



Webinar: I numeri dell'Horeca a fine stagione '20
Trend e variazioni di mercato. Com'è andata

28.9.2020 – h 16:00 - zoom

— I nostri speaker



Alberto Scola

Partner e CEO Progettica

a.scola@progettica.it

348-080310

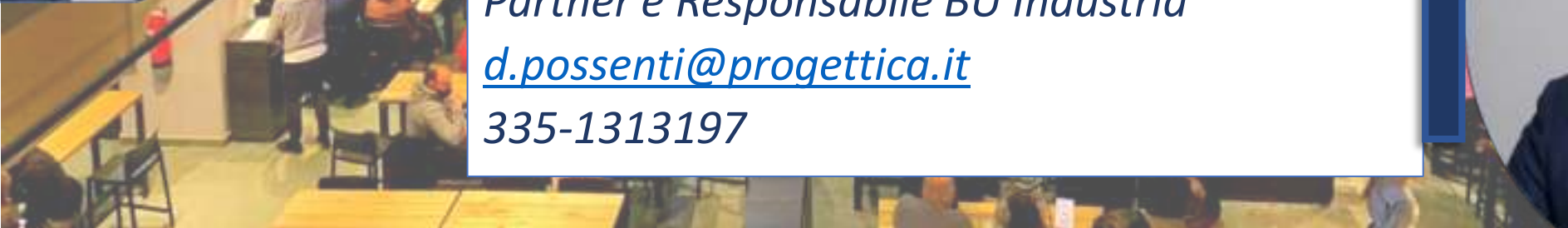
Gli specialisti della verticale Horeca

Damiano Possenti

Partner e Responsabile BU Industria

d.possenti@progettica.it

335-1313197



● Evento e interazione

Evento



Dalle 16.00 alle 16.45

Webinar: I numeri dell'Horeca
a fine stagione '20

Com'è andata



Domande



**Inviateci le domande; vi
contatteremo in seguito**

Per fare una domanda, inviare una mail a
m.osio@progettica.it

- **Progettica: identikit**
- **La chiusura della stagione 2020**
 - **Economics distributori**
 - **Numeri mercato**
 - **Vincitori e arrancanti**
- **Cosa è successo**
- **Conseguenze sul budgeting 2021**
- **Considerazioni finali**

● — Progettica: Identikit e metodologia di elaborazione



- Esperti del canale Ho.re.ca. Food&Beverage
- **20 Consulenti senior, con consulenza continuativa da più di 15 anni con:**
 - **oltre 100 distributori Food&Beverage** tra i più significativi
 - **le primarie aziende di produzione** del Food&Beverage
- I due principali **database distributori Food&Beverage** e il più approfondito **DB catene di ristorazione (Ristochain)**

Metodologia



- **Il Recovery Plan 2020:** insieme di azioni e sistemi per ricondurre il distributore ad operare normalmente
- Lavoro estensivo di **budget review a scenari** artendo **dai Recovery plan dei distributori**
- **Aggiornamento dei budget e proiezione al 31.12**
- **Consolidamento** per segmenti di business omogenei e costruzione stima evolutiva 2020

Aggiornamento previsioni chiusura 2020

- Riapertura anticipata rispetto a quanto si prevedeva durante il lockdown e accelerazione nella ripresa estiva (soprattutto in alcuni segmenti)
- I mesi di Giugno-Settembre pesano molto sull'anno; il consuntivo del periodo è complessivamente positivo e genera:
 - una previsione relativamente meno negativa sul 2020
 - una sovrapposizione tra gli scenari best e worst.



Come chiuderà l'Horeca nel 2020?

