

Costruire Fiducia

Il ruolo della Distribuzione Moderna e della Marca del Distributore

Mercoledì 14 gennaio 2026,
BolognaFiere

Benedetta Brioschi
Partner e Responsabile
Food&Retail, TEHA

Nicola Neri
Amministratore Delegato, IPSOS



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



Un ringraziamento a tutti i 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 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 VéGé)
- **Maniele Tasca**
(Direttore Generale,
Gruppo Selex)
- **Andrea Zoratti**
(Direttore Generale,
PAM Panorama)

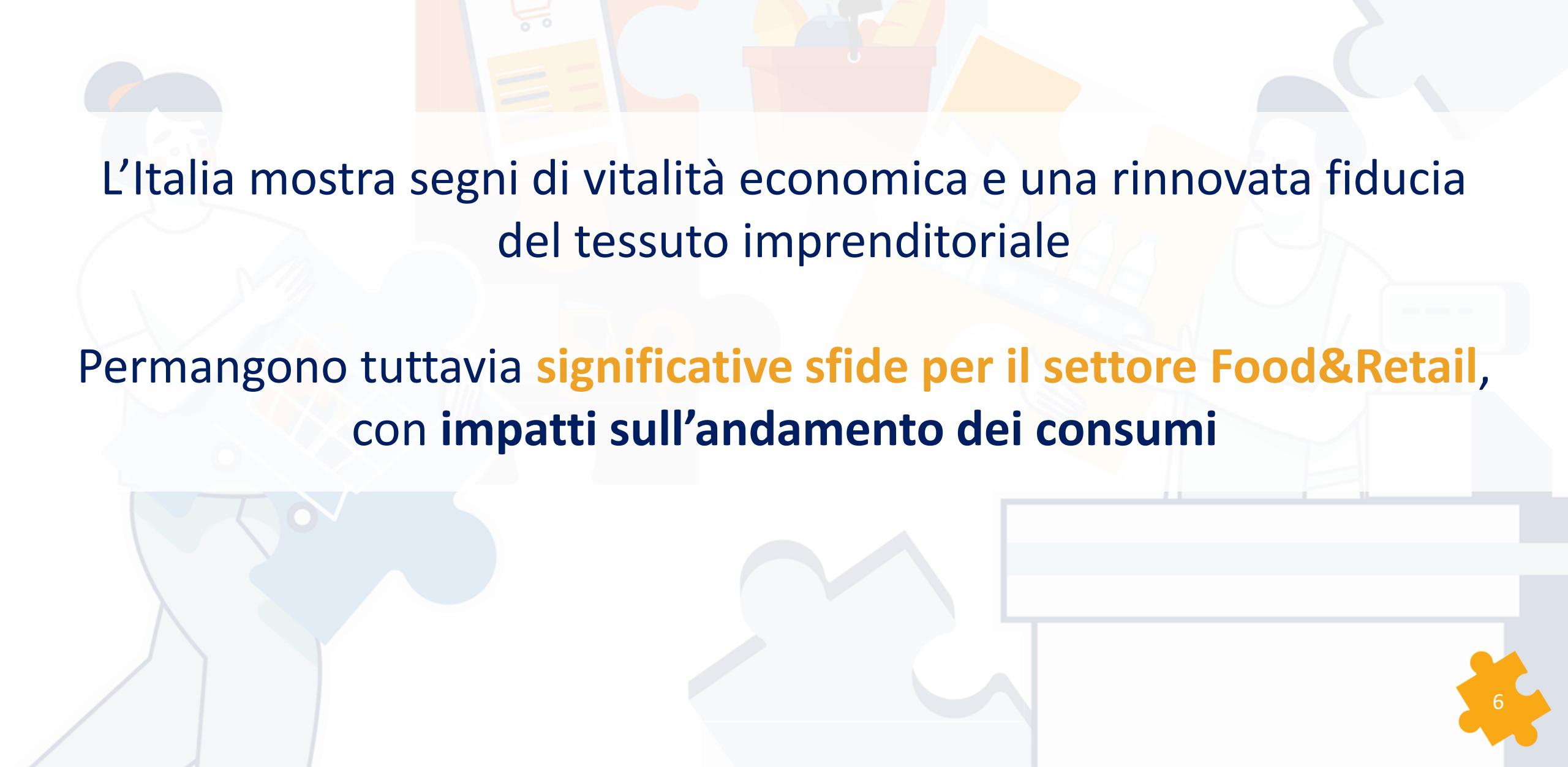
Le principali metodologie utilizzate per il Position Paper 2026

- 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



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



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

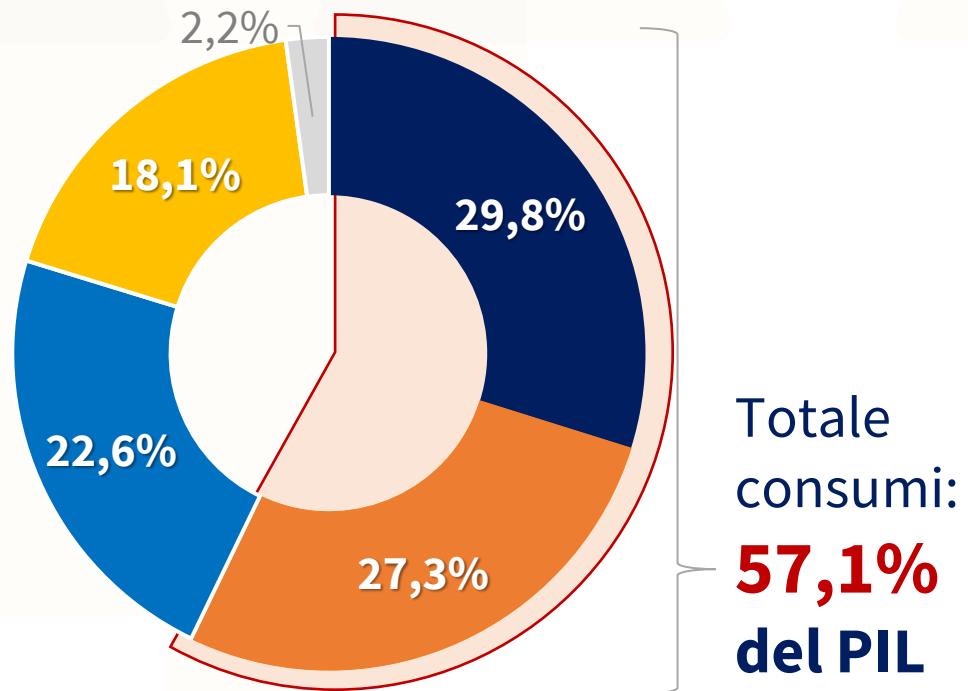


... che rappresentano quasi il 60% del PIL

Composizione del PIL in Italia

(valori %), 2024

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



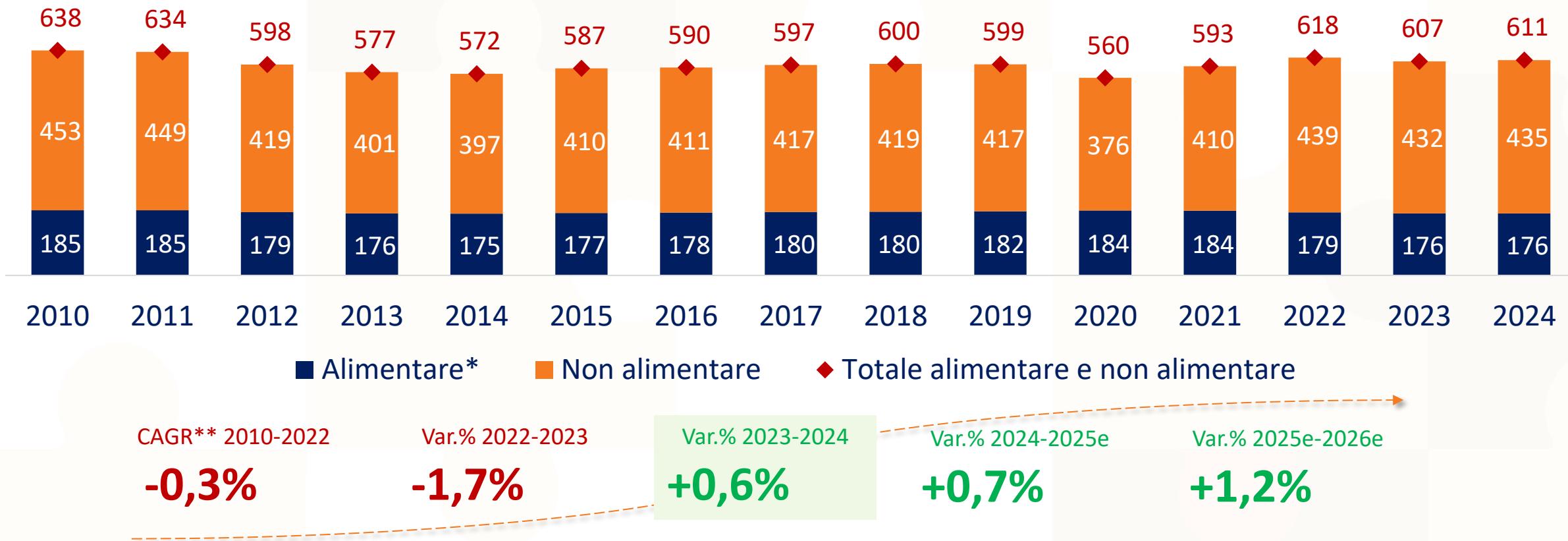
I **consumi privati** in Italia contribuiscono quasi per il **60%** +6,7 p.p. vs. la media UE-27... ... mentre il **saldo commerciale** ancora solamente il **2,2%**, circa un terzo della media UE-27



