

I numeri dell'horeca e il passaggio dalla gestione dell'emergenza al new normal

Chiusura 2020, previsioni 2021 e prospettive

18.12.2020 – h 15:00 - zoom

— I nostri speaker

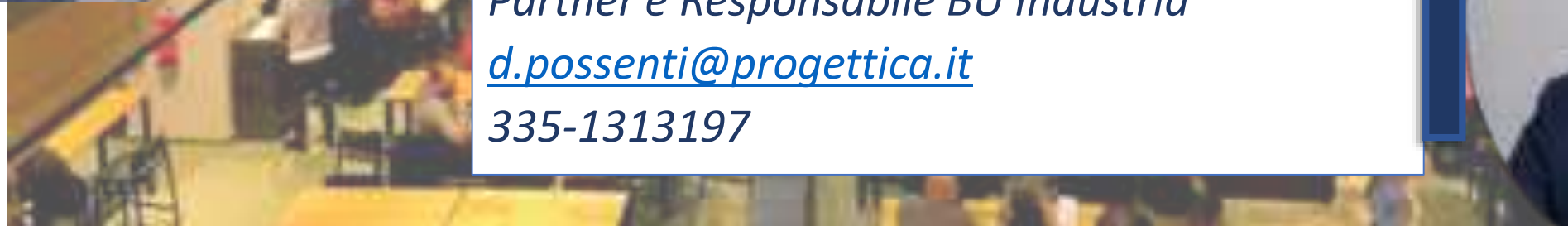


Alberto Scola

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 15.00 alle 15.45

Webinar: I numeri dell'horeca e il passaggio dalla gestione dell'emergenza al new normal

Chiusura 2020, previsioni 2021 e prospettive



Domande



Inviateci le domande; vi contatteremo in seguito

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

● — 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

- Lavoro estensivo di **budget review a scenari** partendo dai **Recovery plan dei distributori e di alcuni operatori industria**
- **Aggiornamento chiusura dal 31.12.2020 e proiezione ragionata al 2021, con consolidamento** per segmenti di business omogenei

Output

- Lavoro estensivo di **budget review a scenari** per riformulare fatturati ed economici 2021
- **Consolidamento valori per aree** per meglio valutare gli aspetti evolutivi 2021

- **Progettica: identikit**
- **2020**
 - Stime numeriche
 - Note di chiusura sull'anno
 - Survey
- **2021**
 - Scenari: baseline e worstline
 - Economico '21
- La nuova configurazione del mercato: Categorie e canali
- Il «new normal». Fattori di struttura e di andamento
 - Considerazioni gestione '21: Finanza, Operations, Commerciale (Distribuzione/Industria)
- Considerazioni finali

