

12.7.23 – h 16:00 – zoom - Progettica

Eppur si muove

Cambiamenti e nuove strutture di mercato nel mondo del never normal

I nostri speaker



Alberto Scola

Partner e CEO Progettica

a.scola@progettica.it

348-0810310

Gli specialisti della verticale Horeca

Damiano Possenti

Partner e Responsabile BU Industria

d.possenti@progettica.it

335-1313197



Diceva quel tizio:
«Che bumbardament»



Tassi e inflazione



Pandemia e
riconfigurazioni



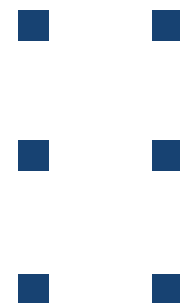
Guerra e
supply chain



Eppure, l'horeca si muove

SOMMARIO

- **Economici e macro numeri di mercato**
- **Andamento semestre e chiusura 2023**
- **Movimenti e spostamenti**
- **Il never normal**
- **Conseguenze per industria e distribuzione**
- **Conclusioni**



Progettica: Identikit



- Esperti di canale Ho.re.ca. con conoscenza quali-quantitativa della distribuzione e dei sotto-canali
- 20 Consulenti senior
- Consulenza continuativa da oltre 18 anni con:
 - oltre 150 distributori Food, Beverage e Dolciario
 - primarie aziende di produzione di Marca
- Supporto strategico e operativo (commerciale, logistico, amministrativo)
- Il più ampio e profondo DB distributori (DbGross) e lo strumento per le catene di ristorazione (Db e approccio: Ristochain)

Previsionale economico distributori



La base di calcolo delle stime: i clienti Progettica

Un campione solido e reale

Fascia/mio	BEVERAGE		FOOD	
	Distributori	Fatturato Ho.re.ca. 2022	Distributori	Fatturato Ho.re.ca. 2022
Oltre 20	9	260 mio	18	710 mio
Da 15 a 20	11	200 mio	12	200 mio
Da 10 a 15	15	190 mio	5	40 mio
Da 5 a 10	7	50 mio		
TOTALE	42	700 mio	35	950 mio
Pari a	15% m.s.		8% m.s.	
Fatturato 2022 Universo di	2000 Grossisti	4,7 € bn	1900 Grossisti	11,4 € bn

Distributori: valori economici gestionali

Beverage

CONSUNTIVO 2022

%

2° Margine

34,2 %

Costi Commerciali

(8,4) %

Costi Logistici

(11,2) %

Costi Generali

(6,8) %

EBITDA

7,8 %

Ammortamenti

(1,7) %

Perdite su crediti

(0,9) %

EBIT

5,2 %

Netto miglioramento della redditività.

- + 1,1 p.p. di ebitda vs 2019

Dopo due anni di profittabilità:

- negativa
- o in sofferenza (ridotta rispetto alle medie annue precedenti)

Il sistema distributivo torna a generare maggior valore

Distributori: valori economici gestionali

Food

CONSUNTIVO 2022	%
2° Margine	29,3 %
Costi Commerciali	(6,1) %
Costi Logistici	(9,4) %
Costi Generali	(6,8) %
EBITDA	7,0 %
Ammortamenti	(1,8) %
Perdite su crediti	(0,7) %
EBIT	4,5 %

Netto miglioramento della redditività.

- + 0,9 p.p. di Ebitda vs 2019

Dopo due anni di profittabilità:

- negativa
- o in sofferenza (ridotta rispetto alle medie annue precedenti)

Il sistema distributivo torna a generare maggiore valore anche nel food

Mantenendo la storicità di valori percentuali più bassi del beverage, ma su monte fatturati più grandi

Gestione operativa

10 - 15% merce in giacenza **non** movimentata nell'anno

20 - 25% movimentata **meno** di 1 volta al mese

- Attenzione apertura/dismissione codici
- Delta numerica codici sempre positivo:
apertura + 24%
dismissione - 8% → + 16% codici rispetto AP



Evidenze Distribuzione 2022 e segnali 2023



Effetto inflazione/mix 2022

- **+4,9% Beverage**
- **+6,4% Food**
- In continuo aumento i **costi operativi**
- Aumento dei valori degli **stock di magazzino** (stima a valore **+10%**)
- **DSO** sostanzialmente stabile
- Crescita **dell'immobilizzo circolante commerciale (0,5bn)**
- **Tassi interesse in crescita** e conseguente aumento oneri finanziari
- Massima attenzione agli **equilibri finanziari** (mezzi propri-dedito a breve-dedito a medio/lungo)

Gennaio-Giugno 2023:

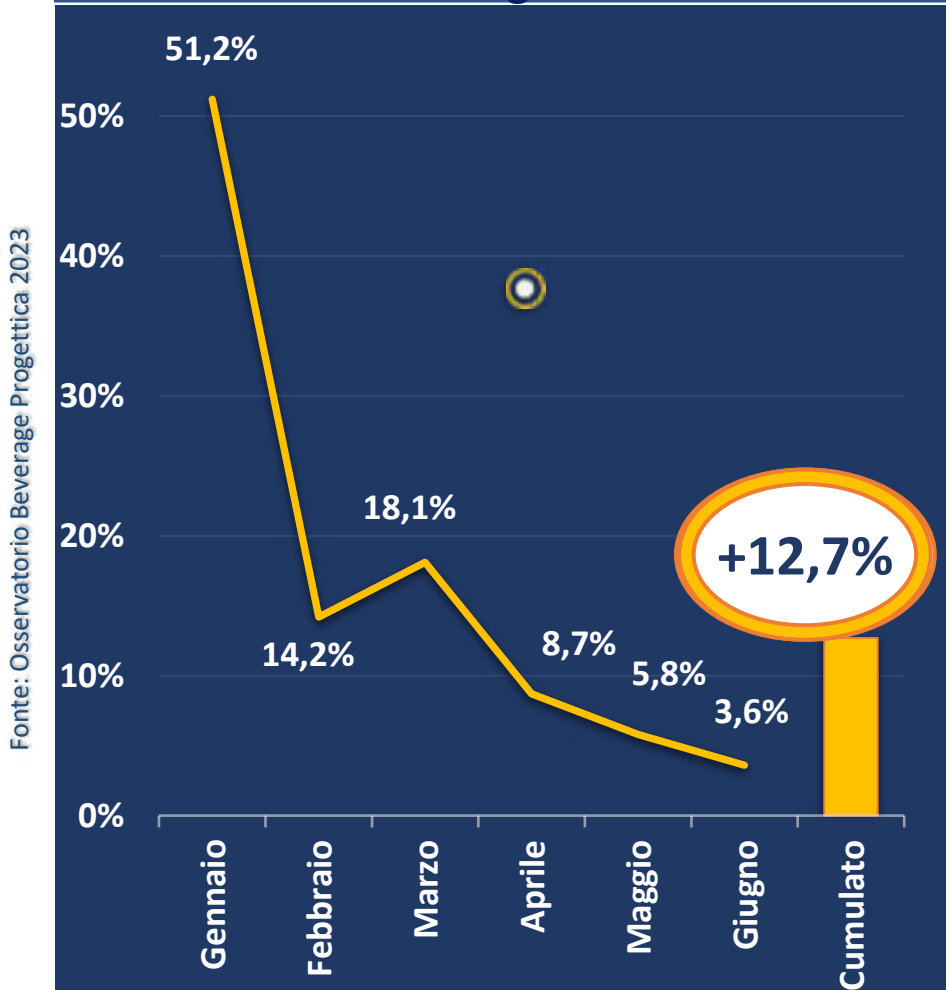
- trend positivo
- torniamo a preoccuparci della normalità: meteo, ponti, giornate lavorative...



