

## Primavera 2021: consumi in coda

*Reagire alla diversa struttura di mercato recuperando valore*

**29.3.21 – h 16:00 - zoom**

# — I nostri speaker

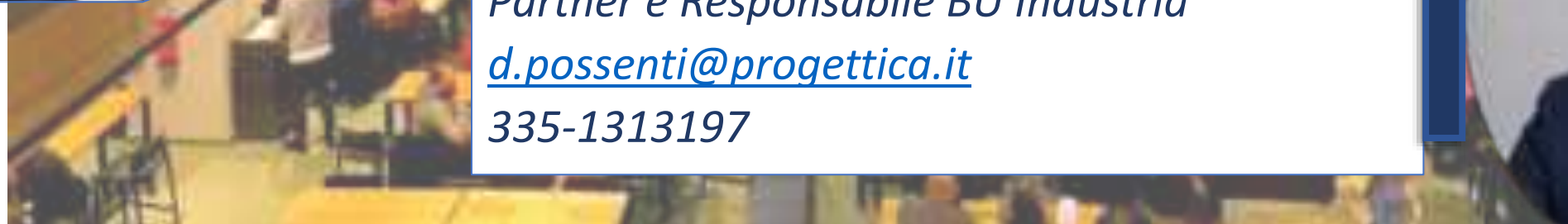


**Alberto Scola**

*Partner e CEO Progettica*

*[a.scola@progettica.it](mailto:a.scola@progettica.it)*

*348-080310*



**Damiano Possenti**

*Partner e Responsabile BU Industria*

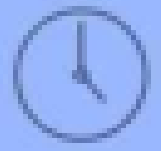
*[d.possenti@progettica.it](mailto:d.possenti@progettica.it)*

*335-1313197*



# ● Evento e interazione

Evento



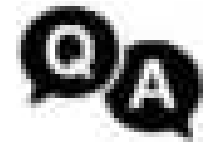
**Dalle 16.00 alle 16.45**

Webinar: Primavera 2021 - Consumi in coda. Reagire alla diversa struttura di mercato recuperando valore

*Previsioni 2021 e prospettive*



Domande



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

Per fare una domanda, inviare una mail a [m.osio@progettica.it](mailto: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
  - primarie aziende di marca 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 a 3/2021 e proiezione ragionata al 12/2021, con consolidamento per segmenti di business omogenei e incorporazione colori regioni**

## 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**
- **2021**
  - SCENARIO BASELINE - SCENARIO WORSTLINE
  - Economico '21
  - Considerazioni finanziarie e operations
- **Categorie e canali**
  - Andamento
  - Focus su segmenti
  - Indici di impatto
  - Politica commerciale e TDM
- **Considerazioni finali**

# 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	225 mio
Da 15 a 20	10	175 mio
Da 10 a 15	15	195 mio
Da 5 a 10	9	75 mio
<b>TOTALE</b>	<b>42</b>	<b>670 mio</b>
	<b>Pari a</b>	<b>15% m.s. Horeca</b>

Fatturato 2019 Universo  
di 2000 Grossisti

Ho.re.ca

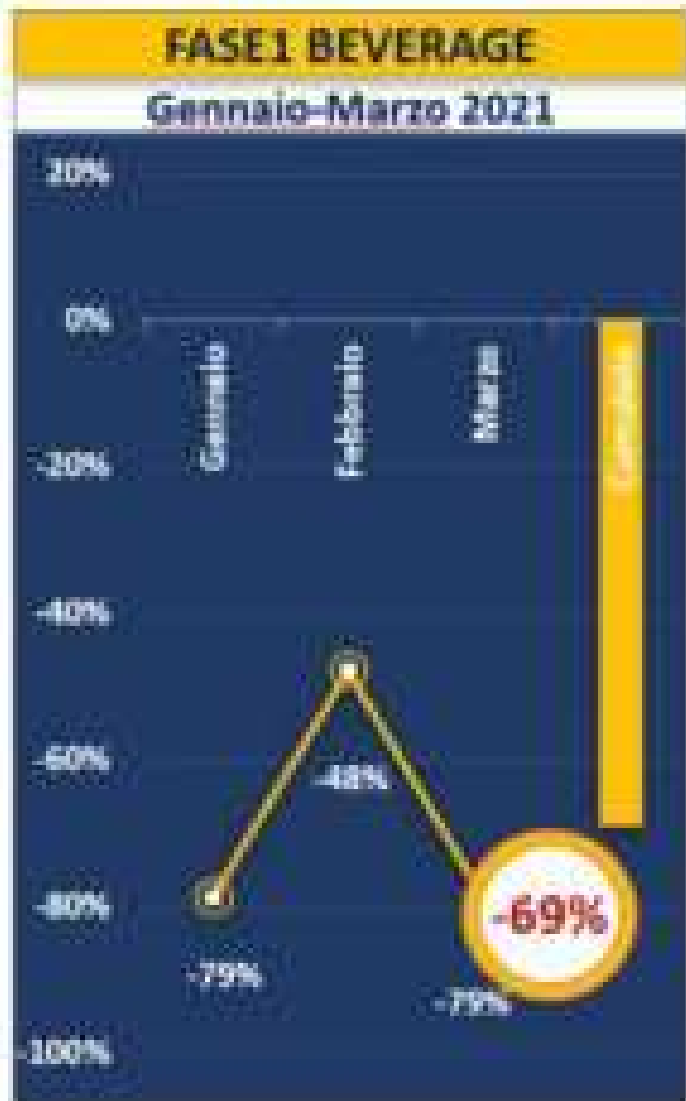
4,3 € bn



# Mercato 2021 Previsioni.

# Da dove partiamo.....

Dati percentuali bevande - Variazioni verso anno 2019





# La forchetta previsionale 2021 totale fatturato vs. 2019

Beverage



## Scenario Baseline

Ritorno a stabilità di apertura Horeca da Maggio in poi, con impatto moderato su turismo estivo e business. Ripresa progressiva delle aree urbane e città d'arte

-21%

## Scenario Worst case

Ritorno a stabilità di apertura Horeca da Giugno-Luglio con difficoltà di replicare l'andamento dell'estate 2020  
Assestamento da ottobre in poi

-30%

Attention  
Please!

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

# La forchetta previsionale 2021 totale fatturato vs. 2019

Foodservice

## Scenario Baseline

Ritorno a stabilità di apertura Horeca da Maggio in poi, con impatto moderato su turismo estivo e business. Ripresa progressiva delle aree urbane e città d'arte

-21%

## Scenario Worst case

Ritorno a stabilità di apertura Horeca da Giugno-Luglio con difficoltà di replicare l'andamento dell'estate 2020  
Assestamento da ottobre in poi