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

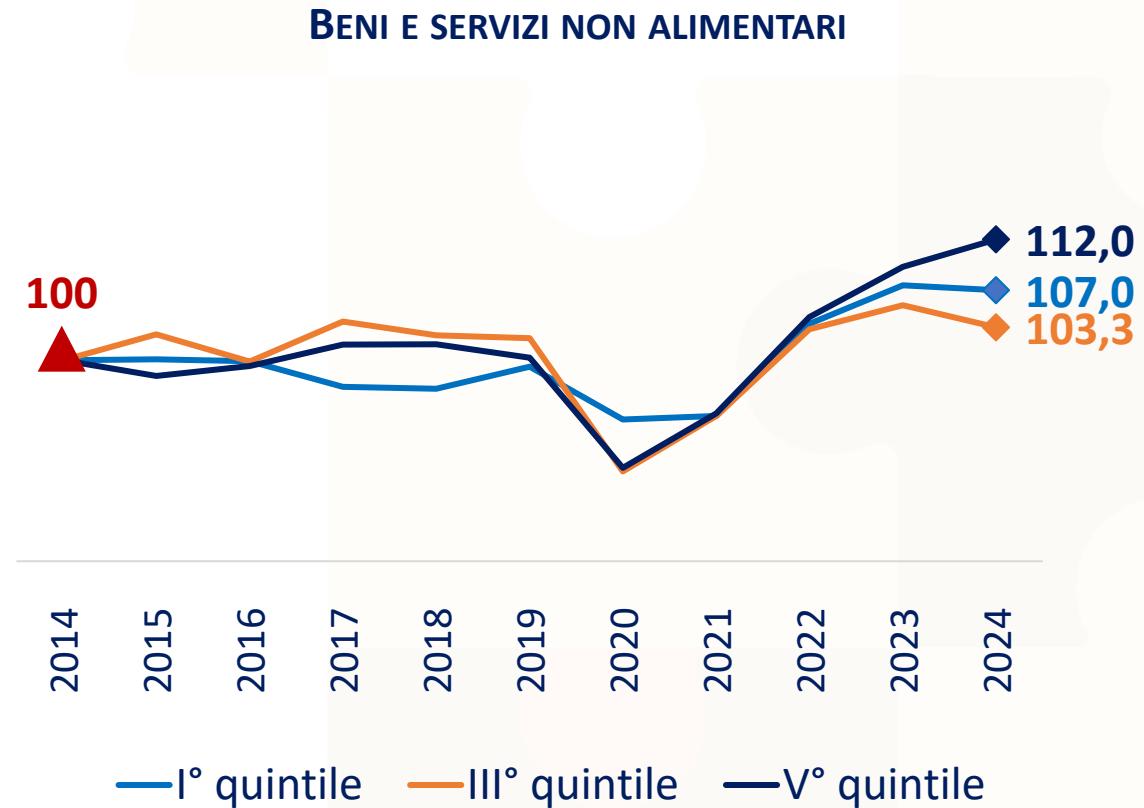
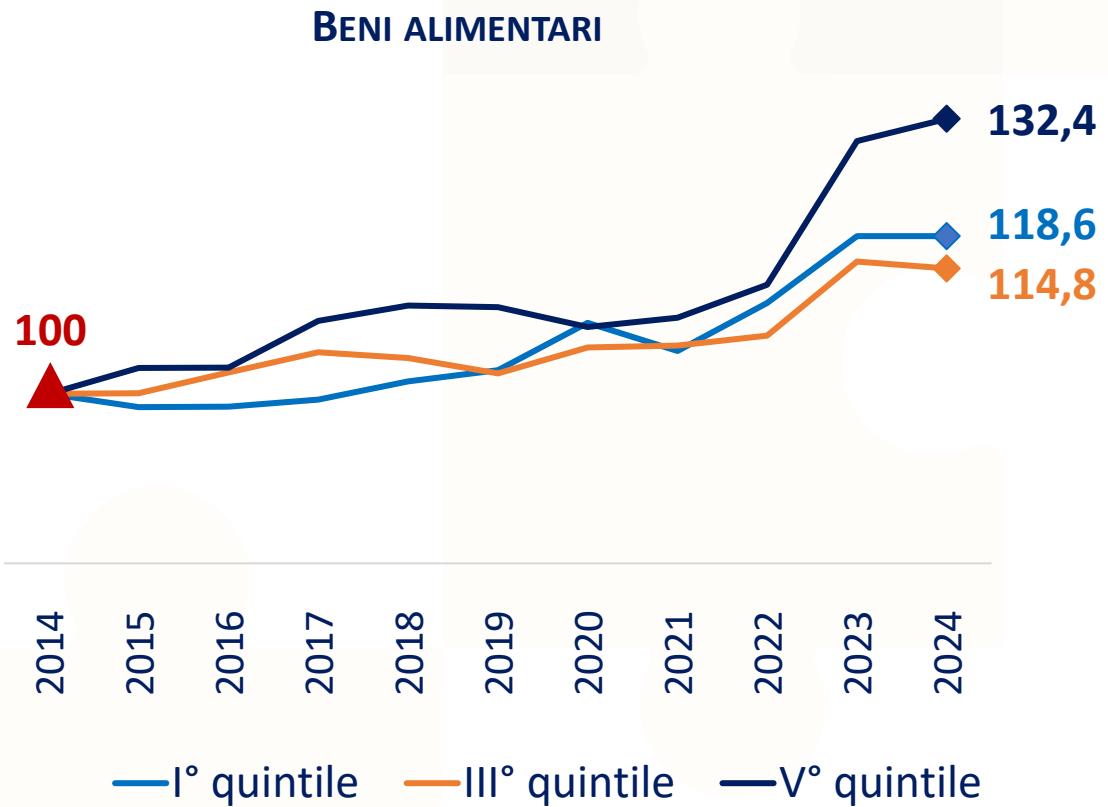


(*) Esclusa la ristorazione; (**) CAGR: Tasso medio annuo di crescita composta.



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.



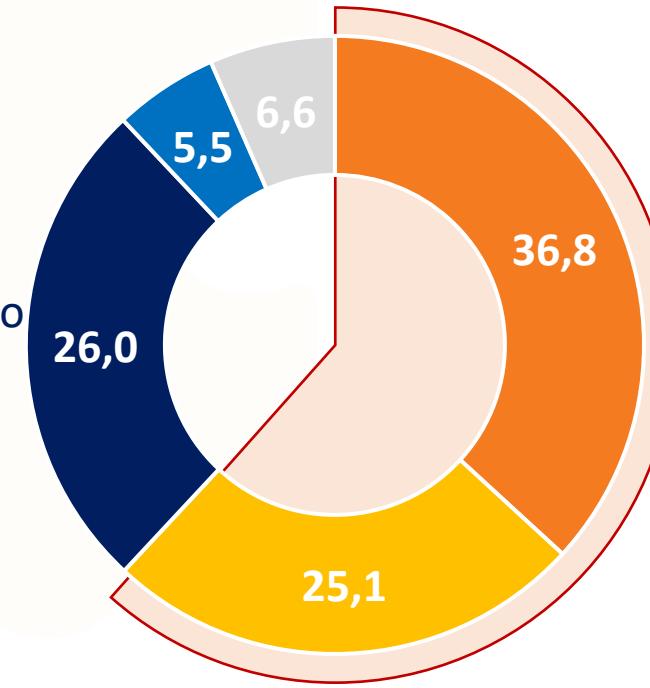
Il 62% delle famiglie si aspetta una perdita del potere d'acquisto nel prossimo biennio, in particolare gli over-65 (69%)

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%)

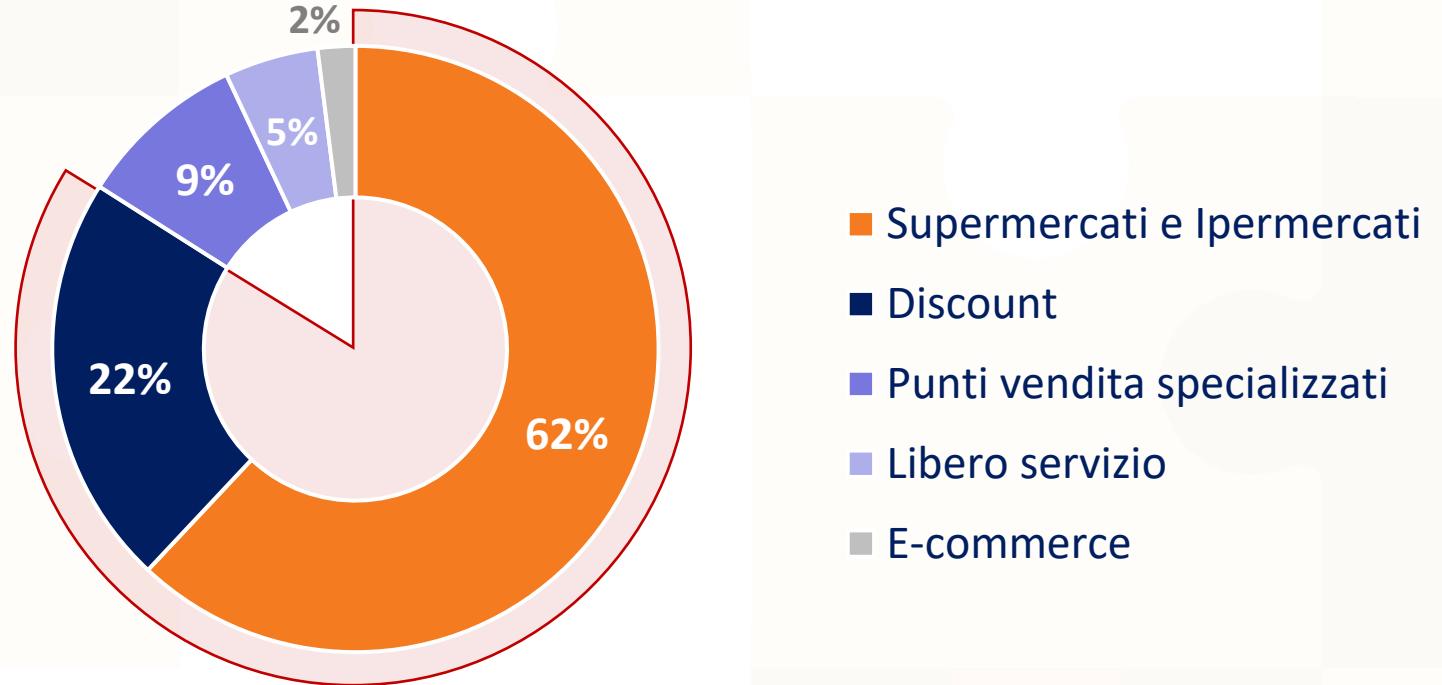




Dalla Distribuzione Moderna transita l'84% dei consumi alimentari domestici degli italiani

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)



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%)

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)



