

Il ruolo guida della Distribuzione Moderna e della Marca del Distributore per la transizione sostenibile della filiera agroalimentare



Rapporto realizzato da TEHA Group per ADM – Associazione Distribuzione Moderna, in collaborazione con Marca by BolognaFiere.

I contenuti del presente rapporto sono di esclusiva responsabilità di TEHA Group.

© 2025 TEHA Group TUTTI I DIRITTI RISERVATI. Il presente documento è di proprietà di TEHA Group. Nessuna parte di esso può essere in alcun modo riprodotta senza l'autorizzazione scritta di TEHA Group.

INDICE

PREFAZIONI	3
EXECUTIVE SUMMARY	7
GLI OBIETTIVI DEL POSITION PAPER	15
PARTE 1. PERCHÉ È SEMPRE PIÙ URGENTE OCCUPARSI DI SOSTENIBILITÀ	17
PARTE 2. IL VALORE E IL RUOLO DELLA DISTRIBUZIONE MODERNA E DELLA MARCA DEL DISTRIBUTORE PER IL SISTEMA-PAESE	25
2.1 Il Progress Report strategico della Marca del Distributore	30
PARTE 3. IL CONTRIBUTO DELLA DISTRIBUZIONE MODERNA E DELLA MARCA DEL DISTRIBUTORE COME GUIDA PER LA TRANSIZIONE SOSTENIBILE DELLA FILIERA AGROALIMENTARE DEL PAESE	34
3.1 La dimensione della sostenibilità economica	35
3.2 La dimensione della sostenibilità sociale	40
3.3 La dimensione della sostenibilità ambientale	48
PARTE 4. L'IDENTIKIT DELLA DISTRIBUZIONE MODERNA E DELLA MARCA DEL DISTRIBUTORE DEI PROSSIMI ANNI	55
PRINCIPALE BIBLIOGRAFIA DI RIFERIMENTO	66

PREFAZIONI

Siamo in un momento storico particolarmente complesso e ricco di sfide per la filiera agroalimentare italiana, chiamata ad affrontare cambiamenti strutturali per rispondere alle crescenti esigenze di sostenibilità ambientale, sociale ed economica. In questo contesto, la Distribuzione Moderna assume un ruolo strategico e cruciale. Attraverso di essa transita oltre l'80% dei consumi alimentari italiani, rendendola di fatto l'interfaccia principale tra la filiera produttiva e il consumatore finale, con la responsabilità di tradurre le crescenti richieste di sostenibilità provenienti dai consumatori in azioni concrete e tangibili. Questo posizionamento la pone come un attore chiave, non solo nella capacità di stimolare un cambiamento positivo all'interno della filiera, ma anche nel guidare e orientare le scelte di produttori e consumatori verso modelli più sostenibili. In questo modo, la Distribuzione Moderna si configura come il motore di una trasformazione che interessa l'intera filiera, con benefici che si riflettono sul piano ambientale, economico e sociale.

La Distribuzione Moderna si conferma un settore in forte crescita, con un peso economico e sociale rilevante: nel 2022 ha generato direttamente 167,6 miliardi di Euro di fatturato, 27,1 miliardi di Euro di Valore Aggiunto e 3,4 miliardi di Euro di investimenti, impiegando 447mila addetti.

Attraverso l'attivazione di una filiera lunga e articolata, la Distribuzione Moderna interagisce con numerose aziende del comparto agricolo e di trasformazione industriale, gli MDD partner. Anche nel 2024 prosegue il trend di crescita della Marca del Distributore, che raggiunge un fatturato di 26 miliardi di Euro e il 31,8% nella quota di mercato. Secondo le analisi di TEHA, se la Marca del Distributore fosse un'unica azienda, sarebbe la quarta classificata in Italia in termini di fatturato.

La Marca del Distributore riveste un ruolo fondamentale nel panorama della Distribuzione Moderna. Si configura, infatti, come una leva di crescita per il tessuto economico del Paese e delle aziende della filiera e come uno strumento attraverso cui la Distribuzione Moderna può non solo stimolare, ma anche guidare e monitorare con efficacia la transizione sostenibile delle filiere agroalimentari a cui dà impulso. Questo ruolo guida si declina lungo tre dimensioni fondamentali: economica, sociale e ambientale.

Collaborare con la Distribuzione Moderna tramite prodotti MDD è una leva di crescita economica sostenibile di lungo periodo per gli operatori della filiera: esiste una correlazione positiva tra intensità di MDD e la performance aziendale a 360°. Il Position Paper elaborato da TEHA, tra il 2015 e il 2023, riscontra tassi annui medi di crescita per le aziende MDD partner superiori rispetto alle controparti dell'industria alimentare in termini di fatturato (7,8% vs. 3,9%), occupazione (4,5% vs. 0,4%) e Valore Aggiunto (8,4% vs. 2,7%). Inoltre, la Distribuzione Moderna e le filiere industriali attivate sostengono complessivamente 3 milioni di occupati sul territorio nazionale, con un'alta incidenza di occupazione femminile, giovanile e a tempo indeterminato.

Oltre a rigidi controlli sul rispetto degli standard lavorativi etici e sulla sicurezza alimentare della propria offerta la Distribuzione Moderna esercita un importante ruolo di promozione della sostenibilità sociale attraverso numerose e differenti iniziative.

Questi sono solo alcuni esempi che testimoniano il ruolo centrale e strategico della Distribuzione Moderna nel trainare e guidare la transizione sostenibile dell'intera filiera agroalimentare. Un impegno che non solo risponde alle richieste del presente, ma che si proietta verso la costruzione di un futuro più responsabile e consapevole.

Mauro Lusetti

Presidente, ADM - Associazione Distribuzione Moderna

***“C’è qualcuno seduto all’ombra oggi
perché qualcun altro ha piantato un albero molto tempo fa”
Warren Buffett***

Il nostro Paese sta attraversando un periodo di grandi cambiamenti, legati a fattori interni ed esterni. I cambiamenti climatici sono tra i fattori di rischio sistemico più critici per il prossimo futuro. I fenomeni meteorologici estremi sono sempre più frequenti e l’Italia è al primo posto nella classifica UE-27 per perdite economiche legate al clima. Ne è un esempio l’alluvione dell’Emilia-Romagna del maggio 2023 e dell’ottobre 2024, che ha portato danni per 10 miliardi di Euro totali. Per il sistema agroalimentare, i danni derivanti dai cambiamenti climatici si traducono in perdita di raccolto, soprattutto su produzioni strategiche del Made in Italy, e rallentamenti nell’approvvigionamento di materie prime.

TEHA ha identificato quattro motivi essenziali per i quali non si può rimandare un’azione concreta per la transizione sostenibile della filiera agroalimentare. In primo luogo, le istituzioni, soprattutto europee, la identificano come una priorità dell’agenda politica. Ne è esempio la Corporate Sustainability Reporting Directive, che introdurrà requisiti di sostenibilità più rigorosi e l’obbligo di pubblicazione del bilancio di sostenibilità a partire dal 2027. In secondo luogo, i consumatori dedicano crescente attenzione alla sostenibilità nelle proprie scelte d’acquisto: secondo una survey TEHA, 7 su 10 valutano la sostenibilità dei prodotti alimentari acquistati come rilevante o molto rilevante. Inoltre, gli investitori posizionano la sostenibilità tra i primi tre criteri adottati nella selezione dei potenziali target in cui investire: secondo l’osservatorio CDA di TEHA, l’81% degli investitori richiede alle potenziali aziende target di integrare nel business obiettivi di sostenibilità attuali o prospettici, misurabili nel tempo. Infine, anche le imprese sono sempre più attente alle tematiche ambientali, sociali e di governance: la probabilità di default aumenta al peggiorare delle metriche ESG fino ad arrivare al 7,6% per il sottoinsieme delle meno impegnate.

In un contesto di elevata incertezza, la Distribuzione Moderna rimane al fianco delle famiglie italiane garantendo, tramite i prodotti a Marca del Distributore, un’offerta che coniuga qualità e convenienza, confermandosi uno strumento efficace soprattutto per le fasce di reddito più basse (la spesa “incomprimibile” pesa 25 punti percentuali in più sul bilancio familiare del quintile più povero). Dal 2020 ad oggi, la MDD ha abilitato €20 miliardi di risparmi nelle tasche degli italiani, circa 150€ annui a famiglia.

Non solo. La Marca del Distributore è una leva di crescita economica anche per gli MDD partner: secondo l’analisi TEHA sui bilanci di oltre 900 MDD partner, le aziende che offrono oltre l’80% dei prodotti a marchio del distributore, tra il 2015 e il 2023, hanno avuto un incremento medio di fatturato dell’8,5%, mentre per chi ne propone meno del 50% la crescita è stata del +7,7%, stabilmente meglio della media dell’industria alimentare (+3,9%). Analogamente chi aumenta l’offerta in MDD ha creato più occupati (+5,5% tra il 2015 e il 2023 per chi ha un’offerta di MDD oltre l’80%) e Valore Aggiunto (+9,3% oltre 80% di MDD).

Dal punto di vista ambientale, la Distribuzione Moderna ha già intrapreso un percorso di disaccoppiamento tra emissioni e crescita economica nell’ultimo decennio: dal 2013 alla fine del 2022 si è passati da 8,7 kg di CO₂ per Euro generato dalla Distribuzione Moderna a 6,2 kg, una diminuzione del 30%. Quale cerniera tra produzione e consumo, la Distribuzione

Moderna svolge un ruolo fondamentale per la sostenibilità ambientale della filiera. Attraverso standard e linee guida ad hoc, essa stimola l'introduzione e il potenziamento di modelli di produzione più sostenibili nei confronti dei propri fornitori. Grazie al proprio ruolo all'interno della catena del valore, la Distribuzione Moderna ha la possibilità di incidere sulle emissioni dell'intera catena di fornitura, pari al 95% del totale. Secondo la survey TEHA-ADM alle aziende dell'industria alimentare italiana, già oggi il 54% degli MDD partner ha dovuto introdurre cambiamenti per soddisfare i requisiti di sostenibilità richiesti dalla Distribuzione Moderna, percentuale che cresce all'84% per le imprese con intensità di MDD superiore all'80%.

Oggi, il 30% delle aziende alimentari si dichiara tuttavia impreparato alla transizione sostenibile, ma la Distribuzione Moderna può agire da guida e stimolo. Per potenziare i propri livelli di sostenibilità le aziende dell'industria alimentare chiedono alla Distribuzione Moderna collaborazioni di lungo termine (29,1%) e linee guida chiare (26,2%).

Tre le priorità emergenti per la Marca del Distributore del futuro la sostenibilità si conferma l'elemento trasversale: maggiore tracciabilità dei prodotti, imballaggi sostenibili, certificazioni ESG, filiera corta e prodotti innovativi e sostenibili a prezzi competitivi. Pertanto, nelle relazioni tra Distribuzione Moderna e MDD partner la sostenibilità non sarà più una scelta, ma un requisito necessario, evolvendo da strategia competitiva a level-playing field in cui la Distribuzione Moderna avrà un importante ruolo di definizione e promozione di nuovi standard condivisi e metriche comuni.

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

Prima di lasciarvi alla lettura, un ringraziamento al Gruppo di Lavoro TEHA, composto da Benedetta Brioschi, Giulia Tomaselli, Alessandra Bracchi, Federico Petteruti Pellegrino, Manijeh Merlini, Fabiola Gnocchi, Valeria Casati e Annalisa Pinto.

Valerio De Molli

Managing Partner e CEO, The European House – Ambrosetti e TEHA Group

1. Perché non si può rimandare un'azione concreta per la transizione sostenibile della filiera agroalimentare



Fonte: elaborazione TEHA Group, 2025

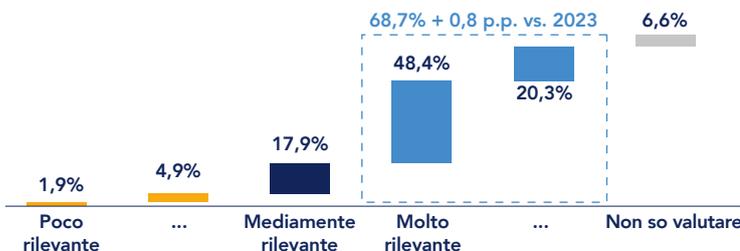
A 2. La sostenibilità è sempre più al centro delle policy europee



Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Commissione Europea, Governo Italiano e ENEA, 2025

B 3. In fase d'acquisto, 7 cittadini su 10 valorizzano la sostenibilità dei prodotti alimentari

Risposte alla domanda "Quanto ritiene rilevante la sostenibilità dei prodotti alimentari che acquista nella sua spesa alimentare?" (val % sul totale), 2024



- I giovani ritengono più rilevante la sostenibilità: +5 punti percentuali per la Generazione Z* vs. Baby Boomers**
- L'attenzione alla sostenibilità cresce con il livello di istruzione: +10 punti percentuali per i laureati vs. i non laureati

(*) La Generazione Z si riferisce ai nati tra il 1997 e il 2012. (**) La Generazione dei Baby Boomers si riferisce ai nati tra il 1946 e il 1964.

Fonte: elaborazione TEHA Group su survey della Community Food&Beverage ai consumatori italiani, 2025

C 4. Per gli investitori, la sostenibilità è al terzo posto tra i criteri di valutazione di potenziali target

Risposte alla domanda: "Quali sono i criteri adottati nella selezione dei potenziali target in cui investire?" (punteggio da 1 (min) a 10 (max)), 2023



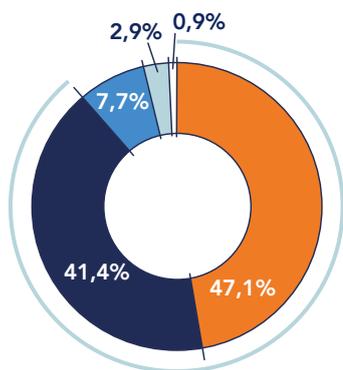
L'81% degli investitori richiede alle potenziali aziende target di integrare nel business obiettivi di sostenibilità attuali o prospettici, misurabili nel tempo

N.B. Gli investitori che hanno partecipato alla survey dell'Osservatorio CDA di TEHA Group gestiscono €18.400 miliardi di Euro, il 20% dell'Asset Under Management (AUM) mondiale
Fonte: elaborazione TEHA Group su survey Osservatorio CDA a investitori istituzionali ed esponenti della business community, 2025

D 5. La sostenibilità è una priorità strategica anche per l'industria alimentare

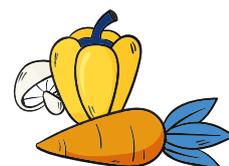


Risposte alla domanda "Ritiene strategico per la sua Azienda potenziare l'attenzione agli aspetti di sostenibilità delle sue attività?" (val. % sul totale), 2024



Quasi 9 aziende alimentari su 10 ritengono strategico potenziare l'attenzione agli aspetti di sostenibilità

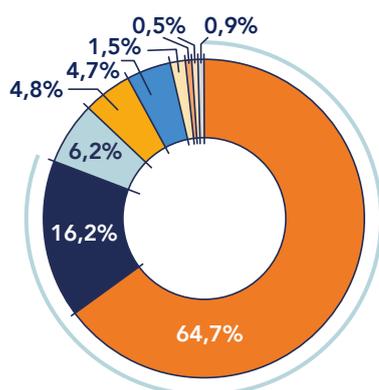
- Si, certamente
- Probabilmente sì
- Probabilmente no



Fonte: elaborazione TEHA su survey realizzata per ADM alle aziende dell'industria alimentare italiana, 2025

6. Il ruolo della Distribuzione Moderna è chiave: l'80% dei consumi alimentari italiani passa dai suoi punti vendita

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



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

- Supermercati e Ipermercati
- Discount
- Mercati rionali
- Direttamente dal produttore
- Gastronomie
- Premium store
- Online
- Farmers' Market
- Altro*

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

7. La Distribuzione Moderna si conferma un settore economico in forte crescita...



€ 167,6 miliardi fatturato
(+15,8% vs 2019)



€ 27,1 miliardi Valore Aggiunto
(+10,4% vs 2019)



€ 3,4 miliardi investimenti
(+6,9% vs 2019)



447mila occupati
(+2,1% vs 2019)

I dati fanno riferimento al 2023.
Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat e Aida BvD, 2025



8. La Distribuzione Moderna: l'anello chiave di una filiera lunga e articolata che abilita € 208 miliardi di Valore Aggiunto, il 10% del PIL italiano

Distribuzione Moderna

Filiere attivate a monte

(Componenti industriali attive, settore agroalimentare in senso stretto, intermediazione)

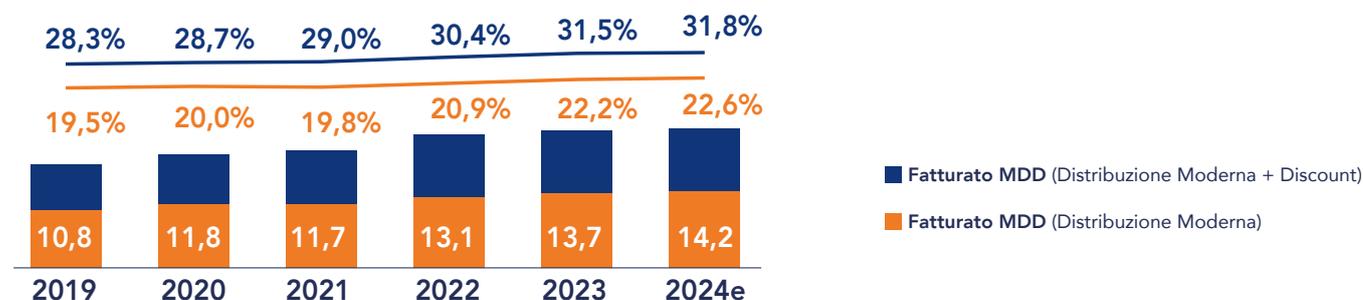


La Distribuzione Moderna sostiene la generazione di € 208 miliardi di Valore Aggiunto in Italia...
... il 10% del PIL italiano (circa il doppio del PIL generato dal turismo).

N.B. Questo valore fa riferimento alla somma del Valore Aggiunto dei settori abilitati dalla Distribuzione Moderna
Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat e Aida BvD, 2025

9. Anche nel 2024 prosegue la crescita della Marca del Distributore

Fatturato e quota di mercato della Marca del Distributore in Italia per la Distribuzione Moderna, con perimetro esteso ai Discount (miliardi di Euro e valori %), 2019-2024e



N.B. I dati di chiusura del 2024 sono una proiezione TEHA a partire da informazioni risalenti ad ottobre 2024.

10. Le 3 dimensioni della transizione sostenibile della filiera agroalimentare: economica, sociale e ambientale

Collaborare con la Distribuzione Moderna è una **leva di crescita economica di lungo periodo** per gli operatori della filiera: esiste una correlazione positiva tra intensità di MDD e performance economica e occupazionale degli MDD partner

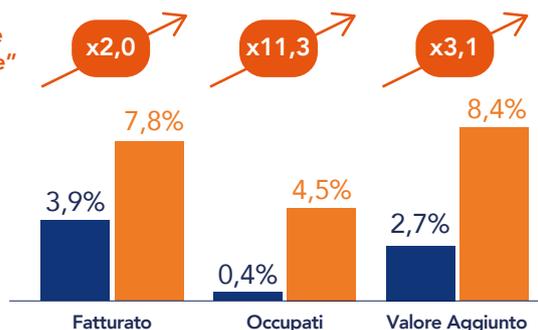


La Distribuzione Moderna garantisce un'**occupazione stabile e omogenea sul territorio nazionale**, impegnandosi inoltre con numerose **iniziative etiche** a favore dell'**inclusività** e della tutela dei **diritti dei lavoratori**, testimoniate nei bilanci di sostenibilità dei Retailer

La Distribuzione Moderna stimola gli **operatori della filiera** all'adozione di **processi produttivi più sostenibili** attraverso standard e linee guida ad hoc ed esercita un ruolo di **educazione del consumatore** finale con best practice di tutela ambientale

11. Dal 2015, crescita degli MDD superiore all'industria alimentare in fatturato, occupati e Valore Aggiunto

"Moltiplicatore di performance"



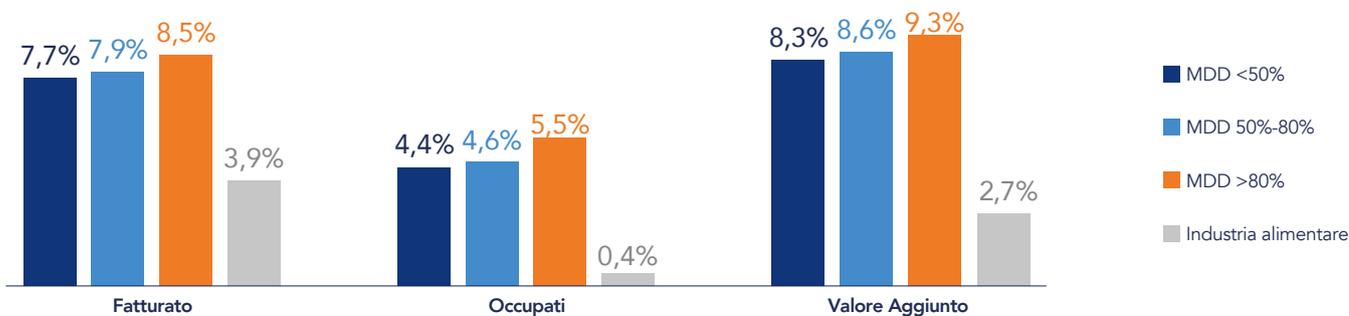
Andamento delle principali variabili economiche per aziende MDD partner e dell'industria alimentare (CAGR*), 2015-2023

MDD partner
Industria alimentare

N.B.: industria alimentare esclude MDD partner
Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat e AIDA Bureau Van Dijk, 2025

12. Esiste una correlazione positiva tra intensità di MDD e performance economica e occupazionale degli MDD partner

Andamento delle principali variabili economiche delle aziende MDD partner a diversa intensità di MDD e dell'industria alimentare (CAGR*), 2015-2023



(*) Tasso medio annuo di crescita composto. N.B.: L'industria alimentare esclude gli MDD partner
Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat e AIDA Bureau Van Dijk, 2025

