



AREA STUDI
MEDIOBANCA

Osservatorio sulla Gdo italiana e i maggiori operatori stranieri

Maggio 2020



RICERCHE E STUDI

Information required under Articles 13 and 14 of Regulation (EU) no. 2016/679 and national data protection laws in force

Under Regulation (EU) no. 2016/679 (the "GDPR") and the national regulations in force on the processing of personal data (jointly with the GDPR, the "Data Privacy Regulations"), Ricerche e Studi S.p.A., with registered office in Foro Buonaparte 10, Milan, Italy (the "Company", or the "Controller"), in its capacity as Controller of the data processing, is bound to provide information regarding the use of the personal data. Personal data in the Company's possession are usually collected directly from the interested party or from public sources.

a) Purposes and means of data processing

All personal data are processed in accordance with the provisions of the law and confidentiality obligations, for purposes of performing economic and statistical research, and digital works on the internet, and other publications containing data for individual companies or aggregates of companies.

The data are processed via manual, computer and electronic instruments based on principles which are closely related to the purposes stated, and without prejudice to the foregoing, in such a way as to guarantee the security and confidentiality of the data themselves, in accordance with the provisions of the regulations in force in this area.

b) Legal basis

The legal basis of the data processing consists of pursuit of legitimate public interest.

c) Disclosure and publication of the data

Your personal data may be disclosed to companies, entities or consortia which provide the Company with specific processing services, and to companies, entities (state-owned or private) or consortia performing activities which are ancillary or instrumental to, or in support of, that of the Company.

Your personal data may also be published, insofar as they are contained in works intended for publication or other forms of disclosure within or outside of Italy.

d) Categories of data subject to processing

In relation to the purposes described above, the processing regards exclusively personal data, principally general data. No provision is made for processing of particular categories of personal data.

e) Data retention

In conformity with the principles of proportionality and necessity, personal data shall be stored in a form which enables the data subjects to be identified for a period of time not to exceed the achievement of the purposes for which the data themselves are being processed.

f) Rights of the data subject

The parties to which the personal data refer are entitled at any time to obtain confirmation of the existence or otherwise of the data themselves and to know their content and origin, to ascertain their accuracy or to ask for them to be added to or updated, or otherwise amended (see Articles 15 and 16 of the GDPR).

Furthermore, the data subjects are entitled to ask for the data to be erased and the processing restricted, and to make complaints to the control authorities and, without prejudice to the foregoing, to challenge the processing on legitimate grounds (cf. Articles 17ff of the GDPR).

Such rights may be exercised through providing notice in writing to email address privacy@mediobanca.com

The Controller, including via the designated units, will take charge of such requests and provide, without unjustified delay, information on the action undertaken in response to the request.

g) Controller of the data processing and Data Protection Officer

The Controller of the data processing is Ricerche e Studi S.p.A., with registered office in Foro Buonaparte 10, Milan, Italy.

Ricerche e Studi S.p.A. has appointed a Data Protection Officer who may be contacted at the following addresses:

- DPO.mediobanca@mediobanca.com
- dpomediobanca@pec.mediobanca.com

This information has been prepared in consideration of the rules set by Article 6, paragraphs 4 and 5 of the Code of good conduct in respect of personal data processing for statistical and scientific purposes published in Gazzetta Ufficiale no. 190 on 14 August 2004, and in pursuance of the measure issued by the Italian personal data protection authority on 9 November 2007.



Index

1	<u>Executive summary.....</u>	<u>4</u>
2	<u>Evoluzione della Gdo alimentare in Italia</u>	<u>9</u>
3	<u>Le società italiane esaminate.....</u>	<u>11</u>
4	<u>Le società estere esaminate.....</u>	<u>13</u>
5	<u>I dati aggregati dei maggiori operatori italiani (2014-2018).....</u>	<u>18</u>
6	<u>Alcuni dati di dettaglio sui singoli operatori.....</u>	<u>24</u>
7	<u>L'e-commerce nella Gdo alimentare italiana.....</u>	<u>29</u>
8	<u>Contributi e servizi promozionali ai fornitori.....</u>	<u>30</u>
9	<u>Prodotti a marchio del distributore (Private Label)</u>	<u>31</u>
10	<u>Gli aggregati Coop e Conad.....</u>	<u>32</u>
11	<u>I maggiori operatori stranieri (2014-2018).....</u>	<u>35</u>
	<u>Appendice - Tabelle analitiche.....</u>	<u>43</u>



1 Executive summary

Il contesto competitivo della Gdo italiana resta connotata da alcuni limiti strutturali i cui superamento potrebbe essere accelerato dalla crisi sanitaria del primo semestre del 2020. Si tratta di deficienze note. Il mercato italiano del grocery presenta prospettive di crescita più modeste rispetto ai principali Paesi europei. Le previsioni formulate prima della pandemia indicano fino al 2023 un'espansione media annua dell'1,7% per l'Italia rispetto a valori ampiamente superiori al 2% per i maggiori mercati, con punte del 2,8% per lo UK e del 2,9% per la Germania. Anche la quota di vendite on-line, prima dell'accelerazione impressa dalla pandemia, vedeva l'Italia giungere al 2023 con una quota del 3%, lontana dai Paesi leader quali UK (7,9%) e Francia (6%). Il mercato italiano abbina inoltre alla sua modesta dinamica complessiva un elevato livello di frammentazione: il fatturato dei primi tre Top retailer rappresenta circa il 42% del mercato rispetto al 61% della Germania, al 59% dello UK e al 56% della Francia. Solo la Spagna presenta una parcellizzazione comparabile a quella italiana. Il più grande operatore italiano è assai arretrato nella classifica dei maggiori retailer internazionali nelle cui prime posizioni figurano, accanto ai colossi statunitensi, gruppi tedeschi, francesi, olandesi, spagnoli e anche svizzeri. La scala ridotta degli operatori italiani e la scarsa dinamica del mercato domestico sottopongono i nostri retailer a una forte pressione sul fronte dei prezzi praticabili al consumatore, rendendo difficoltoso il trasferimento all'acquirente finale degli aumenti dei listini che si manifestano lungo la filiera della fornitura. In effetti, la capacità dei gruppi della Gdo italiana di traslare sui prezzi allo scaffale gli incrementi di quelli di acquisto appare la più contenuta nel contesto europeo. La c.d. 'price transmission' rilevata dall'Eurostat è pari al 10% in Italia, al 19% in Spagna, al 48% in Germania e al 68% nello UK.

1. La limitata possibilità di recuperare l'adeguamento dei listini attraverso i prezzi di vendita porta all'ovvia conseguenza di comprimere i margini della Gdo italiana, come illustrato più oltre in questa sezione introduttiva. La ricerca di maggiore efficienza appare quindi una sfida ineludibile per i player italiani. Essa può certamente essere perseguita attraverso un'opportuna differenziazione dell'offerta, in termini soprattutto di servizi praticati al cliente così da trasmettergli la percezione di potersi appropriare di un maggiore valore attraverso l'esperienza di acquisto (e.g. in termini di scelta, comodità, piacevolezza e appagamento dello shopping, secondo l'identità 'to shop=to enjoy'). Ma un driver primario resta quello del prezzo, o meglio del rapporto qualità-prezzo (value for money). In questo senso, un'adeguata dimensione aziendale con le relative efficienze che offre pare un obiettivo non procrastinabile per gli operatori italiani.
2. Il comparto della Gdo non è stato interessato dal lockdown di inizio 2020, salvo vedere inibita la vendita di alcuni generi non alimentari. La Gdo italiana ha quindi dovuto fronteggiare una fase di intensa attività, provocata dalla chiusura di tutte le attività dell'H.Re.Ca e dalla diffusione di atteggiamenti di accumulazione da parte dei consumatori, fattori che si sono combinati con condizioni di esercizio molto difficoltose sia per i provvedimenti di distanziamento sociale sia per la pressione che hanno subito le catene dei trasporti, della logistica e della fornitura. **Fino a tutta la**



prima metà di aprile 2020 le vendite della Gdo hanno segnato incrementi attorno al 10%, con punte del 30% per il confezionato. Non tutti gli operatori ne hanno beneficiato in egual misura. Hanno segnato progressi in doppia cifra i piccoli punti vendita del libero servizio, i discount e i supermercati, mentre sono risultati in flessione contenuta i drugstore nei quali si sono ridotti i consumi di prodotti voluttuari (profumi e make-up) e sono cresciuti quelli legati all'igiene personale e della casa. Le performance degli operatori hanno poi risentito della presenza più o meno estesa al loro interno dei punti vendita dedicati al 'cash&carry'. Tale canale ha ripiegato in maniera assai evidente in conseguenza del blocco della domanda da parte della ristorazione e dei bar, con flessioni settimanali che dall'inizio di marzo hanno toccato punte vicine al 50%. Le grandi superfici (ipermercati), che già provenivano da una crisi strutturale pluriennale, hanno subito un'ulteriore marginalizzazione. Vi hanno concorso la sospensione delle vendite di tutti i prodotti non-food, la localizzazione spesso decentrata dei punti vendita che richiede l'uso dell'auto e sovente il superamento dei confini comunali, l'ubicazione all'interno di gallerie commerciali deserte. In generale, le grandi superfici sono state associate dai consumatori a maggiore affollamento e lunghe attese all'ingresso, con conseguente preferenza per esercizi di più contenute dimensioni e di prossimità, raggiungibili a piedi. La distribuzione degli acquisti lungo la settimana ha subito una riconfigurazione, con concentrazione durante i giorni lavorativi e caduta nei week-end. Assolutamente peculiari sono stati gli andamenti del canale on-line soggetto a una pressione che ha generato strozzature ed episodi di mancata evasione del servizio. Gli incrementi del traffico on-line tra marzo e aprile del 2020 hanno toccato punte del 200% rispetto ai livelli dell'anno precedente, sia nella modalità del Click&Collect che in quella dell'home delivery.

3. Inoltre, a fronte di dinamiche complessivamente favorevoli nelle vendite, resta meno chiaro l'impatto che i maggiori volumi produrranno sui margini della Gdo nazionale. Lo scontrino medio è aumentato, ma la frequenza della spesa si è ridotta. Il paniere degli articoli ha poi subito un'importante ricomposizione. Esaminando i prodotti maggiormente richiesti durante marzo e aprile, appare evidente la crescita di articoli a basso valore aggiunto o di modesto importo unitario, quali ad esempio: guanti, alcool denaturato, lieviti e farine, agrumi, salviette, pizze confezionate, strutto e ingredienti per pasticceria, pane da cuocere, preparati per dessert, camomilla, fagioli in scatola e legumi secchi, saponi e candeggina, carni in scatola, piselli conservati e passata di pomodoro. Si tratta di articoli che ben rappresentano la necessità di garantire l'igiene, di impegnare il tempo domestico producendo in casa quanto prima acquistato, di costituire scorte di prodotti non deperibili che rendano meno ricorrente la frequentazione dei negozi.
4. In sintesi, resta difficile valutare in che misura le abitudini di consumo osservate siano destinate a diventare permanenti. Molto dipenderà dall'evoluzione del quadro nei prossimi mesi. Sotto il profilo sanitario, una ricaduta pandemica rafforzerebbe il convincimento che il rischio sanitario costituisca un elemento strutturale e non più episodico, contribuendo alla radicalizzazione dei comportamenti già osservati: tendenza allo stocking, preferenza per il confezionato, ricorso all'home delivery. Dal



punto di vista economico, se il potere d'acquisto delle famiglie risultasse ridotto in misura percepita permanente, i format che fanno leva sull'economicità (discount) sono candidati a guadagnare ulteriore terreno. In generale, l'esigenza di finanziare importanti investimenti per allestire nuove modalità di approvvigionamento (logistica) e vendita (piattaforme on-line, home delivery), quella di ampliare il magazzino per garantire la disponibilità degli articoli, e quella di praticare prezzi convenienti (value for money) riassorbendo i rincari della filiera o negoziando migliori condizioni di approvvigionamento, inducono a ritenere che il processo di consolidamento dell'industria italiana della Gdo possa subire un'ulteriore accelerazione ad opera dei soggetti, italiani o stranieri, economicamente e patrimonialmente più solidi.

5. Un'indicazione di prima approssimazione circa l'andamento della Gdo è ricavabile dai conti relativi al primo trimestre 2020 rilasciati dai maggiori operatori internazionali quotati. Si tratta quindi di risultati maturati quando ancora la pandemia non aveva toccato il proprio livello di maggiore diffusione che sarebbe intervenuto nei successivi mesi di aprile e maggio. Il fatturato complessivo dell'industry nel primo trimestre del 2020 ha segnato un incremento del 9,1%, l'Ebit è salito del 33,6% e il risultato netto del 34,8%.
6. Tomando ai dati strutturali, nel 2018 il fatturato aggregato dei maggiori operatori della Gdo italiana, rappresentativi di circa il 95% del mercato della Gdo nazionale a prevalenza alimentare, si è assestato a 84,3 miliardi di euro (al netto di Iva), segnando un incremento dell'1,9% sul 2017. Si tratta della minore crescita dal 2015. La Distribuzione organizzata, che comprende forme consortili e di unione volontaria, ha realizzato nel 2018 vendite per 28,1 miliardi, pari al 33,3% del totale; la Grande Distribuzione, relativa a gruppi societari gerarchici, si è assestata a 22,5 miliardi che valgono il 26,7% del totale; Coop e Conad, che aderiscono alla Lega delle Cooperative, cubano 19,8 miliardi, ovvero il 23,5% dell'industry; infine il canale discount, con vendite pari a 14 miliardi, rappresenta il residuo 16,6% del mercato. Gli operatori a controllo straniero hanno realizzato vendite per 16,2 miliardi, pari al 19,2% dell'aggregato, quota destinata a scendere al 14,6% per effetto della cessione delle attività italiane di Auchan.
7. L'incremento delle vendite non è andato di pari passo con quello dei margini. Il Mon ha ripiegato dell'1,2%, il risultato corrente del 6,7% per effetto del peggioramento della gestione finanziaria. Il contributo delle poste non ricorrenti ha consentito al risultato netto di contenere la flessione all'1%. Costante la riduzione della redditività del capitale investito (Roi) che si attesta al 4,3% nel 2018 (era 5,4% nel 2015), mentre la redditività netta (Roe) ha saldato al 4,7%, valore più basso dal 2015. Tali indici esprimono valori che sono meno della metà di quelli realizzati dai gruppi internazionali della Gdo alimentare.
8. La disaggregazione dei dati mostra dinamiche differenti. Le catene di discount hanno realizzato tra il 2014 e il 2018 la maggiore crescita media annua delle vendite, pari al 7,8% (+8,1% nel solo 2018). La Distribuzione Organizzata è stata molto dinamica con vendite in crescita del 5,3% medio annuo dal 2014 (+3,5% nel 2018). Il mondo cooperativo che fa capo alla Lega delle Cooperative (Legacoop) annovera i due



maggiori operatori del settore: Conad ha realizzato dal 2014 una crescita media annua del 3,5% (+2,8% nel 2018), mentre le Coop hanno segnato nel periodo una flessione media del giro d'affari dello 0,2% (-4% nel solo 2018). E' infine stabile il fatturato della Grande Distribuzione in lieve crescita dello 0,3% medio annuo dal 2014 (-0,4% nel 2018, prima flessione nel quadriennio). Resta ancora modesta la contribuzione **dell'e-commerce**: a titolo d'esempio, esso **rappresenta il 3% del fatturato di Supermarkets Italiani**. L'incidenza dei prodotti a marchio proprio (*private label*) nel settore della Gdo in Italia si attesta intorno al 20% con vendite prossime a 10 miliardi nel 2018. Permane elevata l'incidenza dei contributi e servizi promozionali ai fornitori con una media del 9% del fatturato.

9. Scendendo nel dettaglio dei singoli operatori, i maggiori incrementi delle vendite nel 2018 hanno interessato le catene discount Lidl Italia (+9,1%), Eurospin (+7,7%) e Lillo-MD (+7,1%), oltre al consorzio Agorà (+7,5%). Anche considerando la crescita media annua dal 2014, il quadro non cambia con l'eccezione del consorzio Crai che registra incrementi pari all'8,1%, subito dopo Lidl Italia (+8,8%) e prima di Eurospin (+8%).
10. L'aggregato della Gdo italiana esprime un rendimento del capitale investito (Roi), netto delle imposte, pari al 5,3% (media semplice), in linea con il costo medio ponderato del capitale (Wacc) dei maggiori retailer europei quotati, pari al 5,1%. Anche la redditività netta dei mezzi propri (Roe) dell'aggregato nazionale, pari all'8,5% (sempre in media semplice), appare coerente con il benchmark europeo che si attesta all'8,1%.
11. Scendendo nel dettaglio dei principali raggruppamenti i dati sono molto diversificati. Il rendimento del capitale (Roi), lordo delle imposte, vede primeggiare nel 2018 i discount (18,7%) che precedono la Distribuzione Organizzata (8,9%) e la Grande Distribuzione (2,4%). All'interno del mondo cooperativo, Conad si attesta al 6,6% mentre è nullo il Roi delle Coop nel 2018.
12. Con riferimento alla redditività dei singoli operatori, sempre in base al rendimento del capitale investito (Roi) del 2018, **il gruppo più redditizio è Eurospin (23,9%)** che precede Lillo-MD (17%) e Lidl (13,5%); seguono in doppia cifra Agorà (12,5%), VéGé (11,9%) e Crai (10,5%). Le differenti performance dei gruppi dipendono da una molteplicità di fattori (ubicazione, tipologia e assortimento dell'offerta, riconoscibilità del brand e sua fidelizzazione, ecc.) tra i quali figura anche la presenza più o meno intensa nelle grandi superfici (Iper) che rappresentano il format maggiormente sofferente.
13. Assunti i riferimenti europei per il roi netto (5,1%) e il roe (8,1%), vi sono undici operatori italiani con posizionamento migliore in riferimento a entrambi i parametri. Essi esprimono vendite aggregate pari a 53 miliardi e un debt equity ratio medio del 63%. I nove gruppi domestici con performance al di sotto della media europea fatturano 31,3 miliardi per un rapporto tra debiti finanziari e patrimonio netto pari all'85%.



14. **Supermarkets Italiani** detiene il primato quanto a **utili netti** cumulati nel periodo **2014-2018**: con **1.302 milioni** essa precede **Eurospin** con **924 milioni**, Conad con 850 milioni e Selex con 714 milioni. Se si rapportano gli utili cumulati nel periodo alla consistenza dei mezzi propri iniziali, i discount non hanno concorrenti: il gruppo Lillo-MD ha accumulato utili pari a 3,2 volte il patrimonio netto iniziale, Lidl ed Eurospin, rispettivamente, a 1,7 e 1,5 volte. Tutti gli altri operatori hanno multipli inferiori all'unità.
15. Prosegue **l'erosione del prestito sociale** all'interno del **Gruppo Coop** (**-6,9% rispetto al 2017**) che passa da 9,1 a 8,4 miliardi. Esso fronteggia un portafoglio finanziario pari a 10,4 miliardi, composto da 6,5 miliardi di titoli e 2,5 miliardi di partecipazioni, di cui 2 miliardi direttamente in Unipol Gruppo. Nel quinquennio 2014-2018 l'aggregato Coop ha espresso margini industriali (Mon) cumulati negativi per 690 milioni, proventi finanziari netti positivi per 1.388 milioni, svalutazioni per 978 milioni e poste straordinarie con saldo positivo per 370 milioni. Dedotte le imposte pari a 232 milioni, l'aggregato Coop ha consuntivato una perdita netta cumulata pari a 142 milioni. L'aggregato Conad ha conseguito margini industriali cumulati positivi per 962 milioni e un risultato netto per 850 milioni.

L'aggregato di ventitre tra i principali gruppi internazionali ha chiuso il 2018 con ricavi pari a 1.474 miliardi di euro, in crescita del 2,6% sul 2017. Con riferimento a questo aggregato si segnala che:

1. il gruppo **WalMart** è di gran lunga il maggiore con un **fatturato 2018** pari a **445,7 mld di euro**, di poco superiore al Pil dell'Austria, davanti alla connazionale Kroger (105,8 miliardi), alla francese Carrefour (76 miliardi), alla britannica Tesco (71,4 miliardi), alla statunitense Target (65 mld) e alla Ahold Delhaize (62,8 mld). Il maggiore operatore della Gdo italiana, Coop con 14,8 mld (vendite della rete al lordo di Iva), è arretrato nel contesto internazionale tenuto conto che l'ultimo operatore estero considerato, la spagnola Mercadona, ha segnato nel 2018 vendite (nette di iva) pari a 22,3 miliardi di euro.
2. Mediamente poco meno di un quarto delle vendite dei grandi operatori è realizzato in punti vendita esteri. L'olandese Ahold Delhaize ha la maggiore proiezione internazionale, fatturando all'estero il 77,4% delle vendite, seguita dai due gruppi francesi: Auchan (64,7%) e Carrefour (53,1%). A parte Walmart (23,7% all'estero), le altre catene statunitensi (Kroger, Target, Albertsons, Publix Super Markets e Dollar General) operano solo sul mercato domestico, così come la tedesca Edeka, la britannica J Sainsbury, la canadese Loblaw e la spagnola Mercadona. Tutti i grandi della Gdo italiana hanno una dimensione esclusivamente nazionale.
3. **Il Roi del 2018 dei gruppi esteri si è attestato al 9,7%**, su **livelli quindi doppi rispetto** a quelli segnati dall'**aggregato italiano**. Le statunitensi Dollar General e Publix Super Markets sono i gruppi stranieri che hanno fatto segnare nel 2018 il Roi più elevato (rispettivamente 23,3% e 19,7%), seguite dall'australiana Woolworths (19%). Raggruppando in una **sola classifica per Roi i gruppi domestici e quelli internazionali**, **Eurospin** si collocherebbe **in prima posizione assoluta (23,9%)** seguita in quinta posizione da Lillo-MD (17%) e da Lidl Italia in undicesima (13,5%). Limitatamente al



mondo cooperativo, rappresentato da sei operatori, le cooperative di dettaglianti (le tedesche Edeka, Rewe e l'italiana Conad) presentano una redditività maggiore di quelle dei consumatori (le svizzere Coop Group, Migros e l'italiana Coop).

4. La struttura finanziaria, appare equilibrata un rapporto tra debiti finanziari e mezzi propri pari al 94,2% seppur in lieve peggioramento rispetto al 2017 (89,5%). Tra i migliori la spagnola Mercadona (nessun debito finanziario), la statunitense Publix Super Markets (1,1%) e la cooperativa tedesca Edeka Centrale (2,8%). Critici i rapporti della statunitense Albertsons (729,8%), della giapponese Aeon (318,5%) e della cooperativa svizzera Migros (232,9%). Per i gruppi italiani, si segnala il buon indice di Eurospin (6,8%).
5. Osservando le vendite per metro quadro, la britannica J Sainsbury mostra il dato migliore con oltre 13.700 euro per metro quadro, seguita da due gruppi australiani: Westfarmers e Woolworths con circa 10.000 euro. Sopra i 9.000 euro anche la spagnola Mercadona e, appena sotto, la svizzera Migros a circa 8.900 euro. Con riferimento ai soli ricavi per metro realizzati negli store nazionali, il gruppo **Esselunga** con circa **15.800 euro per metro quadro** si afferma come **il retailer più efficiente a livello internazionale.**

2 Evoluzione della Gdo alimentare in Italia

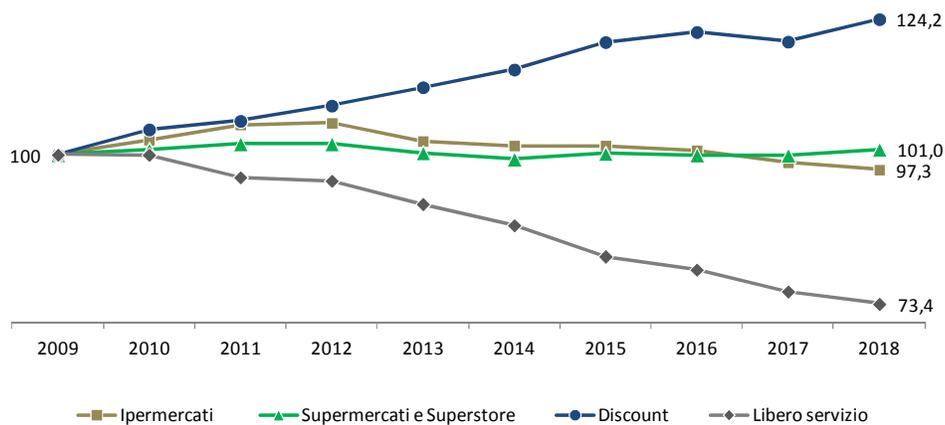
Il mercato dei **consumi alimentari in Italia** ha sviluppato nel **2018** un giro d'affari pari a **139,3 miliardi**, pari al 12,9% dei consumi complessivi (1). Si tratta della quota più elevata tra i maggiori Paesi europei che vedono la Francia al 12%, la Spagna all'11,3%, la Germania al 9,5% e lo UK al 6,9%. Per l'Italia e per tutte le altre nazioni la porzione di spesa complessiva destinata ai consumi alimentari è in progressiva riduzione: nel 1995 essa valeva il 15,8% in Spagna, il 15,5% in Italia, il 13,2% in Francia, il 10,1% in Germania e l'8,4% nello UK. I consumi alimentari non esauriscono l'ambito d'interesse della Gdo che tratta anche **i beni commercializzabili non alimentari** il cui consumo è stimato per l'Italia in **105 miliardi di euro (2)**.

Quanto ai canali, la **distribuzione moderna** intermedia in Italia il **61,3% dei consumi commercializzabili (alimentari e non)**, lasciando il 24,5% ai negozi tradizionali e il residuo agli altri canali (ambulanti, web, spacci, portata porta, vendite per corrispondenza). **Nel solo alimentare** la quota della distribuzione moderna sale al **74,5%**, mentre nel non-food essa scende al 46,5%. In questo caso una parte molto importante è appannaggio delle grandi superfici e catene specializzate (35,2%). Rielaborando le cifre sopra riportate si può affermare che la Gdo intercetta circa 88 miliardi di consumi alimentari e 12 miliardi di consumi non alimentari, il che porta nell'insieme ad un fatturato complessivo della Gdo a prevalenza alimentare collocabile attorno ai 100 miliardi di euro.

¹ Eurostat, *Final consumption expenditure of households by consumption purpose (COICOP 3 digit)[nama_10_co3_p3]*

² Federdistribuzione, *Scenario economico e dinamica dei consumi*

Graf. 1 – Rete di vendita della Gdo alimentare (punti vendita, n. indice 2009=100)



Fonte: Federdistribuzione su dati Ministero Sviluppo Economico, Gnlc Nielsen, Tradelab

I punti di vendita sono passati dai circa 29mila del 2009 ai 26mila del 2018, con una flessione del 10,8% dovuta alla forte riduzione dei negozi di piccolo taglio (-26,6%), con superficie compresa tra i 100 e i 400 mq (Libero servizio), parzialmente compensata dall'espansione dei discount (+24,2%). In crescita, seppur esigua, anche supermercati e *superstore* (+1%), mentre sono in ridimensionamento gli ipermercati (Graf. 1).

La **Gdo alimentare in Italia** resta uno tra i mercati più atomizzati in Europa. I **primi cinque operatori** si spartiscono poco più della metà del mercato (**51,8%**) mentre in paesi come la Germania, la Francia e il Regno Unito la quota è compresa tra il 75% e l'80%. Simile a quella italiana è la concentrazione dei primi cinque *retailer* in Spagna, con una quota del 51,2%, metà della quale detenuta dal primo operatore (Mercadona). In prospettiva, la concentrazione del mercato italiano è destinata a salire a seguito dell'operazione di acquisizione della rete di vendita di Auchan da parte di Conad.



3 Le società italiane esaminate

L'indagine esamina venti tra i maggiori Gruppi italiani della Gdo operanti prevalentemente nella distribuzione alimentare al dettaglio i quali, in base alle rilevazioni Nielsen, rappresentano oltre 95% della Gdo a prevalenza alimentare italiana. Dieci tra gli operatori esaminati appartengono alla Distribuzione Organizzata (due sono cooperative del sistema "Legacoop") e dieci alla Grande Distribuzione, di cui quattro operanti nel segmento Discount (3).

I dieci gruppi della Distribuzione Organizzata, che rappresentano a fine 2018 il 57% del mercato, sono: le cooperative Coop e Conad e le unioni volontarie e consorzi Selex, VÉGÉ, Despar, Agorà, Sun, Crai, C3 e D.It. Tra questi, i principali sono:

- le cooperative facenti capo alla Lega Nazionale delle Cooperative e Mutue ("Legacoop"), operanti con marchio "Coop" (aderenti all'Associazione Nazionale Cooperative di Consumatori) e con marchio "Conad" (facenti capo all'Associazione Nazionale Cooperative Dettaglianti). Nella valutazione delle performance economiche è importante ricordare che l'aggregato Coop esprime prevalentemente margini della vendita al dettaglio (*sell-out*) mentre quello Conad comprende una rilevante attività all'ingrosso (*sell-in*) (4).
- L'unione volontaria Selex (associazione d'impresе indipendenti operanti al dettaglio e all'ingrosso), organizzata attorno alla centrale partecipativa Selex Gruppo Commerciale (esercante, tra le altre, le insegne Famila, A&O, Ali e Il Gigante) e l'unione volontaria VÉGÉ, che associa imprese mandanti con le seguenti principali insegne: Sidis, DiMeglio, Eté, Migross (5).

I dieci gruppi della Grande Distribuzione, che rappresentano il 41% del mercato, sono: Supermarkets Italiani, gli interessi italiani dei gruppi francesi Auchan e Carrefour, Gruppo Pam, Canova 2007 (holding di Finiper-Unes), Bennet e i discount Eurospin Italia, Lidl Italia, Lillo-MD e Penny Market.

In dettaglio:

- Supermarkets Italiani fa capo alla famiglia Caprotti e opera con il marchio Esselunga.
- Gli interessi italiani di Auchan, la cui presenza in Italia risale al 1989, rappresentano nel 2018 il 7,6% del giro d'affari mondiale del Gruppo, pari a 51 miliardi di euro. Auchan fa capo alla famiglia francese Mulliez le cui attività italiane hanno raggiunto, sempre nel 2018, un fatturato stimato in 8 miliardi realizzati essenzialmente nella grande distribuzione anche non alimentare (e.g. Decathlon, Leroy Merlin, Bricocenter e Bricoman).

³ La Distribuzione Organizzata comprende operatori organizzati in catene di punti di vendita facenti capo a soggetti imprenditoriali giuridicamente distinti, legati da un rapporto di collaborazione volontaria tramite formule associative (cooperative, consorzi, unioni volontarie ecc.). La Grande Distribuzione include operatori con catene di punti di vendita riconducibili a un unico soggetto giuridico (impresa holding con gruppo societario formale). All'interno di entrambe le fattispecie le strutture organizzative possono differire in misura significativa, ad esempio in relazione alla presenza più o meno pronunciata di punti vendita diretti (che generano vendite) rispetto a quelli franchising (che generano fees).

⁴ Il Gruppo Coop dichiara nel 2018 ricavi complessivi della rete vendita, al lordo di Iva, pari a 14,8 miliardi di euro, tenuto conto anche delle attività diversificate (carburanti, retail non alimentare, viaggi, bricolage, telefonia mobile, gestioni immobiliari e utilities). Il solo giro d'affari della Gdo è indicato in 13,4. Il sistema Conad dichiara un fatturato 2018 complessivo della rete di vendita, sempre al lordo di Iva, pari a 13,5 miliardi di euro.

⁵ Il gruppo Selex dichiara nel 2018 un fatturato della rete di vendita al lordo di Iva pari a 10,9 miliardi, il Gruppo VÉGÉ pari a 6,5 miliardi (fonte: siti web societari).



- Gli interessi italiani di Carrefour, la cui prima apertura in Italia risale al 1972, rappresentano nel 2018 il 6,1% dei 76 miliardi di euro di giro d'affari mondiale del Gruppo.
- Gruppo Pam, controllata dalla Gecos (finanziaria delle famiglie Bastianello e Dina), opera con i marchi PAM, Panorama e i discount IN'S.
- Canova 2007 e Bennet fanno capo, rispettivamente, alla famiglia Brunelli (con i marchi Iper e Unes) e alla famiglia Ratti.
- Eurospin Italia è una catena discount controllata con quote paritetiche del 25% ciascuna dalla cooperativa DAO – Dettaglianti Alimentari Organizzati (Lavis, Tn), che a sua volta aderisce all'Associazione Nazionale Cooperative Dettaglianti operante a marchio Conad, Shop (della famiglia Pozzi, attraverso la Supermarkets Dugan), Migross (della famiglia veronese Mion) e Vega (cooperativa di dettaglianti attiva in Veneto e in Friuli VG), quest'ultime due aderenti all'unione volontaria VEGÉ.
- Lidl Italia e Penny Market sono due catene di discount controllate, rispettivamente, dal Gruppo tedesco Schwarz e dal Gruppo cooperativo tedesco Rewe, entrambi presenti in Italia dagli anni '90. Il fatturato 2018 di Lidl Italia rappresenta il 9,3% del giro d'affari della casamadre tedesca Lidl Stiftung (che, all'interno del Gruppo Schwarz, gestisce le insegne Lidl). Le attività di Penny Market ammontano al 2,1% del fatturato mondiale del Gruppo di cooperazione al dettaglio Rewe.
- Lillo è la holding della catena discount operante con marchio MD controllata dalla famiglia Podini.

Nel maggio 2019 il Gruppo Auchan ha raggiunto un accordo per la cessione di gran parte della propria rete di vendita retail diretta in Italia (318 punti vendita, inclusi 49 oggetto di affitto a favore di terzi) alla Conad. Tale l'accordo, perfezionato nel successivo mese di luglio, prevede il trasferimento del 100% della partecipazione in Auchan S.p.A. (ora Margherita Distribuzione) alla neo costituita BDC Italia (51% Conad e 49% Gruppo lussemburghese WRM), ad esclusione di 33 supermercati di proprietà in Sicilia e della catena di 50 drugstore con insegna Lillapois. Sono inoltre destinati a essere gestiti dalla multinazionale francese, attraverso la controllata Ceetrus Italy, i centri commerciali in cui sono situati punti vendita Auchan. Occorre ricordare che, ad oggi, sono stati già raggiunti o sono in discussione accordi con altri operatori del settore per la cessione dei restanti punti vendita di proprietà e per la definizione di nuovi accordi di affiliazione per la rete di vendita in franchising, non rientrante nell'accordo e pari complessivamente a circa 1.000 punti vendita. Per effetto di tale integrazione Conad diverrebbe il primo operatore della GDO a livello italiano con una quota del 18,5% (6). Nell'ottobre 2019 è stato inoltre raggiunto un accordo per l'adesione della Bennet, con effetto 1 gennaio 2020, all'unione volontaria VEGÉ, la quale a seguito dell'operazione, raggiungerebbe una quota di mercato prossima al 7%. Infine, si ricorda che dal 2018 opera in Italia la catena tedesca Aldi la cui quota di mercato è attorno allo 0,2%.

⁶ Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato, Provvedimento 27983 – C12247-BDC Italia-Conad/Auchan.



4 Le società estere esaminate

La selezione su cui si basa questa sezione comprende ventitre tra i maggiori operatori internazionali della Gdo. Si tratta di operatori che sviluppano ricavi netti per circa 1.470 miliardi di euro, pari a circa il 40% del giro d'affari mondiale riferibile ai principali operatori internazionali (7).

Nel dettaglio si tratta dei seguenti Gruppi:

- Walmart (Us): le origini risalgono al 1962 quando Sam Walton aprì il primo punto vendita nell'Arkansas. Nel 1991 il gruppo diede avvio all'espansione internazionale avviando uno store in Messico. Oggi WalMart è il più grande operatore mondiale della Gdo con un giro d'affari nel 2018 pari a 445,7 miliardi di euro e 11.361 punti vendita, di cui il 52,8% all'estero, essenzialmente in Centro America (soprattutto Messico) e Regno Unito, unica presenza europea dove pure WalMart rappresenta il secondo operatore locale, attraverso Asda (8). La superficie commerciale complessiva si sviluppa per 104,9 milioni di metri quadri, di cui il 30,5% all'estero. Le superfici medie unitarie sono molto ampie, attorno a 9.200 mq. I punti vendita più estesi sono quelli degli Stati Uniti con 13.600 mq (13.700 per l'insegna WalMart e 12.400 per l'insegna Sam's Club), mentre i negozi esteri hanno superficie minore (5.300 mq). Le vendite per metro quadro sono attorno ai 4.200 euro (4.600 euro per gli USA e 3.300 euro per gli store esteri).
- Kroger (Us): fondata a Cincinnati nel 1883 da Barney Kroger, nel 2018 ha fatturato 105,8 miliardi di euro, di cui 78,4 miliardi per vendite al dettaglio, 13 miliardi da vendita di carburante, 9,3 miliardi da 2.270 farmacie e 5,1 miliardi da altre attività relative alle 253 gioiellerie, proprie e in franchising, e cessione a terzi dei prodotti lavorati nei 37 siti di trasformazione di proprietà. La rete di vendita è composta da 2.847 punti vendita tutti sul territorio statunitense, con una superficie complessiva pari a 16,7 milioni di metri quadri; la media per punto vendita è di 5.900 metri quadri. Il fatturato medio per metro quadro è attorno a 4.700 euro.
- Carrefour (Fr): fondata nel 1959, il gruppo ha realizzato nel 2018 un fatturato di 76 miliardi di euro con 12.111 punti vendita anche in franchising, di cui il 55,7% all'estero. Si tratta del secondo gruppo francese nel grocery, con una quota di mercato appena sotto al 20%, preceduto da Leclerc con il 21,5% e davanti a Intermarché al 15,5%, Systeme U all'11%, Casino al 10,5%, Auchan al 10% e Lidl al 6% (9). Dopo la Francia, ove sono presenti 5.365 negozi, l'Italia rappresenta il secondo mercato estero di Carrefour con 1.083 punti vendita, alle spalle della Spagna (1.088) e davanti a Polonia (850) e Belgio (794). La superficie complessiva ammonta a 17,5 milioni di mq (di cui il 68,4% all'estero)

⁷ Secondo le rilevazioni di Deloitte, *Global Powers of Retailing 2019*, i 250 maggiori player mondiali nel 2018 hanno generato ricavi (lordi di Iva) pari a 4.530 mld. Si ricorda che l'analisi dettagliata delle grandezze di bilancio dei maggiori operatori della Gdo internazionale è resa parziale dall'indisponibilità dei rendiconti di molti gruppi non quotati e con sede in Paesi ove vigono standard parziali di pubblicità. Si tratta in particolare di primari operatori tedeschi, tra i quali Aldi, discount con giro d'affari stimato in oltre 70 mld di euro. L'indagine include il Gruppo tedesco Schwarz, limitatamente alla catena di discount Lidl, mentre non è disponibile il dato dell'altra catena (discount e supermercati Kaufland). Sono stati altresì esclusi operatori che agiscono con il formato del Club warehouse, ovvero al servizio anche di clientela business e con accesso selettivo (ad esempio, la statunitense Costco), le catene di bricolage e quelle di drugstore. Per i dettagli sugli operatori stranieri si rinvia alle Tab. 27 e 28 in Appendice.

