Marca 2020

# IL CONTRIBUTO DELLA MARCA DEL DISTRIBUTORE ALLA SFIDA DELLO SVILUPPO SOSTENIBILE E DEL PAESE

Position Paper 2020

*Con il patrocinio di ADM – Associazione Distribuzione Moderna*

ADM ASSOCIAZIONE DISTRIBUZIONE MODERNA

*Rapporto realizzato da The European House – Ambrosetti con il patrocinio di ADM – Associazione Distribuzione Moderna.*

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

*© 2020 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 1

I DIECI MESSAGGI CHIAVE DEL *POSITION PAPER* 5

GLI OBIETTIVI DEL *POSITION PAPER* E LA METODOLOGIA DI LAVORO 14

PARTE 1. PERCHÉ È RILEVANTE OCCUPARSI DI SOSTENIBILITÀ OGGI 17

1.1 La sostenibilità come grande *trend* di cittadini e consumatori 21

1.2 La sostenibilità come leva strategica per esprimere i valori di un'azienda 23

1.3 La sostenibilità come fattore competitivo per le aziende 25

1.4 La sostenibilità come *driver* per l'attrazione di capitali di investimento 27

PARTE 2: IL CONTRIBUTO DELLA MARCA DEL DISTRIBUTORE ALLA SFIDA DELLO SVILUPPO SOSTENIBILE 29

2.1 La definizione di Sviluppo Sostenibile per la Marca del Distributore 29

2.2 La *governance* della sostenibilità nella Distribuzione Moderna e nelle aziende MDD *partner* 32

2.3 Il contributo della Marca del Distributore alla sostenibilità economica, sociale ed ambientale dei *retailer* 37

2.4 Il contributo della Marca del Distributore alla sostenibilità verso gli *stakeholder* esterni: le aziende MDD *partner* 55

2.5 Il contributo della Marca del Distributore alla sostenibilità verso gli *stakeholder* esterni: il consumatore finale 64

2.6 Il contributo della Marca del Distributore al raggiungimento dei 17 *Sustainable Development Goals* dell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite 67

PARTE 3: L'EVOLUZIONE DELLA MARCA DEL DISTRIBUTORE NEI PROSSIMI ANNI E IL FUTURO DELLA GESTIONE STRATEGICA DELLA SOSTENIBILITÀ 69

3.1. L'evoluzione della Marca del Distributore in risposta al cambiamento degli stili di consumo e alle nuove opportunità tecnologiche 69

3.2. Gli impatti dell'evoluzione della Marca del Distributore sulla gestione strategica della sostenibilità 73

BIBLIOGRAFIA 75

# PREFAZIONI

La Marca del Distributore è in continua evoluzione e poter raccontare i suoi cambiamenti, i suoi miglioramenti, la sua capacità di assecondare, e a volte anticipare, le esigenze dei consumatori ci inorgoglisce, talvolta sorprendendo anche noi stessi, pur profondi conoscitori del mondo distributivo.

MarcabyBolognaFiere è l'appuntamento annuale che ci invita a riflettere su quanto è stato fatto e su quanto ancora si può fare per progredire ulteriormente, su come allinearci sempre di più con la società e le sue nuove pulsioni, con le persone, con il contesto economico del Paese. Su quale può essere il ruolo della Marca del Distributore nel quadro dell'Italia che si sta disegnando per il futuro, vicina ai bisogni dei cittadini e in grado di rappresentare un positivo volano di sviluppo per l'intero sistema.

Se mi volto a rileggere le ultime tappe della storia della Marca del Distributore che abbiamo presentato nelle più recenti edizioni di MarcabyBolognaFiere attraverso i *Position Paper* elaborati da The European House-Ambrosetti trovo temi importanti, come la sua vitalità nell'introdurre innovazione e diversificazione d'offerta, la sua valorizzazione del prodotto italiano e locale, il suo impulso nei confronti delle filiere, il suo ruolo di comunicazione dei valori d'insegna, la sua capacità di garantire sicurezza alimentare ai consumatori attraverso una fittissima rete di controlli di enti esterni preposti e delle stesse imprese distributive.

Quest'anno vogliamo proporre all'attenzione dei nostri *stakeholders* un argomento di grande attualità e sensibilità, che ci vede molto coinvolti e già molto attivi, verso il quale sentiamo un forte senso di responsabilità: la sostenibilità della Marca del Distributore.

Come è nostra consolidata abitudine non parleremo di sostenibilità in modo astratto o teorico, ma attraverso lo studio di The European House-Ambrosetti indicheremo numeri, porteremo esempi, risultati di indagini condotte presso i distributori e i fornitori. Mostreremo qual è lo stato dell'arte dei nostri prodotti in chiave di sostenibilità, cosa abbiamo in programma per il futuro, come siamo in grado di incidere in modo positivo sulla sostenibilità dei nostri fornitori, che è tanto maggiore quanto più è intenso il loro rapporto con le nostre imprese nella realizzazione della Marca del Distributore.

Ogni punto trattato in questo documento in relazione al concetto di sostenibilità è collegato al *Goal* corrispondente all'interno dei *17 Sustainable Development Goals* (SDG) dell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite. Scopriremo così che ciò che si sta realizzando in tema di sostenibilità sulla Marca del Distributore coinvolge, in maniera diretta o indiretta, tutti i 17 SDG dell'Agenda 2030. Un'ulteriore dimostrazione che stiamo giocando una partita davvero importante, impostata su tutti gli aspetti rilevanti in campo e nella quale crediamo molto.

Prima di affrontare un tema così importante ci siamo posti una domanda: come è possibile definire cos'è la sostenibilità per la Marca del Distributore? Per quanto abbiamo cercato non siamo riusciti a trovare una definizione che ci soddisfacesse, che desse ragione dell'intensità con la quale stiamo facendo azioni concrete in quest'ambito. Ne abbiamo quindi coniata una specifica, condivisa con The European House-Ambrosetti, che troverete in questo studio. Esprime la nostra volontà di essere di indirizzo per lo sviluppo sostenibile del Paese, di avere rapporti costruttivi con i nostri fornitori per metterli nella condizione di fare investimenti in logica di sostenibilità, con la finalità di

divenire essi stessi più sostenibili e di consegnarci prodotti coerenti con le nuove esigenze dei consumatori, generando in questo modo una filiera responsabile e attivando un circolo virtuoso dove tutti, imprese, cittadini e società, ne abbiano un beneficio.

La relazione con i fornitori è quindi la chiave di volta per la sostenibilità della Marca del Distributore. È dal rapporto di fiducia, consolidato, rivolto al futuro tra noi e loro che si sprigiona la declinazione della nostra sostenibilità. Per questo abbiamo voluto anche affrontare un tema solo apparentemente semantico, ma in realtà di sostanza: nel rapporto The European House-Ambrosetti non troverete più la parola "*copacker*" per identificare i nostri fornitori di Marca del Distributore, ma saranno indicati con il termine di "*partner* della MDD" (o "MDD *partner*"). Perché è di autentica *partnership* che stiamo parlando. Solo condividendo gli obiettivi e unendo le forze possiamo raggiungere i risultati che i consumatori ci stanno chiedendo con sempre maggiore insistenza. Fare questo cambiamento verbale significa valorizzare un rapporto che è, e deve sempre più essere, al centro del successo di entrambi, un successo finalizzato a portare vantaggi al consumatore.

Dopo essere passati da "Private Label" a "Marca del Distributore" ecco dunque un altro aggiornamento lessicale, simbolico nell'accompagnare l'evoluzione della nostra storia. Abbiamo prima lavorato sul prodotto, identificandolo chiaramente come una *marca*, capace di svilupparsi, di innovare e di trasmettere valori, al pari dei maggiori *brand* industriali. Per poi concentrarsi sui processi e sulla filiera, indicando un modello di collaborazione, la *partnership*, più adeguato e vincente.

Un'ultima considerazione. Questo studio non rappresenta solo una finestra aperta su uno dei temi più significativi per la Marca del Distributore ma è soprattutto l'espressione dell'unità del mondo della Grande Distribuzione Organizzata, capace di unirsi su azioni e obiettivi comuni quando questi sono davvero vitali per il proprio futuro. Ciò non significa fare tutti la stessa cosa: ogni impresa è capace di declinare i principi più alti, come quello della sostenibilità, secondo le proprie caratteriste e con proprie individualità. Ma la visione del traguardo è la medesima: offrire ai consumatori prodotti che interpretino le loro più moderne esigenze e che siano veicoli di prospettive migliori, guidando le filiere e la società verso uno sviluppo più a misura dell'uomo e dell'ambiente.

Buona lettura!

Giorgio Santambrogio
Presidente, ADM – Associazione Distribuzione Moderna

*"La nostra principale sfida è preservare la salute del pianeta.*
*È la più importante responsabilità e opportunità del nostro tempo.*
*Credo che ciò che fa bene al nostro pianeta debba fare bene anche alla nostra comunità, alle nostre regioni e alla nostra economia."*

*Ursula von der Leyen*

Già da due anni, The European House – Ambrosetti è coinvolta al fianco di ADM – Associazione Distribuzione Moderna nel definire i grandi scenari futuri della Distribuzione Moderna, con particolare approfondimento sul tema della Marca del Distributore (MDD), definita come l'insieme dei prodotti commercializzati all'interno dei punti vendita della Distribuzione Moderna con lo stesso *brand* dell'insegna o con marchi riferibili all'impresa distributiva.

Oggi l'Europa si trova ad affrontare grandi sfide, tra le quali i cambiamenti economici, climatici e tecnologici stanno avendo un ruolo chiave nel modellare la società e gli stili di vita.

Se esiste un progetto capace di sviluppare una visione positiva del nostro continente, è senza dubbio lo Sviluppo Sostenibile. Il messaggio che lanciano i cittadini è forte e chiaro: chiedono un'azione concreta per favorire la transizione verso modelli di produzione e consumo sostenibili e vogliono che sia l'Europa ad aprire la strada.

Partendo da questa riflessione, insieme ai Vertici di ADM – Associazione Distribuzione Moderna, The European House – Ambrosetti, 1° *Think Tank* in Italia, tra i primi 10 in Europa e tra i primi 20 al mondo con oltre 100 studi di scenario realizzati ogni anno, ha deciso di porsi un obiettivo ambizioso, mai sviluppato fino ad oggi, per l'edizione di quest'anno: quantificare il contributo della Marca del Distributore alla sfida dello Sviluppo Sostenibile e del Paese.

Il modello multidimensionale sviluppato dai consulenti di The European House – Ambrosetti mette in evidenza che la Marca del Distributore è un attore primario nell'indirizzare una visione sostenibile del Paese. Ha un ruolo attivo di «educatore» e «garante» della sostenibilità verso il consumatore, di *leadership*, guida, indirizzo e stimolo verso le 1.500 aziende *partner* della MDD con le quali intrattiene relazioni solide e durature (nel 98% dei casi durano più di 2 anni e nel 50% più di 8) e offre una risposta concreta alla crescente richiesta di sostenibilità del consumatore, a prezzi accessibili.

Secondo le stime The European House – Ambrosetti, i prodotti a Marca del Distributore hanno consentito di risparmiare 2,8 miliardi di Euro all'anno (~€110 annui a famiglia), pari a circa il 50% delle risorse stanziate per il reddito di cittadinanza nel 2019.

Nell'approccio metodologico proprietario di The European House – Ambrosetti, lo Sviluppo Sostenibile coinvolge tre dimensioni (economia, persone e ambiente) e la sostenibilità economica viene considerata una premessa fondamentale per la transizione verso modelli di sviluppo sostenibili da un punto di vista sociale e ambientale. Da questo punto di vista, la Marca del Distributore si conferma un attore chiave caratterizzato da grande vitalità e notevole resilienza anche nell'anno 2019. Il fatturato ha raggiunto 10,8 miliardi di Euro nel 2019 e la sua crescita negli ultimi 16 anni pesa circa il 30% di quella del settore alimentare. Anche la quota di mercato è cresciuta significativamente, passando dall'11,3% nel 2003 al 19,9% nel 2019 e un ulteriore aumento è previsto nei prossimi anni: le stime elaborate da The European House – Ambrosetti prevedono che la quota di mercato della Marca del Distributore raggiungerà quasi il 25% nel 2020.

La Marca del Distributore, attraverso la Distribuzione Moderna, offre un contributo rilevante alla sostenibilità sociale, creando lavoro nel tempo e attivando una quota significativa di occupazione lungo la filiera. Con 410.000 occupati, la Distribuzione è il 4º settore economico su 245 per crescita occupazionale nel periodo 2013-2017 (+31.000 occupati) e offre un contributo importante all'occupazione giovanile (21% di occupati al di sotto dei 30 anni, +75% rispetto alla media italiana) e femminile (63% di occupati donna, +29% rispetto alla media italiana). In questo contesto, la Marca del Distributore sostiene 220.000 occupati lungo la sua filiera estesa, più del doppio degli occupati del settore delle telecomunicazioni.

La Marca del Distributore e la Distribuzione dimostrano una crescente attenzione anche verso la sostenibilità ambientale. Per citare alcuni dati, le eccedenze alimentari recuperate dalla Distribuzione sono aumentate di 6 volte negli ultimi 7 anni e un supermercato medio in Italia ha ridotto i consumi di energia elettrica del 30% dal 2005.

Per valutare il contributo della Marca del Distributore alla sostenibilità esterna verso la filiera di fornitura, The European House – Ambrosetti ha analizzato i bilanci di un campione rappresentativo di 415 aziende MDD *partner* negli ultimi 6 anni. I risultati dimostrano che le aziende che fanno Marca del Distributore hanno *performance* economiche, occupazionali e reddituali migliori delle altre aziende del settore alimentare e incrementali al crescere della quota di fatturato generato tramite Marca del Distributore. Non solo.

I risultati della *survey* somministrata da The European House – Ambrosetti alle aziende MDD *partner* di piccole e medie dimensioni (fatturato inferiore ai 150 milioni di Euro) dimostrano che le aziende alimentari che collaborano di più con la Distribuzione (>75% del fatturato generato tramite Marca del Distributore) hanno ridotto maggiormente i consumi energetici, le emissioni climalteranti e gli sprechi alimentari negli ultimi 5 anni rispetto alle aziende che collaborano meno con la Distribuzione (<25% del fatturato generato tramite Marca del Distributore). Questo *cluster* ha anche una maggior propensione all'utilizzo di *packaging plastic-free* (34,2% rispetto al 27,3% della controparte).

Per dare una visione di insieme del contributo della Marca del Distributore allo Sviluppo Sostenibile, The European House – Ambrosetti ha valutato per la prima volta l'impatto della Marca del Distributore sui 17 Sustainable Development Goals dell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite: la Marca del Distributore è uno dei pochi settori economici ad impattare su tutti i 17 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile e su 71 dei 169 *target*.

Questo ambizioso rapporto non sarebbe stato possibile senza la forte volontà dei Vertici di ADM – Associazione Distribuzione Moderna, a partire dal Presidente Giorgio Santambrogio e da Massimo Viviani e delle associazioni che ne fanno parte, Federdistribuzione, ANCC-Coop e ANCD-Conad, insieme ai loro rispettivi Gruppi di Lavoro. A tutti loro vanno i miei più sentiti ringraziamenti.

Prima di lasciarvi alla lettura, un sentito ringraziamento al *team* The European House – Ambrosetti composto da Lorenzo Tavazzi, Benedetta Brioschi, Arianna Landi, Giulia Tomaselli, Alessandra Bracchi, Silvia Lovati, Valeria Longo, Manijeh Merlini, Sabine van der Vaart e Valeria Casati.

Valerio De Molli
*Managing Partner* e CEO, The European House – Ambrosetti

## I DIECI **MESSAGGI CHIAVE** DEL *POSITION PAPER*

### 1. Ci sono quattro motivi che rendono prioritario per ogni *leader* di impresa occuparsi di sostenibilità

Ci sono almeno quattro motivi che rendono indispensabile oggi occuparsi di sostenibilità per un'azienda o un settore economico:

— è un grande *trend* di cittadini e consumatori, che dimostrano una crescente attenzione alla sostenibilità e iniziano ad essere disposti a pagare di più per produzioni più sostenibili (il 47% dei consumatori italiani dichiara di acquistare prodotti biologici anche se più costosi di altri prodotti, +32 punti percentuali rispetto allo scorso anno);

— aumenta il senso del dovere e di responsabilità sociale di ogni impresa, anche a livello di *governance*. Gli *stakeholder* esterni oggi valutano un'azienda concentrandosi sui valori che esprime attraverso i propri prodotti: per il 67% dei consumatori italiani i valori aziendali sono il primo fattore nella valutazione di un'azienda, un valore che è raddoppiato negli ultimi 5 anni;

— è un fattore competitivo per le aziende e si riscontra una relazione positiva (e incrementale) tra il livello di sostenibilità di un'impresa e la sua produttività: le aziende altamente sostenibili sono il 10,2% più produttive di quelle non sostenibili. Se tutte le imprese *Food&Retail* in Italia diventassero molto sostenibili, i loro ricavi crescerebbero di 3,5 miliardi di Euro;

— favorisce l'attrazione dei capitali d'investimento. Gli investimenti in *sustainable asset* nel mondo hanno raggiunto i 31 trilioni di Dollari (di cui la metà in Europa), con una crescita del 70% rispetto al 2014 e il 76% dei rispondenti ad una *survey* realizzata da The European House – Ambrosetti agli investitori istituzionali nell'ambito dell'Osservatorio sull'Eccellenza dei Sistemi di Governo in Italia dichiara che l'esistenza di obiettivi di sostenibilità misurabili e integrati con i normali obiettivi di *business* dell'azienda è un fattore discriminante per le proprie scelte di investimento.

### 2. La Marca del Distributore promuove la sostenibilità economica, sociale e ambientale nelle relazioni con i suoi *stakeholder* di riferimento

ADM – Associazione Distribuzione Moderna e The European House – Ambrosetti hanno sviluppato una definizione integrata di Sviluppo Sostenibile per la Marca del Distributore, fino ad oggi assente.

*"La Marca del Distributore vuole indirizzare una visione sostenibile di sviluppo e consumo del Paese. Per ottenere prodotti di qualità a prezzi competitivi, la Distribuzione instaura con i fornitori della Marca del Distributore rapporti di lunga durata, basati sulla valorizzazione delle rispettive competenze.*

*Ciò consente di avere condizioni certe nel tempo per potersi sviluppare e fare investimenti in logica di sostenibilità, generando in questo modo una filiera "responsabile".*

*I prodotti a Marca del Distributore realizzati sempre più secondo criteri di tutela ambientale, economia circolare, rispetto delle condizioni di lavoro e*

*benessere animale, offrono una risposta concreta alla crescente richiesta di sostenibilità delle famiglie e un'opportunità per un consumo consapevole.*

*È un circolo virtuoso che parte da una sostenibilità economica che alimenta e genera sostenibilità ambientale e sociale nei prodotti e nelle aziende che a loro volta creano nuovo benessere economico e fiducia nei clienti, in una spirale positiva dove tutti ne hanno beneficio."*

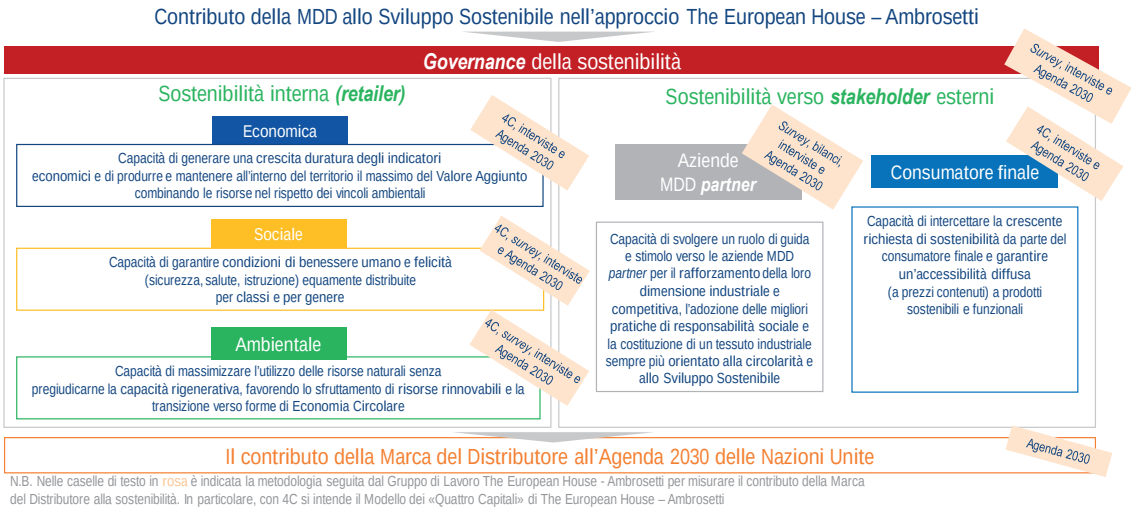



Figura 1. La metodologia multilivello per stimare il contributo della Marca del Distributore allo Sviluppo Sostenibile.
*Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, 2019.*

## 3. È evidente la *leadership* della Distribuzione Moderna nell'orientare le aziende MDD *partner* verso politiche e azioni di impegno sostenibile

The European House – Ambrosetti ha somministrato una *survey* ai Gruppi della Distribuzione Moderna in Italia. Il campione analizzato rappresenta l'84% del fatturato italiano della Distribuzione e dalle analisi emerge che il 60% dei Gruppi della Distribuzione ha definito degli obiettivi di Sviluppo Sostenibile e il 52% redige regolarmente un Bilancio di Sostenibilità. In aggiunta, la metà dei Gruppi della Distribuzione italiana ha una funzione aziendale che presidia il tema della sostenibilità, con un *manager* di riferimento che nel 60% dei casi riporta direttamente all'Amministratore Delegato o al Direttore Generale, a riprova del ruolo strategico della funzione.

The European House – Ambrosetti ha realizzato una *survey* anche alle aziende MDD *partner*, con un *focus* sulle aziende di piccole e medie dimensioni (fatturato inferiore a 150 milioni di Euro). Il rapporto di *partnership* della Marca del Distributore con la sua filiera di fornitura favorisce una crescente attenzione verso la *governance* della sostenibilità: il 66% degli MDD *partner* ad alta intensità di Marca del Distributore (ossia aziende per le quali la Marca del Distributore ha un'incidenza superiore al 75% del fatturato) dichiarano di aver introdotto obiettivi di Sviluppo Sostenibile, rispetto al 25% delle aziende MDD *partner* a bassa intensità di Marca del Distributore (ossia aziende per le quali la Marca del Distributore ha un'incidenza inferiore al 25% del fatturato).

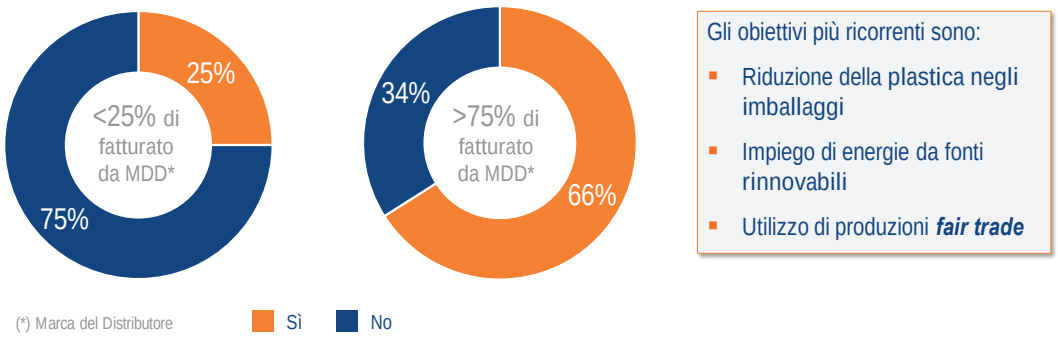
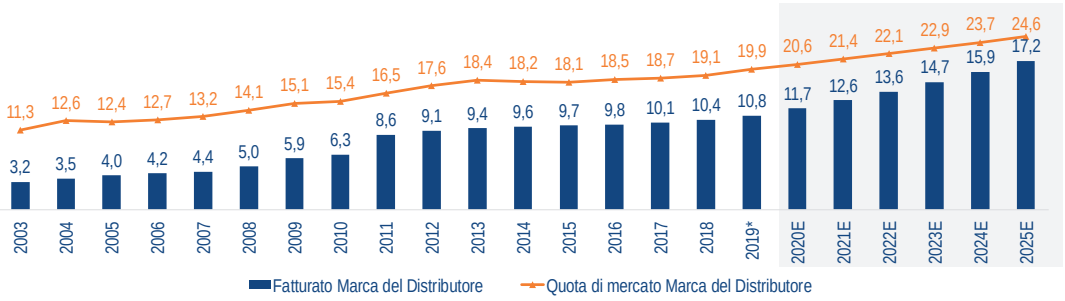



Figura 2. Risposte alla domanda «*La sua azienda ha definito degli obiettivi di Sviluppo Sostenibile?*» per fasce di incidenza della Marca del Distributore sul fatturato totale (valori %), 2019.
*Fonte: survey alle aziende MDD partner realizzata dai The European House – Ambrosetti, 2019.*

## 4. La Marca del Distributore continua a crescere anche nel 2019 confermandosi un settore caratterizzato da grande vitalità

La Marca del Distributore è cresciuta negli ultimi anni, assumendo una dimensione industriale propria e riuscendo a fidelizzare i consumatori anche dopo il calo dei consumi a seguito della crisi. Il fatturato della Marca del Distributore ha raggiunto 10,8 miliardi di Euro nel 2019, con una crescita di più di tre volte superiore rispetto a quella dell'industria alimentare italiana. Oggi la Marca del Distributore pesa il 30% della crescita totale del settore *Food&Beverage* e la sua incidenza sull'industria alimentare è più che raddoppiata negli ultimi anni (da 2,9% nel 2003 a 7,6% nel 2019). Anche la quota di mercato è cresciuta significativamente, passando dall'11,3% nel 2003 al 19,9% nel 2019 (+8,6 punti percentuali) e un ulteriore aumento è previsto nei prossimi anni: le stime elaborate da The European House – Ambrosetti prevedono che la quota di mercato dei prodotti a Marca del Distributore raggiungerà quasi il 25% nel 2020.



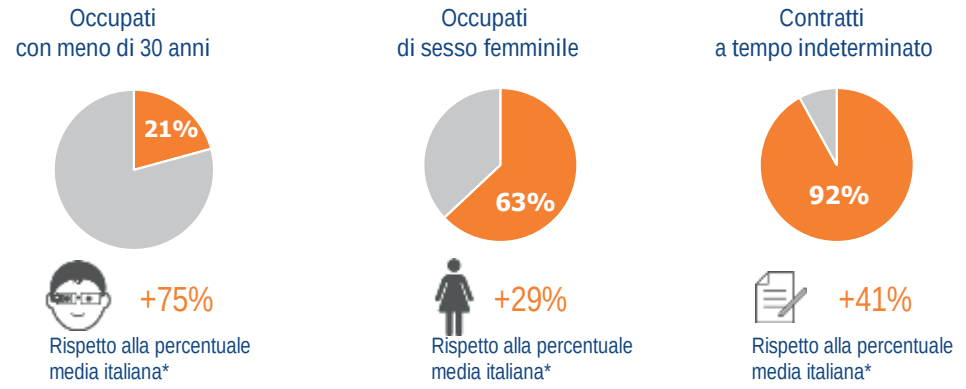

(*) Il fatturato della Marca del Distributore è stimato a partire dal fatturato cumulato del periodo gennaio-ottobre 2019, a cui è stata aggiunta la stima per i due mesi restanti (novembre e dicembre), calcolata utilizzando la crescita media del fatturato registrata nei mesi di novembre e dicembre nei 5 anni precedenti.

Figura 3. Fatturato e quota di mercato della Marca del Distributore in Italia (valori in miliardi di Euro e valori %), 2003-2025E. *Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti* su dati ADM e IRI, *2019.*

## 5. La Marca del Distributore, nel contesto della Distribuzione Moderna, offre un contributo rilevante alla sostenibilità sociale, creando lavoro nel tempo e attivando una quota significativa di occupazione lungo la filiera

La Distribuzione Moderna occupa circa 410.000 occupati ed è il 4° settore economico, su 245, per crescita occupazionale nel periodo 2013-2017, con un incremento di 31.027 occupati. In questo contesto, la Marca del Distributore sostiene 220.000 occupati lungo la sua filiera che coinvolge Industria di Trasformazione Alimentare, Intermediazione e Distribuzione (più del doppio degli occupati impiegati nel comparto delle telecomunicazioni).

La Distribuzione Moderna offre inoltre un contributo importante all'occupazione giovanile e femminile, con il 21% di occupati al di sotto dei 30 anni (+75% rispetto alla media italiana) e il 63% di occupazione femminile (+29% rispetto alla media italiana). A questo si aggiunge il contributo all'occupazione a tempo indeterminato: il 92% degli occupati nella Distribuzione Moderna ha un contratto a tempo indeterminato, rispetto al 65% della percentuale media italiana. Inoltre, la Distribuzione Moderna è il 3° settore economico per contributo all'occupazione nel Mezzogiorno, con circa il 6% degli occupati sul totale.




