

**Area Studi Mediobanca**  
**I maggiori gruppi italiani (2012-2016)**  
**e internazionali (2014-2016) della Gdo alimentare**

**In sintesi**

**Contesto internazionale**

L'aggregato di quattordici tra i principali gruppi internazionali ha chiuso il 2016 con ricavi pari a 1.183 miliardi di euro, in crescita dello 0,9% sul 2015. Il gruppo Wal Mart è di gran lunga il maggiore con un fatturato 2016 pari a 456,6 mld di euro, grosso modo il Pil della Svezia, davanti alla connazionale Kroger (109,4 miliardi), alla francese Carrefour (76,6 miliardi), all'altra statunitense Target (65,9 miliardi), alla britannica Tesco (65,3 mld) e all'olandese Ahold Delhaize (62,3 mld). Il maggior operatore della Gdo italiana, Coop con 11,2 mld, è ampiamente arretrato nel contesto internazionale.

Mediamente il 25,3% delle vendite dei grandi operatori è realizzato in punti vendita esteri. L'olandese Ahold Delhaize ha la maggiore proiezione internazionale e fattura all'estero il 79,1% delle vendite, seguita da tre gruppi francesi: Auchan (64,1%), Carrefour (53,2%) e Casino (42,3%). A parte Wal Mart (24,1% all'estero), le altre catene statunitensi (Kroger, Target e Albertsons) operano solo sul mercato domestico, così come la spagnola Mercadona. I grandi della Gdo italiana hanno una dimensione esclusivamente nazionale.

I maggiori operatori internazionali realizzano un margine industriale (Mon) pari al 4% del fatturato, superiore al 3,3% dell'aggregato italiano e il rendimento del capitale investito (Roi) è pari al 11,7%, quasi il doppio del 6,3% dei main player italiani. I gruppi statunitensi si confermano i più redditizi per Roi: Target al 20,9%, Wal Mart al 18,1% e Kroger al 16,7%, seguiti dall'australiana Woolworths e dalla spagnola Mercadona, entrambe al 16,4%. Tra i gruppi italiani Eurospin mostra il migliore Roi (20,7%), seguita da Lidl Italia (16,3%) ed Esselunga (15%).

La graduatoria dell'efficienza, misurata in termini di vendite per mq di superficie, è guidata dall'australiana Woolworths con 10.850 euro/mq, seguita dalla spagnola Mercadona con 8.180 euro, dall'olandese Ahold Delhaize con 7.400 euro. Seguono, sopra la media internazionale di 5.900 euro, Tesco (6.900 euro) e Casino (6.570 euro), mentre il valore più basso è quello della statunitense Target (2.960 euro). I rimanenti operatori si collocano tra i 4 mila e i 5 mila euro per mq. Considerando solo le vendite sul territorio nazionale, visto che i gruppi a proprietà italiana non hanno presenza all'estero, Esselunga con 16.000 euro/mq si conferma come il gruppo internazionalmente più efficiente, davanti l'olandese Ahold Delhaize (13.050 euro/mq), l'australiana Woolworths (10.960 euro per mq), la britannica Tesco con 10.870 euro e la spagnola Mercadona (8.180 euro). Le cooperative italiane Coop (6.730 euro/mq) e Conad (5.760 euro/mq) si posizionano relativamente bene, superando ampiamente la cooperativa tedesca Rewe a 4.630 euro. Unico dato internazionale migliore di Esselunga: i 17.500 euro/mq delle attività in Belgio della ex Delhaize (incorporata dall'olandese Ahold).

## **Contesto nazionale**

Il fatturato aggregato dei maggiori operatori della Gdo italiana, rappresentativi del 72% del mercato della Gdo alimentare nazionale, è aumentato nel 2016 del 2,5%, passando da 56,7 a 58,1 mld. Il record di crescita spetta ai discount: Lidl Italia (+8%) ed Eurospin Italia (+6,8%) distanziando Esselunga (+4,4%). Sono in regresso gli operatori francesi con Carrefour che cede lo 0,9% e Auchan-SMA il 3,3% e il Gruppo Pam che cala dell'1,9%.

I gruppi cooperativi Coop (cooperativa di consumatori) e Conad (cooperativa di dettaglianti), entrambi aderenti alla Legacoop, segnano ricavi aggregati (relativi alle principali società del Gruppo) pari, rispettivamente, a 11,2 e a 8,1 miliardi. Nel caso di Conad, si tratta prevalentemente di vendite all'ingrosso. L'aggregato Selex ha realizzato ricavi per 8,9 miliardi. L'intera rete di vendita di Coop, Conad e Selex ha conseguito nel 2016 fatturati al lordo di IVA, pari rispettivamente a 14,5, 12,4 e 10,4 miliardi di euro. Esselunga resta il primo operatore individuale con vendite nette pari a 7,5 mld, seguita da Carrefour a 4,9 mld che precede di poco Eurospin a 4,7 mld; Lidl Italia a 4 mld ha raggiunto gli stessi livelli di Auchan-SMA che segna una forte riduzione dai 5,1 mld del 2012. Più contenuta la dimensione di Iper-Unes (2,6 mld) e del Gruppo Pam (oltre 2,3 mld).

La presenza nell'*e-commerce* appare ancora limitata e poco documentata: essa rappresenta per Esselunga il 2,1% del fatturato (158 milioni di euro) contro il 4%-5% dei principali player internazionali, tra i quali la francese Casino è al 5%, la statunitense Target al 4,4% e la olandese-belga Ahold Delhaize al 4%.

Esselunga si conferma il gruppo più efficiente nel 2016 con oltre 16mila euro di vendite per metro quadro. Tra i restanti operatori le Coop segnano vendite al mq pari a 6,7 mila euro, seguite da Iper-Unes a 6 mila euro (dato 2015) e Conad a 5,8 mila euro.

La redditività industriale (*ebit margin*, rapporto tra margine operativo netto e fatturato) pone Esselunga al vertice della classifica del 2016 con il 6%, seguita da Eurospin (5,6%) e Lidl Italia (3,7%) che precede di poco Iper-Unes (3,4%). Su livelli intermedi si collocano Selex (2,9%) e Conad (2,5%), seguiti dal Gruppo Pam (0,9%). Hanno riportato margini negativi Carrefour (-0,5%), le Coop (-0,9%) e Auchan-SMA (-3,7%). Hanno chiuso il 2016 con una perdita netta i gruppi francesi (Roe di Carrefour a -22,6% e di Auchan-SMA a -5,5%) e le Coop (-0,1%). Il maggiore Roe è ottenuto da Lidl Italia (23,2%) e da Eurospin (20,9%), davanti a Esselunga (12,9%), Iper-Unes (12,4%) e Conad (10,6%). Più contenuto il risultato di Selex (Roe al 7%) e modesto quello del Gruppo Pam (2,2%).

In cinque anni (2012-2016) l'aggregato delle maggiori "Coop" ha cumulato utili per 90 milioni, rivenienti da proventi finanziari netti per 1.405 milioni, margini industriali negativi per 130 milioni e proventi non ricorrenti per 197 milioni, a fronte di svalutazioni finanziarie per 1.006 milioni e imposte per 376 milioni. I finanziamenti da soci sono in diminuzione del 5%, da 10,7 miliardi nel 2015 a 10,2 miliardi nel 2016. Il portafoglio degli investimenti finanziari è pari a 10,5 miliardi, composto da titoli non immobilizzati per 6,3 mld (-9,1% sul 2015; di cui il 77% in titoli di Stato e obbligazioni), partecipazioni per 2,3 miliardi e titoli immobilizzati per 1,9 miliardi. Le disponibilità di cassa ammontano a 2,1 miliardi. Il sistema delle otto maggiori cooperative territoriali di dettaglianti a marchio "Conad" ha cumulato negli ultimi cinque anni utili per 796 milioni, ovvero 8,8 volte quanto realizzato dalle maggiori Coop, rivenienti da margini industriali per 931 milioni di euro, proventi

finanziari per 25 milioni, proventi non ricorrenti per 28 milioni e imposte per 188 milioni. Le disponibilità di cassa ammontano a 864 milioni.

## Indagine

### *Le società italiane esaminate*

L'indagine esamina dieci tra i maggiori Gruppi italiani della Gdo operanti prevalentemente nella distribuzione alimentare al dettaglio che rappresentano oltre il 70% del mercato:

- gli interessi italiani di Auchan-SMA: nel 2016 rappresentavano il 7,6% del giro d'affari mondiale del gruppo (52,8 mld di euro) facente capo alla famiglia francese Mulliez le cui attività italiane hanno raggiunto nel 2016 un fatturato stimato in 7,5 mld realizzati essenzialmente nella grande distribuzione anche non alimentare (Decathlon, Leroy Merlin, Bricocenter e Bricoman).
- Canova 2007: alla holding della famiglia Brunelli fa capo la Finiper con i marchi Iper e Unes;
- Gli interessi italiani di Carrefour: coprono il 6,3% dei 76,6 mld mondiali.
- Eurospin Italia, 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, Migross (della famiglia veronese Mion), Shop (della famiglia Pozzi, attraverso la Supermarkets Dugan) e Vega (Cooperativa di Dettaglianti attiva in Veneto e in Friuli VG).
- Lidl Italia, discount facente capo al Gruppo tedesco Schwarz presente in Italia dal 1992;
- Gruppo Pam, controllato dalla Gecos (finanziaria delle famiglie Bastianello e Dina) con i marchi PAM, Panorama e i discount IN'S;
- Supermarkets Italiani della famiglia Caprotti con il marchio Esselunga.
- L'unione volontaria Selex (associazione di 15 imprese indipendenti operanti al dettaglio e all'ingrosso) è organizzata attorno alla centrale partecipativa Selex Gruppo Commerciale e opera, tra gli altri, con le insegne Famila, A&O, Alì, SuperDI e Il Gigante.
- Gli aggregati delle cooperative appartenenti alla Lega Nazionale delle Cooperative e Mutue (in breve "Legacoop"), operanti con marchio "Coop" (aderenti all'Associazione Nazionale Cooperative di Consumatori) e con marchio "Conad" (aderenti all'Associazione Nazionale Cooperative Dettaglianti). Nella valutazione delle performance economiche è importante ricordare che l'aggregato Coop esprime i margini della vendita al dettaglio mentre quello Conad comprende una rilevante attività all'ingrosso.

L'indagine non include l'unione volontaria Gruppo VEGÉ (5,9 miliardi di fatturato al lordo di Iva nel 2016) che associa 29 imprese mandanti.

### *Le società estere esaminate*

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: Schwarz, catena discount operante anche in Italia a marchio Lidl, con giro d'affari stimato in circa 90 mld di euro; Aldi, anch'esso discount, con giro d'affari stimato in circa 80 mld di euro ed Edeka, catena di supermarkets, con vendite stimate in circa 50 mld di euro. 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 e la tedesca Metro).

La selezione su cui si basa questa analisi comprende quindi i seguenti operatori:

- Wal Mart (Usa): le origini risalgono al 1962 quando Sam Walton aprì il primo punto vendita nell'Arkansas. Nel 1991 il gruppo diede avvio all'espansione internazionale aprendo il primo store in Messico. Oggi Wal Mart è il più grande operatore mondiale della Gdo con un giro d'affari nel 2016 di 456,6 miliardi di euro e 11.695 punti vendita, di cui il 54,4% all'estero, essenzialmente in Centro America (soprattutto Messico) e Regno Unito, unica presenza europea dove pure Wal Mart rappresenta il secondo operatore locale. La superficie commerciale complessiva è pari a 108,2 milioni di metri quadri. Le superfici medie unitarie sono molto ampie, attorno a 9.300 mq. I punti vendita più estesi sono quelli degli Stati Uniti con 13.700 mq (13.900 per l'insegna Wal-Mart e 12.400 per l'insegna Sam's Club), mentre i negozi esteri hanno superficie minore (5.500 metri). Le vendite per metro quadro sono attorno ai 4.200 euro (4.700 euro per gli USA e 3.100 euro per gli store esteri).
- The Kroger (Usa): fondata a Cincinnati nel 1883 da Barney Kroger, nel 2016 ha fatturato 109,4 miliardi di euro, di cui 83,4 miliardi per vendite al dettaglio, 13,3 da vendita di carburante, 9,9 miliardi da 2.255 farmacie e 2,8 miliardi da altre attività, essenzialmente vendita di *private label*, ricavi delle 319 gioiellerie, proprie e in *franchising*, e cessione a terzi dei prodotti lavorati nei 38 siti di trasformazione di proprietà. La rete di vendita è composta da 3.694 punti vendita, di cui 3.625 di proprietà. La superficie complessiva ammonta a 16,7 milioni di metri quadri, quella media per punto vendita è di 4.600 metri quadri. Il fatturato medio per metro quadro è attorno a 5.000 euro.
- Carrefour (Fr): fondata nel 1959, il gruppo ha realizzato nel 2016 un fatturato di 76,6 miliardi di euro per 11.935 punti vendita anche in *franchising*, di cui il 52,5% all'estero. Dopo la Francia, ove sono presenti 5.670 negozi, l'Italia rappresenta il primo mercato estero con 1.067 punti vendita, davanti a Polonia (886), Spagna (849) e Belgio (772). La superficie complessiva ammonta a 17,2 milioni di mq per una dimensione media a punto vendita pari a 1.400 mq. Il fatturato per metro quadro è pari a circa 5.000 euro, media tra i 7.000 euro realizzati nei negozi francesi e i 4.000 di quelli all'estero.
- Target (Usa): il gruppo fondato nel 1962, ha chiuso il 2016 con vendite per 65,9 miliardi di euro. I 1.802 punti vendita, tutti sul territorio statunitense, hanno una superficie assai estesa, attorno ai 12.300 metri quadri, ma le vendite unitarie sono relativamente basse, circa 3.000 euro per metro quadro.
- Tesco (Uk): nel 2016 ha fatturato 65,3 miliardi di euro derivanti da vendite al dettaglio per 57 miliardi, vendita di carburanti per 7,1 miliardi (10,8% del totale) e attività bancaria (Tesco Bank) per 1,2 miliardi. Tesco gestisce 6.809 punti vendita (256 in franchising), di cui il 45,1% all'estero.

Il fatturato domestico (Regno Unito e Repubblica di Irlanda) ammonta al 77,9% del totale. La superficie complessiva è pari a 8,3 milioni di metri quadri, di cui il 51% all'estero. Le vendite per metro quadro sono pari a 6.900 euro, 10.900 euro per i negozi domestici e 3.100 per quelli esteri.