Evoluzione on going Ho.re.ca. nel 2020

La forchetta previsionale totale fatturato



Scenario
Maggio

-35%

L.E.
Dicembre

-36%

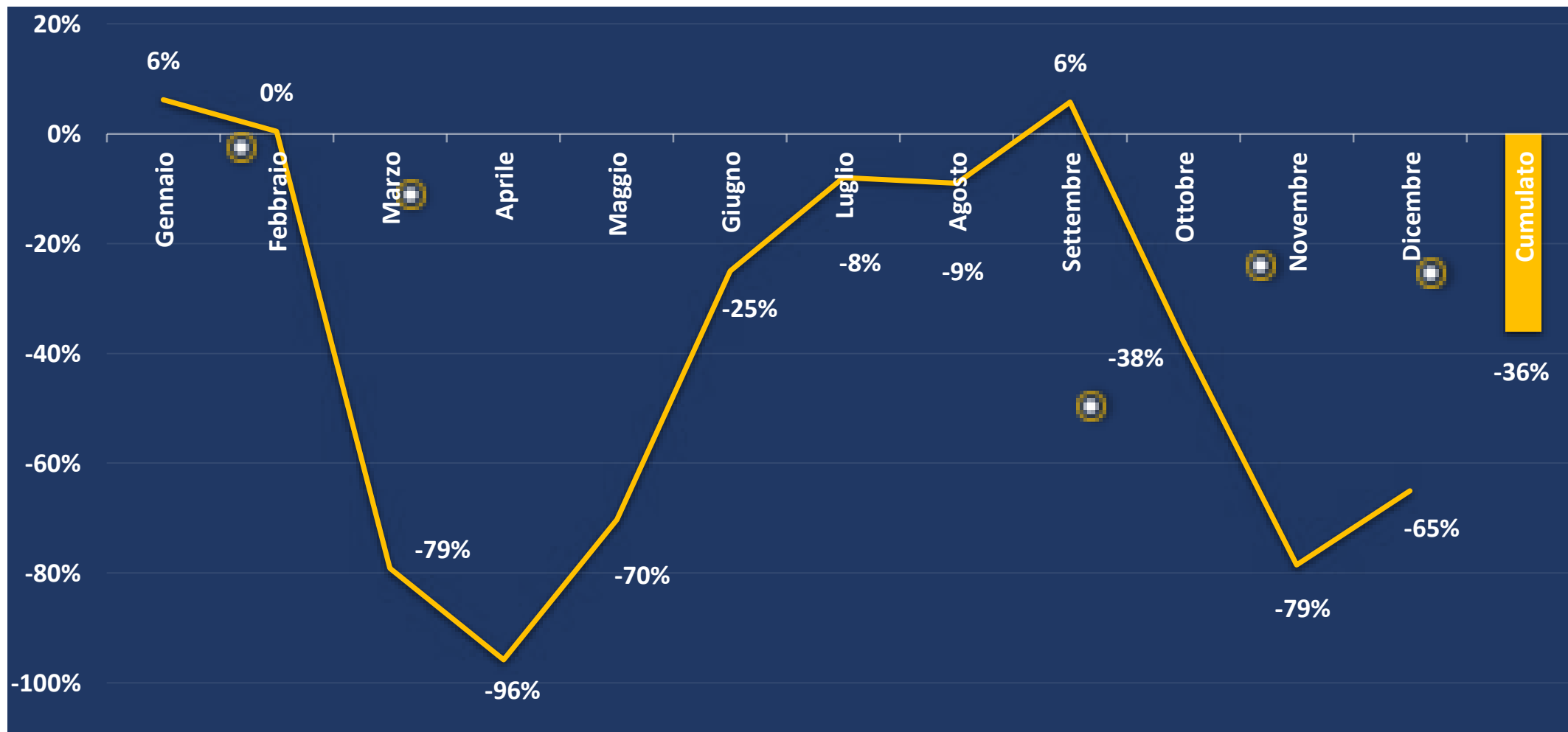
Scenario
Settembre

-25%

Fatturato Ho.re.ca. Gennaio- Dicembre 2020

Dati percentuali – Variazioni verso anno precedente

Bevande

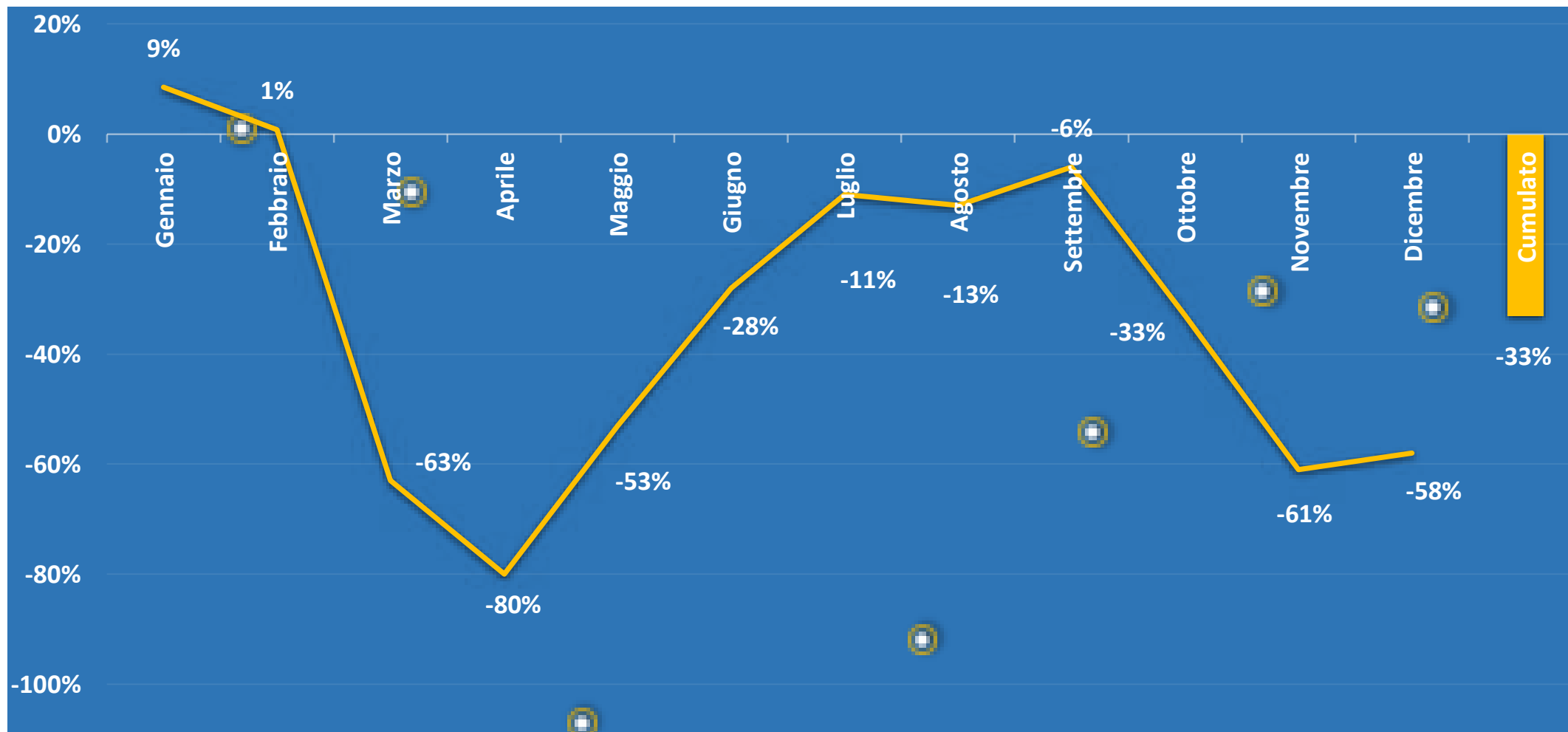


Fonte: Osservatorio Beverage Progettica 2020

Fatturato Ho.re.ca. Gennaio- Dicembre 2020

Dati percentuali – Variazioni verso anno precedente

Foodservice

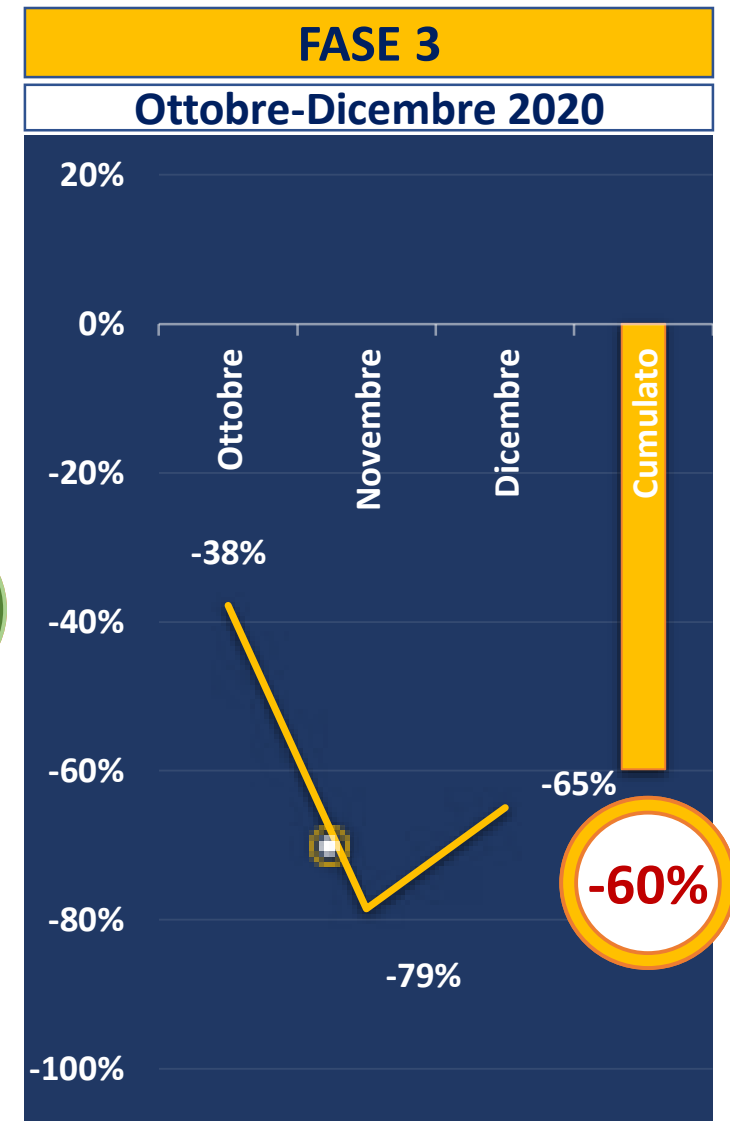
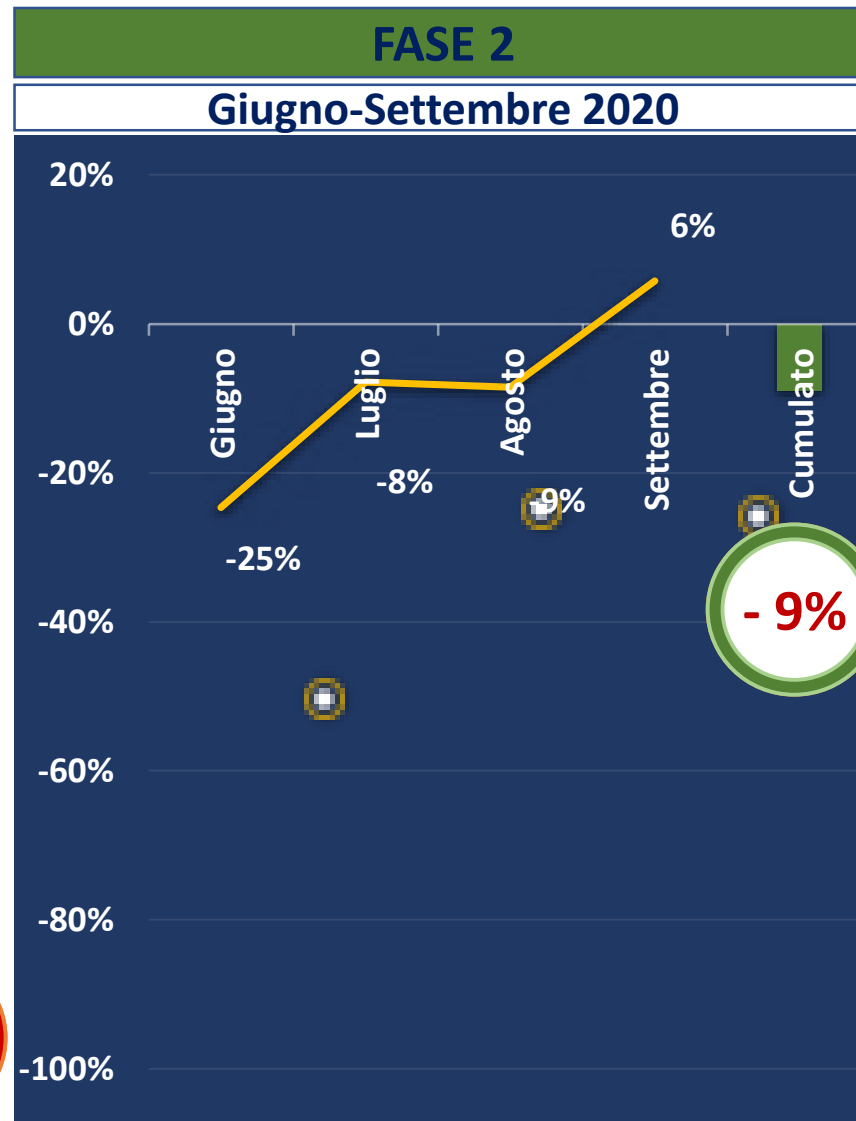
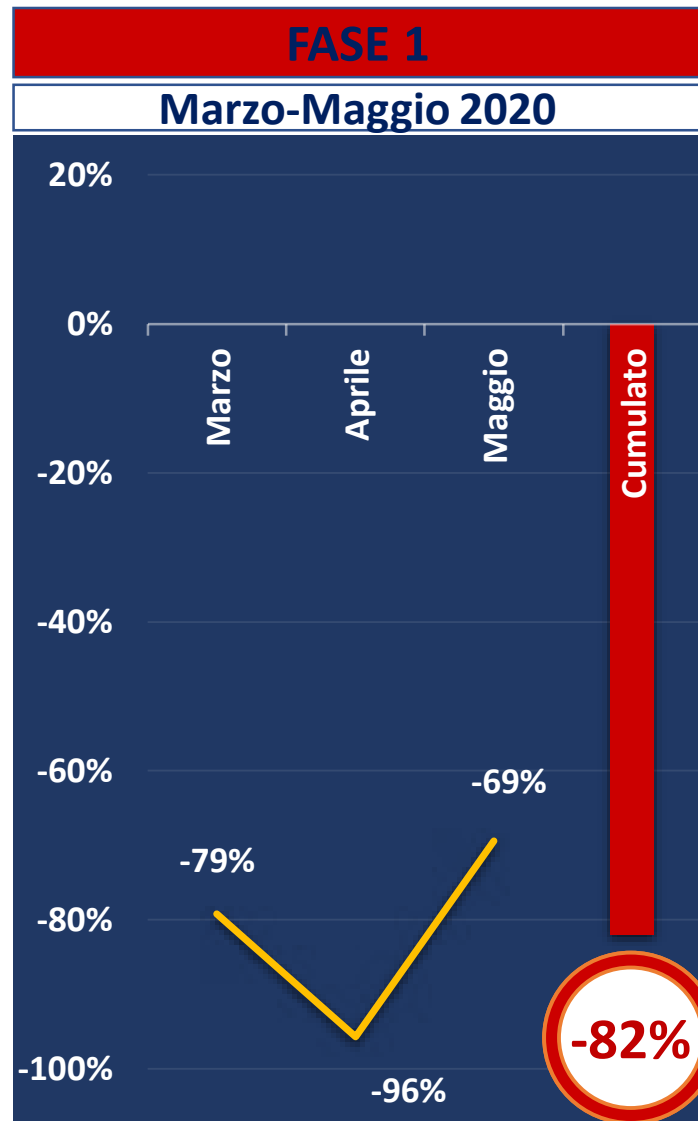


Fonte: Osservatorio Beverage Progettica 2020

Andamento Fatturato Ho.re.ca.

Dati percentuali bevande – Variazioni verso anno precedente – mondo bevande

Fonte: Osservatorio Beverage Progettica 2020



Consuntivo 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	INC. %
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 %



L.E. Economico Gestionale 2020



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



Mercato 2021
Previsioni.

Come andrà l'Horeca nel 2021?

La forchetta previsionale totale fatturato vs. 2019



Scenario Baseline

Ritorno a stabilità di apertura Horeca da Pasqua, con impatto sul turismo invernale e moderato su turismo estivo e business.

Ripresa progressiva delle aree urbane e città d'arte

-10%

Scenario Worst case

Ritorno a stabilità di apertura Horeca da settembre, con impatto su turismo e estate.