⁸ Si ricorda che il 30 aprile 2018 Sainsbury e Asda hanno annunciato un progetto d'integrazione che prevedeva l'acquisizione di Asda da parte di Sainsbury mediante un aumento di capitale riservato a WalMart che sarebbe risultata azionista al 42% (29,9% dei diritti di voto) del nuovo Gruppo. Il 25 aprile 2019 la CMA-Competition & Markets Authority inglese ha ritenuto di non autorizzare l'operazione che avrebbe creato il maggiore retailer inglese con una quota di mercato combinata pari al 29%, davanti a Tesco (27%) e Morrisons (10%).

⁹ Fonte: <https://www.kantarworldpanel.com/global/grocery-market-share/france> (12 settimane al 20 novembre 2019)



per una dimensione media a punto vendita pari a 1.450 mq. Il fatturato per metro quadro è pari a circa 4.300 euro, media tra i 6.400 euro realizzati nei negozi francesi e i 3.400 di quelli all'estero.

- Tesco (Uk): nel 2018 ha fatturato 71,4 miliardi di euro derivanti da vendite al dettaglio per 62,4 miliardi, vendita di carburanti per 7,8 miliardi (11% del totale) e attività bancaria (Tesco Bank) per 1,2 miliardi. Si tratta del maggiore operatore del Regno Unito con una quota nel grocery attorno al 27%, seguito da Sainsbury's al 15%, Asda (Gruppo WalMart) al 14%, Morrisons al 10% e Aldi al 7% ⁽¹⁰⁾. Tesco gestisce 6.993 punti vendita (273 in franchising), di cui il 43,4% all'estero. Il fatturato domestico (Regno Unito e Repubblica di Irlanda) ammonta all'80,8% del totale. La superficie complessiva è pari a 8,5 milioni di metri quadri, di cui il 44,7% all'estero. Le vendite per metro quadro sono pari a 7.400 euro, 10.700 euro per i negozi domestici e 3.200 per quelli esteri.
- Target (Us): il gruppo fondato nel 1962, ha chiuso il 2018 con vendite per 65 miliardi di euro. I 1.844 punti vendita, tutti sul territorio statunitense, hanno una superficie assai estesa, attorno ai 12.100 metri quadri, ma le vendite unitarie sono relativamente basse, circa 2.900 euro per metro quadro.
- Ahold Delhaize (Nl): il gruppo olandese si è costituito nel luglio 2016 a seguito dell'incorporazione della belga Delhaize da parte dell'olandese Royal Ahold. Il fatturato nel 2018 ammonta a 62,8 miliardi di euro. La rete di vendita è costituita da 6.769 punti vendita, di cui il 68,2% all'estero (29% negli Stati Uniti) e il 31,8% in Olanda. La presenza nel mercato americano rappresenta il 59,7% del fatturato totale (37,5 miliardi di euro) riveniente da 1.961 punti vendita, mentre il mercato domestico rappresenta il 22,6% (14,2 miliardi) con 2.151 punti vendita. Il restante mercato estero è rappresentato da diversi Paesi europei tra cui il Belgio (8,1% del totale con 5,1 miliardi e 777 punti di vendita). Il gruppo Ahold Delhaize gestisce una superficie commerciale complessiva di 8,4 milioni di mq (88% all'estero); quella media per negozio è di circa 1.200 mq. Le vendite per mq ammontano a 7.500 euro, media tra i 14.200 euro per mq realizzati nei negozi olandesi e i 6.600 euro all'estero (di cui 18.100 euro per mq in Belgio).
- Aeon (Jp): il giro d'affari di 59,2 miliardi di euro è originato da una fitta rete di circa 22 mila punti vendita, il 20,2% dei quali è all'estero, esclusivamente nel sud est asiatico. Il fatturato domestico è pari al 91,1% del giro d'affari. Non sono disponibili dati sulle superfici.
- Rewe (De): si tratta di una cooperativa di dettaglianti, fondata a Colonia nel 1927, con una quota di mercato nel grocery pari al 17% che la pone sul medesimo livello di Lidl, alle spalle del Gruppo Edeka con il 26% e davanti ad Aldi con il 13% ⁽¹¹⁾. Rewe ha chiuso il 2018 con 53,4 miliardi di euro, cui hanno concorso le attività retail per 47,8 mld, quelle delle agenzie turistiche per 4,9 miliardi (9,1% del fatturato) e altre attività per 0,7 mld. Il gruppo gestisce 8.661 punti vendita e 760 negozi dedicati ad attività di viaggio e

¹⁰ CMA-Competition & Markets Authority, *Anticipated merger between J Sainsbury PLC and Asda Group Ltd – Final Report*, 25 April 2019.

¹¹ USDA Foreign Agricultural Service, *Expanding Grocery E-Retail in Germany*, August 2019.



AREA STUDI MEDIOBANCA

turismo. Il 48% dei negozi è all'estero, metà dei quali in Austria (2.123 punti vendita, il 22,5% del totale) cui seguono la Repubblica Ceca (646 punti vendita, il 6,9%) e l'Italia (373 che valgono il 4% del totale). La superficie di vendita complessiva (escluso il turismo) è pari a 9,2 milioni di metri quadri, di cui il 32,2% all'estero. La superficie media per negozio è pari a 1.100 mq, 1.400 mq per quelli tedeschi e 700 mq all'estero. I ricavi per metro quadro sono pari a 5.200 euro.

- Albertsons (Us): il gruppo fondato nel 1939 ha chiuso il 2018 con vendite per 52,9 miliardi di euro con 2.269 punti vendita (oltre a 1.739 farmacie e 397 stazioni servizio carburanti), tutti sul territorio statunitense. La superficie complessiva ammonta a 10,5 milioni di metri quadri, quella media per punto vendita è di 4.600 metri quadri. Il fatturato medio per metro quadro è attorno a 4.300 euro.
- Auchan (Fr): fondata nel 1961 da Gérard Mulliez ha segnato un fatturato di 51 miliardi di euro nel 2018 e 2.534 punti vendita diretti dei quali il 78,7% all'estero ove il gruppo è presente soprattutto con circa 1.500 negozi in franchising. Il 35,3% del giro d'affari è originato in Francia, il 18,8% in Europa Centro Orientale, il 19,1% in Europa Occidentale e il 26,8% in Asia e Africa. La superficie complessiva è pari a 12 milioni di mq, quella media dei punti vendita in gestione diretta è di circa 5.100 mq e i ricavi per mq ammontano a circa 4.200 euro.
- Lidl Stiftung (De): fondata nel 1930, fa parte del Gruppo Schwarz. Lidl è tra i principali operatori discount in Germania con un giro d'affari nel 2018 di 50,9 miliardi e gestisce 10.500 punti di vendita, di cui 3.200 in Germania e 7.300 all'estero (70% del totale), per la quasi totalità in Europa. Non sono disponibili il fatturato realizzato all'estero e i dati sulle superfici di vendita.
- Seven & i Holding (Jp): il giro d'affari di 43,8 miliardi di euro è realizzato per il 43,9% all'estero, con 32.439 punti di vendita (31,2% all'estero, soprattutto in Asia e Nord America), di cui 31.011 *convenience stores*, 472 *superstores*, 941 *specialty stores* non alimentari e 15 *department stores* non alimentari. Oltre l'80% del fatturato è stato realizzato dai *convenience stores* e *superstores*. La superficie complessiva è pari a 8,7 milioni di mq (19,1% all'estero), quella media per punto vendita è di 267 mq. Il ricavo per metro quadro si attesta a 6.100 euro.
- Wesfarmers (Au): fondata nel 1914 come cooperativa di servizi per gli agricoltori dell'Australia occidentale, dopo la quotazione nel 1984 è divenuta un conglomerato con interessi prevalentemente nel commercio al dettaglio e con un giro d'affari, nell'esercizio 2017-18, pari a 41 miliardi di euro. Nel luglio 2007 ha acquisito il controllo del Gruppo Coles, tra i più importanti operatori della Gdo australiana con oltre 2.400 supermercati e circa 112 mila dipendenti a fine giugno 2018. Nel novembre 2018 la Wesfarmers è uscita dal settore della Gdo attraverso la scissione del pacchetto di controllo della Coles, il cui giro d'affari è pari a circa 24 miliardi di euro per una superficie complessiva di 2,1 milioni di metri quadri, una metratura media di 2.300 mq e un ricavo per metro quadro di circa 10 mila euro.



AREA STUDI MEDIOBANCA

- Casino (Fr): fondata nel 1898 da Geoffroy Guichard e attualmente controllata dal Gruppo francese Rallye, è tra i primi *retailer* francesi con giro d'affari nel 2018 di 36,6 miliardi di euro e 12.109 punti vendita nel mondo (26% all'estero), di cui 2.800 circa in franchising. Il fatturato estero è pari al 43% ed è realizzato soprattutto sul mercato sudamericano grazie alle posizioni di leadership in Colombia (1.973 negozi) e Brasile (1.057 negozi). La superficie complessiva è pari a 7,2 milioni di mq (dei quali 2 milioni in franchising) ed è collocata per il 43% all'estero; quella media per punto vendita è di 594 mq, 460 mq in Francia e circa 1.000 all'estero (dati comprensivi dei franchising/affiliati). Il ricavo per metro quadro si attesta a 6.700 euro.
- Woolworths (Au): fondata nel 1924 è il maggiore operatore della Gdo in Australia e il secondo in Nuova Zelanda. Rappresenta anche il più grande rivenditore australiano di liquori da asporto e il principale operatore alberghiero e di videopoker. Nel 2018 il Gruppo ha realizzato vendite per 35 miliardi di euro (10,5% in Nuova Zelanda) di cui 26,7 miliardi per attività retail con 1.189 supermarkets (181 in Nuova Zelanda), 5,1 miliardi di vendite di liquori con 1.545 punti di vendita, 2,2 miliardi relativi alla catena di 183 negozi "BIGW" (libri e giocattoli per bambini abbigliamento uomo) e 1 miliardo nella gestione di 323 hotel. La superficie dei punti di vendita retail e liquori ammonta a 3,1 milioni di mq (12,9% all'estero), di cui 2,7 milioni relativi ai supermarkets; per quest'ultimi la dimensione media è pari a 2.300 mq, mentre la superficie media di una rivendita di liquori è pari a circa 300 mq. Le vendite retail per mq ammontano a 9.900 euro, quelle relative alle rivendite di liquori raggiungono 11.200 euro.
- Edeka Centrale (De): fondata nel 1898, è costituita da 9 cooperative regionali ciascuna detenuta per il 50% da imprenditori indipendenti e per l'altro 50% dalla stessa Edeka, le cui azioni sono a loro volta detenute dalle cooperative. Il fatturato dichiarato è pari a 34,3 miliardi, ma il giro d'affari nel 2018 dell'intera rete ammonta a 53,6 miliardi di euro, realizzato completamente in Germania. La superficie complessiva è pari a 1,3 milioni di mq, mentre i punti di vendita diretti e indiretti del Gruppo sono pari a 11.308, di cui 4.265 discount; la superficie media è pari a 1.000 mq (quella dei discount circa 770 mq).
- J Sainsbury (Uk): fondata nel 1869, è detenuta per il 22% dalla Qatar Holdings. Le vendite nel 2018 sono state pari a 32,4 miliardi di euro con 2.022 punti vendita (608 supermarkets, 820 convenienze e 594 Argos store non alimentari), tutti nel Regno Unito. La superficie complessiva ammonta a 2,4 milioni di metri quadri, quella media per punto vendita è di 1.200 metri quadri. Il fatturato medio per metro quadro è attorno a 13.800 euro.
- Publix Super Markets (Us): il gruppo fondato nel 1930 da George Washington Jenkins ha chiuso il 2018 con vendite per 31,5 miliardi di euro e con 1.211 punti vendita, tutti sul territorio statunitense. La superficie complessiva ammonta a 5,3 milioni di metri quadri, quella media per punto vendita a 4.400 metri quadri. Il fatturato medio per metro quadro è pari a circa 6.000 euro.
- Loblaw (Ca): fondata nel 1956, è detenuta per oltre il 50% dalla George Weston Ltd. e ha realizzato un giro d'affari nel 2018 pari a 29,9 miliardi di euro con 1.085 *food retail* (oltre a 1.337 farmacie), tutti in Canada. Le vendite relative ai *food retail* sono state pari a 21,1 miliardi di euro mentre quelle relative alle farmacie sono state 8,2 miliardi di euro.



AREA STUDI MEDIOBANCA

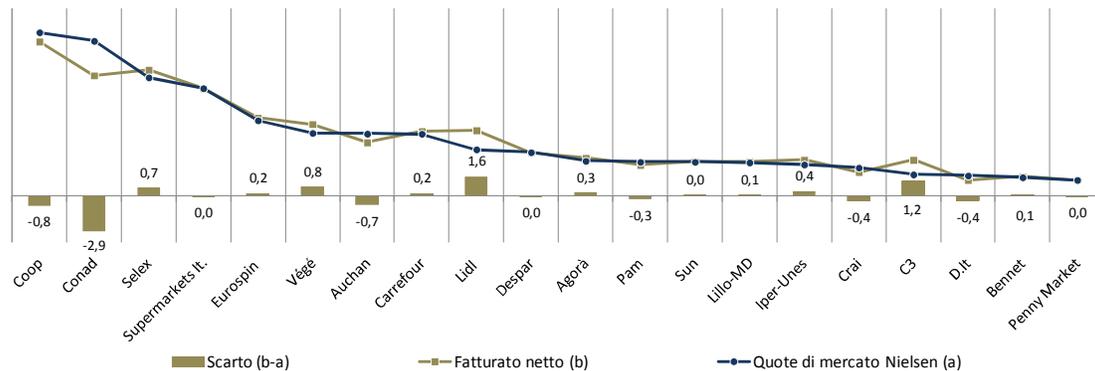
La superficie complessiva ammonta a 6,5 milioni di metri quadri, quella media per punto vendita a 2.700 metri quadri. Le vendite medie per metro quadro sono attorno a 4.600 euro.

- **Coop Group** (Ch): si tratta di una cooperativa di consumatori svizzera le cui origini risalgono alla seconda metà dell'800, quando l'industriale Jean Jenny –Ryffel costituì la prima cooperativa. Le successive unioni e fusioni con altre cooperative hanno determinato la nascita del principale operatore della Gdo in Svizzera con vendite al dettaglio e all'ingrosso nel 2018 pari a **26,2 miliardi di euro** e una superficie commerciale pari a 2,9 milioni di mq. I punti di vendita al dettaglio del Gruppo sono pari a 2.313 (oltre a 145 all'ingrosso), con una superficie media di 814 mq ciascuno. Il fatturato medio per metro quadro è pari a 8.364 euro.
- **Migros** (Ch): cooperativa che trae origine nel 1925 da un'azienda di vendita ambulante in Zurigo. Successivamente il Gruppo si è strutturato in cooperative regionali di consumatori (con oltre due milioni di soci) e attualmente è la seconda catena di grande distribuzione in Svizzera dopo Coop Group. Nel 2013 ha rilevato la catena di supermercati tedesca Tegut che gestiva 300 punti di vendita. Nel 2018 il Gruppo ha realizzato vendite per **24,2 miliardi di euro** di cui il 10% circa in Germania. La superficie complessiva è pari a 1,8 milioni di mq, mentre quella media dei punti vendita (oltre 1.000) è di 1.775 mq ciascuno (2.031 mq relativi ai punti vendita in Svizzera). Le vendite medie per metro quadro sono circa 8.900 euro.
- Dollar General (Us): il gruppo fondato nel 1939 dalla famiglia Turner, ha chiuso il 2018 con vendite per 22,4 miliardi di euro realizzate su una superficie commerciale di 10,6 milioni di mq. I 15.370 punti vendita, tutti sul territorio statunitense, hanno la più bassa superficie media tra gli operatori statunitensi analizzati, attorno ai 700 metri quadri, con vendite unitarie pari a circa 2.100 euro per metro quadro.
- **Mercadona** (Es): fondata nel 1977 dalla famiglia Roig, ha realizzato nel 2018 un fatturato di **22,3 miliardi di euro** attraverso 1.636 punti vendita. La superficie commerciale complessiva è di circa 2,5 milioni di mq per un fatturato a metro quadro stimabile in 9.100 euro. Fino al 2018 il gruppo ha operato esclusivamente in Spagna; nel 2019 è stato aperto il primo punto di vendita in Portogallo. Sul mercato spagnolo del grocery Mercadona detiene una quota pari al 25,7% circa, davanti a Carrefour con l'8,7%, a Grupo Dia con il 6,4%, Lidl al 5,6%, Grupo Eroski al 4,8% e Auchan con il 3,3%.

5 I dati aggregati dei maggiori operatori italiani (2014-2018)

Ai fini di una migliore valutazione delle evidenze proposte in questo Osservatorio, che si basa su elaborazioni ricavate esclusivamente da dati di bilancio, è opportuno offrire un sintetico raccordo tra le grandezze di fatturato qui raccolte e le quote di mercato elaborate dai principali istituti di rilevazione specializzati. Si ricorda che queste ultime derivano da sofisticati processi di stima che, tra l'altro, si riferiscono a valori rilevati presso la rete di vendita delle singole insegne. Pertanto esse ricomprendono, ad esempio, i volumi di vendita realizzati dagli affiliati che operano in franchising i cui ricavi non sono invece accolti nei bilanci degli operatori che introitano solo le relative commissioni.

Graf. 2 – Raffronto tra le incidenze % dei fatturati e le quote di mercato (2018)



Ciò premesso, il Graf. 2 confronta le quote di mercato del 2018 (fonte Nielsen) con l'incidenza percentuale dei fatturati del 2018, fatto a pari a cento il totale dei venti operatori qui esaminati. Le due traiettorie sono coerenti ma, in alcuni casi, danno luogo a scarti di una certa entità. Il più eclatante riguarda il gruppo Conad (-2,9 punti) a motivo della prevalente attività di grossista che esso svolge al servizio degli associati che esercitano a loro volta l'attività al dettaglio (si veda la precedente nota 2).

Nel 2018 l'aggregato dei venti maggiori gruppi italiani della Gdo alimentare di questo Osservatorio ha realizzato un fatturato netto pari a 84,3 mld di euro ⁽¹²⁾, di cui 16,2 miliardi in capo a operatori a controllo estero: si tratta del 19,2% del totale, destinato ad assestarsi attorno al 14,6% con la cessione di Auchan a Conad ⁽¹³⁾.

¹² Il dato è al netto di Iva che non è incorporata nel fatturato delle società aggregate. Ipotizzando un'Iva media attorno al 10-11% si ottiene un fatturato loro superiore ai 94 miliardi che esprime la quasi totalità della Gdo italiana.

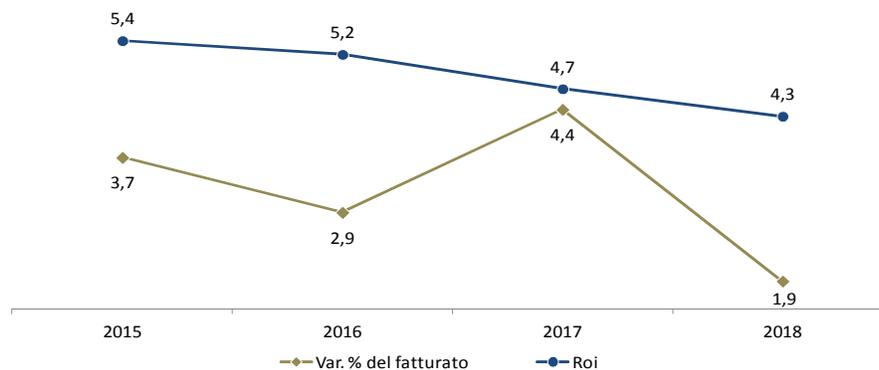
¹³ Gli operatori stranieri considerati sono: Lidl Italia, Carrefour, Auchan-SMA, Aspiag Service e Penny Market. Aspiag Service è controllata dalla svizzera Aspiag Finance & Services AG (Widnau-Ch) che fa parte del gruppo Spar facente capo alla Hodag Beteiligungs con sede a Salisburgo. Si ricorda inoltre che dal 2018 opera in Italia il gruppo tedesco Aldi attraverso la controllata Aldi Srl il cui fatturato non è noto.



La dinamica delle vendite tra il 2014 e il 2018 ha segnato un incremento del 13,5%. Nel 2018 la crescita sull'anno precedente è stata pari all'1,9% ⁽¹⁴⁾, la più bassa dal 2015, mentre la migliore resta quella del 2017 (+4,4%). Si ricorda che si tratta di variazioni a perimetro corrente, utilizzando per gli operatori della distribuzione organizzata la compagine associativa in essere alla data del 1 gennaio 2019. I margini nel 2018 appaiono generalmente in flessione: il margine operativo netto cede l'1,2%, il risultato corrente ripiega in modo più evidente del 6,7%, mentre il risultato netto arretra marginalmente dell'1%, mantenendosi in aggregato sopra il miliardo di euro, pari all'1,2% del fatturato. Il risultato corrente ha risentito del peggioramento della gestione finanziaria il cui apporto si è ridotto di oltre il 40%, mentre l'ultima riga del conto economico ha beneficiato della riduzione degli oneri non ricorrenti.

La redditività del capitale investito (Roi) e quella netta del capitale proprio (Roe) nell'ultimo biennio seguono percorsi calanti simili (Graf.3). La prima si assesta nel 2018 al 4,3% dal 4,7% del 2017, la seconda al 4,7% dal 5,1% del 2017 (per i dettagli si rinvia alla Tab. 1 in Appendice).

Graf. 3 – Variazione % annua del fatturato netto e Roi (2015-2018)



La struttura finanziaria dell'aggregato mostra un'evoluzione positiva nel quinquennio, considerato che l'incidenza dei debiti finanziari sul patrimonio netto si è ridotta lungo un sentiero regolare dal 115,7% del 2014 all'89,2% del 2018. L'irrobustimento finanziario è derivato dal combinato disposto della crescita dei mezzi propri, in aumento del 21,3% nel periodo, e del ripiegamento dei debiti finanziari (-6,5%) che hanno visto ridursi la propria quota a breve (-18,5%) e aumentare quella a medio lungo termine (+26,3%).

¹⁴ L'aggregato per l'analisi delle dinamiche del quinquennio è stato costruito escludendo Penny Market la cui configurazione societaria ha subito nel periodo importanti discontinuità. Inoltre si segnala che la composizione dei gruppi appartenenti alla Distribuzione Organizzata è assunta a perimetro costante, ovvero proiettando a ritroso la composizione in essere nell'anno terminale (più precisamente al 1 gennaio 2019) senza considerare la variabilità del perimetro associativo. Da ultimo si segnala che sono stati aggregati i bilanci dei principali operatori aderenti alle associazioni cooperative o volontarie con specifico riferimento alla sola distribuzione alimentare. Anche in tale configurazione i gruppi scontano una ragguardevole eterogeneità soprattutto in termini di commistione tra società che operano al dettaglio (c.d. fatturato *sell-out*) e imprese che agiscono da grossisti al servizio della rete vendita *retail* (c.d. fatturato *sell-in*).



L'aggregato complessivo può essere disarticolato in tre raggruppamenti così composti: operatori della Distribuzione Organizzata, con esclusione delle due cooperative (Coop e Conad) che meritano trattazione distinta, operatori con prevalente specializzazione nei discount e, infine, soggetti appartenenti alla Grande Distribuzione. Si tratta di una separazione che, per quanto approssimativa, permette di fare emergere alcuni tratti distintivi. I dati analitici per ciascun raggruppamento sono riesposti nelle Tabb. 2-5 in Appendice dalla cui analisi emerge che:

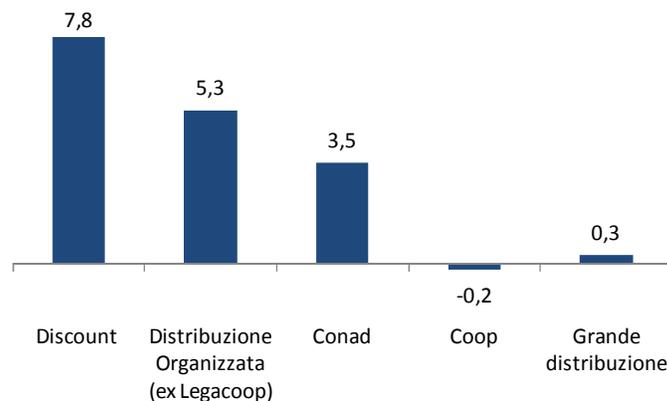
1. *La Distribuzione Organizzata* ha toccato nel 2018 vendite aggregate pari a 28,1 miliardi, rappresentative del 33,3% del totale. La dinamica del fatturato è assai vivace con una crescita cumulata del 23,2% rispetto al 2014, grazie soprattutto alle performance del 2015 e 2017 (rispettivamente +7,3 e +6,2%) cui si aggiunge il progresso del 3,5% nel 2018. L'analisi dell'ultimo anno propone margini in diminuzione per il Mon (-1,5%) e in crescita per il risultato corrente (+2,9%). Il Roi tocca il proprio massimo con il 9,5% del 2016, per poi ripiegare al 9,3% del 2017 e all'8,9% nel 2018 (Tab. 2 in Appendice). La struttura finanziaria appare solida e in lieve miglioramento, con l'incidenza dei debiti finanziari che cade dal 59,8% del 2017 al 46,6% del 2018.
2. *La Grande Distribuzione* si è assestata nel 2018 su un giro d'affari di 22,5 miliardi, pari al 26,7% del totale. La tendenza aggregata delle vendite è in marginale incremento dal 2014 (+1,3%) ma cedente rispetto al 2017 con un ripiegamento dello 0,4%. Da sottolineare che il peso in termini di vendite dei gruppi francesi sul totale dell'aggregato è passato dal 41% del 2014 al 38% del 2018 e, a seguito dell'uscita di Auchan dal mercato italiano nel 2019, è destinata ad attestarsi attorno al 20%. Appare in marcato peggioramento la dinamica dei margini e dei risultati: nel 2018 il Mon si è contratto del 31,1% e il risultato corrente del 41,3%. Il risultato ante imposte e l'utile netto sono in forte miglioramento per effetto principalmente della plusvalenza contabilizzata da Auchan sulla cessione a consociate estere della partecipazione in Ceetrus Italy (gestione delle gallerie commerciali in Italia). Il Roi dopo aver toccato il 4,6% nel 2016 arretra nel 2018 al 2,4%, mentre il Roe, a seguito della citata plusvalenza di Auchan, registra il dato migliore del quinquennio (3,4%).
3. *Il canale Discount* ha chiuso il 2018 con ricavi pari a 14 miliardi (16,6% del totale), in forte crescita sia sul 2014 (+35,3%) che sull'anno precedente (+8,1%). Anche i margini hanno segnato progressi importanti sul 2017, seppur meno sostenuti rispetto all'anno precedente: +10% il Mon, +11,3% il risultato corrente, +12,6% il risultato ante imposte, +13,1% l'utile netto. La capacità reddituale di questo segmento è attestata dal fatto che: a) esso cumula il 34% degli utili aggregati, pur rappresentando il 15,4% in termini di fatturato e il 13,2% in termini occupazionali, b) segna una redditività del capitale (Roi) stabilmente attorno al 20%, ovvero circa otto volte quella segnata dalla Grande Distribuzione e più che doppia di quella della Distribuzione Organizzata. Anche la struttura finanziaria presenta fattori distintivi e positivi: i debiti finanziari rappresentano nel 2018 appena il 43,4% dei mezzi propri (erano il 55,5% nel 2014) e a ciò si aggiunge il fatto che le disponibilità liquide ammontano al 92% dei debiti finanziari.



4. *Le cooperative di Legacoop (Coop e Conad).* Le due cooperative, tenuto conto dell'attività da grossista che Conad esercita a favore dei dettaglianti associati, cubano un giro d'affari che nel 2018 si è posizionato a 19,8 miliardi, pari al 23,5% del totale. La dinamica delle vendite è in regressione dell'1,2% nel 2018, interrompendo il lieve trend positivo registrato fino al 2017. I risultati di Coop hanno influenzato in negativo tutti i margini e il risultato netto del 2018. In particolare il Mon resta negativo, il risultato corrente si riduce del 43,2%, mentre il risultato netto passa per la prima volta in perdita. Il Roi si è sostanzialmente ridotto a un terzo, cadendo dal 3,3% del 2013 all'1,1% del 2018. La struttura finanziaria, pur in miglioramento, vede nel 2018 il rapporto tra debiti finanziari e mezzi propri fissarsi al 150%. Tuttavia queste cifre derivano dall'aggregazione di due realtà che, come meglio si illustrerà a seguire, presentano dati strutturali differenti e hanno vissuto nel quinquennio un'evoluzione significativamente distinta.

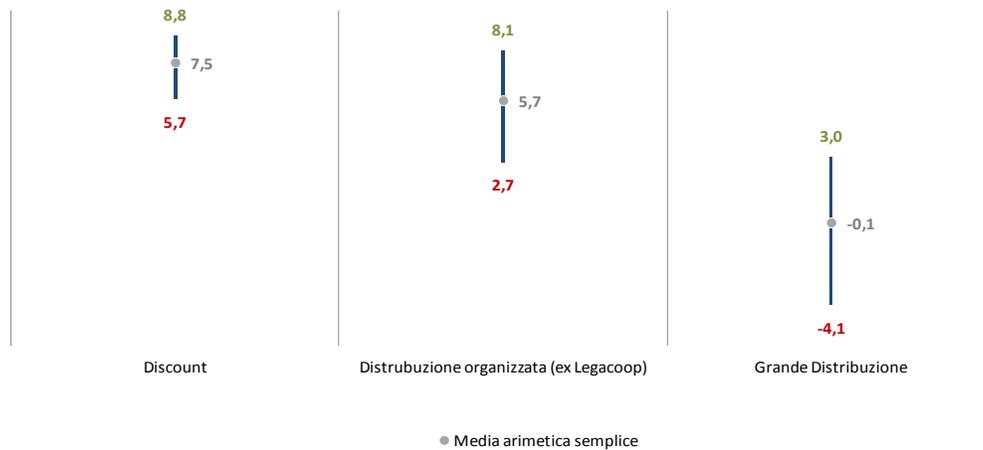
Il Graf. 4 riporta la variazione media annua delle vendite dal 2014 al 2018 per i principali sub-aggregati sopra commentati. Esso evidenzia la performance estremamente brillante dei discount (+7,8%) che distacca quella pure positiva della Distribuzione Organizzata (+5,3%). Le cooperative a marchio Conad segnano una progressione un po' meno marcata (+3,5%), mentre appaiono in regresso quelle a insegna Coop (-0,2%). Flebile il progresso (+0,3%) del comparto della Grande Distribuzione.

Graf. 4 – Variazione % media annua del fatturato (2014-2018)



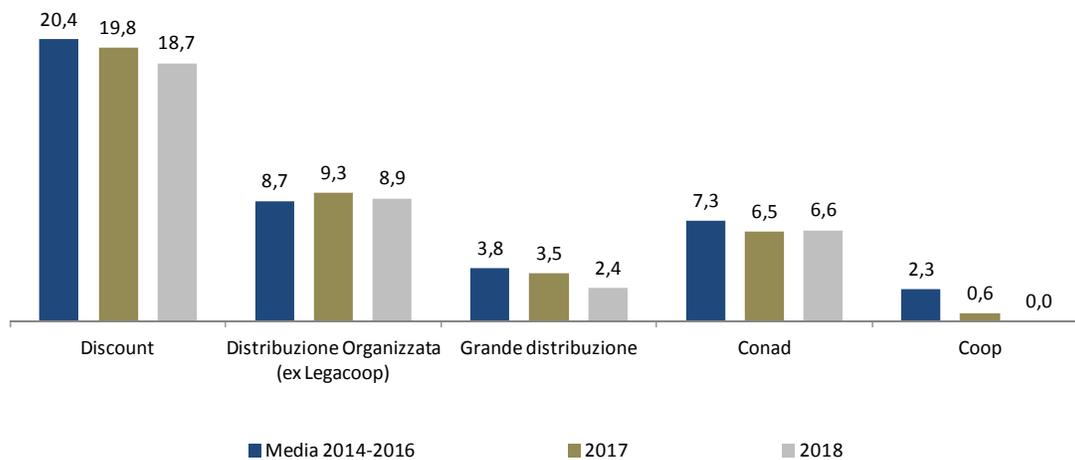


Graf. 5 – Variazione % media annua del fatturato, massimo e minimo (media semplice, 2014-2018)



Il Graf. 5 offre un approfondimento delle dinamiche medie evidenziando la dispersione degli andamenti individuali. I valori medi sono in questo caso riformulati come media aritmetica (e non ponderata come nel Graf. 4), con evidenza dei valori massimi e minimi conseguiti dai singoli operatori. Si può notare che all'interno della Distribuzione Organizzata operano soggetti che sono stati in grado di conseguire crescita comparabili a quelle del segmento Discount (+8,1% il massimo che eccede ampiamente la soglia minima di crescita dei discount nel periodo, pari al 5,7%), mentre il best performer della Grande Distribuzione (+3%) è appena al di sopra del worst performer della Distribuzione Organizzata (+2,7%).

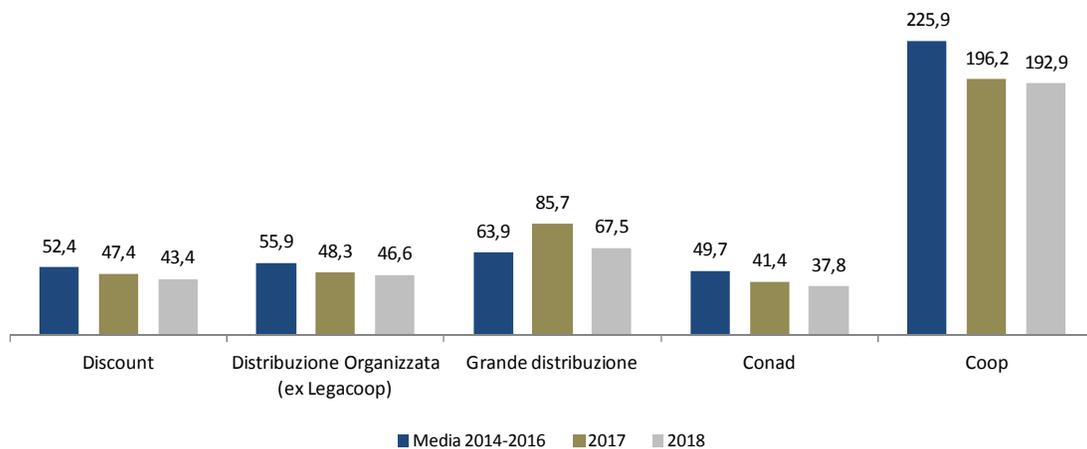
Graf. 6 – Roi (media 2014-2016 e puntuale nel 2017 e nel 2018)



Anche i risultati relativi alla redditività e all'efficienza dei raggruppamenti in esame possono essere esaminati in chiave grafico-sinottica. Con riferimento alla redditività del capitale investito (Roi) il Graf. 6 mette in luce il dato medio del triennio 2014-2016 unitamente ai valori puntuali delle ultime due annualità (2017 e 2018). La modalità espositiva permette di formulare almeno due considerazioni: a) posizionare la performance del 2018 rispetto a quella del periodo 2014-2016 e b) posizionare quella del 2018 rispetto all'anno precedente.

I Discount sono entrati nell'ultimo biennio con risultati ampiamente positivi (Roi medio al 20,4% nel 2014-2016), più che doppi rispetto a quelli della Distribuzione Organizzata (8,7%) e circa cinque volte quella della Grande Distribuzione (3,8%). Nell'ambito del mondo cooperativo, Conad ha segnato nello stesso periodo un rendimento del capitale investito (7,3%) superiore a quello dell'insegna Coop (2,3%). L'esame dell'ultimo biennio segnala per i Discount un affievolimento delle performance sia nel 2017 (19,8%) che nel 2018 (18,7%). Per la Distribuzione Organizzata il 2017 (9,3%) porta a un miglioramento sulla tendenza del triennio precedente (8,7%), mentre il 2018 a un ripiegamento che lo riavvicina alla media del 2014-2016 (8,9%). In calo il rendimento della Grande Distribuzione che passa da una media del triennio del 3,8%, al 3,5% del 2017 per poi calare vistosamente al 2,4% nel 2018. Le traiettorie di Conad e Coop appaiono divergenti: sostanzialmente stabile la prima, mentre il Roi della seconda, dopo il calo allo 0,6% nel 2017, si azzera nel 2018.

Graf. 7 – Incidenza % dei debiti finanziari sui mezzi propri (media 2014-2016 e puntuale nel 2017 e nel 2018)



Quanto infine alla struttura finanziaria, anch'essa appare variamente strutturata in termini di incidenza del debito finanziario rispetto al patrimonio netto (Graf. 7). Conad (37,8% nel 2018), i Discount (43,4%) e la Distribuzione Organizzata (46,6%) mostrano un assetto in cui il ricorso al debito appare relativamente contenuto, mentre il peso dei finanziamenti onerosi appare più evidente nella Grande Distribuzione (67,5%) seppur in calo dal 2017 (85,7%). Del tutto peculiare il quadro delle Coop che si posizionano su un multiplo prossimo a due volte (192,9%), ma per esse si deve tenere conto dell'ingente finanziamento rappresentato dal prestito soci (8,4 miliardi) che è destinato ad impieghi di natura finanziaria, come meglio dettagliato al successivo Par. 9.



6 Alcuni dati di dettaglio sui singoli operatori

Scendendo nel dettaglio dei singoli operatori la Tab. 1 che segue offre una sinossi di alcuni indicatori segnaletici della dinamica commerciale, della redditività del capitale, dell'efficienza e della struttura patrimoniale per i venti operatori qui esaminati. Lidl Italia ha realizzato la maggiore crescita del fatturato dal 2014 con l'8,8% medio annuo davanti a Crai (8,1%). In ordine decrescente seguono gli altri discount e gli altri operatori della Distribuzione Organizzata, tra cui Eurospin (8%), Agorà (7,9%) e Végé (7,2%). In posizione intermedia Conad con il 3,5%, mentre Supermarkets Italiani è il primo operatore della Grande Distribuzione con una crescita media del 3%. Coop, Bennet e Auchan hanno subito nel periodo ridimensionamenti del fatturato, in alcuni casi anche di entità importante. Osservando la variazione del 2018, sono ancora i Discount a realizzare le migliori performance: Lidl (9,1%), Eurospin (7,7%) e Lillo-MD (7,1%), cui si aggiunge il gruppo Agorà (7,5%) seguito, sempre nell'ambito della Distribuzione Organizzata, da Végé (5,3%).

