

Specialisti Verticale Horeca

# Distribuzione Horeca: come crescere in un mercato instabile

Verona, 30 ottobre 2024



Take the Next Step.  
Start Building Today.



## Osservatorio Beverage: nota metodologica



## ■ Premessa

■ Criteri metodologici



- L'osservatorio è costruito utilizzando i dati puntuali delle vendite effettuate nel solo **Canale Ho.re.ca. relative ad un gruppo di primarie società di Distribuzione Beverage** a livello nazionale, con le quali manteniamo un rapporto di consulenza commerciale continuativo basato su metodologie di analisi comuni
- La rappresentatività del campione di euro **1,5 mld** (oltre il 30% del totale valore mercato stimato), sia per **area Nielsen** che per **fasce di fatturato**, rapportata all'universo dei Distributori Italiani, ci consente di ottenere delle evidenze con margini di approssimazione minimi
- La seguente analisi è orientata alla misurazione dell'andamento del sell-out confrontato con **mese e progressivo** del pari periodo dell'**anno precedente**
- Il totale è rappresentato dal **fatturato complessivo delle società del campione**

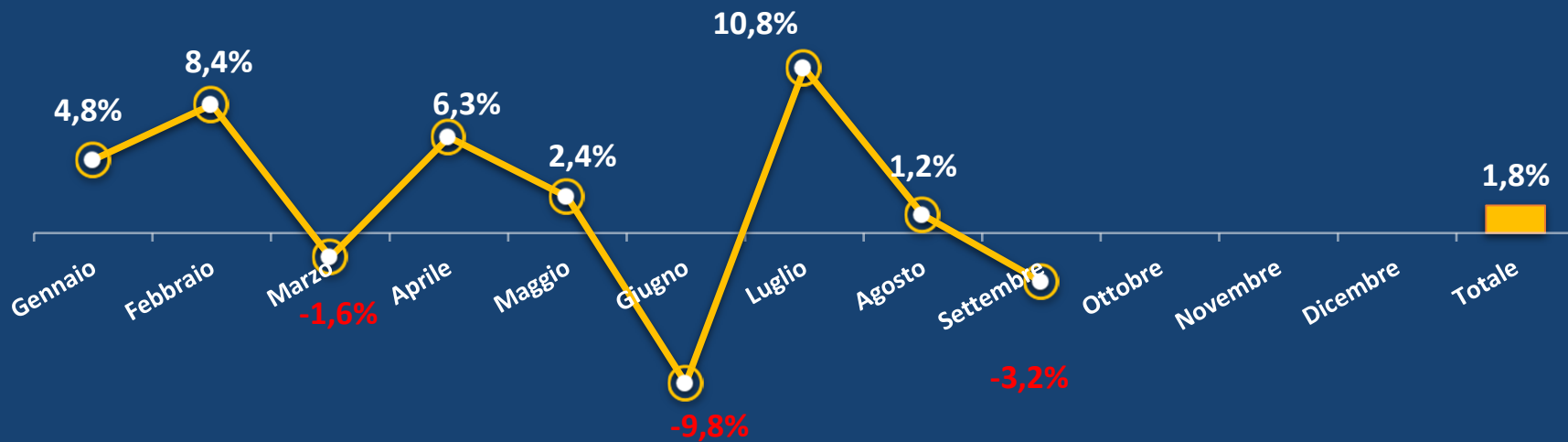
Take the Next Step.  
Start Building Today.



