

Distributori Horeca. Logisticamente tecnologici

Alberto Scola. *Partner e CEO – Progettica, la consultancy di riferimento per l'horeca*

Rimini, International Horeca Meeting. 27/3/22

Distributori Horeca LogisticaMente Tecnologici

Alberto Scola
Partner e CEO Progettica

Rimini, 27 marzo 2022

- **Progettica: identikit**
- **Il mercato Horeca: evoluzione quantitativa e qualitativa**
- **Il New Normal e conseguenze gestionali**
- **La tecnologia nella logistica per l'efficienza**
- **Soluzioni di sistema e di organizzazione per migliorare operatività e profittabilità**
- **Raccomandazioni**

Progettica: gli specialisti della verticale horeca



- **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
 - **primarie aziende di marca del Food&Beverage**
- I due principali **database distributori Food&Beverage** e il più approfondito **DB catene di ristorazione (Ristochain)**

BU Distributori

- **Commerciale**
 - acquisti, TDM, vendite
 - segmentazione clienti, gestione listini e margine, organizzazione rete
- **Logistica**
 - Magazzino
 - distribuzione
- **Amministrazione e finanza, Controllo di Gestione**

BU Industria

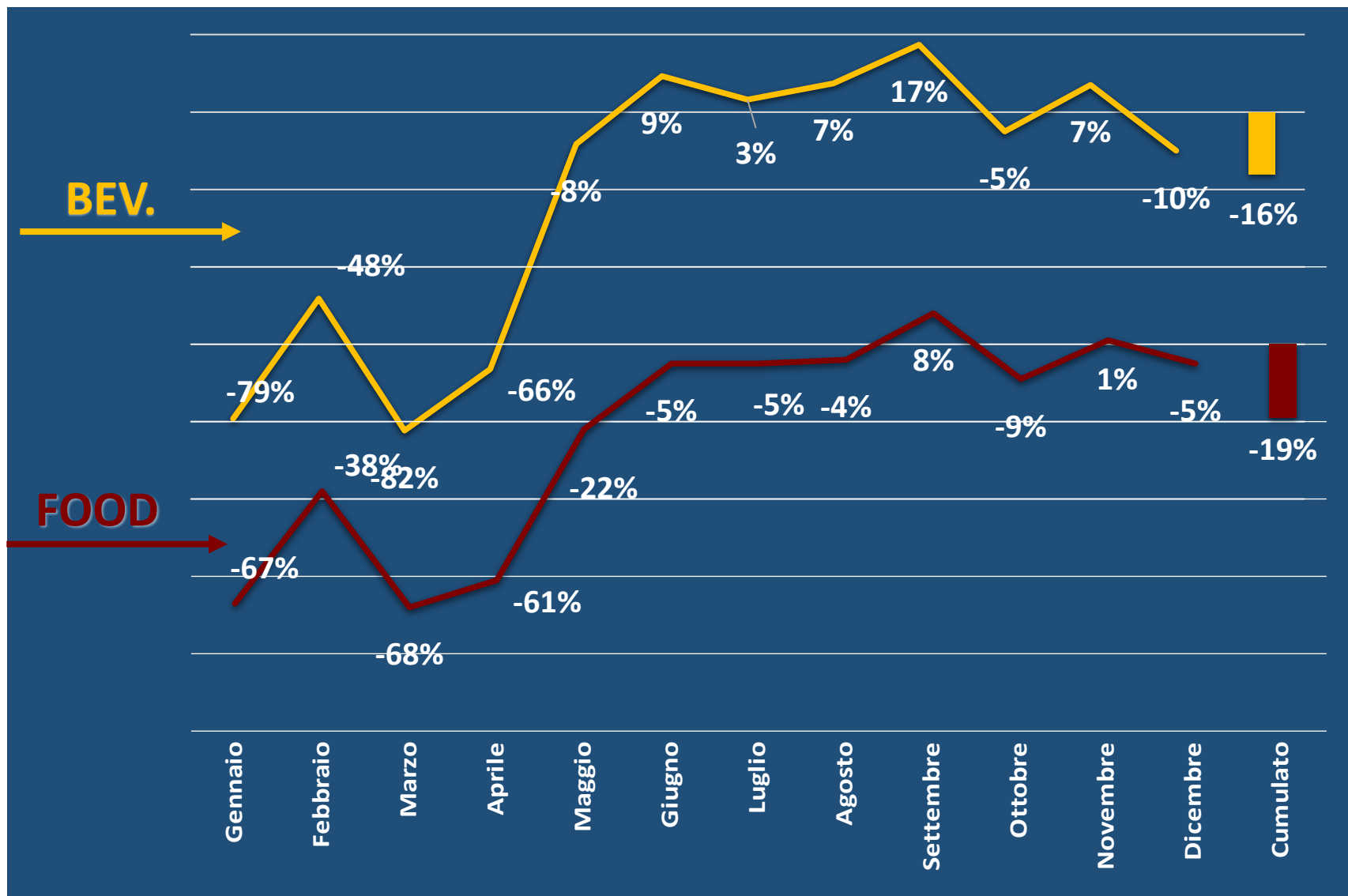
- **AREA QUANTITATIVA E RICERCHE**
 - Database distributori e osservatorio
- **AREA CONSULENZA STRATEGICA**
 - Market Entry e Market Re-org
 - RTM e GTM
 - Gamma prodotti di canale
 - TDM optimization (spend&execution)
 - Approccio Catene-Ristochain

