tavole di tutto il mondo, il marchio celebra un secolo di storia puntando su qualità, sostenibilità, design e innovazione

Nata nel 1926 nel cuore delle Alpi Marittime, Acqua S.Bernardo è diventata un simbolo di leggerezza, qualità e stile italiano. La sua acqua minimamente mineralizzata, insieme a una costante attenzione per design e comunicazione,

ha costruito un'identità forte e riconoscibile. Dalle campagne di Leonetto Cappiello alle iconiche bottiglie "Gocce" firmate da Giorgetto Giugiaro, il marchio ha saputo coniugare tradizione e innovazione, affermandosi tra le eccellenze del Made in Italy.



L'IMPEGNO PER L'AMBIENTE

Il centenario celebra un percorso fondato su valori solidi: rispetto per la natura, qualità del prodotto, legame con il territorio e ricerca continua dell'innovazione. Negli anni l'azienda ha sviluppato una concreta strategia ambientale, investendo in energie rinnovabili, packaging sostenibili e progetti di compensazione delle emissioni in collaborazione con Slow Food e Terra Madre. Tra le iniziative più significative figurano la tutela dei prati stabili, la riqualificazione di aree boschive e la realizzazione di boschi urbani. La salvaguardia delle sorgenti e dell'ecosistema alpino resta una priorità: S.Bernardo preleva esclusivamente la quantità d'acqua necessaria, limitando gli sprechi e favorendo il naturale equilibrio ambientale. Un impegno che ha consentito di ridurre e compensare il 100% delle emissioni dirette.





IL RACCONTO DEL CENTENARIO

Per celebrare i suoi primi cento anni l'azienda ha promosso numerose iniziative dedicate al passato, al presente e al futuro del marchio. Tra queste spicca il nuovo spot istituzionale, incentrato sul concetto delle "Gocce di memoria". Il racconto segue la vita di una donna attraverso ricordi che scorrono come l'acqua, accompagnandola dall'infanzia all'età adulta. La goccia in rilievo della bottiglia diventa il simbolo che unisce tre generazioni di donne, mentre la sorgente Rocciaviva di Garesio sottolinea il profondo legame con il territorio d'origine.

UN RICONOSCIMENTO ALLA STORIA

Tra gli appuntamenti più significativi delle celebrazioni figura anche l'emissione del francobollo commemorativo, accompagnato da uno speciale annullo filatelico. Il francobollo riproduce la celebre bottiglia disegnata da Giorgetto Giugiaro e rappresenta un riconoscimento alla storia dell'azienda e al suo contributo nella valorizzazione dell'eccellenza italiana. Come ha sottolineato il direttore generale Antonio Biella, il tributo celebra non solo il marchio, ma anche le persone, gli artisti e i collaboratori che ne hanno costruito il successo.



DESIGN, ARTE E SPORT

Il centenario è stato protagonista anche al Salone del Mobile a Milano, dove Acqua S. Bernardo è stata acqua minerale ufficiale della manifestazione. Lo spazio espositivo ha accompagnato i visitatori in un percorso immersivo tra memoria, innovazione e sostenibilità, valorizzando la bottiglia Gocce e la bottiglia Ely, realizzata in RPET 100% riciclato e riciclabile. Le celebrazioni hanno coinvolto anche lo stabilimento di Garesio, trasformato in una grande opera d'arte urbana. Le facciate di Casa S. Bernardo, decorate dagli artisti Max Petrone e Riccardo Ten Colombo, raccontano la storia dell'azienda, rendono omaggio al fondatore Ottavio Rovere e ai collaboratori, oltre a richiamare il claim "Ogni Goccia Conta" nelle lingue dei principali mercati internazionali. Anche lo sport ha avuto un ruolo nelle celebrazioni grazie alla storica partnership con Pallacanestro Cantù, che ha indossato una speciale maglia dedicata ai cento anni dell'azienda, confermando il forte legame tra il marchio e il territorio.





CICIRI, IL NUOVO LATO CROCCANTE DELL'APERITIVO

**Snackification,
consumatori più
selettivi e locali
sotto pressione:
una proposta
semplice da servire
può aiutare
distributori e
operatori a
evolvere
l'esperienza senza
complicarne
la gestione**

Ciciri porta nell'Horeca un modo nuovo di accompagnare l'aperitivo: ceci tostati gustosi e super croccanti, pronti da servire e disponibili in formati pensati per monoporzione, condivisione e servizio professionale. Una proposta essenziale e immediatamente comprensibile, che aggiunge valore all'esperienza senza aggiungere complessità dietro il banco.

UN APERITIVO CHE CAMBIA

Il prodotto interpreta un cambiamento più ampio del fuori casa. I consumatori sono diventati più selettivi, i momenti di consumo più fluidi e i locali devono costruire proposte capaci di essere gratificanti, riconoscibili e so-

stenibili anche dal punto di vista operativo. Secondo il Rapporto Ristorazione FIPE 2026, nel 2025 i consumi fuori casa hanno raggiunto circa 100 miliardi di euro, mentre le visite sono diminuite e lo scontrino medio è cresciuto. Non si esce necessariamente di più: si scelgono con maggiore attenzione i momenti per cui vale la pena spendere. Anche l'aperitivo risente di questa selettività. Il suo ruolo sociale resta forte, ma la qualità percepita non dipende più soltanto dal drink. Atmosfera, servizio, presentazione e accompagnamento food concorrono a costruire l'esperienza complessiva. In parallelo, la crescita del no e low alcohol amplia le occasioni di consumo e rende ancora più importante ciò che viene servito accanto al bicchiere.



LA SNACKIFICATION ENTRA NELL'HORECA

È qui che la snackification incontra l'Horeca. I pasti diventano più leggeri e flessibili, mentre aumentano i momenti di consumo distribuiti nella giornata. Il cliente non cerca necessariamente quantità o buffet ridondanti: cerca qualcosa di buono, riconoscibile e coerente con l'esperienza che ha scelto. Una proposta food essenziale ma curata può quindi aumentare il valore percepito dell'aperitivo senza trasformarlo in un pasto completo. Questa evoluzione non coincide con un aperitivo dichiaratamente salutistico. Il benessere entra nelle scelte insieme al piacere, non al suo posto. Ingredienti comprensibili, porzioni appropriate e alternative ai soliti accompagnamenti acquistano valore quando riescono, prima di tutto, a essere desiderabili e gratificanti. Per il locale, però, l'esperienza deve fare i conti con l'operatività. Ogni elemento dell'offerta deve essere valutato anche per la sua semplicità di gestione: rapidità di servizio, costanza del risultato, riduzione delle preparazioni, controllo delle porzioni e degli sprechi. Ed è su questo terreno

che cambia anche il ruolo del distributore Horeca: non basta più consegnare prodotti, serve aiutare il cliente a costruire assortimenti capaci di generare esperienza e, nello stesso tempo, di funzionare dietro il banco.

LA RISPOSTA DI CICIRI

È precisamente in questo spazio che **Ciciri** trova il proprio ruolo. Non come proposta punitiva o alternativa "salutistica" ai tradizionali snack da aperitivo, ma come prodotto prima di tutto buono e gratificante, che unisce croccantezza, semplicità e facilità di servizio. Salati o al naturale, senza glutine e con il 20% di proteine, i ceci tostati **Ciciri** offrono una proposta contemporanea e trasversale, adatta ad accompagnare bevande alcoliche e analcoliche. Con la bustina da 20 grammi, l'astuccio da 100 grammi e il formato professionale da 3 kg, **Ciciri** può adattarsi alla monoporzionatura, alla condivisione, all'hospitality, agli eventi e al servizio in coppetta. Per il locale significa arricchire l'aperitivo con una proposta immediata e distintiva; per il distributore, introdurre una referenza food capace di valorizzare la vendita beverage.



www.cicirismack.com

33

DH



MERCATO SELETTIVO, PARTNERSHIP FORTE



34

DH

**Cantine Riunite & CIV interpreta
i nuovi equilibri dei consumi
con un portafoglio ampio, strumenti
di supporto al sell-out
e affiancamento ai partner commerciali**

L'estate 2026 sta confermando un mercato dei consumi attivo, ma sempre più selettivo. Il turismo continua a sostenere il fuori casa, favorito dalla "riscoperta" dell'Italia come destinazione per le vacanze, dei piccoli centri, delle tradizioni locali e delle esperienze legate alla cultura gastronomica. Il vino trova spazio soprattutto quando diventa parte riconoscibile di questi momenti di socialità e di scoperta. Allo stesso tempo, però, famiglie e consumatori prestano maggiore attenzione alla frequenza delle uscite, alla spesa e al valore effettivamente riconosciuto a ogni proposta.

Non siamo, quindi, di fronte a una contrazione generalizzata, quanto a un cambiamento nel modo di consumare. Le occasioni più impulsive risentono maggiormente della prudenza, mentre tengono quelle nelle quali prodotto, servizio e contesto costruiscono un'esperienza percepita come significativa. Anche durante l'estate emerge così la necessità di offrire una ragione concreta per scegliere una referenza, un locale o una specifica proposta di consumo.



NUOVA POLARIZZAZIONE

Questa dinamica è probabilmente destinata ad accompagnare il mercato anche a settembre, quando il ritorno alle attività ordinarie e una maggiore attenzione ai bilanci familiari potrebbero consolidare la polarizzazione già in corso. Da una parte crescono ready to drink, cocktail e soluzioni immediate, accessibili e adatte alle occasioni informa-



li; dall'altra continua a esserci una maggiore attenzione per le referenze premium, purché il loro valore sia sostenuto da qualità, identità, origine e riconoscibilità. Il consumatore resta pertanto disposto a investire in un prodotto distintivo quando ne comprende le caratteristiche.

