

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



ASSOCIAZIONE
DISTRIBUZIONE MODERNA



Bologna
Here
by
ADM
ASSOCIATION OF MODERN DISTRIBUTORS



The European House
Ambrosetti

In collaborazione con:



Position Paper 2026



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

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

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 incomprimibile 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.

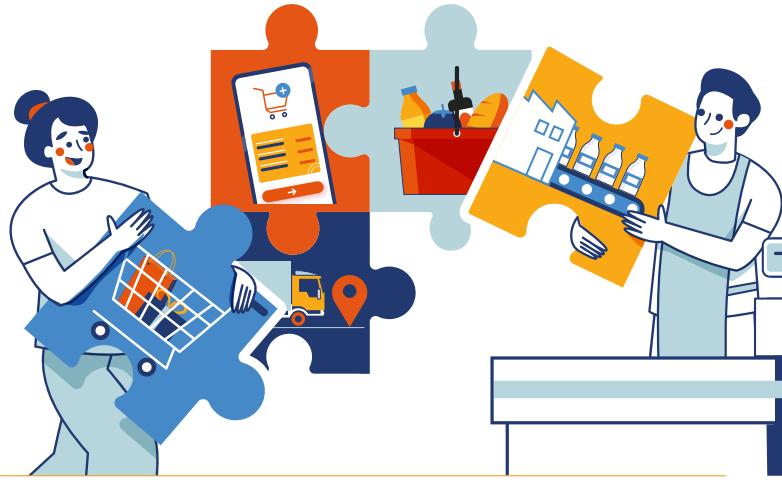
Prima di lasciarvi alla lettura, un sincero ringraziamento al Gruppo di Lavoro TEHA, composto da Benedetta Brioschi, Giulia Tomaselli, Camilla Ciboldi, Federico Petteruti, Manijeh Merlini, Fabiola Gnocchi, Valeria Casati e Annalisa Pinto per l’impegno profuso.

Valerio De Molli

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

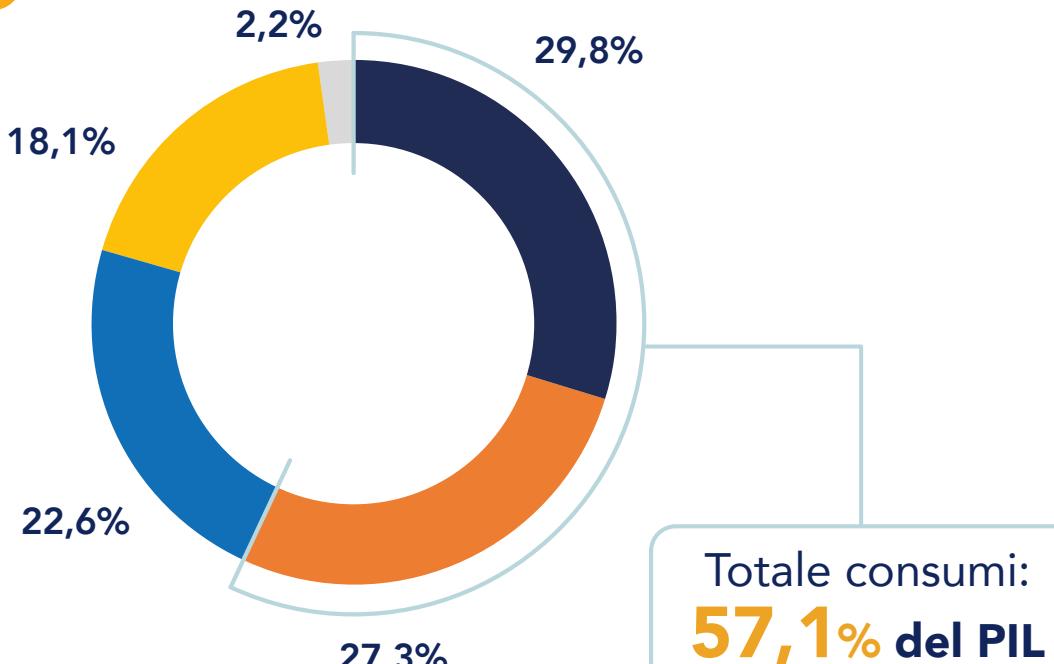
Costruire Fiducia: il ruolo della Distribuzione Moderna e della Marca del Distributore

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



■ 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



N.B.: I dati fanno riferimento al 2024

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

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



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

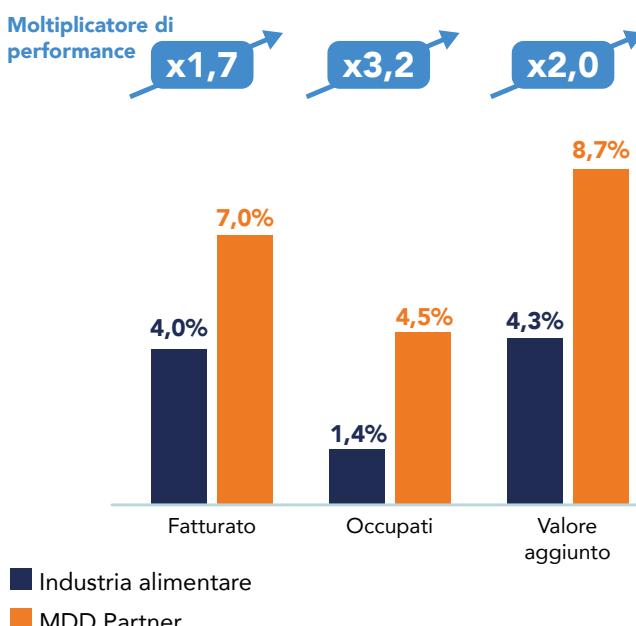
... il 10% del PIL italiano

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 composta.
N.B.: L'industria alimentare esclude gli MDD Partner

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

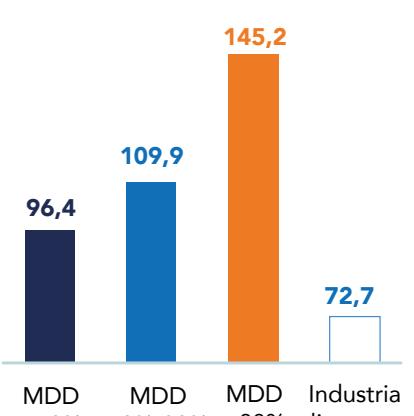
2.4 Anche in termini di produttività le aziende MDD partner sovraperfornano rispetto alla media dell'industria alimentare

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



— MDD Partner
— Industria alimentare

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

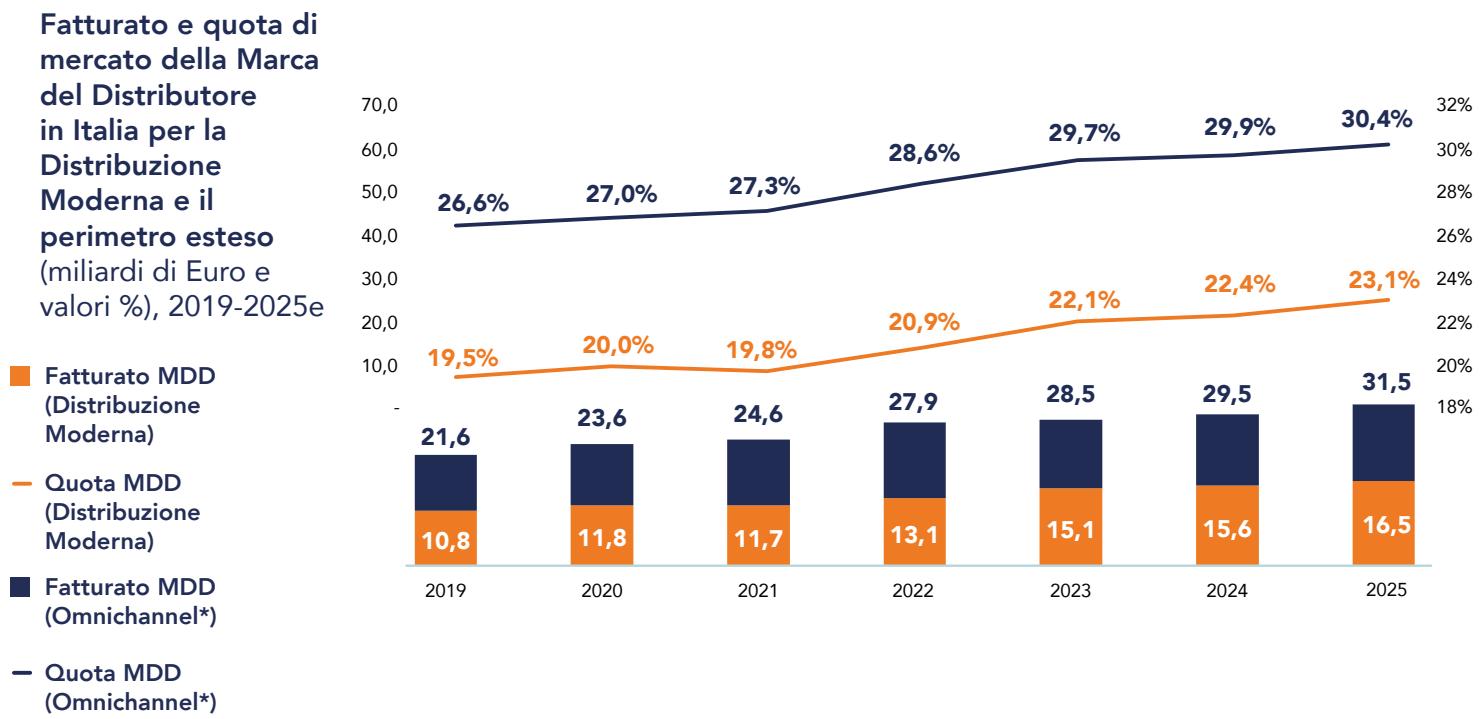


(*) Tasso medio annuo di crescita composta.

N.B.: L'industria alimentare esclude gli MDD partner.

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

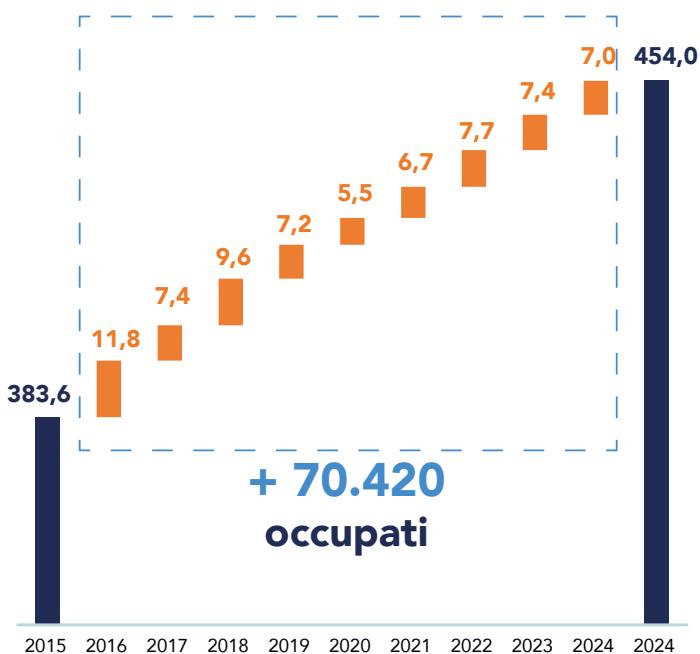
2.5 Negli ultimi anni il percorso di crescita della Marca del Distributore è stato costante



(*) 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.
Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Circana, 2026

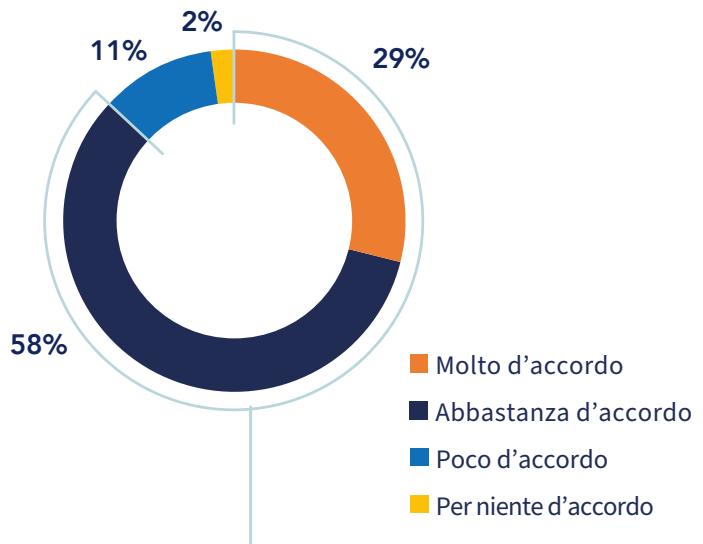
2.6 Negli ultimi 10 anni la Distribuzione Moderna ha generato oltre 70 mila nuovi posti di lavoro

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



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



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

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 Encyclopédie 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»

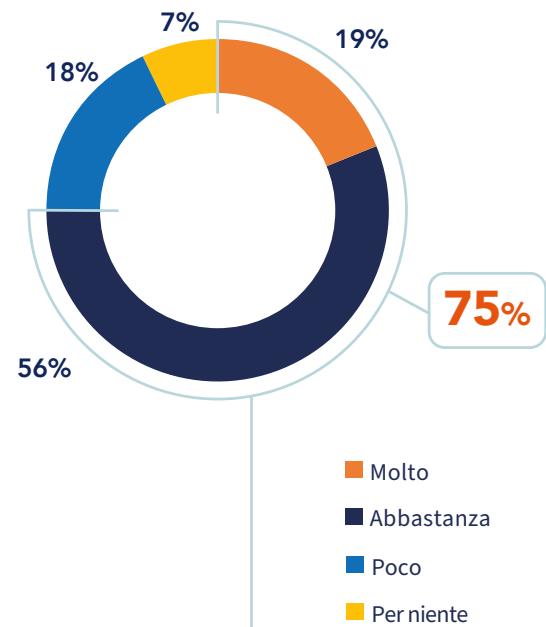
3.2 La Distribuzione Moderna costituisce la «cinghia di trasmissione» dei valori dalla filiera ai consumatori



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 risposte immediate 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

