



coop



Il caso **Coop**

PREMIO MARKETING 2027

XXXIX EDIZIONE





Indice

	<u>Il caso in 20 righe</u>	
01	<u>Introduzione allo scenario della distribuzione alimentare in Italia</u>	
02	<u>I consumi alimentari</u>	
03	<u>Le dinamiche competitive</u>	
04	<u>Coop: struttura, identità e modello organizzativo</u>	
05	<u>Coop: posizionamento e ruolo nel consumo alimentare contemporaneo</u>	
06	<u>Coop e il cibo: una storia di interpretazione del cambiamento</u>	
07	<u>La sfida</u>	
08	<u>Indicazioni per lo sviluppo del Piano di Marketing</u>	
	<u>Fonti</u>	
	<u>Glossario</u>	

IL CASO IN 20 RIGHE

La distribuzione alimentare italiana sta cambiando rapidamente. I consumatori sono sempre più attenti alla convenienza, ma chiedono anche qualità, salute, sostenibilità e trasparenza; frequentano più insegne e mostrano una fedeltà sempre meno scontata. Intanto i discount continuano a rafforzarsi e la Marca del Distributore assume un ruolo crescente nel differenziare l'offerta e costruire l'identità delle insegne.

In questo scenario Coop è uno dei principali protagonisti della distribuzione italiana, con **67 cooperative, 6,2 milioni di soci, oltre 2.000 punti vendita e circa 17 miliardi di euro di giro d'affari**. Ma Coop non è soltanto un'insegna: è un sistema di cooperative di consumatori nel quale i soci sono anche proprietari e che, nel tempo, ha costruito il proprio posizionamento intrecciando dimensione commerciale, responsabilità sociale e rapporto con i territori.

Qualità, sicurezza alimentare, tutela del consumatore, sostenibilità delle filiere e partecipazione hanno accompagnato la storia di Coop e il suo rapporto con il cibo. Attraverso prodotti a marchio, campagne e iniziative, l'insegna ha cercato di interpretare i cambiamenti della società e dei consumi, trasformando valori e nuove sensibilità in proposte concrete. Oggi, però, la sfida è guardare avanti: dopo aver raccontato il passato e il presente con iniziative come "La Tavola del Tempo" e "Storie a Tavola", Coop vuole interrogarsi sul futuro e, in particolare, sul rapporto con le nuove generazioni.

E ora tocca a te: come può Coop, restando una cooperativa di persone e non solo un'insegna, fare in modo che il suo brand diventi un riferimento per le nuove generazioni nel rapporto tra **cibo, cultura e società**? Quali segmenti sceglieresti? Quale proposta di valore costruiresti? E come la tradurresti in assortimento, prodotto a marchio, esperienza nel punto vendita, comunicazione, servizi digitali e relazione con soci e comunità? Il Piano di Marketing dovrà essere integrato, realistico e coerente con l'identità Coop. Per il biennio 2027-2028 hai a disposizione 2 milioni di euro di budget di marketing.

1.INTRODUZIONE ALLO SCENARIO DELLA DISTRIBUZIONE ALIMENTARE IN ITALIA

La distribuzione alimentare rappresenta uno dei principali settori dell'economia italiana e uno degli ambiti competitivi più rilevanti per comprendere l'evoluzione dei consumi nel Paese.

La Grande Distribuzione Organizzata non svolge infatti soltanto una funzione commerciale e logistica, ma costituisce un **sistema che influenza in modo crescente modalità di acquisto, pratiche di consumo e rapporto quotidiano tra persone, prodotti alimentari e territori.**

Negli ultimi anni il comparto ha mostrato una significativa capacità di adattamento, pur operando in un contesto caratterizzato da inflazione, riduzione del potere d'acquisto delle famiglie, instabilità geopolitica e trasformazione delle abitudini di consumo.

Secondo l'Osservatorio Mediobanca sulla GDO italiana e internazionale a prevalenza alimentare, nel 2024 i principali gruppi della distribuzione moderna italiana hanno realizzato un fatturato netto pari a 109,8 miliardi di euro, mentre per il 2025 è prevista una crescita delle vendite del 4,3%. La Distribuzione Moderna opera oggi in Italia attraverso circa 54.000 punti vendita distribuiti tra differenti formule commerciali: ipermercati, supermercati, superstore, punti vendita di prossimità, discount e cash & carry.

Guardando alla sola Distribuzione Moderna alimentare (esclusi cash & carry e canali specializzati), nel 2025 la rete conta **24.630 punti vendita**, in calo dell'1,1% sul 2024 e dell'11% rispetto al 2014, a fronte di una superficie complessiva di vendita di circa 18,2 milioni di mq (+0,2% sul 2024). Il discount è l'unico formato in espansione strutturale di lungo periodo: rispetto al 2007 i punti vendita discount sono cresciuti del 61,7% e le superfici del 135,4%; nel 2025 il canale ha aumentato anche la superficie media dei negozi (768 mq, +0,9%), con un saldo tra aperture e chiusure positivo per 77 unità. Gli ipermercati proseguono invece la contrazione (272 punti vendita, -18,1% sul 2019), il libero servizio è in forte ridimensionamento (9.465 esercizi, -15,1% sul 2019), mentre supermercati (8.396) e superstore (645, +11% sul 2019) tengono o crescono. La produttività media della rete raggiunge 7.548 euro al mq (+3,6% sul 2024) (Tab. 1).

Tabella 1

Quote di mercato per canale di vendita (% sul valore)

Canale	2007	2014	2024	2025
Libero Servizio (100-400 mq)	15,9	11,2	9,6	9,1
Supermercati (400-2.500 mq)	42,1	41,6	41,7	42,1
Superstore (2.500-4.500 mq)	11,5	14,0	14,8	14,9
Ipermercati (>4.500 mq)	21,1	18,1	10,1	9,9
Discount	9,5	15,1	23,8	23,9

Fonte: elaborazioni Ufficio Studi Ancc-Coop su dati Nielsen GNLC, marzo 2026.

Nel 2025 la quota dei discount si stabilizza, i supermercati crescono e gli ipermercati proseguono il lieve calo.

Secondo il Rapporto Coop 2026, nel primo semestre 2026 le vendite di largo consumo a valore crescono dell'1,9% nei supermercati (+2,4% a parità di rete, cioè al netto di aperture e chiusure) e dell'1,8% nel discount, che però a parità di rete si ferma a +0,5%: buona parte della sua crescita è legata alle nuove aperture. La dimensione del punto vendita determina l'ampiezza dell'assortimento: gli ipermercati offrono in media 19.521 referenze di largo consumo confezionato, i superstore 16.372, i supermercati 9.032, i discount 3.972 e i negozi di prossimità 3.724; tra il 2020 e il 2025 i discount hanno però ampliato l'assortimento più di ogni altro canale (+2,7% medio annuo). Nel confronto internazionale — su dati NIQ relativi al terzo trimestre 2025 — l'incidenza del discount in Italia (22,9%) risulta intermedia: superiore a Francia (13,9%) e Stati Uniti (4%), ma lontana da Germania (34,9%), Polonia (46,4%), Belgio (53,3%) e Slovenia (54,2%).

Il mercato italiano presenta caratteristiche peculiari rispetto ad altri contesti europei.

Accanto ai grandi operatori nazionali convivono infatti gruppi cooperativi, centrali d'acquisto, catene pluriregionali, insegne locali e operatori discount, dando origine a una struttura competitiva articolata e fortemente differenziata sul piano territoriale. Comprendere il funzionamento della distribuzione moderna richiede quindi di considerare non soltanto le singole insegne, ma anche le diverse forme organizzative attraverso cui gli operatori coordinano acquisti, assortimenti, servizi e politiche commerciali.

All'interno di questo scenario, **la competizione tra retailer appare oggi significativamente più complessa rispetto al passato.** Prezzo, promozioni e ampiezza dell'assortimento continuano a rappresentare leve centrali, ma assumono crescente rilevanza anche capacità di differenziazione, costruzione della fiducia, contenuto di servizio e gestione strategica della relazione con il consumatore.

Le rilevazioni NielsenIQ confermano inoltre la persistenza di una forte attenzione alla convenienza: nel 2024 le vendite in promozione nella GDO italiana hanno raggiunto il 24,3% del Largo Consumo Confezionato, in crescita rispetto all'anno precedente. Al tempo stesso la fedeltà all'insegna appare fragile: secondo il Rapporto Coop 2026, nel 2026 le famiglie in Italia frequentano in media 7,6 gruppi distributivi l'anno, il valore più alto tra i cinque Paesi europei confrontati (Germania 7,3, Francia 4,6), e rispetto al 2025 la frequenza d'acquisto cresce del 5,5%, soprattutto tra le famiglie giovani, a fronte di una spesa media per famiglia in aumento dell'1,6%.

