

# Costruire Fiducia: il ruolo della Distribuzione Moderna e della Marca del Distributore



ASSOCIAZIONE  
DISTRIBUZIONE MODERNA



Bologna Fiere  
ADM  
PRIVATE LABEL CONFERENCE AND EXHIBITION



The European House  
Ambrosetti

In collaborazione con:



Doxa



*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.*

*© 2026 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**

<b>PREFAZIONI</b>	<b>1</b>
<b>EXECUTIVE SUMMARY</b>	<b>5</b>
<b>GLI OBIETTIVI DEL POSITION PAPER</b>	<b>13</b>
<b>PARTE 1. SCENARIO GLOBALE, IMPATTI LOCALI. LE SFIDE DEL SETTORE RETAIL IN ITALIA</b>	<b>15</b>
<b>PARTE 2. IL VALORE ECONOMICO E SOCIALE DELLA DISTRIBUZIONE MODERNA E DELLA MARCA DEL DISTRIBUTORE PER IL SISTEMA-PAESE</b>	<b>27</b>
<b>PARTE 3. LA COERENZA VALORIALE COME LEVA STRATEGICA PER ABILITARE UNA RELAZIONE DI FIDUCIA TRA DISTRIBUZIONE MODERNA E CONSUMATORE, ANCHE ATTRAVERSO LA MDD</b>	<b>40</b>
<b>PARTE 4. L'IDENTIKIT DELLA DISTRIBUZIONE MODERNA DEL FUTURO E LA CAPACITÀ DI TRASMETTERE I VALORI CHIAVE ALLA FILIERA ESTESA</b>	<b>47</b>
<b>PRINCIPALE BIBLIOGRAFIA DI RIFERIMENTO</b>	<b>59</b>



## **PREFAZIONI**

Costruire fiducia è oggi la sfida più importante per la Distribuzione Moderna. In un contesto economico e sociale caratterizzato da incertezza, evoluzione dei modelli di consumo e crescente attenzione alla sostenibilità, la fiducia non è più un elemento acquisito, ma un rapporto da rinnovare ogni giorno.

La Distribuzione Moderna si conferma il principale punto di incontro tra la filiera agroalimentare e il consumatore, con una responsabilità che va oltre l'accessibilità: garantire qualità, sicurezza e coerenza valoriale. Ogni settimana i nostri punti vendita incontrano milioni di famiglie italiane, intercettando bisogni che cambiano rapidamente e trasformandoli in soluzioni concrete.

Il peso economico e sociale della Distribuzione Moderna è straordinario: nel 2024 il settore ha generato 173,1 miliardi di euro di fatturato, 28,9 miliardi di Valore Aggiunto e 3,5 miliardi di investimenti, impiegando 454 mila addetti. Attraverso la propria filiera estesa, la Distribuzione Moderna abilita oltre 211 miliardi di euro di Valore Aggiunto, pari al 10% del PIL italiano, confermandosi un pilastro strategico per la competitività del Paese.

Oltre al valore economico, la Distribuzione Moderna è riconosciuta dai cittadini come un presidio sociale: l'88% dei consumatori la considera un punto di riferimento per il territorio e l'87% ritiene che offra lavoro alle famiglie italiane.

Dalla Distribuzione Moderna transita l'84% dei consumi alimentari domestici degli italiani, a testimonianza di un ruolo centrale nella vita quotidiana delle famiglie. All'interno di questo perimetro, la Marca del Distributore (MDD) ha raggiunto una quota di mercato del 30,4% e un fatturato di 31,5 miliardi di euro, abilitando dal 2020 ad oggi 22 miliardi di euro di risparmi cumulati per le famiglie italiane.

La Marca del Distributore è il riflesso diretto dei valori dell'insegna e rappresenta una leva fondamentale per democratizzare stili di consumo sostenibili, innovare l'offerta e rafforzare il legame di fiducia con le famiglie italiane. Non si tratta più soltanto di prezzo competitivo, ma di qualità garantita, trasparenza e capacità di interpretare le nuove esigenze di salute, benessere e responsabilità sociale.

Guardando al futuro, la Distribuzione Moderna evolve verso un ecosistema integrato di prodotti, servizi ed esperienze, capace di andare "oltre la vendita" e offrire soluzioni che migliorano la qualità della vita dei cittadini: dal retail media ai servizi di salute e benessere, dalla logistica sostenibile alla digitalizzazione dei processi.

ADM continuerà a guidare questo percorso, promuovendo collaborazione, innovazione e responsabilità tra tutti gli attori della filiera. Costruire fiducia significa creare valore condiviso per il Paese, per le imprese e per i consumatori. È un impegno che ci assumiamo con determinazione, consapevoli che la Distribuzione Moderna è e sarà sempre più un pilastro strategico per la competitività e la sostenibilità dell'Italia.

**Mauro Lusetti**

Presidente, ADM - Associazione Distribuzione Moderna

Negli ultimi anni l'economia italiana ha mostrato segnali di resilienza significativi, ma anche fragilità strutturali che continuano a riflettersi sui comportamenti di consumo delle famiglie. Tra il 2021 e il 2024 la crescita cumulata del PIL italiano ha raggiunto il +15,1%, superando la media dell'Unione Europea. Tuttavia, nello stesso arco temporale, l'andamento dei consumi alimentari e non alimentari delle famiglie risulta sostanzialmente stagnante, con un tasso medio annuo di crescita negativo nel periodo 2010–2022 (–0,3%) e una ripresa recente, ma ancora debole e discontinua.

In questo contesto, la fiducia non può più essere considerata un fattore intangibile o residuale. In un Paese in cui i consumi privati rappresentano circa il 57,1% del Prodotto Interno Lordo, la fiducia dei consumatori diventa una vera e propria infrastruttura economica: una condizione necessaria affinché le famiglie continuino a sostenere i consumi, le filiere restino stabili e il sistema economico mantenga coesione.

Le evidenze raccolte da TEHA mostrano come questa fragilità sia oggi particolarmente accentuata. Il 62% delle famiglie italiane si attende una perdita di potere d'acquisto nel prossimo biennio, quota che sale al 69% tra gli over-65 e al 66% tra i redditi più bassi. L'inflazione ha colpito in modo asimmetrico i diversi segmenti della popolazione: la spesa incompressibile pesa oggi 26 punti percentuali in più sul bilancio delle famiglie del quintile più povero rispetto a quello più abbiente, un divario in aumento rispetto agli anni precedenti.

A queste dinamiche si aggiungono trasformazioni di lungo periodo. La popolazione italiana è prevista diminuire di oltre 4 milioni di abitanti entro il 2050, con nuclei familiari sempre più piccoli e un aumento significativo delle famiglie monocomponenti. Cambiano così i modelli di consumo, il tempo dedicato ai pasti, la ripartizione della spesa tra beni e servizi e, più in generale, le aspettative nei confronti dei luoghi e degli attori chiamati a rispondere ai bisogni quotidiani. In uno scenario caratterizzato da maggiore incertezza e complessità, la fiducia non è più un dato acquisito, ma una relazione che deve essere costruita e rinnovata continuamente, attraverso coerenza, trasparenza e capacità di offrire risposte immediate e comprensibili.

È a partire da queste evidenze che nasce il Position Paper 2026 di TEHA per ADM, con l'obiettivo di interpretare la fiducia come variabile centrale per la tenuta dei consumi e per la resilienza del Paese, non solo perché la “fiducia” è stata scelta dall'Enciclopedia Italiana Treccani come “parola dell'anno” 2025.

La Distribuzione Moderna rappresenta, da questo punto di vista, un osservatorio privilegiato. Attraverso di essa transita oggi circa l'84% dei consumi alimentari domestici degli italiani e ogni settimana i punti vendita incontrano complessivamente decine di milioni di consumatori. È qui che la fiducia si traduce immediatamente in comportamenti di scelta, dove il consumatore esternalizza parte del proprio processo decisionale ricercando semplicità, affidabilità e coerenza valoriale. Non a caso, il 75% dei consumatori ritiene che la Distribuzione Moderna sia in grado di instaurare un rapporto di fiducia duraturo con i propri clienti, mentre oltre l'88% la riconosce come un punto di riferimento per il territorio in cui vive.

La ricerca non si limita a descrivere un fenomeno, ma offre chiavi di lettura strategiche e individua leve di azione concrete per la Distribuzione Moderna. La fiducia emerge come fattore abilitante per competitività, sostenibilità e innovazione. La fiducia non è più un “valore accessorio”, ma un vero asset competitivo. In un contesto segnato da inflazione, incertezza economica, cambiamenti nei comportamenti di consumo, la Distribuzione Moderna è diventata uno dei principali punti di contatto quotidiani tra cittadini ed economia reale. Parlare di fiducia oggi significa parlare di tenuta sociale, sostenibilità del sistema e futuro del consumo. La fiducia è il vero prezzo che il consumatore paga prima ancora di arrivare alla cassa. Il consumatore infatti non chiede perfezione, chiede coerenza e la fiducia è oggi uno dei principali driver di scelta, al pari di prezzo e convenienza. La fiducia non si conquista con uno sconto, ma si può perdere con uno scontrino.

Attraverso un ampio impianto di analisi quantitative, survey ai consumatori e confronti con i principali attori della filiera, da questo lavoro emerge il contributo generato dalla collaborazione tra Distribuzione Moderna e industria alimentare, attraverso i prodotti a Marca del Distributore, in termini di crescita economica e industriale. TEHA ha aggiornato e ampliato la propria base dati proprietaria, oggi composta da oltre 750.000 osservazioni relative a 1.150 aziende MDD partner – 160 in più rispetto all’anno precedente – analizzando più di 50 indicatori di bilancio su un orizzonte di medio periodo (2015–2024). Si tratta dell’unico database in Italia che consente una lettura strutturata e comparabile delle performance economiche delle imprese fornitrici della MDD, differenziate per intensità di collaborazione con la Distribuzione Moderna.

I risultati mostrano in modo chiaro come, dal 2015, le aziende MDD partner abbiano sovraperformato l’industria alimentare nel suo complesso su tutte le principali dimensioni economiche. In termini di fatturato, gli MDD partner hanno registrato un tasso medio annuo di crescita del 7,0%, a fronte del 4,0% dell’industria alimentare, con un moltiplicatore di performance pari a 1,7 volte. Ancora più marcata è la differenza sul fronte occupazionale: +4,5% annuo per gli MDD partner contro l’1,4% dell’industria, pari a una crescita oltre tre volte superiore. In termini di Valore Aggiunto, infine, la crescita degli MDD partner (+8,7% annuo) è risultata doppia rispetto a quella dell’industria alimentare nel suo complesso (+4,3%).

Questo lavoro è il risultato di un percorso di confronto e collaborazione che TEHA porta avanti da anni con ADM e con i principali protagonisti della Distribuzione Moderna. Un ringraziamento particolare va al Comitato Esecutivo di ADM, al Presidente Mauro Lusetti, al Consigliere Delegato Marco Pagani e a tutti i business leader coinvolti, per la disponibilità al dialogo e per il contributo di visione che ha reso possibile questo approfondimento.

Prima di lasciarvi alla lettura, un sincero ringraziamento al Gruppo di Lavoro TEHA, composto da Benedetta Brioschi, Giulia Tomaselli, Camilla Ciboldi, Federico Petteruti, Manijeh Merlini, Fabiola Gnocchi, Valeria Casati e Annalisa Pinto per l’impegno profuso.

**Valerio De Molli**

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





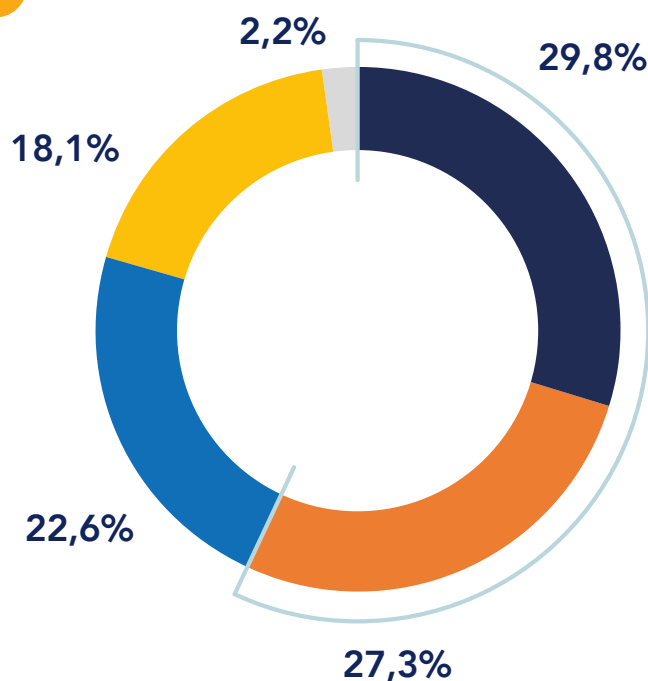
# Costruire Fiducia: il ruolo della Distribuzione Moderna e della Marca del Distributore

## Executive Summary



Scenario globale, impatti locali. Le sfide del settore Retail in Italia

1. Se il Paese vuole tornare a crescere non può dimenticarsi della rilevanza dei consumi che rappresentano quasi il 60% del PIL



Totale consumi:  
**57,1% del PIL**

- Consumi (servizi)
- Consumi (beni alimentari e non)
- Spesa pubblica
- Investimenti
- Bilancia commerciale

I **consumi privati** in Italia contribuiscono quasi per il **60%** +6,7 p.p. vs. la media UE-27...  
... mentre il **saldo commerciale** ancora solamente il **2,2%**, circa un terzo della media UE-27

L'**85%** dei **consumi alimentari domestici** passa dalla **DM**

# Il valore economico e sociale della Distribuzione Moderna e della Marca del Distributore per il sistema-Paese

## 2.1 La Distribuzione Moderna si conferma un settore economico in forte crescita

€173,1 mld  
**fatturato**  
(+15,8% vs 2019)

€28,9 mld  
**Valore Aggiunto**  
(+15,3% vs 2019)

€454 mila  
**occupati**  
(+2,1% vs 2019)

€3,5 mld  
**investimenti**  
(+8,5% vs 2019)

## 2.2 La Distribuzione Moderna Alimentare è l'anello chiave di una filiera lunga e articolata: 15 codici Ateco a 2 cifre e 36 sotto-codici Ateco a 3 cifre attivati

Distribuzione  
Moderna  
Alimentare

Filiere  
attivate  
a monte

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

28,9 mld

182,1 mld

La Distribuzione Moderna Alimentare sostiene la generazione di €211 miliardi di Valore Aggiunto in Italia...

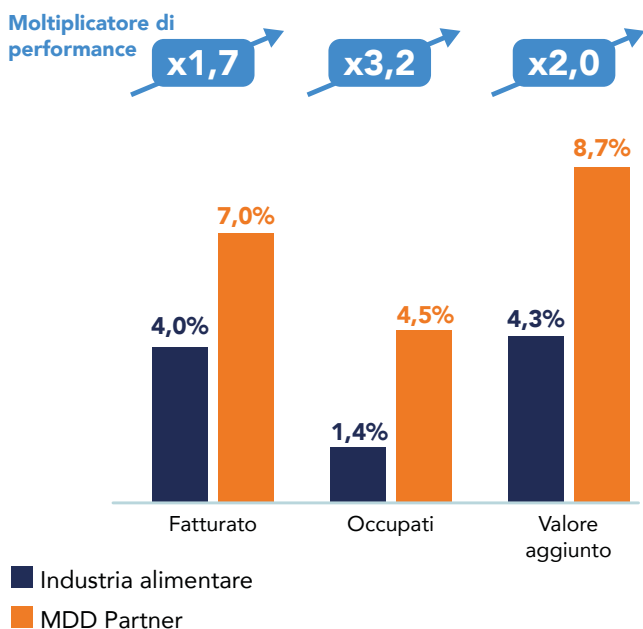
... il 10% del PIL italiano

N.B.: I dati fanno riferimento al 2024  
Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat e Aida BvD, 2026

I dati fanno riferimento al 2024  
Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat e Aida BvD, 2026

## 2.3 Dal 2015, la crescita degli MDD Partner ha sovraperformato l'industria in termini di fatturato, occupati e Valore Aggiunto

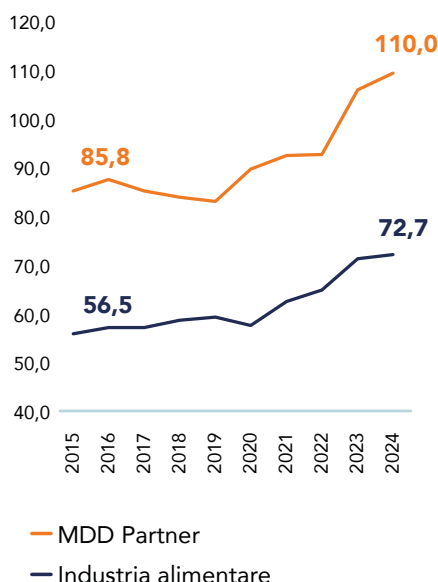
Andamento delle principali variabili economiche per aziende MDD Partner e dell'industria alimentare (CAGR\*), 2015-2024



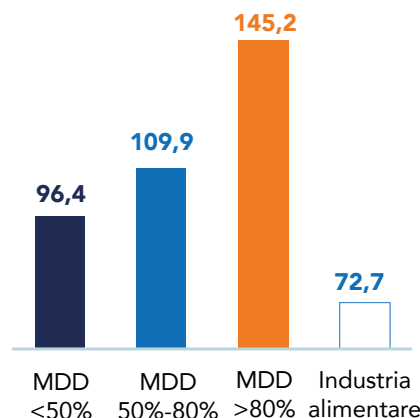
(\*) Tasso medio annuo di crescita composto.  
N.B.: L'industria alimentare esclude gli MDD Partner  
Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat e Aida BvD, 2026

## 2.4 Anche in termini di produttività le aziende MDD partner sovraperformano rispetto alla media dell'industria alimentare

Evoluzione della produttività dell'industria alimentare e delle aziende MDD partner (Valore Aggiunto per addetto in migliaia di Euro e CAGR\*), 2015-2024

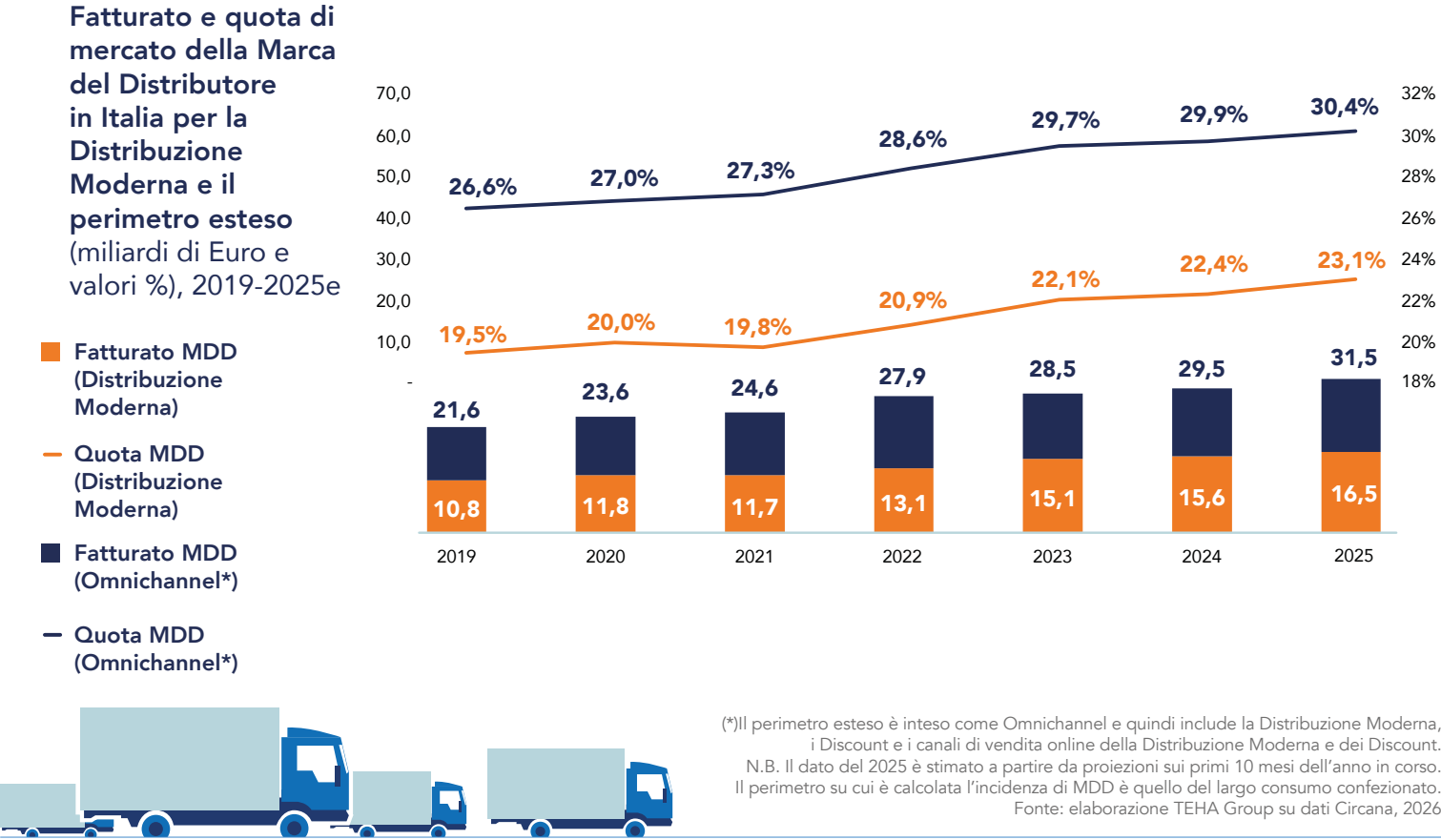


Produttività delle imprese MDD partner per intensità di MDD (Valore Aggiunto per addetto, migliaia di Euro), 2024

