



CDA
Next Horeca

FORUM CDA

26/27 Ottobre 2026


CDA
Next Horeca

CDA: LA STORIA

1988 — FONDAZIONE CDA
12 Soci, Milano

1992 — STRUTTURA OPERATIVA CENTRALE A SERVIZIO DEI SOCI
Crescita di una struttura organizzativa specializzata sui servizi

1994 — 1° MEETING HO.RE.CA.
Industria Distributore

1995 — CDA DA CONSORZIO LOCALE A REALTÀ NAZIONALE

1998 — L'ORA DEL CAMBIAMENTO
Prima implementazione Sistema Gestionale proprietario

2003 — DATA WAREHOUSE
Focus sui dati con strumenti di crescita

2008 — PIATTAFORMA DRINKABILE SUPERALCOLICI
Centralizzazione acquisti Spirits

2012 — ROUTE TO MARKET
Supporto al Go to Storage Commerciale

2014 — SMART HO.RE.CA.
Piattaforma tecnologica che diventa Portale documenti e DWH, migliorando l'efficienza operativa

2021 — SOSTENIBILITÀ
Impegno concreto sostenibilità nei processi di gestione

2024 — QUELLI DELL'ULTIMO MIGLIO
Iniziativa volta a rafforzare quell'anello rilevante del distributore nel mondo di competenza

2025 — 1° BILANCIO DI SOSTENIBILITÀ

Adozione Standard GS1

INNOVAZIONE e **CAPACITA' DI ANTICIPARE LE RICHIESTE DEL MERCATO**

IL CONTESTO IN EVOLUZIONE: I CONSUMI



Indicatori Macro economici



Il Consumatore Cambia

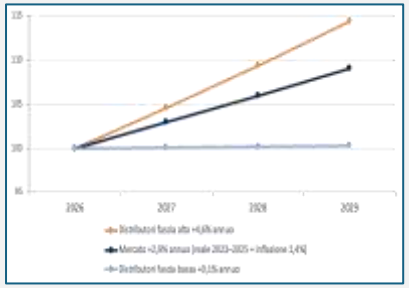


Nuovi Trend



Nuove Esperienze di Consumo

IL CONTESTO IN EVOLUZIONE: DISTRIBUZIONE E INDUSTRIA



Mercato Cresce nel 2026 ma a velocità diverse



La distribuzione si Concentra



Il Territorio resta decisivo!

Ma il Mercato non è solo Roma o Milano



Obiettivi Comuni Industria e Distribuzione

IL CONTESTO IN EVOLUZIONE: LA RELAZIONE



Azienda di Distribuzione di Bevande



Azienda Produttiva

IL CONTESTO IN EVOLUZIONE

In questo contesto **I produttori** dispongono di un numero crescente di dati, ma incontrano ancora difficoltà nel trasformarli in execution efficace sul territorio.

I distributori, dal canto loro, possiedono una profonda conoscenza del mercato locale, ma operano spesso in modo frammentato e più tattico.

Il modello tradizionale di Relazione e di Attivazione Commerciale è fondamentalmente asimmetrico: Le risorse vengono impiegate in attività difficili da misurare, la fiducia reciproca è limitata, lo scambio di informazioni è basso, i risultati raramente soddisfano entrambe le parti



IL CONTESTO IN EVOLUZIONE



Qual è il valore aggiunto di un <u>Consorzio</u> in questo contesto?