AMPIEZZA DELL'OFFERTA

90%

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

VALORE PER IL TERRITORIO

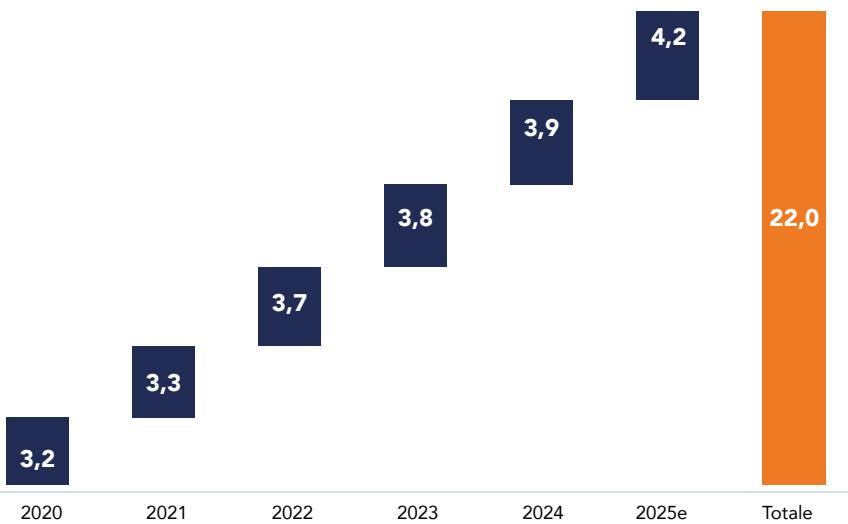
88%

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

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



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

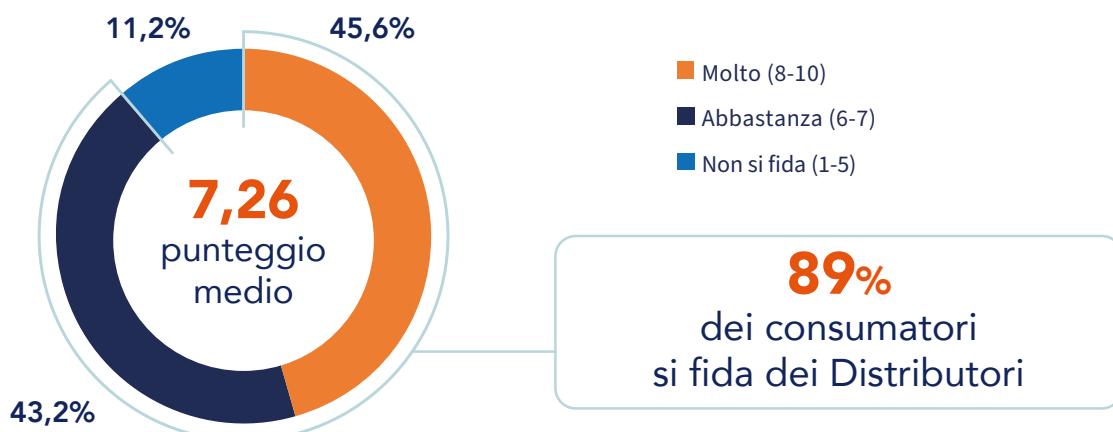
...circa **150€ annui a famiglia**

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

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**



«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**

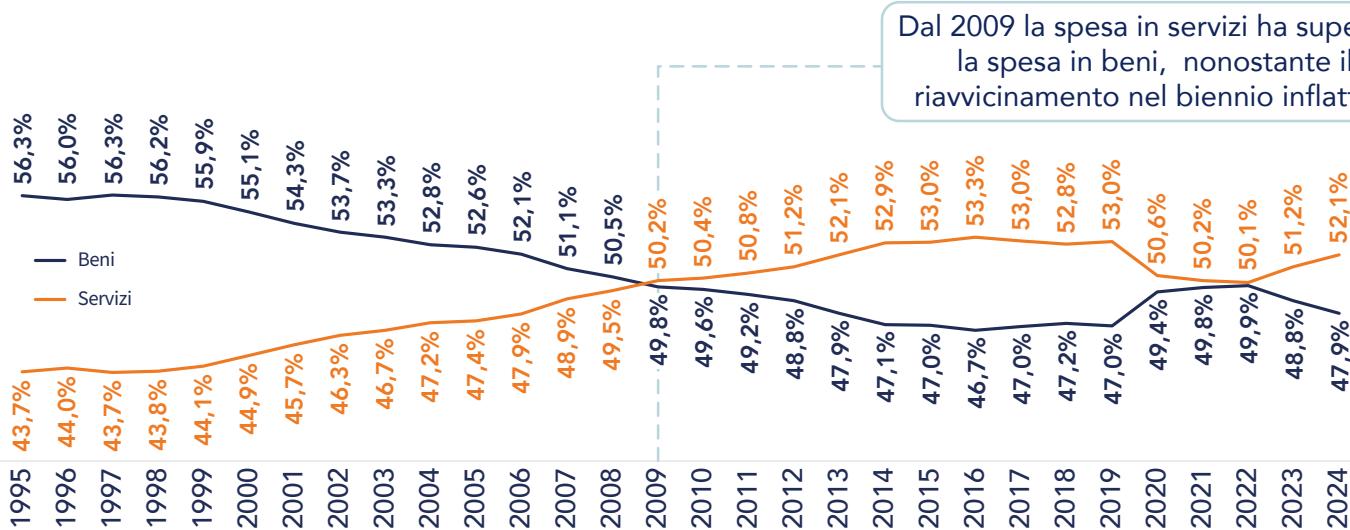


«I prodotti della Marca del Distributore rappresentano una **scelta responsabile e sostenibile per l'ambiente**»

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

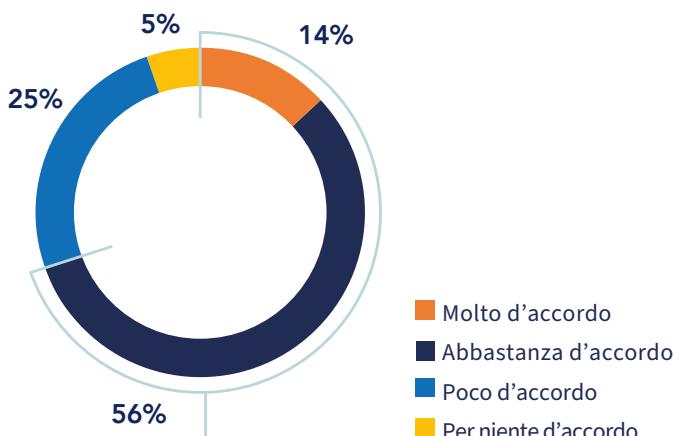
Scomposizione dei consumi delle famiglie residenti in Italia per beni e servizi (% sul totale), 1995-2024



Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat, 2026

4.2 Già oggi il 69% dei consumatori ritiene che la Distribuzione Moderna offre servizi che rispondono 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



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

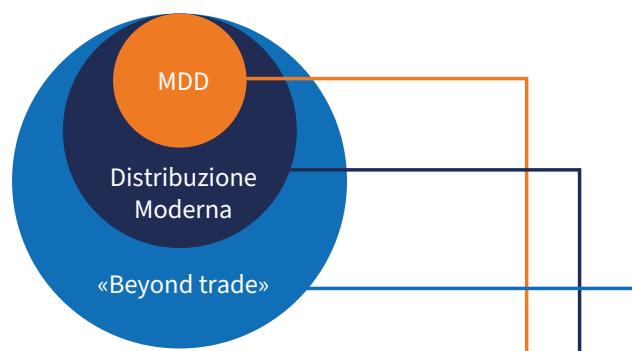
Under 35 (**75%**)
e Sud e Isole (**73%**)

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

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

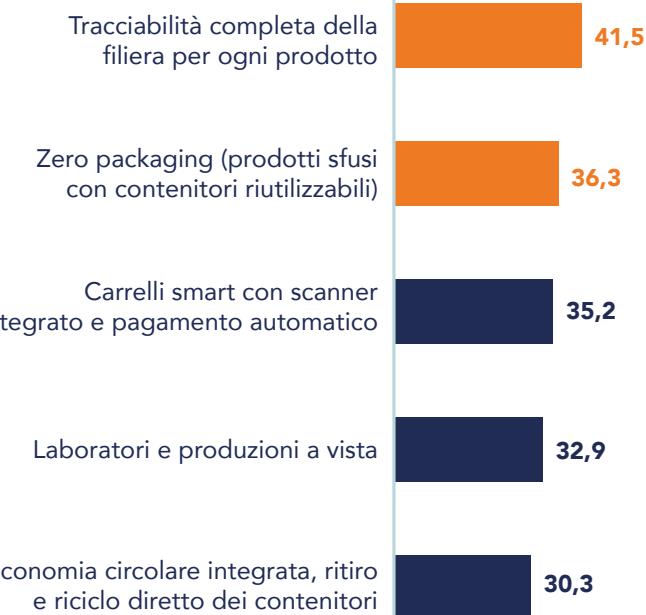
Il termine "Beyond Trade" indica nuovi modelli di business che sfruttano gli asset già esistenti del Retail per offrire servizi aggiuntivi o nuovi prodotti a clienti attuali e nuovi



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 insegnante** 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 Coralis)
- **Giangiacomo Iba**
(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 VéGé)
- **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

ADM ASSOCIAZIONE
DISTRIBUZIONE MODERNA

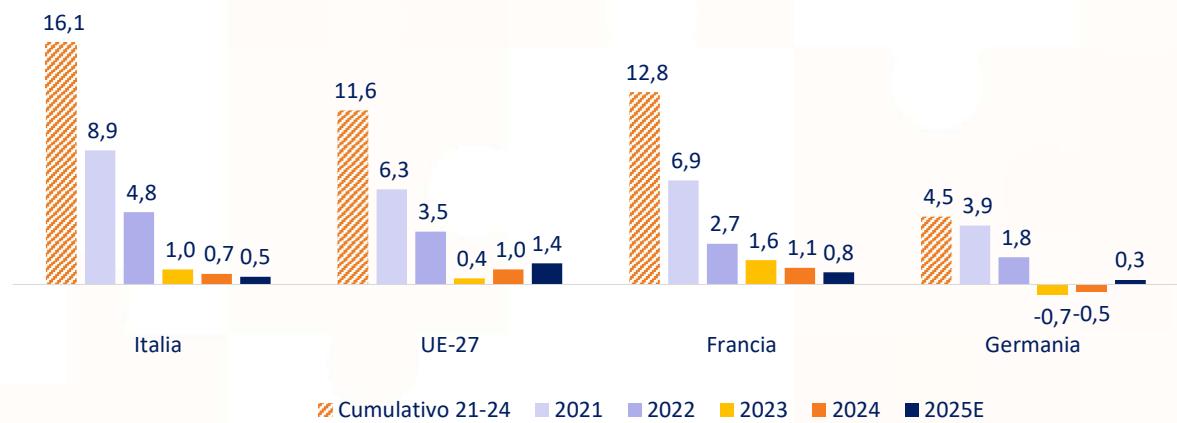
maRECA
Bologna
Milano
Associazione
Commerce e Commercio

The European House
Ambrosetti

Ipsos Doxa

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

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



ADM ASSOCIAZIONE
DISTRIBUZIONE MODERNA

maRECA
Bologna
Milano
Associazione
Commerce e Commercio

The European House
Ambrosetti

Ipsos 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 sentimento 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



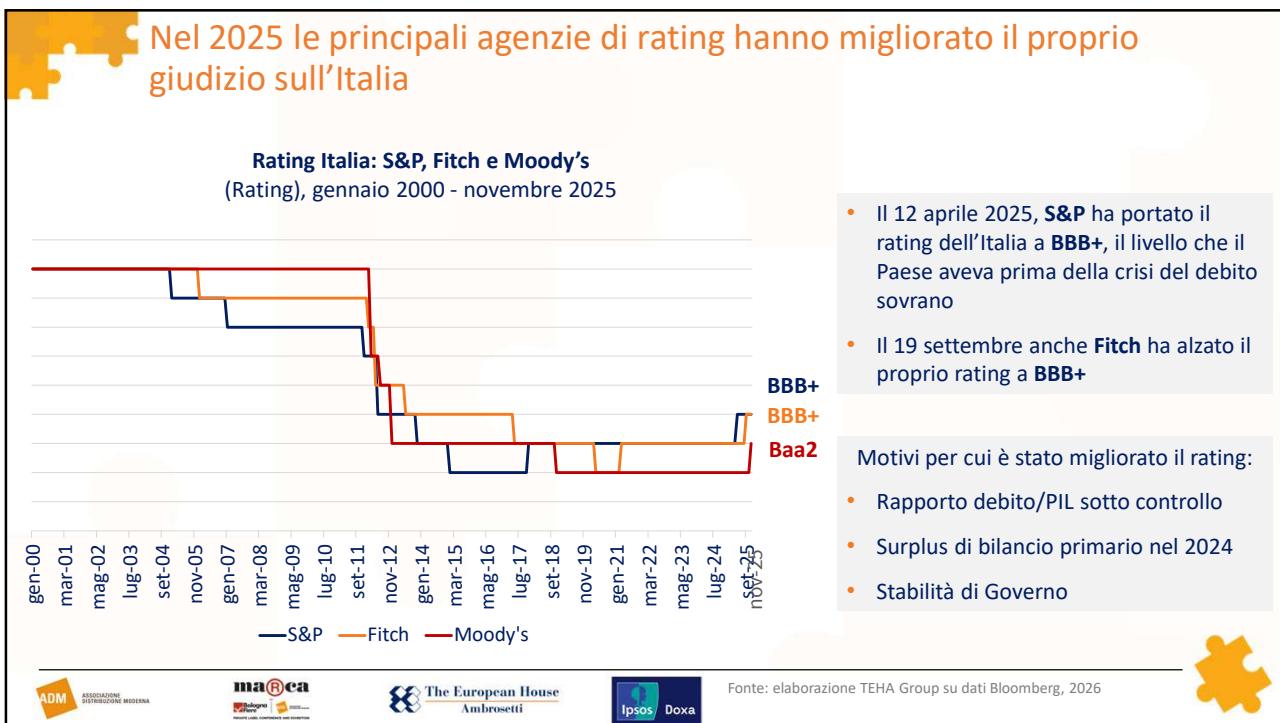
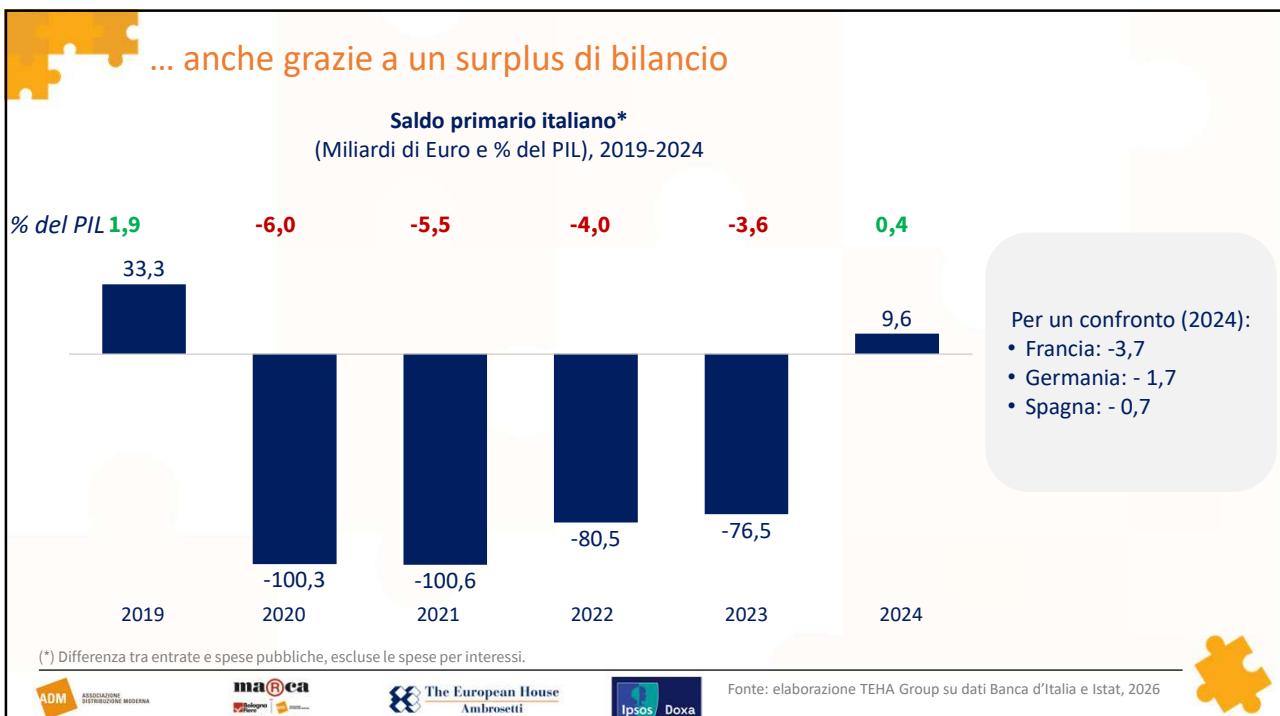
Il rapporto tra debito pubblico e PIL è in significativa contrazione rispetto al 2020 (-19 punti percentuali)...