Dove siamo?

Dove stiamo andando?

Fatturato Ho.re.ca. 2021 vs 2019

Dati percentuali - Variazioni verso 2019



Fonte: Osservatorio Beverage Progettica 2021

Gli anni del Covid hanno segnato una contrazione del mercato bevande e food

I consumi si sono spostati

I gestori dei PdC hanno modificato l'offerta

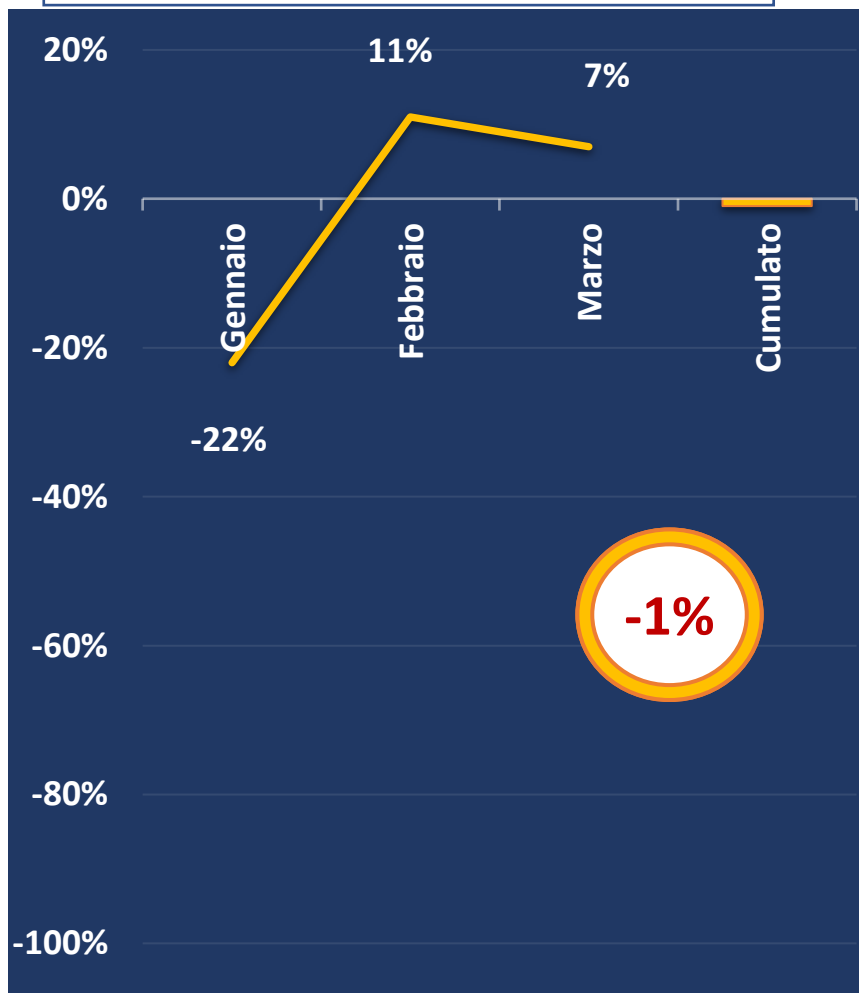
I distributori hanno dovuto adeguarsi

Da dove partiamo.....

