

**Area Studi Mediobanca**



# Osservatorio sulla Gdo italiana e i maggiori operatori stranieri

**Dicembre 2018**

# MEDIOBANCA

Informativa ai sensi degli artt. 13 e 14 del Regolamento UE 2016/679 e della normativa nazionale vigente in materia di protezione dei dati personali

Ai sensi del Regolamento UE 2016/679 (di seguito, “Regolamento GDPR” o “GDPR”) e della normativa nazionale vigente in materia di protezione dei dati personali (di seguito, unitamente al GDPR, “Normativa Privacy”), Mediobanca - Banca di Credito Finanziario S.p.A. con sede in Milano, Piazzetta Enrico Cuccia 1 (di seguito, la “Banca” o il “Titolare”), in qualità di Titolare del trattamento, è tenuta a fornire l’Informativa relativa all’utilizzo dei dati personali.

I dati personali in possesso della Banca sono raccolti, di norma, direttamente presso l’interessato o tramite fonti pubbliche.

**a) Finalità e modalità del trattamento**

Tutti i dati personali vengono trattati, nel rispetto delle previsioni di legge e degli obblighi di riservatezza, per finalità di ricerca economica e statistica, ed in particolare per la realizzazione del volume “Osservatorio sulla Gdo italiana e i maggiori operatori stranieri” e delle opere digitali su CD e Web, nonché altre pubblicazioni contenenti dati per singola società o aggregati.

Il trattamento dei dati avviene mediante strumenti manuali, informatici e telematici con logiche strettamente correlate alle finalità indicate e, comunque, in modo da garantire la sicurezza e la riservatezza dei dati stessi, nel rispetto delle previsioni della normativa vigente in materia.

**b) Base giuridica**

La base giuridica del trattamento dei dati risiede nel perseguimento del legittimo interesse pubblico.

**c) Comunicazione e diffusione dei dati**

I Suoi dati personali potranno essere comunicati a società, enti o consorzi che forniscono alla Banca specifici servizi elaborativi, nonché a società, enti (pubblici o privati) o consorzi che svolgono attività connesse, strumentali o di supporto a quella della Banca.

I Suoi dati personali potranno essere oggetto di diffusione, in quanto contenuti in opere destinate alla pubblicazione e alla diffusione in Italia e all’estero.

**d) Categorie di dati oggetto del trattamento**

In relazione alle finalità sopra descritte, il trattamento riguarda esclusivamente dati personali, principalmente anagrafici. Non è previsto il trattamento di categorie particolari di dati personali.

**e) Data retention**

Nel rispetto dei principi di proporzionalità e necessità, i dati personali saranno conservati in una forma che consenta l’identificazione degli interessati per un arco di tempo non superiore al conseguimento delle finalità per le quali gli stessi sono trattati.

**f) Diritti dell’interessato**

I soggetti cui si riferiscono i dati personali hanno il diritto in qualunque momento di ottenere la conferma dell’esistenza o meno dei medesimi dati e di conoscerne il contenuto e l’origine, verificarne l’esattezza o chiederne l’integrazione o l’aggiornamento, oppure la rettifica (artt. 15 e 16 del GDPR).

Inoltre, gli interessati hanno il diritto di chiedere la cancellazione e la limitazione al trattamento, nonché di proporre reclamo all’autorità di controllo e di opporsi in ogni caso, per motivi legittimi, al loro trattamento (art. 17 e ss. del GDPR).

Tali diritti sono esercitabili mediante comunicazione scritta da inviarsi a [privacy@mediobanca.com](mailto:privacy@mediobanca.com).

Il Titolare, anche tramite le strutture designate, provvederà a prendere in carico tali richieste e a fornire, senza ingiustificato ritardo, le informazioni relative all’azione intrapresa riguardo alla richiesta.

**g) Titolare del trattamento e Data Protection Officer**

Il Titolare del trattamento dei dati è Mediobanca - Banca di Credito Finanziario S.p.A. con sede in Milano, Piazzetta Enrico Cuccia 1. Mediobanca ha designato un Responsabile della protezione dei dati personali (c.d. Data Protection Officer). Il Data Protection Officer può essere contattato ai seguenti indirizzi:

- [DPO.mediobanca@mediobanca.com](mailto:DPO.mediobanca@mediobanca.com)
- [dpomediobanca@pec.mediobanca.com](mailto:dpomediobanca@pec.mediobanca.com)

La presente informativa è redatta tenendo conto delle regole fissate dall’articolo 2, comma 2 del *Codice di deontologia relativo al trattamento dei dati personali nell’esercizio dell’attività giornalistica*, e in esecuzione del provvedimento autorizzativo del Garante per la Protezione dei dati personali emesso in data 20 ottobre 2008.

MEDIOBANCA - BANCA DI CREDITO FINANZIARIO S.p.A.

Copyright 2018 by Mediobanca - Ufficio Studi  
Foro Buonaparte 10, Milano - Tel. 02-8829.1

Internet: [www.mbres.it](http://www.mbres.it) E-mail: [ufficio.studi@mediobanca.com](mailto:ufficio.studi@mediobanca.com)

## INDICE

	Pag.
1. Executive summary.....	4
2. Le società italiane esaminate.....	6
3. Le società estere esaminate.....	7
4. I dati aggregati dei maggiori operatori italiani (2013-2017).....	11
5. Alcuni dati di dettaglio sui singoli operatori.....	17
6. L'e-commerce nella Gdo alimentare italiana.....	19
7. Contributi e servizi promozionali ai fornitori.....	20
8. Gli aggregati Coop e Conad.....	21
9. I maggiori operatori stranieri (2014-2017).....	23
Appendice - Tabelle analitiche.....	27

## 1. Executive summary

1. Il fatturato aggregato dei maggiori operatori della Gdo italiana, rappresentativi del 97% del mercato della Gdo alimentare nazionale, si è assestato nel 2017 a 83 miliardi di euro (netto di Iva), segnando un incremento del 4,4% sul 2016. Si tratta della maggiore crescita dal 2014.
2. La crescita delle vendite non è andata di pari passo con quella dei margini. Il Mon ha ripiegato del 5,5%, il risultato corrente del 5,9%. Il contributo delle poste non ricorrenti ha consentito invece al risultato ante imposte e a quello netto di crescere del 7,2%. Ciò spiega perché la redditività del capitale investito (Roi) dell'industria della Gdo ha chiuso il 2017 al 4,8%, in calo dal 5,2% del 2016, mentre la redditività netta (Roe) ha saldato al 5,3%, in crescita dal 4,9% del 2016. In aggregato, i maggiori operatori della Gdo hanno chiuso il 2017 con utili pari a 1.095 milioni di euro, il migliore risultato aggregato dal 2013.
3. Questi primi dati restituiscono l'immagine di un'industria che mostra segni di saturazione, abbinando la crescita delle vendite a rendimenti operativi calanti che possono preludere a un quadro di consolidamento a discapito degli operatori meno performanti.
4. La disaggregazione dei dati mostra dinamiche differenti. Le catene di discount hanno realizzato tra il 2013 e il 2017 la maggiore crescita media annua delle vendite, pari al 9,6% (+9,7% nel solo 2017); la Distribuzione Organizzata, che comprende forme consortili e di unione volontaria, è stata molto dinamica con un +5,6% medio annuo dal 2013 (+6,1% nel 2017); il mondo cooperativo che fa capo alla Lega delle Cooperative (Legacoop) annovera i due maggiori operatori del settore: Conad ha realizzato dal 2013 una crescita media annua del 3,1% (+5,3% nel 2017), mentre le Coop hanno segnato un progresso medio del giro d'affari dello 0,7% nel periodo (+3,4% nel solo 2017); infine, la Grande Distribuzione, che comprende gruppi societari gerarchici, ha visto ripiegare in media il proprio fatturato dal 2013 dello 0,2%, segnando una lieve ripresa dello 0,2% nel 2017. Resta ancora modesta la contribuzione dell'e-commerce: a titolo d'esempio, esso rappresenta il 2,4% del fatturato di Supermarkets Italiani contro il 4-5% dichiarato dai maggiori operatori internazionali.
5. Scendendo nel dettaglio dei singoli operatori, i maggiori incrementi delle vendite nel 2017 hanno interessato il gruppo Crai (+14,2%), la catena discount Eurospin (+11,1%), la Végé (+9,8%) e la catena discount Lillo-MD (+8,8%) che ha preceduto la tedesca Lidl (+8,5%), anch'essa appartenente al segmento Discount. Hanno superato la soglia di crescita del 5% anche Agorà (+7,5%), Despar (+6,9%) e Conad (+5,3%). Considerando il più lungo periodo dal 2013, il maggiore tasso di crescita medio annuo è della Lillo-MD (+15,6%) che precede Crai (+9,8%), Lidl (+9,2%), Végé (+8%) ed Eurospin (+7,7%).
6. Il rendimento del capitale (Roi) riferito ai raggruppamenti vede primeggiare nel 2017 i Discount (19,9%) che precedono la Distribuzione Organizzata (9,2%) e la Grande Distribuzione (3,5%). All'interno del mondo cooperativo Conad segna il 7,9%, il gruppo Coop lo 0,6%.
7. Con riferimento alla redditività dei singoli operatori, sempre in base al rendimento del capitale investito (Roi) del 2017, il gruppo più redditizio è Eurospin (23%) che precede Lillo-MD (18,6%) e Lidl (16,9%); seguono Agorà (12,5%), Végé e Crai (11,7%) e C3 (11%). Le

differenti performance dei gruppi dipendono da una molteplicità di fattori (ubicazione, tipologia e assortimento dell'offerta, riconoscibilità del brand e sua fidelizzazione, ecc.) tra i quali figura anche la presenza più o meno intensa nelle grandi superfici (Iper) che rappresentano il format maggiormente sofferente. Tale elemento spiega circa il 40% delle differenze di Roi fatte registrare dai main player nel 2017.

8. Supermarkets Italiani detiene il primato quanto a utili netti cumulati nel periodo 2013-2017: con 1.245 milioni essa precede Conad con 872 milioni, Eurospin con 817 milioni, Selex con 618 milioni, Lidl con 398 milioni e Végé a 320 milioni. Se si rapportano gli utili cumulati nel periodo alla consistenza dei mezzi propri iniziali, i discount non hanno concorrenti: il gruppo Lillo-MD ha accumulato utili pari a 2,6 volte il patrimonio netto iniziale, Eurospin e Lidl pari a 1,6 volte. Tutti gli altri operatori hanno multipli inferiori all'unità.
9. Si segnala all'interno del gruppo Coop la riduzione del prestito soci (-11% nel 2017) che passa da 10,2 a 9,1 miliardi. Esso fronteggia un portafoglio finanziario pari a 9,5 miliardi, composto da 7 miliardi di titoli e 2,5 miliardi di partecipazioni, di cui 1,6 miliardi direttamente in Unipol Gruppo.

L'aggregato di diciotto tra i principali gruppi internazionali ha chiuso il 2017 con ricavi pari a 1.258 miliardi di euro, in crescita del 3,3% sul 2016. Con riferimento a questo aggregato si segnala che:

1. Il gruppo WalMart è di gran lunga il maggiore con un fatturato 2017 pari a 413,4 mld di euro, di poco superiore al Pil dell'Austria, davanti alla connazionale Kroger (102,3 miliardi), alla francese Carrefour (78,9 miliardi), alla britannica Tesco (64,8 miliardi) e all'olandese Ahold Delhaize (62,9 mld). Il maggior operatore della Gdo italiana, Coop con 14,8 mld (vendite della rete al lordo di Iva), è ampiamente arretrato nel contesto internazionale tenuto conto che l'ultimo operatore estero considerato, la spagnola Mercadona, ha segnato nel 2017 vendite nette pari a 21 miliardi di euro.
2. Mediamente poco meno di un quarto delle vendite dei grandi operatori è realizzato in punti vendita esteri. L'olandese Ahold Delhaize ha la maggiore proiezione internazionale, fatturando all'estero il 78,2% delle vendite, seguita da tre gruppi francesi: Auchan (64,3%), Carrefour (54,6%) e Casino (44,7%). A parte WalMart (23,8% all'estero), le altre catene statunitensi (Kroger, Target, Albertsons e Publix Super Markets) operano solo sul mercato domestico, così come la britannica J Sainsbury, la canadese Loblaw e la spagnola Mercadona. Tutti i grandi della Gdo italiana hanno una dimensione esclusivamente nazionale.
3. Il Roi del 2017 dei gruppi esteri si è attestato al 9,9%, su livelli quindi doppi rispetto a quelli segnati dall'aggregato italiano. Tuttavia, anche i grandi player mondiali mostrano sintomi di riduzione del Roi che era pari all'11,8% nel 2015 e all'11% nel 2016.
4. L'australiana Woolworths è il gruppo straniero che ha fatto segnare nel 2017 il Roi più elevato (20,7%), seguita dalla statunitense Publix Super Markets (20,5%) e dalle connazionali Target (18,6%) e WalMart (15,8%). Raggruppando in una sola classifica per Roi i gruppi domestici e quelli internazionali, Eurospin si collocherebbe in prima posizione assoluta (23%)

seguita in quinta posizione da Lillo-MD (18,6%), da Lidl Italia in sesta (16,9%) e poi, dalla ottava alla undicesima posizione, dai gruppi Agorà (12,5%), Végé e Crai (11,7%) e C3 (11%).

## 2. Le società italiane esaminate

L'indagine esamina venti tra i maggiori Gruppi italiani della Gdo operanti prevalentemente nella distribuzione alimentare al dettaglio che, in base alle rilevazioni Nielsen, rappresentano oltre il 97% della Gdo alimentare italiana. Dieci tra gli operatori esaminati appartengono alla Distribuzione Organizzata (due sono cooperative del sistema "Legacoop") e dieci alla Grande Distribuzione, di cui quattro operanti nel segmento Discount <sup>(1)</sup>.

I dieci gruppi della Distribuzione Organizzata che rappresentavano a fine 2017 il 56% del mercato sono: le cooperative Coop e Conad e le unioni volontarie e consorzi Selex, VEGÉ, Despar, Sun, Agorà, Crai, D.It e C3. Tra questi, i principali sono:

- le cooperative appartenenti alla Lega Nazionale delle Cooperative e Mutue ("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 prevalentemente margini della vendita al dettaglio mentre quello Conad comprende una rilevante attività all'ingrosso <sup>(2)</sup>;
- l'unione volontaria Selex (associazione di imprese indipendenti operanti al dettaglio e all'ingrosso), organizzata attorno alla centrale partecipativa Selex Gruppo Commerciale (operante tra gli altri, con le insegne Famila, A&O, Alì, SuperDI e Il Gigante) e l'unione volontaria VEGÉ, che associa imprese mandanti con le seguenti principali insegne: Sidis, DiMeglio, Eté, Migross <sup>(3)</sup>.

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

- Supermarkets Italiani fa capo alla famiglia Caprotti e opera con il marchio Esselunga;

---

<sup>1</sup> La Distribuzione Organizzata comprende operatori organizzati in catene di punti di vendita facenti capo a soggetti imprenditoriali giuridicamente distinti, legati da un rapporto di collaborazione volontaria tramite formule associative (cooperative, consorzi, unioni volontarie ecc.). La Grande Distribuzione include operatori con catene di punti di vendita riconducibili a un unico soggetto giuridico (impresa holding con gruppo societario formale). All'interno di entrambe le fattispecie le strutture organizzative possono differire in misura significativa, ad esempio in relazione alla presenza più o meno pronunciata di punti vendita diretti (che generano vendite) rispetto a quelli franchising (che generano fees).

<sup>2</sup> Il Gruppo Coop dichiara nel 2017 ricavi complessivi della rete vendita, al lordo di Iva, pari a 14,8 miliardi di euro, tenuto conto anche delle attività diversificate (carburanti, retail non alimentare, viaggi, bricolage, telefonia mobile, gestioni immobiliari e utilities). Il solo giro d'affari della Gdo è indicato in 13,4 miliardi mentre quello riferito alle sole cooperative aderenti ad Ancc nei punti vendita a insegna Coop è pari a 12,3 miliardi. Il sistema Conad dichiara un fatturato 2017 complessivo della rete di vendita, sempre al lordo di Iva, pari a 13 miliardi di euro.

<sup>3</sup> Il gruppo Selex dichiara nel 2017 un fatturato della rete di vendita al lordo di Iva pari a 10,7 miliardi, il Gruppo Végé pari a 6,2 miliardi (fonte: siti web).

- gli interessi italiani di Carrefour rappresentavano nel 2017 il 6,2% dei 78,9 mld di euro di giro d'affari mondiale del gruppo;
- gli interessi italiani di Auchan, che coprivano nel 2017 il 7,5% del giro d'affari mondiale del gruppo pari a 53,2 mld di euro, fanno capo alla famiglia francese Mulliez le cui attività italiane hanno raggiunto, sempre nel 2017, un fatturato stimato in 7,7 mld realizzati essenzialmente nella grande distribuzione anche non alimentare (Decathlon, Leroy Merlin, Bricocenter e Bricoman);
- Gruppo Pam, controllata dalla Gecos (finanziaria delle famiglie Bastianello e Dina), opera con i marchi PAM, Panorama e i discount IN'S;
- Canova 2007 e Bennet fanno capo, rispettivamente, alla famiglia Brunelli (con i marchi Iper e Unes) e alla famiglia Ratti;
- Eurospin Italia è una catena discount controllata con quote paritetiche del 25% ciascuna dalla cooperativa DAO – Dettaglianti Alimentari Organizzati (Lavis, Tn) che a sua volta aderisce all'Associazione Nazionale Cooperative Dettaglianti operante a marchio Conad, Migross (della famiglia veronese Mion) che aderisce all'unione volontaria Végé, Shop (della famiglia Pozzi, attraverso la Supermarkets Dugan) e Vega (cooperativa di dettaglianti attiva in Veneto e in Friuli VG);
- Lidl Italia e Penny Market sono due catene di discount controllate, rispettivamente, dal Gruppo tedesco Schwarz e dal Gruppo cooperativo tedesco Rewe, entrambi presenti in Italia dagli anni '90. Il fatturato 2017 di Lidl Italia rappresenta l'8,9% del giro d'affari della casamadre tedesca Lidl Stiftung (che, all'interno del Gruppo Schwarz, gestisce le insegne Lidl); le attività di Penny Market ammontano al 2,2% del fatturato mondiale del Gruppo Rewe;
- Lillo è la holding della catena discount operante con marchio MD controllata dalla famiglia Podini.

### 3. Le società estere esaminate

La selezione su cui si basa questa analisi comprende quindi i seguenti operatori (<sup>4</sup>):

- WalMart (Us): le origini risalgono al 1962 quando Sam Walton aprì il primo punto vendita nell'Arkansas. Nel 1991 il gruppo diede avvio all'espansione internazionale aprendo il primo store in Messico. Oggi WalMart è il più grande operatore mondiale della Gdo con un giro d'affari

---

<sup>4</sup> L'analisi dettagliata delle grandezze di bilancio dei maggiori operatori della Gdo internazionale è resa parziale dall'indisponibilità dei rendiconti di molti gruppi non quotati e con sede in Paesi ove vigono standard parziali di pubblicità. Si tratta in particolare di primari operatori tedeschi, tra i quali: Aldi, discount con giro d'affari stimato in oltre 70 mld di euro, ed Edeka, catena di supermarkets con vendite stimate in circa 50 mld di euro. L'indagine include il Gruppo tedesco Schwarz limitatamente alla catena di discount Lidl mentre non sono disponibili i dati delle altre catene di supermercati e ipermercati del Gruppo (Handelshof e Kaufland). Sono stati altresì esclusi operatori che agiscono con il formato del Club warehouse, ovvero al servizio anche di clientela business e con accesso selettivo (ad esempio, la statunitense Costco e la tedesca Metro). Per i dettagli sugli operatori stranieri si rinvia alle Tabb. 27 e 28 in Appendice.

nel 2017 di 413,4 miliardi di euro e 11.718 punti vendita, di cui il 54,3% all'estero, essenzialmente in Centro America (soprattutto Messico) e Regno Unito, unica presenza europea dove pure WalMart rappresenta il secondo operatore locale. La superficie commerciale complessiva è pari a 107,6 milioni di metri quadri. Le superfici medie unitarie sono molto ampie, attorno a 9.200 mq. I punti vendita più estesi sono quelli degli Stati Uniti con 13.600 mq (13.700 per l'insegna WalMart e 12.500 per l'insegna Sam's Club), mentre i negozi esteri hanno superficie minore (5.500 metri). Le vendite per metro quadro sono attorno ai 3.800 euro (4.300 euro per gli USA e 2.800 euro per gli store esteri).

- Kroger (Us): fondata a Cincinnati nel 1883 da Barney Kroger, nel 2017 ha fatturato 102,3 miliardi di euro, di cui 76,3 miliardi per vendite al dettaglio, 13,5 da vendita di carburante, 9 miliardi da 2.268 farmacie e 3,5 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 37 siti di trasformazione di proprietà. La rete di vendita è composta da 3.680 punti vendita, di cui 3.614 di proprietà. La superficie complessiva ammonta a 16,8 milioni di metri quadri, quella media per punto vendita è di 4.700 metri quadri. Il fatturato medio per metro quadro è attorno a 4.500 euro.
- Carrefour (Fr): fondata nel 1959, il gruppo ha realizzato nel 2017 un fatturato di 78,9 miliardi di euro per 12.300 punti vendita anche in franchising, di cui il 53,5% all'estero. Dopo la Francia, ove sono presenti 5.718 negozi, l'Italia rappresenta il primo mercato estero con 1.068 punti vendita, davanti a Spagna (993), Polonia (896) e Belgio (786). La superficie complessiva ammonta a 17,6 milioni di mq (di cui il 67,3% all'estero) per una dimensione media a punto vendita pari a 1.400 mq. Il fatturato per metro quadro è pari a circa 4.500 euro, media tra i 6.200 euro realizzati nei negozi francesi e i 3.600 di quelli all'estero.
- Tesco (Uk): nel 2017 ha fatturato 64,8 miliardi di euro derivanti da vendite al dettaglio per 56,3 miliardi, vendita di carburanti per 7,3 miliardi (11,3% del totale) e attività bancaria (Tesco Bank) per 1,2 miliardi. Tesco gestisce 6.835 punti vendita (266 in franchising), di cui il 45,1% all'estero. Il fatturato domestico (Regno Unito e Repubblica di Irlanda) ammonta al 78,1% del totale. La superficie complessiva è pari a 8,2 milioni di metri quadri, di cui il 50,7% all'estero. Le vendite per metro quadro sono pari a 6.900 euro, 10.800 euro per i negozi domestici e 3.100 per quelli esteri.
- Ahold Delhaize (Nl): il gruppo olandese si è costituito nel luglio 2016 a seguito dell'incorporazione della belga Delhaize nell'olandese Royal Ahold. Il fatturato nel 2017 ammonta a 62,9 miliardi di euro. La rete di vendita è costituita da 6.637 punti vendita, di cui il 67,4% all'estero (29,5% negli Stati Uniti) e il 32,6% in Olanda. La presenza nel mercato americano rappresenta il 61,1% del fatturato totale (38,4 miliardi di euro) riveniente da 1.960 punti vendita, mentre il mercato domestico rappresenta il 21,8% (13,7 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 5 miliardi e 764 punti di vendita). Il gruppo Ahold Delhaize gestisce una superficie commerciale complessiva di 8,4 milioni di mq (88,1% all'estero); quella media per negozio è di circa 1.300 mq. Le vendite per mq ammontano a 7.500 euro, media tra i 13.800 euro per mq realizzati nei negozi olandesi e i 6.700 euro all'estero (di cui 17.600 euro per mq in Belgio).



- Target (Us): il gruppo fondato nel 1962, ha chiuso il 2017 con vendite per 59,9 miliardi di euro. I 1.822 punti vendita, tutti sul territorio statunitense, hanno una superficie assai estesa, attorno ai 12.200 metri quadri, ma le vendite unitarie sono relativamente basse, circa 2.700 euro per metro quadro.
- Aeon (Jp): il giro d'affari di 54,7 miliardi di euro è originato da una fitta rete di 21.266 punti vendita, il 20,4% dei quali è all'estero, esclusivamente nel sud est asiatico. Il fatturato domestico è pari al 91,4% 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 53,2 miliardi di euro nel 2017 e 2.254 punti vendita diretti dei quali il 76% all'estero ove il gruppo è presente soprattutto con circa 1.500 negozi in franchising. Il giro d'affari dell'attività commerciale è pari a 52 miliardi (Auchan Retail) e comprende i proventi dell'attività di franchising; l'attività immobiliare (Immochan) vale 0,7 miliardi, quella bancaria di finanziamento alla clientela (Oney Banque Accord) ulteriori 0,5 miliardi. Il 35,7% del giro d'affari è originato in Francia, il 19,3% ciascuno in Europa Centro Orientale, il 18,5% in Europa Occidentale e il 26,5% in Asia e Africa. La superficie complessiva è pari a 11,7 milioni di mq; 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.
- Albertsons (Us): il gruppo fondato nel 1939, ha chiuso il 2017 con vendite per 50 miliardi di euro con 2.318 punti vendita (oltre a 1.777 farmacie e 397 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 4.000 euro.
- Rewe (De): il gruppo cooperativo tedesco, fondato a Colonia nel 1927, ha chiuso il 2017 con 49,4 miliardi di euro, cui hanno concorso le attività retail per 44,1 mld, quelle delle agenzie turistiche per 4,6 miliardi (9% del fatturato) e altre attività per 0,7 mld. Il gruppo gestisce 8.379 punti vendita e 750 negozi dedicati ad attività di viaggio e turismo. Il 46% dei punti vendita è all'estero, metà dei quali in Austria (2.109 punti vendita, il 23,1% del totale) cui seguono la Repubblica Ceca (633 punti vendita, il 7%) e l'Italia (364 che valgono il 4% del totale). La superficie di vendita complessiva (escluso il turismo) è pari a 9 milioni di metri quadri, di cui il 29,9% 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 4.900 euro.
- Lidl Stiftung (De): fondata nel 1930, fa parte del Gruppo Schwarz. Lidl è tra i principali operatori discount in Germania con un giro d'affari nel 2017 di 46,1 miliardi e gestisce 10.298 punti di vendita, di cui 3.200 in Germania e 7.098 all'estero (69% del totale), per la quasi totalità in Europa (1.500 in Francia, 700 nel Regno Unito e 604 in Italia). Non sono disponibili il fatturato realizzato all'estero e i dati sulle superfici di vendita.
- Casino (Fr): fondato nel 1898 da Geoffroy Guichard e attualmente controllato dal Gruppo francese Rallye, è il terzo retailer francese con giro d'affari nel 2017 di 37,8 miliardi di euro e 12.271 punti vendita nel mondo, di cui 2.568 in franchising. Il fatturato estero è pari al 47,7% realizzato soprattutto sul mercato sudamericano grazie alle posizioni di leadership in Colombia (1.852 negozi) e Brasile (1.081 negozi). La superficie complessiva è pari a 7,2 milioni di mq (dei

quali 1,9 in franchising) ed è collocata per il 42% all'estero; quella media per punto vendita è di 587 mq, 450 mq in Francia e circa 1.000 all'estero (dati comprensivi dei franchising/affiliati). Il ricavo per metro quadro si attesta a 7.100 euro.

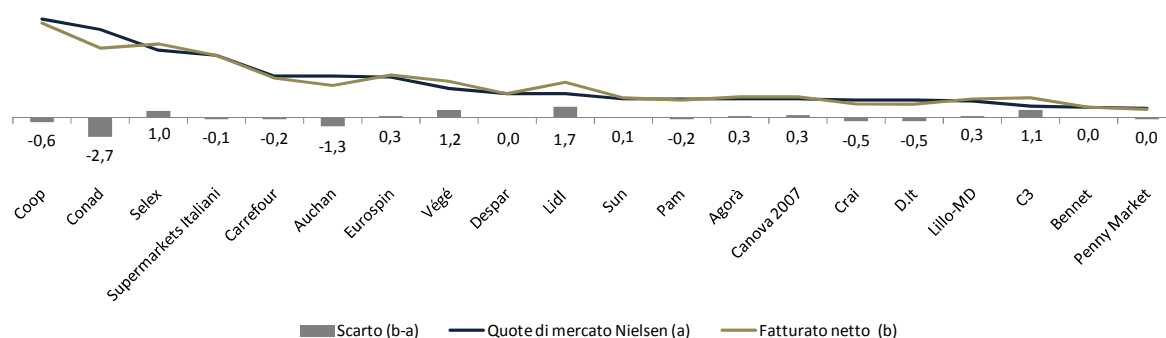
- Woolworths (Au): fondata nel 1924 è il maggiore operatore della Gdo in Australia e il secondo in Nuova Zelanda. Rappresenta anche il più grande rivenditore australiano di liquori da asporto e il principale operatore alberghiero e di videopoker. Nel 2017 il Gruppo ha realizzato vendite per 36,1 miliardi di euro (10,9% in Nuova Zelanda) di cui 29,9 miliardi per attività retail con 1.179 supermarkets (184 in Nuova Zelanda), 5,1 miliardi di vendite di liquori con 1.522 punti di vendita e 1,1 miliardo nella gestione di 329 hotel e oltre 10 mila videopoker. La superficie dei punti di vendita retail e liquori ammonta a 3,1 milioni di mq (13,4% all'estero), di cui 2,7 milioni relativi ai supermarkets; per quest'ultimi la dimensione media è pari a 2.300 mq, mentre la superficie media di una rivendita di liquori è pari a circa 300 mq. Le vendite retail per mq ammontano a 10.300 euro, quelle relative alle rivendite di liquori raggiungono 11.800 euro.
- Seven & i Holding (Jp): il giro d'affari di 35,6 miliardi di euro è realizzato per il 35,3% all'estero, con 30.944 punti di vendita (24,7% all'estero, soprattutto in Asia e Nord America), di cui 29.446 convenience stores, 494 superstores, 989 specialty stores non alimentari e 15 department stores non alimentari. Quasi l'80% del fatturato è stato realizzato dai convenience stores e superstores. La superficie complessiva è pari a 8,6 milioni di mq (16,9% all'estero), quella media per punto vendita è di 278 mq. Il ricavo per metro quadro si attesta a 5 mila euro.
- J Sainsbury (Uk): fondata nel 1869, è detenuta per il 21,99% dalla Qatar Holdings. Le vendite nel 2017 sono state pari a 32,1 miliardi di euro con 2.062 punti vendita (608 supermarkets, 815 convenience e 639 Argos store non alimentari), tutti nel Regno Unito. La superficie complessiva ammonta a 2,4 milioni di metri quadri, quella media per punto vendita è di 1.100 metri quadri. Il fatturato medio per metro quadro è attorno a 13.600 euro, il secondo più alto tra le società esaminate dopo quello nazionale della Ahold Delhaize.
- Loblaw (Ca): fondata nel 1956, è detenuta per il 48,6% dalla George Weston Ltd. ed ha realizzato un giro d'affari nel 2017 pari a 31,1 miliardi di euro con 1.093 food retail (oltre a 1.334 farmacie), tutti in Canada. Le vendite relative ai food retail sono state pari a 22 miliardi di euro mentre quelle relative alle farmacie sono state 8,4 miliardi di euro. La superficie complessiva ammonta a 6,5 milioni di metri quadri, quella media per punto vendita di 2.700 metri quadri. Le vendite medie per metro quadro sono attorno a 4.800 euro.
- Publix Super Markets (Us): il gruppo fondato nel 1930 da George Washington Jenkins ha chiuso il 2017 con vendite per 28,8 miliardi di euro e con 1.167 punti vendita, tutti sul territorio statunitense. La superficie complessiva ammonta a 5,1 milioni di metri quadri, quella media per punto vendita di 4.400 metri quadri. Il fatturato medio per metro quadro è pari a 5.650 euro.
- Mercadona (Es): fondato nel 1977 dalla famiglia Roig, il gruppo opera esclusivamente in Spagna, ove ha realizzato nel 2017 un fatturato di 21 miliardi di euro attraverso 1.627 punti vendita. La superficie commerciale complessiva è di circa 2,4 milioni di mq per un fatturato a metro quadro stimabile in 8.600 euro.

#### 4. I dati aggregati dei maggiori operatori italiani (2013-2017)

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

Ciò premesso, il Graf. 1 confronta le quote di mercato del 2017 (fonte Nielsen) con l'incidenza percentuale dei fatturati del 2017, fatto a pari a cento il totale dei venti operatori qui esaminati.

Graf. 1 – Raffronto tra le incidenze % dei fatturati e le quote di mercato (2017)



Il Graf. 1 contiene due traiettorie che sono ovviamente coerenti ma in alcuni casi danno luogo a scarti di una certa entità. Il più eclatante riguarda il gruppo Conad (-2,7 punti) a motivo della prevalente attività di grossista che esso svolge al servizio degli associati che esercitano a loro volta l'attività al dettaglio (si veda la successiva nota 6).

Nel 2017 l'aggregato dei venti maggiori gruppi italiani della Gdo alimentare assunti in questo Osservatorio ha realizzato un fatturato netto pari a 83 mld di euro <sup>(5)</sup>. La dinamica delle vendite tra il 2013 e il 2017 ha segnato un incremento del 14,1% e nel solo 2017 la crescita sull'anno precedente è stata pari al 4,4% <sup>(6)</sup>. Quest'ultimo incremento segna la maggiore variazione annua dal 2014, seguita

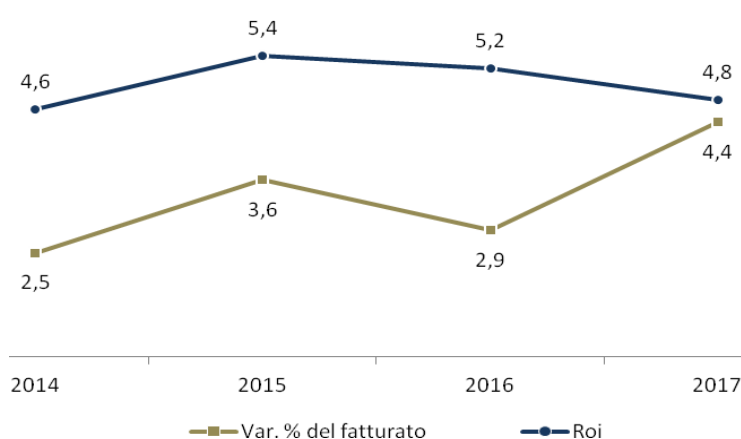
<sup>5</sup> Il dato è al netto di Iva che non è incorporata nel fatturato delle società aggregate. Ipotizzando un'iva media attorno al 10-11% si ottiene un fatturato loro superiore ai 91 miliardi che esprime la quasi totalità della Gdo italiana.

<sup>6</sup> L'aggregato per l'analisi delle dinamiche del quinquennio è stato costruito escludendo Penny Market la cui configurazione societaria ha subito nel periodo importanti discontinuità. Inoltre si segnala che la composizione dei gruppi appartenenti alla Distribuzione Organizzata è assunta a perimetro costante, ovvero proiettando a ritroso la composizione in essere nell'anno terminale senza considerare la variabilità del perimetro associativo. Da ultimo si segnala che sono stati aggregati i bilanci dei principali operatori aderenti alle associazioni cooperative o volontarie con specifico riferimento alla sola distribuzione alimentare. Anche in tale configurazione i gruppi scontano una ragguardevole eterogeneità soprattutto in termini di commistione tra società che operano al dettaglio (c.d. fatturato *sell-out*) e imprese che agiscono da grossisti al servizio della rete vendita *retail* (c.d. fatturato *sell-in*).

da quella del 2015 (+3,6%). I margini nel 2017 non hanno assecondato la traiettoria del giro d'affari: il margine operativo netto ha ripiegato del 5,5%, il risultato corrente del 5,9% e solo il risultato ante imposte, dopo la contabilizzazione delle poste straordinarie, mostra una variazione positiva del 7,2% che si trasmette *pari passu* al risultato netto (+7,2% anch'esso). La redditività del capitale investito (Roi) e quella netta del capitale proprio (Roe) seguono percorsi diversi. La prima si assesta nel 2017 al 4,8%, in riduzione dal 5,4% del 2015 e dal 5,2% del 2016; la seconda invece, per effetto dell'apporto delle componenti straordinarie, tocca nel 2017 il proprio massimo al 5,3%, dopo il 5,1% del 2015 e il 4,9% del 2016 (per i dettagli si rinvia alla Tab. 1 in Appendice).

Il Graf. 2 illustra la traiettoria calante del Roi dal 2015 nonostante la dinamica abbastanza vivace delle vendite culminata, come ricordato, nella crescita record del 2017.

Graf. 2 – Variazione % annua del fatturato netto e Roi (2014-2017)



La struttura finanziaria dell'aggregato mostra un'evoluzione positiva nel quinquennio, considerato che l'incidenza dei debiti finanziari sul patrimonio netto si riduce lungo un sentiero regolare dal 125,3% del 2013 al 98,9% del 2017, primo anno in cui il rapporto scende sotto la soglia unitaria. L'irrobustimento finanziario è derivato dal combinato disposto della crescita dei mezzi propri, in aumento del 22,5% nel periodo, e del ripiegamento dei debiti finanziari (-3,2%) che hanno visto ridursi la propria quota a breve (-15,5%) e aumentare quella a medio lungo termine (+27%).

L'aggregato complessivo può essere disarticolato in almeno tre raggruppamenti così composti: operatori della Distribuzione Organizzata, con esclusione delle due cooperative (Coop e Conad) che meritano trattazione distinta, operatori con prevalente specializzazione nei discount e, infine, soggetti appartenenti alla Grande Distribuzione. Si tratta di una separazione che, per quanto approssimativa, permette di fare emergere alcuni tratti distintivi. I dati analitici per ciascun raggruppamento sono riesposti nelle Tabb. 2-4 in Appendice dalla cui analisi emerge che:

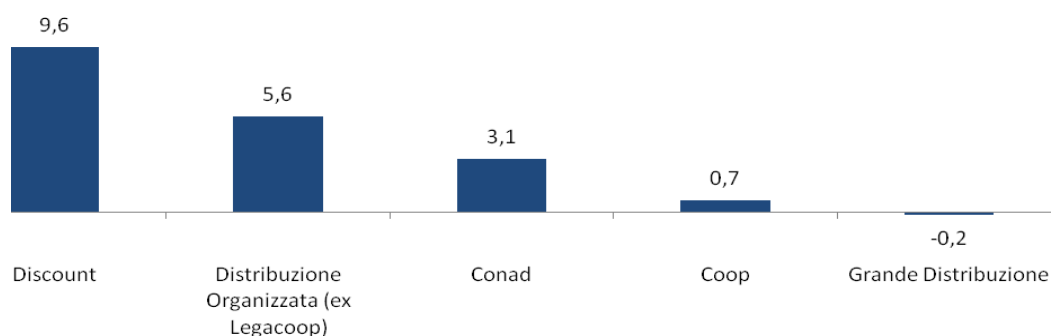
1. *La Distribuzione Organizzata* ha toccato nel 2017 vendite aggregate pari a 27,4 miliardi, rappresentative del 33,4% del totale. La dinamica del fatturato appare vivace facendo registrare dal 2013 una crescita del 24,2% e del 6,1% nel solo 2017. L'analisi dell'ultimo anno propone margini in crescita: il Mon sale nel 2017 del 3,6% e il risultato corrente del 3,2%. Il Roi tocca il proprio massimo con il 9,5% del 2016, per poi ripiegare lievemente al 9,2% del

2017 (Tab. 2 in Appendice). La struttura finanziaria appare solida e in miglioramento, con l'incidenza dei debiti finanziari che cade dal 62,8% del 2013 al 47,5% del 2017.

