

Marca 2019

QUALE VALORE E QUALI SFIDE  
DELLA MARCA DEL DISTRIBUTORE OGGI

---

Position Paper 2019

*Con il patrocinio di ADM – Associazione Distribuzione Moderna*



ASSOCIAZIONE  
DISTRIBUZIONE MODERNA

---

Il futuro, oggi



The European House  
Ambrosetti

*Rapporto realizzato da The European House – Ambrosetti con il patrocinio di ADM – Associazione Distribuzione Moderna.*

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

*© 2019 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>PARTE 1. IL VALORE STRATEGICO DELLA MARCA DEL DISTRIBUTORE IN ITALIA E L'EVOLUZIONE NELL'ULTIMO ANNO</b>	<b>16</b>
1.1 Il modello di analisi dei Quattro Capitali fondamentali di The European House – Ambrosetti per la Marca del Distributore	19
1.2 Il contributo al capitale economico	21
1.3 Il contributo al capitale sociale	29
1.4 Il contributo al capitale cognitivo	35
1.5 Il contributo al capitale ambientale	40
<b>PARTE 2: IL CONTRIBUTO DELLA MARCA DEL DISTRIBUTORE PER LA SICUREZZA E QUALITÀ ALIMENTARE IN ITALIA</b>	<b>44</b>
2.1 L'ecosistema della sicurezza e qualità dei prodotti alimentari e il ruolo della Distribuzione Moderna e della Marca del Distributore	44
2.2 L'evoluzione del concetto di qualità nel cambiamento delle abitudini di consumo	60
2.3 La qualità e sicurezza nella Distribuzione Moderna e nella Marca del Distributore: il punto di vista delle insegne	67
2.4 La Marca del Distributore e la creazione di valore per la filiera e le aziende <i>copacker</i>	76
<b>PARTE 3: L'EVOLUZIONE DELLA MARCA DEL DISTRIBUTORE E IL FUTURO DELLA GESTIONE STRATEGICA DELLA QUALITÀ E DELLA SICUREZZA</b>	<b>88</b>
3.1 L'evoluzione della Marca del Distributore in risposta al cambiamento degli stili di consumo e alle nuove opportunità tecnologiche	88
3.2 Gli impatti dell'evoluzione della Marca del Distributore sul modello di gestione della qualità e sicurezza alimentare	93
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>95</b>



## PREFAZIONI

I prossimi anni rappresentano per la Grande Distribuzione Organizzata uno scenario irto di grandi sfide, che richiedono una visione strategica e una propensione al cambiamento molto marcate.

La crisi ha profondamente mutato le abitudini di acquisto e di consumo delle persone, introducendo nuovi paradigmi che sono destinati a permanere nel tempo. Dopo la fase di recessione, i consumi si sono solo parzialmente ripresi, mostrando una crescita molto debole che è destinata a protrarsi nei prossimi anni, anche a causa dell'incertezza che ancora permane nelle aspettative di consumatori e imprese.

In più, l'innovazione e la digitalizzazione stanno incidendo significativamente sui comportamenti dei consumatori e sui processi aziendali, aprendo nuove prospettive e opportunità ma anche aree di attenzione e di rischio: l'*e-commerce* nell'alimentare è infatti il nuovo contesto con il quale occorre confrontarsi per gestirlo nell'ambito di una rinnovata relazione con i clienti ed infine la sostenibilità e la Responsabilità Sociale d'Impresa diventano *driver* di sviluppo che non possono essere più ignorati.

La Grande Distribuzione Organizzata è chiamata dunque a riesaminare la propria visione e il proprio modo di operare, migliorando la capacità di ascoltare il mercato e i segnali deboli e implementando strategie flessibili in grado di adattarsi ai cambiamenti e, in alcuni casi, di anticiparli.

Il successo di questa operazione non solo rappresenterà il consolidamento di una fortissima relazione con i consumatori, ma sarà un contributo fondamentale anche allo sviluppo dell'intero tessuto socio-economico del Paese, considerando il ruolo e il peso che la Grande Distribuzione Organizzata ha ormai raggiunto. Valutando anche l'indotto che è in grado di attivare, il settore, per la sola parte alimentare, sostiene infatti 1,5 milioni di lavoratori (il 6% dell'occupazione italiana), contribuisce per 75 miliardi di euro al Valore Aggiunto nazionale (il 5% del totale) e versa allo Stato 22 miliardi di euro di tasse e contributi.

Non solo. La Grande Distribuzione Organizzata rappresenta la parte strutturata, efficiente e affidabile della distribuzione, quella che può essere definita "l'Industria del Commercio": l'insieme delle imprese che attivano processi complessi, nel pieno rispetto delle regole, e che hanno logiche organizzative e di gestione più simili, appunto, 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. La Grande Distribuzione Organizzata non delocalizza e con i suoi investimenti aumenta l'efficienza complessiva della filiera e alimenta un indotto di aziende e artigiani locali, che agiscono sul territorio, per la maggior parte PMI, e che traggono da questa iniziativa fonti di sviluppo e progresso qualitativo e quantitativo.

La fase di cambiamento che deve essere affrontata nei prossimi anni riguarderà dunque tutti gli aspetti della gestione d'impresa, e in questo senso un fattore critico di successo sarà la capacità di proporre un'offerta di prodotti coerente con i nuovi stili di vita dei consumatori.

In quest'ambito la Marca del Distributore gioca e giocherà sempre di più in futuro un ruolo rilevantissimo, affermandosi come vera e propria "marca" al pari, se non superiore, di quelle industriali. Sempre più destinata a farsi portatrice dell'immagine e dei valori della stessa insegna, la Marca del Distributore sarà al fianco dei consumatori, ne seguirà e anticiperà i cambiamenti, fonte di innovazione, sostenibilità, qualità e sicurezza.

Ed è su questi ultimi due aspetti che si è focalizzato quest'anno lo studio di The European House – Ambrosetti, finalizzato a evidenziare quali siano tutte le procedure e i controlli che vengono messi in atto nella Grande Distribuzione Organizzata per garantire sempre ai propri clienti un acquisto in assoluta sicurezza per tutti i prodotti alimentari.

L'analisi mostrerà come qualità, tracciabilità e sicurezza vengano garantiti in ogni acquisto alimentare nella Grande Distribuzione Organizzata con una numerica di controlli, verifiche e test, da capogiro. L'evidenza è che le nostre imprese, attraverso prevalentemente l'azione dei propri uffici qualità, lavorino sulla Marca del Distributore per offrire un ottimo prodotto ai clienti, anche sotto questi aspetti, affiancandosi alle autorità preposte sui temi della sicurezza alimentare, attraverso certosine proprie attività di autocontrollo.

E quest'ultimo è un elemento fondamentale: i negozi della Moderna Distribuzione sono i luoghi più sicuri dove effettuare il proprio processo di acquisto e la sicurezza nei punti vendita non è garantita solo dalle autorità competenti (NAS, ASL, Ministeri, Capitanerie di porto, Guardia di Finanza, ecc), ma dalle stesse imprese distributive che continuano a mettere risorse in queste attività, al punto che gli investimenti in qualità e sicurezza sono raddoppiati negli ultimi 10 anni.

Una copertura di enti e autorità che rende l'Italia unica nel panorama internazionale, configurandola come uno dei Paesi nei quali le garanzie di sicurezza alimentare sono maggiori. Ma che, proprio per la sua numerosità, avrebbe bisogno di un forte coordinamento, di una razionalizzazione dei compiti e dei controlli, di una unicità di interpretazione della medesima norma. E purtroppo questo non sempre accade.

Siamo fieri di essere un Paese che assicura ai propri consumatori il massimo delle garanzie sulla sicurezza alimentare e di essere un settore che contribuisce in modo determinante a raggiungere questo risultato, applicando rigorosamente le norme e facendo di più con attività di autocontrollo.

Le imprese distributive sono "macchine complesse", con organizzazioni articolate e processi strutturati: possono produrre risultati molto positivi per i consumatori, come nel caso della sicurezza alimentare, ma devono poter agire in un contesto di regole certe e chiare. Dunque ben vengano i controlli, ma riteniamo sia necessario procedere ad una messa a punto del piano complessivo, per evitare quelle procedure o incomprensioni che paradossalmente non generano alcun vantaggio sulla sicurezza, ma altresì creano ostacoli e burocrazia dove invece ci dovrebbero essere efficienza e risultati.

### **Giorgio Santambrogio**

Presidente, ADM – Associazione Distribuzione Moderna

**“La qualità non è mai un incidente,  
è sempre il risultato di una grande visione,  
di un sincero sforzo, di una soluzione intelligente  
e di una elevata abilità. La qualità rappresenta  
la scelta più saggia tra molte alternative”**

*Tratto da un capitolo greco*

Già dallo scorso anno, The European House – Ambrosetti è coinvolta nel definire i grandi scenari futuri della Distribuzione Moderna, con particolare approfondimento sul tema della Marca del Distributore, definita come l'insieme dei prodotti commercializzati all'interno dei punti vendita della Distribuzione Moderna con lo stesso *brand* dell'insegna o con marchi riferibili all'impresa distributiva.

Nonostante l'incertezza dello scenario economico, anche quest'anno la Marca del Distributore si conferma un settore di grande vitalità e notevole resilienza. Nata come alternativa a basso costo dei prodotti a marchio industriale, la Marca del Distributore si è evoluta negli anni, affermandosi come un settore industriale strategico per il Paese con il passaggio da una produzione tattica, “*me too*”, ad una produzione strategica, diversificandosi dalla Marca Industriale con un tipologie di prodotto innovative e ad altro valore aggiunto. Questa trasformazione è ancor più evidente dall'analisi delle quote di mercato della Marca del Distributore nei diversi segmenti: nel 2017, per la prima volta dalla sua nascita, la quota di mercato della Marca del Distributore nel segmento dei prodotti Premium (16,6%) ha superato la quota di mercato nel segmento dei prodotti Primo Prezzo (16,3%).

La svolta strategica del settore ha consentito un rafforzamento del fatturato del settore che ha raggiunto i 10,1 miliardi di Euro nel 2017, con una crescita di tre volte superiore rispetto a quella dell'industria alimentare italiana.

Come messo in evidenza dal modello multidimensionale dei “Quattro Capitali” di The European House – Ambrosetti, si tratta di un settore chiave anche in termini di occupazione generata: in un Paese con oltre il 10% di disoccupazione, la Distribuzione Moderna (e la Marca del Distributore) con 412.500 occupati è il 4° settore economico su 245 settori per crescita occupazionale negli ultimi tre anni, guadagnando 4 posizioni rispetto al triennio precedente, con il 18% di occupati al di sotto dei 30 anni (+50% rispetto alla media italiana) e il 62% di occupazione femminile (+48% rispetto alla media italiana).

La Marca del Distributore attiva inoltre una filiera molto rilevante, con oltre 50 settori e comparti economici coinvolti e 1.500 imprese *copacker*, di cui il 92% è italiano. Si tratta di una filiera di fornitura diffusa, fatta soprattutto di piccole e medie con cui si intrattengono relazioni di fornitura di medio-lungo periodo (in quasi il 50% dei casi sono superiori a 8 anni). Per valutare l'impatto dell'attività della Marca del Distributore sulle aziende *copacker*, i consulenti The European House – Ambrosetti hanno analizzato i bilanci di un campione rappresentativo di 350 aziende negli ultimi 10 anni. I risultati dimostrano che le aziende della filiera alimentare che fanno Marca del Distributore hanno *performance* economiche, reddituali e occupazionali migliori delle altre, grazie al contributo della Marca del Distributore al rafforzamento della loro dimensione industriale e competitiva. Non solo. Si riscontra anche una *performance* migliore per le imprese a più alta intensità di Marca del Distributore (più del 50% del fatturato realizzato

con prodotti a Marca del Distributore) rispetto a quelle a intensità inferiore (meno del 50% del fatturato).

La Marca del Distributore svolge un ruolo fondamentale anche nei confronti delle nuove sfide della qualità e sicurezza alimentare. Con più di 143.000 controlli sulla sicurezza alimentare effettuati ogni anno dalle autorità competenti nei punti vendita (5/6 controlli all'anno per punto vendita rispetto a una media di 0,3 controlli per i piccoli commercianti), più di 100.000 verifiche ispettive commissionate a enti terzi e oltre 2,3 milioni di *test* sui prodotti e superfici di lavoro pianificati in autocontrollo, la Distribuzione Moderna si fa garante di qualità e sicurezza dei propri prodotti. Il Gruppo di Lavoro The European House – Ambrosetti ha mappato per la prima volta l'ecosistema della qualità e sicurezza alimentare: 25 attori coinvolti per assicurare sicurezza e qualità dei prodotti, con il coinvolgimento di 4 Ministeri e di altre 21 Istituzioni/enti/autorità. Questo complesso ecosistema di controlli rende l'Italia un'eccellenza per sicurezza e qualità dei prodotti alimentari a livello europeo.

Questo ambizioso rapporto non sarebbe stato possibile senza la forte volontà dei Vertici di ADM – Associazione Distribuzione Moderna, a partire dal Presidente Giorgio Santambrogio e delle realtà che ne fanno parte, Federdistribuzione, ANCC-Coop e ANCD-Conad, insieme ai loro rispettivi Gruppi di Lavoro. A tutti loro vanno i miei più sentiti ringraziamenti.

Prima di lasciarvi alla lettura del documento, un sentito ringraziamento al Gruppo di Lavoro The European House – Ambrosetti composto da Lorenzo Tavazzi, Benedetta Brioschi, Arianna Landi, Francesco Galletti, Niccolò Codecasa, Silvia Lovati, Fabiola Gnocchi, Francesco Di Lodovico, Eleonora Magnani, Annalisa Pinto, 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

The European House – Ambrosetti ha misurato il valore generato dalla Marca del Distributore per il sistema-Paese attraverso il modello proprietario dei “Quattro Capitali”. Il modello è stato ampliato e aggiornato rispetto allo scorso anno e rappresenta un sistema di analisi integrato e multidimensionale che consente di qualificare e misurare il contributo generato dalla Marca del Distributore per il sistema-Paese, valutandone le implicazioni strutturali, anche in logica comparativa.



N.B.I Key Performance Indicator in **arancione e in grassetto** sono stati aggiornati oppure aggiunti rispetto all'analisi riportata nel Position Paper «La Marca del Distributore: il valore e il ruolo per il sistema-Paese» presentato in occasione dell'evento di apertura di Marca 2018.

(\*) Riferito alla Distribuzione Moderna

Il modello dei “Quattro Capitali” fondamentali di The European House – Ambrosetti e i Key Performance Indicator della Marca del Distributore per la creazione di valore per il sistema-Paese.

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, 2018

### 2. La Marca del Distributore continua a crescere anche nel 2018 confermandosi un settore caratterizzato da grande vitalità e resilienza

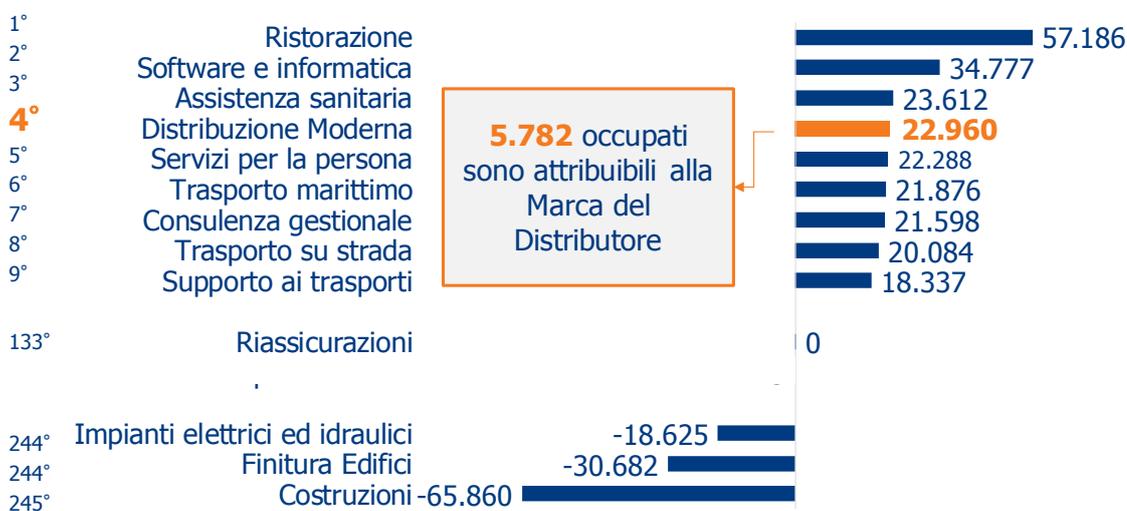
La Marca del Distributore è cresciuta negli ultimi anni, assumendo una dimensione industriale propria e riuscendo a fidelizzare i consumatori anche dopo il calo dei consumi a seguito della crisi. Il fatturato della Marca del Distributore ha raggiunto 10,1 miliardi di Euro nel 2017, con una crescita di tre volte superiore rispetto a quella dell'industria alimentare italiana. Oggi la Marca del Distributore pesa il 30% della crescita totale del settore *Food&Beverage* e la sua incidenza sull'industria alimentare è più che raddoppiata negli ultimi anni (da 2,9% nel 2003 a 7,3% nel 2017). Anche la quota di mercato è cresciuta significativamente, passando dall'11,3% nel 2003 al 18,7% nel 2017 (+7,4 punti percentuali) e un ulteriore aumento è previsto nei prossimi anni: le stime elaborate da The European House – Ambrosetti prevedono che la quota di mercato dei prodotti a Marca del Distributore supererà il 20% nel 2020.



Fatturato della Marca del Distributore e consumi alimentari delle famiglie in Italia (valori in miliardi di Euro), 2003-2017 e stime 2018-2020. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati ADM e IRI, 2018.

### 3. La Marca del Distributore e la Distribuzione Moderna creano lavoro nel tempo e attivano una quota significativa di occupazione lungo la filiera

La Distribuzione Moderna occupa 412.500 occupati ed è il 4° settore economico, su 245, per crescita occupazionale nel periodo 2013-2016 (era l'8° settore nel triennio precedente), con un incremento di 22.960 occupati, di cui 5.782 sono attribuibili alla Marca del Distributore. Il settore offre inoltre un contributo importante all'occupazione giovanile e femminile, con il 18% di occupati al di sotto dei 30 anni (+50% rispetto alla media italiana) e il 62% di occupazione femminile (+48% rispetto alla media italiana).

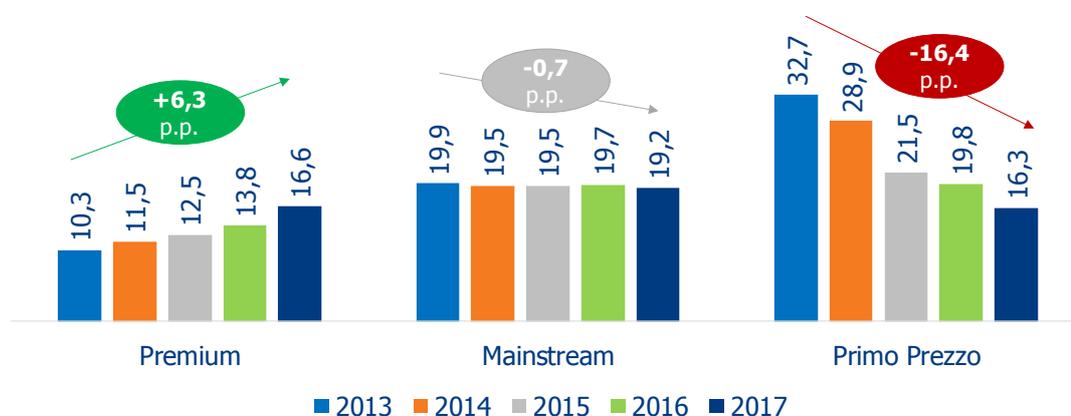


Incremento occupati nella Distribuzione Moderna e in altri settori economici in Italia (valori assoluti), 2016 vs. 2013. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Istat e Ministero dello Sviluppo Economico, 2018.

#### 4. 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.

In un contesto in rapida evoluzione, l'offerta della Marca del Distributore fornisce una risposta concreta ai nuovi bisogni del consumatore. Questa trasformazione è evidente dall'analisi delle quote di mercato della Marca del Distributore nei diversi segmenti di prodotto: nel 2017, per la prima volta dalla sua nascita, la quota di mercato della Marca del Distributore nel segmento dei prodotti Premium (16,6%) ha superato la quota di mercato nel segmento dei prodotti Primo Prezzo (16,3%).



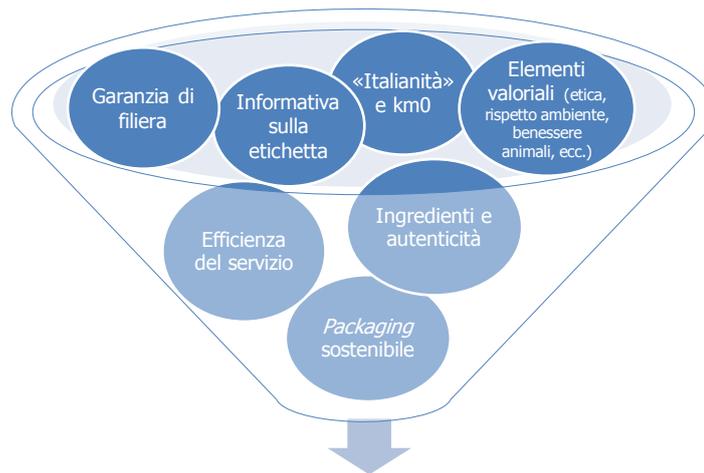
N.B. La categoria **Premium** fa riferimento ai prodotti a prezzo più alto per le diverse categorie merceologiche, ritenuti non facilmente sostituibili dai consumatori; la categoria **Mainstream** fa riferimento ai prodotti *core*; la categoria **Primo prezzo** raggruppa tutti i prodotti con il prezzo più basso esistente per ciascuna categoria.

Quota di mercato della Marca del Distributore per segmento (valori % e variazione in punti percentuali), 2013-2017. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Marca, 2018.

#### 5. La Marca del Distributore anticipa l'evoluzione delle abitudini di consumo

Oggi il concetto di qualità per il consumatore è diventato multidimensionale e abbraccia molteplici dimensioni (a fronte della necessaria garanzia di sicurezza): garanzia di filiera, informativa in etichetta, italianità e chilometro zero, elementi valoriali ed etici, efficienza del servizio, ingredienti e autenticità, *packaging* sostenibile.

L'offerta della Marca del Distributore dà una risposta concreta all'evoluzione del concetto di qualità nella percezione del consumatore: circa un terzo dei prodotti senza glutine, un quarto dei prodotti a ridotto contenuto di grassi e un quinto dei prodotti a bandiera italiana sono a Marca del Distributore.



Implicazioni sulla gestione della **qualità, sicurezza e tracciabilità**  
(lato «interno» insegna-filiera *copacker* e lato «esterno» verso il Consumatore)

Gli attributi della qualità multidimensionale. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, 2018

## 6. La Marca del Distributore, attraverso il sistema della Distribuzione Moderna, svolge un ruolo centrale nei confronti della qualità e sicurezza alimentare, interfacciandosi con un ecosistema complesso composto da 25 attori

The European House – Ambrosetti ha ricostruito l'ecosistema della qualità e sicurezza alimentare in Italia. Si tratta di un sistema complesso, che coinvolge 25 attori: quattro Ministeri (Ministero della Salute, Ministero delle Politiche Agricole, Alimentari, Forestali e del Turismo, Ministero dell'Economia e delle Finanze, Ministero dell'Ambiente e della Tutela del Territorio e del Mare) e altri 21 organi/enti/autorità, ognuno con specifiche attività di controllo e supervisione, oltre alla Commissione Europea, che si occupa di redigere le linee guida e i regolamenti e di condurre le attività di valutazione del rischio e di consulenza scientifica tramite la European Food Safety Authority – EFSA. Questo complesso ecosistema di controlli rende l'Italia al 1° posto in Europa per sicurezza alimentare.

All'interno di questo ecosistema, la Distribuzione Moderna svolge un ruolo di “*front-end*” nei confronti del consumatore finale e risponde in prima linea dei propri prodotti a Marca del Distributore. I controlli ai quali è sottoposta sono molteplici:

- più di 143.000 controlli effettuati dalle autorità competenti nei punti vendita (equivalenti ad una media di 5/6 controlli all'anno per punto vendita rispetto a una media di 0,3 controlli all'anno per i piccoli esercizi commerciali);
- oltre 100.000 verifiche ispettive nei punti vendita, commissionate a enti esterni;
- oltre 2,3 milioni di *test* sui prodotti e superfici di lavoro nei punti vendita, pianificati in autocontrollo.

Inoltre, la Marca del Distributore garantisce la sicurezza e qualità dei propri prodotti attraverso controlli frequenti e scrupolosi lungo tutta la filiera produttiva. Lo sviluppo della capacità di controllo della qualità è diventato un approccio di

filiera produzione-distribuzione-consumo della Marca del Distributore, la quale in media esegue circa 2.000 controlli all'anno sulle aziende di *copackaging* e di fornitura dei prodotti freschi e freschissimi.

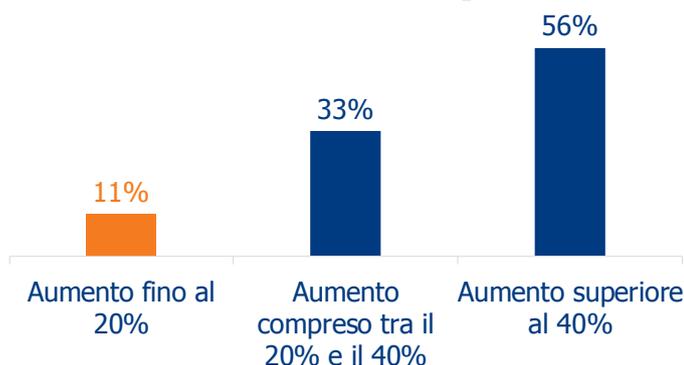
## 7. La sicurezza alimentare e la qualità sono elementi centrali nella strategia di sviluppo delle aziende della Distribuzione Moderna

The European House – Ambrosetti ha somministrato una *survey* ai responsabili sicurezza e qualità delle insegne della Distribuzione Moderna in Italia. Nel 78% dei casi, i responsabili qualità e sicurezza delle insegne intervistate, rappresentative del 67% dell'intero settore, riportano direttamente ai vertici aziendali (amministratore delegato o direttore generale), segnalando il salto di qualità in termini strategici della funzione.

Inoltre, il 64% delle insegne ha dichiarato che il numero delle persone coinvolte nella divisione dedicata alla sicurezza e qualità è aumentato negli ultimi 10 anni e il 44% del campione si aspetta un ulteriore incremento nei prossimi 3/5 anni. Nelle insegne più grandi, si arriva anche a 50 collaboratori impegnati nell'ufficio interno di sicurezza e qualità e circa il 70% delle insegne si avvale anche di collaboratori esterni.

Dalla *survey* emerge che la struttura sicurezza e qualità è una componente strategica per le insegne della Distribuzione Moderna, come conferma anche il fatto che il 100% dei rispondenti prevede una crescita di importanza della struttura sicurezza e qualità nei prossimi 3/5 anni guidata, nel 67% delle risposte, da scelte strategiche di sviluppo.

Quasi il 70% delle insegne della Distribuzione Moderna ha dichiarato che ha almeno raddoppiato i propri investimenti in sicurezza e qualità negli ultimi 10 anni e, ad oggi, alcune insegne investono fino a 5 milioni di Euro all'anno in sicurezza e qualità. È prevista un'ulteriore accelerazione nel prossimo futuro: il 100% delle insegne prevede una crescita degli investimenti nei prossimi 5 anni e il 56% dei rispondenti crede che l'aumento avrà un'entità superiore al 40%.