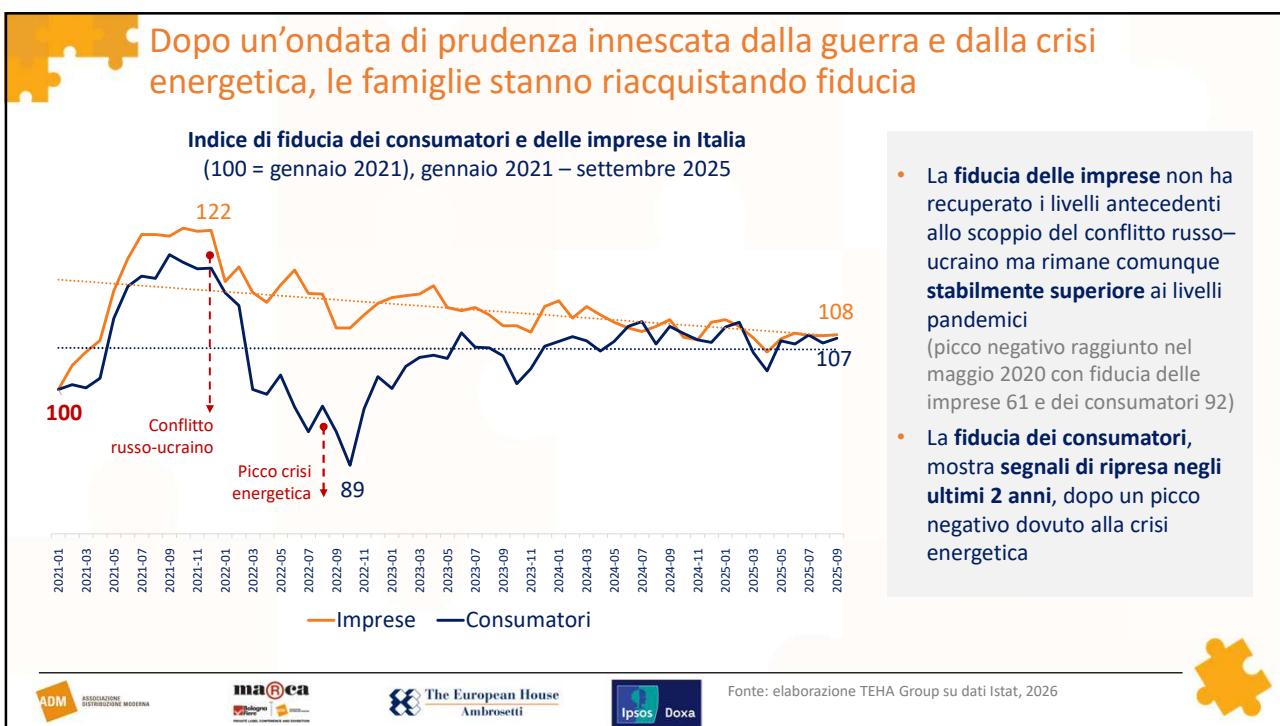
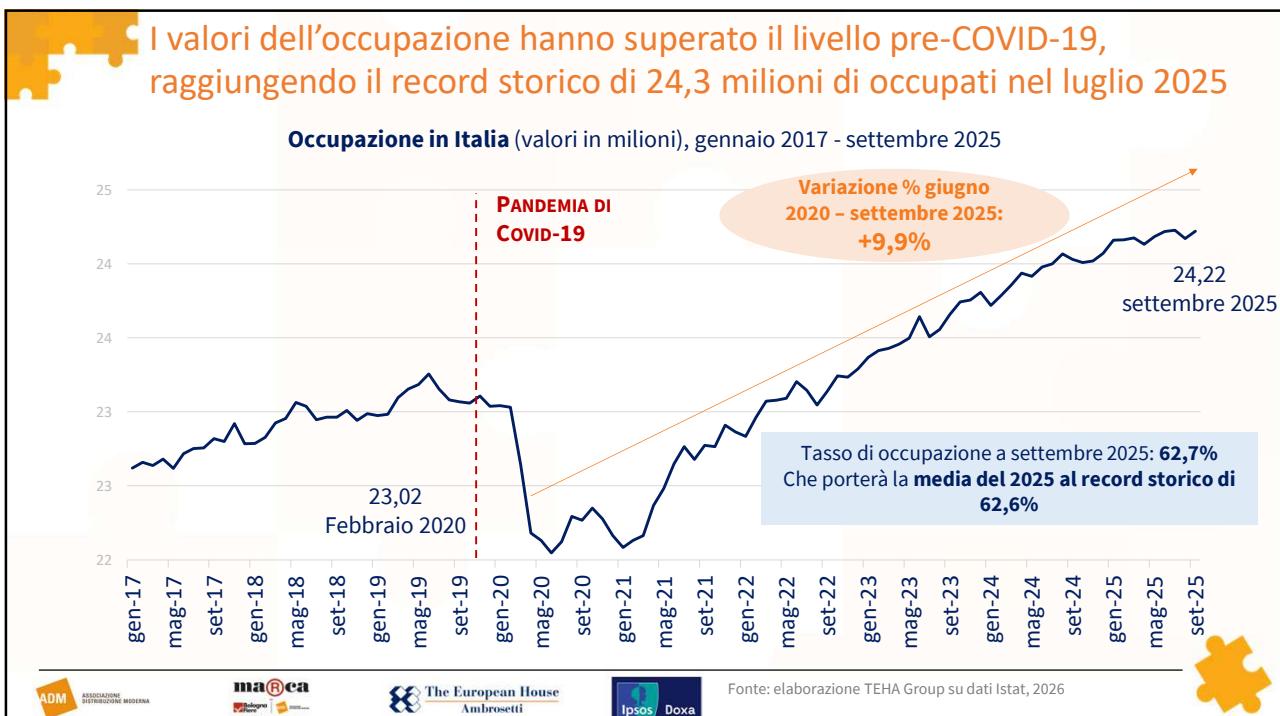
Andamento del rapporto debito pubblico/PIL in Italia
(valori percentuali), 2018-2030E

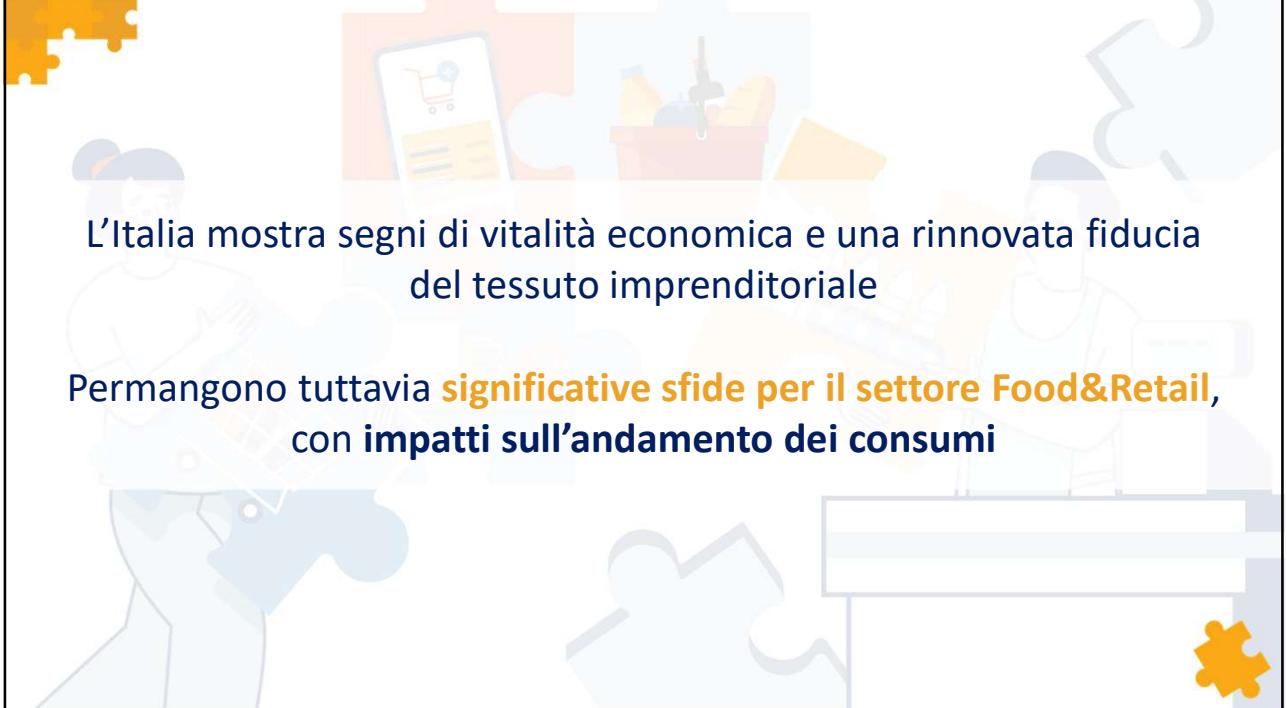


Fonte: elaborazione TEHA Group su dati MEF, 2026





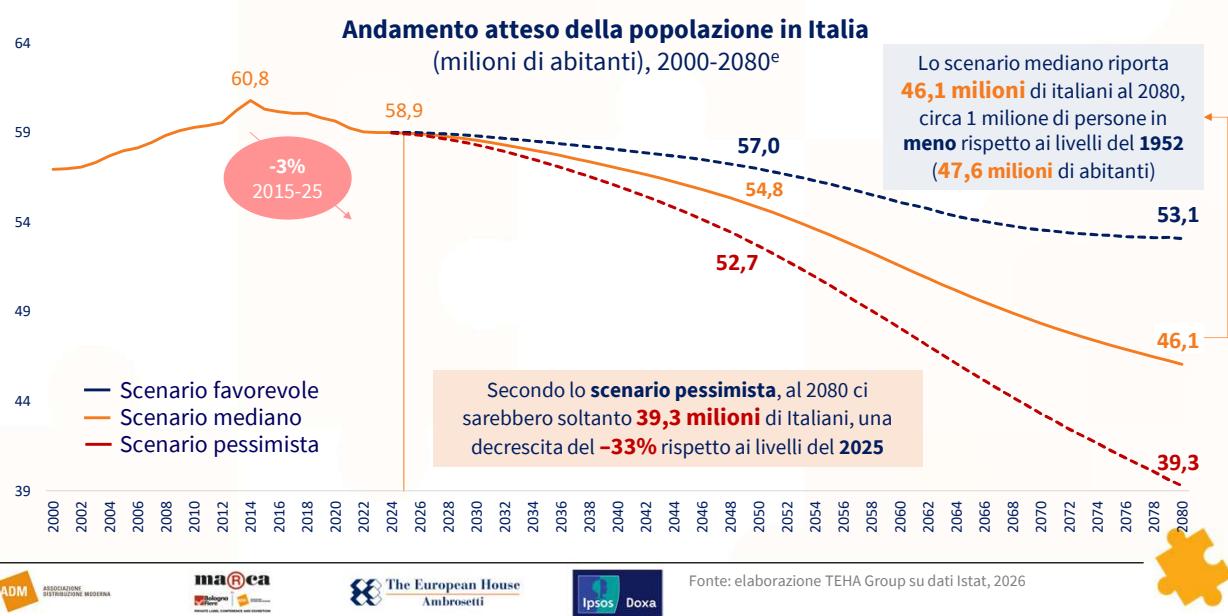


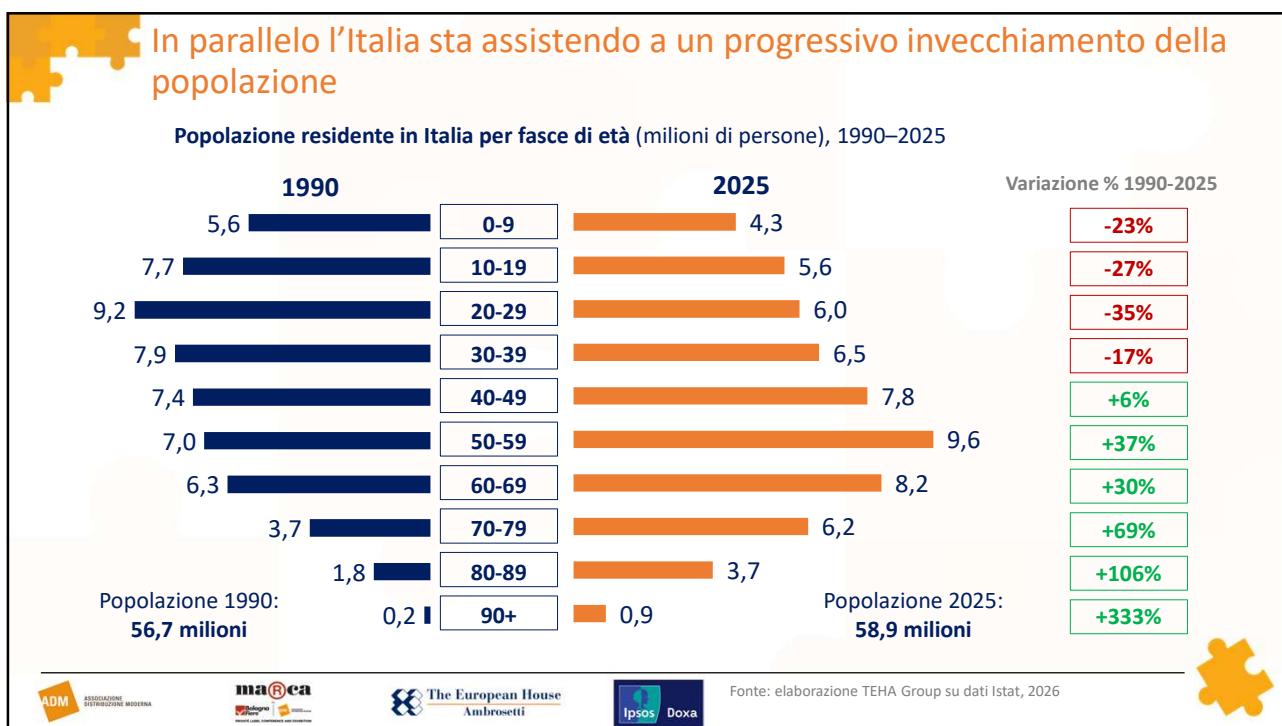
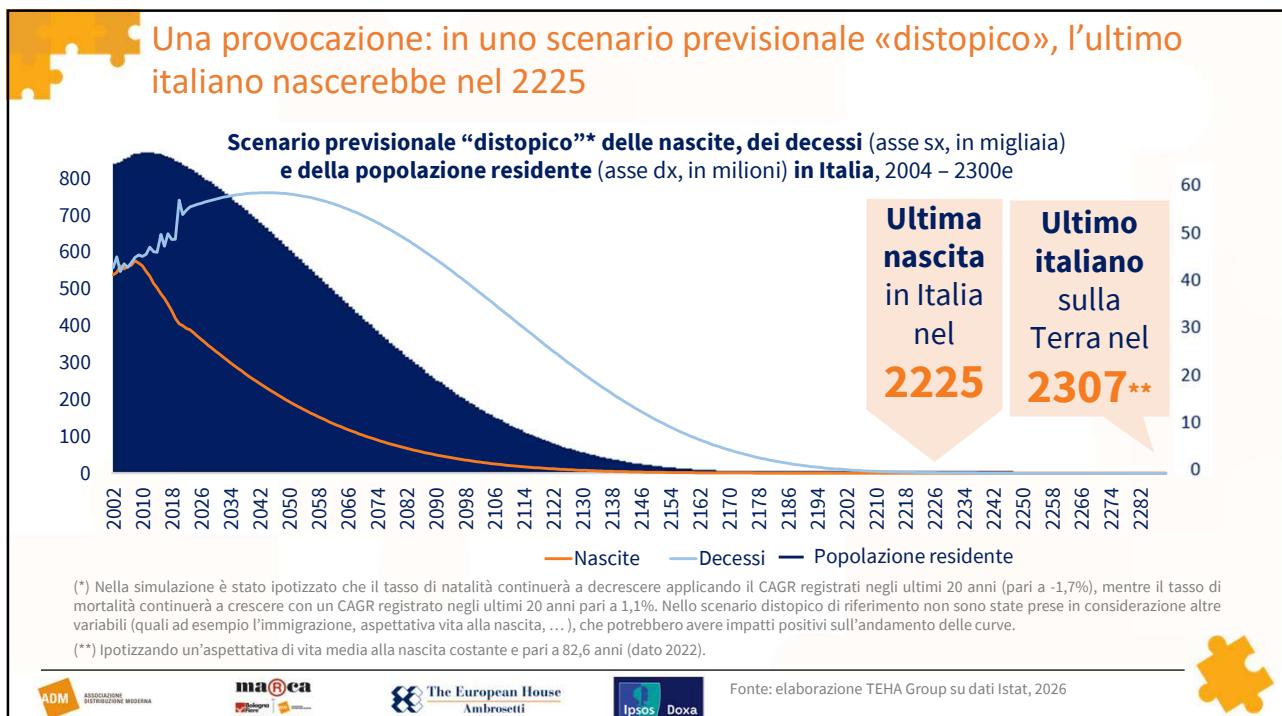


L'Italia mostra segni di vitalità economica e una rinnovata fiducia del tessuto imprenditoriale

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







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

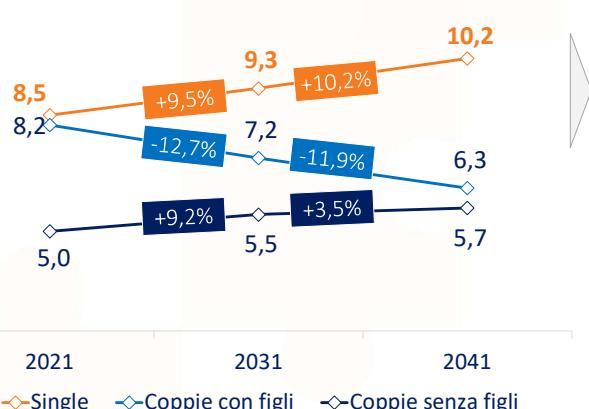
	1990		2025		Variazione %	
	Italiani	Stranieri	Italiani	Stranieri	Italiani	Stranieri
<5	2.730	15	1.725	257	-37%	+1.613% (x17)
5-9	2.867	13	2.040	302	-29%	+2.223% (x23)
10-14	3.355	14	2.403	290	-28%	+1.971% (x20)
15-24	8.763	56	5.455	575	-38%	+926% (x10)
25-34	8.613	127	5.595	944	-35%	+643% (x7,4)
35-44	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)
Totale	56.334	356	53.572	5.371	-4,9%	+1.408% (x15)

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



Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat, 2026



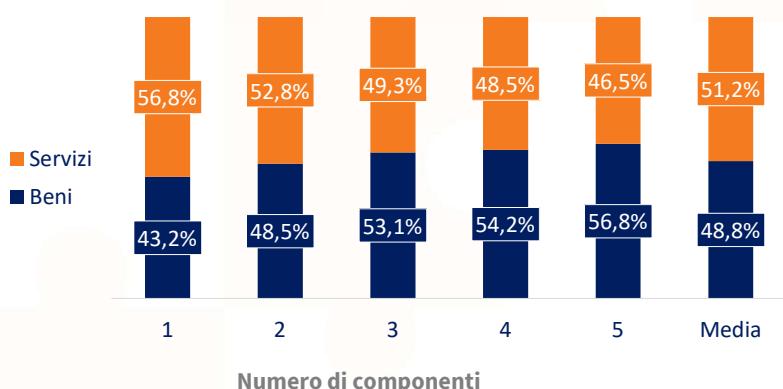


... con conseguenze sulla ripartizione tra consumi in beni e in servizi...

