



# **9 Anni di Performance Economiche e Finanziarie della Distribuzione Moderna**

*Analisi dei bilanci delle principali Aziende della Distribuzione Moderna in Italia*

IES sas di Iginò Colella Garofalo e C.  
Sede legale: Via Sesalli 18, 28100 Novara  
Sede Operativa: Viale D. Ranzoni 2, 20149 Milano  
Tel: 02 30 31 68 12 – Fax: 02 30 31 68 13  
PEC: ies-sas@pec.it

Parma, 9 Maggio 2018



## Le domande nel Retail

- Qual è il formato/modello vincente?
- Qual è l'organizzazione migliore?
- Quali sono i PdV più redditizi: diretti o indiretti?
- La dimensione è un fattore di successo?
- Come rispondere efficacemente alle richieste dei consumatori? E che cosa vogliono veramente i consumatori dal commerciante?
- Le vendite online rendono?



## Le Aziende considerate: 70% Potenziale

Azienda	Vend. 2016	Pot.Store
Ali	934	11,09
Aspiag	1.661	22,25
Auchan	2.007	25,84
Bennet	1.402	16,53
Carrefour Iper	1.935	21,91
Conad_CIA	1.037	14,56
ConadCN	827	12,91
CoopAdriatica	1.843	
CoopAlleanza	3.724	48,3
CoopCentroItalia	689	8,5
CoopEstense	1.243	
CoopLiguria	677	8,28
CoopLombardia	893	11,23
CoopNordEst	810	
Dimar	871	10,06
DìxDì	660	10,77
Eurospin	4.696	56,22
Gigante	1.003	11,78
Carrefour GS	3.489	27,37

Fonti: Bilanci, GNLC Nielsen

09/05/2018

Azienda	Vend. 2016	Pot.Store
Iper	1.573	16,72
Iperal	611	7,02
Lando	514	2,67
LIDL	3.696	30,52
MaxiDI	1.890	20,78
MegaMark	854	12,88
NovaCoop	923	11,44
PAC 2000A	2.514	36,33
Gruppo PAM	2.204	26,09
ESSELUNGA	6.951	89,96
SMA	1.926	27,74
Sogegross	798	7,94
Tigros	494	5,19
Tosano	620	5,36
Unes	828	10,65
Unicomm	1.884	10,09
UnicoopFirenze	2.242	28,51
UnicoopTirreno	1.042	6,25

Sono stati analizzati e non inclusi i bilanci di:

- Conad Adriatico, Conad del Tirreno, NordiConad – per eterogeneità verso la maggioranza delle aziende esaminate
- MD – per indisponibilità della serie completa dei bilanci delle società incorporate nel periodo
- Rewe non considerata poiché non pubblica i bilanci della rete PdV Italia

# IES Oscar dei bilanci

Qualità del documento

BILANCIO

- **CARREFOUR**
- **NOVA COOP**

- Completezza di dati e informazioni
- Integrazioni con elementi extra-bilancistici
- Chiarezza espositiva

Redditività

- **ALI'**
- **LANDO**
- **TOSANO**
- **IPERAL**

Redditività complessiva sotto più punti di vista:

- Operazioni
- Capitale investito

Crescita

- **MAXI DI**
- **TOSANO**
- **TIGROS**

- Crescita sana e superiore al mercato

Star

- **EUROSPIN**
- **ESSELUNGA**

- Dimensione e crescita
- Migliore prestazione economico-finanziaria nel tempo
- Bilanciamento fra redditività e solidità

# IES Risultanze

- Non esiste un modello/strategia vincente in assoluto: i migliori hanno storie, strategie e comportamenti anche molto diversi
- La rete diretta ha dei vantaggi, tuttavia le performance non sono omogenee. La rete indiretta non è osservabile dai bilanci
- La focalizzazione territoriale è un fattore di successo
- La complessità è un ostacolo ai risultati: grande non vuol dire successo, ma più spesso entropia
- Il grado relativo di successo commerciale è misurabile finanziariamente leggendo più parametri nel tempo



# Schema per l'Analisi di Bilancio

## Conto Economico

Vendite	100
Costo del Venduto	80
Margine Merci	16
Ricavi da Fornitori	14
Margine Lordo	30
- Costo Rete Vendita	21
- Costo Logistica	
- Costo Marketing	
Costi Operativi	2
Risultato Operativo	
Proventi Finanziari	
Oneri Finanziari	-
Risultato Gestione	3
Componente Straord.	-
Risultato Pre Imposte	3
Risultato Netto	2

### Indici

- ROS
- ROE su Mezzi Propri
- ROA e ROAM
- gg Forn, Mag, CCN, CCC
- Leva e Patrimonializzaz.
- ...

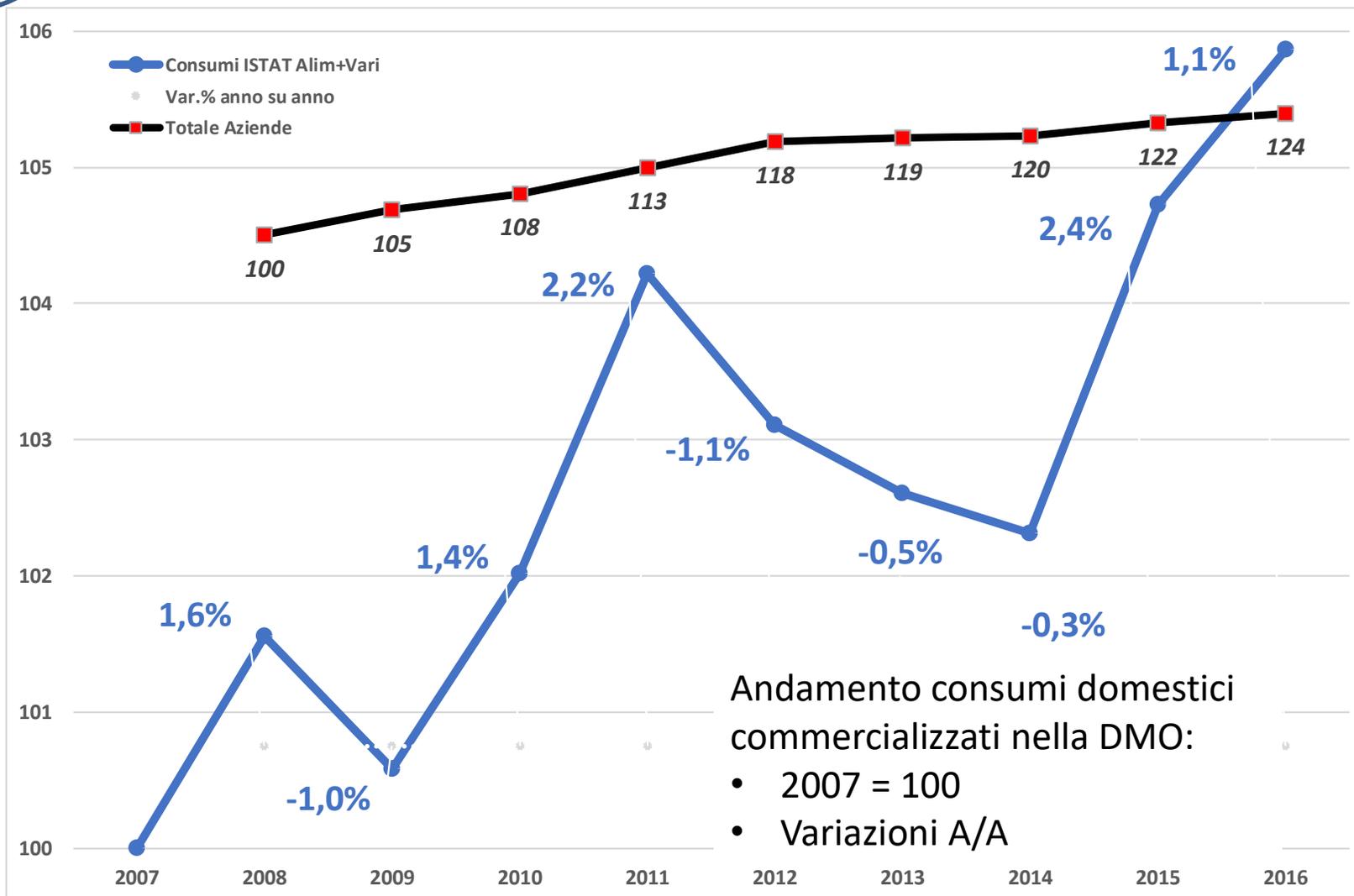
**Cash Flow**

## Stato Patrimoniale

Immobilizzazioni (Mat. Imm. Fin)	60
Magazzino	12
Clienti	10
Crediti Fruttiferi	3
Altri Crediti	8
Liquidità	7
Totale Attivo	100
Mezzi Propri	40
Risultato Netto	2
Patrimonio Netto	42
Fondi e TFR	5
Debiti Onerosi M/L Termine	10
Fornitori	30
Altri Debiti	8
Banche Pass. e Debiti Onerosi BT	5