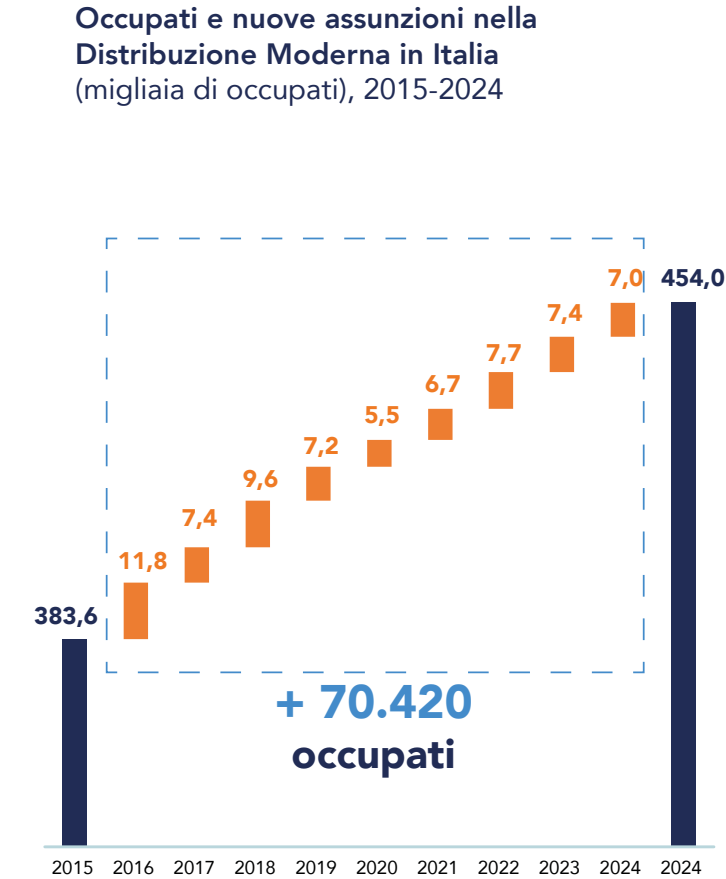


(\*) Tasso medio annuo di crescita composto.  
N.B.: L'industria alimentare esclude gli MDD partner.  
Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat e Aida BvD, 2026

## 2.5 Negli ultimi anni il percorso di crescita della Marca del Distributore è stato costante



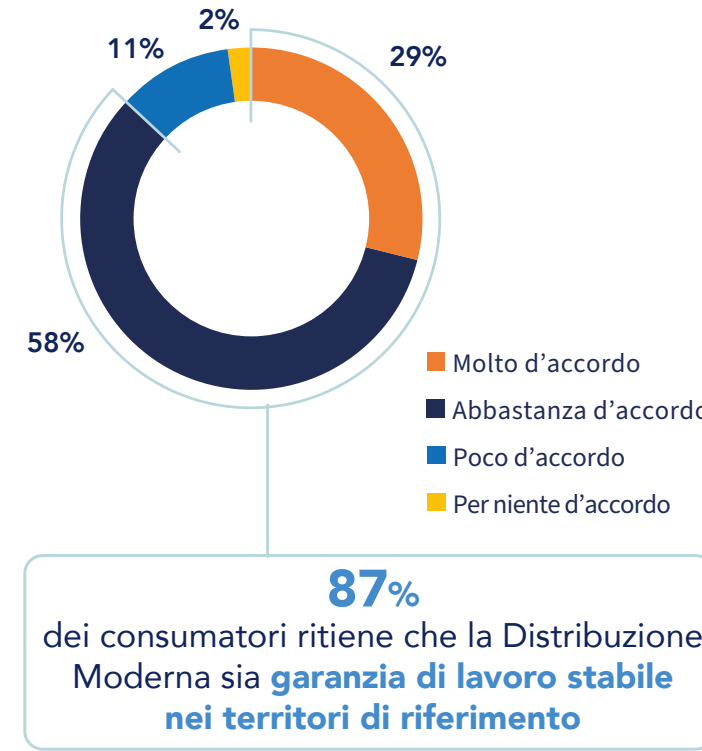
## 2.6 Negli ultimi 10 anni la Distribuzione Moderna ha generato oltre 70 mila nuovi posti di lavoro



Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat, Aida BvD e Ministero dello Sviluppo Economico, 2026

## 2.7 Quasi 9 consumatori su 10 ritengono che la Distribuzione Moderna sia garanzia di lavoro stabile nei territori di riferimento

In accordo con l'affermazione: «La Distribuzione Moderna dà lavoro alle famiglie del mio territorio?» (val % sul totale), 2025



Fonte: elaborazione TEHA Group su survey IPSOS ai consumatori, 2026

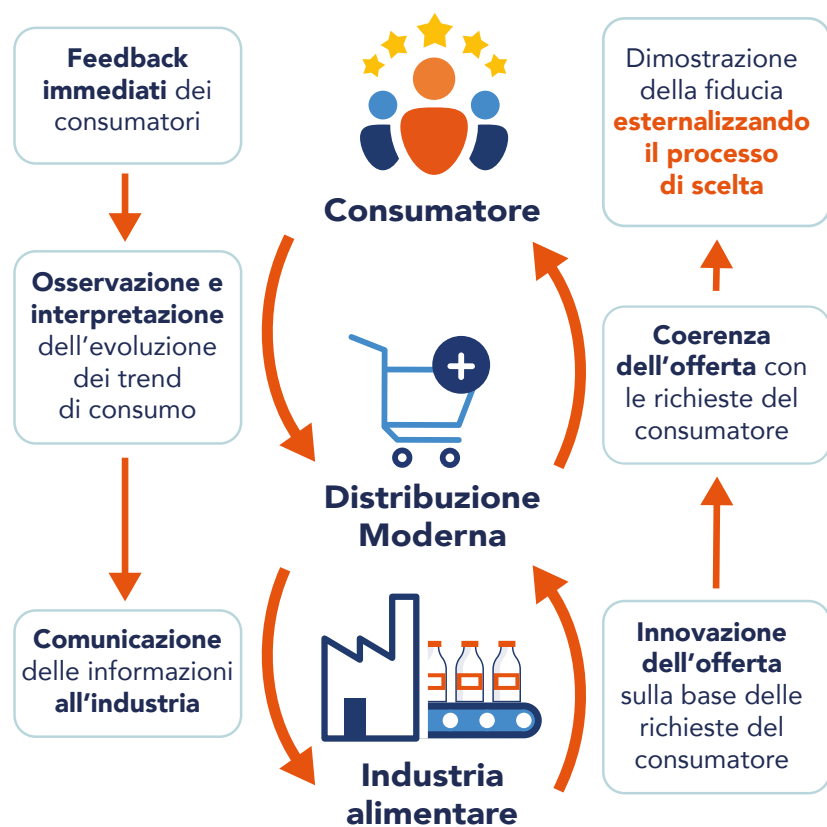
La coerenza  
valoriale come leva  
strategica per  
abilitare una  
relazione di fiducia  
tra Distribuzione  
Moderna e  
consumatore,  
anche attraverso  
la MDD

### 3.1 Per l'istituto della Enciclopedia Italiana Treccani **FIDUCIA** è la parola dell'anno 2025



Il Dizionario della lingua italiana Treccani definisce la fiducia come  
«L'atteggiamento di tranquilla sicurezza che nasce da una  
valutazione positiva di una persona o di un gruppo di persone,  
verso altri o verso sé stessi»

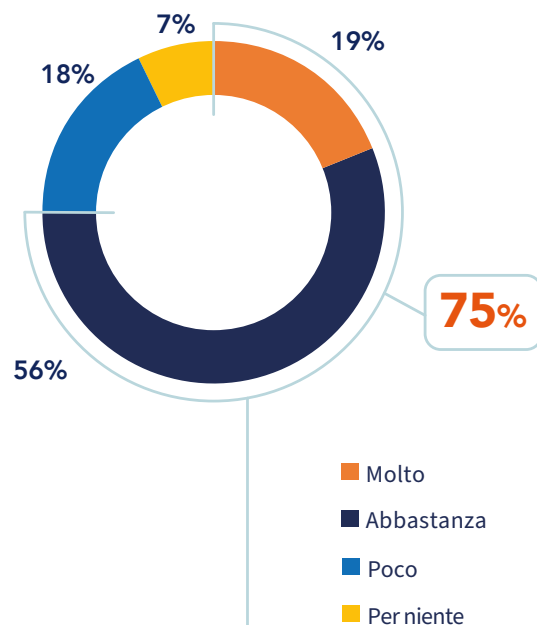
### 3.2 La Distribuzione Moderna costituisce la «cinghia di trasmissione» dei valori dalla filiera ai consumatori



La fiducia non è un elemento acquisito o "garantito", ma un rapporto da rinnovare continuamente ad ogni interazione tra la Distribuzione Moderna e il consumatore: il consumatore dimostra fiducia se trova rispostaimmediata e coerente ai propri bisogni.

### 3.3 Il 75% dei consumatori ritiene che la Distribuzione Moderna instauri un rapporto di fiducia duratura con i propri clienti

Risposte alla domanda: «In base alla sua esperienza, quanto la Distribuzione Moderna incarna i seguenti valori: fedeltà e lealtà, rapporto di fiducia duratura con i clienti?» (% sul totale), 2025

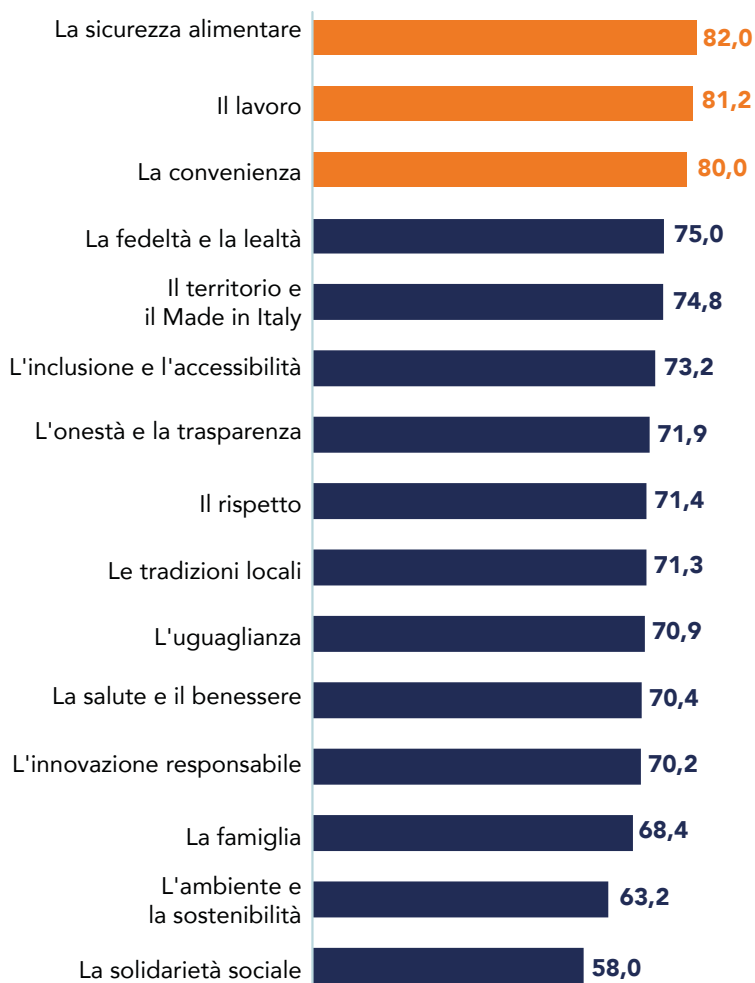


Secondo il **75%** dei consumatori la **Distribuzione Moderna** instaura un rapporto di fiducia duratura con i clienti

La quota risulta più elevata nel **Sud e nelle Isole: 79%** e per il **ceto medio: 80%**

### 3.4 Sicurezza alimentare, lavoro e convenienza rappresentano i pilastri del rapporto di fiducia

Risposte alla domanda «E in base alla sua esperienza, quanto la Distribuzione Moderna incarna i seguenti valori?» (% sul totale), 2025



Fonte: elaborazione TEHA Group su survey IPSOS ai consumatori, 2026



### 3.5 I consumatori attribuiscono alla Distribuzione Moderna il ruolo di abilitatrice di risparmio ed elemento di valore per il territorio

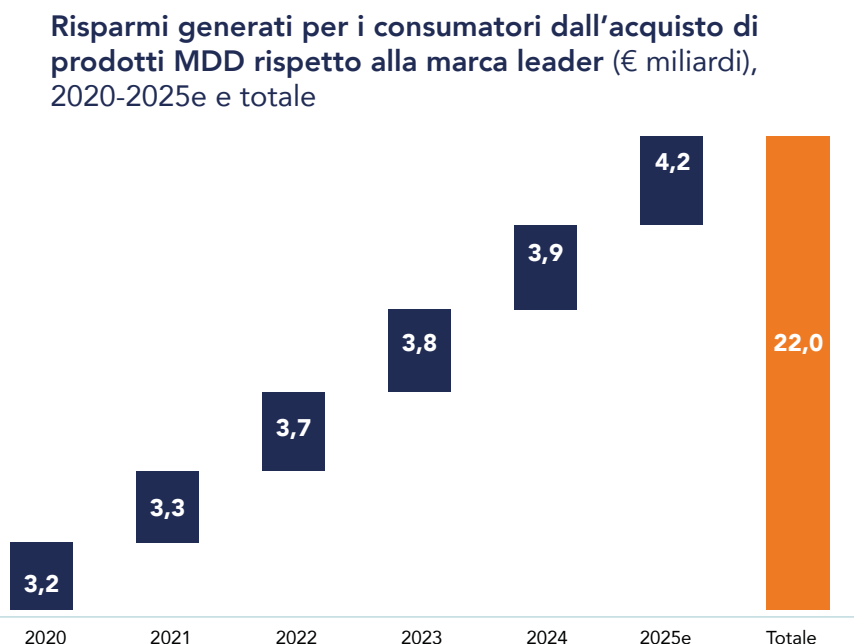
Risposte alla domanda «Quanto è d'accordo con le seguenti affermazioni riguardo ai prodotti a Distribuzione Moderna?» (% di «d'accordo»), 2025



Fonte: elaborazione TEHA Group su survey IPSOS ai consumatori, 2026

### 3.6 Dal 2020 la Marca del Distributore ha abilitato 22 miliardi di Euro di risparmi per le famiglie

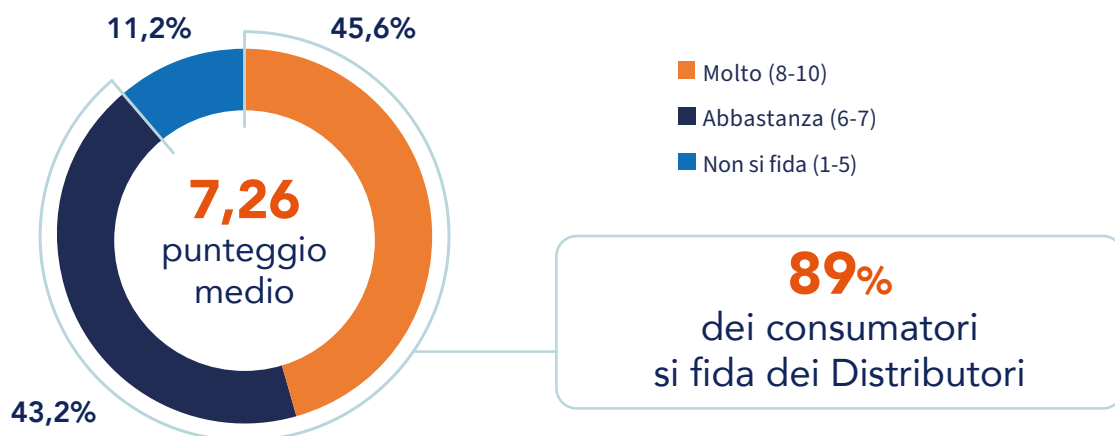
Risparmi generati per i consumatori dall'acquisto di prodotti MDD rispetto alla marca leader (€ miliardi), 2020-2025e e totale



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, 2026

### 3.7 I consumatori dichiarano di aver instaurato un rapporto di fiducia con i prodotti a MDD (7,26)

Risposte alla domanda «Su una scala da 1 a 10 quanto si fida della Marca del distributore?» (% sul totale), 2025



Fonte: elaborazione TEHA Group su survey IPSOS ai consumatori, 2026

### 3.8 I consumatori riconoscono la Marca del Distributore come attenta alle esigenze dei consumatori e abilitatrice di qualità accessibile

Risposte alla domanda «Quanto è d'accordo con le seguenti affermazioni riguardo ai prodotti a **Marca del Distributore?**» (% di «d'accordo»), 2025



**CONOSCENZA  
DEL CLIENTE**

**81%**

«Le Marche dei Distributori dimostrano **attenzione alle esigenze specifiche dei consumatori**»

**ACCESSIBILITÀ**

**80%**

«La Marca del Distributore contribuisce a rendere **accessibili a tutti i prodotti di qualità**»

**SOSTENIBILITÀ  
AMBIENTALE**

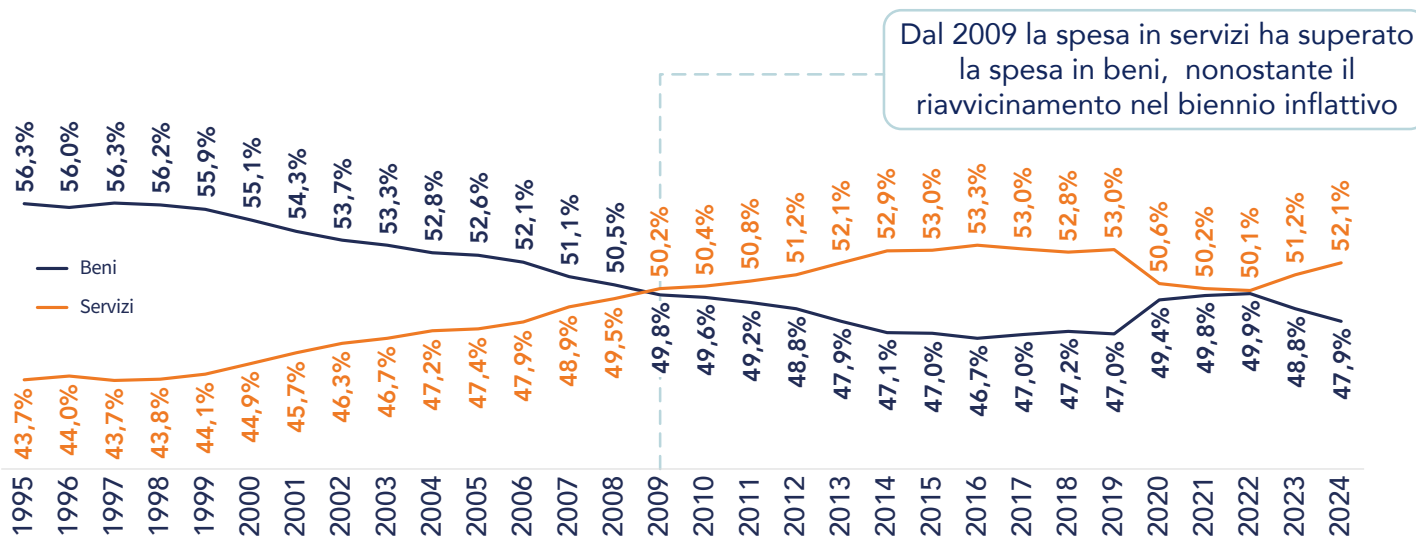
**70%**

«I prodotti della Marca del Distributore rappresentano una **scelta responsabile e sostenibile per l'ambiente**»

