

# ***OPERAZIONE AUCHAN-CONAD***

***PIANO INDUSTRIALE***  
***(settembre 19 – dicembre 20)***

***Linee guida e programma  
interventi***

***X COMMISSIONE***

***(ATTIVITA' PRODUTTIVE, COMMERCIO E TURISMO)***

***CAMERA DEI DEPUTATI***

***Roma, 11 dicembre 2019***

## La situazione di Auchan

### FOCUS: la situazione di «grave crisi» aziendale (aggiornamento al 30 settembre)

In **continuo peggioramento** sia i **dati di andamento** economico-finanziario legati all'operatività ordinaria, sia quelli di previsione su chiusura bilancio per l'esercizio 2019.

Il *business* di Auchan, sul mercato italiano, mostra un **declino ormai irreversibile**, sia in termini di volumi di vendita che di quota di mercato, che sta interessando tutta la rete commerciale.

L'attuale andamento, se non gestito con interventi tempestivi, **potrebbe portare a situazioni «patologiche» di crisi aziendale**.

#### STIME PRE CLOSING (LUG 19)

- fatturato **da € 3,4 mld FY16 a € 3 mld FY18**, pari al **-4,7% su base annua**
- **perdite Auchan S.p.A.** negli esercizi **2017 e 2018** attestate **rispettivamente** a circa **€ 202m** e **€ 378m**
- **perdite nette** subite da **SMA S.p.A.** negli esercizi **2017 e 2018** pari complessivamente a **€ 335m**
- .... di fatto l'azienda, nel suo complesso, **perde circa € 1,0m al giorno**

#### ANDAMENTO POST CLOSING (FY19)

- fatturato stimato a fine **FY19** (sulla base degli andamenti registrati a SETT19) in ulteriore calo del **6,7%** su base annua, pari a **€ 2,8 mld (\*)**
- **perdite Auchan S.p.A.** per **FY19**: IN ESAME
- **perdite SMA S.p.A.** per **FY19**: IN ESAME
- .... di fatto l'azienda, nel suo complesso, **perde circa € 1,1m al giorno** (con un aggravio di costo complessivo sull'Operazione di **€ 70m**)

(\*) Valore a «perimetro omogeneo» (senza PdV Arena/Conad pro-quota)

## **FOCUS: la situazione di «grave crisi» aziendale** (aggiornamento al 30 settembre)

Fortemente **negativi** ed in **ulteriore peggioramento dati/indicatori dell'andamento operativo** dell'Azienda e delle relative attività.

### **STIME PRE CLOSING (LUG 19)**

- costi fissi/semifissi (personale, locazioni, logistica e Sede) pari a oltre il **32%** dei ricavi (livello sostenibilità pari al 26%)
- canoni di locazione elevati (**oltre 5%** ricavi rispetto a media di mercato del 2%)
- circa **85%** dei PdV con EBITDA negativo (inclusa l'allocazione dei costi della Sede centrale)
- ricavi medi a m<sup>2</sup> FY18 pari a **€4,2k** (circa 50% inferiore rispetto media di mercato)

- **Incidenza costo del personale pari a 18% rispetto a una media di mercato del 12%**

### **ANDAMENTO POST CLOSING (FY19) (\*)**

- **in peggioramento:** costi fissi/semifissi (personale, locazioni, logistica e Sede) pari a oltre il **35%** dei ricavi
- **in peggioramento:** canoni di locazione **oltre il 5,5%** ricavi
- **in peggioramento:** circa **90%** dei PdV con EBITDA negativo (inclusa l'allocazione dei costi della Sede)
- **in peggioramento:** ricavi medi a m<sup>2</sup> FY19 pari a **€3,9k**