Variazioni verso anno 2019

BEVERAGE

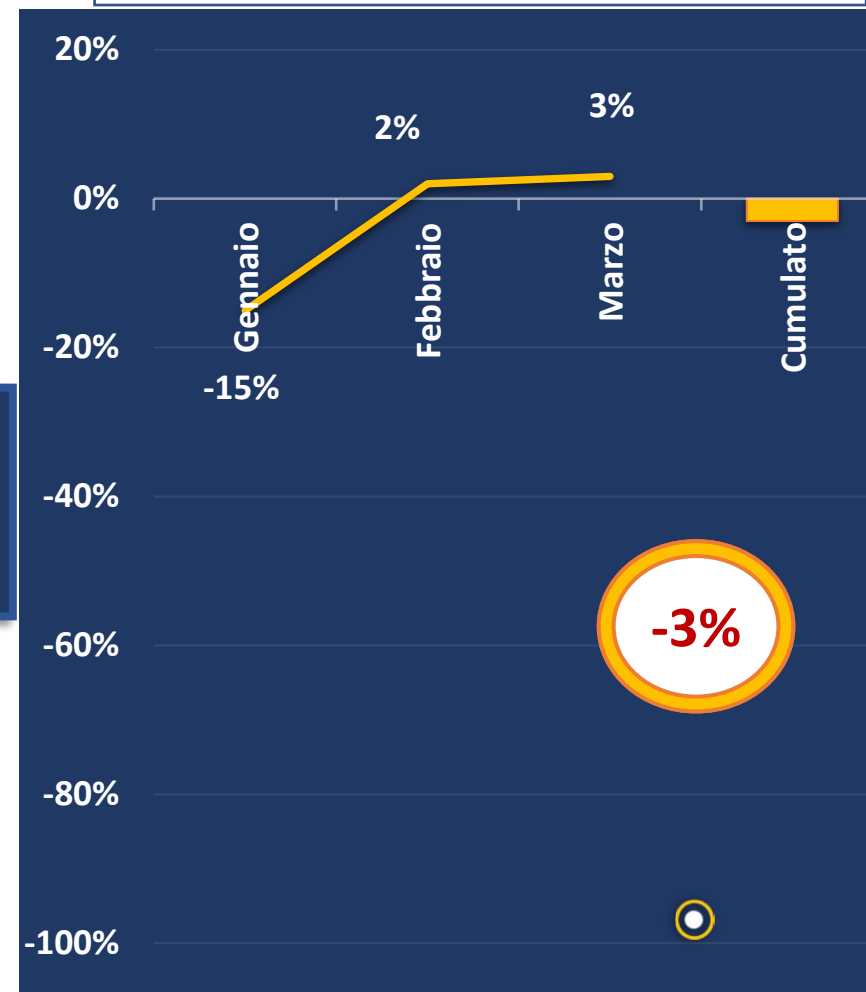
Gennaio-Marzo 2022



- 1 Q di sostanziale tenuta.
- Il food ha performato meglio nella fase di lockdown parziale
- Il beverage è ripartito meglio nel post