L'identikit della Distribuzione Moderna del futuro e la capacità di trasmettere i valori chiave alla filiera estesa

#### 4.1 In un ottica di lungo periodo, la componente di servizio acquisirà sempre più rilevanza nelle scelte di consumo

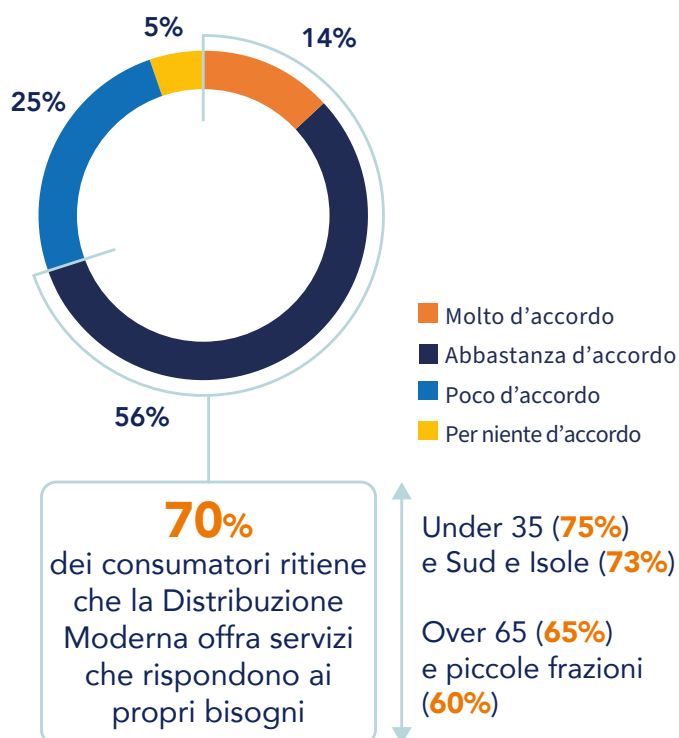
Scomposizione dei consumi delle famiglie residenti in Italia per beni e servizi (% sul totale), 1995-2024



Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat, 2026

#### 4.2 Già oggi il 69% dei consumatori ritiene che la Distribuzione Moderna offra servizi che rispondano ai loro bisogni, in particolare tra gli under 35

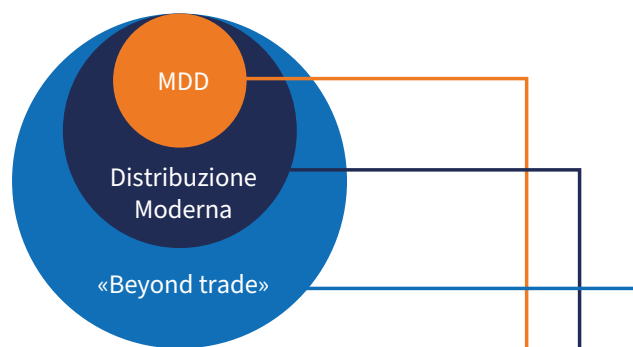
In accordo con l'affermazione: «Oltre ai prodotti in vendita, la Distribuzione Moderna offre servizi che rispondono ai miei bisogni» (% sul totale), 2025



Fonte: elaborazione TEHA Group su survey IPSOS ai consumatori, 2026

#### 4.3 Il nuovo rapporto tra Distribuzione Moderna e consumatore: le tre dimensioni di interazione

Le tre dimensioni di interazione tra Distribuzione Moderna e consumatore



Le principali leve per indirizzare un paradigma di coerenza valoriale tra insegna e consumatore

«Patto originario» di **accessibilità**  
Democratizzazione di stili di consumo sani e sostenibili

- Diffusione sul territorio e concezione del punto vendita come «**punto di incontro**»
- Miglioramento e ottimizzazione del punto vendita

- Creazione di un **ecosistema integrato** di prodotti, servizi ed **esperienze personalizzate**
- Omnicanalità e ingaggio del consumatore anche oltre il punto vendita fisico

Fonte: elaborazione TEHA Group, 2026



## 4.4 Beyond Trade: l'evoluzione della Distribuzione Moderna a ecosistema di servizi integrati che generano valore per il consumatore

Il termine "Beyond Trade" indica nuovi modelli di business che sfruttano gli asset già esistenti del Retail per offrire servizi aggiuntivi o nuovi prodotti a clienti attuali e nuovi

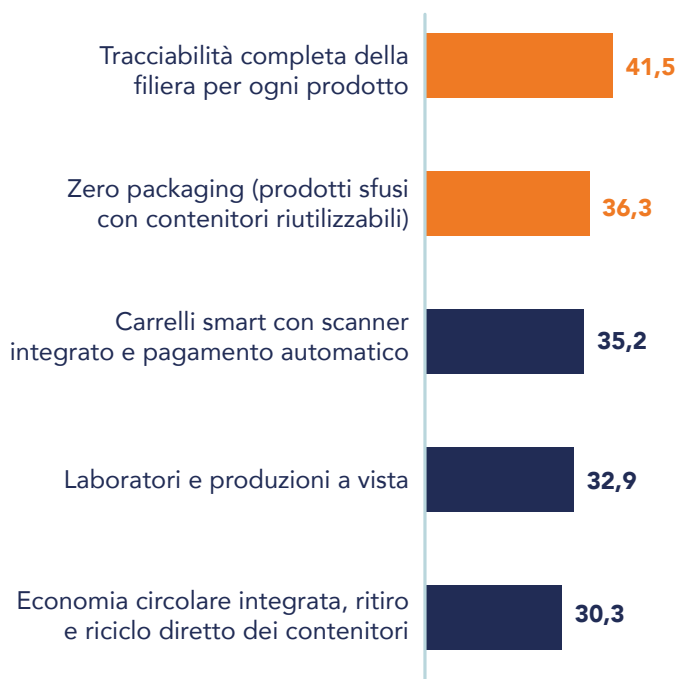


Fonte: elaborazione TEHA Group, 2026

### 4.5 La principale aspettativa dei consumatori per il futuro della Distribuzione Moderna è la tracciabilità dei prodotti lungo la filiera (42%)...



Risposte alla domanda «Se potesse immaginare il suo supermercato/ipermercato abituale tra 5 anni, quali dei seguenti servizi vorrebbe che offrisse?» (% sul totale, possibilità di risposta multipla), 2025



Fonte: elaborazione TEHA Group su survey IPSOS ai consumatori, 2026

### 4.6 ... in linea con le aspettative degli MDD Partner per la Marca del Distributore del futuro



Risposte alla domanda «Nel disegnare l'identikit della Marca del Distributore di domani quali sono le caratteristiche indispensabili che dovrebbe avere?» (% sul totale, possibilità di risposta multipla), 2025

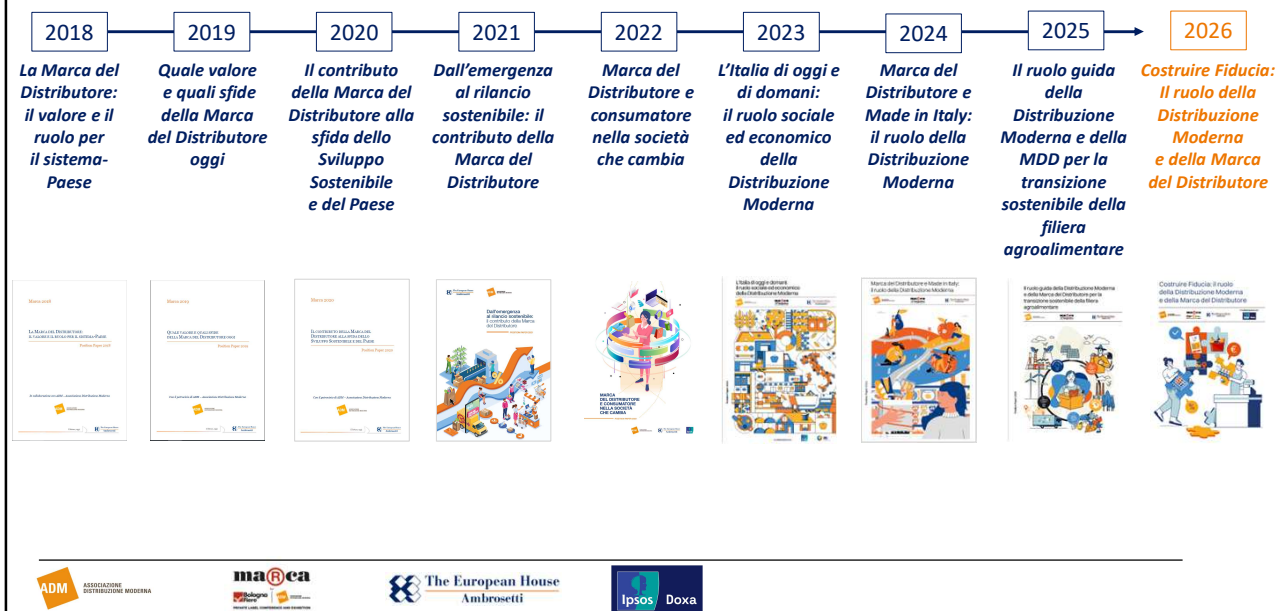


Anche gli **MDD Partner** immaginano per il futuro una **Marca del Distributore** che sia **più tracciata, dall'offerta più ampia e a maggiore contenuto di servizio**

Fonte: elaborazione TEHA Group su survey agli MDD Partner, 2026



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



## Gli obiettivi del Position Paper 2026

- **Sostenere il posizionamento della Distribuzione Moderna come attore guida per il sistema-Paese**, evidenziando il ruolo strategico della Marca del Distributore nella costruzione di una **relazione di fiducia tra consumatore e insegna** e nella promozione di una filiera agroalimentare innovativa, sostenibile e coerente con le nuove esigenze
- Ampliare il quadro di riferimento con un approfondimento sul **valore percepito della Distribuzione Moderna da parte del consumatore**, con particolare attenzione all'elemento abilitante della Marca del Distributore (MDD)
- Approfondire «what's next», ovvero i principali trend di cambiamento nella filiera della Distribuzione Moderna alla luce dei principali macro-trend sociodemografici in corso, analizzando **gli scenari di evoluzione futura della relazione tra la Distribuzione Moderna e i due principali interlocutori di riferimento: il consumatore e la filiera industriale di fornitura**

## Un ringraziamento ai Business Leader coinvolti nel percorso di lavoro 2025/2026

- **Francesco Avanzini**  
(Direttore Generale, Conad)
- **Carlo Alberto Buttarelli**  
(Presidente, Federdistribuzione)
- **Ernesto Dalle Rive**  
(Segretario Generale, Ancc-Coop)
- **Filippo Fabbri**  
(Direttore Generale, Despar)
- **Eleonora Graffione**  
(Presidente, Consorzio Coralìs)
- **Giangiaco 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)
- **Giorgio Santambrogio**  
(Amministratore Delegato, Gruppo VEGÉ)
- **Maniele Tasca**  
(Direttore Generale, Gruppo Selex)
- **Andrea Zoratti**  
(Direttore Generale, PAM Panorama)



## Le principali metodologie utilizzate per il Position Paper 2026

- 1 Approfondimento della **letteratura di riferimento**
- 2 Analisi dei principali **trend di cambiamento dello scenario di riferimento**
- 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 **1.150 MDD\* partner** (+160 vs. 2025)
- 5 **Survey ai consumatori** in collaborazione con IPSOS per indagare i **valori distintivi della Distribuzione Moderna percepiti dal consumatore**
- 6 **Survey a un campione rappresentativo di 350 aziende MDD\* partner e dell'industria alimentare** per raccogliere l'orientamento sulle opportunità associate alla collaborazione con la Distribuzione Moderna
- 7 **Interviste riservate one-to-one** con i principali **Vertici della Distribuzione Moderna**

N.B.: MDD = Marca del Distributore



## Scenario globale, impatti locali. Le sfide del settore Retail in Italia



ASSOCIAZIONE  
DISTRIBUTORI MODERNA



maRea  
Ricerca e Analisi  
PER IL COMMERCE E LA CONSUMAZIONE



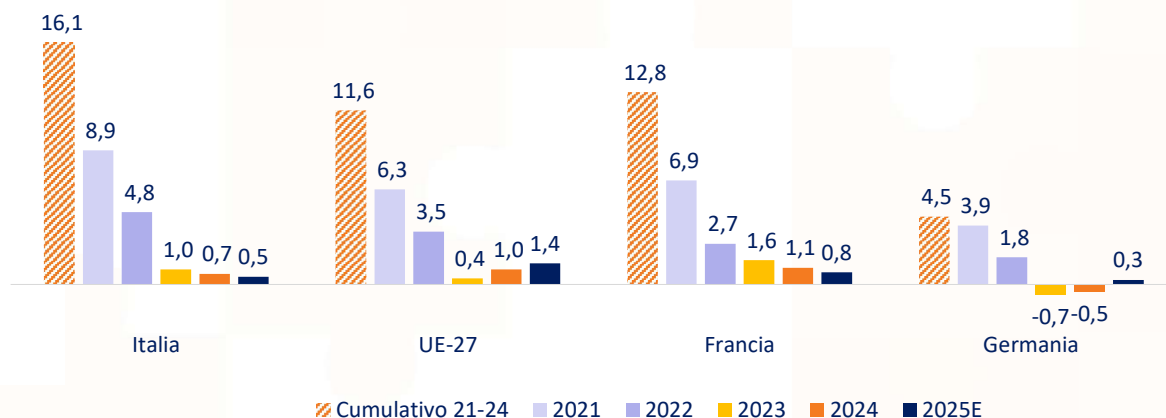
The European House  
Ambrosetti



Doxa

## L'Italia non è più il fanalino di coda dell'UE: la crescita cumulata nel periodo post-COVID è superiore alla media e a Francia e Germania

**Crescita annua e cumulata del PIL in Italia, Francia, Germania e UE-27**  
(var. % sui valori concatenati), 2021-2025e



ASSOCIAZIONE  
DISTRIBUTORI MODERNA



maRea  
Ricerca e Analisi  
PER IL COMMERCE E LA CONSUMAZIONE



The European House  
Ambrosetti



Doxa

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat, OCSE e Commissione Europea, 2026

## Il TEHA Club Economic Indicator mostra un crescente ottimismo rispetto all'andamento del business

**TEHA Club Economic Indicator**  
(valutazione della situazione attuale del business), dicembre 2025



N.B.: TEHA Club Economic Indicator: misura del sentiment della business community, elaborato a partire da una survey somministrata a 450 imprenditori e business leader italiani che va da -100, massima sfiducia, a +100, totale ottimismo.

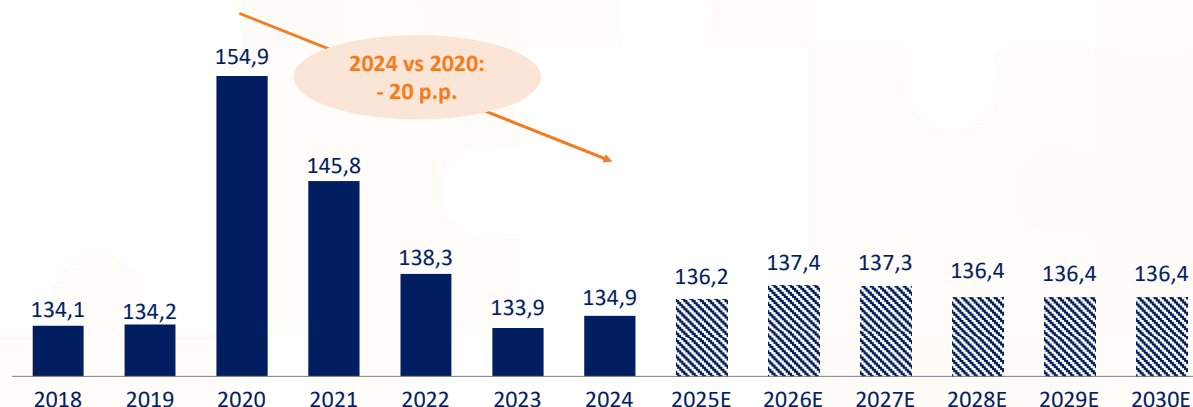


Fonte: elaborazione TEHA Group su dati proprietari, 2026



## Il rapporto tra debito pubblico e PIL è in significativa contrazione rispetto al 2020 (-19 punti percentuali)...

**Andamento del rapporto debito pubblico/PIL in Italia**  
(valori percentuali), 2018-2030E

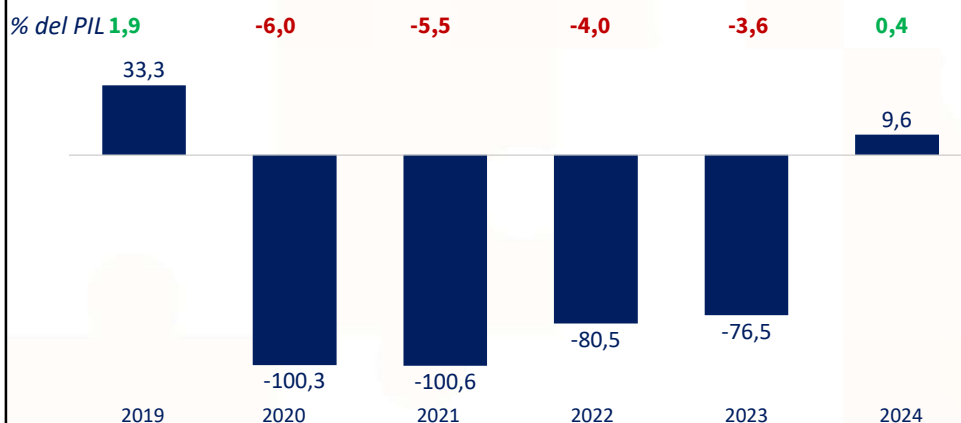


Fonte: elaborazione TEHA Group su dati MEF, 2026



## ... anche grazie a un surplus di bilancio

**Saldo primario italiano\***  
(Miliardi di Euro e % del PIL), 2019-2024



Per un confronto (2024):

- Francia: -3,7
- Germania: - 1,7
- Spagna: - 0,7

(\*) Differenza tra entrate e spese pubbliche, escluse le spese per interessi.