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



Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat, 2026



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

Tempo dedicato in Italia al pranzo nei giorni feriali

(% sul totale e minuti medi), 2025



- 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



Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Censis, 2026





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

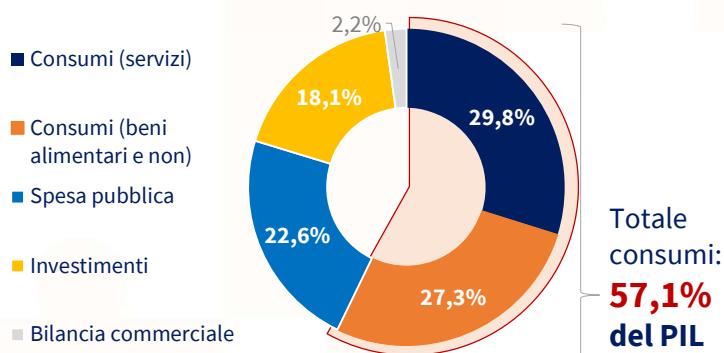


Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat, 2026



... che rappresentano quasi il 60% del PIL

Composizione del PIL in Italia
(valori %), 2024

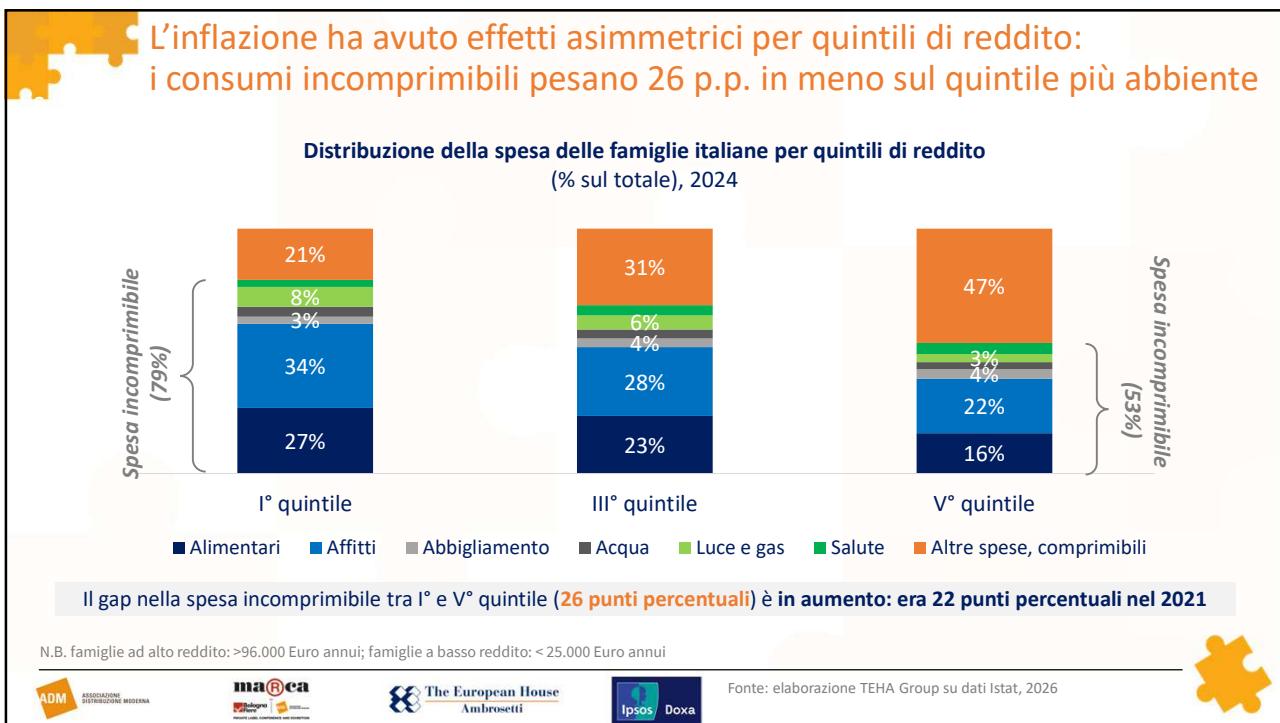
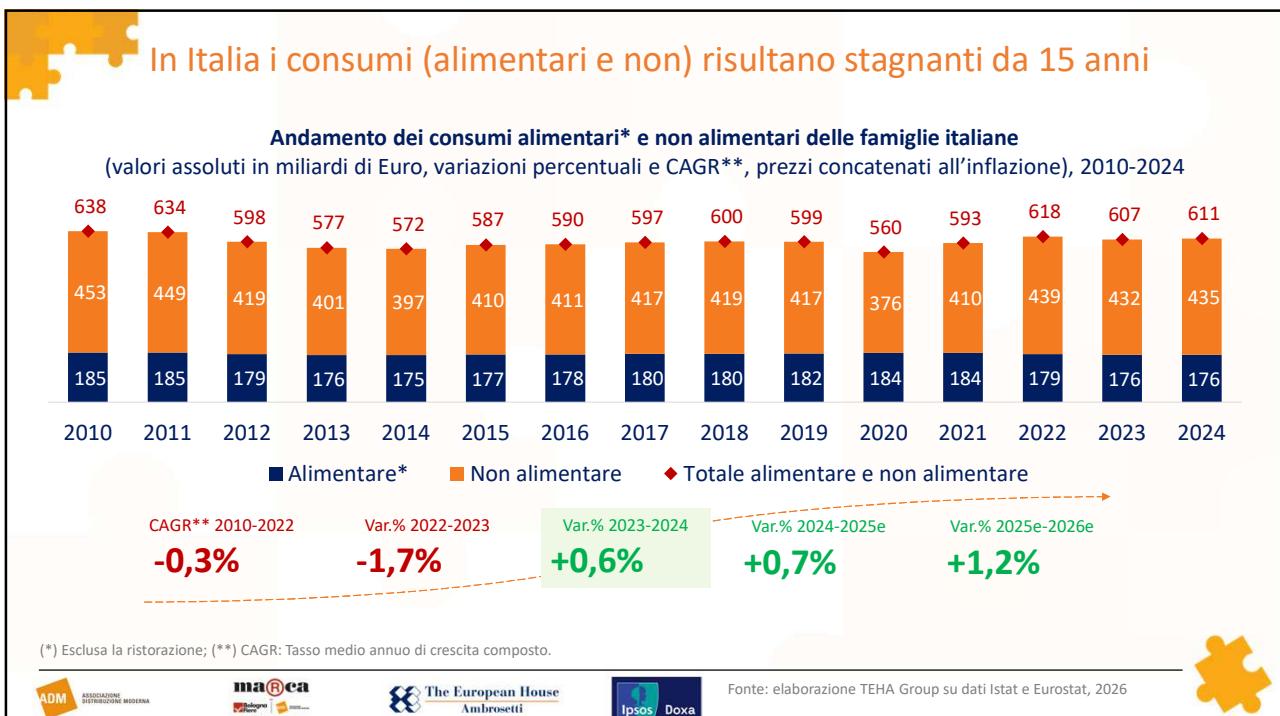


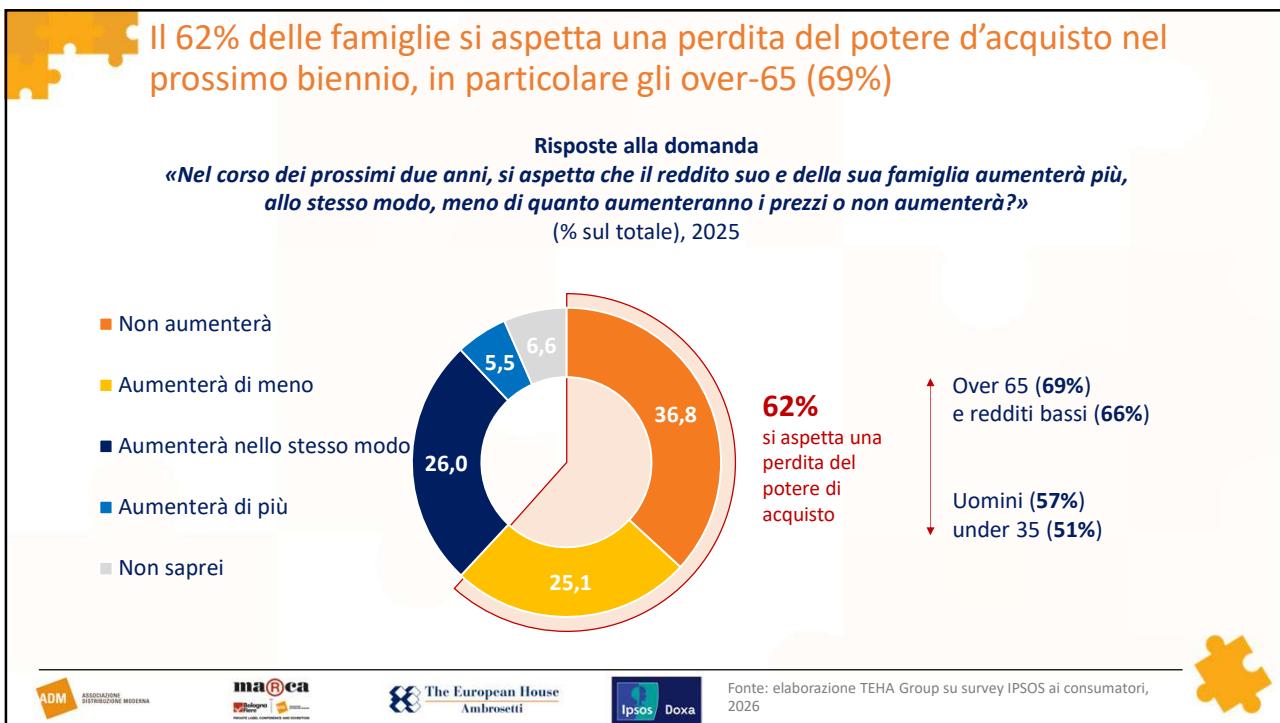
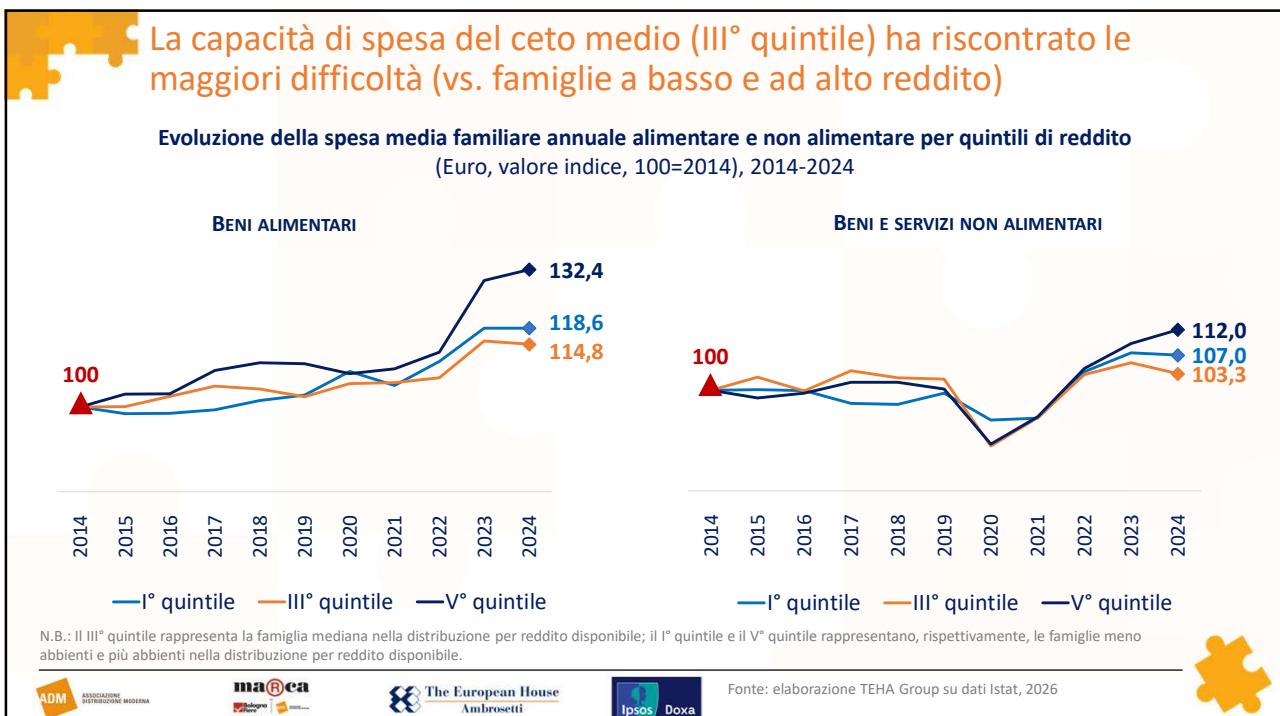
I **consumi privati** in Italia contribuiscono quasi per il **60%** +6,7 p.p. vs. la media UE-27... ... mentre il **saldo commerciale** ancora solamente il **2,2%**, circa un terzo della media UE-27