UNA FORMULA VINCENTE

Cantine Riunite & CIV affronta questo scenario attraverso un portafoglio ampio e articolato, capace di rispondere a canali, occasioni e pubblici differenti. La risposta dell'azienda riguarda anche il modo in cui i prodotti vengono presentati e serviti al consumatore finale. La mixology, in particolare, si sta dimostrando una formula efficace per creare nuovi linguaggi di consumo e valorizzare i brand in contesti meno tradizionali. Il progetto **RedMix** di **Albinea Canali** ha portato il Lambrusco nella miscelazione con Red Bull, costruendo un'espe-

rienza immediata e riconoscibile nei locali con un format fatto di materiali dedicati e attività di engagement del pubblico. Allo stesso modo, i prodotti **Umberto Cavicchioli e F.** hanno mostrato un sorprendente potenziale in chiave lifestyle contemporaneo, diventando protagonisti di cocktail di forte impatto visivo.

SUPPORTO ALLA VENDITA

L'azienda affianca distributori e grossisti con strumenti che vanno oltre la fornitura del prodotto. I brand ambassador supportano la forza vendita lungo la filiera, aiutando a presentare in modo efficace marchi, referenze e occasioni di consumo, e creano un contatto diretto con il pubblico attraverso degustazioni ed eventi in enoteche, locali e ristoranti.

OPPORTUNITÀ CONCRETE

Cantine Riunite & CIV ha sviluppato quindi format di attivazione

pensati per sostenere le vendite, creare traffico nei punti di consumo e offrire ai partner iniziative strutturate, adattabili ai diversi contesti e replicabili.

«In un mercato nel quale il consumatore sceglie meno spesso e con maggiore attenzione – spiega **Francesca Benini, Sales & Marketing Director di Cantine Riunite & CIV** – il valore di un partner commerciale non si misura soltanto attraverso l'ampiezza del catalogo. Servono referenze con un ruolo chiaro, argomenti di vendita coerenti con i diversi canali e attività capaci di sostenere la rotazione del prodotto. Il nostro obiettivo è mettere a disposizione dei partner dati, competenze, persone e format che aiutino a trasformare ogni proposta in un'opportunità concreta di sell-out. La partnership diventa realmente efficace quando azienda e distribuzione leggono insieme il mercato e costruiscono risposte applicabili nei punti vendita e nei luoghi di consumo».





MENO FORNITORI, PIÙ SERVIZI

36

DH

**Come sta cambiando
oggi il ruolo
del distributore
Horeca**

La distribuzione Horeca sta attualmente vivendo una trasformazione che va ben oltre il semplice approvvigionamento di prodotti alimentari. Negli ultimi anni il distributore è passato dall'essere un semplice fornitore a un partner chiamato a garantire continuità di servizio, consulenza, logistica efficiente e strumenti digitali in grado di semplificare il lavoro quotidiano di ristoranti, bar, hotel e pubblici esercizi.

L'aumento dei costi delle materie prime, la pressione sui margini e la crescente complessità della gestione aziendale hanno modificato le esigenze degli operatori. Oggi il prezzo resta un fattore importante, ma non è più l'unico criterio di scelta. Affidabilità delle consegne, ampiezza dell'assortimento, disponibilità dei prodotti e qualità del supporto commerciale incidono sempre di più sulle decisioni d'acquisto.

UN MERCATO ORIENTATO ALL'EFFICIENZA

Il panorama italiano della distribuzione alimentare continua a essere caratterizzato da una forte presenza di operatori territoriali, affiancati da gruppi nazionali e reti di cash&carry. In questo contesto molte aziende della ristorazione stanno rivedendo la propria organizzazione degli acquisti con l'obiettivo di ridurre tempi, costi amministrativi e complessità gestionale. La tendenza è quella di concentrare gli ordini presso un numero inferiore di fornitori, capaci però di garantire un'offerta più completa. Una scelta che permette di semplificare la gestione documentale, ridurre il numero di consegne e migliorare la pianificazione delle scorte.

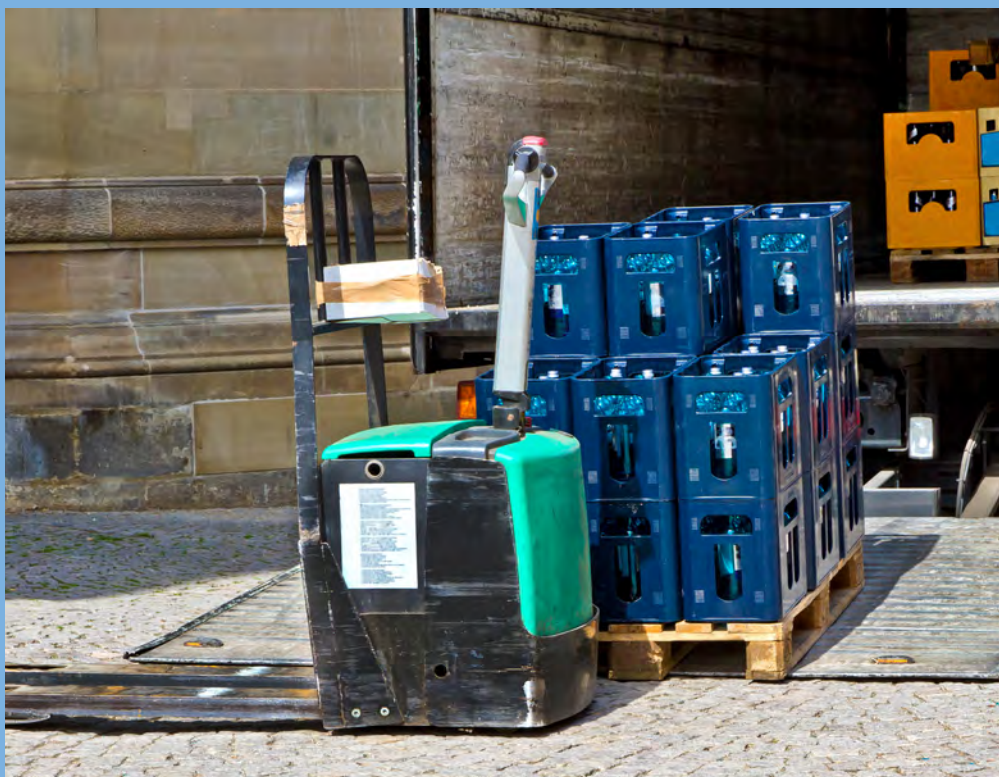


**“Il distributore del futuro sarà
quello capace di creare valore
attraverso servizi, competenze e
continuità, più che con il solo prezzo”**



UN NUOVO RAPPORTO TRA DISTRIBUTORE E CLIENTE

L'evoluzione tecnologica sta modificando profondamente anche il modo in cui vengono effettuati gli acquisti. Portali B2B, cataloghi digitali, applicazioni dedicate e sistemi integrati con i gestionali della ristorazione consentono oggi di effettuare ordini in qualsiasi momento, verificare disponibilità e promozioni in tempo reale e consultare lo storico degli acquisti. Per il distributore ciò significa investire non soltanto nella logistica, ma anche nei servizi digitali. La qualità dell'esperienza d'acquisto diventa infatti un elemento competitivo tanto quanto l'ampiezza dell'assortimento.



VIA ALLA DIGITALIZZAZIONE

Per molte imprese della ristorazione le piattaforme B2B rappresentano ormai uno standard operativo. Questi strumenti digitali offrono ai gestori un controllo completo e immediato sulla supply chain, consentendo di consultare in tempo reale cataloghi sempre aggiornati e verificare la disponibilità di prodotti e relativi prezzi. La gestione quotidiana delle forniture risulta notevolmente semplificata grazie alla possibilità di programmare gli ordini ricorrenti, ottimizzando così i tempi di approvvigionamento. Inoltre, le piattaforme centralizzano tutta la parte burocratica ed esecutiva, consentendo sia il download immediato di documenti e fatture, sia il monitoraggio costante dello storico degli acquisti e dello stato delle consegne.





CRESCE LA RICHIESTA DI SERVIZI INTEGRATI

Un altro cambiamento riguarda il ruolo stesso del distributore. Molti operatori Horeca ricercano interlocutori capaci di offrire non solo prodotti alimentari e bevande, ma anche attrezzature professionali, materiali di consumo, prodotti per l'igiene e servizi di assistenza. La possibilità di fare riferimento a un unico partner per diverse categorie merceologiche rappresenta un vantaggio soprattutto per le piccole e medie imprese della ristorazione, che possono ottimizzare tempi, procedure amministrative e gestione degli ordini. Non significa necessariamente affidarsi a un solo fornitore, ma individuare partner in grado di coprire una parte significativa delle esigenze operative del locale.



UN'OFFERTA SEMPRE PIÙ VARIEGATA



Molti distributori stanno ampliando il proprio catalogo includendo categorie diverse di prodotto, come alimentari freschi e secchi e bevande, insieme a prodotti per la pulizia, packaging e monouso, attrezzature professionali e piccoli accessori per cucina e sala. L'obiettivo è diventare un interlocutore capace di rispondere a esigenze diverse con un'unica organizzazione commerciale.

LA LOGISTICA RESTA IL VERO FATTORE COMPETITIVO

Se il digitale facilita gli acquisti, è la logistica a determinare la qualità del servizio. Puntualità delle consegne, disponibilità dei prodotti, gestione delle emergenze e capacità di rispondere rapidamente alle richieste rappresentano aspetti sempre più determinanti. In un settore come quello Horeca, dove freschezza dei prodotti e continuità delle forniture sono elementi essenziali, la presenza sul territorio continua a fare la differenza. I distributori con una rete logistica ben organizzata possono offrire

maggiore flessibilità, soprattutto nelle aree a forte vocazione turistica, dove la domanda varia sensibilmente nel corso dell'anno. Parallelamente cresce anche il valore della consulenza. Oltre alla vendita, molte aziende della distribuzione supportano i clienti nella scelta dei prodotti, nell'introduzione di nuove referenze, nell'analisi dei consumi e nella ricerca di soluzioni per migliorare la redditività del punto vendita. Il distributore diventa così un interlocutore stabile, capace di accompagnare l'imprenditore nelle decisioni quotidiane e di contribuire allo sviluppo del business.