(*) Si riportano di seguito le percentuali medie in Italia. Occupati con meno di 30 anni: 12%; occupati di sesso femminile: 49%; contratti a tempo indeterminato: 65%.
N.B. Tutti i dati riferiti agli occupati sono stati calcolati come media ponderata dei dati di Federdistribuzione, ANCC Coop e ANCD Conad.

Figura 4. Occupati con meno di 30 anni, occupati di sesso femminile e contratti a tempo indeterminato nella Distribuzione Moderna italiana (valori %), 2019. *Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti* su dati Federdistribuzione, ANCC Coop e ANCD Conad *2019.*

## 6. La Marca del Distributore e la Distribuzione Moderna dimostrano una crescente attenzione verso la sostenibilità ambientale: le eccedenze alimentari recuperate dalla Distribuzione sono aumentate di 6 volte negli ultimi 7 anni e un supermercato medio in Italia ha ridotto i consumi di energia elettrica del 30% dal 2005 al 2018

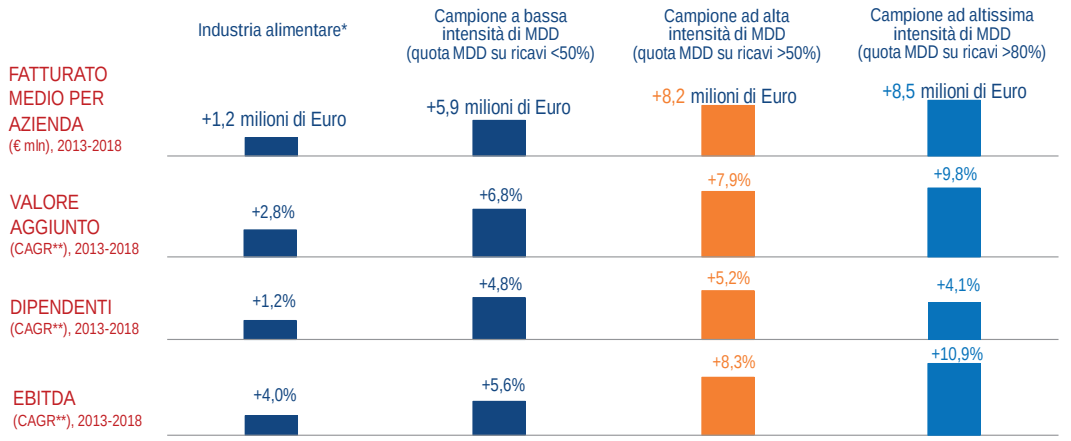
Nel 2018 le eccedenze alimentari recuperate dai punti vendita della Distribuzione Moderna ammontano a 12,4 migliaia di tonnellate, un valore di sei volte superiore rispetto al 2012 (2,3 migliaia di tonnellate), equivalente alla quantità di cibo necessaria per sfamare oltre 31.000 persone in un anno.

Nel corso degli ultimi anni, la Distribuzione Moderna si è fatta promotrice di soluzioni diffuse per l'efficienza energetica: il consumo di energia elettrica di un supermercato medio si è ridotto del 31% dal 2005 al 2018. Se tutti i settori economici avessero ridotto il consumo di elettricità dello stesso ammontare (rispetto all'effettivo 2,6%) si sarebbero evitate ulteriori 25 milioni di tonnellate di $CO_2$, con un risparmio di oltre 10 miliardi di Euro in 13 anni.

## 7. Il rapporto di *partnership* della Marca del Distributore con la sua filiera di fornitura favorisce il rafforzamento della dimensione industriale e competitiva delle aziende MDD *partner*, sostenendone la loro crescita nel tempo

La Marca del Distributore attiva una filiera molto rilevante, con oltre 50 settori e comparti economici coinvolti e 1.500 imprese MDD *partner*, di cui il 92% è italiano. La filiera di fornitura industriale della Marca del Distributore segue logiche di collaborazione strategica di lungo periodo: nel 98% dei casi le relazioni di fornitura durano più di due anni e circa il 50% dei MDD *partner* oggi ha un contratto di fornitura con la Distribuzione Moderna superiore agli 8 anni. Il sostegno ai volumi di vendita, la relazione con i distributori e la saturazione degli impianti produttivi sono tra gli elementi di valore della relazione.

Per valutare il contributo della Marca del Distributore alla sostenibilità esterna nei confronti delle aziende fornitrici, The European House – Ambrosetti ha analizzato i bilanci di un campione rappresentativo di 415 aziende MDD *partner* negli ultimi 6 anni (2013-2018), suddiviso in tre *cluster* in base alla quota di fatturato generato con la produzione di prodotti a Marca del Distributore: aziende a bassa intensità di Marca del Distributore (meno del 50% del fatturato realizzato con prodotti a Marca del Distributore), aziende ad alta intensità di Marca del Distributore (più del 50% del fatturato realizzato con prodotti a Marca del Distributore) e aziende ad altissima intensità di Marca del Distributore (più dell'80% del fatturato realizzato con prodotti a Marca del Distributore). I risultati dimostrano che le aziende della filiera alimentare che fanno Marca del Distributore hanno *performance* economiche, occupazionali e reddituali migliori delle altre aziende del settore alimentare. La *performance* aumenta al crescere della quota di fatturato generato con la Marca del Distributore.

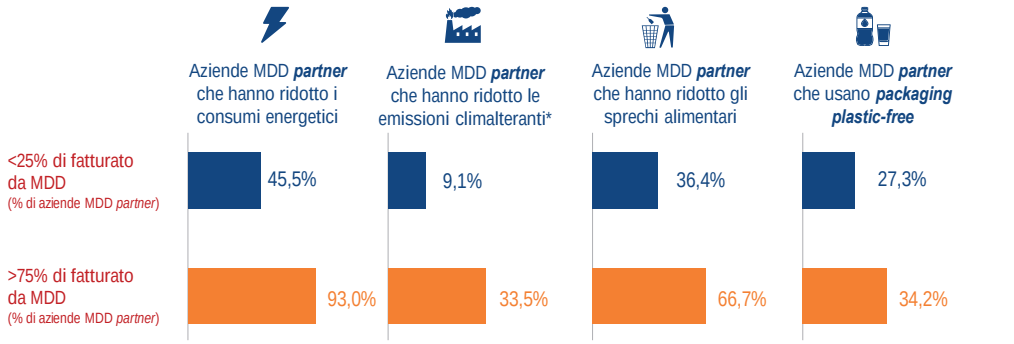



(*) Dal settore alimentare sono state escluse le 415 aziende MDD *partner* .
(**) Tasso di crescita medio annuo composto.

Figura 5. Crescita fatturato medio per azienda, Valore Aggiunto, dipendenti ed EBITDA nelle aziende alimentari, nel campione di imprese MDD *partner* a bassa intensità di Marca del Distributore (<50% del fatturato), ad alta intensità di Marca del Distributore (>50% del fatturato) e ad altissima intensità di Marca del Distributore (>80% del fatturato), (valori in milioni di Euro e tasso medio annuo di crescita composto), 2013-2018.
*Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati AIDA Bureau Van DijK, 2019.*

## 8. La Marca del Distributore stimola una crescente attenzione allo Sviluppo Sostenibile da parte delle aziende della filiera di fornitura

Il rapporto di *partnership* della Marca del Distributore con la sua filiera di fornitura favorisce anche una crescente attenzione delle aziende MDD *partner* verso la sostenibilità sociale e ambientale. I risultati della *survey* somministrata da The European House – Ambrosetti alle aziende MDD *partner* di piccole e medie dimensioni (fatturato inferiore ai 150 milioni di Euro) dimostrano che le aziende alimentari che collaborano di più con la Distribuzione (>75% del fatturato generato tramite Marca del Distributore) hanno ridotto maggiormente i consumi energetici, le emissioni climalteranti e gli sprechi alimentari negli ultimi 5 anni rispetto alle aziende che collaborano meno con la Distribuzione (<25% del fatturato generato tramite Marca del Distributore). Questo *cluster* di aziende ha anche una maggior propensione all'utilizzo di *packaging plastic-free* (34,2% rispetto al 27,3% degli MDD *partner* a bassa intensità di Marca del Distributore).




(*) $CO_2$ (biossido di carbonio), $CH_4$ (metano), $N_2O$ (protossido d'azoto), HFC (idrofluorocarburi), PFC (perfluorocarburi), $SF_6$ (esafluoruro di zolfo), ozono ($O_3$) e sostanze particolate.

Figura 6. Aziende MDD *partner* che hanno ridotto i consumi energetici, le emissioni climalteranti, gli sprechi alimentari e che utilizzano *packaging plastic-free* (valori %) negli ultimi 5 anni.
*Fonte: survey alle aziende* MDD *partner realizzata dai The European House – Ambrosetti, 2019.*

## 9. La Marca del Distributore interpreta le crescenti richieste del consumatore di prodotti altamente sostenibili, funzionali e a prezzi contenuti

La Marca del Distributore offre un importante contributo alla sostenibilità anche nella relazione con il consumatore finale, di cui interpreta la crescente richiesta di prodotti sostenibili e funzionali (biologico, *Premium*, ecc.), rendendoli disponibili a prezzi contenuti. I prodotti a Marca del Distributore hanno consentito di risparmiare 2,8 miliardi di Euro all'anno per i consumatori (~€110 annui a famiglia), pari al ~50% delle risorse stanziate per il reddito di cittadinanza nel 2019.

L'affermazione della Marca del Distributore registrata negli ultimi anni è collegabile ad una svolta del settore, segnata dal passaggio da una produzione «di copia», secondo un approccio tattico, ad una gestione strategica, con una diversificazione dalla Marca Industriale e tipologie di prodotto innovative e a valore aggiunto. Questa trasformazione è evidente dall'analisi delle quote di mercato della Marca del Distributore nelle diverse fasce di prodotto: nel 2019 la quota di mercato della Marca del Distributore nella fascia dei prodotti *Premium* (19,1%) è più elevata (+0,8 punti percentuali) rispetto alla quota di mercato nella fascia dei prodotti Primo Prezzo (18,3%).

## 10. La Marca del Distributore ha un ruolo chiave per lo Sviluppo Sostenibile del Paese ed è uno dei pochi settori economici ad impattare direttamente e indirettamente su tutti i 17 *Sustainable Development Goals* dell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite

Per dare una visione di insieme del contributo della Marca del Distributore alla sfida dello Sviluppo Sostenibile e del Paese, The European House – Ambrosetti ha valutato il contributo della Marca del Distributore al raggiungimento dei 17 *Sustainable Development Goals* dell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite. Dall'analisi emerge che la Marca del Distributore è uno dei pochi settori economici ad impattare direttamente e indirettamente su tutti i 17 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (la filiera estesa dell'acqua ha un impatto su 8 dei 17 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile, il settore dell'energia su 6).

In aggiunta, 71 dei 169 *target* relativi ai 17 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile subiscono un impatto da parte della Marca del Distributore, nel contesto della Distribuzione Moderna:

— 45 dei 71 *target* subiscono un impatto diretto;

— 26 dei 71 *target* subiscono un impatto indiretto.

Figura 7. Il contributo diretto e indiretto della Marca del Distributore ai 17 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile dell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite. Si rimanda alla mappa concettuale allegata. *Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, 2019.*

## Indice

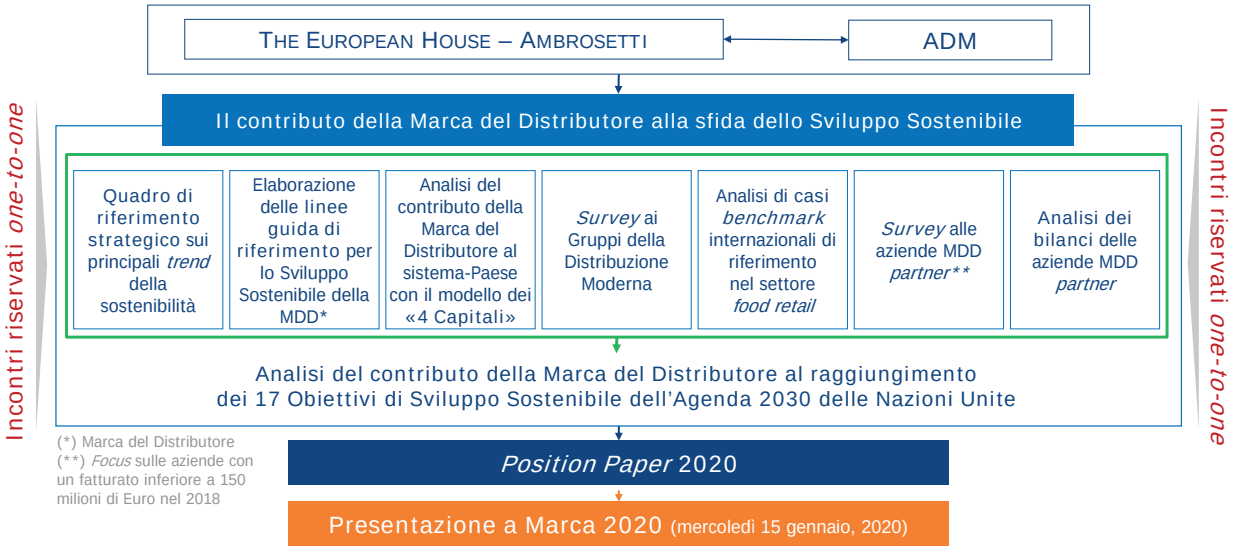

- Prefazioni
- I dieci messaggi chiave del *Position Paper*
- Gli obiettivi del *Position Paper* e la metodologia di lavoro
- Parte 1. Perché è rilevante occuparsi di sostenibilità oggi
- Parte 2. Il contributo della Marca del Distributore alla sfida dello Sviluppo Sostenibile
- Parte 3. L'evoluzione della Marca del Distributore nei prossimi anni e il futuro della gestione strategica della sostenibilità
- Bibliografia


Il contributo della Marca Del Distributore alla sfida dello Sviluppo Sostenibile e del Paese

## Gli obiettivi del *Position Paper*

1. Aggiornare, in continuità con le edizioni 2017/2018 e 2018/2019, i principali *trend* di cambiamento e l'importanza della filiera della Marca del Distributore come soggetto industriale del Paese
2. Ampliare il quadro di riferimento con un approfondimento focalizzato sul contributo della Marca del Distributore (nel contesto della Distribuzione Moderna) allo Sviluppo Sostenibile che possa sostanziare e qualificare una narrativa originale e molto efficace in riferimento alla componente istituzionale, industriale, di *business* e all'opinione pubblica
3. Tracciare le linee prevedibili di evoluzione futura della Marca del Distributore nel contesto del cambiamento dei consumi e della società, individuando le principali sfide strategiche per il settore, anche con riferimento allo Sviluppo Sostenibile

## La struttura dell'iniziativa e i cantieri di lavoro dell'edizione 2019/2020




(*) Marca del Distributore
(**) *Focus* sulle aziende con un fatturato inferiore a 150 milioni di Euro nel 2018

Il contributo della Marca Del Distributore alla sfida dello Sviluppo Sostenibile e del Paese

## Si ringraziano tutte le personalità che hanno contribuito per conto di ADM

Il presente documento riassume e sistematizza le analisi, le riflessioni e i risultati del lavoro realizzato da The European House – Ambrosetti. Si ringraziano tutte le personalità di ADM che hanno contribuito alla realizzazione del lavoro:

- Giorgio Santambrogio
  (Presidente, ADM e Amministratore Delegato, Gruppo VéGé)
- Massimo Viviani
  (Consigliere Delegato, ADM e Direttore Generale, Federdistribuzione)
- Claudio Gradara
  (Membro del Comitato Esecutivo, ADM e Presidente, Federdistribuzione)
- Marco Pedroni
  (Membro del Comitato Esecutivo, ADM e Presidente, Coop Italia)
- Francesco Pugliese
  (Membro del Comitato Esecutivo ADM e Amministratore Delegato, Conad)
- Francesco Avanzini
  (Direttore Generale, Conad)
- Maniele Tasca
  (Membro del Comitato Esecutivo ADM e Direttore Generale, Gruppo Selex)
- Gianpietro Corbari
  (Amministratore Delegato, Pam Panorama)
- Sergio Imolesi
  (Membro del Comitato Esecutivo ADM e Segretario Generale, ANCD Conad)
- Albino Russo
  (Direttore Generale, ANCC-Coop)
- Stefano Crippa
  (Direttore Comunicazione e Ricerche, Federdistribuzione)
- Giovanni Panzeri
  (Direttore Prodotti MDD, Carrefour Italia)
- Rossana Pastore
  (Direttrice Comunicazione Esterna, Relazioni Istituzionali e *Corporate Social Responsibility*, Carrefour Italia)
- Gianni Di Falco
  (Esperto Sicurezza Alimentare, Federdistribuzione)

N.B. I contenuti del *Position Paper* sono riferibili esclusivamente al lavoro di analisi effettuato da The European House – Ambrosetti, rappresentano l'opinione di The European House – Ambrosetti e possono non coincidere con le opinioni e i punti di vista delle persone intervistate.

## Si ringraziano i *business leader* delle aziende MDD *partner,* gli esperti e i rappresentanti delle Istituzioni che sono stati coinvolti nel percorso

Nell'ambito dell'iniziativa, sono stati realizzati incontri con *business leader* ed esperti del settore, finalizzati a raccogliere punti di vista qualificati sui temi chiave legati alla Marca del Distributore e al suo ruolo verso lo sviluppo di modelli di produzione e consumo sostenibili. In particolare, si desidera ringraziare per i contributi e i suggerimenti offerti:

1. Guido Castellano (*Deputy Director*, Direzione Generale per l'Agricoltura e lo Sviluppo Rurale, Commissione Europea)
2. Carlo De Masi (Presidente, Adiconsum)
3. Armando De Nigris (Amministratore Delegato, Acetificio De Nigris)
4. Andrea Di Palma (Segretario Nazionale, Adiconsum)
5. Antonio Ferraioli (Amministratore Delegato, La Doria)
6. Maria Grazia Gabrielli (Segretario Generale, FILCAMS CGIL)
7. Enrico Giovannini (Professore di economia e statistica, Università di Roma «Tor Vergata»; Portavoce, Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile – ASviS)
8. Antonella Maietta (Marca *Exhibition Manager*, BolognaFiere)
9. Marco Marroni (Segretario Nazionale, UILTUCS)
10. Gianmaria Marzoli (*Commercial Director Retail*, IRI)
11. Silvia Michelini (*Director*, Direzione Generale per l'Agricoltura e lo Sviluppo Rurale della Commissione Europea)
12. Massimo Monti (Amministratore Delegato, Alcenero)
13. Bruno Piraccini (Amministratore Delegato, Orogel)
14. Paolo Santoro (Amministratore Delegato, Preziosi Food)
15. Sergio Veroli (Presidente, Consumers' Forum)

N.B. I contenuti del *Position Paper* sono riferibili esclusivamente al lavoro di analisi effettuato da The European House – Ambrosetti, rappresentano l'opinione di The European House – Ambrosetti e possono non coincidere con le opinioni e i punti di vista delle persone intervistate.

Il contributo della Marca Del Distributore alla sfida dello Sviluppo Sostenibile e del Paese

## Il Gruppo di Lavoro The European House – Ambrosetti

- Valerio De Molli
  (*Managing Partner* e CEO)
- Lorenzo Tavazzi
  (*Partner* e Responsabile Area Scenari e *Intelligence*)
- Carlo Cici
  (*Associate Partner* e Responsabile *Sustainability practice*)
- Benedetta Brioschi
  (Responsabile Scenario *Food&Retail&Sustainability, Project Leader*)
- Diana D'Isanto
  (*Senior Consultant, Sustainability practice*)
- Arianna Landi
  (*Consultant* Area Scenari e *Intelligence, Project Coordinator*)
- Giulia Tomaselli
  (*Analyst* Area Scenari e *Intelligence*)
- Alessandra Bracchi
  (*Analyst* Area Scenari e *Intelligence*)
- Silvia Lovati
  (Responsabile Ambrosetti Club e Relazioni *media*)
- Valeria Longo
  (Responsabile Comunicazione)
- Manijeh Merlini
  *(Event Manager)*
- Sabine van der Vaart
  (Assistente)
- Valeria Casati
  (Assistente)

## Indice


- Prefazioni
- I dieci messaggi chiave del *Position Paper*
- Gli obiettivi del *Position Paper* e la metodologia di lavoro
- Parte 1. Perché è rilevante occuparsi di sostenibilità oggi
  1. La sostenibilità come grande *trend* di cittadini e consumatori
  2. La sostenibilità come leva strategica per esprimere i valori di un'azienda
  3. La sostenibilità come fattore competitivo per le aziende
  4. La sostenibilità come *driver* per l'attrazione di capitali di investimento
- Parte 2. Il contributo della Marca del Distributore alla sfida dello Sviluppo Sostenibile
- Parte 3. L'evoluzione della Marca del Distributore nei prossimi anni e il futuro della gestione strategica della sostenibilità
- Bibliografia


Il contributo della Marca Del Distributore alla sfida dello Sviluppo Sostenibile e del Paese
The European House Ambrosetti

## A livello globale l'attenzione alla sostenibilità non è mai stata così elevata

Dal 20 al 27 settembre si è verificata una settimana di proteste in tutto il mondo per chiedere azioni immediate contro il cambiamento climatico

Il 23 settembre 2019 si è tenuto il Climate Action Summit, convocato dal Segretario Generale delle Nazioni Unite António Guterres per discutere l'attuazione dell'Accordo di Parigi, in vista della 25° Conferenza delle Parti (Madrid, 2-13 dicembre)

## La sostenibilità è in cima alle priorità dell'agenda politica europea

*La nostra principale sfida è preservare la salute del pianeta. È la più importante responsabilità e opportunità del nostro tempo. Credo che ciò che fa bene al nostro pianeta debba fare bene anche alla nostra comunità, alle nostre regioni e alla nostra economia.*

Ursula von der Leyen,
Presidente della Commissione Europea

Per la prima volta la Commissione Europea, nominata il 27 novembre 2019, ha istituito una delega *ad hoc* per il clima e previsto un piano del valore di 1.000 miliardi di Euro per rendere l'Unione Europea neutrale dal punto di vista climatico entro il 2050 *(«European Green New Deal»)*

Il contributo della Marca Del Distributore alla sfida dello Sviluppo Sostenibile e del Paese

## Anche i *business leader* prestano sempre più attenzione alla sostenibilità

*«Quali dovrebbero essere le priorità della nuova Commissione Europea?»*
Prime 5 risposte dei *business leader* internazionali presenti al Forum The European House – Ambrosetti a Cernobbio
(risposte multiple, valori %), settembre 2019

È la prima volta che il tema degli investimenti per il clima viene indicato dalla *business community* internazionale come una delle principali priorità d'azione per l'Europa

Fonte: risposte alla *survey* ai partecipanti della 45ma edizione del Forum The European House – Ambrosetti «*Lo Scenario di oggi e di domani per le strategie competitive*» a Villa d'Este di Cernobbio, 6-7-8 settembre 2019

## Un'azienda è sostenibile quando adotta politiche di sostenibilità sociale e ambientale, preservando la sostenibilità economica quale prerequisito per lo Sviluppo Sostenibile

**Sostenibilità economica**

*Prerequisito per qualsiasi investimento in sostenibilità*

**Sostenibilità ambientale**

- Utilizzo di marchi a garanzia della tutela ambientale
- Certificazione della produzione
- Presenza di una figura dedicata alla responsabilità ambientale
- Controllo attivo dell'uso dell'energia
- Controllo attivo dell'uso dell'acqua
- Controllo delle emissioni nell'atmosfera
- Utilizzo fonti di energia rinnovabile
- Trattamento delle acque reflue per favorire il loro riutilizzo
- Riduzione delle materie prime impiegate
- Utilizzo materie prime seconde
- Selezione dei fornitori appartenenti a catene sostenibili*
- Riciclo e riutilizzo degli scarti di produzione
- Uso di mezzi di trasporto a basso impatto ambientale
- Riutilizzo dei prodotti ritirati dal mercato
- Applicazione della raccolta differenziata
- Introduzione di obiettivi volontari superiori ai vincoli di legge

**Sostenibilità sociale**

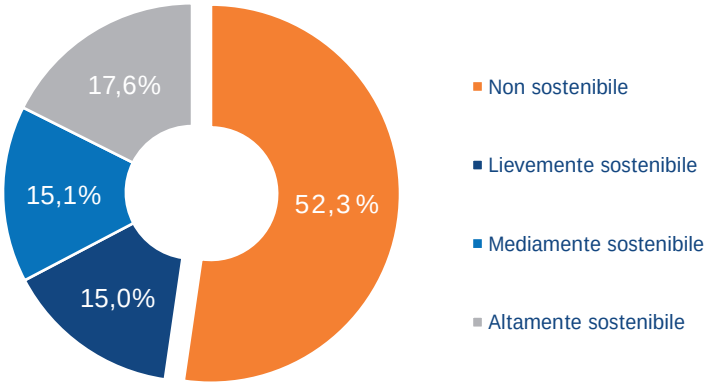
- Presenza di una figura dedicata alla responsabilità sociale
- Benessere lavorativo dei dipendenti
- Attività di formazione continuativa
- Presenza di iniziative di *welfare* aziendale
- Adozione di programmi di *marketing* di buona causa**
- Controllo del rispetto dei diritti umani da parte delle aziende della filiera di fornitura
- Assenza di discriminazioni per età, genere, etnia, disabilità
- Adozione della politica delle «porte aperte»***
- Partecipazione a progetti di alternanza scuola-lavoro
- Promozione dell'occupazione nelle comunità territoriali di riferimento
- Promozione delle relazioni con i fornitori del territorio
- Promozione di alleanze con altre eccellenze del territorio, incluse le organizzazioni non profit
- Promozione delle attività culturali e ricreative delle comunità territoriali di riferimento
- Introduzione di obiettivi volontari superiori ai vincoli di legge

(*) Per catene sostenibili si intendono le catene che mirano a limitare l'impatto ambientale dei prodotti lungo il ciclo di vita.
(**) Per *marketing* di buona causa si intende una forma di commercializzazione in cui aziende e organizzazioni benefiche collaborano per trattare di problemi sociali o ambientali.
(***) Per politica delle porte aperte si intende applicare politica di non discriminazione.
Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Istat, 2019

Il contributo della Marca Del Distributore alla sfida dello Sviluppo Sostenibile e del Paese

## Secondo questa definizione, più della metà delle imprese italiane sono ancora non sostenibili

Sostenibilità delle imprese in Italia
(valori percentuali), 2017

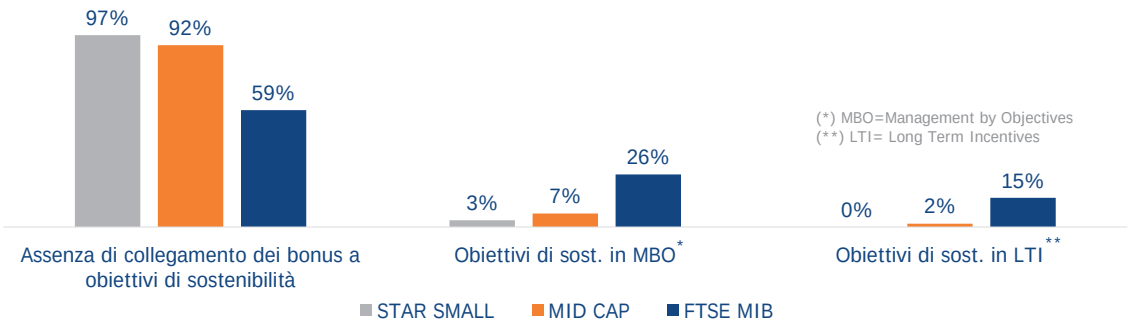



N.B. Per definire la sostenibilità delle imprese, viene utilizzato un indicatore che varia tra 0 (nessuna delle attività considerate) e 1 (tutte le attività). È possibile dunque classificare le imprese in quattro gruppi, in base al numero di attività realizzate e al corrispondente valore dell'indice: non sostenibili (0-0,25), lievemente sostenibili (0,25-0,50), mediamente sostenibili (0,50-0,75) e altamente sostenibili (0,75-1).

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Istat, 2019

## Circa il 60% delle aziende italiane quotate non prevede meccanismi di collegamento di retribuzione dei *manager* agli obiettivi di sostenibilità

Collegamento del sistema dei compensi di *manager* e dirigenti agli obiettivi di sostenibilità (valori %), 2019




N.B. STAR SMALL: piccole-medie imprese con capitalizzazione inferiore ai 2 miliardi di Euro, che si impegnano a rispettare requisiti di eccellenza in termini di alta trasparenza ed alta vocazione comunicativa, alta liquidità (35% minimo di flottante) e *Corporate Governance* allineata agli *standard* internazionali. MID CAP: società con una capitalizzazione di borsa compresa tra 2 miliardi e 10 miliardi di Euro. FTSE MIB: 40 società italiane le cui azioni sono quotate sull'MTA (Mercato Telematico Azionario) con maggiore capitalizzazione, flottante e liquidità che rappresentano oltre l'80% della capitalizzazione complessiva e quasi il 90% del controvalore degli scambi.