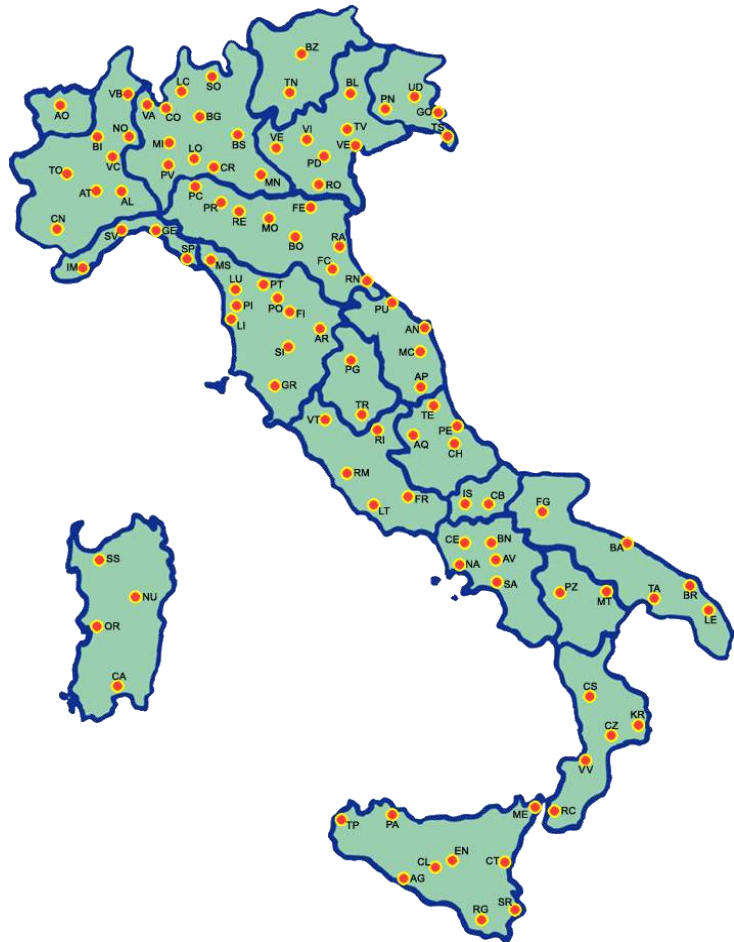
FOOD

Gennaio-Marzo 2022



Fonte: Osservatorio Beverage Progettica 2022

Il mondo dei Distributori Horeca



**Distributori
Bevande**

**Fatturato/Mio
Totale ***

2.000

€ 5.800

**Distributori
Food Service**

**Fatturato/Mio
Totale***

1.900

€ 11.380

**Fatturato
Universo di 3900 Grossisti**

**Ho.re.ca
14,7 € bn**

**Non Ho.re.ca
2,5 € bn**

TOTALE 17,2 € bn

Distributori: i numeri in ingresso

Descrizione	TOTALE	BEVERAGE	FOOD
Numero Distributori	3.900	2.000	1.900
Fatturato Ho.Re.Ca sell out	14.680.000.000€	4.300.000.000€	10.380.000.000€
Nr Ordini Fornitori	10.507.924	1.292.813	9.215.111
Nr Ricezione Merce	9.457.131	1.163.531	8.293.600

- Elevatissima numerica di ordini e di documenti ricezione merce
- Delta significativo ordini/ricezioni: frammentazione operativa
- Spazi per ottimizzare e automatizzare i processi

Distributori: i numeri in uscita

milioni di viaggi e consegne

Descrizione	TOTALE	BEVERAGE	FOOD
Nr Mezzi in Consegna	13.428	4.778	8.650
Valore consegna media	220 €	210 €	225 €
Media consegne per viaggio	20	15	23
Nr Consegne Anno	66.909.524	20.476.190	46.133.333
Nr Viaggi Anno	3.370.876	1.365.079	2.005.797

**Sistema logistico:
*nuova architettura
e nuove sfide***

Assortimenti

Economici

Efficienza

Anagrafica Articoli:

Numero Medio di Articoli per Fascia Fatturato Distributore

	BEVERAGE			FOOD	
Nr articoli medi per distributore	2.500		Nr articoli medi per distributore	4.500	
Fascia/mio	MIN	MAX	Fascia/mio	MIN	MAX
Oltre 15	3.500	5.000	Oltre 20	4.500	7.500
Da 15 a 10	2.500	4.000	Da 20 a 12	3.500	5.000
Da 10 a 5	2.200	2.700	Da 12 a 8	2.500	3.800
Inferiore a 5	1.300	1.800	Inferiore a 8	1.800	2.500
Integrate	10.000	13.000	Broadliners	23.000	27.000

Variazione della struttura degli assortimenti

Giugno - Novembre 21 su 19

Categoria	Crescita Valore Assoluto
ACQUE	0,5 %
APERITIVI	6,3 %
BIBITE	5,1 %
BIRRA CONF.	1,4 %
BIRRA FUSTI	- 4,6 %
LIQUORI	28,9 %
SUCCHI	2,0 %
VINI	17,5 %
TOTALE	6,7 %

- Il trimestre estivo conferma i comportamenti delle singole categorie già registrati nel 2020
- L'effetto cumulato di due anni di spostamento nelle scelte impatta sulla struttura stabile dei consumi