Ripresa rallentata delle aree urbane e città d'arte

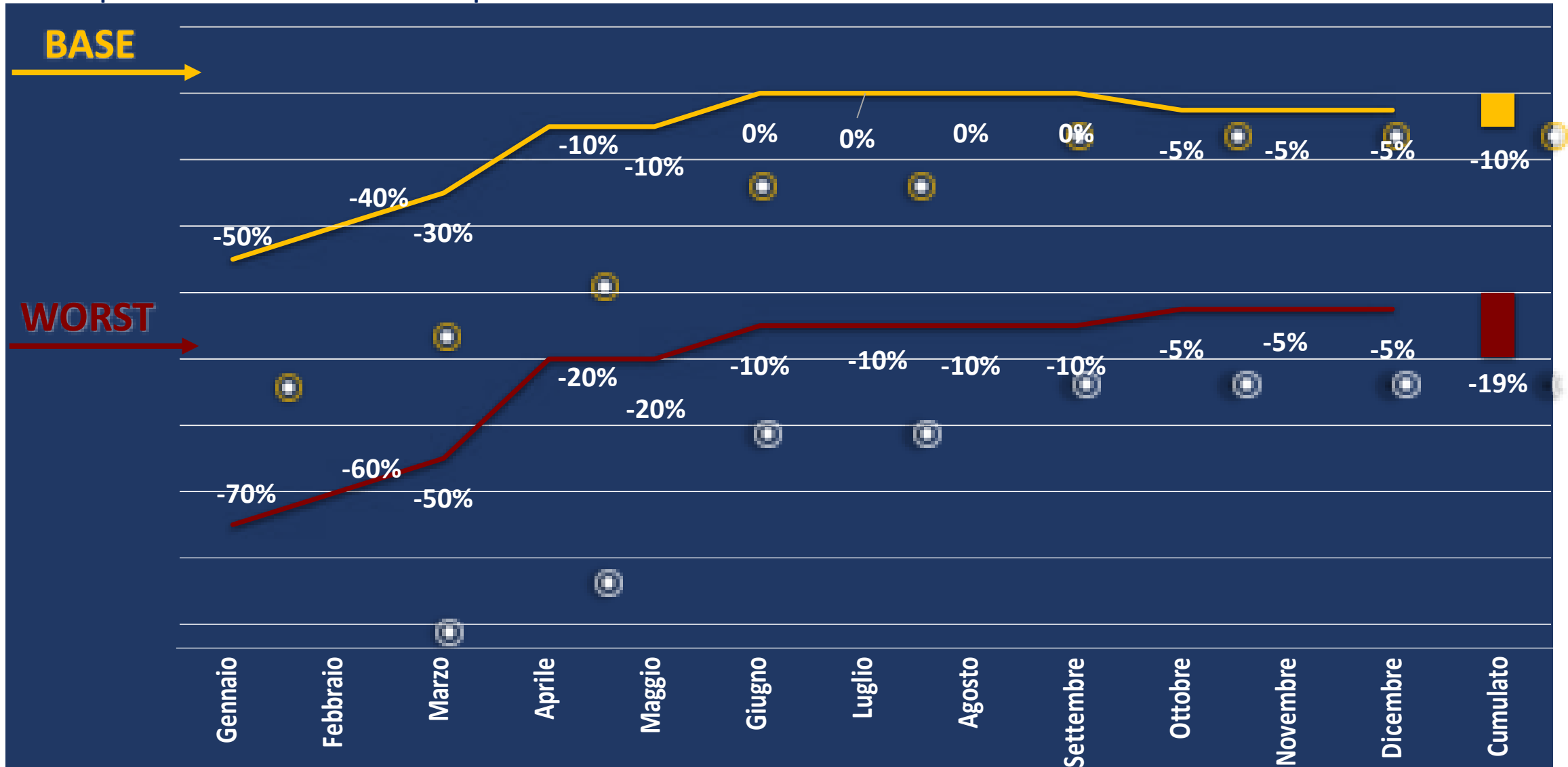
-19%

Attention
Please!

Attenzione: i dati proiettati sul 2021 sono costruiti con confronto 2019 (e non 2020)

Previsionale Fatturato Ho.re.ca. 2021 vs 2019

Dati percentuali – Variazioni verso anno precedente



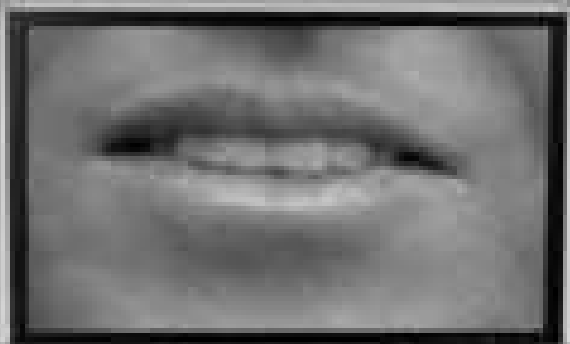
Fonte: Osservatorio Beverage Progettica 2020

Previsionale Economico Gestionale 2021 vs. 2019



BDG 2021		
INC. %	DELTA PP vs '19	
34,8 %	+0,4	2° Margine
(8,6) %	+0,5	Costi Commerciali
(12,8) %	+1,6	Costi Logistici
(7,8) %	+0,4	Costi Generali
5,6 %	-2,1	EBITDA
(1,8) %	=	Ammortamenti
(3,5) %	+2,4	Perdite su crediti
0,3 %	-4,5	EBIT

**Note di
chiusura sul
2020**



1-Contrazione mercato



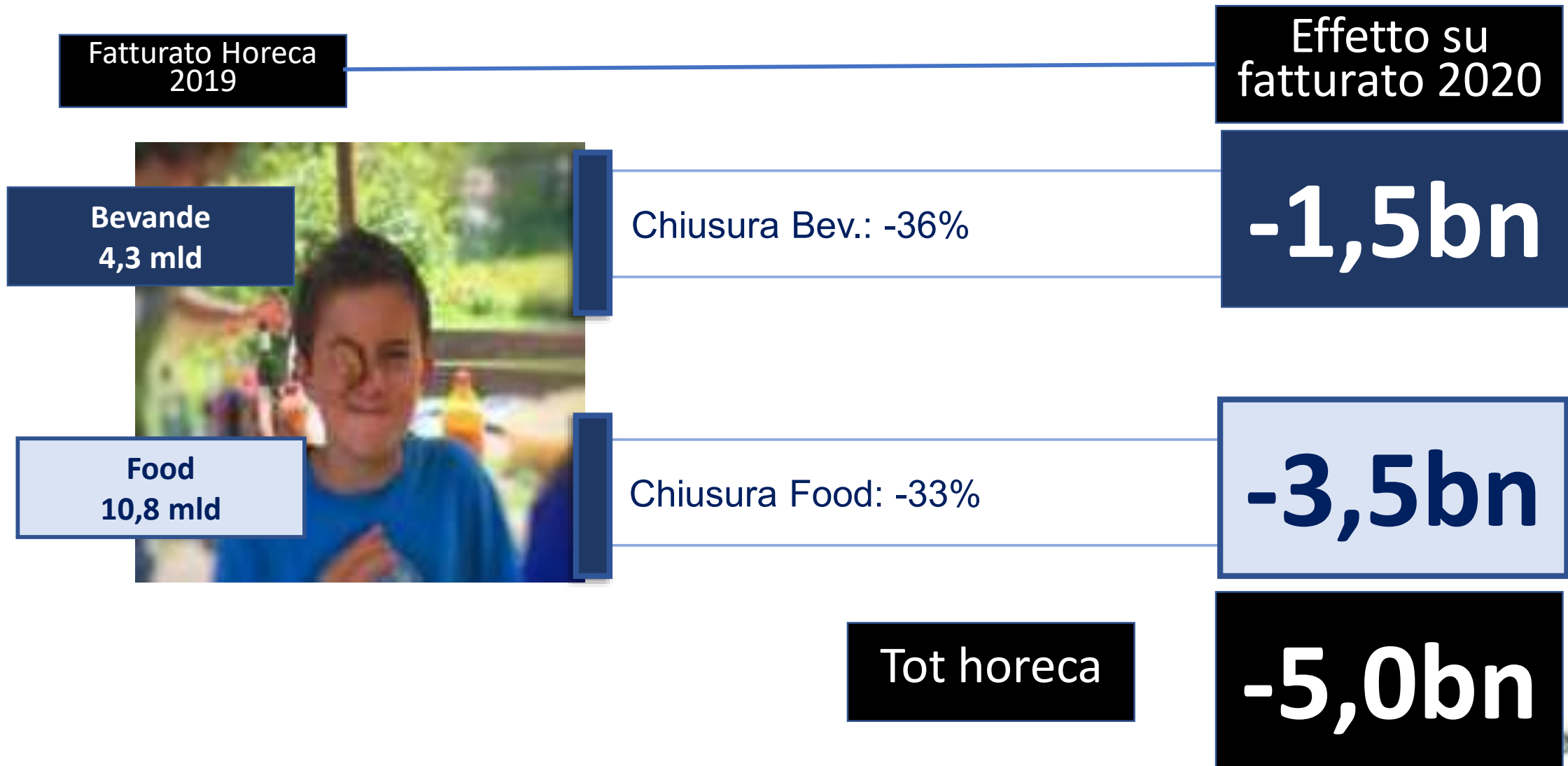
**2-Reinvenzione partnership
industria distribuzione**