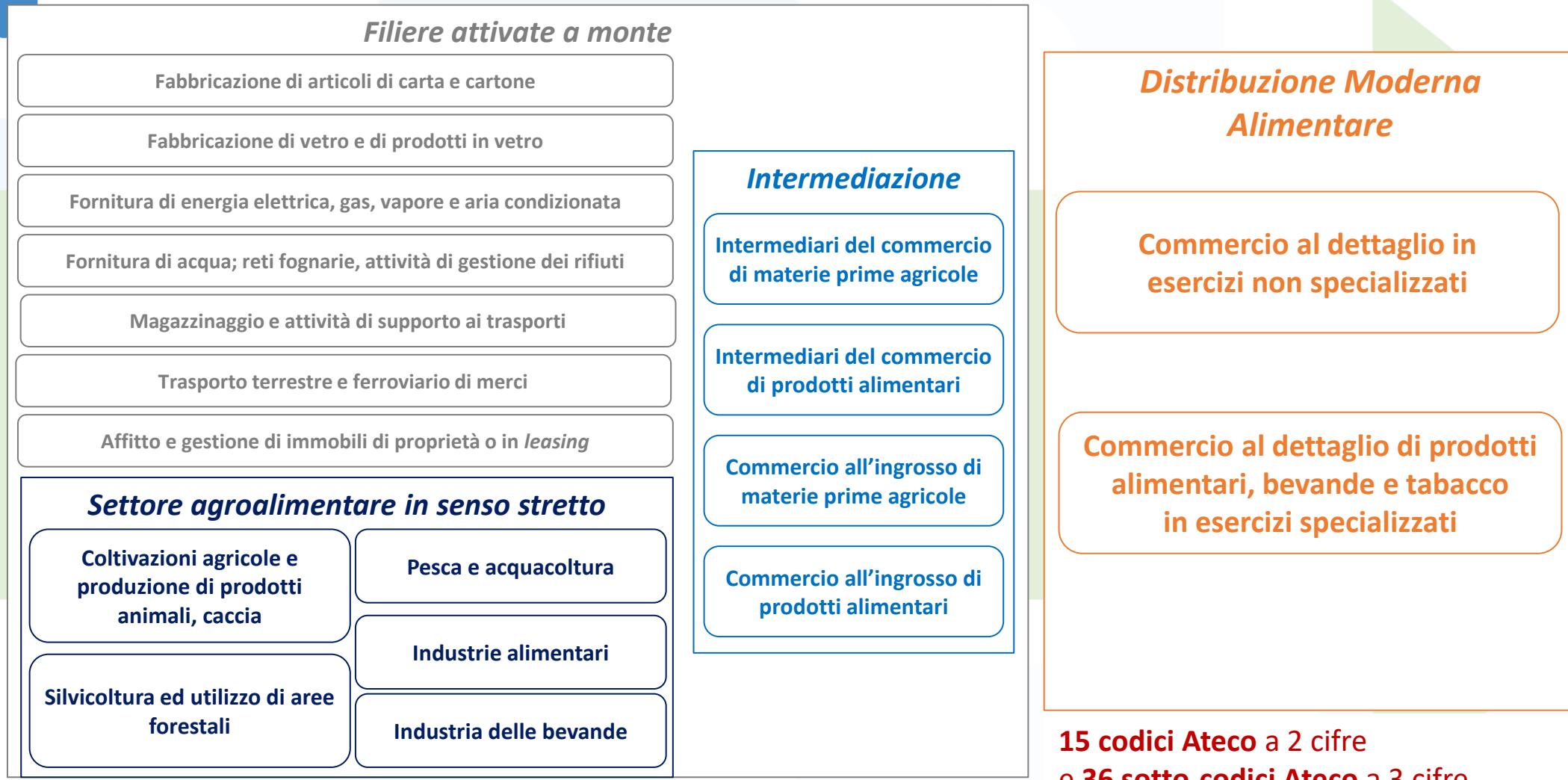
€3,5 miliardi
investimenti
(+8,5% vs 2019)



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

N.B.: I dati fanno riferimento al 2024

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 mld di Valore Aggiunto, il 10% del PIL italiano

**Distribuzione
Moderna
Alimentare**

**Filiere attivate
a monte**
(Componenti industriali
attive, settore
agroalimentare in senso
stretto, intermediazione)



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.

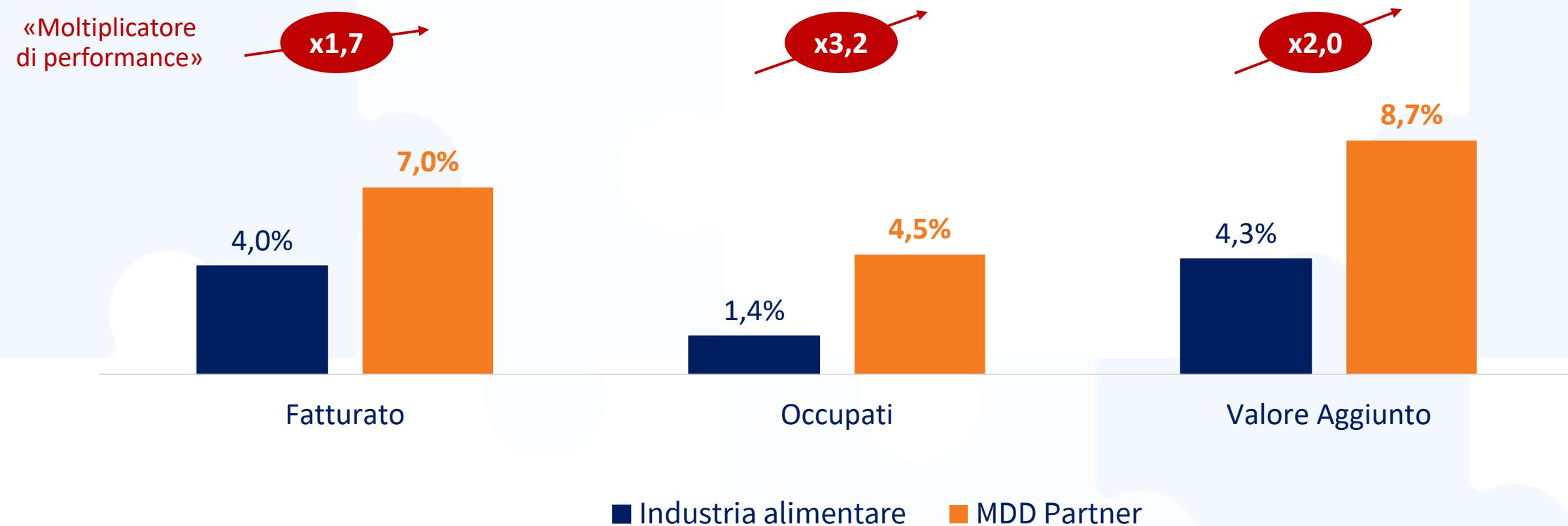
TEHA ha aggiornato la base dati estensiva per l'analisi della creazione di valore delle aziende MDD partner

- **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



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

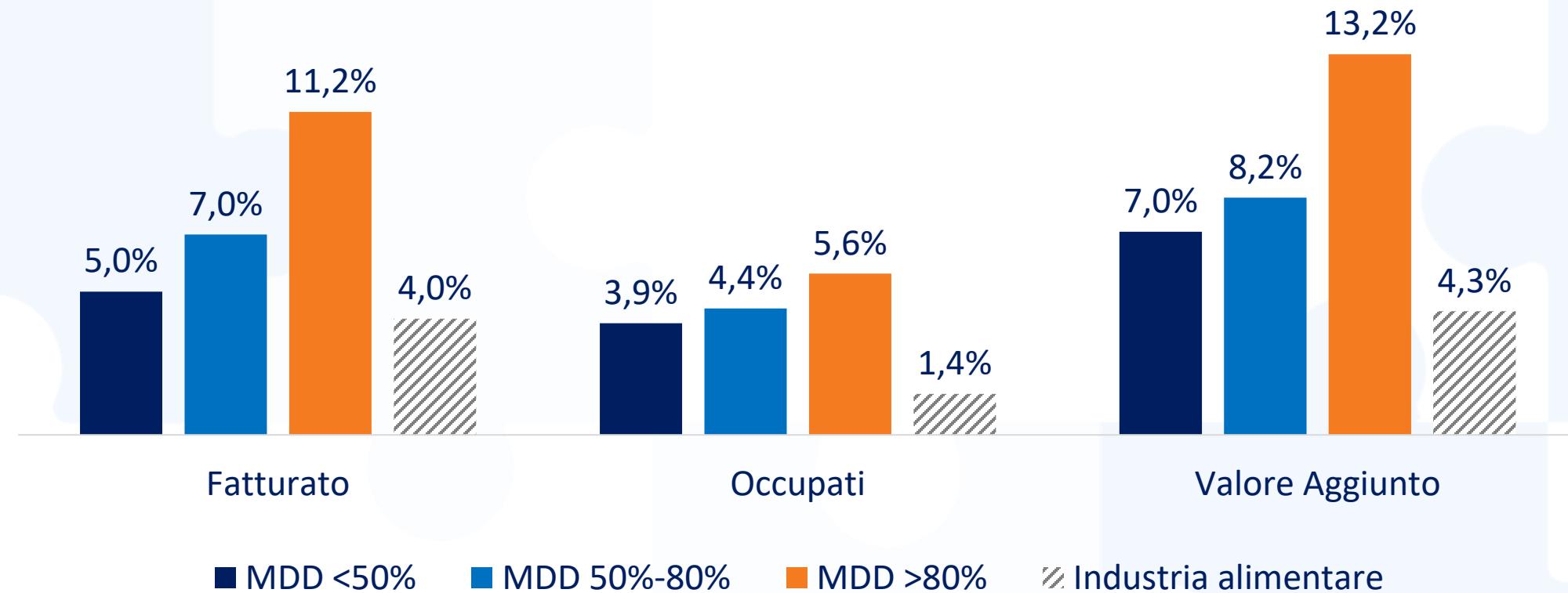
Andamento delle principali variabili economiche per aziende MDD Partner e dell'industria alimentare (CAGR*), 2015-2024



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

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

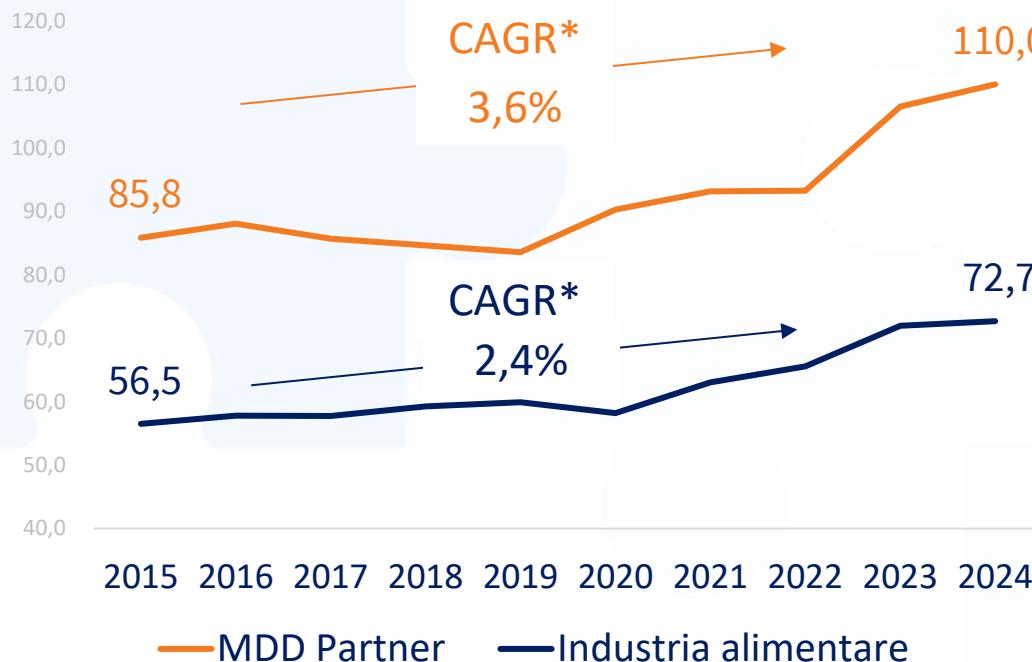


(*) Tasso medio annuo di crescita composta. N.B.: L'industria alimentare esclude gli MDD Partner

