



Quale valore e quali sfide della Marca del Distributore oggi



Valerio De Molli

Managing Partner & CEO, The European House – Ambrosetti

Per il quinto anno consecutivo, The European House - Ambrosetti è stata nominata - nella categoria "*Best Private Think Tanks*" - 1° *Think Tank* in Italia, tra i primi 10 in Europa e nei primi 100 indipendenti su 6.846 a livello globale nell'edizione 2017 del *Global Go To Think Tanks Report* dell'Università della Pennsylvania

© 2019 The European House - Ambrosetti S.p.A. TUTTI I DIRITTI RISERVATI. Questo documento è stato ideato e preparato da The European House - Ambrosetti per il cliente destinatario; nessuna parte di esso può essere in alcun modo riprodotta per terze parti o da queste utilizzata, senza l'autorizzazione scritta di The European House - Ambrosetti. Il suo utilizzo non può essere disgiunto dalla presentazione e/o dai commenti che l'hanno accompagnato.

Indice

- **Gli obiettivi del *Position Paper* di The European House – Ambrosetti per ADM, il perimetro di analisi e la metodologia di lavoro**
- Il valore strategico della Marca del Distributore in Italia e l'evoluzione nell'ultimo anno secondo il modello dei «Quattro capitali» di The European House – Ambrosetti
- Il ruolo della Marca del Distributore per la sicurezza e qualità alimentare in Italia
- Il contributo della Marca del Distributore per la creazione di valore delle aziende *copacker*

Per il 2° anno consecutivo The European House – Ambrosetti è coinvolta nel definire i grandi scenari futuri della Distribuzione Moderna: gli obiettivi del *Position Paper 2019*

1. Aggiornare, in continuità con il percorso 2017/2018, i **principali trend di cambiamento e l'importanza della filiera della Marca del Distributore (MDD)** come soggetto industriale del Paese utilizzando il modello dei «Quattro Capitali» di The European House – Ambrosetti*
2. Ampliare il quadro di riferimento con un approfondimento focalizzato sul tema della **sicurezza alimentare, tracciabilità e qualità dei prodotti a Marca del Distributore per la tutela del Consumatore**, che possa sostanziare e qualificare uno *story telling* originale ed 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 la filiera associata anche in riferimento alla gestione della qualità e della sicurezza

(*) Si rimanda alla ricerca The European House – Ambrosetti «La Marca del Distributore: il valore e il ruolo per il sistema-Paese», presentata a Marca 2018 e disponibile alla pagina <https://www.ambrosetti.eu/ricerche-e-presentazioni/la-marca-del-distributore-il-valore-e-il-ruolo-per-il-sistema-paese/>

Si ringraziano i *27 business leader* della Distribuzione Moderna, delle aziende *copacker* ed esperti di sicurezza e qualità che sono stati coinvolti nel percorso

- **Giorgio Santambrogio**
(Presidente, ADM; Amministratore Delegato Gruppo VEGÉ)
- **Mario Gasbarrino**
(Amministratore Delegato, Unes)
- **Claudio Gradara**
(Membro Comitato Esecutivo ADM; Presidente, Federdistribuzione)
- **Marco Pedroni**
(Membro Comitato Esecutivo ADM; Presidente, Coop Italia)
- **Francesco Pugliese**
(Membro Comitato Esecutivo ADM; Amministratore Delegato e DG, Conad)
- **Américo Ribeiro**
(Chief Executive Officer, Auchan)
- **Maniele Tasca**
(Membro Comitato Esecutivo ADM e DG, Selex)
- **Alberto Coldani**
(Direttore Acquisti, Carrefour)
- **Massimo Viviani**
(Consigliere Delegato, ADM e Direttore Generale, Federdistribuzione)
- **Sergio Imolesi**
(Membro Comitato Esecutivo ADM Segretario Generale, ANCD)
- **Albino Russo**
(Direttore Generale, ANCC-Coop)
- **Stefano Crippa**
(Direttore Comunicazione e Ricerche, Federdistribuzione)
- **Gianni Di Falco**
(Esperto Sicurezza Alimentare, Federdistribuzione)
- **Marco Pagani**
(Direttore Area Legislazione, Federdistribuzione)
- **Vittorio Ravasio**
(Area Legislazione, Federdistribuzione)
- **Antonio De Danieli**
(Chief Sales and Marketing Officer - Dopla)
- **Flavio Ferretti**
(CEO e Direttore Generale, Nims – Gruppo Lavazza)
- **Fabrizia Fiorentini**
(Managing Director – Fiorentini Alimentari)
- **Antonella Maietta**
(Marca *Exhibition Manager*, Bologna Fiere)
- **Gianmaria Marzoli**
(Commercial Director Retail, Iri)
- **Massimo Monti**
(Amministratore Delegato, Alcenero)
- **Fabio Rolfi**
(Assessore all'Agricoltura, Alimentazione e Sistemi Verdi, Regione Lombardia)
- **Giacomo Sebastiani**
(Titolare, Madel)
- **Massimo Sereni**
(Direttore Commerciale, ITALPIZZA)
- **Giuseppe Tammaro**
(Direttore Commerciale, La Doria)
- **Matteo Torchio**
(Marketing Specialist, INALPI)
- **Stefano Vaccari**
(Capo Dipartimento, ICQRF – Ispettorato centrale della tutela della qualità e repressione frodi dei prodotti agroalimentari)

Indice

- Gli obiettivi del *Position Paper* di The European House – Ambrosetti per ADM, il perimetro di analisi e la metodologia di lavoro
- **Il valore strategico della Marca del Distributore in Italia e l'evoluzione nell'ultimo anno secondo il modello dei «Quattro capitali» di The European House – Ambrosetti**
- Il ruolo della Marca del Distributore per la sicurezza e qualità alimentare in Italia
- Il contributo della Marca del Distributore per la creazione di valore delle aziende *copacker*

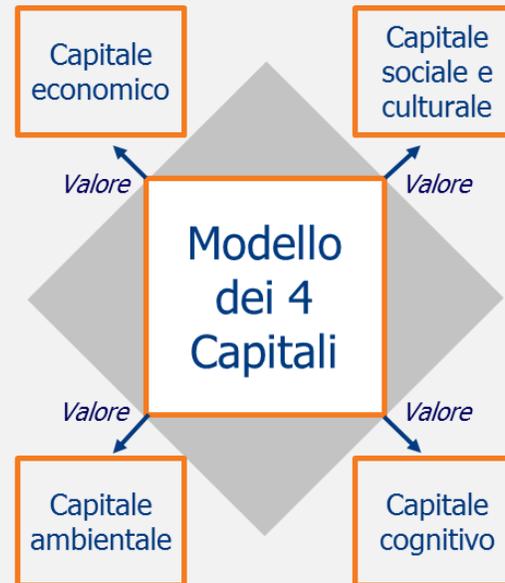
La metodologia proprietaria di The European House – Ambrosetti dei «Quattro Capitali» per analizzare il valore della Marca del Distributore per il Paese



Contributo alla generazione di valore economico e finanziario (direttamente e indirettamente) per il sistema Paese e i diversi territori, allo sviluppo delle attività imprenditoriali e delle filiere agroalimentari, industriali e del commercio, all'export del settore food, alla diffusione del *made in Italy*, agli investimenti, ecc.



Contributo diretto e indiretto (grazie alla selezione degli assortimenti e dei fornitori locali) al mantenimento dell'integrità del territorio e dell'ecosistema, alla riduzione dei consumi energetici e delle emissioni, al miglioramento dei processi aziendali e del sistema di sicurezza sul lavoro, ecc.



Contributo all'occupazione (direttamente e indirettamente), al risparmio delle famiglie, al benessere, alla qualità della vita, all'alimentazione sana e al consumo consapevole, all'inclusione e integrazione sociale, alla partecipazione e condivisione di valori collettivi, alla solidarietà e responsabilità sociale di impresa, ecc.



Contributo al sistema dell'istruzione e della formazione, alla capacità di innovazione e all'attrazione e mantenimento di conoscenza e competenze, alla qualità delle produzioni agroalimentari e alla tutela delle specificità locali e dell'italianità, all'innovazione dei canali distributivi, ecc.

Il modello dei 4 capitali di The European House – Ambrosetti qualifica e misura il contributo generato dalla Marca del Distributore per il sistema-Paese valutandone le implicazioni strutturali

Una considerazione di partenza: il settore alimentare ha un peso rilevante per l'economia italiana



€138 mld fatturato
(2017) **+4,5% vs**
2016



€41 mld export
(2017) **+7% vs 2016**



467.300 occupati
(2017) **+4.600 unità vs 2016**



56.750 imprese
(2016) **+435 unità vs 2015**



€151 mld spesa per
prodotti alimentari e
bevande (2017) **+2,7%**
vs 2016



€61 mld valore aggiunto
agroalimentare, di cui **€28 mld** del
Food&Beverage e **€33 mld** del
comparto agricolo (2017) **+2,2**
mld vs 2016

Il Food&Beverage è uno dei settori più rilevanti del Made in Italy



1° Paese al mondo per numero di **DOP, IGP, STG** con **825 prodotti** Food&Beverage censiti su 3.005 in totale nel mondo



2° Paese al mondo per **quota del settore agroalimentare sul Pil (2,2%)**, preceduto solo dalla Spagna e più alta di quella che si registra in Germania e Francia (2017)



61 miliardi di Euro di valore aggiunto agroalimentare, **3 volte** l'automotive di Francia e Spagna e **più del doppio** della somma dell'aerospazio di Francia, Germania e UK



1° Paese al mondo per **produzione di vino**, pari al **15,9%** del totale nel 2017, **1° Paese UE per la produzione di vite da vino** (30,4% nel 2017) e per **varietà di vite** (96)



1° produttore mondiale di pasta e spumante (record di export nel 2017, con 1,3 mld), **2° produttore mondiale** di caviale, **3° produttore europeo** di formaggi



3° Paese europeo per fatturato del settore agricolo, pari a **55,1 mld di Euro** nel 2017, preceduto solo da Francia (72,6 mld) e Germania (56,2 mld)



1° destinazione enogastronomica al mondo indicata come meta preferita da turisti **cinesi, americani e tedeschi**. Il **13,8% dei turisti stranieri** è dovuto a motivi enogastronomici



2° Paese europeo per superficie dedicata all'agricoltura biologica nel 2016, con una copertura **pari a 1.796.333 ettari** (15% del totale), dopo la Spagna (16,9%)



1° posto in Europa per biodiversità - **numero di specie vegetali** (pari a 8.195) e **animali** (58.000)



Secondo il Global Health Index 2017, **l'Italia si posiziona 1° Paese al mondo su 163 per salute della popolazione**, anche grazie all'alimentazione mediterranea

Un'apparente buona notizia: l'Italia sta crescendo e continuerà a crescere nel 2019 a un tasso doppio della media degli ultimi 20 anni...

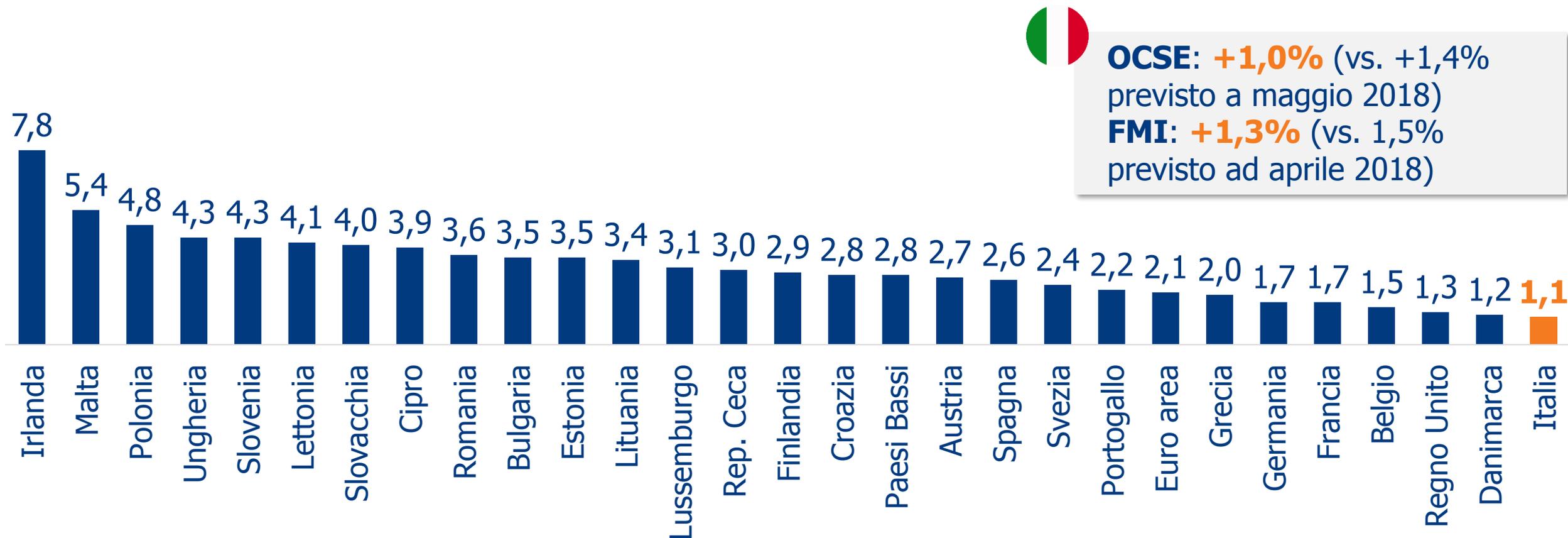
Tasso di crescita del PIL (stima), 2018 e 2019