COFFEE BREAK

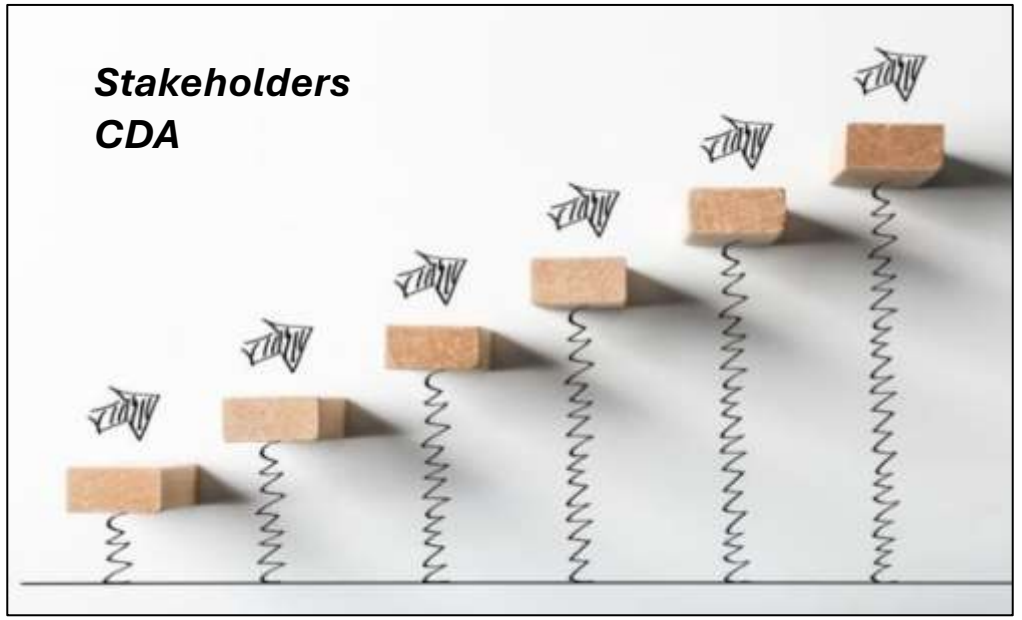




Nuova Strategia

DA CONSORZIO A PIATTAFORMA DI CRESCITA CONDIVISA





PIATTAFORMA DI CRESCITA CONDIVISA

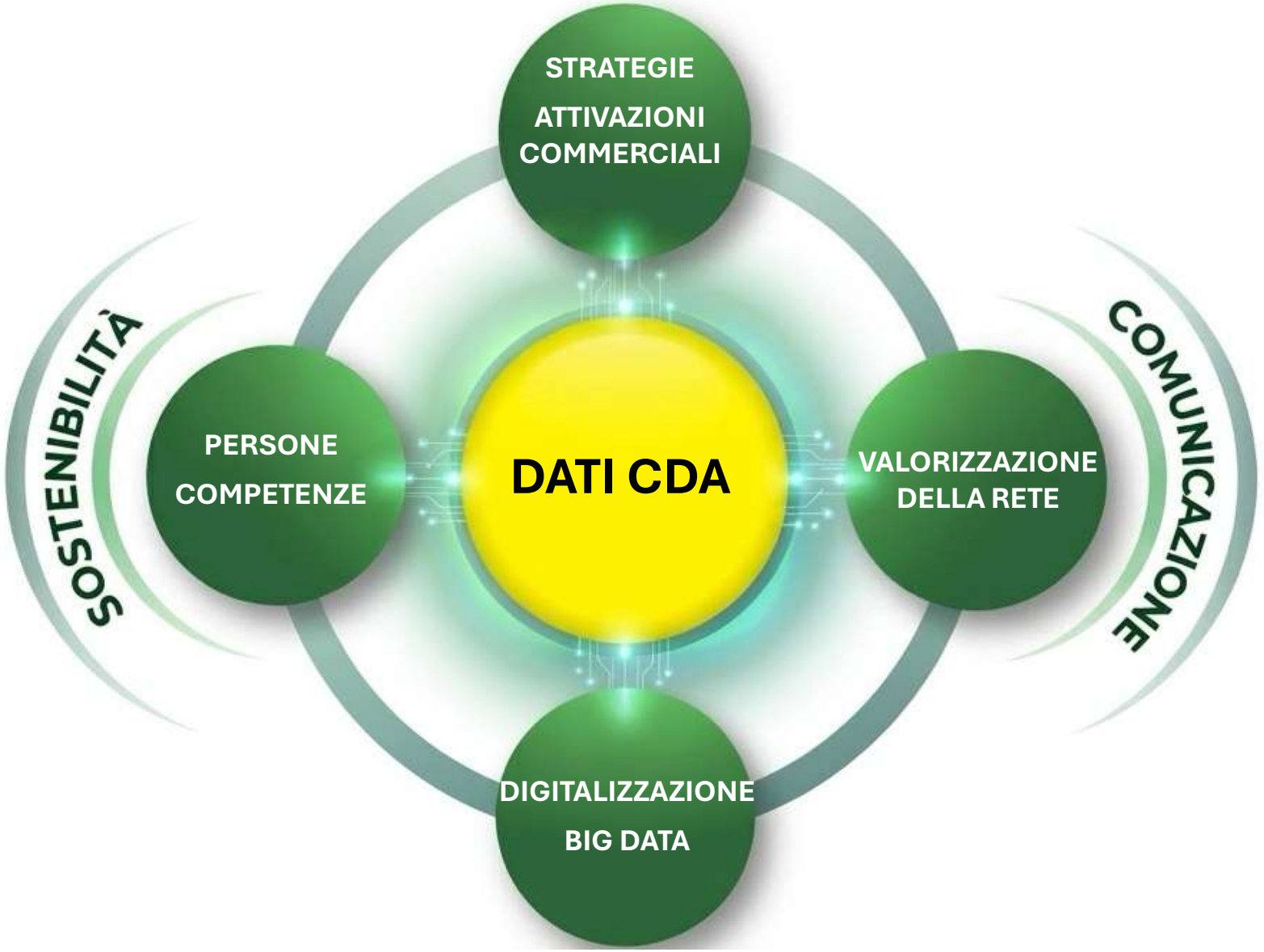
DATI -> STRATEGIE -> ATTIVAZIONI: Il cuore del nuovo CDA, Il valore non nasce dalla disponibilità dei dati ma dalla capacità di trasformarli in attività concrete e risultati misurabili.