IL PRESIDIO TERRITORIALE

Nel contesto della rete distributiva Horeca, il presidio territoriale ha un ruolo decisivo in quanto la capacità dei distributori di essere capillarmente presenti, visibili e operativi a livello locale è il fattore chiave per determinare il successo di un marchio e la sopravvivenza del business stesso. Il mondo Horeca, infatti, è estremamente frammentato, localizzato e relazionale. Una rete distributiva locale consente, quindi, di ridurre i tempi di consegna, affrontare più rapidamente eventuali emergenze, gestire meglio la stagionalità, mantenere un rapporto diretto con il cliente e offrire maggiore flessibilità negli approvvigionamenti.



41

DH



LE PROSPETTIVE

Il mercato della distribuzione Horeca continuerà probabilmente a evolversi verso modelli sempre più orientati ai servizi. Digitalizzazione, logistica efficiente, ampiezza dell'offerta e consulenza rappresentano oggi le principali leve competitive. Per gli operatori della ristorazione

la scelta del distributore non riguarda più esclusivamente il prezzo di acquisto, ma la capacità del partner di semplificare il lavoro, garantire continuità nelle forniture e creare valore nel lungo periodo. È su questi elementi che si giocherà una parte importante della competitività dell'intera filiera nei prossimi anni.



GRISI, CRESCERE NEL FUORI CASA

**Da storico ingrosso
dolciario a partner
a 360 gradi per
l'Horeca e il Normal
Trade: la società
veronese continua
a crescere puntando
su servizio,
assortimento e
innovazione logistica.
Con la terza
generazione già
in azienda,
il futuro è già iniziato**

Sessant'anni di storia, tre generazioni della stessa famiglia e una capacità di evolversi seguendo il mercato senza perdere la propria identità. È questa la sintesi del percorso di Grisi F.lli Srl, azienda veronese che oggi rappresenta uno dei principali punti di riferimento per la distribuzione nel canale Horeca e nel Normal Trade della provincia di Verona e dell'area del Lago di Garda. Fondata nel 1962 da Domenico Grisi in un piccolo garage di appena trenta metri quadrati nel centro storico di Verona, l'azienda è cresciuta costantemente nel corso dei decenni. Un percorso iniziato nel commercio all'ingrosso di prodotti dolciari e sviluppatosi grazie all'ingresso nella costituyente Lekkerland, fino all'attuale

configurazione di distributore specializzato nel mondo del **consumo fuori casa**.

Dal 2003 la società opera nella moderna sede di San Martino Buon Albergo, alle porte di Verona, una posizione strategica che consente di servire quotidianamente il territorio veronese e il bacino turistico del Lago di Garda. Oggi alla guida dell'impresa ci sono Emanuela e Andrea Grisi, seconda generazione della famiglia: Emanuela coordina l'area commerciale mentre Andrea è responsabile della logistica. Ma il futuro è già presente. Alessandra, Federica e Margherita, appartenenti alla terza generazione, lavorano infatti da anni in azienda, assicurando continuità a un progetto imprenditoriale che guarda lontano.

IL CLIENTE AL CENTRO

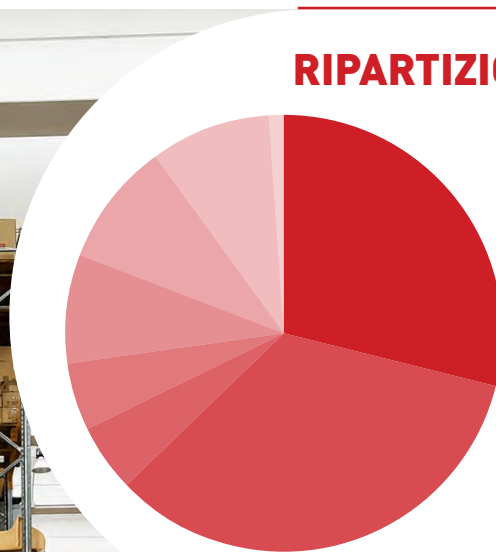
Negli anni Grisi F.Ili ha ampliato profondamente il proprio raggio d'azione. Oggi il suo business è rappresentato da tutto ciò che ruota intorno al consumo fuori casa. Bar, caffetterie, locali serali, tabaccherie, negozi alimentari, panetterie, gastroonomie e pasticcerie costituiscono una clientela estremamente eterogenea, accomunata dalla ricerca di un partner affidabile, capace di offrire prodotti, competenza e rapidità di servizio. «Ci piace pensare di poter

rispondere a qualsiasi esigenza dell'esercente che lavora nel fuori casa», spiegano dall'azienda. Una filosofia che trova conferma nei numeri: **circa 2.000 clienti serviti ogni anno**, oltre **5.000 referenze movimentate** e una politica commerciale che elimina qualsiasi vincolo di ordine minimo. Anche una sola referenza viene consegnata con la stessa attenzione riservata ai clienti più strutturati. È proprio questa vicinanza al territorio che ha consentito all'azienda di consolidare nel tempo un rapporto di fiducia con migliaia di operatori.

L'ASSORTIMENTO COME LEVA COMPETITIVA

In un mercato sempre più competitivo, Grisi F.Ili ha scelto di differenziarsi attraverso la profondità dell'offerta. La lunga esperienza maturata nel comparto dolciario ha permesso di costruire un assortimento trasversale, capace di soddisfare contemporaneamente le esigenze dell'Horeca e del commercio tradizionale. Questa capacità di adattare le categorie merceologiche ai diversi canali rappresenta uno dei principali punti di forza dell'azienda, che continua a essere

RIPARTIZIONE MERCEOLOGICA:



SOFT DRINKS: 29%
ALCOLICI: 34%
BIRRA: 5%
VINI: 5%
SALATI: 8%
ALIMENTARI: 9%
DOLCIARIO: 9%
NO FOOD: 1%



scelta anche dall'industria per la propria efficacia distributiva. Un ulteriore elemento distintivo è rappresentato dalla competitività dei listini, favorita da una struttura organizzativa focalizzata esclusivamente sulla distribuzione e non sulla gestione degli impianti beverage.

IL MERCATO DOPO LA PANDEMIA

Il Covid ha lasciato un segno profondo anche nelle abitudini di consumo. Secondo Grisi F.lli, il cliente è oggi più attento nella scelta dei locali, valuta con maggiore consapevolezza come spendere il proprio budget ed è disposto anche a percorrere qualche chilometro in più, purché l'esperienza sia realmente soddisfacente. Anche gli esercenti hanno modificato il proprio approccio agli acquisti. Le scorte si sono ridotte e cresce la richiesta di consegne frequenti e tempestive. Una trasformazione che ha spinto l'azienda a concentrare importanti energie sul miglioramento della logistica, uno degli obiettivi prioritari per i prossimi anni.

UNA SQUADRA GIOVANE PER AFFRONTARE IL FUTURO

Particolarmente significativo è il ricambio generazionale della

forza vendita. Negli ultimi due anni metà dei venditori inseriti ha meno di 35 anni. Una scelta precisa, accompagnata da un importante investimento nella formazione continua attraverso riunioni commerciali periodiche e incontri organizzati insieme alle aziende fornitrici. L'obiettivo è costruire una rete vendita sempre più competente, preparata e vicina alle esigenze del cliente.

BEVERAGE PROTAGONISTA

L'analisi del fatturato conferma il ruolo centrale del comparto beverage. Gli **alcolici rappresentano il 34% del giro d'affari**, seguiti dai **soft drink con il 29%**. Completano il mix merceologico alimentari e dolciario (9% ciascuno), salati (8%), birra e vini (5% ciascuno) e no food (1%). Tra tutte le categorie, gli **aperitivi** continuano a essere il vero motore della crescita. I dati sono sintetizzati anche nel grafico riportato nella documentazione aziendale.

INNOVAZIONE SENZA PERDERE LE PROPRIE RADICI

La crescita futura passerà soprattutto dall'efficientamento del magazzino. Gli investimenti previsti riguarderanno l'organizzazione degli spazi, la gestione dello stock e l'introduzione di nuove soluzioni tecnologiche capaci di aumentare ulteriormente efficienza e velocità operativa. È un percorso naturale per un'azienda che, in oltre sei decenni di attività, ha dimostrato di saper evolvere senza rinunciare ai valori che ne hanno determinato il successo: il rapporto diretto con il cliente, la qualità del servizio e la capacità di adattarsi ai cambiamenti del mercato. Perché, in un settore dove velocità, affidabilità e assortimento fanno sempre più la differenza, Grisi F.lli continua a dimostrare che la tradizione può essere la migliore base sulla quale costruire il futuro.