Dove siamo

BEVERAGE

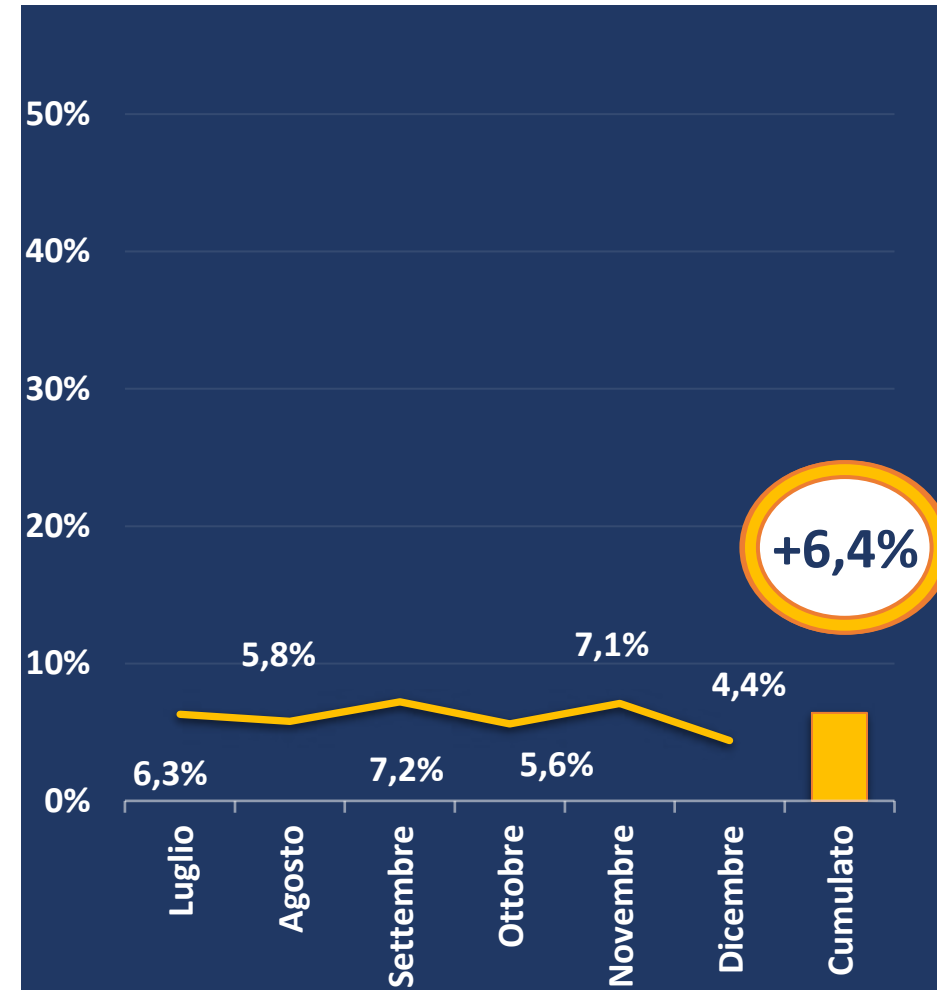
Fatt. Gennaio-Giugno 2023 vs 2022



Dove andiamo

BEVERAGE

Fatt. Luglio-Dicembre 2023 vs 2022

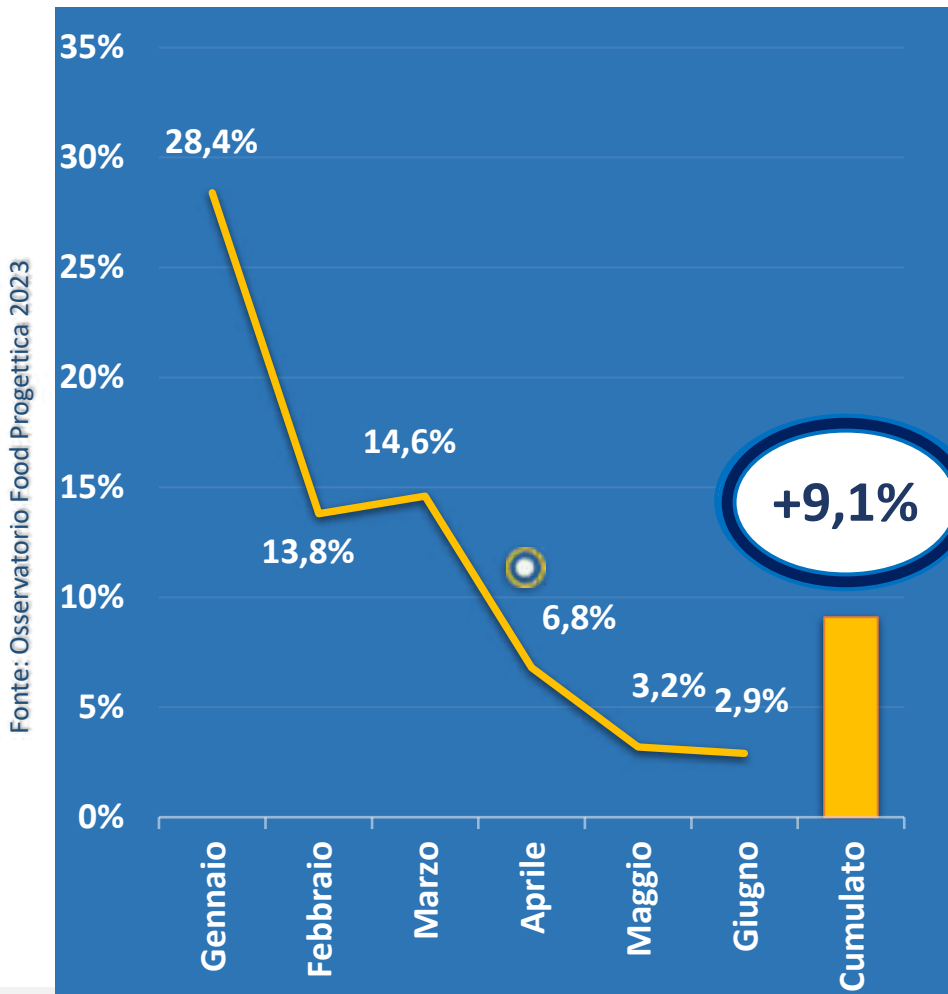