Fonte: Osservatorio sull'Eccellenza dei Sistemi di Governo in Italia di The European House – Ambrosetti, 2019

Il contributo della Marca Del Distributore alla sfida dello Sviluppo Sostenibile e del Paese

## Ci sono quattro motivi, oltre alle priorità politico-istituzionali, che rendono prioritario per ogni *leader* d'impresa occuparsi di sostenibilità:

1. È un grande *trend* di cittadini e consumatori
2. Aumenta il senso del dovere e di responsabilità sociale di ogni impresa, anche a livello di *governance*
3. È un fattore competitivo per le aziende e fa «bene» al conto economico
4. L'attenzione dei mercati finanziari è in crescita

## Indice

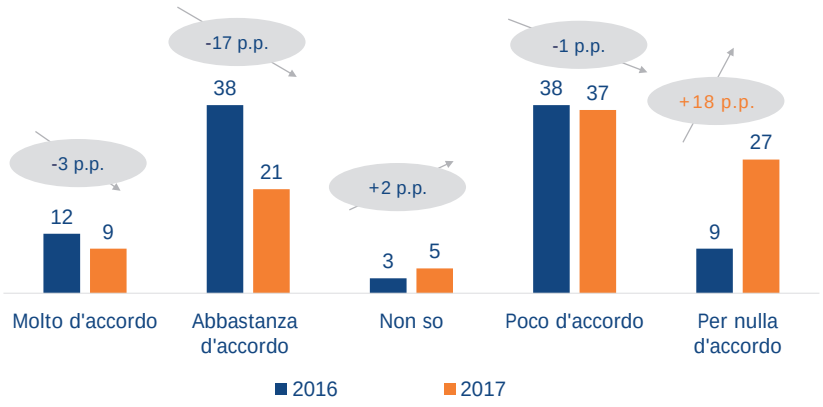

- Prefazioni
- I dieci messaggi chiave del *Position Paper*
- Gli obiettivi del *Position Paper* e la metodologia di lavoro
- Parte 1. Perché è rilevante occuparsi di sostenibilità oggi
  1. La sostenibilità come grande *trend* di cittadini e consumatori
  2. La sostenibilità come leva strategica per esprimere i valori di un'azienda
  3. La sostenibilità come fattore competitivo per le aziende
  4. La sostenibilità come *driver* per l'attrazione di capitali di investimento
- Parte 2. Il contributo della Marca del Distributore alla sfida dello Sviluppo Sostenibile
- Parte 3. L'evoluzione della Marca del Distributore nei prossimi anni e il futuro della gestione strategica della sostenibilità
- Bibliografia


Il contributo della Marca Del Distributore alla sfida dello Sviluppo Sostenibile e del Paese

## L'evoluzione degli stili di vita ha generato una crescente attenzione verso la sostenibilità...

1

Risposte alla domanda «In un momento di crisi economica, le persone hanno cose più urgenti di cui occuparsi rispetto alla sostenibilità» (valori % e punti percentuali), 2016 vs. 2017

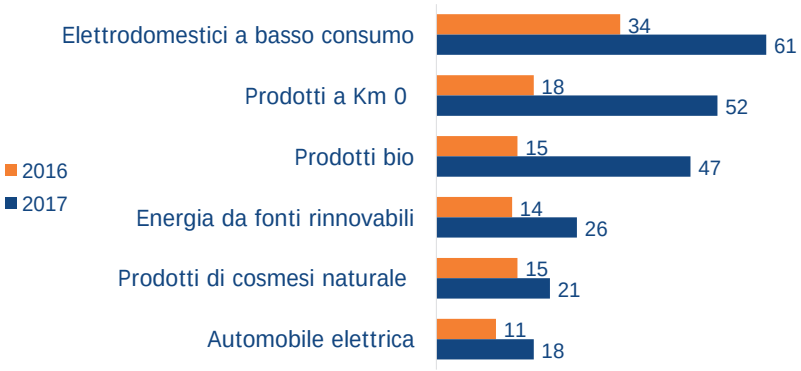



Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Osservatorio Nazionale sullo Stile di Vita Sostenibile - Eumetra, 2018

## ... e il consumatore inizia ad essere disposto a pagare di più per prodotti più sostenibili

1

Risposte alla domanda «Sì, acquisterei questo prodotto anche se costasse più degli altri prodotti» (valori %), 2016 vs. 2017



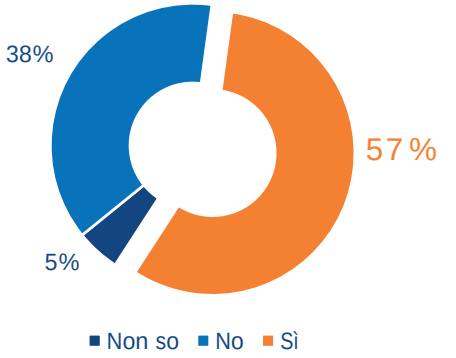

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Osservatorio Nazionale sullo Stile di Vita Sostenibile - Eumetra, 2018

Il contributo della Marca Del Distributore alla sfida dello Sviluppo Sostenibile e del Paese

## In particolare, i consumatori sono molto attenti all'ambiente e hanno cambiato le proprie abitudini di consumo per ridurre l'inquinamento

1

Consumatori italiani che hanno modificato le abitudini nell'ultimo anno per ridurre il proprio impatto sull'ambiente (valori %), 2018




Come ha cambiato i suoi consumi alimentari nell'ultimo anno?

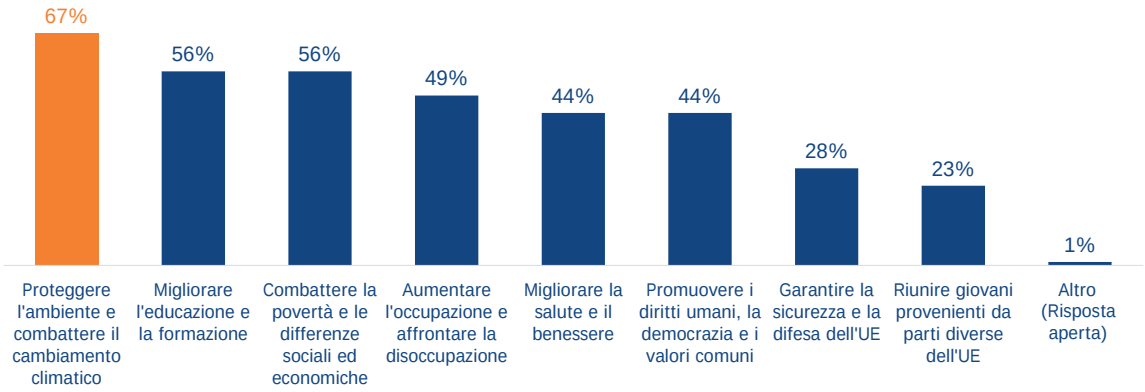
- Sto attento agli sprechi alimentari: 24%
- Ho incrementato l'acquisto di frutta e verdura di stagione: 21%
- Ho incrementato l'acquisto di prodotti a KM0: 16%
- Ho ridotto il consumo di carne: 13%
- Ho incrementato l'acquisto di prodotti biologici: 12%

Fonte: rielaborazione The European House – Ambrosetti su dati Eurobarometer e Istituto Piepoli, 2019

## Secondo i giovani, la protezione dell'ambiente e la lotta al cambiamento climatico dovrebbero essere la priorità dell'Unione Europea nei prossimi anni

1

Quali tra i seguenti temi dovrebbero essere una priorità per l'Unione Europea nei prossimi anni?
(sondaggio ai *post-millennials** in Europa; % di risposte; fino a 5 risposte possibili), 2019




(*) Persone nate da metà anni 90 ad inizio anni 2000

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Commissione Europea, 2019

Il contributo della Marca Del Distributore alla sfida dello Sviluppo Sostenibile e del Paese

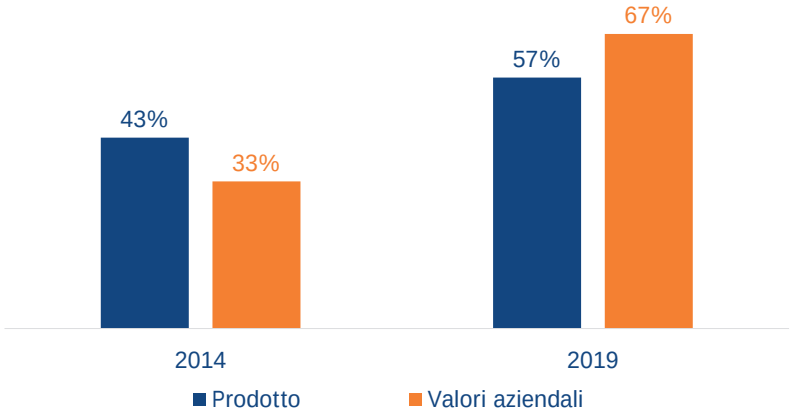
## Indice


- Prefazioni
- I dieci messaggi chiave del *Position Paper*
- Gli obiettivi del *Position Paper* e la metodologia di lavoro
- Parte 1. Perché è rilevante occuparsi di sostenibilità oggi
  1. La sostenibilità come grande *trend* di cittadini e consumatori
  2. La sostenibilità come leva strategica per esprimere i valori di un'azienda
  3. La sostenibilità come fattore competitivo per le aziende
  4. La sostenibilità come *driver* per l'attrazione di capitali di investimento
- Parte 2. Il contributo della Marca del Distributore alla sfida dello Sviluppo Sostenibile
- Parte 3. L'evoluzione della Marca del Distributore nei prossimi anni e il futuro della gestione strategica della sostenibilità
- Bibliografia

## Oggi gli *stakeholder* valutano un'azienda concentrandosi anche sui valori che esprime e non solo sul prodotto

2

Risposte alla domanda «Quali fattori considera nel valutare un'azienda?» (valori %), 2014 vs. 2019




Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su fonti varie, 2019



## Le aziende investono in iniziative di *Corporate Social Responsibility* prevalentemente per motivi etici e valoriali

2

Risposte alla domanda «Quali sono le motivazioni principali che hanno portato la Sua impresa a sviluppare iniziative di CSR*?» (primi 10 motivi, valori %), 2017

Gli investimenti in iniziative di CSR* ammontano a 209.000 Euro annui per azienda in Italia (+18,7% vs 2015)

(*) Corporate Social Responsibility
Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Osservatorio Socialis «VIII Rapporto sull'impegno sociale delle aziende in Italia», 2019

## Indice

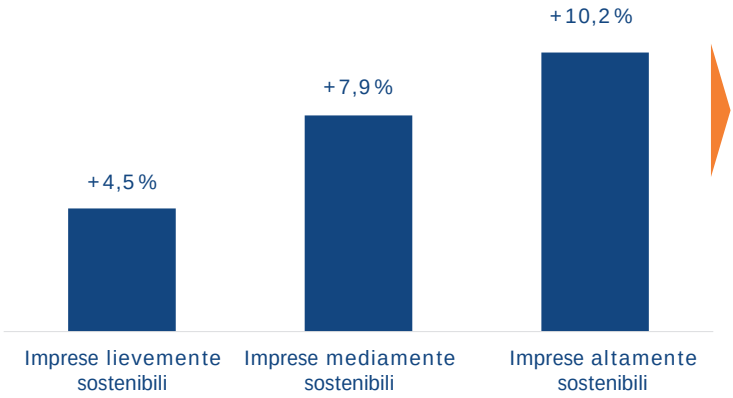

- Prefazioni
- I dieci messaggi chiave del *Position Paper*
- Gli obiettivi del *Position Paper* e la metodologia di lavoro
- Parte 1. Perché è rilevante occuparsi di sostenibilità oggi
  1. La sostenibilità come grande *trend* di cittadini e consumatori
  2. La sostenibilità come leva strategica per esprimere i valori di un'azienda
  3. La sostenibilità come fattore competitivo per le aziende
  4. La sostenibilità come *driver* per l'attrazione di capitali di investimento
- Parte 2. Il contributo della Marca del Distributore alla sfida dello Sviluppo Sostenibile
- Parte 3. L'evoluzione della Marca del Distributore nei prossimi anni e il futuro della gestione strategica della sostenibilità
- Bibliografia


Il contributo della Marca Del Distributore alla sfida dello Sviluppo Sostenibile e del Paese

## La sostenibilità diventa un fattore competitivo per le aziende: le imprese più sostenibili sono anche più produttive

3

Premio di produttività per le aziende manifatturiere sostenibili rispetto a quelle non sostenibili (variazione %), 2015-2017




Le aziende altamente sostenibili sono il 10,2% più produttive di quelle non sostenibili

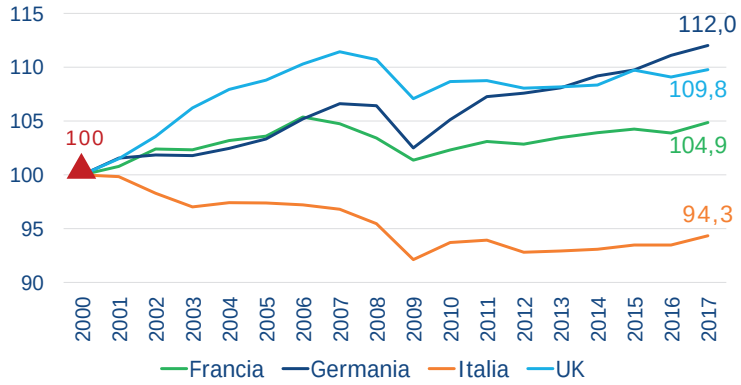
C'è una correlazione positiva (e incrementale) tra il livello di sostenibilità di un'impresa e la sua produttività

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Istat, 2019

## Se tutte le imprese dell'industria e della distribuzione alimentare in Italia diventassero «molto sostenibili», i loro ricavi crescerebbero di oltre 3,5 miliardi di Euro

3

Produttività multifattoriale (anno indice, 2000=base 100), confronto tra Francia, Germania, Italia e Regno Unito, 2000-2017




Fonte: elaborazione e stime The European House – Ambrosetti su dati OECD, 2019

Se tutte le imprese dell'industria alimentare e tutti i *retailer food* adottassero politiche di sostenibilità tali da renderle oggi «molto sostenibili» si genererebbero:

- Un aumento di ricavi pari a €3,5 miliardi
- Un aumento del 1,2% del totale dei ricavi di industria alimentare e distribuzione *food*

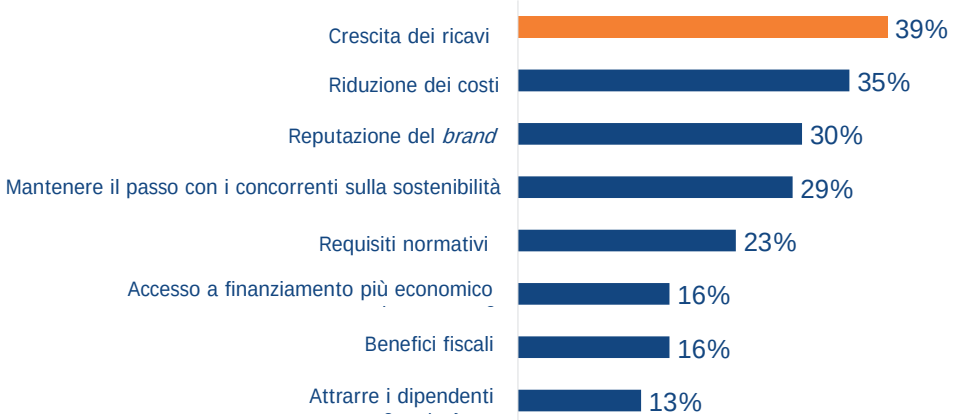
N.B. L'aumento dei ricavi dell'industria alimentare e della Distribuzione *food* è stimato assumendo che la produttività incida sull'aumento dei ricavi per una quota pari al 12%



## La redditività è il primo *driver* per le scelte di sostenibilità di un'azienda

3

Risposte alla domanda «Quali tra i seguenti fattori sono stati i più importanti nel guidare le azioni dell'azienda per la sostenibilità?» (sondaggio a persone in posizioni dirigenziali; % di risposte), 2019




Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati ING, 2019

## Indice


- Prefazioni
- I dieci messaggi chiave del *Position Paper*
- Gli obiettivi del *Position Paper* e la metodologia di lavoro
- Parte 1. Perché è rilevante occuparsi di sostenibilità oggi
  1. La sostenibilità come grande *trend* di cittadini e consumatori
  2. La sostenibilità come leva strategica per esprimere i valori di un'azienda
  3. La sostenibilità come fattore competitivo per le aziende
  4. La sostenibilità come *driver* per l'attrazione di capitali di investimento
- Parte 2. Il contributo della Marca del Distributore alla sfida dello Sviluppo Sostenibile
- Parte 3. L'evoluzione della Marca del Distributore nei prossimi anni e il futuro della gestione strategica della sostenibilità
- Bibliografia


Il contributo della Marca Del Distributore alla sfida dello Sviluppo Sostenibile e del Paese

## L'integrazione di criteri di sostenibilità ambientale e sociale può garantire un vantaggio competitivo di medio-lungo periodo per aziende e investitori...

4

Rendimento cumulato dei titoli dell'indice Stoxx® Europe 600, in funzione del rating ESG (%), 2012-2017

L'analisi sui rendimenti di mercato mostra che i titoli appartenenti al quartile delle imprese con più alto rating ESG* sono quelle che performano meglio

Nel 2018 gli investimenti in *sustainable asset* nel mondo ammontano a $31 trilioni (di cui la metà in Europa), con una crescita del 70% rispetto al 2014

(*) ESG: letteralmente «*Environmental, Social and Governance*», è diventato uno standard per definire l'approccio sostenibile agli investimenti
Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati BANOR SIM e School of Management del Politecnico di Milano, 2019

## Gli stessi investitori istituzionali tengono in grande considerazione l'attenzione ai temi «*green*» da parte delle possibili aziende *target*...

4

BLACKROCK

Nel gennaio 2018, Larry Fink (Presidente e CEO di BlackRock) ha ribadito l'importanza di un cambio di approccio nell'annuale lettera rivolta ai CEO delle principali imprese mondiali. Il tema è stato ripreso anche nella lettera di gennaio 2019

Totale asset gestiti: $6.280 miliardi

*"In the current environment, these stakeholders are demanding that companies exercise leadership on a broader range of issues. And they are right to: a* ***company's ability to manage environmental, social, and governance matters demonstrates the leadership and good governance that is so essential to sustainable growth****, which is why* ***we are increasingly integrating these issues into our investment process****"*

Allianz

A settembre 2019, Oliver Bäte (CEO di Allianz) ha annunciato che nei prossimi anni i maggiori fondi globali (rappresentanti ~2.300 mld di dollari di *Asset under Management*) riallocheranno le risorse gestite attraverso un massiccio disinvestimento dai settori maggiormente inquinanti

Totale asset gestiti: €1.961 miliardi

*"Mitigating* ***climate change is the challenge of our lifetime****. Politics, business, and societies across the globe need to act as one to rapidly reduce climate emissions. We, as asset owners, will live up to our responsibility and, in dialogue with companies in which we invest, steer towards low-carbon business practices. We've already started and,* ***by 2050****,* ***our portfolios will be climate neutral****"*

Fonte: dichiarazioni di BlackRock e Allianz, 2018-2019

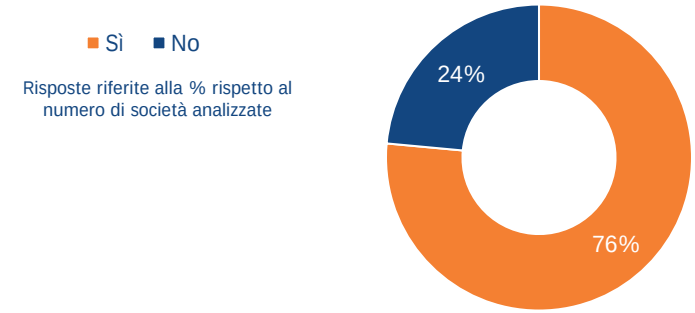
Il contributo della Marca Del Distributore alla sfida dello Sviluppo Sostenibile e del Paese

The European House Ambrosetti

## ...e richiedono alle società di formulare obiettivi di sostenibilità chiari e misurabili nel tempo

4

Estratto del sondaggio di The European House – Ambrosetti nell'ambito dell'Osservatorio sull'Eccellenza dei Sistemi di Governo in Italia – risposte alla domanda *«L'esistenza di obiettivi di sostenibilità misurabili e integrati con i normali obiettivi di business dell'azienda pesa nelle scelte di investimento della Sua società?»* (valori %), 2019




- Gli investitori istituzionali che hanno partecipato alla *survey* di The European House - Ambrosetti gestiscono 7.527 miliardi di Euro di attivi
- Si tratta di circa l'11% degli *Asset Under Management* (AUM) mondiali

Fonte: rielaborazione The European House - Ambrosetti su risultati della survey tra gli investitori istituzionali nell'ambito dell'Osservatorio sull'Eccellenza dei Sistemi di Governo in Italia, settembre 2019

## Ci sono quattro motivi che rendono indispensabile occuparsi di sostenibilità oggi

Messaggi chiave Parte 1

Oggi ci sono quattro motivi per i quali è importante parlare di sostenibilità:

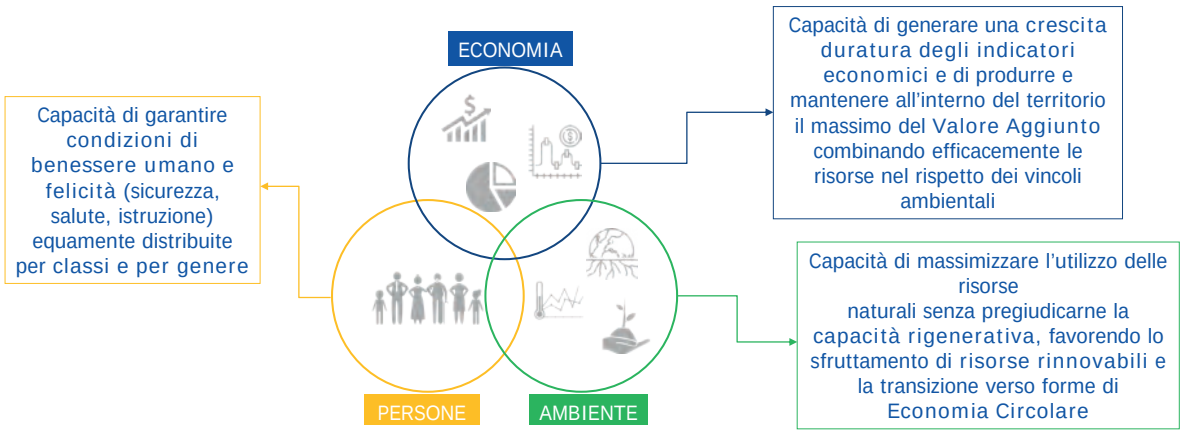
1. È un grande *trend* di cittadini e consumatori, che dimostrano una crescente attenzione alla sostenibilità e iniziano ad essere disposti a pagare di più per produzioni più sostenibili (il 47% dei consumatori italiani dichiara di acquistare prodotti biologici anche se più costosi di altri prodotti, +32 punti percentuali rispetto allo scorso anno)
2. Aumenta il senso del dovere e di responsabilità sociale di ogni impresa, anche a livello di *governance*. Gli *stakeholder* esterni oggi valutano un'azienda concentrandosi sui valori che esprime attraverso i propri prodotti: per il 67% dei consumatori italiani i valori aziendali sono il primo fattore nella valutazione di un'azienda, un valore che è raddoppiato negli ultimi 5 anni
3. È un fattore competitivo per le aziende e si riscontra una relazione positiva (e incrementale) tra il livello di sostenibilità di un'impresa e la sua produttività: le aziende altamente sostenibili sono il 10,2% più produttive di quelle non sostenibili. Se tutte le imprese *Food&Retail* in Italia diventassero molto sostenibili, i loro ricavi crescerebbero di 3,5 miliardi di Euro
4. Favorisce l'attrazione dei capitali d'investimento. Gli investimenti in *sustainable asset* nel mondo hanno raggiunto i 31 trilioni di Dollari (di cui la metà in Europa), con una crescita del 70% rispetto al 2014 e il 76% dei rispondenti ad una *survey* realizzata da The European House – Ambrosetti agli investitori istituzionali nell'ambito dell'«Osservatorio sull'Eccellenza dei Sistemi di Governo in Italia» dichiara che l'esistenza di obiettivi di sostenibilità misurabili e integrati con i normali obiettivi di *business* dell'azienda è un fattore discriminante per le proprie scelte di investimento



## Indice


- Prefazioni
- I dieci messaggi chiave del *Position Paper*
- Gli obiettivi del *Position Paper* e la metodologia di lavoro
- Parte 1. Perché è rilevante occuparsi di sostenibilità oggi
- Parte 2. Il contributo della Marca del Distributore alla sfida dello Sviluppo Sostenibile
  1. La definizione di Sviluppo Sostenibile per la Marca del Distributore
  2. La *Governance* della sostenibilità nella Distribuzione Moderna e nelle aziende MDD *partner*
  3. Il contributo della Marca del Distributore alla sostenibilità economica, sociale ed ambientale dei *retailer*
  4. Il contributo della Marca del Distributore alla sostenibilità verso gli *stakeholder* esterni: le aziende MDD *partner*
  5. Il contributo della Marca del Distributore alla sostenibilità verso gli *stakeholder* esterni: il consumatore finale
  6. Il contributo della Marca del Distributore al raggiungimento dei 17 *Sustainable Development Goals* dell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite
- Parte 3. L'evoluzione della Marca del Distributore nei prossimi anni e il futuro della gestione strategica della sostenibilità
- Bibliografia

## Lo Sviluppo Sostenibile nell'approccio metodologico di The European House – Ambrosetti coinvolge tre dimensioni: economia, persone e ambiente




Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su fonti varie, 2019

Il contributo della Marca Del Distributore alla sfida dello Sviluppo Sostenibile e del Paese

## ADM, in collaborazione con The European House – Ambrosetti, ha sviluppato la definizione di Sviluppo Sostenibile per la Marca del Distributore

*La Marca del Distributore vuole indirizzare una* ***visione sostenibile di sviluppo e consumo del Paese****.*

*Per ottenere prodotti di qualità a prezzi competitivi, la Distribuzione instaura con i fornitori della Marca del Distributore* ***rapporti di lunga durata****, basati sulla valorizzazione delle rispettive competenze.*

*Ciò consente di avere condizioni certe nel tempo per potersi sviluppare e fare investimenti in logica di sostenibilità, generando in questo modo una* ***filiera "responsabile"****.*

*I prodotti a Marca del Distributore realizzati sempre più secondo criteri di tutela ambientale, economia circolare, rispetto delle condizioni di lavoro e benessere animale, offrono una* ***risposta concreta alla crescente richiesta di sostenibilità*** *delle famiglie e un'opportunità per un consumo consapevole.*

*È un* ***circolo virtuoso*** *che parte da una sostenibilità economica che alimenta e genera sostenibilità ambientale e sociale nei prodotti e nelle aziende che a loro volta creano nuovo benessere economico e fiducia nei clienti, in una spirale positiva dove tutti ne hanno beneficio.*

## È stata introdotta una nuova definizione per le aziende dell'industria alimentare che collaborano con la Distribuzione Moderna

La definizione delle aziende dell'industria alimentare che collaborano con la Marca del Distributore (MDD) raggiunge un nuovo stadio di sviluppo

| *Ieri* | | *Oggi* |
|---|---|---|
| *Copacker* | ➡ | MDD *partner* |

La nuova definizione 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

Il contributo della Marca Del Distributore alla sfida dello Sviluppo Sostenibile e del Paese
The European House Ambrosetti

## La Marca del Distributore promuove la sostenibilità economica, sociale e ambientale nelle relazioni con i suoi *stakeholder* di riferimento

Contributo della MDD allo Sviluppo Sostenibile nell'approccio The European House – Ambrosetti

*Governance* della sostenibilità

Survey, interviste e Agenda 2030

**Sostenibilità interna *(retailer)***

**Economica**

Capacità di generare una crescita duratura degli indicatori economici e di produrre e mantenere all'interno del territorio il massimo del Valore Aggiunto combinando le risorse nel rispetto dei vincoli ambientali

4C, interviste e Agenda 2030

**Sociale**

Capacità di garantire condizioni di benessere umano e felicità (sicurezza, salute, istruzione) equamente distribuite per classi e per genere

4C, survey, interviste e Agenda 2030

**Ambientale**

Capacità di massimizzare l'utilizzo delle risorse naturali senza pregiudicarne la capacità rigenerativa, favorendo lo sfruttamento di risorse rinnovabili e la transizione verso forme di Economia Circolare

4C, survey, interviste e Agenda 2030

**Sostenibilità verso *stakeholder* esterni**

**Aziende MDD *partner***

Survey, bilanci, interviste e Agenda 2030

Capacità di svolgere un ruolo di guida e stimolo verso le aziende MDD *partner* per il rafforzamento della loro dimensione industriale e competitiva, l'adozione delle migliori pratiche di responsabilità sociale e la costituzione di un tessuto industriale sempre più orientato alla circolarità e allo Sviluppo Sostenibile

**Consumatore finale**

4C, interviste e Agenda 2030

Capacità di intercettare la crescente richiesta di sostenibilità da parte del consumatore finale e garantire un'accessibilità diffusa (a prezzi contenuti) a prodotti sostenibili e funzionali

Il contributo della Marca del Distributore all'Agenda 2030 delle Nazioni Unite

Agenda 2030

N.B. Nelle caselle di testo in rosa è indicata la metodologia seguita dal Gruppo di Lavoro The European House - Ambrosetti per misurare il contributo della Marca del Distributore alla sostenibilità. In particolare, con 4C si intende il Modello dei «Quattro Capitali» di The European House – Ambrosetti

## Indice


- Prefazioni
- I dieci messaggi chiave del *Position Paper*
- Gli obiettivi del *Position Paper* e la metodologia di lavoro
- Parte 1. Perché è rilevante occuparsi di sostenibilità oggi
- Parte 2. Il contributo della Marca del Distributore alla sfida dello Sviluppo Sostenibile
  1. La definizione di Sviluppo Sostenibile per la Marca del Distributore
  2. La *Governance* della sostenibilità nella Distribuzione Moderna e nelle aziende MDD *partner*
  3. Il contributo della Marca del Distributore alla sostenibilità economica, sociale ed ambientale dei *retailer*
  4. Il contributo della Marca del Distributore alla sostenibilità verso gli *stakeholder* esterni: le aziende MDD *partner*
  5. Il contributo della Marca del Distributore alla sostenibilità verso gli *stakeholder* esterni: il consumatore finale
  6. Il contributo della Marca del Distributore al raggiungimento dei 17 *Sustainable Development Goals* dell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite
- Parte 3. L'evoluzione della Marca del Distributore nei prossimi anni e il futuro della gestione strategica della sostenibilità
- Bibliografia


Il contributo della Marca Del Distributore alla sfida dello Sviluppo Sostenibile e del Paese

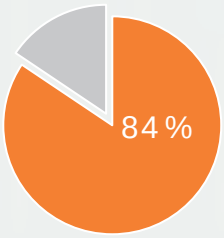
## Per analizzare il contributo della Marca del Distributore alla sostenibilità dei *retailer* (sostenibilità interna), è stata realizzata una *survey* ai Gruppi della Distribuzione

- Per analizzare il contributo della Marca del Distributore allo Sviluppo Sostenibile delle aziende della Distribuzione Moderna alimentare (sostenibilità interna), The European House – Ambrosetti ha realizzato una *survey* somministrata ai Vertici delle aziende di Federdistribuzione, Coop e Conad
- La *survey* si è posta i seguenti obiettivi:
  - Raccogliere la prospettiva dei Gruppi della Distribuzione Moderna alimentare
  - Mappare e analizzare le pratiche di sostenibilità messe in atto dai Gruppi della Distribuzione Moderna
  - Analizzare i *trend* evolutivi all'interno della Distribuzione Moderna, con riferimento alla sostenibilità dei prodotti a Marca del Distributore
  - Mettere a fuoco il miglior quadro conoscitivo a sostegno delle visioni future contenute nel presente documento
- Con riferimento alla sostenibilità dei Gruppi della Distribuzione, sono state investigate le priorità delle aziende con riferimento a:
  - Principali azioni adottate nel corso degli ultimi anni
  - Sfide future in materia di sostenibilità
  - Relazioni dei Gruppi della Distribuzione con le proprie aziende fornitrici (MDD *partner)*

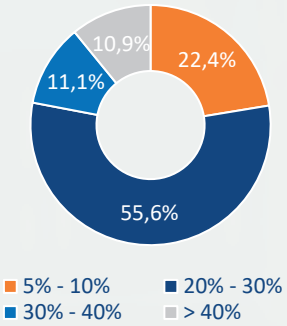
## La *survey* ai Gruppi della Distribuzione Moderna italiana

Presenza territoriale dei gruppi rispondenti alla *survey*, 2019

Quota di fatturato dei Gruppi rispondenti sul totale Distribuzione Moderna (valori %), 2019




Incidenza della Marca del Distributore sul fatturato dei Gruppi della Distribuzione (valori %), 2019



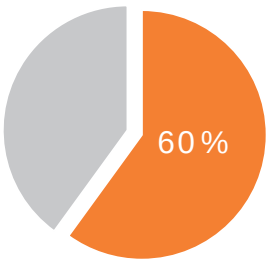

Fonte: *survey* ai Gruppi della Distribuzione Moderna di The European House – Ambrosetti, 2019

Il contributo della Marca Del Distributore alla sfida dello Sviluppo Sostenibile e del Paese

Governance della sostenibilità

## Dalla *survey* ai Gruppi della Distribuzione emerge che la sostenibilità è riconosciuta come strategica: il 60 % dei Gruppi della Distribuzione ha definito degli obiettivi di Sviluppo Sostenibile...

