

Finanza & Mercati
Lettera al risparmiatore

22 milioni

Marr: più servizi digitali a bar, ristoranti e mense. Il focus è sulla logistica

Focus. Prosegue, a fianco della crescita per linee interne, la strategia sull'M&A. L'impatto dei maggiori costi delle filiere di approvvigionamento e trasporti

di Vittorio Carlini

C è un fil rouge che, trasversalmente, lega diverse attività di Marr: l'informatizzazione e digitalizzazione del business.

Il mondo digitale

Così è, ad esempio, nel cosiddetto National Account. Vale a dire l'area che ricomprende la ristorazione collettiva (e mense) e quella strutturata commerciale (catene di alberghi e di ristoranti). Qui la società, tra le altre cose, punta alla dematerializzazione dei documenti di consegna. Quando il prodotto viene recapitato al cliente, non dovranno più essere usati supporti cartacei per, ad esempio, la bolla di accompagnamento. Tutto è "digitale" e l'operatività sarà conclusa tramite firme digitali apposte su un device portatile in mano al trasportatore. Il progetto è in fase di test e prenderà il via nel primo semestre del 2022. Non solo. La società, nella ristorazione collettiva e sempre attraverso piattaforme digitali, mette a disposizione del cliente vari servizi. Tra gli altri: la tracciabilità della filiera produttiva. Si tratta d'informazioni che, essendo spesso richieste nei bandi d'appalto, agevolano la partecipazione alle gare dell'utenza stessa di Marr. Dal Naton Account allo Street Market. Cioè, il settore in cui sono ricomprese attività quali: il singolo ristorante e il bar fino al villaggio turistico e le pizzerie. Su questo fronte il gruppo sta implementando la App myMarr. In particolare, oltre all'accesso al catalogo dei prodotti, il ristorante può direttamente operare sul suo estratto conto. In tal modo la chiusura, ad esempio, dei pagamenti è realizzata elettronicamente. Ad oggi il suo utilizzo, sul totale della clientela, è del 7-8%. L'obiettivo è spingere la diffusione dell'App. Così come Marr vuole ulteriormente sviluppare il proprio Crm (software di gestione e fidelizzazione dei clienti), di modo che da poter avere una maggiore conoscenza dell'utenza (ad esempio segmentandola per menù offerti o analizzando l'andamento delle richieste) al fine di organizzare al meglio l'offerta e renderla più efficace. Insomma: il fil rouge dell'informatizzazione e digi-

talizzazione è importante. Lega varie aree di business per efficientarle e renderle più flessibili (a fronte di una domanda maggiormente volatile). In particolare, sul fronte distributivo. Qui, però, la digitization non sostituisce l'operatore fisico. Quest'ultimo, sempre più consulente e nell'ottica dell'omnicanalità, resta essenziale per spingere vendite e aumentare la base dei clienti.

La logistica

Il tema della digitalizzazione, e della stessa automazione, è peraltro legato alla logistica. Su questo fronte Marr ha indicato la volontà d'investire, tra il 2021 e il 2024, circa 170 milioni. In tutto il 2022, il rimanente 60% sarà investito nel biennio successivo. Gli esborsti per circa il 50% sono appannaggio del nuovo polo logistico ad Ospedaletto (Lombardia). L'avvio dei cantieri è atteso nel quarto trimestre del 2022 con la fine dei lavori entro il 2024. Un altro 35% del Capex, invece, è indirizzato su un nuovo centro distributivo (sempre in Lombardia) e sul "revamping" della presenza del gruppo in determinate aree. Si tratta, rispetto a quest'ultima strategia, di del miglioramento delle strutture in essere oppure del rifacimento ex novo delle medesime. In quali aree? Può pensarsi a Regioni quali, ad esempio, l'Emilia-Romagna, il Lazio o la Puglia. Nel complesso, il target del programma al 2024 è aggiungere, agli attuali circa 150.000 mtz per la logistica, almeno altri 60.000 mtz. Sennonché, proprio riguardo al tema degli investimenti nella logistica il risparmiatore realizza il seguente ragionamento. L'incremento degli investimenti capitalizzati, anche a fronte dell'evoluzione

della crisi economico-sanitaria non ancora positivamente definita (con un trend dei ricavi del settore prospetticamente non così certo) e tenendo conto del pay out del gruppo, può implicare il rischio dell'appesantimento della struttura finanziaria. Ad esempio con un'eccessiva salita del rapporto Debito netto su Ebitda. Il gruppo, di cui la "Lettera al risparmiatore ha sentito i vertici", afferma di poter tenere il tema in oggetto sotto controllo. In primis, viene ricordato, al 30/9/2021 il debito netto finanziario, includendo quanto richiesto per il pagamento del dividendo, è previsto in calo di circa 50 milioni rispetto a quello di metà anno. Il che, è l'indicazione, dimostra l'esistenza di una struttura finanziaria solida e in miglioramento. Inoltre, aggiunge sempre Marr, il "Net debt to Ebitda" ex Irs è a metà anno era intorno a 2,5 volte. Ebbene l'azienda, da un lato, sottolinea che, nel breve periodo, la traiettoria dell'indicatore, anche a fronte della stessa riduzione del rosso della Pfn, è in miglioramento; e dall'altro che, grazie alle prospettive sui volumi e i flussi di cassa, nel medio periodo, considerando anche gli investimenti e l'attuale pay out, il "Net debt to ebitda" rimarrà comunque sotto controllo.