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

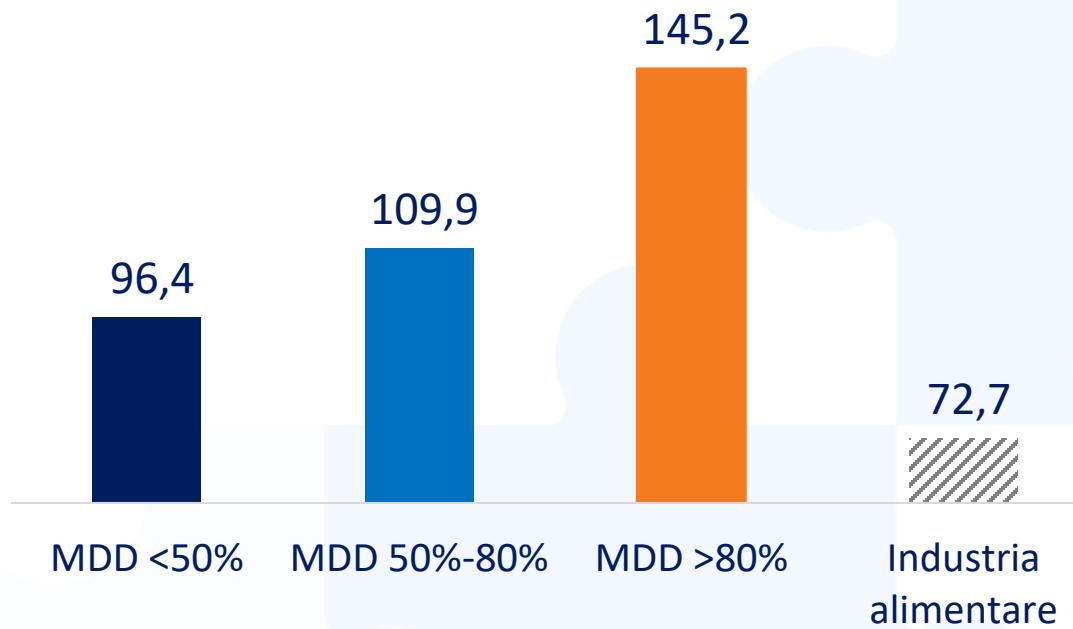
Evoluzione della produttività dell'industria alimentare e delle aziende MDD partner

(Valore Aggiunto per addetto in migliaia di Euro e CAGR*), 2015-2024



Produttività delle imprese MDD partner per intensità di MDD

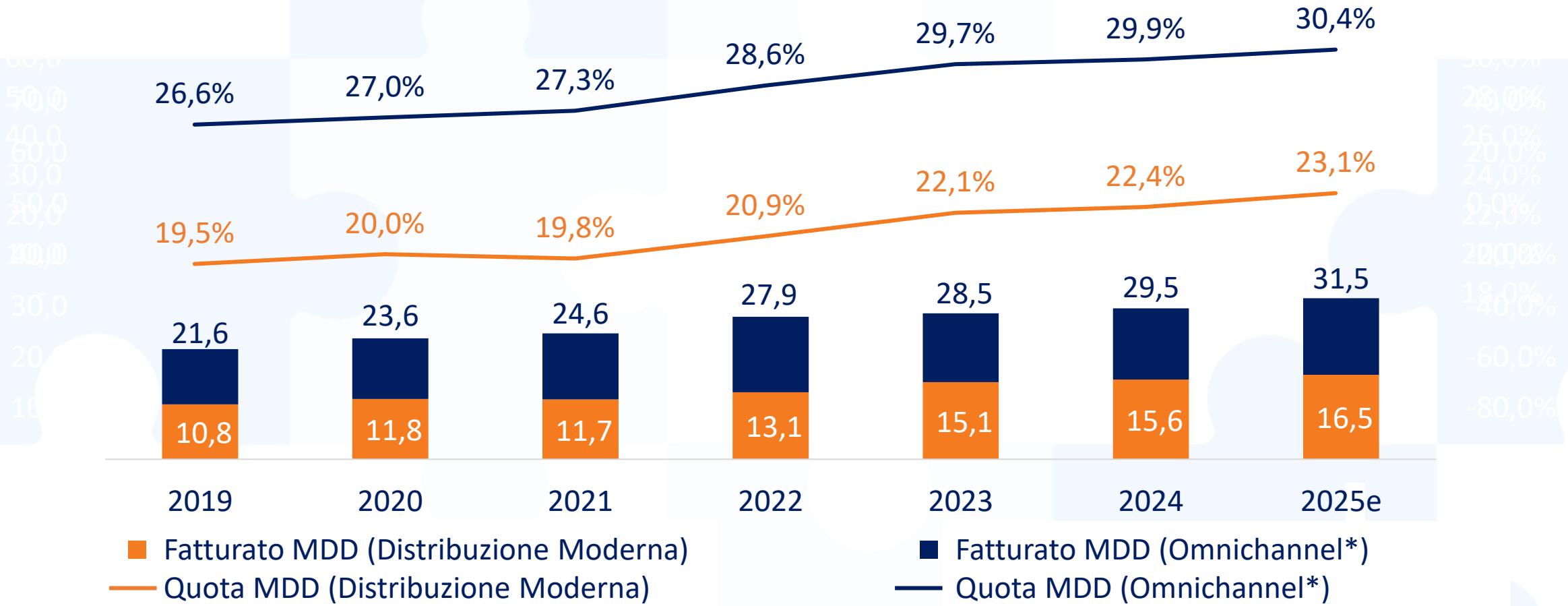
(Valore Aggiunto per addetto, migliaia di Euro), 2024



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

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

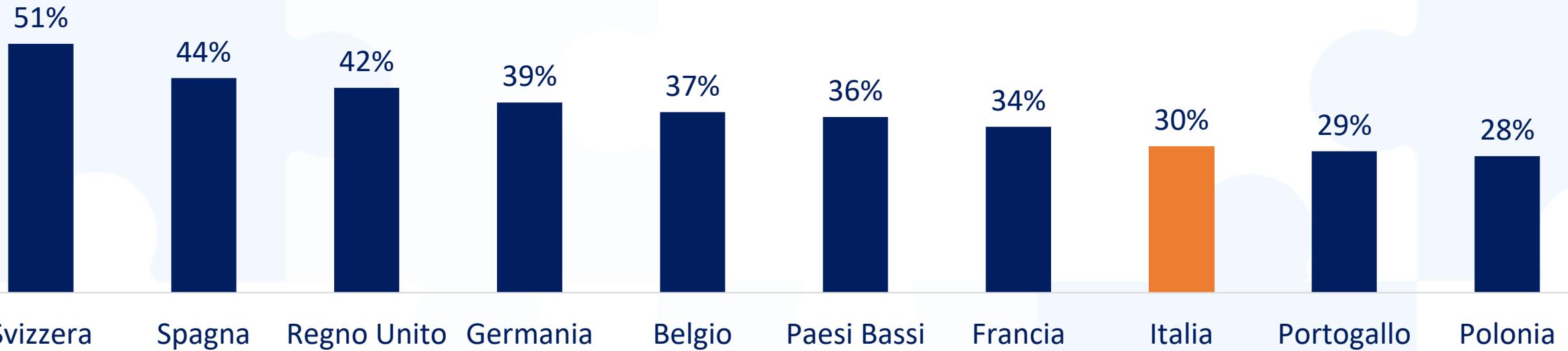


(*) Il perimetro esteso è inteso come Omnichannel e quindi include i canali di vendita online della Distribuzione Moderna e dei Discount.

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.

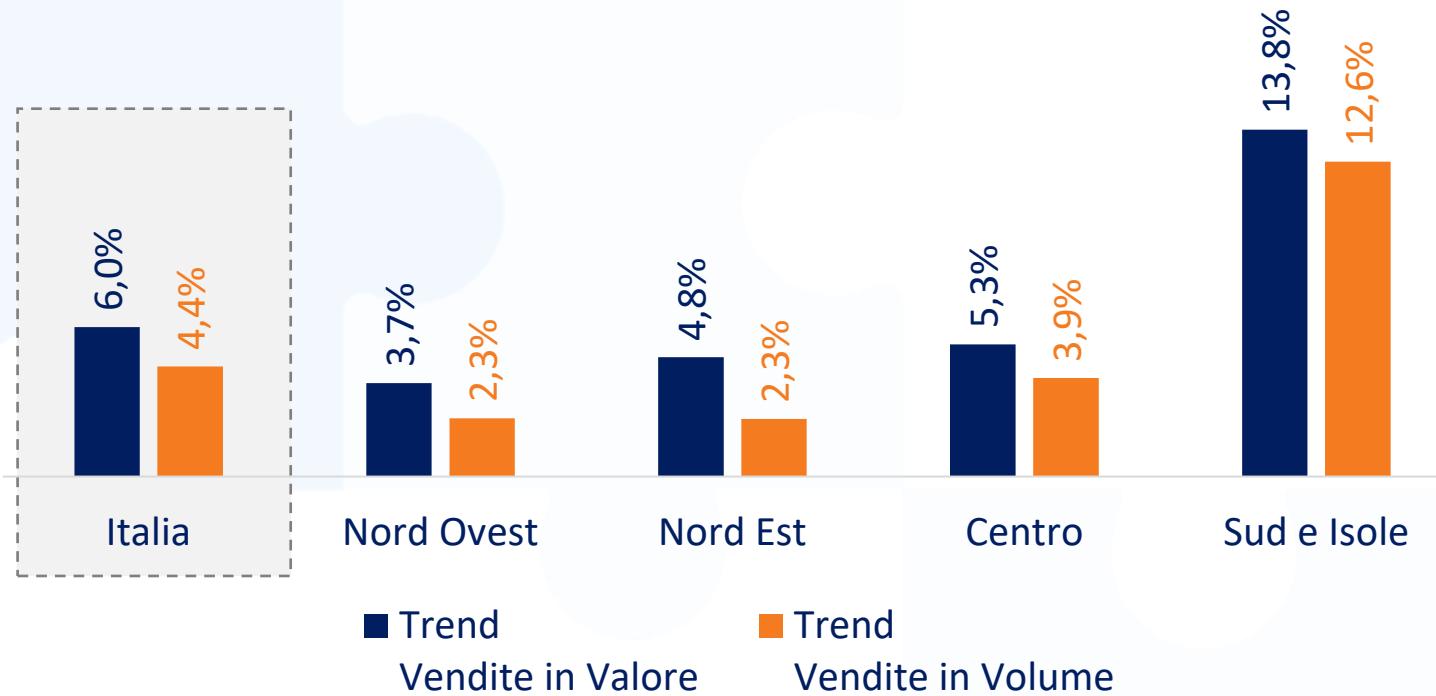
... ma la quota di mercato italiana rimane inferiore ai principali Paesi europei

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



La crescita della Marca del Distributore è confermata anche a volume (+4,4% 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 (+4,4%) 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**