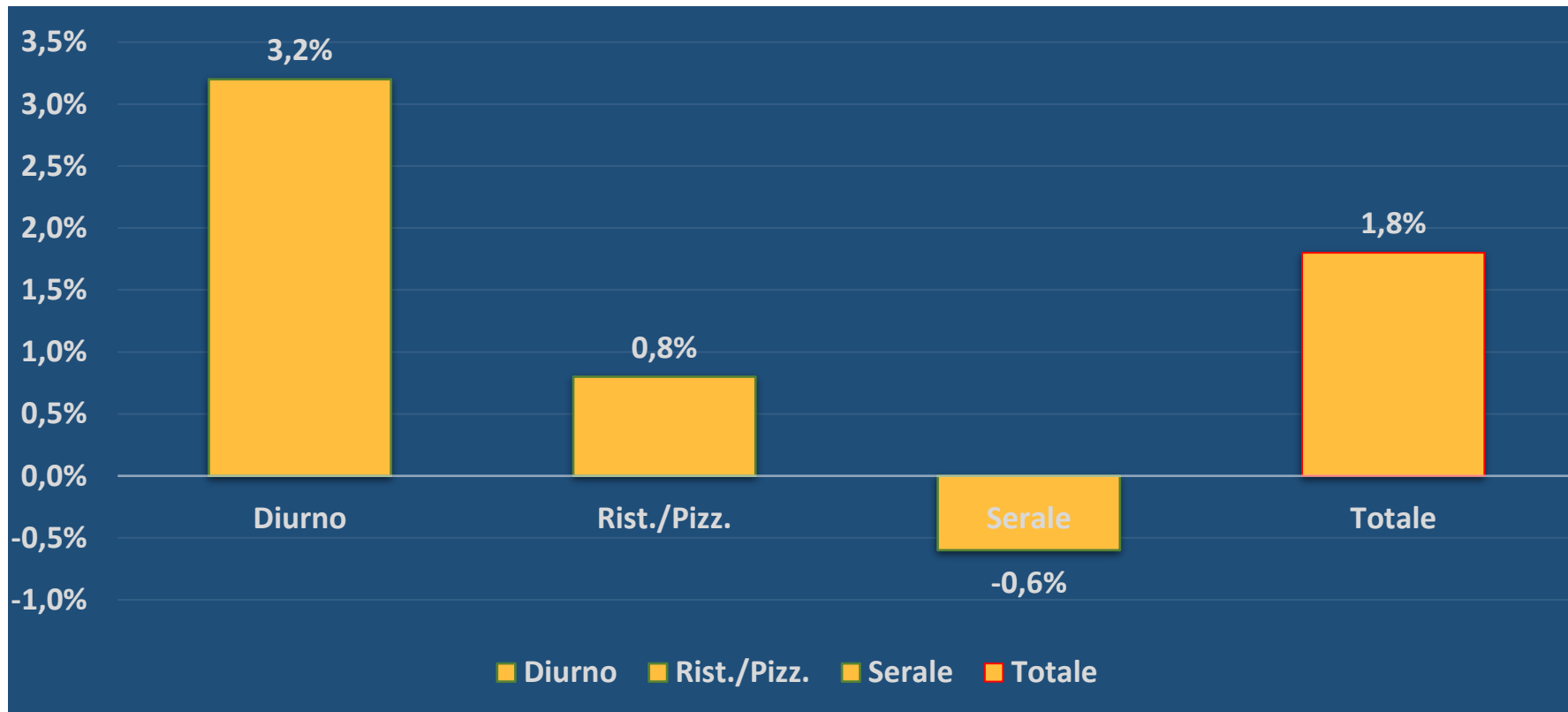
## Trend Progressivo Settembre 2024

## ■ Andamento del fatturato del Canale Ho.re.ca.

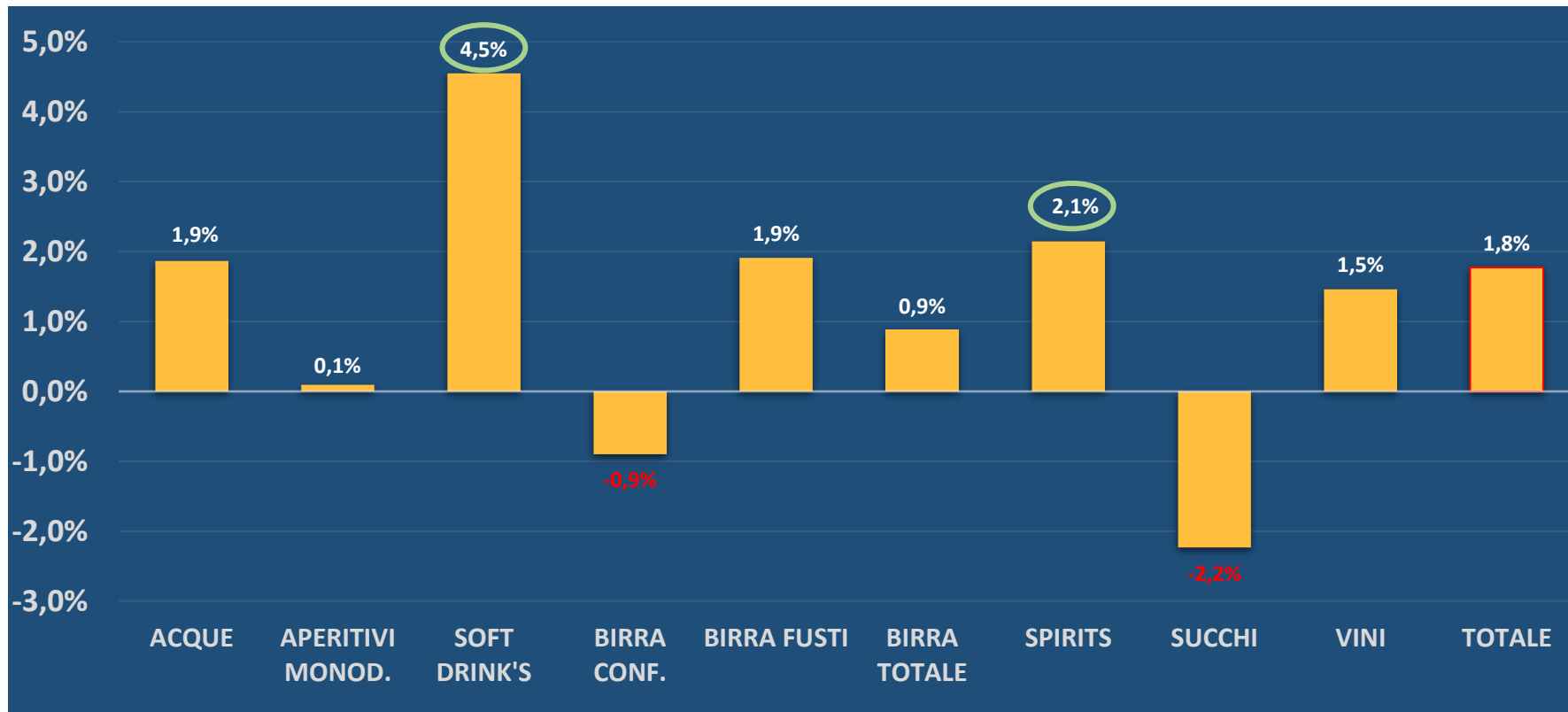
Dati percentuali - Variazioni su mese vs. 2023