Tab. 1 – Indicatori di performance e della struttura finanziaria (*)

Società	Var. % media annua fatturato (14-18)	Var % fatturato (17-18)	Var % dipendenti (14-18)	Roi (2018)	Roe (2018)	Rotazione magazzino (2018, gg)	Dilazione fornitori (2018, gg)	Debt equity ratio (2018, in %)
Lidl	8,8	9,1	43,5	13,5	19,0	19	68	72,0
Crai	8,1	1,4	21,8	10,5	14,2	28	70	139,1
Eurospin	8,0	7,7	65,5	23,9	22,4	17	67	6,8
Agorà	7,9	7,5	22,1	12,5	13,3	22	65	25,5
Végé	7,2	5,3	35,0	11,9	15,2	43	73	42,6
D.it	5,8	0,0	40,2	4,5	5,8	27	80	90,2
Despar	5,8	2,3	17,4	5,5	5,3	33	67	59,2
Lillo-MD	5,7	7,1	13,0	17,0	31,9	22	108	179,7
C3	4,1	0,5	16,0	9,8	8,6	47	73	28,5
Selex	4,1	3,8	7,9	7,7	7,0	32	73	49,0
Conad	3,5	2,8	-17,3	6,6	8,0	15	58	37,8
Supermarkets Italiani	3,0	1,8	11,5	9,4	11,7	20	81	59,1
Sun	2,7	2,2	12,3	8,4	7,6	34	72	54,4
Canova 2007 (Iper-Unes)	1,7	0,7	8,8	5,6	3,2	28	72	135,4
Carrefour	0,2	-4,5	-6,1	-6,4	-10,3	31	74	74,5
Pam	0,2	1,9	2,3	3,1	2,8	38	100	69,7
Coop	-0,2	-4,0	-4,4	0,0	-4,6	26	63	192,9
Bennet	-1,8	2,9	-7,7	3,9	3,7	40	83	26,2
Auchan	-4,1	-2,8	-12,7	-13,0	-2,4	35	93	82,6
Penny Market	n.c.	3,5	n.c.	-25,2	-22,8	23	68	30,2
Media semplice (ex Penny Market)	3,7	2,4	14,2	7,1	8,5	29,2	75,8	75,0

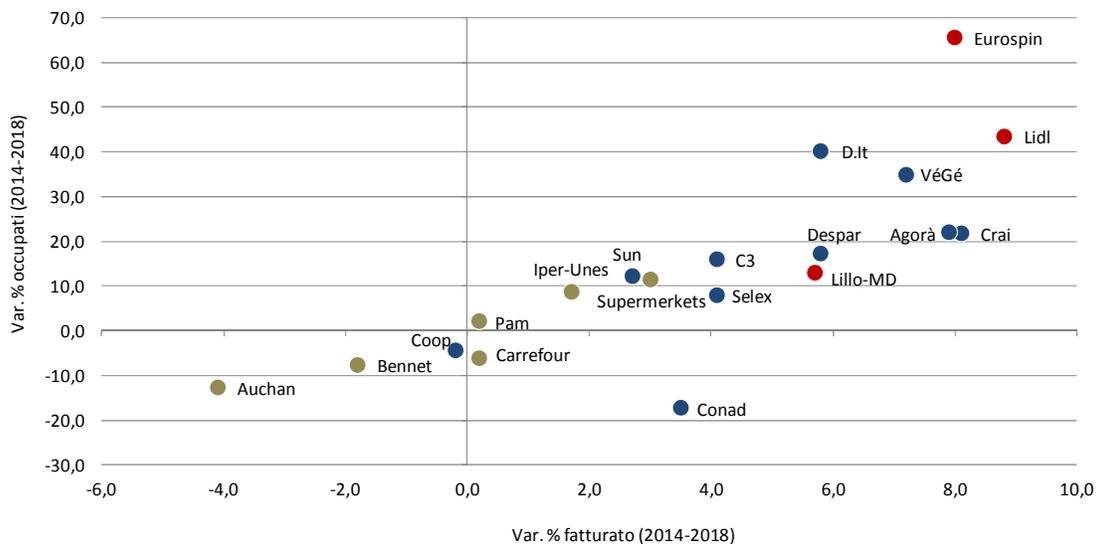
(*) Dati desunti da bilanci consolidati, ove redatti. Le variazioni includono l'effetto della modifica dei perimetri societari.



I dati occupazionali segnano un incremento medio dal 2014 pari al 14,2%, ovviamente considerando gli operatori in base al perimetro corrente e alle modificazioni intervenute nelle aree di consolidamento. Eurospin (65,5%) e Lidl (43,5%) riportano gli incrementi più eclatanti, mentre non mancano le flessioni che hanno toccato Auchan (-12,7%), Bennet (-7,7%), Carrefour (-6,1%) e Coop (-4,4%). Un commento dedicato merita il dato di Conad (-17,3%) che sconta l'effetto di alcune operazioni societarie intervenute nel 2016 che hanno riguardato Conad del Tirreno, per conferimento e cessione rami d'azienda alla collegata Tirreno Insieme s.r.l. (49 punti vendita), e Conad Adriatico per cessione a terzi in affitto di due ipermercati da parte della controllata Sogiper. Nel caso di Coop, inoltre, circa metà del calo occupazionale è da ascrivere alla vendita nel 2015 della Brico Business (ora Obi Italia), per circa 2.000 dipendenti, in parte compensata dall'acquisizione della Superconti Supermercati Terni, sempre nel 2015 (770 dipendenti).

Incrociando la dinamica del fatturato e quella occupazionale, entrambe a far data dal 2014, si ottiene il Graf. 8 ove la diversa colorazione dei punti attribuisce le società ai tre raggruppamenti già esaminati.

Graf. 8 – Variazione cumulata del fatturato e occupati (2014-2018)



L'informazione rilasciata dal grafico conferma che gli operatori della Grande Distribuzione hanno conseguito crescite di vendite e occupazione in generale inferiori a quelle della Distribuzione Organizzata, con la sola parziale eccezione del gruppo Supermarkets Italiani, mentre i Discount, in particolare Eurospin e Lidl, segnano performance superiori rispetto alla media degli altri operatori.



In base alla redditività del capitale investito (Roi) nel 2018, Eurospin (23,9%), Lillo-MD (17%) e Lidl (13,5%) si confermano nelle prime posizioni. Seguono, sempre in doppia cifra, Agorà (12,5%), Végé (11,9%) e Crai (10,5%). Il valore medio (media semplice) dell'insieme si attesta al 7,1%. Si richiama che il costo medio ponderato del capitale (Wacc), netto di imposte e relativo ai retailer del grocery e del food quotati in Europa, si attesta attorno al 5% ¹⁵. Il Roi medio degli operatori italiani, decurtato di un tax rate indicativo del 25%, restituisce un valore netto del 5,3%, quindi in sostanziale equilibrio con il costo medio ponderato del capitale europeo.

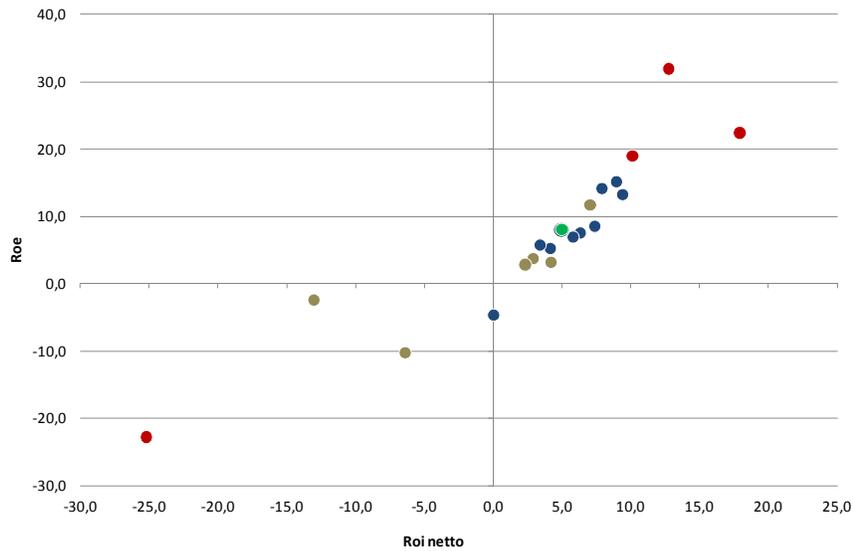
Quanto alla redditività netta (Roe), essa in media sia colloca all'8,5%. Di nuovo, il riferimento ai retailer quotati indica che il costo dell'equity è pari all'8,1%, confermando un posizionamento nel complesso equilibrato per gli operatori nazionali. La differenza tra le società del segmento Discount e alcune della Distribuzione Organizzata e le altre imprese resta tuttavia assai marcata anche con riferimento a questo parametro: Lillo-MD (31,9%), Eurospin (22,4%) e Lidl (19%) precedono Végé (15,2%) e Crai (14,2%). Quattro gruppi nel complesso segnano un Roe negativo: le francesi Auchan (-2,4%) e Carrefour (-10,4%), oltre a Coop (-4,6%) e Penny Market (-22,8%). Quest'ultima sconta l'effetto degli oneri connessi al piano di ristrutturazione ed espansione della rete di vendita che hanno condizionato i margini e il risultato del 2018.

E' di nuovo utile fare ricorso a una rappresentazione grafica per trarre qualche considerazione più generale circa i profili di redditività degli operatori. Il Graf. 9 che segue li colloca in un sistema di assi che intercetta la dimensione di Roe e Roi, quest'ultimo netto dell'effetto fiscale. Il punto verde individua il costo medio ponderato del capitale e quello della sola componente equity, desunti dai player quotati sulle borse europee. Tale punto discrimina tra gli operatori che remunerano in misura adeguata mezzi propri e capitale investito (in alto a destra) e quanti invece lo fanno in modo non sufficiente. Al primo gruppo appartengono undici operatori che sviluppano un fatturato aggregato pari a 53 miliardi e mostrano un rapporto tra debito finanziario ed equity pari in media al 63%. Nel secondo gruppo confluiscono nove società per un fatturato pari a 31,3 miliardi e un debt equity ratio pari all'85%. E' evidente che gli operatori del primo gruppo godono di condizioni reddituali e patrimoniali tali da porli in una posizione di obiettivo vantaggio rispetto a quanti ricadono nel secondo gruppo.

¹⁵ Dati di ventotto operatori quotati in Europa desunti da: http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datacurrent.html



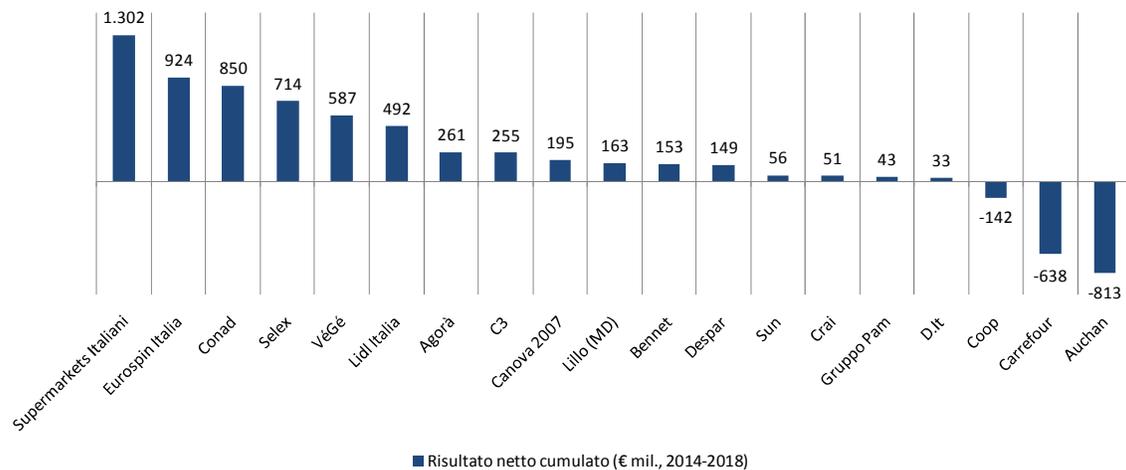
Graf. 9 – Roi e Roe degli operatori e benchmark europeo per Wacc e costo dell'equity (2018)



La velocità contabile di rotazione del magazzino appare variegata. Rispetto al valore medio, che si attesta attorno ai 29 giorni, il gruppo Conad riporta il valore migliore (15 giorni), seguito da Eurospin (17), Lidl (19) e Supermarkets Italiani (20).

La capacità reddituale dei gruppi della distribuzione italiana può essere ulteriormente rappresentata attraverso il valore cumulato dei risultati netti realizzati nel quinquennio 2014-2018. Il Graf. 9 ordina le società sulla base di tale grandezza.

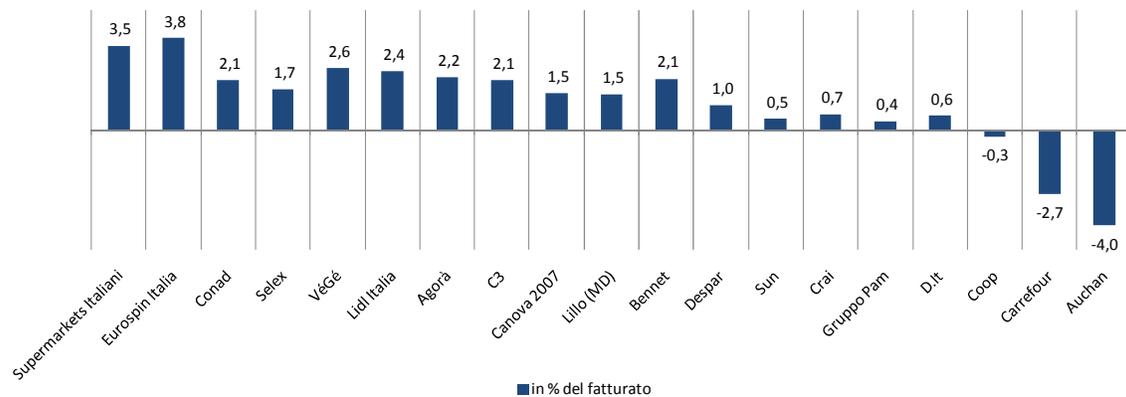
Graf. 10 – Risultati netti cumulati 2014-2018 (€ mil, dopo i terzi)





La Supermarkets Italiani con 1.302 milioni sopravanza Eurospin a 924 milioni, seguita dal Gruppo Conad a 850 milioni, Selex con 714 milioni, VEGÉ con 587 milioni e Lidl Italia con 492 milioni. Il risultato ampiamente negativo delle Coop nel 2018 (-286 milioni) ha portato in terreno negativo il risultato cumulato del quinquennio (-142 milioni). Negativo infine il risultato delle francesi che chiudono la classifica con perdite cumulate di 638 milioni per Carrefour Italia e 813 milioni per Auchan.

Graf. 11 – Incidenza % del cumulo dei risultati netti sul cumulo dei fatturati (2014-2018)

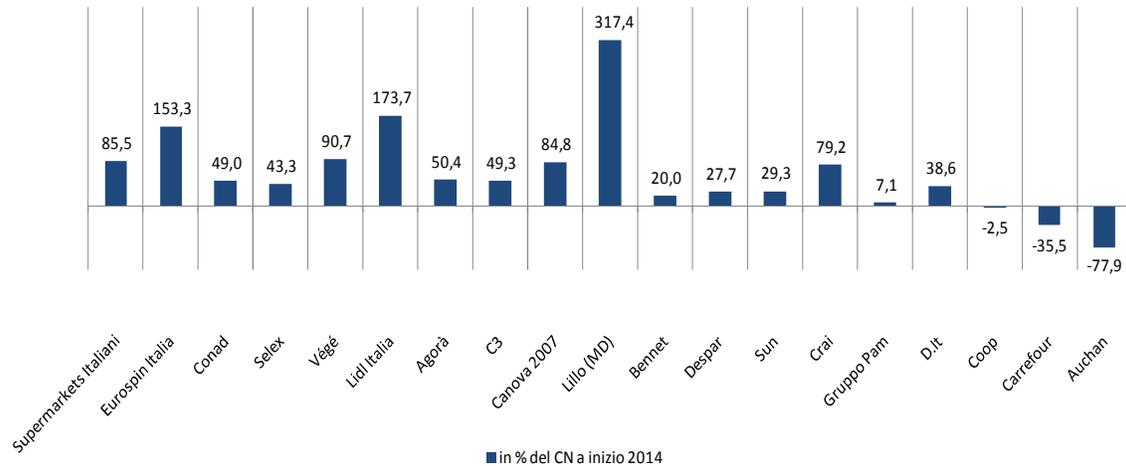


Se si riespongono i risultati netti cumulati percentualizzandoli rispetto al cumulo dei fatturati tra 2014 e 2018, si ottengono i valori di cui al Graf. 11 nel quale le società sono rappresentate in ordine invariato rispetto alla dimensione assoluta del risultato cumulato di cui al Graf. 10.

L'interpretazione delle cifre si modifica parzialmente. Eurospin (3,8%) e Supermarkets Italiani (3,5%) emergono come i due operatori in grado di estrarre il maggiore risultato netto dal proprio giro d'affari. Oltre la soglia del 2% troviamo un insieme di gruppi capeggiati da VEGÉ al 2,6%, Lidl con il 2,4%, Agorà con il 2,2% e Conad, C3 e Bennet tutti al 2,1%.

Una terza metrica di valutazione della rilevanza dei risultati netti è costruita rapportandoli al patrimonio netto 'iniziale', ovvero quello in essere nel 2014 (escluso il risultato netto maturato nel 2014). L'assortimento dei valori, sempre a ordinamento invariato, è riportato nel Graf. 12.

Graf. 12 – Incidenza % del cumulo dei risultati netti (2014-2018) sulla consistenza del netto patrimoniale del 2014 (al netto del risultato del 2014)



In questo caso vi sono solo tre gruppi che sono stati in grado di conseguire risultati che hanno consentito di più che raddoppiare la consistenza iniziale dei mezzi propri (rapporto > 100%). Si tratta di tre discount: Lillo-MD (317%), Lidl (174) ed Eurospin (153%). Sopra all'80% si collocano VéGé (91%), Supermarkets Italiani (86%) e Canova 2007 (Iper-Unes) (85%).

7 L'e-commerce nella Gdo alimentare italiana

Prosegue l'incremento dell'e-commerce alimentare in Italia, con un tasso di crescita stimato al 39% nel 2019 e un giro d'affari pari a 1,6 miliardi di euro. Nell'ambito dell'e-commerce complessivo, si tratta del comparto a maggior crescita, con un'incidenza dell'1% sul totale delle vendite retail nel settore alimentare e del 5% della domanda e-commerce italiana (pari complessivamente a 31,5 miliardi nel 2019, +15% rispetto al 2018) ⁽¹⁶⁾. Secondo le rilevazioni Nielsen, il peso dell'e-commerce nella grande distribuzione organizzata si è attestato nel 2018 all'1,6% delle vendite, in crescita del 27,7% nel primo quadrimestre del 2019. Gli acquisti online di prodotti alimentari da supermercato hanno raggiunto nel 2019 un valore di 476 milioni di euro con un incremento di oltre il 45% rispetto all'anno precedente. In tale segmento, i principali operatori tradizionali della Gdo ricoprono un ruolo preponderante e in continua evoluzione con lo sviluppo di nuovi servizi al consumatore, quali la consegna della spesa presso l'abitazione (formula prevalente) o il ritiro della spesa da parte del consumatore presso i punti di vendita (click&collect).

⁸ Fonte: Osservatorio eCommerce B2B, School of Management del Politecnico di Milano.



Oltre alle catene di supermercati, si stanno affermando operatori che agiscono esclusivamente online (ad esempio, Prime Now di Amazon) o in forma di partnership come quella tra Unes e Prime Now e quella più recente tra Supermercato24 e le principali insegne della Gdo (Coop, Conad, Esselunga, Carrefour, Lidl, Famila, Bennet, Pam, Eurospin), per la consegna a domicilio della spesa online. Anche a livello internazionale si registrano forme di integrazione tra la Gdo e i giganti dell'e-commerce e del web (Amazon-Whole Foods Market, Auchan-Alibaba, Carrefour-Tencent, Carrefour-Google, WalMart-Google).

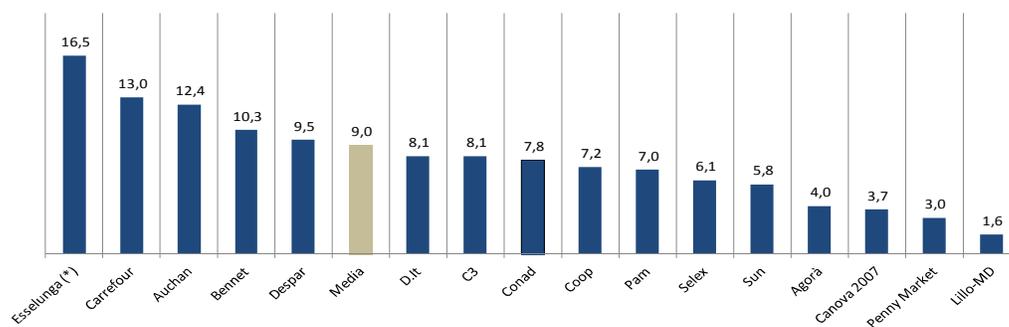
Tra gli operatori internazionali esaminati, sulla base delle informazioni disponibili dai documenti ufficiali, l'incidenza dell'e-commerce si colloca tra l'1% e il 2% del fatturato totale per Loblaw, WalMart, Carrefour e Woolworths, tra il 5% e l'8% per Ahold Delhaize, Casino, Target, Migros e Coop Group. Assai elevata l'incidenza della britannica J Sainsbury che tocca il 16,2%.

In Italia Supermarkets Italiani ha dichiarato vendite online nel 2018 per 236 milioni (3% del fatturato). Nella principale cooperativa di consumo italiana, Coop Alleanza 3.0, il fenomeno è invece fermo ad appena lo 0,05% delle vendite.

8 Contributi e servizi promozionali ai fornitori

I principali Gruppi italiani realizzano consistenti quote di ricavo attraverso la prestazione di servizi promozionali ai fornitori (esposizione preferenziale dei prodotti negli scaffali, presidio, mantenimento dell'assortimento e volantaggio nel punto di vendita, vendite esclusive, promo pubblicitarie e altre forme di propaganda). Si tratta di attività di marketing volte a orientare la domanda dei consumatori verso determinati prodotti.

Graf. 13 – Servizi promozionali ai fornitori nel 2018, in % del fatturato



(*) Riferito all'anno 2017.

NB: Dati non disponibili per Eurospin Italia, VEGÉ, Lidl Italia e Crai. Per Despar, D.it, C3, Selex, Sun e Agorà si tratta di indici calcolati sul solo campione degli associati che hanno reso disponibili i dati.

La reportistica relativa a tali componenti è disomogenea e il livello di dettaglio non è sempre adeguato per la loro quantificazione. Lo stesso trattamento contabile differisce poiché



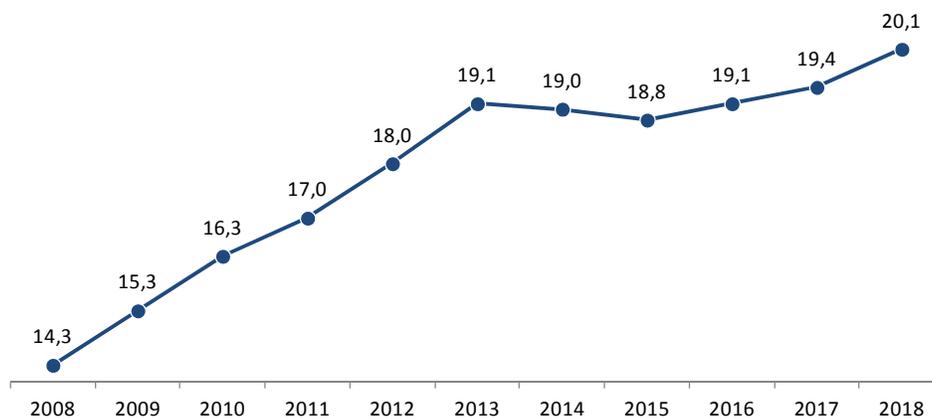
talora gli importi sono inclusi nel fatturato, in altri nei ricavi diversi, in altri ancora portati in deduzione del costo degli acquisti.

Considerate queste cautele, le maggiori incidenze sul fatturato si riscontrano in Supermarkets Italiani (16,5%, dato riferito al 2017), nelle francesi Carrefour e Auchan-SMA (rispettivamente 13% e 12,4%) e Bennet (10,3%). Despar (9,5%) si posiziona vicino alla media del 9%, seguono con l'8% circa D.it, C3 e Conad. Chiudono la classifica i due discount Penny Market e Lillo-MD (3% e 1,6%), mentre non si ha evidenza del dato nei rendiconti dei Gruppi Végé, Crai e negli altri discount Eurospin e Lidl Italia (Graf. 13).

9 Prodotti a marchio del distributore (*Private Label*)

L'incidenza dei prodotti a marchio proprio nel settore della Gdo in Italia rappresenta circa il 20% del mercato, per un giro d'affari di circa 10 miliardi di euro nel 2018. La crescita rispetto al 2008 è stata di quasi 6 punti percentuali, con un forte incremento nel primo quinquennio per poi stabilizzarsi intorno al 19-20% a partire dal 2013. Tra i Gruppi italiani, Unes (Gruppo Canova 2007) dichiara una quota di circa il 45%, mentre altri operatori (Conad, Coop e Despar) si posizionano su quote sensibilmente inferiori che si collocano tra il 20% e il 30%. Nel segmento discount l'incidenza sale generalmente sopra il 50%, con le tedesche Lidl Italia e Aldi (quest'ultima opera in Italia dal marzo 2018) che si attestano oltre l'80%. Del tutto specifico il caso di Eurospin Italia che propone esclusivamente prodotti a marchio proprio.

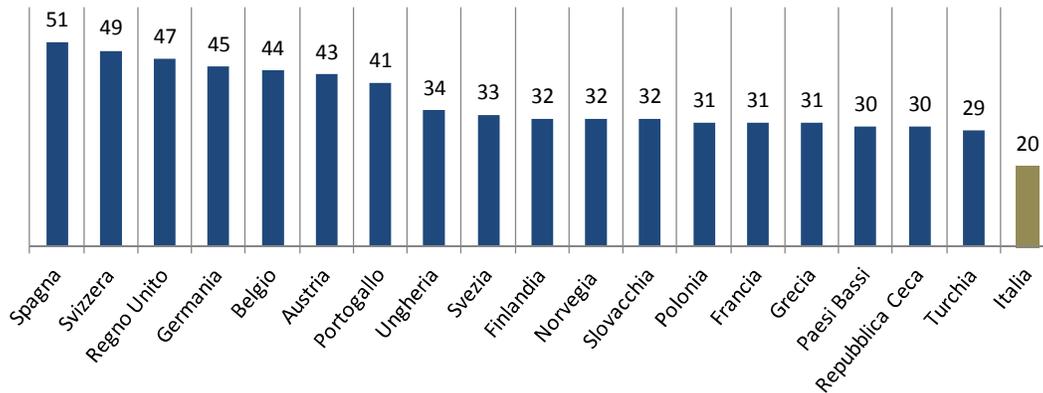
Graf. 14 – Quota in % del Private Label nella Gdo (canale supermercati) in Italia 2008-2018



Fonte: Iri Infoscan.

Il confronto con gli altri paesi europei (Graf. 15), relega il nostro paese in ultima posizione con un'incidenza inferiore di ben 9 punti rispetto alla Turchia e di oltre 30 punti dalla Spagna, unico paese a superare il 50%; 7 paesi si collocano oltre il 40%, 11 intorno al 30%.

Graf. 15 – Quota in % del Private Label nella Gdo in Europa nel 2018



Fonte: Annuario Internazionale del Marchio del Distributore - PLMA International.

10 Gli aggregati Coop e Conad

L'aggregato delle Coop nel 2018 presenta i seguenti profili:

- la **Coop Alleanza 3.0**, nata dalla fusione con effetto 1 gennaio 2016 delle tre cooperative Coop Adriatica, Coop Consumatori Nordest e Coop Estense, rappresenta la principale cooperativa italiana di consumatori, con ricavi per **4.156 milioni**, seguita da **Unicoop Firenze** con **2.322 milioni**, Nova Coop con 1.341 milioni e Coop Lombardia con 1.074 milioni (Graf. 16).
- La redditività complessiva delle singole cooperative dipende dalla gestione industriale e da quella finanziaria. Quanto alla prima, il rapporto tra margine operativo netto e fatturato mette in luce che tre società hanno presentato nel 2018 una gestione operativa in perdita, con risultati particolarmente negativi in capo a Coop Alleanza 3.0 (-6,9%) (Graf. 17).
- Delle sette società che compongono l'aggregato Coop, due hanno chiuso il 2018 in perdita netta: Coop Alleanza 3.0 (-306,1 milioni) e Unicoop Tirreno (-15,9 milioni); il migliore risultato è di Unicoop Firenze (+18,6 milioni) e Novacoop (+9 milioni) (Graf. 18).
- Prosegue la diminuzione dei finanziamenti da soci, con particolare rilevanza nel 2017 e nel 2018 (rispettivamente -11% e -6,9%). Le consistenze maggiori sono raccolte da Coop Alleanza 3.0 (3.565 milioni), Unicoop Firenze (1.563 milioni) e Coop Lombardia (1.037 milioni).
- Il portafoglio degli investimenti finanziari nel 2018 è così composto: a) titoli non immobilizzati per 4,9 mld, in diminuzione del 12% sul 2017, di cui indicativamente il 67% in titoli di Stato e obbligazioni; b) partecipazioni, al lordo di quelle infragruppo, per 2,5 miliardi tra cui: la partecipazione di controllo diretta della Unipol Gruppo (35,8% del capitale) in carico a 1.991,5 milioni e Il Ponte (88,11%) a 149,8 milioni; c) titoli immobilizzati



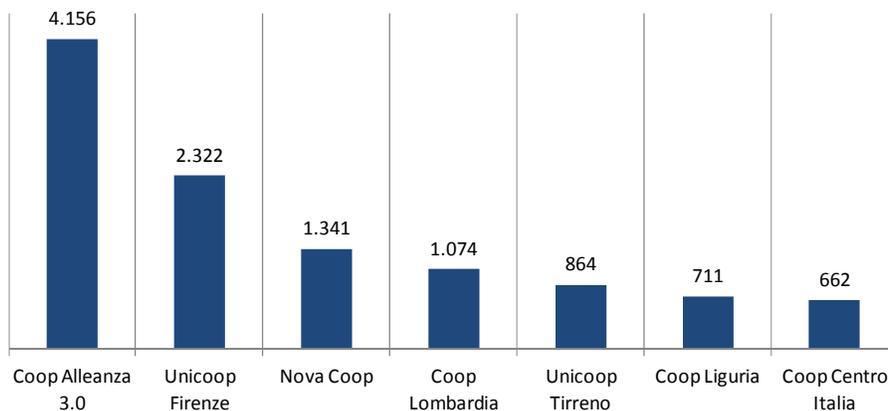
per 1,7 miliardi (relativi per circa il 63% a titoli di Stato ed obbligazioni). A ciò si aggiungono cassa e disponibilità per 1,3 miliardi (Tab. 2).

- La gestione finanziaria (saldo tra proventi ed oneri finanziari) dell'aggregato delle Coop ha chiuso in positivo per 127 milioni di euro (l'1,1% del fatturato), compensando parzialmente la gestione industriale negativa (-2,1%).
- I proventi finanziari netti del 2018 sono stati ampiamente superati dalle svalutazioni pari a 210 milioni di euro, essenzialmente su titoli e partecipazioni; dal 2014 la gestione finanziaria ha prodotto un saldo positivo di 1.388 milioni e comportato svalutazioni per 978 milioni; nell'ultimo quinquennio il portafoglio finanziario ha generato quindi risorse per circa 410 milioni.

In sintesi, nel periodo 2014-2018 la gestione industriale delle Coop ha prodotto margini cumulati negativi pari a 690 milioni e risultati positivi dalla gestione finanziaria per 1.388 milioni. Il portafoglio di titoli e partecipazioni ha comportato nello stesso periodo svalutazioni per 978 milioni. Le poste straordinarie hanno generato introiti per 370 milioni. Tenuto conto delle imposte per 232 milioni, si ottiene una perdita netta cumulata di 142 milioni (Graf. 19).

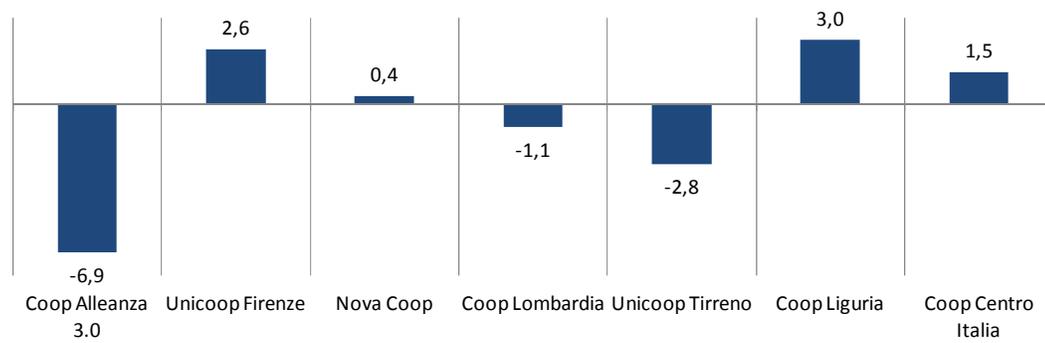
La formazione del risultato netto in capo all'altro sistema cooperativo, quello dei dettaglianti a insegna Conad, mostra una dinamica diversa, pur tenendo conto che in esso le attività all'ingrosso hanno una rilevanza assai maggiore. Il margine industriale (962 milioni di euro) rappresenta la principale fonte di reddito e porta, dopo imposte per 181 milioni e il marginale apporto di voci non ricorrenti, a un risultato netto pari a 850 milioni di euro (Graf. 16).

Graf. 16 – Fatturati 2018 delle cooperative a marchio Coop (€ mil)

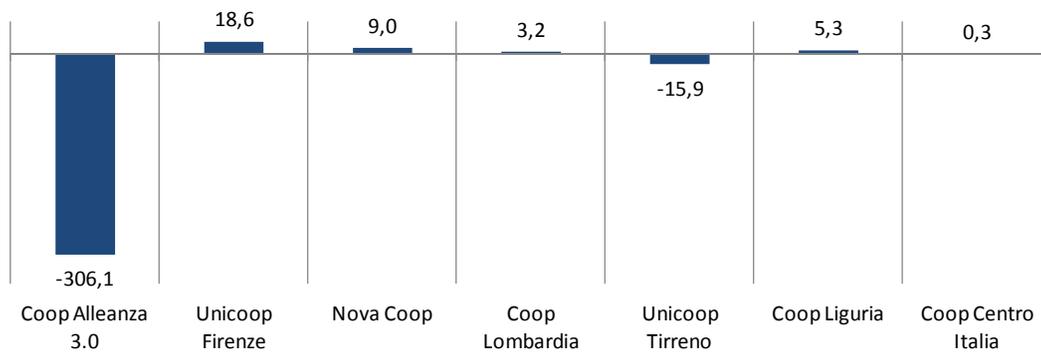




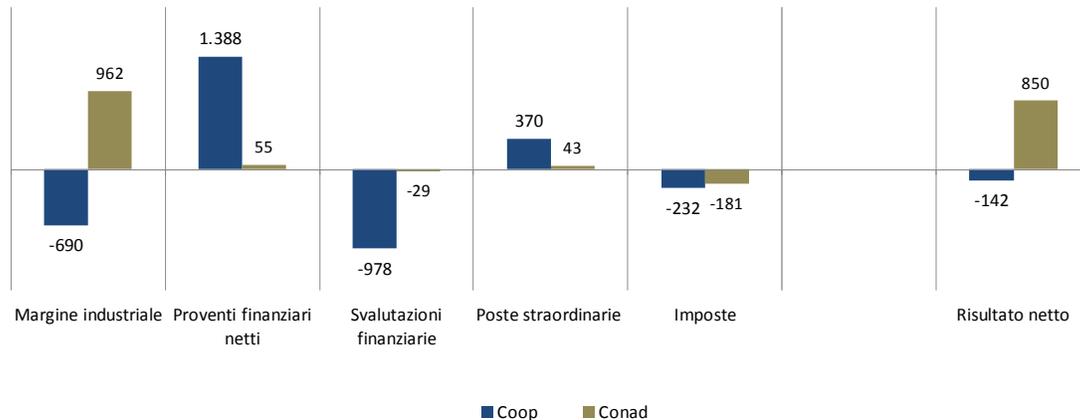
Graf. 17 – Ebit margin 2018 delle cooperative a marchio Coop (in %)



Graf. 18 – Risultati netti 2018 delle cooperative a marchio Coop (in € mil)



Graf. 19 – Formazione del risultato netto cumulato dell'aggregato Coop (2014-2018, in € mil)



Tab. 2 – Dettaglio del portafoglio finanziario delle Coop e della raccolta soci (€ mil, 2018)

Società	Cassa (a)	Titoli non immobilizzati (b)	Titoli Immobilizzati (c)	Partecipazioni (d)	Totale (a+b+c+d)	Raccolta da soci
Coop Alleanza 3.0	687,3	2.156,9	494,2	1.473,2	4.811,6	3.565,3
Unicoop Firenze	102,0	982,5	362,5	66,4	1.513,3	1.562,6
Coop Lombardia	143,2	512,2	281,0	145,7	1.082,0	1.036,7
Coop Liguria	150,1	545,7	128,8	264,5	1.089,1	589,4
Nova Coop	68,3	604,5	113,1	291,2	1.077,1	674,9
Unicoop Tirreno	52,7	80,1	190,5	280,5	603,8	633,1
Coop Centro Italia	78,9	1,3	80,8	27,8	188,9	378,0
Totale	1.282,4	4.883,2	1.650,9	2.549,3	10.365,8	8.440,0

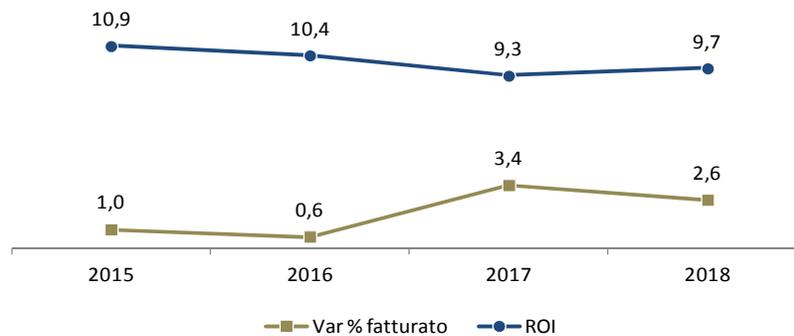
11 I maggiori operatori stranieri (2014-2018)

L'aggregato di ventitre tra i principali gruppi internazionali, elaborato a cambi fissi di fine 2018 per il periodo 2014-2018, ha chiuso il 2018 con ricavi pari a 1.474 miliardi di euro, in crescita del 2,6% sul 2017 e del 7,9% sul 2014 (Tab. 26 in Appendice). Per il quadriennio 2015-2018 il Graf. 20 riporta le variazioni annue del fatturato e del Roi. Il grafico mette in luce due elementi di interesse nel raffronto con le medesime grandezze degli operatori italiani di cui al Graf. 3. In primo luogo, anche per i grandi gruppi internazionali il 2018 è stato un anno di crescita delle vendite (+2,6%), seppur inferiore al massimo del periodo registrato nel 2017

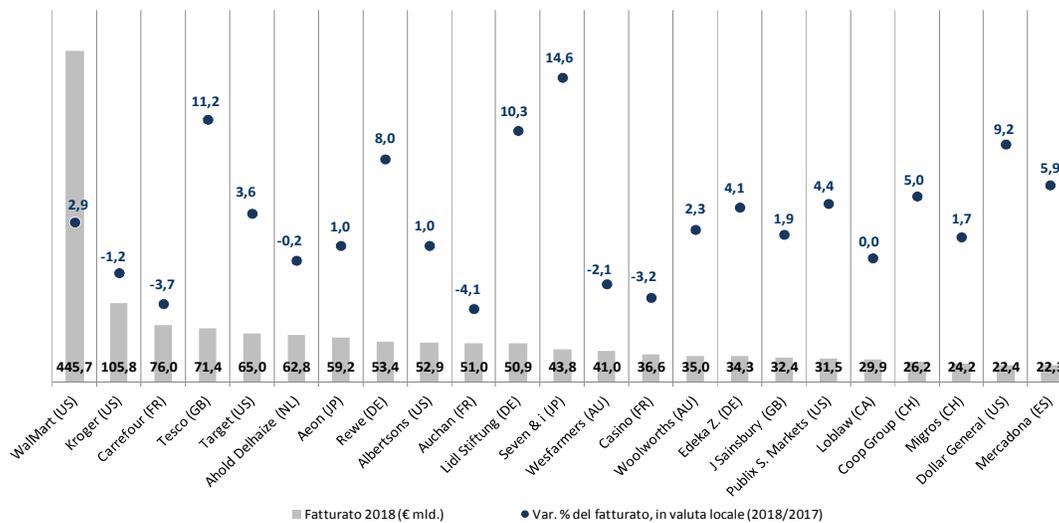


(+3,4%). Tuttavia, diversamente dai gruppi italiani il Roi del 2018 ha invertito la tendenza recuperando 0,4 punti percentuali rispetto all'anno precedente. Il Roi del 2018 dei gruppi internazionali (9,7%) resta più del doppio di quello delle società domestiche (4,3%), un multiplo che si ripropone anche a livello di redditività netta (Roe al 9,8% vs 4,7%).