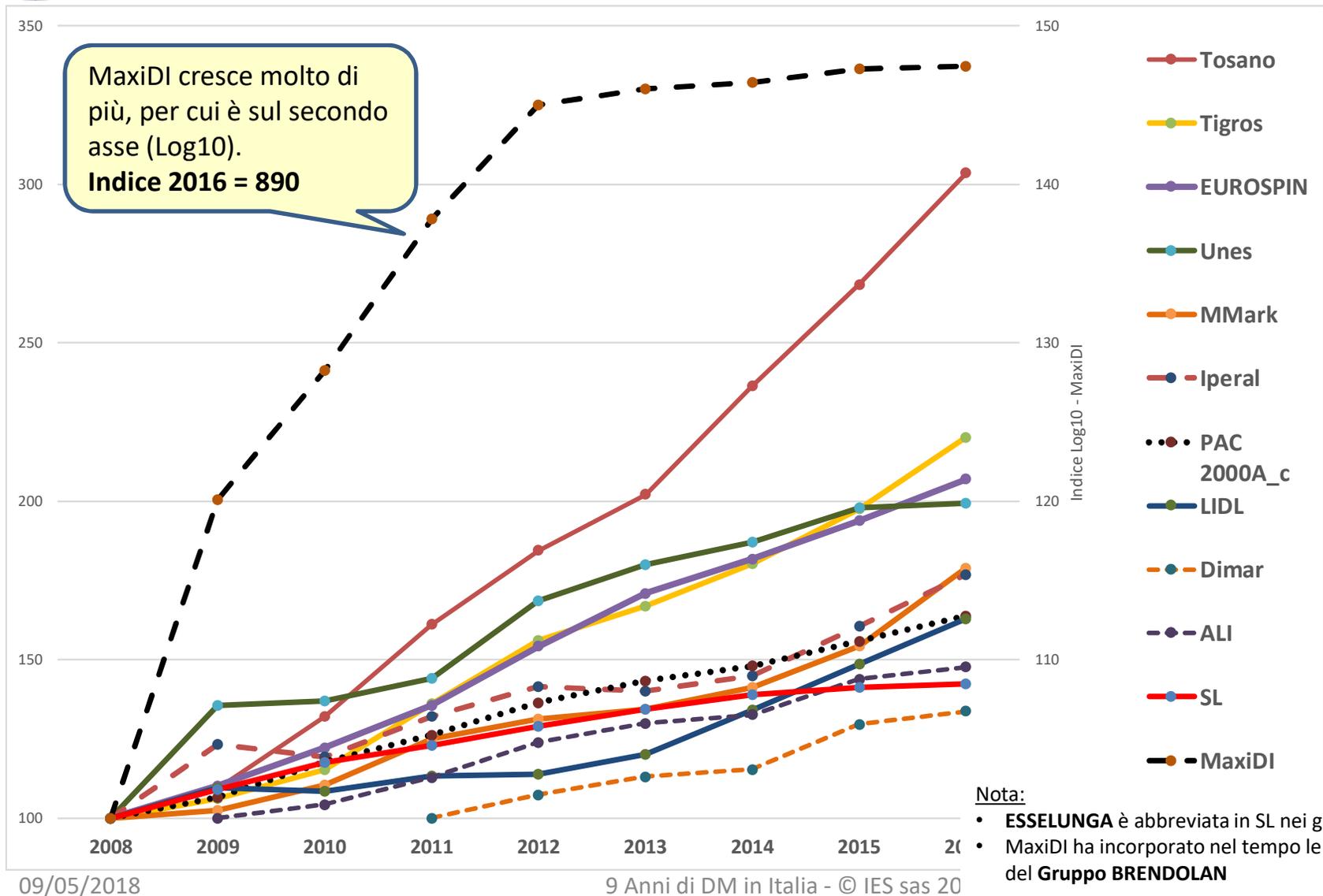


# Evoluzione dei Consumi e Vendite Aziende



Fonte: ISTAT, Consumi delle Famiglie residenti e non - Alimentari, Alcolici, Cura Casa e Persona, Coicop 3 cifre, 2018

