



Progettica

Acceleratori di Restart
Specialisti Ho.re.ca.

**Webinar: I numeri dell'Horeca dopo il restart.
*Trend mercato e andamento delle categorie***

20.7.2020 – h.1800 –zoom meeting

— 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 18.00 alle 18.45

Webinar: I numeri dell'Horeca dopo il restart.
Trend mercato e andamento delle categorie



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 previsione**
- **Piani di Restart**
- **Le prospettive di chiusura mercato 2020**
- **I numeri dell'Horeca dopo la riapertura:**
 - **Canali**
 - **Aree geografiche**
 - **Categorie e segmenti**
- **Considerazioni finali**

● — Progettica: Identikit e metodologia di previsione



- **Esperti del canale Ho.re.ca. Food&Beverage** con conoscenza **quali-quantitativa** della distribuzione e dei sotto-canali
- **20 Consulenti senior**
- 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** per riformulare fatturati ed economici 2020 partendo **dai Recovery plan dei distributori**
- **Aggiornamento dei budget con «fast track»** con i principali operatori sulla base della performance stabilizzata e **proiezione al 31.7**
- **Consolidamento valori** per segmenti di business omogenei e costruzione stima evolutiva 2020



Il Recovery Plan 2020

Insieme di azioni e sistemi per ricondurre il distributore ad operare normalmente

- Restart: riportare il Distributore rapidamente ai livelli di **operatività pre-discontinuità nel medio termine**
- Definendo un percorso con specifica **metodologia post-lockdown**



- Grande attenzione al tema **credito**
- Capacità di **fare clienti nuovi** anche in situazione eccezionale
- Stop agli aspetti progettuali e **focalizzazione sulla riattivazione** del business
- Massima **reattività** alle riaperture e ai comportamenti dei gestori
- **Elevata flessibilità** nei confronti delle richieste a livello logistico e commerciale in un contesto sfidante nella gestione delle merci (sia come scadenze che come disponibilità prodotto)
- Vicinanza alla forza vendita
- Risultati economici vicini al break even point





Piani di Restart Commerciali

- **Andamento divaricato nell'attivazione** nuovi clienti tra chi si era organizzato in anticipo e chi è stato colto di sorpresa dalla riapertura:
 - ✓ maggiore reattività dei distributori che avevano pianificato e programmato le azioni sui clienti attivi e potenziali
- Elevata intensità **promozionale su prodotti a shelf life brevi**
- Il **pricing** non è stato un elemento rilevante nelle fasi iniziali
- Aspettativa da parte dei pdc che vengano colti i bisogni **riconfigurati**.





Piani di Restart Commerciali



- Il distanziamento sociale ha sollecitato i PdC ad attivare massicciamente i **dehors**, generando richiesta di materiale Pop adatto. I dehors, ove disponibili, hanno migliorato la **produttività del PdC**
- **Basso ruolo delle attività promozionali** nelle prime settimane, concentrata su soluzioni a temi igienici.
- Miglioramento della **copertura** dei clienti storici
- Effetto generalmente **negativo sul margine mix**
- Incremento della **promiscuità nell'attivazione dei grossisti** per diversificare le fonti di approvvigionamento e di credito
- Attivazioni **piani di rientro** credito bloccato con esiti migliori delle aspettative
- Criticità e complessità della gestione del **credito corrente**



Indicatori di Restart Logistici

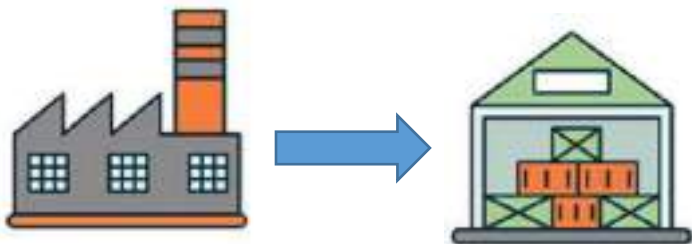
Incremento produttività di magazzino Giugno 2020



+20%

- Calcolo necessità ore/FTE dal previsionale del budget fatturato/colli con costante monitoraggio SETTIMANALE
- Attivazione guidata ed incrementale dell'organico
- Allocazione puntuale risorse - processo
- PICK FTE/ORA da 150 a 175 (+16%)

Incremento stralci ordini fornitori diretti



+40%

- Incremento righe ordini rotture di stock: da 2% a 2,8%
- Incremento complessità operativa: + DDT ricezione, + righe merce sfusa/spallettizzata
- Incremento tempistica esecutiva ricezione, lottizzazione e stoccaggio (+10% tempo lavoro)



Indicatori di Restart Logistici

Incremento stralci e riconsegne a clienti



+20%

- Disservizio logistico
- Rotture di stock fornitori-produttori = generazione sostituzioni, nuovi ordini da riconsegnare
- Decremento media colli per riga: da 2,7 a 2,3 (-16%)
- Decremento media colli per ordine/consegna: da 32 a 24 (-25%)

Incremento costi logistici distributivi



+15%

- Frammentazione ordini clienti
- Incremento media consegne per viaggio: da 14 a 19 (+35%)
- Decremento media valore per consegna: da 320 euro a 285 euro (-12%)
- Attività di riconsegna stralci d'ordine (incremento Km viaggio + 15%)



Piani di Restart Economici finanziari



- L'impatto del covid ha spinto le aziende a prevedere le proprie entrate e uscite future: sia per capire se erano in grado di rispettare gli impegni sia per valutare di quanta **finanza aggiuntiva** avrebbero avuto bisogno.
- Sono state sfruttate le opportunità messe a disposizione dalla **normativa di emergenza** (sospensione rate mutui e leasing, congelamento rinnovo fidi e castelletti, sospensione versamenti iva e F24 contributi e ritenute marzo, aprile, maggio).
- Sono state formulate richieste di nuova finanza aggiuntiva, sia a scopo difensivo (**reggere nell'emergenza**) sia pensando già a garantirsi le risorse per scelte strategiche nella **ripartenza**.
- La finanza aggiuntiva richiesta sta arrivando in queste settimane, anche se, con tempi diversi da zona e zona.
- La finanza aggiuntiva avrà tempi di restituzione di 6 anni con possibilità di 2 anni di preammortamento.



Piani di Restart Economici finanziari

La situazione finanziaria delle aziende si configura quindi come segue:

- Aumenterà nel 2020 l'**indebitamento** in valore assoluto;
- Aumenterà nel 2020 l'incidenza dei debiti sul totale degli impieghi, anche per effetto del calo di mezzi propri conseguente alla non generazione economica che probabilmente sarà il **risultato dell'anno**;
- Aumenterà nel 2020 la quota di fonti finanziarie di **medio periodo** rispetto a quelle di breve periodo;
- Se le previsioni sono state fatte bene, la situazione di tesoreria (la cassa) dovrebbe essere in **sicurezza** (con giacenza positiva o comunque entro i limiti dei fidi concessi)
- Nel 2021 oppure nel 2022 (se concordati preammortamenti di 24 mesi) inizierà la **restituzione** delle quote capitale.





