

Marca del Distributore e Made in Italy: il ruolo della Distribuzione Moderna



Position Paper 2024

Rapporto realizzato da The European House – Ambrosetti per ADM – Associazione Distribuzione Moderna, in collaborazione con Marca by BolognaFiere.

I contenuti del presente rapporto sono di esclusiva responsabilità di The European House - Ambrosetti.

© 2024 The European House - Ambrosetti S.p.A. TUTTI I DIRITTI RISERVATI. Il presente documento è di proprietà di The European House - Ambrosetti S.p.A. Nessuna parte di esso può essere in alcun modo riprodotta senza l'autorizzazione scritta di The European House - Ambrosetti S.p.A.

INDICE

PREFAZIONI	2
<i>EXECUTIVE SUMMARY</i>	7
GLI OBIETTIVI DEL <i>POSITION PAPER</i>	29
PARTE 1. LA DISTRIBUZIONE MODERNA E IL CONSUMATORE ALLA PROVA DEL CAMBIAMENTO LO SCENARIO DI CAMBIAMENTO E LA RISPOSTA DEL CONSUMATORE	32
PARTE 2. LA DISTRIBUZIONE MODERNA E IL MADE IN ITALY, DALLE FILIERE LOCALI AL MONDO	51
2.1 Il valore della Distribuzione Moderna per il Paese	51
2.2 Il <i>Progress Report</i> strategico della Marca del Distributore	61
2.3 Il supporto della Distribuzione Moderna al Made in Italy	69
PARTE 3. L'<i>IDENTIKIT</i> DELLA DISTRIBUZIONE MODERNA E DELLA MARCA DEL DISTRIBUTORE DEI PROSSIMI ANNI	74
PRINCIPALE BIBLIOGRAFIA DI RIFERIMENTO	88

PREFAZIONI

Lo scenario economico del 2023 è stato fortemente caratterizzato da livelli di inflazione che non hanno avuto eguali negli ultimi 40 anni. La guerra in Ucraina e nella Striscia di Gaza, con il suo portato drammatico in termini di perdite di vite umane e sofferenze per milioni di persone, aggravano la situazione e contribuiscono a rendere instabile il futuro economico e sociale di tanti Paesi, tra cui il nostro. Tale fermento geopolitico, unitamente alla svalutazione della moneta europea e all'aggravarsi dei fenomeni legati al cambiamento climatico, hanno avuto effetti diretti e indiretti sul potere d'acquisto delle famiglie italiane. Già dal 2022, si registra infatti un calo delle vendite della Distribuzione Moderna a volume a fronte di un incremento del valore, per effetto della pressione inflattiva. Inoltre, nel 2023 si registra una riduzione dei volumi in tutti canali distributivi, per la prima volta anche per i Discount.

La Distribuzione Moderna rappresenta oltre l'80% dei consumi alimentari degli italiani e con la Marca del Distributore risponde anche all'esigenza di tutelare il potere di acquisto delle famiglie: a fronte di una riduzione generalizzata dei volumi di vendita di tutti i canali distributivi nel 2023, si attende una chiusura in positivo per i prodotti a Marca del Distributore, con volumi in aumento e valori *record* in termini di fatturato e quota di mercato.

Attraverso l'attivazione di una filiera lunga e articolata, la Distribuzione Moderna interagisce con numerose aziende del comparto agricolo e di trasformazione industriale. Per gli MDD *partner*, la relazione duratura e strategica con la Distribuzione Moderna consente di supportare la diffusione di produzioni tipiche locali del Made in Italy all'estero e nel contesto nazionale, rappresentando anche un volano di crescita e un supporto all'internazionalizzazione delle aziende.

Secondo il *database* analizzato da The European House – Ambrosetti il fatturato degli MDD *partner* censiti raggiunge i 35,9 miliardi di Euro nel 2022, pesando il 20,8% dell'industria alimentare e registrando crescite, in termini di fatturato, occupati e investimenti maggiori rispetto al resto dell'industria alimentare.

Proprio grazie al suo ruolo strategico, la Marca del Distributore potrà continuare ad affermarsi e a crescere nei prossimi anni sul mercato italiano: ormai da tempo ha affrontato un'evoluzione che l'ha portata da una produzione tattica, *me too*, ad un vero e proprio ripensamento strategico. La Marca del Distributore è per la Distribuzione Moderna sempre più un fattore strategico di sviluppo e innovazione sulle caratteristiche di prodotto, sulle soluzioni di *packaging* e nella diffusione di valori di sostenibilità.

Proprio grazie alla capacità di posizionarsi come alleato importante per i consumatori e gli attori della filiera attivata, la Distribuzione Moderna negli ultimi anni ha mantenuto *performance* economiche positive, mostrando grande vitalità e dimostrandosi, ancora una volta, un *asset* strategico per il Paese.

Già oggi la Distribuzione Moderna sta evolvendo per rispondere alle esigenze del futuro in modo sempre più digitale e *multichannel*, integrando il canale *online* e il punto di vendita fisico, anche attraverso l'utilizzo crescente dell'Intelligenza Artificiale, rafforzandosi come *hub* per la raccolta e l'elaborazione di *big data*. È sempre più

sostenibile, con un'attenzione e un impegno crescente alla circolarità, alla trasparenza e alla tracciabilità; è inclusiva, con lo sviluppo di nuove competenze, attrattiva verso le nuove generazioni, attenta alle esigenze del consumatore, con un'offerta sempre aggiornata.

Tali attributi sono la chiave per guidare la trasformazione della Distribuzione Moderna verso il futuro, anche attraverso la crescente disponibilità di servizi complementari, come principale leva per offrire valore e rispondere alle esigenze dei consumatori.

Mauro Lusetti
Presidente, ADM - Associazione Distribuzione Moderna

**“Il modo migliore per prevedere il futuro è crearlo”
Abraham Lincoln**

Il nostro Paese sta attraversando un periodo di grandi cambiamenti, legati a fattori interni ed esterni, che hanno portato a un aumento dell'incertezza e un rallentamento della crescita economica. I cambiamenti climatici, la situazione geopolitica internazionale e la svalutazione della moneta europea sono fattori di rischio che pesano, direttamente o indirettamente, sul sistema produttivo e sulle famiglie italiane. Per il sistema agroalimentare si traducono in perdita di raccolto, soprattutto su alcune produzioni strategiche del Made in Italy, rallentamenti nell'approvvigionamento estero di materie prime, crisi energetica e pressione sui costi di produzione.

L'incertezza e l'aumento della pressione inflattiva si trasformano per le famiglie italiane in una riduzione del potere di acquisto. In particolare, l'inflazione alimentare, nonostante stia rientrando, rimane di circa 6 volte superiore rispetto all'indice generale dei prezzi al consumo, con effetti asimmetrici: la spesa incompressibile pesa infatti 21 p.p. in più sul bilancio familiare delle famiglie meno abbienti. Nell'ultimo anno il reddito disponibile del quintile più povero della popolazione ha subito una contrazione netta del 4,4% a fronte di una riduzione dell'1,7% per il quintile più ricco. Ciò si inserisce in un contesto in cui il tasso di povertà relativa, nel periodo post Covid, è tornato ad aumentare, toccando l'11,1% delle famiglie italiane e nel 2022 la quota di popolazione italiana a rischio di povertà o esclusione sociale ha raggiunto il 24,4%.

Anche la Distribuzione Moderna si trova nel mezzo di una “tempesta perfetta”: i consumi alimentari degli italiani sono immobili da oltre un decennio e già dal 2022, si registra un calo delle vendite della Distribuzione Moderna a volume a fronte di un incremento del valore, per effetto della pressione inflattiva. Inoltre, per il 2023 è attesa una riduzione dei volumi in tutti i canali distributivi, per la prima volta anche per i *Discount*.

In questo contesto, la Distribuzione Moderna ricopre un ruolo centrale nei confronti delle famiglie italiane. È infatti responsabile dell'80% degli acquisti alimentari degli italiani, attraverso una rete di oltre 25 mila punti vendita, che generano un fatturato complessivo di 168 miliardi di Euro e circa 26 miliardi di Euro di Valore Aggiunto, occupando oltre 438.000 italiani, con più di 58.400 nuove assunzioni dal 2013 (al 6° posto su 245 settori censiti nel periodo). Considerando anche le filiere attivate a monte e a valle (es. produzione, intermediazione, logistica e trasporto, ecc.), la Distribuzione dà lavoro a oltre 3 milioni di italiani, il 20% dell'occupazione totale del Paese.

Non solo. La Distribuzione è l'abilitatore di una filiera lunga e articolata, che coinvolge 15 codici Ateco a 2 cifre e 37 sotto-codici a 3 cifre e, grazie all'attivazione di filiere sui territori, i consulenti di The European House - Ambrosetti hanno stimato che è il fattore abilitante per la creazione di 204 miliardi di Euro di Valore Aggiunto, circa 12% del PIL italiano.

Una delle leve chiave attraverso cui la Distribuzione dispiega il suo ruolo sociale ed economico per il Paese è la Marca del Distributore attraverso cui tutela il potere di acquisto delle famiglie italiane nell'attuale contesto di riferimento: nonostante la riduzione generalizzata dei volumi di vendita di tutti i canali distributivi nel 2023, per i prodotti a Marca del Distributore si attende una chiusura positiva con volumi venduti in aumento e valori record in termini di fatturato e quota di mercato.

Infatti, nel 2023 la Marca del Distributore ha consolidato un percorso di crescita significativo raggiungendo i 25,4 miliardi di Euro di fatturato (per la prima volta includendo nel perimetro di analisi anche il canale *Discount*) e una quota di mercato pari a 31,5% nel 2023 (vs. 28,3% nel pre-Covid).

La Marca del Distributore sostiene inoltre una catena del valore lunga, che coinvolge più di 50 sotto-comparti economici e 1.500 aziende MDD *partner*, con le quali instaura relazioni di collaborazione strategica di lungo periodo sostenendone la crescita, la competitività e l'innovazione. Analizzando oltre 50 indicatori dei bilanci di un campione rappresentativo di 764 aziende MDD *partner*, i consulenti di The European House - Ambrosetti hanno dimostrato che la Marca del Distributore ha favorito il rafforzamento della loro dimensione industriale e competitiva negli ultimi 9 anni, in termini di Fatturato (+5,9% di tasso di crescita medio annuo degli MDD *partner* per i quali la MDD incide meno della metà sul fatturato, +6,8% per gli MDD *partner* per i quali la MDD incide più della metà sul fatturato e +7,2% degli MDD *partner* ad altissima intensità, con un'incidenza sul fatturato superiore all'80%, rispetto al +3,4% dell'industria alimentare), di occupati (+4,4% di tasso di crescita medio annuo degli MDD *partner* a bassa intensità, +4,5% degli MDD *partner* ad alta intensità e +5,7% degli MDD *partner* ad altissima intensità, rispetto al +0,9% dell'industria alimentare) e di investimenti (+7,1% di tasso di crescita medio annuo degli MDD *partner* a bassa intensità, +9,5% degli MDD *partner* ad alta intensità e +9,7% degli MDD *partner* ad altissima intensità, rispetto al +6,0% dell'industria alimentare).

Partendo dall'analisi del contesto attuale e del contributo della Distribuzione alle famiglie italiane e alle filiere industriali, insieme ai Vertici di ADM - Associazione Distribuzione Moderna, The European House - Ambrosetti ha deciso di porsi un ulteriore obiettivo ambizioso per l'edizione di quest'anno: analizzare il contributo della Distribuzione Moderna e della Marca del Distributore al sostegno del Made in Italy.

Dalla survey somministrata alle aziende MDD *partner* emerge chiaramente che, per quasi il 70% dei rispondenti, la Marca del Distributore ha un ruolo chiave nel diffondere le produzioni tipiche del Made in Italy nei territori nazionali e all'estero. A partire da tale evidenza e dal modello elaborato da The European House - Ambrosetti il *Position Paper* dimostra che la Distribuzione Moderna abilita direttamente 8,5 miliardi di Euro di produzioni tipiche locali del comparto agroalimentare nazionale nei territori italiani e contribuisce alla promozione internazionale del Made in Italy per un valore complessivo di 4 miliardi di Euro, pari all'8% dell'esportazione F&B.

Questo studio non sarebbe stato possibile senza la volontà del Comitato Esecutivo di ADM, a partire dal Presidente Mauro Lusetti, dal Consigliere Delegato Marco Pagani e da tutti gli altri suoi membri: Francesco Avanzini, Alessandro Beretta, Carlo Buttarelli, Maura Latini, Marco Pedroni, Christophe Rabatel, Albino Russo, Maniele Tasca, Giorgio Santambrogio e Gabriele Villa. A tutti loro e ai loro rispettivi Gruppi di Lavoro vanno i miei più sentiti ringraziamenti.

Prima di lasciarvi alla lettura, un ringraziamento al Gruppo di Lavoro The European House - Ambrosetti, composto da Benedetta Brioschi, Giulia Tomaselli, Alessandra Bracchi, Alberto Maria Gilardi, Manijeh Merlini, Fabiola Gnocchi, Erika Panuccio, Valeria Casati, Annalisa Pinto e Simone Mancini.

Valerio De Mollì
Managing Partner e CEO, The European House - Ambrosetti

La Distribuzione Moderna e il consumatore all'interno di una società in cambiamento: visione di sintesi

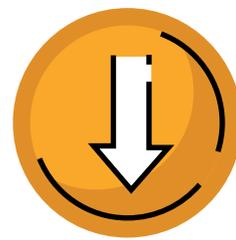
Forze di Crisi



cambiamento climatico



fermento **geopolitico internazionale**

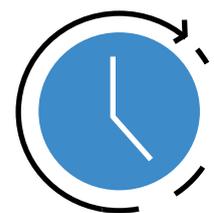


gap di **competitività**

Impatti sulla filiera agroalimentare



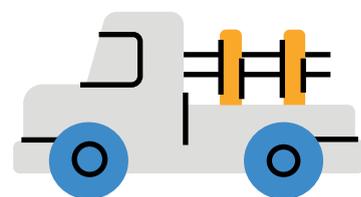
perdita di raccolto, soprattutto su alcune produzioni strategiche del Made in Italy



rallentamenti nell'approvvigionamento estero di materie prime



crisi energetica e pressione sui costi di produzione



pressione sull'**importazione di materie prime agricole**

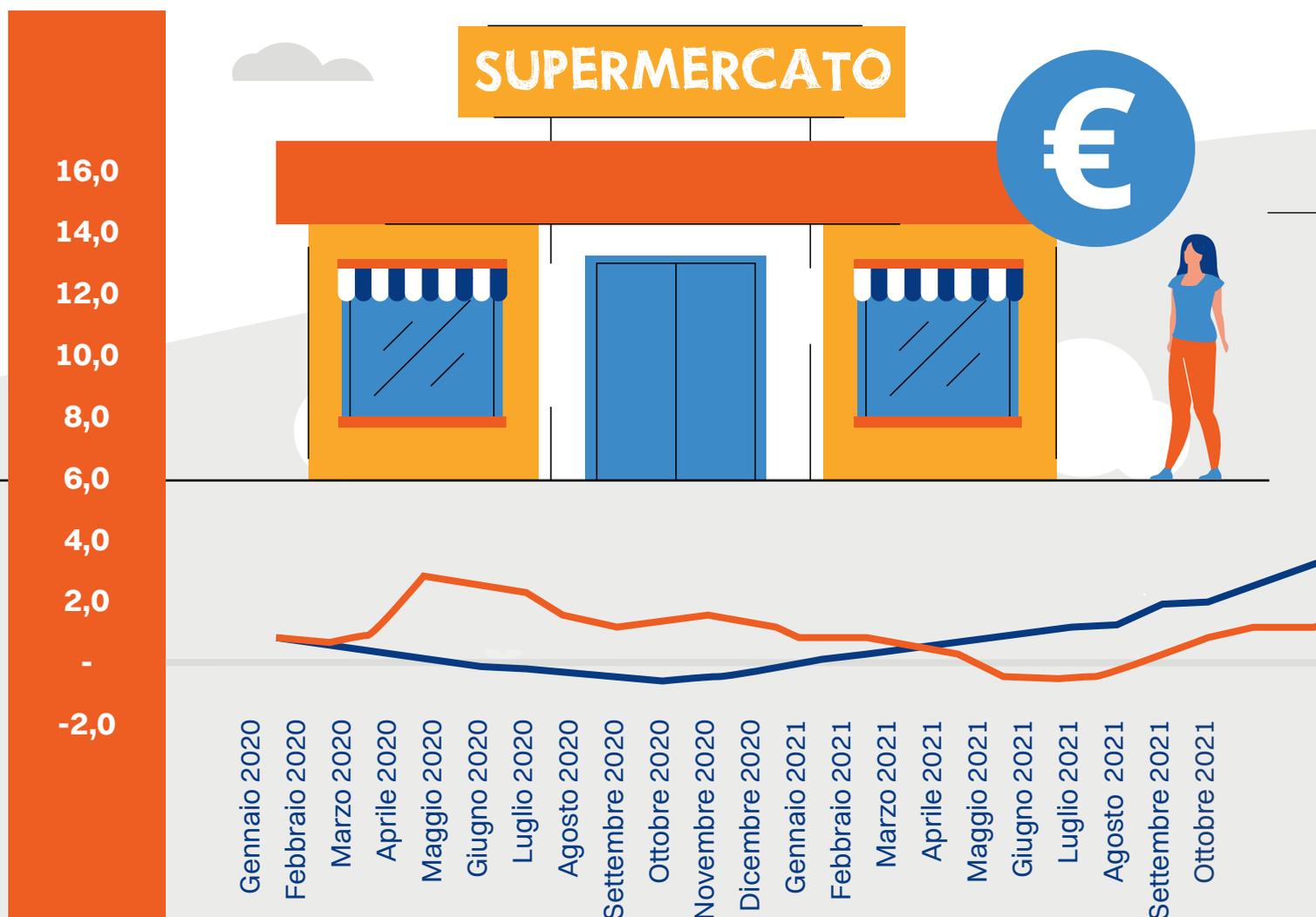
Impatti sul consumatore

- Pressione inflattiva
- Variazione della composizione del carrello della spesa
- Evoluzione dei canali di acquisto alimentare
- Nuove preferenze dei consumatori



L'inflazione alimentare, nonostante stia rientrando, rimane x10 rispetto all'indice generale dei prezzi al consumo

Inflazione media al consumo e alimentare in Italia
(var. % tendenziali), gen. 2020-dic. 2023





Novembre 2021
 Dicembre 2021
 Gennaio 2022
 Febbraio 2022
 Marzo 2022
 Aprile 2022
 Maggio 2022
 Giugno 2022
 Luglio 2022
 Agosto 2022
 Settembre 2022
 Ottobre 2022
 Novembre 2022
 Dicembre 2022
 Gennaio 2023
 Febbraio 2023
 Marzo 2023
 Aprile 2023
 Maggio 2023
 Giugno 2023
 Luglio 2023
 Agosto 2023
 Settembre 2023
 Ottobre 2023
 Novembre 2023
 Dicembre 2023



Inflazione alimentare



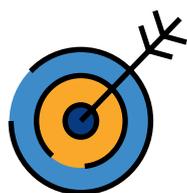
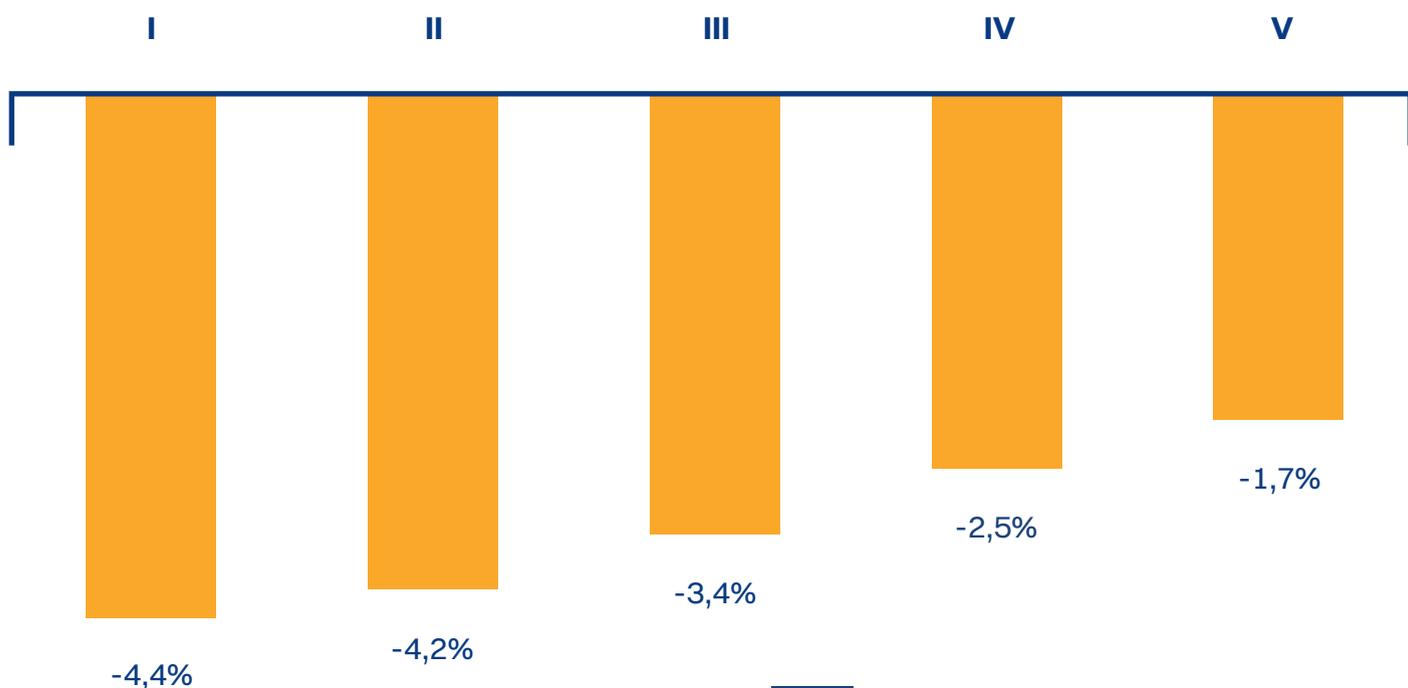
Inflazione media al consumo



9

L'impatto dell'inflazione è asimmetrico: sta decimando il reddito disponibile delle famiglie meno abbienti

**Variazione del reddito disponibile per spese out-of-pocket*,
per quintili (Var. tendenziali mensili), settembre 2023 vs.
settembre 2022**

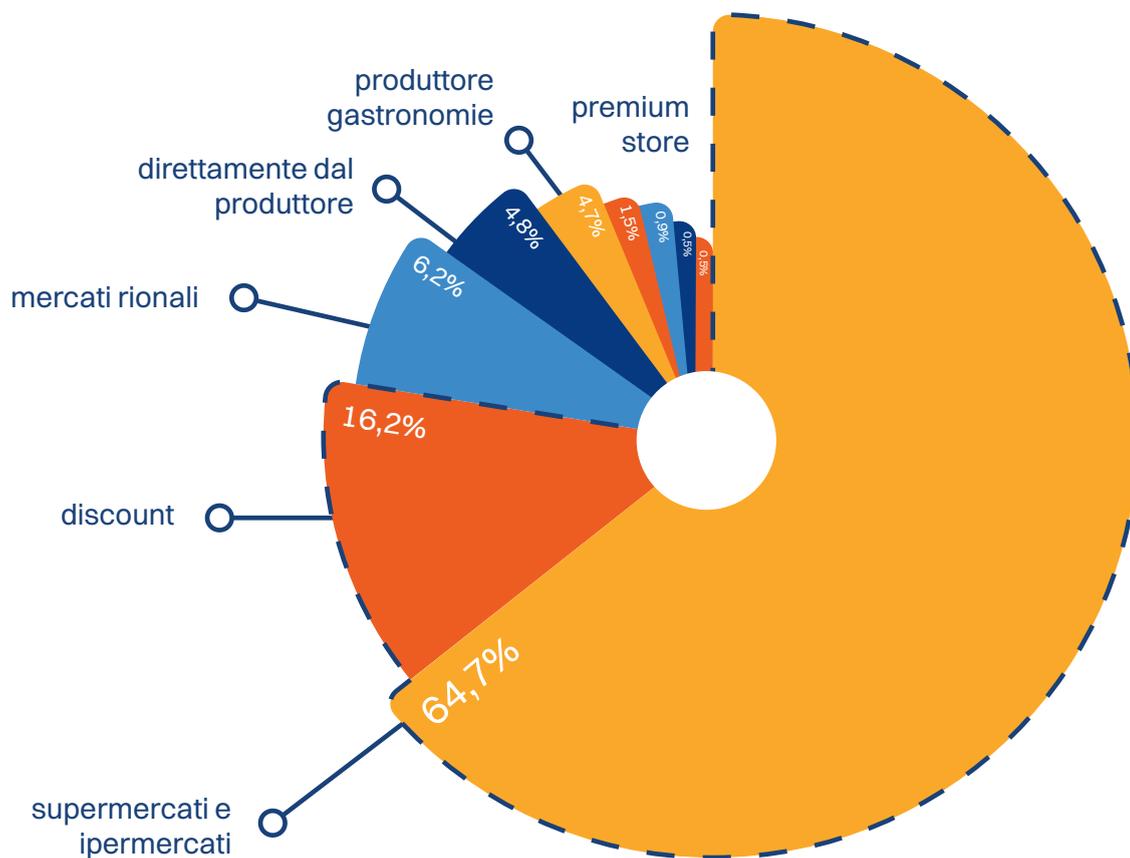


Quintili di reddito



Oltre l'80% dei consumi alimentari degli italiani passa dalla Distribuzione Moderna

Risposte alla domanda «Quale canale di acquisto preferisce abitualmente?» (% sul totale), 2023

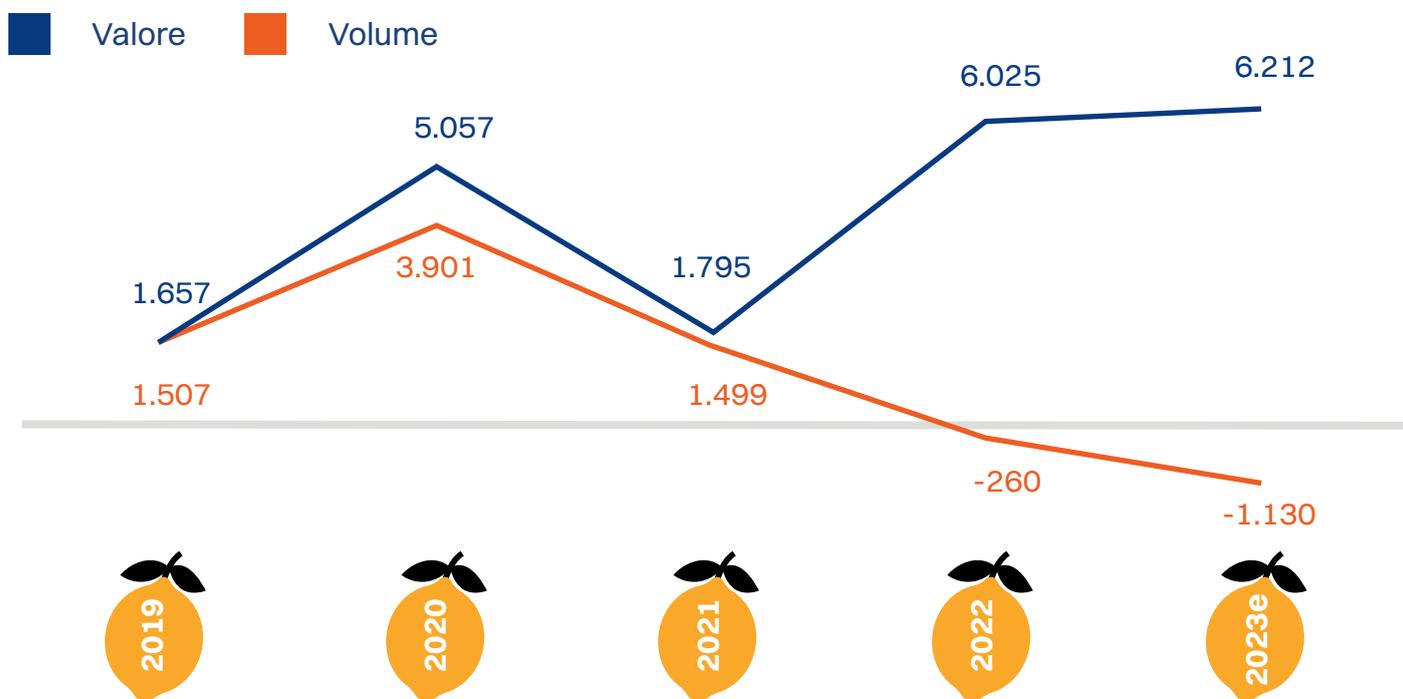


80,9% dei cittadini si servono abitualmente tramite i canali della Distribuzione Moderna



Già dal 2022, si registra un calo delle vendite a volume a fronte di un incremento del valore, dovuto alla pressione inflattiva

Variazione annuale delle vendite in valore e in volume della Distribuzione Moderna e dei Discount (milioni di Euro), 2019-2023e

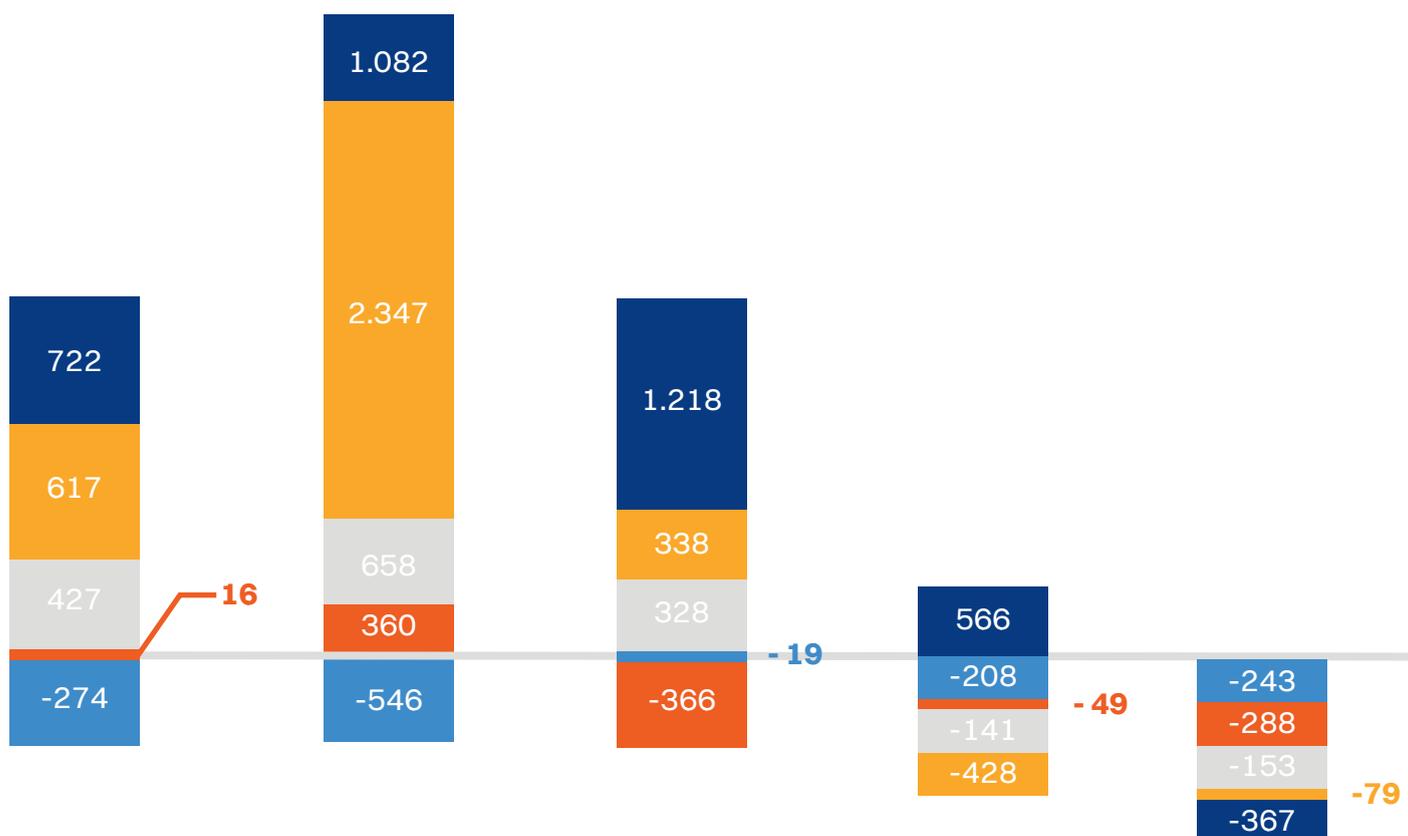


Il perimetro della Distribuzione Moderna include anche il **Discount**



Per il 2023 è attesa una riduzione dei volumi in tutti canali distributivi (per la prima volta anche per i Discount)

