

## *Area Studi Mediobanca*

### **I maggiori gruppi italiani (2011-2015) e internazionali (2014-2015) della Gdo alimentare**

*In sintesi*

*Principali società italiane*

Il fatturato dei maggiori operatori della Gdo italiana è cresciuto del 4,5% nel periodo 2011-2015 e dell'1,9% nell'ultimo anno. Il record di crescita tra 2011 e 2015 spetta ai discount: Lidl Italia (+43%) ed Eurospin Italia (+42,9%), seguiti da Esselunga (+11,6%) e da Iper-Unes (+7%); le Coop sono rimaste stabili (+0,1%), in arretramento il Gruppo Pam ha perso terreno (-4,9%). Gli operatori francesi Auchan-SMA sono arretrati molto dal 2011: Auchan-SMA è in calo del 19,6%, Carrefour del 9,3%, ma con un'importante differenza. Auchan-SMA ha perso l'8,9% del fatturato anche nel 2015, mentre Carrefour ha registrato la prima crescita dal 2012, con vendite in ripresa del 6,1%. Anche nel 2015 Lidl Italia (+9,6%) ed Eurospin (+6,7%) hanno confermato la propria *leadership* di crescita, precedendo Carrefour (+6,1%) ed Esselunga (+4,7%). L'aggregato delle Coop segna ricavi per 10,9 mld., ma Esselunga resta primo operatore individuale per dimensioni, con vendite pari a 7,2 miliardi, seguita da Carrefour a 4,9 miliardi e da Eurospin che con 4,4 miliardi ha scalzato Auchan-SMA scesa a 4,15 miliardi.

Esselunga è il gruppo più efficiente nel 2015 con 16mila euro di vendite per metro quadro, ma la sua redditività operativa (ROI al 16%) è inferiore a quella di Lidl Italia (23,7%) ed Eurospin Italia (20,6%).

I punti di forza di Eurospin: veloce riciclo del magazzino (19 giorni), rapido pagamento dei fornitori (70 giorni), bassa incidenza dei costi del personale (5,8% del fatturato), meno della metà della media degli altri operatori (13%). Simile il quadro di Lidl Italia con veloce rigiro del magazzino (16 giorni) e pagamento dei fornitori (62 giorni), ma un costo del lavoro più elevato (9,6% sul fatturato) avendo una rete commerciale composta esclusivamente da punti di vendita diretti. Per tale motivo il fatturato per addetto di Eurospin (623mila euro) è circa il doppio di Esselunga (328mila) e Lidl Italia (337mila). Eurospin conta 7.100 dipendenti contro i 21.900 di Esselunga e gli 11.000 di Lidl Italia.

Dal 2011 Eurospin ha accumulato utili netti per 635 milioni, circa il triplo di Lidl Italia (206 milioni) ma poco oltre la metà di quanto realizzato da Esselunga che ha toccato 1,1 miliardi. Profondo il rosso di Carrefour (-2,5 miliardi) e Auchan (-559 milioni).

Il sistema delle maggiori Coop ha chiuso il 2015 con un fatturato aggregato a 10,9 miliardi, in perdita operativa (-0,7% il mon sul fatturato), ma con un risultato corrente positivo (3,1% del fatturato), grazie al contributo della gestione finanziaria (3,8% del fatturato). Sei delle undici società dell'aggregato Coop hanno chiuso il 2015 con una perdita operativa. La Coop Centro Italia è stata la più performante (mon al 2,9% del fatturato). In cinque anni l'aggregato delle coop ha accumulato utili per 109 milioni, rivenienti da proventi finanziari netti per 1.275 milioni, margini industriali per 4 milioni e proventi non ricorrenti per 234 milioni, a fronte di svalutazioni finanziarie per 948 milioni e imposte per 456 milioni. Unicoop Firenze è la cooperativa di maggiori dimensioni (fatturato di 2,3

miliardi) e quella più efficiente (14.250 euro di vendite per mq). Nel 2016 è stata costituita Coop Alleanza 3.0, fusione di tre precedenti cooperative, con ricavi stimati in 5 miliardi di euro.

I finanziamenti da soci sono in diminuzione del 3%, da 11,1 miliardi nel 2014 a 10,7 miliardi nel 2015. Le consistenze maggiori sono raccolte da Coop Adriatica (2.265 milioni) e Unicoop Firenze (2.035 milioni). Il portafoglio degli investimenti finanziari è pari a 10,8 miliardi, composto da titoli non immobilizzati per 7 mld (-4,9% sul 2014; di cui 3 mld in titoli di Stato e 2,6 mld in obbligazioni), partecipazioni per 2,2 miliardi e titoli immobilizzati per 1,6 miliardi. Le disponibilità sono pari a 2 miliardi (-0,5% sul 2014).

#### *Principali società estere*

L'aggregato di dodici tra i principali gruppi internazionali ha chiuso il 2015 con ricavi pari a 1.040 miliardi di euro, in crescita dell'8,3% sul 2014. Essi gestiscono superfici commerciali per complessivi 211,7 milioni di mq e occupano 5,5 milioni di dipendenti. Il margine operativo netto è anch'esso in crescita del 9% e rappresenta il 4% del fatturato. Il risultato netto salda a 22,4 miliardi di euro, il 2,1% del fatturato. La redditività industriale (ROI) è pari al 12%, il tasso (contabile) di rinnovo del magazzino pari a 30 giorni.

Il gruppo Wal Mart è di gran lunga quello di maggiori dimensioni, con un fatturato pari a 439,6 mld di euro, grosso modo il Pil della Svezia. E' oltre quattro volte il secondo operatore e pari alla somma dei sei successivi. Segue Kroger, altra statunitense, a 100,9 miliardi di euro che a sua volta distacca di molto i francesi di Carrefour con 76,9 miliardi. Poco distante la britannica Tesco che ha realizzato vendite pari a 74,2 miliardi di euro. Da segnalare che nel 2016 si è perfezionata l'incorporazione della belga Delhaize nell'olandese Ahold, con la formazione di un gruppo il cui fatturato aggregato nel 2015 sarebbe ammontato a 62,6 miliardi, sesto del panel davanti alla giapponese Aeon (55,2 mld.).

Le variazioni di fatturato sul 2014, calcolate in valuta locale, vedono primeggiare i gruppi di taglia relativamente minore: i giapponesi di Aeon (+16,7%) e la coppia costituita dall'olandese Ahold (+16,6%) e dalla belga Delhaize (+14,2%). Tre gruppi segnano flessioni di vendite nel 2015: Wal Mart (-0,7%), la britannica Tesco (-12,6%) e la francese Casinò (-4,8%).

Mediamente il 27,8% delle vendite dei grandi player è realizzato in punti vendita esteri. La belga Delhaize e l'olandese Ahold, ora aggregate, segnano il maggiore apporto della quota estera, rispettivamente 79,6% e 66,8%. Seguono i tre gruppi francesi: Auchan (64%), Carrefour (52,9%), e Casinò (51,7%) che ricopre posizioni di *leadership* in Brasile, Colombia e nel sud est asiatico. A parte Wal Mart che è molto attiva in Messico e presente in Europa solo nel Regno Unito, ma le altre catene statunitensi (Kroger e Target) operano solo sul mercato domestico, così come la spagnola Mercadona.

I gruppi statunitensi dominano la scena per redditività industriale con Kroger (19,2%), Target (19,1%) e Wal Mart (18,1%) che è preceduta dalla spagnola Mercadona (18,2%). L'inserimento dei gruppi italiani mostra alcuni dati interessanti. Lidl Italia, mostra il migliore ROI in assoluto (23,7%), seguita da Eurospin Italia (20,6%), così come lusinghiero è il posizionamento di Esselunga (16%).

Anche il raffronto internazionale dei tempi di rotazione del magazzino mette in luce le performance molto positive di Lidl Italia (16 giorni), Eurospin (19) ed Esselunga (20 giorni), mentre si collocano al di sopra della media internazionale (30 giorni) l'aggregato delle Coop (34 giorni), il Gruppo Pam (37 giorni) e Iper-Unes (50 giorni). Tra i gruppi internazionali, quelli più efficienti sono la spagnola Mercadona (13 giorni), l'olandese Ahold e la britannica Tesco (16 giorni), la statunitense Kroger (20 giorni) e la belga Delhaize (22 giorni).

La graduatoria delle vendite per mq di superficie è guidata dai tre operatori che mostrano anche i più rapidi tempi di rigiro del magazzino: Ahold con 8.350 euro per mq, Mercadona a 8.070 e Tesco a 7.340. Seguono, sopra i 5mila euro: la francese Casinò (5.760 euro), la belga Delhaize (5.550) e l'altra francese Auchan (5.100). Tra i valori più bassi quelli dei grandi operatori statunitensi: Kroger (4.680 euro), Wal Mart (4.080) e Target (3.050). Considerato che i gruppi a proprietà italiana non hanno presenza all'estero, il raffronto più appropriato è con le vendite per mq dei negozi domestici dei gruppi internazionali. Esselunga, con 15.730 euro per metro quadro, si conferma come il gruppo più efficiente, precedendo l'olandese Ahold (12.780 euro per mq), la britannica Tesco con 12.050 euro, la spagnola Mercadona (8.070 euro) e Carrefour con 7.160 euro. Le Coop italiane si posizionano bene con 6.860 euro per metro quadro, precedendo la belga Delhaize (6.350 euro per metro quadro) e superando ampiamente la cooperativa tedesca Rewe a 4.470 euro.

### *Le società italiane esaminate*

Il report esamina otto tra i maggiori Gruppi italiani della Gdo operanti prevalentemente nella distribuzione alimentare al dettaglio che rappresentano circa il 50% del mercato: gli interessi italiani di Auchan-SMA, che nel 2015 rappresentavano il 7,6% del giro d'affari mondiale del gruppo (54,2 mld di euro) facente capo alla famiglia francese Mulliez le cui attività italiane hanno raggiunto nel 2015 un fatturato stimato in 7,3 mld realizzati essenzialmente nella grande distribuzione anche non alimentare (Decathlon, Leroy Merlin, Bricocenter e Bricoman); Canova 2007, holding della famiglia Brunelli, cui fa capo la Finiper con i marchi Iper e Unes; gli interessi italiani di Carrefour, che coprono il 6,4% dei 76,9 mld mondiali; Eurospin Italia, catena *discount* controllata con quote paritetiche del 25% ciascuna dalla cooperativa DAO – Dettaglianti Alimentari Organizzati (Lavis, Tn), Migross (della famiglia veronese Mion), Shop (della famiglia Pozzi, attraverso la Supermarkets Dugan) e Vega (cooperativa di dettaglianti attiva in Veneto e Friuli VG); Lidl Italia s.r.l., *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; e, infine, l'aggregato delle maggiori cooperative di consumatori operanti a marchio "Coop". Sono state escluse le principali associazioni di dettaglianti: Conad – Consorzio Nazionale Dettaglianti (12,2 miliardi di fatturato nel 2015, fa parte dell'Associazione Nazionale Cooperative Dettaglianti-Legacoop), l'unione volontaria "Selex" (9,9 miliardi nel 2015, opera con le insegne A&O, C+C e Famila), organizzata attorno alla centrale partecipativa Selex Gruppo Commerciale, e la cooperativa Gruppo VéGé (3,3 miliardi di fatturato nel 2015). In tutti questi casi la parcellizzazione dei soci, imprenditori titolari degli esercizi legati a grandi distributori all'ingrosso, oppure la compresenza di società che svolgono attività al dettaglio e all'ingrosso rendono difficoltosa la produzione di aggregati di bilancio significativi e comparabili.

### *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 100 mld. di euro; Aldi, anch'esso *discount*, con giro d'affari stimato in circa a 85 mld. di euro e Edeka, catena di *spermarkets*, 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 2015 di 439,6 miliardi di euro e 11.528 punti vendita, di cui il 54,6% 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 106,8 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 13.800 mq (14.000

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 4.100 euro (4.450 euro per gli USA e 3.300 euro per gli *store* esteri).

