

26.3.26 – h 16:00 – Webinar

## Convergenze e divergenze nell'horeca

*Gestire al meglio numeri e comportamenti che cambiano*

## Agenda

- **Economici e macro numeri di mercato**
- **Andamento trimestre e prospettive 2026**
- **Movimenti e spostamenti**
- **Conseguenze per industria e distribuzione**
- **Conclusioni**

# Progettica: Identikit



- Esperti di canale Ho.re.ca. con conoscenza quali-quantitativa della distribuzione e dei sotto-canali
- Oltre 25 consulenti
- Consulenza continuativa da più di 20 anni con:
  - oltre 150 distributori Food, Beverage e Dolciario
  - primarie aziende di produzione di Marca (multinazionali e PMI)
- 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)

# I nostri speaker



**Alberto Scola**

*Partner e CEO Progettica*

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

348-0810310



**Angelo Grisolia**

*Partner e Responsabile Commercial Excellence*

[a.grisolia@progettica.it](mailto:a.grisolia@progettica.it)

348-3330177



**Damiano Possenti**

*Partner e Responsabile BU Industria*

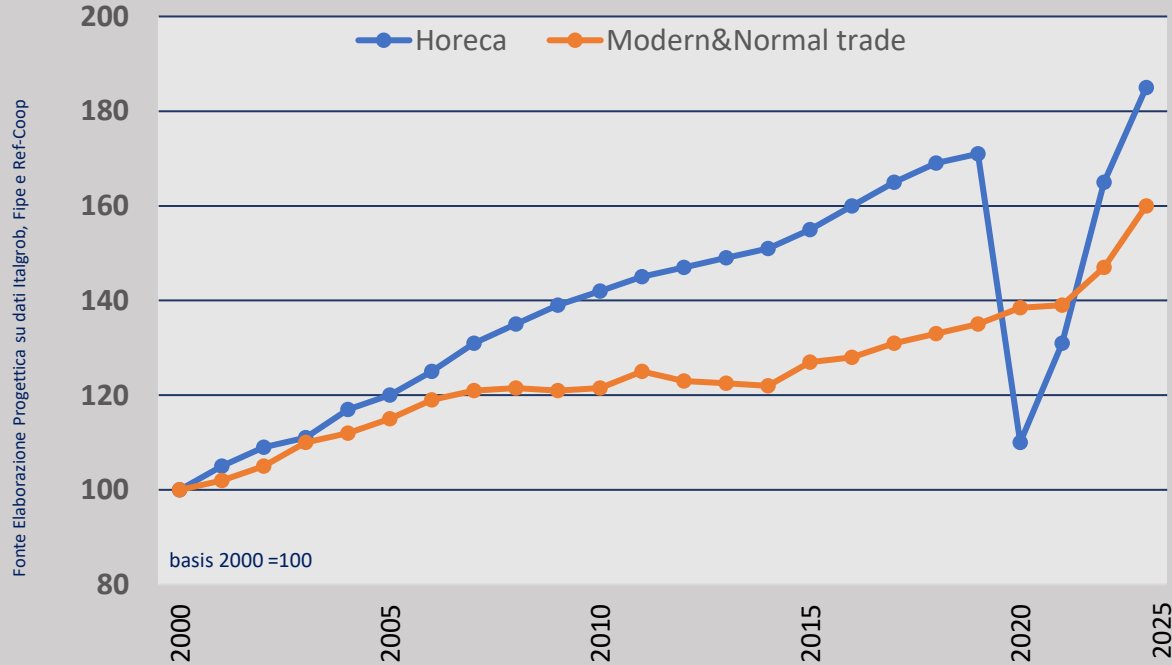
[d.possenti@progettica.it](mailto:d.possenti@progettica.it)


335-1313197

Gli specialisti della verticale Horeca

# L'horeca cresce più del Modern Trade.

*Ma è un mercato ad alta complessità e che chiede agilità*



A woman in a yellow jacket and blue jeans is riding a scooter on a paved street. To her right, a young child in a blue shirt is riding a skateboard. The street is decorated with white, intricate geometric patterns that resemble a maze or a complex grid. The background shows a clear sky and some trees.