	Tasso di crescita del PIL
2018	1,3
2019	1,1

N.B. Il tasso di crescita del PIL riportato è la media delle previsioni dei principali Istituti di Credito, Banche d'Affari e Istituzioni Internazionali: Bank of America - Merrill Lynch, BBVA, BNP Paribas, Citibank, Commerzbank, Credit Agricole, Deutsche Bank, European Central Bank, European Commission, Generali, HSBC, IMF, ING, Intesa Sanpaolo, JP Morgan Chase, OECD, UniCredit Group, World Bank

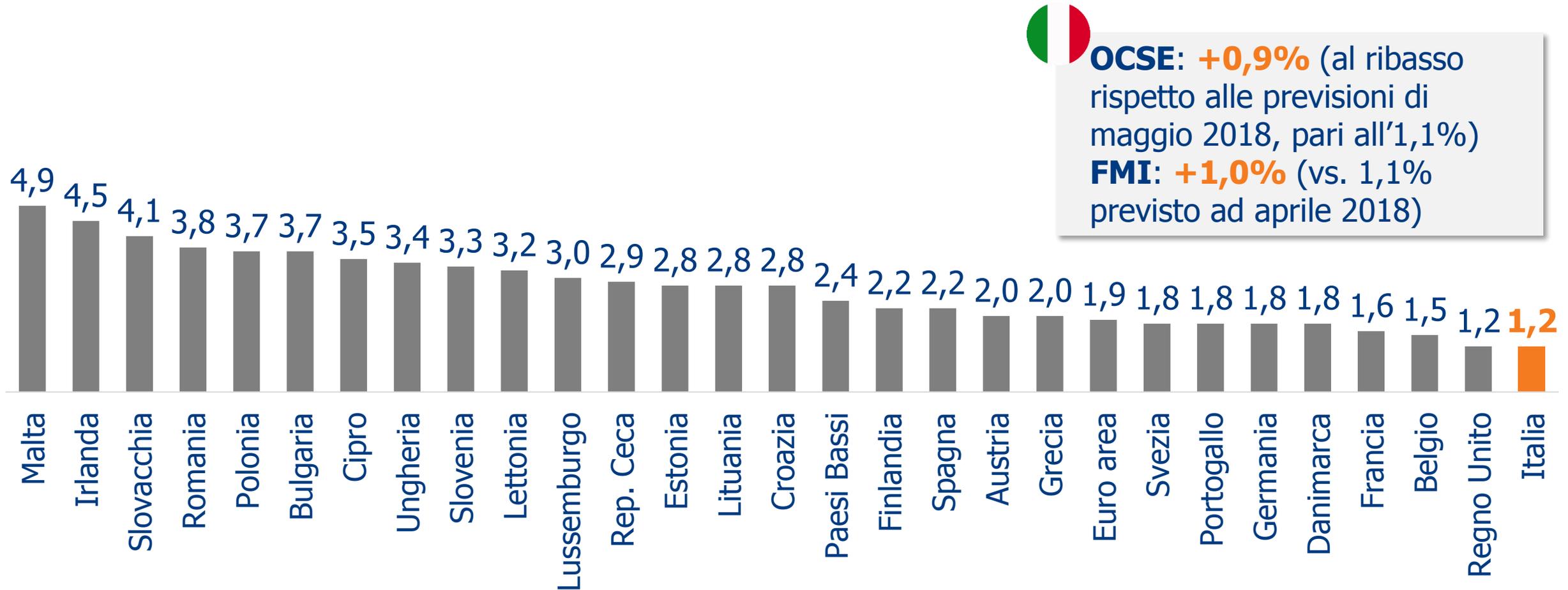
... anche se l'Italia è il Paese che cresce meno in Europa ...

Tasso di crescita del PIL (stima), 2018



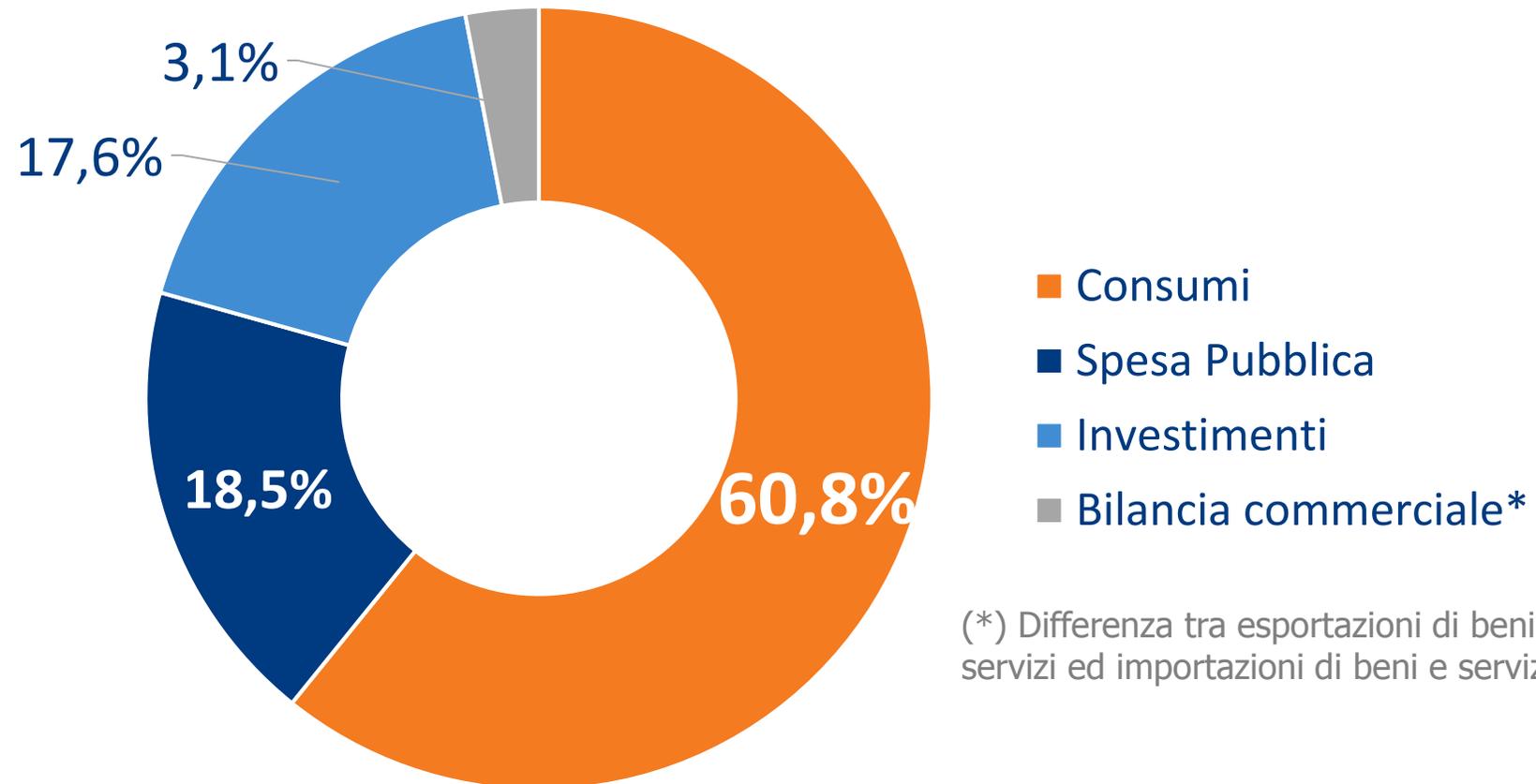
... ed è anche il Paese con la più bassa crescita prospettica in Europa per il 2019

Tasso di crescita del PIL (stima), 2019



I consumi hanno un'incidenza rilevante sul PIL del Paese e possono essere la chiave per il rilancio del Paese

Composizione del PIL in Italia (valori %), 2017



Il Food&Beverage è la seconda voce di spesa, con più di 150 miliardi di Euro nel 2017

Spesa in consumi finali delle famiglie per voce di spesa in Italia (Miliardi di Euro e %), 2017



Prime 10 voci di spesa di prodotti agroalimentari in Italia (%), 2017

Derivati dei cereali	15%
Latte e derivati	14%
Carni	11%
Ortaggi	10%
Frutta	9%
Prodotti ittici	9%
Bevande e alcolici	9%
Salumi	6%
Oli e grassi vegetali	2%
Uova	1%

Le dimensioni considerate per il modello dei Quattro Capitali applicato alla Marca del Distributore in Italia

(*) Riferito alla Distribuzione Moderna

Capitale economico

- **Fatturato**
- **Quota di mercato**
- Valore aggiunto attivato
- **Contributo alla fiscalità generale**
- **Sostegno alla filiera di fornitura e quota di «italianità»**



Capitale sociale

- **Numero occupati**
- Tipologia di occupazione giovanile e femminile
- Rapporto qualità/prezzo
- Risparmio delle famiglie e accessibilità dei prodotti
- Iniziative di *Corporate Social Responsibility**



Capitale cognitivo

- **Innovazione di prodotto**
- Efficienza industriale
- Attività di formazione/aggiornamento per i dipendenti



Capitale ambientale*

- Iniziative di sostenibilità:
 - **Riduzione dei consumi energetici**
 - Aumento dell'efficienza idrica
 - Attenzione alla sicurezza alimentare
- Iniziative di *circular economy*



N.B. I *Key Performance Indicator* in **arancione e in grassetto** sono stati aggiornati oppure aggiunti rispetto all'analisi riportata nel *Position Paper* «La Marca del Distributore: il valore e il ruolo per il sistema-Paese» presentato in occasione dell'evento di apertura di Marca 2018.

Le dimensioni considerate per il modello dei Quattro Capitali applicato alla Marca del Distributore in Italia

(*) Riferito alla Distribuzione Moderna

Capitale economico

- **Fatturato**
- **Quota di mercato**
- Valore aggiunto attivato
- **Contributo alla fiscalità generale**
- **Sostegno alla filiera di fornitura e quota di «italianità»**



Capitale sociale

- Numero occupati
- Tipologia di occupazione giovanile e femminile
- Rapporto qualità/prezzo
- Risparmio delle famiglie e accessibilità dei prodotti
- Iniziative di *Corporate Social Responsibility**



Capitale cognitivo

- Innovazione di prodotto
- Efficienza industriale
- Attività di formazione/aggiornamento per i dipendenti



Capitale ambientale*

- Iniziative di sostenibilità:
 - Riduzione dei consumi energetici
 - Aumento dell'efficienza idrica
 - Attenzione alla sicurezza alimentare
- Iniziative di *circular economy*



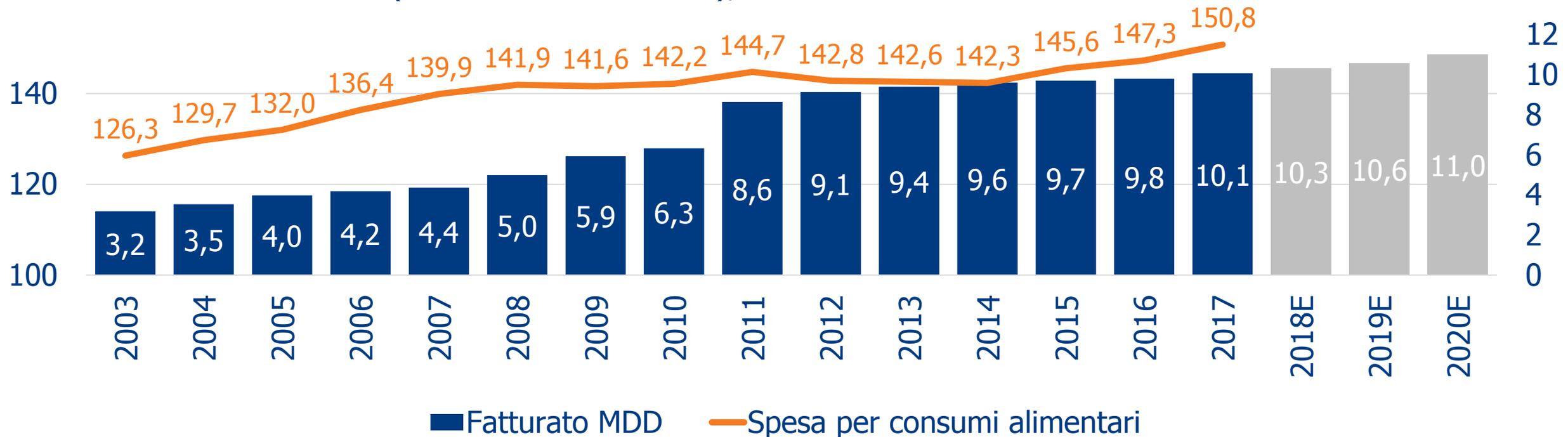
N.B.I Key Performance Indicator in **arancione e in grassetto** sono stati aggiornati oppure aggiunti rispetto all'analisi riportata nel *Position Paper «La Marca del Distributore: il valore e il ruolo per il sistema-Paese»* presentato in occasione dell'evento di apertura di Marca 2018.