- Ahold Delhaize (NI): il gruppo olandese si è costituito nel luglio 2016 a seguito dell'incorporazione della belga Delhaize nell'olandese Royal Ahold. Il fatturato pro-forma nel 2016 del nuovo gruppo ammonta a 62,3 miliardi di euro. La rete di vendita è costituita da 6.556 punti vendita, di cui il 67% all'estero (30,4% negli Stati Uniti) e il 33% in Olanda. La presenza nel mercato americano rappresenta il 62,3% del fatturato totale (38,8 miliardi di euro) riveniente da 1.990 punti vendita, mentre il mercato domestico rappresenta il 20,9% (13 miliardi) con 2.163 punti vendita. Il restante mercato estero è rappresentato da diversi Paesi europei tra cui il Belgio (7,9% del totale con 4,9 miliardi e 765 punti di vendita). Il gruppo Ahold Delhaize gestisce una superficie commerciale complessiva di 8,4 milioni di mq; quella media per negozio è di circa 1.300 mq. Le vendite per mq ammontano a 7.400 euro, media tra i 13.000 euro per mq realizzati nei negozi olandesi e i 6.600 euro all'estero (di cui 17.700 euro per mq in Belgio).
- Aeon (Jp): il giro d'affari di 58,8 miliardi di euro è originato da una fitta rete di 20.626 punti vendita, il 20% dei quali è all'estero, esclusivamente nel sud est asiatico. Il fatturato domestico è pari al 92% del giro d'affari. Non sono disponibili dati sulle superfici.
- Albertsons (Usa): il gruppo fondato nel 1939, ha chiuso il 2016 con vendite per 56,6 miliardi di euro con 2.324 punti vendita (oltre a 1.736 farmacie e 385 stazioni servizio carburanti), tutti sul territorio statunitense. La superficie complessiva ammonta a 10,7 milioni di metri quadri, quella media per punto vendita è di 4.600 metri quadri. Il fatturato medio per metro quadro è attorno a 4.500 euro. Nel gennaio 2015 il Gruppo ha acquisito la Safeway Inc., importante operatore statunitense della Gdo che nel 2014 ha realizzato vendite pari a circa 30 miliardi di euro con 1.326 punti di vendita.
- Auchan (Fr): fondato nel 1961 da Gérard Mulliez è oggi il secondo *retailer* francese con un fatturato di 52,8 miliardi di euro nel 2016 e 1.923 punti vendita diretti dei quali l'80% all'estero ove il gruppo è presente soprattutto con circa 1.800 negozi in *franchising*. Il giro d'affari dell'attività commerciale è pari a 51,7 miliardi (Auchan Retail) e comprende i proventi dell'attività di *franchising*; l'attività immobiliare (Immochan) vale 0,6 miliardi, quella bancaria di finanziamento alla clientela (Oney Banque Accord) ulteriori 0,5 miliardi. Il 35,9% del giro d'affari è originato in Francia, il 18,5% ciascuno in Europa Occidentale e in quella Centro Orientale e il 27,1% nel resto del mondo. La metratura media dei punti vendita in gestione diretta è di circa 5.200 mq e i ricavi per mq ammontano a circa 4.500 euro.
- Rewe (De): il gruppo cooperativo tedesco, fondato a Colonia nel 1927, ha chiuso il 2016 con 45,6 miliardi di euro, cui hanno concorso le attività *retail* per 40,4 mld, quelle delle agenzie turistiche per 4,6 miliardi (10% del fatturato) e altre attività per 0,7 mld. Il gruppo gestisce 8.088 punti vendita e 748 negozi dedicati ad attività di viaggio e turismo. Il 46,6% dei punti vendita è all'estero, metà dei quali in Austria (2.105 punti vendita, il 23,8% del totale) cui seguono la Repubblica Ceca (617 punti vendita, il 7%) e l'Italia (350 che valgono il 4% del totale). La superficie di vendita complessiva (escluso il turismo) è pari a 8,6 milioni di metri quadri, di cui il

30,7% all'estero. La superficie media per negozio è pari a 1.100 mq, 1.400 mq per quelli tedeschi e 670 mq all'estero. I ricavi per metro quadro sono pari a 4.700 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* in Australia. Nel 2016 il Gruppo ha realizzato vendite per 39,8 miliardi di euro (10% in Nuova Zelanda) di cui 30,8 miliardi per attività *retail* con 1.176 supermarkets (184 in Nuova Zelanda), 5,2 miliardi di vendite liquori con 1.493 punti di vendita, 3,2 miliardi di vendita carburanti con 530 stazioni di servizio e 1 miliardo nella gestione di 331 hotel e oltre 10 mila *videopoker*. La superficie dei punti di vendita *retail* e liquori ammonta a 3 milioni di mq, di cui 2,6 milioni relativi ai supermarkets; per quest'ultimi la dimensione media è pari a 2.200 mq, mentre la superficie media di una rivendita di liquori è pari a circa 300 mq. Le vendite *retail* per mq risultano le più alte tra le società esaminate con un valore di 10.800 euro per mq, quelle relative ai rivenditori di liquori raggiungono i 12.300 euro.
- Seven & i Holding (Jp): il giro d'affari di 37,7 miliardi di euro è realizzato per il 30,9% all'estero, con 30.553 punti di vendita (28,5% all'estero, soprattutto in Asia e Nord America), di cui 28.736 *convenience stores*, 569 *superstores*, 1.229 *specialty stores* non alimentari e 19 *department stores* non alimentari. Oltre i 2/3 del fatturato sono stati realizzati dai *convenience stores* e *superstores*. Non sono disponibili dati sulle superfici.
- Casino (Fr): fondato nel 1898 da Geoffroy Guichard, è il terzo *retailer* francese con giro d'affari nel 2016 di 36 miliardi di euro e 12.969 punti vendita nel mondo, di cui 2.559 in *franchising*. Il fatturato estero è pari al 41,4% realizzato soprattutto sul mercato sudamericano che vale il 42,3% delle vendite grazie alle posizioni di *leadership* sul mercato sudamericano (Colombia: 1.873 negozi; Brasile: 1.135 negozi). La superficie complessiva è pari a 7,3 milioni di mq (dei quali 1,8 in *franchising*), quella media per punto vendita è di 563 mq, 400 mq in Francia e circa 1.000 all'estero (dati comprensivi dei *franchising/affiliati*). Il ricavo per metro quadro si attesta a 6.565 euro.
- Mercadona (Es): fondato nel 1977 dalla famiglia Roig, il gruppo opera esclusivamente in Spagna, ove ha realizzato nel 2016 un fatturato di 19,8 miliardi di euro attraverso 1.614 punti vendita. La superficie commerciale complessiva è di circa 2,4 milioni di mq per un fatturato a metro quadro stimabile in 8.179 euro. Si tratta del maggiore retailer spagnolo, qui inserito in quanto accreditato in passato quale possibile acquirente del gruppo Esselunga.

#### *Dati di contesto in Italia*

Il Graf. 1 riporta le quote di mercato nel 2016 dei maggiori operatori italiani della Gdo alimentare. Nel 2016 le aree di vendita della Gdo italiana sono rimaste immutate, ma il numero dei punti vendita si è contratto dell'1,2% <sup>(1)</sup>. La riduzione è dovuta principalmente agli ipermercati (>4.500mq) (-7,7%) e alle attività del libero servizio (<400mq) (-2,9%), parzialmente compensata dall'aumento dei *superstore* (tra 2.500 e 4.499 mq) (+7%) e dei discount (+1,5%); stabile il dato dei supermercati (tra

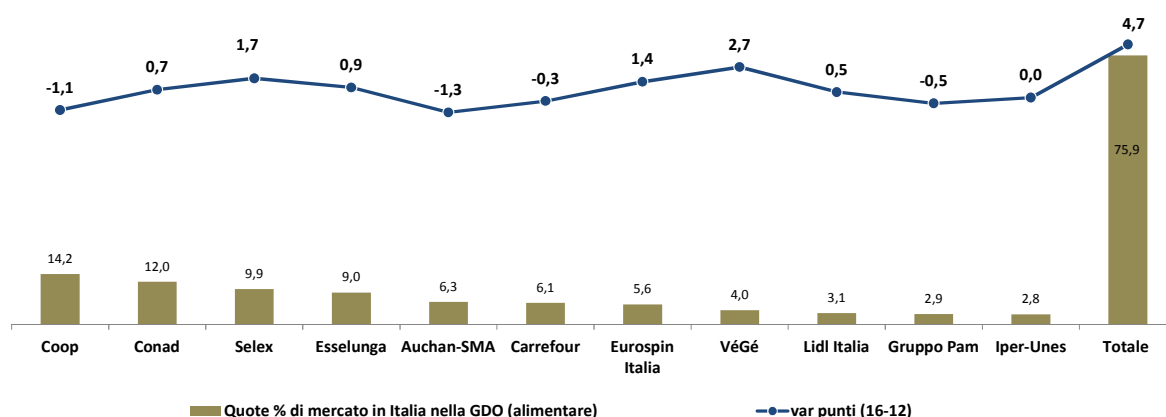
---

<sup>1</sup> *Rapporto Coop 2017.*

400 e 2.499mq) (-0,4%). Il *superstore* si conferma il format più efficiente con vendite mediamente pari a 8.500 euro/mq, seguito dall'iper con 5.900 euro/mq e dal supermercato con 5.300 euro/mq. Le vendite per mq sono in crescita tra il 2007 e il 2016 solo per i *superstore* (da 7.500 a 8.500 euro) e i *discount* (da 4.200 a 5.000 euro); gli altri canali hanno perso terreno, in particolare gli iper (da 7.600 a 5.900 euro). Il segmento *discount* nel 2016 ha rappresentato il 17% della distribuzione organizzata. Al suo interno i tre principali operatori, Eurospin, Lidl Italia e MD Discount (facente capo a Patrizio Podini) coprono il 50% della rete; Eurospin si conferma leader di mercato, con una quota del 32,7%.

L'Italia resta un Paese con aspetti contraddittori: 1) bassa presenza di grandi superfici, solo l'1,4% degli esercizi, mentre il libero servizio arriva a coprire quasi il 50% del totale; 2) offerta complessiva elevata, pari a 289 mq ogni mille abitanti, alle spalle della Germania; 3) bassa concentrazione, con i primi cinque operatori della Gdo che rappresentano poco oltre il 50% del mercato contro incidenze dal 60% all'80% in Spagna, Germania, Francia e Regno Unito.

Graf. 1 – Quote di mercato nella Gdo alimentare nel 2016



Fonte: Federdistribuzione

### I maggiori operatori italiani (2012-2016)

Il fatturato 2012-2016 dei dieci Gruppi italiani della Gdo alimentare e le relative variazioni percentuali sul 2012 e sul 2015 sono riportati in Tab. 1. Le vendite dell'aggregato sono aumentate nel 2016 del 2,5%, attestandosi a 58,1 mld di euro <sup>(2)</sup>. La variazione è originata dall'aumento del fatturato nella maggior parte delle società, ad esclusione dei due gruppi francesi Auchan-SMA (-3,3%) e Carrefour (-0,9%) e del Gruppo Pam (-1,9%); i maggiori incrementi hanno riguardato Lidl Italia (+8%), Eurospin (+6,8%), Esselunga (+4,4%) e Selex (+4%). Anche nel periodo 2012-2016 il quadro è simile, con un forte decremento in Auchan-SMA che ha ridotto il fatturato del 21,2%, e

<sup>2</sup> La variazione del fatturato della Gdo alimentare italiana nel 2016 è stata pari all'1% (Mediobanca, *Dati Cumulativi di 2065 Società Italiane*, ed. 2017).



importanti incrementi di Lidl Italia (+46,2%) e Eurospin (+34,1%), seguite da Esselunga (+11,4%) e Conad (+10,5%).

Tab. 1 - Fatturato (€ mil) (\*)

	Coop	Conad	Selex	Esselunga	Auchan-SMA	Carrefour	Eurospin Italia	Lidl Italia	Gruppo Pam	Iper-Unes	Totale
2012	11.588	7.303	...	6.737	5.090	5.093	3.501	2.729	2.509	2.449	...
2013	11.271	7.508	...	6.789	4.869	4.763	3.879	3.041	2.428	2.500	...
2014	11.201	7.595	...	6.868	4.552	4.618	4.123	3.373	2.376	2.455	...
2015	10.862	7.994	8.626	7.190	4.147	4.901	4.398	3.696	2.400	2.517	56.731
2016	11.200	8.069	8.865	7.508	4.012	4.857	4.696	3.990	2.355	2.593	58.145
var % (16-12)	-3,3	10,5	...	11,4	-21,2	-4,6	34,1	46,2	-6,1	5,9	...
var % (16-15)	3,1	0,9	2,8	4,4	-3,3	-0,9	6,8	8,0	-1,9	3,0	2,5

(\*) Al netto di IVA. Per Coop, Conad e Selex si tratta dell'aggregato delle principali società del Gruppo. I fatturati di Conad sono relativi prevalentemente a vendite all'ingrosso. L'intera rete di vendita di Coop, Conad e Selex ha conseguito nel 2016 fatturati al lordo di IVA, pari rispettivamente a 14,5, 12,4 e 10,4 miliardi di euro. I gruppi sono elencati in ordine decrescente sulla base della quota di mercato (cfr. Graf. 1).

Il calo di fatturato dei gruppi francesi tra 2012 e 2016 ha fatto seguito a dinamiche differenti delle reti commerciali. Dal 2012 Carrefour ha ridotto del 12,4% i punti vendita complessivi, passando da 1.218 a 1.067 (la rete in *franchising* si è contratta di circa 180 unità mentre quella diretta si è incrementata di circa 30 unità); nel caso di Auchan-SMA si è invece avuto un progresso del 13% da 1.840 a 2.080 (+240, di cui 185 solo nell'ultimo anno, relativi in massima parte a supermercati in *franchising*). Il maggiore sviluppo della rete ha interessato Eurospin (+16,4%) e il Gruppo Pam (+15,9%), seguiti da Auchan-SMA (+13%)<sup>3</sup>. La rete più estesa a fine 2016, inclusi i punti di vendita in *franchising*/affiliazione, è quella di Conad con 3.169 unità, seguita da Selex (2.542) e Auchan-SMA (2.080). Lidl Italia ed Esselunga gestiscono solo punti vendita di proprietà (rispettivamente 586 e 153 unità) (Tab. 2).

