

Retail LINK

MENSILE 5-2026

TRADE MARKETING CASE

Strategie assortimentali:
Ipercoop (Liguria) Vs
Interspar (Aspiag) due
modelli a confronto

INTERVISTA

Heinz: la sfida italiana
passa da innovazione,
penetrazione e nuove
occasioni d'uso

FOCUS ON

Le cassette CONIP:
sostenibilità, efficienza
e prestazioni per
l'ortofrutta



Powered by CIBUS LINK

POINTS OF VIEW

Anna Savarese, Vincenzo Summo, Lorenza Cortiva, Igor Nuzzi, Cristian Paonessa, Alice Morrone, Mirco Cerisola

ORTOFRUTTA

Ortofrutta oltre i 7,1 miliardi:
l'esotico corre, il discount
sfida i supermercati

FUORI PASTO DOLCI

Il consumatore compra meno
dolci, ma sceglie prodotti di
maggiore valore

Sommario

EDITORIALE

Il supermercato sta diventando l'alternativa al ristorante?

5

MERCATI

Ortofrutta oltre i 7,1 miliardi: l'esotico corre, il discount sfida i supermercati

6

Il consumatore compra meno dolci, ma sceglie prodotti di maggiore valore

28

INTERVISTA

Heinz: la sfida italiana passa da innovazione, penetrazione e nuove occasioni d'uso

24

Luca D'Alba (Avolta): «Il futuro del food service aeroportuale sarà ibrido e personalizzato»

44

ASSORTIMENTI

Strategie assortimentali: Ipercoop (Liguria) Vs Inter-spar (Aspiag) due modelli a confronto

39

FOCUS ON

Le cassette CONIP: sostenibilità, efficienza e prestazioni per l'ortofrutta

18

Arneg, l'ortofrutta cambia formato: più servizio e più attenzione alla refrigerazione

20

Yogurt di capra: una categoria ad alto potenziale tra naturalità, innovazione e sviluppo dello scaffale

48

POINTS OF VIEW

L'e-commerce grocery deve diventare una leva di valore per l'intera insegna
Di Anna Savarese, Everli

52

Manager, basta supereroi: la leadership riparte dall'umano
Di Vincenzo Summo, Nestlé

56

La promozione non basta più: nel retail serve una nuova relazione con lo shopper
Di Lorenza Cortivo, Catalina

60

Caffè, il valore della categoria si costruisce oltre lo sconto
Di Igor Nuzzi, Lavazza

64

Data Sharing: da patrimonio informativo a vantaggio competitivo
Di Cristian Paonessa, NielsenIQ

68

Il retail non è più omnicanale: è un unico ecosistema di acquisto
Di Alice Morrone

72

Spreco alimentare: il costo nascosto che la GDO non può più ignorare
Di Mirco Cerisola, To Good To Go

76

Retail Link è una rivista edita da PR Italia Edizioni srl, via Andrea Mantegna 2, Reggio Emilia. La riproduzione di illustrazioni o testi pubblicati nella rivista online o negli speciali di filiera è riservata e non può avvenire senza espressa autorizzazione dell'editore.

Direttrice responsabile
Stefania Lorusso

 PR Italia Edizioni

Redazione
Benedetto Marchese, Letizia Berciotti, Francesco Fabbi

 GDONews

 Cibus Link

Contatti

Redazione:
T. +39 051 082 87 98
E: redazione@pritalia.it
Pubblicità:
E: commerciale@pritalia.it

 GDONews

 Cibuslink

SOLUZIONI SMART E SOSTENIBILI PER IL TUO PUNTO VENDITA

CHILLVENTA

13-15 ottobre 2026 | Norimberga

Ti aspettiamo al Padiglione 9

 📍 **Arneg** Stand 9-428

 📍 **Incold** Stand 9-328
Stand 9-330


A Chillventa 2026, Arneg e Incold presentano soluzioni che uniscono innovazione, efficienza e sostenibilità, pensate per rispondere alle esigenze reali del mercato.

arneg.com



incold.it

arneg

Your Global Partner for Retail Solutions

incold

Il supermercato sta diventando l'alternativa al ristorante?

Di Stefania Lorusso, Direttrice Editoriale GDONews e Direttrice Responsabile Cibus Link e Retail Link

C'è un dato del **Rapporto Coop 2026** che merita più attenzione di quanto sembri: il **38%** degli italiani considera il cibo pronto del supermercato una valida **alternativa al ristorante**. Nello stesso tempo, il **62%** dichiara di aver ridotto la convivialità fuori casa e, per il **66%**, la ragione principale è economica.

È un passaggio che racconta molto più della crescita dei ready meal. Ci dice che una parte dei consumatori sta iniziando a considerare il supermercato come una risposta concreta alla domanda "cosa mangio oggi?", e non più soltanto "cosa compro per cucinare?". Per la grande distribuzione significa entrare in un terreno competitivo che fino a pochi anni fa apparteneva quasi esclusivamente alla ristorazione. E il fatto che i consumi alimentari domestici continuino a crescere rafforza questa lettura. Gastronomie evolute, sushi corner, bakery, pizza, poke, piatti pronti premium, take away: reparti che non competono più soltanto con lo scaffale vicino, ma con il bar sotto casa, il delivery, la tavola calda e il ristorante informale. **Cambia quindi anche il confronto sul prezzo.** Una proposta pronta da 7 o 8 euro può sembrare cara se paragonata a una referenza industriale da 3 euro, ma può risultare conveniente se il consumatore la confronta con una cena fuori da 20 o 25 euro. Qui si apre uno spazio interessante anche per la **premiumizzazione**. Il cliente che sceglie il supermercato al posto del ristorante non cerca necessariamente il prezzo più basso: può cercare qualità, velocità,