Uno dei fenomeni più rilevanti di questa trasformazione riguarda la **crescita della Marca del Distributore** (anche detta marca commerciale o prodotto a marchio o private label). Nel 2025 la MDD ha raggiunto una quota record del 30,4% nel perimetro omnichannel, con un fatturato stimato di 31,5 miliardi di euro, confermandosi non più soltanto come alternativa conveniente alla marca industriale, ma come leva strategica attraverso cui le insegne costruiscono identità, differenziazione e posizionamento competitivo. Attraverso il prodotto a marchio, i retailer intervengono direttamente su qualità, filiera, packaging, sostenibilità, segmentazione dell'offerta e presidio dei diversi target di consumo, trasformando una parte crescente dell'assortimento in uno strumento proprietario di marketing e branding distributivo. La distribuzione alimentare si trova quindi al centro di trasformazioni che riguardano contemporaneamente assetti competitivi, organizzazione dell'offerta e ruolo strategico delle insegne nel mercato contemporaneo.

2.1 CONSUMI ALIMENTARI

Negli ultimi anni il rapporto degli italiani con il cibo ha subito trasformazioni rilevanti, influenzate da dinamiche economiche, sociali e culturali che hanno modificato sia i comportamenti di acquisto sia le aspettative nei confronti delle insegne distributive. La pressione inflazionistica, l'aumento del costo della vita e la riduzione del potere d'acquisto delle famiglie hanno rafforzato l'attenzione verso convenienza e controllo della spesa; parallelamente, salute, benessere, sostenibilità, qualità e trasparenza delle informazioni sono diventati elementi sempre più centrali nelle scelte alimentari.

Questa evoluzione ha contribuito a rendere i **modelli di consumo più articolati e frammentati**. I consumatori appaiono oggi caratterizzati da bisogni spesso eterogenei e talvolta contraddittori: la ricerca di qualità convive con la necessità di contenere la spesa; l'interesse verso prodotti salutari, sostenibili o ad alto contenuto di servizio si accompagna a una forte attenzione per promozioni, accessibilità economica e convenienza. Le rilevazioni NielsenIQ mostrano chiaramente la persistenza di questa tensione: nel 2024 le vendite in promozione nella GDO italiana hanno raggiunto il 24,3% del Largo Consumo Confezionato, in crescita rispetto al 23,4% registrato nel 2023.

Parallelamente, cresce l'attenzione verso ingredienti, filiere, composizione nutrizionale e origine dei prodotti. L'Osservatorio Immagino di GS1 Italy, che monitora oltre 145 mila prodotti commercializzati nella distribuzione moderna italiana per un valore di sell-out pari a 48,7 miliardi di euro, evidenzia il consolidamento di numerosi claim collegati a benessere, italianità, sostenibilità, naturalità e controllo nutrizionale. In particolare, risultano in crescita segmenti collegati a prodotti ad alto contenuto proteico, alimenti free from, referenze biologiche e prodotti caratterizzati da attributi salutistici o di naturalità percepita.

L'alimentazione tende quindi a essere percepita sempre più come un ambito legato alla salute, alla prevenzione e alla qualità della vita, oltre che come semplice atto di acquisto o consumo.



Anche il rapporto tra tradizione e innovazione alimentare appare in progressiva evoluzione. Secondo il Rapporto Coop 2026, rispetto al 2024 diminuisce la quota di chi si riconosce esclusivamente in un'alimentazione tradizionale (dal 23% al 20%) e di chi predilige uno stile del tutto innovativo (dal 30% al 24%), mentre cresce dal 33% al 42%, chi combina tradizione e innovazione; il 14% non si riconosce in nessuno di questi stili.

Il consumo alimentare si configura quindi sempre più come uno spazio ibrido, nel quale convivono ricerca di autenticità, apertura al cambiamento, attenzione al benessere e necessità di sostenibilità economica.

Alcuni dati aiutano a quantificare queste tendenze. Secondo la consumer survey Coop-Nomisma richiamata dal Rapporto Coop 2025, quasi la metà degli italiani mette il risparmio al primo posto nelle scelte di acquisto (42%), seguito da benessere (24%) e sostenibilità (13%). Sul futuro dei consumi pesano inoltre le dinamiche demografiche: secondo le stime più pessimistiche la popolazione italiana

diminuirà di 6,7 milioni di abitanti entro il 2050; la quota di persone sole è prevista salire dal 36,8% del 2024 al 41,1% del 2050, mentre le coppie con figli scenderanno dal 28,6% al 21,4% dei nuclei familiari, con evidenti implicazioni su formati, porzioni e servizi.

Sul fronte delle categorie, nel primo semestre 2025 le vendite di prodotti biologici nel largo consumo confezionato sono cresciute del 4,8% annuo, più dell'intero comparto alimentare (+2,9%). Le categorie con la maggiore crescita di acquirenti nell'anno terminante a ottobre 2025 raccontano un **carrello orientato a benessere e sperimentazione**: sostitutivi del formaggio (+27,3%), kefir (+24,5%), semi (+24,4%), specialità etniche (+22,6%), frutta esotica (+21,3%) e salmone fresco confezionato (+21,0%). Cresce anche la pet economy: il 37,7% delle famiglie italiane possiede almeno un animale domestico e il pet food vale 3,3 miliardi di euro (+4,5% nel 2024).



Cambiano infine i canali e i tempi della spesa. L'e-commerce grocery è cresciuto del 12% nel 2025 raggiungendo 2,73 miliardi di euro, pari al 6,5% delle vendite complessive; il cliente food online è più fedele (41% di consumatori abitudinari) ma la sostenibilità economica del canale resta critica per gli alti costi logistici. Circa l'80% delle imprese della GDO ha effettuato investimenti in digitalizzazione nell'ultimo biennio e l'intelligenza artificiale generativa è considerata una leva competitiva emergente, dalla gestione della supply chain alla previsione della domanda, fino alla personalizzazione dell'esperienza di acquisto.

Queste trasformazioni incidono direttamente sulle aspettative nei confronti delle imprese distributive. Le insegne non sono infatti chiamate soltanto a garantire disponibilità di prodotto e convenienza, ma anche a interpretare bisogni emergenti, presidiare temi legati a salute e sostenibilità e sviluppare assortimenti coerenti con consumatori sempre più differenziati. In questo scenario, il cibo tende progressivamente a diventare non soltanto un prodotto da acquistare, ma un ambito attraverso cui si definiscono pratiche quotidiane, identità, valori e qualità della vita.

3. LE DINAMICHE COMPETITIVE

Le trasformazioni dei consumi alimentari hanno progressivamente modificato anche le logiche competitive della distribuzione moderna. In un contesto caratterizzato da consumatori più selettivi, crescente pressione sulla convenienza e maggiore attenzione verso qualità e contenuto di servizio, **le insegne distributive tendono infatti a sviluppare modelli competitivi sempre più differenziati.**

Accanto alla competizione tradizionale fondata su prezzo, promozioni e ampiezza dell'assortimento, assumono crescente rilevanza elementi quali marca commerciale, servizi, prossimità, fidelizzazione, esperienza di acquisto e capacità di costruire un'identità distintiva. La competizione nella GDO italiana appare quindi sempre meno uniforme e sempre più basata sulla **costruzione di specifici posizionamenti strategici.**

All'interno di questo scenario emergono modelli competitivi differenti. Alcuni operatori rafforzano strategie orientate principalmente all'efficienza operativa e all'accessibilità economica, come nel caso dei discount; altri concentrano il proprio posizionamento su ampiezza assortimentale, qualità percepita e contenuto di servizio; altri ancora valorizzano prossimità territoriale, relazione con il cliente, specializzazione assortimentale o sviluppo della marca commerciale.

La crescente frammentazione dei comportamenti di consumo tende così a produrre una differenziazione competitiva sempre più marcata tra le insegne.

Le quote di mercato mostrano inoltre un equilibrio competitivo particolarmente dinamico. Secondo le più recenti elaborazioni disponibili, Selex, che opera come gruppo commerciale attraverso una serie di insegne nazionali, rappresenta circa il 16,4% del mercato italiano, seguita da Conad, che è una cooperativa tra dettaglianti (14,9%), Coop Italia (10,9%), VEGÉ (8,5%) ed Esselunga (7,2%). Parallelamente, operatori discount come Eurospin e Lidl continuano a registrare tassi di crescita superiori rispetto a molti retailer tradizionali, confermando il rafforzamento di modelli competitivi fondati su convenienza, efficienza operativa e crescente qualità percepita dell'offerta (Tab. 2).