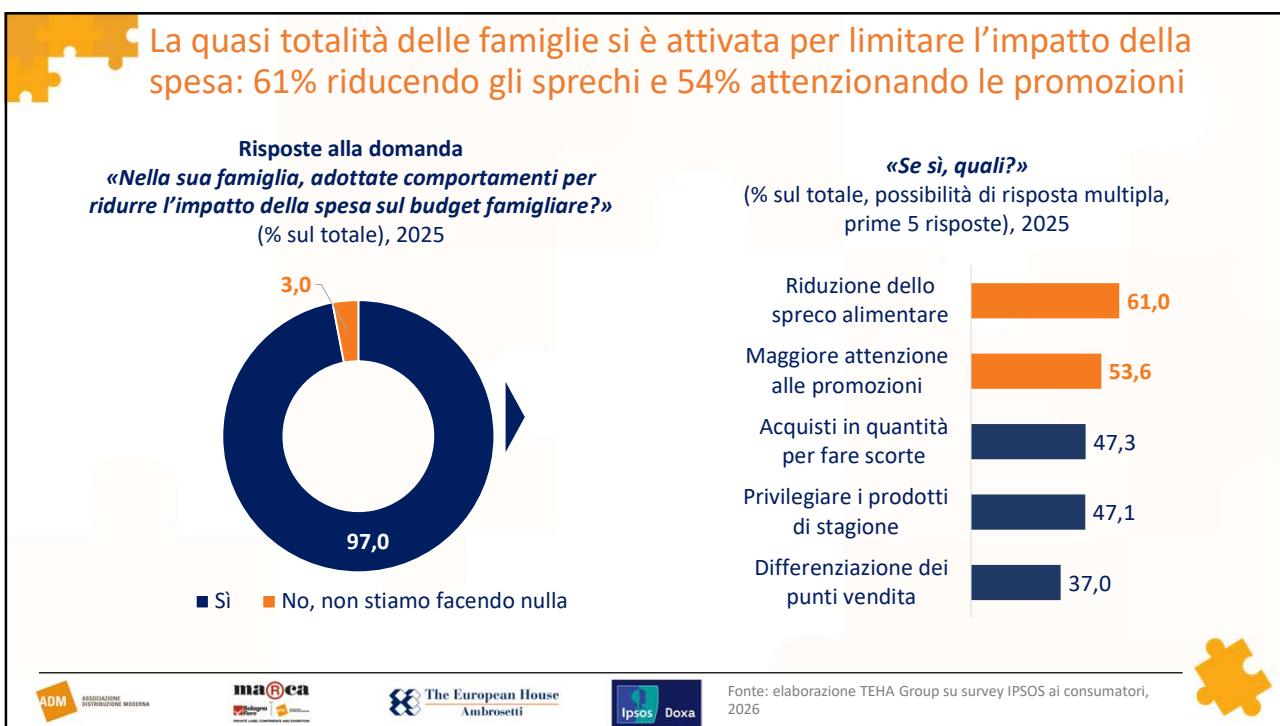
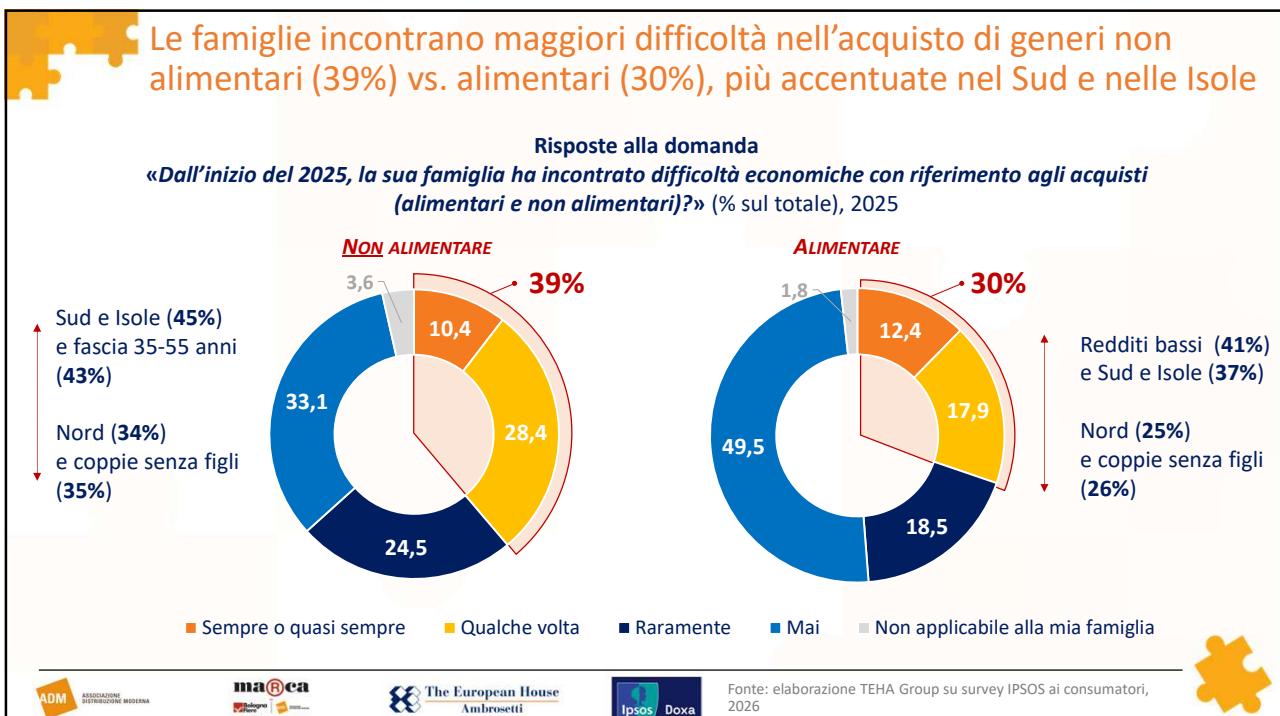


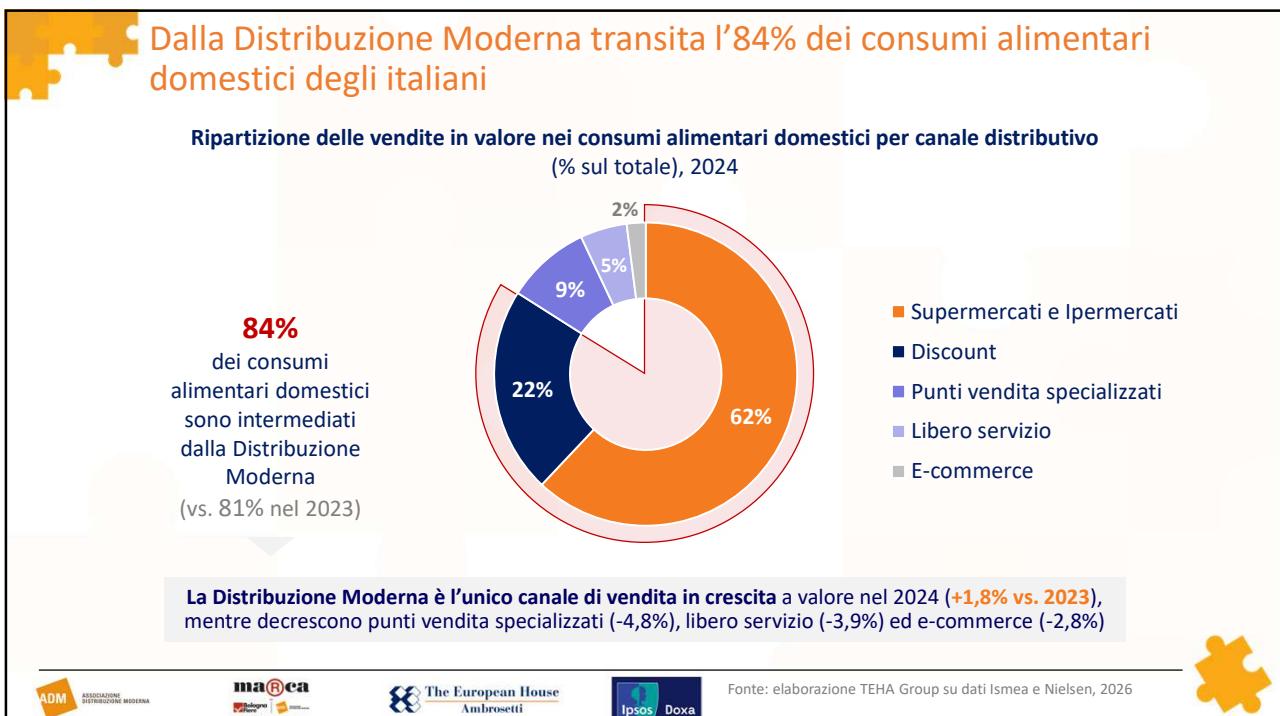
Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat, 2026

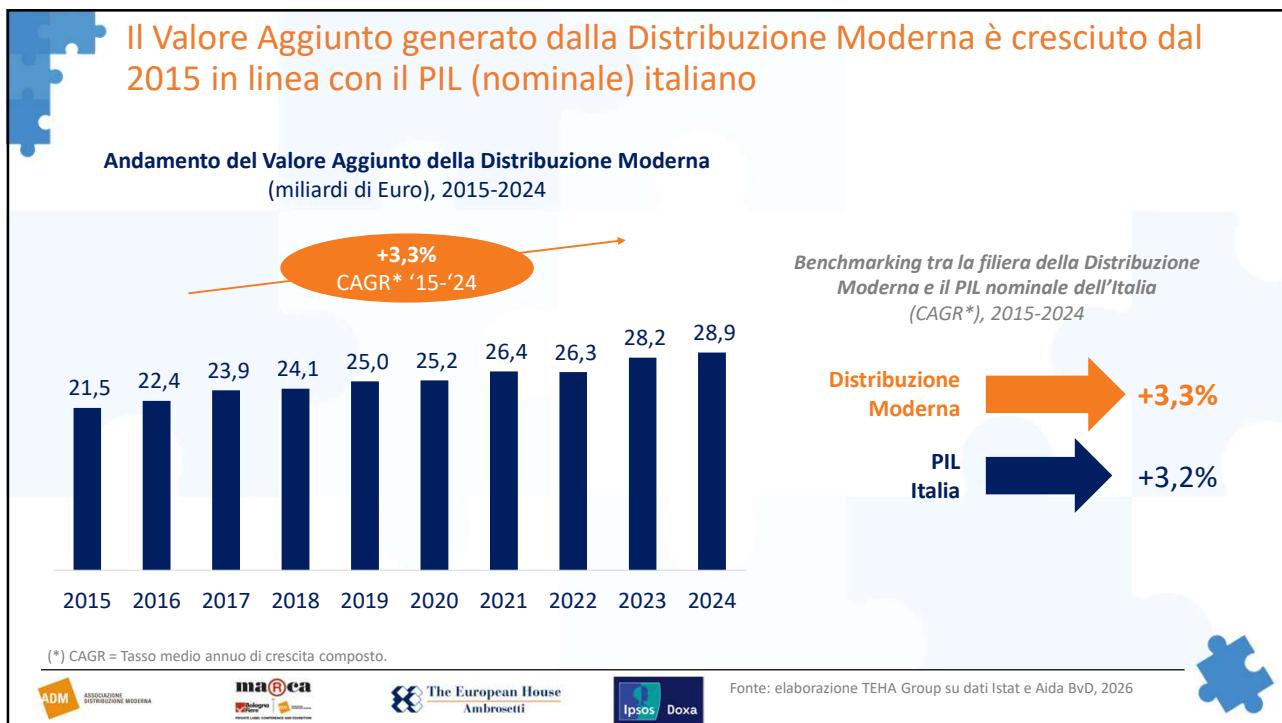
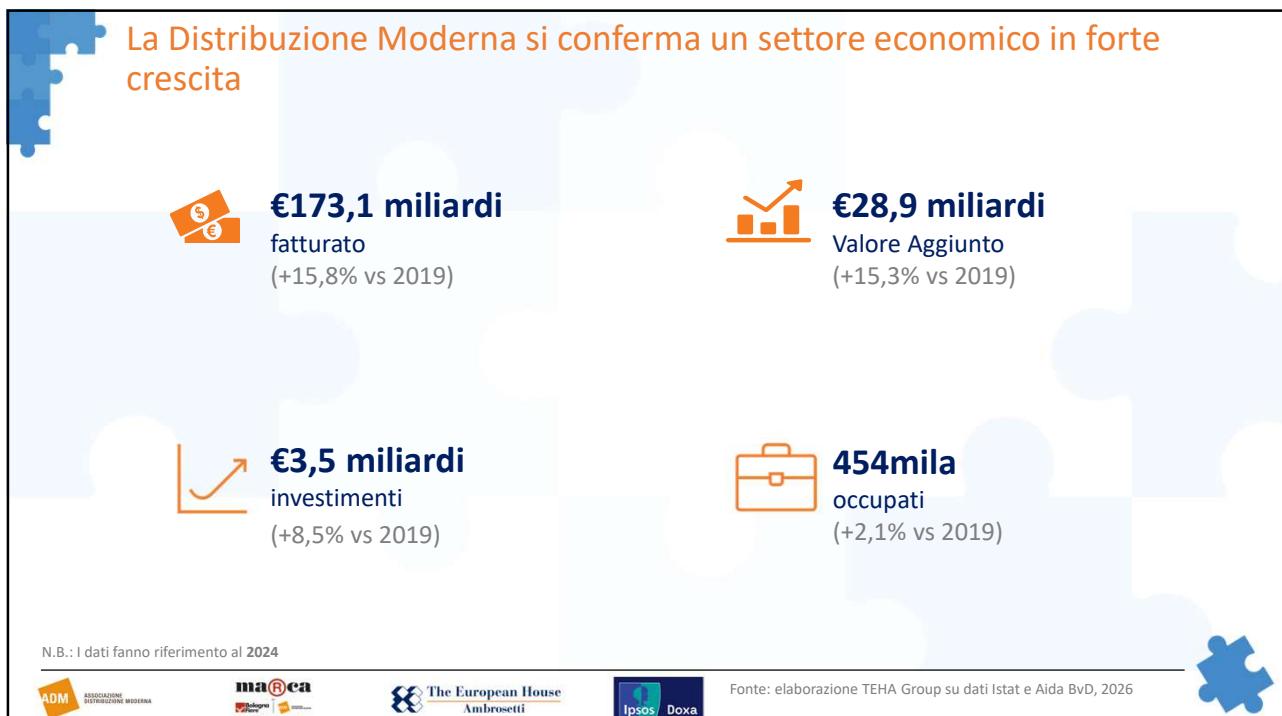


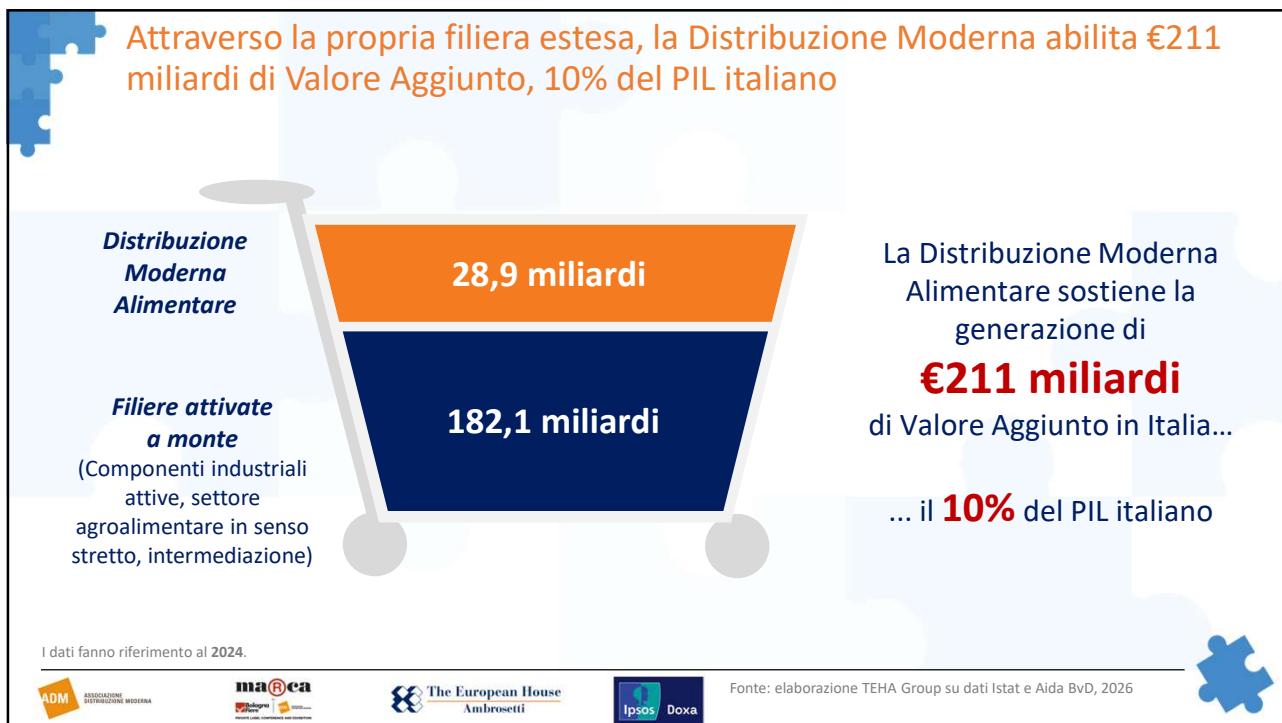














TEHA ha aggiornato la base dati estensiva per l'analisi della creazione di valore delle aziende MDD partner

- **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

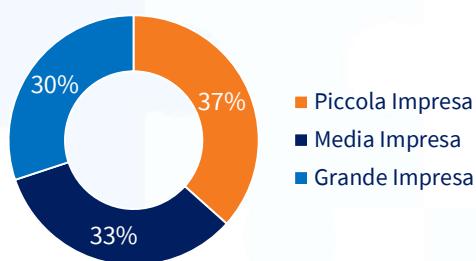


Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat e Aida BvD, 2026

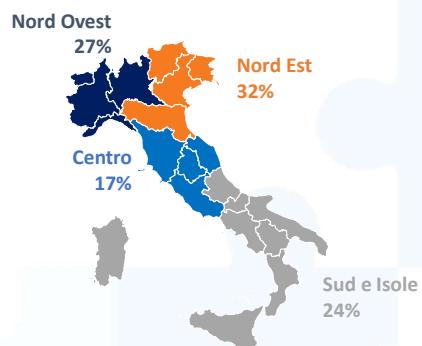


Le aziende MDD partner sono equamente distribuite per dimensione aziendale e distribuite su tutto il territorio nazionale