**Economici
2021 vs 2019**

L.E. Economico Gestionale 2021 vs 2019



L.E. 2021			Aumento dei costi logistici
INC. %	DELTA PP vs A.P.		
34,8 %	+0,4	2° Margine	<p>MAGAZZINO (30% costi)</p> <ul style="list-style-type: none"> Aumento tempo pick (frammentazione ordini clienti) <p>DISTRIBUZIONE (70% costi)</p> <ul style="list-style-type: none"> Incremento consegne a parità di fatturato Più vincoli di consegna (orari, ZTL) Carenza autisti Aumento mezzi tipo B Aumento dei costi del carburante
(8,6) %	+0,5	Costi Commerciali	
(13,6) %	+2,4	Costi Logistici	
(8,0) %	+0,6	Costi Generali	
4,6 %	-3,1	EBITDA	
(1,9) %	+0,1	Ammortamenti	
(1,8) %	+0,7	Perdite su crediti	
+0,9 %	-3,9	EBIT	

Il mercato HORECA - indicatori 2021 post RESTART

LE CRITICITA'

I NUMERI

Incremento stralci e riconsegne a clienti



- Disservizio logistico
- Rotture di stock fornitori-produttori = generazione sostituzioni, nuovi ordini da riconsegnare

Decremento media colli per ordine/consegna

32



24

-25%

Decremento media colli per riga

2,7



2,3

-16%

Incremento media consegne cliente/mese

3,3



3,9

+12%

Incremento costi logistici distributivi



- Frammentazione ordini clienti
- Incremento media consegne per viaggio
- Decremento media valore per consegna
- Attività di riconsegna stralci d'ordine