UOVO ALLA COOP: TUTTA UN'ALTRA STORIA



2002
nasce la filiera controllata dalle uova a marchio Coop. Prime uova Coop bio.

2003
Tutte le uova a marchio Coop sono italiane e da allevamenti a terra.

2010
Niente più gabbie! Alla Coop uova di tutte le marche SOLO da galline allevate a terra. E tutte italiane.

2018
Tutte le uova a marchio Coop da galline allevate senza uso di antibiotici.

Scopri di più su e-coop.it/alleviamolosalute

LA coop SEI TU.

ALLEVIAMO LA SALUTE.



INOLTRE:

- Tutta la pasta fresca all'uovo Coop è con uova da galline allevate senza uso di antibiotici e la pasta secca a marchio Coop lo sarà entro fine anno.
- La maionese Coop è con uova da galline allevate senza uso di antibiotici.
- Circa 50 riduzioni di salumi a marchio Coop da suini allevati senza uso di antibiotici negli ultimi 4 mesi!

LA coop SEI TU.

Tabella 2

Quote di mercato dei principali gruppi distributivi (% sul valore)

Gruppo	2007	2014	2023	2024	2025
Selex	7,7	9,4	15,1	15,6	16,4
Conad	8,7	11,7	15,0	14,9	14,9
Coop Italia	14,7	15,0	11,4	11,1	10,9
Gruppo VéGè	-	1,6	8,3	8,3	8,5
Eurospin	2,3	4,9	7,4	7,6	7,5
Esselunga	6,5	8,7	7,5	7,4	7,2
Lidl Italia	1,8	2,5	5,9	6,0	6,2
Agorà Network	1,7	2,4	4,2	4,5	4,7
MD	-	-	3,3	3,2	3,2

Fonte: elaborazioni Ufficio Studi Ancc-Coop su dati Nielsen GNLC, marzo 2026.

La serie storica evidenzia la traiettoria di Coop: prima insegna del Paese fino alla metà degli anni Dieci (15% nel 2014), oggi terza a distanza, con una quota scesa al 10,9%. Nel 2025 le vendite di Coop crescono del 2,2%, meglio della sola Esselunga (+1,7%) tra i grandi gruppi, a fronte del +8,8% di Selex, del +8,5% di Agorà, del +6,8% di VéGè e Lidl, del +3,8% di Conad e del +3,6% di Eurospin. Coop è inoltre l'unico grande gruppo a ridurre sia le superfici (-1,1%) sia i punti vendita (-1,3%).

Il settore è in progressiva concentrazione: la quota dei primi sette operatori nazionali è passata dal 52,2% del 2010 al 71% dell'ottobre 2025. Tra il 2022 e il 2025 si sono redistribuiti 4,3 punti percentuali di quote di mercato tra i gruppi nazionali e nel 20% delle regioni italiane è cambiato il leader locale.

La scala resta però contenuta nel confronto internazionale: nella classifica mondiale Deloitte il primo retailer alimentare italiano è Conad (62^a posizione), seguito da Coop (76^a), Esselunga (125^a) ed Eurospin (135^a). Nel dicembre 2025, infine, il gruppo italiano NewPrinces ha completato l'acquisizione del 100% di Carrefour Italia, sancendo l'uscita del gruppo francese dal mercato retail nazionale (le insegne Carrefour saranno mantenute fino a fine 2028, per poi essere sostituite dal marchio GS).

Uno dei principali strumenti attraverso cui le insegne costruiscono differenziazione competitiva è rappresentato dalla Marca del Distributore. Nel 2025 la MDD ha raggiunto una quota record del 30,4% nel perimetro omnichannel, con un fatturato stimato pari a 31,5 miliardi di euro.

La marca commerciale non rappresenta più soltanto un'alternativa conveniente alla marca industriale, ma una leva attraverso cui i retailer definiscono identità, segmentazione dell'offerta, presidio qualitativo e posizionamento competitivo.

Attraverso la MDD le insegne intervengono infatti direttamente su filiera, ingredienti, packaging, sostenibilità, origine dei prodotti e articolazione assortimentale, rafforzando progressivamente il carattere strategico del prodotto a marchio.

La struttura interna della MDD merita un approfondimento. Nel 2025 le vendite dei prodotti a marchio crescono sia a valore (+6%) sia a volume (+4%), con la dinamica più intensa nel Sud e Isole (+13,8% a valore). La penetrazione della MDD è di circa il 60% nei discount contro circa il 20% di ipermercati, supermercati e libero servizio; poco meno della metà del fatturato complessivo del private label è realizzata nei discount. L'assortimento MDD ha raggiunto il 17,4% delle referenze totali (era il 12,2% nel 2015). Quanto al mix, il segmento mainstream rappresenta il 78,7% delle vendite MDD, le linee premium e bio/eco il 17% e i prodotti di primo prezzo solo il 4,3%: la MDD intercetta quindi anche target alto-spendenti che cercano qualità, sostenibilità e filiera, non solo convenienza (Tab. 3).

Tabella 3

Quota MDD a valore per categoria merceologica (2025) e variazione sul 2024

Categoria	Quota a valore (%)	Var. % 2024-2025
Carni	45,9	+7,7
Ortofrutta	36,5	+9,5
Freddo	32,0	+2,1
Fresco	31,0	+8,6
Cura casa	25,9	+1,5
Petcare	22,8	-1,7
Drogheria alimentare	19,9	+5,0
Cura persona	17,0	+1,5
Bevande	7,9	+0,2

Fonte: Circana Liquid Data, XXII Rapporto, in Area Studi Mediobanca (2026).

Nel confronto europeo l'Italia ha ancora margini di sviluppo: la quota MDD è del 51% in Svizzera, 44% in Spagna, 42% nel Regno Unito, 39% in Germania, 37% in Belgio, 36% nei Paesi Bassi e 34% in Francia, a fronte di una media europea del 37,6%, la più alta a livello mondiale. Parallelamente, la pressione competitiva continua a mantenere centrale il ruolo delle promozioni e delle politiche di convenienza. Secondo NielsenIQ, nel 2024 le vendite in promozione nella GDO italiana hanno raggiunto il 24,3% del Largo Consumo Confezionato,

evidenziando come la sensibilità al prezzo continui a rappresentare una componente strutturale dei comportamenti di acquisto. La competizione nella distribuzione alimentare si configura quindi sempre più come un equilibrio complesso tra accessibilità economica, differenziazione dell'offerta e capacità delle insegne di costruire posizionamenti riconoscibili e coerenti nel tempo.



4. COOP: STRUTTURA, IDENTITÀ E MODELLO ORGANIZZATIVO

Coop rappresenta uno dei principali operatori della distribuzione moderna italiana e, al tempo stesso, una realtà caratterizzata da **un modello organizzativo differente rispetto a gran parte delle insegne** presenti nella GDO nazionale. Il sistema Coop non coincide infatti con un'unica impresa centralizzata, ma con un insieme di cooperative di consumatori che operano sul territorio condividendo marchio, indirizzi strategici, strumenti comuni e attività di coordinamento sviluppate a livello centrale.

Le origini della cooperazione di consumo in Italia risalgono alla seconda metà dell'Ottocento e si sviluppano progressivamente attraverso esperienze mutualistiche nate con l'obiettivo di garantire accesso a beni di qualità a condizioni economicamente sostenibili. Nel corso dei decenni il sistema Coop ha progressivamente ampliato la propria presenza nel settore distributivo italiano, accompagnando l'evoluzione dei consumi e della distribuzione moderna fino a diventare uno dei principali attori della GDO nazionale.

Attualmente il sistema Coop aggrega 67 cooperative associate, conta circa 6,2 milioni di soci e opera attraverso una rete di oltre **2.000 punti vendita distribuiti in 18 regioni italiane**.

Nel 2025 il sistema Coop ha sviluppato un **giro d'affari complessivo pari a circa 17 miliardi di euro** – di cui 15,1 miliardi riconducibili alla sola attività di vendita al dettaglio alimentare, al netto delle principali diversificazioni quali carburanti, telefonia mobile, gestioni immobiliari e altre attività diversificate – e impiega **57.315 lavoratori (incluse diversificazioni di business)**, confermandosi tra i principali operatori della distribuzione alimentare italiana.

La struttura organizzativa di Coop presenta caratteristiche differenti rispetto ai modelli tipicamente adottati da molte catene distributive tradizionali. Le cooperative associate operano infatti come soggetti autonomi sul piano gestionale e territoriale, condividendo però attività strategiche, strumenti comuni e funzioni di coordinamento sviluppate a livello centrale.

In questo contesto, il Consorzio **Coop Italia svolge un ruolo particolarmente rilevante nella definizione e nello sviluppo di attività comuni a tutte le cooperative legate al prodotto a marchio, al marketing, alla comunicazione, alle politiche commerciali e ai processi di approvvigionamento**.