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



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

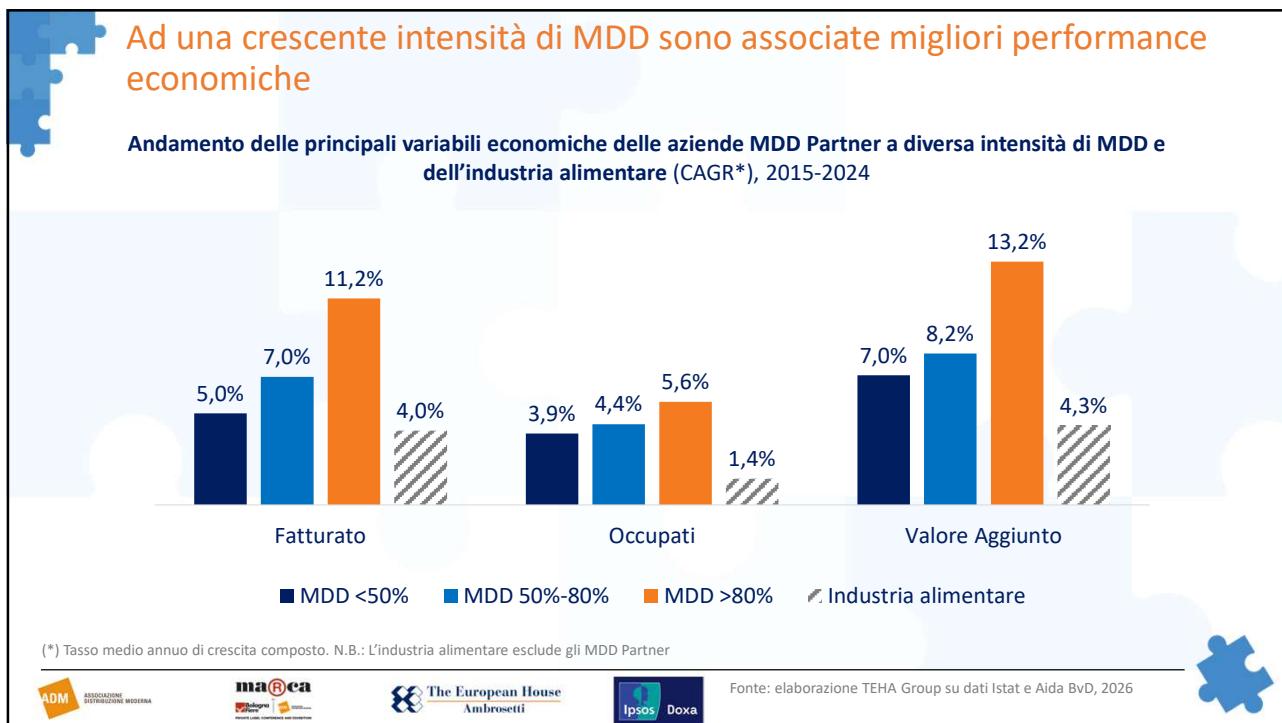
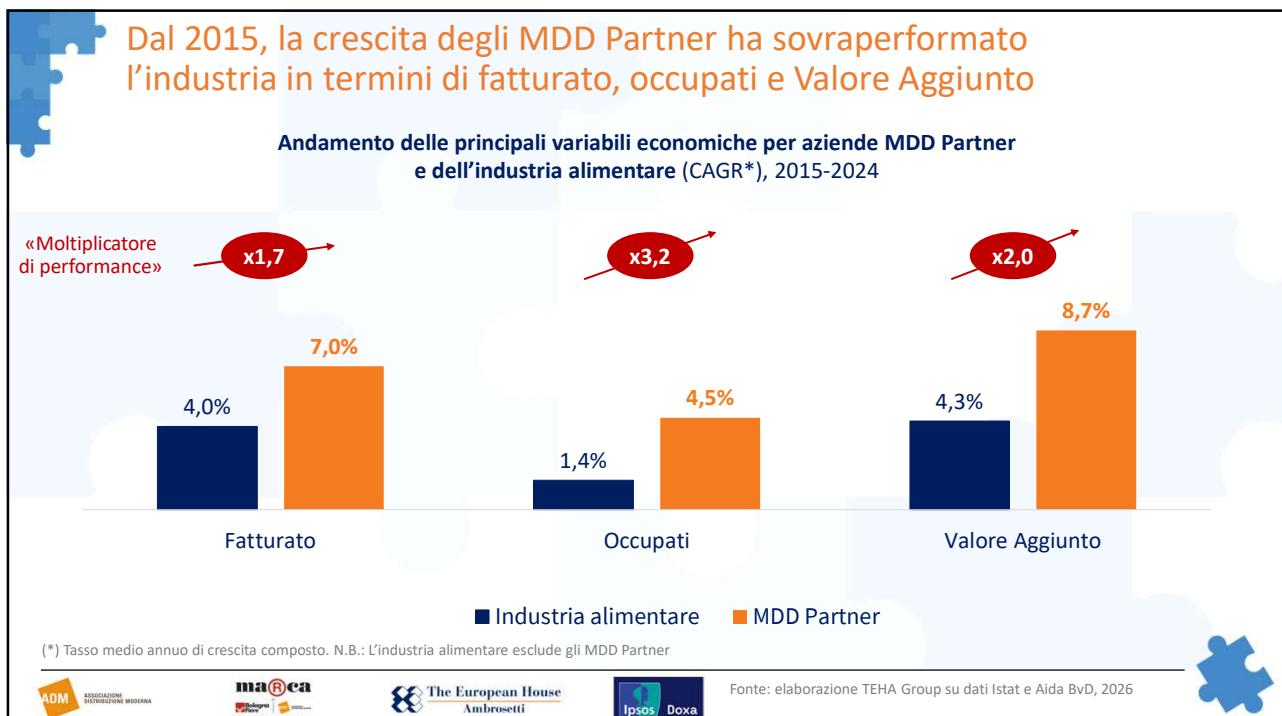


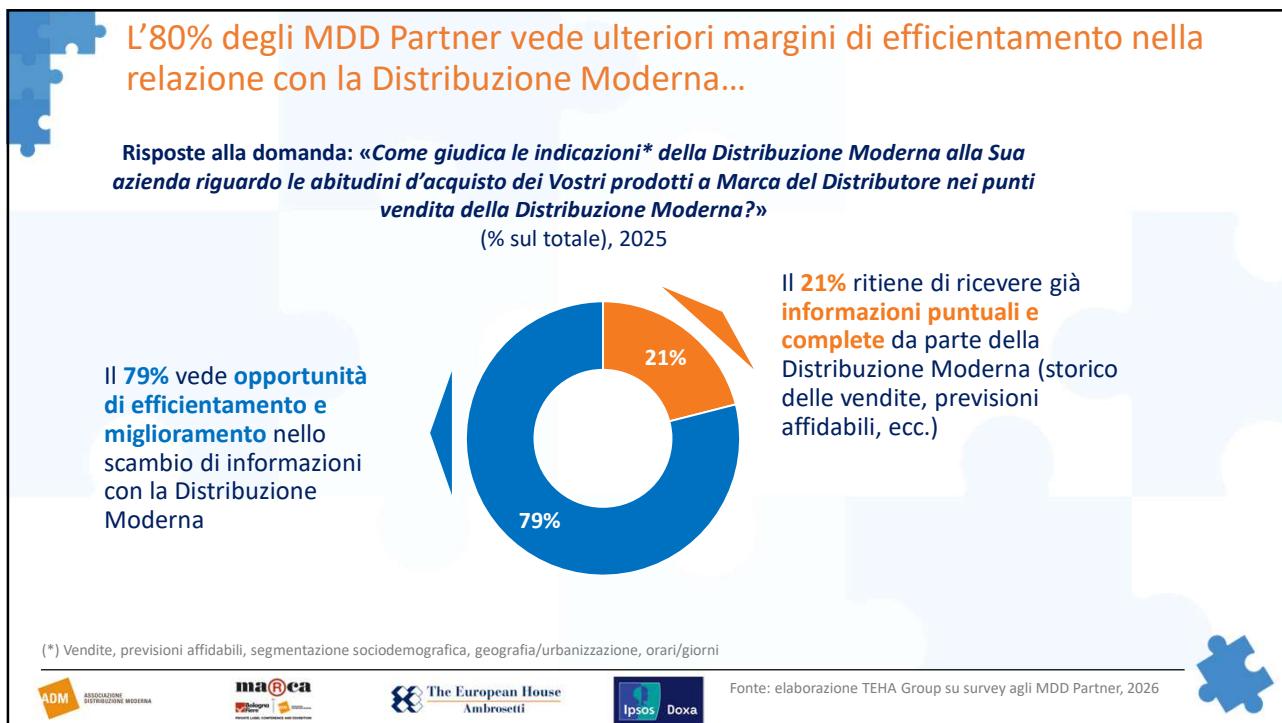
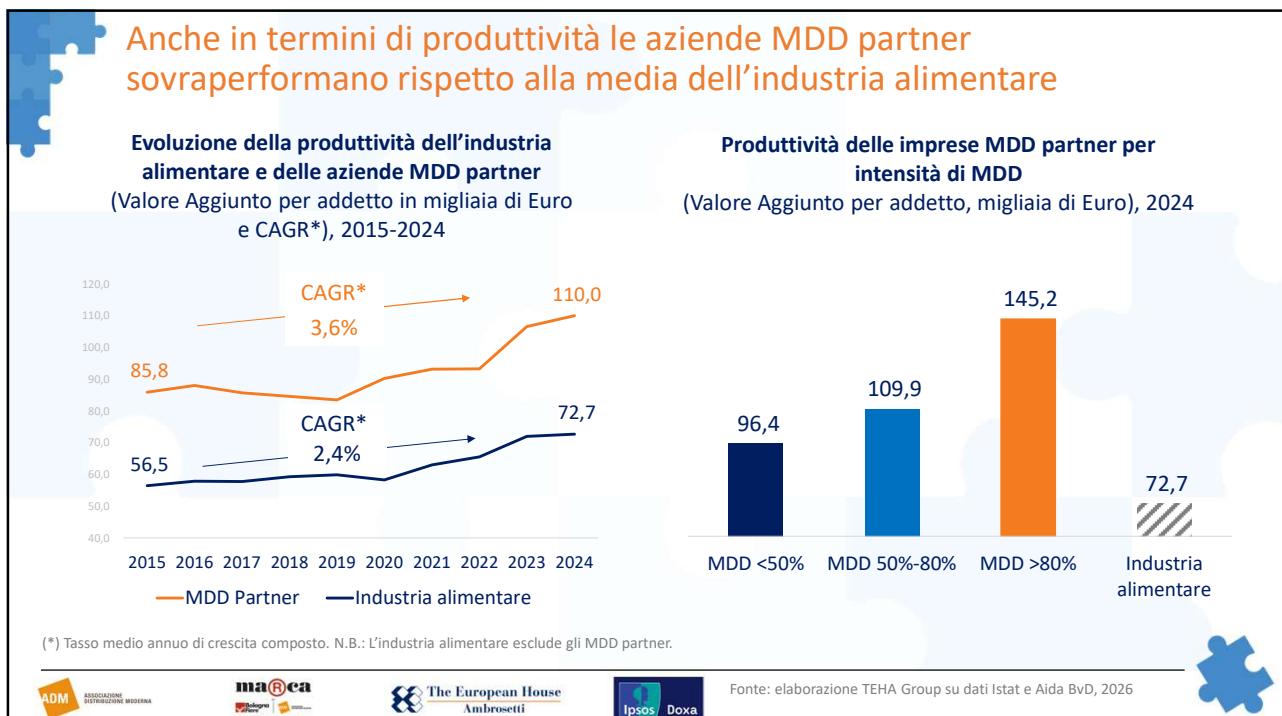
N.B. Piccola Impresa: fatturato inferiore a 10 milioni di Euro; Media Impresa: fatturato compreso tra i 10 e i 45 milioni di Euro; Grande Impresa: fatturato superiore a 45 milioni di Euro;

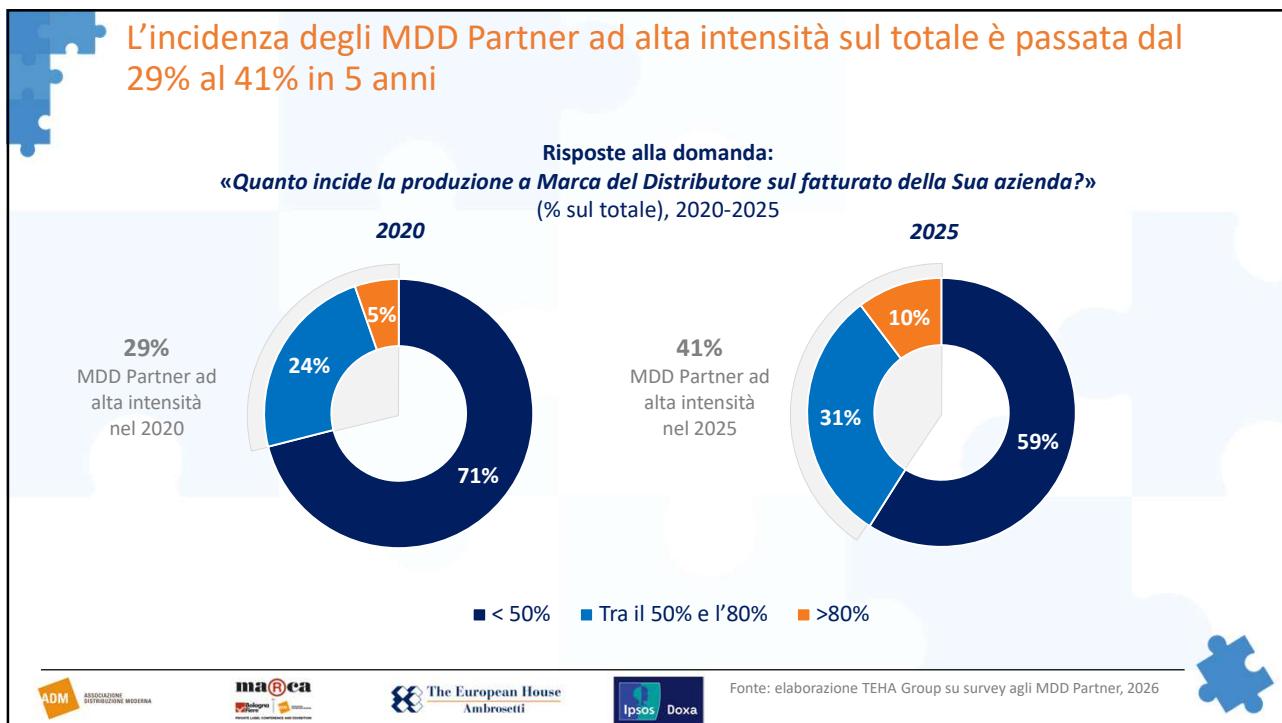


Fonte: elaborazione TEHA Group su dati AIDA BvD, 2026



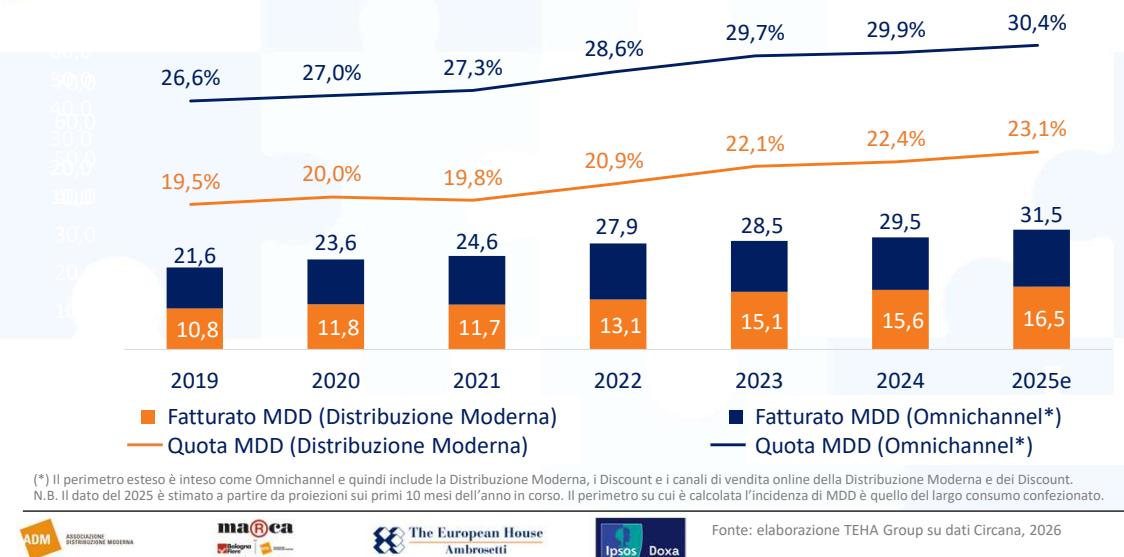






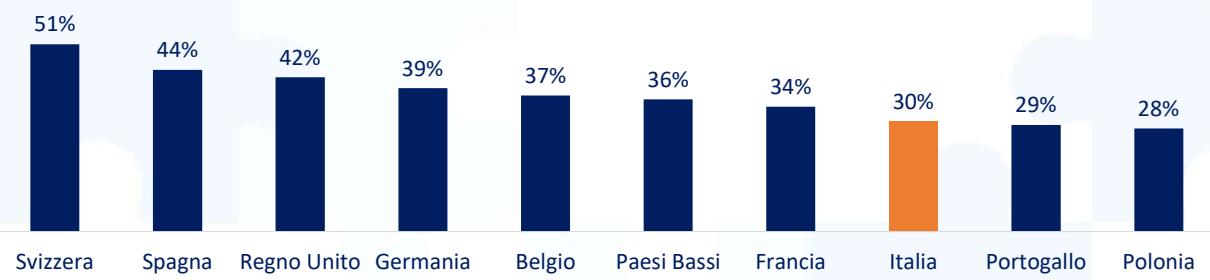
Negli ultimi anni il percorso di crescita della Marca del Distributore è stato costante...