-29%

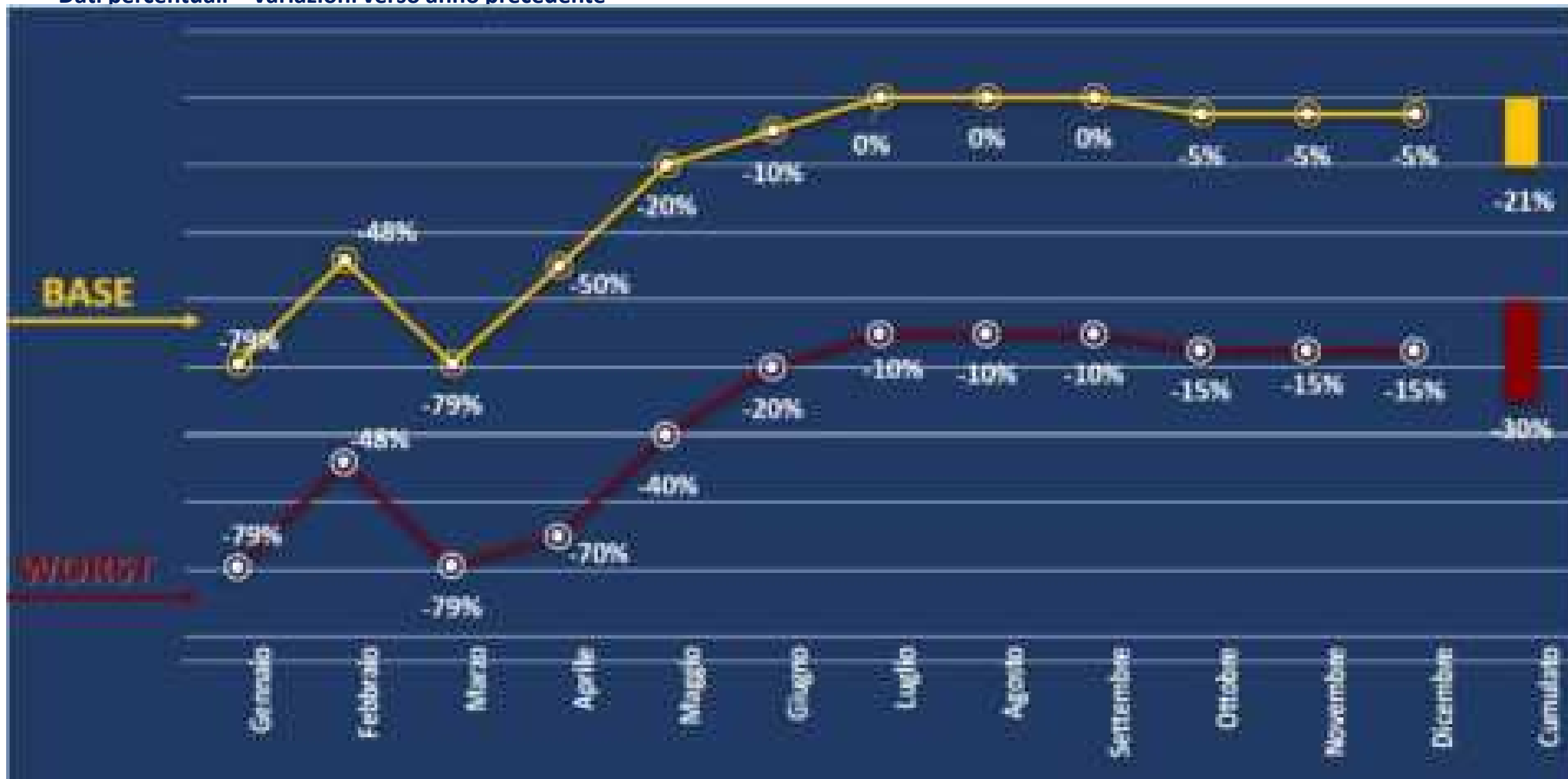
Attention  
Please!