Gruppi della Distribuzione Moderna che hanno definito degli obiettivi di Sviluppo Sostenibile (valori %), 2019




Mentre il 52 % delle aziende italiane è non sostenibile*

Gli obiettivi più ricorrenti sono:

- Riduzione della plastica negli imballaggi
- Tracciabilità della filiera dei prodotti a Marca del Distributore
- Tutela del benessere animale
- Riduzione delle emissioni nella fase logistica/distributiva

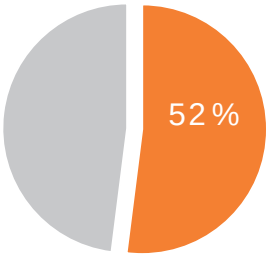
(*) Per definire la sostenibilità delle imprese, Istat utilizza un indicatore che varia tra 0 (nessuna delle attività considerate) e 1 (tutte le attività). È possibile dunque classificare le imprese in quattro gruppi, in base al numero di attività realizzate e al corrispondente valore dell'indice: non sostenibili (0-0,25), lievemente sostenibili (0,25-0,50), mediamente sostenibili (0,50-0,75) e altamente sostenibili (0,75-1).

Fonte: *survey* ai Gruppi della Distribuzione Moderna di The European House – Ambrosetti, 2019

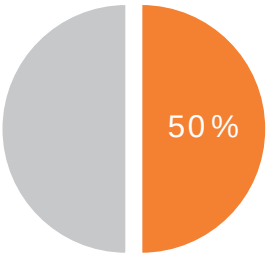
Governance della sostenibilità

## ... monitorati dai Bilanci di Sostenibilità e da funzioni aziendali a presidio della sostenibilità

Gruppi della Distribuzione che redigono regolarmente un Bilancio di Sostenibilità (valori %), 2019




Gruppi della Distribuzione che hanno una funzione aziendale che presidia il tema sostenibilità con un *manager* di riferimento (valori %), 2019




3 responsabili su 5 riportano direttamente al Direttore Generalo o all'Amministratore Delegato, a riprova del ruolo strategico della funzione

Fonte: *survey* alle insegne della Distribuzione Moderna di The European House – Ambrosetti, 2019



## Per analizzare il contributo della Marca del Distributore allo Sviluppo Sostenibile delle aziende fornitrici della Distribuzione, The European House – Ambrosetti ha realizzato una *survey* rivolta agli MDD *partner*

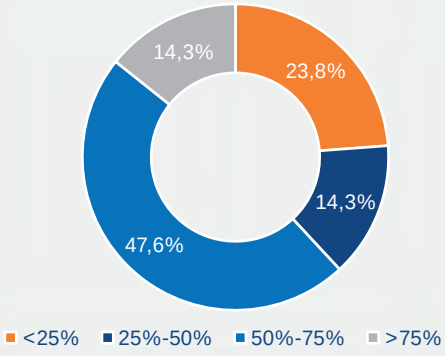
- Per analizzare il contributo della Marca del Distributore alla sostenibilità delle aziende fornitrici della Distribuzione, sono stati analizzati i comportamenti e le abitudini delle aziende MDD *partner* attraverso una *survey* che si è posta i seguenti obiettivi:
  - Analizzare l'attitudine delle aziende MDD *partner* verso lo Sviluppo Sostenibile
  - Valutare il contributo della Marca del Distributore allo Sviluppo Sostenibile delle aziende fornitrici della Distribuzione
- Sono state considerate le aziende di piccole e medie dimensioni, con un fatturato inferiore a 150 milioni di Euro nel 2018, per depurare gli impatti dall'effetto legato all'obbligatorietà della rendicontazione non finanziaria per le aziende di grandi dimensioni
- L'analisi dei risultati e la valutazione sul contributo della Marca del Distributore sono state effettuate suddividendo il campione in quattro gruppi, in base alla quota di fatturato generato tramite Marca del Distributore:
  - <25%
  - 25%-50%
  - 50%-75%
  - >75%

N.B. MDD=Marca del Distributore

## Il campione analizzato dalla *survey* alle aziende MDD *partner* di The European House – Ambrosetti è rappresentativo

Regioni di appartenenza delle aziende rispondenti alla *survey*, 2019

Percentuale di aziende rispondenti alla *survey* per quota di fatturato generato dalla Marca del Distributore (valori %), 2019




Fonte: *survey* alle aziende MDD *partner* di The European House – Ambrosetti, 2019

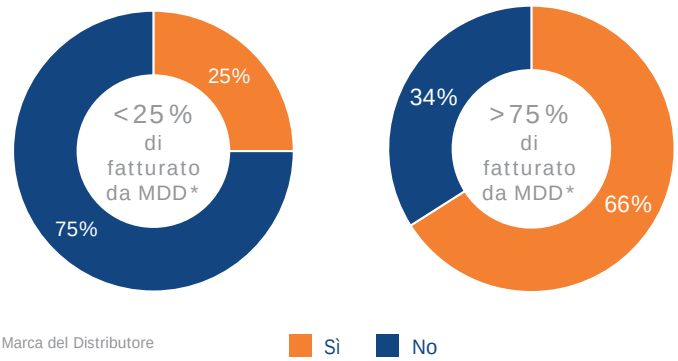
N.B. MDD=Marca del Distributore

Il contributo della Marca Del Distributore alla sfida dello Sviluppo Sostenibile e del Paese

Governance della sostenibilità

## I due terzi delle aziende MDD *partner* ad elevata intensità di Marca del Distributore (>75%) hanno introdotto obiettivi di Sviluppo Sostenibile rispetto al 25% delle aziende a bassa intensità di Marca del Distributore

Percentuale di risposte alla domanda *«La sua azienda ha definito degli obiettivi di Sviluppo Sostenibile?»* per fasce di incidenza di Marca del Distributore sul totale del fatturato (%), 2019




(*) Marca del Distributore

Gli obiettivi più ricorrenti sono:

- Riduzione della plastica negli imballaggi
- Impiego di energie da fonti rinnovabili
- Utilizzo di produzioni *fair trade*

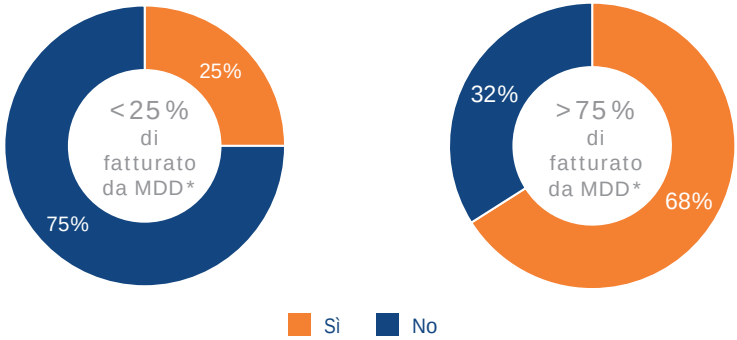
Fonte: *survey* alle aziende MDD *partner* di The European House – Ambrosetti, 2019

The European House Ambrosetti

Governance della sostenibilità

## Le aziende MDD *partner* ad elevata intensità di Marca del Distributore (>75%) manifestano una *governance* aziendale che presiede la sostenibilità a livello strategico

Aziende che hanno una funzione aziendale che presidia il tema della sostenibilità con un *manager* dedicato per fasce incidenza di Marca del Distributore sul totale del fatturato (%), 2019




(*) Marca del Distributore

Fonte: *survey* alle aziende MDD *partner* di The European House – Ambrosetti, 2019

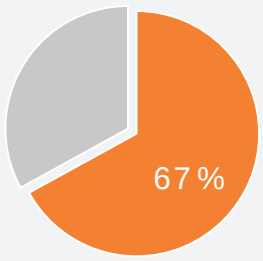
Il contributo della Marca Del Distributore alla sfida dello Sviluppo Sostenibile e del Paese

The European House Ambrosetti

Governance della sostenibilità

## Il 67% delle aziende MDD *partner* ad elevata intensità di Marca del Distributore redige un bilancio di sostenibilità rispetto al 5% del campione a bassa intensità di MDD*

Aziende MDD *partner* con quota di MDD* superiore al 75% che redigono un bilancio di sostenibilità (%), 2019




VS

5% dei *partner MDD* con una quota di MDD* sul fatturato <25%

Il 98% dei *partner MDD* con quota superiore al 75% che redige un bilancio di sostenibilità dichiara di farlo regolarmente

(*) Marca del Distributore

Fonte: *survey* alle aziende MDD *partner* di The European House – Ambrosetti, 2019

## La Marca del distributore, nel contesto della Distribuzione Moderna, dimostra un'attenzione crescente alla *governance* della sostenibilità con un impatto su 3 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile dell'Agenda 2030

*Governance* della sostenibilità

- 60% dei Gruppi della Distribuzione ha definito degli obiettivi di Sviluppo Sostenibile mentre il 52% delle aziende italiane è non sostenibile
- 52% dei Gruppi della Distribuzione redige regolarmente un bilancio di sostenibilità e il 50% ha una funzione aziendale dedicata alla sostenibilità con un *manager* di riferimento; tra questi 3 su 5 riportano direttamente al Direttore Generalo o all'Amministratore Delegato

- 66% delle aziende MDD *partner* ad alta intensità di MDD** (>75% del fatturato generato da MDD**) ha definito degli obiettivi di Sviluppo Sostenibile rispetto al 25% delle aziende MDD *partner* a bassa intensità di MDD** (<25% del fatturato generato da MDD**)
- 68% delle aziende MDD *partner* ad alta intensità di MDD** (>75% del fatturato generato da MDD**) ha una funzione in azienda che presidia il tema della sostenibilità con un *manager* dedicato rispetto al 25% delle aziende MDD *partner* a bassa intensità di MDD** (<25% del fatturato generato da MDD**)

- 67% dei *partner* MDD con quota di MDD** >75% redige un bilancio di sostenibilità rispetto al 5% delle aziende MDD *partner* a bassa intensità di MDD** (<25% del fatturato generato da MDD**)
- 98% dei *partner* MDD con quota di MDD** superiore al 75% che redige un bilancio di sostenibilità dichiara di farlo regolarmente

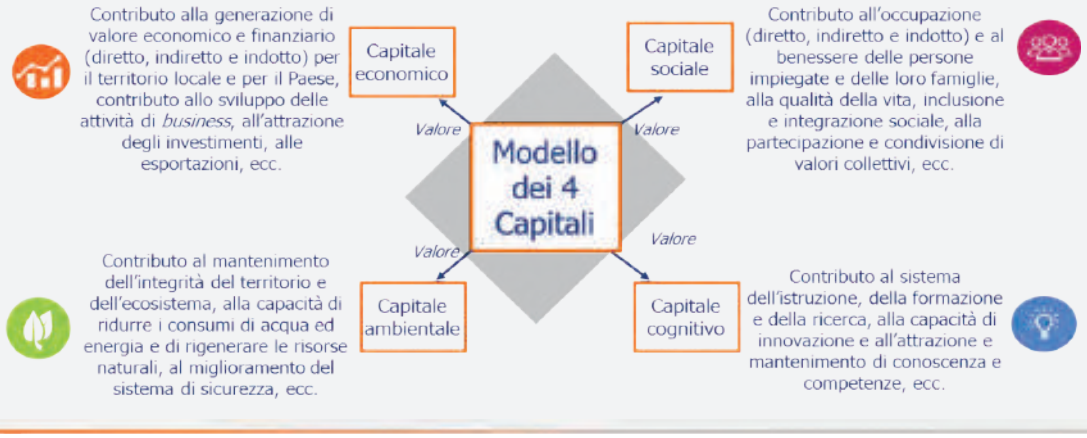


## Indice

- Prefazioni
- I dieci messaggi chiave del *Position Paper*
- Gli obiettivi del *Position Paper* e la metodologia di lavoro
- Parte 1. Perché è rilevante occuparsi di sostenibilità oggi
- Parte 2. Il contributo della Marca del Distributore alla sfida dello Sviluppo Sostenibile
  1. La definizione di Sviluppo Sostenibile per la Marca del Distributore
  2. La *Governance* della sostenibilità nella Distribuzione Moderna e nelle aziende MDD *partner*
  3. Il contributo della Marca del Distributore alla sostenibilità economica, sociale ed ambientale dei *retailer*
  4. Il contributo della Marca del Distributore alla sostenibilità verso gli *stakeholder* esterni: le aziende MDD *partner*
  5. Il contributo della Marca del Distributore alla sostenibilità verso gli *stakeholder* esterni: il consumatore finale
  6. Il contributo della Marca del Distributore al raggiungimento dei 17 *Sustainable Development Goals* dell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite
- Parte 3. L'evoluzione della Marca del Distributore nei prossimi anni e il futuro della gestione strategica della sostenibilità
- Bibliografia

The European House Ambrosetti

## Per analizzare il contributo della Marca del Distributore alla sostenibilità interna (*retailer*), The European House – Ambrosetti ha utilizzato il modello dei «Quattro Capitali»




Il contributo della Marca Del Distributore alla sfida dello Sviluppo Sostenibile e del Paese

The European House Ambrosetti

## I *Key Performance Indicator* del modello dei «Quattro Capitali» di The European House – Ambrosetti

I *Key Performance Indicator* (KPI) analizzati nel modello dei «Quattro Capitali»

### Capitale economico

- Fatturato
- Quota di mercato
- Valore Aggiunto**
- Investimenti**
- Contributo alla fiscalità generale**
- Filiera dei MDD *partner* attivata dalla Distribuzione
- Durata delle relazioni contrattuali tra MDD *partner* e Distribuzione

### Capitale sociale

- Numero nuove aperture**
- Occupazione attivata
- Contributo all'occupazione femminile
- Contributo all'occupazione giovanile
- Contributo all'occupazione a tempo indeterminato
- Rapporto qualità/prezzo***

### Capitale cognitivo

- Quota di mercato della Marca del Distributore per fascia
- Fatturato e quota di mercato della Marca del Distributore per fasce di prodotto
- Contributo allo sviluppo di produzioni innovative

### Capitale ambientale**

- Consumi energetici nei punti vendita della Distribuzione Moderna
- Eccedenze alimentari recuperate
- Soluzioni adottate per l'efficientamento energetico nei punti vendita della Distribuzione Moderna
- Iniziative di promozione della sostenibilità

N.B. I KPI del capitale economico alimentano il contributo della MDD* alla sostenibilità economica dei *retailer*, integrata anche con interviste (si vedano pagine 15-16 per personalità intervistate), i KPI del capitale sociale sostanziano contributo MDD* alla sostenibilità sociale dei *retailer*, insieme alla *survey* alle insegne (si vedano pagine 32-33 per la metodologia) e alle interviste (pagine 15-16), gli indicatori del capitale cognitivo misurano il contributo della MDD* verso gli *stakeholder* esterni con specifico riferimento al consumatore finale e i KPI del capitale ambientale servono a quantificare il contributo della MDD* verso la sostenibilità ambientale.
(*) Marca del Distributore. (**) Riferito alla Distribuzione Moderna. (***) Utilizzato per quantificare la sostenibilità esterna della MDD verso il consumatore finale.

N.B.: In arancione sono riportati i KPI nuovi rispetto all'analisi dei «Quattro Capitali» realizzate nelle due precedenti edizioni.

## I *Key Performance Indicator* del modello dei «Quattro Capitali» di The European House – Ambrosetti

I *Key Performance Indicator* (KPI) analizzati nel modello dei «Quattro Capitali»

**Capitale economico**
- Fatturato
- Quota di mercato
- Valore Aggiunto**
- Investimenti**
- Contributo alla fiscalità generale**
- Filiera dei MDD *partner* attivata dalla Distribuzione
- Durata delle relazioni contrattuali tra MDD *partner* e Distribuzione

**Capitale sociale**
- Numero nuove aperture**
- Occupazione attivata
- Contributo all'occupazione femminile
- Contributo all'occupazione giovanile
- Contributo all'occupazione a tempo indeterminato
- Rapporto qualità/prezzo***

**Capitale cognitivo**
- Quota di mercato della Marca del Distributore per fascia
- Fatturato e quota di mercato della Marca del Distributore per fasce di prodotto
- Contributo allo sviluppo di produzioni innovative

**Capitale ambientale****
- Consumi energetici nei punti vendita della Distribuzione Moderna
- Eccedenze alimentari recuperate
- Soluzioni adottate per l'efficientamento energetico nei punti vendita della Distribuzione Moderna
- Iniziative di promozione della sostenibilità

N.B. I KPI del capitale economico alimentano il contributo della MDD* alla sostenibilità economica dei retailer, integrata anche con interviste (si vedano pagine 15-16 per personalità intervistate), i KPI del capitale sociale sostanziano contributo MDD* alla sostenibilità sociale dei retailer, insieme alla survey alle insegne (si vedano pagine 32-33 per la metodologia) e alle interviste (pagine 15-16), gli indicatori del capitale cognitivo misurano il contributo della MDD* verso gli stakeholder esterni con specifico riferimento al consumatore finale e i KPI del capitale ambientale servono a quantificare il contributo della MDD* verso la sostenibilità ambientale.
(*) Marca del Distributore. (**) Riferito alla Distribuzione Moderna. (***) Utilizzato per quantificare la sostenibilità esterna della MDD verso il consumatore finale.

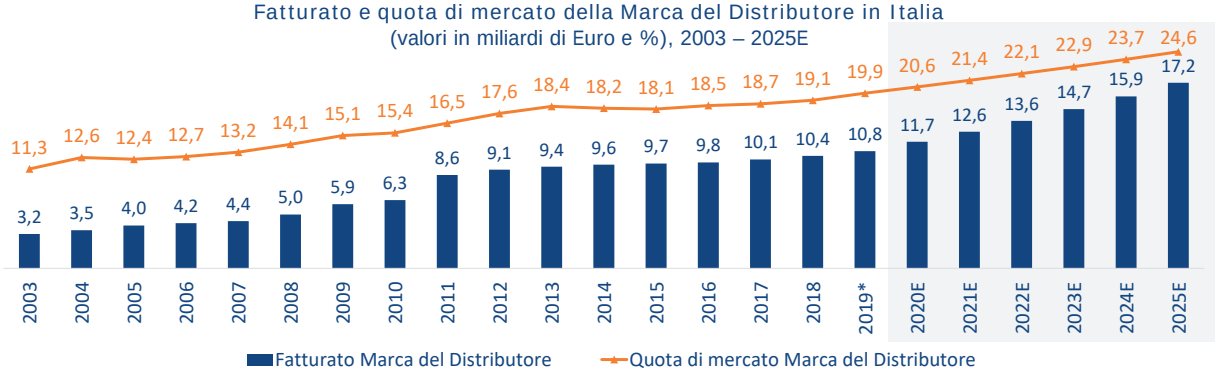
N.B.: In arancione sono riportati i KPI nuovi rispetto all'analisi dei «Quattro Capitali» realizzate nelle due precedenti edizioni.

Il contributo della Marca Del Distributore alla sfida dello Sviluppo Sostenibile e del Paese

## Il fatturato della Marca del Distributore ha raggiunto i 10,8 miliardi di Euro nel 2019 e una quota di mercato del 19,9%...

Sostenibilità economica

Fatturato e quota di mercato della Marca del Distributore in Italia
(valori in miliardi di Euro e %), 2003 – 2025E




N.B. Il «salto» di fatturato della Marca del Distributore dal 2010 al 2011 è dovuto ad un cambiamento del perimetro di riferimento. Fino al 2010, il fatturato della Marca del Distributore veniva calcolato considerando solo supermercati (strutture con un'area di vendita al dettaglio dai 400 m² ai 2.500 m²) ed ipermercati (strutture con un'area di vendita al dettaglio superiore ai 2.500 m²), dal 2011 in poi viene invece incluso nella rilevazione anche il libero servizio (strutture con un'area di vendita al dettaglio dai 100 m² ai 400 m²). (*) Il fatturato della Marca del Distributore è stimato a partire dal fatturato cumulato del periodo gennaio-ottobre 2019, a cui è stata aggiunta una stima per i due mesi restanti (novembre e dicembre), calcolata partendo dalla crescita del fatturato registrata nei mesi di novembre e dicembre nei 5 anni precedenti; la quota di mercato della Marca del Distributore nel 2019 è invece il risultato della media delle quote mensili del periodo gennaio-ottobre 2019. Le stime di fatturato e quota di mercato per gli anni 2020-2025 sono state effettuate attraverso il tasso di crescita annuo composto relativo al periodo 2003-2019.
Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati ADM e IRI, 2019

Sostenibilità economica

## ... crescendo in modo significativo rispetto all'industria alimentare e rispetto al biennio precedente

Nell'ultimo anno il fatturato della Marca del Distributore è cresciuto di ~4,1% (rispetto al 3,3% del biennio precedente e rispetto all'1,6% dell'industria alimentare)

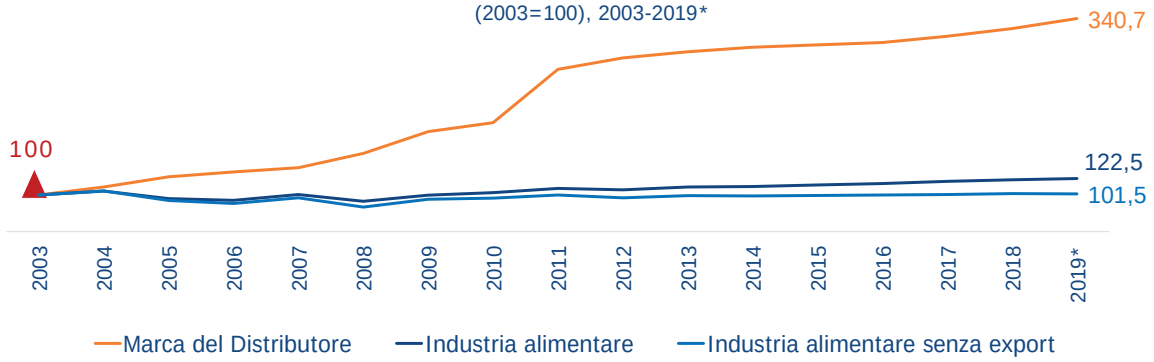
Nello stesso periodo la quota di mercato della MDD è aumentata di 0,8 punti percentuali (rispetto a 0,4 p.p. nel biennio precedente)

Il contributo della Marca Del Distributore alla sfida dello Sviluppo Sostenibile e del Paese

Sostenibilità economica

## La Marca del Distributore è cresciuta tre volte di più dell'industria alimentare grazie a un crescente apprezzamento da parte del consumatore finale

Fatturato dell'industria alimentare con e senza *export* e della Marca del Distributore in Italia (2003=100), 2003-2019*



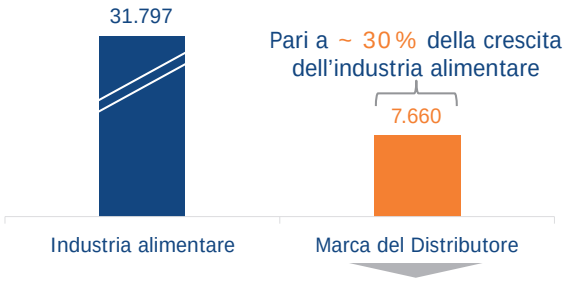

(*) (*) Il fatturato della Marca del Distributore è stimato su dati relativi al periodo gennaio-ottobre 2019, a cui è stata aggiunta una quota stimata per i due mesi restanti (novembre e dicembre). Tale stima è calcolata come media delle differenze tra fatturato di chiusura dell'anno e fatturato ad ottobre per i 5 anni precedenti.
N.B. Il «salto» di fatturato della Marca del Distributore dal 2010 al 2011 è dovuto ad un cambiamento del perimetro di riferimento. Fino al 2010, il fatturato della Marca del Distributore veniva calcolato considerando solo supermercati (strutture con un'area di vendita al dettaglio dai 400 m² ai 2.500 m²) ed ipermercati (strutture con un'area di vendita al dettaglio superiore ai 2.500 m²), dal 2011 in poi viene invece incluso nella rilevazione anche il libero servizio (strutture con un'area di vendita al dettaglio dai 100 m² ai 400 m²).
Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati ADM, IRI e Istat, 2019

The European House Ambrosetti

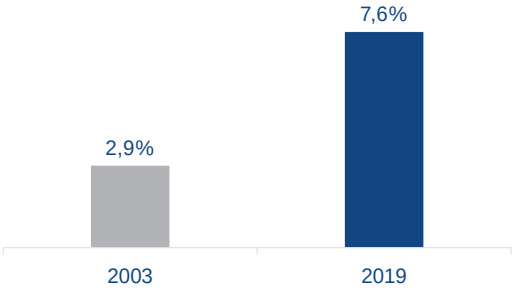
Sostenibilità economica

## La crescita della Marca del Distributore pesa circa il 30% della crescita totale dell'industria alimentare

Crescita del fatturato dell'industria alimentare e della Marca del Distributore (valori assoluti in milioni), 2003-2019*




Incidenza della Marca del Distributore sul fatturato totale dell'industria alimentare (valori %), 2003-2019*




Il contributo della Marca del Distributore sale all'80 % se depuriamo il fatturato dell'industria dall'*export*

(*) Il fatturato della Marca del Distributore è stimato su dati relativi al periodo gennaio-ottobre 2019, a cui è stata aggiunta una quota stimata per i due mesi restanti (novembre e dicembre). La stima è calcolata come media delle differenze tra fatturato di chiusura dell'anno e fatturato ad ottobre nei 5 anni precedenti.