Tab. 2 - Punti vendita complessivi (unità)(\*)

	Coop	Conad	Selex	Esselunga	Auchan-SMA	Carrefour	Eurospin Italia	Lidl Italia	Gruppo Pam	Iper-Unes	Totale
2012	1.211	3.067	2.880	144	1.840	1.218	929	568	596	n.d.	n.c.
2013	1.199	3.019	2.563	143	1.806	1.125	972	577	610	n.d.	n.c.
2014	1.189	3.015	2.549	149	1.875	1.158	1.003	556	630	n.d.	n.c.
2015	1.173	3.055	2.470	152	1.895	1.101	1.048	568	684	n.d.	n.c.
2016	1.176	3.169	2.542	153	2.080	1.067	1.081	586	691	n.d.	n.c.
var % (16-12)	-2,9	3,3	-11,7	6,3	13,0	-12,4	16,4	3,2	15,9	n.c.	n.c.
var % (16-15)	0,3	3,7	2,9	0,7	9,8	-3,1	3,1	3,2	1,0	n.c.	n.c.

(\*) Dati relativi all'intera rete di vendita.

<sup>3</sup> Canova 2007-Finiper (Iper-Unes) non rende noto il numero dei punti di vendita complessivi (diretti + indiretti); quelli diretti nel 2016 erano pari a 148 unità.

Tab. 3 - Punti vendita diretti (unità)

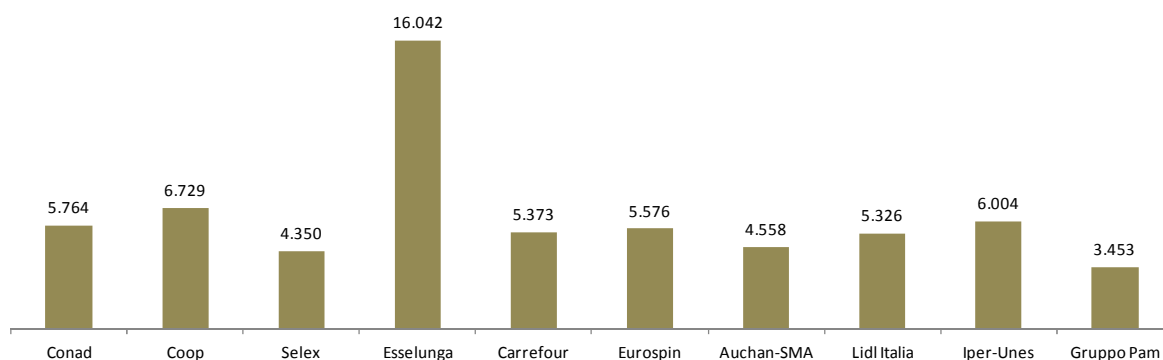
	Coop	Conad	Selex	Esselunga	Auchan-SMA	Carrefour	Eurospin Italia	Lidl Italia	Gruppo Pam	Iper-Unes	Totale
2012	1.211	n.d.	n.d.	144	326	448	n.d.	568	454	155	n.c.
2013	1.199	n.d.	n.d.	143	320	459	n.d.	577	468	153	n.c.
2014	1.189	n.d.	n.d.	149	340	524	n.d.	556	493	151	n.c.
2015	1.165	n.d.	n.d.	152	357	482	n.d.	568	527	148	n.c.
2016	1.167	n.d.	n.d.	153	376	476	n.d.	586	543	148	n.c.
var % (16-12)	-3,6	n.c.	n.c.	6,3	15,3	6,3	n.c.	3,2	19,6	-4,5	n.c.
var % (16-15)	0,2	n.c.	n.c.	0,7	5,3	-1,2	n.c.	3,2	3,0	0,0	n.c.

Tra il 2012 e il 2016 il numero aggregato dei dipendenti segna un discreto incremento (+5,5% a 229.809 unità), cui hanno concorso in particolare le crescite di Eurospin (+59,5%), Lidl Italia (+36,1%), Esselunga (+12,5%) e Conad (+11,7%) e la diminuzione di Auchan-SMA (-17,7%).

Esselunga ha confermato nel 2016 la leadership d'efficienza con vendite pari a 16 mila euro/mq, contro i 6,4 mila euro medi del panel <sup>(4)</sup>. Gli altri gruppi si collocano tra i 6,7 mila euro/mq delle Coop e i 3,5 mila euro/mq di Gruppo Pam. Auchan-SMA mostra la più forte flessione dei ricavi rispetto al 2012 (-14,8%), Selex registra il maggior incremento (+7,5%). Solo Unicoop Firenze, all'interno dell'aggregato Coop, ha conseguito vendite unitarie prossime a quelle di Esselunga con 13,6 mila euro per mq. Anche esaminando il fatturato per punto vendita, le tendenze non mutano: Esselunga realizza 49,2 milioni (+4,1% sul 2012 e +3,1% sul 2015), davanti a Iper-Unes (16,2 milioni, +8% sul 2012 e +4% sul 2015), Auchan-SMA (10,9 milioni, -22,2% e -6,1%), Coop (9,4 milioni, +1,4 e +0,8%), Carrefour (8,5 milioni, -9% e +3,4%). Lidl Italia raggiunge 6,9 milioni (+42,6% e +5,2%), precedendo gli operatori con valori più bassi che sono Gruppo Pam (3,9 milioni), Selex (3,7) e Conad (3,6). I livelli sono influenzati dalla superficie per punto vendita: oltre 3mila mq in media per Esselunga, circa 1.200 mq per le Coop, 900 mq per Carrefour e circa 850 per Selex.

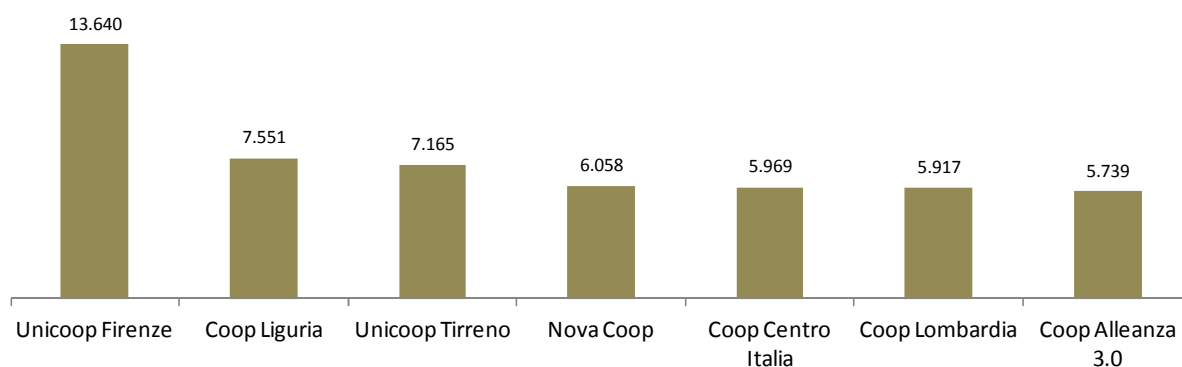
<sup>4</sup> Per Eurospin Italia, Lidl Italia e Iper-Unes si tratta di stime R&S-Mediobanca su dati Nielsen desunti dall' Annual Report Conad. Per Conad e Selex stime al netto dell'Iva.

Graf. 2 – Vendite al dettaglio per mq nel 2016 (migliaia euro)

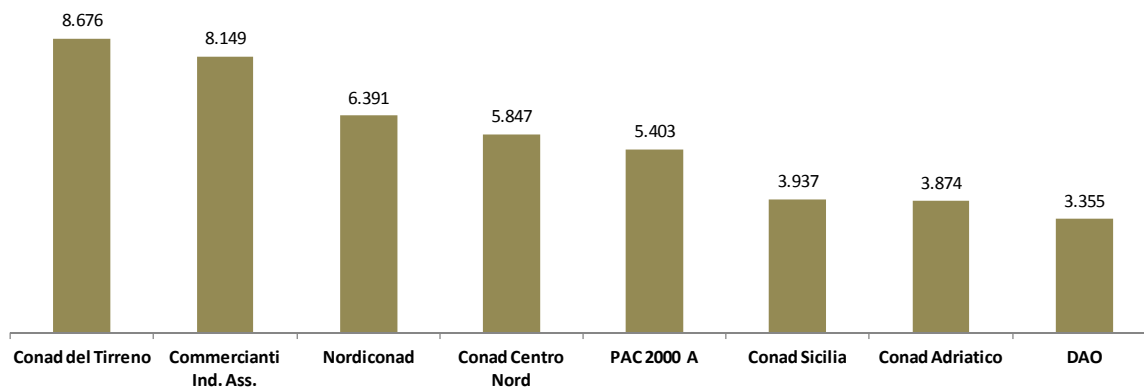


Per Eurospin, Lidl Italia e Iper-Unes si tratta di stime R&S – Mediobanca su dati Nielsen desunti dall' Annual Report Conad. Il dato di Iper-Unes è relativo al 2015. Per Conad e Selex stime al netto dell'Iva.

Graf. 3 – Vendite al dettaglio per mq nel 2016 (euro) delle principali società dell'aggregato Coop



Graf. 4 – Vendite al dettaglio per mq nel 2016 (euro) delle principali società dell'aggregato Conad (\*)



(\*) Rete di vendita, al netto di IVA (dato stimato)

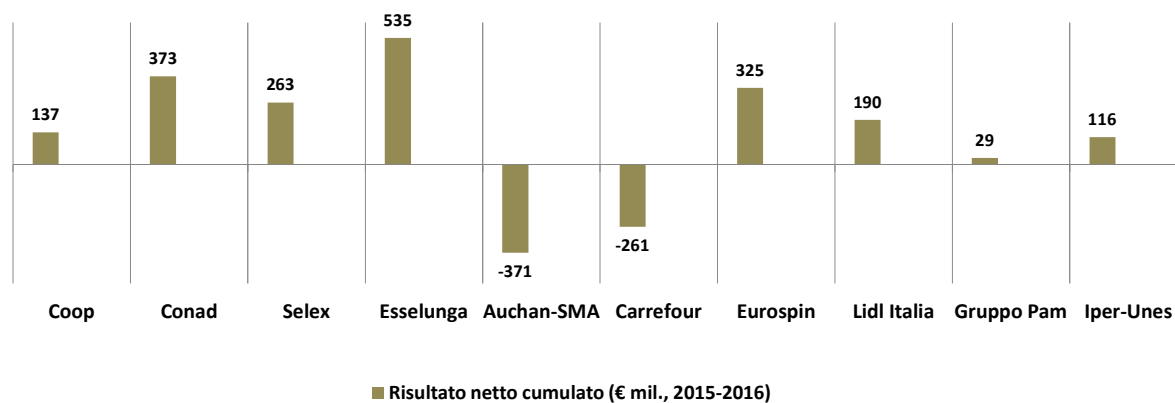
La struttura del conto economico, unitamente ad alcuni indicatori di efficienza e redditività, è riportata a seguire.

Tab. 4 - Struttura % del conto economico e indicatori di efficienza e redditività nel 2016

	Coop	Conad	Selex	Esselunga	Auchan-SMA	Carrefour	Eurospin Italia	Lidl Italia	Gruppo Pam	Iper-Unes	Totale
<b>VA</b>	18,0	7,4	15,9	21,2	14,8	16,6	14,1	16,3	16,0	20,2	17,2
Costo del lavoro	15,0	3,2	10,4	12,6	14,2	14,4	6,2	9,7	12,3	13,5	11,0
<b>Mol</b>	<b>3,0</b>	<b>4,2</b>	<b>5,5</b>	<b>8,6</b>	<b>0,6</b>	<b>2,2</b>	<b>7,9</b>	<b>6,6</b>	<b>3,7</b>	<b>6,7</b>	<b>6,2</b>
Ammortamenti	3,9	1,7	2,6	2,6	4,3	2,7	2,3	2,9	2,8	3,3	2,9
<b>Mon</b>	<b>-0,9</b>	<b>2,5</b>	<b>2,9</b>	<b>6,0</b>	<b>-3,7</b>	<b>-0,5</b>	<b>5,6</b>	<b>3,7</b>	<b>0,9</b>	<b>3,4</b>	<b>3,3</b>
Saldo finanziario	2,5	0,2	-0,1	-0,3	0,2	-0,2	0,0	-0,1	-0,1	-0,7	0,4
<b>Risultato corrente</b>	<b>1,6</b>	<b>2,7</b>	<b>2,8</b>	<b>5,7</b>	<b>-3,5</b>	<b>-0,7</b>	<b>5,6</b>	<b>3,6</b>	<b>0,8</b>	<b>2,7</b>	<b>3,7</b>
Costo del lavoro per dipendente (euro '000)	32,6	38,2	31,3	41,6	37,9	43,8	37,5	32,2	30,1	33,3	35,2
Valore aggiunto netto per dipendente (euro '000)	30,5	68,3	40,0	61,3	28,1	42,2	71,2	44,4	32,4	41,6	45,7
ROI (%)	<b>1,7</b>	<b>7,7</b>	<b>8,0</b>	<b>15,0</b>	<b>-7,4</b>	<b>-1,1</b>	<b>20,7</b>	<b>16,3</b>	<b>2,4</b>	<b>6,8</b>	<b>6,3</b>
ROE (%)	<b>-0,1</b>	<b>10,6</b>	<b>7,0</b>	<b>12,9</b>	<b>-22,6</b>	<b>-5,5</b>	<b>20,9</b>	<b>23,2</b>	<b>2,2</b>	<b>12,4</b>	<b>3,8</b>
Giorni magazzino (numero)	27	16	34	19	37	32	18	19	38	31	26
Giorni fornitori (numero)	59	61	66	68	102	89	69	67	103	78	71

Per Coop, Conad e Selex si tratta di indici e rapporti calcolati su aggregati delle principali società del Gruppo.

Graf. 5 - Risultato netto cumulato 2015-2016 (€ mil) (\*)



(\*) Per Coop, Conad e Selex dati riferiti ad aggregati delle principali società del Gruppo.