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

# Previsionale Fatturato Ho.re.ca. 2021 vs 2019

Beverage

Dati percentuali – Variazioni verso anno precedente

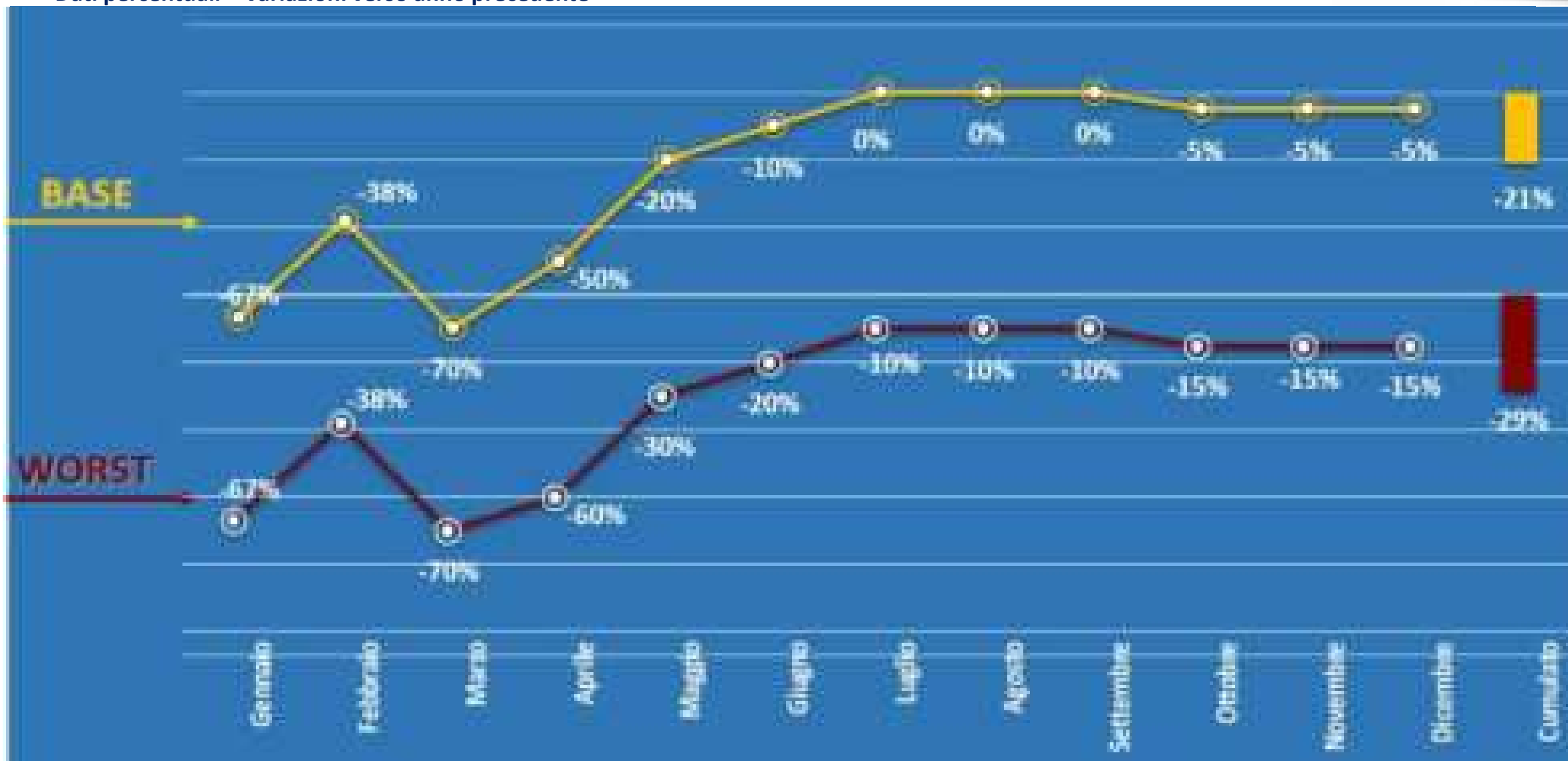


Fonte: Osservatorio Beverage Progettica 2020

# Previsionale Fatturato Ho.re.ca. 2021 vs 2019

Foodservice

Dati percentuali – Variazioni verso anno precedente

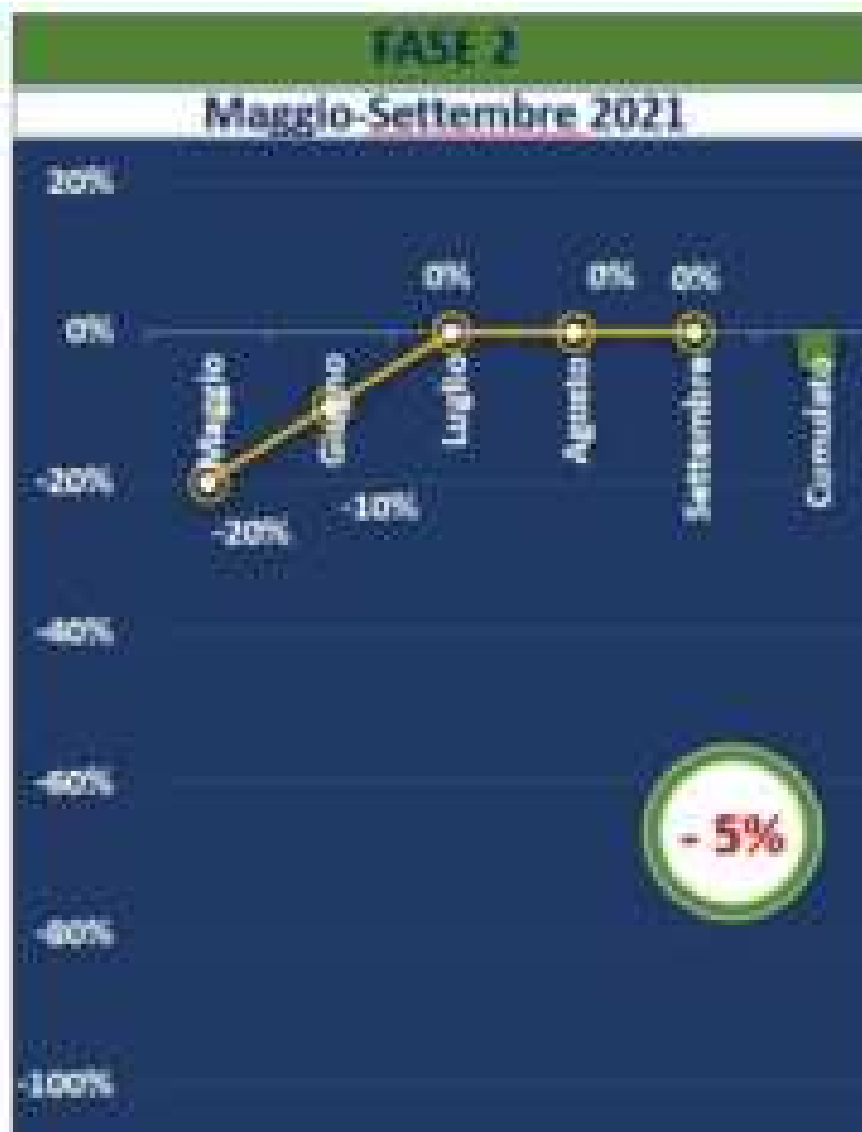


Fonte: Osservatorio Beverage Progettica 2020

# Proiezione Fatturato Ho.re.ca. BEST

Beverage

Dati percentuali bevande - Variazioni verso anno 2019



Fonte: Osservatorio Beverage Progettica 2020



# Proiezione Fatturato Ho.re.ca. Worst

Beverage

Dati percentuali bevande - Variazioni verso anno 2019



Fonte: Osservatorio Beverage Progettica 2020

# Previsionale economico distributori



# Distributori: valori economici gestionali

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



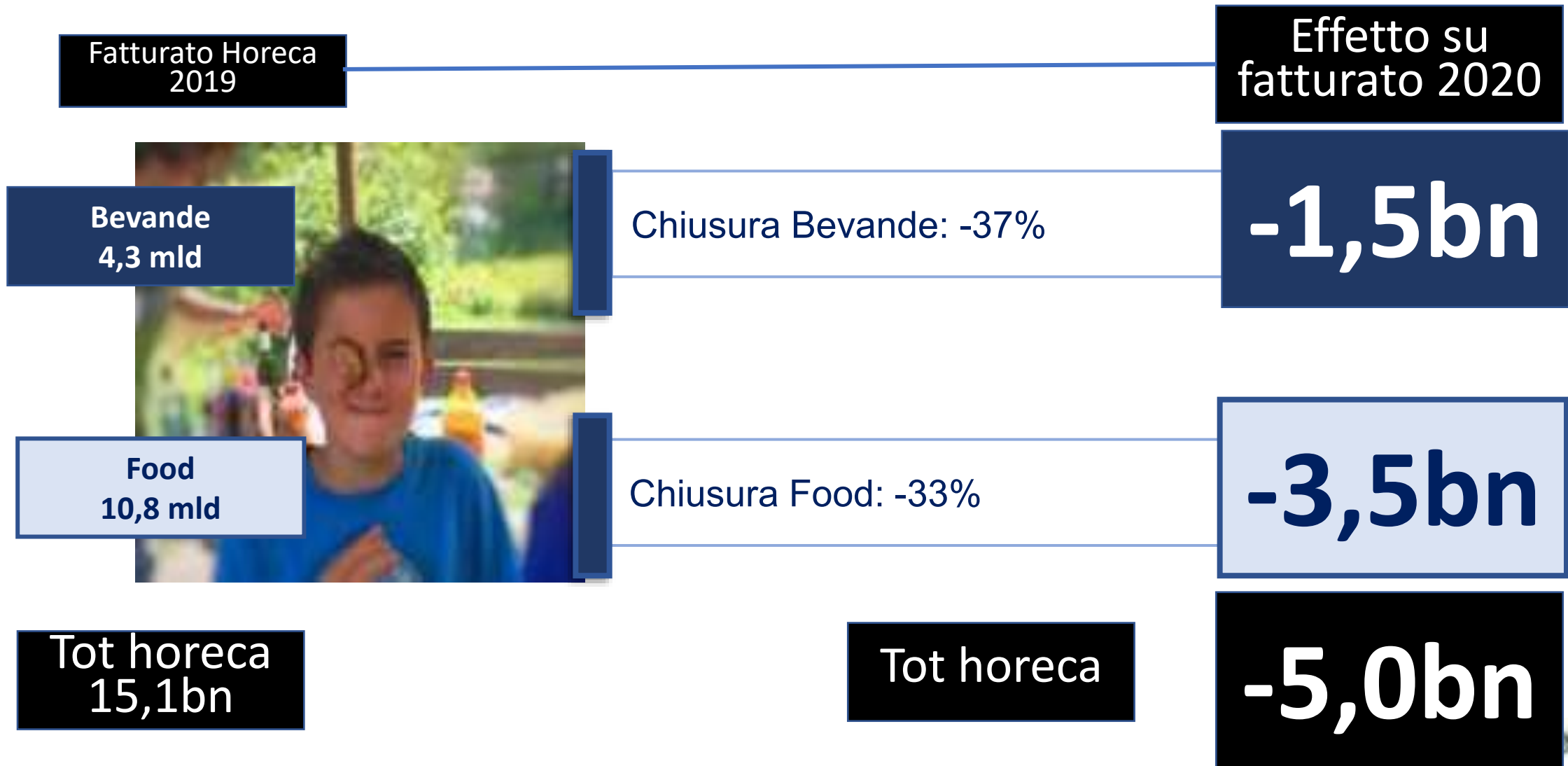
# Previsionale Economico Gestionale 2021vs. 2019 NB



BDG 2021		
INC. %	DELTA PP vs '19	
33,7 %	- 0,7	2° Margine
(8,8) %	+0,7	Costi Commerciali
(13,1) %	+1,9	Costi Logistici
(7,7) %	+0,3	Costi Generali
4,1 %	-3,6	EBITDA
(1,8) %	=	Ammortamenti
(3,1) %	+2,0	Perdite su crediti
-0,8 %	-5,6	EBIT

# Contrazione mercato 2020

*Le conseguenze sul fatturato aggregato totale horeca*





2019

2020

2021

**Ebitda**

media  
Food&Bev:  
6,8%

**1.010mln**

**220mln**

**360mln**

**-790mln**  
**-4,5pp**

**-650mln**  
**-3,2pp**

**Cumulato: -1440m**

Rapporto  
Debito/ebitda: 3,6

Rapporto  
Debito/ebitda: !!!