porzioni adeguate, varietà, una soluzione che riduca il tempo dedicato alla preparazione senza trasformare il pasto in una rinuncia. La vera sfida per i retailer sarà **capire fin dove spingersi**. Riempire un banco di piatti pronti non basta. Servono assortimenti costruiti sulle reali occasioni di consumo, rotazioni rapide, qualità costante, una gestione efficiente degli sprechi e, soprattutto, una proposta riconoscibile. Il rischio è trattare il pronto come una categoria qualsiasi, quando invece potrebbe diventare uno dei reparti più strategici del punto vendita. Perché se il consumatore inizia a scegliere il supermercato anche quando non ha intenzione di cucinare, la GDO non sta semplicemente vendendo più gastronomia. Sta conquistando una quota di consumo che prima finiva altrove. Ed è qui che il confine tra retail e foodservice comincia davvero a diventare sottile.

Ortofrutta oltre i 7,1 miliardi: l'esotico corre, il discount sfida i supermercati

I dati NielsenIQ aggiornati a maggio 2026 fotografano un mercato da 7,12 miliardi di euro, con vendite a valore in crescita del 4% e volumi del solo 1,1%

Due dinamiche emergono con particolare forza dall'andamento dell'ortofrutta italiana: da una parte categorie che stanno modificando rapidamente il proprio peso nel carrello, dall'altra un equilibrio tra canali di vendita che appare sempre meno scontato. La **frutta esotica** cresce infatti del **18,6% a valore** e del **26,1% a volume**, consolidando una presenza che

tanto forte nelle quantità acquistate. È proprio il confronto tra valore e volume a permettere di leggere con maggiore precisione le dinamiche delle singole categorie e di distinguere i segmenti nei quali la crescita deriva da una domanda effettivamente più sostenuta da quelli nei quali assume maggiore peso l'evoluzione del prezzo medio e del mix.

ORTOFRUTTA - Vendite Italia

	MAG 25	MAG 26	TREND
VENDITE A VALORE	6.850.068.216	7.120.662.602	4,0%
VENDITE A VOLUME	2.048.511.547	2.071.024.015	1,1%
PRESSIONE PROMO	18,0%	18,0%	0,0%

Fonte NIQ, elaborazione GDOData

va ormai oltre la dimensione della nicchia; contemporaneamente, il **discount** raggiunge il **34,8%** delle quantità vendute e riduce sensibilmente la distanza dai **supermercati**, fermi al **37,9%**.

Grazie alla collaborazione con **NielsenIQ**, Retail Link analizza un mercato che nell'anno terminante a maggio 2026 ha raggiunto **7 miliardi e 120 milioni di euro**, il **4%** in più rispetto all'anno precedente; i volumi crescono invece dell'**1,1%**. Una distanza di quasi tre punti che segnala tensione sui prezzi e uno spostamento del mix verso prodotti di maggiore valore.

Il dato complessivo racconta quindi un comparto che continua a crescere, ma nel quale l'incremento del fatturato non trova una corrispondenza altret-

La **pressione promozionale** resta ferma al **18%**, lo stesso livello del 2025. L'ortofrutta conferma così una minore dipendenza dalle strategie high-low rispetto ad altri comparti del largo consumo: attrattività del reparto e fedeltà all'insegna continuano a costruirsi soprattutto attraverso freschezza, qualità e profondità dell'assortimento. In un reparto caratterizzato da una frequenza d'acquisto elevata, la capacità di proporre una scelta coerente con le nuove abitudini di consumo diventa quindi uno degli elementi che incidono maggiormente sulla percezione dell'offerta.

La verdura di **quarta gamma** mantiene la leadership a valore con **1 miliardo e 48 milioni di euro** e una quota del **14,8%**; valore e volume sono sostanzialmente

stabili, rispettivamente **-0,3%** e **-0,4%**, mentre la quota a volume, pari al **7,5%**, conferma l'elevato valore unitario legato al servizio. Il differenziale tra il peso sul fatturato e quello sulle quantità evidenzia infatti quanto la componente di servizio continui a caratterizzare questa categoria.

Seguono i **pomodori**, con **757 milioni di euro** e una crescita del **6,4%** a valore contro il **3,3%** a volume. La domanda aumenta, ma prezzi e mix amplificano il fatturato, producendo una dinamica differente rispetto a quella osservata nei segmenti nei quali valore e quantità procedono sostanzialmente allo stesso ritmo. Opposto il caso delle **patate**, circa **536 milioni di euro**: il valore cala del **4%**, mentre i volumi crescono del **4,2%** e raggiungono la quota più alta della categoria, il **19,1%**. Aumentano quindi le quantità acquistate, ma diminuisce il valore medio. È uno dei casi più evidenti di come la sola lettura del fatturato possa restituire un'immagine parziale dell'andamento di un segmento: dietro la flessione economica si trova infatti una domanda quantitativa in crescita.