CHECK AZIENDA

GRISI F.LLI SRL
Via della Repubblica, 2 – 37036 San Martino Buon Albergo (VR)

www.grisilekkerland.it

FONDAZIONE: 1962
CLIENTI: circa 2.000
REFERENZE: oltre 5.000
FATTURATO 2025: circa 14,7 milioni di euro
ADDETTI: 28 collaboratori tra logistica, amministrazione, commerciale e forza vendita
AREA SERVITA: Verona, provincia e Lago di Garda

Grisi F.lli è associata a Lekkerland

BEER & FOOD ATTRACTION

THE
EATING
OUT
EXPERIENCE
SHOW

YYY

MIXOLOGY
ATTRACTION

THE
FINE
DRINKING
EXPERIENCE
SHOW

21 – 23
FEBBRAIO
2027

FIERA
DI RIMINI

beerandfoodattraction.it
mixologyattraction.com



ORGANIZZATO DA
ITALIAN EXHIBITION GROUP
Providing the future

IN COLLABORAZIONE CON



Ministero degli Affari Esteri
e della Cooperazione Internazionale

ITA
ITALIAN TRADE AGENCY



CON IL PATROCINIO DI



TOGETHER WITH



IN CONTEMPORANEA
CON



DIVENTA ESPOSITORE





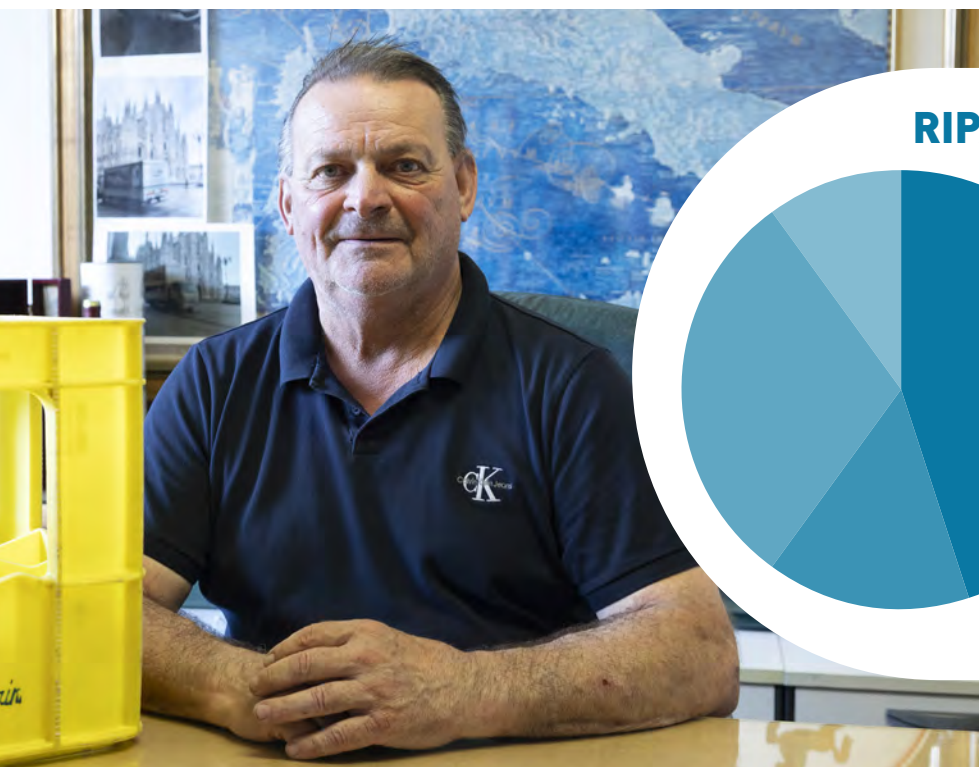
**Dal ghiaccio alle birre d'importazione,
la distribuzione brianzola della Mauro Viganò
continua a crescere, puntando su servizio
e relazione con il cliente**

46

DH



C'è una parola che ricorre più volte durante l'intervista a Mario Sanvito, titolare dell'azienda di distribuzione Mauro Viganò: servizio. Termine che sintetizza una filosofia imprenditoriale costruita in oltre un secolo di attività, attraversando guerre, cambiamenti nei consumi, rivoluzioni logistiche e trasformazioni del mercato Horeca. Oggi l'azienda distribuisce bevande in Brianza, nel lecchese e soprattutto a Milano, dove realizza ormai oltre la metà del proprio fatturato. Ma tutto nasce da una ghiacciaia e da qualche cassa di gazzosa.



RIPARTIZIONE MERCEOLOGICA:



45% ACQUE MINERALI
15% BIBITE ANALCOLICHE
30% BIRRA
10% VINO E SPIRITS

LE RADICI

Le origini della storia della famiglia Viganò risalgono alla seconda metà dell'Ottocento, quando la "Fraterna Viganò" produceva e distribuiva gazzose nella zona di Brongio, nel Comasco. La svolta arriva nel 1922, quando Mauro Viganò e la moglie Maria Sanvito aprono a Veduggio quella che diventerà l'attuale azienda. All'epoca si distribuivano soprattutto ghiaccio e gazzose: infatti, sotto l'attuale sede, era presente una grande ghiacciaia dove venivano conservati i blocchi destinati ai clienti. Negli anni successivi entrano in assortimento le acque minerali e le prime birre, accompagnando l'evoluzione dei consumi italiani. Quando Mauro Viganò scompare prematuramente, è Maria Sanvito a prendere in mano l'attività

coinvolgendo successivamente i nipoti, che ne garantiscono lo sviluppo fino alle generazioni attuali. «Siamo sempre rimasti qui – spiega Mario Sanvito –. La nostra sede è questa dal 1922 e ancora oggi rappresenta il cuore dell'azienda».

DALLA PRODUZIONE ALLA DISTRIBUZIONE

Per molti anni l'azienda Mauro Viganò è stata anche produttrice di bibite. Negli anni Settanta ha infatti partecipato alla nascita del marchio Big Drink, progetto condiviso con altri imbottiglieri lombardi, che arriva persino sugli scaffali della grande distribuzione con il tradizionale vuoto a rendere. «L'evoluzione del mercato, l'introduzione della plastica e le nuove nor-

mative ambientali hanno reso però sempre meno sostenibile la produzione diretta. Così, negli anni Ottanta, abbiamo fatto una scelta: concentrare tutte le energie nella distribuzione professionale. Decisione che, col senno di poi, si è rivelata vincente».

L'ACQUA, PRODOTTO SIMBOLO

Chi pensa che siano la birra o il vino a rappresentare il core business della Mauro Viganò resta però sorpreso. Il vero protagonista, infatti, è l'acqua minerale. «L'azienda commercializza oltre quindici marchi diversi, una profondità di assortimento decisamente superiore alla media del settore». In termini di mix merceologico il business è incentrato per il 45%



sulle acque minerali, il 15% sulle bibite analcoliche, il 30% sulla birra e, per finire, il 10% su vino e spirits. «La birra pesa quindi circa un terzo del fatturato, equamente divisa tra bottiglia e impianti alla spina».

Per differenziarsi dalla concorrenza, da circa dieci anni Mauro Viganò importa direttamente la birra tedesca Riegele, prodotta da un piccolo birrificio di Augusta e distribuita in esclusiva sul proprio territorio.

MILANO, UN MERCATO PRIVILEGIATO

Negli ultimi quindici anni il principale cambiamento geografico è stato l'ingresso sul mercato milanese. Una scelta che ha modificato profondamente il profilo dell'azienda. «Oggi, ogni giorno quattro mezzi effettuano consegne dedicate alla città, supportati da un ulteriore vettore esterno. Milano

rappresenta ormai tra il 50 e il 60% del fatturato complessivo».

Ma, secondo Mario Sanvito, non è stata la politica commerciale a fare la differenza. È stato il servizio.

IL SERVIZIO PRIMA DEL PREZZO

«Noi non vogliamo competere solo sul prezzo. Preferiamo distinguerci per la qualità del servizio». Una filosofia che si traduce in procedure molto concrete. «Gli autisti seguono sempre le stesse zone, conoscono personalmente i clienti, sistemano la merce sugli scaffali, ruotano le referenze e verificano le giacenze. In molti locali hanno addirittura le chiavi delle cantine per poter effettuare le consegne prima dell'apertura». Una relazione costruita negli anni e basata sulla fiducia. «Il cliente deve trovare sempre le stesse persone. È questo che crea il rapporto».

UN'OCCASIONE PER RIPENSARE IL PORTAFOGLIO

Il Covid ha rappresentato un momento di svolta anche dal punto di vista gestionale. L'azienda ha deciso di rinunciare a una parte del fatturato eliminando i clienti economicamente meno affidabili. Una scelta coraggiosa... «Abbiamo rinunciato a quasi un milione di euro di fatturato, ma lavorare senza incassare non aveva più senso». Parallelamente sono state introdotte procedure molto più rigorose nella gestione del credito, con controlli puntuali sui tempi di pagamento e sul rispetto delle normative.

CRESCITA CONTINUA

Oggi la Mauro Viganò dispone di 10 camion, 3 furgoni, 12 addetti (tra autisti e magazzinieri) e 4 impiegati, oltre a una rete commerciale che segue quotidianamente



il territorio.

Il fatturato ha superato i 3,2 milioni di euro e l'obiettivo è raggiungere quota 4 milioni, mantenendo però un'organizzazione capace di garantire gli stessi livelli di qualità del servizio.

IL FUTURO PASSA ANCHE DALLA CULTURA DEL VINO

«Tra i progetti in fase di valutazione – conclude Mario Sanvito – c'è la realizzazione di una piccola enoteca aziendale. Nel frattempo gli spazi già disponibili vengono utilizzati per degustazioni e incontri con produttori, coinvolgendo sia la forza vendita sia alcuni clienti selezionati. L'obiettivo non è soltanto vendere una bottiglia in più, è aiutare il cliente a scegliere meglio». Un approccio coerente con la filosofia che accompagna l'azienda da oltre cento anni: essere un distributore, ma soprattutto un partner.



CHECK AZIENDA

RAGIONE SOCIALE: Mauro Viganò

SEDE: Veduggio con Colzano (MB)

ATTIVITÀ: Distribuzione beverage per il canale Horeca

AREA SERVITA: Brianza, Lecco, Como, Milano e parte della Bergamasca

FATTURATO 2024: 3,2 milioni di euro

OBIETTIVO: 4 milioni di euro

PARCO MEZZI: 10 camion e 3 furgoni

PERSONALE: 16 collaboratori

Mauro Viganò è associato ad ADB GROUP



Ho conosciuto imprenditori capaci di rinnovarsi continuamente e aziende che, pur guidate da persone dinamiche, continuavano a funzionare secondo logiche costruite dieci o vent'anni prima (una situazione più diffusa di quanto non si pensi).