# ● Distributori 2021: punti di attenzione



**Gestione finanziaria**

**Pianificazione e  
programmazione**

**Ottimizzazione logistica**

# Impostare subito una attenta pianificazione finanziaria per il 2021 ed il 2022

- Moratoria rimborso delle rate dei mutui esistenti a 8/3/20: scade il 30/6; potrebbe essere prorogata, ma non oltre il 31/12/2021
- Le estensioni preammortamenti si esauriranno tra 5/2021 e 4/2022. Poi si dovrà riprendere a rimborsare il capitale
- Banche:
  - richieste di info non solo sui risultati 2020, ma anche previsioni del biennio successivo, con focus sulla cassa
  - chiedono alle aziende i budget aspettandosi che l'azienda operi in modo programmato e monitorato

Il risultato dell'esercizio 2020 potrà impattare sul rinnovo dei fidi "commerciali".  
Necessario bilanciare questa esigenza, con:

- Rinvio perdite 2020 fino al 2025 (anche in totale erosione capitale sociale e patrimonio netto).
- Possibile far emergere eventuali perdite pregresse mai riportate (vincolo: blocco distribuzione dividendi)
- Ridurre/bloccare gli ammortamenti, riducendo la perdita del 2020

# ● Azioni conseguenti

- Pianificare per rendere l'azienda finanziariamente più **solida** e in grado di sostenere i **debiti assunti** nei periodi futuri.
- **Azioni per migliorare l' Ebitda** e gestire il circolante netto e incrementare il cash flow.
- Dotarsi **di modalità di pianificazione agili**, in grado di poter essere cambiate con frequenza, a seconda del cambiamento degli scenari
- Prendere confidenza con le ultime modalità di lettura dei risultati aziendali delle banche
- Le fonti finanziarie sono molto dipendenti dagli istituti, con cui dialogare **come fosse un socio**, che periodicamente chiederà informazioni sui risultati consuntivi e prospettici.

# Pianificazione e Programmazione

MAGAZZINO

DELIVERY

Evoluzione da processi storici statici a gestione dinamica

Strumenti di Gestione Logistica (WMS)

Strumenti di Pianificazione (TMS)

Calcoli automatici (peso/colli)

KPI di performance puntuali

Flessibilità nella struttura operativa

Calcolo pianali di carico

Flessibilità e dinamicità dei trasporti

Riduzione costo trasporto

Percorrenze ottimali

Qualità del servizio (ETA & POD)\*

\*ETA (Estimated Time of Arrival) , POD (Proof of Delivery)



# ● Pianificazione e Programmazione



- Budget costi logistici: saving da progressiva **meccanizzazione della logistica interna**, da investire sull'erogazione di un **servizio distributivo più spinto** e più oneroso
- Punto di attenzione: **discontinuità ed imprevedibilità delle ripartenze**; necessità di adattamento dinamico e flessibile
- Definire processi lineari **in funzione del livello di servizio**:
  - eventuale **diversificato per cluster di clienti**
  - per ottenere le migliori performance dagli **investimenti** in software, attrezzature, utilizzo spazi
- Pronti ad intervenire, **modificando rapidamente la struttura organizzativa** a garanzia della stabilità dei processi



**Come vediamo la ripresa dei consumi**

3/29/2021

# Fattori di struttura



Cambiamento domanda

Blurring canali/assortimenti

Delivery

Organizzazione del lavoro e modifica turismo

Digitalizzazione vendite

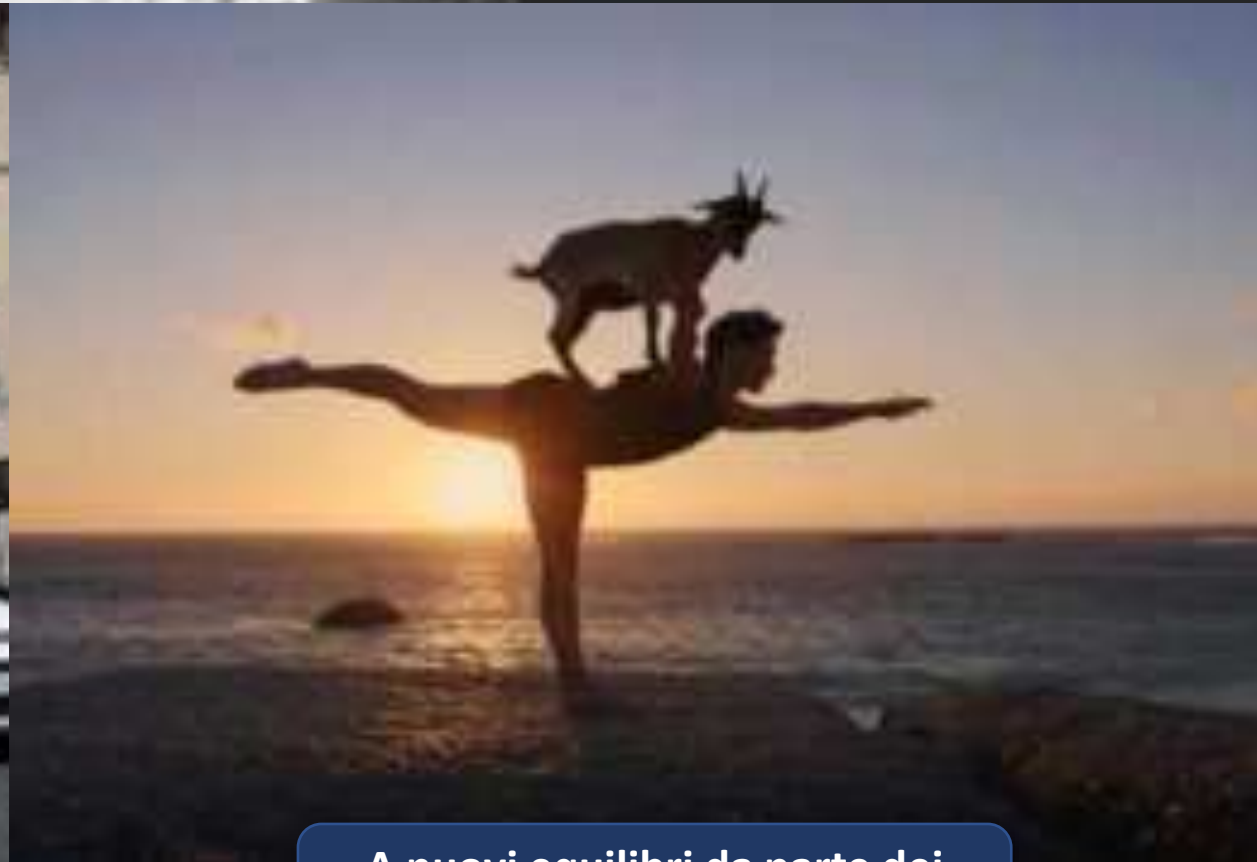
Catene







**Da fatti dettati da fattori legali**



**A nuovi equilibri da parte dei consumatori e dei gestori PdC**

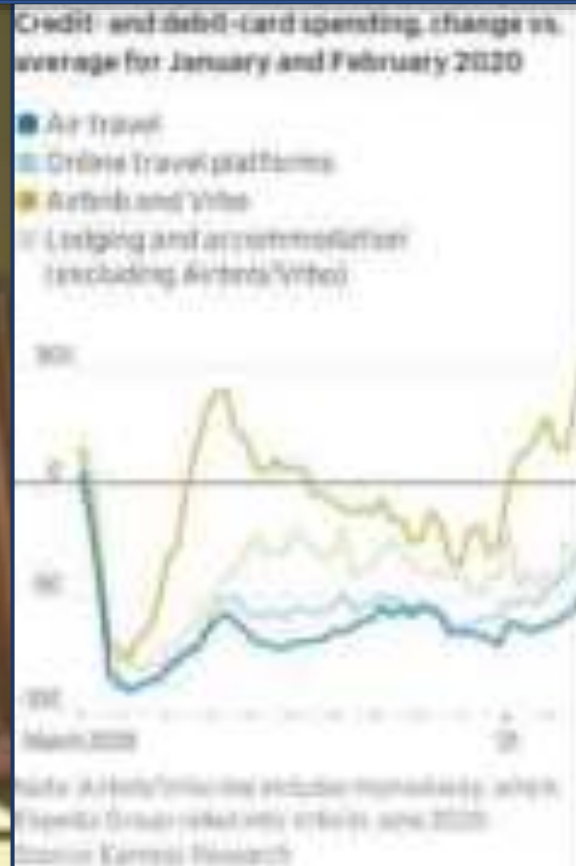


# USA: modalità di ripresa dei consumi e differenze

La spesa turistica va anche sopra il 2019, ma verso soluzioni «safe»