➤ **Per conoscere più a fondo il ruolo delle diverse istituzioni del sistema Coop:**



➤ **Per un approfondimento dei dati di struttura, delle performance economiche e delle attività sociali nazionali:**



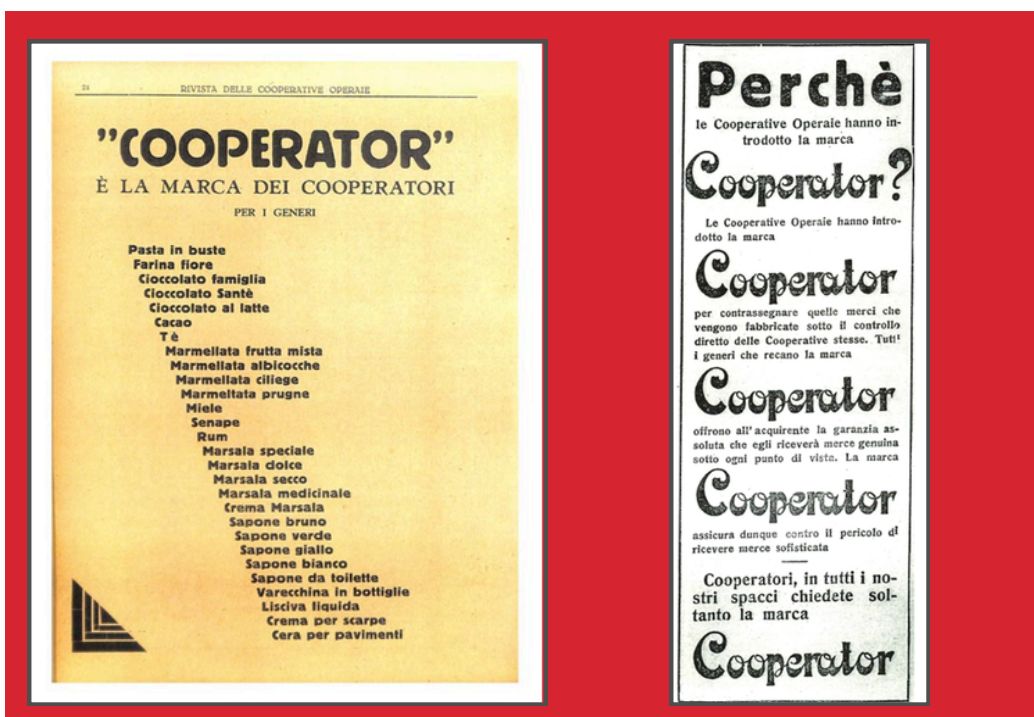
Il coordinamento sul marketing e sulla comunicazione esercitato da Coop Italia si è tradotto, negli ultimi anni, in un rafforzamento dell'investimento pubblicitario – affidato al centro media EssenceMediacom – cresciuto di circa il 10% nel 2025 e in ulteriore aumento, seppur più contenuto, nel 2026. Sul fronte dei canali digitali di vendita, la struttura federata del sistema sembra riflettersi in un'offerta ancora organizzata per singola cooperativa o per gruppi di cooperative: tra i servizi attivi figurano EasyCoop di Coop Alleanza 3.0, con consegna a domicilio, ritiro in locker refrigerati e formule in abbonamento, e il portale di spesa online sviluppato da Unicoop Etruria.

Una configurazione analoga caratterizza la presenza sui social media: ai canali nazionali di insegna, gestiti in modo accentrato da Coop Italia su Facebook, X, Instagram, YouTube e LinkedIn, si affiancano i profili che le singole cooperative presidiano autonomamente per curare la relazione digitale con soci e consumatori dei rispettivi territori. La comunicazione social riflette quindi la stessa articolazione su due livelli, nazionale e territoriale, che contraddistingue l'intero modello organizzativo del sistema.

Accanto a Coop Italia, un ruolo centrale è svolto anche dall'Associazione Nazionale Cooperative di Consumatori (ANCC-Coop), costituita nel 1955 con l'obiettivo di coordinare e rappresentare il sistema cooperativo dei consumatori. **Attraverso ANCC-Coop vengono definiti indirizzi comuni di carattere economico, sociale, strategico e di gestione delle risorse umane, contribuendo a mantenere una coerenza complessiva del sistema** pur in presenza di cooperative territorialmente e dimensionalmente differenti.

Uno degli elementi che maggiormente distingue Coop rispetto a molti altri operatori della distribuzione moderna riguarda il ruolo dei soci all'interno del modello cooperativo. I soci non rappresentano infatti soltanto clienti o utilizzatori dell'insegna, ma parte integrante della struttura cooperativa stessa, oltre ad essere i veri e propri proprietari delle cooperative. Questa specificità contribuisce a rendere il sistema Coop caratterizzato da una relazione che integra dimensione economica, partecipazione associativa e presenza territoriale.

La specificità del modello Coop deriva inoltre dalla coesistenza di una **duplice dimensione. Da un lato, Coop opera come grande impresa della distribuzione moderna**, inserita in un contesto altamente competitivo e chiamata a confrontarsi quotidianamente con dinamiche legate a prezzo, assortimenti, efficienza, innovazione e posizionamento di mercato. **Dall'altro, mantiene una natura cooperativa e mutualistica** fondata sul rapporto con i soci, sul radicamento territoriale e sulla presenza di finalità che eccedono la sola dimensione commerciale. Basti pensare che le imprese cooperative non distribuiscono utili ma li reinvestono nello sviluppo della cooperativa, nel riconoscere vantaggi ai soci e alla comunità in cui sono insediate sotto forma di iniziative sociali. La relazione tra queste due componenti – imprenditoriale e cooperativa – rappresenta uno degli elementi attraverso cui Coop ha progressivamente costruito la propria identità all'interno della GDO italiana.



Nel corso della propria evoluzione, Coop ha progressivamente sviluppato una presenza articolata all'interno della distribuzione moderna italiana, operando attraverso differenti formati distributivi e consolidando parallelamente il ruolo della Marca del Distributore come uno degli asset strategici centrali dell'insegna. La struttura cooperativa, il rapporto con i soci e il coordinamento sviluppato attraverso Coop Italia e ANCC-COOP rappresentano quindi alcuni degli elementi che contribuiscono a definire la specificità del modello Coop nel panorama distributivo nazionale e che influenzano il modo in cui l'insegna costruisce il proprio posizionamento nel rapporto con consumatori e territori.

Le performance economiche del sistema aiutano a comprendere i vincoli e le risorse entro cui si colloca la sfida strategica. Nel quinquennio 2021-2025, l'andamento aggregato delle sette maggiori cooperative di consumatori a marchio Coop mostra una redditività operativa fragile e altalenante: il margine operativo (MON/EBIT) resta negativo in tutti e cinque gli anni, con il 2025 che segna comunque un miglioramento netto rispetto al 2024 su tutti gli indicatori (Tab. 4).

Tabella 4

Andamento economico aggregato delle grandi cooperative Coop (% sul fatturato, 2021-2025)

Grandi Coop (media)	2021 (%)	2022 (%)	2023 (%)	2024 (%)	2025 (%)
Fatturato	100%	100%	100%	100%	100%
Valore Aggiunto	18,0%	14,9%	15,8%	15,6%	16,6%
MOL (EBITDA)	4,6%	3,1%	3,7%	3,5%	4,4%
MON (EBIT)	-0,7%	-1,0%	-0,2%	-1,4%	-0,8%
Risultato Pre Tax	0,6%	-0,5%	0,4%	-0,4%	1,9%
Risultato d'esercizio	0,3%	-0,6%	0,2%	-1,0%	1,5%

Fonte: Rendiconto Economico Sociale ANCC-Coop (2025).

Il modello cooperativo si riflette anche nella struttura finanziaria: il prestito sociale ammonta a 7,1 miliardi di euro e il portafoglio di cassa, titoli e partecipazioni a 8,8 miliardi (inclusa la partecipazione del 38,6% in Unipol Gruppo), entrambi in progressiva riduzione rispetto ai massimi del decennio scorso.