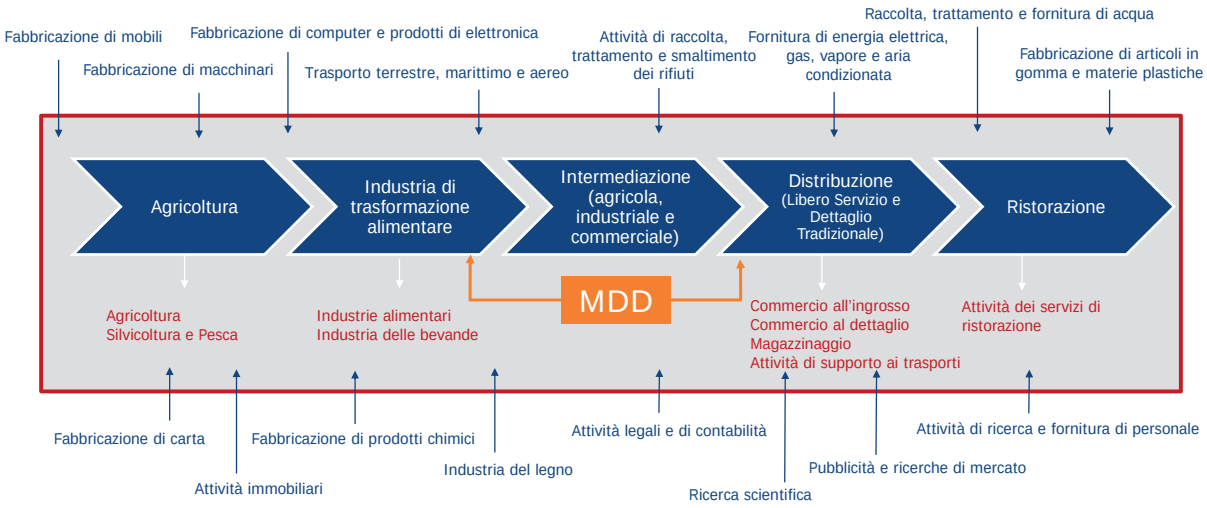
Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati ADM, Information Resources - IRI e Istat, 2019

Il contributo della Marca Del Distributore alla sfida dello Sviluppo Sostenibile e del Paese

The European House Ambrosetti

Sostenibilità economica

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

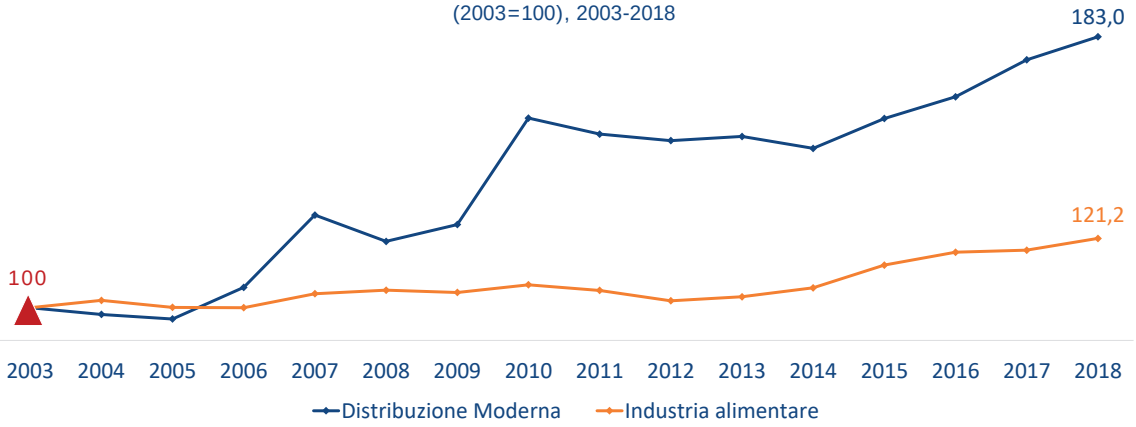


The European House Ambrosetti

Sostenibilità economica

## Il Valore Aggiunto della Distribuzione Moderna è cresciuto ad un tasso superiore rispetto alla filiera agroalimentare

Valore Aggiunto dell'industria alimentare e della Distributore Moderna in Italia (2003=100), 2003-2018




Fonte: elaborazione di The European House - Ambrosetti su dati Istat, 2019

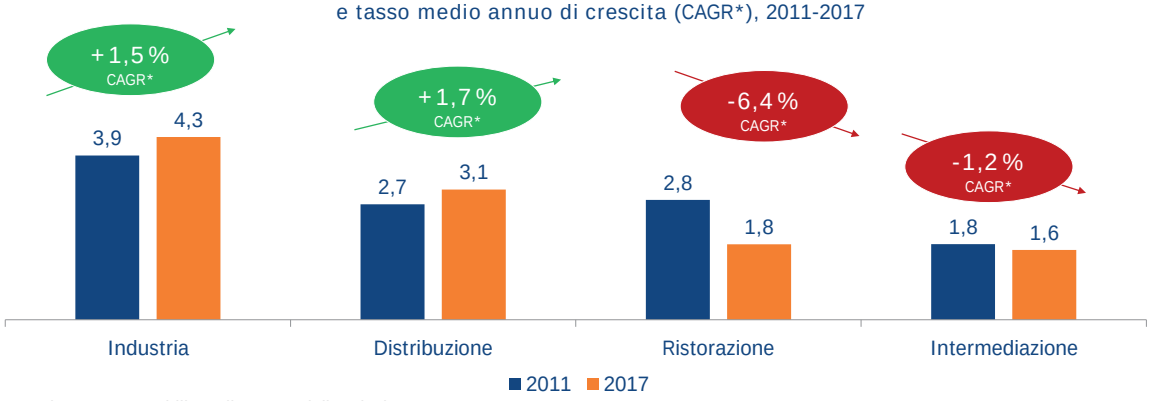
Il contributo della Marca Del Distributore alla sfida dello Sviluppo Sostenibile e del Paese

The European House Ambrosetti

Sostenibilità economica

## La Distribuzione è il primo settore della filiera agroalimentare estesa per tasso di crescita degli investimenti: +1,7% di crescita media annua nel periodo 2011-2017

Investimenti lordi in beni materiali nei diversi comparti della filiera agroalimentare estesa e tasso medio annuo di crescita (CAGR*), 2011-2017




N.B. Dati non comparabili per il settore dell'agricoltura.

(*) CAGR = tasso medio annuo di crescita composto, 2011-2017.

Fonte: elaborazione di The European House - Ambrosetti su dati Istat, 2019

## La Distribuzione Moderna versa alla Pubblica Amministrazione italiana 17,8 miliardi di Euro nel 2018

Sostenibilità economica

**17,8 miliardi di Euro** di tasse e IVA versate dalla Distribuzione Moderna in Italia nel 2018

Equivalenti alla contribuzione annua dell'Italia al bilancio dell'Unione Europea

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati ADM, 2018

## La Marca del Distributore ha continuato il suo percorso di crescita grazie a un crescente apprezzamento da parte del consumatore finale, con un impatto su 2 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile dell'Agenda 2030

Sostenibilità economica

- Il fatturato della Marca del Distributore è cresciuto del 4,1% (tra 2018 e 2019) rispetto al 3,3% del biennio precedente, raggiungendo i 10,8 miliardi nel 2019
- Tra il 2018 e il 2019, la quota di mercato della MDD* è aumentata di 0,8 punti percentuali (rispetto a 0,4 p.p. nel biennio precedente) raggiungendo il 19,9%
- Il fatturato della Marca del Distributore è cresciuto tre volte in più rispetto all'Industria alimentare
- La Marca del Distributore attiva una filiera «lunga» che coinvolge indirettamente circa 50 sotto-comparti economici
- La Marca del distributore pesa circa il 30% della crescita totale dell'industria alimentare negli ultimi 16 anni, valore che sale all'80% depurando il fatturato dell'industria dall'*export*
- Il Valore Aggiunto della Distribuzione Moderna è cresciuto dell'83% dal 2003 al 2018 (vs. 21,1% dell'industria alimentare di trasformazione)
- La Distribuzione è il primo settore della filiera per tasso di crescita degli investimenti: +1,7% di crescita media annua nel periodo 2011-2017
- Nel 2018 la Distribuzione Moderna ha versato 17,8 miliardi di Euro di tasse e IVA, valore equivalente alla contribuzione annua dell'Italia al bilancio dell'Unione Europea

(*) Marca del Distributore

## I *Key Performance Indicator* del modello dei «Quattro Capitali» di The European House – Ambrosetti

I *Key Performance Indicator* (KPI) analizzati nel modello dei «Quattro Capitali»

| Capitale economico | Capitale sociale | Capitale cognitivo | Capitale ambientale** |
|---|---|---|---|
| ▪ Fatturato<br>▪ Quota di mercato<br>▪ Valore Aggiunto**<br>▪ Investimenti**<br>▪ Contributo alla fiscalità generale**<br>▪ Filiera dei MDD *partner* attivata dalla Distribuzione<br>▪ Durata delle relazioni contrattuali tra MDD *partner* e Distribuzione | ▪ Numero nuove aperture**<br>▪ Occupazione attivata<br>▪ Contributo all'occupazione femminile<br>▪ Contributo all'occupazione giovanile<br>▪ Contributo all'occupazione a tempo indeterminato<br>▪ Rapporto qualità/prezzo*** | ▪ Quota di mercato della Marca del Distributore per fascia<br>▪ Fatturato e quota di mercato della Marca del Distributore per fasce di prodotto<br>▪ Contributo allo sviluppo di produzioni innovative | ▪ Consumi energetici nei punti vendita della Distribuzione Moderna<br>▪ Eccedenze alimentari recuperate<br>▪ Soluzioni adottate per l'efficientamento energetico nei punti vendita della Distribuzione Moderna<br>▪ Iniziative di promozione della sostenibilità |

N.B. I KPI del capitale economico alimentano il contributo della MDD* alla sostenibilità economica dei retailer, integrata anche con interviste (si vedano pagine 15-16 per personalità intervistate), i KPI del capitale sociale sostanziano contributo MDD* alla sostenibilità sociale dei retailer, insieme alla survey alle insegne (si vedano pagine 32-33 per la metodologia) e alle interviste (pagine 15-16), gli indicatori del capitale cognitivo misurano il contributo della MDD* verso gli stakeholder esterni con specifico riferimento al consumatore finale e i KPI del capitale ambientale servono a quantificare il contributo della MDD* verso la sostenibilità ambientale.
(*) Marca del Distributore. (**) Riferito alla Distribuzione Moderna. (***) Utilizzato per quantificare la sostenibilità esterna della MDD verso il consumatore finale.

N.B.: In arancione sono riportati i KPI nuovi rispetto all'analisi dei «Quattro Capitali» realizzate nelle due precedenti edizioni.

Il contributo della Marca Del Distributore alla sfida dello Sviluppo Sostenibile e del Paese

Sostenibilità sociale

## Ogni settimana 60 milioni di Clienti entrano e acquistano nei punti vendita della Distribuzione Moderna

**1.116 aperture**
di nuovi punti vendita nel 2018

Ogni settimana
**60 milioni di Clienti**
in media entrano e acquistano nei 26.000 punti vendita della Distribuzione Moderna in Italia

VS

**32,5 milioni**
di clienti in media ogni settimana nei ristoranti italiani (x1,8)

**3,5 milioni**
di passeggeri in media ogni settimana negli aeroporti italiani (x17,1)

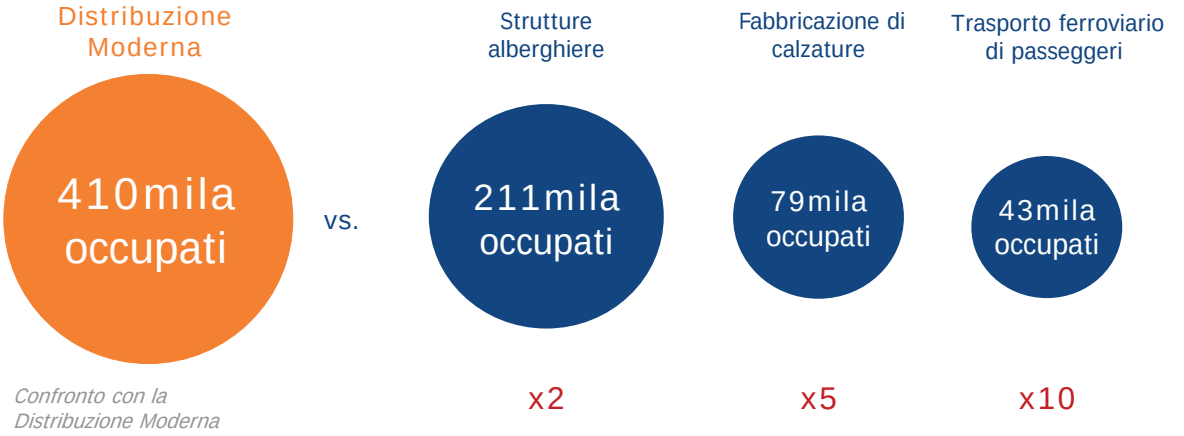
**2,1 milioni**
di clienti in media ogni settimana nei cinema italiani (x28,6)

Fonte: ricerca The European House – Ambrosetti per ADM «Quale valore e quali sfide della Marca del Distributore oggi» e dati Istat, Assaeroporti e Doxa, 2019

The European House Ambrosetti

Sostenibilità sociale

## La Distribuzione Moderna sostiene direttamente un'occupazione significativa rispetto ad altri settori economici




*Confronto con la Distribuzione Moderna*

x2 x5 x10

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

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Ministero dello Sviluppo Economico e Istat, 2019

Il contributo della Marca Del Distributore alla sfida dello Sviluppo Sostenibile e del Paese

The European House Ambrosetti

Sostenibilità sociale

## La sola Marca del Distributore sostiene, nelle stime di The European House – Ambrosetti, 220.000 occupati lungo la filiera (Industria alimentare, Intermediazione e Distribuzione)

Complessivamente la MDD sostiene una rete di 220mila occupati diretti e indiretti, pari a:

| | | |
|---|---|---|
| ~75% degli occupati dell'edilizia (300.541) | ~2,5 volte gli occupati del settore delle telecomunicazioni (90.500) | ~3 volte gli occupati della fabbricazione di autoveicoli (70.935) |

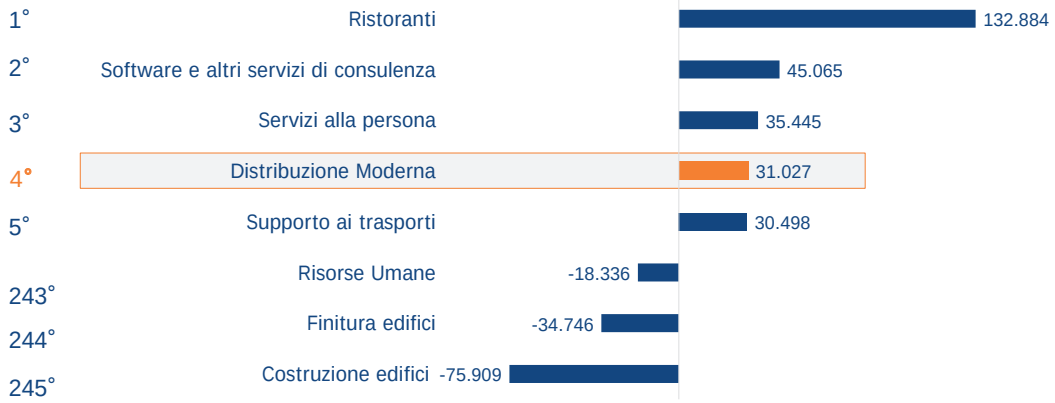
N.B. Gli occupati della Marca del Distributore nell'Industria alimentare sono stati calcolati a partire da un campione di 415 aziende *MDD partner*, rappresentativo del contesto italiano, mentre quelli relativi ai settori dell'Intermediazione e della Distribuzione sono stati stimati applicando la quota di mercato della MDD a volume. Gli occupati della Marca del Distributore nell'Intermediazione e nella Distribuzione Moderna sono stati stimati applicando la quota di mercato a volume della Marca del Distributore sulle vendite della Distribuzione Moderna. N.B. per il confronto tra i settori è stato utilizzato il livello di 3 cifre dei codici Ateco di Istat.

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Istat e IRI, 2019

Sostenibilità sociale

## La Distribuzione Moderna è il 4° settore economico su 245 per crescita occupazionale in Italia...

Incremento degli occupati nella Distribuzione Moderna e in altri settori economici in Italia (valori assoluti), 2017 vs. 2013




N.B. il numero degli occupati della Distribuzione Moderna non è disponibile al 2017 ed è stato quindi stimato proiettando il tasso annuo medio di crescita composto del periodo 2013-2016. Per gli altri settori economici diversi dalla Distribuzione Moderna è stato considerato il livello di 3 cifre dei codici. Sempre per garantire la comparabilità tra i diversi settori, sono state escluse dalla presente classifica le agenzie interinali.
Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Istat e Ministero dello Sviluppo Economico, 2019

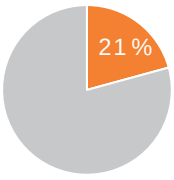
Il contributo della Marca Del Distributore alla sfida dello Sviluppo Sostenibile e del Paese

The European House Ambrosetti

Sostenibilità sociale

## ... e favorisce l'occupazione femminile e giovanile

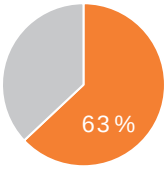
Occupati con meno di 30 anni




+75%

Rispetto alla percentuale media italiana*

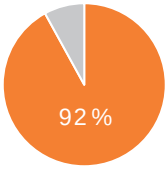
Occupati di sesso femminile




+29%

Rispetto alla percentuale media italiana*

Contratti a tempo indeterminato




+41%

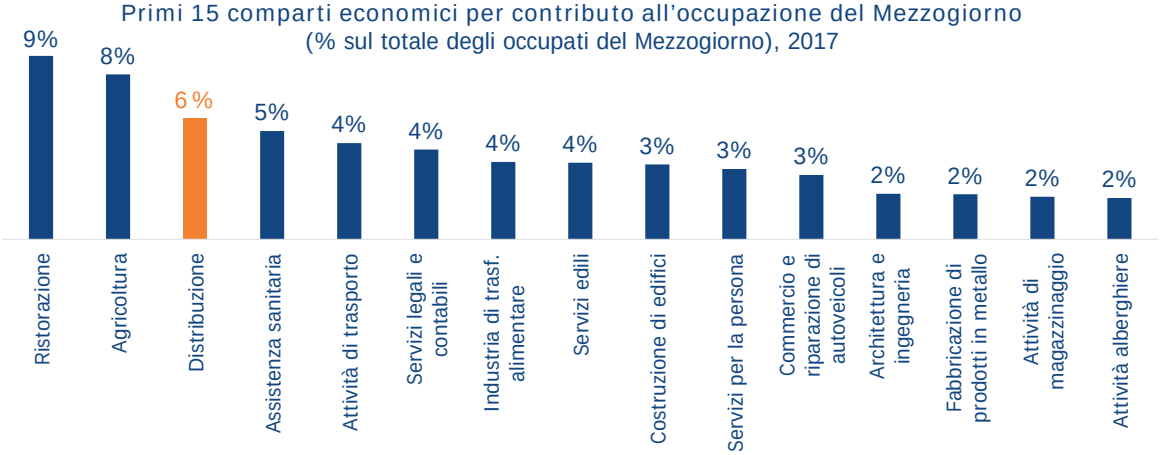
Rispetto alla percentuale media italiana*

(*) Si riportano di seguito le percentuali medie in Italia. Occupati con meno di 30 anni: 12%; occupati di sesso femminile: 49%; contratti a tempo indeterminato: 65%.
N.B. Tutti i dati riferiti agli occupati sono stati calcolati come media ponderata per gli occupati dei dati di Federdistribuzione, ANCC Coop e ANCD Conad.
Fonte: elaborazione di The European House - Ambrosetti su dati Federdistribuzione, ANCC Coop e ANCD Conad, 2019

## La Distribuzione Moderna è il terzo settore per contributo all'occupazione nel Mezzogiorno

Sostenibilità sociale

Primi 15 comparti economici per contributo all'occupazione del Mezzogiorno (% sul totale degli occupati del Mezzogiorno), 2017




N.B. La quota di occupati della Distribuzione sono stati calcolati a partire dal totale nazionale, riparametrato rispetto al peso del comparto Ipermercati, Supermercati e Minimercati nel Sud Italia fornito dall'Osservatorio Nazionale del Commercio del Ministero dello Sviluppo Economico.

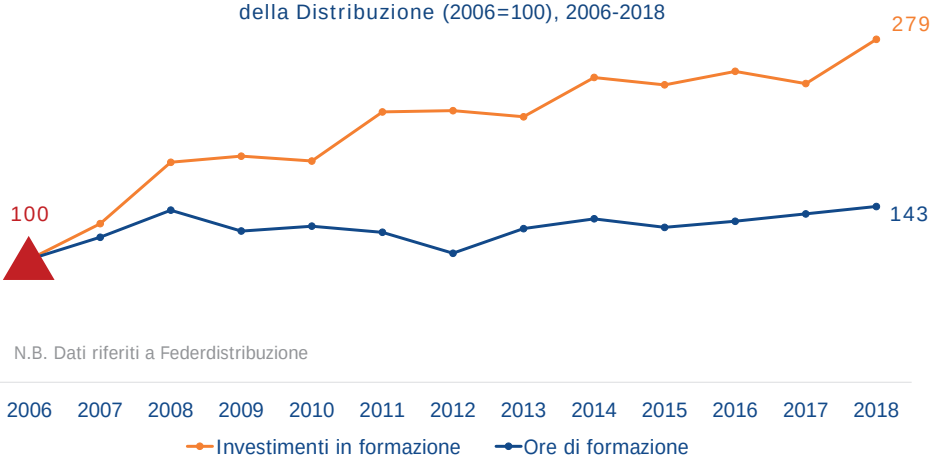
Fonte: elaborazione di The European House - Ambrosetti su dati Istat e Osservatorio Nazionale del Commercio del Ministero dello Sviluppo Economico, 2019

Il contributo della Marca Del Distributore alla sfida dello Sviluppo Sostenibile e del Paese

## Le aziende della Distribuzione sono attente alla formazione dei propri dipendenti

Sostenibilità sociale

Investimenti in formazione e ore di formazione per *full time equivalent* delle aziende della Distribuzione (2006=100), 2006-2018




N.B. Dati riferiti a Federdistribuzione

Nel 2018, Federdistribuzione ha investito 37,4 milioni di Euro* in formazione, di cui il 53% per la formazione interna mentre il restante per la formazione esterna

Nel 2018 sono state erogate 2,5 milioni di ore di formazione dalle aziende di Federdistribuzione

(*) È escluso il costo del dipendente destinatario della formazione.

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Federdistribuzione, 2018

## La Distribuzione Moderna svolge un importante ruolo sociale, con un impatto su 5 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile dell'Agenda 2030

Sostenibilità sociale

- Con gli oltre 60 milioni di italiani che in media entrano e acquistano ogni settimana, i 26.000 punti vendita della Distribuzione Moderna sono un luogo di aggregazione sociale, rispondendo ad un crescente bisogno di socialità del consumatore
- Nel 2018 sono stati aperti 1.116 nuovi punti vendita della Distribuzione Moderna
- Con 410.000 occupati diretti, la Distribuzione Moderna sostiene un'occupazione significativa (x2 gli occupati delle strutture alberghiere, x5 gli occupati della manifattura di calzature)
- Con più di 31.000 nuove assunzioni tra il 2013 e il 2017, la Distribuzione Moderna è stato il 4° settore economico su 245 per crescita occupazionale in Italia
- 21% degli occupati della Distribuzione Moderna sono *under* 30 (vs. una media italiana del 12%)
- 63% degli occupati della Distribuzione Moderna è donna (vs. una media italiana del 49%)
- 92% ha contratti a tempo indeterminato (vs. una media italiana del 65%)
- La Distribuzione Moderna è il 3° settore per contributo all'occupazione nel Mezzogiorno d'Italia in termini di percentuale di occupati sul totale (6%)
- Complessivamente la Marca del Distributore sostiene una rete di 220.000 occupati diretti e indiretti, pari a ~75% degli occupati dell'edilizia (~300.000) e ~2,5 volte gli occupati del settore delle telecomunicazioni (90.500)
- Nel 2018, Federdistribuzione ha investito 37,4 milioni di Euro in formazione (+179% vs. 2006) per i propri dipendenti per un totale di 2,5 milioni di ore erogate (+43% vs. 2006)

Il contributo della Marca Del Distributore alla sfida dello Sviluppo Sostenibile e del Paese

The European House Ambrosetti

## I *Key Performance Indicator* del modello dei «Quattro Capitali» di The European House – Ambrosetti

I *Key Performance Indicator* (KPI) analizzati nel modello dei «Quattro Capitali»

| Capitale economico | Capitale sociale | Capitale cognitivo | Capitale ambientale** |
|---|---|---|---|
| ▪ Fatturato | ▪ Numero nuove aperture** | ▪ Quota di mercato della Marca del Distributore per fascia | ▪ Consumi energetici nei punti vendita della Distribuzione Moderna |
| ▪ Quota di mercato | ▪ Occupazione attivata | ▪ Fatturato e quota di mercato della Marca del Distributore per fasce di prodotto | ▪ Eccedenze alimentari recuperate |
| ▪ Valore Aggiunto** | ▪ Contributo all'occupazione femminile | ▪ Contributo allo sviluppo di produzioni innovative | ▪ Soluzioni adottate per l'efficientamento energetico nei punti vendita della Distribuzione Moderna |
| ▪ Investimenti** | ▪ Contributo all'occupazione giovanile | | ▪ Iniziative di promozione della sostenibilità |
| ▪ Contributo alla fiscalità generale** | ▪ Contributo all'occupazione a tempo indeterminato | | |
| ▪ Filiera dei MDD *partner* attivata dalla Distribuzione | ▪ Rapporto qualità/prezzo*** | | |
| ▪ Durata delle relazioni contrattuali tra MDD *partner* e Distribuzione | | | |

N.B. I KPI del capitale economico alimentano il contributo della MDD* alla sostenibilità economica dei retailer, integrata anche con interviste (si vedano pagine 15-16 per personalità intervistate), i KPI del capitale sociale sostanziano contributo MDD* alla sostenibilità sociale dei retailer, insieme alla survey alle insegne (si vedano pagine 32-33 per la metodologia) e alle interviste (pagine 15-16), gli indicatori del capitale cognitivo misurano il contributo della MDD* verso gli stakeholder esterni con specifico riferimento al consumatore finale e i KPI del capitale ambientale servono a quantificare il contributo della MDD* verso la sostenibilità ambientale.
(*) Marca del Distributore. (**) Riferito alla Distribuzione Moderna. (***) Utilizzato per quantificare la sostenibilità esterna della MDD verso il consumatore finale.

N.B.: In arancione sono riportati i KPI nuovi rispetto all'analisi dei «Quattro Capitali» realizzate nelle due precedenti edizioni.

I *Key Performance Indicator* del Capitale Cognitivo del Modello dei «Quattro Capitali» sono stati utilizzati per misurare il contributo della Marca del Distributore alla sostenibilità nei confronti degli *stakeholder* esterni con specifico riferimento al consumatore finale*

(*) Si rimanda al capitolo 2.5 del *Position Paper* per approfondimenti, in particolare da pagina 64 a pagina 67.

Il contributo della Marca Del Distributore alla sfida dello Sviluppo Sostenibile e del Paese

The European House Ambrosetti

## I *Key Performance Indicator* del modello dei «Quattro Capitali» di The European House – Ambrosetti

I *Key Performance Indicator* (KPI) analizzati nel modello dei «Quattro Capitali»

| Capitale economico | Capitale sociale | Capitale cognitivo | Capitale ambientale** |
|---|---|---|---|
| ▪ Fatturato<br>▪ Quota di mercato<br>▪ Valore Aggiunto**<br>▪ Investimenti**<br>▪ Contributo alla fiscalità generale**<br>▪ Filiera dei MDD *partner* attivata dalla Distribuzione<br>▪ Durata delle relazioni contrattuali tra MDD *partner* e Distribuzione | ▪ Numero nuove aperture** Occupazione attivata<br>▪ Contributo all'occupazione femminile<br>▪ Contributo all'occupazione giovanile<br>▪ Contributo all'occupazione a tempo indeterminato<br>▪ Rapporto qualità/prezzo*** | ▪ Quota di mercato della Marca del Distributore per fascia<br>▪ Fatturato e quota di mercato della Marca del Distributore per fasce di prodotto<br>▪ Contributo allo sviluppo di produzioni innovative | ▪ Consumi energetici nei punti vendita della Distribuzione Moderna<br>▪ Eccedenze alimentari recuperate<br>▪ Soluzioni adottate per l'efficientamento energetico nei punti vendita della Distribuzione Moderna<br>▪ Iniziative di promozione della sostenibilità |

N.B. I KPI del capitale economico alimentano il contributo della MDD* alla sostenibilità economica dei retailer, integrata anche con interviste (si vedano pagine 15-16 per personalità intervistate), i KPI del capitale sociale sostanziano contributo MDD* alla sostenibilità sociale dei retailer, insieme alla survey alle insegne (si vedano pagine 32-33 per la metodologia) e alle interviste (pagine 15-16), gli indicatori del capitale cognitivo misurano il contributo della MDD* verso gli stakeholder esterni con specifico riferimento al consumatore finale e i KPI del capitale ambientale servono a quantificare il contributo della MDD* verso la sostenibilità ambientale.
(*) Marca del Distributore. (**) Riferito alla Distribuzione Moderna. (***) Utilizzato per quantificare la sostenibilità esterna della MDD verso il consumatore finale.