- The Kroger (Usa): fondata a Cincinnati nel 1883 da Barney Kroger, nel 2015 ha fatturato 100,9 miliardi di euro, di cui 76,1 miliardi per vendite al dettaglio, 13,6 da vendita di carburante, 9 miliardi da 2.231 farmacie e 2,2 miliardi da altre attività, essenzialmente vendita di *private label*, ricavi delle 323 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 3.885 punti vendita, di cui 3.610 di proprietà. La superficie complessiva ammonta a 16,3 milioni di metri quadri, quella media per punto vendita è di 4.500 metri quadri. Il fatturato medio per metro quadro è attorno a 4.700 euro.
- Carrefour (Fr): fondato nel 1959, il gruppo ha realizzato nel 2015 un fatturato di circa 77 miliardi di euro per 12.296 punti vendita anche in *franchising*, di cui il 54,1% all'estero. Dopo la Francia, ove sono presenti 5.650 negozi, l'Italia rappresenta il primo mercato estero con 1.101 punti vendita, davanti a Polonia (813), Belgio (753) e Spagna (718). La superficie complessiva ammonta a 17,5 milioni di mq per una dimensione media a punto vendita pari a 1.400 mq. Il fatturato per metro quadro è pari a circa 4.900 euro, media tra i 7.150 euro realizzati nei negozi francesi e i 3.850 di quelli all'estero.
- Tesco (Uk): nel 2015 ha fatturato 74,2 miliardi di euro derivanti da vendite al dettaglio per 64,6 miliardi, vendita di carburanti per 8,3 miliardi (11,2% del totale) e attività bancaria (Tesco Bank) per 1,3 miliardi. Tesco gestisce 6.902 punti vendita (237 in *franchising*), di cui il 45,8% all'estero. Il fatturato domestico (Regno Unito e Repubblica di Irlanda) ammonta al 79,5% del totale. La superficie complessiva è pari a 8,8 milioni di metri quadri, di cui il 52,2% all'estero. Le vendite per metro quadro sono pari a 7.350 euro per mq, 12.100 euro per i negozi domestici e 3.000 per quelli esteri.
- Target (Usa): il gruppo fondato nel 1962, ha chiuso il 2015 con vendite per 67,8 miliardi di euro. I 1.792 punti vendita, tutti sul territorio statunitense, hanno una superficie assai estesa, attorno ai 12.500 metri quadri, ma le vendite a metro quadro sono relativamente basse, circa 3.050 euro per metro quadro.
- Aeon (Jp): il giro d'affari di 55,2 miliardi di euro è originato da una fitta rete di 20.476 punti vendita, il 19% dei quali è all'estero, esclusivamente nel sud est asiatico. Il fatturato domestico è pari al 91% del giro d'affari. Non sono disponibili dati sulle superfici.
- Auchan (Fr): fondato nel 1961 da Gérard Mulliez è oggi il secondo *retailer* francese con un fatturato di 54,2 miliardi di euro nel 2015 e 1.826 punti vendita diretti dei quali il 79% all'estero ove il gruppo è presente soprattutto con i circa 2.000 negozi in *franchising*. Il giro d'affari dell'attività commerciale è pari 52,7 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 0,4 miliardi mentre i residui 0,5 miliardi hanno natura diversa. Il 36% del giro d'affari è originato in Francia, il 18% in Europa Occidentale, il 19% in quella Centro Orientale e il 27% 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 5.100 euro.

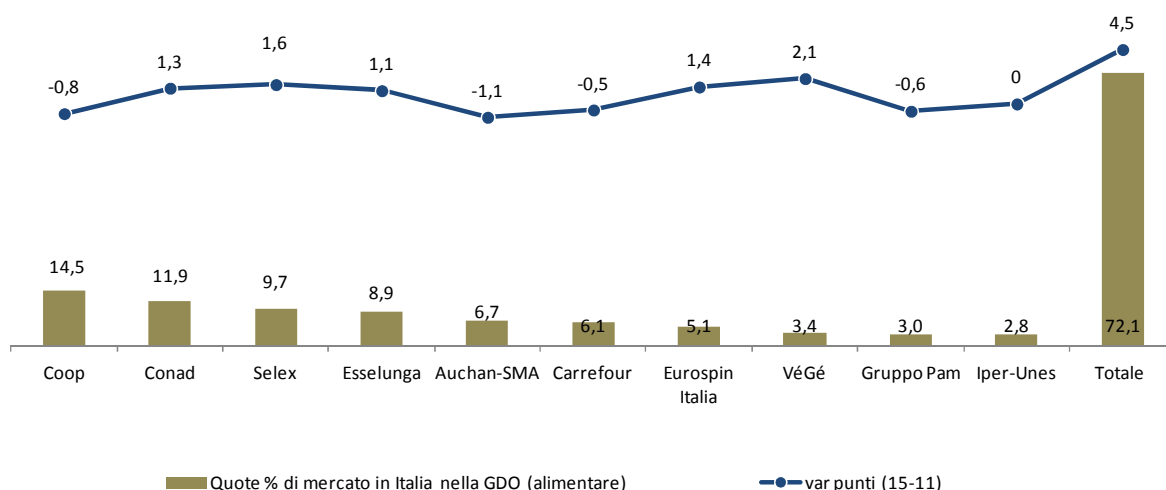
- Casinò (Fr): fondato nel 1898 da Geoffroy Guichard, è il terzo *retailer* francese con giro d'affari nel 2015 di 46,1 miliardi di euro e 15.344 punti vendita nel mondo, di cui 2.145 in *franchising*. Il fatturato estero è pari al 51,7% realizzato soprattutto sul mercato sudamericano che vale il 43,1% delle vendite grazie alle posizioni di *leadership* sul mercato sudamericano (Brasile: 2.181 negozi; Colombia: 1.668 negozi) e nel sud est asiatico (8,6% del fatturato) ove Casinò è *leader* in Vietnam e *co-leader* in Thailandia. La superficie complessiva è pari a 9,7 milioni di mq (dei quali 1,7 in *franchising*), quella media per punto vendita è di 631 mq, 400 mq in Francia e circa 1.100 all'estero (dati comprensivi dei *franchising/affiliati*). Il ricavo per metro quadro si attesta a 5.750 euro.
- Rewe (De): il gruppo cooperativo tedesco, fondato a Colonia nel 1927, ha chiuso il 2015 con 43,7 miliardi, cui hanno concorso le attività *retail* per 39,3 mld., quelle delle agenzie turistiche per 3,8 miliardi (8,7% del fatturato) e altre attività per 0,6 mld. Il gruppo gestisce 8.052 punti vendita e 753 negozi dedicati ad attività di viaggio e turismo. Il 46,3% dei punti vendita è all'estero, metà dei quali in Austria (2.104 punti vendita, il 23,9% del totale) cui seguono la Repubblica Ceca (602 punti vendita, il 6,8%) e l'Italia (333 che valgono il 3,8% del totale). La superficie di vendita complessiva (escluso il turismo) è pari a 8,6 milioni di metri quadri, di cui il 30,3% all'estero. La superficie media per negozio è pari a 1.100 mq, 1.450 mq per quelli tedeschi e 670 mq all'estero. I ricavi per metro quadro sono pari a 4.560 euro.
- Ahold-Delhaize (NL): il gruppo si è costituito nel giugno 2016 a seguito dell'incorporazione della belga Delhaize nell'olandese Royal Ahold. Il fatturato aggregato nel 2015 del nuovo gruppo ammonta a 62,6 miliardi di euro, di cui 38,2 miliardi in capo ad Ahold e 24,4 miliardi a Delhaize. La rete di vendita aggregata è costituita da 6.509 punti vendita, di cui 3.253 apportati da Ahold e 3.256 da Delhaize. Il nuovo gruppo ha una presenza importante sul mercato americano pari al 63,5% del fatturato (39,8 miliardi di cui 23,8 miliardi di Ahold USA e 16 miliardi di Delhaize America) rivenienti da 2.076 punti vendita (1.288 di Delhaize e dai 788 di Ahold): Il mercato olandese, portato da Ahold, ammonta a 12,7 miliardi (2.134 punti vendita di Ahold), quello belga a 5 miliardi (888 punti vendita di Delhaize), mentre 5,1 miliardi riguardano l'Europa centrale e del sud, per effetto della presenza di Ahold in Repubblica Ceca (vendite per 1,7 miliardi e 331 punti vendita) e di quella di Delhaize per 3,4 miliardi in Romania, Serbia e Grecia (1.208 punti vendita complessivi). Il gruppo Ahold-Delhaize gestisce una superficie commerciale complessiva di 9,1 milioni di mq; quella media per negozio è di circa 1.400 mq. Le vendite per mq ammontano a 6.870 euro per mq, media tra gli 8.350 euro di Ahold e i 5.550 di Delhaize; sul mercato olandese Ahold vanta vendite pari a 12.780 euro per mq, su quello belga Delhaize si attesta a 6.350. Sul mercato statunitense il nuovo gruppo segna ricavi pari a 6.480 euro per unità di superficie, media tra i 7.830 dei negozi Ahold e i 5.160 di Delhaize.
- Mercadona (Es): fondato nel 1977 dalla famiglia Roig, il gruppo opera esclusivamente in Spagna, ove ha realizzato nel 2015 un fatturato di 19,1 miliardi di euro attraverso 1.574 punti vendita. La superficie commerciale complessiva è di circa 2,4 milioni di mq per un fatturato a metro quadro stimabile in 8.070 euro.

### Dati di contesto in Italia

Il Graf. 1 riporta le quote di mercato nel 2015 dei maggiori operatori italiani della Gdo alimentare. Nel 2015 le aree di vendita della Gdo italiana sono tornate a crescere (+0,6%), ma il numero dei punti vendita si è contratto del 2,1% (<sup>1</sup>). La riduzione è originata dalle attività del libero servizio (<400mq) a minore superficie (-6,4%); stabile il dato degli ipermercati (>2.500mq) mentre hanno realizzato incrementi tutte le altre tipologie: supermercati (tra 400 e 1.499mq) +0,9%, *superstore* (tra 1.500 e 2.499mq) +1,8% e *discount* +4,3%. Il *superstore* si conferma il format più efficiente con vendite mediamente pari a 8.400 euro/mq, seguito dall'iper con 6.000 euro/mq e dal supermercato con 5.400 euro/mq. Le vendite per mq sono in crescita tra il 2007 e il 2015 solo per i *superstore* (da 7.500 a 8.400 euro) e i *discount* (da 4.200 a 4.600); gli altri canali hanno perso terreno, in particolare gli iper (da 7.600 a 6.000 euro). Il segmento *discount* nel 2015 ha rappresentato il 16% della distribuzione organizzata. Al suo interno il Gruppo Eurospin è leader di mercato, con una quota del 32,3%.

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 il 52% del mercato contro il 62% di Spagna, 68% Germania, 73% di Francia e 76% del Regno Unito.

Graf. 1 – Quote di mercato nella GDO alimentare nel 2015 (Federdistribuzione)



<sup>1</sup> Fonte: Rapporto Coop 2016, Consumi e Distribuzione.

### I maggiori operatori italiani (2011-2015)

Il fatturato 2011-2015 degli otto Gruppi italiani della Gdo alimentare e le relative variazioni percentuali sul 2011 e sul 2014 sono riportati in Tab. 1. Le vendite dell'aggregato sono aumentate nel 2015 dell'1,9%, attestandosi a 40,1 mld di euro <sup>(2)</sup>. La variazione è originata dal diffuso aumento del fatturato di tutti i gruppi ad eccezione di Auchan-SMA che registra una riduzione dell'8,9%; i maggiori incrementi hanno riguardato Lidl Italia (+9,6%), Eurospin Italia (+6,7%), Carrefour (+6,1%) ed Esselunga (+4,7%). Anche nel periodo 2011-2015, Auchan-SMA ha ridotto il fatturato del 19,6%, seguita da Carrefour (-9,3%) e Gruppo Pam (-4,9%); forti gli incrementi di Lidl Italia (+43%) ed Eurospin Italia (+42,9%), seguite da Esselunga (+11,6%).

Tab. 1 - Fatturato (migliaia di euro)

	Esselunga	Carrefour	Auchan-SMA	Coop (*)	Eurospin Italia	Lidl Italia	Iper-Unes	Gruppo Pam	Totale (*)
2011	6.445.180	5.405.274	5.158.030	11.600.166	3.078.127	2.584.317	2.352.879	2.522.790	39.146.763
2012	6.736.938	5.092.572	5.089.822	11.587.902	3.500.839	2.728.703	2.448.762	2.508.862	39.694.400
2013	6.788.562	4.763.276	4.869.166	11.270.952	3.878.763	3.041.312	2.499.696	2.427.954	39.539.681
2014	6.867.697	4.618.351	4.551.593	11.200.845	4.123.289	3.373.196	2.455.381	2.375.527	39.565.879
2015	7.189.701	4.901.397	4.147.350	10.862.088	4.398.325	3.695.694	2.516.678	2.400.011	40.111.244
var % (15-11)	11,6	-9,3	-19,6	0,1	42,9	43,0	7,0	-4,9	4,5
var % (15-14)	4,7	6,1	-8,9	0,4	6,7	9,6	2,5	1,0	1,9

(\*) Variazioni calcolate su base omogenea.