Piani di Restart Economici finanziari

Consegue che ogni azienda dovrà essere in grado, già da fine 2020, di prevedere ed impostare:

- L'evoluzione delle proprie **entrate e uscite mensili** dei due anni successivi e la capacità di far fronte agli impegni finanziari.
- Il rapporto tra **debiti** e mezzi propri ed il rapporto tra fonti a medio termine ed impieghi.
- L'evoluzione del proprio **capitale circolante**.
- In definitiva le aziende dovranno operare con una logica di business plan a base mensile su **orizzonte temporale biennale**.



Aggiornamento previsioni chiusura 2020

- Riapertura anticipata rispetto al quadro di fine maggio
- Dopo una relativa incertezza da parte di alcuni operatori la ripartenza è stata più massiccia e accelerata del previsto
- Il periodo Giugno-Luglio ha un alto peso relativo; il suo andamento più positivo del previsto genera:
 - un outlook meno negativo del precedente
 - restringe la differenza tra i due scenari.



Come chiuderà l'Horeca nel 2020?

La forchetta previsionale totale fatturato



Scenario Best case

Riapertura «rapida», moderata contrazione del numero di Punti di Consumo aperti, discreto recupero di produttività

-27%

Stima maggio
-35%

Scenario Worst case

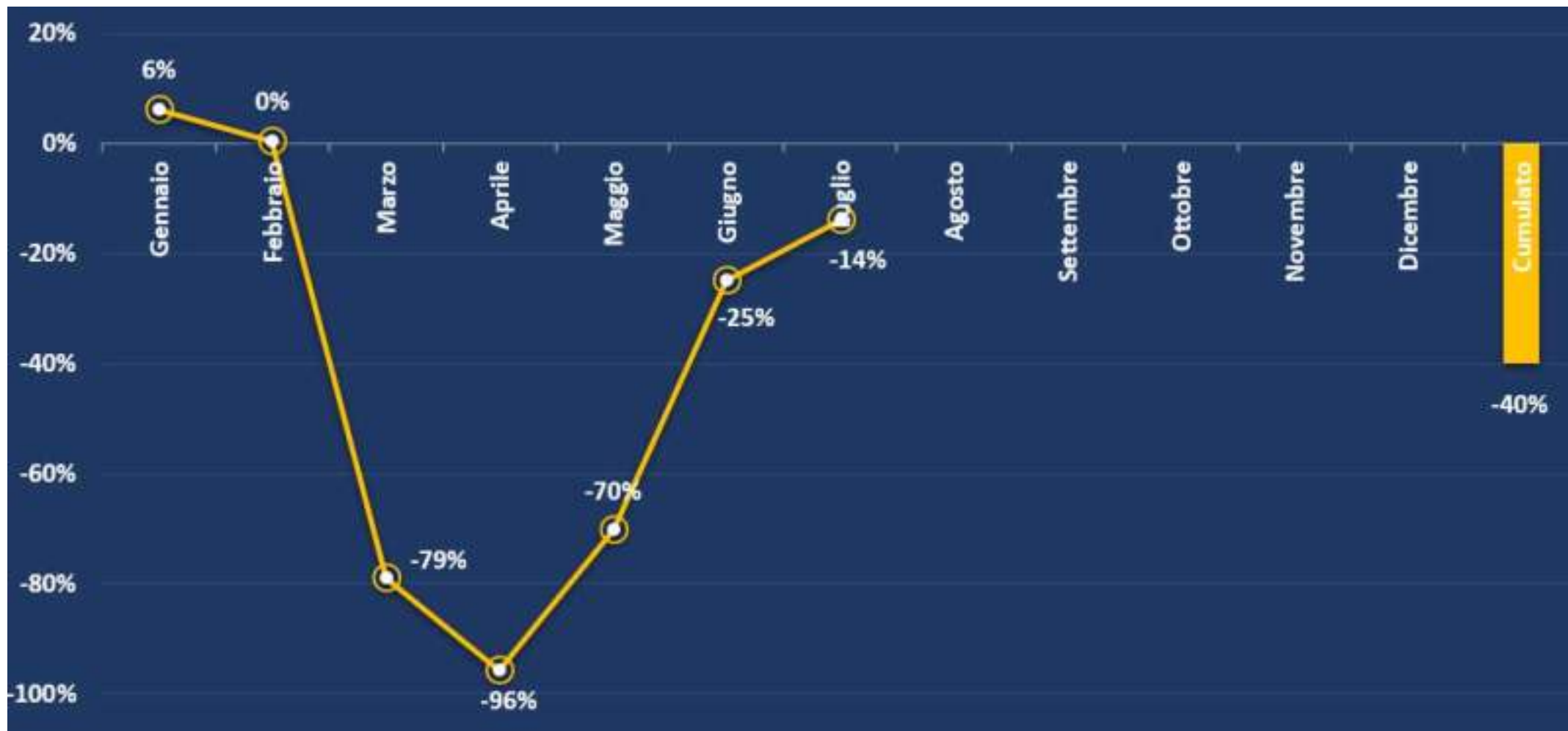
Riapertura meno guardinga dei PdC, ulteriore ondata di chiusure dopo l'estate (andamento V-shape)