Variazione in volume di vendite per canale distributivo della Distribuzione Moderna e Discount (milioni di Euro) 2019-2023e



● Discount

● Superstore

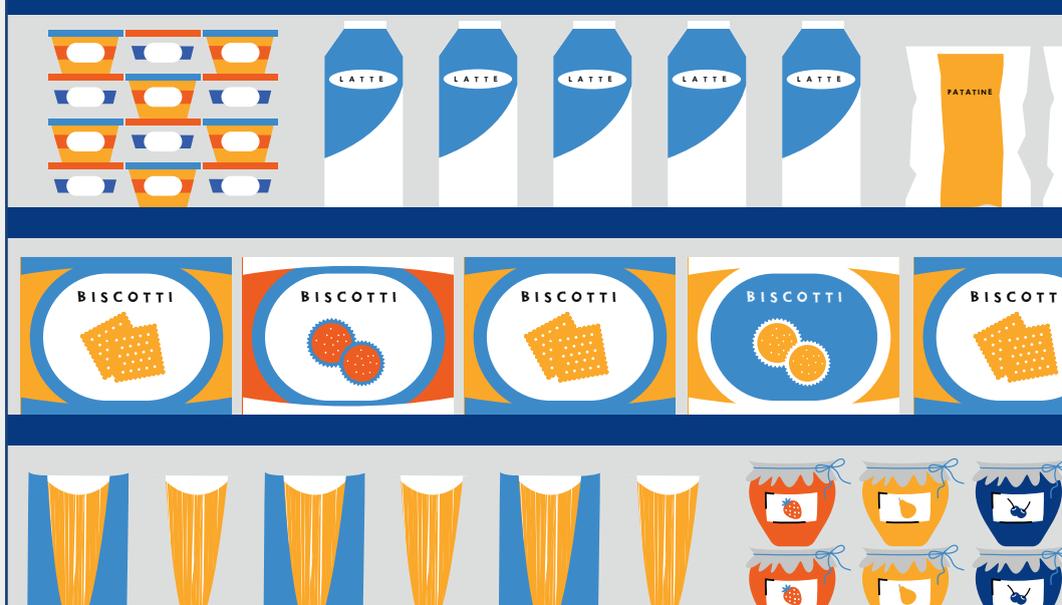
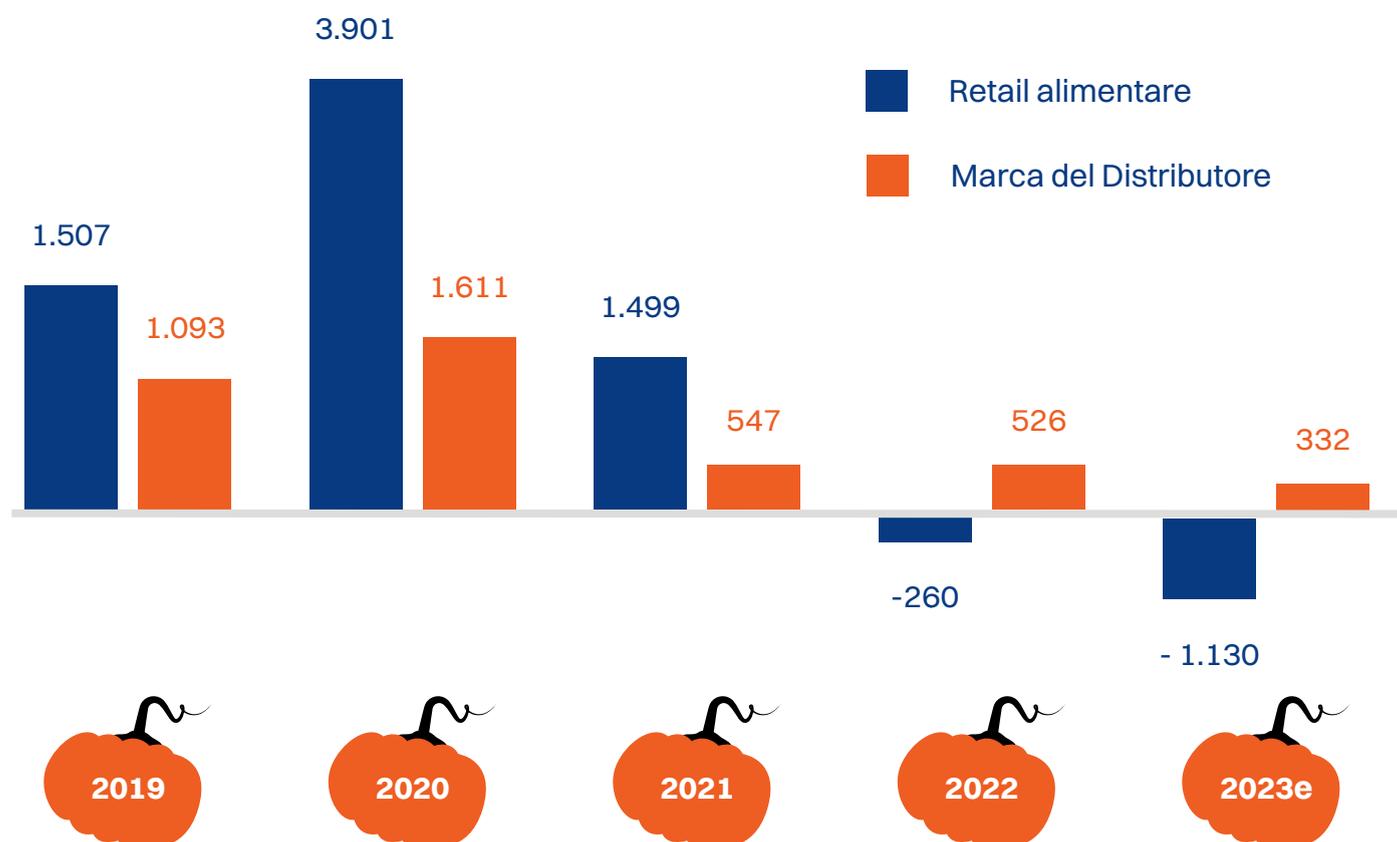
● Ipermercati

● Supermercati

● Libero servizio piccolo

La Marca del Distributore sostiene i volumi della Distribuzione Moderna, a fronte di una riduzione generalizzata

Variatione dei volumi del Retail alimentare e della Marca del Distributore per la Distribuzione Moderna e i Discount (milioni di Euro) 2019-2023e



La Distribuzione Moderna ha mostrato grande vitalità negli ultimi 3 anni, dimostrandosi un asset strategico per il Paese

€ 168 miliardi
fatturato (2022e)



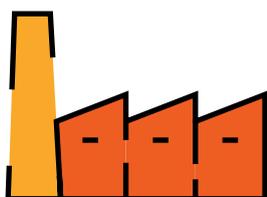
+ 14,1% vs. 2019

€ 25,9 miliardi
Valore Aggiunto (2022)



+ 3,6% vs. 2019

172.000
imprese attive (2021)



- 2,4% vs. 2019

438.000
occupati (2021)

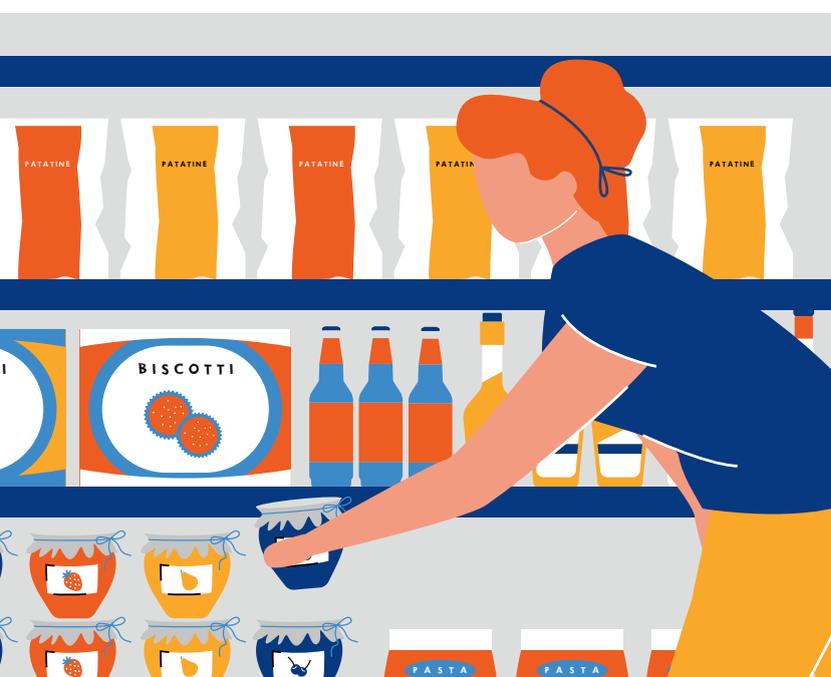


+ 3,1% vs. 2019

€ 3,6 miliardi
(2022e)



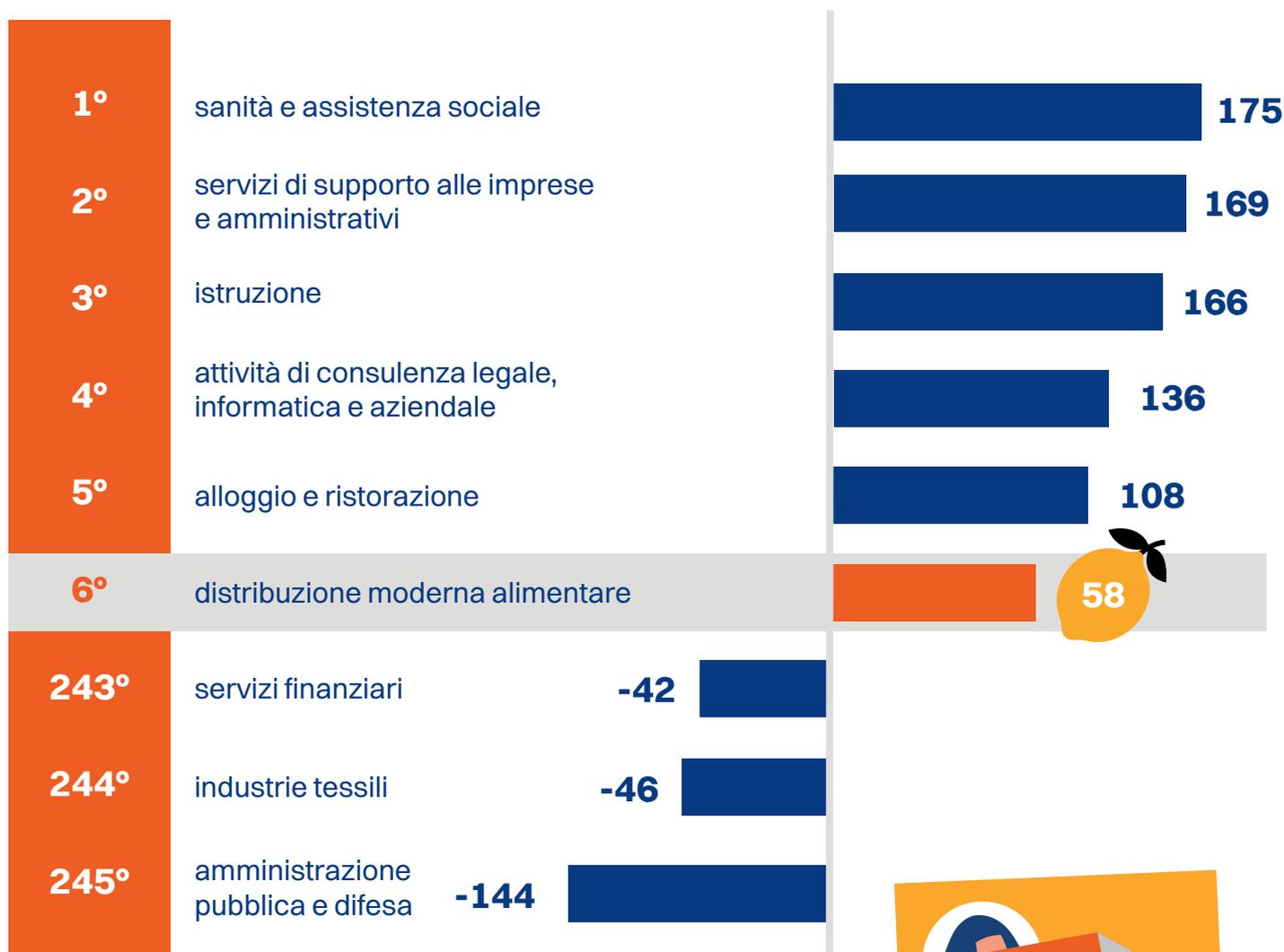
+ 12,0% vs. 2019



La Distribuzione Moderna genera nuova occupazione: è il 6° settore economico su 245 per crescita occupazionale dal 2013

Incremento degli occupati nella Distribuzione Moderna e in altri settori economici in Italia

(migliaia di occupati), 2021 vs. 2013



16

N.B. Per i settori economici diversi dalla Distribuzione Moderna è stato considerato il livello di 2 cifre dei codici Ateco di Istat.

DISTRIBUZIONE
MODERNA ALIMENTARE

La Distribuzione Moderna è l'abilitatore chiave di una filiera lunga e articolata: 15 settori e 37 sotto-settori coinvolti

Filiere attivate a monte

Fabbricazione di articoli di carta e cartone

Fabbricazione di vetro e di prodotti in vetro

Fornitura di energia elettrica, gas, vapore e aria condizionata

Fornitura di acqua; reti fognarie, attività di gestione dei rifiuti

Magazzinaggio e attività di supporto ai trasporti

Trasporto terrestre e ferroviario di merci

Affitto e gestione di immobili di proprietà o in leasing

Settore agroalimentare in senso stretto

Coltivazioni agricole e produzione di prodotti animali, caccia

Pesca e acquacoltura

Silvicoltura ed utilizzo di aree forestali

Industrie alimentari

Industria delle bevande

Intermediazione

Intermediari del commercio di materie prime agricole e di prodotti alimentari

Commercio all'ingrosso di materie prime agricole e di prodotti alimentari

Distribuzione Moderna

- Commercio al dettaglio in esercizi non specializzati
- Commercio al dettaglio di prodotti alimentari, bevande e tabacco in esercizi specializzati
- Commercio al dettaglio ambulante di prodotti alimentari e bevande

CONSUMATORE

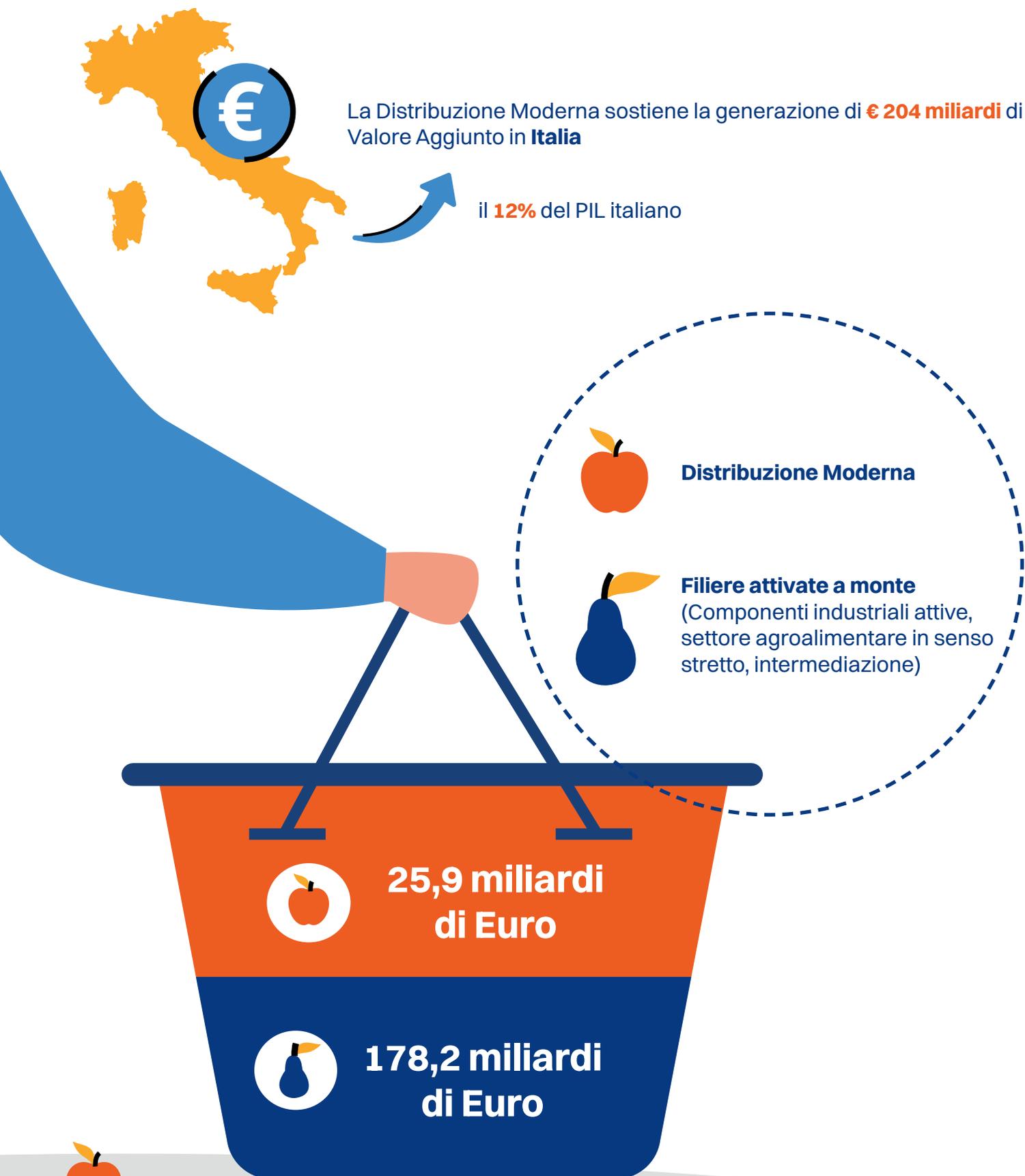


15 codici Ateco a 2 cifre



37 sotto-codici Ateco a 3 cifre attivati

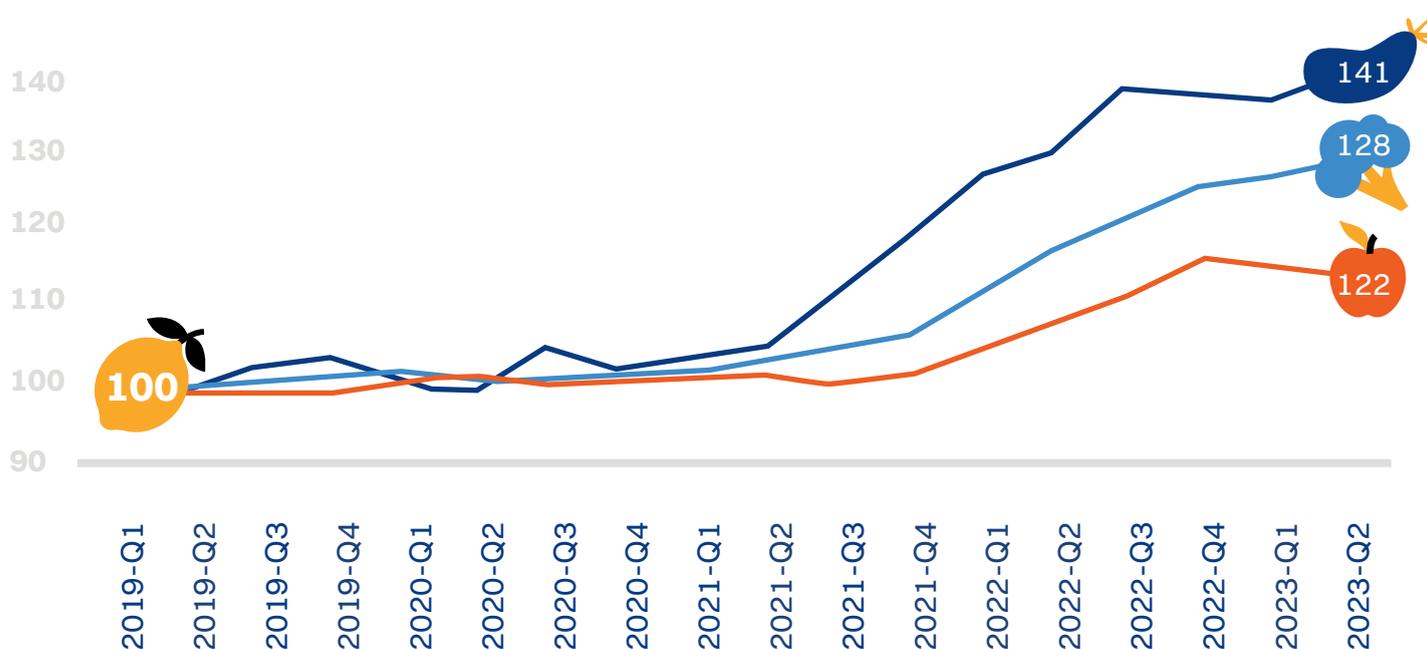
La Distribuzione Moderna favorisce la creazione di 204 miliardi di Euro di Valore Aggiunto, circa il 12% del PIL italiano



La Distribuzione ha assorbito parte della pressione inflattiva, con una crescita dei prezzi inferiore a agricoltura e industria

Andamento dei prezzi medi di vendita per l'agricoltura, l'industria e la Distribuzione Moderna

(valore indice 2015 = 100), 2019-Q1-2023-Q2



Agricoltura



Industria

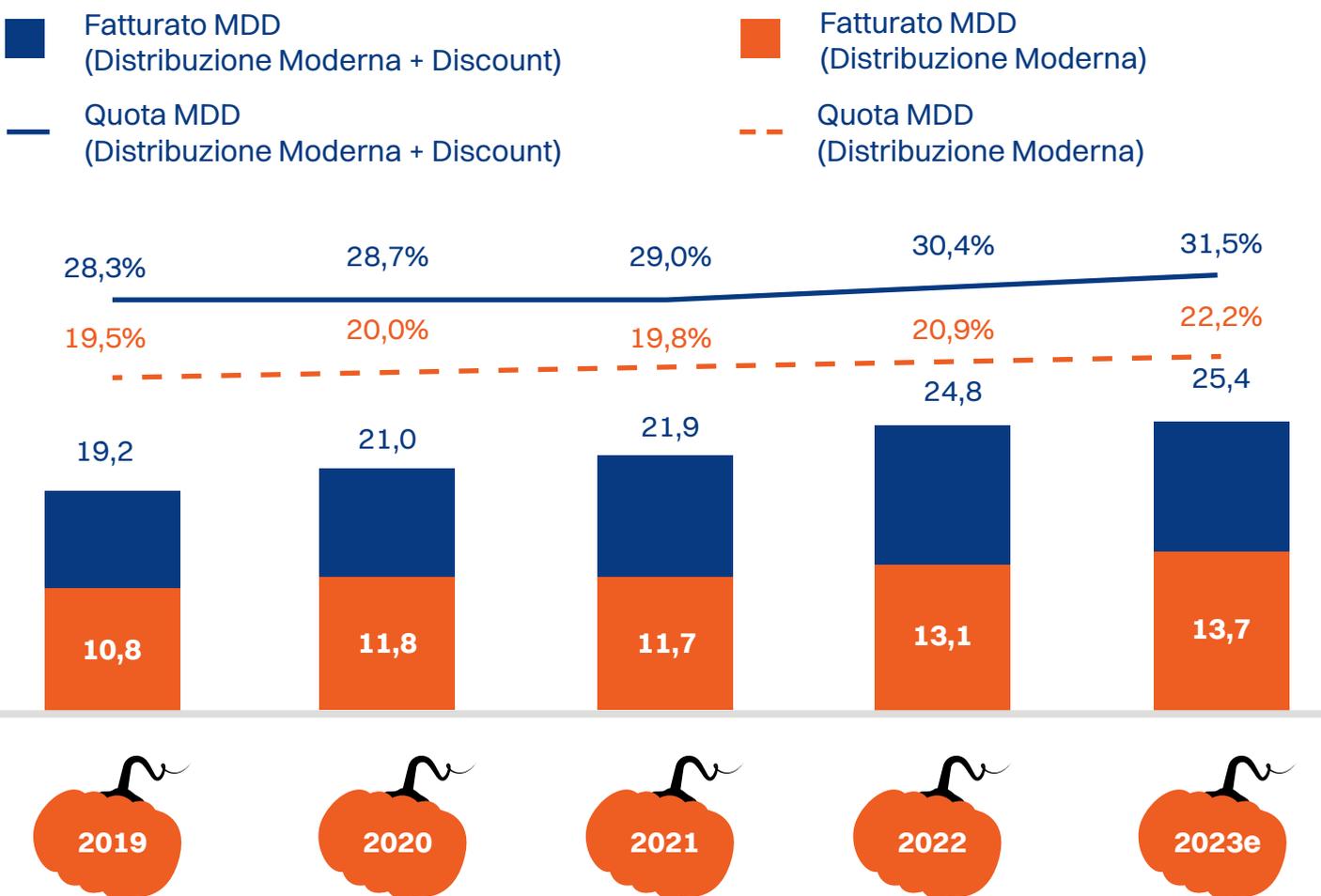


Distribuzione Moderna



Nel 2023 il fatturato e la quota di mercato della MDD hanno raggiunto il valore record degli ultimi 5 anni

Fatturato e quota di mercato della Marca del Distributore in Italia per la Distribuzione Moderna e il perimetro esteso ai Discount (miliardi di Euro e valori %), 2019-2023e



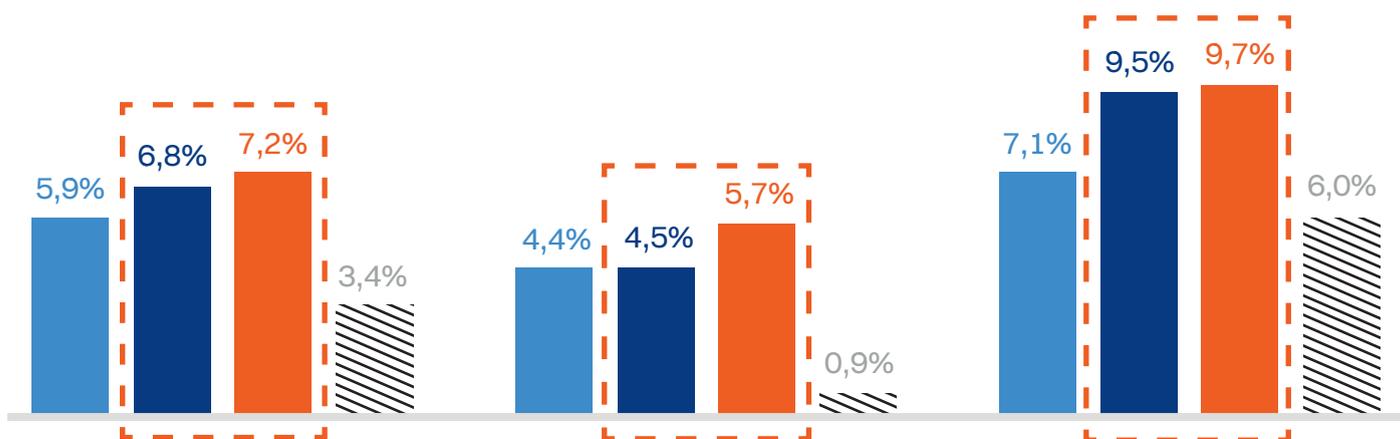
Per la prima volta, l'analisi della quantificazione del mercato della Marca del Distributore in Italia include anche il **canale dei Discount**



Una crescente intensità di MDD è associata ad una crescita e ad un tasso di investimento superiori

Comparazione del CAGR* delle principali variabili economiche per aziende MDD partner a diversa intensità di MDD e dell'industria alimentare (CAGR*), 2013-2022

■ MDD < 50% ■ MDD 50% - 80% ■ MDD >80% ▨ Industria alimentare



Fatturato

Occupati

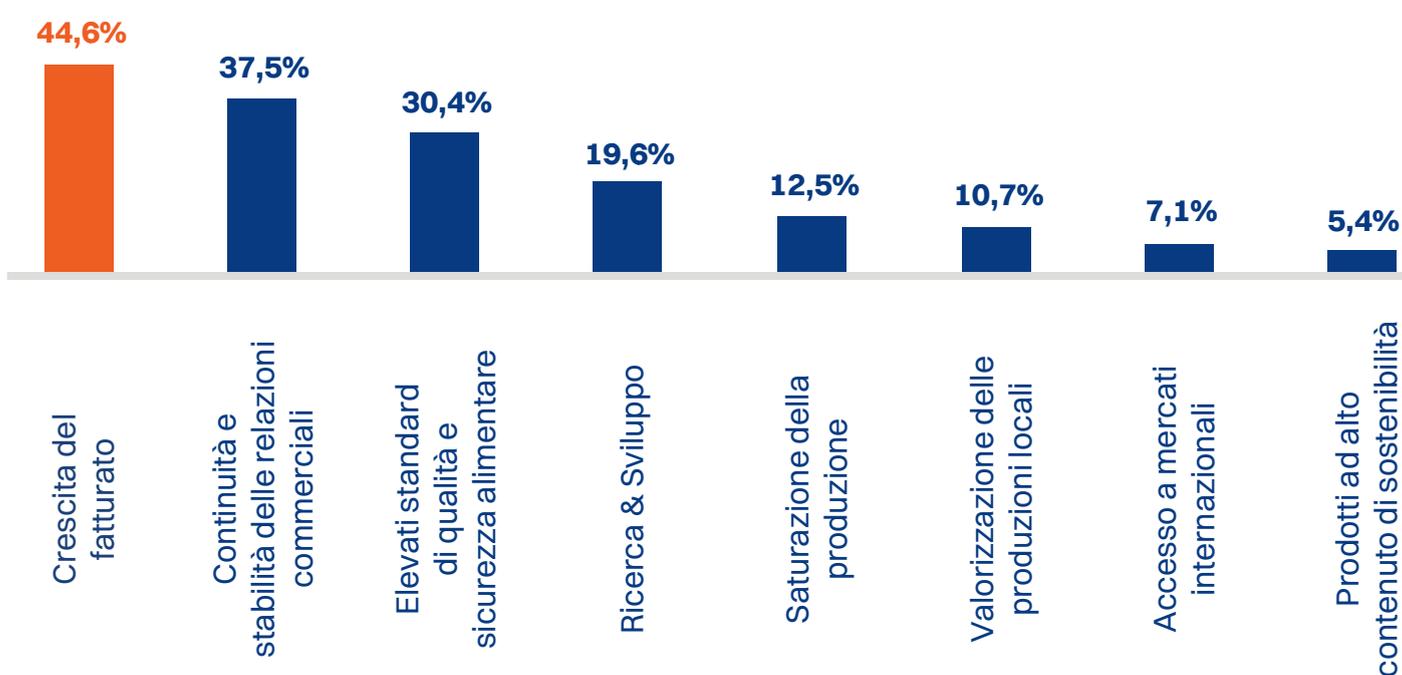
Investimenti



(*) Tasso medio annuo di crescita composto.