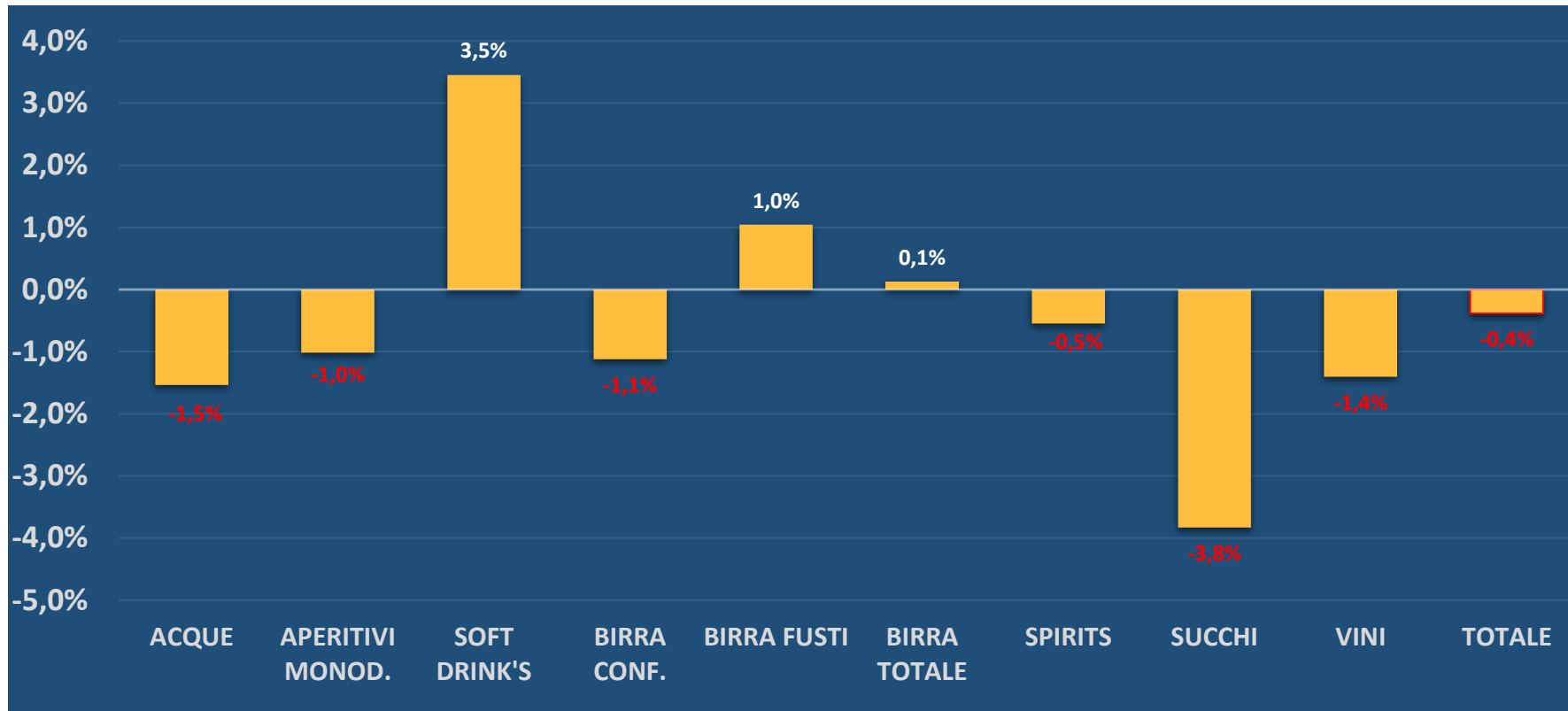
## ■ Incidenza progressivo canali



## ■ Andamento fatturato progressivo per categoria

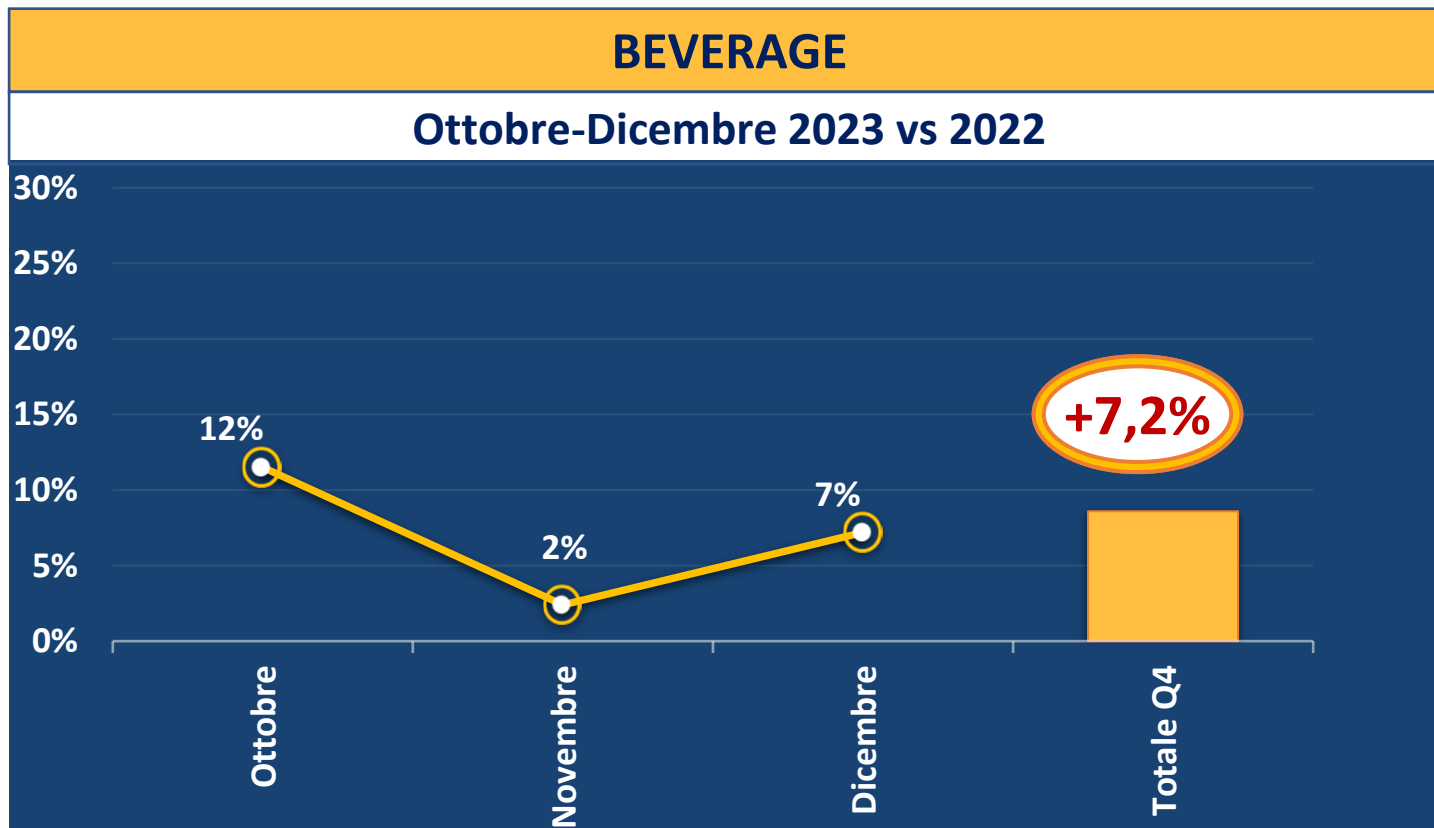