-32%

Stima maggio
-44%

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

Dati percentuali – Variazioni verso anno precedente



Fonte: Osservatorio Beverage Progettica 2020

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

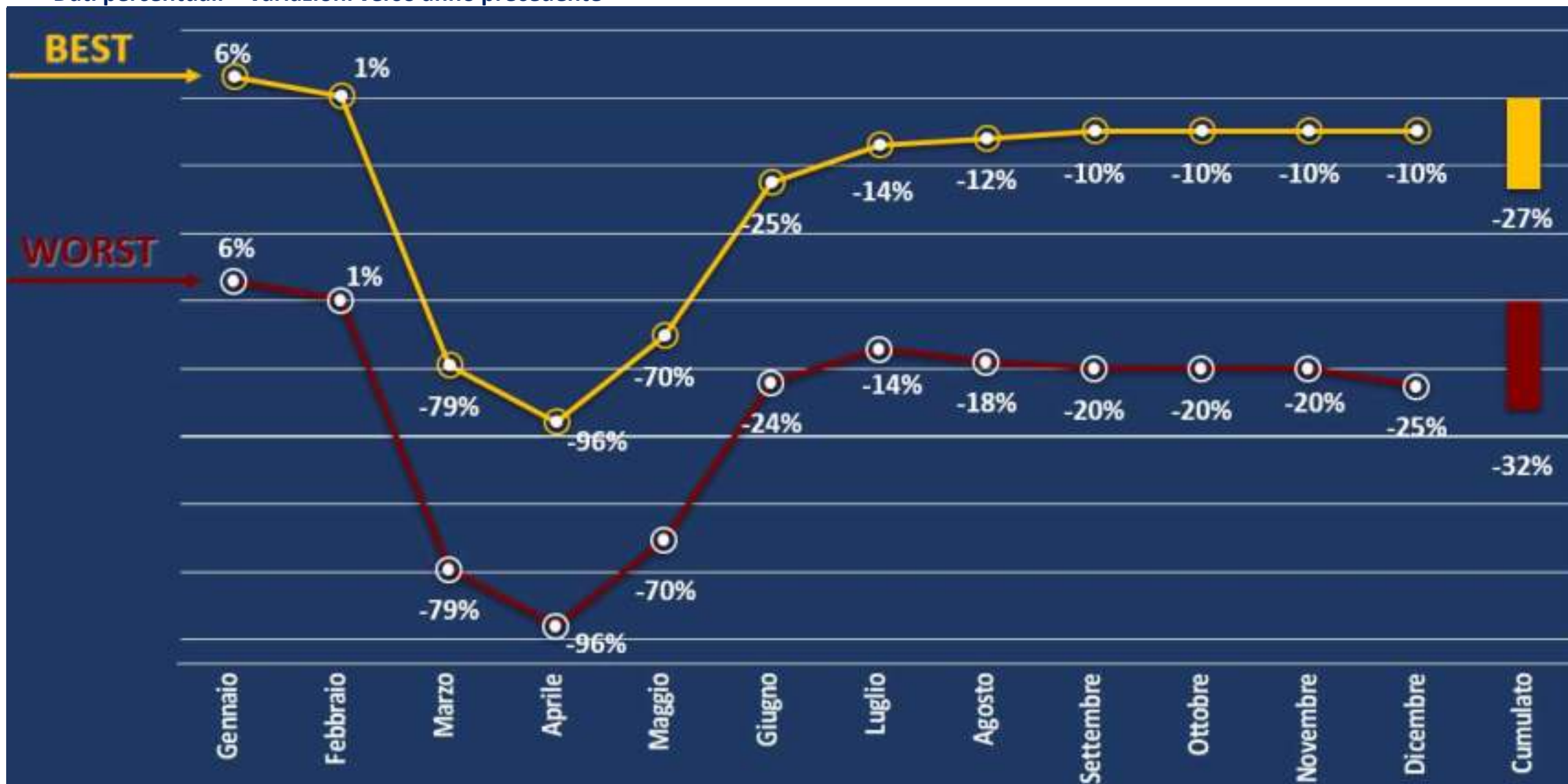
Dati percentuali – Variazioni verso anno precedente



Fonte: Osservatorio Beverage Progettica 2020

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

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: -0,5%
(Δ : 5,3 pts)

Scenario
Worst case

Ebit: -2,4%
(Δ : 7,2pts)

Previsionale Economico Gestionale 2020

BEST -27%			WORST -32%	
RVS BDG 2020	DELTA PP vs A.P.		RVS BDG 2020	DELTA PP vs A.P.
35,3 %	0,9	2° Margine	35,1 %	0,7
(9,3) %	1,2	Costi Commerciali	(9,6) %	1,5
(13,7) %	2,5	Costi Logistici	(14,3) %	3,1
(8,3) %	0,9	Costi Generali	(9,1) %	1,7
4,0 %	(3,7)	EBITDA	2,0 %	(5,7)
(2,0) %	0,2	Ammortamenti	(2,0) %	0,3
(2,5) %	1,4	Perdite su crediti	(2,5) %	1,6
(0,5) %	(5,3)	EBIT	(2,5) %	(7,3)

● Punt di attenzione mercato Distributori 2020



- Aumento **promiscuità** all'interno del pdc
- Lieve peggioramento del **margin mix**
- Criticità per fine anno di parte della gestione dei **piani di rientro**
- Miglioramento del credito corrente (stima **15 gg. dso**)
- Miglioramento degli **stock magazzino** (stima a valore **-20%**)
- Opportunità prendere quota verso **C+C**



Mercato 2020 Aggiornamento.

Le conseguenze sul fatturato aggregato di canale

Fatturato
Horeca 2019
bevande
4,3 mld



Scenario Best case

-27%

-1,2bn

Scenario Worst case

-32%

-1,4bn

Ulteriori
Indicazioni

Altre categorie Food: esaurita la spinta del delivery, l'andamento è in linea con il trend del beverage

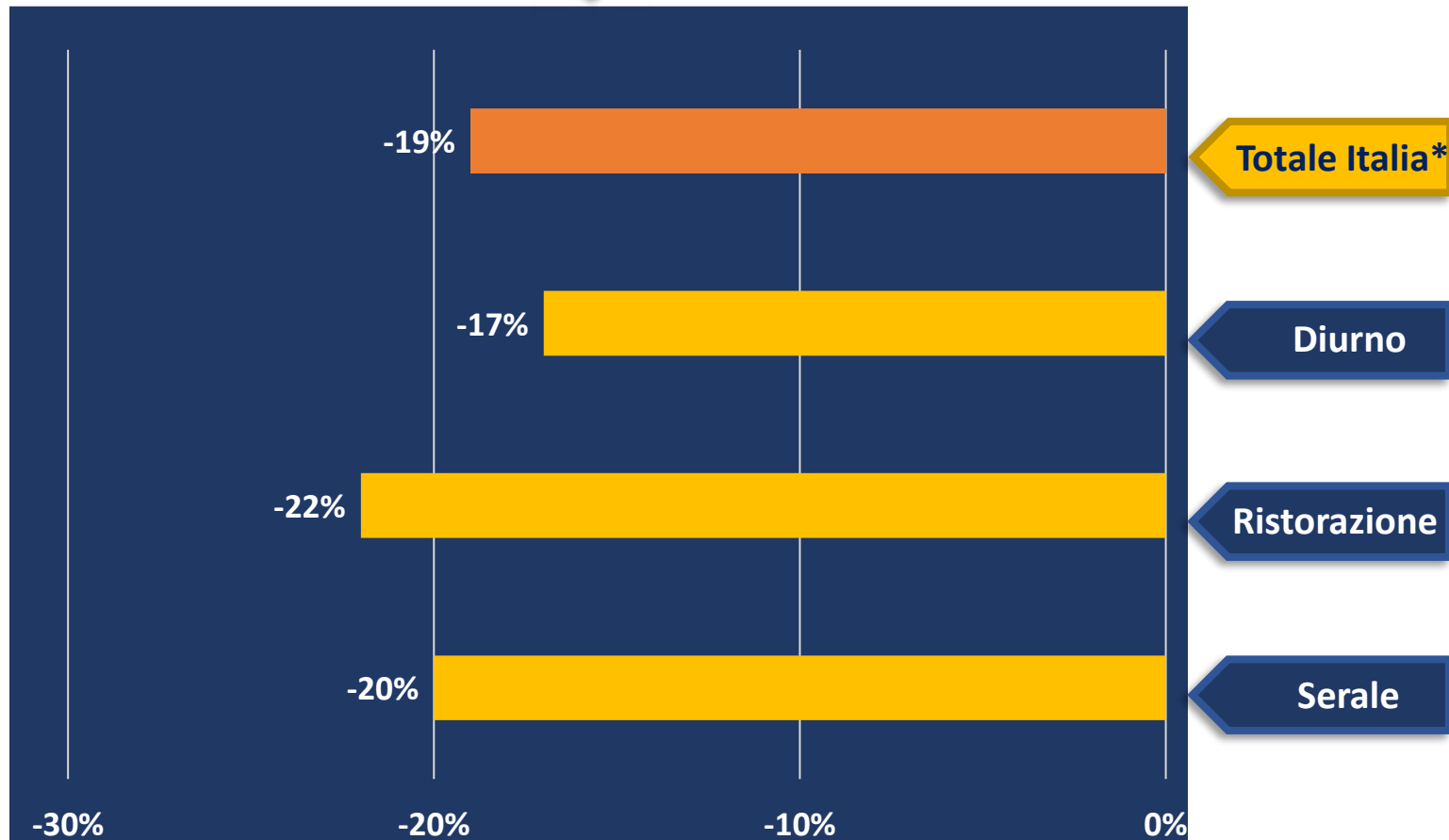
Come sta andando la
riapertura?