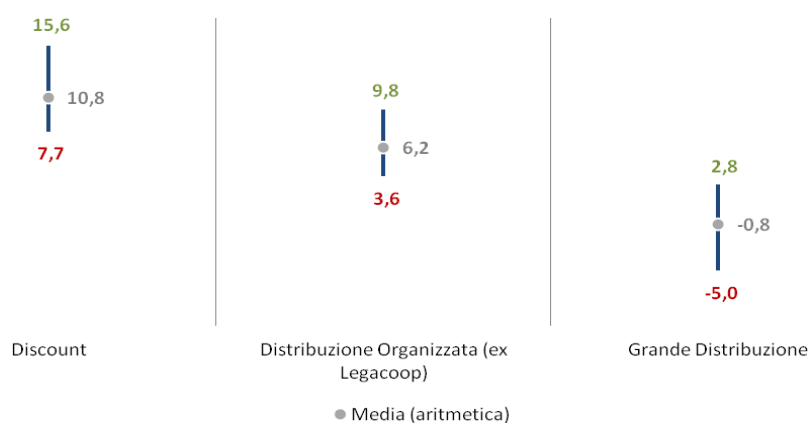
2. *La Grande Distribuzione* si è assestata nel 2017 su un giro d'affari di 22,6 miliardi, pari al 27,6% del totale. La tendenza aggregata delle vendite è risultata debole, in ripiegamento dello 0,6% sul 2013 e in frazionale ripresa dello 0,2% nel 2017. La dinamica dei margini e dei risultati è diffusamente negativa: nel 2017 il Mon si è contratto del 22,3%, il risultato corrente del 20,5%, quello ante imposte del 28,7%. Il Roi è passato dal 4,6% del 2016 al 3,5% del 2017. Molto marcato infine appare l'arretramento del risultato netto che perde nell'ultimo anno il 62,4%, tanto che gli utili cumulati dagli operatori di questo segmento nel 2017 (27,9 milioni) rappresentano solo il 2,6% di quelli dell'aggregato complessivo.
3. *Il canale Discount* ha chiuso il 2017 con ricavi pari a 11,9 miliardi, in forte crescita sia sul 2013 (+44,3%) che sull'anno precedente (+9,7%). Anche i margini hanno segnato progressi importanti: +20,7% il Mon, +20,1% il risultato corrente, +21,4% il risultato ante imposte, +19,9% l'utile netto. La capacità reddituale di questo segmento d'impresе è attestata dal fatto che: a) esse cumulano il 33,8% degli utili aggregati, pur rappresentando il 14,5% in termini di fatturato e l'11,7% in termini occupazionali, b) segnano una redditività del capitale (Roi) stabilmente attorno al 20%, ovvero circa cinque volte quella segnata dalla Grande Distribuzione e più che doppia di quella della Distribuzione Organizzata. Anche la struttura finanziaria dei discount presenta fattori distintivi e positivi: i debiti finanziari rappresentano nel 2017 appena il 46,7% dei mezzi propri (erano il 70,5% nel 2013) e a ciò si aggiunge il fatto che le disponibilità liquide ammontano al 90,3% dei debiti finanziari.
4. *Le cooperative di Legacoop (Coop e Conad)*. Le due cooperative, tenuto conto dell'attività da grossista che Conad esercita a favore dei dettaglianti associati, cubano un giro d'affari che nel 2017 si è posizionato a 20,1 miliardi, pari al 24,5% del totale. La dinamica delle vendite appare soddisfacente attestandosi al +4,2% nel 2017, mentre i margini sono in calo: il Mon salda in negativo nel 2017, mentre il risultato corrente ripiega del 39,7%. La tendenza cambia dopo le poste non ricorrenti: +18,3% il risultato ante imposte e +4,6% quello netto. Il Roi si è sostanzialmente dimezzato nel periodo, cadendo dal 3,2% del 2013 all'1,7% del 2017. La struttura finanziaria, pur in miglioramento, vede nel 2017 il rapporto tra debiti finanziari e mezzi propri fissarsi al 155%. Tuttavia queste cifre derivano dall'aggregazione di due realtà che, come meglio si illustrerà a seguire, hanno vissuto nel quinquennio un'evoluzione significativamente differente.

Il Graf. 3 riporta la variazione media annua (ponderata) delle vendite dal 2013 al 2017 per i principali sub-aggregati sopra citati. Esso evidenzia la performance estremamente brillante dei discount (+9,6%) che distacca quella pure positiva della Distribuzione Organizzata (+5,6%). Le cooperative a marchio Conad segnano una progressione un po' meno marcata (+3,1%), mentre appare minore il dinamismo di quelle a insegna Coop (+0,7%). Il comparto della Grande Distribuzione appare in maggiore sofferenza, registrando una flessione media annua dello 0,2% tra il 2013 e il 2017.

Graf. 3 – Variazione % media annua del fatturato (2013-2017)



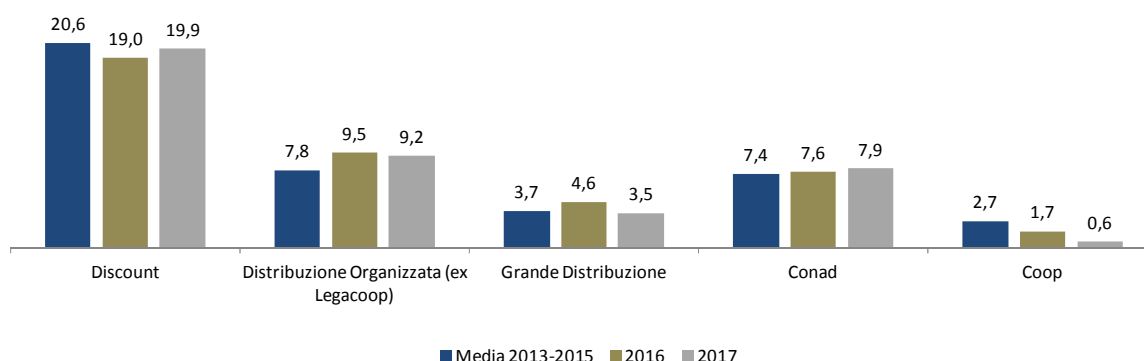
Graf. 4 – Variazione % media annua del fatturato, massimo e minimo (media semplice, 2013-2017)



Il Graf. 4 offre un approfondimento delle dinamiche medie evidenziando la dispersione degli andamenti individuali. I valori medi sono in questo caso riformulati come media aritmetica (e non ponderata come nel Graf. 3), con evidenza dei valori massimi e minimi. Si può notare che all'interno della Distribuzione Organizzata operano soggetti che sono stati in grado di conseguire crescite comparabili a quelle del segmento Discount (+9,8% il massimo che eccede la soglia minima di crescita dei discount nel periodo, pari a 7,7%), mentre la Grande Distribuzione appare segregata rispetto agli altri raggruppamenti, con diversi operatori in flessione (5% il calo medio più accentuato) e nessuno in grado di realizzare una performance comparabile a quella della Distribuzione Organizzata.

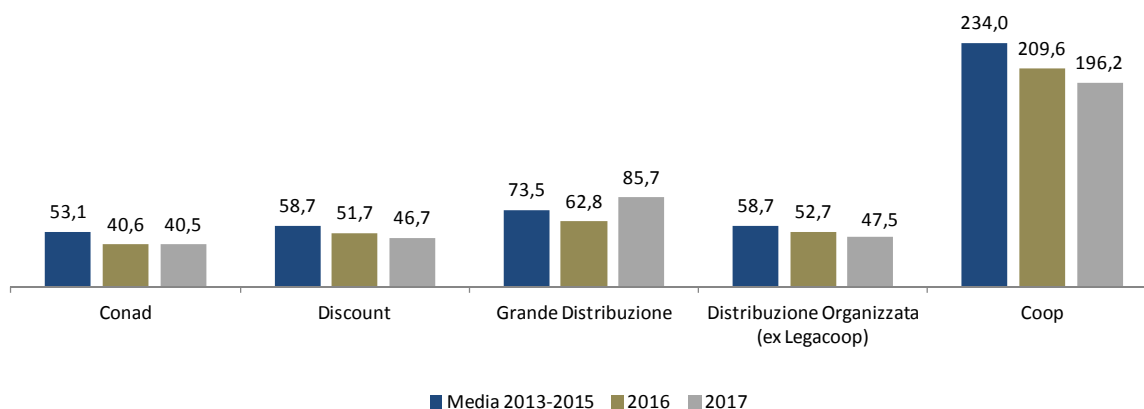
Anche i risultati relativi alla redditività e all'efficienza dei raggruppamenti in esame possono essere esaminati in chiave grafico-sinottica. Con riferimento alla redditività del capitale investito (Roi) il Graf. 5 mette in luce il dato medio del triennio 2013-2015 unitamente ai valori puntuali delle ultime due annualità (2016 e 2017). La modalità espositiva permette di formulare almeno due considerazioni: a) posizionare la performance del 2017 rispetto a quella del periodo 2013-2015 e b) posizionare quella del 2017 rispetto all'anno precedente.

Graf. 5 – Roi (media 2013-2017 e puntuale nel 2016 e nel 2017)



I Discount si sono avvicinati all'ultimo biennio con risultati ampiamente positivi (Roi medio al 20,6% nel 2013-2015), più che doppi rispetto a quelli della Distribuzione Organizzata (7,8%) e circa cinque volte quella della Grande Distribuzione (3,7%). Nell'ambito del mondo cooperativo, Conad ha segnato nello stesso periodo un rendimento del capitale investito (7,4%) superiore a quello dell'insegna Coop (2,7%). L'esame dell'ultimo biennio segnala per i Discount un'affievolimento delle performance nel 2016 (19%) ed una ripresa nel 2017 (19,9%) che tuttavia non riporta ai livelli del triennio 2013-2015. Per la Distribuzione Organizzata il 2016 (9,5%) segna un netto miglioramento sulla tendenza del triennio precedente (7,8%), mentre il 2017 segna una sostanziale conferma di tali maggiori livelli (9,2%). Anche la Grande Distribuzione mostra una riduzione di rendimento nel 2017 (3,5%) rispetto al 2016 (4,6%), su livelli in linea con quelli del triennio 2013-2015 (3,7%). Le traiettorie di Conad e Coop appaiono divergenti: in crescita la prima, con un 2017 (7,9%) che rappresenta il valore più elevato sia rispetto al 2016 (7,6%) sia rispetto alla media 2013-15 (7,4%), in flessione la seconda allo 0,6% dopo l'1,7% del 2016 e il 2,7% medio del 2013-2015.

Graf. 6 – Incidenza % dei debiti finanziari sui mezzi propri (media 2013-2017 e puntuale nel 2016 e nel 2017)

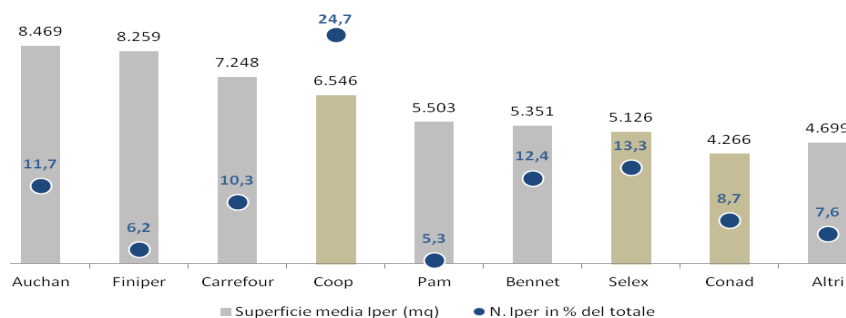


Quanto infine alla struttura finanziaria, anch'essa appare variamente strutturata in termini di incidenza del debito finanziario rispetto al patrimonio netto (Graf. 6). Conad (40,5% nel 2017), i

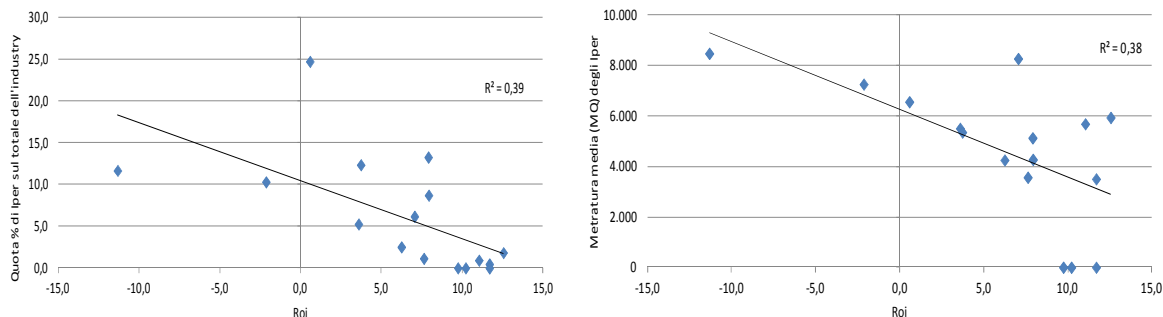
Discount (46,7%) e la Distribuzione Organizzata (47,5%) mostrano un assetto in cui il ricorso al debito appare contenuto, mentre il peso dei finanziamenti onerosi cresce nella Grande Distribuzione (85,7%) per poi portarsi su un multiplo prossimo a due volte per le Coop (196,2%, sempre nel 2017). Per queste ultime si deve tenere conto dell'ingente finanziamento rappresentato dal prestito soci che è destinato ad impieghi di natura finanziaria come meglio dettagliato al successivo Par. 8.

Esula dagli obiettivi di questa nota investigare i motivi a monte delle diverse performance economiche segnate dai raggruppamenti della Gdo, ma un elemento che pare interessante esaminare è legato alla diversa concentrazione delle grandi superfici (i.e. gli Iper) nell'assortimento dei negozi di ciascun operatore. E' noto che esse rappresentano il format attualmente in maggiore sofferenza ed è quindi utile esaminare come il totale degli ipermercati si distribuisce tra gli operatori, richiamandone anche la metratura media. Il Graf. 7 illustra tale aspetto, evidenziando le quote di Iper detenute dai diversi operatori e la loro metratura media (7). Il diverso cromatismo discrimina i soggetti appartenenti alla Distribuzione Organizzata (beige) da quelli della Grande Distribuzione (grigio). La maggiore concentrazione è in capo alle Coop (24,7%), mentre incidenze più contenute ma con metrature medie superiori agli ottomila metri quadri riguardano Auchan (11,7%) e Finiper del gruppo Canova 2007 (6,2%).

Graf. 7 – Concentrazione degli Iper e loro metratura media (2017)



Graf. 8 – Relazioni lineari tra Roi e a)incidenza % degli Iper, b) metratura media degli Iper (2017)



<sup>7</sup> Fonte: Food – Retail Map 2018. La quota percentuale di Iper in capo a ciascun operatore è calcolata come rapporto percentuale tra il numero di esercizi Iper gestiti e il loro totale nazionale.



Una semplice regressione del Roi rispetto sia all'incidenza degli Iper sia alla loro metratura media segnala l'esistenza di relazioni lineari inverse, come atteso, ma anche dotate di una certa capacità esplicativa, con R-quadro attorno a 0,40 (Graf. 8). Ciò pare quindi assegnare le grandi superfici al set di variabili indipendenti in grado di discriminare le performance reddituali (Roi) degli operatori della Gdo italiana, ovviamente insieme con altre variabili 'latenti' che caratterizzano la modalità di offerta dei grandi operatori.

## 5. Alcuni dati di dettaglio sui singoli operatori

Scendendo nel dettaglio dei singoli operatori la Tab. 1 che segue offre una sinossi di alcuni indicatori segnaletici della dinamica commerciale, della redditività del capitale, dell'efficienza e della struttura patrimoniale per i venti operatori qui esaminati.

*Tab 1 – Indicatori della performance commerciale, della redditività, dell'efficienza e della struttura finanziaria (\*)*

Società	Var. % media annua del fatturato (13-17)	Var % del fatturato (16-17)	Var % dei dipendenti (13-17)	Roi (2017)	Roe (2017)	Rotazione del magazzino (2017, giorni)	Debt equity ratio 2017 (in %)
Lillo-MD	15,6	8,8	13,1	18,6	30,2	21	207,5
Crai	9,8	14,2	-1,4	11,7	16,7	26	150,5
Lidl	9,2	8,5	38,1	16,9	24,3	20	71,6
Végé	8,0	9,8	61,3	11,7	13,8	43	62,6
Eurospin	7,7	11,1	58,0	23,0	21,7	17	10,3
Agorà	7,5	7,5	25,6	12,5	10,9	24	21,1
Despar	6,0	6,9	25,8	6,2	5,5	33	46,4
D.it	5,6	3,2	0,0	10,2	12,6	29	29,8
C3	4,7	4,2	17,5	11,0	10,1	47	31,4
Sun	4,7	3,9	6,6	7,6	5,6	35	61,7
Selex	3,6	4,1	5,5	7,9	7,8	33	52,6
Conad	3,1	5,3	-10,4	7,9	10,0	16	40,5
Supermarkets Italiani	2,8	1,2	12,1	9,7	15,3	20	66,8
Canova 2007	1,1	1,6	7,1	7,1	10,4	30	226,7
Coop	0,7	3,4	-0,9	0,6	0,0	25	196,2
Carrefour	0,6	0,3	-2,1	-2,1	-7,1	31	63,1
Pam	-0,7	-0,4	0,7	3,6	3,1	39	47,8
Bennet	-3,3	-3,1	-12,3	3,7	3,4	40	29,6
Auchan	-5,0	-1,2	-14,4	-11,3	-45,1	38	337,2
Penny Market	n.c.	n.c.	n.c.	-4,4	5,6	24	0,0

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

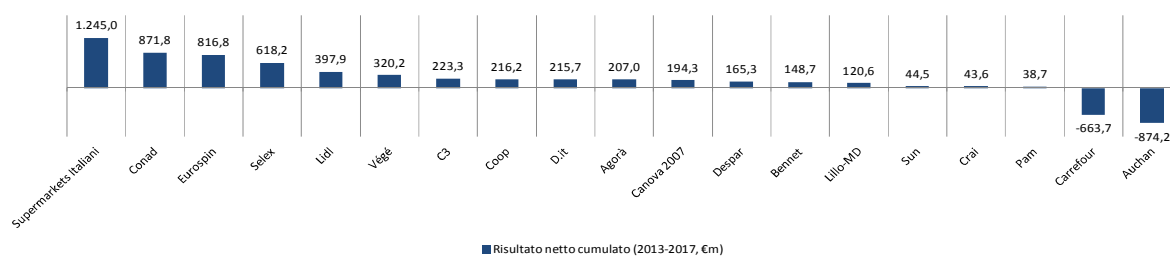
Lillo-MD ha realizzato la maggiore crescita del fatturato dal 2013 con il 15,6% medio annuo davanti a Crai al 9,8%. In ordine decrescente seguono gli altri discount e alcuni operatori della Distribuzione Organizzata: Lidl (9,2%), Végé (8%), Eurospin (7,7%) e Agorà (7,5%). Supermarkets Italiani è il primo

operatore della Grande Distribuzione con una crescita media del 2,8%, davanti a Canova 2007 all'1,1%. Gruppo Pam, Bennet e Auchan hanno subito nel periodo ridimensionamenti del fatturato, in alcuni casi anche di entità importante. In base alla redditività del capitale investito nel 2017, gli operatori discount non paiono avere competitor. Eurospin (23%), Lillo-MD (18,6%) e Lidl (16,9%) distaccano Agorà (12,5%), che precede Crai e Végé allineate all'11,7%. Nell'insieme otto gruppi distributivi hanno conseguito nel 2017 un Roi superiore al 10%, precedendo la Supermarkets Italiani che si assesta su un valore appena inferiore (9,7%). Anche la redditività netta (Roe) segna una cesura netta tra le società del segmento Discount (eccezion fatta per Penny Market) e le altre imprese. I Discount si collocano su valori superiori al 20% con Lillo-MD (30,2%) che precede Lidl (24,3%) ed Eurospin (21,7%). Seguono Crai (16,7%), Supermarkets Italiani (15,3%) e Végé (13,8%). Undici gruppi nel complesso hanno un Roe superiore al 10%, mentre solo i due gruppi francesi registrano valori negativi.

La velocità di rotazione del magazzino appare maggiormente variegata. Il gruppo Conad riporta il valore migliore (16 giorni), seguito da Eurospin (17) e Lidl che segna la medesima performance della Supermarkets Italiani (20 giorni) e quindi da Lillo-MD (21) e Penny Market che è sui medesimi livelli di Agorà (24 giorni).

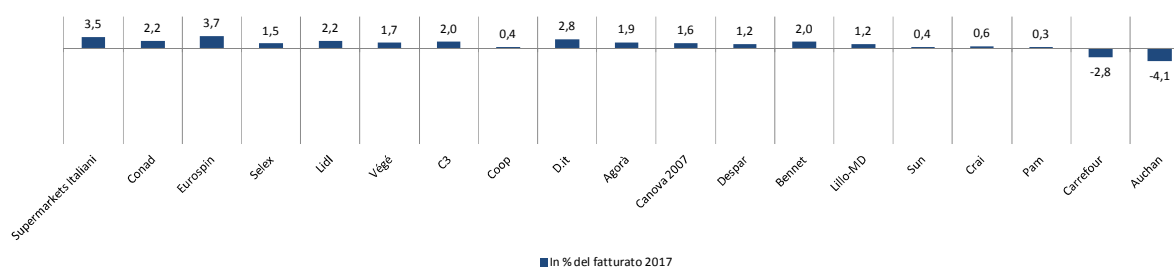
La redditività netta dei gruppi della distribuzione può essere ulteriormente rappresentata attraverso il valore cumulato dei risultati netti realizzati nel quinquennio 2013-2017. Il Graf. 9 ordina le società sulla base di tale parametro.

Graf. 9 – Risultati netti cumulati 2013-2017 (€ mil, dopo i terzi)



La Supermarkets Italiani con 1.245 milioni sopravanza il gruppo Conad a 872 milioni, seguito da Eurospin a 817 milioni, Selex con 618 milioni, Lidl a 398 milioni e Végé con 320 milioni. Ovviamente si tratta di grandezze che dipendono anche dalla dimensione commerciale delle società.

Graf. 10 – Incidenza % del cumulo dei risultati netti sul cumulo dei fatturati (2013-2017)

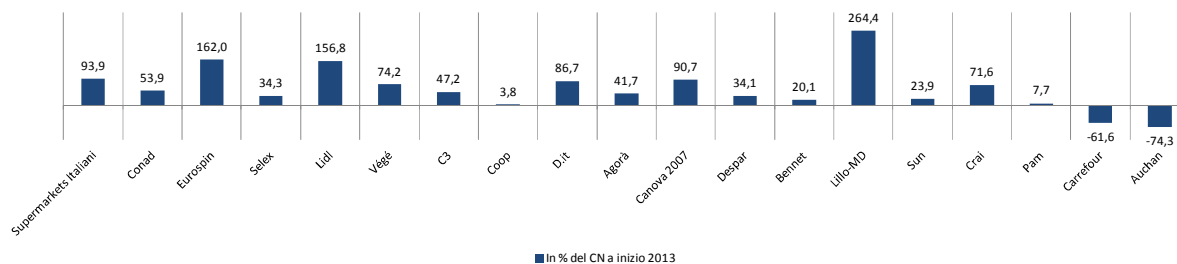


Se si riespongono i risultati netti cumulati percentualizzandoli rispetto al cumulo dei fatturati tra 2013 e 2017 si ottengono i valori di cui al Graf. 10 nella quale le società sono rappresentate in ordine invariato rispetto alla dimensione assoluta del risultato cumulato.

L'interpretazione delle cifre si modifica parzialmente. Eurospin (3,7%) e Supermarkets Italiani (3,5%) emergono come i due operatori in grado di estrarre il maggiore risultato netto dal proprio giro d'affari, con incidenze ampiamente sopra il 3%. Sopra il 2% troviamo un insieme di gruppi capeggiati da D.It al 2,8%, Conad e Lidl con il 2,2%, Bennet con C3 al 2%.

Una terza metrica di valutazione della rilevanza dei risultati netti è costruita rapportandoli al patrimonio netto 'iniziale' del 2013, inteso come consistenza a fine 2013 al netto del risultato netto maturato nel 2013. L'assortimento dei valori, sempre a ordinamento invariato, è riportato nel Graf. 11.

*Graf. 11 – Incidenza % del cumulo dei risultati netti (2013-2017) sulla consistenza del netto patrimoniale del 2013 (al netto del risultato del 2013)*



In questo caso vi sono solo tre gruppi che sono stati in grado di conseguire risultati che hanno consentito di più che raddoppiare la consistenza iniziale dei mezzi propri (rapporto > 100%). Si tratta di tre discount: Lillo-MD (264%), Eurospin (162%) e Lidl (157%). Sopra al 90% si collocano Supermarkets Italiani (94%) e Canova 2007 (91%).

## 6. L'e-commerce nella Gdo alimentare italiana

L'e-commerce alimentare in Italia, seppur ancora poco sviluppato, rappresenta un segmento emergente nel mercato degli acquisti online. Nel 2018 il suo giro d'affari, nonostante incida solo per il 4% della domanda e-commerce italiana, è cresciuto del 34% rispetto al 2017 raggiungendo un valore di 1,1 miliardi di euro<sup>8</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

<sup>8</sup> Fonte: Osservatorio eCommerce B2B, School of Management del Politecnico di Milano.

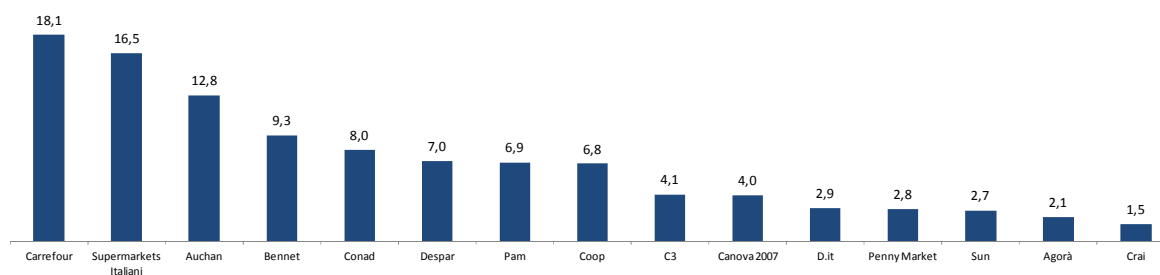
acquisti online food and grocery sul totale del settore (0,5%) è sensibilmente inferiore a quello registrato nel Regno Unito (8%), in Francia (6%), in Germania e USA (2%). La spesa media annua per web shopper è di 500 euro, un importo lontano da quello più elevato che si registra in Francia ove esso tocca i 1.850 euro. Oltre alle catene di supermercati, si stanno affermando realtà importanti che operano esclusivamente online quali Prime Now di Amazon, Supermercato24 e forme di partnership miste come quella tra Unes e Prime Now e la più recente tra Bennet e Supermercato24, entrambe per la consegna a domicilio della spesa online. Anche a livello internazionale si registrano le prime forme di integrazione tra il settore tradizionale della Gdo e i giganti dell'e-commerce e del web (Amazon-Whole Foods Market, Auchan-Alibaba, Carrefour-Tencent, Carrefour-Google, WalMart-Google).

Tra gli operatori internazionali esaminati, sulla base delle informazioni disponibili dai documenti ufficiali, l'incidenza dell'e-commerce si attesta intorno al 4-5% del fatturato totale (Casino 5%, Target 5,5%, Ahold Delhaize 4,5%) mentre in Italia Supermarkets Italiani ha dichiarato vendite online nel 2017 per 180 milioni (2,4% del fatturato). Nella principale cooperativa di consumo italiana, Coop Alleanza 3.0, il fenomeno tocca appena lo 0,04% delle vendite.

## 7. Contributi e servizi promozionali ai fornitori

I principali Gruppi italiani realizzano consistenti quote di ricavo attraverso la prestazione di servizi promozionali ai fornitori (esposizione preferenziale dei prodotti negli scaffali, presidio, mantenimento dell'assortimento e volantaggio nel punto di vendita, vendite esclusive, promo pubblicitari e altre forme di propaganda). Si tratta di attività di marketing volte a orientare la domanda dei consumatori verso determinati prodotti. La reportistica su tali componenti è disomogenea con livello di dettaglio non sempre adeguato per una quantificazione. Lo stesso trattamento contabile differisce poiché talora gli importi sono inclusi nel fatturato, in altri nei ricavi diversi, in altri ancora portati in deduzione del costo degli acquisti. Considerati questi caveat, le maggiori incidenze sul fatturato si riscontrano nelle francesi Carrefour e Auchan-SMA (rispettivamente 18,1% e 12,8%) e in Supermarkets Italiani (16,5%); seguono Bennet (9,3%), Conad (8%), Despar (7%), Gruppo Pam (6,9%) e Coop (6,8%). Non si ha evidenza del dato nei rendiconti dei Gruppi Selex, Végé e nei discount Eurospin, Lidl Italia e Lillo-MD (Graf. 12).

Graf. 12 – Servizi promozionali ai fornitori nel 2017, in % del fatturato



## 8. Gli aggregati Coop e Conad

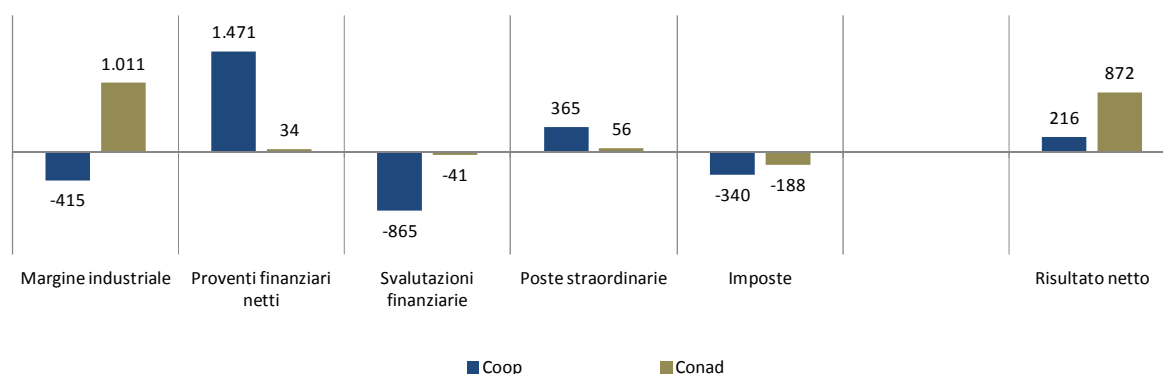
L'aggregato delle Coop nel 2017 presenta i seguenti profili:

- 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 4.553 milioni, seguita da Unicoop Firenze con 2.356 milioni, Nova Coop con 1.345 milioni e Coop Lombardia con 1.068 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 quattro società hanno presentato nel 2017 una gestione operativa in perdita, con risultati particolarmente negativi in capo a Coop Alleanza 3.0 (-6%) e Unicoop Tirreno (-3,1%);
- delle sette società che compongono l'aggregato Coop, tre hanno chiuso il 2017 in perdita netta, Coop Alleanza 3.0 (-49 milioni), Unicoop Tirreno (-23 milioni) e Coop Centro Italia (-22 milioni); il migliore risultato è di Unicoop Firenze (+47 milioni) e Coop Liguria (+22 milioni);
- prosegue la diminuzione dei finanziamenti da soci, con particolare rilevanza nel 2017 (-11%, da 10,2 a 9,1 miliardi); le consistenze maggiori sono raccolte da Coop Alleanza 3.0 (3.916 milioni), Unicoop Firenze (1.663 milioni) e Coop Lombardia (1.070 milioni);
- il portafoglio degli investimenti finanziari nel 2017 è così composto: a) titoli non immobilizzati per 5,5 mld, in diminuzione del 12% sul 2016, di cui indicativamente il 68% in titoli di Stato e obbligazioni; b) partecipazioni, al lordo di quelle infragruppo, per 2,5 miliardi tra cui: la partecipazione di controllo diretta della Unipol Gruppo (31,74% del capitale) in carico a 1.641 milioni, Ligurpart 3 (100%, che a sua volta detiene il 2,14% della Unipol Gruppo) a 159 milioni di euro, Il Ponte (88,11%) a 150 milioni e NovaFins (100%, che a sua volta detiene l'1,93% della Unipol Gruppo) a 137 milioni; il valore di Banca Monte dei Paschi di Siena è stato svalutato nel 2017 da 90 milioni a 4 milioni; c) titoli immobilizzati per 1,4 miliardi (relativi per circa il 57% a titoli di Stato ed obbligazioni). A ciò si aggiungono cassa e disponibilità per 1,9 miliardi (Tab. 2);
- la gestione finanziaria (saldo tra proventi ed oneri finanziari) dell'aggregato delle Coop ha saldato in positivo per 257 milioni di euro (il 2,2% del fatturato), compensando la gestione industriale negativa;
- oltre il 60% dei proventi finanziari netti del 2017 è stato assorbito dalle svalutazioni pari a 159 milioni di euro, essenzialmente su titoli e partecipazioni; dal 2013 la gestione finanziaria ha prodotto un saldo positivo di 1.471 milioni e comportato svalutazioni per 865 milioni; nell'ultimo quinquennio il portafoglio finanziario ha generato quindi risorse per circa 600 milioni.

In sintesi, nel periodo 2013-2017 la gestione industriale delle Coop ha prodotto margini cumulati negativi pari a 415 milioni e risultati positivi dalla gestione finanziaria per 1.471 milioni. Il portafoglio di titoli e partecipazioni ha prodotto nello stesso periodo svalutazioni per 865 milioni. Le poste straordinarie hanno comportato introiti per 365 milioni. Tenuto conto delle imposte per 340 milioni, si ottiene un utile netto cumulato di 216 milioni.

La formazione del risultato netto in capo all'altro sistema cooperativo, quello dei dettaglianti a insegna Conad, mostra una dinamica diversa, pur tenendo conto che in esso le attività all'ingrosso hanno una rilevanza assai maggiore. Il margine industriale (1.011 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 872 milioni di euro (Graf. 13).

Graf. 13 – Formazione del risultato netto cumulato 2013-2017 dei gruppi Coop e Conad (€ mil)



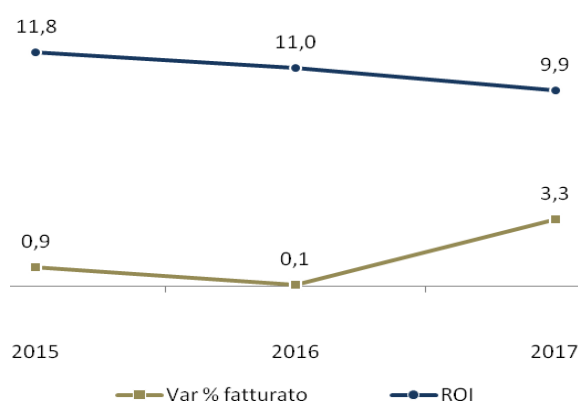
Tab. 2 – Dettaglio del portafoglio finanziario delle Coop e della raccolta soci (€ mil, 2017)

Società	Cassa (a)	Titoli non immobilizzati (b)	Titoli Immobilizzati (c)	Partecipazioni (d)	Totale (a+b+c+d)	Raccolta da soci
Coop Alleanza 3.0	995,7	2.511,0	491,1	1.474,5	<b>5.472,4</b>	3.916,5
Unicoop Firenze	382,1	897,7	362,4	75,3	<b>1.717,4</b>	1.663,3
Coop Lombardia	113,0	738,5	180,2	145,3	<b>1.176,9</b>	1.070,2
Coop Liguria	164,2	577,7	76,1	240,0	<b>1.057,9</b>	594,8
Nova Coop	32,8	600,4	101,3	258,3	<b>992,8</b>	683,2
Unicoop Tirreno	66,8	219,1	108,8	286,4	<b>681,1</b>	700,3
Coop Centro Italia	119,1	6,4	80,8	28,2	<b>234,6</b>	435,0
<b>Totale</b>	<b>1.873,7</b>	<b>5.550,8</b>	<b>1.400,7</b>	<b>2.508,0</b>	<b>11.333,2</b>	<b>9.063,3</b>

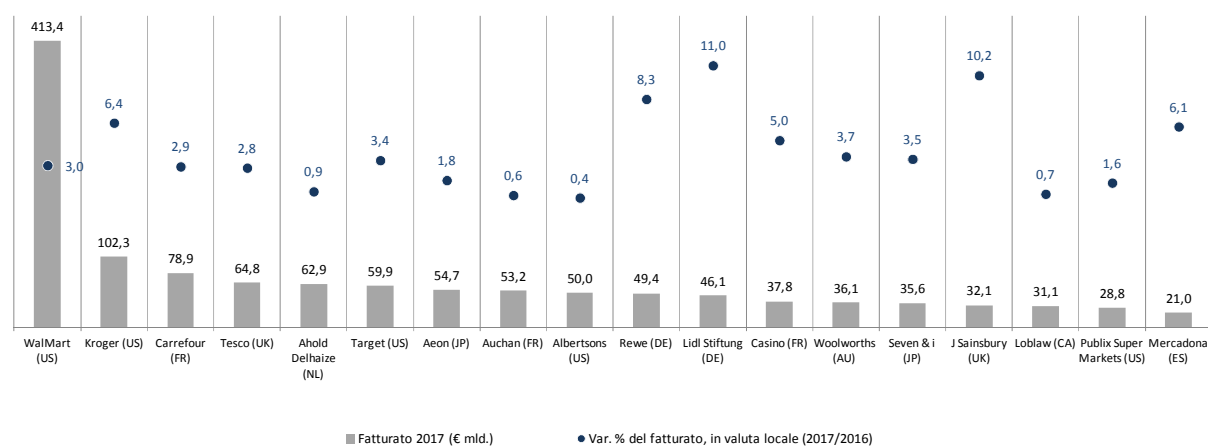
## 9. I maggiori operatori stranieri (2014-2017)

L'aggregato di diciotto tra i principali gruppi internazionali, elaborato a cambi fissi di fine 2017 per il periodo 2014-2017, ha chiuso il 2017 con ricavi pari a 1.258 miliardi di euro, in crescita del 3,3% sul 2016 e del 4,4% sul 2014 (Tab. 26 in Appendice). Per il triennio 2015-2017 il Graf. 14 riporta la variazione annua del fatturato e il Roi. Il grafico mette in luce due elementi di interesse nel raffronto con le medesime grandezze degli operatori italiani di cui al Graf. 2. In primo luogo, anche per i grandi gruppi internazionali il 2017 è stato un anno di buona crescita delle vendite (+3,3%), ma in un contesto di rendimenti (Roi) calanti dall'11,8% del 2015 al 9,9% del 2017. In secondo luogo, il Roi del 2017 dei gruppi internazionali (9,9%) è comunque quasi doppio di quello delle società domestiche (4,8%), un multiplo che si ripropone anche a livello di redditività netta (Roe all'11,9% vs 5,3%).

Graf. 14 – Variazione % annua del fatturato netto e Roi (2015-2017)



Graf. 15 – Fatturato nel 2017 (€ mld) e variazioni % sul 2016

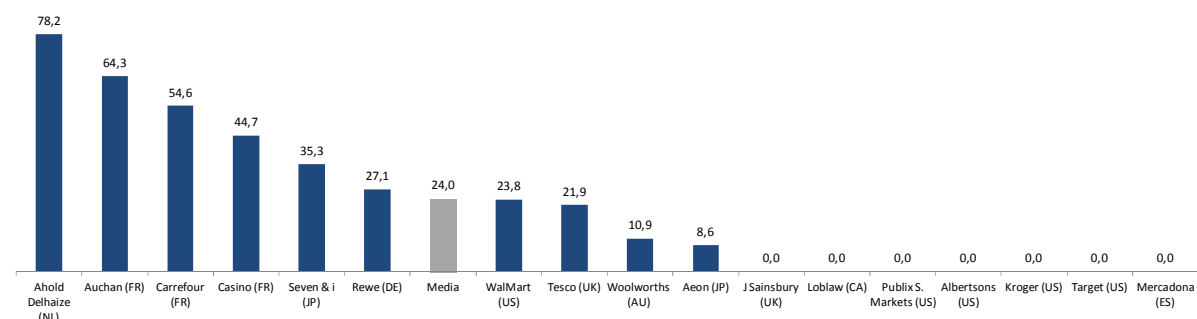


Il Graf. 15 mostra che il Gruppo WalMart ha di gran lunga le maggiori dimensioni, con un fatturato pari a 413,4 mld di euro (di poco superiore al Pil dell'Austria). E' quattro volte il secondo operatore e quasi pari alla somma dei sei successivi. Segue Kroger, altra statunitense, a 102,3 miliardi di euro che

a sua volta distacca di molto la francese Carrefour con 78,9 miliardi e la britannica Tesco con 64,8 miliardi. Poco distante l'olandese Ahold Delhaize (62,9 mld) e l'altra statunitense Target (59,9 mld). Le variazioni di fatturato sul 2016, calcolate in valuta locale, e tutte di segno positivo, vedono primeggiare la tedesca Lidl (+11%), la britannica J Sainsbury (+10,2%) e l'altra tedesca Rewe (+8,3%); seguono la statunitense Kroger (+6,4%), la spagnola Mercadona (+6,1%) e la francese Casino (+5%). Spostando il confronto sul 2014 si confermano i forti incrementi di Lidl (+34,9%), J Sainsbury (+19,7%) e della giapponese Aeon (+19%); notevole flessione della Casino (-22% a causa della cessione delle attività in Asia nel corso del 2016).

Un aspetto caratteristico dei maggiori gruppi stranieri è la loro proiezione internazionale. Mediamente il 24% delle vendite è realizzato in punti vendita esteri. L'olandese Ahold Delhaize segna il maggiore apporto della quota estera pari al 78,2%, quota giustificata dall'apporto della belga Delhaize che è confluita nel gruppo attuale. Seguono i tre gruppi francesi: Auchan (64,3%), con importanti presidi in Cina, Italia e Russia, Carrefour (54,6%), presente soprattutto in Europa, e Casino (44,7%) che ricopre posizioni di leadership in Colombia e Brasile. A parte WalMart che è molto attiva in Messico e presente in Europa solo nel Regno Unito, ove pure è tra i maggiori retailer locali, le altre catene statunitensi (Kroger, Target, Albertsons, Publix Super Markets) operano solo sul mercato domestico, così come la britannica J Sainsbury, la canadese Loblaw e la spagnola Mercadona (Graf. 16).