ORTOFRUTTA - Vendite a Volume (kg) per Area

AREA	MAG 25	MAG 26	TREND	QUOTA %
AREA 1	675.445.798	675.721.864	0,0%	27,4%
AREA 2	480.701.864	475.729.521	-1,0%	22,3%
AREA 3	546.952.978	555.593.207	1,6%	24,8%
AREA 4	345.410.907	363.979.423	5,4%	25,5%
Totale	2.048.511.547	2.071.024.015	1,1%	100,0%

Fonte NIQ, elaborazione GDOData

I **frutti di bosco** superano **353 milioni** e crescono quasi allo stesso ritmo a valore e a volume, rispettivamente **+24,8%** e **+24,6%**. È dunque un'espansione autentica della domanda, non prodotta dall'inflazione, e rappresenta una delle performance più nette tra quelle considerate. Ancora più interessante è il movimento della **frutta esotica**, che si avvicina ai **200**

milioni di euro. In questo caso i volumi crescono più del fatturato, **+26,1%** contro **+18,6%**: il segmento diventa più accessibile e amplia la propria penetrazione. Il dato quantitativo suggerisce soprattutto che prodotti un tempo maggiormente circoscritti a occasioni di consumo specifiche stanno conquistando una presenza più frequente nel carrello.



Positivi anche i **kiwi**, oltre **167 milioni di euro** e **+13%** a valore; arretrano invece le **arance**, con volumi in calo del **10,3%**. Il confronto fra le diverse famiglie mostra quindi un reparto

frutta caratterizzata da forti differenze nei prezzi medi, nel mix acquistato e nelle strutture di consumo. Lo stesso mercato assume quindi caratteristiche molto diverse a seconda del territorio osservato.

ORTOFRUTTA - MDD Vendite a Volume (kg) Italia				
SOTTOCATEGORIA	MAG 25	MAG 26	TREND	QUOTA MDD
ORTOFRUTTA	672.968.859	691.971.295	2,8%	33,4%

Fonte NIQ, elaborazione GDOData

tutt'altro che uniforme, nel quale categorie mature e segmenti emergenti seguono traiettorie molto differenti. Le differenze territoriali sono altrettanto profonde. L'**Area 1** genera il **33,6%** del valore nazionale, ma solo il **27,4%** dei vo-



lumi; l'**Area 2** pesa il **23,7%** a valore e il **22,4%** a volume, mentre l'**Area 3** rappresenta rispettivamente il **27,1%** e il **24,8%**. L'**Area 4** presenta invece il rapporto opposto: vale il **15,6%** del mercato, ma concentra il **25,5%** delle quantità ed è contemporaneamente la più dinamica a valore, con una crescita del **7,5%**. Le distanze tra peso economico e peso quantitativo mettono in evidenza un'Italia dell'orto-

n altro elemento rilevante arriva dalla marca del distributore. La **MDD** raggiunge il **35,9%** a valore e cresce del **6,3%**, più del mercato; a volume detiene il **33,4%** e avanza del **2,8%**, anche in questo caso più del totale. La marca del distributore guadagna quindi quota su entrambi i fronti e rafforza il proprio peso all'interno di un reparto tradizionalmente centrale nella costruzione dell'identità dell'insegna. Il divario fra valore e volume riflette anche l'evoluzione verso segmenti confezionati e a maggiore contenuto di servizio. La crescita della MDD assume così un significato che va oltre il solo posizionamento di prezzo e interessa sempre più la capacità del retailer di presidiare fasce differenti dell'offerta.

È però nell'analisi dei formati distributivi che emerge uno dei cambiamenti più significativi. I **supermercati** rimangono primi con quasi **3 miliardi di euro**, il **41,8%** del valore e il **37,9%** dei volumi. I **discount** sfiorano invece i 2 miliardi, valgono il **28%** del fatturato, ma salgono al **34,8%** delle quantità. Il minore valore medio conferma il posizionamento conveniente del discount, mentre la distanza ormai contenuta nei volumi dimostra quanto ortofrutta e freschissimi abbiano contribuito a superare la vecchia immagine di un formato essenziale e prevalentemente concentrato sui prodotti confezionati. Sul terreno del-

le quantità vendute, la distanza tra supermercato e discount è ormai di poco superiore ai tre punti percentuali, rendendo sempre meno efficace una distinzione rigida tra i due modelli quando si osserva il peso del fresco nella spesa delle famiglie. I **superstore** sono i più dinamici, con

mentare contemporaneamente fatturato e quantità, altri difendono il valore pur perdendo volumi, mentre gli ipermercati mostrano una contrazione più marcata. Dietro la crescita dell'ortofrutta convivono così dinamiche differenti. L'esotico amplia la domanda, i frutti di bosco con-

ORTOFRUTTA - Vendite a Valore per Formato				
FORMATO	MAG 25	MAG 26	TREND	QUOTA %
SUPERMERCATI	2.866.750.949	2.979.026.288	3,9%	41,8%
DISCOUNT	1.911.322.424	1.993.914.506	4,3%	28,0%
SUPERSTORE	1.163.064.165	1.244.441.030	7,0%	17,5%
LIBERI SERVIZI	519.419.614	528.855.841	1,8%	7,4%
IPERMERCATI	389.108.341	374.074.411	-3,9%	5,3%
SPECIALISTI DRUG	402.722	350.526	-13,0%	0,0%
Totale	6.850.068.216	7.120.662.602	4,0%	100,0%

Fonte NIQ, elaborazione GDOData

un incremento del **7%** a valore e del **3,4%** a volume. I liberi servizi crescono dell'**1,8%** a valore ma perdono l'**1,5%** nelle quantità, mentre gli **ipermercati** arretrano su entrambi i fronti, rispettivamente del **3,9%** e del **6,6%**. Anche in questo caso il dato complessivo nasconde quindi traiettorie molto diverse: alcuni formati riescono ad au-

fermano una crescita sostenuta e reale, la MDD guadagna spazio e il discount contende ai supermercati il primato nei volumi. Il reparto continua quindi a rappresentare uno dei terreni sui quali si misura con maggiore evidenza la capacità delle insegne di combinare convenienza, innovazione, servizio e qualità dei freschi, fattori che incidono sempre più direttamente sulla scelta del punto vendita.