Media consegne per viaggio

15



20

+35%

Media valore per consegna

320€



285€

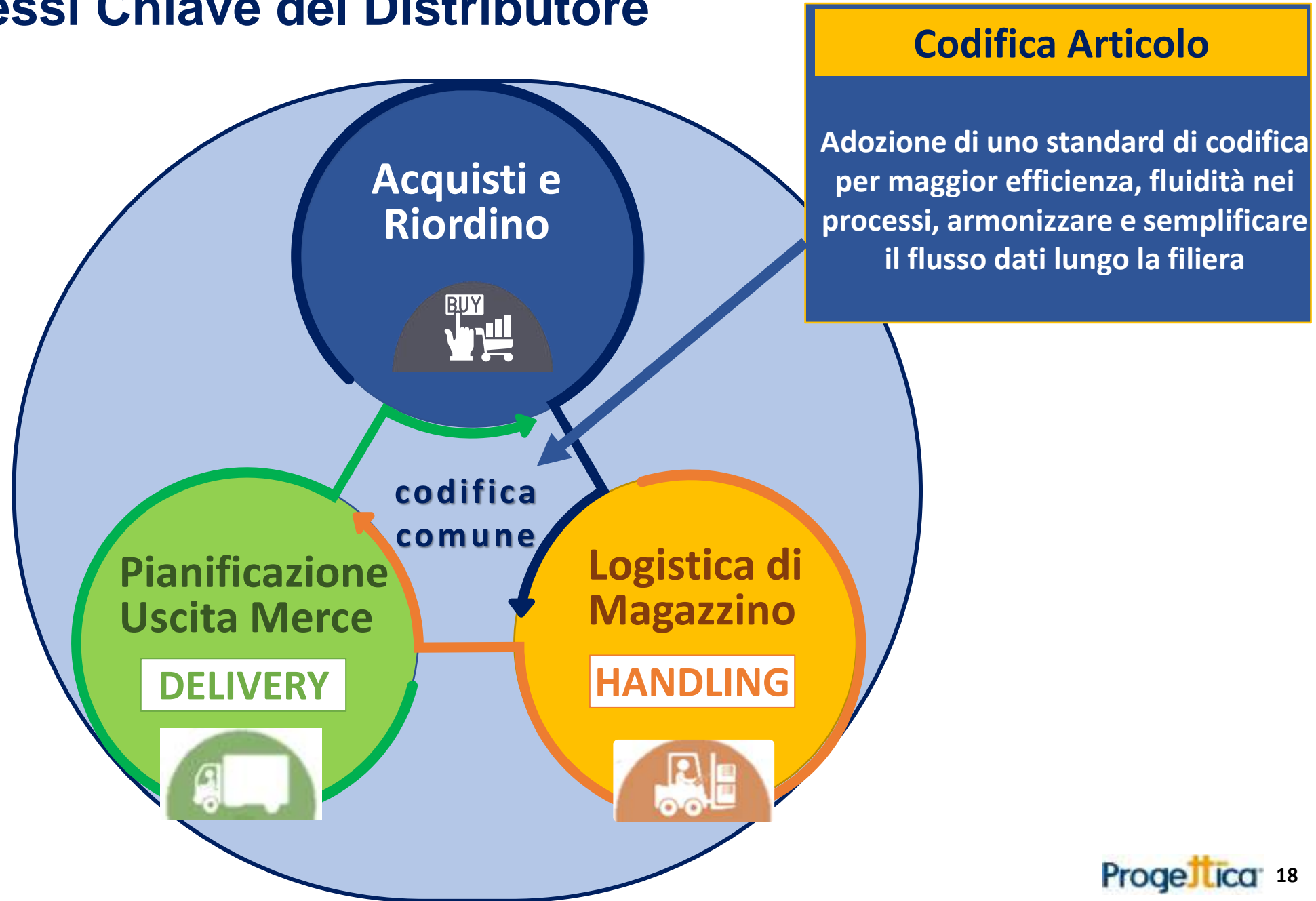
-12%



Accelerazione
dell'evoluzione

Obbligo di
ricerca
efficienza

Ruoli/processi Chiave del Distributore



● Evoluzione nell'Area Acquisti e Riordino



Controllo in magazzino delle giacenze merci

Stumenti statici di supporto (es. excel o report sottoscorta)

Algoritmo "forecast" per il calcolo di previsione vendite



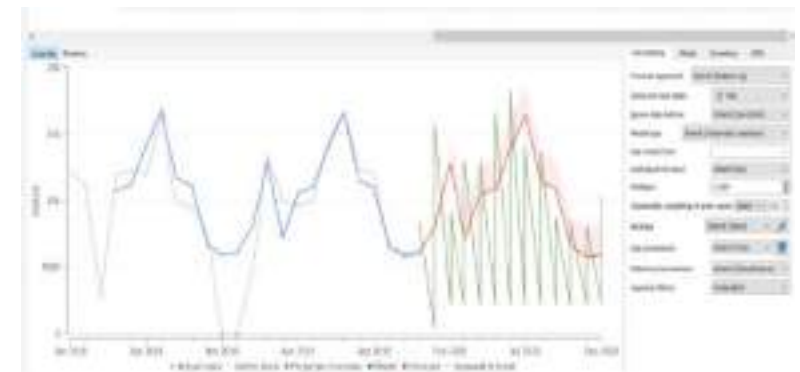
visivo



[fase1] statico

21	Tip	Stock	Produzione	Vendite	Stock Finale	Copertura
22	gen-16	10	1	3	8	2,6
23	feb-16	8	3	1	10	2,7
24	mar-16	10	4	4	10	3,0
25	apr-16	10	2	4	8	2,5
26	mag-16	8	4	3	9	3,0
27	giu-16	9	2	3	8	3,5
28	lug-16	8	2	4	6	4,0
29	ago-16	6	2	2	6	3,7
30	set-16	6	2	1	7	>3
31	ott-16	7	2	2	7	>2
32	nov-16	7	4	1	10	>1
33	dic-16	10	2	3	9	>0
34						