## Fuori Casa 2025: un anno a saliscendi

### Con un '26 in outlook più positivo ma differenziato

Canali: convergenze e ibridazioni nel diurno

Sottocanali e categorie in continuo delta

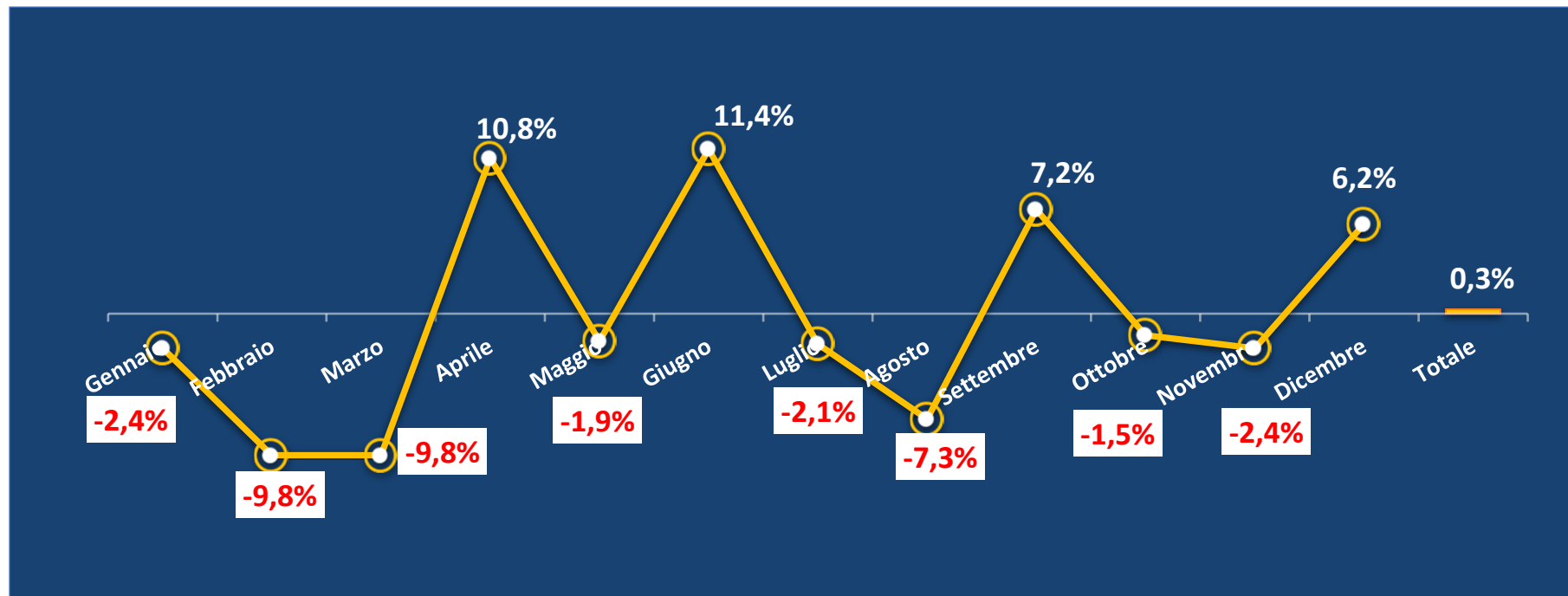
Format e categorie che crescono

Economici guidati dalla logistica

Efficienza influenzata dall'efficacia commerciale

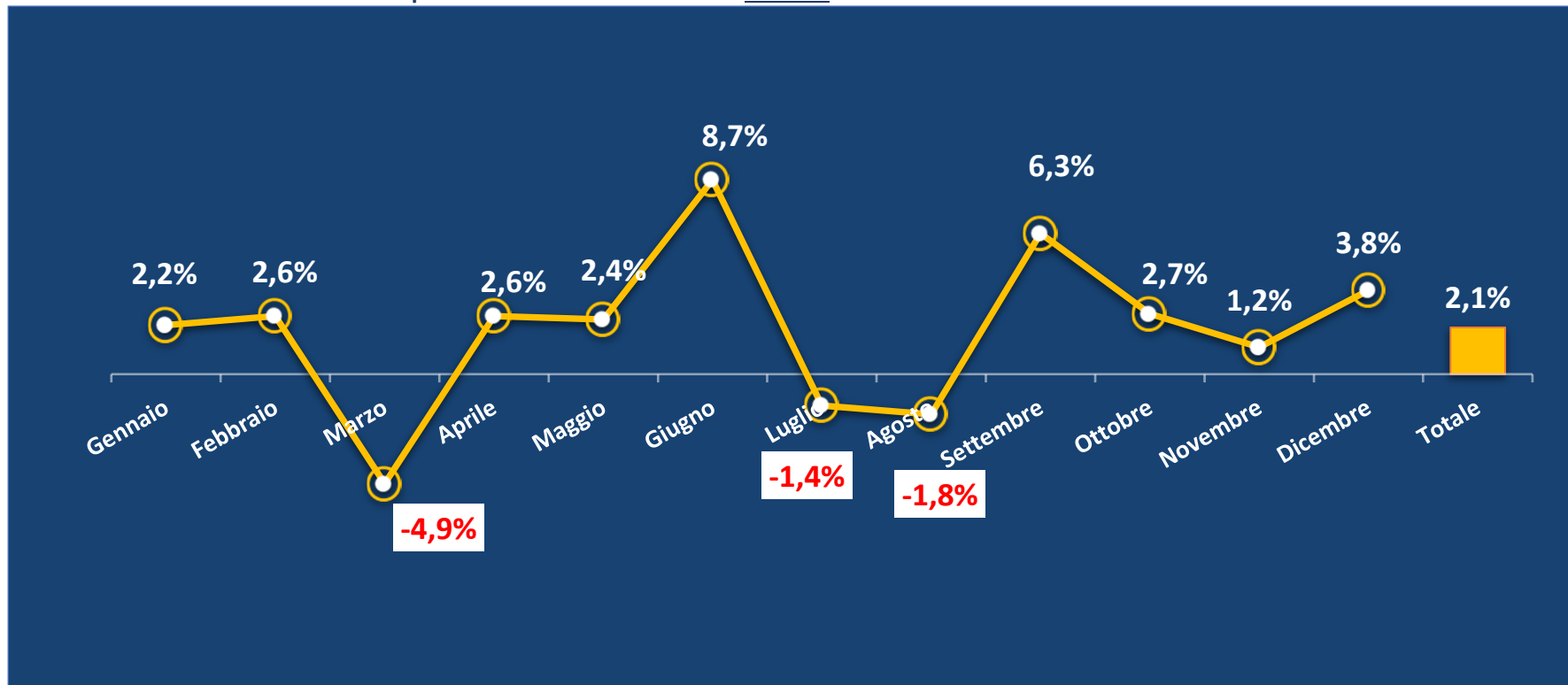
# Andamento vendite Beverage 2025

Dati percentuali - Variazioni su mese vs. 2024



# Andamento vendite Food 2025

Dati percentuali - Variazioni su mese vs. 2024





## Variazioni 2025

Totale Mercato Dolciario

0,1%

-7,9%

Caramelle

Praline e cioccolatini

9,2%

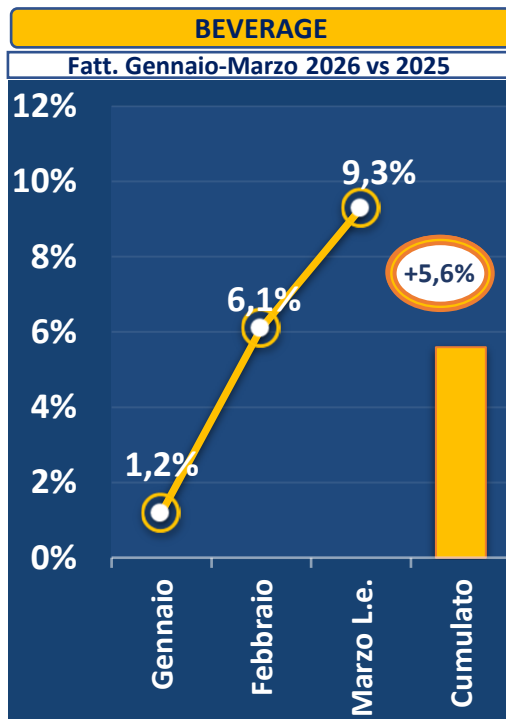
Snack Dolci

6,1%

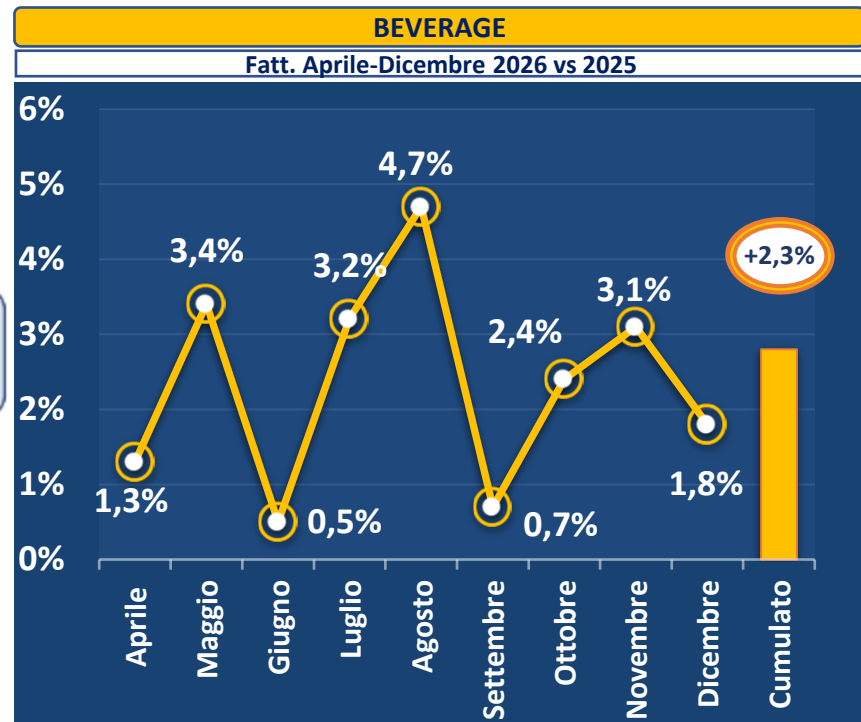
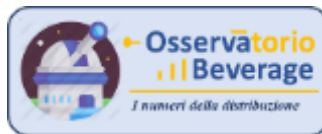