LA FRUTTA È PERFETTA COSÌ COM'È



Semplicemente Frutta nasce da un'idea semplice: la frutta è perfetta così com'è. Per questo scegliamo i **frutti migliori** e li essichiamo lentamente, senza aggiungere zuccheri a quelli già naturalmente presenti nel frutto, per preservarne il **gusto autentico** e offrire tutta la **naturale dolcezza**.

Ananas, Mango, Cocco e Tropical Mix nel nuovo e pratico formato **doypack apri e chiudi**, ideale per ogni momento della giornata.

Praticità, varietà, qualità percepita e capacità di orientare la scelta stanno ridisegnando il reparto ortofrutta. La Linea Verde e VOG partono da categorie molto diverse, ma lavorano entrambe per rendere il fresco più adatto a nuovi momenti di consumo e più leggibile per chi acquista.

Il reparto ortofrutta sta assumendo una funzione più ampia rispetto al passato. Alla spesa tradizionale si affiancano il pranzo veloce, il consumo fuori casa, lo snack, la soluzione pronta per la cena e prodotti che riducono i tempi di preparazione senza rinunciare alla componente fresca.

La Linea Verde osserva questa evoluzione a partire dalla propria esperienza nella IV gamma, dove il contenuto di servizio è da sempre centrale, e sta progressivamente allargando il proprio perimetro al fresco ad alto contenuto di servizio. **VOG** parte invece dalla mela e lavora su un'altra forma di evoluzione della categoria: varietà, brand e formati vengono costruiti per rispondere a pubblici e occasioni di consumo differenti.

Due strade diverse che portano allo stesso punto: il reparto cresce quando riesce a rendere più chiaro al consumatore perché scegliere un prodotto e in quale momento utilizzarlo.

Il fresco cerca spazio in nuovi momenti della giornata

Per La Linea Verde il 2026 è un anno particolarmente intenso sul fronte dell'innovazione. L'azienda parte dall'osservazione dei comportamenti di consumo e prova a portare il fresco dentro occasioni che fino a poco tempo fa appartenevano solo parzialmente all'ortofrutta.

SpadelliAmo, per esempio, introduce il contenuto di servizio nelle verdure da cuocere: la materia prima arriva già

pronta, mentre al consumatore resta la possibilità di decidere come utilizzarla e completare la ricetta. Le **Insalatone** si spostano invece verso proposte più complete e premium, pensate sempre più come un vero pasto.

Lo stesso ampliamento riguarda le bevande fresche, dove entrano nuovi gusti, formati dedicati anche alla condivisione e shot funzionali. Nei piatti freschi pronti, invece, la gamma si apre a **contaminazioni internazionali** come paella e tortillas, intercettando una richiesta di varietà che il consumatore associa sempre più spesso anche al banco frigo.



La Linea Verde continua parallelamente a intervenire sulle categorie consolidate. Risotti e purè vengono aggiornati con nuovi formati, ricette e packaging, mentre le collaborazioni con altri brand stanno diventando una leva ulteriore di sviluppo. Le esperienze nelle Insalatone con Latteria Soresina e Parmareggio hanno mostrato, secondo l'azienda, che l'incontro tra marche complementari può generare nuovo interesse intorno alla categoria; altre partnership sono previste in autunno.

VOG utilizza questa lettura per modulare varietà, marchi, formati e comunicazione in funzione del target, del canale e del momento di consumo.

Fra le protagoniste della stagione, **Marlene®**, che ha appena concluso un anno di festeggiamenti in occasione dei suoi 30 anni e che si prepara a lanciare una nuova campagna nei prossimi mesi, rafforzando ulteriormente il dialogo diretto con i consumatori. Un marchio fidelizzato che non rinuncia all'evoluzione come



La mela si legge sempre più per target e occasione

VOG affronta un'altra trasformazione. La categoria mele è ormai molto più articolata rispetto a una semplice distinzione varietale e il lavoro sull'assortimento parte sempre più dalla segmentazione del consumatore.

Una ricerca commissionata a **YouGov** in 11 Paesi europei ha individuato cinque grandi profili: consumatori legati alla tradizione, attenti ai trend, sensibili alla sostenibilità, più orientati alle promozioni e maggiormente focalizzati sulla qualità.

dimostra la nuova gamma di puree in formato pouch a base mela - disponibili in quattro differenti combinazioni di frutta - che unisce la praticità con il gusto naturale e la qualità **Marlene®** sempre a portata di mano.

Più scelta richiede una categoria più leggibile

L'ampliamento dell'offerta porta con sé una questione molto concreta per la Gdo: come evitare che la ricchezza assortimentale diventi complessità per chi acquista.

Se TI FA BATTERE IL CUORE non è l'ora di cardio in palestra.



Sana, gustosa e irresistibile, è un'insalatona pronta

Dimmidisi



VOG insiste molto su questo punto. Di fronte a un'offerta sempre più ampia, segmentazione, brand e comunicazione devono aiutare il consumatore a orientarsi. L'azienda utilizza la metafora della squadra di calcio: ogni varietà, marchio e formato deve avere un ruolo preciso e complementare.

La Linea Verde arriva alla stessa esigenza partendo dal fresco di servizio. Quando il banco comprende insalate, piatti completi, zuppe, verdure da cuocere, bevande funzionali e preparazioni pronte, packaging, segmentazione e comunicazione diventano essenziali per rendere immediato il ruolo di ogni referenza.