## ■ Andamento volumi progressivo per categoria





## ■ Ultimo trimestre 2023

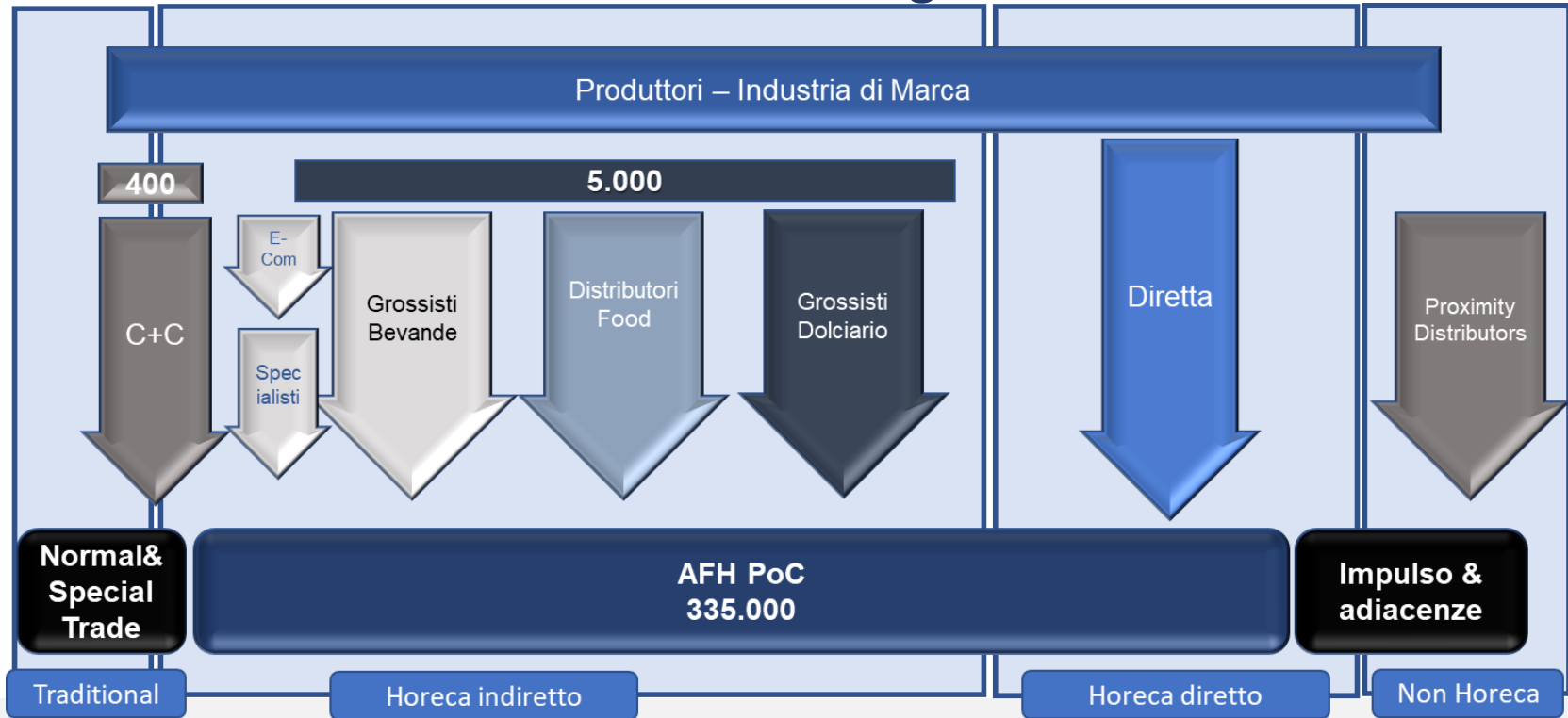


Stima ott. 24  
+3-5%