L'ebit margin (mon in % del fatturato) di Esselunga si è attestato nel 2016 al 6%, davanti a Eurospin al 5,6%, Lidl Italia al 3,7%, Iper-Unes al 3,4%, Selex al 2,9% e Conad al 2,5%. Sono in negativo i due gruppi francesi (Carrefour -0,5% e Auchan-SMA -3,7%) e le Coop (-0,9%). Esselunga ed Eurospin realizzano anche il miglior risultato corrente sulle vendite, rispettivamente 5,7% e 5,6%, davanti a

Lidl Italia con il 3,6%; Selex al 2,8% mentre Conad e Iper-Unes sono allineate al 2,7%. L'incidenza delle Coop (1,6%), pur inferiore ai precedenti operatori, è influenzata dal consistente apporto della gestione finanziaria (pari al 2,5% delle vendite). Gli operatori che primeggiano per redditività netta (Roe) sono: Lidl Italia al 23,2%, Eurospin al 20,9%, Esselunga al 12,9%, Iper-Unes al 12,4% e Conad al 10,6%. Chiudono in rosso i due gruppi francesi che nell'ultimo biennio hanno cumulato perdite nette per oltre 600 milioni di euro (-1,3 miliardi nel quinquennio); le Coop, dopo tre anni di risultati positivi, sono tornate in perdita nel 2016. L'utile cumulato 2015-2016 di Esselunga ha superato i 500 milioni, quello di Conad è stato pari a 373 milioni, Eurospin 325 milioni, Selex 263 milioni, Lidl Italia 190 milioni, Coop 137 milioni, Iper-Unes 116 milioni e Gruppo Pam 29 milioni.

#### *L'aggregato delle Coop e quello Conad*

L'aggregato delle Coop nel 2016 presenta i seguenti profili:

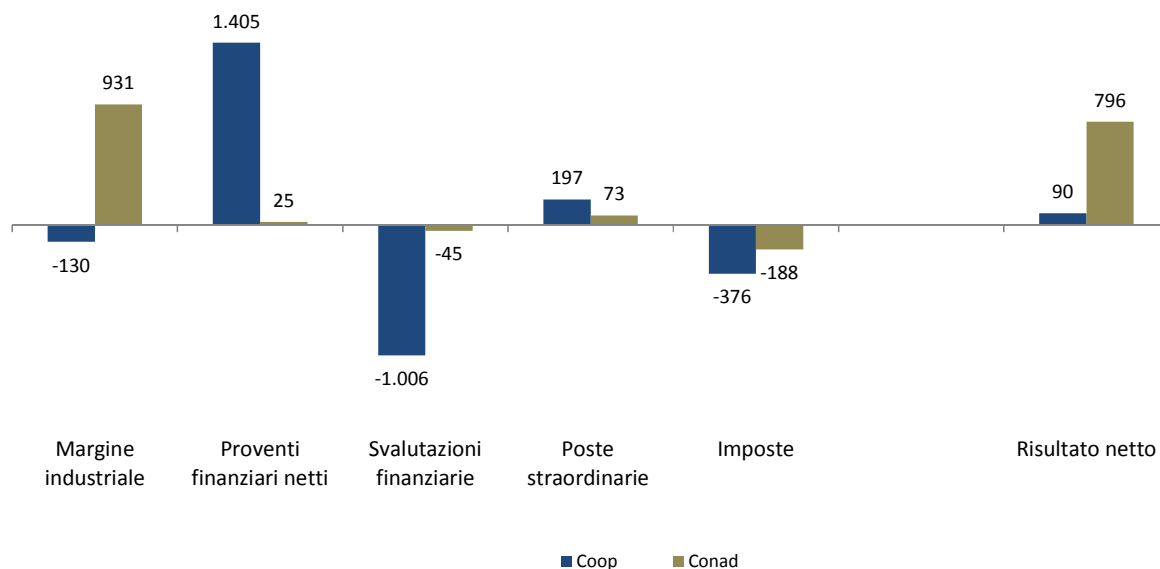
- La Coop Alleanza 3.0, nata dalla fusione con effetto 1 gennaio 2016 delle tre cooperative Coop Adriatica, Coop Consumatori Nordest e Coop Estense, è divenuta la principale cooperativa italiana di consumatori, con ricavi per 4.608 milioni, seguita da Unicoop Firenze con 2.316 milioni, Coop Lombardia con 1.066 milioni, Unicoop Tirreno con 976 milioni e Nova Coop con 928 milioni;
- 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 cinque società hanno presentato nel 2016 una gestione operativa in perdita, con risultati particolarmente negativi in capo a Unicoop Tirreno (-3,7%) e Coop Alleanza 3.0 (-2,3%);
- i finanziamenti da soci sono in diminuzione del 5%, dai 10,7 miliardi del 2015 ai 10,2 miliardi del 2016; le consistenze maggiori sono raccolte da Coop Alleanza 3.0 (4.318 milioni) e Unicoop Firenze (1.890,5 milioni);
- il portafoglio degli investimenti finanziari nel 2016 è così composto: a) titoli non immobilizzati per 6,3 mld, in diminuzione del 9,1% sul 2015, di cui indicativamente il 77% in titoli di stato e obbligazioni; b) partecipazioni, al lordo di quelle infragruppo, per 2,3 miliardi tra cui: Finsoe per 1,4 miliardi (59,46%, principale azionista di Unipol con il 31,4% del capitale), azioni Unipol per ulteriori 311 milioni (16% del capitale), Il Ponte per 150 milioni (8,11%), Banca Monte dei Paschi di Siena per 90 milioni (1,4% del capitale sociale) e Banca Carige per 38 milioni (1,8% del capitale); c) titoli immobilizzati per 1,9 miliardi (relativi per circa il 70% a titoli di stato ed obbligazioni). A ciò si aggiungono cassa e disponibilità per 2,1 miliardi;
- il portafoglio di attività finanziarie più consistente è detenuto dalla Coop Alleanza 3.0 e ammonta a 6 miliardi rappresentati principalmente da titoli non immobilizzati per 2,8 miliardi, partecipazioni e cassa per 1,3 miliardi ciascuna; seguono Unicoop Firenze (1,7 mld), Coop Lombardia (1,3 mld), Nova Coop e Coop Liguria (entrambe con 1,1 mld), Unicoop Tirreno (con 0,9 mld) e Coop Centro Italia (0,4 mld);
- la gestione finanziaria (saldo tra proventi ed oneri finanziari) dell'aggregato delle Coop ha saldato in positivo per 286 milioni di euro (il 2,5% del fatturato), compensando la gestione industriale marginalmente negativa;

- quasi l'80% dei proventi finanziari netti sono stati assorbiti nel 2016 da svalutazioni pari a 223 milioni di euro, essenzialmente su titoli e partecipazioni; dal 2012 la gestione finanziaria ha prodotto un saldo positivo di 1.405 milioni e comportato svalutazioni per 1.006 milioni; nell'ultimo quinquennio il portafoglio finanziario ha generato quindi risorse per circa 400 milioni;
- delle sette società che compongono l'aggregato Coop, due hanno chiuso il 2016 in perdita netta, Coop Centro Italia (-63 milioni) e Unicoop Tirreno (-39 milioni); il migliore risultato è di Coop Liguria (+24 milioni) e Unicoop Firenze (+22 milioni).

In sintesi, nel periodo 2012-2016 la gestione industriale delle Coop ha prodotto margini cumulati negativi pari a 130 milioni e risultati positivi dalla gestione finanziaria per 1.405 milioni. Il portafoglio di titoli e partecipazioni ha prodotto nello stesso periodo svalutazioni per 1.006 milioni. Le poste straordinarie hanno comportato introiti per 197 milioni. Tenuto conto delle imposte per 376 milioni, si ottiene un utile netto cumulato di 90 milioni.

La formazione del risultato netto in capo all'altro sistema cooperativo, quello dei dettaglianti a insegna Conad, mostra una dinamica affatto diversa, pur tenendo conto che in esso le attività all'ingrosso hanno una rilevanza assai maggiore. Il margine industriale (931 milioni di euro), rappresenta la principale fonte di reddito e porta, dopo imposte per 188 milioni e il marginale apporto di voci non ricorrenti, a un risultato netto pari a 796 milioni di euro.

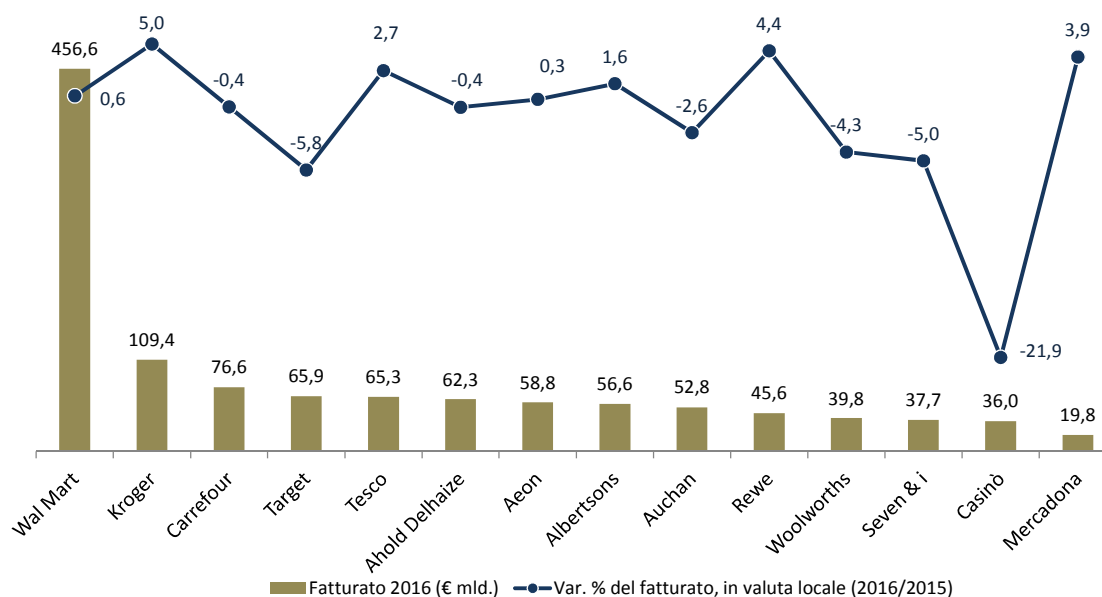
Graf. 6 – Formazione del risultato netto cumulato 2012-2016 dei gruppi Coop e Conad (€ mil)



### I maggiori operatori stranieri (2014-2016)

L'aggregato di quattordici tra i principali gruppi internazionali ha chiuso il 2016 con ricavi pari a 1.183 miliardi di euro, in crescita dello 0,9% sul 2015 e dell'8,7% sul 2014. Essi gestiscono superfici commerciali per complessivi 224,4 milioni di mq (escluse le giapponesi Aeon e la Seven & i che non forniscono i dati) e occupano 5,9 milioni di dipendenti. Il margine operativo netto è anch'esso in crescita dello 0,3% sul 2015 e del 9,3% sul 2014 e rappresenta il 4% del fatturato. Il risultato netto salda a 23,2 miliardi di euro, il 2% del fatturato. La redditività industriale (Roi) è pari al 11,7%, quella netta (Roe) tocca il 14%. Nell'insieme la struttura finanziaria dell'aggregato appare equilibrata: a fine 2016, i debiti finanziari sono pari al 92,8% dei mezzi propri. Anche scontando dal patrimonio netto le poste immateriali (i soli avviamenti sono pari al 28% dei mezzi propri), l'incidenza dei debiti finanziari non raggiunge livelli di eccessiva criticità attestandosi al 150% del patrimonio netto tangibile. Vi è inoltre da segnalare la presenza di cospicue scorte liquide che sono sostanzialmente equivalenti al debito finanziario a breve e rappresentano il 30% del debito finanziario complessivo. Nel suo insieme l'aggregato esprime un tasso di rinnovo del magazzino pari a 29 giorni.

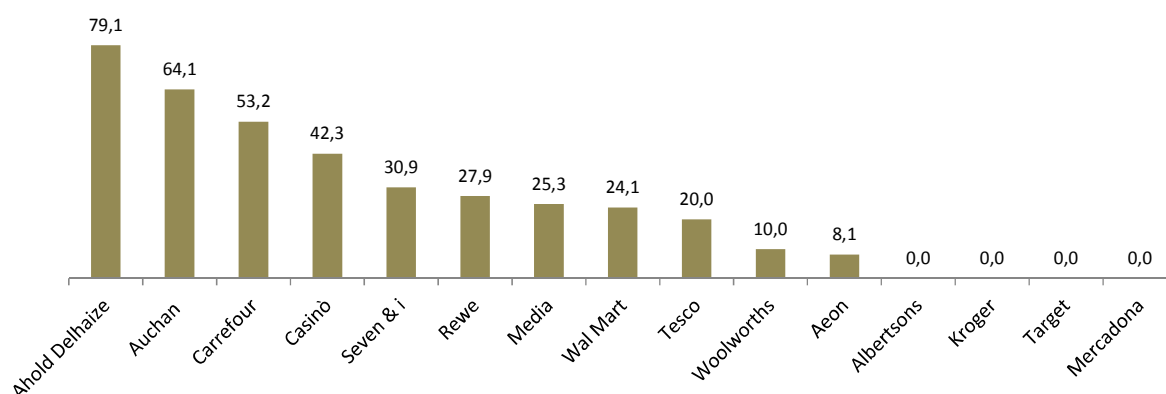
Graf. 7 – Fatturato nel 2016 e variazioni % sul 2015



Il Gruppo Wal Mart è di gran lunga quello di maggiori dimensioni, con un fatturato pari a 456,6 mld di euro, quasi quanto il Pil della Svezia. E' oltre quattro volte il secondo operatore e pari alla somma dei sei successivi. Segue Kroger, altra statunitense, a 109,4 miliardi di euro che a sua volta distacca di molto i francesi di Carrefour con 76,6 miliardi. Poco distante la statunitense Target (65,9 mld), la britannica Tesco (65,3 mld) e l'olandese Ahold Delhaize (62,3 mld), quest'ultima nata nel luglio 2016 a seguito dell'incorporazione della belga Delhaize nell'olandese Ahold. Le variazioni di fatturato sul 2015, calcolate in valuta locale, vedono primeggiare la Kroger, la tedesca Rewe e la spagnola

Mercadona (rispettivamente +5%, +4,4% e +3,9%). Sette gruppi segnano flessioni di vendite nel 2016, tra cui si evidenzia la francese Casino (-21,9%, prevalentemente influenzata dalla cessione delle attività in Asia nel corso del 2016); seguono la Target (-5,8%), la giapponese Seven & i (-5%) e l'australiana Woolworths (-4,3%). Spostando il confronto sul 2014 emergono forti incrementi della giapponese Aeon (+17%) e della Ahold Delhaize (+15,1%) e notevoli flessioni della Casino (-25,7%) e della Tesco (-10,2%).