L'azienda sottolinea infatti come il punto di partenza dell'innovazione sia sempre più spesso un bisogno o un'occasione di consumo, piuttosto che la semplice necessità di introdurre una nuova referenza. Da qui nasce la capacità di lavorare contemporaneamente su IV gamma, biologico, premium, ready-to-eat e nuove categorie del fresco.

Filiera e tecnologia sostengono il servizio al retail

Dietro l'evoluzione dell'offerta c'è un investimento altrettanto importante sul **fronte produttivo**.

La Linea Verde ha destinato **17,6 milioni di euro** agli investimenti nel 2025, il 41,8% in più rispetto all'anno precedente, e sta proseguendo anche nel 2026 con interventi su capacità produttiva, automazione, qualità ed efficienza. Nel sito di Manerbio sono già presenti sistemi di dosaggio automatico, selezione ottica, robot e tecnologie di visione per il controllo del prodotto finito.



A questo si aggiunge **Fresh4Cast**, sistema sviluppato per migliorare la previsione dei volumi e la pianificazione produttiva attraverso strumenti di intelligenza artificiale. In una filiera caratterizzata da una elevata deperibilità e tempi brevi, una maggiore accuratezza delle previsioni può contribuire a migliorare la programmazione produttiva e il servizio alla distribuzione, ottimizzando al tempo stesso la gestione delle eccedenze.

Anche la logistica entra nel quadro. Attraverso B&B Autotrasporti, il gruppo opera anche con servizi di groupage che permettono di aggregare più spedizioni, migliorare la saturazione dei mezzi e razionalizzare le tratte. Nel frattempo, le acquisizioni realizzate nel 2026 in Belgio e Francia rafforzano la presenza produttiva e logistica nel Nord Europa, mentre negli Stati Uniti, in Ohio, è in costruzione un nuovo stabilimento dedicato a zuppe e piatti freschi.



VOG concentra invece una parte importante degli **investimenti sul campo**. Reti antigrandine, irrigazione a goccia e sistemi antibrina servono a proteggere raccolto, qualità e continuità di fornitura. Il modello di integrazione verticale, dalla



produzione alla distribuzione, permette poi una pianificazione più puntuale dei volumi e una risposta più rapida alle richieste dei mercati.

Packaging e sostenibilità entrano nella progettazione del prodotto

Per La Linea Verde anche il **packaging** viene affrontato come parte integrante dell'innovazione.



Entusiasmiamo
i consumatori in
ogni stagione.

Sono Marlene®

FIGLIA DELLE ALPI



Maturata
in un clima
alpino-mediterraneo



Controllata
con la
massima cura



Disponibile
tutto l'anno



Prodotto locale coltivato
in piccole aziende
familiari



Tante invitanti
varietà per tutti
i gusti



Qualità speciale
grazie a stagioni
ben distinte

marlene.it @marleneitalia f marlene

Il gruppo lavora secondo principi di eco-design e design for recycling e ha già introdotto cartoncini certificati **FSC** e il 50% di **rPET** nelle ciotole delle Insalatore. La scelta dei materiali deve però convivere con esigenze molto concrete: protezione di prodotti delicati, sicurezza alimentare, qualità e shelf life.

È un equilibrio particolarmente rilevante nell'ortofrutta, dove riduzione dei materiali e conservazione del prodotto devono procedere insieme. Un pack più leggero che aumentasse gli sprechi sposterebbe semplicemente il problema da una parte all'altra della filiera.

VOG affronta lo stesso tema partendo dalla sostenibilità produttiva. La varietà deve avere qualità e attrattività per il consumatore, ma anche dimostrarsi coerente con le condizioni agricole e con una produzione sostenibile nel tempo.

Il reparto si costruisce sempre più attorno alla missione di acquisto

Il punto di arrivo è il rapporto con la **distribuzione**.

La Linea Verde vede nella Gdo un inter-

locutore con cui lavorare anche sul **category development**. La **MDD** rientra pienamente in questa impostazione, con progetti costruiti sulle esigenze specifiche delle insegne e dei loro clienti. Il banco frigo, nella lettura dell'azienda, sta progressivamente superando i confini tradizionali dell'ortofrutta e si avvicina sempre di più a una logica di soluzione di consumo.

VOG lavora invece sulla capacità di rendere più attrattiva **l'intera categoria mele**. Il rapporto con il retailer passa da assortimenti coerenti, strumenti operativi per il punto vendita e comunicazione di brand, con l'obiettivo di generare maggiore interesse verso la categoria e sostenere il consumo.

In entrambi i casi, il reparto viene costruito sempre meno attorno alla sola classificazione merceologica e sempre più attorno a ciò che il consumatore vuole fare con il prodotto.

Una mela può diventare snack, prodotto da condivisione, scelta premium o proposta legata a un particolare stile di vita. Un'insalata può diventare pranzo, una verdura pronta può lasciare spazio

alla preparazione domestica, una bevanda fresca può intercettare il territorio del benessere.

La capacità di rendere queste differenze comprensibili e immediatamente leggibili sarà uno dei passaggi più importanti per **aumentare il valore dell'ortofrutta** nel punto vendita.



Le cassette CONIP: sostenibilità, efficienza e prestazioni per l'ortofrutta

Nel settore ortofrutticolo, l'**imballaggio** svolge un ruolo essenziale lungo tutta la filiera: deve proteggere il prodotto, facilitarne la movimentazione e contribuire a rendere più efficienti le attività logistiche, rispondendo al tempo stesso alle crescenti esigenze di sostenibilità ambientale. In questo contesto, la cassetta in plastica riciclata **CONIP** si è confermata una soluzione di imballaggio pienamente rispondente alle necessità del mercato.