Graf. 16 – La quota % del fatturato estero nel 2017 (\*)

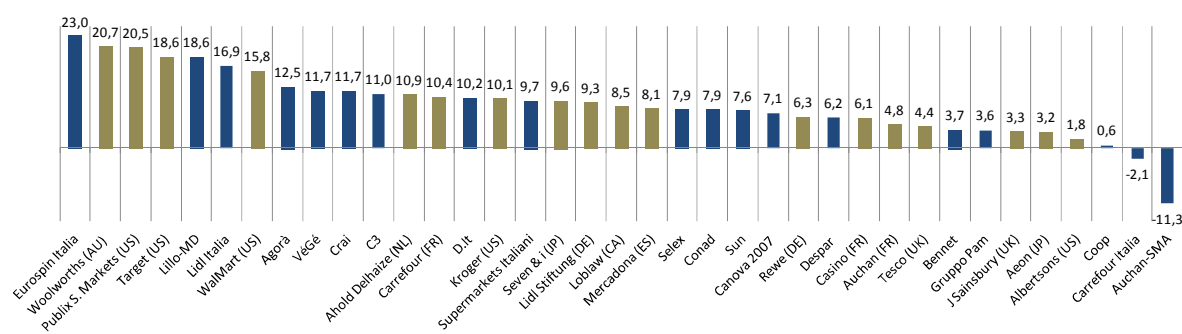


(\*) La quota della tedesca Lidl Stiftung non è disponibile.

Come già richiamato, la redditività industriale (Roi) del panel internazionale nel 2017 è pari al 9,9%. L'australiana Woolworths domina la scena (20,7%); seguono le statunitensi Publix Super Markets (20,5%), Target (18,6%) e WalMart (15,8%). L'inserimento dei gruppi a controllo italiano, pur non comparabili per dimensione con gli operatori internazionali, mostra alcuni dati interessanti (Graf. 17). Eurospin Italia (Roi al 23%) ricopre la prima posizione, così come lusinghiero è il posizionamento dell'altro discount Lillo-MD con il 18,6%. I restanti gruppi italiani si collocano tra il 16,9% di Lidl Italia e il -11,3% delle attività italiane di Auchan che chiudono la graduatoria.



Graf. 17 – Il Roi nel 2017 (in blu i gruppi italiani)



Uno degli indicatori più utilizzati per valutare l'efficienza della gestione nella Gdo resta quello delle vendite per metro quadro di superficie. Si tratta di un valore di non agevole derivazione per via della lacunosità delle informazioni e della presenza di esercizi affiliati o in *franchising* che sono sovente ricompresi nei conteggi delle superfici pur non generando ricavi di vendita ma solo di natura commissionale in capo alle società che concedono l'affiliazione.

La Tab. 3 ordina gli operatori (con esclusione della giapponese Aeon e della tedesca Lidl Stiftung che non rendono note le superfici) in base al fatturato per metro quadro. La classifica è guidata dalla britannica J Sainsbury con 13.550 euro per mq, seguita dall'australiana Woolworths con 10.319 euro per mq e dalla spagnola Mercadona con 8.610 euro per mq. Seguono, sopra la media internazionale di 6.140 euro per mq l'olandese Ahold Delhaize (7.521 euro), la francese Casino (7.077 euro) e la britannica Tesco (6.895 euro). Il valore più basso è quello della statunitense Target (2.695 euro), mentre i rimanenti operatori si attestano su valori compresi tra i 5,6 mila e i 3,8 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, considerato che essi non hanno presenza all'estero, viene qui basato sui valori nazionali.

Tab. 3 – Vendite per mq di superficie (in euro, 2017, al netto di Iva)

	Media	Nazionale	Estero
J Sainsbury (UK)	13.550	13.550	-
Woolworths (AU)	10.319	10.565	9.864
Mercadona (ES)	8.610	8.610	-
Ahold Delhaize (NL)	7.521	13.761	6.677
Casino (FR)	7.077	5.831	9.614
Tesco (UK)	6.895	10.816	3.077
Publix Super Markets (US)	5.650	5.650	-
Seven & i (JP)	5.049	4.022	10.114
Rewe (DE)	4.887	4.864	4.942
Loblaw (CA)	4.755	4.755	-
Kroger (US)	4.535	4.535	-
Carrefour (FR)	4.478	6.217	3.633
Auchan (FR)	4.445	n.d.	n.d.
Albertsons (US)	3.975	3.975	-
WalMart (US)	3.806	4.266	2.839
Target (US)	2.695	2.695	-
<b>Supermarkets Italiani</b>			
Supermarkets Italiani	15.872	15.872	-
Coop	6.661	6.661	-
Conad	5.952	5.952	-
Lidl Italia	5.869	5.869	-
Eurospin	5.842	5.842	-
Carrefour Italia	5.516	5.516	-
Auchan-SMA	4.566	4.566	-
Sun	4.399	4.399	-
Selex	4.361	4.361	-
Végé	4.275	4.275	-
Pam	3.453	3.453	-
<b>Media internazionale</b>			
Media internazionale	<b>6.140</b>	<b>6.941</b>	<b>6.345</b>
<b>Media italiana</b>			
Media italiana	<b>6.070</b>	<b>6.070</b>	-

Esselunga, con 15.872 euro per metro quadro, risulta il gruppo più efficiente, precedendo l'olandese Ahold Delhaize (13.761 euro per mq), le britanniche J Sainsbury (13.550 euro) e Tesco (10.816 euro), l'australiana Woolworths (10.565 euro) e la spagnola Mercadona (8.610 euro). Le cooperative italiane Coop (6.661 euro) e Conad (5.952) si posizionano relativamente bene, superando ampiamente la cooperativa tedesca Rewe a 4.864 euro. Merita infine ricordare che sul mercato belga della ex Delhaize il Gruppo olandese Ahold Delhaize realizza le vendite in assoluto maggiori pari a 17.564 euro per mq.

**APPENDICE**  
**TABELLE ANALITICHE**

Tab. 1 – Il bilancio aggregato dei maggiori operatori della Gdo alimentare italiana (esclusa Penny Market, 2013-2017)

€ 000	2013	In % del fatturato	2014	In % del fatturato	2015	In % del fatturato	2016	In % del fatturato	2017	In % del fatturato	Var. % 2013-2017	Var. % 2016-2017
<b>Fatturato netto</b>	<b>71.741.021</b>		<b>73.551.514</b>		<b>76.196.405</b>		<b>78.368.909</b>		<b>81.851.030</b>		<b>14,1</b>	<b>4,4</b>
<b>Mon</b>	<b>1.421.477</b>	<b>2,0</b>	<b>1.286.076</b>	<b>1,8</b>	<b>1.655.076</b>	<b>2,2</b>	<b>1.739.211</b>	<b>2,2</b>	<b>1.643.506</b>	<b>2,0</b>	<b>15,6</b>	<b>-5,5</b>
Saldo finanziario	68.912	0,1	171.501	0,2	314.943	0,4	271.696	0,3	249.377	0,3	261,9	-8,2
<b>Risultato corrente</b>	<b>1.490.389</b>	<b>2,1</b>	<b>1.457.577</b>	<b>2,0</b>	<b>1.970.019</b>	<b>2,6</b>	<b>2.010.907</b>	<b>2,6</b>	<b>1.892.883</b>	<b>2,3</b>	<b>27,0</b>	<b>-5,9</b>
<b>Risultato ante imposte</b>	<b>1.306.142</b>	<b>1,8</b>	<b>1.181.589</b>	<b>1,6</b>	<b>1.692.684</b>	<b>2,2</b>	<b>1.631.862</b>	<b>2,1</b>	<b>1.749.072</b>	<b>2,1</b>	<b>33,9</b>	<b>7,2</b>
Imposte	-614.682	-0,9	-633.454	-0,9	-659.671	-0,9	-559.386	-0,7	-616.292	-0,8	0,3	10,2
Minoranze	4.243	0,0	-8.525	0,0	-34.885	0,0	-50.833	-0,1	-37.822	0,0	n.c.	-25,6
<b>Risultato netto di competenza del gruppo</b>	<b>695.703</b>	<b>1,0</b>	<b>539.610</b>	<b>0,8</b>	<b>998.128</b>	<b>1,3</b>	<b>1.021.643</b>	<b>1,3</b>	<b>1.094.958</b>	<b>1,3</b>	<b>57,4</b>	<b>7,2</b>
<b>Dipendenti (numero)</b>	<b>225.928</b>		<b>230.301</b>		<b>234.462</b>		<b>237.074</b>		<b>242.303</b>		<b>7,2</b>	<b>2,2</b>
	2013	In % del totale attivo	2014	In % del totale attivo	2015	In % del totale attivo	2016	In % del totale attivo	2017	In % del totale attivo	Var. % 2013-2017	Var. % 2016-2017
Cassa	4.728.437	7,7	5.243.713	8,6	5.538.559	8,7	5.686.680	8,7	6.128.416	9,2	29,6	7,8
Titoli negoziabili	6.590.993	10,8	7.412.727	12,1	7.164.590	11,2	6.571.832	10,1	5.872.094	8,9	-10,9	-10,6
<b>Disponibilità</b>	<b>11.319.430</b>	<b>18,5</b>	<b>12.656.440</b>	<b>20,7</b>	<b>12.703.149</b>	<b>19,9</b>	<b>12.258.512</b>	<b>18,8</b>	<b>12.000.510</b>	<b>18,1</b>	<b>6,0</b>	<b>-2,1</b>
Crediti verso clienti	4.209.791	6,9	4.167.789	6,8	4.163.992	6,5	4.334.285	6,7	4.800.649	7,2	14,0	10,8
Magazzino	6.252.767	10,2	6.557.451	10,7	6.485.298	10,2	6.728.532	10,3	6.828.909	10,3	9,2	1,5
Altri attivi correnti	3.922.272	6,4	3.750.117	6,1	3.724.545	5,8	3.614.963	5,6	3.885.391	5,9	-0,9	7,5
<b>Totale attivo corrente</b>	<b>25.704.260</b>	<b>42,1</b>	<b>27.131.797</b>	<b>44,4</b>	<b>27.076.984</b>	<b>42,5</b>	<b>26.936.292</b>	<b>41,4</b>	<b>27.515.459</b>	<b>41,5</b>	<b>7,0</b>	<b>2,2</b>
Debiti finanziari a breve	16.751.933	27,4	17.056.488	27,9	16.565.544	26,0	15.537.220	23,9	14.161.320	21,4	-15,5	-8,9
Fornitori	13.605.557	22,3	13.655.893	22,3	13.841.041	21,7	14.402.632	22,1	15.277.059	23,0	12,3	6,1
Altre passività correnti	2.732.021	4,5	2.811.254	4,6	2.905.611	4,6	2.669.869	4,1	2.851.416	4,3	4,4	6,8
<b>Totale passivo corrente</b>	<b>33.089.511</b>	<b>54,1</b>	<b>33.523.635</b>	<b>54,9</b>	<b>33.312.196</b>	<b>52,3</b>	<b>32.609.721</b>	<b>50,1</b>	<b>32.289.795</b>	<b>48,7</b>	<b>-2,4</b>	<b>-1,0</b>
<b>Attivo corrente netto</b>	<b>-7.385.251</b>	<b>-12,1</b>	<b>-6.391.838</b>	<b>-10,5</b>	<b>-6.235.212</b>	<b>-9,8</b>	<b>-5.673.429</b>	<b>-8,7</b>	<b>-4.774.336</b>	<b>-7,2</b>	<b>-35,4</b>	<b>-15,8</b>
Immobilizzazioni materiali	25.376.544	41,5	25.445.628	41,6	26.301.609	41,3	27.613.685	42,4	29.128.697	43,9	14,8	5,5
Partecipazioni	2.687.934	4,4	2.589.022	4,2	2.713.162	4,3	2.909.523	4,5	3.110.526	4,7	15,7	6,9
Altre attività immobilizzate	3.182.280	5,2	2.922.554	4,8	3.119.863	4,9	3.267.239	5,0	2.734.519	4,1	-14,1	-16,3
<b>Totale attivo immobilizzato</b>	<b>31.246.758</b>	<b>51,1</b>	<b>30.957.204</b>	<b>50,7</b>	<b>32.134.634</b>	<b>50,4</b>	<b>33.790.447</b>	<b>51,9</b>	<b>34.973.742</b>	<b>52,7</b>	<b>11,9</b>	<b>3,5</b>
Debiti finanziari a medio-lungo termine	6.765.429	11,1	6.274.147	10,3	6.630.274	10,4	7.332.903	11,3	8.594.421	13,0	27,0	17,2
Altri debiti a medio - lungo termine	335.601	0,5	334.492	0,5	309.730	0,5	415.515	0,6	417.502	0,6	24,4	0,5
Fondi	2.152.081	3,5	2.094.740	3,4	2.010.309	3,2	2.075.617	3,2	2.013.748	3,0	-6,4	-3,0
<b>Passività a medio-lunga scadenza</b>	<b>9.253.111</b>	<b>15,1</b>	<b>8.703.379</b>	<b>14,2</b>	<b>8.950.313</b>	<b>14,0</b>	<b>9.824.035</b>	<b>15,1</b>	<b>11.025.671</b>	<b>16,6</b>	<b>19,2</b>	<b>12,2</b>
Avviamento	2.533.724	4,1	2.715.189	4,4	2.874.939	4,5	2.652.099	4,1	2.089.456	3,2	-17,5	-21,2
Altri attivi immateriali	1.631.674	2,7	1.651.231	2,7	1.638.347	2,6	1.734.665	2,7	1.742.829	2,6	6,8	0,5
<b>Totale attività immateriali</b>	<b>4.165.398</b>	<b>6,8</b>	<b>4.366.420</b>	<b>7,1</b>	<b>4.513.286</b>	<b>7,1</b>	<b>4.386.764</b>	<b>6,7</b>	<b>3.832.285</b>	<b>5,8</b>	<b>-8,0</b>	<b>-12,6</b>
Patrimonio netto di competenza del gruppo	18.026.754	29,5	19.294.578	31,6	20.594.391	32,3	21.712.657	33,3	21.778.851	32,8	20,8	0,3
Minoranze	747.040	1,2	933.829	1,5	868.004	1,4	967.090	1,5	1.227.169	1,9	64,3	26,9
<b>Patrimonio netto</b>	<b>18.773.794</b>	<b>30,7</b>	<b>20.228.407</b>	<b>33,1</b>	<b>21.462.395</b>	<b>33,7</b>	<b>22.679.747</b>	<b>34,8</b>	<b>23.006.020</b>	<b>34,7</b>	<b>22,5</b>	<b>1,4</b>
<b>Indicatori economico patrimoniali e di efficienza</b>												
	<b>2013</b>		<b>2014</b>		<b>2015</b>		<b>2016</b>		<b>2017</b>			
Rapporto tra attivo e passivo corrente in %	77,7		80,9		81,3		82,6		85,2			
Debiti finanziari in % del patrimonio netto	125,3		115,3		108,1		100,8		98,9			
Debiti finanziari in % del patrimonio netto tangibile	161,0		147,1		136,9		125,0		118,7			
Avviamento in % del patrimonio netto	13,5		13,4		13,4		11,7		9,1			
Disponibilità in % dei debiti finanziari	48,1		54,2		54,8		53,6		52,7			
Patrimonio netto in % del capitale investito	44,4		46,4		48,1		49,8		50,3			
Debiti finanziari in % del capitale investito	55,6		53,6		51,9		50,2		49,7			
ROI	4,8		4,6		5,4		5,2		4,8			
ROE	4,0		2,9		5,1		4,9		5,3			

Tab. 2 – Il bilancio aggregato dei maggiori operatori della Distribuzione Organizzata (esclusi i gruppi cooperativi Legacoop, 2013-2017)

€ 000	2013	In % del fatturato	2014	In % del fatturato	2015	In % del fatturato	2016	In % del fatturato	2017	In % del fatturato	Var. % 2013-2017	Var. % 2016-2017
<b>Fatturato netto</b>	<b>22.046.277</b>		<b>23.125.416</b>		<b>24.731.640</b>		<b>25.786.209</b>		<b>27.371.468</b>		<b>24,2</b>	<b>6,1</b>
<b>Mon</b>	<b>479.236</b>	<b>2,2</b>	<b>494.004</b>	<b>2,1</b>	<b>655.319</b>	<b>2,6</b>	<b>714.803</b>	<b>2,8</b>	<b>740.883</b>	<b>2,7</b>	<b>54,6</b>	<b>3,6</b>
Saldo finanziario	-56.323	-0,3	-33.707	-0,1	-19.902	-0,1	20.931	0,1	18.727	0,1	n.c.	-10,5
<b>Risultato corrente</b>	<b>422.913</b>	<b>1,9</b>	<b>460.297</b>	<b>2,0</b>	<b>635.417</b>	<b>2,6</b>	<b>735.734</b>	<b>2,9</b>	<b>759.610</b>	<b>2,8</b>	<b>79,6</b>	<b>3,2</b>
<b>Risultato ante imposte</b>	<b>436.008</b>	<b>2,0</b>	<b>491.463</b>	<b>2,1</b>	<b>583.747</b>	<b>2,4</b>	<b>673.125</b>	<b>2,6</b>	<b>722.195</b>	<b>2,6</b>	<b>65,6</b>	<b>7,3</b>
Imposte	-172.992	-0,8	-184.957	-0,8	-197.662	-0,8	-211.836	-0,8	-206.882	-0,8	19,6	-2,3
Minoranze	-9.143	0,0	-15.814	-0,1	-20.111	-0,1	-22.218	-0,1	-27.115	-0,1	196,6	22,0
<b>Risultato netto di competenza del gruppo</b>	<b>253.873</b>	<b>1,2</b>	<b>290.692</b>	<b>1,3</b>	<b>365.974</b>	<b>1,5</b>	<b>439.071</b>	<b>1,7</b>	<b>488.198</b>	<b>1,8</b>	<b>92,3</b>	<b>11,2</b>
<b>Dipendenti (numero)</b>	<b>64.298</b>		<b>66.579</b>		<b>70.004</b>		<b>72.277</b>		<b>74.828</b>		<b>16,4</b>	<b>3,5</b>
	2013	In % del totale attivo	2014	In % del totale attivo	2015	In % del totale attivo	2016	In % del totale attivo	2017	In % del totale attivo	Var. % 2013-2017	Var. % 2016-2017
Cassa	803.234	6,2	975.907	7,3	1.085.868	7,9	1.256.251	8,6	1.591.027	10,3	98,1	26,6
Titoli negoziabili	82.342	0,6	94.455	0,7	153.010	1,1	172.148	1,2	221.419	1,4	168,9	28,6
<b>Disponibilità</b>	<b>885.576</b>	<b>6,8</b>	<b>1.070.362</b>	<b>8,0</b>	<b>1.238.878</b>	<b>9,0</b>	<b>1.428.399</b>	<b>9,8</b>	<b>1.812.446</b>	<b>11,7</b>	<b>104,7</b>	<b>26,9</b>
Crediti verso clienti	1.702.442	13,1	1.745.763	13,1	1.729.733	12,6	1.874.328	12,9	2.020.086	13,0	18,7	7,8
Magazzino	2.273.023	17,4	2.407.724	18,0	2.464.641	17,9	2.615.337	18,0	2.734.051	17,6	20,3	4,5
Altri attivi correnti	766.055	5,9	736.323	5,5	744.233	5,4	854.693	5,9	924.466	6,0	20,7	8,2
<b>Totale attivo corrente</b>	<b>5.627.096</b>	<b>43,2</b>	<b>5.960.172</b>	<b>44,6</b>	<b>6.177.485</b>	<b>44,9</b>	<b>6.772.757</b>	<b>46,6</b>	<b>7.491.049</b>	<b>48,3</b>	<b>33,1</b>	<b>10,6</b>
Debiti finanziari a breve	1.364.818	10,5	1.388.003	10,4	1.134.816	8,2	1.209.509	8,3	1.261.510	8,1	-7,6	4,3
Fornitori	4.283.913	32,9	4.352.070	32,6	4.406.108	32,0	4.654.847	32,0	5.123.671	33,0	19,6	10,1
Altre passività correnti	715.331	5,5	720.352	5,4	787.185	5,7	760.943	5,2	797.965	5,1	11,6	4,9
<b>Totale passivo corrente</b>	<b>6.364.062</b>	<b>48,8</b>	<b>6.460.425</b>	<b>48,4</b>	<b>6.328.109</b>	<b>46,0</b>	<b>6.625.299</b>	<b>45,6</b>	<b>7.183.146</b>	<b>46,3</b>	<b>12,9</b>	<b>8,4</b>
<b>Attivo corrente netto</b>	<b>-736.966</b>	<b>-5,7</b>	<b>-500.253</b>	<b>-3,7</b>	<b>-150.624</b>	<b>-1,1</b>	<b>147.458</b>	<b>1,0</b>	<b>307.903</b>	<b>2,0</b>	<b>-141,8</b>	<b>108,8</b>
Immobilizzazioni materiali	5.997.975	46,0	5.984.781	44,8	6.138.854	44,6	6.384.344	43,9	6.649.210	42,9	10,9	4,1
Partecipazioni	342.696	2,6	353.807	2,6	387.615	2,8	404.025	2,8	427.885	2,8	24,9	5,9
Altre attività immobilizzate	292.736	2,2	259.924	1,9	257.012	1,9	204.124	1,4	196.891	1,3	-32,7	-3,5
<b>Totale attivo immobilizzato</b>	<b>6.633.407</b>	<b>50,9</b>	<b>6.598.512</b>	<b>49,4</b>	<b>6.783.481</b>	<b>49,3</b>	<b>6.992.493</b>	<b>48,1</b>	<b>7.273.986</b>	<b>46,9</b>	<b>9,7</b>	<b>4,0</b>
Debiti finanziari a medio-lungo termine	1.553.289	11,9	1.504.547	11,3	1.695.946	12,3	1.751.074	12,0	1.651.082	10,6	6,3	-5,7
Altri debiti a medio - lungo termine	55.787	0,4	58.558	0,4	77.520	0,6	95.146	0,7	105.576	0,7	89,2	11,0
Fondi	417.619	3,2	447.863	3,4	436.832	3,2	447.572	3,1	447.661	2,9	7,2	0,0
<b>Passività a medio-lunga scadenza</b>	<b>2.026.695</b>	<b>15,5</b>	<b>2.010.968</b>	<b>15,1</b>	<b>2.210.298</b>	<b>16,1</b>	<b>2.293.792</b>	<b>15,8</b>	<b>2.204.319</b>	<b>14,2</b>	<b>8,8</b>	<b>-3,9</b>
Avviamento	448.907	3,4	429.870	3,2	429.721	3,1	403.393	2,8	386.429	2,5	-13,9	-4,2
Altri attivi immateriali	326.337	2,5	364.569	2,7	377.095	2,7	366.519	2,5	365.539	2,4	12,0	-0,3
<b>Totale attività immateriali</b>	<b>775.244</b>	<b>5,9</b>	<b>794.439</b>	<b>5,9</b>	<b>806.816</b>	<b>5,9</b>	<b>769.912</b>	<b>5,3</b>	<b>751.968</b>	<b>4,8</b>	<b>-3,0</b>	<b>-2,3</b>
Patrimonio netto di competenza del gruppo	4.436.120	34,0	4.637.694	34,7	4.970.533	36,1	5.354.988	36,8	5.809.051	37,4	30,9	8,5
Minoranze	208.870	1,6	244.036	1,8	258.842	1,9	261.083	1,8	320.487	2,1	53,4	22,8
<b>Patrimonio netto</b>	<b>4.644.990</b>	<b>35,6</b>	<b>4.881.730</b>	<b>36,6</b>	<b>5.229.375</b>	<b>38,0</b>	<b>5.616.071</b>	<b>38,6</b>	<b>6.129.538</b>	<b>39,5</b>	<b>32,0</b>	<b>9,1</b>
<b>Indicatori economico patrimoniali e di efficienza</b>												
	<b>2013</b>		<b>2014</b>		<b>2015</b>		<b>2016</b>		<b>2017</b>			
Rapporto tra attivo e passivo corrente in %	88,4		92,3		97,6		102,2		104,3			
Debiti finanziari in % del patrimonio netto	62,8		59,3		54,1		52,7		47,5			
Debiti finanziari in % del patrimonio netto tangibile	75,4		70,8		64,0		61,1		54,2			
Avviamento in % del patrimonio netto	9,7		8,8		8,2		7,2		6,3			
Disponibilità in % dei debiti finanziari	30,3		37,0		43,8		48,2		62,2			
Patrimonio netto in % del capitale investito	61,4		62,8		64,9		65,5		67,8			
Debiti finanziari in % del capitale investito	38,6		37,2		35,1		34,5		32,2			
ROI	7,0		7,3		9,0		9,5		9,2			
ROE	5,8		6,3		7,5		8,5		8,7			

Tab. 3 – Il bilancio aggregato dei maggiori operatori della Grande Distribuzione (esclusi i Discount, 2013-2017)

€ 000	2013	In % del fatturato	2014	In % del fatturato	2015	In % del fatturato	2016	In % del fatturato	2017	In % del fatturato	Var. % 2013-2017	Var. % 2016-2017
<b>Fatturato netto</b>	<b>22.703.413</b>		<b>22.185.284</b>		<b>22.450.968</b>		<b>22.521.851</b>		<b>22.564.416</b>		<b>-0,6</b>	<b>0,2</b>
<b>Mon</b>	<b>374.605</b>	<b>1,6</b>	<b>234.405</b>	<b>1,0</b>	<b>377.824</b>	<b>1,7</b>	<b>436.859</b>	<b>1,9</b>	<b>339.271</b>	<b>1,5</b>	<b>-9,4</b>	<b>-22,3</b>
Saldo finanziario	-80.770	-0,4	-89.313	-0,4	-60.207	-0,3	-41.493	-0,2	-24.843	-0,1	69,2	40,1
<b>Risultato corrente</b>	<b>293.835</b>	<b>1,3</b>	<b>145.092</b>	<b>0,6</b>	<b>317.617</b>	<b>1,4</b>	<b>395.366</b>	<b>1,8</b>	<b>314.428</b>	<b>1,4</b>	<b>7,0</b>	<b>-20,5</b>
<b>Risultato ante imposte</b>	<b>202.164</b>	<b>0,9</b>	<b>54.508</b>	<b>0,2</b>	<b>234.132</b>	<b>1,0</b>	<b>258.047</b>	<b>1,1</b>	<b>183.958</b>	<b>0,8</b>	<b>-9,0</b>	<b>-28,7</b>
Imposte	-179.636	-0,8	-186.599	-0,8	-187.999	-0,8	-184.658	-0,8	-155.448	-0,7	-13,5	-15,8
Minoranze	29.263	0,1	19.493	0,1	1.379	0,0	884	0,0	-575	0,0	n.c.	n.c.
<b>Risultato netto di competenza del gruppo</b>	<b>51.791</b>	<b>0,2</b>	<b>-112.598</b>	<b>-0,5</b>	<b>47.512</b>	<b>0,2</b>	<b>74.273</b>	<b>0,3</b>	<b>27.935</b>	<b>0,1</b>	<b>-46,1</b>	<b>-62,4</b>
<b>Dipendenti (numero)</b>	<b>81.439</b>		<b>80.890</b>		<b>81.122</b>		<b>80.368</b>		<b>80.964</b>		<b>-0,6</b>	<b>0,7</b>
	2013	In % del totale attivo	2014	In % del totale attivo	2015	In % del totale attivo	2016	In % del totale attivo	2017	In % del totale attivo	Var. % 2013-2017	Var. % 2016-2017
Cassa	715.237	4,3	833.580	5,0	800.544	4,8	731.473	4,3	950.952	5,5	33,0	30,0
Titoli negoziabili	3.215	0,0	4.831	0,0	1.748	0,0	2.083	0,0	2.205	0,0	-31,4	5,9
<b>Disponibilità</b>	<b>718.452</b>	<b>4,3</b>	<b>838.411</b>	<b>5,0</b>	<b>802.292</b>	<b>4,8</b>	<b>733.556</b>	<b>4,3</b>	<b>953.157</b>	<b>5,5</b>	<b>32,7</b>	<b>29,9</b>
Crediti verso clienti	935.852	5,6	928.784	5,6	959.028	5,7	888.252	5,2	887.035	5,1	-5,2	-0,1
Magazzino	2.076.024	12,4	2.044.387	12,3	2.016.828	12,0	2.086.878	12,3	2.006.042	11,5	-3,4	-3,9
Altri attivi correnti	1.281.670	7,7	1.289.735	7,7	1.270.977	7,6	1.270.850	7,5	1.311.724	7,5	2,3	3,2
<b>Totale attivo corrente</b>	<b>5.011.998</b>	<b>30,0</b>	<b>5.101.317</b>	<b>30,6</b>	<b>5.049.125</b>	<b>30,0</b>	<b>4.979.536</b>	<b>29,3</b>	<b>5.157.958</b>	<b>29,6</b>	<b>2,9</b>	<b>3,6</b>
Debiti finanziari a breve	1.927.587	11,6	1.596.051	9,6	1.636.319	9,7	1.248.184	7,4	1.354.046	7,8	-29,8	8,5
Fornitori	4.787.417	28,7	4.664.033	28,0	4.703.567	28,0	4.829.272	28,5	4.660.504	26,7	-2,7	-3,5
Altre passività correnti	1.026.832	6,2	1.014.663	6,1	1.109.632	6,6	898.864	5,3	1.023.779	5,9	-0,3	13,9
<b>Totale passivo corrente</b>	<b>7.741.836</b>	<b>46,4</b>	<b>7.274.747</b>	<b>43,6</b>	<b>7.449.518</b>	<b>44,3</b>	<b>6.976.320</b>	<b>41,1</b>	<b>7.038.329</b>	<b>40,4</b>	<b>-9,1</b>	<b>0,9</b>
<b>Attivo corrente netto</b>	<b>-2.729.838</b>	<b>-16,4</b>	<b>-2.173.430</b>	<b>-13,0</b>	<b>-2.400.393</b>	<b>-14,3</b>	<b>-1.996.784</b>	<b>-11,8</b>	<b>-1.880.371</b>	<b>-10,8</b>	<b>-31,1</b>	<b>-5,8</b>
Immobilizzazioni materiali	8.495.228	50,9	8.387.353	50,3	8.476.820	50,4	8.792.501	51,8	9.775.514	56,1	15,1	11,2
Partecipazioni	262.696	1,6	177.183	1,1	152.761	0,9	102.373	0,6	91.093	0,5	-65,3	-11,0
Altre attività immobilizzate	815.805	4,9	693.553	4,2	702.218	4,2	689.367	4,1	544.226	3,1	-33,3	-21,1
<b>Totale attivo immobilizzato</b>	<b>9.573.729</b>	<b>57,4</b>	<b>9.258.089</b>	<b>55,5</b>	<b>9.331.799</b>	<b>55,5</b>	<b>9.584.241</b>	<b>56,5</b>	<b>10.410.833</b>	<b>59,7</b>	<b>8,7</b>	<b>8,6</b>
Debiti finanziari a medio-lungo termine	2.821.330	16,9	2.501.001	15,0	2.191.016	13,0	2.731.762	16,1	3.668.410	21,0	30,0	34,3
Altri debiti a medio - lungo termine	56.720	0,3	63.441	0,4	14.857	0,1	70.171	0,4	60.539	0,3	6,7	-13,7
Fondi	868.442	5,2	850.050	5,1	844.775	5,0	856.791	5,0	812.942	4,7	-6,4	-5,1
<b>Passività a medio-lunga scadenza</b>	<b>3.746.492</b>	<b>22,5</b>	<b>3.414.492</b>	<b>20,5</b>	<b>3.050.648</b>	<b>18,1</b>	<b>3.658.724</b>	<b>21,6</b>	<b>4.541.891</b>	<b>26,0</b>	<b>21,2</b>	<b>24,1</b>
Avviamento	1.453.628	8,7	1.694.189	10,2	1.817.310	10,8	1.736.506	10,2	1.200.631	6,9	-17,4	-30,9
Altri attivi immateriali	639.873	3,8	620.783	3,7	621.680	3,7	671.974	4,0	669.837	3,8	4,7	-0,3
<b>Totale attività immateriali</b>	<b>2.093.501</b>	<b>12,6</b>	<b>2.314.972</b>	<b>13,9</b>	<b>2.438.990</b>	<b>14,5</b>	<b>2.408.480</b>	<b>14,2</b>	<b>1.870.468</b>	<b>10,7</b>	<b>-10,7</b>	<b>-22,3</b>
Patrimonio netto di competenza del gruppo	5.092.715	30,5	5.851.030	35,1	6.304.224	37,5	6.319.020	37,2	5.522.513	31,7	8,4	-12,6
Minoranze	98.185	0,6	134.109	0,8	15.524	0,1	18.193	0,1	336.526	1,9	242,7	1.749,8
<b>Patrimonio netto</b>	<b>5.190.900</b>	<b>31,1</b>	<b>5.985.139</b>	<b>35,9</b>	<b>6.319.748</b>	<b>37,6</b>	<b>6.337.213</b>	<b>37,3</b>	<b>5.859.039</b>	<b>33,6</b>	<b>12,9</b>	<b>-7,5</b>
<b>Indicatori economico patrimoniali e di efficienza</b>												
	<b>2013</b>		<b>2014</b>		<b>2015</b>		<b>2016</b>		<b>2017</b>			
Rapporto tra attivo e passivo corrente in %	64,7		70,1		67,8		71,4		73,3			
Debiti finanziari in % del patrimonio netto	91,5		68,5		60,6		62,8		85,7			
Debiti finanziari in % del patrimonio netto tangibile	153,3		111,6		98,6		101,3		125,9			
Avviamento in % del patrimonio netto	28,0		28,3		28,8		27,4		20,5			
Disponibilità in % dei debiti finanziari	15,1		20,5		21,0		18,4		19,0			
Patrimonio netto in % del capitale investito	52,2		59,4		62,3		61,4		53,8			
Debiti finanziari in % del capitale investito	47,8		40,6		37,7		38,6		46,2			
ROI	4,3		2,7		4,1		4,6		3,5			
ROE	1,0		-1,9		0,8		1,2		0,5			

Tab. 4 – Il bilancio aggregato dei maggiori operatori Discount (esclusa Penny Market, 2013-2017)

€ 000	2013	In % del fatturato	2014	In % del fatturato	2015	In % del fatturato	2016	In % del fatturato	2017	In % del fatturato	Var. % 2013-2017	Var. % 2016-2017
<b>Fatturato netto</b>	<b>8.213.762</b>		<b>9.473.576</b>		<b>10.179.984</b>		<b>10.806.453</b>		<b>11.855.373</b>		<b>44,3</b>	<b>9,7</b>
<b>Mon</b>	<b>338.914</b>	<b>4,1</b>	<b>393.095</b>	<b>4,8</b>	<b>483.146</b>	<b>4,7</b>	<b>492.356</b>	<b>4,6</b>	<b>594.291</b>	<b>5,0</b>	<b>75,4</b>	<b>20,7</b>
Saldo finanziario	-5.285	-0,1	-18.505	-0,2	-12.580	-0,1	-9.989	-0,1	-15.126	-0,1	-186,2	-51,4
<b>Risultato corrente</b>	<b>333.629</b>	<b>4,1</b>	<b>374.590</b>	<b>4,6</b>	<b>470.566</b>	<b>4,6</b>	<b>482.367</b>	<b>4,5</b>	<b>579.165</b>	<b>4,9</b>	<b>73,6</b>	<b>20,1</b>
<b>Risultato ante imposte</b>	<b>296.341</b>	<b>3,6</b>	<b>353.242</b>	<b>4,3</b>	<b>452.233</b>	<b>4,4</b>	<b>450.103</b>	<b>4,2</b>	<b>546.479</b>	<b>4,6</b>	<b>84,4</b>	<b>21,4</b>
Imposte	-109.106	-1,3	-130.212	-1,6	-160.723	-1,6	-125.702	-1,2	-161.161	-1,4	47,7	28,2
Minoranze	-12.257	-0,1	-15.471	-0,2	-17.354	-0,2	-15.748	-0,1	-15.320	-0,1	25,0	-2,7
<b>Risultato netto di competenza del gruppo</b>	<b>174.978</b>	<b>2,1</b>	<b>207.559</b>	<b>2,5</b>	<b>274.156</b>	<b>2,7</b>	<b>308.653</b>	<b>2,9</b>	<b>369.998</b>	<b>3,1</b>	<b>111,5</b>	<b>19,9</b>
<b>Dipendenti (numero)</b>	<b>20.684</b>		<b>22.409</b>		<b>24.031</b>		<b>25.974</b>		<b>28.242</b>		<b>36,5</b>	<b>8,7</b>
	2013	In % del totale attivo	2014	In % del totale attivo	2015	In % del totale attivo	2016	In % del totale attivo	2017	In % del totale attivo	Var. % 2013-2017	Var. % 2016-2017
Cassa	570.293	15,2	684.897	18,3	814.052	18,6	794.415	16,2	879.687	16,1	54,3	10,7
Titoli negoziabili	200	0,0	567	0,0	1.034	0,0	1.062	0,0	477	0,0	138,5	-55,1
<b>Disponibilità</b>	<b>570.493</b>	<b>15,3</b>	<b>685.464</b>	<b>18,3</b>	<b>815.086</b>	<b>18,6</b>	<b>795.477</b>	<b>16,2</b>	<b>880.164</b>	<b>16,1</b>	<b>54,3</b>	<b>10,6</b>
Crediti verso clienti	215.234	5,8	211.255	5,6	212.644	4,9	225.267	4,6	246.453	4,5	14,5	9,4
Magazzino	476.555	12,7	509.934	13,6	527.622	12,1	573.016	11,7	611.641	11,2	28,3	6,7
Altri attivi correnti	180.016	4,8	171.823	4,6	162.883	3,7	232.772	4,8	310.702	5,7	72,6	33,5
<b>Totale attivo corrente</b>	<b>1.442.298</b>	<b>38,6</b>	<b>1.578.476</b>	<b>42,2</b>	<b>1.718.235</b>	<b>39,3</b>	<b>1.826.532</b>	<b>37,3</b>	<b>2.048.960</b>	<b>37,4</b>	<b>42,1</b>	<b>12,2</b>
Debiti finanziari a breve	180.090	4,8	215.396	5,8	199.764	4,6	198.913	4,1	304.479	5,6	69,1	53,1
Fornitori	1.578.320	42,2	1.703.809	45,6	1.794.925	41,0	1.931.792	39,4	2.064.004	37,7	30,8	6,8
Altre passività correnti	189.831	5,1	250.290	6,7	214.107	4,9	227.647	4,6	256.232	4,7	35,0	12,6
<b>Totale passivo corrente</b>	<b>1.948.241</b>	<b>52,1</b>	<b>2.169.495</b>	<b>58,0</b>	<b>2.208.796</b>	<b>50,5</b>	<b>2.358.352</b>	<b>48,1</b>	<b>2.624.715</b>	<b>47,9</b>	<b>34,7</b>	<b>11,3</b>
<b>Attivo corrente netto</b>	<b>-505.943</b>	<b>-13,5</b>	<b>-591.019</b>	<b>-15,8</b>	<b>-490.561</b>	<b>-11,2</b>	<b>-531.820</b>	<b>-10,9</b>	<b>-575.755</b>	<b>-10,5</b>	<b>13,8</b>	<b>8,3</b>
Immobilizzazioni materiali	1.664.604	44,5	1.821.365	48,7	2.121.211	48,5	2.516.630	51,4	2.861.185	52,2	71,9	13,7
Partecipazioni	41.322	1,1	42.675	1,1	40.737	0,9	45.043	0,9	43.395	0,8	5,0	-3,7
Altre attività immobilizzate	44.391	1,2	47.860	1,3	46.629	1,1	46.875	1,2	72.311	1,3	62,9	20,8
<b>Totale attivo immobilizzato</b>	<b>1.750.317</b>	<b>46,8</b>	<b>1.911.900</b>	<b>51,1</b>	<b>2.208.577</b>	<b>50,5</b>	<b>2.621.548</b>	<b>53,5</b>	<b>2.976.891</b>	<b>54,4</b>	<b>70,1</b>	<b>13,6</b>
Debiti finanziari a medio-lungo termine	568.590	15,2	474.183	12,7	560.094	12,8	707.428	14,4	670.125	12,2	17,9	-5,3
Altri debiti a medio - lungo termine	7.193	0,2	9.484	0,3	11.707	0,3	12.206	0,2	15.555	0,3	116,3	27,4
Fondi	154.347	4,1	133.877	3,6	75.255	1,7	70.105	1,4	79.018	1,4	-48,8	12,7
<b>Passività a medio-lunga scadenza</b>	<b>730.130</b>	<b>19,5</b>	<b>617.544</b>	<b>16,5</b>	<b>647.056</b>	<b>14,8</b>	<b>789.739</b>	<b>16,1</b>	<b>764.698</b>	<b>14,0</b>	<b>4,7</b>	<b>-3,2</b>
Avviamento	343.174	9,2	317.948	8,5	248.765	5,7	255.425	5,2	244.274	4,5	-28,8	-4,4
Altri attivi immateriali	204.146	5,5	220.477	5,9	201.217	4,6	196.034	4,0	206.481	3,8	1,1	5,3
<b>Totale attività immateriali</b>	<b>547.320</b>	<b>14,6</b>	<b>538.425</b>	<b>14,4</b>	<b>449.982</b>	<b>10,3</b>	<b>451.459</b>	<b>9,2</b>	<b>450.755</b>	<b>8,2</b>	<b>-17,6</b>	<b>-0,2</b>
Patrimonio netto di competenza del gruppo	978.471	26,2	1.145.179	30,6	1.397.498	31,9	1.638.997	33,5	1.966.322	35,9	101,0	20,0
Minoranze	83.093	2,2	96.583	2,6	123.444	2,8	112.451	2,3	120.871	2,2	45,5	7,5
<b>Patrimonio netto</b>	<b>1.061.564</b>	<b>28,4</b>	<b>1.241.762</b>	<b>33,2</b>	<b>1.520.942</b>	<b>34,8</b>	<b>1.751.448</b>	<b>35,7</b>	<b>2.087.193</b>	<b>38,1</b>	<b>96,6</b>	<b>19,2</b>
<b>Indicatori economico patrimoniali e di efficienza</b>												
	<b>2013</b>		<b>2014</b>		<b>2015</b>		<b>2016</b>		<b>2017</b>			
Rapporto tra attivo e passivo corrente in %	74,0		72,8		77,8		77,4		78,1			
Debiti finanziari in % del patrimonio netto	70,5		55,5		50,0		51,7		46,7			
Debiti finanziari in % del patrimonio netto tangibile	145,6		98,0		71,0		69,7		59,6			
Avviamento in % del patrimonio netto	32,3		25,6		16,4		14,6		11,7			
Disponibilità in % dei debiti finanziari	76,2		99,4		107,3		87,8		90,3			
Patrimonio netto in % del capitale investito	58,6		64,3		66,7		65,9		68,2			
Debiti finanziari in % del capitale investito	41,4		35,7		33,3		34,1		31,8			
ROI	19,4		20,8		21,5		19,0		19,9			
ROE	21,8		22,1		24,4		23,2		23,2			