3-Riassetto consumi

1-Contrazione mercato

Le conseguenze sul fatturato aggregato totale horeca



2-Reinvenzione partnership industria-distribuzione

Survey del mondo Distributivo



- **Interviste qualitative a 159 Distributori** (113 associati o integrati, 46 indipendenti)
- **Pari al 50% del valore mercato**
- **Effettuate a sett-ottobre 2020**

Fase 1- chiusura



Key insights



Fase 2- ripartenza

2-Reinvenzione partnership industria-distribuzione

I Principali Problemi in Fase Lockdown



IL MERCATO

Sostituzione della merce in magazzino vicina alla scadenza

89%

Dilazioni di pagamento sulla merce già acquistata

71%

Ridefinizione degli obiettivi e dei premi a totale anno

64%

Possibilità di bloccare gli ordini effettuati prima del lockdown

16%

Ridefinizione dei target e dei premi del primo trimestre

13%

Vicinanza e supporto psicologico

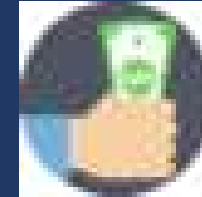
8%

Altro

2%

Non indica

1%



Valutazioni Fase Lockdown



IL MERCATO



SODDISFAZIONE GLOBALE



FUNZIONARIO COMMERCIALE



Reperibilità e facilità di contatto



Disponibilità a farsi carico dei problemi posti



Velocità nel fornire le risposte



Capacità di risolvere i problemi /trovare delle soluzioni



POLITICA COMMERCIALE



Modalità di ridefinizione dei target / premi primo trim



Modalità di ridefinizione degli obiettivi / premi annuali



Dilazioni di pagamento concesse sullo scaduto



Scontistica applicata sullo scaduto



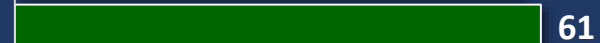
GESTIONE LOGISTICA



Possibilità di bloccare gli ordini prima del lockdown



Possibilità di effettuare ordini minimi



Tempi di consegna



Puntualità di consegna



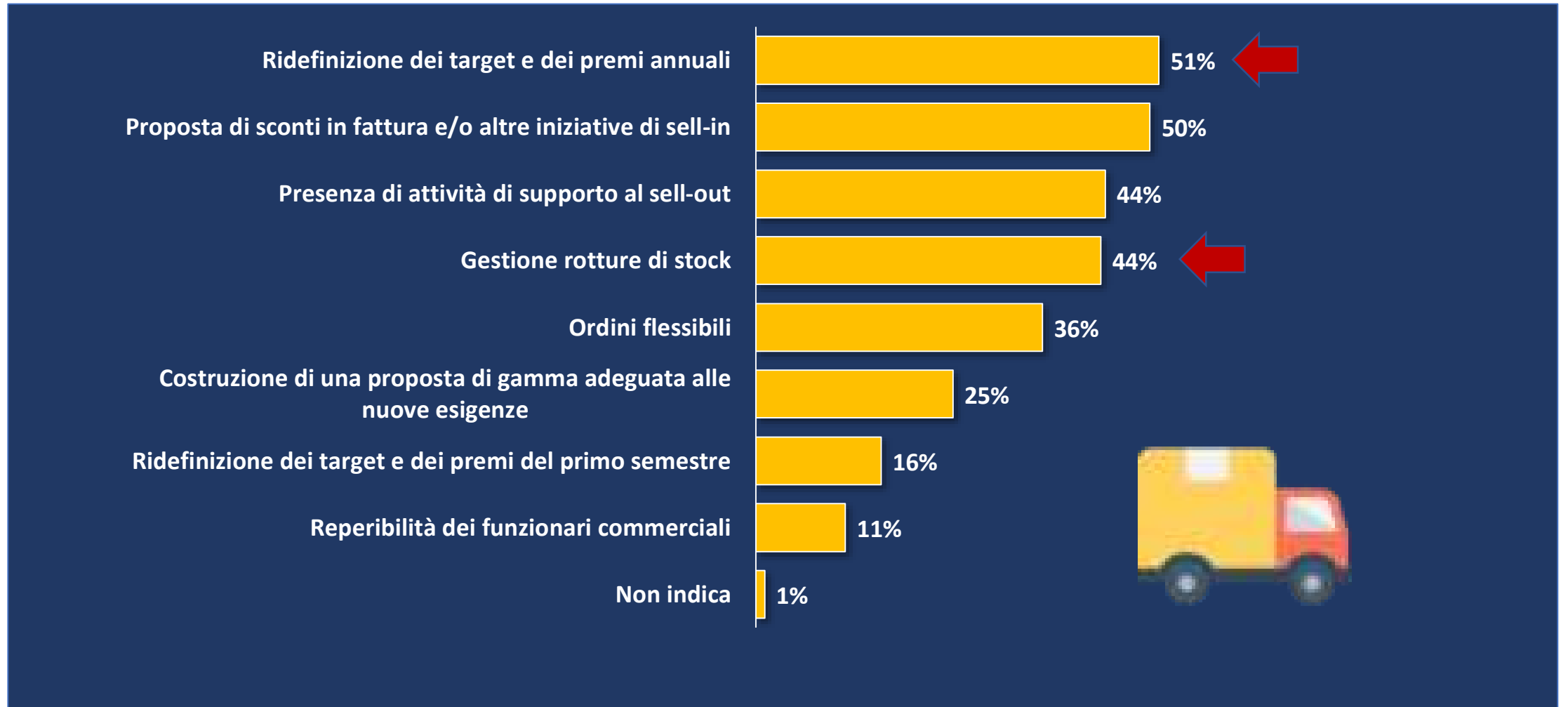
Tempi /modalità di sostituzione merce vicina alla scadenza