Il problema delle supply chain

Gia sotto, controllo. Il risparmiatore, però, sottolinea un altro aspetto. Le strozzature delle filiere globali di approvvigionamento implicano diverse problematiche. Tra le altre l'incremento degli oneri (ad esempio per i ritardi e le difficoltà sullo stoccaggio delle merci nei porti). Si tratta di dinamiche che in generale impattano sul costo del venduto delle aziende, rischiando di ridurre la redditività Compresa quella di Marr. La società, pure consapevole delle criticità, professa fiducia. In primis perché, viene ricordato, l'azienda, come di prassi nel settore, sfrutta il passthrough. Cioè: il trasferimento dei maggiori oneri sul listino finale. Inoltre perché, aggiunge sempre Marr, il gruppo ha un'ampia e variegata offerta. Il che, è l'indicazione, agevola la sostituzione dei prodotti sia nel caso in cui il cliente non voglia pagare la maggiorazione sia nell'ipotesi di un eventuale shortage dell'offerta stessa. Infine perché, spiega l'azienda, i costi che

L'ACQUISIZIONE DI VERRINI
Marr dice che l'integrazione di Verrini prosegue positivamente (circa 22 milioni il contributo ai ricavi pro forma del III trimestre). C'è, però, da segnalare

il rischio di esecuzione. La società rigetta il timore. Il primis perché, è l'indicazione, il gruppo effettua una forte selezione dei target, escludendo quelli con redditività o inadeguata o

che, in tempi brevi, non può essere portata ai livelli del gruppo. Inoltre perché il track record dell'azienda mostra l'efficienza nell'integrare nuove realtà.

Il gruppo Marr in numeri



RICAVI PER SEGMENTO



I RICAVI A RAGGI X



IL CAPITALE COMMERCIALE CIRCOLANTE NETTO



Settori e keydriver

Lo Street Market è quello che, storicamente, ha maggiore peso sui ricavi di Marr. Qui, tra gli obiettivi, c'è quello focalizzare maggiormente l'attenzione sui prodotti locali e sui servizi a valore aggiunto. Un esempio rispetto a quest'ultimo tema? I prodotti un po' lavorati che consentono

di avere, da parte del cliente, una contabilizzazione minore delle ore in cucina. Riguardo al National Account un focus è, indubbiamente, sulla ristorazione commerciale. Sul Wholesale, invece, non c'è una vera e propria priorità se non quella di mantenere la posizione in un settore considerato strategico.

non possono essere traslati sul cliente vengono in grande parte compensati attraverso l'efficientamento operativo. Il gruppo, quindi, non vede particolari problemi su fronte in oggetto.

Le dinamiche dei settori

Fin qui alcune considerazioni riguardo logistica e digitalizzazione. Utile, però, è analizzare anche le dinamiche delle tre aree di business del gruppo. Al 30/6/2021, ultimo dato disponibile, la divisione dei ricavi è la seguente: il Wholesale (vendite all'ingrosso) incide per il 22%. Lo Street market e il National account, invece, pesano sul fatturato rispettivamente per circa il 53,19 e 19,8%. Si tratta di una ripartizione, al netto della volontà di espandersi in tutti i settori e dell'M&A, che nel medio periodo cambia? La risposta è positiva. Il Wholesale che, nel recente passato, ha accelerato grazie alle vendite alla grande distribuzione - avvantaggiatisi dalla pandemia - dovrebbe scendere sotto il 20%. Il National Account, dal canto suo, è stimato poco sopra il 20% mentre ben oltre il 60% del giro d'affari dovrebbe essere appannaggio dello Street Market. Quello Street Market dove, ormai avanzando l'integrazione di Verrini (22 milioni) il contributo della neoacquisita ai circa 532 milioni di fatturato nel terzo trimestre del 2021, la società guarda con maggiore attenzione rispetto ad un eventuale ulteriore shopping. Si tratta, in generale, di imprese italiane, di media dimensione (30-40 milioni di fatturato) e già redditizie. Cioè: sono esclusi i turnaround. Inoltre i target devono, in linea di massima, contribuire a perseguire uno dei seguenti obiettivi: ampliare, o consolidare il presidio sui prodotti di specialità; incrementare la presenza in particolari segmenti di clientela; aumentare l'articolazione geografica della rete distributiva (soprattutto nel Centro e Sud Italia).

Il capitale circolante netto

Tutto rose e fiori, quindi? La realtà è più complicata. Al 30/6/2021 il capitale commerciale circolante netto (CCcn) è calato a 188,9 milioni. La positiva dinamica, però, è anche l'effetto dell'incremento dei crediti commerciali. Un trend che il risparmiatore può valutare quale indizio di un peggioramento nei pagamenti. Marr rigetta l'obiezione: la dinamica è solamente l'effetto dell'aumento dei volumi e del giro d'affari. Tanto che, aggiunge sempre la società, da un lato il rapporto tra CCcn e ricavi al 30/6/2021 è in calo rispetto ad un anno prima e, dall'altro, l'indicatore nel 2021 continua ad essere in miglioramento rispetto al 2020. Ciò detto, qual allora le prospettive, sull'intero esercizio in corso? L'azienda dice, da un lato, che il mercato di riferimento prosegue il suo incremento; e, dall'altro, che in questo contesto, nel quarto trimestre, il business continua lungo la traiettoria di riavvicinamento ai valori del 2019.

IL DOSSIER
Tutte le "Lettere al Risparmiatore" sul sito del Sole nella sezione Finanza & Mercati
isole24ore.com