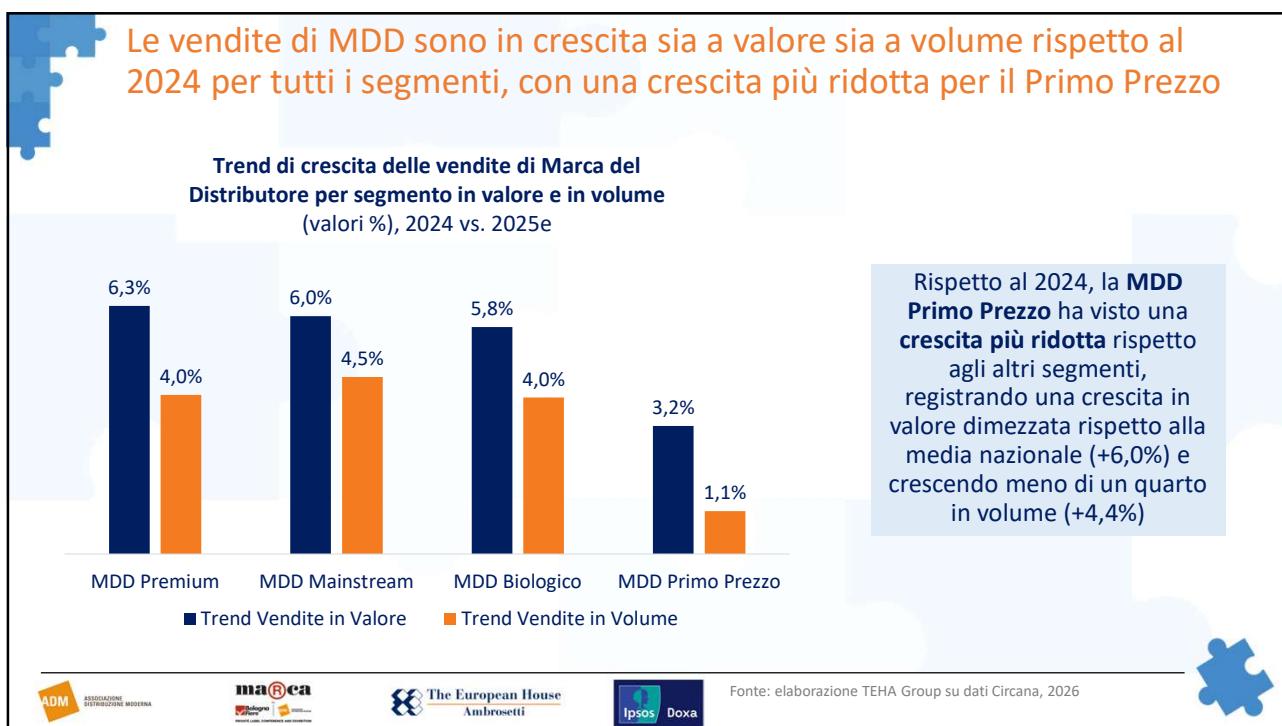
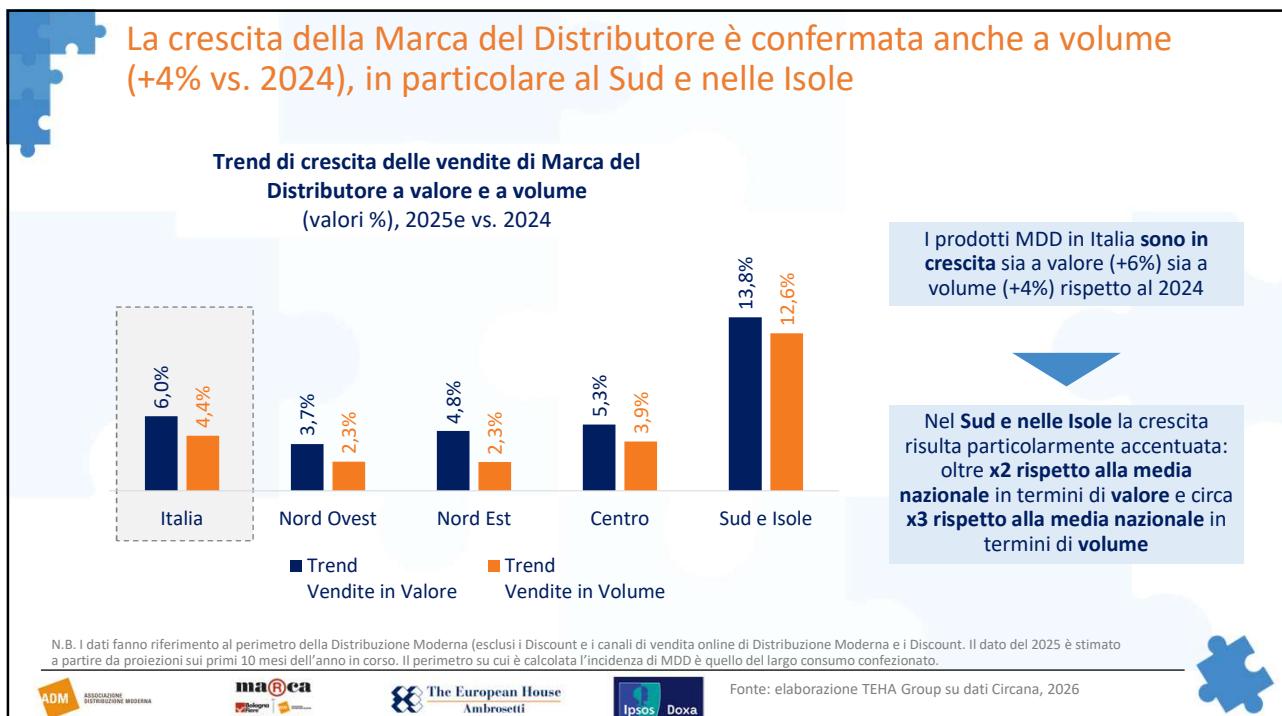
Fatturato e quota di mercato della Marca del Distributore in Italia per la Distribuzione Moderna e il perimetro esteso (miliardi di Euro e valori %), 2019-2025e



... 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 %), I° semestre 2025





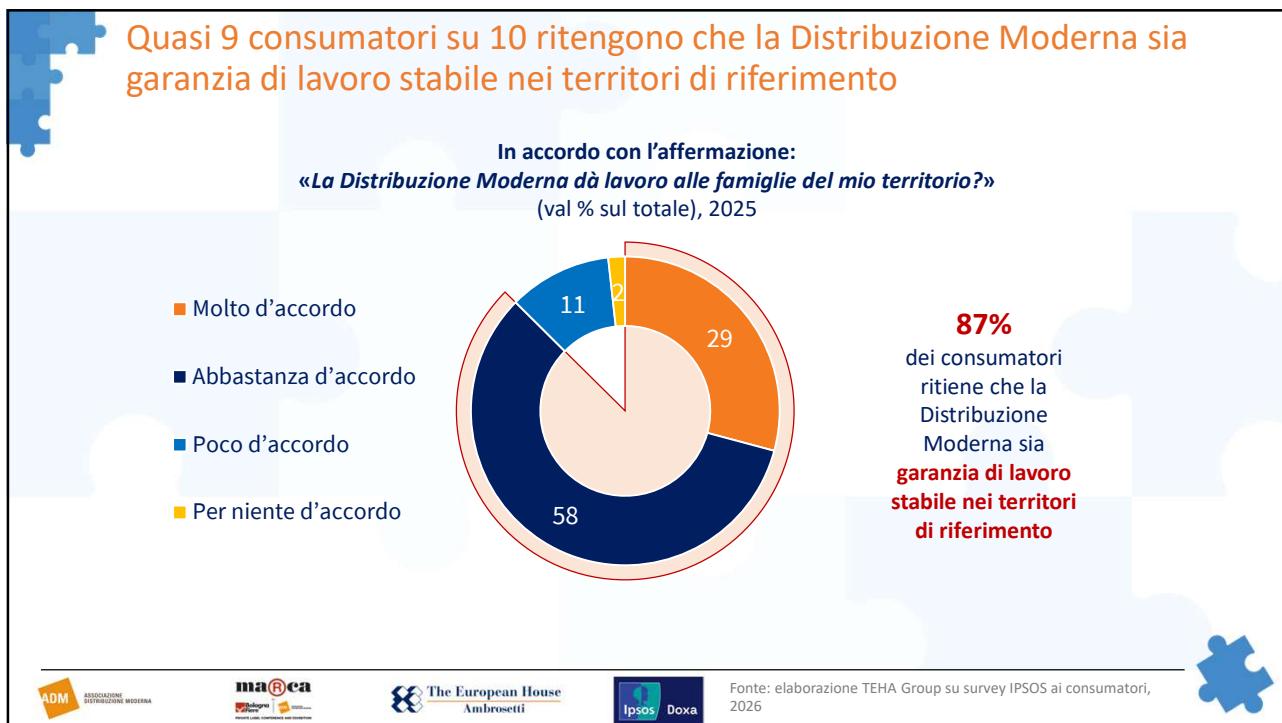
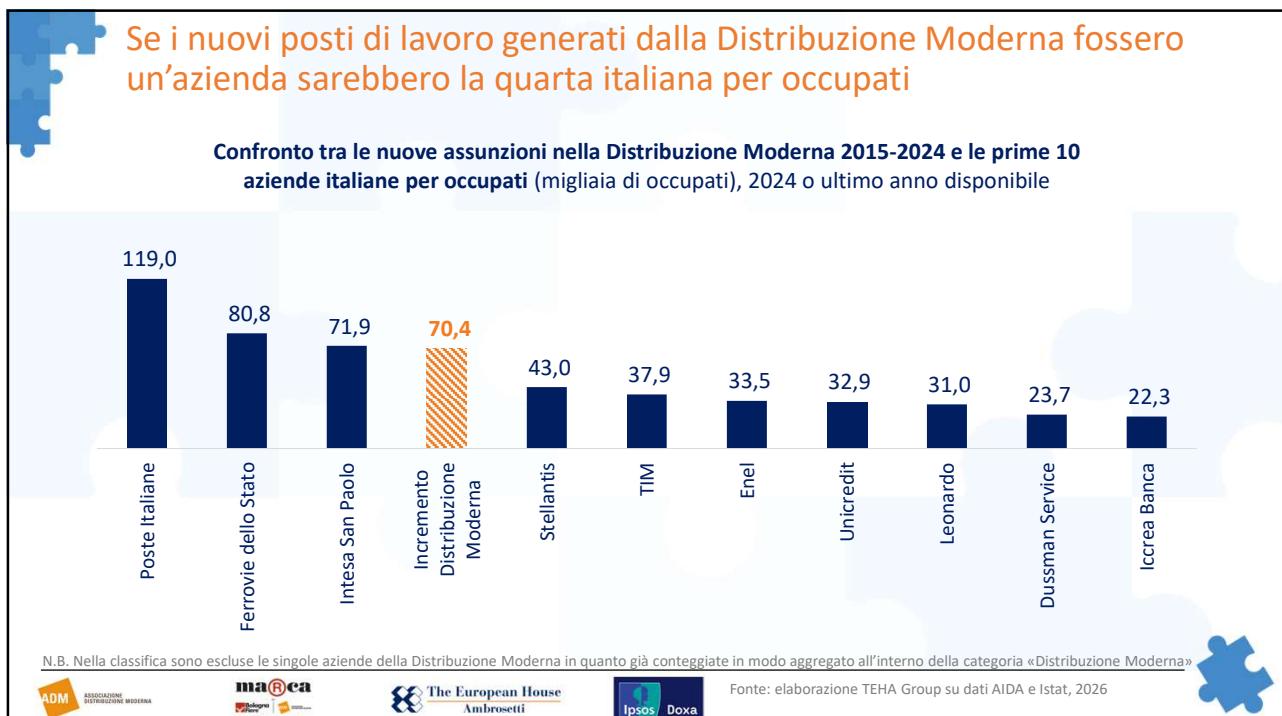


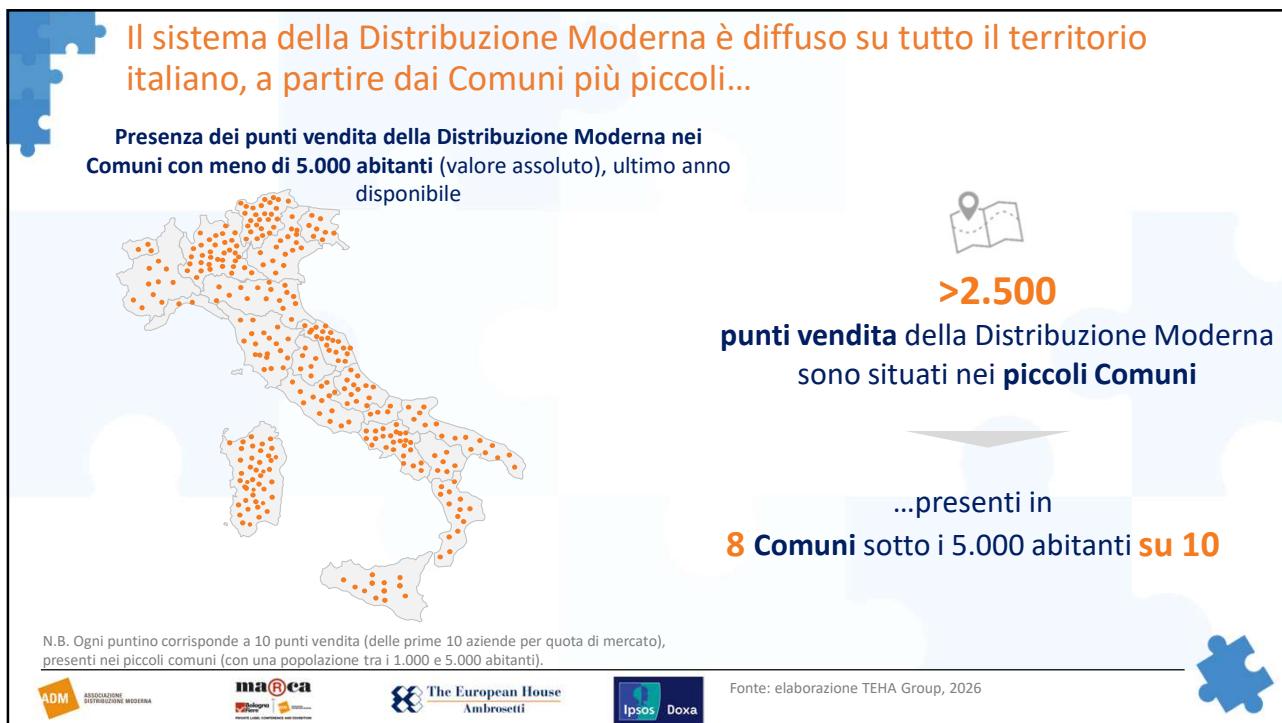
Il valore economico della Distribuzione Moderna si accompagna a un **valore sociale** di straordinaria rilevanza: i consumatori la riconoscono come una **garanzia di occupazione stabile per le famiglie e un punto di riferimento per il territorio**

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







... 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



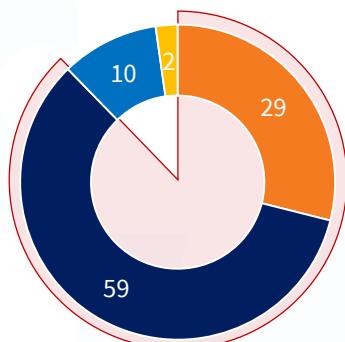
Fonte: elaborazione TEHA Group su fonti varie, 2026



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





ADM
ASSOCIAZIONE DISTRIBUZIONE MODERNA

maRca
Distribuzione Moderna

The European House
Ambrosetti

Ipsos Doxa





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" 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**

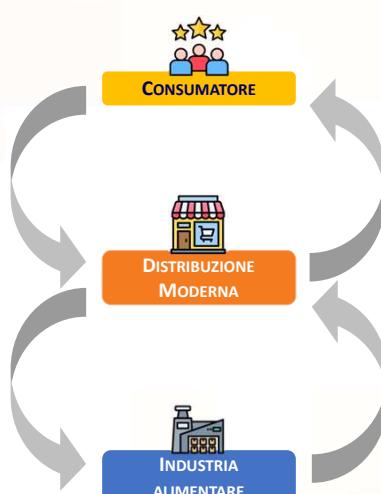
N.B. Riflessioni e evidenze emerse dalle interviste riservate con i business leader della Distribuzione Moderna.