Le aree con alto tasso di vaccinazione tornano al ristorante



Destinazioni: meglio nel proprio paese



# Cosa sta succedendo e cosa potrà succedere in Italia



Ulteriore spostamento sottocanali

Bilanciamento peso categorie

Successo catene mid-size

Alcuni PdC che non riaprono



**DIVERSO**





# Andamento canali e categorie

- **Bloccati**
- **Aperti**
- **In riconfigurazione**
  
- **In crescita**
- **In contrazione**

# Come prevediamo che andranno le categorie

Categoria	Prev. '21 su '19	
	BASE	WORST
ACQUE	-21,3 %	-31,0 %
APERITIVI	-21,2 %	-30,6 %
BIBITE	-22,0 %	-31,8 %
BIRRA CONF.	-9,5 %	-19,6 %
BIRRA FUSTI	-33,5 %	-43,2 %
<b>TOTALE BIRRA</b>	<b>-24,5 %</b>	<b>-34,3 %</b>
LIQUORI	-17,3 %	-26,5 %
SUCCHI	-20,8 %	-30,7 %
VINI	-11,5 %	-21,0 %
<b>TOTALE</b>	<b>-21 %</b>	<b>-30 %</b>

- Alcune categorie sono sottocorrelate al trend
- Altre categorie sono sovracorrelate
- Fusto birra: scende volume e valore
- Vino: cresce volume, scende valore prosecco
- Spirits: andamento differenziato per segmento
- Acque, aperitivi e soft drinks: in linea

# — Come prevediamo che andranno i canali

Canale	Prev. '21 su '19			
	BASELINE	Delta vs Base	WORST	Delta vs Worst
DIURNO	- 10,9 %	+10 pp	- 20,9 %	+9 pp
RISTORAZIONE	- 26,3 %	-6 pp	- 35,6 %	-5 pp
SERALE	- 34,4 %	-14 pp	- 43,4 %	-26 pp
TOTALE	- 21%		- 30%	

**La capacità  
del diurno**

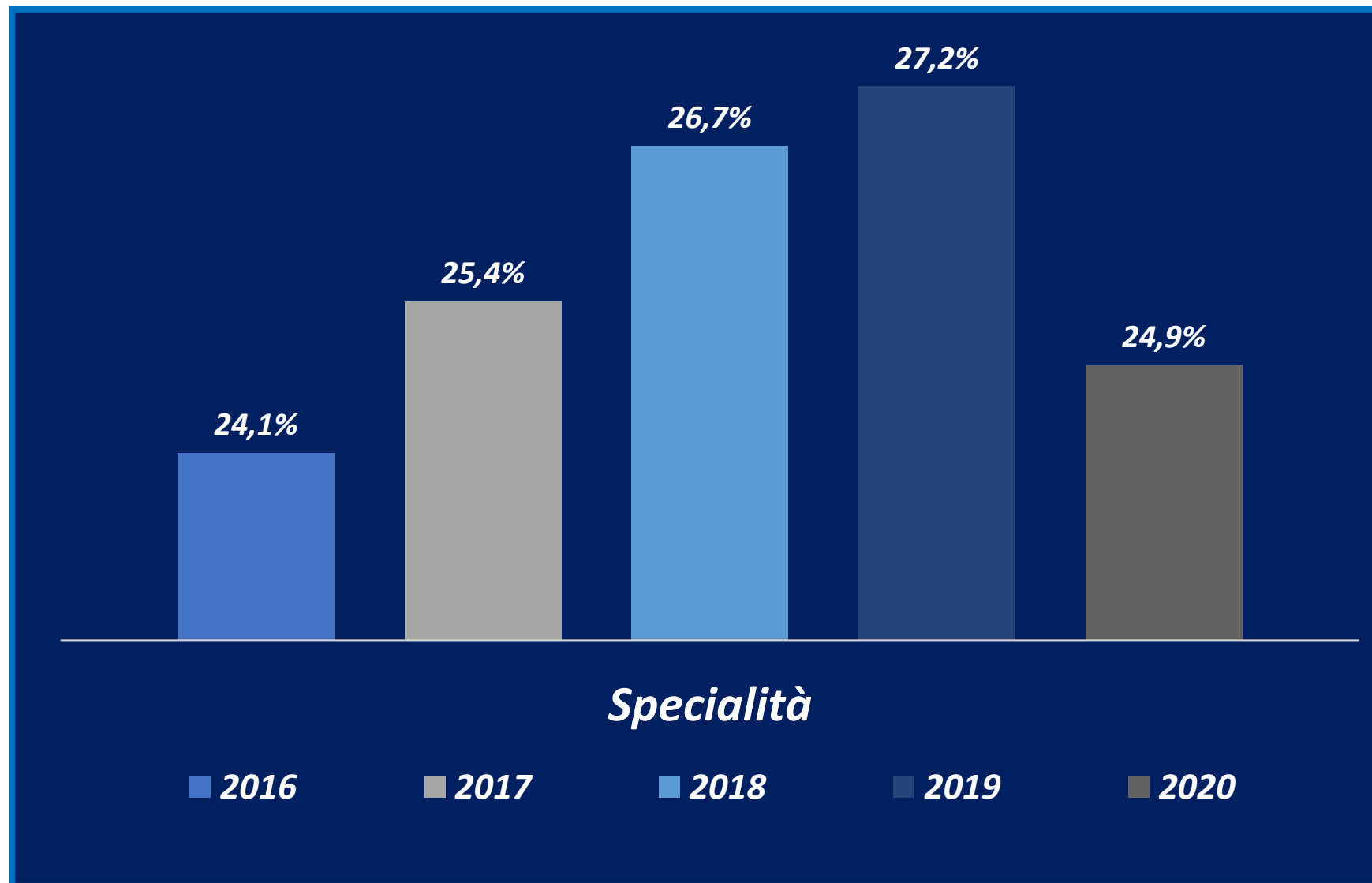
**Trasformarsi da mono-occasione a multi-occasione**