Tab. 5 – Bilancio aggregato delle cooperative raggruppate nella Lega delle cooperative (Coop e Conad, 2013-2017)

€ 000	2013	In % del fatturato	2014	In % del fatturato	2015	In % del fatturato	2016	In % del fatturato	2017	In % del fatturato	Var. % 2013-2017	Var. % 2016-2017
	<b>Fatturato netto</b>	<b>18.777.569</b>		<b>18.767.238</b>		<b>18.833.813</b>		<b>19.254.396</b>		<b>20.059.773</b>		<b>6,8</b>
<b>Mon</b>	<b>228.722</b>	<b>1,2</b>	<b>164.572</b>	<b>0,9</b>	<b>138.787</b>	<b>0,7</b>	<b>95.193</b>	<b>0,5</b>	<b>-30.939</b>	<b>-0,2</b>	<b>-113,5</b>	<b>-132,5</b>
Saldo finanziario	211.290	1,1	313.026	1,7	407.632	2,2	302.247	1,6	270.619	1,3	28,1	-10,5
<b>Risultato corrente</b>	<b>440.012</b>	<b>2,3</b>	<b>477.598</b>	<b>2,5</b>	<b>546.419</b>	<b>2,9</b>	<b>397.440</b>	<b>2,1</b>	<b>239.680</b>	<b>1,2</b>	<b>-45,5</b>	<b>-39,7</b>
<b>Risultato ante imposte</b>	<b>371.629</b>	<b>2,0</b>	<b>282.376</b>	<b>1,5</b>	<b>422.572</b>	<b>2,2</b>	<b>250.587</b>	<b>1,3</b>	<b>296.440</b>	<b>1,5</b>	<b>-20,2</b>	<b>18,3</b>
Imposte	-152.948	-0,8	-131.686	-0,7	-113.287	-0,6	-37.190	-0,2	-92.801	-0,5	-39,3	149,5
Minoranze	-3.620	0,0	3.267	0,0	1.201	0,0	-13.751	-0,1	5.188	0,0	-243,3	-137,7
<b>Risultato netto di competenza del gruppo</b>	<b>215.061</b>	<b>1,1</b>	<b>153.957</b>	<b>0,8</b>	<b>310.486</b>	<b>1,6</b>	<b>199.646</b>	<b>1,0</b>	<b>208.827</b>	<b>1,0</b>	<b>-2,9</b>	<b>4,6</b>
<b>Dipendenti (numero)</b>	<b>59.507</b>		<b>60.423</b>		<b>59.305</b>		<b>58.455</b>		<b>58.269</b>		<b>-2,1</b>	<b>-0,3</b>
		In % del totale attivo		In % del totale attivo		In % del totale attivo		In % del totale attivo		In % del totale attivo	Var. % 2013-2017	Var. % 2016-2017
	2013		2014		2015		2016		2017			
Cassa	2.639.673	9,5	2.749.329	9,9	2.838.095	9,9	2.904.541	10,1	2.706.750	9,7	2,5	-6,8
Titoli negoziabili	6.505.236	23,5	7.312.874	26,4	7.008.798	24,4	6.396.539	22,3	5.647.993	20,3	-13,2	-11,7
<b>Disponibilità</b>	<b>9.144.909</b>	<b>33,1</b>	<b>10.062.203</b>	<b>36,4</b>	<b>9.846.893</b>	<b>34,2</b>	<b>9.301.080</b>	<b>32,4</b>	<b>8.354.743</b>	<b>30,0</b>	<b>-8,6</b>	<b>-10,2</b>
Crediti verso clienti	1.356.263	4,9	1.281.987	4,6	1.262.587	4,4	1.346.438	4,7	1.647.075	5,9	21,4	22,3
Magazzino	1.427.165	5,2	1.595.406	5,8	1.476.207	5,1	1.453.301	5,1	1.477.175	5,3	3,5	1,6
Altri attivi correnti	1.694.531	6,1	1.552.236	5,6	1.546.452	5,4	1.256.648	4,4	1.338.499	4,8	-21,0	6,5
<b>Totale attivo corrente</b>	<b>13.622.868</b>	<b>49,2</b>	<b>14.491.832</b>	<b>52,4</b>	<b>14.132.139</b>	<b>49,1</b>	<b>13.357.467</b>	<b>46,5</b>	<b>12.817.492</b>	<b>46,0</b>	<b>-5,9</b>	<b>-4,0</b>
Debiti finanziari a breve	13.279.438	48,0	13.857.038	50,1	13.594.645	47,3	12.880.614	44,9	11.241.285	40,3	-15,3	-12,7
Fornitori	2.955.907	10,7	2.935.981	10,6	2.936.441	10,2	2.986.721	10,4	3.428.880	12,3	16,0	14,8
Altre passività correnti	800.027	2,9	825.949	3,0	794.687	2,8	782.415	2,7	773.440	2,8	-3,3	-1,1
<b>Totale passivo corrente</b>	<b>17.035.372</b>	<b>61,6</b>	<b>17.618.968</b>	<b>63,7</b>	<b>17.325.773</b>	<b>60,2</b>	<b>16.649.750</b>	<b>58,0</b>	<b>15.443.605</b>	<b>55,4</b>	<b>-9,3</b>	<b>-7,2</b>
<b>Attivo corrente netto</b>	<b>-3.412.504</b>	<b>-12,3</b>	<b>-3.127.136</b>	<b>-11,3</b>	<b>-3.193.634</b>	<b>-11,1</b>	<b>-3.292.283</b>	<b>-11,5</b>	<b>-2.626.113</b>	<b>-9,4</b>	<b>-23,0</b>	<b>-20,2</b>
Immobilizzazioni materiali	9.218.737	33,3	9.252.129	33,4	9.564.724	33,3	9.920.210	34,6	9.842.788	35,3	6,8	-0,8
Partecipazioni	2.041.220	7,4	2.015.357	7,3	2.132.049	7,4	2.358.082	8,2	2.548.153	9,1	24,8	8,1
Altre attività immobilizzate	2.029.348	7,3	1.921.217	6,9	2.114.004	7,4	2.313.873	8,1	1.921.091	6,9	-5,3	-17,0
<b>Totale attivo immobilizzato</b>	<b>13.289.305</b>	<b>48,0</b>	<b>13.188.703</b>	<b>47,7</b>	<b>13.810.777</b>	<b>48,0</b>	<b>14.592.165</b>	<b>50,8</b>	<b>14.312.032</b>	<b>51,3</b>	<b>7,7</b>	<b>-1,9</b>
Debiti finanziari a medio-lungo termine	1.822.220	6,6	1.794.416	6,5	2.183.218	7,6	2.142.639	7,5	2.604.804	9,3	42,9	21,6
Altri debiti a medio - lungo termine	215.901	0,8	203.009	0,7	205.646	0,7	237.992	0,8	235.832	0,8	9,2	-0,9
Fondi	711.673	2,6	662.950	2,4	653.447	2,3	701.149	2,4	674.127	2,4	-5,3	-3,9
<b>Passività a medio-lunga scadenza</b>	<b>2.749.794</b>	<b>9,9</b>	<b>2.660.375</b>	<b>9,6</b>	<b>3.042.311</b>	<b>10,6</b>	<b>3.081.780</b>	<b>10,7</b>	<b>3.514.763</b>	<b>12,6</b>	<b>27,8</b>	<b>14,0</b>
Avviamento	288.015	1,0	273.182	1,0	379.143	1,3	256.775	0,9	258.122	0,9	-10,4	0,5
Altri attivi immateriali	461.318	1,7	445.402	1,6	438.355	1,5	500.138	1,7	500.972	1,8	8,6	0,2
<b>Totale attività immateriali</b>	<b>749.333</b>	<b>2,7</b>	<b>718.584</b>	<b>2,6</b>	<b>817.498</b>	<b>2,8</b>	<b>756.913</b>	<b>2,6</b>	<b>759.094</b>	<b>2,7</b>	<b>1,3</b>	<b>0,3</b>
Patrimonio netto di competenza del gruppo	7.519.448	27,2	7.660.675	27,7	7.922.136	27,5	8.399.652	29,3	8.480.965	30,4	12,8	1,0
Minoranze	356.892	1,3	459.101	1,7	470.194	1,6	575.363	2,0	449.285	1,6	25,9	-21,9
<b>Patrimonio netto</b>	<b>7.876.340</b>	<b>28,5</b>	<b>8.119.776</b>	<b>29,4</b>	<b>8.392.330</b>	<b>29,2</b>	<b>8.975.015</b>	<b>31,3</b>	<b>8.930.250</b>	<b>32,0</b>	<b>13,4</b>	<b>-0,5</b>
<b>Indicatori economico patrimoniali e di efficienza</b>												
	<b>2013</b>		<b>2014</b>		<b>2015</b>		<b>2016</b>		<b>2017</b>			
Rapporto tra attivo e passivo corrente in %	80,0		82,3		81,6		80,2		83,0			
Debiti finanziari in % del patrimonio netto	191,7		192,8		188,0		167,4		155,0			
Disponibilità in % dei debiti finanziari	60,6		64,3		62,4		61,9		60,3			
Patrimonio netto in % del capitale investito	34,3		34,2		34,7		37,4		39,2			
Debiti finanziari in % del capitale investito	65,7		65,8		65,3		62,6		60,8			
ROI	3,2		3,3		3,2		2,5		1,7			
ROE	2,9		2,1		4,1		2,4		2,5			



Tab. 6 – Bilancio aggregato delle maggiori cooperative a marchio Coop (2013-2017)

€ 000	2013	In % del fatturato	2014	In % del fatturato	2015	In % del fatturato	2016	In % del fatturato	2017	In % del fatturato	Var. % 2013-2017	Var. % 2016-2017
<b>Fatturato netto</b>	<b>11.270.952</b>		<b>11.200.845</b>		<b>10.862.088</b>		<b>11.199.965</b>		<b>11.575.619</b>		<b>2,7</b>	<b>3,4</b>
<b>Mon</b>	<b>47.081</b>	<b>0,4</b>	<b>-16.808</b>	<b>-0,1</b>	<b>-73.300</b>	<b>-0,7</b>	<b>-106.359</b>	<b>-0,9</b>	<b>-265.298</b>	<b>-2,3</b>	<b>n.c.</b>	<b>-149,4</b>
Saldo finanziario	210.210	1,9	309.425	2,7	408.513	3,8	285.708	2,6	257.374	2,2	22,4	-9,9
<b>Risultato corrente</b>	<b>257.291</b>	<b>2,3</b>	<b>292.617</b>	<b>2,6</b>	<b>335.213</b>	<b>3,1</b>	<b>179.349</b>	<b>1,6</b>	<b>-7.924</b>	<b>-0,1</b>	<b>n.c.</b>	<b>n.c.</b>
<b>Risultato ante imposte</b>	<b>183.674</b>	<b>1,6</b>	<b>95.365</b>	<b>0,8</b>	<b>214.580</b>	<b>2,0</b>	<b>2.846</b>	<b>0,0</b>	<b>42.421</b>	<b>0,4</b>	<b>-76,9</b>	<b>1.390,5</b>
Imposte	-111.494	-1,0	-96.548	-0,9	-73.499	-0,7	-4.398	0,0	-54.408	-0,5	-51,2	1.137,1
Minoranze	93	0,0	5.921	0,1	4.303	0,0	-6.886	-0,1	14.198	0,1	n.c.	n.c.
<b>Risultato netto di competenza del gruppo</b>	<b>72.273</b>	<b>0,6</b>	<b>4.738</b>	<b>0,0</b>	<b>145.384</b>	<b>1,3</b>	<b>-8.438</b>	<b>-0,1</b>	<b>2.211</b>	<b>0,0</b>	<b>-96,9</b>	<b>n.c.</b>
<b>Dipendenti (numero)</b>	<b>52.101</b>		<b>52.609</b>		<b>50.876</b>		<b>51.649</b>		<b>51.636</b>		<b>-0,9</b>	<b>0,0</b>
	2013	In % del totale attivo	2014	In % del totale attivo	2015	In % del totale attivo	2016	In % del totale attivo	2017	In % del totale attivo	Var. % 2013-2017	Var. % 2016-2017
Cassa	2.033.291	8,8	2.011.726	8,7	2.000.763	8,4	2.117.397	8,9	1.873.738	8,2	-7,8	-11,5
Titoli negoziabili	6.505.234	28,0	7.312.873	31,5	6.954.245	29,2	6.319.497	26,6	5.550.824	24,4	-14,7	-12,2
<b>Disponibilità</b>	<b>8.538.525</b>	<b>36,8</b>	<b>9.324.599</b>	<b>40,2</b>	<b>8.955.008</b>	<b>37,6</b>	<b>8.436.894</b>	<b>35,5</b>	<b>7.424.562</b>	<b>32,7</b>	<b>-13,0</b>	<b>-12,0</b>
Crediti verso clienti	698.126	3,0	650.907	2,8	591.489	2,5	597.562	2,5	843.431	3,7	20,8	41,1
Magazzino	1.077.010	4,6	1.201.054	5,2	1.064.951	4,5	1.093.286	4,6	1.101.903	4,9	2,3	0,8
Altri attivi correnti	1.184.442	5,1	1.039.354	4,5	1.112.265	4,7	767.573	3,2	815.530	3,6	-31,1	6,2
<b>Totale attivo corrente</b>	<b>11.498.103</b>	<b>49,5</b>	<b>12.215.914</b>	<b>52,6</b>	<b>11.723.713</b>	<b>49,2</b>	<b>10.895.315</b>	<b>45,8</b>	<b>10.185.426</b>	<b>44,8</b>	<b>-11,4</b>	<b>-6,5</b>
Debiti finanziari a breve	12.822.683	55,2	13.313.087	57,3	13.028.437	54,7	12.477.078	52,4	10.853.955	47,8	-15,4	-13,0
Fornitori	1.651.716	7,1	1.553.796	6,7	1.576.143	6,6	1.583.161	6,7	1.938.119	8,5	17,3	22,4
Altre passività correnti	606.632	2,6	619.094	2,7	572.965	2,4	574.942	2,4	564.622	2,5	-6,9	-1,8
<b>Totale passivo corrente</b>	<b>15.081.031</b>	<b>65,0</b>	<b>15.485.977</b>	<b>66,7</b>	<b>15.177.545</b>	<b>63,7</b>	<b>14.635.181</b>	<b>61,5</b>	<b>13.356.696</b>	<b>58,8</b>	<b>-11,4</b>	<b>-8,7</b>
<b>Attivo corrente netto</b>	<b>-3.582.928</b>	<b>-15,4</b>	<b>-3.270.063</b>	<b>-14,1</b>	<b>-3.453.832</b>	<b>-14,5</b>	<b>-3.739.866</b>	<b>-15,7</b>	<b>-3.171.270</b>	<b>-14,0</b>	<b>-11,5</b>	<b>-15,2</b>
Immobilizzazioni materiali	7.595.473	32,7	7.502.128	32,3	7.708.528	32,4	8.069.720	33,9	7.914.231	34,8	4,2	-1,9
Partecipazioni	1.920.314	8,3	1.902.904	8,2	2.013.676	8,5	2.208.044	9,3	2.400.798	10,6	25,0	8,7
Altre attività immobilizzate	1.829.390	7,9	1.711.970	7,4	1.916.729	8,0	2.118.214	8,9	1.727.738	7,6	-5,6	-18,4
<b>Totale attivo immobilizzato</b>	<b>11.345.177</b>	<b>48,9</b>	<b>11.117.002</b>	<b>47,9</b>	<b>11.638.933</b>	<b>48,9</b>	<b>12.395.978</b>	<b>52,1</b>	<b>12.042.767</b>	<b>53,0</b>	<b>6,1</b>	<b>-2,8</b>
Debiti finanziari a medio-lungo termine	1.359.015	5,9	1.316.412	5,7	1.593.733	6,7	1.635.059	6,9	2.036.349	9,0	49,8	24,5
Altri debiti a medio - lungo termine	166.794	0,7	158.410	0,7	178.198	0,7	200.918	0,8	200.089	0,9	20,0	-0,4
Fondi	548.059	2,4	551.326	2,4	536.467	2,3	588.585	2,5	552.494	2,4	0,8	-6,1
<b>Passività a medio-lunga scadenza</b>	<b>2.073.868</b>	<b>8,9</b>	<b>2.026.148</b>	<b>8,7</b>	<b>2.308.398</b>	<b>9,7</b>	<b>2.424.562</b>	<b>10,2</b>	<b>2.788.932</b>	<b>12,3</b>	<b>34,5</b>	<b>15,0</b>
Avviamento	10.081	0,0	8.807	0,0	109.245	0,5	98.415	0,4	87.228	0,4	765,3	-11,4
Altri attivi immateriali	365.378	1,6	345.883	1,5	340.003	1,4	402.341	1,7	399.207	1,8	9,3	-0,8
<b>Totale attività immateriali</b>	<b>375.459</b>	<b>1,6</b>	<b>354.690</b>	<b>1,5</b>	<b>449.248</b>	<b>1,9</b>	<b>500.756</b>	<b>2,1</b>	<b>486.435</b>	<b>2,1</b>	<b>29,6</b>	<b>-2,9</b>
Patrimonio netto di competenza del gruppo	5.759.709	24,8	5.776.437	24,9	5.911.911	24,8	6.237.480	26,2	6.204.593	27,3	7,7	-0,5
Minoranze	304.131	1,3	399.044	1,7	414.040	1,7	494.826	2,1	364.407	1,6	19,8	-26,4
<b>Patrimonio netto</b>	<b>6.063.840</b>	<b>26,1</b>	<b>6.175.481</b>	<b>26,6</b>	<b>6.325.951</b>	<b>26,6</b>	<b>6.732.306</b>	<b>28,3</b>	<b>6.569.000</b>	<b>28,9</b>	<b>8,3</b>	<b>-2,4</b>
<b>Indicatori economico patrimoniali e di efficienza</b>												
	<b>2013</b>		<b>2014</b>		<b>2015</b>		<b>2016</b>		<b>2017</b>			
Rapporto tra attivo e passivo corrente in %	76,2		78,9		77,2		74,4		76,3			
Debiti finanziari in % del patrimonio netto	233,9		236,9		231,1		209,6		196,2			
Debiti finanziari in % del patrimonio netto tangibile	249,3		251,3		248,8		226,5		211,9			
Avviamento in % del patrimonio netto	0,2		0,1		1,7		1,5		1,3			
Disponibilità in % dei debiti finanziari	60,2		63,7		61,2		59,8		57,6			
Patrimonio netto in % del capitale investito	30,0		29,7		30,2		32,3		33,8			
Debiti finanziari in % del capitale investito	70,0		70,3		69,8		67,7		66,2			
ROI	2,6		2,7		2,6		1,7		0,6			
ROE	1,3		0,1		2,5		-0,1		0,0			

Tab. 7 – Bilancio aggregato delle maggiori cooperative a marchio Conad (2013-2017)

€ 000	2013	In % del fatturato	2014	In % del fatturato	2015	In % del fatturato	2016	In % del fatturato	2017	In % del fatturato	Var. % 2013-2017	Var. % 2016-2017
<b>Fatturato netto</b>	<b>7.506.617</b>		<b>7.566.393</b>		<b>7.971.725</b>		<b>8.054.431</b>		<b>8.484.154</b>		<b>13,0</b>	<b>5,3</b>
<b>Mon</b>	<b>181.641</b>	<b>2,4</b>	<b>181.380</b>	<b>2,4</b>	<b>212.087</b>	<b>2,7</b>	<b>201.552</b>	<b>2,5</b>	<b>234.359</b>	<b>2,8</b>	<b>29,0</b>	<b>16,3</b>
Saldo finanziario	1.080	0,0	3.601	0,0	-881	0,0	16.539	0,2	13.245	0,2	1.126,4	-19,9
<b>Risultato corrente</b>	<b>182.721</b>	<b>2,4</b>	<b>184.981</b>	<b>2,5</b>	<b>211.206</b>	<b>2,6</b>	<b>218.091</b>	<b>2,7</b>	<b>247.604</b>	<b>2,9</b>	<b>35,5</b>	<b>13,5</b>
<b>Risultato ante imposte</b>	<b>187.955</b>	<b>2,5</b>	<b>187.011</b>	<b>2,5</b>	<b>207.992</b>	<b>2,6</b>	<b>247.741</b>	<b>3,1</b>	<b>254.019</b>	<b>3,0</b>	<b>35,1</b>	<b>2,5</b>
Imposte	-41.454	-0,6	-35.138	-0,5	-39.788	-0,5	-32.792	-0,4	-38.393	-0,5	-7,4	17,1
Minoranze	-3.713	0,0	-2.654	0,0	-3.102	0,0	-6.865	-0,1	-9.010	-0,1	142,7	31,2
<b>Risultato netto di competenza del gruppo</b>	<b>142.788</b>	<b>1,9</b>	<b>149.219</b>	<b>2,0</b>	<b>165.102</b>	<b>2,1</b>	<b>208.084</b>	<b>2,6</b>	<b>206.616</b>	<b>2,4</b>	<b>44,7</b>	<b>-0,7</b>
<b>Dipendenti (numero)</b>	<b>7.406</b>		<b>7.814</b>		<b>8.429</b>		<b>6.806</b>		<b>6.633</b>		<b>-10,4</b>	<b>-2,5</b>
	2013	In % del totale attivo	2014	In % del totale attivo	2015	In % del totale attivo	2016	In % del totale attivo	2017	In % del totale attivo	Var. % 2013-2017	Var. % 2016-2017
Cassa	606.382	13,6	737.603	16,6	837.332	16,9	787.144	16,0	833.012	16,1	37,4	5,8
Titoli negoziabili	2	0,0	1	0,0	54.553	1,1	77.042	1,6	97.169	1,9	n.c.	26,1
<b>Disponibilità</b>	<b>606.384</b>	<b>13,6</b>	<b>737.604</b>	<b>16,6</b>	<b>891.885</b>	<b>18,0</b>	<b>864.186</b>	<b>17,6</b>	<b>930.181</b>	<b>18,0</b>	<b>53,4</b>	<b>7,6</b>
Crediti verso clienti	658.137	14,8	631.080	14,2	671.098	13,6	748.876	15,2	803.644	15,5	22,1	7,3
Magazzino	350.155	7,9	394.352	8,9	411.256	8,3	360.015	7,3	375.272	7,3	7,2	4,2
Altri attivi correnti	510.089	11,5	512.882	11,5	434.187	8,8	489.075	10,0	522.969	10,1	2,5	6,9
<b>Totale attivo corrente</b>	<b>2.124.765</b>	<b>47,8</b>	<b>2.275.918</b>	<b>51,2</b>	<b>2.408.426</b>	<b>48,7</b>	<b>2.462.152</b>	<b>50,1</b>	<b>2.632.066</b>	<b>50,9</b>	<b>23,9</b>	<b>6,9</b>
Debiti finanziari a breve	456.755	10,3	543.951	12,2	566.208	11,4	403.536	8,2	387.330	7,5	-15,2	-4,0
Fornitori	1.304.191	29,4	1.382.185	31,1	1.360.298	27,5	1.403.560	28,6	1.490.761	28,8	14,3	6,2
Altre passività correnti	193.395	4,4	206.855	4,7	221.722	4,5	207.473	4,2	208.818	4,0	8,0	0,6
<b>Totale passivo corrente</b>	<b>1.954.341</b>	<b>44,0</b>	<b>2.132.991</b>	<b>48,0</b>	<b>2.148.228</b>	<b>43,4</b>	<b>2.014.569</b>	<b>41,0</b>	<b>2.086.909</b>	<b>40,3</b>	<b>6,8</b>	<b>3,6</b>
<b>Attivo corrente netto</b>	<b>170.424</b>	<b>3,8</b>	<b>142.927</b>	<b>3,2</b>	<b>260.198</b>	<b>5,3</b>	<b>447.583</b>	<b>9,1</b>	<b>545.157</b>	<b>10,5</b>	<b>219,9</b>	<b>21,8</b>
Immobilizzazioni materiali	1.623.264	36,5	1.750.001	39,4	1.856.196	37,5	1.850.490	37,7	1.928.557	37,3	18,8	4,2
Partecipazioni	120.906	2,7	112.453	2,5	118.373	2,4	150.038	3,1	147.355	2,8	21,9	-1,8
Altre attività immobilizzate	199.958	4,5	209.247	4,7	197.275	4,0	195.659	4,0	193.353	3,7	-3,3	-1,2
<b>Totale attivo immobilizzato</b>	<b>1.944.128</b>	<b>43,8</b>	<b>2.071.701</b>	<b>46,6</b>	<b>2.171.844</b>	<b>43,9</b>	<b>2.196.187</b>	<b>44,7</b>	<b>2.269.265</b>	<b>43,9</b>	<b>16,7</b>	<b>3,3</b>
Debiti finanziari a medio-lungo termine	463.205	10,4	478.004	10,8	589.485	11,9	507.580	10,3	568.455	11,0	22,7	12,0
Altri debiti a medio - lungo termine	49.107	1,1	44.599	1,0	27.448	0,6	37.074	0,8	35.743	0,7	-27,2	-3,6
Fondi	163.614	3,7	111.624	2,5	116.980	2,4	112.564	2,3	121.633	2,4	-25,7	8,1
<b>Passività a medio-lunga scadenza</b>	<b>675.926</b>	<b>15,2</b>	<b>634.227</b>	<b>14,3</b>	<b>733.913</b>	<b>14,8</b>	<b>657.218</b>	<b>13,4</b>	<b>725.831</b>	<b>14,0</b>	<b>7,4</b>	<b>10,4</b>
Avviamento	277.934	6,3	264.375	6,0	269.898	5,5	158.360	3,2	170.894	3,3	-38,5	7,9
Altri attivi immateriali	95.940	2,2	99.519	2,2	98.352	2,0	97.797	2,0	101.765	2,0	6,1	4,1
<b>Totale attività immateriali</b>	<b>373.874</b>	<b>8,4</b>	<b>363.894</b>	<b>8,2</b>	<b>368.250</b>	<b>7,4</b>	<b>256.157</b>	<b>5,2</b>	<b>272.659</b>	<b>5,3</b>	<b>-27,1</b>	<b>6,4</b>
Patrimonio netto di competenza del gruppo	1.759.739	39,6	1.884.238	42,4	2.010.225	40,6	2.162.172	44,0	2.276.372	44,0	29,4	5,3
Minoranze	52.761	1,2	60.057	1,4	56.154	1,1	80.537	1,6	84.878	1,6	60,9	5,4
<b>Patrimonio netto</b>	<b>1.812.500</b>	<b>40,8</b>	<b>1.944.295</b>	<b>43,8</b>	<b>2.066.379</b>	<b>41,8</b>	<b>2.242.709</b>	<b>45,6</b>	<b>2.361.250</b>	<b>45,6</b>	<b>30,3</b>	<b>5,3</b>
<b>Indicatori economico patrimoniali e di efficienza</b>												
	<b>2013</b>		<b>2014</b>		<b>2015</b>		<b>2016</b>		<b>2017</b>			
Rapporto tra attivo e passivo corrente in %	108,7		106,7		112,1		122,2		126,1			
Debiti finanziari in % del patrimonio netto	50,8		52,6		55,9		40,6		40,5			
Debiti finanziari in % del patrimonio netto tangibile	63,9		64,7		68,1		45,9		45,8			
Avviamento in % del patrimonio netto	15,3		13,6		13,1		7,1		7,2			
Disponibilità in % dei debiti finanziari	65,9		72,2		77,2		94,8		97,3			
Patrimonio netto in % del capitale investito	66,3		65,5		64,1		71,1		71,2			
Debiti finanziari in % del capitale investito	33,7		34,5		35,9		28,9		28,8			
ROI	7,7		7,2		7,2		7,6		7,9			
ROE	8,8		8,6		8,9		10,6		10,0			

Tab. 8 – Bilancio aggregato dei maggiori associati Selex (2013-2017)

€ 000	2013	In % del fatturato	2014	In % del fatturato	2015	In % del fatturato	2016	In % del fatturato	2017	In % del fatturato	Var. % 2013-2017	Var. % 2016-2017
<b>Fatturato netto</b>	<b>7.868.960</b>		<b>8.058.155</b>		<b>8.434.142</b>		<b>8.702.120</b>		<b>9.062.781</b>		<b>15,2</b>	<b>4,1</b>
<b>Mon</b>	<b>178.196</b>	<b>2,3</b>	<b>183.228</b>	<b>2,3</b>	<b>249.786</b>	<b>3,0</b>	<b>253.547</b>	<b>2,9</b>	<b>267.698</b>	<b>3,0</b>	<b>50,2</b>	<b>5,6</b>
Saldo finanziario	-46.539	-0,6	-37.145	-0,5	-23.059	-0,3	-7.523	-0,1	-11.927	-0,1	74,4	-58,5
<b>Risultato corrente</b>	<b>131.657</b>	<b>1,7</b>	<b>146.083</b>	<b>1,9</b>	<b>226.727</b>	<b>2,7</b>	<b>246.024</b>	<b>2,8</b>	<b>255.771</b>	<b>2,8</b>	<b>94,3</b>	<b>4,0</b>
<b>Risultato ante imposte</b>	<b>126.111</b>	<b>1,6</b>	<b>216.474</b>	<b>2,8</b>	<b>204.673</b>	<b>2,4</b>	<b>228.292</b>	<b>2,6</b>	<b>249.024</b>	<b>2,7</b>	<b>97,5</b>	<b>9,1</b>
Imposte	-67.745	-0,9	-80.694	-1,0	-76.233	-0,9	-81.912	-0,9	-76.784	-0,8	13,3	-6,3
Minoranze	-1.658	0,0	-6.906	-0,1	-4.915	-0,1	-3.982	0,0	-5.580	-0,1	236,6	40,1
<b>Risultato netto di competenza del gruppo</b>	<b>56.708</b>	<b>0,7</b>	<b>128.874</b>	<b>1,6</b>	<b>123.525</b>	<b>1,5</b>	<b>142.398</b>	<b>1,6</b>	<b>166.660</b>	<b>1,8</b>	<b>193,9</b>	<b>17,0</b>
<b>Dipendenti (numero)</b>	<b>28.400</b>		<b>28.347</b>		<b>29.171</b>		<b>29.275</b>		<b>29.965</b>		<b>5,5</b>	<b>2,4</b>
	2013	In % del totale attivo	2014	In % del totale attivo	2015	In % del totale attivo	2016	In % del totale attivo	2017	In % del totale attivo	Var. % 2013-2017	Var. % 2016-2017
Cassa	319.888	6,2	419.242	8,1	410.642	7,9	455.044	8,5	619.499	11,0	93,7	36,1
Titoli negoziabili	72.028	1,4	76.246	1,5	116.058	2,2	141.092	2,6	160.654	2,8	123,0	13,9
<b>Disponibilità</b>	<b>391.916</b>	<b>7,6</b>	<b>495.488</b>	<b>9,6</b>	<b>526.700</b>	<b>10,1</b>	<b>596.136</b>	<b>11,1</b>	<b>780.153</b>	<b>13,8</b>	<b>99,1</b>	<b>30,9</b>
Crediti verso clienti	298.062	5,8	273.106	5,3	264.337	5,1	276.486	5,2	305.258	5,4	2,4	10,4
Magazzino	849.302	16,4	888.144	17,2	890.687	17,2	930.804	17,4	942.603	16,7	11,0	1,3
Altri attivi correnti	271.070	5,2	306.559	5,9	286.273	5,5	335.288	6,3	332.189	5,9	22,5	-0,9
<b>Totale attivo corrente</b>	<b>1.810.350</b>	<b>35,0</b>	<b>1.963.297</b>	<b>38,0</b>	<b>1.967.997</b>	<b>37,9</b>	<b>2.138.714</b>	<b>40,0</b>	<b>2.360.203</b>	<b>41,8</b>	<b>30,4</b>	<b>10,4</b>
Debiti finanziari a breve	577.008	11,2	658.495	12,7	440.866	8,5	455.357	8,5	407.669	7,2	-29,3	-10,5
Fornitori	1.568.208	30,4	1.498.325	29,0	1.450.111	27,9	1.489.945	27,8	1.631.933	28,9	4,1	9,5
Altre passività correnti	227.974	4,4	255.131	4,9	274.371	5,3	242.329	4,5	258.898	4,6	13,6	6,8
<b>Totale passivo corrente</b>	<b>2.373.190</b>	<b>45,9</b>	<b>2.411.951</b>	<b>46,7</b>	<b>2.165.348</b>	<b>41,7</b>	<b>2.187.631</b>	<b>40,9</b>	<b>2.298.500</b>	<b>40,7</b>	<b>-3,1</b>	<b>5,1</b>
<b>Attivo corrente netto</b>	<b>-562.840</b>	<b>-10,9</b>	<b>-448.654</b>	<b>-8,7</b>	<b>-197.351</b>	<b>-3,8</b>	<b>-48.917</b>	<b>-0,9</b>	<b>61.703</b>	<b>1,1</b>	<b>-111,0</b>	<b>-226,1</b>
Immobilizzazioni materiali	2.942.648	57,0	2.845.112	55,1	2.849.048	54,9	2.893.126	54,0	2.985.570	52,8	1,5	3,2
Partecipazioni	59.551	1,2	48.533	0,9	42.945	0,8	45.680	0,9	32.812	0,6	-44,9	-28,2
Altre attività immobilizzate	73.568	1,4	55.909	1,1	49.813	1,0	14.690	0,3	13.207	0,2	-82,0	-10,1
<b>Totale attivo immobilizzato</b>	<b>3.075.767</b>	<b>59,5</b>	<b>2.949.554</b>	<b>57,1</b>	<b>2.941.806</b>	<b>56,7</b>	<b>2.953.496</b>	<b>55,2</b>	<b>3.031.589</b>	<b>53,6</b>	<b>-1,4</b>	<b>2,6</b>
Debiti finanziari a medio-lungo termine	722.345	14,0	606.070	11,7	761.270	14,7	782.909	14,6	823.726	14,6	14,0	5,2
Altri debiti a medio - lungo termine	5.592	0,1	5.941	0,1	6.727	0,1	5.032	0,1	6.296	0,1	12,6	25,1
Fondi	173.122	3,4	190.361	3,7	174.929	3,4	180.340	3,4	182.836	3,2	5,6	1,4
<b>Passività a medio-lunga scadenza</b>	<b>901.059</b>	<b>17,4</b>	<b>802.372</b>	<b>15,5</b>	<b>942.926</b>	<b>18,2</b>	<b>968.281</b>	<b>18,1</b>	<b>1.012.858</b>	<b>17,9</b>	<b>12,4</b>	<b>4,6</b>
Avviamento	165.593	3,2	160.649	3,1	177.277	3,4	165.369	3,1	165.222	2,9	-0,2	-0,1
Altri attivi immateriali	114.519	2,2	110.516	2,1	103.613	2,0	95.868	1,8	95.516	1,7	-16,6	-0,4
<b>Totale attività immateriali</b>	<b>280.112</b>	<b>5,4</b>	<b>271.165</b>	<b>5,2</b>	<b>280.890</b>	<b>5,4</b>	<b>261.237</b>	<b>4,9</b>	<b>260.738</b>	<b>4,6</b>	<b>-6,9</b>	<b>-0,2</b>
Patrimonio netto di competenza del gruppo	1.856.853	35,9	1.925.740	37,3	2.042.619	39,4	2.157.941	40,3	2.299.935	40,7	23,9	6,6
Minoranze	35.127	0,7	43.953	0,9	39.800	0,8	39.594	0,7	41.237	0,7	17,4	4,1
<b>Patrimonio netto</b>	<b>1.891.980</b>	<b>36,6</b>	<b>1.969.693</b>	<b>38,1</b>	<b>2.082.419</b>	<b>40,1</b>	<b>2.197.535</b>	<b>41,0</b>	<b>2.341.172</b>	<b>41,4</b>	<b>23,7</b>	<b>6,5</b>
<b>Indicatori economico patrimoniali e di efficienza</b>												
	<b>2013</b>		<b>2014</b>		<b>2015</b>		<b>2016</b>		<b>2017</b>			
Rapporto tra attivo e passivo corrente in %	76,3		81,4		90,9		97,8		102,7			
Debiti finanziari in % del patrimonio netto	68,7		64,2		57,7		56,3		52,6			
Debiti finanziari in % del patrimonio netto tangibile	80,6		74,5		66,7		64,0		59,2			
Avviamento in % del patrimonio netto	8,8		8,2		8,5		7,5		7,1			
Disponibilità in % dei debiti finanziari	30,2		39,2		43,8		48,1		63,4			
Patrimonio netto in % del capitale investito	59,3		60,9		63,4		64,0		65,5			
Debiti finanziari in % del capitale investito	40,7		39,1		36,6		36,0		34,5			
ROI	5,6		6,0		8,0		8,1		7,9			
ROE	3,2		7,2		6,4		7,1		7,8			

Tab. 9 – Bilancio consolidato Supermarkets Italiani (Esselunga, 2013-2017)