- Sostanziale stabilità dei fatturati complessivi di filiera con andamenti differenziati
- Contrazione della numerica PdC per alcune categorie (caramelle, gomme da masticare)
- Significative crescite a fatturato e numerica PdC per il mondo snack dolci e cioccolato

# Forecast 2026

Beverage

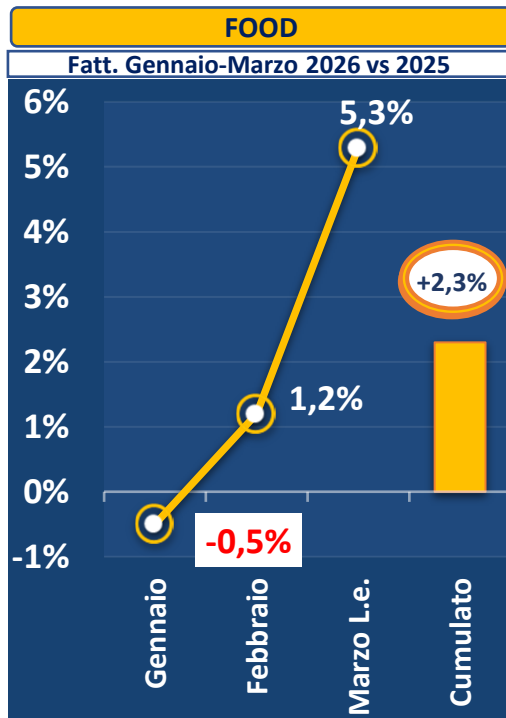


**L.E. 2026**  
**+2,9%**

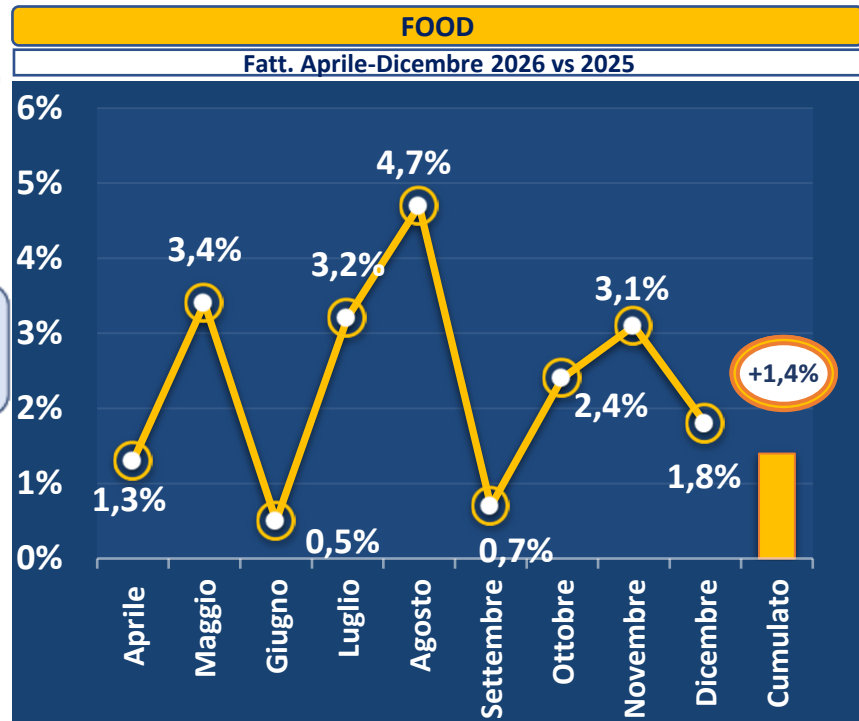


# Forecast 2026

Food



**L.E. 2026**  
**+1,5%**



Economici e gestionali  
*Elementi di impatto*



# La base di calcolo clienti Progettica

Campione solido e reale

## BEVERAGE

## FOOD

Fascia/mio

Distributori

Fatturato  
Ho.re.ca. 2025

Distributori

Fatturato  
Ho.re.ca. 2025

Oltre 20

11

375 mio

18

750 mio

Da 15 a 20

14

240 mio

10

170 mio

Da 10 a 15

10

135 mio

Da 5 a 10

7

50 mio

4

30 mio

TOTALE

42

800 mio

32

950 mio

Pari a

15% m.s.