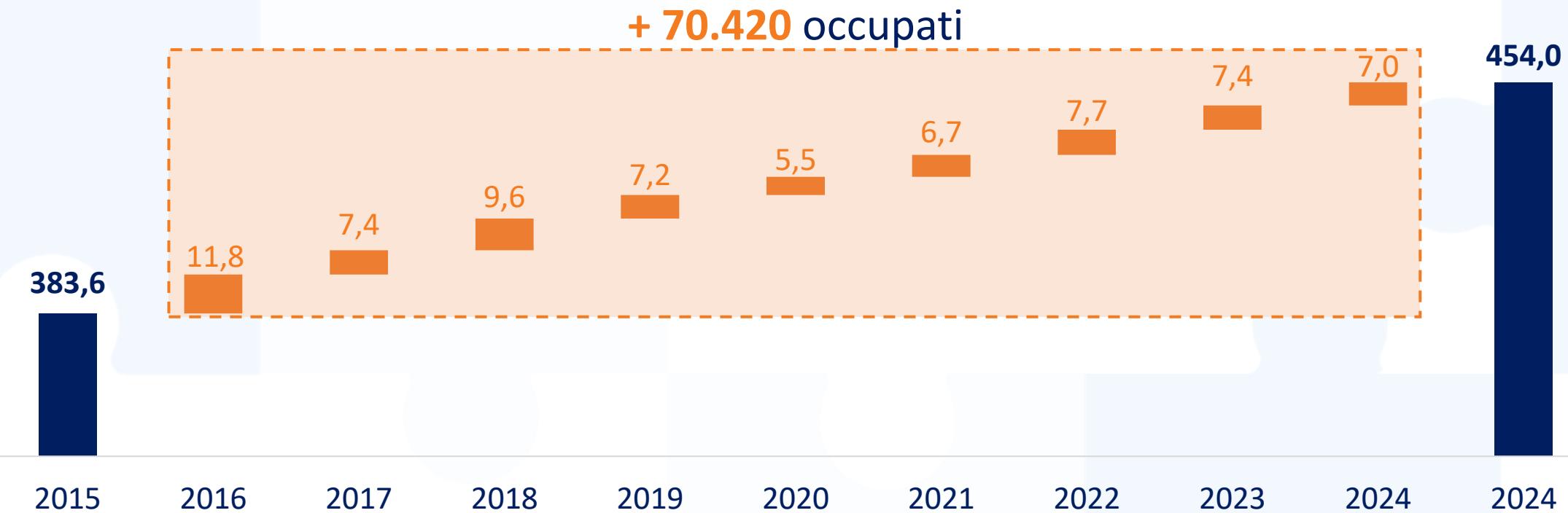
N.B. I dati fanno riferimento al perimetro della Distribuzione Moderna (esclusi i Discount e i canali di vendita online di Distribuzione Moderna e i Discount)



Il 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**

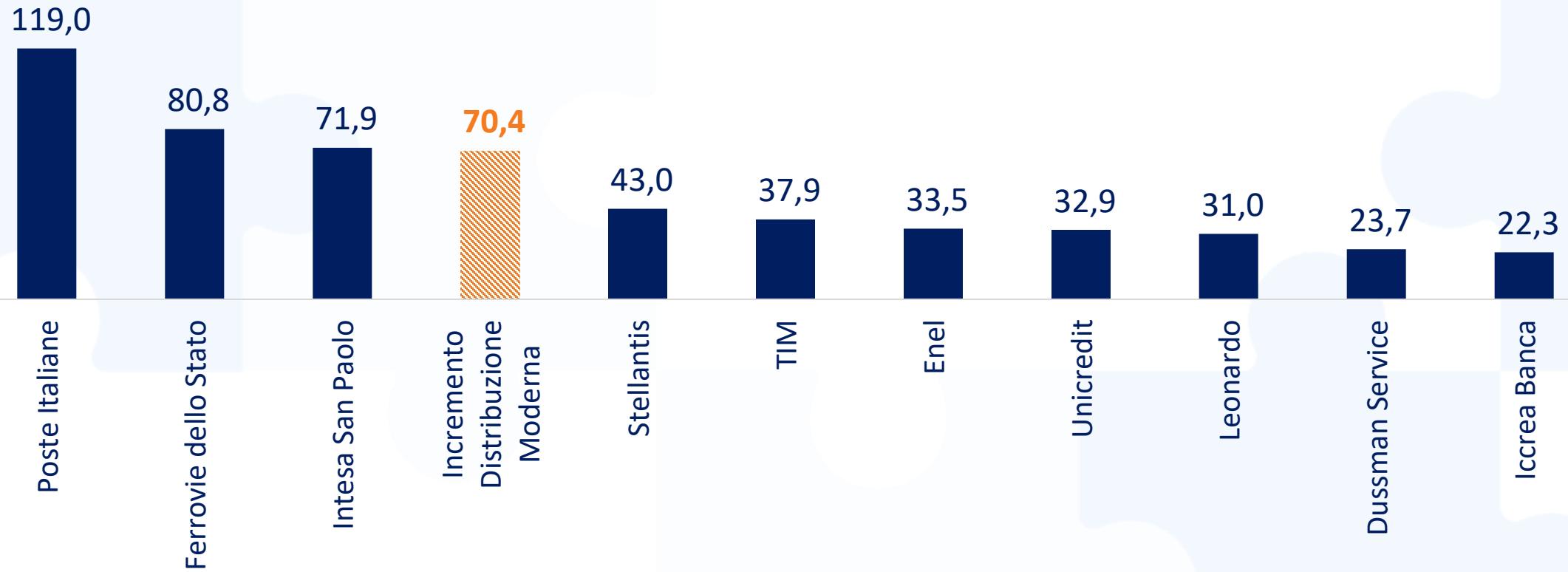
Negli ultimi 10 anni la Distribuzione Moderna ha generato oltre 70 mila nuovi posti di lavoro

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



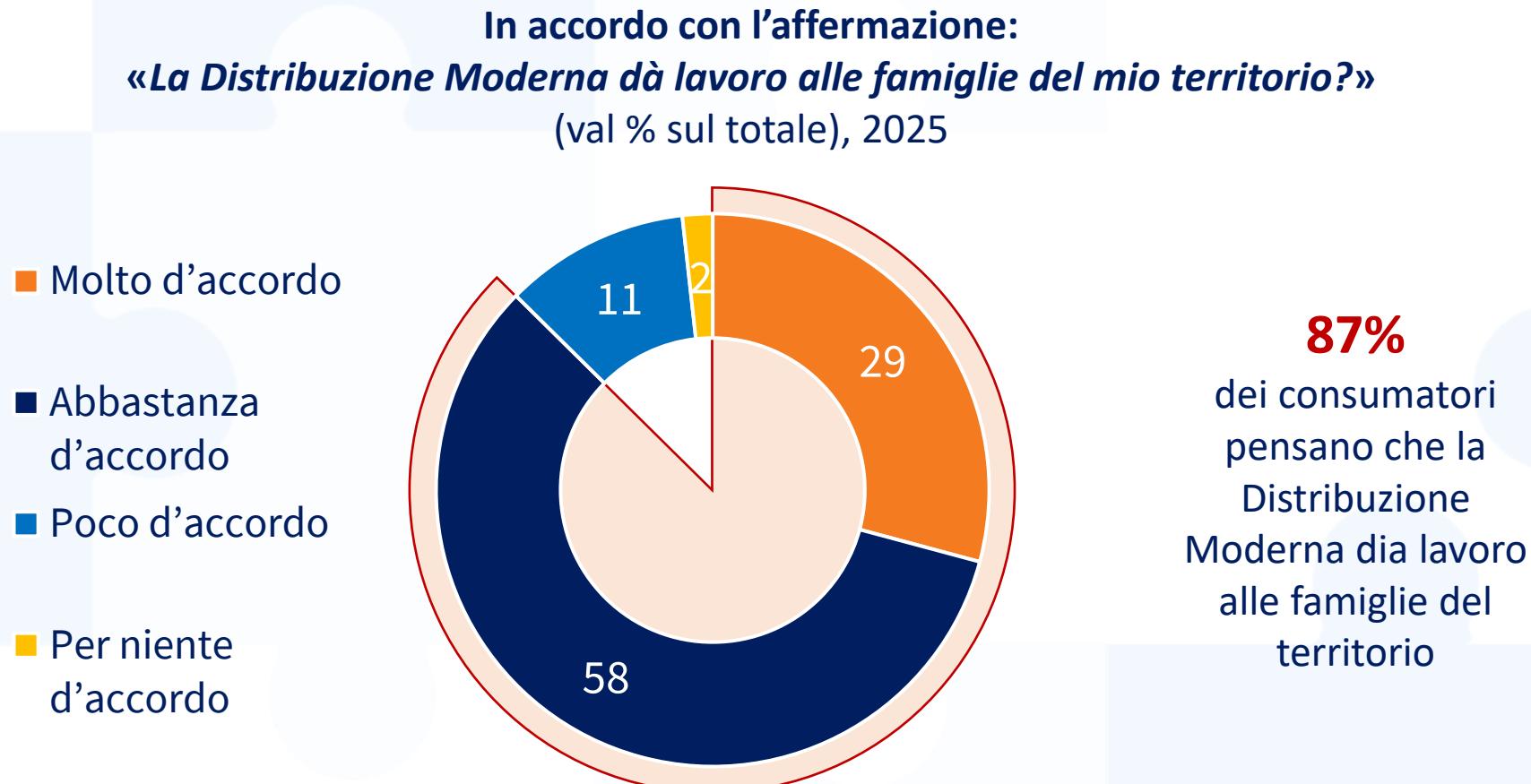
I nuovi posti di lavoro della Distribuzione Moderna valgono il quarto posto tra le più grandi aziende italiane

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»

L'87% dei consumatori pensano che la Distribuzione Moderna offra lavoro alle famiglie del proprio territorio



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).

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



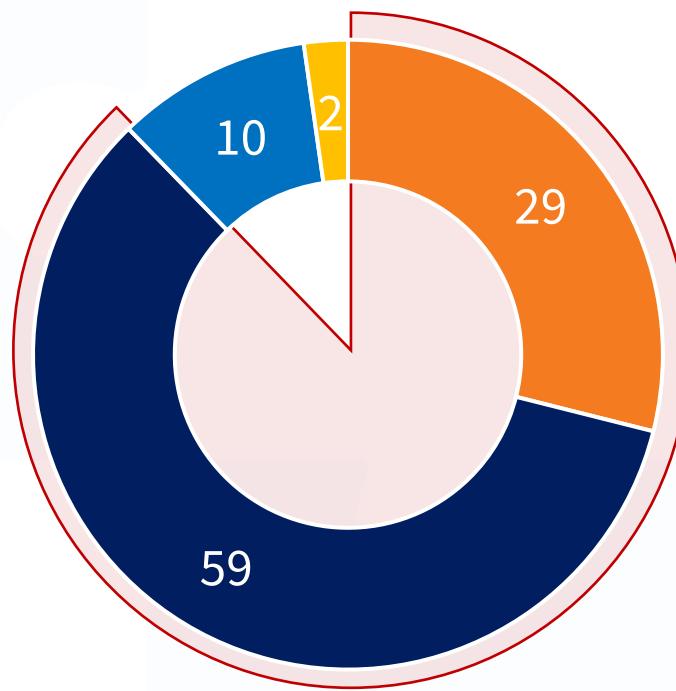
Ogni settimana
60 milioni di accessi
in media nei punti vendita
della Distribuzione Moderna Alimentare in Italia

... tanto che quasi 9 consumatori su 10 vedono i punti vendita della Distribuzione Moderna come un punto di riferimento per il proprio 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

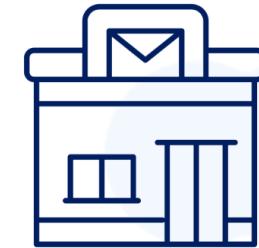
- Molto d'accordo
- Abbastanza d'accordo
- Poco d'accordo
- Per niente d'accordo



88%

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

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

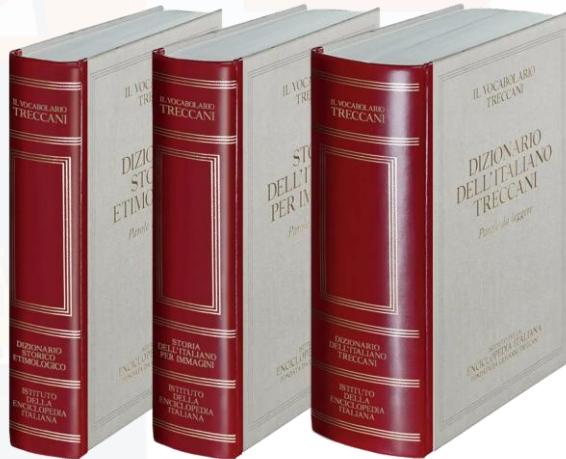
+77%

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

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.