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

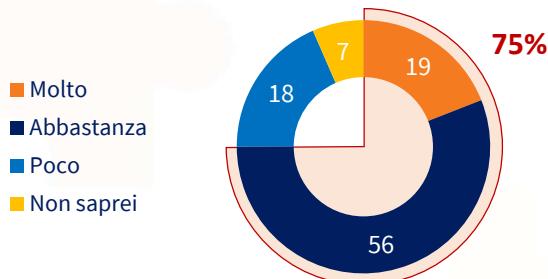




Il 75% dei consumatori ritiene che la Distribuzione Moderna instauri un rapporto di fiducia duratura con i propri clienti

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 duraturo 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, 2026



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 rispondono ai loro bisogni»

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



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



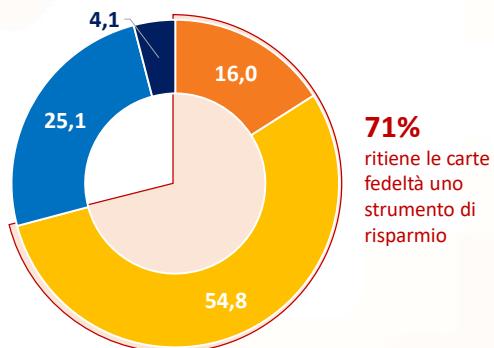


Il 71% delle famiglie ritiene le carte fedeltà un reale strumento di risparmio per il budget familiare, in particolare gli under-35 (77%)

In accordo con l'affermazione:

«I vantaggi economici offerti dalle carte fedeltà rappresentano un reale risparmio per il budget familiare»
(% sul totale), 2025

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



71%
ritiene le carte fedeltà uno strumento di risparmio

↑ Under 35 (77%) e ceto medio-basso (76%)
↓ Over 65 (64%) e comuni di piccole dimensioni (63%)



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

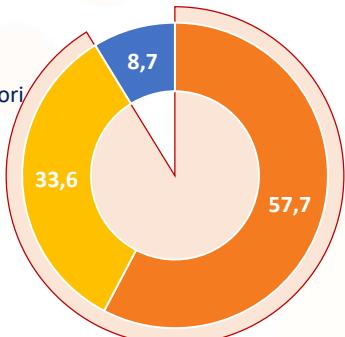


Il 91% dei rispondenti aderisce ad almeno un Programma Fedeltà e 1 consumatore su 2 a più di uno, indicando un rapporto di fedeltà funzionale

Risposte alla domanda

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

- Sì, di due o più Distributori
- Sì, di un Distributore
- No



91,3%
aderisce ad almeno un programma fedeltà

Oltre 1 consumatore su 2 dichiara di aderire al Programma Fedeltà di più di un Distributore

Questo dato è in linea con la visione di un rapporto di fedeltà tra consumatore e insegnante funzionale e situazionale, più che «emozionale»



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



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**

Il diagramma mostra una piramide composta da tre livelli:

- Top Level:** CREAZIONE DI FIDUCIA (grado simbolizzato da un'ascensione).
- Middle Level:** QUALITÀ E ACCESSIBILITÀ (grado simbolizzato da un'ampia base).
- Bottom Level:** Un simbolo di puzzle.

DIMENSIONI AGGIUNTIVE:
parte del **NUOVO PATTO** con la MDD

Il processo di building up della fiducia del consumatore è costruito attraverso il **potenziamento** dell'offerta e una **collaborazione di lungo periodo** con gli MDD Partner

DIMENSIONE INELIMINABILE:
parte del **PATTO ORIGINARIO** con la MDD

La garanzia di **qualità e accessibilità** è il valore fondante su cui si basa il **rapporto di fiducia originario** tra consumatore e insegna

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

Anno	Risparmio (€ miliardi)
2020	3,2
2021	3,3
2022	3,7
2023	3,8
2024	3,9
2025e	4,2
Totale	22,0

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).

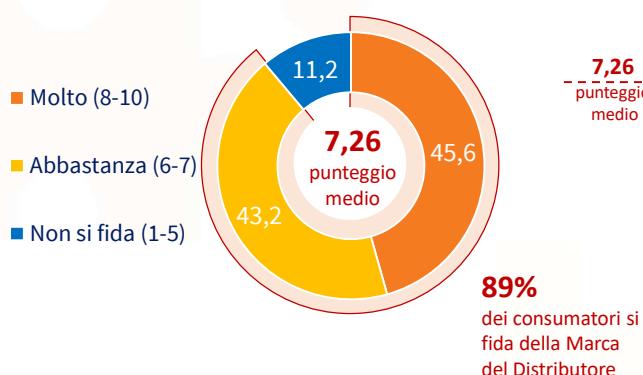
Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Circana, 2026



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

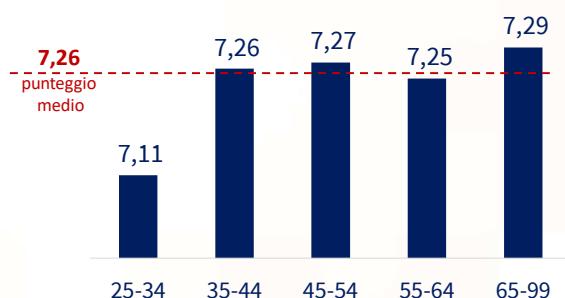
Risposte alla domanda:

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



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

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**»

SOSTENIBILITÀ SOCIALE

64%

«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

ADM ASSOCIAZIONE DISTRIBUZIONE MODERNA

maReca

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

Abitudine	La aumenterò o manterrò invariata (%)	Non ho questa abitudine o la diminuirò (%)
Cucinare a casa	96,8%	3,2%
Mangiare street food	41,9%	58,1%
Mangiare in mensa	25,1%	74,9%
Ordinare su una piattaforma di delivery	29,2%	70,8%
Mangiare in ristoranti tipici regionali	67,2%	32,8%
Mangiare in ristoranti gourmet	19,9%	80,1%

■ La aumenterò o manterrò invariata ■ Non ho questa abitudine o la diminuirò

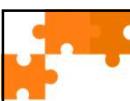
ADM ASSOCIAZIONE DISTRIBUZIONE MODERNA

maReca

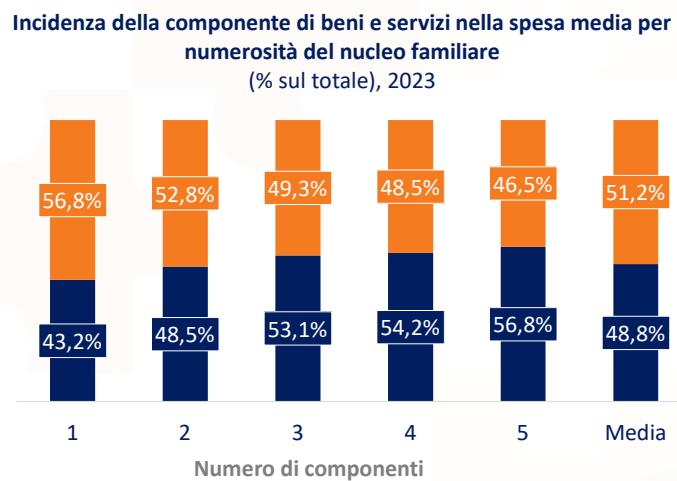
The European House Ambrosetti

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



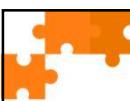
Nei prossimi decenni il panorama familiare italiano sarà composto da **famiglie sempre meno numerose**:
+1,7mln di single e -1,9 mln di coppie con figli al 2041

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**

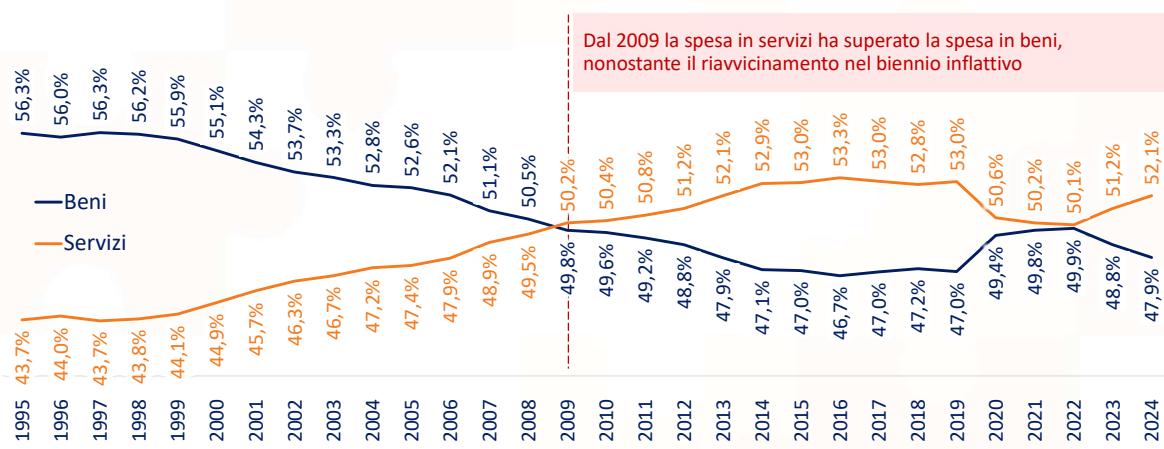


Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat, 2026



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



Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat, 2026





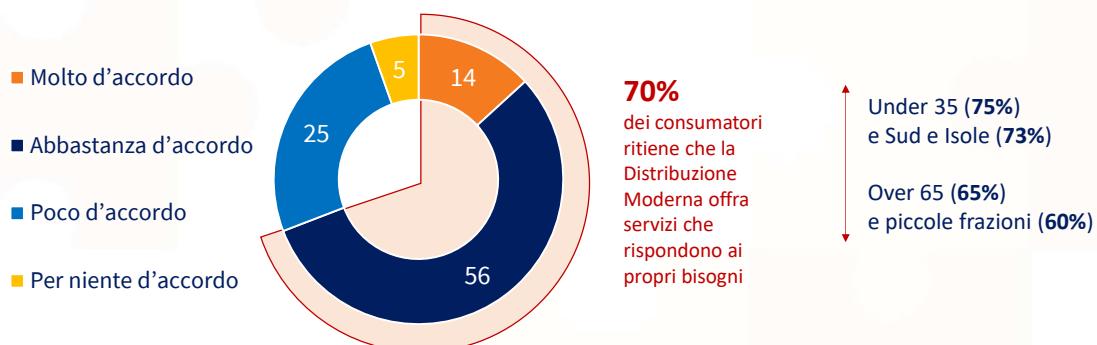
Già oggi 7 consumatori su 10 ritengono che la Distribuzione Moderna offre servizi che rispondono ai loro bisogni, in particolare tra gli under 35

E' d'accordo con l'affermazione:

«Oltre ai prodotti in vendita, la Distribuzione Moderna offre

servizi che rispondono ai miei bisogni»

(% sul totale), 2025

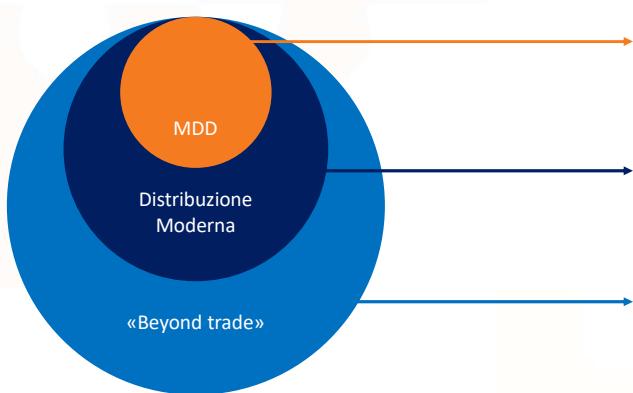


Fonte: elaborazione TEHA Group su survey IPSOS ai consumatori, 2026



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





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



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



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



ASSOCIAZIONE
DISTRIBUZIONE MODERNA



Bologna
Retail
Digital
Commerce
and
Innovation



The European House
Ambrosetti



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



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



ASSOCIAZIONE
DISTRIBUZIONE MODERNA



Bologna
Retail
Digital
Commerce
and
Innovation



The European House
Ambrosetti



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 delle 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







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**



ASSOCIAZIONE
DISTRIBUZIONE MODERNA



Associazione
Retailer



The European House
Ambrosetti



Fonte: elaborazione TEHA Group, 2026



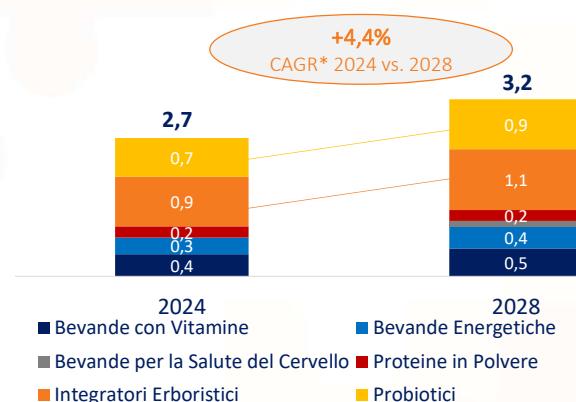
Il mercato "health-oriented" del food & beverage è atteso in forte crescita, trainato dalla domanda «salutista» dei consumatori



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



ASSOCIAZIONE
DISTRIBUZIONE MODERNA



Associazione
Retailer



The European House
Ambrosetti



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

 **ADM** ASSOCIAZIONE DISTRIBUZIONE MODERNA

 **marca** Associazione
Distribuzione
Moderna

 **The European House**
Ambrosetti

 **Ipsos Doxa**

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**

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

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

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

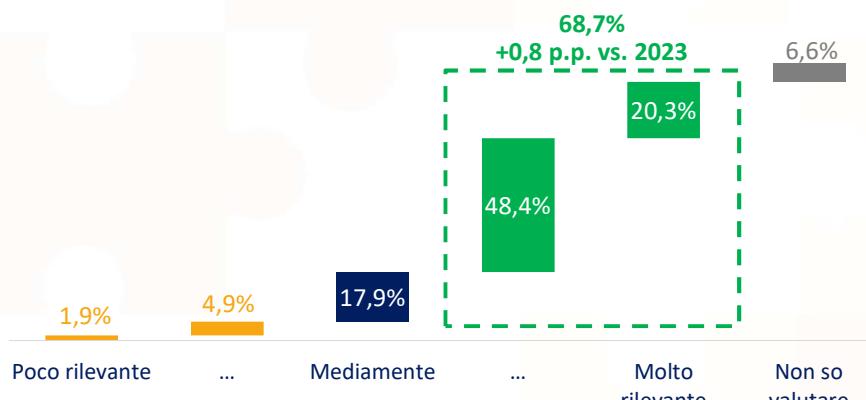






In fase d'acquisto, 7 cittadini su 10 valorizzano la sostenibilità dei prodotti alimentari

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, 2026



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





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



INDUSTRIA
ALIMENTARE

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

Protagonista della transizione sostenibile della filiera agroalimentare

Ecosistema integrato ad alto contenuto di servizi, che si sviluppa secondo una logica «beyond trade»

Flessibile e rapida nella risposta alle esigenze del consumatore



In grado di instaurare un rapporto di fiducia duraturo con il consumatore basato sulla coerenza valoriale, a partire da accessibilità e sicurezza alimentare

Un punto di riferimento per i consumatori italiani: transita l'84% dei consumi alimentari domestici

Un supporto alle famiglie e ai territori: oltre 70 mila nuovi posti di lavoro dal 2015 e garanzia di occupazione stabile sui territori di riferimento per quasi 9 italiani su 10

Driver di crescita e produttività per gli MDD Partner: x1,7 la crescita media annua del fatturato nell'ultimo decennio, x3,2 quella degli occupati e x2,0 quella del Valore Aggiunto rispetto alla media dell'industria agroalimentare



Fonte: elaborazione TEHA Group, 2026



Principale bibliografia di riferimento



ADM
ASSOCIAZIONE
DISTRIBUZIONE MODERNA

maRca
Bologna
FOOD
FAIR
FOOD
CONFERENCE AND EXHIBITION

The European House
Ambrosetti

In collaborazione con:

Ipsos
Doxa

Principale bibliografia di riferimento (1/4)

- 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

ADM
ASSOCIAZIONE
DISTRIBUZIONE MODERNA

maRca
Bologna
FOOD
FAIR
FOOD
CONFERENCE AND EXHIBITION

The European House
Ambrosetti

Ipsos
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 colpita
- 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
- 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 2026



In collaborazione con:

