

Marca 2018

LA MARCA DEL DISTRIBUTORE:  
IL VALORE E IL RUOLO PER IL SISTEMA-PAESE

---

Position Paper 2018

*In collaborazione con ADM – Associazione Distribuzione Moderna*



ASSOCIAZIONE  
DISTRIBUZIONE MODERNA

---

Il futuro, oggi



The European House  
Ambrosetti

*Rapporto realizzato da The European House - Ambrosetti in collaborazione con ADM – Associazione Distribuzione Moderna.*

*I contenuti del presente rapporto sono di esclusiva responsabilità di The European House - Ambrosetti.*

*© 2018 The European House - Ambrosetti S.p.A. TUTTI I DIRITTI RISERVATI. Il presente documento è di proprietà di The European House - Ambrosetti S.p.A. Nessuna parte di esso può essere in alcun modo riprodotta senza l'autorizzazione scritta di The European House - Ambrosetti S.p.A.*

## **INDICE**

<b>PREFAZIONI</b>	<b>5</b>
<b>I DIECI PUNTI PIÙ IMPORTANTI DEL <i>POSITION PAPER</i></b>	<b>9</b>
<b>GLI OBIETTIVI DEL <i>POSITION PAPER</i> E LA METODOLOGIA DI LAVORO</b>	<b>16</b>
<b>PARTE 1: IL RUOLO STRATEGICO DELLA MARCA DEL DISTRIBUTORE</b>	<b>19</b>
▪ Il perimetro della nostra analisi	20
▪ Le relazioni della Marca del Distributore con la filiera produttiva e i consumatori	22
<b>PARTE 2: IL VALORE DELLA MARCA DEL DISTRIBUTORE PER IL SISTEMA-PAESE</b>	<b>26</b>
▪ Il modello dei Quattro Capitali di The European House – Ambrosetti	26
▪ La Marca del Distributore nel contesto del sistema-Paese	27
○ Il contributo al capitale economico	27
○ Il contributo al capitale sociale	33
○ Il contributo al capitale cognitivo	40
○ Il contributo al capitale ambientale	44
<b>PARTE 3: COME VALORIZZARE IL CONTRIBUTO DELLA MARCA DEL DISTRIBUTORE</b>	<b>48</b>
▪ La Marca del Distributore nella società italiana di domani: quali evoluzioni e direttrici	49
▪ La visione strategica: la Marca del Distributore all'interno dell'industria del commercio	59
<b>PRESENTAZIONE DI ADM - ASSOCIAZIONE DISTRIBUZIONE MODERNA</b>	<b>60</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>62</b>



## PREFAZIONI

Raccontare la Marca del Distributore significa parlare della stessa Grande Distribuzione Organizzata, della sua evoluzione e della sua capacità di assecondare, ma anche di anticipare, i bisogni degli Italiani nel corso dei decenni, caratterizzati da momenti di euforia e di crescita ma anche da anni di crisi e di difficoltà. In quest'alternanza di situazioni, la Marca del Distributore ha sempre rappresentato l'immagine delle singole insegne distributive, la loro capacità di rivolgersi in prima persona direttamente ai propri clienti, proponendo il loro insieme di valori e il loro modo di andare incontro alle diverse esigenze che si andavano via via creando. Un mondo che da tempo, con orgoglio, abbiamo voluto chiamare "marca", sostituendo con questo termine altri usati in passato, che non rendevano giustizia al percorso di cambiamento e innovazione intrapreso. Perché di questo si tratta: di una vera e propria marca, che ha la stessa dignità e autorevolezza dei *brand* industriali. Diversificata in più linee, la Marca del Distributore innova e si sviluppa attraverso un processo continuo, copre tutti i bisogni e tutte le... tasche, cresce attraverso criteri di sostenibilità senza dimenticare mai la sua funzione di tutela del potere d'acquisto delle famiglie. Ogni insegna ha così aperto un dialogo costante e profondo con il proprio cliente, attraverso il quale comunica la propria capacità di fare "buona impresa", la volontà di valorizzare le produzioni locali, l'attenzione all'ambiente, la capacità di essere innovativa e allineata ai più moderni stili di acquisto e consumo.

La Marca del Distributore si pone dunque al centro della relazione con il cliente e, identificandosi come *liaison* tra la distribuzione e l'intera filiera, contribuisce in misura eccezionale al sistema Paese, in chiave di investimenti, occupazione e sostegno alle economie del territorio. Lo sviluppo della Marca del Distributore significa sviluppo delle aziende italiane e delle piccole e medie imprese che ne costituiscono la nervatura essenziale, significa stimolo all'efficienza e alla produttività al fine di rispettare i capitolati di produzione, significa opportunità di accesso a mercati, nazionali e internazionali, di dimensioni altrimenti inavvicinabili.

La Marca del Distributore si propone, dunque, come la punta di diamante di quell'evoluzione in atto nel settore della GDO che la vede emergere come vera e propria Industria del Commercio. Non più solo voce di un "commercio evoluto", bensì espressione di un moderno settore industriale, tra i più rilevanti del Paese: un insieme di imprese che attivano processi complessi, nel pieno rispetto delle regole, che hanno logiche organizzative e di gestione più simili a quelle industriali che a quelle del dettaglio tradizionale. È la parte che guarda al futuro e non alla conservazione del passato, che innova, che vuole abbinare lo sviluppo tecnologico con la tutela dell'occupazione attraverso la promozione del merito e delle professionalità.

Da tempo Federdistribuzione, ANCC-Coop e ANCD-Conad lavorano insieme in ADM per promuovere i valori della GDO e la sua volontà di contribuire allo sviluppo del Paese, attraverso la proposta di un modello centrato su efficienza, responsabilità e sostenibilità.

Marca 2018 rappresenta una tappa importante di un cammino intrapreso mesi fa dalle tre associazioni, finalizzato a portare all'attenzione degli *stakeholders* il ruolo che la distribuzione moderna gioca nella società e nell'economia del Paese. Un ruolo che ha bisogno di essere evidenziato, in quanto ancora poco conosciuto e valorizzato dai soggetti

che ruotano intorno al settore. Ciò anche, bisogna ammetterlo, per una sorta di incapacità da parte del mondo distributivo stesso di valorizzarsi con comunicazioni *ad hoc*. A tal fine, ma non solo, nel 2017 abbiamo dunque lavorato con due importanti *Think Tank*, per raccontare il contributo della Distribuzione Moderna Organizzata alla società e all'economia italiana attraverso gli studi “*Lo sviluppo italiano e il ruolo sociale della Distribuzione Moderna Organizzata*” e “*Il contributo della DMO al Paese*”.

Con Marca 2018, l'evento programmato con Bologna Fiere, abbiamo voluto fare un passo ulteriore, affidando a The European House – Ambrosetti il compito di narrare il nostro mondo, e soprattutto quello della Marca del Distributore, in modo innovativo, attraverso il loro esclusivo modello dei “Quattro Capitali”.

Ne è risultato un racconto affascinante, che coglie tutte le sfaccettature e le angolazioni che hanno segnato l'evoluzione della Marca del Distributore nel tempo e la connotano attualmente.

Buona lettura!

**Giorgio Santambrogio**

Presidente, ADM – Associazione Distribuzione Moderna

## *“Il miglior modo per prevedere il futuro è crearlo”*

*Peter Drucker*

Nonostante l'incertezza dello scenario macroeconomico, negli ultimi anni la Marca del Distributore, definita come l'insieme dei prodotti commercializzati all'interno dei punti vendita della Grande Distribuzione Organizzata con lo stesso *brand* dell'insegna o con marchi riferibili all'impresa distributiva, ha dimostrato grande vitalità e notevole resilienza, affermandosi come una filiera economica chiave per l'Industria del Commercio.

Nata come alternativa a basso costo dei prodotti a marchio industriale, la Marca del Distributore ha conosciuto uno sviluppo costante negli anni, che si è intensificato all'inizio degli anni '2000 con il passaggio da una produzione «*me too*» ad una vera diversificazione dalla Marca Industriale, con tipologie di prodotto innovative e a maggiore valore aggiunto.

La svolta strategica del settore ha consentito un rafforzamento della quota di mercato (dal 11,3% nel 2003 al 18,5% nel 2016, prevista in ulteriore aumento nei prossimi anni, con il 20,3% nel 2020 secondo le stime The European House – Ambrosetti) e del fatturato (+206% dal 2003 al 2016, con un'ulteriore crescita del 12% prevista nel 2020).

La fotografia attuale della Marca del Distributore vede una gamma di prodotti che ha assunto ormai una vera e propria connotazione di *brand*, al quale il consumatore associa valori forti ed estremamente caratterizzanti. Un prodotto in grado di competere ad armi pari con quelli industriali anche sulle leve più strategiche del posizionamento: immagine, valore percepito, rapporto qualità/prezzo, sostenibilità.

Per analizzare il contributo della Marca del Distributore, abbiamo applicato il nostro modello proprietario dei “Quattro Capitali”, un modello strutturato e multidimensionale che consente di qualificare e misurare il contributo attuale generato da un settore per il sistema-Paese valutandone le implicazioni strutturali lungo quattro dimensioni chiave: economica, sociale, cognitiva e ambientale.

Si tratta di un settore che supererà i 10 miliardi di Euro di fatturato quest'anno e che attiva una filiera molto rilevante, con oltre 50 settori e comparti economici coinvolti e 1.500 imprese *copacker*, di cui il 92% è italiano. La Marca del Distributore sostiene una filiera di fornitura diffusa fatta soprattutto di piccole e medie imprese con cui intrattiene relazioni di fornitura di medio lungo periodo (nel 98% dei casi sono superiori a 2 anni). Anche il moltiplicatore economico del settore è rilevante, pari a 2,6: per ogni 100 Euro di valore aggiunto generato dalla Marca del Distributore se ne attivano 260 nell'economia.

Anche in termini di occupazione, si tratta di un settore rilevante, con oltre 200.000 occupati lungo la filiera, un moltiplicatore pari a 1,9 e il 18% di occupati con meno di 30 anni (+50% rispetto alla percentuale media italiana), il 62% di sesso femminile (+48% rispetto alla percentuale media italiana) e 90% assunti a tempo indeterminato (+38% rispetto alla percentuale media italiana).

In questi anni, la Marca del Distributore è stata capace di rinnovare l'offerta per rispondere alle nuove esigenze dei consumatori: è stata la prima a promuovere l'introduzione della IV gamma, ossia l'ortofrutta fresca, lavata, confezionata e pronta al consumo, nei supermercati e ha introdotto i prodotti biologici in anticipo rispetto alla

marca industriale (oggi il 100% degli attori della Grande Distribuzione Organizzata vende prodotti biologici all'interno dei propri punti vendita, dove la Marca del Distributore ha una quota di mercato del 41%).

Il presente *Position Paper* sintetizza i risultati del nostro percorso, che ha voluto celebrare le potenzialità della Marca del Distributore e quantificare il suo valore e il suo ruolo per il sistema-Paese.

Prima di lasciarvi alla lettura del documento, un sentito ringraziamento ai Vertici e al Gruppo di Lavoro di ADM – Associazione Distribuzione Moderna e al gruppo di lavoro The European House – Ambrosetti composto da Lorenzo Tavazzi, Benedetta Brioschi, Pietro Mininni, Arianna Landi, Alberto Guidi, Fabiola Gnocchi, Valeria Casati e Simonetta Rotolo.

**Valerio De Molli**

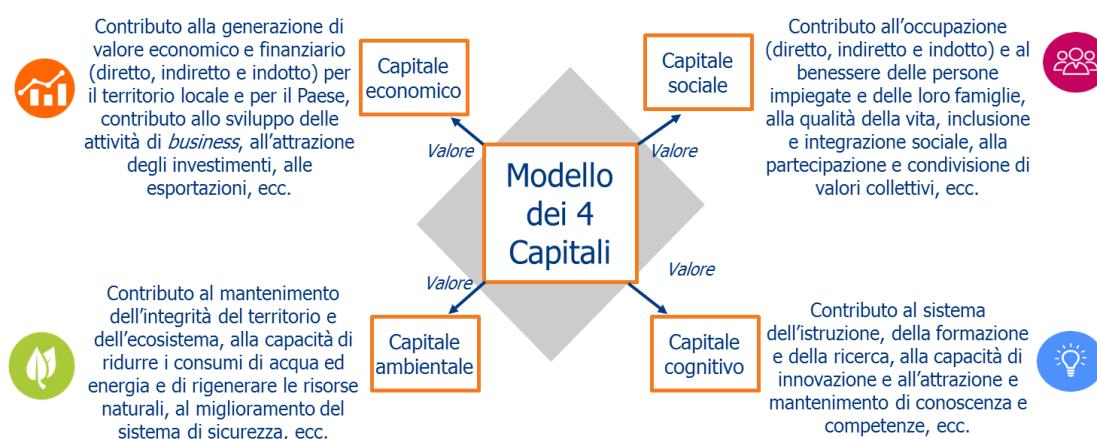
*Managing Partner* e CEO, The European House – Ambrosetti



## I DIECI PUNTI PIÙ IMPORTANTI DEL POSITION PAPER

### 1. Il modello dei “Quattro Capitali” di The European House – Ambrosetti fotografa il valore che la Marca del Distributore genera in Italia

Il contributo generato dalla Marca del Distributore per il sistema-Paese è stato misurato applicando il modello proprietario elaborato da The European House – Ambrosetti dei “Quattro Capitali” fondamentali, un sistema di analisi integrato e multidimensionale che consente di qualificare e misurare il contributo attuale generato da un settore produttivo per il sistema-Paese valutandone le implicazioni strutturali, anche in logica comparativa, lungo quattro dimensioni chiave: economica, sociale, cognitiva e ambientale.



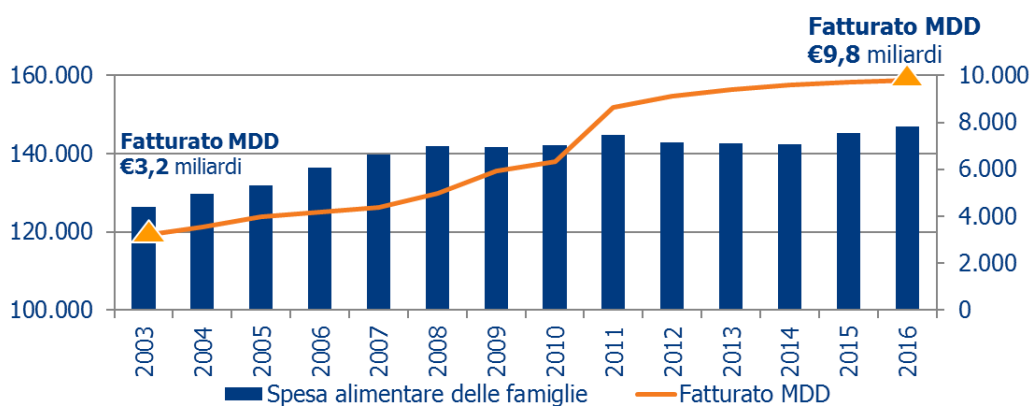
Il modello dei “Quattro Capitali” fondamentali di The European House – Ambrosetti.

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, 2017

### 2. La Marca del Distributore è un settore industriale in crescita costante e rilevante per l'economia italiana

La Marca del Distributore è cresciuta negli ultimi anni, assumendo una dimensione industriale propria e riuscendo a fidelizzare i consumatori anche dopo il calo dei consumi a seguito della crisi. Il fatturato della Marca del Distributore è cresciuto da 3,2 miliardi di Euro nel 2003 a 9,8 miliardi di Euro nel 2016 (+206%), a fronte di un aumento dell'16% della spesa alimentare delle famiglie italiane nello stesso periodo. Anche la quota di mercato è cresciuta significativamente, passando dall' 11,3% nel 2003 al 18,5% nel 2016 (+7,2 punti percentuali).

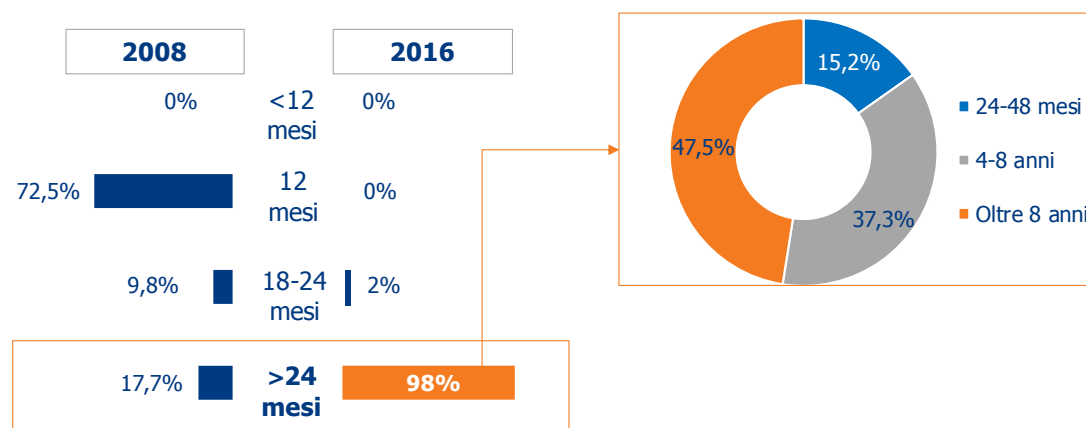
La Marca del Distributore, lungo tutta la sua *value chain*, genera un valore aggiunto “esteso” di 10,2 miliardi di Euro, dato dalla somma del contributo diretto nel *retail*, indiretto nella filiera di fornitura (6,2 miliardi) e indotto nel resto dell'economia (1,6 miliardi di Euro). La Marca del Distributore si caratterizza per avere un elevato moltiplicatore economico pari a 2,6: per ogni 100 Euro di valore aggiunto generato direttamente dalla Marca del Distributore se ne attivano 260 nella filiera collegata.



Spesa alimentare delle famiglie e fatturato della Marca del Distributore in Italia, valori in milioni di Euro, 2003-2016. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati ADM, IRI e Istat, 2017

### 3. La Marca del Distributore sostiene una filiera di fornitura diffusa fatta di piccole e medie imprese ad alto tasso di «italianità»

La filiera della Marca del Distributore nazionale sostiene circa 1.500 imprese *copacker*, di cui il 91,5% è italiano. Per circa il 40% dei casi si tratta di micro e piccole imprese, i cui prodotti avrebbero altrimenti difficilmente accesso al mercato. La filiera di fornitura industriale della Marca del Distributore segue logiche di collaborazione strategica di lungo periodo: nel 98% dei casi le relazioni di fornitura durano più di due anni e circa il 50% dei *copacker* oggi ha un contratto di fornitura con la Grande Distribuzione Organizzata superiore agli 8 anni. Il sostegno ai volumi di vendita, la relazione con i distributori e la saturazione degli impianti produttivi sono tra gli elementi di valore della relazione.

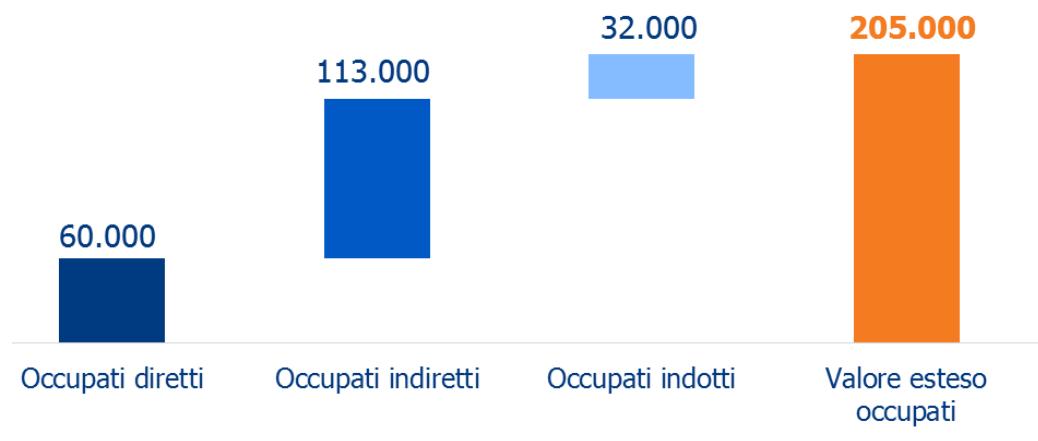


Durata delle relazioni di fornitura con i *copacker* nel settore della Grande Distribuzione Organizzata, valori in percentuale, 2008 vs 2016. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati IBC e IRI, 2017

### 4. La Marca del Distributore crea lavoro nel tempo e attiva una quota significativa di occupazione lungo la filiera

La Marca del Distributore è un settore dimensionalmente rilevante, con oltre 200.000 occupati lungo la filiera e un moltiplicatore dell'occupazione pari a 1,9: il moltiplicatore misura il fattore di incremento dell'occupazione nei settori collegati indirettamente alla Marca del Distributore, pari a 113.000, in rapporto

all'incremento di occupazione generato direttamente dalla Marca del Distributore, pari a 60.000. Nel complesso, l'occupazione della Marca del Distributore sostiene i consumi delle famiglie italiane per oltre 6 miliardi di Euro all'anno, pari circa allo 0,4% del PIL. Inoltre, con riferimento al triennio 2012-2015, la Marca del Distributore è stata tra i settori che hanno contribuito a creare occupazione in Italia, con un +7% di nuovi posti di lavoro.



Occupazione estesa della Marca del Distributore, valori assoluti, 2017.  
 Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati ADM, 2017

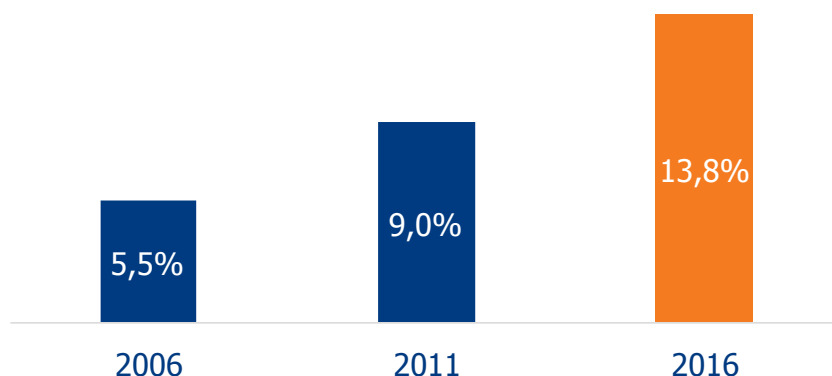
#### 5. La Marca del Distributore tutela il potere d'acquisto, anche sui segmenti Premium, con una filiera produttiva controllata e sicura

Qualità e prezzo sono dei *driver* strategici per la filiera alimentare italiana, sia per i produttori sia per i consumatori. L'evoluzione della Marca del Distributore verso la produzione di prodotti delle linee Premium e biologiche è il risultato di una strategia che fa della qualità dei prodotti una sua prerogativa. Grazie agli elevati *standard* qualitativi e alla assicurazione sul processo produttivo "certificato", il consumatore riconosce nella Marca del Distributore un livello di qualità garantito a fronte di un prezzo competitivo: nel segmento Premium, più del 30% dei consumatori percepisce il prezzo del prodotto a Marca del Distributore dal 20% al 50% più basso rispetto alla Marca Industriale. Nonostante la specializzazione nel settore Premium degli ultimi anni, la Marca del Distributore mantiene l'obiettivo di creare convenienza per il consumatore "a cappello" in tutte le tipologie di prodotto. L'indice di prezzo di un generico prodotto a Marca del Distributore è 87 a fronte di un indice di 112 della media delle marche *leader*. Questo differenziale di prezzo garantisce un risparmio per le famiglie italiane di 2,5 miliardi di Euro all'anno, pari a circa 100 Euro a famiglia.

#### 6. La Marca del Distributore cresce grazie alla svolta strategica del settore e alla dimensione industriale a sé stante e non più "me too"

L'affermazione della Marca del Distributore registrata negli ultimi anni è collegabile ad una svolta del settore, segnata dal passaggio da una produzione «*di copia*», secondo un approccio tattico, ad una gestione strategica, con una diversificazione dalla Marca Industriale e tipologie di prodotto innovative e a valore aggiunto. La Marca del Distributore è stata capace di rinnovare l'offerta per

rispondere, anche con un vantaggio da *first mover*, alle esigenze in mutamento dei consumatori: è stata la prima a promuovere l'introduzione della IV gamma nei supermercati e i prodotti biologici, dove oggi ha una quota di mercato rispettivamente del 58% e del 41%.



Quota di prodotti a Marca del Distributore innovativi e Premium sul totale delle vendite in Italia, valori in percentuale, 2006, 2011 e 2016. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Marca, 2017

#### **7. La Marca del Distributore è collegata alla Grande Distribuzione Organizzata che è promotrice di efficienza energetica e sostenibilità**

Negli ultimi anni, i punti vendita della Grande Distribuzione Organizzata hanno ridotto l'impatto ambientale della loro attività: con una riduzione del 30% di consumi di KWh per metro quadro tra il 2005 e il 2016 si è realizzato un risparmio di 190 milioni di Euro e una riduzione di più di 1 miliardo di tonnellate di CO<sub>2</sub>. Inoltre, grazie a programmi di monitoraggio, controllo e razionalizzazione dell'acqua, la Grande Distribuzione Organizzata ha ottenuto un risparmio dello 0,5% di metri cubi di acqua per metro quadro nel 2016 rispetto all'anno precedente, per un totale di 112 milioni di litri consumati in meno in un anno. La Grande Distribuzione Organizzata negli ultimi anni ha contribuito in maniera crescente anche alla lotta contro gli sprechi alimentari: il volume di eccedenze alimentari recuperate è cresciuto da 58.500 tonnellate nel 2012 a 65.000 tonnellate nel 2017 (+11%). In aggiunta, il 67% degli imballaggi in plastica utilizzati dalla Grande Distribuzione Organizzata vengono riciclati (+5% rispetto al 2014), così come il 78% degli imballaggi in acciaio.

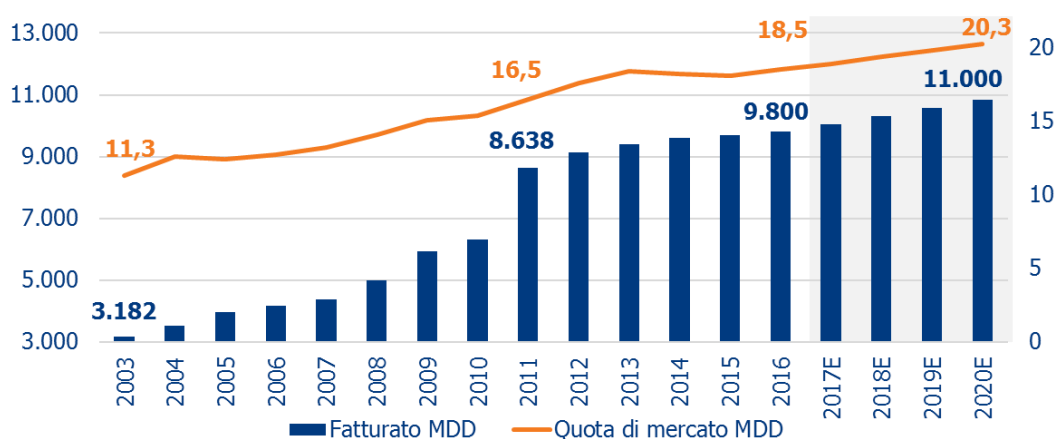
#### **8. Fattori economici, socio-demografici e tecnologici sono driver di sviluppo per la Marca del Distributore**

La crescita economica, i cambiamenti socio-demografici e la rivoluzione tecnologica in atto influenzano l'evoluzione della Marca del Distributore che è chiamata ad intercettare le nuove esigenze dei Clienti e a valorizzare nuove opportunità di sviluppo. Le aspettative positive di crescita per l'economia italiana interesseranno anche i consumi alimentari delle famiglie, la cui spesa mensile passerà, secondo le stime di The European House – Ambrosetti, dai 454 Euro del 2017 a 473 Euro nel 2020 (+4,1%). I cambiamenti socio-demografici – invecchiamento della popolazione, aumento delle famiglie mononucleari, multiethnicità – influenzeranno gli stili di consumo, con un aumento della domanda

di prodotti salutistici e di qualità («*free from*», prodotti biologici e origine locale, prodotti freschi e freschissimi), prodotti «*ready to eat*» e cibo etnico. La rivoluzione tecnologica e digitale offrirà nuove soluzioni anche per i *retailer*, quali il rafforzamento del canale di vendita *online*, l'integrazione tra il punto vendita tradizionale e il canale digitale o l'adozione di soluzioni *smart* negli *store*. Anche i prodotti freschi avranno un ruolo sempre più strategico per lo sviluppo della Grande Distribuzione Organizzata e dei prodotti a marchio proprio. Oggi il 62% dei prodotti freschi viene distribuito grazie alla rete dei *retailer* e l'incidenza dei prodotti freschi è in aumento nei punti vendita della Grande Distribuzione Organizzata (+4% nell'ultimo biennio).

## 9. La Marca del Distributore crescerà, ponendosi al centro della relazione con il Cliente e rafforzando l'evoluzione della propria offerta

La Marca del Distributore ha spazi significativi di crescita nel contesto italiano, che potranno essere valorizzati attraverso l'evoluzione dell'offerta e il rafforzamento delle logiche industriali del settore. Secondo le stime di The European House – Ambrosetti e sulla base delle aspettative dei *business leader* intervistati, la quota di mercato dei prodotti a marchio proprio passerà dal 18,5% nel 2016 a circa il 20,3% nel 2020 (+1,8 punti percentuali), in ipotesi della prosecuzione dei *trend* attuali e della piena attuazione delle strategie di mercato. La crescita della Marca del Distributore sarà sostenuta in particolare dal segmento Premium (prodotti di fascia alta), la cui incidenza sul fatturato totale del settore passerà dal 14% nel 2016 al 22% nel 2020. Il segmento Premium è anche il segmento dove è atteso il maggior incremento della quota di mercato della Marca del Distributore (+7,5 punti percentuali). La Marca del Distributore potrà sfruttare le opportunità offerte dalla rivoluzione tecnologica per valorizzare ancora di più i propri prodotti attraverso il canale di vendita *online*. In parallelo, nell'ottica della valorizzazione del punto di vendita fisico – e in funzione delle specifiche strategie commerciali – si consolideranno i processi di evoluzione con la Marca del Distributore che si fa “insegna”: la relazione fiduciaria con il Cliente diventerà così sempre più distintiva.



Fatturato e quota di mercato della Marca del Distributore, valori in milioni di Euro e in percentuale, 2003-2020E. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati IRI, 2017

## 10. La Marca del Distributore è un elemento integrante dell'Industria del Commercio, un settore strategico dell'economia italiana da valorizzare

La Distribuzione Moderna Organizzata, con 101 miliardi di Euro di valore aggiunto esteso, 2 milioni di posti di lavoro diretti, indiretti e indotti e 30 miliardi di Euro di contributi erariali versati considerando i settori coinvolti direttamente, indirettamente e l'indotto, è un «motore» di generazione di redditi, investimenti e occupazione per il Paese e si configura come un moderno settore industriale: l'Industria del Commercio. Come parte integrante dell'Industria del Commercio, la Marca del Distributore si inserisce – e accompagna, sostenendolo – nel percorso di evoluzione e di innovazione intrapreso dal settore *retail*. Per garantire il successo di questo sviluppo, a beneficio dell'economia e dei consumatori, vi sono 5 priorità d'azione che le Istituzioni e i *policymaker* devono promuovere:

1. tutelare la concorrenza con regole uguali per chi opera *via e-commerce* e piena liberalizzazione;
2. garantire la legalità e la certezza del diritto, con una seria lotta alla contraffazione, all'abusivismo e all'evasione;
3. sostenere il rilancio dei consumi con politiche di sostegno a redditi e natalità;
4. favorire gli investimenti e la competitività, a partire da quelli per il risparmio energetico e la formazione;
5. semplificare il quadro normativo, con la riduzione degli adempimenti burocratici e l'armonizzazione dei controlli.



Il valore esteso dell'Industria del commercio: valore aggiunto, occupati e contributi erariali, 2017.

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati ADM, 2017





## Indice

- Prefazioni
- I dieci punti più importanti del *Position Paper*
- **Gli obiettivi del *Position Paper* e la metodologia di lavoro**
- Parte 1. Il ruolo strategico della Marca del Distributore
- Parte 2. Il valore della Marca del Distributore per il sistema-Paese
- Parte 3. Come valorizzare il contributo della Marca del Distributore
- Presentazione di ADM - Associazione Distribuzione Moderna
- Bibliografia



## Obiettivi del *Position Paper*

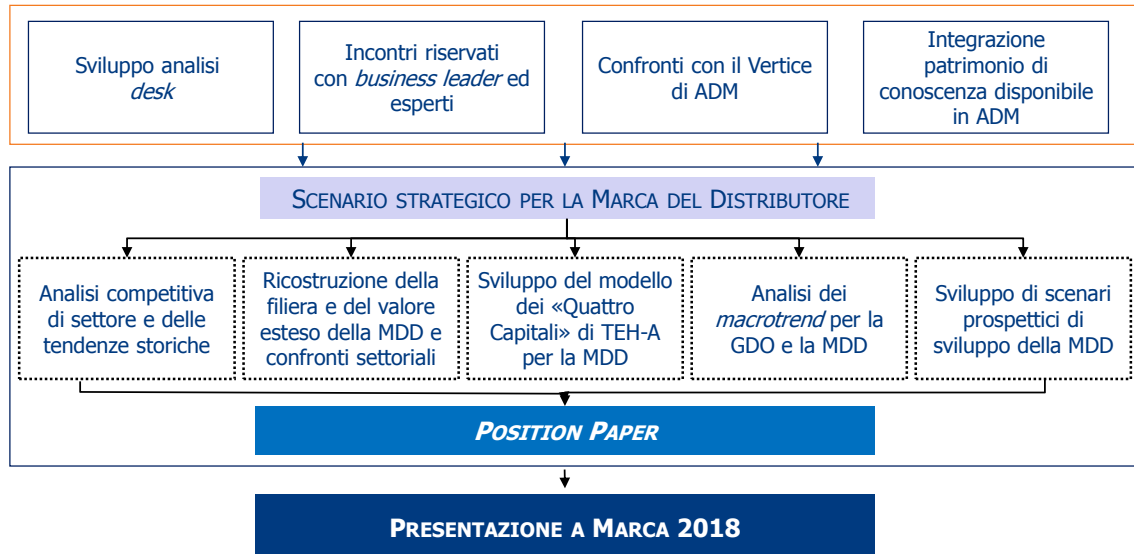


Il presente documento è stato sviluppato da The European House – Ambrosetti, in collaborazione con ADM – Associazione Distribuzione Moderna con lo scopo di:

- Comprendere il valore e le dinamiche della Marca del Distributore (MDD) in Italia, con una focalizzazione specifica sul comparto alimentare
- Sviluppare, con focalizzazione sul contesto italiano, un quadro di riferimento di alto livello che dia la fotografia dello stato dell'arte della Marca del Distributore e delle sue traiettorie evolutive prevedibili di medio termine
- Quantificare, secondo criteri di innovatività e attraverso un approccio olistico, il valore che l'industria della Marca del Distributore genera per il sistema-Italia
- Prefigurare una visione di sviluppo per la Marca del Distributore nel contesto del Paese in evoluzione, indicando quali fattori potranno stimolare la crescita della domanda e del mercato, accelerando le dinamiche in corso



## La metodologia di lavoro



3

## Si ringraziano tutte le personalità che hanno contribuito per conto di ADM

Il presente documento riassume e sistematizza le analisi, le riflessioni e i risultati del lavoro realizzato da The European House – Ambrosetti in collaborazione con ADM – Associazione Distribuzione Moderna. Si ringraziano tutte le personalità di ADM che hanno contribuito alla realizzazione del lavoro:

- **Giorgio Santambrogio**  
(Presidente, ADM)
- **Giovanni Cobolli Gigli**  
(Presidente, Federdistribuzione)
- **Marco Pedroni**  
(Presidente, Coop Italia)
- **Francesco Pugliese**  
(Amministratore Delegato e Direttore Generale, Conad)
- **Maniele Tasca**  
(Direttore Generale, Gruppo Selex)
- **Massimo Viviani**  
(Consigliere Delegato, ADM; Direttore Generale, Federdistribuzione)
- **Sergio Imolesi**  
(Segretario Generale, ANCD-Conad)
- **Albino Russo**  
(Direttore Generale, ANCC-Coop)
- **Stefano Crippa**  
(Responsabile Comunicazione e Ricerche, Federdistribuzione)

4



## Si ringraziano tutti i *business leader* e gli esperti intervistati (1/2)

Nell'ambito dell'iniziativa, sono stati realizzati incontri con *business leader* ed esperti del settore, finalizzati a raccogliere punti di vista qualificati sui temi-chiave legati alla Marca del Distributore e alle sue prospettive di sviluppo. In particolare, si desidera ringraziare per i contributi e i suggerimenti offerti:

- **Roberto Bucaneve** (Vice Direttore Generale, Centromarca)
- **Sandro Castaldo** (Professore Ordinario di *Marketing* distributivo, Università Bocconi)
- **Paolo Cocchiglia** (Responsabile Politiche Commerciali, Centromarca)
- **Francesco Del Porto** (*Global Chief Customer Officer and President Region Italy*, Barilla)
- **Roberta De Natale** (Direttore Qualità, Leader Price Italia)
- **Flavio Ferretti** (CEO e Direttore Generale, Nims – Gruppo Lavazza)
- **Mario Gasbarrino** (Amministratore Delegato, Unes)
- **Eugenio Giacomazzi** (Titolare, Castiglione Nino)
- **Gregoire Kaufmann** (Direttore Commerciale, Carrefour Italia)

N.B. I contenuti del *Position Paper* sono riferibili esclusivamente al lavoro di analisi effettuato da The European House – Ambrosetti, rappresentano l'opinione di The European House - Ambrosetti e possono non coincidere con le opinioni e i punti di vista delle persone intervistate <sup>5</sup>



## Si ringraziano tutti i *business leader* e gli esperti intervistati (2/2)

- **Massimo Monti** (Amministratore Delegato, Alce Nero)
- **Cristian Pederzini** (Amministratore Delegato, ITALPIZZA)
- **Bruno Piraccini** (Fondatore e Amministratore Delegato, Orogel)
- **Sandro Rossi** (Direttore Commerciale, Wepa Italia)
- **Vito Santarsiero** (Direttore Commerciale, Castiglione Nino)
- **Giacomo Sebastiani** (Titolare, Madel)
- **Giuseppe Tammaro** (Direttore Commerciale, La Doria)
- **Gabriele Villa** (Direttore Commerciale, Esselunga)
- **Fabrizio Zerbini** (Professore di *Marketing* presso ESCP Europe, *Master International Food&Beverage Management*)

N.B. I contenuti del *Position Paper* sono riferibili esclusivamente al lavoro di analisi effettuato da The European House – Ambrosetti, rappresentano l'opinione di The European House - Ambrosetti e possono non coincidere con le opinioni e i punti di vista delle persone intervistate <sup>6</sup>

## Il Gruppo di Lavoro The European House – Ambrosetti

- **Valerio De Molli**  
(*Managing Partner* e CEO)
- **Lorenzo Tavazzi**  
(Responsabile Area Scenari e *Intelligence*,  
*Project Leader*)
- **Benedetta Brioschi**  
(*Consultant* Area Scenari e *Intelligence*,  
*Project Coordinator*)
- **Pietro Mininni**  
(*Consultant* Area Eventi)
- **Arianna Landi**  
(*Analyst* Area Scenari e *Intelligence*)
- **Alberto Guidi**  
(*Analyst* Area Scenari e *Intelligence*)
- **Fabiola Gnocchi**  
(Responsabile *Media*)
- **Valeria Casati**  
(*Staff*)
- **Barbara Lo Cigno**  
(*Staff*)
- **Megan Oliva**  
(*Staff*)
- **Annalisa Pinto**  
(*Staff*)
- **Simonetta Rotolo**  
(*Staff*)

## Indice

- Prefazioni
- I dieci punti più importanti del *Position Paper*
- Gli obiettivi del *Position Paper* e la metodologia di lavoro
- **Parte 1. Il ruolo strategico della Marca del Distributore**
  - Il perimetro della nostra analisi
  - Le relazioni della Marca del Distributore con la filiera produttiva e consumatori
- Parte 2. Il valore della Marca del Distributore per il sistema-Paese
- Parte 3. Come valorizzare il contributo della Marca del Distributore
- Presentazione di ADM - Associazione Distribuzione Moderna
- Bibliografia



## Il perimetro dell'analisi: la Marca del Distributore in Italia (1/2)

- La Marca del Distributore (MDD) fa riferimento ai prodotti commercializzati all'interno dei punti vendita della Grande Distribuzione Organizzata (GDO) aventi lo stesso *brand* dell'insegna o marchi riferibili all'impresa distributiva. La Marca del Distributore è costituita da prodotti confezionati sia alimentari sia non alimentari, i quali rientrano nelle categorie della cura della persona, della casa e del *petcare*
- La Grande Distribuzione Organizzata (GDO) si pone a sua volta all'interno di un perimetro più ampio, rappresentato dalla Distribuzione Moderna Organizzata (DMO), che racchiude al suo interno sia i *retailer* che si occupano della commercializzazione prevalentemente di prodotti alimentari (GDO), sia quelli che si occupano della commercializzazione di prodotti non alimentari\*
- Il perimetro di analisi del presente *Position Paper* è esclusivamente la **Marca del Distributore in Italia\*\***: il lavoro si propone infatti di qualificare e quantificare il **valore** e il **ruolo** che questo settore genera per il sistema-Paese

(\*) Si fa riferimento ai seguenti settori: abbigliamento e calzature, articoli per lo sport, *bricolage*, casalinghi, *edutainment*, elettronica di consumo, giocattoli, mobili e arredamento, prodotti di ottica, prodotti di profumeria e tessile