8% m.s.

Fatturato 2025 Universo di

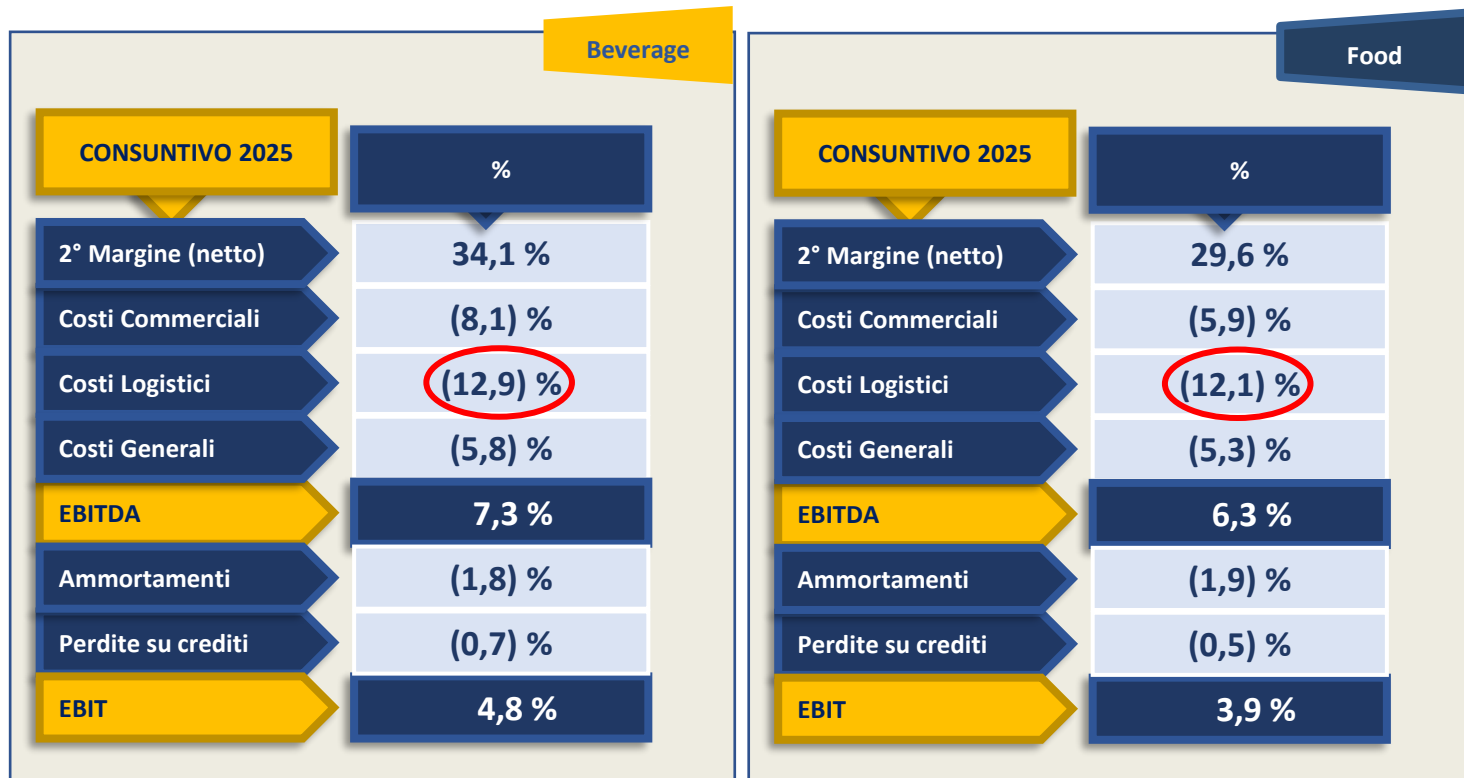
1.705 Grossisti

5,4 € bn

1.850 Grossisti

11,8 € bn

# Distributori: valori economici gestionali



Profittabilità media  
leggermente  
minore del passato

Struttura dei costi:  
pesantemente  
influenzata  
dall'aumento degli  
oneri logistici

# Logistica: valori economici gestionali



	BEVERAGE			FOOD		
	2023	2025	delta	2023	2025	delta
Affitto	1,6%	1,6%	=	1,8%	1,8%	=
Handling	3,4%	3,8%	+0,4%	2,7%	2,9%	+0,2%
Tot. magazzino	5,0%	5,4%	+0,4%	4,5%	4,7%	+0,2%
Delivery	6,8%	7,5%	+0,7%	6,3%	7,4%	+1,1%
<b>TOTALE</b>	<b>11,8%</b>	<b>12,9%</b>	<b>+1,1%</b>	<b>10,8%</b>	<b>12,1%</b>	<b>+1,3%</b>

# Logistica: fattori critici e risposte

**+10% del nr consegne/cliente**  
**-12% del fatturato per consegna**

**Filiera di delivery articolata: Beverage (fusti, casse, bottiglie sfuse) - FOOD (gelo, fresco e grocery)**

**Livelli di servizio delivery con slot di consegna temporali sempre più ristretti**

**Stabilità del delivery people sul cliente finale**  
**Delivery people con mansioni di facchinaggio**

**Stop al cemento**

**Vai con la tecnologia**

- WMS
- TMS
- EDI

**Revisionare processi e flussi operativi**

**La tecnologia a supporto dell'ottimizzazione**



Gestionali

Categorie

Sintesi dei fattori di  
cambiamento

Canali

Punti di Consumo

# Cosa c'è dietro questa crescita: divergenze e convergenze



- Modifiche socio-demografiche
- Abitudini di consumo
- Tecnologie
- Acquisizioni, disinvestimenti e focalizzazioni
- Cambiamenti relazionali nelle fasce giovani
- Incertezze geopolitiche