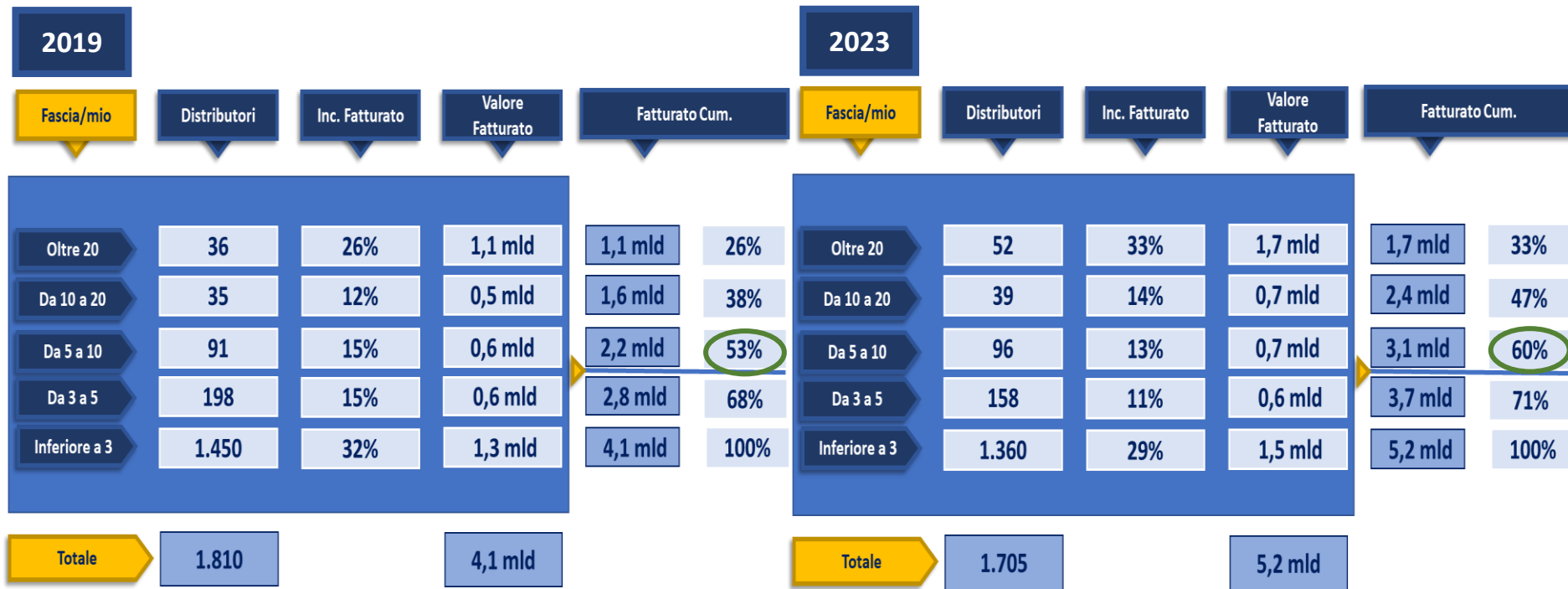


**Competitive set**

- Ho.re.ca. Italia: struttura canali  
«Non tutti i modelli distributivi sono uguali davanti al mercato»