La crescita del fatturato è il primo contributo che le aziende MDD partner riconoscono alla relazione con la Distribuzione

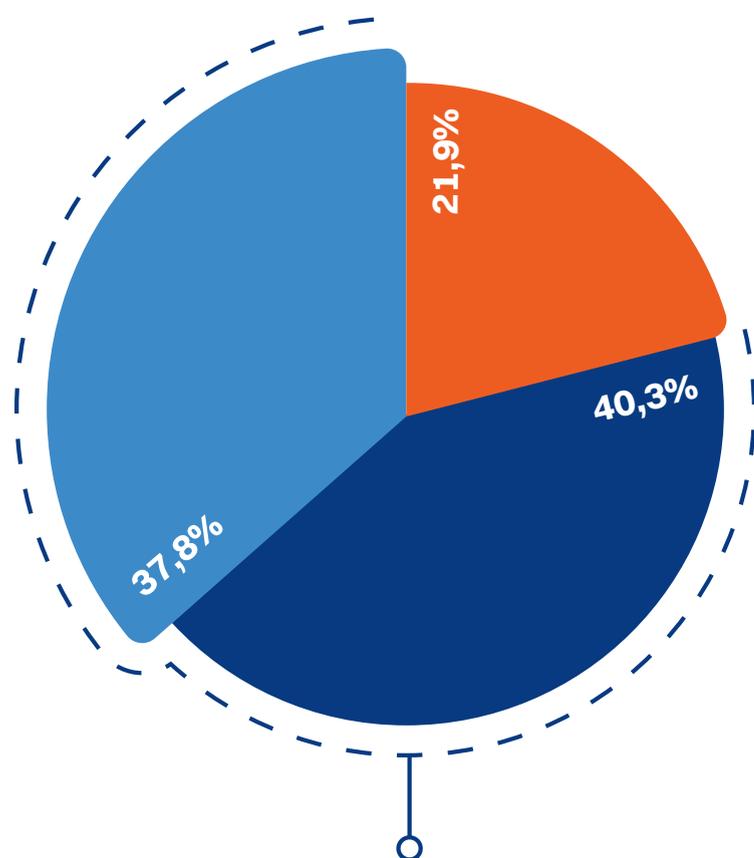
Risposte alla domanda «Quali sono gli impatti riscontrati dalla Sua Azienda a seguito della collaborazione con la Distribuzione Moderna per la realizzazione di prodotti a Marca del Distributore nel biennio 2021-2023?» (valori %), 2023



La Marca del Distributore attiva una filiera «lunga» che coinvolge indirettamente circa 50 sotto-comparti economici e sostiene una rete di circa 1.500 MDD partner con un'elevata quota di italianità

Dimensioni* delle aziende MDD partner (valori %), 2022

Grande impresa Media impresa Piccola impresa



78% delle aziende MDD partner sono piccole e medie imprese

La Distribuzione Moderna sostiene circa **1.500 imprese MDD partner**, di cui il **92%** è italiano

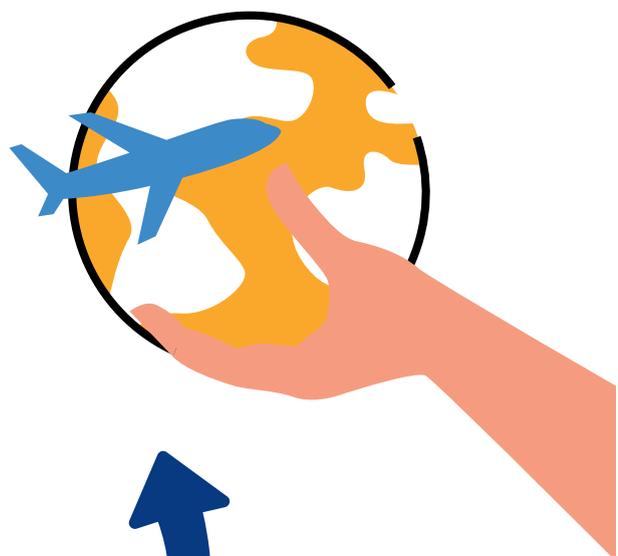


N.B.: Gli MDD partner sono le aziende del settore agri-food che producono prodotti alimentari commercializzati con la marca dell'insegna della Distribuzione Moderna. La definizione, introdotta da ADM e The European House - Ambrosetti a inizio 2020 sostituisce la vecchia definizione di «copacker» e valorizza il rapporto di partnership esistente tra le aziende dell'industria alimentare e la Distribuzione Moderna e il ruolo strategico dell'intera filiera verso il raggiungimento di modelli di produzione e consumo sempre più sostenibili.

(* Seguendo la classificazione ufficiale della Commissione Europea: Piccole imprese: fatturato >€10 milioni; Medie imprese: fatturato €10 - €50 milioni; Grandi imprese: fatturato sopra i €50 milioni.

Per gli MDD partner, la relazione con la Distribuzione Moderna consente di supportare la diffusione di produzioni tipiche locali del Made in Italy all'estero e nel contesto nazionale

L'internazionalizzazione dei prodotti attraverso la diffusione all'estero di prodotti MDD con linee dedicate al Made in Italy



Per gli MDD partner, la relazione con la Distribuzione Moderna supporta

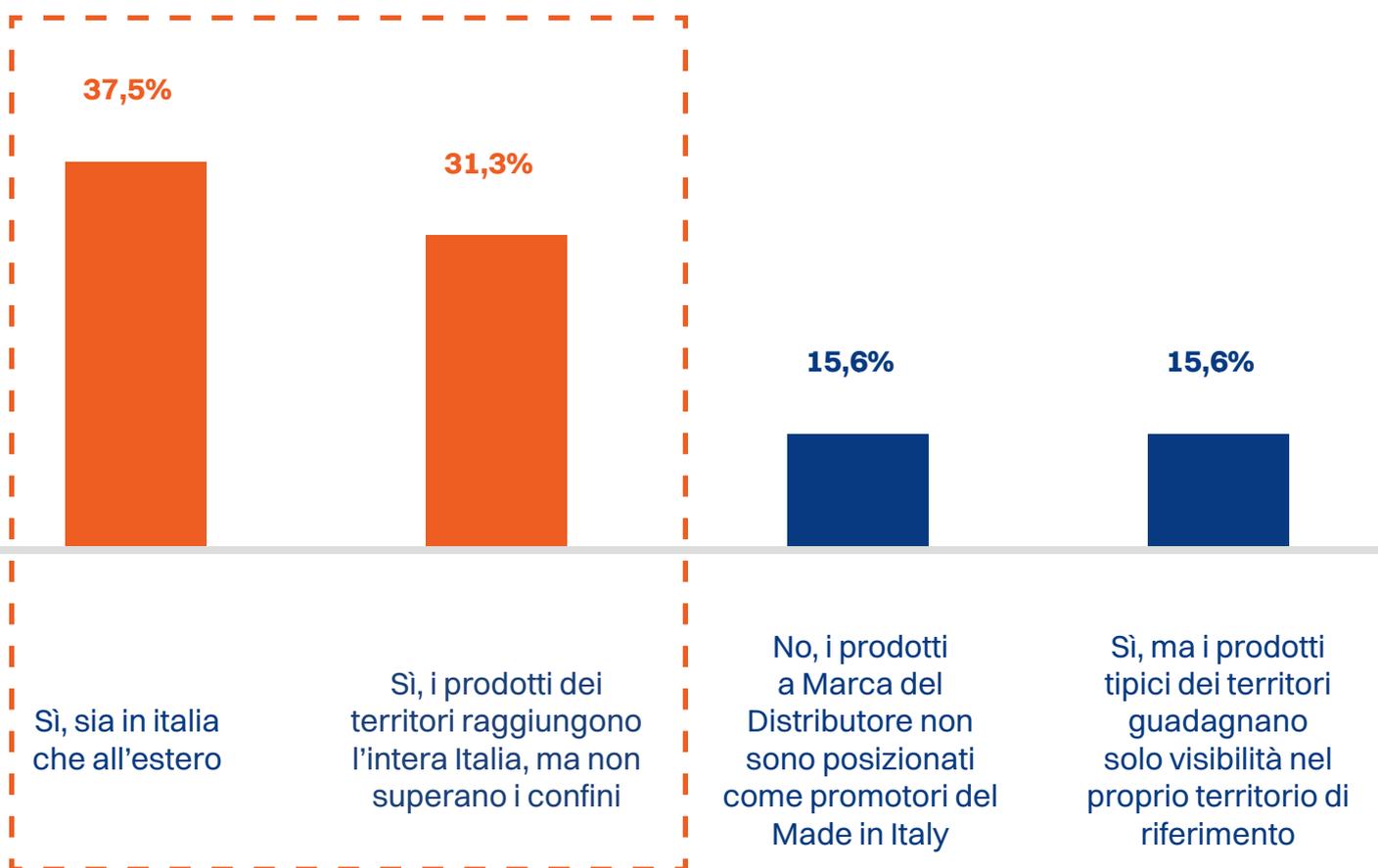


La diffusione delle **produzioni tipiche locali del Made in Italy** nei **territori italiani**

Per quasi il 70% dei rispondenti la MDD ha un ruolo nel diffondere le produzioni tipiche del Made in Italy

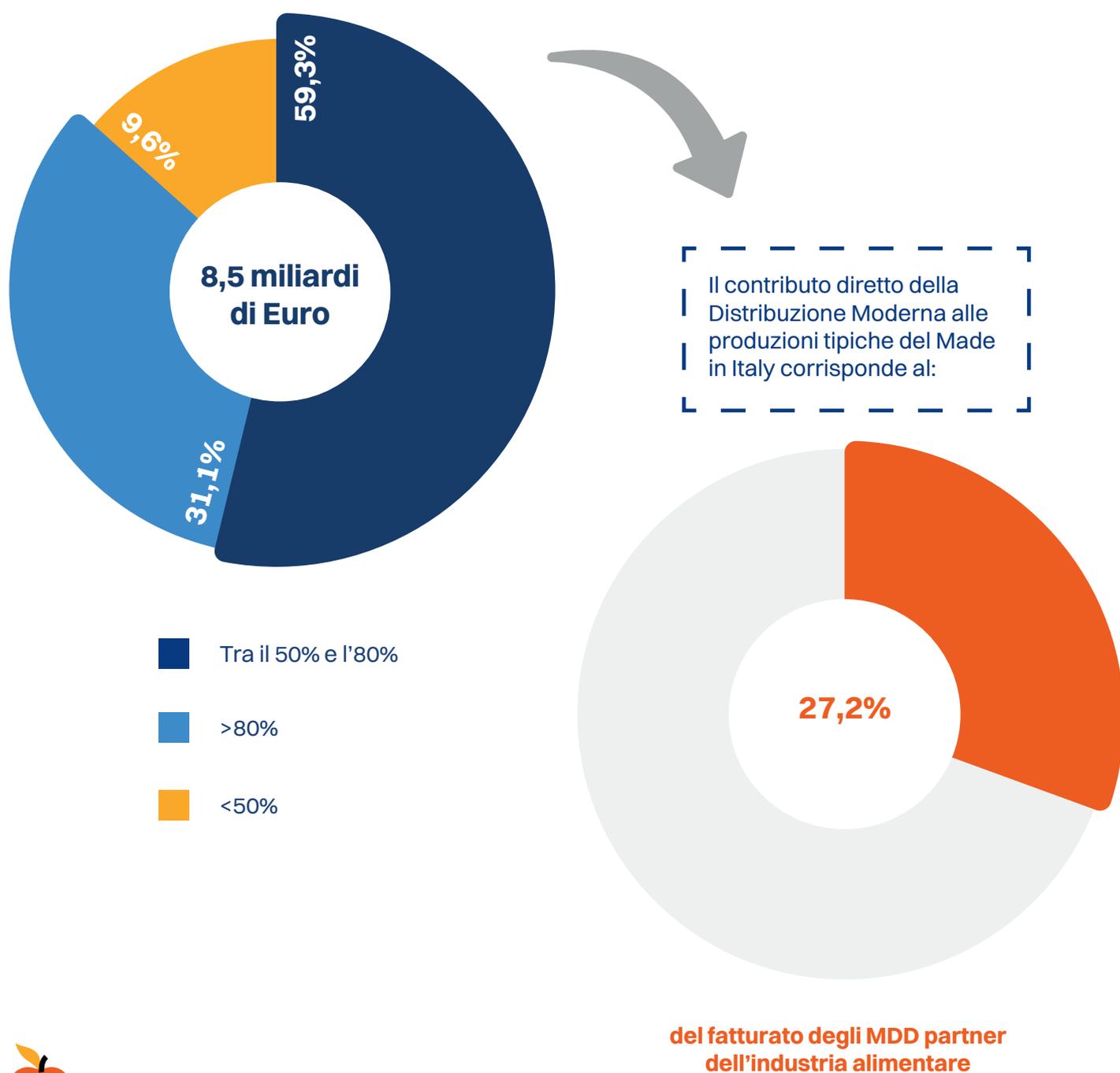
Risposte alla domanda «Ritiene che la Marca del Distributore abbia un ruolo nel diffondere le produzioni tipiche del Made in Italy?» (valori %), 2023

sì = 68,8%

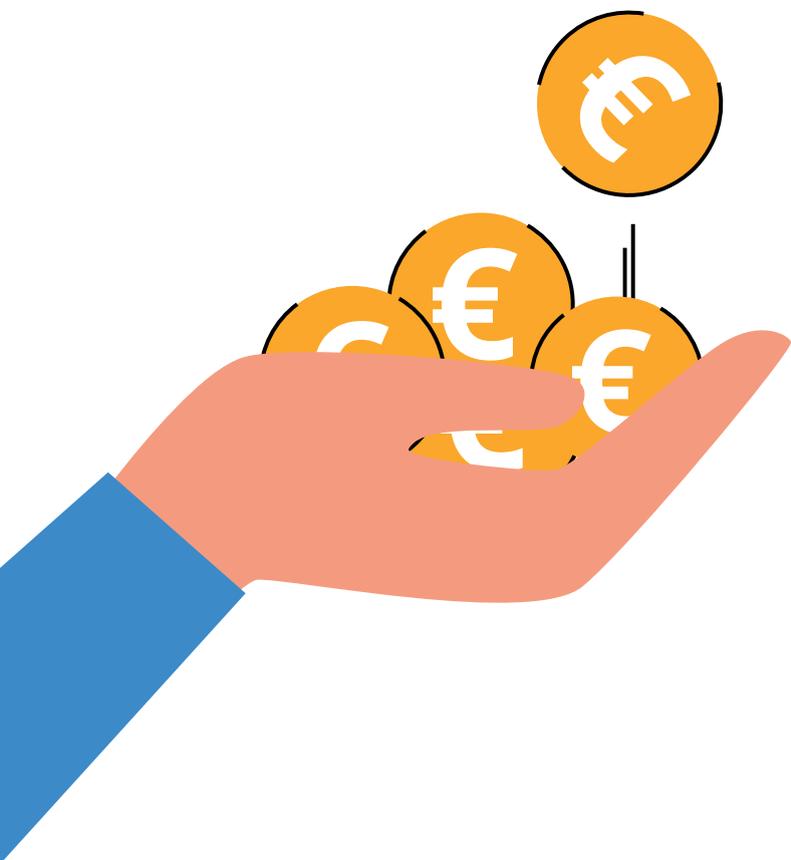


La Distribuzione Moderna sostiene direttamente la produzione di 8,5 miliardi di Euro di produzioni tipiche locali del Made in Italy alimentare nei territori italiani

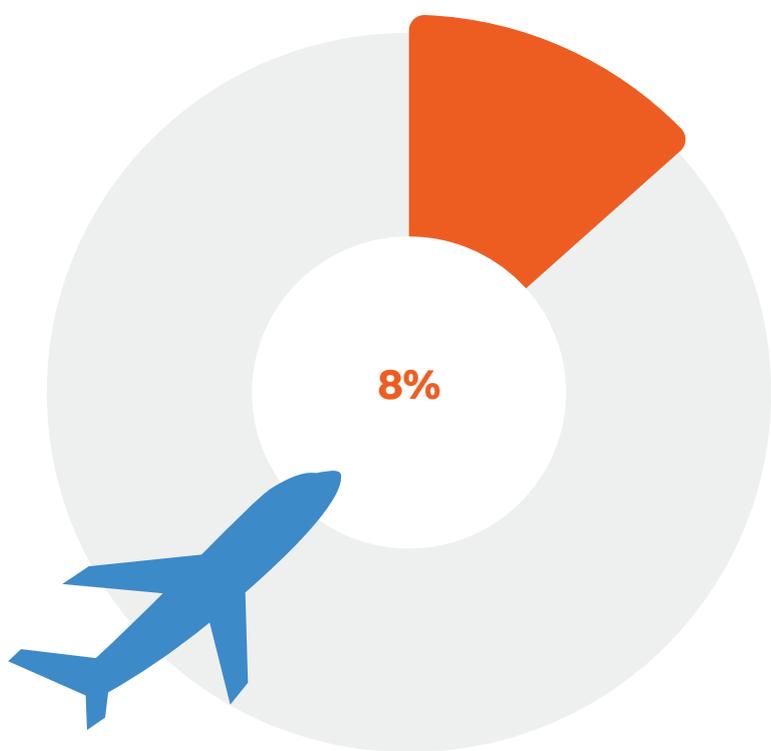
Fatturato Made in Italy degli MDD partner attivato dalla collaborazione con la Distribuzione Moderna per intensità di MDD (miliardi di Euro e valori %), 2022



Il contributo della GDO alla promozione internazionale del Made in Italy vale €4 miliardi, pari all'8% dell'esportazione F&B



4,0 miliardi di Euro
il supporto al Made in Italy
all'estero tramite Marca del
Distributore

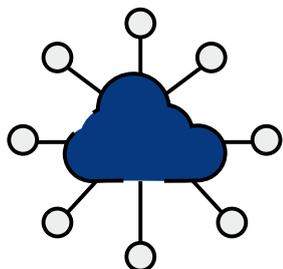


dell'**esportazione totale**
dell'industria alimentare italiana



L'identikit della Distribuzione Moderna del futuro: digitale, sostenibile, inclusiva e in costante evoluzione

Digitale



- Sempre più caratterizzata dalla **componente digitale** e con un'**integrazione crescente** tra canale fisico e digitale
- Potenzialità crescenti dell'**Intelligenza Artificiale**
- Un hub per la raccolta e l'elaborazione di **big data**

Sostenibile



- Attenzione e impegno crescente verso la **transizione sostenibile e circolare**, con un importante **ruolo di stimolo verso i fornitori**
- Garanzia di **trasparenza** e **tracciabilità** lungo la filiera agroalimentare, in risposta alle richieste del consumatore

Inclusiva



- Con **nuove competenze**, attrattiva verso le nuove generazioni e capace di **raccontare** con efficacia il bello di lavorare nel Retail
- In grado di **creare partnership intra ed inter** settoriali con la filiera agroalimentare

In costante evoluzione

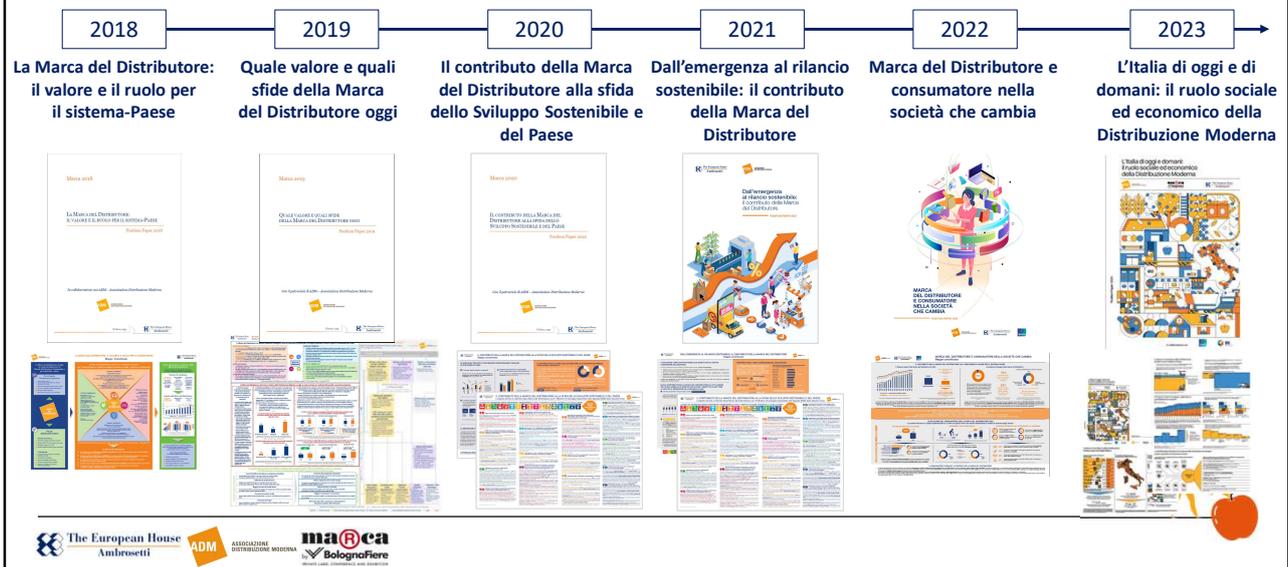


- Attenta alle **esigenze del consumatore** tramite un'offerta integrata
- Capace di **rimodulare l'offerta con un execution veloce** quanto la costante evoluzione dei trend di consumo
- Con una **crescente quota di Marca Del Distributore**

Crescente offerta di servizi complementari



Da 7 anni The European House – Ambrosetti affianca ADM nella definizione dei grandi scenari di evoluzione futura per la Distribuzione Moderna



Gli obiettivi del *Position Paper 2024*

- Qualificare gli elementi chiave dello **scenario di riferimento**, gli **impatti sui consumi alimentari** delle famiglie italiane e il **contributo economico e sociale della Distribuzione Moderna**
- Valorizzare i principali **trend di cambiamento** e l'importanza della **filiera della Marca del Distributore** come soggetto industriale del Paese
- Analizzare e approfondire il **valore e il ruolo della Distribuzione Moderna e della Marca del Distributore (MDD)**, per il **sostegno al Made in Italy**, con particolare riferimento a:
 - Supporto alle **filieri territoriali distinte** della produzione agroalimentare
 - Sostegno all'**internazionalizzazione** delle eccellenze agroalimentari italiane
- Approfondire **"what's next"** con riferimento all'evoluzione dello scenario economico nel breve termine e quali impatti sulla Distribuzione Moderna e la Marca del Distributore del futuro



Le domande guida del *Position Paper* 2024

- Qual è il ruolo della Distribuzione Moderna (e della Marca del Distributore) a supporto del Made in Italy agroalimentare?
- Nell'attuale contesto competitivo, quali sono le aspettative dei partner industriali rispetto al ruolo della Distribuzione Moderna nel sostegno alle produzioni agroalimentari italiane e alle filiere locali e territoriali?
- Quale contributo concreto può esercitare la Distribuzione Moderna nel supporto all'internazionalizzazione delle eccellenze agroalimentari italiane?
- Quali sono gli attributi riconosciuti dal consumatore alla Distribuzione Moderna e alla Marca del Distributore?
- All'interno del più ampio contesto della Distribuzione Moderna, quali sono gli aspetti differenzianti e gli attributi chiave che il consumatore riconosce alla Marca del Distributore nell'attuale contesto?
- Come sarà la Distribuzione Moderna di domani e quali saranno le principali linee di evoluzione?
- Come evolverà lo scenario socio-economico nei prossimi anni? Quali cambiamenti attesi per le abitudini di consumo delle famiglie? Quali impatti sulla Distribuzione Moderna e sull'offerta della Marca del Distributore?



La struttura dell'iniziativa e i cantieri di lavoro

ADM – ASSOCIAZIONE DISTRIBUZIONE MODERNA

THE EUROPEAN HOUSE - AMBROSETTI

MARCA - BOLOGNAFIERE

Marca del Distributore e Made in Italy: il ruolo della Distribuzione Moderna

La Distribuzione Moderna e il consumatore alla prova del cambiamento: lo scenario di una società che cambia

La Distribuzione Moderna e il Made in Italy, dalle filiere locali al mondo: il valore e il ruolo della Distribuzione Moderna e della Marca del Distributore per il sostegno al Made in Italy

La Distribuzione Moderna e la Marca del Distributore del futuro: quale *identikit* nei prossimi anni

Position Paper 2024

Presentazione del *Position Paper* 2024 in occasione dell'evento di apertura di Marca 2024 (16 gennaio)

Collaborazione con agenzia *media* per massimizzare la visibilità dell'evento



Le metodologie utilizzate per la realizzazione del *Position Paper*



Interviste riservate *one to one* con i Vertici della Distribuzione Moderna



Analisi della **letteratura** di riferimento



Analisi dei principali **trend di cambiamento** dello scenario nazionale e internazionale di riferimento



Ricostruzione del **contributo** della filiera della Distribuzione Moderna alla **generazione di PIL e occupazione** in Italia



Ricostruzione del **moltiplicatore economico** della Distribuzione Moderna



Ricostruzione del **database proprietario con i dati di bilancio di 764 MDD*partner** (+113 vs. scorso anno)



Survey agli MDD* partner espositori a Marca 2024 e alla Distribuzione Moderna per analizzare il loro contributo alla valorizzazione del **Made in Italy**

Si ringraziano i *business leader* della Distribuzione Moderna che sono stati coinvolti nel percorso di lavoro 2023/2024...

Francesco Avanzini
(Direttore Generale Operativo, Conad)

Alessandro Beretta
(Segretario Generale, ANCD-Conad)

Carlo Alberto Buttarelli
(Presidente, Federdistribuzione)

Eleonora Graffione
(Presidente e Amministratrice Delegata, Consorzio Coralis)

Maura Latini
(Presidente, Coop Italia)

Mauro Lusetti
(Presidente, ADM; Presidente, Conad)

Marco Pagani
(Consigliere Delegato, ADM)

Marco Pedroni
(Presidente, ANCC-Coop Italia)

Christophe Rabatel
(Amministratore Delegato, Carrefour Italia)

Albino Russo
(Direttore Generale, ANCC-Coop)

Giorgio Santambrogio
(Amministratore Delegato, Gruppo Végé)

Massimiliano Silvestri
(Presidente, LIDL Italia)

Maniele Tasca
(Direttore Generale, Gruppo Selex)

Gabriele Villa
(Direttore Generale, Esselunga)



... e il Gruppo di lavoro allargato dell'iniziativa 2023/2024

Antonio Bruzzone

(Amministratore Delegato, BolognaFiere)

Gianpiero Calzolari

(Presidente, BolognaFiere)

Fabio Caporizzi

(Direttore Relazioni Esterne e Istituzionali, Conad)

Alessandro Fuso

(Comunicazione, Federdistribuzione)

Roberta Ghiglietti

(Assistente Amministrativa, ADM)

Anita Lissona

(Founder e CEO, Lead Communication)

Domenico Lunghi

(Direttore Manifestazioni Dirette, BolognaFiere)

Antonella Maietta

(Exhibition Manager Marca, BolognaFiere)

Marco Magli

(Direttore Comunicazione e Relazioni Esterne, Federdistribuzione)

Silvia Mastagni

(Responsabile Ufficio Media e Comunicazione Istituzionale, Coop)

Francesca Puglisi

(Responsabile Relazioni Istituzionali e marketing, BolognaFiere)



The European House
Ambrosetti



ASSOCIAZIONE
DISTRIBUZIONE MODERNA



ma@ca
BolognaFiere

La Distribuzione Moderna e il consumatore alla prova del cambiamento

*Lo scenario di cambiamento e
la risposta del consumatore*



The European House
Ambrosetti



ASSOCIAZIONE
DISTRIBUZIONE MODERNA



ma@ca
BolognaFiere

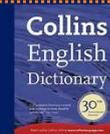


Ci sono 17 fattori di crisi congiunturale, che non si erano mai verificati prima contemporaneamente nell'arco di pochi mesi



«PERMA-CRISI»

«una condizione di crisi permanente, caratterizzata dal susseguirsi e sovrapporsi di situazioni d'emergenza»



Nominata **parola dell'anno 2022** dal dizionario Collins

Humus fertile per la **creatività** degli **imprenditori italiani**, campioni del mondo in gestione delle “perma-crisi” in quanto inguaribili “**perma-innovatori**” e “**perma-ottimisti**”

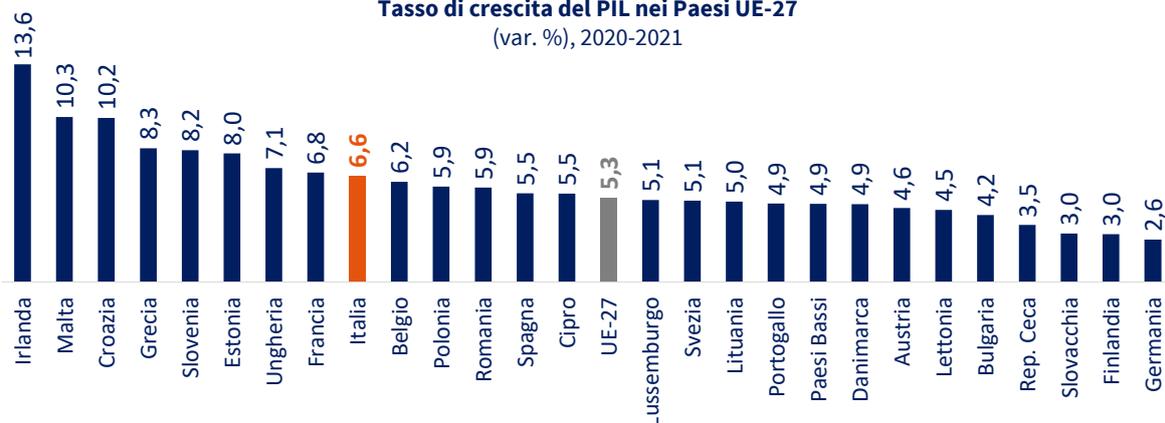
Il 2020: per l'economia italiana è stato il quarto anno peggiore da oltre 150 anni

Variazioni annuali del PIL italiano a prezzi costanti
(valori %, prezzi costanti), 1861-2020



Il 2021: l'Italia è cresciuta del +6,6%, un tasso di crescita superiore alla media UE (+5,3%)

Tasso di crescita del PIL nei Paesi UE-27
(var. %), 2020-2021

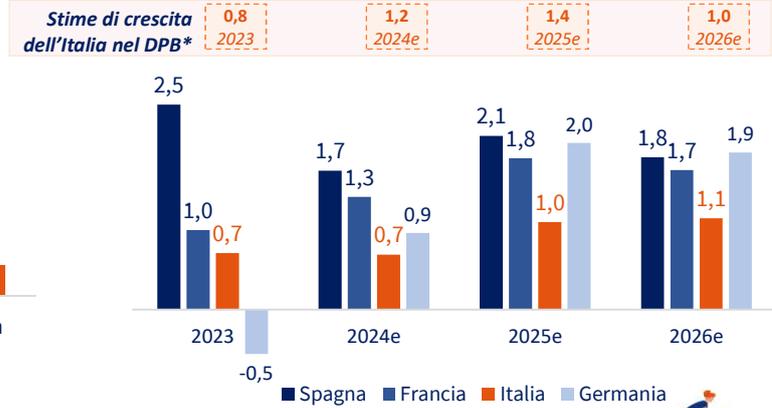


Dopo la ripresa del 2022, nel 2023 le prospettive di crescita economica per l'Italia appaiono in rallentamento

Tasso di crescita del PIL in alcuni Paesi europei
(%, a prezzi costanti), media 2012-2022



Crescita del PIL reale in alcuni Paesi europei
(var. %), 2023-2026e



(*) MEF, Documento Programmatico di Bilancio 2024, pubblicato in data 16 ottobre 2023.