# Mercato per fascia fatturato

Beverage

Fascia/mio	Distributori	Inc. Fatturato	Valore Fatturato	Fatturato Cum.	Inc. Fatturato
Integrate	4	13,9%	840 mio	840 mio	13,9%
Oltre 20	52	24,1%	1.460 mio	2.300 mio	38,0%
Da 10 a 20	39	11,6%	700 mio	3.000 mio	49,6%
Da 5 a 10	96	13,2%	800 mio	3.800 mio	62,8%
Da 3 a 5	158	8,3%	500 mio	4.300 mio	71,1%
Inferiore a 3	1.356	28,9%	1.750 mio	6.050 mio	100,0%

**Fatturato 2025**  
Universo di 1.705 Grossisti

Ho.re.ca  
5.400 € mio

Non Ho.re.ca  
650 € mio

Totale  
6.050 € mio

Aumento fatturato di +29% vs 2019 (di cui 20% ca. inflazione)  
Variazione concentrazione da 54% a 63% per >5m

Progettica

# Mercato per fascia fatturato

Food Service

Fascia/mio	Distributori	Inc. Fatturato	Valore Fatturato	Fatturato Cum.	Inc. Fatturato
Broadliners e Multiregionali	6	32,1%	4.850 mio	4.850 mio	32,1%
Oltre 30	63	15,2%	2.300 mio	7.150 mio	47,4%
Da 20 a 30	74	11,6%	1.750 mio	8.900 mio	58,9%
Da 10 a 20	136	11,9%	1.800 mio	10.700 mio	70,9%
Da 5 a 10	248	11,6%	1.750 mio	12.450 mio	82,5%
Inferiore a 5	1.323	17,5%	2.650 mio	15.100 mio	100,0%

**Fatturato 2025**  
Universo di 1.850 Grossisti

Ho.re.ca  
11.800 € mio

Non Ho.re.ca  
3.300 € mio

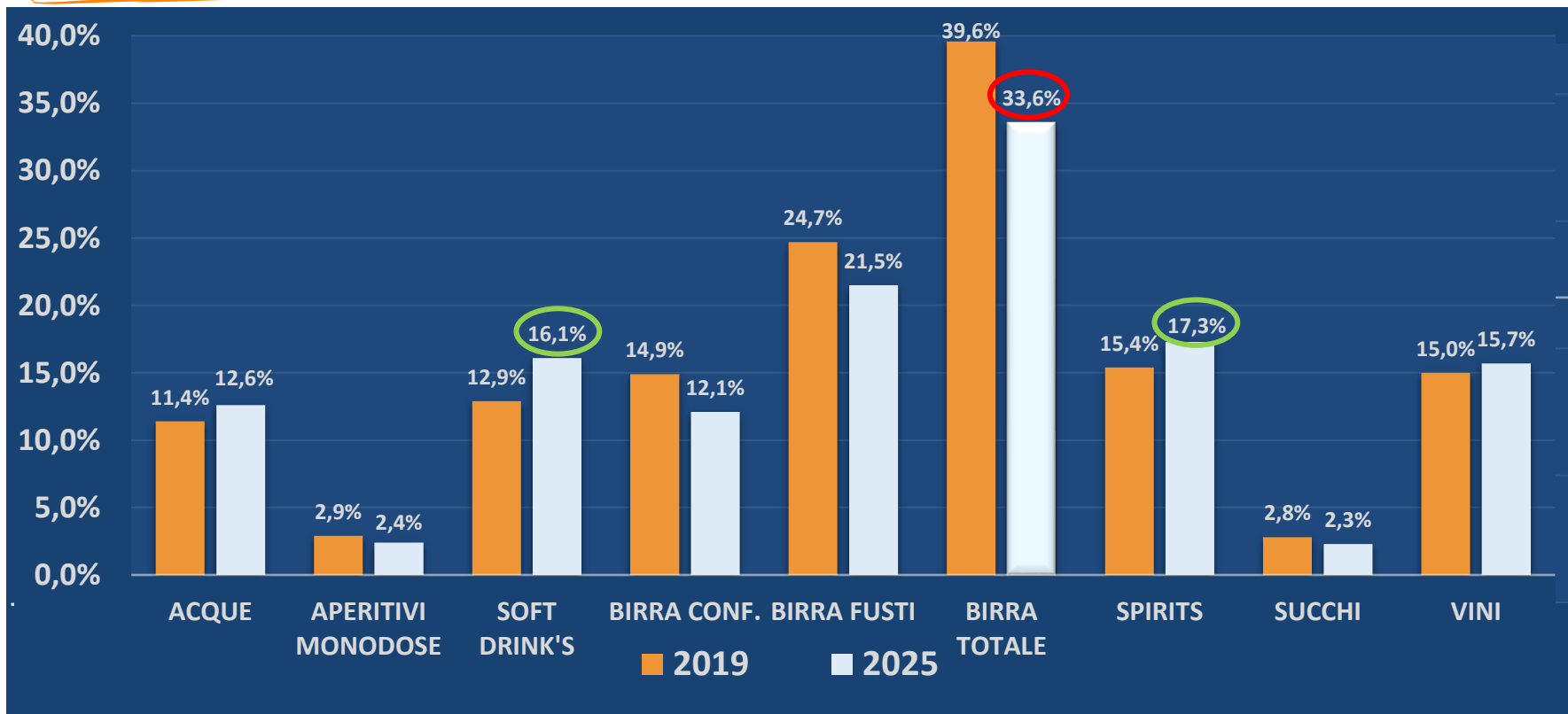
Totale  
15.100 € mio

Aumento fatturato di +24% vs 2019 (di cui 18-20% ca. inflazione)  
Variazione concentrazione differenziata