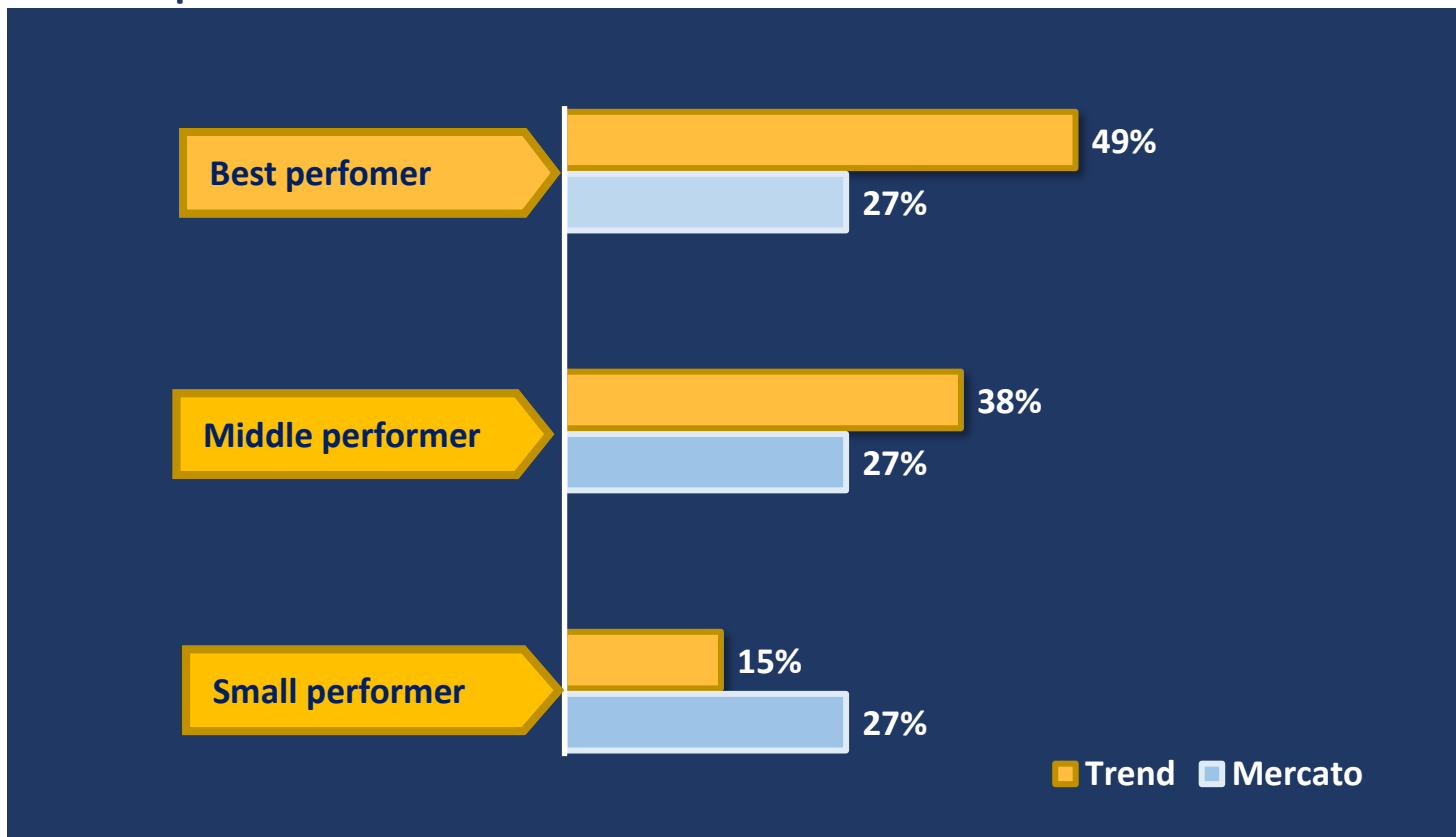


## ■ Distributori beverage: mercato Ho.re.ca. per fascia fatturato

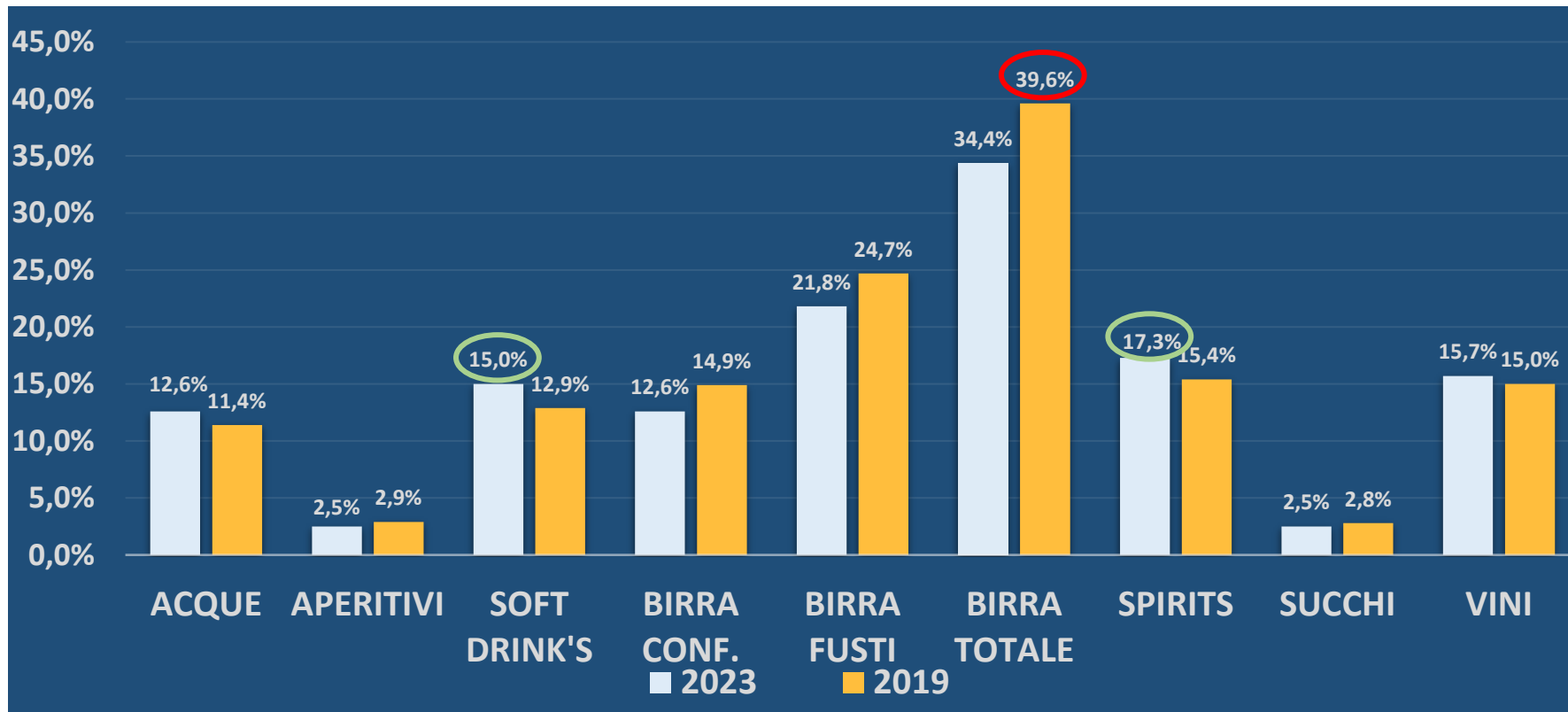


2019-2023 +27%

## ■ Trend di periodo 2019-2023 Distributori



- Trend di periodo 2019-2023 incidenze per Categoria





## MODELLI di CRESCITA

## Premesse

- Il modello di business della distribuzione ha una struttura di costi fissi importante

- Piani di **crescita organica** accelerati consentono alle aziende di raggiungere risultati di **economia di scala** funzionali al miglioramento delle proprie **performance**
- Piani di **sviluppo ad hoc** di acquisizione **nuova clientela** consentono alle aziende una crescita nel proprio territorio rafforzandone la **Leadership**
- La valutazione di **rilevare quote di mercato** disponibili attraverso acquisizioni o integrazioni è una **ulteriore direttrice** da guardare con la giusta attenzione



## ■ Economici di settore

<b>Margine di Contribuzione</b>	<b>14,5%</b>
Costi Personale Amm.	-4,3%
Altri Costi Gestionali	-1,8%
Affitti	-1,9%
<b>Area Costi Generali</b>	<b>-8,0%</b>
<b>Margine Operativo Lordo (EBITDA)</b>	<b>6,5%</b>