ASSOCIAZIONE  
DISTRIBUZIONE MODERNA



maReCa  
Ricerca e Consulenza

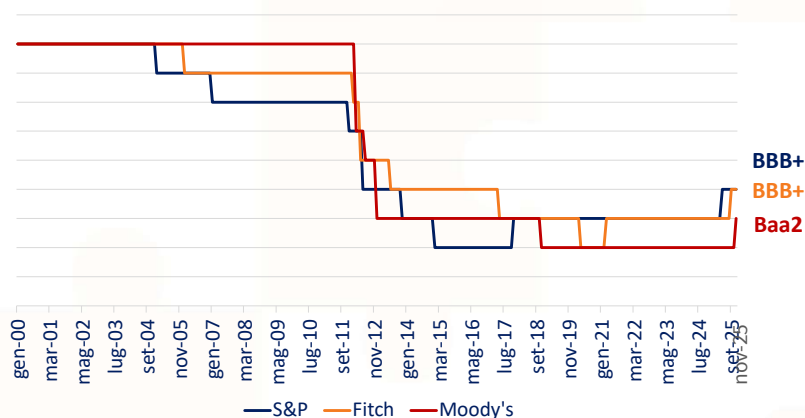


Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Banca d'Italia e Istat, 2026



## Nel 2025 le principali agenzie di rating hanno migliorato il proprio giudizio sull'Italia

**Rating Italia: S&P, Fitch e Moody's**  
(Rating), gennaio 2000 - novembre 2025



- Il 12 aprile 2025, **S&P** ha portato il rating dell'Italia a **BBB+**, il livello che il Paese aveva prima della crisi del debito sovrano
- Il 19 settembre anche **Fitch** ha alzato il proprio rating a **BBB+**

Motivi per cui è stato migliorato il rating:

- Rapporto debito/PIL sotto controllo
- Surplus di bilancio primario nel 2024
- Stabilità di Governo



ASSOCIAZIONE  
DISTRIBUZIONE MODERNA



maReCa  
Ricerca e Consulenza

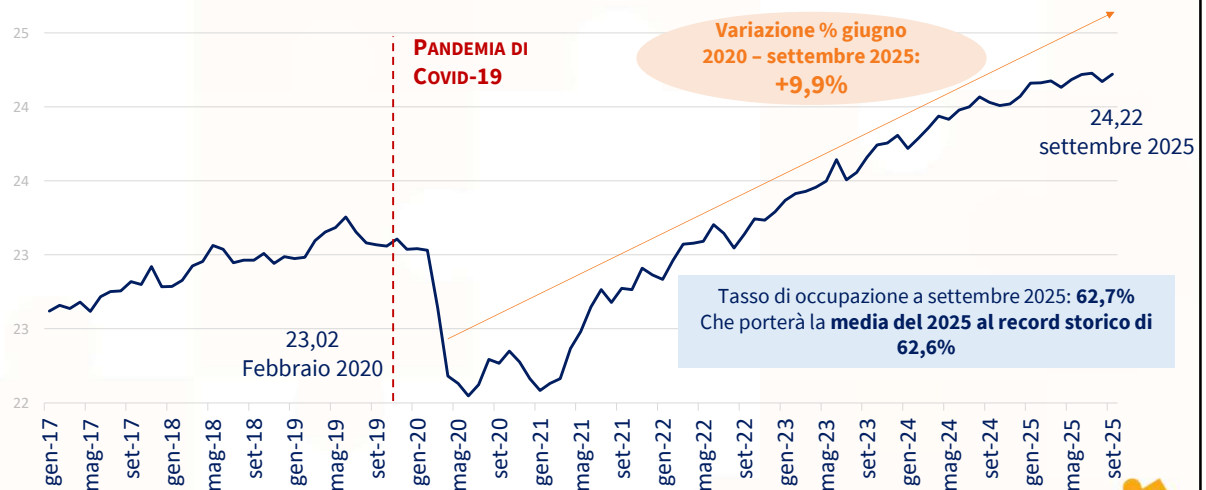


Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Bloomberg, 2026



## I valori dell'occupazione hanno superato il livello pre-COVID-19, raggiungendo il record storico di 24,3 milioni di occupati nel luglio 2025

**Occupazione in Italia** (valori in milioni), gennaio 2017 - settembre 2025



ADM ASSOCIAZIONE DISTRIBUZIONE MODERNA

maRea

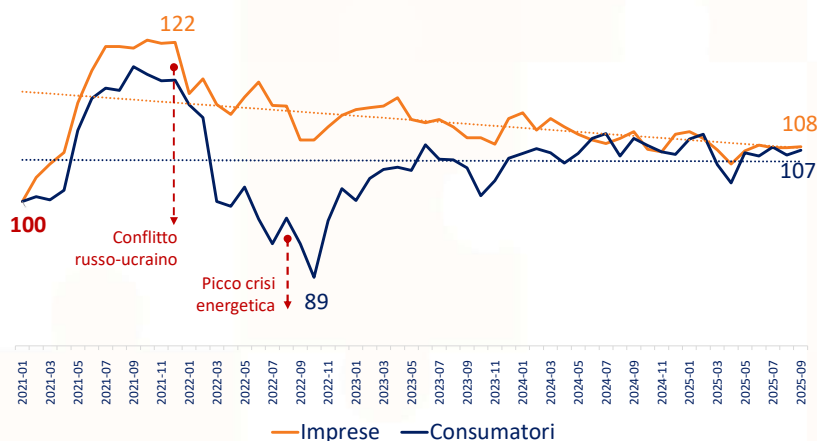
The European House Ambrosetti

Ipsos Doxa

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat, 2026

## Dopo un'ondata di prudenza innescata dalla guerra e dalla crisi energetica, le famiglie stanno riacquistando fiducia

**Indice di fiducia dei consumatori e delle imprese in Italia**  
(100 = gennaio 2021), gennaio 2021 - settembre 2025



- La **fiducia delle imprese** non ha recuperato i livelli antecedenti allo scoppio del conflitto russo-ucraino ma rimane comunque **stabilmente superiore** ai livelli pandemici (picco negativo raggiunto nel maggio 2020 con fiducia delle imprese 61 e dei consumatori 92)
- La **fiducia dei consumatori**, mostra **segnali di ripresa negli ultimi 2 anni**, dopo un picco negativo dovuto alla crisi energetica

ADM ASSOCIAZIONE DISTRIBUZIONE MODERNA

maRea

The European House Ambrosetti

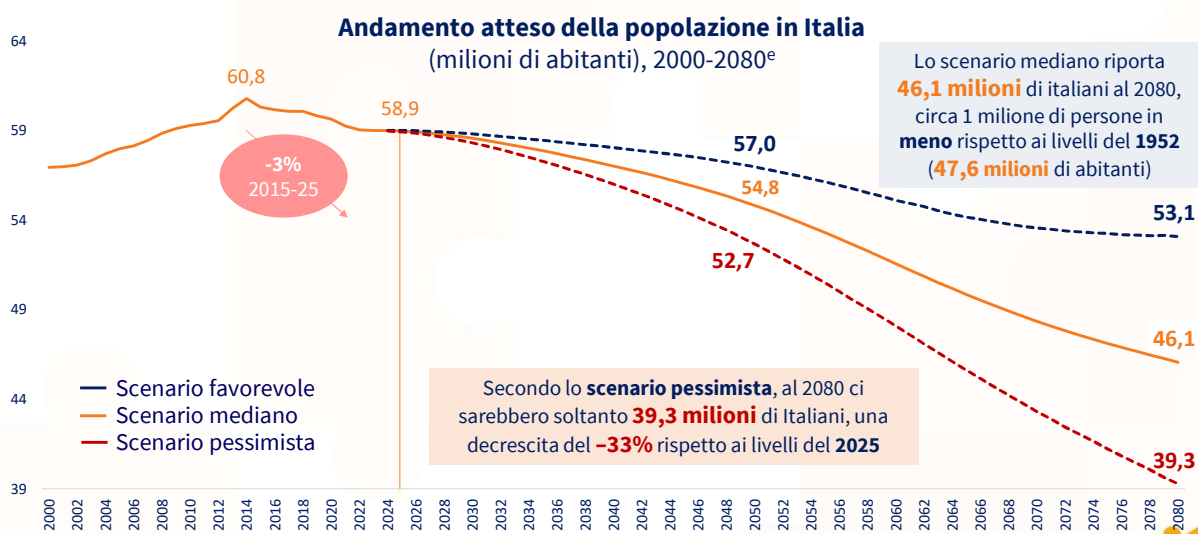
Ipsos Doxa

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat, 2026

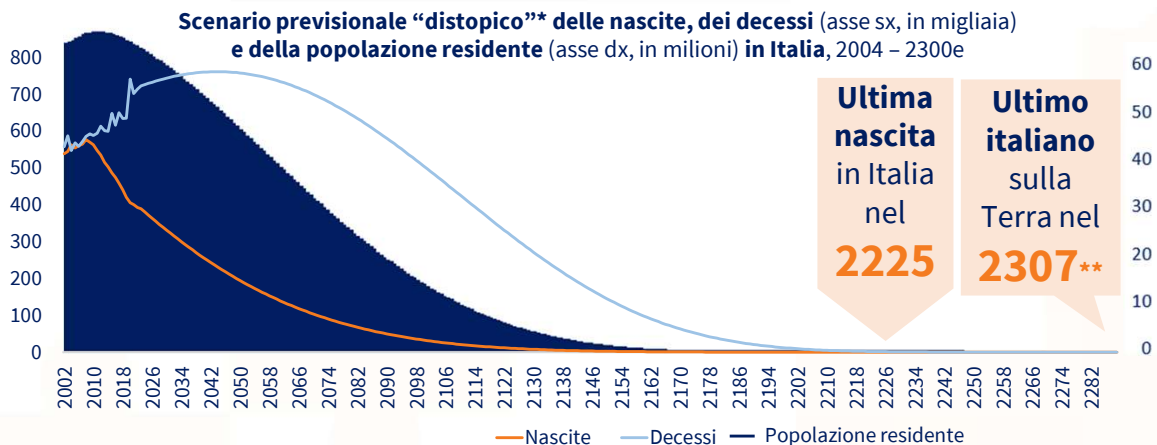
L'Italia mostra segni di vitalità economica e una rinnovata fiducia del tessuto imprenditoriale

Permangono tuttavia **significative sfide per il settore Food&Retail**, con **impatti sull'andamento dei consumi**

La popolazione italiana è prevista diminuire di 4,1 milioni di abitanti entro il 2050



## Una provocazione: in uno scenario previsionale «distopico», l'ultimo italiano nascerebbe nel 2225



(\*) 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).

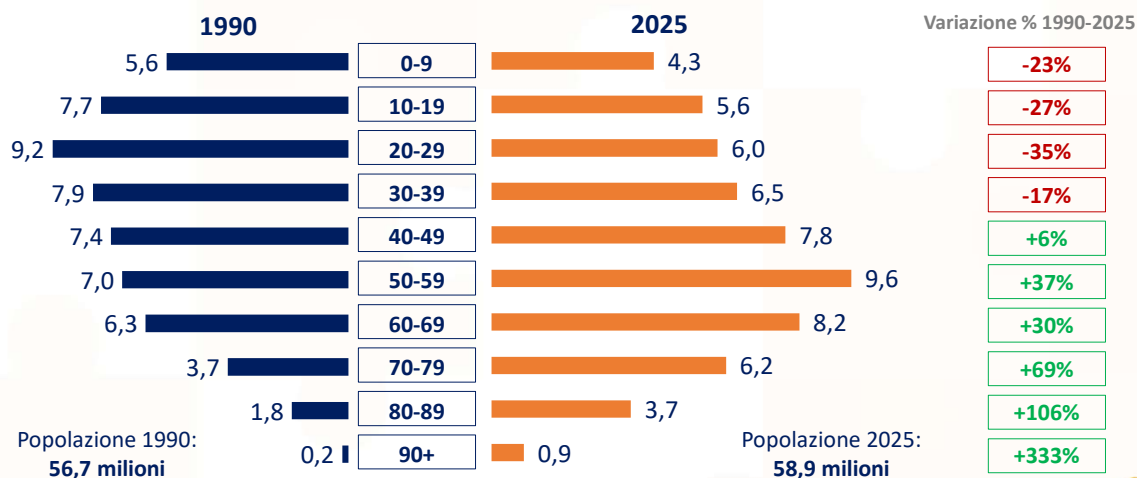


Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat, 2026



## In parallelo l'Italia sta assistendo a un progressivo invecchiamento della popolazione

**Popolazione residente in Italia per fasce di età (milioni di persone), 1990–2025**



Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat, 2026





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

**Popolazione italiana e straniera residente per fasce di età**  
(valori in migliaia e var. %), 2025 vs. 1990

	1990		2025		Variazione %	
	Italiani	Stranieri	Italiani	Stranieri	Italiani	Stranieri
<5	2.730	15	1.725	257	-37%	+1.613% (x17)
5-9	2.867	13	2.040	302	-29%	+2.223% (x23)
10-14	3.355	14	2.403	290	-28%	+1.971% (x20)
15-24	8.763	56	5.455	575	-38%	+926% (x10)
25-34	8.613	127	5.595	944	-35%	+643% (x7,4)
35-44	7.658	66	6.694	1.133	-13%	+1.616% (x17)
45-54	7.047	29	8.647	932	+23%	+3.113% (x32)
55-64	6.632	17	7.606	591	+17%	+3.376% (x35)
>65	8.669	19	14.227	352	+64%	+1.752% (x19)
<b>Totale</b>	<b>56.334</b>	<b>356</b>	<b>53.572</b>	<b>5.371</b>	<b>-4,9%</b>	<b>+1.408% (x15)</b>



ASSOCIAZIONE  
DISTRIBUZIONE MODERNA



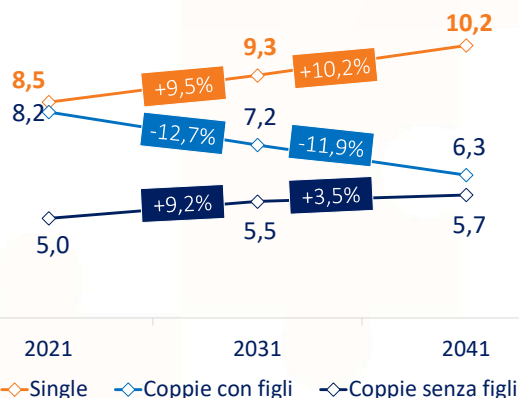
maRea  
MARKETING RESEARCH & ANALYSIS



Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat, 2026

## L'evoluzione socio-demografica coinvolge anche la struttura delle famiglie e i modelli di consumo «tradizionale»...

**Nuclei familiari residenti in Italia per composizione**  
(milioni di famiglie e variazione decennale), 2021-2031-2041



Nei prossimi decenni il panorama familiare italiano sarà composto da:

- Una popolazione in calo e progressivamente **più anziana** (quota di over 65 superiore al 30% vs. 24% attuale)
- Famiglie sempre meno numerose: **+1,7mln di single** e **-1,9 mln di coppie con figli** al 2041 vs. 2021



ASSOCIAZIONE  
DISTRIBUZIONE MODERNA



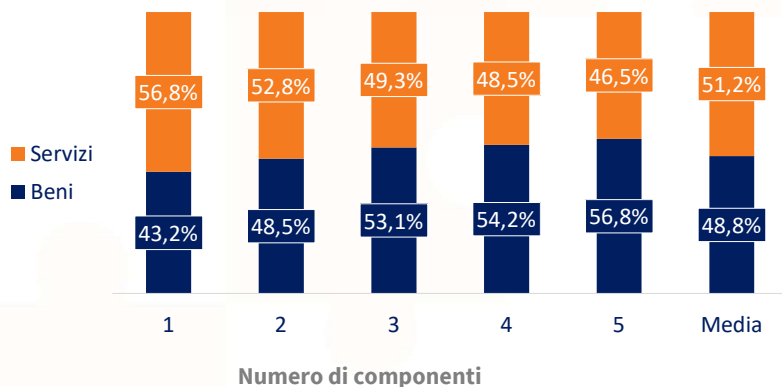
maRea  
MARKETING RESEARCH & ANALYSIS



Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat, 2026

... con conseguenze sulla ripartizione tra consumi in beni e in servizi...

**Incidenza della componente di beni e servizi nella spesa media per numerosità del nucleo familiare**  
(% sul totale), 2023



L'incidenza dei consumi in servizi è maggiore nelle famiglie monocomponenti **(56,8% vs. 43,2% per i beni)** e **diminuisce all'aumentare del numero di componenti** nel nucleo familiare

Nel lungo periodo i cambiamenti sociodemografici prevederanno una **progressiva espansione della quota di spesa destinata ai servizi**

... e sul tempo dedicato ai pasti e alla convivialità

**Tempo dedicato in Italia al pranzo nei giorni feriali**  
(% sul totale e minuti medi), 2025



**+32 MINUTI** = **1 H AL GIORNO**  
TEMPO MEDIO DELLA CENA DEDICATA AI PASTI TRADIZIONALI

- Per gli adulti il tempo medio giornaliero dedicato al pasto si riduce a soli **51 minuti**
- Il **65%** degli italiani dichiara che nella propria famiglia d'origine il tempo da dedicare alla **convivialità a tavola era maggiore** rispetto a quello attuale
- Alla Distribuzione Moderna spetterà sempre più il compito di intercettare il **crescente bisogno del consumatore per piatti pronti o semplici da cucinare** e con forte richiamo di convivialità

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!**

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

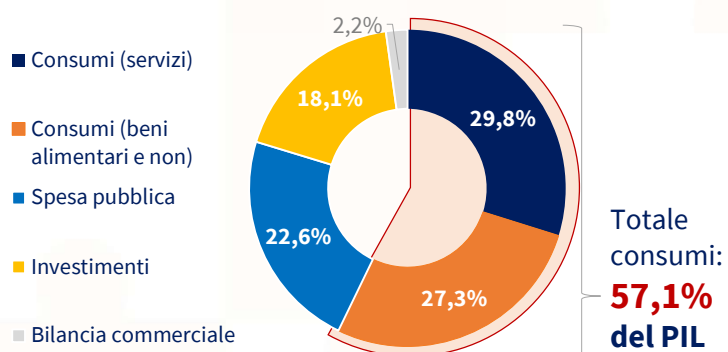


Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat, 2026



... che rappresentano quasi il 60% del PIL

Composizione del PIL in Italia  
(valori %), 2024



I **consumi privati** in Italia  
contribuiscono quasi per il **60%**  
+6,7 p.p. vs. la media UE-27...  
... mentre il **saldo commerciale**  
ancora solamente il **2,2%**, circa un  
terzo della media UE-27

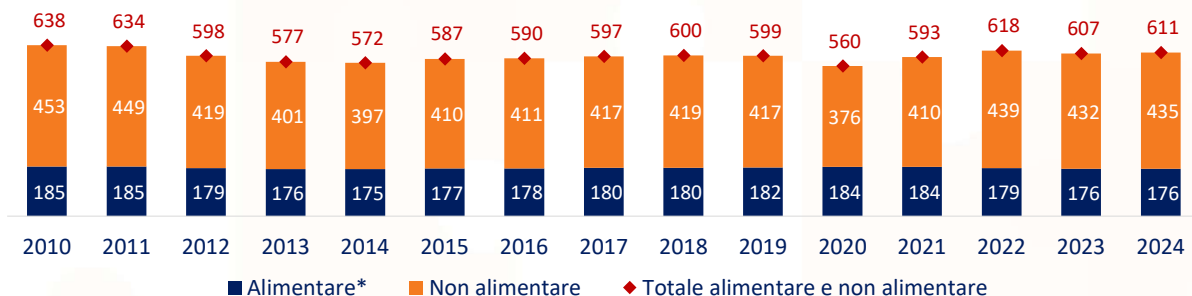


Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat, 2026



## In Italia i consumi (alimentari e non) risultano stagnanti da 15 anni

**Andamento dei consumi alimentari\* e non alimentari delle famiglie italiane**  
(valori assoluti in miliardi di Euro, variazioni percentuali e CAGR\*\*, prezzi concatenati all'inflazione), 2010-2024



CAGR\*\* 2010-2022: **-0,3%**      Var.% 2022-2023: **-1,7%**      Var.% 2023-2024: **+0,6%**      Var.% 2024-2025e: **+0,7%**      Var.% 2025e-2026e: **+1,2%**

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

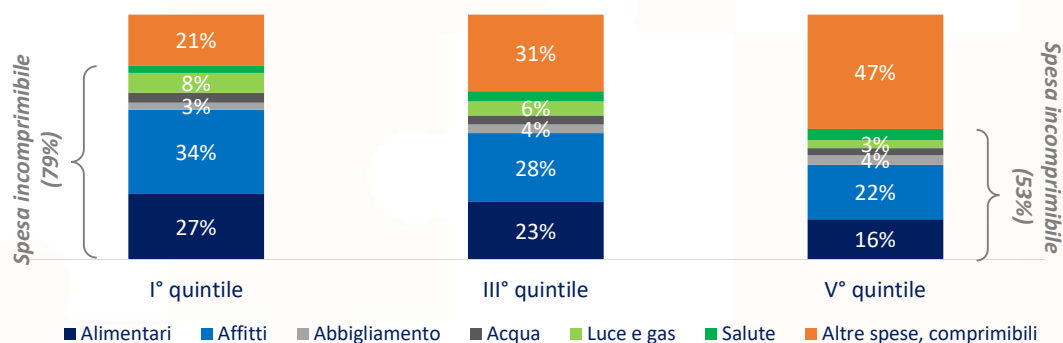


Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat e Eurostat, 2026



## L'inflazione ha avuto effetti asimmetrici per quintili di reddito: i consumi incompressibili pesano 26 p.p. in meno sul quintile più abbiente

**Distribuzione della spesa delle famiglie italiane per quintili di reddito**  
(% sul totale), 2024



Il gap nella spesa incompressibile tra I° e V° quintile (**26 punti percentuali**) è in aumento: era **22 punti percentuali** nel 2021

N.B. famiglie ad alto reddito: >96.000 Euro annui; famiglie a basso reddito: < 25.000 Euro annui

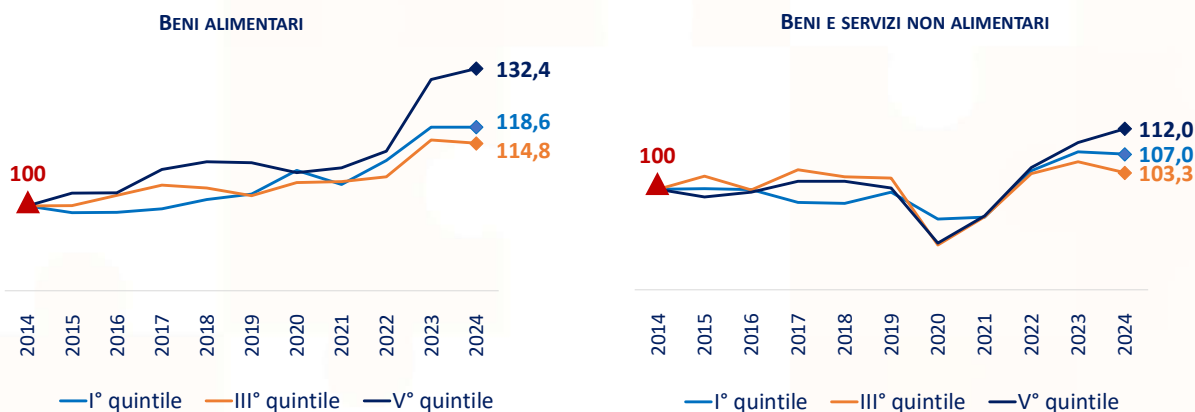


Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat, 2026



## La capacità di spesa del ceto medio (III° quintile) ha riscontrato le maggiori difficoltà (vs. famiglie a basso e ad alto reddito)

**Evoluzione della spesa media familiare annuale alimentare e non alimentare per quintili di reddito**  
(Euro, valore indice, 100=2014), 2014-2024



N.B.: Il III° quintile rappresenta la famiglia mediana nella distribuzione per reddito disponibile; il I° quintile e il V° quintile rappresentano, rispettivamente, le famiglie meno abbienti e più abbienti nella distribuzione per reddito disponibile.



Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat, 2026

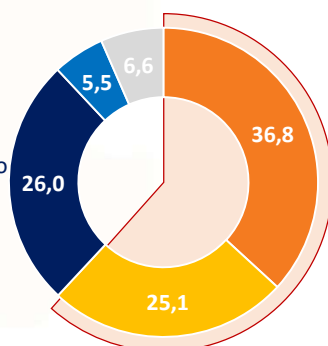


## Il 62% delle famiglie si aspetta una perdita del potere d'acquisto nel prossimo biennio, in particolare gli over-65 (69%)

**Risposte alla domanda**

*«Nel corso dei prossimi due anni, si aspetta che il reddito suo e della sua famiglia aumenterà più, allo stesso modo, meno di quanto aumenteranno i prezzi o non aumenterà?»*  
(% sul totale), 2025

- Non aumenterà
- Aumenterà di meno
- Aumenterà nello stesso modo
- Aumenterà di più
- Non saprei



**62%**  
si aspetta una  
perdita del  
potere di  
acquisto

Over 65 (69%)  
e redditi bassi (66%)

Uomini (57%)  
under 35 (51%)



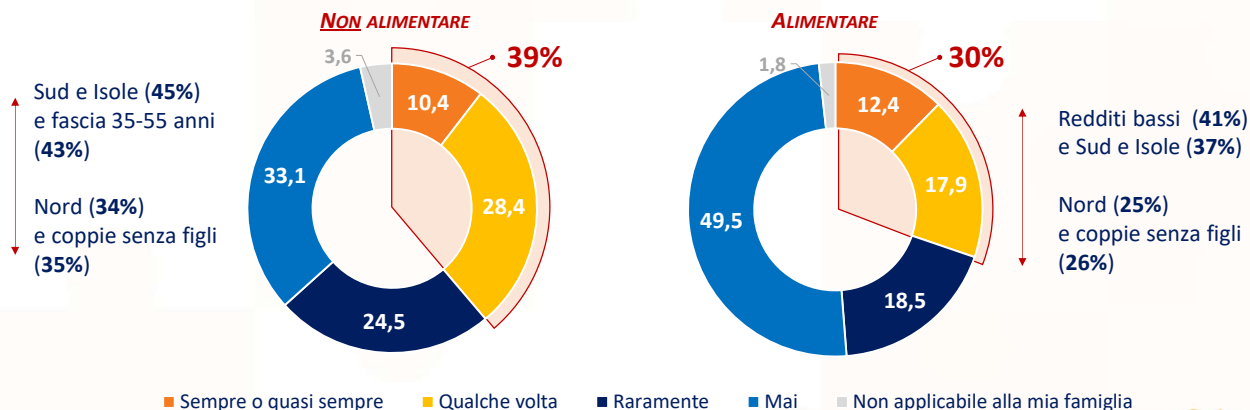
Fonte: elaborazione TEHA Group su survey IPSOS ai consumatori, 2026



## Le famiglie incontrano maggiori difficoltà nell'acquisto di generi non alimentari (39%) vs. alimentari (30%), più accentuate nel Sud e nelle Isole

### Risposte alla domanda

«Dall'inizio del 2025, la sua famiglia ha incontrato difficoltà economiche con riferimento agli acquisti (alimentari e non alimentari)?» (% sul totale), 2025



ADM ASSOCIAZIONE DISTRIBUZIONE MODERNA

maRca

The European House Ambrosetti

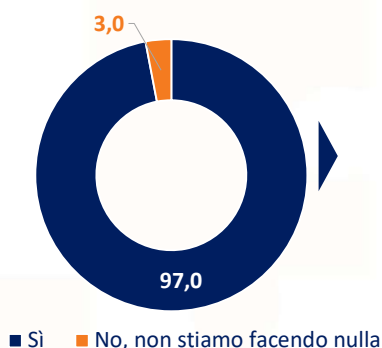
Ipsos Doxa

Fonte: elaborazione TEHA Group su survey IPSOS ai consumatori, 2026

## La quasi totalità delle famiglie si è attivata per limitare l'impatto della spesa: 61% riducendo gli sprechi e 54% attenzionando le promozioni

### Risposte alla domanda

«Nella sua famiglia, adottate comportamenti per ridurre l'impatto della spesa sul budget familiare?» (% sul totale), 2025



### «Se sì, quali?»

(% sul totale, possibilità di risposta multipla, prime 5 risposte), 2025



ADM ASSOCIAZIONE DISTRIBUZIONE MODERNA

maRca

The European House Ambrosetti

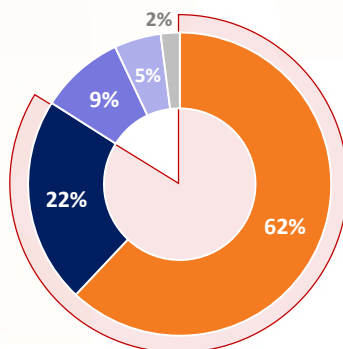
Ipsos Doxa

Fonte: elaborazione TEHA Group su survey IPSOS ai consumatori, 2026

## Dalla Distribuzione Moderna transita l'84% dei consumi alimentari domestici degli italiani

Ripartizione delle vendite in valore nei consumi alimentari domestici per canale distributivo (% sul totale), 2024

**84%**  
dei consumi  
alimentari domestici  
sono intermediati  
dalla Distribuzione  
Moderna  
(vs. 81% nel 2023)



- Supermercati e Ipermercati
- Discount
- Punti vendita specializzati
- Libero servizio
- E-commerce

La Distribuzione Moderna è l'unico canale di vendita in crescita a valore nel 2024 (+1,8% vs. 2023), mentre decrescono punti vendita specializzati (-4,8%), libero servizio (-3,9%) ed e-commerce (-2,8%)



Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Ismea e Nielsen, 2026



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



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



**€173,1 miliardi**

fatturato

(+15,8% vs 2019)



**€28,9 miliardi**

Valore Aggiunto

(+15,3% vs 2019)



**€3,5 miliardi**

investimenti

(+8,5% vs 2019)



**454mila**

occupati

(+2,1% vs 2019)

N.B.: I dati fanno riferimento al 2024



ASSOCIAZIONE  
DISTRIBUZIONE MODERNA



maReCa



The European House  
Ambrosetti

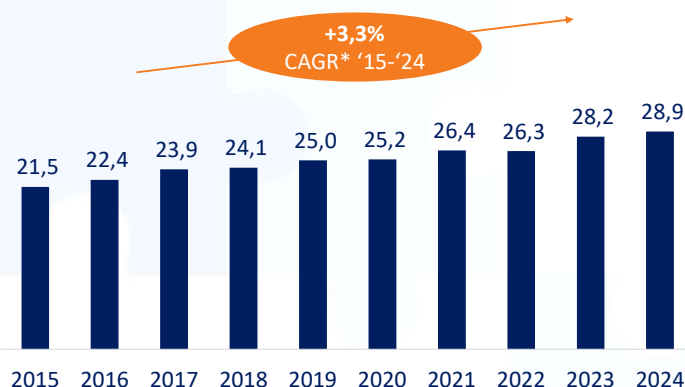


Ipsos Doxa

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat e Aida BvD, 2026

## Il Valore Aggiunto generato dalla Distribuzione Moderna è cresciuto dal 2015 in linea con il PIL (nominale) italiano

**Andamento del Valore Aggiunto della Distribuzione Moderna**  
(miliardi di Euro), 2015-2024



**Benchmarking tra la filiera della Distribuzione Moderna e il PIL nominale dell'Italia**  
(CAGR\*), 2015-2024



(\*) CAGR = Tasso medio annuo di crescita composto.



ASSOCIAZIONE  
DISTRIBUZIONE MODERNA



maReCa



The European House  
Ambrosetti



Ipsos Doxa

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat e Aida BvD, 2026



La Distribuzione Moderna Alimentare è l'anello chiave di una filiera lunga e articolata: 15 codici Ateco a 2 cifre e 36 sotto-codici Ateco a 3 cifre attivati



Attraverso la propria filiera estesa, la Distribuzione Moderna abilita €211 miliardi di Valore Aggiunto, 10% del PIL italiano



I dati fanno riferimento al 2024.

ADM ASSOCIAZIONE DISTRIBUZIONE MODERNA

maRea

The European House Ambrosetti

Ipsos Doxa

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat e Aida BvD, 2026

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

- **Unico database** in Italia con dati economici pluriennali delle aziende MDD partner suddivise per:
  - «**Campione a bassa intensità di MDD**» (quota di fatturato da prodotti a Marca del Distributore <50%)
  - «**Campione ad alta intensità di MDD**» (quota di fatturato da prodotti a Marca del Distributore compresa tra il 50% e l'80%)
  - «**Campione ad altissima intensità di MDD**» (quota di fatturato da prodotti a Marca del Distributore >80%)
- **1.150** aziende di cui sono stati analizzati i bilanci (**160 in più** rispetto all'anno precedente)
- **>50 indicatori di bilancio** analizzati
- Calcolo dei **trend di medio periodo** (2015-2024) per tutte le dimensioni considerate
- **>750.000** osservazioni

**Database con >750.000 osservazioni delle aziende MDD partner**

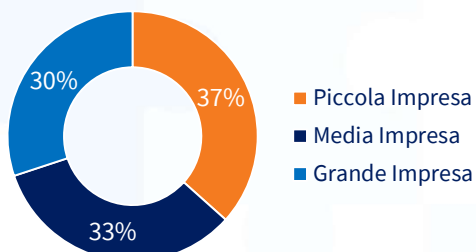


Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat e Aida BvD, 2026

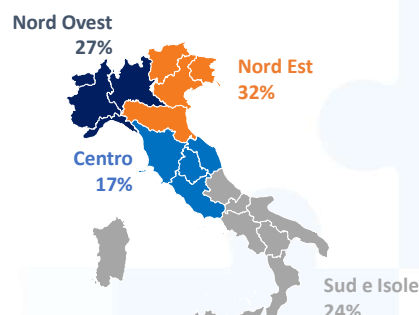


## Le aziende MDD partner sono equamente distribuite per dimensione aziendale e distribuite su tutto il territorio nazionale

**Distribuzione delle aziende MDD partner per dimensione aziendale (% sul totale), 2024**



**Distribuzione delle aziende MDD partner per area geografica (% sul totale), 2024**



N.B. Piccola Impresa: fatturato inferiore a 10 milioni di Euro; Media Impresa: fatturato compreso tra i 10 e i 45 milioni di Euro; Grande Impresa: fatturato superiore a 45 milioni di Euro

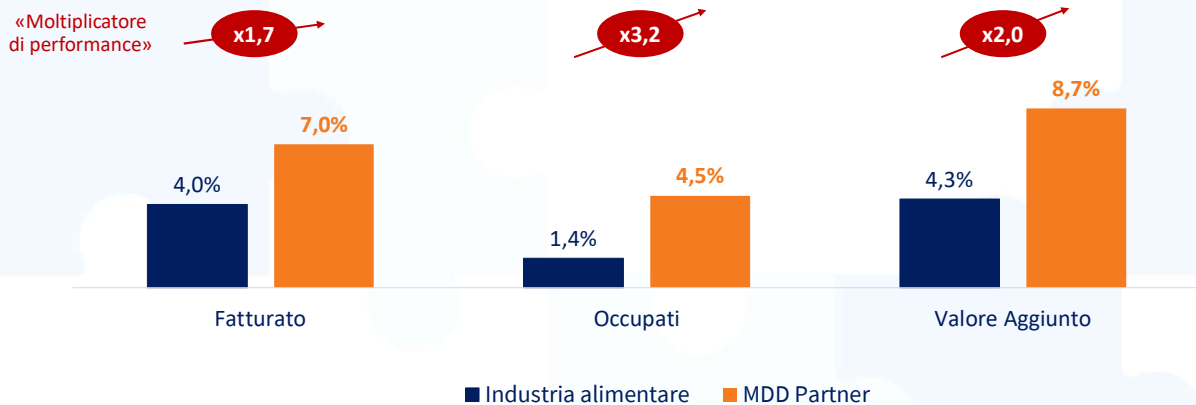


Fonte: elaborazione TEHA Group su dati AIDA BvD, 2026



## Dal 2015, la crescita degli MDD Partner ha sovraperformato l'industria in termini di fatturato, occupati e Valore Aggiunto

Andamento delle principali variabili economiche per aziende MDD Partner e dell'industria alimentare (CAGR\*), 2015-2024



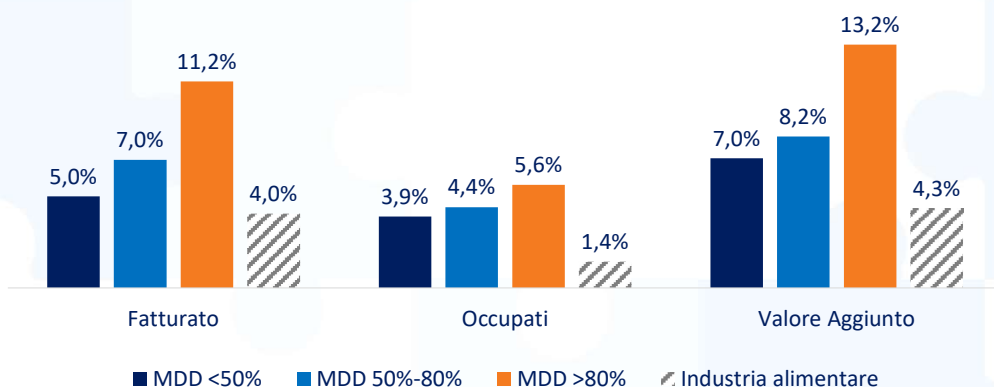
(\*) Tasso medio annuo di crescita composto. N.B.: L'industria alimentare esclude gli MDD Partner



Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat e Aida BvD, 2026

## Ad una crescente intensità di MDD sono associate migliori performance economiche

Andamento delle principali variabili economiche delle aziende MDD Partner a diversa intensità di MDD e dell'industria alimentare (CAGR\*), 2015-2024



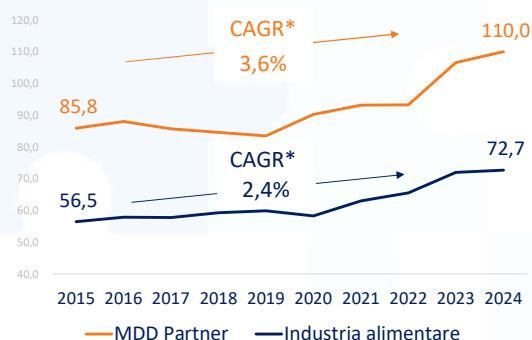
(\*) Tasso medio annuo di crescita composto. N.B.: L'industria alimentare esclude gli MDD Partner



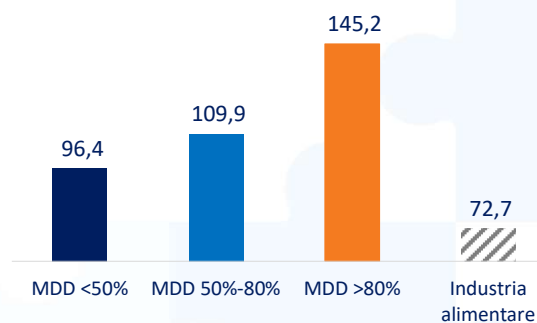
Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat e Aida BvD, 2026

## Anche in termini di produttività le aziende MDD partner sovraperformano rispetto alla media dell'industria alimentare

**Evoluzione della produttività dell'industria alimentare e delle aziende MDD partner**  
(Valore Aggiunto per addetto in migliaia di Euro e CAGR\*), 2015-2024



**Produttività delle imprese MDD partner per intensità di MDD**  
(Valore Aggiunto per addetto, migliaia di Euro), 2024



(\*) Tasso medio annuo di crescita composto. N.B.: L'industria alimentare esclude gli MDD partner.



ASSOCIAZIONE  
DISTRIBUZIONE MODERNA



maReCa  
MAGGIORI AZIENDE  
RISTORANTI E CATERING

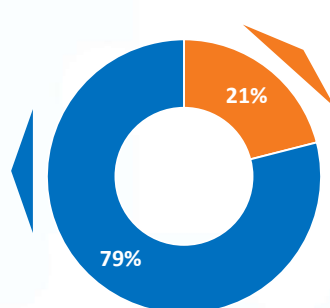


Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat e Aida BvD, 2026

## L'80% degli MDD Partner vede ulteriori margini di efficientamento nella relazione con la Distribuzione Moderna...

**Risposte alla domanda: «Come giudica le indicazioni\* della Distribuzione Moderna alla Sua azienda riguardo le abitudini d'acquisto dei Vostri prodotti a Marca del Distributore nei punti vendita della Distribuzione Moderna?»**  
(% sul totale), 2025

Il **79%** vede **opportunità di efficientamento e miglioramento** nello scambio di informazioni con la Distribuzione Moderna



Il **21%** ritiene di ricevere già **informazioni puntuali e complete** da parte della Distribuzione Moderna (storico delle vendite, previsioni affidabili, ecc.)