The European House Ambrosetti

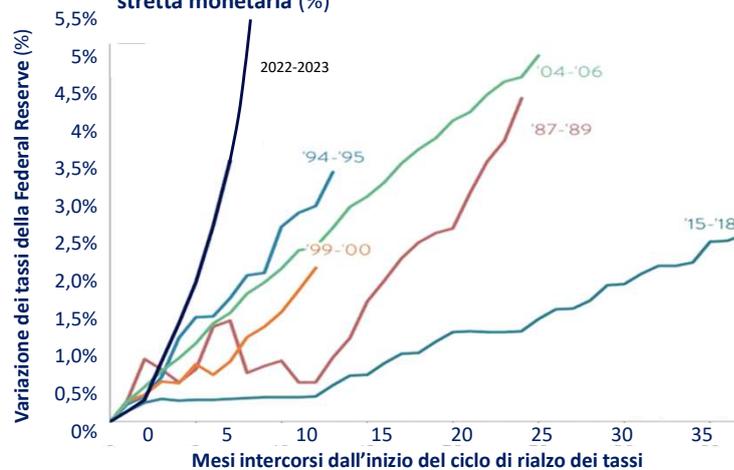
ADM ASSOCIAZIONE DISTRIBUZIONE MODERNA

ma@ca BolognaFiere

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati FMI e Ministero dell'Economia e delle Finanze (MEF), 2024

Ciò è dovuto anche alle politiche monetarie restrittive della Banca Centrale Europea

Variazione dei tassi della Federal Reserve nel contesto attuale, a confronto con altri periodi di stretta monetaria (%)



La FED ha avviato il più rapido ciclo di rialzo dei tassi degli ultimi 100 anni; la BCE ha seguito il medesimo orientamento alzando il tasso di rifinanziamento di 4,25 p.p. tra luglio 2022 e agosto 2023

The European House Ambrosetti

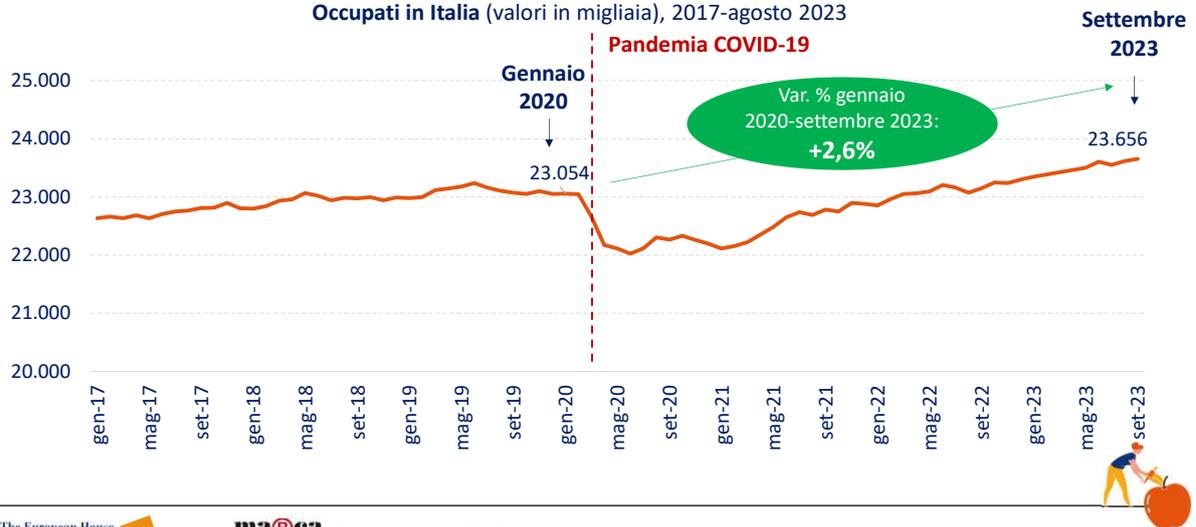
ADM ASSOCIAZIONE DISTRIBUZIONE MODERNA

ma@ca BolognaFiere

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Federal Reserve, 2024

I valori occupazionali hanno però superato il livello pre-COVID e a settembre 2023 l'Italia riporta un valore superiore di +2,6% vs. gennaio 2020

Occupati in Italia (valori in migliaia), 2017-agosto 2023



The European House
Ambrosetti

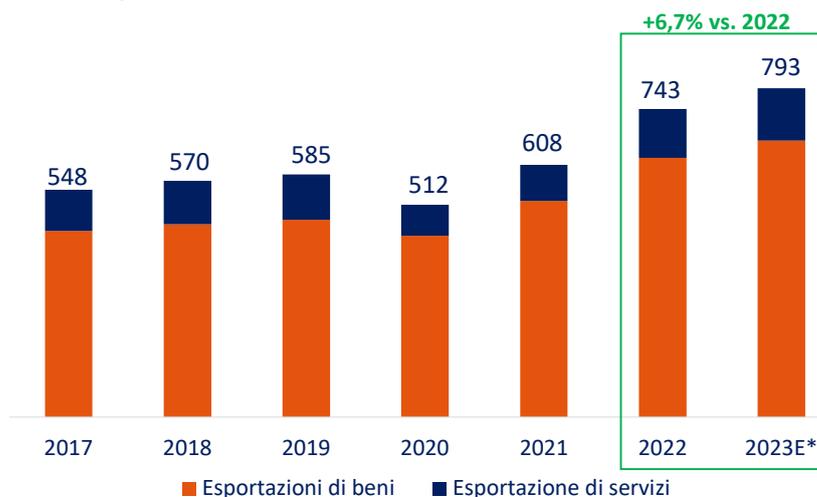
ADM ASSOCIAZIONE
DISTRIBUTORI MODENA

ma@ca
BolognaFiere

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Istat, 2024

Inoltre l'export si dimostra un solido motore di sviluppo per l'economia italiana

Esportazioni italiane di beni e servizi (miliardi di Euro), 2017-2023E*



- Tra il 2020 e il 2022 le esportazioni italiane di beni e servizi sono aumentate del **+45%** raggiungendo nel 2022 il **valore record di €743 mld**
- Le previsioni sul 2023 confermano il **trend di crescita** continuo dell'export italiano (**+6,7%**) con stime di chiusura a 793 mld di Euro

The European House
Ambrosetti

ADM ASSOCIAZIONE
DISTRIBUTORI MODENA

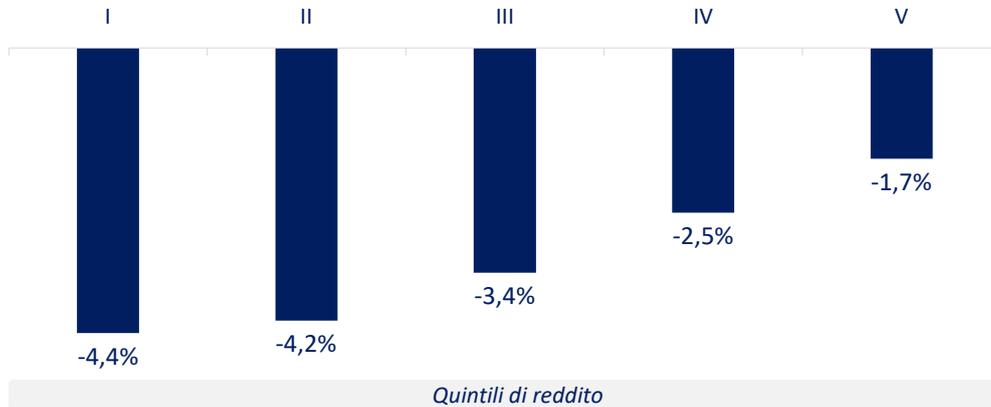
ma@ca
BolognaFiere

(*) stima di The European House – Ambrosetti, 2023

Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati SACE, 2024

L'impatto dell'inflazione è asimmetrico: sta decimando il reddito disponibile delle famiglie meno abbienti...

Variazione del reddito disponibile per spese *out-of-pocket**, per quintili
(Var. tendenziali mensili), settembre 2023 vs. settembre 2022



(*) Trasporti; comunicazioni; ricreazione, spettacoli e cultura; istruzione; servizi ricettivi e di ristorazione; mobili e articoli per la casa, ecc.

The European House
Ambrosetti

ADM
ASSOCIAZIONE
DISTRIBUZIONE MODERNA

ma@ca
BolognaFiere

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Banca d'Italia e Istat, 2024

...peggiorando la condizione di famiglie in povertà assoluta nel Paese

Famiglie in povertà assoluta in Italia
(valori %), 2005 – 2022E



2,4 mln di famiglie
(+500 mila vs. 2021)

- Nel 2022, poco meno di un quarto della popolazione italiana (24,4%) è a rischio di povertà o esclusione sociale
- Anche il tasso di povertà relativa è tornato a crescere nel periodo post-COVID a 11,1% delle famiglie italiane

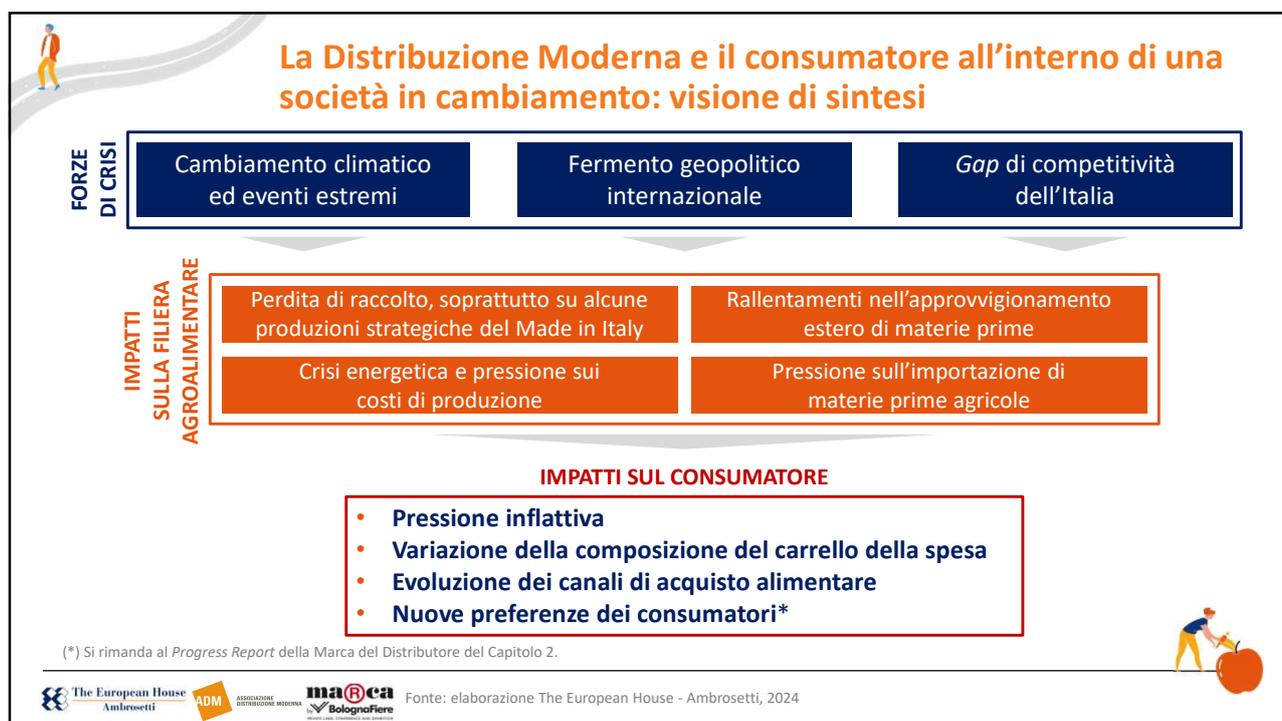
The European House
Ambrosetti

ADM
ASSOCIAZIONE
DISTRIBUZIONE MODERNA

ma@ca
BolognaFiere

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Istat, 2024

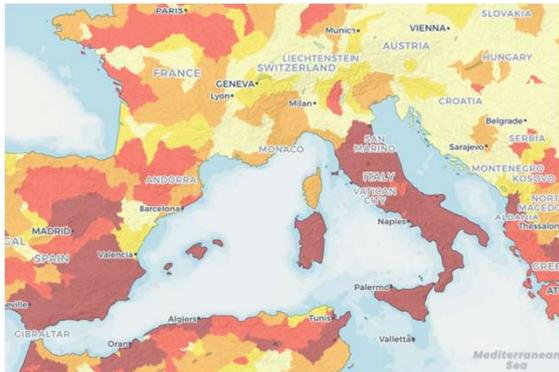
In questo contesto di elevata incertezza, la Distribuzione Moderna è davanti ad un'importante **prova di cambiamento** ed è chiamata ad un ripensamento delle strategie di breve e medio periodo



L'Italia è tra i Paesi UE con la più alta quota di territorio esposta a stress idrico molto elevato, principalmente al Sud

CAMBIAMENTO CLIMATICO

Tasso di stress idrico* in Italia e nei principali Paesi UE27+UK e nel Mar Mediterraneo (valori %), 2021



Legenda:

- Basso (<10%)
- Medio-basso (10-20%)
- Medio-alto (20-40%)
- Alto (40-80%)
- Molto alto (>80%)

- Insieme a Cipro, Belgio, Grecia, Spagna e Portogallo, l'Italia è tra i primi Paesi in Europa per estensione di territorio con un tasso di stress idrico* superiore all'80%
- In Italia, ben 12 Regioni su 20 hanno uno stress idrico* molto alto (>80%): Sicilia, Puglia e Calabria occupano le prime 3 posizioni, il Trentino-Alto Adige l'ultima (stress medio-basso)

(*) Lo stress idrico è definito come il rapporto tra prelievi idrici totali e disponibilità di acqua superficiale e sotterranea.

The European House Ambrosetti

ADM ASSOCIAZIONE DISTRIBUZIONE MODERNA

ma@ca BolognaFiere

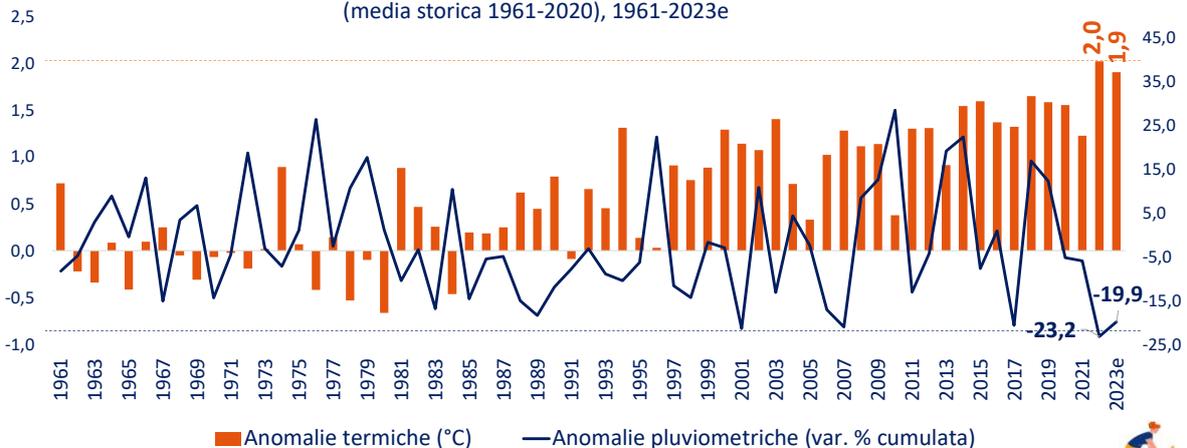
Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti, 2024



Il 2022 è stato l'«annus horribilis» per il cambiamento climatico per l'Italia, con picchi di anomalie termiche e pluviometriche...

CAMBIAMENTO CLIMATICO

Andamento delle anomalie termiche (asse sinistra, var. in °C vs. media storica) e anomalie pluviometriche (asse destra, var. % precipitazioni cumulate vs. media storica) in Italia (media storica 1961-2020), 1961-2023e



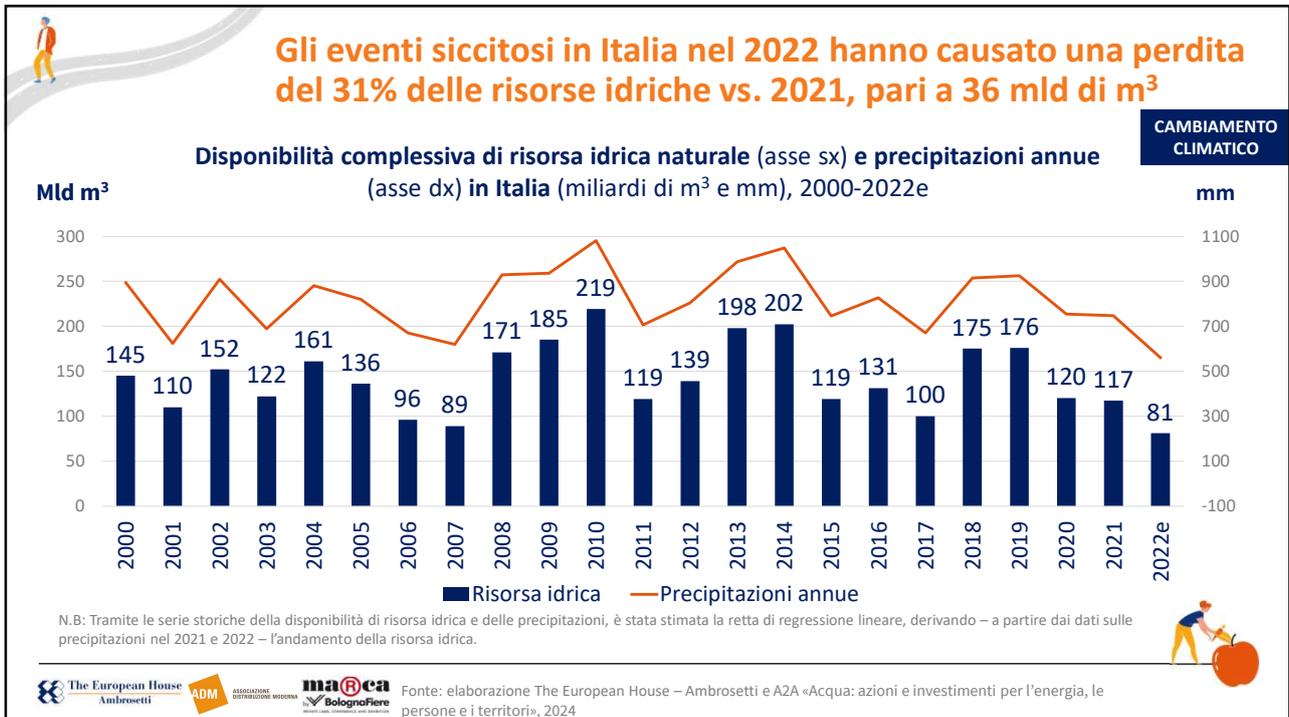
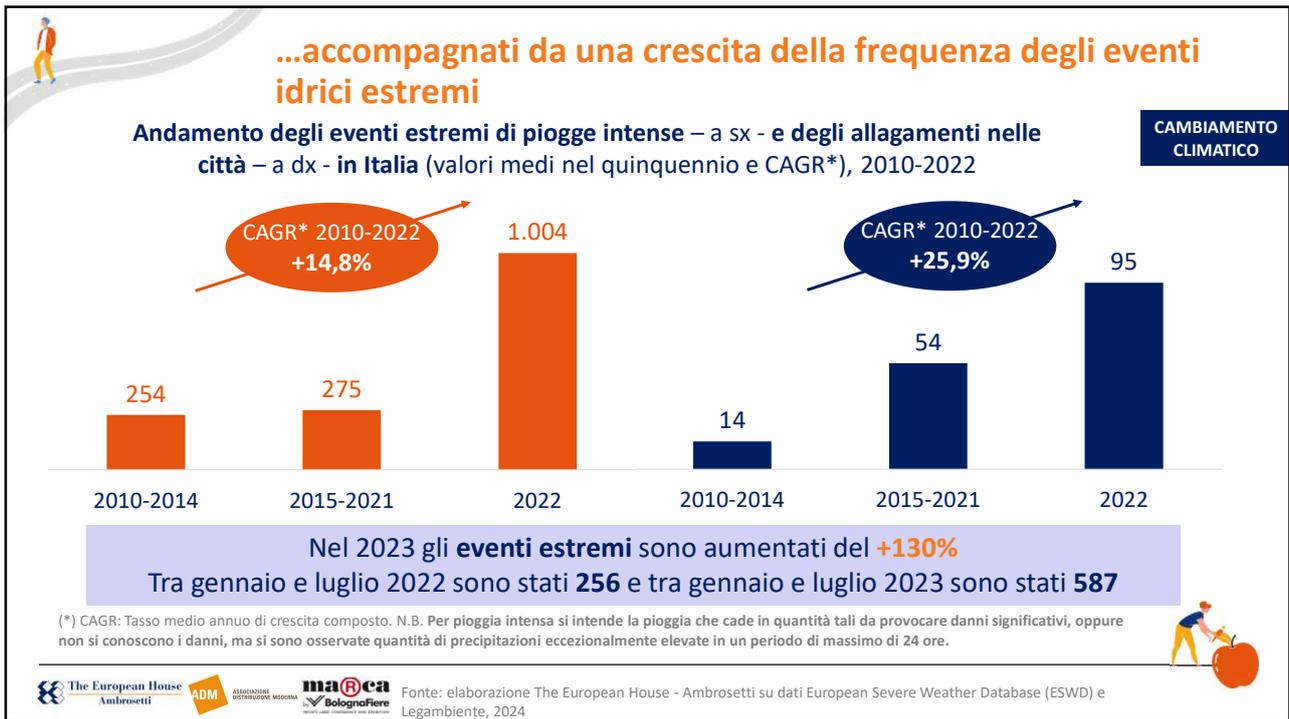
The European House Ambrosetti

ADM ASSOCIAZIONE DISTRIBUZIONE MODERNA

ma@ca BolognaFiere

Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati ISPRA e National Oceanic and Atmospheric Administration, 2024



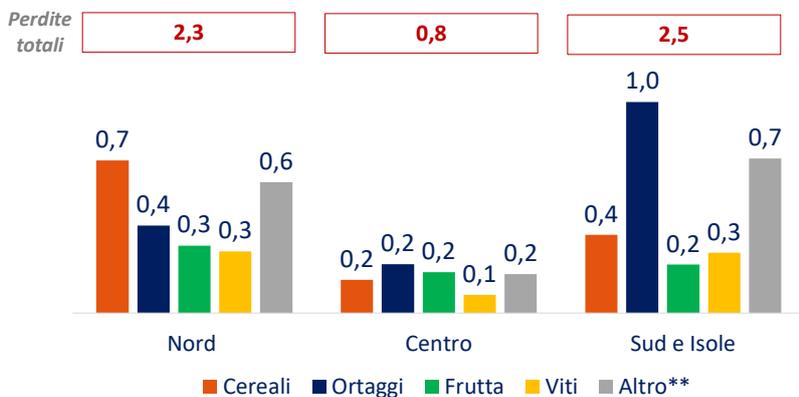




Nel 2022, la siccità e gli eventi meteorologici estremi hanno causato un danno stimato di 5,6 miliardi di Euro per l'agricoltura

CAMBIAMENTO CLIMATICO

Stima delle perdite di raccolto (PLV*) da siccità ed eventi estremi per le principali tipologie di raccolto per macro-area (miliardi di Euro), 2022



Secondo ISMEA, l'impatto sulle colture dovuto a **siccità, gelo e alluvioni** ha causato una **perdita** a carico delle aziende agricole pari a **5,6 miliardi di Euro**, per lo più nei comparti cerealicolo, degli ortaggi, della frutta e del vino

(*) PLV: Produzione Lorda Vendibile.

(**) Altro: industriali (soia, girasole, barbabietola da zucchero e tabacco), foraggere, olivicole, agrumi, leguminose.



Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati ISMEA, 2024



In Italia le colture più diffuse sono anche le più idrovore, in particolare i cereali

CAMBIAMENTO CLIMATICO

Quota di volumi irrigati utilizzati dalle aziende per le prime 10 colture (valori %), 2014



Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati di sesto e settimo Censimento generale dell'agricoltura di Istat, 2024



La crisi energetica ha comportato una crescita dei prezzi del petrolio di x6 e del gas naturale di x43 rispetto al 2020

FERMENTO
GEOPOLITICO



Una delle maggiori spinte all'innalzamento dei prezzi delle maggiori fonti energetiche deriva dal **conflitto russo-ucraino** che ha avuto inizio da **febbraio 2022**



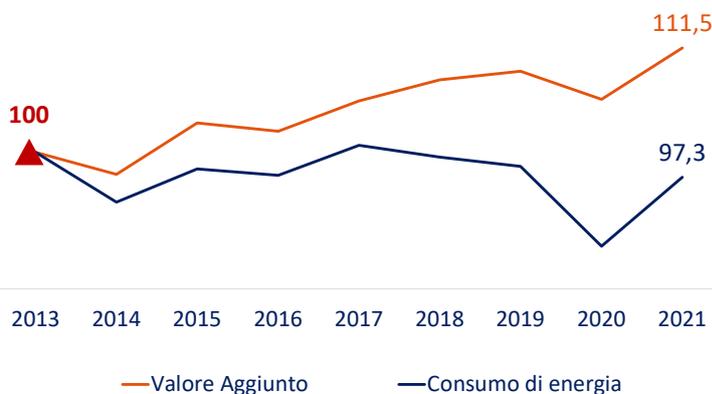
Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati World Bank, 2024



Sebbene l'industria alimentare italiana stia compiendo un efficace percorso di disaccoppiamento energetico...

FERMENTO
GEOPOLITICO

Valore Aggiunto e consumo di energia dell'industria alimentare in Italia
(indice, 2013 = 100), 2013-2021



Il settore agroalimentare italiano sta compiendo un percorso di **disaccoppiamento tra consumo di energia e Valore Aggiunto**: nel periodo 2013-2021 si è registrata una riduzione di circa il **-11%** sull'**intensità energetica*** per la produzione di beni alimentari

(*) L'intensità energetica è calcolata come il rapporto tra consumo energetico e Valore Aggiunto.



Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati di Eurostat e Istat, 2024

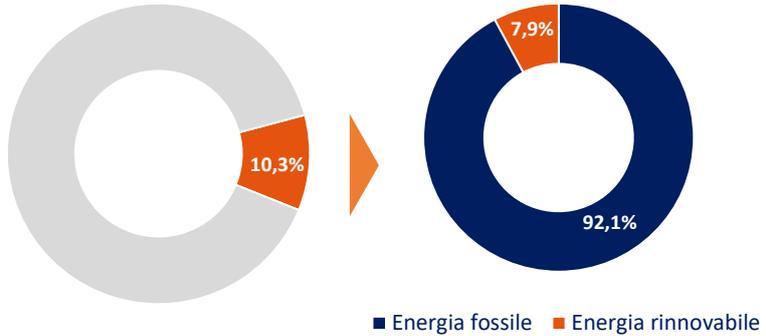


...rientra nella categoria delle industrie «energivore» e i costi energetici rimangono un problema centrale

FERMENTO
GEOPOLITICO

Consumi di energia nell'industria alimentare sul totale della manifattura italiana – a sx – e loro composizione nel settore – a dx - (valori %), 2021

- La manifattura alimentare è un'«**industria energivora**»: pesa il **10,3%** del consumo energetico totale della manifattura italiana e oltre il **92%** è sostenuto da **energia fossile**
- Per il **69,2%** delle imprese dell'industria alimentare l'inflazione energetica è stata la **forza di crisi più impattante** sulla propria operatività*



(*) Per integrare le analisi di scenario e analizzare le strategie di risposta e ripresa nella crisi attuale, è stata somministrata nel mese di aprile 2023 una survey ad un campione di 500 imprese del settore Food&Beverage italiano.

The European House
Ambrosetti

ADM
ASSOCIAZIONE
DISTRIBUZIONE MIZOURNA

ma@ca
BolognaFiere

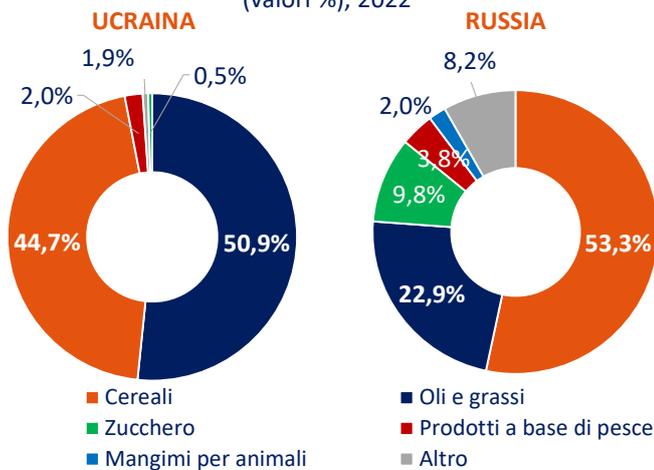
Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Eurostat e survey alle imprese italiane del Food&Beverage di TEHA, 2024



Russia e Ucraina sono *partner* strategici per l'importazione di cereali e oli in Italia

FERMENTO
GEOPOLITICO

Principali categorie di prodotto importate in Italia da Ucraina e Russia (valori %), 2022



- L'Ucraina e la Russia controllano circa il **25%** degli scambi mondiali di grano e il **16%** di mais
- Nell'estate 2022, all'apice del conflitto i prezzi di grano e mais sono aumentati di circa **x12 volte**

The European House
Ambrosetti

ADM
ASSOCIAZIONE
DISTRIBUZIONE MIZOURNA

ma@ca
BolognaFiere

Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Comtrade e Coldiretti, 2024

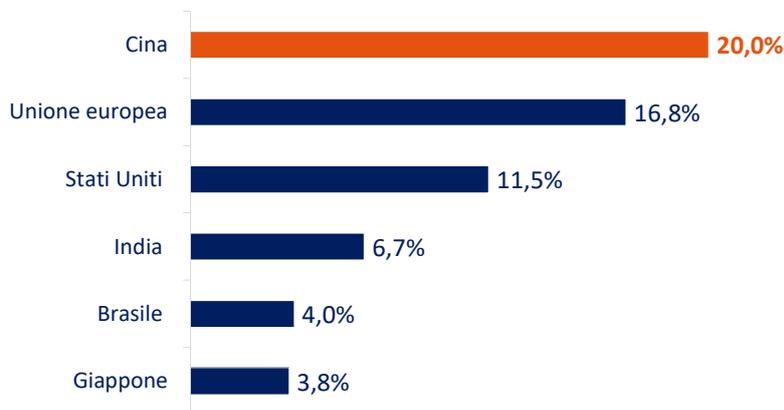




La Cina è protagonista nella filiera del valore agroalimentare mondiale con il 20% del fatturato della *Global Value Chain*

FERMENTO
GEOPOLITICO

Incidenza dei principali Paesi nel fatturato della *Global Value Chain* della filiera agroalimentare (valori %, 2016)



La «Zero Covid» *policy* cinese, ovvero la **chiusura quasi totale del Paese** con *lockdown*, riduzione delle attività produttive, di logistica e di trasporto ha minato la stabilità delle catene di approvvigionamento internazionale



The European House
Ambrosetti

ADM ASSOCIAZIONE
DISTRIBUTORI MODENA

ma(B)ca
BolognaFiere

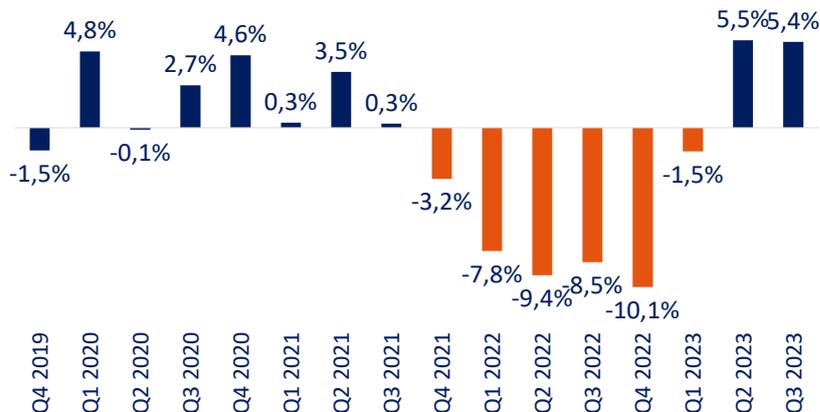
Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Intesa Sanpaolo e World Input Output Database (WIOD), 2024



La politica sanitaria restrittiva di Hong Kong ha portato ad una riduzione della connettività portuale di un territorio strategico

FERMENTO
GEOPOLITICO

Variazione del tasso di connettività di Hong Kong per trimestre (var. % anno su anno), 2018-2023



Dalla seconda metà del 2020 si è registrato un **aumento dei noli*** a causa della presenza di «colli di bottiglia» e carenza di attrezzature per i *container*, a fronte di una **crescente domanda di merci containerizzate**

(*) Prezzi da pagare per trasportare un *container* da una parte all'altra del mondo.