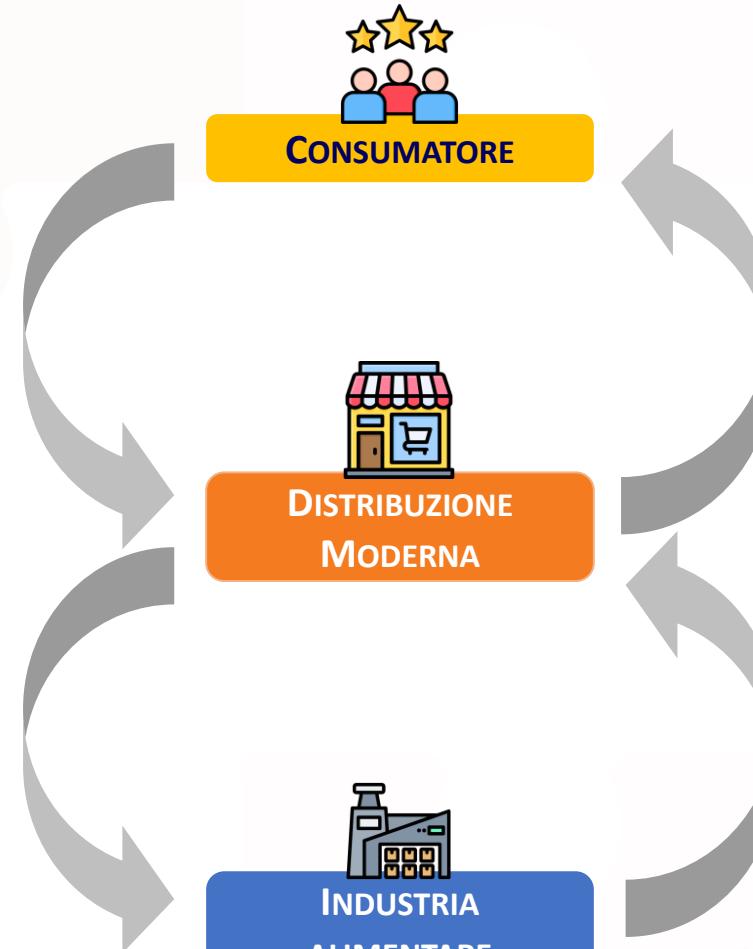


... che vede la Distribuzione Moderna come «cinghia di trasmissione» dei valori dalla filiera ai consumatori

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...**

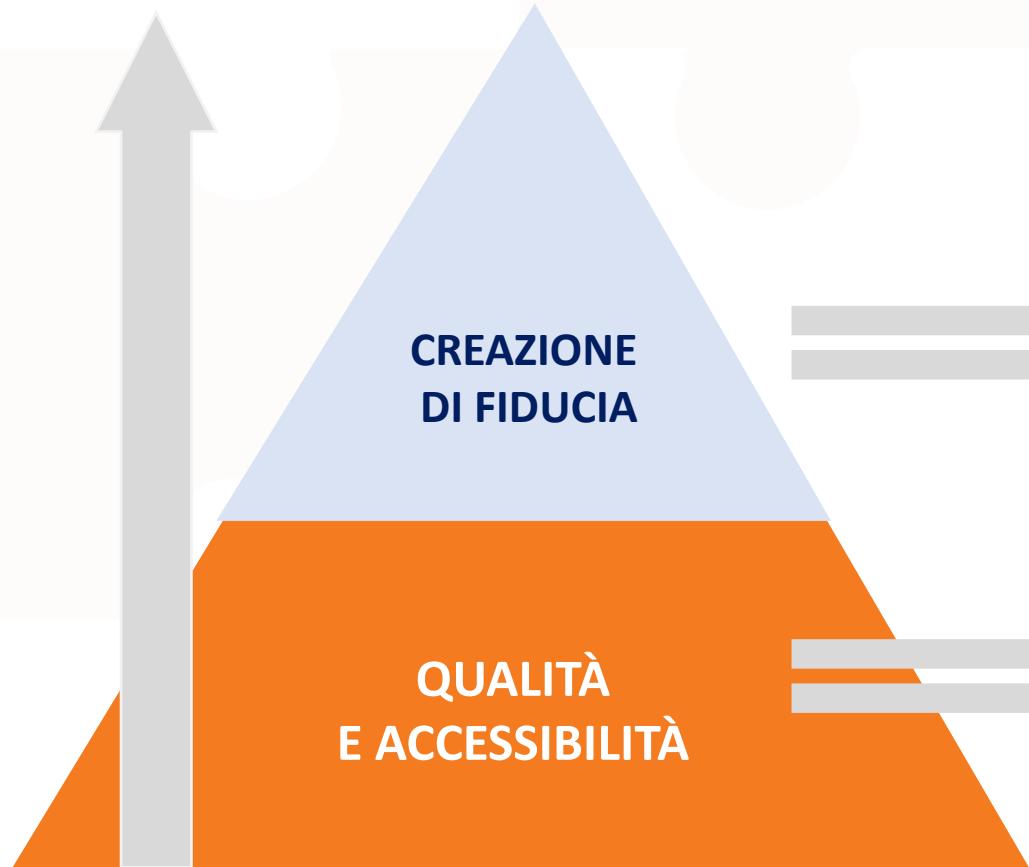


N.B. Riflessioni e evidenze emerse dalle interviste riservate con i business leader della Distribuzione Moderna



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**



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

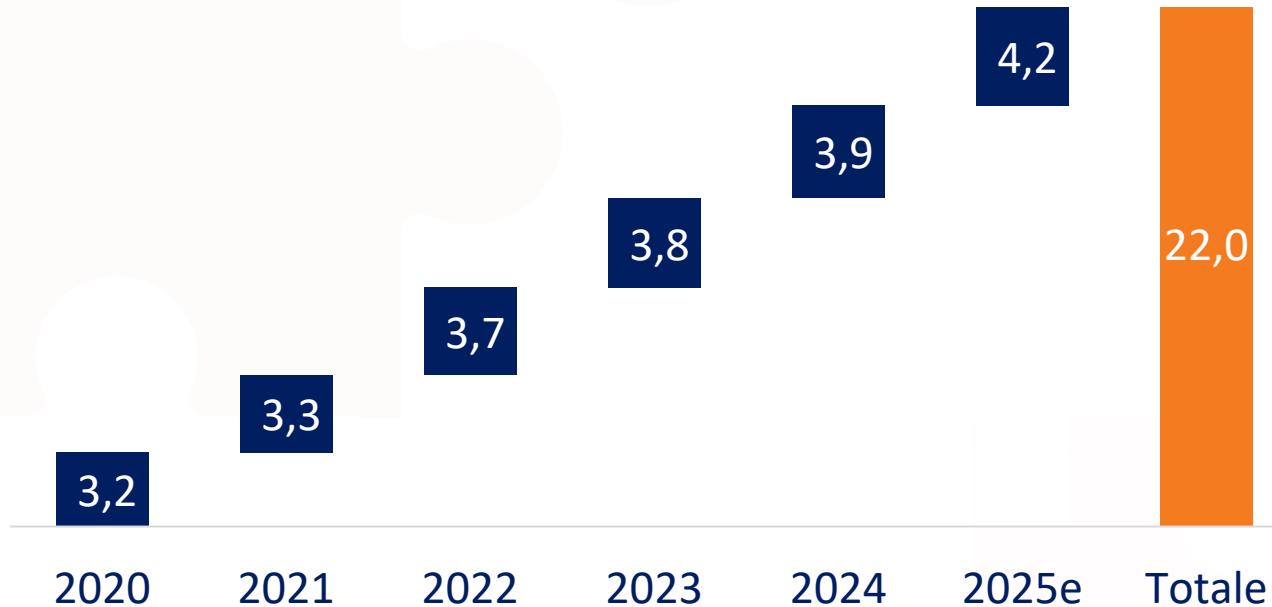
N.B. Riflessioni e evidenze emerse dalle interviste riservate con i business leader della Distribuzione Moderna.