(\*) Vendite, previsioni affidabili, segmentazione sociodemografica, geografia/urbanizzazione, orari/giorni



ASSOCIAZIONE  
DISTRIBUZIONE MODERNA



maReCa  
MAGGIORI AZIENDE  
RISTORANTI E CATERING



Fonte: elaborazione TEHA Group su survey agli MDD Partner, 2026

... con opportunità di innovazione e co-progettazione ancora inesplorate

Risposte alla domanda:

«Negli ultimi 5 anni, quanto la Marca del Distributore ha agito come stimolo per la Sua azienda nell'effettuare piani di investimento volti all'innovazione di prodotto o di processo?»  
(% sul totale), 2025



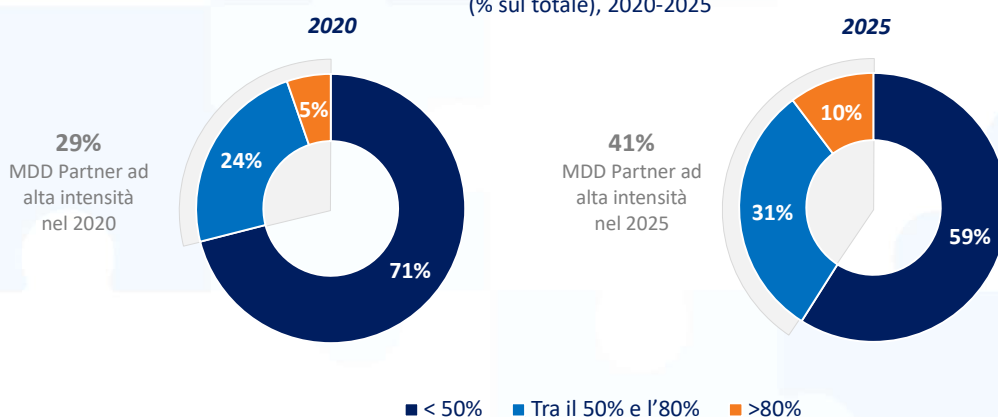
Fonte: elaborazione TEHA Group su survey agli MDD Partner, 2026



L'incidenza degli MDD Partner ad alta intensità sul totale è passata dal 29% al 41% in 5 anni

Risposte alla domanda:

«Quanto incide la produzione a Marca del Distributore sul fatturato della Sua azienda?»  
(% sul totale), 2020-2025

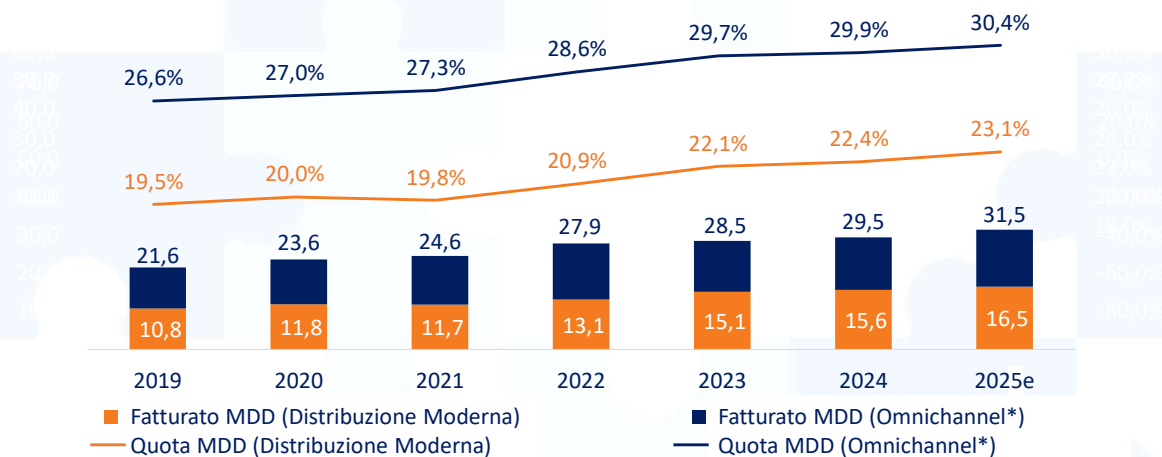


Fonte: elaborazione TEHA Group su survey agli MDD Partner, 2026



## Negli ultimi anni il percorso di crescita della Marca del Distributore è stato costante...

**Fatturato e quota di mercato della Marca del Distributore in Italia per la Distribuzione Moderna e il perimetro esteso (miliardi di Euro e valori %), 2019-2025e**



(\*) Il perimetro esteso è inteso come Omnichannel e quindi include la Distribuzione Moderna, i Discount e i canali di vendita online della Distribuzione Moderna e dei Discount. N.B. Il dato del 2025 è stimato a partire da proiezioni sui primi 10 mesi dell'anno in corso. Il perimetro su cui è calcolata l'incidenza di MDD è quello del largo consumo confezionato.



ASSOCIAZIONE  
DISTRIBUTORI MODERNA



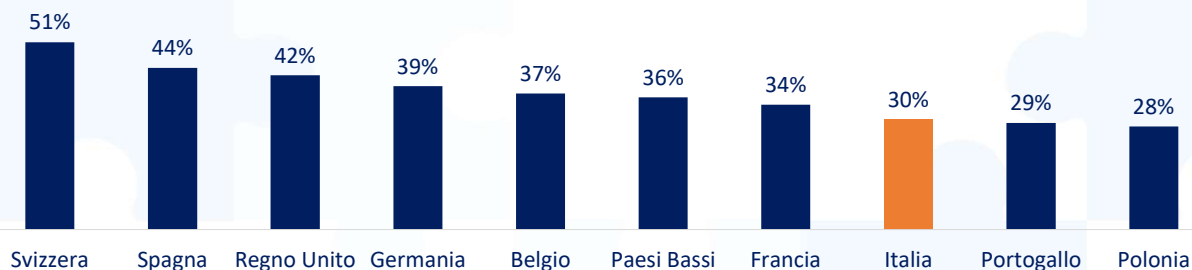
maRCA  
MASSIMO AMBROSETTI



Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Circana, 2026

## ... ma la quota di mercato italiana rimane inferiore ai principali Paesi europei

**Quota di mercato della Marca del Distributore nei primi 10 Paesi europei (valori %), 1° semestre 2025**



ASSOCIAZIONE  
DISTRIBUTORI MODERNA



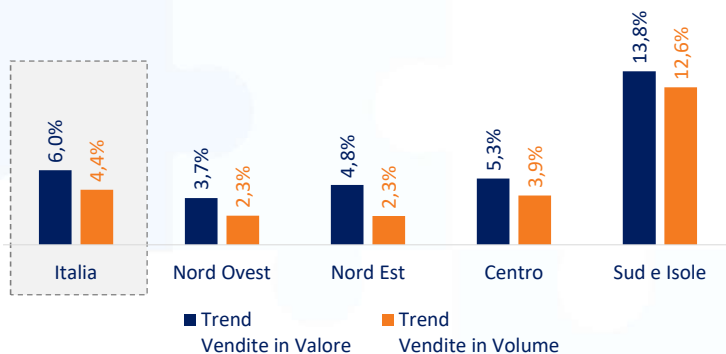
maRCA  
MASSIMO AMBROSETTI



Fonte: elaborazione TEHA Group su dati NielsenIQ, 2026

## La crescita della Marca del Distributore è confermata anche a volume (+4% vs. 2024), in particolare al Sud e nelle Isole

**Trend di crescita delle vendite di Marca del Distributore a valore e a volume**  
(valori %), 2025e vs. 2024



I prodotti MDD in Italia **sono in crescita** sia a valore (+6%) sia a volume (+4%) rispetto al 2024

Nel **Sud e nelle Isole** la crescita risulta particolarmente accentuata: **oltre x2 rispetto alla media nazionale** in termini di **valore** e circa **x3 rispetto alla media nazionale** in termini di **volume**

N.B. I dati fanno riferimento al perimetro della Distribuzione Moderna (esclusi i Discount e i canali di vendita online di Distribuzione Moderna e i Discount. Il dato del 2025 è stimato a partire da proiezioni sui primi 10 mesi dell'anno in corso. Il perimetro su cui è calcolata l'incidenza di MDD è quello del largo consumo confezionato.



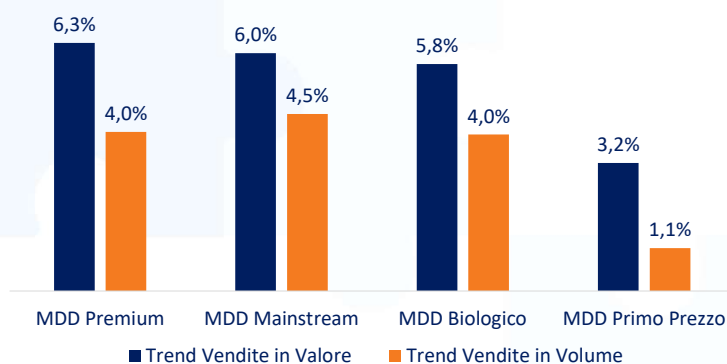
ASSOCIAZIONE  
DISTRIBUTORI MODERNA



Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Circana, 2026

## Le vendite di MDD sono in crescita sia a valore sia a volume rispetto al 2024 per tutti i segmenti, con una crescita più ridotta per il Primo Prezzo

**Trend di crescita delle vendite di Marca del Distributore per segmento in valore e in volume**  
(valori %), 2024 vs. 2025e



Rispetto al 2024, la **MDD Primo Prezzo** ha visto una **crescita più ridotta** rispetto agli altri segmenti, registrando una crescita in valore dimezzata rispetto alla media nazionale (+6,0%) e crescendo meno di un quarto in volume (+4,4%)



ASSOCIAZIONE  
DISTRIBUTORI MODERNA

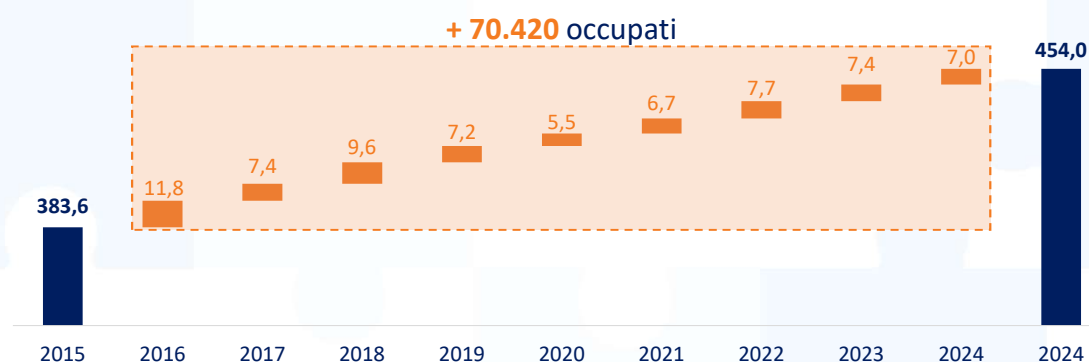


Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Circana, 2026

Il valore economico della Distribuzione Moderna si accompagna a un **valore sociale** di straordinaria rilevanza: i consumatori la riconoscono come una **garanzia di occupazione stabile per le famiglie** e un **punto di riferimento per il territorio**

Negli ultimi 10 anni la Distribuzione Moderna ha generato oltre 70 mila nuovi posti di lavoro

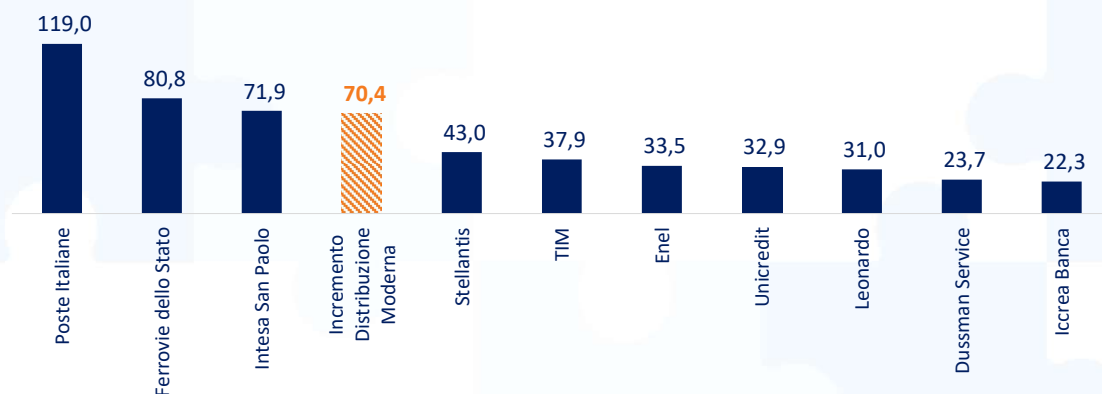
Occupati e nuove assunzioni nella Distribuzione Moderna in Italia  
(migliaia di occupati), 2015-2024





## Se i nuovi posti di lavoro generati dalla Distribuzione Moderna fossero un'azienda sarebbero la quarta italiana per occupati

Confronto tra le nuove assunzioni nella Distribuzione Moderna 2015-2024 e le prime 10 aziende italiane per occupati (migliaia di occupati), 2024 o ultimo anno disponibile



N.B. Nella classifica sono escluse le singole aziende della Distribuzione Moderna in quanto già conteggiate in modo aggregato all'interno della categoria «Distribuzione Moderna»

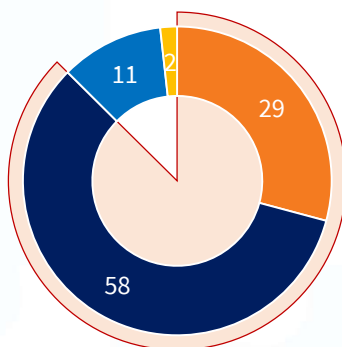


Fonte: elaborazione TEHA Group su dati AIDA e Istat, 2026

## Quasi 9 consumatori su 10 ritengono che la Distribuzione Moderna sia garanzia di lavoro stabile nei territori di riferimento

In accordo con l'affermazione:  
«La Distribuzione Moderna dà lavoro alle famiglie del mio territorio?»  
(val % sul totale), 2025

- Molto d'accordo
- Abbastanza d'accordo
- Poco d'accordo
- Per niente d'accordo



**87%**  
dei consumatori  
ritiene che la  
Distribuzione  
Moderna sia  
**garanzia di lavoro  
stabile nei territori  
di riferimento**



Fonte: elaborazione TEHA Group su survey IPSOS ai consumatori, 2026

La Distribuzione Moderna rappresenta la rete fisica più diffusa sul territorio, con una presenza superiore a quella di banche e uffici postali



**22.594**  
Punti Vendita della  
Distribuzione Moderna\*



**20.160**  
Sportelli Bancari  
**+12%**



**12.755**  
Uffici Postali  
**+77%**

N.B. I dati fanno riferimento al 2024 o all'ultimo anno disponibile. (\*) Il perimetro di riferimento include Supermercati, Ipermercati e Discount.



Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Osservatorio Nazionale del Commercio, Poste Italiane e Banca d'Italia, 2026



Il sistema della Distribuzione Moderna è diffuso su tutto il territorio italiano, a partire dai Comuni più piccoli...

**Presenza dei punti vendita della Distribuzione Moderna nei Comuni con meno di 5.000 abitanti (valore assoluto), ultimo anno disponibile**



**>2.500**  
punti vendita della Distribuzione Moderna  
sono situati nei **piccoli Comuni**



...presenti in  
**8 Comuni** sotto i 5.000 abitanti **su 10**

N.B. Ogni puntino corrisponde a 10 punti vendita (delle prime 10 aziende per quota di mercato), presenti nei piccoli comuni (con una popolazione tra i 1.000 e 5.000 abitanti).



Fonte: elaborazione TEHA Group, 2026



... e ogni settimana «incontra» e risponde alle esigenze di 60 milioni di consumatori



**Ogni settimana**  
**60 milioni di accessi**  
in media nei punti vendita  
della Distribuzione Moderna Alimentare in Italia

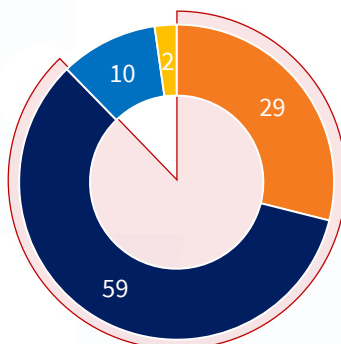


Fonte: elaborazione TEHA Group su fonti varie, 2026

Quasi 9 consumatori su 10 ritengono che i punti vendita della Distribuzione Moderna siano un punto di riferimento per il territorio

In accordo con l'affermazione «I Punti vendita della Distribuzione Moderna sono ormai diventati un punto di riferimento nel territorio in cui vivo?»  
(val % sul totale), 2025

- Molto d'accordo
- Abbastanza d'accordo
- Poco d'accordo
- Per niente d'accordo



**88%**  
dei consumatori vede  
i punti vendita della  
Distribuzione  
Moderna come un  
**punto di riferimento**  
per il proprio  
territorio



Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Ismea e Nielsen, 2026

La coerenza valoriale  
come leva strategica  
per abilitare  
una relazione di fiducia  
tra Distribuzione  
Moderna  
e consumatore, anche  
attraverso la MDD



PER L'ISTITUTO DELLA ENCICLOPEDIA ITALIANA TRECCANI  
**FIDUCIA** È LA PAROLA DELL'ANNO 2025



Il Dizionario della lingua italiana Treccani definisce  
la fiducia come «*L'atteggiamento di tranquilla sicurezza che nasce  
da una valutazione positiva di una persona o di un gruppo di persone,  
verso altri o verso sé stessi*»

## Il rapporto di fiducia tra Distribuzione Moderna e consumatore è il risultato di un processo di ascolto continuo...



La fiducia non è più un elemento acquisito o “garantito”, ma un **rapporto da rinnovare continuamente** ad ogni interazione tra la Distribuzione Moderna e il consumatore

Il legame non è più “emozionale” o di fedeltà all’insegna, bensì funzionale e situazionale: **il consumatore dimostra fiducia se trova risposta immediata e coerente ai propri bisogni**

All’interno di un contesto in evoluzione, **alla Distribuzione Moderna è richiesta flessibilità e adattabilità**, in un processo continuo di **aggiornamento e ascolto del consumatore**

N.B. Riflessioni e evidenze emerse dalle interviste riservate con i business leader della Distribuzione Moderna.



Fonte: elaborazione TEHA Group, 2026

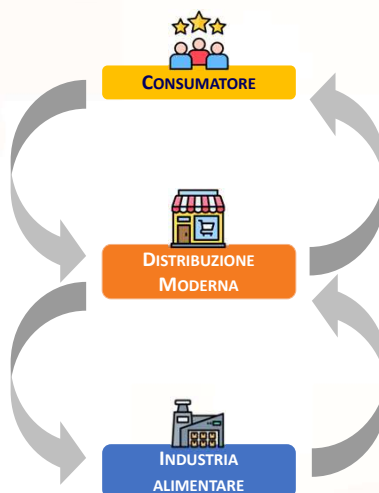


## ... che vede la Distribuzione Moderna come «cinghia di trasmissione» dei valori dalla filiera ai consumatori

Il consumatore di oggi è più esigente, informato e reattivo, con strumenti per dare **feedback immediati** alla Distribuzione Moderna

- Osservazione e interpretazione dell’evoluzione dei trend di consumo
- Trasformazione delle informazioni acquisite in input per l’industria

L’industria alimentare viene aggiornata sui trend di consumo e si avvia una **collaborazione per l’innovazione continua sui prodotti MDD...**



Il consumatore ritiene la Distribuzione meritevole di fiducia, **esternalizzando il proprio processo di scelta** (valori, esigenze e tendenze in continua evoluzione)

Grazie al forte coordinamento tra industria e Distribuzione, gli scaffali ospitano una **vasta e costantemente rinnovata gamma di referenze**

... l’industria ha la possibilità di **innovare la propria offerta** (prodotti, formati e processi innovativi)

N.B. Riflessioni e evidenze emerse dalle interviste riservate con i business leader della Distribuzione Moderna

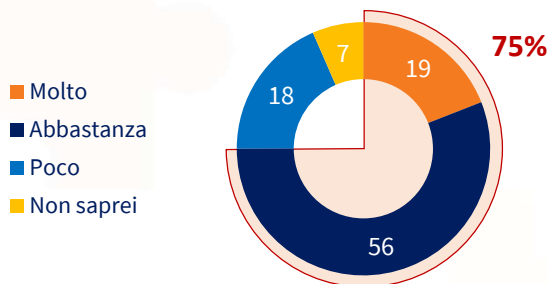


Fonte: elaborazione TEHA Group, 2026



## Il 75% dei consumatori ritiene che la Distribuzione Moderna instauri un rapporto di fiducia duratura con i propri clienti

Risposte alla domanda:  
«In base alla sua esperienza, quanto la Distribuzione Moderna incarna i seguenti valori: fedeltà e lealtà, rapporto di fiducia duratura con i clienti?»  
(% sul totale), 2025



Secondo il **75%** dei consumatori la **Distribuzione Moderna** instaura un **rapporto di fiducia duratura** con i clienti

La quota risulta più elevata nel **Sud e nelle Isole (79%)** e per il **ceto medio (80%)**



Fonte: elaborazione TEHA Group su survey IPSOS ai consumatori, 2026



## Accessibilità e sicurezza alimentare sono i valori chiave per la costruzione di un rapporto di fiducia...

Risposte alla domanda «Quali tra i seguenti valori che potrebbero essere perseguiti dalla Distribuzione Moderna sono i più importanti per lei?»  
(% sul totale, possibilità di risposta multipla), 2025



Fonte: elaborazione TEHA Group su survey IPSOS ai consumatori, 2026



## ... con una coerenza valoriale che il consumatore riconosce alla Distribuzione Moderna

Risposte alla domanda «E in base alla sua esperienza, quanto la Distribuzione Moderna incarna i seguenti valori?»