Lato Punti di Consumo



Fatturato da riapertura: totale Italia per sottocanale

Variazione % Fatturato – periodo Giugno-Luglio 2020 vs 2019

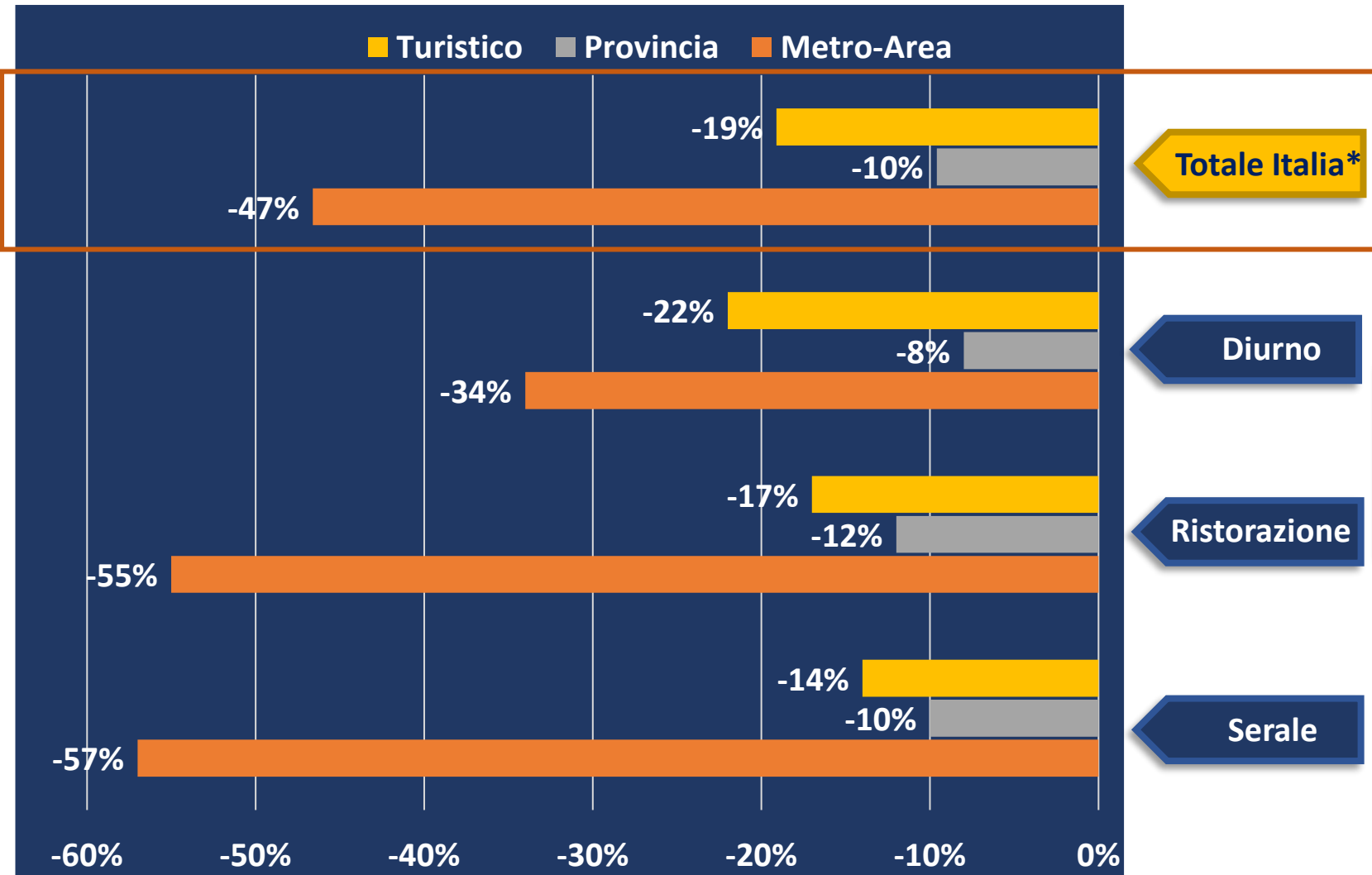


*Totale Italia: media ponderata per rilevanza canale

Ripartenza:

- superiore alle previsioni
- differenziato per canale
- con delta tra canali in riduzione
- performance sotto aspettative nella ristorazione