Graf. 20 – Variazione % annua del fatturato netto e Roi (2015-2018)



Graf. 21 – Fatturato nel 2018 (€ mld) e variazioni % sul 2017

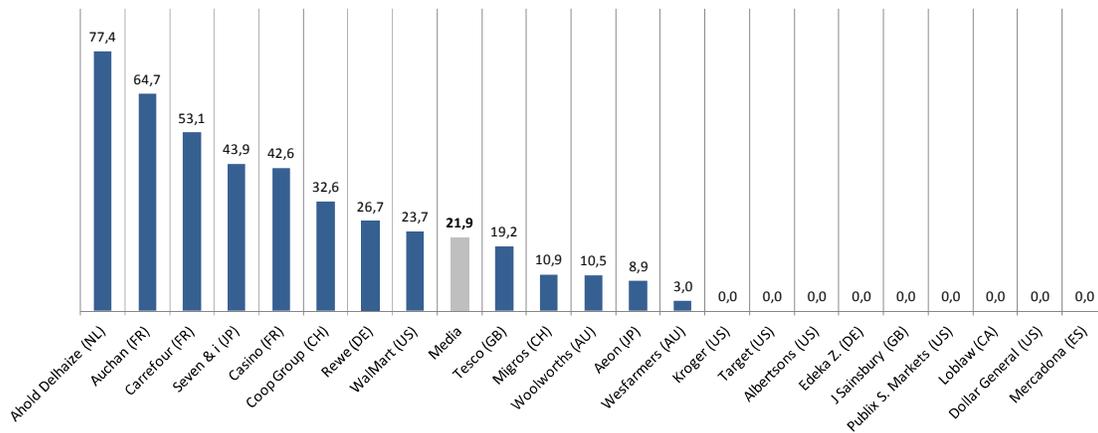


Il Graf. 21 mostra che il Gruppo WalMart ha di gran lunga le maggiori dimensioni, con un fatturato pari a 445,7 mld di euro (di poco superiore al Pil dell'Austria). E' quattro volte il secondo operatore e quasi pari alla somma dei sei successivi. Segue Kroger, altra statunitense, a 105,8 miliardi di euro che a sua volta distacca di molto la francese Carrefour con 76 miliardi e la britannica Tesco con 71,4 miliardi. Poco distante l'altra statunitense Target (65 mld) e l'olandese Ahold Delhaize (62,8 mld). Le variazioni di fatturato sul 2017,

calcolate in valuta locale, vedono primeggiare la giapponese Seven & i (+14,6%), la britannica Tesco (+11,2%, essenzialmente attribuibile all'incorporazione della Booker nel marzo 2018), la tedesca Lidl (+10,3%), la statunitense Dollar General (+9,2%) e l'altra tedesca Rewe (+8%). In contrazione le francesi Auchan (-4,1%), Carrefour (-3,7%) e Casino (-3,2%) oltre all'australiana Wesfarmers (-2,1%) e la statunitense Kroger (-1,2%). Spostando il confronto sul 2014 si confermano i forti incrementi di Lidl (+48,9%), della Dollar General (+35,5%) e della Rewe (+25,5%); notevole la flessione della Casino (-24,5%) a causa della cessione delle attività in Asia nel corso del 2016.

Un aspetto caratteristico dei maggiori gruppi stranieri è la loro proiezione internazionale. Mediamente il 22% delle vendite è realizzato in punti vendita esteri. L'olandese Ahold Delhaize segna il maggiore apporto della quota estera pari al 77,4%, quota giustificata dall'apporto della belga Delhaize che è confluita nel gruppo attuale. Seguono i due gruppi francesi: Auchan (64,7%), con importanti presidi in Cina, Italia e Russia, Carrefour (53,1%), presente soprattutto in Europa. A parte WalMart che è molto attiva in Messico e presente in Europa solo nel Regno Unito attraverso Asda, ove pure è tra i maggiori retailer locali, le altre catene statunitensi (Kroger, Target, Albertsons, Publix Super Markets e Dollar General) operano solo sul mercato domestico, così come la tedesca Edeka, la britannica J Sainsbury, la canadese Loblaw e la spagnola Mercadona (Graf. 22).

Graf. 22 – La quota % del fatturato estero nel 2018 (*)

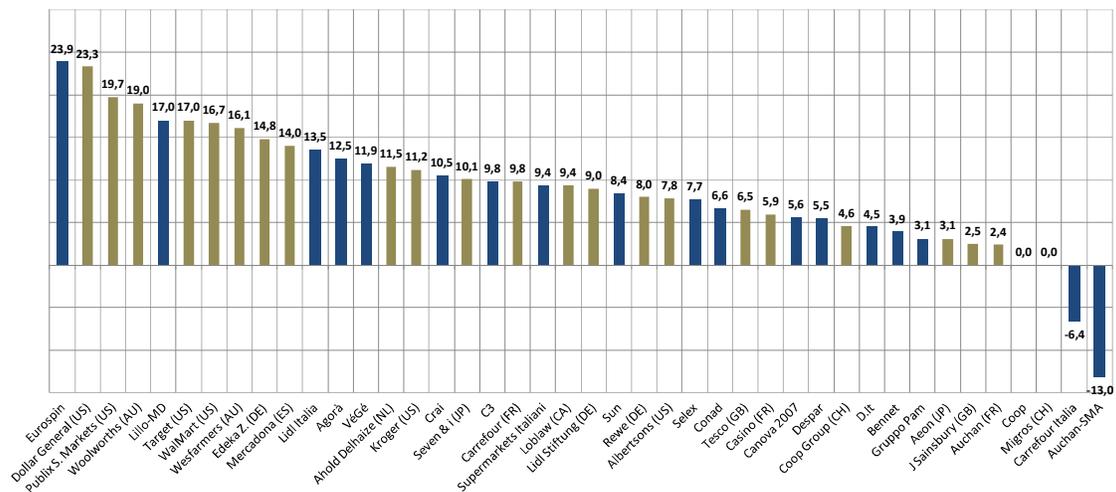


(*) La quota della tedesca Lidl Stiftung non è disponibile.

Come già richiamato, la redditività industriale (Roi) del panel internazionale nel 2018 è pari al 9,7%. La statunitense Dollar General domina la scena (23,3%), seguono l'altra statunitense Publix Super Markets (19,7%) e l'australiana Woolworths (19%). L'inserimento dei gruppi a controllo italiano, pur non comparabili per dimensione con gli operatori internazionali, mostra alcuni dati interessanti (Graf. 23). Eurospin Italia (Roi al 23,9%) ricopre la prima posizione, così

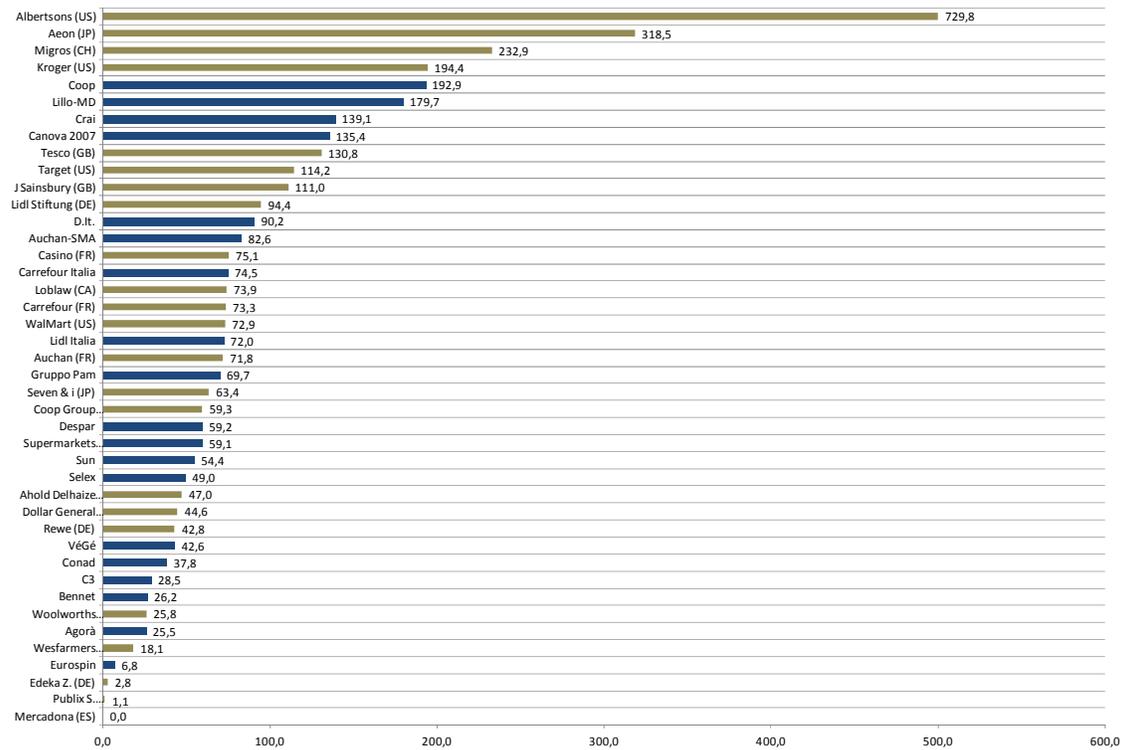
come lusinghiero è il posizionamento dell'altro discount Lillo-MD con il 17%. I restanti gruppi italiani si collocano tra il 13,5% di Lidl Italia e il -13% delle attività italiane di Auchan che chiudono la graduatoria. Da rilevare che le cooperative di dettaglianti (le tedesche Edeka, Rewe e l'italiana Conad), presentano generalmente una redditività maggiore delle cooperative di consumatori (le svizzere Coop Group, Migros e l'italiana Coop), anche in conseguenza della propria preponderante quota di fatturato sell in.

Graf. 23 – Il Roi nel 2018 (in blu i gruppi italiani)



La struttura finanziaria degli operatori, appare equilibrata con un indice di indebitamento pari al 94,2% seppur in lieve peggioramento rispetto al 2017 (89,5%). Nel dettaglio, il quadro è molto variegato (Graf. 24) con rapporti che appaiono assai contenuti per la spagnola Mercadona (nessun debito finanziario), la statunitense Publix Super Markets (1,1%) e la cooperativa tedesca Edeka Centrale (2,8%) e molto elevati per la statunitense Albertsons (729,8%), la giapponese Aeon (318,5%) e la cooperativa svizzera Migros (232,9%). Rapporti superiori al 100% riguardano le statunitensi Kroger e Target e le britanniche Tesco e J Sainsbury, mentre si collocano sotto il 50% i rapporti delle australiane Wesfarmers e Woolworths, dell'altra cooperativa tedesca Rewe, della statunitense Dollar General e della olandese Ahold Delhaize. Per i gruppi italiani, inseriti a confronto, si segnala il buon indice di Eurospin (6,8%), mentre Coop e Lillo-MD si posizionano tra i gruppi più indebitati, rispettivamente con indici del 192,9% e del 179,7%.

Graf. 24 – Debiti finanziari in % del patrimonio netto nel 2018 (in blu i gruppi italiani)



L'attività dei principali operatori si sviluppa attraverso punti di vendita le cui dimensioni medie (Tab. 3) vanno da 12.000 mq fino a meno di 300 mq (non sono disponibili le medie della giapponese Aeon e della tedesca Lidl Stiftung). Se si esclude la Dollar General, le altre statunitensi operano con le superfici medie più elevate unitamente alla francese Auchan. Tra le italiane Esselunga, con oltre 3 mila mq, si colloca appena sopra la media internazionale. In fondo al rank si trova la giapponese Seven & i, il cui dato (267 mq) è giustificato da una rete di vendita composta prevalentemente da *convenience store* (oltre 30 mila negozi di piccole dimensioni).

Uno degli indicatori più utilizzati per valutare l'efficienza della gestione nella Gdo resta quello delle vendite per metro quadro di superficie. Si tratta di un valore di non agevole derivazione, per via della lacunosità delle informazioni e della presenza di esercizi affiliati o in *franchising* che sono sovente ricompresi nei conteggi delle superfici pur non generando ricavi di vendita ma solo di natura commissionale in capo alle società che concedono l'affiliazione. La Tab. 4 ordina gli operatori in base al fatturato per metro quadro. La classifica è guidata dalla britannica J Sainsbury con 13.774 euro per mq, seguita dalle due australiane Wesfarmers e Woolworths, rispettivamente con 9.987 e 9.929 euro per mq e dalla spagnola Mercadona con 9.069 euro per mq. Seguono, sopra la media internazionale di 6.421 euro



per mq, le due cooperative svizzere Migros e Coop Group (rispettivamente 8.942 e 8.364 euro), l'olandese Ahold Delhaize (7.489 euro), la britannica Tesco (7.353 euro) e la francese Casino (6.690 euro). I valori più bassi sono quelli delle statunitensi Dollar General e Target (2.118 e 2.923 euro), mentre i rimanenti operatori si attestano su valori compresi tra i 6,1 mila e i 4,2 mila euro per mq.

Tab. 3 – Superficie media per punto di vendita (in mq)

	Medio	Nazionale	Estero
Target (US)	12.060	12.060	-
WalMart (US)	9.234	13.585	5.336
Kroger (US)	5.851	5.851	-
Auchan (FR)	5.113	n.d.	n.d.
Albertsons (US)	4.627	4.627	-
Publix S. Markets (US)	4.373	4.373	-
Loblaw (CA)	2.700	2.700	-
Wesfarmers (AU)	2.307	2.307	-
Woolworths (AU)	2.260	2.264	2.239
Migros (CH)	1.775	2.031	1.101
Mercadona (ES)	1.500	1.500	-
Carrefour (FR)	1.449	1.034	1.779
Ahold Delhaize (NL)	1.239	467	1.598
Tesco (GB)	1.213	1.185	1.249
J Sainsbury (GB)	1.164	1.164	-
Rewe (DE)	1.063	1.448	682
Edeka Z. (DE)	999	999	-
Coop Group (CH)	814	814	-
Dollar General (US)	688	688	-
Casino (FR)	594	457	982
Seven & i. (JP)	267	114	163
Esselunga	3.132	3.132	-
Coop	1.162	1.162	-
Agorà	904	904	-
Selex	863	863	-
Carrefour Italia	844	844	-
Lidl Italia	834	834	-
Eurospin Italia	789	789	-
Auchan-SMA	747	747	-
Conad	653	653	-
VéGé	448	448	-
Media internazionale	2.919	2.993	1.681
Media italiana	1.038	1.038	-



Tab. 4 – Vendite per mq di superficie (in euro, 2018, al netto di Iva)

	Medio	Nazionale	Estero
J Sainsbury (GB)	13.774	13.774	-
Wesfarmers (AU)	9.987	9.987	-
Woolworths (AU)	9.929	10.133	9.575
Mercadona (ES)	9.069	9.069	-
Migros (CH)	8.942	9.891	4.326
Coop Group (CH)	8.364	8.364	-
Ahold Delhaize (NL)	7.489	14.161	6.582
Tesco (GB)	7.353	10.690	3.217
Casino (FR)	6.690	5.477	9.178
Seven & i. (JP)	6.059	4.291	13.569
Publix S. Markets (US)	5.953	5.953	-
Rewe (DE)	5.194	5.384	4.796
Edeka Z. (DE)	4.743	4.743	-
Kroger (US)	4.705	4.705	-
Loblaw (CA)	4.575	4.575	-
Carrefour (FR)	4.332	6.422	3.366
Albertsons (US)	4.267	4.267	-
WalMart (US)	4.203	4.599	3.300
Auchan (FR)	4.176	n.d.	n.d.
Target (US)	2.923	2.923	-
Dollar General (US)	2.118	2.118	-
Esselunga	15.794	15.794	-
Agorà	6.588	6.588	-
Lidl Italia	6.357	6.357	-
Eurospin Italia	6.116	6.116	-
Coop	6.036	6.036	-
Conad	5.840	5.840	-
Carrefour Italia	5.199	5.199	-
Selex	4.612	4.612	-
VéGé	4.300	4.300	-
Auchan-SMA	3.677	3.677	-
Media internazionale	6.421	7.076	6.434
Media italiana	6.452	6.452	-



AREA STUDI MEDIOBANCA

Ricordando che le catene statunitensi hanno i margini più elevati (Roi), se ne deduce che non necessariamente l'elevata rendita unitaria delle superfici è garanzia di alta redditività e i maggiori operatori riescono a conseguire vantaggi in termini di varietà d'offerta e masse intermedie che coesistono con rese unitarie relativamente basse. Un secondo aspetto rilevante riguarda gli scarti significativi che si rilevano tra le vendite per metro quadro dei negozi domestici e di quelli esteri. I primi conseguono vendite unitarie mediamente superiori, ad eccezione della giapponese Seven & i e della francese Casino. In terzo luogo, il raffronto con i dati dei gruppi italiani, considerato che essi non hanno presenza all'estero, viene qui basato sui valori nazionali.

Esselunga, con 15.794 euro per metro quadro, risulta il gruppo più efficiente, precedendo l'olandese Ahold Delhaize (14.161 euro per mq), le britanniche J Sainsbury (13.774 euro) e Tesco (10.690 euro), le australiane Woolworths (10.133 euro) e Wesfarmers (9.987 euro), le cooperative svizzere Migros (9.891 euro) e Coop Group (8.364 euro) e la spagnola Mercadona (9.069 euro). Sotto la media le cooperative italiane Coop (6.036 euro) e Conad (5.840 euro) pur superando le cooperative tedesche Rewe (5.384 euro) ed Edeka (4.743 euro). Merita infine ricordare che sul mercato belga della ex Delhaize il Gruppo olandese Ahold Delhaize realizza le vendite in assoluto maggiori pari a 18.132 euro per mq.



APPENDICE

TABELLE ANALITICHE



Tab. 1 – Il bilancio aggregato dei maggiori operatori della Gdo alimentare italiana (esclusa Penny Market, 2014-2018)

€ 000	2014	In % del fatturato	2015	In % del fatturato	2016	In % del fatturato	2017	In % del fatturato	2018	In % del fatturato	Var. % 2014-2018	Var. % 2017-2018
Fatturato netto	73.217.617		75.927.178		78.117.509		81.555.478		83.127.537		13,5	1,9
Mon	1.283.712	1,8	1.654.665	2,2	1.751.607	2,2	1.595.750	2,0	1.577.367	1,9	22,9	-1,2
Scalo finanziario	176.316	0,2	319.978	0,4	257.309	0,3	254.467	0,3	149.029	0,2	-15,5	-41,4
Risultato corrente	1.460.028	2,0	1.974.643	2,6	2.008.916	2,6	1.850.217	2,3	1.726.396	2,1	18,2	-6,7
Risultato ante imposte	1.184.963	1,6	1.700.670	2,2	1.616.348	2,1	1.706.467	2,1	1.659.803	2,0	40,1	-2,7
Imposte	-633.950	-0,9	-661.247	-0,9	-558.677	-0,7	-622.884	-0,8	-562.984	-0,7	-11,2	-9,6
Minoranze	-8.419	0,0	-35.352	0,0	-51.271	-0,1	-38.053	0,0	-62.002	-0,1	636,5	62,9
Risultato netto di competenza del gruppo	542.594	0,7	1.004.071	1,3	1.006.400	1,3	1.045.530	1,3	1.034.817	1,2	90,7	-1,0
Dipendenti (numero)	229.843		233.749		236.642		242.390		245.920		7,0	1,5
		In % del totale attivo										
Cassa	5.231.776	8,4	5.530.513	8,7	5.682.875	8,8	6.137.154	9,3	6.044.713	9,1	15,5	-1,5
Titoli negoziabili	7.412.727	11,9	7.165.207	11,3	6.572.291	10,1	5.873.300	8,9	5.390.820	8,1	-27,3	-8,2
Disponibilità	12.644.503	20,3	12.695.720	20,0	12.255.166	18,9	12.010.454	18,2	11.435.533	17,3	-9,6	-4,8
Crediti verso clienti	4.119.051	6,6	4.123.045	6,5	4.290.440	6,6	4.711.229	7,1	4.757.542	7,2	15,5	1,0
Magazzino	6.532.419	10,5	6.448.361	10,2	6.488.713	10,3	6.787.736	10,3	6.764.976	10,2	3,6	-0,3
Altri attivi correnti	3.725.229	6,0	3.692.202	5,8	3.569.146	5,5	3.832.072	5,8	3.516.744	5,3	-5,6	-8,2
Totale attivo corrente	27.021.202	43,5	26.959.328	42,5	26.803.465	41,3	27.341.491	41,4	26.474.795	40,0	-2,0	-3,2
Debiti finanziari a breve	17.058.387	27,4	16.551.693	26,1	15.506.607	23,9	14.155.898	21,4	13.895.731	21,0	-18,5	-1,8
Fornitori	13.523.072	21,8	13.707.490	21,6	14.281.877	22,0	15.155.367	23,0	14.799.925	22,3	9,4	-2,3
Altre passività correnti	2.924.389	4,7	3.032.645	4,8	2.816.764	4,3	3.001.632	4,5	2.977.390	4,5	1,8	-0,8
Totale passivo corrente	33.505.848	53,9	33.291.828	52,5	32.605.248	50,3	32.312.897	49,0	31.673.046	47,8	-5,5	-2,0
Attivo corrente netto	-6.484.646	-10,4	-6.332.500	-10,0	-5.801.783	-8,9	-4.971.406	-7,5	-5.198.251	-7,8	-19,8	4,6
Immobilizzazioni materiali	25.300.275	40,7	26.160.761	41,2	27.484.287	42,4	29.011.861	44,0	29.855.897	45,1	18,0	2,9
Partecipazioni	2.583.453	4,2	2.711.636	4,3	2.907.509	4,5	3.110.098	4,7	3.305.169	5,0	27,9	6,3
Altre attività immobilizzate	2.920.348	4,7	3.115.443	4,9	3.268.473	5,0	2.727.193	4,1	2.760.257	4,2	-5,5	1,2
Totale attivo immobilizzato	30.804.076	49,6	31.987.840	50,4	33.660.269	51,9	34.849.152	52,8	35.921.323	54,2	16,6	3,1
Debiti finanziari a medio-lungo termine	6.241.117	10,0	6.596.247	10,4	7.363.845	11,4	8.612.412	13,0	7.881.242	11,9	26,3	-8,5
Altri debiti a medio-lungo termine	196.439	0,3	156.477	0,2	246.184	0,4	237.713	0,4	285.397	0,4	45,3	20,1
Fondi	2.082.095	3,3	1.997.529	3,1	2.060.874	3,2	2.004.942	3,0	2.000.652	3,0	-3,9	-0,2
Passività a medio-lungo scadenza	8.519.651	13,7	8.750.253	13,8	9.670.903	14,9	10.855.067	16,4	10.167.291	15,3	19,3	-6,3
Avvicinamento	2.675.567	4,3	2.831.370	4,5	2.621.589	4,0	2.064.236	3,1	2.195.769	3,3	-17,9	6,4
Altri attivi immateriali	1.657.742	2,7	1.644.711	2,6	1.743.910	2,7	1.755.955	2,7	1.663.039	2,5	0,3	-5,3
Totale attività immateriali	4.333.309	7,0	4.476.081	7,1	4.365.499	6,7	3.820.191	5,8	3.858.808	5,8	-11,0	1,0
Patrimonio netto di competenza del gruppo	19.156.891	30,8	20.472.464	32,3	21.582.135	33,3	21.609.356	32,7	23.110.220	34,9	20,6	6,9
Minoranze	976.197	1,6	908.704	1,4	970.947	1,5	1.233.514	1,9	1.304.369	2,0	33,6	5,7
Patrimonio netto	20.133.088	32,4	21.381.168	33,7	22.553.082	34,8	22.842.870	34,6	24.414.589	36,8	21,3	6,9
Indicatori economico patrimoniali e di efficienza	2014		2015		2016		2017		2018			
Rapporto tra attivo e passivo corrente in %	80,6		81,0		82,2		84,6		83,6			
Debiti finanziari in % del patrimonio netto	115,7		108,3		101,4		99,7		89,2			
Debiti finanziari in % del patrimonio netto tangibile	147,5		136,9		125,7		119,7		105,9			
Avvicinamento in % del patrimonio netto	13,3		13,2		11,6		9,0		9,0			
Disponibilità in % dei debiti finanziari	54,3		54,8		53,6		52,8		52,5			
Patrimonio netto in % del capitale investito	46,4		48,0		49,7		50,1		52,9			
Debiti finanziari in % del capitale investito	53,6		52,0		50,3		49,9		47,1			
ROE	4,6		5,4		5,2		4,7		4,3			
RCE	2,9		5,2		4,9		5,1		4,7			



Tab. 2 – Il bilancio aggregato dei maggiori operatori della Distribuzione Organizzata (esclusi i gruppi cooperativi Legacoop, 2014-2018)

€ 000	2014	In % del fatturato	2015	In % del fatturato	2016	In % del fatturato	2017	In % del fatturato	2018	In % del fatturato	Var. % 2014-2018	Var. % 2017-2018
Fatturato netto	22.791.519		24.462.413		25.534.809		27.127.812		28.070.795		23,2	-3,5
Mon	491.640	2,2	654.908	2,7	720.659	2,8	742.682	2,7	731.650	2,6	48,8	-1,5
Scabio finanziario	-28.892	-0,1	-14.867	-0,1	6.775	0,0	24.095	0,1	57.418	0,2	n.c.	138,3
Risultato corrente	462.748	2,0	640.041	2,6	727.434	2,8	766.777	2,8	789.068	2,8	70,5	2,9
Risultato ante imposte	494.837	2,2	591.733	2,4	657.611	2,6	731.486	2,7	749.045	2,7	51,4	2,4
Imposte	-185.453	-0,8	-199.238	-0,8	-211.127	-0,8	-211.983	-0,8	-197.958	-0,7	6,7	-6,6
Minoranze	-15.708	-0,1	-20.578	-0,1	-22.656	-0,1	-27.346	-0,1	-28.655	-0,1	82,4	4,8
Risultato netto di competenza del gruppo	293.676	1,3	371.917	1,5	423.828	1,7	492.157	1,8	522.432	1,9	77,9	6,2
Dipendenti (numero)	65.742		68.948		71.417		74.299		76.034		15,7	2,3
		In % del totale attivo										
Cassa	963.970	7,4	1.077.822	8,0	1.252.446	8,8	1.599.765	10,5	1.566.112	9,9	62,5	-2,1
Titoli negoziabili	94.455	0,7	153.627	1,1	172.607	1,2	222.625	1,5	317.745	2,0	236,4	42,7
Disponibilità	1.058.425	8,1	1.231.449	9,1	1.425.053	10,0	1.822.390	11,9	1.883.857	11,9	78,0	3,4
Crediti verso clienti	1.697.025	13,0	1.688.786	12,5	1.830.483	12,8	1.982.565	13,0	1.977.698	12,5	16,5	-0,2
Magazzino	2.382.692	18,2	2.427.704	18,0	2.575.518	18,1	2.692.878	17,6	2.776.196	17,5	16,5	-3,1
Altri attivi correnti	711.435	5,4	711.890	5,3	808.876	5,7	871.147	5,7	914.037	5,8	28,5	4,9
Totale attivo corrente	5.849.577	44,8	6.059.829	45,0	6.639.930	46,6	7.368.980	48,3	7.551.788	47,6	29,1	2,5
Debiti finanziari a breve	1.389.902	10,6	1.120.965	8,3	1.178.896	8,3	1.240.505	8,1	1.337.811	8,4	-3,7	7,8
Familiari	4.219.249	32,3	4.272.557	31,7	4.534.092	31,8	5.017.562	32,9	4.985.790	31,4	18,2	-0,6
Altre passività correnti	700.561	5,4	765.688	5,7	744.852	5,2	771.945	5,1	821.385	5,2	17,2	6,4
Totale passivo corrente	6.309.712	48,3	6.159.210	45,7	6.457.840	45,3	7.030.012	46,1	7.144.986	45,0	13,2	1,6
Attivo corrente netto	-460.135	-3,5	-99.381	-0,7	182.090	1,3	338.968	2,2	406.802	2,6	n.c.	20,0
Immobilizzazioni materiali	5.839.428	44,7	5.998.006	44,5	6.254.946	43,9	6.532.374	42,8	6.864.301	43,2	17,6	5,1
Partecipazioni	348.238	2,7	386.089	2,9	402.011	2,8	428.288	2,8	502.967	3,2	44,4	17,4
Altre attività immobilizzate	257.718	2,0	252.592	1,9	205.358	1,4	189.565	1,2	213.092	1,3	-17,3	12,4
Totale attivo immobilizzato	6.445.384	49,4	6.636.687	49,3	6.862.315	48,2	7.150.227	46,9	7.580.360	47,8	17,6	6,0
Debiti finanziari a medio-lungo termine	1.471.517	11,3	1.661.919	12,3	1.782.016	12,5	1.669.073	10,9	1.695.024	10,7	15,2	1,6
Altri debiti a medio-lungo termine	53.431	0,4	72.798	0,5	88.801	0,6	102.026	0,7	98.348	0,6	84,1	-3,6
Fondi	435.218	3,3	424.052	3,1	432.829	3,0	438.195	2,9	428.300	2,7	-1,6	-2,3
Passività a medio-lungo scadenza	1.960.166	15,0	2.158.769	16,0	2.303.646	16,2	2.209.294	14,5	2.221.672	14,0	13,3	0,6
Avviamento	390.248	3,0	386.152	2,9	372.883	2,6	361.209	2,4	356.609	2,2	-8,6	-1,3
Altri attivi immateriali	371.080	2,8	383.459	2,8	375.764	2,6	378.665	2,5	385.018	2,4	3,8	1,7
Totale attività immateriali	761.328	5,8	769.611	5,7	748.647	5,3	739.874	4,8	741.627	4,7	-2,6	0,2
Patrimonio netto di competenza del gruppo	4.500.007	34,5	4.848.606	36,0	5.224.466	36,7	5.692.943	37,3	6.171.854	38,9	37,2	8,4
Minoranze	286.404	2,2	299.542	2,2	264.940	1,9	326.832	2,1	335.263	2,1	17,1	2,6
Patrimonio netto	4.786.411	36,7	5.148.148	38,2	5.489.406	38,5	6.019.775	39,5	6.507.117	41,0	35,9	8,1
Indicatori economico-patrimoniali e di efficienza	2014		2015		2016		2017		2018			
Rapporto tra attivo e passivo corrente in %	92,7		98,4		102,8		104,8		105,7			
Debiti finanziari in % del patrimonio netto	59,8		54,1		53,9		48,3		46,6			
Debiti finanziari in % del patrimonio netto tangibile	71,1		63,6		62,5		55,1		52,6			
Avviamento in % del patrimonio netto	8,2		7,5		6,8		6,0		5,5			
Disponibilità in % dei debiti finanziari	37,0		44,3		48,1		62,6		62,1			
Patrimonio netto in % del capitale investito	62,6		64,9		65,0		67,4		68,2			
Debiti finanziari in % del capitale investito	37,4		35,1		35,0		32,6		31,8			
RO	7,4		9,2		9,5		9,3		8,9			
RCE	7,0		8,3		8,8		9,5		9,2			



Tab. 3 – Il bilancio aggregato dei maggiori operatori della Grande Distribuzione (esclusi i Discount, 2014-2018)

€ 000	2014	In % del fatturato	2015	In % del fatturato	2016	In % del fatturato	2017	In % del fatturato	2018	In % del fatturato	Var. % 2014-2018	Var. % 2017-2018
Fatturato netto	22.185.284		22.450.968		22.521.851		22.564.416		22.466.076		1,3	-0,4
Mon	234.405	1,1	377.824	1,7	443.399	2,0	341.612	1,5	235.474	1,0	0,5	-31,1
Scalo finanziario	-89.313	-0,4	-60.207	-0,3	-41.493	-0,2	-24.843	-0,1	-49.391	-0,2	-44,7	98,8
Risultato corrente	145.092	0,7	317.617	1,4	401.906	1,8	316.769	1,4	186.083	0,8	28,3	-41,3
Risultato ante imposte	54.508	0,2	234.132	1,0	258.047	1,1	183.958	0,8	367.250	1,6	573,8	99,6
Imposte	-186.599	-0,8	-187.999	-0,8	-184.658	-0,8	-155.448	-0,7	-149.712	-0,7	-19,8	-3,7
Minoranze	19.493	0,1	1.379	0,0	884	0,0	-575	0,0	-12.534	-0,1	n.c.	n.c.
Risultato netto di competenza del gruppo	-112.598	-0,5	47.512	0,2	74.273	0,3	27.935	0,1	205.004	0,9	n.c.	633,9
Dipendenti (numero)	80.890		81.122		80.368		80.964		80.778		-0,1	-0,2
		In % del totale attivo										
Cassa	833.580	5,0	800.544	4,8	731.473	4,3	950.952	5,5	1.402.882	8,1	68,3	47,5
Titoli negoziabili	4.831	0,0	1.748	0,0	2.083	0,0	2.205	0,0	1.648	0,0	-65,9	-25,3
Disponibilità	838.411	5,0	802.292	4,8	733.556	4,3	953.157	5,5	1.404.530	8,1	67,5	47,4
Crediti verso clienti	928.784	5,6	959.028	5,7	888.252	5,2	887.035	5,1	922.140	5,3	-0,7	4,0
Magazzino	2.044.387	12,3	2.016.828	12,0	2.086.878	12,3	2.006.042	11,5	1.933.670	11,1	-5,4	-3,6
Altri attivi correnti	1.289.735	7,7	1.270.977	7,6	1.270.850	7,5	1.311.724	7,5	1.146.284	6,6	-11,1	-12,6
Totale attivo corrente	5.101.317	30,6	5.049.125	30,0	4.979.536	29,3	5.157.958	29,6	5.406.624	31,0	6,0	4,8
Debiti finanziari a breve	1.596.051	9,6	1.636.319	9,7	1.248.184	7,4	1.354.046	7,8	1.180.778	6,8	-26,0	-12,8
Fornitori	4.664.033	28,0	4.703.567	28,0	4.829.272	28,5	4.660.504	26,7	4.426.713	25,4	-5,1	-5,0
Altre passività correnti	1.014.663	6,1	1.109.632	6,6	898.864	5,3	1.023.779	5,9	998.307	5,7	-1,6	-2,5
Totale passivo corrente	7.274.747	43,6	7.449.518	44,3	6.976.320	41,1	7.038.329	40,4	6.605.798	37,9	-9,2	-6,1
Attivo corrente netto	-2.173.430	-13,0	-2.400.393	-14,3	-1.996.784	-11,8	-1.880.371	-10,8	-1.199.174	-6,9	-44,8	-36,2
Immobilizzazioni materiali	8.387.353	50,3	8.476.820	50,4	8.792.501	51,8	9.775.514	56,1	9.676.027	55,5	15,4	-1,0
Partecipazioni	177.183	1,1	152.761	0,9	102.373	0,6	91.093	0,5	141.809	0,8	-20,0	55,7
Altre attività immobilizzate	693.553	4,2	702.218	4,2	689.367	4,1	544.226	3,1	311.823	1,8	-55,0	-42,7
Totale attivo immobilizzato	9.258.089	55,5	9.331.799	55,5	9.584.241	56,5	10.410.833	59,7	10.129.659	58,2	9,4	-2,7
Debiti finanziari a medio-lungo termine	2.501.001	15,0	2.191.016	13,0	2.731.762	16,1	3.668.410	21,0	3.303.010	19,0	32,1	-10,0
Altri debiti a medio-lungo termine	63.441	0,4	14.857	0,1	70.171	0,4	60.539	0,3	110.621	0,6	74,4	82,7
Fondi	850.050	5,1	844.775	5,0	856.791	5,0	812.942	4,7	758.982	4,4	-10,7	-6,6
Passività a medio-lungo scadenza	3.414.492	20,5	3.050.648	18,1	3.658.724	21,6	4.541.891	26,0	4.172.613	24,0	22,2	-8,1
Avviamento	1.694.189	10,2	1.817.310	10,8	1.736.506	10,2	1.200.631	6,9	1.245.322	7,1	-26,5	-3,7
Altri attivi immateriali	620.783	3,7	621.680	3,7	671.974	4,0	669.837	3,8	637.503	3,7	2,7	-4,8
Totale attività immateriali	2.314.972	13,9	2.438.990	14,5	2.408.480	14,2	1.870.468	10,7	1.882.825	10,8	-18,7	0,7
Patrimonio netto di competenza del gruppo	5.851.030	35,1	6.304.224	37,5	6.319.020	37,2	5.522.513	31,7	6.298.087	36,2	7,6	14,0
Minoranze	134.109	0,8	15.524	0,1	18.193	0,1	336.526	1,9	342.610	2,0	155,5	1,8
Patrimonio netto	5.985.139	35,9	6.319.748	37,6	6.337.213	37,3	5.859.039	33,6	6.640.697	38,1	11,0	13,3
Indicatori economico-patrimoniali e di efficienza	2014		2015		2016		2017		2018			
Rapporto tra attivo e passivo corrente in %	70,1		67,8		71,4		73,3		81,8			
Debiti finanziari in % del patrimonio netto	68,5		60,6		62,8		85,7		67,5			
Debiti finanziari in % del patrimonio netto tangibile	111,6		98,6		101,3		125,9		94,2			
Avviamento in % del patrimonio netto	28,3		28,8		27,4		20,5		18,8			
Disponibilità in % dei debiti finanziari	20,5		21,0		18,4		19,0		31,3			
Patrimonio netto in % del capitale investito	59,4		62,3		61,4		53,8		59,7			
Debiti finanziari in % del capitale investito	40,6		37,7		38,6		46,2		40,3			
ROE	2,7		4,1		4,6		3,5		2,4			
RCE	-1,9		0,8		1,2		0,5		3,4			



Tab. 4 – Il bilancio aggregato dei maggiori operatori Discount (esclusa Penny Market, 2014-2018)

€ 000	2014	In % del fatturato	2015	In % del fatturato	2016	In % del fatturato	2017	In % del fatturato	2018	In % del fatturato	Var. % 2014-2018	Var. % 2017-2018
Fatturato netto	9.473.576		10.179.984		10.806.453		11.855.373		12.814.225		35,3	8,1
Man	393.095	4,1	483.146	4,7	492.356	4,6	594.291	5,0	653.757	5,1	66,3	10,0
Scabo finanziario	-18.505	-0,2	-12.580	-0,1	-9.989	-0,1	-15.126	-0,1	-9.100	-0,1	-50,8	-39,8
Risultato corrente	374.590	4,0	470.566	4,6	482.367	4,5	579.165	4,9	644.657	5,0	72,1	11,3
Risultato ante imposte	353.242	3,7	452.233	4,4	450.103	4,2	546.479	4,6	615.504	4,8	74,2	12,6
Imposte	-130.212	-1,4	-160.723	-1,6	-125.702	-1,2	-161.161	-1,4	-178.589	-1,4	37,2	10,8
Minoranze	-15.471	-0,2	-17.354	-0,2	-15.748	-0,1	-15.320	-0,1	-18.331	-0,1	18,5	19,7
Risultato netto di competenza del gruppo	207.559	2,2	274.156	2,7	308.653	2,9	369.998	3,1	418.584	3,3	101,7	13,1
Dipendenti (numero)	22.788		24.374		26.402		28.858		32.374		42,1	12,2
		In % del totale attivo		In % del totale attivo		In % del totale attivo		In % del totale attivo		In % del totale attivo		
Cassa	684.897	17,0	814.052	18,6	794.415	16,2	879.687	16,1	976.438	16,0	42,6	11,0
Titoli negoziabili	567	0,0	1.034	0,0	1.062	0,0	477	0,0	1	0,0	-99,8	-99,8
Disponibilità	685.464	17,0	815.086	18,6	795.477	16,2	880.164	16,1	976.439	16,0	42,4	10,9
Crediti verso clienti	211.255	5,2	212.644	4,9	225.267	4,6	246.453	4,5	223.434	3,7	5,8	-9,3
Magazzino	509.934	12,7	527.622	12,1	573.016	11,7	611.641	11,2	662.414	10,8	29,9	8,3
Altri attivi correnti	171.823	4,3	162.883	3,7	232.772	4,8	310.702	5,7	329.480	5,4	91,8	6,0
Totale attivo corrente	1.578.476	39,2	1.718.235	39,3	1.826.532	37,3	2.048.960	37,4	2.191.767	35,8	38,9	7,0
Debiti finanziari a breve	215.396	5,3	199.764	4,6	198.913	4,1	320.062	5,8	241.543	3,9	12,1	-24,5
Fornitori	1.703.809	42,3	1.794.925	41,0	1.931.792	39,4	2.048.421	37,4	2.228.484	36,4	30,8	8,8
Altre passività correnti	254.718	6,3	219.317	5,0	231.904	4,7	261.314	4,8	282.702	4,6	11,0	8,2
Totale passivo corrente	2.173.923	54,0	2.214.006	50,6	2.362.609	48,2	2.629.797	48,0	2.752.729	45,0	26,6	4,7
Attivo corrente netto	-595.447	-14,8	-495.771	-11,3	-536.077	-10,9	-580.837	-10,6	-560.962	-9,2	-5,8	-3,4
Immobilizzazioni materiali	1.821.365	45,2	2.121.211	48,5	2.516.630	51,4	2.861.185	52,2	3.349.249	54,8	83,9	17,1
Partecipazioni	42.675	1,1	40.737	0,9	45.043	0,9	43.395	0,8	48.173	0,8	12,9	11,0
Altre attività immobilizzate	47.860	1,2	46.629	1,1	59.875	1,2	72.311	1,3	70.794	1,2	47,9	-2,1
Totale attivo immobilizzato	1.911.900	47,5	2.208.577	50,5	2.621.548	53,5	2.976.891	54,4	3.468.216	56,7	81,4	16,5
Debiti finanziari a medio-lungo termine	474.183	11,8	560.094	12,8	707.428	14,4	670.125	12,2	821.774	13,4	73,3	22,6
Altri debiti a medio-lungo termine	5.056	0,1	6.497	0,1	7.949	0,2	10.473	0,2	13.015	0,2	157,4	24,3
Fondi	133.877	3,3	75.255	1,7	70.105	1,4	79.018	1,4	76.934	1,3	-42,5	-2,6
Passività a medio-lungo scadenza	613.116	15,2	641.846	14,7	785.482	16,0	759.616	13,9	911.723	14,9	48,7	20,0
Avviamento	317.948	7,9	248.765	5,7	255.425	5,2	244.274	4,5	236.025	3,9	-25,8	-3,4
Altri attivi immateriali	220.477	5,5	201.217	4,6	196.034	4,0	206.481	3,8	221.205	3,6	0,3	7,1
Totale attività immateriali	538.425	13,4	449.982	10,3	451.459	9,2	450.755	8,2	457.230	7,5	-15,1	1,4
Patrimonio netto di competenza del gruppo	1.145.179	28,4	1.397.498	31,9	1.638.997	33,5	1.966.322	35,9	2.322.685	38,0	102,8	18,1
Minoranze	96.583	2,4	123.444	2,8	112.451	2,3	120.871	2,2	130.076	2,1	34,7	7,6
Patrimonio netto	1.241.762	30,8	1.520.942	34,8	1.751.448	35,7	2.087.193	38,1	2.452.761	40,1	97,5	17,5
Indicatori economico-patrimoniali e di efficienza												
Rapporto tra attivo e passivo corrente in %	72,6		77,6		77,3		77,9		79,6			
Debiti finanziari in % del patrimonio netto	55,5		50,0		51,7		47,4		43,4			
Debiti finanziari in % del patrimonio netto tangibile	98,0		71,0		69,7		60,5		53,3			
Avviamento in % del patrimonio netto	25,6		16,4		14,6		11,7		9,6			
Disponibilità in % dei debiti finanziari	99,4		107,3		87,8		88,9		91,8			
Patrimonio netto in % del capitale investito	64,3		66,7		65,9		67,8		69,8			
Debiti finanziari in % del capitale investito	35,7		33,3		34,1		32,2		30,2			
RO	20,8		21,5		19,0		19,8		18,7			
RCE	22,1		24,4		23,2		23,2		22,0			



Tab. 5 – Bilancio aggregato delle cooperative raggruppate nella Lega delle cooperative (Coop e Conad, 2014-2018)

€ 000	2014	In % del fatturato	2015	In % del fatturato	2016	In % del fatturato	2017	In % del fatturato	2018	In % del fatturato	Var. % 2014-2018	Var. % 2017-2018
Fatturato netto	18.767.238		18.833.813		19.254.396		20.007.877		19.776.441		5,4	-1,2
Mon	164.572	0,9	138.787	0,7	95.193	0,5	-82.835	-0,4	-43.514	-0,2	n.c.	n.c.
Scado finanziario	313.026	1,7	407.632	2,2	302.016	1,6	270.341	1,4	150.102	0,8	-52,0	-44,5
Risultato corrente	477.598	2,5	546.419	2,9	397.209	2,1	187.506	0,9	106.588	0,5	-77,7	-43,2
Risultato ante imposte	282.376	1,5	422.572	2,2	250.587	1,3	244.544	1,2	-71.996	-0,4	n.c.	n.c.
Imposte	-131.686	-0,7	-113.287	-0,6	-37.190	-0,2	-94.292	-0,5	-36.725	-0,2	-72,1	-61,1
Minoranze	3.267	0,0	1.201	0,0	-13.751	-0,1	5.188	0,0	-2.482	0,0	n.c.	n.c.
Risultato netto di competenza del gruppo	153.957	0,8	310.486	1,6	199.646	1,0	155.440	0,8	-111.203	-0,6	n.c.	n.c.
Dipendenti (numero)	60.423		59.305		58.455		58.269		56.734		-6,1	-2,6
		In % del totale attivo										
Cassa	2.749.329	9,7	2.838.095	9,9	2.904.541	10,1	2.706.750	9,7	2.099.281	7,8	-23,6	-22,4
Titoli negoziabili	7.312.874	25,8	7.008.798	24,4	6.396.539	22,3	5.647.993	20,3	5.071.426	18,9	-30,7	-10,2
Disponibilità	10.062.203	35,4	9.846.893	34,2	9.301.080	32,4	8.354.743	30,0	7.170.707	26,7	-28,7	-14,2
Crediti verso clienti	1.281.987	4,5	1.262.587	4,4	1.346.438	4,7	1.595.176	5,7	1.634.270	6,1	27,5	2,5
Magazzino	1.595.406	5,6	1.476.207	5,1	1.453.301	5,1	1.477.175	5,3	1.392.696	5,2	-12,7	-5,7
Altri attivi correnti	1.552.236	5,5	1.546.452	5,4	1.256.648	4,4	1.338.499	4,8	1.126.943	4,2	-27,4	-15,8
Totale attivo corrente	14.491.832	51,0	14.132.139	49,1	13.357.467	46,5	12.765.593	45,9	11.324.616	42,2	-21,9	-11,3
Debiti finanziari a breve	13.857.038	48,8	13.594.645	47,3	12.880.614	44,9	11.241.285	40,4	11.135.599	41,5	-19,6	-0,9
Fornitori	2.935.981	10,3	2.936.441	10,2	2.986.721	10,4	3.428.880	12,3	3.158.938	11,8	7,6	-7,9
Altre passività correnti	954.447	3,4	938.008	3,3	941.144	3,3	944.594	3,4	874.996	3,3	-8,3	-7,4
Totale passivo corrente	17.747.466	62,5	17.469.094	60,7	16.808.479	58,6	15.614.759	56,1	15.169.533	56,5	-14,5	-2,9
Attivo corrente netto	-3.255.634	-11,5	-3.336.955	-11,6	-3.451.012	-12,0	-2.849.166	-10,2	-3.844.917	-14,3	18,1	34,9
Immobilizzazioni materiali	9.252.129	32,6	9.564.724	33,3	9.920.210	34,6	9.842.788	35,4	9.966.320	37,1	7,7	1,3
Partecipazioni	2.015.357	7,1	2.132.049	7,4	2.358.082	8,2	2.547.322	9,2	2.612.220	9,7	29,6	2,5
Altre attività immobilizzate	1.921.217	6,8	2.114.004	7,4	2.313.873	8,1	1.921.091	6,9	2.164.548	8,1	12,7	12,7
Totale attivo immobilizzato	13.188.703	46,4	13.810.777	48,0	14.592.165	50,8	14.311.201	51,4	14.743.088	54,9	11,8	3,0
Debiti finanziari a medio-lungo termine	1.794.416	6,3	2.183.218	7,6	2.142.639	7,5	2.604.804	9,4	2.061.434	7,7	14,9	-20,9
Altri debiti a medio-lungo termine	74.511	0,3	62.325	0,2	79.265	0,3	64.675	0,2	63.413	0,2	-14,9	-2,0
Fondi	662.950	2,3	653.447	2,3	701.149	2,4	674.787	2,4	736.436	2,7	11,1	9,1
Passività a medio-lungo scadenza	2.531.877	8,9	2.898.990	10,1	2.923.051	10,2	3.344.266	12,0	2.861.283	10,7	13,0	-14,4
Avviamento	273.182	1,0	379.143	1,3	256.775	0,9	258.122	0,9	357.813	1,3	31,0	38,6
Altri attivi immateriali	445.402	1,6	438.355	1,5	500.138	1,7	500.972	1,8	419.313	1,6	-5,9	-16,3
Totale attività immateriali	718.584	2,5	817.498	2,8	756.913	2,6	759.094	2,7	777.126	2,9	8,1	2,4
Patrimonio netto di competenza del gruppo	7.660.675	27,0	7.922.136	27,5	8.399.652	29,3	8.427.578	30,3	8.317.594	31,0	8,6	-1,3
Minoranze	459.101	1,6	470.194	1,6	575.363	2,0	449.285	1,6	496.420	1,8	8,1	10,5
Patrimonio netto	8.119.776	28,6	8.392.330	29,2	8.975.015	31,3	8.876.863	31,9	8.814.014	32,8	8,5	-0,7
Indicatori economico patrimoniali e di efficienza	2014		2015		2016		2017		2018			
Rapporto tra attivo e passivo corrente in %	81,7		80,9		79,5		81,8		74,7			
Debiti finanziari in % del patrimonio netto	192,8		188,0		167,4		156,0		149,7			
Debiti finanziari in % del patrimonio netto tangibile	211,5		208,3		182,8		170,6		164,2			
Avviamento in % del patrimonio netto	3,4		4,5		2,9		2,9		4,1			
Disponibilità in % dei debiti finanziari	64,3		62,4		61,9		60,3		54,3			
Patrimonio netto in % del capitale investito	34,2		34,7		37,4		39,1		40,0			
Debiti finanziari in % del capitale investito	65,8		65,3		62,6		60,9		60,0			
ROI	3,3		3,2		2,5		1,4		1,1			
RCE	2,1		4,1		2,4		1,9		-1,3			



AREA STUDI MEDIOBANCA

Tab. 6 – Bilancio aggregato delle maggiori cooperative a marchio Coop (2014-2018)

€ 000	2014	In % del fatturato	2015	In % del fatturato	2016	In % del fatturato	2017	In % del fatturato	2018	In % del fatturato	Var. % 2014-2018	Var. % 2017-2018
Fatturato netto	11.200.845		10.862.088		11.199.965		11.575.619		11.107.318		-0,8	-4,0
Man	-16.808	-0,2	-73.300	-0,7	-106.359	-0,9	-265.298	-2,3	-228.177	-2,1	nc	nc
Scab finanziario	309.425	2,8	408.513	3,8	285.708	2,6	257.374	2,2	127.109	1,1	-58,9	-50,6
Risultato corrente	292.617	2,6	335.213	3,1	179.349	1,6	-7.924	-0,1	-101.068	-0,9	nc	nc
Risultato ante imposte	95.365	0,9	214.580	2,0	2.846	0,0	42.421	0,4	-282.304	-2,5	nc	nc
Imposte	-96.548	-0,9	-73.499	-0,7	-4.398	0,0	-54.408	-0,5	-3.258	0,0	-96,6	-94,0
Minoranze	5.921	0,1	4.303	0,0	-6.886	-0,1	14.198	0,1	-96	0,0	nc	nc
Risultato netto di competenza del gruppo	4.738	0,0	145.384	1,3	-8.438	-0,1	2.211	0,0	-285.658	-2,6	nc	nc
Dipendenti (numero)	52.609		50.876		51.649		51.636		50.268		-4,4	-2,6
		In % del totale attivo										
Cassa	2.011.726	8,5	2.000.763	8,4	2.117.397	8,9	1.873.738	8,2	1.282.387	5,9	-36,3	-31,6
Titoli negoziabili	7.312.873	30,9	6.954.245	29,2	6.319.497	26,6	5.550.824	24,4	4.893.202	22,6	-33,2	-12,0
Disponibilità	9.324.599	39,4	8.955.008	37,6	8.436.894	35,5	7.424.562	32,7	6.165.589	28,5	-33,9	-17,0
Crediti verso clienti	650.907	2,7	591.489	2,5	597.562	2,5	843.431	3,7	857.226	4,0	31,7	1,6
Magazzino	1.201.054	5,1	1.064.951	4,5	1.093.286	4,6	1.101.903	4,9	1.030.172	4,8	-14,2	-6,5
Altri attivi correnti	1.039.354	4,4	1.112.265	4,7	767.573	3,2	815.530	3,6	656.685	3,0	-36,8	-19,5
Totale attivo corrente	12.215.914	51,6	11.723.713	49,2	10.895.315	45,8	10.185.426	44,8	8.709.672	40,2	-28,7	-14,5
Debiti finanziari a breve	13.313.087	56,2	13.028.437	54,7	12.477.078	52,4	10.853.955	47,8	10.751.400	49,7	-19,2	-0,9
Fornitori	1.553.796	6,6	1.576.143	6,6	1.583.161	6,7	1.938.119	8,5	1.708.464	7,9	10,0	-11,8
Altre passività correnti	747.592	3,2	716.286	3,0	733.671	3,1	735.779	3,2	664.533	3,1	-11,1	-9,7
Totale passivo corrente	15.614.475	65,9	15.320.866	64,3	14.793.910	62,2	13.527.853	59,6	13.124.397	60,6	-15,9	-3,0
Attivo corrente netto	-3.398.561	-14,3	-3.597.153	-15,1	-3.898.595	-16,4	-3.342.427	-14,7	-4.414.725	-20,4	29,9	32,1
Immobilizzazioni materiali	7.502.128	31,7	7.708.528	32,4	8.069.720	33,9	7.914.231	34,8	7.971.467	36,8	6,3	0,7
Partecipazioni	1.902.904	8,0	2.013.676	8,5	2.208.044	9,3	2.400.798	10,6	2.440.582	11,3	28,3	1,7
Altre attività immobilizzate	1.711.970	7,2	1.916.729	8,0	2.118.214	8,9	1.727.738	7,6	2.003.921	9,3	17,1	16,0
Totale attivo immobilizzato	11.117.002	46,9	11.638.933	48,9	12.395.978	52,1	12.042.767	53,0	12.415.970	57,3	11,7	3,1
Debiti finanziari a medio-lungo termine	1.316.412	5,6	1.593.733	6,7	1.635.059	6,9	2.036.349	9,0	1.517.464	7,0	15,3	-25,5
Altri debiti a medio-lungo termine	29.912	0,1	34.877	0,1	42.189	0,2	28.932	0,1	28.169	0,1	-5,8	-2,6
Fondi	551.326	2,3	536.467	2,3	588.585	2,5	552.494	2,4	621.049	2,9	12,6	12,4
Passività a medio-lungo scadenza	1.897.650	8,0	2.165.077	9,1	2.265.833	9,5	2.617.775	11,5	2.166.682	10,0	14,2	-17,2
Avviamento	8.807	0,0	109.245	0,5	98.415	0,4	87.228	0,4	209.239	1,0	2.275,8	139,9
Altri attivi immateriali	345.883	1,5	340.003	1,4	402.341	1,7	399.207	1,8	316.527	1,5	-8,5	-20,7
Totale attività immateriali	354.690	1,5	449.248	1,9	500.756	2,1	486.435	2,1	525.766	2,4	48,2	8,1
Patrimonio netto di competenza del gruppo	5.776.437	24,4	5.911.911	24,8	6.237.480	26,2	6.204.593	27,3	5.954.740	27,5	3,1	-4,0
Minoranze	399.044	1,7	414.040	1,7	494.826	2,1	364.407	1,6	405.589	1,9	1,6	11,3
Patrimonio netto	6.175.481	26,1	6.325.951	26,6	6.732.306	28,3	6.569.000	28,9	6.360.329	29,4	3,0	-3,2
Indicatori economico-patrimoniali e di efficienza	2014		2015		2016		2017		2018			
Rapporto tra attivo e passivo corrente in %	78,2		76,5		73,6		75,3		66,4			
Debiti finanziari in % del patrimonio netto	236,9		231,1		209,6		196,2		192,9			
Debiti finanziari in % del patrimonio netto tangibile	251,3		248,8		226,5		211,9		210,3			
Avviamento in % del patrimonio netto	0,1		1,7		1,5		1,3		3,3			
Disponibilità in % dei debiti finanziari	63,7		61,2		59,8		57,6		50,3			
Patrimonio netto in % del capitale investito	29,7		30,2		32,3		33,8		34,1			
Debiti finanziari in % del capitale investito	70,3		69,8		67,7		66,2		65,9			
ROI	2,7		2,6		1,7		0,6		0,0			
RCE	0,1		2,5		-0,1		0,0		-4,6			



Tab. 7 – Bilancio aggregato delle maggiori cooperative a marchio Conad (2014-2018)

€ 000	2014	In%del fatturato	2015	In%del fatturato	2016	In%del fatturato	2017	In%del fatturato	2018	In%del fatturato	Var. % 2014-2018	Var. % 2017-2018
Fatturato netto	7.566.393		7.971.725		8.054.431		8.432.258		8.669.123		14,6	2,8
Man	181.380	2,4	212.087	2,7	201.552	2,5	182.463	2,2	184.663	2,1	1,8	1,2
Scab finanziario	3.601	0,0	-881	0,0	16.308	0,2	12.967	0,2	22.993	0,3	538,5	77,3
Risultato corrente	184.981	2,4	211.206	2,6	217.860	2,7	195.430	2,3	207.656	2,4	12,3	6,3
Risultato ante imposte	187.011	2,5	207.992	2,6	247.741	3,1	202.123	2,4	210.308	2,4	12,5	4,0
Imposte	-35.138	-0,5	-39.788	-0,5	-32.792	-0,4	-39.884	-0,5	-33.467	-0,4	-4,8	-16,1
Minoranze	-2.654	0,0	-3.102	0,0	-6.865	-0,1	-9.010	-0,1	-2.386	0,0	-10,1	-73,5
Risultato netto di competenza del gruppo	149.219	2,0	165.102	2,1	208.084	2,6	153.229	1,8	174.455	2,0	16,9	13,9
Dipendenti (numero)	7.814		8.429		6.806		6.633		6.466		-17,3	-2,5
		In%del totale attivo										
Cassa	737.603	15,7	837.332	16,9	787.144	16,0	833.012	16,3	816.894	15,7	10,7	-1,9
Titoli negoziabili	1	0,0	54.553	1,1	77.042	1,6	97.169	1,9	188.224	3,6	n.c.	93,7
Disponibilità	737.604	15,7	891.885	18,0	864.186	17,6	930.181	18,2	1.005.118	19,4	36,3	8,1
Crediti verso clienti	631.080	13,4	671.098	13,6	748.876	15,2	751.745	14,7	777.044	15,0	23,1	3,4
Magazzino	394.352	8,4	411.256	8,3	360.015	7,3	375.272	7,3	362.524	7,0	-8,1	-3,4
Altri attivi correnti	512.882	10,9	434.187	8,8	489.075	10,0	522.969	10,2	470.258	9,1	-8,3	-10,1
Totale attivo corrente	2.275.918	48,3	2.408.426	48,7	2.462.152	50,1	2.580.167	50,4	2.614.944	50,4	14,9	1,3
Debiti finanziari a breve	543.951	11,5	566.208	11,4	403.536	8,2	387.330	7,6	384.199	7,4	-29,4	-0,8
Fornitori	1.382.185	29,3	1.360.298	27,5	1.403.560	28,6	1.490.761	29,1	1.450.474	27,9	4,9	-2,7
Altre passività correnti	206.855	4,4	221.722	4,5	207.473	4,2	208.815	4,1	210.463	4,1	1,7	0,8
Totale passivo corrente	2.132.991	45,3	2.148.228	43,4	2.014.569	41,0	2.086.906	40,7	2.045.136	39,4	-4,1	-2,0
Attivo corrente netto	142.927	3,0	260.198	5,3	447.583	9,1	493.261	9,6	569.808	11,0	298,7	15,5
Immobilizzazioni materiali	1.750.001	37,1	1.856.196	37,5	1.850.490	37,7	1.928.557	37,7	1.994.853	38,4	14,0	3,4
Partecipazioni	112.453	2,4	118.373	2,4	150.038	3,1	146.524	2,9	171.638	3,3	52,6	17,1
Altre attività immobilizzate	209.247	4,4	197.275	4,0	195.659	4,0	193.353	3,8	160.627	3,1	-23,2	-16,9
Totale attivo immobilizzato	2.071.701	44,0	2.171.844	43,9	2.196.187	44,7	2.268.434	44,3	2.327.118	44,8	12,3	2,6
Debiti finanziari a medio-lungo termine	478.004	10,1	589.485	11,9	507.580	10,3	568.455	11,1	543.970	10,5	13,8	-4,3
Altri debiti a medio-lungo termine	44.599	0,9	27.448	0,6	37.074	0,8	35.743	0,7	35.244	0,7	-21,0	-1,4
Fondi	111.624	2,4	116.980	2,4	112.564	2,3	122.293	2,4	115.387	2,2	3,4	-5,6
Passività a medio-lungo scadenza	634.227	13,5	733.913	14,8	657.218	13,4	726.491	14,2	694.601	13,4	9,5	-4,4
Avviamento	264.375	5,6	269.898	5,5	158.360	3,2	170.894	3,3	148.574	2,9	-43,8	-13,1
Altri attivi immateriali	99.519	2,1	98.352	2,0	97.797	2,0	101.765	2,0	102.786	2,0	3,3	1,0
Totale attività immateriali	363.894	7,7	368.250	7,4	256.157	5,2	272.659	5,3	251.360	4,8	-30,9	-7,8
Patrimonio netto di competenza del gruppo	1.884.238	40,0	2.010.225	40,6	2.162.172	44,0	2.222.985	43,4	2.362.854	45,5	25,4	6,3
Minoranze	60.057	1,3	56.154	1,1	80.537	1,6	84.878	1,7	90.831	1,7	51,2	7,0
Patrimonio netto	1.944.295	41,3	2.066.379	41,8	2.242.709	45,6	2.307.863	45,1	2.453.685	47,2	26,2	6,3
Indicatori economico-patrimoniali e di efficienza	2014		2015		2016		2017		2018			
Rapporto tra attivo e passivo corrente in%	106,7		112,1		122,2		123,6		127,9			
Debiti finanziari in% del patrimonio netto	52,6		55,9		40,6		41,4		37,8			
Debiti finanziari in% del patrimonio netto tangibile	64,7		68,1		45,9		47,0		42,1			
Avviamento in% del patrimonio netto	13,6		13,1		7,1		7,4		6,1			
Disponibilità in% dei debiti finanziari	72,2		77,2		94,8		97,3		108,3			
Patrimonio netto in% del capitale investito	65,5		64,1		71,1		70,7		72,6			
Debiti finanziari in% del capitale investito	34,5		35,9		28,9		29,3		27,4			
ROI	7,2		7,2		7,6		6,5		6,6			
RCE	8,6		8,9		10,6		7,4		8,0			



Tab. 8 – Bilancio aggregato dei maggiori associati Selex (2014-2018)

€ 000	2014	In%del fatturato	2015	In%del fatturato	2016	In%del fatturato	2017	In%del fatturato	2018	In%del fatturato	Var. % 2014-2018	Var. % 2017-2018
Fatturato netto	7.725.646		8.108.662		8.376.054		8.738.830		9.069.950		17,4	3,8
Man	181.937	2,4	248.833	3,1	261.903	3,1	269.449	3,1	263.409	2,9	44,8	-2,2
Scab finanziario	-31.841	-0,4	-17.831	-0,2	-12.955	-0,2	-7.159	-0,1	-9.248	-0,1	-71,0	29,2
Risultato corrente	150.096	1,9	231.002	2,8	248.948	3,0	262.290	3,0	254.161	2,8	69,3	-3,1
Risultato ante imposte	219.779	2,8	209.607	2,6	221.130	2,6	254.201	2,9	227.045	2,5	3,3	-10,7
Imposte	-81.476	-1,1	-77.865	-1,0	-82.496	-1,0	-78.719	-0,9	-69.194	-0,8	-15,1	-12,1
Minoranze	-6.805	-0,1	-5.385	-0,1	-4.446	-0,1	-5.874	-0,1	-5.929	-0,1	-12,9	0,9
Risultato netto di competenza del gruppo	131.498	1,7	126.357	1,6	134.188	1,6	169.608	1,9	151.922	1,7	15,5	-10,4
Dipendenti (numero)	27.309		28.106		28.255		28.891		29.458		7,9	2,0
		In%del totale attivo										
Cassa	414.567	8,5	405.781	8,3	452.297	8,9	616.183	11,4	613.826	11,0	-48,1	-0,4
Titoli negoziabili	76.246	1,6	116.058	2,4	141.092	2,8	160.654	3,0	187.734	3,4	146,2	16,9
Disponibilità	490.813	10,0	521.839	10,6	593.389	11,6	776.837	14,4	801.560	14,4	63,3	3,2
Crediti verso clienti	264.634	5,4	255.186	5,2	266.549	5,2	294.478	5,5	295.687	5,3	11,7	0,4
Magazzino	861.150	17,6	888.276	17,5	896.172	17,6	899.798	16,7	914.388	16,5	62	1,6
Altri attivi correnti	291.820	5,9	289.245	5,5	312.634	6,1	309.854	5,8	319.741	5,8	9,6	3,2
Totale attivo corrente	1.908.417	38,9	1.904.546	38,8	2.067.744	40,6	2.280.927	42,3	2.331.376	42,0	22,2	2,2
Debiti finanziari a breve	640.106	13,0	419.620	8,5	421.562	8,3	385.813	7,2	403.263	7,3	-37,0	4,5
Fornitori	1.414.217	28,8	1.363.476	27,7	1.408.865	27,6	1.543.269	28,6	1.570.319	28,3	11,0	1,8
Altre passività correnti	243.707	5,0	262.524	5,3	236.731	4,6	241.151	4,5	258.156	4,6	5,9	7,1
Totale passivo corrente	2.298.030	46,8	2.045.620	41,6	2.067.158	40,6	2.170.233	40,3	2.231.738	40,2	-2,9	2,8
Attivo corrente netto	-389.613	-7,9	-141.074	-2,9	1.586	0,0	110.694	2,1	99.638	1,8	nc	-10,0
Immobilizzazioni materiali	2.632.084	53,6	2.647.311	53,9	2.703.278	53,0	2.798.449	51,9	2.928.572	52,7	11,3	4,6
Partecipazioni	47.405	1,0	41.815	0,9	44.569	0,9	31.701	0,6	27.608	0,5	-41,8	-12,9
Altre attività immobilizzate	55.093	1,1	46.857	1,0	13.873	0,3	11.732	0,2	12.948	0,2	-76,5	10,4
Totale attivo immobilizzato	2.734.582	55,7	2.735.983	55,7	2.761.720	54,2	2.841.882	52,7	2.969.128	53,4	8,6	4,5
Debiti finanziari a medio-lungo termine	552.063	11,3	706.202	14,4	786.472	15,4	819.788	15,2	771.597	13,9	39,8	-5,9
Altri debiti a medio-lungo termine	3.920	0,1	4.692	0,1	3.428	0,1	4.403	0,1	4.314	0,1	10,1	-2,0
Fondi	183.451	3,7	167.459	3,4	172.362	3,4	174.409	3,2	150.243	2,7	-18,1	-13,9
Passività a medio-lungo scadenza	739.434	15,1	878.353	17,9	962.262	18,9	998.600	18,5	926.154	16,7	25,3	-7,3
Avviamento	154.602	3,2	171.917	3,5	171.568	3,4	170.760	3,2	156.446	2,8	1,2	-8,4
Altri attivi immateriali	108.478	2,2	102.003	2,1	94.951	1,9	94.962	1,8	98.176	1,8	-9,5	3,4
Totale attività immateriali	263.080	5,4	273.920	5,6	266.519	5,2	265.722	4,9	254.622	4,6	-3,2	-4,2
Patrimonio netto di competenza del gruppo	1.780.049	36,3	1.907.736	38,8	2.021.898	39,7	2.172.496	40,3	2.337.747	42,1	31,3	7,6
Minoranze	88.566	1,8	82.740	1,7	45.665	0,9	47.202	0,9	59.487	1,1	-32,8	26,0
Patrimonio netto	1.868.615	38,1	1.990.476	40,5	2.067.563	40,6	2.219.698	41,2	2.397.234	43,2	28,3	8,0
Indicatori economico-patrimoniali e di efficienza	2014		2015		2016		2017		2018			
Rapporto tra attivo e passivo corrente in%	83,0		93,1		100,1		105,1		104,5			
Debiti finanziari in% del patrimonio netto	63,8		56,6		58,4		54,3		49,0			
Debiti finanziari in% del patrimonio netto tangibile	74,3		65,6		67,1		61,7		54,8			
Avviamento in% del patrimonio netto	8,3		8,6		8,3		7,7		6,5			
Disponibilità in% dei debiti finanziari	41,2		46,4		49,1		64,4		68,2			
Patrimonio netto in% del capitale investito	61,1		63,9		63,1		64,8		67,1			
Debiti finanziari in% del capitale investito	38,9		36,1		36,9		35,2		32,9			
ROI	6,3		8,4		8,4		8,3		7,7			
RCE	8,0		7,1		7,1		8,5		7,0			



Tab. 9 – Bilancio consolidato Supermarkets Italiani (Esselunga, 2014-2018)

€ 000	2014	In % del fatturato	2015	In % del fatturato	2016	In % del fatturato	2017	In % del fatturato	2018	In % del fatturato	Var. % 2014-2018	Var. % 2017-2018
Fatturato netto	6.867.697		7.189.701		7.507.739		7.594.741		7.728.565		12,5	1,8
Man	356.697	5,2	441.727	6,1	449.367	6,0	411.669	5,4	422.688	5,5	18,5	2,7
Scab finanziario	-18.080	-0,3	-19.956	-0,3	-20.061	-0,3	-15.579	-0,2	-33.105	-0,4	83,1	112,5
Risultato corrente	338.617	4,9	421.771	5,9	429.306	5,7	395.090	5,2	389.583	5,0	15,1	-1,6
Risultato ante imposte	317.613	4,6	412.025	5,7	384.203	5,1	395.341	5,2	375.416	4,9	18,2	-5,0
Imposte	-110.634	-1,6	-136.167	-1,9	-124.597	-1,7	-95.682	-1,3	-99.870	-1,3	-9,7	-4,4
Minoranze	0	0,0	0	0,0	0	0,0	-3.130	0,0	-12.833	-0,2	nc	310,0
Risultato netto di competenza del gruppo	206.979	3,0	275.858	3,8	259.606	3,5	296.529	3,9	262.713	3,4	26,9	-11,4
Dipendenti (numero)	21.135		21.930		22.741		23.094		23.560		11,5	2,0
		In % del totale attivo										
Cassa	356.224	8,1	301.393	6,5	335.312	7,0	528.770	8,6	911.043	14,0	155,8	72,3
Titoli negoziabili	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0,0	0,0
Disponibilità	356.224	8,1	301.393	6,5	335.312	7,0	528.770	8,6	911.043	14,0	155,8	72,3
Crediti verso clienti	408.628	9,2	435.011	9,4	429.557	8,9	447.054	7,3	480.211	7,4	17,5	7,4
Magazzino	370.268	8,4	389.732	8,4	394.419	8,2	409.182	6,7	423.674	6,5	14,4	-3,5
Altri attivi correnti	66.572	1,5	75.481	1,6	72.614	1,5	100.963	1,7	37.538	0,6	-43,6	-62,8
Totale attivo corrente	1.201.692	27,2	1.201.617	25,9	1.231.902	25,5	1.485.969	24,3	1.852.466	28,5	54,2	24,7
Debiti finanziari a breve	229.748	5,2	342.955	7,4	28.683	0,6	33.198	0,5	33.464	0,5	-85,4	0,8
Fornitori	1.186.697	26,8	1.230.131	26,5	1.303.204	27,0	1.286.035	21,0	1.341.751	20,6	13,1	4,3
Altre passività correnti	412.570	9,3	493.449	10,6	324.869	6,7	379.404	6,2	440.235	6,8	6,7	16,0
Totale passivo corrente	1.829.017	41,4	2.066.535	44,5	1.656.756	34,4	1.698.637	27,8	1.815.480	27,9	-0,7	6,9
Attivo corrente netto	-627.325	-14,2	-864.918	-18,6	-424.854	-8,8	-212.668	-3,5	37.016	0,6	nc	nc
Immobilizzazioni materiali	2.806.639	63,5	3.038.441	65,4	3.255.044	67,5	4.385.091	71,7	4.424.521	68,0	57,6	0,9
Partecipazioni	46.646	1,1	46.646	1,0	196	0,0	196	0,0	130	0,0	-99,7	-33,7
Altre attività immobilizzate	248.853	5,6	237.898	5,1	215.245	4,5	113.332	1,9	92.321	1,4	-62,9	-18,5
Totale attivo immobilizzato	3.102.138	70,2	3.322.985	71,5	3.470.485	72,0	4.498.619	73,6	4.516.972	69,5	45,6	0,4
Debiti finanziari a medio-lungo termine	666.411	15,1	425.173	9,2	696.514	14,4	1.678.198	27,4	1.645.731	25,3	147,0	-1,9
Altri debiti a medio-lungo termine	50.394	1,1	90	0,0	60.150	1,2	47.033	0,8	61.654	0,9	22,3	31,1
Fondi	145.288	3,3	144.106	3,1	142.117	2,9	129.104	2,1	136.786	2,1	-5,9	-6,0
Passività a medio-lungo scadenza	862.093	19,5	569.369	12,3	898.781	18,6	1.854.335	30,3	1.844.171	28,4	113,9	-0,5
Avvicamento	6.586	0,1	6.586	0,1	6.586	0,1	6.586	0,1	6.586	0,1	0,0	0,0
Altri attivi immateriali	109.650	2,5	113.843	2,5	113.215	2,3	123.180	2,0	125.890	1,9	14,8	2,2
Totale attività immateriali	116.236	2,6	120.429	2,6	119.801	2,5	129.766	2,1	132.476	2,0	14,0	2,1
Patrimonio netto di competenza del gruppo	1.728.956	39,1	2.009.127	43,3	2.266.651	47,0	2.240.154	36,6	2.508.232	38,6	45,1	12,0
Minoranze	0	0,0	0	0,0	0	0,0	321.228	5,3	334.061	5,1	nc	4,0
Patrimonio netto	1.728.956	39,1	2.009.127	43,3	2.266.651	47,0	2.561.382	41,9	2.842.293	43,7	64,4	11,0
Indicatori economico-patrimoniali e di efficienza	2014		2015		2016		2017		2018			
Rapporto tra attivo e passivo corrente in %	65,7		58,1		74,4		87,5		102,0			
Debiti finanziari in % del patrimonio netto	51,8		38,2		32,0		66,8		59,1			
Debiti finanziari in % del patrimonio netto tangibile	55,6		40,7		33,8		70,4		62,0			
Avvicamento in % del patrimonio netto	0,4		0,3		0,3		0,3		0,2			
Disponibilità in % dei debiti finanziari	39,8		39,2		46,2		30,9		54,3			
Patrimonio netto in % del capitale investito	65,9		72,3		75,8		59,9		62,9			
Debiti finanziari in % del capitale investito	34,1		27,7		24,2		40,1		37,1			
ROI	13,7		16,0		15,0		9,7		9,4			
RCE	13,6		15,9		12,9		15,3		11,7			



Tab. 10 – Bilancio consolidato Eurospin Italia (2014-2018)

€ 000	2014	In%del fatturato	2015	In%del fatturato	2016	In%del fatturato	2017	In%del fatturato	2018	In%del fatturato	Var. % 2014-2018	Var. % 2017-2018
Fatturato netto	4.124.574		4.398.325		4.696.145		5.219.106		5.619.690		36,2	7,7
Mon	237.520	5,8	252.718	5,7	263.920	5,6	315.280	6,0	369.070	6,6	55,4	17,1
Scab finanziario	2.124	0,1	643	0,0	166	0,0	283	0,0	-13	0,0	n.c.	n.c.
Risultato corrente	239.644	5,8	253.361	5,8	264.086	5,6	315.563	6,0	369.057	6,6	54,0	17,0
Risultato ante imposte	240.483	5,8	253.637	5,8	261.149	5,6	311.817	6,0	366.972	6,5	52,6	17,7
Imposte	-79.111	-1,9	-83.814	-1,9	-76.898	-1,6	-89.649	-1,7	-103.881	-1,8	31,3	15,9
Minoranze	-15.305	-0,4	-16.568	-0,4	-12.787	-0,3	-15.068	-0,3	-16.919	-0,3	10,5	12,3
Risultato netto di competenza del gruppo	146.067	3,5	153.255	3,5	171.464	3,7	207.100	4,0	246.172	4,4	68,5	18,9
Dipendenti (numero)	6.712		7.399		8.255		9.487		11.107		65,5	17,1
		In%del totale attivo										
Cassa	424.541	23,5	565.911	27,3	514.543	24,0	530.488	23,0	595.394	23,5	40,2	12,2
Titoli negoziabili	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0,0	0,0
Disponibilità	424.541	23,5	565.911	27,3	514.543	24,0	530.488	23,0	595.394	23,5	40,2	12,2
Crediti verso clienti	91.428	5,1	94.049	4,5	102.129	4,8	116.508	5,1	80.245	3,2	-12,2	-31,1
Magazzino	198.339	11,0	229.287	11,1	232.593	10,9	237.180	10,3	254.412	10,0	28,3	7,3
Altri attivi correnti	37.663	2,1	38.430	1,9	28.419	1,3	33.330	1,4	44.207	1,7	17,4	32,6
Totale attivo corrente	751.971	41,6	927.677	44,7	877.684	41,0	917.506	39,8	974.258	38,4	29,6	6,2
Debiti finanziari a breve	40.729	2,3	54.440	2,6	52.293	2,4	35.227	1,5	31.235	1,2	-23,3	-12,1
Fornitori	663.613	36,7	742.345	35,8	765.573	35,8	822.191	35,7	864.877	34,1	30,3	5,2
Altre passività correnti	63.474	3,5	71.819	3,5	80.888	3,8	92.544	4,0	108.863	4,3	71,5	17,6
Totale passivo corrente	767.816	42,5	868.604	41,9	898.754	42,0	950.262	41,2	1.004.975	39,6	30,9	5,8
Attivo corrente netto	-15.845	-0,9	59.073	2,8	-21.070	-1,0	-32.756	-1,4	-30.717	-1,2	93,9	-6,2
Immobilizzazioni materiali	966.978	53,5	1.059.848	51,1	1.146.059	53,6	1.267.073	55,0	1.426.032	56,2	47,5	12,5
Partecipazioni	505	0,0	5	0,0	505	0,0	5	0,0	5.120	0,2	913,9	102.300,0
Altre attività immobilizzate	40.813	2,3	38.388	1,9	47.160	2,2	52.312	2,3	58.389	2,3	43,1	11,6
Totale attivo immobilizzato	1.008.296	55,8	1.098.241	52,9	1.193.724	55,8	1.319.390	57,2	1.489.541	58,7	47,7	12,9
Debiti finanziari a medio-lungo termine	194.200	10,7	215.044	10,4	160.166	7,5	92.877	4,0	67.470	2,7	-65,3	-27,4
Altri debiti a medio-lungo termine	462	0,0	491	0,0	258	0,0	291	0,0	759	0,0	64,3	160,8
Fondi	8.555	0,5	7.612	0,4	7.208	0,3	9.799	0,4	11.088	0,4	29,6	13,2
Passività a medio-lungo scadenza	203.217	11,2	223.147	10,8	167.632	7,8	102.967	4,5	79.317	3,1	-61,0	-23,0
Avviamento	0	0,0	0	0,0	16.208	0,8	15.203	0,7	13.566	0,5	n.c.	-10,8
Altri attivi immateriali	47.640	2,6	48.747	2,3	52.459	2,5	53.756	2,3	58.116	2,3	22,0	8,1
Totale attività immateriali	47.640	2,6	48.747	2,3	68.667	3,2	68.959	3,0	71.682	2,8	50,5	3,9
Patrimonio netto di competenza del gruppo	749.096	41,4	882.352	42,5	993.706	46,4	1.160.806	50,3	1.346.978	53,1	79,8	16,0
Minoranze	87.778	4,9	100.562	4,8	79.983	3,7	91.820	4,0	104.211	4,1	18,7	13,5
Patrimonio netto	836.874	46,3	982.914	47,4	1.073.689	50,2	1.252.626	54,3	1.451.189	57,2	73,4	15,9
Indicatori economico patrimoniali e di efficienza	2014		2015		2016		2017		2018			
Rapporto tra attivo e passivo corrente in%	97,9		106,8		97,7		96,6		96,9			
Debiti finanziari in% del patrimonio netto	28,1		27,4		19,8		10,3		6,8			
Debiti finanziari in% del patrimonio netto tangibile	29,8		28,8		21,1		10,8		7,2			
Avviamento in% del patrimonio netto	0,0		0,0		1,5		1,2		0,9			
Disponibilità in% dei debiti finanziari	180,7		210,0		242,2		413,1		603,2			
Patrimonio netto in% del capitale investito	78,1		78,5		83,5		90,7		93,6			
Debiti finanziari in% del capitale investito	21,9		21,5		16,5		9,3		6,4			
RO	22,9		20,5		20,7		23,0		23,9			
RCE	24,2		21,0		20,9		21,7		22,4			



Tab. 11 – Bilancio aggregato degli interessi italiani del Gruppo Carrefour (2014-2018)

€ 000	2014	In % del fatturato	2015	In % del fatturato	2016	In % del fatturato	2017	In % del fatturato	2018	In % del fatturato	Var. % 2014-2018	Var. % 2017-2018
Fatturato netto	4.618.351		4.901.397		4.856.926		4.873.822		4.653.325		0,8	-4,5
Man	-98.670	-2,1	-97.379	-2,0	-25.904	-0,5	-36.502	-0,7	-99.840	-2,1	1,2	173,5
Scab finanziario	-30.088	-0,7	-26.669	-0,5	-8.137	-0,2	-8.241	-0,2	-8.741	-0,2	-70,9	6,1
Risultato corrente	-128.758	-2,8	-124.048	-2,5	-34.041	-0,7	-44.743	-0,9	-108.581	-2,3	nc	nc
Risultato ante imposte	-198.473	-4,3	-159.119	-3,2	-86.503	-1,8	-76.018	-1,6	-112.803	-2,4	nc	nc
Imposte	-13.191	-0,3	-7.900	-0,2	-8.073	-0,2	-4.246	-0,1	10.618	0,2	nc	nc
Minoranze	16.032	0,3	253	0,0	451	0,0	782	0,0	295	0,0	-98,2	-62,3
Risultato netto di competenza del gruppo	-195.632	-4,2	-166.766	-3,4	-94.125	-1,9	-79.482	-1,6	-101.890	-2,2	nc	nc
Dipendenti (numero)	15.962		16.658		15.950		15.750		14.982		-6,1	-4,9
		In % del totale attivo										
Cassa	54.705	1,5	57.636	1,5	55.777	1,5	65.687	2,1	49.696	1,8	-9,2	-24,3
Titoli negoziabili	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0,0	0,0
Disponibilità	54.705	1,5	57.636	1,5	55.777	1,5	65.687	2,1	49.696	1,8	-9,2	-24,3
Crediti verso clienti	99.836	2,8	96.288	2,6	110.811	3,0	108.295	3,4	106.996	3,8	7,2	-1,2
Magazzino	445.769	12,3	430.776	11,5	431.333	11,7	415.031	13,2	395.682	14,2	-11,2	-4,7
Altri attivi correnti	611.455	16,9	628.173	16,8	612.263	16,7	642.626	20,5	569.667	20,5	-6,8	-11,4
Totale attivo corrente	1.211.765	33,6	1.212.873	32,4	1.210.184	32,9	1.231.639	39,2	1.122.041	40,4	-7,4	-8,9
Debiti finanziari a breve	161.029	4,5	218.891	5,9	298.923	8,1	277.814	8,8	583.136	21,0	262,1	109,9
Fornitori	960.587	26,6	1.025.000	27,4	1.065.580	29,0	1.061.130	33,8	878.746	31,6	-8,5	-17,2
Altre passività correnti	181.300	5,0	206.736	5,5	185.448	5,0	183.772	5,9	170.983	6,2	-5,7	-7,0
Totale passivo corrente	1.302.916	36,1	1.450.627	38,8	1.549.951	42,2	1.522.716	48,5	1.632.865	58,7	25,3	7,2
Attivo corrente netto	-91.151	-2,5	-237.754	-4,4	-339.767	-9,2	-291.077	-9,3	-510.824	-18,4	460,4	75,5
Immobilizzazioni materiali	717.091	19,9	690.077	18,5	705.044	19,2	670.859	21,4	579.934	20,9	-19,1	-13,6
Partecipazioni	7.571	0,2	1.631	0,0	12.497	0,3	1.749	0,1	1.747	0,1	-76,9	-0,1
Altre attività immobilizzate	104.353	2,9	107.656	2,9	85.156	2,3	83.351	2,7	11.617	0,4	-88,9	-86,1
Totale attivo immobilizzato	829.015	23,0	799.364	21,4	802.697	21,9	755.959	24,1	593.298	21,3	-28,4	-21,5
Debiti finanziari a medio-lungo termine	350.000	9,7	300.000	8,0	300.000	8,2	380.000	12,1	80.000	2,9	-77,1	-78,9
Altri debiti a medio-lungo termine	848	0,0	1.846	0,0	2.843	0,1	1.179	0,0	1.727	0,1	103,7	46,5
Fondi	229.973	6,4	234.661	6,3	203.838	5,5	193.696	6,2	176.040	6,3	-23,5	-9,1
Passività a medio-lungo scadenza	580.821	16,1	536.507	14,4	506.681	13,8	574.875	18,3	257.767	9,3	-55,6	-55,2
Avviamento	1.421.711	39,4	1.570.880	42,0	1.490.975	40,6	978.431	31,2	905.216	32,6	-36,3	-7,5
Altri attivi immateriali	148.422	4,1	155.155	4,2	169.800	4,6	173.275	5,5	159.602	5,7	7,5	-7,9
Totale attività immateriali	1.570.133	43,5	1.726.035	46,2	1.660.775	45,2	1.151.706	36,7	1.064.818	38,3	-32,2	-7,5
Patrimonio netto di competenza del gruppo	1.602.679	44,4	1.748.702	46,8	1.615.040	44,0	1.040.254	33,1	887.994	31,9	-44,6	-14,6
Minoranze	124.497	3,4	2.436	0,1	1.984	0,1	1.459	0,0	1.531	0,1	-98,8	4,9
Patrimonio netto	1.727.176	47,8	1.751.138	46,8	1.617.024	44,0	1.041.713	33,2	889.525	32,0	-48,5	-14,6
Indicatori economico-patrimoniali e di efficienza	2014		2015		2016		2017		2018			
Rapporto tra attivo e passivo corrente in %	93,0		83,6		78,1		80,9		68,7			
Debiti finanziari in % del patrimonio netto	29,6		29,6		37,0		63,1		74,5			
Debiti finanziari in % del patrimonio netto tangibile	325,4		206,7		-1.368,9		-598,1		-378,3			
Avviamento in % del patrimonio netto	82,3		89,7		92,2		93,9		101,8			
Disponibilità in % dei debiti finanziari	10,7		11,1		9,3		10,0		7,5			
Patrimonio netto in % del capitale investito	77,2		77,1		73,0		61,3		57,3			
Debiti finanziari in % del capitale investito	22,8		22,9		27,0		38,7		42,7			
ROI	-4,4		-4,3		-1,1		-2,1		-6,4			
RCE	-10,9		-8,7		-5,5		-7,1		-10,3			



Tab. 12 – Bilancio aggregato dei maggiori associati VEGÉ (2014-2018)

€ 000	2014	In%del fatturato	2015	In%del fatturato	2016	In%del fatturato	2017	In%del fatturato	2018	In%del fatturato	Var. % 2014-2018	Var. % 2017-2018
Fatturato netto	3.917.096		4.209.739		4.499.280		4.910.294		5.168.581		31,9	5,3
Mon	77.888	2,0	90.724	2,2	116.485	2,6	124.899	2,5	109.716	2,1	40,9	-12,2
Scab finanziario	35.217	0,9	34.516	0,8	47.183	1,0	46.179	0,9	83.711	1,6	137,7	81,3
Risultato corrente	113.105	2,9	125.240	3,0	163.668	3,6	171.078	3,5	193.427	3,7	71,0	13,1
Risultato ante imposte	108.722	2,8	125.532	3,0	160.069	3,6	166.962	3,4	191.833	3,7	76,4	14,9
Imposte	-27.029	-0,7	-29.135	-0,7	-35.758	-0,8	-35.831	-0,7	-33.031	-0,6	22,2	-7,8
Minoranze	-1.002	0,0	-2.549	-0,1	-2.578	-0,1	335	0,0	68	0,0	n.c.	-79,7
Risultato netto di competenza del gruppo	80.691	2,1	93.848	2,2	121.733	2,7	131.466	2,7	158.870	3,1	96,9	20,8
Dipendenti (numero)	7.389		7.807		8.596		9.682		9.974		35,0	3,0
		In%del totale attivo										
Cassa	114.672	5,8	136.405	6,5	185.745	7,8	201.523	7,7	243.228	8,4	112,1	20,7
Titoli negoziabili	5.266	0,3	6.531	0,3	6.827	0,3	8.518	0,3	7.708	0,3	46,4	-9,5
Disponibilità	119.938	4,0	142.936	6,8	192.572	8,1	210.041	8,0	250.936	8,7	109,2	19,5
Crediti verso clienti	374.223	18,8	378.591	17,9	454.982	19,1	485.848	18,4	513.534	17,8	37,2	5,7
Magazzino	450.634	22,7	465.799	22,0	501.771	21,0	562.152	21,3	602.510	20,8	33,7	7,2
Altri attivi correnti	117.778	5,9	118.858	5,6	126.368	5,3	156.723	6,0	160.531	5,6	36,3	2,4
Totale attivo corrente	1.062.573	53,4	1.106.184	52,3	1.275.693	53,4	1.414.764	53,7	1.527.511	52,8	43,8	8,0
Debiti finanziari a breve	195.286	9,8	186.372	8,8	180.889	7,6	196.743	7,5	215.714	7,5	10,5	9,6
Fornitori	696.475	35,0	723.400	34,2	808.644	33,9	891.328	33,8	958.135	33,1	37,6	7,5
Altre passività correnti	85.480	4,3	90.531	4,3	104.731	4,4	107.303	4,1	124.615	4,3	45,8	16,1
Totale passivo corrente	977.241	49,1	1.000.303	47,3	1.094.264	45,8	1.195.374	45,4	1.298.464	44,9	32,9	8,6
Attivo corrente netto	85.332	4,3	105.881	5,0	181.429	7,6	219.390	8,3	229.047	7,9	168,4	4,4
Immobilizzazioni materiali	653.503	32,9	677.300	32,1	750.726	31,4	813.421	30,9	877.782	30,4	34,3	7,9
Partecipazioni	162.448	8,2	200.069	9,5	216.595	9,1	250.908	9,5	316.328	10,9	94,7	26,1
Altre attività immobilizzate	35.296	1,8	48.228	2,3	51.507	2,2	51.414	2,0	48.085	1,7	36,2	-6,5
Totale attivo immobilizzato	851.247	42,8	925.597	43,8	1.018.828	42,7	1.115.743	42,4	1.242.195	43,0	45,9	11,3
Debiti finanziari a medio-lungo termine	194.089	9,8	204.702	9,7	250.410	10,5	291.074	11,1	298.272	10,3	53,7	2,5
Altri debiti a medio-lungo termine	9.218	0,5	10.726	0,5	29.678	1,2	36.962	1,4	39.328	1,4	326,6	6,4
Fondi	40.012	2,0	39.279	1,9	41.771	1,7	43.105	1,6	47.429	1,6	18,5	10,0
Passività a medio-lungo scadenza	243.319	12,2	254.707	12,1	321.859	13,5	371.141	14,1	385.029	13,3	58,2	3,7
Avviamento	32.950	1,7	33.781	1,6	34.765	1,5	43.477	1,7	58.368	2,0	77,1	34,3
Altri attivi immateriali	41.736	2,1	47.493	2,2	58.755	2,5	59.891	2,3	63.109	2,2	51,2	5,4
Totale attività immateriali	74.686	3,8	81.274	3,8	93.520	3,9	103.368	3,9	121.477	4,2	62,7	17,5
Patrimonio netto di competenza del gruppo	727.522	36,6	813.467	38,5	934.369	39,1	1.063.802	40,4	1.204.270	41,7	65,5	13,2
Minoranze	40.424	2,0	44.578	2,1	37.549	1,6	3.558	0,1	3.420	0,1	-91,5	-39
Patrimonio netto	767.946	38,6	858.045	40,6	971.918	40,7	1.067.360	40,5	1.207.690	41,8	57,3	13,1
Indicatori economico-patrimoniali e di efficienza	2014		2015		2016		2017		2018			
Rapporto tra attivo e passivo corrente in%	108,7		110,6		116,6		118,4		117,6			
Debiti finanziari in% del patrimonio netto	50,7		45,6		44,4		45,7		42,6			
Debiti finanziari in% del patrimonio netto tangibile	56,2		50,3		49,1		50,6		47,3			
Avviamento in% del patrimonio netto	4,3		3,9		3,6		4,1		4,8			
Disponibilità in% dei debiti finanziari	30,8		36,5		44,6		43,1		48,8			
Patrimonio netto in% del capitale investito	66,4		68,7		69,3		68,6		70,1			
Debiti finanziari in% del capitale investito	33,6		31,3		30,7		31,4		29,9			
ROE	11,0		11,0		12,4		11,7		11,9			
RCE	12,5		13,0		15,0		14,1		15,2			



Tab. 13 – Bilancio Icdl Italia (2014-2018)

€ 000	2014	In%del fatturato	2015	In%del fatturato	2016	In%del fatturato	2017	In%del fatturato	2018	In%del fatturato	Var. % 2014-2018	Var. % 2017-2018
Fatturato netto	3.373.196		3.695.694		3.990.458		4.329.401		4.724.865		40,1	9,1
Mon	92.521	2,7	150.460	4,1	146.246	3,7	188.352	4,4	179.572	3,8	94,1	-4,7
Scab finanziario	-5.322	-0,2	-1.760	0,0	-1.352	0,0	-2.276	-0,1	-1.738	0,0	-67,3	-23,6
Risultato corrente	87.199	2,6	148.700	4,0	144.894	3,6	186.076	4,3	177.834	3,8	103,9	-4,4
Risultato ante imposte	86.062	2,6	147.578	4,0	132.563	3,3	178.846	4,1	171.442	3,6	99,2	-4,1
Imposte	-34.616	-1,0	-56.542	-1,5	-33.925	-0,9	-51.647	-1,2	-47.406	-1,0	36,9	-8,2
Minoranze	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0,0	0,0
Risultato netto di competenza del gruppo	51.446	1,5	91.036	2,5	98.638	2,5	127.199	2,9	124.036	2,6	141,1	-2,5
Dipendenti (numero)	10.147		10.964		12.001		12.877		14.565		43,5	13,1
		In%del totale attivo										
Cassa	93.991	8,0	70.793	5,5	59.287	3,6	59.460	3,1	59.540	2,7	-36,7	0,1
Titoli negoziabili	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0,0	0,0
Disponibilità	93.991	8,0	70.793	5,5	59.287	3,6	59.460	3,1	59.540	2,7	-36,7	0,1
Crediti verso clienti	9.100	0,8	11.874	0,9	12.168	0,7	10.425	0,5	12.628	0,6	38,8	21,1
Magazzino	164.153	13,9	160.703	12,4	204.473	12,5	232.128	12,1	252.695	11,5	53,9	8,9
Altri attivi correnti	100.782	8,5	90.614	7,0	152.704	9,4	226.680	11,8	223.871	10,2	122,1	-1,2
Totale attivo corrente	368.026	31,2	333.984	25,8	428.632	26,3	528.693	27,6	548.734	25,0	49,1	3,8
Debiti finanziari a breve	109.636	9,3	76.714	5,9	57.595	3,5	159.895	8,4	100.723	4,6	-8,1	-37,0
Fornitori	509.706	43,2	532.603	41,2	620.677	38,0	640.666	33,5	735.296	33,5	44,3	14,8
Altre passività correnti	114.401	9,7	78.957	6,1	72.506	4,4	95.965	5,0	91.302	4,2	-20,2	-4,9
Totale passivo corrente	733.743	62,2	688.274	53,2	750.778	46,0	896.526	46,9	927.321	42,2	26,4	3,4
Attivo corrente netto	-365.717	-31,0	-354.290	-27,4	-322.146	-19,7	-367.833	-19,2	-378.587	-17,2	3,5	2,9
Immobilizzazioni materiali	688.584	58,4	862.165	66,7	1.108.286	67,9	1.283.932	67,1	1.536.100	69,9	123,1	19,6
Partecipazioni	30.381	2,6	30.381	2,3	32.361	2,0	32.361	1,7	32.361	1,5	6,5	0,0
Altre attività immobilizzate	1.833	0,2	2.758	0,2	5.849	0,4	7.709	0,4	9.725	0,4	430,6	26,2
Totale attivo immobilizzato	720.798	61,1	895.304	69,2	1.146.496	70,3	1.324.002	69,2	1.578.186	71,9	118,9	19,2
Debiti finanziari a medio-lungo termine	72.414	6,1	142.136	11,0	323.722	19,8	322.436	16,9	458.015	20,9	532,5	42,0
Altri debiti a medio-lungo termine	0	0,0	0	0,0	1.690	0,1	3.952	0,2	3.836	0,2	n.c.	-2,9
Fondi	38.637	3,3	36.965	2,9	30.703	1,9	38.798	2,0	31.391	1,4	-18,8	-19,1
Passività a medio-lungo scadenza	111.051	9,4	179.101	13,8	356.115	21,8	365.186	19,1	493.242	22,5	344,2	35,1
Avviamento	1.967	0,2	1.639	0,1	1.236	0,1	2.546	0,1	3.318	0,2	68,7	30,3
Altri attivi immateriali	88.814	7,5	62.295	4,8	55.013	3,4	58.154	3,0	66.045	3,0	-25,6	13,6
Totale attività immateriali	90.781	7,7	63.934	4,9	56.249	3,4	60.700	3,2	69.363	3,2	-23,6	14,3
Patrimonio netto di competenza del gruppo	334.811	28,4	425.847	32,9	524.484	32,1	651.683	34,1	775.720	35,3	131,7	19,0
Minoranze	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0,0	0,0
Patrimonio netto	334.811	28,4	425.847	32,9	524.484	32,1	651.683	34,1	775.720	35,3	131,7	19,0
Indicatori economico-patrimoniali e di efficienza	2014		2015		2016		2017		2018			
Rapporto tra attivo e passivo corrente in%	50,2		48,5		57,1		59,0		59,2			
Debiti finanziari in% del patrimonio netto	54,4		51,4		72,7		74,0		72,0			
Debiti finanziari in% del patrimonio netto tangibile	74,6		60,5		81,4		81,6		79,1			
Avviamento in% del patrimonio netto	0,6		0,4		0,2		0,4		0,4			
Disponibilità in% dei debiti finanziari	51,6		32,3		15,5		12,3		10,7			
Patrimonio netto in% del capitale investito	64,8		66,1		57,9		57,5		58,1			
Debiti finanziari in% del capitale investito	35,2		33,9		42,1		42,5		41,9			
ROE	18,0		23,4		16,3		16,6		13,5			
RCE	18,2		27,2		23,2		24,3		19,0			



Tab. 14 – Bilancio aggregato degli interessi italiani del Gruppo Auchan (2014-2018)

€ 000	2014	In%del fatturato	2015	In%del fatturato	2016	In%del fatturato	2017	In%del fatturato	2018	In%del fatturato	Var. % 2014-2018	Var. % 2017-2018
Fatturato netto	4.551.593		4.147.350		4.011.749		3.962.360		3.851.999		-15,4	-2,8
Man	-155.792	-3,4	-133.315	-3,2	-146.675	-3,7	-196.591	-5,0	-224.787	-5,8	nc	nc
Scab finanziario	2.728	0,1	9.443	0,2	7.572	0,2	10.490	0,3	3.196	0,1	17,2	-69,5
Risultato corrente	-153.064	-3,4	-123.872	-3,0	-139.103	-3,5	-186.101	-4,7	-221.591	-5,8	nc	nc
Risultato ante imposte	-130.171	-2,9	-184.596	-4,5	-182.154	-4,5	-270.122	-6,8	-508	0,0	nc	nc
Imposte	-15.847	-0,3	-6.791	-0,2	1.376	0,0	-7.608	-0,2	-20.087	-0,5	26,8	164,0
Minoranze	147	0,0	884	0,0	602	0,0	2.199	0,1	-301	0,0	nc	nc
Risultato netto di competenza del gruppo	-145.871	-3,2	-190.503	-4,6	-180.176	-4,5	-275.531	-7,0	-20.896	-0,5	nc	nc
Dipendenti (numero)	16.841		15.754		15.027		14.909		14.705		-12,7	-1,4
		In%del totale attivo										
Cassa	58.342	1,8	58.241	1,9	56.635	1,9	66.808	2,3	43.230	1,6	-25,9	-35,3
Titoli negoziabili	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0,0	0,0
Disponibilità	58.342	1,8	58.241	1,9	56.635	1,9	66.808	2,3	43.230	1,6	-25,9	-35,3
Crediti verso clienti	156.967	4,8	172.270	5,5	134.840	4,4	135.084	4,7	110.544	4,0	-29,6	-18,2
Magazzino	423.016	12,9	419.449	13,4	445.408	14,6	417.438	14,4	373.841	13,5	-11,6	-10,4
Altri attivi correnti	465.601	14,2	427.199	13,7	426.193	13,9	400.353	13,8	400.881	14,5	-13,9	0,1
Totale attivo corrente	1.103.926	33,6	1.077.159	34,5	1.063.076	34,7	1.019.683	35,1	928.496	33,5	-15,9	-8,9
Debiti finanziari a breve	327.238	10,0	629.009	20,2	527.083	17,2	724.219	24,9	203.323	7,3	-37,9	-71,9
Fornitori	1.150.107	35,0	1.110.208	35,6	1.109.453	36,2	1.024.884	35,3	922.994	33,3	-19,7	-9,9
Altre passività correnti	218.604	6,7	186.180	6,0	162.051	5,3	239.142	8,2	147.671	5,3	-32,4	-38,2
Totale passivo corrente	1.695.949	51,6	1.925.397	61,7	1.798.587	58,8	1.988.245	68,5	1.273.988	46,0	-24,9	-35,9
Attivo corrente netto	-592.023	-18,0	-848.238	-27,2	-735.511	-24,0	-968.562	-33,4	-345.492	-12,5	-41,6	-64,3
Immobilizzazioni materiali	1.550.478	47,2	1.496.900	48,0	1.426.128	46,6	1.374.789	47,4	1.340.222	48,4	-13,6	-2,5
Partecipazioni	72.455	2,2	44.689	1,4	53.253	1,7	52.791	1,8	102.389	3,7	41,3	94,0
Altre attività immobilizzate	295.648	9,0	268.271	8,6	309.476	10,1	266.025	9,2	145.200	5,2	-50,9	-45,4
Totale attivo immobilizzato	1.918.581	58,4	1.809.860	58,0	1.788.857	58,4	1.693.605	58,3	1.587.811	57,3	-17,2	-4,2
Debiti finanziari a medio-lungo termine	550.000	16,7	260.000	8,3	510.000	16,7	445.000	15,3	514.697	18,6	-6,4	15,7
Altri debiti a medio-lungo termine	1.372	0,0	1.078	0,0	1.194	0,0	913	0,0	2.355	0,1	71,6	157,9
Fondi	129.428	3,9	126.827	4,1	119.377	3,9	121.961	4,2	110.563	4,0	-14,6	-9,3
Passività a medio-lungo scadenza	680.800	20,7	387.905	12,4	630.571	20,6	567.874	19,6	627.615	22,6	-7,8	10,5
Avviamento	76.903	2,3	66.910	2,1	55.552	1,8	46.767	1,6	145.193	5,2	88,8	210,5
Altri attivi immateriali	185.624	5,7	166.582	5,3	153.684	5,0	142.761	4,9	109.595	4,0	-41,0	-23,2
Totale attività immateriali	262.527	8,0	233.492	7,5	209.236	6,8	189.528	6,5	254.788	9,2	-2,9	34,4
Patrimonio netto di competenza del gruppo	897.207	27,3	796.537	25,5	618.042	20,2	335.258	11,5	864.250	31,2	-3,7	157,8
Minoranze	11.078	0,3	10.672	0,3	13.969	0,5	11.439	0,4	5.242	0,2	-52,7	-54,2
Patrimonio netto	908.285	27,6	807.209	25,9	632.011	20,6	346.697	11,9	869.492	31,4	-4,3	150,8
Indicatori economico patrimoniali e di efficienza	2014		2015		2016		2017		2018			
Rapporto tra attivo e passivo corrente in%	65,1		55,9		59,1		51,3		72,9			
Debiti finanziari in% del patrimonio netto	96,6		110,1		164,1		337,2		82,6			
Debiti finanziari in% del patrimonio netto tangibile	135,8		155,0		245,3		743,9		116,8			
Avviamento in% del patrimonio netto	8,5		8,3		8,8		13,5		16,7			
Disponibilità in% dei debiti finanziari	6,7		6,6		5,5		5,7		6,0			
Patrimonio netto in% del capitale investito	50,9		47,6		37,9		22,9		54,8			
Debiti finanziari in% del capitale investito	49,1		52,4		62,1		77,1		45,2			
RO	-7,4		-6,4		-7,4		-11,3		-13,0			
RCE	-14,0		-19,3		-22,6		-45,1		-2,4			



Tab. 15 – Bilancio aggregato dei maggiori associati Despar (2014-2018)

€ 000	2014	In % del fatturato	2015	In % del fatturato	2016	In % del fatturato	2017	In % del fatturato	2018	In % del fatturato	Var. % 2014-2018	Var. % 2017-2018
Fatturato netto	2.504.533		2.740.879		2.867.720		3.068.871		3.139.588		25,4	2,3
Man	53.768	2,1	78.213	2,8	79.256	2,8	70.803	2,3	70.809	2,3	31,7	0,0
Scabo finanziario	-12.427	-0,5	-12.271	-0,4	-10.692	-0,4	-7.588	-0,2	-6.259	-0,2	-49,6	-17,5
Risultato corrente	41.341	1,7	65.942	2,4	68.564	2,4	63.215	2,1	64.550	2,1	56,1	2,1
Risultato ante imposte	21.661	0,9	45.454	1,6	51.439	1,8	60.701	2,0	60.327	1,9	178,5	-0,6
Imposte	-10.195	-0,4	-16.652	-0,6	-15.698	-0,5	-17.236	-0,6	-16.007	-0,5	57,0	-7,1
Minoranze	-1.134	0,0	-1.798	-0,1	-3.455	-0,1	-3.828	-0,1	-5.031	-0,2	343,7	31,4
Risultato netto di competenza del gruppo	10.332	0,4	27.004	1,0	32.286	1,1	39.637	1,3	39.289	1,3	280,3	-0,9
Dipendenti (numero)	10.752		11.504		11.921		12.312		12.627		17,4	2,6
		In % del totale attivo										
Cassa	102.755	6,1	103.434	6,1	116.884	6,6	149.601	7,8	120.791	6,1	17,6	-19,3
Titoli negoziabili	145	0,0	0	0,0	299	0,0	299	0,0	299	0,0	106,2	0,0
Disponibilità	102.900	6,1	103.434	6,1	117.183	6,6	149.900	7,8	121.090	6,1	17,7	-19,2
Crediti verso clienti	185.213	11,0	174.628	10,2	179.326	10,1	188.330	9,8	186.820	9,4	0,9	-0,8
Magazzino	239.243	14,2	246.006	14,4	262.367	14,7	276.605	14,5	293.614	14,7	22,7	6,1
Altri attivi correnti	99.818	5,9	100.753	5,9	99.208	5,6	93.516	4,9	109.157	5,5	9,4	16,7
Totale attivo corrente	627.274	37,1	624.821	36,6	658.084	37,0	708.351	37,0	710.681	35,7	13,3	0,3
Debiti finanziari a breve	146.047	8,6	114.971	6,7	153.225	8,6	174.558	9,2	193.680	9,7	32,6	9,7
Fornitori	469.080	27,8	463.970	27,2	472.355	26,6	569.765	29,8	522.134	26,2	11,3	-8,4
Altre passività correnti	89.422	5,3	95.991	5,6	89.488	5,0	94.672	4,9	95.163	4,8	6,4	0,5
Totale passivo corrente	704.549	41,7	674.932	39,5	715.068	40,2	840.995	43,9	810.977	40,7	15,1	-3,6
Attivo corrente netto	-77.275	-4,6	-50.111	-2,9	-56.984	-3,2	-132.644	-6,9	-100.296	-5,0	29,8	-24,4
Immobilizzazioni materiali	785.067	46,5	829.736	48,6	881.881	49,6	971.376	50,8	1.041.551	52,3	32,7	7,2
Partecipazioni	85.645	5,1	86.356	5,1	92.931	5,2	94.268	4,9	99.595	5,0	16,3	5,7
Altre attività immobilizzate	28.453	1,7	22.746	1,3	22.418	1,3	19.831	1,0	20.645	1,0	-27,4	4,1
Totale attivo immobilizzato	899.165	53,2	938.838	55,0	997.230	56,1	1.085.475	56,7	1.161.791	58,3	29,2	7,0
Debiti finanziari a medio-lungo termine	329.862	19,5	345.021	20,2	338.124	19,0	351.316	19,0	351.316	19,0	-12,2	48,3
Altri debiti a medio-lungo termine	5.826	0,3	8.157	0,5	9.343	0,5	9.326	0,5	8.551	0,4	46,8	-8,3
Fondi	66.090	3,9	67.943	4,0	66.956	3,8	66.083	3,5	66.941	3,4	1,3	1,3
Passività a medio-lungo scadenza	401.778	23,8	421.121	24,7	414.423	23,3	427.725	24,1	426.807	23,3	-9,1	34,9
Avvicinamento	44.604	2,6	26.392	1,5	17.342	1,0	17.138	0,9	23.290	1,2	-47,8	35,9
Altri attivi immateriali	117.854	7,0	117.806	6,9	106.423	6,0	102.899	5,4	97.523	4,9	-17,3	-5,2
Totale attivo immateriale	162.458	9,6	144.198	8,4	123.765	7,0	120.037	6,3	120.813	6,1	-25,6	0,6
Patrimonio netto di competenza del gruppo	546.309	32,3	574.678	33,6	611.274	34,4	761.573	39,8	774.625	38,9	41,8	1,7
Minoranze	36.261	2,1	37.126	2,2	38.314	2,2	40.570	2,1	42.484	2,1	17,2	4,7
Patrimonio netto	582.570	34,5	611.804	35,8	649.588	36,5	802.143	41,9	817.109	41,0	40,3	1,9
Indicatori economico-patrimoniali e di efficienza	2014		2015		2016		2017		2018			
Rapporto tra attivo e passivo corrente in %	89,0		92,6		92,0		84,2		87,6			
Debiti finanziari in % del patrimonio netto	81,7		75,2		75,6		46,4		59,2			
Debiti finanziari in % del patrimonio netto tangibile	113,3		98,4		93,4		54,5		69,4			
Avvicinamento in % del patrimonio netto	7,7		4,3		2,7		2,1		2,9			
Disponibilità in % dei debiti finanziari	21,6		22,5		23,8		40,3		25,1			
Patrimonio netto in % del capitale investito	55,0		57,1		56,9		68,3		62,8			
Debiti finanziari in % del capitale investito	45,0		42,9		43,1		31,7		37,2			
ROI	5,3		7,4		7,1		6,2		5,5			
RCE	1,9		4,9		5,6		5,5		5,3			



Tab. 16 – Bilancio consolidato Canova 2007 (Finiper-Unes, 2014-2018)

€ 000	2014	In % del fatturato	2015	In % del fatturato	2016	In % del fatturato	2017	In % del fatturato	2018	In % del fatturato	Var. % 2014-2018	Var. % 2017-2018
Fatturato netto	2.424.455		2.487.405		2.540.636		2.580.610		2.597.410		7,1	0,7
Mon	63.941	2,6	69.367	2,8	87.166	3,4	89.065	3,5	67.506	2,6	5,6	-24,2
Scab finanziario	-23.552	-1,0	-13.893	-0,6	-13.645	-0,5	-9.991	-0,4	-10.729	-0,4	-54,4	7,4
Risultato corrente	40.389	1,7	55.474	2,2	73.521	2,9	79.074	3,1	56.777	2,2	40,6	-28,2
Risultato ante imposte	44.688	1,8	91.473	3,7	69.802	2,7	62.727	2,4	35.910	1,4	-19,6	-42,8
Imposte	-23.908	-1,0	-16.291	-0,7	-29.172	-1,1	-24.050	-0,9	-19.111	-0,7	-20,1	-20,5
Minoranze	3.304	0,1	240	0,0	-169	0,0	-426	0,0	305	0,0	-90,8	n.c.
Risultato netto di competenza del gruppo	24.084	1,0	75.422	3,0	40.461	1,6	38.251	1,5	17.104	0,7	-29,0	-55,3
Dipendenti (numero)	10.271		10.406		10.543		11.066		11.179		8,8	1,0
		In % del totale attivo										
Cassa	65.288	3,3	90.335	4,5	58.403	2,7	84.316	4,0	86.846	4,3	33,0	3,0
Titoli negoziabili	4.294	0,2	1.298	0,1	1.622	0,1	1.743	0,1	1.648	0,1	-61,6	-5,5
Disponibilità	69.582	3,5	91.633	4,5	60.025	2,8	86.059	4,1	88.494	4,3	27,2	2,8
Crediti verso clienti	138.722	7,0	124.986	6,2	120.361	5,6	109.938	5,3	115.737	5,7	-16,6	5,3
Magazzino	351.215	17,8	342.030	16,9	387.305	18,1	381.897	18,3	353.741	17,4	0,7	-7,4
Altri attivi correnti	94.739	4,8	98.538	4,9	68.119	3,2	70.685	3,4	68.745	3,4	-27,4	-2,7
Totale attivo corrente	654.258	33,1	657.187	32,4	635.810	29,7	648.579	31,0	626.717	30,8	-4,2	-3,4
Debiti finanziari a breve	632.543	32,0	291.305	14,4	262.125	12,2	212.812	10,2	173.057	8,5	-72,6	-18,7
Fornitori	463.506	23,4	469.156	23,1	479.633	22,4	459.010	21,9	444.303	21,8	-4,1	-3,2
Altre passività correnti	109.220	5,5	125.505	6,2	136.964	6,4	129.990	6,2	123.395	6,1	13,0	-5,1
Totale passivo corrente	1.205.269	61,0	885.966	43,7	878.722	41,1	801.812	38,3	740.755	36,4	-38,5	-7,6
Attivo corrente netto	-551.011	-27,9	-228.779	-11,3	-242.912	-11,4	-153.233	-7,3	-114.038	-5,6	-79,3	-25,6
Immobilizzazioni materiali	1.104.019	55,8	1.156.351	57,0	1.301.463	60,8	1.262.776	60,4	1.241.554	61,0	12,5	-1,7
Partecipazioni	34.849	1,8	45.042	2,2	23.663	1,1	23.543	1,1	24.872	1,2	-28,6	5,6
Altre attività immobilizzate	2.482	0,1	3.545	0,2	5.160	0,2	1.073	0,1	376	0,0	-84,9	-65,0
Totale attivo immobilizzato	1.141.350	57,7	1.204.938	59,4	1.330.286	62,2	1.287.392	61,5	1.266.802	62,2	11,0	-1,6
Debiti finanziari a medio-lungo termine	350.594	17,7	633.077	31,2	707.405	33,1	712.956	34,1	583.020	28,6	66,3	-18,2
Altri debiti a medio-lungo termine	7.530	0,4	7.928	0,4	2.034	0,1	7.513	0,4	2.659	0,1	-64,7	-64,6
Fondi	160.762	8,1	167.976	8,3	182.804	8,5	161.646	7,7	150.884	7,4	-6,1	-6,7
Passività a medio-lungo scadenza	518.886	26,2	808.981	39,9	892.243	41,7	882.115	42,2	736.563	36,2	42,0	-16,5
Avviamento	158.309	8,0	142.032	7,0	153.342	7,2	135.833	6,5	118.523	5,8	-25,1	-12,7
Altri attivi immateriali	23.271	1,2	22.987	1,1	20.404	1,0	20.548	1,0	23.729	1,2	2,0	15,5
Totale attività immateriali	181.580	9,2	165.019	8,1	173.746	8,1	156.381	7,5	142.252	7,0	-21,7	-9,0
Patrimonio netto di competenza del gruppo	254.499	12,9	329.783	16,3	366.637	17,1	406.025	19,4	556.677	27,3	118,7	37,1
Minoranze	-1.466	-0,1	2.414	0,1	2.240	0,1	2.400	0,1	1.776	0,1	-221,1	-26,0
Patrimonio netto	253.033	12,8	332.197	16,4	368.877	17,2	408.425	19,5	558.453	27,4	120,7	36,7
Indicatori economico-patrimoniali e di efficienza	2014		2015		2016		2017		2018			
Rapporto tra attivo e passivo corrente in %	54,3		74,2		72,4		80,9		84,6			
Debiti finanziari in % del patrimonio netto	388,5		278,3		262,8		226,7		135,4			
Debiti finanziari in % del patrimonio netto tangibile	1.375,9		552,9		496,9		367,3		181,7			
Avviamento in % del patrimonio netto	62,6		42,8		41,6		33,3		21,2			
Disponibilità in % dei debiti finanziari	7,1		9,9		6,2		9,3		11,7			
Patrimonio netto in % del capitale investito	20,5		26,4		27,6		30,6		42,5			
Debiti finanziari in % del capitale investito	79,5		73,6		72,4		69,4		57,5			
ROE	5,2		6,1		7,1		7,1		5,6			
RCE	10,5		29,7		12,4		10,4		3,2			