*Fonte: elaborazioni Progettica su dati clienti e DbGross

Dove siamo

FOOD

Fatt. Gennaio-Giugno 2023 vs 2022



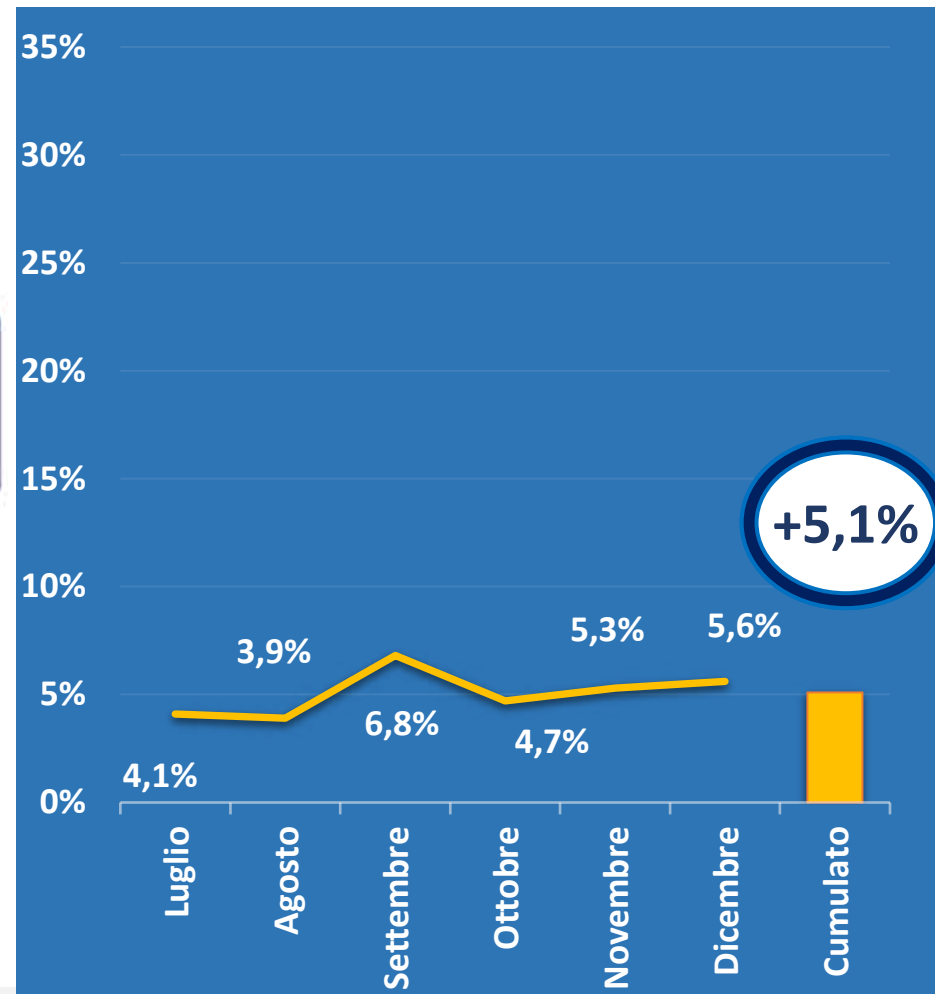
Fonte: Osservatorio Food Progettica 2023