In un contesto di consumi alimentari stabili negli ultimi anni, il fatturato della Marca del Distributore continua a crescere



Fatturato della Marca del Distributore e consumi alimentari delle famiglie in Italia

(valori in miliardi di Euro), 2003 – 2017 e stime 2018-2020

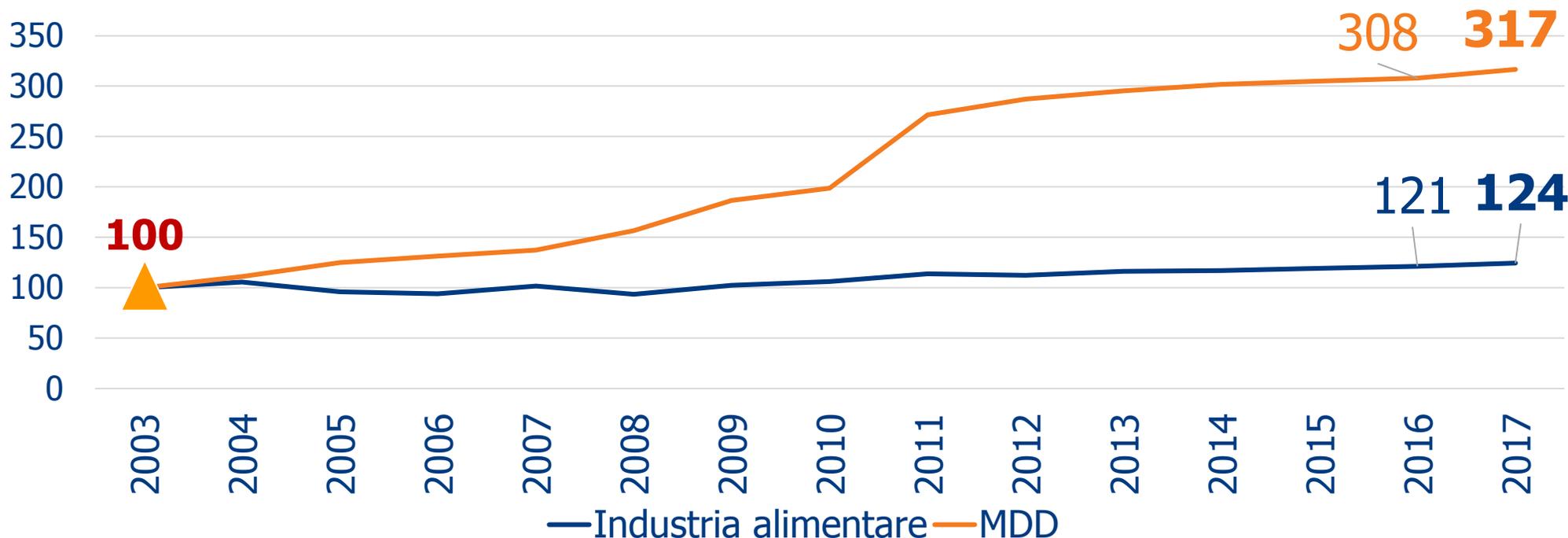


N.B. Il «salto» di fatturato della Marca del Distributore dal 2010 al 2011 è dovuto ad un cambiamento del perimetro di riferimento. Fino al 2010, il fatturato della Marca del Distributore veniva calcolato considerando solo supermercati (strutture con un'area di vendita al dettaglio dai 400 m² ai 2.500 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).

La Marca del Distributore è cresciuta tre volte di più dell'industria alimentare italiana



Fatturato dell'industria alimentare e della Marca del Distributore in Italia (2003=100), 2003-2017



Progress report

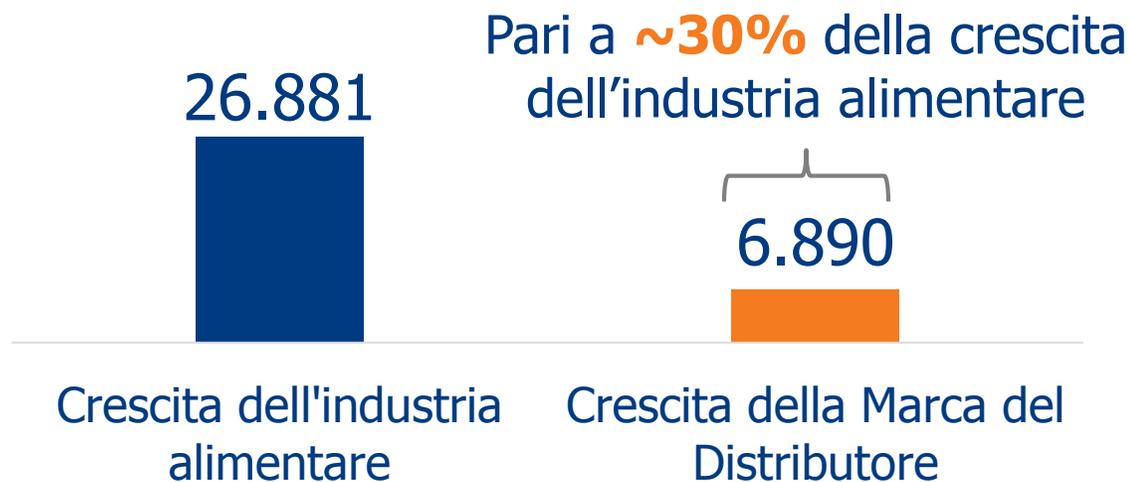
Tra il 2016 e il 2017 il fatturato della Marca del Distributore è cresciuto del **2,8%** (rispetto al 2,5% dell'industria alimentare)

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).

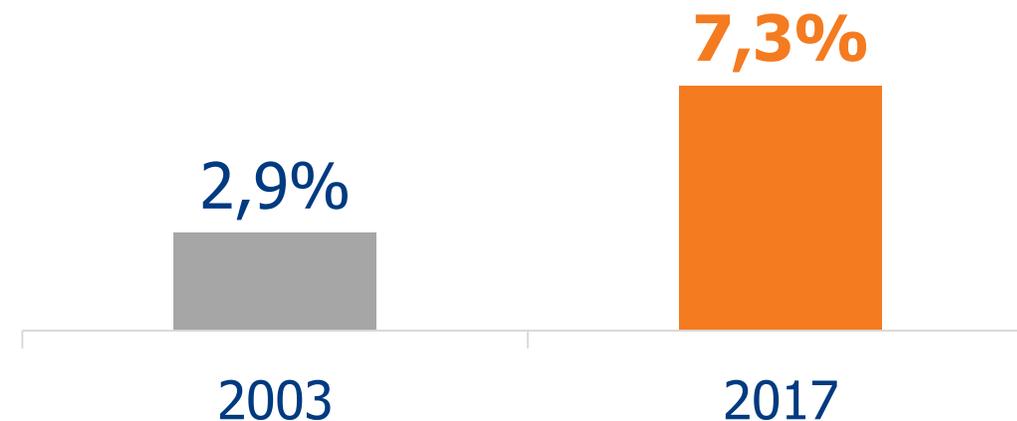
La crescita della Marca del Distributore pesa circa il 30% della crescita totale dell'industria alimentare e la sua incidenza sull'industria alimentare è più che raddoppiata negli ultimi 14 anni



Crescita del fatturato dell'industria alimentare e della Marca del Distributore (valori assoluti in milioni), 2003-2017



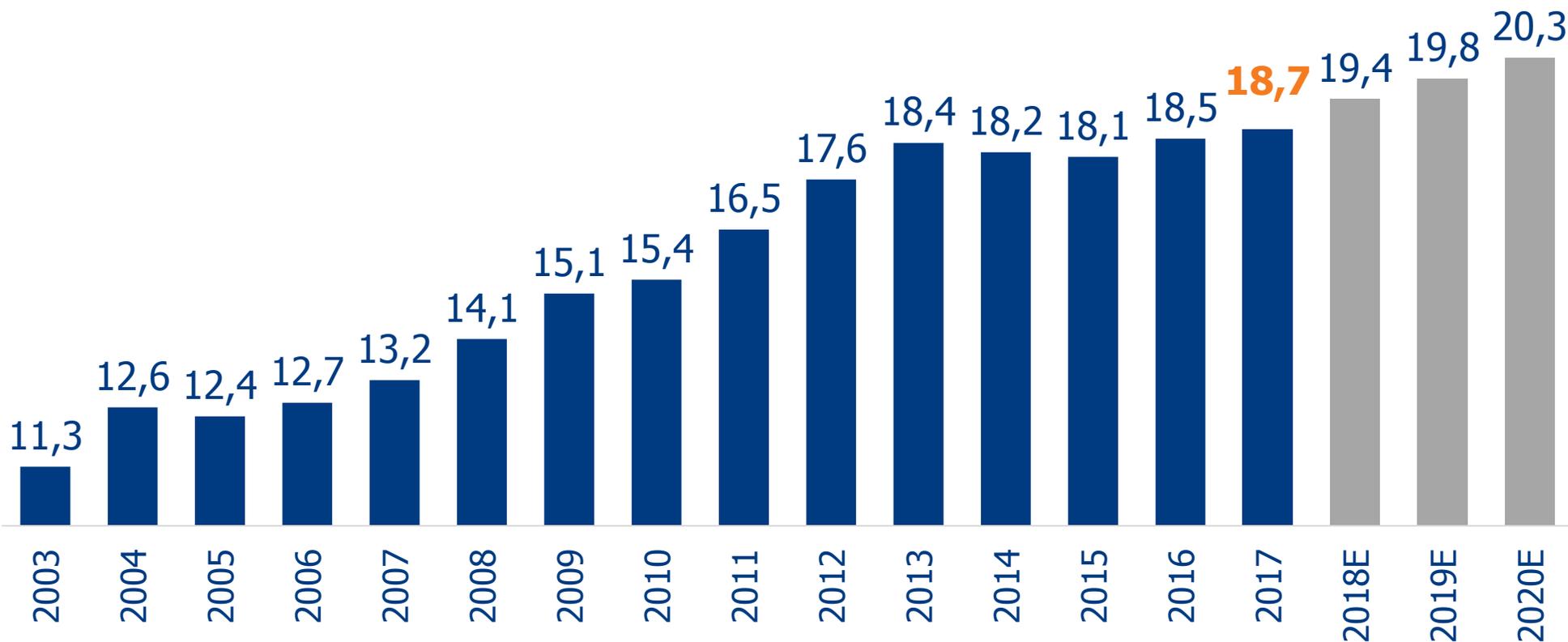
Incidenza della Marca del Distributore sul fatturato totale dell'industria alimentare (valori %), 2003-2017



La quota di mercato della Marca del Distributore ha raggiunto il 18,7% nel 2017 e le stime 2018 prevedono 19,4%



Quota di mercato della Marca del Distributore in Italia (valori in %), 2003 – 2020E



Progress report

Tra il 2016 e il 2017 la quota di mercato della Marca del Distributore ha continuato la crescita raggiungendo il **18,7%**

La Distribuzione Moderna versa alla Pubblica Amministrazione italiana 16,8 miliardi di Euro ogni anno



16,8 miliardi di Euro di tasse* e IVA versate
dalla Distribuzione Moderna in Italia nel 2016



100% di tutti gli investimenti pubblici infrastrutturali in
scuole, ospedali e opere stradali in Italia in un anno

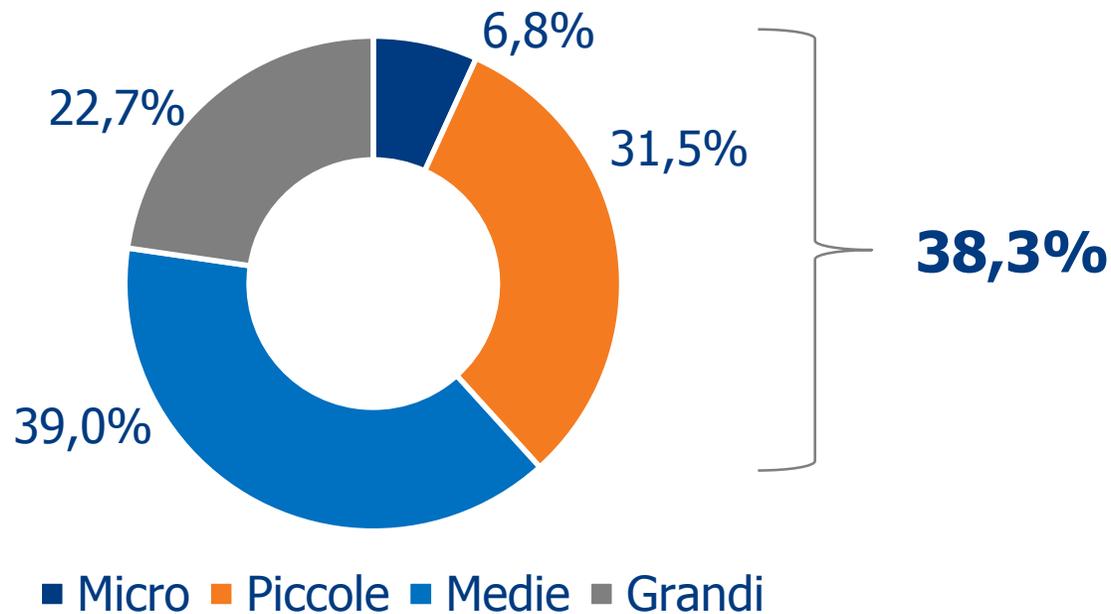
15% della spesa sanitaria pubblica italiana in un anno
(tutta la spesa sanitaria pubblica di Veneto ed Emilia-Romagna)

(*). Include le tasse pagate dal settore della Distribuzione Moderna (food e non food), non include i contributi.