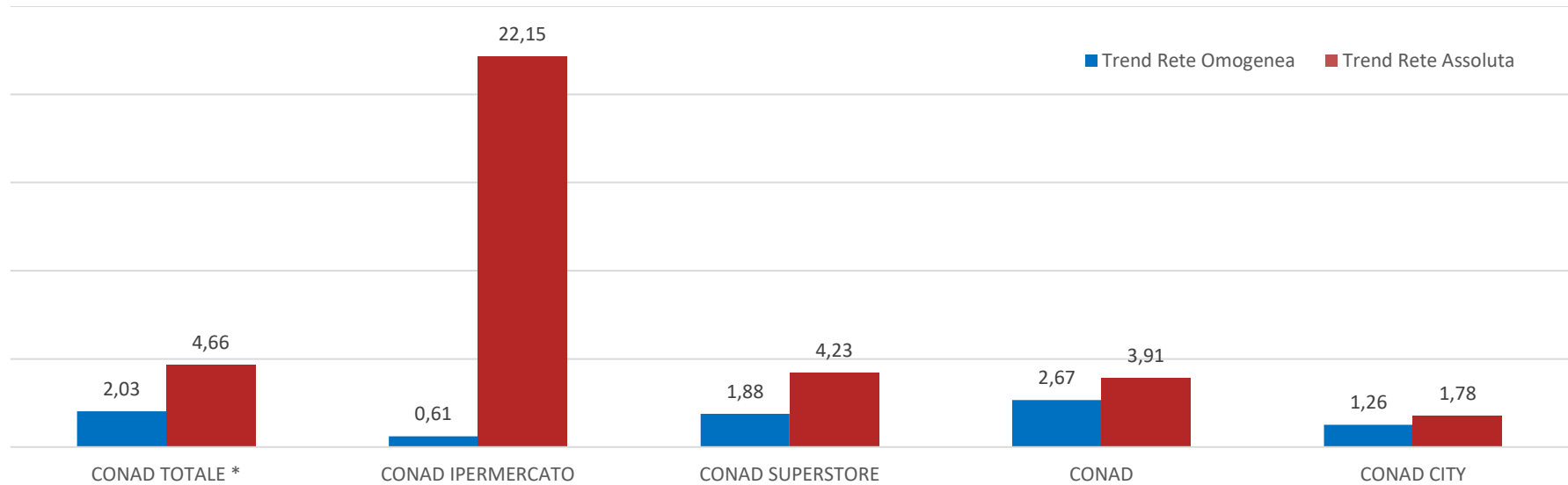
- **dato confermato: 18%** (vs media mtk **12%**)

(\*) Valore a «perimetro omogeneo» (senza PdV Arena/Conad pro-quota)

**N.B.**

Già **prima del Closing**, il complessivo andamento dell'Azienda di grave crisi evidenzia una **situazione di NON SOSTENIBILITÀ** dei livelli di costo del lavoro e degli organici.

## FOCUS: Trend progressivo vendite SETT 19 vs. SETT 18



### Trend LCC

Tot Italia  
I+S+LIS

+ 1,6%

-2,9%

+4,2%

+2,6%

0,0%

**Trend AUCHAN**  
**Rete Assoluta**

-6,7%

-6,4%

-8,5%

-7,4%

-2,4%

## Piano Industriale 2.0: aggiornamento Linee Guida e definizione interventi

(sulla base della situazione di «grave crisi» confermata anche dopo i primi 2/3 mesi di gestione diretta)

a

La situazione di grave crisi di Auchan è quella che, come già illustrato a suo tempo (informativa al MISE del 20/6 e 23/7), ha **determinato la necessità di un anticipo del Closing** (al 31/7/19), al fine di non compromettere la «continuità aziendale» come requisito necessario ed indispensabile per la conferma dell'Operazione.

b

La grave situazione di crisi aziendale di Auchan è quella che richiede e motiva, ancora di più oggi, la **necessità di interventi tempestivi ed efficaci** (di natura societaria, operativa, organizzativa e di *business*) che permettano il **mantenimento di due «punti cardine» dell'Operazione**: (i) la messa in sicurezza e il «**salvataggio**» dell'Azienda; (ii) la «**continuità aziendale**» e di *business*.

c

Ai fini di quanto sopra, la grave situazione di crisi aziendale di Auchan ha imposto un **aggiornamento delle Linee Guida** del Piano Industriale inizialmente ipotizzate (sintetizzate nel documento illustrato in sede Ministeriale in data 20/6) in quanto:

- (i) non c'è più il tempo necessario (3-5 anni) per interventi di risanamento di medio-lungo termine (**occorre intervenire subito su tutta la rete e le strutture di Sede**);
- (ii) sono notevolmente peggiorati i requisiti di sostenibilità economico-finanziaria (sia dell'Azienda che di molti PdV) **che possono giustificare (sul piano economico) interventi di recupero con esito positivo**.

N.B.