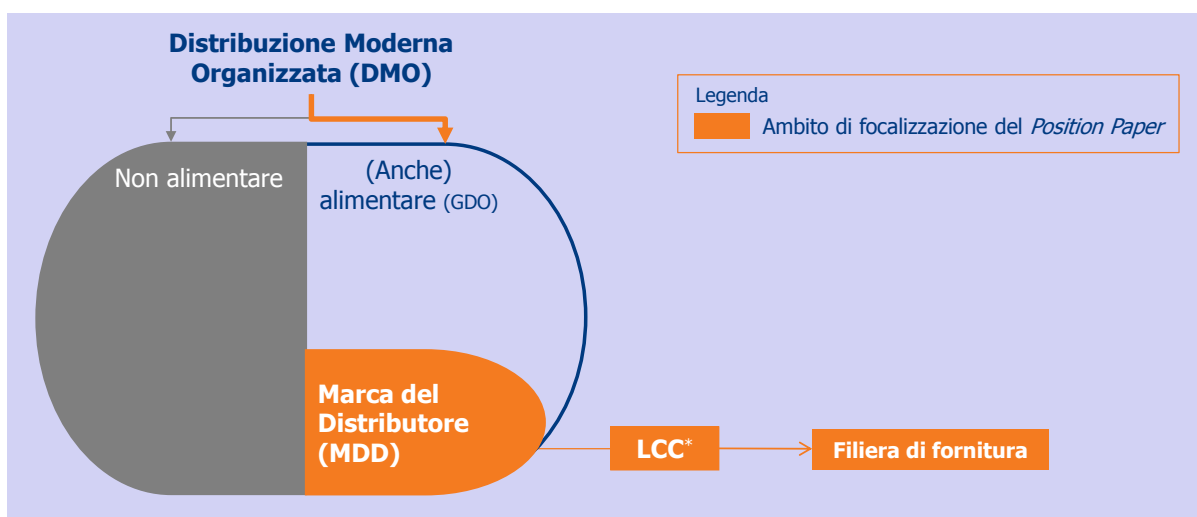
(\*\*) In quei casi in cui non era metodologicamente possibile e corretto restringere il perimetro dell'analisi ai soli prodotti a Marca del Distributore, è stato considerato il macro-settore della Grande Distribuzione Organizzata (si veda per ulteriori approfondimenti il sotto-capitolo 2.2.4. dedicato al contributo della Marca del Distributore al capitale ambientale)

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati ADM, 2017

9



## Il perimetro dell'analisi: la Marca del Distributore in Italia (2/2)



(\*) Il Largo Consumo Confezionato viene definito come l'insieme dei prodotti alimentari, di articoli per la cura della persona e della casa, di merceologie varie e di prodotti di consumo non durevoli, venduti confezionati nei punti vendita della Grande Distribuzione Organizzata

10

## La Distribuzione Moderna Organizzata genera un contributo rilevante per l'economia italiana...



Valore Diretto	Valore Indiretto	Valore Indotto
<b>€18 miliardi</b> di valore aggiunto <b>460.000</b> occupati <b>€7 miliardi</b> di contributi versati allo Stato	<b>€63 miliardi</b> di valore aggiunto <b>1,1 milioni</b> occupati <b>€17 miliardi</b> di contributi versati allo Stato	<b>€20 miliardi</b> di valore aggiunto <b>396.000</b> occupati <b>€6 miliardi</b> di contributi versati allo Stato

**VALORE ESTESO**  
**€101 miliardi** di valore aggiunto (pari al **7%** del PIL)  
**2 milioni** di posti di lavoro (pari al **9%** dell'occupazione)  
**€30 miliardi** di contributi erariali (pari al **7%** del gettito fiscale)

N.B. Per «**Valore Diretto**» si intende il valore aggiunto generato direttamente dalle aziende che operano nella DMO, il numero di occupati impiegati direttamente dalla DMO e i contributi versati allo Stato direttamente dalle aziende che operano nella DMO. Per «**Valore Indiretto**» si intendono gli impatti in termini di occupati, valore aggiunto e contribuzione fiscale generati dalle aziende della DMO attraverso l'acquisto di beni e servizi necessari alla propria attività di *business* verso fornitori italiani. Per «**Valore Indotto**» si intendono i posti di lavoro, il valore aggiunto e i contributi fiscali generati dalla ricchezza immessa nel sistema economico dagli occupati attivati direttamente ed indirettamente che, in qualità di consumatori finali, spendono i propri stipendi per l'acquisto di beni e servizi. Il «**Valore Esteso**» è la somma del valore Diretto, Indiretto e Indotto e misura l'impatto totale della DMO sull'economia del Paese

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati ADM, 2017

11

## ... così come la Grande Distribuzione Organizzata ...



Valore Diretto	Valore Indiretto	Valore Indotto
<b>€13 miliardi</b> di valore aggiunto <b>324.000</b> occupati <b>€5 miliardi</b> di contributi versati allo Stato	<b>€47 miliardi</b> di valore aggiunto <b>836.000</b> occupati <b>€13 miliardi</b> di contributi versati allo Stato	<b>€15 miliardi</b> di valore aggiunto <b>296.000</b> occupati <b>€5 miliardi</b> di contributi versati allo Stato

**VALORE ESTESO**  
**€75 miliardi** di valore aggiunto (pari al **4%** del PIL)  
**1,5 milioni** di posti di lavoro (pari al **7%** dell'occupazione)  
**€22 miliardi** di contributi erariali (pari al **5%** del gettito fiscale)

N.B. Per «**Valore Diretto**» si intende il valore aggiunto generato direttamente dalle aziende che operano nella GDO, il numero di occupati impiegati direttamente dalla GDO e i contributi versati allo Stato direttamente dalle aziende che operano nella GDO. Per «**Valore Indiretto**» si intendono gli impatti in termini di occupati, valore aggiunto e contribuzione fiscale generati dalle aziende della GDO attraverso l'acquisto di beni e servizi necessari alla propria attività di *business* verso fornitori italiani. Per «**Valore Indotto**» si intendono i posti di lavoro, il valore aggiunto e i contributi fiscali generati dalla ricchezza immessa nel sistema economico dagli occupati attivati direttamente ed indirettamente che, in qualità di consumatori finali, spendono i propri stipendi per l'acquisto di beni e servizi. Il «**Valore Esteso**» è la somma del valore Diretto, Indiretto e Indotto e misura l'impatto totale della GDO sull'economia del Paese

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati ADM, 2017

12

## ... e la Marca del Distributore



Valore Diretto	Valore Indiretto	Valore Indotto
<b>€2,4 miliardi</b> di valore aggiunto <b>60.000</b> occupati <b>900 milioni</b> di contributi versati allo Stato	<b>€6,2 miliardi</b> di valore aggiunto <b>113.000</b> occupati <b>€1,7 miliardi</b> di contributi versati allo Stato	<b>€1,6 miliardi</b> di valore aggiunto <b>32.000</b> occupati <b>€490 milioni</b> di contributi versati allo Stato

**VALORE ESTESO\***  
**€10,2 miliardi** di valore aggiunto (pari allo **0,6%** del PIL)  
**205.000** posti di lavoro (pari all'**1%** dell'occupazione)  
**€3 miliardi** di contributi erariali (pari allo **0,7%** del gettito fiscale)

(\*) Il contributo al Paese della MDD verrà analizzato più in dettaglio all'interno del modello proprietario dei «Quattro Capitali» di The European – House Ambrosetti

N.B. Per «**Valore Diretto**» si intende il valore aggiunto generato direttamente dalle aziende che operano nella MDD, il numero di occupati impiegati direttamente dalla MDD e i contributi versati allo Stato direttamente dalle aziende che operano nella MDD. Per «**Valore Indiretto**» si intendono gli impatti in termini di occupati, valore aggiunto e contribuzione fiscale generati dalle aziende della MDD attraverso l'acquisto di beni e servizi necessari alla propria attività di *business* verso fornitori italiani. Per «**Valore Indotto**» si intendono i posti di lavoro, il valore aggiunto e i contributi fiscali generati dalla ricchezza immessa nel sistema economico dagli occupati attivati direttamente ed indirettamente che, in qualità di consumatori finali, spendono i propri stipendi per l'acquisto di beni e servizi. Il «**Valore Esteso**» è la somma del valore Diretto, Indiretto e Indotto e misura l'impatto totale della MDD sull'economia del Paese

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati ADM, 2017

13

## La Marca del Distributore svolge un ruolo strategico per la Grande Distribuzione Organizzata e gli *stakeholder* esterni



N.B. Nelle slide 15 e 16 si riportano le evidenze sul rapporto della Marca del Distributore con la GDO emerse dalle interviste con il *panel* di esperti; nelle slide 17 e 18 si riportano le evidenze sul contributo della Marca del Distributore per il sistema industriale emerse dalla interviste con il *panel* di esperti; nelle slide 19 e 20 si riportano le evidenze sul ruolo strategico della Marca del Distributore per i consumatori

14



## La Marca del Distributore è un elemento chiave per la Grande Distribuzione Organizzata (1/2)



1. Negli ultimi 2-3 anni, la Marca del Distributore si è evoluta da una produzione esclusivamente «*me too*» («tattica») ad una maggior diversificazione dalla Marca Industriale, con tipologie di prodotto **innovative** e a **maggiore valore**. Per rispondere ai mutanti stili di consumo (vegano, biologico, tendenza del «senza», ecc.) i *retailer* hanno avviato una produzione “indipendente” e innovativa rispetto a quella dell’Industria di Marca, che ha favorito un incremento della quota dei prodotti a Marca del Distributore sul totale delle vendite. La Marca del Distributore ha introdotto nuove linee di prodotto, contrassegnate con un marchio non sempre coincidente con quello dell’insegna e rivolte a diverse fasce di consumatori con diverse possibilità di spesa ed esigenze alimentari. L’aumento della quota di mercato della Marca del Distributore nell’ambito delle linee **specialistiche** e **Premium** (oggi pari a **circa il 15%**, prevista **oltre il 21%** nel 2020\*) ha **consentito ai prodotti di alta gamma di diventare mass market**.
2. Attraverso la produzione di prodotti a marchio proprio, il *retailer* **posiziona la propria insegna** verso il Cliente. Per la Marca del Distributore, la garanzia di qualità, sicurezza e ricercatezza arriva “a cappello” sui prodotti di tutte le categorie merceologiche, riconducibili ad un’unica insegna, la cui reputazione diventa in questo modo strettamente collegata ai prodotti a Marca del Distributore. Con lo sviluppo di linee di prodotto innovative e orientate al Premium, ciascun *retailer* ha acquisito degli elementi differenzianti rispetto ai *competitor* che hanno reso ancora più forte il legame tra prodotti a marchio proprio e insegna. Inoltre, i programmi di *marketing* dedicati alla promozione delle nuove linee di prodotto a marchio proprio sono ormai a tutti gli effetti dei programmi guida per i consumatori: non si tratta solo della relazione tra consumatore e prodotto, ma tra consumatore e i valori rappresentati dall’insegna.

(\*) Stime The European House – Ambrosetti ottenute proiettando il tasso medio annuo di crescita composto nel periodo 2011-2016; si veda Parte 3  
Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti sulla base delle interviste a *business leader* ed esperti del settore, 2017

15



## La Marca del Distributore è un elemento chiave per la Grande Distribuzione Organizzata (2/2)



3. Anche grazie allo sviluppo delle nuove linee di prodotto, la Marca del Distributore riesce a garantire un’ampia offerta di prodotti sotto lo stesso *brand* che afferiscono in modo trasversale a più categorie merceologiche (alimentare, cura della casa e della persona, ecc.), garantendo comunque un buon **rapporto qualità/prezzo**. La Marca del Distributore riesce così a **rispondere ai bisogni dei consumatori a 360°** e trasmettere i valori su cui si focalizza la strategia dei *retailer* (qualità, sicurezza, differenziazione, ecc.), in un contesto in cui l’assortimento dell’offerta è sempre più un *driver* di scelta dell’insegna per i consumatori.
4. La Marca del Distributore sostiene la crescita del settore della Grande Distribuzione Organizzata, sia contribuendo al valore complessivo del **fatturato**, sia a sostegno del **recupero della marginalità** complessiva. Il *retailer* attraverso la produzione di prodotti a marchio proprio diventa un *player* nel settore della produzione alimentare, analizzando i bisogni del mercato e progettando la produzione lungo tutta la catena del valore, in *partnership* con le imprese produttrici.
5. In un contesto in cui il canale *online* sta crescendo sempre più, il punto di vendita fisico deve offrire **stimoli aggiuntivi** al Cliente: proporre nuove referenze, diventare punto di relazione con il territorio e contribuire a trasferire i valori dell’insegna. La Marca del Distributore è riuscita a cogliere questa necessità, non solo ampliando l’offerta dei propri prodotti, ma anche **dando spazio alle produzioni «locali» italiane** e valorizzandole, con spazi dedicati all’interno dei punti di vendita della Grande Distribuzione Organizzata.

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti sulla base delle interviste a *business leader* ed esperti del settore, 2017

16



## La Marca del Distributore svolge un ruolo strategico per il sistema industriale (1/2)



1. La Marca del Distributore attiva, da monte a valle, una filiera che **crea valore in Italia**. Le coltivazioni, gli allevamenti e la produzione attivano un ampio tessuto industriale di **piccole e medie imprese** (quasi l'**80%** dei *copacker* sono micro, piccole o medie imprese\*) che nel **92% dei casi sono italiane**. Se si considera che anche il mercato di sbocco dei prodotti a Marca del Distributore è tipicamente italiano risulta evidente che la produzione e la commercializzazione di prodotti a marchio proprio generano degli impatti economici ed occupazionali rilevanti, tali da rendere la Marca del Distributore un **settore industriale strategico** per l'economia del Paese.
2. Le piccole e medie imprese con cui la Grande Distribuzione Organizzata ha rapporti di fornitura per i prodotti a marchio proprio hanno spesso guadagnato **capacità produttiva** grazie al rapporto di collaborazione con i *retailer*. Le produzioni di dimensioni inferiori, tipiche e di qualità, valorizzate con la Marca del Distributore, da sole non avrebbero la forza di accedere al mercato. Inoltre i *copacker* possono contare su un basso livello di *turnover* che testimonia un percorso di condivisione dei successi e una reciproca soddisfazione avuta nel tempo (**98%** dei *copacker* ha relazioni di fornitura con i *retailer superiori a 2 anni*). È comunque doveroso considerare che, sebbene nella maggior parte dei casi la Marca del Distributore contribuisca positivamente all'incremento dei volumi di produzione dei *copacker*, esiste il rischio che le imprese più piccole e meno strutturate vengano "strozzate" dalla forte competizione e dai volumi richiesti dalla Grande Distribuzione Organizzata.

(\*) Vengono definite micro imprese le imprese con un fatturato fino a €2 milioni e meno di 10 addetti; sono piccole imprese le imprese con un fatturato tra €2 e €10 milioni e meno di 50 addetti; sono medie imprese le imprese con un fatturato tra €10 e €50 milioni e meno di 250 addetti

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti sulla base di interviste a *business leader* ed esperti e dati IRI e Federdistribuzione, 2017

17



## La Marca del Distributore svolge un ruolo strategico per il sistema industriale (2/2)



3. La Marca del Distributore può essere «ambasciatrice» dell'**Italian Food nel mondo**. Anche se la Grande Distribuzione Organizzata italiana ha ancora un basso livello di internazionalizzazione, la Marca del Distributore può diventare lo strumento attraverso il quale distribuire i prodotti *Food & Beverage* delle piccole e medie imprese italiane nel mondo, che da sole non avrebbero la forza per accedere ai mercati internazionali. La Marca del Distributore può sfruttare le **potenzialità offerte dall'e-commerce** per affermarsi nei mercati esteri con piattaforme interamente dedicate alla vendita di prodotti a marchio proprio. Si potrebbero anche promuovere iniziative mirate per far conoscere i prodotti a marchio proprio dei *retailer* italiani nel mondo, anche con programmi di *show cooking* per far apprezzare nel mondo le specialità regionali e tradizionali dell'Italia.
4. Il rapporto tra *copacker* e Grande Distribuzione Organizzata costituisce uno stimolo all'**innovazione** e alla **qualità** nella produzione. Le piccole dimensioni delle imprese italiane da un lato e la capacità dei *retailer* di anticipare la domanda dall'altro, rendono la produzione di prodotti a marchio proprio **flessibile e veloce** nel rispondere ai nuovi e mutevoli bisogni dei consumatori. Inoltre, attraverso la richiesta di garanzie di qualità da parte dei *retailer*, i *copacker* sono continuamente stimolati a migliorare i loro processi produttivi interni. Questo aspetto sembra essere ancora limitato e potrebbe essere sviluppato ulteriormente. L'industria della Marca del Distributore dovrebbe stimolare i *copacker* a **incrementare le attività di ricerca e innovazione sui prodotti**, come già come accaduto in alcuni casi in Italia (quali ad esempio lo sviluppo dei prodotti Deox e Winni's, la cui realizzazione è stata possibile solo grazie ad un rapporto di collaborazione virtuosa tra il *retailer* ed i laboratori di Ricerca&Sviluppo dell'impresa *copacker*).

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti sulla base delle interviste a *business leader* ed esperti del settore, 2017

18





## La Marca del Distributore svolge un ruolo strategico per i consumatori (1/2)

1. Nata come alternativa a basso costo dei *brand* industriali, la Marca del Distributore conosce uno sviluppo costante negli anni, che accelera dalla seconda metà degli anni Novanta, con la copertura di segmenti diversi, anche *Premium*, ma sempre con l'obiettivo di **creare convenienza per il consumatore**. Oggi il consumatore riconosce al prodotto a Marca del Distributore una qualità garantita (e paragonabile a quella dei marchi industriali), un prezzo molto vantaggioso proprio in relazione ai livelli qualitativi e una rassicurazione su un processo produttivo "certificato". In altre parole attribuisce alla Marca del Distributore un "livello di servizio fornito" adeguato ai propri bisogni.
2. La Marca del Distributore garantisce un **portafoglio di offerta** in grado di soddisfare le necessità di consumo (vegano, biologico, prodotti «*free from*», ecc.) e di spesa (*Premium*, insegna, *Every Day Low Price*, ecc.) di tutte le tipologie di consumatori, con un prezzo che rimane mediamente più basso rispetto alle marche industriali. L'evoluzione dell'offerta della Marca del Distributore si inserisce all'interno di un processo che vede l'acquisizione di una consapevolezza circa le nuove «regole del gioco» del mercato: i consumatori sono alla ricerca di una **crescente ricchezza assortimentale**, a cui i prodotti a marchio proprio riescono a dare risposta.
3. La Marca del Distributore garantisce ai consumatori la qualità dei propri prodotti attraverso **controlli frequenti e scrupolosi lungo tutta la filiera produttiva** che hanno portato nel tempo a preferire una coltivazione (biologica, senza OGM, ecc.), una tipologia di allevamento (eliminazione di pesticidi e di antibiotici per gli animali, ecc.) e una produzione sostenibili. Lo sviluppo della capacità di controllo della qualità è diventato un vero e proprio approccio di filiera produzione-distribuzione-consumo della Marca del Distributore, rafforzato dai frequenti controlli delle politiche di filiera da parte di enti terzi che ne certificano la corretta attuazione.

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti sulla base delle interviste a *business leader* ed esperti del settore, 2017

19



## La Marca del Distributore svolge un ruolo strategico per i consumatori (2/2)

4. I cambiamenti della società si traducono anche in nuovi stili di consumo: una crescente parte della popolazione italiana oggi ha poco tempo da dedicare alla spesa, ma allo stesso tempo pone una crescente attenzione verso prodotti sostenibili e di qualità. Acquistando i prodotti a Marca del Distributore, il consumatore lascia che sia la Grande Distribuzione Organizzata a selezionare i prodotti che meglio rispondono alle sue esigenze. Si assiste così ad un meccanismo di **outsourcing del processo di scelta**, dove è la Grande Distribuzione Organizzata che si occupa di selezionare i produttori che garantiscono qualità e sicurezza dei prodotti.
5. La Marca del Distributore in questi ultimi anni è riuscita a garantire l'accesso a prodotti prima esclusivi di esercizi specializzati. I prodotti a marchio proprio hanno in più occasioni **liberalizzato alcuni mercati di monopolio** (quali ad esempio quelli del latte in polvere, dei prodotti senza glutine e dei prodotti senza olio di palma), garantendo l'accesso a questi prodotti anche da parte delle fasce di popolazione meno abbienti. Questo fenomeno rappresenta un'evoluzione del **ruolo sociale** della Marca del Distributore.