Graf. 8 – La quota % del fatturato estero nel 2016

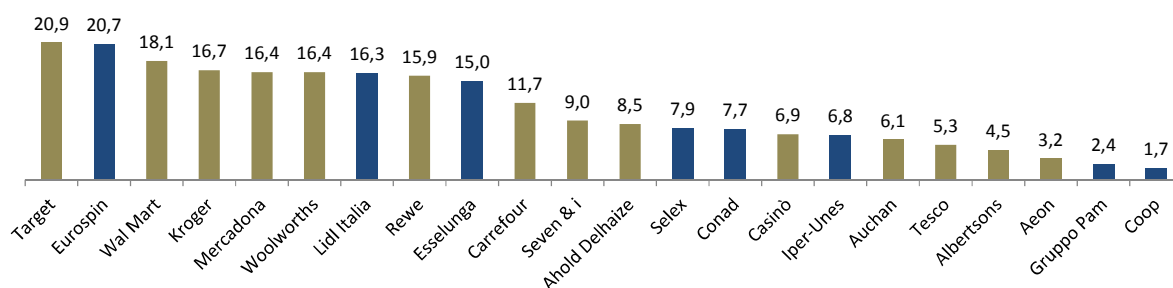


Un aspetto caratteristico dei maggiori gruppi stranieri è la loro proiezione internazionale. Mediamente il 25,3% delle vendite è realizzato in punti vendita esteri. L'olandese Ahold Delhaize segna il maggiore apporto della quota estera pari al 79,1%. Seguono i tre gruppi francesi: Auchan (64,1%), con importanti presidi in Italia, Cina e Russia, Carrefour (53,2%), presente soprattutto in Europa, e Casino (42,3%) che ricopre posizioni di *leadership* in Colombia e Brasile. A parte Wal Mart che è molto attiva in Messico e presente in Europa solo nel Regno Unito, ove pure è tra i maggiori *retailer*, le altre catene statunitensi (Kroger, Target e Albertsons) operano solo sul mercato domestico, così come la spagnola Mercadona.

La redditività industriale (Roi) del panel internazionale è pari all'11,7%. I gruppi statunitensi dominano la scena con Target (20,9%), Wal Mart (18,1%) e Kroger (16,7%), seguono l'australiana Woolworths, la spagnola Mercadona (entrambe con il 16,4%) e la tedesca Rewe (15,9%). L'inserimento dei gruppi a controllo italiano, peraltro non comparabili per dimensione con gli operatori internazionali, mostra alcuni dati interessanti. Eurospin (20,7%) ricopre la seconda posizione dopo la Target, così come lusinghieri sono i posizionamenti di Lidl Italia (16,3%, controllata italiana del gruppo tedesco Schwarz, i cui dati consolidati globali non sono pubblici) e di Esselunga (15%). I restanti gruppi italiani sono molto arretrati, con l'aggregato delle Coop che chiude la graduatoria (1,7%). Da notare che anche il gruppo tedesco REWE ha natura cooperativa, ma consegue una redditività industriale migliore (15,9%).

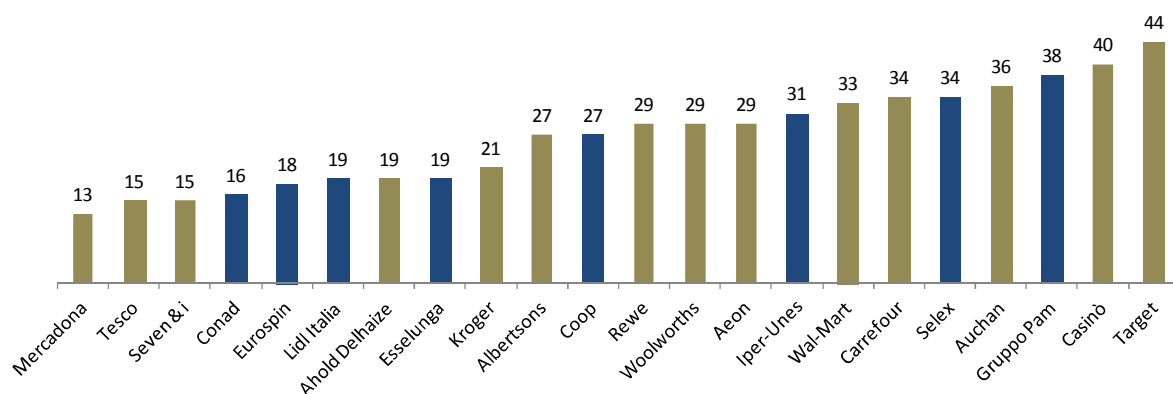


Graf. 9 – Il Roi nel 2016 (in blu i gruppi italiani)



Un indicatore dell'efficienza gestionale è costituito dal tempo (contabile) di rotazione del magazzino, misurato in giorni. Il dato risente ovviamente dell'assortimento merceologico, tenuto conto che i beni deperibili e gli alimenti hanno tempi di riciclo più rapidi né possono essere stoccati in ingenti quantità presso i magazzini che quindi risultano più leggeri. Il raffronto internazionale mette ancora in luce le performance molto positive di Conad (16 giorni), Eurospin (18 giorni), Lidl Italia ed Esselunga (19), mentre l'aggregato Coop (27) si colloca appena sotto la media internazionale (29 giorni); oltre la media Iper-Unes (31), Selex (34) e Gruppo Pam (38). Tra i gruppi internazionali, quelli più efficienti sono la spagnola Mercadona (13 giorni), la britannica Tesco e la giapponese Seven & i (15).

Graf. 10 – I giorni magazzino nel 2016



L'indicatore più utilizzato 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. Inoltre, come emerge dalla tabella sottostante, nei grandi gruppi internazionali plurilocalizzati il dato sui ricavi per unità di superficie può originare da valori molto disomogenei su base geografica.

La Tab. 5 ordina gli operatori (con esclusione delle giapponesi Aeon e Seven & i che non rendono note le superfici) in base al fatturato per metro quadro. La classifica è guidata dall'australiana Woolworths con 10.847 euro per mq, seguita dalla spagnola Mercadona con 8.179 euro per mq e dalla olandese Ahold Delhaize con 7.400 euro per mq. Seguono, sopra la media di 5.898 euro: la Tesco (6.898 euro) e Casino (6.565 euro). Il valore più basso è quello della statunitense Target (2.963 euro), mentre i rimanenti si attestano tra valori compresi tra i 4 mila e i 5 mila euro per mq. Ricordando che le catene statunitensi hanno elevati margini (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. In terzo luogo, il raffronto con i dati dei gruppi italiani conferma il posizionamento di eccellenza di Esselunga. Considerato che la catena della famiglia Caprotti non ha presenza all'estero, il raffronto più appropriato è con i dati domestici dei gruppi internazionali.

Tab. 5 – Vendite per mq di superficie (2016)

€/ mq	Medio	Negozi nazionali	Negozi esteri	Mercato USA
Woolworths	10.847	10.962	10.183	-
Mercadona	8.179	8.179	-	-
Ahold Delhaize	7.400	13.041	6.642	6.535
Tesco	6.898	10.866	3.089	-
Casino	6.565	5.563	8.703	-
Kroger	4.989	4.989	-	4.989
Carrefour	4.988	7.013	3.978	-
Rewe	4.688	4.633	4.810	-
Auchan	4.539	n.d.	n.d.	-
Albertsons	4.537	4.537	-	4.537
Wal Mart	4.185	4.682	3.147	4.682
Target	2.963	2.963	-	2.963
<b>Media</b>	<b>5.898</b>	<b>7.039</b>	<b>5.793</b>	<b>4.741</b>
<i>Per memoria: principali operatori italiani</i>				
Esselunga	16.042	16.042	-	-
Coop	6.729	6.729	-	-
Iper-Unes	6.004	6.004	-	-
Conad	5.764	5.764	-	-
Eurospin Italia	5.576	5.576	-	-
Carrefour	5.373	5.373	-	-
Lidl Italia	5.326	5.326	-	-
Auchan-SMA	4.558	4.558	-	-
Selex	4.350	4.350	-	-
Gruppo Pam	3.453	3.453	-	-

Esselunga, con 16.042 euro per metro quadro, si conferma come il gruppo più efficiente, precedendo l'olandese Ahold Delhaize (13.041 euro per mq), l'australiana Woolworths (10.962 euro per mq), la britannica Tesco con 10.866 euro (negozi nello UK e nella Repubblica di Irlanda) e la spagnola Mercadona (8.179 euro). Le cooperative italiane Coop (6.729 euro) e Conad (5.764 ) si posizionano, superando ampiamente la cooperativa tedesca Rewe a 4.633 euro. Interessante, infine, osservare che l'olandese Ahold Delhaize è la sola società con significativa presenza sul mercato USA ove realizza vendite per metro quadro (6.535 euro) superiori a quelle delle grandi catene locali, e che sul mercato belga della ex Delhaize il gruppo realizza le vendite per metro quadro in assoluto maggiori (17.500 euro).

### *L'e-commerce nella Gdo alimentare*

L'e-commerce food in Italia nel 2016 è cresciuto del 35% rispetto al 2015 raggiungendo un valore di 593 milioni di euro ed è previsto che oltrepassi gli 800 milioni nel 2017 con un incremento del 37% (<sup>6</sup>). Gli acquisti *online* di prodotti alimentari da supermercato hanno raggiunto nel 2017 un valore superiore ai 200 milioni di euro con un incremento di oltre il 50% 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 come 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*). In Italia il tasso di penetrazione degli acquisti *online food and grocery* sul totale del settore (0,5%) è sensibilmente inferiore a quello registrato nel Regno Unito (8%), in Francia (6%), in Germania e USA (2%). La spesa media annua per *web shopper* è di 500 euro, rispetto al valore più elevato della Francia pari a 1.850 euro. Oltre alle catene di supermercati, si stanno affermando realtà importanti che operano esclusivamente *online* quali Prime Now di Amazon, Supermercato24 e altri.

Tra gli operatori internazionali esaminati, sulla base delle informazioni disponibili dai documenti ufficiali, l'incidenza dell'e-commerce risulta intorno al 4-5% del fatturato totale (Casino 5%, Target 4,4%, Ahold Delhaize 4%) mentre in Italia Esselunga ha dichiarato vendite *online* nel 2016 per 158 milioni (2,1% del fatturato). La principale cooperativa di consumo italiana Coop Alleanza 3.0 tocca appena lo 0,03% delle vendite.

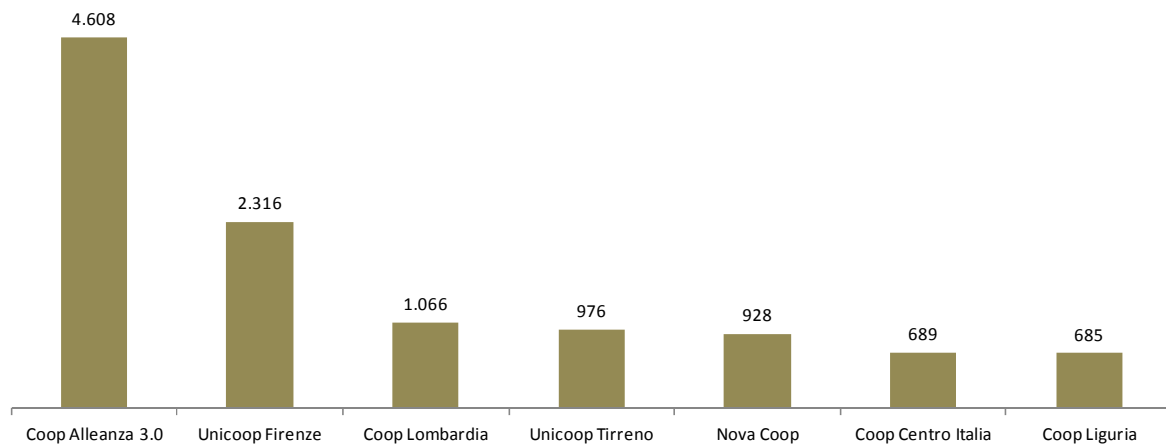
A livello internazionale hanno avuto origine le prime operazioni di integrazione e collaborazione tra il settore tradizionale della Gdo e i giganti dell'e-commerce: a fine agosto 2017 Amazon ha rilevato la Whole Foods Market Inc. (catena di supermercati bio ad alta gamma, con un fatturato pari a 14,9 mld di euro nel 2016), mentre nel successivo novembre Auchan si è alleata con la cinese Alibaba per unire le rispettive competenze nella grande distribuzione fisica e nell'e-commerce in Cina. Alibaba investirà 22,4 miliardi di HKD (2,88 miliardi di USD) per acquisire dal conglomerato taiwanese Ruentex il 36,2% di Sun Art Retail Group, gestore di punti vendita multiformato alimentari in Cina

<sup>6</sup> Fonte: Osservatorio eCommerce B2B della School of Management del Politecnico di Milano

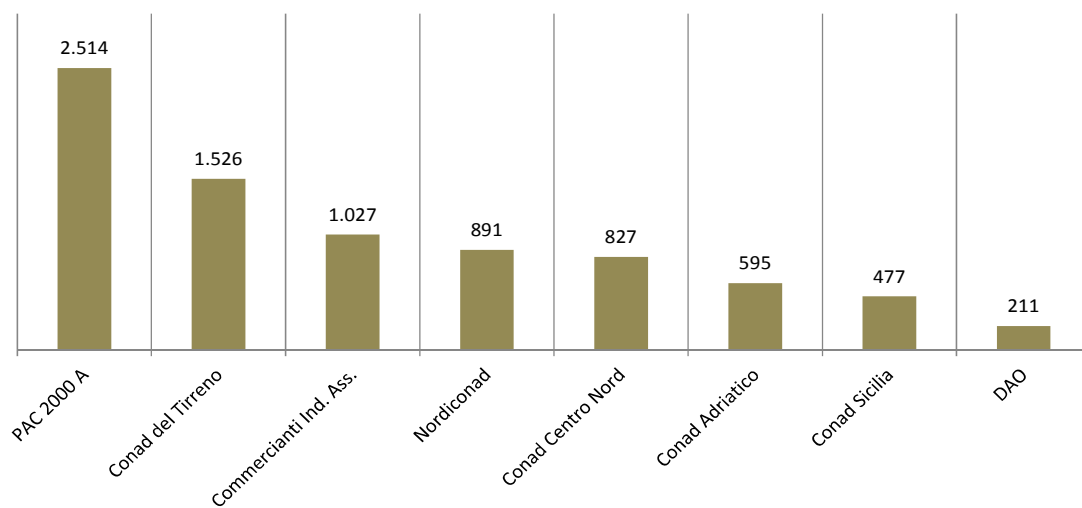
con circa 12 milioni di mq di superficie lorda (inclusi 446 ipermercati a marchio RT-Mart e Auchan con superficie media di 17.000 mq), di cui Auchan possiede già il 33%.