CHI RIMANE NELLA PREISTORIA?

Per anni molti colleghi distributori hanno operato in un mercato relativamente prevedibile e tranquillo: le relazioni commerciali duravano a lungo, i clienti modificavano lentamente le proprie abitudini e le decisioni strategiche potevano essere pianificate con orizzonti temporali molto ampi. Inutile che ti dica che il contesto di oggi, se paragonato a quello, è totalmente schizofrenico: cambiano i format della ristorazione, i consumatori, le modalità di acquisto e le aspettative degli imprenditori Horeca, per non parlare degli strumenti digital e dei Social. Di fronte a questa **velocità**, alcune aziende reagiscono evolvendosi, altre continuano a utilizzare gli stessi strumenti decisionali che avevano funzionato in passato. **Diventano dinosauri**, capaci di dare solo risposte senior a problemi junior. Personalmente riscontro la dinamica in tanti dettagli apparentemente marginali: riunioni che si svolgono sempre nello stesso modo, procedure create per problemi che non esistono più (incredibile), ruoli costruiti attorno a esigenze superate, decisioni che richiedono passaggi sempre più lunghi prima di arrivare a destinazione. Chi sta ad aspettare che gli imprenditori inizino a svecchiare

i processi? Nessuno, certamente non il mercato, capace di accelerare dall'oggi al domani lasciando indietro i poveri dinosauri.

RESISTERE? SÌ, EVOLVENDO

La distribuzione Horeca sta entrando in una fase nella quale la capacità di adattamento conta quanto la solidità economica. La mia proposta concreta? Se vedi che inizi a ragionare come un animale preistorico, sposta il focus: al posto di chiederti come cambierà il mercato, dedica tempo a osservare come sta cambiando la tua organizzazione.

Ci sono ancora attività che assorbono energie senza produrre risultati? Processi che rallentano il lavoro? Ci sono vecchie abitudini da mandare in pensione? Se la tua risposta è sì, già sai cosa fare: **mantieni vivo il patrimonio culturale della tua impresa, ma apriti al domani**, diventa smart, esattamente come i tuoi processi e le tue giovani persone.

Il manager americano Marshall Goldsmith ha costruito un intero libro attorno a un concetto semplice quanto potente: "What got you here won't get you there" (Tea, 2008): ciò che ha generato successo in una determinata fase della vita aziendale può diventare il principale ostacolo alla crescita nella fase successiva. Obbligatorio smarcarsi quanto prima.

TRE VERIFICHE DA FARE PRIMA DI PIANIFICARE IL 2027

1. Individua tre procedure che oggi esistono solo perché sono sempre esistite

Chiediti quali problemi risolvono realmente oggi. Se la risposta non è chiara, probabilmente è arrivato il momento di ripensarle.

2. Misura quanto tempo impiega la tua azienda a prendere una decisione

Più il mercato accelera, più la velocità decisionale diventa un vantaggio competitivo.

3. Trova un'attività che dieci anni fa generava valore e verifica se lo genera ancora

La risposta è no? Elimina/riprogetta.



A OGNI NUMERO TI DARÒ IDEE E SUGGERIMENTI CHE TI FARANNO RISPARMIARE O GUADAGNARE SEMPRE DI PIÙ. NON VEDO L'ORA DI INCONTRARTI!

Hai domande o argomenti che vorresti fossero trattati?

Scrivi a: mit@ristopiulombardia.it

RIFORMA DEI REATI AGROALIMENTARI



**Le nuove responsabilità per
gli operatori del settore food.
Dalla sicurezza alimentare alla tutela
del patrimonio agroalimentare nazionale**

La Legge 21 aprile 2026 n. 75 rappresenta una riforma organica del sistema sanzionatorio applicabile al settore agroalimentare italiano. Attraverso un articolato intervento sul Codice Penale, sul Decreto Legislativo 231/2001 e sulla normativa amministrativa di settore, il legislatore mira a rafforzare il contrasto alle frodi e a garantire una maggiore tutela delle produzioni alimentari nazionali.



UN BENE GIURIDICO DA TUTELARE

Tra gli aspetti di maggiore interesse vi è il riconoscimento del patrimonio agroalimentare quale bene giuridico autonomo. La modifica della rubrica del Titolo VIII del Libro II del Codice Penale non ha infatti una semplice valenza formale ma testimonia una precisa scelta politica e giuridica: attribuire alle produzioni alimentari un valore strategico per il sistema economico nazionale. La nuova architettura normativa introduce un approccio che supera il tradizionale concetto di tutela del consumatore, estendendo la protezione all'intera filiera e alla leale concorrenza tra operatori.

IL NUOVO REATO DI FRODE ALIMENTARE

In tale quadro si inserisce il nuovo reato di frode alimentare, che si configura come norma di chiusura del sistema sanzionatorio. La disposizione colpisce chiunque partecipi alla movimentazione o commercializzazione di prodotti

non genuini o sostanzialmente difforni rispetto alle caratteristiche dichiarate. La formulazione adottata dal legislatore amplia sensibilmente le aree di rischio per gli operatori del settore. Non si tratta più esclusivamente di prevenire adulterazioni o sofisticazioni, ma di garantire la coerenza tra le caratteristiche effettive del prodotto e tutte le informazioni presenti nella documentazione commerciale, nelle schede tecniche, nelle etichette e nelle comunicazioni promozionali.

SEGNİ MENDACI E COMUNICAZIONE COMMERCIALE

Particolarmente innovativo appare il nuovo reato di commercio di alimenti con segni mendaci, che attribuisce rilevanza penale all'utilizzo di elementi ingannevoli idonei a influenzare le scelte del consumatore. La norma assume una forte attualità nell'epoca del marketing digitale. Siti internet, marketplace, social media, cataloghi online e piattaforme di vendita a distanza entrano a pieno titolo nell'ambito di applicazione della

disciplina. Gli operatori dovranno quindi adottare procedure di verifica non soltanto sulle caratteristiche intrinseche dei prodotti ma anche sui contenuti diffusi attraverso i canali commerciali.

AGGRAVANTI PER LE PRODUZIONI DI QUALITÀ

Merita attenzione anche il sistema delle aggravanti introdotto dalla riforma. Il legislatore prevede aumenti di pena nei casi che coinvolgono prodotti DOP, IGP, biologici o caratterizzati da particolari sistemi di certificazione. Tale impostazione riflette l'importanza crescente attribuita alla tutela delle produzioni di qualità e delle indicazioni distintive che rappresentano uno dei principali punti di forza dell'agroalimentare italiano sui mercati internazionali.

RESPONSABILITÀ DEGLI ENTI E MODELLI 231

Un'altra innovazione destinata ad avere rilevanti conseguenze organizzative riguarda l'estensione della responsabilità amministrativa

degli enti. L'inserimento dei nuovi reati alimentari tra i reati-presupposto del D.Lgs. 231/2001 comporta la necessità di riesaminare i modelli organizzativi aziendali sotto il profilo dei rischi specifici connessi alla sicurezza alimentare, alla rintracciabilità e alla comunicazione commerciale. Le aziende dovranno pertanto rafforzare le attività di risk assessment, aggiornare le procedure di controllo e assicurare adeguati programmi di formazione per il personale coinvolto nei processi di acquisto, produzione, qualità, logistica e marketing.