Ridefinire i rapporti con le aziende dell'industria sui Soci CDA per mettere a terra un modus operandi più strategico e più basato sui dati che porta alla crescita e all'evoluzione in un contesto in continuo cambiamento.

Non tutti fornitori e Non tutti i Soci sono allo stesso livello in termini di orientamento alla crescita e strategie data-driven e quindi gli obiettivi variano in base al profilo del fornitore/socio



PIATTAFORMA DI CRESCITA CONDIVISA



STRATEGIE E ATTIVAZIONI COMMERCIALI

Trasformare i dati a disposizione in strategie commerciali mirate e iniziative concrete a terra.

DAL DATO DESCRITTIVO AL DATO PREDITTIVO



Cambio di Prospettiva

Anticipare i Trend

Sostenibilità nel tempo

PERFETTA ESECUZIONE



Esecuzione

Attività Mirate

Disciplina Commerciale & Priorità

RITORNO MISURABILE



Ritorno sull'investimento

Apprendimento Continuo

Crescita Condivisa



VALORIZZAZIONE DELLA RETE

Dalla semplice capillarità logistica al presidio qualificato dei punti di consumo /dei sottocanali Ho.Re.Ca/ delle occasioni di consumo

EFFICIENZA E PRESIDIO



Base Solida

Presidio Strategico

Pragmatismo Economico

SPECIALIZZAZIONE



Lettura mirata

Mix ad alto valore

Occasioni di Consumo

OGNUNO HA UN RUOLO



Ingaggio su misura

Funzione nell'ecosistema

Occasioni di Consumo



DIGITALIZZAZIONE E BIG DATA

Strumenti operativi per guidare le decisioni aziendali e l'azione sul campo.

DATA FOUNDATION



Gestione Big data

Normalizzazione del dato

Affidabilità e Qualità

DASHBOARD BI



Dalla Complessità alla Sintesi

Decisioni data-driven

Benchmark

DIGITALIZZAZIONE DI INFORMAZIONI



Standard GS1 / EDI

Dati Real Time

AI / Analisi Predittiva



PERSONE E COMPETENZE

Per guidare il cambiamento, bisogna prima di tutto educare e fare cultura.

CULTURA DEL DATO



Tavoli di lavoro

Consulenza

Corsi di Formazione

SCUOLE DI FORMAZIONE



Fare cultura

Diffondere Professionalità

Generare Insights

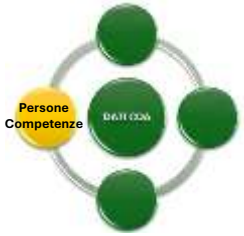
EVOLUZIONE DELLA FORZA VENDITA



Corsi di Formazione

Valorizzazione delle persone

Ascolto/approcci generazionali



SOSTENIBILITA' E COMUNICAZIONE

La sostenibilità definisce il nostro modo di fare impresa; la comunicazione rende tangibile e riconosciuto questo valore con tutti gli stakeholders