# IES I Campioni della Crescita





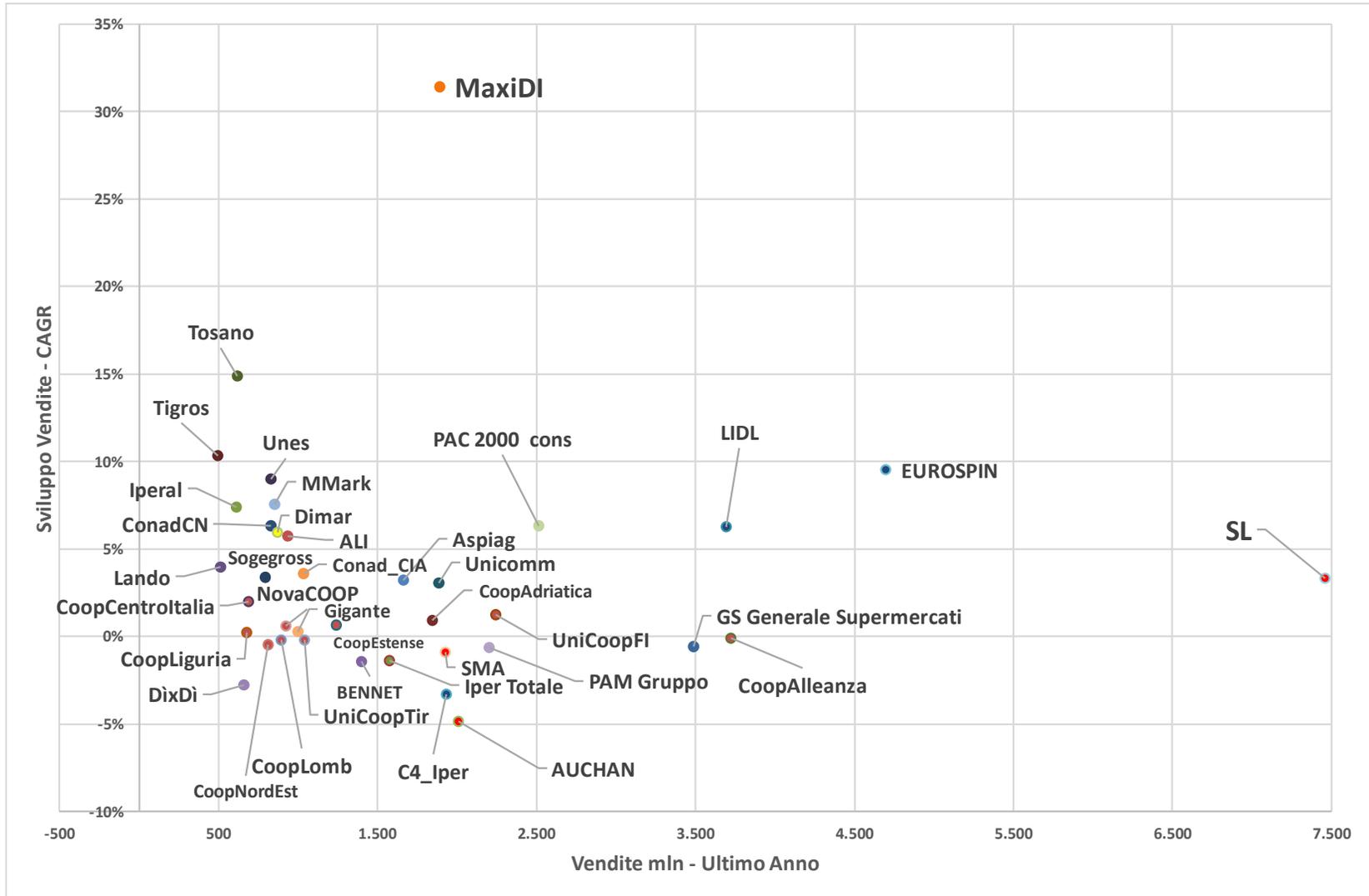
# I Campioni della Crescita 2008-2016

## Tassi medi di variazione (CAGR)

Azienda	Δ Vend.mln	Vendite	# PdV	MQ/Pdv	Var.ML% Ind
MaxiDI	1.678	+ 31,4%	+ 26,8%	- 0,6%	117
Tosano	416	+ 14,9%	+ 9,1%	+ 8,1%	114
Tigros	270	+ 10,4%	- 0,8%	+ 5,4%	91
Eurospin	2.427	+ 9,5%	+ 6,8%	+ 2,6%	125
Unes	412	+ 9,0%	+ 6,3%	+ 1,3%	114
MegaMark	377	+ 7,5%	+ 3,7%	+ 1,9%	136
Iperal	266	+ 7,4%	+ 1,6%	+ 1,0%	112
PAC2000A	979	+ 6,4%	+ 1,4%	+ 4,0%	98
LIDL	1.427	+ 6,3%	+ 2,7%	+ 0,9%	115
Alì	302	+ 5,7%	+ 3,2%	+ 1,4%	102
Dimar	220	+ 6,0%	- 2,5%	+ 5,5%	106
ESSELUNGA	1.723	+ 3,3%	+ 2,2%	+ 1,5%	107