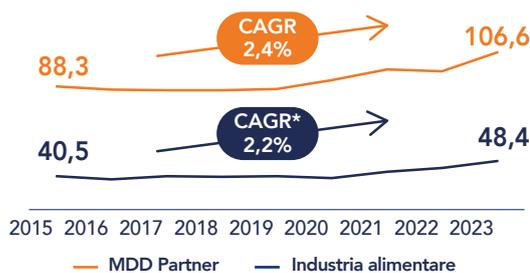
13. La propensione all'investimento è maggiore negli MDD partner rispetto all'industria e cresce all'aumentare dell'intensità di MDD

Propensione all'investimento* degli MDD partner per intensità di MDD (valore %), 2023

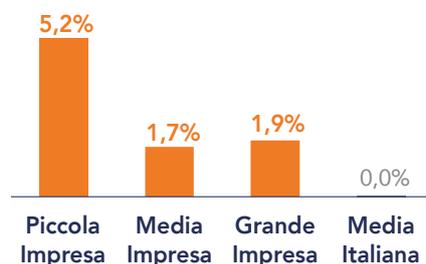


(*) Investimenti su fatturato.
N.B. L'industria alimentare esclude gli MDD partner
Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat e AIDA Bureau Van Dijk, 2025

14. Le imprese MDD partner sono un motore di sviluppo per il Paese



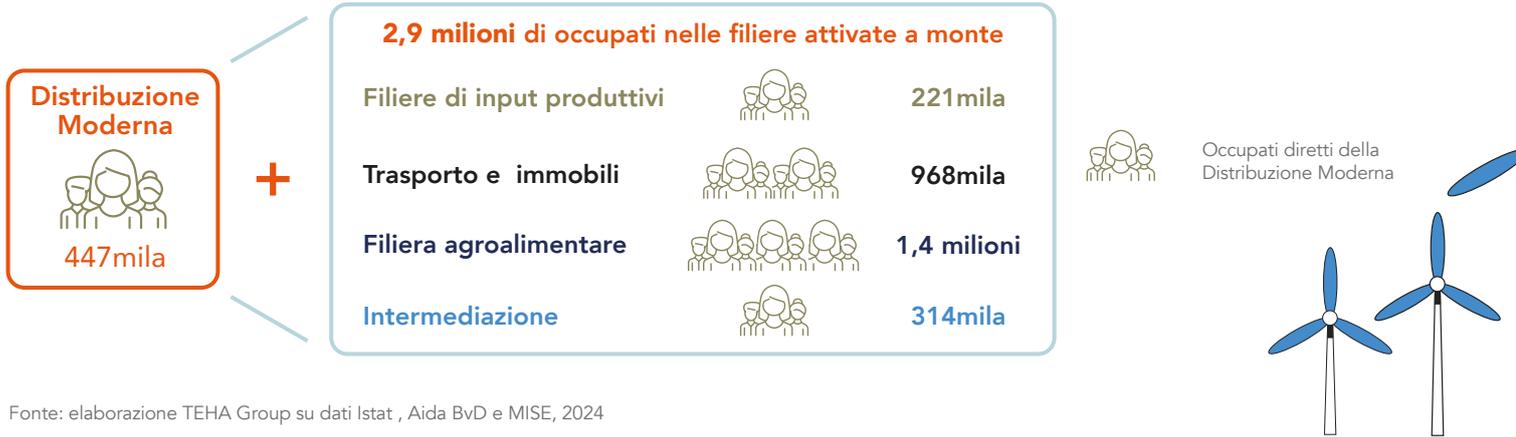
Evoluzione della produttività dell'industria alimentare e delle aziende MDD partner (Valore Aggiunto per addetto in miliardi di Euro e CAGR*), 2015-2023



Crescita della produttività delle aziende MDD partner per dimensione aziendale e confronto con l'Italia (CAGR* del Valore Aggiunto per addetto), 2015-2023

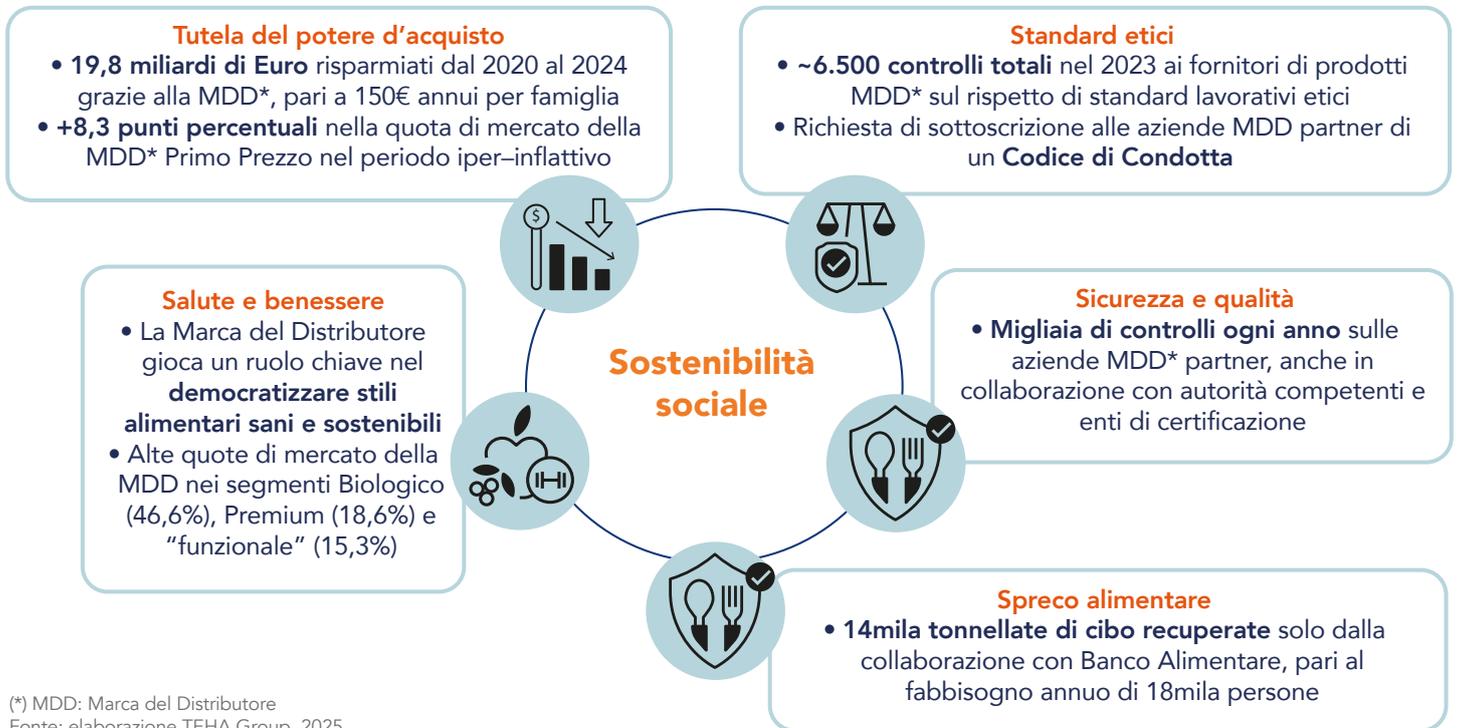
(*) Investimenti su fatturato N.B.: L'industria alimentare esclude gli MDD partner Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat e AIDA Bureau Van Dijk, 2025

15. Complessivamente l'occupazione abilitata dalla Distribuzione Moderna supera i 3 milioni



Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat, Aida BvD e MISE, 2024

16. La sostenibilità sociale della Distribuzione Moderna si articola in numerose e differenti iniziative



(*) MDD: Marca del Distributore
Fonte: elaborazione TEHA Group, 2025

17. Dal 2020 la MDD ha abilitato 20 miliardi di Euro di risparmi per le famiglie italiane

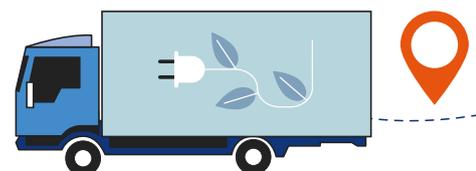
Risparmi generati per i consumatori dall'acquisto di prodotti MDD rispetto alla marca leader (€ miliardi), 2020-2024e e totale



La Marca del Distributore ha abilitato un totale di **19,8 miliardi di Euro** di risparmi nelle famiglie italiane dal 2020 al 2024...
...circa **150€ annui a famiglia**



N.B. A partire dall'indice di prezzo della Marca del Distributore (85) rispetto alla media dei prodotti a scaffale (100)
Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Circana e Federdistribuzione, 2025



18. Nel 2023 la collaborazione con Banco Alimentare ha permesso il recupero di 14mila tonnellate di alimenti



Collaborazione con Banco Alimentare

- Oltre **13.800 tonnellate** di alimenti recuperati nell'ultimo anno
- Quasi **9.000 punti** vendita coinvolti



L'equivalente di **19,8 milioni di pasti**, pari al fabbisogno annuo di **18mila persone** in difficoltà

Alla collaborazione con Banco Alimentare si aggiungono iniziative ad hoc delle singole insegne, che attraverso Fondazioni o accordi di filiera recuperano ulteriori donazioni coinvolgendo attivamente i fornitori

N.B. Ai fini dell'analisi sono stati considerati sia gli alimenti recuperati direttamente della GDO sia quelle recuperate tramite l'iniziativa GNCA (Giornata Nazionale Colletta Alimentare) presso i punti vendita della GDO.

Fonte: elaborazione TEHA Group su bilanci di sostenibilità della Distribuzione Moderna, 2025

19. La Marca del Distributore gioca un ruolo chiave nel democratizzare stili alimentari sani e sostenibili

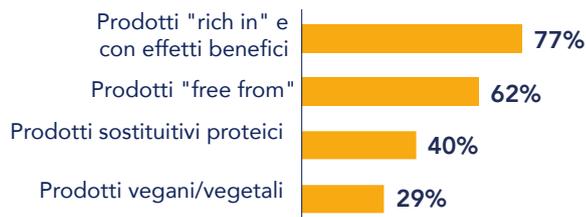


- I consumatori sono sempre più attenti a stili alimentari sani e salutistici
- **La Marca del Distributore gioca un ruolo chiave nel democratizzare stili alimentari sani e sostenibili rendendoli accessibili a tutti**
- Le famiglie italiane riconoscono e premiano la qualità dell'offerta della MDD:
 - **46,6%** quota di mercato nel segmento **BIO**
 - **18,6%** quota di mercato nel segmento **Premium**
 - **15,3%** quota di mercato nei prodotti **"funzionali"** *

Risposte alla domanda:

"Quale tipologia di prodotti consuma almeno una volta a settimana?"

(valore % con possibilità di risposta multipla), 2024

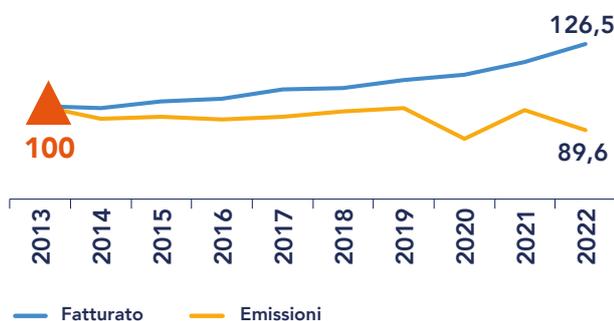


(*) Sono definiti prodotti «funzionali» quelli per cui, al di là delle proprietà nutrizionali di base, è scientificamente dimostrata la capacità di influire positivamente su una o più funzioni fisiologiche

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Circana, Federdistribuzione e Rapporto Coop, 2025

20. La Distribuzione Moderna ha intrapreso un percorso di disaccoppiamento tra emissioni e crescita economica

Confronto tra le emissioni di CO2 e il fatturato della Distribuzione Moderna (valore indice, 100=2013), 2013-2022



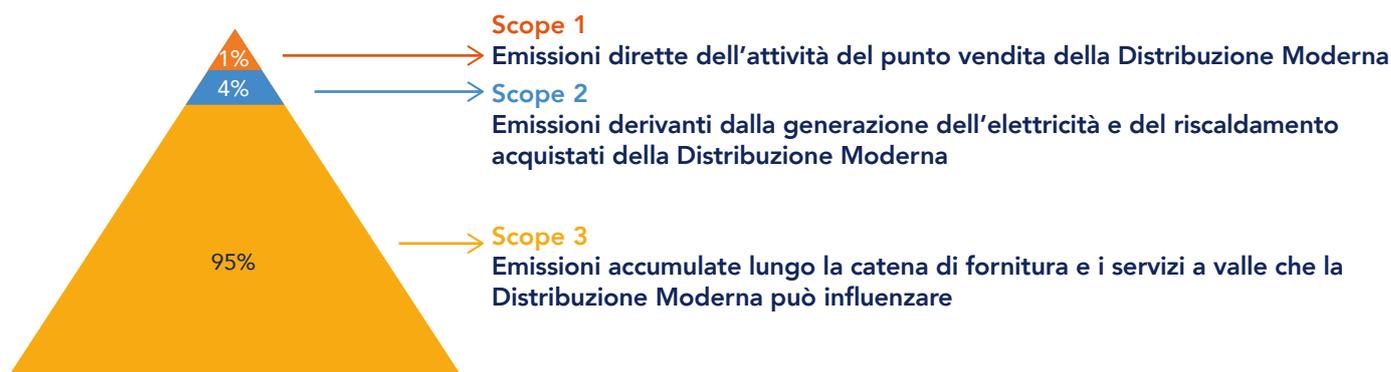
Trend delle emissioni di CO2 sul fatturato della Distribuzione Moderna (kg. di CO2 per Euro generato), 2013-2022



Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat e Eurostat, 2025

21. La Distribuzione Moderna può incidere sulle emissioni dell'intera catena di fornitura (il 95% del totale)

Suddivisione delle emissioni della Distribuzione Moderna tra Scope 1-2-3 (valori percentuali), 2024

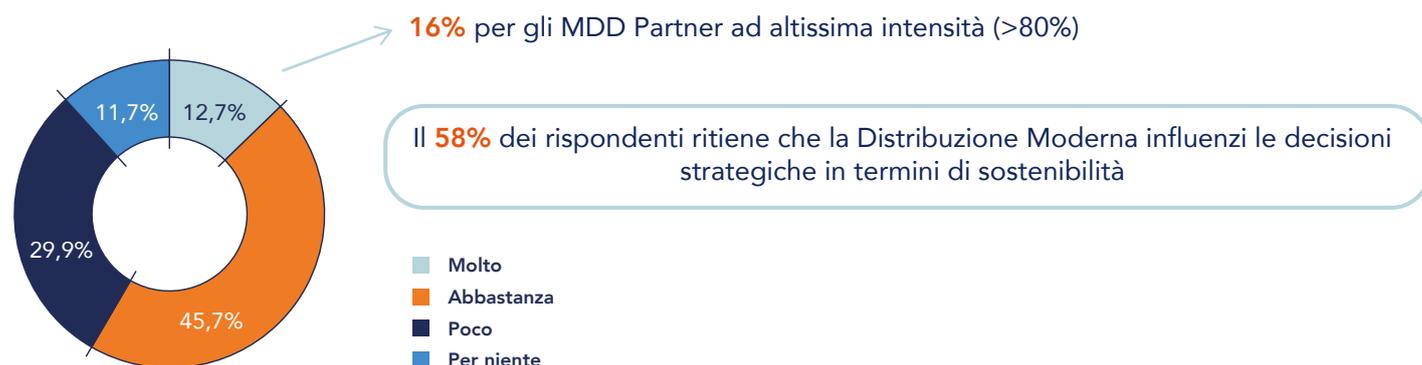


Fonte: elaborazione TEHA Group su fonte CDP – Carbon Disclosure Project, 2025

22. Già oggi la Distribuzione Moderna assume un ruolo guida per la sostenibilità della filiera...



Risposte alla domanda "In che misura ritiene che la collaborazione con la Distribuzione Moderna influenzi le decisioni strategiche in termini di sostenibilità della sua azienda?" (val. % sul totale), 2024



Fonte: elaborazione TEHA su survey realizzata per ADM alle aziende dell'industria alimentare italiana, ottobre 2025

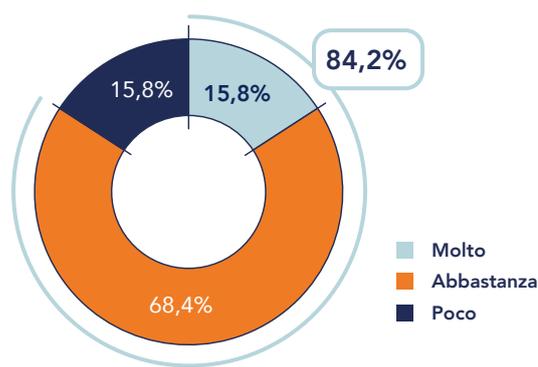
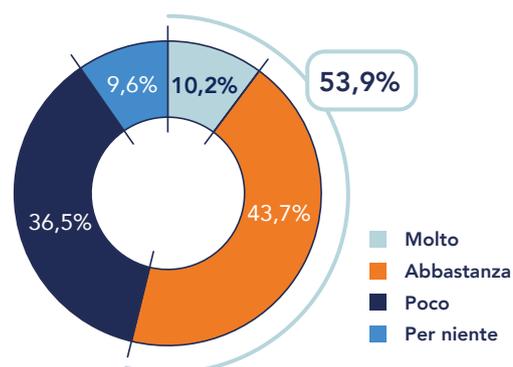
23. ...introducendo requisiti di sostenibilità nei propri MDD Partner



Risposte alla domanda "In che misura la sua Azienda ha dovuto introdurre cambiamenti per soddisfare i requisiti di sostenibilità della Distribuzione Moderna?" (val. % sul totale), 2024

Totale campione MDD partner

MDD partner ad altissima intensità (>80%)



Fonte: elaborazione TEHA su survey realizzata per ADM alle aziende dell'industria alimentare italiana, ottobre 2025

24. Per potenziare la sostenibilità gli MDD partner chiedono che la Distribuzione Moderna garantisca collaborazioni durature e linee guida chiare



Risposte alla domanda "Di cosa avrebbe bisogno la sua azienda da parte della Distribuzione Moderna per potenziare la sostenibilità?" (val. % sul totale, possibilità di risposta multipla), 2024



(*) Esempio di "Altro": condivisione delle spese che derivano dal processo comune
Fonte: elaborazione TEHA su survey realizzata per ADM alle aziende dell'industria alimentare italiana, ottobre 2025

25. Ci sono 3 megatrend che influenzeranno la Distribuzione Moderna nei prossimi anni...



Innovazione e digitalizzazione

Evoluzione demografica

Rapporti di filiera

... e la transizione sostenibile della filiera agroalimentare li impatterà tutti trasversalmente

Fonte: elaborazione TEHA Group, 2025

26. L'approccio alla sostenibilità sarà sempre più inteso come "level-playing field"

La sostenibilità non sarà più una scelta, ma un requisito necessario

Da: Strategia Competitiva

In questa visione, l'impresa adotta pratiche sostenibili per **differenziarsi attivamente dalla concorrenza.**

La sostenibilità è un elemento valoriale che crea vantaggio competitivo con importanti ricadute sulla reputazione del brand e esternalità positive in termini di innovazione di prodotto/processo.