## **GRAFICI E TABELLE**

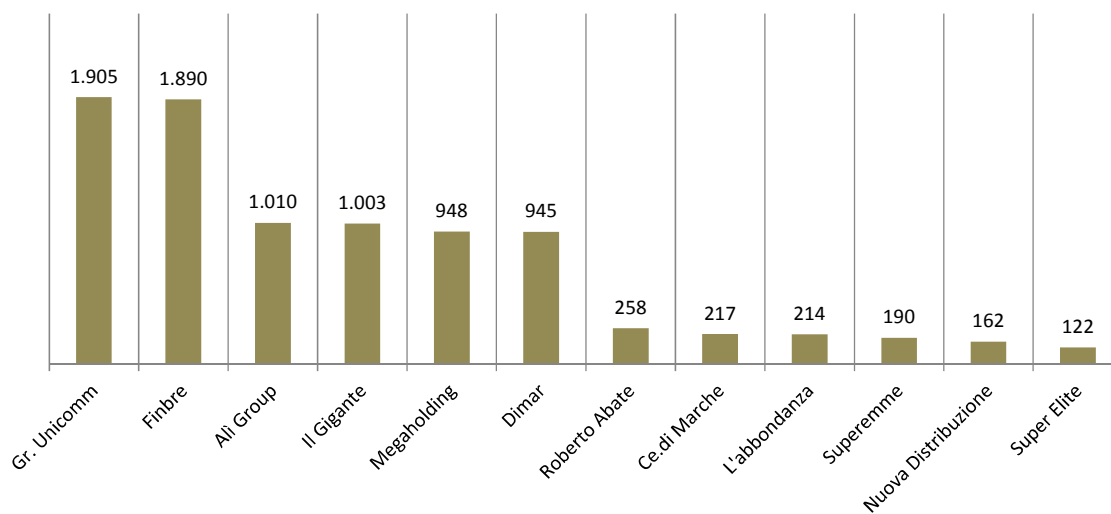
Graf. I - Fatturato netto nel 2016 delle società dell'aggregato Coop (€ mil)



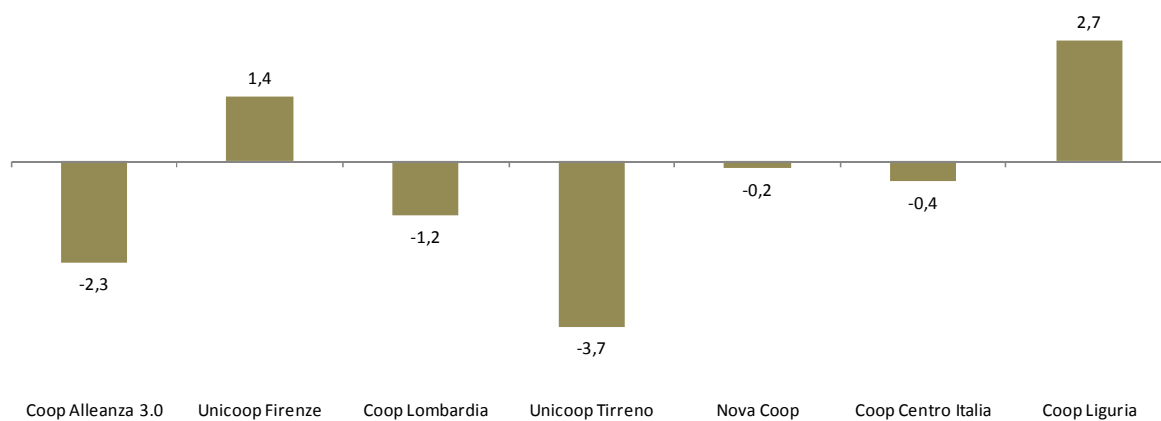
Graf. II - Fatturato netto nel 2016 delle società dell'aggregato Conad (€ mil)



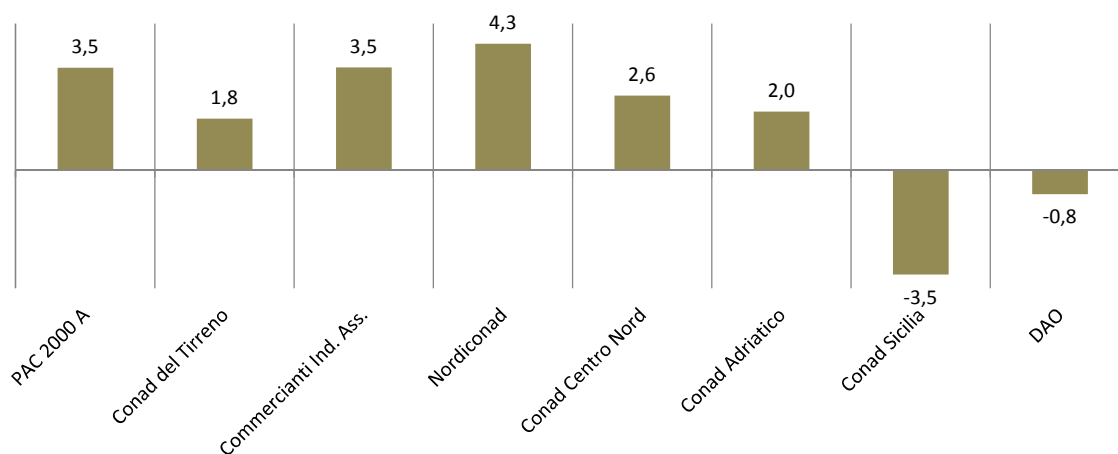
Graf. III - Fatturato netto nel 2016 delle società dell'aggregato Selex (€ mil)



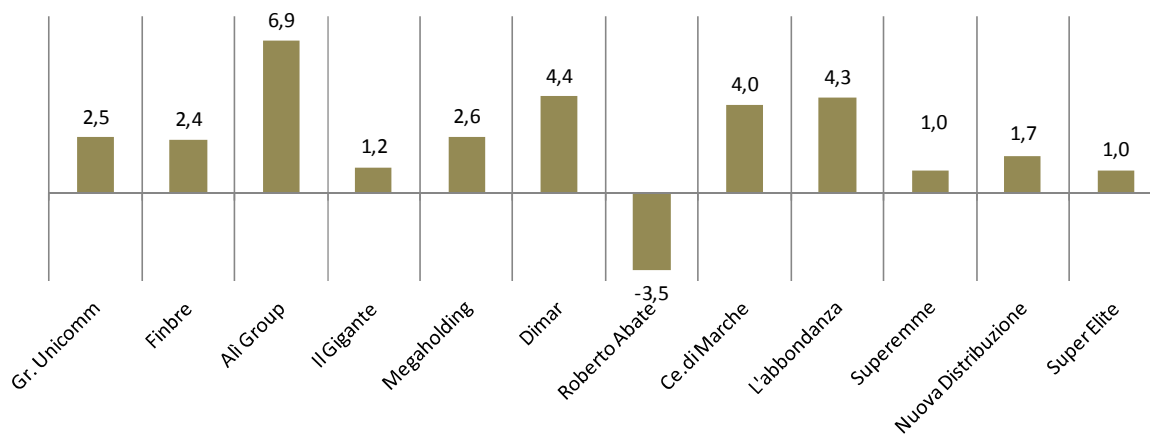
Graf. IV - Mon / Fatturato (in %) nel 2016 delle società dell'aggregato Coop



Graf. V - Mon / Fatturato (in %) nel 2016 delle società dell'aggregato Conad

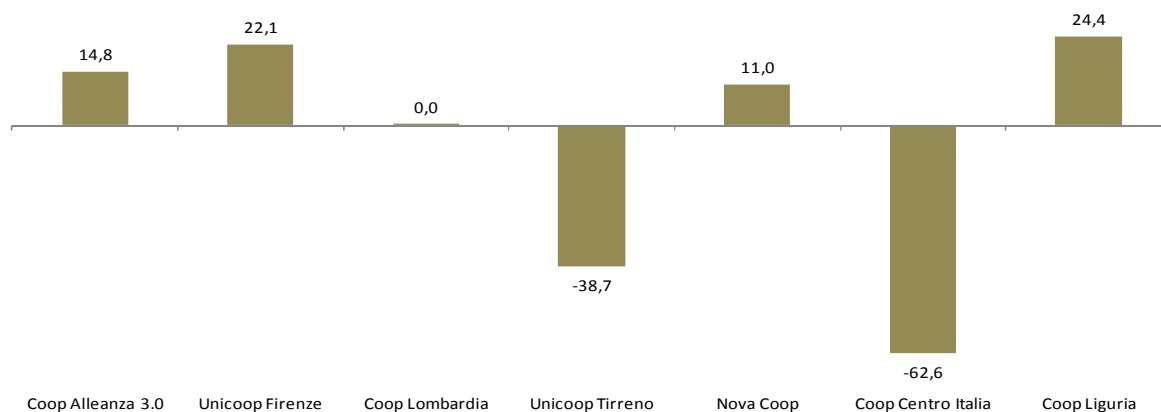


Graf. VI - Mon / Fatturato (in %) nel 2016 delle società dell'aggregato Selex

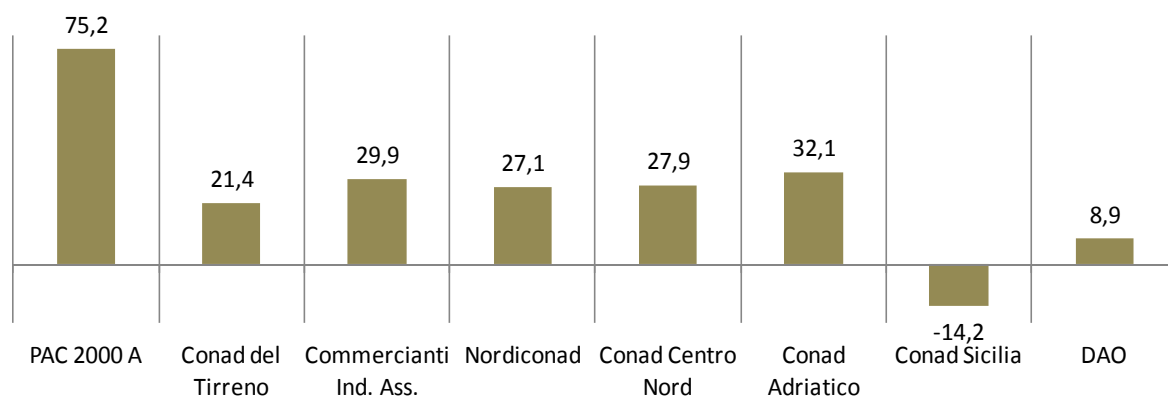




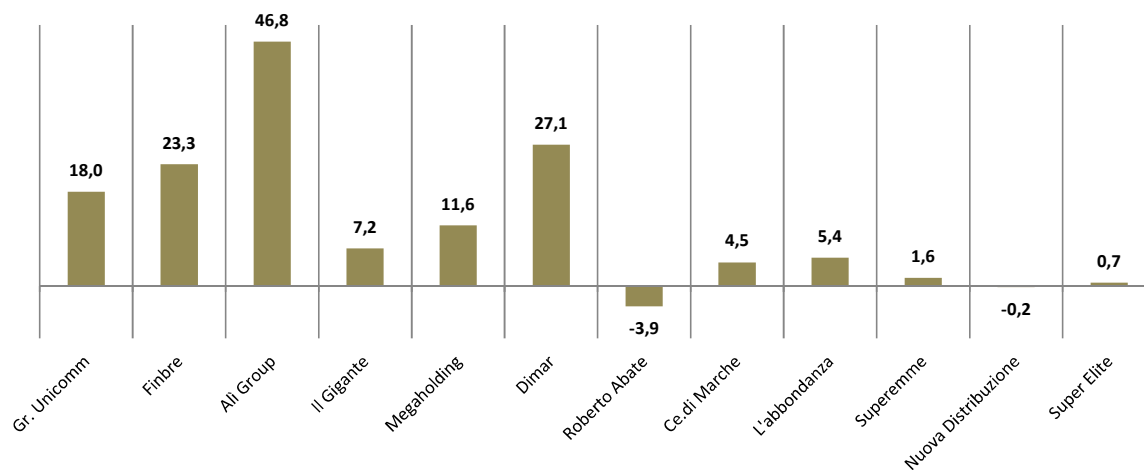
Graf. VII – Risultato netto 2016 delle società dell'aggregato Coop (€ mil)



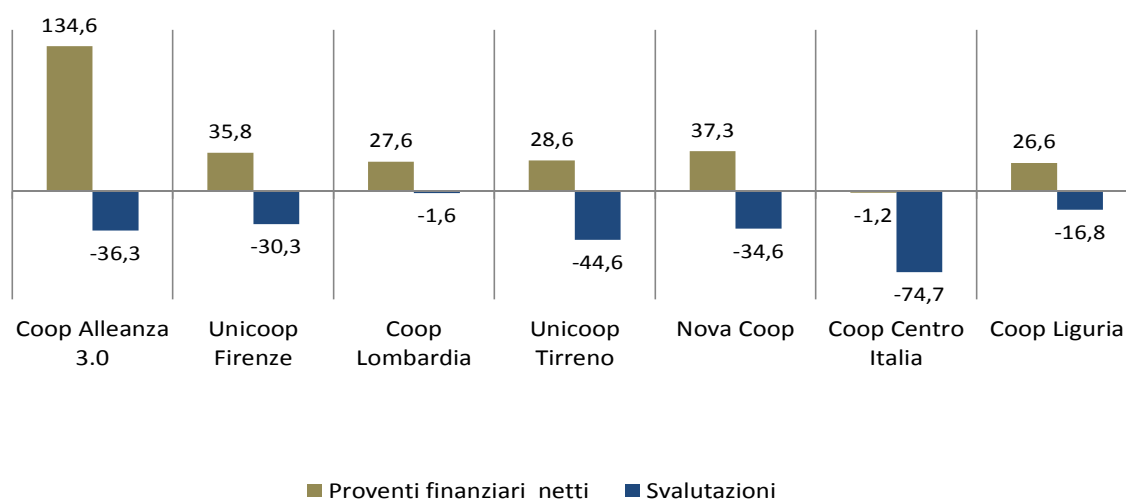
Graf. VIII – Risultato netto 2016 delle società dell'aggregato Conad (€ mil)