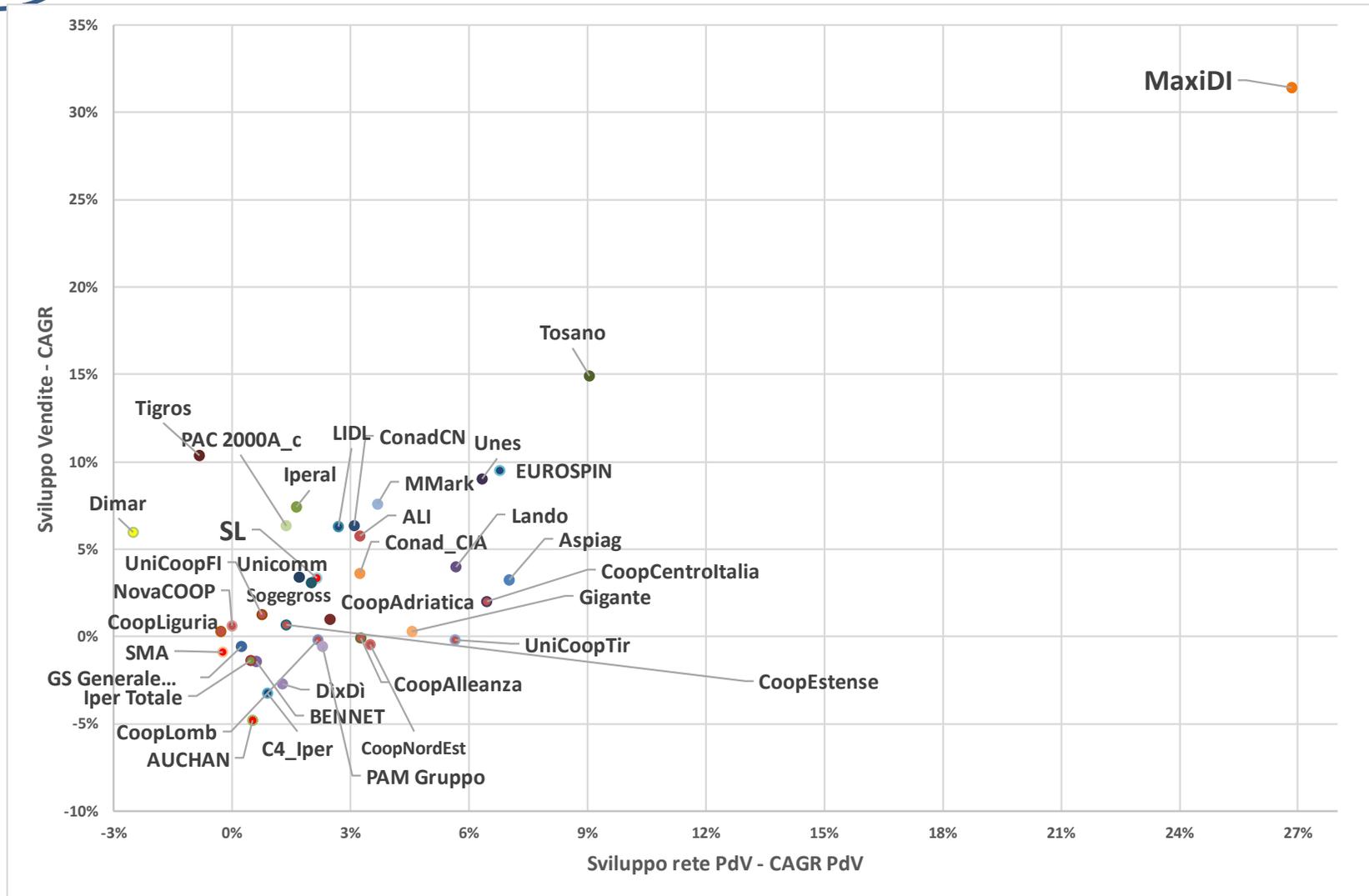


# Variazione Vendite nel periodo



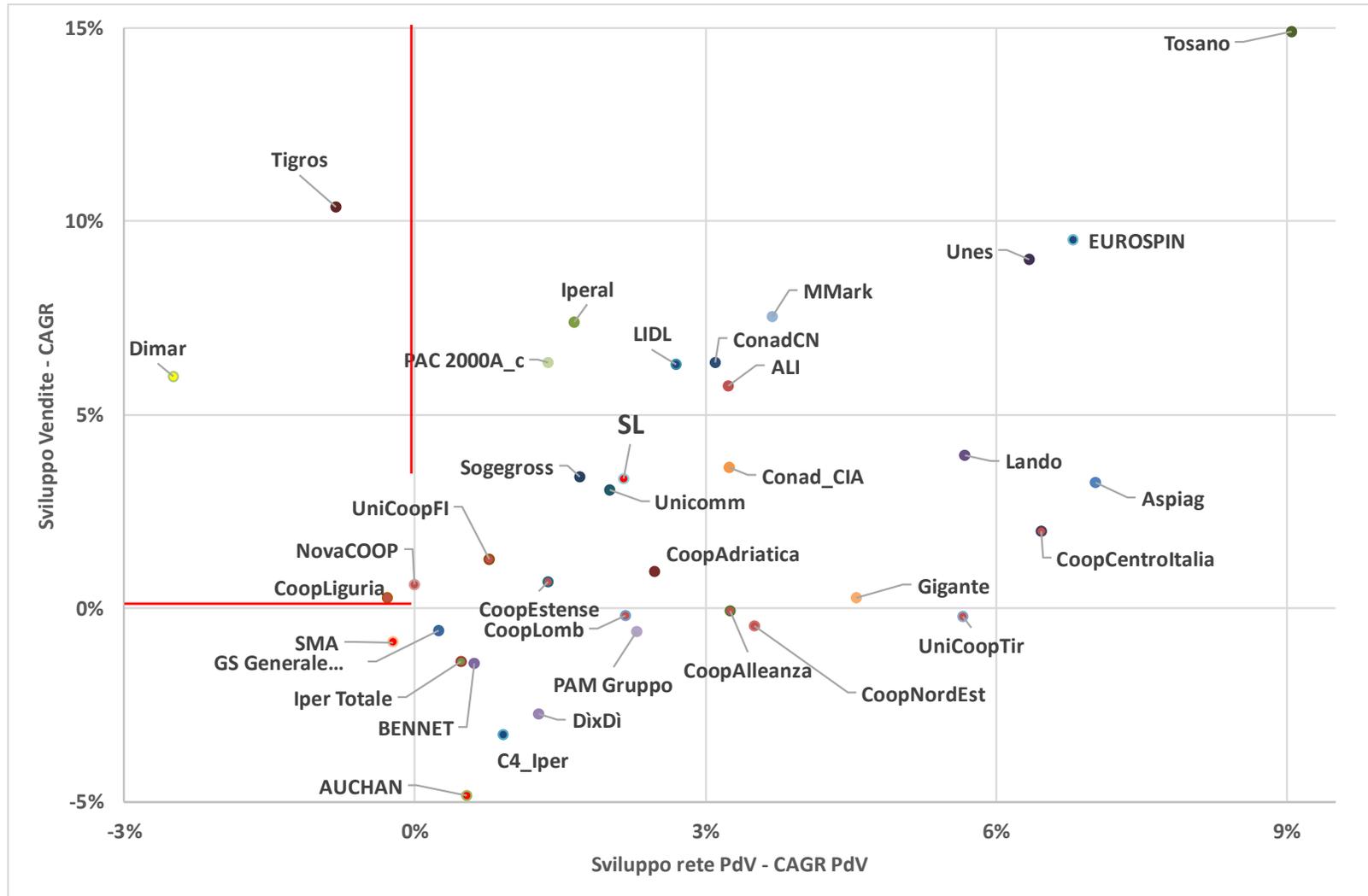


# Variazione delle Vendite e della Rete PdV





# Variazione delle Vendite e della Rete PdV 2





# Determinanti della Crescita: Andamento Resa al MQ: 2008=100

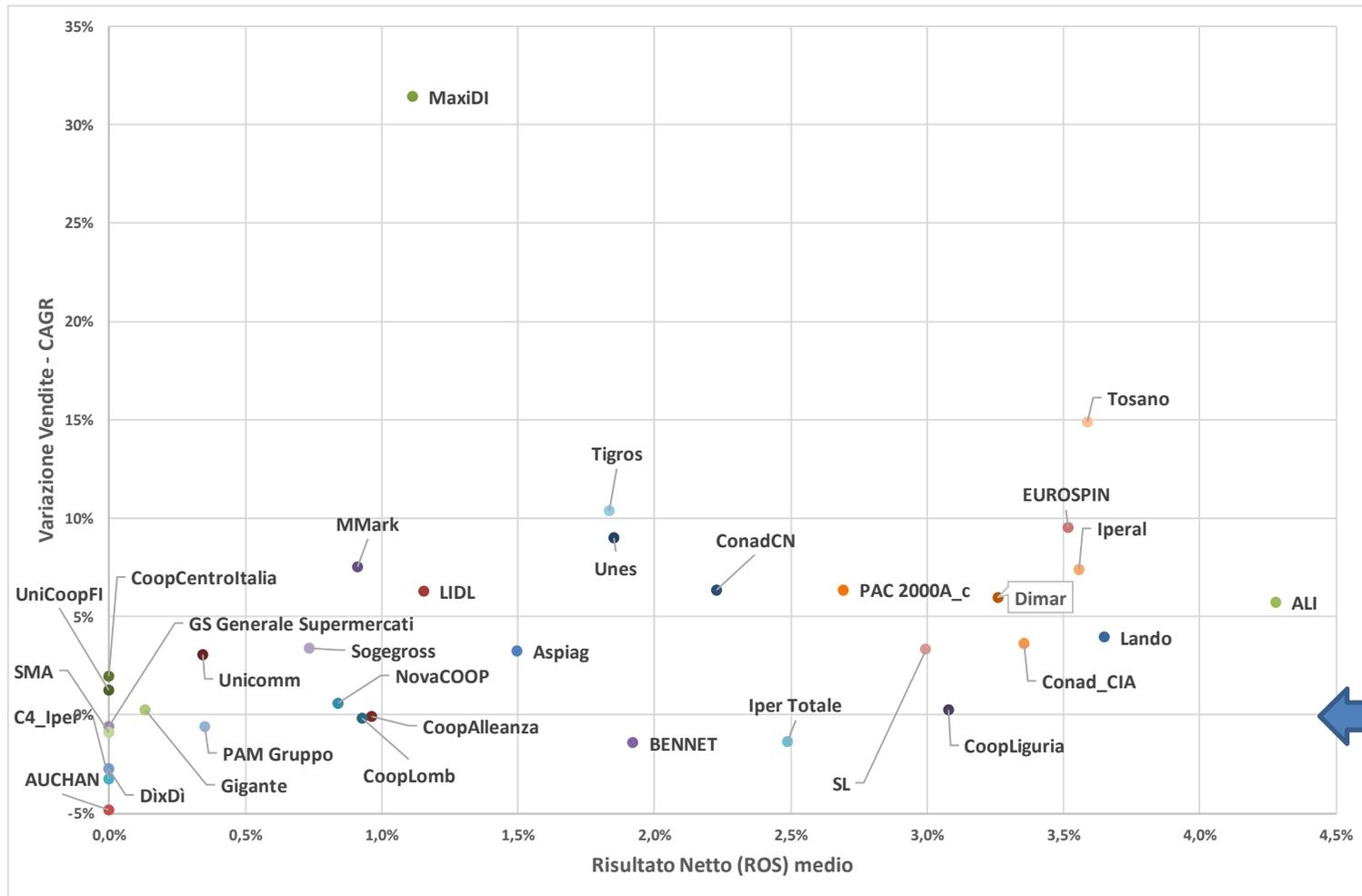


Iperal	142
Tigros	139
Unes	123
LIDL	122
Dimar	121
DìxDì	114
MegaMark	113
Sogegross	111
Unicoop Firenze	109
Alì	106
Unicomm	104
PAC2000A	103

Eurospin	97	CoopLombardia	75
ESSELUNGA	96	CoopAlleanza	75
NovaCoop	95	Tosano	75
Unicoop Tirreno	93	Gigante	75
Iper	87	Carrefour GS	75
Bennet	82	SMA	74
CoopLiguria	81	CoopCentro Ital	69
Gruppo PAM	79	Lando	66
Carrefour Iper	78	Auchan	63
Aspiag	78	MaxiDI	59