Il calo di fatturato dei gruppi francesi tra 2011 e 2015 ha fatto seguito a dinamiche differenti delle reti commerciali. Dal 2011 Carrefour ha ridotto del 15,5% i punti vendita complessivi, passando da 1.303 a 1.101 (la rete in *franchising* si è contratta di oltre 200 unità mentre quella diretta si è incrementata di circa 30 unità); nel caso di Auchan-SMA si è invece avuto un progresso del 4,3%, da 1.817 a 1.895 (+78). Il maggiore sviluppo della rete ha interessato Eurospin Italia (+19%) e il Gruppo Pam (+10,1%, di cui +8,6% solo nell'ultimo anno), seguiti da Coop (+7,9%) ed Esselunga (+7,8%) <sup>(3)</sup>. La rete più estesa a fine 2015 è quella di Auchan-SMA con 1.895 punti vendita, dei quali oltre l'81% in *franchising*/affiliazione, formula cui il gruppo francese fa ricorso più estensivo, seguito da Carrefour con 1.101 punti (56% circa in *franchising*/affiliazione), Eurospin Italia con 1.048 punti (diretti e *franchising*) e dalla Coop (866, di cui circa l'1% in *franchising*). Lidl Italia e Esselunga gestiscono solo punti vendita di proprietà (rispettivamente 568 e 152 unità).

<sup>2</sup> Ove possibile le variazioni percentuali sono espresse "su base omogenea". La principale discontinuità ha interessato l'aggregato Coop per effetto della cessione delle attività *discount* facenti capo alla Dico, dell'acquisizione dei punti vendita in capo alla Distribuzione Roma nel 2013 e della cessione di OBI Italia srl nel 2015.

<sup>3</sup> Canova 2007-Finiper non rende noto il numero dei punti di vendita complessivi (diretti + indiretti); quelli diretti nel 2015 erano pari a 148 unità).



Tab. 2 - Punti vendita complessivi (unità)

	Esselunga	Carrefour (1)	Auchan-SMA (1)	Coop (1)	Eurospin Italia (1)	Lidl Italia	Iper-Unes (1)	Gruppo Pam (1)	Totale
2011	141	1.303	1.817	1.125	881	557	194	621	6.639
2012	144	1.218	1.840	1.121	929	568	n.d.	596	n.d.
2013	143	1.125	1.806	821	972	577	n.d.	610	n.d.
2014	149	1.158	1.875	859	1.003	556	n.d.	630	n.d.
2015	152	1.101	1.895	866	1.048	568	n.d.	684	n.d.
var % (15-11)	7,8	-15,5	4,3	7,9	19,0	2,0	n.c.	10,1	n.c.
var % (15-14)	2,0	-4,9	1,1	0,8	4,5	2,2	n.c.	8,6	n.c.

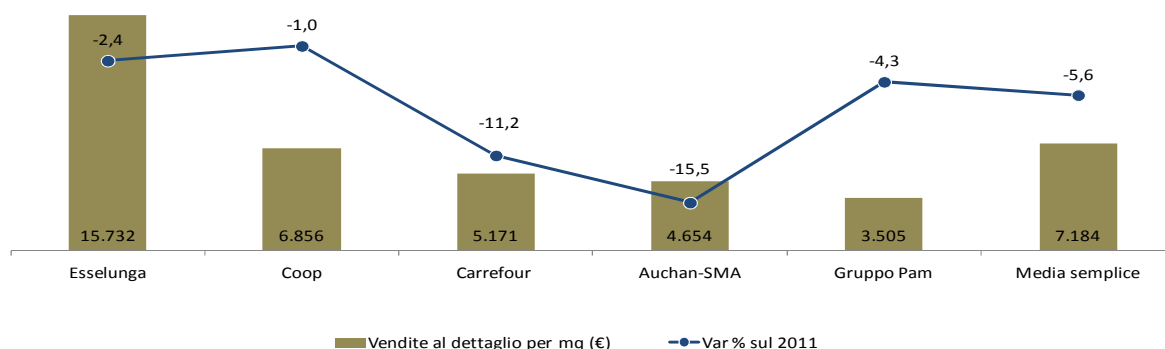
(1) Inclusi i punti vendita in franchising ed affiliati. La variazione % della Coop nel quadriennio è calcolata su base omogenea.

Tra 2011 e 2015 il numero aggregato dei dipendenti segna un discreto incremento (143.149 unità, +4,7%), saldo tra gli aumenti di Eurospin Italia (+46,2%), Lidl Italia (+23,4%) ed Esselunga (+11,4%) e la diminuzione di Auchan-SMA (-15,5%).

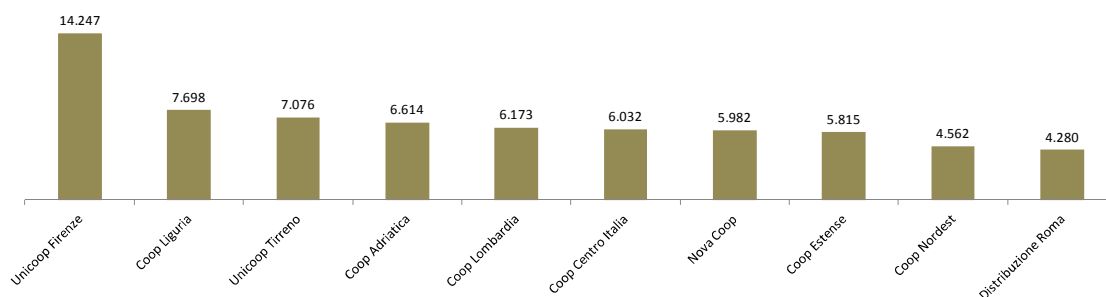
Esselunga ha confermato nel 2015 la leadership d'efficienza con vendite pari a 15.732 mila euro/mq, contro i 7.184 euro medi del panel <sup>(4)</sup>. Gli altri gruppi si collocano tra i 6.850 euro/mq delle Coop e i 3.500 euro/mq di Gruppo Pam. Nell'ultimo anno solo Carrefour mostra un aumento dei ricavi per mq (+6,1%). Flessioni assai importanti sul 2011 hanno interessato Auchan (-15,5%) e Carrefour (-11,2%). Solo Unicoop Firenze, all'interno dell'aggregato Coop, ha conseguito vendite unitarie prossime a quelle di Esselunga con 14.247 euro per mq. Anche esaminando il fatturato per punto vendita il quadro non muta: Esselunga realizza quasi 48 milioni (+4,5% sul 2011 e +1,6% sul 2014), il fatturato annuo di una media impresa italiana, davanti a Iper-Unes (15,5 milioni, -0,4% sul 2011 e +5,3% sul 2014), Coop (12,3 milioni, +11,6 e -7%), Auchan-SMA (11,6 milioni, -18,4% e -9,8%), Carrefour (8,3 milioni, -15,7% e +4,8%) e Gruppo Pam (4,2 milioni, -15,8% e -4,9%). I livelli sono influenzati dalla superficie per punto vendita: quasi 3mila mq in media per Esselunga, 2.200 mq per Auchan-SMA, 1.800 mq per le Coop, 1.600 mq per Carrefour e 1.100 mq per Gruppo Pam. I dipendenti per 1.000 mq sono massimi per Esselunga (48 unità), intermedi per l'aggregato delle Coop (31 unità), attorno alle 20 unità per i due Gruppi francesi e 16 unità per la Gruppo Pam.

<sup>(4)</sup> Dati calcolati per tutti gli operatori sui soli punti vendita di proprietà; Eurospin Italia e Canova 2007-Finiper non rendono disponibili le superfici di vendita mentre Lidl Italia non rende disponibili le vendite al dettaglio.

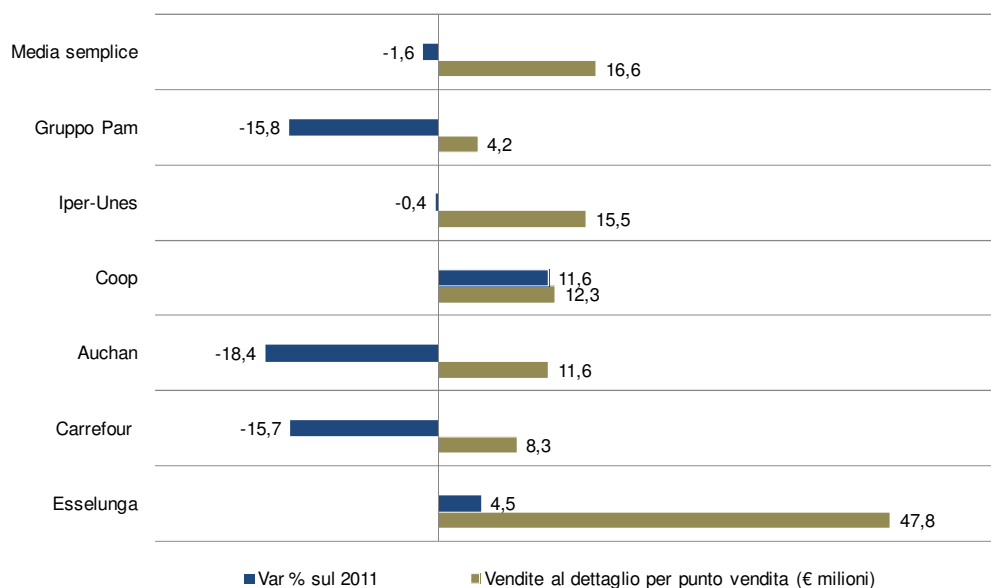
Graf. 2 – Vendite al dettaglio per mq nel 2015 (euro) e variazioni % sul 2011



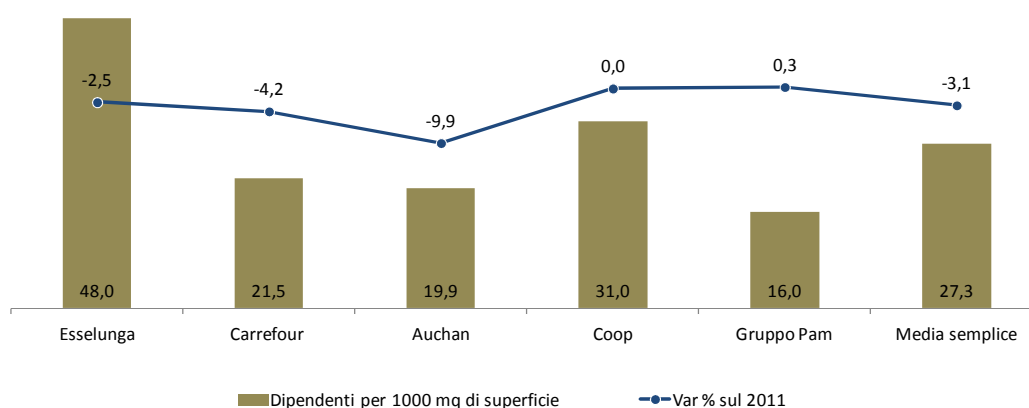
Graf. 3 – Vendite al dettaglio per mq nel 2015 (euro) delle principali società dell'aggregato Coop



Graf. 4 – Vendite al dettaglio per punto vendita nel 2015 (milioni di euro) e variazione % sul 2011



Graf. 5 - Dipendenti per 1000 mq di superficie e variazioni % sul 2011

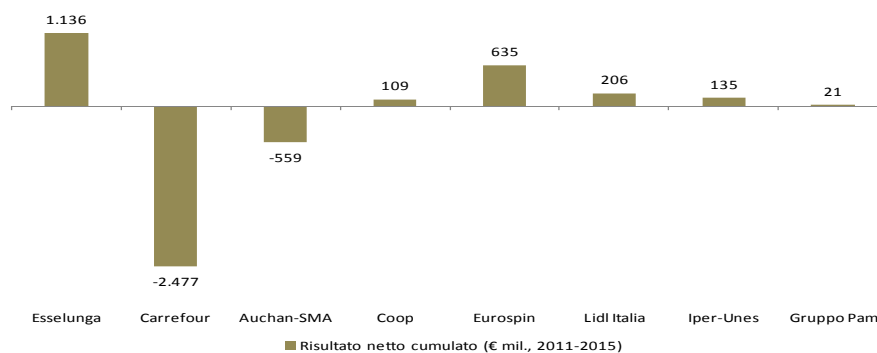


La struttura del conto economico, unitamente ad alcuni indicatori di efficienza e redditività, e il cumulo dei risultati netti nel quinquennio sono riportati a seguire.