Variatione prevista al 2023 degli investimenti in sicurezza e qualità delle insegne della Distribuzione Moderna (valori %), 2018. Fonte: *survey ai responsabili sicurezza e qualità delle insegne realizzata da The European House – Ambrosetti, 2018.*

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

La Marca del Distributore attiva una filiera molto rilevante, con oltre 50 settori e comparti economici coinvolti e 1.500 imprese *copacker*, di cui il 92% è italiano.

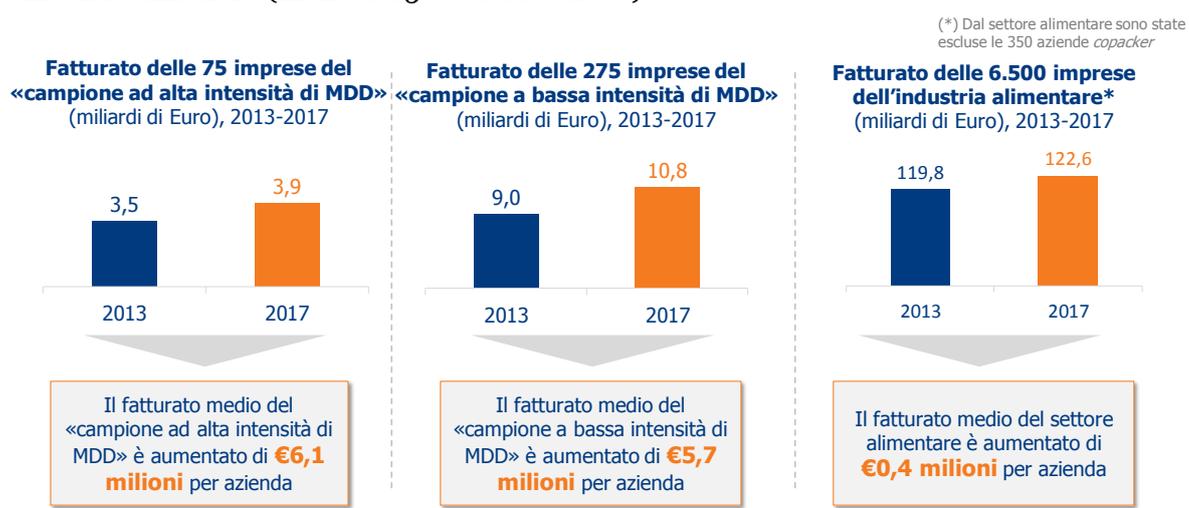
Per circa il 40% dei casi si tratta di micro e piccole imprese (fatturato inferiore ai 10 milioni di Euro e meno di 50 addetti), i cui prodotti avrebbero altrimenti difficilmente accesso al mercato.

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 Distribuzione Moderna 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.

## 9. Il rapporto di *partnership* della Marca del Distributore con la sua filiera di fornitura favorisce il rafforzamento della dimensione industriale e competitiva delle aziende *copacker* sostenendone la loro crescita nel tempo

Per valutare l'impatto dell'attività della Marca del Distributore sulle aziende *copacker*, The European House – Ambrosetti ha analizzato i bilanci di un campione rappresentativo di 350 aziende negli ultimi 10 anni.

I risultati dimostrano che le aziende della filiera alimentare che fanno Marca del Distributore hanno *performance* economiche migliori delle altre aziende del settore, grazie al contributo della Marca del Distributore al rafforzamento della loro dimensione industriale e competitiva. Si riscontra anche una *performance* migliore per le imprese a più alta intensità di Marca del Distributore (più del 50% del fatturato realizzato con prodotti a Marca del Distributore) rispetto a quelle a intensità inferiore (meno del 50% del fatturato).



Fatturato delle aziende ad alta e bassa intensità di Marca del Distributore e delle aziende dell'industria alimentare (miliardi di Euro), 2013-2017. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati AIDA Bureau Van Dijk e Federalimentare, 2018.

In parallelo con la miglior *performance* economica del campione ad alta intensità di Marca del Distributore, si osserva anche una crescita dell'occupazione in tale campione, superiore rispetto alle aziende *copacker* a bassa intensità di Marca del Distributore e dell'industria alimentare. Il numero di addetti nel campione ad alta intensità di Marca del Distributore è aumentato del 5% all'anno dal 2013 al 2017 rispetto ad un aumento del 3,5% all'anno degli addetti nelle aziende del campione a bassa intensità di Marca del Distributore e una crescita dello 0,9% all'anno degli occupati del settore alimentare.

## 10. Il cambiamento degli stili di consumo e le nuove opportunità tecnologiche comporranno un'ulteriore evoluzione della Marca del Distributore, con impatti significativi anche sui processi di qualità e sicurezza alimentare

Nei prossimi anni, la Marca del Distributore crescerà sia in termini di fatturato che di quota di mercato: al 2020, le stime The European House – Ambrosetti prevedono un fatturato pari a 11 miliardi di Euro e una quota di mercato pari al 20,3%.

In questo contesto, il segmento Premium e i freschi e i freschissimi rafforzeranno il loro posizionamento, affermandosi come *asset* strategici per la crescita della Marca del Distributore. Inoltre l'evoluzione tecnologica aprirà nuove opportunità per i *retailer*, quali ad esempio lo sviluppo di piattaforme e siti dedicati per l'acquisto di prodotti a Marca del Distributore, l'erogazione di servizi di integrazione tra canale fisico e digitale e la condivisione interattiva di informazioni sui prodotti con i clienti.

La Marca del Distributore sarà chiamata a gestire una crescente complessità legata alla garanzia della sicurezza e qualità e ad inglobare nei propri prodotti tutte le nuove dimensioni che ruotano intorno al concetto di qualità multidimensionale per il consumatore. In questo contesto, il settore potrà beneficiare delle opportunità offerte dalle innovazioni tecnologiche per migliorare la tracciabilità dei prodotti e la comunicazione ai clienti e le insegne stanno già investendo in alcune tecnologie integrate.



**QR Code** per migliorare il controllo sullo stato di conservazione dei prodotti (*smart label*) e attivare un «flusso bidirezionale» tra produttore e consumatore



**Cloud** per una migliore integrazione dei database e dei parametri utilizzati per valutare i fornitori



**Blockchain** per migliorare la tracciabilità dell'*agrifood* creando un ecosistema integrato della sicurezza e qualità



**Real time analytics** per monitorare il crescente flusso di informazioni



**Rating** dei prodotti venduti resi disponibili sul sito dell'insegna



**Social network** e integrazione dei canali di vendita per migliorare la percezione di sicurezza complessiva del consumatore

---

Tecnologie prioritarie di sviluppo e adozione da parte delle insegne. Fonte: survey ai responsabili sicurezza e qualità delle insegne realizzata da The European House – Ambrosetti, 2018.

## Indice

- Prefazioni
- I dieci punti più importanti del *Position Paper*
- **Gli obiettivi del *Position Paper* e la metodologia di lavoro**
- Parte 1. Il valore strategico della Marca del Distributore in Italia e l'evoluzione nell'ultimo anno
- Parte 2. Il contributo della Marca del Distributore per la sicurezza e qualità alimentare in Italia
- Parte 3. L'evoluzione della Marca del Distributore e il futuro della gestione strategica della qualità e della sicurezza
- Bibliografia

1

## Gli obiettivi del *Position Paper*

1. Aggiornare, in continuità con il percorso 2017/2018, i **principali trend di cambiamento e l'importanza della filiera della Marca del Distributore (MDD)** come soggetto industriale del Paese utilizzando il modello dei «Quattro Capitali» di The European House – Ambrosetti\*
2. Ampliare il quadro di riferimento con un approfondimento focalizzato sul tema della **sicurezza alimentare, tracciabilità e qualità dei prodotti a Marca del Distributore per la tutela del Consumatore**, che possa sostanziare e qualificare uno *storytelling* originale ed efficace in riferimento alla componente istituzionale, industriale, di *business* e all'opinione pubblica
3. Tracciare le **linee prevedibili di evoluzione futura della Marca del Distributore nel contesto del cambiamento dei consumi e della società**, individuando le principali sfide strategiche per la filiera associata anche in riferimento alla gestione della qualità e della sicurezza

(\*) Per ulteriori approfondimenti sul modello dei «Quattro Capitali», si rimanda alla ricerca The European House – Ambrosetti «La Marca del Distributore: il valore e il ruolo per il sistema-Paese», presentata a Marca 2018 e disponibile alla pagina <https://www.ambrosetti.eu/ricerche-e-presentazioni/la-marca-del-distributore-il-valore-e-il-ruolo-per-il-sistema-paese/>

2

## La struttura dell'iniziativa e i cantieri di lavoro dell'edizione 2018/2019



3

## Gli ambiti e i messaggi chiave dello studio



4

## 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. Si ringraziano tutte le personalità di ADM che hanno contribuito alla realizzazione del lavoro:

- **Giorgio Santambrogio**  
(Presidente, ADM e Amministratore Delegato, Gruppo VEGÉ)
- **Mario Gasbarrino**  
(Amministratore Delegato, Unes)
- **Claudio Gradara**  
(Membro del Comitato Esecutivo, ADM e Presidente, Federdistribuzione)
- **Marco Pedroni**  
(Presidente, Coop Italia e Membro del Comitato Esecutivo, ADM)
- **Francesco Pugliese**  
(Amministratore Delegato, Conad e Membro del Comitato Esecutivo ADM)
- **Américo Ribeiro**  
(Chief Executive Officer, Auchan)
- **Maniele Tasca**  
(Direttore Generale, Gruppo Selex e Membro del Comitato Esecutivo ADM)
- **Alberto Coldani**  
(Direttore Acquisti, Carrefour)
- **Massimo Viviani**  
(Consigliere Delegato, ADM e Direttore Generale, Federdistribuzione)
- **Sergio Imolesi**  
(Membro del Comitato Esecutivo ADM e Segretario Generale, ANCD)
- **Albino Russo**  
(Direttore Generale, ANCC-Coop)
- **Stefano Crippa**  
(Direttore Comunicazione e Ricerche, Federdistribuzione)
- **Gianni Di Falco**  
(Esperto Sicurezza Alimentare, Federdistribuzione)
- **Marco Pagani**  
(Direttore Area Legislazione, Federdistribuzione)
- **Vittorio Ravasio**  
(Area Legislazione, Federdistribuzione)

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.

5

## Si ringraziano tutti i *business leader* e gli esperti intervistati

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 al suo ruolo sulle sfide di sicurezza alimentare e qualità. In particolare, si desidera ringraziare per i contributi e i suggerimenti offerti:

- **Antonio De Danieli**  
(*Chief Sales and Marketing Officer* - Dopla)
- **Flavio Ferretti**  
(CEO e Direttore Generale, Nims – Gruppo Lavazza)
- **Fabrizia Fiorentini**  
(*Managing Director* – Fiorentini Alimentari)
- **Antonella Maietta**  
(Marca *Exhibition Manager*, Bologna Fiere)
- **Gianmaria Marzoli**  
(*Commercial Director Retail*, Iri)
- **Massimo Monti**  
(Amministratore Delegato, Alcenero)
- **Fabio Rolfi**  
(Assessore all'Agricoltura, Alimentazione e Sistemi Verdi, Regione Lombardia)
- **Massimo Sereni**  
(Direttore Commerciale, ITALPIZZA)
- **Giacomo Sebastiani**  
(Titolare, Madel)
- **Giuseppe Tammaro**  
(Direttore Commerciale, La Doria)
- **Matteo Torchio**  
(*Marketing Specialist*, INALPI)
- **Stefano Vaccari**  
(Capo Dipartimento, ICQRF – Ispettorato centrale della tutela della qualità e repressione frodi dei prodotti agroalimentari)

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

6

## 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*)
- **Arianna Landi**  
(*Analyst Area Scenari e Intelligence*)
- **Francesco Galletti**  
(*Analyst Area Scenari e Intelligence*)
- **Niccolò Codecasa**  
(*Analyst Area Scenari e Intelligence*)
- **Silvia Lovati**  
(*Responsabile Ambrosetti Club e Relazioni media*)
- **Fabiola Gnocchi**  
(*Responsabile Comunicazione*)
- **Francesco Di Lodovico**  
(*Head of Brussels Office*)
- **Eleonora Magnani**  
(*Event Manager*)
- **Manijeh Merlini**  
(*Event Manager*)
- **Valeria Casati**  
(*Assistente*)
- **Annalisa Pinto**  
(*Assistente*)
- **Simonetta Rotolo**  
(*Assistente*)

7

## Indice

- Prefazioni
- I dieci punti più importanti del *Position Paper*
- Gli obiettivi del *Position Paper* e la metodologia di lavoro
- **Parte 1. Il valore strategico della Marca del Distributore in Italia e l'evoluzione nell'ultimo anno**
  1. Il modello di analisi dei Quattro Capitali fondamentali di The European House – Ambrosetti per la Marca del Distributore
  2. Il contributo al capitale economico
  3. Il contributo al capitale sociale
  4. Il contributo al capitale cognitivo
  5. Il contributo al capitale ambientale
- Parte 2. Il contributo della Marca del Distributore per la sicurezza e qualità alimentare in Italia
- Parte 3. L'evoluzione della Marca del Distributore e il futuro della gestione strategica della qualità e della sicurezza
- Bibliografia

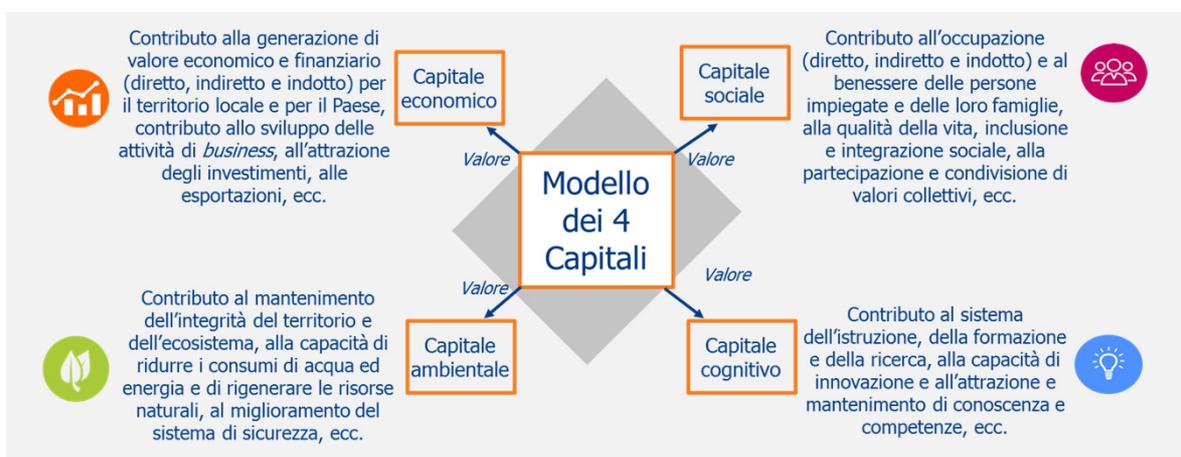
8

## Il *progress report* strategico della Marca del Distributore

- Dal 2017, The European House – Ambrosetti ha attivato un **Osservatorio strategico sulla Marca del Distributore (MDD)**, con l'obiettivo di comprenderne e analizzarne le valenze strategiche per il sistema-Paese
- Lo scorso anno, nella ricerca «*La Marca del Distributore: il valore e il ruolo per il sistema-Paese*», è stato quantificato il **valore che questa industria genera per il Paese**, attraverso il modello The European House – Ambrosetti dei «Quattro Capitali»
- In questo *Position Paper* è ripreso il *framework* analitico-concettuale messo a punto, ampliandolo attraverso:
  - L'aggiornamento dell'analisi sul contributo creato dalla MDD al capitale economico, sociale, cognitivo ed ambientale dell'Italia
  - La valutazione di nuovi *Key Performance Indicator* collegati all'industria della MDD
  - L'analisi dei *trend* congiunturali degli ultimi 12 mesi
- Gli obiettivi del lavoro sono:
  - Comprendere il valore e le dinamiche della MDD in Italia, con una focalizzazione specifica sul comparto alimentare
  - Sviluppare un quadro di riferimento di alto livello dello stato dell'arte della MDD e delle sue evoluzioni
  - Quantificare con un approccio olistico, il valore che l'industria della MDD genera per il sistema-Italia

9

## Il modello dei Quattro Capitali di The European House – Ambrosetti qualifica e misura il contributo generato dalla Marca del Distributore per il sistema-Paese valutandone le implicazioni strutturali



10

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



N.B.I Key Performance Indicator in **arancione e in grassetto** sono stati aggiornati oppure aggiunti rispetto all'analisi riportata nel *Position Paper* «La Marca del Distributore: il valore e il ruolo per il sistema-Paese» presentato in occasione dell'evento di apertura di Marca 2018.

(\*) Riferito alla Distribuzione Moderna

11

## Indice

- Prefazioni
- I dieci punti più importanti del *Position Paper*
- Gli obiettivi del *Position Paper* e la metodologia di lavoro
- **Parte 1. Il valore strategico della Marca del Distributore in Italia e l'evoluzione nell'ultimo anno**
  1. Il modello di analisi dei Quattro Capitali fondamentali di The European House – Ambrosetti per la Marca del Distributore
  2. Il contributo al capitale economico
  3. Il contributo al capitale sociale
  4. Il contributo al capitale cognitivo
  5. Il contributo al capitale ambientale
- Parte 2. Il contributo della Marca del Distributore per la sicurezza e qualità alimentare in Italia
- Parte 3. L'evoluzione della Marca del Distributore e il futuro della gestione strategica della qualità e della sicurezza
- Bibliografia

12

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

### Capitale economico

- **Fatturato**
- **Quota di mercato**
- **Valore aggiunto attivato**
- **Contributo alla fiscalità generale\***
- **Sostegno alla filiera di fornitura e quota di «italianità»**



### Capitale sociale

- **Numero occupati**
- Tipologia di occupazione giovanile e femminile
- 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.I. Key Performance Indicator in **arancione e in grassetto** sono stati aggiornati oppure aggiunti rispetto all'analisi riportata nel *Position Paper «La Marca del Distributore: il valore e il ruolo per il sistema-Paese»* presentato in occasione dell'evento di apertura di Marca 2018.

(\*) Riferito alla Distribuzione Moderna

13

## Il fatturato della Marca del Distributore ha superato i 10 miliardi di Euro nel 2017

Fatturato

**Fatturato della Marca del Distributore in Italia** (valori in milioni di Euro), 2003 – 2020E

Le stime di The European House – Ambrosetti realizzate nel 2017 e presentate a Marca 2018 prevedevano **€10,1 miliardi** per l'anno 2017



Tra il 2016 e il 2017 il fatturato della Marca del Distributore è cresciuto del **2,8%** (rispetto al 2,5% 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>)

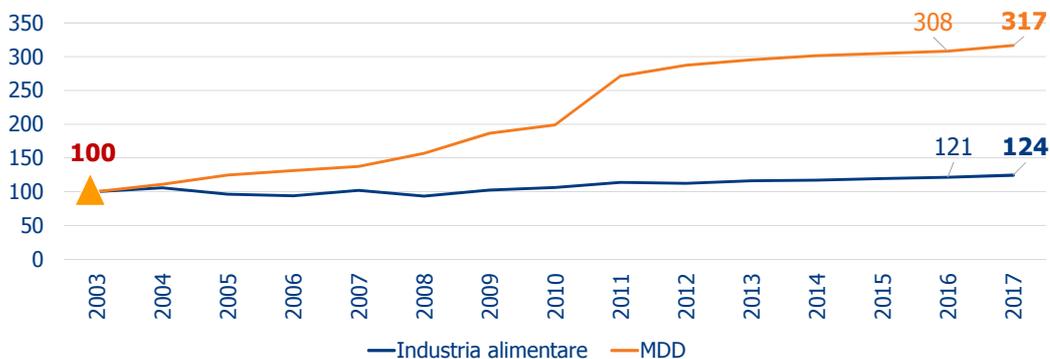
Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati ADM e IRI, 2018

14

## La Marca del Distributore è cresciuta tre volte di più dell'industria alimentare italiana

Fatturato

**Fatturato dell'industria alimentare e della Marca del Distributore in Italia**  
(2003=100), 2003-2017



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, 2018

15

## La crescita della Marca del Distributore pesa circa il 30% della crescita totale dell'industria alimentare e la sua incidenza sull'industria alimentare è più che raddoppiata negli ultimi 14 anni

Fatturato

**Crescita del fatturato dell'industria alimentare e della Marca del Distributore** (valori assoluti in milioni), 2003-2017

**Incidenza della Marca del Distributore sul fatturato totale dell'industria alimentare** (valori %), 2003-2017



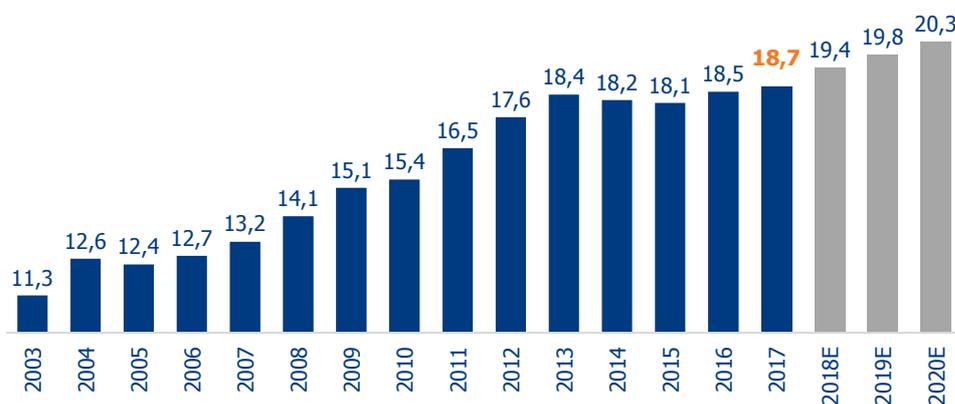
Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati ADM, IRI e Istat, 2018

16

## La quota di mercato della Marca del Distributore ha raggiunto il 18,7% nel 2017

Quota di mercato

Quota di mercato della Marca del Distributore in Italia (valori in %), 2003 – 2020E



Progress report

Tra il 2016 e il 2017 la quota di mercato della Marca del Distributore ha continuato la crescita (+0,2 p.p.), raggiungendo il **18,7%**

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati ADM, IRI e Istat, 2018

17

## 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 The European House - Ambrosetti 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

18

## La Marca del Distributore è un settore che genera un valore aggiunto diretto rilevante per l'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

19

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

Valore aggiunto

### Settori coinvolti indirettamente dalla Marca del Distributore

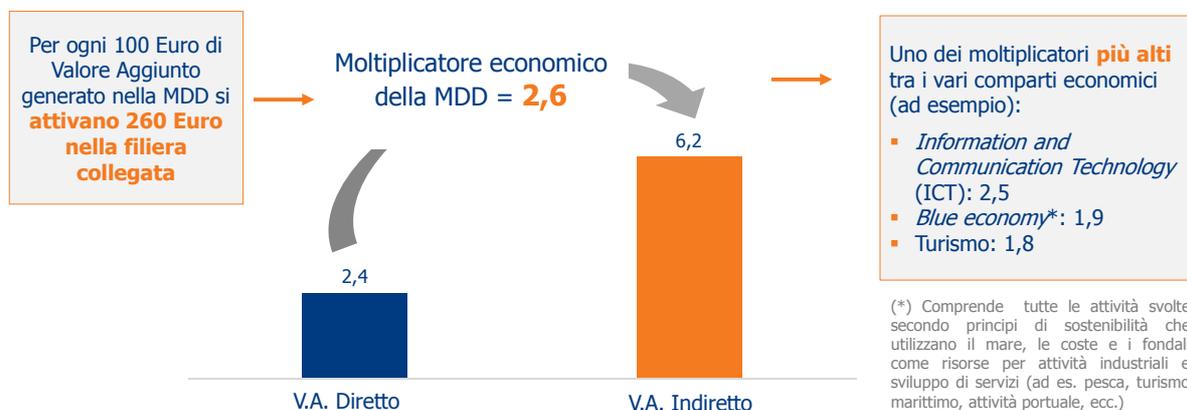
- **AGRICOLTURA**
- **SILVICOLTURA E PESCA**
- **INDUSTRIE ALIMENTARI**
  - Lavorazione e conservazione della carne
  - Lavorazione e conservazione del pesce
  - Lavorazione e conservazione di frutta e verdura
  - Produzione di oli e grassi vegetali e animali
  - Industria lattiero-casearia
  - Lavorazione 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 detersivi
- **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

20

## ... 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 The European House - Ambrosetti 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

21

## La Distribuzione Moderna versa alla Pubblica Amministrazione italiana 16,8 miliardi di Euro ogni anno

Risorse per la P.A.



**16,8 miliardi di Euro** di tasse e IVA versate dalla Distribuzione Moderna in Italia nel 2016

Equivalenti al **totale degli investimenti pubblici in costruzioni in Italia** (scuole, ospedali, opere stradali e altre opere del genio civile)\*

(\*) Dato riferito all'anno 2017.

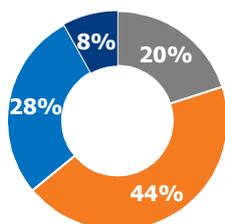
Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati ADM, 2018

22

## La Marca del Distributore sostiene una rete di circa 1.500 *copacker*...

Sostegno  
alla filiera

### Dimensioni del campione rappresentativo di 350 aziende *copacker* identificato da The European House – Ambrosetti (valori %), 2017



■ Grandi ■ Medie ■ Piccole ■ Micro

Classificazione ufficiale della Commissione Europea:

- 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 e sopra i 250 addetti

- La Distribuzione Moderna sostiene circa 1.500 imprese *copacker* di cui il **92% è italiano**
- L'analisi su un campione rappresentativo di **350 aziende** rivela alcuni elementi di interesse
  - I *copacker* della Marca del Distributore sono nell'**80%** dei casi micro, piccole o medie imprese
  - Il **51%** delle aziende *copacker* della Marca del Distributore sono localizzate in Emilia-Romagna, Veneto e Lombardia
  - Il campione di *copacker* impiega l'**8%** degli addetti complessivi dell'alimentare italiano

N.B. Le aziende *copacker* appartengono al settore della trasformazione, non sono inclusi gli agricoltori.

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati AIDA Bureau Van Dijk e IBC, 2018

23

## ...che nel 2017 hanno registrato una *performance* positiva per fatturato, valore aggiunto e occupati

Sostegno  
alla filiera

Progress report

### Fatturato delle aziende *copacker*\* (miliardi di Euro), 2016-2017



**+5,6%**  
2017 vs 2016

### Valore aggiunto delle aziende *copacker*\* (miliardi di Euro), 2016-2017



**+1,3%**  
2017 vs 2016

### Addetti delle aziende *copacker*\* (numero), 2016-2017



**+3,4%**  
2017 vs 2016

(\*) Analisi effettuata su un campione rappresentativo di 350 aziende *copacker*.