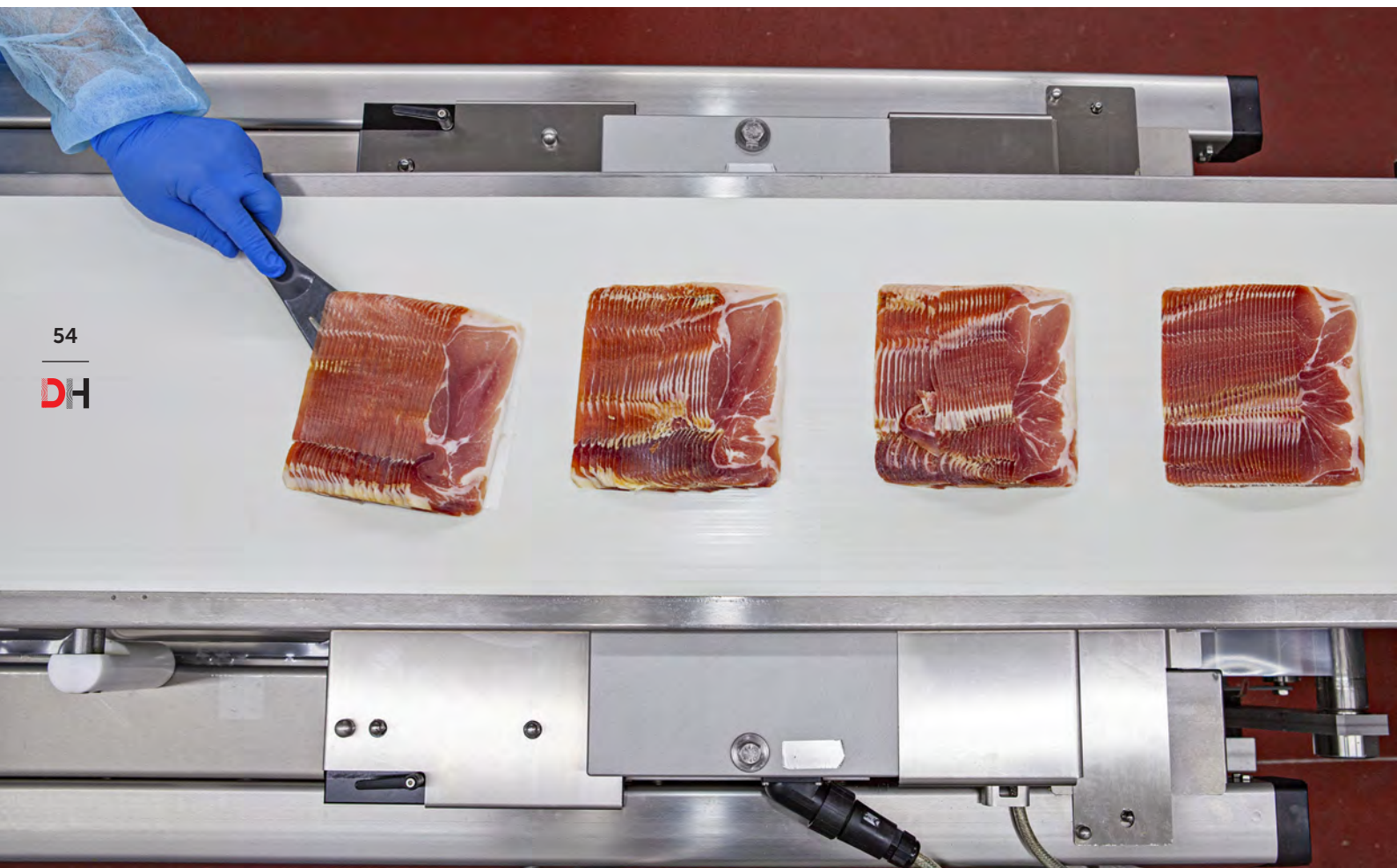
RINTRACCIABILITÀ E SANZIONI AMMINISTRATIVE

L'intervento normativo si completa con un significativo rafforzamento delle sanzioni amministrative in materia di rintracciabilità. Le nuove disposizioni prevedono

importi elevati e, in alcuni casi, criteri di calcolo collegati al volume d'affari dell'impresa. Ciò rende indispensabile garantire l'affidabilità dei sistemi documentali e la capacità di ricostruire tempestivamente il percorso di ogni lotto lungo l'intera filiera. Per molte organizzazioni sarà necessario verificare la piena integrazione tra procedure HACCP, sistemi ERP, registrazioni di magazzino e documentazione commerciale. La Legge 75/2026 segna dunque il passaggio da una logica prevalentemente repressiva ad un modello basato sulla prevenzione organizzativa. Le imprese che sapranno investire in governance, controlli interni, cultura della compliance e sistemi di gestione della sicurezza alimentare saranno meglio attrezzate per affrontare un quadro regolatorio destinato a diventare sempre più rigoroso.

IN SINTESI

La riforma dei reati agroalimentari introdotta dalla Legge 75/2026 amplia le responsabilità di tutti gli operatori della filiera alimentare. Nuovi reati, aggravanti specifiche, responsabilità delle società ex D.Lgs. 231/2001 e sanzioni più severe in materia di rintracciabilità impongono un rafforzamento dei sistemi di controllo e gestione del rischio. La compliance alimentare assume oggi una valenza strategica, diventando uno strumento essenziale di tutela legale, organizzativa e competitiva.





**SONO
APERTE
LE CANDIDATURE**

GENERAZIONI AL LAVORO

Perché le **etichette** non bastano

di Dario Bussolin

In molte aziende della distribuzione convivono oggi persone che hanno iniziato a lavorare in mondi diversi. Il responsabile di magazzino che ha visto tre passaggi alla guida dell'impresa, l'agente che conosce i clienti da vent'anni, il giovane commerciale arrivato da pochi mesi con idee precise su strumenti digitali e confini tra vita e lavoro. Per la prima volta nella storia, quattro generazioni condividono gli stessi spazi, gli stessi obiettivi e, spesso, le stesse incomprensioni. Il tema è ormai ovunque, nei convegni come nella formazione aziendale. Quasi sempre, però, viene affrontato nello stesso modo: si descrivono i Baby Boomer, la Generazione X, i Millennial e la Generazione Z come categorie dai tratti fissi, e si offrono ricette per gestire gli uni e gli altri. È un approccio rassicurante, ma rischia di rafforzare proprio le distanze che vorrebbe colmare

degli altri e a ridurre l'incertezza, soprattutto quando il contesto cambia rapidamente. Non sorprende che in un settore attraversato da trasformazioni profonde, dal digitale ai nuovi modelli di consumo, le etichette generazionali trovino terreno fertile. Il problema nasce quando la scorciatoia diventa dogma. "I giovani non hanno senso del dovere, cercano solo flessibilità". "I senior sono resistenti al cambiamento, incapaci di digitalizzarsi". Frasi come queste, ripetute abbastanza a lungo, smettono di descrivere e cominciano a produrre: se tratto un giovane come disingaggiato,

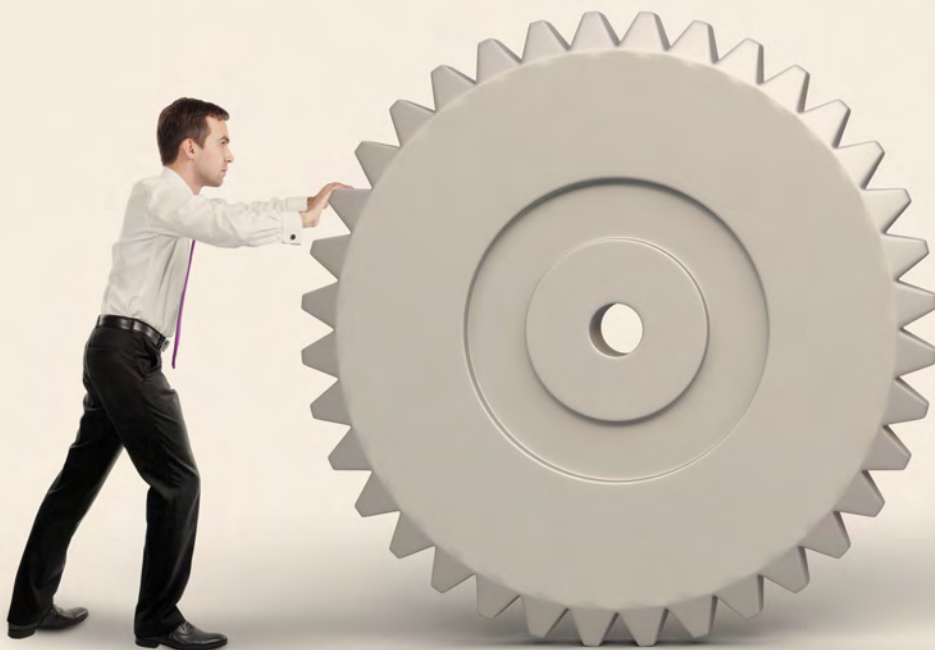
ne alimenterò il disimpegno; se tratto un collega esperto come un reperto del passato, ne spegnerò la spinta a evolvere. Le ricerche internazionali segnalano che circa tre leader su quattro percepiscono la frammentazione culturale tra generazioni come un problema concreto, ma la risposta non può essere un manuale di istruzioni per ogni fascia d'età.

DALLA PREVISIONE ALLA COMPRENSIONE

Esiste un modo diverso di guardare la questione. Possiamo chiamarlo il passaggio da una leadership

ETICHETTARE È UMANO

Partiamo da un'osservazione onesta: la tendenza a classificare chi è diverso da noi non è un difetto, è un meccanismo. La psicologia sociale ha mostrato da tempo che la categorizzazione è una strategia innata di economia cognitiva: dividere il mondo in gruppi ci aiuta a prevedere il comportamento



predittiva a una leadership ermeneutica, cioè fondata sull'interpretazione e sull'ascolto. Il leader predittivo crede di sapere già chi ha davanti in base all'anno di nascita: applica schemi predefiniti e anticipa le mosse dell'altro, riducendo la relazione a un algoritmo gestionale. Il leader ermeneutico compie un gesto contro-intuitivo: sospende il giudizio. Non dimentica le differenze anagrafiche, ma fa un passo indietro rispetto ai propri preconcetti e si chiede come quella persona, nella sua singolarità, dia senso alla propria esperienza di lavoro. La lente generazionale resta utile, ma cambia funzione: da binocolo per osservare le persone a distanza diventa una traccia per un dialogo ravvicinato. Non è un esercizio astratto. Significa, molto concretamente, sostituire le affermazioni con le domande: non "i giovani non hanno orari", ma "quali confini tra vita e lavoro sono importanti per te?".

I VALORI HANNO UNA STORIA

Perché le distanze tra generazioni esistono davvero, anche se non coincidono con le etichette? Perché i valori non sono opinioni astratte: sono sedimentazioni storiche. Ogni generazione si è costruita rispondendo alle fratture del proprio tempo. Chi si è formato in anni di crescita e stabilità ha imparato a considerare il lavoro come baricentro dell'identità, un patto di lealtà reciproca a lungo termine, dentro un tempo lineare e prevedibile. Chi è cresciuto nella crisi permanente, tra precarietà e trasformazione digitale, non può appoggiarsi a quella promessa: il futuro a lungo termine è un'incognita, e la ricerca di senso si sposta sul presente. Il giovane che chiede progetti con un impatto visibile e feedback frequenti non è capriccioso: sta cercando di costruire la continuità della propria storia professionale con i materiali che il

suo tempo gli mette a disposizione. La carriera intesa come scalata lineare ha lasciato il posto all'esperienza progettuale. Comprendere questa differenza cambia la conversazione. Ciò che dall'esterno appare come pretesa o rigidità, visto da dentro è quasi sempre un modo coerente di tenere insieme la propria identità.

IL CONFLITTO CHE NON FA RUMORE

C'è poi un aspetto che merita un'attenzione particolare, perché è il più insidioso. Nelle aziende il conflitto generazionale raramente esplode in scontri aperti. La sua forma dominante è silenziosa: è l'evitamento.