Uno dei suoi principali elementi distintivi è rappresentato proprio dalla **sostenibilità ambientale**. L'impiego di plastica riciclata consente infatti di valorizzare la materia prima seconda proveniente dal riciclo delle casse fine vita, favorendone il reimpiego in nuovi cicli produttivi e contribuendo così a un modello fondato sui principi dell'economia circolare. La cassetta diventa, quindi, non soltanto uno strumento funzionale al trasporto dell'ortofrutta, ma anche un elemento concreto di una filiera orientata all'uso efficiente delle risorse.

A questo aspetto si affiancano le caratteristiche legate all'efficientamento della logistica. Le cassette CONIP sono pensate per accompagnare i prodotti ortofrutticoli nelle diverse fasi della distribuzione, agevolando le operazioni di movimentazione, stoccaggio e trasporto. La standardizzazione dell'imballaggio e l'impilabilità permettono di **ottimizzare gli spazi e le attività lungo la catena logistica**, con benefici che interessano i diversi operatori della filiera.

Particolarmente importanti sono inoltre le prestazioni strutturali dell'imballaggio. **Resistenza e affidabilità** sono requisiti fondamentali per una cassetta destinata a contenere prodotti freschi e spesso delicati, che devono affrontare numerosi passaggi prima di raggiungere il punto vendita e, infine, il consumatore.



Proprio la **tutela del prodotto** rappresenta un ulteriore elemento centrale. Le caratteristiche delle cassette contribuiscono alla preservazione e alla conservazione dei prodotti ortofrutticoli, favorendo condizioni adeguate durante la movimentazione e il trasporto e aiutando a mantenere nel tempo le caratteristiche del contenuto.

Sostenibilità, efficienza logistica, prestazioni strutturali e protezione dell'ortofrutta sono dunque aspetti strettamente connessi. La cassetta CONIP rappresenta un esempio di come l'imballaggio possa rispondere contemporaneamente alle esigenze operative del mercato e agli obiettivi ambientali, trasformando la plastica riciclata in una risorsa nuovamente utile alla filiera.



LA CASSETTA CHE UNISCE LA FILIERA



SICURA FUNZIONALE CIRCOLARE

Certificata per il contatto diretto con l'ortofrutta.
Pensata per accompagnarla dalla raccolta allo scaffale.
Recuperata a fine utilizzo per diventare nuova risorsa.

Arneg, l'ortofrutta cambia formato: più servizio e più attenzione alla refrigerazione

La crescita di quarta e quinta gamma modifica il reparto e introduce nuove esigenze di conservazione ed esposizione. Per Arneg, il passaggio verso prodotti pronti al consumo richiede soluzioni capaci di sostenere temperatura, visibilità e consumi.

La ripresa dei consumi domestici di ortofrutta, avviata alla fine del 2024 e proseguita nel 2025, non riguarda soltanto i volumi. Dal confronto con i partner della grande distribuzione, **Arneg** rileva un cambiamento nella composizione della domanda, con uno spostamento verso quarta e quinta gamma.

A indicarlo è **Luca Masiero, direttore vendite Arneg Italia**, che individua nella ricerca di soluzioni pratiche uno dei fattori che stanno incidendo sulle scelte dei consumatori. Frutta e verdura già lavata, tagliata e pronta al consumo entrano così in un perimetro sempre più vicino a quello dei piatti pronti e del ready-to-eat. «Nel corso del 2025, dal confronto costante con i partner della Gdo, è emersa con chiarezza una tendenza strutturale che sta ridefinendo il mercato: lo spostamento progressivo dei consumi verso la quarta e la quinta gamma», spiega Masiero.

La domanda di servizio si lega alla possibilità di ridurre il tempo dedicato alla preparazione senza rinunciare a qualità, freschezza e valore nutrizionale. Secondo Masiero, questa tendenza risulta particolarmente evidente nei contesti urbani e nelle famiglie con ritmi di vita intensi. Per il reparto ortofrutta **il cambiamento ha conseguenze dirette**. Alla componente tradizionale si affianca una parte di assortimento che richiede una gestio-



ne diversa, soprattutto sul fronte della temperatura controllata e della presentazione del prodotto.

La quarta e quinta gamma portano infatti nel reparto una maggiore componente di servizio, ma anche **nuove esigenze tecniche**. Se il prodotto sfuso segue logiche espositive consolidate, quello già lavorato e pronto al consumo richiede continuità nella refrigerazione e una modalità di presentazione capace di mantenerne leggibilità e visibilità.

È in questo passaggio che il ruolo delle attrezzature assume un peso diverso. Il mobile refrigerato non svolge soltanto

una funzione di conservazione, ma entra nella costruzione dell'**esperienza di acquisto**. Deve garantire le condizioni necessarie al prodotto e, allo stesso tempo, permettere al cliente di identificarlo e valutarlo con immediatezza.

Tra le soluzioni indicate da Arneg per il comparto c'è **Osaka 3 LX**, mobile verticale a temperatura positiva destinato alla conservazione dei prodotti ortofruticoli. Le porte in vetro full-vision consentono di mantenere visibile l'assortimento refrigerato e di integrare la funzione di conservazione con quella espositiva.

Il tema della visibilità assume rilievo proprio perché quarta e quinta gamma si collocano in una zona di confine tra ortofrutta tradizionale e ready-to-eat. Il prodotto continua a essere associato alla freschezza, ma viene proposto in una forma già lavorata e pronta al consumo. L'esposizione deve quindi mantenere insieme riconoscibilità e servizio.