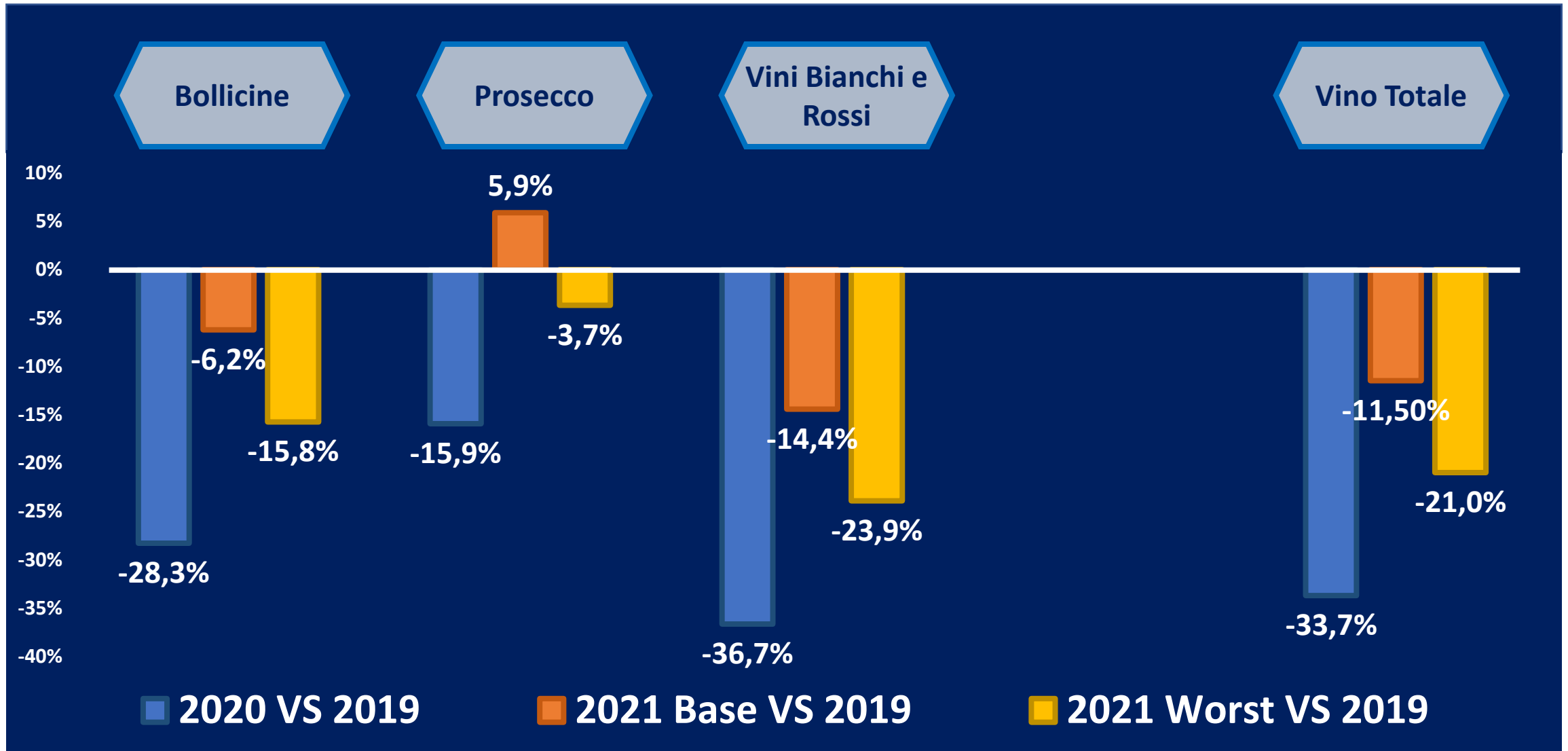
# Evoluzione birra fusti speciali su totale *(andamento a fatturato)*

Valore HI Birra Fusti	€/HI
Pils-Lager	281
Speciality	375
<i>Media</i>	<i>301</i>

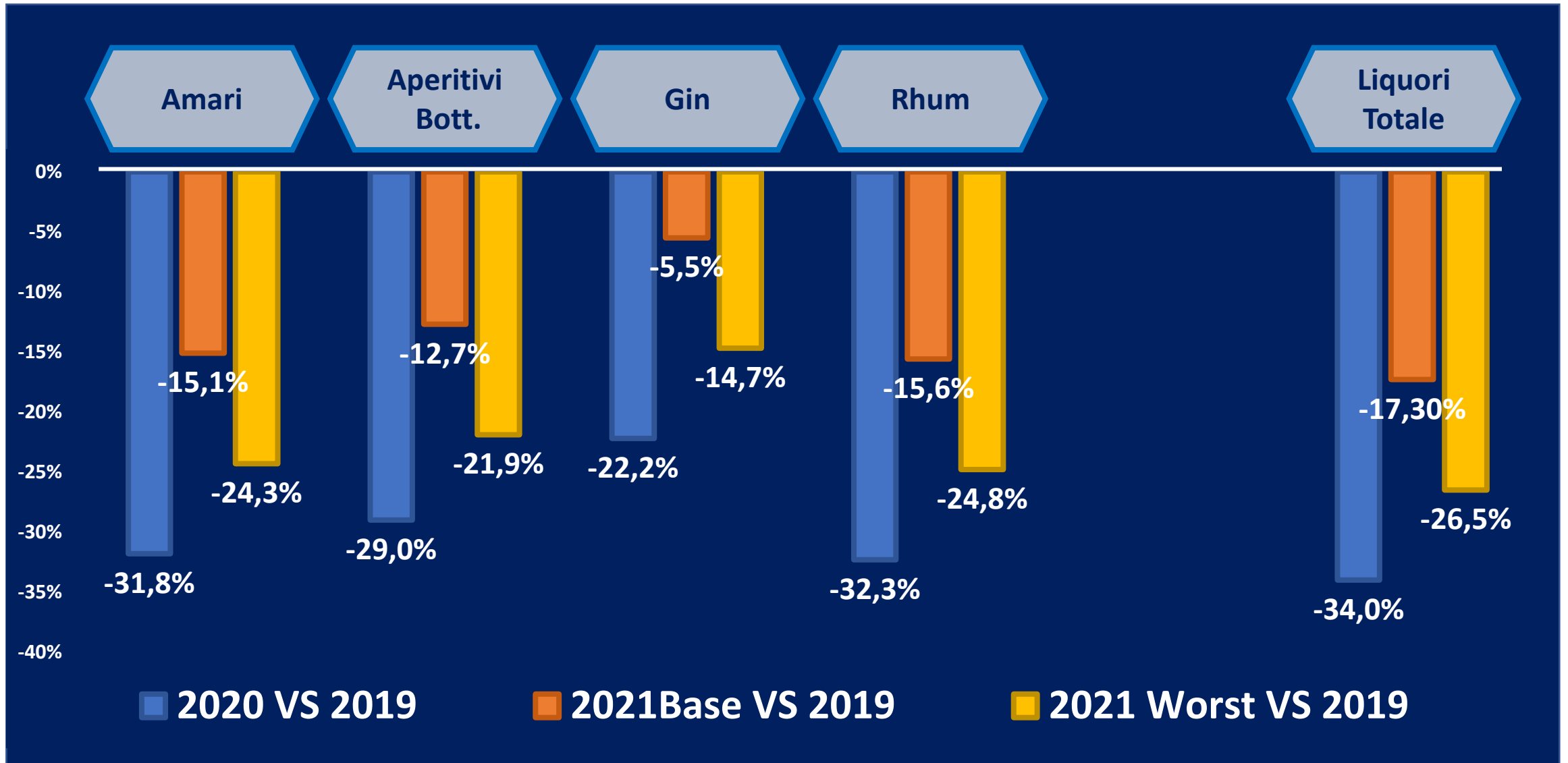
Andamento fusto 2020:  
-42,5%



# Vino – Andamento differenziato per sottocategoria



# Liquori: il gin viaggia meglio delle altre tipologie





Soft drinks e  
acqua:  
previsioni di  
trend allineate  
alla media  
mercato



**Osservatorio  
Beverage**

**Osservatorio  
Food**

- Panel di interviste a:
  - operatori delle catene
  - Funzionari vendite dell'IdM dedicati alle catene
  - FdV dedicata dei distributori
- Osservazioni spot aperture/chiusure

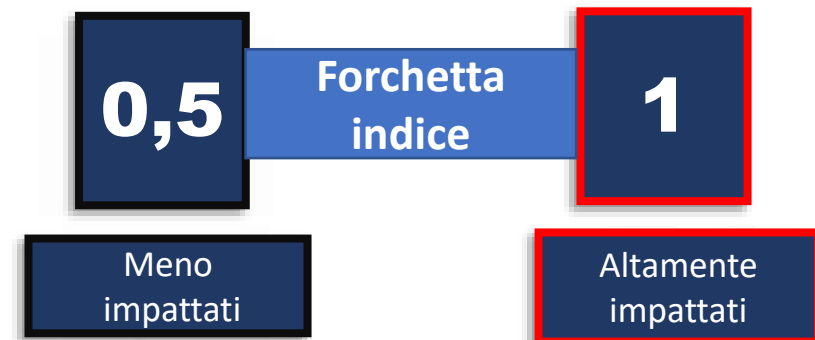
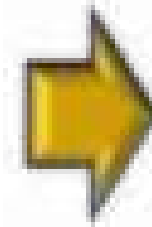
# ● **Indice Progettica di Discontinuità (New Normal)**

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

Indicatore sintetico di osservazioni storiche e dichiarazioni campionarie.