The European House
Ambrosetti

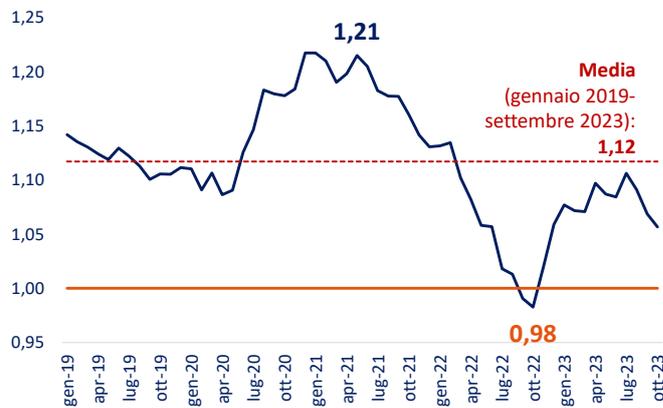
ADM ASSOCIAZIONE
DISTRIBUTORI MODENA

ma(B)ca
BolognaFiere

Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati UNCTAD, 2024

Nel corso del 2021-2022 l'Euro ha vissuto una svalutazione, scendendo sotto la parità con il Dollaro a settembre 2022

Andamento del tasso di cambio Euro/Dollaro e paragone con la media del periodo (Euro/Dollaro), gennaio 2019 - ottobre 2023



GAP DI COMPETITIVITÀ

- L'Euro è sceso sotto la parità con il Dollaro a settembre 2022 e ha toccato il minimo di **0,98** a ottobre, il valore **più basso dal 2003**
- Le cause principali di questo *trend* risiedono in:
 - **Politiche monetarie divergenti** tra Federal Reserve Bank (FED) e Banca Centrale Europea, con la FED che ha adottato un approccio restrittivo
 - **Contesto geopolitico incerto**, come la guerra russo-ucraina, portando il Dollaro a rafforzare il suo ruolo di valuta rifugio

The European House Ambrosetti

ADM ASSOCIAZIONE DISTRIBUZIONE MODERNA

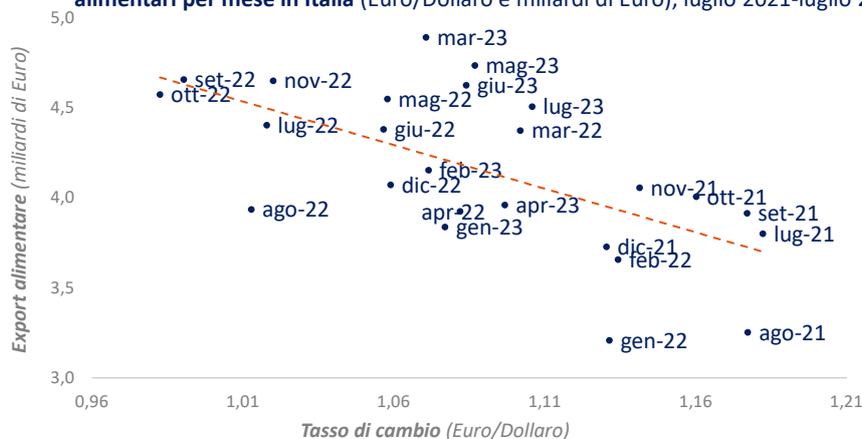
ma@ca BolognaFiere

Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Banca d'Italia, 2024



La svalutazione dell'Euro si accompagna a una crescita dell'esportazione di prodotti alimentari lavorati per l'Italia

Correlazione tra tasso di cambio Euro/Dollaro ed esportazioni di prodotti lavorati alimentari per mese in Italia (Euro/Dollaro e miliardi di Euro), luglio 2021-luglio 2023



GAP DI COMPETITIVITÀ

Una svalutazione dell'Euro rispetto al Dollaro, la moneta delle transazioni internazionali, si accompagna a un'accelerazione dell'esportazione di prodotti lavorati alimentari

The European House Ambrosetti

ADM ASSOCIAZIONE DISTRIBUZIONE MODERNA

ma@ca BolognaFiere

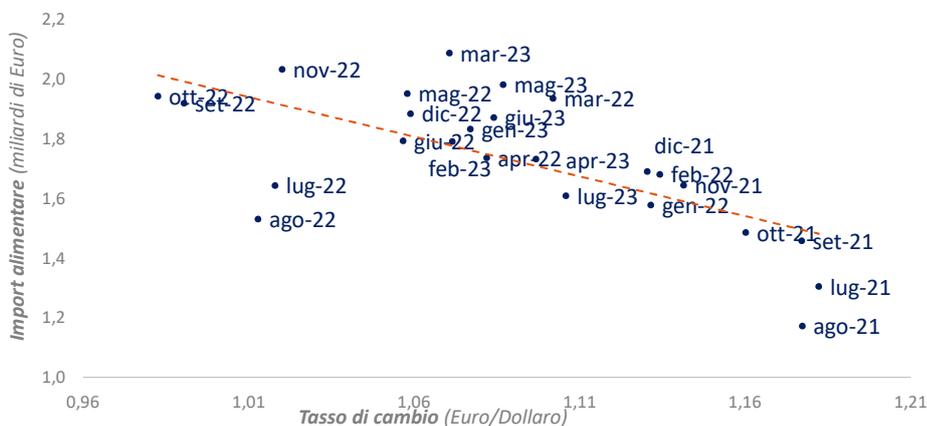
Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Banca d'Italia e Istat, 2024



Per sostenere la pressione sull'esportazione, anche l'importazione di materie prime agricole aumenta

GAP DI COMPETITIVITÀ

Correlazione tra tasso di cambio Euro/Dollaro e importazione di materie prime agricole per mese (Euro/Dollaro e miliardi di Euro), luglio 2021-luglio 2023



Alla svalutazione dell'Euro, data la crescente pressione sull'*export* alimentare, si accompagna anche la **crescita dell'import di materie prime agricole**

The European House Ambrosetti

ADM ASSOCIAZIONE DISTRIBUZIONE MODORNA

ma@ca BolognaFiere

Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Banca d'Italia e Istat, 2024

Il saldo commerciale del settore primario italiano è in costante peggioramento

GAP DI COMPETITIVITÀ

Bilancia commerciale dell'industria Food&Beverage e del settore agricolo in Italia (miliardi di Euro), 2010-2022



(*) CAGR: Tasso medio annuo di crescita composto.

The European House Ambrosetti

ADM ASSOCIAZIONE DISTRIBUZIONE MODORNA

ma@ca BolognaFiere

Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Istat, 2024

L'inflazione alimentare, nonostante stia rientrando, rimane x10 rispetto all'indice generale dei prezzi al consumo

IMPATTI SUL CONSUMATORE

Inflazione media al consumo e alimentare in Italia
(var. % tendenziali), gen. 2020-dic. 2023



The European House Ambrosetti

ADM ASSOCIAZIONE DISTRIBUZIONE MODERNA

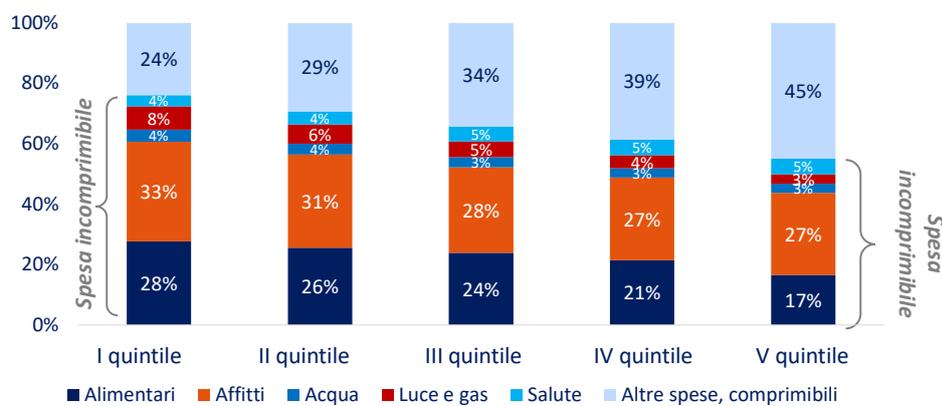
maRca BolognaFiere

Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Banca d'Italia e Istat, 2024

L'inflazione ha effetti asimmetrici: la spesa incompressibile pesa 21 p.p. in più sul bilancio familiare del quintile più povero

IMPATTI SUL CONSUMATORE

Distribuzione della spesa delle famiglie italiane per quintili
(% sul totale), 2021



Per le famiglie nel quintile a più basso reddito, il **76% della spesa è incompressibile** (vs. 55% delle famiglie a reddito più alto)

The European House Ambrosetti

ADM ASSOCIAZIONE DISTRIBUZIONE MODERNA

maRca BolognaFiere

Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Banca d'Italia e Istat, 2024

In un contesto in cui i consumi alimentari sono già immobili da oltre un decennio...

Spesa per consumi finali in beni alimentari e bevande delle famiglie italiane*
(miliardi di Euro, prezzi costanti – valori concatenati anno 2015), 2010-2022

IMPATTI SUL
CONSUMATORE



CAGR** 2010-2019

-0,2%

Var.% 2020-2021

+0,1%

Var. % 2021-2022

-3,4%

(*) Esclusa la ristorazione. (**) CAGR: Tasso medio annuo di crescita composto.

The European House
Ambrosetti

ADM
ASSOCIAZIONE
DISTRIBUTORI MODENA

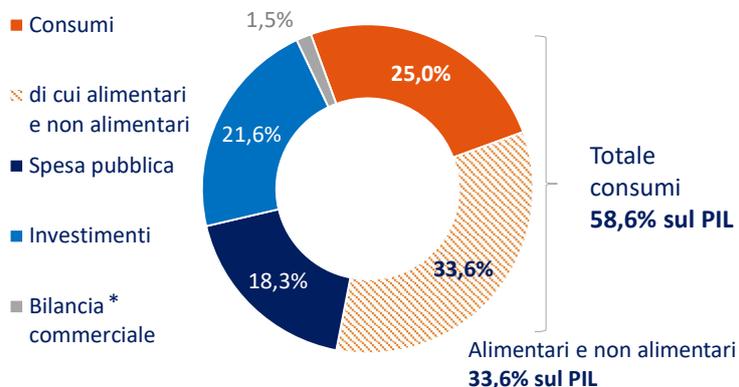
ma(B)ca
BolognaFiere

Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Banca d'Italia e Istat, 2024

... se il Paese vuole tornare a crescere è necessario rilanciare i consumi, che incidono per il 60% del PIL

Composizione del PIL in Italia
(valori %), 2022

IMPATTI SUL
CONSUMATORE



I consumi in beni alimentari e non alimentari** spiegano il

33,6% del PIL e il

43,8% dei consumi totali

(**) Non sono inclusi i consumi in servizi (sanitari, assistenziali, telecomunicazioni, utilities, ecc.).

(*) Differenza tra esportazioni di beni e servizi ed importazioni di beni e servizi.

The European House
Ambrosetti

ADM
ASSOCIAZIONE
DISTRIBUTORI MODENA

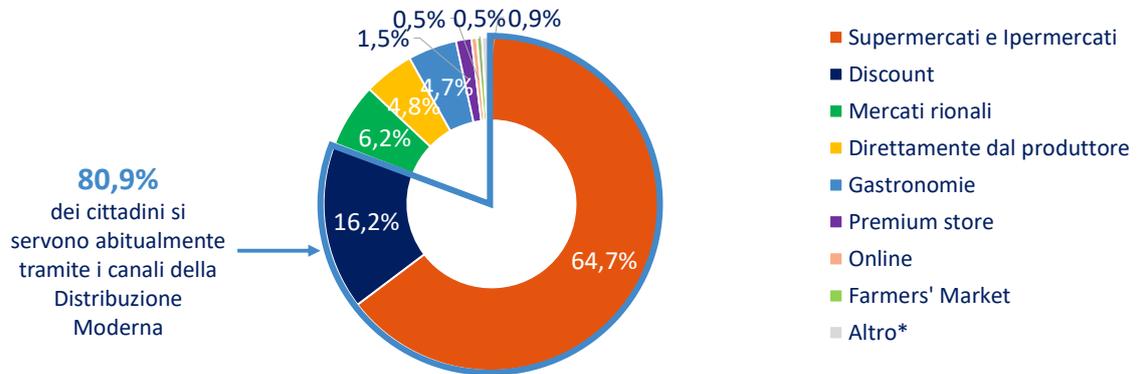
ma(B)ca
BolognaFiere

Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Istat, 2024

Oltre l'80% dei consumi alimentari degli italiani passa dalla Distribuzione Moderna

IMPATTI SUL CONSUMATORE

Risposte alla domanda «*Quale canale di acquisto preferisce abitualmente?*»
(% sul totale), 2023



(*) Sono esempi di «Altro»: negozio di fiducia, macelleria, pescheria, faccio in casa.

The European House
Ambrosetti

ADM ASSOCIAZIONE
DISTRIBUZIONE MODERNA

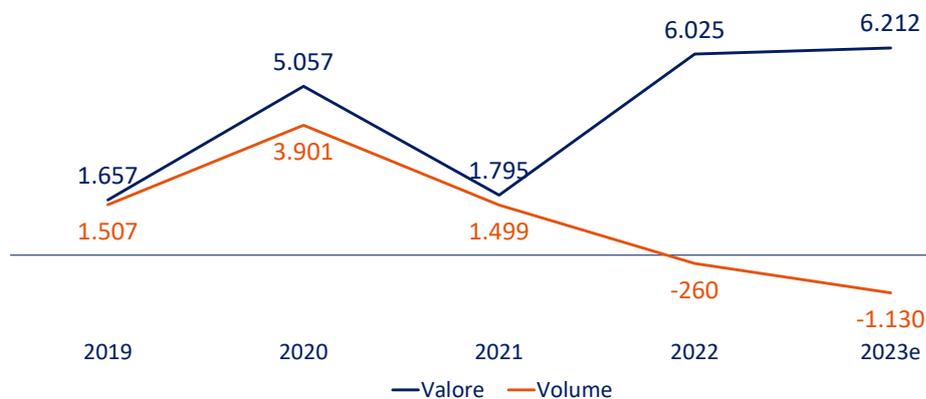
ma(B)ca
BolognaFiere

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su survey ai consumatori italiani, 2024

Già dal 2022, si registra un calo delle vendite a volume a fronte di un incremento del valore, dovuto alla pressione inflattiva

IMPATTI SUL CONSUMATORE

Variazione annuale delle vendite in valore e in volume della Distribuzione Moderna
(milioni di Euro), 2019-2023e



Il perimetro della Distribuzione Moderna include anche il Discount

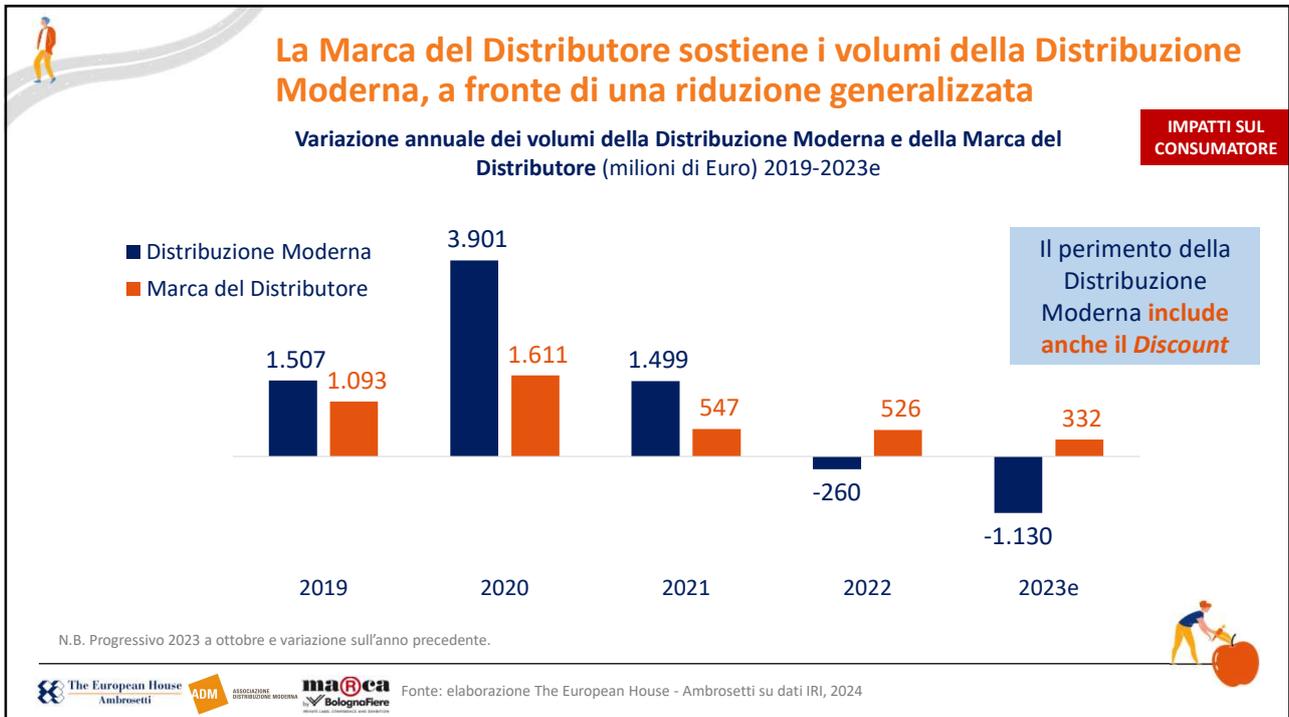
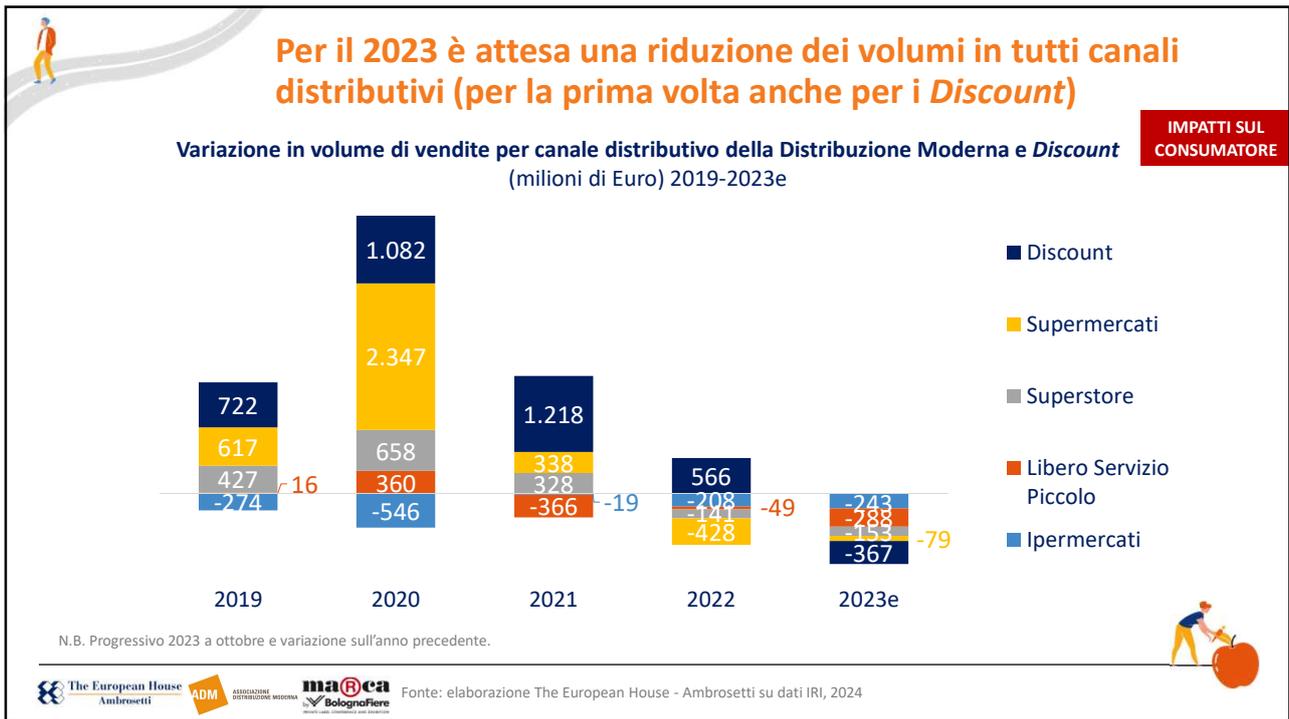
N.B. Progressivo 2023 a ottobre e variazione sull'anno precedente.

The European House
Ambrosetti

ADM ASSOCIAZIONE
DISTRIBUZIONE MODERNA

ma(B)ca
BolognaFiere

Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati IRI, 2024



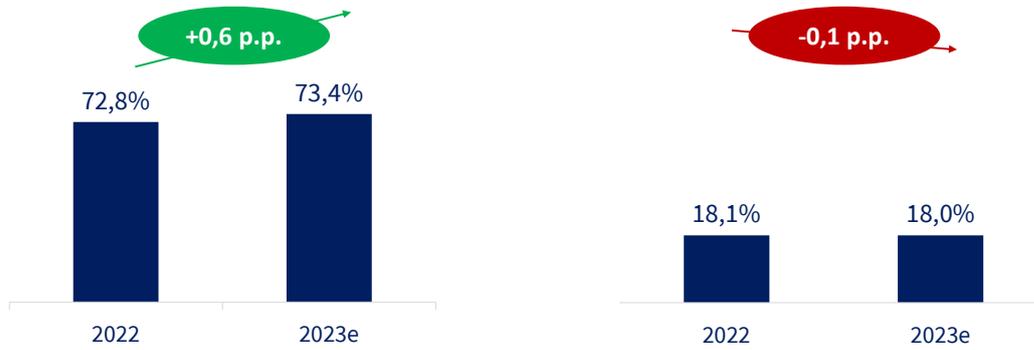
In linea con il contesto di difficoltà attuale, cresce la quota di mercato della MDD nel Primo Prezzo

IMPATTI SUL CONSUMATORE

Quote di mercato dei prodotti a Marca del Distributore Primo prezzo e Premium per la Distribuzione Moderna e i Discount (valori % e var. in p.p.) 2022-2023e

PRIMO PREZZO

PREMIUM



N.B. Progressivo 2023 a ottobre e variazione sull'anno precedente.

The European House
Ambrosetti

ADM
ASSOCIAZIONE
DISTRIBUZIONE MODERNA

ma@ca
BolognaFiere

Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati IRI, 2023

La Distribuzione Moderna e il Made in Italy, dalle filiere locali al mondo

Il valore della Distribuzione Moderna per il Paese

The European House
Ambrosetti

ADM
ASSOCIAZIONE
DISTRIBUZIONE MODERNA

ma@ca
BolognaFiere

Il Made in Italy si distingue in tutto il mondo per la produzione di 4 settori: le 4A

Il Made in Italy, per cui l'Italia è riconosciuta e apprezzata in tutto il mondo, è rappresentato in prevalenza da 4 settori, le 4A: la filiera **agroalimentare**, il settore dell'**arredo**, dell'**automotive** e dell'**abbigliamento**



Il settore agroalimentare e la Distribuzione Moderna sono al 1° posto per Valore Aggiunto tra le 4A e i relativi canali distributivi

Valore Aggiunto dei settori che compongono le 4A del Made in Italy e i relativi canali distributivi (miliardi di Euro), 2022

Agroalimentare

Abbigliamento

Automotive

Arredo

**€89,2
miliardi**

**€28,6
miliardi**

**€19,4
miliardi**

**€10,7
miliardi**

Confronto con la filiera agroalimentare

x3

x5

x8

La Distribuzione Moderna ha mostrato grande vitalità negli ultimi 3 anni, dimostrandosi un *asset* strategico per il Paese



€168 miliardi

Fatturato
(2022e)

- **+14,1%** vs. 2019



€25,9 miliardi

Valore Aggiunto
(2022)

- **+3,6%** vs. 2019



172.000

Imprese attive
(2021)

- **-2,4%** vs. 2019



438.000

Occupati
(2021)

- **+3,1%** vs 2019



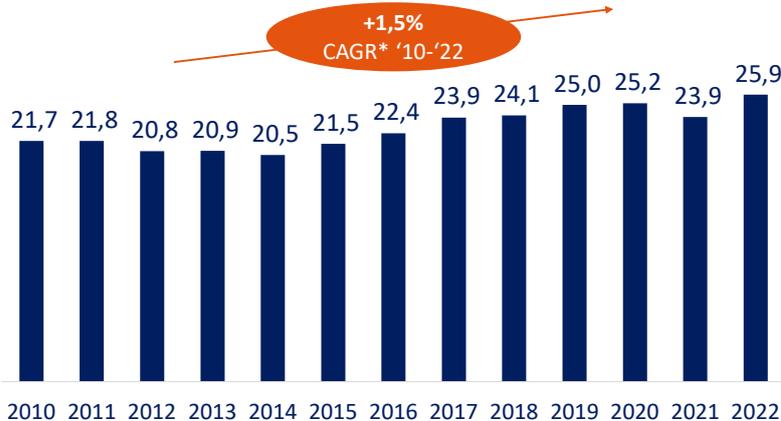
€3,6 miliardi

Investimenti
(2022e)

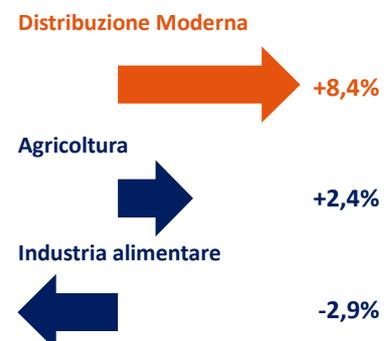
- **+12,0%** vs 2019

La crescita del Valore Aggiunto della Distribuzione Moderna nell'ultimo biennio sovraperforma il settore primario e l'industria

Andamento del Valore Aggiunto della Distribuzione Moderna
(miliardi di Euro), 2010-2022

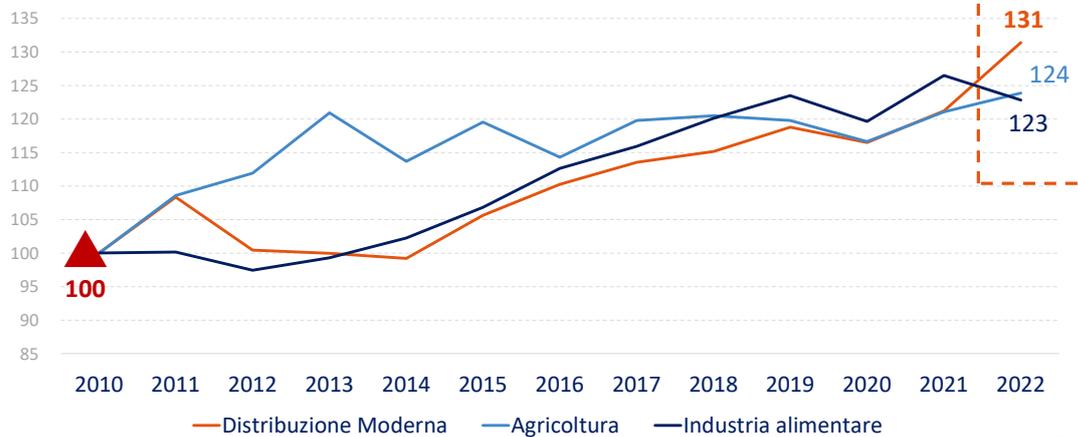


Benchmarking su var. %
del Valore Aggiunto, 2021-2022



La Distribuzione Moderna è cresciuta più dell'agricoltura e dell'industria alimentare dal 2010 ad oggi

Crescita del Valore Aggiunto della Distribuzione Moderna, dell'agricoltura e dell'industria alimentare (indice base 100 = 2010), 2010-2022



The European House Ambrosetti

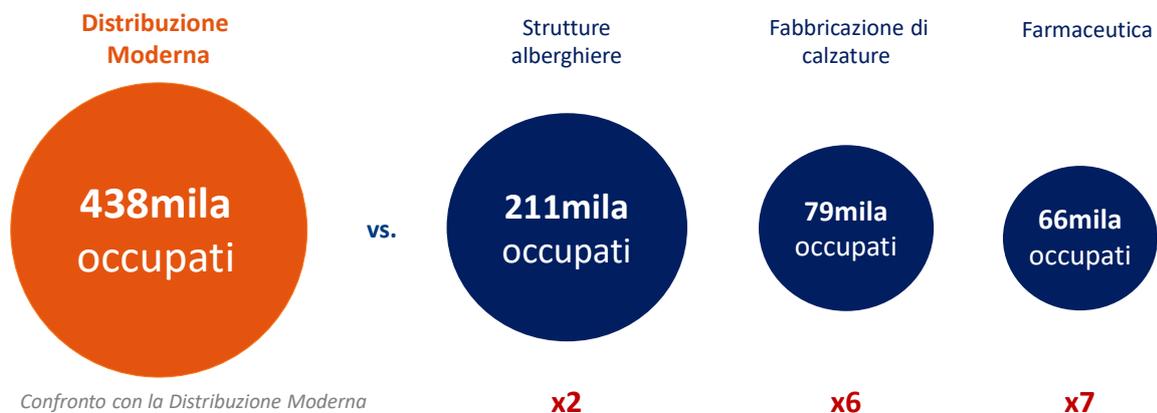
ADM ASSOCIAZIONE DISTRIBUZIONE MODERNA

ma(B)ca BolognaFiere

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Istat, 2024

La Distribuzione Moderna sostiene direttamente oltre 438.000 occupati

Occupati della Distribuzione Moderna e di alcuni settori economici selezionati in Italia (migliaia di occupati), 2021



N.B. per il confronto tra i settori è stato utilizzato il livello di 3 cifre dei codici Ateco di Istat.

The European House Ambrosetti

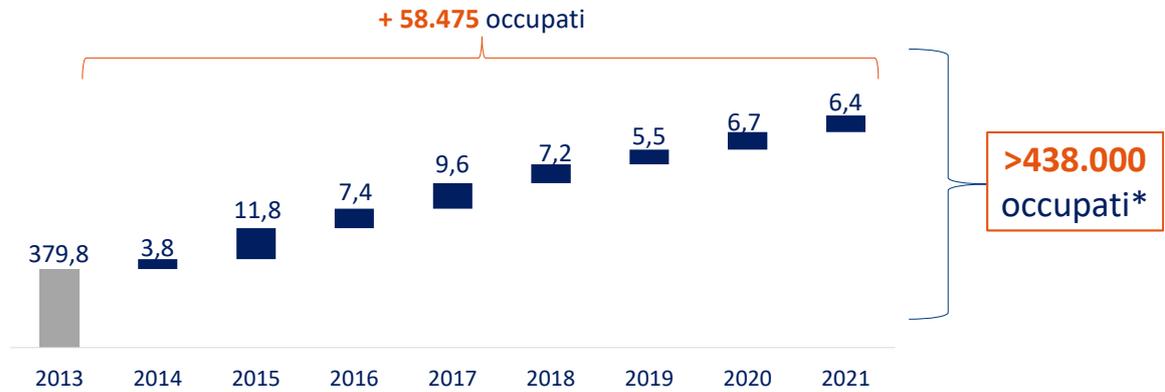
ADM ASSOCIAZIONE DISTRIBUZIONE MODERNA

ma(B)ca BolognaFiere

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Istat e MISE, 2024

La Distribuzione Moderna ha continuato a generare nuova occupazione, con >58.000 nuovi occupati negli ultimi 9 anni

Occupati e nuove assunzioni nella Distribuzione Moderna in Italia
(migliaia di occupati), 2013-2021



(*) Il dato comprende: Ipermercati, Supermercati, Minimercati, Grandi Magazzini e Grandi Superfici Specializzate.

The European House
Ambrosetti

ADM
ASSOCIAZIONE
DISTRIBUZIONE MODERNA

ma@ca
BolognaFiere

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati MISE, 2024

La Distribuzione Moderna è il 6° settore economico su 245 per crescita occupazionale dal 2013

Incremento degli occupati nella Distribuzione Moderna e in altri settori economici in Italia
(migliaia di occupati), 2021 vs. 2013



N.B. Per i settori economici diversi dalla Distribuzione Moderna è stato considerato il livello di 2 cifre dei codici Ateco di Istat.