Graf. IX – Risultato netto 2016 delle società dell'aggregato Selex (€ mil)



Graf. X - Saldo finanziario e svalutazioni nel 2016 delle Coop (milioni di euro)



Tab. I - Dettaglio del portafoglio finanziario delle Coop (2016)

Milioni di euro					Totale	Per memoria: raccolta da soci
	Cassa	Titoli non immobilizzati	Titoli immobilizzati	Partecipazioni		
Coop Alleanza 3.0	1.256,2	2.765,8	703,8	1.282,8	<b>6.008,6</b>	4.317,9
Unicoop Firenze	125,5	1.139,3	382,3	66,5	<b>1.713,6</b>	1.890,5
Coop Lombardia	218,3	752,1	209,8	130,0	<b>1.310,1</b>	1.147,6
Unicoop Tirreno	73,1	338,2	275,5	261,0	<b>947,8</b>	924,8
Nova Coop	59,5	751,6	77,2	257,1	<b>1.145,4</b>	761,5
Coop Centro Italia	149,1	36,8	100,5	115,0	<b>401,4</b>	504,1
Coop Liguria	235,8	535,8	118,1	235,7	<b>1.125,4</b>	645,7
<b>Totale</b>	<b>2.117,4</b>	<b>6.319,5</b>	<b>1.867,2</b>	<b>2.348,1</b>	<b>12.652,2</b>	<b>10.192,2</b>

Tab. II - Dati di struttura (2012-2016)

Dipendenti (numero medio, fine anno per Coop, Conad e Selex)(\*)

	Coop	Conad	Selex	Esselunga	Auchan-SMA	Carrefour	Eurospin Italia	Lidl Italia	Gruppo Pam	Iper-Unes	Totale
2012	54.067	46.120	30.000	20.221	18.257	16.009	4.892	8.819	9.392	10.024	217.801
2013	54.728	46.714	30.000	20.605	17.417	16.080	5.614	9.326	9.511	10.337	220.332
2014	54.591	47.382	31.000	21.135	16.841	15.962	6.333	10.147	9.533	10.271	223.195
2015	53.964	48.254	31.000	21.930	15.754	16.658	7.056	10.964	9.505	10.406	225.491
2016	53.653	51.509	31.000	22.741	15.027	15.950	7.802	12.001	9.583	10.543	229.809
var % (16-12)	-0,8	11,7	3,3	12,5	-17,7	-0,4	59,5	36,1	2,0	5,2	5,5
var % (16-15)	-0,6	6,7	0,0	3,7	-4,6	-4,3	10,6	9,5	0,8	1,3	1,9

(\*) Per Coop, Conad e Selex, dati riferiti all'intera rete di vendita.

Superfici complessive (mq, inclusi franchising e affiliati) (\*)

	Coop	Conad	Selex	Esselunga	Auchan-SMA	Carrefour	Eurospin Italia	Lidl Italia	Gruppo Pam	Iper-Unes	Totale
2012	1.654.305	1.722.332	1.922.794	418.000	1.508.800	1.046.262	n.d.	n.d.	570.000	n.d.	n.d.
2013	1.687.064	1.750.643	1.896.898	418.000	1.462.860	1.000.125	727.056	n.d.	573.000	n.d.	n.d.
2014	1.682.598	1.792.790	1.952.837	449.000	1.516.875	1.034.094	758.268	n.d.	579.000	n.d.	n.d.
2015	1.670.588	1.918.013	2.076.318	465.000	1.481.890	978.789	819.536	n.d.	606.000	n.d.	n.d.
2016	1.674.560	1.904.035	2.122.535	471.000	1.609.920	967.769	851.828	465.284	600.000	n.d.	n.d.
var % (16-12)	1,2	10,5	10,4	12,7	6,7	-7,5	n.c.	n.c.	5,3	n.c.	n.c.
var % (16-15)	0,2	-0,7	2,2	1,3	8,6	-1,1	3,9	n.c.	-1,0	n.c.	n.c.

(\*) Per Auchan-SMA, Carrefour, Eurospin Italia e Lidl Italia si tratta di stime su dati Nielsen desunti dall'Annual Report Conad.

Tab. III - Dati unitari (2012-2016)

Vendite al dettaglio per punto vendita (€ '000) (\*)

	Coop	Conad	Selex	Esselunga	Auchan	Carrefour	Eurospin Italia	Lidl Italia	Gruppo Pam	Iper-Unes	Media semplice
2012	9.271	3.237	2.646	47.277	14.021	9.372	n.d.	4.851	4.892	14.974	12.282,4
2013	9.357	3.388	2.918	47.307	13.514	8.737	n.d.	5.312	4.643	14.717	12.210,2
2014	9.281	3.450	3.089	47.039	12.874	7.875	n.d.	5.954	4.378	14.772	12.079,2
2015	9.329	3.574	3.537	47.772	11.612	8.250	n.d.	6.576	4.165	15.549	12.262,6
2016	9.403	3.551	3.685	49.231	10.909	8.528	n.d.	6.916	3.892	16.169	12.476,0
var % (16-12)	1,4	9,7	39,2	4,1	-22,2	-9,0	n.c.	42,6	-20,4	8,0	1,6
var % (16-15)	0,8	-0,6	4,2	3,1	-6,1	3,4	n.c.	5,2	-6,6	4,0	1,7

(\*) Per Coop, Conad e Selex si tratta di stime R&S-Mediobanca.

Vendite al dettaglio per mq (€) (\*)

	Coop	Conad	Selex	Esselunga	Auchan	Carrefour	Eurospin Italia	Lidl Italia	Gruppo Pam	Iper-Unes	Media semplice
2012	6.736	5.573	4.046	16.432	5.347	5.620	n.d.	n.d.	3.774	n.d.	6.790
2013	7.037	5.627	4.186	16.241	5.126	5.230	5.558	n.d.	3.745	n.d.	6.594
2014	6.860	5.606	4.043	15.842	4.955	4.874	5.531	n.d.	3.652	5.879	6.360
2015	6.773	5.546	4.275	15.732	4.654	5.171	5.380	n.d.	3.585	6.004	6.347
2016	6.729	5.764	4.350	16.042	4.558	5.373	5.576	5.326	3.453	n.d.	6.352
var % (16-12)	-0,1	3,4	7,5	-2,4	-14,8	-4,4	n.c.	n.c.	-8,5	n.c.	-6,4
var % (16-15)	-0,7	3,9	1,8	2,0	-2,1	3,9	3,6	n.c.	-3,7	n.c.	0,1

(\*) Per Eurospin Italia, Lidl Italia e Iper-Unes si tratta di stime R&S-Mediobanca su dati Nielsen desunti dall' Annual Report Conad. Per Conad e Selex stime al netto dell'Iva.

Tab. IV – I maggiori operatori stranieri, bilancio aggregato 2014-2016

€ mld	2014	In % del fatturato	2015	In % del fatturato	2016	In % del fatturato	Var. % 2014-2016	Var. % 2015-2016
<b>Fatturato netto</b>	<b>1.088,5</b>		<b>1.172,3</b>		<b>1.183,4</b>		<b>8,7</b>	<b>0,9</b>
<b>Mon</b>	<b>42,9</b>	<b>3,9</b>	<b>46,8</b>	<b>4,0</b>	<b>46,9</b>	<b>4,0</b>	<b>9,3</b>	<b>0,2</b>
Saldo finanziario	-7,1	-0,7	-7,2	-0,6	-7,8	-0,7	9,9	8,3
<b>Risultato corrente</b>	<b>35,8</b>	<b>3,3</b>	<b>39,6</b>	<b>3,4</b>	<b>39,1</b>	<b>3,3</b>	<b>9,2</b>	<b>-1,3</b>
<b>Risultato ante imposte</b>	<b>22,6</b>	<b>2,1</b>	<b>37,8</b>	<b>3,2</b>	<b>35,9</b>	<b>3,0</b>	<b>58,8</b>	<b>-5,0</b>
Imposte	-9,9	-0,9	-12,2	-1,0	-11,4	-1,0	15,2	-6,6
Minoranze	-0,7	-0,1	-1,0	-0,1	-1,3	-0,1	85,7	30,0
<b>Risultato netto di competenza del gruppo</b>	<b>12,0</b>	<b>1,1</b>	<b>24,6</b>	<b>2,1</b>	<b>23,2</b>	<b>2,0</b>	<b>93,3</b>	<b>-5,7</b>

	In % del totale attivo		In % del totale attivo		In % del totale attivo			
Cassa	45,1	7,7	46,5	7,4	50,2	7,7	11,3	8,0
Titoli negoziabili	5,3	0,9	11,5	1,8	8,1	1,2	52,3	-29,8
<b>Disponibilità</b>	<b>50,4</b>	<b>8,7</b>	<b>58,0</b>	<b>9,2</b>	<b>58,3</b>	<b>8,9</b>	<b>15,6</b>	<b>0,4</b>
Crediti verso clienti	28,0	4,8	29,1	4,6	31,1	4,7	11,1	6,9
Magazzino	88,1	15,1	94,5	15,0	95,2	14,5	8,1	0,7
Altri attivi correnti	37,8	6,5	39,9	6,4	50,0	7,6	32,3	25,3
<b>Totale attivo corrente</b>	<b>204,3</b>	<b>35,1</b>	<b>221,5</b>	<b>35,3</b>	<b>234,6</b>	<b>35,8</b>	<b>14,8</b>	<b>5,9</b>
Debiti finanziari a breve	50,1	8,6	57,6	9,2	61,2	9,3	22,2	6,3
Fornitori	109,9	18,9	116,2	18,5	122,2	18,6	11,2	5,2
Altre passività correnti	62,6	10,8	68,3	10,9	75,3	11,5	20,3	10,2
<b>Totale passivo corrente</b>	<b>222,6</b>	<b>38,2</b>	<b>242,1</b>	<b>38,5</b>	<b>258,7</b>	<b>39,5</b>	<b>16,2</b>	<b>6,9</b>
<b>Attivo corrente netto</b>	<b>-18,3</b>	<b>-3,1</b>	<b>-20,6</b>	<b>-3,3</b>	<b>-24,1</b>	<b>-3,7</b>	<b>31,8</b>	<b>17,2</b>
Immobilizzazioni materiali	265,6	45,6	286,3	45,6	290,4	44,3	9,3	1,4
Partecipazioni	7,6	1,3	7,1	1,1	7,5	1,1	-1,3	5,6
Altre attività immobilizzate	35,3	6,1	38,8	6,2	43,0	6,6	21,8	10,8
<b>Totale attivo immobilizzato</b>	<b>308,5</b>	<b>53,0</b>	<b>332,2</b>	<b>52,9</b>	<b>340,9</b>	<b>52,0</b>	<b>10,5</b>	<b>2,6</b>
Debiti finanziari a medio-lungo termine	123,8	21,3	133,3	21,2	133,4	20,3	7,8	0,1
Altri debiti a medio - lungo termine	15,4	2,6	18,8	3,0	19,6	3,0	27,3	4,3
Fondi	29,3	5,0	27,8	4,4	34,3	5,2	17,1	23,4
<b>Passività a medio-lunga scadenza</b>	<b>168,5</b>	<b>28,9</b>	<b>179,9</b>	<b>28,6</b>	<b>187,3</b>	<b>28,6</b>	<b>11,2</b>	<b>4,1</b>
Avviamento	54,3	9,3	56,3	9,0	59,0	9,0	8,7	4,8
Altri attivi immateriali	15,0	2,6	18,1	2,9	21,2	3,2	41,3	17,1
<b>Totale attività immateriali</b>	<b>69,3</b>	<b>11,9</b>	<b>74,4</b>	<b>11,8</b>	<b>80,2</b>	<b>12,2</b>	<b>15,7</b>	<b>7,8</b>
Patrimonio netto di competenza del gruppo	170,2	29,2	186,5	29,7	189,4	28,9	11,3	1,6
Minoranze	20,8	3,6	19,6	3,1	20,3	3,1	-2,4	3,6
<b>Patrimonio netto</b>	<b>191,0</b>	<b>32,8</b>	<b>206,1</b>	<b>32,8</b>	<b>209,7</b>	<b>32,0</b>	<b>9,8</b>	<b>1,7</b>

Indicatori economico patrimoniali e di efficienza			
	2014	2015	2016
Rapporto tra attivo e passivo corrente in %	91,8	91,5	90,7
Debiti finanziari in % del patrimonio netto	91,0	92,6	92,8
Debiti finanziari in % del patrimonio netto tangibile	142,9	145,0	150,3
Avviamento in % del patrimonio netto	28,4	27,3	28,1
Disponibilità in % dei debiti finanziari	29,0	30,4	30,0
Patrimonio netto in % del capitale investito	52,3	51,9	51,9
Debiti finanziari in % del capitale investito	47,7	48,1	48,1
Obbligazioni in % del capitale investito	30,4	28,7	27,1
Banche in % del capitale investito	14,0	14,9	18,4
Altri finanziatori in % del capitale investito	3,3	4,5	2,7
ROI	11,7	11,8	11,4
ROE	7,6	15,2	14,0
Giorni magazzino	29,5	29,4	29,4