€ 000	2013	In % del fatturato	2014	In % del fatturato	2015	In % del fatturato	2016	In % del fatturato	2017	In % del fatturato	Var. % 2013-2017	Var. % 2016-2017
<b>Fatturato netto</b>	<b>6.788.562</b>		<b>6.867.697</b>		<b>7.189.701</b>		<b>7.507.739</b>		<b>7.594.741</b>		<b>11,9</b>	<b>1,2</b>
<b>Mon</b>	<b>358.878</b>	<b>5,3</b>	<b>356.697</b>	<b>5,3</b>	<b>441.727</b>	<b>6,1</b>	<b>449.367</b>	<b>6,0</b>	<b>411.669</b>	<b>5,4</b>	<b>14,7</b>	<b>-8,4</b>
Saldo finanziario	-17.176	-0,3	-18.080	-0,3	-19.956	-0,3	-20.061	-0,3	-15.579	-0,2	9,3	22,3
<b>Risultato corrente</b>	<b>341.702</b>	<b>5,0</b>	<b>338.617</b>	<b>5,0</b>	<b>421.771</b>	<b>5,9</b>	<b>429.306</b>	<b>5,7</b>	<b>396.090</b>	<b>5,2</b>	<b>15,9</b>	<b>-7,7</b>
<b>Risultato ante imposte</b>	<b>311.950</b>	<b>4,6</b>	<b>317.613</b>	<b>4,7</b>	<b>412.025</b>	<b>5,7</b>	<b>384.203</b>	<b>5,1</b>	<b>395.341</b>	<b>5,2</b>	<b>26,7</b>	<b>2,9</b>
Imposte	-105.903	-1,6	-110.634	-1,6	-136.167	-1,9	-124.597	-1,7	-95.682	-1,3	-9,7	-23,2
Minoranze	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	-3.130	0,0	0,0	0,0
<b>Risultato netto di competenza del gruppo</b>	<b>206.047</b>	<b>3,0</b>	<b>206.979</b>	<b>3,0</b>	<b>275.858</b>	<b>3,8</b>	<b>259.606</b>	<b>3,5</b>	<b>296.529</b>	<b>3,9</b>	<b>43,9</b>	<b>14,2</b>
<b>Dipendenti (numero)</b>	<b>20.605</b>		<b>21.135</b>		<b>21.930</b>		<b>22.741</b>		<b>23.094</b>		<b>12,1</b>	<b>1,6</b>
	2013	In % del totale attivo	2014	In % del totale attivo	2015	In % del totale attivo	2016	In % del totale attivo	2017	In % del totale attivo	Var. % 2013-2017	Var. % 2016-2017
Cassa	151.342	3,8	356.224	8,9	301.393	6,5	335.312	7,0	528.770	8,6	249,4	57,7
Titoli negoziabili	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0,0	0,0
<b>Disponibilità</b>	<b>151.342</b>	<b>3,8</b>	<b>356.224</b>	<b>8,9</b>	<b>301.393</b>	<b>6,5</b>	<b>335.312</b>	<b>7,0</b>	<b>528.770</b>	<b>8,6</b>	<b>249,4</b>	<b>57,7</b>
Crediti verso clienti	389.270	9,7	408.628	10,2	435.011	9,4	429.557	8,9	447.054	7,3	14,8	4,1
Magazzino	359.057	9,0	370.268	9,3	389.732	8,4	394.419	8,2	409.182	6,7	14,0	3,7
Altri attivi correnti	79.624	2,0	66.572	1,7	75.481	1,6	72.614	1,5	100.963	1,7	26,8	39,0
<b>Totale attivo corrente</b>	<b>979.293</b>	<b>24,5</b>	<b>1.201.692</b>	<b>30,1</b>	<b>1.201.617</b>	<b>25,9</b>	<b>1.231.902</b>	<b>25,5</b>	<b>1.485.969</b>	<b>24,3</b>	<b>51,7</b>	<b>20,6</b>
Debiti finanziari a breve	63.871	1,6	229.748	5,7	342.955	7,4	28.683	0,6	33.198	0,5	-48,0	15,7
Fornitori	1.187.617	29,7	1.186.699	29,7	1.230.131	26,5	1.303.204	27,0	1.286.035	21,0	8,3	-1,3
Altre passività correnti	402.417	10,1	412.570	10,3	493.449	10,6	324.869	6,7	379.404	6,2	-5,7	16,8
<b>Totale passivo corrente</b>	<b>1.653.905</b>	<b>41,4</b>	<b>1.829.017</b>	<b>45,8</b>	<b>2.066.535</b>	<b>44,5</b>	<b>1.656.756</b>	<b>34,4</b>	<b>1.698.637</b>	<b>27,8</b>	<b>2,7</b>	<b>2,5</b>
<b>Attivo corrente netto</b>	<b>-674.612</b>	<b>-16,9</b>	<b>-627.325</b>	<b>-15,7</b>	<b>-864.918</b>	<b>-18,6</b>	<b>-424.854</b>	<b>-8,8</b>	<b>-212.668</b>	<b>-3,5</b>	<b>-68,5</b>	<b>-49,9</b>
Immobilizzazioni materiali	2.625.241	65,7	2.806.639	70,2	3.038.441	65,4	3.255.044	67,5	4.385.091	71,7	67,0	34,7
Partecipazioni	46.646	1,2	46.646	1,2	46.646	1,0	196	0,0	196	0,0	-99,6	0,0
Altre attività immobilizzate	227.512	5,7	248.853	6,2	237.898	5,1	215.245	4,5	113.332	1,9	-50,2	-47,3
<b>Totale attivo immobilizzato</b>	<b>2.899.399</b>	<b>72,5</b>	<b>3.102.138</b>	<b>77,6</b>	<b>3.322.985</b>	<b>71,5</b>	<b>3.470.485</b>	<b>72,0</b>	<b>4.498.619</b>	<b>73,6</b>	<b>55,2</b>	<b>29,6</b>
Debiti finanziari a medio-lungo termine	627.602	15,7	666.411	16,7	425.173	9,2	696.514	14,4	1.678.198	27,4	167,4	140,9
Altri debiti a medio - lungo termine	46.448	1,2	50.394	1,3	90	0,0	60.150	1,2	47.033	0,8	1,3	-21,8
Fondi	137.765	3,4	145.288	3,6	144.106	3,1	142.117	2,9	129.104	2,1	-6,3	-9,2
<b>Passività a medio-lunga scadenza</b>	<b>811.815</b>	<b>20,3</b>	<b>862.093</b>	<b>21,6</b>	<b>569.369</b>	<b>12,3</b>	<b>898.781</b>	<b>18,6</b>	<b>1.854.335</b>	<b>30,3</b>	<b>128,4</b>	<b>106,3</b>
Avviamento	6.586	0,2	6.586	0,2	6.586	0,1	6.586	0,1	6.586	0,1	0,0	0,0
Altri attivi immateriali	111.688	2,8	109.650	2,7	113.843	2,5	113.215	2,3	123.180	2,0	10,3	8,8
<b>Totale attività immateriali</b>	<b>118.274</b>	<b>3,0</b>	<b>116.236</b>	<b>2,9</b>	<b>120.429</b>	<b>2,6</b>	<b>119.801</b>	<b>2,5</b>	<b>129.766</b>	<b>2,1</b>	<b>9,7</b>	<b>8,3</b>
Patrimonio netto di competenza del gruppo	1.531.246	38,3	1.728.956	43,3	2.009.127	43,3	2.266.651	47,0	2.240.154	36,6	46,3	-1,2
Minoranze	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	321.228	5,3	0,0	0,0
<b>Patrimonio netto</b>	<b>1.531.246</b>	<b>38,3</b>	<b>1.728.956</b>	<b>43,3</b>	<b>2.009.127</b>	<b>43,3</b>	<b>2.266.651</b>	<b>47,0</b>	<b>2.561.382</b>	<b>41,9</b>	<b>67,3</b>	<b>13,0</b>
<b>Indicatori economico patrimoniali e di efficienza</b>												
	<b>2013</b>		<b>2014</b>		<b>2015</b>		<b>2016</b>		<b>2017</b>			
Rapporto tra attivo e passivo corrente in %	59,2		65,7		58,1		74,4		87,5			
Debiti finanziari in % del patrimonio netto	45,2		51,8		38,2		32,0		66,8			
Debiti finanziari in % del patrimonio netto tangibile	48,9		55,6		40,7		33,8		70,4			
Avviamento in % del patrimonio netto	0,4		0,4		0,3		0,3		0,3			
Disponibilità in % dei debiti finanziari	21,9		39,8		39,2		46,2		30,9			
Patrimonio netto in % del capitale investito	68,9		65,9		72,3		75,8		59,9			
Debiti finanziari in % del capitale investito	31,1		34,1		27,7		24,2		40,1			
ROI	16,4		13,7		16,0		15,0		9,7			
ROE	15,5		13,6		15,9		12,9		15,3			

Tab. 10 – Bilancio consolidato Eurospin Italia (2013-2017)

€ 000	2013	In % del fatturato	2014	In % del fatturato	2015	In % del fatturato	2016	In % del fatturato	2017	In % del fatturato	Var. % 2013-2017	Var. % 2016-2017
<b>Fatturato netto</b>	<b>3.879.028</b>		<b>4.124.574</b>		<b>4.398.325</b>		<b>4.696.145</b>		<b>5.219.106</b>		<b>34,5</b>	<b>11,1</b>
<b>Mon</b>	<b>225.133</b>	<b>5,8</b>	<b>237.520</b>	<b>6,1</b>	<b>252.718</b>	<b>5,7</b>	<b>263.920</b>	<b>5,6</b>	<b>315.280</b>	<b>6,0</b>	<b>40,0</b>	<b>19,5</b>
Saldo finanziario	5.192	0,1	2.124	0,1	643	0,0	166	0,0	283	0,0	-94,5	70,5
<b>Risultato corrente</b>	<b>230.325</b>	<b>5,9</b>	<b>239.644</b>	<b>6,2</b>	<b>253.361</b>	<b>5,8</b>	<b>264.086</b>	<b>5,6</b>	<b>315.563</b>	<b>6,0</b>	<b>37,0</b>	<b>19,5</b>
<b>Risultato ante imposte</b>	<b>228.832</b>	<b>5,9</b>	<b>240.483</b>	<b>6,2</b>	<b>253.637</b>	<b>5,8</b>	<b>261.149</b>	<b>5,6</b>	<b>311.817</b>	<b>6,0</b>	<b>36,3</b>	<b>19,4</b>
Imposte	-76.748	-2,0	-79.111	-2,0	-83.814	-1,9	-76.898	-1,6	-89.649	-1,7	16,8	16,6
Minoranze	-13.199	-0,3	-15.305	-0,4	-16.568	-0,4	-12.787	-0,3	-15.068	-0,3	14,2	17,8
<b>Risultato netto di competenza del gruppo</b>	<b>138.885</b>	<b>3,6</b>	<b>146.067</b>	<b>3,8</b>	<b>153.255</b>	<b>3,5</b>	<b>171.464</b>	<b>3,7</b>	<b>207.100</b>	<b>4,0</b>	<b>49,1</b>	<b>20,8</b>
<b>Dipendenti (numero)</b>	<b>5.614</b>		<b>6.333</b>		<b>7.056</b>		<b>7.827</b>		<b>8.871</b>		<b>58,0</b>	<b>13,3</b>
	2013	In % del totale attivo	2014	In % del totale attivo	2015	In % del totale attivo	2016	In % del totale attivo	2017	In % del totale attivo	Var. % 2013-2017	Var. % 2016-2017
Cassa	404.748	23,8	424.541	24,9	565.911	27,3	514.543	24,0	530.488	23,0	31,1	3,1
Titoli negoziabili	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0,0	0,0
<b>Disponibilità</b>	<b>404.748</b>	<b>23,8</b>	<b>424.541</b>	<b>24,9</b>	<b>565.911</b>	<b>27,3</b>	<b>514.543</b>	<b>24,0</b>	<b>530.488</b>	<b>23,0</b>	<b>31,1</b>	<b>3,1</b>
Crediti verso clienti	97.606	5,7	91.428	5,4	94.049	4,5	102.129	4,8	116.508	5,1	19,4	14,1
Magazzino	167.976	9,9	198.339	11,6	229.287	11,1	232.593	10,9	237.180	10,3	41,2	2,0
Altri attivi correnti	32.070	1,9	37.663	2,2	38.430	1,9	28.419	1,3	33.330	1,4	3,9	17,3
<b>Totale attivo corrente</b>	<b>702.400</b>	<b>41,2</b>	<b>751.971</b>	<b>44,2</b>	<b>927.677</b>	<b>44,7</b>	<b>877.684</b>	<b>41,0</b>	<b>917.506</b>	<b>39,8</b>	<b>30,6</b>	<b>4,5</b>
Debiti finanziari a breve	38.030	2,2	40.729	2,4	54.440	2,6	52.293	2,4	35.527	1,5	-6,6	-32,1
Fornitori	632.995	37,2	663.613	39,0	742.345	35,8	765.573	35,8	822.191	35,7	29,9	7,4
Altre passività correnti	62.161	3,6	59.046	3,5	66.609	3,2	76.631	3,6	87.462	3,8	40,7	14,1
<b>Totale passivo corrente</b>	<b>733.186</b>	<b>43,0</b>	<b>763.388</b>	<b>44,8</b>	<b>863.394</b>	<b>41,6</b>	<b>894.497</b>	<b>41,8</b>	<b>945.180</b>	<b>41,0</b>	<b>28,9</b>	<b>5,7</b>
<b>Attivo corrente netto</b>	<b>-30.786</b>	<b>-1,8</b>	<b>-11.417</b>	<b>-0,7</b>	<b>64.283</b>	<b>3,1</b>	<b>-16.813</b>	<b>-0,8</b>	<b>-27.674</b>	<b>-1,2</b>	<b>-10,1</b>	<b>64,6</b>
Immobilizzazioni materiali	912.728	53,6	966.978	56,8	1.059.848	51,1	1.146.059	53,6	1.267.073	55,0	38,8	10,6
Partecipazioni	5	0,0	505	0,0	5	0,0	505	0,0	5	0,0	0,0	-99,0
Altre attività immobilizzate	39.561	2,3	40.813	2,4	38.388	1,9	47.160	2,2	52.312	2,3	32,2	10,9
<b>Totale attivo immobilizzato</b>	<b>952.294</b>	<b>55,9</b>	<b>1.008.296</b>	<b>59,2</b>	<b>1.098.241</b>	<b>52,9</b>	<b>1.193.724</b>	<b>55,8</b>	<b>1.319.390</b>	<b>57,2</b>	<b>38,5</b>	<b>10,5</b>
Debiti finanziari a medio-lungo termine	234.768	13,8	194.200	11,4	215.044	10,4	160.166	7,5	92.877	4,0	-60,4	-42,0
Altri debiti a medio - lungo termine	4.491	0,3	4.890	0,3	5.701	0,3	4.515	0,2	5.373	0,2	19,6	19,0
Fondi	11.932	0,7	8.555	0,5	7.612	0,4	7.208	0,3	9.799	0,4	-17,9	35,9
<b>Passività a medio-lunga scadenza</b>	<b>251.191</b>	<b>14,7</b>	<b>207.645</b>	<b>12,2</b>	<b>228.357</b>	<b>11,0</b>	<b>171.889</b>	<b>8,0</b>	<b>108.049</b>	<b>4,7</b>	<b>-57,0</b>	<b>-37,1</b>
Avviamento	2.095	0,1	0	0,0	0	0,0	16.208	0,8	15.203	0,7	625,7	-6,2
Altri attivi immateriali	46.337	2,7	47.640	2,8	48.747	2,3	52.459	2,5	53.756	2,3	16,0	2,5
<b>Totale attività immateriali</b>	<b>48.432</b>	<b>2,8</b>	<b>47.640</b>	<b>2,8</b>	<b>48.747</b>	<b>2,3</b>	<b>68.667</b>	<b>3,2</b>	<b>68.959</b>	<b>3,0</b>	<b>42,4</b>	<b>0,4</b>
Patrimonio netto di competenza del gruppo	643.029	37,8	749.096	44,0	882.352	42,5	993.706	46,4	1.160.806	50,3	80,5	16,8
Minoranze	75.720	4,4	87.778	5,2	100.562	4,8	79.983	3,7	91.820	4,0	21,3	14,8
<b>Patrimonio netto</b>	<b>718.749</b>	<b>42,2</b>	<b>836.874</b>	<b>49,1</b>	<b>982.914</b>	<b>47,4</b>	<b>1.073.689</b>	<b>50,2</b>	<b>1.252.626</b>	<b>54,3</b>	<b>74,3</b>	<b>16,7</b>
<b>Indicatori economico patrimoniali e di efficienza</b>												
	<b>2013</b>		<b>2014</b>		<b>2015</b>		<b>2016</b>		<b>2017</b>			
Rapporto tra attivo e passivo corrente in %	95,8		98,5		107,4		98,1		97,1			
Debiti finanziari in % del patrimonio netto	38,0		28,1		27,4		19,8		10,3			
Debiti finanziari in % del patrimonio netto tangibile	40,7		29,8		28,8		21,1		10,8			
Avviamento in % del patrimonio netto	0,3		0,0		0,0		1,5		1,2			
Disponibilità in % dei debiti finanziari	148,4		180,7		210,0		242,2		413,1			
Patrimonio netto in % del capitale investito	72,5		78,1		78,5		83,5		90,7			
Debiti finanziari in % del capitale investito	27,5		21,9		21,5		16,5		9,3			
ROI	23,8		22,9		20,5		20,7		23,0			
ROE	27,5		24,2		21,0		20,9		21,7			

Tab. 11 – Bilancio aggregato degli interessi italiani del Gruppo Carrefour (2013-2017)

€ 000	2013	In % del fatturato	2014	In % del fatturato	2015	In % del fatturato	2016	In % del fatturato	2017	In % del fatturato	Var. % 2013-2017	Var. % 2016-2017
<b>Fatturato netto</b>	<b>4.763.276</b>		<b>4.618.351</b>		<b>4.901.397</b>		<b>4.856.926</b>		<b>4.873.822</b>		<b>2,3</b>	<b>0,3</b>
<b>Mon</b>	<b>-64.769</b>	<b>-1,4</b>	<b>-98.670</b>	<b>-2,1</b>	<b>-97.379</b>	<b>-2,0</b>	<b>-25.904</b>	<b>-0,5</b>	<b>-36.502</b>	<b>-0,7</b>	<b>43,6</b>	<b>-40,9</b>
Saldo finanziario	-24.898	-0,5	-30.088	-0,6	-26.669	-0,5	-8.137	-0,2	-8.241	-0,2	66,9	-1,3
<b>Risultato corrente</b>	<b>-89.667</b>	<b>-1,9</b>	<b>-128.758</b>	<b>-2,7</b>	<b>-124.048</b>	<b>-2,5</b>	<b>-34.041</b>	<b>-0,7</b>	<b>-44.743</b>	<b>-0,9</b>	<b>50,1</b>	<b>-31,4</b>
<b>Risultato ante imposte</b>	<b>-169.186</b>	<b>-3,6</b>	<b>-198.473</b>	<b>-4,2</b>	<b>-159.119</b>	<b>-3,2</b>	<b>-86.503</b>	<b>-1,8</b>	<b>-76.018</b>	<b>-1,6</b>	<b>55,1</b>	<b>12,1</b>
Imposte	18.443	0,4	-13.191	-0,3	-7.900	-0,2	-8.073	-0,2	-4.246	-0,1	n.c.	-47,4
Minoranze	23.084	0,5	16.032	0,3	253	0,0	451	0,0	782	0,0	n.c.	n.c.
<b>Risultato netto di competenza del gruppo</b>	<b>-127.659</b>	<b>-2,7</b>	<b>-195.632</b>	<b>-4,1</b>	<b>-166.766</b>	<b>-3,4</b>	<b>-94.125</b>	<b>-1,9</b>	<b>-79.482</b>	<b>-1,6</b>	<b>37,7</b>	<b>15,6</b>
<b>Dipendenti (numero)</b>	<b>16.080</b>		<b>15.962</b>		<b>16.658</b>		<b>15.950</b>		<b>15.750</b>		<b>-2,1</b>	<b>-1,3</b>
	2013	In % del totale attivo	2014	In % del totale attivo	2015	In % del totale attivo	2016	In % del totale attivo	2017	In % del totale attivo	Var. % 2013-2017	Var. % 2016-2017
Cassa	66.211	2,1	54.705	1,7	57.636	1,5	55.777	1,5	65.687	2,1	-0,8	17,8
Titoli negoziabili	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0,0	0,0
<b>Disponibilità</b>	<b>66.211</b>	<b>2,1</b>	<b>54.705</b>	<b>1,7</b>	<b>57.636</b>	<b>1,5</b>	<b>55.777</b>	<b>1,5</b>	<b>65.687</b>	<b>2,1</b>	<b>-0,8</b>	<b>17,8</b>
Crediti verso clienti	95.653	3,0	99.836	3,1	96.288	2,6	110.811	3,0	108.295	3,4	13,2	-2,3
Magazzino	395.135	12,3	445.769	13,9	430.776	11,5	431.333	11,7	415.031	13,2	5,0	-3,8
Altri attivi correnti	485.654	15,1	611.455	19,0	628.173	16,8	612.263	16,7	642.626	20,5	32,3	5,0
<b>Totale attivo corrente</b>	<b>1.042.653</b>	<b>32,5</b>	<b>1.211.765</b>	<b>37,7</b>	<b>1.212.873</b>	<b>32,4</b>	<b>1.210.184</b>	<b>32,9</b>	<b>1.231.639</b>	<b>39,2</b>	<b>18,1</b>	<b>1,8</b>
Debiti finanziari a breve	190.314	5,9	161.029	5,0	218.891	5,9	298.923	8,1	277.814	8,8	46,0	-7,1
Fornitori	988.094	30,8	960.587	29,9	1.025.000	27,4	1.065.580	29,0	1.061.130	33,8	7,4	-0,4
Altre passività correnti	171.921	5,4	181.300	5,6	206.736	5,5	185.448	5,0	183.772	5,9	6,9	-0,9
<b>Totale passivo corrente</b>	<b>1.350.329</b>	<b>42,1</b>	<b>1.302.916</b>	<b>40,6</b>	<b>1.450.627</b>	<b>38,8</b>	<b>1.549.951</b>	<b>42,2</b>	<b>1.522.716</b>	<b>48,5</b>	<b>12,8</b>	<b>-1,8</b>
<b>Attivo corrente netto</b>	<b>-307.676</b>	<b>-9,6</b>	<b>-91.151</b>	<b>-2,8</b>	<b>-237.754</b>	<b>-6,4</b>	<b>-339.767</b>	<b>-9,2</b>	<b>-291.077</b>	<b>-9,3</b>	<b>-5,4</b>	<b>-14,3</b>
Immobilizzazioni materiali	711.362	22,2	717.091	22,3	690.077	18,5	705.044	19,2	670.859	21,4	-5,7	-4,8
Partecipazioni	19.771	0,6	7.571	0,2	1.631	0,0	12.497	0,3	1.749	0,1	-91,2	-86,0
Altre attività immobilizzate	161.073	5,0	104.353	3,3	107.656	2,9	85.156	2,3	83.351	2,7	-48,3	-2,1
<b>Totale attivo immobilizzato</b>	<b>892.206</b>	<b>27,8</b>	<b>829.015</b>	<b>25,8</b>	<b>799.364</b>	<b>21,4</b>	<b>802.697</b>	<b>21,9</b>	<b>755.959</b>	<b>24,1</b>	<b>-15,3</b>	<b>-5,8</b>
Debiti finanziari a medio-lungo termine	600.000	18,7	350.000	10,9	300.000	8,0	300.000	8,2	380.000	12,1	-36,7	26,7
Altri debiti a medio - lungo termine	712	0,0	848	0,0	1.846	0,0	2.843	0,1	1.179	0,0	65,6	-58,5
Fondi	244.631	7,6	229.973	7,2	234.661	6,3	203.838	5,5	193.696	6,2	-20,8	-5,0
<b>Passività a medio-lunga scadenza</b>	<b>845.343</b>	<b>26,3</b>	<b>580.821</b>	<b>18,1</b>	<b>536.507</b>	<b>14,4</b>	<b>506.681</b>	<b>13,8</b>	<b>574.875</b>	<b>18,3</b>	<b>-32,0</b>	<b>13,5</b>
Avviamento	1.129.674	35,2	1.421.711	44,3	1.570.880	42,0	1.490.975	40,6	978.431	31,2	-13,4	-34,4
Altri attivi immateriali	145.730	4,5	148.422	4,6	155.155	4,2	169.800	4,6	173.275	5,5	18,9	2,0
<b>Totale attività immateriali</b>	<b>1.275.404</b>	<b>39,7</b>	<b>1.570.133</b>	<b>48,9</b>	<b>1.726.035</b>	<b>46,2</b>	<b>1.660.775</b>	<b>45,2</b>	<b>1.151.706</b>	<b>36,7</b>	<b>-9,7</b>	<b>-30,7</b>
Patrimonio netto di competenza del gruppo	949.908	29,6	1.602.679	49,9	1.748.702	46,8	1.615.040	44,0	1.040.254	33,1	9,5	-35,6
Minoranze	64.683	2,0	124.497	3,9	2.436	0,1	1.984	0,1	1.459	0,0	-97,7	-26,5
<b>Patrimonio netto</b>	<b>1.014.591</b>	<b>31,6</b>	<b>1.727.176</b>	<b>53,8</b>	<b>1.751.138</b>	<b>46,8</b>	<b>1.617.024</b>	<b>44,0</b>	<b>1.041.713</b>	<b>33,2</b>	<b>2,7</b>	<b>-35,6</b>
<b>Indicatori economico patrimoniali e di efficienza</b>												
	<b>2013</b>		<b>2014</b>		<b>2015</b>		<b>2016</b>		<b>2017</b>			
Rapporto tra attivo e passivo corrente in %	77,2		93,0		83,6		78,1		80,9			
Debiti finanziari in % del patrimonio netto	77,9		29,6		29,6		37,0		63,1			
Debiti finanziari in % del patrimonio netto tangibile	-303,0		325,4		2.067,0		-1.368,9		-598,1			
Avviamento in % del patrimonio netto	111,3		82,3		89,7		92,2		93,9			
Disponibilità in % dei debiti finanziari	8,4		10,7		11,1		9,3		10,0			
Patrimonio netto in % del capitale investito	56,2		77,2		77,1		73,0		61,3			
Debiti finanziari in % del capitale investito	43,8		22,8		22,9		27,0		38,7			
ROI	-3,6		-4,4		-4,3		-1,1		-2,1			
ROE	-11,8		-10,9		-8,7		-5,5		-7,1			

Tab. 12 – Bilancio aggregato dei maggiori associati Végé (2013-2017)

€ 000	2013	In % del fatturato	2014	In % del fatturato	2015	In % del fatturato	2016	In % del fatturato	2017	In % del fatturato	Var. % 2013-2017	Var. % 2016-2017
<b>Fatturato netto</b>	<b>3.317.014</b>		<b>3.522.297</b>		<b>3.790.697</b>		<b>4.106.004</b>		<b>4.507.453</b>		<b>35,9</b>	<b>9,8</b>
<b>Mon</b>	<b>75.495</b>	<b>2,3</b>	<b>75.805</b>	<b>2,3</b>	<b>86.727</b>	<b>2,3</b>	<b>114.671</b>	<b>2,8</b>	<b>126.209</b>	<b>2,8</b>	<b>67,2</b>	<b>10,1</b>
Saldo finanziario	-4.944	-0,1	601	0,0	-1.832	0,0	17.144	0,4	2.482	0,1	n.c.	-85,5
<b>Risultato corrente</b>	<b>70.551</b>	<b>2,1</b>	<b>76.406</b>	<b>2,3</b>	<b>84.895</b>	<b>2,2</b>	<b>131.815</b>	<b>3,2</b>	<b>128.691</b>	<b>2,9</b>	<b>82,4</b>	<b>-2,4</b>
<b>Risultato ante imposte</b>	<b>67.571</b>	<b>2,0</b>	<b>72.745</b>	<b>2,2</b>	<b>85.489</b>	<b>2,3</b>	<b>128.383</b>	<b>3,1</b>	<b>123.541</b>	<b>2,7</b>	<b>82,8</b>	<b>-3,8</b>
Imposte	-25.680	-0,8	-25.382	-0,8	-28.592	-0,8	-35.564	-0,9	-34.824	-0,8	35,6	-2,1
Minoranze	-1.262	0,0	-1.244	0,0	-2.448	-0,1	-2.522	-0,1	-7	0,0	-99,4	-99,7
<b>Risultato netto di competenza del gruppo</b>	<b>40.629</b>	<b>1,2</b>	<b>46.119</b>	<b>1,4</b>	<b>54.449</b>	<b>1,4</b>	<b>90.297</b>	<b>2,2</b>	<b>88.710</b>	<b>2,0</b>	<b>118,3</b>	<b>-1,8</b>
<b>Dipendenti (numero)</b>	<b>5.593</b>		<b>6.339</b>		<b>7.070</b>		<b>7.945</b>		<b>9.022</b>		<b>61,3</b>	<b>13,6</b>
	2013	In % del totale attivo	2014	In % del totale attivo	2015	In % del totale attivo	2016	In % del totale attivo	2017	In % del totale attivo	Var. % 2013-2017	Var. % 2016-2017
Cassa	89.361	5,4	93.204	5,7	111.123	6,3	151.683	7,6	158.849	7,2	77,8	4,7
Titoli negoziabili	5.124	0,3	5.266	0,3	5.914	0,3	6.368	0,3	7.335	0,3	43,1	15,2
<b>Disponibilità</b>	<b>94.485</b>	<b>5,7</b>	<b>98.470</b>	<b>6,0</b>	<b>117.037</b>	<b>6,7</b>	<b>158.051</b>	<b>7,9</b>	<b>166.184</b>	<b>7,5</b>	<b>75,9</b>	<b>5,1</b>
Crediti verso clienti	375.402	22,8	349.905	21,3	342.101	19,5	417.815	20,8	446.136	20,2	18,8	6,8
Magazzino	377.853	23,0	407.873	24,8	430.917	24,5	465.484	23,2	526.321	23,9	39,3	13,1
Altri attivi correnti	169.360	10,3	125.111	7,6	129.378	7,4	140.177	7,0	169.047	7,7	-0,2	20,6
<b>Totale attivo corrente</b>	<b>1.017.100</b>	<b>61,9</b>	<b>981.359</b>	<b>59,7</b>	<b>1.019.433</b>	<b>58,0</b>	<b>1.181.527</b>	<b>58,9</b>	<b>1.307.688</b>	<b>59,3</b>	<b>28,6</b>	<b>10,7</b>
Debiti finanziari a breve	197.047	12,0	179.180	10,9	177.148	10,1	177.221	8,8	191.829	8,7	-2,6	8,2
Fornitori	652.874	39,7	649.237	39,5	670.345	38,1	749.859	37,4	823.523	37,3	26,1	9,8
Altre passività correnti	107.259	6,5	76.193	4,6	81.631	4,6	98.643	4,9	110.061	5,0	2,6	11,6
<b>Totale passivo corrente</b>	<b>957.180</b>	<b>58,2</b>	<b>904.610</b>	<b>55,0</b>	<b>929.124</b>	<b>52,9</b>	<b>1.025.723</b>	<b>51,1</b>	<b>1.125.413</b>	<b>51,0</b>	<b>17,6</b>	<b>9,7</b>
<b>Attivo corrente netto</b>	<b>59.920</b>	<b>3,6</b>	<b>76.749</b>	<b>4,7</b>	<b>90.309</b>	<b>5,1</b>	<b>155.804</b>	<b>7,8</b>	<b>182.275</b>	<b>8,3</b>	<b>204,2</b>	<b>17,0</b>
Immobilizzazioni materiali	537.730	32,7	576.097	35,0	605.452	34,5	684.383	34,1	745.952	33,8	38,7	9,0
Partecipazioni	14.454	0,9	15.723	1,0	17.209	1,0	10.525	0,5	11.363	0,5	-21,4	8,0
Altre attività immobilizzate	30.021	1,8	30.776	1,9	41.988	2,4	43.634	2,2	44.638	2,0	48,7	2,3
<b>Totale attivo immobilizzato</b>	<b>582.205</b>	<b>35,4</b>	<b>622.596</b>	<b>37,9</b>	<b>664.649</b>	<b>37,8</b>	<b>738.542</b>	<b>36,8</b>	<b>801.953</b>	<b>36,4</b>	<b>37,7</b>	<b>8,6</b>
Debiti finanziari a medio-lungo termine	146.624	8,9	171.936	10,5	188.639	10,7	233.990	11,7	268.592	12,2	83,2	14,8
Altri debiti a medio - lungo termine	7.700	0,5	11.715	0,7	12.136	0,7	33.784	1,7	42.014	1,9	445,6	24,4
Fondi	28.241	1,7	29.967	1,8	30.078	1,7	32.746	1,6	33.927	1,5	20,1	3,6
<b>Passività a medio-lunga scadenza</b>	<b>182.565</b>	<b>11,1</b>	<b>213.618</b>	<b>13,0</b>	<b>230.853</b>	<b>13,1</b>	<b>300.520</b>	<b>15,0</b>	<b>344.533</b>	<b>15,6</b>	<b>88,7</b>	<b>14,6</b>
Avviamento	17.301	1,1	27.726	1,7	35.258	2,0	37.532	1,9	48.039	2,2	177,7	28,0
Altri attivi immateriali	27.509	1,7	31.976	1,9	37.809	2,2	48.982	2,4	47.996	2,2	74,5	-2,0
<b>Totale attività immateriali</b>	<b>44.810</b>	<b>2,7</b>	<b>59.702</b>	<b>3,6</b>	<b>73.067</b>	<b>4,2</b>	<b>86.514</b>	<b>4,3</b>	<b>96.035</b>	<b>4,4</b>	<b>114,3</b>	<b>11,0</b>
Patrimonio netto di competenza del gruppo	472.002	28,7	509.335	31,0	556.013	31,6	646.067	32,2	733.461	33,3	55,4	13,5
Minoranze	32.368	2,0	36.094	2,2	41.159	2,3	34.273	1,7	2.269	0,1	-93,0	-93,4
<b>Patrimonio netto</b>	<b>504.370</b>	<b>30,7</b>	<b>545.429</b>	<b>33,2</b>	<b>597.172</b>	<b>34,0</b>	<b>680.340</b>	<b>33,9</b>	<b>735.730</b>	<b>33,4</b>	<b>45,9</b>	<b>8,1</b>
<b>Indicatori economico patrimoniali e di efficienza</b>												
	<b>2013</b>		<b>2014</b>		<b>2015</b>		<b>2016</b>		<b>2017</b>			
Rapporto tra attivo e passivo corrente in %	106,3		108,5		109,7		115,2		116,2			
Debiti finanziari in % del patrimonio netto	68,1		64,4		61,3		60,4		62,6			
Debiti finanziari in % del patrimonio netto tangibile	74,8		72,3		69,8		69,2		72,0			
Avviamento in % del patrimonio netto	3,4		5,1		5,9		5,5		6,5			
Disponibilità in % dei debiti finanziari	27,5		28,0		32,0		38,4		36,1			
Patrimonio netto in % del capitale investito	59,5		60,8		62,0		62,3		61,5			
Debiti finanziari in % del capitale investito	40,5		39,2		38,0		37,7		38,5			
ROI	10,0		10,1		10,0		13,1		11,7			
ROE	9,4		10,0		10,9		16,2		13,8			

Tab. 13 – Bilancio Lidl Italia (2013-2017)

€ 000	2013	In % del fatturato	2014	In % del fatturato	2015	In % del fatturato	2016	In % del fatturato	2017	In % del fatturato	Var. % 2013-2017	Var. % 2016-2017
<b>Fatturato netto</b>	<b>3.041.312</b>		<b>3.373.196</b>		<b>3.695.694</b>		<b>3.990.458</b>		<b>4.329.401</b>		<b>42,4</b>	<b>8,5</b>
<b>Mon</b>	<b>59.339</b>	<b>2,0</b>	<b>92.521</b>	<b>3,0</b>	<b>150.460</b>	<b>4,1</b>	<b>146.246</b>	<b>3,7</b>	<b>188.352</b>	<b>4,4</b>	<b>217,4</b>	<b>28,8</b>
Saldo finanziario	-2.472	-0,1	-5.322	-0,2	-1.760	0,0	-1.352	0,0	-2.276	-0,1	7,9	-68,3
<b>Risultato corrente</b>	<b>56.867</b>	<b>1,9</b>	<b>87.199</b>	<b>2,9</b>	<b>148.700</b>	<b>4,0</b>	<b>144.894</b>	<b>3,6</b>	<b>186.076</b>	<b>4,3</b>	<b>227,2</b>	<b>28,4</b>
<b>Risultato ante imposte</b>	<b>54.484</b>	<b>1,8</b>	<b>86.062</b>	<b>2,8</b>	<b>147.578</b>	<b>4,0</b>	<b>132.563</b>	<b>3,3</b>	<b>178.846</b>	<b>4,1</b>	<b>228,3</b>	<b>34,9</b>
Imposte	-24.854	-0,8	-34.616	-1,1	-56.542	-1,5	-33.925	-0,9	-51.647	-1,2	107,8	52,2
Minoranze	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0
<b>Risultato netto di competenza del gruppo</b>	<b>29.630</b>	<b>1,0</b>	<b>51.446</b>	<b>1,7</b>	<b>91.036</b>	<b>2,5</b>	<b>98.638</b>	<b>2,5</b>	<b>127.199</b>	<b>2,9</b>	<b>329,3</b>	<b>29,0</b>
<b>Dipendenti (numero)</b>	<b>9.326</b>		<b>10.147</b>		<b>10.964</b>		<b>12.001</b>		<b>12.877</b>		<b>38,1</b>	<b>7,3</b>
	2013	In % del totale attivo	2014	In % del totale attivo	2015	In % del totale attivo	2016	In % del totale attivo	2017	In % del totale attivo	Var. % 2013-2017	Var. % 2016-2017
Cassa	84.144	7,8	93.991	8,7	70.793	5,5	59.287	3,6	59.460	3,1	-29,3	0,3
Titoli negoziabili	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0
<b>Disponibilità</b>	<b>84.144</b>	<b>7,8</b>	<b>93.991</b>	<b>8,7</b>	<b>70.793</b>	<b>5,5</b>	<b>59.287</b>	<b>3,6</b>	<b>59.460</b>	<b>3,1</b>	<b>-29,3</b>	<b>0,3</b>
Crediti verso clienti	6.285	0,6	9.100	0,8	11.874	0,9	12.168	0,7	10.425	0,5	65,9	-14,3
Magazzino	153.838	14,3	164.153	15,2	160.703	12,4	204.473	12,5	232.128	12,1	50,9	13,5
Altri attivi correnti	109.669	10,2	100.782	9,3	90.614	7,0	152.704	9,4	226.680	11,8	106,7	48,4
<b>Totale attivo corrente</b>	<b>353.936</b>	<b>32,8</b>	<b>368.026</b>	<b>34,1</b>	<b>333.984</b>	<b>25,8</b>	<b>428.632</b>	<b>26,3</b>	<b>528.693</b>	<b>27,6</b>	<b>49,4</b>	<b>23,3</b>
Debiti finanziari a breve	72.615	6,7	109.636	10,2	76.714	5,9	57.595	3,5	144.312	7,5	98,7	150,6
Fornitori	508.444	47,1	509.706	47,2	532.603	41,2	620.677	38,0	656.249	34,3	29,1	5,7
Altre passività correnti	57.806	5,4	114.401	10,6	78.957	6,1	72.506	4,4	95.965	5,0	66,0	32,4
<b>Totale passivo corrente</b>	<b>638.865</b>	<b>59,2</b>	<b>733.743</b>	<b>68,0</b>	<b>688.274</b>	<b>53,2</b>	<b>750.778</b>	<b>46,0</b>	<b>896.526</b>	<b>46,9</b>	<b>40,3</b>	<b>19,4</b>
<b>Attivo corrente netto</b>	<b>-284.929</b>	<b>-26,4</b>	<b>-365.717</b>	<b>-33,9</b>	<b>-354.290</b>	<b>-27,4</b>	<b>-322.146</b>	<b>-19,7</b>	<b>-367.833</b>	<b>-19,2</b>	<b>29,1</b>	<b>14,2</b>
Immobilizzazioni materiali	618.828	57,4	688.584	63,8	862.165	66,7	1.108.286	67,9	1.283.932	67,1	107,5	15,8
Partecipazioni	30.321	2,8	30.381	2,8	30.381	2,3	32.361	2,0	32.361	1,7	6,7	0,0
Altre attività immobilizzate	2.295	0,2	1.833	0,2	2.758	0,2	5.849	0,4	7.709	0,4	235,9	31,8
<b>Totale attivo immobilizzato</b>	<b>651.444</b>	<b>60,4</b>	<b>720.798</b>	<b>66,8</b>	<b>895.304</b>	<b>69,2</b>	<b>1.146.496</b>	<b>70,3</b>	<b>1.324.002</b>	<b>69,2</b>	<b>103,2</b>	<b>15,5</b>
Debiti finanziari a medio-lungo termine	115.251	10,7	72.414	6,7	142.136	11,0	323.722	19,8	322.436	16,9	179,8	-0,4
Altri debiti a medio - lungo termine	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1.690	0,1	3.952	0,2	n.c.	133,8
Fondi	41.487	3,8	38.637	3,6	36.965	2,9	30.703	1,9	38.798	2,0	-6,5	26,4
<b>Passività a medio-lunga scadenza</b>	<b>156.738</b>	<b>14,5</b>	<b>111.051</b>	<b>10,3</b>	<b>179.101</b>	<b>13,8</b>	<b>356.115</b>	<b>21,8</b>	<b>365.186</b>	<b>19,1</b>	<b>133,0</b>	<b>2,5</b>
Avviamento	2.422	0,2	1.967	0,2	1.639	0,1	1.236	0,1	2.546	0,1	5,1	106,0
Altri attivi immateriali	71.166	6,6	88.814	8,2	62.295	4,8	55.013	3,4	58.154	3,0	-18,3	5,7
<b>Totale attività immateriali</b>	<b>73.588</b>	<b>6,8</b>	<b>90.781</b>	<b>8,4</b>	<b>63.934</b>	<b>4,9</b>	<b>56.249</b>	<b>3,4</b>	<b>60.700</b>	<b>3,2</b>	<b>-17,5</b>	<b>7,9</b>
Patrimonio netto di competenza del gruppo	283.365	26,3	334.811	31,0	425.847	32,9	524.484	32,1	651.683	34,1	130,0	24,3
Minoranze	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0,0	0,0
<b>Patrimonio netto</b>	<b>283.365</b>	<b>26,3</b>	<b>334.811</b>	<b>31,0</b>	<b>425.847</b>	<b>32,9</b>	<b>524.484</b>	<b>32,1</b>	<b>651.683</b>	<b>34,1</b>	<b>130,0</b>	<b>24,3</b>
<b>Indicatori economico patrimoniali e di efficienza</b>												
	<b>2013</b>		<b>2014</b>		<b>2015</b>		<b>2016</b>		<b>2017</b>			
Rapporto tra attivo e passivo corrente in %	55,4		50,2		48,5		57,1		59,0			
Debiti finanziari in % del patrimonio netto	66,3		54,4		51,4		72,7		71,6			
Debiti finanziari in % del patrimonio netto tangibile	89,6		74,6		60,5		81,4		79,0			
Avviamento in % del patrimonio netto	0,9		0,6		0,4		0,2		0,4			
Disponibilità in % dei debiti finanziari	44,8		51,6		32,3		15,5		12,7			
Patrimonio netto in % del capitale investito	60,1		64,8		66,1		57,9		58,3			
Debiti finanziari in % del capitale investito	39,9		35,2		33,9		42,1		41,7			
ROI	12,7		18,0		23,4		16,3		16,9			
ROE	11,7		18,2		27,2		23,2		24,3			



Tab. 14 – Bilancio aggregato degli interessi italiani del Gruppo Auchan (2013-2017)