La forchetta previsionale totale fatturato



Scenario
Best case

-24%

Stima maggio
-35%

Stima luglio
-27%

Scenario
Worst case

-26%

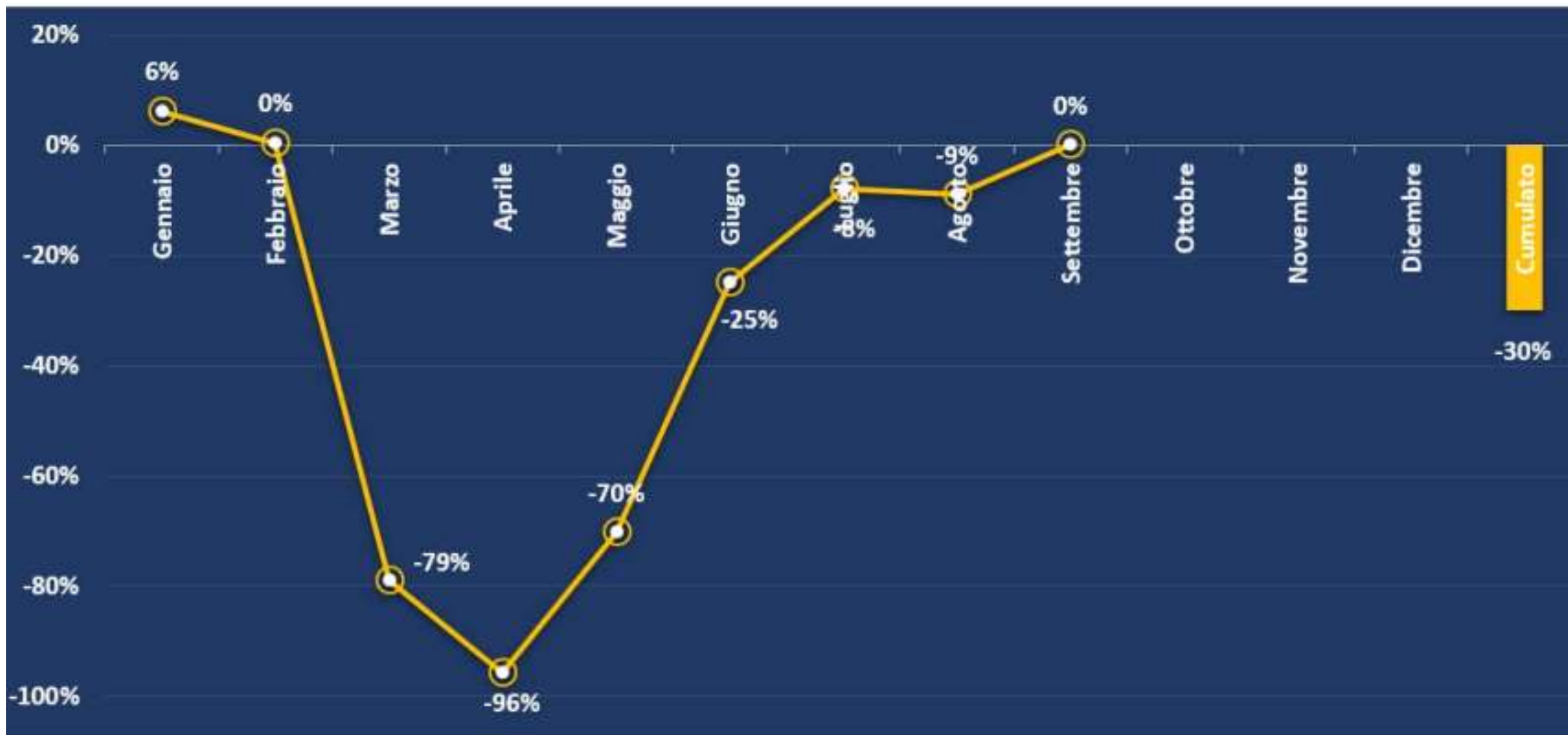
Stima maggio
-44%

Stima luglio
-32%

Andamento Fatturato Ho.re.ca. Gennaio-Settembre 2020

Bevande

Dati percentuali – Variazioni verso anno precedente

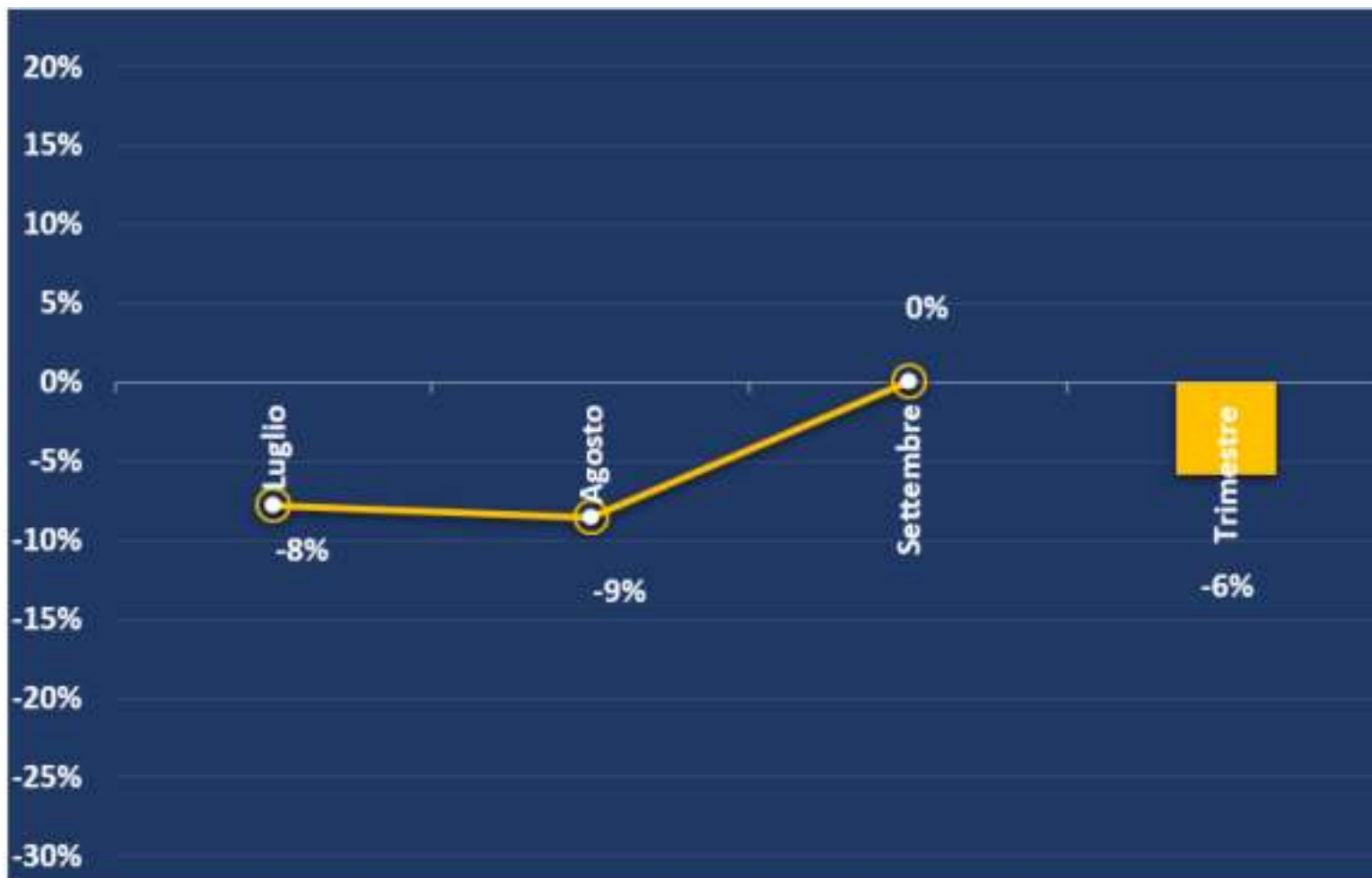


Fonte: Osservatorio Beverage Progettica 2020

Andamento Fatturato trimestre Luglio - Settembre 2020

Dati percentuali – Variazioni verso anno precedente

Bevande



Fonte: Osservatorio Beverage Progettica 2020

- Estate superiore alle aspettative (con esclusione delle aree metropolitane)
- Allungamento della stagione turistica, favorita dal meteo che genera un numero particolarmente positivo su settembre

Previsionale Fatturato Ho.re.ca. Ottobre - Dicembre 2020

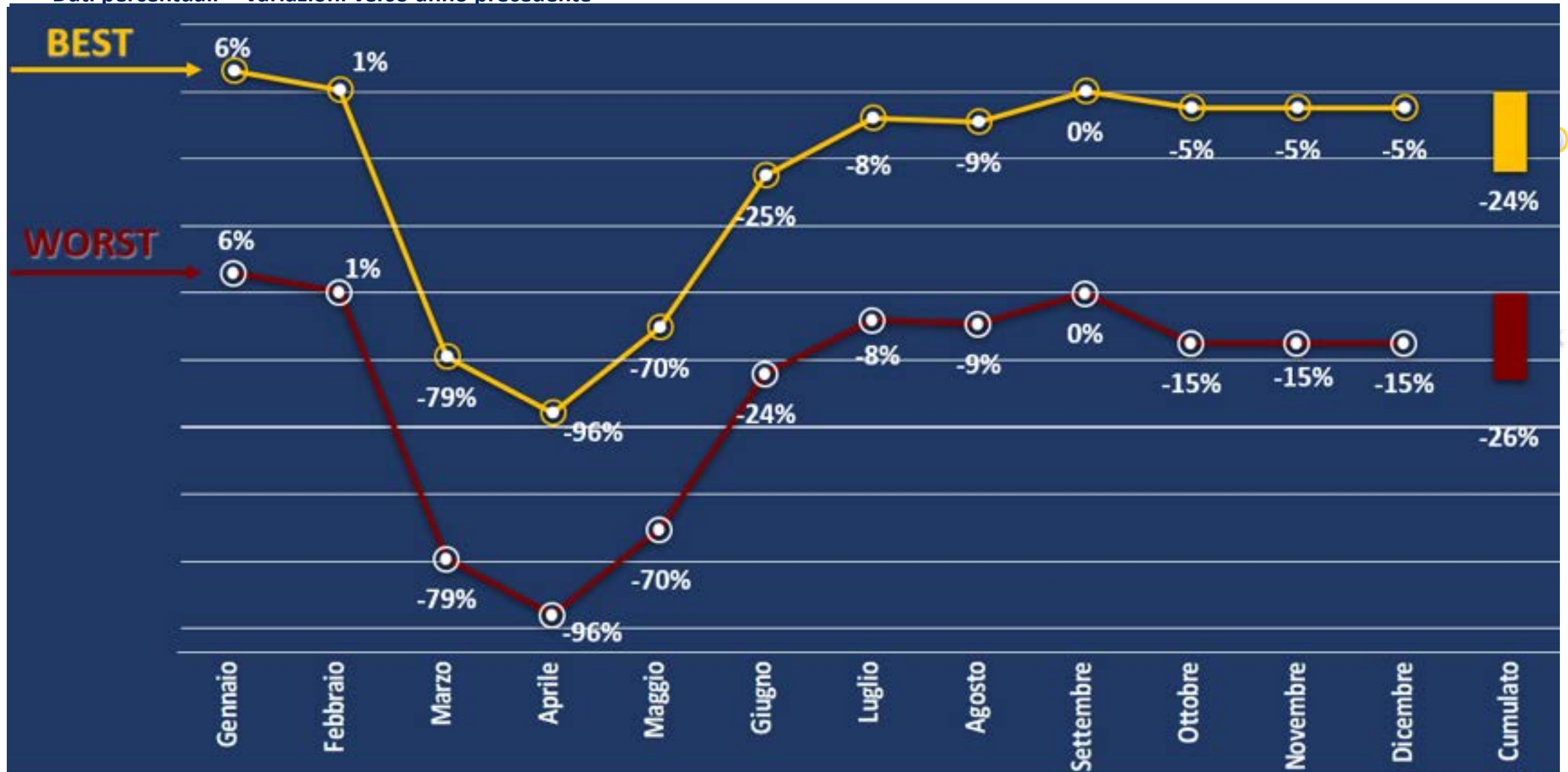
Dati percentuali – Variazioni verso anno precedente