Fonte: Survey Beverage Progettica-CFI 2020

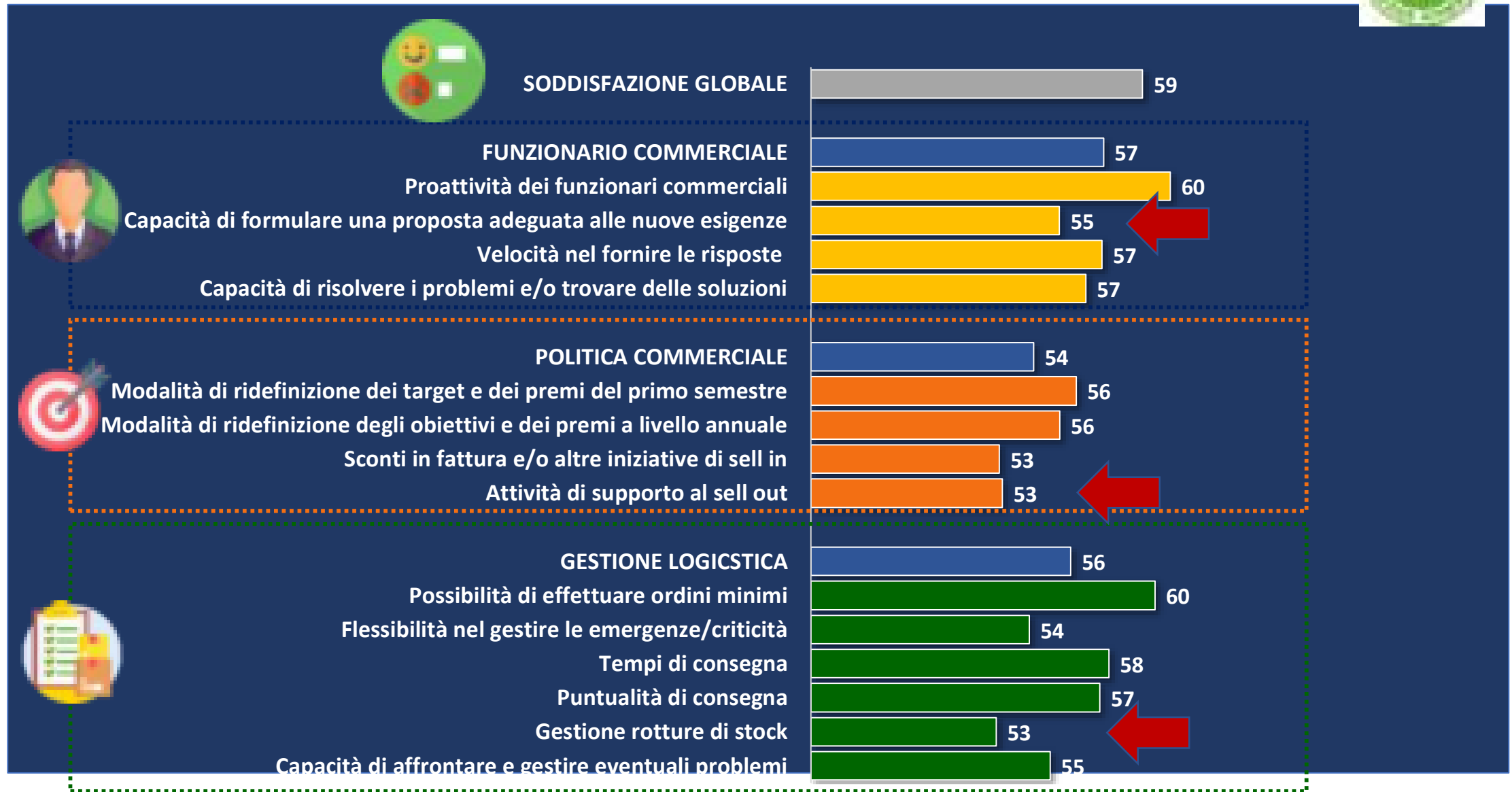
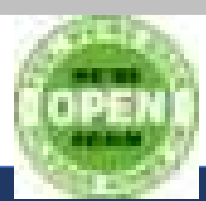


I Principali Problemi in Fase Restart



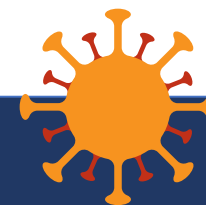
Fonte: Survey Beverage Progettica-CFI 2020

Valutazioni Fase Restart



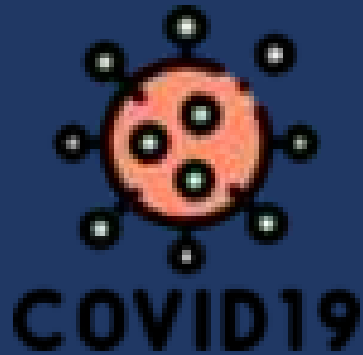
Fonte: Survey Beverage Progettica-CFI 2020

Confronto Valutazioni



Fonte: Survey Beverage Progettica-CFI 2020

● Survey 2020 – key insights



La **flessione nelle valutazioni** tra la fase del lockdown e quella della ripartenza è probabilmente da attribuire a:

- **maggiore velocità di reazione dei distributori** al momento del restart che si è scontrata con una «naturale» maggiore lentezza del sistema delle aziende produttrici
- **difficoltà dimostrata da quasi tutte le aziende ad affrontare la complessità del momento** che ha coinvolto tutti gli aspetti della relazione.

La nuova configurazione del mercato: categorie e canali



3-Riassetto consumi



Variaz 2020	Categoria
-36,2 %	ACQUE
-36,4 %	APERITIVI
-35,9 %	BIBITE
-33,2 %	BIRRA CONF.
-40,9 %	BIRRA FUSTI
-38,0 %	TOTALE BIRRA
-32,5 %	LIQUORI
-34,6 %	SUCCHI
-34,1 %	VINI
-36,0 %	TOTALE



Come prevediamo che andranno le categorie


Variaz 2020	Categoria	Prev. '21 su '19	
		BASE	WORST
-36,2 %	ACQUE	-13,5 %	-23,2 %
-36,4 %	APERITIVI	-6,1 %	-16,7 %
-35,9 %	BIBITE	-13,8 %	-23,5 %
-33,2 %	BIRRA CONF.	-11,3 %	-21,3 %
-40,9 %	BIRRA FUSTI	-15,8 %	-25,2 %
-38,0 %	TOTALE BIRRA	-14,1 %	-23,7 %
-32,5 %	LIQUORI	+ 0,4 %	-10,9 %
-34,6 %	SUCCHI	- 9,5 %	-19,7 %
-34,1 %	VINI	- 1,1 %	-12,3 %
-36,0 %	TOTALE	-10,0 %	-19,0 %

Come prevediamo che andranno i canali

		Prev. '21 su '19	
Variaz 2020	Canale	BASELINE	WORST
- 33,5 %	DIURNO	- 8,8 %	- 19,1 %
- 35,2 %	RISTORAZIONE	- 9,3 %	- 18,8 %
- 43,4 %	SERALE	- 14,5 %	- 24,1 %
- 36,0%	TOTALE	- 10,0%	- 19,0%

Previsione birra: Impatto canali confezionamento

Canale		Variaz 2020	Prev. '21 su '19	
			BASE	WORST
DIURNO	BIRRA CONF.	- 31,0 %	- 9,7 %	- 19,9 %
	BIRRA FUSTI	- 35,7 %	- 14,8 %	- 24,3 %
	BIRRA TOTALE	- 33,1 %	- 12,8 %	- 22,6 %
RISTORAZIONE	BIRRA CONF.	- 32,1 %	- 10,5 %	- 20,6 %
	BIRRA FUSTI	- 39,9 %	- 13,1 %	- 22,9 %
	BIRRA TOTALE	- 37,1 %	- 11,8 %	- 21,7 %
SERALE	BIRRA CONF.	- 40,7 %	- 16,8 %	- 26,2 %
	BIRRA FUSTI	- 45,1 %	- 18,9 %	- 28,0 %
	BIRRA TOTALE	- 43,0 %	- 17,6 %	- 26,8 %
TOTALE		- 36,0 %	- 14,1 %	- 23,7 %



Cosa resterà di questo 2020.....