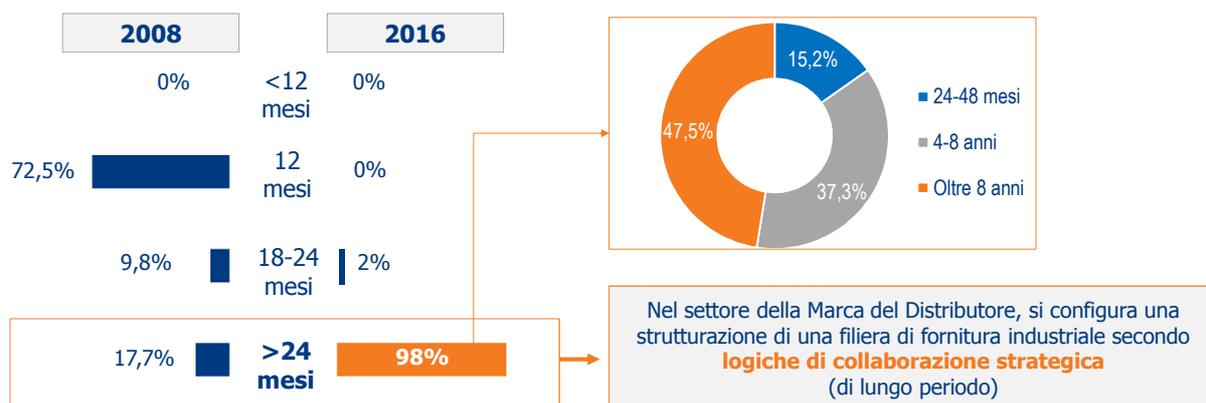
Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati AIDA Bureau Van Dijk, 2018

24

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

Sostegno alla filiera

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



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

25

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

Fatturato	Valore aggiunto	Contributo alla fiscalità	Sostegno alla filiera
<ul style="list-style-type: none"> <li>10,1 miliardi di Euro (triplicato dal 2003 al 2017)</li> <li>La crescita del fatturato della Marca del Distributore pesa <b>circa il 30%</b> della crescita totale dell'industria alimentare</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>10,2 miliardi di Euro di valore esteso generato lungo la filiera (0,6% del PIL)</li> <li>2,4 miliardi di Euro di valore economico diretto</li> <li>Circa <b>50 settori economici</b> coinvolti indirettamente dalla Marca del Distributore</li> <li>Moltiplicatore economico pari a <b>2,6</b> (vs. 2,5 dell'ICT, 1,9 del settore della Blue economy e 1,8 del turismo)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>16,8 miliardi di Euro di tasse e IVA versate dalla Distribuzione Moderna in Italia nel 2016, equivalenti al totale degli investimenti pubblici in costruzioni in Italia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Circa <b>1.500 imprese di fornitura</b> con quasi il <b>92%</b> di queste italiano</li> <li>Il <b>92%</b> dei <i>copacker</i> ha anche un marchio proprio</li> <li>L'<b>80%</b> dei <i>copacker</i> sono micro e piccole imprese</li> <li>Circa il <b>50%</b> dei <i>copacker</i> oggi ha un contratto di fornitura con la Distribuzione Moderna <b>superiore agli 8 anni</b></li> </ul>

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

26

## Indice

- Prefazioni
- I dieci punti più importanti del *Position Paper*
- Gli obiettivi del *Position Paper* e la metodologia di lavoro
- **Parte 1. Il valore strategico della Marca del Distributore in Italia e l'evoluzione nell'ultimo anno**
  1. Il modello di analisi dei Quattro Capitali fondamentali di The European House – Ambrosetti per la Marca del Distributore
  2. Il contributo al capitale economico
  3. Il contributo al capitale sociale
  4. Il contributo al capitale cognitivo
  5. Il contributo al capitale ambientale
- Parte 2. Il contributo della Marca del Distributore per la sicurezza e qualità alimentare in Italia
- Parte 3. L'evoluzione della Marca del Distributore e il futuro della gestione strategica della qualità e della sicurezza
- Bibliografia

27

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

Capitale economico	Capitale sociale	Capitale cognitivo	Capitale ambientale*
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fatturato</li> <li>▪ Quota di mercato</li> <li>▪ Valore aggiunto attivato</li> <li>▪ Contributo alla fiscalità generale*</li> <li>▪ Sostegno alla filiera di fornitura e quota di «italianità»</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Numero occupati</b></li> <li>▪ Tipologia di occupazione giovanile e femminile</li> <li>▪ Rapporto qualità/prezzo</li> <li>▪ Risparmio delle famiglie e accessibilità dei prodotti</li> <li>▪ <b>Iniziative di Corporate Social Responsibility*</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Innovazione di prodotto</b></li> <li>▪ Efficienza industriale</li> <li>▪ Attività di formazione/aggiornamento per i dipendenti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Iniziative di sostenibilità:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>▫ <b>Riduzione dei consumi energetici</b></li> <li>▫ Aumento dell'efficienza idrica</li> <li>▫ Attenzione alla sicurezza alimentare</li> </ul> </li> <li>▪ Iniziative di <i>circular economy</i></li> </ul>

N.B.I Key Performance Indicator in **arancione e in grassetto** sono stati aggiornati oppure aggiunti rispetto all'analisi riportata nel *Position Paper* «La Marca del Distributore: il valore e il ruolo per il sistema-Paese» presentato in occasione dell'evento di apertura di Marca 2018.

(\*) Riferito alla Distribuzione Moderna

28

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

Numero occupati



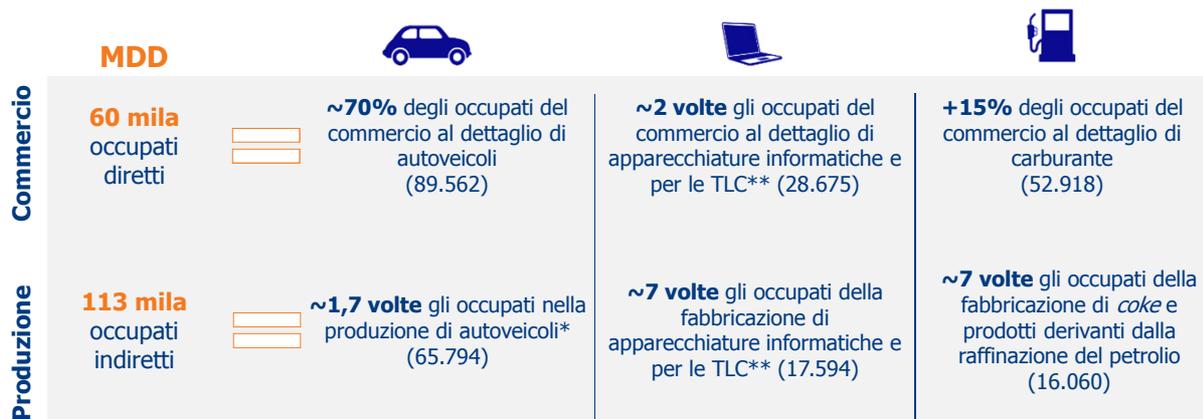
N.B. Il numero di occupati diretti è stato stimato da The European House - Ambrosetti applicando la quota di mercato della MDD (18,5%) al numero di occupati diretti della Distribuzione Moderna mentre i numeri degli occupati indiretti e indotti sono stime di ADM. Per «Occupati Diretti» si intende il numero 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

29

## 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

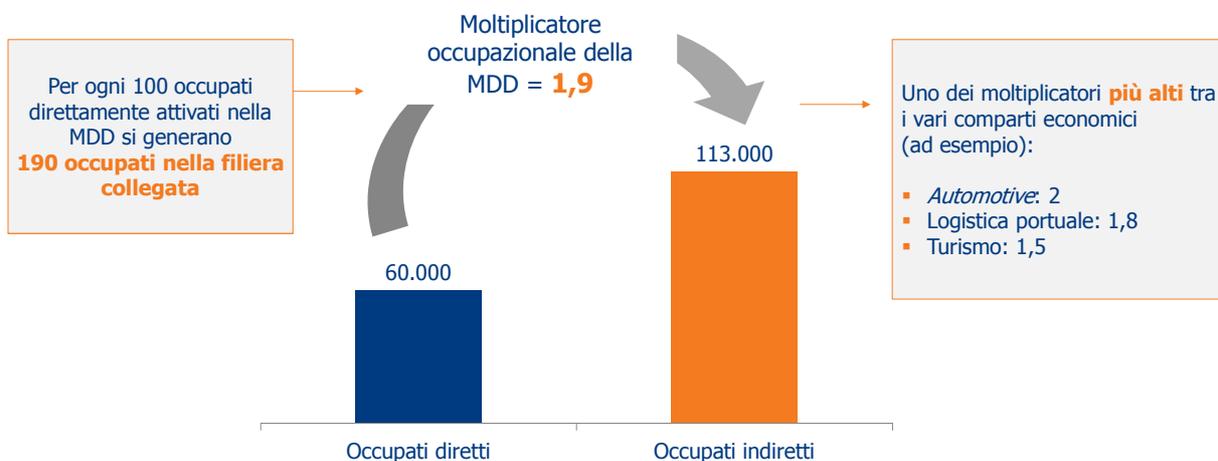
(\*) Per produzione di autoveicoli si intende esclusivamente l'assemblaggio, non sono inclusi i componentisti (\*\*) Telecomunicazioni

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

30

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

Numero occupati

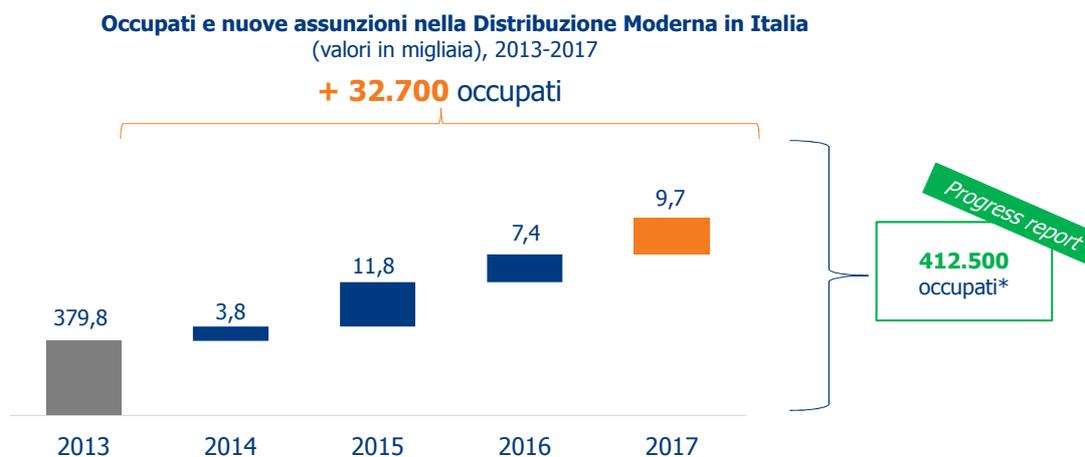


N.B. Il moltiplicatore dell'occupazione misura il fattore di incremento degli occupati nei settori collegati indirettamente (a monte e a valle) in rapporto all'incremento di occupati impiegati direttamente da un settore. Il numero di occupati diretti è stato stimato da The European House - Ambrosetti applicando la quota di mercato della MDD (18,5%) al numero di occupati diretti della Distribuzione Moderna, mentre il numero degli occupati indiretti è una stima di ADM  
Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati ADM, 2017

31

## La Distribuzione Moderna ha generato nuova occupazione negli ultimi anni

Numero occupati



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

(\*) Il dato comprende: Ipermercati, Supermercati, Minimercati, Grandi Magazzini e Grandi Superfici Specializzate

32

## La Distribuzione Moderna è stato il quarto settore economico per crescita occupazionale in Italia...

Numero occupati

### Incremento degli occupati nella Distribuzione Moderna e in altri settori economici in Italia (valori assoluti), 2016 vs. 2013



La Distribuzione Moderna è il **4° settore economico** (su un totale di 245) per crescita di occupati nel periodo 2013-2016 (era l'8° settore economico nel triennio precedente)

Progress report

N.B. È stato considerato il 2016 come anno di confronto anche per la Distribuzione Moderna per garantire la comparabilità con gli altri settori economici, i cui ultimi dati disponibili sono relativi al 2016. Per gli altri settori economici diversi dalla Distribuzione Moderna è stato considerato il livello di 3 cifre dei codici ATECO. Sempre per garantire la comparabilità tra i diversi settori, sono state escluse dalla presente classifica le agenzie interinali.

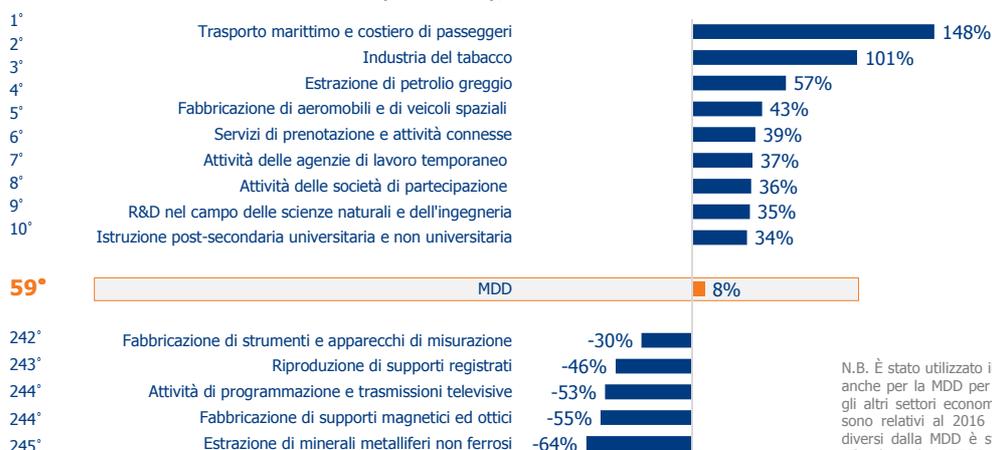
Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Istat e Ministero dello Sviluppo Economico, 2018

33

## ... al quale la Marca del Distributore ha dato un contributo significativo

Numero occupati

### Nuove assunzioni nella Marca del Distributore\* e in altri settori economici in Italia (valori in %), 2016 vs. 2013



N.B. È stato utilizzato il 2016 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 2016. Per gli altri settori economici diversi dalla MDD è stato considerato il livello di 3 cifre dei codici ATECO.

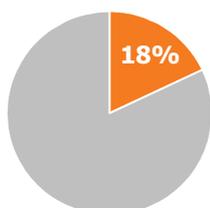
Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Istat e Ministero dello Sviluppo Economico, 2018

34

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

Occ. femminile e giovanile

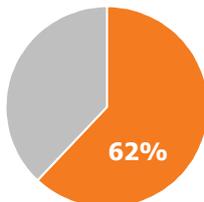
### Occupati con meno di 30 anni



**+50%**

Rispetto alla percentuale media italiana\*

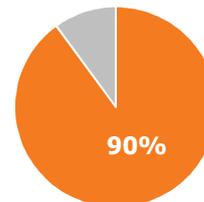
### Occupati di sesso femminile



**+48%**

Rispetto alla percentuale media italiana\*

### Contratti a tempo indeterminato



**+38%**

Rispetto alla percentuale media italiana\*

(\*) Si riportano di seguito le percentuali medie in Italia. 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

35

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

Rapporto qualità/prezzo

### Lato della domanda

#### % di risposte dei consumatori

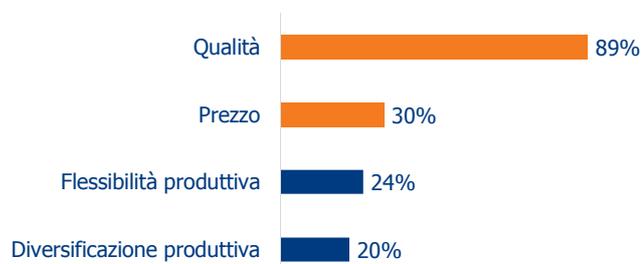
«Secondo Lei, nei prossimi cinque anni, i consumatori a quali aspetti presteranno sempre più attenzione nell'acquisto di prodotti alimentari?» (risposta multipla), 2017



### 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

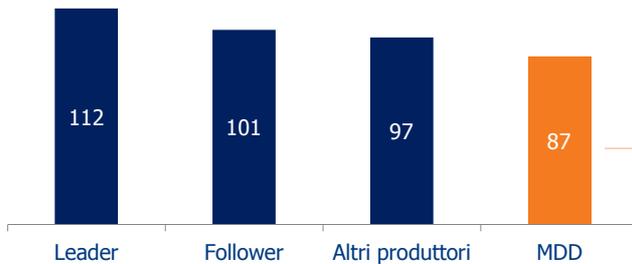
Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Ipsos e UBI Banca, 2017

36

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

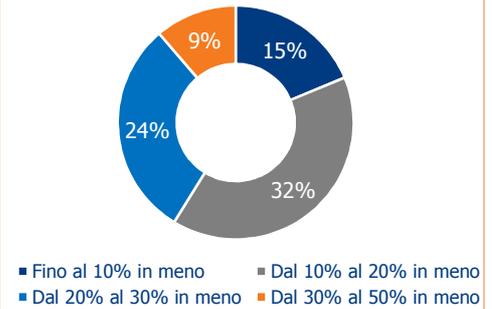
Risparmio per le famiglie

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

37

La Distribuzione Moderna è leader nelle iniziative di Corporate Social Responsibility

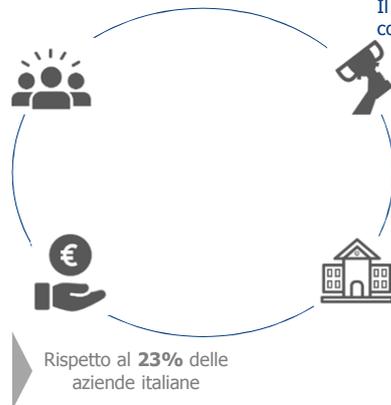
Iniziative di CSR

Valorizzazione delle comunità

- Il 58% dei *retailer* vende prodotti equo-solidali
- Il 43% ha relazioni commerciali con soggetti di interesse sociale

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

38

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

Occupazione	Occ. femminile e giovanile	Risparmio per le famiglie	Rapporto qualità prezzo	Iniziative di CSR
<ul style="list-style-type: none"> <li>205.000 occupati lungo la filiera (3% dell'occupazione dell'industria manifatturiera e del commercio)</li> <li>Moltiplicatore dell'occupazione pari a 1,9</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>18% degli occupati ha meno di 30 anni (vs. 12% media italiana)</li> <li>62% degli occupati è donna (vs. 42% media italiana)</li> <li>90% degli occupati ha un contratto a tempo indeterminato (vs. 65% della media italiana)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Driver di risparmio a fronte di una qualità garantita (indice di prezzo di 87 vs. 112 della Marca Leader)</li> <li>2,5 miliardi di Euro di risparmio annuo (~100 Euro per famiglia)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>56% dei consumatori dichiara che presterà attenzione soprattutto al prezzo nei prossimi 5 anni, 50% alla qualità</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>58% dei retailer vende prodotti equo-solidali</li> <li>43% ha relazioni commerciali con soggetti di interesse sociale</li> <li>93% dei retailer collabora con NGO e Onlus</li> <li>91% dei retailer è coinvolto in iniziative a supporto di scuole</li> <li>64% dei retailer promuove attività sportive e educative per un corretto stile di vita</li> </ul>

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

39

## Indice

- Prefazioni
- I dieci punti più importanti del *Position Paper*
- Gli obiettivi del *Position Paper* e la metodologia di lavoro
- Parte 1. Il valore strategico della Marca del Distributore in Italia e l'evoluzione nell'ultimo anno**
  - Il modello di analisi dei Quattro Capitali fondamentali di The European House – Ambrosetti per la Marca del Distributore
  - Il contributo al capitale economico
  - Il contributo al capitale sociale
  - Il contributo al capitale cognitivo
  - Il contributo al capitale ambientale
- Parte 2. Il contributo della Marca del Distributore per la sicurezza e qualità alimentare in Italia
- Parte 3. L'evoluzione della Marca del Distributore e il futuro della gestione strategica della qualità e della sicurezza
- Bibliografia

40

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



N.B.I Key Performance Indicator in **arancione e in grassetto** sono stati aggiornati oppure aggiunti rispetto all'analisi riportata nel *Position Paper «La Marca del Distributore: il valore e il ruolo per il sistema-Paese»* presentato in occasione dell'evento di apertura di Marca 2018.

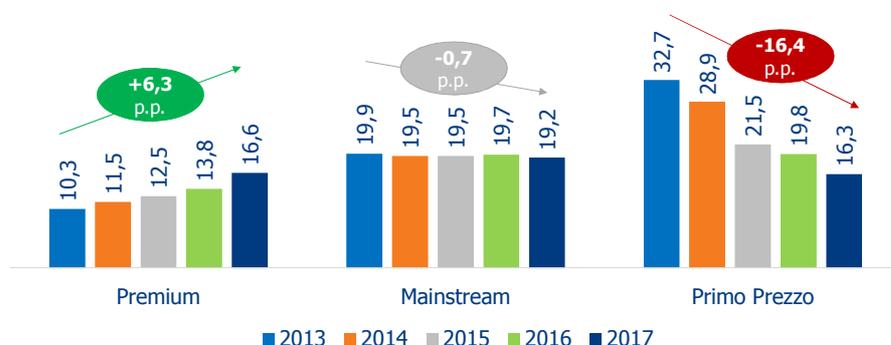
(\*) Riferito alla Distribuzione Moderna

41

## 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 mercato della Marca del Distributore per segmento**  
(valori % e variazione in punti percentuali), 2013-2017



Progress report

Nell'ultimo anno continua a crescere la quota di mercato della Marca del Distributore nel **segmento premium** (+2,8%), a riprova dell'evoluzione della MDD verso una produzione a crescente valore strategico

N.B. La categoria **Premium** fa riferimento ai prodotti a prezzo più alto per le diverse categorie merceologiche, ritenuti non facilmente sostituibili dai consumatori; la categoria **Mainstream** 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 Marca, 2018

42

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

Innovazione  
di prodotto

### Ortofrutta IV gamma\*



- La Distribuzione Moderna 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 **470 milioni di Euro nel 2017** (+1,0% vs. 2016) nel settore e possiede una quota di mercato del **58% nel 2017**
- Le insalate in busta rappresentano più del **75%** dei prodotti di IV gamma venduti

### Salumi take away



- La Marca del Distributore ha un fatturato di **481 milioni di Euro nel 2017** (+1,9% vs. 2016) e una quota di mercato del **30% nel 2017**
- 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



- La Marca del Distributore ha un fatturato di **610 milioni di Euro nel 2017** (+10,3% vs. 2016) e una quota di mercato del **41% nel 2017**
- Nel 2017 il segmento biologico dei prodotti a Marca del Distributore è cresciuto del **10%** del valore rispetto al 2016 e del **25%** in assortimento dei prodotti
- Oggi il **100%** dei *retailer* della Distribuzione Moderna 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 43

## La Marca del Distributore continua a rafforzare la propria posizione nei segmenti di mercato strategici

Innovazione  
di prodotto

### Fatturato dell'ortofrutta IV gamma, salumi take away e prodotti biologici a Marca del Distributore (milioni di Euro e variazione %) e tasso di crescita, 2016-2017



*Progress report*

Nell'ultimo anno **continua a crescere il fatturato** nelle categorie di prodotto in cui la Marca del Distributore si è mossa in anticipo rispetto alla Marca Industriale

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati IRI, 2018

44

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

Innovazione  
di prodotto

1999 2000 2001 ...

... 2017

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

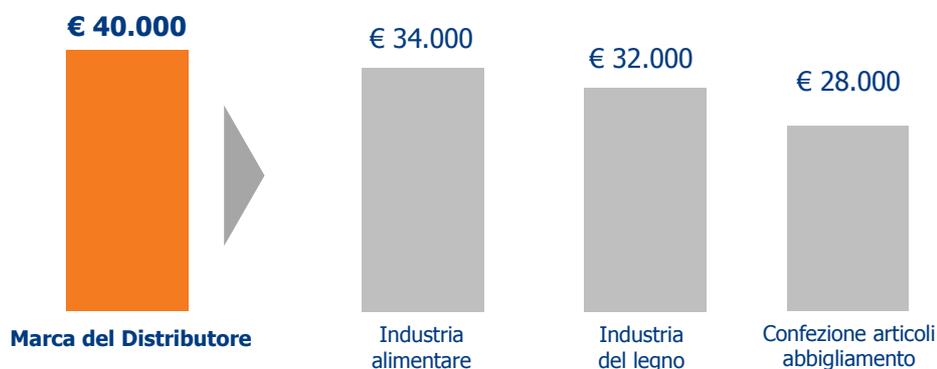
L'**azienda di marca leader** nella produzione di pasta ha introdotto la pasta biologica

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

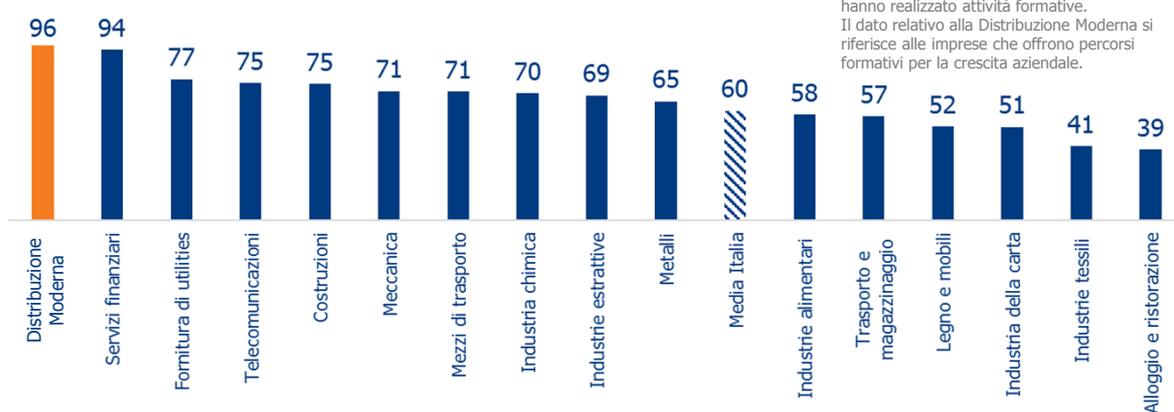


(\*) Calcolata come valore aggiunto diretto per addetto

## La Distribuzione Moderna attribuisce grande importanza alla formazione dei dipendenti (a beneficio anche della MDD)

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 Distribuzione Moderna si riferisce alle imprese che offrono percorsi formativi per la crescita aziendale.

(\*) Per la Distribuzione Moderna 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

47

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

### Innovazione

- 16,6% 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 Distribuzione Moderna 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

48

## Indice

- Prefazioni
- I dieci punti più importanti del *Position Paper*
- Gli obiettivi del *Position Paper* e la metodologia di lavoro
- **Parte 1. Il valore strategico della Marca del Distributore in Italia e l'evoluzione nell'ultimo anno**
  1. Il modello di analisi dei Quattro Capitali fondamentali di The European House – Ambrosetti per la Marca del Distributore
  2. Il contributo al capitale economico
  3. Il contributo al capitale sociale
  4. Il contributo al capitale cognitivo
  5. Il contributo al capitale ambientale
- Parte 2. Il contributo della Marca del Distributore per la sicurezza e qualità alimentare in Italia
- Parte 3. L'evoluzione della Marca del Distributore e il futuro della gestione strategica della qualità e della sicurezza
- Bibliografia

49

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

### Capitale economico

- Fatturato
- Quota di mercato
- Valore aggiunto attivato
- Contributo alla fiscalità generale\*
- Sostegno alla filiera di fornitura e quota di «italianità»



### Capitale sociale

- Numero occupati
- Tipologia di occupazione giovanile e femminile
- 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.I Key Performance Indicator in **arancione e in grassetto** sono stati aggiornati oppure aggiunti rispetto all'analisi riportata nel *Position Paper* «La Marca del Distributore: il valore e il ruolo per il sistema-Paese» presentato in occasione dell'evento di apertura di Marca 2018.