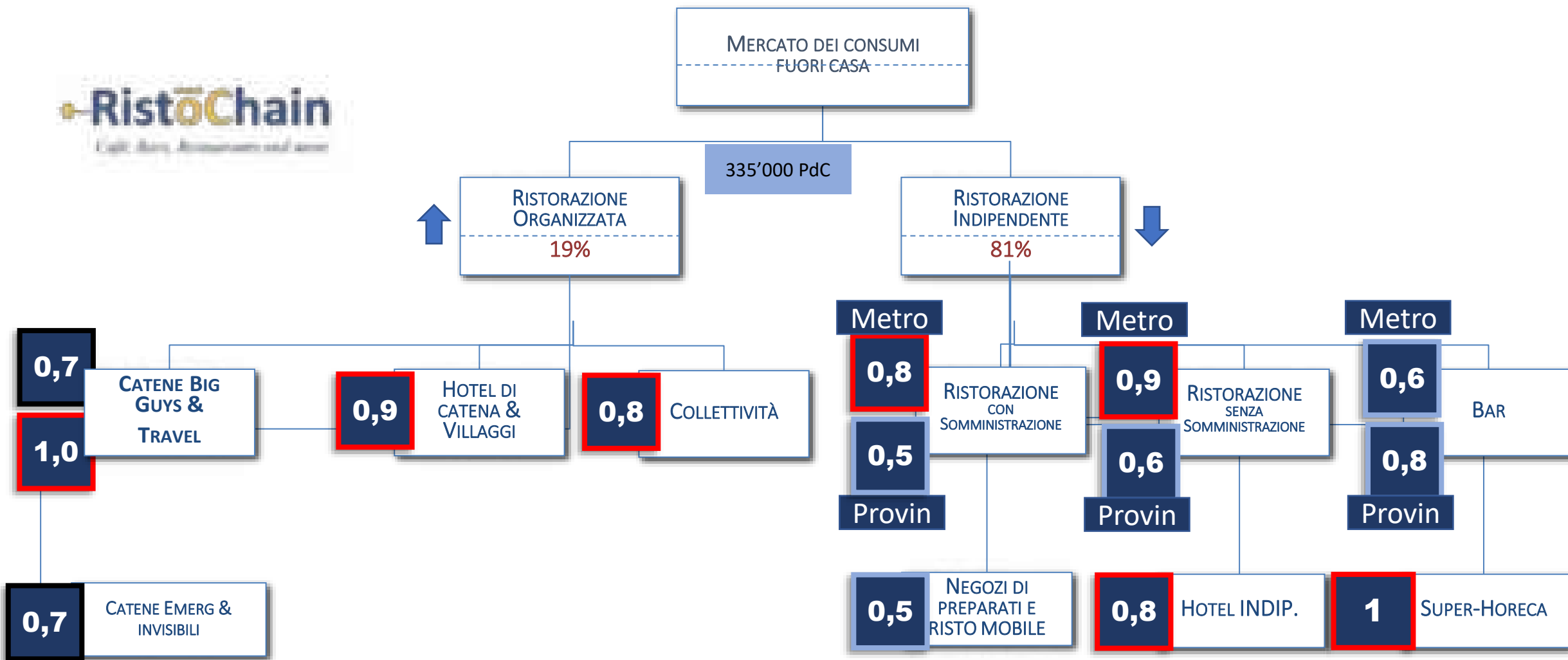
## **Parametri:**

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



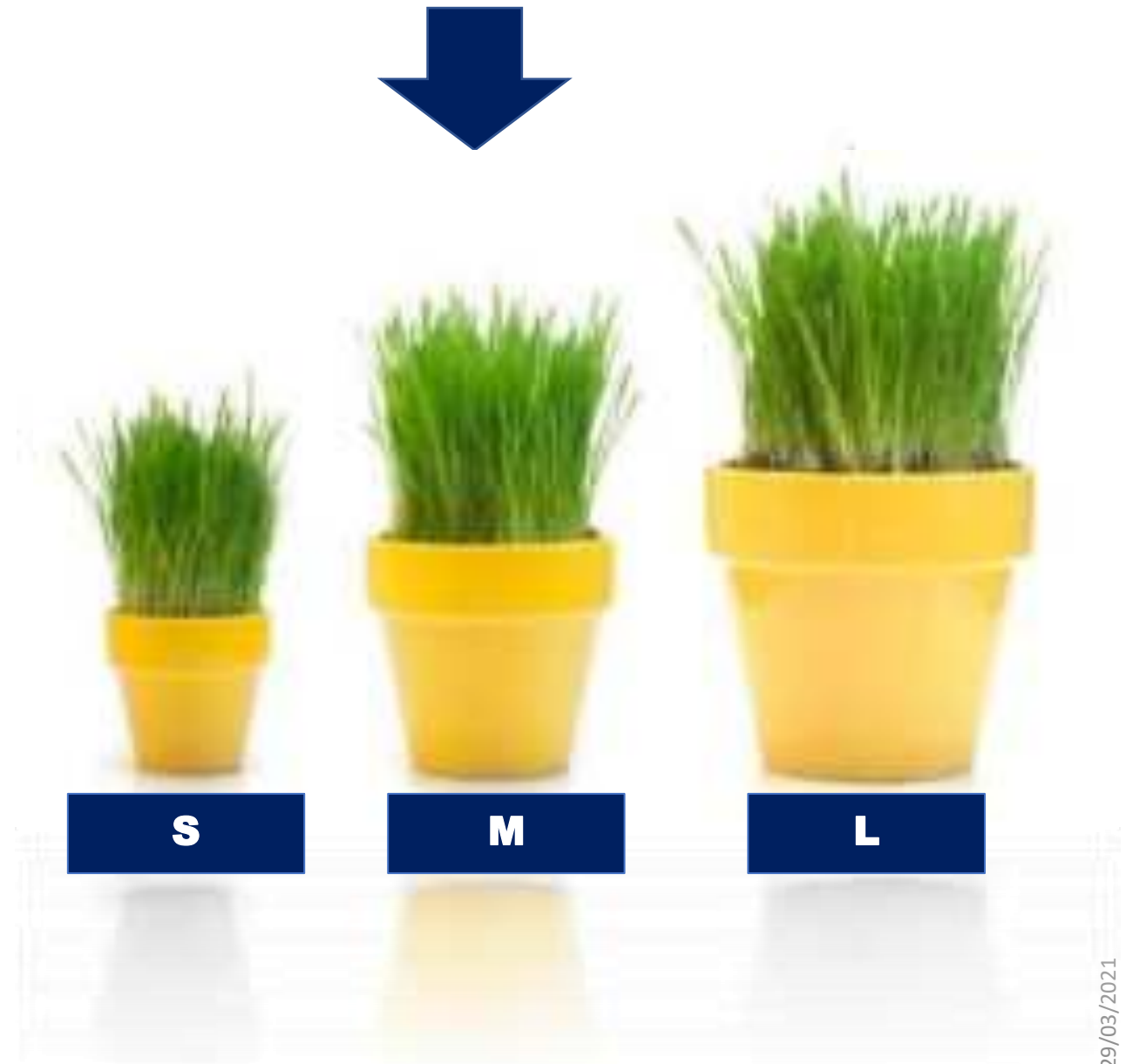
# Indice Progettica di Discontinuità – previsione 2021

## Andamento per settore/canale





- Big Guys su transportation e centri commerciali: difficoltà
- Big Guys con drive-through e delivery: resistenza
- Emergenti&Invisibili di minori dimensioni: difficoltà
- Emergenti&Invisibili di medie dimensioni: sviluppo



# ● In un mondo diverso...



Prodotto e marca

Recuperare valore di marca

Politica commerciale e TDM

Recuperare valore finanziario

Efficienza a vari livelli



# Ridisegnare alcuni elementi della logica di marca

- Brand e valori di sicurezza: marca garante del food safety (non solo di experience)
- La marca garantisce socialità tranquilla
- Remind: la gente vuole anche piacere ed emozioni, non solo elementi funzionali. IdM: ricordate che l'horeca è experience





## OptiTradyM

*Trade Marketing a massima efficacia*

OptiTradyM.  
Il trade marketing nel 2021.