Fonte: Osservatorio Beverage Progettica 2020

Previsionale Fatturato Beverage Ho.re.ca. totale anno 2020

Dati percentuali – Variazioni verso anno precedente

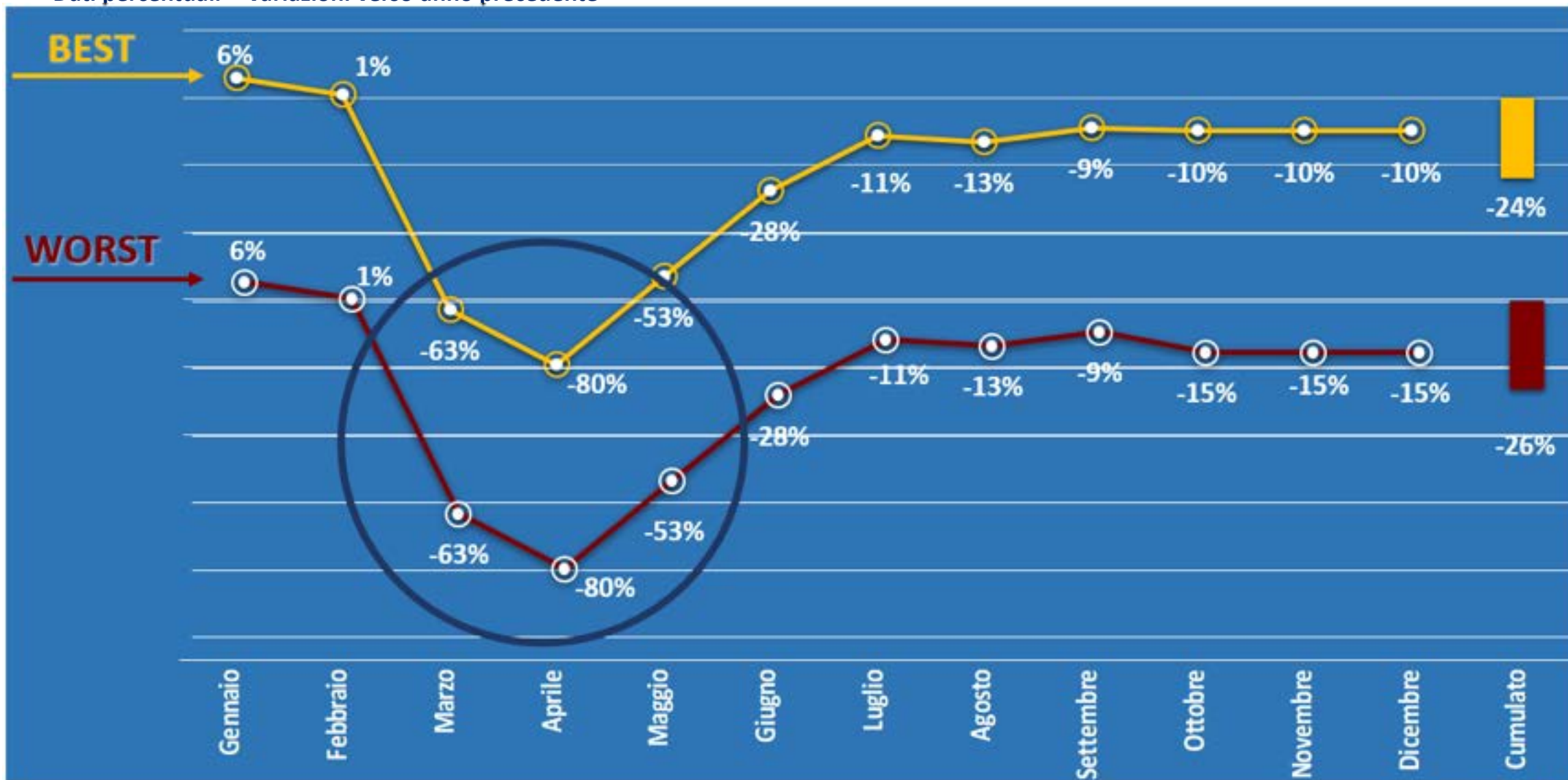


Fonte: Osservatorio Beverage Progettica 2020

Previsionale Fatturato Food Ho.re.ca. totale anno 2020

Foodservice

Dati percentuali – Variazioni verso anno precedente



Fonte: Osservatorio Beverage Progettica 2020

Previsionale economico distributori



La base di calcolo delle stime: i clienti Progettica

Un campione solido e reale

Fascia/mio	Distributori	Fatturato Ho.re.ca. 2019
Oltre 20	8	187 mio
Da 15 a 20	9	148 mio
Da 10 a 15	14	164 mio
Da 5 a 10	7	51 mio
TOTALE	38	550 mio
	Pari a	15% m.s. Horeca

Fatturato 2019 Universo di 2000 Grossisti

Ho.re.ca 4,3 € bn

— Distributori: valori economici gestionali

CONSUNTIVO 2019	%
2° Margine	34,4 %
Costi Commerciali	(8,1) %
Costi Logistici	(11,2) %
Costi Generali	(7,4) %
EBITDA	7,7 %
Ammortamenti	(1,8) %
Perdite su crediti	(1,1) %
EBIT	4,8 %



Come chiuderà l'Horeca nel 2020?

La forchetta previsionale economics



Consuntivo
anno 2019

Ebit
+4,8%

Scenario
Best case

Ebit: 0,2%
(Δ : 4,6 pts)

Scenario
Worst case

Ebit: -0,5%
(Δ : 5,3pts)

Previsionale Economico Gestionale 2020



L.E. 2020		
RVS BDG 2020	DELTA PP vs A.P.	
34,8 %	0,4	2° Margine
(8,9) %	0,8	Costi Commerciali
(13,5) %	2,3	Costi Logistici
(8,1) %	0,7	Costi Generali
4,3 %	(3,4)	EBITDA
(1,9) %	0,1	Ammortamenti
(2,2) %	1,1	Perdite su crediti
0,2 %	(4,6)	EBIT



Mercato 2020 Aggiornamento.