Progettica

# Mix 2019 vs 2025: Cambio strutturale

Beverage



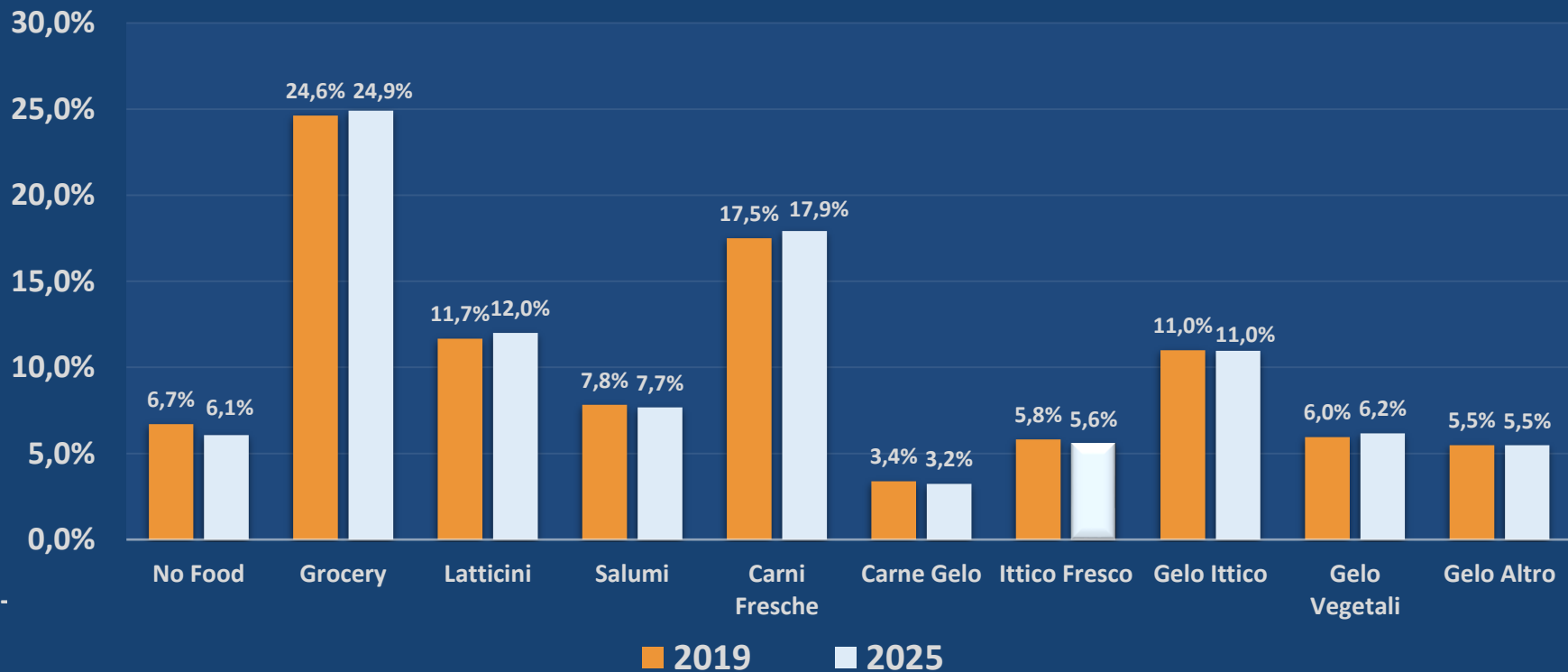
Fonte: Osservatorio Beverage Progettica 2025

Progettica®

# Food: una struttura con maggiori invarianze

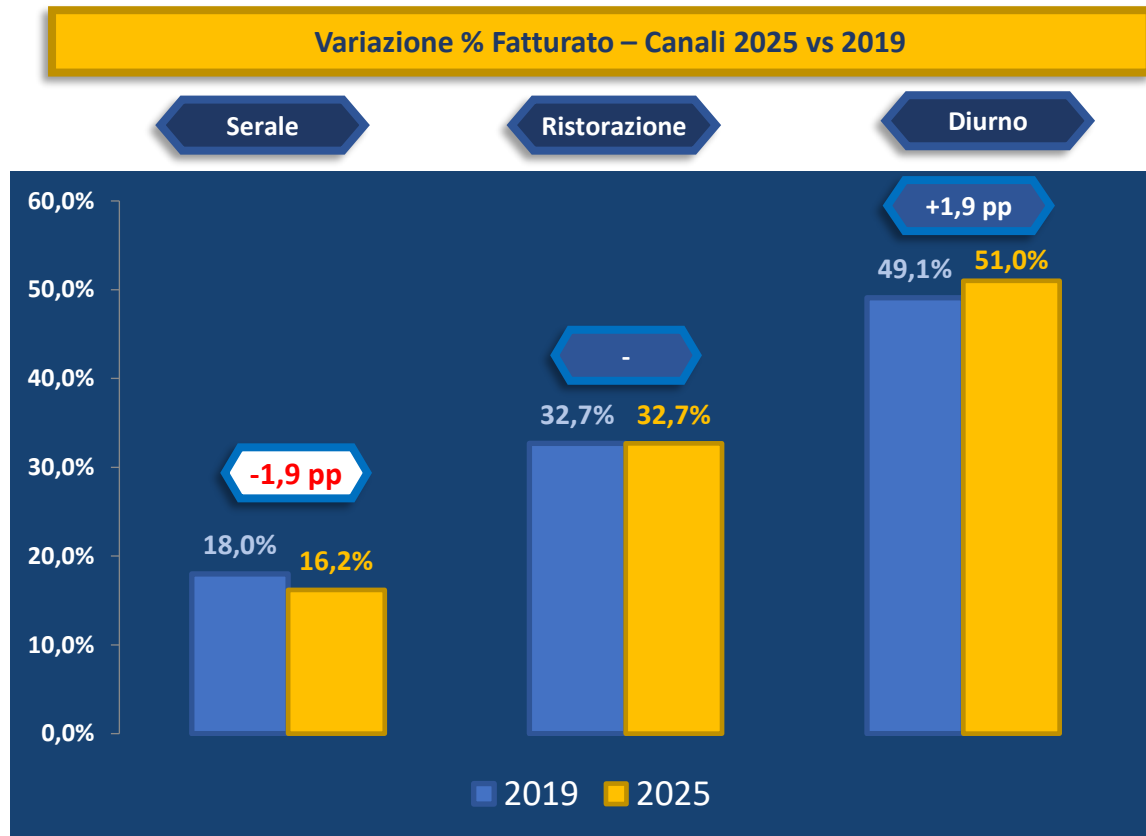
*I cambiamenti avvengono all'interno delle categorie*

Food



Fonte: Osservatorio Food Progettica 2025

# Sottocanali: cambiamento nella performance relativa

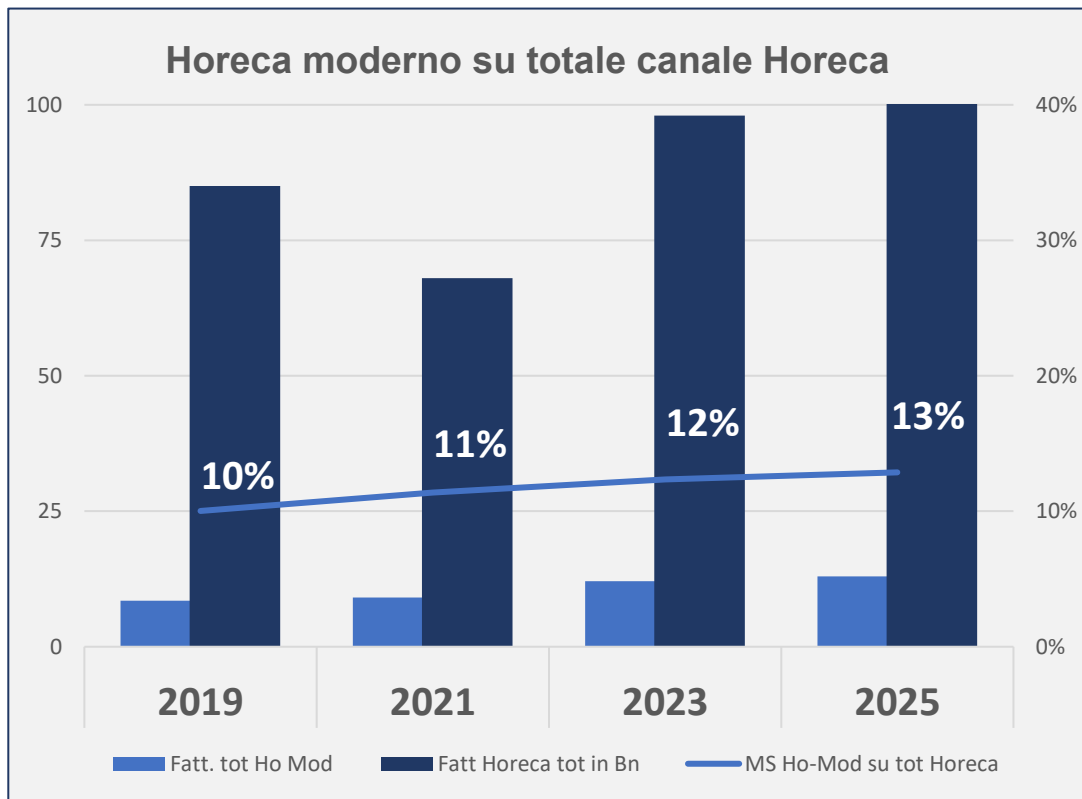


- Spostamento degli equilibri tra canali
- E' nel serale che c'è stata la maggiore contrazione
- Anche l'offerta food è cambiata in modo strutturale
- Crescita sostenuta della ristorazione in catena

# La cavalcata dell'horeca moderno in Italia negli ultimi 6 anni



- Crescita di 1 punto quota ogni due anni
- La numerica PdC continua ad aumentare
- L'espansione di alcune catene in location marginali porta talvolta a una riduzione del fatturato medio
- Nel 2025 stabilità dello scontrino medio





Format	Nr PdV	Quota Fatturato	Nr PdV	Quota Fatturato
		2023	2025	
<i>Valori escluso petrolifere</i>				
<b>Totale complessivo</b>	<b>9.394</b>	<b>100,0%</b>	<b>10.326</b>	<b>100%</b>
RISTORANTE	942	9,8%	932	8,9%
STEAKHOUSE	464	7,5%	479	6,7%
PIZZERIA	266	3,2%	354	4,0%
RISTO- PIZZA	361	4,1%	386	3,9%
SUSHI-JAP-POKE	541	4,7%	542	4,2%
SPECIALIZ. PESCE/CARNE/POLLO	246	2,4%	254	2,3%
<b>RISTORANTE E PIZZERIA</b>	<b>2.820</b>	<b>31,7%</b>	<b>2.947</b>	<b>30,1%</b>
HAMBURGER&POLLO STD	1.250	29,1%	1.508	35,5%
PIADINE E SIMILI	564	3,9%	723	3,9%
PANINI/TOAST	296	1,9%	264	1,8%
<b>PANINERIA E SIMILI</b>	<b>2.192</b>	<b>35,5%</b>	<b>2.551</b>	<b>41,8%</b>
BAR	1.493	13,4%	1.540	12,5%
PASTICCERIA-GELATERIA	1.544	6,6%	1.702	6,4%
PIZZA AL TAGLIO	509	3,7%	531	3,1%
BAKERY/PANE E FOCACCIA	56	0,4%	120	0,7%
<b>AL TAGLIO E AFFINI</b>	<b>565</b>	<b>4,1%</b>	<b>651</b>	<b>3,8%</b>
PUB/ENOT/SERALE	401	4,5%	379	4,2%

Fatturati stabili, visite talvolta in discesa

Verso il bimodale: grandi e piccoli crescono, medi faticano di più

Aperture: mix di Italia e estero

Il mercato va verso l'alto: italianità e regionalità oltre all'internazionale

Tecnologia, pricing e promo

Photo credit: Damiano Possenti

## Il diurno per tutte le ore e tutte le occasioni

- Quick food in area urbana
- L'occasione aperitivo
- l'evoluzione verso il multi-servizio (colazione, pranzo, snacking, aperitivi)

## Inoltre «nuovo horeca» e nuovi canali

- es: panetteria/gastronomia reinventata in funzione asporto
- Fuoricasa non tradizionale (festival, sagre, eventi, palestre ecc)

## Offerta food cambiata nei sottocanali:

- canale ristorazione (prima l'arrivo del poke, poi delle asiatiche regionali in coerenza con le regionali italiane)
- diurno (vd ristorazione veloce urbana)

Progettica

### Zero alcool

Birra bott. da 1,6 a 2,6%  
Gin: da 0,7 a 1,5%  
(25 vs 24)

## Rilevanza di nuovi attributi/caratteristiche prodotto

### Free From

Lattosio: 20% dei formaggi  
Glutine: 5% del bakery

Photo credit: <https://unsplash.com/@vitaliy21>

## Il confine tra a-casa e fuori-casa si confonde

- New bakery (con forte componente asporto)
- Minimarket etnici con consumo in strada/in piazza
- Catene con format dedicati all'asporto
- Delivery

Photo credit: <https://fr.restaurantguru.com/Panfe-Bergamo>

Occasione ibrida

Packsize specifici

Ripensare distribuzione

Promozionalità ad hoc

Quindi

Che fare?