(\*) Riferito alla Distribuzione Moderna

50

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

- In questa sessione si fa riferimento al settore della **Distribuzione Moderna**, 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 Distribuzione Moderna 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 Distribuzione Moderna

51

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

Consumi energetici

**Consumo di un generico supermercato in Italia**  
(KWh/mq), 2005-2017



Il consumo energetico di un generico supermercato si è ridotto di un ulteriore **2%** nell'ultimo anno (2017 vs. 2016), mentre il consumo energetico del settore manifatturiero è aumentato dell'**1,3%** (2017 vs. 2016)

Progress report

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)

52

## La Distribuzione Moderna porta un importante contributo anche al risparmio idrico

Consumi idrici

Grazie a **programmi di monitoraggio, controllo e razionalizzazione dell'acqua**, la Distribuzione Moderna 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 settimanale di una **media città italiana\***

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

(\*) The European House – Ambrosetti ha considerato come riferimento la città di Reggio Emilia.

53

## Ci sono numerose iniziative della Distribuzione Moderna 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



N.B.: I diversi temi relativi alla sicurezza alimentare sono ripresi e ampliati nella parte 2 del *Position Paper*

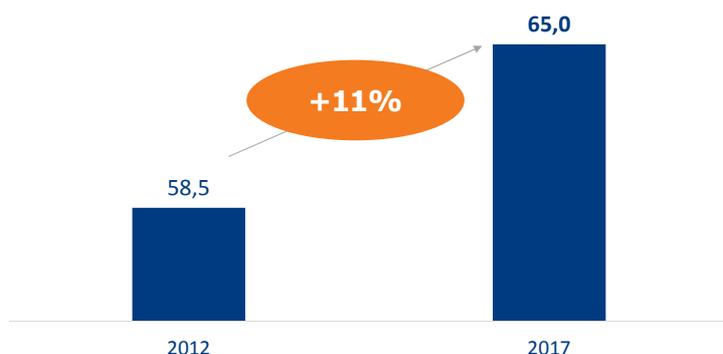
Fonte: elaborazione di The European House - Ambrosetti su dati British Retail Consortium (BRC) e Federdistribuzione, 2017

54

## È crescente il contributo della Distribuzione Moderna anche verso la Circular Economy

Circular economy

### Eccedenze alimentari recuperate in Italia nella Distribuzione Moderna (valore assoluto in migliaia tonnellate e variazione % vs. 2017), 2012 vs. 2017



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

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Politecnico di Milano e ADM, 2015

55

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

### Consumi energetici

- **464 KWh/mq** consumo energetico di un supermercato medio (-30% vs. 2005)

### 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

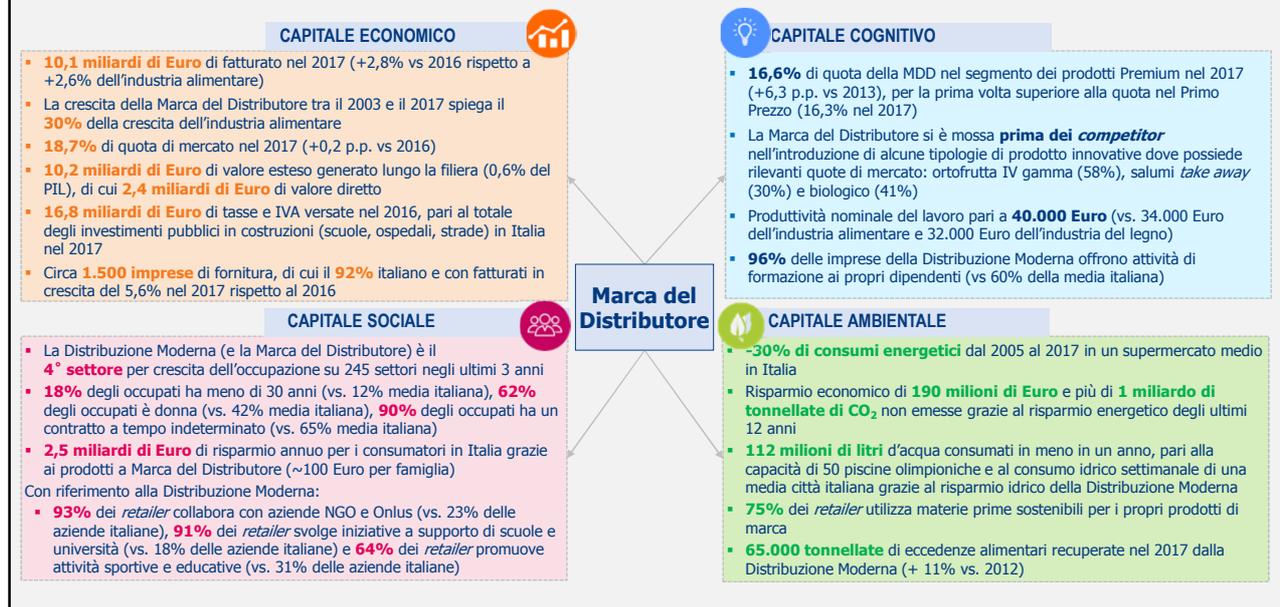
- **Più di 65.000 tonnellate** di eccedenze alimentari recuperate nel 2017 (+ 11% vs. 2012)
- **67%** degli imballaggi in plastica utilizzati dalla Distribuzione Moderna sono riciclati
- **78%** degli imballaggi in acciaio utilizzati dalla Distribuzione Moderna vengono riciclati

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

56

## Il contributo della Marca del Distributore per il Paese

Messaggi chiave Parte 1



Quale valore e quali sfide della Marca del Distributore oggi



### Indice

- Prefazioni
- I dieci punti più importanti del *Position Paper*
- Gli obiettivi del *Position Paper* e la metodologia di lavoro
- Parte 1. Il valore strategico della Marca del Distributore in Italia e l'evoluzione nell'ultimo anno
- Parte 2. Il contributo della Marca del Distributore per la sicurezza e qualità alimentare in Italia**
  - L'ecosistema della sicurezza e qualità dei prodotti alimentari e il ruolo della Distribuzione Moderna e della Marca del Distributore
  - L'evoluzione del concetto di qualità nel cambiamento delle abitudini di consumo
  - La qualità e sicurezza nella Distribuzione Moderna e nella Marca del Distributore: il punto di vista delle insegne
  - La Marca del Distributore e la creazione di valore per la filiera e le aziende *copacker*
- Parte 3. L'evoluzione della Marca del Distributore e il futuro della gestione strategica della qualità e della sicurezza
- Bibliografia

58

## Lo scenario del controllo della sicurezza alimentare e qualità in Italia...

- L'ecosistema dei controlli sulla qualità e sicurezza alimentare in Italia è composto da due pilastri:
  - La **normativa cogente** (normativa obbligatoria), che fissa gli *standard* minimi igienico-sanitari che devono essere rispettati da tutti gli attori della filiera alimentare, dall'agricoltura e l'allevamento alla produzione e vendita
  - Le **certificazioni volontarie** che sono rilasciate da parte di enti privati e pubblici, spesso in accordo con le aziende richiedenti e che definiscono determinati *standard* di prodotto, come ad esempio la selezione degli ingredienti, il processo di produzione, l'imballaggio, ecc.
- Il controllo del rispetto della normativa cogente avviene attraverso un esteso sistema di **enti pubblici e istituzionali** che ciclicamente effettuano ispezioni negli esercizi e sui campioni di alimenti lungo tutto la filiera agroalimentare
- Le certificazioni volontarie, a loro volta, si suddividono in certificazioni volontarie **regolamentate e non regolamentate**. Le prime prevedono il rilascio della certificazione da parte di un Ente pubblico che osserva il rispetto degli *standard* tecnici, attraverso Regolamenti comunitari, mentre le seconde sono rilasciate da enti di certificazione privati che osservano il rispetto dei requisiti stabiliti con il consenso dell'azienda interessata

## ... e il ruolo della Distribuzione Moderna e della Marca del Distributore

- **La Distribuzione Moderna è uno degli attori della filiera agroalimentare più controllati\***
- Oltre a questo, la Distribuzione Moderna svolge un'attività di **advisory e controllo sulle aziende copacker e sui fornitori** di freschi e freschissimi, soprattutto quando le imprese in questione sono micro o piccole e faticano quindi ad avere un'organizzazione strutturata al loro interno dedicata totalmente alla sicurezza alimentare e alla qualità
- Nel campo delle certificazioni non regolamentate, la Distribuzione Moderna si è fatta promotrice della sicurezza alimentare e della qualità ed ha elaborato **tre standard internazionali igienico-qualitativi** che oggi sono diventati il punto di riferimento nello scenario agroalimentare: **Global GAP**, **BRC** (British Retail Consortium) e **IFS** (International Food Standard)
- L'adozione di tali *standard* è diventata una **prerogativa** per le imprese che vogliono entrare nel mercato della Distribuzione Moderna e 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
- Infine, nel campo delle certificazioni volontarie non regolamentate, **la Marca del Distributore si sta muovendo da leader** nei due ambiti più apprezzati dai consumatori: il **biologico**, dove detiene una quota di mercato del 41,3% e le **denominazioni d'origine e/o geografiche** (DOP, DOC, DOCG, IGP) dove, in alcuni casi, i prodotti a Marca del Distributore arrivano a coprire il 50% dei possibili prodotti certificati

## La Distribuzione Moderna è soggetta a norme cogenti e volontarie su qualità e sicurezza e svolge un ruolo proattivo su tutta la filiera



N.B. Le norme cogenti sono leggi emanate da Istituzioni europee o nazionali che indicano gli *standard*/parametri che devono essere obbligatoriamente rispettati dagli attori della filiera agroalimentare. Le azioni volontarie fanno riferimento alle certificazioni nate per iniziativa di attori privati della filiera e che indicano il rispetto di specifiche procedure richieste dall'ente certificatore, non obbligatorie per legge ma rappresentative di uno specifico processo e/o gestione della produzione.

Le frecce **blu** indicano le azioni degli attori della filiera riguardanti il mondo della normativa cogente, mentre le frecce **verdi** indicano le attività svolte all'interno del contesto delle certificazioni volontarie.

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su fonti varie, 2018

61

## La Distribuzione Moderna è soggetta a norme cogenti e volontarie su qualità e sicurezza e svolge un ruolo proattivo su tutta la filiera



N.B. Le norme cogenti sono leggi emanate da Istituzioni europee o nazionali che indicano gli *standard*/parametri che devono essere obbligatoriamente rispettati dagli attori della filiera agroalimentare. Le azioni volontarie fanno riferimento alle certificazioni nate per iniziativa di attori privati della filiera e che indicano il rispetto di specifiche procedure richieste dall'ente certificatore, non obbligatorie per legge ma rappresentative di uno specifico processo e/o gestione della produzione.

Le frecce **blu** indicano le azioni degli attori della filiera riguardanti il mondo della normativa cogente, mentre le frecce **verdi** indicano le attività svolte all'interno del contesto delle certificazioni volontarie.

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su fonti varie, 2018

62

## Le norme obbligatorie sulla sicurezza alimentare si sono evolute nel tempo e coprono tutte le fasi della filiera agroalimentare

Normativa  
cogente

- Anni 90'**
- Il quadro normativo che disciplina la qualità e sicurezza degli alimenti in Italia è composto da un insieme di norme non razionalizzate
  - Le normative nazionali (la Legge 283 del 1962, il DPR 327 del 1980) prevedono un tipo di controllo basato sulle ispezioni ed i campionamenti mentre i recepimenti delle direttive Europee (decreti legislativi n. 123 del 1993 e n.555 del 1997) prevedono ispezioni basate sull'autocontrollo e sulla responsabilizzazione degli operatori
- 1997**
- Viene introdotto da parte dell'Unione Europea il **Libro Verde** *Principi generali della legislazione in materia alimentare nell'Unione Europea*
  - All'interno del documento vengono individuate due esigenze prioritarie: l'adeguamento legislativo (attraverso un riesame e uno sviluppo della normativa comunitaria) e la definizione dei provvedimenti dei sistemi ufficiali di controllo e ispezione
  - Viene introdotto in Italia il **sistema HACCP** a seguito del recepimento di una normativa europea del 1993
- 2000**
- Viene pubblicato da parte dell'Unione Europea il **Libro Bianco** sulla Sicurezza Alimentare: anche a causa degli **scandali alimentari**, è il momento in cui la Commissione a Europea inserisce la sicurezza alimentare tra le priorità politiche più urgenti
  - Nel documento vengono inseriti i **principi comuni** che verranno ripresi nella legislazione alimentare e viene messo all'attenzione dei vertici politici di tutti i Paesi comunitari l'importanza di prevedere una regolamentazione sulla sicurezza alimentare
- 2002**
- La Commissione Europea emana il **regolamento CE n. 178** del 28 gennaio 2002. Definito anche come «**General Food Law**», il regolamento ha lo scopo di definire i requisiti generali dei prodotti alimentari volti così da tutelare la salute pubblica e armonizzare le normative sulla sicurezza alimentare tra gli stati Membri per permettere il libero scambio
  - Viene istituita l'Autorità Europea per la Sicurezza Alimentare (**EFSA**)
- 2006**
- Il 1° gennaio entra in vigore in tutti i Paesi Europei il cosiddetto «**Pacchetto Igiene**»
  - I due obiettivi generali del Pacchetto sono la tutela del consumatore e la standardizzazione delle norme al fine di avere una libera circolazione degli alimenti tra gli Stati Membri
- 2011**
- Viene introdotto il Regolamento Europeo 1169/2011 che regola per la prima volta l'informativa sull'etichetta dei prodotti alimentari

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su fonti varie, 2018

N.B.: Le diverse norme obbligatorie sulla sicurezza alimentare vengono approfondite nelle slide successive.

63

## La sicurezza igienico sanitaria dei *retailer* è garantita dall'applicazione del sistema HACCP

Normativa  
cogente

- L'HACCP (*Hazard Analysis and Critical Control Points*) è il **primo sistema di autocontrollo** introdotto nel settore alimentare italiano nel 1997 ed è obbligatorio per gli operatori del settore alimentare
- Il piano viene predisposto e attuato al fine di **prevenire le cause di insorgenza di non conformità** della sicurezza degli alimenti e prevedere le opportune azioni correttive per minimizzare i rischi in caso di non-conformità
- I **sette principi** su cui si basa l'elaborazione di un piano HACCP sono:
  - Identificare ogni pericolo da prevenire, eliminare o ridurre
  - Identificare i punti critici di controllo (CCP – *Critical Control Points*) nelle fasi in cui è possibile prevenire, eliminare o ridurre un rischio
  - Stabilire, per questi punti critici di controllo, le soglie che differenziano l'accettabilità dalla inaccettabilità
  - Stabilire e applicare procedure di sorveglianza efficaci nei punti critici di controllo
  - Stabilire azioni correttive se un punto critico non risulta sotto controllo (superamento dei limiti critici stabiliti)
  - Stabilire le procedure da applicare regolarmente per verificare l'effettivo funzionamento delle misure adottate
  - Predisporre documenti e registrazioni adeguati alla natura e alle dimensioni dell'impresa alimentare

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su fonte Ministero della Salute, 2018

64

## Il libro bianco sulla sicurezza alimentare ha messo la sicurezza alimentare per la prima volta al centro del dibattito politico

Normativa  
cogente

### Obiettivo

«Descrivere un insieme di azioni necessarie a **completare e modernizzare la legislazione** dell'Unione europea in materia di alimentazione, per renderla più coerente, più comprensibile e più elastica, per consentire una sua migliore applicazione e per apportare maggior trasparenza ai consumatori. Garantire un alto grado di sicurezza alimentare»

### Contenuto

- Nel 2000, la Commissione prevede un insieme di misure che permettano di organizzare la sicurezza alimentare in maniera più coordinata e integrata. Questo comprende:
  - La creazione di un'**Autorità alimentare europea autonoma**, incaricata di elaborare pareri scientifici indipendenti su tutti gli aspetti inerenti alla sicurezza alimentare, alla gestione di sistemi di allarme rapido e alla comunicazione dei rischi
  - Un **quadro giuridico** più sofisticato che copra tutti gli aspetti connessi con i prodotti alimentari, «dalla fattoria alla tavola»: l'alimentazione e la salute e il benessere degli animali, i limiti di pesticidi negli alimenti, l'etichettatura, gli additivi, gli aromi e l'imballaggio delle derrate alimentari, ecc.
  - **Sistemi di controllo** più armonizzati a livello nazionale, capaci di coprire tutta la filiera agroalimentare
  - Un **dialogo con i consumatori** e le altre parti coinvolte attraverso una comunicazione interattiva dei rischi e un maggior dettaglio nell'etichettatura degli alimenti

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su fonte Commissione Europea, 2018

65

## La «General Food Law»: il primo regolamento europeo sulla sicurezza alimentare

Normativa  
cogente

Nel 2002 la Commissione Europea emana il regolamento CE n. 178 (noto come «**General Food Law**») che si caratterizza per alcune importanti novità:

- Fornire una **nuova definizione di alimento**: "Qualsiasi sostanza o prodotto trasformato, parzialmente trasformato o non trasformato, destinato ad essere ingerito o di cui si prevede ragionevolmente che possa essere ingerito da esseri umani"
- Imporre l'**analisi del rischio** come valutazione scientifica della sicurezza alimentare e vieta l'introduzione sul mercato di prodotti non sicuri
- Reputare il **principio di precauzione** come strumento politico di gestione del rischio, nelle circostanze in cui ci sia il sospetto della presenza di effetti dannosi per la salute ma permanga una situazione d'incertezza sul piano scientifico
- Mettere la **tutela degli interessi dei consumatori** al centro dei principi generali e l'informazione dei cittadini tra i principi di trasparenza
- Imporre che non può essere immesso sul mercato un alimento non sicuro (dannoso per la salute o inadatto al consumo umano) alla luce delle sue normali condizioni di uso e le informazioni a disposizione del consumatore
- Introdurre l'**obbligo della rintracciabilità** dei prodotti, definita come la possibilità di ricostruire e seguire il processo di un prodotto alimentare attraverso tutte le fasi di produzione, trasformazione e distribuzione
- Stabilire le procedure di ritiro e richiamo di alimenti in caso di non conformità ai requisiti di sicurezza
- Istituire l'**Autorità Europea per la Sicurezza Alimentare (EFSA)** e descriverne funzione, competenze, organizzazione, personalità giuridica e funzionamento
- Istituire, sotto forma di rete, un sistema di allerta ("Food and Feed Safety Alerts") composto dalla Commissione, gli Stati Membri e l'EFSA, e prevedere l'introduzione di procedure cautelari di prevenzione e gestione delle crisi, in caso di rischi per la salute umana e degli animali
- Introdurre l'obbligo (a partire dal 1° gennaio 2005) dell'adozione di uno strumento di "**rintracciabilità**", in grado di garantire la trasparenza dei processi produttivi, la sicurezza degli alimenti e la possibilità di un tempestivo ritiro di prodotti ritenuti pericolosi per la salute

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su fonte Commissione Europea, 2018

66

## Il sistema della qualità e sicurezza vive una svolta con l'introduzione del «pacchetto igiene» dell'Unione Europea nel 2006

Normativa  
cogente

- Il «pacchetto igiene» è entrato in vigore il 1° gennaio 2006 e grazie ad esso tutti gli Stati Membri hanno gli **stessi criteri riguardo l'igiene** della produzione degli alimenti
- I principi generali sui quali verte la legislazione comunitaria sono:
  - **Controlli integrati** lungo tutta la catena alimentare
  - Interventi basati sull'**Analisi del Rischio**
  - Responsabilità primaria dell'operatore del settore per ogni prodotto da lui realizzato, trasformato, importato, commercializzato o somministrato
  - Rintracciabilità dei prodotti lungo la filiera
  - Consumatore come parte attiva della sicurezza alimentare

**Reg. CE n° 852/04**  
sull'igiene dei prodotti alimentari (e istituzione dell'Autorità europea per la sicurezza alimentare – EFSA)

**REG. CE n° 853/04**  
in materia di igiene per gli alimenti di origine animale

**Pacchetto igiene**

**REG. CE n° 854/04**  
per l'organizzazione di controlli ufficiali sui prodotti di origine animale destinati al consumo

**REG. CE n° 882/04**  
relativo ai controlli ufficiali per verificare la conformità alla normativa in materia di mangimi e alimenti e alle norme sulla salute e sul benessere degli animali

**REG. CE n° 183/05**  
per stabilire i requisiti per l'igiene dei mangimi

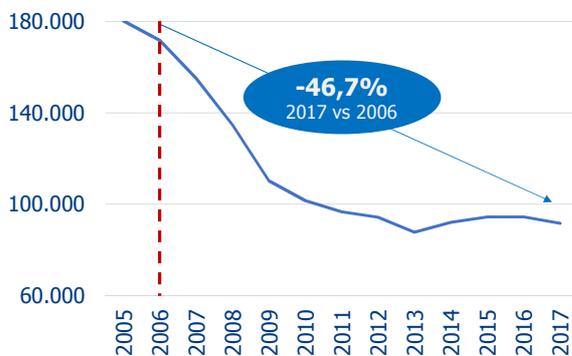
Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Ministero della Salute, 2018

67

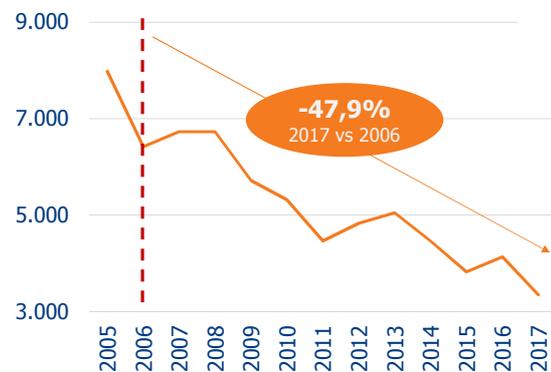
## L'entrata in vigore del pacchetto igiene è andata di pari passo con la riduzione di malattie associate all'insicurezza alimentare

Normativa  
cogente

 **Numero di casi di salmonella nell'Unione Europea, 2005-2017**



 **Numero di casi di salmonella in Italia, 2005-2017**



Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Surveillance Atlas of Infectious Diseases, 2018

68

# Dal 2011 anche le informazioni sull'etichetta dei prodotti sono regolamentate

Normativa cogente

L'etichettatura alimentare è disciplinata dal Regolamento europeo 1169/2011 e prevede:

- La dimensione minima dei caratteri fissata a 1,2 mm al fine di migliorare la **leggibilità delle informazioni**
- La **dichiarazione del contenuto calorico** (energia), i grassi, i grassi saturi, i carboidrati con specifico riferimento agli zuccheri e il sale, espressi come quantità per 100g o per 100 ml o per porzione
- Il chiaro riferimento agli ingredienti o coadiuvanti che possono provocare allergie (denominazione della sostanza definita come **allergene** e messa in evidenza attraverso un tipo di carattere chiaramente distinto dagli altri)
- Inserimento dell'elenco dei **nanomateriali** impiegati tra gli ingredienti
- Riporto dell'**indicazione di origine** per le carni fresche suine, ovine, caprine e di volatili (a partire da aprile 2015)
- La specifica del **tipo di oli e grassi** utilizzati

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Ministero dello Sviluppo Economico, 2018

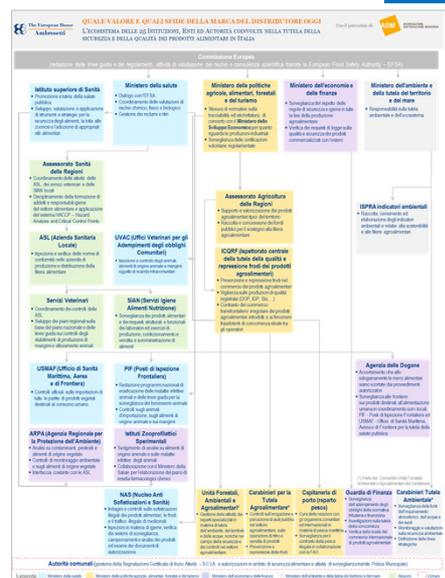
# La sicurezza alimentare in Italia è garantita da un complesso ecosistema che coinvolge 25 Istituzioni, Enti ed Autorità

Normativa cogente

- The European House – Ambrosetti ha mappato per la prima volta l'**ecosistema della sicurezza e qualità dei prodotti alimentari** in Italia
- Sono stati mappati tutti gli Organi, gli Enti e le Autorità coinvolti nei processi di sicurezza e qualità alimentare dei Ministeri competenti:
  - Ministero della salute
  - Ministero delle politiche agricole, alimentari, forestali e del turismo, di concerto con il Ministero dello Sviluppo Economico per quanto riguarda le produzioni industriali
  - Ministero dell'economia e delle finanze
  - Ministero dell'ambiente e della tutela del territorio e del mare
- Per ogni attore sono stati messi in evidenza i **compiti specifici** con riferimento ai processi di sicurezza e qualità

**N.B. Si veda allegato A3**

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su fonti varie, 2018



## Questo vasto ecosistema di controlli rende l'Italia prima in Europa per numero di segnalazioni relative alla sicurezza alimentare ...

Normativa cogente

### Numero di notifiche per la sicurezza alimentare trasmesse da ciascun Paese membro del RASFF\*, 2017



Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Ministero della Salute, 2018

71

## ... anche se occorre superare le sovrapposizioni e difformità territoriali ad oggi esistenti

Normativa cogente

- Esempio di incongruenza tra Regioni differenti:
  - In una Regione del Nord Italia se si supera la temperatura di esposizione a banco richiesta per legge vige la regola di richiedere all'operatore il motivo del superamento e la dimostrazione del mantenimento della garanzia di sicurezza
  - In un'altra Regione del Nord Italia se si supera la temperatura di esposizione a banco richiesta per legge, gli alimenti interessati vengono immediatamente classificati come in cattivo stato di conservazione
- Esempi di non allineamento tra enti diversi (in questo caso servizi veterinari e ispettorato nei controlli dei prodotti ittici):
  - L'esposizione di molluschi vivi in banco non refrigerato può essere sanzionata come reato da parte dei servizi veterinari mentre i NAS potrebbero classificare il refrigeramento dei molluschi come maltrattamento degli animali e quindi sanzionabile
  - L'esposizione di astici nell'acquario del banco peschiera con chele bloccate da elastico può essere sanzionata dai servizi veterinari perché considerato maltrattamento degli animali mentre l'ispettorato del lavoro impone il blocco delle chele con elastico per salvaguardare la sicurezza dei lavoratori
- In generale, poi, esistono **differenti livelli di tolleranza** per pratiche di esposizione sia da un punto di vista termico che igienico all'interno dei mercati e dei venditori ambulanti rispetto ai punti vendita della Distribuzione Moderna, la quale si trova a volte in situazioni di sanzione totalmente assenti negli altri esercizi a parità di condizioni

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati ADM, 2018

72

## Qual è il ruolo della Distribuzione Moderna e della Marca del Distributore?

Quale valore e quali sfide della Marca del Distributore oggi

The European House  
Ambrosetti

### La Distribuzione Moderna è soggetta a molteplici controlli ogni anno (1/2)

Normativa  
cogente



- La frequenza media dei **controlli sulla sicurezza alimentare effettuati dalle autorità competenti\*** si aggira sui **5/6 all'anno per punto vendita**, rispetto a una media di 0,3 controlli all'anno per i piccoli esercizi commerciali
- A questi controlli vanno aggiunti:
  - Gli interventi di campionamento (prelievi di alimenti mandati in esame nei laboratori)
  - Le ispezioni dell'ispettorato del lavoro
  - Le ispezioni dei NAS e della Guardia di Finanza per aspetti legati a frodi specifiche (es. oli, vini)

**>143.000**  
**controlli**  
**effettuati dalle**  
**autorità**  
**competenti** nei  
punti vendita della  
Distribuzione  
Moderna



- Ai controlli effettuati dalle autorità preposte si devono aggiungere quelli che la Distribuzione Moderna normalmente adotta in autocontrollo, che prevedono **verifiche ispettive nei punti vendita commissionate a enti esterni** che, a seconda del gruppo, vanno mediamente da un **minimo di 2 ad un massimo di 4 interventi all'anno per punto vendita**

**>100.000**  
**verifiche**  
**ispettive** nei punti  
vendita della  
Distribuzione  
Moderna

(\*) Sono state considerate le seguenti autorità: Agenzia Sanitaria Locale (ASL) e Regionale (ASR), Agenzia Tutela della Salute (ATS), Servizi veterinari e servizi igiene, NAS, capitaneria di porto, Guardia di Finanza, Ispettorato centrale della tutela della Qualità e della Repressione delle Frodi di prodotti agroalimentari (ICQRF), Polizia Locale, Consorzi di Tutela.