Le conseguenze sul fatturato aggregato totale horeca

Fatturato
Horeca 2019

Effetto su
fatturato 2020

Bevande
4,3 mld

Scenario chiusura Bev.: -24/-26%

-1,1bn

Food
10,8 mld

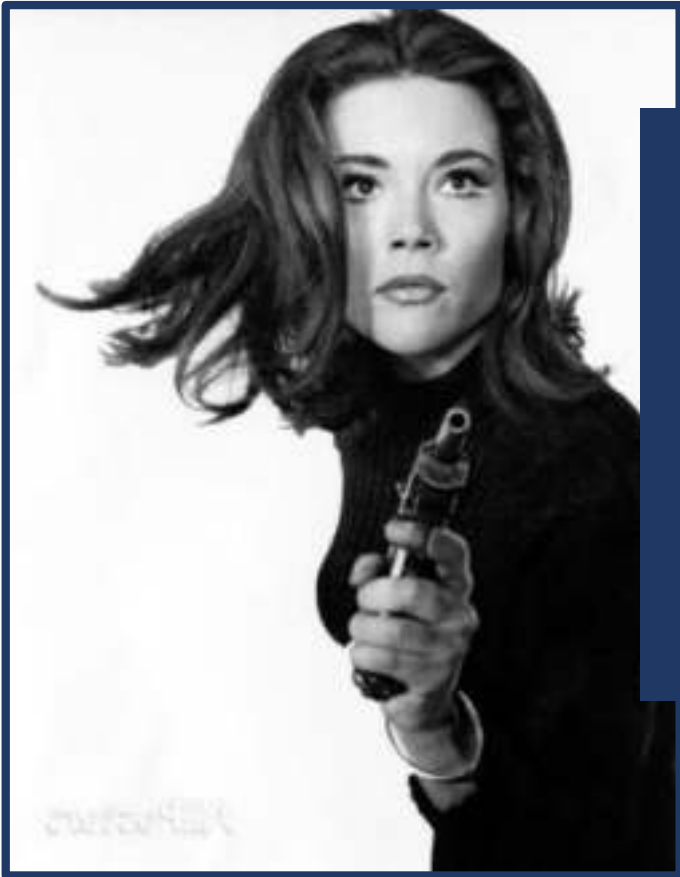
Scenario chiusura Food: -24/-26%

-2,6bn

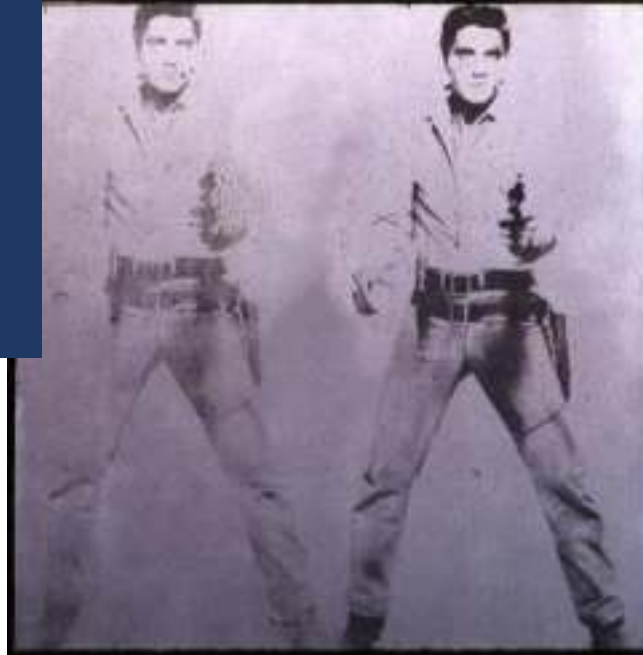
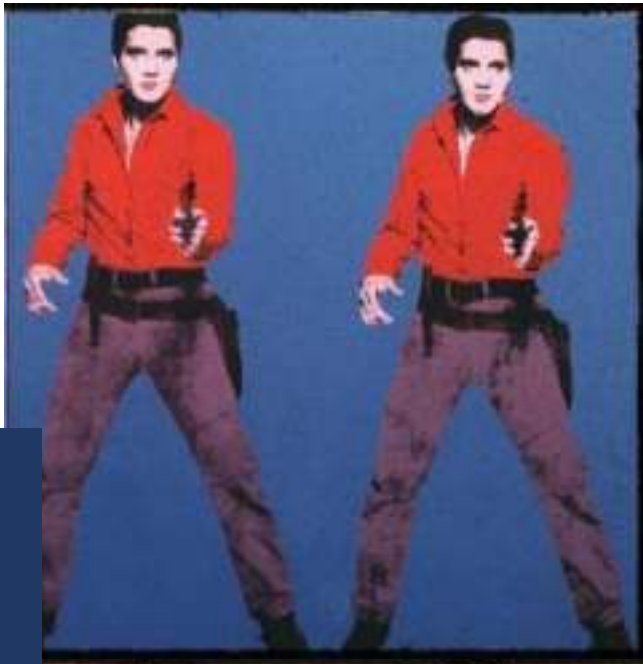


Ulteriori
Indicazioni

Altre categorie non beverage: esaurita la spinta del delivery, l'andamento del canale ristorazione genera un minor recupero rispetto al beverage



**Stagione 2020:
Vincitori e
Arrancanti**



Andamento fatturato per categorie: Luglio - Settembre

Dati percentuali e valore – Variazioni verso bimestre Giugno-Luglio anno precedente

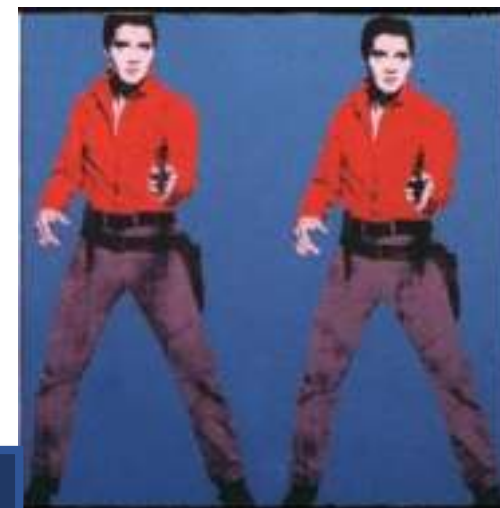


Categoria	Luglio-Settembre 2020 (Var% vs A.P.)
ACQUE	-9,6 %
APERITIVI Mon.	+2,4 %
BIBITE	-11,2 %
BIRRA CONF.	-7,4 %
BIRRA FUSTI	-13,5 %
LIQUORI	+8,0 %
SUCCHI	-2,1 %
VINI	+5,6 %
TOTALE	-5,8 %

- La categoria birra arretra più della media settore
- La crescita di spirits e vini sembra più legata al meccanismo di approvvigionamento che a un aumento dei consumi