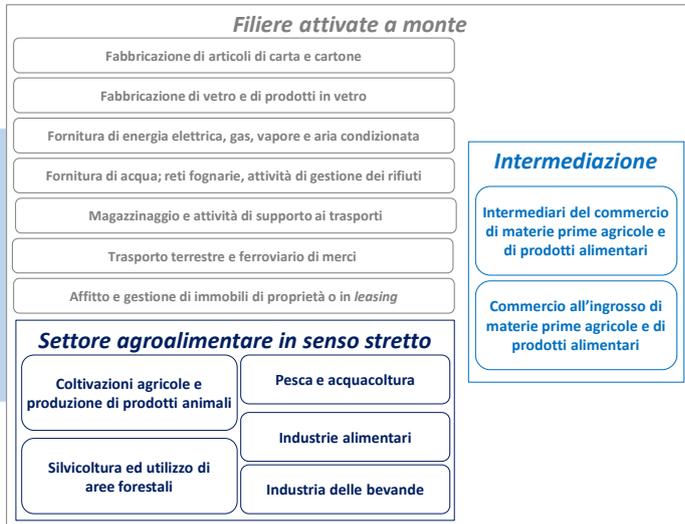
The European House
Ambrosetti

ADM
ASSOCIAZIONE
DISTRIBUZIONE MODERNA

ma@ca
BolognaFiere

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Istat e MISE, 2024

La Distribuzione Moderna è l'attivatore di una filiera industriale lunga e articolata: 15 settori e 37 sotto-settori coinvolti

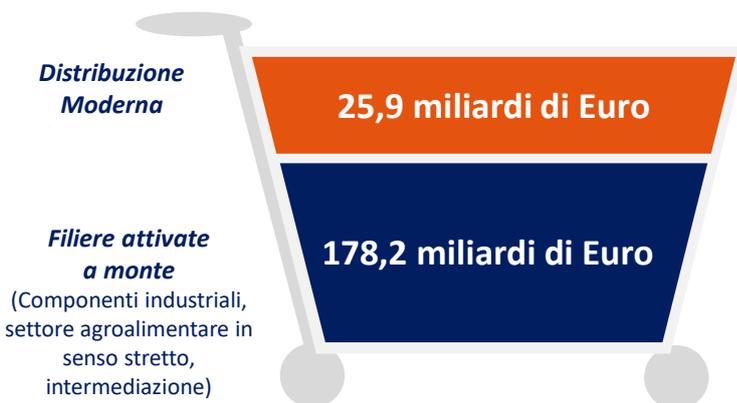


15 codici Ateco a 2 cifre e 37 sotto-codici Ateco a 3 cifre attivati



N.B. Valore della filiera estesa in fase di costruzione per definire il contributo al PIL del Paese.
Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Istat, 2024

La Distribuzione Moderna è il fattore abilitante per la creazione di 204 miliardi di Euro di Valore Aggiunto, ~12% del PIL italiano...



La Distribuzione Moderna sostiene la generazione di **€204 miliardi** di Valore Aggiunto in Italia...
...il **12%** del PIL italiano

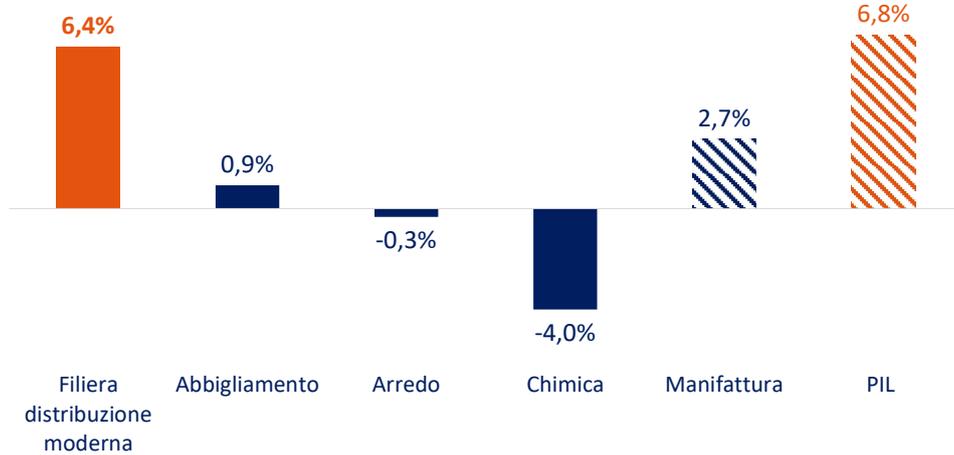
N.B. I dati fanno riferimento al 2022.



Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Istat, 2024

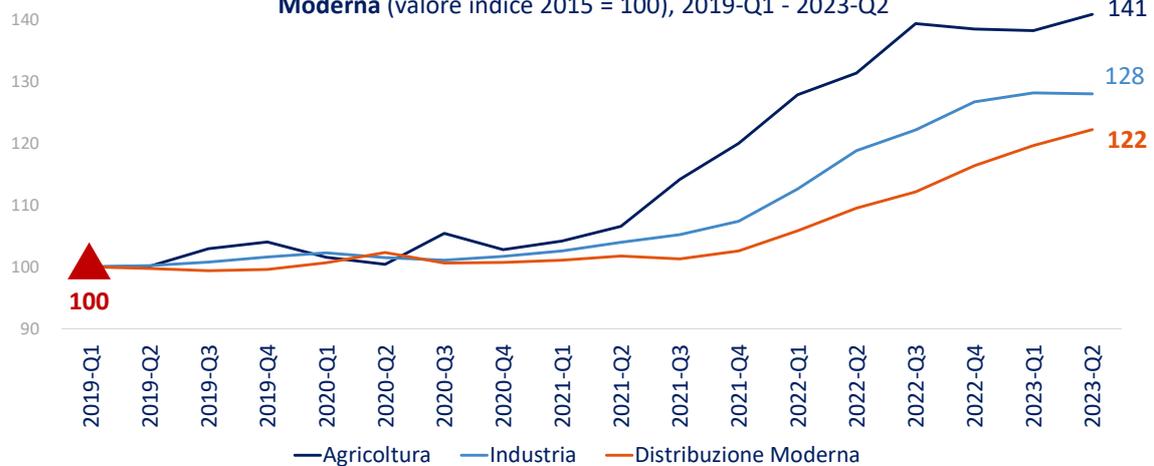
...e a confronto con altre filiere è tra quelle che cresce maggiormente

Variatione del Valore Aggiunto a prezzi correnti della filiera della Distribuzione Moderna e di alcuni settori economici selezionati in Italia (var. %), 2022 vs. 2021



La Distribuzione ha assorbito parte della pressione inflattiva, con una crescita dei prezzi inferiore a agricoltura e industria

Andamento dei prezzi medi di vendita per l'agricoltura, l'industria e la Distribuzione Moderna (valore indice 2015 = 100), 2019-Q1 - 2023-Q2



La Distribuzione Moderna, insieme al Governo Italiano, ha agito per alleviare il peso inflattivo sui consumatori

- Il **trimestre anti-inflazione** è un’iniziativa del **Ministero delle Imprese e del Made in Italy**, insieme ad enti di rappresentanza e associazioni della Distribuzione Moderna, che mira a **contrastare la spinta inflazionistica** ed evitare che diventi un fenomeno strutturale
- In particolare:
 - I **distributori** offrono **dal 1° ottobre al 31 dicembre 2023 prodotti a prezzi bloccati o scontati** ai consumatori
 - Si tratta di **beni di prima necessità** o di **largo consumo** che vengono proposti alla clientela con iniziative come **prezzi fissi o promozioni**
- I primi risultati del **trimestre anti-inflazione** evidenziano ad ottobre 2023 un **incremento dei volumi generale del +1,7%**, anche se a crescere sono i prodotti MDD, mentre l’industria di marca registra valore negativo. **L’indice dei prezzi cala di 2 p.p.** tra settembre ed ottobre
- In aggiunta, nella Legge di Bilancio 2023, è stata introdotta la **Carta «Dedicata a Te»**, confermata anche per il 2024, che prevede un contributo di **382,5€** destinati alla spesa di **generi alimentari di prima necessità**. Questa carta solidale dovrebbe raggiungere **1,3 milioni di famiglie**



La metodologia per il calcolo del moltiplicatore economico della Distribuzione Moderna (1/2)

- Dal momento che ogni azienda operante in un comparto produttivo genera un *output* acquistando e combinando insieme alcuni *input* provenienti da altre industrie, **ciascun settore economico si pone sul mercato con un duplice ruolo**: acquirente di beni e servizi che impiega nel processo produttivo e venditore di beni e servizi ad altri settori economici
- L’Istat rende disponibili le tavole delle risorse o **tavole *input-output*** con una disaggregazione di **60** branche di attività economica (settori economici) e **60** prodotti
- Possono essere definite come delle tavole di **interdipendenza settoriale** e sono una rappresentazione contabile dei **flussi di scambio** che avvengono in un determinato sistema economico (es. Nazione, Regione, ecc.) in un determinato arco temporale
- La lettura della tavola per colonna consente di analizzare, per ciascun settore economico, il **processo di acquisizione** dei beni o servizi dagli altri settori economici dell’area di studio e/o esternamente all’area stessa (*import*); la lettura della tavola per riga consente di analizzare la **produzione dei settori economici** dell’area di studio secondo il settore di utilizzo (destinazione), ossia come il risultato dell’attività produttiva di un settore si ripartisca per gli impieghi intermedi e i consumi finali
- I **coefficienti tecnici** risultanti dall’elaborazione delle tabelle esprimono il valore del prodotto del settore *input* necessario per produrre un’unità di valore del settore *output*

La metodologia per il calcolo del moltiplicatore economico della Distribuzione Moderna (2/2)

- A partire dall'analisi del contributo diretto della Distribuzione Moderna alla creazione di valore per il Paese, è possibile quindi quantificare l'effetto moltiplicatore delle attività della filiera, ovvero l'impatto:
 - **Indiretto**, derivante dall'attivazione delle filiere di fornitura e subfornitura (acquisti di beni e servizi) nazionali da parte dell'attività di distribuzione alimentare
 - **Indotto**, derivante dai consumi generati dagli occupati della distribuzione moderna e delle filiere di fornitura e subfornitura grazie alle retribuzioni erogate
 - **Totale**, ossia il giro d'affari complessivo che viene abilitato dall'attività della Distribuzione Moderna (diretto) e dall'attivazione di filiere di fornitura e subfornitura (indiretto e indotto)

A partire dal contributo diretto del settore si generano €52,7 miliardi nell'economia, grazie ad un moltiplicatore di 2,04

Valore Aggiunto totale generato dalla Distribuzione Moderna in Italia
(miliardi di Euro), 2022



Grazie all'attivazione di filiere sul territorio nazionale, per ogni Euro di Valore Aggiunto diretto generato dalla Distribuzione Moderna, si generano **€1,04** addizionali nell'intera economia italiana

La Distribuzione Moderna favorisce l'occupazione anche di diverse filiere a monte...

Distribuzione Moderna



>438.000

Filieri attivate a monte

Filieri di *input* produttivi



225.000

Trasporto e immobili



1.173.000

Filiera agroalimentare



1.391.000

Intermediazione



310.000



Occupati associati all'attività della Distribuzione Moderna



Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Istat, 2024

...abilitando complessivamente l'occupazione di >3,5 milioni di italiani, il 20% del totale dell'occupazione italiana

Distribuzione Moderna



>438.000

>3,5 milioni di occupati abilitati dalla Distribuzione Moderna



~20% degli occupati totali in Italia



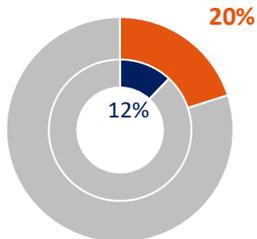
Occupati associati all'attività della Distribuzione Moderna



Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Istat, 2024

La Distribuzione Moderna favorisce l'occupazione femminile, giovanile e a tempo indeterminato

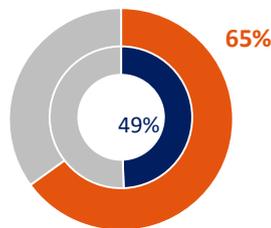
Occupati con meno di 30 anni



+67%

Rispetto alla percentuale media italiana

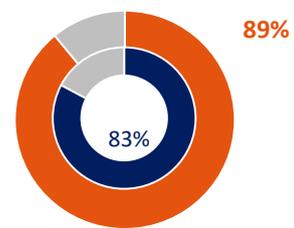
Occupati donne



+32%

Rispetto alla percentuale media italiana

Contratti a tempo indeterminato



+8%

Rispetto alla percentuale media italiana

N.B. Cerchio interno: media Italia e cerchio esterno: Distribuzione Moderna Alimentare

N.B. I dati sono riferiti al 2021.



Fonte: elaborazione di The European House - Ambrosetti su dati Federdistribuzione, ANCC-Coop e ANCD Conad, 2024

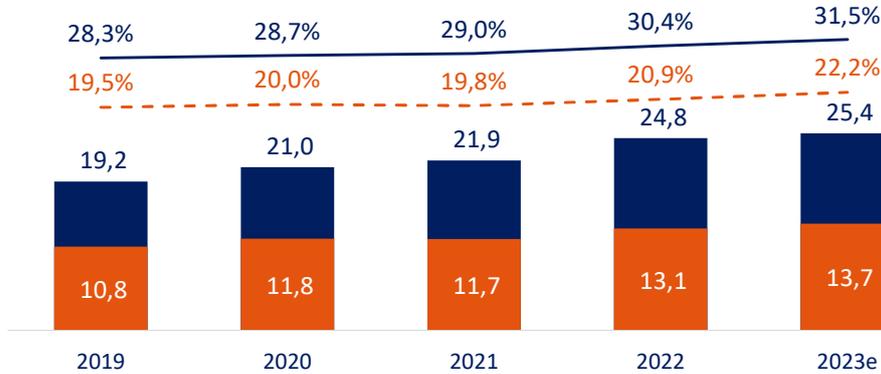
La Distribuzione Moderna e il Made in Italy, dalle filiere locali al mondo

Il Progress Report strategico della Marca del Distributore



Nel 2023 il fatturato e la quota di mercato della MDD hanno raggiunto il valore *record* degli ultimi 5 anni

Fatturato e quota di mercato della Marca del Distributore in Italia per la Distribuzione Moderna e il perimetro esteso ai *Discount* (miliardi di Euro e valori %), 2019-2023e



Per la prima volta, l'analisi della quantificazione del mercato della Marca del Distributore in Italia include anche il canale **Discount**

■ Fatturato MDD (Distribuzione Moderna + Discount) ■ Fatturato MDD (Distribuzione Moderna)
— Quota MDD (Distribuzione Moderna + Discount) - - Quota MDD (Distribuzione Moderna)

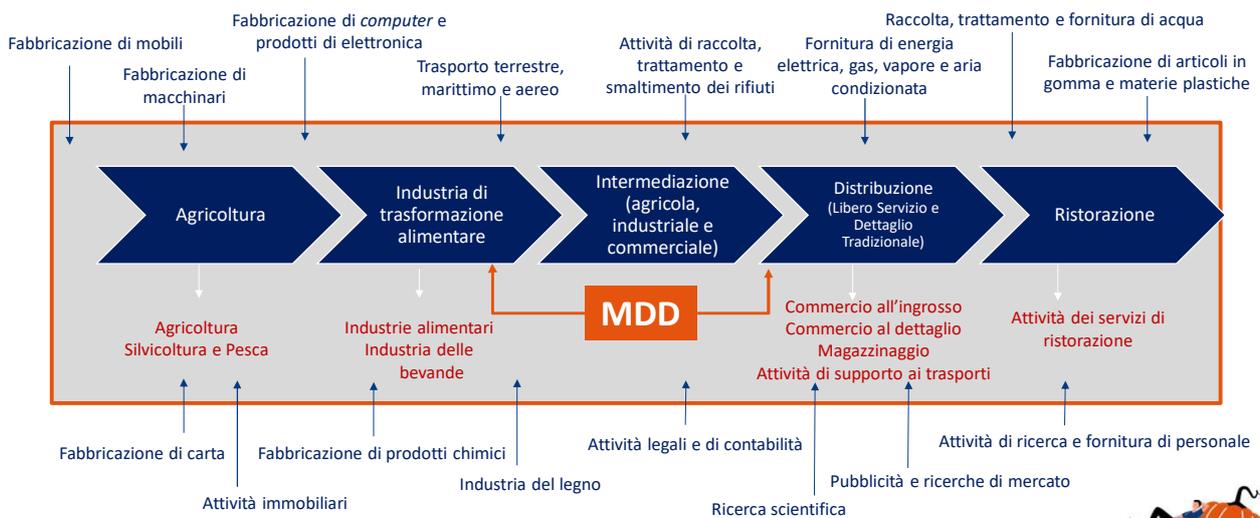
The European House
Ambrosetti

ADM ASSOCIAZIONE
DISTRIBUTORI MODERNA

ma@ca
BolognaFiere

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati ADM e IRI, 2024

La Marca del Distributore attiva una filiera «lunga» che coinvolge indirettamente circa 50 sotto-comparti economici...



The European House
Ambrosetti

ADM ASSOCIAZIONE
DISTRIBUTORI MODERNA

ma@ca
BolognaFiere

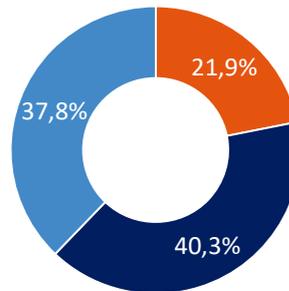
Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, 2024

...e sostiene una rete di circa 1.500 MDD partner con un'elevata quota di italianità

La Distribuzione Moderna sostiene circa 1.500 imprese MDD partner, di cui il 92% è italiano

N.B.: Gli MDD partner sono le aziende del settore *agri-food* che producono prodotti alimentari commercializzati con la marca dell'insegna della Distribuzione Moderna. La definizione, introdotta da ADM e The European House – Ambrosetti a inizio 2020 sostituisce la vecchia definizione di «copacker» e valorizza il rapporto di *partnership* esistente tra le aziende dell'industria alimentare e la Distribuzione Moderna e il ruolo strategico dell'intera filiera verso il raggiungimento di modelli di produzione e consumo sempre più sostenibili.

Dimensioni* delle aziende MDD partner (valori %), 2022



78% delle aziende MDD partner sono piccole e medie imprese

■ Grande impresa ■ Media impresa ■ Piccola impresa

(*) Seguendo la classificazione ufficiale della Commissione Europea: Piccole imprese: fatturato >€10 milioni; Medie imprese: fatturato €10 - €50 milioni; Grandi imprese: fatturato sopra i €50 milioni.



Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati AIDA Bureau Van Dijk e IBC, 2024

Per valutare il contributo della MDD alla resilienza delle aziende MDD partner, sono stati analizzati i bilanci di 764 aziende

- Per poter valutare il contributo della Marca del Distributore alla sua filiera di fornitura (aziende MDD partner), è stata realizzata un'analisi sui bilanci di **764 aziende** attraverso i seguenti passaggi metodologici:
 1. Aggiornamento e ampliamento del campione rispetto all'analisi svolta nel *Position Paper «L'Italia di oggi e di domani: il ruolo sociale ed economico della Distribuzione Moderna»* presentato a Marca 2023 (**aggiunta di 113 nuove aziende**, per un totale di 764)
 2. Individuazione di **3 diversi campioni**:
 - «**Campione a bassa intensità di MDD**» che include gli MDD partner con quota di fatturato originata dalla produzione di prodotti a Marca del Distributore **<50%**
 - «**Campione ad alta intensità di MDD**» che include gli MDD partner con una quota di fatturato derivante dalla produzione di prodotti a Marca del Distributore compresa tra il **50%** e l'**80%**
 - Analisi *ad hoc* su un «**Campione ad altissima intensità di MDD**», che include gli MDD partner con una quota di fatturato derivante dalla produzione di prodotti a Marca del Distributore **>80%**
 3. Garanzia di **comparabilità tra i diversi campioni di aziende** in termini di fatturato medio, occupati e distribuzione geografica
 4. Analisi quantitativa dei **bilanci aziendali*** relativamente ai principali risultati economici e reddituali (fatturato, Valore Aggiunto ed EBITDA) e alle *performance* occupazionali
 5. *Focus* sui risultati ottenuti nel **periodo di riferimento (2013-2022)**

(*) Fonte: database AIDA Bureau van Dijk.



Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, 2024

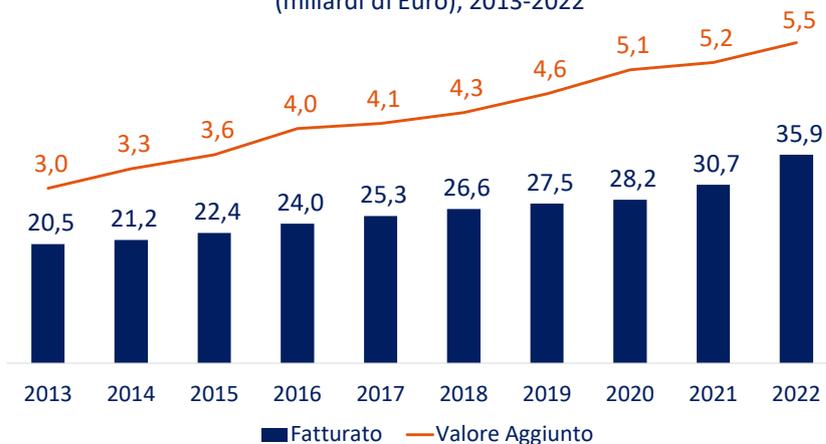
TEHA ha aggiornato la base dati estensiva per l'analisi della creazione di valore delle aziende MDD partner

- **Unico database** in Italia con dati economici pluriennali delle aziende MDD partner suddivise per:
 - «**Campione a bassa intensità di MDD**» (quota di fatturato da prodotti a Marca del Distributore <50%)
 - «**Campione ad alta intensità di MDD**» (quota di fatturato da prodotti a Marca del Distributore compresa tra il 50% e l'80%)
 - «**Campione ad altissima intensità di MDD**» (quota di fatturato da prodotti a Marca del Distributore >80%)
- **764** aziende di cui sono stati analizzati i bilanci (**113 in più** rispetto all'anno precedente)
- **14** anni censiti (dal 2009 al 2022)
- **>500.000** osservazioni
- **>50 indicatori di bilancio** analizzati
- Calcolo dei **trend di medio periodo** (2013-2022) per tutte le dimensioni considerate

Database con >500.000 osservazioni delle aziende MDD partner

Il fatturato degli MDD partner censiti raggiunge i 35,9 miliardi di Euro nel 2022, pari al 20,8% dell'industria alimentare

Fatturato e Valore Aggiunto delle aziende MDD partner
(miliardi di Euro), 2013-2022

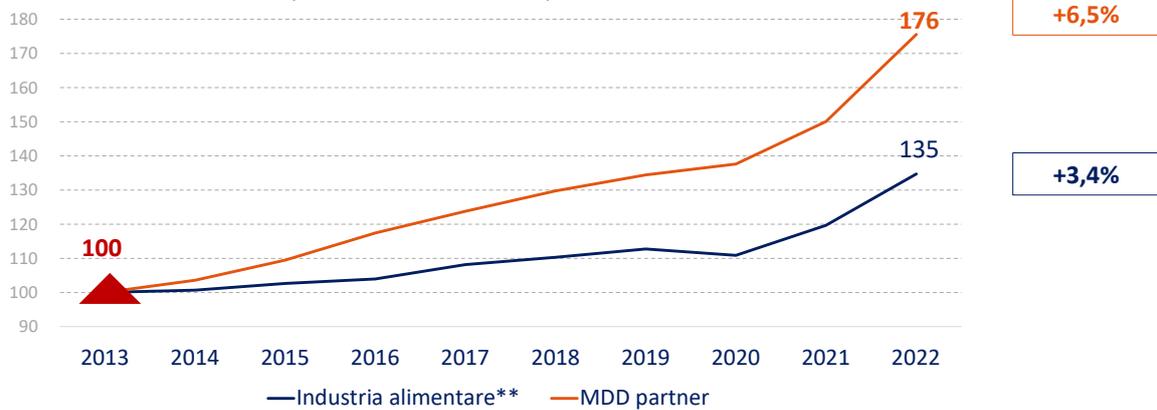


Le aziende MDD partner incidono per il **20,8%** sul fatturato dell'industria alimentare e il **20,0%** sul Valore Aggiunto

Gli MDD partner sono caratterizzati da una crescita del fatturato annua doppia nell'ultimo decennio vs. l'industria

Andamento del fatturato delle aziende MDD partner e dell'industria alimentare (indice base 100 = 2013), 2013-2022

CAGR* 2013-2022



(*) Tasso medio annuo di crescita composto.

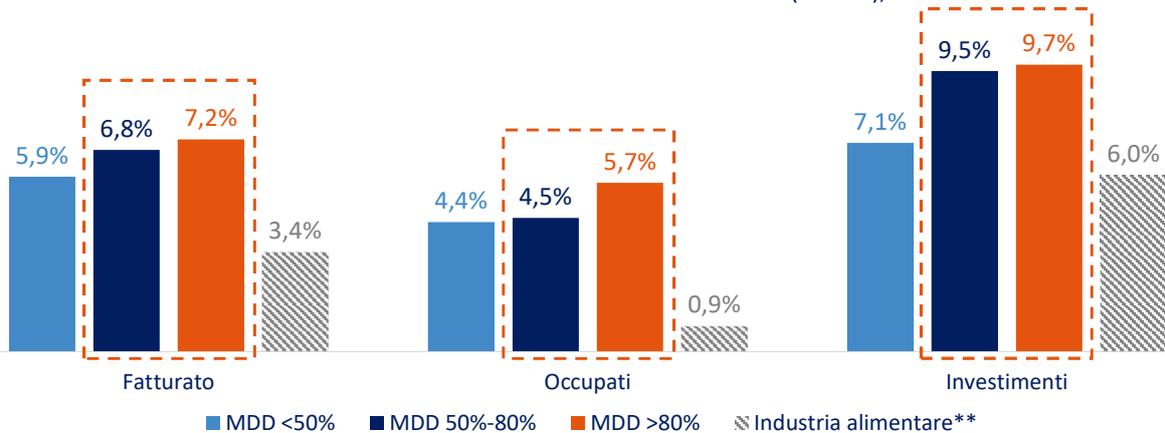
(**) L'industria alimentare esclude gli MDD partner.



Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati AIDA Bureau Van Dijk e Istat, 2024

Una crescente intensità di MDD è associata ad una crescita e ad un tasso di investimenti superiori

Comparazione del CAGR* delle principali variabili economiche per aziende MDD partner a diversa intensità di MDD e dell'industria alimentare** (CAGR*), 2013-2022



(*) Tasso medio annuo di crescita composto.

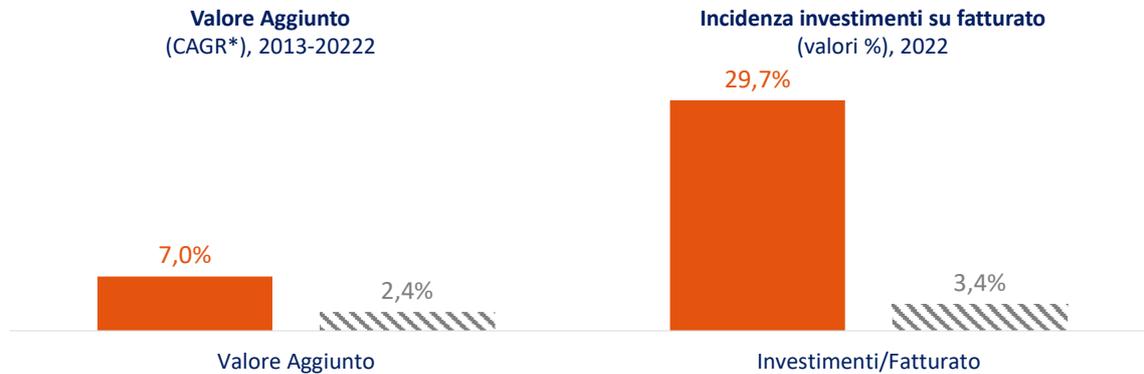
(**) L'industria alimentare esclude gli MDD partner.



Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati AIDA Bureau Van Dijk e Istat, 2024

Gli MDD *partner* hanno una crescita del Valore Aggiunto e una propensione ad investire molto superiori alla media del settore

Crescita del Valore Aggiunto e investimenti su fatturato per aziende MDD *partner* e industria alimentare**



(*) Tasso medio annuo di crescita composto.

(**) L'industria alimentare esclude gli MDD partner.

■ MDD partner ■ Industria alimentare**

The European House
Ambrosetti

ADM
ASSOCIAZIONE
DISTRIBUZIONE MODERNA

ma(B)ca
BolognaFiere

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati AIDA Bureau Van Dijk e Istat, 2024

Per approfondire il punto di vista degli operatori della filiera agroalimentare è stata realizzata una *survey* agli MDD *partner*

- The European House – Ambrosetti ha realizzato una *survey* agli **MDD *partner* espositori a Marca 2024** con lo scopo di:
 - Analizzare il **contributo della relazione con la Distribuzione Moderna** per raccogliere il loro orientamento sulle opportunità associate alla collaborazione con i retailer, con specifico riferimento alla promozione del Made in Italy agroalimentare
 - Comprendere il *sentiment* degli operatori sull'**evoluzione della Marca del Distributore nei prossimi anni**
- La *survey* è stata sottoposta agli **espositori presenti presso MarcabyBolognaFiere 2024** tramite il sistema C.A.W.I.* e grazie alla **collaborazione con BolognaFiere** nella somministrazione
- A seguire le evidenze che derivano da questa *survey* saranno contrassegnate con il seguente simbolo 

(*) Computer Assisted Web Interview.