Fonte: elaborazione TEHA Group, 2025

A: Level-Playing Field

Nella nuova prospettiva, la sostenibilità non sarà più solo un elemento di differenziazione bensì un requisito minimo, un **nuovo standard condiviso** che definisce le regole del gioco

Tutti gli attori del mercato si confronteranno su precisi criteri ESG e **metriche comuni di rendicontazione.**

27. L'identikit del rapporto futuro tra la Distribuzione Moderna e l'industria: insieme per la sostenibilità della filiera agroalimentare estesa

Costante **supporto delle famiglie italiane**: attraverso la scelta di un prezzo giusto, la MDD* ha abilitato 19,8 miliardi di Euro di risparmi per le famiglie italiane tra il 2020 e il 2024

Attenzione alle **esigenze del consumatore** tramite un'offerta integrata e un rafforzamento sulle linee MDD Premium che ha raggiunto il 18,6% di quota di mercato nel 2024

Definizione di **modelli di innovazione condivisa lungo la filiera** attraverso il rafforzamento del dialogo tra industria e Distribuzione, la creazione di divisioni dedicate all'innovazione e la co-progettazione dei prodotti

Rafforzamento del ruolo guida della Distribuzione Moderna per la **sostenibilità della filiera agroalimentare**: nel 58% dei casi la Distribuzione influenza le decisioni strategiche in termini di sostenibilità dell'industria

Industria e Distribuzione per la **sostenibilità della filiera agroalimentare: what's next?**

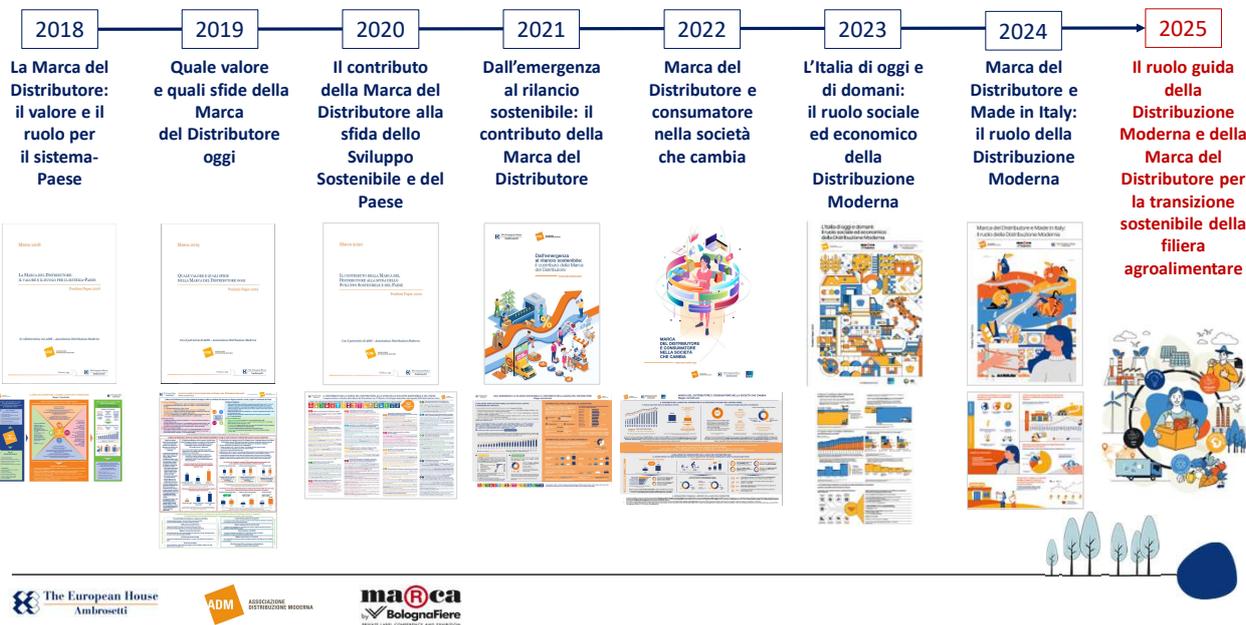
Mantenimento del ruolo occupazionale chiave: oggi la Distribuzione impiega direttamente 450mila persone e quasi 3 milioni attraverso la sua filiera estesa

L'80% dei **consumi alimentari italiani** passa dai punti vendita della Distribuzione Moderna

Crescente penetrazione di mercato della MDD*: colmando il gap con i Top 3 UE la MDD supererebbe i €50 miliardi di fatturato al 2030

(*) MDD: Marca del Distributore Fonte: elaborazione TEHA Group su fonti varie, 2025

Dal 2018 TEHA affianca ADM nella definizione dei grandi scenari di evoluzione futura per la Distribuzione Moderna

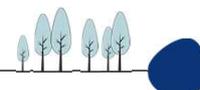


Gli obiettivi del Position Paper 2025

- Ampliare il **quadro di riferimento** con un approfondimento sul valore e il ruolo della Distribuzione Moderna e della Marca del Distributore (MDD)
- Approfondire il **ruolo guida della Distribuzione Moderna** e della Marca del Distributore (MDD) per la transizione sostenibile della filiera agroalimentare
- Valorizzare i **principali trend di cambiamento** e l'importanza della filiera della Marca del Distributore come soggetto industriale del Paese, approfondendo "what's next" con riferimento all'evoluzione dello scenario economico nel breve termine

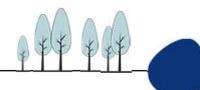
I Business Leader coinvolti nel percorso di lavoro 2024/2025

- **Francesco Avanzini**
(Direttore Generale, Conad)
- **Alessandro Beretta**
(Segretario Generale, ANCD-Conad)
- **Carlo Alberto Buttarelli**
(Presidente, Federdistribuzione)
- **Filippo Fabbri**
(Direttore Generale, Despar)
- **Eleonora Graffione**
(Presidente, Consorzio Coralis)
- **Giangiacoimo Ibba**
(Amministratore Delegato, CRAI)
- **Maura Latini**
(Presidente, COOP Italia)
- **Mauro Lusetti**
(Presidente, ADM; Presidente, Conad)
- **Eugenio Neri**
(Direttore Commerciale, Esselunga)
- **Marco Pagani**
(Consigliere Delegato, ADM)
- **Christophe Rabatel**
(Amministratore Delegato, Carrefour Italia)
- **Albino Russo**
(Direttore Generale, ANCC-Coop)
- **Giorgio Santambrogio**
(Amministratore Delegato, Gruppo Végé)
- **Maniele Tasca**
(Direttore Generale, Gruppo Selex)
- **Gabriele Villa**
(Direttore Generale, Esselunga)
- **Andrea Zoratti**
(Direttore Generale, PAM Panorama)



Le principali metodologie utilizzate per il Position Paper 2025

- 1  Approfondimento della **letteratura di riferimento**
- 2  Analisi dei principali **trend di cambiamento** di scenario, con particolare riguardo al settore agroalimentare
- 3  Ricostruzione del contributo della filiera della Distribuzione Moderna alla **generazione di PIL e occupazione**, con l'analisi di 15 codici Ateco a 2 cifre e 36 sotto-codici Ateco a 3 cifre
- 4  Ricostruzione del **database proprietario** con i dati di bilancio di **990 MDD* partner** (+226 vs. anno precedente)
- 5  **Approfondimento dei bilanci di sostenibilità** di tutte le aziende della Distribuzione Moderna che lo rendono disponibile
- 6  **Survey a un campione di 350 aziende rappresentativo di MDD* partner e dell'industria alimentare** per comprendere il contributo della Distribuzione Moderna alla transizione sostenibile della filiera
- 7  **Interviste** realizzate one-to-one con i principali **Vertici della Distribuzione Moderna**



Il ruolo guida della Distribuzione Moderna e della Marca del Distributore per la transizione sostenibile della filiera agroalimentare

Perché è sempre più urgente
occuparsi di sostenibilità



The European House
Ambrosetti

ADM ASSOCIAZIONE
DISTRIBUZIONE MODERNA

ma@ca
BolognaFiere
MARKET LEAD. COMMITMENT AND INNOVATION

La COP29 ha fissato l'obiettivo di \$300 miliardi annui entro il 2035 da destinare alla transizione sostenibile dei Paesi in via di sviluppo

La 29esima Conferenza delle Nazioni Unite sui cambiamenti climatici ha ricevuto critiche per l'assenza di rappresentanza dei principali leader occidentali

Tuttavia, sono state approvate importanti riforme:



11-22 NOVEMBRE 2024, BAKU (AZERBAIJAN)

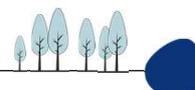
- **300 miliardi di dollari di investimenti all'anno entro il 2035** per finanziare la transizione energetica e l'adattamento ai cambiamenti climatici dei Paesi in via di sviluppo
- **Mercato globale delle emissioni di carbonio**, nuovo meccanismo di cooperazione internazionale per raggiungere i target climatici (un credito di carbonio equivarrà a una tonnellata di CO₂ ridotta)

The European House
Ambrosetti

ADM ASSOCIAZIONE
DISTRIBUZIONE MODERNA

ma@ca
BolognaFiere
MARKET LEAD. COMMITMENT AND INNOVATION

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati UNFCCC, 2025



I fenomeni metereologici estremi sono sempre più frequenti



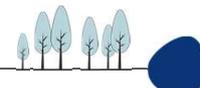
VALENCIA (SPAGNA), OTTOBRE 2024
229 morti e circa 3.000 aziende gravemente danneggiate



EMILIA-ROMAGNA, MAGGIO '23 E SETTEMBRE '24
10 miliardi di Euro di danni stimati

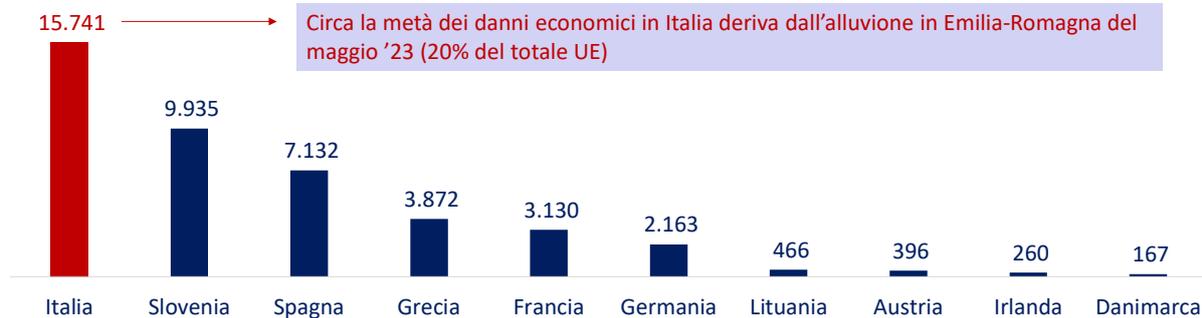


DESERTO DEL SAHARA, OTTOBRE 2024
Caduti in un giorno i mm. di pioggia di un intero anno

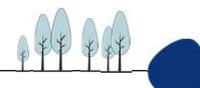


L'Italia è al 1° posto nella classifica UE-27 per perdite economiche legate al clima

Primi 10 Paesi europei per perdite economiche legate al clima*
(milioni di Euro), 2023

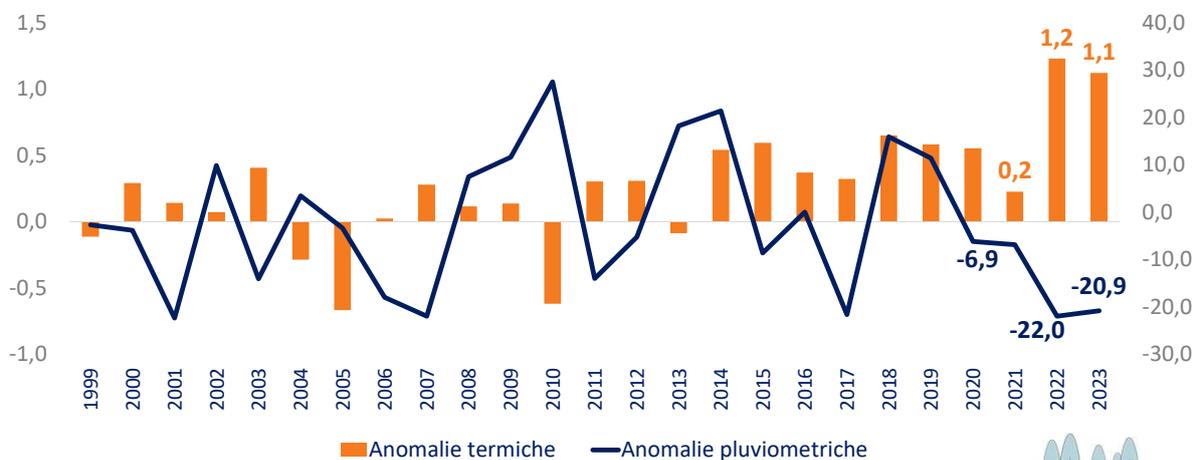


(*) L'indicatore "perdite economiche legate al clima" misura le perdite economiche dovute a eventi meteorologici e climatici. Per eventi meteorologici e climatici si intendono eventi meteorologici (tempeste), idrologici (inondazioni, movimenti di massa) e climatologici (ondate di calore, ondate di freddo, siccità, incendi boschivi).



Il 2023 è stato l'anno più caldo e siccitoso della storia italiana

Andamento delle anomalie termiche (asse sx) e anomalie pluviometriche (asse dx) in Italia
(°C e var. %, media 1991-2020), 1999-2023



The European House
Ambrosetti

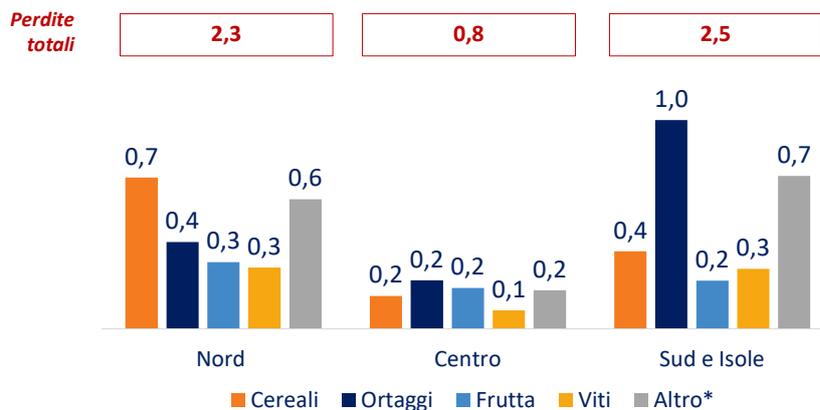
ADM
ASSOCIAZIONE
DISTRIBUZIONE MODENA

maRea
BolognaFiere

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati ISPRA e National Oceanic and Atmospheric Administration - NOAA, 2025

La siccità e gli eventi meteorologici estremi hanno causato danni agricoli per 5,6 miliardi di Euro

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



Secondo ISMEA, l'impatto sulle colture dovuto a siccità, gelo e alluvioni ha causato una perdita a carico delle aziende agricole pari a **5,6 miliardi di Euro** nel solo 2022, per lo più nei comparti cerealicolo, degli ortaggi, della frutta e del vino

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

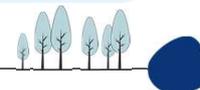
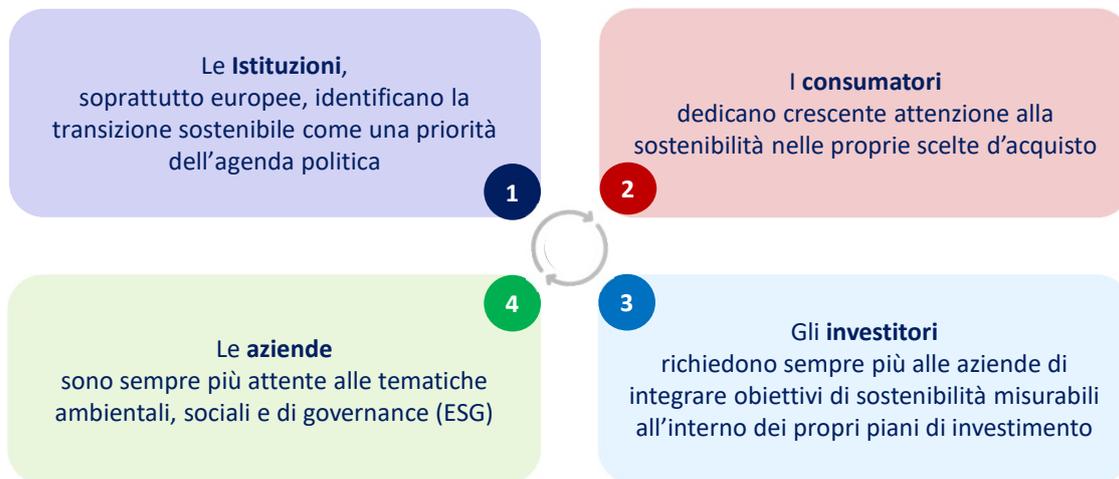
The European House
Ambrosetti

ADM
ASSOCIAZIONE
DISTRIBUZIONE MODENA

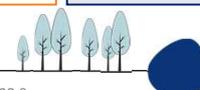
maRea
BolognaFiere

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati ISMEA, 2025

Quattro motivi per i quali non si può rimandare un'azione concreta per la transizione sostenibile della filiera agroalimentare



La sostenibilità è sempre più al centro delle policy europee



La Corporate Sustainability Reporting Directive introduce requisiti di sostenibilità più rigorosi e armonizzati in UE

1



BILANCIO DI SOSTENIBILITÀ ENTRO IL 2027

L'obbligo di rendicontazione sarà trasversale ai diversi settori e entro il 2027 coinvolgerà tutte le aziende, ad esclusione delle PMI non quotate in borsa



RELAZIONI DI FILIERA

La responsabilità aziendale sulla sostenibilità è estesa anche alle società controllate e soprattutto ai rapporti commerciali nella catena di fornitura



TASSONOMIA UNIFORME

La rendicontazione seguirà obbligatoriamente i nuovi ESRS* e utilizzerà il principio della doppia materialità per misurare concretamente gli impegni di sostenibilità

Pilastro del Green Deal Europeo, la CSRD, approvata dall'UE a dicembre 2022 e recepita dall'Italia a settembre 2024, imporrà requisiti di rendicontazione della sostenibilità più rigorosi e armonizzati in UE

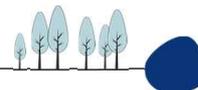
(*) European Sustainability Reporting Standard, redatti dall'EFRAG (European Financial Reporting Advisory Group).

The European House Ambrosetti

ADM ASSOCIAZIONE DISTRIBUZIONE MODENA

maReca BolognaFiere

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Parlamento Europeo, 2025



Si rafforzano provenienza, certificazioni, tracciabilità e sostenibilità ambientale tra i principali fattori di scelta del consumatore

2

Risposte alla domanda «Quali sono le principali leve di scelta nell'acquisto di un prodotto alimentare?» (val % sul totale), 2024

Var. in p.p. vs. anno precedente



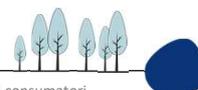
- La Generazione Z ritiene maggiormente rilevante la sostenibilità ambientale (23,9%) rispetto alla media
- Il prezzo è al centro delle scelte per la Generazione Y (61,5%) rispetto ai Baby Boomers (55,8%)

The European House Ambrosetti

ADM ASSOCIAZIONE DISTRIBUZIONE MODENA

maReca BolognaFiere

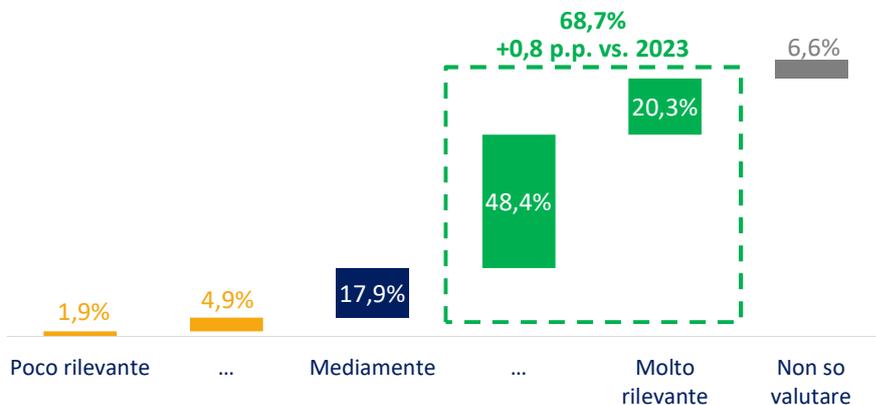
Fonte: elaborazione TEHA Group su survey della Community Food&Beverage ai consumatori italiani, 2025



In fase d'acquisto, 7 cittadini su 10 valorizzano la sostenibilità dei prodotti alimentari

2

Risposte alla domanda «Quanto ritiene rilevante la sostenibilità dei prodotti alimentari che acquista nella sua spesa alimentare?» (val % sul totale), 2024



- I giovani ritengono più rilevante la sostenibilità: +5 punti percentuali per la Generazione Z* vs. Baby Boomers**
- L'attenzione alla sostenibilità cresce con il livello di istruzione: +10 punti percentuali per i laureati vs. i non laureati

(*) La Generazione Z si riferisce ai nati tra il 1997 e il 2012.

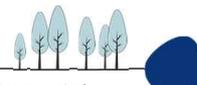
(**) La Generazione dei Baby Boomers si riferisce ai nati tra il 1946 e il 1964.

The European House
Ambrosetti

ADM
ASSOCIAZIONE
DISTRIBUZIONE MODENA

maRca
BolognaFiere

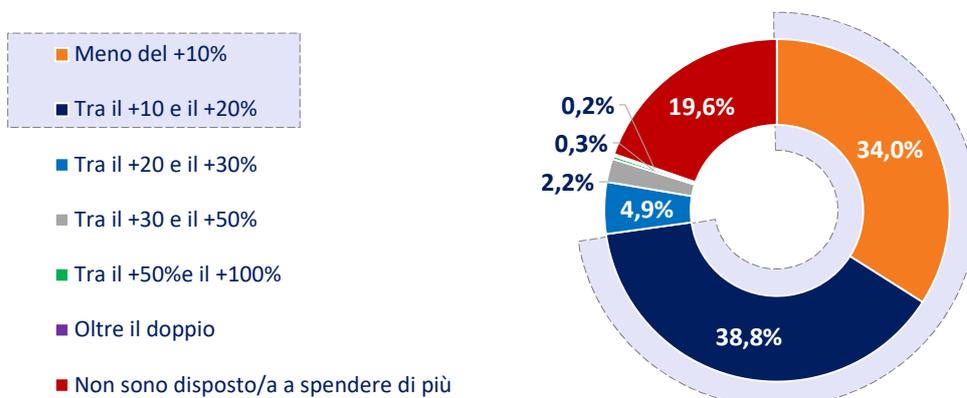
Fonte: elaborazione TEHA Group su survey della Community Food&Beverage ai consumatori italiani, 2025



Tre quarti dei cittadini è disposto a spendere fino al 20% in più per un prodotto sostenibile...