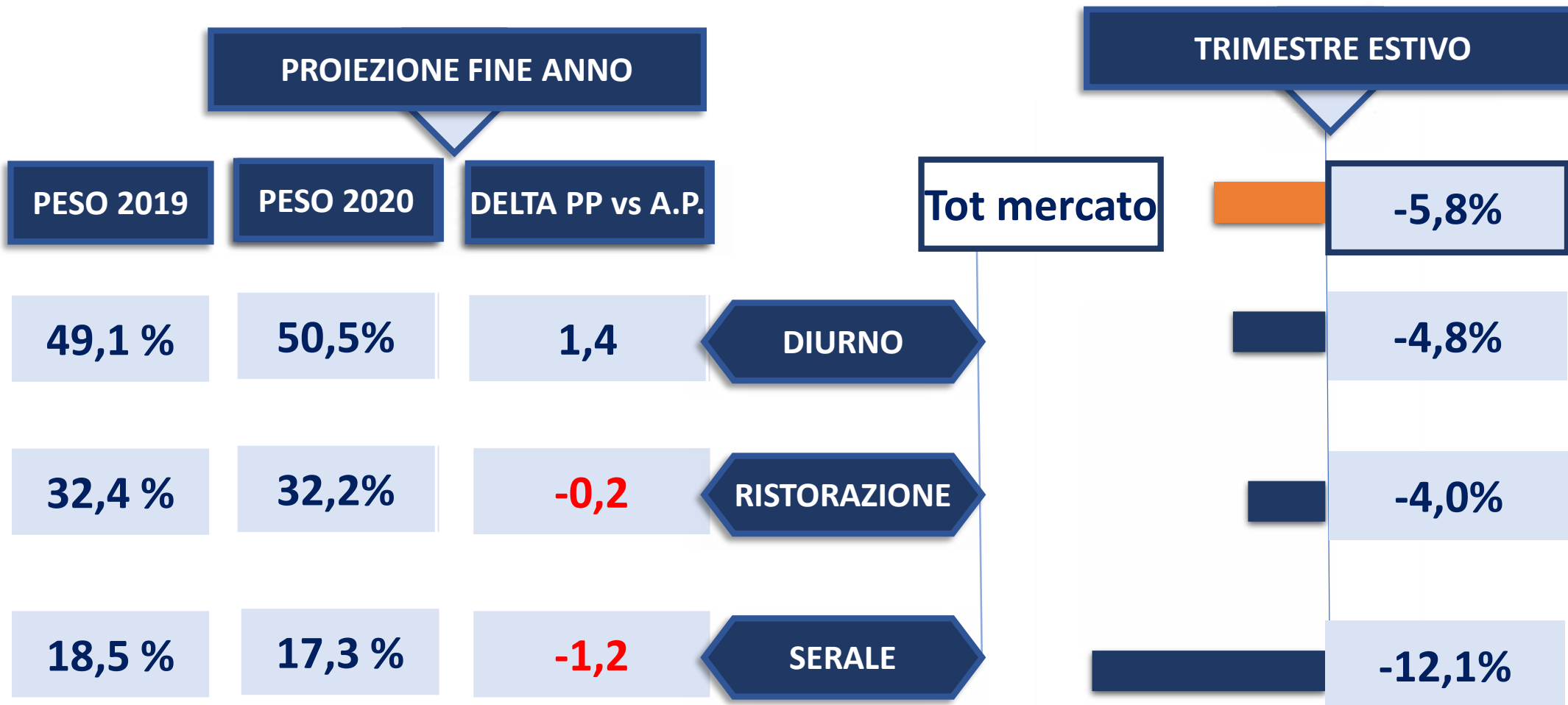
● Spostamento Peso Categorie – *totale anno*

Categoria	STORICA	Variazione Peso PP
ACQUE	11,8 %	- 0,3
APERITIVI	2,6 %	+ 0,1
BIBITE	13,5 %	- 0,5
BIRRA CONF.	14,7 %	+ 0,2
BIRRA FUSTI	24,4 %	- 2,3
LIQUORI	15,1 %	+ 1,5
SUCCHI	2,5 %	0,0
VINI	15,4 %	+ 1,3



Dati percentuali e valore – Variazioni verso anno precedente

Spostamento Peso Canali

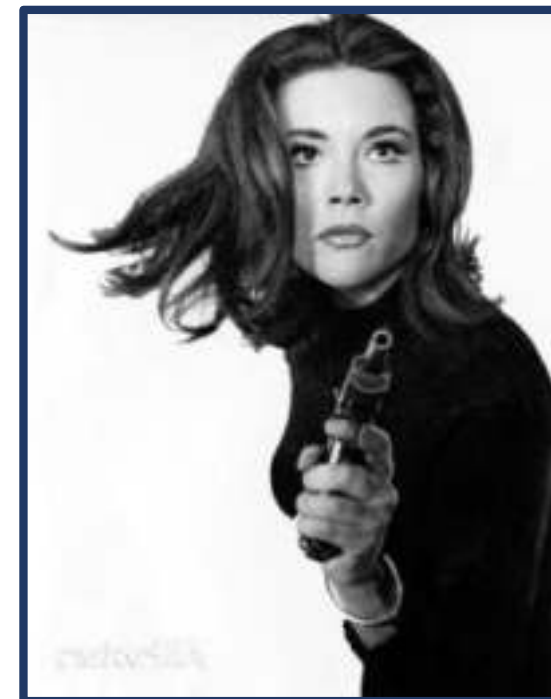


Dati percentuali e valore – Variazioni verso anno precedente

Vino & Liquori

Dati percentuali e valore – Variazioni verso bimestre Luglio-Settembre anno precedente

Fatturato relativo a	Luglio – Settembre 2020 (var su 2019)		
	totale	Vino	Liquori
DIURNO	-4,8 %	+5,4 %	+10,5 %
RISTORAZIONE	-4,0%	+8,2%	+6,7%
SERALE	-12,1 %	-3,2 %	+4,6 %
TOTALE - 5,8%	-5,8%	+5,6%	+8,0%



- Vino e spirits confermano il trend particolarmente positivo rispetto alle altre categorie.
- La divaricazione è evidente soprattutto rispetto al serale per gli spirits; il vino continua la controtendenza già osservata ad agosto rispetto alla ristorazione

Discontinuità del 2020: congiunturale o strutturale?

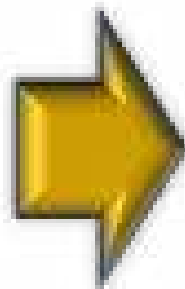


2020



Se anche non cambia il trend,
si modificherà
(almeno in parte)
la struttura del mercato

2020



Cambiamento domanda

Blurring canali/assortimenti

Delivery

Organizzazione del lavoro e modifica turismo

Digitalizzazione vendite

Catene

Cambiamento domanda

- Alcune cose cambieranno, altre resteranno uguali (ovviamente)
- Il digital non è l'unico fattore di cambiamento....
- Spostamento su formati monodose e confezionato
- Ibridazione delle occasioni di consumo a livello di sottocanale con probabile polarizzazione dei format concepiti per l'experience vs velocità/convenience
- Maggiore attenzione ai prodotti nazionali
- Diversa lealtà al brand/PdC



— Blurring/mescolamento canali

- **Anni '10:** lunga fase di ampliamento dei format, con notevole **specializzazione** dell'offerta
- **Estate '20:** riconquista fatturati con un'**ibridazione delle tipologie** di offerta/menu, e alcuni sottocanali più reattivi
- Modelli di servizio dei **distributori/retailers:** fenomeni di **convergenza.**
- **Presto per affermare** la stabilità nel tempo del fenomeno