Industria

Distribuzione

Punti di Consumo

NEW
NORMAL

Fattori di
struttura

Fattori di
andamento

Fattori di struttura



Cambiamento domanda

Blurring canali/assortimenti

Delivery

Organizzazione del lavoro e modifica turismo

Digitalizzazione vendite

Catene





Fattori di
andamento

NEW
NORMAL



Volatilità



Incertezza

NEW
NORMAL

Fattori di andamento

- Volatilità e Incertezza: Fatturati a stop & go
- Aperture/chiusure a semaforo
- Sottocanali in trend differenziato
- Mensilizzazione vendite molto diverse rispetto a anni standard
- Gestione ordini e stock: impariamo dal 2020

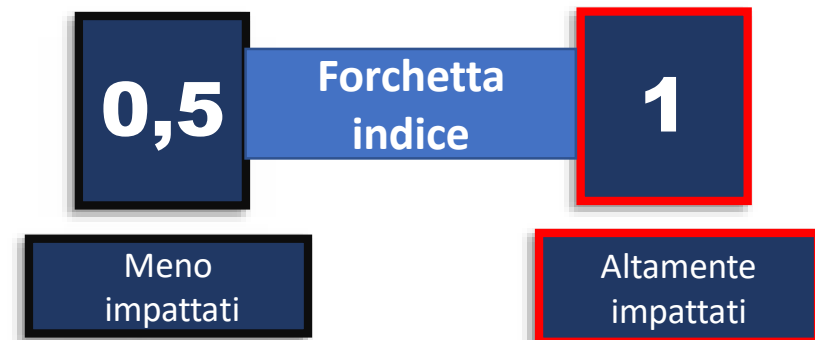
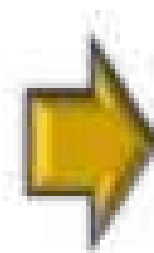
Indice Progettica di Discontinuità (New Normal)



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

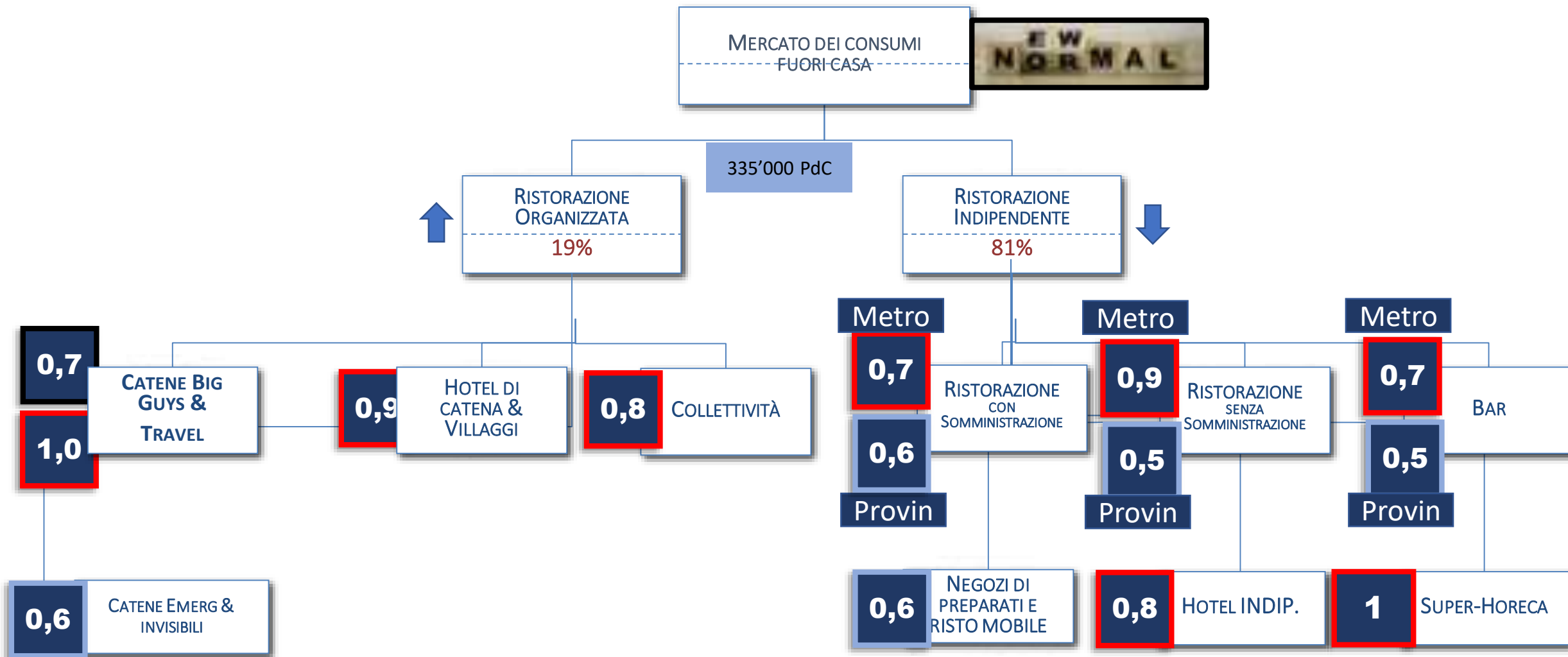
Indicatore sintetico di osservazioni storiche e dichiarazioni campionarie. **Parametri:**

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



Indice Progettica di Discontinuità New Normal

Andamento per settore/canale



Navigare il 2021 tra luci e ombre

● Mondo adattivo



- Restart massivo vs frazionale
- Funzionamento adattivo dei distributori e dell'industria
- Riconfigurazione del business: gli impatti andranno oltre il 2021
- Adattamento a livello
 - Finanziario
 - logistico
 - commerciale

Considerazioni sulla gestione '21



● Vettori di gestione 2021 - Economici/Finanziari (distributori)



Vettori gestione 2021

- Trend ricavi con potenziali incertezze e gap significativi
- Struttura dei costi disarmonica
- Bassa generazione di cassa
- Sovrapposizione piani di rientro e corrente
- Aumento del circolante commerciale
- Incremento mezzi finanziari

Proiezione 2021

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

Considerazioni Logistica '21



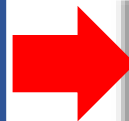
Adattamento al NEW NORMAL - Magazzino

Struttura dei costi: trasformare da fissi a variabili

RACCOMANDAZIONE

Se solo diretti: tenere diretti su attività specializzate, e convertire gli addetti entrata merce e pick a indiretti (attività non specializzate)

Se già indiretti: verifica periodica dell'adeguatezza e della rapidità di reazione del partner terziarizzato. Lavorare costantemente in sinergia con il partner su innovazione logistica e progetti strutturati.