Tab. 3 - Struttura % del conto economico e indicatori di efficienza e redditività nel 2015

	Esselunga	Carrefour -GS	Auchan-SMA	Coop	Eurospin Italia	Lidl Italia	Iper-Unes	Gruppo Pam
<b>VA</b>	<b>21,0</b>	<b>15,9</b>	<b>15,4</b>	<b>18,1</b>	<b>13,8</b>	<b>16,3</b>	<b>19,5</b>	<b>16,3</b>
Costo del lavoro	12,3	14,7	14,3	14,8	5,8	9,6	13,1	12,0
<b>Mol</b>	<b>8,7</b>	<b>1,2</b>	<b>1,1</b>	<b>3,3</b>	<b>8,0</b>	<b>6,7</b>	<b>6,4</b>	<b>4,3</b>
Ammortamenti	2,6	2,6	4,3	4,0	2,2	2,6	3,6	2,6
<b>Mon</b>	<b>6,1</b>	<b>-1,4</b>	<b>-3,2</b>	<b>-0,7</b>	<b>5,8</b>	<b>4,1</b>	<b>2,8</b>	<b>1,7</b>
Oneri finanziari netti	0,2	0,5	-0,2	-3,8	0,0	0,1	0,6	0,3
<b>Risultato corrente</b>	<b>5,9</b>	<b>-1,9</b>	<b>-3,0</b>	<b>3,1</b>	<b>5,8</b>	<b>4,0</b>	<b>2,2</b>	<b>1,4</b>
Costo del lavoro per dipendente (euro '000)	40	43	38	32	37	32	32	30
Valore aggiunto netto per dipendente (euro '000)	60	39	29	30	72	46	38	35
CLUP (%)	66,7	110,3	131,0	106,7	51,4	69,6	84,2	85,7
ROI (%)	16,0	neg.	neg.	2,6	20,6	23,7	5,9	4,4
ROE (%)	15,9	neg.	neg.	2,5	21,0	27,2	29,7	2,7
Giorni magazzino (numero)	20	32	37	34	19	16	50	37
Giorni fornitori (numero)	66	83	101	59	70	62	78	100

Graf. 6 - Risultato netto cumulato 2011-2015 (milioni di euro)



L'*ebit margin* (rapporto tra mon e fatturato) di Esselunga si è attestato nel 2015 al 6,1%, davanti a Eurospin Italia con il 5,8% e al 4,1% di Lidl Italia. Sono in negativo i due gruppi francesi (Carrefour: -1,4%; Auchan-SMA: -3,2%) e le Coop (-0,7%). Esselunga ed Eurospin Italia realizzano anche il miglior risultato corrente sulle vendite, rispettivamente 5,9% e 5,8%, davanti a Lidl Italia con il 4% e alle Coop con il 3,1%, per queste ultime grazie al consistente apporto della gestione finanziaria (3,8% delle vendite). I medesimi tre operatori primeggiano anche per redditività netta (*roe*), seppure con diverso ordinamento: 27,2% per Lidl Italia, 17,4% per Eurospin Italia e il 15,9% per Esselunga, cui si aggiunge Canova 2007-Finiper al 29,7% il cui eccezionale valore è influenzato dalla distribuzione straordinaria di riserve da parte di una società collegata. Chiudono in rosso i due gruppi francesi che nell'ultimo quinquennio hanno cumulato perdite nette per quasi 3 miliardi di euro, di cui 2,5 in capo a Carrefour. L'utile cumulato dal 2011 da Esselunga ha toccato 1,1 miliardi, quello di Eurospin Italia 635 milioni, Lidl Italia 206 milioni, Canova 2007-Finiper 135 milioni, le Coop 109 milioni e il Gruppo Pam 21 milioni. Carrefour, Auchan-SMA e Coop riportano un *Clup* (*costo del lavoro per unità di prodotto*) superiore al 100%: la ricchezza generata dalla gestione industriale non è quindi sufficiente a ripagare l'impiego della forza lavoro che vi ha concorso. Il valore più basso (e quindi virtuoso) è di Eurospin (51,4%), seguita da Esselunga (66,7%) e Lidl Italia (69,6%).

#### *Dinamica dei margini e dei risultati (2011-2015)*

Dal 2011 i margini industriali (Mon) di Esselunga appaiono in progressiva contrazione fino al 2014, dal 6,4% al 5,2%, per poi recuperare nell'ultimo anno al 6,1%. Eurospin Italia mostra valori stabili al 5,8% nell'ultimo triennio e continua a contendere il primato a Esselunga; Lidl Italia è appena sotto nel 2015 (4,1%), ma ha messo a segno dal 2011 un incremento di tre punti percentuali. Appare modesta la redditività delle Coop che chiudono su valori negativi a partire dal 2014. Auchan-SMA ha riportato redditività industriale negativa nell'intero quinquennio.

*Tab.4 - Rapporto tra Mon e fatturato in % (2011-2015)*

Mon (ebit) in % del fatturato	2011	2012	2013	2014	2015
Esselunga	6,4	6,0	5,3	5,2	6,1
Coop	0,2	0,2	0,4	-0,2	-0,7
Carrefour	1,1	0,5	-1,1	-1,9	-1,4
Auchan-SMA	-0,6	-0,8	-1,6	-3,4	-3,2
Gruppo Pam	1,6	1,6	1,5	0,8	1,7
Eurospin	4,1	5,4	5,8	5,8	5,8
Lidl Italia	1,0	2,2	1,9	2,7	4,1
Iper-Unes	2,7	2,3	2,5	2,6	2,8

Tab. 5 - Rapporto tra proventi finanziari netti e fatturato in % (2011-2015)

Saldo finanziario in % del fatturato	2011	2012	2013	2014	2015
Esselunga	-0,4	-0,4	-0,3	-0,3	-0,2
Coop	1,4	1,6	1,9	2,8	3,8
Carrefour	-0,5	-0,8	-0,6	-0,6	-0,5
Auchan-SMA	0,3	0,1	0,2	0,0	0,2
Eurospin	0,0	0,1	0,2	0,0	0,0
Lidl Italia	-0,2	-0,3	-0,1	-0,1	-0,1
Iper-Unes	-0,6	-0,8	-1,0	-1,0	-0,6
Gruppo Pam	-0,4	-0,3	-0,6	-0,5	-0,3

La gestione finanziaria (proventi finanziari netti) assume dimensione rilevante e crescente per le Coop, arrivando a rappresentare nel 2015 il 3,8% del fatturato. Si tratta di un elemento che non ha riscontro nei bilanci degli altri operatori. L'apporto della gestione finanziaria consente all'aggregato Coop di riequilibrare il proprio risultato corrente che diviene ampiamente positivo e superiore dal 2012 a quello del gruppo Finiper, fino al 3,1% del 2015. Eurospin Italia, in crescita nel 2012, si è stabilizzata intorno al 6% raggiungendo gli stessi livelli di Esselunga nel 2015; appare infine costante la progressione di Lidl Italia la cui incidenza nel periodo passa da 0,8% a 4%.

Tab.6 - Rapporto tra risultato corrente e fatturato in % (2011-2015)

Risultato corrente in % del fatturato	2011	2012	2013	2014	2015
Esselunga	6,0	5,6	5,0	4,9	5,9
Coop	1,6	1,8	2,3	2,6	3,1
Carrefour	0,6	-0,3	-1,7	-2,5	-1,9
Auchan-SMA	-0,3	-0,7	-1,4	-3,4	-3,0
Eurospin	4,1	5,5	6,0	5,8	5,8
Lidl Italia	0,8	1,9	1,8	2,6	4,0
Iper-Unes	2,1	1,5	1,5	1,6	2,2
Gruppo Pam	1,2	1,3	0,9	0,3	1,4

### L'aggregato delle Coop

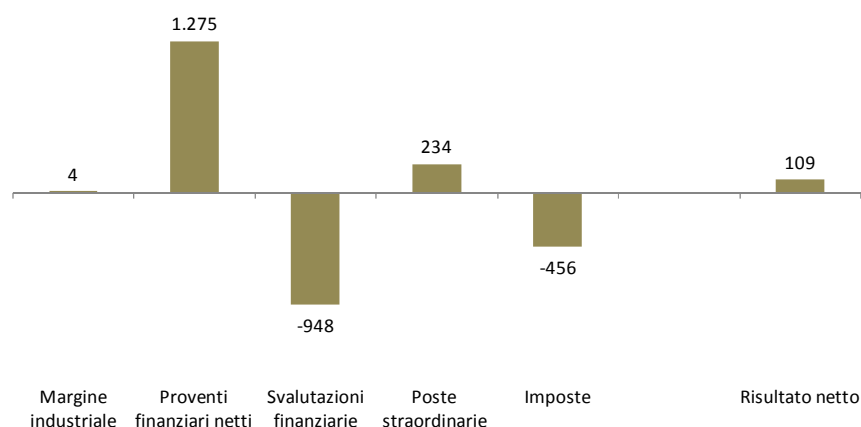
L'aggregato delle Coop nel 2015 presenta i seguenti profili:

- Unicoop Firenze si è confermata nel 2015 la maggiore cooperativa di consumatori, con ricavi per 2.297 milioni, seguita da Coop Adriatica a 1.892 milioni, Coop Estense con 1.243 milioni, Coop Lombardia con 1.079 milioni e Unicoop Tirreno con 1.077 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 sei società hanno presentato nel 2015 una gestione operativa in perdita, con risultati particolarmente negativi in capo a Distribuzione Roma (-13,7%), Coop Sicilia (-12,7%) e Coop Nordest (-5,4%);

- i finanziamenti da soci sono in diminuzione del 3%, dai 11,1 miliardi del 2014 ai 10,7 miliardi del 2015; le consistenze maggiori sono raccolte da Coop Adriatica (2.265 milioni) e Unicoop Firenze (2.035 milioni);
- il portafoglio degli investimenti finanziari nel 2015 è così composto: *a)* titoli non immobilizzati per 7 mld, in diminuzione del 4,9% sul 2014, di cui indicativamente 3 mld in titoli di stato (43% del portafoglio) e 2,6 mld in obbligazioni (37%); *b)* partecipazioni, al lordo di quelle infragruppo, per 2,2 miliardi (+6,3% sul 2014) tra cui: Finsoe per 1,2 miliardi (54,4%, principale azionista di Unipol con il 31,4% del capitale), azioni Unipol per ulteriori 292 milioni (15,31% del capitale), Banca Monte dei Paschi di Siena per 164 milioni (1,4% del capitale sociale), Banca Carige per 44 milioni (1,8% del capitale), Par.Co.- Finanziaria di Partecipazioni per 27 milioni (33,64%) e Holmo per 22 milioni (si tratta dell'8,07% della società che a sua volta detiene un ulteriore 23,83% della Finsoe); *c)* titoli immobilizzati per 1,6 miliardi (relativi per il 74% a titoli di stato ed obbligazioni); *d)* cassa e disponibilità per 2 miliardi (-0,5% sul 2014);
- il portafoglio di attività finanziarie più consistente è detenuto dalla Coop Adriatica e ammonta a 2,7 miliardi rappresentati principalmente da titoli non immobilizzati per 1,4 miliardi, partecipazioni per 463 milioni e cassa per 711 milioni; seguono Unicoop Firenze (1,8 mld), Coop Estense (1,7 mld), Coop Nordest (1,4 mld), Coop Lombardia, Nova Coop e Unicoop Tirreno (tutte con 1,2 mld) e Coop Liguria (entrambe con 1,1 mld);
- la gestione finanziaria (saldo tra proventi ed oneri finanziari) dell'aggregato delle Coop ha saldato in positivo per 409 milioni di euro (il 3,8% del fatturato), compensando la gestione industriale marginalmente negativa;
- quasi la metà dei proventi finanziari netti sono stati assorbiti nel 2015 da svalutazioni pari a 201 milioni di euro, essenzialmente su titoli e partecipazioni; dal 2011 la gestione finanziaria ha prodotto un saldo positivo di 1.275 milioni e comportato svalutazioni per 948 milioni; nell'ultimo quinquennio quindi il portafoglio finanziario ha generato quindi risorse per circa 320 milioni;
- delle undici società che compongono l'aggregato Coop, quattro hanno chiuso il 2015 in perdita netta: quelle maggiori sono toccate a Distribuzione Roma (-60,4 milioni), Coop Nordest (-47,7 milioni), Coop Sicilia (-23 milioni) e Unicoop Tirreno (-16,3 milioni); il migliore risultato è di Unicoop Firenze (+66,2 milioni), seguita da Coop Centro Italia (+42,5 milioni) e Coop Adriatica (+35,4 milioni).