Dove andiamo

FOOD

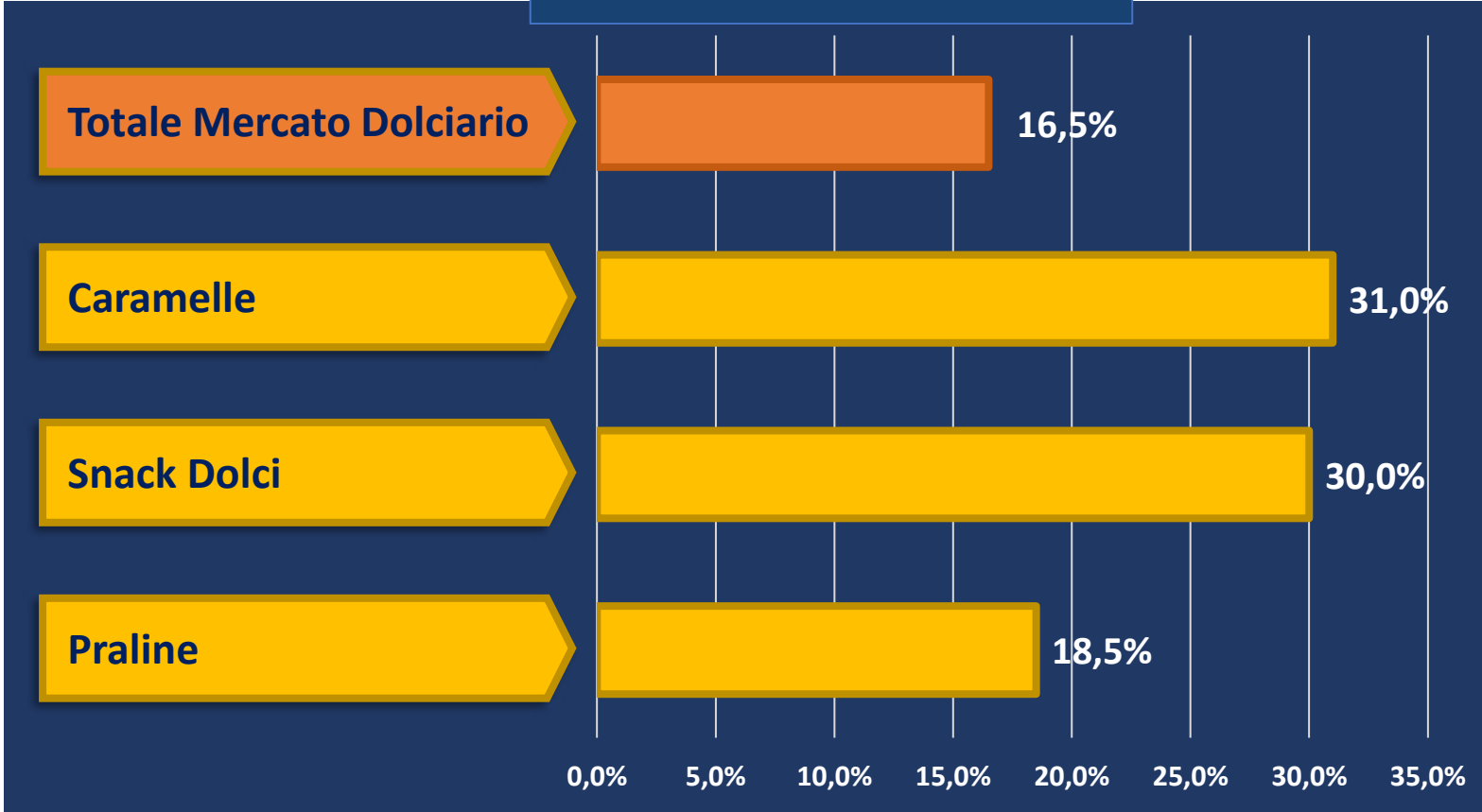
Fatt. Luglio-Dicembre 2023 vs 2022



*Fonte: elaborazioni Progettica su dati clienti e DbGrosss



Primo semestre 2023



- Trend positivo
- Accelerazione fatturati da inflazione e ricanalizzazione

*Fonte: elaborazioni Progettica su dati Clienti Progettica e Dolcitalia e DbGross