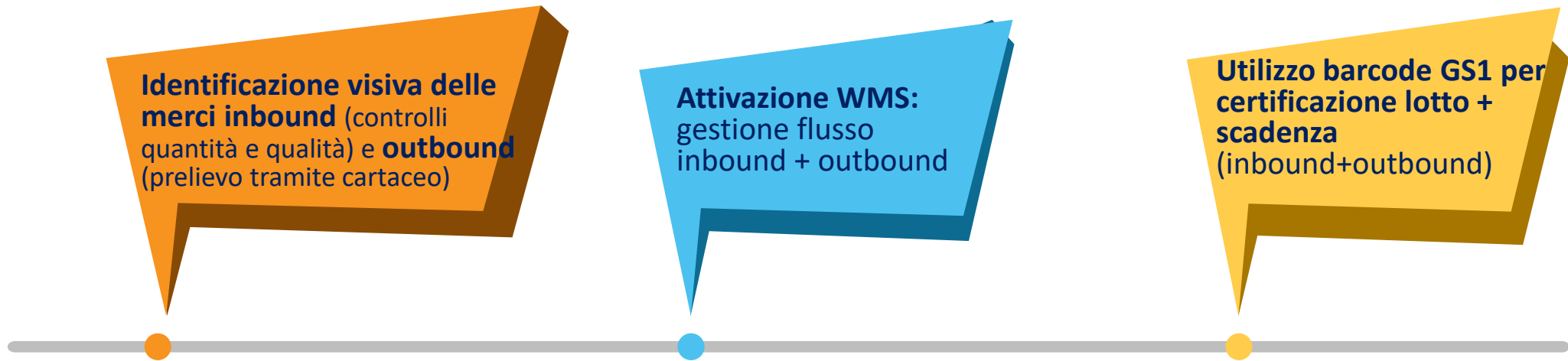
[fase2] dinamico



MECCANIZZAZIONE

● Evoluzione nell'Area Handling

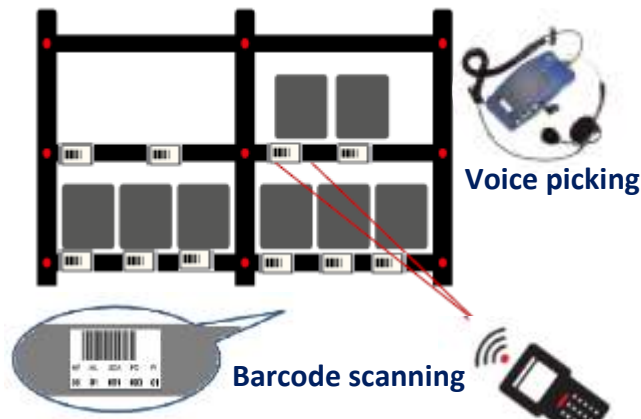
HANDLING



visivo



[fase1] WMS



[fase2] EAN13/GS1-128



MECCANIZZAZIONE

● Evoluzione nell'Area Delivery

DELIVERY



Era necessario

Indispensabile oggi

Pianificazione soggettiva del disponente sulla base della storicità

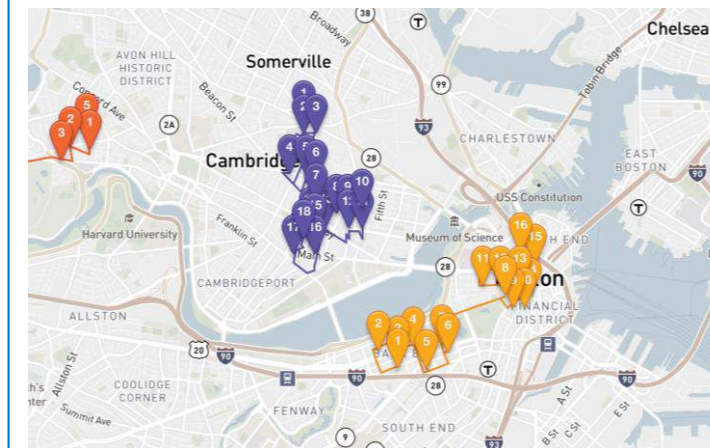
Aggregazione statica degli esercizi in giri di consegna

Strumento TMS per gestione complessità vincoli di consegna, calcolo ETA e Proof of Delivery

visivo

[fase1] statico

[fase2] dinamico



MECCANIZZAZIONE



**Obbligo di
ricerca
efficienza**

**Adozione di un
linguaggio comune
nella filiera**

**Nuova
organizzazione
logistica**

Adozione di un linguaggio comune



ANAGRAFICHE INTEGRATE ED ARMONIZZAZIONE DEI PROCESSI FRA INDUSTRIA E DISTRIBUZIONE

CICLO PASSIVO

ORDINI FORNITORI

RICEZIONE MERCE

CERTIFICAZIONE ENTRATA MERCE

CARICO MAGAZZINO

STOCCAGGIO E REFILL

CICLO ATTIVO

ORDINI CLIENTI

PIANIFICAZIONE

PICK

CERTIFICAZIONE PICK

USCITA MERCE

CERTIFICAZIONE E TRACCIABILITA' MECCANICA

Efficienza tra industria e distribuzione. E all'interno del distributore

GS1 (quelli del codice a barre) nell'horeca

- **GS1**, con il supporto di Progettica, sta portando all'ulteriore cooperazione **tra tutti i player della filiera**:
 - Produttori,
 - Distributori, grossisti, integrate, C&C,
 - Ristoratori e gestori PdC
 - Associazioni di categoria, operatori logistici, solution/technology provider, etc ...
- Anche l'horeca italiano, come già nel retail, con l'adozione degli standard GS1 avrà benefici in termini di:
 - Digitalizzazione e **ottimizzazione dei processi**
 - opportunità di **collaborazione** e crescita per tutti gli operatori del settore