Modifiche equilibri urbano/extraurbano - turismo

- Lo **smart working/WFH** ha trattenuto in ambiti extraurbani quote significative di lavoratori, famiglie e consumi
- Le **limitazioni nei trasporti** portano al perdurare del fenomeno
- Fatturati in **provincia: particolare resilienza**, con prospettive non chiare per gli ambiti urbani
- **Turismo** grandi città d'arte e business in discesa con previsione di recupero contenuto anche nel 2021
- Resistenza del turismo domestico



● Going digital

Digitalizzazione

- pagamenti elettronici nel punto di consumo (satispay, SumUp, WeChat/whatsapp ecc)
- Fatturati (nel delivery)
- acquisto in store (QR per il menu, totem per ordini)
- Materiali promozionali
- Processi di vendita

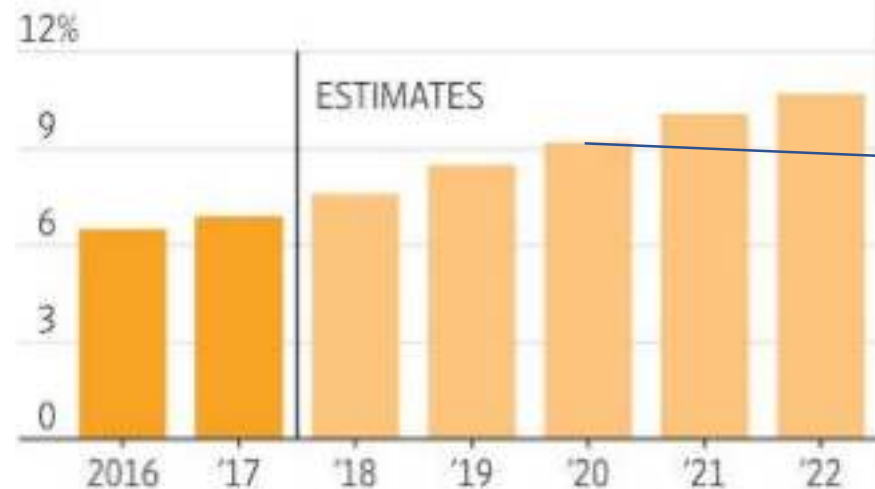
Food delivery: siamo qui per restare

USA: previsioni precedenti

Orders of Magnitude

Delivery is expected to become a bigger part of U.S. restaurants' business, with third-party services handling the majority of online orders and deliveries.

Delivery as a share of restaurant sales*



Fonte: Wall Street Journal

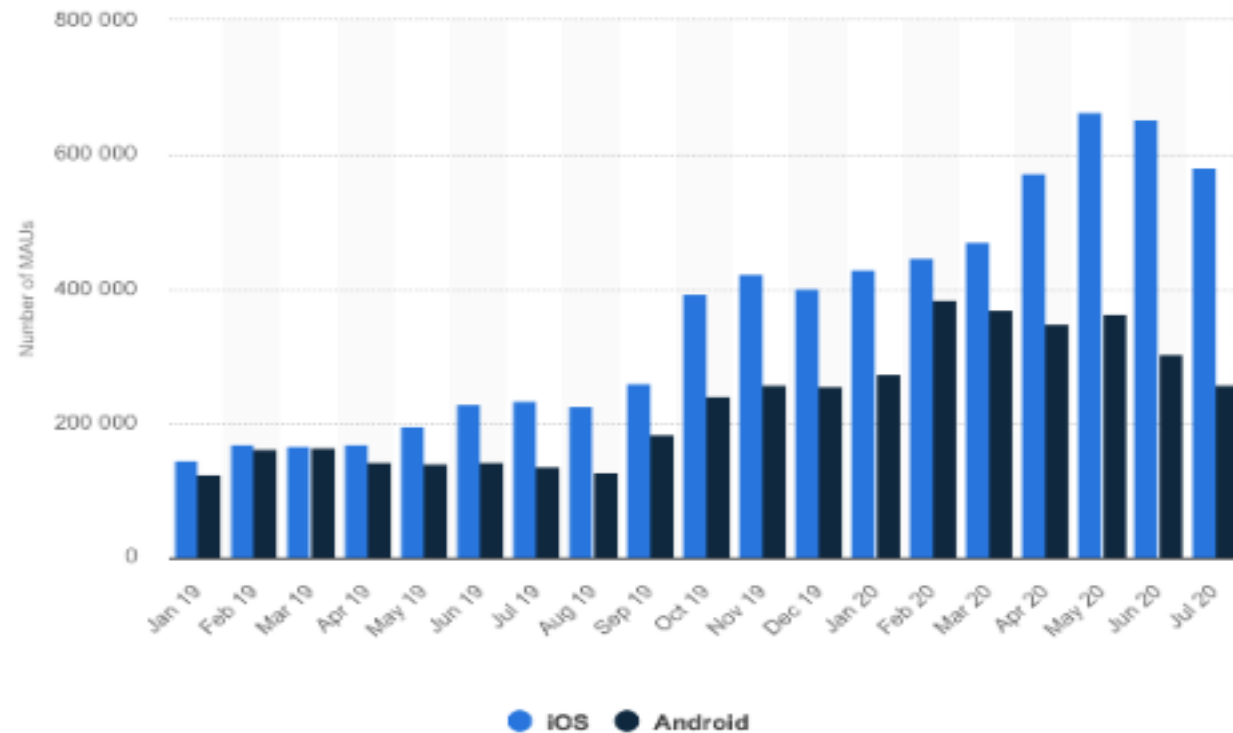
USA: evidenze 2020

THE
WALL STREET
JOURNAL

Secondo il WSJ nel Q2-20 ha già raggiunto il 13% dell'horeca

Italia: dopo l'esplosione durante il lockdown il delivery mantiene elevati livelli di utilizzo