Fatturato da riapertura: andamento per canale/area geo



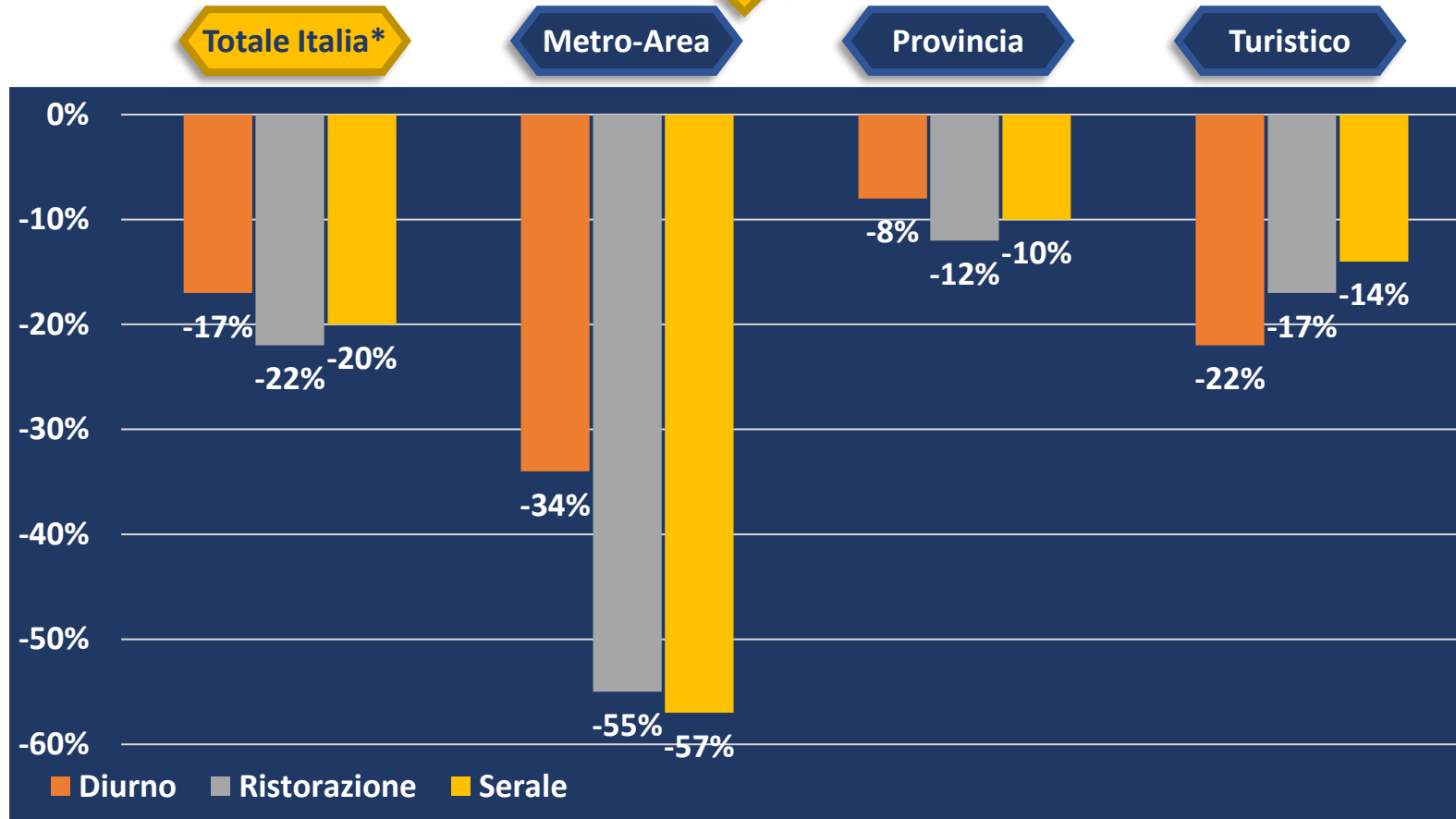
- Il diurno è tornato vicino alla normalità
- Il serale performa meglio delle previsioni iniziali per la maggiore capacità di riconfigurare offerta e spazi
- La ristorazione per sua natura ha faticato a rimodulare l'offerta

*Totale Italia: media ponderata per rilevanza

Fonte: DB Progettica,; estrazione di distributori selezionati

Fatturato da riapertura: andamento per area geografica/canale

Variazione % Fatturato – periodo Giugno-Luglio 2020 vs 2019



*Totale Italia: media ponderata per rilevanza canale

- Andamento diverso a seconda della localizzazione dei Punti di Consumo
- Provincia e alcune zone turistiche si riprendono meglio
- Significativa difficoltà delle aree metropolitane.
- Le città soffrono per l'assenza di turismo (straniero e d'affari) e per l'estensione del telelavoro