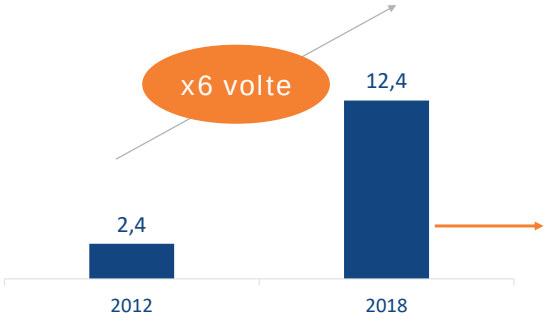
N.B.: In arancione sono riportati i KPI nuovi rispetto all'analisi dei «Quattro Capitali» realizzate nelle due precedenti edizioni.

The European House Ambrosetti

## La Distribuzione Moderna pone sempre più attenzione alla lotta contro gli sprechi alimentari

Sostenibilità ambientale

Eccedenze alimentari recuperate in Italia nella Distribuzione Moderna*
(valore assoluto in migliaia di tonnellate), 2012 vs. 2018




Nell'ultimo anno i punti vendita della Distribuzione Moderna appartenenti al programma dedicato del Banco Alimentare** sono aumentati del 43%

12.400 tonnellate equivalgono alla quantità di cibo necessaria per sfamare oltre 31.000 persone in un anno (pari alla popolazione di una media città italiana, es. Riccione)

(*) Si intendono gli alimenti recuperati dalla Rete Banco Alimentare
(**) Il programma prevede il recupero e l'immediata redistribuzione delle eccedenze di cibo cotto e non servito nella ristorazione organizzata (mense aziendali, refettori scolastici, etc.) e di cibo fresco non venduto nei supermercati. Si tratta del principale progetto di recupero dei generi alimentari del Banco Alimentare.

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Banco Alimentare, 2019

Il contributo della Marca Del Distributore alla sfida dello Sviluppo Sostenibile e del Paese

The European House Ambrosetti

## La Distribuzione Moderna si fa promotrice della sensibilizzazione contro gli sprechi alimentari: il progetto Life-Food.Waste.StandUp

Sostenibilità ambientale

- Il progetto Life-Food.Waste.StandUp, attivo da gennaio 2017, è co-finanziato dalla Commissione Europea nell'ambito del programma LIFE 2014-2020 e si caratterizza per un partenariato di filiera composto da Federalimentare, Federdistribuzione, Fondazione Banco Alimentare Onlus e Unione Nazionale Consumatori
- Il progetto ha come obiettivo prioritario la riduzione dello spreco alimentare (in Italia pari a 6 miliardi di Euro equivalenti a 4,5 Euro settimanali a famiglia) attraverso:
  - Campagne di informazione e sensibilizzazione
  - Tavoli di lavoro interdisciplinari tra tutti gli *stakeholder* (Istituzioni, comunità scientifica, industria, Gruppi della Distribuzione Moderna, consumatori, ecc.)
  - Momenti di divulgazione sulle attività svolte e i risultati raggiunti, anche in occasione di iniziative già esistenti
- Tra i risultati attesi, l'iniziativa prevede di:
  - Coinvolgere 20.000 imprese agroalimentari italiane
  - Aumentare del 30% il numero di eventi di sensibilizzazione rispetto al periodo 2012-2014
  - Attivare circa 60 *info point* per i consumatori per fornire informazioni sulle pratiche anti spreco-alimentare
  - Raggiungere 1,5 milioni di consumatori tramite le campagne di informazione e sensibilizzazione

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Life-Food.Waste.StandUp, 2019

Sostenibilità ambientale

## La Distribuzione Moderna si fa promotrice della sensibilizzazione contro gli sprechi alimentari: il protocollo di intesa con la Regione Lazio

- Nel 2019 Federdistribuzione, ANCC Coop e ANCD Conad hanno firmato un protocollo di intesa con la Regione Lazio con un duplice obiettivo:
  1. Contrastare lo spreco alimentare
  2. Ridurre la produzione di rifiuti
- L'impegno si concretizza attraverso progetti finalizzati a:
  - Raccolta di oli e grassi esausti presso i punti vendita
  - Recupero e riciclo di imballaggi in plastica monouso, anche mediante l'installazione di eco-compattatori presso i punti vendita
  - Ricorso a *device* mobili per favorire la pubblicità *online*, riducendo progressivamente gli strumenti promozionali cartacei
  - Riduzione della vendita di prodotti in plastica monouso, favorendo l'impiego di materiali riutilizzabili o biodegradabili e incentivando la commercializzazione di prodotti sfusi e l'uso di contenitori riutilizzabili
  - Educare il consumatore ad un consumo consapevole attraverso campagne di sensibilizzazione sul rispetto dell'ambiente e sul contrasto allo spreco alimentare presso i punti vendita e gli istituti scolastici del territorio

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Federdistribuzione e Regione Lazio, 2019

Il contributo della Marca Del Distributore alla sfida dello Sviluppo Sostenibile e del Paese

Sostenibilità ambientale

## La Distribuzione Moderna si fa promotrice della sensibilizzazione contro gli sprechi alimentari: il trattamento di olii vegetali esausti

- Nel Novembre 2019, Federdistribuzione ha firmato un protocollo d'intesa con CONOE (Consorzio nazionale di raccolta e trattamento degli oli e grassi vegetali ed animali esausti) per la raccolta di oli vegetali nel settore alimentare e per la promozione di una corretta raccolta anche da parte dei cittadini
- Il protocollo ha dato vita a un'operazione congiunta per avviare nelle strutture commerciali di Federdistribuzione la raccolta di oli e grassi esausti (vegetali e animali) prodotti nelle abitazioni domestiche
- Nel 2018 sono state prodotte 260mila tonnellate di oli vegetali esausti, 94mila dai settori professionali e 166mila da attività domestica e il CONOE ne ha raccolto 76mila tonnellate derivanti principalmente da attività professionali, di cui il 90% è stato utilizzato per la produzione di biodiesel

OPPORTUNITÀ

- È stato stimato che se tutti gli oli vegetali esausti generati in Italia fossero recuperati come biodiesel si otterrebbe un risparmio sulle importazioni di petrolio (82 US/barile) pari a circa 112 milioni di Euro
- La raccolta di 200/230.000 tonnellate di olio esausto e la destinazione alla produzione di biodiesel per autotrazione potrebbe ridurre le emissioni di $CO_2$ fino a 790mila tonnellate/anno, un valore equivalente alle emissioni di 253mila automobili per una percorrenza media annuale di 20.000 km
- Si otterrebbe un risparmio nei consumi di acqua pari a 282mila $m_3$/anno, paragonabile al consumo medio giornaliero di oltre un milione di cittadini italiani

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Federdistribuzione, 2019

## *Best practice* internazionali: l'impegno contro lo spreco alimentare di Tesco

- Tesco si impegna da anni a integrare pratiche che limitino gli sprechi alimentari, in ottica di sostenibilità con il programma «*from farm to fork*»
- Per limitare lo spreco alimentare, Tesco ha 3 obiettivi entro il 2030:
  - Dimezzare lo spreco alimentare lungo la propria filiera
  - Siglare *partnership* con fornitori attivamente impegnati nella lotta allo spreco alimentare per lo sviluppo di progetti di filiera
  - Supportare le famiglie a dimezzare lo spreco alimentare, con campagne di informazione e sensibilizzazione

- Nel 2016 Tesco ha lanciato la linea di frutta e verdura «*Perfectly Imperfect*» che porta sugli scaffali prodotti dall'aspetto non ottimale, salvando 68 milioni di porzioni di frutta e verdura in un anno nel Regno Unito

- Attraverso la *Community Food Connection*, Tesco ha donato nel periodo 2018/2019 oltre 10.000 tonnellate di cibo invenduto*, riducendo lo spreco alimentare del 17% rispetto all'anno precedente nel Regno Unito

(*) Il cibo invenduto viene prima scontato progressivamente all'avvicinarsi della data di scadenza. Il cibo che rimane invenduto anche dopo questa fase di ribasso dei prezzi viene donato alle associazioni *no-profit* tramite la *Community Food Connection* di Tesco.

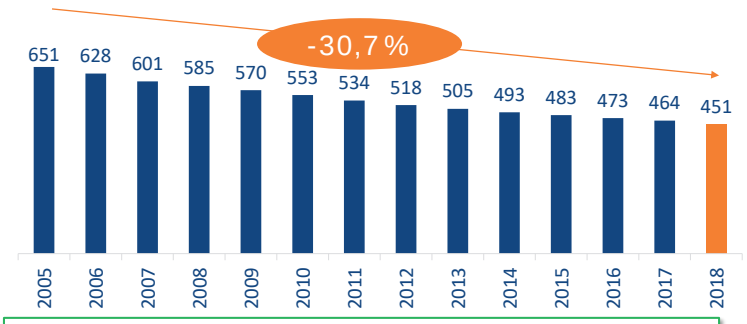
Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su fonti varie, 2019

Il contributo della Marca Del Distributore alla sfida dello Sviluppo Sostenibile e del Paese

## La Distribuzione Moderna è promotrice di soluzioni diffuse per l'efficienza energetica...

Sostenibilità ambientale

Consumo di elettricità di un generico supermercato in Italia (KWh/mq), 2005-2018




Nell'ultimo anno (2018 vs. 2017), il consumo energetico di un generico supermercato si è ridotto del 2,9% mentre il consumo energetico del settore manifatturiero è aumentato dell'1,3% (2018 vs. 2017)

Se tutti i settori economici avessero ridotto il consumo di elettricità del 30,7% nel periodo 2005-2018 (rispetto all'effettivo 2,6%) si sarebbero evitate ulteriori 25 milioni di tonnellate di $CO_2$ con un risparmio di oltre 10 miliardi di Euro, pari alle risorse aggiuntive stanziate per le infrastrutture nella legge di Bilancio 2020 per il periodo 2020-2022

N.B.: La stima è stata realizzata partendo dai consumi di elettricità nei settori economici in Italia nel 2005 ed ipotizzando una riduzione pari a quella registrata nella Distribuzione Moderna. È stato calcolato il delta di riduzione potenziale rispetto all'effettiva riduzione dei consumi elettrici nel periodo 2005-208. È stato applicato il tasso di conversione tra emissioni di $CO_2$ e Kwh di elettricità consumate (284,4 g$CO_2$ per Kwh) sul delta e poi calcolato il costo tramite il costo sociale di $CO_2$ fornito dall'Istituto europeo per l'economia e l'ambiente (EIEE) dell'Università della California.

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Fire Italia, Certificati Bianchi e ISPRA, 2019

## ... e offre un importante contributo anche al risparmio idrico

Sostenibilità ambientale

Grazie a programmi di monitoraggio, controllo e razionalizzazione dell'acqua, la Distribuzione Moderna ha ottenuto un risparmio dello 0,5% di metri cubi di acqua per mq nel 2016 rispetto all'anno precedente

112 milioni di litri consumati in meno in un anno

- Capacità di 50 piscine olimpioniche
- Consumo idrico settimanale di una media città italiana*

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati ADM, 2018

(*) The European House – Ambrosetti ha considerato come riferimento la città di Reggio Emilia.

Il contributo della Marca Del Distributore alla sfida dello Sviluppo Sostenibile e del Paese

The European House Ambrosetti

## Federdistibuzione è in prima linea contro l'utilizzo di plastica monouso

Sostenibilità ambientale

Federdistribuzione e le sue aziende si sono impegnate dal 1° luglio 2019 (anticipando la Direttiva Europea* da recepire in Italia entro il 2021) ad affiancare ai prodotti in plastica monouso altri prodotti in materiale riciclabile e compostabile

Entro il 30 giugno 2020 tutte le stoviglie in plastica monouso saranno eliminate dagli scaffali

Verranno così eliminati
**oltre 3 miliardi** di prodotti
in plastica monouso

(*) La Direttiva Europea vieta all'interno dell'Unione Europea la vendita di prodotti di plastica monouso (posate, piatti, cannucce). Inoltre, fissa un nuovo obiettivo di riciclo e maggiore responsabilità per i produttori imponendo che il 90% delle bottiglie di plastica debba essere riciclato dagli Stati membri entro il 2029. Inoltre, le bottiglie di plastica dovranno contenere almeno il 25% di contenuto riciclato entro il 2025 e il 30% entro il 2030. Le nuove norme stabiliscono infine che l'etichettatura informativa sull'impatto ambientale derivante dalla dispersione delle sigarette con filtri di plastica sarà obbligatoria. Ciò sarà valido anche per altri prodotti come bicchieri di plastica, salviette umidificate e tovaglioli sanitari.

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Federdistribuzione, 2019

## *Best practice* internazionali: la strategia di Walmart per la sostenibilità ambientale

- Il percorso verso la sostenibilità di Walmart è stato avviato nel 2005 con i seguenti obiettivi:
  - Utilizzare al 100% fonti di energia rinnovabile
  - Generare zero rifiuti
  - Privilegiare prodotti che proteggano e la sicurezza e la salute dell'uomo e dell'ambiente
- Pe promuovere la sostenibilità verso la propria filiera di fornitura, Walmart ha fondato il *Walmart Sustainability Hub*, una piattaforma alla quale possono accedere tutti i fornitori per trovare indicazioni e suggerimenti sull'adozione di iniziative orientate alla sostenibilità, anche a supporto del raggiungimento dell'obiettivo di riduzione delle emissioni del Progetto Gigaton
- Tra le iniziative promosse dal *Walmart Sustainability Hub*:
  - Iniziativa Zero Plastic Waste, con l'obiettivo di raggiungere il 100% di imballaggi riciclabili per i prodotti a Marca del Distributore entro il 2025
  - Iniziativa Certified Sustainable Coffee, che ha raggiunto l'obiettivo di rendere sostenibile e certificato tutto il caffè prodotto a Marca del Distributore (attraverso le certificazioni Fair Trade*, Rainforest Alliance Certified**™ o UTZ***)
  - Lancio del Progetto Gigaton, con lo scopo di evitare entro il 2030 un miliardo di tonnellate metriche (un *gigaton*) di gas serra lungo la *value chain* globale di Walmart *(si veda slide successiva)*

(*) La certificazione Fair Trade attesta una forma di commercio che garantisce al produttore ed ai suoi dipendenti un prezzo corretto e la tutela del territorio.
(**) Il sigillo Rainforest Alliance Certified™ viene assegnato ad aziende agricole, foreste e aziende che soddisfano determinati e stringenti *standard* ambientali e sociali.
(***) Il protocollo UTZ è un programma di certificazione mondiale rivolto ai produttori di Tè, Caffè sostenibile e Cacao sostenibile il cui scopo è assicurare che la produzione primaria sia implementata correttamente e senza esternalità negative per lavoratori e popolazioni locali.
Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su fonti varie, 2019



## La strategia di Walmart verso la sostenibilità ambientale: il progetto Gigaton

Le sei aree di azione dei fornitori di Walmart coinvolti nel Progetto Gigaton

| 1 Deforestazione | 2 Uso di energia | 3 Agricoltura sostenibile | 4 Imballaggi | 5 Uso del prodotto | 6 Sprechi alimentari |
|---|---|---|---|---|---|
| Per ridurre la deforestazione, Walmart si è assicurato che il 100% dei produttori di Palm Oil suoi fornitori fosse certificato come sostenibile nella produzione | I fornitori di Walmart hanno ridotto le emissioni di 25,2 milioni di megatoni | Gli agricoltori coinvolti si sono impegnati a razionalizzare l'utilizzo di fertilizzanti su 36 milioni di acri di terreno, così da ridurre le emissioni atmosferiche | Nel 2019 più di 800 MDD *partner* di Walmart si sono impegnati nel miglioramento degli imballaggi | Le funzioni R&D di Walmart collaborano con i fornitori per la progettazione lo sviluppo di prodotti efficienti dal punto di vista energetico | Walmart ha siglato con i suoi fornitori un impegno per azzerare lo spreco alimentare nella fase di produzione e distribuzione negli Stati Uniti entro il 2030 |

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su fonti varie, 2019

## La Distribuzione Moderna ha un ruolo chiave per la sostenibilità ambientale, con un impatto su 3 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile dell'Agenda 2030

Sostenibilità ambientale

- Le eccedenze alimentari recuperate dalla Distribuzione sono aumentate di 6 volte negli ultimi 7 anni arrivando nel 2018 a 12,4 migliaia di tonnellate di cibo recuperate attraverso la Rete Banco Alimentare

- Nell'ultimo anno i punti vendita della Distribuzione Moderna appartenenti al programma «SITICIBO» sono aumentati del 43%

- Il consumo di un generico supermercato è diminuito del 30,7% nel periodo 2005-2018, con una riduzione nell'ultimo anno (2018 vs. 2017) pari al 2,9% mentre il consumo energetico del settore manifatturiero è aumentato dell'1,3%

- I programmi di risparmio idrico della Distribuzione Moderna hanno abilitato un risparmio di 112 milioni di litri d'acqua consumati in meno in un anno, equivalente al consumo idrico settimanale di una media città italiana



## Indice

- Prefazioni
- I dieci messaggi chiave del *Position Paper*
- Gli obiettivi del *Position Paper* e la metodologia di lavoro
- Parte 1. Perché è rilevante occuparsi di sostenibilità oggi
- Parte 2. Il contributo della Marca del Distributore alla sfida dello Sviluppo Sostenibile
  1. La definizione di Sviluppo Sostenibile per la Marca del Distributore
  2. La *Governance* della sostenibilità nella Distribuzione Moderna e nelle aziende MDD *partner*
  3. Il contributo della Marca del Distributore alla sostenibilità economica, sociale ed ambientale dei *retailer*
  4. Il contributo della Marca del Distributore alla sostenibilità verso gli *stakeholder* esterni: le aziende MDD *partner*
  5. Il contributo della Marca del Distributore alla sostenibilità verso gli *stakeholder* esterni: il consumatore finale
  6. Il contributo della Marca del Distributore al raggiungimento dei 17 *Sustainable Development Goals* dell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite
- Parte 3. L'evoluzione della Marca del Distributore nei prossimi anni e il futuro della gestione strategica della sostenibilità
- Bibliografia

## Per valutare il contributo della Marca del Distributore alla sostenibilità economica delle aziende MDD *partner*, sono stati analizzati i bilanci di 415 aziende

- Per poter valutare il contributo della Marca del Distributore alla sostenibilità economica delle aziende MDD *partner*, è stata realizzata un'analisi sulla creazione di valore di 415 aziende attraverso i seguenti passaggi metodologici:
  - Aggiornamento e ampliamento del campione rispetto all'analisi svolta nel *Position Paper «Quale valore e quali sfide per la Marca del Distributore oggi»* presentato a Marca 2019 (aggiunta di 70 nuove aziende, per un totale di 415 aziende espositrici all'evento «Marca 2020»)
  - Individuazione di un «Campione ad alta intensità di MDD*» che include gli MDD *partner* con quota di fatturato originata dalla produzione di prodotti a Marca del Distributore >50% (con un'analisi *ad hoc* sulle aziende ad altissima intensità di Marca del Distributore, con quota di MDD* sul fatturato >80%)
  - Individuazione di un «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%
  - Garanzia di comparabilità tra i due campioni di aziende in termini di fatturato medio, occupati e distribuzione geografica
  - Analisi quantitativa dei bilanci aziendali** relativamente ai principali risultati economici e reddituali (fatturato, Valore Aggiunto e EBITDA) e alle *performance* occupazionali
  - *Focus* sui risultati ottenuti nel periodo di riferimento (2013-2018)

(*) Marca del Distributore. (**) Per l'analisi dei bilanci aziendali è stato utilizzato il database di AIDA – Bureau Van Dijk. In entrambi i campioni, nel caso di aziende in cui fossero disponibili tutti i bilanci eccetto il 2018, perché non ancora depositato, l'ultimo dato è stato ricostruito attraverso il CAGR (tasso medio annuo di crescita composto) del periodo 2009-2017.

Il contributo della Marca Del Distributore alla sfida dello Sviluppo Sostenibile e del Paese

## The European House – Ambrosetti ha effettuato un'analisi dei bilanci di due campioni di aziende MDD *partner* rappresentativi e distribuiti su tutto il territorio italiano...

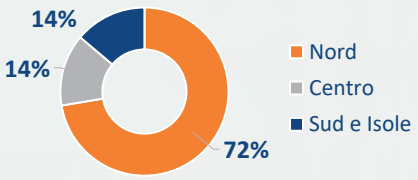
«Campione ad alta intensità di MDD»
(quota Marca Distributore sui ricavi >50%)

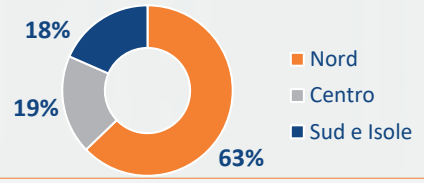
- 95 aziende di cui 20 ad altissima intensità di MDD (quota di Marca Distributore su ricavi >80%)
- 103 dipendenti in media nel 2018

«Campione a bassa intensità di MDD»
(quota Marca Distributore sui ricavi <50%)

- 320 aziende
- 108 dipendenti in media nel 2018

Distribuzione geografica delle aziende* (%), 2018



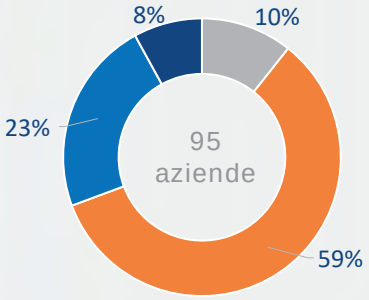

Le aziende considerate rappresentano il 30% dei *partner* MDD italiani, con un fatturato complessivo di €20,7 miliardi

(*) Nord: V. d'Aosta, Piemonte, Liguria, Lombardia, Veneto, P.A. Bolzano, P.A. Trento, Friuli Venezia-Giulia, Emilia-Romagna. Centro: Toscana, Umbria, Marche, Lazio. Sud: Abruzzo, Molise, Campania, Basilicata, Puglia, Calabria, Sardegna, Sicilia.

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati AIDA Bureau Van DijK, 2019

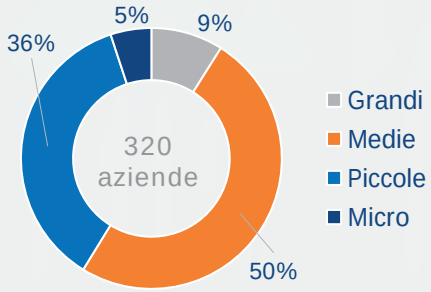
## ...oltre che comparabili a livello dimensionale

Dimensioni delle aziende MDD *partner* del «campione ad alta intensità di MDD» (valori %), 2018




N.B. Le 20 aziende del «campione ad altissima intensità di MDD» sono un sottogruppo del «campione ad alta intensità di MDD»

Dimensioni delle aziende MDD *partner* del «campione a bassa intensità di MDD» (valori %), 2018



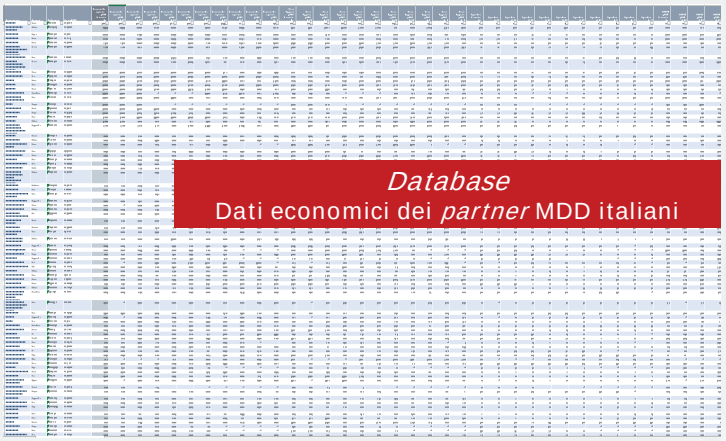

Classificazione ufficiale della Commissione Europea:
- Micro imprese: fatturato fino a €2 milioni e meno di 10 addetti
- Piccole imprese: fatturato tra €2 - €10 milioni e meno di 50 addetti
- Medie imprese: fatturato €10 - €50 milioni e meno di 250 addetti
- Grandi imprese: fatturato sopra i €50 milioni e sopra i 250 addetti

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati AIDA Bureau Van DijK, 2019

Il contributo della Marca Del Distributore alla sfida dello Sviluppo Sostenibile e del Paese

## The European House – Ambrosetti ha ricostruito una 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*
- 415 aziende di cui sono stati ricostruiti i bilanci (65 in più rispetto all'anno precedente)
- 10 anni censiti (dal 2009 al 2018)
- Oltre 250.000 osservazioni
- 15% del valore della produzione dell'industria alimentare italiana rappresentata nel campione
- Calcolo dei *trend* di medio periodo (2013-2018) per tutte le dimensioni considerate

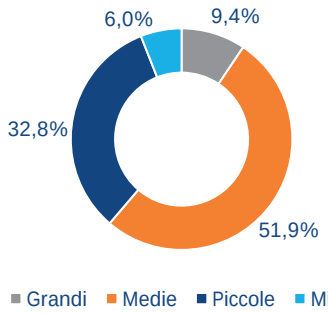



Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, 2019

## La Marca del Distributore sostiene una rete di circa 1.500 MDD *partner*...

MDD *partner*

Dimensioni delle aziende MDD *partner** (valori %), 2018




Classificazione ufficiale della Commissione Europea:
- Micro imprese: fatturato fino a €2 milioni e meno di 10 addetti
- Piccole imprese: fatturato tra €2 - €10 milioni e meno di 50 addetti
- Medie imprese: fatturato €10 - €50 milioni e meno di 250 addetti
- Grandi imprese: fatturato sopra i €50 milioni e sopra i 250 addetti

- La Distribuzione Moderna sostiene circa 1.500 imprese MDD *partner* di cui il 92% è italiano
- L'analisi su un campione rappresentativo di 415 aziende rivela alcuni elementi di interesse
  - I MDD *partner* della Marca del Distributore sono nell'80% dei casi micro, piccole o medie imprese
  - Il 50% delle aziende MDD *partner* della Marca del Distributore sono localizzate in Emilia-Romagna, Veneto e Lombardia
  - Il campione di *partner* MDD impiega l'8% degli addetti complessivi dell'alimentare italiano

(*) Risultati derivanti da un'analisi di The European House – Ambrosetti su un campione rappresentativo di 415 aziende MDD *partner* appartenenti al settore della trasformazione alimentare.