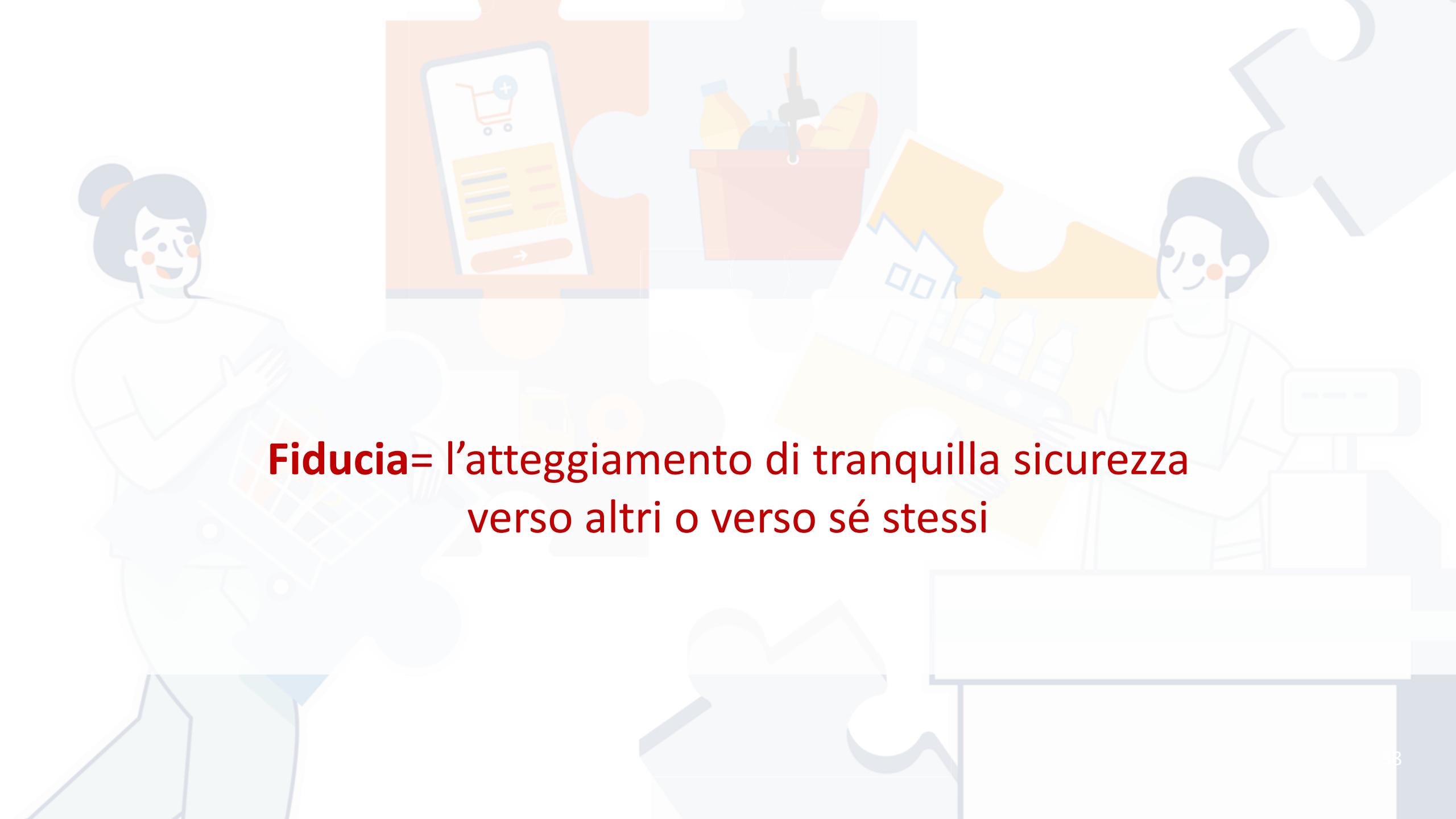


Dal 2020 la Marca del Distributore ha abilitato 22 miliardi di Euro di risparmi per le famiglie

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



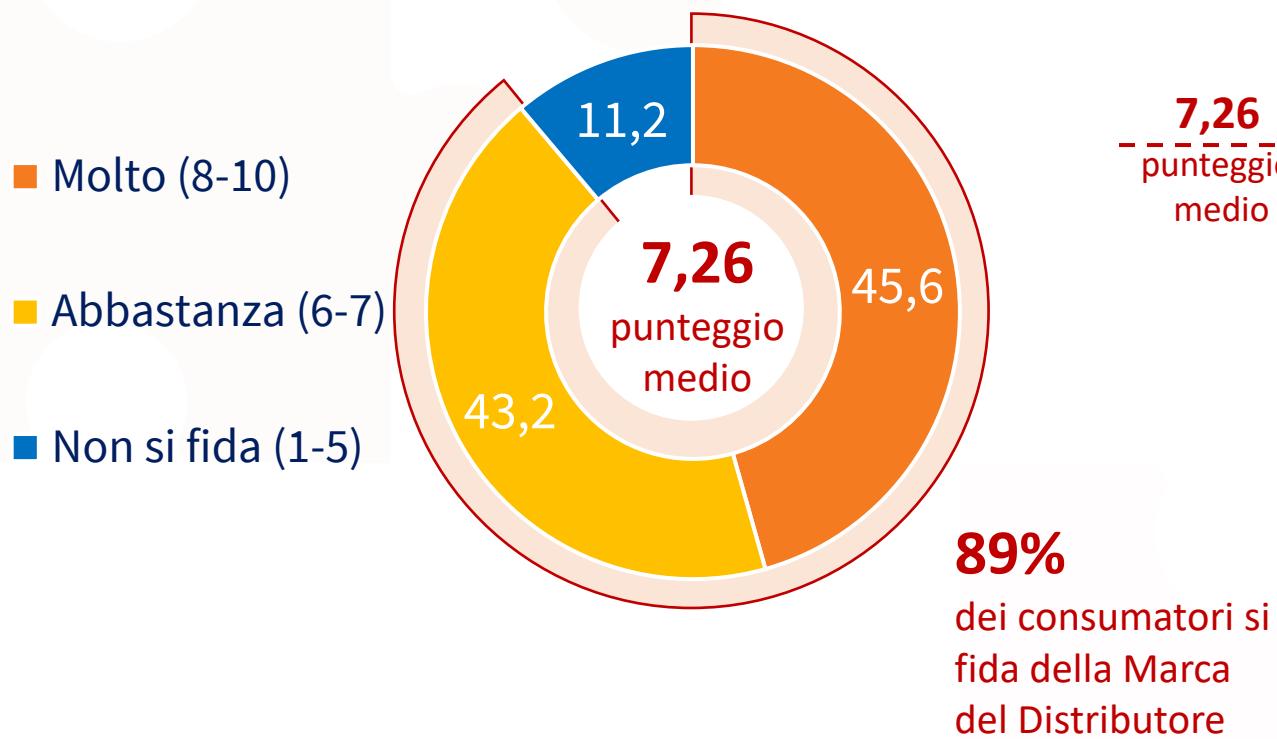
N.B. A partire dall'indice di prezzo della Marca del Distributore (85) rispetto alla media dei prodotti a scaffale (100).



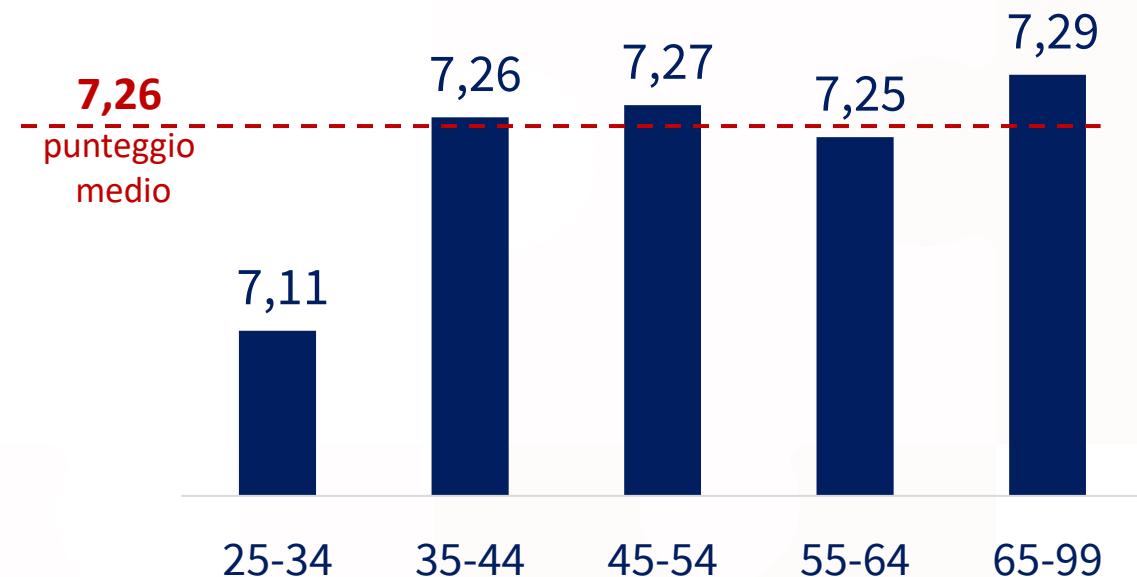
Fiducia= l'atteggiamento di tranquilla sicurezza
verso altri o verso sé stessi

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



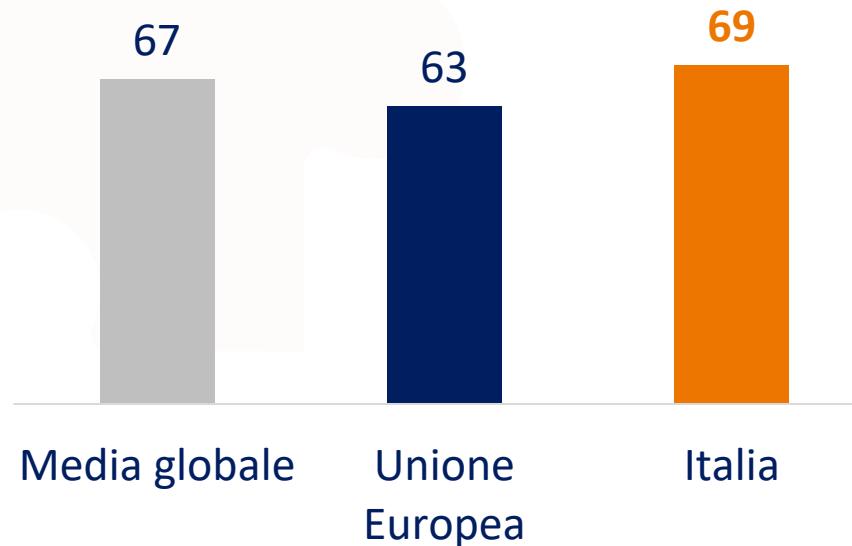
Risposte alla domanda:
«Su una scala da 1 a 10 quanto si fida della Marca del Distributore?» (punteggio medio per fascia d'età), 2025





In Italia più che nel resto del mondo risultano avvantaggiati i marchi che esprimono valori in linea con quelli del consumatore...

Quota di rispondenti in **accordo** con
l'affermazione :«*In genere acquisto marchi che
riflettono i miei valori personali*»
(% sul totale), 2025



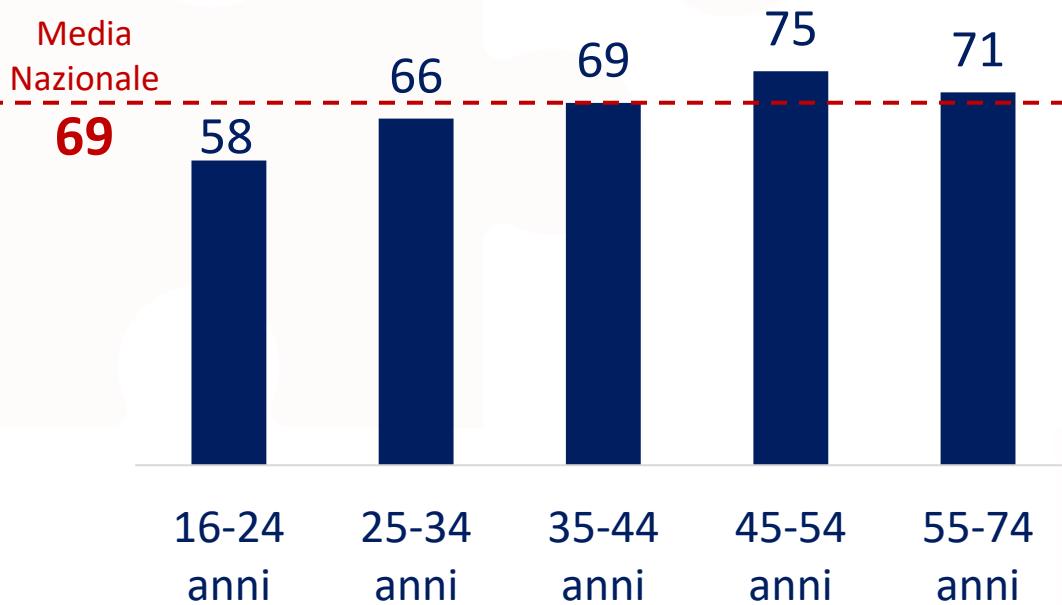
Quota di rispondenti in **disaccordo** con
l'affermazione :«*In genere acquisto marchi che
riflettono i miei valori personali*»
(% sul totale), 2025