Fonte: R&S-Mediobanca

Tab. V – I maggiori operatori stranieri, bilanci 2016

In milioni di euro	Wal-Mart	Kroger	Carrefour	Target	Tesco	Ahold Delhaize	Aeon	Albertsons	Auchan	Rewe	Woolworths	Seven & i	Casinò	Mercadona	Aggregato
	US	US	FR	US	GB	NL	JP	US	FR	DE	AU	JP	FR	ES	
	30/01/2017	28/01/2017	31/12/2016	28/01/2017	25/02/2017	01/01/2017	28/02/2017	25/02/2017	31/12/2016	31/12/2016	26/06/2016	28/02/2017	31/12/2016	31/12/2016	
<b>Fatturato netto</b>	<b>456.614</b>	<b>109.418</b>	<b>76.645</b>	<b>65.928</b>	<b>65.310</b>	<b>62.331</b>	<b>58.784</b>	<b>56.615</b>	<b>52.820</b>	<b>45.636</b>	<b>39.796</b>	<b>37.653</b>	<b>36.030</b>	<b>19.802</b>	<b>1.183.382</b>
Margine operativo lordo	31.158	5.504	3.855	6.935	3.088	3.416	3.574	2.295	2.676	2.010	2.174	4.636	2.334	1.093	74.748
Margine operativo netto	21.596	3.284	2.320	4.755	1.565	2.056	1.694	582	1.173	1.062	1.474	2.954	1.587	780	46.882
Risultato ante imposte	19.445	2.764	1.388	3.826	39	1.325	1.207	-439	963	859	-1.252	1.763	3.195	803	35.886
Imposte	-5.886	-908	-494	-1.229	-102	-247	-600	85	-160	-396	-356	-865	-34	-167	-11.359
Risultato netto	13.559	1.856	894	2.597	-63	1.078	607	-354	803	463	-1.608	898	3.161	636	24.527
Risultato di competenza dei terzi	-616	18	-148	0	16	0	-518	0	-213	-6	762	-114	-482	0	-1.301
Risultato netto di competenza del gruppo	12.943	1.874	746	2.597	-47	1.078	89	-354	590	457	-846	784	2.679	636	23.226
Liquidità (a)	6.515	305	3.305	1.330	4.463	4.032	6.653	1.156	2.381	616	649	9.801	5.750	3.302	50.258
Titoli negoziabili (b)	0	863	0	1.053	3.185	677	1.702	0	0	610	0	0	0	0	8.090
<b>Disponibilità (c=a+b)</b>	<b>6.515</b>	<b>1.168</b>	<b>3.305</b>	<b>2.383</b>	<b>7.648</b>	<b>4.709</b>	<b>8.355</b>	<b>1.156</b>	<b>2.381</b>	<b>1.226</b>	<b>649</b>	<b>9.801</b>	<b>5.750</b>	<b>3.302</b>	<b>58.348</b>
Crediti verso clienti (d)	5.536	1.564	2.682	365	1.723	1.588	9.619	599	2.119	1.241	297	2.778	880	117	31.108
Magazzino (e)	40.837	6.224	7.039	7.883	2.688	3.288	4.749	4.235	5.265	3.576	3.123	1.560	3.990	716	95.173
Altre attività correnti (f)	1.841	852	6.122	743	5.749	383	17.147	454	3.015	478	880	4.292	7.883	114	49.953
<b>Attivo corrente (g=c+d+e+f)</b>	<b>54.729</b>	<b>9.808</b>	<b>19.148</b>	<b>11.374</b>	<b>17.808</b>	<b>9.968</b>	<b>39.870</b>	<b>6.444</b>	<b>12.780</b>	<b>6.521</b>	<b>4.949</b>	<b>18.431</b>	<b>18.503</b>	<b>4.249</b>	<b>234.582</b>
Debiti finanziari a breve (h)	3.719	2.136	1875	1630	10.800	2.178	26.288	303	2.401	423	336	6.645	2.482	0	61.216
Debiti commerciali (i)	39.307	5.519	15.396	6.880	8.588	5.389	7.196	2.879	9.312	5.825	3.295	3.366	6.939	2.267	122.158
Altre passività correnti (l)	20.468	4.544	7.824	3.228	3.076	2.821	6.370	2.264	4.921	2.962	2.391	5.772	7.768	925	75.334
<b>Passivo corrente (m=h+i+l)</b>	<b>63.494</b>	<b>12.199</b>	<b>25.095</b>	<b>11.738</b>	<b>22.464</b>	<b>10.388</b>	<b>39.854</b>	<b>5.446</b>	<b>16.634</b>	<b>9.210</b>	<b>6.022</b>	<b>15.783</b>	<b>17.189</b>	<b>3.192</b>	<b>258.708</b>
<b>Attivo corrente netto (n=g-m)</b>	<b>-8.765</b>	<b>-2.391</b>	<b>-5.947</b>	<b>-364</b>	<b>-4.656</b>	<b>-420</b>	<b>16</b>	<b>998</b>	<b>-3.854</b>	<b>-2.689</b>	<b>-1.073</b>	<b>2.648</b>	<b>1.314</b>	<b>1.057</b>	<b>-24.126</b>
Immobilizzi materiali netti (n)	108.318	19.937	13.720	23.392	21.225	12.497	21.556	10.921	16.532	8.473	5.661	16.271	8.534	3.353	290.390
Altri attivi immobilizzati (o)	9.412	916	6.072	480	11.149	1.254	7.091	744	2.451	1.041	1.257	5.921	2.301	477	50.566
<b>Attivo immobilizzato netto (p=n+o)</b>	<b>117.730</b>	<b>20.853</b>	<b>19.792</b>	<b>23.872</b>	<b>32.374</b>	<b>13.751</b>	<b>28.647</b>	<b>11.665</b>	<b>18.983</b>	<b>9.514</b>	<b>6.918</b>	<b>22.192</b>	<b>10.835</b>	<b>3.830</b>	<b>340.956</b>
Debiti finanziari a medio-lungo termine (q)	39.861	11.218	6.200	10.465	13.676	5.838	12.212	11.402	4.697	914	2.652	6.582	7.733	0	133.450
Altre passività a medio - lungo termine (r)	8.865	4.848	5.542	2.581	9.724	3.764	3.752	4.387	2.308	1.857	1.272	2.214	2.680	91	53.885
<b>Passivo a medio-lunga scadenza (s=q+r)</b>	<b>48.726</b>	<b>16.066</b>	<b>11.742</b>	<b>13.046</b>	<b>23.400</b>	<b>9.602</b>	<b>15.964</b>	<b>15.789</b>	<b>7.005</b>	<b>2.771</b>	<b>3.924</b>	<b>8.796</b>	<b>10.413</b>	<b>91</b>	<b>187.335</b>
Attività immateriali (t)	16.163	3.969	9.906	246	3.173	12.547	2.391	4.427	4.778	1.669	4.096	4.019	12.704	115	80.203
di cui: avviamento	16.163	2.875	8.640	126	2.093	7.395	1.313	1.108	3.700	1.325	2.492	2.188	9.595	0	59.013
<b>Patrimonio netto (u=g+p+t-m-s)</b>	<b>76.402</b>	<b>6.365</b>	<b>12.009</b>	<b>10.708</b>	<b>7.491</b>	<b>16.276</b>	<b>15.090</b>	<b>1.301</b>	<b>12.902</b>	<b>5.723</b>	<b>6.017</b>	<b>20.063</b>	<b>14.440</b>	<b>4.911</b>	<b>209.698</b>
Interessi di terzi (v)	2.597	11	1.582	0	-28	0	5.908	0	2.858	26	213	1.111	5.990	0	20.268
<b>Patrimonio netto di competenza del gruppo (z=u-v)</b>	<b>73.805</b>	<b>6.354</b>	<b>10.427</b>	<b>10.708</b>	<b>7.519</b>	<b>16.276</b>	<b>9.182</b>	<b>1.301</b>	<b>10.044</b>	<b>5.697</b>	<b>5.804</b>	<b>18.952</b>	<b>8.450</b>	<b>4.911</b>	<b>189.430</b>
Dipendenti															
Non FTE	2.300.000	443.000	384.151	323.000	482.153	370.000	520.000	273.000	0	213.761	205.797	54.448	227.842	79.563	5.876.715
FTE	-	-	-	-	342.770	225.000	-	-	342.709	-	-	-	-	-	-
Rapporto % Non FTE / FTE					71,1	60,8									
<b>Indicatori economico-patrimoniali e di efficienza</b>															
Mon in % del fatturato	4,7	3,0	3,0	7,2	2,4	3,3	2,9	1,0	2,2	2,3	3,7	7,8	4,4	3,9	4,0
ROI (%)	18,1	16,7	11,7	20,9	5,3	8,5	3,2	4,5	6,1	15,9	16,4	9,0	6,9	16,4	11,7
Debiti finanziari in % del patrimonio netto	57,0	209,8	67,2	113,0	326,7	49,3	255,1	899,7	55,0	23,4	49,7	65,9	70,7	0,0	92,8
Debiti finanziari in % del patrimonio netto tangibile	72,3	557,3	384,0	115,6	566,8	215,0	303,2	-374,4	87,4	33,0	155,5	82,4	588,4	0,0	150,3
Avviamento in % del patrimonio netto	21,2	45,2	71,9	1,2	27,9	45,4	8,7	85,2	28,7	23,2	41,4	10,9	66,4	0,0	28,1
Giorni magazzino	33	21	34	44	15	19	29	27	36	29	29	15	40	13	29
Giorni fornitori	n.c.	n.c.	87	n.c.	58	39	57	n.c.	77	57	37	n.c.	86	51	n.c.

Fonte: R&S-Mediobanca

Tab. VI – I maggiori operatori stranieri, dati di struttura 2016

	Wal-Mart US	Kroger (1) US	Carrefour FR	Target US	Tesco (2) GB	Ahold NL	Aeon (3) JP	Albertsons US	Auchan (4) FR	Rewe DE	Woolworths (5) AU	Seven & i JP	Casinò FR	Mercadona ES	Aggregato
	30/01/2017	28/01/2017	31/12/2016	28/01/2017	25/02/2017	01/01/2017	28/02/2017	25/02/2017	31/12/2016	31/12/2016	26/06/2016	28/02/2017	31/12/2016	31/12/2016	
Fatturato (€ mld)	456,6	109,4	76,6	65,9	65,3	62,3	58,8	56,6	52,8	45,6	39,8	37,7	36,0	19,8	1.183,4
di cui all'estero in %	24,1	0,0	53,2	0,0	20,0	79,1	8,1	0,0	64,1	27,9	10,0	30,9	42,3	0,0	25,3
Superficie commerciale (milioni di mq)	108,2	16,7	17,2	22,3	8,3	8,4	n.d.	10,7	11,4	8,6	3,0	n.d.	7,3	2,4	224,4
di cui all'estero in %	32,4	0,0	66,7	0,0	51,0	88,2	n.d.	0,0	n.d.	30,7	12,7	n.d.	41,4	0,0	29,4 (*)
Punti vendita	11.695	3.625 (3.625 diretti)	11.935	1.802	6.809	6.556	20.626	4.495 (2.324 GDO, 1.736 farmacie, 385 stazioni servizio carburanti)	1.923	8.836 (8.088 negozi retail e 748 agenzie viaggi)	3.721 (1.176 Supermarkets, 1.493 "Drink Group stores", 530 stazioni servizio carburanti, 331 hotels, 191 others)	30.553 (28.736 "convenience stores" e 569 "superstores", 1.229 "specialty stores" non alimentari e 19 "department stores" non alimentari)	12.969 (10.410 diretti)	1.614	123.779 (**)
di cui all'estero in %	54,4	0,0	52,5	0,0	45,1	67,0	19,9	0,0	79,9	46,6	6,9	28,5	24,0	0,0	30,3 (*)
Paesi esteri a maggiore presenza (in % dei punti vendita)	Messico (20,6%); America Centrale (6,3%); UK (5,4%); Brasile (4,3%)	Il gruppo opera solo sul territorio statunitense	Europa esclusa Francia (38%, di cui 8,9% in Italia); America Latina (8%); Asia (3,7%); resto del mondo (2,8%)	Il gruppo opera solo sul territorio statunitense	Thailandia (29,2%); Est Europa (Polonia, Rep. Ceca, Slovacchia, Ungheria) (15,1%)	USA (30,4%); Belgio (11,7%); Romania (8%); Serbia (6,1%); Grecia (5,8%) e Repubblica Ceca (5%)	Corea del Sud (11,5%) e altri Paesi del Sud Est asiatico	Il gruppo opera solo sul territorio statunitense	Cina (23,2%); Italia (19,6%); Russia (15,6%); Spagna (9,1%); Polonia (5,7%)	Austria (23,8%); Repubblica Ceca (7%); Italia (4% a marchio Penny Market)	Nuova Zelanda (6,9%)	Prevalentemente Asia e Nord America	Colombia (14,4%); Brasile (8,8%)	Il gruppo opera solo sul territorio spagnolo	
Superficie media per punto vendita (in mq)	9.250	4.611	1.440	12.348	1.215	1.285	n.d.	4.597	5.198	1.064	2.169	n.d.	563	1.500	3.770 (*)
Superficie media per punto vendita nazionale (mq)	13.724	4.611	1.009	12.348	1.084	461	n.d.	4.597	n.d.	1.433	2.192	n.d.	434	1.500	3.945 (*)
Superficie media per punto vendita estero (in mq)	5.501	-	1.830	-	1.375	1.690	n.d.	-	n.d.	673	2.045	n.d.	969	-	2.012 (*)
Ricavo medio per mq (€)	4.185	4.989	4.988	2.963	6.898	7.400	n.d.	4.537	4.539	4.688	10.847	n.d.	6.565	8.179	5.898 (*)
Ricavo / mq nazionale (€)	4.682	4.989	7.013	2.963	10.866	13.041	n.d.	4.537	n.d.	4.633	10.962	n.d.	5.563	8.179	7.039 (*)
Ricavo / mq estero (€)	3.147	-	3.978	-	3.089	6.642	n.d.	-	n.d.	4.810	10.183	n.d.	8.703	-	5.793 (*)
Ricavo / mq USA (€)	4.682	4.989	-	2.963	-	6.535	-	4.537	-	-	-	-	-	-	4.741 (*)

(1) Il fatturato è così composto: ricavi retail 76,3%, carburanti 12,1%, farmacie 9%, altri 2,6%.

(2) Il fatturato è così composto: ricavi retail 87,4%, carburanti 10,8%, Tesco Bank (1,8%).

(3) I punti vendita comprendono: 3.980 Drugstore (compresi quelli affiliati), 2.005 Service Businesses e 705 Financial Services. Il fatturato è relativo alle sole attività retail. Altri ricavi vengono dal business farmaceutico (5,1€ mld.), dai servizi finanziari (3 mld.) e dai servizi business (11,8 mld.)

(4) Il fatturato è così composto: ricavi retail 97,9%, ricavi immobiliari 1,2%, Oney Banque Accord (0,9%).

(5) Le superfici medie per punto vendita e i ricavi per mq escludono i 1.493 "Drink Group stores" i cui dati sono pari, rispettivamente, a 282 mq e 12.293 euro.

(\*) Media semplice

(\*\*) Escluse agenzie viaggi, farmacie e stazioni servizio carburanti.

Fonte: R&S-Mediobanca