In sintesi, nel periodo 2011-2015 la gestione industriale delle Coop ha prodotto margini cumulati positivi pari a 4 milioni, cui si aggiungono 1.275 milioni rivenienti dalla gestione finanziaria. Il portafoglio di titoli e partecipazioni ha prodotto nello stesso periodo svalutazioni per 948 milioni. Le poste straordinarie hanno comportato introiti per 234 milioni. Tenuto conto delle imposte per 450 milioni, si ottiene un utile netto cumulato di 109 milioni.

Graf. 7 – Formazione del risultato netto cumulato 2011-2015 delle Coop

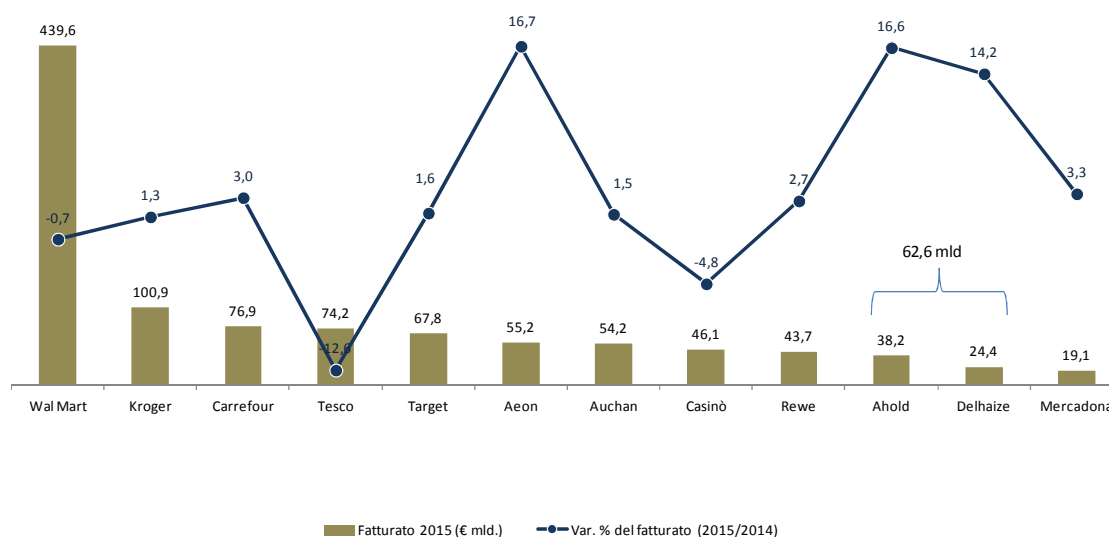


Si segnala infine che dal 1° gennaio 2016 è operativa la Coop Alleanza 3.0 s.c., nata dalla fusione, nel dicembre 2015, delle tre cooperative Coop Adriatica, Coop Consumatori Nordest e Coop Estense. La nuova società rappresenta la principale cooperativa italiana ed europea con circa 2,7 milioni di soci, circa 5 miliardi di fatturato, oltre 400 punti vendita e 20 mila dipendenti.

#### *I maggiori operatori stranieri (2014-2015)*

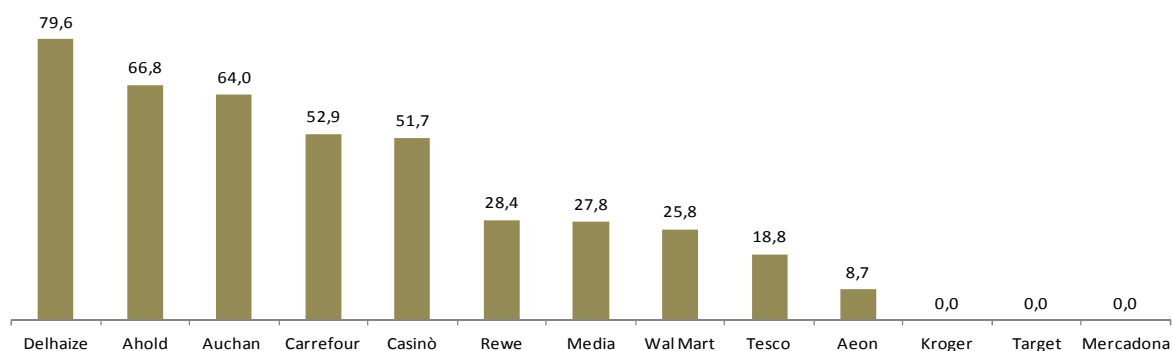
L'aggregato di dodici tra i principali gruppi internazionali ha chiuso il 2015 con ricavi pari a 1.040 miliardi di euro, in crescita dell'8,3% sul 2014. Essi gestiscono superfici commerciali per complessivi 211,7 milioni di mq e occupano 5,5 milioni di dipendenti. Il margine operativo netto è anch'esso in crescita del 9% e rappresenta il 4% del fatturato. Il risultato netto salda a 22,4 miliardi di euro, il 2,1% del fatturato. La redditività industriale (ROI) è pari al 12%, quella netta (ROE) tocca il 16,3%. Nell'insieme la struttura finanziaria dell'aggregato appare equilibrata: a fine 2015, i debiti finanziari sono pari al 92,3% 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 criticità attestandosi al 141% 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 29% del debito finanziario complessivo. Nel suo insieme l'aggregato esprime un tasso di rinnovo del magazzino pari a 30 giorni.

Graf. 8 – Fatturato nel 2015 e variazioni % sul 2014



Il gruppo Wal Mart è di gran lunga quello di maggiori dimensioni, con un fatturato pari a 439,6 mld di euro, grosso modo il Pil della Svezia. E' oltre quattro volte il secondo operatore e pari alla somma dei sei successivi. Segue Kroger, altra statunitense, a 100,9 miliardi di euro che a sua volta distacca di molto i francesi di Carrefour con 76,9 miliardi. Poco distante la britannica Tesco che ha realizzato vendite pari a 74,2 miliardi di euro. Da segnalare che nel 2016 si è perfezionata l'incorporazione della belga Delhaize nell'olandese Ahold, con la formazione di un gruppo il cui fatturato aggregato nel 2015 sarebbe ammontato a 62,6 miliardi, sesto del panel davanti alla giapponese Aeon (55,2 mld.). Le variazioni di fatturato sul 2014, calcolate in valuta locale, vedono primeggiare i gruppi di taglia relativamente minore: i giapponesi di Aeon (+16,7%) e la coppia costituita dall'olandese Ahold (+16,6%) e dalla belga Delhaize (+14,2). Tre gruppi segnano flessioni di vendite nel 2015: Wal Mart (-0,7%), la britannica Tesco (-12,6%) e la francese Casinò (-4,8%).

Graf. 9 – La quota % del fatturato estero nel 2015



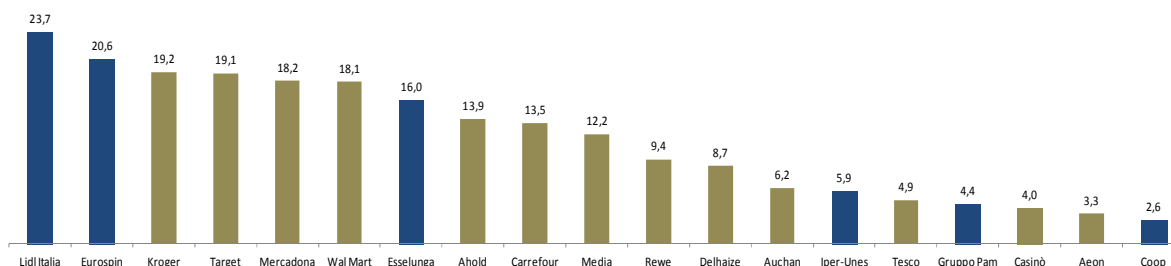
Un aspetto caratteristico dei maggiori gruppi internazionali è la loro proiezione internazionale. Mediamente il 27,8% delle vendite è realizzato in punti vendita esteri. La belga Delhaize e l'olandese



Ahold, ora aggregatesi, segnano il maggiore apporto della quota estera, rispettivamente 79,6% e 66,8%. Entrambe le società hanno importanti presenze sul mercato statunitense e nell'Europa sud orientale. Seguono i tre gruppi francesi: Auchan (64%), con importanti presidi in Italia, Cina e Russia, Carrefour (52,9%), presente soprattutto in Europa, e Casinò (51,7%) che ricopre posizioni di *leadership* in Brasile, Colombia e nel sud est asiatico. 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 e Target) operano solo sul mercato domestico, così come la spagnola Mercadona.

La redditività industriale (ROI) del panel internazionale è pari al 12,2%. I gruppi statunitensi dominano la scena con Kroger (19,2%), Target (19,1%) e Wal Mart (18,1%) che è preceduta dalla spagnola Mercadona (18,2%). Sopra il valore medio anche l'olandese Ahold (13,9%) e la francese Carrefour (13,5%). L'inserimento dei gruppi a controllo italiano, incomparabili per dimensione con gli operatori internazionali, mostra alcuni dati interessanti. Lidl Italia, qui considerata in quanto controllata italiana del gruppo tedesco Schwarz i cui dati consolidati non sono pubblici, mostra il migliore ROI in assoluto (23,7%), seguita da Eurospin Italia (20,6%), così come lusinghiero è il posizionamento di Esselunga (16%). I restanti gruppi italiani sono molto arretrati, con l'aggregato delle Coop che chiude la graduatoria (2,6%). Da notare che anche il gruppo tedesco REWE ha natura cooperativa, ma consegue una redditività industriale molto migliore (9,4%).

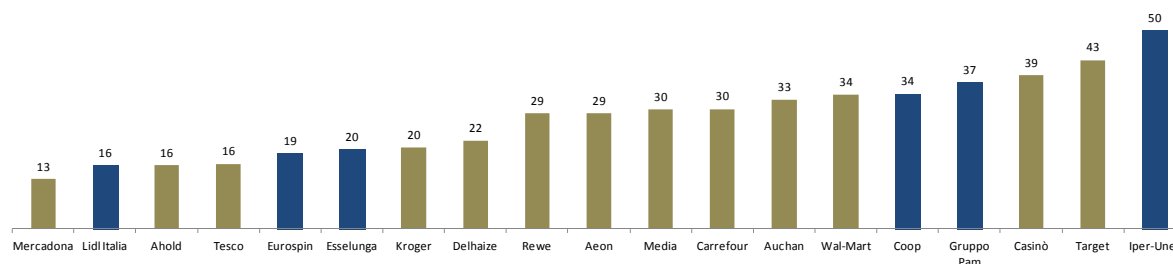
Graf. 10 – Il ROI nel 2015



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 e 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 Lidl Italia (16 giorni), Eurospin (19) ed Esselunga (20 giorni), mentre si collocano al di sopra della media internazionale (30 giorni) l'aggregato delle Coop (34 giorni), il Gruppo Pam (37 giorni) e Iper-Unes (50 giorni). Tra i gruppi internazionali, quelli più efficienti sono la spagnola Mercadona (13 giorni), l'olandese Ahold e la britannica Tesco (16 giorni), la statunitense Kroger (20 giorni) e la belga Delhaize (22 giorni).

Graf. 11 – I giorni magazzino nel 2015



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 semplice costruzione 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 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.