Tab. 17 – Bilancio aggregato dei maggiori associati Agorà (2014-2018)

€ 000	2014	In % del fatturato	2015	In % del fatturato	2016	In % del fatturato	2017	In % del fatturato	2018	In % del fatturato	Var. % 2014-2018	Var. % 2017-2018
Fatturato netto	2.021.291		2.191.854		2.366.921		2.545.082		2.736.006		35,4	7,5
Man	57.650	2,9	91.986	4,2	90.659	3,8	98.274	3,9	117.174	4,3	103,3	19,2
Scab finanziario	-1.013	-0,1	-1.849	-0,1	-3.227	-0,1	4.355	0,2	814	0,0	n.c.	-81,3
Risultato corrente	56.637	2,8	90.137	4,1	87.432	3,7	102.629	4,0	117.988	4,3	108,3	15,0
Risultato ante imposte	48.873	2,4	86.414	3,9	75.262	3,2	89.523	3,5	116.130	4,2	137,6	29,7
Imposte	-22.972	-1,1	-28.756	-1,3	-24.690	-1,0	-24.729	-1,0	-31.604	-1,2	37,6	27,8
Minoranze	-1.408	-0,1	-3.394	-0,2	-3.006	-0,1	-7.750	-0,3	-6.989	-0,3	396,4	-9,8
Risultato netto di competenza del gruppo	24.493	1,2	54.264	2,5	47.566	2,0	57.044	2,2	77.537	2,8	216,6	35,9
Dipendenti (numero)	7.250		7.470		7.878		8.415		8.853		22,1	5,2
		In % del totale attivo										
Cassa	135.160	11,8	140.000	11,6	159.428	12,8	223.152	16,1	260.403	17,4	92,7	16,7
Titoli negoziabili	0	0,0	9.276	0,8	6.413	0,5	29.979	2,2	80.464	5,4	n.c.	168,4
Disponibilità	135.160	11,8	149.276	12,4	165.841	13,3	253.131	18,3	340.867	22,7	152,2	34,7
Crediti verso clienti	85.865	7,5	83.616	7,0	87.192	7,0	99.863	7,2	104.885	7,0	22,2	5,0
Magazzino	138.928	12,1	157.659	13,1	170.438	13,7	182.205	13,2	179.625	12,0	29,3	-1,4
Altri attivi correnti	55.231	4,8	58.684	4,9	74.411	6,0	84.412	6,1	85.888	5,7	55,5	1,7
Totale attivo corrente	415.184	36,2	449.235	37,4	497.882	39,9	619.611	44,8	711.265	47,4	71,3	14,8
Debiti finanziari a breve	46.418	4,0	57.632	4,8	66.427	5,3	89.815	6,5	155.501	10,4	235,0	73,1
Fornitori	360.370	31,4	367.897	30,6	380.077	30,5	434.502	31,4	416.572	27,8	15,6	-4,1
Altre passività correnti	55.231	4,8	71.178	5,9	61.316	4,9	65.155	4,7	75.925	5,1	37,5	16,5
Totale passivo corrente	462.019	40,3	496.707	41,3	507.820	40,7	589.472	42,6	647.998	43,2	40,3	9,9
Attivo corrente netto	-46.835	-4,1	-47.472	-3,9	-9.938	-0,8	30.139	2,2	63.267	4,2	n.c.	109,9
Immobilizzazioni materiali	552.349	48,1	567.855	47,2	588.847	47,2	607.714	44,0	619.385	41,3	12,1	1,9
Partecipazioni	24.088	2,1	30.203	2,5	23.700	1,9	23.131	1,7	22.905	1,5	-4,9	-1,0
Altre attività immobilizzate	42.992	3,7	42.877	3,6	25.701	2,1	29.029	2,1	47.796	3,2	11,2	64,6
Totale attivo immobilizzato	619.429	54,0	640.935	53,3	638.248	51,2	659.874	47,7	690.086	46,0	11,4	4,6
Debiti finanziari a medio-lungo termine	74.452	6,5	44.245	3,7	47.838	3,8	55.520	4,0	38.876	2,6	-47,8	-30,0
Altri debiti a medio-lungo termine	710	0,1	739	0,1	980	0,1	952	0,1	737	0,0	3,8	-22,6
Fondi	51.504	4,5	50.589	4,2	48.789	3,9	47.770	3,5	49.963	3,3	-3,0	4,6
Passività a medio-lungo scadenza	126.666	11,0	95.573	7,9	97.607	7,8	104.242	7,5	89.576	6,0	-29,3	-14,1
Avviamento	85.592	7,5	78.151	6,5	75.061	6,0	65.744	4,8	60.677	4,0	-29,1	-7,7
Altri attivi immateriali	27.420	2,4	34.081	2,8	35.836	2,9	37.354	2,7	37.030	2,5	35,0	-0,9
Totale attività immateriali	113.012	9,8	112.232	9,3	110.897	8,9	103.098	7,5	97.707	6,5	-13,5	-5,2
Patrimonio netto di competenza del gruppo	541.906	47,2	584.876	48,6	616.925	49,5	581.245	42,0	658.506	43,9	21,5	13,3
Minoranze	17.034	1,5	25.246	2,1	24.675	2,0	107.624	7,8	102.978	6,9	504,5	-4,3
Patrimonio netto	558.940	48,7	610.122	50,7	641.600	51,5	688.869	49,8	761.484	50,8	36,2	10,5
Indicatori economico-patrimoniali e di efficienza	2014		2015		2016		2017		2018			
Rapporto tra attivo e passivo corrente in %	89,9		90,4		98,0		105,1		109,8			
Debiti finanziari in % del patrimonio netto	21,6		16,7		17,8		21,1		25,5			
Debiti finanziari in % del patrimonio netto tangibile	27,1		20,5		21,5		24,8		29,3			
Avviamento in % del patrimonio netto	15,3		12,8		11,7		9,5		8,0			
Disponibilità in % dei debiti finanziari	111,8		146,5		145,1		174,2		175,4			
Patrimonio netto in % del capitale investito	82,2		85,7		84,9		82,6		79,7			
Debiti finanziari in % del capitale investito	17,8		14,3		15,1		17,4		20,3			
RO	9,0		13,2		12,2		12,5		12,5			
RCE	4,7		10,2		8,4		10,9		13,3			



Tab. 18 – Bilancio aggregato dei maggiori associati C3 (2014-2018)

€ 000	2014	In%del fatturato	2015	In%del fatturato	2016	In%del fatturato	2017	In%del fatturato	2018	In%del fatturato	Var. % 2014-2018	Var. % 2017-2018
Fatturato netto	2.214.432		2.397.084		2.478.491		2.588.934		2.402.230		17,5	0,5
Man	66.125	3,0	76.038	3,2	94.479	3,8	101.402	3,9	91.363	3,5	38,2	-9,9
Scab finanziario	-5.809	-0,3	-4.962	-0,2	-4.660	-0,2	-4.409	-0,2	-4.246	-0,2	-26,9	-3,7
Risultato corrente	60.316	2,7	71.076	3,0	89.819	3,6	96.993	3,7	87.117	3,3	44,4	-10,2
Risultato ante imposte	55.896	2,5	68.459	2,9	85.811	3,5	91.980	3,6	82.587	3,2	47,8	-10,2
Imposte	-23.159	-1,0	-24.231	-1,0	-27.237	-1,1	-27.971	-1,1	-24.499	-0,9	5,8	-12,4
Minoranze	-453	0,0	-276	0,0	-468	0,0	-828	0,0	-765	0,0	68,9	-7,6
Risultato netto di competenza del gruppo	32.284	1,5	43.952	1,8	58.106	2,3	63.181	2,4	57.323	2,2	77,6	-9,3
Dipendenti (numero)	6.076		6.535		6.789		6.901		7.050		16,0	2,2
		In%del totale attivo										
Cassa	92.751	7,3	152.751	11,2	190.039	12,9	233.707	15,3	165.314	11,0	78,2	-29,3
Titoli negoziabili	11.220	0,9	20.159	1,5	16.403	1,1	17.420	1,1	34.346	2,3	206,1	97,2
Disponibilità	103.971	8,2	172.910	12,7	206.442	14,0	251.127	16,4	199.660	13,3	92,0	-20,5
Crediti verso clienti	153.003	12,0	151.267	11,1	184.902	12,6	191.649	12,5	187.770	12,5	22,7	-2,0
Magazzino	311.987	24,5	309.180	22,7	322.281	21,9	331.934	21,7	338.714	22,5	8,6	2,0
Altri attivi correnti	37.246	2,9	42.934	3,2	51.057	3,5	57.645	3,8	59.766	4,0	60,5	3,7
Totale attivo corrente	606.207	47,5	676.291	49,6	764.682	52,0	832.355	54,4	785.910	52,2	29,6	-5,6
Debiti finanziari a breve	105.876	8,3	96.093	7,1	101.354	6,9	111.531	7,3	104.554	6,9	-1,2	-6,3
Fornitori	390.566	30,6	421.189	30,9	475.803	32,4	508.899	33,3	461.866	30,7	18,3	-9,2
Altre passività correnti	52.148	4,1	58.729	4,3	58.759	4,0	60.584	4,0	63.200	4,2	21,2	4,3
Totale passivo corrente	548.590	43,0	576.011	42,3	635.916	43,3	681.014	44,5	629.620	41,8	14,8	-7,5
Attivo corrente netto	57.617	4,5	100.280	7,4	128.766	8,8	151.341	9,9	156.290	10,4	171,3	3,3
Immobilizzazioni materiali	574.337	45,0	593.543	43,6	616.749	42,0	617.291	40,4	644.465	42,8	12,2	4,4
Partecipazioni	2.428	0,2	2.138	0,2	2.135	0,1	3.944	0,3	3.991	0,3	64,4	1,2
Altre attività immobilizzate	21.744	1,7	19.067	1,4	16.466	1,1	18.269	1,2	13.547	0,9	-37,7	-25,8
Totale attivo immobilizzato	598.509	46,9	614.748	45,1	635.350	43,2	639.504	41,8	662.003	44,0	10,6	3,5
Debiti finanziari a medio-lungo termine	135.701	10,6	162.064	11,9	161.914	11,0	131.042	8,6	104.889	7,0	-22,7	-20,0
Altri debiti a medio-lungo termine	931	0,1	749	0,1	416	0,0	1.219	0,1	1.236	0,1	32,8	1,4
Fondi	29.292	2,3	28.802	2,1	28.564	1,9	27.140	1,8	34.161	2,3	16,6	25,9
Passività a medio-lungo scadenza	165.924	13,0	191.615	14,1	190.894	13,0	159.401	10,4	140.286	9,3	-15,5	-12,0
Avvicamento	31.042	2,4	29.507	2,2	34.281	2,3	22.331	1,5	19.148	1,3	-38,3	-14,3
Altri attivi immateriali	39.483	3,1	42.083	3,1	35.230	2,4	35.439	2,3	38.729	2,6	-1,9	9,3
Totale attività immateriali	70.525	5,5	71.590	5,3	69.511	4,7	57.770	3,8	57.877	3,8	-17,9	0,2
Patrimonio netto di competenza del gruppo	549.352	43,1	583.352	42,8	629.419	42,8	675.036	44,1	720.940	47,9	31,2	6,8
Minoranze	11.375	0,9	11.651	0,9	13.314	0,9	14.178	0,9	14.944	1,0	31,4	5,4
Patrimonio netto	560.727	44,0	595.003	43,7	642.733	43,7	689.214	45,1	735.884	48,9	31,2	6,8
Indicatori economico patrimoniali e di efficienza	2014		2015		2016		2017		2018			
Rapporto tra attivo e passivo corrente in%	110,5		117,4		120,2		122,2		124,8			
Debiti finanziari in% del patrimonio netto	43,1		43,4		41,0		35,2		28,5			
Debiti finanziari in% del patrimonio netto tangibile	49,3		49,3		45,9		38,4		30,9			
Avvicamento in% del patrimonio netto	5,5		5,0		5,3		3,2		2,6			
Disponibilità in% dei debiti finanziari	43,0		67,0		78,4		103,5		95,3			
Patrimonio netto in% del capitale investito	69,9		69,7		70,9		74,0		77,8			
Debiti finanziari in% del capitale investito	30,1		30,3		29,1		26,0		22,2			
ROI	8,5		9,1		10,6		11,0		9,8			
RCE	6,2		8,1		10,2		10,3		8,6			



Tab. 19 – Bilancio aggregato dei maggiori associati Sun (2014-2018)

€ 000	2014	In % del fatturato	2015	In % del fatturato	2016	In % del fatturato	2017	In % del fatturato	2018	In % del fatturato	Var. % 2014-2018	Var. % 2017-2018
Fatturato netto	2.232.946		2.335.747		2.328.795		2.433.878		2.487.654		11,4	2,2
Mon	31.792	1,4	39.036	1,7	38.962	1,7	39.448	1,6	43.342	1,7	36,3	9,9
Scab finanziario	-7.192	-0,3	-7.224	-0,3	-4.542	-0,2	-3.751	-0,2	-2.941	-0,1	-59,1	-21,6
Risultato corrente	24.600	1,1	31.812	1,4	34.420	1,5	35.697	1,5	40.401	1,6	64,2	13,2
Risultato ante imposte	21.038	0,9	30.741	1,3	32.484	1,4	33.954	1,4	39.442	1,6	87,5	16,2
Imposte	-11.448	-0,5	-12.099	-0,5	-12.203	-0,5	-14.390	-0,6	-11.875	-0,5	3,7	-17,5
Minoranze	-4.898	-0,2	-7.005	-0,3	-8.572	-0,4	-9.343	-0,4	-9.909	-0,4	102,3	6,1
Risultato netto di competenza del gruppo	4.692	0,2	11.637	0,5	11.709	0,5	10.221	0,4	17.658	0,7	276,3	72,8
Dipendenti (numero)	5.260		5.638		5.782		5.929		5.905		12,3	-0,4
		In % del totale attivo										
Cassa	67.273	5,9	79.865	6,7	73.342	6,1	93.695	7,6	87.797	7,1	30,5	-6,3
Titoli negoziabili	0	0,0	0	0,0	0	0,0	5.000	0,4	4.895	0,4	n.c.	-2,1
Disponibilità	67.273	5,9	79.865	6,7	73.342	6,1	98.695	8,0	92.692	7,5	37,8	-6,1
Crediti verso clienti	277.380	24,2	271.723	22,8	268.256	22,2	268.782	21,7	243.210	19,7	-12,3	-9,5
Magazzino	217.837	19,0	220.143	18,5	230.688	19,1	228.154	18,5	229.119	18,6	5,2	0,4
Altri attivi correnti	44.451	3,9	52.896	4,4	65.603	5,4	71.561	5,8	82.636	6,7	85,9	15,5
Totale attivo corrente	606.941	52,9	624.627	52,4	637.889	52,9	667.192	54,0	647.657	52,5	6,7	-2,9
Debiti finanziari a breve	153.237	13,4	131.115	11,0	119.415	9,9	132.859	10,8	118.200	9,6	-22,9	-11,0
Fornitori	413.231	36,0	430.193	36,1	454.468	37,7	472.754	38,3	467.999	37,9	13,3	-1,0
Altre passività correnti	116.116	10,1	132.764	11,1	138.923	11,5	145.768	11,8	145.440	11,8	25,3	-0,2
Totale passivo corrente	682.584	59,5	694.072	58,2	712.806	59,1	751.381	60,8	731.639	59,3	7,2	-2,6
Attivo corrente netto	-75.643	-6,6	-69.445	-5,8	-74.917	-6,2	-84.189	-6,8	-83.982	-6,8	11,0	-0,2
Immobilizzazioni materiali	441.570	38,5	465.290	39,0	473.728	39,3	477.756	38,7	487.634	39,5	10,4	2,1
Partecipazioni	8.313	0,7	8.635	0,7	9.088	0,8	9.146	0,7	9.302	0,8	11,9	1,7
Altre attività immobilizzate	50.770	4,4	48.844	4,1	40.629	3,4	32.419	2,6	38.779	3,1	-23,6	19,6
Totale attivo immobilizzato	500.653	43,7	522.769	43,9	523.445	43,4	519.321	42,0	535.715	43,4	7,0	3,2
Debiti finanziari a medio-lungo termine	115.451	10,1	115.778	9,7	95.766	7,9	70.804	5,7	75.774	6,1	-34,4	7,0
Altri debiti a medio-lungo termine	14.285	1,2	26.628	2,2	24.253	2,0	17.539	1,4	14.196	1,2	-0,6	-19,1
Fondi	46.220	4,0	50.554	4,2	52.984	4,4	56.503	4,6	55.722	4,5	20,6	-1,4
Passività a medio-lungo scadenza	175.956	15,3	192.960	16,2	173.003	14,3	144.846	11,7	145.692	11,8	-17,2	0,6
Avviamento	17.035	1,5	21.274	1,8	18.294	1,5	21.150	1,7	17.752	1,4	4,2	-16,1
Altri attivi immateriali	21.942	1,9	23.355	2,0	26.708	2,2	28.170	2,3	32.619	2,6	48,7	15,8
Totale attività immateriali	38.977	3,4	44.629	3,7	45.002	3,7	49.320	4,0	50.371	4,1	29,2	2,1
Patrimonio netto di competenza del gruppo	195.711	17,1	210.134	17,6	219.698	18,2	230.483	18,7	248.931	20,2	27,2	8,0
Minoranze	92.320	8,1	94.859	8,0	100.829	8,4	109.123	8,8	107.481	8,7	16,4	-1,5
Patrimonio netto	288.031	25,1	304.993	25,6	320.527	26,6	339.606	27,5	356.412	28,9	23,7	4,9
Indicatori economico-patrimoniali e di efficienza	2014		2015		2016		2017		2018			
Rapporto tra attivo e passivo corrente in %	88,9		90,0		89,5		88,8		88,5			
Debiti finanziari in % del patrimonio netto	93,3		81,0		67,1		60,0		54,4			
Debiti finanziari in % del patrimonio netto tangibile	107,9		94,8		78,1		70,2		63,4			
Avviamento in % del patrimonio netto	5,9		7,0		5,7		6,2		5,0			
Disponibilità in % dei debiti finanziari	25,0		32,3		34,1		48,5		47,8			
Patrimonio netto in % del capitale investito	51,7		55,3		59,8		62,5		64,8			
Debiti finanziari in % del capitale investito	48,3		44,7		40,2		37,5		35,2			
ROI	6,2		7,6		7,8		7,7		8,4			
RCE	2,5		5,9		5,6		4,6		7,6			



Tab. 20 – Bilancio consolidato Lillo-MD (2014-2018)

€ 000	2014	In%del fatturato	2015	In%del fatturato	2016	In%del fatturato	2017	In%del fatturato	2018	In%del fatturato	Var. % 2014-2018	Var. % 2017-2018
Fatturato netto	1.975.806		2.085.965		2.119.850		2.306.866		2.469.670		250	7,1
Man	63.054	3,2	79.968	3,8	82.190	3,9	90.659	3,9	105.115	4,3	66,7	15,9
Scab finanziario	-15.307	-0,8	-11.463	-0,5	-8.803	-0,4	-13.133	-0,6	-7.349	-0,3	-52,0	-44,0
Risultato corrente	47.747	2,4	68.505	3,3	73.387	3,5	77.526	3,4	97.766	4,0	104,8	26,1
Risultato ante imposte	26.697	1,4	51.018	2,4	56.391	2,7	55.816	2,4	77.090	3,1	188,8	38,1
Imposte	-16.485	-0,8	-20.367	-1,0	-14.879	-0,7	-19.865	-0,9	-27.302	-1,1	65,6	37,4
Minoranze	-166	0,0	-786	0,0	-2.961	-0,1	-252	0,0	-1.412	-0,1	750,6	460,3
Risultato netto di competenza del gruppo	10.046	0,5	29.865	1,4	38.551	1,8	35.699	1,5	48.376	2,0	381,5	35,5
Dipendenti (numero)	5.929		6.011		6.146		6.494		6.702		13,0	3,2
		In%del totale attivo										
Cassa	166.365	16,0	177.348	17,6	220.585	19,6	289.739	23,0	321.504	23,2	93,3	11,0
Titoli negoziabili	567	0,1	1.034	0,1	1.062	0,1	477	0,0	1	0,0	-99,8	-99,8
Disponibilità	166.932	16,0	178.382	17,7	221.647	19,6	290.216	23,1	321.505	23,2	92,6	10,8
Crediti verso clienti	110.727	10,6	106.721	10,6	110.970	9,8	119.520	9,5	130.561	9,4	17,9	9,2
Magazzino	147.442	14,2	137.632	13,6	135.950	12,1	142.333	11,3	155.307	11,2	5,3	9,1
Altri attivi correnti	33.378	3,2	33.839	3,4	51.649	4,6	50.692	4,0	61.402	4,4	84,0	21,1
Totale attivo corrente	458.479	44,0	456.574	45,3	520.216	46,1	602.761	47,9	668.775	48,3	45,9	11,0
Debiti finanziari a breve	65.031	6,2	68.610	6,8	89.025	7,9	124.640	9,9	109.585	7,9	68,5	-12,1
Fornitori	530.490	50,9	519.977	51,5	545.542	48,4	585.564	46,6	628.311	45,4	18,4	7,3
Altre passività correnti	76.843	7,4	68.541	6,8	78.510	7,0	72.805	5,8	82.537	6,0	7,4	13,4
Totale passivo corrente	672.364	64,6	657.128	65,1	713.077	63,2	783.009	62,3	820.433	59,2	22,0	4,8
Attivo corrente netto	-213.885	-20,5	-200.554	-19,9	-192.861	-17,1	-180.248	-14,3	-151.658	-10,9	-29,1	-15,9
Immobilizzazioni materiali	165.803	15,9	199.198	19,7	262.285	23,3	310.180	24,7	387.117	27,9	133,5	24,8
Partecipazioni	11.789	1,1	10.351	1,0	12.177	1,1	11.029	0,9	10.692	0,8	-9,3	-3,1
Altre attività immobilizzate	5.214	0,5	5.483	0,5	6.866	0,6	12.290	1,0	2.690	0,2	-48,6	-78,2
Totale attivo immobilizzato	182.806	17,6	215.032	21,3	281.328	24,9	333.499	26,5	400.489	28,9	119,1	20,1
Debiti finanziari a medio-lungo termine	207.569	19,9	202.914	20,1	223.540	19,8	254.812	20,3	296.289	21,4	42,7	16,3
Altri debiti a medio-lungo termine	4.594	0,4	6.006	0,6	6.001	0,5	6.230	0,5	8.420	0,6	83,3	35,2
Fondi	86.685	8,3	30.678	3,0	32.194	2,9	30.421	2,4	34.455	2,5	-60,3	13,3
Passività a medio-lungo scadenza	298.848	28,7	239.598	23,7	261.735	23,2	291.463	23,2	339.164	24,5	13,5	16,4
Avviamento	315.981	30,3	247.126	24,5	237.981	21,1	226.525	18,0	219.141	15,8	-30,6	-33,3
Altri attivi immateriali	84.023	8,1	90.175	8,9	88.562	7,9	94.571	7,5	97.044	7,0	15,5	2,6
Totale attività immateriali	400.004	38,4	337.301	33,4	326.543	28,9	321.096	25,5	316.185	22,8	-21,0	-1,5
Patrimonio netto di competenza del gruppo	61.272	5,9	89.299	8,9	120.807	10,7	153.833	12,2	199.987	14,4	226,4	30,0
Minoranze	8.805	0,8	22.882	2,3	32.468	2,9	29.051	2,3	25.865	1,9	193,8	-11,0
Patrimonio netto	70.077	6,7	112.181	11,1	153.275	13,6	182.884	14,5	225.852	16,3	222,3	23,5
Indicatori economico-patrimoniali e di efficienza	2014		2015		2016		2017		2018			
Rapporto tra attivo e passivo corrente in %	68,2		69,5		73,0		77,0		81,5			
Debiti finanziari in % del patrimonio netto	389,0		242,0		203,9		207,5		179,7			
Debiti finanziari in % del patrimonio netto tangibile	-82,6		-120,6		-180,4		-274,5		-449,3			
Avviamento in % del patrimonio netto	450,9		220,3		155,3		123,9		97,0			
Disponibilità in % dei debiti finanziari	61,2		65,7		70,9		76,5		79,2			
Patrimonio netto in % del capitale investito	20,4		29,2		32,9		32,5		35,8			
Debiti finanziari in % del capitale investito	79,6		70,8		67,1		67,5		64,2			
ROE	18,6		21,3		19,4		18,6		17,0			
RCE	19,6		50,2		46,9		30,2		31,9			



Tab. 21 – Bilancio consolidato Gruppo Pam (2014-2018)

€ 000	2014	In % del fatturato	2015	In % del fatturato	2016	In % del fatturato	2017	In % del fatturato	2018	In % del fatturato	Var. % 2014-2018	Var. % 2017-2018
Fatturato netto	2.218.187		2.245.518		2.204.175		2.195.685		2.237.579		0,9	1,9
Man	19.339	0,9	39.930	1,8	22.217	1,0	30.613	1,4	30.795	1,4	59,2	0,6
Scab finanziario	-12.029	-0,5	-5.332	-0,2	-3.149	-0,1	-110	0,0	-160	0,0	-98,7	45,5
Risultato corrente	7.310	0,3	34.598	1,5	19.068	0,9	30.503	1,4	30.635	1,4	319,1	0,4
Risultato ante imposte	-17.053	-0,8	24.878	1,1	19.968	0,9	28.279	1,3	25.822	1,2	nc	-8,7
Imposte	-5.779	-0,3	-9.063	-0,4	-7.099	-0,3	-9.185	-0,4	-8.156	-0,4	41,1	-11,2
Minoranze	10	0,0	2	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	nc	0,0
Risultato netto di competenza del gruppo	-22.822	-1,0	15.817	0,7	12.869	0,6	19.094	0,9	17.666	0,8	-177,4	-7,5
Dipendenti (numero)	9.533		9.505		9.583		9.574		9.755		2,3	1,9
		In % del totale attivo										
Cassa	239.978	13,9	204.259	12,2	170.879	10,3	156.516	9,7	277.957	15,6	15,8	77,6
Titoli negoziabili	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0,0	0,0
Disponibilità	239.978	13,9	204.259	12,2	170.879	10,3	156.516	9,7	277.957	15,6	15,8	77,6
Crediti verso clienti	70.132	4,1	75.305	4,5	41.682	2,5	35.960	2,2	38.473	2,2	-45,1	7,0
Magazzino	239.591	13,9	240.618	14,4	242.618	14,7	234.613	14,5	234.114	13,1	-23	-0,2
Altri attivi correnti	34.253	2,0	24.967	1,5	73.183	4,4	71.838	4,4	49.352	2,8	44,1	-31,3
Totale attivo corrente	583.954	33,8	545.149	32,7	528.362	32,0	498.927	30,8	599.896	33,6	-2,7	20,2
Debiti finanziari a breve	110.408	6,4	32.817	2,0	32.500	2,0	32.500	2,0	66.760	3,7	-39,5	105,4
Fornitori	585.788	33,9	557.674	33,4	564.421	34,2	546.525	33,7	553.267	31,0	-5,6	1,2
Altre passività correnti	52.417	3,0	56.552	3,4	56.450	3,4	54.675	3,4	59.773	3,3	14,0	9,3
Totale passivo corrente	748.613	43,3	647.043	38,8	653.371	39,5	633.700	39,1	679.800	38,0	-9,2	7,3
Attivo corrente netto	-164.659	-9,5	-101.894	-6,1	-125.009	-7,6	-134.773	-8,3	-79.904	-4,5	-51,5	-40,7
Immobilizzazioni materiali	946.072	54,8	866.767	51,9	887.877	53,7	888.044	54,8	926.222	51,8	-2,1	4,3
Partecipazioni	15.541	0,9	14.632	0,9	12.646	0,8	12.682	0,8	12.539	0,7	-19,3	-1,1
Altre attività immobilizzate	29.261	1,7	77.466	4,6	50.818	3,1	45.285	2,8	28.747	1,6	-1,8	-36,5
Totale attivo immobilizzato	990.874	57,4	958.865	57,4	951.341	57,6	946.011	58,4	967.508	54,1	-2,4	2,3
Debiti finanziari a medio-lungo termine	300.439	17,4	333.061	19,9	300.000	18,2	267.500	16,5	380.806	21,3	26,7	42,4
Altri debiti a medio-lungo termine	3.297	0,2	3.915	0,2	3.950	0,2	3.901	0,2	3.533	0,2	7,2	-9,4
Fondi	94.423	5,5	89.782	5,4	86.727	5,2	86.867	5,4	80.990	4,5	-14,2	-6,8
Passività a medio-lungo scadenza	398.159	23,1	426.758	25,6	390.677	23,6	358.268	22,1	465.329	26,0	16,9	29,9
Avvicamento	19.004	1,1	19.047	1,1	18.098	1,1	16.271	1,0	53.061	3,0	179,2	226,1
Altri attivi immateriali	133.183	7,7	146.568	8,8	154.844	9,4	158.549	9,8	166.763	9,3	25,2	5,2
Totale attività immateriali	152.187	8,8	165.615	9,9	172.942	10,5	174.820	10,8	219.824	12,3	44,4	25,7
Patrimonio netto di competenza del gruppo	580.243	33,6	595.828	35,7	608.597	36,8	627.790	38,8	642.099	35,9	10,7	2,3
Minoranze	0	0,0	2	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0,0	0,0
Patrimonio netto	580.243	33,6	595.828	35,7	608.597	36,8	627.790	38,8	642.099	35,9	10,7	2,3
Indicatori economico-patrimoniali e di efficienza	2014		2015		2016		2017		2018			
Rapporto tra attivo e passivo corrente in %	78,0		84,3		80,9		78,7		88,2			
Debiti finanziari in % del patrimonio netto	70,8		61,4		54,6		47,8		69,7			
Debiti finanziari in % del patrimonio netto tangibile	96,0		85,0		76,3		66,2		106,0			
Avvicamento in % del patrimonio netto	3,3		3,2		3,0		2,6		8,3			
Disponibilità in % dei debiti finanziari	58,4		55,8		51,4		52,2		62,1			
Patrimonio netto in % del capitale investito	58,5		62,0		64,7		67,7		58,9			
Debiti finanziari in % del capitale investito	41,5		38,0		35,3		32,3		41,1			
ROI	2,5		4,3		2,4		3,6		3,1			
RCE	-3,8		2,7		2,2		3,1		2,8			



Tab. 22 – Bilancio aggregato dei maggiori associati D.It (2014-2018)

€ 000	2014	In % del fatturato	2015	In % del fatturato	2016	In % del fatturato	2017	In % del fatturato	2018	In % del fatturato	Var. % 2014-2018	Var. % 2017-2018
Fatturato netto	917.440		1.042.648		1.138.462		1.149.297		1.149.720		253	0,0
Mon	8.698	0,9	12.771	1,2	16.529	1,5	9.483	0,8	9.301	0,8	6,9	-1,9
Scabbi finanziario	-1.106	-0,1	-984	-0,1	-306	0,0	209	0,0	-645	-0,1	-41,7	n.c.
Risultato corrente	7.592	0,8	11.787	1,1	16.223	1,4	9.692	0,8	8.656	0,8	14,0	-10,7
Risultato ante imposte	6.328	0,7	11.825	1,1	15.581	1,4	11.048	1,0	10.074	0,9	59,2	-8,8
Imposte	-3.430	-0,4	-4.580	-0,4	-6.026	-0,5	-4.374	-0,4	-3.468	-0,3	1,1	-20,7
Minoranze	-3	0,0	-1	0,0	-12	0,0	2	0,0	2	0,0	n.c.	0,0
Risultato netto di competenza del gruppo	2.895	0,3	7.244	0,7	9.543	0,8	6.676	0,6	6.608	0,6	128,3	-1,0
Dipendenti (numero)	483		834		1.096		853		677		40,2	-20,6
		In % del totale attivo		In % del totale attivo		In % del totale attivo		In % del totale attivo		In % del totale attivo		
Cassa	24.274	5,9	35.106	8,0	48.665	9,9	50.564	9,4	45.723	8,4	88,4	-9,6
Titoli negoziabili	400	0,1	400	0,1	400	0,1	452	0,1	434	0,1	8,5	-4,0
Disponibilità	24.674	6,0	35.506	8,1	49.065	10,0	51.016	9,5	46.157	8,5	87,1	-9,5
Crediti verso clienti	157.333	38,1	158.753	36,3	175.265	35,6	201.117	37,5	197.986	36,3	25,8	-1,6
Magazzino	64.143	15,5	69.548	15,9	77.410	15,7	85.283	15,9	85.546	15,7	33,4	0,3
Altri attivi correnti	21.384	5,2	26.161	6,0	27.865	5,7	35.235	6,6	35.809	6,6	67,5	1,6
Totale attivo corrente	267.534	64,7	289.968	66,4	329.605	66,9	372.651	69,5	365.498	67,0	36,6	-1,9
Debiti finanziari a breve	27.810	6,7	36.767	8,4	46.006	9,3	56.459	10,5	56.353	10,3	102,6	-0,2
Fornitori	218.020	52,8	230.926	52,8	255.645	51,9	270.494	50,4	266.833	48,9	22,4	-1,4
Altre passività correnti	28.084	6,8	24.943	5,7	23.314	4,7	21.651	4,0	19.346	3,5	-31,1	-10,6
Totale passivo corrente	273.914	66,3	292.638	67,0	324.965	65,9	348.604	65,0	342.532	62,8	25,1	-1,7
Attivo corrente netto	-6.380	-1,5	-2.670	-0,6	4.640	0,9	24.047	4,5	22.966	4,2	n.c.	-4,5
Immobilizzazioni materiali	113.437	27,5	114.028	26,1	121.396	24,6	126.870	23,7	139.931	25,6	23,4	10,3
Partecipazioni	5.972	1,4	5.077	1,2	4.400	0,9	6.120	1,1	8.241	1,5	38,0	34,7
Altre attività immobilizzate	10.315	2,5	10.877	2,5	22.939	4,7	16.772	3,1	17.492	3,2	69,6	4,3
Totale attivo immobilizzato	129.724	31,4	130.002	29,8	148.735	30,2	149.762	27,9	165.664	30,4	27,7	10,6
Debiti finanziari a medio-lungo termine	27.688	6,7	25.107	5,7	37.463	7,6	43.453	8,1	52.485	9,6	89,6	20,8
Altri debiti a medio-lungo termine	13.801	3,3	15.090	3,5	16.076	3,3	18.563	3,5	18.737	3,4	35,8	0,9
Fondi	9.109	2,2	9.286	2,1	10.358	2,1	11.335	2,1	11.213	2,1	23,1	-1,1
Passività a medio-lunga scadenza	50.598	12,2	49.483	11,3	63.897	13,0	73.351	13,7	82.435	15,1	62,9	12,4
Avviamento	10.908	2,6	9.559	2,2	6.433	1,3	4.776	0,9	5.787	1,1	-46,9	21,2
Altri attivi immateriali	5.069	1,2	7.423	1,7	8.178	1,7	9.034	1,7	8.648	1,6	70,6	-4,3
Totale attività immateriali	15.977	3,9	16.982	3,9	14.611	3,0	13.810	2,6	14.435	2,6	-9,7	4,5
Patrimonio netto di competenza del gruppo	88.510	21,4	94.620	21,7	103.875	21,1	114.052	21,3	120.422	22,1	36,1	5,6
Minoranze	213	0,1	211	0,0	214	0,0	216	0,0	208	0,0	-2,3	-3,7
Patrimonio netto	88.723	21,5	94.831	21,7	104.089	21,1	114.268	21,3	120.630	22,1	36,0	5,6
Indicatori economico-patrimoniali e di efficienza	2014		2015		2016		2017		2018			
Rapporto tra attivo e passivo corrente in %	97,7		99,1		101,4		106,9		106,7			
Debiti finanziari in % del patrimonio netto	62,6		65,2		80,2		87,4		90,2			
Debiti finanziari in % del patrimonio netto tangibile	76,3		79,5		93,3		99,5		102,5			
Avviamento in % del patrimonio netto	12,3		10,1		6,2		4,2		4,8			
Disponibilità in % dei debiti finanziari	44,5		57,4		58,8		51,1		42,4			
Patrimonio netto in % del capitale investito	61,5		60,5		55,5		53,4		52,6			
Debiti finanziari in % del capitale investito	38,5		39,5		44,5		46,6		47,4			
ROI	6,8		8,8		9,4		5,3		4,5			
RCE	3,4		8,3		10,1		6,2		5,8			



Tab. 23 – Bilancio aggregato dei maggiori associati Crai (2014-2018)