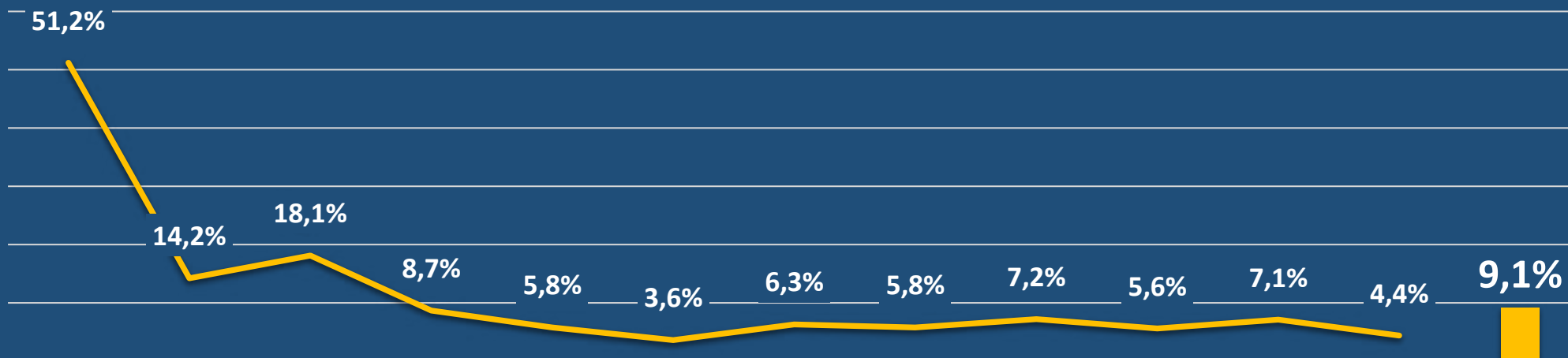


Quindi:
**previsioni
chiusura 2023**

Andamento e Previsionale Fatturato Horeca 2023

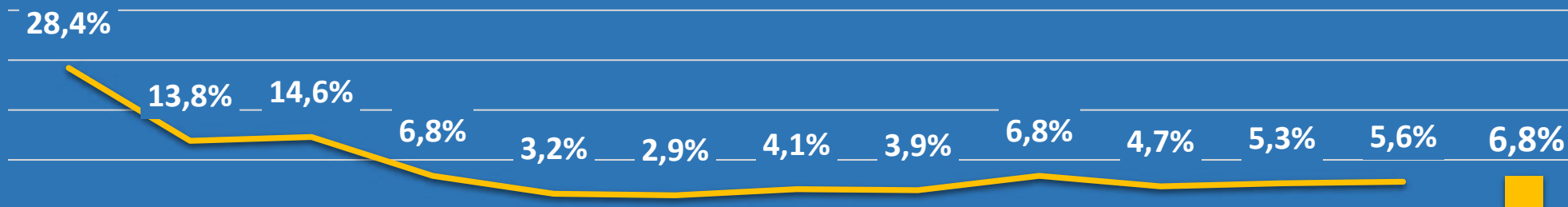
Dati percentuali vs 2022

Beverage



Vs 19
+18,6

Food



Vs 19
+12,1%

Gennaio

Febbraio

Marzo

Aprile

Maggio

Giugno

Luglio

Agosto

Settembre

Ottobre

Novembre

Dicembre

Cumulato

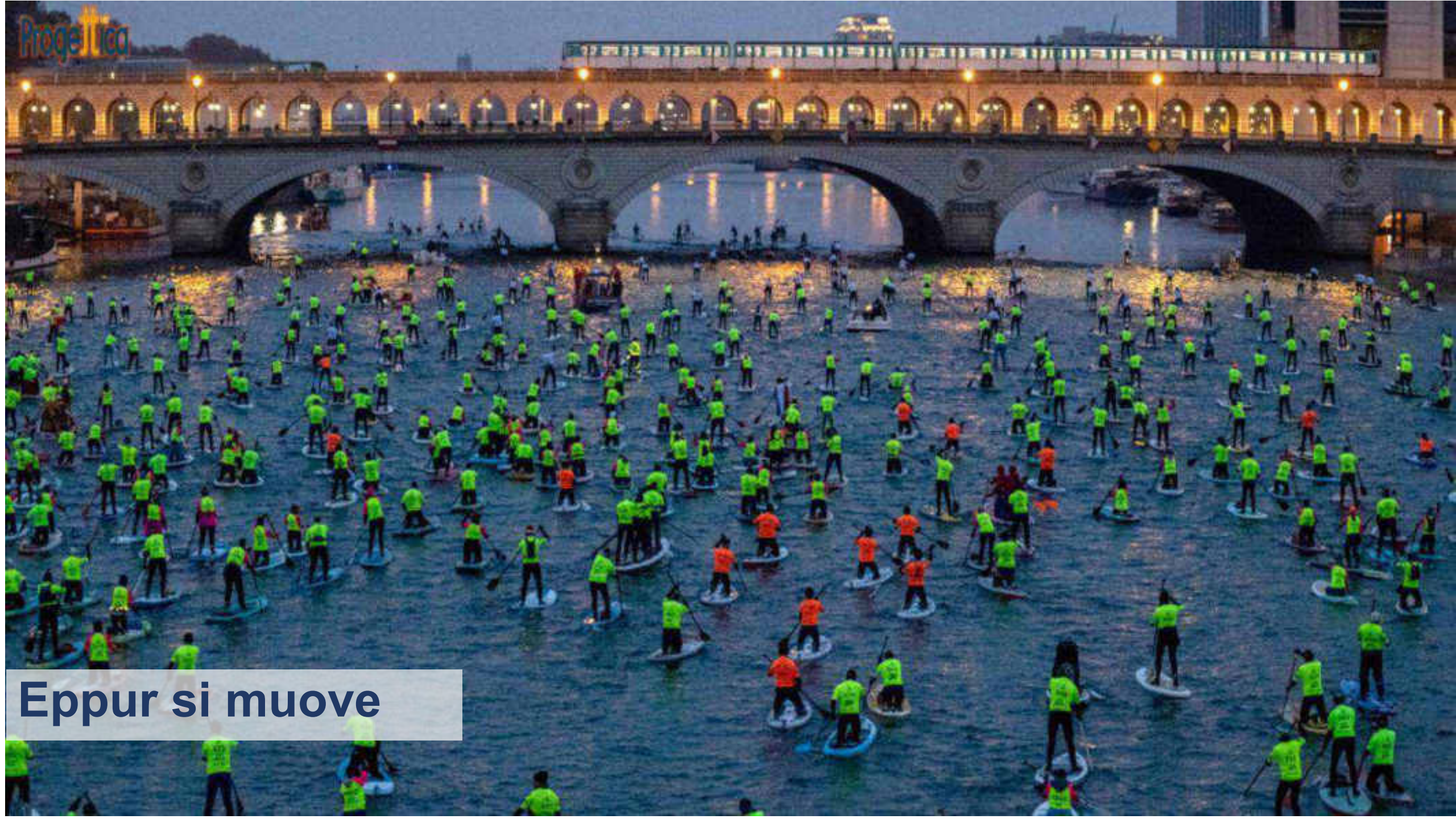
Mercato 2023: crescita stimata di 1,1bn su 2022

Fatturato aggregato totale horeca



La variazione di 2bn '23 su '19 è costituita per:

- 2/3 effetto prezzo&mix
- 1/3 crescita volumi



Eppur si muove

Cosa sta succedendo all'horeca?

- Dopo anni di strappi positivi, una crescita più modulata e maggiormente differenziata per canale/categoria
- Costi e listini in aumento
- Prezzi dei prodotti in salita, ma in progressivo appianamento
- Dopo la buriana nella supply chain, la scarsità dei fattori è circoscritta al personale
- Raffreddamento nuove aperture