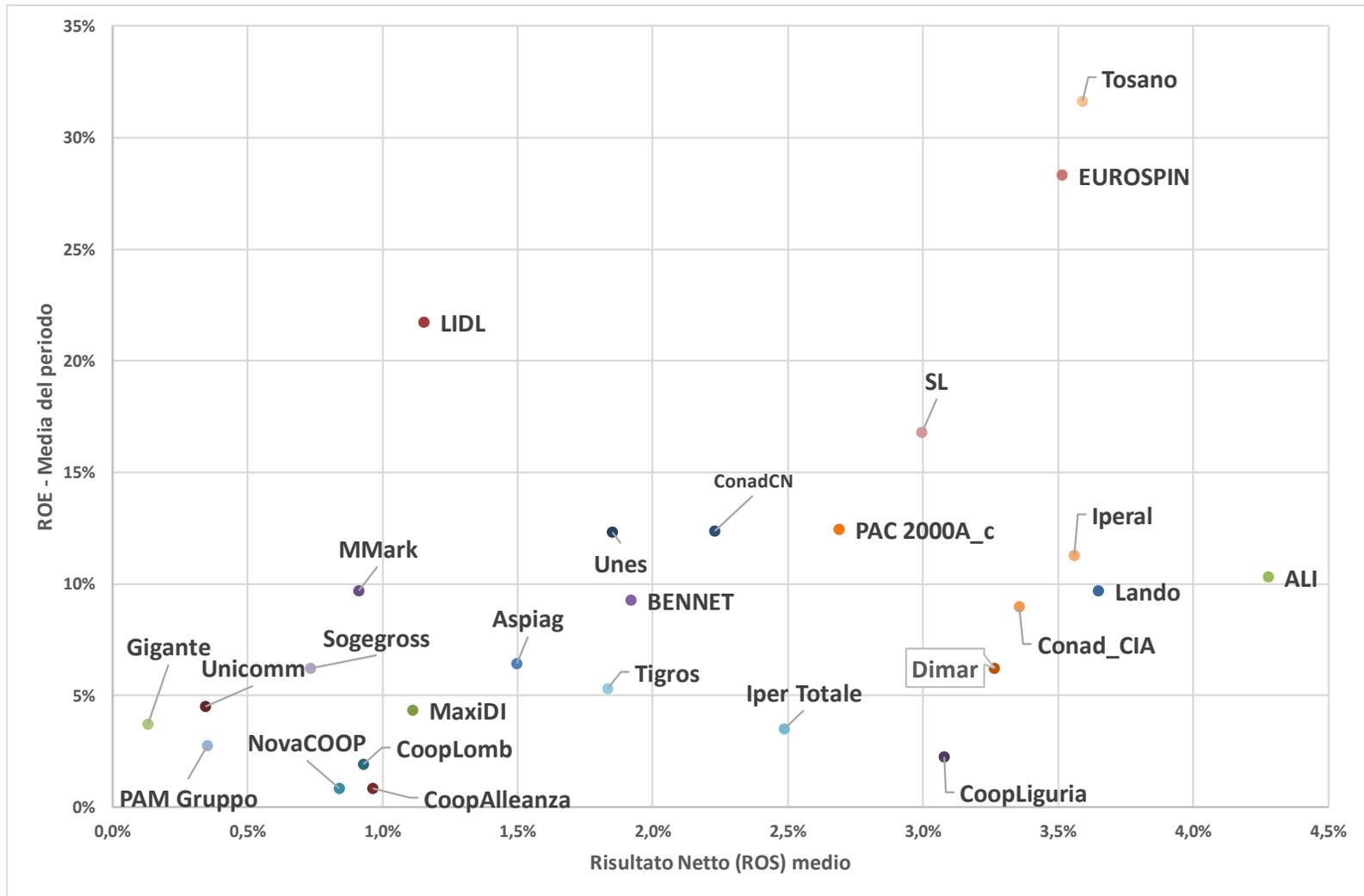


# Crescita e Redditività (ROS)





# Redditività nel periodo: ROS e ROE medi





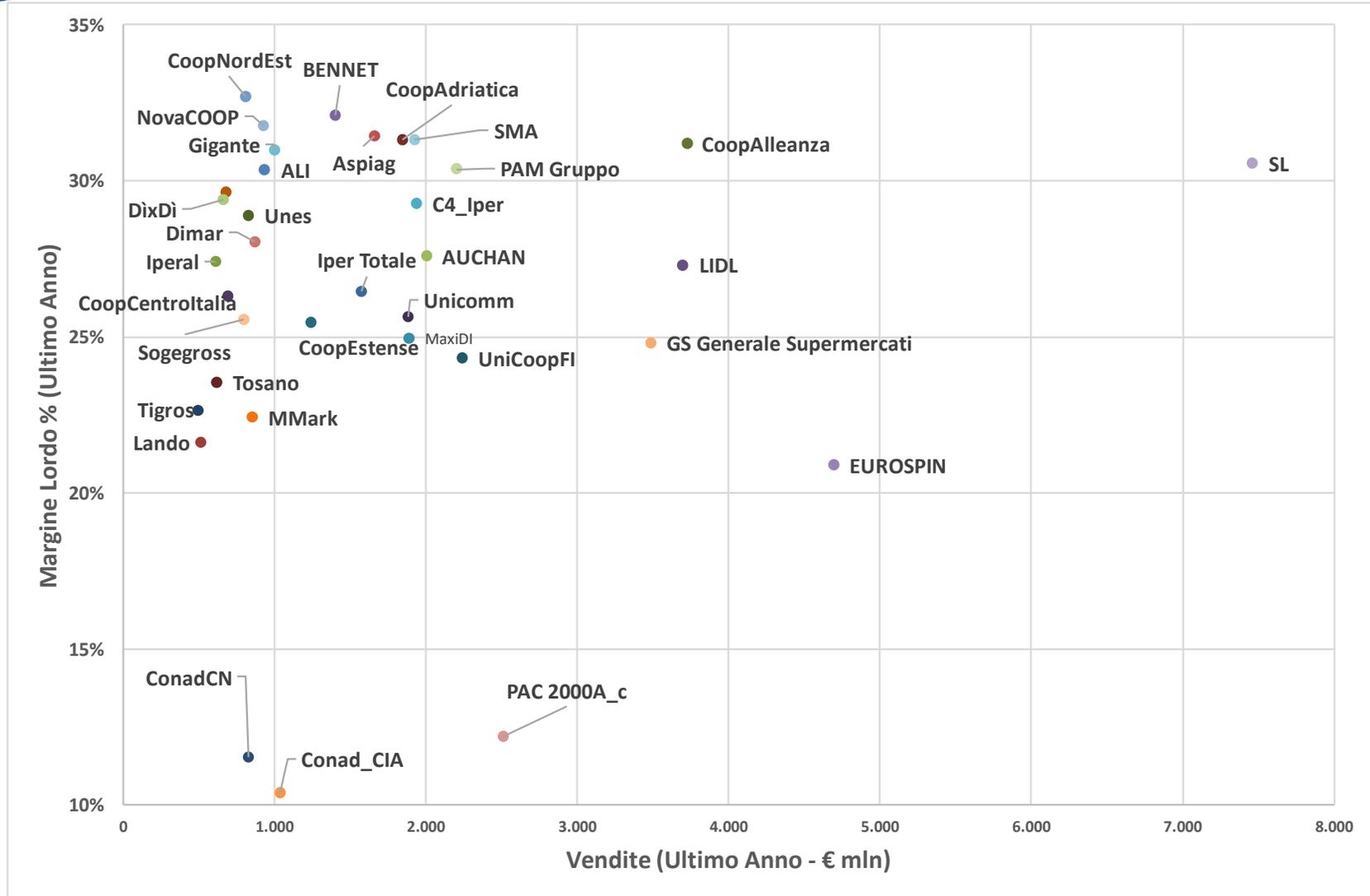
## Performance Reddittuale e Gestionale i Migliori

Azienda	ROS	ROE	RisGestione	ROAM
Alì	4,3%	9,0%	6,7%	8,8%
Lando	3,7%	7,9%	5,5%	7,1%
Tosano	3,6%	34,3%	5,4%	10,6%
Iperal	3,6%	9,7%	5,3%	7,5%
Eurospin	3,5%	26,2%	5,3%	11,4%
Conad_CIA	3,4%	6,9%	3,6%	4,5%
Dimar	3,3%	7,0%	4,8%	5,8%
CoopLiguria	3,1%	3,5%	5,4%	2,2%
ESSELUNGA	2,9%	18,8%	4,8%	8,4%
PAC 2000A	2,7%	14,0%	3,0%	5,8%
Iper	2,5%	9,6%	1,5%	1,5%