(% sul totale), 2025



Fonte: elaborazione TEHA Group su survey IPSOS ai consumatori, 2025



## I consumatori attribuiscono alla Distribuzione Moderna il ruolo di abilitatrice di risparmio ed elemento di valore per il territorio

Risposte alla domanda

«Quanto è d'accordo con le seguenti affermazioni riguardo alla Distribuzione Moderna?» (% di «d'accordo»), 2025

**AMPIEZZA  
DELL'OFFERTA**

**90%**

«I supermercati garantiscono **ampiezza dell'offerta** e trasparenza dei prezzi per l'ottimizzazione della spesa»

**VALORE PER IL  
TERRITORIO**

**88%**

«I supermercati sono un **punto di riferimento per il territorio** e danno **lavoro alle famiglie**»

**CONOSCENZA  
DEL CLIENTE**

**69%**

«I supermercati **capiscono le esigenze** delle famiglie e **offrono servizi** che rispondano ai loro **bisogni**»

N.B. gli ambiti in giallo presentano margini di miglioramento

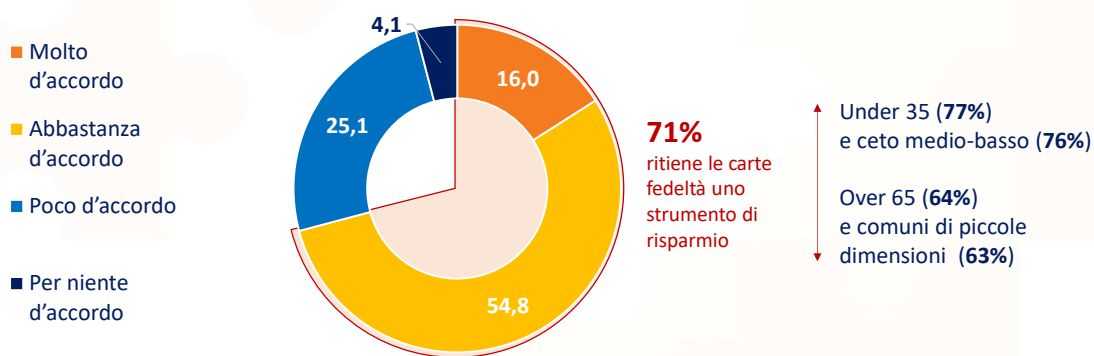


Fonte: elaborazione TEHA Group su survey IPSOS ai consumatori, 2025



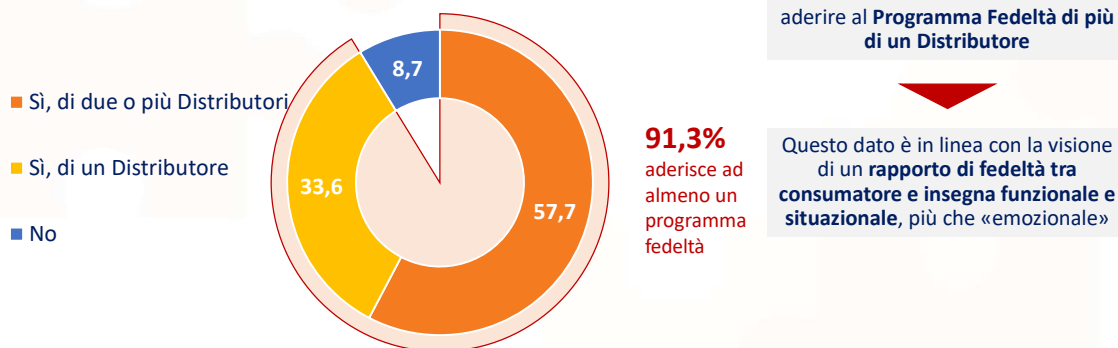
**Il 71% delle famiglie ritiene le carte fedeltà un reale strumento di risparmio per il budget familiare, in particolare gli under-35 (77%)**

In accordo con l'affermazione:  
*«I vantaggi economici offerti dalle carte fedeltà rappresentano un reale risparmio per il budget familiare»*  
 (% sul totale), 2025



**Il 91% dei rispondenti aderisce ad almeno un Programma Fedeltà e 1 consumatore su 2 a più di uno, indicando un rapporto di fedeltà funzionale**

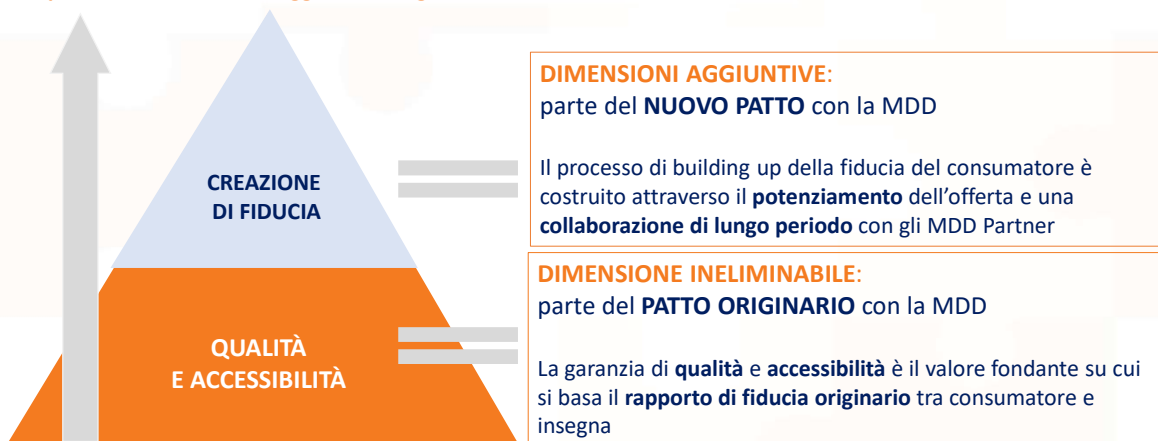
Risposte alla domanda  
*«Lei aderisce ai Programmi Fedeltà Distribuzione Moderna?»*  
 (% sul totale), 2025





## La MDD riflette in modo diretto e trasparente i valori dell'insegna ed è alla base del rapporto di fiducia con il consumatore

Per il consumatore la Marca del Distributore è una **scelta valoriale** e di **piena adesione ai messaggi che l'insegna e la sua MDD trasmettono**



N.B. Riflessioni e evidenze emerse dalle interviste riservate con i business leader della Distribuzione Moderna.

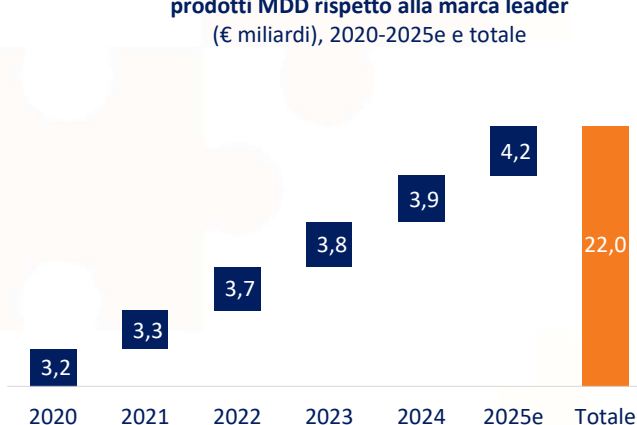


Fonte: elaborazione TEHA Group, 2026



## Dal 2020 la Marca del Distributore ha abilitato 22 miliardi di Euro di risparmi per le famiglie

Risparmi generati per i consumatori dall'acquisto di prodotti MDD rispetto alla marca leader (€ miliardi), 2020-2025e e totale



La Marca del Distributore ha abilitato un totale di **22 miliardi di Euro** di risparmi nelle famiglie italiane dal 2020 al 2025...

...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).

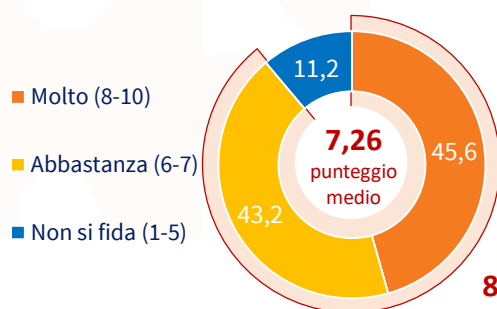


Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Circana, 2026



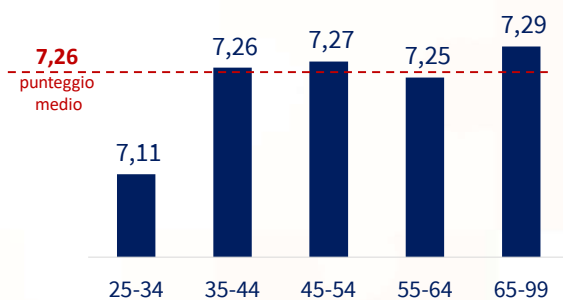
## I consumatori si fidano della Marca del Distributore (7,26 su una scala da 1 a 10) e il livello di fiducia cresce con l'età

Risposte alla domanda:  
«Su una scala da 1 a 10 quanto si fida della  
Marca del distributore?» (% sul totale), 2025



**89%**  
dei consumatori si  
fida della Marca  
del Distributore

Risposte alla domanda:  
«Su una scala da 1 a 10 quanto si fida della Marca del  
Distributore?» (punteggio medio per fascia d'età), 2025



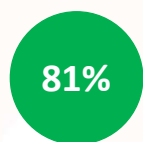
Fonte: elaborazione TEHA Group su survey IPSOS ai consumatori, 2026



## I consumatori riconoscono la Marca del Distributore come attenta alle esigenze dei consumatori e abilitatrice di qualità accessibile

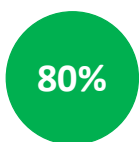
Risposte alla domanda  
«Quanto è d'accordo con le seguenti affermazioni riguardo ai prodotti a  
Marca del Distributore?» (% di «d'accordo»), 2025

**CONOSCENZA DEL  
CLIENTE**



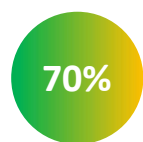
«Le Marche dei Distributori dimostrano **attenzione alle esigenze specifiche dei consumatori**»

**ACCESSIBILITÀ**



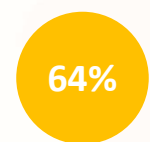
«La Marca del Distributore contribuisce a rendere **accessibili a tutti i prodotti di qualità**»

**SOSTENIBILITÀ  
AMBIENTALE**



«I prodotti della Marca del Distributore rappresentano una **scelta responsabile e sostenibile per l'ambiente**»

**SOSTENIBILITÀ  
SOCIALE**



«Scegliendo la Marca del Distributore sento di contribuire a un **modello di consumo più equo**»

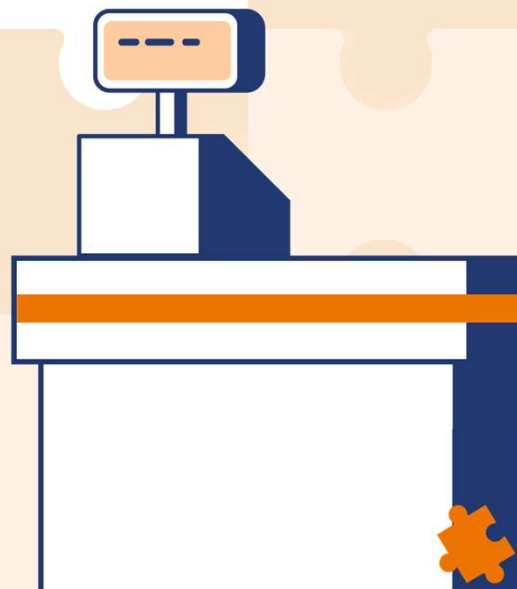
N.B. gli ambiti in giallo presentano margini di miglioramento



Fonte: elaborazione TEHA Group su survey IPSOS ai consumatori, 2026



L'identikit della  
Distribuzione  
Moderna del futuro e  
la capacità  
di trasmettere i  
valori chiave  
alla filiera estesa



ASSOCIAZIONE  
DISTRIBUZIONE MODERNA



maRea  
MAGAZZINI ASSOCIATI  
RISTORANTI E BAR CONTEMPORANEI



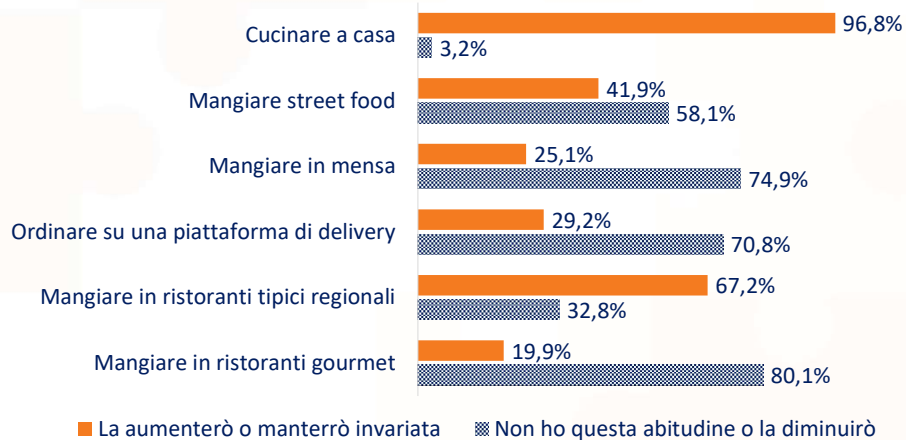
The European House  
Ambrosetti



Ipsos Doxa

## Il consolidarsi dell'abitudine del cucinare a casa costituisce un'opportunità per la Distribuzione Moderna

Risposte alla domanda «Come pensa che cambieranno le sue abitudini di alimentazione fuori  
casa e non nei prossimi mesi?» (val % sul totale), 2025



ASSOCIAZIONE  
DISTRIBUZIONE MODERNA



maRea  
MAGAZZINI ASSOCIATI  
RISTORANTI E BAR CONTEMPORANEI



The European House  
Ambrosetti

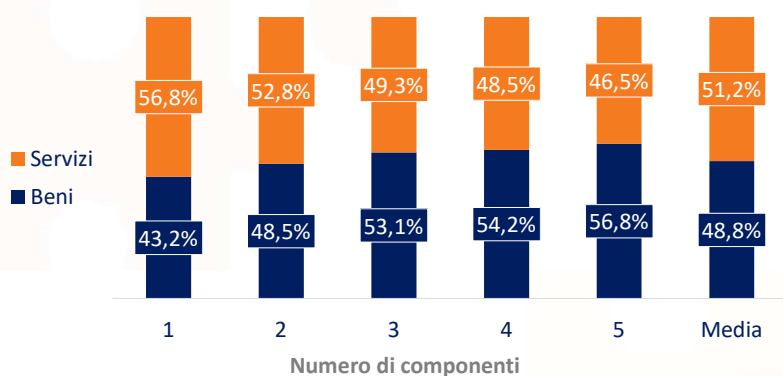


Ipsos Doxa

Fonte: elaborazione TEHA Group survey della Community  
Food&Beverage ai consumatori italiani, 2026

## L'incidenza dei consumi in servizi è maggiore nelle famiglie monocomponenti e diminuisce all'aumentare del nucleo familiare

Incidenza della componente di beni e servizi nella spesa media per numerosità del nucleo familiare (% sul totale), 2023



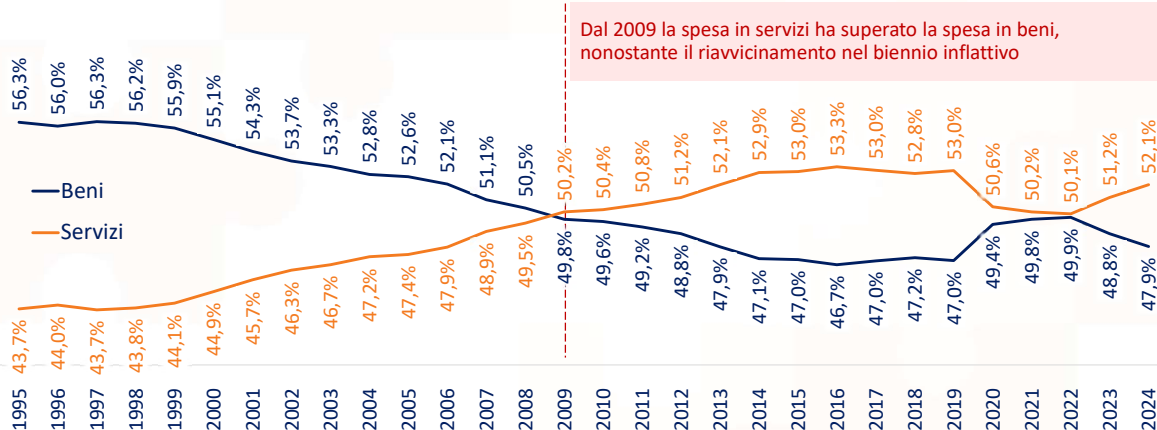
Nei prossimi decenni il panorama familiare italiano sarà composto da **famiglie sempre meno numerose**: **+1,7mln di single e -1,9 mln di coppie con figli al 2041**

L'incidenza dei consumi in servizi è maggiore nelle famiglie monocomponenti **(56,8% vs. 43,2% per i beni)**

Nel lungo periodo i cambiamenti sociodemografici prevederanno una **progressiva espansione della quota di spesa destinata ai servizi**

## In un'ottica di lungo periodo, la componente di servizio acquisirà sempre più rilevanza nelle scelte di consumo

Scomposizione dei consumi delle famiglie residenti in Italia per beni e servizi (% sul totale), 1995-2024

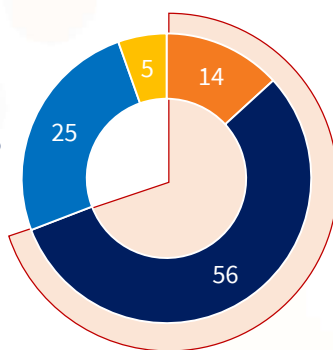


Dal 2009 la spesa in servizi ha superato la spesa in beni, nonostante il riavvicinamento nel biennio inflattivo

Già oggi 7 consumatori su 10 ritengono che la Distribuzione Moderna offra servizi che rispondono ai loro bisogni, in particolare tra gli under 35

E' d'accordo con l'affermazione:  
**«Oltre ai prodotti in vendita, la Distribuzione Moderna offre servizi che rispondono ai miei bisogni»**  
 (% sul totale), 2025

- Molto d'accordo
- Abbastanza d'accordo
- Poco d'accordo
- Per niente d'accordo



**70%**  
 dei consumatori  
 ritiene che la  
 Distribuzione  
 Moderna offra  
 servizi che  
 rispondono ai  
 propri bisogni

Under 35 (**75%**)  
 e Sud e Isole (**73%**)

Over 65 (**65%**)  
 e piccole frazioni (**60%**)

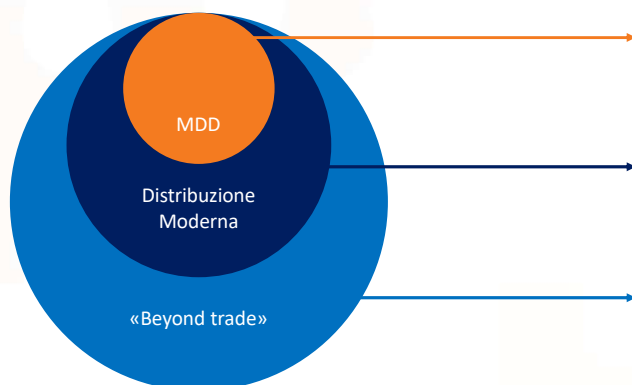


Fonte: elaborazione TEHA Group su survey IPSOS ai consumatori, 2025



## Il nuovo rapporto tra Distribuzione Moderna e consumatore: le tre dimensioni di interazione

Le tre dimensioni di interazione  
 tra Distribuzione Moderna e  
 consumatore



Le principali leve per indirizzare un  
 paradigma di coerenza valoriale tra  
 insegna e consumatore

- «Patto originario» di **accessibilità**
- Democratizzazione di stili di consumo sani e sostenibili
- Diffusione sul territorio e concezione del punto vendita come **«punto di incontro»**
- Miglioramento e ottimizzazione del punto vendita
- Creazione di un **ecosistema integrato** di prodotti, servizi ed **esperienze personalizzate**
- Omnicanalità e ingaggio del consumatore, anche oltre il punto vendita fisico



Fonte: elaborazione TEHA Group, 2025



Per ottimizzare la relazione di fiducia con il consumatore la Distribuzione Moderna del futuro dovrà esplorare un ecosistema integrato di servizi



Fonte: elaborazione TEHA Group, 2026



Beyond Trade: l'evoluzione della Distribuzione Moderna a ecosistema di servizi integrati che generano valore per il consumatore

Il termine "Beyond Trade" indica nuovi modelli di business che sfruttano gli asset già esistenti del Retail per offrire servizi aggiuntivi o nuovi prodotti a clienti attuali e nuovi



Fonte: elaborazione TEHA Group, 2026



## Il Retail Media è una nuova forma di promozione di prodotti o servizi che sfrutta i canali e i dati proprietari dei Distributori



Retail Media

Il Retail Media rappresenta una nuova forma di «**monetizzazione digitale**» che permette ai brand di **promuovere** i propri prodotti o servizi sfruttando i **canali** e i **dati** proprietari messi a disposizione dai **Distributori**



Per i Distributori

Nuovo flusso di entrate che può aiutare a compensare i costi di gestione di una piattaforma di e-commerce o di un negozio fisico



Per i consumatori

Migliore esperienza di acquisto, maggiore focalizzazione su annunci mirati e contenuti sponsorizzati in linea con i propri interessi