FARE CULTURA SU TEMI ESG



Criteri ESG da obbligo normativo

a vantaggio competitivo ed efficienza

DARE VISIBILITA' AL DISTRIBUTORE DI BEVANDE



Dare voce e volto alle nostre imprese associate

e il loro ruolo nella filiera



VALORIZZAZIONE DELLA RETE

CREARE VALORE PER OGNI ESIGENZA DI CRESCITA

PROFILAZIONE FORNITORI

Tipologia <u>Fornitori</u>	Profilo Strategico	Obiettivi	Vantaggi che offfre CDA
🚀 **Partner Strategici** *(base trattanti CDA alta)*	✓ Grandi dimensioni ✓ Aperti a Progettualità con CDA ✓ Base trattanti CDA Alta	Innovare e creare nuovi modelli di crescita	▪ **Progetti strategici ad hoc con Profili selezionati di Distributori** ▪ **Data & Business Intelligence evoluta** ▪ **Tavoli strategici periodici con CDA**
📈 **Partner di Crescita** *(base trattanti CDA media)*	✓ Medie dimensioni ✓ Investimenti e Piano Promo con CDA ✓ Base trattanti CDA Media	Accelerare categorie e territori ad alto potenziale	▪ **Attività promo sell out ad hoc mirate e misurabili** ▪ **Monitoraggio attività e Confronti periodici** ▪ **Accesso a dati/Analisi Dati**
🌱 **Partner di Sviluppo** *(base trattanti CDA bassa)*	✓ Piccole dimensioni ✓ Base Trattanti CDA piccola	Ampliare distribuzione e presenza commerciale	▪ **Supporto allo sviluppo della rete trattanti** ▪ **Visibilità e comunicazione sul gruppo**

NB: I partner di **INGRESSO** (fatturato <300K) saranno valutati caso per caso sulla fattibilità di fornire dei servizi in linea con i loro obiettivi

PROFILAZIONE SOCI

Tipologia Distributori	Profilo Strategico	Obiettivi / Caratteristiche	Vantaggi che offre CDA
🚀 **Acceleratori** *«sperimentano/Innovano»*	✓ Grandi dimensioni ✓ visione strategica di medio-lungo periodo ✓ Struttura e Attivazioni TM ✓ Presidio di tutti i sottocanali	**Obiettivi** Scalare il Business /Consolidare il mercato ✓ Sviluppo Nuovi Clienti ✓ integrazione di operatori attivi nei territori di riferimento	▪ **Coinvolgimento prioritario nei progetti strategici ad hoc con Industria**
📈 **Attivatori** *«eseguono/ efficientano»*	✓ Medio/grandi dimensioni ✓ Crescita negli ultimi anni ✓ Mancanza Struttura di TM	**Obiettivi** Efficienza Operativa/migliorare Redditività ✓ Razionalizzazione Clienti ✓ Revisione e riduzione assortimenti.	▪ **Coinvolgimento su attività promo ad hoc**
🌱 **Conservatori di Valore** *«proteggono»*	✓ Dimensioni più piccole ✓ visione più focalizzata al breve termine ✓ Non strutturate	**Obiettivi** preservare marginalità/limitare i rischi ✓ Riduzione costi di servizio ✓ Focus su mercato storico	▪ **Consulenza CDA** ▪ **Strumenti operativi per analisi dati** ▪ **Corsi di Formazione/Sviluppo**

NUOVA STRATEGIA COMMERCIALE «PAY FOR PERFORMANCE»

PARTNER STRATEGICI	PARTNER DI CRESCITA	PARTNER DI SVILUPPO
(Base Trattanti ALTA)	**(Base Trattanti MEDIA)**	**(base Trattanti BASSA)**
Servizi CDA: • **Co-progettazione di piani annuali di Trade Marketing** • **Data & Business Intelligence evoluta/ KPI e reportistica dedicata** • **Tavoli strategici periodici con CDA e i principali Soci**	**Servizi CDA:** ▪ **Attivazioni commerciali mirate data-driven** ▪ **Review periodiche delle performance** ▪ **Piani promozionali** ▪ **Accesso a dati**	**Servizi CDA:** ▪ **Visibilità verso i Soci CDA** ▪ **Reportistica DWH Light** ▪ **Supporto all'ampliamento della base trattanti**
Poste Commerciali:	Poste Commerciali:	Poste Commerciali:
POSTE CORRELATE AL VALORE AGGIUNTO PER OGNI PROFILO EROGATO DA CDA		

Nota: i valori delle poste commerciali saranno comunicati ai fornitori in sede negoziale.