La Marca del Distributore sostiene una filiera di fornitura diffusa fatta di PMI ad alto tasso di «italianità»



Dimensioni delle imprese copacker
(valori %), 2016



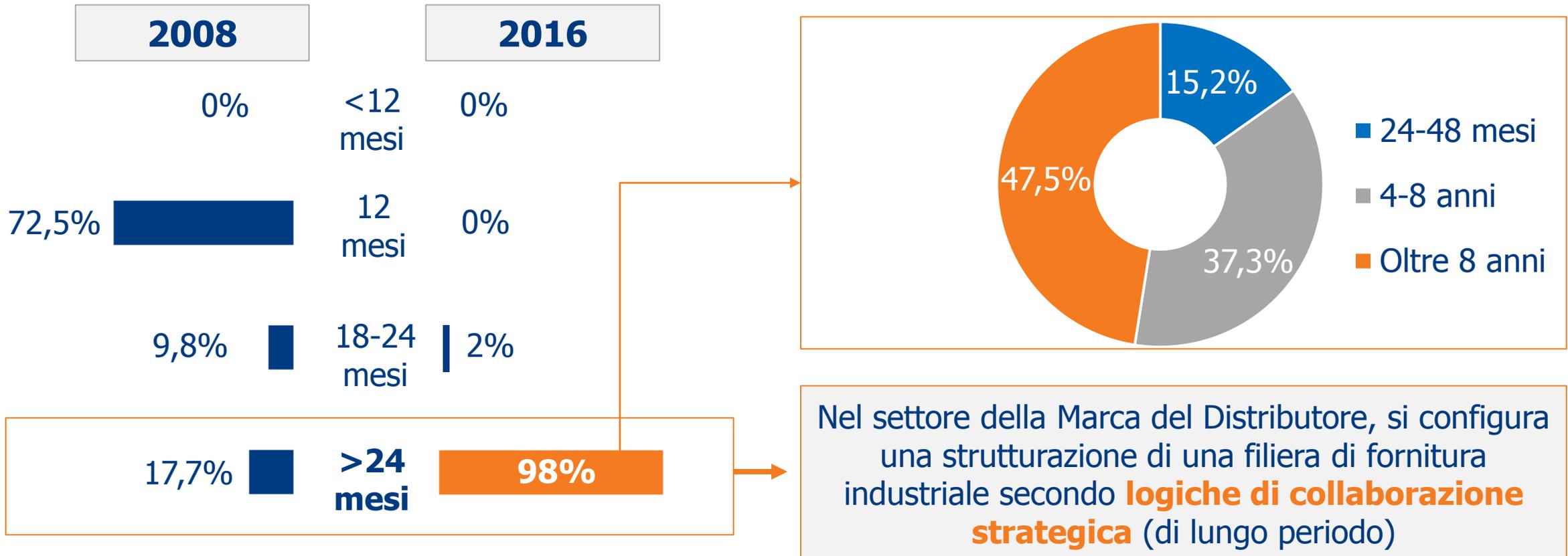
- Micro imprese: fatturato fino a €2 milioni e meno di 10 addetti
- Piccole imprese: fatturato tra €2 - €10 milioni e meno di 50 addetti
- Medie imprese: fatturato €10 - €50 milioni e meno di 250 addetti
- Grandi imprese: fatturato sopra i €50 milioni

- La Distribuzione Moderna alimentare sostiene circa **1.500 imprese copacker** di cui il **91,5% è italiano**
- La Marca del Distributore pesa sulla produzione dei *copacker* in media per il 31,9% sul totale delle referenze, il 35,3% sul valore e il 39,5% sul volume del fatturato
- Il **92% dei copacker** vende anche prodotti con un proprio marchio
- Il sostegno ai volumi di vendita, la relazione con i distributori e la saturazione degli impianti produttivi sono i principali elementi di valore riconosciuti dai *copacker* rispetto alla MDD

Le relazioni di fornitura dei *copacker* con la Distribuzione Moderna sono di medio-lungo periodo



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



Le dimensioni considerate per il modello dei Quattro Capitali applicato alla Marca del Distributore in Italia

(*) Riferito alla Distribuzione Moderna

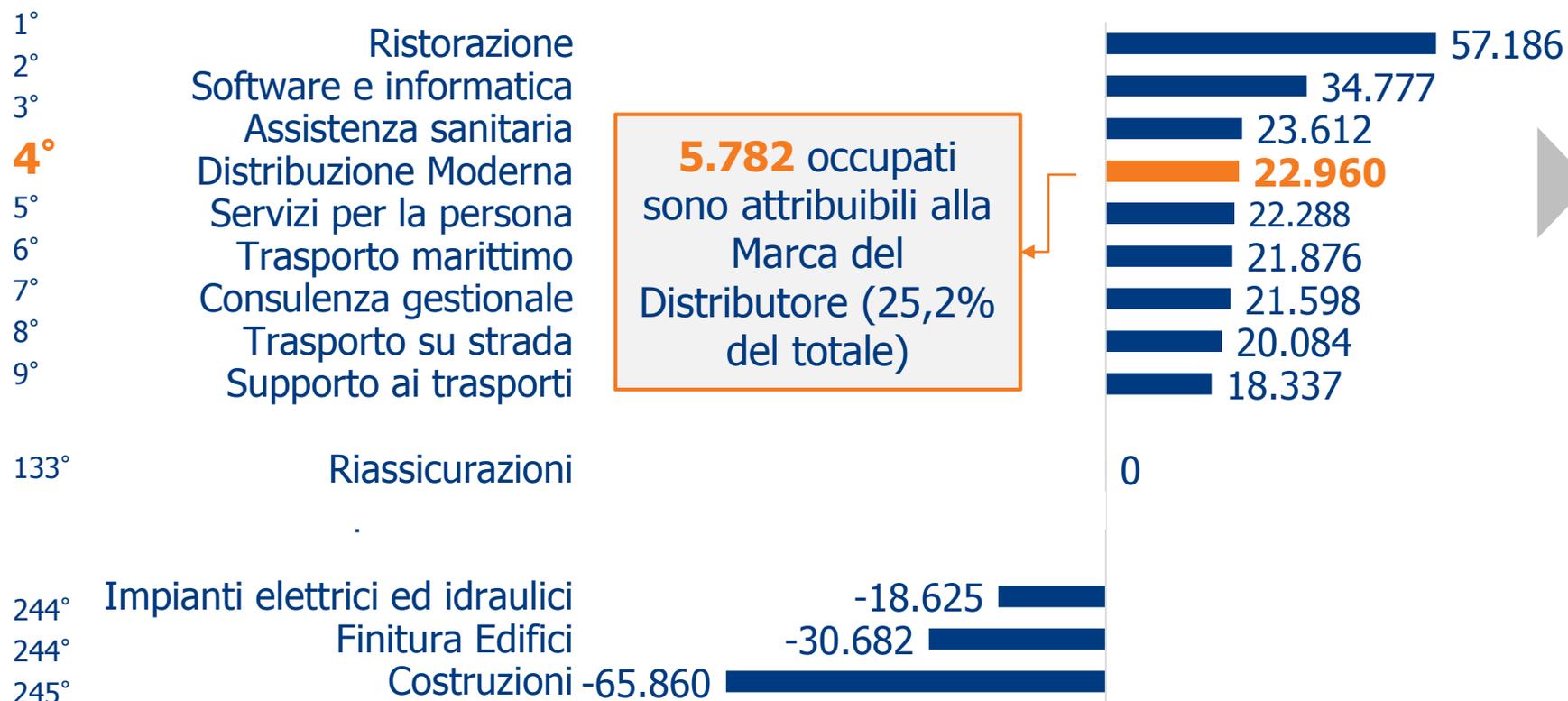


N.B.I Key Performance Indicator in **arancione e in grassetto** sono stati aggiornati oppure aggiunti rispetto all'analisi riportata nel *Position Paper* «La Marca del Distributore: il valore e il ruolo per il sistema-Paese» presentato in occasione dell'evento di apertura di Marca 2018.

La Marca del Distributore contribuisce all'occupazione della Distribuzione Moderna che è il 4° settore su 245 per crescita occupazionale

 **Numero occupati**

Incremento degli occupati nella Distribuzione Moderna e in altri settori economici in Italia (valori assoluti), 2016 vs. 2013



Progress report

La Distribuzione Moderna è il **4° settore economico** su 245 censiti dall'Istat per crescita occupati. Era 8° nel triennio precedente.

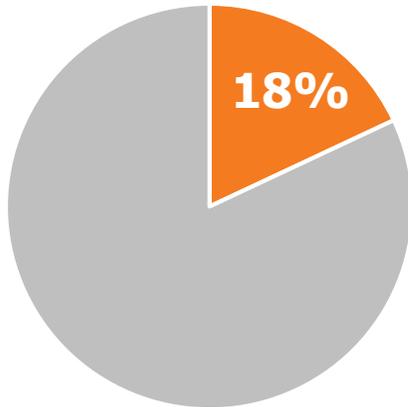
N.B. È stato considerato il 2016 come anno di confronto anche per la Distribuzione Moderna per garantire la comparabilità con gli altri settori economici, i cui ultimi dati disponibili sono relativi al 2016. Per gli altri settori economici diversi dalla Distribuzione Moderna è stato considerato il livello di 3 cifre dei codici ATECO. 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, 2018

La Distribuzione Moderna (e la Marca del Distributore) è un settore che favorisce l'occupazione femminile e giovanile

Occ. giovanile
e femminile

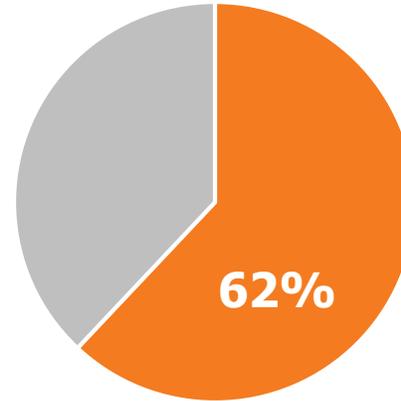
**Occupati
con meno di 30 anni**



+50%

Rispetto alla percentuale
media italiana*

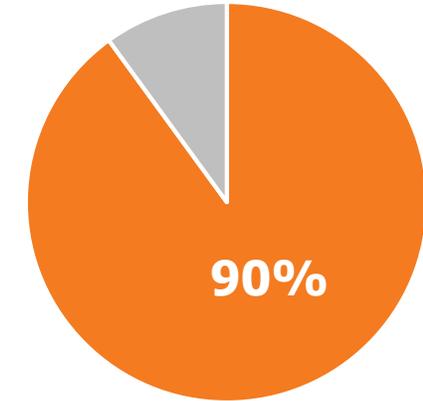
**Occupati
di sesso femminile**



+48%

Rispetto alla percentuale
media italiana*

**Contratti
a tempo indeterminato**



+38%

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: **42%**; 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, Coop e Conad

Fonte: elaborazione di The European House - Ambrosetti su dati Federdistribuzione, Coop, Conad e Istat, 2017

Le dimensioni considerate per il modello dei Quattro Capitali applicato alla Marca del Distributore in Italia

(*) Riferito alla Distribuzione Moderna

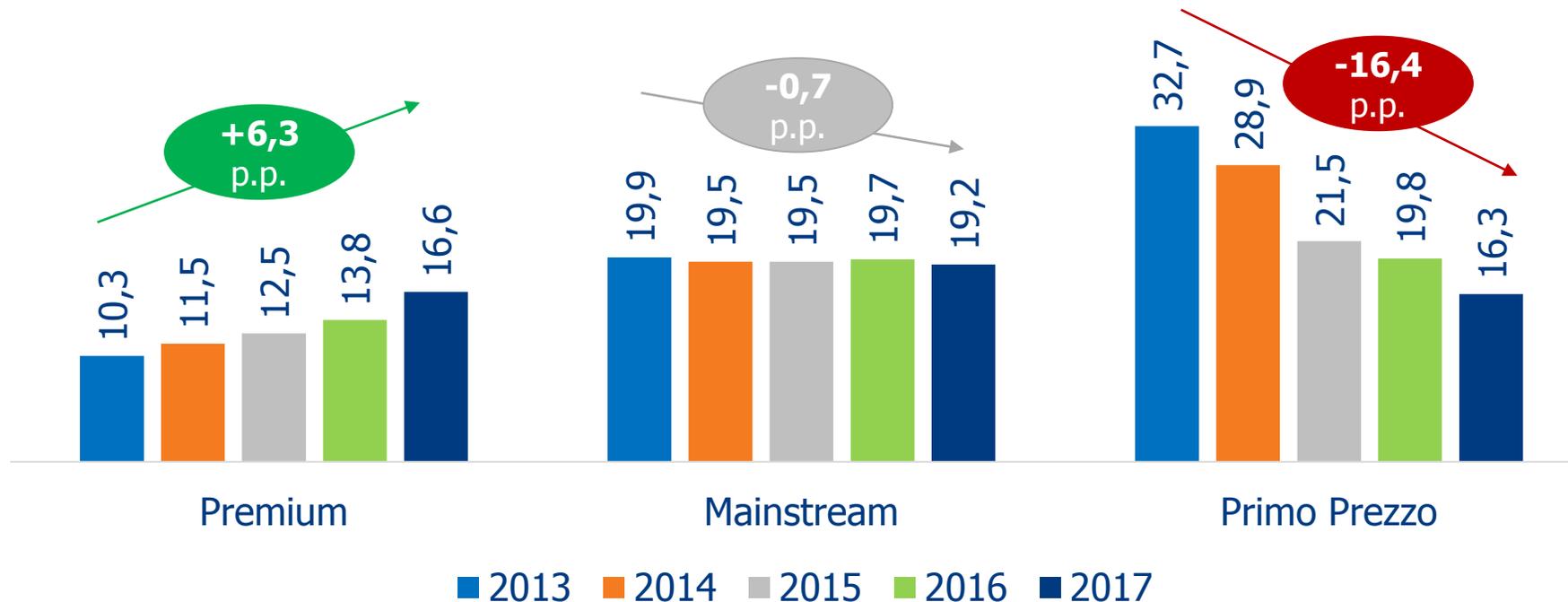


N.B.I Key Performance Indicator in **arancione e in grassetto** sono stati aggiornati oppure aggiunti rispetto all'analisi riportata nel *Position Paper* «La Marca del Distributore: il valore e il ruolo per il sistema-Paese» presentato in occasione dell'evento di apertura di Marca 2018.