## La Distribuzione Moderna è soggetta a molteplici controlli ogni anno (2/2)

Normativa  
cogente



- Oltre ai controlli delle autorità e alle verifiche ispettive adottate in autocontrollo, le insegne pianificano in autocontrollo una serie di **analisi su superfici di lavoro e su campioni di prodotti prelevati sui punti vendita**
- Su ogni campione prelevato vengono effettuati almeno **5 test microbiologici** per escludere la presenza di organismi nocivi alla salute. Si possono considerare in media **50 test** effettuati annualmente in un piccolo supermercato e fino a **oltre 250 test** in un ipermercato

>2,3 milioni di **test sui prodotti e superfici di lavoro** nei punti vendita della Distribuzione Moderna

## La Distribuzione Moderna si fa garante dei prodotti a Marca del Distributore attraverso i controlli lungo la filiera

Normativa  
cogente



- La Distribuzione Moderna svolge un ruolo di «**front-end**» nei confronti del consumatore finale, e risponde in prima linea dei propri prodotti a Marca del Distributore, facendosi garante della qualità degli stessi. Per la Marca del Distributore, la garanzia di qualità e sicurezza 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



- La Marca del Distributore garantisce la sicurezza e 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 più sostenibile. Lo sviluppo della capacità di controllo della qualità è diventato un vero e proprio approccio di filiera produzione-distribuzione-consumo della Marca del Distributore, la quale in media esegue circa **2.000 controlli all'anno** sulle aziende di *copackaging* e di fornitura dei freschi e freschissimi, attraverso il lavoro di *team* di persone interne e appositi collaboratori esterni



- La natura consolidata e duratura dei rapporti tra insegna e *copacker* (il 98% dei rapporti di fornitura sono superiori ai 24 mesi, di cui il 47,5% superiore agli 8 anni), fa sì che le insegne si trasformino in molti casi in veri «**consulenti**» delle **piccole e medie imprese** per quanto riguarda le procedure di controllo e verifica degli *standard* di qualità e sicurezza

## La Distribuzione Moderna è soggetta a norme cogenti e volontarie su qualità e sicurezza e svolge un ruolo proattivo su tutta la filiera



N.B. Le norme cogenti sono leggi emanate da Istituzioni europee o nazionali che indicano gli *standard* parametri che devono essere obbligatoriamente rispettati dagli attori della filiera agroalimentare. Le azioni volontarie fanno riferimento alle certificazioni nate per iniziativa di attori privati della filiera e che indicano il rispetto di specifiche procedure richieste dall'ente certificatore, non obbligatorie per legge ma rappresentative di uno specifico processo e/o gestione della produzione.

Le frecce blu indicano le azioni degli attori della filiera riguardanti il mondo della normativa cogente, mentre le frecce verdi indicano le attività svolte all'interno del contesto delle certificazioni volontarie.

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su fonti varie, 2018

77

## L'Italia è uno dei Paesi *leader* in Europa con riferimento alle certificazioni volontarie

Certificazioni  
volontarie

- La Commissione Europa ha identificato **424 certificazioni** riconosciute a livello europeo, di cui **52** hanno origine in Italia che si posiziona così **seconda in Europa** dopo la Germania (107 certificazioni)
- L'insorgenza degli scandali alimentari, l'evoluzione degli stili di consumo e della sofisticazione dei consumatori e del loro processo di scelta, ha portato gli attori della filiera agroalimentare (aziende, Istituzioni, Distribuzione Moderna, ecc.) a spingersi oltre la normativa cogente e dotarsi, a partire **dai primi anni 2000**, di certificazioni volontarie che permettessero di valorizzare i propri prodotti e/o processi
- La scelta dei requisiti certificabili deve consentire la differenziazione da prodotti analoghi, dare valore aggiunto al prodotto ed esser tale che i requisiti possano essere misurati mediante parametri oggettivi
- Le caratteristiche possono riguardare l'assenza di prodotti o ingredienti ritenuti indesiderabili da consumatori per motivi etici (es. OGM, conservanti, pesticidi, ecc.) o salutistici (es. glutine, lattosio, zucchero, grassi, ecc.), il processo di lavorazione (es. temperature di essiccazione, pastorizzazione) oppure caratteristiche di origine (es. materia prima di origine italiana)

## Le certificazioni volontarie possono essere di due tipi: certificazioni di processo e certificazioni di prodotto

Certificazioni volontarie



Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su fonti varie, 2018

79

## Attraverso le certificazioni volontarie di processo le aziende della filiera si qualificano per la qualità e sicurezza dei sistemi di gestione

Certificazioni volontarie – processo



Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su fonti varie, 2018

80

## Le certificazioni di prodotto regolamentate valorizzano le caratteristiche di distintività dei prodotti

Certificazioni  
volontarie –  
prodotto



### **NO OGM**

Attestazione dell'assenza o della presenza in ridotta quantità di materie prime OGM utilizzate (limite massimo 0,1%) lungo tutte le fasi della filiera, prevalentemente richiesta dalla Distribuzione Moderna e dalle filiere animali



### **QS – Qualität & Sicherheit**

Certificazione nata in Germania per assicurare in maniera uniforme la qualità dei prodotti alimentari, dal campo di coltivazione o dall'allevamento alla distribuzione e vendita



### **ISO 22000 – Food Safety Management Systems, Requirements for any organization in the food chain**

Definizione dei requisiti per la progettazione e l'applicazione di un sistema di gestione della sicurezza alimentare in ogni azienda della filiera agroalimentare



### **ISO 22005 – Traceability in the feed and food chain**

Certificazione dei sistemi di tracciabilità nel settore agroalimentare che si applica a tutto il settore, comprese le produzioni mangimistiche



### **UNI 11233 – Produzione Integrata**

Certificazione di un sistema di produzione agricola che privilegia l'utilizzo delle risorse e dei meccanismi di regolazione naturale in parziale sostituzione delle sostanze chimiche, assicurando un'agricoltura sostenibile

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Ente Italiano di Accreditamento – Ministero dello Sviluppo Economico, 2018

81

Come si posiziona la Distribuzione Moderna e la Marca del Distributore nel contesto delle certificazioni volontarie regolamentate?

## La Distribuzione Moderna si è fatta promotrice di 3 *standard* volontari regolamentati per la garanzia di qualità e sicurezza alimentare

Certificazioni volontarie – prodotto

### Global G.A.P. (Good Agricultural Practices)

- Global G.A.P. è una certificazione internazionale nata nel **1997** (sotto il nome di Eurepgap) in seguito all'iniziativa dei rappresentanti della **Distribuzione Moderna** e gruppi di produttori europei
- La certificazione definisce i requisiti per l'applicazione delle **Buone Pratiche Agricole** (tecniche di agricoltura integrata e sostenibile), al fine di garantire la fornitura di prodotti alimentari sicuri
- Sono previste due tipologie di certificazione in funzione della complessità dell'azienda richiedente: singolo produttore oppure gruppo di produttori

### BRC (British Retail Consortium)

- Messo a punto da British Retail Consortium (Regno Unito) nel **1998**, la certificazione definisce specifici **requisiti di qualità e sicurezza alimentare**
- Nel 2003 lo *standard* viene esteso ai prodotti a marca industriale e a diversi settori dell'industria alimentare
- È stato accettato dal *Global Food Safety Initiative* \*
- Il certificato BRC ha validità annuale e può essere di tre gradi: "A", "B" o "C" a seconda del numero di non conformità maggiori e minori rilevate

### IFS (International Food Standard)

- Messo a punto nel **2002** dalle associazioni di *retailer* BDH (Germania) e FCD (Francia) per garantire la **sicurezza igienico sanitaria dei prodotti alimentari a Marca del Distributore**
- È stato accettato dal *Global Food Safety Initiative* \*
- Il produttore o il distributore che garantisce lo *standard* IFS, dichiara di curare una gestione basata sul principio **HACCP**, sul rispetto della normativa alimentare, sulla gestione del personale e di verificare la qualità dei processi e dei prodotti
- L'ottenimento dello *standard* dipende dalla valutazione (da A a D) in sei ambiti differenti e dal risultato complessivo

Queste certificazioni rappresentano una «**dotazione imprescindibile**» per le aziende della catena agroalimentare che intendono intraprendere rapporti di fornitura con la Distribuzione Moderna ed esportare i propri prodotti all'estero

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su fonti varie, 2018

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

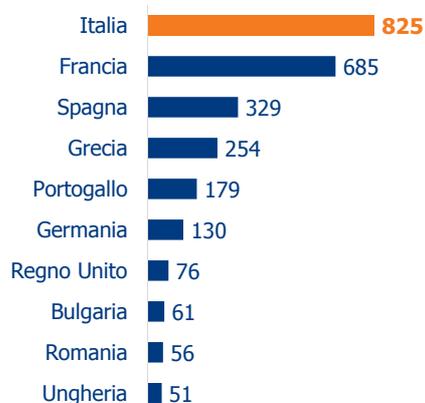
83

## L'Italia è *leader* in Europa per le certificazioni di prodotto regolamentate

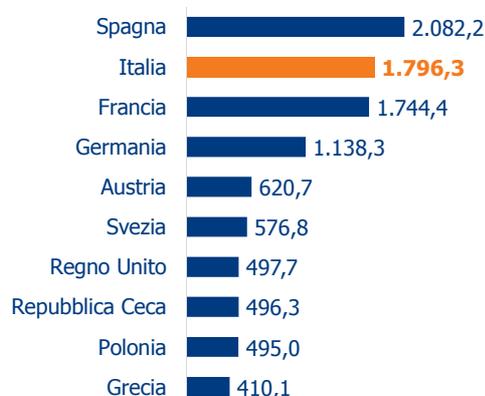
Certificazioni volontarie – prodotto



### Numero di prodotti DOC, DOP e IGP nei primi 10 Paesi europei, 2018



### Superficie dedicata alla coltivazione biologica nei primi 10 Paesi europei (migliaia di ettari), 2018



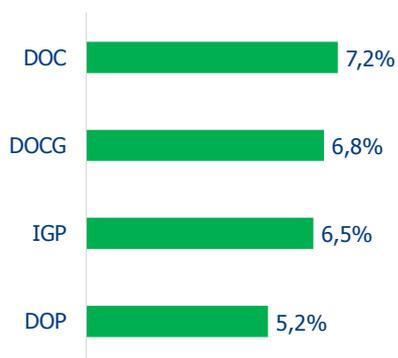
Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Qualivita e Eurostat, 2018

84

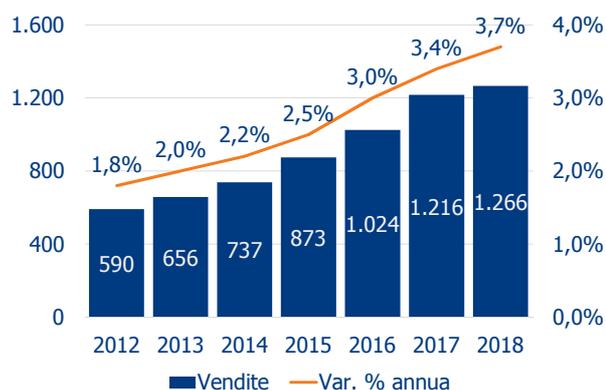
## Le certificazioni di prodotto regolamentate sono sempre più apprezzate dai consumatori

Certificazioni volontarie – prodotto

 **Vendite dei prodotti DOC, DOP e IGP**  
(var. % vs. I semestre 2017), I semestre 2018



 **Vendite dei prodotti biologici** (milioni di Euro) e **variazione annua (%)**, 2012-2018



Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Nielsen, 2018

85

Come si posiziona la Distribuzione Moderna e la Marca del Distributore nel contesto delle certificazioni volontarie non regolamentate?

## La Distribuzione Moderna (e la Marca del Distributore) svolge un ruolo strategico nella produzione e distribuzione di questi prodotti

Certificazioni  
volontarie –  
prodotto

### Canali di vendita dei prodotti DOC, DOP e IGP (%) , 2016



### Quota di mercato nel settore del biologico (%), I semestre 2018



In media ciascun insegna ha **125 prodotti** DOP,DOC e IGP a Marca del Distributore

Alcune insegne producono un numero di prodotti DOP,DOC e IGP pari al **50%** del totale dei prodotti in Italia (825)

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Fondazione Qualivita e Nielsen, 2018 (\*) Catene specializzate e Marca del Distributore

87

## In sintesi, la Distribuzione Moderna è uno dei pilastri dell'ecosistema della sicurezza alimentare

- **>143.000 controlli effettuati dalle autorità competenti** nei punti vendita della Distribuzione Moderna (una media di 5/6 all'anno per punto vendita vs 0,3 per un piccolo esercizio commerciale)
- **>100.000 verifiche ispettive** nei punti vendita della Distribuzione Moderna commissionate a enti terzi
- **>2,3 milioni di test sui prodotti e superfici di lavoro** nei punti vendita della Distribuzione Moderna pianificati anche in autocontrollo



- Il **100%** delle insegne adotta certificazioni volontarie
- **Circa 2.000 controlli all'anno** sulle aziende di *copackaging* e di fornitura dei freschi e freschissimi da parte delle insegne
- **Tre standard volontari regolamentati** per la garanzia di qualità e sicurezza alimentare (Global G.A.P., BRC e IFS) promossi dalla Distribuzione Moderna

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati ADM, 2018

88

## L'ecosistema della sicurezza e qualità dei prodotti alimentari e il ruolo della Distribuzione Moderna e della MDD

Messaggi chiave Parte 2.1

- La Distribuzione Moderna è soggetta ogni anno a:
  - **Oltre 143.000** controlli effettuati dalle autorità competenti nei punti vendita della Distribuzione Moderna
  - **Oltre 100.000** verifiche ispettive nei punti vendita della Distribuzione Moderna
  - **Oltre 2,3 milioni** di test sui prodotti e superfici di lavoro nei punti vendita della Distribuzione Moderna
- La Distribuzione Moderna svolge un ruolo di «**front-end**» nei confronti del consumatore e risponde in prima linea dei prodotti a Marca del Distributore, facendosi garante della loro qualità
- La Marca del Distributore garantisce la sicurezza e qualità dei propri prodotti attraverso **controlli frequenti e scrupolosi** lungo tutta la filiera produttiva. Lo sviluppo della capacità di controllo della qualità è diventato un approccio di filiera produzione-distribuzione-consumo della Marca del Distributore, la quale in media esegue circa **2.000 controlli all'anno** sulle aziende di *copackaging* e di fornitura dei freschi e freschissimi
- La natura consolidata e duratura dei rapporti tra insegna e *copacker* fa sì che le insegne si trasformino in molti casi in veri «**consulenti**» **delle piccole e medie imprese** per quanto riguarda le procedure di controllo e verifica degli *standard* di qualità e sicurezza
- La Distribuzione Moderna si è fatta promotrice di tre *standard* volontari regolamentati per la garanzia di qualità e sicurezza alimentare: Global G.A.P., BRC e IFS. Queste certificazioni rappresentano una «**dotazione imprescindibile**» per le aziende della catena agroalimentare che intendono intraprendere rapporti di fornitura con la Distribuzione Moderna ed esportare i propri prodotti all'estero

Quale valore e quali sfide della Marca del Distributore oggi



The European House  
Ambrosetti

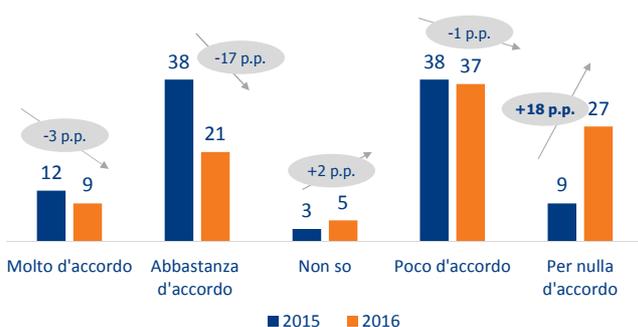
### Indice

- Prefazioni
- I dieci punti più importanti del *Position Paper*
- Gli obiettivi del *Position Paper* e la metodologia di lavoro
- Parte 1. Il valore strategico della Marca del Distributore in Italia e l'evoluzione nell'ultimo anno
- **Parte 2. Il contributo della Marca del Distributore per la sicurezza e qualità alimentare in Italia**
  1. L'ecosistema della sicurezza e qualità dei prodotti alimentari e il ruolo della Distribuzione Moderna e della Marca del Distributore
  2. L'evoluzione del concetto di qualità nel cambiamento delle abitudini di consumo
  3. La qualità e sicurezza nella Distribuzione Moderna e nella Marca del Distributore: il punto di vista delle insegne
  4. La Marca del Distributore e la creazione di valore per la filiera e le aziende *copacker*
- Parte 3. L'evoluzione della Marca del Distributore e il futuro della gestione strategica della qualità e della sicurezza
- Bibliografia

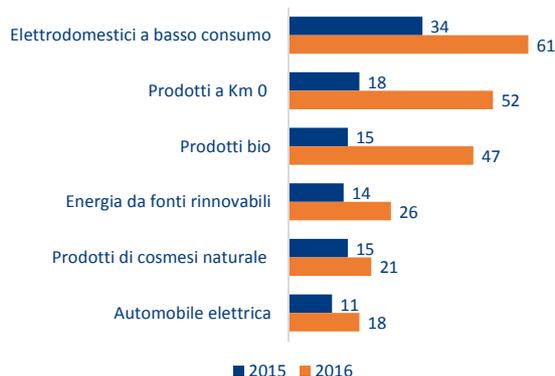
90

## L'evoluzione degli stili di vita ha generato una maggiore sofisticazione e una crescente attenzione verso la sostenibilità...

**Risposte alla domanda «In un momento di crisi economica, le persone hanno cose più urgenti di cui occuparsi rispetto alla sostenibilità» (valori % e punti percentuali), 2015 vs. 2016**



**Risposte alla domanda «Sì, acquisterei questo prodotto anche se costasse più degli altri prodotti» (valori %), 2015 vs. 2016**



Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Osservatorio Nazionale sullo Stile di Vita Sostenibile - Eumetra, 2018

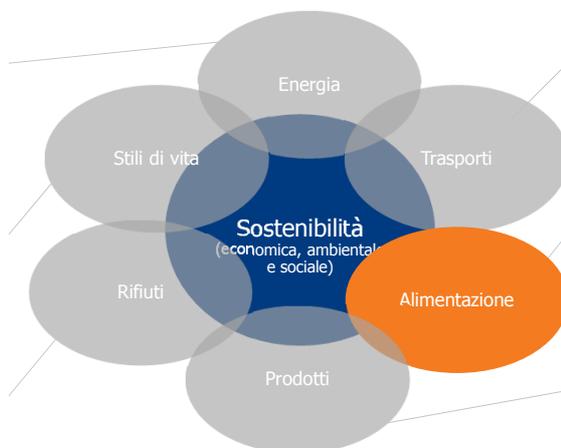
91

## ... che ha impatto a 360° sull'industria, le imprese e la vita di tutti i giorni

- Energie rinnovabili
- *Smart grid*
- Efficienza e risparmio energetico
- Micro e cogenerazione

- *Sharing economy*
- *Smart working*
- *Smart environment*

- Raccolta differenziata
- Riuso e seconda vita
- *Circular economy*



- Propulsioni alternative e decarbonizzazione
- *Smart mobility*
- Nuovi materiali e *design*
- Veicoli autonomi

- Organico
- Biologico
- Tendenza del «senza» (zuccheri, glutine, sale ecc.)
- Tradizionale e locale

- *Green economy*
- *Blue economy*
- Ecodesign
- Materiali e tecniche biocompatibili

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, 2018

92

Oggi il concetto di qualità è multidimensionale e comporta una complessità crescente nella gestione, parallelamente alla necessità di garantire la sicurezza

- I *driver* di scelta del consumatore si sono **ampliati**:
  - Prezzo
  - Percezione di qualità (gusto, profumo, ecc.)
  - Contenuto nutrizionale
  - Provenienza delle materie prime
  - Sensazioni emotive
  - Intolleranze alimentari
  - Sostenibilità del prodotto
- Il concetto di qualità per il consumatore si è evoluto e abbraccia **molteplici dimensioni** (a fronte della necessaria garanzia di sicurezza)



Implicazioni sulla gestione della **qualità, sicurezza e tracciabilità** (lato «interno» insegna-filiera *copacker* e lato «esterno» verso il Consumatore)

La tracciabilità e la garanzia di filiera sono uno dei valori più rilevanti dei prodotti a Marca del Distributore...

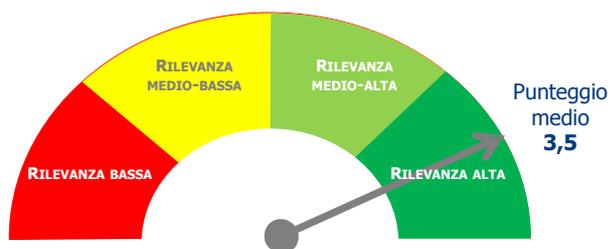
GARANZIA DI FILIERA

- I responsabili dei prodotti a Marca del Distributore dei principali *retailer* italiani\* attribuiscono una rilevanza alta alla **tracciabilità** e alla **garanzia di filiera** come ambiti di innovazione fondamentali per la Marca del Distributore

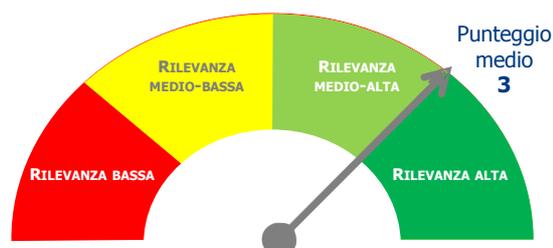
(\*) Auchan, Carrefour, Coop Italia, Crai, Despar, EcomaturaSi, Finiper, Metro, Pam Panorama, Sun, Unes, VèGé.

**Ambiti di innovazione più rilevanti per la Marca del Distributore**  
(punteggio medio, 1=poco e 4=molto)

**TRACCIABILITÀ E GARANZIA D'ORIGINE**



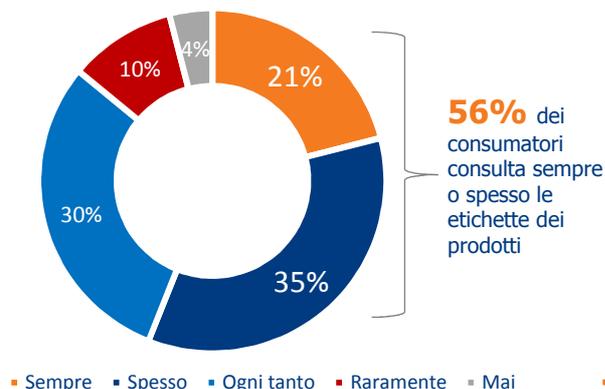
**PERCORSI/SISTEMI DI GARANZIA E QUALITÀ CERTIFICATI**



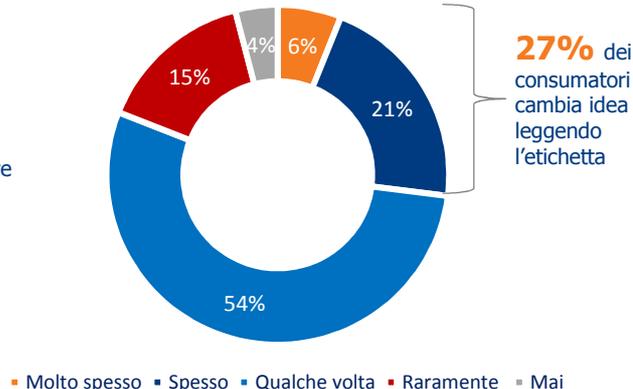
## Le informazioni contenute in etichetta hanno un ruolo centrale nell'orientare le scelte d'acquisto del consumatore

INFORMATIVA ETICHETTA

**Consumatori che consultano le etichette sulle confezioni dei prodotti** (valori %, 2017)



**Consumatori che modificano le scelte di acquisto in base alle informazioni in etichetta** (valori %, 2017)



Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati ADM e GS1, 2018

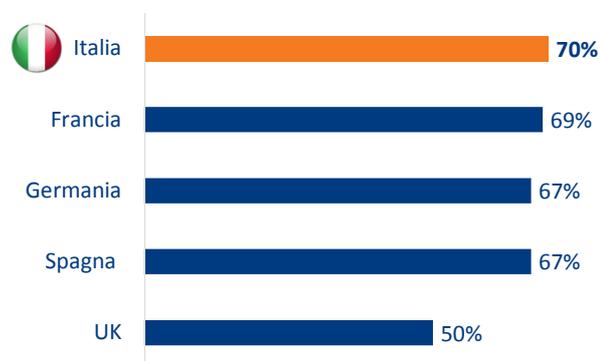
95

## Gli italiani attribuiscono valore al carattere «locale» dei prodotti alimentari...

ITALIANITÀ E KM0

- Il **40,7%** degli italiani considera i prodotti a «Km0» una garanzia di cibi freschi e sicuri in cucina
- Il **38,9%** ritiene che i prodotti a «Km0» siano una soluzione per sostenere lo sviluppo locale
- Più di un terzo** degli italiani pagherebbe fino al 10% in più per i prodotti del territorio
- Un sesto** degli italiani pagherebbe fino al 20% in più per i prodotti del territorio

**Consumatori che preferiscono acquistare prodotti del proprio Paese** (valori %, 2016)



Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Ipsos e Coldiretti, 2018

96

... e questo influenza le loro scelte di consumo

ITALIANITÀ E KM0

**Tipologie di prodotti alimentari acquistati dagli italiani e frequenza di acquisto presso la DM**  
(valori %), 2016

	Regolarmente	Di tanto in tanto	Mai
Prodotti italiani/locali	71,8	26,7	1,5
Prodotti biologici	26,7	51,8	21,5
Prodotti di gamma medio/alta	25,5	57,8	16,7
Prodotti equo-solidali	18,6	57,7	23,7
Prodotti per esigenze specifiche*	17,1	32,2	50,7
Prodotti etnici	11,6	50,8	37,6

**43,3 milioni**

di italiani acquistano regolarmente prodotti locali e a «Km0»

**+9%** di vendite (2017 vs. 2016) per i prodotti che riportano in etichetta «100% italiano»

(\*) Prodotti «free from» e prodotti per l'infanzia

Il «**capitale narrativo**» fatto di storia e tradizione diventa un **punto di forza competitivo** per i *retailer* e questo vale ancora di più per i prodotti a Marca del Distributore

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Censis, 2018

97

Le convinzioni etiche, sociali e ambientali hanno un peso crescente nella scelta di acquisto dei consumatori

ELEMENTI VALORIALI

- **82,5%** degli italiani definisce come molto o abbastanza importante il fatto che i prodotti alimentari che acquistano riflettano le proprie convinzioni etiche, sociali, ambientali

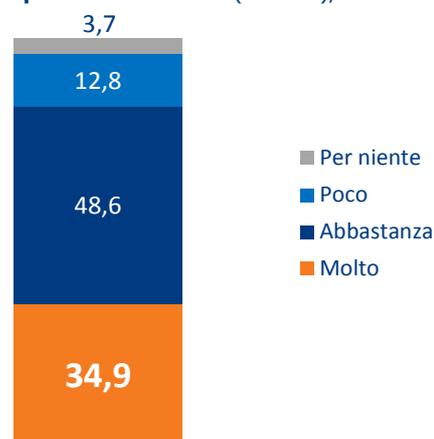


I prodotti «Fair trade» hanno generato un fatturato di **€20,5 mln** nel I sem. 2018 (+16% vs. I sem. 2017)



I prodotti «Friends of the Sea» hanno generato un fatturato di **€178,2 mln** nel I sem. 2018 (+7,3% vs. I sem. 2017)

**Peso delle convinzioni etiche, sociali e ambientali nell'acquisto dei prodotti alimentari** (valori %), 2017



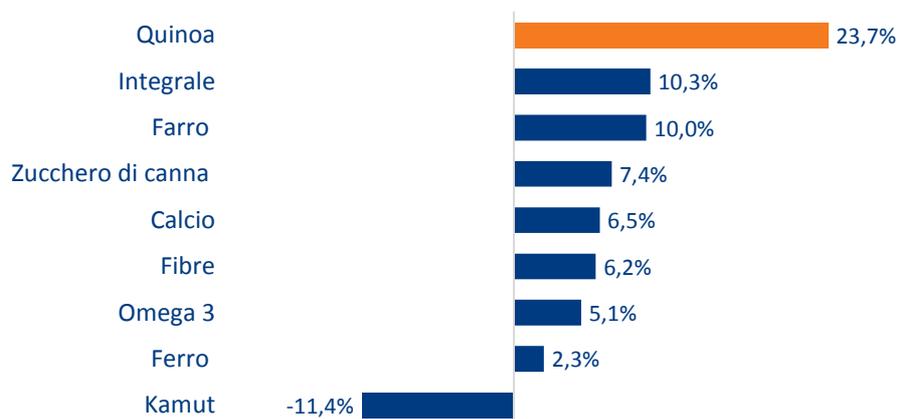
Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Censis e Osservatorio Immagino GS1 – Nielsen, 2018

98

## Il consumatore è sempre più attento all'indicazione di ingredienti naturali in etichetta

INGREDIENTI/AUTENTICITÀ

### Variatione delle vendite di prodotti per indicazioni in etichetta (var. % I semestre 2018 vs. I semestre 2017), 2018



Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Censis, 2018

99

## Gli ultimi dati sulle vendite nella Distribuzione Moderna dimostrano che i consumatori prediligono prodotti ad alto contenuto di servizio

EFFICIENZA SERVIZIO

### Prodotti con il maggior tasso di crescita nella Distribuzione Moderna (var. % I semestre 2018 vs. I semestre 2017), 2018

	Var. %
Yogurt delattosato	+42,0%
Frutta mista secca senza guscio	+27,0%
Zuppe pronte	+21,4%
Affettati bresaola in busta	+11,2%
Affettati prosciutto crudo in busta	+9,6%
Latte UHT alta digeribilità	+8,5%
Grana già grattugiato	+3,9%

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Nielsen, 2018

100

La sostenibilità del *packaging* guida sempre di più le scelte di acquisto dei consumatori

PACKAGING SOSTENIBILE

Fatturato dei prodotti ecologici (valori in milioni di Euro e var. % vs. I semestre 2017), I semestre 2018



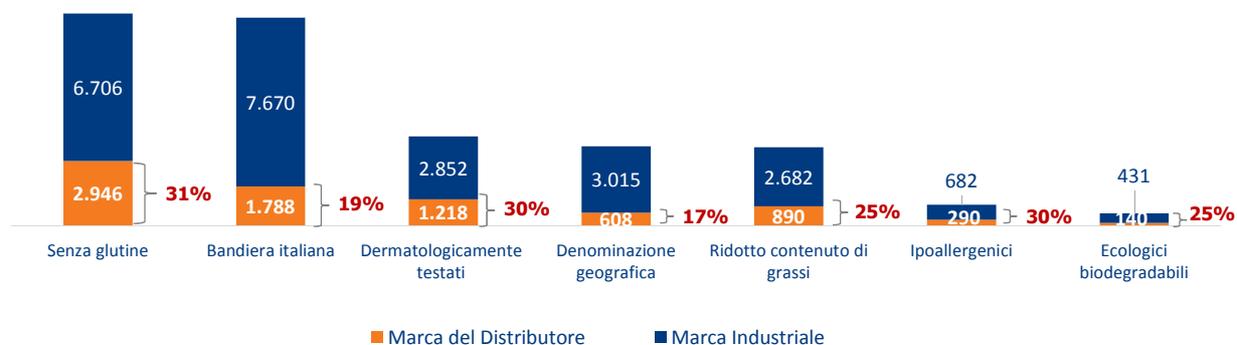
Molte delle innovazioni sul *packaging* sostenibile vengono sviluppate dalle insegne in *partnership* con le aziende *copacker*

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Osservatorio Immagino GS1 – Nielsen, 2018

101

L'offerta della Marca del Distributore dà una risposta concreta all'evoluzione del concetto di qualità nella percezione del consumatore

Numero di prodotti per tipologia  
(valore assoluto e incidenza % dei prodotti a Marca del Distributore), 2017



N.B. Si rimanda al contributo della Marca del Distributore al Capitale Cognitivo

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Osservatorio Immagino GS1 – Nielsen, 2018

102

## L'evoluzione del concetto di qualità nel cambiamento delle abitudini di consumo

Messaggi chiave Parte 2.2

- I *driver* di scelta del consumatore si sono ampliati negli ultimi anni e oggi includono:
  - Prezzo
  - Percezione di qualità (gusto, profumo, ecc.)
  - Contenuto nutrizionale
  - Provenienza delle materie prime
  - Sensazioni emotive
  - Intolleranze alimentari
  - Sostenibilità del prodotto
- Il **concetto di qualità per il consumatore si è evoluto** e abbraccia **molteplici dimensioni** (a fronte della necessaria garanzia di sicurezza): garanzia di filiera, informativa sull'etichetta, italianità e km0, elementi valoriali ed etici, efficienza del servizio, ingredienti e autenticità, *packaging* sostenibile
- L'offerta della Marca del Distributore fornisce una **risposta concreta all'evoluzione del concetto di qualità in ottica multidimensionale** nella percezione del consumatore attraverso una selezione di prodotti che vanno nella direzione delle nuove abitudini di consumo

Quale valore e quali sfide della Marca del Distributore oggi



The European House  
Ambrosetti

### Indice

- Prefazioni
- I dieci punti più importanti del *Position Paper*
- Gli obiettivi del *Position Paper* e la metodologia di lavoro
- Parte 1. Il valore strategico della Marca del Distributore in Italia e l'evoluzione nell'ultimo anno
- **Parte 2. Il contributo della Marca del Distributore per la sicurezza e qualità alimentare in Italia**
  1. L'ecosistema della sicurezza e qualità dei prodotti alimentari e il ruolo della Distribuzione Moderna e della Marca del Distributore
  2. L'evoluzione del concetto di qualità nel cambiamento delle abitudini di consumo
  3. La qualità e sicurezza nella Distribuzione Moderna e nella Marca del Distributore: il punto di vista delle insegne
  4. La Marca del Distributore e la creazione di valore per la filiera e le aziende *copacker*
- Parte 3. L'evoluzione della Marca del Distributore e il futuro della gestione strategica della qualità e della sicurezza
- Bibliografia

104

## Per analizzare il contributo della MDD alla sicurezza e qualità, The European House – Ambrosetti ha realizzato una *survey* ai responsabili delle insegne

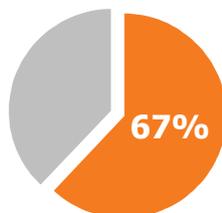
- La *survey* somministrata ai responsabili della sicurezza e qualità delle aziende di Federdistribuzione, Coop e Conad si è posta i seguenti obiettivi:
  - Analizzare i **trend evolutivi** all'interno della Distribuzione Moderna con riferimento alla sicurezza e qualità dei prodotti a Marca del Distributore
  - Raccogliere **le prospettive** degli «addetti ai lavori» della Distribuzione Moderna
  - Mettere a fuoco il **miglior quadro conoscitivo** a sostegno delle proposte contenute nel presente documento
- Con riferimento alla sicurezza e alla qualità dei prodotti della Marca del Distributore sono state investigate le priorità delle aziende con riferimento a:
  - Le **sfide future** in materia di sicurezza e qualità dei prodotti
  - Le principali **azioni adottate** nel corso degli ultimi anni
  - L'andamento di **controlli, costi ed investimenti effettuati** nella Marca del Distributore

## Il campione analizzato dalla *survey* di The European House - Ambrosetti è rappresentativo della Distribuzione Moderna in Italia

### Presenza territoriale dei gruppi rispondenti alla *survey*, 2018



### Quota di fatturato delle insegne rispondenti sul totale Distribuzione Moderna (valori %), 2018



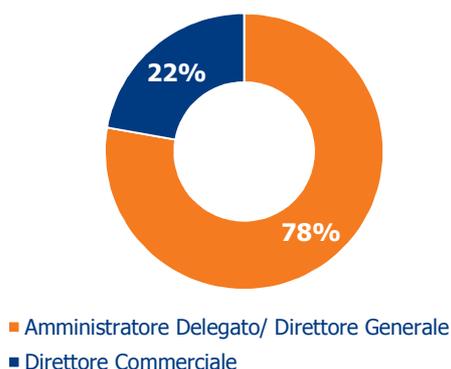
### Posizione ricoperta in azienda dai rispondenti alla *survey* (valori %), 2018



N.B. Ad eccezione di Esselunga hanno risposto alla *survey* tutte le insegne nella *top ten* dei *retailer* italiani per quota di mercato nel 2018.  
Fonte: *survey* ai responsabili sicurezza e qualità di The European House – Ambrosetti, 2018

## La funzione qualità e sicurezza è riconosciuta come strategica all'interno delle organizzazioni: nel 78% dei casi è in presa diretta con i vertici aziendali

**Figure a cui riportano i responsabili di sicurezza all'interno dell'azienda** (valori %), 2018



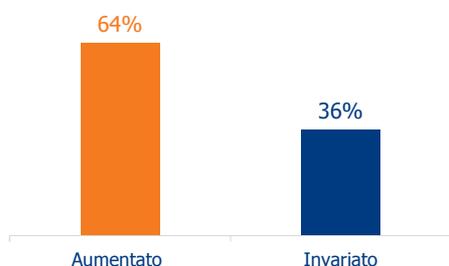
- Il **100%** delle insegne ha uffici di qualità e sicurezza interna
- Dieci anni fa la maggioranza dei responsabili della sicurezza e qualità riportava al direttore commerciale oppure al direttore *marketing*
- Ad oggi **4 su 5** responsabili riportano direttamente ai vertici aziendali segnalando il **salto di qualità in termini strategici** della funzione
- La funzione sicurezza e qualità è oggi autonoma e indipendente rispetto alla struttura commerciale

Fonte: survey ai responsabili sicurezza e qualità di The European House – Ambrosetti, 2018

107

## Oltre la metà delle insegne ha aumentato il numero di persone nella divisione dedicata a sicurezza e qualità alimentare

**Variatione delle persone coinvolte nella divisione dedicata a sicurezza e qualità alimentare rispetto a 10 anni fa** (valori %), 2018



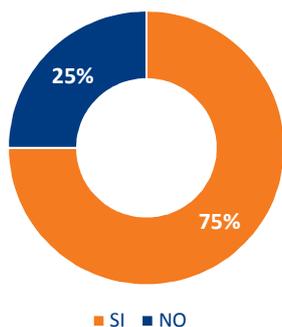
- Nelle insegne più grandi, si arriva anche a **50 collaboratori** impegnati nell'ufficio interno di sicurezza e qualità
- Circa il **70%** delle insegne si avvale anche di **collaboratori esterni**
- Il **44%** dei responsabili intervistati prevede una **ulteriore crescita** del numero di addetti della struttura dedicata a sicurezza e qualità nei prossimi 3/5 anni

Fonte: survey ai responsabili sicurezza e qualità di The European House – Ambrosetti, 2018

108

## I processi di sicurezza e qualità coinvolgono un ecosistema di certificatori esterni che collaborano con le insegne

### Insegne che si avvalgono di certificatori esterni di qualità, sicurezza e tracciabilità (valori %), 2018



- Il **100%** delle insegne che hanno certificatori esterni si avvale di queste specifiche figure **in modo continuativo** (su base annuale, mensile o settimanale)
- La frequenza del ricorso allo strumento della certificazione esterna sottolinea la volontà delle insegne di favorire controlli da parte di terzi con **benefici in termini di trasparenza, efficacia ed efficienza della filiera**

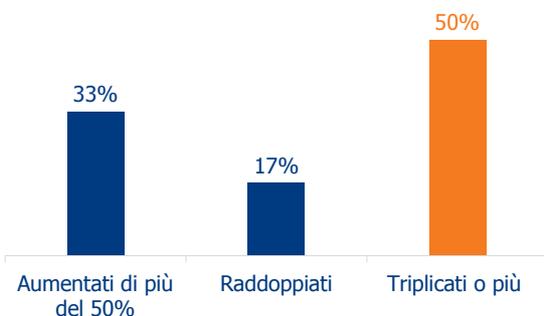
I principali certificatori e *advisor* esterni a cui si rivolgono le insegne sono: Bureau Veritas, Checkfruit, Chelab – Merieux NutriScience, Eurofins Scientific, IRTA, Neutron, SATA, SGS, Tentamus Agriparadigma, Valoritalia

Fonte: *survey* ai responsabili sicurezza e qualità di The European House – Ambrosetti, 2018

109

## La metà delle insegne ha più che triplicato gli investimenti in sicurezza e qualità e quasi il 70% li ha più che raddoppiati

### Variazione degli investimenti in sicurezza e qualità delle insegne della Distribuzione Moderna rispetto a 10 anni fa (valori %), 2018



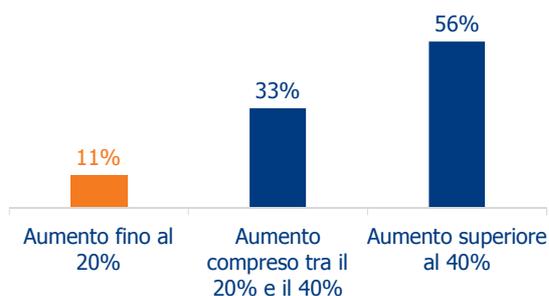
- Quasi il **70%** delle insegne ha almeno raddoppiato i propri investimenti in sicurezza e qualità negli ultimi 10 anni
- L'insegna con l'incremento maggiore ha fatto registrare un aumento degli investimenti pari al **400%**
- Alcune insegne investono fino a **€5 mln** in sicurezza e qualità

Fonte: *survey* ai responsabili sicurezza e qualità di The European House – Ambrosetti, 2018

110

## Il 100% delle insegne prevede una ulteriore crescita degli investimenti in sicurezza e qualità nei prossimi 5 anni (1/2)

**Variatione prevista al 2023 degli investimenti in sicurezza e qualità delle insegne della Distribuzione Moderna (valori %), 2018**



La crescita di investimenti in sicurezza e qualità attesa nei prossimi 5 anni da parte del **100% delle insegne** fa emergere come il tema della qualità e della sicurezza sia diventato un **tema strategico** per lo sviluppo e la crescita delle insegne

## Il 100% delle insegne prevede una ulteriore crescita degli investimenti in sicurezza e qualità nei prossimi 5 anni (2/2)

I principali ambiti di investimento nella sicurezza e qualità delle insegne riguardano:

- L'incremento dell'utilizzo di **strumenti digitali** per accelerare i tempi di risposta e gestire al meglio eventuali allerte sanitarie
- Lo sviluppo delle **filiere e di linee di alta qualità**
- L'aumento di **ispezioni e di test** sui prodotti
- Le **collaborazioni scientifiche e partnership** con università e laboratori di ricerca specializzati

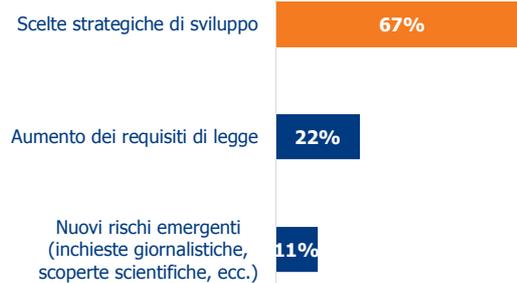
I benefici attesi sono:

- **Maggiore conoscenza**, non solo dei singoli processi, ma dell'intera filiera dal produttore fino al consumatore finale
- **Rintracciabilità** sia materiale (materie prime, prodotti) che immateriale (dati di processo, di controllo e quantitativi) per prevenire il rischio alimentare e tutelare i prodotti *Made in Italy*
- **Automazione e digitalizzazione** nella gestione dei prodotti per una maggiore trasparenza nella filiera e il miglioramento della sua efficienza

## Il 100% delle insegne prevede una crescita di importanza della struttura sicurezza e qualità nei prossimi anni

Il **100%** delle insegne prevede una crescita di importanza della struttura sicurezza e qualità **nei prossimi 3/5 anni**

### Driver di crescita per gli investimenti in sicurezza e qualità (valori %), 2018

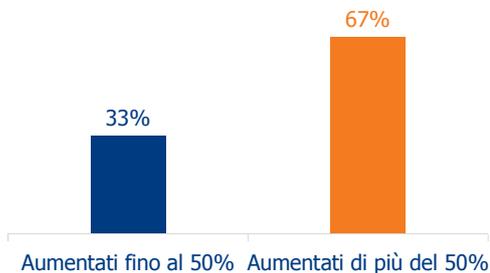


Fonte: survey ai responsabili sicurezza e qualità di The European House – Ambrosetti, 2018

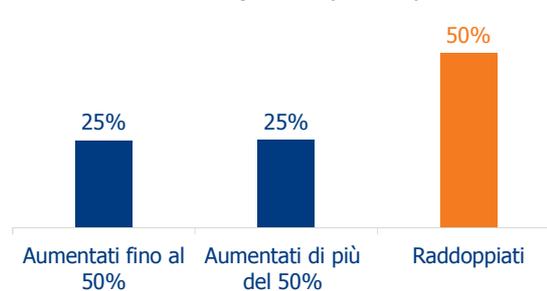
113

## Il numero medio dei controlli di qualità e sicurezza da parte delle insegne è cresciuto significativamente rispetto a 10 anni fa

### Variatione rispetto a 10 anni fa del numero di controlli che le insegne effettuano sui prodotti a Marca del Distributore (valori %)



### Variatione dei controlli di qualità rispetto a 10 anni fa effettuati dalle insegne sulle aziende copacker (valori %)



Fonte: survey ai responsabili sicurezza e qualità di The European House – Ambrosetti, 2018

114

## Un rispondente su due ritiene necessaria una maggiore chiarezza per le certificazioni di qualità dei prodotti a Marca Distributore

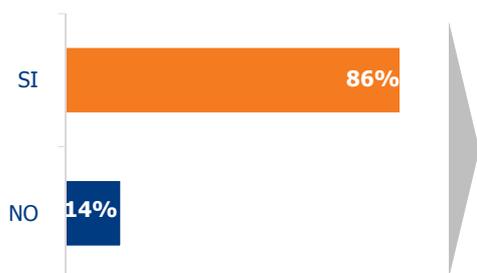
- Ad oggi i prodotti DOCG, DOC, IGP, IGT e DOP a Marca del Distributore sono in media **~125** per insegna
- L'insegna con più prodotti certificati a Marca del Distributore raggiunge **~50%** del totale di prodotti certificati disponibili
- **Quasi 1 insegna su 2 ritiene necessaria una maggiore chiarezza normativa** per le certificazioni di origine protetta/tipica verso i prodotti a Marca del Distributore
- Gli aspetti principali per cui una maggiore chiarezza è ritenuta importante riguardano:
  - La **valorizzazione degli ulteriori impegni** richiesti dalla Distribuzione Moderna in aggiunta alla certificazione
  - Un allineamento dell'impostazione dei disciplinari e delle istruzioni per gestire la Marca del Distributore
  - Il superamento di ostacoli ad accettare il *brand* in etichetta da parte dei consorzi

## Un terzo dei rispondenti ritiene necessaria una maggiore chiarezza per i prodotti biologici a Marca del Distributore

- Ad oggi il biologico della Marca del Distributore vale il **41%** del mercato complessivo del biologico venduto nei supermercati e negli ipermercati
- **Più di 1 insegna su 3 ritiene necessaria una maggiore chiarezza normativa** per i prodotti biologici a Marca del Distributore
- Gli elementi critici indicati dai rispondenti che hanno dato una risposta positiva riguardano:
  - La normativa per il biologico tuttora in fase di definizione
  - La gestione della tracciabilità, dei loghi e del numero operatore
  - Le **differenze di giudizio** da parte degli enti certificatori su prodotti comparabili

## Quasi 9 rispondenti su 10 ritengono che esistano degli ambiti di ottimizzazione nel sistema di controllo esterni e previsti per legge

### Esistenza di controlli di sicurezza esterni ridondanti (% delle risposte), 2018



I principali problemi riscontrati riguardano:

- Presenza di **troppi enti di controllo** che insistono sulle stesse tematiche e svolgono attività sovrapponibili
- **Mancanza di coordinamento** tra gli organi controllanti
- **Assenza di comunicazione** tra i diversi anelli della filiera
- Ripetitiva analisi su medesimi lotti produttivi ma con *brand* diversi
- **Pluralità di approcci** da parte di enti con compiti simili e nei diversi territori italiani

Ambiti di efficientamento identificati sono:

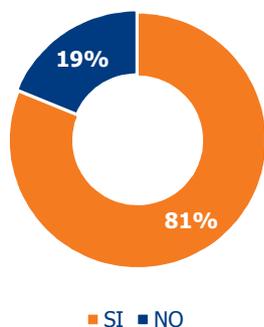
- **Semplificazione delle norme** di riferimento
- Maggiore **coordinamento** tra gli enti
- Migliore definizione delle **responsabilità** relative tra *retailer* titolare del marchio e *copacker* produttore

Fonte: survey ai responsabili sicurezza e qualità di The European House – Ambrosetti, 2018

117

## 8 rispondenti su 10 indicano la gestione dei reclami come ambito di ulteriore sviluppo

### Gestione dei reclami come ambito d'azione prioritario con riferimento alla sicurezza e qualità (% delle risposte), 2018



I filoni di sviluppo nella gestione dei reclami sono:

- L'adozione di una gestione più centralizzata con integrazione di **nuove tecnologie**
- L'ottimizzazione dei flussi informativi
- L'aumento della **trasparenza** e della **tempestività** nell'analizzare cause, problemi ed interventi
- La creazione di un **database condiviso** per un giudizio complessivo su fornitori comuni

Per rispondere a queste esigenze alcune insegne si sono dotate di:

- Sistemi gestionali avanzati
- Integrazione di figure con competenze analitiche
- Strumenti analitici per la gestione interna dei reclami basata su valutazione delle *performance* e prevenzione dei rischi

Fonte: survey ai responsabili sicurezza e qualità di The European House – Ambrosetti, 2018

118

## Le insegne stanno investendo sull'innovazione tecnologica per aumentare l'efficienza nei processi di qualità e sicurezza

- **9 intervistati su 10** ritengono che le nuove tecnologie contribuiranno sostanzialmente a semplificare e rendere più efficienti i processi legati alla qualità e sicurezza: le tecnologie individuate contribuiscono a definire al meglio i **parametri** con cui sono monitorati e valutati i fornitori e la relativa filiera

### TECNOLOGIE PRIORITARIE DI SVILUPPO E ADOZIONE



**QR Code** per migliorare il controllo sullo stato di conservazione dei prodotti (*smart label*) e attivare un «flusso bidirezionale» tra produttore e consumatore



**Cloud** per una migliore integrazione dei *database* e dei parametri utilizzati per valutare i fornitori



**Blockchain** per migliorare la tracciabilità dell'*agrifood* creando un ecosistema integrato della sicurezza e qualità



**Real time analytics** per monitorare il crescente flusso di informazioni



**Rating** dei prodotti venduti resi disponibili sul sito dell'insegna



**Social network** e integrazione dei canali di vendita per migliorare la percezione di sicurezza complessiva del consumatore

Fonte: *survey* ai responsabili sicurezza e qualità di The European House – Ambrosetti, 2018

119

## La qualità e sicurezza nella Distribuzione Moderna e nella Marca del Distributore: il punto di vista delle insegne

### Messaggi chiave Parte 2.3

- Per analizzare il contributo della Marca del Distributore alla sicurezza e qualità, The European House – Ambrosetti ha realizzato una *survey* ai responsabili delle insegne
- Dalla *survey*, emerge come la funzione qualità e sicurezza sia riconosciuta come strategica all'interno delle organizzazioni: nel **78%** è in presa diretta con i vertici aziendali
- **Oltre la metà** delle insegne ha aumentato il numero di persone nella divisione dedicata a sicurezza e qualità alimentare rispetto a 10 anni fa e il **44%** dei responsabili intervistati prevede una ulteriore crescita del numero di addetti della struttura dedicata a sicurezza e qualità nei prossimi 3/5 anni
- Quasi il **70%** delle insegne ha almeno raddoppiato i propri investimenti in sicurezza e qualità negli ultimi 10 anni; oggi alcune insegne investono fino a **5 milioni di Euro all'anno** in sicurezza e qualità
- La crescita di investimenti in sicurezza e qualità attesa nei prossimi 5 anni da parte del **100%** delle insegne fa emergere come il tema della qualità e della sicurezza sia diventato **strategico per lo sviluppo e la crescita delle insegne**
- Le insegne stanno investendo sull'**innovazione tecnologica** per aumentare l'efficienza nei processi di qualità e sicurezza. **9 intervistati su 10** ritengono che le nuove tecnologie contribuiranno sostanzialmente a semplificare e rendere più efficienti i processi legati alla qualità e sicurezza

## Indice

- Prefazioni (Giorgio Santambrogio e Valerio De Molli)
- I dieci punti più importanti del *Position Paper*
- Gli obiettivi del *Position Paper* e la metodologia di lavoro
- Parte 1. Il valore strategico della Marca del Distributore in Italia e l'evoluzione nell'ultimo anno
- **Parte 2. Il contributo della Marca del Distributore per la sicurezza e qualità alimentare in Italia**
  1. L'ecosistema della sicurezza e qualità dei prodotti alimentari e il ruolo della Distribuzione Moderna e della Marca del Distributore
  2. L'evoluzione del concetto di qualità nel cambiamento delle abitudini di consumo
  3. La qualità e sicurezza nella Distribuzione Moderna e nella Marca del Distributore: il punto di vista delle insegne
  4. **La Marca del Distributore e la creazione di valore per la filiera e le aziende *copacker***
- Parte 3. L'evoluzione della Marca del Distributore e il futuro della gestione strategica della qualità e della sicurezza
- Bibliografia

121

## Per qualificare il contributo della Marca del Distributore alla creazione di valore delle aziende *copacker*, The European House – Ambrosetti ha analizzato i bilanci di 350 aziende

- L'analisi sulla creazione di valore delle aziende *copacker* in Italia, realizzata attraverso l'analisi dei bilanci delle aziende\*, si è posta i seguenti obiettivi:
  - Analizzare la posizione finanziaria della filiera di *copacking* della Marca del Distributore italiana alla luce della crescita di quest'ultima
  - Individuare un **campione rappresentativo** di aziende della filiera di *copacking* in cui la Marca del Distributore generi una quota rilevante di fatturato (>50% del fatturato complessivo)
  - **Quantificare** l'andamento di questo campione rappresentativo nell'ultimo quinquennio (**2013-2017**) rispetto alle aziende *copacker* in cui la quota di Marca del Distributore è inferiore al 50%
  - Dimostrare i **benefici** che la crescita della Marca del Distributore porta alle aziende di *copacking* maggiormente legate ad essa
  - Evidenziare il contributo che la Marca del Distributore porta al **rafforzamento della dimensione industriale** (e competitiva) delle aziende della filiera

(\*) Si rimanda alla *slide* successiva per la metodologia utilizzata nell'analisi.

122

## La metodologia dell'analisi di creazione di valore delle aziende *copacker*

- L'analisi sulla creazione di valore delle aziende *copacker* è stata effettuata attraverso i seguenti passaggi metodologici:
  - Individuazione di un «**Campione ad alta intensità di MDD\***» che includa *copacker* con quota di fatturato originata dalla produzione di prodotti a **Marca del Distributore >50%**
  - Individuazione di un «**Campione a bassa intensità di MDD\***» che includa *copacker* con quota di fatturato originata dalla produzione di prodotti a **Marca del Distributore <50%**
  - Garanzia di comparabilità tra i due campioni di aziende in termini di fatturato medio, occupati e distribuzione geografica
  - Analisi **quantitativa** attraverso i bilanci aziendali\*\* relativamente ai **principali risultati economici** (fatturato, EBITDA, ROE, ROI e valore aggiunto) **ed occupazionali**
  - **Focus** sui risultati ottenuti nell'ultimo quinquennio (**2013-2017**)

(\*) Marca del Distributore. (\*\*) Per l'analisi dei bilanci aziendali è stato utilizzato il database di AIDA – Bureau Van Dijk. In entrambi i campioni, nel caso di aziende in cui fossero disponibili tutti i bilanci eccetto il 2017, perché non ancora depositato, l'ultimo dato è stato ricostruito attraverso il CAGR (tasso medio annuo di crescita composto) del periodo 2008-2016.

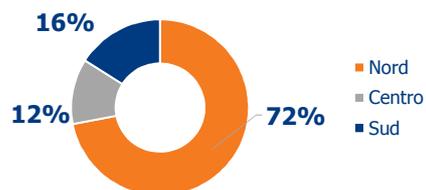
123

## I due campioni di aziende *copacker* sono rappresentativi e distribuiti su tutto il territorio italiano...

Distribuzione geografica delle aziende\* (%), 2017

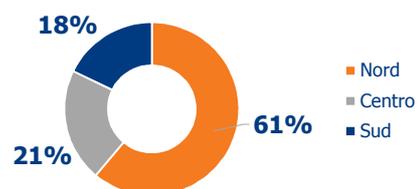
### «Campione ad alta intensità di MDD» (quota Marca Distributore sui ricavi >50%)

- **75 aziende**
- **100 dipendenti** in media nel 2017



### «Campione a bassa intensità di MDD» (quota Marca Distributore sui ricavi <50%)

- **275 aziende**
- **125 dipendenti** in media nel 2017



Le aziende considerate rappresentano il **30%** dei *copacker* italiani, con un fatturato complessivo di **€14,6 miliardi**

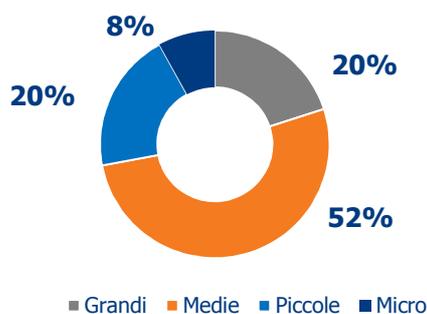
(\*) Nord: V. d'Aosta, Piemonte, Liguria, Lombardia, Veneto, P.A. Bolzano, P.A. Trento, Friuli Venezia-Giulia, Emilia-Romagna. Centro: Toscana, Umbria, Marche, Lazio. Sud: Abruzzo, Molise, Campania, Basilicata, Puglia, Calabria, Sardegna, Sicilia

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati AIDA Bureau Van Dijk, 2018

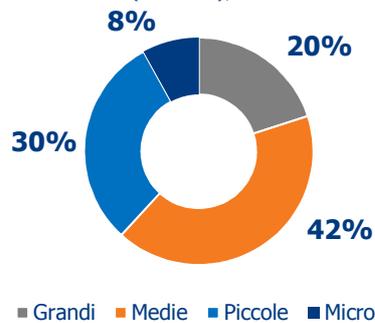
124

...oltre che comparabili a livello dimensionale

Dimensioni delle imprese *copacker* del «campione ad alta intensità di MDD» (valori %), 2017



Dimensioni delle imprese *copacker* del «campione a bassa intensità di MDD» (valori %), 2017



Classificazione ufficiale della Commissione Europea:

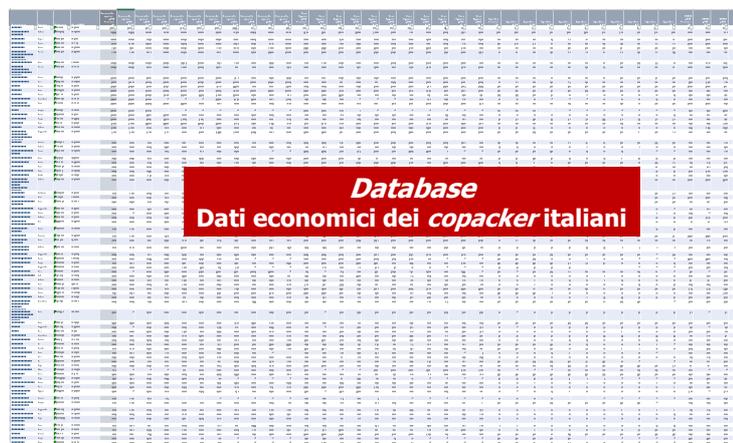
- Micro imprese: fatturato fino a €2 milioni e meno di 10 addetti
- Piccole imprese: fatturato tra €2 - €10 milioni e meno di 50 addetti
- Medie imprese: fatturato €10 - €50 milioni e meno di 250 addetti
- Grandi imprese: fatturato sopra i €50 milioni e sopra i 250 addetti

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati AIDA Bureau Van Dijk, 2018

125

The European House – Ambrosetti ha ricostruito una base dati estensiva per l'analisi della creazione di valore *copacker*

- **Unico database** in Italia con dati economici pluriennali dei *copacker*
- **10** anni censiti (dal 2008 al 2017)
- **>200.000** osservazioni
- **350** aziende di cui sono stati ricostruiti i bilanci
- **11%** del valore della produzione agroalimentare italiana rappresentata nel campione
- Calcolo dei **trend di medio periodo** (2013-2017) per tutte le dimensioni considerate

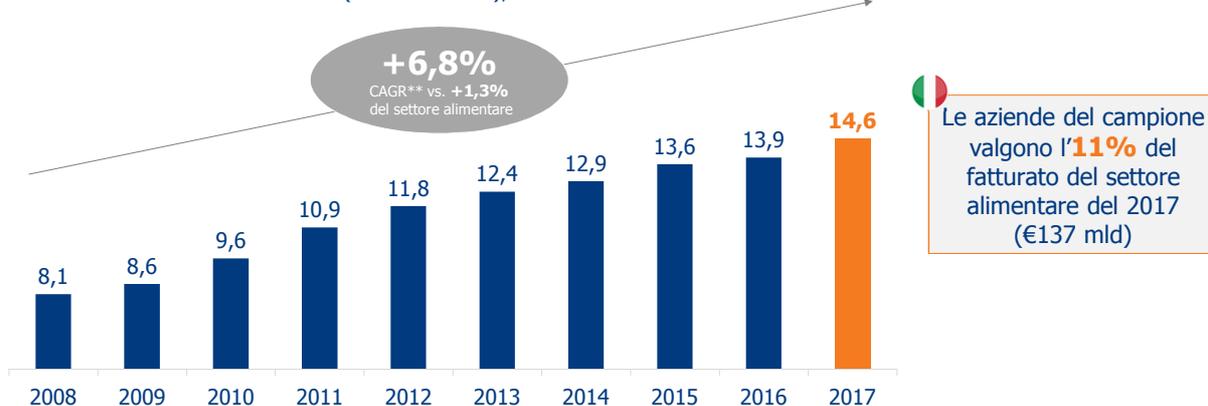


Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, 2018

126

## Le aziende *copacker* hanno contribuito positivamente alla crescita del settore alimentare

**Fatturato delle aziende *copacker*\***  
(miliardi di Euro), 2008-2017



(\*) Le aziende *copacker* qui considerate sono la somma del «campione ad alta intensità di MDD» e del «campione a bassa intensità di MDD».  
(\*\*) Tasso di crescita composto annuo

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati AIDA Bureau Van Dijk, 2018

127

## Tra il 2013 e il 2017 le aziende del «campione ad alta intensità di MDD» hanno aumentato i ricavi più della controparte e del settore alimentare

(\*) Dal settore alimentare sono state escluse le 350 aziende *copacker*

**Fatturato delle 75 imprese del «campione ad alta intensità di MDD»**  
(miliardi di Euro), 2013-2017



Il fatturato medio del «campione ad alta intensità di MDD» è aumentato di **€6,1 milioni** per azienda

**Fatturato delle 275 imprese del «campione a bassa intensità di MDD»**  
(miliardi di Euro), 2013-2017



Il fatturato medio del «campione a bassa intensità di MDD» è aumentato di **€5,7 milioni** per azienda

**Fatturato delle 6.500 imprese dell'industria alimentare\***  
(miliardi di Euro), 2013-2017

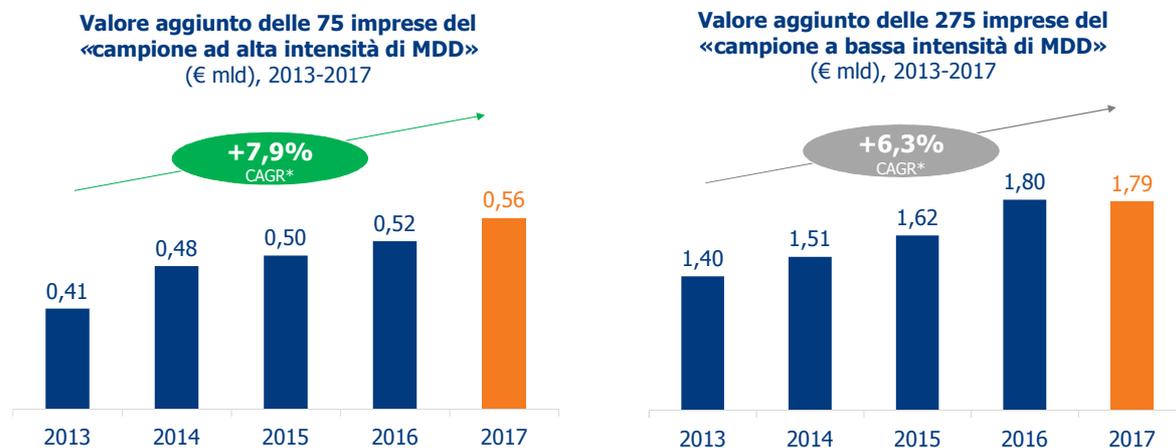


Il fatturato medio del settore alimentare è aumentato di **€0,4 milioni** per azienda

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati AIDA Bureau Van Dijk e Federalimentare, 2018

128

Il valore aggiunto generato dalle aziende *copacker* del «campione ad alta intensità di MDD» ha visto un tasso di crescita medio superiore alle altre...

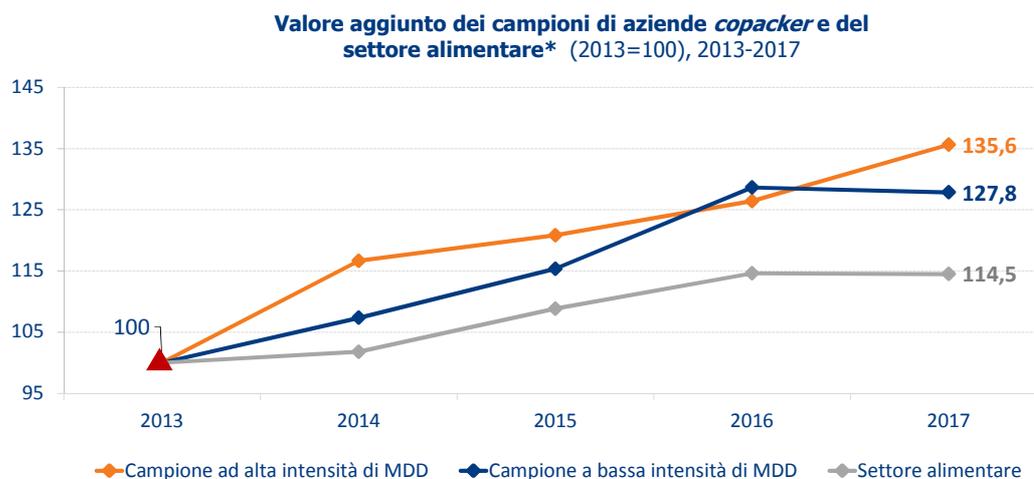


Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati AIDA Bureau Van Dijk, 2018

(\*) Tasso di crescita composto annuo

129

...e una crescita superiore anche del settore alimentare complessivo



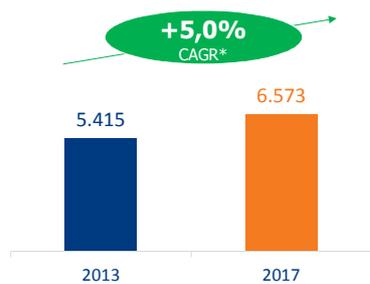
Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati AIDA Bureau Van Dijk e Istat, 2018

(\*) Dal settore alimentare sono state escluse le 350 aziende *copacker*

130

## Il numero di addetti delle aziende del «campione ad alta intensità di MDD» ha avuto un tasso di crescita superiore rispetto alle altre...

**Numero di addetti delle 75 imprese del «campione ad alta intensità di MDD» (valore assoluto), 2013-2017**



**Numero di addetti delle 275 imprese del «campione a bassa intensità di MDD» (valore assoluto), 2013-2017**



**Numero di addetti del settore alimentare (valore assoluto), 2013-2017\*\***



(\*) Tasso di crescita composto annuo

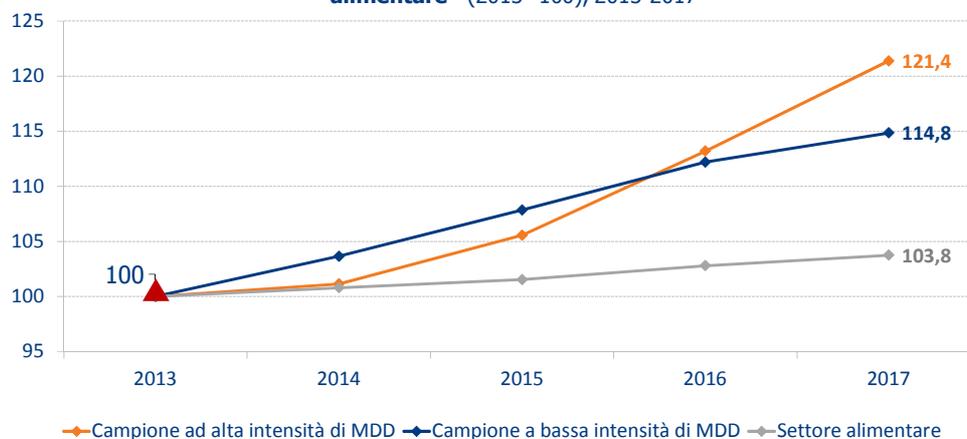
(\*\*) Dal settore alimentare sono state escluse le 350 aziende *copacker*. Il dato 2017 è stato stimato sulla base del CAGR 2013-2016

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati AIDA Bureau Van Dijk e Istat, 2018

131

## ...con una crescita significativamente più alta rispetto all'andamento del settore alimentare

**Addetti dei campioni di *copacker* e del settore alimentare\* (2013=100), 2013-2017**



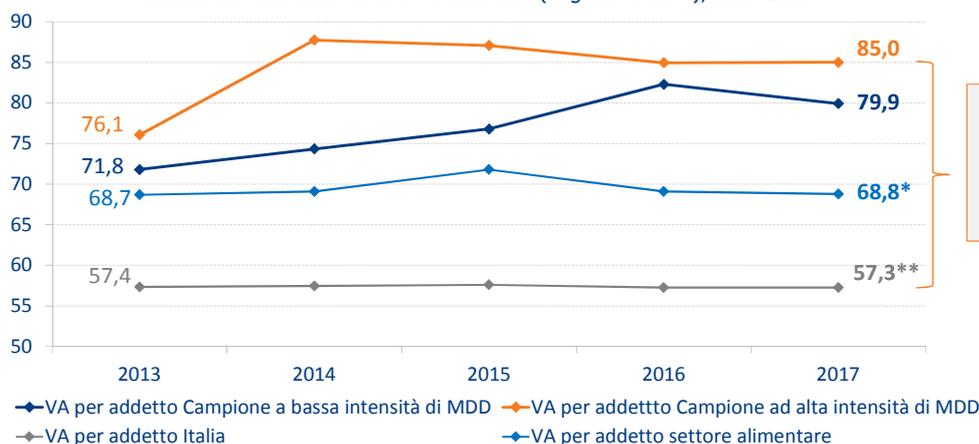
(\*) Dal settore alimentare sono state escluse le 350 aziende *copacker*. Il dato 2017 è stato stimato sulla base del CAGR 2013-2016

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati AIDA Bureau Van Dijk e Istat, 2018

132

## Le imprese del «campione ad alta intensità di MDD» mantengono una produttività più alta nel corso di tutto il periodo considerato

Valore Aggiunto per addetto delle imprese *copacker* dei due campioni analizzati, dell'industria alimentare\* e in Italia (migliaia di Euro), 2013-2017



Nel 2017, il Valore Aggiunto per addetto del campione MDD è del **48%** più alto rispetto al valore medio italiano

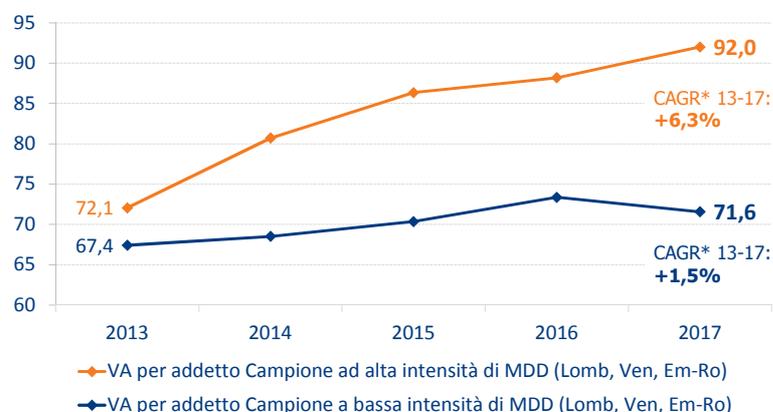
(\*) Dal settore alimentare sono state escluse le 350 aziende *copacker*.  
(\*\*) Il Valore Aggiunto per addetto dell'Italia nel 2017 è stato calcolato sulla base del CAGR 2010-2016

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati AIDA Bureau Van Dijk e Istat, 2018

133

## La crescita del valore aggiunto per addetto del «campione ad alta intensità di MDD» è molto significativa per le aziende basate in Lombardia, Veneto ed Emilia Romagna

Valore Aggiunto per addetto delle imprese (*copacker* con sede in Lombardia, Veneto ed Emilia-Romagna, migliaia di Euro), 2013-2017



- Le aziende basate in Lombardia, Emilia Romagna e Veneto sono il **51%** e generano il **53%** del fatturato totale del campione
- Nel 2017 il Valore Aggiunto per addetto dei *copacker* ad alta intensità di MDD basati in queste Regioni è del **28%** più elevato rispetto alle altre

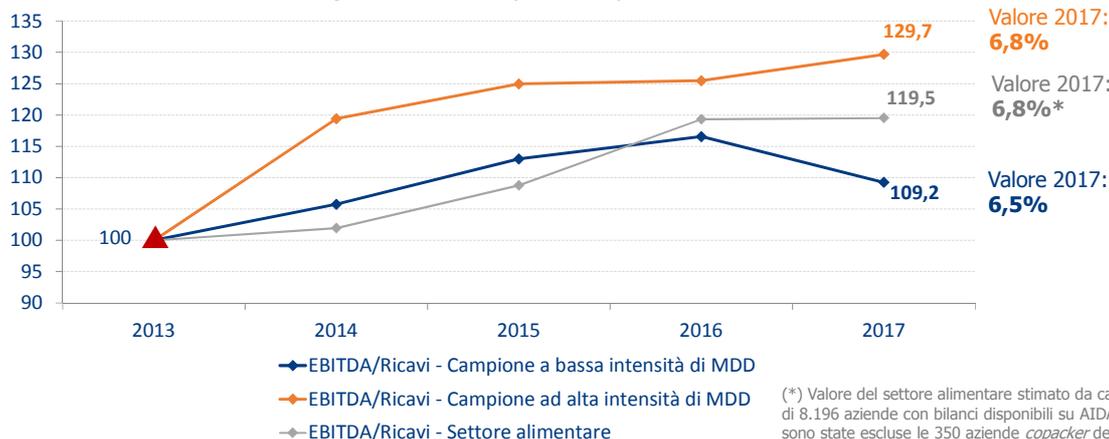
Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati AIDA Bureau Van Dijk, 2018

(\*) Tasso di crescita composto annuo

134

Nel periodo in analisi la redditività delle aziende del «campione ad alta intensità di MDD» ha superato quella del «campione a bassa intensità di MDD» ...

**EBITDA/Ricavi delle imprese copacker nei due campioni analizzati (2013=100), 2013-2017**

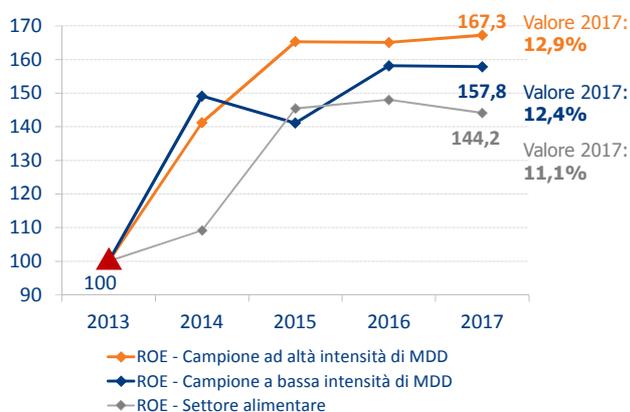


Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati AIDA Bureau Van Dijk, 2018

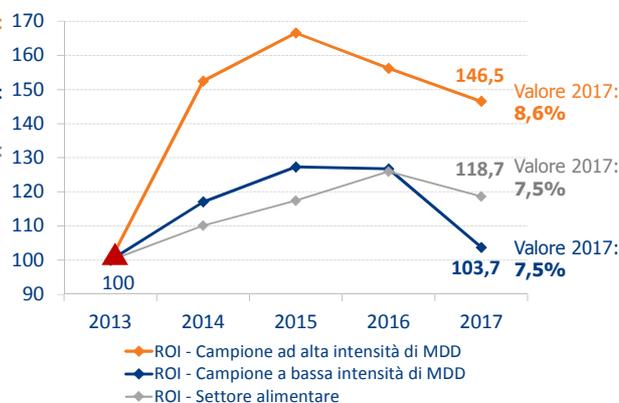
135

...in tutti i principali indicatori di bilancio

**ROE\* delle imprese copacker nei due campioni analizzati (2013=100), 2013-2017**



**ROI\*\* delle imprese copacker nei due campioni analizzati (2013=100), 2013-2017**



(\*) Return on Equity (\*\*) Return on Investment (\*\*\*) Valore del settore alimentare stimato da campione di 8.196 aziende con bilanci disponibili su AIDA da cui sono state escluse le 350 aziende copacker dei due campioni

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati AIDA Bureau Van Dijk, 2018

136

## Analisi dei bilanci dei *copacker*: considerazioni di sintesi

A fronte di una crescita dei ricavi complessiva per l'intero settore di *copacker* alimentari, il «campione ad alta intensità di MDD» rivela un ruolo positivo della Marca del Distributore su:

- **Valore generato dalle imprese:** la crescita di Ricavi e Valore Aggiunto è stata più sostenuta nelle imprese in cui la Marca del Distributore ha una quota >50% dei ricavi
- **Aspetto dimensionale:** il numero di lavoratori dipendenti è aumentato più velocemente nelle imprese in cui la Marca del Distributore ha una quota >50% dei ricavi
- **Redditività della imprese:** l'aumento di EBITDA, ROE e ROI è maggiore nelle imprese in cui la Marca del Distributore ha una quota >50% dei ricavi

Nel periodo 2013-2017 la crescita della Marca del Distributore ha contribuito positivamente a **sostenere la competitività dei *copacker*** in cui la Marca del Distributore ha un ruolo maggioritario

137

## Il ruolo della Marca del Distributore nella crescita dei *copacker*: focus su micro e piccole imprese (1/2)

- The European House - Ambrosetti ha isolato all'interno del *database* le aziende classificate come **micro imprese** e **piccole imprese**, ponendosi i seguenti obiettivi:
  - Analizzare la posizione finanziaria delle micro e piccole imprese di *copacking* della MDD italiana
  - Individuare un **campione rappresentativo** di micro e piccole aziende della filiera di *copacking* in cui la MDD generi una quota rilevante di fatturato (>50% del fatturato complessivo)
  - **Quantificare** l'andamento di questo campione nell'ultimo quinquennio (**2013-2017**) rispetto alle aziende *copacker* in cui la quota di Marca del Distributore è inferiore al 50%
  - Dimostrare i **benefici** che la Marca del Distributore porta alla **crescita dimensionale e competitiva** dei *copacker* più piccoli

(\*) Per l'analisi dei bilanci aziendali è stato utilizzato il database di AIDA – Bureau Van Dijk. In entrambi i campioni, nel caso di aziende in cui fossero disponibili tutti i bilanci eccetto il 2017, perché non ancora depositato, l'ultimo dato è stato ricostruito attraverso il CAGR (tasso di crescita composto annuo) del periodo 2008-2016

138

## Il ruolo della Marca del Distributore nella crescita dei *copacker*: focus su micro e piccole imprese (2/2)

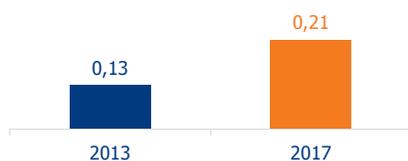
- L'analisi sulla creazione di valore delle aziende *copacker*, con un *focus* specifico sulle micro e piccole imprese, è stata effettuata attraverso i seguenti passaggi metodologici:
  - Individuazione nel *database* delle imprese che al 2013 (primo anno considerato nell'analisi di bilanci) fossero classificate come **micro-imprese o piccole imprese** con un fatturato minore di €10 milioni e con meno di 50 addetti
  - Ricostruzione di un «campione ad alta intensità di Marca del Distributore» costituito da **30 aziende copacker** e di un «campione a bassa intensità di Marca del Distributore» costituito da **103 aziende**
  - **Analisi quantitativa** attraverso i bilanci aziendali\* relativamente ai principali risultati economici (fatturato, EBITDA e valore aggiunto) ed occupazionali
  - *Focus* sui **risultati ottenuti nell'ultimo quinquennio** (2013-2017) per valutarne la crescita dimensionale e competitiva in relazione alla percentuale di Marca del Distributore sui ricavi

(\*) Per l'analisi dei bilanci aziendali è stato utilizzato il database di AIDA – Bureau Van Dijk. In entrambi i campioni, nel caso di aziende in cui fossero disponibili tutti i bilanci eccetto il 2017, perché non ancora depositato, l'ultimo dato è stato ricostruito attraverso il CAGR (tasso di crescita composto annuo) del periodo 2008-2016

139

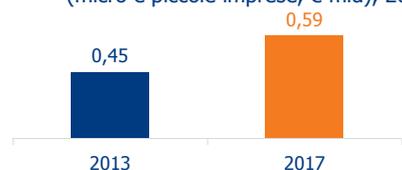
## Le micro e piccole imprese del campione ad alta intensità di Marca del Distributore hanno accresciuto i ricavi medi del doppio rispetto alle altre...