€ 000	2013	In % del fatturato	2014	In % del fatturato	2015	In % del fatturato	2016	In % del fatturato	2017	In % del fatturato	Var. % 2013-2017	Var. % 2016-2017
	<b>Fatturato netto</b>	<b>4.869.166</b>		<b>4.551.593</b>		<b>4.147.350</b>		<b>4.011.749</b>		<b>3.962.360</b>		<b>-18,6</b>
<b>Mon</b>	<b>-76.464</b>	<b>-1,6</b>	<b>-155.792</b>	<b>-3,2</b>	<b>-133.315</b>	<b>-3,2</b>	<b>-146.675</b>	<b>-3,7</b>	<b>-196.591</b>	<b>-5,0</b>	<b>-157,1</b>	<b>-34,0</b>
Saldo finanziario	5.968	0,1	2.728	0,1	9.443	0,2	7.572	0,2	10.490	0,3	75,8	38,5
<b>Risultato corrente</b>	<b>-70.496</b>	<b>-1,4</b>	<b>-153.064</b>	<b>-3,1</b>	<b>-123.872</b>	<b>-3,0</b>	<b>-139.103</b>	<b>-3,5</b>	<b>-186.101</b>	<b>-4,7</b>	<b>-164,0</b>	<b>-33,8</b>
<b>Risultato ante imposte</b>	<b>-55.710</b>	<b>-1,1</b>	<b>-130.171</b>	<b>-2,7</b>	<b>-184.596</b>	<b>-4,5</b>	<b>-182.154</b>	<b>-4,5</b>	<b>-270.122</b>	<b>-6,8</b>	<b>-384,9</b>	<b>-48,3</b>
Imposte	-28.672	-0,6	-15.847	-0,3	-6.791	-0,2	1.376	0,0	-7.608	-0,2	-73,5	n.c.
Minoranze	2.268	0,0	147	0,0	884	0,0	602	0,0	2.199	0,1	n.c.	n.c.
<b>Risultato netto di competenza del gruppo</b>	<b>-82.114</b>	<b>-1,7</b>	<b>-145.871</b>	<b>-3,0</b>	<b>-190.503</b>	<b>-4,6</b>	<b>-180.176</b>	<b>-4,5</b>	<b>-275.531</b>	<b>-7,0</b>	<b>-235,5</b>	<b>-52,9</b>
<b>Dipendenti (numero)</b>	<b>17.417</b>		<b>16.841</b>		<b>15.754</b>		<b>15.027</b>		<b>14.909</b>		<b>-14,4</b>	<b>-0,8</b>
	2013	In % del totale attivo	2014	In % del totale attivo	2015	In % del totale attivo	2016	In % del totale attivo	2017	In % del totale attivo	Var. % 2013-2017	Var. % 2016-2017
Cassa	70.848	1,8	58.342	1,5	58.241	1,9	56.635	1,9	66.808	2,3	-5,7	18,0
Titoli negoziabili	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0,0	0,0
<b>Disponibilità</b>	<b>70.848</b>	<b>1,8</b>	<b>58.342</b>	<b>1,5</b>	<b>58.241</b>	<b>1,9</b>	<b>56.635</b>	<b>1,9</b>	<b>66.808</b>	<b>2,3</b>	<b>-5,7</b>	<b>18,0</b>
Crediti verso clienti	177.328	4,6	156.967	4,1	172.270	5,5	134.840	4,4	135.084	4,7	-23,8	0,2
Magazzino	502.191	13,1	423.016	11,0	419.449	13,4	445.408	14,6	417.438	14,4	-16,9	-6,3
Altri attivi correnti	552.170	14,4	465.601	12,1	427.199	13,7	426.193	13,9	400.353	13,8	-27,5	-6,1
<b>Totale attivo corrente</b>	<b>1.302.537</b>	<b>33,9</b>	<b>1.103.926</b>	<b>28,7</b>	<b>1.077.159</b>	<b>34,5</b>	<b>1.063.076</b>	<b>34,7</b>	<b>1.019.683</b>	<b>35,1</b>	<b>-21,7</b>	<b>-4,1</b>
Debiti finanziari a breve	553.419	14,4	327.238	8,5	629.009	20,2	527.083	17,2	724.219	24,9	30,9	37,4
Fornitori	1.225.830	31,9	1.150.107	29,9	1.110.208	35,6	1.109.453	36,2	1.024.884	35,3	-16,4	-7,6
Altre passività correnti	226.880	5,9	218.604	5,7	186.180	6,0	162.051	5,3	239.142	8,2	5,4	47,6
<b>Totale passivo corrente</b>	<b>2.006.129</b>	<b>52,1</b>	<b>1.695.949</b>	<b>44,1</b>	<b>1.925.397</b>	<b>61,7</b>	<b>1.798.587</b>	<b>58,8</b>	<b>1.988.245</b>	<b>68,5</b>	<b>-0,9</b>	<b>10,5</b>
<b>Attivo corrente netto</b>	<b>-703.592</b>	<b>-18,3</b>	<b>-592.023</b>	<b>-15,4</b>	<b>-848.238</b>	<b>-27,2</b>	<b>-735.511</b>	<b>-24,0</b>	<b>-968.562</b>	<b>-33,4</b>	<b>37,7</b>	<b>31,7</b>
Immobilizzazioni materiali	1.825.889	47,5	1.550.478	40,3	1.496.900	48,0	1.426.128	46,6	1.374.789	47,4	-24,7	-3,6
Partecipazioni	130.573	3,4	72.455	1,9	44.689	1,4	53.253	1,7	52.791	1,8	-59,6	-0,9
Altre attività immobilizzate	266.707	6,9	295.648	7,7	268.271	8,6	309.476	10,1	266.025	9,2	-0,3	-14,0
<b>Totale attivo immobilizzato</b>	<b>2.223.169</b>	<b>57,8</b>	<b>1.918.581</b>	<b>49,9</b>	<b>1.809.860</b>	<b>58,0</b>	<b>1.788.857</b>	<b>58,4</b>	<b>1.693.605</b>	<b>58,3</b>	<b>-23,8</b>	<b>-5,3</b>
Debiti finanziari a medio-lungo termine	590.000	15,3	550.000	14,3	260.000	8,3	510.000	16,7	445.000	15,3	-24,6	-12,7
Altri debiti a medio - lungo termine	1.550	0,0	1.372	0,0	1.078	0,0	1.194	0,0	913	0,0	-41,1	-23,5
Fondi	138.439	3,6	129.428	3,4	126.827	4,1	119.377	3,9	121.961	4,2	-11,9	2,2
<b>Passività a medio-lunga scadenza</b>	<b>729.989</b>	<b>19,0</b>	<b>680.800</b>	<b>17,7</b>	<b>387.905</b>	<b>12,4</b>	<b>630.571</b>	<b>20,6</b>	<b>567.874</b>	<b>19,6</b>	<b>-22,2</b>	<b>-9,9</b>
Avviamento	108.698	2,8	76.903	2,0	66.910	2,1	55.552	1,8	46.767	1,6	-57,0	-15,8
Altri attivi immateriali	213.446	5,5	185.624	4,8	166.582	5,3	153.684	5,0	142.761	4,9	-33,1	-7,1
<b>Totale attività immateriali</b>	<b>322.144</b>	<b>8,4</b>	<b>262.527</b>	<b>6,8</b>	<b>233.492</b>	<b>7,5</b>	<b>209.236</b>	<b>6,8</b>	<b>189.528</b>	<b>6,5</b>	<b>-41,2</b>	<b>-9,4</b>
Patrimonio netto di competenza del gruppo	1.094.981	28,5	897.207	23,3	796.537	25,5	618.042	20,2	335.258	11,5	-69,4	-45,8
Minoranze	16.751	0,4	11.078	0,3	10.672	0,3	13.969	0,5	11.439	0,4	-31,7	-18,1
<b>Patrimonio netto</b>	<b>1.111.732</b>	<b>28,9</b>	<b>908.285</b>	<b>23,6</b>	<b>807.209</b>	<b>25,9</b>	<b>632.011</b>	<b>20,6</b>	<b>346.697</b>	<b>11,9</b>	<b>-68,8</b>	<b>-45,1</b>
<b>Indicatori economico patrimoniali e di efficienza</b>												
	<b>2013</b>		<b>2014</b>		<b>2015</b>		<b>2016</b>		<b>2017</b>			
Rapporto tra attivo e passivo corrente in %	64,9		65,1		55,9		59,1		51,3			
Debiti finanziari in % del patrimonio netto	102,9		96,6		110,1		164,1		337,2			
Debiti finanziari in % del patrimonio netto tangibile	144,8		135,8		155,0		245,3		743,9			
Avviamento in % del patrimonio netto	9,8		8,5		8,3		8,8		13,5			
Disponibilità in % dei debiti finanziari	6,2		6,7		6,6		5,5		5,7			
Patrimonio netto in % del capitale investito	49,3		50,9		47,6		37,9		22,9			
Debiti finanziari in % del capitale investito	50,7		49,1		52,4		62,1		77,1			
ROI	-1,6		-7,4		-6,4		-7,4		-11,3			
ROE	-7,0		-14,0		-19,3		-22,6		-45,1			

Tab. 15 – Bilancio aggregato dei maggiori associati Despar (2013-2017)

€ 000	2013		2014		2015		2016		2017		Var. %	Var. %
		In % del fatturato		In % del fatturato		In % del fatturato		In % del fatturato		In % del fatturato	2013-2017	2016-2017
<b>Fatturato netto</b>	<b>2.378.314</b>		<b>2.504.533</b>		<b>2.710.536</b>		<b>2.806.990</b>		<b>3.000.208</b>		<b>26,1</b>	<b>6,9</b>
<b>Mon</b>	<b>46.779</b>	<b>2,0</b>	<b>53.768</b>	<b>2,3</b>	<b>78.344</b>	<b>2,9</b>	<b>79.511</b>	<b>2,8</b>	<b>71.204</b>	<b>2,4</b>	<b>52,2</b>	<b>-10,4</b>
Saldo finanziario	-10.839	-0,5	-12.427	-0,5	-12.271	-0,5	-10.692	-0,4	-7.588	-0,3	30,0	29,0
<b>Risultato corrente</b>	<b>35.940</b>	<b>1,5</b>	<b>41.341</b>	<b>1,7</b>	<b>66.073</b>	<b>2,4</b>	<b>68.819</b>	<b>2,5</b>	<b>63.616</b>	<b>2,1</b>	<b>77,0</b>	<b>-7,6</b>
<b>Risultato ante imposte</b>	<b>68.852</b>	<b>2,9</b>	<b>21.661</b>	<b>0,9</b>	<b>45.454</b>	<b>1,7</b>	<b>51.439</b>	<b>1,8</b>	<b>60.732</b>	<b>2,0</b>	<b>-11,8</b>	<b>18,1</b>
Imposte	-12.592	-0,5	-10.195	-0,4	-16.652	-0,6	-15.698	-0,6	-17.267	-0,6	37,1	10,0
Minoranze	-233	0,0	-1.134	0,0	-1.798	-0,1	-3.455	-0,1	-3.828	-0,1	1.542,9	10,8
<b>Risultato netto di competenza del gruppo</b>	<b>56.027</b>	<b>2,4</b>	<b>10.332</b>	<b>0,4</b>	<b>27.004</b>	<b>1,0</b>	<b>32.286</b>	<b>1,2</b>	<b>39.637</b>	<b>1,3</b>	<b>-29,3</b>	<b>22,8</b>
<b>Dipendenti (numero)</b>	<b>9.784</b>		<b>10.752</b>		<b>11.504</b>		<b>11.921</b>		<b>12.312</b>		<b>25,8</b>	<b>3,3</b>
	2013		2014		2015		2016		2017		Var. %	Var. %
	In % del totale attivo		In % del totale attivo		In % del totale attivo		In % del totale attivo		In % del totale attivo		2013-2017	2016-2017
Cassa	83.706	5,3	102.755	6,5	103.434	6,1	116.884	6,6	149.601	7,8	78,7	28,0
Titoli negoziabili	145	0,0	145	0,0	0	0,0	299	0,0	299	0,0	106,2	0,0
<b>Disponibilità</b>	<b>83.851</b>	<b>5,3</b>	<b>102.900</b>	<b>6,5</b>	<b>103.434</b>	<b>6,1</b>	<b>117.183</b>	<b>6,6</b>	<b>149.900</b>	<b>7,8</b>	<b>78,8</b>	<b>27,9</b>
Crediti verso clienti	157.597	9,9	185.213	11,7	174.628	10,2	179.326	10,1	188.330	9,8	19,5	5,0
Magazzino	214.143	13,5	239.343	15,1	246.006	14,4	262.367	14,7	276.605	14,5	29,2	5,4
Altri attivi correnti	101.732	6,4	99.818	6,3	100.753	5,9	99.208	5,6	93.516	4,9	-8,1	-5,7
<b>Totale attivo corrente</b>	<b>557.323</b>	<b>35,1</b>	<b>627.274</b>	<b>39,5</b>	<b>624.821</b>	<b>36,6</b>	<b>658.084</b>	<b>37,0</b>	<b>708.351</b>	<b>37,0</b>	<b>27,1</b>	<b>7,6</b>
Debiti finanziari a breve	192.146	12,1	146.047	9,2	114.971	6,7	153.225	8,6	176.558	9,2	-8,1	15,2
Fornitori	414.847	26,1	469.080	29,6	463.970	27,2	472.355	26,6	569.765	29,8	37,3	20,6
Altre passività correnti	81.257	5,1	89.422	5,6	95.991	5,6	89.488	5,0	94.672	4,9	16,5	5,8
<b>Totale passivo corrente</b>	<b>688.250</b>	<b>43,4</b>	<b>704.549</b>	<b>44,4</b>	<b>674.932</b>	<b>39,5</b>	<b>715.068</b>	<b>40,2</b>	<b>840.995</b>	<b>43,9</b>	<b>22,2</b>	<b>17,6</b>
<b>Attivo corrente netto</b>	<b>-130.927</b>	<b>-8,2</b>	<b>-77.275</b>	<b>-4,9</b>	<b>-50.111</b>	<b>-2,9</b>	<b>-56.984</b>	<b>-3,2</b>	<b>-132.644</b>	<b>-6,9</b>	<b>1,3</b>	<b>132,8</b>
Immobilizzazioni materiali	775.796	48,9	785.067	49,5	829.736	48,6	881.881	49,6	971.376	50,8	25,2	10,1
Partecipazioni	83.839	5,3	85.645	5,4	86.356	5,1	92.931	5,2	94.268	4,9	12,4	1,4
Altre attività immobilizzate	30.205	1,9	28.453	1,8	22.746	1,3	22.418	1,3	19.831	1,0	-34,3	-11,5
<b>Totale attivo immobilizzato</b>	<b>889.840</b>	<b>56,1</b>	<b>899.165</b>	<b>56,6</b>	<b>938.838</b>	<b>55,0</b>	<b>997.230</b>	<b>56,1</b>	<b>1.085.475</b>	<b>56,7</b>	<b>22,0</b>	<b>8,8</b>
Debiti finanziari a medio-lungo termine	273.082	17,2	329.862	20,8	345.021	20,2	338.124	19,0	195.316	10,2	-28,5	-42,2
Altri debiti a medio - lungo termine	10.182	0,6	5.826	0,4	8.157	0,5	9.343	0,5	9.326	0,5	-8,4	-0,2
Fondi	58.903	3,7	66.090	4,2	67.943	4,0	66.956	3,8	66.083	3,5	12,2	-1,3
<b>Passività a medio-lunga scadenza</b>	<b>342.167</b>	<b>21,6</b>	<b>401.778</b>	<b>25,3</b>	<b>421.121</b>	<b>24,7</b>	<b>414.423</b>	<b>23,3</b>	<b>270.725</b>	<b>14,1</b>	<b>-20,9</b>	<b>-34,7</b>
Avviamento	54.347	3,4	44.604	2,8	26.392	1,5	17.342	1,0	17.138	0,9	-68,5	-1,2
Altri attivi immateriali	85.793	5,4	117.854	7,4	117.806	6,9	106.423	6,0	102.899	5,4	19,9	-3,3
<b>Totale attività immateriali</b>	<b>140.140</b>	<b>8,8</b>	<b>162.458</b>	<b>10,2</b>	<b>144.198</b>	<b>8,4</b>	<b>123.765</b>	<b>7,0</b>	<b>120.037</b>	<b>6,3</b>	<b>-14,3</b>	<b>-3,0</b>
Patrimonio netto di competenza del gruppo	540.698	34,1	546.309	34,4	574.678	33,6	611.274	34,4	761.573	39,8	40,8	24,6
Minoranze	16.188	1,0	36.261	2,3	37.126	2,2	38.314	2,2	40.570	2,1	150,6	5,9
<b>Patrimonio netto</b>	<b>556.886</b>	<b>35,1</b>	<b>582.570</b>	<b>36,7</b>	<b>611.804</b>	<b>35,8</b>	<b>649.588</b>	<b>36,5</b>	<b>802.143</b>	<b>41,9</b>	<b>44,0</b>	<b>23,5</b>
<b>Indicatori economico patrimoniali e di efficienza</b>												
	<b>2013</b>		<b>2014</b>		<b>2015</b>		<b>2016</b>		<b>2017</b>			
Rapporto tra attivo e passivo corrente in %	81,0		89,0		92,6		92,0		84,2			
Debiti finanziari in % del patrimonio netto	83,5		81,7		75,2		75,6		46,4			
Debiti finanziari in % del patrimonio netto tangibile	111,6		113,3		98,4		93,4		54,5			
Avviamento in % del patrimonio netto	9,8		7,7		4,3		2,7		2,1			
Disponibilità in % dei debiti finanziari	18,0		21,6		22,5		23,8		40,3			
Patrimonio netto in % del capitale investito	54,5		55,0		57,1		56,9		68,3			
Debiti finanziari in % del capitale investito	45,5		45,0		42,9		43,1		31,7			
ROI	4,9		5,3		7,4		7,1		6,2			
ROE	11,6		1,9		4,9		5,6		5,5			

Tab. 16 – Bilancio consolidato Canova 2007 (Finiper-Unes, 2013-2017)

€ 000	2013	In % del fatturato	2014	In % del fatturato	2015	In % del fatturato	2016	In % del fatturato	2017	In % del fatturato	Var. % 2013-2017	Var. % 2016-2017
<b>Fatturato netto</b>	<b>2.469.779</b>		<b>2.424.455</b>		<b>2.487.405</b>		<b>2.540.636</b>		<b>2.580.610</b>		<b>4,5</b>	<b>1,6</b>
<b>Mon</b>	<b>61.736</b>	<b>2,5</b>	<b>63.941</b>	<b>2,6</b>	<b>69.367</b>	<b>2,8</b>	<b>87.166</b>	<b>3,4</b>	<b>89.065</b>	<b>3,5</b>	<b>44,3</b>	<b>2,2</b>
Saldo finanziario	-23.383	-0,9	-23.552	-1,0	-13.893	-0,6	-13.645	-0,5	-9.991	-0,4	57,3	26,8
<b>Risultato corrente</b>	<b>38.353</b>	<b>1,6</b>	<b>40.389</b>	<b>1,6</b>	<b>55.474</b>	<b>2,2</b>	<b>73.521</b>	<b>2,9</b>	<b>79.074</b>	<b>3,1</b>	<b>106,2</b>	<b>7,6</b>
<b>Risultato ante imposte</b>	<b>39.576</b>	<b>1,6</b>	<b>44.688</b>	<b>1,8</b>	<b>91.473</b>	<b>3,7</b>	<b>69.802</b>	<b>2,7</b>	<b>62.727</b>	<b>2,4</b>	<b>58,5</b>	<b>-10,1</b>
Imposte	-27.608	-1,1	-23.908	-1,0	-16.291	-0,7	-29.172	-1,1	-24.050	-0,9	-12,9	-17,6
Minoranze	4.128	0,2	3.304	0,1	240	0,0	-169	0,0	-426	0,0	n.c.	152,1
<b>Risultato netto di competenza del gruppo</b>	<b>16.096</b>	<b>0,7</b>	<b>24.084</b>	<b>1,0</b>	<b>75.422</b>	<b>3,0</b>	<b>40.461</b>	<b>1,6</b>	<b>38.251</b>	<b>1,5</b>	<b>137,6</b>	<b>-5,5</b>
<b>Dipendenti (numero)</b>	<b>10.337</b>		<b>10.271</b>		<b>10.406</b>		<b>10.543</b>		<b>11.066</b>		<b>7,1</b>	<b>5,0</b>
	2013	In % del totale attivo	2014	In % del totale attivo	2015	In % del totale attivo	2016	In % del totale attivo	2017	In % del totale attivo	Var. % 2013-2017	Var. % 2016-2017
Cassa	65.053	3,2	65.288	3,2	90.335	4,5	58.403	2,7	84.316	4,0	29,6	44,4
Titoli negoziabili	2.996	0,1	4.294	0,2	1.298	0,1	1.622	0,1	1.743	0,1	-41,8	7,5
<b>Disponibilità</b>	<b>68.049</b>	<b>3,4</b>	<b>69.582</b>	<b>3,5</b>	<b>91.633</b>	<b>4,5</b>	<b>60.025</b>	<b>2,8</b>	<b>86.059</b>	<b>4,1</b>	<b>26,5</b>	<b>43,4</b>
Crediti verso clienti	134.474	6,7	138.722	6,9	124.986	6,2	120.361	5,6	109.938	5,3	-18,2	-8,7
Magazzino	344.179	17,1	351.215	17,5	342.030	16,9	387.305	18,1	381.897	18,3	11,0	-1,4
Altri attivi correnti	114.923	5,7	94.739	4,7	98.538	4,9	68.119	3,2	70.685	3,4	-38,5	3,8
<b>Totale attivo corrente</b>	<b>661.625</b>	<b>32,9</b>	<b>654.258</b>	<b>32,5</b>	<b>657.187</b>	<b>32,4</b>	<b>635.810</b>	<b>29,7</b>	<b>648.579</b>	<b>31,0</b>	<b>-2,0</b>	<b>2,0</b>
Debiti finanziari a breve	660.792	32,8	632.543	31,4	291.305	14,4	262.125	12,2	212.812	10,2	-67,8	-18,8
Fornitori	432.685	21,5	463.506	23,0	469.156	23,1	479.633	22,4	459.010	21,9	6,1	-4,3
Altre passività correnti	129.308	6,4	109.220	5,4	125.505	6,2	136.964	6,4	129.990	6,2	0,5	-5,1
<b>Totale passivo corrente</b>	<b>1.222.785</b>	<b>60,8</b>	<b>1.205.269</b>	<b>59,9</b>	<b>885.966</b>	<b>43,7</b>	<b>878.722</b>	<b>41,1</b>	<b>801.812</b>	<b>38,3</b>	<b>-34,4</b>	<b>-8,8</b>
<b>Attivo corrente netto</b>	<b>-561.160</b>	<b>-27,9</b>	<b>-551.011</b>	<b>-27,4</b>	<b>-228.779</b>	<b>-11,3</b>	<b>-242.912</b>	<b>-11,4</b>	<b>-153.233</b>	<b>-7,3</b>	<b>-72,7</b>	<b>-36,9</b>
Immobilizzazioni materiali	1.088.513	54,1	1.104.019	54,9	1.156.351	57,0	1.301.463	60,8	1.262.776	60,4	16,0	-3,0
Partecipazioni	49.913	2,5	34.849	1,7	45.042	2,2	23.663	1,1	23.543	1,1	-52,8	-0,5
Altre attività immobilizzate	17.309	0,9	2.482	0,1	3.545	0,2	5.160	0,2	1.073	0,1	-93,8	-79,2
<b>Totale attivo immobilizzato</b>	<b>1.155.735</b>	<b>57,4</b>	<b>1.141.350</b>	<b>56,7</b>	<b>1.204.938</b>	<b>59,4</b>	<b>1.330.286</b>	<b>62,2</b>	<b>1.287.392</b>	<b>61,5</b>	<b>11,4</b>	<b>-3,2</b>
Debiti finanziari a medio-lungo termine	387.702	19,3	350.594	17,4	633.077	31,2	707.405	33,1	712.956	34,1	83,9	0,8
Altri debiti a medio - lungo termine	5.125	0,3	7.530	0,4	7.928	0,4	2.034	0,1	7.513	0,4	46,6	269,4
Fondi	158.442	7,9	160.762	8,0	167.976	8,3	182.804	8,5	161.646	7,7	2,0	-11,6
<b>Passività a medio-lunga scadenza</b>	<b>551.269</b>	<b>27,4</b>	<b>518.886</b>	<b>25,8</b>	<b>808.981</b>	<b>39,9</b>	<b>892.243</b>	<b>41,7</b>	<b>882.115</b>	<b>42,2</b>	<b>60,0</b>	<b>-1,1</b>
Avviamento	173.371	8,6	158.309	7,9	142.032	7,0	153.342	7,2	135.833	6,5	-21,7	-11,4
Altri attivi immateriali	21.372	1,1	23.271	1,2	22.987	1,1	20.404	1,0	20.548	1,0	-3,9	0,7
<b>Totale attività immateriali</b>	<b>194.743</b>	<b>9,7</b>	<b>181.580</b>	<b>9,0</b>	<b>165.019</b>	<b>8,1</b>	<b>173.746</b>	<b>8,1</b>	<b>156.381</b>	<b>7,5</b>	<b>-19,7</b>	<b>-10,0</b>
Patrimonio netto di competenza del gruppo	230.300	11,4	254.499	12,6	329.783	16,3	366.637	17,1	406.025	19,4	76,3	10,7
Minoranze	7.749	0,4	-1.466	-0,1	2.414	0,1	2.240	0,1	2.400	0,1	-69,0	7,1
<b>Patrimonio netto</b>	<b>238.049</b>	<b>11,8</b>	<b>253.033</b>	<b>12,6</b>	<b>332.197</b>	<b>16,4</b>	<b>368.877</b>	<b>17,2</b>	<b>408.425</b>	<b>19,5</b>	<b>71,6</b>	<b>10,7</b>
<b>Indicatori economico patrimoniali e di efficienza</b>												
	<b>2013</b>		<b>2014</b>		<b>2015</b>		<b>2016</b>		<b>2017</b>			
Rapporto tra attivo e passivo corrente in %	54,1		54,3		74,2		72,4		80,9			
Debiti finanziari in % del patrimonio netto	440,5		388,5		278,3		262,8		226,7			
Debiti finanziari in % del patrimonio netto tangibile	2.421,1		1.375,9		552,9		496,9		367,3			
Avviamento in % del patrimonio netto	72,8		62,6		42,8		41,6		33,3			
Disponibilità in % dei debiti finanziari	6,5		7,1		9,9		6,2		9,3			
Patrimonio netto in % del capitale investito	18,5		20,5		26,4		27,6		30,6			
Debiti finanziari in % del capitale investito	81,5		79,5		73,6		72,4		69,4			
ROI	4,9		5,2		6,1		7,1		7,1			
ROE	7,5		10,5		29,7		12,4		10,4			

Tab. 17 – Bilancio aggregato dei maggiori associati Agorà (2013-2017)

€ 000	2013	In % del fatturato	2014	In % del fatturato	2015	In % del fatturato	2016	In % del fatturato	2017	In % del fatturato	Var. % 2013-2017	Var. % 2016-2017
<b>Fatturato netto</b>	<b>1.904.263</b>		<b>2.021.291</b>		<b>2.191.854</b>		<b>2.366.921</b>		<b>2.545.082</b>		<b>33,7</b>	<b>7,5</b>
<b>Mon</b>	<b>57.075</b>	<b>3,0</b>	<b>57.650</b>	<b>3,0</b>	<b>91.986</b>	<b>4,2</b>	<b>90.659</b>	<b>3,8</b>	<b>98.274</b>	<b>3,9</b>	<b>72,2</b>	<b>8,4</b>
Saldo finanziario	-6.359	-0,3	-1.013	-0,1	-1.849	-0,1	-3.227	-0,1	4.355	0,2	n.c.	n.c.
<b>Risultato corrente</b>	<b>50.716</b>	<b>2,7</b>	<b>56.637</b>	<b>3,0</b>	<b>90.137</b>	<b>4,1</b>	<b>87.432</b>	<b>3,7</b>	<b>102.629</b>	<b>4,0</b>	<b>102,4</b>	<b>17,4</b>
<b>Risultato ante imposte</b>	<b>45.258</b>	<b>2,4</b>	<b>48.873</b>	<b>2,6</b>	<b>86.414</b>	<b>3,9</b>	<b>75.262</b>	<b>3,2</b>	<b>89.523</b>	<b>3,5</b>	<b>97,8</b>	<b>18,9</b>
Imposte	-20.857	-1,1	-22.972	-1,2	-28.756	-1,3	-24.690	-1,0	-24.729	-1,0	18,6	0,2
Minoranze	-740	0,0	-1.408	-0,1	-3.394	-0,2	-3.006	-0,1	-7.750	-0,3	947,3	157,8
<b>Risultato netto di competenza del gruppo</b>	<b>23.661</b>	<b>1,2</b>	<b>24.493</b>	<b>1,3</b>	<b>54.264</b>	<b>2,5</b>	<b>47.566</b>	<b>2,0</b>	<b>57.044</b>	<b>2,2</b>	<b>141,1</b>	<b>19,9</b>
<b>Dipendenti (numero)</b>	<b>6.699</b>		<b>7.250</b>		<b>7.470</b>		<b>7.878</b>		<b>8.415</b>		<b>25,6</b>	<b>6,8</b>
		In % del totale attivo		In % del totale attivo		In % del totale attivo		In % del totale attivo		In % del totale attivo	Var. % 2013-2017	Var. % 2016-2017
Cassa	122.230	11,3	135.160	12,5	140.000	11,6	159.428	12,8	223.152	16,1	82,6	40,0
Titoli negoziabili	0	0,0	0	0,0	9.276	0,8	6.413	0,5	29.979	2,2	n.c.	367,5
<b>Disponibilità</b>	<b>122.230</b>	<b>11,3</b>	<b>135.160</b>	<b>12,5</b>	<b>149.276</b>	<b>12,4</b>	<b>165.841</b>	<b>13,3</b>	<b>253.131</b>	<b>18,3</b>	<b>107,1</b>	<b>52,6</b>
Crediti verso clienti	84.076	7,8	85.865	8,0	83.616	7,0	87.192	7,0	99.863	7,2	18,8	14,5
Magazzino	132.308	12,3	138.928	12,9	157.659	13,1	170.438	13,7	182.205	13,2	37,7	6,9
Altri attivi correnti	52.513	4,9	55.231	5,1	58.684	4,9	74.411	6,0	89.224	6,5	69,9	19,9
<b>Totale attivo corrente</b>	<b>391.127</b>	<b>36,3</b>	<b>415.184</b>	<b>38,5</b>	<b>449.235</b>	<b>37,4</b>	<b>497.882</b>	<b>39,9</b>	<b>624.423</b>	<b>45,2</b>	<b>59,6</b>	<b>25,4</b>
Debiti finanziari a breve	64.659	6,0	46.418	4,3	57.632	4,8	66.427	5,3	91.815	6,6	42,0	38,2
Fornitori	335.919	31,1	360.370	33,4	367.897	30,6	380.077	30,5	434.502	31,4	29,3	14,3
Altre passività correnti	46.417	4,3	55.231	5,1	71.178	5,9	61.316	4,9	65.155	4,7	40,4	6,3
<b>Totale passivo corrente</b>	<b>446.995</b>	<b>41,4</b>	<b>462.019</b>	<b>42,8</b>	<b>496.707</b>	<b>41,3</b>	<b>507.820</b>	<b>40,7</b>	<b>591.472</b>	<b>42,8</b>	<b>32,3</b>	<b>16,5</b>
<b>Attivo corrente netto</b>	<b>-55.868</b>	<b>-5,2</b>	<b>-46.835</b>	<b>-4,3</b>	<b>-47.472</b>	<b>-3,9</b>	<b>-9.938</b>	<b>-0,8</b>	<b>32.951</b>	<b>2,4</b>	<b>-159,0</b>	<b>-431,6</b>
Immobilizzazioni materiali	485.838	45,0	552.349	51,2	567.855	47,2	588.847	47,2	607.714	44,0	25,1	3,2
Partecipazioni	31.756	2,9	24.088	2,2	30.203	2,5	23.700	1,9	23.131	1,7	-27,2	-2,4
Altre attività immobilizzate	55.261	5,1	42.992	4,0	42.877	3,6	25.701	2,1	24.217	1,8	-56,2	-5,8
<b>Totale attivo immobilizzato</b>	<b>572.855</b>	<b>53,1</b>	<b>619.429</b>	<b>57,4</b>	<b>640.935</b>	<b>53,3</b>	<b>638.248</b>	<b>51,2</b>	<b>655.062</b>	<b>47,4</b>	<b>14,4</b>	<b>2,6</b>
Debiti finanziari a medio-lungo termine	48.516	4,5	74.452	6,9	44.245	3,7	47.838	3,8	53.520	3,9	10,3	11,9
Altri debiti a medio - lungo termine	254	0,0	710	0,1	739	0,1	980	0,1	952	0,1	274,8	-2,9
Fondi	48.995	4,5	51.504	4,8	50.589	4,2	48.789	3,9	47.770	3,5	-2,5	-2,1
<b>Passività a medio-lunga scadenza</b>	<b>97.765</b>	<b>9,1</b>	<b>126.666</b>	<b>11,7</b>	<b>95.573</b>	<b>7,9</b>	<b>97.607</b>	<b>7,8</b>	<b>102.242</b>	<b>7,4</b>	<b>4,6</b>	<b>4,7</b>
Avviamento	92.047	8,5	85.592	7,9	78.151	6,5	75.061	6,0	65.744	4,8	-28,6	-12,4
Altri attivi immateriali	22.909	2,1	27.420	2,5	34.081	2,8	35.836	2,9	37.354	2,7	63,1	4,2
<b>Totale attività immateriali</b>	<b>114.956</b>	<b>10,7</b>	<b>113.012</b>	<b>10,5</b>	<b>112.232</b>	<b>9,3</b>	<b>110.897</b>	<b>8,9</b>	<b>103.098</b>	<b>7,5</b>	<b>-10,3</b>	<b>-7,0</b>
Patrimonio netto di competenza del gruppo	520.670	48,3	541.906	50,2	584.876	48,6	616.925	49,5	581.245	42,0	11,6	-5,8
Minoranze	13.508	1,3	17.034	1,6	25.246	2,1	24.675	2,0	107.624	7,8	696,7	336,2
<b>Patrimonio netto</b>	<b>534.178</b>	<b>49,5</b>	<b>558.940</b>	<b>51,8</b>	<b>610.122</b>	<b>50,7</b>	<b>641.600</b>	<b>51,5</b>	<b>688.869</b>	<b>49,8</b>	<b>29,0</b>	<b>7,4</b>
<b>Indicatori economico patrimoniali e di efficienza</b>												
	<b>2013</b>		<b>2014</b>		<b>2015</b>		<b>2016</b>		<b>2017</b>			
Rapporto tra attivo e passivo corrente in %	87,5		89,9		90,4		98,0		105,6			
Debiti finanziari in % del patrimonio netto	21,2		21,6		16,7		17,8		21,1			
Debiti finanziari in % del patrimonio netto tangibile	27,0		27,1		20,5		21,5		24,8			
Avviamento in % del patrimonio netto	17,2		15,3		12,8		11,7		9,5			
Disponibilità in % dei debiti finanziari	108,0		111,8		146,5		145,1		174,2			
Patrimonio netto in % del capitale investito	82,5		82,2		85,7		84,9		82,6			
Debiti finanziari in % del capitale investito	17,5		17,8		14,3		15,1		17,4			
ROI	8,6		9,0		13,2		12,2		12,5			
ROE	4,8		4,7		10,2		8,4		10,9			

Tab. 18 – Bilancio aggregato dei maggiori associati C3 (2013-2017)

€ 000	2013	In % del fatturato	2014	In % del fatturato	2015	In % del fatturato	2016	In % del fatturato	2017	In % del fatturato	Var. % 2013-2017	Var. % 2016-2017
<b>Fatturato netto</b>	<b>2.019.941</b>		<b>2.086.297</b>		<b>2.260.322</b>		<b>2.330.919</b>		<b>2.429.721</b>		<b>20,3</b>	<b>4,2</b>
<b>Mon</b>	<b>61.195</b>	<b>3,0</b>	<b>64.887</b>	<b>3,2</b>	<b>73.084</b>	<b>3,2</b>	<b>91.466</b>	<b>3,9</b>	<b>94.661</b>	<b>3,9</b>	<b>54,7</b>	<b>3,5</b>
Saldo finanziario	-4.743	-0,2	-5.106	-0,3	-4.352	-0,2	-4.073	-0,2	-3.903	-0,2	17,7	4,2
<b>Risultato corrente</b>	<b>56.452</b>	<b>2,8</b>	<b>59.781</b>	<b>3,0</b>	<b>68.732</b>	<b>3,0</b>	<b>87.393</b>	<b>3,7</b>	<b>90.758</b>	<b>3,7</b>	<b>60,8</b>	<b>3,9</b>
<b>Risultato ante imposte</b>	<b>55.852</b>	<b>2,8</b>	<b>55.406</b>	<b>2,7</b>	<b>66.136</b>	<b>2,9</b>	<b>83.423</b>	<b>3,6</b>	<b>85.995</b>	<b>3,5</b>	<b>54,0</b>	<b>3,1</b>
Imposte	-22.730	-1,1	-22.725	-1,1	-23.273	-1,0	-26.341	-1,1	-26.030	-1,1	14,5	-1,2
Minoranze	-347	0,0	-453	0,0	-276	0,0	-468	0,0	-828	0,0	138,6	76,9
<b>Risultato netto di competenza del gruppo</b>	<b>32.775</b>	<b>1,6</b>	<b>32.228</b>	<b>1,6</b>	<b>42.587</b>	<b>1,9</b>	<b>56.614</b>	<b>2,4</b>	<b>59.137</b>	<b>2,4</b>	<b>80,4</b>	<b>4,5</b>
<b>Dipendenti (numero)</b>	<b>5.441</b>		<b>5.616</b>		<b>6.051</b>		<b>6.312</b>		<b>6.394</b>		<b>17,5</b>	<b>1,3</b>
	2013	In % del totale attivo	2014	In % del totale attivo	2015	In % del totale attivo	2016	In % del totale attivo	2017	In % del totale attivo	Var. % 2013-2017	Var. % 2016-2017
Cassa	76.993	6,6	90.521	7,8	150.773	11,6	187.161	13,4	225.531	15,6	192,9	20,5
Titoli negoziabili	3.483	0,3	11.220	1,0	20.159	1,6	16.403	1,2	17.420	1,2	400,1	6,2
<b>Disponibilità</b>	<b>80.476</b>	<b>6,9</b>	<b>101.741</b>	<b>8,8</b>	<b>170.932</b>	<b>13,2</b>	<b>203.564</b>	<b>14,6</b>	<b>242.951</b>	<b>16,8</b>	<b>201,9</b>	<b>19,3</b>
Crediti verso clienti	152.323	13,1	149.179	12,8	147.845	11,4	179.023	12,8	185.666	12,8	21,9	3,7
Magazzino	278.643	24,0	302.562	26,1	299.329	23,1	311.219	22,3	320.042	22,1	14,9	2,8
Altri attivi correnti	36.419	3,1	39.106	3,4	44.903	3,5	54.329	3,9	61.473	4,2	68,8	13,1
<b>Totale attivo corrente</b>	<b>547.861</b>	<b>47,2</b>	<b>592.588</b>	<b>51,0</b>	<b>663.009</b>	<b>51,2</b>	<b>748.135</b>	<b>53,6</b>	<b>810.132</b>	<b>55,9</b>	<b>47,9</b>	<b>8,3</b>
Debiti finanziari a breve	86.369	7,4	93.460	8,0	90.957	7,0	95.058	6,8	103.598	7,1	19,9	9,0
Fornitori	361.527	31,1	379.320	32,7	409.959	31,7	460.444	33,0	491.529	33,9	36,0	6,8
Altre passività correnti	47.366	4,1	49.176	4,2	55.185	4,3	55.510	4,0	56.108	3,9	18,5	1,1
<b>Totale passivo corrente</b>	<b>495.262</b>	<b>42,6</b>	<b>521.956</b>	<b>44,9</b>	<b>556.101</b>	<b>42,9</b>	<b>611.012</b>	<b>43,8</b>	<b>651.235</b>	<b>44,9</b>	<b>31,5</b>	<b>6,6</b>
<b>Attivo corrente netto</b>	<b>52.599</b>	<b>4,5</b>	<b>70.632</b>	<b>6,1</b>	<b>106.908</b>	<b>8,3</b>	<b>137.123</b>	<b>9,8</b>	<b>158.897</b>	<b>11,0</b>	<b>202,1</b>	<b>15,9</b>
Immobilizzazioni materiali	518.842	44,7	521.908	44,9	543.837	42,0	563.857	40,4	563.959	38,9	8,7	0,0
Partecipazioni	1.014	0,1	994	0,1	722	0,1	719	0,1	655	0,0	-35,4	-8,9
Altre attività immobilizzate	22.608	1,9	19.130	1,6	16.703	1,3	14.347	1,0	18.218	1,3	-19,4	27,0
<b>Totale attivo immobilizzato</b>	<b>542.464</b>	<b>46,7</b>	<b>542.032</b>	<b>46,7</b>	<b>561.262</b>	<b>43,3</b>	<b>578.923</b>	<b>41,5</b>	<b>582.832</b>	<b>40,2</b>	<b>7,4</b>	<b>0,7</b>
Debiti finanziari a medio-lungo termine	115.912	10,0	108.224	9,3	132.612	10,2	130.983	9,4	103.863	7,2	-10,4	-20,7
Altri debiti a medio - lungo termine	1.261	0,1	931	0,1	734	0,1	416	0,0	519	0,0	-58,8	24,8
Fondi	32.106	2,8	32.237	2,8	31.824	2,5	33.305	2,4	32.845	2,3	2,3	-1,4
<b>Passività a medio-lunga scadenza</b>	<b>149.279</b>	<b>12,9</b>	<b>141.392</b>	<b>12,2</b>	<b>165.170</b>	<b>12,8</b>	<b>164.704</b>	<b>11,8</b>	<b>137.227</b>	<b>9,5</b>	<b>-8,1</b>	<b>-16,7</b>
Avviamento	33.107	2,9	31.040	2,7	29.507	2,3	34.212	2,5	22.262	1,5	-32,8	-34,9
Altri attivi immateriali	37.949	3,3	38.559	3,3	41.275	3,2	34.466	2,5	34.942	2,4	-7,9	1,4
<b>Totale attività immateriali</b>	<b>71.056</b>	<b>6,1</b>	<b>69.599</b>	<b>6,0</b>	<b>70.782</b>	<b>5,5</b>	<b>68.678</b>	<b>4,9</b>	<b>57.204</b>	<b>3,9</b>	<b>-19,5</b>	<b>-16,7</b>
Patrimonio netto di competenza del gruppo	505.918	43,6	529.496	45,6	562.131	43,4	606.706	43,5	647.528	44,7	28,0	6,7
Minoranze	10.922	0,9	11.375	1,0	11.651	0,9	13.314	1,0	14.178	1,0	29,8	6,5
<b>Patrimonio netto</b>	<b>516.840</b>	<b>44,5</b>	<b>540.871</b>	<b>46,6</b>	<b>573.782</b>	<b>44,3</b>	<b>620.020</b>	<b>44,4</b>	<b>661.706</b>	<b>45,6</b>	<b>28,0</b>	<b>6,7</b>
<b>Indicatori economico patrimoniali e di efficienza</b>												
	<b>2013</b>		<b>2014</b>		<b>2015</b>		<b>2016</b>		<b>2017</b>			
Rapporto tra attivo e passivo corrente in %	110,6		113,5		119,2		122,4		124,4			
Debiti finanziari in % del patrimonio netto	39,1		37,3		39,0		36,5		31,4			
Debiti finanziari in % del patrimonio netto tangibile	45,4		42,8		44,4		41,0		34,3			
Avviamento in % del patrimonio netto	6,4		5,7		5,1		5,5		3,4			
Disponibilità in % dei debiti finanziari	39,8		50,4		76,5		90,1		117,1			
Patrimonio netto in % del capitale investito	71,9		72,8		72,0		73,3		76,1			
Debiti finanziari in % del capitale investito	28,1		27,2		28,0		26,7		23,9			
ROI	8,7		9,0		9,4		11,0		11,0			
ROE	6,9		6,5		8,2		10,3		10,1			