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti sulla base delle interviste a *business leader* ed esperti del settore, 2017

20



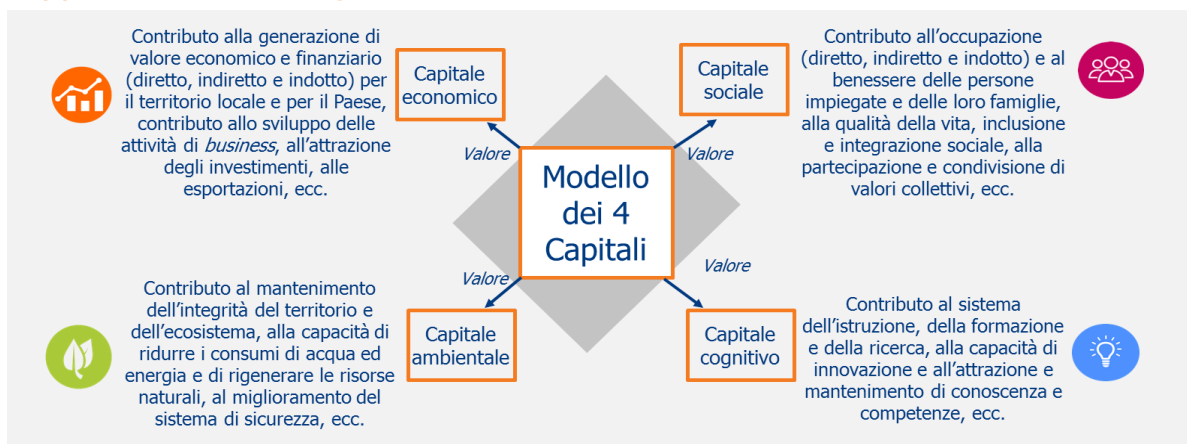
## Indice

- Prefazioni
- I dieci punti più importanti del *Position Paper*
- Gli obiettivi del *Position Paper* e la metodologia di lavoro
- Parte 1. Il ruolo strategico della Marca del Distributore
- **Parte 2. Il valore della Marca del Distributore per il sistema-Paese**
  - Il modello di analisi dei Quattro Capitali fondamentali di The European House –Ambrosetti
  - La Marca del Distributore nel contesto del sistema-Paese
    - Il contributo al capitale economico
    - Il contributo al capitale sociale
    - Il contributo al capitale cognitivo
    - Il contributo al capitale ambientale
- Parte 3. Come valorizzare il contributo della Marca del Distributore
- Presentazione di ADM - Associazione Distribuzione Moderna
- Bibliografia

21



## L'analisi del valore della Marca del Distributore per il sistema-Paese: l'approccio metodologico



**Il modello dei 4 capitali di TEH-A serve a qualificare e misurare il contributo attuale generato da un settore per il sistema-Paese valutandone le implicazioni strutturali**

22

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

### Capitale economico

- Fatturato generato
- Valore aggiunto attivato
- Sostegno alla filiera di fornitura e quota di «italianità»



### Capitale sociale

- Numero occupati
- Tipologia di occupazione giovanile e femminile
- Certificati di sicurezza alimentare (BRC e IFS)
- Qualità garantita lungo la filiera produttiva
- Rapporto qualità/prezzo
- Risparmio delle famiglie e accessibilità dei prodotti
- Iniziative di *Corporate Social Responsibility*\*



### Capitale cognitivo

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



### Capitale ambientale\*

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



N.B. Tutte le analisi e valutazioni che seguono fanno riferimento esclusivamente all'Italia

(\*) Riferito alla Grande Distribuzione Organizzata

23

## Le dimensioni considerate per il modello dei Quattro Capitali applicato alla Marca del Distributore: il capitale economico

### Capitale economico

- Fatturato generato
- Valore aggiunto attivato
- Sostegno alla filiera di fornitura e quota di «italianità»



### Capitale sociale

- Numero occupati
- Tipologia di occupazione giovanile e femminile
- Certificati di sicurezza alimentare (BRC e IFS)
- Qualità garantita lungo la filiera produttiva
- Rapporto qualità/prezzo
- Risparmio delle famiglie e accessibilità dei prodotti
- Iniziative di *Corporate Social Responsibility*



### Capitale cognitivo

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



### Capitale ambientale

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

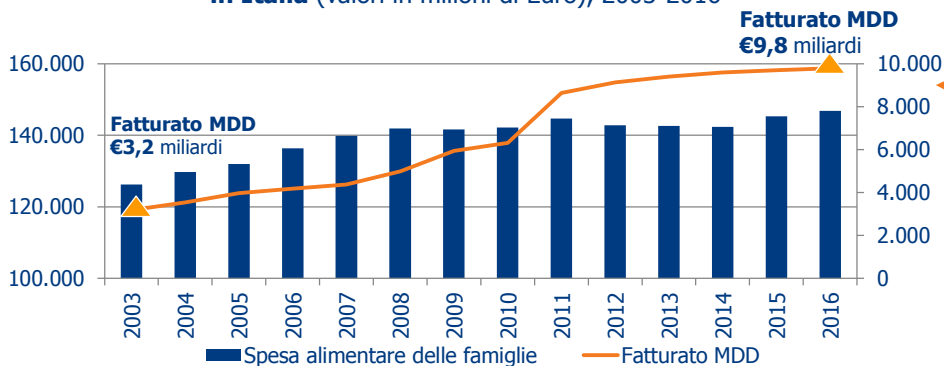


24

## La Marca del Distributore cresce e fidelizza i consumatori anche dopo il calo dei consumi a seguito della crisi

Fatturato

### Spesa alimentare delle famiglie e fatturato della Marca del Distributore in Italia (valori in milioni di Euro), 2003-2016



La crescita della MDD è collegabile alla **svolta strategica** con il passaggio da una produzione «*me too*» («tattica») alla diversificazione con **tipologie di prodotto innovative e a maggiore valore aggiunto**

N.B. Il «salto» di fatturato della Marca del Distributore dal 2010 al 2011 è dovuto ad un cambiamento del perimetro di riferimento. Fino al 2010, il fatturato della Marca del Distributore veniva calcolato considerando solo supermercati (strutture con un'area di vendita al dettaglio dai 400 m<sup>2</sup> ai 2.500 m<sup>2</sup>) ed ipermercati (strutture con un'area di vendita al dettaglio superiore ai 2.500 m<sup>2</sup>), dal 2011 in poi viene invece incluso nella rilevazione anche il libero servizio (strutture con un'area di vendita al dettaglio dai 100 m<sup>2</sup> ai 400 m<sup>2</sup>)

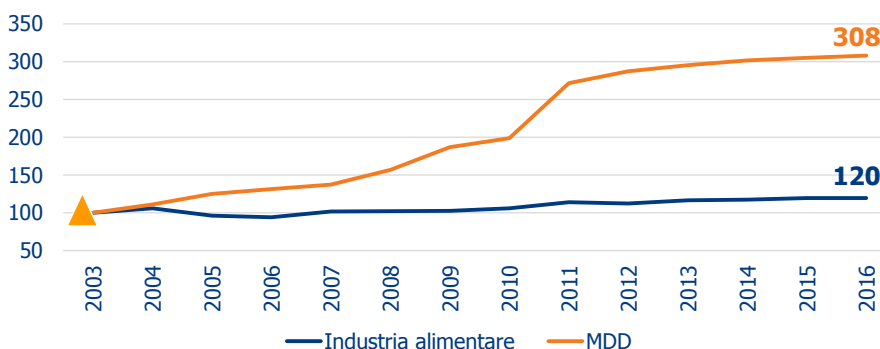
Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati ADM, IRI e Istat, 2017

25

## Il fatturato della Marca del Distributore è cresciuto ad un tasso superiore rispetto a quello dell'industria alimentare

Fatturato

### Fatturato dell'industria alimentare e della Marca del Distributore in Italia (2003=100), 2003-2016



Nel periodo 2003-2016 il fatturato della MDD è **triplicato** rispetto ad un aumento del 20% dell'industria alimentare

La crescita della MDD nel periodo 2003-2016 pesa **~30%** della crescita totale dell'industria alimentare

N.B. Il «salto» di fatturato della Marca del Distributore dal 2010 al 2011 è dovuto ad un cambiamento del perimetro di riferimento. Fino al 2010, il fatturato della Marca del Distributore veniva calcolato considerando solo supermercati (strutture con un'area di vendita al dettaglio dai 400 m<sup>2</sup> ai 2.500 m<sup>2</sup>) ed ipermercati (strutture con un'area di vendita al dettaglio superiore ai 2.500 m<sup>2</sup>), dal 2011 in poi viene invece incluso nella rilevazione anche il libero servizio (strutture con un'area di vendita al dettaglio dai 100 m<sup>2</sup> ai 400 m<sup>2</sup>)

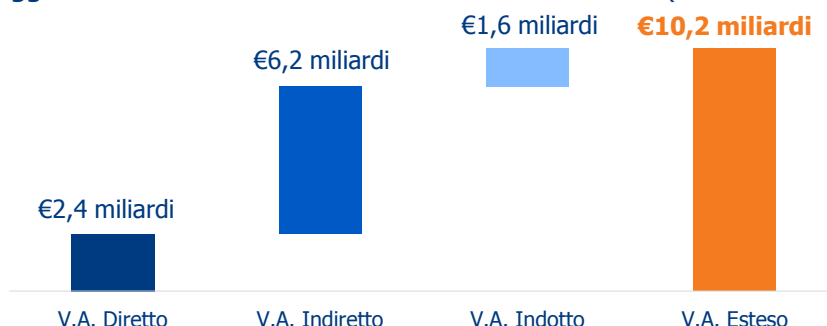
Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati ADM, IRI e Istat, 2017

26

## La Marca del Distributore attiva una quota rilevante di valore lungo la filiera

Valore aggiunto

**Valore aggiunto esteso della Marca del Distributore in Italia** (miliardi di Euro), 2017



N.B. Il valore aggiunto diretto è stato stimato da TEH-A applicando la quota di mercato della Marca del Distributore (18,5%) al valore aggiunto diretto della Grande Distribuzione Organizzata, mentre il valore aggiunto indiretto e indotto sono stime di ADM. Per «Valore Aggiunto Diretto» si intende il valore aggiunto generato direttamente dalle aziende che operano nella MDD. Per «Valore Aggiunto Indiretto» si intendono gli impatti in termini di valore aggiunto generati dalle aziende della MDD attraverso l'acquisto di beni e servizi necessari alla propria attività di *business* verso fornitori italiani. Per «Valore Aggiunto Indotto» si intende il valore aggiunto generato dalla ricchezza immessa nel sistema economico dagli occupati attivati direttamente ed indirettamente che, in qualità di consumatori finali, spendono i propri stipendi per l'acquisto di beni e servizi. Il «Valore Aggiunto Esteso» è la somma del Valore Aggiunto Diretto, Indiretto e Indotto

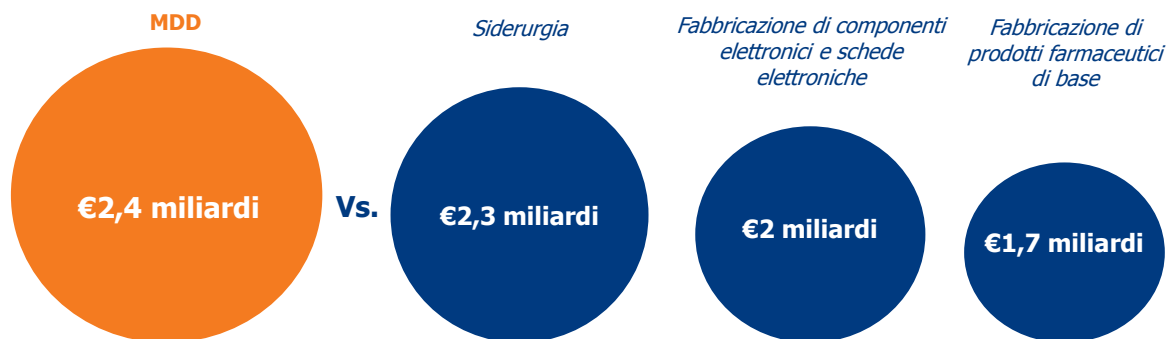
Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati ADM, IRI e Istat, 2017

27

## La Marca del Distributore è un settore che genera direttamente un significativo valore aggiunto nell'economia italiana

Valore aggiunto

**Valore aggiunto diretto della Marca del Distributore e di alcuni settori economici selezionati in Italia** (miliardi di Euro), 2017



N.B. Per gli altri settori economici diversi dalla Marca del Distributore si è considerato il livello di 3 cifre dei codici ATECO

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati ADM, IRI e Istat, 2017

28

La Marca del Distributore è una filiera «lunga» che coinvolge indirettamente circa 50 settori e comparti economici...

Valore aggiunto

**Settori coinvolti indirettamente dalla Marca del Distributore**

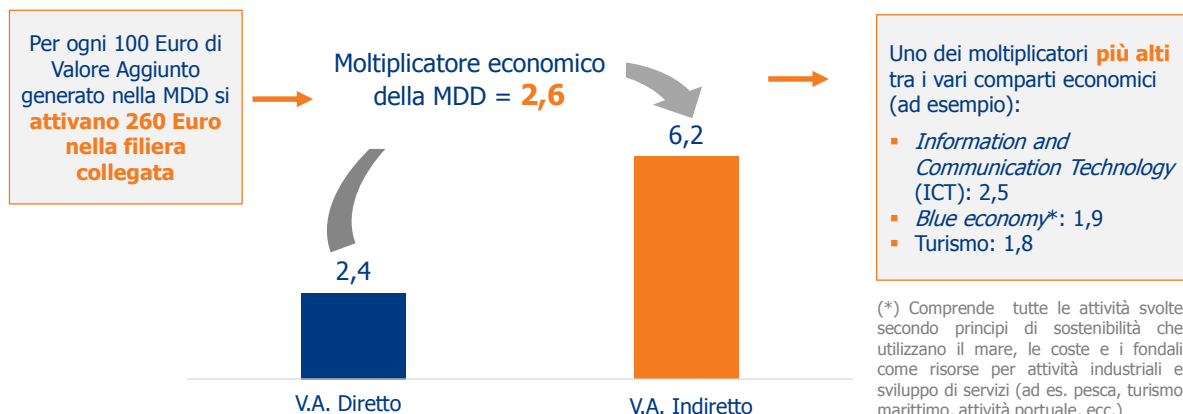
- **AGRICOLTURA**
- **SILVICOLTURA E PESCA**
- **INDUSTRIE ALIMENTARI**
  - Lavorazione e conservazione della carne
  - Lavorazione e conservazione del pesce
  - Lavorazione e conservazione di frutta e verdura
  - Produzione di oli e grassi vegetali e animali
  - Industria lattiero-casearia
  - Lavorazione delle granaglie
  - Produzione di prodotti da forno e farinacei
  - Produzione di altri prodotti alimentari
  - Produzione di prodotti per l'alimentazione degli animali
- **INDUSTRIA DELLE BEVANDE**
- **INDUSTRIE TESSILI**
- **INDUSTRIA DEL LEGNO**
  - Fabbricazione di imballaggi in legno
- **FABBRICAZIONE DI CARTA**
  - Fabbricazione di articoli di carta e cartone
- **Fabbricazione di prodotti chimici**
  - Fabbricazione di pitture, vernici e smalti
  - Fabbricazione di saponi e detergenti
- **FABBRICAZIONE DI ARTICOLI IN GOMMA E MATERIE PLASTICHE**
  - Fabbricazione di articoli in gomma
  - Fabbricazione di articoli in materie plastiche
  - Fabbricazione di vetro e di prodotti in vetro
  - Fabbricazione di altri prodotti in porcellana e in ceramica
- **FABBRICAZIONE DI COMPUTER E PRODOTTI DI ELETTRONICA**
  - Fabbricazione di computer e unità periferiche
  - Fabbricazione di apparecchiature per le telecomunicazioni
- **FABBRICAZIONE DI MACCHINARI**
  - Fabbricazione di macchine per l'agricoltura e la silvicoltura
  - Fabbricazione di altre macchine per impieghi speciali
- **FABBRICAZIONE DI MOBILI**
- **FORNITURA DI ENERGIA ELETTRICA, GAS, VAPORE E ARIA CONDIZIONATA**
  - Produzione, trasmissione e distribuzione di energia
  - Produzione di gas e distribuzione di combustibili gassosi
  - Fornitura di vapore e aria condizionata
- **RACCOLTA, TRATTAMENTO E FORNITURA DI ACQUA**
- **ATTIVITÀ DI RACCOLTA, TRATTAMENTO E SMALTIMENTO DEI RIFIUTI**
- **COMMERCIO ALL'INGROSSO**
  - Intermediari del commercio
  - Commercio all'ingrosso di materie prime agricole e di animali vivi
  - Commercio all'ingrosso di prodotti alimentari, bevande e prodotti del tabacco
- **COMMERCIO AL DETTAGLIO**
  - Commercio al dettaglio di prodotti alimentari e bevande
- **TRASPORTO TERRESTRE, MARITTIMO E AEREO**
  - Trasporto ferroviario di merci
  - Trasporto di merci su strada
  - Trasporto marittimo e costiero di merci
  - Trasporto di merci per vie d'acqua interne
- **MAGAZZINAGGIO**
- **ATTIVITÀ DI SUPPORTO AI TRASPORTI**
- **ATTIVITÀ DEI SERVIZI DI RISTORAZIONE**
- **ATTIVITÀ IMMOBILIARI**
- **ATTIVITÀ LEGALI E DI CONTABILITÀ**
- **RICERCA SCIENTIFICA**
- **PUBBLICITÀ E RICERCHE DI MERCATO**
  - Pubblicità
  - Ricerche di mercato e sondaggi di opinione
- **ATTIVITÀ DI RICERCA E FORNITURA DI PERSONALE**

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Istat, 2017

29

... infatti il moltiplicatore economico della Marca del Distributore è pari a 2,6

Valore aggiunto



N.B. Il moltiplicatore misura il fattore di incremento del valore aggiunto nei settori collegati indirettamente (a monte e a valle) in rapporto all'incremento di valore aggiunto generato direttamente da un settore. Il valore aggiunto diretto è stato stimato da TEH-A applicando la quota di mercato della Marca del Distributore (18,5%) sul valore aggiunto diretto della Grande Distribuzione Organizzata, mentre il valore aggiunto indiretto è una stima di ADM

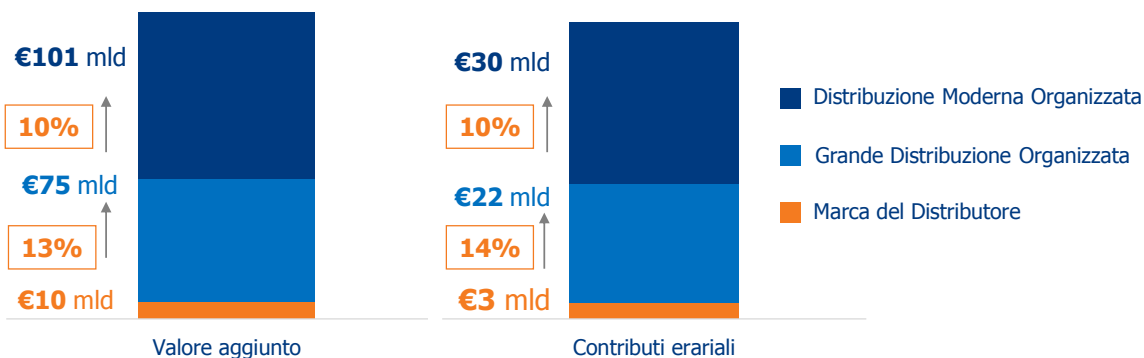
Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati ADM, IRI e Istat, 2017

30

Nel complesso la Marca del Distributore rappresenta una quota significativa del valore esteso generato dalla DMO e dalla GDO

Valore aggiunto

**Il valore esteso della Distribuzione Moderna Organizzata, della Grande Distribuzione Organizzata e della Marca del Distributore (miliardi di Euro), 2017**

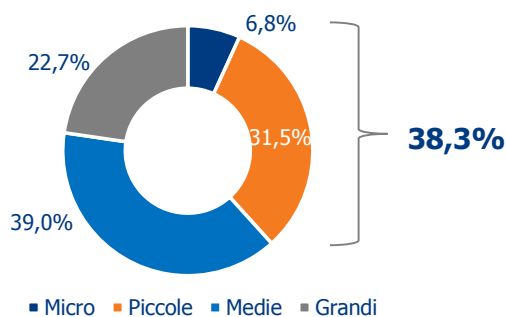


N.B. Per valore esteso si intende la somma dei valori aggiunti diretti, indiretti ed indotti attivati rispettivamente dalla MDD, dalla GDO e della DMO  
 Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati ADM, 2017

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

Sostegno alla filiera

**Dimensioni delle imprese copacker\* (valori %), 2016**



- La GDO alimentare sostiene circa 1.500 imprese *copacker* di cui il **91,5% è italiano\*\***
- In riferimento ai distributori italiani, esistono **6 linee di prodotto Premium\*\*\*** a Marca del Distributore che valorizzano il territorio
- La MDD pesa sulla produzione dei *copacker* in media per il 31,9% sul totale delle referenze, il 35,3% sul valore e il 39,5% sul volume del fatturato
- Il **92% dei copacker** vende anche prodotti con un proprio marchio
- Il sostegno ai volumi di vendita, la relazione con i distributori e la saturazione degli impianti produttivi sono i principali elementi di valore riconosciuti dai *copacker* rispetto alla MDD

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

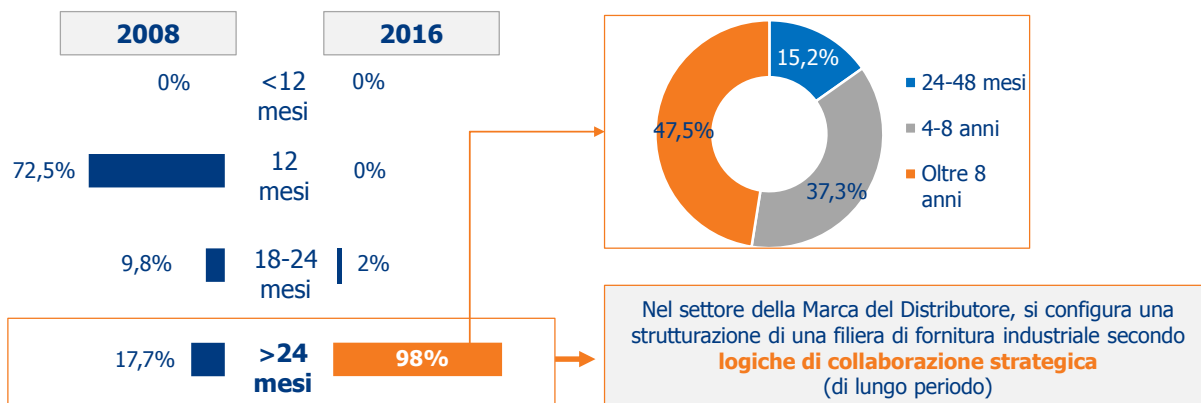
(\*) Analisi svolta su un campione rappresentativo di 952 imprese  
 (\*\*\*) Le aziende sono concentrate prevalentemente in Lombardia, Emilia Romagna e Veneto  
 (\*\*\*) La categoria Premium fa riferimento ai prodotti a prezzo più alto per le diverse categorie merceologiche, ritenuti non facilmente sostituibili dai consumatori