Fonte: elaborazione TEHA Group, 2026



## Il Retail Media può inserirsi in modo sinergico nella customer journey...



Retail Media

L'obiettivo del Retail Media nel punto vendita non è solo quello di vendere supporti di comunicazione, ma anche offrire soluzioni efficaci per la realizzazione degli obiettivi di vendita e di marketing dei brand all'interno del negozio



Entrata in negozio



Annunci in corsia



Annunci a scaffale



Annunci in cassa

I touchpoint in cui si inserisce il Retail Media lungo l'esperienza di acquisto



Fonte: elaborazione TEHA Group, 2026





## ... fornendo dati utili a ottimizzare le strategie di targetizzazione



Retail Media

La costruzione di una value proposition che ponga al centro l'audience della Distribuzione può beneficiare dei **dati forniti dalle diverse fasi della customer journey tramite il paradigma del Retail Media**

### MACRO CATEGORIE DI DATI DELL'UTENTE

#### INFORMAZIONI DI IDENTIFICAZIONE PERSONALE (IIP)

Nome, cognome, data di nascita, mail, residenza

#### DEMOGRAFICI

Sesso, età, istruzione

#### COMPORTAMENTALI

Derivano dalle interazioni del cliente con le property dell'azienda (sia digitali che in store) che raccolgono informazioni di dettaglio su numero di interazioni e frequenza

#### TRANSAZIONALI

Natura economico-finanziaria e giuridica, includono transazioni online e in store, richieste di supporto, resi



Le aziende (brand e retailer) dispongono di una **elevata mole di dati molto spesso non utilizzabili** poiché risiedono in **sistemi e silos poco integrati**

Tale criticità riduce l'efficacia delle campagne pubblicitarie targettizzate



Fonte: elaborazione TEHA Group, 2026



## Alcuni esempi: Retail Media nel punto vendita fisico



Retail Media

### STICKERS

Adesivi a pavimento con l'immagine del prodotto e la possibilità di veicolare QR code per attivare esperienze digitali, concorsi e gamification



### BANNER DIVIDER

Supporto posizionato in prossimità del prodotto, direttamente a scaffale



### ALARM GATE

Supporti per la personalizzazione delle barriere antifurto



Fonte: elaborazione TEHA Group su fonti varie, 2026



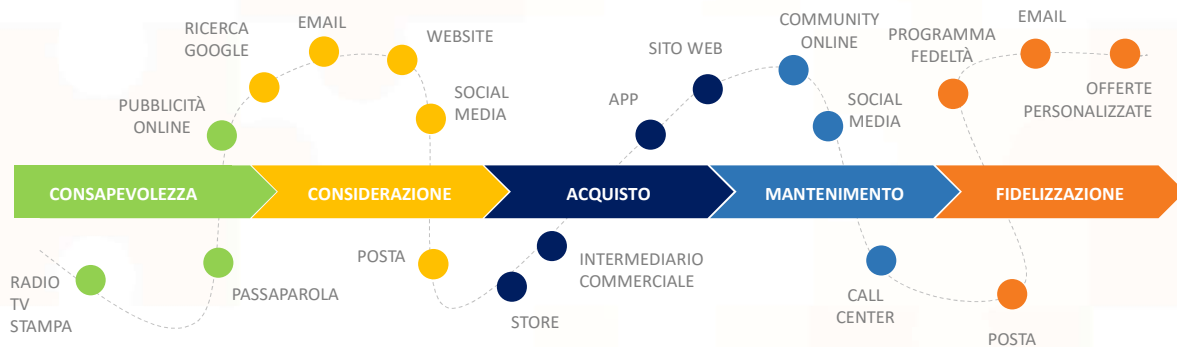


Il processo di acquisto del consumatore evolve sempre più verso un "viaggio" tra online e offline...



E-commerce

Il customer journey del consumatore (illustrativo)



Creazione e rafforzamento della coerenza valoriale tra consumatore e Distribuzione



Fonte: elaborazione TEHA Group, 2026

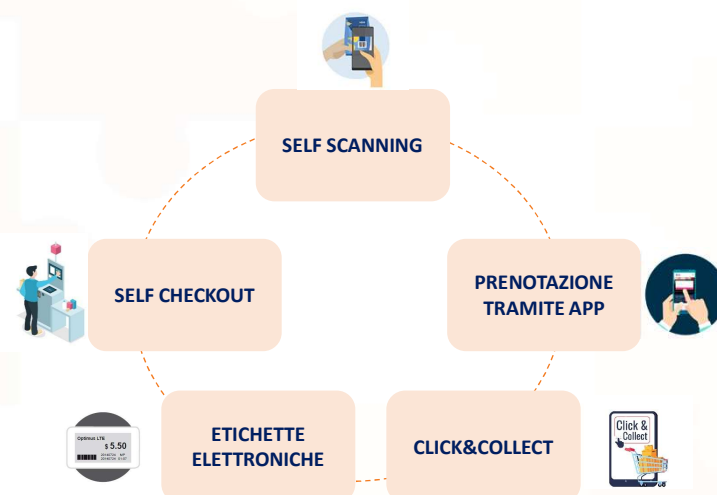


... con il punto vendita che rimane un elemento centrale per l'innovazione



E-commerce

L'integrazione dei servizi digitali e delle piattaforme e-commerce è uno strumento di relazione e fidelizzazione del cliente consentendo il raggiungimento della totale omnicanalità



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



Fonte: elaborazione TEHA Group, 2026



## I servizi di pagamento proprietari offrono opportunità per approfondire la conoscenza dei clienti e potenziare la fidelizzazione

E-commerce

L'evoluzione dei **pagamenti digitali** offre l'opportunità di sviluppare soluzioni proprietarie capaci di integrare **servizio, fidelizzazione e innovazione**

Il **wallet proprietario** ricaricabile rappresenta lo strumento più completo e strategico, capace di **integrare pagamento, loyalty e servizi digitali** in un unico strumento



### Per i Distributori

- **Ottimizzazione della liquidità e riduzione dei costi di transazione** rispetto ai circuiti tradizionali
- **Maggiore fidelizzazione** e incremento della frequenza d'acquisto
- Accesso a **dati granulari sui comportamenti** di consumo
- Possibilità di **personalizzazione avanzata** di offerte e comunicazioni
- Creazione di un **ecosistema proprietario** che rafforza il posizionamento competitivo



### Per i Consumatori

- **Integrazione automatica** con i programmi di loyalty, punti e coupon
- Raccolta **scontrini digitali** e **storico acquisti**
- **Offerte personalizzate** e **suggerimenti** basati sul comportamento d'acquisto
- **Integrazione con servizi omnicanale:** click&collect, delivery, Scan&Go
- Pagamenti ricorrenti e funzionalità "family wallet"
- Accesso a **servizi post-vendita**



Fonte: elaborazione TEHA Group, 2026

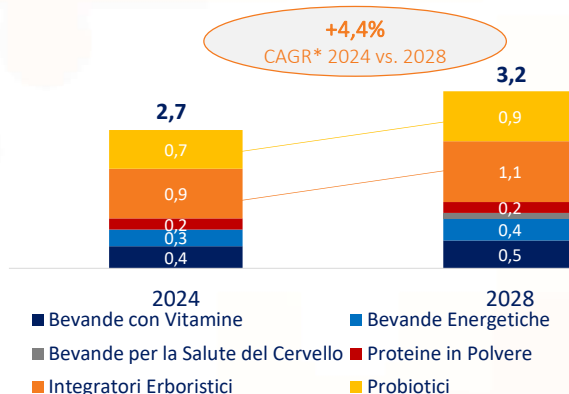


## Il mercato "health-oriented" del food & beverage è atteso in forte crescita, trainato dalla domanda «salutista» dei consumatori

Salute&benessere

### «Food&Beverage health market» in Italia (miliardi di Euro e CAGR\*), 2024-2028

I consumatori italiani dimostrano un interesse crescente per il proprio wellbeing, orientandosi verso prodotti salutistici



Fonte: elaborazione TEHA Group su fonti varie, 2026



## La Distribuzione Moderna potrà rispondere alla crescente domanda di benessere e wellness da parte dei consumatori ...



Salute&benessere

L'integrazione di servizi legati alla **salute e al benessere** consente alla Distribuzione di **rafforzare la relazione con il cliente e sviluppare nuove leve di valore**



### Per i Distributori

- **Aumento del valore del carrello e della fedeltà**  
Incremento della frequenza di acquisto e dello scontrino medio attraverso servizi ad alto valore
- **Rafforzamento della relazione con il cliente**  
Conoscenza avanzata del cliente per progettare esperienze personalizzate e ad alto valore
- **Effetto reputazionale positivo**  
Promozione di stili di vita sani a beneficio della reputazione dell'insegna



### Per i Consumatori

- **Percorsi nutrizionali e consulenza alimentare**  
Suggerimenti personalizzati per abitudini di acquisto, piani alimentari, prodotti MDD e ricette salutari
- **Soluzioni di monitoraggio e prevenzione**  
Check-up non clinici, strumenti digitali per l'autovalutazione e raccomandazioni personalizzate
- **Prodotti e servizi per il benessere integrati nell'esperienza d'acquisto**  
Meal-kit salutari, integrazione alimentare light, prodotti funzionali e percorsi tematici di benessere



Fonte: elaborazione TEHA Group, 2026



## ... e offrire nuove e più immersive food experience



Bar e ristorazione



### Format bar e ristorazione in-store

- **Corner caffetteria e food service** per aumentare permanenza e attrattività del punto vendita
- **Spazi "eat-in"** per valorizzare freschi e gastronomia e favorire il consumo immediato
- **Offerta colazione e pausa pranzo** per ampliare i momenti di visita e incrementare lo scontrino medio



### Partnership con brand e chef

- **Collaborazioni con format specializzati** (pasticceria, caffetteria, healthy) per elevare la qualità dell'offerta
- **Coinvolgimento di chef e food creator** per ricette signature e contenuti distintivi
- **Eventi tematici** per rafforzare engagement e visibilità dell'insegna



### Community ed esperienze culinarie

- **Corsi di cucina, degustazioni ed eventi** per creare relazione e coinvolgimento attivo
- **Membership e food club** con vantaggi esclusivi e servizi digitali integrati
- **Contenuti digitali e percorsi educativi** su nutrizione, stagionalità e utilizzo dei prodotti



Fonte: elaborazione TEHA Group, 2026



## Controllando e innovando i processi logistici, i Distributori migliorano il servizio per i consumatori rafforzando il rapporto di fiducia

Logistica



### Logistica predittiva con l'AI

- **Modelli predittivi** che anticipano la domanda per categoria di prodotto e punto vendita
- Algoritmi che determinano automaticamente **quantità e tempistiche ottimali di riordino**
- **Routing adattivo** che ricalcola in tempo reale percorsi e priorità in base al traffico e al carico



### Logistica sostenibile

- Conversione alle **cargo bike** nelle aree congestionate per ridurre i tempi di consegna urbana
- **Veicoli elettrici** ottimizzati per percorsi brevi e frequenti dell'ultimo miglio
- **Packaging riprogettato** per aumentare la densità di carico e ridurre i chilometri per ordine servito



### Fulfillment innovativo

- **Lettura avanzata dei consumi** con programmazione automatica delle consegne
- Magazzini dedicati all'online che migliorano la **precisione e affidabilità** della preparazione ordini
- **Slot dinamici** che riassegnano automaticamente finestre di consegna in base al carico dei mezzi



### Partnership strategiche

- Creazione di **hub condivisi** in aree urbane per ridurre duplicazioni e traffico operativo
- **Coordinamento degli slot di consegna** per evitare sovrapposizioni di mezzi di diversi retailer
- **Utilizzo congiunto di flotte e corrieri** per aumentare la saturazione dei mezzi



Fonte: elaborazione TEHA Group, 2026



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



Position Paper 2025

#### Position Paper 2025

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

Per scaricare il Position Paper

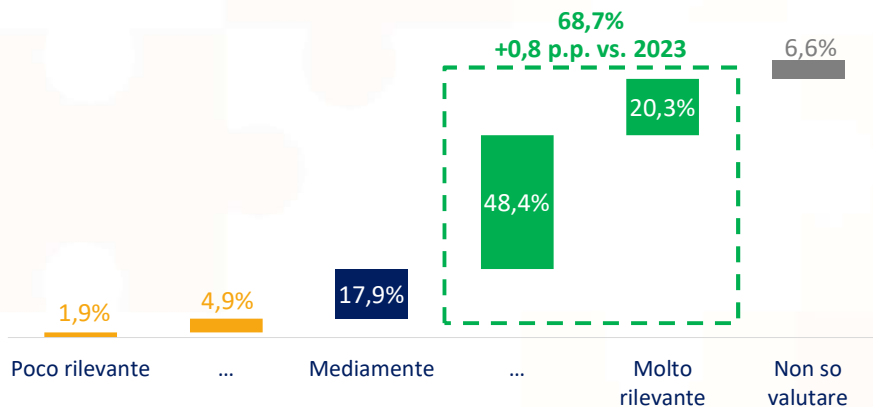


L'affermarsi della Distribuzione Moderna come **guida per la transizione sostenibile della filiera agroalimentare** (si veda Position Paper TEHA – ADM 2025) è **coerente con le aspettative e i valori della filiera estesa**, dagli MDD partner ai consumatori



## 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.



ASSOCIAZIONE DISTRIBUZIONE MODERNA



The European House Ambrosetti



Fonte: elaborazione TEHA Group su survey della Community Food&Beverage ai consumatori italiani, 2024



## La principale aspettativa dei consumatori per il futuro della Distribuzione Moderna è la tracciabilità dei prodotti lungo la filiera (42%)...



CONSUMATORE

Risposte alla domanda  
«Se potesse immaginare il suo supermercato/ipermercato abituale tra 5 anni, quali dei seguenti servizi vorrebbe che offrisse?»  
(% sul totale, possibilità di risposta multipla), 2025



ASSOCIAZIONE DISTRIBUZIONE MODERNA



The European House Ambrosetti



Fonte: elaborazione TEHA Group su survey IPSOS ai consumatori, 2026



## ... in linea con le aspettative degli MDD Partner per la Marca del Distributore del futuro



### Risposte alla domanda

«Nel disegnare l'identikit della Marca del Distributore di domani quali sono le caratteristiche indispensabili che dovrebbe avere?»  
(% sul totale, possibilità di risposta multipla), 2025



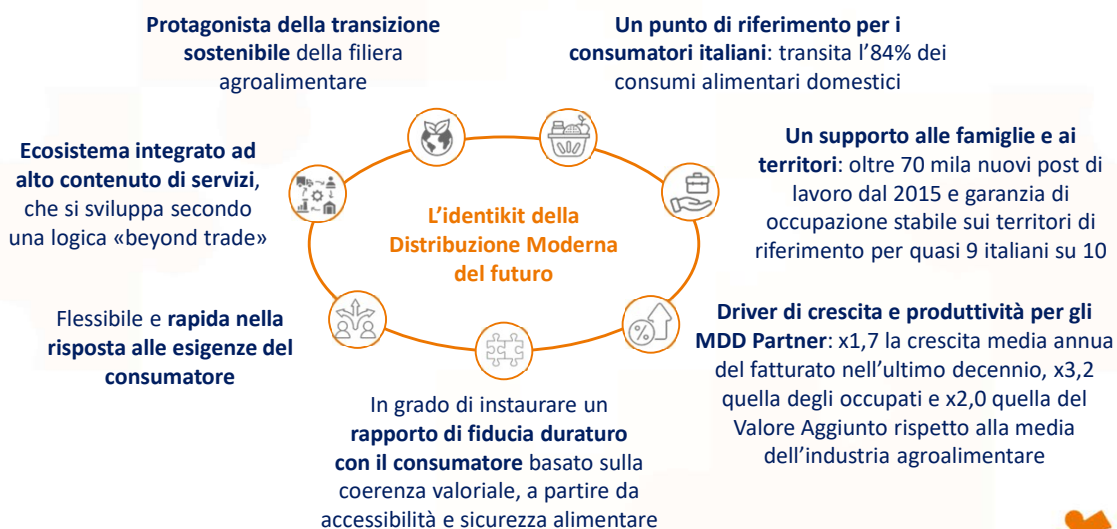
Anche gli **MDD Partner** immaginano per il futuro una **Marca del Distributore** che sia **più tracciata**, dall'offerta più ampia e a maggiore contenuto di servizio



Fonte: elaborazione TEHA Group su survey agli MDD Partner, 2026



## L'identikit della Distribuzione Moderna del Futuro, per una piena coerenza valoriale lungo tutta la filiera



Fonte: elaborazione TEHA Group, 2026



ASSOCIAZIONE  
DISTRIBUZIONE MODERNA

**The European House**  
**Ambrosetti**

In collaborazione con:



- AIDA - Bureau van Dijk; 2024
- ANCC-Coop, «Rapporto Coop 2025. Consumi e stili di vita degli italiani di oggi e di domani», 2025
- Area Studi Mediobanca, «Osservatorio sulla GDO a prevalenza alimentare», 2025
- 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
- CDP – Carbon Disclosure Project, «Scope 1-2-3 emissions in the food sector», 2024
- Centro Marca, «Marca, consumi e lavoro: il ruolo sociale dei brand», 2025
- Cerved Rating Agency, «ESG Connect», 2024
- Circana, «L'eredità del 2022 e il 2023 nel largo Consumo Confezionato», 2024
- Commissione Europea, «Documento di riflessione. Verso un'Europa Sostenibile entro il 2030», 2019
- EuroCommerce, «Retail and wholesale transformation may require up to 600 billion in investments to future-proof the sector», 2022
- Food and Agriculture Organization (FAO) delle Nazioni Unite, «The Future of Food and Agriculture», 2022

ASSOCIAZIONE  
DISTRIBUZIONE MODERNA

**The European House**  
**Ambrossetti**



INSOS DOXA



### Principale bibliografia di riferimento (2/4)

- GS1 Italy e Nielsen, «Osservatorio Immagino 2022», 2022
- Ismea, «Rapporto sull'agroalimentare italiano», 2025
- Ismea, «I consumi alimentari delle famiglie», 2022
- Istat, «Censimento della popolazione», 2024
- Istat, «Lavoro e retribuzioni», 2024
- Istat, «Conti Nazionali», 2024
- Istat, «Risultati economici delle imprese», 2024
- Lifegate, «Osservatorio Nazionale sullo Stile di Vita Sostenibile», 2022
- Mark up, «Gli Italiani desiderano rallentare, anche a tavola e in cucina», 2025
- METRO, «KPI Report Corporate Responsibility 2022/2023», 2023
- Ministero dello Sviluppo Economico e Unioncamere, «Indice dei prezzi all'ingrosso», 2022
- Nielsen, «Private Label Market Size and Market Share 2026, 2025
- OCSE, «Dataset on productivity», 2024



### Principale bibliografia di riferimento (3/4)

- OCSE, «Dataset on median wages », 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
- REM-Lab, «Sfide di mercato e nuove competenze manageriali nell'Epoca della complessità», 2023
- 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, «Survey agli MDD Partner della Distribuzione Moderna», 2025
- TEHA Group, «Survey della Community Food&Beverage ai cittadini», 2025
- TEHA Group e ADM – Associazione Distribuzione Moderna, «Il ruolo guida della Distribuzione Moderna e della Marca del Distributore per la transizione sostenibile della filiera agroalimentare», 2025
- TEHA Group e ADM – Associazione Distribuzione Moderna, «Marca del Distributore e Made in Italy: il ruolo della Distribuzione Moderna», 2024
- TEHA Group e ADM – Associazione Distribuzione Moderna, «L'Italia di oggi e di domani: il ruolo sociale ed economico della Distribuzione Moderna», 2023





### Principale bibliografia di riferimento (4/4)

- TEHA Group e ADM – Associazione Distribuzione Moderna, «Marca Del Distributore e consumatore nella società che cambia», 2022
- TEHA Group e Community Retail 5.0, «Retail 5.0: guidare l'innovazione, crescere nel cambiamento», 2025
- TEHA Group e Community Retail 5.0, «Il futuro del Retail Specializzato per la crescita e la competitività del Paese», 2024
- TEHA Group e IPSOS, «Survey ai consumatori italiani», 2025
- TEHA Group e Microsoft, «AI 4 Italy – Impatti e prospettive dell'Intelligenza Artificiale Generativa per l'Italia e il Made in Italy», 2023
- Treccani, «Dizionario della Lingua Italiana», 2025
- UNFCC, «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 2026



ASSOCIAZIONE  
DISTRIBUZIONE MODERNA



Bologna  
Fiere  
by ADM  
ASSOCIAZIONE  
DISTRIBUZIONE MODERNA  
PRIVATE LABEL CONFERENCE AND EXHIBITION



The European House  
Ambrosetti

In collaborazione con:

