SPECIALISTI VERTICALE HORECA

Distribuzione e Industria Beverage nel canale Ho.re.ca.

Più veloci e più vicini al mercato

FORUM CDA · 27 ottobre 2026

AGENDA

Il percorso di oggi

01

Il trend del mercato

Nove mesi di sell-out 2026: quanto cresce il Beverage Ho.re.ca. e dove

02

Il valore del mercato e gli operatori

Dimensione e struttura della Distribuzione · chi cresce e a che velocità

03

Il sentiment

Come Distribuzione e Industria leggono il mercato e il loro rapporto

04

Industria e Distribuzione

Come lavorare insieme: gli interessi comuni e da dove partire

Una lettura dei numeri pensata per tutta la filiera: chi distribuisce e chi produce

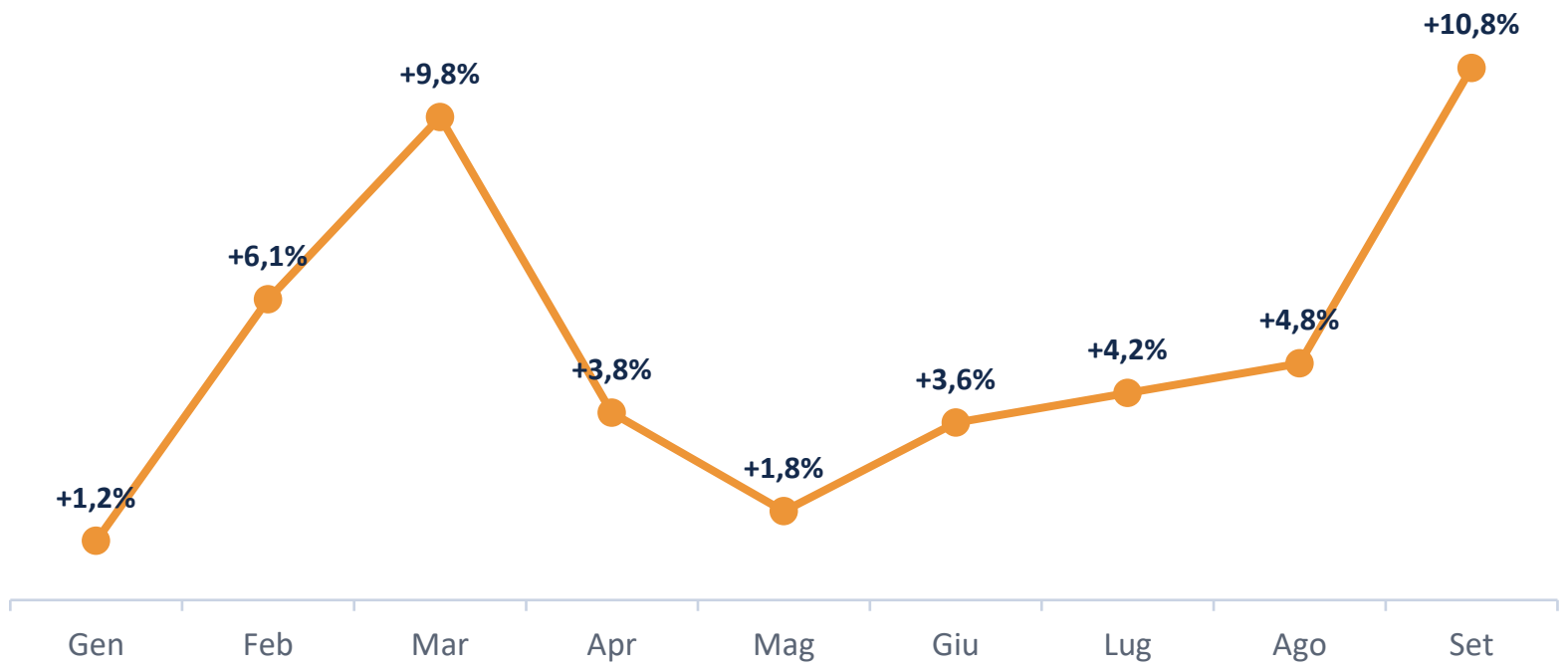
PARTE 1

Il trend del mercato

Osservatorio Beverage · gennaio–settembre 2026

Nove mesi tutti con il segno più

Variazione % del fatturato sell-out sul pari mese 2025



CAMPIONE **oltre il 30% del valore del mercato Ho.re.ca.**

FLASH OTTOBRE

+7,3%

+5,1%

progressivo gennaio–settembre vs 2025

+10,8%

settembre: il mese migliore dell'anno con tutte le categorie in crescita

Fonte: Osservatorio Beverage Progettica · sell-out Ho.re.ca. progressivo gennaio–settembre 2026 vs 2025

Tutti i canali e tutte le aree crescono intorno al +5%

Canali di consumo



Peso sul fatturato: Diurno 49,7% · Ristorazione 32,6% · Serale 17,8%

Aree geografiche



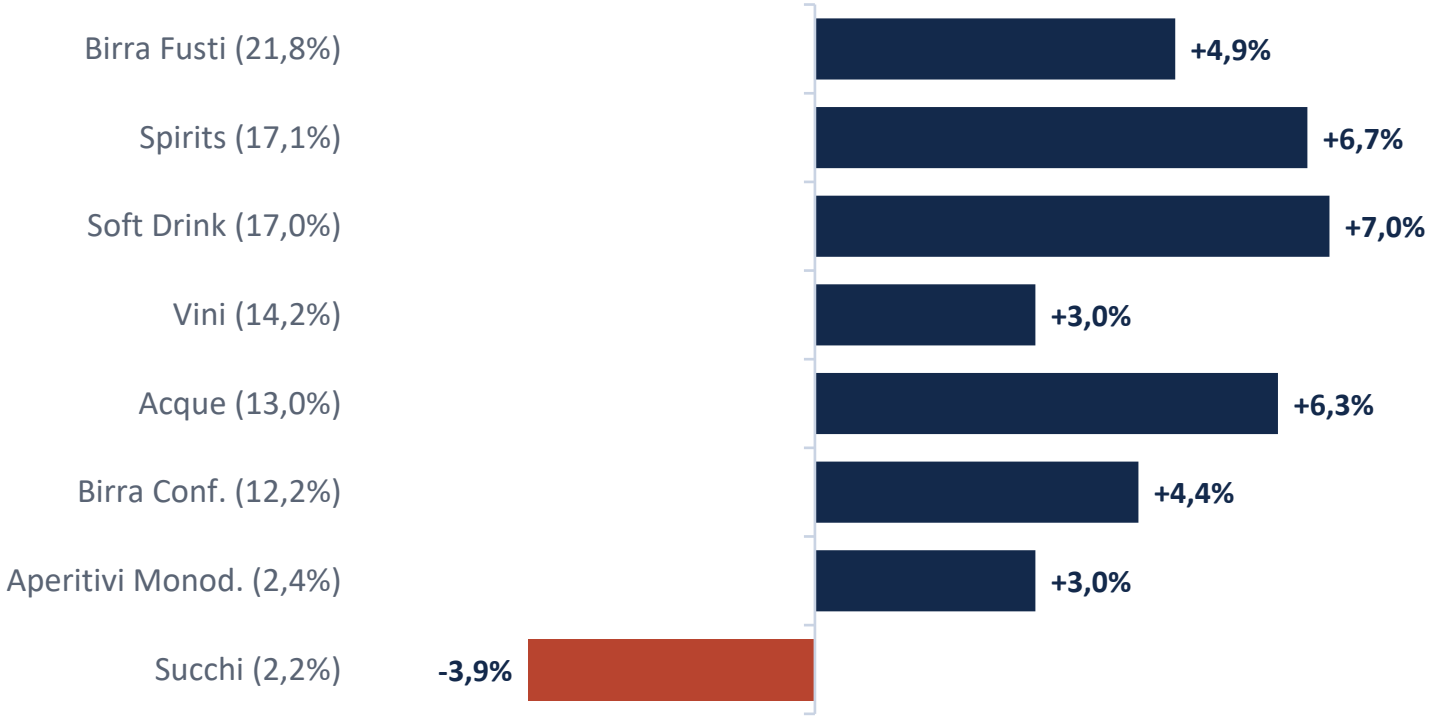
Peso sul fatturato: A1 25,3% · A2 27,6% · A3 24,8% · A4 22,3%

Non dipende da un'occasione di consumo né da un territorio: è un movimento di tutto il mercato

Fonte: Osservatorio Beverage Progettica · sell-out Ho.re.ca. progressivo gennaio–settembre 2026 vs 2025

Soft Drink e Spirits sopra la media · il Vino è il freno principale

Variazione % del fatturato · categorie ordinate per peso sul mercato (tra parentesi)



Totale mercato +5,1%

Sopra la media

Soft Drink +7% e Spirits +6,7%: un terzo del mercato che cresce più del totale. Acque +6,3%

In media per peso

La Birra è il primo comparto (34% del fatturato): +4,7% di poco sotto la media ma porta il 31% della crescita

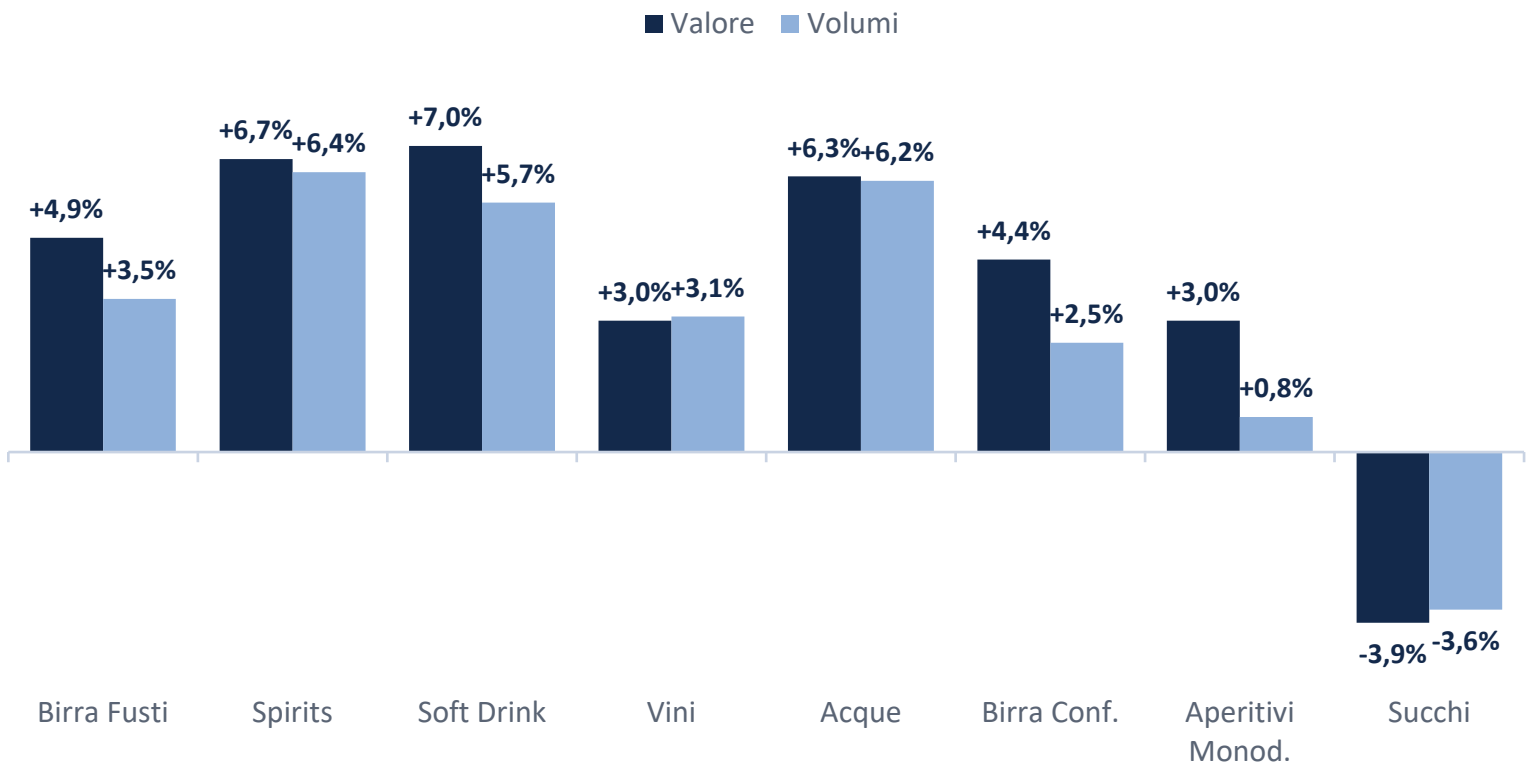
Sotto la media

Vini: 14% del mercato a +3% — il freno più pesante. Succhi −3,9% ma valgono solo il 2%

Fonte: Osservatorio Beverage Progettica · sell-out Ho.re.ca. progressivo gennaio–settembre 2026 vs 2025

Una crescita non solo di prezzi

Variazione % 2026 vs 2025 · fatturato e volumi



Categorie ordinate per peso sul fatturato

84%

della crescita viene da litri venduti in più: volumi +4,3% su un fatturato +5,1%: solo 0,8 punti di prezzo e mix

Pesa il prezzo nella Birra

Nella Birra — 34% del mercato — il valore cresce 1,5–2 punti più dei volumi: Fusti +4,9% vs +3,5% · Conf. +4,4% vs +2,5%

Volumi ≈ valore

Spirits · Acque · Vini

Fonte: Osservatorio Beverage Progettica · sell-out Ho.re.ca. progressivo gennaio–settembre 2026 vs 2025 · volumi e valore pesati sul fatturato 2025 di ciascuna categoria

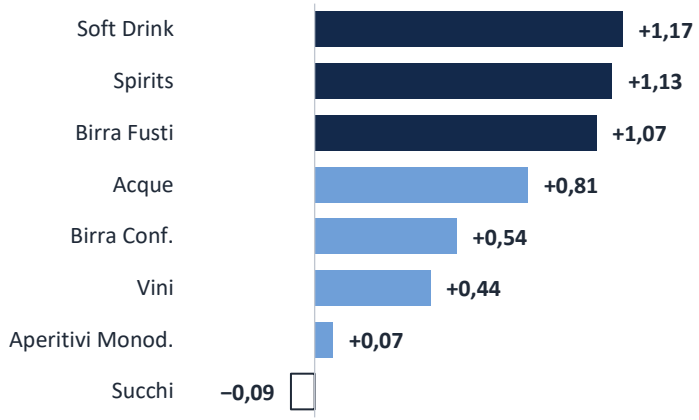
Pochi motori fanno la crescita — il cuore tradizionale frena

Contributo in punti al +5,1% del mercato (peso × variazione) · progressivo gennaio–settembre 2026 vs 2025

1 · LE CATEGORIE

56% → 66%

Soft Drink · Spirits · Birra Fusti: peso sul fatturato → quota della crescita

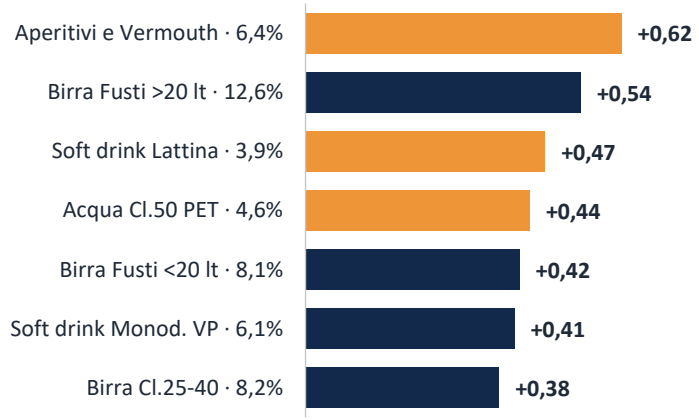


Vino: pesa il 14% ma genera solo l'8,5% della crescita

2 · I FORMATI MOTORE

50% → 64%

7 formati: metà del mercato e quasi due terzi della crescita

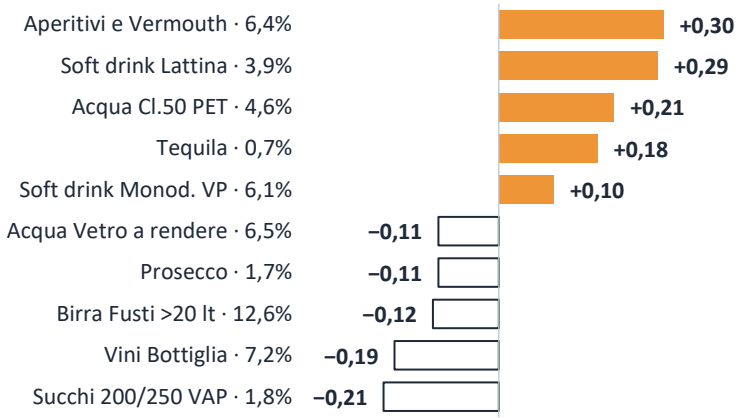


■ doppio del mercato: 15% del peso · 30% della crescita
■ per peso: 35% del peso · 34% della crescita

3 · CHI ACCELERA E CHI FRENA

26% · +3,6%

Fusti >20 lt · Acqua a rendere · Vino in bottiglia: un quarto del mercato 1,5 punti sotto la media



Tequila: corre (+38,9%) ma pesa lo 0,7%

Accelerano aperitivi e soft drink — frena il cuore tradizionale che vale un quarto del mercato

Fonte: Osservatorio Beverage Progettica · sell-out Ho.re.ca. gen–set 2026 vs 2025 · % accanto ai formati = peso 2026 · contributo sul peso 2025

IN SINTESI

Cosa ci dice il trend 2026: una stagione lunga con un meteo eccezionale

1

Un mercato in salute

+5,1% in nove mesi · nessun mese negativo · settembre +10,8%

2

Una crescita diffusa

Canali e aree allineati intorno al +5%: il vento è favorevole ovunque

3

Una crescita che si concentra

Sette formati — metà del mercato — fanno due terzi della crescita · la Birra (34%) ne porta quasi un terzo

4

Consumi che si spostano

Aperitivi e soft drink crescono il doppio del mercato — vino in bottiglia · fusti grandi · vetro a rendere crescono meno

C'è spazio per tutti? Sì — ma il mercato premia chi intercetta per primo i consumi che corrono

PARTE 2

Il valore del mercato e gli operatori

Dimensione e struttura della Distribuzione Food & Beverage Ho.re.ca. · chi cresce e a che velocità

Il Beverage Ho.re.ca. vale 5,4 miliardi di sell-out per 1.705 distributori

Mappatura 2025 · fatturato sell-out Distributori → punto di consumo

2025	Totale	Beverage	Food
N. distributori	3.555	**1.705**	1.850
Fatturato sell-out Distributori	21.150 mio	**6.050 mio**	15.100 mio
di cui Ho.re.ca. → PdC	17.200 mio	**5.400 mio**	11.800 mio
Quota della filiera Ho.re.ca.	100%	**31,4%**	68,6%

3,2 mio

fatturato medio per distributore Beverage: un mercato frammentato — oltre i 5 mio c'è solo l'11% degli operatori

31,4%

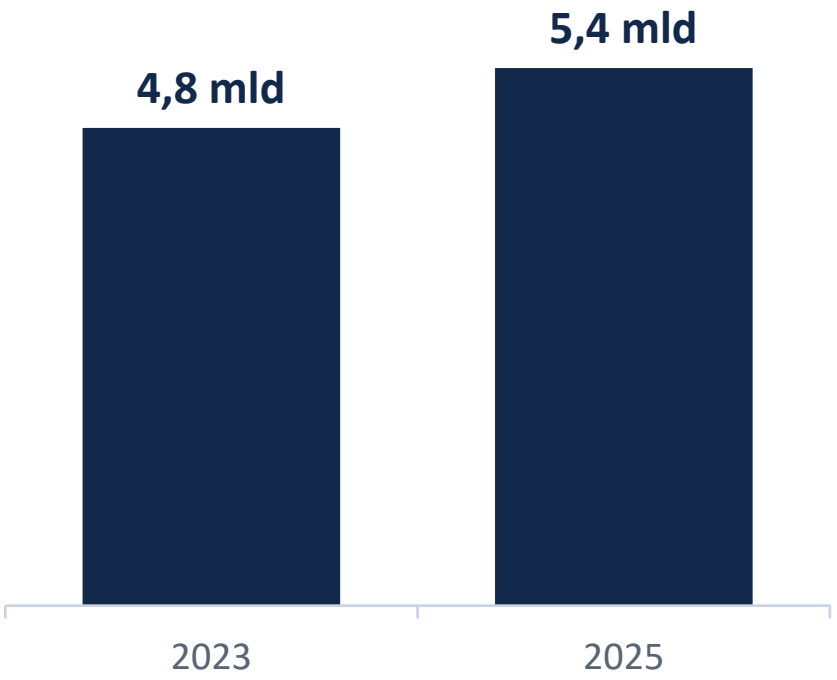
della filiera Ho.re.ca.: il segmento dove la relazione Industria–Distribuzione è più stretta e più complessa

Un mercato ampio e ancora molto frammentato

Fonte: elaborazioni Progettica su dati clienti e DbGross · dato 2025

Triennio 2023–2025: +12,5% in valore (+4,7% al netto dell'inflazione)

Fatturato sell-out Distributori Ho.re.ca. Beverage · miliardi di euro



+12,5%

crescita in valore nel triennio — circa +4% l'anno

+7,8%

inflazione nel triennio — circa +2,5% l'anno

+4,7%

crescita reale nel triennio — circa +1,5% l'anno

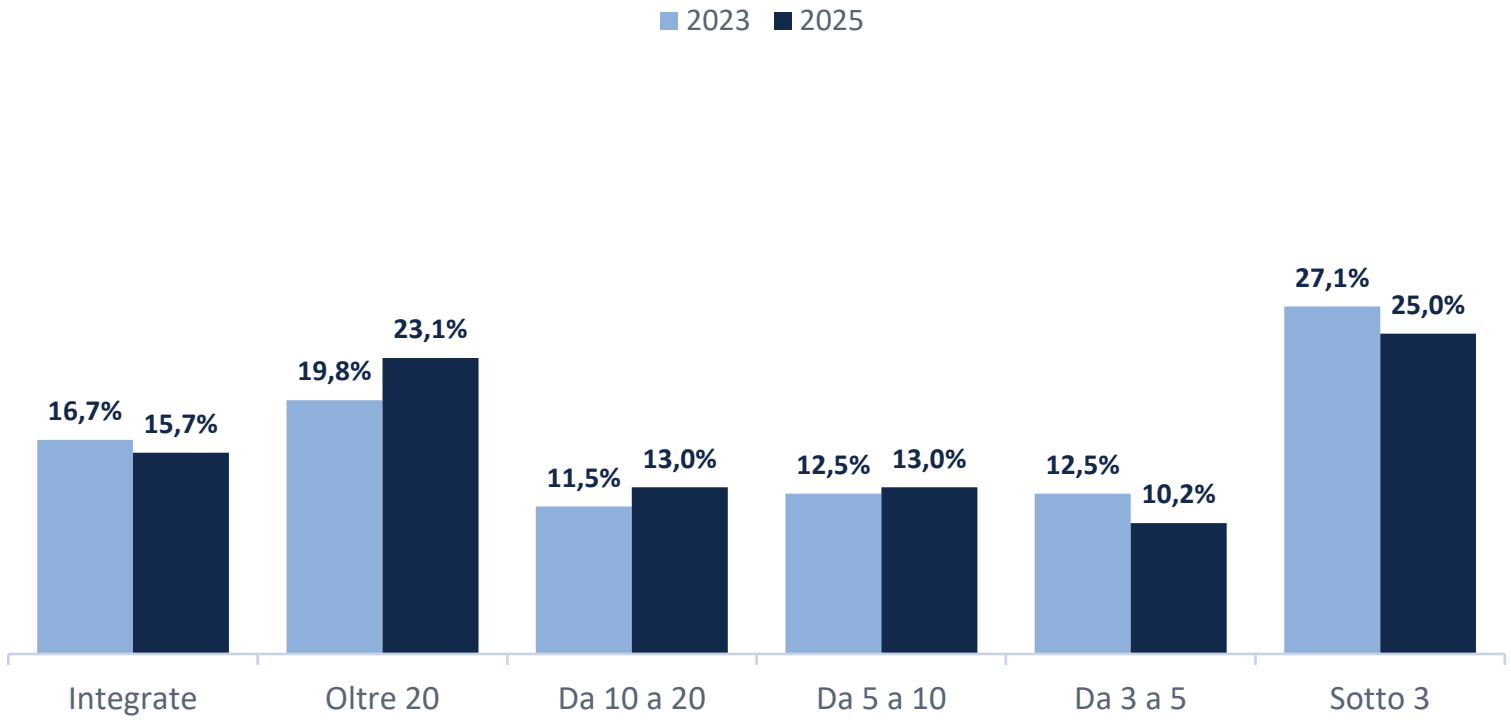
Triennio 2023–2025: +4% medio annuo in valore — 2,5 punti di prezzi e 1,5 di crescita reale

2026: +5,1% in valore e +4,3% in volume — in un solo anno i volumi crescono quasi quanto la crescita reale dell'intero triennio

Fonte: elaborazioni Progettica su dati clienti e DbGross · inflazione cumulata 2023–2025 stimata al 7,8% · crescita reale = crescita in valore − inflazione · CAGR = tasso medio annuo composto sul triennio 2023–2025

Più concentrati: chi supera i 5 milioni passa dal 60% al 65% del mercato

Quota del fatturato per fascia dimensionale del distributore (mio €)



1.810 → 1.705

distributori totali 2023 → 2025: 105 in meno tra uscite · cessioni · aggregazioni

166 → 191

distributori oltre i 5 mio 2023 → 2025: 25 in più · la loro quota sale dal 60,4% al 64,8%

91 → 96

distributori tra 5 e 10 mio 2023 → 2025: da 600 a 700 mio (+17% vs mercato +12,5%) · quota dal 12,5% al 13%

Integrate: 4 operatori integrati · 800 mio nel 2023 · 850 mio nel 2025

FASCE ALTE OLTRE 10 MIO · ESCLUSE INTEGRATE **71 → 91 distributori · da 1.500 a 1.950 mio (+30% vs mercato +12,5%) · quota dal 31,2% al 36,1%**

Fonte: elaborazioni Progettica su dati clienti e DbGross · fatturato Ho.re.ca. 4.800 mio (2023) e 5.400 mio (2025)

96 distributori tra 5 e 10 milioni: la rete che presidia il territorio

DA 5 A 10 MILIONI

96

distributori

700 mio · 13%

vs

OLTRE I 20 MILIONI

52

distributori

1.250 mio · 23,1%

+17%

crescita della fascia 5–10 mio nel triennio contro il +12,5% del mercato · fatturato medio 7,3 mio

Prossimità

abbastanza strutturati per servire bene — vicini da conoscere il cliente e servire con continuità i locali delle aree minori

Lo stesso fatturato della fascia 10–20 milioni con 2,5 volte i distributori

2025 · escluse le integrate	Da 5 a 10 mio	Da 10 a 20 mio	Oltre 20 mio
Distributori	**96**	39	52
Fatturato · mio	**700**	700	1.250
Fatturato medio · mio	**7,3**	17,9	24,0

Fonte: elaborazioni Progettica su dati clienti e DbGross · dato 2025

L'Italia non è solo Roma-Milano

Il mercato italiano è fatto di tante aree piccole che — se ben presidiate — valgono quanto i grandi centri perché sono moltissime

ALL'INDUSTRIA

Non guardate il mercato solo in grande

- Le aree minori sommate valgono quanto le grandi piazze e sono spesso meno presidiate: spazio di crescita prima che di difesa
- Il distributore di area — tra 5 e 10 mio — raggiunge quei locali con continuità: un presidio del territorio e non solo un cliente
- Obiettivi · investimenti e trade marketing calibrati per micro-area e non solo sulla dimensione del distributore

AI DISTRIBUTORI

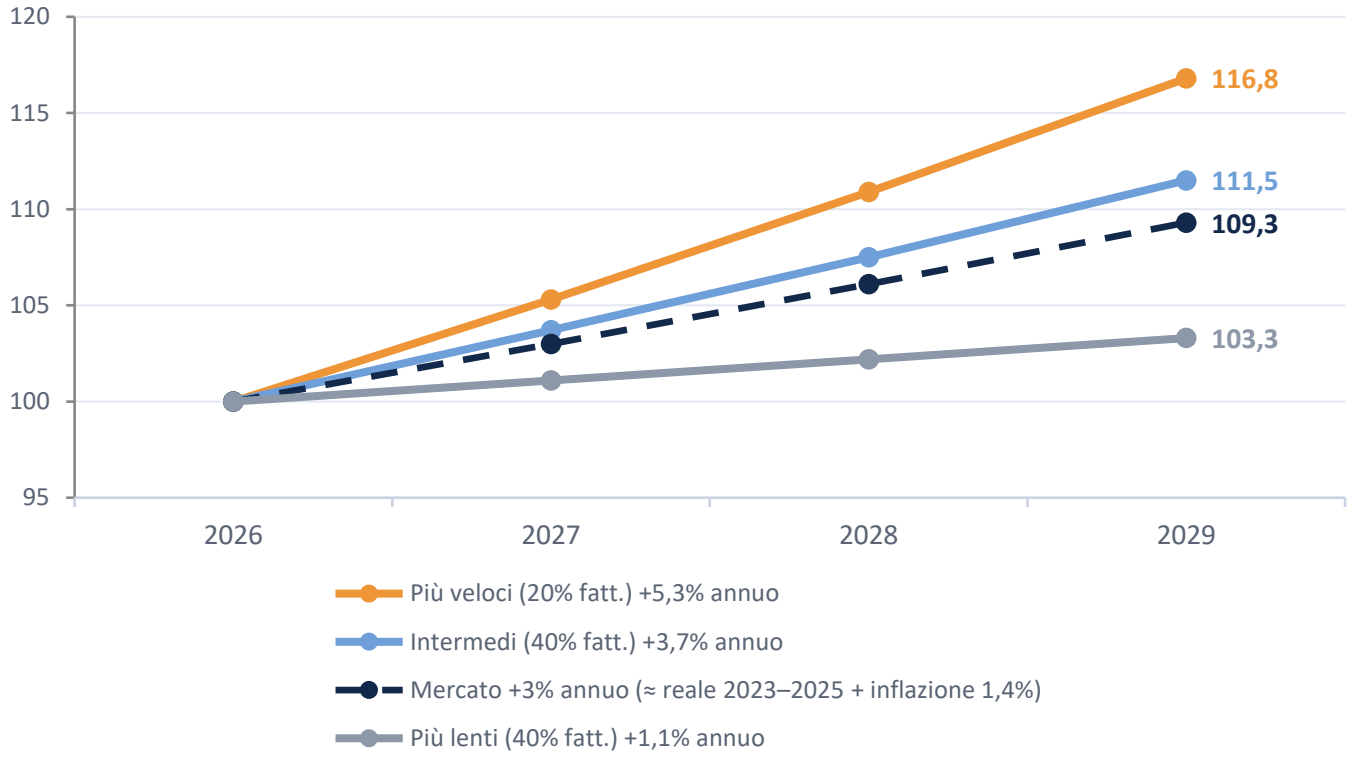
Il territorio è un asset solo se presidiato

- Il valore non è l'esclusiva geografica ma la qualità della copertura: frequenza di visita · servizio · attivazione del sell-out
- Chi presidia bene un'area piccola è un partner importante per l'industria — chi la presidia male è sostituibile
- Il territorio va misurato: conoscere la propria copertura del potenziale è il primo argomento con un fornitore

Meno distributori — ma non meno territorio

Nello stesso mercato c'è chi fa +3% e chi fa +7%

Crescita YTD settembre 2026 vs 2025 per fascia di velocità · peso sul fatturato del gruppo · proiezione a 3 anni con scarti YTD costanti



FOTOGRAFIA YTD SETTEMBRE 2026 VS 2025

Fascia	Peso fatt.	Crescita YTD	vs mercato
Più veloci	20%	+7,4%	+2,3 pp
Intermedi	40%	+5,8%	+0,7 pp
Più lenti	40%	+3,2%	−1,9 pp
Mercato (ponderato)	**100%**	**+5,1%**	—

PROIEZIONE 2029 VS 2026

Stima crescita annua = mercato +3% + scarto YTD

+16,8% più veloci · +5,3% l'anno (3% + 2,3 pp)

+11,5% intermedi · +3,7% l'anno (3% + 0,7 pp)

+9,3% mercato · +3% l'anno

+3,3% più lenti · +1,1% l'anno (3% − 1,9 pp): sotto l'inflazione

13,5 punti di distanza in tre anni

e sotto il mercato c'è il 40% del fatturato del gruppo

Tutti crescono ma il 40% del fatturato corre sotto il mercato: il benchmark non è l'anno scorso ma il mercato

PARTE 3

Il sentiment

Come Distribuzione e Industria leggono il mercato e il loro rapporto

Gli operatori si aspettavano continuità — il 2026 è andato oltre

LE ATTESE DI INIZIO ANNO

- Uno scenario in continuità con l'anno appena concluso
- Un mercato meno altalenante e più stabile
- Una crescita moderata
- Approcci sempre più differenti tra i distributori

I FATTI · GENNAIO–SETTEMBRE 2026

+5,1% sell-out progressivo gennaio–settembre · settembre +10,8%: il mese migliore dell'anno

9 su 9 mesi in crescita: nessun mese negativo

+4,3% volumi: in un solo anno quasi quanto la crescita reale dell'intero triennio 2023–2025 (+4,7%)

Un clima più positivo delle attese: il momento giusto per investire nella relazione

Fonte: evidenze raccolte sul campo da Progettica presso Distributori e Industria Beverage · Osservatorio Beverage Progettica gennaio–settembre 2026

COME EVOLVE LO SCENARIO

Cinque cambiamenti che toccano Distribuzione e Industria

COSA CAMBIA	PER LA DISTRIBUZIONE	PER L'INDUSTRIA
Il mercato cresce — ma a velocità diverse +5,1% nel 2026 · tra i distributori da +3,2% a +7,4%	Il benchmark diventa il mercato: chi cresce meno del mercato perde quota anche chiudendo con il segno più	Il portafoglio distributori corre a velocità diverse: dove si investe decide quanto si cresce
La distribuzione si concentra oltre i 5 mio: dal 60,4% al 64,8% · 105 operatori in meno	Dimensione e organizzazione diventano requisiti: crescere · aggregarsi o specializzarsi	Interlocutori meno numerosi e più strutturati: ma anche più spazio per piani comuni
I consumi si spostano aperitivi e soft drink: il doppio del mercato	L'assortimento va riallocato su ciò che corre — e spinto nel locale	Il portafoglio va ripensato per canale e territorio: vince chi intercetta per primo i nuovi consumi
Gli assortimenti si riducono quattro distributori su dieci razionalizzano clienti e referenze	Meno referenze e più rotazione: si liberano capitale · spazio e tempo commerciale	Resta in portafoglio chi porta un progetto di sell-out — non solo un prodotto
Il territorio resta decisivo 5–10 mio: 96 distributori · 13% del mercato · +17% nel triennio	Il presidio vale se è servito e misurato: tagliare il servizio significa perdere il valore	Le aree minori si raggiungono con il distributore di area: va sostenuto

Lo scenario cambia per entrambi: le strategie di uno diventano le condizioni di lavoro dell'altro

Fonte: Osservatorio Beverage Progettica gennaio–settembre 2026 · elaborazioni Progettica su dati clienti e DbGross 2023–2025 · evidenze raccolte sul campo

La velocità riguarda entrambi: chi distribuisce e chi produce

AI DISTRIBUTORI

Il benchmark non è l'anno scorso: è il mercato

- Chiudere l'anno con il segno più non basta: se il mercato fa +5,1% chi fa +3,2% sta perdendo quota
- Misurare la propria crescita contro il mercato — per categoria · canale · area
- La velocità non dipende dalla dimensione: dipende dalle scelte di assortimento · servizio · copertura
- Avere in assortimento e spingere ciò che corre: aperitivi e soft drink crescono il doppio del mercato

ALL'INDUSTRIA

Il portafoglio distributori corre a velocità diverse

- Lo stesso portafoglio in mano a distributori diversi produce crescite molto diverse
- Leggere il proprio portafoglio per velocità rispetto al mercato — non solo per fatturato
- Risorse · attivazioni e trade marketing devono seguire la velocità e non solo la dimensione
- Chi cresce meno ma presidia un territorio di provincia va sostenuto

La differenza di velocità non si vede nei numeri dell'anno — ma decide chi sarà grande nei prossimi anni

Fonte: Osservatorio Beverage Progettica gennaio–settembre 2026 · elaborazioni Progettica

Stesso scenario — tre risposte diverse

Stabilità · 30%	Razionalizzazione · 40%	Sviluppo · 30%

30% Stabilità

Preservare la marginalità e limitare i rischi

CHI
Operatori di dimensione più contenuta con visione di breve termine

COSA FANNO
Riducono i costi di servizio — vendita · logistica · consegne · sell-out — e restano sul mercato storico

HA SENSO SE
si presidia bene il proprio territorio

IL RISCHIO
tagliare il servizio significa perdere il presidio — cioè il proprio valore

40% Razionalizzazione

Efficienza operativa e migliore redditività

CHI
Medie e grandi dimensioni reduci da una crescita significativa

COSA FANNO
Si concentrano sui clienti chiave · rivedono e riducono assortimenti e referenze

HA SENSO SE
libera risorse per crescere

IL RISCHIO
tagliare referenze senza leggere la rotazione per cliente e canale

30% Sviluppo

Scalare il business e consolidare il mercato

CHI
Realtà maggiori con visione strategica di medio-lungo periodo

COSA FANNO
Nuovi clienti e servizi a valore · crescita per linee esterne integrando operatori locali

HA SENSO SE
l'organizzazione regge la crescita

IL RISCHIO
integrare operatori senza integrare clienti · persone e assortimenti

Nessuna strategia è sbagliata in sé: il rischio è farla senza una pianificazione

Fonte: evidenze raccolte sul campo da Progettica presso Distributori e Industria Beverage · % sul numero di distributori

Tre strategie — tre partnership diverse

STABILITÀ

IL DISTRIBUTORE SI CHIEDE

«Come difendo il margine senza perdere i clienti?»

LA DOMANDA PER L'INDUSTRIA

«Come lo aiuto a servire il territorio a costi sostenibili?»

COSA SERVE DALL'INDUSTRIA

Condizioni logistiche e lotti flessibili · assortimento essenziale ad alta rotazione · attivazioni dirette sul locale

RAZIONALIZZAZIONE

IL DISTRIBUTORE SI CHIEDE

«Quali clienti e quali referenze tengo?»

LA DOMANDA PER L'INDUSTRIA

«Perché la mia referenza deve restare in assortimento?»

COSA SERVE DALL'INDUSTRIA

Gamma ragionata · piani di sell-out con obiettivi misurabili

SVILUPPO

IL DISTRIBUTORE SI CHIEDE

«Come cresco su nuovi territori e nuovi clienti?»

LA DOMANDA PER L'INDUSTRIA

«Come posso crescere con lui?»

COSA SERVE DALL'INDUSTRIA

Piani pluriennali · co-investimento sulle nuove aree · supporto all'integrazione di clienti e assortimenti

AI DISTRIBUTORI **chi ha una strategia chiara la deve presentare al fornitore — negoziare su un progetto e non solo su un prezzo**

La partnership non può essere la stessa per tutti: va costruita sul profilo e la strategia del distributore

Fonte: evidenze raccolte sul campo da Progettica presso Distributori e Industria Beverage

Il produttore innova per DNA — il distributore deve veicolarla

ALL'INDUSTRIA

Innovare sì — ma con un piano di medio termine

- **Innovare il portafoglio è nel DNA del produttore:** è così che la marca resta viva e intercetta i consumi che cambiano
- **Non un lancio all'anno ma un piano:** obiettivi · tappe e verifiche su un orizzonte di medio termine condiviso con il distributore
- **Innovazione vera e ben strutturata — non me too:** una risposta a un consumo nuovo e non la copia di ciò che c'è già
- **Sostenerla nel tempo:** attivazioni · formazione · supporto al locale anche dopo il lancio

AI DISTRIBUTORI

Esserne consapevoli — e rendersi proattivi

- **L'innovazione se rilevante è una leva di crescita:** i consumi che corrono sono quelli che si rinnovano
- **Con quattro distributori su dieci che razionalizzano** lo spazio in assortimento si restringe: va riservato all'innovazione che lo merita
- **Rendersi disponibili a veicolarla** con la rete vendita e nei locali — è lì che un nuovo prodotto vive o muore
- **Chiedere un piano e verificarlo insieme:** chi porta l'innovazione nel locale ha diritto a sapere come sarà sostenuta

L'innovazione cresce solo se è condivisa: un piano dell'industria e una rete del distributore che la porta nel locale

Fonte: evidenze raccolte sul campo da Progettica presso Distributori e Industria Beverage · Osservatorio Beverage Progettica gennaio–settembre 2026

IN SINTESI

Cosa ci dice il sentiment — a chi distribuisce e a chi produce

AI DISTRIBUTORI

1 **Misurarsi con il mercato — non con l'anno scorso**
chi cresce meno del mercato perde quota anche con il segno più

2 **Trasformare la strategia in un progetto**
Senza un progetto è il vero rischio — e un progetto si può negoziare

3 **Presidiare e misurare il territorio**
è ciò che l'industria valuta di più: tagliarlo significa perdere valore

4 **Dare spazio all'innovazione vera**
veicolarla nella rete e sostenerla nel tempo — purché non sia me too

ALL'INDUSTRIA

1 **Leggere i distributori per velocità**
e investire dove si corre — non solo dove si fattura di più

2 **Tre strategie · tre partnership**
non esiste un modello unico di relazione con la distribuzione

3 **Guardare il mercato per micro-area**
i distributori 5–10 mio presidiano il territorio e crescono più del mercato

4 **Innovare con un piano di medio termine**
innovazione strutturata e sostenuta nel tempo — non un lancio all'anno

Il mercato premia la velocità e il territorio resta decisivo: come lo si presidia meglio? Da soli o insieme?

Fonte: evidenze raccolte sul campo da Progettica · Osservatorio Beverage Progettica · elaborazioni Progettica su dati clienti e DbGross

PARTE 4

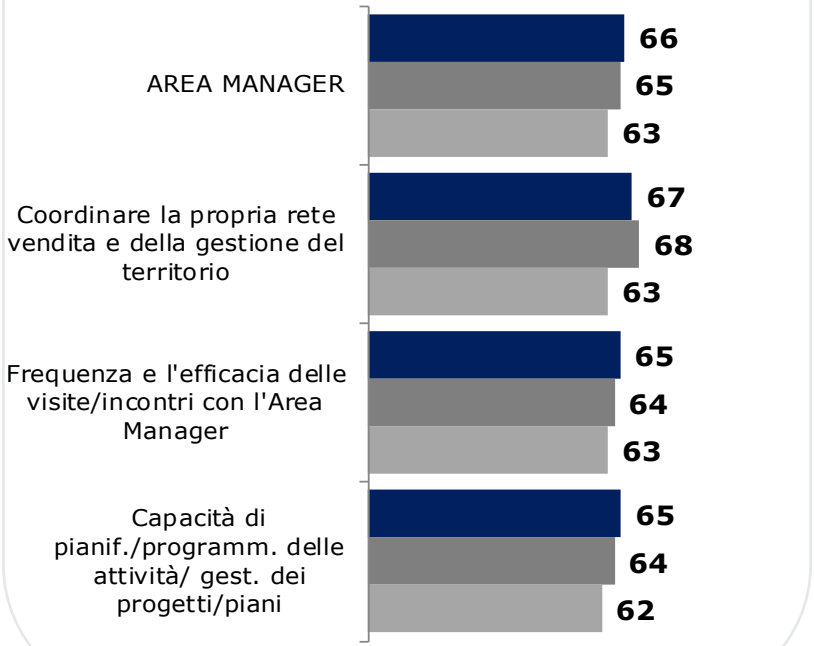
Industria e Distribuzione

Come lavorare insieme: dalla trattativa agli interessi comuni

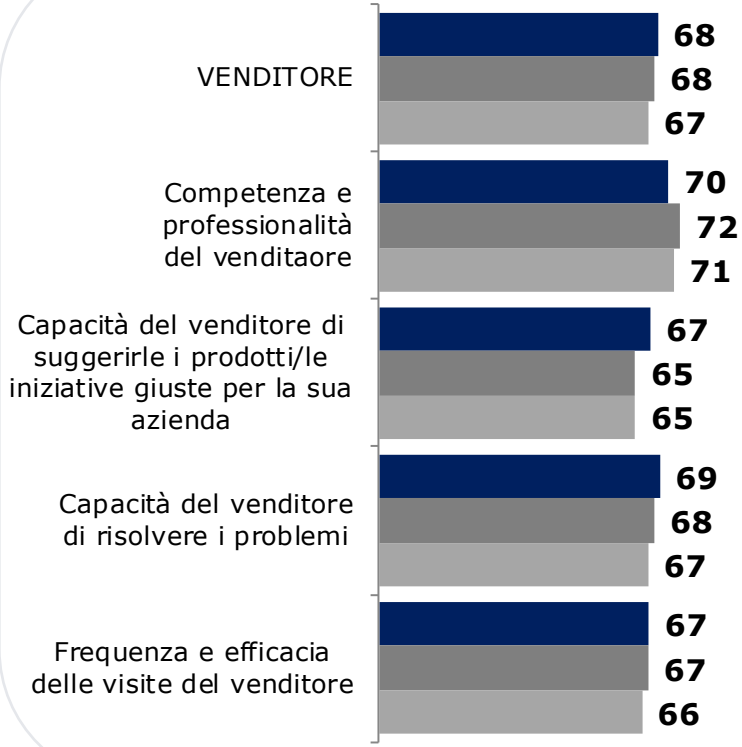
Focus struttura commerciale Industria

Mercato 2026 Mercato 2025 Mercato 2024

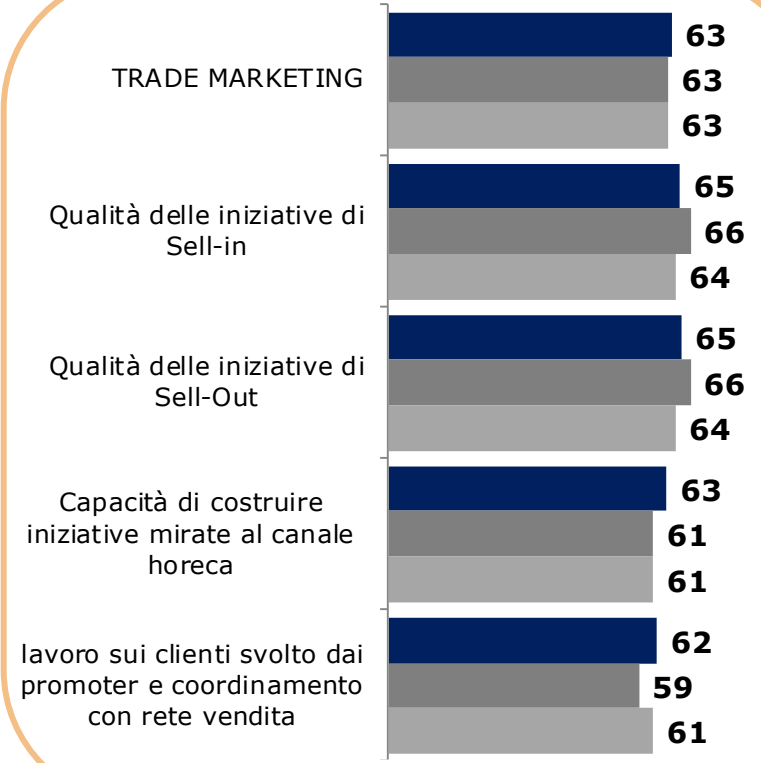
Area Manager



Venditore



Trade Marketing



Il trade marketing dell'industria è stabile ma resta sotto Venditore (68) e Area Manager (66)

Arretra sell-in e sell-out (65) — sono in crescita le iniziative mirate all'Ho.re.ca. (63) e il lavoro dei promoter sui clienti (62): il gap è nell'execution

La chiave di svolta è lavorare sul trade marketing

INDUSTRIA

Gli investimenti faticano ad andare a terra

1 Troppi numeri
Troppi dati e indicatori confondono anziché orientare le scelte

2 Attività standardizzate
Format pensati a livello nazionale — uguali per ogni territorio

3 Poca attenzione all'execution
Si pianifica l'iniziativa — meno come arriva davvero nel locale

Serve ragionare per territorio — non solo in logica nazionale

DISTRIBUTORE

L'execution è quella che fa la differenza

1 Evolvere la struttura di trade marketing
Persone · competenze · strumenti dedicati alle attività con l'industria

2 Essere ineccepibile nell'execution
Ogni iniziativa concordata realizzata nel locale — misurata e rendicontata

3 Portare la lettura del territorio
Conoscenza di clienti e micro-aree per adattare le iniziative

Obiettivo braccio operativo del trade marketing sul territorio

Investimenti dell'industria + execution del distributore: il trade marketing rende solo quando arriva nel locale

Sei temi su cui gli interessi di Industria e Distribuzione coincidono

1 Sviluppo del sell-out

Più consumo nel locale — non più merce nel magazzino

Distributore Rete vendita · conoscenza del cliente
Industria Marca · attivazioni · investimenti sul consumo

2 Presidio del territorio

Coprire le aree minori dove la marca da sola non arriva

Distributore Capillarità · frequenza di visita
Industria Obiettivi e risorse per micro-area

3 Assortimento efficiente

Meno referenze e più rotazione

Distributore Dati di rotazione per cliente e canale
Industria Gamma ragionata · priorità chiare

4 Dati condivisi

Leggere insieme il mercato reale

Distributore Sell-out per area · canale · cliente
Industria Dati di categoria · trend · benchmark

5 Costo di servire

Efficienza che libera risorse per entrambi

Distributore Organizzazione logistica e consegne
Industria Condizioni logistiche · lotti · pianificazione

6 Valore al cliente Ho.re.ca.

Un locale che vende di più è un cliente migliore per tutti

Distributore Servizio · relazione quotidiana
Industria Formazione · strumenti · supporto al locale

Far crescere la torta insieme: pochi obiettivi comuni e misurabili

Alleati per lo sviluppo

In mercati sempre più complessi

la velocità	conta più della	**dimensione**
la trasparenza	conta più del	**controllo**
la condivisione	conta più della	**gerarchia**

Le aziende che crescono non sono necessariamente quelle che esercitano il maggiore controllo sulla filiera — ma quelle che costruiscono relazioni solide e orientate ad obiettivi comuni

Grazie

Più veloci e più vicini al mercato



WEB
www.progettica.it

EMAIL
info@progettica.it