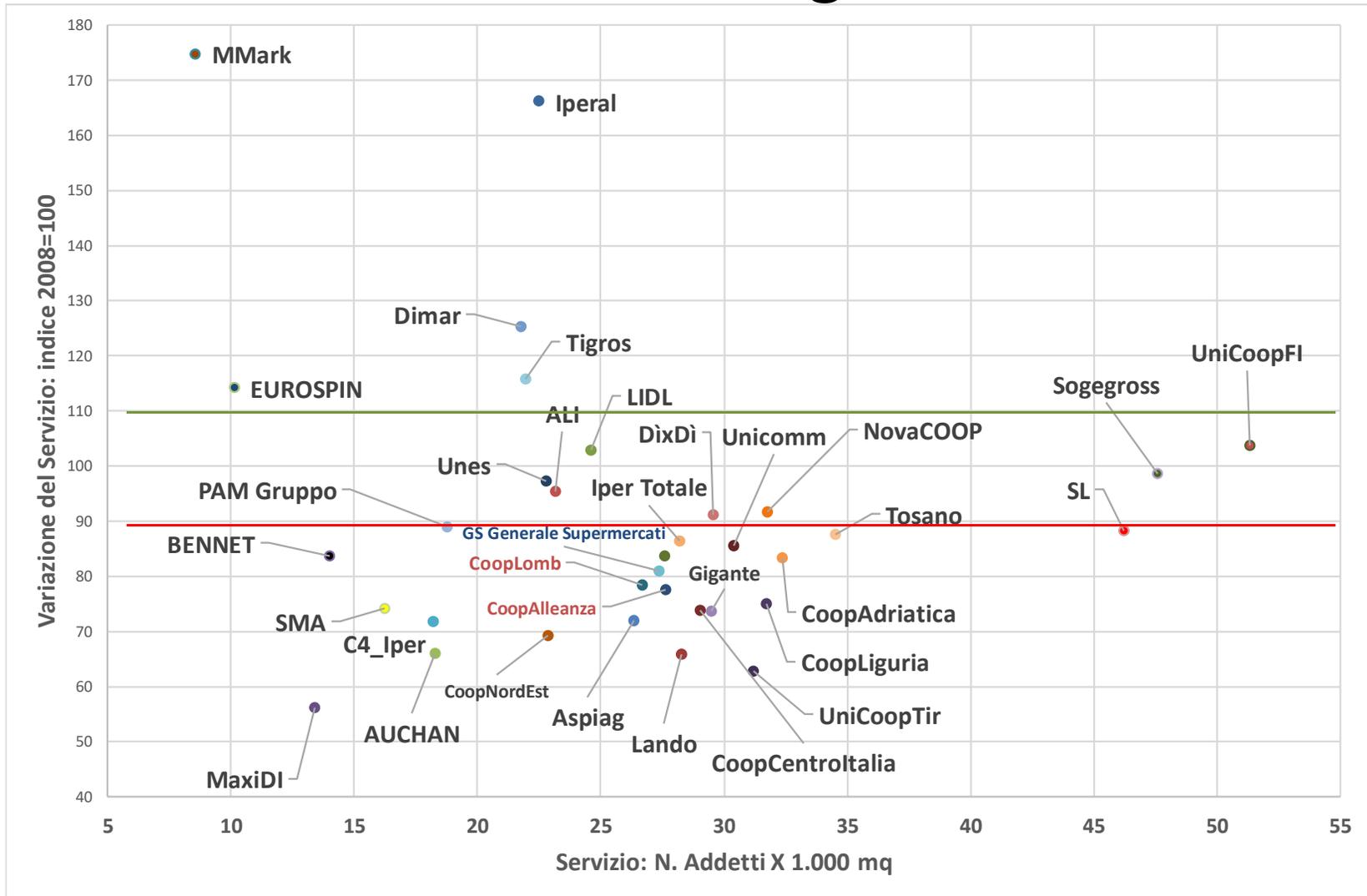
# Quale servizio offrono?