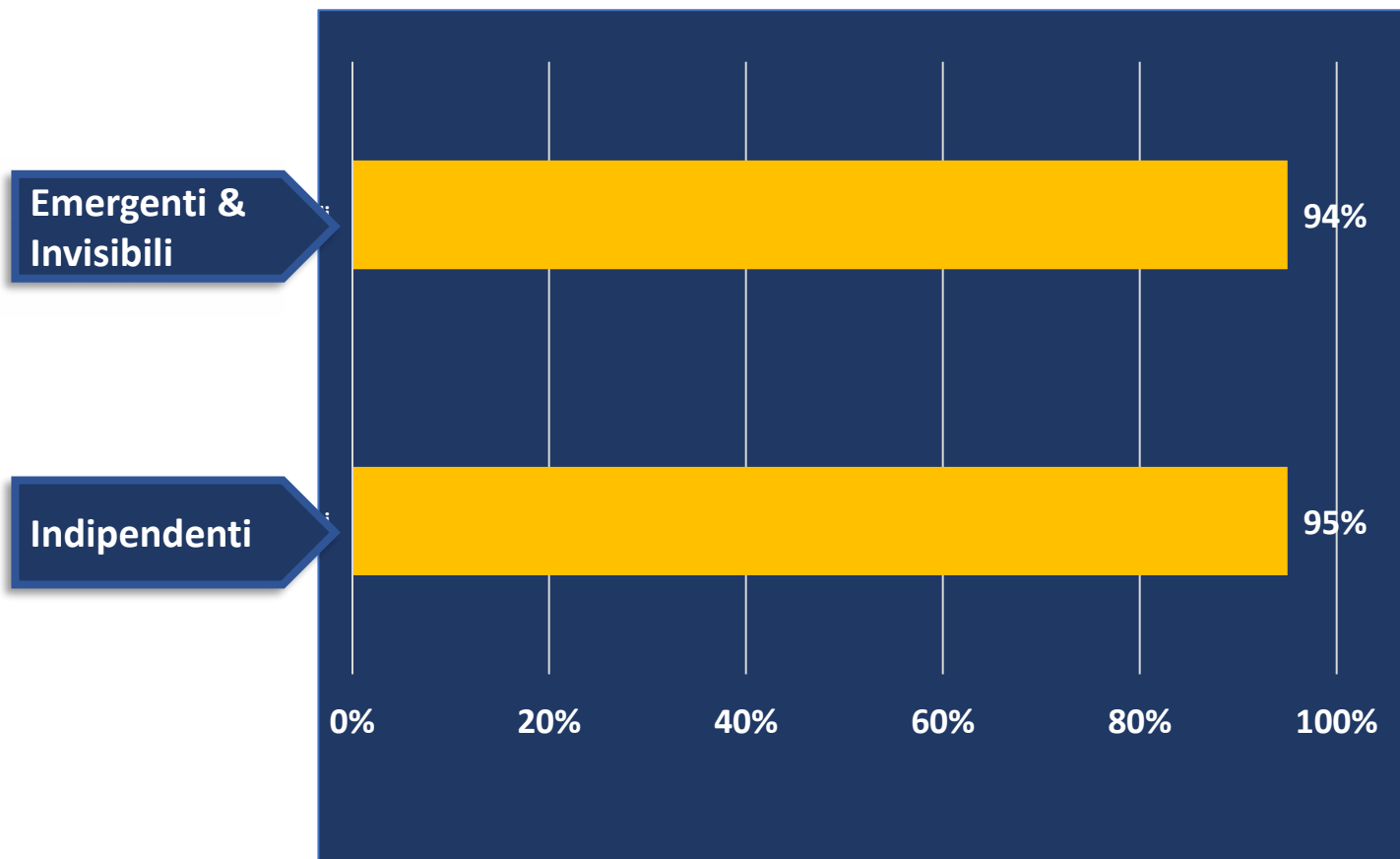
Tasso riaperture per area geografica

Area	% Tasso Apertura
Totale Italia*	95 %
Metro-Area	81 %
Provincia	98 %
Turistico	92 %

*Totale Italia: media ponderata per rilevanza area



Riapertura PdC: indipendenti vs mondo catene



- **Non ci sono differenze significative** nei tassi di apertura tra indipendenti e catene
- Fanno **eccezione** gli operatori del **mondo travel**, (prevalentemente Big Guys).
- Atteso a lungo per riattivare, e in alcuni casi ancora solo parzialmente, i PdC di stazioni e aeroporti

Le catene dopo la riapertura

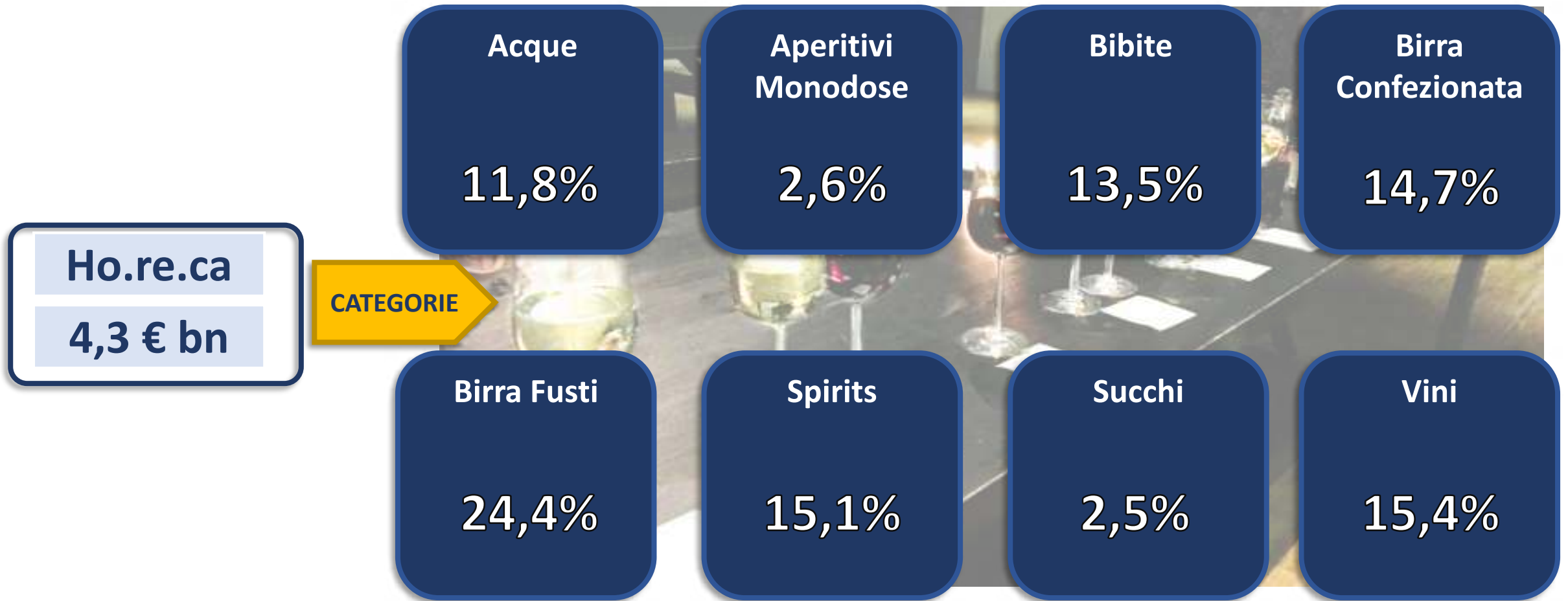
RistōChain
Cafè, Bars, Restaurants and more

- **Transportation e centri commerciali** (sia urbani che extraurbani): **contrazioni**
- **Resto del mercato con performance positiva** grazie a:
 - maggiore capacità organizzativa,
 - rapidità nell'adeguarsi efficacemente alle norme Covid
 - recupero di redditività per la maggiore capacità di rinegoziare gli affitti/royalties
 - integrazione coi servizi di delivery (di cui si registra una flessione)
- **Prospettiva: probabile riorganizzazione** parziale rete in autunno
- **Sfruttato la fase di fermo** per decidere di tagliare alcuni **rami secchi** ma anche di ripartire con **nuove aperture**