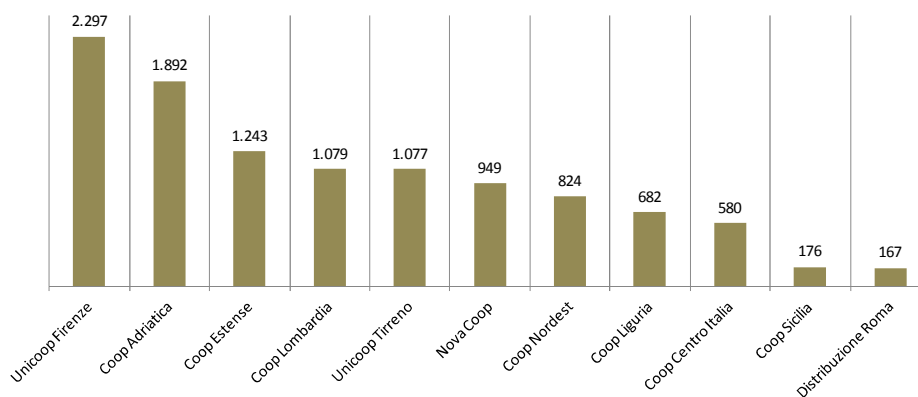
La Tab. 4 ordina gli operatori (con esclusione della giapponese Aeon che non rende note le superfici) in base al fatturato per metro quadro. La classifica è guidata dai tre operatori che mostrano anche i più rapidi tempi di rigiro del magazzino: Ahold con 8.350 euro per mq, Mercadona a 8.070 e Tesco a 7.340. Questi operatori riportano performance che sono significativamente superiori ai successivi. Seguono, sopra i 5mila euro: Casinò (5.760 euro), Delhaize (5.550) e Auchan (5.100). Tra i valori più bassi quelli dei grandi operatori statunitensi: Kroger (4.680 euro), Wal Mart (4.080) e Target (3.050). 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. Esselunga, con 15.730 euro per metro quadro, si conferma come il gruppo più efficiente, precedendo l'olandese Ahold (12.780 euro per mq), la britannica Tesco con 12.050 euro (negozi nello UK e nella Repubblica di Irlanda), la spagnola Mercadona (8.070 euro) e Carrefour con 7.160 euro. Le Coop italiane si posizionano bene con 6.860 euro per metro quadro, precedendo la belga Delhaize (6.350 euro per metro quadro) e superando ampiamente la cooperativa tedesca Rewe a 4.470 euro. Interessante, infine, osservare che i gruppi europei con significativa presenza sul mercato USA vi realizzano vendite per metro quadro superiori a quelle delle grandi catene locali: Ahold con 7.830 euro per metro quadro e Delhaize (5.160 euro) distaccano nell'ordine Kroger, Wal Mart e Target.

Tab. 7 – Vendite per mq di superficie (2015)

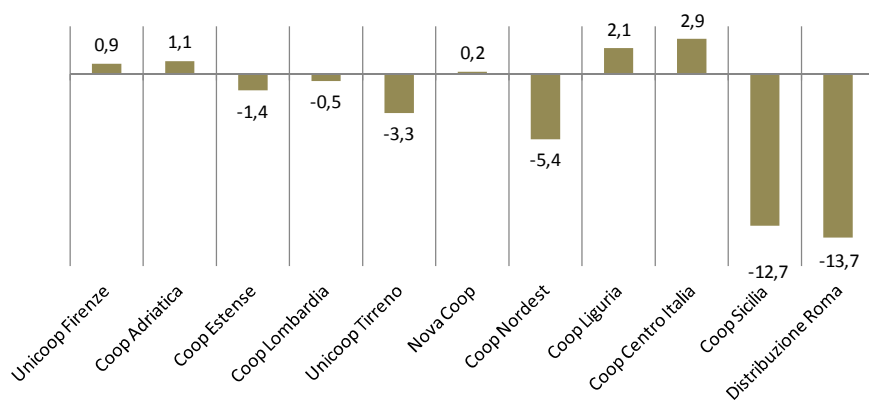
€/mq	Medio	Negozi nazionali	Negozi esteri	Mercato USA
Ahold	8.350	12.775	7.125	7.830
Mercadona	8.070	8.070	-	-
Tesco	7.340	12.050	3.030	-
Casinò	5.760	5.680	5.840	-
Delhaize	5.545	6.345	5.170	5.160
Auchan	5.110	n.d.	n.d.	-
Carrefour	4.925	7.160	3.855	-
Kroger	4.680	4.680	-	4.680
Rewe	4.560	4.470	4.760	-
Wal Mart	4.080	4.460	3.280	4.460
Target	3.045	3.045	-	3.045
<b>Media</b>	<b>5.690</b>	<b>7.150</b>	<b>4.900</b>	<b>5.280</b>
<i>Per memoria: principali operatori italiani</i>				
Esselunga	15.730	15.730	-	-
Coop	6.860	6.860	-	-
Carrefour	5.170	5.170	-	-
Auchan	4.650	4.650	-	-
Gruppo Pam	3.500	3.500	-	-

# **GRAFICI E TABELLE**

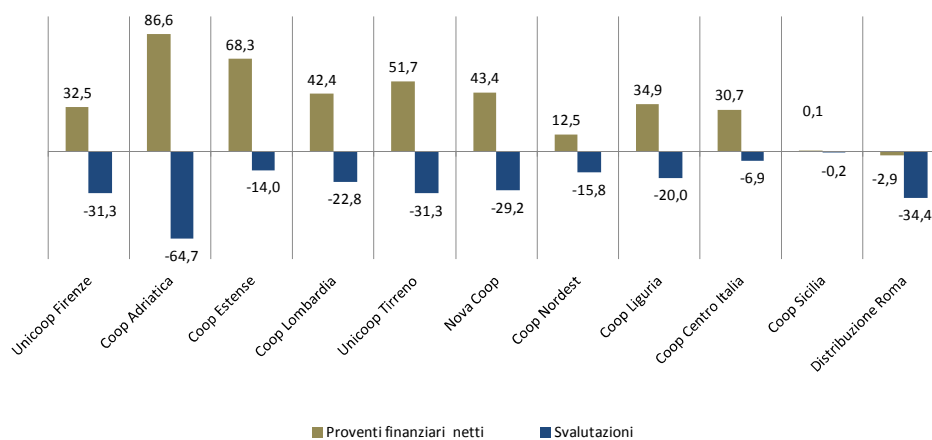
Graf. I - Fatturato nel 2015 (milioni di euro) delle società dell'aggregato Coop



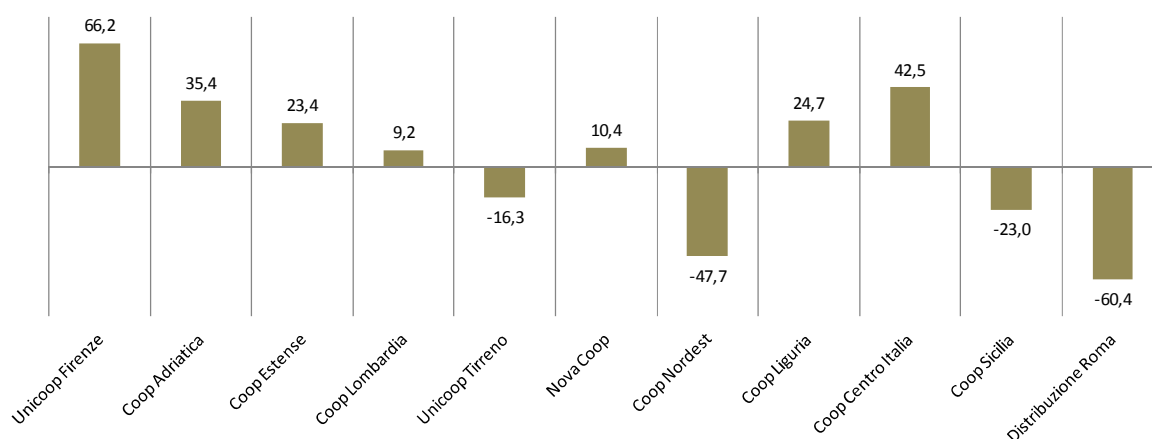
Graf. II - Mon / Fatturato (in %) nel 2015 delle società dell'aggregato Coop



Graf. III - Saldo finanziario e svalutazioni nel 2015 delle Coop (milioni di euro)



Graf. IV – Risultato netto 2015 delle Coop (milioni di euro)



Tab. I - Dettaglio del portafoglio finanziario delle Coop (2015)

Milioni di euro	Titoli			Totale	Per memoria: raccolta da soci	
	Cassa	immobilizzati	Partecipazioni			
Unicoop Firenze	96,2	1.274,8	382,2	25,9	1.779,0	2.034,9
Coop Adriatica	710,6	1.431,5	84,8	463,3	2.690,2	2.264,9
Coop Estense	274,7	816,5	216,9	344,4	1.652,4	831,6
Coop Lombardia	53,3	882,3	205,0	106,9	1.247,6	1.170,6
Unicoop Tirreno	22,8	521,5	354,6	259,4	1.158,3	1.102,1
Nova Coop	73,4	868,8	7,6	249,0	1.198,8	762,9
Coop Nordest	448,5	538,4	48,3	382,4	1.417,5	1.368,8
Coop Liguria	75,3	586,9	172,6	234,1	1.068,9	656,4
Coop Centro Italia	211,2	33,6	102,8	178,9	526,4	550,6
Coop Sicilia	31,2	0,0	0,0	0,0	31,2	0,0
Distribuzione Roma	3,7	0,0	0,0	0,0	3,7	0,0
<b>Totale</b>	<b>2.000,8</b>	<b>6.954,2</b>	<b>1.574,7</b>	<b>2.244,3</b>	<b>12.774,0</b>	<b>10.743,0</b>

Tab. II - Dati di struttura (2011-2015)

Dipendenti (numero medio)

	Esselunga	Carrefour	Auchan-SMA	Coop (*)	Eurospin Italia	Lidl Italia	Iper-Unes	Gruppo Pam	Totale (*)
2011	19.685	16.528	18.654	52.799	4.825	8.882	9.812	9.179	140.364
2012	20.221	16.009	18.257	52.384	4.892	8.819	10.024	9.392	139.998
2013	20.605	16.080	17.417	52.101	5.614	9.326	10.337	9.511	140.991
2014	21.135	15.962	16.841	52.609	6.333	10.147	10.271	9.533	142.831
2015	21.930	16.658	15.754	50.876	7.056	10.964	10.406	9.505	143.149
var % (15-11)	11,4	0,8	-15,5	3,6	46,2	23,4	6,1	3,6	4,7
var % (15-14)	3,8	4,4	-6,5	0,5	11,4	8,1	1,3	-0,3	1,6

## Punti vendita di proprietà

	Esselunga	Carrefour	Auchan-SMA	Coop (*)	Eurospin Italia	Lidl Italia	Iper-Unes	Gruppo Pam
2011	141	450	328	1.000	n.d.	557	141	440
2012	144	448	326	1.011	n.d.	568	155	454
2013	143	459	320	808	n.d.	577	153	468
2014	149	524	340	850	n.d.	556	151	493
2015	152	482	357	856	n.d.	568	148	527
<i>var % (15-11)</i>	7,8	7,1	8,8	7,9	<i>n.c.</i>	2,0	5,0	19,8
<i>var % (15-14)</i>	2,0	-8,0	5,0	0,7	<i>n.c.</i>	2,2	-2,0	6,9

## Punti vendita non di proprietà in % del totale

	Esselunga	Carrefour	Auchan-SMA	Coop	Eurospin Italia	Lidl Italia	Iper-Unes	Gruppo Pam
2011	0,0	65,5	81,9	11,1	n.d.	0,0	27,3	29,1
2012	0,0	63,2	82,3	9,8	n.d.	0,0	n.d.	23,8
2013	0,0	59,2	82,3	1,6	n.d.	0,0	n.d.	23,3
2014	0,0	54,7	81,9	1,0	n.d.	0,0	n.d.	21,7
2015	0,0	56,2	81,2	1,2	n.d.	0,0	n.d.	23,0
<i>var % (15-11)</i>	0,0	-9,2	-0,8	-10,0	<i>n.c.</i>	0,0	<i>n.c.</i>	-6,2
<i>var % (15-14)</i>	0,0	1,5	-0,7	0,1	<i>n.c.</i>	0,0	<i>n.c.</i>	1,2

(\*) Variazioni calcolate su base omogenea.