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati ADM, IBC e IRI, 2017

## Le relazioni di fornitura dei *copacker* con la Grande Distribuzione Organizzata sono di medio-lungo periodo

Sostegno  
alla filiera

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



Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati IBC e IRI, 2017

33

## In sintesi: il valore economico della Marca del Distributore

### Fatturato

- **9,8 miliardi di Euro** (+206% dal 2003 al 2016 vs. +16% della spesa alimentare delle famiglie nello stesso periodo)
- Fatturato cresciuto in media ad un **tasso superiore** rispetto a quello dell'industria alimentare (nel periodo 2003-2016 il fatturato della MDD è triplicato rispetto ad un aumento del 20% dell'industria alimentare)
- La crescita del fatturato della Marca Del Distributore nel periodo 2003-2016 pesa ~**30%** della crescita totale dell'industria alimentare

### Valore aggiunto

- **10,2 miliardi di Euro** di valore esteso generato lungo la filiera (0,6% del PIL)
- **2,4 miliardi di Euro** di valore economico diretto
- **Circa 50 settori economici** coinvolti indirettamente dalla Marca del Distributore
- Moltiplicatore economico pari a **2,6** (vs. 2,5 dell'ICT, 1,9 del settore della Blue economy e 1,8 del turismo)

### Sostegno alla filiera

- Circa **1.500 imprese di fornitura** con quasi il **92%** di queste italiano
- Il **92%** dei *copacker* ha anche un marchio proprio
- Circa il 50% dei *copacker* oggi ha un contratto di fornitura con la GDO **superiore agli 8 anni**

Fonte: elaborazione di The European House - Ambrosetti su fonti varie, 2017

34



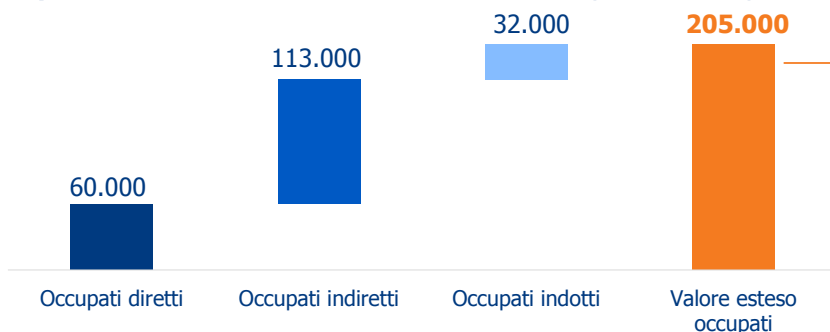
## Le dimensioni considerate per il modello dei Quattro Capitali applicato alla Marca del Distributore: il capitale sociale



(\*) Riferite alla Grande Distribuzione Organizzata 35

## La Marca del Distributore attiva una quota rilevante di occupazione lungo la filiera

**Occupazione estesa della Marca del Distributore** (valori assoluti), 2017



Numero occupati

Pari al **3%** dell'occupazione dell'industria manifatturiera e del commercio\*

(\*) Riferimento al dettaglio e all'ingrosso

N.B. Il numero di occupati diretti è stato stimato da TEH-A applicando la quota di mercato della MDD (18,5%) al numero di occupati diretti della GDO mentre i numeri degli occupati indiretti e indotti sono stime di ADM. Per «Occupati Diretti» si intende il numero di occupati impiegati direttamente dalla MDD. Per «Occupati Indiretti» si intendono gli impatti in termini di occupati generati dalle aziende della MDD attraverso l'acquisto di beni e servizi necessari alla propria attività di *business* verso fornitori italiani. Per «Occupati Indotti» si intendono i posti di lavoro generati dalla ricchezza immessa nel sistema economico dagli occupati attivati direttamente ed indirettamente che, in qualità di consumatori finali, spendono i propri stipendi per l'acquisto di beni e servizi. Il «Valore Esteso dell'Occupazione» è la somma degli occupati diretti, indiretti e indotti

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati ADM, 2017

36

## La Marca del Distributore è un settore che sostiene direttamente e indirettamente un'occupazione significativa

Numero occupati



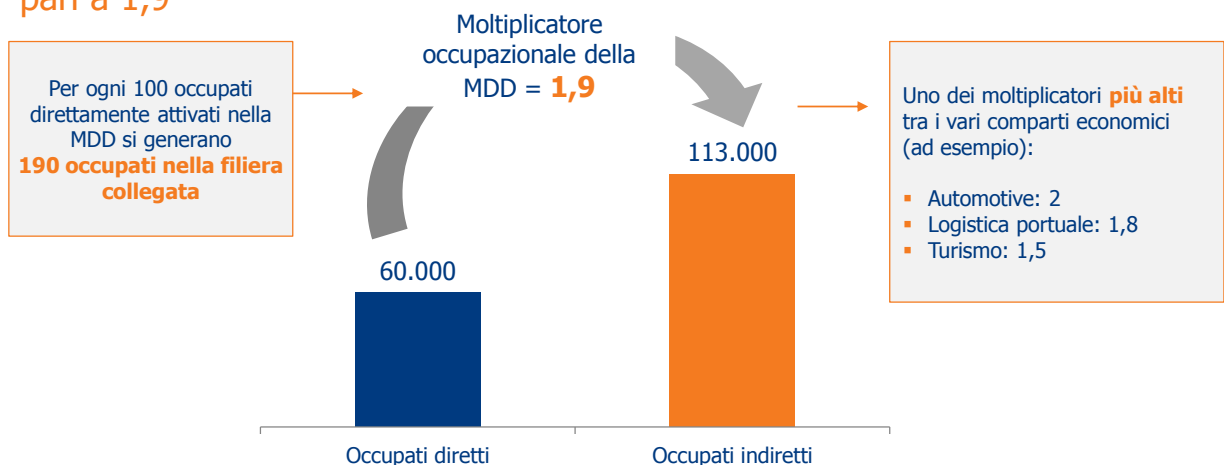
N.B. Per gli altri settori economici diversi dalla MDD si è considerato il livello di 3 cifre dei codici ATECO. Tra parentesi è riportato il numero degli occupati in Italia del settore di riferimento. Il valore indiretto degli occupati è usato come *proxy* degli occupati addetti alla produzione di MDD  
 (\*) Per produzione di autoveicoli si intende esclusivamente l'assemblaggio, non sono inclusi i componentisti (\*\*) Telecomunicazioni

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati ADM e Istat, 2017

37

## Il moltiplicatore occupazionale della Marca del Distributore è pari a 1,9

Numero occupati



N.B. Il moltiplicatore dell'occupazione misura il fattore di incremento degli occupati nei settori collegati indirettamente (a monte e a valle) in rapporto all'incremento di occupati impiegati direttamente da un settore. Il numero di occupati diretti è stato stimato da TEH-A applicando la quota di mercato della MDD (18,5%) al numero di occupati diretti della GDO, mentre il numero degli occupati indiretti è una stima di ADM

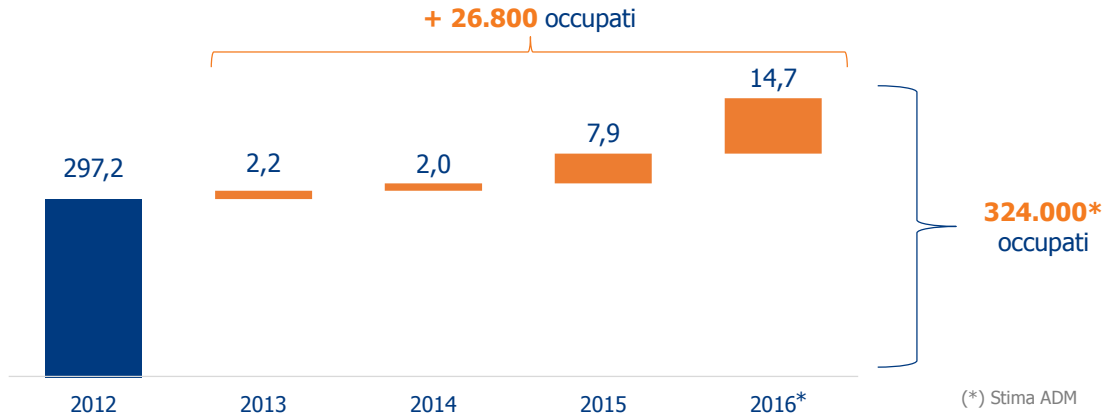
Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati ADM, 2017

38

## La Grande Distribuzione Organizzata ha generato nuova occupazione negli ultimi anni...

Numero occupati

### Occupati e nuove assunzioni nella Grande Distribuzione Organizzata in Italia (valori in migliaia), 2012-2016



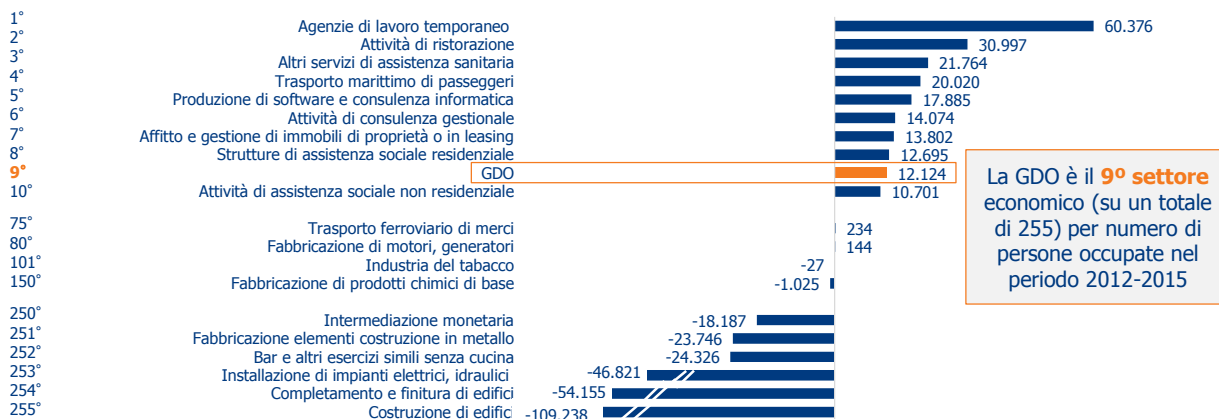
Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati ADM e Ministero dello Sviluppo Economico, 2017

39

## ... in misura maggiore rispetto a molti altri settori economici...

Numero occupati

### Variatione numero occupati nella Grande Distribuzione Organizzata e in alcuni settori economici in Italia (valori assoluti), 2015 vs. 2012



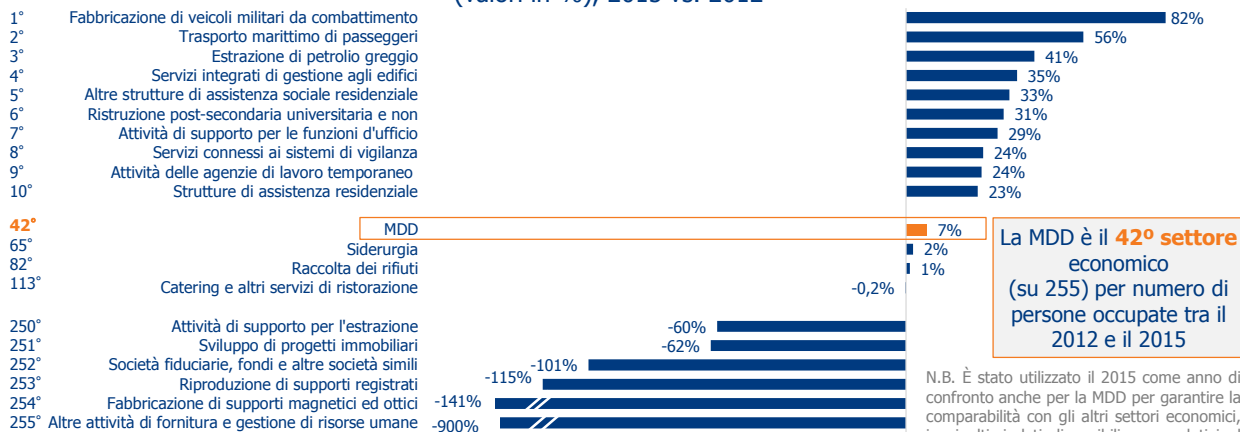
N.B. È stato considerato il 2015 come anno di confronto anche per la GDO per garantire la comparabilità con gli altri settori economici, i cui ultimi dati disponibili sono relativi al 2015. Per gli altri settori economici diversi dalla Marca del Distributore è stato considerato il livello di 3 cifre dei codici ATECO.  
Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Istat e Ministero dello Sviluppo Economico, 2017

40

... e anche la Marca del Distributore ha contribuito a creare nuova occupazione

Numero occupati

**Nuove assunzioni nella Marca del Distributore\* e in altri settori economici in Italia**  
(valori in %), 2015 vs. 2012



La MDD è il **42° settore economico** (su 255) per numero di persone occupate tra il 2012 e il 2015

N.B. È stato utilizzato il 2015 come anno di confronto anche per la MDD per garantire la comparabilità con gli altri settori economici, i cui ultimi dati disponibili sono relativi al 2015

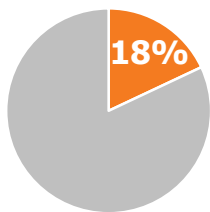
(\*) È stata applicata la quota di mercato della MDD in ciascun anno agli occupati della GDO

Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati ADM, Istat e Ministero dello Sviluppo Economico, 2017

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

Occ. femminile e giovanile

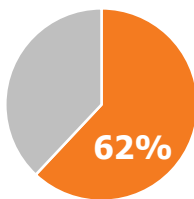
**Occupati con meno di 30 anni**



**+50%**

Rispetto alla percentuale media italiana\*

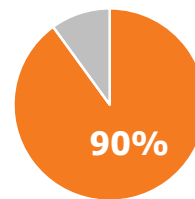
**Occupati di sesso femminile**



**+48%**

Rispetto alla percentuale media italiana\*

**Contratti a tempo indeterminato**



**+38%**

Rispetto alla percentuale media italiana\*

(\*) Percentuale media italiana: occupati con meno di 30 anni 12%; occupati di sesso femminile 42%; contratti a tempo indeterminato 65%

N.B. Tutti i dati riferiti agli occupati sono stati calcolati come media ponderata per gli occupati dei dati di Federdistribuzione, Coop e Conad

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

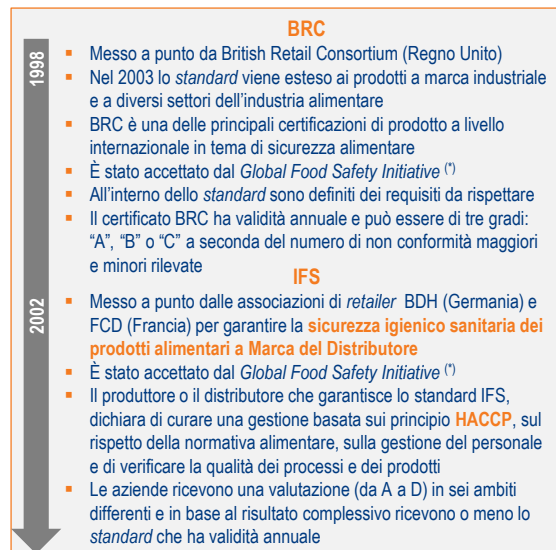
## La Grande Distribuzione Organizzata si è fatta promotrice della sicurezza alimentare

Certificati di sicurezza alim.

- Per rispondere alle esigenze di qualità e sicurezza alimentare dei Consumatori e delle Autorità, la Grande Distribuzione Organizzata ha elaborato degli **standard igienico-qualitativi** richiedendone l'applicazione ai propri fornitori
- In particolare la Grande Distribuzione Organizzata europea è promotrice di 2 **standard** internazionali: BRC (British Retail Consortium) per il mercato anglosassone; IFS (International Food Standard) per il mercato tedesco, francese ed italiano; in Federdistribuzione è presente l'**ufficio italiano dell'IFS**
- L'adozione di tali **standard** permette a tutti gli attori della filiera di monitorare e controllare i processi realizzativi e la conformità ai requisiti igienici **lungo tutta la catena di fornitura** garantendo la sicurezza degli alimenti e una efficace ed efficiente gestione delle emergenze

(\*) Associazione composta da più di 50 Paesi nel Mondo con lo scopo di promuovere la sicurezza lungo la catena di fornitura

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su fonti varie, 2017



## La GDO garantisce i controlli di qualità lungo tutta la filiera, compresa quella della MDD

Controlli lungo la filiera

- Nella Grande Distribuzione Organizzata avvengono **10 controlli all'anno** per punto di vendita con pressione superiore in alcune regioni (Piemonte, Lombardia, Liguria, Veneto, Toscana, Emilia), senza però mai scendere sotto le **3-4** ispezioni/anno (**vs. 1** intervento dei negozi di vendita al dettaglio)
- La Grande Distribuzione Organizzata adotta **procedure di autocontrollo** con verifiche ispettive nei punti vendita che vanno da un minimo di 2 ad un massimo di 6 interventi all'anno
- In ogni negozio della Grande Distribuzione Organizzata vengono analizzati in autocontrollo **campioni di alimenti** che vanno da un min. di **5/10** all'anno ad un max. di **20/50** all'anno con un costo a carico del distributore



Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su fonti varie, 2017

44

## La qualità e il prezzo sono dei *driver* strategici per la filiera alimentare italiana...

Rapporto  
qualità/prezzo

### Lato della domanda

#### % di risposte dei consumatori

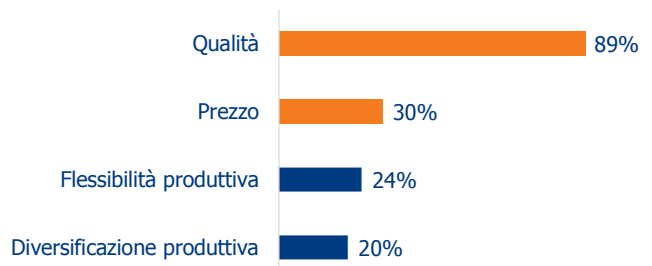
«Secondo Lei, nei prossimi cinque anni, i consumatori a quali aspetti presteranno sempre più attenzione nell'acquisto di prodotti alimentari?» (risposta multipla), 2017



### Lato dell'offerta

#### % di risposte delle aziende

«Quali sono i principali punti di forza competitiva delle imprese del settore alimentare?» (risposta multipla), 2015



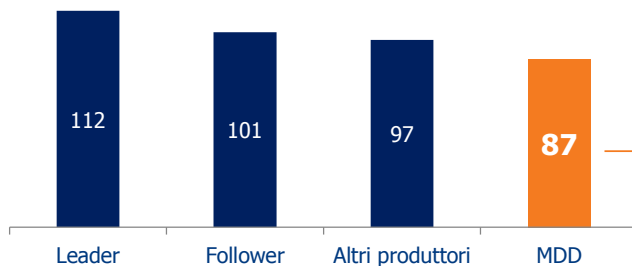
N.B. Le possibilità di risposta in entrambe le *survey* erano solo le 4 qui riportate  
Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Ipsos e UBI Banca, 2017

45

## ... e la Marca del Distributore è un fattore di risparmio a fronte di una qualità garantita

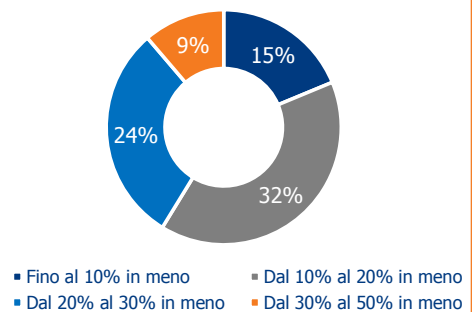
Risparmio per  
le famiglie

### Indice di prezzo nelle diverse tipologie di marca (riferimento=100), 2016



**2,5 miliardi di Euro di risparmio annuo per i consumatori\* (~€100 a famiglia) in Italia**

### Differenziale di prezzo della MDD Premium percepito rispetto alla marca industriale (% delle risposte), 2016



(\*) Fonte: Federdistribuzione

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Federdistribuzione e IRI, 2017

46

## La Grande Distribuzione Organizzata è leader nelle iniziative di Corporate Social Responsibility

Iniziative di  
CSR

### Valorizzazione delle comunità

- Il **58%** dei *retailer* vende prodotti equo-solidali, a sostegno dei produttori e proprietari più emarginati
- Il **43%** ha relazioni commerciali affini con soggetti di interesse sociali

Rispetto al **71%**  
delle aziende italiane\*

### Donazioni e collaborazioni con soggetti sociali a scopo benefico

Il **93%** dei *retailer* collabora con aziende NGO e ONLUS, grazie a cui il 25% di esse ha risparmi mensili superiori ai 1.000 Euro, il 25% tra i 200 e i 500 Euro



### Sostegno alla salute e al well being

Il **64%** dei *retailer* promuove l'educazione allo sport e ai corretti stili di vita

Rispetto al **31%**  
delle aziende italiane

### Collaborazioni con scuole e università

Il **91%** dei *retailer* è coinvolto con iniziative di sensibilizzazione, fornitura gratuita di materiale didattico, percorsi di sostegno linguistico e sociale rivolti alle minoranze

Rispetto al **18%**  
delle aziende italiane

(\*) Si fa riferimento a politiche volontarie in tema di pari opportunità, iniziative a favore degli immigrati e volontariato d'impresa

Fonte: elaborazione di The European House - Ambrosetti su dati Federdistribuzione, Coop e Conad, ALTIS-ISVI e Osservatorio Socialis, 2017

47

## In sintesi: il valore sociale della Marca del Distributore

Occupazione	Occ. femminile e giovanile	Controlli lungo la filiera	Adesione all'IFS	Risparmio per le famiglie	Rapporto qualità prezzo	Iniziative di CSR
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>205.000 occupati</b> estesi lungo la filiera (3% dell'occupazione dell'industria manifatturiera e del commercio)</li> <li>Moltiplicatore dell'occupazione pari a <b>1,9</b> (vs. 2 media manifatturiero)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>18%</b> degli occupati ha <b>meno di 30 anni</b> (vs. 12% media italiana)</li> <li><b>62%</b> degli occupati è <b>donna</b> (vs. 42% media italiana)</li> <li><b>90%</b> degli occupati ha un <b>contratto a tempo indeterminato</b> (vs. 65% della media italiana)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La GDO si è mossa prima della legislazione nella tutela della <b>sicurezza alimentare</b> dei consumatori</li> <li><b>10 controlli all'anno per punto vendita</b> (vs. 1 all'anno dei negozi di vendita al dettaglio)</li> <li>Controlli <b>lungo tutta la filiera</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La certificazione dei prodotti alimentari è una priorità per i <i>retailer</i> italiani</li> <li>Introduzione dell'IFS dal 2002 messo a punto per garantire la <b>sicurezza igienico sanitaria</b> dei prodotti alimentari a <b>Marca del Distributore</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Driver di risparmio</b> a fronte di una <b>qualità garantita</b> (indice di prezzo di 87 vs. 112 della <i>Marca Leader</i>)</li> <li><b>2,5 miliardi di Euro</b> di risparmio annuo (~100 Euro per famiglia)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>56%</b> dei consumatori dichiara che presterà attenzione soprattutto al <b>prezzo</b> nei prossimi 5 anni, <b>50% alla qualità</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>93%</b> dei <i>retailer</i> collabora con aziende NGO e Onlus</li> <li><b>91%</b> dei <i>retailer</i> è coinvolto in iniziative a supporto di scuole e università</li> <li><b>64%</b> dei <i>retailer</i> promuove attività sportive e educative per un corretto stile di vita</li> </ul>

Fonte: elaborazione di The European House - Ambrosetti su fonti varie, 2017

48

## Le dimensioni considerate per il modello dei Quattro Capitali applicato alla Marca del Distributore: il capitale cognitivo

### Capitale economico

- Fatturato generato
- Valore aggiunto attivato
- Sostegno alla filiera di fornitura e quota di «italianità»



### Capitale sociale

- Numero occupati
- Tipologia di occupazione giovanile e femminile
- Certificati di sicurezza alimentare (BRC e IFS)
- Qualità garantita lungo la filiera produttiva
- Rapporto qualità/prezzo
- Risparmio delle famiglie e accessibilità dei prodotti
- Iniziative di *Corporate Social Responsibility*



### Capitale cognitivo

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



### Capitale ambientale

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

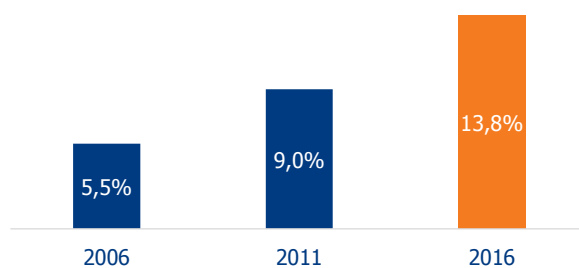


49

## La Marca del Distributore innova la sua offerta per rispondere ai nuovi stili di consumo e ai principi di benessere e salute

Innovazione di prodotto

### Quota di prodotti a Marca del Distributore innovativi e Premium\* sul totale delle vendite in Italia (valori %), 2006, 2011 e 2016



- La Marca del Distributore ha concentrato la sua attività di innovazione nelle **nuove linee di prodotto\*\***
- La Marca del Distributore si è infatti **mossa prima rispetto** alla Marca *Leader* nell'introduzione sugli scaffali di prodotti più di nicchia (biologico, salutistico, ecc.)
- L'innovazione ha portato la Marca del Distributore a registrare **quote di mercato incrementali nelle categorie Premium**

(\*) La categoria Premium fa riferimento ai prodotti a prezzo più alto per le diverse categorie merceologiche, ritenuti non facilmente sostituibili dai consumatori

(\*\*) Biologico, Alta Qualità e funzionale



## Cresce la quota di prodotti Premium acquistata dai consumatori

Innovazione  
di prodotto

### Incidenza della Marca del Distributore nelle differenti fasce di prezzo in Italia (valori %), 2016 vs 2006

Indice di prezzo	2006	2016	2016 vs 2006 (p.p)
<70	22,3	21,1	-1,2
71-85	23,1	21,7	-1,4
86-100	20,4	17,5	-0,9
101-115	11,7	11,1	-0,6
116-130	6,4	7,5	+0,9
131-150	5,7	6,4	+0,7
>150	10,3	14,7	+4,4
	100	100	

- L'indice di prezzo è una *proxy* della tipologia di prodotto (es. alta gamma)
- La MDD ha guadagnato quota di mercato soprattutto nei **segmenti Premium\***

(\*) La categoria Premium fa riferimento ai prodotti a prezzo più alto per le diverse categorie merceologiche, ritenuti non facilmente sostituibili dai consumatori

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Nielsen, 2017

51

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

Innovazione  
di prodotto

### Ortofrutta IV gamma\*



- La Grande Distribuzione Organizzata ha per prima risposto all'esigenza di salubrità e praticità dei consumatori e ha promosso l'introduzione della IV gamma nei supermercati circa 10 anni fa
- La Marca del Distributore genera un fatturato di **465 milioni di Euro** nel settore e possiede una quota di mercato del **58%**
- Le insalate in busta rappresentano più del **75%** dei prodotti di IV gamma venduti

### Salumi take away



- Sulla stregua della crescente domanda di praticità da parte dei consumatori, cresce anche la domanda di affettati confezionati che hanno registrato un **+9%** nel 2016 rispetto al 2015
- La Marca del Distributore ha una quota di mercato del **30%** nel settore e registra un fatturato di **472 milioni di Euro**
- La Marca del Distributore potrebbe trovare opportunità di espansione nel sotto-segmento del «mondo benessere»\*\* dove oggi non gioca ancora un ruolo da *leader* con un'incidenza del 15% in volume

### Prodotti biologici



- L'elevata competizione, la saturazione dei consumi e la nascita di nuovi stili di consumo hanno indotto gli operatori della Marca del Distributore a promuovere i prodotti biologici
- La Marca del Distributore ha una quota del **41%** nel mercato, con un fatturato di **618 milioni di Euro**
- Nel 2016 il segmento biologico dei prodotti a Marca del Distributore è cresciuto del **16%** a valore e del **14%** a volume rispetto al 2015
- Oggi il **100%** dei *retailer* della Grande Distribuzione Organizzata vende prodotti biologici

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su fonti varie, 2017 (\*) Verdure e ortofruttili freschi a elevato contenuto di servizio, confezionati e pronti per il consumo (\*\*) Salumi «light», a basso contenuto di grassi

52



## Un altro esempio di innovazione di prodotto: la pasta biologica

1999 2000 2001 ...

Dal **1999 al 2001** i principali *retailer* italiani hanno introdotto sugli scaffali la **pasta biologica** a Marca del Distributore

... 2017

L'**azienda di marca leader** nella produzione di pasta ha introdotto la pasta biologica

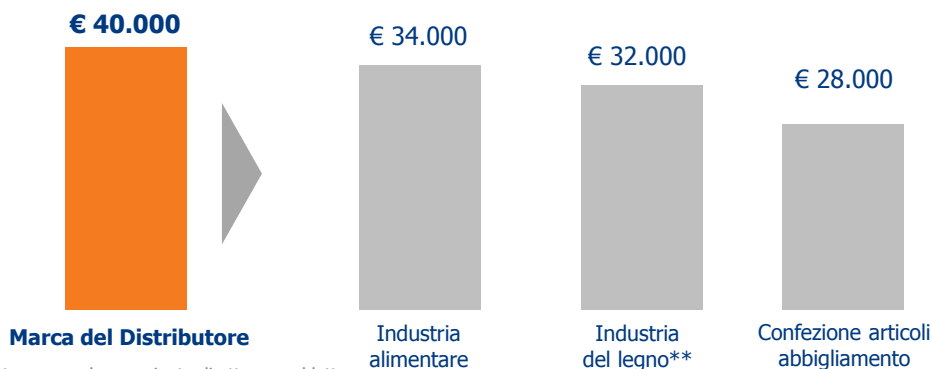
La Marca del Distributore ha **innovato la sua offerta** per rispondere ai nuovi stili di consumo e ai principi di benessere e salute



## L'innovazione e la condivisione di *know how* nella Marca del Distributore stimola l'efficienza industriale

Efficienza industriale

**Produttività nominale del lavoro\*** nella Marca del Distributore e in alcuni selezionati comparti manifatturieri in Italia (valori assoluti in Euro), 2016

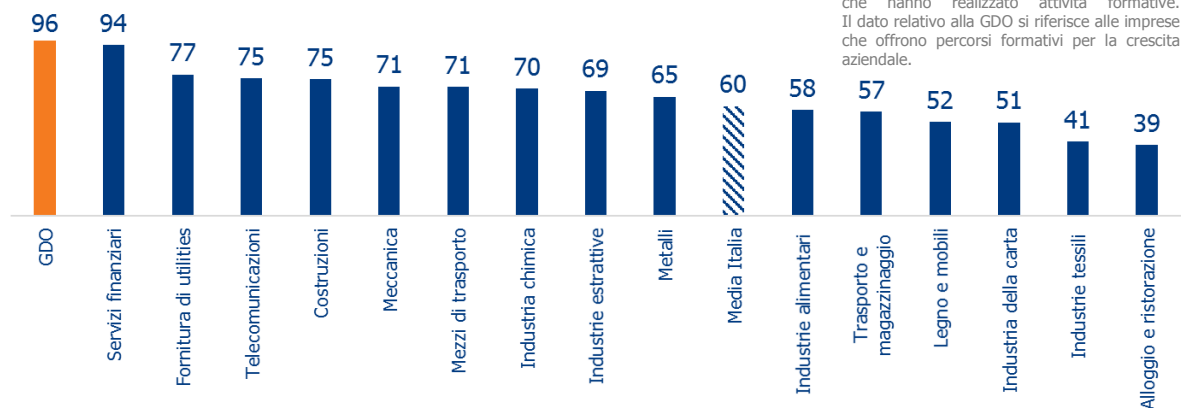


(\*) Calcolata come valore aggiunto diretto per addetto  
(\*\*) Esclusi i mobili

## La GDO attribuisce grande importanza alla formazione dei dipendenti (a beneficio anche della Marca del Distributore)

Attività di formazione

### Imprese che offrono attività di formazione ai dipendenti nei diversi settori in Italia (valori %), 2015\*



N.B. Il dato Istat fa riferimento alle imprese che hanno realizzato attività formative. Il dato relativo alla GDO si riferisce alle imprese che offrono percorsi formativi per la crescita aziendale.

(\*) Per la Grande Distribuzione Organizzata è stato considerato l'ultimo anno disponibile, il 2016. Per tutti gli altri settori l'ultimo anno disponibile è il 2015.  
Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Istat, Federdistribuzione, Coop e Conad, 2017

55

## In sintesi: il valore cognitivo della Marca del Distributore

### Innovazione

- 13,8% della quota di prodotti innovativi e Premium vs. 5,5% nel 2006 da parte della Marca del Distributore
- La Marca del Distributore si è mossa **prima** rispetto alla Marca Leader nell'introduzione sugli scaffali di alcune tipologie di prodotto innovative (biologico, salutistico, ecc.)

### Efficienza industriale

- Produttività nominale del lavoro pari a **40.000 Euro** (vs. 34.000 Euro dell'industria alimentare e 32.000 Euro dell'industria del legno)

### Attività di formazione

- 96%** delle imprese della Grande Distribuzione Organizzata offrono **attività di formazione** ai propri dipendenti (vs. 94% nei servizi finanziari, 75% nelle telecomunicazioni, 60% della media italiana)

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su fonti varie, 2017

56

## Le dimensioni considerate per il modello dei Quattro Capitali applicato alla Marca del Distributore: il capitale ambientale

### Capitale economico

- Fatturato generato
- Valore aggiunto attivato
- Sostegno alla filiera di fornitura e quota di «italianità»



### Capitale sociale

- Numero occupati
- Tipologia di occupazione giovanile e femminile
- Certificati di sicurezza alimentare (BRC e IFS)
- Qualità garantita lungo la filiera produttiva
- Rapporto qualità/prezzo
- Risparmio delle famiglie e accessibilità dei prodotti
- Iniziative di Corporate Social Responsibility



### Capitale cognitivo

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



### Capitale ambientale\*

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



(\*) Riferito alla Grande Distribuzione Organizzata 57

## Una premessa: il perimetro di analisi del Capitale ambientale

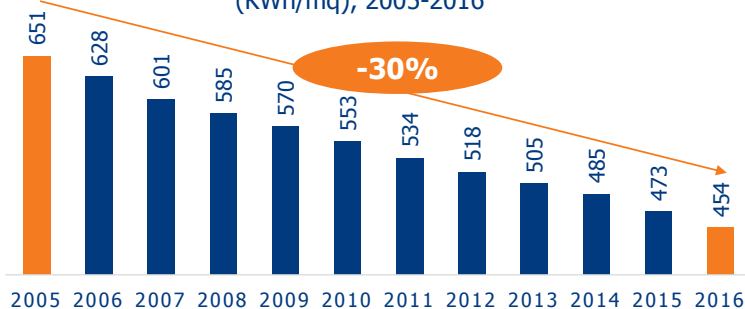
- In questa sessione si fa riferimento al settore della **Grande Distribuzione Organizzata**, il perimetro a monte all'interno del quale la Marca del Distributore si sviluppa
- In questo sotto-capitolo si vuole analizzare l'impatto ambientale dell'attività dei **punti di vendita** della Grande Distribuzione Organizzata presenti sul territorio nazionale
- Pertanto non è **metodologicamente corretto** restringere il perimetro dell'analisi ai soli prodotti a Marca del Distributore venduti nei diversi punti di vendita della Grande Distribuzione Organizzata

58

## La Grande Distribuzione Organizzata è promotrice di soluzioni diffuse per l'efficienza energetica

Consumi energetici

**Consumo di un generico supermercato in Italia**  
(KWh/mq), 2005-2016



€190 milioni di risparmio e più di 1 miliardo di tonnellate di CO<sub>2</sub> non emesse

I principali *driver* che hanno contribuito al **risparmio energetico**:

- Illuminazione a *led* (adottata oggi dal **95%** dei punti vendita)
- Valvole per ottimizzare la temperatura nei banchi frigo (adottata oggi dal **93%** dei *retailer*)
- Chiusura delle porte su strada (adottata dal **90%** dei punti vendita)
- Chiusura banchi frigo orizzontali e verticali (adottata dall'**86%** dei punti vendita)

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Fire Italia e Certificati Bianchi, 2017

59

## La Grande Distribuzione Organizzata porta un importante contributo anche al risparmio idrico

Consumi idrici

Grazie a **programmi di monitoraggio, controllo e razionalizzazione dell'acqua**, la Grande Distribuzione Organizzata ha ottenuto un risparmio dello **0,5% di metri cubi di acqua per mq** nel 2016 rispetto all'anno precedente



**112 milioni di litri** consumati in meno in un anno

- Capacità di **50 piscine olimpioniche**
- Consumo idrico medio settimanale di una **città italiana di 180.000 abitanti**, come Reggio Emilia

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Federdistribuzione, 2017

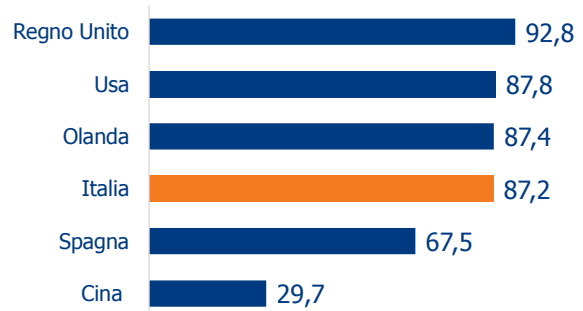
60

## Ci sono numerose iniziative della Grande Distribuzione Organizzata per la sostenibilità e la qualità delle produzioni, anche a marchio proprio

Sicurezza alimentare

- **95%** dei *retailer* ha un ufficio qualità che garantisce il rispetto di *standard* di qualità prestabiliti
- **85%** dei *retailer* sceglie i propri fornitori sulla base di criteri etici e ambientali
- **67%** dei *retailer* adotta politiche di rintracciabilità della intera filiera aggiuntive a quelle previste dalla legge
- **75%** dei *retailer* utilizza materie prime sostenibili per i propri prodotti di marca

### Valutazioni massime ricevute dalle produzioni alimentari nazionali nella BRC Global Standard for Food Safety (valori %), 2016



Fonte: elaborazione di The European House - Ambrosetti su dati British Retail Consortium (BRC) e Federdistribuzione, 2017

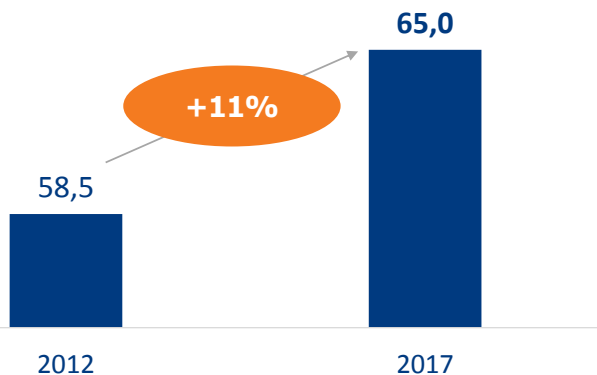
61

## È crescente il contributo della Grande Distribuzione Organizzata anche verso la *Circular Economy*

Circular economy

### Eccedenze alimentari recuperate in Italia nella Grande Distribuzione Organizzata

(valore assoluto in migliaia tonnellate e variazione % vs. 2017), 2012 vs. 2017



- **67% degli imballaggi in plastica** utilizzati dalla Grande Distribuzione Organizzata vengono riciclati (+5% rispetto al 2014)
- **78% degli imballaggi in acciaio** utilizzati dalla Grande Distribuzione Organizzata vengono riciclati

Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Politecnico di Milano e Federdistribuzione, 2015

62

## In sintesi: il valore ambientale della Marca del Distributore

### Consumi energetici

- **454 KWh/mq** consumo energetico di un supermercato medio (-30% vs. 2005)
- Risparmio economico di **190 milioni di Euro** vs. 2005 e più di 1 miliardo di tonnellate di CO<sub>2</sub> non emesse

### Consumi idrici

- **0,5% di metri cubi di acqua per mq** risparmiati nel 2016 rispetto al 2015
- **112 milioni di litri** consumati in meno in un anno (pari alla capacità di 50 piscine olimpioniche e ai consumi idrici settimanali di una media città italiana)

### Sicurezza alimentare

- **95% dei retailer** ha un **ufficio qualità**
- **85% dei retailer** sceglie i propri fornitori sulla base di criteri **etici e ambientali**
- **67% dei retailer** adotta politiche di **rintracciabilità della intera filiera** aggiuntive
- **75% dei retailer** utilizza **materie prime sostenibili** per i propri prodotti di marca

### Circular economy

- **Più di 65.000 tonnellate** di eccedenze alimentari recuperate nel 2017 (+ 11% vs. 2012)
- **67%** degli imballaggi in plastica utilizzati dalla Grande Distribuzione Organizzata sono riciclati
- **78%** degli imballaggi in acciaio utilizzati dalla Grande Distribuzione Organizzata vengono riciclati

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su fonti varie, 2017

63

## In sintesi: i principali risultati del modello dei «Quattro Capitali» (1/2)

- La Marca del Distributore è sostenuta lungo tutta la filiera (circa 50 settori coinvolti) da un tessuto di attori industriali che generano un contributo rilevante per il Paese: **10,2 miliardi di Euro** di valore aggiunto esteso, quasi **3 miliardi di Euro** di contributi erariali estesi e valore esteso dell'occupazione superiore alle **200.000 unità**
- Il moltiplicatore economico\* della Marca del Distributore è pari a **2,6**, vale a dire che per ogni 100 Euro di valore aggiunto generato dalla Marca del Distributore se ne attivano 260 nell'economia
- La Marca del Distributore è cresciuta molto negli ultimi anni: da 3,2 miliardi di Euro di fatturato (e 11,3% di quota di mercato) nel 2003 a **9,8 miliardi di Euro** di fatturato (e 18,5% di quota di mercato) nel 2016
- La crescita del fatturato della Marca Del Distributore nel periodo 2003-2016 pesa **~30%** della crescita totale dell'industria alimentare
- Il successo della Marca del Distributore registrato negli ultimi anni è collegabile alla svolta strategica del settore, con il passaggio da una produzione «*me too*» («tattica») ad una **diversificazione dalla Marca Industriale**, con tipologie di prodotto innovative e a maggiore valore aggiunto

(\*) Il moltiplicatore economico misura il fattore di incremento del valore aggiunto nei settori collegati indirettamente – a monte e a valle – alla Marca del Distributore, pari a 6,2 miliardi di Euro, in rapporto all'incremento di valore aggiunto generato direttamente dalla Marca del Distributore, stimato da TEH-A per 2,4 miliardi di Euro

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su fonti varie, 2017

64

## In sintesi: i principali risultati del modello dei «Quattro Capitali» (2/2)

- La Marca del Distributore è stata capace di **rinnovare l'offerta** per rispondere alle nuove esigenze dei consumatori: è stata la prima a promuovere l'introduzione della IV gamma nei supermercati e ha introdotto i prodotti biologici in anticipo rispetto alla Marca Industriale (oggi il 100% degli attori della GDO vende prodotti biologici all'interno dei propri punti vendita, dove la Marca del Distributore ha una quota di mercato del 41%)
- Anche in termini di occupazione, si tratta di un settore rilevante, con oltre **200.000 occupati** lungo la filiera, un moltiplicatore dell'occupazione pari a **1,9**
- La Grande Distribuzione (e la Marca del Distributore) sostiene l'**occupazione giovanile** (**18%** di occupati ha meno di 30 anni rispetto ad una media nazionale del 12%), l'**occupazione femminile** (**62%** degli occupati è donna rispetto ad una media italiana del 42%) e l'**occupazione di lungo termine** (**90%** dei contratti è a tempo indeterminato rispetto ad una media italiana del 65%)
- La Marca del Distributore sostiene una rete di circa **1.500 copacker** che nel **92%** dei casi è italiano e nel **82%** dei casi è costituito da micro, piccole o medie imprese
- I punti vendita della Grande Distribuzione Organizzata hanno ridotto l'impatto ambientale della loro attività negli ultimi anni: con una riduzione del **30%** di consumi di kWh/mq tra il 2005 e il 2016, è stato ottenuto un risparmio di **€190 milioni** e di **più di 1 miliardo di tonnellate di CO<sub>2</sub>**

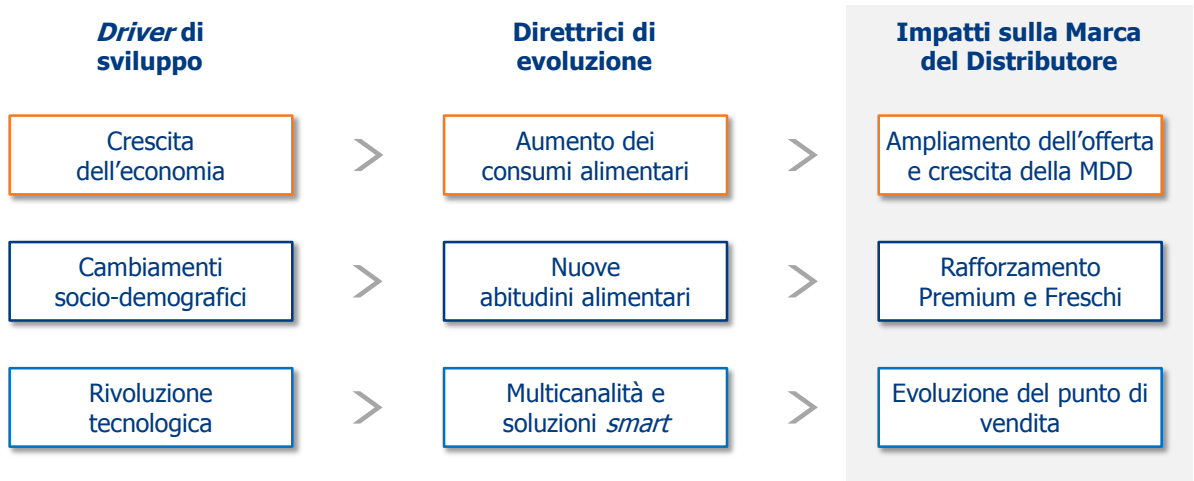
(\*) Il moltiplicatore dell'occupazione misura il fattore di incremento dell'occupazione nei settori collegati indirettamente alla Marca del Distributore, pari a 113.000, in rapporto all'incremento di occupazione generato direttamente dalla Marca del Distributore, pari a 60.000 secondo le stime di TEH-A

## Indice

- Prefazioni
- I dieci punti più importanti del *Position Paper*
- Gli obiettivi del *Position Paper* e la metodologia di lavoro
- Parte 1. Il ruolo strategico della Marca del Distributore
- Parte 2. Il valore della Marca del Distributore per il sistema-Paese
- **Parte 3. Come valorizzare il contributo della Marca del Distributore**
  - La Marca del Distributore nella società italiana di domani: quali evoluzioni e direttrici
  - La visione strategica: la Marca del Distributore all'interno dell'industria del commercio
- Presentazione di ADM - Associazione Distribuzione Moderna
- Bibliografia



## La Marca del Distributore nella società italiana di domani



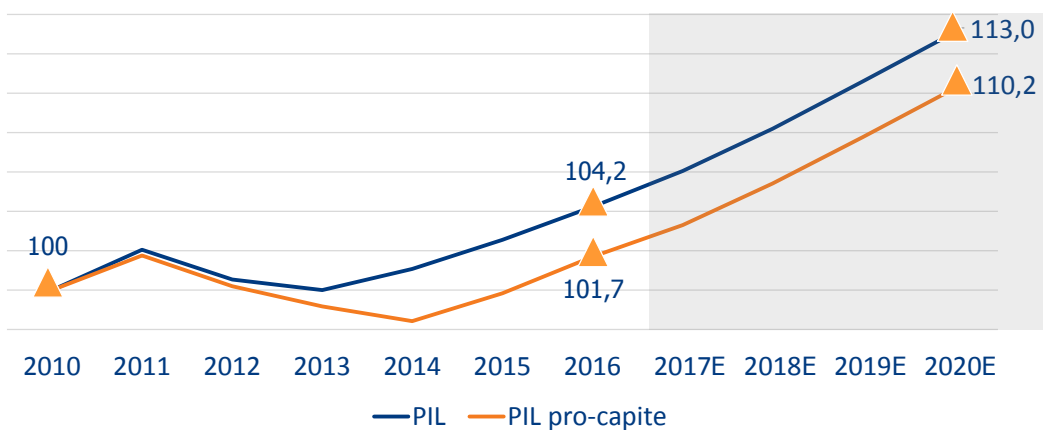
Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, 2017

67

## Per il 2020 è prevista una ulteriore crescita dell'economia italiana

Crescita dell'economia

**PIL e PIL pro-capite in Italia** (base 2010=100), 2010-2020E




Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Fondo Monetario Internazionale, 2017

68

## La società italiana sta attraverso una fase di trasformazione

Cambiamenti socio-demografici

 <b>Famiglie monocomponenti</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Oggi <b>una famiglia su 3</b> è monocomponente in Italia</li> <li>Il numero di famiglie monocomponenti è quasi <b>raddoppiato</b> rispetto al 1990 (oggi più di <b>8 milioni</b>)</li> </ul>
 <b>Matrimoni</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Il numero di matrimoni all'anno è diminuito quasi del <b>40%</b> rispetto al 1990</li> <li>Rispetto al 1990 il numero di divorzi è aumentato del <b>198%</b> (oggi <b>42 divorzi</b> ogni 100 matrimoni)</li> </ul>
 <b>Nascite</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Il numero di nascite è diminuito del <b>17%</b> rispetto al 1990</li> <li>Il numero di nascite nella fascia di età 25-29 anni è diminuito del <b>52%</b> mentre per la fascia 40-44 anni è aumentato del <b>240%</b> (e del 650% per la fascia 45-49) rispetto al 1990</li> </ul>
 <b>Aspettativa di vita</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Negli ultimi 27 anni, la vita media è aumentata di circa <b>7 anni</b>, da 73 anni nel 1990 a più di 80 oggi</li> <li>In Italia gli <i>over 65</i> superano i <b>13,5 milioni</b> (22,3% del totale, <b>+55%</b> vs. 1990) e <b>4,1 milioni</b> di persone hanno più di 80 anni (6,8%, <b>+112%</b> vs. 1990)</li> </ul>
 <b>Multi-culturalismo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gli stranieri residenti oggi in Italia sono più di <b>5 milioni</b> (<b>8%</b> della popolazione) rispetto ai 356.000 del 1990 (0,6% della popolazione)</li> <li>Gli stranieri provengono per circa il <b>40%</b> da Romania, Albania e Marocco mentre nel 1990 prevalevano i Paesi europei</li> </ul>

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Istat, 2017

69

## Tecnologia, innovazione e scienza offrono opportunità mai viste prima

Rivoluzione tecnologica

					
Mobile internet	Robotica avanzata	Automobili intelligenti	Automazione	Tecnologia Cloud	Nuove tecnologie genetiche
					
Realtà virtuale	Internet of Things (IoT)	Storage di energia	3D printing	Advanced material	Energie rinnovabili

**Siamo nel mezzo di una rivoluzione tecnologica e digitale, il cambiamento è diventato esponenziale**

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, 2017

70

## Le direttrici di evoluzione per la Marca del Distributore

I *driver* di sviluppo eserciteranno un impatto sulla Marca del Distributore di domani lungo **tre direttrici di evoluzione**, dettagliate nelle pagine successive

1

Aumento dei consumi alimentari

- La spesa alimentare mensile di una famiglia passerà dai 454 Euro del 2017 a **473 Euro** nel 2020\* (**+4,1%**), a fronte di un reddito pro-capite che aumenterà da 28.005 Euro a 29.871 Euro (**+7%**)

2

Nuove abitudini alimentari

- I cambiamenti socio-demografici hanno influenzato gli stili di consumo, con un aumento dei prodotti «*ready to eat*» e dei prodotti per la **cura degli animali** a fronte di un calo dei prodotti per l'infanzia, una crescente preferenza per i prodotti «*free from*» (senza grassi, senza sale, senza zuccheri, senza glutine, ecc.), un incremento del consumo di **prodotti biologici** e di **origine locale**, così come un aumento del consumo di **cibo etnico**

3

Multicanalità e soluzioni *smart*

- La rivoluzione tecnologica e digitale offre nuove soluzioni anche per i *retailer*, quali ad esempio il rafforzamento del canale di vendita *online*, l'integrazione tra il punto vendita tradizionale e il **canale digitale** o l'adozione di **soluzioni smart** negli *store* (scaffali intelligenti, *audience recognition*, sistemi evoluti di *self-check out*, ecc.)

(\*) Stime The European House – Ambrosetti ottenute proiettando il tasso medio annuo di crescita composto dalla ripresa post-crisi (periodo 2014-2016)  
Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati IMF e Istat, 2017

71

## L'aumento della ricchezza favorirà una crescita dei consumi alimentari delle famiglie italiane

Aumento consumi alimentari

### PIL pro-capite e spesa media mensile in consumi alimentari delle famiglie italiane (valori assoluti in Euro), 2010-2020E



N.B. Le proiezioni del PIL pro-capite al 2020 sono stime del Fondo Monetario Internazionale, mentre le proiezioni al 2020 della spesa alimentare mensile delle famiglie italiane sono stime The European House – Ambrosetti, ottenute proiettando il tasso medio annuo di crescita composto dalla ripresa post-crisi (periodo 2014-2016)

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati IMF e Istat, 2017

72

## I cambiamenti demografici e sociali hanno un impatto sulle abitudini di consumo degli italiani

Nuove abitudini alimentari



Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Censis, Istat, Assobio, Federalimentare, Nielsen, Osservatorio Immagino, 2017

73

## La rivoluzione tecnologica offre nuovi canali e nuove soluzioni anche per il settore della Grande Distribuzione Organizzata

Multicanalità e soluzioni smart

- Comunicazione efficiente con i consumatori
- Valorizzazione della qualità dei prodotti e della loro origine
- Fidelizzazione della clientela
- Comunicazione efficiente con i consumatori
- Planning delle promozioni
- Ottimizzazione delle funzioni del personale nel punto vendita
- Raccolta di informazioni sul Cliente all'interno e all'esterno del punto vendita
- Tracciabilità dei comportamenti
- Ruolo di *first mover* nel cambiamento dell'offerta



- Compensazione delle vendite dei prodotti non adatti all'online
- Fidelizzazione dei clienti più *digital friendly* e/o con differenti necessità di acquisto
- Acquisizione di informazioni sui consumatori
- Elaborazione dei prezzi in tempo reale, attraverso *software* capaci di analizzare e prevedere l'andamento dei prezzi
- Possibilità di generare i prezzi in base all'andamento delle vendite durante la giornata
- Riduzione degli errori e aumento della sicurezza
- Impiego più efficiente del personale adibito alle casse
- Miglior gestione del contante

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, 2017

N.B. In **blu** la tecnologia e in **grigio** i benefici per la GDO 74

## Tutto questo che impatto avrà sulla Marca del Distributore?

### I principali impatti sulla Marca del Distributore (1/2)

- La Marca del Distributore rafforzerà il suo ruolo nell'industria alimentare attraverso un ampliamento e innovazione dell'offerta che porterà ad una crescita dei risultati economici. Il fatturato della Marca del Distributore è previsto aumentare, anche nelle aspettative dei *business leader* intervistati (e in ipotesi che le strategie di sviluppo aziendali siano confermate): da 9,8 miliardi di Euro nel 2016 salirà a **11 miliardi di Euro** nel 2020\* (**+12%**), anche grazie ad un aumento della quota di mercato dei prodotti a marchio proprio, da 18,5% nel 2016 a **20,3%** nel 2020\* (**+1,8** punti percentuali).
- La Marca del Distributore continuerà ad ampliare e innovare la propria offerta per rispondere ai nuovi stili di consumo. La crescita del fatturato della Marca del Distributore sarà sostenuta dal **segmento Premium\*\***, la cui incidenza sul fatturato totale passerà dal 14% nel 2016 al **22%** nel 2020 (**+8** punti percentuali)\*. Il Premium è anche il segmento dove è atteso il maggior incremento della **quota di mercato** della Marca del Distributore (**+7,5** punti percentuali)
- La crescita della Marca del Distributore nei prossimi anni sarà sostenuta anche dai **prodotti freschi**, dove la quota della Marca del Distributore passerà dal 28,2 nel 2016 al **29,1** nel 2020\*\*\*

(\*) Stime The European House – Ambrosetti ottenute proiettando il tasso medio annuo di crescita composto nel periodo 2011-2016

(\*\*) Prodotti a prezzo più alto per le diverse categorie merceologiche, ritenuti non facilmente sostituibili dai consumatori

(\*\*\*) Media della quota di mercato della Marca del Distributore nei prodotti freschi con marchio dell'insegna, nei prodotti freddi e nell'ortofrutta. Le previsioni al 2020 sono stime The European House – Ambrosetti, ottenute proiettando il tasso medio annuo di crescita composto nel periodo 2011-2016

## I principali impatti sulla Marca del Distributore (2/2)

- La Marca del Distributore potrà utilizzare le nuove soluzioni *smart* per la propria evoluzione:
  - La Marca del Distributore potrà valorizzare i propri prodotti attraverso piattaforme dedicate su *internet*. Il **canale di vendita online** del *Food&Grocery* cresce infatti sempre più: il valore delle vendite è previsto aumentare da 813 milioni di Euro nel 2017 a 2,1 miliardi di Euro nel 2020\*.
  - L'*online* non sarà l'unico canale di vendita in futuro: nell'acquisto di prodotti alimentari il consumatore chiederà sempre più degli **stimoli aggiuntivi** (provare nuove referenze, avere un punto di relazione con il territorio, condividere i valori dell'insegna, trovare un luogo in cui fare socialità, ecc.) ai quali la Marca del Distributore può contribuire a dare risposta nei punti di vendita della Grande Distribuzione Organizzata.
  - Con l'obiettivo di valorizzare il punto di vendita fisico, aumenteranno gli esempi di «**Marca del Distributore che si fa insegna**»: il legame emozionale tra il consumatore e i prodotti a marchio proprio diventerà così sempre più intenso e distintivo.

(\*) Stime The European House – Ambrosetti ottenute proiettando il tasso medio annuo di crescita composto nel periodo 2010-2017

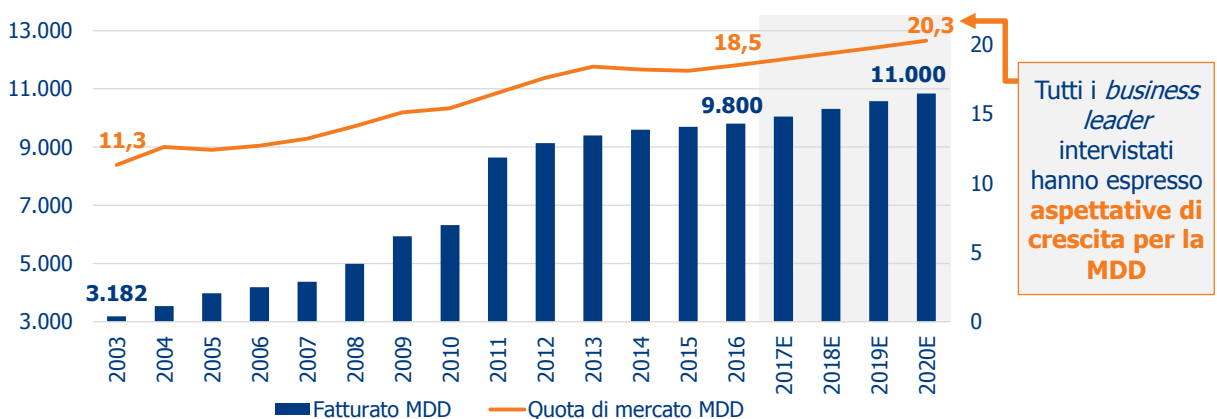
Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su fonte varie, 2017

77

## Il fatturato della Marca del Distributore crescerà nei prossimi anni, anche grazie ad un aumento della quota di mercato

Crescita della MDD

**Fatturato e quota di mercato della Marca del Distributore** (milioni di Euro e valori %), 2003-2020E



Tutti i *business leader* intervistati hanno espresso **aspettative di crescita per la MDD**

N.B. Il fatturato e la quota di mercato della MDD sono stati stimati proiettando il tasso medio annuo di crescita composto nel periodo 2011-2016

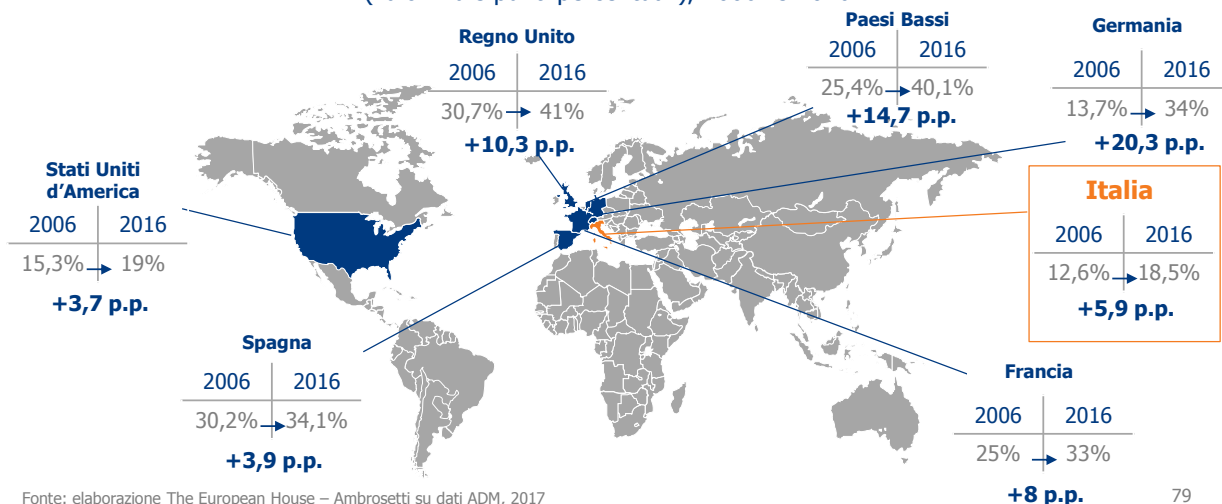
Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati IRI, 2017

78

## Gli spazi di crescita rimangono comunque significativi

Crescita della MDD

### Quota di mercato della Marca del Distributore in alcuni Paesi selezionati (valori % e punti percentuali), 2006 vs 2016