Gli spostamenti



- Canali, e sottocanali
- Categorie, e sottocategorie

Sottocanali: il 2023 segna un cambiamento nella performance relativa

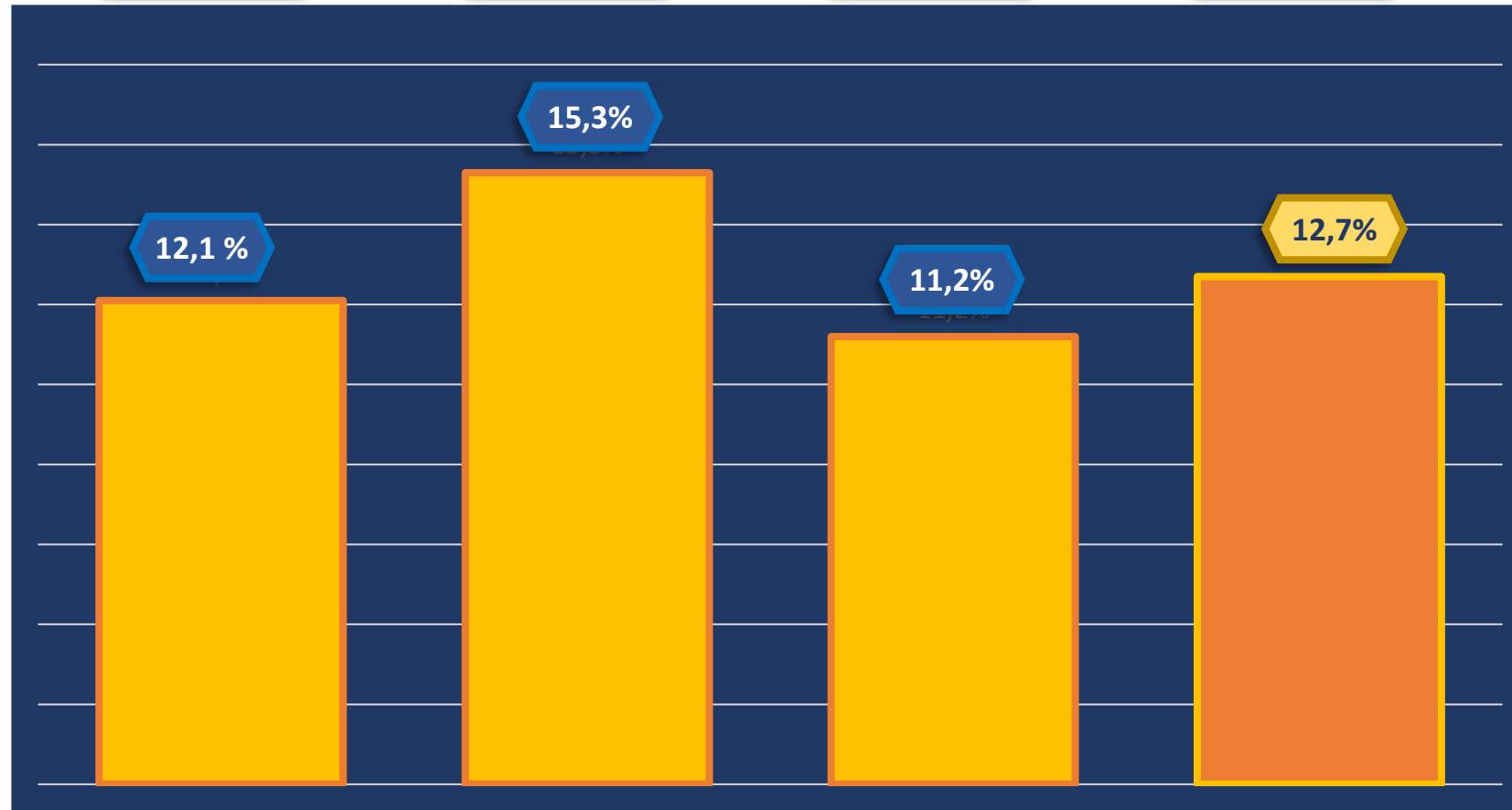
Variazione % Fatturato – Canali 2023 vs 2022

Serale

Ristorazione

Diurno

Totale



Proiezione fine anno

9,3 %

9,9 %

8,1 %

9,1 %

- Il diurno consolida il triennio di occupazione degli spazi
- La ristorazione assume un ruolo guida di crescita
- Il serale inizia la ripresa

Progettica

Cambia in misura importante il peso delle Categorie

Categoria	H1-2019	H1-2023	Delta pp
ACQUE	11,5 %	12,0 %	0,5
APERITIVI	2,8 %	2,8 %	0,0
BIBITE	12,9 %	14,3 %	1,4
BIRRA CONF.	14,3 %	12,5 %	-1,8
BIRRA FUSTI	24,6 %	21,9 %	-2,7
TOTALE BIRRA	38,9 %	34,4 %	-4,5
LIQUORI	15,7 %	17,8 %	2,1
SUCCHI	2,6 %	2,6 %	0,0
VINI	15,6%	16,0%	0,4
TOTALE	100 %	100 %	

- Gli spirits sono i grandi vincitori del triennio del never normal
- Le bibite hanno un notevole recupero nell'ultimo anno
- La birra cede posizioni, con un recente inizio di rimonta

Cambia il peso delle Categorie

Categoria	H1-2019	H1-2023	Delta pp
NO FOOD	6,7 %	6,4 %	- 0,3
GROCERY	24,6 %	25,6 %	1,0
LATTICINI	11,7 %	11,2 %	- 0,5
SALUMI	7,9 %	7,6 %	- 0,3
CARNI FRESCHE	17,5 %	17,5 %	0,0
CARNI GELO	3,4 %	3,2 %	- 0,2
ITTICO FRESCO	5,8 %	5,8 %	0,0
ITTICO GELO	11,1 %	11,3 %	0,2
VEGETALI GELO	6,0 %	6,2 %	0,2
GELO ALTRO	5,4 %	5,2 %	- 0,2
TOTALE	100 %	100 %	

- Alcuni moderati movimenti nel triennio
- Sostanziale stabilità delle categorie che tornano alle quote storiche

Come si è modificato il mercato a valore (incl. mix) e volume

Categoria	Andamento H1-2023 vs H1-22		
	Valore	Volume	Delta pp
ACQUE	20,3 %	4,9 %	15,4
APERITIVI	13,9 %	3,3 %	10,6
BIBITE	19,9 %	6,8 %	13,1
BIRRA CONF.	4,5 %	- 3,8 %	8,2
BIRRA FUSTI	14,0 %	6,4 %	7,7
TOT BIRRA	10,4%	1,7 %	8,7
LIQUORI	8,3 %	- 1,5 %	9,8
SUCCHI	18,5 %	6,1 %	12,4
VINI	10,2 %	- 2,2 %	12,4
TOTALE/MEDIA	12,7 %	3,6 %	9,1

Osservatorio
Beverage

- Aumenti spostati – a livello effettivo-prevalentemente nella seconda parte 22
- L'alto impatto del costo delle Materie Prime, packaging e trasporti si riverbera soprattutto su alcune categorie
- La birra confezionata –a fronte dello specifico calo dei consumi- riduce in una certa misura la compensazione dei costi sui listini a valle

Progettica

Come si è modificato il mercato a valore (incl. mix) e volume

Categoria	Andamento H1-2023		
	Valore	Volume	Delta
NO FOOD	3,7 %	- 0,3 %	4,0
GROCERY	11,7 %	4,5 %	7,2
LATTICINI	7,1 %	0,7 %	6,4
SALUMI	4,7 %	- 1,3 %	6,0
CARNI FRESCHE	10,5 %	9,5 %	1,0
CARNE GELO	4,6 %	- 1,4 %	6,0
ITTICO FRESCO	7,0 %	6,7 %	0,3
GELO ITTICO	9,5 %	6,5 %	3,0
GELO VEGETALI	12,1 %	3,8 %	8,3
GELO ALTRO	10,0 %	0,6 %	9,4
TOT/MEDIA	9,0 %	5,9 %	3,1