**occorre evitare  
e disinnescare  
subito  
il RISCHIO  
CHIUSURE**

## *Il progetto CONAD*

### *«Punti cardine» dell' Operazione Auchan-Conad Conferma dei «cardini» pre/post Closing e alla base del Piano Industriale*

**Recupero e salvaguardia  
«Italianità»**

**Valorizzazione  
Prodotto & Clienti**

**Operazione  
«di sistema»**

**Operazione di messa in  
sicurezza e «salvataggio»  
di una realtà in crisi**

**Operazione per  
«continuità aziendale»  
e di *business***

**Attraverso  
«cambio modello»**

**Recupero e rilancio  
fatturato e redditività**

**Operazione  
di «medio» termine**

**Impatto  
Socio-economico**

## *Piano Industriale: razionali («minimi») di sostenibilità economica ed operativa (conferma razionali pre/post Closing)*

- 1** RECUPERO VENDITE E RILANCIO **FATTURATO...**
  - nella misura pari ad almeno il **15%-20%**
- 2** CONVERSIONE **MODELLO BUSINESS ED OPERATIVO...**
  - da succursalista a **modello cooperativo Conad**
- 3** RIALLINEAMENTO **COSTI DI GESTIONE...**
  - entro parametri medi di mercato pari al **26%...** per poi raggiungere i **parametri Conad**
- 4** RECUPERO A **REDDITIVITA'** DI TUTTI I PdV della Rete...
  - includendo i costi delle strutture di Sede, l'**85%** registra un **EBITDA negativo**

## **Piano Industriale 2.0** (elementi aggiuntivi e di novità)

### **Rete Vendita: integrazione e valorizzazione sinergie**

**Tot. 154 PdV**  
presi in carico da CONAD

**N.B.**

**Pari al 56%** della Rete Auchan

per un TOT. di n. **10.462** DIP

**investimento complessivo CONAD per integrazione e ristrutturazione rete pari a c.ca € 150m**

**pari al 66%** della popolazione di rete complessiva (rete diretta)

per un fatturato pari a **€ 937m**

**pari al 69%** tot. fatturato della rete complessiva (rete diretta)

**N.B.**

**investimento complessivo CONAD per start up e supporto avvio nuovi PdV pari a c.ca € 15m (\*)**

(\*) Investimenti per formazione personale, assistenza *start up*, iniziative commerciali, ecc.



## FOCUS: parametri minimi «di sostenibilità» dei «109» PdV

### RETE AUCHAN (all)

- costi fissi/semifissi (personale, locazioni, logistica e Sede) pari a **oltre il 32%** dei ricavi (livello sostenibilità pari al 26%)
- canoni di locazione elevati (**oltre 5%** ricavi rispetto a media di mercato del 2%)
- **85%** dei PdV con EBITDA negativo (inclusa l'allocazione dei costi della Sede centrale)
- ricavi medi a m<sup>2</sup> FY18 pari a **€4,2k** (circa 50% inferiore rispetto media di mercato)

- **incidenza CdL pari a 18% rispetto a un parametro di performance del 12%**

**N.B.** **Trend fatturato primi PdV Auchan sotto insegna CONAD + 25%**

(\*) In ogni caso, dei «109» PdV per n. 8 PdV sono previsti interventi di ristrutturazione per un impatto previsto su livelli CdL/organici pari a c.ca 310 unità

### ANDAMENTO VENDITE

FY18 vs FY17 – 4,3%

### «109» PdV

- costi fissi/semifissi (personale, locazioni, logistica e Sede) pari al **30,5%** dei ricavi (livello sostenibilità pari al 26%)
- canoni di locazione con incidenza del **4,3%** sui ricavi (rispetto a media di mercato del 2%)
- **60%** dei PdV con EBITDA negativo (inclusa l'allocazione dei costi della Sede centrale)
- ricavi medi a m<sup>2</sup> FY18 pari a **€4,7k**

- **incidenza CdL pari a 16,5% rispetto a un parametro di performance del 12%**

### INVESTIMENTI RILANCIO RETE VENDITA

- riconversione PdV: **€ 60m** (c.ca €500k per PdV)
- proiezione ricavi per m<sup>2</sup>: obiettivo **€ 6,5k entro 12 mesi** dal passaggio (parametro CONAD)
- incidenza CdL/organici: allo stato + **4,5%** rispetto ai livelli di performance (**per n. 1.420 DIP**) (\*)
- «assorbimento» incidenza CdL (e relativi livelli occupazionali) per i primi 12 mesi, per maggior costo pari a c.ca **€ 50m** (\*)