The European House
Ambrosetti

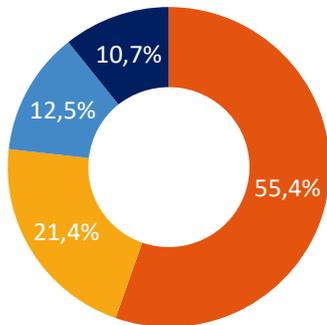
ADM
ASSOCIAZIONE
DISTRIBUZIONE MODERNA

ma(B)ca
BolognaFiere

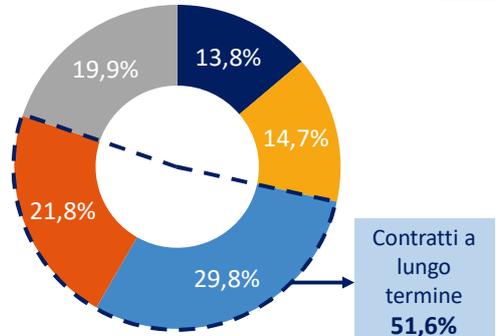
Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, 2024

Il campione rispecchia la struttura del mercato ed è caratterizzato da contratti a lungo termine per >50%

Incidenza di MDD sul fatturato (valori %), 2023



Lunghezza delle relazioni contrattuali delle imprese con le insegne (valori %), 2023

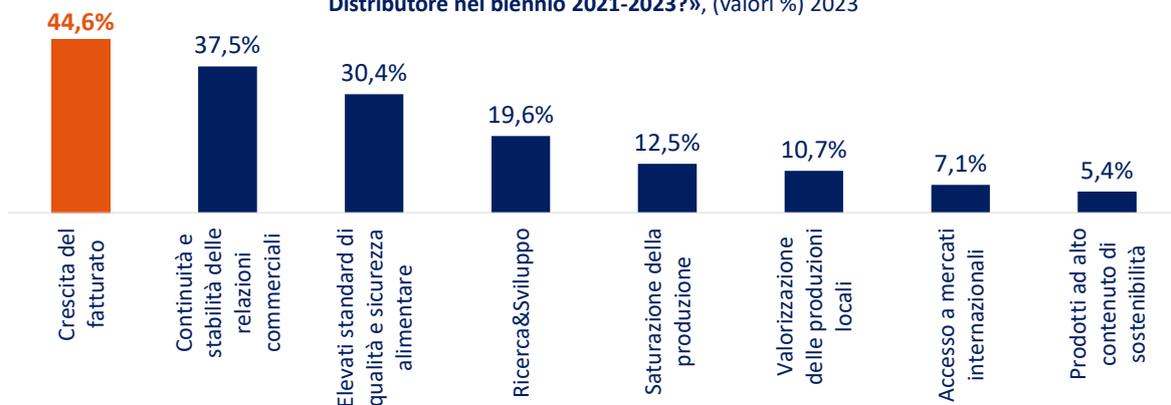


- <50% di MDD
- Tra il 50% e l'80% di MDD
- <24 mesi
- 24-48 mesi
- 4-8 anni
- >80% di MDD
- Non so valutare
- >8 anni
- Non so valutare

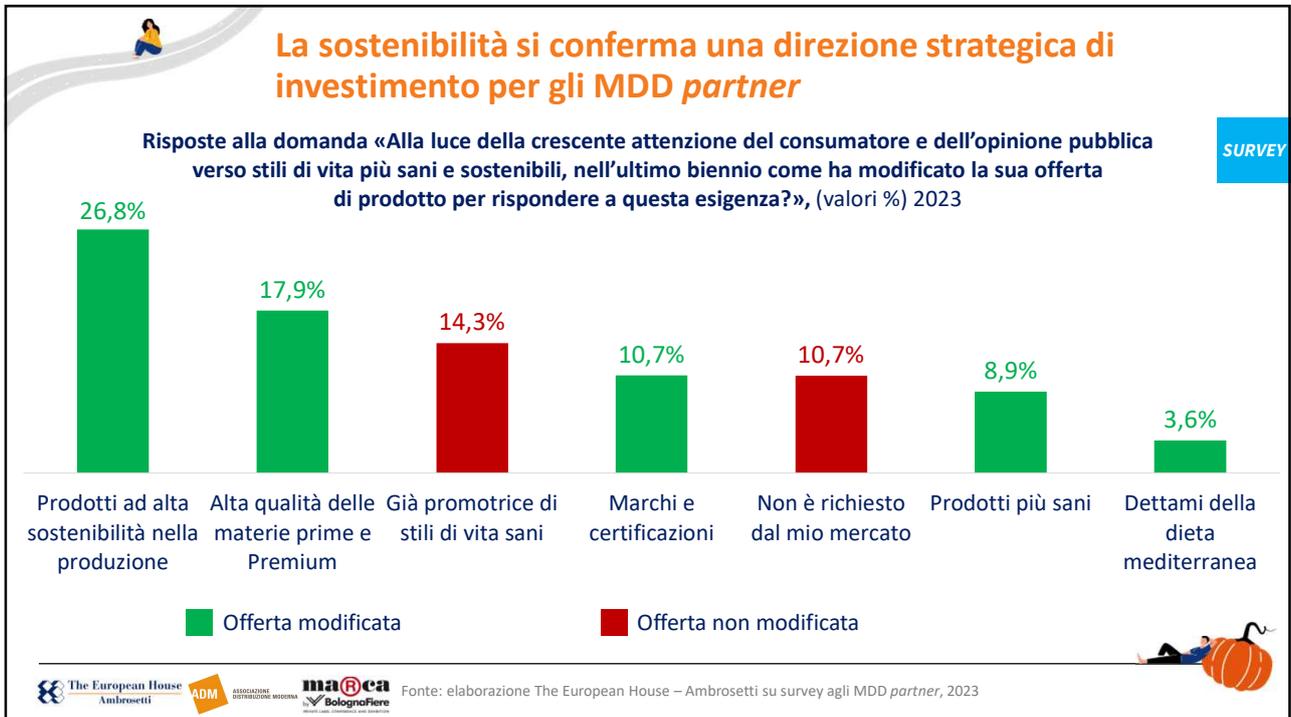
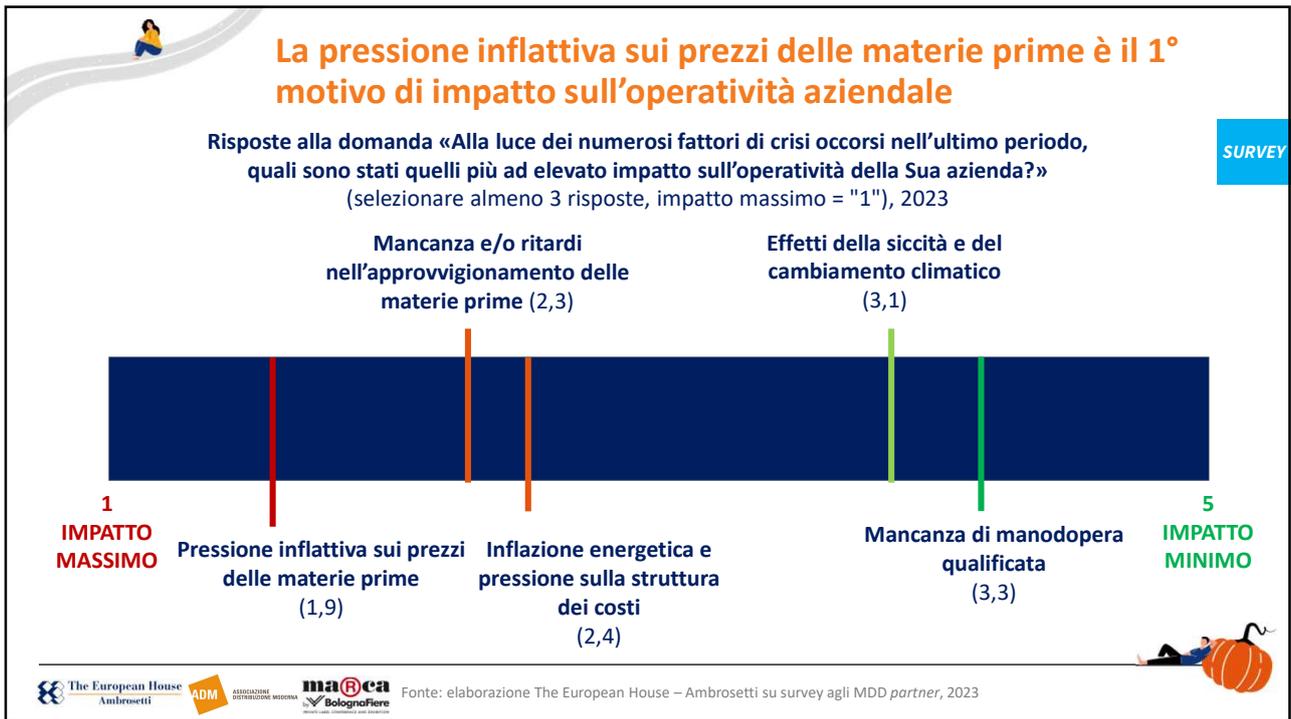
The European House Ambrosetti ADM ASSOCIAZIONE DISTRIBUZIONE MODERNA ma@ca BolognaFiere Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su survey agli MDD partner, 2023

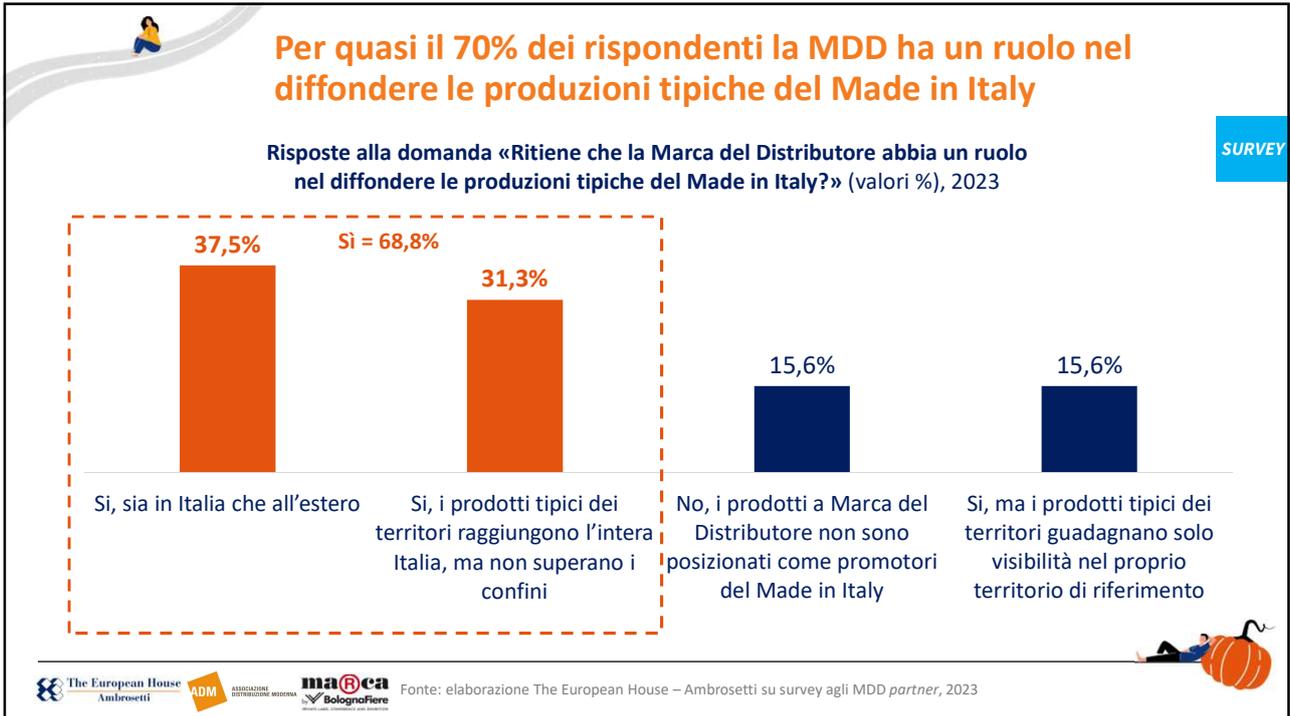
La crescita del fatturato è il primo contributo che le aziende MDD partner riconoscono alla relazione con la Distribuzione

Risposte alla domanda «Quali sono gli impatti riscontrati dalla Sua Azienda a seguito della collaborazione con la Distribuzione Moderna per la realizzazione di prodotti a Marca del Distributore nel biennio 2021-2023?», (valori %) 2023



The European House Ambrosetti ADM ASSOCIAZIONE DISTRIBUZIONE MODERNA ma@ca BolognaFiere Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su survey agli MDD partner, 2023





Per gli MDD *partner*, la relazione con la Distribuzione Moderna consente di supportare la diffusione di produzioni tipiche locali del Made in Italy all'estero e nel contesto nazionale



La diffusione delle produzioni tipiche locali del Made in Italy nei territori italiani

Per gli MDD *partner*, la relazione con la Distribuzione Moderna supporta

L'internazionalizzazione dei prodotti attraverso la diffusione all'estero di prodotti MDD con linee dedicate al Made in Italy



La metodologia per la quantificazione del supporto della Distribuzione Moderna alle produzioni tipiche del Made in Italy

- Come evidenziato dalla *survey* somministrata agli MDD *partner*, i contratti con la Distribuzione Moderna contribuiscono alla **crescita del fatturato** delle aziende e la Marca del Distributore è una **leva strategica** per dare visibilità nazionale e internazionale ai prodotti dei territori italiani
- Il contributo della collaborazione con la Distribuzione Moderna per la valorizzazione dei territori è stato quantificato a partire da **2 domande della survey** agli MDD *partner*:
 - Risposta «Sì» alla Domanda «**Ritiene che la Marca del Distributore abbia un ruolo nel diffondere le produzioni tipiche del Made in Italy?**»
 - Risposta «È stata la principale leva di crescita» alla domanda «**Quanto la Marca del Distributore ha influito sulla crescita del fatturato della Sua azienda?**»
- Tramite la segmentazione delle risposte per intensità di MDD dei rispondenti, si ricavano le seguenti quote:

MDD <50%	MDD 50%-80%	MDD >80%
5%	33%	75%

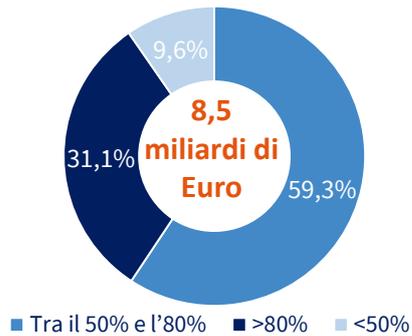
- È stato utilizzato il fatturato degli MDD *partner* relativo alle quote indicate come **proxy** per il calcolo del supporto della Distribuzione Moderna alla produzione Made in Italy nei territori italiani

PRODUZIONE TIPICHE LOCALI

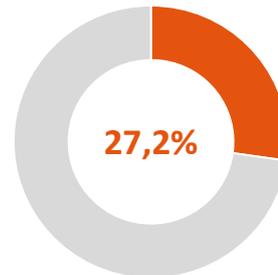
La Distribuzione Moderna sostiene direttamente la produzione di 8,5 miliardi di Euro di produzioni tipiche locali del Made in Italy alimentare nei territori italiani

PRODUZIONE
TIPICHE LOCALI

Fatturato di produzioni tipiche locali del Made in Italy degli MDD *partner* attivato dalla collaborazione con la Distribuzione Moderna per intensità di MDD (miliardi di Euro e valori %), 2022



Il contributo diretto della Distribuzione Moderna alle produzioni tipiche del Made in Italy corrisponde al:



del fatturato degli MDD *partner* dell'industria alimentare

The European House
Ambrosetti

ADM
ASSOCIAZIONE
DISTRIBUTORI MODERNA

ma@ca
BolognaFiere

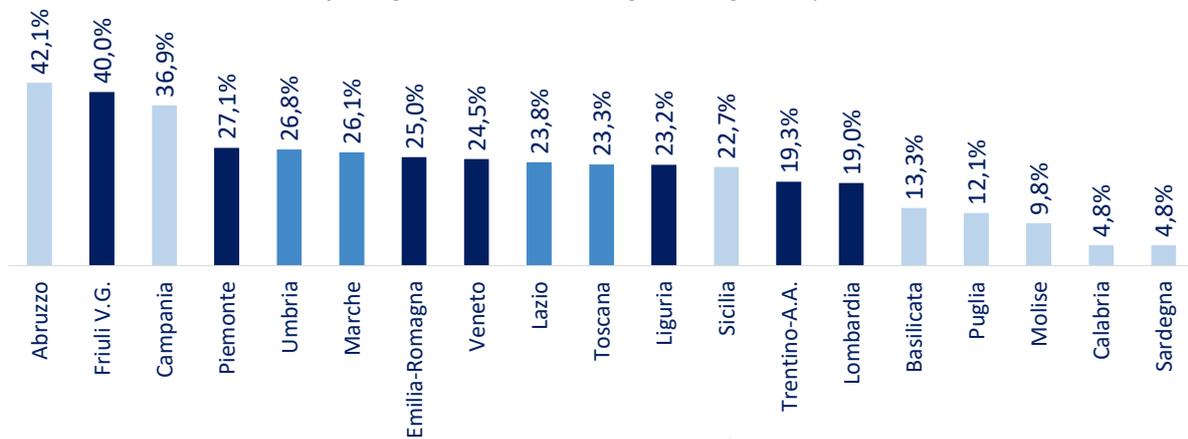
Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati AIDA e survey agli MDD *partner*, 2024

Il beneficio della collaborazione degli MDD *partner* con la Distribuzione Moderna non si limita ad una vetrina nazionale, ma il **volano di crescita** generato rappresenta anche un supporto all'**internazionalizzazione** delle aziende

A livello regionale, le imprese di Abruzzo, Friuli V.G. e Campania beneficiano maggiormente della collaborazione con la GDO

Incidenza del fatturato delle produzioni tipiche locali del Made in Italy attivato dalla Distribuzione Moderna nei territori sul totale per Regione (% sul fatturato regionale degli MDD partner), 2022

PRODUZIONI
TIPICHE LOCALI



NB, Non sono disponibili dati relativi alla Valle d'Aosta

Legenda: ■ Sud e Isole ■ Centro ■ Nord

The European House
Ambrosetti

ADM
ASSOCIAZIONE
DISTRIBUZIONE MODERNA

ma@ca
BolognaFiere

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati AIDA e survey agli MDD partner, 2024

La quantificazione del ruolo della Distribuzione Moderna all'internazionalizzazione del Made in Italy alimentare

INTERNAZIONALE

- Per quantificare il contributo all'esportazione del Made in Italy sono stati seguiti i seguenti passaggi metodologici:
 - Sono state realizzate delle **interviste riservate** con i rappresentanti della Distribuzione Moderna in Italia
 - È stato valutato il contributo della Distribuzione Moderna all'**esportazioni del Made in Italy agroalimentare** attraverso un duplice passaggio:
 - Per coloro che hanno dichiarato valori espliciti di contributo alle esportazioni del Made in Italy tramite le dinamiche intragrupo, è stato utilizzato il **valore puntuale**
 - Per i Gruppi internazionali della Distribuzione Moderna che non hanno dichiarato valori espliciti di contributo alle esportazioni, è stata utilizzata la **quota media di incidenza** dell'esportazione intragrupo di prodotto a Marca del Distributore Made in Italy sul fatturato

The European House
Ambrosetti

ADM
ASSOCIAZIONE
DISTRIBUZIONE MODERNA

ma@ca
BolognaFiere

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, 2024

Il contributo della Distribuzione Moderna italiana alle esportazioni dei prodotti Made in Italy è un tema controverso



La Distribuzione a supporto delle esportazioni del Made in Italy



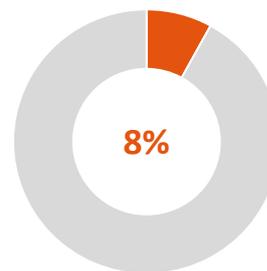
- I grandi gruppi della GDO internazionale con una presenza in più Paesi sono in grado di supportare gli MDD *partner* nelle esportazioni
- Tramite la GDO gli MDD *partner* possono interfacciarsi con **centrali di acquisto estere** e creare nuove relazioni con GDO internazionali
- La MDD è in grado di supportare le esportazioni del Made in Italy con **linee dedicate ai prodotti italiani**

- La GDO italiana si caratterizza per **dimensioni contenute** e una **presenza all'estero limitata**
- La capacità di esportazione di un prodotto è fortemente legata alle sue **caratteristiche specifiche** e non correlata alla visibilità abilitata dall'MDD
- L'internazionalizzazione dei prodotti italiani deve passare attraverso un **potenziamento delle relazioni tra produttori e retailer stranieri** e una **maggiore visibilità dei prodotti nei punti vendita all'estero**

Il contributo della Distribuzione alla promozione internazionale del Made in Italy vale €4 miliardi, l'8% delle esportazioni F&B

INTERNAZIONALE

4,0 miliardi di Euro:
contributo della
Distribuzione alla
promozione
internazionale del
Made in Italy
tramite la MDD



dell'esportazione totale
dell'industria alimentare
italiana

L'identikit della Distribuzione Moderna e della Marca del Distributore dei prossimi anni

Già oggi la Distribuzione Moderna sta evolvendo per rispondere alle esigenze del futuro

DIGITALE

- Sempre più caratterizzata dalla **componente digitale** e con un'**integrazione crescente** tra canale fisico e digitale
- Potenzialità crescenti dell'**Intelligenza Artificiale**
- Un **hub** per la raccolta e l'elaborazione di **big data**

SOSTENIBILE

- Attenzione e impegno crescente verso la **transizione sostenibile e circolare**, con un importante **ruolo di stimolo verso i fornitori**
- Garanzia di **trasparenza e tracciabilità** lungo la filiera agroalimentare, in risposta alle richieste del consumatore

INCLUSIVA

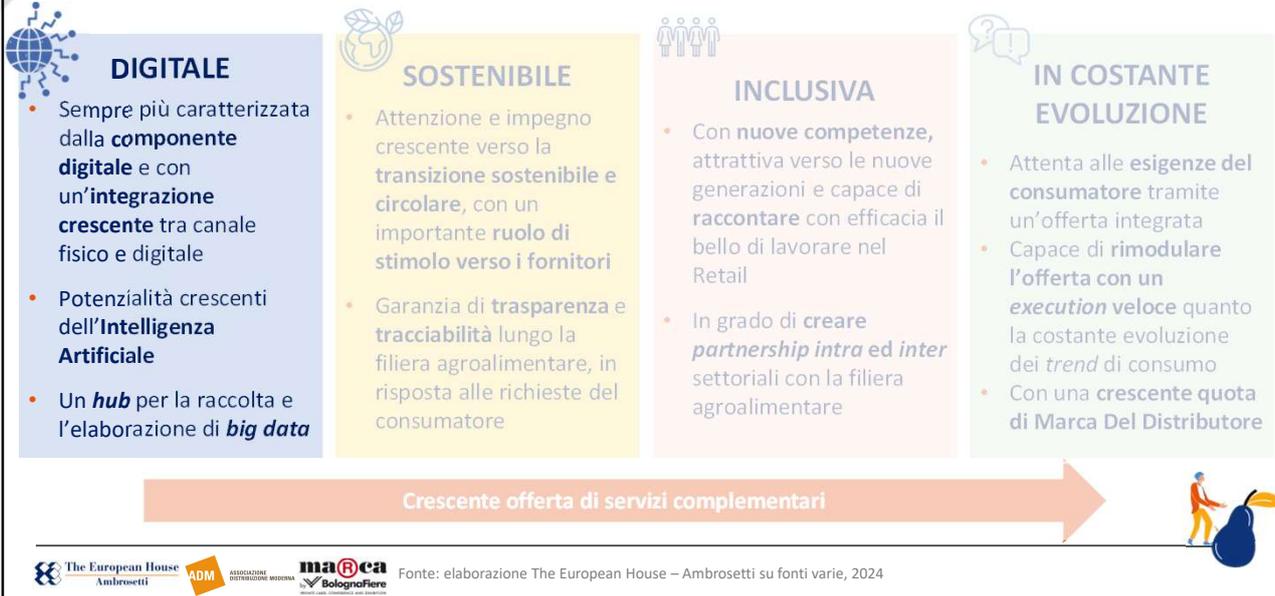
- Con **nuove competenze**, attrattiva verso le nuove generazioni e capace di **raccontare** con efficacia il bello di lavorare nel Retail
- In grado di **creare partnership intra ed inter** settoriali con la filiera agroalimentare

IN COSTANTE EVOLUZIONE

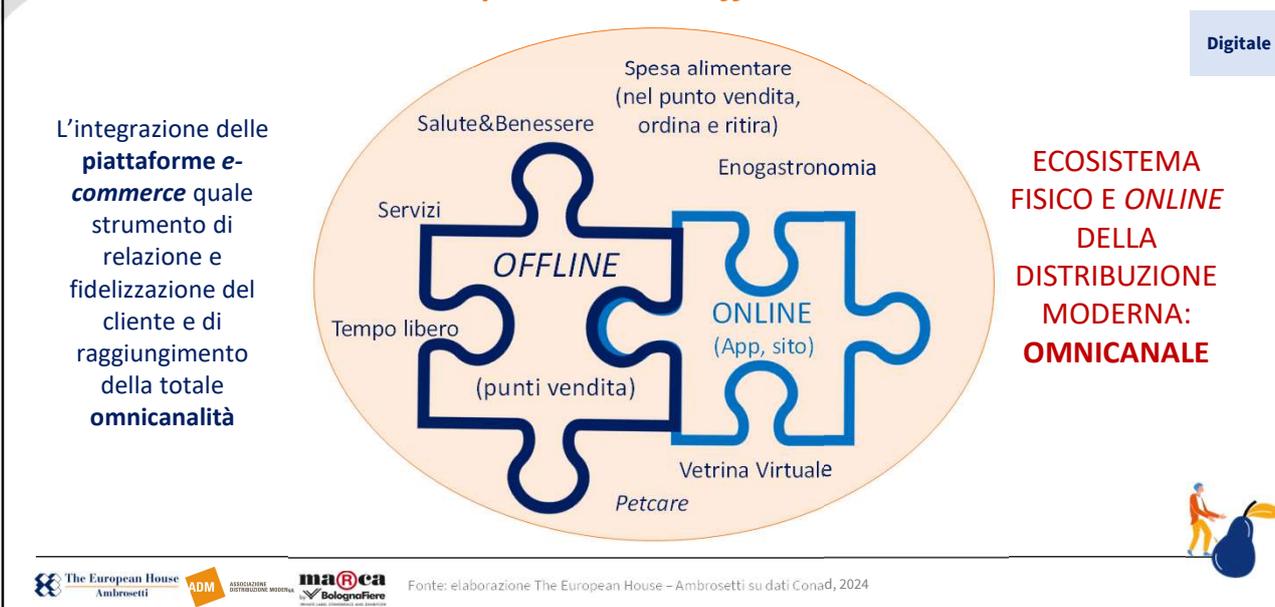
- Attenta alle **esigenze del consumatore** tramite un'offerta integrata
- Capace di **rimodulare l'offerta con un execution veloce** quanto la costante evoluzione dei **trend** di consumo
- Con una **crescente quota di Marca Del Distributore**

Crescente offerta di servizi complementari

Già oggi la Distribuzione Moderna sta evolvendo per rispondere alle esigenze del futuro



La Distribuzione Moderna deve ripensare la propria offerta di servizi nello spazio online e offline...



...coerentemente con il processo di digitalizzazione che sta trasformando il punto vendita

Il customer journey del consumatore



Digitale

The European House Ambrosetti

ADM ASSOCIAZIONE DISTRIBUZIONE MODERNA

ma@ca BolognaFiere

Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti, 2024

Attualmente, secondo una ricerca di TEHA, il livello di adozione dell'AI nel settore della GDO è ancora contenuto

Livelli di diffusione dell'Intelligenza Artificiale Generativa nei differenti Settori Merceologici, 2023

Settori merceologici	Livello di adozione
Servizi finanziari	Alto
Manifattura	Medio-Alto
Salute e scienze della vita	Medio-Alto
Telco e ICT	Medio-Alto
Distribuzione e consumer goods	Medio
Trasporto	Medio
Energia e Utility	Medio
Entertainment	Medio
Industria estrattiva	Medio
Istruzione	Medio
Agricoltura	Medio
Turismo	Medio
Costruzioni	Medio-Basso
Altri servizi	Medio-Basso
Settore pubblico	Basso

Digitale

The European House Ambrosetti

ADM ASSOCIAZIONE DISTRIBUZIONE MODERNA

ma@ca BolognaFiere

Fonte: Rapporto Strategico "AI 4 Italy - Impatti e prospettive dell'Intelligenza Artificiale Generativa per l'Italia e il Made in Italy" di The European House - Ambrosetti, 2023

Il ricorso all'AI Generativa può generare importanti benefici per il settore della Distribuzione

Principali benefici dell'utilizzo di strumenti di Artificial Intelligence per il settore della Distribuzione Moderna

Digitale



+30%

maggiore ritorno delle campagne di *marketing*



+20%

livello di fidelizzazione dei clienti

La Distribuzione, tramite le carte fedeltà, può essere un vero e proprio *hub* per la raccolta e l'elaborazione di *big data*

Digitale



Le carte e i programmi fedeltà possono abilitare la fruizione di diversi servizi in grado di valorizzare l'integrazione del canale *online* e *offline*:

- ▶ **Gestione digitale dei punti acquisiti tramite programmi fedeltà**
- ▶ **Visualizzazione delle promozioni attive presso i punti vendita**
- ▶ **Integrazione con strumenti di pagamento digitale**
- ▶ **Prenotazione del proprio turno al banco gastronomia o freschi**

I dati che la Distribuzione monitora consentono di:

- Personalizzare l'offerta
- Gestire in modo efficiente i punti vendita
- Modulare l'offerta e gestire la *supply chain* in modo efficiente

Anche il punto vendita diventa un elemento centrale per l'innovazione

Digitale

Le innovazioni che integrano l'esperienza di acquisto presso il punto vendita fisico con l'utilizzo di nuove tecnologie hanno contribuito a **cambiare le modalità di fruizione del punto vendita**

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su fonti varie, 2024

Già oggi la Distribuzione Moderna sta evolvendo per rispondere alle esigenze del futuro

DIGITALE

- Sempre più caratterizzata dalla componente digitale e con un'integrazione crescente tra canale fisico e digitale
- Potenzialità crescenti dell'Intelligenza Artificiale
- Un *hub* per la raccolta e l'elaborazione di *big data*

SOSTENIBILE

- Attenzione e impegno crescente verso la **transizione sostenibile e circolare**, con un importante ruolo di **stimolo verso i fornitori**
- Garanzia di **trasparenza e tracciabilità** lungo la filiera agroalimentare, in risposta alle richieste del consumatore

INCLUSIVA

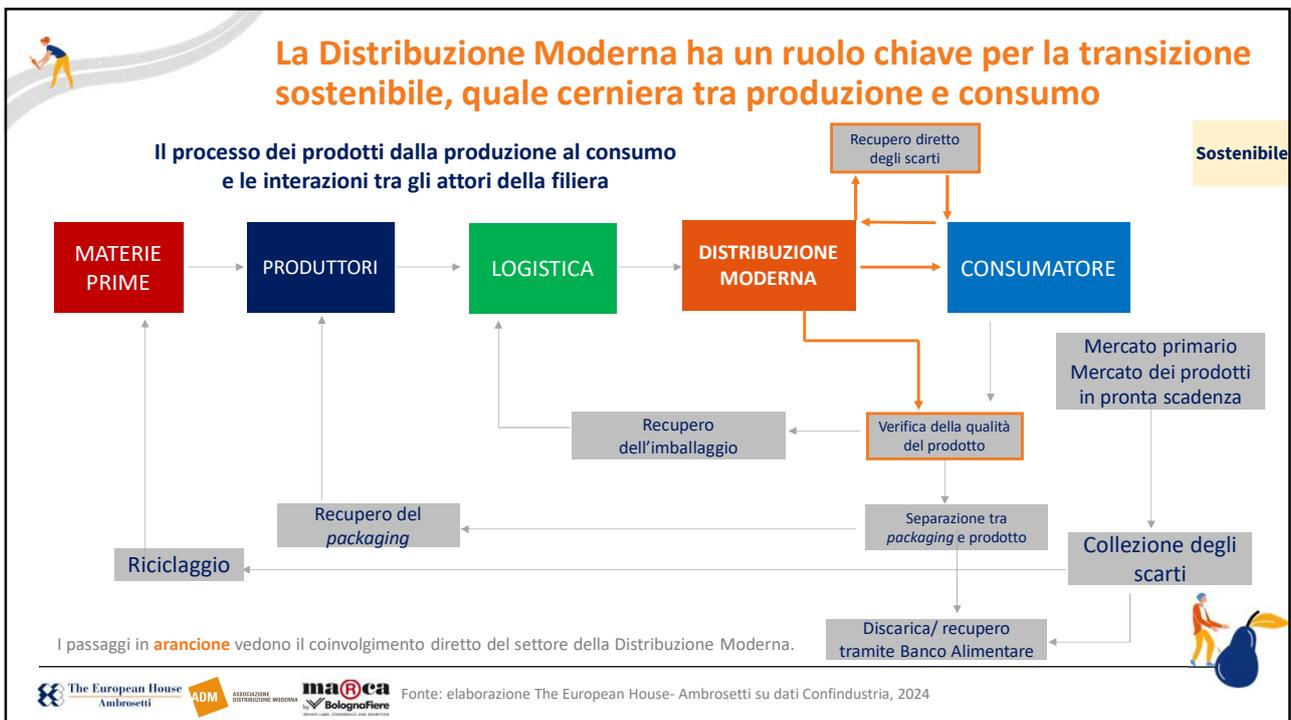
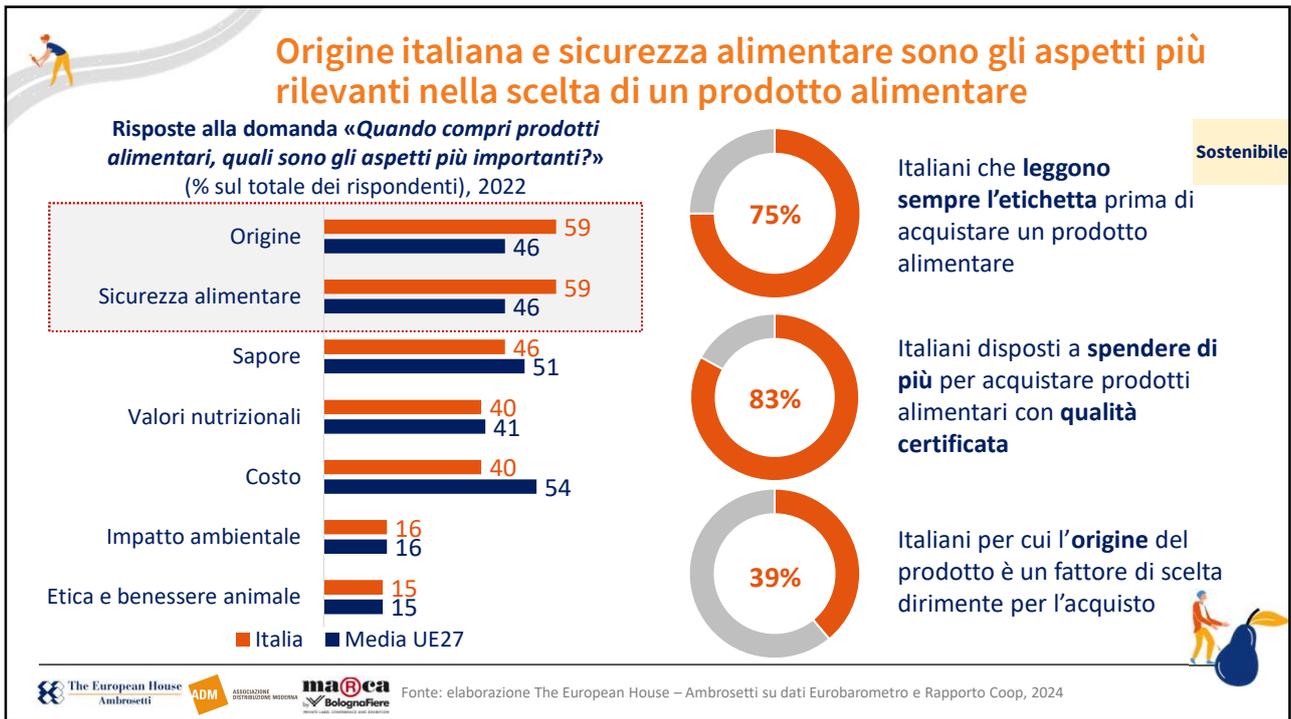
- Con nuove competenze, attrattiva verso le nuove generazioni e capace di **raccontare** con efficacia il bello di lavorare nel Retail
- In grado di creare **partnership intra ed inter** settoriali con la filiera agroalimentare