**Dove stanno andando le scelte
di consumo: fatturato per
categorie**



● Memo: incidenza categorie nell'Horeca



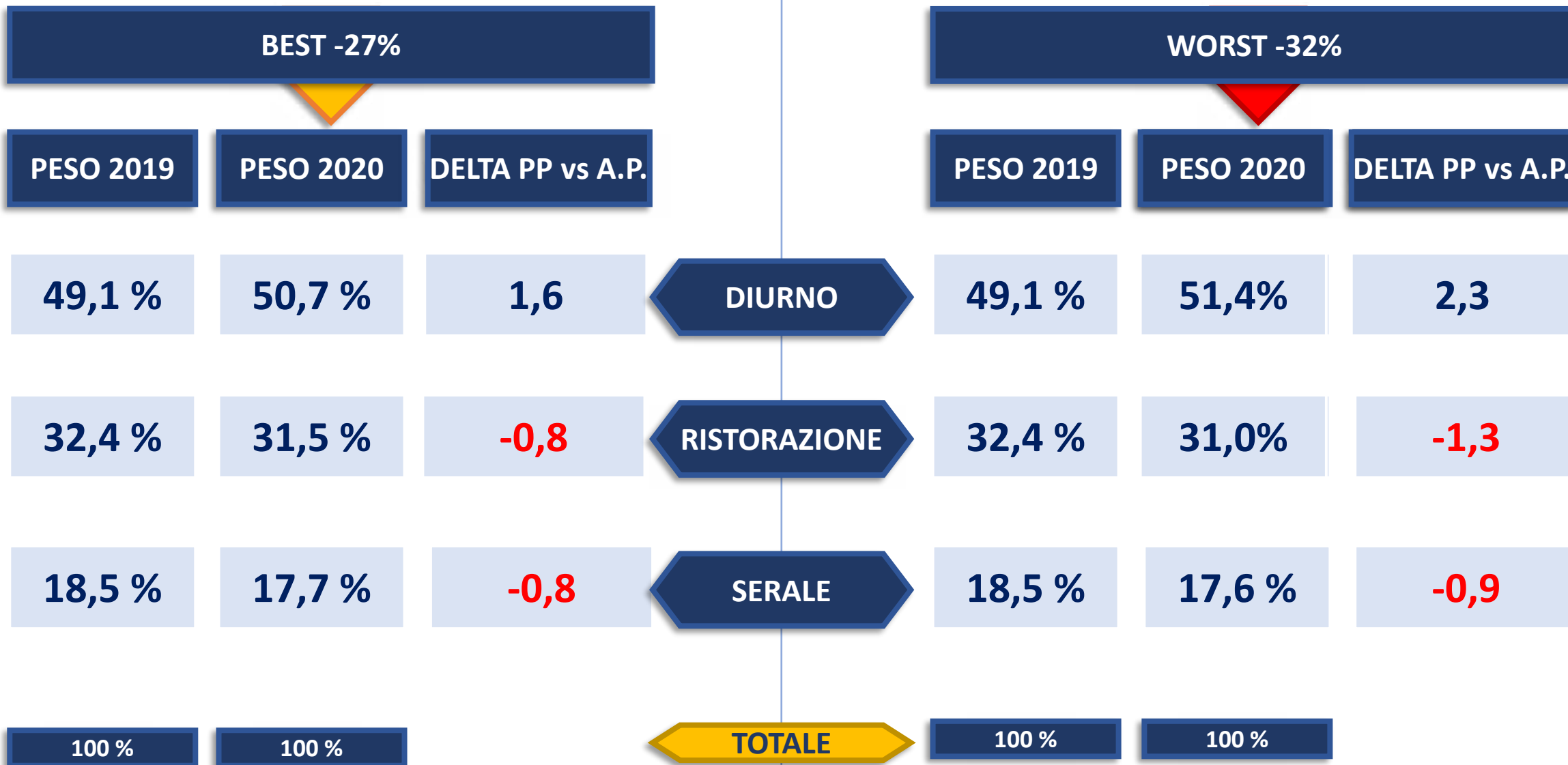
Fonte: DB proprietario Progettica di 1022 distributori su universo di 2000 grossisti, per un fatturato tracciato di 3,4 bn su 4,3 bn di totale fatturato Horeca grossisti (copertura 80%)

Andamento fatturato per categorie: ultimo bimestre

Categoria	Giugno - Luglio 2020 (Var% vs A.P.)
ACQUE	-24 %
APERITIVI Mon.	-14 %
BIBITE	-22 %
BIRRA CONF.	-17 %
BIRRA FUSTI	-27 %
LIQUORI	-9 %
SUCCHI	-16 %
VINI	-8 %
TOTALE	-19 %

- Categorie merceologiche: andamenti molto differenziati

Spostamento Peso Canali



Dati percentuali e valore – Variazioni verso anno precedente

Spostamento Peso Categorie

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

Dati percentuali e valore – Variazioni verso anno precedente



Birre: segmenti

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

Giugno - Luglio 2020 (%2019)

Fatturato relativo a

BIRRA CONF.