A livello territoriale, la produttività media della rete Coop (7.558 euro al mq nel 2025) è in linea con quella dei competitor (7.547),

ma con fortissime differenze regionali: Coop supera i concorrenti solo in Toscana (15.832 euro al mq contro 9.562) e Liguria (9.392 contro 9.008), oltre che in Campania, mentre i divari negativi maggiori si registrano in Lombardia (5.454 contro 8.486), Lazio, Sardegna e Trentino-Alto Adige. **Il radicamento nelle regioni storiche convive quindi con una debolezza competitiva in ampie aree del Paese.**



Fonte: elaborazione su dati Coop, Rendiconto Economico e Sociale 2025

5.COOP: POSIZIONAMENTO E RUOLO NEL CONSUMO ALIMENTARE CONTEMPORANEO

La specificità organizzativa di Coop si riflette anche nel modo in cui l'insegna ha costruito il proprio posizionamento all'interno della distribuzione alimentare italiana. Nel caso di Coop, il posizionamento non si esaurisce nella combinazione tra convenienza, assortimento e presenza territoriale, ma **si sviluppa attorno alla capacità di integrare dimensione commerciale, responsabilità sociale e relazione con i soci e i consumatori.**

Nel corso della propria storia, Coop ha progressivamente associato la propria identità a temi quali qualità, sicurezza alimentare, trasparenza, tutela del consumatore, sostenibilità delle filiere e accessibilità dell'offerta. Questi elementi non rappresentano soltanto attributi comunicativi, ma costituiscono alcune delle modalità attraverso cui la natura cooperativa dell'insegna si è tradotta in scelte di mercato, politiche di prodotto e iniziative rivolte ai consumatori.

La **Carta dei Valori Coop** richiama principi quali mutualità, democrazia, solidarietà, equità e responsabilità sociale, delineando un modello di impresa orientato non soltanto alla soddisfazione di bisogni economici, ma anche alla produzione di valore per soci, consumatori e territori. In questa prospettiva, il consumo non viene interpretato esclusivamente come atto commerciale, ma come spazio in cui possono trovare espressione bisogni di tutela, consapevolezza, qualità e partecipazione.

➤ **Per analizzare dettagliatamente la Carta dei Valori Coop:**



➤ **Per analizzare le politiche di sostenibilità Coop:**



Questi stessi principi trovano espressione concreta anche nel ruolo che i punti vendita svolgono nei territori, oltre alla sola funzione commerciale – con iniziative a carattere mutualistico, che le singole cooperative sviluppano autonomamente, pur nel segno di una comune identità cooperativa. Coop Alleanza 3.0, ad esempio, ha coinvolto soci e consumatori nel sostegno di quasi 700 progetti locali di terzo settore nel 2025 attraverso l'iniziativa "Più Vicini" (oltre 6 milioni di "gettoni" raccolti in negozio); Unicoop Firenze promuove percorsi analoghi di recupero alimentare ("Buon Fine") e di supporto alla spesa per persone anziane ("Progetto Ausilio"). **Il negozio Coop si configura così, in molti territori, come un presidio di prossimità e coesione sociale, oltre che come punto vendita.**

Uno degli strumenti attraverso cui questo posizionamento si è concretizzato con maggiore evidenza è rappresentato dal **prodotto a marchio**. Per Coop, la Marca del Distributore non costituisce soltanto una leva di convenienza o differenziazione assortimentale, ma uno strumento attraverso cui rendere tangibili standard qualitativi, controlli, politiche di filiera, trasparenza informativa e scelte coerenti con l'identità cooperativa. Il prodotto a marchio diventa così uno dei principali punti di contatto tra valori dichiarati e offerta effettivamente proposta nei punti vendita.

Anche l'evoluzione delle **linee Coop** riflette il progressivo ampliamento delle aspettative associate al consumo alimentare. Linee orientate al biologico, al benessere, al commercio equo, alla valorizzazione delle eccellenze agroalimentari o alla nutrizione dell'infanzia mostrano come la Marca del Distributore possa assumere una funzione più ampia rispetto alla sola competizione di prezzo, contribuendo a presidiare bisogni differenziati e sensibilità emergenti.

Il posizionamento di Coop si sviluppa quindi lungo una traiettoria che intreccia mercato, responsabilità e cultura del consumo. La qualità dei prodotti, la sicurezza alimentare, l'attenzione alle filiere, la sostenibilità, il coinvolgimento della base sociale e la tutela del consumatore non costituiscono elementi separati, ma componenti di una **proposta di valore che interpreta il cibo come oggetto economico, sociale e culturale insieme.**

Questa impostazione assume particolare rilevanza nell'attuale fase di trasformazione del consumo alimentare. Se il cibo rappresenta sempre più uno spazio in cui si esprimono salute, identità, sostenibilità, memoria, relazioni sociali e qualità della vita, le imprese distributive non partecipano soltanto alla commercializzazione dei prodotti, ma contribuiscono anche a rendere visibili, accessibili e legittimi determinati modelli di consumo. In questo senso, il ruolo di un retailer può estendersi dalla selezione dell'assortimento alla costruzione di significati, orientamenti e pratiche di consumo.

È in questa prospettiva che il posizionamento di Coop può essere letto come il risultato della sua doppia natura: quella originaria, di cooperativa, i cui soci si mettono insieme per poter acquistare prodotti alimentari di qualità a prezzi vantaggiosi e quella, sviluppatasi successivamente, di impresa della distribuzione moderna. Questa doppia natura è alla base del ruolo che l'insegna ha progressivamente assunto nel rapporto tra consumatori, cibo e società.

Tale relazione costituisce la base da cui partire per comprendere non soltanto ciò che Coop ha rappresentato nel passato, ma anche il ruolo che può assumere nel futuro della cultura alimentare italiana.



Le ricerche più recenti sulla percezione dell'insegna consentono di qualificare con maggiore precisione questo posizionamento. Secondo la ricerca RepTrak, nel 2025 Coop registra uno **score reputazionale** di 72,7 punti, in crescita statisticamente significativa di 0,7 punti: un'inversione di tendenza dopo tre anni di contrazione. Esselunga resta leader (75,3), Lidl cresce in modo rilevante (73,4, +1,9 sul 2024) e Conad è sostanzialmente stabile (72,9, -0,5). Il gap reputazionale tra le insegne si è progressivamente assottigliato: al netto di Esselunga, le distanze sono inferiori al punto (solo 0,7 punti tra Coop e Lidl) e il divario tra retail mainstream e discount si è quasi annullato. La reputazione si traduce in comportamenti: per Coop si rafforzano il beneficio del dubbio e la propensione a lavorare per l'insegna.

Sul piano dei driver razionali, Coop è percepita forte in cinque dei sette driver di reputazione, con prodotto (qualità e risposta ai bisogni), performance e leadership in crescita; l'innovazione è il punto debole (la valutazione più contenuta), mentre l'area conduct è quella su cui concentrare l'attenzione. Nella percezione del retail mix, gli elementi più apprezzati sono gli scaffali riforniti e ordinati (75,8), la sicurezza dei prodotti a marchio (75,1), l'assortimento di freschi (74,9) e la piacevolezza dei punti vendita (74,5); le valutazioni più critiche riguardano le offerte con sconti molto elevati (63,2), la frequenza di sconti e promozioni (66,7) e la politica di prezzo per fronteggiare il caro-vita (67,0).

Tutte le campagne realizzate da Coop hanno un impatto positivo sulla reputazione; le iniziative di stampo valoriale (Close the Gap, Foresta Blu, Verde Speranza) generano l'uplift reputazionale più alto, ma la loro conoscenza presso il pubblico è contenuta, non avendo mai beneficiato del supporto televisivo e radiofonico.

Tra i canali, l'esperienza diretta nel punto vendita è il touchpoint principale sia per memorabilità sia per impatto reputazionale. Nel quarto trimestre 2025 emerge un nuovo touchpoint, l'intelligenza artificiale: per Coop il recall è del 2% con impatto reputazionale pressoché nullo, un'esposizione potenzialmente rischiosa se l'insegna non riuscirà a trarne beneficio mentre gli altri player del settore lo fanno.

Indicazioni coerenti emergono dalla ricerca sulla brand equity condotta con il modello BrandKite™ (2.423 interviste CAWI a consumatori della trading area Coop, estate 2025). L'equity dell'insegna è positiva e sopra la media del mercato (indice 111, media GDO = 100), seconda solo a Esselunga. L'elemento fondativo è il «care», ovvero la dimensione valoriale, etica e di ruolo sociale (indice 120, con punte di 124 su commitment e responsabilità sociale), affiancato da un elevato grado di fiducia (117) sostenuto dalla percezione di qualità dell'offerta. L'immagine evidenzia inoltre un forte legame con il territorio e l'italianità, la rilevanza del prodotto a marchio e la convenienza associata alla tessera socio. Le aree relativamente più deboli sono la distintività percepita in termini di innovazione, stile e dinamicità (dove prevale Lidl), la customer experience (risparmio di tempo, servizi facilitatori, terreno di Esselunga e dei discount) e la convenienza, presidiata dai discount (Tab. 5).