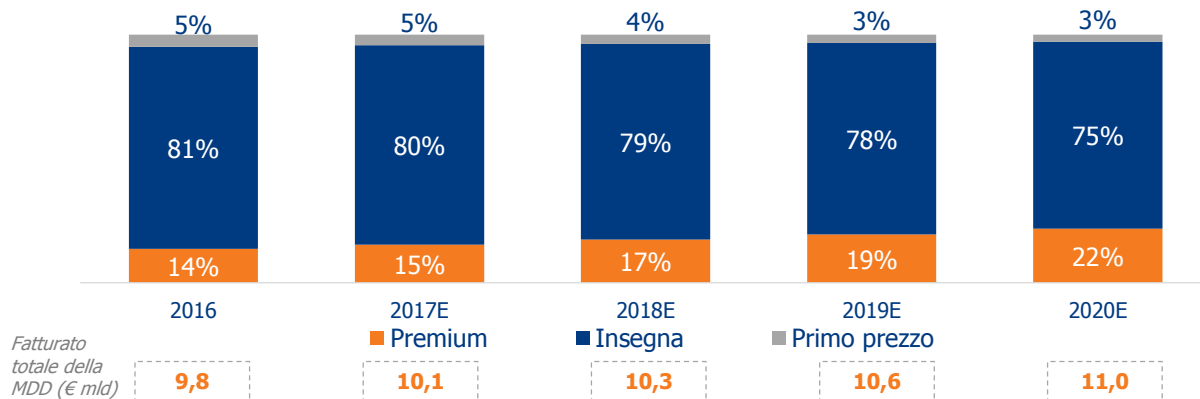


79

## La crescita del fatturato della Marca del Distributore sarà sostenuta dal segmento Premium...

Segmento Premium

### Fatturato della Marca del Distributore per segmento in Italia (valori %), 2016-2020E



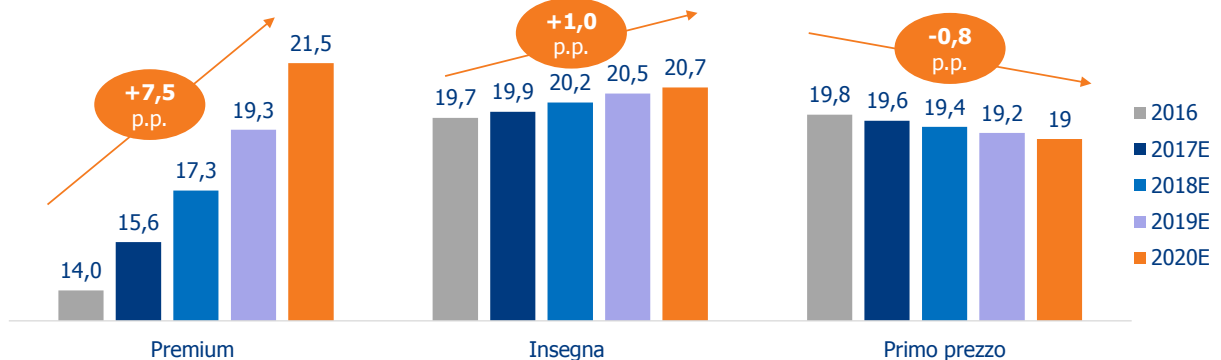
N.B. I valori al 2017, 2018, 2019 e 2020 sono stati stimati proiettando il tasso medio annuo di crescita composto nel periodo 2011-2016. La categoria **Premium** fa riferimento ai prodotti a prezzo più alto per le diverse categorie merceologiche, ritenuti non facilmente sostituibili dai consumatori; la categoria **Insegna** fa riferimento ai prodotti *core*; la categoria **Primo prezzo** raggruppa tutti i prodotti con il prezzo più basso esistente per ciascuna categoria.  
Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati IRI, 2017

80

...che è anche il segmento dove è atteso il maggior incremento della quota di mercato della Marca del Distributore

Segmento  
Premium

**Quota di mercato della Marca del Distributore per segmento**  
(valori % e variazione in punti percentuali), 2016-2020E



N.B. I valori al 2017, 2018, 2019 e 2020 sono stati stimati proiettando il tasso medio annuo di crescita composto nel periodo 2011-2016. La categoria **Premium** fa riferimento ai prodotti a prezzo più alto per le diverse categorie merceologiche, ritenuti non facilmente sostituibili dai consumatori; la categoria **Insegna** fa riferimento ai prodotti *core*; la categoria **Primo prezzo** raggruppa tutti i prodotti con il prezzo più basso esistente per ciascuna categoria.  
Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati IRI, 2017

81

I prodotti freschi giocano un ruolo strategico all'interno della Grande Distribuzione Organizzata

Prodotti  
freschi

1. La Grande Distribuzione Organizzata ha un peso rilevante nella **commercializzazione dei prodotti freschi** (**62%** dei freschi viene distribuito grazie alla rete di *retailer*)
2. L'**incidenza dei prodotti freschi** sta crescendo nel settore della Grande Distribuzione Organizzata (**+4%** nell'ultimo biennio), anche se diminuisce al crescere delle dimensioni del punto vendita
3. Sono un **elemento strategico per il posizionamento dell'insegna** (per circa il **35%** dei consumatori la fiducia nel punto vendita è il primo *driver* di scelta per l'acquisto dei freschissimi)
4. La Grande Distribuzione Organizzata già oggi condivide gli stessi valori della Marca del Distributore di **attenzione alla qualità** e **sicurezza** nella scelta e commercializzazione dei freschi e dei freschissimi: l'evoluzione di questo rapporto potrebbe essere rappresentata dalla «*brandizzazione*» di questi prodotti con il marchio dell'insegna

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati IRI, 2017

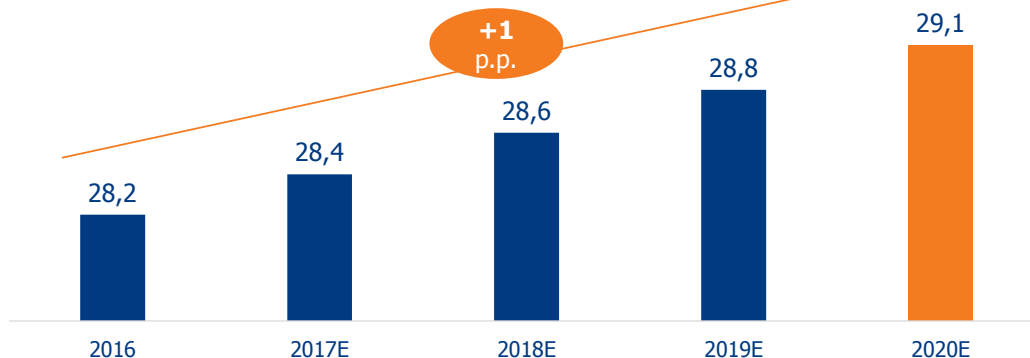
82



## I prodotti freschi sosterranno la crescita della Marca del Distributore nei prossimi anni

Prodotti freschi

**Quota della Marca del Distributori nei freschi\***  
(valori % e punti percentuali), 2016 e 2020E



(\*) I valori al 2020 sono stati stimati proiettando il tasso medio annuo di crescita composto nel periodo 2011-2016. La quota di mercato della Marca del Distributore nei prodotti freschi è stata calcolata come la media della quota di mercato della Marca del Distributore nei prodotti freschi con marchio dell'insegna, nei prodotti freddi e nell'ortofrutta

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati IRI, 2017

83

## Cresce la domanda di *e-commerce* nel settore del *Food & Grocery* ed è attesa in ulteriore aumento

Evoluzione del punto di vendita

**Acquisti di *Food & Grocery* effettuati tramite *e-commerce* in Italia** (milioni di Euro), 2010-2020E



Si aprono delle opportunità per la **Marca del Distributore**:

- Piattaforme e siti dedicati per l'acquisto di prodotti a Marca del Distributore
- Servizi di integrazione tra canale fisico e digitale (servizio «*click and collect*», con la possibilità di acquistare *online* e ritirare nel punto vendita)
- Condivisione di informazioni enogastronomiche *online*, su siti *ad hoc* o sulle principali piattaforme *social*

(\*) Tasso medio annuo di crescita composto

N.B. La stima al 2020 è stata ottenuta proiettando il tasso medio annuo di crescita composto del periodo 2010-2017

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Osservatorio eCommerce B2c, 2017

84

## Il punto vendita della Grande Distribuzione Organizzata si sta trasformando in un centro di socialità e condivisione

Evoluzione del punto di vendita

### Evoluzione del ruolo del punto vendita della Grande Distribuzione Organizzata



Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, 2017

85

## Per valorizzare il punto di vendita fisico aumentano gli esempi di «Marca del Distributore che si fa insegna»

Evoluzione del punto di vendita

- Negli ultimi anni si sono verificati diversi esperimenti di «**Marca del Distributore che si è fatta insegna**» in Italia, soprattutto nei principali centri urbani
  - Sapori & Dintorni (Conad) ha aperto i primi due punti vendita a Firenze nel 2010, oggi è presente in diverse città del Paese e offre in ciascuno *store* oltre 4.000 prodotti solo della linea Sapori&Dintorni e 500 eccellenze alimentari territoriali
  - Fior Fiore (Coop), a partire dal 2011, ha aperto alcuni punti vendita dedicati esclusivamente ai prodotti di alta gamma del marchio Coop nelle principali città italiane
  - Il Viaggiatore Goloso (Unes) ha aperto due *store* a Milano da dicembre 2015
- Questo nuovo *concept* è generalmente riservato ai **prodotti di alta qualità dell'insegna**



Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su fonti varie, 2017

86



## La Marca del Distributore all'interno dell'Industria del Commercio (1/2)

- La Marca del Distributore è un elemento integrante della Distribuzione Moderna Organizzata, che si configura come un **settore strategico dell'economia italiana**:
  - 101 miliardi di Euro di valore aggiunto esteso generato (pari al 7% del PIL)\*
  - 2 milioni di posti di lavoro diretti, indiretti e indotti (pari al 9% dell'occupazione italiana)\*
  - 30 miliardi di Euro di contributi erariali versati, considerando i settori coinvolti direttamente ed indirettamente e l'indotto (pari al 7% del gettito fiscale)\*
- La Distribuzione Moderna Organizzata è a tutti gli effetti un settore industriale evoluto – l'«**Industria del Commercio**» – in quanto:
  - È un «motore» di generazione di redditi, investimenti e occupazione, coinvolgendo una filiera industriale rilevante
  - Risponde alle esigenze sempre più articolate di un numero elevato di cittadini e consumatori, con una logica di alta imprenditorialità, senza perdere mai di vista la coesistenza della sostenibilità economica delle imprese e dei clienti
  - Da un contributo decisivo alla tutela del tenore di vita delle famiglie italiane (anche durante la crisi)

(\*) Si fa riferimento alla somma del valore diretto, indiretto e indotto, valore che misura l'impatto totale generato della DMO sull'economia del Paese  
Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su fonti varie, 2017

87



## La Marca del Distributore all'interno dell'Industria del Commercio (2/2)

- Non sfugge alle sfide più avanzate dell'innovazione tecnologica e sociale, senza sfuggire alla propria funzione sociale e inclusiva
- Si misura continuamente con le nuove tendenze valoriali dei cittadini e dei consumatori
- La Marca del Distributore è parte integrante dell'Industria del Commercio ed un suo elemento strategico di evoluzione e anch'essa risponde a **logiche di dimensione industriale**
- Come dimostrato nella Parte 3, lo sviluppo della Marca del Distributore si inserisce in una più grande **evoluzione del settore retail** nel suo complesso
- Per gestire in modo ottimale questa evoluzione, ci sono **cinque ambiti prioritari** che le Istituzioni e i *policymaker* devono considerare (si veda *slide* successiva per ulteriori dettagli):
  1. Tutela della concorrenza
  2. Garanzia della legalità e della certezza del diritto
  3. Sostegno al rilancio dei consumi
  4. Supporto agli investimenti e alla competitività
  5. Semplificazione del quadro normativo

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su fonti varie, 2017

88

## Vi sono 5 azioni di sistema per lo sviluppo dell'Industria del commercio

- Riduzione degli **adempimenti burocratici**
- **Armonizzazione dei controlli** (Asl, Nas, Ispettorato repressione frodi, Guardia di Finanza, Polizia locale, ecc.)

- Incentivi agli investimenti finalizzati al **risparmio energetico**
- Incentivi agli investimenti in **formazione** del personale
- Riduzione dell'**aliquota IRAP**
- Incentivi fiscali per la **ristrutturazione dei punti vendita**



- **Stesse regole** per chi è presente nel mercato con punti di vendita fisici e chi opera via *e-commerce* (es. promozioni, orari di apertura, ecc.)
- Eliminazione dei monopoli ed effettiva concorrenza nei **nuovi settori** (es. farmaci e carburanti)
- Coerenza delle **leggi regionali** con i principi sanciti dalle leggi nazionali e dalla costituzione

- Lotta alla **contraffazione**, all'**abusivismo**, al mancato rispetto delle norme in materia di **lavoro**, all'**evasione fiscale**
- Regole **certe e condivise** in tutto il territorio nazionale

- Evitare un ulteriore aumento dell'**TVA**
- Attivazione di **politiche a sostegno della domanda e dei consumi** (es. sostegno ai redditi più bassi, misure per incremento della natalità)

Fonte: rielaborazione The European House – Ambrosetti su dati ADM, 2017

89

## Indice

- Prefazioni
- I dieci punti più importanti del *Position Paper*
- Gli obiettivi del *Position Paper* e la metodologia di lavoro
- Parte 1. Il ruolo strategico della Marca del Distributore
- Parte 2. Il valore della Marca del Distributore per il sistema-Paese
- Parte 3. Come valorizzare il contributo della Marca del Distributore
- **Presentazione di ADM - Associazione Distribuzione Moderna**
- Bibliografia

90



## Una breve introduzione ad ADM – Associazione Distribuzione Moderna (1/2)

- ADM, Associazione Distribuzione Moderna, è l'organismo che rappresenta il settore della **Distribuzione Moderna Organizzata** (DMO) nei confronti della produzione industriale e agricola
- L'obiettivo principale dell'associazione è **perseguire il miglioramento continuo della filiera e favorire l'efficienza nei rapporti tra gli operatori**, anche attraverso la partecipazione dei propri associati ai lavori con le aziende dell'industria, rappresentate da IBC, in GS1 Italy
- Ne sono membri **Federdistribuzione, Ancc-Coop, Ancd-Conad** e circa **900 imprese di distribuzione** che operano in Italia
- In ADM le tre associazioni di rappresentanza si confrontano per individuare eventuali **percorsi comuni su temi condivisi** di natura istituzionale e per contribuire a diffondere una miglior conoscenza del settore e delle sue realtà

91



## Una breve introduzione ad ADM – Associazione Distribuzione Moderna (2/2)

### Presidente

- Giorgio Santambrogio, Végé RETAIL

### Consigliere Delegato

- Massimo Viviani, Federdistribuzione

### Comitato Esecutivo

- Stefano Bassi, Ancc-Coop
- Giovanni Cobolli Gigli, Federdistribuzione
- Sergio Imolesi, Ancd-Conad
- Marco Pedroni, Ancc-Coop
- Francesco Pugliese, Ancd-Conad
- Maniele Tasca, Federdistribuzione

### Consiglio Direttivo

- Stefano Bassi, Ancc-Coop
- Sergio Imolesi, Ancd-Conad
- TBD, Auchan
- Luca d'Alba, Autogrill
- Luigi Forgione, Bennet

- Francesco Pugliese, Conad
- Ugo Silva, Consorzio C3
- Eleonora Graffione, Consorzio Coralìs
- Marco Pedroni, Coop Italia
- Giangiacomo Ibba, Crai
- Lucio Fochesato, Despar
- Francesco Del Prete, D.IT – Distribuzione Italiana
- Gabriele Villa, Esselunga
- Giovanni Cobolli Gigli, Federdistribuzione
- Grégoire Kaufman, Gruppo Carrefour
- Claudio Gradara, Gruppo PAM
- Gabriele Nicotra, Iper Montebello
- Wilson Trezzi, Leroy Merlin
- Luca Guerrieri, Metro Italia
- Roberto Fagnani, Penny Market/REWE
- Maniele Tasca, Selex
- Stefano Rango, SUN

92



## Indice

- Prefazioni
- I dieci punti più importanti del *Position Paper*
- Gli obiettivi del *Position Paper* e la metodologia di lavoro
- Parte 1. Il ruolo strategico della Marca del Distributore
- Parte 2. Il valore della Marca del Distributore per il sistema-Paese
- Parte 3. Come valorizzare il contributo della Marca del Distributore
- Presentazione di ADM - Associazione Distribuzione Moderna
- **Bibliografia**



## Bibliografia (1/4)

- Adem Lab, BolognaFiere e Marca, «*Rapporto Marca. Rapporto 2010 sull'evoluzione della marca commerciale in Italia*», 2010
- Adem Lab, BolognaFiere e Marca, «*Rapporto Marca. Rapporto 2011 sull'evoluzione della marca commerciale in Italia*», 2011
- Altis e Istituto per i valori d'impresa, «*Il CSR Manager nelle imprese italiane. Terzo Rapporto sulla Responsabilità Sociale d'Impresa in Italia*», 2006
- ANCE, «*L'industria delle costruzioni: struttura, interdipendenze settoriali e crescita economica*», 2015
- Associazione Distribuzione Moderna e Censis, «*Lo sviluppo italiano e il ruolo sociale della Distribuzione Moderna Organizzata*», 2017
- Associazione Distribuzione Moderna e EY, «*Il contributo della DMO al Paese*», 2017
- Assoporti e Censis, «*La portualità come fattore di sviluppo e Modernizzazione. Analisi dell'impatto economico e occupazionale dei porti commerciali italiani*», 2008
- BolognaFiere, IRI e Università degli Studi di Parma, «*Osservatorio Nazionale Private Label. Primo rapporto annuale sull'evoluzione della marca commerciale in Italia*», 2005
- BolognaFiere e Marca, «*Osservatorio Nazionale Private Label. Terzo rapporto annuale sull'evoluzione della marca commerciale in Italia*», 2007
- BolognaFiere e Marca, «*Osservatorio Nazionale Private Label. Rapporto 2009 sull'evoluzione della marca commerciale in Italia*», 2009



## Bibliografia (2/4)

- BolognaFiere e Marca, «*Osservatorio Marca. Evoluzione della Marca del Distributore nel mercato italiano*», 2017
- Cristini Guido, «*Il quadro della marca del distributore nel 2014. Convenienza e varietà nei canali e nei territori*», 2015
- Cristini Guido, «*L'evoluzione della Marca del Distributore nei mercati: posizionamento, promozionalità e difesa del valore*», 2015
- Cristini Guido, «*La Marca del Distributore: le ragioni di una fiducia riconosciuta*», 2015
- Cristini Guido, «*La Marca del Distributore nel segmento premium: un successo tra tradizione d innovazione*», 2017
- Cristini Guido, «*Universo «premium»: la svolta di qualità della Marca del Distributore*», 2017
- Di Falco Gianni, «*La Gestione del Rischio nella GDO: dalla prevenzione alla risposta nelle crisi*», 2010
- Federdistribuzione e PwC, «*Progetto di supporto alla comunicazione in merito alla gestione delle Risorse Umane nel Retail*», 2017
- Federdistribuzione, «*Scenario economico e dinamica dei consumi*», 2015
- Federdistribuzione, «*Bilancio di sostenibilità di settore*», 2016
- Federdistribuzione, «*La Distribuzione Moderna Organizzata, accanto al Paese*», 2017
- Fondazione Symbola, «*Io sono cultura. L'Italia della qualità e della bellezza sfida la crisi*», 2017
- Game changers e Ipsos, «*Agroalimentare: falsi miti e nuove verità. Operatori e consumatori a confronto*», 2017

95



## Bibliografia (3/4)

- Federdistribuzione, «*Bilancio di sostenibilità di settore*», 2016
- Federdistribuzione, «*La Distribuzione Moderna Organizzata, accanto al Paese*», 2017
- Federdistribuzione, «*Scenario economico e dinamica dei consumi*», 2015
- Fondazione Symbola, «*Io sono cultura. L'Italia della qualità e della bellezza sfida la crisi*», 2017
- Game changers e Ipsos, «*Agroalimentare: falsi miti e nuove verità. Operatori e consumatori a confronto*», 2017
- IBC – Associazione Industrie Beni di Consumo, «*La marca commerciale: il punto di vista dell'industria*», 2016
- Istat, «*Risultati economici delle imprese*», 2016
- Marzoli Gianmaria, «*Il posizionamento competitivo della marca commerciale*», 2007
- Marzoli Gianmaria, «*Le disomogeneità del posizionamento competitivo della marca commerciale*», 2008
- Marzoli Gianmaria, «*Marca commerciale: il futuro non è più quello di una volta*», 2012
- Marzoli Gianmaria, «*Nuove opportunità di crescita della marca commerciale*», 2013
- Marzoli Gianmaria, «*Luci ed ombre nel trend di crescita della marca commerciale. Obiettivo 22% nel 2015*», 2014
- Marzoli Gianmaria, «*C'è sempre una prima volta! Closing the price gap, losing share*», 2015
- Marzoli Gianmaria, «*Come la MDD può ritornare ad essere fattore di crescita*», 2016
- Marzoli Gianmaria, «*La Marca del Distributore fra convenienza ed alta qualità*», 2017

96



## Bibliografia (4/4)

- Ministero dello Sviluppo Economico, «*Contributo dell'ICT alla crescita economica in Italia: un'analisi Input Output*», 2010
- Ministero dello Sviluppo Economico, «*Rapporto sul sistema distributivo. Analisi economico-strutturale del commercio italiano*», 2014 e 2015
- Nielsen, «*Progetto Marca del Distributore e Piccola e Media Impresa*», 2011
- Osservatorio Socialis, «*L'impegno sociale delle aziende in Italia. VII Rapporto di indagine*», 2016
- Prometeia e Unioncamere, «*Il settore automotive nei principali paesi europei*», 2015
- Sinab, «*Bio in cifre*», 2016
- Sinab, «*Bio in cifre*», 2017
- TradeLab, «*Monitoraggio continuativo delle performance economiche, finanziarie e patrimoniali di un campione di imprese della GDO e dell'industria di fornitura*», 2016
- Unioncamere, «*Mare: III Rapporto Unioncamere sull'economia del mare*», 2014