Analizzare costantemente i processi:

- Completa meccanizzazione dei cicli Attivo e Passivo
- Rimodulare gli orari a vantaggio del processo ottimizzato



Obiettivi/Indicatori di produttività

Incremento performance

Fare saving sul magazzino per investire sulla delivery

Ottimizzare la produttività dei processi

Monitorare costantemente le variabili

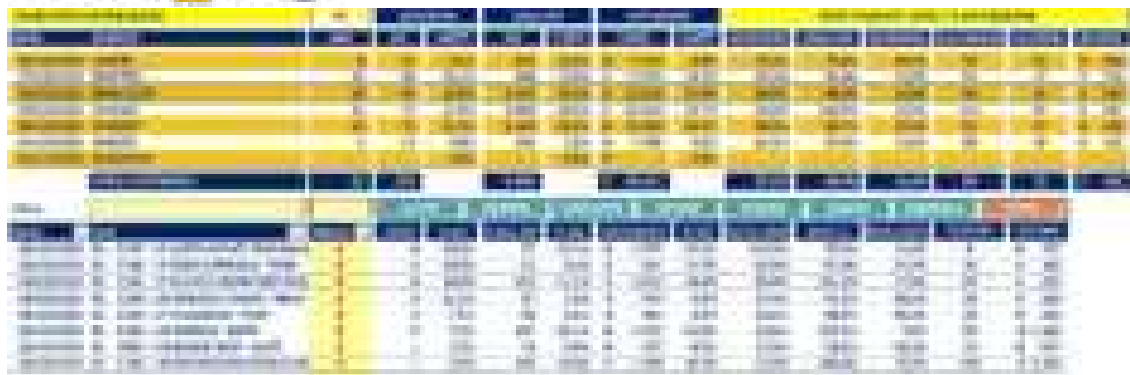
Adattamento al NEW NORMAL - Distribuzione

Ridefinizione del modello distributivo

Frequenza di servizio, clusterizzazione clienti per livello di servizio (interfaccia con la funzione commerciale), tipologia di automezzi, tipologia spedizioni

Misurazione profittabilità viaggi (confronto tra margine a valore del viaggiante e costi del viaggiante)

DashLog DELIVERY



Obiettivi/Indicatori di produttività

Misurazione profittabilità viaggi



Definire e meccanizzare i processi di pianificazione

Accelerare la meccanizzazione della distribuzione passando da pianificazione statica a dinamica



Non insistere su cutoff rigidi e «storici»

Orari in funzione del processo ottimizzato

Adattamento al NEW NORMAL – Indicatori Logistici



DashLog

- Attivazione di un cruscotto di valutazione logistica:
 - Consuntivo anno 2019
 - Consuntivo anno 2020
 - Previsionale anno 2021
- Handling e Delivery:
 - Dati logistici
 - Costi logistici
 - Indicatori di produttività
 - Indicatori economici

● Vettori di gestione 2021 – commerciali (distributori)

- Premessa

- Fatturato -10/-20%
- Canali in andamento differenziato
- Sofferenze credito
- Margini minori
- Maggiore mobilità clienti a cambiare fornitore

- Azione. Fare scelte!

- 1-FARMING mantenimento e ottimizzazione parco attuale

- Clusterizzazione clienti per sottocanale/areageo: politica com'le e livelli di servizio
- Riallocare risorse (promozionalità e Fdv) su canali/aree-geo in trend più positivo
- Spingere su categorie merceologiche in positiva

- 2-HUNTING conquista fatturati compensativi

- Il -10-20% non è un numero da dare per scontato e prendere come dato di fatto
- Risorse dedicate alla conquista nuovi clienti



● Vettori di gestione 2021 – Industria

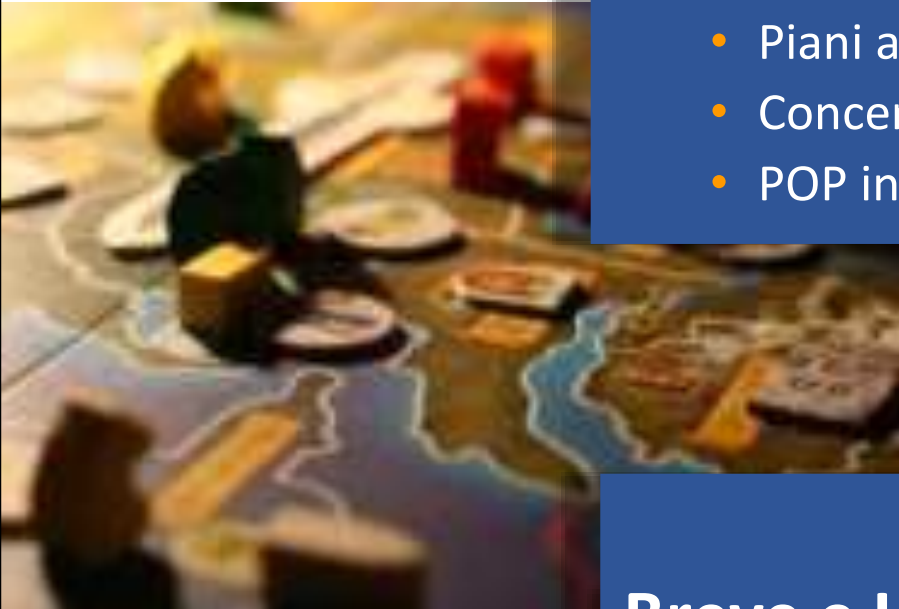
Breve periodo

- Rimodulare offerta in base a canali in positiva
- Semplificazione promozionalità (poche ma forti)
- Piani attività mensili
- Concentrazione sulla gestione e non sull'allargamento referenze
- POP in funzione dello spostamento dehors/interni

Breve e Lungo periodo

- Digital & Delivery
- Assortimenti
- Catene

NEW
NORMAL





QUINDI



● Se leggessimo il 2021 come confronto col 2020...

Previsionale Fatturato Ho.re.ca. 2021 vs 2020

Fonte: Osservatorio Beverage Progettica 2020



BASE



WORST





SFIDA TITANICA

● — Conclusioni

- Predisporre a gestire **le complessità operative** del momento e le prossime future
- Il 2021 sarà un anno di **transizione. Ma la struttura del mercato cambierà**
- Il momento impone di fare delle **scelte**
- Il **protezionismo** non pagherà
- Guardare agli «**anni avvenire**»

- 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 marzo '21
- Webinar settoriali per la distribuzione su:
 - Logistica
 - Commerciale
 - Controllo di Gestione



— Auguri da Progettica