1/2



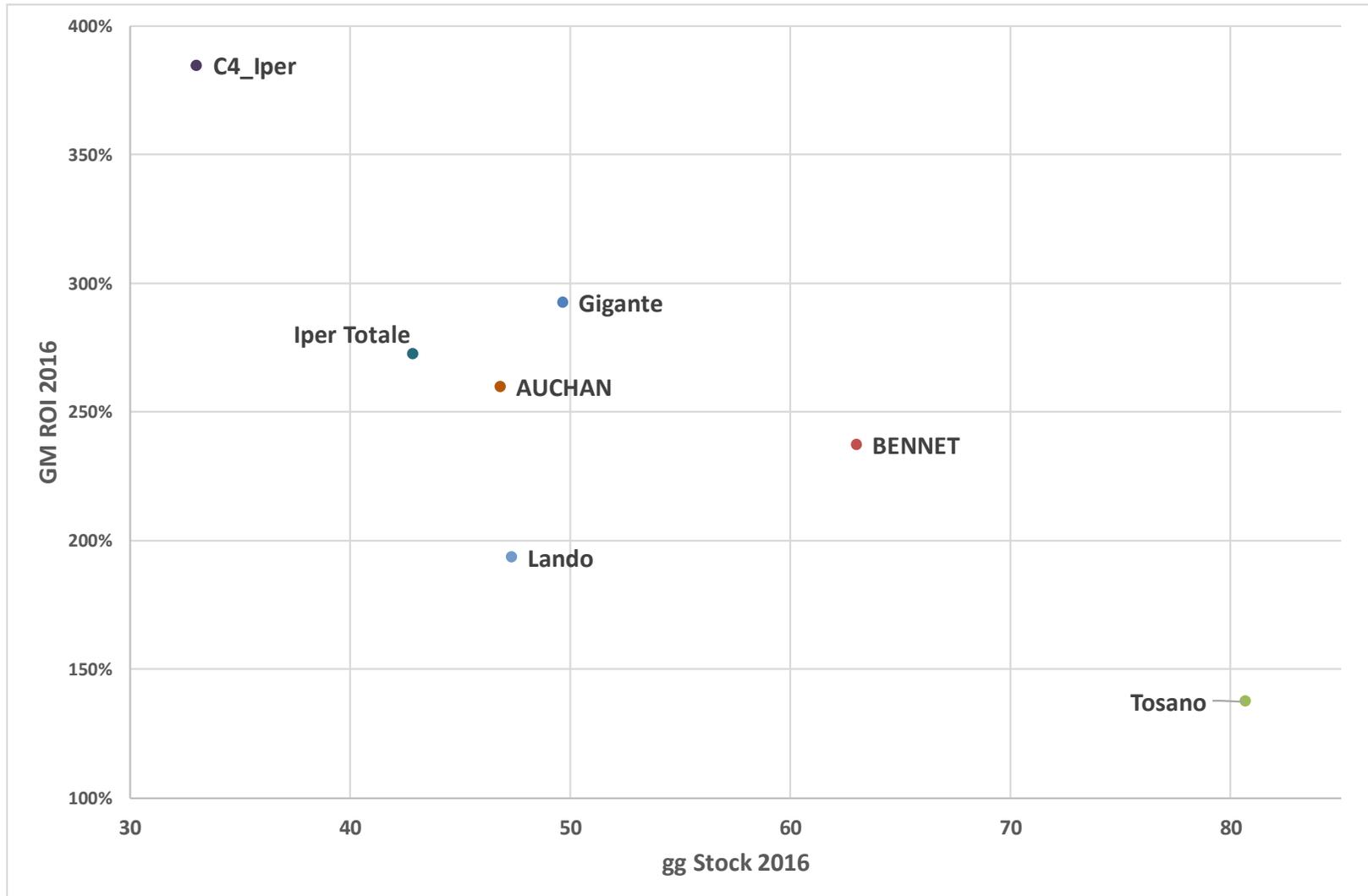


# Il servizio offerto dal Personale: situazione e tendenza negli anni



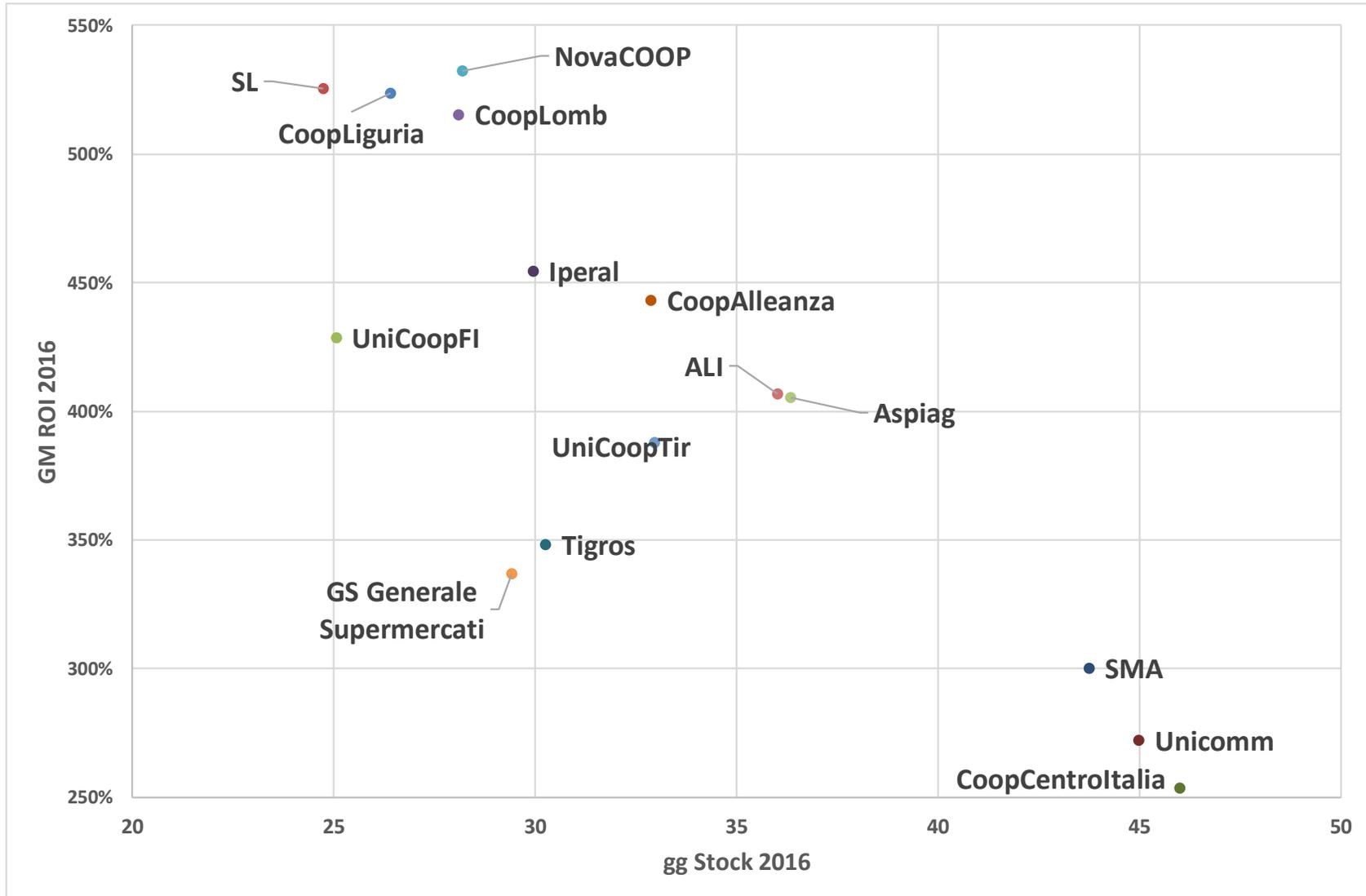


# Efficienza Stock Aziende con PdV > 3.500 mq



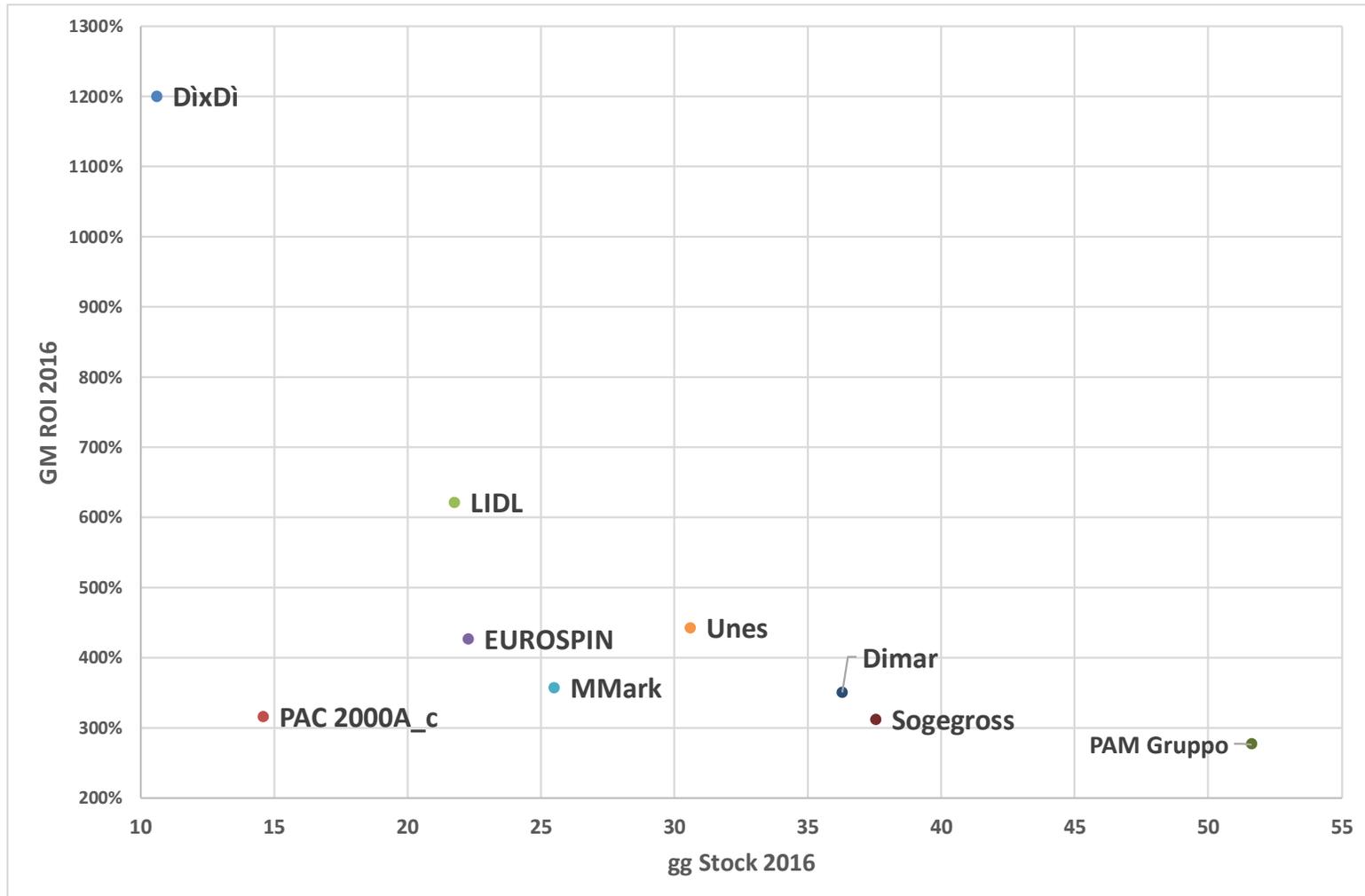


# Efficienza Stock Aziende con PdV > 1.000 mq





# Efficienza Stock Aziende con PdV < 1.000 mq

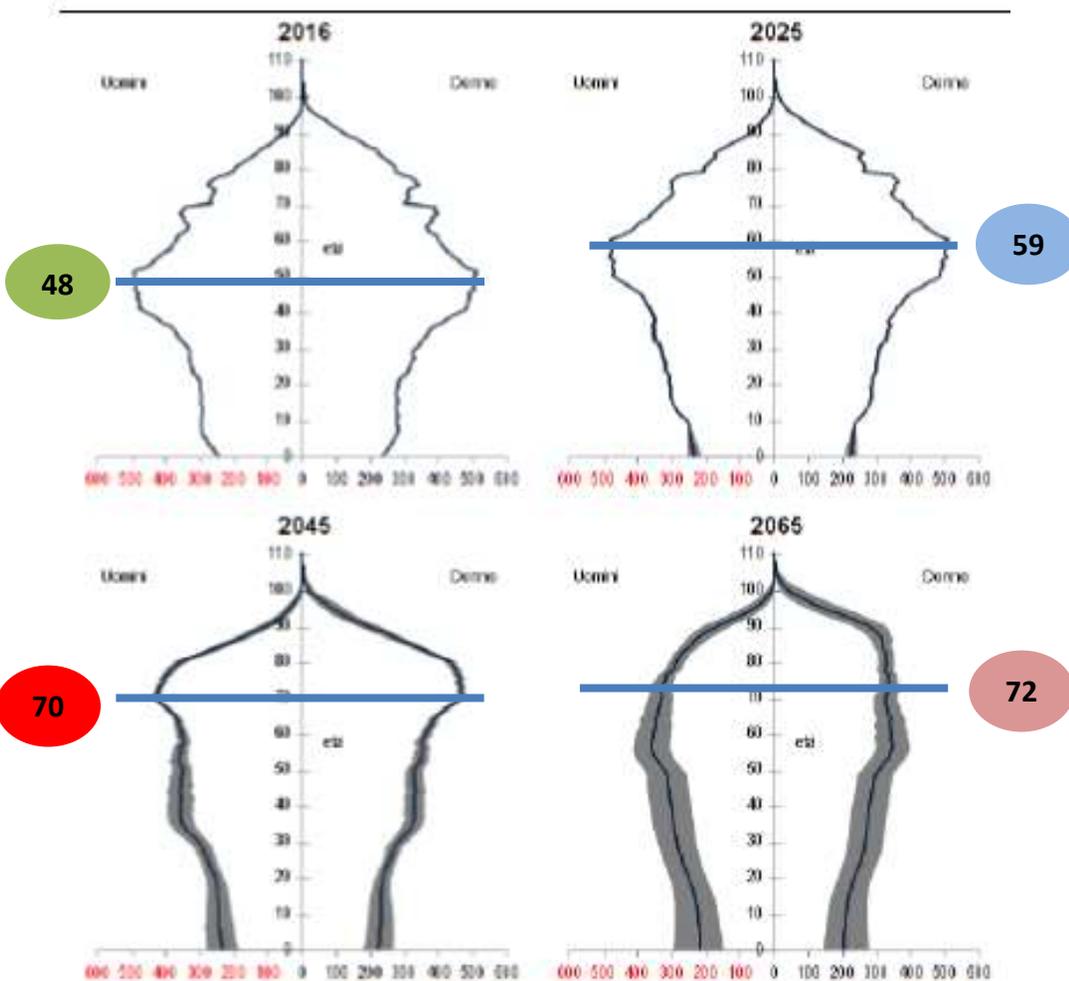


# IES Conclusioni

- Evoluzione del contesto:
  - Vendite online e ruolo PdV
  - Demografia
- Come usare il bilancio
- Quali azioni per migliorare



# La Popolazione invecchia e diminuisce



- Calo della popolazione
- Effetto ombrello: le classi d'età più numerose in alto
- I consumi della DMO sono trainati dalle nuove famiglie

Fonte: ISTAT, *Il Futuro Demografico del Paese*, 2017  
09/05/2018

# **Come migliorare**

- Informazione e Controllo di Gestione
- Analisi e strumenti avanzati: Pricing, Promozioni, Logistica
- Collegamento Performance a Leve Operative con un quadro coerente
- Agilità e cura delle Persone



*Grazie per l'attenzione*

**Igino Colella Garofalo**

*Amministratore Unico*

[igino.colella@ies-sas.com](mailto:igino.colella@ies-sas.com)

Mob. +39 348 36 45 342

# Presentazione di IES

Siamo una piccola realtà di professionisti esperti con una particolare attenzione alle **esigenze dei clienti**.

Il nostro lavoro consiste nell'**affiancare** il cliente nel disegno della soluzione più opportuna alle sue esigenze e nell'**aiutarlo** a realizzarla, con la più adeguata **gestione del cambiamento**.

Siamo nati nel 2011 per offrire servizi di consulenza direzionale alle aziende distributive e siamo focalizzati su **Supply Chain, Vendite e Gestione del Cambiamento**.

Lavoriamo con grandi aziende e realtà imprenditoriali, principalmente nei settori **Beni di Consumo, Moda e Farmaceutico**, per aziende della **Produzione** e della **Distribuzione**.

# IES Le Persone



**Igino  
Colella Garofalo**



**Marco  
Bonomi**



**Jean-Pierre  
Bustos**



**Paolo  
Fincato**



**Maurizio  
Lupi Meyer**



**Guido  
Orlandini**



**Pietro  
Pedone**