2

Risposte alla domanda «Quanto è disposto a spendere in più per un prodotto sostenibile rispetto al valore di un suo sostituto?» (val % sul totale), 2024

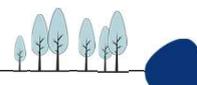


The European House
Ambrosetti

ADM
ASSOCIAZIONE
DISTRIBUZIONE MODENA

maRca
BolognaFiere

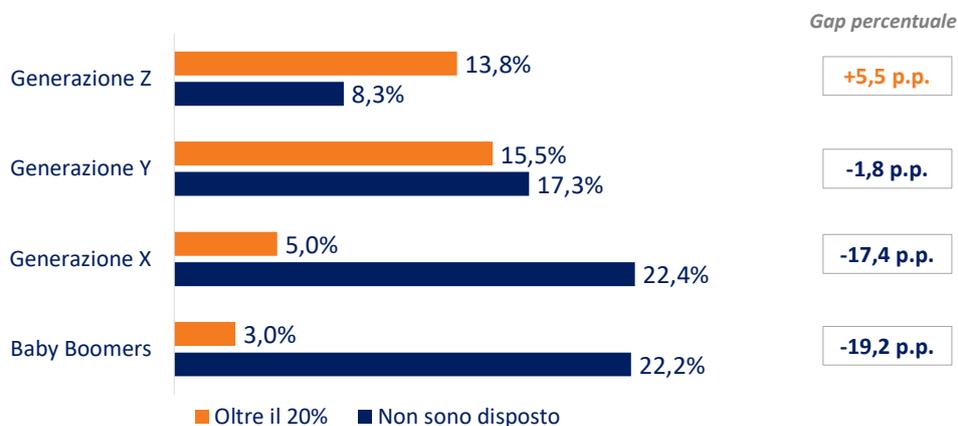
Fonte: elaborazione TEHA Group su survey della Community Food&Beverage ai consumatori italiani, 2025



... in particolar modo i giovani, sebbene siano tra le fasce meno abbienti della popolazione

2

Risposte alla domanda «Quanto è disposto a spendere in più per un prodotto sostenibile rispetto al valore di un suo sostituto?» per generazione (val % sul totale), 2024



The European House
Ambrosetti

ADM ASSOCIAZIONE
DISTRIBUTORI MODENA

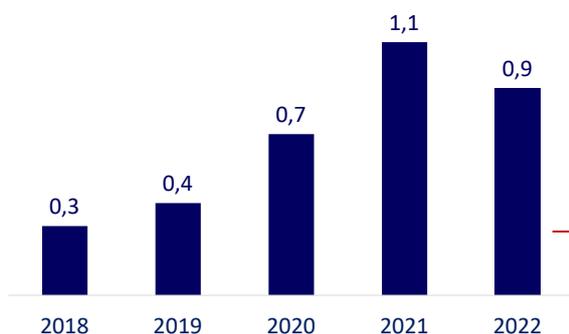
maRca
BolognaFiere

Fonte: elaborazione TEHA Group su survey della Community Food&Beverage ai consumatori italiani, 2025

A livello globale la transizione verde è sostenuta da strumenti finanziari climatici

3

Emissioni di obbligazioni climatiche a livello globale (triloni di Dollari), 2018-2022



- I volumi di strumenti finanziari climatici (GSS+*) nel 2022 hanno raggiunto **858,5 miliardi di Dollari**
- Il tema green è dominante, ammontando per il 58% del totale degli investimenti sostenibili

Le tensioni geopolitiche globali, la crisi inflattiva e l'aumento dei tassi di interesse hanno rapidamente colpito il mercato del debito e l'emissione di tutte le categorie di obbligazioni è diminuita nel 2022

(*) I temi GSS+ possono essere descritti come segue: Green (benefici ambientali), Social (benefici sociali), Sustainability (benefici verdi e sociali combinati in un unico strumento), Sustainability Linked Bonds, Transition Bonds (strumenti a sostegno della transizione)

The European House
Ambrosetti

ADM ASSOCIAZIONE
DISTRIBUTORI MODENA

maRca
BolognaFiere

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Climate Bonds Initiative, 2025

Per gli investitori, la sostenibilità è al terzo posto tra i criteri di valutazione di potenziali target

3

Risposte alla domanda: «Quali sono i criteri adottati nella selezione dei potenziali target in cui investire?» (punteggio da 1 (min) a 10 (max)), 2023



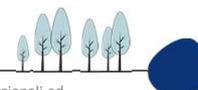
L'81%

degli investitori richiede alle potenziali aziende target di integrare nel business obiettivi di sostenibilità attuali o prospettici, misurabili nel tempo

N.B. Gli investitori che hanno partecipato alla survey dell'Osservatorio CDA di TEHA Group gestiscono €18.400 miliardi di Euro, il 20% dell'Asset Under Management (AUM) mondiale



Fonte: elaborazione TEHA Group su survey Osservatorio CDA a investitori istituzionali ed esponenti della business community, 2025

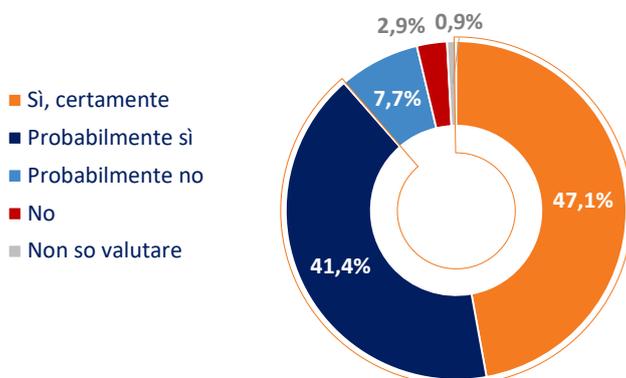


La sostenibilità è una priorità strategica anche per l'industria alimentare

4

SURVEY

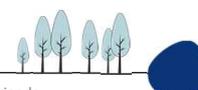
Risposte alla domanda «Ritene strategico per la sua Azienda potenziare l'attenzione agli aspetti di sostenibilità delle sue attività?» (val. % sul totale), 2024



Quasi 9 aziende alimentari su 10 ritengono strategico potenziare l'attenzione agli aspetti di sostenibilità



Fonte: elaborazione TEHA su survey realizzata ad ottobre 2024 per ADM alle aziende dell'industria alimentare italiana, 2025

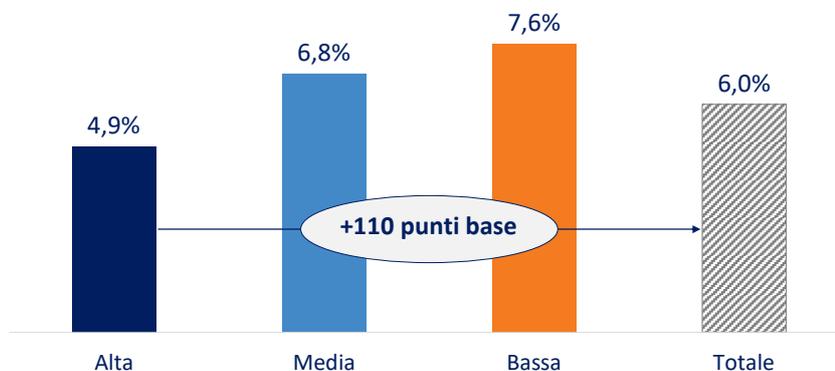


La probabilità di default di un'azienda aumenta al peggiorare delle proprie metriche ESG

4

Probabilità di default media al variare del livello di performance ESG per un campione di aziende italiane (valori %), 2024

- Al peggiorare di classe di sostenibilità corrispondono probabilità di default più elevate
- Le imprese più sostenibili risultano essere anche meno rischiose da un punto di vista creditizio



The European House
Ambrosetti

ADM
ASSOCIAZIONE
DISTRIBUZIONE MODERNA

ma@ca
BolognaFiere
MILITARY MARK COMMERCIAL AND SERVICES

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Cerved Rating Agency per un campione di oltre 14 mila imprese italiane, 2025

Il ruolo guida della Distribuzione Moderna e della Marca del Distributore per la transizione sostenibile della filiera agroalimentare

Il valore e il ruolo della Distribuzione Moderna e della Marca del Distributore per il sistema-Paese



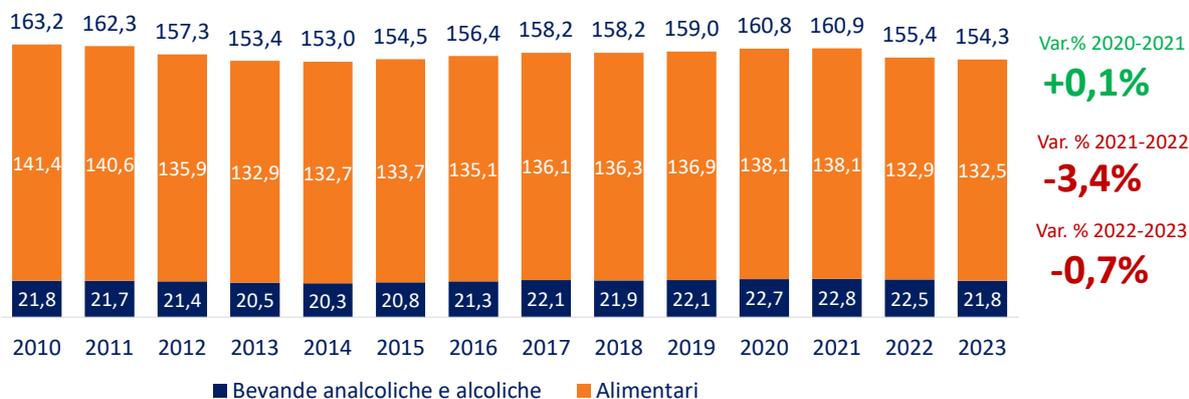
The European House
Ambrosetti

ADM
ASSOCIAZIONE
DISTRIBUZIONE MODERNA

ma@ca
BolognaFiere
MILITARY MARK COMMERCIAL AND SERVICES

I consumi alimentari sono immobili dal 2010

Spesa per consumi finali in beni alimentari e bevande delle famiglie italiane*
(miliardi di Euro, prezzi costanti – valori concatenati anno 2015), 2010-2023

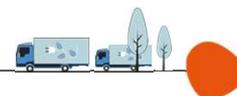


The European House
Ambrosetti

ADM
ASSOCIAZIONE
DISTRIBUTORI MODENA

maRea
BolognaFiere
MAKING LIFE COMFORTABLE AND SIMPLICITY

(*) Esclusa la ristorazione.
Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat, 2025



Se il Paese vuole tornare a crescere non può dimenticarsi della rilevanza dei consumi...

LA DEFINIZIONE DI PRODOTTO INTERNO LORDO

$$\triangle \text{ PIL} = \triangle \text{ CONSUMI} + \triangle \text{ SPESA PUBBLICA} + \triangle \text{ INVESTIMENTI} + \triangle \text{ BILANCIA COMMERCIALE*}$$

In Italia la **spesa pubblica** e gli **investimenti** sono **fermi da anni**
mentre la **bilancia commerciale** è l'unico fattore in crescita

**Senza far ripartire i consumi, alimentari e non alimentari,
è molto difficile che il Paese torni a crescere!**

The European House
Ambrosetti

ADM
ASSOCIAZIONE
DISTRIBUTORI MODENA

maRea
BolognaFiere
MAKING LIFE COMFORTABLE AND SIMPLICITY

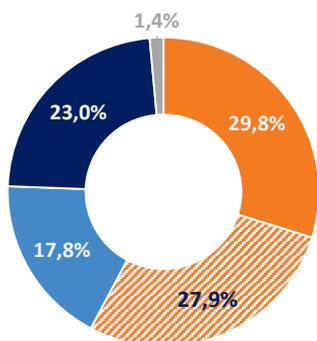
(*) Differenza tra esportazioni di beni e servizi ed importazioni di beni e servizi
Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat, 2025



...che rappresentano quasi il 60% del Prodotto Interno Lordo italiano

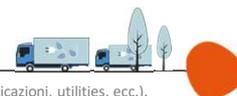
Composizione del PIL in Italia
(valori %), 2023

- Consumi
- ▨ di cui alimentari e non alimentari
- Spesa Pubblica
- Investimenti
- Bilancia Commerciale



Totale consumi:
57,7% del PIL

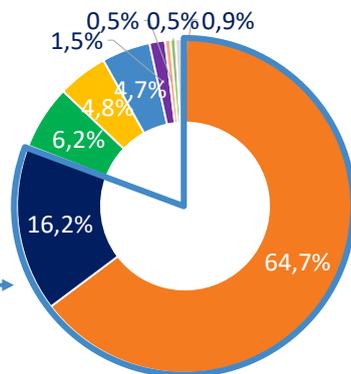
I consumi in beni alimentari e non alimentari* spiegano il **27,9%** del PIL e il **48,4%** dei consumi totali



Il ruolo della Distribuzione Moderna è chiave:
l'80% dei consumi alimentari italiani passa dai suoi punti vendita

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

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



- Supermercati e Ipermercati
- Discount
- Mercati rionali
- Direttamente dal produttore
- Gastronomie
- Premium store
- Online
- Farmers' Market
- Altro*



La Distribuzione Moderna si conferma un settore economico in forte crescita...



€167,6 miliardi

fatturato
(+15,8% vs 2019)



€27,1 miliardi

Valore Aggiunto
(+10,4% vs 2019)



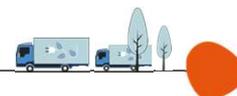
€3,4 miliardi

investimenti
(+6,9% vs 2019)



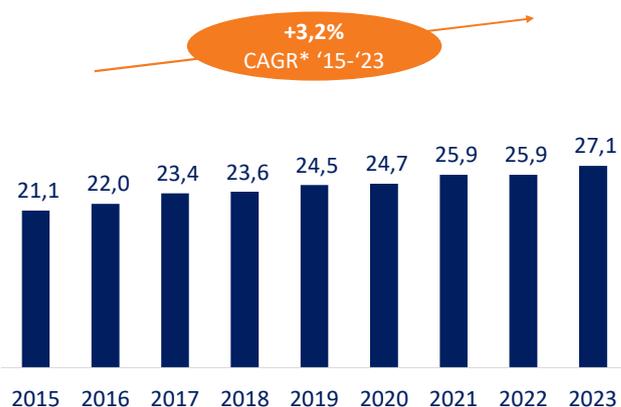
447mila

occupati
(+2,1% vs 2019)



... superiore a quella dell'industria alimentare dal 2015 per Valore Aggiunto

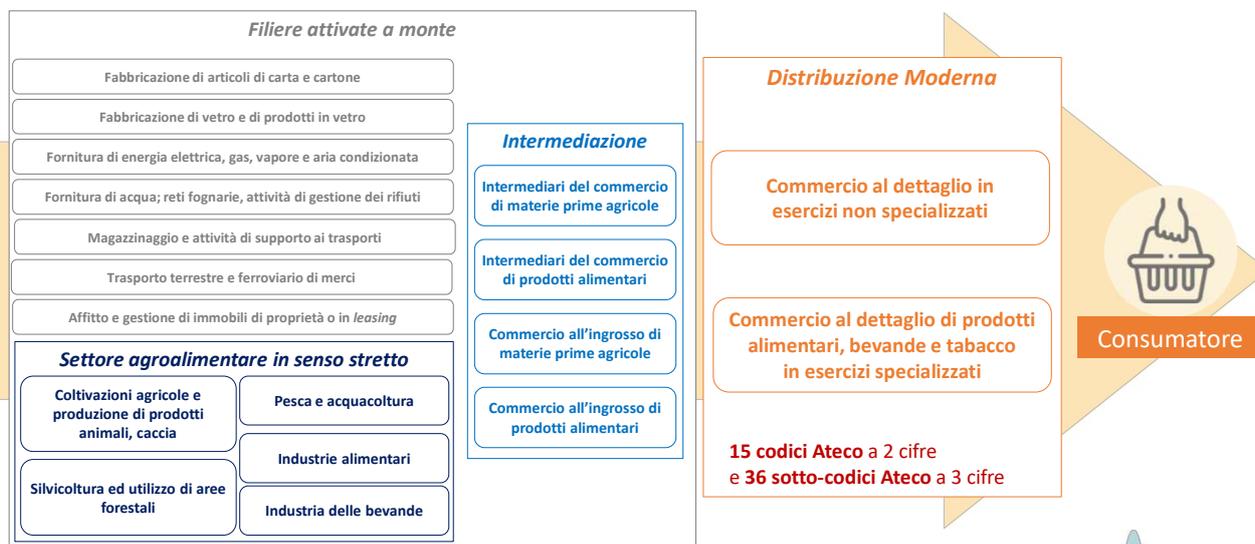
Andamento del Valore Aggiunto della Distribuzione Moderna
(miliardi di Euro), 2015-2023



Benchmarking tra la filiera della Distribuzione Moderna e il comparto dell'industria agroalimentare (CAGR*), 2015-2023(e)



La Distribuzione Moderna è l'anello chiave di una filiera lunga e articolata...



... che abilita € 208 miliardi di Valore Aggiunto, il 10% del PIL italiano



N.B. Questo valore fa riferimento alla somma del Valore Aggiunto dei settori abilitati dalla Distribuzione Moderna, ossia quelli a slide 30.

La Distribuzione Moderna sostiene direttamente oltre 447mila occupati

Occupati della Distribuzione Moderna e di alcuni settori economici selezionati in Italia
(migliaia di occupati), 2023



Confronto con la Distribuzione Moderna

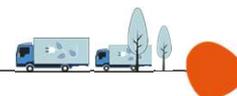
N.B. per il confronto tra i settori è stato utilizzato il livello di 3 cifre dei codici Ateco di Istat

The European House
Ambrosetti

ADM
ASSOCIAZIONE
DISTRIBUTORI MODERNA

ma@ca
BolognaFiere

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat, Aida BvD e MISE, 2025



Quale valore **economico** e **sociale** generato dalla Distribuzione Moderna
tramite la **Marca del Distributore** in Italia?

Il Progress Report 2024

Anche nel 2024 prosegue la crescita della Marca del Distributore...

Fatturato e quota di mercato della Marca del Distributore in Italia per la Distribuzione Moderna, con perimetro esteso ai Discount (miliardi di Euro e valori %), 2019-2024e



The European House
Ambrosetti

ADM ASSOCIAZIONE
DISTRIBUZIONE MODERNA

maRca
BolognaFiere

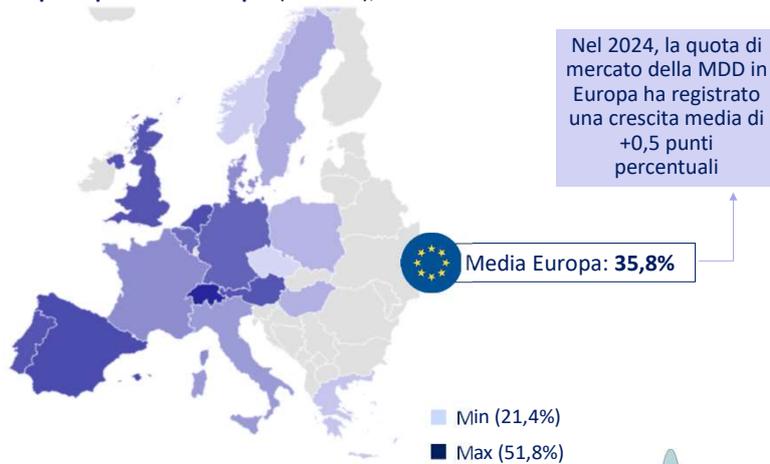
N.B. I dati di chiusura del 2024 sono una proiezione TEHA a partire da informazioni risalenti ad ottobre 2024. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Circana, 2025



... ma la quota di mercato italiana rimane inferiore alla media europea

Paese	Quota MDD
Svizzera	52,3%
Spagna	45,6%
Paesi Bassi	45,2%
Regno Unito	44,1%
Portogallo	44,0%
Austria	44,0%
Germania	41,4%
Belgio	39,8%
Francia	34,4%
Danimarca	34,0%
Italia	31,8%
Svezia	28,8%
Ungheria	27,9%
Polonia	27,2%
Grecia	24,2%
Cechia	23,0%
Norvegia	21,4%

Quota di mercato della Marca del Distributore nei principali Paesi europei (valori %), 2024



Nel 2024, la quota di mercato della MDD in Europa ha registrato una crescita media di +0,5 punti percentuali

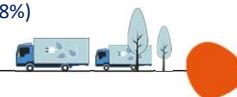
Media Europa: 35,8%

The European House
Ambrosetti

ADM ASSOCIAZIONE
DISTRIBUZIONE MODERNA

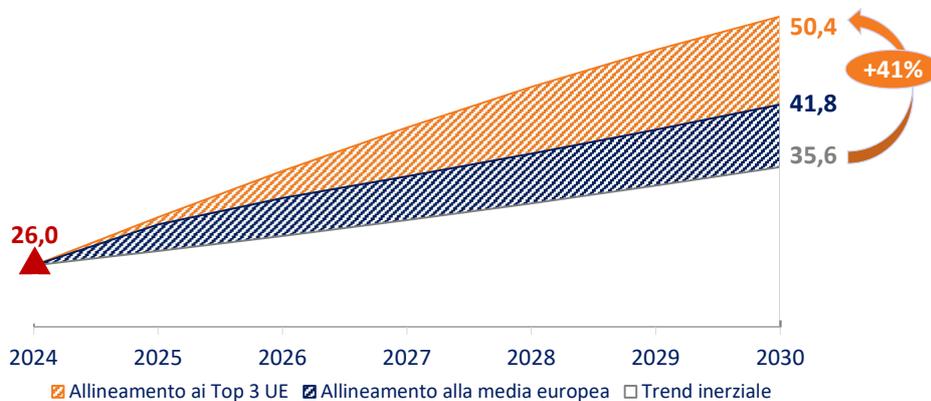
maRca
BolognaFiere

N.B.: I dati sono relativi al primo semestre 2024
Fonte: elaborazione TEHA Group su dati NielsenIQ, 2025



What if: colmando il gap con i Top 3 nell'Unione Europea il valore della MDD potrebbe superare i 50 miliardi di Euro

Andamento del fatturato generato dalla Marca del Distributore in Italia secondo il trend inerziale e due scenari «what-if» (miliardi di Euro), 2024-2030



WHAT IF 2030

Se la quota di mercato della MDD italiana si allineasse ai top 3 Paesi UE, il valore della MDD italiana supererebbe i **€50 miliardi** (+41% rispetto al trend inerziale*), con un fatturato aggiuntivo cumulato di **€58 miliardi** nei 6 anni a venire

(*) Trend inerziale calcolato a partire dal tasso di crescita medio annuo della Marca del Distributore in Italia, pari al 4,4% annuo dal 2020.
N.B.: I top 3 Paesi UE considerati sono Spagna, Paesi Bassi e Portogallo, non sono stati considerati Svizzera e UK perché fuori dall'UE.