VANTAGGI:

- Servizi ad hoc per crescere in base al «Profilo» del partner
- Omogeneità condizioni commerciali per ogni «Profilo»
- Concretezza dei servizi offerti a fronte delle poste contrattuali (pay for performance)

CO-PROGETTAZIONE DI PIANI ANNUALI DI TRADE MARKETING

DATI/STRATEGIE/ATTIVAZIONI: Il cuore del nuovo CDA, Il valore non nasce dalla disponibilità dei dati ma dalla capacità di trasformarli in attività concrete e risultati misurabili.

Ridefinire i rapporti con i propri stakeholders di riferimento facendo leva inizialmente su un gruppo «pilota» di Soci e Fornitori CDA «già strutturati per il nuovo approccio» per mettere a terra un nuovo modo di **lavorare in sinergia** basato su **Utilizzo Dati** per **attivazioni di Trade Marketing mirate e misurabili nel tempo**.

CDA coordinerà il trade marketing dell'industria e dei distributori per co-creare valore e crescita nella filiera grazie a attivazioni di Trade Marketing mirate, misurabili in un'ottica di continuo miglioramento

Il presupposto base è che tutti **i soci CDA sposino questo approccio e si mettano nella condizioni di implementare questo nuovo modo di lavorare in modo modulare e scalare**, ovvero non tutti e subito ma partendo da chi è nelle condizioni organizzative e di funzione di aderire per poi estendere le attività anche agli altri soci.



CO-PROGETTAZIONE DI PIANI ANNUALI DI TRADE MARKETING

Nuovo Modello di Relazione



CDA deve evolvere verso un modello basato su dati, attivazione commerciale e creazione di valore misurabile.

I Soci CDA devono evolvere verso un modello basato su collaborazione e sinergia con le aziende dell'Industria

Nuovo Paradigma

DA	A
Dimensione	**Velocità**
Controllo	**Trasparenza**
Pura Negoziazione	**Condivisione**
Percezione	**Dati**
Intermediazione	**Attivazione condivisa**



UN METODO PRECISO

PREPARAZIONE · INPUT DALL'INDUSTRIA

1

Contesto e priorità strategiche

Analisi del contesto di mercato e dei focus strategici strategici

Fonte: Fornitore

2

Strategie di brand, canale e portfolio

Priorità di brand, target, occasioni di consumo e sottocanali

Fonte: Fornitore

VALIDAZIONE CDA

3

Rilevanza dei distributori

In base agli obiettivi, CDA valida le aziende sedute al tavolo

Fonte: CDA

CO-CREAZIONE

4

Piano commerciale

Si costruisce insieme, nelle sessioni di lavoro

Fonte: Insieme

Le informazioni condivise in anticipo permettono a tutti di arrivare preparati alle sessioni di co-creazione.

IL PIANO COMMERCIALE – COSTRUITO INSIEME

Quattro pilastri da definire nelle sessioni di co-creazione

PIANO DI TRADE MARKETING

Canali di vendita

Segmentazione per sottocanale e momento di consumo

Si definisce insieme

Sottocanali prioritari

Prodotti

Targetizzazione per linee di prodotto mirate

Si definisce insieme

Linee su cui puntare

Copertura vs Ponderata

Obiettivi di sviluppo sui trattanti e copertura sui non trattanti

Si definisce insieme

Obiettivi di Crescita

Condivisione del valore

Monitoraggio del piano e creazione di valore condiviso

Si definisce insieme

KPI e cadenza di monitoraggio

VALORE STRATEGICO

*Questo nuovo modus operandi rappresenta un **terreno comune in cui Fornitore, Distributore e Consorzio crescono insieme**, ciascuno con le proprie motivazioni, tutti orientati a un risultato condiviso.*



Tre soggetti, un solo percorso: il valore si costruisce insieme

DAL PILOTA AL SISTEMA

Il pilota non è il punto di arrivo, ma il punto di partenza. Ogni soggetto porta il proprio contributo e ne ottiene un ritorno crescente nelle tre fasi del percorso.