È il responsabile esperto che pensa "faccio prima a farlo da me che a spiegarglielo" e il giovane che conclude "inutile proporre un'alternativa, tanto qui si è sempre fatto così". Piccole rinunce quotidiane che non fanno notizia, ma che sommate producono effetti pesanti: il trasferimento di conoscenza si interrompe e l'innovazione rallenta, mentre i team si dividono in silos impermeabili che mantengono una cordialità di facciata. In un settore ad alta intensità relazionale, dove il servizio si gioca ogni giorno nel rapporto con clienti ed esercenti, questo disinvestimento reciproco ha un costo che prima o poi arriva fino al mercato.

Non aiutano le politiche di omologazione forzata, che impongono a tutti gli stessi stili e canali di comunicazione. Non aiuta la retorica della diversità, celebrata nei valori aziendali ma assente dai processi reali. Aiutano invece i dispositivi di incontro strutturato: il reverse



mentoring, i tavoli di co-progettazione costruiti sulla complementarità delle competenze, gli spazi in cui le differenze possono essere nominate e lavorate invece che aggirate.

UN TEMA ORGANIZZATIVO, NON SOLO INDIVIDUALE

Anche la motivazione, guardata da vicino, smette di essere una questione di età e diventa una questione di senso. Le persone più esperte esprimono spesso un bisogno che la psicologia del ciclo di vita chiama generatività: prendersi cura della crescita di chi viene dopo, lasciare un'eredità. Riconoscere il loro patrimonio di esperienza non come archivio statico ma come risorsa viva, nel ruolo di mentor o di custodi critici della qualità, accende una motivazione che nessun incentivo economico può sostituire. Le persone più giovani cercano invece margini reali di autonomia e la possibilità di vedere l'impatto del proprio contributo: non controllo, ma autorialità.

Sono leve diverse, e vanno maneggiate con la stessa cautela raccomandata finora: come orientamenti flessibili, non come nuove etichette. Il collega di lunga esperienza che desidera ancora mettersi in gioco su progetti nuovi

esiste, così come esiste il venticinquenne che cerca stabilità.

AGGIORNARSI È IL VERO LAVORO

Resta un'ultima considerazione, che riguarda chi guida. Spesso la gestione delle differenze generazionali viene vissuta come un carico aggiuntivo, un problema da smaltire per tornare finalmente al "vero lavoro". La prospettiva va ribaltata: prendersi cura dell'evoluzione delle persone e dei loro modi di convivere non è un'attività accessoria del ruolo manageriale, ne è il cuore.

Questo chiede a chi guida qualcosa di scomodo: accettare che gli strumenti che hanno funzionato fino a ieri possano risultare in parte superati oggi.

Non è una svalutazione della propria storia, è una forma di plasticità relazionale: saper oscillare tra direttività e delega, tra supporto e sfida, mantenendo ferma la centralità della persona. Le generazioni, in fondo, non vanno gestite: vanno comprese, una persona alla volta. Le aziende che imparano a farlo scoprono che la convivenza tra età diverse non è un problema da risolvere, ma una delle poche risorse che nessun concorrente può copiare.



***Dario Bussolin**

Psicologo e Psicoterapeuta, coach e consulente per le organizzazioni. Director della Divisione Human Capital di desmo®.

Con oltre 15 anni di esperienza nell'ambito della consulenza HR e dello sviluppo manageriale, accompagna aziende e professionisti nei processi di crescita, trasformazione e consolidamento della leadership. Integra competenze cliniche e organizzative per leggere in profondità i processi aziendali e valorizzare le qualità personali e professionali delle persone.

Collabora da oltre dieci anni con l'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano e con l'Università degli Studi di Bergamo in attività di ricerca e didattica nell'ambito della Psicologia delle Organizzazioni e del Lavoro.





**DH È UN MODERNO
E INNOVATIVO
PROGETTO EDITORIALE
DEDICATO AGLI
ATTORI DELLA
FILIERA DISTRIBUTIVA**



**BEVERAGE
FOOD
SWEET
FROZEN
CONFECTIONARY**

**DH è l'organo ufficiale
della Rete di Impresa Distributori HoReCa Italia,
che riunisce dodici realtà tra consorzi e società
con un obiettivo condiviso:
rappresentare con forza e coesione
la propria voce presso le istituzioni.**



RETE HO.RE.CA.
RETE DI IMPRESA DISTRIBUTORI HO.RE.CA. ITALIA



IL “MITO” DELLA HOLDING

La società che **conviene solo a chi la costruisce** prima di averne bisogno

di Gianluca Massini Rosati

Gli imprenditori che si rivolgono a Soluzione Tasse ripetono spesso una frase, a metà tra la speranza e il sospetto: «Mi hanno detto che con una holding pago l'1,2% invece del 26%». È vera e fuorviante allo stesso tempo. Vera, perché quel numero esiste.

Fuorviante, perché descrive un vantaggio fiscale come se fosse uno sconto incassabile domani mattina, mentre è qualcosa di molto diverso. Capire la differenza è la linea che separa chi usa la holding come strumento da chi la subisce come costo. Vale la pena partire da qui, per-

ché è il punto in cui si gioca quasi tutto. La holding non è una scorciatoia per pagare meno tasse. È una scelta di come è organizzata la ricchezza di un'impresa. E come ogni scelta di struttura, dà il meglio quando è presa a mente fredda, prima che serva, non quando il problema è già in casa.



COSA FA, DAVVERO...

Una holding è una società che non produce e non vende: detiene e gestisce le partecipazioni in altre società, le operative (quelle che lavorano, incassano, corrono i rischi). Non parla con i clienti finali: possiede le quote di chi lo fa e ne raccoglie gli utili.

Da questa posizione fa due cose che nessuna singola società operativa può fare bene: isola il rischio, perché le esposizioni verso mercato, fornitori e dipendenti restano confinate nelle operative e non risalgono automaticamente alla madre, e centralizza la finanza, perché incassa gli utili delle operative e li può ridistribuire dove servono, funzionando da punto di controllo della liquidità di gruppo. Tutto il resto – i vantaggi fiscali, la protezione patrimoniale, il passaggio generazionale – discende da questi due movimenti.

IL FAMOSO 1,2%

Torniamo al numero da cui siamo partiti. Quando gli utili arrivano al socio persona fisica, scontano una ritenuta del 26%. Quando, invece, li incassa la holding, l'articolo 89 del TUIR rende imponibile solo il 5% del dividendo, su cui si applica l'IRES al 24%: la tassazione effettiva scende attorno all'1,2%. Fin qui la parte che tutti raccontano.

Quella che si tende a tacere è la seconda metà della frase: l'1,2% vale finché il capitale resta nella holding e viene reinvestito. Nel momento in cui quei soldi escono dalla capogruppo verso il socio come persona fisica, il 26% si applica comunque. Non è sparito: è stato rinviato.

Un esempio concreto: su 75.000 euro di utili, la distribuzione diretta al socio lascia in tasca 55.500 euro (ritenuta del 26%). Passando dalla holding, la tassazione immediata scende a circa 900 euro, e restano disponibili 74.100 euro. La differenza – poco meno di 18.600 euro – è capitale che resta a lavorare: per potenziare l'azienda, diversificare in immobili o asset finanziari, avviare nuove iniziative, invece di essere prelevato subito e tassato subito.

VENDERE LE SOCIETÀ CON IL REGIME PEX

Lo stesso principio – un vantaggio reale, ma condizionato – vale per la cessione delle quote. Vendere l'operativa con le partecipazioni intestate alla persona fisica significa pagare il 26% sulla plusvalenza. Se le quote sono in capo alla holding, può applicarsi il regime della participation exemption: la plusvalenza è esente per il 95% e la capogruppo è tassata solo sul 5%. Il condizionale è d'obbligo, perché

la PEX non è automatica. Richiede quattro requisiti, tra cui il possesso ininterrotto della partecipazione per un periodo minimo e l'iscrizione tra le immobilizzazioni finanziarie fin dal primo bilancio. Se mancano, l'esenzione salta e ci si accorge del problema nel momento peggiore: al momento della vendita. È esattamente il tipo di condizione da impostare all'origine, quando la struttura nasce, non da rincorrere anni dopo.

PROTEZIONE PATRIMONIALE E CLAUSOLA SCOMODA

Uno degli errori più diffusi è tenere immobili, liquidità e beni di valore dentro la società che corre il rischio d'impresa. La holding permette di segregare il patrimonio: i beni intestati alla capogruppo non sono esposti al rischio delle operative e i creditori di queste ultime non li possono aggredire. Utili e liquidità salgono alla madre, gli asset di valore – immobili, marchi, brevetti – vengono intestati a lei; se una figlia finisce sotto pressione, la ricchezza accumulata resta al riparo. Qui però va detta la cosa che chi promette "scudi impenetrabili" preferisce omettere, e che Soluzione Tasse mette sul tavolo fin dalla prima analisi: la protezione funziona a una sola condizione, cioè che la struttura nasca prima dei problemi e per ragioni eco-

nomiche reali. Trasferire beni alla holding quando i creditori sono già alla porta non è protezione patrimoniale, è un atto revocabile e, in certi casi, integra fattispecie di rilievo penale. Una struttura costruita solo per sottrarre garanzie, priva di sostanza economica, è inoltre attaccabile sul piano fiscale come abuso del diritto ai sensi dell'articolo 10-bis dello Statuto del contribuente. La segregazione patrimoniale è un effetto legittimo di una scelta organizzativa vera, non è un trucco da attivare all'ultimo minuto.

IL PASSAGGIO GENERAZIONALE, DOVE LA HOLDING DÀ IL MEGLIO

C'è un terreno in cui il valore della holding va oltre il fisco: la successione. Frazionare la proprietà di ogni singola società tra gli eredi è la ricetta più affidabile per i conflitti futuri. Con la holding, gli eredi ricevono quote di un unico soggetto che controlla l'intero gruppo. Si può assegnare a ciascuno la propria quota, separare gestione e proprietà – chi lavora in azienda continua a gestirla,

gli altri mantengono il diritto economico – e definire ruoli e diritti fin dall'inizio, riducendo le tensioni prima che nascano. Sul piano fiscale, il trasferimento di partecipazioni di controllo può accedere a regimi agevolati sull'imposta di successione e donazione, a patto che il controllo sia mantenuto per il periodo previsto. Come per tutto il resto: è una pianificazione da impostare per tempo, non un automatismo che scatta da solo.