### Fatturato delle 30 aziende del «campione ad alta intensità di Marca del Distributore» (micro e piccole imprese, € mld), 2013-2017



Il fatturato medio del «campione ad alta intensità di MDD» è aumentato di **€2,6 milioni** per azienda

### Fatturato delle 103 aziende «campione a bassa intensità di Marca del Distributore» (micro e piccole imprese, € mld), 2013-2017



Il fatturato medio del «campione a bassa intensità di MDD» è aumentato di **€1,3 milioni** per azienda

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati AIDA Bureau Van Dijk, 2018

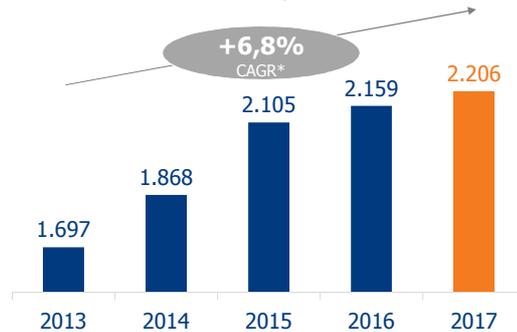
140

...e il numero di addetti del «campione ad alta intensità di Marca del Distributore» è aumentato con un tasso di crescita medio pari a circa il doppio della controparte

**Numero di addetti del «campione ad alta intensità di MDD»** (micro e piccole imprese, valore assoluto), 2013-2017



**Numero di addetti del «campione a bassa intensità di MDD»** (micro e piccole imprese, valore assoluto), 2013-2017



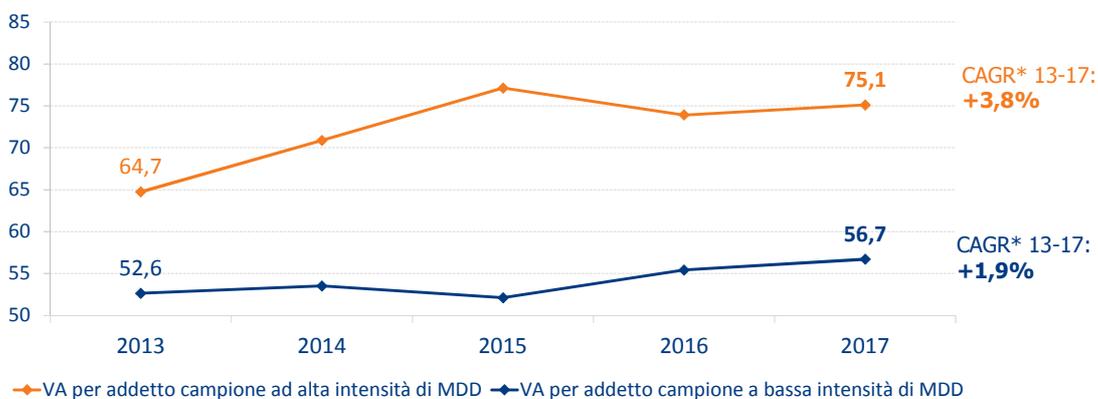
Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati AIDA Bureau Van Dijk, 2018

(\*) Tasso di crescita composto annuo

141

In aggiunta alla crescita dimensionale, il «campione ad alta intensità di MDD» di micro e piccole imprese *copacker* rivela una maggiore produttività ...

**Valore Aggiunto per addetto delle micro e piccole imprese nei due campioni analizzati** (migliaia di Euro), 2013-2017



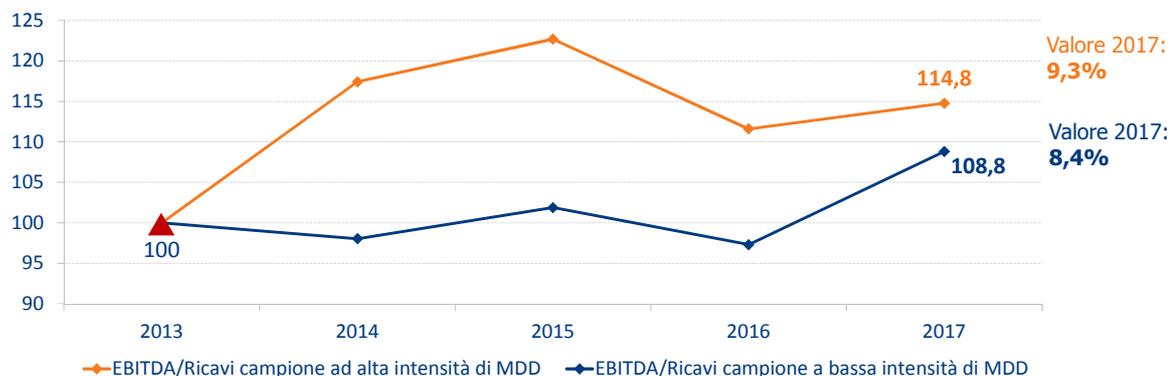
Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati AIDA Bureau Van Dijk, 2018

(\*) Tasso di crescita composto annuo

142

## ...e una maggiore crescita della redditività rispetto alla controparte

**EBITDA delle micro e piccole imprese nei due campioni analizzati**  
(% del fatturato), 2013-2017



Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati AIDA Bureau Van Dijk, 2018

143

## Il ruolo della Marca del Distributore a supporto delle micro e piccole imprese: un quadro d'insieme

- L'analisi delle micro e piccole imprese (fatturato >€10 milioni e >50 addetti) rivela un ruolo chiave della Marca del Distributore a sostegno della crescita dei *copacker* :
- In sintesi, nel quinquennio 2013-2017:
  - I *copacker* del «campione ad alta intensità di MDD» hanno **accresciuto le loro dimensioni** – sia in termini di ricavi che di addetti impiegati – a **tassi di crescita doppi** rispetto al campione di controllo
  - I *copacker* del «campione ad alta intensità di MDD» hanno mantenuto costantemente una **produttività e una redditività superiori** al campione di controllo nel corso degli anni considerati

Nel periodo 2013-2017 la Marca del Distributore ha sostenuto la crescita dei *copacker* più piccoli spingendo la **crescita dimensionale del «campione ad alta intensità di MDD»** e contribuendo a mantenere livelli di produttività e redditività superiori alla controparte

144

## La Marca del Distributore e la creazione di valore per la filiera e le aziende *copacker*

Messaggi chiave Parte 2.4

- A fronte di una crescita dei ricavi complessiva per l'intero settore di *copacker* alimentari, il «campione ad alta intensità di MDD» rivela un ruolo positivo della Marca del Distributore su:
  - **Valore generato dalle imprese:** la crescita di Ricavi e Valore Aggiunto è stata più sostenuta nelle imprese in cui la Marca del Distributore ha una quota >50% dei ricavi
  - **Aspetto dimensionale:** il numero di lavoratori dipendenti è aumentato più velocemente nelle imprese in cui la Marca del Distributore ha una quota >50% dei ricavi
  - **Redditività della impresa:** l'aumento di EBITDA, ROE e ROI è maggiore nelle imprese in cui la Marca del Distributore ha una quota >50% dei ricavi
- L'analisi delle micro e piccole imprese (fatturato >€10 milioni e >50 addetti) rivela un ruolo chiave della Marca del Distributore a sostegno della crescita dei *copacker*. Nel quinquennio 2013-2017:
  - I *copacker* del «campione ad alta intensità di MDD» hanno **accresciuto le loro dimensioni** – sia in termini di ricavi che di addetti impiegati – a **tassi di crescita doppi** rispetto al campione a bassa intensità di MDD
  - I *copacker* del «campione ad alta intensità di MDD» hanno mantenuto costantemente una **produttività e una redditività superiori** al campione a bassa intensità di MDD

Quale valore e quali sfide della Marca del Distributore oggi



The European House  
Ambrosetti

### Indice

- Prefazioni
- I dieci punti più importanti del *Position Paper*
- Gli obiettivi del *Position Paper* e la metodologia di lavoro
- Parte 1. Il valore strategico della Marca del Distributore in Italia e l'evoluzione nell'ultimo anno
- Parte 2. Il contributo della Marca del Distributore per la sicurezza e qualità alimentare in Italia
- **Parte 3. L'evoluzione della Marca del Distributore e il futuro della gestione strategica della qualità e della sicurezza**
  1. L'evoluzione della Marca del Distributore in risposta al cambiamento degli stili di consumo e alle nuove opportunità tecnologiche
  2. Gli impatti dell'evoluzione della Marca del Distributore sul modello di gestione della qualità e sicurezza alimentare
- Bibliografia

146

## Qualità, sicurezza e tracciabilità evolveranno in parallelo all'evoluzione della Marca del Distributore

EVOLUZIONE DELLA MARCA DEL DISTRIBUTORE

### Crescita della MDD e ampliamento dell'offerta

- Nuovi e variegati prodotti sugli scaffali
- Aumento della quota di mercato (+10% entro il 2020)
- Crescita dei prodotti Mainstream (+5% quota di mercato entro il 2020)

### Rafforzamento prodotti Premium

- Riduzione dei prodotti primo prezzo (-4% di quota di mercato entro il 2020\*)
- Aumento delle vendite prodotti Premium (+54% di quota di mercato entro il 2020\*)

### Maggiore rilevanza dei prodotti freschi

- Riconoscimento dei freschi come elemento strategico per l'insegna (per il 35% dei consumatori la fiducia nel retailer è il primo driver per l'acquisto dei freschi)

### Evoluzione del canale di vendita

- Aumento delle vendite di prodotti alimentari tramite e-commerce (+38% degli acquisti nel periodo 2010-2020)

### Evoluzione tecnologica

- Nuove opportunità per i prodotti a Marca del Distributore (dashbord intelligenti, scaffali smart, prezzi dinamici, audience recognition, ecc.)

### Incremento della complessità nella gestione

- Con l'aumento dei prodotti venduti, aumentano il numero di controlli necessari comportando un incremento di complessità dei processi di gestione della qualità

### Ulteriore ampliamento del concetto di qualità

- Si inseriscono nuovi prerogative per il consumatore come l'unicità e l'autenticità dei prodotti Premium e la salubrità per i prodotti funzionali e biologici

### Gestione del fresco e del freddo

- La MDD diventa garante a 360° della qualità, sicurezza e tracciabilità
- Opportunità di innovazione nella gestione della catena del freddo

### Maggiore comunicazione al consumatore

- Nuove opportunità per comunicare la qualità e la sicurezza dei prodotti ai Clienti attraverso siti web dedicati ed e-commerce

### Blockchain lungo la filiera, automazione e informatizzazione della gestione prodotti e delle informazioni

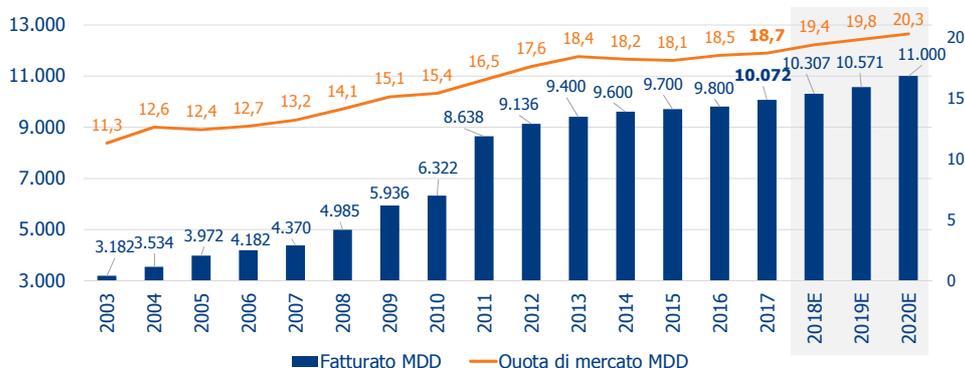
IMPATTO SULLA QUALITÀ, SICUREZZA E TRACCIABILITÀ

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, 2018 (\*) Stime di The European House – Ambrosetti ottenute proiettando il tasso medio annuo di crescita composto nel periodo 2011-2016. 147

## Nei prossimi anni, la Marca del Distributore crescerà sia in termini di fatturato che di 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. 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>).

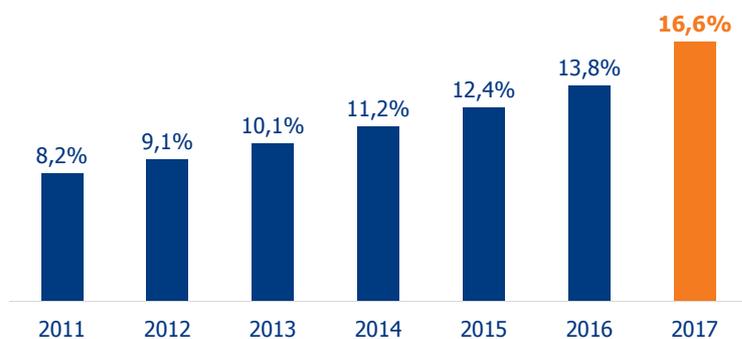
Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati IRI, 2018

148

## Il segmento *Premium* ha sostenuto la crescita dei ricavi della Marca del Distributore con una quota di mercato crescente

Segmenti  
*Premium* e freschi

**Quota di mercato della Marca del Distributore nel segmento *Premium*** (valori %), 2011-2017



Il fatturato complessivo della Marca del Distributore è sostenuto oggi per il **14%** dal segmento *Premium*

(\*) La categoria *Premium* fa riferimento ai prodotti a prezzo più alto per le diverse categorie merceologiche, ritenuti non facilmente sostituibili dai consumatori; la quota di mercato degli anni 2012-2015 è ottenuta proiettando il tasso medio annuo di crescita composto nel periodo 2011-2016

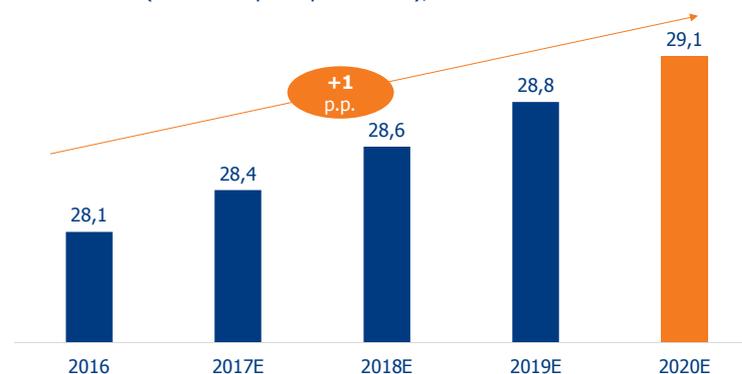
Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati IRI, 2017

149

## I prodotti freschi aumenteranno ancora la loro quota nella Marca del Distributore nei prossimi anni

Segmenti  
*Premium* e freschi

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



I prodotti freschi 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)

(\*) 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, 2018

150

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

Multicanalità

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

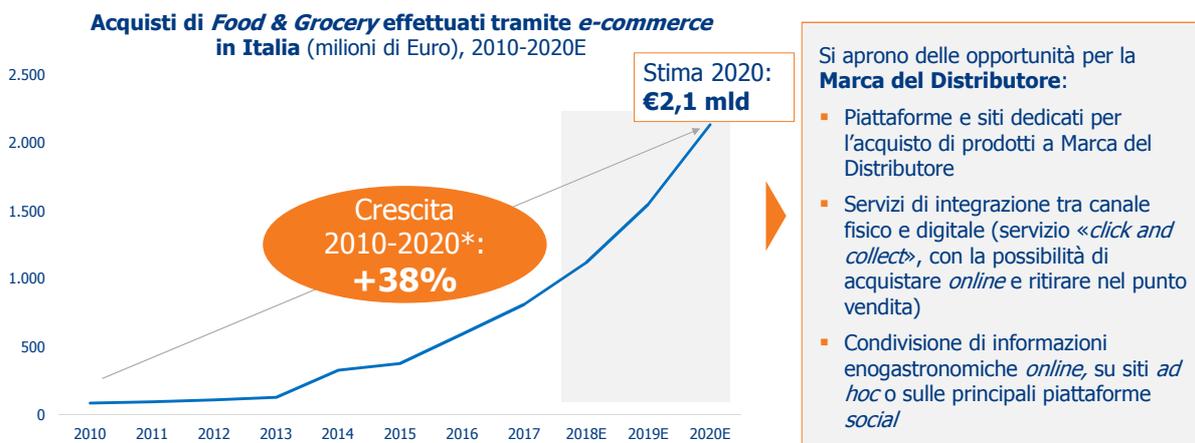


Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, 2018

151

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

Multicanalità



(\*) 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, 2018

152

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

Multicanalità

- 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, 2018

N.B. In **blu** la tecnologia e in **grigio** i benefici per la GDO 153

## L'evoluzione della Marca del Distributore in risposta al cambiamento degli stili di consumo e alle nuove opportunità tecnologiche

Messaggi chiave Parte 3.1

- Nei prossimi anni, la Marca del Distributore crescerà sia in termini di fatturato che di quota di mercato: al 2020, le stime The European House – Ambrosetti, prevedono un fatturato pari a **11 miliardi di Euro** e una quota di mercato pari al **20,3%**
- Il **segmento Premium** continua ad affermarsi come **asset strategico** della Marca del Distributore grazie alla capacità della Distribuzione Moderna di intercettare prima i bisogni dei consumatori: la quota di mercato della Marca del Distributore nel segmento *Premium* è **più che raddoppiata** negli ultimi anni, passando dall'8,2% nel 2011 al 16,6% nel 2017
- Anche i prodotti freschi 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) e la quota della Marca del Distributore nel segmento freschi supererà il **29%** nel 2020
- La crescita della domanda di **e-commerce nel settore Food&Grocery** apre delle nuove 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*

## Indice

- Prefazioni
- I dieci punti più importanti del *Position Paper*
- Gli obiettivi del *Position Paper* e la metodologia di lavoro
- Parte 1. Il valore strategico della Marca del Distributore in Italia e l'evoluzione nell'ultimo anno
- Parte 2. Il contributo della Marca del Distributore per la sicurezza e qualità alimentare in Italia
- **Parte 3. L'evoluzione della Marca del Distributore e il futuro della gestione strategica della qualità e della sicurezza**
  1. L'evoluzione della Marca del Distributore in risposta al cambiamento degli stili di consumo e alle nuove opportunità tecnologiche
  2. Gli impatti dell'evoluzione della Marca del Distributore sul modello di gestione della qualità e sicurezza alimentare
- Bibliografia

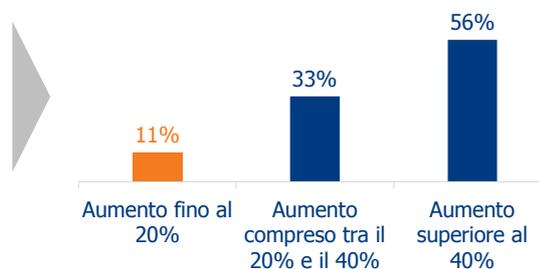
155

## La crescita dei prodotti a Marca del Distributore richiederà un aumento degli investimenti in sicurezza e qualità

Con l'aumento dei prodotti a Marca del Distributore cresce anche l'importanza strategica della sicurezza e qualità:

- Incremento di complessità dei processi di gestione della qualità da parte dell'insegna (ad esempio **l'assortimento di prodotti biologici è cresciuto del 43%** nell'ultimo biennio)
- Le strutture dedicate a sicurezza e qualità hanno raggiunto in alcune insegne anche i **50 addetti** e il **44%** dei responsabili di sicurezza e qualità prevede una **ulteriore crescita** del numero di addetti della struttura nei prossimi 3/5 anni
- Gli investimenti in sicurezza e qualità sono previsti in aumento

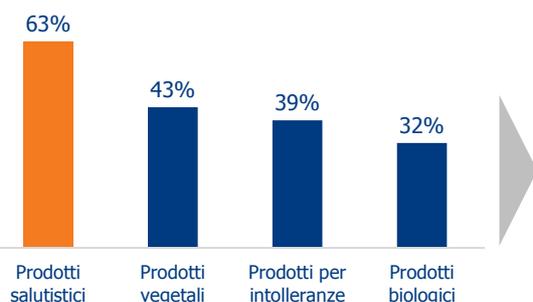
**Variazione prevista in 5 anni degli investimenti in sicurezza e qualità delle insegne della Distribuzione Moderna (valori %), 2018**



156

## La Marca del Distributore può rispondere efficacemente alle richieste di autenticità e salubrità dei prodotti

### Consumatori di prodotti «wellness» in Italia (valori %), 2017



In aggiunta alla crescita consolidata di prodotti «free from» (+1,3 nel 2017 vs. 2016), «rich in» (+5,7% nel 2017 vs. 2016) e per «intolleranze» (+3,5% nel 2017 vs. 2016) si inseriscono nuove prerogative per il consumatore quali:

- **Unicità e autenticità** dei prodotti *Premium*
- **Salubrità** per i prodotti funzionali e biologici

La Marca del Distributore può sfruttare la propria posizione di *leader* nei freschi e nei segmenti biologici e *Premium* per posizionarsi come **garante a 360° della qualità, sicurezza e tracciabilità**

## La Marca del Distributore può sfruttare le innovazioni tecnologiche per migliorare la tracciabilità dei prodotti e la comunicazione ai clienti

Le nuove tecnologie e l'innovato ruolo del punto vendita abilitano un nuovo ruolo della Marca del Distributore in materia di sicurezza e qualità in due grandi ambiti:

- **Interazione con il cliente** (*rating online, social network, QR code, analisi dati in tempo reale*)
- **Tracciabilità dell'intera filiera** di produzione e distribuzione (*blockchain, cloud*)

### RUOLO DELLA MARCA DEL DISTRIBUTORE IN MATERIA DI SICUREZZA E QUALITÀ



#### COMUNICAZIONE AI CLIENTI

- **Comunicazione più semplice e veloce** al cliente degli standard di qualità e sicurezza adottati dell'insegna
- Rafforzamento del **ruolo di front-end** nei confronti del cliente
- Possibilità di **costruire un «track record»** su qualità e sicurezza della Marca del Distributore



#### TRACCIABILITÀ DELLA FILIERA

- Maggiore **coordinamento tra gli attori della filiera**
- **Controllo più veloce ed efficace** da parte delle insegne sui prodotti a Marca del Distributore
- **Semplificazione dei processi**

## Gli impatti dell'evoluzione della Marca del Distributore sul modello di gestione della qualità e sicurezza alimentare

Messaggi chiave Parte 3.2

- La crescita dei prodotti a Marca del Distributore e la sua evoluzione da una produzione esclusivamente «*me too*» («tattica») ad una maggior diversificazione dalla Marca Industriale, con tipologie di prodotto innovative e a maggiore valore, richiederà un **aumento degli investimenti in sicurezza e qualità**
- La Marca del Distributore può sfruttare la propria posizione di *leader* nei freschi e nei segmenti biologi e Premium per posizionarsi come **garante a 360° della qualità, sicurezza e tracciabilità**
- La Marca del Distributore può sfruttare le **innovazioni tecnologiche** per migliorare la tracciabilità dei prodotti e la comunicazione ai clienti

Quale valore e quali sfide della Marca del Distributore oggi



The European House  
Ambrosetti

### Indice

- Prefazioni
- I dieci punti più importanti del *Position Paper*
- Gli obiettivi del *Position Paper* e la metodologia di lavoro
- Parte 1. Il valore strategico della Marca del Distributore in Italia e l'evoluzione nell'ultimo anno
- Parte 2. Il contributo della Marca del Distributore per la sicurezza e qualità alimentare in Italia
- Parte 3. L'evoluzione della Marca del Distributore e il futuro della gestione strategica della qualità e della sicurezza
- **Bibliografia**

160

## Bibliografia (1/4)

- Banco alimentare, «*Risultati 2017*», 2017
- BolognaFiere e Marca, «*Osservatorio Marca. Evoluzione della Marca del Distributore nel mercato italiano*», 2017
- BolognaFiere e Marca, «*XIV° Rapporto Marca*», 2018
- Cinganotto Marco, «*Le certificazioni nel settore alimentare: la valorizzazione della filiera*», 2013
- 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 e innovazione*», 2017
- Cristini Guido, «*Universo «premium»: la svolta di qualità della Marca del Distributore*», 2017
- Cristini Guido, «*Le determinanti alla base dell'innovazione della MDD nelle insegne presenti nel mercato italiano*», 2018
- Di Falco Gianni, «*La Gestione del Rischio nella GDO: dalla prevenzione alla risposta nelle crisi*», 2010
- Esseoquattro, «*Smart packaging. Valore aggiunto per il retail*», 2018
- Federdistribuzione e PwC, «*Progetto di supporto alla comunicazione in merito alla gestione delle Risorse Umane nel Retail*», 2017

161

## Bibliografia (2/4)

- 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
- Greca Shqipe, «*Evoluzione del controllo ispettivo nella filiera alimentare*», 2015
- Govoni Eugenio, «*Sicurezza e Qualità Alimentare: la Certificazione a tutela del Consumatore*», 2009
- IBC – Associazione Industrie Beni di Consumo, «*La marca commerciale: il punto di vista dell'industria*», 2016
- Istat, «*Risultati economici delle imprese*», 2017
- INDICOD e Nomisma, «*La qualità a supporto della competitività della filiera agroalimentare italiana*», 2003
- Largo Consumo, «*Pack alimentare. La sostenibilità della marca del distributore*», 2018
- 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

162

## Bibliografia (3/4)

- 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
- Marzoli Gianmaria, «*Diversificazione dell'offerta e creazione di valore. Le direttrici di sviluppo della Marca del Distributore*», 2018
- Marzoli Gianmaria, «*La MDD cresce in un mercato debole nel 2018*», 2018
- Merieux NutriSciences, BolognaFiere e Marca, «*Dal "natural" allo "smartpackaging": il testing al servizio delle tendenze del mercato*», 2018
- Ministero della Salute, «*RASFF – Rapid Alert System for Food and Feed*», 2017
- 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

163

## Bibliografia (4/4)

- Nielsen, «*I trend del 2018 e il mercato del biologico nella GDO*», 2018
- Nomisma, «*Export agroalimentare: nei primi 5 mesi del 2018, l'Italia corre più dei competitor*», 2018
- Osservatorio Accredia, «*Certificazione qualità nelle filiere dell'agroalimentare*», 2015
- Osservatorio Immagino Nielsen GS1 Italy, «*Le etichette dei prodotti raccontano i consumi degli italiani*», 2018
- 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
- The European House – Ambrosetti, «*La Marca del Distributore: il valore e il ruolo per il sistema-Paese*», 2018
- The European House – Ambrosetti, «*Sfide e priorità per il settore alimentare. La Roadmap del futuro per il Food&Beverage*», 2018
- 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
- Zanibon Matteo e Lucchi Edmondo, «*Nuovi percorsi d'acquisto e il ruolo dell'informazione*», 2017

164