Fonte: R&S-Mediobanca

## Tab. III - Dati unitari (2011-2015)

### Vendite al dettaglio per punto vendita (€ '000)

	Esselunga	Carrefour (1)	Auchan-SMA	Coop	Eurospin Italia	Lidl Italia	Iper-Unes	Gruppo Pam	Media (*)
2011	45.710	9.789	14.227	11.008	n.d.	n.d.	15.605	4.949	16.881,3
2012	47.277	9.372	14.021	10.796	n.d.	n.d.	14.974	4.892	16.888,8
2013	47.307	8.737	13.514	13.765	n.d.	n.d.	14.717	4.643	17.113,8
2014	47.039	7.875	12.874	13.207	n.d.	n.d.	14.772	4.378	16.690,9
2015	47.772	8.250	11.612	12.289	n.d.	n.d.	15.549	4.165	16.606,1
<i>var % (15-11)</i>	4,5	-15,7	-18,4	11,6	<i>n.c.</i>	<i>n.c.</i>	-0,4	-15,8	-1,6
<i>var % (15-14)</i>	1,6	4,8	-9,8	-7,0	<i>n.c.</i>	<i>n.c.</i>	5,3	-4,9	-0,5

### Superficie per punto vendita (mq)

	Esselunga	Carrefour	Auchan	Coop	Eurospin Italia	Lidl Italia	Iper-Unes	Gruppo Pam	Media (*)
2011	2.851,1	1.622,2	2.618,9	1.584,5	n.d.	n.d.	n.d.	1.338,6	2.003,1
2012	2.902,8	1.616,1	2.625,8	1.583,3	n.d.	n.d.	n.d.	1.255,5	1.996,7
2013	2.923,1	1.603,5	2.646,9	1.944,8	n.d.	n.d.	n.d.	1.224,4	2.068,5
2014	3.013,4	1.509,5	2.361,8	1.861,4	n.d.	n.d.	n.d.	1.174,4	1.984,1
2015	3.059,2	1.566,4	2.179,3	1.778,9	n.d.	n.d.	n.d.	1.149,9	1.946,7
<i>var % (15-11)</i>	7,3	-3,4	-16,8	12,3	<i>n.c.</i>	<i>n.c.</i>	<i>n.c.</i>	-14,1	-2,8
<i>var % (15-14)</i>	1,5	3,8	-7,7	-4,4	<i>n.c.</i>	<i>n.c.</i>	<i>n.c.</i>	-2,1	-1,9

### Vendite al dettaglio per mq (€)

	Esselunga	Carrefour	Auchan	Coop	Eurospin Italia	Lidl Italia	Iper-Unes	Gruppo Pam	Media (*)
2011	16.113,0	5.820,4	5.510,1	6.924,5	n.d.	n.d.	n.d.	3.663,8	7.606,3
2012	16.431,6	5.620,4	5.346,9	6.816,4	n.d.	n.d.	n.d.	3.836,7	7.610,4
2013	16.240,6	5.230,1	5.126,2	6.773,4	n.d.	n.d.	n.d.	3.735,3	7.421,1
2014	15.842,4	4.873,6	4.955,2	6.944,2	n.d.	n.d.	n.d.	3.633,4	7.249,8
2015	15.732,4	5.170,8	4.654,0	6.855,5	n.d.	n.d.	n.d.	3.505,3	7.183,6
<i>var % (15-11)</i>	-2,4	-11,2	-15,5	-1,0	<i>n.c.</i>	<i>n.c.</i>	<i>n.c.</i>	-4,3	-5,6
<i>var % (15-14)</i>	-0,7	6,1	-6,1	-1,3	<i>n.c.</i>	<i>n.c.</i>	<i>n.c.</i>	-3,5	-0,9

### Fatturato per dipendente (migliaia di €)

	Esselunga	Carrefour	Auchan	Coop	Eurospin Italia	Lidl Italia	Iper-Unes	Gruppo Pam	Media (*)
2011	327	327	277	220	638	291	240	275	324,3
2012	333	318	279	221	716	309	244	267	335,9
2013	329	296	280	216	691	326	242	255	329,3
2014	325	289	270	213	651	332	239	249	321,0
2015	328	294	263	214	623	337	242	252	319,1
<i>var % (15-11)</i>	0,3	-10,1	-5,1	-2,7	-2,3	15,8	0,9	-8,4	-1,6
<i>var % (15-14)</i>	0,9	1,7	-2,6	0,5	-4,3	1,5	1,2	1,2	-0,6

### Dipendenti per 1000 mq di superficie di vendita

	Esselunga	Carrefour	Auchan	Coop	Eurospin Italia	Lidl Italia	Iper-Unes	Gruppo Pam	Media (*)
2011	49	22	22	31	n.d.	n.d.	n.d.	16	28,2
2012	49	22	21	31	n.d.	n.d.	n.d.	16	28,0
2013	49	22	20	32	n.d.	n.d.	n.d.	17	28,1
2014	49	21	20	30	n.d.	n.d.	n.d.	17	27,3
2015	48	22	20	31	n.d.	n.d.	n.d.	16	27,3
<i>var % (15-11)</i>	-2,5	-4,2	-9,9	0,0	<i>n.c.</i>	<i>n.c.</i>	<i>n.c.</i>	0,3	-3,1
<i>var % (15-14)</i>	-1,6	3,1	-2,4	3,3	<i>n.c.</i>	<i>n.c.</i>	<i>n.c.</i>	-3,1	-0,1

(\*) Media semplice

(1) Calcolato escludendo i cash & carry.

Fonte: R&S-Mediobanca



Tab. IV – I maggiori operatori stranieri, bilancio aggregato 2014-2015

€ mld	2014	In % del fatturato	2015	In % del fatturato	Var. %
<b>Fatturato netto</b>	<b>960,8</b>		<b>1.040,3</b>		<b>8,3</b>
<b>Mon</b>	<b>37,9</b>	<b>3,9</b>	<b>41,3</b>	<b>4,0</b>	<b>9,0</b>
Saldo finanziario	-5,9	-0,6	-6,0	-0,6	1,4
<b>Risultato corrente</b>	<b>32,0</b>	<b>3,3</b>	<b>35,3</b>	<b>3,4</b>	<b>10,4</b>
<b>Risultato ante imposte</b>	<b>19,0</b>	<b>2,0</b>	<b>33,9</b>	<b>3,3</b>	<b>78,1</b>
Imposte	-8,3	-0,9	-10,6	-1,0	27,6
Minoranze	-0,6	-0,1	-0,9	-0,1	51,7
<b>Risultato netto di competenza del gruppo</b>	<b>10,1</b>	<b>1,1</b>	<b>22,4</b>	<b>2,1</b>	<b>121,4</b>

	In % del totale attivo		In % del totale attivo		
	2014	2015	2014	2015	Var. %
Cassa	36,6	7,1	36,3	6,6	-0,9
Titoli negoziabili	5,3	1,0	11,5	2,1	117,1
<b>Disponibilità</b>	<b>41,9</b>	<b>8,2</b>	<b>47,8</b>	<b>8,7</b>	<b>14,1</b>
Crediti verso clienti	24,7	4,8	25,4	4,6	2,7
Magazzino	79,7	15,5	85,5	15,6	7,3
Altri attivi correnti	32,5	6,3	34,8	6,3	6,9
<b>Totale attivo corrente</b>	<b>178,9</b>	<b>34,8</b>	<b>193,5</b>	<b>35,3</b>	<b>8,2</b>
Debiti finanziari a breve	44,7	8,7	50,0	9,1	12,0
Fornitori	101,4	19,8	107,1	19,5	5,6
Altre passività correnti	55,4	10,8	59,7	10,9	7,7
<b>Totale passivo corrente</b>	<b>201,5</b>	<b>39,3</b>	<b>216,8</b>	<b>39,6</b>	<b>7,6</b>
<b>Attivo corrente netto</b>	<b>-22,7</b>	<b>-4,4</b>	<b>-23,3</b>	<b>-4,3</b>	<b>2,9</b>
Immobilizzazioni materiali	235,9	46,0	253,7	46,3	7,5
Partecipazioni	6,4	1,2	5,9	1,1	-6,9
Altre attività immobilizzate	30,9	6,0	33,1	6,0	7,2
<b>Totale attivo immobilizzato</b>	<b>273,1</b>	<b>53,2</b>	<b>292,7</b>	<b>53,4</b>	<b>7,2</b>
Debiti finanziari a medio-lungo termine	105,8	20,6	114,3	20,9	8,1
Altri debiti a medio - lungo termine	13,6	2,6	15,1	2,8	11,7
Fondi	27,1	5,3	23,4	4,3	-13,4
<b>Passività a medio-lunga scadenza</b>	<b>146,4</b>	<b>28,5</b>	<b>152,9</b>	<b>27,9</b>	<b>4,4</b>
Avviamento	49,4	9,6	50,3	9,2	1,9
Altri attivi immateriali	11,9	2,3	11,1	2,0	-6,0
<b>Totale attività immateriali</b>	<b>61,2</b>	<b>11,9</b>	<b>61,5</b>	<b>11,2</b>	<b>0,3</b>
Patrimonio netto di competenza del gruppo	145,7	28,4	159,6	29,1	9,5
Minoranze	19,7	3,8	18,4	3,4	-6,4
<b>Patrimonio netto</b>	<b>165,3</b>	<b>32,2</b>	<b>178,0</b>	<b>32,5</b>	<b>7,7</b>

Indicatori economico patrimoniali e di efficienza

	2014	2015
Rapporto tra attivo e passivo corrente in %	88,8	89,3
Debiti finanziari in % del patrimonio netto	91,0	92,3
Debiti finanziari in % del patrimonio netto tangibile	144,5	141,0
Avviamento in % del patrimonio netto	29,9	28,3
Disponibilità in % dei debiti finanziari	27,9	29,1
Patrimonio netto in % del capitale investito	52,4	52,0
Debiti finanziari in % del capitale investito	47,6	48,0
Obbligazioni in % del capitale investito	32,4	30,3
Banche in % del capitale investito	12,6	13,7
Altri finanziatori in % del capitale investito	2,7	3,9
ROI	12,0	12,1
ROE	7,4	16,3
Giorni magazzino	30,3	29,9