La Marca del Distributore sta spostando il proprio *business* verso prodotti a più alto valore



Quota di mercato della Marca del Distributore per segmento
(valori % e variazione in punti percentuali), 2013-2017



Progress report

Nell'ultimo anno continua a crescere la quota di mercato della Marca del Distributore nel **segmento premium** (+2,8%), a riprova dell'evoluzione della MDD verso una produzione a crescente valore strategico

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

La Marca del Distributore ha introdotto alcuni prodotti sul mercato prima della Marca Industriale



Ortofrutta IV gamma*



- La Distribuzione Moderna ha per prima risposto all'esigenza di salubrità e praticità dei consumatori e ha promosso l'introduzione della IV gamma nei supermercati circa 10 anni fa
- La Marca del Distributore genera un fatturato di **470 milioni di Euro nel 2017** (+1,0% vs. 2016) nel settore e possiede una quota di mercato del **58% nel 2017**
- Le insalate in busta rappresentano più del **75%** dei prodotti di IV gamma venduti

Salumi take away



- La Marca del Distributore ha un fatturato di **481 milioni di Euro nel 2017** (+1,9% vs. 2016) e una quota di mercato del **30% nel 2017**
- La Marca del Distributore potrebbe trovare opportunità di espansione nel sotto-segmento del «mondo benessere»** dove oggi non gioca ancora un ruolo da *leader* con un'incidenza del 15% in volume

Prodotti biologici



- La Marca del Distributore ha un fatturato di **610 milioni di Euro nel 2017** (+10,3% vs. 2016) e una quota di mercato del **41% nel 2017**
- Nel 2017 il segmento biologico dei prodotti a Marca del Distributore è cresciuto del **10%** del valore rispetto al 2016 e del **25%** in assortimento dei prodotti
- Oggi il **100%** dei *retailer* della Distribuzione Moderna vende prodotti biologici

Le dimensioni considerate per il modello dei Quattro Capitali applicato alla Marca del Distributore in Italia

(*) Riferito alla Distribuzione Moderna

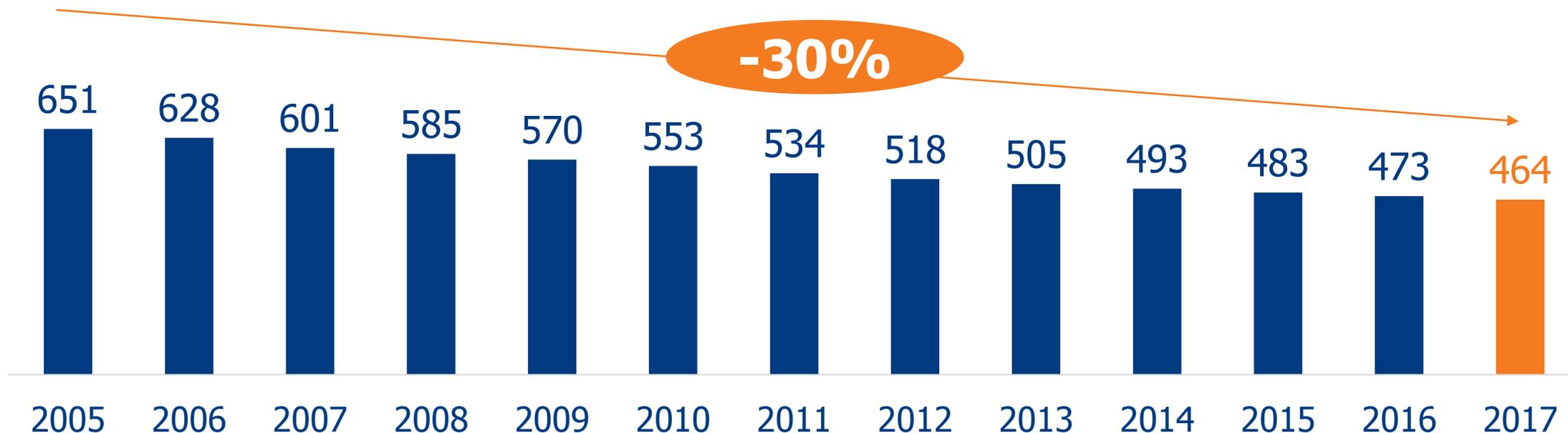


N.B.I Key Performance Indicator in **arancione e in grassetto** sono stati aggiornati oppure aggiunti rispetto all'analisi riportata nel *Position Paper* «La Marca del Distributore: il valore e il ruolo per il sistema-Paese» presentato in occasione dell'evento di apertura di Marca 2018.

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



Consumi energetici medi di un supermercato in Italia (KWh/mq), 2005-2017



Il contributo della Marca del Distributore per il Paese: un quadro di sintesi

CAPITALE ECONOMICO



- **10,1 miliardi di Euro** di fatturato nel 2017 (+2,8% vs 2016 rispetto a +2,6% dell'industria alimentare)
- La crescita della Marca del Distributore tra il 2003 e il 2017 spiega il **30%** della crescita dell'industria alimentare
- **18,7%** di quota di mercato nel 2017 (+0,2 p.p. vs 2016)
- **10,2 miliardi di Euro** di valore esteso generato lungo la filiera (0,6% del PIL), di cui **2,4 miliardi di Euro** di valore diretto
- **16,8 miliardi di Euro** di tasse e IVA versate nel 2016, pari al totale degli investimenti pubblici in costruzioni (scuole, ospedali, strade) in Italia nel 2017 e al 15% della spesa sanitaria pubblica italiana in un anno (tutta la spesa sanitaria pubblica di Veneto ed Emilia-Romagna)
- Circa **1.500 imprese** di fornitura, di cui il **92%** italiano e con fatturati in crescita del 5,6% nel 2017 rispetto al 2016

CAPITALE COGNITIVO



- **16,6%** di quota della MDD nel segmento dei prodotti Premium nel 2017 (+6,3 p.p. vs 2013), per la prima volta superiore alla quota nel Primo Prezzo (16,3% nel 2017)
- La Marca del Distributore si è mossa **prima dei competitor** nell'introduzione di alcune tipologie di prodotto innovative dove possiede rilevanti quote di mercato: ortofrutta IV gamma (58%), salumi *take away* (30%) e biologico (41%)
- Produttività nominale del lavoro pari a **40.000 Euro** (vs. 34.000 Euro dell'industria alimentare e 32.000 Euro dell'industria del legno)
- **96%** delle imprese della Distribuzione Moderna offrono attività di formazione ai propri dipendenti (vs 60% della media italiana)

CAPITALE SOCIALE



- La Distribuzione Moderna (e la Marca del Distributore) è il **4° settore** per crescita dell'occupazione su 245 settori negli ultimi 3 anni
- **18%** degli occupati ha meno di 30 anni (vs. 12% media italiana), **62%** degli occupati è donna (vs. 42% media italiana), **90%** degli occupati ha un contratto a tempo indeterminato (vs. 65% media italiana)
- **2,5 miliardi di Euro** di risparmio annuo per i consumatori in Italia grazie ai prodotti a Marca del Distributore (~100 Euro per famiglia)

Con riferimento alla Distribuzione Moderna:

- **93%** dei *retailer* collabora con aziende NGO e Onlus (vs. 23% delle aziende italiane), **91%** dei *retailer* svolge iniziative a supporto di scuole e università (vs. 18% delle aziende italiane) e **64%** dei *retailer* promuove attività sportive e educative (vs. 31% delle aziende italiane)

Marca del Distributore

CAPITALE AMBIENTALE



- **-30% di consumi energetici** dal 2005 al 2017 in un supermercato medio in Italia
- Risparmio economico di **190 milioni di Euro** e più di **1 miliardo di tonnellate di CO₂** non emesse grazie al risparmio energetico degli ultimi 12 anni
- **112 milioni di litri** d'acqua consumati in meno in un anno, pari alla capacità di 50 piscine olimpioniche e al consumo idrico settimanale di una media città italiana grazie al risparmio idrico della Distribuzione Moderna
- **75%** dei *retailer* utilizza materie prime sostenibili per i propri prodotti di marca
- **65.000 tonnellate** di eccedenze alimentari recuperate nel 2017 dalla Distribuzione Moderna (+ 11% vs. 2012)

Indice

- Gli obiettivi del *Position Paper* di The European House – Ambrosetti per ADM, il perimetro di analisi e la metodologia di lavoro
- Il valore strategico della Marca del Distributore in Italia e l'evoluzione nell'ultimo anno secondo il modello dei «Quattro capitali» di The European House – Ambrosetti
- **Il ruolo della Marca del Distributore per la sicurezza e qualità alimentare in Italia**
- Il contributo della Marca del Distributore per la creazione di valore delle aziende *copacker*

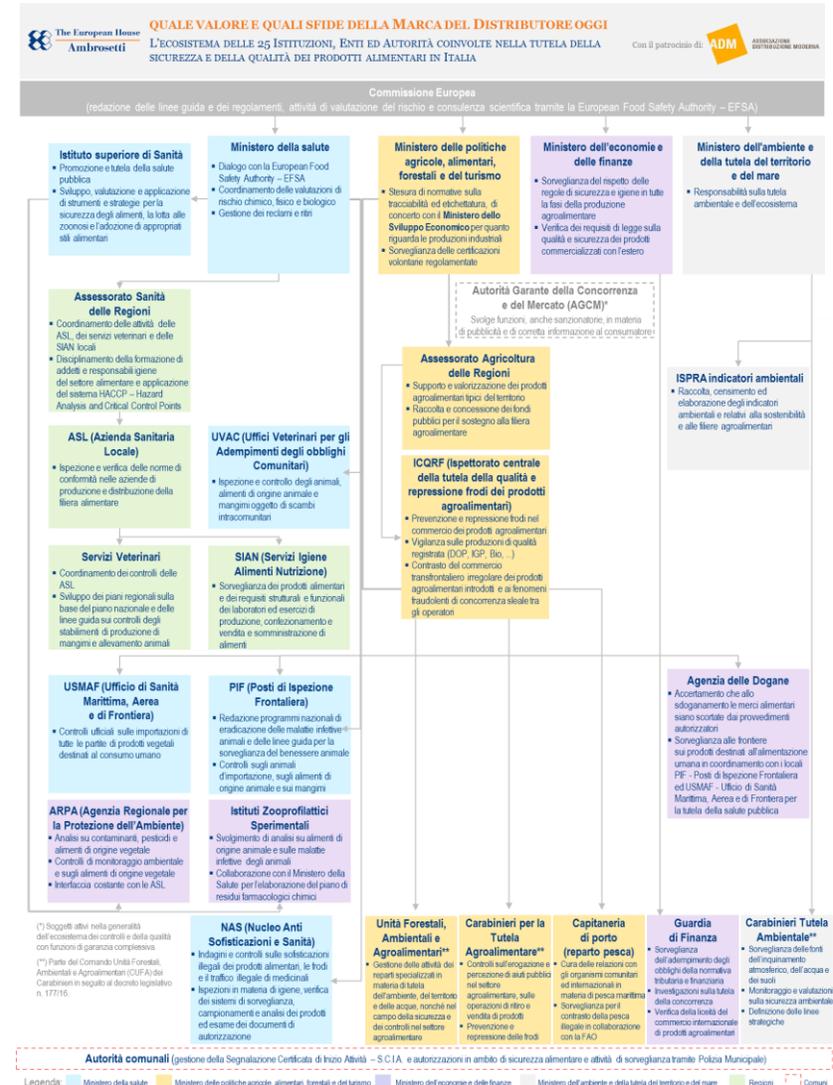
La sicurezza alimentare in Italia è garantita da un complesso ecosistema che coinvolge 25 Istituzioni, Enti ed Autorità...