La sola Glovo a luglio 2020 aveva 900'000 utilizzatori attivi



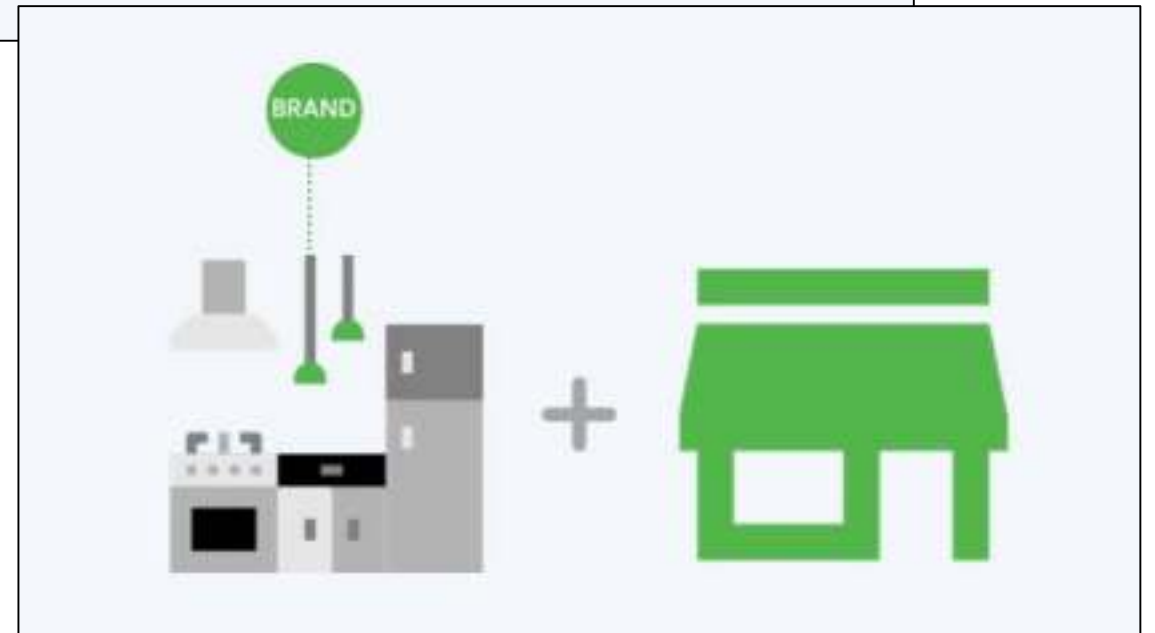
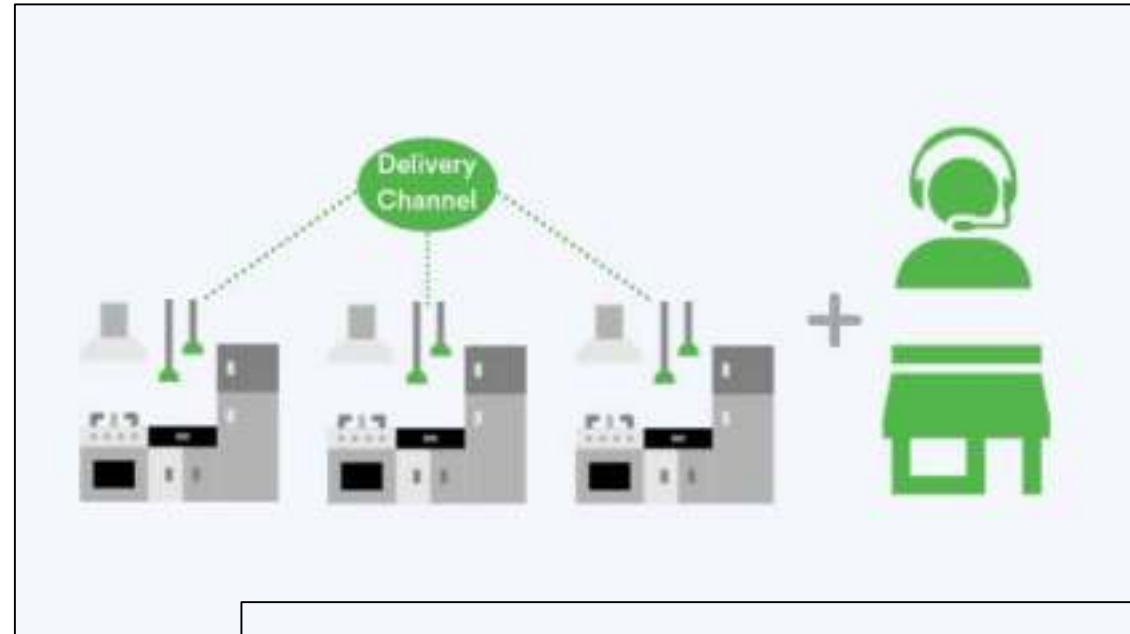
Numero di MAU (utilizzatori mensili attivi) di Glovo in Italia, per sistema operativo

Altro fattore di accelerazione del delivery: le dark kitchen

OPPORTUNITA' DI BUSINESS

Dark Kitchen, ecco perché saranno un boom

di Gianni Rusconi



Indice Progettica di Discontinuità Post Lockdown (DPL)

Quali sottocanalali/settori sono maggiormente impattati dalle disruptions determinate dal lock down e dalla ripartenza?

Indicatore sintetico di osservazioni storiche (estate 2020) e dichiarazioni campionarie. **Parametri:**

- Tasso riapertura nazionale/locale
- Visione operatori su prospettiva recupero
- Andamento sottocanale



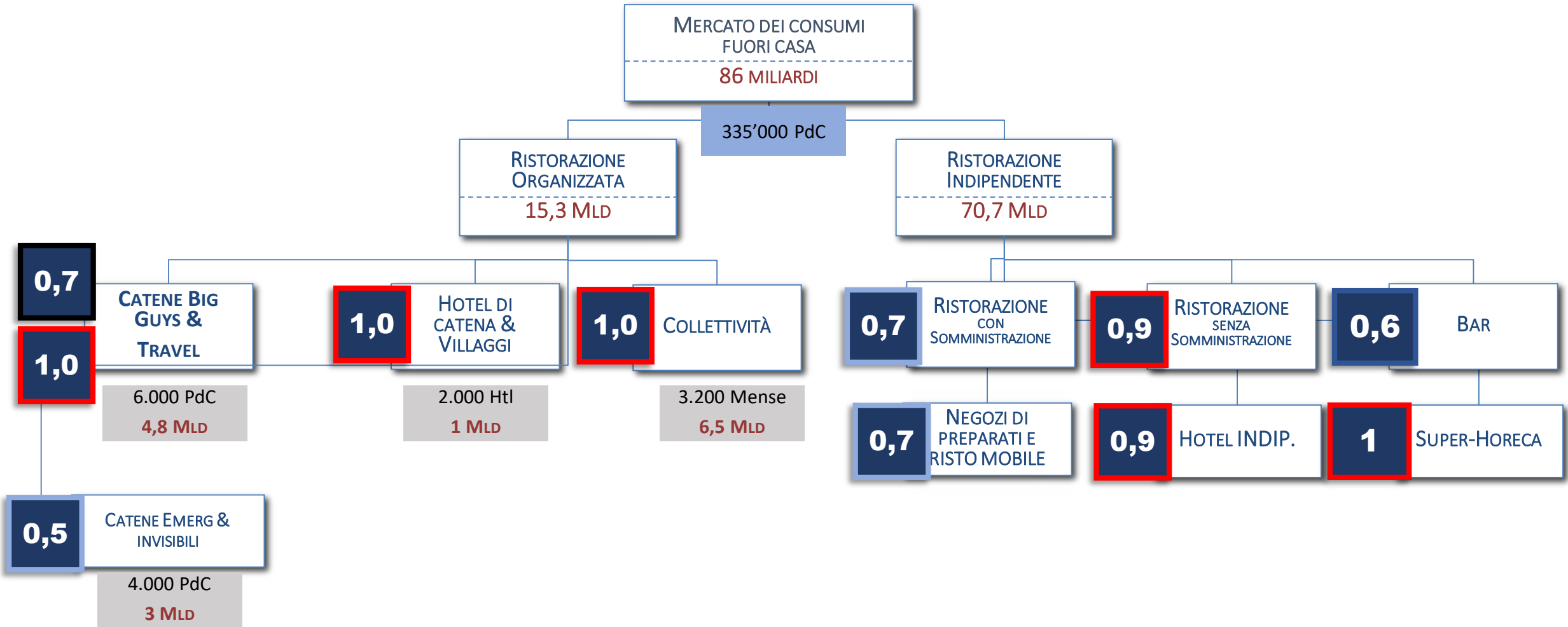
0,5

Forchetta
indice

1

Indice Progettica di Discontinuità Post Lockdown (DPL)

Andamento per settore/canale



● Le catene dopo la riapertura

● **RistōChain**
Cafè, Bars, Restaurants and more

- **Transportation e centri commerciali** (sia urbani che extraurbani): **continua la contrazione** e accelera il processo di chiusura di alcuni pdc
- **Resto del mercato con performance positiva;** prospettive: :
 - razionalizzazione offerta
 - riorganizzazione rete
- **Emergenti e Invisibili: maggiore reattività,** legata anche alla minore esposizione ai segmenti/aree geografiche più impattati



Cosa resterà di questo 2020.....