- Aumenti già partiti nella seconda metà del 2021
- Continuati soprattutto nel primo semestre 2022
- Trasmessi con grande rapidità a valle, con impatto diretto sul food cost

Catene '22: sintesi andamento

- Fatturati positivi, in linea o crescita vs 2019. Aumento quota su comparto
- Continua lo sviluppo di **Emergenti&Invisibili media stazza** (20-100 pti rete):
 - Miglior uso della **tecnologia**
 - **Controllo** dei costi, più efficace rispetto ai PdC indipendenti
 - **Flessibilità** gestionale
 - **Spinta su rotazioni** (promo e integrazione del **delivery**, ormai fattore **stabile**)
- Fattori di crescita
 - nuove aperture in territori non coperti
 - **rimpicciolimento** delle dimensioni medie dei negozi
 - utilizzo maggiore della leva del **franchising**
 - **gruppi multi-insegna**, con miglioramento dei costi di struttura e dell'efficienza
- Prezzi:
 - Soprattutto i grandi non hanno avuto timore ad **umentare i listini, talvolta con effetti molto differenziati** sui risultati di operatori con offerta simile
 - I piccoli e medi hanno seguito
 - Mantenuto redditività grazie ad **umenti non-generalizzati, gradual**i per categoria e diluiti nell'anno

Fatturati: Ok

Aperture in aumento
con modalità diverse

Attenta gestione
del pricing

Previsioni e trend per il '23 e seguenti

Sviluppo ulteriore

Italianità e regionalità

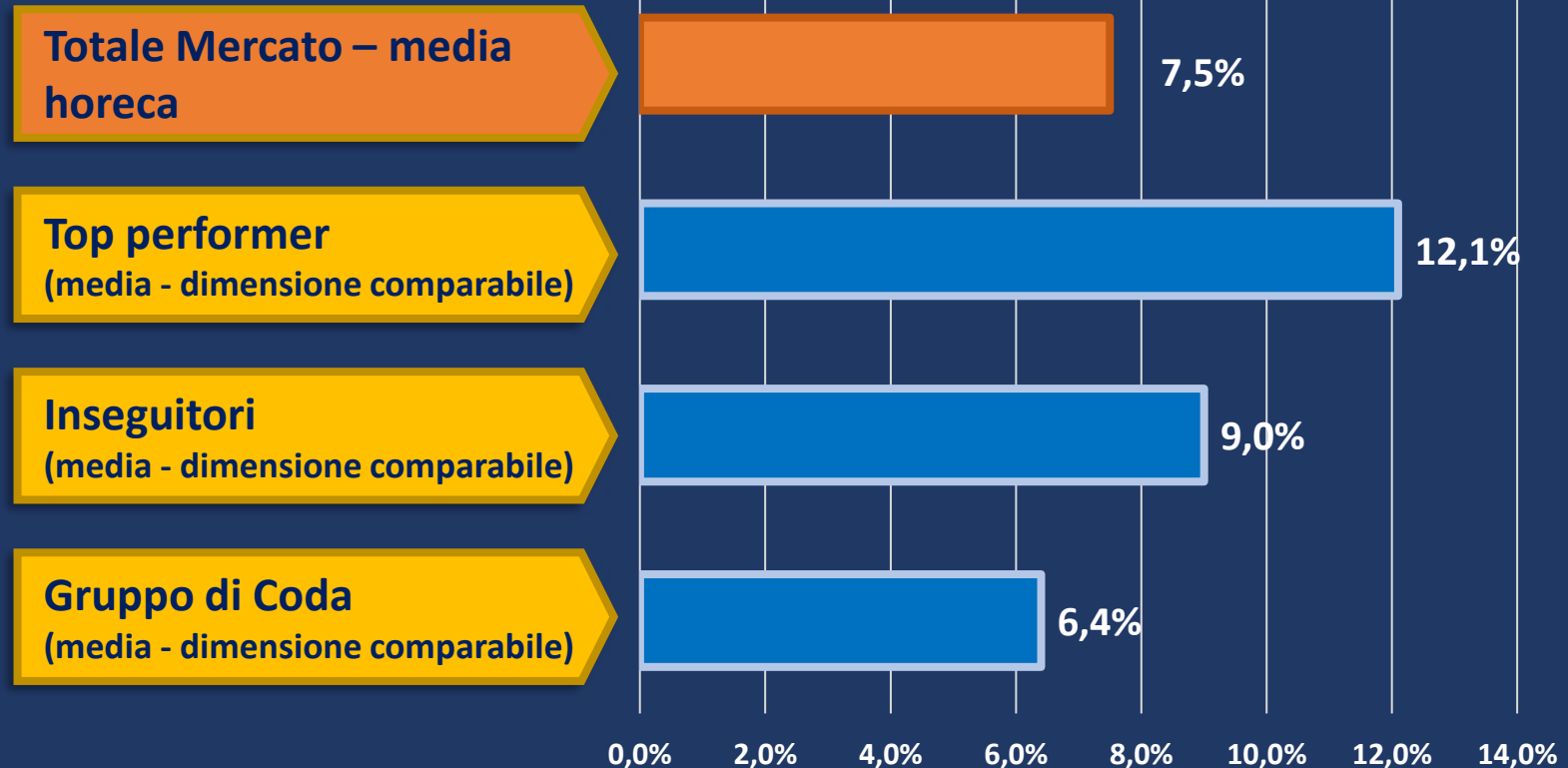
Vincono i prezzi medi;
alcuni sviluppi negli hi-end