- Sono stati mappati tutti gli Organi, gli Enti e le Autorità coinvolti nei processi di sicurezza e qualità alimentare in Italia:

- 4 Ministeri (Ministero della Salute, Ministero delle Politiche Agricole, Alimentari, Forestali e del Turismo – di concerto con il Ministero dello Sviluppo Economico per le produzioni industriali, Ministero dell’Economia e delle Finanze, Ministero dell’Ambiente e della Tutela del Territorio e del Mare)

- 21 organi/enti/autorità

- Per ogni attore sono stati messi in evidenza i **compiti specifici** con riferimento ai processi di sicurezza e qualità



... anche se occorre superare le sovrapposizioni e difformità territoriali ad oggi esistenti

- Esempio di incongruenza tra **Regioni differenti**:
 - In una Regione del Nord Italia se si supera la temperatura di esposizione a banco richiesta per legge vige la regola di richiedere all'operatore il motivo del superamento e la dimostrazione del mantenimento della garanzia di sicurezza
 - In un'altra Regione del Nord Italia se si supera la temperatura di esposizione a banco richiesta per legge, gli alimenti interessati vengono classificati come in cattivo stato di conservazione
- Esempi di non allineamento tra **enti diversi** (in questo caso servizi veterinari e ispettorato nei controlli dei prodotti ittici):
 - L'esposizione di molluschi vivi in banco non refrigerato può essere sanzionata come reato da parte dei servizi veterinari mentre i NAS potrebbero classificare il refrigeramento dei molluschi come maltrattamento degli animali e quindi sanzionarlo
 - L'esposizione di astici nell'acquario del banco pescheria con chele bloccate da elastico può essere sanzionata dai servizi veterinari perché considerato maltrattamento degli animali mentre l'ispettorato del lavoro impone il blocco delle chele con elastico per salvaguardare la sicurezza dei lavoratori

La Distribuzione Moderna è uno dei pilastri dell'ecosistema della sicurezza alimentare

- **>143.000 controlli effettuati dalle autorità competenti** nei punti vendita della Distribuzione Moderna (una media di 5/6 all'anno per punto vendita vs 0,3 per un piccolo esercizio commerciale)
- **>100.000 verifiche ispettive** nei punti vendita della Distribuzione Moderna commissionate a enti terzi
- **>2,3 milioni di test sui prodotti e superfici di lavoro** nei punti vendita della Distribuzione Moderna pianificati anche in autocontrollo



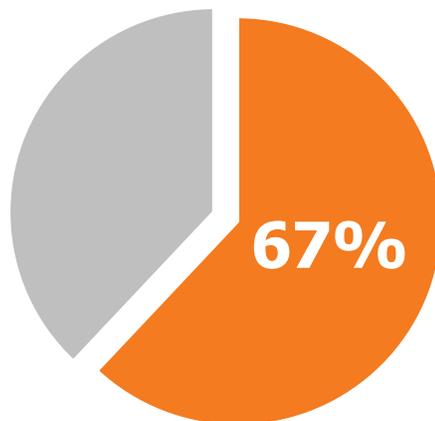
- Il **100%** delle insegne adotta certificazioni volontarie
- **Circa 2.000 controlli all'anno** sulle aziende di *copackaging* e di fornitura dei freschi e freschissimi da parte delle insegne
- **Tre standard volontari regolamentati** per la garanzia di qualità e sicurezza alimentare (Global G.A.P., BRC e IFS) promossi dalla Distribuzione Moderna

The European House – Ambrosetti ha realizzato una *survey* presso le insegne della Distribuzione Moderna italiana

Presenza territoriale dei Gruppi rispondenti alla *survey*, 2018



Quota di fatturato delle insegne rispondenti sul totale Distribuzione Moderna (valori %), 2018

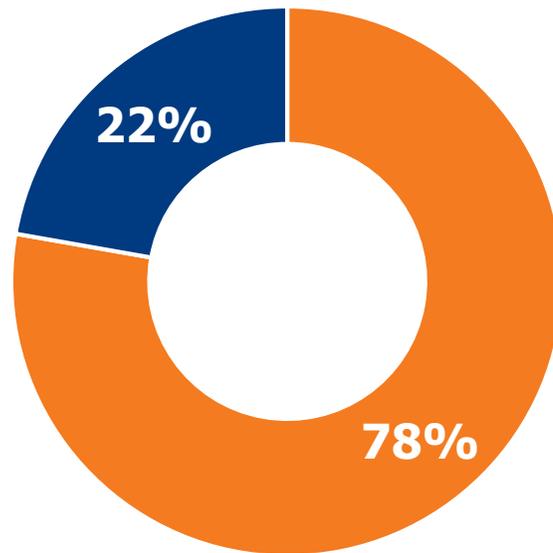


Posizione ricoperta in azienda dai rispondenti alla *survey* (valori %), 2018



La funzione qualità e sicurezza è riconosciuta come strategica all'interno delle organizzazioni: nel 78% dei casi è in presa diretta con i vertici aziendali

Figure a cui riportano i responsabili di sicurezza all'interno dell'azienda (valori %), 2018

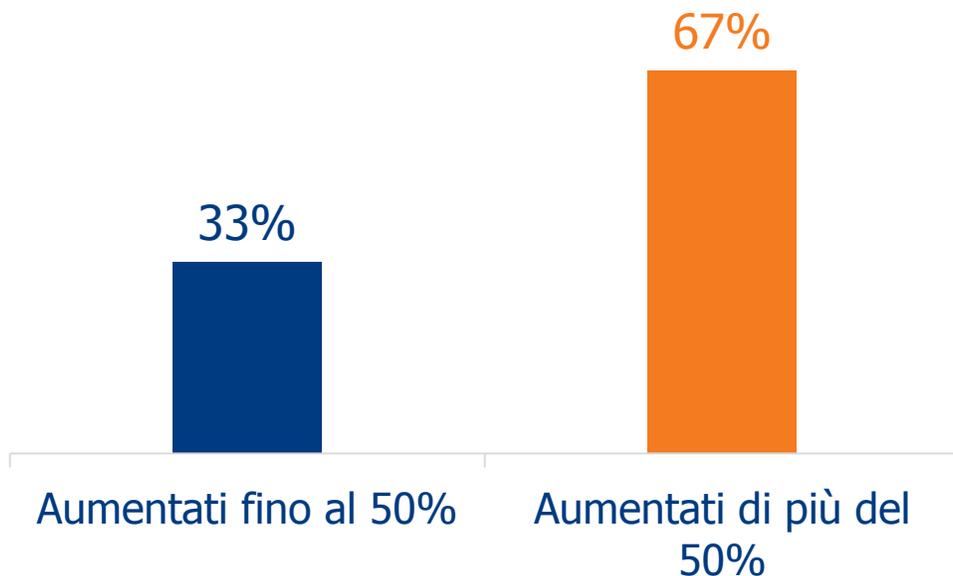


- Amministratore Delegato/ Direttore Generale
- Direttore Commerciale

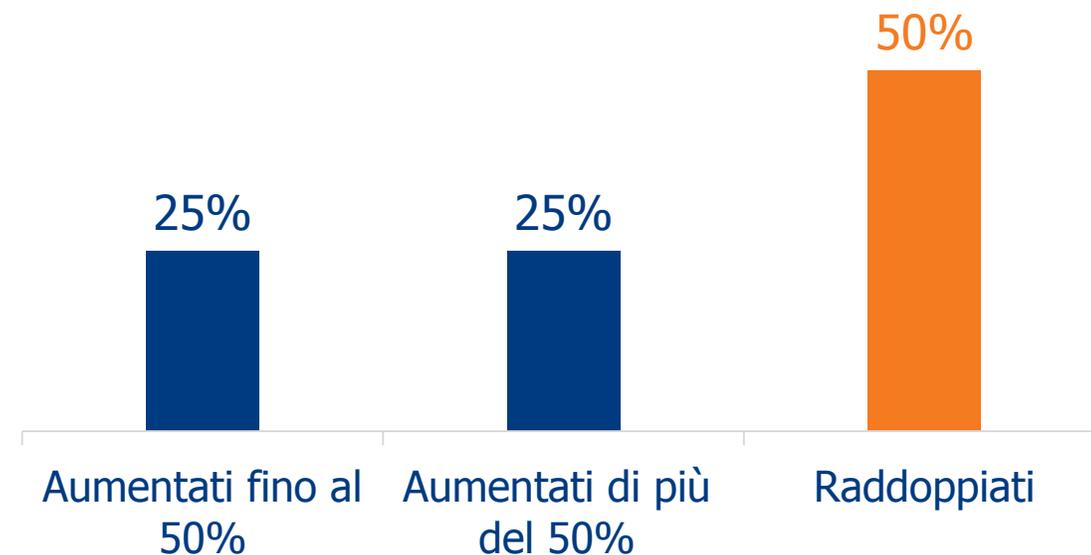
- Il **100%** delle insegne ha uffici di qualità e sicurezza interna
- Dieci anni fa la maggioranza dei responsabili della sicurezza e qualità riportava al direttore commerciale oppure al direttore *marketing*
- Ad oggi **4 su 5** responsabili riportano direttamente ai vertici aziendali segnalando il **salto di qualità in termini strategici** della funzione
- La funzione sicurezza e qualità è oggi autonoma e indipendente rispetto alla struttura commerciale

Il numero medio dei controlli di qualità e sicurezza da parte delle insegne è cresciuto significativamente rispetto a 10 anni fa

Variazione rispetto a 10 anni fa del numero di controlli che le insegne effettuano sui prodotti a Marca del Distributore (valori %)

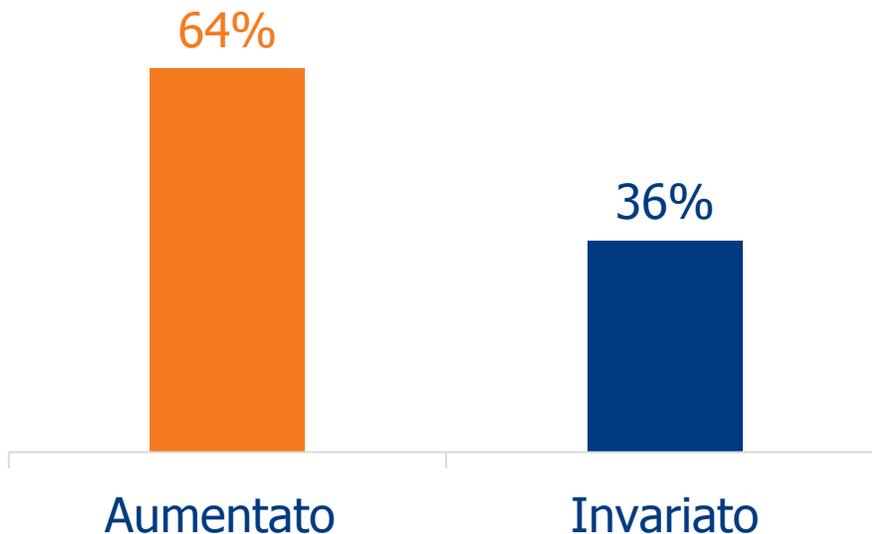


Variazione dei controlli di qualità rispetto a 10 anni fa effettuati dalle insegne sulle aziende *copacker* (valori %)



Oltre la metà delle insegne ha aumentato il numero di persone nella divisione dedicata a sicurezza e qualità alimentare

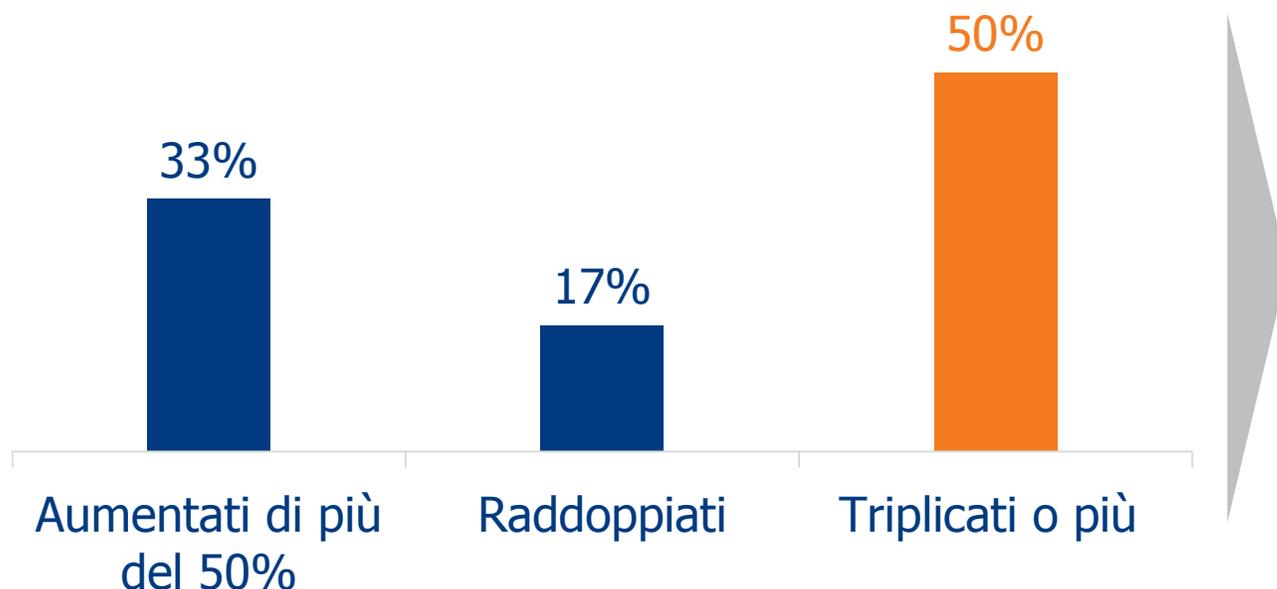
Variatione delle persone coinvolte nella divisione dedicata a sicurezza e qualità alimentare rispetto a 10 anni fa (valori %), 2018



- Nelle insegne più grandi, si arriva anche a **50 collaboratori** impegnati nell'ufficio interno di sicurezza e qualità
- Circa il **70%** delle insegne si avvale anche di **collaboratori esterni**
- Il **44%** dei responsabili intervistati prevede una **ulteriore crescita** del numero di addetti della struttura dedicata a sicurezza nei prossimi 3/5 anni

La metà delle insegne ha più che triplicato gli investimenti in sicurezza e qualità e quasi il 70% li ha più che raddoppiati