BIRRA FUSTI

MAINSTREAM

-16 %

-23 %

SPECIALTIES

-22 %

-35 %

ARTIGIANALI

-25 %

-45 %

TOTALE BIRRA

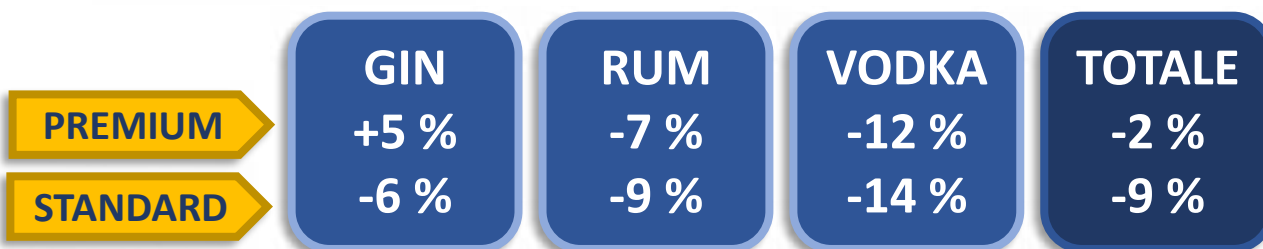
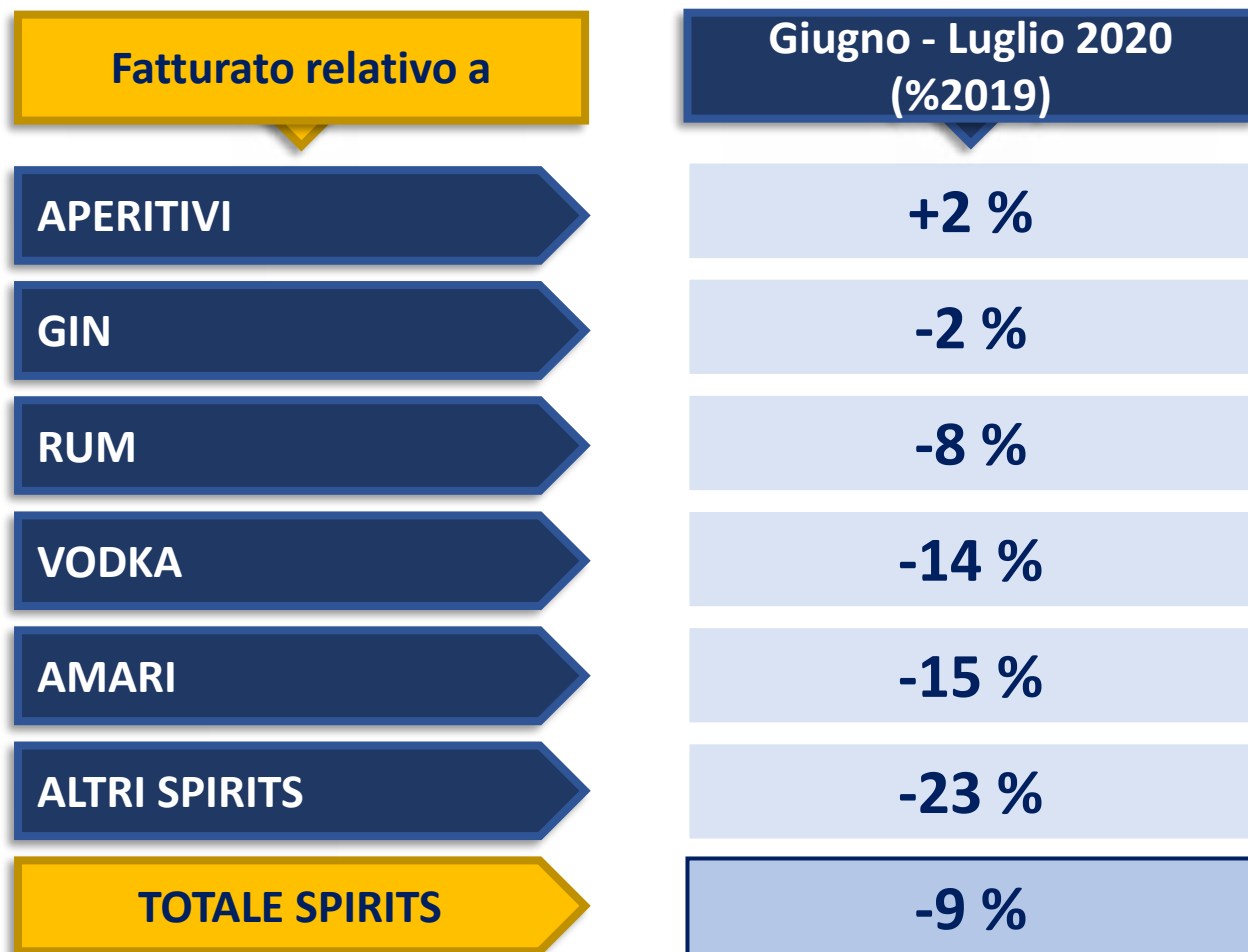
-17 %

-27 %

- La confezionata, come previsto, ha parzialmente compensato il calo del fusto
- La **spina ha sofferto** delle scelte dei consumatori e del minor numero di vie attivate
- Il lockdown ha portato alla prevista **semplificazione** degli assortimenti, almeno temporaneamente
- I segmenti a **Eu/HI più elevato** sono rimasti **penalizzati** anche per problemi di disponibilità prodotto

Spirits: segmenti

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



- Gli spirits migliorano su tutti i canali per:
 - la ripresa del serale,
 - presumibilmente minor ruolo dell'intercanalità (diretta, GDO e C+C)
- Su Rhum e vodka manca l'effetto di crescita mostrato dal gin
- Gli aperitivi hanno performato particolarmente bene per la particolare positività dell'occasione di consumo collegata
- Gli amari hanno un trend in linea con la relativa minor ripresa della ristorazione
- In generale le fasce premium rispondono meglio delle standard

Vino

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



- Il vino performa generalmente meglio di altre categorie.
- L'andamento è evidentemente in controtendenza nel canale nella ristorazione
 - La parcellizzazione delle cantine (e conseguente difficoltà a riavviare la diretta) ha favorito i volumi dei distributori

Bibite

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



- Il vetro ha un trend più positivo della lattina presumibilmente per scelte dei consumatori dettate dall'attenzione alla sicurezza
- I valori dei formati sono influenzati anche dalla disponibilità disomogenea di prodotto
- Gli energy soffrono della tarda riattivazione del mondo della notte e della transportation

Evidenze



UP



- Monodose
- Birre: spostamento su mainstream e confezionato in genere
- Premiumness in alcuni sementi spirits

DOWN



- Birre: difficoltà per le spine e prodotti premium
- Prodotti complessi vs «safe&simple»
- Formati meno in linea con le richieste di sicurezza

A person in dark clothing is wading through a wide, shallow river. The water has a textured, rippled surface, possibly due to a current or a specific type of water treatment. The person is positioned in the center of the frame, moving from left to right. The background is a vast expanse of water with similar ripples.

**E' stata più veloce.
In molte aree**

L'uscita dal guado

**Ha impattato in modo
fortemente differenziato le
categorie, i canali e le aree**

● L'uscita dal guado



Accelerazione
disomogenea

Impatto
differenziato

- **Lato offerta:**
 - Riapertura differenziata per area geografica. Le città pagano pegno
 - La riduzione produttività è stata compensata parzialmente dall'espansione dei dehors
 - Le catene performano bene con l'esclusione del segmento transportation e centri commerciali
- **Lato domanda:**
 - Preferenze per prodotti e per occasioni di consumo «safe&simple»
 - Tendenziale spostamento su prodotti più value

- **Per sottocanale/area di offerta:**
 - Ristorazione e urbano maggiormente impattati.
 - Turistico con andamento disuguale per regione
- **Per categoria:**
 - La contrazione della birra in fusto è il fenomeno più appariscente; nelle altre categorie si registrano andamenti contrastanti
- **Per segmento di proposta:**
 - Spostamento su consumazioni monodose



QUINDI



● — Convergenze e aree di lavoro distributori e industria

- Gestione delle criticità nelle **disponibilità prodotto** e nel rispetto consegne
- Attenzione ai **forecast** per entrambi i livelli
- **Conseguenze del cambio mix** e formato con impatti negativi sulla redditività.
- Il lavoro di **innalzamento del livello di segmento birra, frutto di anni** di proficua collaborazione tra industria e distributori, vede una battuta d'arresto: bisogna **far ripartire la premiumizzazione** del mercato.



● Considerazioni finali

- Proseguire negli indirizzi di **specializzazione**
- Come sostenere i sottocanali in sofferenza
- Pensare ad un rapporto commerciale più **adattivo**
- Predisporre a gestire **le complessità operative** del momento e le prossime future
- Reattività e pragmatismo nel **riconfigurarsi**



Prima di lasciarci

- Risponderemo alle domande inviate via mail
- Spediremo una sintesi della presentazione agli ospiti registrati
- Ulteriore webinar industria-distribuzione sull'andamento della stagione a settembre
- Webinar settoriali per la distribuzione su:
 - Logistica
 - Commerciale
 - Controllo di Gestione



Grazie

Progettica®