# Cosa stiamo facendo con i Best Performer?

Guardare con la giusta prospettiva

C'è un tema di *postura*



C'è un tema di *azione*



# Guardare con la giusta prospettiva

Lo sguardo dal basso non mi da direzione

Alzare la visione e identificare i fenomeni e le strade alternative

Intervenire di conseguenza

# Giocare più partite allo stesso tempo

Ogni problema offre opportunità di scelta dopo anni cristallizzati

Competitors

Sottocanali

Assortimenti

Tecnologia

Imprevedibilità andamenti:  
*Flessibilità organizzativa*

Costi commerciali:  
*Equilibrare BP e LP*

Costi o investimenti?

Progettica

# Come evolvere nell'incertezza



- Poco efficace il sistema ispettivo e pre-codificato
- serve l'adattamento in base all'individuazione di strade e creazione di soluzioni

## Come evolvere il rapporto industria-distribuzione

### Approccio condiviso: il mercato è lo stesso per entrambi

Da Amici-nemici a  
Alleati per lo sviluppo

Pianificazione differenziata  
per tipo di cliente

Ridurre dispersioni  
commerciali

Aumentare resa degli  
investimenti

Ranking e  
segmentazione clienti

Joint Business Plan di  
medio e lungo periodo

Piani d'azione condivisi

Monitoraggio e payback  
differenziati



Gestione FdV  
da modelli ispettivi a  
modelli ispirativi

# Parola chiave per l'IdM: Commercial Excellence



- Allineare persone, processi e strumenti
- Vendere di più e meglio con meno dispersioni
  - Piani commerciali condivisi
- Quali leve per Route to Market e Go to Market
  - Segmentazione clienti
  - KPI e dashboard
  - Pianificazione visite
  - Trade Marketing
  - Competenze hard & soft

## Parola chiave per il Distributore: sperimentare

- Sperimentare modelli organizzativi diversi che valorizzano le **competenze delle persone** (esperienza vs competenza tecnica)
- Accettare la **flessibilità come valore strategico** vs la schematicità della confort zone
- **Introdurre funzioni** che in epoche diverse avremmo pensato utili solo ad aziende molto più grandi di noi (valore dell'apprendimento già acquisito): es. Trade Marketing, CRM, Category management, HR, ecc.



# Come evolvere l'anima commerciale del Distributore



- La funzione **Acquisti** e di **Trade marketing** sono i perni della politica commerciale
- **Area manager** e **Category Specialist** come anello di congiunzione con i venditori, con l'industria e infine coi Punti di Consumo
- La gestione e l'**organizzazione della FdV** con controllo del processo che ispiri proattività, imprenditorialità e adattamento

# La tecnologia per la vendita aumentata: *un esempio tra i tanti*

Logica del distributore vincente:  
ampiezza assortimenti.

Logica del venditore: troppe SKU; ne  
vendo solo alcuni per venditori

Logica del gestore pdc: cambio spesso  
menu (vivacità, food cost)

Tecnologia supporto, non miracolo.  
Ma supporto necessario

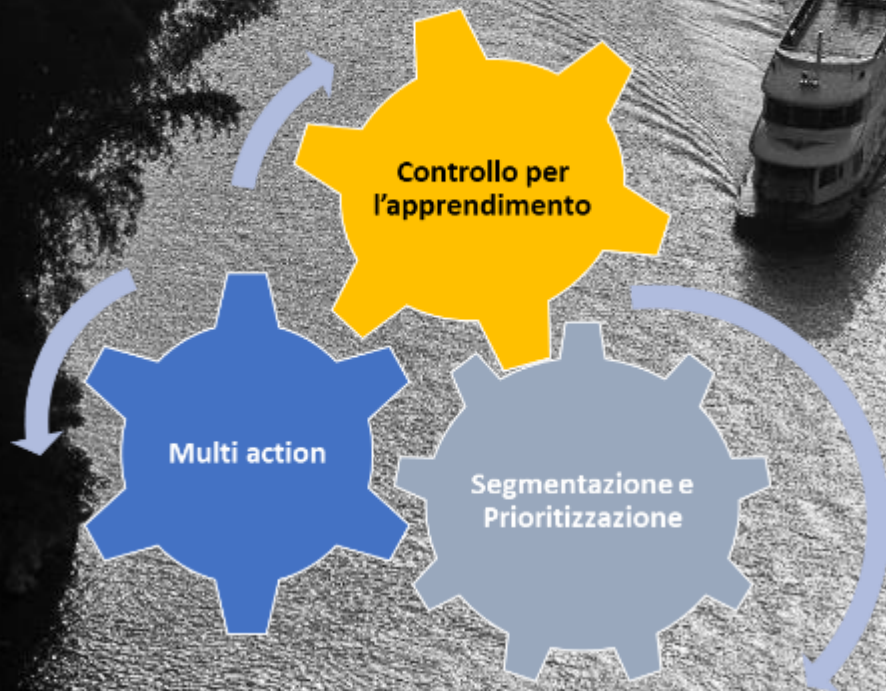
Tecnologia: scansione digitale  
menu + IA= proposte ad hoc

# Come evolvere l'anima di Business Controlling del Distributore



- **Obiettivi di Filiera**
- **Dashboard per Pianificazione&controllo**
- **Scegliere bene:** pochi obiettivi ma precisi, coerenti con la strategia e misurabili

# Governare l'incertezza: si può



*In un'epoca di incertezza non si possono utilizzare gli stessi schemi che si usavano nell'epoca della certezza*

## Considerazioni conclusive

Gli anni 20 del  
nuovo secolo  
sono diversi  
anche nell'horeca



**Distributori:** efficienza; non solo nella logistica.  
Cercare la sales excellence

**Industria:** importanza attivazione e segmentazione. Leggendo i new channels

**IdM e Distributori:**  
Pianificare in modo differente, guardando ai fenomeni di lungo termine

- Risponderemo alle domande inviate via mail
- Spediremo una sintesi della presentazione agli ospiti registrati
- Prossimo appuntamento autunno '26
- Webinar settoriali per la distribuzione su:
  - Logistica
  - Commerciale
  - Controllo di Gestione