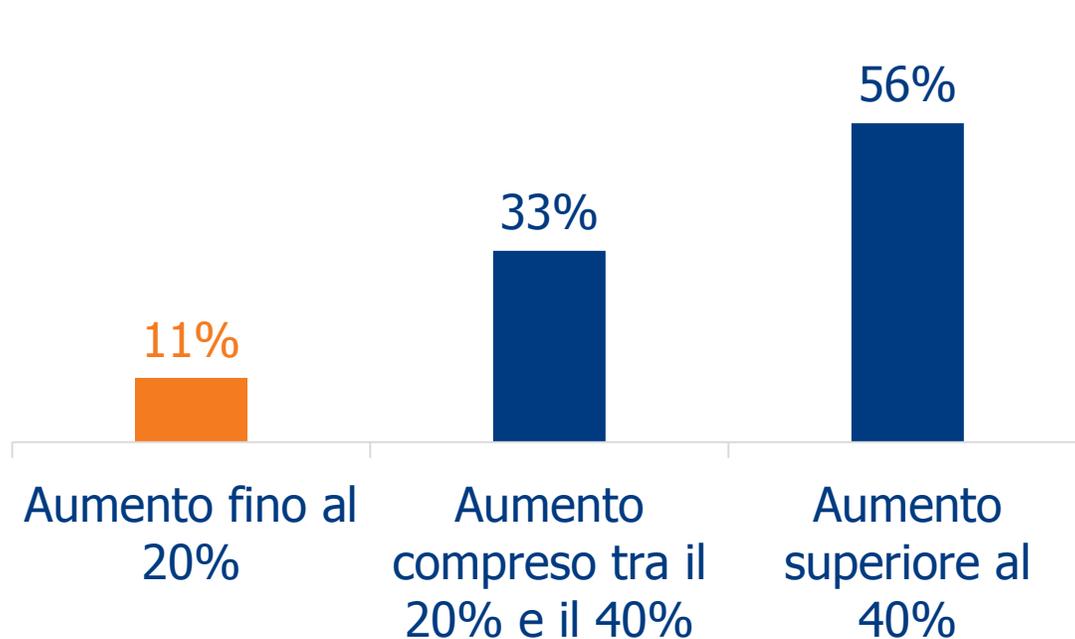
Variazione degli investimenti in sicurezza e qualità delle insegne della Distribuzione Moderna rispetto a 10 anni fa (valori %), 2018



- Quasi il **70%** delle insegne ha almeno raddoppiato i propri investimenti in sicurezza e qualità negli ultimi 10 anni
- L'insegna con l'incremento maggiore ha fatto registrare un aumento degli investimenti pari al **400%**
- Alcune insegne investono fino a **€5 mln** in sicurezza e qualità

Il 100% delle insegne prevede una ulteriore crescita degli investimenti in sicurezza e qualità nei prossimi 5 anni

Variatione prevista al 2023 degli investimenti in sicurezza e qualità delle insegne della Distribuzione Moderna (valori %), 2018



La crescita di investimenti in sicurezza e qualità attesa nei prossimi 5 anni da parte del **100% delle insegne** fa emergere come il tema della qualità e della sicurezza sia diventato un **tema strategico** per lo sviluppo e la crescita delle insegne

Le insegne stanno investendo sull'innovazione tecnologica per aumentare l'efficienza nei processi di qualità e sicurezza

- Il **90% degli intervistati** ritiene che le nuove tecnologie contribuiranno sostanzialmente a semplificare e rendere più efficienti i processi legati alla qualità e sicurezza: le tecnologie individuate contribuiscono a definire al meglio i **parametri** con cui sono monitorati e valutati i fornitori e la relativa filiera

TECNOLOGIE PRIORITARIE



QR Code per migliorare il controllo sullo stato di conservazione dei prodotti (*smart label*) e attivare un «flusso bidirezionale» tra produttore e consumatore



Blockchain per migliorare la tracciabilità dell'*agrifood* creando un ecosistema integrato della sicurezza e qualità



Rating dei prodotti venduti resi disponibili sul sito dell'insegna



Cloud per una migliore integrazione dei *database* e dei parametri utilizzati per valutare i fornitori



Artificial Intelligence e real time analytics per monitorare il crescente flusso di informazioni



Social network e integrazione dei canali di vendita per migliorare la percezione di sicurezza complessiva del consumatore

Indice

- Gli obiettivi del *Position Paper* di The European House – Ambrosetti per ADM, il perimetro di analisi e la metodologia di lavoro
- Il valore strategico della Marca del Distributore in Italia e l'evoluzione nell'ultimo anno secondo il modello dei «Quattro capitali» di The European House – Ambrosetti
- Il ruolo della Marca del Distributore per la sicurezza e qualità alimentare in Italia
- **Il contributo della Marca del Distributore per la creazione di valore delle aziende *copacker***

The European House – Ambrosetti ha realizzato un'analisi *ad hoc* sui bilanci di 350 *copacker* rappresentativi e distribuiti su tutto il territorio italiano

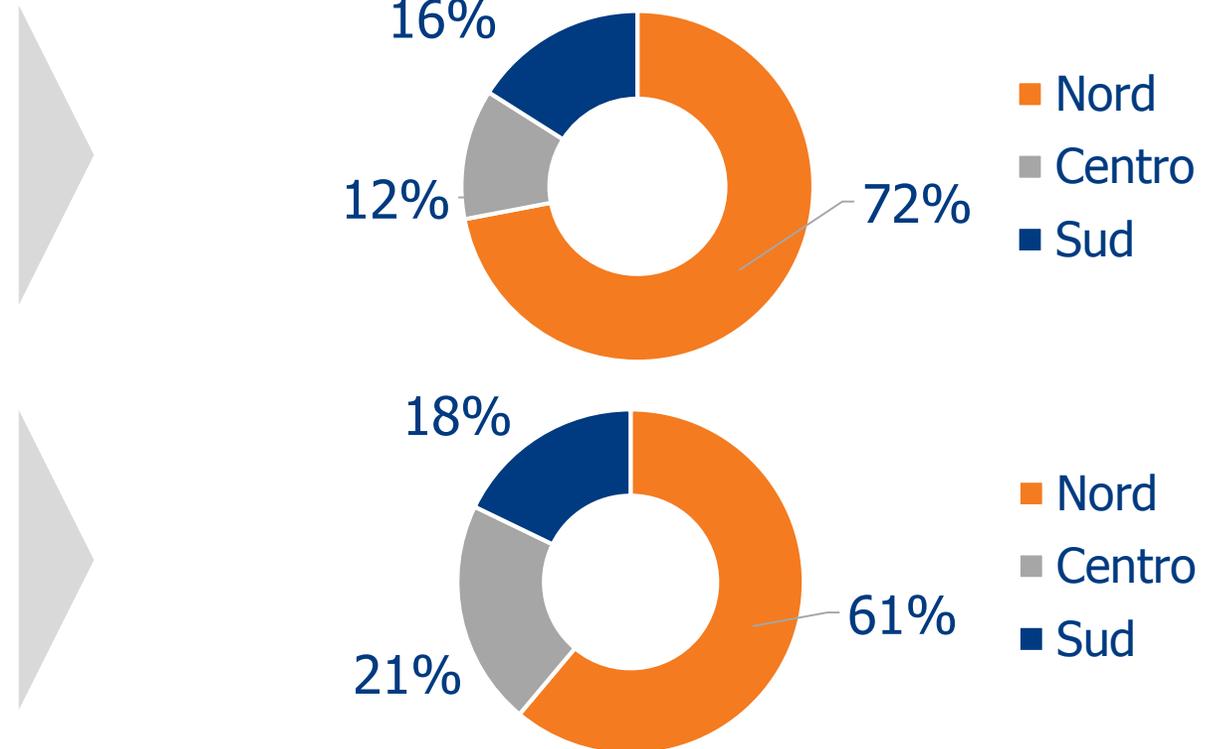
«**Campione ad alta intensità di MDD**»
(quota Marca Distributore sui ricavi >50%)

- **75 aziende**
- **100 dipendenti** in media nel 2017

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

- **275 aziende**
- **125 dipendenti** in media nel 2017

Distribuzione geografica delle aziende (%), 2017



Le aziende considerate rappresentano il **30%** dei *copacker* italiani,
con un fatturato complessivo di **€14,6 miliardi**

The European House – Ambrosetti ha ricostruito una base dati estensiva per l'analisi della creazione di valore *copacker*

- **Unico database** in Italia con dati economici pluriennali dei *copacker*
- **10 anni** censiti (dal 2008 al 2017)
- **>200.000** osservazioni
- **350** aziende di cui sono stati ricostruiti i bilanci
- **11%** del valore della produzione agroalimentare italiana rappresentata nel campione
- Calcolo dei **trend di medio periodo** (2013-2017) per tutte le dimensioni considerate

Database con le performance economiche di 350 aziende copacker negli ultimi 10 anni

Tra il 2013 e il 2017 le aziende del «campione ad alta intensità di MDD» hanno aumentato i ricavi più della controparte e del settore alimentare

Fatturato delle 75 imprese del «campione ad alta intensità di MDD» (miliardi di Euro), 2013-2017



Il fatturato medio del «campione ad alta intensità di MDD» è aumentato di **€6,1 milioni** per azienda

Fatturato delle 275 imprese del «campione a bassa intensità di MDD» (miliardi di Euro), 2013-2017



Il fatturato medio del «campione a bassa intensità di MDD» è aumentato di **€5,7 milioni** per azienda

Fatturato delle 6.500 imprese dell'industria alimentare* (miliardi di Euro), 2013-2017



Il fatturato medio del settore alimentare è aumentato di **€0,4 milioni** per azienda

Anche il valore aggiunto generato dalle aziende *copacker* del «campione ad alta intensità di MDD» è cresciuto più della controparte e del settore alimentare

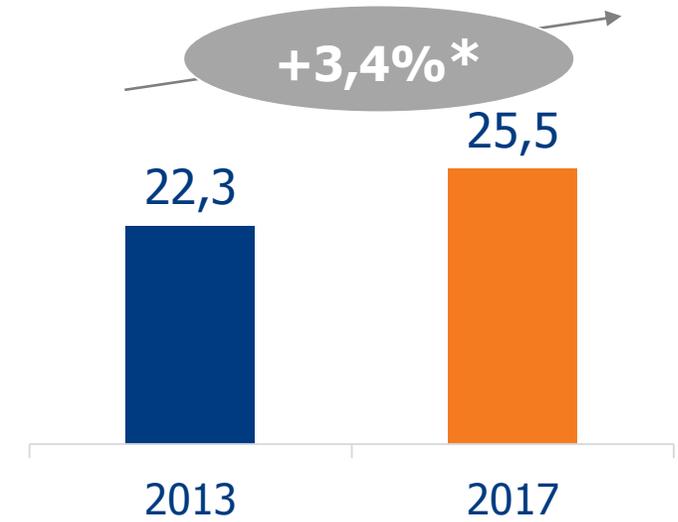
Valore aggiunto delle 75 imprese del «campione ad alta intensità di MDD» (miliardi di Euro), 2013-2017



Valore aggiunto delle 275 imprese del «campione a bassa intensità di MDD» (miliardi di Euro), 2013-2017



Valore aggiunto del settore alimentare (miliardi di Euro), 2013-2017**



(*) Tasso di crescita composto annuo

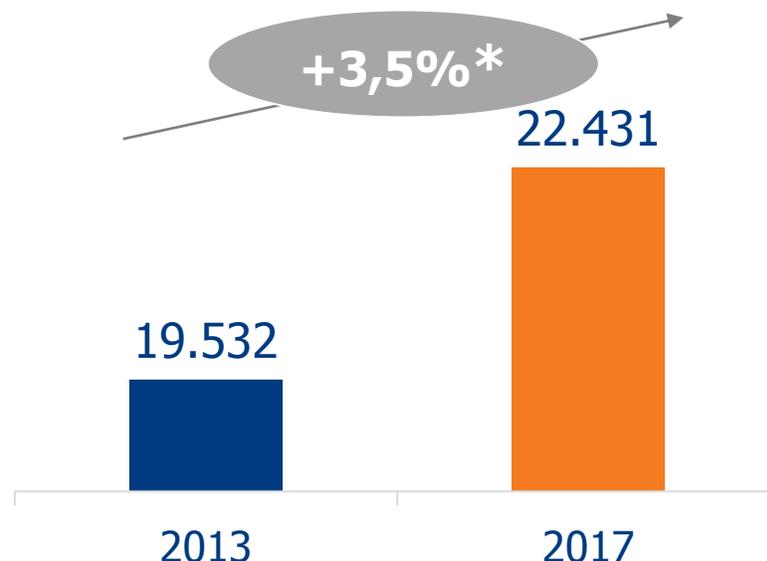
(**) Dal settore alimentare sono state escluse le 350 aziende *copacker*.