## FOCUS: sostenibilità costo del lavoro ed organici (aggiornamento al 30 Settembre e previsioni di Piano)

**Costo  
del lavoro  
ed organici**

*(situazione pre Closing)*

**incidenza media** sul **fatturato di oltre il 17%** rispetto a un **valore di sostenibilità** di settore **non superiore al 14%** e di **performance ottimale entro il 12%**: contenimento e riallineamento agli standard di mercato e/o di performance ottimale mediante: (i) significativo incremento delle vendite; (ii) miglioramento efficienza organizzativa ed operativa; (iii) utilizzo degli strumenti normativi e/o contrattuali per la gestione del periodo di transizione, tipici delle situazioni di crisi

**Effetto  
crisi aziendale(\*)**

**Riduzione  
superficie IPER**

*parametro  
di performance*

**12%**

incidenza CdL

*dato  
Auchan*

**18%**

incidenza CdL

**+ 4.885 DIP**

**+ 1.312 DIP**

-

-

**+ 6.197 DIP**

Già prima del Closing, il complessivo andamento dell'Azienda di grave crisi, confermato dall'andamento a SETT 19 (e dalle previsioni di fine anno), evidenzia una RILEVANTE situazione complessiva di **NON SOSTENIBILITÀ dei livelli di costo del lavoro e degli organici** per il numero indicato.

(\*) Per effetto anche limature strutture organizzative quale conseguenza ristrutturazione

## FOCUS: sostenibilità costo del lavoro ed organici

Dipendenti  
totali al 31/7/19

16.140 DIP

Livelli  
CdL/organici  
«non sostenibili»

+ 6.197 DIP

### INTERVENTI DI «RECUPERO»

Interventi con cui viene **ridotto il livello di CdL/organici sui quali intervenire**, tenuto conto: (i) dell'inserimento dei PdV nel percorso di recupero/rilancio (con previsione, nel breve-medio termine, di recupero dei parametri di vendita/redditività che portano CdL/organici entro margini di sostenibilità); (ii) degli investimenti a supporto.

- turn-over ordinario SEDE (dimissioni, ecc.)
- turn-over ordinario RETE (dimissioni, ecc.)
- cessazione TD
- ricollocazioni CONAD
- PdV in **rete CONAD** (con assorbimento dei livelli di CdL/organici “non sostenibili”)
- PdV trasferiti ad altri **primari operatori** (con totale o parziale assorbimento dei livelli di CdL/organici “non sostenibili” con utilizzo di “clausola sociale”)

**FOCUS**

- 3.092 DIP

**N.B.**

gli interventi sino ad oggi effettuati hanno già **ridotto del 50%** i livelli di «non sostenibilità»

Dipendenti  
con «soluzione occupazionale»  
allo stato di crisi

13.035 DIP

Dipendenti  
A CUI DARE  
«soluzione alternativa»

+ 3.105 DIP

## DETTAGLIO: interventi di «crisi» (stima ad oggi)

**Livelli  
CdL/organici  
«non sostenibili»**

(situazione a SETT 19)

**Dipendenti  
A CUI DARE una  
«soluzione alternativa»**

**+ 3.105 DIP**

### INTERVENTI DI «CRISI»

Attraverso tali misure si interviene, di fatto, per **gestire il livello del CdL e degli organici ANCORA NON SOSTENIBILE**, sulla base dei seguenti criteri: (i) nel medio termine (sino al 31/12/20) (ii) su base “volontaria”.

#### solidarietà occupazionale («clausole sociali»)

- ricollocazioni in CONAD **[DA DEFINIRE]**
- ricollocazioni c/o PRIMARI OPERATORI (reti commerciali)
- ricollocazioni PRIMARI OPERATORI (spazi ipermercati)
- ricollocazioni fornitori **[DA DEFINIRE]**
- *outplacement* **[DA DEFINIRE]**

#### mobilità «incentivata»

#### pensionamento/prepensionamento

#### sostegno al reddito/occupazione (CIGS, ecc.) **[DA DEFINIRE]**

#### salvaguardia lavoro vs flessibilità

#### imprenditorialità ex dipendenti Auchan

#### turn over ordinario 3%

**FOCUS**

**OBIETTIVO  
MASSIMA  
SALVAGUARDIA  
DEL LAVORO E  
DELL'OCCUPAZIONE  
PER RIDURRE  
AL MINIMO GLI  
IMPATTI**

(\*) Forme di incentivazione con risorse proprie dell'Azienda da stanziare

(\*\*) Ricorso ad interventi e risorse rientranti nelle «misure ordinarie» previste per Legge e/o contratto