The European House
Ambrosetti

ADM
ASSOCIAZIONE
DISTRIBUTORI MODERNA

maRca
BolognaFiere

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati NielsenIQ, 2025

Nel 2024 è rientrato il gap valore/volume delle vendite generato dalla pressione inflattiva

Variazione annuale delle vendite in valore e in volume della Distribuzione Moderna (milioni di Euro), 2019-2024e



The European House
Ambrosetti

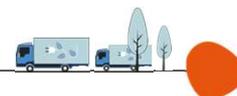
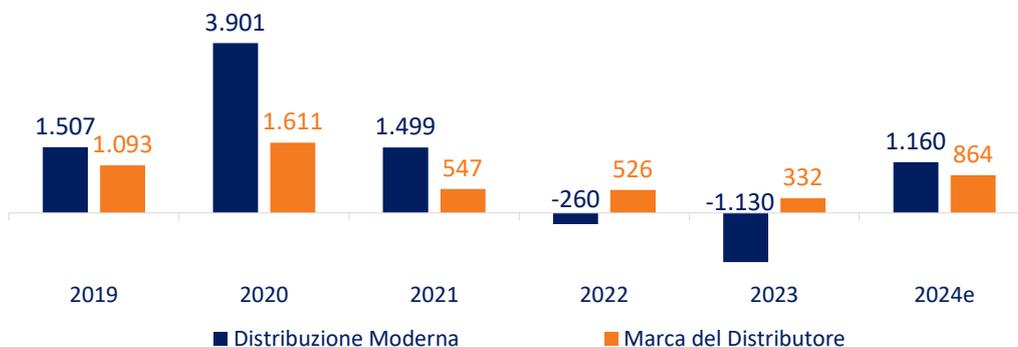
ADM
ASSOCIAZIONE
DISTRIBUTORI MODERNA

maRca
BolognaFiere

N.B. Progressivo 2024 a ottobre e variazione sull'anno precedente.
Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Circana, 2025

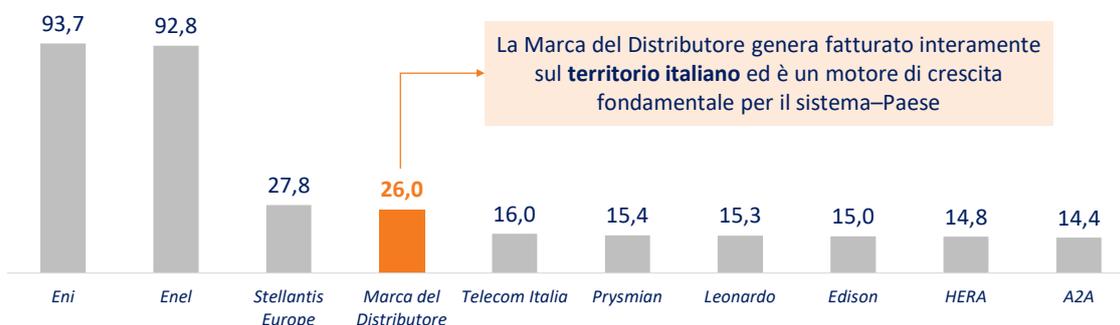
La Marca del Distributore continua a sostenere i volumi della Distribuzione Moderna

Variatione annuale dei volumi della Distribuzione Moderna e della Marca del Distributore (milioni di Euro) 2019-2024e



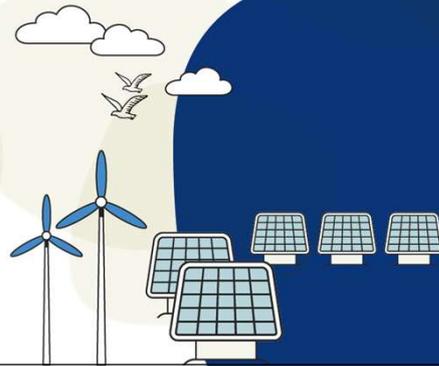
Se la MDD fosse un'unica azienda, sarebbe la 4° italiana in termini di fatturato

Fatturato della Marca del Distributore a confronto con quello delle Top-10 aziende italiane (miliardi di Euro), 2023



Il ruolo guida della Distribuzione Moderna e della Marca del Distributore per la transizione sostenibile della filiera agroalimentare

Il contributo della Distribuzione Moderna e della Marca del Distributore come guida per la transizione sostenibile della filiera agroalimentare del Paese



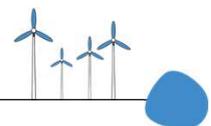
Secondo l'approccio TEHA, la transizione sostenibile della filiera agroalimentare si articola su 3 dimensioni: economica, sociale e ambientale

Collaborare con la Distribuzione Moderna è una **leva di crescita economica di lungo periodo** per gli operatori della filiera: esiste una correlazione positiva tra intensità di MDD e performance economica e occupazionale degli MDD partner



La Distribuzione Moderna garantisce un'**occupazione stabile e omogenea sul territorio nazionale**, impegnandosi inoltre con numerose **iniziative etiche** a favore dell'**inclusività** e della tutela dei **diritti dei lavoratori**, testimoniate nei bilanci di sostenibilità dei Retailer

La Distribuzione Moderna stimola gli **operatori della filiera** all'adozione di **processi produttivi più sostenibili** attraverso standard e linee guida *ad hoc* ed esercita un ruolo di **educazione del consumatore** finale con best practice di tutela ambientale



Secondo l'approccio TEHA, la transizione sostenibile della filiera agroalimentare si articola su 3 dimensioni: economica, sociale e ambientale

Collaborare con la Distribuzione Moderna è una **leva di crescita economica di lungo periodo** per gli operatori della filiera: esiste una correlazione positiva tra intensità di MDD e performance economica e occupazionale degli MDD partner



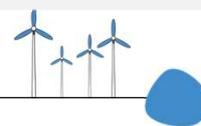
La Distribuzione Moderna garantisce un'occupazione stabile e omogenea sul territorio nazionale, impegnandosi inoltre con numerose iniziative etiche a favore dell'inclusività e della tutela dei diritti dei lavoratori, testimoniate nei bilanci di sostenibilità dei Retailer

La Distribuzione Moderna stimola gli operatori della filiera all'adozione di processi produttivi più sostenibili attraverso standard e linee guida *ad hoc* ed esercita un ruolo di educazione del consumatore finale con best practice di tutela ambientale



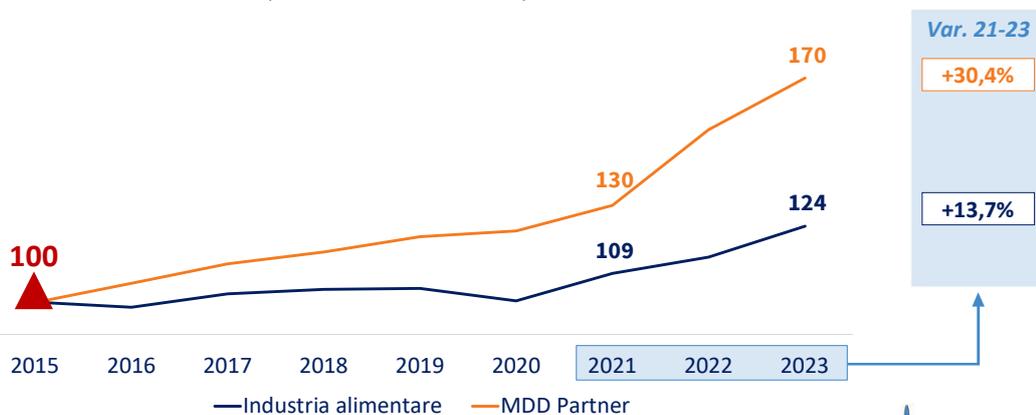
TEHA ha aggiornato la base dati proprietaria sulle aziende MDD partner

- **Unico database** in Italia con dati economici pluriennali delle aziende MDD partner suddivise per:
 - «**Campione a bassa intensità di MDD**» (quota di fatturato da prodotti a Marca del Distributore <50%)
 - «**Campione ad alta intensità di MDD**» (quota di fatturato da prodotti a Marca del Distributore compresa tra il 50% e l'80%)
 - «**Campione ad altissima intensità di MDD**» (quota di fatturato da prodotti a Marca del Distributore >80%)
- **990** aziende di cui sono stati analizzati i bilanci (**226 in più** rispetto all'anno precedente)
- **>50 indicatori di bilancio** analizzati
- Calcolo dei **trend di medio periodo** (2015-2023) per tutte le dimensioni considerate
- **>700.000** osservazioni



Dal 2015, gli MDD partner hanno registrato una crescita superiore all'industria alimentare...

Andamento del Valore Aggiunto delle aziende MDD partner e dell'industria alimentare
(indice base 100 = 2015), 2015-2023



The European House
Ambrosetti

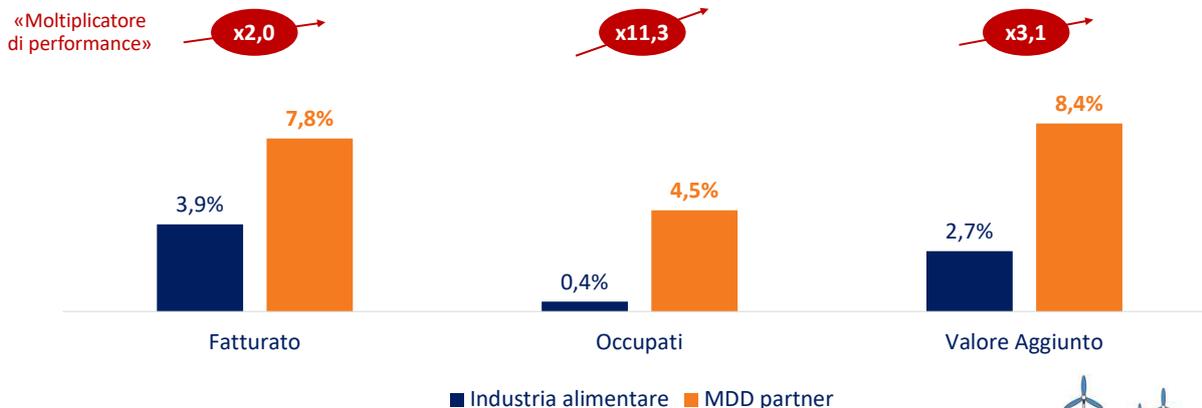
ADM ASSOCIAZIONE
DISTRIBUZIONE MODENA

maRca
BolognaFiere

N.B.: L'industria alimentare esclude gli MDD partner
Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat e AIDA Bureau Van Dijk, 2025

... in termini di fatturato, occupati e Valore Aggiunto

Andamento delle principali variabili economiche per aziende MDD partner
e dell'industria alimentare (CAGR*), 2015-2023



The European House
Ambrosetti

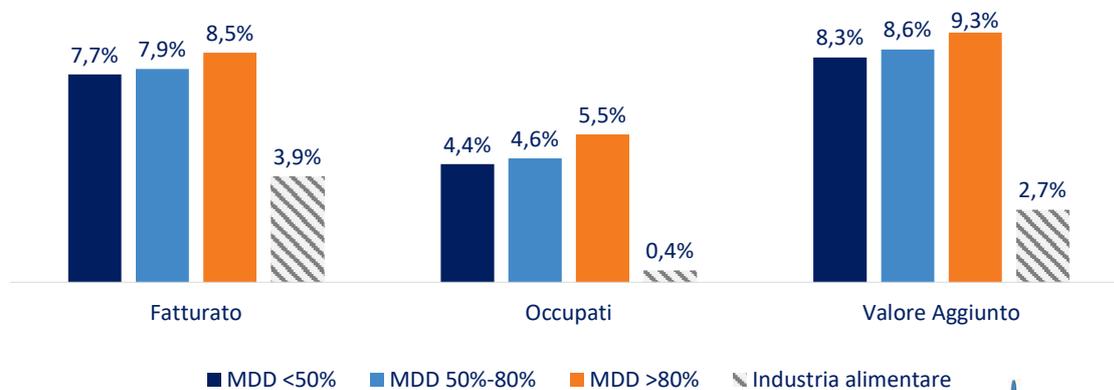
ADM ASSOCIAZIONE
DISTRIBUZIONE MODENA

maRca
BolognaFiere

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat e AIDA Bureau Van Dijk, 2025

Esiste una correlazione positiva tra intensità di MDD e performance economica e occupazionale degli MDD partner

Andamento delle principali variabili economiche delle aziende MDD partner a diversa intensità di MDD e dell'industria alimentare (CAGR*), 2015-2023



The European House
Ambrosetti

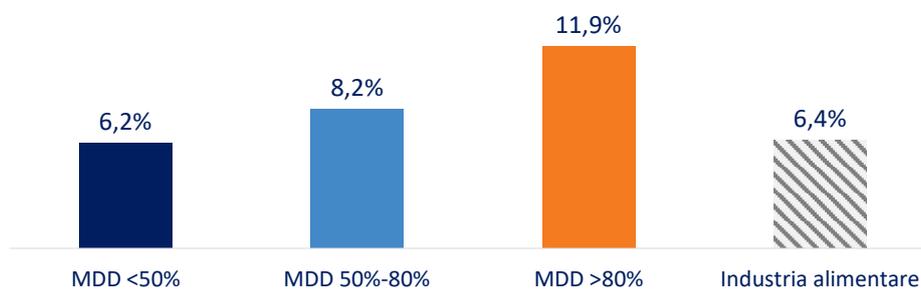
ADM
ASSOCIAZIONE
DISTRIBUZIONE MODENA

maRca
BolognaFiere

(*) Tasso medio annuo di crescita composto. N.B.: L'industria alimentare esclude gli MDD partner
Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat e AIDA Bureau Van Dijk, 2025

La propensione all'investimento è maggiore negli MDD partner rispetto all'industria e cresce all'aumentare dell'intensità di MDD

Propensione all'investimento* degli MDD partner per intensità di MDD (valore %), 2023



The European House
Ambrosetti

ADM
ASSOCIAZIONE
DISTRIBUZIONE MODENA

maRca
BolognaFiere

(*) Investimenti su fatturato. N.B.: L'industria alimentare esclude gli MDD partner
Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat e AIDA Bureau Van Dijk, 2025

Il mantra di TEHA Group

**SENZA INVESTIMENTI, NON C'È LAVORO,
SENZA LAVORO, NON C'È CRESCITA,
SENZA CRESCITA, NON C'È FUTURO!**

The European House
Ambrosetti

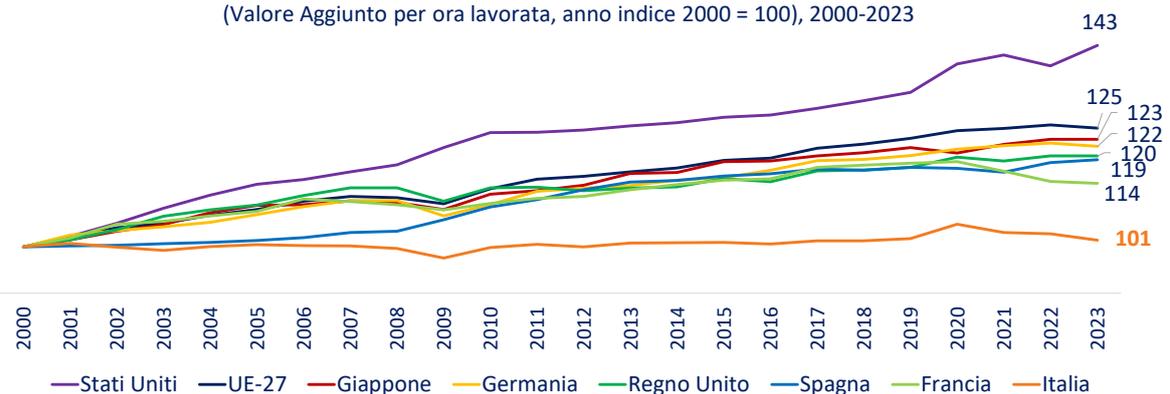
ADM ASSOCIAZIONE
DIREZIONE MODENA

maRea
BolognaFiere



In un contesto di produttività stagnante in Italia da oltre venti anni...

Crescita della produttività in Italia e nei principali Paesi competitor
(Valore Aggiunto per ora lavorata, anno indice 2000 = 100), 2000-2023



La scarsa performance dell'Italia è dipesa in particolare dall'apporto negativo della PA, con industria e servizi che a partire dal 2015 hanno registrato un recupero

The European House
Ambrosetti

ADM ASSOCIAZIONE
DIREZIONE MODENA

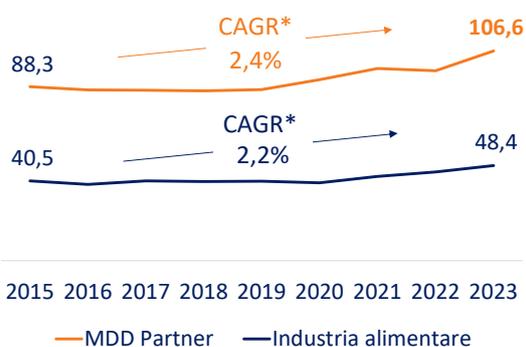
maRea
BolognaFiere

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati OCSE, 2025

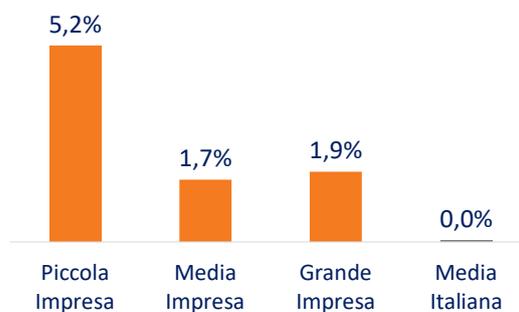


... le imprese MDD partner sono un motore di sviluppo per il Paese

Evoluzione della produttività dell'industria alimentare e delle aziende MDD partner
(Valore Aggiunto per addetto in miliardi di Euro e CAGR*), 2015-2023



Crescita della produttività delle aziende MDD partner per dimensione aziendale e confronto con l'Italia
(CAGR* del Valore Aggiunto per addetto), 2015-2023



The European House
Ambrosetti

ADM
ASSOCIAZIONE
DISTRIBUZIONE MODENA

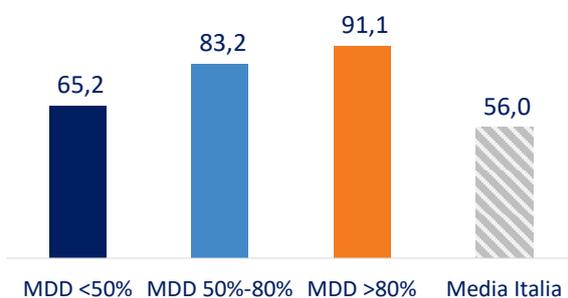
ma@ca
BolognaFiere

(*) Tasso medio annuo di crescita composto. N.B.: L'industria alimentare esclude gli MDD partner
Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat e AIDA Bureau Van Dijk, 2025

Per le piccole imprese, ad una crescente intensità di MDD è associata una maggiore produttività e redditività

Produttività delle piccole imprese MDD partner per intensità di MDD

(Valore Aggiunto per addetto, miliardi di Euro), 2023



Redditività delle piccole imprese MDD partner per intensità di MDD

(EBITDA/Ricavi, valore percentuale), 2023



The European House
Ambrosetti

ADM
ASSOCIAZIONE
DISTRIBUZIONE MODENA

ma@ca
BolognaFiere

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat e AIDA Bureau Van Dijk, 2025

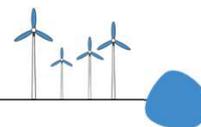
Secondo l'approccio TEHA, la transizione sostenibile della filiera agroalimentare si articola su 3 dimensioni: economica, sociale e ambientale

Collaborare con la Distribuzione Moderna è una **leva di crescita economica di lungo periodo** per gli operatori della filiera: esiste una correlazione positiva tra intensità di MDD e performance economica e occupazionale degli MDD partner



La Distribuzione Moderna garantisce un'**occupazione stabile e omogenea sul territorio nazionale**, impegnandosi inoltre con numerose **iniziative etiche** a favore dell'**inclusività** e della tutela dei **diritti dei lavoratori**, testimoniate nei bilanci di sostenibilità dei Retailer

La Distribuzione Moderna stimola gli **operatori della filiera** all'adozione di **processi produttivi più sostenibili** attraverso standard e linee guida *ad hoc* ed esercita un ruolo di **educazione del consumatore** finale con best practice di tutela ambientale

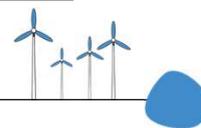


Fonte: elaborazione TEHA Group, 2025

Complessivamente l'occupazione abilitata dalla Distribuzione Moderna supera i 3 milioni...