Anche il numero di addetti delle aziende del «campione ad alta intensità di MDD» ha avuto un tasso di crescita superiore rispetto alle altre e alla media del settore

Numero di addetti delle 75 imprese del «campione ad alta intensità di MDD» (valore assoluto), 2013-2017



Numero di addetti delle 275 imprese del «campione a bassa intensità di MDD» (valore assoluto), 2013-2017



Numero di addetti del settore alimentare (valore assoluto), 2013-2017**

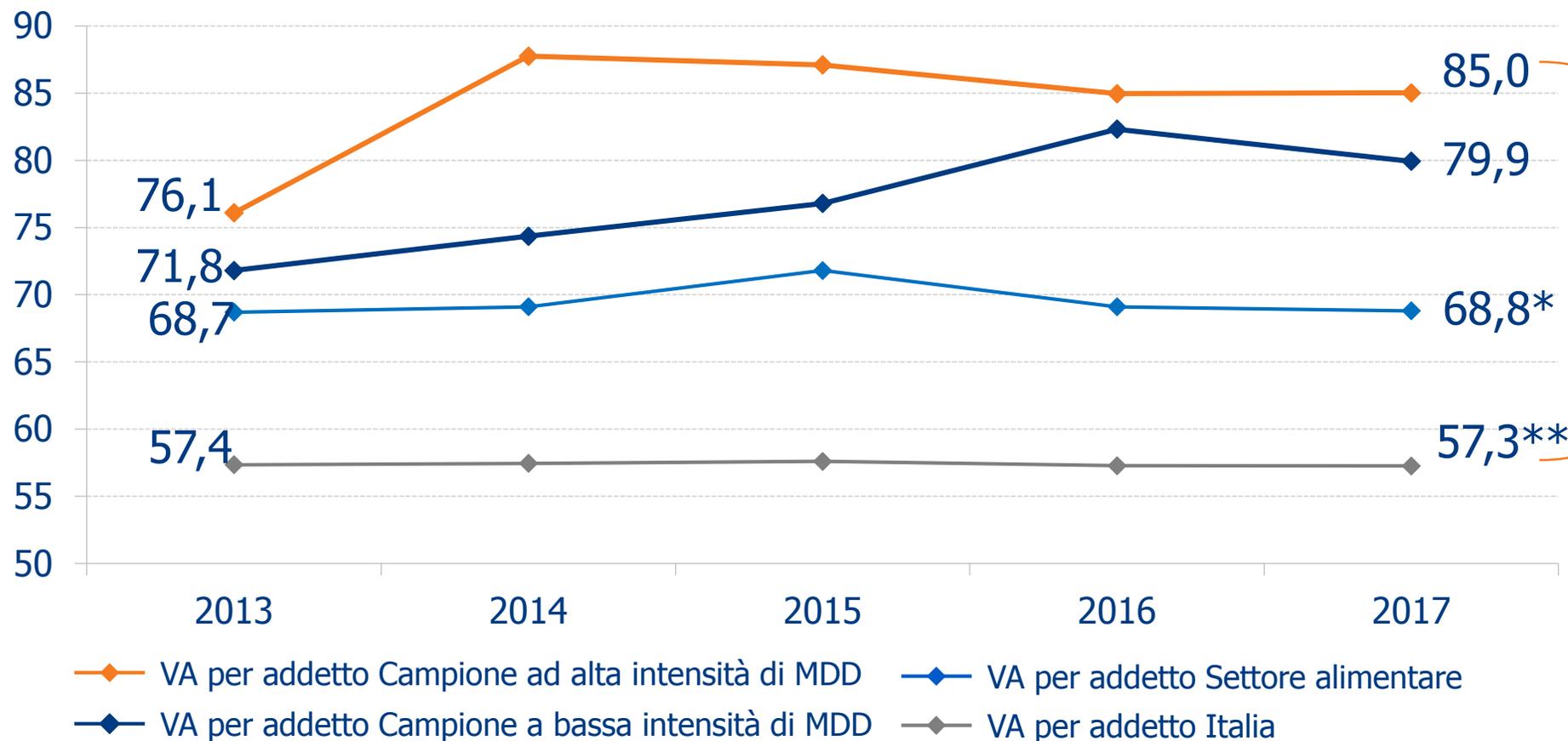


(*) Tasso di crescita composto annuo

(**) Dal settore alimentare sono state escluse le 350 aziende *copacker*. Il dato 2017 è stato stimato sulla base del CAGR 2013-2016

Le imprese del «campione ad alta intensità di MDD» mantengono una produttività più alta nel corso di tutto il periodo considerato

Valore Aggiunto per addetto delle imprese *copacker* nei due campioni analizzati (migliaia di Euro), 2013-2017

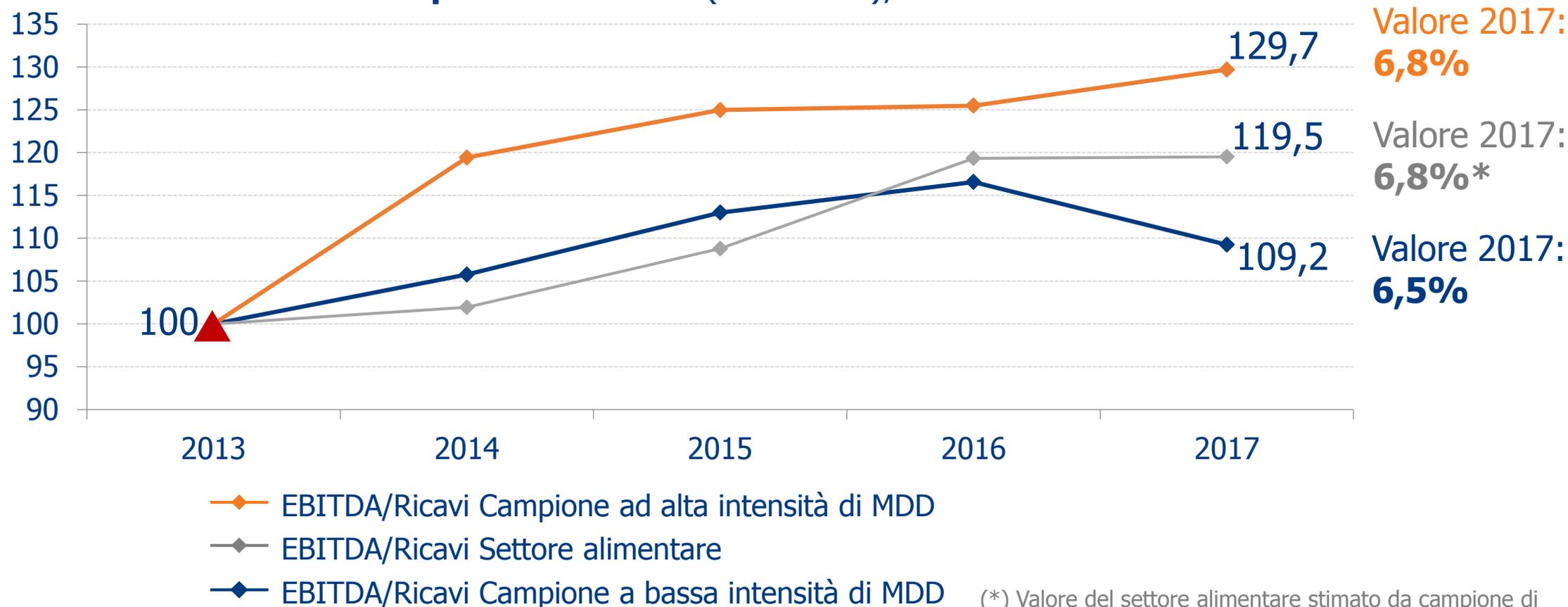


Nel 2017, il Valore Aggiunto per addetto del campione MDD è del **48%** più alto rispetto al valore medio italiano

(*) Dal settore alimentare sono state escluse le 350 aziende *copacker*.
(**) Il Valore Aggiunto per addetto dell'Italia nel 2017 è stato calcolato sulla base del CAGR 2010-2016

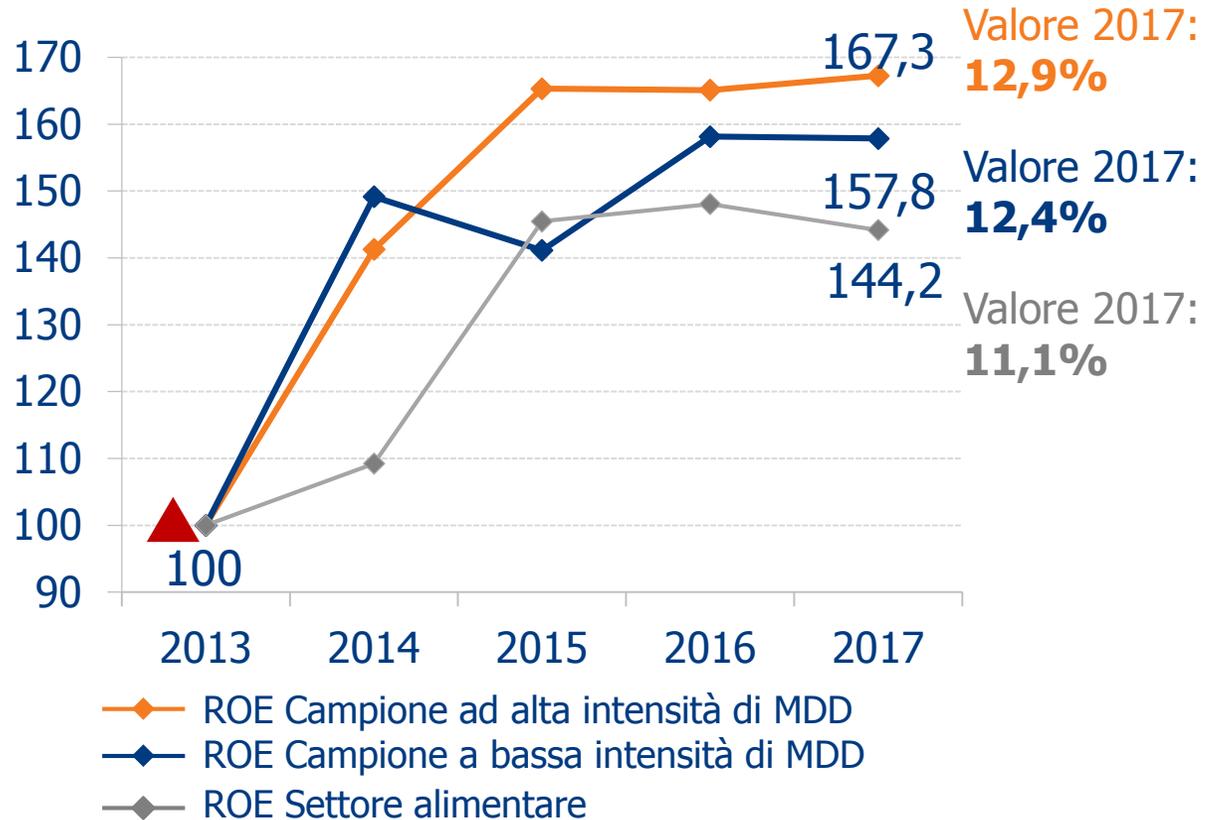
Nel periodo in analisi la redditività delle aziende del «campione ad alta intensità di MDD» ha superato quella del «campione a bassa intensità di MDD» ...

EBITDA/Ricavi delle imprese *copacker* nei due campioni analizzati (2013=100), 2013-2017

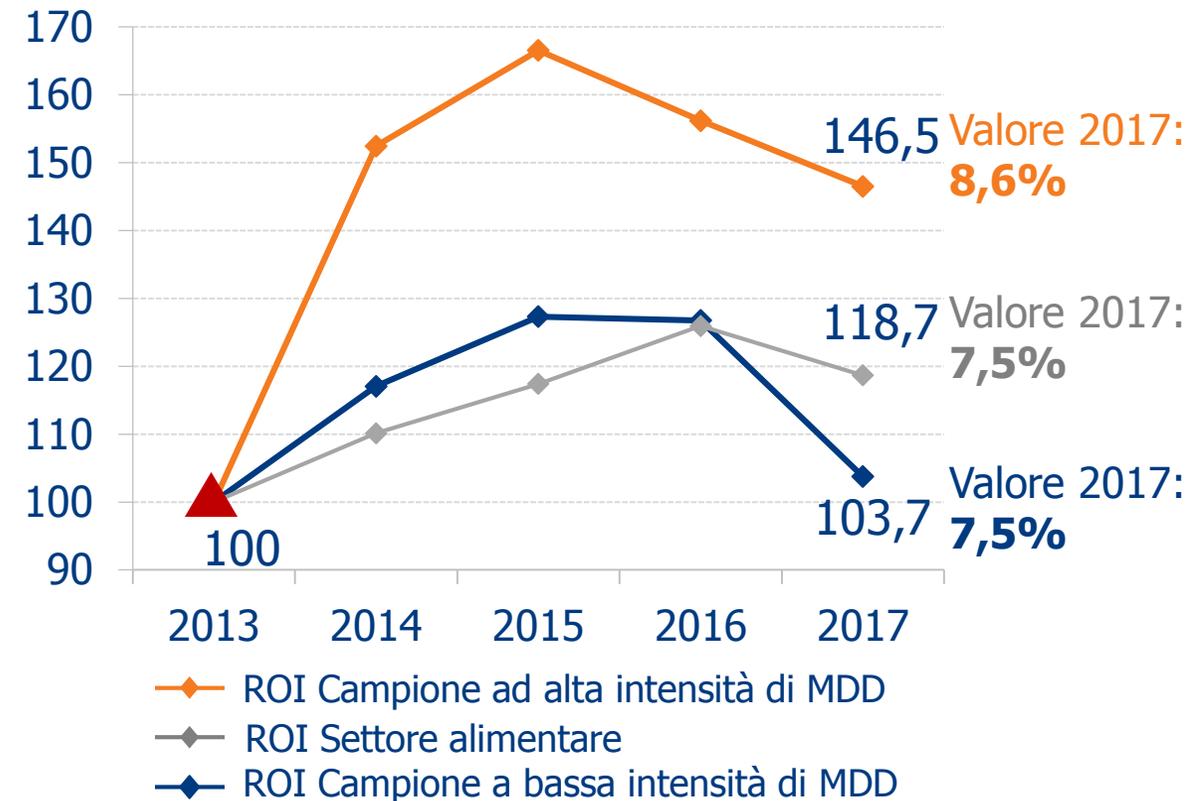


...in tutti i principali indicatori di bilancio

ROE* delle imprese *copacker* nei due campioni analizzati (2013=100), 2013-2017



ROI delle imprese *copacker* nei due campioni analizzati (2013=100), 2013-2017**



(*) Return on Equity (**) Return on Investment; (***) Valore del settore alimentare stimato da campione di 8.196 aziende con bilanci disponibili su AIDA da cui sono state escluse le 350 aziende *copacker* dei due campioni.

The European House – Ambrosetti ha individuato 5 *megatrend* che spingeranno la crescita della Marca del Distributore nei prossimi anni



Secondo le stime di The European House – Ambrosetti, la Marca del Distributore **entro il 2020** realizzerà:

- **11 miliardi di Euro** di fatturato
- **20,3%** di quota di mercato



The European House

Ambrosetti

Grazie per l'attenzione

Valerio De Molli

Managing Partner & CEO, The European House - Ambrosetti

Website: www.ambrosetti.eu

E-mail: valerio.de.molli@ambrosetti.eu

Twitter: [@ValerioDeMolli](https://twitter.com/ValerioDeMolli)