Adozione di un linguaggio comune

PERIMETRO D'AZIONE

Anagrafica e codifica articoli

Ciclo passivo

Ordini a fornitori

Ricezione merce

Chiusura ordine e carico a sistema

Ciclo attivo

Pick

Tracciabilità in delivery

Rettifiche e riconciliazioni inventariali

AREE DI IMPATTO

TUTTE LE AREE DI INTERESSE LOGISTICA

ACQUISTO E RIORDINO



HANDLING



HANDLING



HANDLING



DELIVERY



TUTTE LE AREE DI INTERESSE LOGISTICA

Valore Saving Totale Mercato con Adozione Standard GS1

Miglioramento della profittabilità di oltre 10 p.p.

AREA		VALORE CALCOLATO	DIMENSIONE SAVING	
Ciclo passivo	Anagrafica e codifica articoli	14.951.187 €	Senza meccanizzazione WMS	35.849.932 € 27%
	Ordini a fornitori	20.324.254 €		
	Ricezione merce	24.053.506 €	Necessaria meccanizzazione WMS	96.424.292 € 73%
	Chiusura ordine e carico a sistema	17.927.661 €		
Ciclo Attivo Pick		46.193.125 €		
Rettifiche e riconciliazioni inventariali		7.937.500 €		
TOTALE SAVING		131.387.233 €	+ 11,7pp	

Il NEW NORMAL 2022 costringe a una revisione dei processi e dell'organizzazione



Adattamento al New Normal nelle due aree logistiche

DISTRIBUZIONE



- Ridefinizione del modello distributivo
- Frequenza di servizio, tipologia di automezzi, tipologia spedizioni
- Attribuire al cliente una classificazione per livello di servizio definita dal commerciale e applicata dalla logistica
- Misurazione profittabilità viaggi (margine-costo)

Definire e meccanizzare i processi di pianificazione

Accelerare la meccanizzazione della distribuzione passando da pianificazione statica a dinamica

Non insistere su cutoff «storici»

Orari in funzione del processo ottimizzato

Obiettivi/Indicatori di produttività

Misurazione profittabilità viaggi

MAGAZZINO



- Struttura dei costi: trasformare da fissi a variabili
- Analizzare costantemente i processi:
 - Completa meccanizzazione dei cicli Attivo e Passivo
 - Rimodulare gli orari a vantaggio del processo ottimizzato

Ottimizzare la produttività dei processi

Monitorare costantemente le variabili

Obiettivi/Indicatori di produttività

Incremento performance

Fare saving sul magazzino per investire sulla delivery

● Evoluzione del Ruolo del Responsabile di Processo

GESTIONE TRADIZIONALE



CON STRUMENTO DINAMICO



La necessità è supportare i responsabili con uno strumento dinamico che gestisce la complessità dei dati e dei parametri

Decisione in autonomia

Risultato soggettivo e non tracciabile

Decisione supportata da strumento software

Presidio e mantenimento dei dati e parametri

Risultato oggettivo e tracciabile

In sintesi: evoluzione delle funzioni da statico a dinamico

MAGAZZINO

DELIVERY

Evoluzione da processi storici statici a gestione dinamica

Strumenti di Gestione Logistica (WMS)

Calcoli automatici (peso/colli)

KPI di performance puntuali

Flessibilità nella struttura operativa

Calcolo pianali di carico

Strumenti di Pianificazione (TMS)

Flessibilità e dinamicità dei trasporti

Riduzione costo trasporto

Percorrenze ottimali

Qualità del servizio (ETA & POD)*

*TMS: Transport Management System, ETA (Estimated Time of Arrival), POD (Proof of Delivery)

Raccomandazioni

- **Investimenti** nella tecnologia (a maggior ragione a seguito delle opportunità legislative)
- **Formazione** e riqualificazione delle risorse umane operative
- Mappatura e **codificazione flussi**
- Revisione dei **modelli operativi**
- Struttura di **governo dei processi** e relativi back up
- Adeguamento agli **standard GS1** nell'ottica di semplificazione e saving di filiera

**La logistica come leva competitiva della
distribuzione
Ho.re.ca. del futuro**





Grazie

Progettica®