# Igino Colella Garofalo

## *Fondatore*



- Igino Colella è un professionista con oltre 25 anni d'esperienza, maturati in azienda ed in consulenza. Ha lavorato nei settori dei **beni di consumo, commercio e finanza**, sviluppando una eccezionale conoscenza delle tematiche commerciali, creditizie e distributive, oltre ad una profonda conoscenza dei sistemi informativi a supporto. Lingue: Inglese, Francese e Tedesco
- Igino ha iniziato la carriera in **Euromercato** nel 1986, quindi (dopo il Master Ifor Bocconi in Direzione delle Aziende Commerciali) ha lavorato in **Ifor Bocconi**, occupandosi di retail come consulente e formatore
- Dal 1989 in **Nestlé Italia**, prima come Chef d'équipe nell'Internal Auditing. Nel 1991 ha creato e diretto la società finanziaria del Gruppo Nestlé (factoring, credito al consumo, leasing e intercompany). Dal 1994 Customer Service Manager del Gruppo Nestlé Italia con la responsabilità di credito e servizio ai clienti. In questo ruolo ha ridisegnato il processo OtC, contribuito al progetto ECR, sviluppato la politica di credito di Gruppo, il datawarehouse dei clienti ed il sistema di credit scoring
- Nel 1997 è passato in **Riso Gallo** inizialmente come responsabile **Trade Marketing** e Servizio Clienti per poi ampliare la responsabilità a rete commerciale e supply chain.
- Nel 2000 è entrato nella Divisione Consulenza di **Atos Origin** come **responsabile di Retail & CPG**. Per le competenze maturate precedentemente, ha diretto anche progetti di supply chain in altri settori e di ambito commerciale e creditizio per **Istituzioni Finanziarie**
- Dal 2008 in **AchieveGlobal** come **Partner**, seguendo principalmente clienti dei settori **Retail, CPG e Farmaceutico** su tematiche organizzative, commerciali e logistiche; practice leader nella Gestione del Cambiamento
- Nel **2011** fonda **IES** per fornire servizi continuativi alle imprese in ambito pianificazione finanziaria e analisi creditizia. Dal 2016 le attività svolte per AchieveGlobal passano in IES.
- Relatore a convegni e collaboratore di riviste di settore, fra cui RetailWatch. **Presidente Council of Supply Chain Management Professionals** RT Italy, Consigliere Direttivo **Assochange** e membro di ADACI e PMI (Project Management Institute)