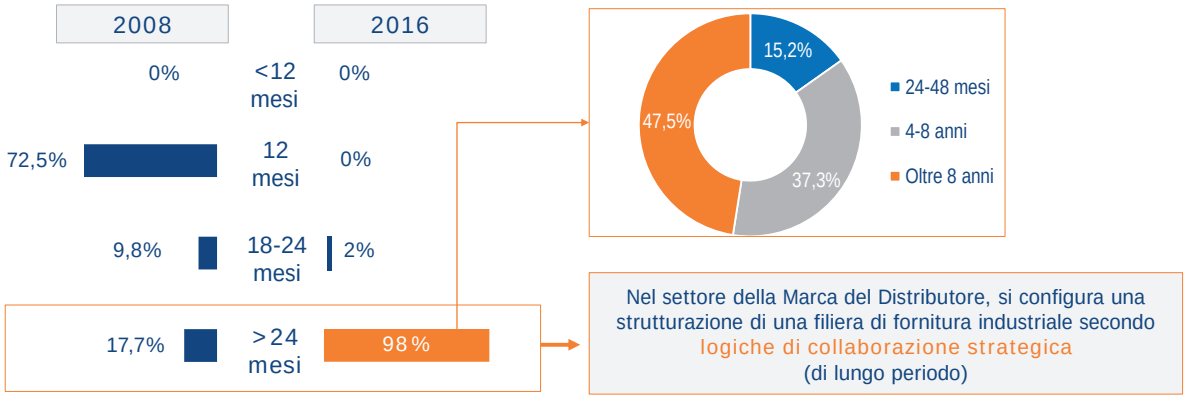
Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati AIDA Bureau Van DijK e IBC, 2019



## ... con cui instaura relazioni di fornitura di medio-lungo periodo

MDD *partner*

Durata delle relazioni di fornitura con i MDD *partner* nel settore della Distribuzione Moderna (valori %), 2008 vs 2016

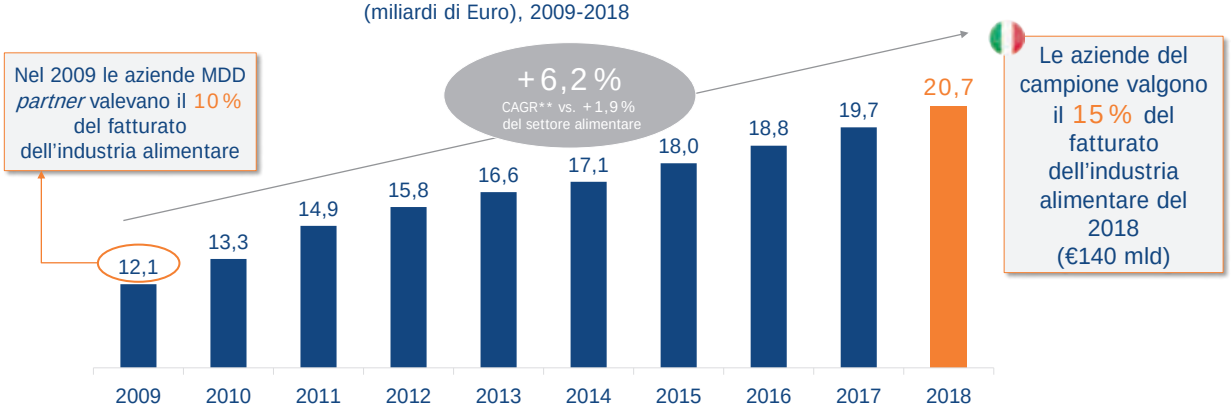



Nel settore della Marca del Distributore, si configura una strutturazione di una filiera di fornitura industriale secondo logiche di collaborazione strategica (di lungo periodo)

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati IBC e IRI, 2017

## Le aziende MDD *partner* hanno contribuito positivamente alla crescita del settore alimentare

Fatturato delle aziende MDD *partner** (miliardi di Euro), 2009-2018




(*) Le aziende MDD *partner* qui considerate sono la somma del «campione ad alta intensità MDD» e del «campione a bassa intensità di MDD».
(**) Tasso di crescita composto annuo

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati AIDA Bureau Van DijK, 2019

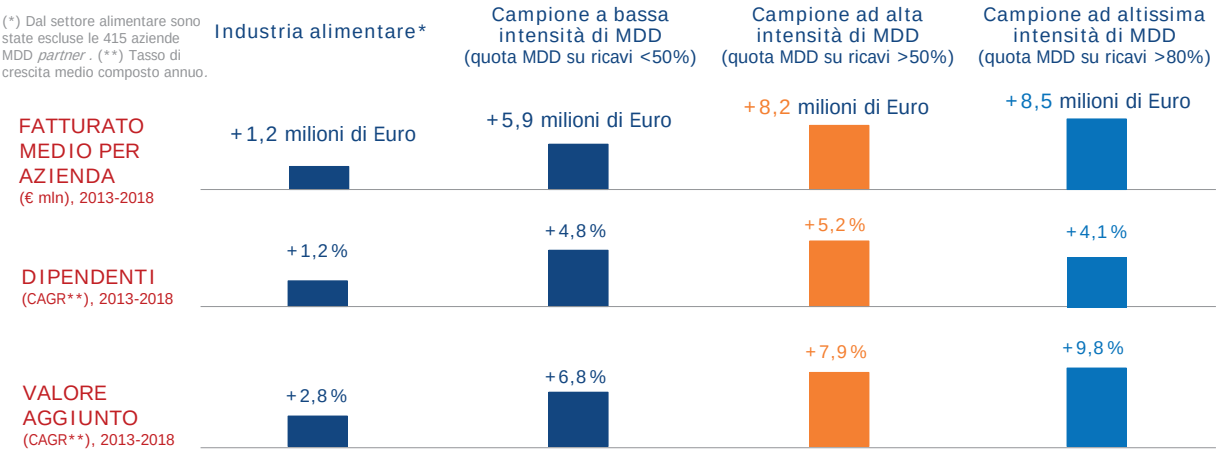
Il contributo della Marca Del Distributore alla sfida dello Sviluppo Sostenibile e del Paese

The European House Ambrosetti

MDD *partner*

## Tra il 2013 e il 2018 le aziende del campione ad alta e altissima intensità di Marca del Distributore hanno aumentato ricavi, dipendenti e Valore Aggiunto più della controparte e del settore alimentare...

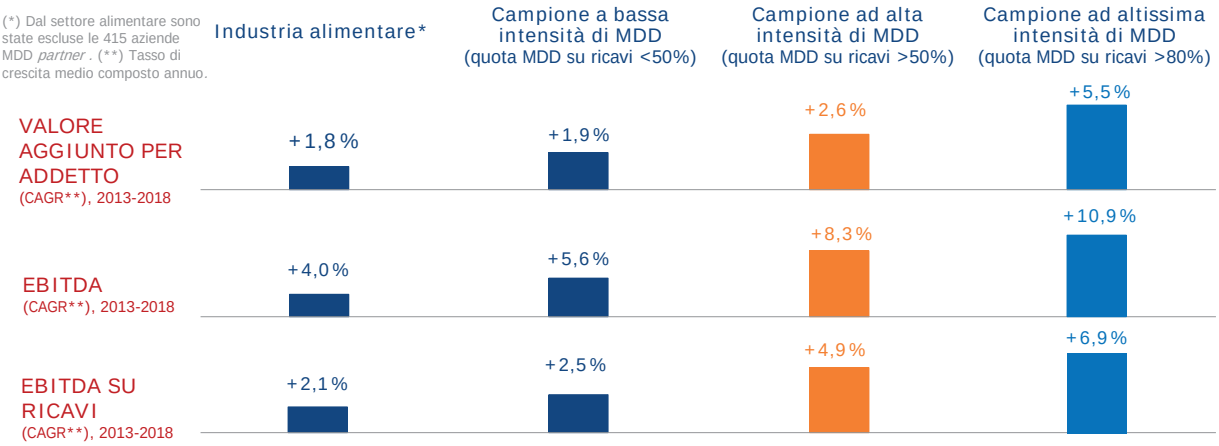
(*) Dal settore alimentare sono state escluse le 415 aziende MDD *partner* . (**) Tasso di crescita medio composto annuo.




Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati AIDA Bureau Van DijK, 2019

## ... e lo stesso vale per il Valore Aggiunto per addetto e la redditività

(*) Dal settore alimentare sono state escluse le 415 aziende MDD *partner* . (**) Tasso di crescita medio composto annuo.

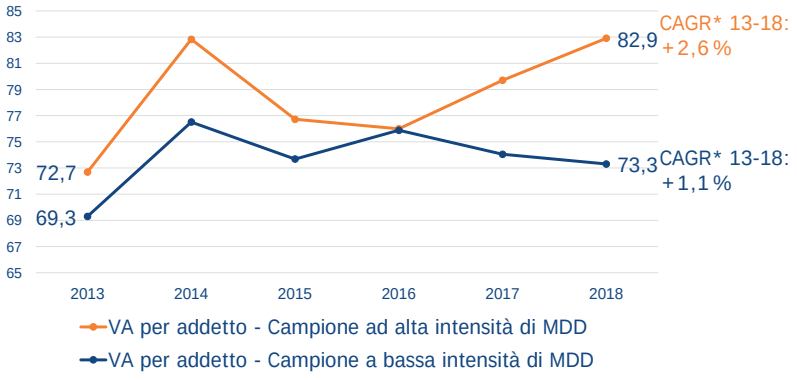



Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati AIDA Bureau Van DijK, 2019

Il contributo della Marca Del Distributore alla sfida dello Sviluppo Sostenibile e del Paese

## *Case study*: la crescita del Valore Aggiunto per addetto del «campione ad alta intensità di MDD» è molto significativa per le aziende basate in Lombardia, Veneto ed Emilia Romagna

Valore Aggiunto per addetto delle imprese (MDD *partner* con sede in Lombardia, Veneto ed Emilia-Romagna, migliaia di Euro), 2013-2018



- Le aziende basate in Lombardia, Emilia Romagna e Veneto rappresentano il 50 % del campione
- Nel 2018 il Valore Aggiunto per addetto dei *partner* MDD ad alta intensità di MDD basati in queste Regioni è del 11,5 % più elevato rispetto alle altre

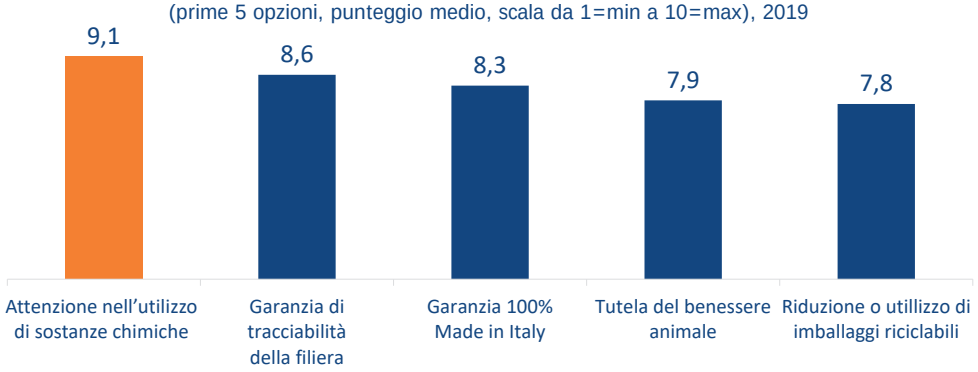
(*) Tasso di crescita composto annuo

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati AIDA Bureau Van DijK, 2019

MDD *partner*

## Oltre agli obblighi di legge e al rapporto qualità-prezzo, nella scelta dei propri fornitori i Gruppi della Distribuzione considerano aspetti legati alla sostenibilità sociale ed ambientale

Requisiti rilevanti nella scelta di un'azienda MDD *partner* per i Gruppi della Distribuzione rispondenti
(prime 5 opzioni, punteggio medio, scala da 1=min a 10=max), 2019




Fonte: *survey* alle insegne della Distribuzione Moderna di The European House – Ambrosetti, 2019



## *Best practice* internazionali: l'impegno per la tutela del benessere animale di Rewe

- Il benessere animale è uno dei quattro pilastri della strategia di sostenibilità del Gruppo Rewe, insieme ad equità, preservazione delle risorse e corretta nutrizione
- Il Gruppo si impegna a migliorare gli *standard* di benessere animale attraverso alleanze con tutta la sua filiera di fornitura: agricoltori e allevatori, aziende dell'industria di trasformazione di carne e del commercio alimentare
- Ha recentemente lanciato l'*Animal Welfare Initiative* che prevede di:
  - Coinvolgere i principali attori della Distribuzione Moderna in Germania (Aldi, Edeka, Kaufland, Lidl, Netto, Penny)
  - Definire *standard* oggettivi e misurabili per valutare le condizioni di benessere animale (utilizzo di antibiotici, controllo dell'acqua, spazi adeguati per l'allevamento, ecc.)
  - Offrire ai consumatori informazioni di dettaglio sugli indicatori di benessere animale
- Tra i principali risultati ottenuti dall'*Animal Welfare Initiative:*
  - 6.660 aziende agricole coinvolte
  - Oltre 510 milioni di animali coinvolti nel programma e monitorati secondo gli indicatori definiti

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su fonti varie, 2019

MDD *partner*

## Il rispetto degli *standard* richiesti ai MDD *partner* è monitorato attraverso diversi strumenti di controllo...

Strumenti di controllo da parte dei Gruppi della Distribuzione nei confronti delle aziende MDD *partner* (valori %), 2019

### Autodichiarazioni

*Checklist* integrate nella documentazione contrattuale in cui l'azienda *MDD partner* dichiara di rispettare i valori etici e i diritti umani

### Questionari *ad hoc*

Indagini relative a specifici indicatori di interesse (es. caratteristiche dei prodotti, dei processi produttivi, dei macchinari ecc.)

### *Audit* annuali

Effettiva verifica di persona, con frequenza regolare, presso le aziende *MDD partner* dell'effettivo rispetto degli *standard* richiesti

| *Livello di adozione da parte dei Gruppi della Distribuzione (valori %), 2019* | 100 % | 50 % | 20 % |
|---|---|---|---|

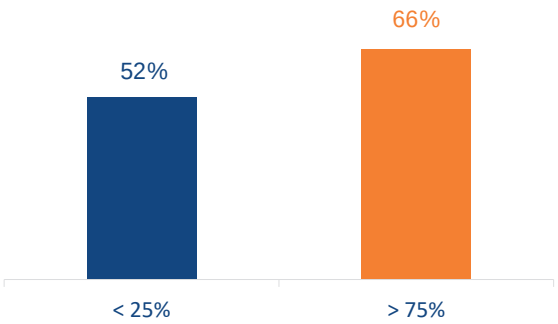
Fonte: *survey* alle insegne della Distribuzione Moderna di The European House – Ambrosetti, 2019

Il contributo della Marca Del Distributore alla sfida dello Sviluppo Sostenibile e del Paese

MDD *partner*

## ... tanto che le aziende alimentari con una maggiore incidenza della Marca del Distributore sul fatturato sono più attente alla sostenibilità ambientale

Numero di attività per la sostenibilità ambientale* delle aziende MDD *partner* per fascia di MDD sul totale delle risposte disponibili (valori %), 2019



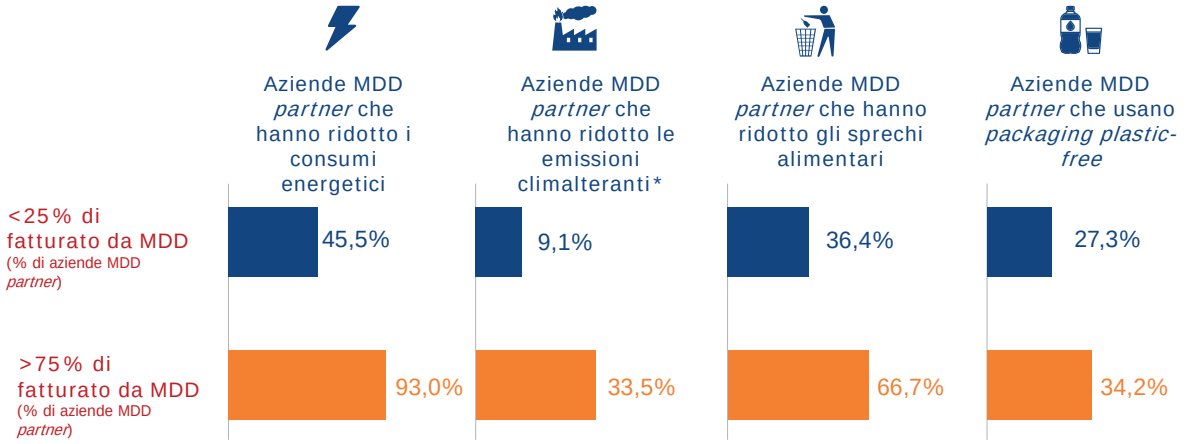

Si osserva una relazione positiva tra quota di fatturato derivante da MDD e attenzione all'ambiente

N.B. MDD = Marca del Distributore

(*) Il numero di attività per la sostenibilità ambientale è calcolato considerando le attività di monitoraggio di consumi energetici, emissioni, consumi di acqua, sprechi alimentari e imballaggi attivate da parte di ogni azienda del campione per ognuna delle fasce di fatturato da Marca del Distributore considerate.
Fonte: *survey* alle aziende MDD *partner* di The European House – Ambrosetti, 2019

## C'è una correlazione positiva tra l'incidenza della Marca del Distributore sul fatturato complessivo e l'attenzione alla sostenibilità ambientale

MDD *partner*




(*) $CO_2$ (biossido di carbonio), $CH_4$ (metano), $N_2O$ (protossido d'azoto), HFC (idrofluorocarburi), PFC (perfluorocarburi), $SF_6$ (esafluoruro di zolfo), ozono ($O_3$) e sostanze particolate.
Fonte: *survey* alle aziende MDD *partner* di The European House – Ambrosetti, 2019

## La Marca del Distributore contribuisce alla sostenibilità economica della sua filiera di fornitura, con un impatto su due Obiettivi di Sviluppo Sostenibile dell'Agenda 2030

MDD *partner*

- Attraverso la Marca del Distributore, la Distribuzione Moderna sostiene una rete di circa 1.500 MDD *partner* composta nel 75% dei casi da Piccole e Medie Imprese (PMI) e nel 92% dei casi da aziende italiane
- La Distribuzione Moderna instaura contratti solidi e di lungo periodo con le aziende MDD *partner* (nel 98% dei casi sono superiori a 2 anni e nel 50% dei casi superiori a 8 anni)
- Le aziende della filiera alimentare che fanno Marca del Distributore hanno visto crescere il proprio fatturato ad un tasso di crescita composto annuo pari al 6,2% dal 2009 al 2018 rispetto a +1,9% dell'industria alimentare
- Tra il 2013 e il 2018 le aziende MDD *partner* che collaborano di più con la Distribuzione (>50% del fatturato generato da MDD) hanno visto aumentare:
  - I ricavi medi di €8,2 mln rispetto a €5,9 mln della controparte a bassa intensità di MDD* (<50% del fatturato generato da MDD*) e €1,2 mln del settore alimentare
  - Il Valore Aggiunto del 7,9% all'anno rispetto a 6,8% del «campione a bassa intensità di MDD*» (<50% del fatturato generato da MDD*)
  - I dipendenti del 4,8% all'anno rispetto a 5,2% del «campione a bassa intensità di MDD*» (<50% del fatturato generato da MDD*)
  - L'EBITDA del 5,6% all'anno rispetto a 8,3% del «campione a bassa intensità di MDD*» (<50% del fatturato generato da MDD*)
- La relazione tra *performance* economica delle aziende MDD *partner* e fatturato generato attraverso la Marca del Distributore è ancora più forte nel «campione ad altissima intensità di MDD»: +€8,5 mln di ricavi medi, +9,8% all'anno di Valore Aggiunto e +10,9% all'anno di EBITDA nel periodo 2013-2018

(*) Marca del Distributore

## La Marca del Distributore ha un ruolo di guida e stimolo per la promozione dello Sviluppo Sostenibile lungo tutta la filiera, con un impatto su cinque Obiettivi di Sviluppo Sostenibile dell'Agenda 2030

*MDD partner*

- Oltre agli obblighi di legge e al rapporto qualità-prezzo, nella scelta dei propri fornitori i Gruppi della Distribuzione considerano aspetti legati alla sostenibilità sociale ed ambientale: attenzione nell'utilizzo di sostanze chimiche, garanzia di tracciabilità della filiera, garanzia *Made in Italy*, tutela del benessere animale e riduzione degli imballaggi
- Le aziende alimentari che collaborano di più con la Distribuzione (>75% del fatturato generato MDD*) hanno un indice di attenzione all'ambiente di 14 punti percentuali superiore rispetto alla controparte con una bassa incidenza della MDD (<25% del fatturato)**
- 93,1% delle aziende MDD *partner* ad alta intensità di MDD* (>75% del fatturato generato da MDD*) ha ridotto i consumi energetici rispetto al 45,5% delle aziende MDD *partner* a bassa intensità di MDD* (<25% del fatturato generato da MDD*)
- 33,5% delle aziende MDD *partner* ad alta intensità di MDD* (>75% del fatturato generato da MDD*) ha ridotto le emissioni climalteranti rispetto al 9,1% delle aziende MDD *partner* a bassa intensità di MDD* (<25% del fatturato generato da MDD*)
- 66,7% delle aziende MDD *partner* ad alta intensità di MDD* (>75% del fatturato generato da MDD*) ha ridotto gli sprechi alimentari rispetto al 36,4% delle aziende MDD *partner* a bassa intensità di MDD* (<25% del fatturato generato da MDD*)
- 34,2% delle aziende MDD *partner* ad alta intensità di MDD* (>75% del fatturato generato da MDD*) utilizza *packaging plastic-free* rispetto al 27,3% delle aziende MDD *partner* a bassa intensità di MDD* (<25% del fatturato generato da MDD*)

(*) Marca del Distributore.
(**) L'indice viene elaborato in base alla percentuale di iniziative per la sostenibilità ambientale sostenute dalle aziende MDD *partner* sul totale delle iniziative possibili elencate nella *survey* (monitoraggio di consumi energetici, emissioni, consumi di acqua, sprechi alimentari e imballaggi sostenibili).



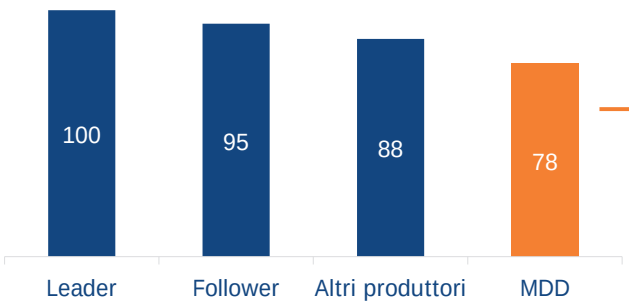
## Indice


- Prefazioni
- I dieci messaggi chiave del *Position Paper*
- Gli obiettivi del *Position Paper* e la metodologia di lavoro
- Parte 1. Perché è rilevante occuparsi di sostenibilità oggi
- Parte 2. Il contributo della Marca del Distributore alla sfida dello Sviluppo Sostenibile
  1. La definizione di Sviluppo Sostenibile per la Marca del Distributore
  2. La *Governance* della sostenibilità nella Distribuzione Moderna e nelle aziende MDD *partner*
  3. Il contributo della Marca del Distributore alla sostenibilità economica, sociale ed ambientale dei *retailer*
  4. Il contributo della Marca del Distributore alla sostenibilità verso gli *stakeholder* esterni: le aziende MDD *partner*
  5. Il contributo della Marca del Distributore alla sostenibilità verso gli *stakeholder* esterni: il consumatore finale
  6. Il contributo della Marca del Distributore al raggiungimento dei 17 *Sustainable Development Goals* dell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite
- Parte 3. L'evoluzione della Marca del Distributore nei prossimi anni e il futuro della gestione strategica della sostenibilità
- Bibliografia

## La Marca del Distributore dimostra una maggiore convenienza di prezzo riscontrabile quindi non solo nelle fasce dei primi prezzi

Consumatore finale

Indice di prezzo nelle diverse tipologie di marca
(prezzo *leader*=100), 2019*




2,8 miliardi di Euro di risparmio annuo per i consumatori (~€110 annui a famiglia) in Italia, pari al ~50% delle risorse stanziate per il reddito di cittadinanza nel 2019

N.B.: La stima è stata realizzata partendo dai consumi alimentari in Italia e calcolando la quota attribuibile al consumo di prodotti a Marca del Distributore (19,8%). Su questa quota di consumi è stato calcolato il risparmio attivato rispetto al prezzo medio delle altre marche e suddiviso per il numero di famiglie in Italia (25.716.000).

(*) I dati si riferiscono a novembre 2019

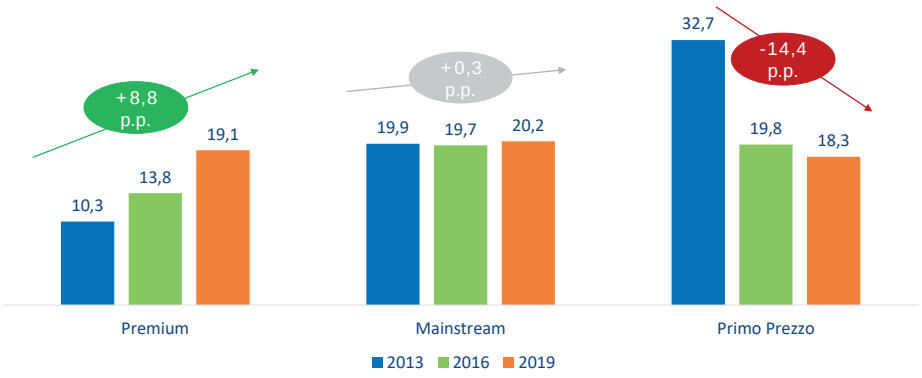
Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Federdistribuzione e IRI, 2019

Il contributo della Marca Del Distributore alla sfida dello Sviluppo Sostenibile e del Paese

## La Marca del Distributore innova la sua offerta per rispondere ai nuovi stili di consumo e ai principi di benessere e salute

Consumatore finale

Quota di mercato della Marca del Distributore per fasce
(valori % e variazione in punti percentuali), 2013, 2016, 2019




Progress report

Negli ultimi 3 anni continua a crescere la quota di mercato della Marca del Distributore nella fascia *premium* (+5,3 p.p.), a riprova dell'evoluzione della MDD verso una produzione a crescente valore strategico

N.B. La fascia Premium fa riferimento ai prodotti a prezzo più alto per le diverse categorie merceologiche, ritenuti non facilmente sostituibili dai consumatori; la fascia Mainstream fa riferimento ai prodotti *core;* la fascia Primo prezzo raggruppa tutti i prodotti con il prezzo più basso esistente per ciascuna fascia.

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Marca e IRI, 2019

The European House Ambrosetti

## La Marca del Distributore continua a rafforzare la propria posizione nelle fasce di prodotti biologici e ad alto contenuto di servizio

Consumatore finale

Fatturato dell'ortofrutta IV gamma, salumi *take away* e prodotti biologici a Marca del Distributore e tasso di crescita (milioni di Euro e variazione %), 2016-2018

Progress report

Nell'ultimo anno continua a crescere il fatturato nelle fasce di prodotto in cui la Marca del Distributore si è mossa in anticipo rispetto alla Marca Industriale

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati IRI, 2019

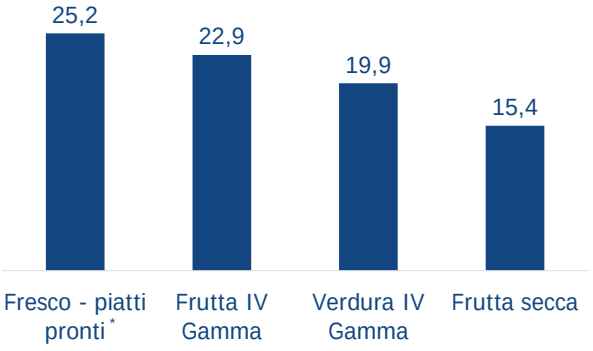


The European House Ambrosetti

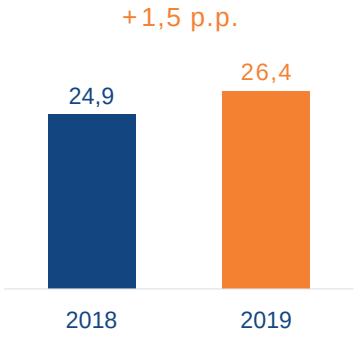
## La Marca del Distributore risponde alla crescente richiesta di prodotti «freschi» da parte del consumatore

Consumatore finale

Variazione percentuale del fatturato complessivo di alcune fasce del «fresco» della Distribuzione Moderna (variazione %), 1° sem. 2018 – 1° sem. 2019




Quota di mercato della MDD nella fascia del «fresco» (valori %), 2018-2019

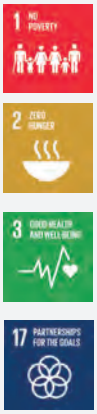



(*) Fresco-piatti pronti comprende tre macro-categorie: primi piatti, secondi piatti e contorni.