Tabella 5

Ranking di brand equity nella trading area Coop (indice BrandKite, 2025; media mercato = 100)

Posizione	Equity insegna	Indice	Equity private label	Indice
1	Esselunga	128	Coop	114
2	Coop	111	Esselunga	107
3	Eurospin	97	Eurospin	100
4	Conad	97	Lidl	100
5	Lidl	96	Conad	95
6	Aldi	81	MD	86
7	MD	80	Aldi	80
8	Carrefour	77	Carrefour	75

Fonte: Brand Kite Coop e Competitor 2025 – Beyond Research Group, Direzione Marketing Coop Italia.

Il prodotto a marchio Coop ha equity (114) superiore a quella dell'insegna (111) ed è leader assoluto tra le private label della trading area, superando Esselunga: **è l'unico caso in cui la marca del distributore agisce da motore propulsore dell'insegna e non viceversa**. La private label Coop è coerente con il posizionamento complessivo (care a 120) e trasferisce meglio distintività (114) e rilevanza (112); è associata a etica, ampiezza dell'offerta di prodotti italiani e biologici e varietà per bisogni diversi.

I principali asset sono garanzia di qualità e bontà, autenticità e tradizione; arrivano meno lo stimolo a sperimentare novità, l'innovazione e la riconoscibilità a scaffale, mentre sulla convenienza il prodotto a marchio Coop sconta un deficit rispetto alle PL dei discount e degli altri supermercati (Tab. 6).



Tabella 6

Equity delle linee del prodotto a marchio Coop per dimensione (indice; media = 100)

Dimensione	Coop	Fior Fiore	Vivi Verde	Gli Spesotti	Bene.Sì
Distinctiveness	98	121	108	87	105
Reputation	105	122	109	86	101
Care	99	114	117	86	113
Relevance	105	122	105	87	97

Fonte: Brand Kite Coop e Competitor 2025 – Beyond Research Group. Base: conoscitori delle linee.

L'equity del prodotto a marchio si fonda soprattutto sulle linee premium: Fior Fiore è la linea più distintiva e premiante, rappresenta l'eccellenza dell'offerta e ha il maggiore impatto sulla percezione complessiva del prodotto a marchio, pur con una frequenza di acquisto più occasionale. Vivi Verde ottiene buoni risultati di conoscenza ed equity, con una penetrazione più contenuta legata alla specificità dell'offerta. Bene.sì, la meno conosciuta, registra un'equity positiva e potenzialmente in grado di esprimere alcuni valori chiave dell'insegna.

Gli Spesotti svolgono un ruolo funzionale con buona conoscenza e acquisto, ma equity debole, avendo la sola convenienza come driver. La linea Coop «core», infine, resta su valori medi e corre il rischio di omologazione rispetto ai marchi-insegna degli altri supermercati, risultando parzialmente svuotata della capacità di rappresentare con forza i valori distintivi dell'insegna: un'evidenza rilevante per chi intenda lavorare sul prodotto a marchio come leva del piano.



6. COOP E IL CIBO: UNA STORIA DI INTERPRETAZIONE DEL CAMBIAMENTO

La storia di Coop può essere letta anche come la storia di un'organizzazione che ha progressivamente interpretato e tradotto in scelte concrete alcune delle principali trasformazioni che hanno interessato il rapporto tra italiani e alimentazione. Nel corso degli ultimi decenni, il consumo alimentare ha infatti assunto significati sempre più ampi rispetto alla sola dimensione funzionale o nutrizionale, incorporando temi legati a salute, sicurezza, sostenibilità, responsabilità sociale, identità culturale e qualità della vita.

In questo contesto, **Coop ha sviluppato iniziative, prodotti, campagne e strumenti che hanno progressivamente cercato di rispondere a tali trasformazioni, contribuendo in alcuni casi ad anticipare temi successivamente diventati centrali nel dibattito pubblico e nel mercato alimentare.**

La traiettoria sviluppata dall'insegna può essere letta attraverso alcune delle principali tensioni che hanno attraversato l'evoluzione dei consumi alimentari contemporanei.



Osservate nel loro insieme, queste iniziative evidenziano come Coop abbia progressivamente interpretato **il consumatore** non soltanto come acquirente, ma **come soggetto portatore di esigenze informative, sensibilità etiche, aspettative qualitative e bisogni di partecipazione**. Le campagne sulla sicurezza alimentare, le iniziative legate alle filiere o l'attenzione verso sostenibilità e benessere non possono essere lette esclusivamente come attività promozionali, ma come modalità attraverso cui l'insegna ha contribuito a rendere progressivamente più centrali alcuni temi all'interno dell'esperienza di consumo.

Anche in questo ambito, per Coop, la **Marca del Distributore** ha svolto un ruolo particolarmente rilevante in quanto si è gradualmente trasformata da semplice alternativa conveniente alla marca industriale a **strumento attraverso cui presidiare bisogni emergenti, stili di vita e nuove sensibilità alimentari**. Attraverso le proprie linee, Coop ha progressivamente articolato l'offerta in relazione a differenti aspettative dei consumatori, contribuendo a tradurre cambiamenti culturali e sociali in proposte concrete di mercato (Tab. 7).

Tabella 7

Le principali linee della Marca del Distributore Coop

Linea	Posizionamento	Bisogno/trasformazione presidiata
Coop	Qualità accessibile, sicurezza e trasparenza	Convenienza e affidabilità quotidiana
Fior Fiore	Eccellenze gastronomiche e qualità premium	Ricerca di esperienza e valorizzazione del patrimonio alimentare
Vivi Verde	Biologico e sostenibilità ambientale	Attenzione a salute, ambiente e consumo responsabile
Bene.Sì	Benessere, equilibrio nutrizionale e functional food	Centralità della salute e prevenzione
Solidal	Commercio equo e responsabilità delle filiere	Sensibilità etica e attenzione ai produttori
Crescendo	Nutrizione e prodotti per l'infanzia	Attenzione all'alimentazione dei bambini
Gli Spesotti	Convenienza e sicurezza garantita	Attenzione al risparmio senza rinunciare a qualità e sicurezza

Fonte: elaborazione a cura degli autori su dati e materiali Coop Italia.

Accanto alle politiche di prodotto e alle iniziative di filiera, anche la **comunicazione** ha rappresentato uno degli strumenti attraverso cui Coop ha interpretato il cambiamento del rapporto tra italiani e cibo.

Nel corso del tempo, la comunicazione dell'insegna non si è limitata alla promozione commerciale, ma ha contribuito a rendere accessibili e comprensibili temi legati a sicurezza alimentare, qualità, consumo consapevole, sostenibilità e partecipazione dei consumatori (Tab. 8).

➤ **Per avere un quadro completo delle iniziative di comunicazione realizzate negli anni da Coop:**



Tabella 8

Alcune tappe della comunicazione Coop

Periodo	Campagna/Iniziativa	Significato strategico
Anni '70	Primi spot televisivi firmati da Ugo Gregoretti	Costruzione di un linguaggio cooperativo e popolare
Anni '80	"La Coop sei tu"	Centralità della partecipazione e identità cooperativa
Anni '90	Campagne con Woody Allen	Rafforzamento di qualità, controlli e distintività della marca Coop
2000	"Approvato dai Soci"	Coinvolgimento diretto dei consumatori nelle scelte di prodotto
2010	Campagne con Luciana Littizzetto	Rafforzamento della vicinanza e riconoscibilità dell'insegna
2014	#ChiediloallaCoop	Evoluzione verso modelli comunicativi dialogici e partecipativi
Expo 2015	Supermercato del Futuro	Innovazione dell'esperienza di acquisto e digitalizzazione del retail
2019	"Una buona spesa può cambiare il mondo"	Il carrello come protagonista narrativo: la spesa individuale come atto di cambiamento collettivo su sostenibilità, lavoro e ambiente.

Fonte: elaborazione a cura degli autori su materiali di comunicazione istituzionale Coop.

Osservata nel suo insieme, la traiettoria sviluppata da Coop evidenzia come l'insegna non abbia costruito la propria identità esclusivamente attraverso la distribuzione di beni alimentari, ma anche attraverso la capacità di interpretare trasformazioni sociali, culturali e valoriali legate al consumo. Dalla sicurezza alimentare alla sostenibilità, dalla responsabilità delle filiere ai nuovi modelli di benessere, molte delle tensioni oggi centrali nel rapporto tra consumatori e cibo sono state progressivamente tradotte da Coop in politiche, prodotti, iniziative e strumenti di relazione con i soci e i clienti.

È proprio alla luce di questo percorso che assume significato la sfida proposta nel presente caso. Se in passato Coop ha saputo interpretare alcune delle principali trasformazioni del rapporto tra italiani e alimentazione, la questione oggi non riguarda più soltanto ciò che l'insegna ha rappresentato, ma il **ruolo che potrà assumere nell'accompagnare le future evoluzioni della cultura alimentare italiana.**

7. LA SFIDA

Come si è visto in precedenza, oggi il rapporto tra i consumatori e il cibo in Italia sta attraversando una **nuova fase di cambiamento**, caratterizzata da sensibilità, aspettative e tensioni profondamente differenti rispetto al passato.