	01 PILOTA	02 CONSOLIDAMENTO	03 SCALE-UP
FORNITORE	**Investe su un numero limitato di Distributori selezionati** e verifica il piano su cluster reali	**Estende il piano ai nuovi Distributori e rafforza la presenza sulle linee più performanti**.	**Accede a tutto il network dei Soci Strutturati** (in termini di TM) con un piano ormai rodato
DISTRIBUTORE	accede a **risorse ad hoc a supporto della crescita** di ponderata e copertura sul proprio territorio.	**cresce nel confronto con gli altri e incrementa le competenze** commerciali attraverso la rete di filiera.	**crescita sostenibile, risorse aggiuntive, competenze di filiera acquisite.**
CONSORZIO	**Coordina l'iniziativa pilota e raccoglie** le prime evidenze operative per costruire il **Playbook comune.**	**Rende omogeneo lo schema operativo Playbook comune sviluppato**	Sistema a Regime: **leadership di mercato consolidata, vantaggio competitivo duraturo.**

Dal pilota al sistema: a ogni fase corrisponde un ritorno maggiore per tutti e tre i soggetti della filiera

CARTA DELLA PIATTAFORMA DI CRESCITA: I PRINCIPI



RISORSE & RISULTATI

Consorzio: governance e mandato di guida

Industria: piano operativo e investimento dedicato su “Mix Bilanciato”

Distributore: implementazione del piano

DATI & TRASPARENZA

Sell-in, sell-out e KPI condivisi

Dashboard sequenziali per tutti

Riservatezza garantita

PERSONE & PARTECIPAZIONE

Referente dedicato per ogni attore

Sessioni mensili / trimestrali

Impegno vincolante per l’intera durata del pilota

4 PRINCIPI VINCOLANTI

- ✓ **Selettività - partner di eccellenza**
- ✓ **Reciprocità - no partecipazione passiva**
- ✓ **Trasparenza - dato condiviso = accesso**
- ✓ **Continuità - chi abbandona perde i frutti**

FATTORI CRITICI DI SUCCESSO

- Volontà delle parti di **lavorare in una logica di medio termine** per garantire la scalabilità del progetto

- **Presenza di una struttura di Trade Marketing** nei 3 attori del processo (azienda di produzione , CDA e socio)

- **Collaborazione continua tra le 3 parti** in modo da verificare in tempo reale quello che viene messo a terra ed essere in grado di apportare eventuali correttivi



CONCLUSIONE

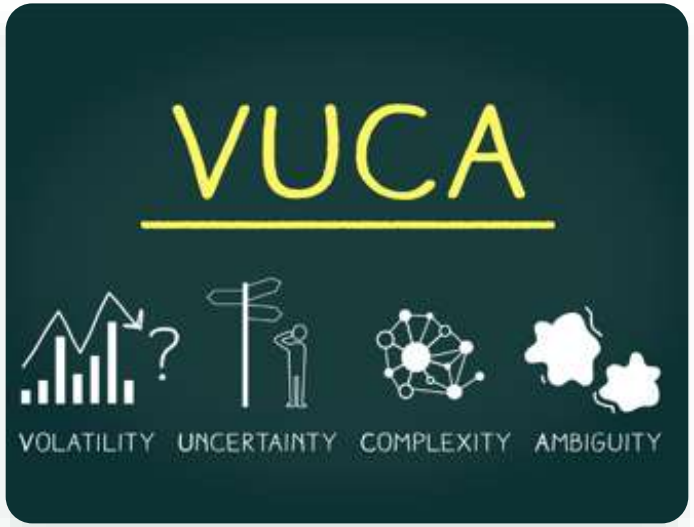
Stiamo proponendo un nuovo modello di relazione tra Industria, Distribuzione e CDA, fondato su:

- dati condivisi
- progettazione congiunta
- miglioramento continuo

Il nostro obiettivo è trasformare gli investimenti commerciali da costo a leva misurabile di crescita.



CONCLUSIONI FINALI FORUM CDA



Consapevolezza

Decifrare il mondo realisticamente



Resilienza

Le nostre radici e la nostra forza



Coraggio di cambiare

Dalla resistenza all'anticipo

Consapevolezza per guardare il sentiero, resilienza per reggere la fatica, coraggio per scegliere la direzione.

GRAZIE