Sul fronte della refrigerazione, Osaka 3 LX utilizza ventilatori a basso consumo e **Arneg Air System**, tecnologia brevettata che elimina la necessità di sbrinamento e mantiene costante la temperatura interna. Secondo quanto indicato dall'azienda, il sistema consente una riduzione dei consumi energetici fino al **37%**. Il dato assume rilevanza perché l'espansione delle gamme pronte al consumo aumenta la presenza di attrezzature refrigerate anche in aree del punto vendita nelle quali l'esposizione non refrigerata aveva tradizionalmente un peso maggiore.

Per il retailer, quindi, l'evoluzione dell'assortimento introduce una relazione più stretta tra sviluppo commerciale del reparto e costi di esercizio. Se cresce la quota di prodotti che richiedono temperatura controllata, aumenta anche l'attenzione alla quantità di energia necessaria per conservarli lungo tutto l'arco della giornata.





La scelta delle attrezzature entra così nella valutazione complessiva del reparto. Non si tratta soltanto di aggiungere capacità frigorifera, ma di farlo tenendo sotto controllo consumi e gestione. Questo passaggio incide anche sulla **lettura complessiva del reparto**: la presenza di referenze pronte al consumo richiede di coordinare assortimento e infrastruttura tecnica, evitando che l'ampliamento



dell'offerta produca un incremento dei costi non sostenuto dalle vendite. La refrigerazione diventa quindi una variabile da considerare insieme allo sviluppo commerciale.

Accanto ad Arneg Air System, l'azienda propone anche **Arneg Eco Ring**, soluzione refrigerante che utilizza una quantità ridotta di gas naturale per raffreddare un circuito di acqua glicolata che scorre all'interno di banchi frigo plug-in, anche di grandi dimensioni.

Anche in questo caso la tecnologia accompagna una trasformazione dell'offerta. La crescita della quarta e quinta gamma non implica soltanto più prodotti confezionati, ma una maggiore presenza di banchi dedicati e, di conseguenza, la necessità di adottare sistemi in grado di sostenere questa evoluzione con attenzione all'impatto ambientale e alla sicurezza.

Il punto di partenza resta però il comportamento del consumatore. Nella lettura di Masiero, la **comodità** è diventata uno dei driver centrali di acquisto. Non signi-

fica rinunciare alla freschezza, ma cercare un prodotto che riduca il lavoro necessario prima del consumo.

Una confezione di frutta già tagliata o di verdura pronta all'uso non viene scelta soltanto per la materia prima. **Incorpora anche un servizio**. Ed è proprio questa componente a spostare progressivamente una parte dell'ortofrutta verso logiche già presenti in altri reparti del fresco.

Per la distribuzione questo significa gestire nello stesso reparto esigenze differenti. Da una parte il prodotto sfuso, legato alla scelta diretta e alla quantità selezionata dal cliente; dall'altra un'offerta confezionata che punta sulla praticità e sul consumo immediato o ravvicinato. Le due componenti possono convivere, ma richiedono modalità di gestione diverse, soprattutto per conservazione, esposizione e controllo dei consumi.



La crescita del ready-to-eat nell'ortofrutta produce quindi un effetto che va oltre il singolo prodotto. **Aumenta le occasioni di consumo** che il reparto può intercettare e, nello stesso tempo, ne amplia la complessità tecnica.

Per Arneg è su questo incrocio che si sta muovendo una parte dell'innovazione dedicata al comparto: la crescita dell'offerta pronta al consumo richiede di tenere insieme conservazione, esposizione e gestione dei consumi, mentre il reparto integra prodotti con esigenze diverse rispetto alla componente tradizionale.

Per il retailer significa valutare non solo quali referenze inserire, ma anche **come organizzare gli spazi e quale capacità refrigerata prevedere**. La crescita di quarta e quinta gamma porta così il reparto verso un modello nel quale prodotto e servizio tendono ad avvicinarsi e la tecnologia diventa parte di questo passaggio.

Heinz: la sfida italiana passa da innovazione, penetrazione e nuove occasioni d'uso

Con investimenti media in aumento del 40% rispetto al 2025 e risultati positivi sia a valore sia a volume, Kraft Heinz punta a rafforzare il proprio ruolo nel mercato italiano delle salse. L'obiettivo è aumentare la penetrazione della categoria, costruire nuove occasioni di consumo e rendere l'offerta più immediata e riconoscibile a scaffale.

L'amministratrice delegata Carmela Bazzarelli racconta una strategia che combina la forza globale del brand con gusti, ritualità e abitudini locali. Innovazione, conoscenza dello shopper e collaborazione con la distribuzione diventano le leve per accompagnare l'evoluzione della categoria, dentro e fuori casa.

Heinz è uno dei brand più riconoscibili al mondo, ma opera in Italia, un mercato alimentare fortemente identitario e locale. Qual è la vostra ambizione strategica per Heinz nel mercato italiano?

La nostra ambizione è fare di **Heinz** un motore di crescita della categoria in Italia. Vogliamo rafforzare il brand, crescere più rapidamente del mercato e contribuire ad ampliare occasioni d'uso, rilevanza e valore delle salse, dentro e fuori casa.



Negli ultimi mesi abbiamo accelerato su marca, esecuzione e investimenti media, aumentati del **40%** rispetto al 2025. Il nostro obiettivo è accompagnare l'evoluzione della categoria e affermare Heinz come uno dei suoi principali protagonisti.