Progettica

- Industria
- Distribuzione
- Punti di consumo

Cosa resterà di questo 2020...

Industria

- Semplificazione assortimenti
- Gestione relazione commerciale in remoto
- Blurring/mescolatura offerta per sottocanali
- Sfida delivery (soprattutto per bevande)
- Razionalizzazione



Sviluppare strategia per delivery

Razionalizzare la gamma prodotti

Rifocalizzare investimenti

Attenzione a Catene

Cosa resterà di questo 2020...

Distribuzione

- Riconfigurazione canalizzazioni
- Spostamento peso categorie
- Impatto logistico
- Semplificazione
- Digitalizzazione vendite
- Modifica/ampliamento assortimento standard del sottocanale



Concentrarsi su categorie
sovrapertanti nel post-covid

Attenzione a
economici in contesto
a costi più alti

Allocazione risorse ed obiettivi su
segmenti/mix

Cosa resterà di questo 2020.....

Punti di consumo

Punti di consumo

- Ruolo spina
- Catene
- Riconfigurazione turistico
 - di piacere vs business;
 - stranieri vs domestico
 - conseguenze su livelli prezzo/tipo offerta
- Sfida aumento produttività quando i dehors non compenseranno più la riduzione spazi



Sviluppare strategia per delivery

Creare offerte cross

Investimenti per cattura consumatori

Verso il 2021: considerazioni sul budgeting

Budgeting 2021

- Dal navigare a vista al pianificare
- Dal pianificare in continuità al budget di discontinuità

— Vettori di budget 2021 - Economici/Finanziari

Vettori storici:

- Trend
- Costi storici fissi e variabili
- Piano investimenti
- Indicatori finanziari



Proiezione

- Conto economico mensilizzato
- Punti di verifica trimestrali
- Verifiche scostamenti

Vettori post-2020

- Trend negativo ricavi
- Struttura dei costi disarmonica e comprensiva di ammortizzatori
- Attivazione piani di rientro
- Moratorie su finanziamenti
- Incremento mezzi finanziari

Proiezione 2021

- Bdg/Rvs strutturato e monitorato
- Gestione puntuale in progress piani di rientro
- Valutazione approfondita potenziali perdite su credito
- Pianificazione finanziaria
- Gestione flussi di cassa con visione prospettica di medio periodo



Stock
- 12 gg.

Fornitori
- 11 gg.

Clienti
(DSO)
+ 16 gg.
-11 gg.
(corrente)

CCNC
+ 7%
(media 2019
18%)

Circolante

— Vettori di budget 2021 - logistica

Vettori storici:

- Trend
- Costi storici fissi e variabili
- Indicatori di produttività
- ed investimenti maga+dist



Proiezione logistica

- Fatturato del bgt commerciale + trend
- Costi per innovazione ed investimenti maga+dist

Vettori post-2020

1. Trend
2. Iperservizio (frazionamento ordini e frequenza consegne)
3. Pilotare ritorno alla normalità dei costi

Proiezione logistica 2021

- Clusterizzare clienti per livello di servizio
- Sinergia logistica-commerciale

Monitoraggio degli Indicatori Logistici - Distribuzione

Incremento costi logistici distributivi



**COSTO
CONSEGNA**

+18%

+ 7 €

- Amplificazione della frammentazione degli ordini e della frequenza di servizio (cliente + rete vendita distributore)
- Difficoltà alla riattivazione del planning distributivo «storico» derivante dalla discontinuità dei giri visita agenti
- Incremento costo consegna periodo gen-ago da 34,55 € a 41,80 € (costi logistici magazzino + distribuzione)

Programmazione set-dic 2020 + gen-apr 2021

- Aggiornamento anagrafiche esercizi attivi a settembre 2020

Definizione di un planning invernale in funzione del servizio logistico distributivo

Sinergia commerciale – logistica per allocazione degli esercizi nel planning distributivo con obiettivo di nr consegne per viaggio e saturazione kg automezzo

SELEZIONE ALPH		PLANNING DISTRIBUZIONE						set 20
YVECA	Esercizio	Linea	Set 20	Set 21	Set 22	Set 23	Set 24	
807 347 CC	1200	9999	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	
81 762 TC	1800	9999	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	
80 217 SA	7500	9999	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	
10 340 VI	1200	9999	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	
PC 170 FF	2500	9999	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	
PF 455 SA	1800	9999	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	
81 762 TC	1200	9999	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	

Monitoraggio degli Indicatori Logistici - Stac



- Incremento di interventi sulle attività di:
 - Sanificazioni straordinarie per decremento consumi per via
 - Manutenzione straordinaria
 - Attivazione/disattivazione impianti stagionali
 - Manutenzione/sospensione vie specialità
 - Richieste specifiche «extra spina» altre attività

Incremento costi periodo gen-ago:

- COSTO/HL: da 18,94 € a 21,90 €
- Incidenza costo stac/fatturato azienda: da 1,3% a 1,8%
- Media consumo fusti x impianto/settimana: da 2,5 a 2,1

— Vettori di budget 2021 – commerciale

Vettori storici:

- Trend
- Cessati/nuovi/attivi
- Sottocanali
- Allargamento distributivo

Vettori post-2020

- Trend
- Cessati/nuovi/attivi
- Sottocanali
- Allargamento distributivo
- Andamento per area geo
- Tenuta margine a variazione mix

Proiezione commerciale

- Fatturato storico+trend
- Rotazione parco clienti
- Sottocanali focus
- Penetrazione prodotti focus

Proiezione commerciale 2021

- Fatturato storico+»trend per area geo»
- Rotazione parco clienti
- Focus sottocanali
- Focus categorie trainanti (vino/spiritits)
- Selezione per credito e impatto su fatturato





QUINDI



Conclusioni

- Lo tsunami sembrava destinato a sconvolgere un settore; il bilancio della stagione è più positivo del previsto
- La prossima sfida è **far fronte ai cambiamenti strutturali** legato alla redistribuzione territoriale degli atti di consumo (città vs provincia) e ai cambiamenti delle abitudini di acquisto
- L'horeca ha dimostrato **alta resilienza**
- **Distribuzione:** muoversi proattivamente mantenendo alta la guardia;
 - probabile una contrazione legata almeno ai ridotti flussi turistici anche nel 2021
 - Necessità di governare l'incremento costi dopo l'emergenza
- **Industria:** la riconfigurazione del mercato richiederà una sostanziale revisione delle politiche commerciali e promozionali al trade

- Risponderemo alle domande inviate via mail
- Spediremo una sintesi della presentazione agli ospiti registrati
- Ulteriore webinar industria-distribuzione su prime evidenze dopo la ripartenza
- Prossimo appuntamento fine novembre
- Webinar settoriali per la distribuzione su:
 - Logistica
 - Commerciale
 - Controllo di Gestione