A CHI CONVIENE E A CHI NO

A questo punto la domanda giusta non è più “come funziona una holding”, ma “conviene alla mia impresa”. E la risposta onesta è: dipende, e non per tutti è sì. La holding inizia ad avere senso economico quando ci sono utili stabili da trattenere e reinvestire, un patrimonio da separare dal rischio, più società da coordinare o un passaggio generazionale da organizzare. Al contrario, con utili bassi o irregolari, un orizzonte breve, o rapporti tra soci già logori, i costi di una struttura a due livelli

superano i benefici. In quei casi il consiglio più utile che Soluzione Tasse dà ai propri interlocutori è: non farla.

Il punto che conta più di ogni aliquota è questo: una holding costruita in modo superficiale, con soluzioni standard prese da un modello, non è un vantaggio. È un costo fisso e, spesso, un bersaglio per il Fisco. Serve un'architettura che tenga insieme competenze societarie, fiscali e patrimoniali, calibrata sul caso specifico. È il lavoro che il pool di Tax Advisor di Soluzione Tasse imposta a monte, senza sostituire il commercialista dell'imprenditore: la gestione ordinaria resta a lui, la struttura strategica è un piano diverso che si affianca al suo. E non serve aspettare l'anno difficile, la richiesta di garanzie o la successione non pianificata per accorgersi che una struttura sarebbe servita. La holding, come le cose serie, si costruisce quando non c'è ancora l'emergenza: è la ragione per cui vale la pena ragionarci a mente fredda, finché c'è il tempo di farla bene.

“ SAVE THE DATE ”

“

EXPOCOOK®
restaurant business exhibition

ROMA – ITALIA EXPOCOOK

fiera dedicata al mondo del food,
della ristorazione, dell'hotellerie
e delle attrezzature professionali

dall'11 al 13 ottobre 2026
www.expocook.org

BCB
BAR CONVENT BERLIN

BERLINO – GERMANIA BAR CONVENT BERLIN

fiera internazionale dedicata
al mondo beverage e bar industry

dal 12 al 14 ottobre 2026
www.barconvent.com

”

“

 **Hotel**

BOLZANO – ITALIA HOTEL

la fiera per l'hotellerie
e la gastronomia

dal 19 al 22 ottobre 2026
www.fierabolzano.it

Brau
Beviale

NORIMBERGA – GERMANIA BRAUBEVIALE

la fiera internazionale
per l'industria delle bevande

dal 10 al 12 novembre 2026
www.braubeviale.com

”



RETE HO.RE.CA.

RETE DI IMPRESA DISTRIBUTORI HO.RE.CA. ITALIA

**L'AZIENDA CHE VORRÀ ADERIRE AL CONTRATTO DI RETE,
DEVE PRESENTARE LA DOMANDA
A MEZZO PEC: RETEHORECA@PEC.IT**

ALLEGANDO:

- la denominazione o la ragione sociale
- la sede con indirizzo completo
- l'indicazione dell'oggetto sociale e l'attività effettivamente svolta
- l'autocertificazione attestante che non si è assoggettati a procedure concorsuali o che il titolare non è stato interdetto dall'esercizio di attività imprenditoriale
- la dichiarazione che attesti di conoscere e accettare le condizioni del contratto di rete



EDOARDO SOLEI

Presidente



GIUSEPPE ARDITI

Vice Presidente con delega
rapporti con le istituzioni



ROBERTO SANTARELLI

Direttore Generale



MATTEO COLOMBI

Responsabile relazioni esterne
e Responsabile commerciale

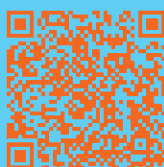


GIORGIO CARLINO

Segretario e coordinatore tecnico

CONTATTI RETE

ADERISCI
AL PROGETTO



Rete di impresa
C.so Marche, 36
10146 Torino

Tel 011773-2407/1675

Fax 011 720415

retehoreca@pec.it

info@retedistributori.horeca.it

IMPRESE ADERENTI





ORGANO UFFICIALE DI STAMPA



RETE HO.RE.CA.

RETE DI IMPRESA DISTRIBUTORI HO.RE.CA. ITALIA

EDITORE INCARICATO

TUTTOPRESS EDITRICE Srl

Sede Legale e operativa:

Via Paolo Onorato Vigliani, 13 - Milano - 20148

Tel. 02 6691692 r.a.

Direttore Editoriale

Roberto Santarelli

r.santarelli@tuttopress.com

Direttore Responsabile

Roberto Santarelli

r.santarelli@tuttopress.com

Coordinatrice di Redazione

Daniela Penna

d.penna@tuttopress.com

Collaboratori

Paolo Andreatta – Giuseppe Arditi – Dario Bussolin

David Dabiankov Lorini – Gianluca Massini Rosati

Michele Nogara – Morena Scotti – Lorena Tedesco

Ufficio Grafico

grafica@tuttopress.com

Fotografie

Carlo Anastasio – Archivio Tuttopress

Direttore Commerciale

Roberto Santarelli

r.santarelli@tuttopress.com

Abbonamenti

abbonamenti@tuttopress.com

Tel. 02 6691692

Spedizione in abbonamento:

BPER Banca

IT93 X053 8701 6320 0004 9177 410

Abbonamenti *(inclusa Iva)

Annuale Italia 18,00 euro

Estero 24,00 euro

Fotolito e Stampa:

AGF Srl - S.Giuliano Milanese - MI

TUTTOPRESS Editrice Srl pubblica anche

Il Mondo della Birra e HMR Hospitality Management Review

DH - 6 numeri l'anno + 1 speciale

Registrazione del Tribunale di Milano n.1 del 05.01.2022

Conto Contrattuale 30053784-008

La percentuale della pubblicità non supera il 45%.

Ai sensi degli artt. 7 e 10 del decreto legislativo 196/2003 informiamo che i dati personali sono trattati dalla Tuttopress Editrice Srl, via Paolo Onorato Vigliani, 13 - 20148 Milano.

Le finalità del trattamento dei dati sono l'invio del presente periodico e/o di eventuali proposte di abbonamento e/o la trasmissione di iniziative editoriali e/o commerciali della Tuttopress Editrice Srl.

I dati saranno trattati con le finalità sopra esposte. In ogni momento è possibile esercitare il diritto di ottenere l'aggiornamento, la rettifica, l'integrazione e la cancellazione dei dati inviando una richiesta scritta alla Tuttopress Editrice Srl - Responsabile Trattamento Dati - via Paolo Onorato Vigliani, 13 - 20148 Milano, iscrizione al R.O.C. Registro degli Operatori di Comunicazione con il numero 7259 del 30/11/2001. Spedizione in abbonamento. Proprietà letteraria e artistica riservata. Non si restituiscono manoscritti, disegni e fotografie anche se non pubblicati.

*L'iva pagata sugli abbonamenti, nonché sui fascicoli è conglobata nel prezzo di vendita: il cessionario non è tenuto ad alcuna registrazione ai fini IVA (Art. 25 del D.P.R., n. 633/1972) e non può parimenti, sempre ai fini di tale imposta, effettuare alcuna detrazione.

In considerazione di ciò l'Editrice non rilascia fattura.

Annuari del Bere Beverfood

L'informazione completa sul mondo del beverage

ACQUITALIA
Natural Mineral Water Industry
2025 - 2026

In collaborazione con
WINERACQUA

Mercati e competitori
Prodotti e marche
Confezioni - packaging
Aziende produttrici
Fornitori specializzati

beverfood.com
Annuari del Bere®

TLOSE
ACQUA MINERALE NATURALE



BEVITALIA
Industria Bevande Analcoliche
2025 - 2026

In collaborazione con
ASSOBIBE
Associazione Italiana Industria
BEVANDE ANALCOLICHE

Mercati e competitori
Aziende produttrici
Importatori e Distributori
Fornitori specializzati
Distribuzione

beverfood.com
Annuari del Bere®

ALPEX
APERITIVI ANALCOLICI



BIRRIITALIA 2025-2026

I MERCATI E I COMPETITORI
I PRODUTTORI BIRRARI
GLI IMPORTATORI
I BIRRIFICI ARTIGIANALI

I FORNITORI SPECIALIZZATI
I GROSSISTI DISTRIBUTORI

beverfood.com
Annuari del Bere®

La Trappe
TRAPPIST

Gusto e tradizione
trappista dal 1884

La Trappe
TRAPPIST



COFFITALIA
Coffee and Hot Drinks Industry
2025

MERCATO CAFFÈ
COFFEE MARKET

TORREFATTORI & PRODUTTORI
ROASTERS & PRODUCERS

PRODUTTORI DI MACCHINE
COFFEE MACHINES PRODUCERS

OPERATORI COFFEE TRADING
COFFEE TRADING OPERATORS

FORNITORI IMPIANTI & PACK
PLANTS & PACKAGING SUPPLIERS

CAFFETTERIE & NEGOZI CAFFÈ
COFFEE BAR & COFFEE STORES

beverfood.com
Annuari del Bere®

La San Marco

E.LUXURY
Quando il caffè
incontra il design

La San Marco



Download gratuito da www.beverfood.com

Beverfood.com Edizioni S.r.l.
Via Socrate, 26 - 20128 Milano
edizioni@beverfood.com
Tel. +39 0292806175

beverfood.com



2016 **BREWRISE**
10 years of style

#BREWRISESRL
@BREWRISESRL
BREWRISE.COM