Tab. 19 – Bilancio aggregato dei maggiori associati Sun (2013-2017)

€ 000	2013	In % del fatturato	2014	In % del fatturato	2015	In % del fatturato	2016	In % del fatturato	2017	In % del fatturato	Var. % 2013-2017	Var. % 2016-2017
<b>Fatturato netto</b>	<b>2.011.076</b>		<b>2.232.946</b>		<b>2.335.747</b>		<b>2.328.795</b>		<b>2.419.399</b>		<b>20,3</b>	<b>3,9</b>
<b>Mon</b>	<b>29.418</b>	<b>1,5</b>	<b>31.792</b>	<b>1,6</b>	<b>39.036</b>	<b>1,7</b>	<b>38.962</b>	<b>1,7</b>	<b>38.864</b>	<b>1,6</b>	<b>32,1</b>	<b>-0,3</b>
Saldo finanziario	-6.367	-0,3	-7.192	-0,4	-7.224	-0,3	-4.542	-0,2	-3.939	-0,2	38,1	13,3
<b>Risultato corrente</b>	<b>23.051</b>	<b>1,1</b>	<b>24.600</b>	<b>1,2</b>	<b>31.812</b>	<b>1,4</b>	<b>34.420</b>	<b>1,5</b>	<b>34.925</b>	<b>1,4</b>	<b>51,5</b>	<b>1,5</b>
<b>Risultato ante imposte</b>	<b>20.868</b>	<b>1,0</b>	<b>21.038</b>	<b>1,0</b>	<b>30.741</b>	<b>1,3</b>	<b>32.484</b>	<b>1,4</b>	<b>33.490</b>	<b>1,4</b>	<b>60,5</b>	<b>3,1</b>
Imposte	-11.741	-0,6	-11.448	-0,6	-12.099	-0,5	-12.203	-0,5	-12.183	-0,5	3,8	-0,2
Minoranze	-5.007	-0,2	-4.898	-0,2	-7.005	-0,3	-8.572	-0,4	-8.957	-0,4	78,9	4,5
<b>Risultato netto di competenza del gruppo</b>	<b>4.120</b>	<b>0,2</b>	<b>4.692</b>	<b>0,2</b>	<b>11.637</b>	<b>0,5</b>	<b>11.709</b>	<b>0,5</b>	<b>12.350</b>	<b>0,5</b>	<b>199,8</b>	<b>5,5</b>
<b>Dipendenti (numero)</b>	<b>5.349</b>		<b>5.260</b>		<b>5.638</b>		<b>5.782</b>		<b>5.704</b>		<b>6,6</b>	<b>-1,3</b>
	2013	In % del totale attivo	2014	In % del totale attivo	2015	In % del totale attivo	2016	In % del totale attivo	2017	In % del totale attivo	Var. % 2013-2017	Var. % 2016-2017
Cassa	61.901	5,5	67.273	5,9	79.865	6,7	73.342	6,1	92.500	7,5	49,4	26,1
Titoli negoziabili	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	5.000	0,4	n.c.	n.c.
<b>Disponibilità</b>	<b>61.901</b>	<b>5,5</b>	<b>67.273</b>	<b>5,9</b>	<b>79.865</b>	<b>6,7</b>	<b>73.342</b>	<b>6,1</b>	<b>97.500</b>	<b>8,0</b>	<b>57,5</b>	<b>32,9</b>
Crediti verso clienti	247.642	21,9	277.380	24,5	271.723	22,8	268.256	22,2	263.283	21,5	6,3	-1,9
Magazzino	214.399	19,0	217.837	19,3	220.143	18,5	230.688	19,1	229.207	18,7	6,9	-0,6
Altri attivi correnti	48.151	4,3	44.451	3,9	52.896	4,4	65.603	5,4	73.914	6,0	53,5	12,7
<b>Totale attivo corrente</b>	<b>572.093</b>	<b>50,6</b>	<b>606.941</b>	<b>53,7</b>	<b>624.627</b>	<b>52,4</b>	<b>637.889</b>	<b>52,9</b>	<b>663.904</b>	<b>54,2</b>	<b>16,0</b>	<b>4,1</b>
Debiti finanziari a breve	127.572	11,3	153.237	13,5	131.115	11,0	119.415	9,9	135.526	11,1	6,2	13,5
Fornitori	397.738	36,2	413.231	36,5	430.193	36,1	454.468	37,7	460.276	37,6	15,7	1,3
Altre passività correnti	124.514	11,0	116.116	10,3	132.764	11,1	138.923	11,5	142.582	11,6	14,5	2,6
<b>Totale passivo corrente</b>	<b>649.824</b>	<b>57,5</b>	<b>682.584</b>	<b>60,3</b>	<b>694.072</b>	<b>58,2</b>	<b>712.806</b>	<b>59,1</b>	<b>738.384</b>	<b>60,3</b>	<b>13,6</b>	<b>3,6</b>
<b>Attivo corrente netto</b>	<b>-77.731</b>	<b>-6,9</b>	<b>-75.643</b>	<b>-6,7</b>	<b>-69.445</b>	<b>-5,8</b>	<b>-74.917</b>	<b>-6,2</b>	<b>-74.480</b>	<b>-6,1</b>	<b>-4,2</b>	<b>-0,6</b>
Immobilizzazioni materiali	463.049	40,9	441.570	39,0	465.290	39,0	473.728	39,3	464.963	37,9	0,4	-1,9
Partecipazioni	8.185	0,7	8.313	0,7	8.635	0,7	9.088	0,8	9.125	0,7	11,5	0,4
Altre attività immobilizzate	48.509	4,3	50.770	4,5	48.844	4,1	40.629	3,4	42.474	3,5	-12,4	4,5
<b>Totale attivo immobilizzato</b>	<b>519.743</b>	<b>46,0</b>	<b>500.653</b>	<b>44,3</b>	<b>522.769</b>	<b>43,9</b>	<b>523.445</b>	<b>43,4</b>	<b>516.562</b>	<b>42,2</b>	<b>-0,6</b>	<b>-1,3</b>
Debiti finanziari a medio-lungo termine	139.607	12,3	115.451	10,2	115.778	9,7	95.766	7,9	73.510	6,0	-47,3	-23,2
Altri debiti a medio - lungo termine	14.756	1,3	14.285	1,3	26.628	2,2	24.253	2,0	24.108	2,0	63,4	-0,6
Fondi	44.924	4,0	46.220	4,1	50.554	4,2	52.984	4,4	50.211	4,1	11,8	-5,2
<b>Passività a medio-lunga scadenza</b>	<b>199.287</b>	<b>17,6</b>	<b>175.956</b>	<b>15,6</b>	<b>192.960</b>	<b>16,2</b>	<b>173.003</b>	<b>14,3</b>	<b>147.829</b>	<b>12,1</b>	<b>-25,8</b>	<b>-14,6</b>
Avviamento	18.062	1,6	17.035	1,5	21.274	1,8	18.294	1,5	17.385	1,4	-3,7	-5,0
Altri attivi immateriali	21.175	1,9	21.942	1,9	23.355	2,0	26.708	2,2	27.415	2,2	29,5	2,6
<b>Totale attività immateriali</b>	<b>39.237</b>	<b>3,5</b>	<b>38.977</b>	<b>3,4</b>	<b>44.629</b>	<b>3,7</b>	<b>45.002</b>	<b>3,7</b>	<b>44.800</b>	<b>3,7</b>	<b>14,2</b>	<b>-0,4</b>
Patrimonio netto di competenza del gruppo	190.257	16,8	195.711	17,3	210.134	17,6	219.698	18,2	232.931	19,0	22,4	6,0
Minoranze	91.705	8,1	92.320	8,2	94.859	8,0	100.829	8,4	106.122	8,7	15,7	5,2
<b>Patrimonio netto</b>	<b>281.962</b>	<b>24,9</b>	<b>288.031</b>	<b>25,5</b>	<b>304.993</b>	<b>25,6</b>	<b>320.527</b>	<b>26,6</b>	<b>339.053</b>	<b>27,7</b>	<b>20,2</b>	<b>5,8</b>
<b>Indicatori economico patrimoniali e di efficienza</b>												
	<b>2013</b>		<b>2014</b>		<b>2015</b>		<b>2016</b>		<b>2017</b>			
Rapporto tra attivo e passivo corrente in %	88,0		88,9		90,0		89,5		89,9			
Debiti finanziari in % del patrimonio netto	94,8		93,3		81,0		67,1		61,7			
Debiti finanziari in % del patrimonio netto tangibile	110,1		107,9		94,8		78,1		71,0			
Avviamento in % del patrimonio netto	6,4		5,9		7,0		5,7		5,1			
Disponibilità in % dei debiti finanziari	23,2		25,0		32,3		34,1		46,6			
Patrimonio netto in % del capitale investito	51,3		51,7		55,3		59,8		61,9			
Debiti finanziari in % del capitale investito	48,7		48,3		44,7		40,2		38,1			
ROI	5,9		6,2		7,6		7,8		7,6			
ROE	2,2		2,5		5,9		5,6		5,6			

Tab. 20 – Bilancio consolidato Lillo-MD (2013-2017)

€ 000	2013	In % del fatturato	2014	In % del fatturato	2015	In % del fatturato	2016	In % del fatturato	2017	In % del fatturato	Var. % 2013-2017	Var. % 2016-2017
<b>Fatturato netto</b>	<b>1.293.422</b>		<b>1.975.806</b>		<b>2.085.965</b>		<b>2.119.850</b>		<b>2.306.866</b>		<b>78,4</b>	<b>8,8</b>
<b>Mon</b>	<b>54.442</b>	<b>4,2</b>	<b>63.054</b>	<b>4,9</b>	<b>79.968</b>	<b>3,8</b>	<b>82.190</b>	<b>3,9</b>	<b>90.659</b>	<b>3,9</b>	<b>66,5</b>	<b>10,3</b>
Saldo finanziario	-8.005	-0,6	-15.307	-1,2	-11.463	-0,5	-8.803	-0,4	-13.133	-0,6	-64,1	-49,2
<b>Risultato corrente</b>	<b>46.437</b>	<b>3,6</b>	<b>47.747</b>	<b>3,7</b>	<b>68.505</b>	<b>3,3</b>	<b>73.387</b>	<b>3,5</b>	<b>77.526</b>	<b>3,4</b>	<b>66,9</b>	<b>5,6</b>
<b>Risultato ante imposte</b>	<b>13.025</b>	<b>1,0</b>	<b>26.697</b>	<b>2,1</b>	<b>51.018</b>	<b>2,4</b>	<b>56.391</b>	<b>2,7</b>	<b>55.816</b>	<b>2,4</b>	<b>328,5</b>	<b>-1,0</b>
Imposte	-7.504	-0,6	-16.485	-1,3	-20.367	-1,0	-14.879	-0,7	-19.865	-0,9	164,7	33,5
Minoranze	942	0,1	-166	0,0	-786	0,0	-2.961	-0,1	-252	0,0	n.c.	-91,5
<b>Risultato netto di competenza del gruppo</b>	<b>6.463</b>	<b>0,5</b>	<b>10.046</b>	<b>0,8</b>	<b>29.865</b>	<b>1,4</b>	<b>38.551</b>	<b>1,8</b>	<b>35.699</b>	<b>1,5</b>	<b>452,4</b>	<b>-7,4</b>
<b>Dipendenti (numero)</b>	<b>5.744</b>		<b>5.929</b>		<b>6.011</b>		<b>6.146</b>		<b>6.494</b>		<b>13,1</b>	<b>5,7</b>
	2013	In % del totale attivo	2014	In % del totale attivo	2015	In % del totale attivo	2016	In % del totale attivo	2017	In % del totale attivo	Var. % 2013-2017	Var. % 2016-2017
Cassa	81.401	8,5	166.365	17,4	177.348	17,6	220.585	19,6	289.739	23,0	255,9	31,4
Titoli negoziabili	200	0,0	567	0,1	1.034	0,1	1.062	0,1	477	0,0	138,5	-55,1
<b>Disponibilità</b>	<b>81.601</b>	<b>8,5</b>	<b>166.932</b>	<b>17,4</b>	<b>178.382</b>	<b>17,7</b>	<b>221.647</b>	<b>19,6</b>	<b>290.216</b>	<b>23,1</b>	<b>255,7</b>	<b>30,9</b>
Crediti verso clienti	111.343	11,6	110.727	11,6	106.721	10,6	110.970	9,8	119.520	9,5	7,3	7,7
Magazzino	154.741	16,2	147.442	15,4	137.632	13,6	135.950	12,1	142.333	11,3	-8,0	4,7
Altri attivi correnti	38.277	4,0	33.378	3,5	33.839	3,4	51.649	4,6	50.692	4,0	32,4	-1,9
<b>Totale attivo corrente</b>	<b>385.962</b>	<b>40,3</b>	<b>458.479</b>	<b>47,9</b>	<b>456.574</b>	<b>45,3</b>	<b>520.216</b>	<b>46,1</b>	<b>602.761</b>	<b>47,9</b>	<b>56,2</b>	<b>15,9</b>
Debiti finanziari a breve	69.445	7,3	65.031	6,8	68.610	6,8	89.025	7,9	124.640	9,9	79,5	40,0
Fornitori	436.881	45,6	530.490	55,4	519.977	51,5	545.542	48,4	585.564	46,6	34,0	7,3
Altre passività correnti	69.864	7,3	76.843	8,0	68.541	6,8	78.510	7,0	72.805	5,8	4,2	-7,3
<b>Totale passivo corrente</b>	<b>576.190</b>	<b>60,2</b>	<b>672.364</b>	<b>70,2</b>	<b>657.128</b>	<b>65,1</b>	<b>713.077</b>	<b>63,2</b>	<b>783.009</b>	<b>62,3</b>	<b>35,9</b>	<b>9,8</b>
<b>Attivo corrente netto</b>	<b>-190.228</b>	<b>-19,9</b>	<b>-213.885</b>	<b>-22,3</b>	<b>-200.554</b>	<b>-19,9</b>	<b>-192.861</b>	<b>-17,1</b>	<b>-180.248</b>	<b>-14,3</b>	<b>-5,2</b>	<b>-6,5</b>
Immobilizzazioni materiali	133.048	13,9	165.803	17,3	199.198	19,7	262.285	23,3	310.180	24,7	133,1	18,3
Partecipazioni	10.996	1,1	11.789	1,2	10.351	1,0	12.177	1,1	11.029	0,9	0,3	-9,4
Altre attività immobilizzate	2.535	0,3	5.214	0,5	5.483	0,5	6.866	0,6	12.290	1,0	384,8	79,0
<b>Totale attivo immobilizzato</b>	<b>146.579</b>	<b>15,3</b>	<b>182.806</b>	<b>19,1</b>	<b>215.032</b>	<b>21,3</b>	<b>281.328</b>	<b>24,9</b>	<b>333.499</b>	<b>26,5</b>	<b>127,5</b>	<b>18,5</b>
Debiti finanziari a medio-lungo termine	218.571	22,8	207.569	21,7	202.914	20,1	223.540	19,8	254.812	20,3	16,6	14,0
Altri debiti a medio - lungo termine	2.702	0,3	4.594	0,5	6.006	0,6	6.001	0,5	6.230	0,5	130,6	3,8
Fondi	100.928	10,5	86.685	9,1	30.678	3,0	32.194	2,9	30.421	2,4	-69,9	-5,5
<b>Passività a medio-lunga scadenza</b>	<b>322.201</b>	<b>33,6</b>	<b>298.848</b>	<b>31,2</b>	<b>239.598</b>	<b>23,7</b>	<b>261.735</b>	<b>23,2</b>	<b>291.463</b>	<b>23,2</b>	<b>-9,5</b>	<b>11,4</b>
Avviamento	338.657	35,4	315.981	33,0	247.126	24,5	237.981	21,1	226.525	18,0	-33,1	-4,8
Altri attivi immateriali	86.643	9,0	84.023	8,8	90.175	8,9	88.562	7,9	94.571	7,5	9,2	6,8
<b>Totale attività immateriali</b>	<b>425.300</b>	<b>44,4</b>	<b>400.004</b>	<b>41,8</b>	<b>337.301</b>	<b>33,4</b>	<b>326.543</b>	<b>28,9</b>	<b>321.096</b>	<b>25,5</b>	<b>-24,5</b>	<b>-1,7</b>
Patrimonio netto di competenza del gruppo	52.077	5,4	61.272	6,4	89.299	8,9	120.807	10,7	153.833	12,2	195,4	27,3
Minoranze	7.373	0,8	8.805	0,9	22.882	2,3	32.468	2,9	29.051	2,3	294,0	-10,5
<b>Patrimonio netto</b>	<b>59.450</b>	<b>6,2</b>	<b>70.077</b>	<b>7,3</b>	<b>112.181</b>	<b>11,1</b>	<b>153.275</b>	<b>13,6</b>	<b>182.884</b>	<b>14,5</b>	<b>207,6</b>	<b>19,3</b>
<b>Indicatori economico patrimoniali e di efficienza</b>												
	<b>2013</b>		<b>2014</b>		<b>2015</b>		<b>2016</b>		<b>2017</b>			
Rapporto tra attivo e passivo corrente in %	67,0		68,2		69,5		73,0		77,0			
Debiti finanziari in % del patrimonio netto	484,5		389,0		242,0		203,9		207,5			
Debiti finanziari in % del patrimonio netto tangibile	-78,7		-82,6		-120,6		-180,4		-274,5			
Avviamento in % del patrimonio netto	569,7		450,9		220,3		155,3		123,9			
Disponibilità in % dei debiti finanziari	28,3		61,2		65,7		70,9		76,5			
Patrimonio netto in % del capitale investito	17,1		20,4		29,2		32,9		32,5			
Debiti finanziari in % del capitale investito	82,9		79,6		70,8		67,1		67,5			
ROI	16,0		18,6		21,3		19,4		18,6			
ROE	14,2		19,6		50,2		46,9		30,2			

Tab. 21 – Bilancio consolidato Gruppo Pam (2013-2017)

€ 000	2013		2014		2015		2016		2017		Var. % 2013-2017	Var. % 2016-2017
		In % del fatturato		In % del fatturato		In % del fatturato		In % del fatturato		In % del fatturato		
<b>Fatturato netto</b>	<b>2.257.786</b>		<b>2.218.187</b>		<b>2.245.518</b>		<b>2.204.175</b>		<b>2.195.685</b>		<b>-2,8</b>	<b>-0,4</b>
<b>Mon</b>	<b>35.685</b>	<b>1,6</b>	<b>19.339</b>	<b>0,9</b>	<b>39.930</b>	<b>1,8</b>	<b>22.217</b>	<b>1,0</b>	<b>30.613</b>	<b>1,4</b>	<b>-14,2</b>	<b>37,8</b>
Saldo finanziario	-13.049	-0,6	-12.029	-0,5	-5.332	-0,2	-3.149	-0,1	-110	0,0	99,2	96,5
<b>Risultato corrente</b>	<b>22.636</b>	<b>1,0</b>	<b>7.310</b>	<b>0,3</b>	<b>34.598</b>	<b>1,5</b>	<b>19.068</b>	<b>0,9</b>	<b>30.503</b>	<b>1,4</b>	<b>34,8</b>	<b>60,0</b>
<b>Risultato ante imposte</b>	<b>28.789</b>	<b>1,3</b>	<b>-17.053</b>	<b>-0,8</b>	<b>24.878</b>	<b>1,1</b>	<b>19.968</b>	<b>0,9</b>	<b>28.279</b>	<b>1,3</b>	<b>-1,8</b>	<b>41,6</b>
Imposte	-15.038	-0,7	-5.779	-0,3	-9.063	-0,4	-7.099	-0,3	-9.185	-0,4	-38,9	29,4
Minoranze	8	0,0	10	0,0	2	0,0	0	0,0	0	0,0	n.c.	0,0
<b>Risultato netto di competenza del gruppo</b>	<b>13.759</b>	<b>0,6</b>	<b>-22.822</b>	<b>-1,0</b>	<b>15.817</b>	<b>0,7</b>	<b>12.869</b>	<b>0,6</b>	<b>19.094</b>	<b>0,9</b>	<b>38,8</b>	<b>48,4</b>
<b>Dipendenti (numero)</b>	<b>9.511</b>		<b>9.533</b>		<b>9.505</b>		<b>9.583</b>		<b>9.574</b>		<b>0,7</b>	<b>-0,1</b>
	2013		2014		2015		2016		2017		Var. % 2013-2017	Var. % 2016-2017
	In % del totale attivo		In % del totale attivo		In % del totale attivo		In % del totale attivo		In % del totale attivo			
Cassa	308.144	16,2	239.978	12,6	204.259	12,2	170.879	10,3	156.516	9,7	-49,2	-8,4
Titoli negoziabili	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0,0	0,0
<b>Disponibilità</b>	<b>308.144</b>	<b>16,2</b>	<b>239.978</b>	<b>12,6</b>	<b>204.259</b>	<b>12,2</b>	<b>170.879</b>	<b>10,3</b>	<b>156.516</b>	<b>9,7</b>	<b>-49,2</b>	<b>-8,4</b>
Crediti verso clienti	82.114	4,3	70.132	3,7	75.305	4,5	41.682	2,5	35.960	2,2	-56,2	-13,7
Magazzino	243.403	12,8	239.591	12,6	240.618	14,4	242.618	14,7	234.613	14,5	-3,6	-3,3
Altri attivi correnti	25.754	1,4	34.253	1,8	24.967	1,5	73.183	4,4	71.838	4,4	178,9	-1,8
<b>Totale attivo corrente</b>	<b>659.415</b>	<b>34,6</b>	<b>583.954</b>	<b>30,7</b>	<b>545.149</b>	<b>32,7</b>	<b>528.362</b>	<b>32,0</b>	<b>498.927</b>	<b>30,8</b>	<b>-24,3</b>	<b>-5,6</b>
Debiti finanziari a breve	333.632	17,5	110.408	5,8	32.817	2,0	32.500	2,0	32.500	2,0	-90,3	0,0
Fornitori	608.191	31,9	585.788	30,8	557.674	33,4	564.421	34,2	546.525	33,7	-10,1	-3,2
Altre passività correnti	58.750	3,1	52.417	2,8	56.552	3,4	56.450	3,4	54.675	3,4	-6,9	-3,1
<b>Totale passivo corrente</b>	<b>1.000.573</b>	<b>52,5</b>	<b>748.613</b>	<b>39,3</b>	<b>647.043</b>	<b>38,8</b>	<b>653.371</b>	<b>39,5</b>	<b>633.700</b>	<b>39,1</b>	<b>-36,7</b>	<b>-3,0</b>
<b>Attivo corrente netto</b>	<b>-341.158</b>	<b>-17,9</b>	<b>-164.659</b>	<b>-8,6</b>	<b>-101.894</b>	<b>-6,1</b>	<b>-125.009</b>	<b>-7,6</b>	<b>-134.773</b>	<b>-8,3</b>	<b>-60,5</b>	<b>7,8</b>
Immobilizzazioni materiali	950.619	49,9	946.072	49,7	866.767	51,9	887.877	53,7	888.044	54,8	-6,6	0,0
Partecipazioni	15.672	0,8	15.541	0,8	14.632	0,9	12.646	0,8	12.682	0,8	-19,1	0,3
Altre attività immobilizzate	132.369	7,0	29.261	1,5	77.466	4,6	50.818	3,1	45.285	2,8	-65,8	-10,9
<b>Totale attivo immobilizzato</b>	<b>1.098.660</b>	<b>57,7</b>	<b>990.874</b>	<b>52,0</b>	<b>958.865</b>	<b>57,4</b>	<b>951.341</b>	<b>57,6</b>	<b>946.011</b>	<b>58,4</b>	<b>-13,9</b>	<b>-0,6</b>
Debiti finanziari a medio-lungo termine	287.406	15,1	300.439	15,8	333.061	19,9	300.000	18,2	267.500	16,5	-6,9	-10,8
Altri debiti a medio - lungo termine	2.885	0,2	3.297	0,2	3.915	0,2	3.950	0,2	3.901	0,2	35,2	-1,2
Fondi	94.256	5,0	94.423	5,0	89.782	5,4	86.727	5,2	86.867	5,4	-7,8	0,2
<b>Passività a medio-lunga scadenza</b>	<b>384.547</b>	<b>20,2</b>	<b>398.159</b>	<b>20,9</b>	<b>426.758</b>	<b>25,6</b>	<b>390.677</b>	<b>23,6</b>	<b>358.268</b>	<b>22,1</b>	<b>-6,8</b>	<b>-8,3</b>
Avviamento	19.860	1,0	19.004	1,0	19.047	1,1	18.098	1,1	16.271	1,0	-18,1	-10,1
Altri attivi immateriali	126.144	6,6	133.183	7,0	146.568	8,8	154.844	9,4	158.549	9,8	25,7	2,4
<b>Totale attività immateriali</b>	<b>146.004</b>	<b>7,7</b>	<b>152.187</b>	<b>8,0</b>	<b>165.615</b>	<b>9,9</b>	<b>172.942</b>	<b>10,5</b>	<b>174.820</b>	<b>10,8</b>	<b>19,7</b>	<b>1,1</b>
Patrimonio netto di competenza del gruppo	518.949	27,3	580.243	30,5	595.826	35,7	608.597	36,8	627.790	38,8	21,0	3,2
Minoranze	10	0,0	0	0,0	2	0,0	0	0,0	0	0,0	n.c.	0,0
<b>Patrimonio netto</b>	<b>518.959</b>	<b>27,3</b>	<b>580.243</b>	<b>30,5</b>	<b>595.828</b>	<b>35,7</b>	<b>608.597</b>	<b>36,8</b>	<b>627.790</b>	<b>38,8</b>	<b>21,0</b>	<b>3,2</b>
<b>Indicatori economico patrimoniali e di efficienza</b>												
	<b>2013</b>		<b>2014</b>		<b>2015</b>		<b>2016</b>		<b>2017</b>			
Rapporto tra attivo e passivo corrente in %	65,9		78,0		84,3		80,9		78,7			
Debiti finanziari in % del patrimonio netto	119,7		70,8		61,4		54,6		47,8			
Debiti finanziari in % del patrimonio netto tangibile	166,5		96,0		85,0		76,3		66,2			
Avviamento in % del patrimonio netto	3,8		3,3		3,2		3,0		2,6			
Disponibilità in % dei debiti finanziari	49,6		58,4		55,8		51,4		52,2			
Patrimonio netto in % del capitale investito	45,5		58,5		62,0		64,7		67,7			
Debiti finanziari in % del capitale investito	54,5		41,5		38,0		35,3		32,3			
ROI	3,6		2,5		4,3		2,4		3,6			
ROE	2,7		-3,8		2,7		2,2		3,1			



Tab. 22 – Bilancio aggregato dei maggiori associati D.It (2013-2017)

€ 000	2013	In % del fatturato	2014	In % del fatturato	2015	In % del fatturato	2016	In % del fatturato	2017	In % del fatturato	Var. % 2013-2017	Var. % 2016-2017
<b>Fatturato netto</b>	<b>1.387.674</b>		<b>1.437.946</b>		<b>1.592.468</b>		<b>1.671.681</b>		<b>1.725.198</b>		<b>24,3</b>	<b>3,2</b>
<b>Mon</b>	<b>15.298</b>	<b>1,1</b>	<b>12.578</b>	<b>0,9</b>	<b>18.271</b>	<b>1,1</b>	<b>23.166</b>	<b>1,4</b>	<b>16.388</b>	<b>0,9</b>	<b>7,1</b>	<b>-29,3</b>
Saldo finanziario	27.707	2,0	33.273	2,4	34.926	2,2	37.821	2,3	42.747	2,5	54,3	13,0
<b>Risultato corrente</b>	<b>43.005</b>	<b>3,1</b>	<b>45.851</b>	<b>3,3</b>	<b>53.197</b>	<b>3,3</b>	<b>60.987</b>	<b>3,6</b>	<b>59.135</b>	<b>3,4</b>	<b>37,5</b>	<b>-3,0</b>
<b>Risultato ante imposte</b>	<b>42.450</b>	<b>3,1</b>	<b>42.112</b>	<b>3,0</b>	<b>50.509</b>	<b>3,2</b>	<b>57.475</b>	<b>3,4</b>	<b>57.917</b>	<b>3,4</b>	<b>36,4</b>	<b>0,8</b>
Imposte	-7.817	-0,6	-5.903	-0,4	-5.963	-0,4	-8.318	-0,5	-6.839	-0,4	-12,5	-17,8
Minoranze	117	0,0	235	0,0	-118	0,0	-107	0,0	-53	0,0	n.c.	-50,5
<b>Risultato netto di competenza del gruppo</b>	<b>34.750</b>	<b>2,5</b>	<b>36.444</b>	<b>2,6</b>	<b>44.428</b>	<b>2,8</b>	<b>49.050</b>	<b>2,9</b>	<b>51.025</b>	<b>3,0</b>	<b>46,8</b>	<b>4,0</b>
<b>Dipendenti (numero)</b>	<b>1.884</b>		<b>1.869</b>		<b>2.124</b>		<b>2.137</b>		<b>1.884</b>		<b>0,0</b>	<b>-11,8</b>
	2013	In % del totale attivo	2014	In % del totale attivo	2015	In % del totale attivo	2016	In % del totale attivo	2017	In % del totale attivo	Var. % 2013-2017	Var. % 2016-2017
Cassa	37.490	4,7	56.731	7,1	67.673	7,6	89.011	9,1	100.594	9,4	168,3	13,0
Titoli negoziabili	0	0,0	400	0,1	400	0,0	400	0,0	452	0,0	n.c.	13,0
<b>Disponibilità</b>	<b>37.490</b>	<b>4,7</b>	<b>57.131</b>	<b>7,1</b>	<b>68.073</b>	<b>7,7</b>	<b>89.411</b>	<b>9,1</b>	<b>101.046</b>	<b>9,5</b>	<b>169,5</b>	<b>13,0</b>
Crediti verso clienti	204.273	25,5	219.517	27,4	223.209	25,1	244.664	25,0	270.064	25,4	32,2	10,4
Magazzino	113.076	14,1	118.624	14,8	122.645	13,8	133.956	13,7	137.826	12,9	21,9	2,9
Altri attivi correnti	45.495	5,7	24.564	3,1	30.343	3,4	35.903	3,7	44.901	4,2	-1,3	25,1
<b>Totale attivo corrente</b>	<b>400.334</b>	<b>50,1</b>	<b>419.836</b>	<b>52,5</b>	<b>444.270</b>	<b>50,0</b>	<b>503.934</b>	<b>51,4</b>	<b>553.837</b>	<b>52,0</b>	<b>38,3</b>	<b>9,9</b>
Debiti finanziari a breve	42.617	5,3	36.078	4,5	44.529	5,0	53.789	5,5	64.869	6,1	52,2	20,6
Fornitori	315.907	39,5	329.361	41,2	343.554	38,7	370.067	37,8	387.282	36,4	22,6	4,7
Altre passività correnti	53.752	6,7	50.841	6,4	47.541	5,3	43.470	4,4	38.710	3,6	-28,0	-11,0
<b>Totale passivo corrente</b>	<b>412.276</b>	<b>51,5</b>	<b>416.280</b>	<b>52,0</b>	<b>435.624</b>	<b>49,0</b>	<b>467.326</b>	<b>47,7</b>	<b>490.861</b>	<b>46,1</b>	<b>19,1</b>	<b>5,0</b>
<b>Attivo corrente netto</b>	<b>-11.942</b>	<b>-1,5</b>	<b>3.556</b>	<b>0,4</b>	<b>8.646</b>	<b>1,0</b>	<b>36.608</b>	<b>3,7</b>	<b>62.976</b>	<b>5,9</b>	<b>-627,3</b>	<b>72,0</b>
Immobilizzazioni materiali	185.983	23,3	178.312	22,3	177.109	19,9	182.806	18,7	194.090	18,2	4,4	6,2
Partecipazioni	133.115	16,6	158.562	19,8	188.969	21,3	211.583	21,6	245.864	23,1	84,7	16,2
Altre attività immobilizzate	16.728	2,1	18.839	2,4	20.954	2,4	30.959	3,2	24.285	2,3	45,2	-21,6
<b>Totale attivo immobilizzato</b>	<b>335.826</b>	<b>42,0</b>	<b>355.713</b>	<b>44,5</b>	<b>387.032</b>	<b>43,6</b>	<b>425.348</b>	<b>43,4</b>	<b>464.239</b>	<b>43,6</b>	<b>38,2</b>	<b>9,1</b>
Debiti finanziari a medio-lungo termine	60.917	7,6	56.543	7,1	50.675	5,7	60.094	6,1	72.383	6,8	18,8	20,4
Altri debiti a medio - lungo termine	13.655	1,7	14.410	1,8	15.811	1,8	16.711	1,7	17.606	1,7	28,9	5,4
Fondi	21.886	2,7	22.098	2,8	20.950	2,4	21.625	2,2	22.817	2,1	4,3	5,5
<b>Passività a medio-lunga scadenza</b>	<b>96.458</b>	<b>12,1</b>	<b>93.051</b>	<b>11,6</b>	<b>87.436</b>	<b>9,8</b>	<b>98.430</b>	<b>10,0</b>	<b>112.806</b>	<b>10,6</b>	<b>16,9</b>	<b>14,6</b>
Avviamento	55.604	7,0	50.455	6,3	46.941	5,3	41.046	4,2	36.469	3,4	-34,4	-11,2
Altri attivi immateriali	8.078	1,0	7.626	1,0	10.382	1,2	9.317	1,0	10.423	1,0	29,0	11,9
<b>Totale attività immateriali</b>	<b>63.682</b>	<b>8,0</b>	<b>58.081</b>	<b>7,3</b>	<b>57.323</b>	<b>6,5</b>	<b>50.363</b>	<b>5,1</b>	<b>46.892</b>	<b>4,4</b>	<b>-26,4</b>	<b>-6,9</b>
Patrimonio netto di competenza del gruppo	283.644	35,5	317.461	39,7	359.632	40,5	408.085	41,7	457.129	42,9	61,2	12,0
Minoranze	7.464	0,9	6.838	0,9	5.933	0,7	5.804	0,6	4.172	0,4	-44,1	-28,1
<b>Patrimonio netto</b>	<b>291.108</b>	<b>36,4</b>	<b>324.299</b>	<b>40,5</b>	<b>365.565</b>	<b>41,1</b>	<b>413.889</b>	<b>42,2</b>	<b>461.301</b>	<b>43,3</b>	<b>58,5</b>	<b>11,5</b>
<b>Indicatori economico patrimoniali e di efficienza</b>												
	<b>2013</b>		<b>2014</b>		<b>2015</b>		<b>2016</b>		<b>2017</b>			
Rapporto tra attivo e passivo corrente in %	97,1		100,9		102,0		107,8		112,8			
Debiti finanziari in % del patrimonio netto	35,6		28,6		26,0		27,5		29,8			
Debiti finanziari in % del patrimonio netto tangibile	45,5		34,8		30,9		31,3		33,1			
Avviamento in % del patrimonio netto	19,1		15,6		12,8		9,9		7,9			
Disponibilità in % dei debiti finanziari	36,2		61,7		71,5		78,5		73,6			
Patrimonio netto in % del capitale investito	73,8		77,8		79,3		78,4		77,1			
Debiti finanziari in % del capitale investito	26,2		22,2		20,7		21,6		22,9			
ROI	12,1		11,8		12,2		12,0		10,2			
ROE	14,0		13,0		14,1		13,7		12,6			

Tab. 23 – Bilancio aggregato dei maggiori associati Crai (2013-2017)