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati IRI e Rapporto Coop, 2019

## La Marca del Distributore interpreta le crescenti richieste di prodotti altamente sostenibili, funzionali e a prezzi contenuti con un impatto su 4 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile dell'Agenda 2030

Consumatore finale



- La Marca del Distributore dimostra una maggiore convenienza di prezzo, riscontrabile non solo nelle fasce di primo prezzo: i prodotti a Marca del Distributore hanno consentito di risparmiare 2,8 miliardi di Euro all'anno per i consumatori (~€110 annui a famiglia), pari al ~50% delle risorse stanziate per il reddito di cittadinanza nel 2019
- Negli ultimi 3 anni continua a crescere la quota di mercato della Marca del Distributore nella fascia *premium* (+5,3 punti percentuali) raggiungendo nel 2019 il 19,1% e superando la quota di mercato nella fascia di primo prezzo (pari a 18,3% nel 2019)
- Continua a crescere anche il fatturato nelle fasce di prodotto in cui la Marca del Distributore si è mossa in anticipo rispetto alla Marca Industriale, con una crescita del 20,6% tra il 2017 e il 2018 nella fascia dei prodotti biologici, del 10% per i salumi *take away* e del 3% per l'Ortofrutta IV gamma
- 34% delle aziende MDD *partner* ad alta intensità di MDD* (>75% del fatturato generato da MDD*) sostiene campagne di sensibilizzazione verso temi sociali rispetto al 9% delle aziende MDD *partner* a bassa intensità di MDD* (<25% del fatturato generato da MDD*)
- 96% delle aziende MDD *partner* ad alta intensità di MDD* (>75% del fatturato generato da MDD*) ha attivato *partnership* con le associazioni del territorio rispetto al 45% delle aziende MDD *partner* a bassa intensità di MDD* (<25% del fatturato generato da MDD*)

(*) Marca del Distributore



The European House Ambrosetti

## Indice


- Prefazioni
- I dieci messaggi chiave del *Position Paper*
- Gli obiettivi del *Position Paper* e la metodologia di lavoro
- Parte 1. Perché è rilevante occuparsi di sostenibilità oggi
- Parte 2. Il contributo della Marca del Distributore alla sfida dello Sviluppo Sostenibile
  1. La definizione di Sviluppo Sostenibile per la Marca del Distributore
  2. La *Governance* della sostenibilità nella Distribuzione Moderna e nelle aziende MDD *partner*
  3. Il contributo della Marca del Distributore alla sostenibilità economica, sociale ed ambientale dei *retailer*
  4. Il contributo della Marca del Distributore alla sostenibilità verso gli *stakeholder* esterni: le aziende MDD *partner*
  5. Il contributo della Marca del Distributore alla sostenibilità verso gli *stakeholder* esterni: il consumatore finale
  6. Il contributo della Marca del Distributore al raggiungimento dei 17 *Sustainable Development Goals* dell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite
- Parte 3. L'evoluzione della Marca del Distributore nei prossimi anni e il futuro della gestione strategica della sostenibilità
- Bibliografia

## L'analisi degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile e dei *target* impattati direttamente e indirettamente dalla Marca del Distributore

- Partendo dall'analisi dell'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile introdotta dall'Organizzazione delle Nazioni Unite nel settembre 2015, è stato analizzato il contributo della Marca del Distributore ai 17 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile declinati nei rispettivi 169 *target*
- Sono stati isolati gli obiettivi e i *target* che:
  - Subiscono un impatto diretto da parte della Marca del Distributore
  - Subiscono un impatto indiretto da parte della Marca del Distributore, nel contesto della Distribuzione Moderna
- L'*output* finale è una mappa concettuale che sintetizza il contributo della Marca del Distributore rispetto a tutti i 17 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile

N.B. Si rimanda al documento A3 allegato al *Position Paper*

Il contributo della Marca Del Distributore alla sfida dello Sviluppo Sostenibile e del Paese

## L'ecosistema della Marca del Distributore ha un ruolo chiave per lo Sviluppo Sostenibile

La Marca del Distributore impatta direttamente e indirettamente su tutti i 17 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile dell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite vs. 8 SDGs impattati dalla filiera idrica e 6 SDGs dal settore *Energy*

71 dei 169 *target* relativi ai 17 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile subiscono un impatto diretto e indiretto da parte della Marca del Distributore, nel contesto della Distribuzione Moderna

45 dei 71 *target* subiscono un impatto diretto

26 dei 71 *target* subiscono un impatto indiretto

N.B. Si veda documento A3 allegato

## Indice


- Prefazioni
- I dieci messaggi chiave del *Position Paper*
- Gli obiettivi del *Position Paper* e la metodologia di lavoro
- Parte 1. Perché è rilevante occuparsi di sostenibilità oggi
- Parte 2. Il contributo della Marca del Distributore alla sfida dello Sviluppo Sostenibile
- Parte 3. L'evoluzione della Marca del Distributore nei prossimi anni e il futuro della gestione strategica della sostenibilità
  1. L'evoluzione della Marca del Distributore in risposta al cambiamento degli stili di consumo e alle nuove opportunità tecnologiche
  2. Gli impatti dell'evoluzione della Marca del Distributore sulla gestione strategica della sostenibilità
- Bibliografia




## Una maggiore attenzione alla sostenibilità in futuro andrà di pari passo con l'evoluzione della Marca del Distributore

EVOLUZIONE DELLA MDD

**Crescita della MDD e ampliamento dell'offerta**
- Nuovi e variegati prodotti sugli scaffali
- Aumento della quota di mercato (+4,7 p.p. entro la fine del 2025)
- Mantenimento della quota di mercato dei prodotti *Mainstream*

**Rafforzamento prodotti *Premium***
- Riduzione dei prodotti primo prezzo (-14.4 p.p. tra il 2013 e il 2019)
- Aumento delle vendite dei prodotti *Premium* (+8.8 p.p. tra il 2013 e il 2019 e +10,0 p.p. entro la fine del 2025)

**Maggiore rilevanza dei prodotti freschi**
- Riconoscimento dei freschi come elemento strategico per l'insegna (per il 35% dei consumatori la fiducia nel *retailer* è il primo *driver* per l'acquisto dei freschi)

**Evoluzione del punto vendita e multicanalità**
- Evoluzione del punto vendita, verso un punto di incontro e relazione
- Aumento delle vendite di prodotti alimentari tramite *e-commerce* (2010-2025:+38%)

**Evoluzione tecnologica**
- Nuove opportunità per i prodotti a Marca del Distributore (*dashbord* intelligenti, scaffali *smart*, prezzi dinamici, *audience recognition*, ecc.)

IMPATTO SULLA SOSTENIBILITÀ

**Incremento della complessità nella gestione**
- Con l'aumento dei prodotti venduti e l'ampliamento dell'offerta, aumentano i requisiti di sostenibilità da controllare e gestire

**Ampliamento del concetto di sostenibilità**
- Nuove prerogative di sostenibilità per il consumatore (es. aspetti nutrizionali e funzionali), che determinano anche un'evoluzione del concetto di qualità

**Gestione dei rapporti di fornitura per prodotti freschi**
- Diventano sempre più importanti e strategici i rapporti con i fornitori di freschi e freschissimi, sui quali si giocherà la sfida dei prossimi anni

**Ruolo di «educatore» e di garante della sostenibilità**
- Nuove opportunità per comunicare la sostenibilità ai consumatori e promuovere consumo responsabile attraverso siti *web* dedicati e *online community*

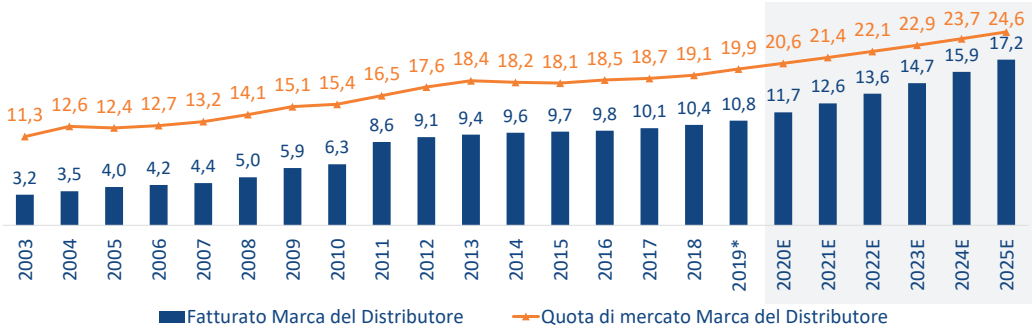
***Blockchain*** lungo la filiera, automazione e informatizzazione della gestione prodotti e delle informazioni

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, 2019

## Anche nei prossimi anni la Marca del Distributore crescerà sia in termini fatturato che di quota di mercato

Crescita della MDD

Fatturato e quota di mercato della Marca del Distributore in Italia (valori in miliardi di Euro e %), 2003 – 2025E




Tutti i *business leader* intervistati hanno espresso aspettative di crescita per la MDD

N.B. Il «salto» di fatturato della Marca del Distributore dal 2010 al 2011 è dovuto ad un cambiamento del perimetro di riferimento. Fino al 2010, il fatturato della Marca del Distributore veniva calcolato considerando solo supermercati (strutture con un'area di vendita al dettaglio dai 400 m² ai 2.500 m²) ed ipermercati (strutture con un'area di vendita al dettaglio superiore ai 2.500 m²), dal 2011 in poi viene invece incluso nella rilevazione anche il libero servizio (strutture con un'area di vendita al dettaglio dai 100 m² ai 400 m²). (*) Il fatturato della Marca del Distributore è stimato a partire dal fatturato cumulato del periodo gennaio-ottobre 2019, a cui è stata aggiunta una stima per i due mesi restanti (nov e dic) calcolata sulla crescita del fatturato registrata nei mesi di novembre e dicembre nei 5 anni precedenti; la quota di mercato della Marca del Distributore nel 2019 è il risultato della media delle quote mensili del periodo gennaio-ottobre 2019. Le stime future di fatturato e quota di mercato sono effettuate attraverso il tasso di crescita annuo composto relativo al periodo 2003-2019.

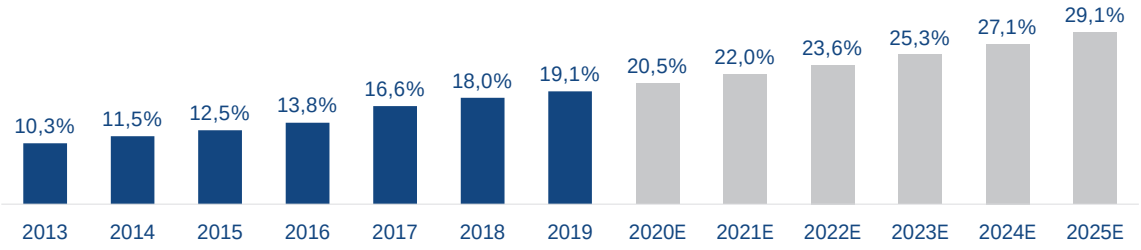
Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati ADM e IRI, 2019

Il contributo della Marca Del Distributore alla sfida dello Sviluppo Sostenibile e del Paese

## La fascia *Premium* ha sostenuto la crescita dei ricavi della Marca del Distributore con una quota di mercato crescente ed è attesa un'ulteriore crescita nel prossimo anno

Fascia *Premium*

Quota di mercato della Marca del Distributore nella fascia *Premium** (valori %), 2013-2025e



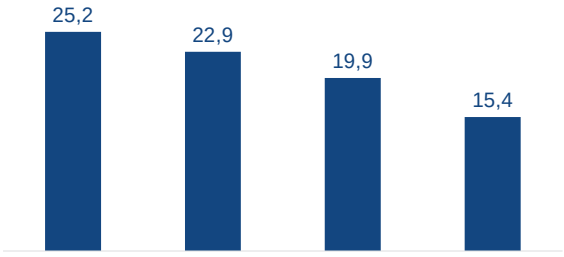

N.B. La fascia *Premium* fa riferimento ai prodotti a prezzo più alto per le diverse categorie merceologiche, ritenuti non facilmente sostituibili dai consumatori. Le quote di mercato degli anni 2020-2025 sono ottenute proiettando il tasso medio annuo di crescita composto nel periodo 2017-2019.

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati IRI, 2019

## La Marca del Distributore risponde alla crescente richiesta di prodotti «freschi» da parte del consumatore

Fascia freschi

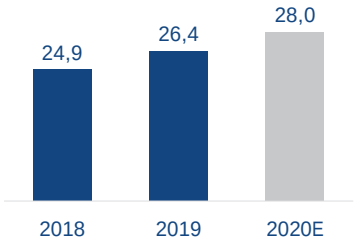
Fatturato di alcune fasce di prodotti freschi (variazione %), 1° sem. 2018 – 1° sem. 2019




(*) Fresco-piatti pronti comprende i piatti freschi in tre macro-categorie: primi piatti, secondi piatti e contorni.

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati IRI e Nielsen, 2019

Quota di mercato della MDD nella fascia del «fresco» (valori %), 2018-2020E

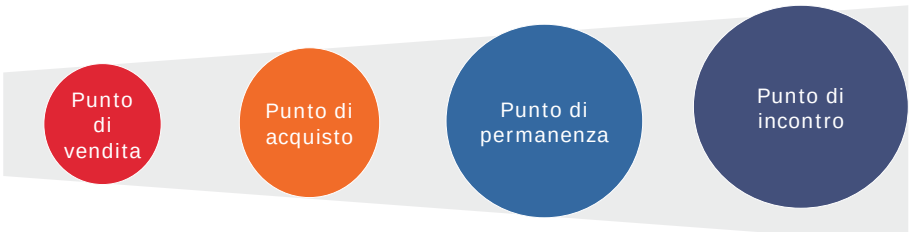



I prodotti freschi sono un elemento strategico per il posizionamento dell'insegna: per ~35% dei consumatori la fiducia nel punto vendita è il primo *driver* di scelta per l'acquisto dei freschissimi



## Il punto vendita della Grande Distribuzione Organizzata si sta trasformando in un centro di socialità e condivisione

Multicanalità




| Punto di vendita | Punto di acquisto | Punto di permanenza | Punto di incontro |
|---|---|---|---|
| Luogo in cui acquisire informazioni pratiche per bisogni di tipo funzionale | Luogo in cui l'attenzione si sposta dai prodotti ai clienti con forte richiamo ai valori simbolici | Luogo in cui il consumatore vuole soddisfare i bisogni edonistici, di divertimento e di gratificazione (*shopping experience*) | Spazio di relazione tra clienti e insegna e tra gruppi di clienti (ristoranti e bar nei punti di vendita, *show cooking,* ecc.) |

Evoluzione della fidelizzazione del consumatore

Dimensione comportamentale (convenienza)

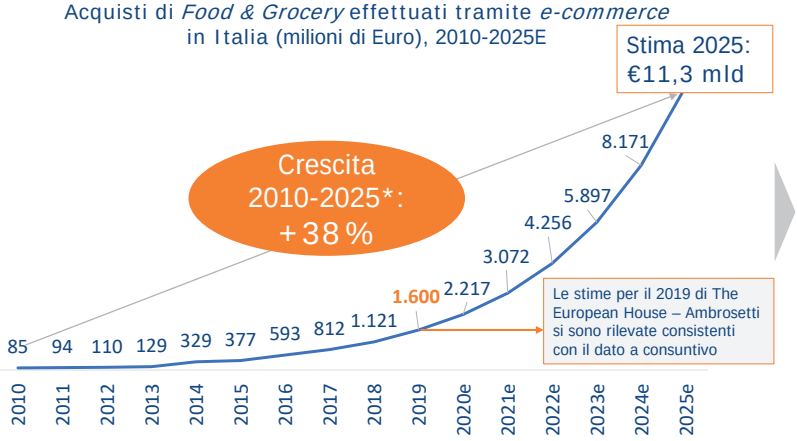
Dimensione cognitiva (esperienza)

La Marca del Distributore favorisce il rafforzamento della relazione tra insegna e consumatore, facendosi portavoce dei valori che l'insegna rappresenta

## Cresce la domanda di *e-commerce* nel settore del *Food & Grocery* ed è atteso un ulteriore aumento nei prossimi anni

Multicanalità

Acquisti di *Food & Grocery* effettuati tramite *e-commerce* in Italia (milioni di Euro), 2010-2025E




(*) Tasso medio annuo di crescita composto

N.B. La stima al 2020 è stata ottenuta proiettando il tasso medio annuo di crescita composto del periodo 2010-2019

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Osservatorio eCommerce B2c, 2019

Si aprono delle opportunità per la Marca del Distributore:

- Piattaforme e siti dedicati per l'acquisto di prodotti a Marca del Distributore
- Servizi di integrazione tra canale fisico e digitale (servizio «*click and collect*», con la possibilità di acquistare *online* e ritirare nel punto vendita)
- Condivisione di informazioni enogastronomiche *online,* su siti *ad hoc* o sulle principali piattaforme *social*
- Piattaforme di «educazione» e sensibilizzazione verso stili di consumo sostenibili



## La rivoluzione tecnologica offre nuovi canali e nuove soluzioni anche per il settore della Distribuzione Moderna

Multicanalità

- Comunicazione efficiente con i consumatori
- Valorizzazione della qualità dei prodotti e della loro origine
- Fidelizzazione della clientela

**Scaffali *Smart***

- Comunicazione efficiente con i consumatori
- *Planning* delle promozioni
- Ottimizzazione delle funzioni del personale nel punto vendita

**Dashboard intelligenti**

- Raccolta di informazioni sul Cliente all'interno e all'esterno del punto vendita
- Tracciabilità dei comportamenti
- Ruolo di *first mover* nel cambiamento dell'offerta

***Audience recognition***

**Integrazione tra canale fisico e digitale**

- Compensazione delle vendite dei prodotti non adatti all'*online*
- Fidelizzazione dei clienti più *digital friendly* e/o con differenti necessità di acquisto
- Acquisizione di informazioni sui consumatori

**Prezzi dinamici**

- Elaborazione dei prezzi in tempo reale, attraverso *software* capaci di analizzare e prevedere l'andamento dei prezzi
- Possibilità di generare i prezzi in base all'andamento delle vendite durante la giornata

**Sistemi evoluti di *self-check out***

- Riduzione degli errori e aumento della sicurezza
- Impiego più efficiente del personale adibito alle casse
- Miglior gestione del contante

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, 2018

N.B. In blu la tecnologia e in grigio i benefici per la GDO

## Indice


- Prefazioni
- I dieci messaggi chiave del *Position Paper*
- Gli obiettivi del *Position Paper* e la metodologia di lavoro
- Parte 1. Perché è rilevante occuparsi di sostenibilità oggi
- Parte 2. Il contributo della Marca del Distributore alla sfida dello Sviluppo Sostenibile
- Parte 3. L'evoluzione della Marca del Distributore nei prossimi anni e il futuro della gestione strategica della sostenibilità
  1. L'evoluzione della Marca del Distributore in risposta al cambiamento degli stili di consumo e alle nuove opportunità tecnologiche
  2. Gli impatti dell'evoluzione della Marca del Distributore sulla gestione strategica della sostenibilità
- Bibliografia


Il contributo della Marca Del Distributore alla sfida dello Sviluppo Sostenibile e del Paese

## Il rapporto di *partnership* della MDD con la filiera di fornitura consente gli investimenti necessari per favorire la transizione verso modelli di produzione e consumo sostenibili

- Con l'allargamento del portafoglio di offerta di prodotti a Marca del Distributore e la maggiore attenzione da parte dei consumatori alla sostenibilità, cresce anche l'importanza strategica della sostenibilità
- Negli ultimi anni la Distribuzione Moderna ha introdotto alcuni requisiti di sostenibilità economica, sociale ed ambientale per i propri prodotti (es. filiera «Made in Italy», indicatori per il monitoraggio del benessere animale, imballaggi riciclabili, ecc.), richiedendo l'adeguamento dei processi produttivi e distributivi delle sue aziende di fornitura
- Grazie a logiche di collaborazione strategica di lungo periodo con la Distribuzione Moderna (nel 98% dei casi le relazioni di fornitura durano più di due anni e ~50% delle aziende oggi ha un contratto di fornitura con la Distribuzione Moderna superiore agli 8 anni), le aziende MDD *partner* possono realizzare investimenti volti a rendere ancora più sostenibili le proprie produzioni e a rispondere alle crescenti esigenze di sostenibilità dei consumatori
- Il sostegno ai volumi di vendita, la relazione con i distributori e la saturazione degli impianti produttivi sono tra gli elementi di valore della relazione tra i Gruppi della Distribuzione e le aziende MDD *partner*, che consentono a queste ultime di realizzare gli investimenti necessari

N.B. MDD = Marca del Distributore

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, 2019

## La Distribuzione ha un ruolo di «educatore» e di «garante» della sostenibilità nei confronti del consumatore

- La Distribuzione Moderna può «sfruttare» il canale di contatto diretto con i consumatori per guidarli verso stili di vita e di consumo più sostenibili
- In un contesto in cui si stima che ogni anno vengano sprecati 173 kg di cibo *pro-capite*, la Distribuzione può ispirare buone pratiche nei consumatori, favorendo il riuso e riciclo dei materiali e degli scarti dei punti vendita e contribuendo alla lotta agli sprechi
- Anche attraverso l'adozione di soluzioni tecnologiche all'avanguardia (etichette digitali, QR code, *dashbord* intelligenti, scaffali *smart* per la valorizzazione della qualità dei prodotti e della loro origine, ecc.), la Distribuzione Moderna può offrire al consumatore finale una panoramica completa della sostenibilità dei prodotti (tracciabilità della filiera, metodologia di coltivazione/allevamento, condizioni lavorative, ecc.), rendendo più consapevole il processo di scelta e acquisto

Il contributo della Marca Del Distributore alla sfida dello Sviluppo Sostenibile e del Paese

## La Marca del Distributore può sfruttare le innovazioni tecnologiche per migliorare la tracciabilità dei prodotti e la comunicazione ai clienti

Le nuove tecnologie e l'evoluzione del punto vendita a punto di incontro e relazione abilitano un nuovo ruolo della Marca del Distributore verso lo Sviluppo Sostenibile con riferimento a due grandi ambiti:

- Interazione con il consumatore (*rating online, social network*, *QR code*, analisi dati in tempo reale)
- Tracciabilità dell'intera filiera di produzione e distribuzione (*blockchain, cloud*)

**RUOLO DELLA MARCA DEL DISTRIBUTORE VERSO LO SVILUPPO SOSTENIBILE**

**INTERAZIONE CON IL CONSUMATORE**

- Comunicazione più semplice e veloce al cliente degli *standard* di sostenibilità adottati dell'insegna
- Rafforzamento del ruolo di *front-end* e garante di sostenibilità dei prodotti nei confronti del cliente
- Possibilità di costruire un «*track record*» sulla sostenibilità della Marca del Distributore

**TRACCIABILITÀ DELLA FILIERA**

- Maggiore coordinamento tra gli attori della filiera
- Controllo più veloce ed efficace da parte delle insegne sull'adozione e il rispetto di requisiti di sostenibilità da parte delle aziende MDD *partner*
- Semplificazione dei processi

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, 2019

## L'evoluzione della Marca del Distributore in risposta al cambiamento degli stili di consumo e alle nuove opportunità tecnologiche

Messaggi chiave Parte 3

- Nei prossimi anni, la Marca del Distributore crescerà sia in termini di fatturato che di quota di mercato: al 2025, le stime The European House –Ambrosetti prevedono un fatturato pari a 17,2 miliardi di Euro e una quota di mercato pari al 24,6%
- La fascia *Premium* continua ad affermarsi come *asset* strategico della Marca del Distributore grazie alla capacità della Distribuzione Moderna di intercettare prima i bisogni dei consumatori: la quota di mercato della Marca del Distributore nella fascia *Premium* potrebbe superare il 29% nel 2025 secondo le stime di The European House – Ambrosetti
- Anche i prodotti freschi sono un elemento strategico per il posizionamento dell'Insegna (per circa il 35% dei consumatori la fiducia nel punto vendita è il primo *driver* di scelta per l'acquisto dei prodotti freschi): la quota della Marca del Distributore nella fascia dei freschi raggiungere il 28% nel 2025 secondo le stime di The European House – Ambrosetti
- La crescita della domanda di *e-commerce* nel settore *Food&Grocery* apre nuove opportunità per la Marca del Distributore, con conseguenze rilevanti anche nella gestione strategica della sostenibilità: piattaforme e siti dedicati per l'acquisto di prodotti a Marca del Distributore, servizi di integrazione tra canale fisico e digitale (servizio «*click and collect*», con la possibilità di acquistare *online* e ritirare nel punto vendita), condivisione *online* di informazioni enogastronomiche e sulla sostenibilità dei prodotti
- Il rapporto di *partnership* dei Gruppi della Distribuzione con filiere di fornitura consente alle aziende MDD *partner* di realizzare gli investimenti necessari per favorire la transizione verso modelli di produzione e consumo sostenibili
- La Distribuzione ha un ruolo di «educatore» e di «garante» della sostenibilità nei confronti del consumatore, sfruttando anche le opportunità offerte dalla tecnologia



## Indice


- Prefazioni
- I dieci messaggi chiave del *Position Paper*
- Gli obiettivi del *Position Paper* e la metodologia di lavoro
- Parte 1. Perché è rilevante occuparsi di sostenibilità oggi
- Parte 2. Il contributo della Marca del Distributore alla sfida dello Sviluppo Sostenibile
- Parte 3. L'evoluzione della Marca del Distributore nei prossimi anni e il futuro della gestione strategica della sostenibilità
- Bibliografia

## Bibliografia (1/4)


- ANCC-Coop, «*Rapporto Coop 2018. Economia, consumi e stili di vita degli italiani di oggi*», 2018
- ANCC-Coop, «*Anteprima digitale. Rapporto Coop 2019. Economia, consumi e stili di vita degli italiani di oggi*», 2019
- AsVis – Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile «*L'Italia e gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile. Rapporto ASviS 2019*», 2019
- Banco Alimentare, «*Risultati 2018*», 2018
- Banor Sim Spa e Politecnico di Milano School of Management, «*Come preservare il capitale in modo sostenibile, nel tempo*», 2018
- BolognaFiere e Marca, «*Osservatorio Marca del Distributore. XV Rapporto - Sintesi*», 2019
- Commissione Europea, «*Documento di riflessione. Verso un'Europa Sostenibile entro il 2030*», 2019
- Commissione Europea, «*Flash Eurobarometer 455. Report. European Youth*», 2017
- Coop, «*Bilancio di condivisione*», 2018
- Conad, «*Report di Sostenibilità 2018*», 2018
- Di Falco Gianni, «*La Gestione del Rischio nella GDO: dalla prevenzione alla risposta nelle crisi*», 2010
- European Food Safety Authority – EFSA, «*Report Special Eurobarometer Wave EB91.3. Food safety in the EU*», 2019
- European Food Safety Authority – EFSA, «*Country Report Sicurezza Alimentare nell'UE*», 2019


Il contributo della Marca Del Distributore alla sfida dello Sviluppo Sostenibile e del Paese

## Bibliografia (2/4)


- Eumetra MR, «*Osservatorio Nazionale sullo Stile di Vita Sostenibile*», 2018
- Federalimentare, «*Competenze Europee per le aziende che esportano. Il lavoro certificato nell'export alimentare*», 2019
- Federdisitribuzione, «*Bilancio di sostenibilità di settore*», 2016
- Federdistribuzione, «*La Distribuzione Moderna Organizzata, accanto al Paese*», 2017
- Fondazione Symbola, «*Made in Italy. Sustainability in 10 record*», 2019
- GS1 Italy e Nielsen, «*Osservatorio Immagino 2019*»
- IBC – Associazione Industrie Beni di Consumo, «*La Marca Commerciale: il punto di vista dell'industria*», 2016
- ING, «*From Sustainability to Business Value*», 2018
- IRI, «*Private Label in Western Economies*», 2018
- ISPRA, «*Fattori di emissione atmosferica di gas a effetto serra nel settore elettrico nazionale e nei principali Paesi Europei*», 2018
- Istat, «*Risultati economici delle imprese*», 2018
- Istat, «*Rapporto Annuale 2019. La situazione del Paese*», 2019
- Istat «*Rapporto sulla competitività dei settori produttivi*», 2018
- Largo Consumo, «*Pack alimentare. La sostenibilità della Marca del Distributore*», 2018

## Bibliografia (3/4)


- Marzoli Gianmaria, «*Il posizionamento competitivo della marca commerciale*», 2007
- Marzoli Gianmaria, «*Le disomogeneità del posizionamento competitivo della marca commerciale*», 2008
- Marzoli Gianmaria, «*Marca commerciale: il futuro non è più quello di una volta*», 2012
- Marzoli Gianmaria, «*Nuove opportunità di crescita della marca commerciale*», 2013
- Marzoli Gianmaria, «*Luci ed ombre nel trend di crescita della marca commerciale. Obiettivo 22% nel 2015*», 2014
- Marzoli Gianmaria, «*C'è sempre una prima volta! Closing the price gap, losing share*», 2015
- Marzoli Gianmaria, «*Come la MDD può ritornare ad essere fattore di crescita*», 2016
- Marzoli Gianmaria, «*La Marca del Distributore fra convenienza ed alta qualità*», 2017
- Marzoli Gianmaria, «*Diversificazione dell'offerta e creazione di valore. Le direttrici di sviluppo della Marca del Distributore*», 2018
- Marzoli Gianmaria, «*La MDD cresce in un mercato debole nel 2018*», 2018
- Ministero dello Sviluppo Economico, «*Rapporto sul sistema distributivo. Analisi economico- strutturale del commercio Italiano»,* 2017
- Nomisma, «*Valori e garanzie per il consumatore. Ruolo della MDD tra sicurezza, qualità e nuovi paradigmi di consumo»,* 2019


Il contributo della Marca Del Distributore alla sfida dello Sviluppo Sostenibile e del Paese

## Bibliografia (4/4)


- Organizzazione delle Nazioni Unite, «*The Sustainable Development Agenda*», 2015
- Rewe, «*Rewe Group Sustainability Report 2017»,* 2017
- Smith Craig, «*Building the Business Case for Corporate Social Responsibility»,* 2019
- Tesco, *«Sustainability Report 2019»,* 2019
- The European House – Ambrosetti, «*La Marca del Distributore: il valore e il ruolo per il sistema-Paese*», 2018
- The European House – Ambrosetti, «*Sfide e priorità per il settore alimentare. La Roadmap del futuro per il Food&Beverage*», 2018
- The European House – Ambrosetti, *«La creazione di valore lungo la filiera agroalimentare estesa in Italia»,* 2019
- The European House – Ambrosetti, *«Quale valore e quali sfide della Marca del Distributore oggi»*, 2019
- The European House – Ambrosetti, «*Rapporto 2019 dell'Osservatorio sull' eccellenza dei Sistemi di Governo in Italia: governance, performance e sostenibilità»,* 2019
- The European House – Ambrosetti, «*La Roadmap del futuro per il Food & Beverage: quali evoluzioni e quali sfide per i prossimi anni*», 2019
- Ursula von der Leyen, *«A Europe that strives for more: my agenda for Europe»,* 2019
- Walmart, «*2019 Environmental, Social & Governance Report*», 2019