Fonte: R&S-Mediobanca

Tab. V – I maggiori operatori stranieri, bilanci 2015

In milioni di euro	Wal-Mart	Kroger	Carrefour	Tesco	Target	Aeon	Auchan	Casinò	Rewe	Ahold	Delhaize	Ahold Delhaize	Mercadona	Aggregato
	US	US	FR	GB	US	JP	FR	FR	DE	NL	BE		ES	
	30/01/2016	30/01/2016	31/12/2015	27/02/2016	30/01/2016	29/02/2016	31/12/2015	31/12/2015	31/12/2015					
<b>Fatturato netto</b>	<b>439.620</b>	<b>100.882</b>	<b>76.945</b>	<b>74.164</b>	<b>67.773</b>	<b>55.200</b>	<b>54.232</b>	<b>46.145</b>	<b>43.699</b>	<b>38.203</b>	<b>24.395</b>	<b>62.598</b>	<b>19.059</b>	<b>1.040.317</b>
Margine operativo lordo	30.825	5.246	3.955	3.741	6.592	3.143	2.714	1.691	1.468	2.343	1.406	3.749	1.137	64.261
Margine operativo netto	22.141	3.327	2.444	1.923	4.559	1.503	1.166	794	608	1.339	740	2.079	765	41.309
Risultato ante imposte	19.875	2.842	1.720	102	4.403	1.289	996	-183	518	1.075	464	1.539	810	33.911
Imposte	-6.024	-960	-597	74	-1.314	-824	-278	-61	-134	-224	-97	-321	-199	-10.638
Risultato netto	13.851	1.882	1.123	176	3.089	465	718	-244	384	851	367	1.218	611	23.273
Risultato di competenza dei terzi	-355	-9	-143	12	-420	-200	201	-5	-	1	-1	0	-	-919
Risultato netto di competenza del gruppo	13.496	1.873	980	188	3.089	45	518	-43	379	852	366	1.218	611	22.354
Liquidità (a)	7.996	254	2.724	4.199	953	5.615	2.671	4.588	636	1.826	1.579	3.405	3.257	36.298
Titoli negoziabili (b)	0	848	0	4.718	2.763	1.816	0	0	571	596	231	827	0	11.543
<b>Disponibilità (c=a+b)</b>	<b>7.996</b>	<b>1.102</b>	<b>2.724</b>	<b>8.917</b>	<b>3.716</b>	<b>7.431</b>	<b>2.671</b>	<b>4.588</b>	<b>1.207</b>	<b>2.422</b>	<b>1.810</b>	<b>4.232</b>	<b>3.257</b>	<b>47.841</b>
Crediti verso clienti (d)	5.166	1.593	2.269	2.025	392	7.965	2.058	1.287	1.076	837	640	1.477	93	25.401
Magazzino (e)	40.846	5.665	6.362	3.311	7.900	4.395	4.851	4.884	3.475	1.676	1.479	3.155	655	85.499
Altre attività correnti (f)	1.324	726	5.956	5.628	829	14.061	2.534	2.584	579	325	149	474	80	34.775
<b>Attivo corrente (g=c+d+e+f)</b>	<b>55.332</b>	<b>9.086</b>	<b>17.311</b>	<b>19.881</b>	<b>12.837</b>	<b>33.852</b>	<b>12.114</b>	<b>13.343</b>	<b>6.337</b>	<b>5.260</b>	<b>4.078</b>	<b>9.338</b>	<b>4.085</b>	<b>193.516</b>
Debiti finanziari a breve (h)	5.515	2.177	966	14.040	749	21.790	1.956	2.140	295	330	85	415	0	50.043
Debiti commerciali (i)	35.351	5.261	13.648	9.061	6.814	6.813	8.890	8.073	5.617	2.800	2.510	5.310	2.225	107.063
Altre passività correnti (l)	18.488	4.476	7.703	3.759	3.581	5.974	4.518	4.517	2.977	1.872	916	2.788	936	59.717
<b>Passivo corrente (m=h+i+l)</b>	<b>59.354</b>	<b>11.914</b>	<b>22.317</b>	<b>26.860</b>	<b>11.144</b>	<b>34.577</b>	<b>15.364</b>	<b>14.730</b>	<b>8.889</b>	<b>5.002</b>	<b>3.511</b>	<b>8.513</b>	<b>3.161</b>	<b>216.823</b>
<b>Attivo corrente netto (n=g-m)</b>	<b>-4.022</b>	<b>-2.828</b>	<b>-5.006</b>	<b>-6.979</b>	<b>1.693</b>	<b>-725</b>	<b>-3.250</b>	<b>-1.387</b>	<b>-2.552</b>	<b>258</b>	<b>567</b>	<b>825</b>	<b>924</b>	<b>-23.307</b>
Immobilitati materiali netti (n)	107.023	18.021	12.454	24.495	23.162	19.951	16.448	9.540	7.713	7.257	4.483	11.740	3.107	253.654
Altri attivi immobilizzati (o)	5.631	560	5.820	11.527	570	6.645	2.324	2.793	1.218	1.395	206	1.601	359	39.048
<b>Attivo immobilizzato netto (p=n+o)</b>	<b>112.654</b>	<b>18.581</b>	<b>18.274</b>	<b>36.022</b>	<b>23.732</b>	<b>26.596</b>	<b>18.772</b>	<b>12.333</b>	<b>8.931</b>	<b>8.652</b>	<b>4.689</b>	<b>13.341</b>	<b>3.466</b>	<b>292.702</b>
Debiti finanziari a medio-lungo termine (q)	40.443	8.918	6.662	14.594	10.972	10.803	5.128	9.594	1.053	3.709	2.429	6.138	0	114.305
Altre passività a medio - lungo termine (r)	6.724	4.059	5.443	6.626	2.499	3.495	2.586	2.906	1.645	1.548	921	2.469	107	38.559
<b>Passivo a medio-lunga scadenza (s=q+r)</b>	<b>47.167</b>	<b>12.977</b>	<b>12.105</b>	<b>21.220</b>	<b>13.471</b>	<b>14.298</b>	<b>7.714</b>	<b>12.500</b>	<b>2.698</b>	<b>5.257</b>	<b>3.350</b>	<b>8.607</b>	<b>107</b>	<b>152.864</b>
Attività immateriali (t)	15.335	3.469	9.509	3.916	254	2.304	4.739	13.973	1.623	1.968	4.265	6.233	107	61.462
di cui: avviamento	15.335	2.502	8.495	2.489	122	1.389	3.647	10.351	1.286	1.236	3.465	4.701	0	50.317
<b>Patrimonio netto (u=g+p+t-m-s)</b>	<b>76.800</b>	<b>6.245</b>	<b>10.672</b>	<b>11.739</b>	<b>12.208</b>	<b>13.877</b>	<b>12.547</b>	<b>12.419</b>	<b>5.304</b>	<b>5.621</b>	<b>6.171</b>	<b>11.792</b>	<b>4.390</b>	<b>177.993</b>
Interessi di terzi (v)	2.815	-20	1.039	-14	-	5.158	2.848	6.536	41	-1	3	2	0	18.405
<b>Patrimonio netto di competenza del gruppo (z=u-v)</b>	<b>73.985</b>	<b>6.265</b>	<b>9.633</b>	<b>11.753</b>	<b>12.208</b>	<b>8.719</b>	<b>9.699</b>	<b>5.883</b>	<b>5.263</b>	<b>5.622</b>	<b>6.168</b>	<b>11.790</b>	<b>4.390</b>	<b>159.588</b>
Dipendenti														
Non FTE	2.300.000	431.000	380.920	482.153	341.000	515.488	-	325.820	215.134	236.000	154.000	390.000	75.381	5.456.896
FTE	-	-	-	357.835	-	-	337.737	-	-	129.000	116.646	246.000	-	-
Rapporto % Non FTE / FTE				74,2						54,7	75,7	63,1		
<b>Indicatori economico-patrimoniali e di efficienza</b>														
Mon in % del fatturato	5,0	3,3	3,2	2,6	6,7	2,7	2,2	1,7	1,4	3,5	3,0	3,3	4,0	4,0
ROI (%)	18,1	19,2	13,5	4,9	19,1	3,3	6,2	4,0	9,4	13,9	8,7	11,4	18,2	12,2
Debiti finanziari in % del patrimonio netto	59,8	177,7	71,5	243,9	96,0	234,9	56,5	94,5	25,4	71,9	40,7	55,6	0,0	92,3
Debiti finanziari in % del patrimonio netto tangibile	74,8	399,7	655,9	366,0	98,1	281,6	90,7	-755,1	36,6	110,6	131,9	117,9	0,0	141,0
Avviamento in % del patrimonio netto	20,0	40,1	79,6	21,2	1,0	10,0	29,1	83,3	24,2	22,0	56,1	39,9	0,0	28,3
Giorni magazzino	34	20	30	16	43	29	33	39	29	16	22	18	13	30
Giorni fornitori	n.c.	n.c.	n.c.	54	n.c.	57	71	75	56	34	46	39	52	n.c.

Fonte: R&S-Mediobanca

Tab. VI – I maggiori operatori stranieri, dati di struttura 2015

	Wal-Mart	Kroger (1)	Carrefour	Tesco (2)	Target	Aeon (3)	Auchan (4)	Casinò	Rewe	Ahold	Ahold Delhaize (pro forma)		Mercadona	Aggregato
	US 30/01/2016	US 30/01/2016	FR 31/12/2015	GB 27/02/2016	US 30/01/2016	JP 29/02/2016	FR 31/12/2015	FR 31/12/2015	DE 31/12/2015	NL 31/12/2015	BE 31/12/2015	BE 31/12/2015	ES 31/12/2015	
Fatturato (€ mld)	439,6	100,9	76,9	74,2	67,8	55,2	54,2	46,1	43,7	38,2	24,4	62,6	19,1	1.040,3
di cui all'estero in %	25,8	0,0	52,9	18,8	0,0	8,7	64,0	51,7	28,4	66,8	79,6	71,8	0,0	27,8
<b>Superficie commerciale (milioni di mq)</b>	<b>106,8</b>	<b>16,3</b>	<b>17,5</b>	<b>8,8</b>	<b>22,3</b>	<b>n.d.</b>	<b>10,3</b>	<b>9,7</b>	<b>8,6</b>	<b>4,6</b>	<b>4,5</b>	<b>9,1</b>	<b>2,4</b>	<b>211,7</b>
di cui all'estero in %	32,4	0,0	67,7	52,2	0,0	n.d.	n.d.	55,0	30,3	78,3	82,7	55,5	0,0	32,6
<b>Punti vendita</b>	<b>11.528</b>	<b>3.885 (3.610 diretti)</b>	<b>12.296</b>	<b>6.902</b>	<b>1.792</b>	<b>20.476</b>	<b>1.826</b>	<b>15.344</b>	<b>8.805</b> (8.052 negozi retail e 753 agenzie viaggi)	<b>3.253</b>	<b>3.384</b>	<b>6.509</b>	<b>1.574</b>	<b>78.375</b>
di cui all'estero in %	54,6	0,0	54,1	45,8	0,0	19,0	79,1	30,7	46,3	34,4	73,8	54,5	0,0	42,7
Paesi esteri a maggiore presenza (in % dei punti vendita)	Messico (20,5%); America Centrale (6,2%); UK (5,4%); Brasile (5,4%)	Il gruppo opera solo sul territorio statunitense	Europa esclusa Francia (41%, di cui 9% in Italia); America Latina (7,1%); Asia (3,3%); resto del mondo (2,4%)	Thailandia (27%); Est Europa (Polonia, Rep. Ceca, Slovacchia, Ungheria) (15,2%)	Il gruppo opera solo sul territorio statunitense	Corea del Sud (10,9%) e altri Paesi del Sud Est asiatico	Cina (22,4%); Italia (19,6%); Russia (14,6%); Spagna (9,9%); Polonia (6%)	Brasile (14,2%); Colombia (10,9%); Thailandia (3,8% a marchio Penny Market)	Austria (23,9%); Repubblica Ceca (6,8%); Italia (10,2%)	USA (24,2%); Repubblica Ceca (10,2%)	USA (36,7%); Romania (13,4); Serbia (11,3); Grecia (9,7%)	USA (31,3%); Sud Est Europa (23,2%)	Il gruppo opera solo sul territorio spagnolo	
<b>Superficie media per punto vendita (in mq)</b>	<b>9.263</b>	<b>4.509</b>	<b>1.425</b>	<b>1.275</b>	<b>12.418</b>	<b>n.d.</b>	<b>5.192</b>	<b>631</b>	<b>1.070</b>	<b>1.406</b>	<b>1.384</b>	<b>1.400</b>	<b>1.500</b>	<b>3.456</b>
Superficie media per punto vendita nazionale (mq)	13.808	4.509	1.003	1.123	12.418	n.d.	n.d.	409	1.443	466	884	589	1.500	3.468
Superficie media per punto vendita estero (in mq)	5.489	-	1.784	1.454	-	n.d.	n.d.	1.129	671	3.199	1.505	2.029	-	2.158
<b>Ricavo medio per mq (€)</b>	<b>4.078</b>	<b>4.678</b>	<b>4.924</b>	<b>7.341</b>	<b>3.045</b>	<b>n.d.</b>	<b>5.106</b>	<b>5.760</b>	<b>4.557</b>	<b>8.352</b>	<b>5.544</b>	<b>6.868</b>	<b>8.072</b>	<b>5.694</b>
Ricavo / mq nazionale (€)	4.461	4.678	7.163	12.052	3.045	n.d.	n.d.	5.681	4.469	12.776	6.346	9.938	8.072	7.153
Ricavo / mq estero (€)	3.278	-	3.854	3.028	-	n.d.	n.d.	5.837	4.761	7.124	5.168	6.123	-	4.897
Ricavo / mq USA (€)	4.461	4.678	-	-	3.045	-	-	-	-	7.830	5.161	6.479	-	5.276

(1) Il fatturato è così composto: ricavi retail 75,5%, carburanti 13,5%, farmacie 8,9%, altri 2,1%.

(2) Il fatturato è così composto: ricavi retail 87,1%, carburanti 11,2%, Tesco Bank (1,8%).

(3) I punti vendita comprendono: 3.765 Drugstore (compresi quelli affiliati), 1.934 Service Businesses e 701 Financial Services. Il fatturato è relativo alle sole attività retail. Altri ricavi vengono dal business farmaceutico (4,5 € mld.), dai servizi finanziari (2,7 mld.) e dai

(4) Il fatturato è così composto: ricavi retail 97,2%, ricavi immobiliari 1,2%, Oney Banque Accord (0,8%), altri (0,8%).

(\*) Media semplice

Fonte: R&S-Mediobanca