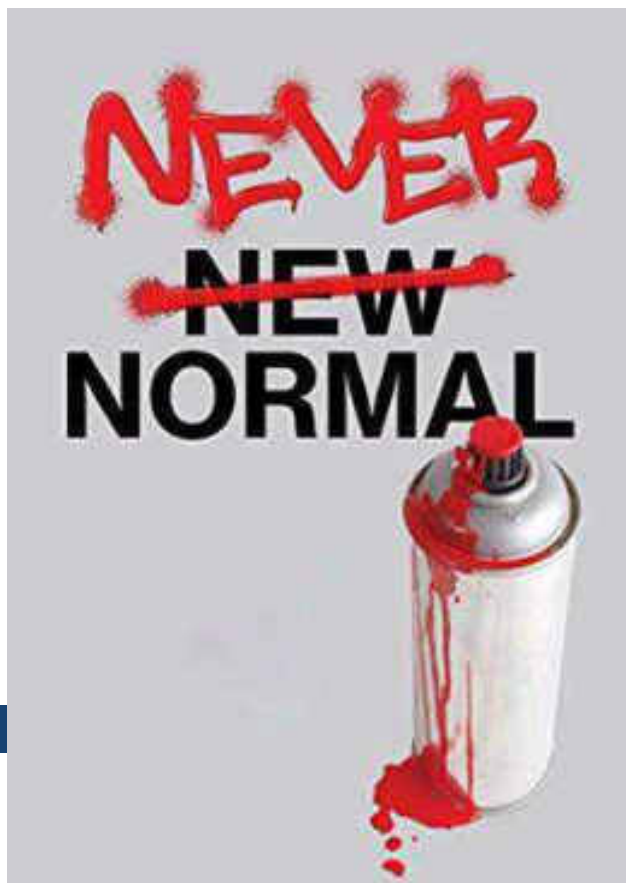
- **Outlook positivo**, con aspettativa di totale recupero dei valori 2019 o anche crescita rispetto al pre-covid (aumento dei fatturati, ulteriori aperture e nuovi format).
- **Andamenti differenziati** nei big guys, con tassi di sviluppo diversi.
- Relativa **minor velocità dei format internazionali** (american fast food, poke, il cui effetto novità si spegne nelle metro-area principali e continua soprattutto in provincia)
- **Grande ripresa dell'italianità:**
 - Pizza in generale e soprattutto **pizza upscale**, talvolta con punti prezzo molto elevati.
 - Significativo sviluppo di piccole-medie realtà a **tema regionali** (emiliano, calabrese, napoletano)
- Significative **novità** in termini di:
 - Offerta a **tema salutistico** o ri-brandizzata come tale
 - Mexican, soprattutto in ottica food&drink
 - Ristoranti o pasticcerie **gourmet** di catena, talvolta di origine internazionale

Performance PdC indipendenti *La divaricazione*

Fatturato medio dei clienti di un distributore, per classe

I PdC della ristorazione si concentrano tra i top performer





- Da aspettativa a illusione: il ritorno a una nuova normalità e stabilità riconfigurata. Non succede
- Probabile futuro definito dal susseguirsi di rapidi riassetamenti:
 - Macroeconomia (inflazione, tassi)
 - Economia (incertezze, opportunità)
 - Mercato e aziende (organizzazione, strumenti, domanda)

Eppur si muove

Buttarsi!

Questi anni, pur tra costi e difficoltà hanno dimostrato che si può atterrare nel morbido

L'horeca conferma salute e capacità di reinventarsi a vari livelli

Dinamismo categorie
Creatività format
Apprezzamento consumatori

Bibite

Spirits

Pinsa

Plant base

Snack
salutistici

Cambiano onda e risacca

Birra

Succhi

Latt

Il premium vince

Nonostante la spinta inflazionistica, spostamento dei consumi su prodotti con un vissuto premium:

- per specificità di origine
- per posizionamento di marca

■
■
■ Categorie più impattate (*la birra dopo la lunga fase di innovazione e artigianale resta al palo*):

- Vini
- Spirits
- Soft drinks
- Specialità regionali ed etniche (pinsa, mexican ecc)





—

Funzione vendite e CoGes tra le onde



NEVER NORMAL NEWS

Come supportare le reti vendita per affrontare attuali e futuri cambiamenti?



- Il distributore nasce generalista (vendita, delivery, capillarità)
- Oggi tendenza alla premiumizzazione del servizio (portafogli ampi e specializzazione)
- Alta rotazione clientela

1-difesa e recupero

- Il flusso acquisiti e persi ha messo il turbo: fare focus.
 - qual è la natura delle perdite
 - Che profilo e comportamenti di acquisto avevano i persi
 - Customer service

2-attacco

- Azioni correttive volte al recupero del parco clienti
- professionisti con competenze specifiche per portare valore aggiunto per le singole categorie. Da integrare nell'organizzazione.
- Digitalizzazione processi d'ordine



Controlling: come direzionarlo in un contesto diverso, che non prevede stabilità prolungata



- Nel never normal non si possono gestire le variabili economiche col cruise control: guardare costantemente il cruscotto e modulare la guida
- L'abitudine dell'aumento una volta l'anno non funziona più: oggi dimensioni e frequenza diversificata
- Alta attenzione all'andamento del circolante

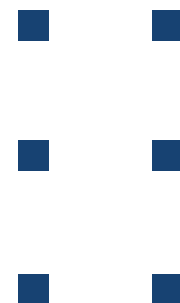
Quindi?



Industria: tornare ad attivare

Distribuzione: reagire ed adattarsi,
controllando le variabili chiave, innovando
l'organizzazione

Gestori: dopo la semplificazione,
prepararsi alla nuova espansione



Considerazioni: industria



- Non restare nel recinto della giostra dei problemi nella supply chain e gestione listini
- Le riorganizzazioni interne hanno spesso catturato troppa attenzione
- L'attivazione in questi anni è passata in secondo piano
- Ripartite dai canali e dalle categorie per riconquistare spazio

Considerazioni: distribuzione



- Domandarsi se i risultati sono stati guidati da strategia ed esecuzione del distributore o se sono stati tirati dal mercato
- Far evolvere l'organizzazione di conseguenza (never normal: specialist, customer service ecc)
- La ricerca dell'efficienza deve confrontarsi con la necessità di sviluppo



Concludendo



Guardando al 2024



- Ottimismo
- Attenzione non solo ai fattori critici esterni, ma anche al controllo di quelli interni
- Probabile ulteriore consolidamento anche in funzione della ripresa di tutti i sottocanali

- Risponderemo alle domande inviate via mail
- Spediremo una sintesi della presentazione agli ospiti registrati
- Prossimo appuntamento ottobre '23
- Webinar settoriali per la distribuzione su:
 - Logistica
 - Commerciale
 - Controllo di Gestione



Progettica®