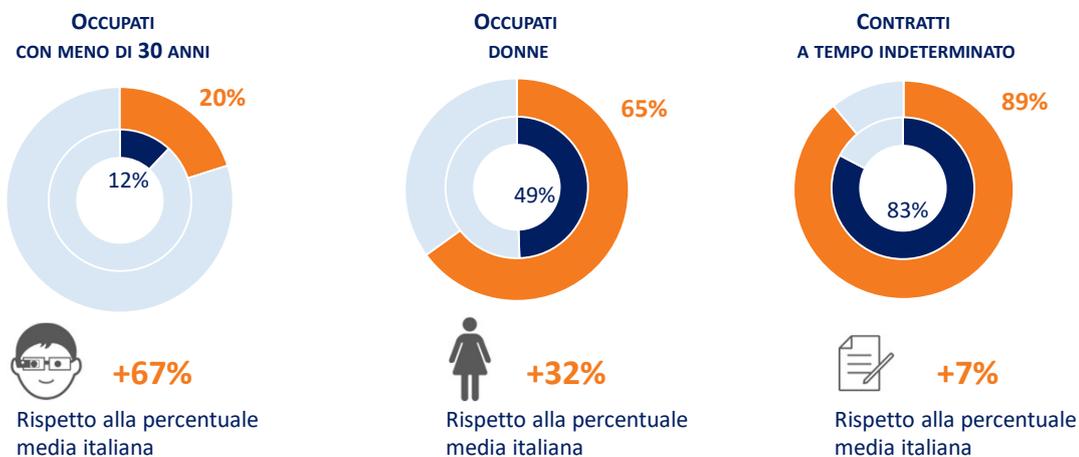


Occupati diretti della Distribuzione Moderna



Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat, Aida BvD e MISE, 2025

... con un'alta incidenza di occupazione femminile, giovanile e a tempo indeterminato



Cerchio interno: media Italia e cerchio esterno: Distribuzione Moderna Alimentare



N.B. I dati sono riferiti al 2021.
Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Federdistribuzione, ANCC-Coop e ANCD Conad, 2025



La sostenibilità sociale della Distribuzione Moderna si articola in numerose e differenti iniziative

TUTELA DEL POTERE D'ACQUISTO

- **19,8 miliardi di Euro** risparmiati dal 2020 al 2024 grazie alla MDD*, pari a 150€ annui per famiglia
- **+8,3 punti percentuali** nella quota di mercato della MDD* Primo Prezzo nel periodo iper-inflattivo

SALUTE E BENESSERE

- La Marca del Distributore gioca un ruolo chiave nel **democratizzare stili alimentari sani e sostenibili**
- Alte quote di mercato della MDD nei segmenti Biologico (46,6%), Premium (18,6%) e «funzionale» (15,3%)



SPRECO ALIMENTARE

- **14mila tonnellate di cibo recuperate** solo dalla collaborazione con Banco Alimentare, pari al fabbisogno annuo di 18mila persone

STANDARD ETICI

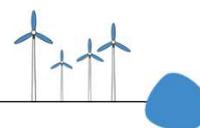
- **~6.500 controlli totali** nel 2023 ai fornitori di prodotti MDD* sul rispetto di standard lavorativi etici
- Richiesta di sottoscrizione alle aziende MDD partner di un **Codice di Condotta**

SICUREZZA E QUALITÀ

- **Migliaia di controlli ogni anno** sulle aziende MDD* partner, anche in collaborazione con autorità competenti e enti di certificazione



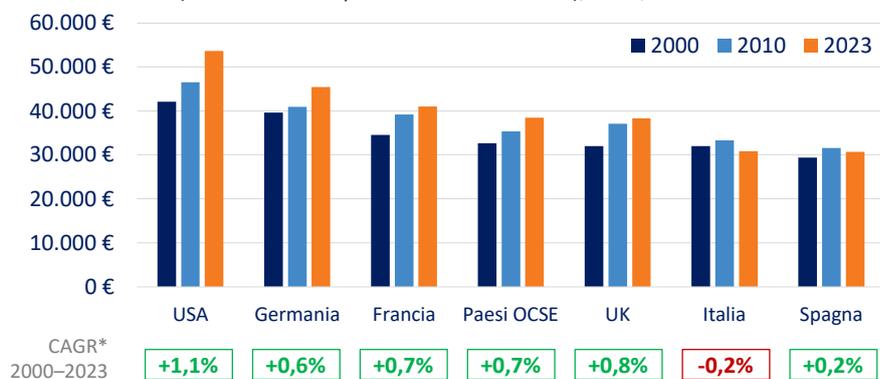
(*) MDD: Marca del Distributore
Fonte: elaborazione TEHA Group su fonti varie, 2025



L'Italia è l'unico Paese OCSE (oltre al Giappone) nel quale i salari reali medi sono diminuiti dal 2000 ad oggi

POTERE D'ACQUISTO

Evoluzione del salario medio annuale in Italia e nei principali paesi OCSE
(valore in Euro a prezzi costanti e CAGR*), 2000, 2010 e 2023



Ad oggi, il **salario medio** italiano è:

- 58% del salario USA
- 68% di un salario tedesco
- 75% di un salario francese
- 81% di un salario inglese



The European House Ambrosetti

ADM ASSOCIAZIONE DISTRIBUZIONE MODENA

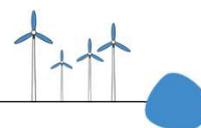
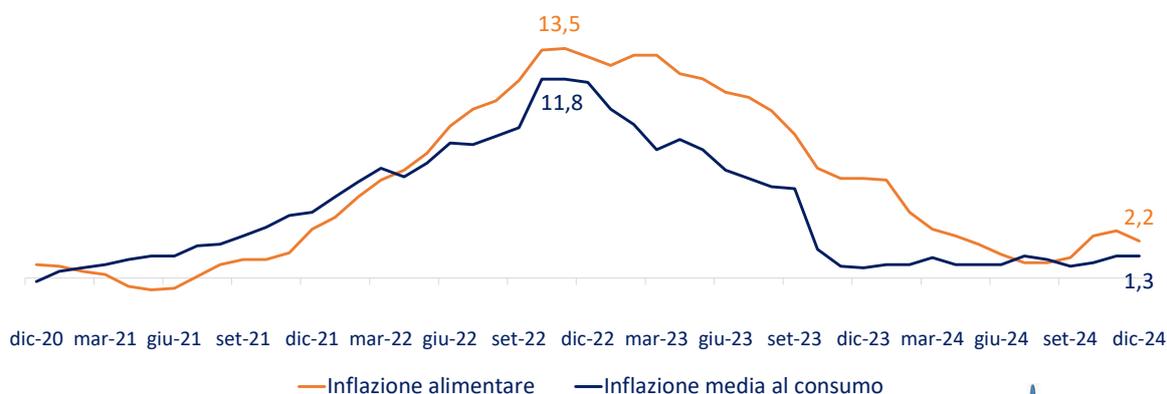
maRca BolognaFiere

(*) CAGR: Tasso medio annuo di crescita composto. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati OCSE, 2025

Il biennio inflattivo ha ridotto il potere d'acquisto delle famiglie

POTERE D'ACQUISTO

Inflazione media al consumo e alimentare in Italia
(var. % tendenziali), dic. 2020 - dic. 2024



The European House Ambrosetti

ADM ASSOCIAZIONE DISTRIBUZIONE MODENA

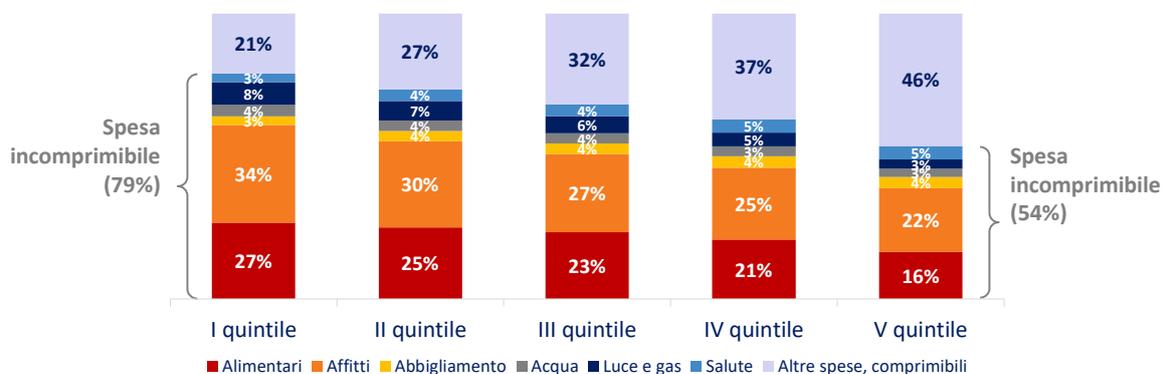
maRca BolognaFiere

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat, 2025

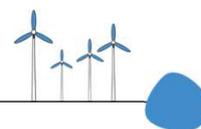
La spesa incompressibile pesa 25 p.p. in più sul bilancio familiare del quintile a basso reddito

Distribuzione della spesa delle famiglie italiane per quintili (% sul totale), 2023

POTERE D'ACQUISTO



La spesa incompressibile pesa 25 p.p in più sul bilancio familiare del quintile a più basso reddito e il gap risulta essere in aumento di +4 punti percentuali dal 2022



The European House Ambrosetti

ADM ASSOCIAZIONE DISTRIBUZIONE MODENA

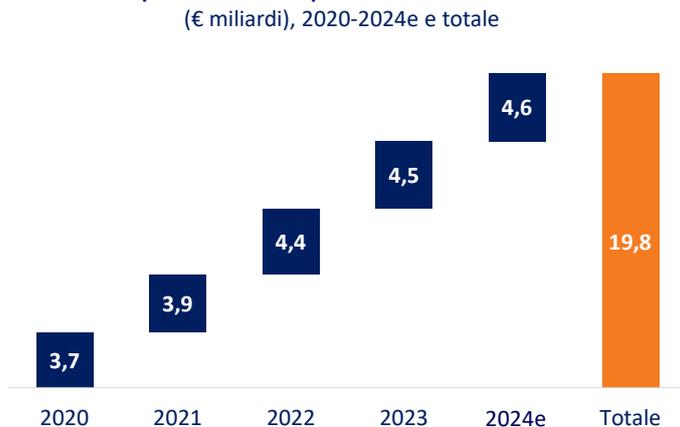
maRca BolognaFiere

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat, 2025

Dal 2020 la MDD ha abilitato 20 miliardi di Euro di risparmi per le famiglie italiane...

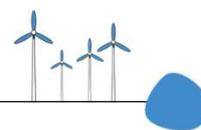
Risparmi generati per i consumatori dall'acquisto di prodotti MDD rispetto alla marca leader (€ miliardi), 2020-2024e e totale

POTERE D'ACQUISTO



La Marca del Distributore ha abilitato un totale di **19,8 miliardi di Euro** di risparmi nelle famiglie italiane dal 2020 al 2024...

...circa **150€ annui** a famiglia



N.B.: A partire dall'indice di prezzo della Marca del Distributore (85) rispetto alla media dei prodotti a scaffale (100)

The European House Ambrosetti

ADM ASSOCIAZIONE DISTRIBUZIONE MODENA

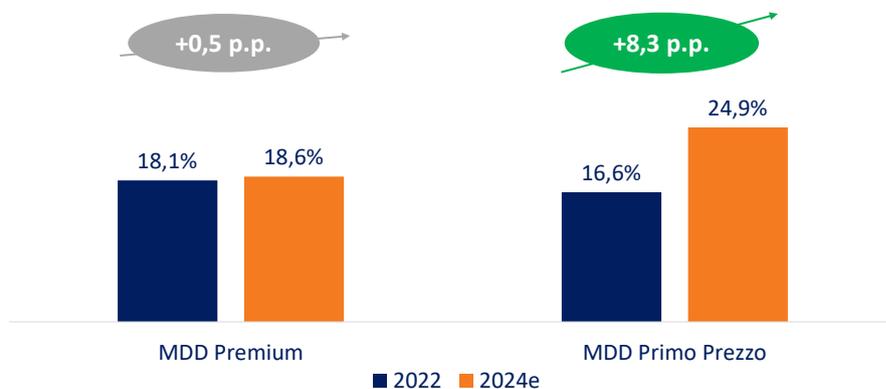
maRca BolognaFiere

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Circana e Federdistribuzione, 2025

... democratizzando l'accesso a prodotti di qualità nel periodo iper-inflattivo

Quote di mercato dei prodotti a Marca del Distributore Premium e Primo Prezzo per la Distribuzione Moderna (valori % e var. in p.p.) 2022-2024e

POTERE D'ACQUISTO



La Distribuzione Moderna, anche attraverso la Marca del Distributore, ha adeguato la propria offerta alle esigenze dei consumatori in un contesto caratterizzato da iperinflazione nell'ultimo biennio, garantendo accesso a prodotti di qualità al giusto prezzo



The European House Ambrosetti

ADM ASSOCIAZIONE DISTRIBUZIONE MODERNA

ma@ca BolognaFiere

N.B. Progressivo 2024 a ottobre
Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Circana, 2025

TEHA ha analizzato i bilanci di sostenibilità dei principali operatori della Distribuzione Moderna con un censimento dettagliato delle iniziative

POTERE D'ACQUISTO

- TEHA ha analizzato i bilanci di sostenibilità dei principali operatori della Distribuzione Moderna con un censimento dettagliato delle iniziative con l'obiettivo di:
 - Mappare le principali iniziative della Distribuzione Moderna nelle diverse dimensioni ESG identificate
 - Approfondire la capacità di monitorare e rendicontare i diversi KPI di sostenibilità economica, sociale e ambientale
- I dati sono relativi alle informazioni raccolte a Ottobre 2024 e sono riferiti all'ultimo anno fiscale di rendicontazione disponibile



The European House Ambrosetti

ADM ASSOCIAZIONE DISTRIBUZIONE MODERNA

ma@ca BolognaFiere

Fonte: elaborazione TEHA Group, 2025

Nel 2023 la collaborazione con Banco Alimentare ha permesso il recupero di 14mila tonnellate di alimenti

SPRECO
ALIMENTARE

COLLABORAZIONE CON BANCO ALIMENTARE



- Oltre **13.800 tonnellate** di alimenti recuperati nell'ultimo anno
- Quasi **9.000 punti vendita** coinvolti

L'equivalente di **19,8 milioni di pasti**, pari al fabbisogno annuo di **18mila persone** in difficoltà

Alla collaborazione con Banco Alimentare si aggiungono **iniziative ad hoc delle singole insegne**, che attraverso Fondazioni o accordi di filiera recuperano ulteriori donazioni coinvolgendo attivamente i fornitori

N.B.: Ai fini dell'analisi sono stati considerati sia gli alimenti recuperati direttamente della GDO sia quelle recuperate tramite l'iniziativa GNCA (Giornata Nazionale Colletta Alimentare) presso i punti vendita della GDO.



Fonte: elaborazione TEHA Group su bilanci di sostenibilità della Distribuzione Moderna, 2025

La Distribuzione Moderna favorisce la diffusione di standard etici lungo la catena di fornitura...

STANDARD
ETICI

La responsabilità etica della Distribuzione Moderna verso la filiera industriale si articola con:

- **Codice Etico** che integra ai valori aziendali la definizione di policy per la gestione e la tutela dei diritti umani dei lavoratori della Distribuzione
- Richiesta di sottoscrizione alle aziende MDD partner di un **Codice di Condotta**
 - ~**6.500 controlli sul rispetto di standard lavorativi etici** nel 2023 ai fornitori di prodotti MDD
- Meccanismi di prevenzione di forme di discriminazione, lavoro minorile o lavoro forzato attraverso controlli ad hoc e **certificazioni** rilasciate alle aziende della propria catena di fornitura

Standard
etici



Fonte: elaborazione TEHA Group su bilanci di sostenibilità della Distribuzione Moderna e ricerca realizzata con ADM nel 2021 «Quale valore e quali sfide della Marca del Distributore oggi», 2025

... promuovendo al contempo standard di qualità e sicurezza alimentare

SICUREZZA E
QUALITÀ

Al fine di garantire prodotti con elevati standard di qualità e sicurezza alimentare, la Distribuzione Moderna:

Sicurezza e
qualità

- **Adotta modelli certificati** e riconosciuti a livello internazionale per un'efficace selezione dei fornitori:
 - Standard **IFS*** per monitorare la capacità di offrire prodotti sicuri e in **conformità** ai requisiti di legge
 - Certificazioni **ISO 22000** e **ISO 22005** per garantire **tracciabilità** e sicurezza dei prodotti
- **Verifica ulteriormente** gli articoli in fase di commercializzazione una volta concluso il processo di selezione:
 - **~4.000 controlli all'anno** sulle aziende MDD partner di fornitura dei freschi e freschissimi direttamente da parte delle insegne, oltre a migliaia di altri test in collaborazione con le autorità competenti e enti di certificazione



The European House
Ambrosetti

ADM ASSOCIAZIONE
DISTRIBUZIONE MODERNA

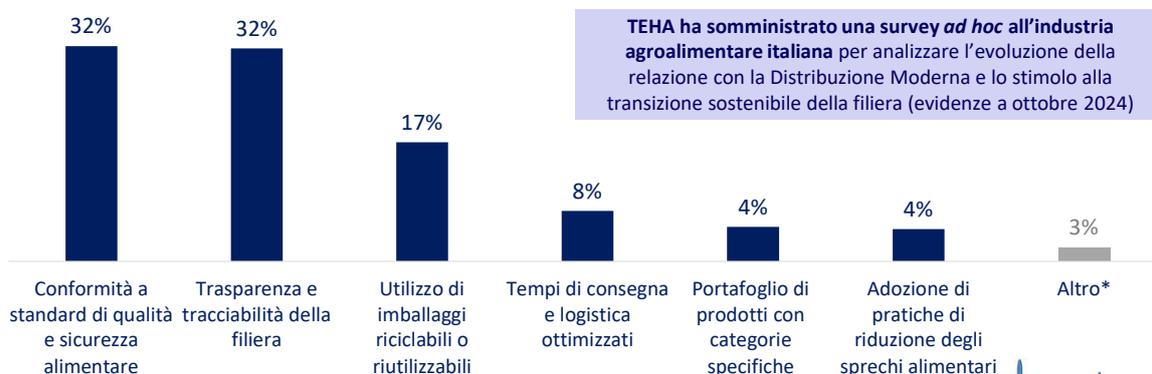
maRca
BolognaFiere

Fonte: elaborazione TEHA Group su bilanci di sostenibilità della Distribuzione Moderna e ricerca realizzata con ADM nel 2021 «Quale valore e quali sfide della Marca del Distributore oggi», 2025

La qualità e la tracciabilità dei fornitori è un'esplicita richiesta della Distribuzione Moderna

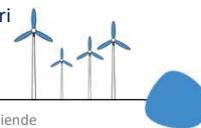
SICUREZZA E
QUALITÀ

Risposte alla domanda «*Quale è il principale requisito che la Distribuzione Moderna impone alla sua Azienda per essere un MDD partner della propria filiera?*»
(val. % sul totale), 2024



TEHA ha somministrato una survey *ad hoc* all'industria agroalimentare italiana per analizzare l'evoluzione della relazione con la Distribuzione Moderna e lo stimolo alla transizione sostenibile della filiera (evidenze a ottobre 2024)

(*) Esempio di «Altro»: nessuna richiesta specifica.



The European House
Ambrosetti

ADM ASSOCIAZIONE
DISTRIBUZIONE MODERNA

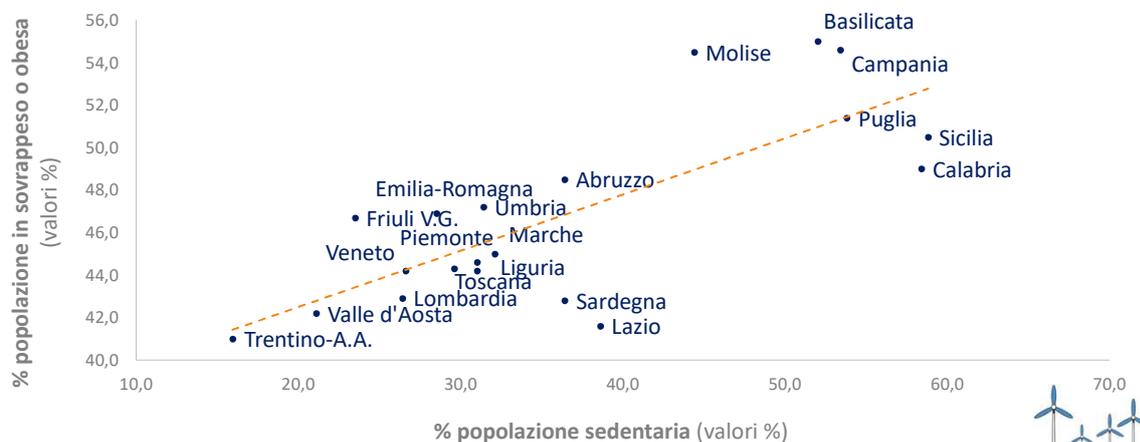
maRca
BolognaFiere

Fonte: elaborazione TEHA su survey realizzata ad ottobre 2024 per ADM alle aziende dell'industria alimentare italiana, 2025

Esiste una stretta correlazione tra sedentarietà ed eccesso di peso in Italia

Correlazione tra sedentarietà e popolazione sovrappeso e in obesità nelle Regioni italiane, 2022

SALUTE E
BENESSERE



The European House
Ambrosetti

ADM ASSOCIAZIONE
DISTRIBUZIONE MODENA

ma[®]ca
BolognaFiere

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat, 2025

L'Italia è il Paese UE con la più alta quota di bambini (tra 5-9 anni) in condizioni di sovrappeso o obesità, pari al 42%

Percentuale di bambini sovrappeso e/o obesi* tra i 5 e i 9 anni nei Paesi UE-27 (% sul totale), 2022

SALUTE E
BENESSERE



Ogni bambino in condizione di obesità ha una probabilità dell'80% di rimanere tale in età adulta

(* Un bambino tra i 5 e i 9 anni è considerato in sovrappeso se il suo Indice di Massa Corporea è di una deviazione standard sopra la mediana di riferimento, secondo gli standard di crescita infantile dell'Organizzazione Mondiale della Sanità. Un bambino il cui IMC è di due deviazioni standard sopra la mediana è classificato come obeso.

The European House
Ambrosetti

ADM ASSOCIAZIONE
DISTRIBUZIONE MODENA

ma[®]ca
BolognaFiere

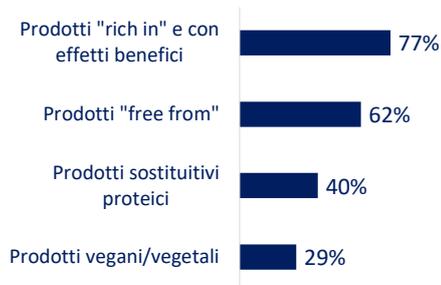
Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Osservatorio Valore Sport e "European Obesity Report", 2025

La Marca del Distributore gioca un ruolo chiave nel democratizzare stili alimentari sani e sostenibili

SALUTE E
BENESSERE

- I consumatori sono sempre più attenti a stili alimentari sani e salutistici
- **La Marca del Distributore gioca un ruolo chiave nel democratizzare stili alimentari sani e sostenibili rendendoli accessibili a tutti**
- Le famiglie italiane riconoscono e premiano la qualità dell'offerta della MDD:
 - **46,6%** quota di mercato nel segmento **BIO**
 - **18,6%** quota di mercato nel segmento **Premium**
 - **15,3%** quota di mercato nei prodotti «funzionali»*

Risposte alla domanda: «Quale tipologia di prodotti consuma almeno una volta a settimana?»
(valore % con possibilità di risposta multipla), 2024



(*) Sono definiti prodotti «funzionali» quelli per cui, al di là delle proprietà nutrizionali di base, è scientificamente dimostrata la capacità di influire positivamente su una o più funzioni fisiologiche
N.B.: La stima è calcolata partendo dall'indice di prezzo della Marca del Distributore (85) rispetto alla media dei prodotti a scaffale (100).