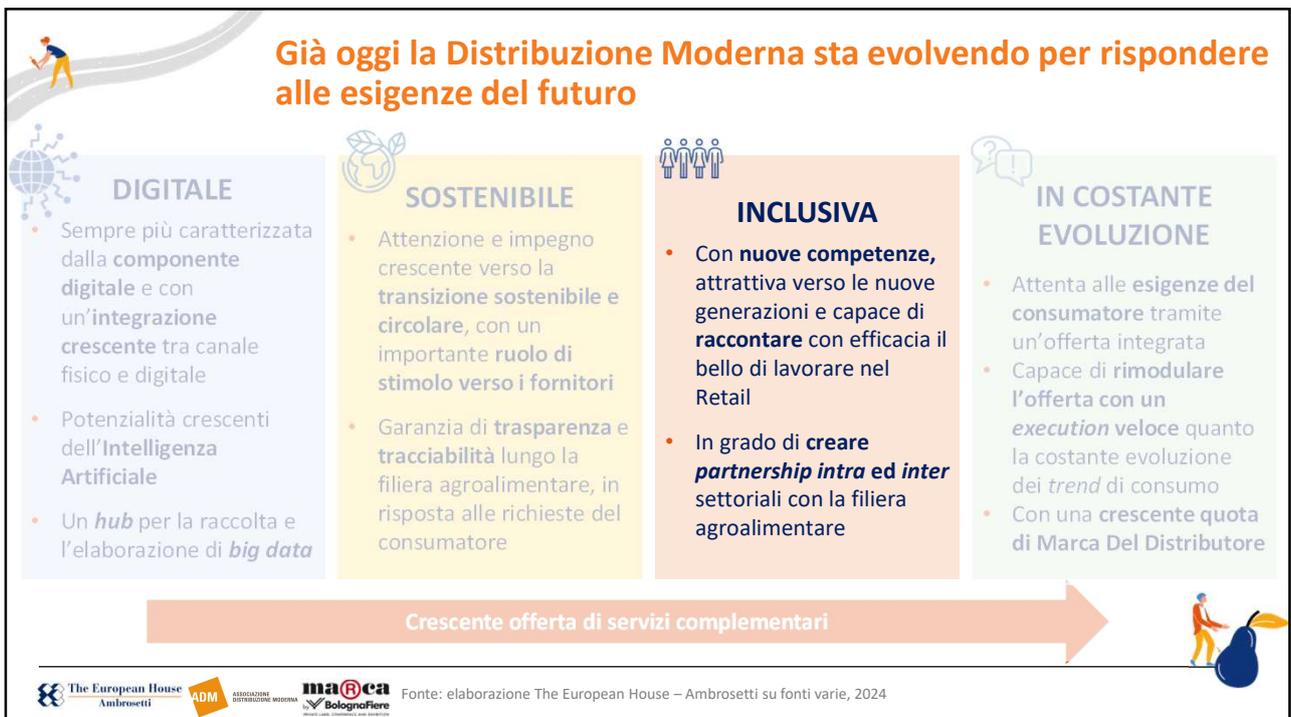
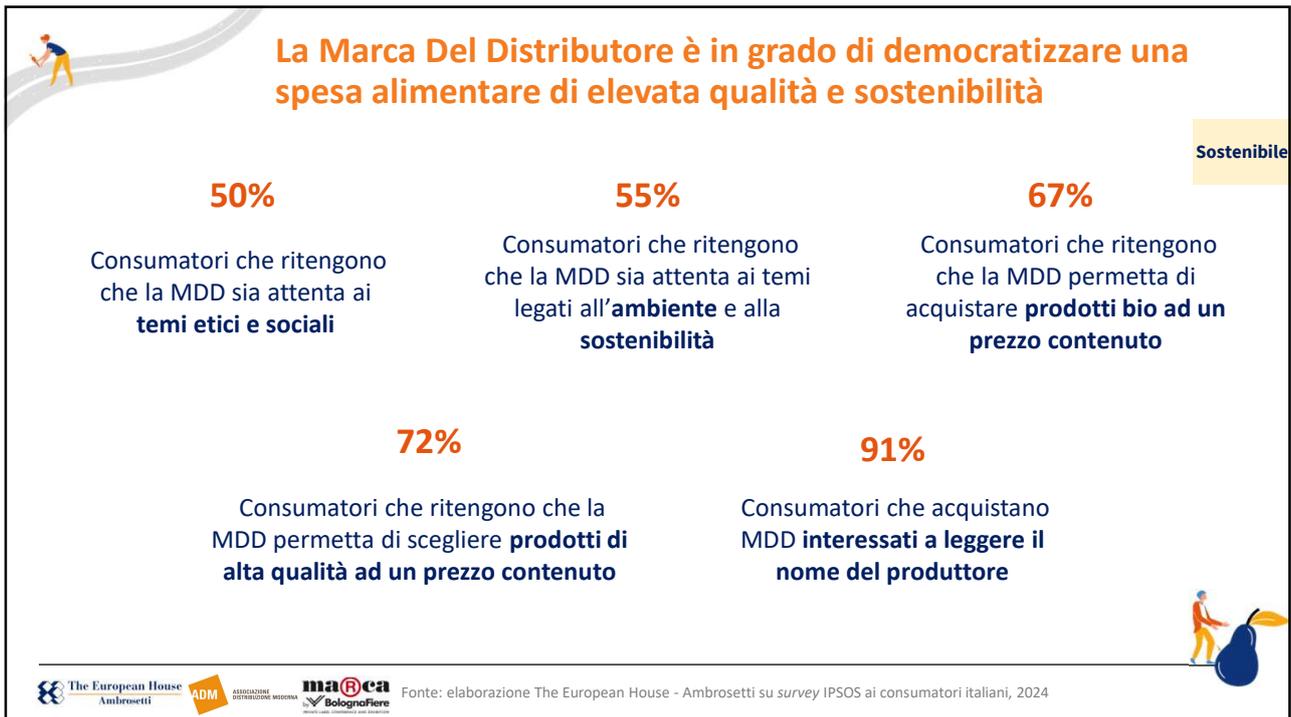
IN COSTANTE EVOLUZIONE

- Attenta alle esigenze del **consumatore** tramite un'offerta integrata
- Capace di **rimodulare l'offerta** con un **execution** veloce quanto la costante evoluzione dei *trend* di consumo
- Con una crescente quota di **Marca Del Distributore**

Crescente offerta di servizi complementari

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su fonti varie, 2024





La Distribuzione Moderna sostiene un'occupazione di oltre 3,5 milioni di persone in Italia...

Inclusiva

Distribuzione Moderna



Oltre 438 mila

>3,5 milioni di occupati abilitati dalla Distribuzione Moderna



~20% degli occupati totali in Italia



Occupati associati all'attività della Distribuzione Moderna



Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Istat, 2024



...tuttavia deve far fronte a diverse sfide nell'attrazione e gestione delle risorse umane

Inclusiva

- Alcuni **fattori di rischio** per l'attrattività della GDO:
 - Necessità di lavorare durante i **fine settimana e le festività**, che sono spesso i periodi di maggior affluenza degli utenti
 - Vincolo della **presenza fisica** che caratterizza alcune posizioni lavorative nell'ambito della Distribuzione Moderna e che è più difficile da conciliare alle richieste di flessibilità che caratterizzano il nuovo paradigma lavorativo
- Anche le **aziende della Distribuzione Moderna** riscontrano diverse difficoltà nell'**individuare i profili corretti**

Principali difficoltà nella ricerca del personale da parte delle aziende della GDO (valori %), 2022



Fonte: elaborazioni Community Retail 5.0 di The European House – Ambrosetti su dati Osservatorio Fida, 2024



La Distribuzione è chiamata a gestire i rapporti con la filiera industriale di riferimento

Le principali sfide legate alla relazione tra imprese della Distribuzione e industriali (valori % sul totale), 2023

Le aree critiche nei rapporti negoziali di fornitura	% imprese della GDO	% imprese industriali
Scarso confronto sui piani di marketing prima della negoziazione	57,9	50,0
Carenza di team interfunzionali	36,8	65,4
Mancanza di condivisione degli obiettivi	94,7	76,9
Complessità e ridotta trasparenza della struttura degli accordi	47,4	42,3
Eccessiva lunghezza/lentezza dei tempi di negoziazione	57,9	42,3
Eccessiva numerosità dei livelli negoziali	21,1	80,8
Ridotta competenza/preparazione negoziale delle parti	22,2	26,9
Scarsa condivisione delle informazioni	52,6	76,9
Ridotta implementazione delle strategie a punto vendita	42,1	92,3
Inadeguatezza dei sistemi di valutazione dei risultati	42,1	46,2
Diversa visione degli scenari di mercato	63,2	34,6
Diversa visione del ruolo delle categorie di prodotto	57,9	30,8
Eccessiva numerosità delle voci negoziali presenti nel contratto	57,9	34,6
Incapacità/impossibilità di valutare il ritorno degli investimenti sostenuti	42,1	61,5
Eccessiva focalizzazione su obiettivi di breve periodo	68,4	80,8
Eccessivo focus sull'entità degli sconti anziché sul contenuto	42,1	84,6
Ridotta disponibilità a comprendere le necessità della controparte	63,2	65,4

Inclusiva

N.B. In rosso le dimensioni >50%



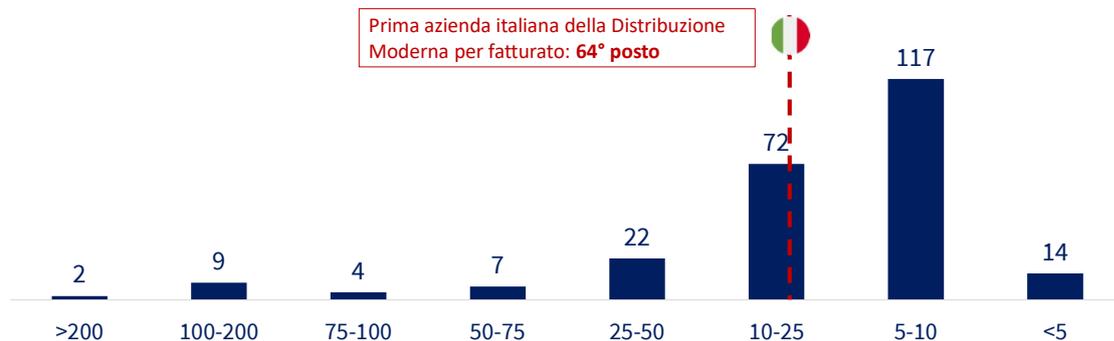
Fonte: elaborazioni The European House – Ambrosetti su dati REM Lab, Università Cattolica, indagine sulle imprese, 2024



Inoltre, è necessario fare rete per superare gli ostacoli legati alla dimensione media degli operatori nel settore

Prime 250 aziende della Distribuzione Moderna per classi di fatturato a livello globale (valore assoluto), 2023

Inclusiva



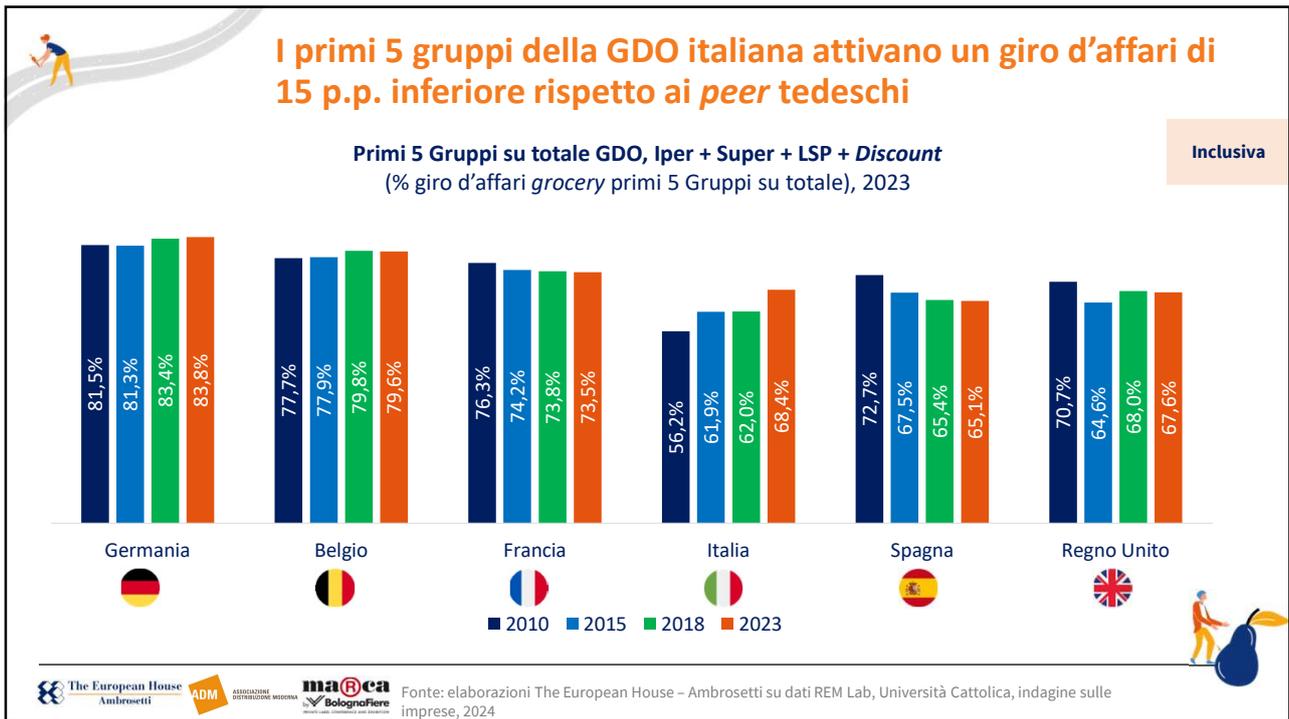
Prima azienda italiana della Distribuzione Moderna per fatturato: **64° posto**

La 1ª azienda della Distribuzione Moderna italiana per fatturato si classifica al **64° posto** a livello globale, dimostrando come il settore italiano abbia ancora **elevato potenziale di crescita** e la necessità di supportare **l'aggregazione di imprese**



Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Global Powers of Retailing, 2024





Già oggi la Distribuzione Moderna sta evolvendo per rispondere alle esigenze del futuro

DIGITALE

- Sempre più caratterizzata dalla **componente digitale** e con un'integrazione crescente tra canale fisico e digitale
- Potenzialità crescenti dell'**Intelligenza Artificiale**
- Un **hub** per la raccolta e l'elaborazione di **big data**

SOSTENIBILE

- Attenzione e impegno crescente verso la **transizione sostenibile e circolare**, con un importante ruolo di stimolo verso i fornitori
- Garanzia di **trasparenza e tracciabilità** lungo la filiera agroalimentare, in risposta alle richieste del consumatore

INCLUSIVA

- Con **nuove competenze**, attrattiva verso le nuove generazioni e capace di **raccontare** con efficacia il bello di lavorare nel Retail
- In grado di creare **partnership intra ed inter** settoriali con la filiera agroalimentare

IN COSTANTE EVOLUZIONE

- Attenta alle **esigenze del consumatore** tramite un'offerta integrata
- Capace di **rimodulare l'offerta con un execution veloce** quanto la costante evoluzione dei trend di consumo
- Con una **crescente quota di Marca Del Distributore**

Crescente offerta di servizi complementari

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su fonti varie, 2024

La sfida è riuscire a conquistare i consumatori...

Correlazione tra orientamento al servizio e orientamento al prezzo (% di consumatori), 2019 vs. 2023



The European House
Ambrosetti

ADM ASSOCIAZIONE
DISTRIBUTORI MODENA

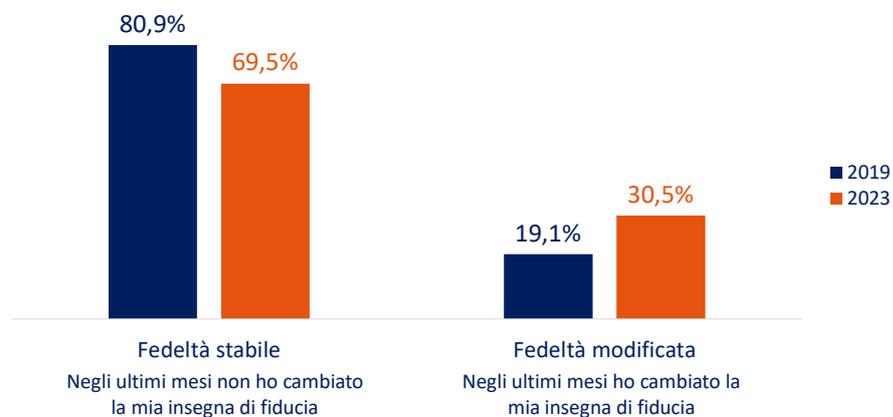
ma@ca
BolognaFiere

Fonte: elaborazioni The European House - Ambrosetti su dati REM Lab, Università Cattolica, indagine sulle imprese, 2024

...ma anche trattenerli, in un contesto in cui diminuisce la fedeltà alle insegne della Distribuzione

Relazione di fedeltà dei consumatori con l'insegna della GDO
(valori % sul totale), 2019 vs. 2023

Negli ultimi 5 anni è diminuito di **-11,4 p.p.** il numero di consumatori che è rimasto «fedele» alla propria insegna



The European House
Ambrosetti

ADM ASSOCIAZIONE
DISTRIBUTORI MODENA

ma@ca
BolognaFiere

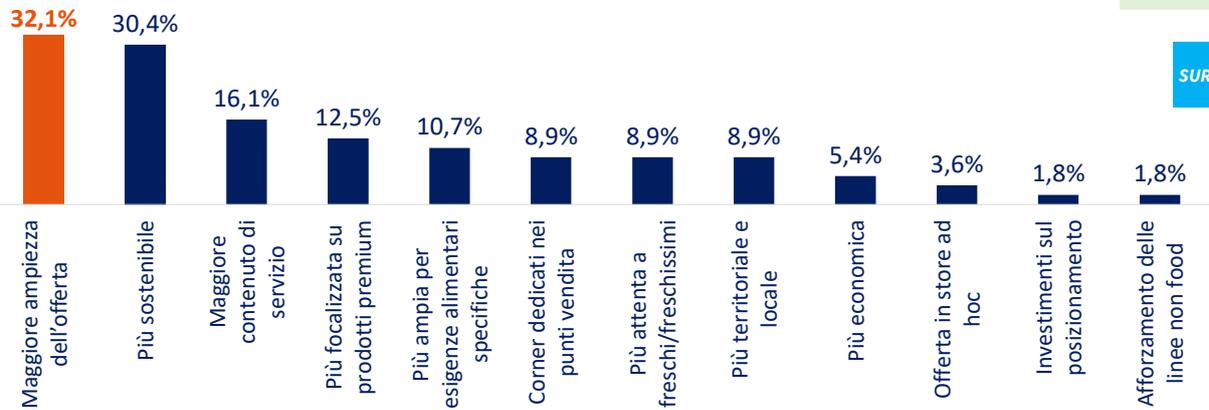
Fonte: elaborazioni The European House - Ambrosetti su dati REM Lab, Università Cattolica, indagine sulle imprese, 2024

Una leva di attrazione dei consumatori è l'ampliamento dell'offerta, come confermano anche le aziende MDD partner

Risposte alla domanda «Come immagina la Marca del Distributore di domani?» (valori %), 2023

In costante evoluzione

SURVEY



The European House Ambrosetti

ADM ASSOCIAZIONE DISTRIBUZIONE MODERNA

ma@ca BolognaFiere

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su survey agli MDD partner, 2023

La Marca del Distributore ha affrontato un'evoluzione da una produzione tattica («me too») ad una strategica...

Gli attributi del qualità multidimensionale dei prodotti a Marca del Distributore

In costante evoluzione

- I *driver* di scelta del consumatore si sono ampliati:
 - Prezzo
 - Percezione di qualità (gusto, profumo, ecc.)
 - Contenuto nutrizionale
 - Provenienza delle materie prime
 - Sensazioni emotive
 - Intolleranze alimentari
 - Sostenibilità del prodotto
- Il concetto di qualità per il consumatore si è evoluto e abbraccia molteplici dimensioni (a fronte della necessaria garanzia di sicurezza)



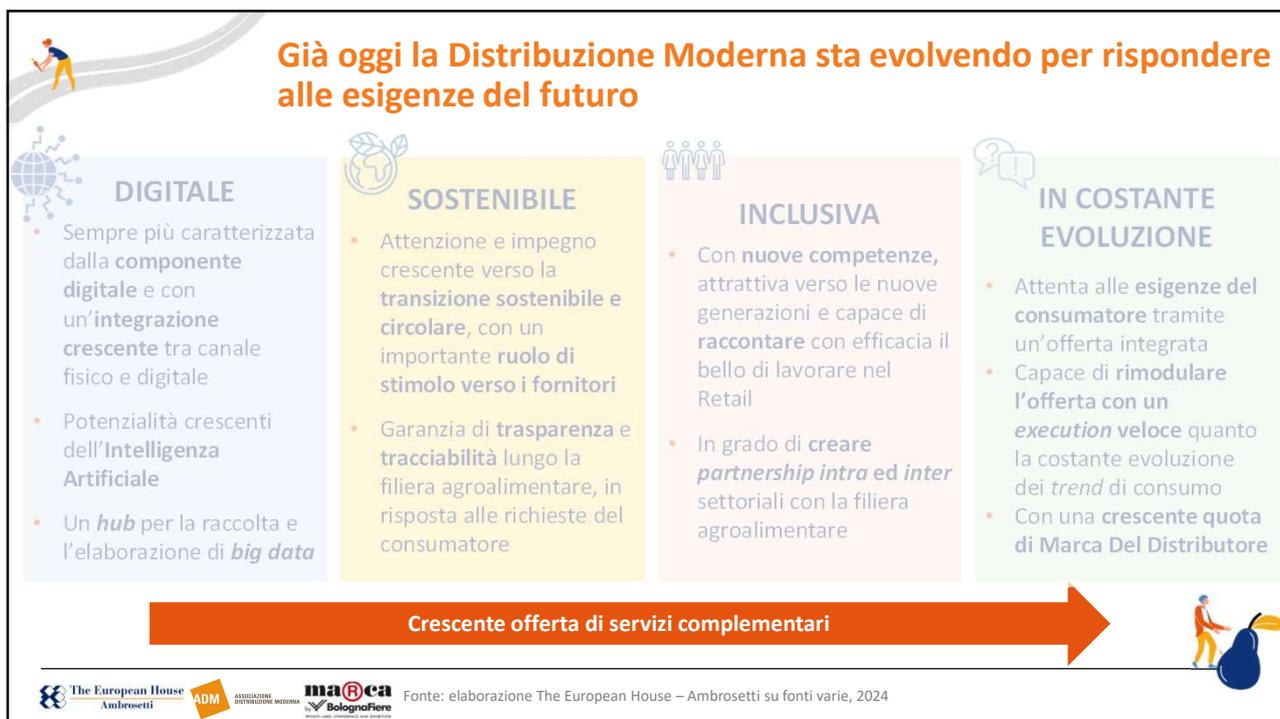
La Marca del Distributore ha affrontato negli ultimi anni un percorso di evoluzione strategica da una **produzione tattica** («me too») a una **strategica**, con **prodotti di qualità**, ad alto contributo di **innovazione e sostenibilità**

The European House Ambrosetti

ADM ASSOCIAZIONE DISTRIBUZIONE MODERNA

ma@ca BolognaFiere

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, 2024



La Distribuzione Moderna dovrà essere in grado di rispondere a tutte le nuove esigenze del consumatore...

Le risposte della Distribuzione Moderna

Servizi

Food experience

- Aggiunta di nuovi servizi (pescheria con cucina, *show cooking*, consegna della spesa)
- Sviluppo di nuove linee di prodotto e di nuovi formati



Benessere e wellness

- Apertura di punti vendita dedicati (ottico, parafarmacia, profumeria)
- Sviluppo di nuove linee di prodotto dedicate al benessere
- Aggiunta di nuovi servizi per la salute del consumatore



Tempo libero e famiglia

- Apertura di punti vendita dedicati (benzinai, *petstore*)
- Nuovi servizi: organizzazione di viaggi, toelettatura e lavaggio auto



Servizi

- Aggiunta di nuovi servizi (supporto al pagamento delle bollette, attivazione dello SPID, sottoscrizione di assicurazioni)



...grazie ad una crescente integrazione di servizi complementari

Servizi

Per rispondere alle nuove esigenze del consumatore, la Distribuzione Moderna deve lavorare verso una **crescente integrazione dei servizi («service transformation»)** e per farlo necessita di un rafforzamento delle *partnership* tra diversi attori, anche con altri settori

Per riuscire a supportare l'**erogazione di servizi** (assicurazione, *check up* medici, organizzazione viaggi) è fondamentale **realizzare partnership di lungo periodo** con:

- Centri medici
- Assicurazioni
- Poste
- Pubblica Amministrazione
- Agenzie viaggi
- Centri logistici
- Compagnie telefoniche

Un esempio è rappresentato dalle collaborazioni della **Distribuzione Moderna** per la **cura degli animali** con:

- Produttori di giochi per animali
- Fornitori di macchinari per la toelettatura
- Produttori di cibo per animali
- Operatori per la toelettatura
- Veterinari
- *Dog sitter*
- Produttori di farmaci e prodotti di cura per animali

Principale bibliografia di riferimento

Bibliografia (1/6)

- AIDA - Bureau van Dijk; 2023
- ANCC-Coop, «Rapporto Coop 2023. Consumi e stili di vita degli italiani di oggi e di domani», 2023
- ANCC-Coop, «Rapporto Coop 2022. Consumi e stili di vita degli italiani di oggi e di domani», 2022
- ANCC-Coop, «Rapporto Coop 2021. Consumi e stili di vita degli italiani di oggi e di domani», 2021
- Autorità Distrettuale del Bacino del Po, «Bollettino siccità», 2023
- Area Studi Mediobanca, «Osservatorio sulla GDO a prevalenza alimentare», 2023
- Banca Centrale Europea (BCE), «Supply chain disruptions and the effects on the global economy», 2022
- Banca d'Italia, «Gli impatti del cambiamento climatico sull'agricoltura italiana», 2022
- BMTI, Unioncamere e Ref Ricerche, «L'inflazione alimentare in Italia: analisi e previsioni», 2022
- BolognaFiere e Marca, «Osservatorio Marca del Distributore. XV Rapporto - Sintesi», 2019
- Coldiretti, «Maltempo: sott'acqua 5mila aziende agricole», 2023
- Coldiretti, «Prezzi: +50% pomodoro dalla Cina, sorpassa l'Italia», 2023



Bibliografia (2/6)

- Coldiretti e Censis, «Gli italiani e il cibo nelle crisi e oltre», 2022
- Commissione Europea, «Documento di riflessione. Verso un'Europa Sostenibile entro il 2030», 2019
- Confagricoltura, «AGRIcoltura100 – Rapporto 2023», 2023
- Consiglio Nazionale delle Ricerche (CNR), «Bollettino siccità», 2023
- Coop, «Report di Sostenibilità 2022», 2022
- Conad, «Bilancio di Sostenibilità 2022», 2022
- Conad, «Rapporto Annuale 2022», 2022
- Consiglio Europeo «Riunione straordinaria del Consiglio europeo Conclusioni», 2020
- Copernicus, «European State of Climate», 2021
- EuroCommerce, «Retail and wholesale transformation may require up to 600 billion in investments to future-proof the sector», 2022
- Federdistribuzione, «Marca 2023 – Evoluzione 2022 della MDD», 2023
- Federdistribuzione, «Osservatorio Federdistributore: Consumi, Nuovi Abitudini d'Acquisto e Stili di Vita», 2021



The European House
Ambrosetti



ADM
ASSOCIAZIONE
DISTRIBUTORI MODENA

ma@ca
BolognaFiere



Bibliografia (4/6)

- Ismea, «*I consumi alimentari delle famiglie*», 2022
- Istat, «*Censimento della popolazione*», 2023
- Istat, «*Lavoro e retribuzioni*», 2023
- Istat, «*Conti Nazionali*», 2023
- Istat, «*Risultati economici delle imprese*», 2023
- Lidl, «*Report di sostenibilità*», 2022
- Lifegate, «*Osservatorio Nazionale sullo Stile di Vita Sostenibile*», 2022
- Mediobanca, «*Osservatorio sulla GDO a prevalenza alimentare*», 2022
- Ministero dello Sviluppo Economico e Unioncamere, «*Indice dei prezzi all'ingrosso*», 2022
- Ministero dello Sviluppo Economico, «*Rapporto sul sistema distributivo. Analisi strutturale del commercio Italiano*», 2020
- Ministero dello Sviluppo Economico, «*Rapporto sul sistema distributivo. Analisi economico-strutturale del commercio Italiano*», 2019



Bibliografia (5/6)

- Ministero dello Sviluppo Economico, «*Rapporto sul sistema distributivo. Analisi economico-strutturale del commercio Italiano*», 2018
- Organizzazione delle Nazioni Unite, «*The Sustainable Development Agenda*», 2015
- Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico, «*Employment database*», 2021
- Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza #Next Generation Italia, 2020
- Regione Emilia-Romagna, «*Alluvione. Agricoltura, le prime stime: il 42% della superficie agricola colpito dagli eventi, 64 mila lavoratori interessati, danni per miliardi*», 2023
- REM-Lab, «*Sfide di mercato e nuove competenze manageriali nell'Epoca della complessità*», 2023
- The European House – Ambrosetti e ADM – Associazione Distribuzione Moderna, «*L'Italia di oggi e di domani: il ruolo sociale ed economico della Distribuzione Moderna*», 2023
- The European House – Ambrosetti, «*La (R)evoluzione Sostenibile della filiera agroalimentare italiana*», 2023
- The European House – Ambrosetti, «*La Roadmap del futuro per il Food & Beverage: quali evoluzioni e quali sfide per i prossimi anni*», 2023





Bibliografia (6/6)

- The European House – Ambrosetti e Community Valore Acqua per l'Italia, «Libro Bianco Valore Acqua», 2023
- The European House – Ambrosetti e ADM – Associazione Distribuzione Moderna, «*Marca Del Distributore e consumatore nella società che cambia*», 2022
- The European House – Ambrosetti e ADM – Associazione Distribuzione Moderna, «*Dall'emergenza al rilancio sostenibile: il contributo della Marca del Distributore*», 2021
- The European House – Ambrosetti e ADM – Associazione Distribuzione Moderna, «*Il Contributo della Marca Del Distributore alla sfida dello Sviluppo Sostenibile e del Paese*», 2020
- The European House – Ambrosetti e ADM – Associazione Distribuzione Moderna, «*La creazione di valore lungo la filiera agroalimentare estesa in Italia*», 2019
- The European House – Ambrosetti e ADM – Associazione Distribuzione Moderna, «*Quale valore e quali sfide della Marca del Distributore oggi*», 2019
- The European House – Ambrosetti e ADM – Associazione Distribuzione Moderna, «*La Marca del Distributore: il valore e il ruolo per il sistema-Paese*», 2018
- Unioncamere, «*Movimprese natalità e mortalità delle imprese italiane registrate presso le camere di commercio*», 2020
- World Inequality Database, «*World Inequality Database*», 2022



Position Paper 2024