€ 000	2014	In % del fatturato	2015	In % del fatturato	2016	In % del fatturato	2017	In % del fatturato	2018	In % del fatturato	Var. % 2014-2018	Var. % 2017-2018
Fatturato netto	1.258.115		1.415.780		1.479.086		1.692.626		1.717.066		36,5	1,4
Mon	13.782	1,1	17.307	1,2	22.386	1,5	28.924	1,7	26.536	1,5	92,5	-8,3
Scabbi finanziario	-4.721	-0,4	-4.262	-0,3	-4.026	-0,3	-3.741	-0,2	-3.768	-0,2	-202	0,7
Risultato corrente	9.061	0,7	13.045	0,9	18.360	1,2	25.183	1,5	22.768	1,3	151,3	-9,6
Risultato ante imposte	12.540	1,0	13.701	1,0	15.835	1,1	23.117	1,4	21.607	1,3	72,3	-6,5
Imposte	-5.744	-0,5	-5.920	-0,4	-7.019	-0,5	-8.733	-0,5	-8.280	-0,5	44,2	-5,2
Minoranze	-5	0,0	-170	0,0	-119	0,0	-60	0,0	-102	0,0	1.940,0	70,0
Risultato netto di competenza del gruppo	6.791	0,5	7.611	0,5	8.697	0,6	14.324	0,8	13.225	0,8	94,7	-7,7
Dipendenti (numero)	1.223		1.054		1.100		1.316		1.490		21,8	13,2
		In % del totale attivo										
Cassa	12.518	2,6	24.480	4,6	26.046	4,6	31.340	4,9	29.030	4,5	131,9	-7,4
Titoli negoziabili	1.178	0,2	1.203	0,2	1.173	0,2	303	0,0	1.865	0,3	58,3	515,5
Disponibilità	13.696	2,8	25.683	4,8	27.219	4,8	31.643	5,0	30.895	4,8	125,6	-2,4
Crediti verso clienti	199.374	40,7	215.022	40,1	214.011	37,5	252.498	39,5	247.806	38,1	24,3	-1,9
Magazzino	98.670	20,1	101.093	18,8	114.391	20,0	126.787	19,9	132.680	20,4	34,5	4,6
Altri attivi correnti	43.707	8,9	42.359	7,9	51.730	9,1	62.201	9,7	60.509	9,3	38,4	-2,7
Totale attivo corrente	355.447	72,5	384.157	71,6	407.351	71,3	473.129	74,1	471.890	72,6	32,8	-0,3
Debiti finanziari a breve	75.122	15,3	78.395	14,6	90.018	15,8	90.727	14,2	90.546	13,9	20,5	-0,2
Fornitori	257.290	52,5	271.504	50,6	278.235	48,7	326.551	51,1	321.932	49,5	25,1	-1,4
Altre passività correnti	30.373	6,2	29.028	5,4	31.590	5,5	35.661	5,6	39.540	6,1	30,2	10,9
Totale passivo corrente	362.785	74,0	378.927	70,6	399.843	70,0	452.939	70,9	452.018	69,5	24,6	-0,2
Attivo corrente netto	-7.338	-1,5	5.230	1,0	7.508	1,3	20.190	3,2	19.872	3,1	n.c.	-1,6
Immobilizzazioni materiali	87.081	17,8	102.943	19,2	118.341	20,7	119.497	18,7	124.981	19,2	43,5	4,6
Partecipazioni	11.939	2,4	11.776	2,2	8.593	1,5	9.070	1,4	14.997	2,3	25,6	65,3
Altre attività immobilizzate	13.055	2,7	13.096	2,4	11.825	2,1	10.099	1,6	13.800	2,1	5,7	36,6
Totale attivo immobilizzato	112.075	22,9	127.815	23,8	138.759	24,3	138.666	21,7	153.778	23,7	37,2	10,9
Debiti finanziari a medio-lungo termine	42.211	8,6	58.800	11,0	64.029	11,2	62.076	9,7	63.424	9,8	50,3	2,2
Altri debiti a medio-lungo termine	4.740	1,0	6.017	1,1	4.627	0,8	13.062	2,0	11.249	1,7	137,3	-13,9
Fondi	9.540	1,9	10.140	1,9	11.045	1,9	11.850	1,9	12.628	1,9	32,4	6,6
Passività a medio-lunga scadenza	56.491	11,5	74.957	14,0	79.701	14,0	86.988	13,6	87.301	13,4	54,5	0,4
Avviamento	13.515	2,8	15.571	2,9	15.139	2,7	15.833	2,5	15.141	2,3	12,0	-4,4
Altri attivi immateriali	9.098	1,9	9.215	1,7	9.683	1,7	10.916	1,7	9.184	1,4	0,9	-15,9
Totale attività immateriali	22.613	4,6	24.786	4,6	24.822	4,3	26.749	4,2	24.325	3,7	7,6	-9,1
Patrimonio netto di competenza del gruppo	70.648	14,4	79.743	14,9	87.008	15,2	94.256	14,8	106.413	16,4	50,6	12,9
Minoranze	211	0,0	3.131	0,6	4.380	0,8	4.361	0,7	4.261	0,7	1.919,4	-2,3
Patrimonio netto	70.859	14,5	82.874	15,4	91.388	16,0	98.617	15,4	110.674	17,0	56,2	12,2
Indicatori economico patrimoniali e di efficienza	2014		2015		2016		2017		2018			
Rapporto tra attivo e passivo corrente in %	98,0		101,4		101,9		104,5		104,4			
Debiti finanziari in % del patrimonio netto	165,6		165,5		168,6		154,9		139,1			
Debiti finanziari in % del patrimonio netto tangibile	243,2		236,2		231,4		212,6		178,3			
Avviamento in % del patrimonio netto	19,1		18,8		16,6		16,1		13,7			
Disponibilità in % dei debiti finanziari	11,7		18,7		17,7		20,7		20,1			
Patrimonio netto in % del capitale investito	37,7		37,7		37,2		39,2		41,8			
Debiti finanziari in % del capitale investito	62,3		62,3		62,8		60,8		58,2			
ROI	8,1		8,5		9,7		12,1		10,5			
RCE	10,6		10,6		11,1		17,9		14,2			



Tab. 24 – Bilancio consolidato Bennet Holding (2014-2018)

€ 000	2014	In % del fatturato	2015	In % del fatturato	2016	In % del fatturato	2017	In % del fatturato	2018	In % del fatturato	Var. % 2014-2018	Var. % 2017-2018
Fatturato netto	1.505.001		1.479.597		1.400.626		1.357.198		1.397.198		-7,2	2,9
Mon	48.890	3,2	57.494	3,9	57.228	4,1	43.358	3,2	39.112	2,8	-20,0	-9,8
Scabbi finanziario	-8.292	-0,6	-3.800	-0,3	-4.073	-0,3	-1.412	-0,1	148	0,0	n.c.	n.c.
Risultato corrente	40.598	2,7	53.694	3,6	53.155	3,8	41.946	3,1	39.260	2,8	-3,3	-4,4
Risultato ante imposte	37.904	2,5	49.471	3,3	52.731	3,8	43.751	3,2	43.413	3,1	14,5	-0,8
Imposte	-17.240	-1,1	-11.787	-0,8	-17.093	-1,2	-14.677	-1,1	-13.106	-0,9	-24,0	-10,7
Minoranze	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0,0	0,0
Risultato netto di competenza del gruppo	20.664	1,4	37.684	2,5	35.638	2,5	29.074	2,1	30.307	2,2	46,7	4,2
Dipendenti (numero)	7.148		6.869		6.524		6.571		6.597		-7,7	0,4
		In % del totale attivo										
Cassa	59.043	3,6	83.680	5,5	54.467	3,4	48.855	3,1	34.110	2,2	-42,2	-30,2
Titoli negoziabili	537	0,0	450	0,0	461	0,0	462	0,0	0	0,0	-100,0	-100,0
Disponibilità	59.580	3,6	89.130	5,5	54.928	3,4	49.317	3,1	34.110	2,2	-42,7	-30,8
Crediti verso clienti	54.499	3,3	55.168	3,4	51.001	3,1	50.704	3,2	70.179	4,5	28,8	38,4
Magazzino	214.528	13,0	194.223	12,0	185.795	11,4	147.881	9,4	152.618	9,9	-28,9	-3,2
Altri attivi correnti	17.115	1,0	16.619	1,0	18.478	1,1	25.259	1,6	20.101	1,3	17,4	-20,4
Totale attivo corrente	345.722	20,9	355.140	21,9	310.202	19,1	273.161	17,4	277.008	18,0	-19,9	1,4
Debiti finanziari a breve	135.085	8,2	121.342	7,5	98.870	6,1	73.503	4,7	121.038	7,8	-10,4	64,7
Fornitori	317.346	19,2	311.398	19,2	306.981	18,9	282.920	18,0	285.652	18,5	-10,0	1,0
Altre passività correnti	40.552	2,5	41.210	2,5	33.032	2,0	36.796	2,3	56.250	3,6	38,7	52,9
Totale passivo corrente	492.983	29,8	473.950	29,3	438.933	27,0	393.219	25,0	462.940	30,0	-6,1	17,7
Attivo corrente netto	-147.261	-8,9	-118.810	-7,3	-128.731	-7,9	-120.058	-7,6	-185.932	-12,1	26,3	54,9
Immobilizzazioni materiali	1.263.054	76,4	1.228.284	75,9	1.216.945	75,0	1.193.955	76,0	1.163.574	75,4	-7,9	-2,5
Partecipazioni	121	0,0	121	0,0	118	0,0	132	0,0	132	0,0	9,1	0,0
Altre attività immobilizzate	12.956	0,8	7.382	0,5	23.512	1,4	35.160	2,2	33.562	2,2	159,0	-4,5
Totale attivo immobilizzato	1.276.131	77,1	1.235.787	76,3	1.240.575	76,4	1.229.247	78,3	1.197.268	77,6	-6,2	-2,6
Debiti finanziari a medio-lungo termine	283.557	17,1	239.705	14,8	217.843	13,4	184.756	11,8	98.756	6,4	-65,2	-46,5
Altri debiti a medio-lungo termine	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	38.693	2,5	n.c.	n.c.
Fondi	90.176	5,5	81.423	5,0	121.928	7,5	119.668	7,6	103.719	6,7	15,0	-13,3
Passività a medio-lunga scadenza	373.733	22,6	321.128	19,8	339.771	20,9	304.424	19,4	241.168	15,6	-35,5	-20,8
Avviamento	11.676	0,7	11.855	0,7	11.953	0,7	16.743	1,1	16.743	1,1	43,4	0,0
Altri attivi immateriali	20.633	1,2	16.545	1,0	40.027	3,7	51.524	3,3	51.924	3,4	151,7	0,8
Totale attività immateriali	32.309	2,0	28.400	1,8	71.980	4,4	68.267	4,3	68.667	4,5	112,5	0,6
Patrimonio netto di competenza del gruppo	787.446	47,6	824.249	50,9	844.053	52,0	873.032	55,6	838.835	54,4	6,5	-3,9
Minoranze	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0,0	0,0
Patrimonio netto	787.446	47,6	824.249	50,9	844.053	52,0	873.032	55,6	838.835	54,4	6,5	-3,9
Indicatori economico-patrimoniali e di efficienza	2014		2015		2016		2017		2018			
Rapporto tra attivo e passivo corrente in %	70,1		74,9		70,7		69,5		59,8			
Debiti finanziari in % del patrimonio netto	53,2		43,8		37,5		29,6		26,2			
Debiti finanziari in % del patrimonio netto tangibile	55,4		45,4		41,0		32,1		28,5			
Avviamento in % del patrimonio netto	1,5		1,4		1,4		1,9		2,0			
Disponibilità in % dei debiti finanziari	14,2		24,7		17,3		19,1		15,5			
Patrimonio netto in % del capitale investito	65,3		69,5		72,7		77,2		79,2			
Debiti finanziari in % del capitale investito	34,7		30,5		27,3		22,8		20,8			
ROE	4,3		5,2		5,0		3,9		3,9			
RCE	2,7		4,8		4,4		3,4		3,7			



Tab. 25 – Bilancio Penny Market (2017-2018)

€ 000	2017	In % del fatturato	2018	In % del fatturato	Var. % 2017-2018
Fatturato netto	1.106.232		1.144.961		3,5
Man	-6.416	-0,6	-34.512	-3,0	n.c.
Scab finanziario	406	0,0	386	0,0	-4,9
Risultato corrente	-6.010	-0,5	-34.126	-3,0	n.c.
Risultato ante imposte	-2.030	-0,2	-28.177	-2,5	n.c.
Imposte	9.194	0,8	-2.446	-0,2	n.c.
Minoranze	0	0,0	0	0,0	0,0
Risultato netto di competenza del gruppo	7.164	0,6	-30.623	-2,7	n.c.
Dipendenti (numero)	3.338		3.697		10,8
		In % del totale attivo		In % del totale attivo	
Cassa	19.469	5,1	18.612	4,7	-4,4
Titoli negoziabili	0	0,0	0	0,0	0,0
Disponibilità	19.469	5,1	18.612	4,7	-4,4
Crediti verso clienti	4.654	1,2	7.778	2,0	67,1
Magazzino	72.256	18,8	72.753	18,6	0,7
Altri attivi correnti	169.742	44,1	158.339	40,4	-6,7
Totale attivo corrente	266.121	69,1	257.482	65,7	-3,2
Debiti finanziari a breve	8.323	2,2	31.394	8,0	277,2
Fornitori	191.740	49,8	201.679	51,5	5,2
Altre passività correnti	26.945	7,0	30.354	7,7	12,7
Totale passivo corrente	227.008	59,0	263.427	67,2	16,0
Attivo corrente netto	39.113	10,2	-5.945	-1,5	n.c.
Immobilizzazioni materiali	32.554	8,5	41.081	10,5	26,2
Partecipazioni	46.514	12,1	55.128	14,1	18,5
Altre attività immobilizzate	1.029	0,3	2.294	0,6	122,9
Totale attivo immobilizzato	80.097	20,8	98.503	25,1	23,0
Debiti finanziari a medio-lungo termine	0	0,0	0	0,0	0,0
Altri debiti a medio-lungo termine	0	0,0	0	0,0	0,0
Fondi	23.473	6,1	24.699	6,3	5,2
Passività a medio-lunga scadenza	23.473	6,1	24.699	6,3	5,2
Avvicinamento	9.047	2,4	9.493	2,4	4,9
Altri attivi immateriali	29.628	7,7	26.437	6,7	-10,8
Totale attività immateriali	38.675	10,0	35.930	9,2	-7,1
Patrimonio netto di competenza del gruppo	134.412	34,9	103.789	26,5	-22,8
Minoranze	0	0,0	0	0,0	0,0
Patrimonio netto	134.412	34,9	103.789	26,5	-22,8
Indicatori economico patrimoniali e di efficienza	2017		2018		
Rapporto tra attivo e passivo corrente in %	117,2		97,7		
Debiti finanziari in % del patrimonio netto	6,2		30,2		
Debiti finanziari in % del patrimonio netto tangibile	8,7		46,3		
Avvicinamento in % del patrimonio netto	6,7		9,1		
Disponibilità in % dei debiti finanziari	233,9		59,3		
Patrimonio netto in % del capitale investito	94,2		76,8		
Debiti finanziari in % del capitale investito	5,8		23,2		



Tab. 26 – Bilancio aggregato dei maggiori player internazionali (conversione in euro a cambi fissi, 2014-2018)

€ mld	2014	In % del fatturato	2015	In % del fatturato	2016	In % del fatturato	2017	In % del fatturato	2018	In % del fatturato	Var. % 2014-2018	Var. % 2017-2018
Fatturato netto	1.366,3		1.380,0		1.388,1		1.435,9		1.473,7		7,9	2,6
Man	53,8	3,9	56,9	4,1	54,9	4,0	50,5	3,5	55,0	3,8	2,2	8,9
Scalo finanziario	-6,7	-0,5	-6,9	-0,5	-7,2	-0,5	-5,7	-0,4	-6,0	-0,4	-10,4	5,3
Risultato corrente	47,1	3,4	50,0	3,6	47,7	3,4	44,8	3,1	49,0	3,4	4,0	9,4
Risultato ante imposte	34,7	2,5	47,8	3,5	43,0	3,1	39,7	2,8	37,4	2,6	7,8	-5,8
Imposte	-13,5	-1,0	-15,1	-1,1	-13,7	-1,0	-9,6	-0,7	-11,9	-0,8	-11,9	24,0
Minoranze	-0,9	-0,1	-1,1	-0,1	-0,5	0,0	-2,0	-0,1	-1,5	-0,1	66,7	-25,0
Risultato netto di competenza del gruppo	20,3	1,5	31,6	2,3	28,8	2,1	28,1	2,0	24,0	1,7	18,2	-14,6
		In % del totale attivo										
Cassa	57,8	7,3	56,8	7,1	60,6	7,3	60,0	7,1	60,1	7,1	4,0	0,2
Titoli negoziabili	5,9	0,7	11,3	1,4	8,8	1,1	7,6	0,9	7,3	0,9	23,7	-3,9
Disponibilità	63,7	8,1	68,1	8,5	69,4	8,4	67,6	8,0	67,4	8,0	5,8	-0,3
Crediti verso clienti	31,7	4,0	31,0	3,9	32,6	3,9	33,6	4,0	35,1	4,2	10,7	4,5
Magazzino	109,8	14,0	110,0	13,8	111,0	13,4	112,4	13,3	115,3	13,7	5,0	2,6
Altri attivi correnti	59,9	7,6	61,0	7,6	70,9	8,5	74,6	8,8	80,6	9,6	34,6	8,0
Totale attivo corrente	265,1	33,7	270,1	33,9	283,9	34,2	288,2	34,2	298,4	35,4	12,6	3,5
Debiti finanziari a breve	89,9	11,4	93,9	11,8	99,8	12,0	112,3	13,3	119,2	14,1	32,6	6,1
Familiari	134,0	17,0	134,6	16,9	141,4	17,0	147,7	17,5	154,0	18,3	14,9	4,3
Altre passività correnti	78,0	9,9	80,2	10,1	88,5	10,7	88,0	10,4	89,7	10,6	15,0	1,9
Totale passivo corrente	301,9	38,4	308,7	38,7	329,7	39,7	348,0	41,3	362,9	43,0	20,2	4,3
Attivo corrente netto	-36,8	-4,7	-38,6	-4,8	-45,8	-5,5	-59,8	-7,1	-64,5	-7,6	75,3	7,9
Immobilitazioni materiali	341,8	43,4	345,1	43,3	350,2	42,2	354,7	42,1	354,3	42,0	3,7	-0,1
Partecipazioni	17,3	2,2	15,4	1,9	18,5	2,2	19,8	2,3	20,5	2,4	18,5	3,5
Altre attività immobilizzate	64,5	8,2	66,8	8,4	72,5	8,7	76,1	9,0	83,2	9,9	29,0	9,3
Totale attivo immobilizzato	423,6	53,8	427,3	53,6	441,2	53,1	450,6	53,4	458,0	54,3	8,1	1,6
Debiti finanziari a medio-lungo termine	155,1	19,7	155,4	19,5	156,0	18,8	149,6	17,7	160,9	19,1	3,7	7,6
Altri debiti a medio-lungo termine	17,6	2,2	20,1	2,5	20,6	2,5	20,1	2,4	20,1	2,4	14,2	0,0
Fondi	37,2	4,7	34,0	4,3	41,7	5,0	33,0	3,9	34,6	4,1	-7,0	4,8
Passività a medio-lungo scadenza	209,9	26,7	209,5	26,3	218,3	26,3	202,7	24,0	215,6	25,6	2,7	6,4
Avvicinamento	72,0	9,1	71,5	9,0	73,7	8,9	74,0	8,8	88,4	10,5	22,8	19,5
Altri attivi immateriali	26,3	3,3	28,7	3,6	31,8	3,8	30,6	3,6	31,2	3,7	18,6	2,0
Totale attività immateriali	98,3	12,5	100,2	12,6	105,5	12,7	104,6	12,4	119,6	14,2	21,7	14,3
Patrimonio netto di competenza del gruppo	250,5	31,8	255,9	32,1	258,7	31,1	267,9	31,8	268,7	31,9	7,3	0,3
Minoranze	24,7	3,1	23,5	2,9	23,9	2,9	24,8	2,9	28,8	3,4	16,6	16,1
Patrimonio netto	275,2	35,0	279,4	35,0	282,6	34,0	292,7	34,7	297,5	35,3	8,1	1,6
Indicatori economico-patrimoniali e di efficienza	2014		2015		2016		2017		2018			
Rapporto tra attivo e passivo corrente in %	87,8		87,5		86,1		82,8		82,2			
Debiti finanziari in % del patrimonio netto	89,0		89,2		90,5		89,5		94,2			
Debiti finanziari in % del patrimonio netto tangibile	138,5		139,1		144,4		139,2		157,4			
Avvicinamento in % del patrimonio netto	26,2		25,6		26,1		25,3		29,7			
Disponibilità in % dei debiti finanziari	26,0		27,3		27,1		25,8		24,1			
Patrimonio netto in % del capitale investito	52,9		52,8		52,5		52,8		51,5			
Debiti finanziari in % del capitale investito	47,1		47,2		47,5		47,2		48,5			
Obbligazioni in % del capitale investito	24,5		23,4		22,1		20,6		20,3			
RO	10,6		10,9		10,4		9,3		9,7			
RCE	8,8		14,1		12,5		11,7		9,8			



Tab. 27 – Dati individuali dei maggiori player internazionali (in euro, 2018)

2018, € mil	Wd/Mart (US)	Kroger (US)	Carrefour (FR)	Tesco (GB)	Target (US)	Ahold Delhaize (NL)	Aeon (JP)	Rewe (DE)	Albertsons (US)	Auchan (FR)	Lidl Stiftung (DE)	Seven & i (JP)	Wesfarmers (AU)
Fatturato netto	445.702	105.818	76.000	71.446	65.007	62.791	59.213	53.378	52.869	50.986	50.853	43.771	41.049
Margine operativo lordo	29.191	4.413	3.440	3.989	5.854	4.204	3.870	1.939	2.325	1.915	3.114	5.212	3.395
Margine operativo netto	19.866	2.260	1.904	2.452	3.693	2.446	1.907	728	806	408	1.762	3.454	2.657
Risultato ante imposte	10.009	3.474	194	1918	3.217	2.165	1.343	584	45	-888	1828	2.522	1.506
Imposte	-3.739	-786	-539	-462	-652	-372	-636	-154	69	-57	-563	-829	-768
Risultato netto	6.270	2.688	-345	1.456	2.565	1.793	707	430	114	-945	1.265	1.693	738
Risultato di competenza dei terzi	-445	28	-216	3	0	0	-516	-1	0	-200	0	-80	0
Risultato netto di competenza del gruppo	5.825	2.716	-561	1.459	2.565	1.793	191	429	114	-1.145	1.265	1.613	738
Liquidità (a)	6.744	375	4.300	3.260	314	3.122	6.770	639	809	3.420	1.638	10.445	421
Titoli negoziabili (b)	0	1.031	0	436	1.045	461	3.409	0	0	0	85	0	0
Disponibilità (c=a+b)	6.744	1.406	4.300	3.696	1.359	3.583	10.179	639	809	3.420	1.723	10.445	421
Crediti verso clienti (c)	5.487	1.388	2.537	1.833	409	1.759	10.791	1.401	512	634	100	2.625	797
Magazzino (e)	38.663	5.979	6.135	2.926	8.294	3.196	4.752	4.012	3.784	4.797	3.730	1.438	3.706
Altre attività correnti (f)	3.164	662	5.698	5.707	872	304	22.002	1.598	354	5.725	1.468	4.189	443
Attivo corrente (g=c+d+e+f)	54.058	9.435	18.670	14.162	10.934	8.842	47.724	7.650	5.459	14.576	7.021	18.697	5.367
Debiti finanziari a breve (h)	6.838	2.757	1.339	11.661	919	1.232	34.096	695	130	3.561	3.257	7.058	715
Debiti commerciali (i)	41.100	5.292	14.161	10.457	8.525	5.816	7.263	6.842	2.549	8.457	6.332	3.271	4.033
Altre passività correnti (l)	19.727	4.417	7.662	1.001	3.380	2.973	6.373	2.877	1.821	6.539	7.311	5.506	1.433
Passivo corrente (m=h+i+l)	67.665	12.466	23.162	23.119	12.824	10.021	47.732	10.414	4.500	18.557	16.900	15.835	6.181
Attivo corrente netto (n=g-m)	-13.607	-3.031	-4.492	-8.957	-1.890	-1.179	-8	-2.764	959	-3.981	-9.879	2.862	-814
Immobili materiali netti (n)	97.288	18.895	13.026	21.306	22.300	11.776	22.177	10.167	8.612	16.206	25.037	16.835	5.184
Altri attivi immobilizzati (o)	12.945	1.166	6.238	12.360	2.217	700	7.557	991	566	1.126	4.489	5.682	1.208
Attivo immobilizzato netto (p=n+o)	110.233	20.061	19.264	33.666	24.517	12.476	29.734	11.158	9.178	17.332	29.526	22.517	6.392
Debiti finanziari a medio-lungo termine (q)	43.845	10.543	6.936	10.026	10.679	5.738	13.357	2.105	9.116	4.660	7.755	6.399	1.828
Altre passività a medio-lungo termine (r)	10.464	3.439	5.994	5.103	2.403	2.756	3.862	1.800	3.263	1.271	382	2.580	733
Passivo a medio-lunga scadenza (s=q+r)	54.309	13.982	12.930	15.129	13.082	8.494	17.219	3.905	12.379	5.931	8.137	8.979	2.561
Attività immateriali (t)	27.232	3.795	9.444	7.003	610	12.013	2.392	2.053	3.509	4.028	159	4.835	11.011
di cui: avviamento	27.232	2.696	7.983	5.488	553	7.094	1.176	1.527	1.033	2.992	0	2.956	8.318
Patrimonio netto (u=g+p+t-m-s)	69.549	6.843	11.286	16.583	10.155	14.816	14.899	6.542	1.267	11.448	11.669	21.235	14.028
Interessi di terzi (v)	6.234	-44	2.117	-27	0	0	6.198	110	0	3.509	0	1.178	0
Patrimonio netto di competenza del gruppo (z=u-v)	63.315	6.887	9.169	16.610	10.155	14.816	8.701	6.432	1.267	7.939	11.669	20.057	14.028
Dipendenti	2.200.000	453.000	363.862	464.505	360.000	372.000	580.000	234.017	267.000	358.914	178.741	58.165	217.000
Indicatori economico-patrimoniali e di efficienza													
Man in % del fatturato	4,5	2,1	2,5	3,4	5,7	3,9	3,2	1,4	1,5	0,8	3,5	7,9	6,5
ROI	16,7	11,2	9,8	6,5	17,0	11,5	3,1	8,0	7,8	2,4	9,0	10,1	16,1
Debiti finanziari in % del patrimonio netto	72,9	194,4	73,3	130,8	114,2	47,0	318,5	42,8	729,8	71,8	94,4	63,4	18,1



Tab. 27 – Dati individuali dei maggiori player internazionali (in euro, 2018) (segue)

2018, € mil	Casinò (FR)	Woolworths (AU)	Edeka (DE)	J Sainsbury (GB)	Publix Super Markets (US)	Loblaws (CA)	Coop Group (CH)	Migros (CH)	Dollar General (US)	Mercadona (ES)	Aggregato
Fatturato netto	36.604	34.973	34.278	32.427	31.523	29.922	26.236	24.212	22.380	22.256	1.473.694
Margine operativo lordo	1.865	2.270	589	1.356	3.145	2.275	1.580	1.311	2.284	1.193	90.729
Margine operativo netto	1.209	1.590	293	471	2.554	1.255	614	8	1.887	767	54.991
Risultato ante imposte	365	1.549	440	267	2.551	857	432	544	1.760	759	37.441
Imposte	-204	-443	-96	-22	-472	-388	-124	-122	-372	-166	-11.897
Risultato netto	161	1.106	344	245	2.079	469	308	422	1.388	593	25.544
Risultato di competenza dei terzi	-215	-43	-22	0	0	22	112	22	0	0	-1.551
Risultato netto di competenza del gruppo	-54	1.063	322	245	2.079	491	420	444	1.388	593	23.993
Liquidità (a)	3.730	785	399	1.253	523	1.195	839	6.246	205	2.699	60.131
Titoli negoziabili (b)	0	0	0	236	490	60	4	0	0	0	7.257
Disponibilità (c+a+b)	3.730	785	399	1.489	1.013	1.255	843	6.246	205	2.699	67.388
Crediti verso clienti (c)	905	259	116	161	597	768	1.138	744	0	120	35.081
Magazzino (e)	3.843	2.610	923	2.156	1.615	3.078	2.960	2.471	3.578	704	115.350
Altre attività correnti (f)	8.663	774	1.877	4.677	107	2.356	738	8.818	289	119	80.604
Attivo corrente (g=c+d+e+f)	17.141	4.428	3.315	8.483	3.332	7.457	5.679	18.279	4.072	3.642	298.423
Debiti finanziari a breve (h)	2.211	372	3	7.411	4	1.678	999	32.320	2	0	119.258
Debiti commerciali (i)	6.688	3.277	3.746	3.403	1.629	3.398	1.654	1.564	2.083	2.422	153.962
Altre passività correnti (l)	7.685	2.020	907	1.950	996	502	1.701	1.323	548	1.065	89.717
Passivo corrente (m=h+i+l)	16.584	5.669	4.656	12.764	2.629	5.578	4.354	35.207	2.633	3.487	362.937
Attivo corrente netto (n=g-m)	557	-1.241	-1.341	-4.281	703	1.879	1.325	-16.928	1.439	155	-64.514
Immobilizzi materiali netti (n)	6.375	5.565	893	10.853	7.543	3.951	11.248	11.657	2.595	4.761	354.250
Altri attivi immobilizzati (o)	2.328	546	2.448	5.813	5.705	391	139	28.505	26	593	103.739
Attivo immobilizzato netto (p=n+o)	8.703	6.111	3.341	16.666	13.248	4.342	11.387	40.162	2.621	5.354	457.989
Debiti finanziari a medio-lungo termine (q)	6.817	1.356	52	3.079	142	4.088	4.131	5.735	2.500	0	160.887
Altre passività a medio-lungo termine (r)	2.020	811	622	1.020	713	1.852	930	1.815	794	66	54.693
Passivo a medio-lunga scadenza (s=q+r)	8.837	2.167	674	4.099	855	5.940	5.061	7.550	3.294	66	215.580
Attività immateriali (t)	11.596	3.986	625	1.167	0	7523	1.005	659	4.838	140	119.623
di cui: avviamento	8.690	2.562	575	443	0	2.526	520	232	3.790	0	88.386
Patrimonio netto (u=g+p+t-m-s)	12.019	6.689	1.951	9.453	13.096	7.804	8.656	16.343	5.604	5.583	297.518
Interessi di terzi (v)	5.288	227	86	554	2.770	38	538	14	0	0	28.790
Patrimonio netto di competenza del gruppo (z=u-v)	6.731	6.462	1.865	8.899	10.326	7.766	8.118	16.329	5.604	5.583	268.728
Dipendenti	220.060	201.522	74.125	179.900	202.000	197.000	89.579	106.622	135.000	85.800	7.598.812
Indicatori economico-patrimoniali e di efficienza											
Man in % del fatturato	3,3	4,5	0,9	1,5	8,1	4,2	2,3	0,0	8,4	3,4	3,7
ROI	5,9	19,0	14,8	2,5	19,7	9,4	4,6	0,0	23,3	14,0	9,7
Debiti finanziari in % del patrimonio netto	75,1	25,8	2,8	111,0	1,1	73,9	59,3	232,9	44,6	0,0	94,2



Tab. 28 – Indicatori di struttura dei maggiori player internazionali (2018)

2018	Walmart (US)	Kroger (US) (1)	Carrefour (FR)	Tesco (GB) (2)	Target (US)	Ahold Delhaize (NL)	Aeon (JP) (3)	Rewe (DE)	Albersons (US)	Auchan (FR) (4)	Lidl Stiftung (DE)	Seven&I (JP)	Westfarmers (AU) (5)
Fatturato (€ mld)	445,7	105,8	76,0	71,4	65,0	62,8	59,2	53,4	52,9	51,0	50,9	43,8	41,0
d cui d'estero in %	23,7	-	53,1	19,2	-	77,4	8,9	26,7	-	64,7	nd	43,9	3,0
Superficie commerciale (mq mt)	104,9	16,7	17,5	8,5	22,2	8,4	nd	9,2	10,5	12,0	nd	8,7	2,1
d cui d'estero in %	30,5	-	68,4	44,7	-	88,0	nd	32,2	-	nd	nd	19,1	-
Punti vendita	11.361	2.847	12.111	6.993	1.844	6.769	21.996	9.421	4.405	2.534	10.500	32.439	2.507
d cui:								8.661 negozi retail e 760 agenzie viaggi	2.269 GDO, 1.739 farmacie, 397 stazioni servizio carburanti			31.011 "convenience stores" e 472 "superstores", 941 "specialty stores" non alimentari e 15 "department stores" non alimentari	809 supermarket s, 899 liquor stores, 711 convenience stores, 88 hotels
d cui d'estero in %	52,8	-	55,7	43,4	-	68,2	20,2	48,4	-	78,7	70,0	31,2	-
Paesi esteri a maggiore presenza (in % dei punti vendita)	Messico (21,5%); America Centrale (7,1%); UK (5,6%)	Il gruppo opera sul territorio statunitense	Europa esclusa Francia (39,5% di cui 8,9% in Italia); America Latina (8,5%); Asia (3,9%); resto del mondo (3,8%)	Thailandia (29,2%); Est Europa (Polonia, Repubblica Ceca, Slovacchia, Ungheria) (13,3%)	Il gruppo opera sul territorio statunitense	USA (29,7%); Belgio (11,5%); Centro e Sud Europa (27,7%)	Corea del Sud (11,6%) e altri Paesi del SudEst asiatico	Austria (22,5%); Repubblica Ceca (6,9%); Italia (4% a marchio Penny Market)	Il gruppo opera sul territorio statunitense	Cina (31,4%); Italia (14,1%); Russia (12%); Spagna (7,6%); Polonia (4,2%)	nd	Asia (48%) e Nord America (18%)	Il gruppo nel settore del GDO opera solo in Australia
Superficie media per punto vendita (mq)	9.234	5.851	1.449	1.213	12.060	1.239	nd	1.063	4.627	5.113	nd	267	2.307
Superficie media per punto vendita nazionale (mq)	13.585	5.851	1.034	1.185	12.060	467	nd	1.448	4.627	nd	nd	314	2.307
Superficie media per punto vendita estero (in mq)	5.336	-	1.779	1.249	-	1.598	nd	682	-	nd	nd	163	-
Ricavo medio per mq (€)	4.203	4.705	4.332	7.353	2.923	7.489	nd	5.194	4.267	4.176	nd	6.059	9.987
Ricavo / mq nazionale (€)	4.599	4.705	6.422	10.690	2.923	14.161	nd	5.384	4.267	nd	nd	4.291	9.987
Ricavo / mq estero (€)	3.300	-	3.366	3.217	-	6.582	nd	4.796	-	nd	nd	13.569	-
Ricavo / mq USA (€)	4.599	4.705	-	-	2.923	6.401	-	-	4.267	-	nd	-	-

(1) Il fatturato è così composto: ricavi retail 74,1%, carburanti 12,3%, farmacie 8,7%, altri 4,9%

(2) Il fatturato è così composto: ricavi retail 87,3%, carburanti 11%, Tesco Bank (1,7%)

(3) I punti vendita comprendono: 4.817 Dugstore (compresi quelli affiliati), 2.070 Service Businesses e 640 Financial Services. Il fatturato relativo alle suddette attività retail (55,2€ mld) comprende il business farmaceutico (6,9€ mld).

(4) Il fatturato è così composto: ricavi retail 97,7%, ricavi immobiliari 1,4%, Chey Banque Accord (0,9%).

(5) Punti di vendita, superficie e medieriferite alla ex-control della C&es che operano nella GDO nel novembre 2018 la Westfarmers ha deciso il pacchetto di controllo della C&es. Le altre attività del Gruppo Westfarmers sono relative essenzialmente alla vendita di prodotti per la casa, il tempo libero, l'ufficio e diversi.

(6) La superficie media per punto vendita e i ricavi per mq escludono i 1.545 "Dink Group stores" i cui dati sono pari, rispettivamente, a 298 mq e 11.193 euro.

(7) Il fatturato è riferito alla Eds&ka Zentrale AG. Il fatturato complessivo 2018 relativo all'interrete Eds&ka è stato pari a 53,6 miliardi di euro.

(*) Mediasemplice



Tab. 28 – Indicatori di struttura dei maggiori player internazionali (2018) (segue)

2018	Casino (FR)	Woolworths (AU) (6)	Edeka (DE) (7)	J Sainsbury (GB)	Publix Super Markets (US)	Loblaws (CA)	Coop Group (CH)	Migros (CH)	Dollar General (US)	Mercadona (ES)	Aggregato
Fatturato (€ mrd)	36,6	35,0	34,3	32,4	31,5	29,9	26,2	24,2	22,4	22,3	1.473,7
d cui d'estero in %	42,6	10,5	-	0,0	0,0	-	32,6	10,9	0,0	-	21,9
Superficie commerciale (mq mt)	7,2	3,1	11,3	2,4	5,3	6,5	2,9	1,8	10,6	2,5	274,2
d cui d'estero in %	43,0	12,9	-	0,0	0,0	-	30,8	17,1	0,0	-	19,3 (*)
Punti vendita	12.109	3.240	11.308	2.022	1.211	2.422	2.458	1.003	15.370	1.636	178.506
d cui:	9.337 diretti	1.189 Supermarket s. 1.545 "Drink Group stores", 323 hotels, 183 others	4.265 discount	608 Supermarket s. 820 "Convenience", 594 "Argos store" non alimentari		1.085 "food retail", 1.337 farmacie	2.313 retail, 145 wholesale				
d cui d'estero in %	26,0	6,6	-	0,0	0,0	-	4,7	27,5	0,0	-	23,2 (*)
Paesi esteri a maggiore presenza (in % dei punti vendita)	Colombia (16,3%); Brasile (8,7%)	Nuova Zelanda (6,6%)	Il gruppo operatosul territorio tedesco	Il gruppo operatosul territorio Unito	Il gruppo operatosul territorio statunitense	Il gruppo operatosul territorio canadese	Il Gruppo operatosul territorio svizzero. Nel wholesale opera anche in altri paesi europei	Germania (27,2%) e Francia (0,3%)	Il gruppo operatosul territorio statunitense	Il gruppo operatosul territorio spagnolo. Nel 2019 il Gruppo ha aperto il primo punto di vendita in Portogallo	
Superficie media per punto vendita (mq)	593,8	2.260	999	1.164	4.373	2.700	814	1.775,2	688	1.500	2.919 (*)
Superficie media per punto vendita nazionale (mq)	457,4	2.264	999	1.164	4.373	2.700	814	2.031,4	688	1.500	2.993,4 (*)
Superficie media per punto vendita estero (in mq)	982,2	2.239	-	-	-	-	-	1.100,5	-	-	1.681,0 (*)
Ricavo medio per mq (€)	6.690,2	9.929	4.743	13.774	5.953	4.575	8.364	8.941,5	2.118	9.069	6.421 (*)
Ricavo / mq nazionale (€)	5.477,0	10.133	4.743	13.774	5.953	4.575	8.364	9.890,8	2.118	9.069	7.076,3 (*)
Ricavo / mq estero (€)	9.177,8	9.575	-	-	-	-	-	4.326,0	-	-	6.434,2 (*)
Ricavo / mq USA (€)	-	-	-	-	5952,849917	-	-	-	2117,669366	-	4423,6962 (*)

(1) Il fatturato è così composto: ricavi retail 74,1% carburanti 12,3% farmacie 8,7% altri 4,9%

(2) Il fatturato è così composto: ricavi retail 87,3%

(3) I punti vendita comprendono: 4.817 Drugstore (compresi quelli affiliati), 2.070 Service Businesses e 640 Financial Services. Il fatturato relativo alle sedi attività retail (55,2€ mrd) comprende il business farmaceutico (6,3€ mrd).

(4) Il fatturato è così composto: ricavi retail 97,7%

(5) Punti di vendita, superficie e medie riferite alla ex-controlata Cales che opera nella GDO nel novembre 2018 la Wesfarmers ha scisso il pacchetto di controllo della Cales. Le altre attività del Gruppo Wesfarmers sono relative essenzialmente alla vendita di prodotti per la casa, il tempo libero, l'ufficio e diversi.

(6) Le superficie medie per punto vendita e i ricavi per mq escludono i 1.545 "Drink Group stores" i cui dati sono pari, rispettivamente, a 298 mq e 11.193 euro.

(7) Il fatturato è riferito alla Edeka Zentrale AG. Il fatturato complessivo 2018 relativo all'interarete Edeka è stato pari a 53,6 miliardi di euro.

(*) Mediasemplice