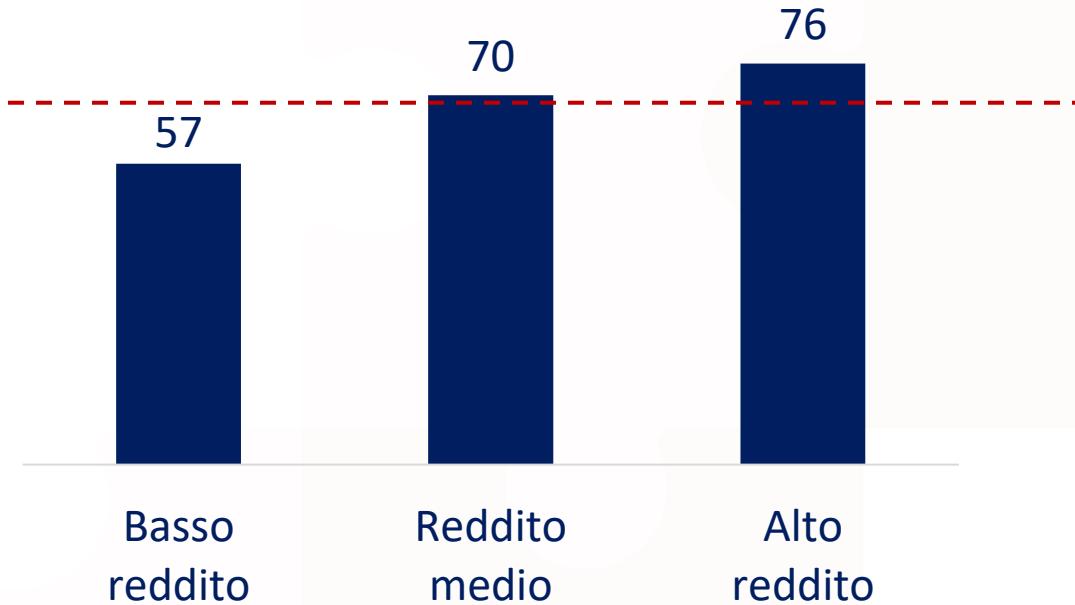


... in particolare tra i cittadini over 45 e le fasce di reddito elevate

Quota di rispondenti in **accordo** con
l'affermazione :«*In genere acquisto marchi che
riflettono i miei valori personali*» per fascia
d'età (% sul totale), 2025



Quota di rispondenti in **accordo** con
l'affermazione :«*In genere acquisto marchi che
riflettono i miei valori personali*» per fascia di
reddito (% sul totale), 2025





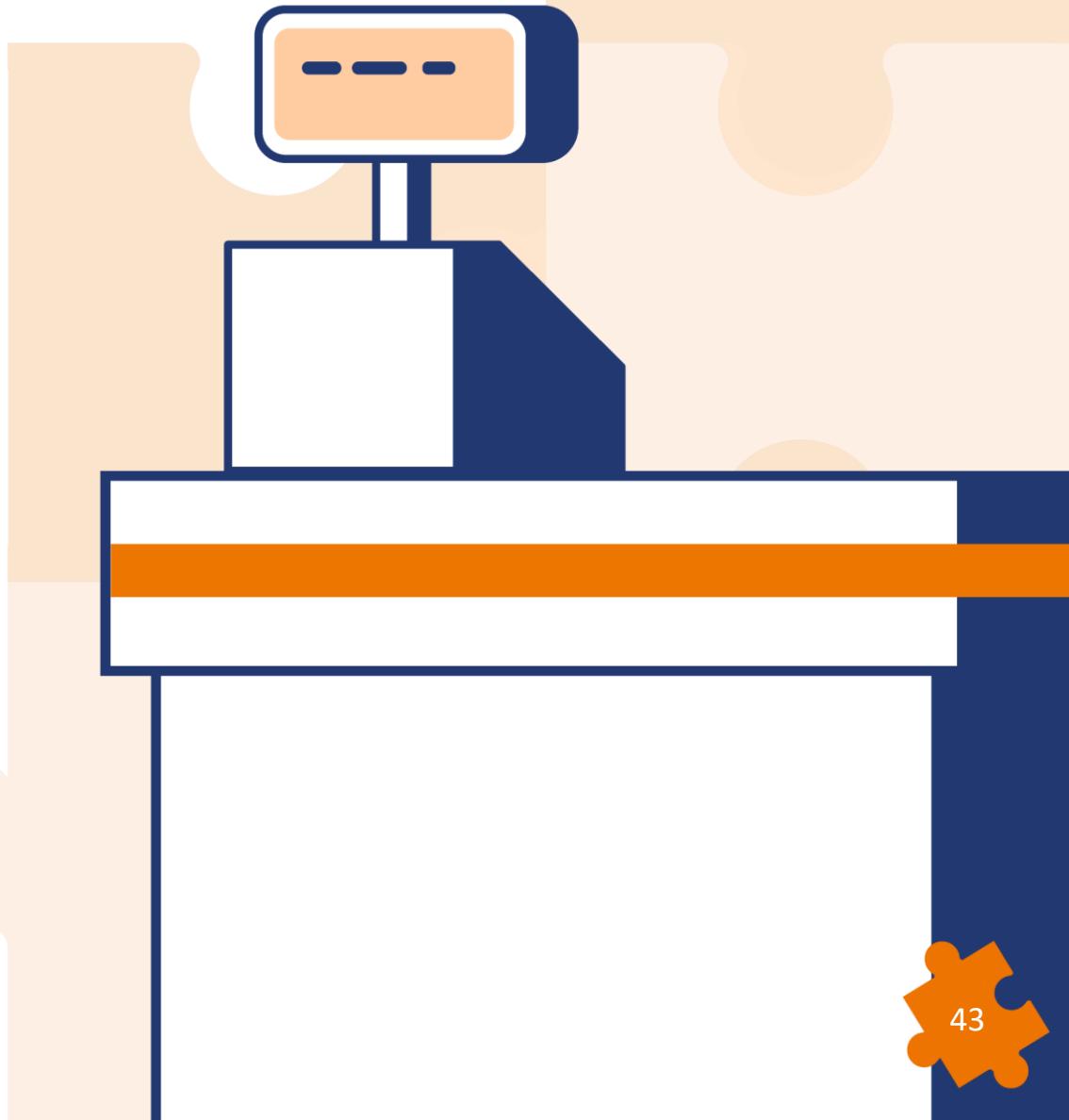
Di fatto, la Distribuzione Moderna riflette valori essenziali nella costruzione del rapporto di fiducia, che vanno oltre la mera funzionalità

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





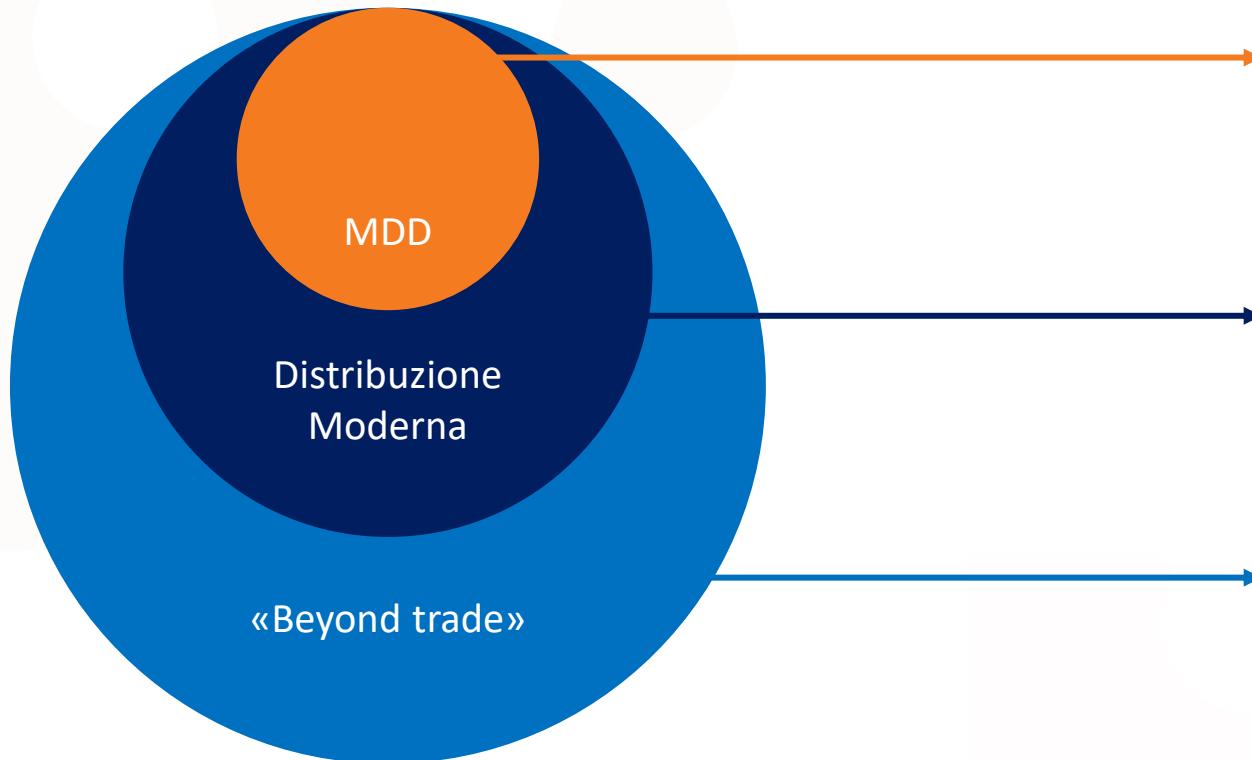
L'identikit della
Distribuzione
Moderna del futuro e
la capacità
di trasmettere i
valori chiave
alla filiera estesa





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





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

Grazie per l'attenzione

Benedetta Brioschi

Partner e Responsabile Food&Retail
The European House – Ambrosetti

www.ambrosetti.eu

benedetta.brioschi@ambrosetti.eu



Nicola Neri

Amministratore Delegato
IPSOS

www.ipsos.com

nicola.neri@ipsos.com

Dal 2013 TEHA Group è stata nominata nella categoria "Best Private Think Tanks" - 1° Think Tank in Italia, 4° nell'Unione Europea e tra i più rispettati indipendenti al mondo su 11.175 a livello globale (fonte: "Global Go To Think Tanks Report" dell'Università della Pennsylvania).

TEHA Group è stata riconosciuta da Top Employers Institute come una delle 151 realtà Top Employer 2025 in Italia.