Salute, sostenibilità, accessibilità economica, identità culturale, benessere, qualità della vita e responsabilità delle filiere convivono all'interno di modelli di consumo sempre più frammentati e complessi. In questo scenario, la questione non riguarda soltanto la capacità delle insegne di rispondere ai bisogni emergenti, ma anche il ruolo che possono assumere nell'interpretare e rendere culturalmente rilevanti nuovi modi di vivere, scegliere e consumare il cibo.

In questo percorso si inserisce un'iniziativa che Coop ha strutturato in due fasi.

La prima, in conclusione a settembre 2026, guarda **al passato e al presente del rapporto tra i consumatori italiani e il cibo**: ne fanno parte il progetto "La Tavola del Tempo" – un podcast in sette episodi che ripercorre l'evoluzione dei consumi alimentari italiani dal secondo dopoguerra a oggi – e il concorso "Storie a Tavola", che ha raccolto 700 racconti e ricette di soci e consumatori e i cui tre vincitori sono stati premiati in un evento organizzato durante Terra Madre - Salone del Gusto di Slow Food a Torino (24-27 settembre 2026), di cui Coop è partner.

La seconda fase, che prende avvio da ottobre 2026, **guarda invece al futuro e alle nuove generazioni**.

È proprio in questo orizzonte, quello della seconda fase, che si colloca la sfida proposta dalla 39^a edizione del Premio Marketing SIM.

Come può Coop, restando una cooperativa di persone e non solo un'insegna, fare in modo che il suo brand diventi un riferimento per le nuove generazioni in Italia nel rapporto tra cibo, cultura e società?

La domanda richiede quindi alle squadre di immaginare come Coop possa continuare a rappresentare i valori positivi, individuali e collettivi, che il cibo porta con sé.

8. INDICAZIONI PER LO SVILUPPO DEL PIANO DI MARKETING

Le squadre sono chiamate a sviluppare un Piano di Marketing strategico integrato capace di interpretare la sfida proposta nel presente caso e di immaginare il ruolo che Coop potrà assumere all'interno delle trasformazioni contemporanee del rapporto tra consumatori e alimentazione.

La proposta dovrà partire dall'identità cooperativa dell'insegna, dal patrimonio storico e culturale sviluppato da Coop nel corso della propria evoluzione e dal ruolo progressivamente costruito nel rapporto tra distribuzione moderna, consumo alimentare e società italiana.

Tuttavia, tali elementi non dovranno essere utilizzati in chiave esclusivamente narrativa o celebrativa, ma occorrerà proporre in che modo il patrimonio storico, cooperativo e valoriale di Coop possa essere reinterpretato per costruire nuove forme di relazione, rilevanza e coinvolgimento nei confronti dei consumatori contemporanei.

Nello specifico, vestendo i panni del Marketing Team di Coop, ciascuna squadra dovrà sviluppare un Piano di Marketing che:

1. Analizzi il contesto competitivo della GDO, le dinamiche di consumo e i trend culturali nel rapporto dei consumatori con il cibo in Italia.
2. Scelga il(i) segmento(i) target di consumatori da colpire primariamente, motivando la scelta in termini di attrattività e coerenza con i valori Coop.
3. Declini in modo puntuale il posizionamento proposto, attraverso una value proposition chiara e coerente sia con la storia e l'identità cooperativistica di Coop sia con il profilo e le caratteristiche dei segmenti individuati.
4. Sviluppi il piano operativo su più leve di marketing, tra cui, a titolo esemplificativo ma non esaustivo:
 - assortimento dei punti vendita, mediante ampliamento, riorganizzazione o valorizzazione delle categorie merceologiche già presenti;
 - prodotto e Marca del Distributore, mediante nuovi packaging, iniziative legate alla filiera o proposte orientate a specifici bisogni emergenti.
 - esperienza nel punto vendita, attraverso percorsi, attivazioni, iniziative territoriali, attività educative o nuove modalità di relazione con il consumatore;
 - comunicazione e campagne di brand, attraverso nuovi linguaggi, narrazioni, format editoriali, iniziative di engagement o progetti di comunicazione integrata;
 - servizi e strumenti digitali, con particolare riferimento a piattaforme, contenuti, personalizzazione dell'esperienza o strumenti di supporto a scelte di consumo consapevoli e di miglioramento/ampliamento della customer experience;
 - relazione con soci e comunità, attraverso iniziative partecipative, attività di co-creazione, programmi dedicati o strumenti di coinvolgimento della base sociale.
5. Valuti l'impatto atteso e identifichi gli indicatori di risultato (KPI) che si considerano più appropriati per valutare le iniziative proposte.

N.B. nelle proposte relative alle leve di marketing, è esclusa la possibilità di introdurre nuove linee o nuovi prodotti MDD. Sono altresì escluse manovre relative alla leva del prezzo, per cui il Piano di Marketing non dovrà prevedere modifiche ai prezzi, ai listini né interventi sulla struttura delle promozioni.

Le proposte dovranno svilupparsi attraverso un approccio integrato che combini più dimensioni del marketing mix e della relazione tra insegna, soci e consumatori.

Il Piano dovrà mantenere una forte coerenza con l'identità e la struttura del sistema Coop. Le soluzioni proposte dovranno quindi risultare compatibili con la natura cooperativa dell'insegna, con il ruolo storicamente sviluppato nel rapporto con i consumatori e con il posizionamento costruito nel tempo nel mercato della distribuzione alimentare italiana.

Le proposte dovranno inoltre risultare realistiche, implementabili e coerenti con le dinamiche competitive, organizzative ed economiche che caratterizzano il settore della distribuzione moderna, evitando soluzioni astratte o non coerenti con il ruolo costruito da Coop nel rapporto tra consumo alimentare, società e territori.

Le squadre potranno rivolgersi a differenti target di consumatori, soci o comunità, motivando in modo coerente le proprie scelte strategiche sulla base delle trasformazioni dei consumi analizzate nel caso.

Per il Piano di Marketing del biennio 2027-2028, ogni squadra avrà a disposizione un **budget di 2 milioni di euro complessivi**. Questo importo dovrà essere impiegato per coprire **esclusivamente i costi di marketing**. Eventuali costi di altra natura (es. interventi informatici sul digital, costi sostenuti da eventuali partner, costi per la realizzazione di strutture fisiche, ecc.) non vanno conteggiati nel budget.



FONTI

Ancc-Coop, Ufficio Studi (2026), Gestione Commerciale: le performance competitive della Gdo italiana, elaborazioni su dati Nielsen GNLC.

Ancc-Coop, Rendiconto economico sociale 2025.

Ancc-Coop (2025), Rapporto Coop 2026. Consumi e stili di vita degli italiani di oggi e di domani.

Area Studi Mediobanca (2026), Osservatorio sulla GDO italiana e internazionale a prevalenza alimentare.

Coop Italia, Direzione Marketing – Ricerche e Osservatori (2025), La Brand Equity di Coop e dei suoi prodotti a marchio, ricerca BrandKite™ realizzata con Beyond Research Group.

Coop Italia, Rapporto sostenibilità e valori.

Deloitte, Global Powers of Retailing 2025, marzo 2025.

Federdistribuzione (2025), La Distribuzione Moderna in Italia.

GS1 Italy (2025), Osservatorio Immagino 2025.

Marca by BolognaFiere – Circana (2025), Scenario della Marca del Distributore in Italia.

NielsenIQ (2025), Andamento GDO in Italia secondo le rilevazioni di NielsenIQ: i risultati complessivi del 2024 e l'analisi di dicembre.

The RepTrak Company – Coop Italia (2026), Coop Reputation Management, Full Year 2025.