**Business case**

## ■ Business case: livelli attuali di copertura canale-categoria

Categorie	diurno copertura	rist./pizz. copertura	serale copertura	media copertura
ACQUE	55%	53%	37%	52%
APERITIVI MONOD.	46%	17%	20%	32%
SOFT DRINK'S	62%	49%	37%	53%
SOFT DRINK'S VETRO	58%	55%	40%	51%
BIRRA CONF.	67%	60%	43%	62%
LAGER cl.33	62%	51%	39%	51%
PREMIUM cl.33	45%	32%	47%	42%
SPIRITS	59%	43%	61%	54%
APERITIVI BOTT.	46%	19%	26%	34%
SUCCHI	47%	18%	29%	32%
VINI CONF.	49%	48%	42%	46%
BOLLICINE	45%	43%	42%	44%
<b>media copertura</b>	<b>53%</b>	<b>41%</b>	<b>39%</b>	<b>46%</b>

## Business case: piano copertura canale-categoria

Categorie	media copertura	obj copertura		
ACQUE	52%	58%		
APERITIVI MONOD.	32%	37%		
SOFT DRINK'S	53%	60%		
SOFT DRINK'S VETRO	51%	56%		
BIRRA CONF.	62%	67%		
LAGER cl.33	51%	55%		
PREMIUM cl.33	42%	48%		
SPIRITS	54%	63%		
APERITIVI BOTT.	34%	43%		
SUCCHI	32%	36%		
VINI CONF.	46%	55%		
BOLLICINE	44%	53%		
<b>media copertura</b>	<b>46%</b>	<b>53%</b>		
	diurno copertura	rist./pizz. copertura	serale copertura	
<b>media copertura</b>	<b>53%</b>	<b>41%</b>	<b>39%</b>	<b>46%</b>
<b>obj copertura</b>	<b>58%</b>	<b>49%</b>	<b>46%</b>	<b>53%</b>