€ 000	2013	In % del fatturato	2014	In % del fatturato	2015	In % del fatturato	2016	In % del fatturato	2017	In % del fatturato	Var. % 2013-2017	Var. % 2016-2017
<b>Fatturato netto</b>	<b>1.159.035</b>		<b>1.261.951</b>		<b>1.415.874</b>		<b>1.472.779</b>		<b>1.681.626</b>		<b>45,1</b>	<b>14,2</b>
<b>Mon</b>	<b>15.780</b>	<b>1,4</b>	<b>14.296</b>	<b>1,2</b>	<b>18.085</b>	<b>1,3</b>	<b>22.821</b>	<b>1,5</b>	<b>27.585</b>	<b>1,6</b>	<b>74,8</b>	<b>20,9</b>
Saldo finanziario	-4.239	-0,4	-4.698	-0,4	-4.241	-0,3	-3.977	-0,3	-3.500	-0,2	17,4	12,0
<b>Risultato corrente</b>	<b>11.541</b>	<b>1,0</b>	<b>9.598</b>	<b>0,8</b>	<b>13.844</b>	<b>1,0</b>	<b>18.844</b>	<b>1,3</b>	<b>24.085</b>	<b>1,4</b>	<b>108,7</b>	<b>27,8</b>
<b>Risultato ante imposte</b>	<b>9.046</b>	<b>0,8</b>	<b>13.154</b>	<b>1,1</b>	<b>14.331</b>	<b>1,0</b>	<b>16.367</b>	<b>1,1</b>	<b>21.973</b>	<b>1,3</b>	<b>142,9</b>	<b>34,3</b>
Imposte	-3.830	-0,3	-5.638	-0,5	-6.094	-0,4	-7.110	-0,5	-8.226	-0,5	114,8	15,7
Minoranze	-13	0,0	-6	0,0	-157	0,0	-106	0,0	-112	0,0	761,5	5,7
<b>Risultato netto di competenza del gruppo</b>	<b>5.203</b>	<b>0,4</b>	<b>7.510</b>	<b>0,6</b>	<b>8.080</b>	<b>0,6</b>	<b>9.151</b>	<b>0,6</b>	<b>13.635</b>	<b>0,8</b>	<b>162,1</b>	<b>49,0</b>
<b>Dipendenti (numero)</b>	<b>1.148</b>		<b>1.146</b>		<b>976</b>		<b>1.027</b>		<b>1.132</b>		<b>-1,4</b>	<b>10,2</b>
	2013	In % del totale attivo	2014	In % del totale attivo	2015	In % del totale attivo	2016	In % del totale attivo	2017	In % del totale attivo	Var. % 2013-2017	Var. % 2016-2017
Cassa	11.665	2,5	11.021	2,4	22.358	4,2	23.698	4,2	21.301	3,4	82,6	-10,1
Titoli negoziabili	1.562	0,3	1.178	0,3	1.203	0,2	1.173	0,2	280	0,0	-82,1	-76,1
<b>Disponibilità</b>	<b>13.227</b>	<b>2,8</b>	<b>12.199</b>	<b>2,6</b>	<b>23.561</b>	<b>4,4</b>	<b>24.871</b>	<b>4,4</b>	<b>21.581</b>	<b>3,5</b>	<b>63,2</b>	<b>-13,2</b>
Crediti verso clienti	183.067	39,2	205.598	44,0	222.274	41,6	221.566	39,1	261.486	42,0	42,8	18,0
Magazzino	93.299	20,0	94.413	20,2	97.255	18,2	110.381	19,5	119.242	19,2	27,8	8,0
Altri attivi correnti	41.315	8,8	41.483	8,9	41.003	7,7	49.774	8,8	60.202	9,7	45,7	21,0
<b>Totale attivo corrente</b>	<b>330.908</b>	<b>70,9</b>	<b>353.693</b>	<b>75,8</b>	<b>384.093</b>	<b>71,9</b>	<b>406.592</b>	<b>71,7</b>	<b>462.511</b>	<b>74,4</b>	<b>39,8</b>	<b>13,8</b>
Debiti finanziari a breve	77.400	16,6	75.088	16,1	77.598	14,5	89.017	15,7	89.646	14,4	15,8	0,7
Fornitori	236.893	50,7	253.146	54,2	270.079	50,6	277.632	48,9	324.861	52,2	37,1	17,0
Altre passività correnti	26.792	5,7	28.242	6,0	28.224	5,3	31.264	5,5	31.779	5,1	18,6	1,6
<b>Totale passivo corrente</b>	<b>341.085</b>	<b>73,1</b>	<b>356.476</b>	<b>76,4</b>	<b>376.201</b>	<b>70,5</b>	<b>397.913</b>	<b>70,1</b>	<b>446.286</b>	<b>71,8</b>	<b>30,8</b>	<b>12,2</b>
<b>Attivo corrente netto</b>	<b>-10.177</b>	<b>-2,2</b>	<b>-2.783</b>	<b>-0,6</b>	<b>7.892</b>	<b>1,5</b>	<b>8.679</b>	<b>1,5</b>	<b>16.225</b>	<b>2,6</b>	<b>-259,4</b>	<b>86,9</b>
Immobilizzazioni materiali	88.089	18,9	84.366	18,1	100.527	18,8	115.716	20,4	115.586	18,6	31,2	-0,1
Partecipazioni	10.782	2,3	11.949	2,6	12.576	2,4	9.799	1,7	10.667	1,7	-1,1	8,9
Altre attività immobilizzate	15.836	3,4	13.055	2,8	13.087	2,5	11.746	2,1	10.021	1,6	-36,7	-14,7
<b>Totale attivo immobilizzato</b>	<b>114.707</b>	<b>24,6</b>	<b>109.370</b>	<b>23,4</b>	<b>126.190</b>	<b>23,6</b>	<b>137.261</b>	<b>24,2</b>	<b>136.274</b>	<b>21,9</b>	<b>18,8</b>	<b>-0,7</b>
Debiti finanziari a medio-lungo termine	46.286	9,9	42.009	9,0	57.706	10,8	61.370	10,8	60.172	9,7	30,0	-2,0
Altri debiti a medio - lungo termine	2.387	0,5	4.740	1,0	6.588	1,2	4.627	0,8	4.755	0,8	99,2	2,8
Fondi	9.442	2,0	9.386	2,0	9.965	1,9	10.827	1,9	11.172	1,8	18,3	3,2
<b>Passività a medio-lunga scadenza</b>	<b>58.115</b>	<b>12,4</b>	<b>56.135</b>	<b>12,0</b>	<b>74.259</b>	<b>13,9</b>	<b>76.824</b>	<b>13,5</b>	<b>76.099</b>	<b>12,2</b>	<b>30,9</b>	<b>-0,9</b>
Avviamento	12.846	2,8	12.769	2,7	14.921	2,8	14.537	2,6	14.170	2,3	10,3	-2,5
Altri attivi immateriali	8.405	1,8	8.676	1,9	8.774	1,6	8.919	1,6	8.994	1,4	7,0	0,8
<b>Totale attività immateriali</b>	<b>21.251</b>	<b>4,6</b>	<b>21.445</b>	<b>4,6</b>	<b>23.695</b>	<b>4,4</b>	<b>23.456</b>	<b>4,1</b>	<b>23.164</b>	<b>3,7</b>	<b>9,0</b>	<b>-1,2</b>
Patrimonio netto di competenza del gruppo	66.078	14,2	71.736	15,4	80.450	15,1	88.292	15,6	95.249	15,3	44,1	7,9
Minoranze	1.588	0,3	161	0,0	3.068	0,6	4.280	0,8	4.315	0,7	171,7	0,8
<b>Patrimonio netto</b>	<b>67.666</b>	<b>14,5</b>	<b>71.897</b>	<b>15,4</b>	<b>83.518</b>	<b>15,6</b>	<b>92.572</b>	<b>16,3</b>	<b>99.564</b>	<b>16,0</b>	<b>47,1</b>	<b>7,6</b>
<b>Indicatori economico patrimoniali e di efficienza</b>												
	<b>2013</b>		<b>2014</b>		<b>2015</b>		<b>2016</b>		<b>2017</b>			
Rapporto tra attivo e passivo corrente in %	97,0		99,2		102,1		102,2		103,6			
Debiti finanziari in % del patrimonio netto	182,8		162,9		162,0		162,5		150,5			
Debiti finanziari in % del patrimonio netto tangibile	266,5		232,1		226,2		217,6		196,1			
Avviamento in % del patrimonio netto	19,0		17,8		17,9		15,7		14,2			
Disponibilità in % dei debiti finanziari	10,7		10,4		17,4		16,5		14,4			
Patrimonio netto in % del capitale investito	35,4		38,0		38,2		38,1		39,9			
Debiti finanziari in % del capitale investito	64,6		62,0		61,8		61,9		60,1			
ROI	9,2		8,3		8,9		9,9		11,7			
ROE	8,5		11,7		11,2		11,6		16,7			

Tab. 24 – Bilancio consolidato Bennet Holding (2013-2017)

€ 000	2013	In % del fatturato	2014	In % del fatturato	2015	In % del fatturato	2016	In % del fatturato	2017	In % del fatturato	Var. % 2013-2017	Var. % 2016-2017
<b>Fatturato netto</b>	<b>1.554.844</b>		<b>1.505.001</b>		<b>1.479.597</b>		<b>1.400.626</b>		<b>1.357.198</b>		<b>-12,7</b>	<b>-3,1</b>
<b>Mon</b>	<b>59.539</b>	<b>3,8</b>	<b>48.890</b>	<b>3,1</b>	<b>57.494</b>	<b>3,9</b>	<b>50.688</b>	<b>3,6</b>	<b>41.017</b>	<b>3,0</b>	<b>-31,1</b>	<b>-19,1</b>
Saldo finanziario	-8.232	-0,5	-8.292	-0,5	-3.800	-0,3	-4.073	-0,3	-1.412	-0,1	82,8	65,3
<b>Risultato corrente</b>	<b>51.307</b>	<b>3,3</b>	<b>40.598</b>	<b>2,6</b>	<b>53.694</b>	<b>3,6</b>	<b>46.615</b>	<b>3,3</b>	<b>39.605</b>	<b>2,9</b>	<b>-22,8</b>	<b>-15,0</b>
<b>Risultato ante imposte</b>	<b>46.745</b>	<b>3,0</b>	<b>37.904</b>	<b>2,4</b>	<b>49.471</b>	<b>3,3</b>	<b>52.731</b>	<b>3,8</b>	<b>43.751</b>	<b>3,2</b>	<b>-6,4</b>	<b>-17,0</b>
Imposte	-20.858	-1,3	-17.240	-1,1	-11.787	-0,8	-17.093	-1,2	-14.677	-1,1	-29,6	-14,1
Minoranze	-225	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	n.c.	0,0	
<b>Risultato netto di competenza del gruppo</b>	<b>25.662</b>	<b>1,7</b>	<b>20.664</b>	<b>1,3</b>	<b>37.684</b>	<b>2,5</b>	<b>35.638</b>	<b>2,5</b>	<b>29.074</b>	<b>2,1</b>	<b>13,3</b>	<b>-18,4</b>
<b>Dipendenti (numero)</b>	<b>7.489</b>		<b>7.148</b>		<b>6.869</b>		<b>6.524</b>		<b>6.571</b>		<b>-12,3</b>	<b>0,7</b>
	2013	In % del totale attivo	2014	In % del totale attivo	2015	In % del totale attivo	2016	In % del totale attivo	2017	In % del totale attivo	Var. % 2013-2017	Var. % 2016-2017
Cassa	53.639	3,1	59.043	3,5	88.680	5,5	54.467	3,4	48.855	3,1	-8,9	-10,3
Titoli negoziabili	219	0,0	537	0,0	450	0,0	461	0,0	462	0,0	111,0	0,2
<b>Disponibilità</b>	<b>53.858</b>	<b>3,2</b>	<b>59.580</b>	<b>3,5</b>	<b>89.130</b>	<b>5,5</b>	<b>54.928</b>	<b>3,4</b>	<b>49.317</b>	<b>3,1</b>	<b>-8,4</b>	<b>-10,2</b>
Crediti verso clienti	57.013	3,3	54.499	3,2	55.168	3,4	51.001	3,1	50.704	3,2	-11,1	-0,6
Magazzino	232.059	13,6	214.528	12,6	194.223	12,0	185.795	11,4	147.881	9,4	-36,3	-20,4
Altri attivi correnti	23.545	1,4	17.115	1,0	16.619	1,0	18.478	1,1	25.259	1,6	7,3	36,7
<b>Totale attivo corrente</b>	<b>366.475</b>	<b>21,5</b>	<b>345.722</b>	<b>20,2</b>	<b>355.140</b>	<b>21,9</b>	<b>310.202</b>	<b>19,1</b>	<b>273.161</b>	<b>17,4</b>	<b>-25,5</b>	<b>-11,9</b>
Debiti finanziari a breve	125.559	7,4	135.085	7,9	121.342	7,5	98.870	6,1	73.503	4,7	-41,5	-25,7
Fornitori	345.000	20,2	317.346	18,6	311.398	19,2	306.981	18,9	282.920	18,0	-18,0	-7,8
Altre passività correnti	37.556	2,2	40.552	2,4	41.210	2,5	33.082	2,0	36.796	2,3	-2,0	11,2
<b>Totale passivo corrente</b>	<b>508.115</b>	<b>29,7</b>	<b>492.983</b>	<b>28,9</b>	<b>473.950</b>	<b>29,3</b>	<b>438.933</b>	<b>27,0</b>	<b>393.219</b>	<b>25,0</b>	<b>-22,6</b>	<b>-10,4</b>
<b>Attivo corrente netto</b>	<b>-141.640</b>	<b>-8,3</b>	<b>-147.261</b>	<b>-8,6</b>	<b>-118.810</b>	<b>-7,3</b>	<b>-128.731</b>	<b>-7,9</b>	<b>-120.058</b>	<b>-7,6</b>	<b>-15,2</b>	<b>-6,7</b>
Immobilizazioni materiali	1.293.604	75,7	1.263.054	74,0	1.228.284	75,9	1.216.945	75,0	1.193.955	76,0	-7,7	-1,9
Partecipazioni	121	0,0	121	0,0	121	0,0	118	0,0	132	0,0	9,1	11,9
Altre attività immobilizzate	10.835	0,6	12.956	0,8	7.382	0,5	23.512	1,4	35.160	2,2	224,5	49,5
<b>Totale attivo immobilizzato</b>	<b>1.304.560</b>	<b>76,4</b>	<b>1.276.131</b>	<b>74,7</b>	<b>1.235.787</b>	<b>76,3</b>	<b>1.240.575</b>	<b>76,4</b>	<b>1.229.247</b>	<b>78,3</b>	<b>-5,8</b>	<b>-0,9</b>
Debiti finanziari a medio-lungo termine	328.620	19,2	283.557	16,6	239.705	14,8	217.843	13,4	184.756	11,8	-43,8	-15,2
Altri debiti a medio - lungo termine	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0,0	0,0
Fondi	94.909	5,6	90.176	5,3	81.423	5,0	121.928	7,5	119.668	7,6	26,1	-1,9
<b>Passività a medio-lunga scadenza</b>	<b>423.529</b>	<b>24,8</b>	<b>373.733</b>	<b>21,9</b>	<b>321.128</b>	<b>19,8</b>	<b>339.771</b>	<b>20,9</b>	<b>304.424</b>	<b>19,4</b>	<b>-28,1</b>	<b>-10,4</b>
Avviamento	15.439	0,9	11.676	0,7	11.855	0,7	11.953	0,7	16.743	1,1	8,4	40,1
Altri attivi immateriali	21.493	1,3	20.633	1,2	16.545	1,0	60.027	3,7	51.524	3,3	139,7	-14,2
<b>Totale attività immateriali</b>	<b>36.932</b>	<b>2,2</b>	<b>32.309</b>	<b>1,9</b>	<b>28.400</b>	<b>1,8</b>	<b>71.980</b>	<b>4,4</b>	<b>68.267</b>	<b>4,3</b>	<b>84,8</b>	<b>-5,2</b>
Patrimonio netto di competenza del gruppo	767.331	44,9	787.446	46,1	824.249	50,9	844.053	52,0	873.032	55,6	13,8	3,4
Minoranze	8.992	0,5	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	n.c.	0,0
<b>Patrimonio netto</b>	<b>776.323</b>	<b>45,5</b>	<b>787.446</b>	<b>46,1</b>	<b>824.249</b>	<b>50,9</b>	<b>844.053</b>	<b>52,0</b>	<b>873.032</b>	<b>55,6</b>	<b>12,5</b>	<b>3,4</b>
<b>Indicatori economico patrimoniali e di efficienza</b>												
	<b>2013</b>		<b>2014</b>		<b>2015</b>		<b>2016</b>		<b>2017</b>			
Rapporto tra attivo e passivo corrente in %	72,1		70,1		74,9		70,7		69,5			
Debiti finanziari in % del patrimonio netto	58,5		53,2		43,8		37,5		29,6			
Debiti finanziari in % del patrimonio netto tangibile	61,4		55,4		45,4		41,0		32,1			
Avviamento in % del patrimonio netto	2,0		1,5		1,4		1,4		1,9			
Disponibilità in % dei debiti finanziari	11,9		14,2		24,7		17,3		19,1			
Patrimonio netto in % del capitale investito	63,1		65,3		69,5		72,7		77,2			
Debiti finanziari in % del capitale investito	36,9		34,7		30,5		27,3		22,8			
ROI	5,2		4,3		5,2		4,5		3,7			
ROE	3,5		2,7		4,8		4,4		3,4			

Tab. 25 – Bilancio Penny Market (2017)

€ 000	2017	In % del fatturato
<b>Fatturato netto</b>	<b>1.106.232</b>	
<b>Mon</b>	<b>-6.355</b>	<b>-0,6</b>
Saldo finanziario	406	0,0
<b>Risultato corrente</b>	<b>-5.949</b>	<b>-0,5</b>
<b>Risultato ante imposte</b>	<b>-2.030</b>	<b>-0,2</b>
Imposte	9.194	0,8
Minoranze	0	0,0
<b>Risultato netto di competenza del gruppo</b>	<b>7.164</b>	<b>0,6</b>
<b>Dipendenti (numero)</b>	<b>3.338</b>	
	2017	In % del totale attivo
Cassa	19.469	5,1
Titoli negoziabili	0	0,0
<b>Disponibilità</b>	<b>19.469</b>	<b>5,1</b>
Crediti verso clienti	4.654	1,2
Magazzino	72.256	18,8
Altri attivi correnti	169.742	44,1
<b>Totale attivo corrente</b>	<b>266.121</b>	<b>69,1</b>
Debiti finanziari a breve	0	0,0
Fornitori	200.063	52,0
Altre passività correnti	26.945	7,0
<b>Totale passivo corrente</b>	<b>227.008</b>	<b>59,0</b>
<b>Attivo corrente netto</b>	<b>39.113</b>	<b>10,2</b>
Immobilizzazioni materiali	32.554	8,5
Partecipazioni	46.514	12,1
Altre attività immobilizzate	1.029	0,3
<b>Totale attivo immobilizzato</b>	<b>80.097</b>	<b>20,8</b>
Debiti finanziari a medio-lungo termine	0	0,0
Altri debiti a medio - lungo termine	0	0,0
Fondi	23.473	6,1
<b>Passività a medio-lunga scadenza</b>	<b>23.473</b>	<b>6,1</b>
Avviamento	9.047	2,4
Altri attivi immateriali	29.628	7,7
<b>Totale attività immateriali</b>	<b>38.675</b>	<b>10,0</b>
Patrimonio netto di competenza del gruppo	134.412	34,9
Minoranze	0	0,0
<b>Patrimonio netto</b>	<b>134.412</b>	<b>34,9</b>
<b>Indicatori economico patrimoniali e di efficienza</b>		
	<b>2017</b>	
Rapporto tra attivo e passivo corrente in %	117,2	
Debiti finanziari in % del patrimonio netto	0,0	
Debiti finanziari in % del patrimonio netto tangibile	0,0	
Avviamento in % del patrimonio netto	6,7	
Disponibilità in % dei debiti finanziari	n.c.	
Patrimonio netto in % del capitale investito	100,0	
Debiti finanziari in % del capitale investito	0,0	
ROI	-4,4	
ROE	5,6	

Tab. 26 – Bilancio aggregato dei maggiori player internazionali (conversione in euro a cambi fissi, 2014-2017)

€ mld	2014	In % del fatturato	2015	In % del fatturato	2016	In % del fatturato	2017	In % del fatturato	Var. % 2014-2017	Var. % 2016-2017
<b>Fatturato netto</b>	<b>1.205,4</b>		<b>1.216,5</b>		<b>1.217,3</b>		<b>1.258,0</b>		<b>4,4</b>	<b>3,3</b>
<b>Mon</b>	<b>46,8</b>	<b>3,9</b>	<b>49,8</b>	<b>4,1</b>	<b>48,0</b>	<b>3,9</b>	<b>43,6</b>	<b>3,5</b>	<b>-6,9</b>	<b>-9,3</b>
Saldo finanziario	-7,5	-0,6	-7,0	-0,6	-7,6	-0,6	-6,0	-0,5	19,7	20,1
<b>Risultato corrente</b>	<b>39,3</b>	<b>3,3</b>	<b>42,8</b>	<b>3,5</b>	<b>40,5</b>	<b>3,3</b>	<b>37,5</b>	<b>3,0</b>	<b>-4,5</b>	<b>-7,3</b>
<b>Risultato ante imposte</b>	<b>27,7</b>	<b>2,3</b>	<b>40,9</b>	<b>3,4</b>	<b>37,3</b>	<b>3,1</b>	<b>32,8</b>	<b>2,6</b>	<b>18,3</b>	<b>-12,1</b>
Imposte	-11,5	-0,9	-13,0	-1,1	-11,8	-1,0	-7,9	-0,6	-30,8	-33,0
Minoranze	-0,7	-0,1	-0,9	-0,1	-0,3	0,0	-1,8	-0,1	154,2	614,1
<b>Risultato netto di competenza del gruppo</b>	<b>15,6</b>	<b>1,3</b>	<b>26,9</b>	<b>2,2</b>	<b>25,2</b>	<b>2,1</b>	<b>23,1</b>	<b>1,8</b>	<b>48,3</b>	<b>-8,6</b>

	2014	In % del totale attivo	2015	In % del totale attivo	2016	In % del totale attivo	2017	In % del totale attivo	Var. % 2014-2017	Var. % 2016-2017
Cassa	49,6	7,5	48,4	7,2	51,7	7,4	51,2	7,2	3,3	-1,0
Titoli negoziabili	5,6	0,9	11,0	1,6	8,6	1,2	7,3	1,0	29,8	-15,0
<b>Disponibilità</b>	<b>55,2</b>	<b>8,4</b>	<b>59,4</b>	<b>8,9</b>	<b>60,3</b>	<b>8,6</b>	<b>58,5</b>	<b>8,3</b>	<b>6,0</b>	<b>-3,0</b>
Crediti verso clienti	30,0	4,5	29,4	4,4	30,6	4,4	31,3	4,4	4,4	2,4
Magazzino	95,9	14,5	95,6	14,3	95,8	13,7	96,3	13,6	0,4	0,5
Altri attivi correnti	43,9	6,7	45,1	6,8	55,0	7,9	59,6	8,4	35,8	8,5
<b>Totale attivo corrente</b>	<b>225,1</b>	<b>34,1</b>	<b>229,6</b>	<b>34,4</b>	<b>241,8</b>	<b>34,6</b>	<b>245,8</b>	<b>34,8</b>	<b>9,2</b>	<b>1,7</b>
Debiti finanziari a breve	56,3	8,5	59,4	8,9	64,2	9,2	75,7	10,7	34,6	18,0
Fornitori	120,8	18,3	121,0	18,1	126,6	18,1	132,0	18,7	9,3	4,3
Altre passività correnti	70,7	10,7	72,9	10,9	81,2	11,6	79,9	11,3	13,0	-1,6
<b>Totale passivo corrente</b>	<b>247,8</b>	<b>37,5</b>	<b>253,3</b>	<b>37,9</b>	<b>272,1</b>	<b>39,0</b>	<b>287,7</b>	<b>40,7</b>	<b>16,1</b>	<b>5,7</b>
<b>Attivo corrente netto</b>	<b>-22,7</b>	<b>-3,4</b>	<b>-23,7</b>	<b>-3,5</b>	<b>-30,3</b>	<b>-4,3</b>	<b>-41,9</b>	<b>-5,9</b>	<b>84,8</b>	<b>38,2</b>
Immobilizzazioni materiali	304,2	46,1	306,4	45,8	310,6	44,5	314,4	44,5	3,3	1,2
Partecipazioni	14,7	2,2	12,9	1,9	15,7	2,2	16,5	2,3	11,6	5,1
Altre attività immobilizzate	37,7	5,7	39,4	5,9	44,0	6,3	45,8	6,5	21,4	4,2
<b>Totale attivo immobilizzato</b>	<b>356,7</b>	<b>54,0</b>	<b>358,7</b>	<b>53,7</b>	<b>370,3</b>	<b>53,1</b>	<b>376,7</b>	<b>53,3</b>	<b>5,6</b>	<b>1,7</b>
Debiti finanziari a medio-lungo termine	138,5	21,0	137,7	20,6	137,4	19,7	132,3	18,7	-4,5	-3,7
Altri debiti a medio - lungo termine	17,0	2,6	19,2	2,9	19,7	2,8	19,1	2,7	12,8	-2,7
Fondi	32,1	4,9	28,9	4,3	36,4	5,2	27,8	3,9	-13,2	-23,4
<b>Passività a medio-lunga scadenza</b>	<b>187,5</b>	<b>28,4</b>	<b>185,8</b>	<b>27,8</b>	<b>193,4</b>	<b>27,7</b>	<b>179,2</b>	<b>25,3</b>	<b>-4,4</b>	<b>-7,3</b>
Avviamento	56,7	8,6	56,3	8,4	58,9	8,4	59,0	8,3	4,0	0,1
Altri attivi immateriali	21,7	3,3	23,7	3,6	26,9	3,9	25,8	3,6	18,9	-4,0
<b>Totale attività immateriali</b>	<b>78,4</b>	<b>11,9</b>	<b>80,1</b>	<b>12,0</b>	<b>85,8</b>	<b>12,3</b>	<b>84,8</b>	<b>12,0</b>	<b>8,1</b>	<b>-1,2</b>
Patrimonio netto di competenza del gruppo	201,5	30,5	207,1	31,0	209,9	30,1	216,7	30,6	7,6	3,3
Minoranze	23,4	3,6	22,2	3,3	22,5	3,2	23,6	3,3	0,8	5,0
<b>Patrimonio netto</b>	<b>225,0</b>	<b>34,1</b>	<b>229,3</b>	<b>34,3</b>	<b>232,4</b>	<b>33,3</b>	<b>240,4</b>	<b>34,0</b>	<b>6,8</b>	<b>3,4</b>

Indicatori economico patrimoniali e di efficienza										
	2014		2015		2016		2017			
Rapporto tra attivo e passivo corrente in %	90,9		90,7		88,9		85,4			
Debiti finanziari in % del patrimonio netto	86,6		85,9		86,7		86,5			
Debiti finanziari in % del patrimonio netto tangibile	132,9		132,1		137,5		133,7			
Avviamento in % del patrimonio netto	25,2		24,6		25,4		24,5			
Disponibilità in % dei debiti finanziari	28,4		30,2		29,9		28,1			
Patrimonio netto in % del capitale investito	53,6		53,8		53,6		53,6			
Debiti finanziari in % del capitale investito	46,4		46,2		46,4		46,4			
Obbligazioni in % del capitale investito	27,8		26,3		24,8		22,9			
ROI	11,2		11,8		11,0		9,9			
ROE	8,4		14,9		13,7		11,9			

Tab. 27 – Dati individuali dei maggiori player internazionali (in euro, 2017)

2017, € mil	Ahold																	Publix Super				Aggregato
	WalMart	Kroger	Carrefour	Tesco	Delhaize	Target	Aeon	Auchan	Albertsons	Rewe	Lidl	Stiftung	Casinò	Woolworths	Seven & i	J Sainsbury	Loblaw	Markets	Mercadona			
	US	US	FR	GB	NL	US	JP	FR	US	DE	DE	FR	AU	JP	GB	CA	US	US	ES			
<b>Fatturato netto</b>	<b>413.375</b>	<b>102.278</b>	<b>78.897</b>	<b>64.798</b>	<b>62.890</b>	<b>59.934</b>	<b>54.670</b>	<b>53.155</b>	<b>49.967</b>	<b>49.424</b>	<b>46.086</b>	<b>37.822</b>	<b>36.149</b>	<b>35.610</b>	<b>32.073</b>	<b>31.054</b>	<b>28.815</b>	<b>21.012</b>	<b>1.258.009</b>			
Margine operativo lordo	25.458	3.921	3.639	2.838	4.249	5.710	3.444	2.423	1.783	1.611	2.762	1.931	2.412	4.480	1.398	2.432	2.811	754	74.056			
Margine operativo netto	16.679	1.889	2.009	1.378	2.456	3.671	1.667	935	200	531	1.655	1.243	1.735	2.901	574	1.390	2.257	396	43.566			
Risultato ante imposte	12.610	1.237	256	1706	1.963	3.045	1.252	764	-765	471	1684	376	1.462	2.047	461	1.309	2.525	402	32.805			
Imposte	-3.836	338	-618	-345	-146	-599	-563	-255	803	-133	-397	-56	-424	-588	-113	-295	-614	-80	-7.921			
Risultato netto	8.774	1.575	-362	1.361	1.817	2.446	689	509	38	338	1.287	320	1.038	1.459	348	1.014	1.911	322	24.884			
Risultato di competenza dei terzi	-551	15	-169	-2	0	0	-504	-234	0	4	0	-200	-38	-117	0	-15	0	0	-1.811			
Risultato netto di competenza del gruppo	8.223	1.590	-531	1.359	1.817	2.446	185	275	38	342	1.287	120	1.000	1.342	348	999	1.911	322	23.073			
Liquidità (a)	5.633	289	3.593	4.575	4.581	281	6.614	2.619	559	653	1737	3.391	592	9.632	1.950	1.196	484	2.849	51.228			
Titoli negoziabili (b)	0	968	0	1.160	238	1.923	1.548	0	0	0	103	0	10	0	229	363	764	0	7.306			
<b>Disponibilità (c=a+b)</b>	<b>5.633</b>	<b>1.257</b>	<b>3.593</b>	<b>5.735</b>	<b>4.819</b>	<b>2.204</b>	<b>8.162</b>	<b>2.619</b>	<b>559</b>	<b>653</b>	<b>1.840</b>	<b>3.391</b>	<b>602</b>	<b>9.632</b>	<b>2.179</b>	<b>1.559</b>	<b>1.248</b>	<b>2.849</b>	<b>58.534</b>			
Crediti verso clienti (d)	4.681	1.365	2.750	1.670	1.606	347	9.570	2.173	513	1.262	111	946	267	2.463	132	790	559	135	31.340			
Magazzino (e)	36.507	5.447	6.690	2.551	3.077	7.218	4.444	4.910	3.686	3.836	2.757	3.871	2.659	1.311	2.040	2.951	1.565	748	96.268			
Altre attività correnti (f)	2.928	984	5.784	5.347	468	707	18.369	2.504	369	1249	1009	8.004	1.017	3.928	4.515	2.232	34	200	59.648			
<b>Attivo corrente (g=c+d+e+f)</b>	<b>49.749</b>	<b>9.053</b>	<b>18.817</b>	<b>15.303</b>	<b>9.970</b>	<b>10.476</b>	<b>40.545</b>	<b>12.206</b>	<b>5.127</b>	<b>7.000</b>	<b>5.717</b>	<b>16.212</b>	<b>4.545</b>	<b>17.334</b>	<b>8.866</b>	<b>7.532</b>	<b>3.406</b>	<b>3.932</b>	<b>234.582</b>			
Debiti finanziari a breve (h)	8.056	2.968	1069	10.472	2.210	225	27.687	2.874	140	1189	3072	1.493	166	6.330	6.175	1.586	32	0	75.744			
Debiti commerciali (i)	38.432	4.885	15.082	8.321	5.277	7.235	6.711	8.799	2.362	6.153	4.907	6.649	3.302	3.111	3.214	3.754	1.463	2.345	132.002			
Altre passività correnti (l)	18.985	3.768	6.923	2.890	2.818	3.267	5.954	4.763	1.692	2.846	6.429	7.667	2.269	4.959	2.222	440	1.125	909	79.926			
<b>Passivo corrente (m=h+i+l)</b>	<b>65.473</b>	<b>11.621</b>	<b>23.074</b>	<b>21.683</b>	<b>10.305</b>	<b>10.727</b>	<b>40.352</b>	<b>16.436</b>	<b>4.194</b>	<b>10.188</b>	<b>14.408</b>	<b>15.809</b>	<b>5.737</b>	<b>14.400</b>	<b>11.611</b>	<b>5.780</b>	<b>2.620</b>	<b>3.254</b>	<b>287.672</b>			
<b>Attivo corrente netto (n=g-m)</b>	<b>-15.724</b>	<b>-2.568</b>	<b>-4.257</b>	<b>-6.380</b>	<b>-335</b>	<b>-251</b>	<b>193</b>	<b>-4.230</b>	<b>933</b>	<b>-3.188</b>	<b>-8.691</b>	<b>403</b>	<b>-1.192</b>	<b>2.934</b>	<b>-2.745</b>	<b>1.752</b>	<b>786</b>	<b>678</b>	<b>-41.882</b>			
Immobilizzi materiali netti (n)	95.738	17.569	13.507	20.988	11.339	20.861	20.406	16.263	8.980	9.654	22.169	7.749	5.499	14.736	11.156	7.250	6.669	3.892	314.425			
Altri attivi immobilizzati (o)	9.837	821	6.148	11.274	928	529	6.881	2.432	474	977	4.180	2.330	619	5.209	3.567	467	5.086	523	62.282			
<b>Attivo immobilizzato netto (p=n+o)</b>	<b>105.575</b>	<b>18.390</b>	<b>19.655</b>	<b>32.262</b>	<b>12.267</b>	<b>21.390</b>	<b>27.287</b>	<b>18.695</b>	<b>9.454</b>	<b>10.631</b>	<b>26.349</b>	<b>10.079</b>	<b>6.118</b>	<b>19.945</b>	<b>14.723</b>	<b>7.717</b>	<b>11.755</b>	<b>4.415</b>	<b>376.707</b>			
Debiti finanziari a medio-lungo termine (q)	30.705	10.030	6.428	11.400	5.369	9.436	11.910	4.656	9.762	1.209	6.801	7.229	1.810	5.338	3.703	6.345	129	0	132.260			
Altre passività a medio - lungo termine (r)	6.966	3.390	6.153	5.694	3.027	2.312	3.556	1.272	3.066	1.935	269	2.106	937	1.888	1.130	2.539	648	82	46.970			
<b>Passivo a medio-lunga scadenza (s=q+r)</b>	<b>37.671</b>	<b>13.420</b>	<b>12.581</b>	<b>17.094</b>	<b>8.396</b>	<b>11.748</b>	<b>15.466</b>	<b>5.928</b>	<b>12.828</b>	<b>3.144</b>	<b>7.070</b>	<b>9.335</b>	<b>2.747</b>	<b>7.226</b>	<b>4.833</b>	<b>8.884</b>	<b>777</b>	<b>82</b>	<b>179.230</b>			
Attività immateriali (t)	15.211	3.356	9.341	2.999	11.634	652	2.185	4.744	3.607	1.875	178	11.910	4.257	3.422	1.208	8.094	0	102	84.775			
di cui: avviamento	15.211	2.439	7.977	2.024	6.860	525	1.155	3.692	986	1.418	0	9.031	2.747	1.861	447	2.608	0	0	58.981			
<b>Patrimonio netto (u=g+p+t-m-s)</b>	<b>67.391</b>	<b>5.758</b>	<b>12.158</b>	<b>11.787</b>	<b>15.170</b>	<b>10.043</b>	<b>14.199</b>	<b>13.281</b>	<b>1.166</b>	<b>6.174</b>	<b>10.766</b>	<b>13.057</b>	<b>6.436</b>	<b>19.075</b>	<b>8.353</b>	<b>8.679</b>	<b>11.764</b>	<b>5.113</b>	<b>240.370</b>			
Interessi di terzi (v)	2.462	-22	2.099	-25	0	0	5.651	3.369	0	147	1	5.473	228	1.077	559	27	2.579	0	23.625			
<b>Patrimonio netto di competenza del gruppo (z=u-v)</b>	<b>64.929</b>	<b>5.780</b>	<b>10.059</b>	<b>11.812</b>	<b>15.170</b>	<b>10.043</b>	<b>8.548</b>	<b>9.912</b>	<b>1.166</b>	<b>6.027</b>	<b>10.765</b>	<b>7.584</b>	<b>6.208</b>	<b>17.998</b>	<b>7.794</b>	<b>8.652</b>	<b>9.185</b>	<b>5.113</b>	<b>216.745</b>			
Dipendenti	2.300.000	449.000	378.923	448.988	369.000	345.000	550.000	355.107	275.000	224.931	160.034	226.606	202.187	56.606	186.900	198.000	193.000	84.485	<b>7.003.767</b>			
<b>Indicatori economico-patrimoniali e di efficienza</b>																						
Mon in % del fatturato	4,0	1,8	2,5	2,1	3,9	6,1	3,0	1,8	0,4	1,1	3,6	3,3	4,8	8,1	1,8	4,5	7,8	1,9	<b>3,5</b>			
ROI	15,8	10,1	10,4	4,4	10,9	18,6	3,2	4,8	1,8	6,3	9,3	6,1	20,7	9,6	3,3	8,5	20,5	8,1	<b>9,9</b>			
Debiti finanziari in % del patrimonio netto	57,5	225,7	61,7	185,6	50,0	96,2	278,9	56,7	849,2	38,8	91,7	66,8	30,7	61,2	118,3	91,4	1,4	0,0	<b>86,5</b>			

Tab. 28 – Indicatori di struttura dei maggiori player internazionali (2017)

2017	WalMart	Kroger (1)	Carrefour	Tesco (2)	Ahold Delhaize	Target	Aeon (3)	Auchan (4)	Albertsons	Rewe	Lidl Stiftung	Casino	Woolworths (5)	Seven & i	J Sainsbury	Loblaw	Publix Super Markets	Mercadona	Aggregato
	US	US	FR	GB	NL	US	JP	FR	US	DE	DE	FR	AU	JP	GB	CA	US	ES	
Fatturato (€ mld)	413,4	102,3	78,9	64,8	62,9	59,9	54,7	53,2	50,0	49,4	46,1	37,8	36,1	35,6	32,1	31,1	28,8	21,0	1.258,0
di cui all'estero in %	23,8	0,0	54,6	21,9	78,2	0,0	8,6	64,3	0,0	27,1	n.d.	44,7	10,9	35,3	0,0	0,0	0,0	0,0	24,0
Superficie commerciale (milioni di mq)	107,6	16,8	17,6	8,2	8,4	22,2	n.d.	11,7	10,7	9,0	n.d.	7,2	3,1	8,6	2,4	6,5	5,1	2,4	247,5
di cui all'estero in %	32,2	0,0	67,3	50,7	88,1	0,0	n.d.	n.d.	0,0	29,9	n.d.	42,1	13,4	16,9	0,0	0,0	0,0	0,0	22,7
Punti vendita	11.718	3.680 (3.614 diretti)	12.300	6.835	6.637	1.822	21.266	2.254	4.492 (2.318 GDO, 1.777 farmacie, 397 stazioni servizio carburanti)	9.129 (8.379 negozi retail e 750 agenzie viaggi)	10.298	12.271 (9.703 diretti)	3.215 (1.179 Supermarkets, 1.522 "Drink Group stores", 329 hotels, 185 others)	30.944 (29.446 "convenience stores" e 494 "superstores", 989 "specialty stores" non alimentari e 15 "department stores" non alimentari)	2.062 (608 Supermarkets, 815 "Convenience", 639 "Argos store" non alimentari)	2.427 (1.093 "food retail", 1.334 farmacie)	1.167	1.627	139.557
di cui all'estero in %	54,3	0,0	53,5	45,1	67,4	0,0	20,4	75,9	0,0	46,0	68,9	24,9	6,8	24,7	0,0	0,0	0,0	0,0	27,1
Paesi esteri a maggiore presenza (in % dei punti vendita)	Messico (20,1%); America Centrale (6,6%); UK (5,5%); Brasile (4%)	Il gruppo opera solo sul territorio statunitense	Europa esclusa Francia (38,2%, di cui 8,7% in Italia); America Latina (8,3%); Asia (3,8%); resto del mondo (3,2%)	Thailandia (29,7%); Est Europa (Polonia, Rep. Ceca, Slovacchia, Ungheria) (14,6%)	USA (29,5%); Belgio (11,5%); Romania (9%); Serbia (6,2%); Grecia (6,2%) e Repubblica Ceca (5%)	Il gruppo opera solo sul territorio statunitense	Corea del Sud (11,8%) e altri Paesi del Sud Est asiatico	Cina (23,3%); Italia (16,8%); Russia (13,8%); Spagna (8,3%); Polonia (4,8%)	Il gruppo opera solo sul territorio statunitense	Austria (23,1%); Repubblica Ceca (6,9%); Italia (4% a marchio Penny Market)	Francia (14,6%); UK (6,8%); Italia e Polonia (5,8% ciascuno); Spagna (5,3%)	Colombia (15,1%); Brasile (8,8%)	Nuova Zelanda (6,8%)	Prevalentemente Asia e Nord America	Il gruppo opera solo nel Regno Unito	Il gruppo opera solo sul territorio canadese	Il gruppo opera solo sul territorio statunitense	Il gruppo opera solo sul territorio spagnolo	
Superficie media per punto vendita (in mq)	9.180	4.656	1.432	1.194	1.260	12.205	n.d.	5.169	4.625	1.077	n.d.	587	2.264	278	1.148	2.691	4.371	1.500	3.352
Superficie media per punto vendita nazionale (mq)	13.604	4.656	1.008	1.073	460	12.205	n.d.	n.d.	4.625	1.446	n.d.	452	2.264	321	1.148	2.691	4.371	1.500	3.455
Superficie media per punto vendita estero (in mq)	5.453	-	1.801	1.342	1.646	-	n.d.	n.d.	-	674	n.d.	993	2.261	167	-	-	-	-	1.792
Ricavo medio per mq (€)	3.806	4.535	4.478	6.895	7.521	2.695	n.d.	4.445	3.975	4.887	n.d.	7.077	10.319	5.049	13.550	4.755	5.650	8.610	6.140
Ricavo / mq nazionale (€)	4.266	4.535	6.217	10.816	13.761	2.695	n.d.	n.d.	3.975	4.864	n.d.	5.831	10.565	4.022	13.550	4.755	5.650	8.610	6.941
Ricavo / mq estero (€)	2.839	-	3.633	3.077	6.677	-	n.d.	n.d.	-	4.942	n.d.	9.614	9.864	10.114	-	-	-	-	6.345
Ricavo / mq USA (€)	4.266	4.535	-	-	6.568	2.695	-	-	3.975	-	-	-	-	-	-	-	5.650	-	4.615

(1) Il fatturato è così composto: ricavi retail 74,6%, carburanti 13,2%, farmacie 8,8%, altri 3,4%.

(2) Il fatturato è così composto: ricavi retail 86,9%, carburanti 11,3%, Tesco Bank (1,8%).

(3) I punti vendita comprendono: 4.376 Drugstore (compresi quelli affiliati), 2.045 Service Businesses e 690 Financial Services. Il fatturato è relativo alle sole attività retail e comprende il business farmaceutico ( 5,2€ mld.).

(4) Il fatturato è così composto: ricavi retail 97,8%, ricavi immobiliari 1,3%, Oney Banque Accord (0,9%).

(5) Le superfici medie per punto vendita e i ricavi per mq escludono i 1.522 "Drink Group stores" i cui dati sono pari, rispettivamente, a 293 mq e 11.755 euro.

(\*) Media semplice

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