Le 3 linee guida

1-Recupero volumi

2- massimizzazione efficienza  
commerciale

3-riconquista referenziamenti

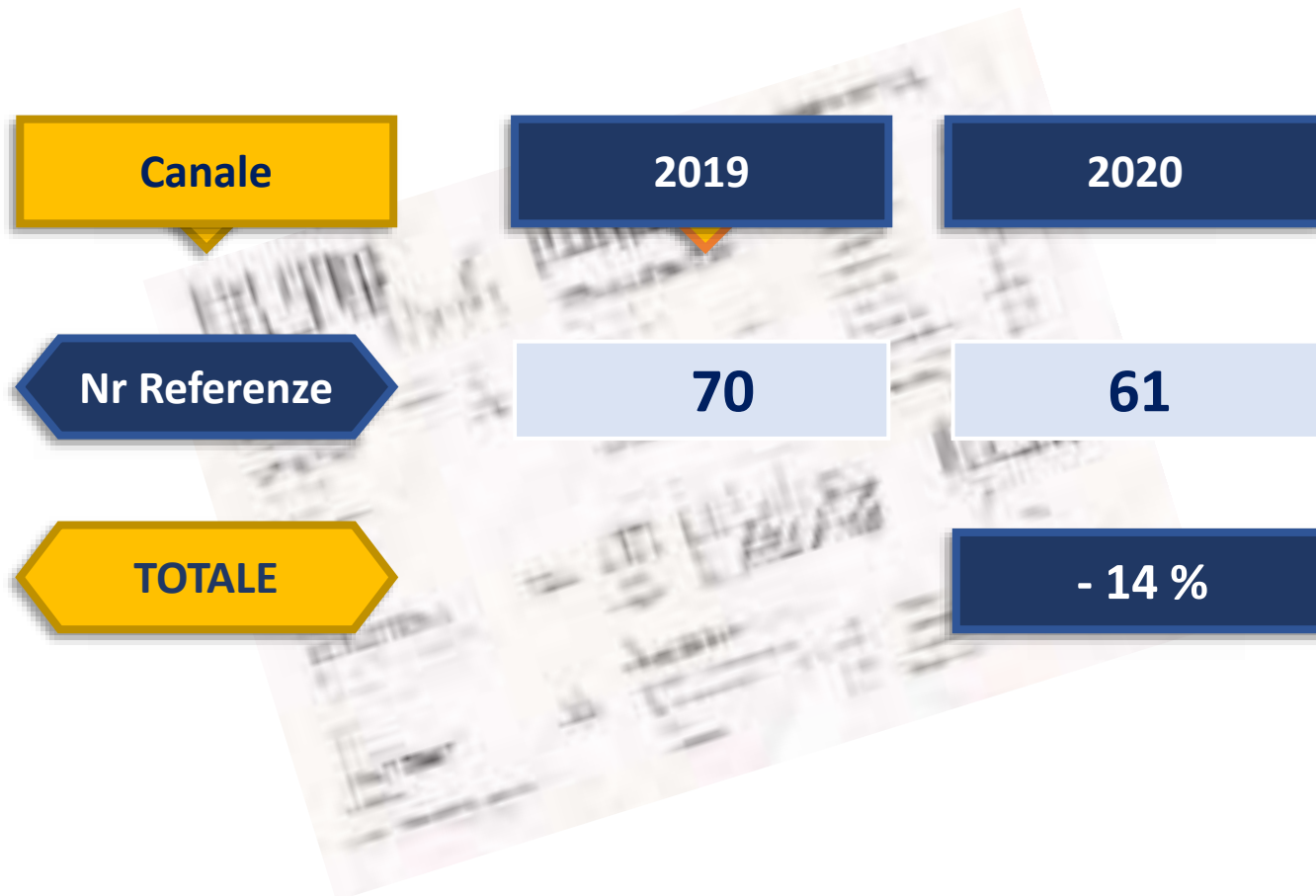
# Le sfide per il TDM nel 2021

 OptiTradyM

*Trade Marketing a massima efficacia*

- Funzionale alla politica di assortimento e di canale
- Poche iniziative ad alto tasso di redemption
- Aiutare i Pdc a trovare traffico
- Recupero dell'impoverimento degli assortimenti

# Canale Diurno: riduzione acquistato medio referenze



Diminuzione del numero di referenze acquistate a causa di:

- Compressione acquisti da parte del PdC a fronte anche di rallentamento rotazioni e gestione scadenze in stop&go
- Riduzione assortimenti da parte del distributore
- Aumento promiscuità

Trend generalizzato, con alcune categorie particolarmente impattate



# Le sfide per il TDM nel 2021: non restare attaccati ai vecchi schemi

Ordini di scuderia

Copertura

Continuità e Finalizzazione

Ritorno volumi

Assortimenti



Conseguenze

Pianificazione selettiva

Implementazione qualitativa

Monitoraggio e correzione

Priorità e timing corretto



**1**

**Recuperare volumi  
Generare traffico PdC**

**3**

**Riconquista  
referenziamento**

**OGGI**

**2022**

**Efficienza commerciale**

**2**



3/29/2021

50

# Recuperare redditività

## Azioni di recupero

A monte: migliore organizzazione

Efficienza finanziaria

Efficienza commerciale

Efficienza logistica



A valle: partnership

Spinta volumi, selezionata (canale e territorio)

Supporto sottocanali in plus

Focus su marca



# Politica commerciale

- **Riorganizzare i clienti per cluster non classici**
- **Facilitare la fase di ripartenza consumi**
- **Gestire con attenzione la politica di assortimento**
  - assecondando la semplificazione
  - ma accelerando sul recupero gamma appena raggiunta stabilità
- **Investimenti commerciali mirati su canali e store-format in linea con la ripresa**
- **Forza vendita elemento determinante per la nuova ripartenza**



## Efficienza logistica

---

- Ciclo attivo
- Ciclo passivo
- Vantaggi economici
- Vantaggi immateriali

# 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**

# Logistica: Adozione di un linguaggio comune

## Vantaggi Materiali – Saving Economico

Meccanizzazione  
interfacce tra  
industria e  
distribuzione

Completezza della  
filiera tra distributore  
e cliente horeca

Linearità  
dei processi

Razionalizzazione  
dei percorsi  
logistici

Azzeramento errori  
quantitativi

## Vantaggi Immateriali

Certificazione  
del processo

Armonizzazione  
linguaggi

Precisione  
operatività

Riduzione  
errori  
qualitativi

Percepito di  
maggior  
professionalità  
della filiera

Velocità nella  
formazione e  
inserimento degli  
addetti nei ruoli  
logistici

Il cambiamento è un processo,  
non un evento





# Conclusioni



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

*Previsionale Fatturato Ho.re.ca. 2021 vs 2020*



**BASE**



**WORST**



# Conclusioni



- Il prosieguo del 2021 continuerà ad essere **volatile**, ma con caratteristiche di **variazioni più dettate dai consumatori** che da interventi legislativi. Pertanto **non sarà la ripetizione del 2020**
- La **base clienti si ridurrà** in alcuni canali e aree geografiche
- La struttura degli **assortimenti è cambiata**
- **L'allocazione risorse** economiche ed organizzative deve essere di conseguenza
- La ripresa dei consumi in fase estiva sarà probabilmente **altrettanto tumultuosa del 2020**
- Il recupero del valore avviene attraverso un **mix di azioni di efficienza e di sviluppo**

- Risponderemo alle domande inviate via mail
- Spediremo una sintesi della presentazione agli ospiti registrati
- Prossimo appuntamento estate '21
- Webinar settoriali per la distribuzione su:
  - Logistica
  - Commerciale
  - Controllo di Gestione