GLOSSARIO

- **Assortimento:** Insieme dei prodotti offerti da un punto vendita o da un'insegna. Può essere descritto in termini di **ampiezza** (numero di categorie merceologiche) e **profondità** (numero di alternative presenti all'interno di ciascuna categoria). Le caratteristiche dell'assortimento variano anche in funzione della formula commerciale.
- **Brand equity:** Valore che una marca possiede nella mente dei consumatori, derivante dall'insieme di percezioni, associazioni, esperienze e relazioni costruite nel tempo. Una brand equity elevata può tradursi in maggiore fiducia, preferenza, rilevanza e distintività. Nel caso viene misurata sia per l'insegna Coop sia per la sua Marca del Distributore.
- **Canali specializzati:** Canali distributivi costituiti da punti vendita che concentrano la propria offerta su specifiche categorie merceologiche o bisogni di consumo (es. elettronica di consumo, prodotti per la casa), proponendo generalmente un assortimento più profondo nella propria area di specializzazione rispetto ai punti vendita generalisti.
- **Cash & carry:** Formula distributiva all'ingrosso basata sul libero servizio, rivolta prevalentemente a clienti professionali, come dettaglianti, imprese della ristorazione e altri operatori economici. Il cliente sceglie direttamente i prodotti, paga e provvede normalmente al loro trasporto.
- **Centrali d'acquisto:** Organizzazioni attraverso cui più imprese o gruppi distributivi concentrano una parte dei propri acquisti, aumentando il potere contrattuale nei confronti dei fornitori. Possono inoltre coordinare attività quali negoziazione delle condizioni commerciali, promozioni e, in alcuni casi, politiche assortimentali.
- **Centro media:** Agenzia specializzata nella pianificazione, acquisto e gestione degli spazi pubblicitari sui diversi mezzi di comunicazione. Supporta l'impresa nella scelta dei canali, nell'allocazione del budget, nella negoziazione degli spazi e nell'ottimizzazione delle campagne. Nel caso, la pianificazione media di Coop è affidata a EssenceMediacom.
- **Cooperativa di consumatori:** Impresa cooperativa nella quale i consumatori possono assumere la qualità di soci e partecipare, secondo le regole cooperative, alla vita dell'organizzazione. Nel sistema Coop le cooperative associate sono soggetti autonomi che condividono marchio, attività e strumenti comuni di coordinamento.
- **Discount:** Formula distributiva orientata principalmente alla convenienza, caratterizzata tradizionalmente da elevata efficienza operativa, assortimento relativamente contenuto e forte presenza della Marca del Distributore. Negli ultimi anni il modello discount ha progressivamente ampliato assortimenti, servizi e qualità percepita dell'offerta.
- **Distribuzione moderna:** Espressione utilizzata per indicare l'insieme delle forme distributive organizzate secondo logiche manageriali e su scala più ampia rispetto al commercio tradizionale.
- Comprende formule differenti, tra cui libero servizio, supermercati, superstore, ipermercati e discount. Nel caso viene utilizzata come categoria più ampia per descrivere l'evoluzione del retail alimentare italiano.
- **Distribuzione Organizzata (DO):** Forma di distribuzione nella quale imprese commerciali giuridicamente autonome collaborano attraverso strutture comuni — ad esempio gruppi d'acquisto, consorzi o altre forme associative — per svolgere congiuntamente alcune attività, come acquisti, promozioni, marketing o gestione dell'insegna.
- **Formula commerciale:** Modello attraverso cui un'impresa distributiva configura la propria offerta al mercato. È definito dalla combinazione di elementi quali dimensione e localizzazione del punto vendita, assortimento, livello di servizio, politica di convenienza e modalità di acquisto. Supermercato, ipermercato e discount sono esempi di formule commerciali.
- **Grande Distribuzione (GD):** Forma distributiva caratterizzata dalla presenza di un'impresa o gruppo che gestisce direttamente una pluralità di punti vendita, generalmente attraverso decisioni centralizzate relative ad acquisti, assortimenti, marketing e politiche commerciali.

- **Grande Distribuzione Organizzata (GDO):** Espressione comunemente utilizzata per indicare il sistema della distribuzione commerciale di grandi dimensioni e organizzata in reti di punti vendita. Comprende sia imprese della **Grande Distribuzione**, sia differenti forme di **Distribuzione Organizzata** e costituisce uno dei principali canali di commercializzazione dei prodotti di largo consumo.
- **Insegna:** Segno distintivo con cui una rete di punti vendita si presenta al consumatore e identifica una determinata proposta commerciale. Nel retail l'insegna non indica quindi soltanto il nome presente sul punto vendita, ma rappresenta una vera e propria marca, dotata di identità, posizionamento e reputazione.
- **Ipermercato:** Punto vendita al dettaglio di grandi dimensioni, nel caso identificato con una superficie di vendita superiore a **4.500 mq**, caratterizzato da un assortimento molto ampio, generalmente comprendente sia prodotti alimentari sia non alimentari.
- **Largo Consumo Confezionato (LCC):** Insieme dei beni confezionati acquistati frequentemente dalle famiglie e distribuiti prevalentemente attraverso i canali della distribuzione moderna. Comprende numerose categorie alimentari e non alimentari ed è un perimetro frequentemente utilizzato nelle rilevazioni di mercato sulla GDO.
- **Libero servizio:** Formula distributiva nella quale il consumatore preleva autonomamente i prodotti dagli scaffali prima di effettuare il pagamento. Nel caso l'espressione identifica, più specificamente, piccoli punti vendita alimentari a libero servizio con superficie compresa tra **100 e 400 mq**.
- **Mainstream/mass market, premium e primo prezzo:** Espressioni utilizzate per distinguere diverse fasce dell'offerta. Mainstream/mass market identifica l'offerta destinata alla parte centrale del mercato; premium prodotti con qualità, caratteristiche o immagine superiori e normalmente maggiore valore percepito; primo prezzo le proposte orientate soprattutto alla massima convenienza. Nel caso queste categorie sono utilizzate anche per articolare l'offerta MDD.
- **Marca del Distributore (MDD):** Marca di cui è titolare o responsabile un'impresa distributiva e i cui prodotti sono commercializzati prevalentemente attraverso la propria rete. È indicata anche come **marca commerciale, prodotto a marchio o private label**. Oltre alla convenienza, può contribuire a qualità percepita, differenziazione, identità e posizionamento dell'insegna.
- **Omnichannel/omnicanalità:** Approccio che integra in modo coordinato i diversi canali e punti di contatto, fisici e digitali, attraverso cui il consumatore interagisce con un'impresa. L'obiettivo è offrire un'esperienza coerente e continua indipendentemente dal canale utilizzato.
- **Penetrazione:** Indicatore che misura la quota di individui, famiglie o clienti di un determinato mercato che acquistano una marca, una categoria o una tipologia di prodotto in un determinato periodo. Non indica quanto ciascun cliente acquista, ma quanti clienti vengono raggiunti.
- **Referenza:** Singolo prodotto identificabile all'interno di un assortimento, distinto dagli altri per caratteristiche quali marca, formato, variante, gusto o confezione. Il numero di referenze rappresenta quindi una misura della numerosità dell'offerta disponibile nel punto vendita.
- **Retail mix:** Insieme delle principali leve attraverso cui un'impresa distributiva costruisce la propria offerta e l'esperienza del cliente, comprendendo, tra l'altro, assortimento, prezzi e promozioni, servizi, caratteristiche del punto vendita e comunicazione. Nel caso viene utilizzato anche per analizzare la percezione competitiva di Coop.
- **Retailer:** Impresa che svolge attività di vendita al dettaglio, commercializzando prodotti o servizi direttamente al consumatore finale. Nel caso il termine è utilizzato come sinonimo di impresa o operatore distributivo.
- **Sell-out:** Vendite realizzate dal distributore al consumatore finale. Si distingue dal **sell-in**, che indica invece le vendite effettuate dal produttore al distributore. Il sell-out consente quindi di misurare ciò che viene effettivamente acquistato dal mercato finale.
- **Supermercato:** Punto vendita alimentare prevalentemente a libero servizio, caratterizzato da un assortimento ampio di beni di largo consumo. Nel caso rientrano in questa categoria i punti vendita con superficie compresa tra **400 e 2.500 mq**.
- **Superstore:** Formula distributiva intermedia, per dimensioni, tra supermercato e ipermercato. Nel caso comprende punti vendita con superficie tra **2.500 e 4.500 mq**, generalmente caratterizzati da un assortimento più ampio e profondo rispetto a quello del supermercato.

- **Touchpoint:** Qualsiasi occasione o punto di contatto attraverso cui il consumatore entra in relazione con una marca o un'insegna: punto vendita, pubblicità, sito web, social media, app, servizio clienti o altre esperienze. Nel caso il punto vendita emerge come il principale touchpoint reputazionale di Coop.
- **Trading area:** Area geografica dalla quale un punto vendita o un'insegna attrae prevalentemente la propria clientela; viene anche definita **bacino di utenza**. La sua estensione dipende, tra gli altri fattori, dalla formula commerciale, dall'attrattività dell'insegna e dalla presenza dei concorrenti.
- **Vendite a valore / vendite a volume:** Le **vendite a valore** misurano il fatturato generato dalle vendite, espresso in moneta; le **vendite a volume** misurano invece le quantità vendute. La distinzione consente di capire se una crescita del mercato deriva dall'aumento delle quantità acquistate, dei prezzi medi o da entrambi i fenomeni.