The European House
Ambrosetti

ADM
ASSOCIAZIONE
DISTRIBUZIONE MODERNA

ma@ca
BolognaFiere

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Circana, Federdistribuzione e Rapporto Coop, 2025

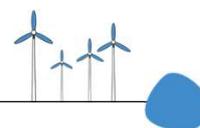
Secondo l'approccio TEHA, la transizione sostenibile della filiera agroalimentare si articola su 3 dimensioni: economica, sociale e ambientale

Collaborare con la Distribuzione Moderna è una **leva di crescita economica di lungo periodo** per gli operatori della filiera: esiste una correlazione positiva tra intensità di MDD e performance economica e occupazionale degli MDD partner



La Distribuzione Moderna garantisce un'occupazione stabile e omogenea sul territorio nazionale, impegnandosi inoltre con numerose iniziative etiche a favore dell'**inclusività** e della tutela dei **diritti dei lavoratori**, testimoniate nei bilanci di sostenibilità dei Retailer

La Distribuzione Moderna stimola gli **operatori della filiera** all'adozione di **processi produttivi più sostenibili** attraverso standard e linee guida *ad hoc* ed esercita un ruolo di **educazione del consumatore** finale con best practice di tutela ambientale



The European House
Ambrosetti

ADM
ASSOCIAZIONE
DISTRIBUZIONE MODERNA

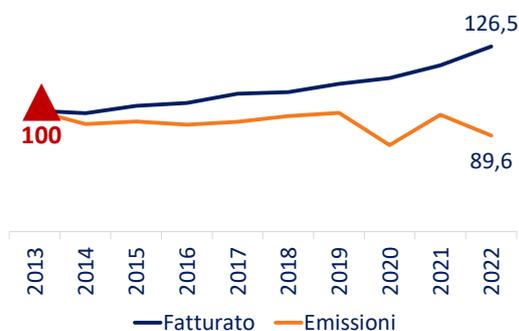
ma@ca
BolognaFiere

Fonte: elaborazione TEHA Group, 2025

La Distribuzione Moderna ha intrapreso un percorso di disaccoppiamento tra emissioni e crescita economica...

Confronto tra le emissioni di CO₂ e il fatturato della Distribuzione Moderna

(valore indice, 100=2013), 2013-2022



Trend delle emissioni di CO₂ sul fatturato della Distribuzione Moderna

(kg. di CO₂ per Euro generato), 2013-2022

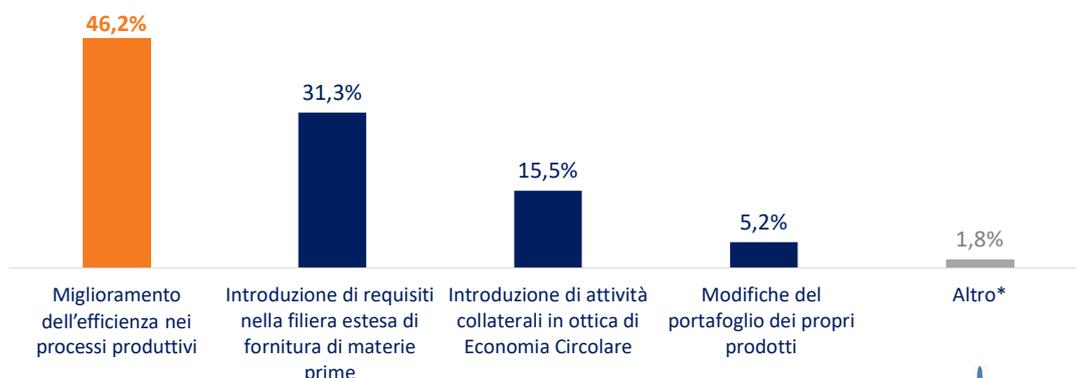


... che proseguirà in futuro con l'efficientamento dei processi produttivi

Risposte alla domanda «Attraverso quali modalità operative la sua Azienda intende sviluppare soluzioni e/o offrire prodotti per la sostenibilità ambientale?»

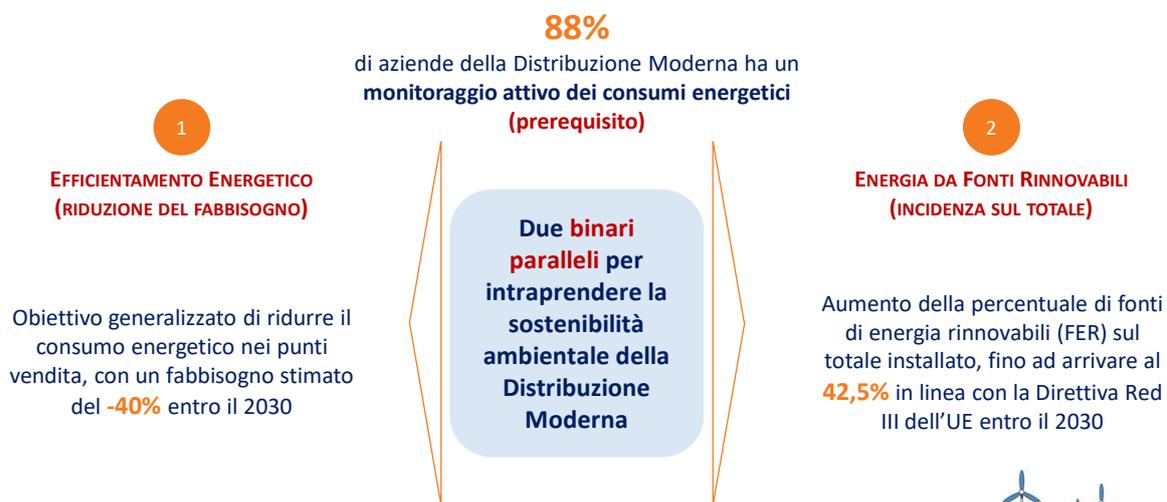
(val. % sul totale, possibilità di risposta multipla), 2024

SURVEY



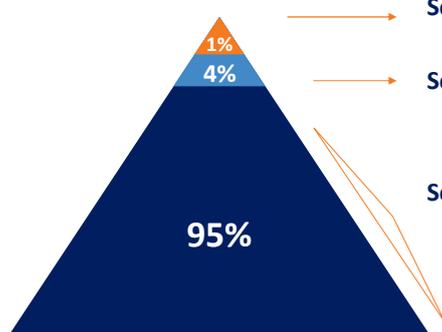
(*) Esempio di «Altro»: mancanza di modalità definite.

La decarbonizzazione della Distribuzione Moderna passerà sia dall'efficiamento energetico che dall'incidenza delle rinnovabili



La Distribuzione Moderna può incidere sulle emissioni dell'intera catena di fornitura (il 95% del totale)

Suddivisione delle emissioni della Distribuzione Moderna tra Scope 1-2-3
(valori percentuali), 2024



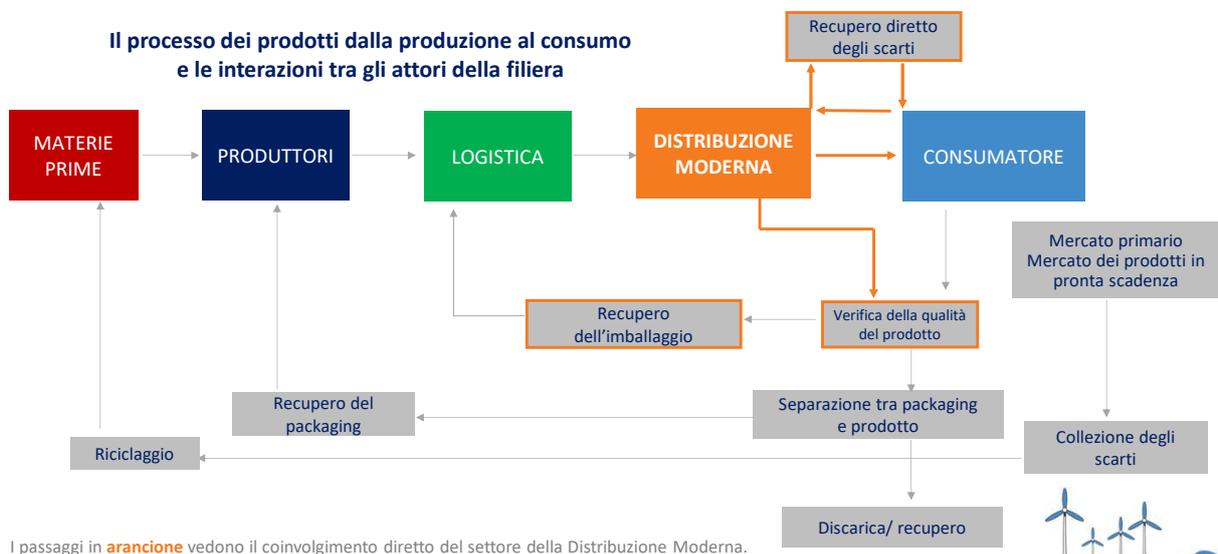
Scope 1 | Emissioni dirette dell'attività del punto vendita della Distribuzione Moderna

Scope 2 | Emissioni derivanti dalla generazione dell'elettricità e del riscaldamento acquistati dalla Distribuzione Moderna

Scope 3 | Emissioni accumulate lungo la catena di fornitura e i servizi a valle che la Distribuzione Moderna può influenzare

... grazie alla propria posizione privilegiata nella catena del valore

Il processo dei prodotti dalla produzione al consumo e le interazioni tra gli attori della filiera



The European House
Ambrosetti

ADM ASSOCIAZIONE
DISTRIBUZIONE MODERNA

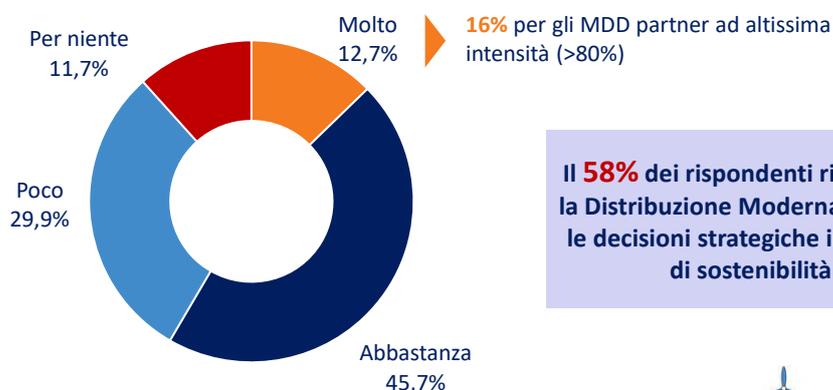
maRca
BolognaFiere

Fonte: elaborazione TEHA Group, 2025

Già oggi la Distribuzione Moderna assume un ruolo guida per la sostenibilità della filiera...

Risposte alla domanda «In che misura ritiene che la collaborazione con la Distribuzione Moderna influenzi le decisioni strategiche in termini di sostenibilità della sua azienda?» (val. % sul totale), 2024

SURVEY



Il 58% dei rispondenti ritiene che la Distribuzione Moderna influenzi le decisioni strategiche in termini di sostenibilità

The European House
Ambrosetti

ADM ASSOCIAZIONE
DISTRIBUZIONE MODERNA

maRca
BolognaFiere

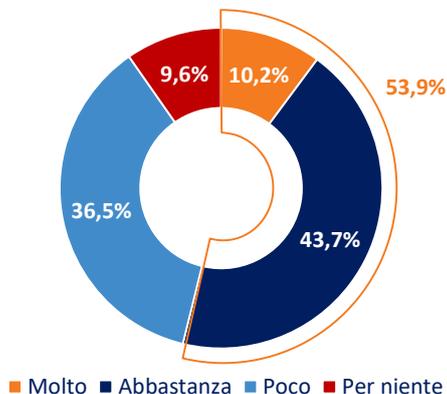
Fonte: elaborazione TEHA su survey realizzata ad ottobre 2024 per ADM alle aziende dell'industria alimentare italiana, 2025

...introducendo requisiti di sostenibilità nei propri MDD Partner

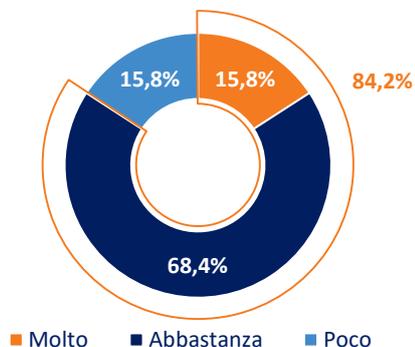
SURVEY

Risposte alla domanda «In che misura la sua Azienda ha dovuto introdurre cambiamenti per soddisfare i requisiti di sostenibilità della Distribuzione Moderna?» (val. % sul totale), 2024

TOTALE CAMPIONE MDD PARTNER



MDD PARTNER AD ALTISSIMA INTENSITÀ (>80%)



■ Molto ■ Abbastanza ■ Poco

The European House
Ambrosetti

ADM ASSOCIAZIONE
DISTRIBUZIONE MODERNA

ma@ca
BolognaFiere

Fonte: elaborazione TEHA su survey realizzata ad ottobre 2024 per ADM alle aziende dell'industria alimentare italiana, 2025

La Distribuzione Moderna può rappresentare un attore chiave nell'accelerare la transizione energetica della filiera

Le emissioni Scope 3 della Distribuzione Moderna in Italia ammontano a **21 milioni di tonnellate di CO₂-eq**, pari all'**8,5% del totale del Paese**

La **Distribuzione Moderna**, anche attraverso la Marca del Distributore, stimola gli operatori della filiera all'adozione di processi produttivi più sostenibili attraverso **standard e linee guida ad hoc** con l'obiettivo di **guidare la transizione green ed abbattere l'impatto ambientale della propria filiera estesa**

...con...

Incentivi e premialità
per raggiungimento dei target o
per il monitoraggio dei consumi

Power-Purchasing-Agreements (PPA)
per collaborare verso un
mix energetico più rinnovabile

Accesso a fondi e **strumenti di garanzia**
per investimenti a lungo
termine

The European House
Ambrosetti

ADM ASSOCIAZIONE
DISTRIBUZIONE MODERNA

ma@ca
BolognaFiere

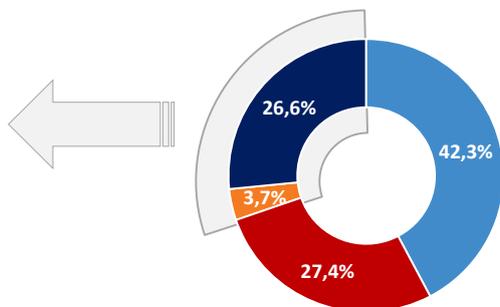
Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Eurostat, 2025

Un punto di attenzione: il 30% delle industrie alimentari si dichiara impreparato alla transizione sostenibile...

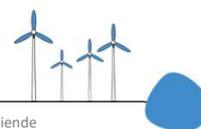
SURVEY

Risposte alla domanda «Nel complesso, come giudica la sua Azienda per livello di preparazione richiesta per svilupparsi in ottica più sostenibile?» (val. % sul totale), 2024

Più del 30% delle aziende si dichiara impreparata alla transizione sostenibile



■ Totalmente impreparata ■ In parte impreparata
■ Pronta ■ Già attiva



The European House
Ambrosetti

ADM ASSOCIAZIONE
DISTRIBUZIONE MODENA

ma@ca
BolognaFiere

Fonte: elaborazione TEHA su survey realizzata ad ottobre 2024 per ADM alle aziende dell'industria alimentare italiana, 2025

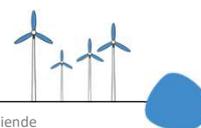
...anche a causa di costi di implementazione ritenuti elevati

SURVEY

Risposte alla domanda «Quali sono le principali difficoltà che ha riscontrato nel portare avanti le attività legate alla transizione sostenibile?» (val. % sul totale, possibilità di risposta multipla), 2024



(*) Esempio di «Altro»: non sono state riscontrate difficoltà in merito



The European House
Ambrosetti

ADM ASSOCIAZIONE
DISTRIBUZIONE MODENA

ma@ca
BolognaFiere

Fonte: elaborazione TEHA su survey realizzata ad ottobre 2024 per ADM alle aziende dell'industria alimentare italiana, 2025

Per potenziare la sostenibilità gli MDD partner chiedono che la Distribuzione Moderna garantisca collaborazioni di lungo termine e linee guida chiare

SURVEY

Risposte alla domanda «Di cosa avrebbe bisogno la sua azienda da parte della Distribuzione Moderna per potenziare la sostenibilità?» (val. % sul totale, possibilità di risposta multipla), 2024



(*) Esempio di «Altro»: condivisione delle spese che derivano dal processo comune

The European House
Ambrosetti

ADM
ASSOCIAZIONE
DISTRIBUZIONE MODERNA

ma@ca
BolognaFiere

Fonte: elaborazione TEHA su survey realizzata ad ottobre 2024 per ADM alle aziende dell'industria alimentare italiana, 2025

L'**innovazione** può agire trasversalmente come **fattore abilitante** che consente di **integrare pratiche sostenibili nel business** e come strumento per raggiungere obiettivi concreti di sostenibilità

Il rafforzamento del dialogo, la creazione di una divisione dedicata all'innovazione e la co-progettazione lungo la filiera sono le prime tre modalità per stimolare l'innovazione

SURVEY

Risposte alla domanda «Attraverso quali modalità operative la sua Azienda intende sviluppare soluzioni per stimolare l'innovazione?» (val. % sul totale, possibilità di risposta multipla), 2024



(*) Esempio di «Altro»: non ci sono state valutazioni in merito al momento

The European House
Ambrosetti

ADM
ASSOCIAZIONE
DISTRIBUZIONE MODERNA

maRca
BolognaFiere

Fonte: elaborazione TEHA su survey realizzata ad ottobre 2024 per ADM alle aziende dell'industria alimentare italiana, 2025

Il ruolo guida della Distribuzione Moderna e della Marca del Distributore per la transizione sostenibile della filiera agroalimentare

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



The European House
Ambrosetti

ADM
ASSOCIAZIONE
DISTRIBUZIONE MODERNA

maRca
BolognaFiere

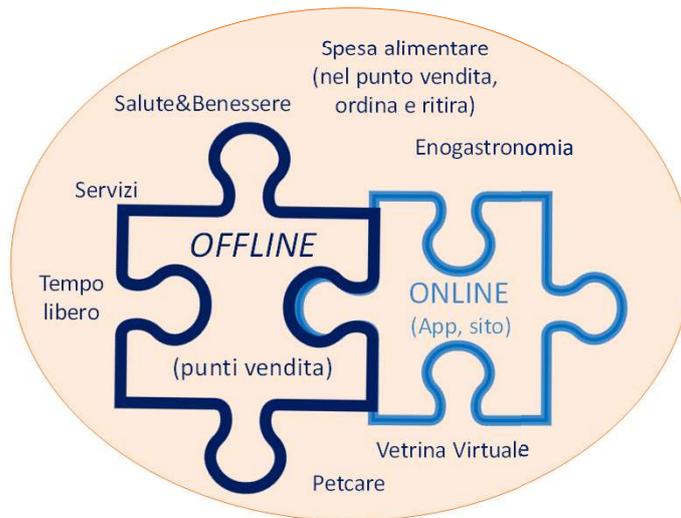
Ci sono 3 megatrend che influenzeranno la Distribuzione Moderna nei prossimi anni



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

DIGITALIZZAZIONE

L'integrazione delle **piattaforme e-commerce** quale strumento di relazione e fidelizzazione del cliente e di raggiungimento della totale **omnicanalità**



ECOSISTEMA FISICO E ONLINE DELLA DISTRIBUZIONE MODERNA: OMNICANALE



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

Il customer journey del consumatore

DIGITALIZZAZIONE



The European House Ambrosetti

ADM ASSOCIAZIONE DISTRIBUZIONE MODERNA

maRca BolognaFiere

Fonte: elaborazione TEHA Group, 2025



Il livello di adozione dell'AI nel settore della GDO è ancora contenuto

DIGITALIZZAZIONE

Diffusione dell'Intelligenza Artificiale Generativa per differenti settori merceologici, 2023

Settori merceologici	Diffusione dell'Intelligenza Artificiale Generativa (2023)
Servizi finanziari	Alto
Manifattura	Medio-Alto
Salute e scienze della vita	Medio-Alto
Telco e ICT	Medio-Alto
Distribuzione e consumer goods	Medio
Trasporto	Medio
Energia e Utility	Medio
Entertainment	Medio
Industria estrattiva	Medio
Istruzione	Medio
Agricoltura	Medio
Turismo	Medio
Costruzioni	Medio-Basso
Altri servizi	Medio-Basso
Settore pubblico	Basso

The European House Ambrosetti

ADM ASSOCIAZIONE DISTRIBUZIONE MODERNA

maRca BolognaFiere

Fonte: Rapporto Strategico "AI 4 Italy – Impatti e prospettive dell'Intelligenza Artificiale Generativa per l'Italia e il Made in Italy" di TEHA Group, 2025



Il ricorso all'AI Generativa può generare importanti benefici per la Distribuzione Moderna

DIGITALIZZAZIONE

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



+30%

maggiore ritorno delle campagne di *marketing*



+20%

livello di fidelizzazione dei clienti

The European House
Ambrosetti

ADM ASSOCIAZIONE
DISTRIBUZIONE MODERNA

ma@ca
BolognaFiere

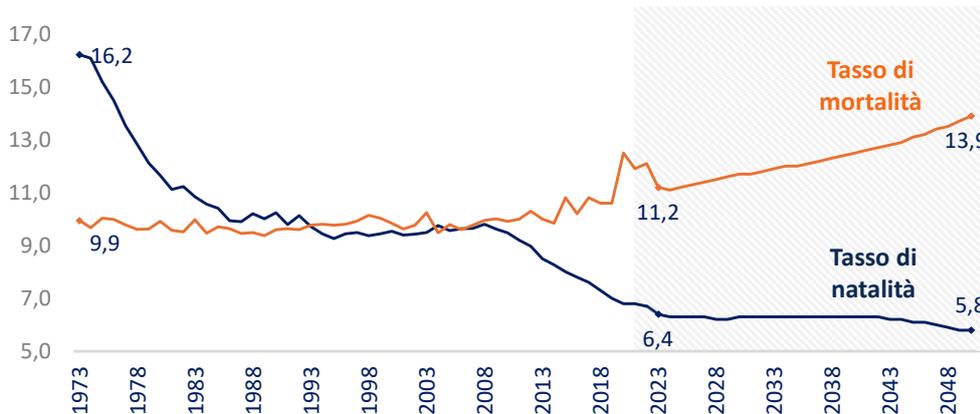
Fonte: Rapporto Strategico "AI 4 Italy – Impatti e prospettive dell'Intelligenza Artificiale Generativa per l'Italia e il Made in Italy" di TEHA Group, 2025



Negli ultimi 50 anni il tasso di mortalità e di natalità si sono invertiti

EVOLUZIONE
DEMOGRAFICA

Tasso di natalità e mortalità in Italia
(per 1.000 abitanti), 1973 - 2050



Il 2023 è stato l'anno peggiore della storia per numero di bambini nati in Italia, con sole **379mila** nascite