## ■ Business case: economico

Fatturato escluso formati fusti

€ 7.000.000

%

Margine netto vendite

€ 2.170.000

31,0%

Margine di Contribuzione

€ 945.000

13,5%

Costi fissi

-€ 560.000

-8,0%

**Margine Operativo Lordo (EBITDA)**

**385.000 €**

**5,5%**

## ■ Business case: economico integrato

<b>Margine Operativo Lordo (EBITDA)</b>	<b>385.000 €</b>	<b>5,5%</b>
Fatturato storico	€ 7.000.000	%
Fatturato nuove quote copertura	€ 500.000	
Fatturato totale	€ 7.500.000	
Margine netto fatt. storico	€ 2.170.000	31,0%
Margine netto fatt. nuove quote	€ 130.000	26%
Totale Margine netto vendite	€ 2.300.000	30,7%
<b>Margine di Contribuzione</b>	<b>990.000 €</b>	<b>13,2%</b>
Costi fissi	-€ 560.000	-7,5%
<b>Margine Operativo Lordo (EBITDA)</b>	<b>430.000 €</b>	<b>5,7%</b>
Margine Operativo Lordo (EBITDA) storico	385.000 €	5,5%

**Investimento  
extra 5%**



**Business case**

## Business case: piano acquisizione nuovi clienti

Canali		diurno	rist./pizz.	serale	
<b>FATTURATO MEDIO</b>		<b>8.000 €</b>	<b>12.000 €</b>	<b>15.000 €</b>	<b>9.500 €</b>
anno 1	<i>Clienti nuovi</i>	20	15	5	40
	<i>Fatturato clienti nuovi</i>	80.000 €	90.000 €	37.500 €	207.500 €
anno 2	<i>Clienti nuovi</i>	15	10	5	30
	<i>Fatturato clienti nuovi</i>	60.000 €	60.000 €	37.500 €	157.500 €
	<i>Fatturato anno 1</i>	160.000 €	180.000 €	75.000 €	415.000 €
	<i>Totale</i>	220.000 €	240.000 €	112.500 €	572.500 €
anno 3	<i>Clienti nuovi</i>	10	5	5	20
	<i>Fatturato clienti nuovi</i>	40.000 €	30.000 €	37.500 €	107.500 €
	<i>Fatturato anno 1-2</i>	280.000 €	300.000 €	150.000 €	730.000 €
	<i>Totale</i>	320.000 €	330.000 €	187.500 €	837.500 €
<b>Consolidato</b>	<i>Totale Clienti nuovi</i>	45	30	15	90
	<i>Totale</i>	360.000 €	360.000 €	225.000 €	945.000 €



## ■ Business case: economico

<b>anno 1</b>	Fatturato	207.500 €	%
	Margine netto vendite	71.588 €	34,5%
	Costo Vendite	- 75.000 €	-36,1%
	Costo supporto Vendite	- 20.750 €	-10,0%
	Costi variabili	- 25.938 €	-12,5%
<b>Margine Contribuzione</b>		<b>- 50.100 €</b>	<b>-24,1%</b>

<b>anno 2</b>	Fatturato	572.500 €	%
	Margine netto vendite	197.513 €	34,5%
	Costo Vendite	- 75.000 €	-13,1%
	Costo supporto Vendite	- 57.250 €	-10,0%
	Costi variabili	- 71.563 €	-12,5%
<b>Margine Contribuzione</b>		<b>- 6.300 €</b>	<b>-1,1%</b>

<b>anno 3</b>	Fatturato	837.500 €	%
	Margine netto vendite	288.938 €	34,5%
	Costo Vendite	- 75.000 €	-9,0%
	Costo supporto Vendite	- 50.250 €	-6,0%
	Costi variabili	- 104.688 €	-12,5%
<b>Margine Contribuzione</b>		<b>59.000 €</b>	<b>7,0%</b>

<b>Consolidato</b>	Fatturato	945.000 €	%
	Margine netto vendite	326.025 €	34,5%
	Costo Vendite	- 75.000 €	-7,9%
	Costo supporto Vendite	- €	
	Costi variabili	- 118.125 €	-12,5%
<b>Margine Contribuzione</b>		<b>132.900 €</b>	<b>14,1%</b>

# Modelli di crescita

---

- Direttrice di crescita organica (analisi clienti serviti):  
**Non estemporaneo piano di medio periodo**
- Direttrice di crescita acquisizione nuovi clienti (mappare pdc):  
**Ricerca interna/esterna della figura idonea**
- Direttrice di crescita attraverso acquisizione quote:  
**Definire a priori la quota di interesse da consolidare**

# Conclusioni

---

❖ Programmare

❖ Pianificare

❖ Definire gli economici

❖ Monitoraggio periodico

❖ Condividere con i Partner i piani per valutare le reciproche opportunità



# GRAZIE