The European House
Ambrosetti

ADM ASSOCIAZIONE
DISTRIBUZIONE MODERNA

ma@ca
BolognaFiere

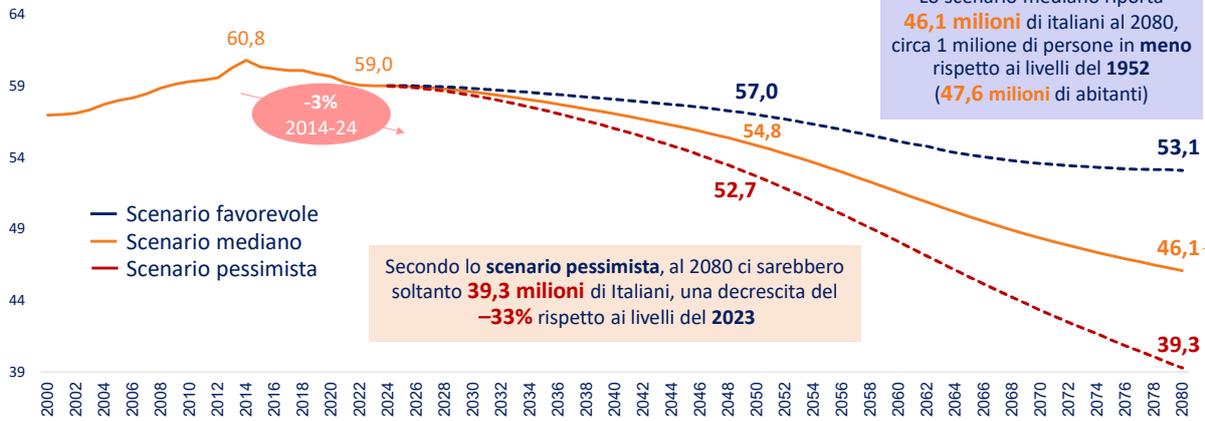
Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat, 2025



Secondo le stime più pessimiste, la popolazione è prevista diminuire di 6,3 milioni di abitanti entro il 2050 e di 19,7 milioni entro il 2080a

EVOLUZIONE DEMOGRAFICA

Andamento atteso della popolazione in Italia
(milioni di abitanti), 2000-2080^e



Lo scenario mediano riporta **46,1 milioni** di italiani al 2080, circa 1 milione di persone in **meno** rispetto ai livelli del **1952** (**47,6 milioni** di abitanti)

Secondo lo **scenario pessimista**, al 2080 ci sarebbero soltanto **39,3 milioni** di Italiani, una decrescita del **-33%** rispetto ai livelli del **2023**

The European House Ambrosetti

ADM ASSOCIAZIONE DISTRETTORE MODENA

maReca BolognaFiere

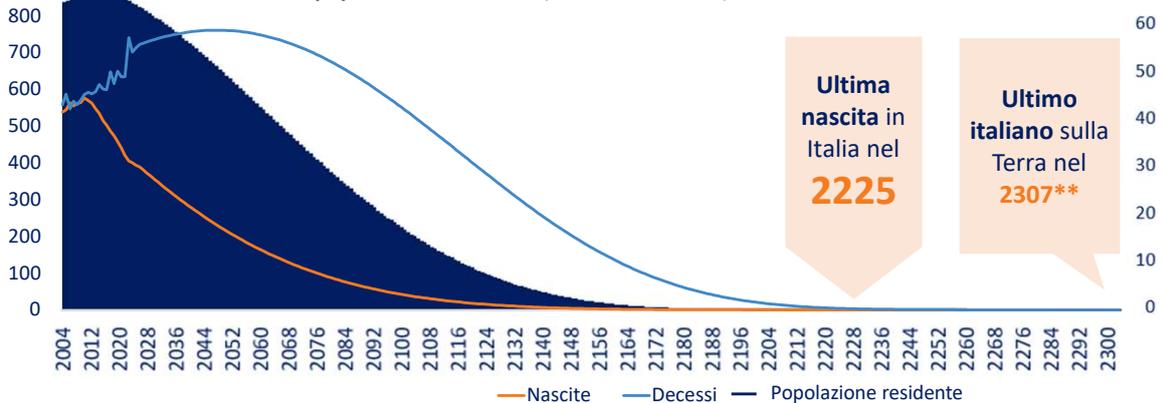
Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat, 2025



In uno scenario previsionale «distopico», l'ultimo italiano nascerebbe nel 2225 e la popolazione italiana cesserebbe di esistere nel 2307

EVOLUZIONE DEMOGRAFICA

Scenario previsionale "distopico"* delle nascite, dei decessi (asse sx, in migliaia) e della popolazione residente (asse dx, in milioni) in Italia, 2004 – 2300e



Ultima nascita in Italia nel **2225**

Ultimo italiano sulla Terra nel **2307****

(*) Nella simulazione è stato ipotizzato che il tasso di natalità continuerà a decrescere applicando il CAGR registrati negli ultimi 20 anni (pari a -1,7%), mentre il tasso di mortalità continuerà a crescere con un CAGR registrato negli ultimi 20 anni pari a 1,1%. Nello scenario distopico di riferimento non sono state prese in considerazione altre variabili (quali ad esempio l'immigrazione, aspettativa vita alla nascita, ...), che potrebbero avere impatti positivi sull'andamento delle curve.

(**) Ipotizzando un'aspettativa di vita media alla nascita costante e pari a 82,6 anni (dato 2022).

The European House Ambrosetti

ADM ASSOCIAZIONE DISTRETTORE MODENA

maReca BolognaFiere

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat, 2025



La crescita demografica dell'ultimo ventennio è stata principalmente sostenuta dalla popolazione straniera

EVOLUZIONE
DEMOGRAFICA

Popolazione italiana e straniera residente per fasce di età
(valori in migliaia e var. %), 1990 vs. 2022

	Italiani	Stranieri	Italiani	Stranieri	Italiani	Stranieri
<5	2.730	15	2.194	308	-22%	+1.953%
5-9	2.867	13	2.521	321	-12%	+2.369%
10-14	3.355	14	2.814	279	-16%	+1.893%
15-24	8.763	56	5.823	561	-34%	+902%
25-34	8.613	127	6.245	945	-27%	+644%
35-44	7.658	66	7.272	1.123	-5%	+1.602%
45-54	7.047	29	9.378	882	+33%	+2.941%
55-64	6.632	17	8.742	503	+32%	+2.859%
>65	8.669	19	14.046	271	+62%	+1.326%
Totale	56.334	356	58.983	5.194	+5%	+1.359%



L'invecchiamento demografico è continuo...

EVOLUZIONE
DEMOGRAFICA

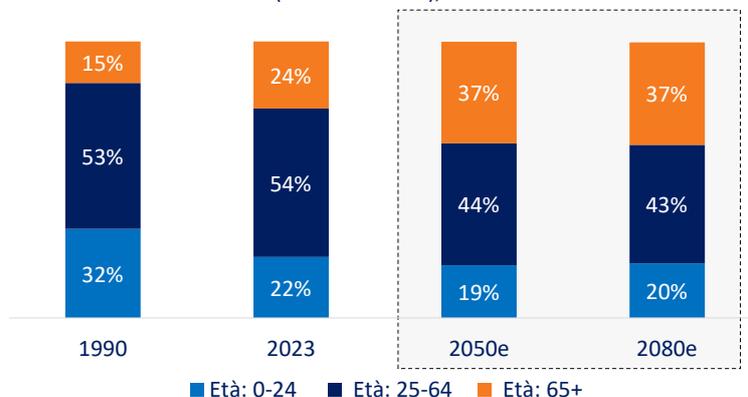
Popolazione italiana residente per fasce di età (valori in milioni), 1990 vs 2023



... e nel 2050 solo il 19% dalla popolazione avrà meno di 25 anni

EVOLUZIONE
DEMOGRAFICA

Proiezione della popolazione per fasce di età in Italia
(val % sul totale), 2023



Le proiezioni prevedono a lungo termine che solo il **20%** della **popolazione** avrà **meno di 25 anni** (vs. 32% del 1990 e 22% del 2023) e che la quota di **over 65** sarà del **37%** (vs. 15% del 1990 e 25% del 2023)



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

RAPPORTI DI
FILIERA

Le principali sfide legate al rapporto industria–Distribuzione (valori % sul totale), 2023

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

N.B. In rosso le dimensioni >50%



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

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

RAPPORTI DI FILIERA



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

The European House Ambrosetti

ADM ASSOCIAZIONE DISTRIBUZIONE MODERNA

maRea BolognaFiere

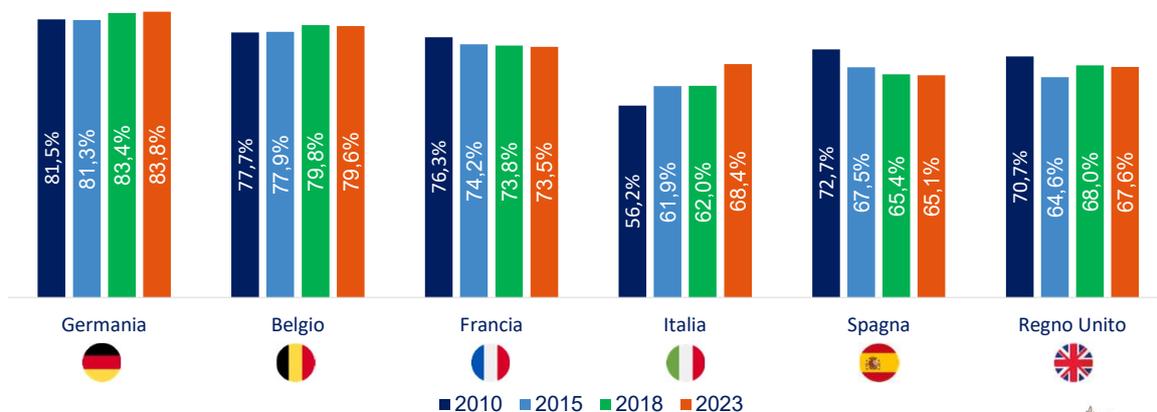
Fonte: elaborazioni TEHA Group su dati Global Powers of Retailing, 2025



I primi 5 gruppi della GDO italiana attivano un giro d'affari di 15 p.p. inferiore rispetto ai peer tedeschi

Primi 5 Gruppi su totale GDO, Iper + Super + LSP + Discount
(% giro d'affari grocery primi 5 Gruppi su totale), 2023

RAPPORTI DI FILIERA



The European House Ambrosetti

ADM ASSOCIAZIONE DISTRIBUZIONE MODERNA

maRea BolognaFiere

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati REM Lab e Università Cattolica, 2025



La Distribuzione Moderna dovrà rispondere alle nuove esigenze del consumatore...

RAPPORTI DI
FILIERA

Le risposte della Distribuzione Moderna

Food experience

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



Benessere e wellness

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

Tempo libero e famiglia

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



Servizi

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



...grazie ad un'integrazione di servizi complementari e una crescente collaborazione con gli attori della filiera

RAPPORTI DI
FILIERA

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

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

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

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

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



Ci sono 3 grandi megatrend che influenzeranno la Distribuzione Moderna nei prossimi anni...

INNOVAZIONE E
DIGITALIZZAZIONE

EVOLUZIONE
DEMOGRAFICA

RAPPORTI DI
FILIERA

... e la transizione sostenibile della filiera agroalimentare
li impatterà tutti trasversalmente



L'approccio alla sostenibilità sarà sempre più inteso come
«level-playing field»

La sostenibilità non sarà più una scelta,
ma un requisito necessario

DA: STRATEGIA COMPETITIVA

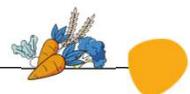
In questa visione, l'impresa adotta
pratiche sostenibili per **differenziarsi
attivamente dalla concorrenza**

La sostenibilità è un elemento valoriale
che crea vantaggio competitivo con
importanti ricadute sulla reputazione del
brand e esternalità positive in termini di
innovazione di prodotto/processo

A: LEVEL-PLAYING FIELD

Nella nuova prospettiva, la sostenibilità
non sarà più solo un elemento di
differenziazione bensì un requisito
minimo, un **nuovo standard condiviso** che
definisce le regole del gioco

Tutti gli attori del mercato si
confronteranno su precisi criteri ESG e
metriche comuni di rendicontazione



La Marca del Distributore è una leva strategica per stimolare e guidare la transizione sostenibile lungo le filiere attivate...

La Distribuzione Moderna ha la responsabilità di offrire una **risposta concreta alla richiesta di sostenibilità dei consumatori**, di cui è il «front-end» diretto, interpretandone prima e meglio le esigenze

La **Marca del Distributore** è la leva strategica per **stimolare, guidare e monitorare la transizione sostenibile** delle filiere agroalimentari attivate

I **fornitori** sono incentivati a migliorare le proprie **performance di sostenibilità** per generare valore dalla relazione con la Distribuzione Moderna, con un **effetto «propulsore»** su tutte le filiere coinvolte



Fonte: elaborazione TEHA Group su informazioni condivise nelle interviste riservate con i business leader, 2025



... tanto che secondo l'industria agroalimentare la MDD del futuro sarà caratterizzata da un'attenzione alla sostenibilità a 360 gradi

Risposte alla domanda «Quali ritieni saranno le caratteristiche distintive della Marca del Distributore del futuro?» (val. % sul totale), 2024

SURVEY



Tutte le caratteristiche della **Marca del Distributore del futuro** riguardano la **sostenibilità**

(*) Esempio di «Altro»: con una attenzione alla formazione del personale



Fonte: elaborazione TEHA su survey realizzata ad ottobre 2024 per ADM alle aziende dell'industria alimentare italiana, 2025



L'identikit del rapporto futuro tra la Distribuzione Moderna e l'industria: insieme per la sostenibilità della filiera agroalimentare estesa



The European House
Ambrosetti

ADM ASSOCIAZIONE
DISTRIBUZIONE MODERNA

ma@ca
BolognaFiere

(*) MDD: Marca del Distributore
Fonte: elaborazione TEHA Group su fonti varie, 2025



Il ruolo guida della Distribuzione Moderna e della Marca del Distributore per la transizione sostenibile della filiera agroalimentare

Principale bibliografia di riferimento

The European House
Ambrosetti

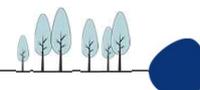
ADM ASSOCIAZIONE
DISTRIBUZIONE MODERNA

ma@ca
BolognaFiere



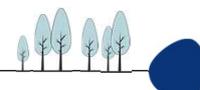
Principale bibliografia di riferimento (1/6)

- AIDA - Bureau van Dijk; 2024
- ANCC-Coop, «Rapporto Coop 2024. Consumi e stili di vita degli italiani di oggi e di domani», 2024
- ANCC-Coop, «Rapporto Coop 2023. Consumi e stili di vita degli italiani di oggi e di domani», 2023
- Autorità Distrettuale del Bacino del Po, «Bollettino siccità», 2024
- Area Studi Mediobanca, «Osservatorio sulla GDO a prevalenza alimentare», 2023
- Banca Centrale Europea (BCE), «Supply chain disruptions and the effects on the global economy», 2022
- Banca d'Italia, «Gli impatti del cambiamento climatico sull'agricoltura italiana», 2022
- BMTI, Unioncamere e Ref Ricerche, «L'inflazione alimentare in Italia: analisi e previsioni», 2022
- Carrefour, «Bilancio di sostenibilità», 2022
- CDP – Carbon Disclosure Project, «Scope 1-2-3 emissions in the food sector », 2024
- Cerved Rating Agency, «ESG Connect», 2024
- Circana, «L'eredità del 2022 e il 2023 nel largo Consumo Confezionato», 2024
- Climate Bonds Initiative, «Volumi di strumenti finanziari climatici», 2022
- Coldiretti, «Maltempo: sott'acqua 5mila aziende agricole», 2023



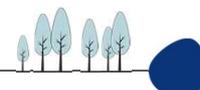
Principale bibliografia di riferimento (2/6)

- Commissione Europea, «Documento di riflessione. Verso un'Europa Sostenibile entro il 2030», 2019
- Confagricoltura, «AGRIColtura100 – Rapporto 2023», 2023
- Consiglio Nazionale delle Ricerche (CNR), «Bollettino siccità», 2023
- Coop, «Report di Sostenibilità 2023», 2023
- Conad, «Rapporto Annuale 2023», 2023
- Conad, «Bilancio di Sostenibilità 2023», 2023
- Despar, «Cambiamo il domani», 2024
- D.IT – Distribuzione Italiana, «Company Profile», 2024
- Esselunga, «Bilancio di Sostenibilità 2023», 2023
- EuroCommerce, «Retail and wholesale transformation may require up to 600 billion in investments to future-proof the sector», 2022
- European Economic Agency, «Economic losses from weather- and climate-related extremes in Europe», 2024
- European Financial Reporting Advisory Group, «European Sustainability Reporting Standard», 2024
- Eurostat, «Emissioni di CO2 per categoria merceologica NACE Rev.2», 2024



Principale bibliografia di riferimento (3/6)

- Febos, «Estratto del Bilancio di Sostenibilità 2022», 2022
- Federdistribuzione, «Report di sostenibilità di settore della Distribuzione Moderna», 2023
- Federdistribuzione, «Marca 2023 – Evoluzione 2022 della MDD», 2023
- Food and Agriculture Organization (FAO) delle Nazioni Unite, «The Future of Food and Agriculture», 2022
- Global Power of Retailing, «Position paper», 2023
- Gruppo Autogrill «Relazione finanziaria annuale consolidata», 2022
- Gruppo Bennet, «Bilancio di sostenibilità», 2022
- Gruppo Selex, «Bilancio di sostenibilità», 2022
- Gruppo VeGè, «Bilancio di sostenibilità», 2022
- GS1 Italy e Nielsen, «Osservatorio Immagino 2022», 2022
- Il Post, «I problemi che rimangono a Valencia a un mese dalle alluvioni», 2024
- Ismea, «Rapporto sull'agroalimentare italiano», 2023
- Ismea, «I consumi alimentari delle famiglie», 2022
- Istat, «Censimento della popolazione», 2024



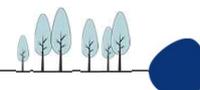
Principale bibliografia di riferimento (4/6)

- Istat, «Lavoro e retribuzioni», 2024
- Istat, «Conti Nazionali», 2024
- Istat, «Risultati economici delle imprese», 2024
- Leroy Merlin, «Report di sostenibilità 2023», 2023
- Lifegate, «Osservatorio Nazionale sullo Stile di Vita Sostenibile», 2022
- Mediobanca, «Osservatorio sulla GDO a prevalenza alimentare», 2022
- Mediobanca, «Le principali società italiane», 2024
- METRO, «KPI Report Corporate Responsibility 2022/2023», 2023
- Ministero dello Sviluppo Economico e Unioncamere, «Indice dei prezzi all'ingrosso», 2022
- OCSE, «Dataset on productivity», 2024
- OCSE, «Dataset on median wages », 2024
- QualEnergia, «Mercati della CO2: 10 sviluppi da tenere d'occhio nel 2024», 2024
- PLMA e NielsenIQ, «Private Label market share by European countries», 2024
- Regione Emilia-Romagna, «Alluvione. Agricoltura, le prime stime: il 42% della superficie agricola colpito dagli eventi, 64 mila lavoratori interessati, danni per miliardi», 2023



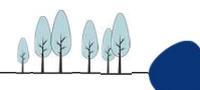
Principale bibliografia di riferimento (5/6)

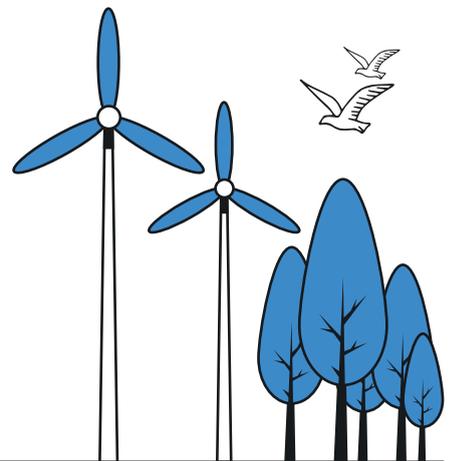
- REM-Lab, «Sfide di mercato e nuove competenze manageriali nell'Epoca della complessità», 2023
- TEHA Group e ADM – Associazione Distribuzione Moderna, «La creazione di valore lungo la filiera agroalimentare estesa in Italia», 2024
- TEHA Group, «La (R)evoluzione Sostenibile della filiera agroalimentare italiana», 2024
- TEHA Group, «La Roadmap del futuro per il Food & Beverage: quali evoluzioni e quali sfide per i prossimi anni», 2024
- TEHA Group e ADM – Associazione Distribuzione Moderna, «Marca del Distributore e Made in Italy: il ruolo della Distribuzione Moderna», 2024
- TEHA Group, «Osservatorio CDA», 2024
- TEHA Group e Community Valore Acqua per l'Italia, «Libro Bianco Valore Acqua», 2024
- TEHA Group e Community Retail 5.0, «Il futuro del Retail Specializzato per la crescita e la competitività del Paese», 2024
- TEHA Group e Microsoft, «AI 4 Italy – Impatti e prospettive dell'Intelligenza Artificiale Generativa per l'Italia e il Made in Italy», 2023



Principale bibliografia di riferimento (6/6)

- TEHA Group e ADM – Associazione Distribuzione Moderna, «L'Italia di oggi e di domani: il ruolo sociale ed economico della Distribuzione Moderna», 2023
- TEHA Group e ADM – Associazione Distribuzione Moderna, «Marca Del Distributore e consumatore nella società che cambia», 2022
- TEHA Group e ADM – Associazione Distribuzione Moderna, «Dall'emergenza al rilancio sostenibile: il contributo della Marca del Distributore», 2021
- TEHA Group e ADM – Associazione Distribuzione Moderna, «Il Contributo della Marca Del Distributore alla sfida dello Sviluppo Sostenibile e del Paese», 2020
- UNFCCC, «COP29 UN Climate Conference Agrees to Triple Finance to Developing Countries, Protecting Lives and Livelihoods», 2024
- Unioncamere, «Movimprese natalità e mortalità delle imprese italiane registrate presso le camere di commercio», 2023





Position Paper 2025