Il concetto di "Taste Elevation" è centrale per Kraft Heinz a livello globale. Come si traduce concretamente nel nostro Paese, dove gusto, tradizione e ritualità alimentari hanno un peso molto specifico?

In Italia, **Taste Elevation** significa rendere il gusto ancora più centrale nelle occasioni di consumo quotidiane e conviviali,

rispettando la tradizione alimentare locale e aprendola a nuove esperienze.

Il consumatore italiano resta legato alle proprie abitudini, ma mostra una curiosità crescente verso nuovi sapori, contaminazioni e occasioni di consumo. Oggi il **40%** degli italiani si definisce "esploratore di cibo" e la domanda di prodotti etnici cresce a un ritmo del **2% CAGR***: segnali di un mercato che evolve e lascia spazio a esperienze di gusto più ampie.

Per noi significa far evolvere il ruolo delle salse in modo concreto, sia in casa sia nel fuoricasa. Dall'aperitivo ai fritti da condividere, fino allo street food e ai momenti domestici più informali, le salse diventano parte integrante dell'esperienza di consumo.

* ISTAT – Report Turismo – 5 marzo 2025

Per un brand globale come Heinz, qual è il punto di equilibrio tra coerenza internazionale della marca e adattamento alle abitudini di consumo italiane?

La forza di Heinz risiede in un'identità globale costruita in oltre **150 anni di storia**. In Italia, però, questa identità deve entrare nelle abitudini locali in modo credibile e rilevante.

Da un lato ci sono categorie già radicate, come la maionese; dall'altro c'è la forza iconica del ketchup. Nel mondo dei condimenti lavoriamo invece sui trend emergenti attraverso l'innovazione. È la logica con cui abbiamo lanciato referenze come Mayo Light, che intercetta la sensibilità verso il benessere, oppure Spicy Chicken e Fish & Chips, pensate per occasioni di consumo precise.

Lo stesso vale per la comunicazione. Con la campagna Frittini d'Italia, lanciata quest'estate, siamo partiti dai fritti tipici

di dieci regioni italiane e li abbiamo messi in relazione con le salse Heinz. Il punto di equilibrio sta proprio qui: mantenere intatta la forza globale della marca e attivarla attraverso gusti, occasioni e codici culturali rilevanti per il consumatore italiano.

In una fase in cui la crescita del largo consumo non può più dipendere dall'inflazione, quali leve possono sostenere una crescita sana e profittevole per un brand leader?

Oggi la crescita non può essere trainata soltanto dal prezzo. Deve nascere dalla capacità di **creare più valore per il consumatore**, il retailer e la categoria.

Per un brand leader significa portare innovazioni rilevanti, capaci di intercettare bisogni reali. Ketchup Zero, per esempio,



ha contribuito alla crescita della categoria rispondendo a una domanda concreta dei consumatori. Su questa scia abbiamo lanciato Mayo Light, pensata per chi cerca un maggiore equilibrio tra gusto e benessere.

È altrettanto importante rendere l'innovazione semplice da leggere e scegliere. Per questo lavoriamo su naming, packaging e visibilità incrociata, così da comunicare con maggiore immediatezza il gusto e l'occasione d'uso.

Le salse e i condimenti possono intercettare nuove occasioni di consumo, nuove generazioni e nuovi linguaggi. Quali sono le direttrici più promettenti per ampliare la penetrazione di Heinz in Italia?

Le occasioni di consumo stanno cambiando rapidamente. Crescono il desiderio di sperimentare, la personalizzazione dei pasti e il valore della condivisione. Le salse possono avere un **ruolo centrale** perché permettono di caratterizzare anche le preparazioni più semplici.

La principale direttrice di sviluppo è ampliare le occasioni d'uso, andando oltre i momenti più consolidati e presidiando contesti quotidiani, informali e trasversali, dentro e fuori casa.

Sarà inoltre decisivo intercettare i nuovi linguaggi di consumo, soprattutto tra i **target più giovani**: attenzione verso prodotti funzionali, ricchi di proteine e fibre, interesse per i fermentati, curiosità verso cucine etniche e contaminazioni, ricerca di equilibrio tra gusto e benessere e crescita dei consumi on-the-go.

Nel dialogo con la GDO, come si passa da una relazione centrata su prezzo, promozioni e spazio a una collabora-

zione orientata allo sviluppo della categoria?

Il cambio di passo avviene quando si supera una logica esclusivamente negoziale e si lavora insieme sulla crescita della categoria. Prezzo, promozioni e spazio restano leve fondamentali, ma non sono sufficienti.

Industria e distribuzione devono condividere dati, insight e una visione di medio-lungo periodo, così da leggere meglio il consumatore e costruire piani capaci di generare valore per entrambi.

Quando si sviluppano progetti comuni, il vantaggio **riguarda tutta la filiera**: il consumatore trova una proposta più chiara e rilevante, il retailer rende la categoria più attrattiva e la marca può contribuire in modo concreto alla sua crescita.

Che ruolo hanno dati, shopper insight e conoscenza delle occasioni di consumo nel definire le priorità commerciali e di innovazione di Heinz in Italia?

Dati, shopper insight e conoscenza delle occa-



sioni di consumo sono decisivi per guidare le nostre priorità. Ci permettono di leggere con maggiore precisione i bisogni del consumatore e tradurli in scelte mirate su assortimento, innovazione, comunicazione e occasioni da presidiare.

I risultati confermano il valore di questo approccio: nel 2025 siamo cresciuti del **3% a valore** e del **4% a volume**, aumentando la quota di mercato, mentre la comunicazione integrata ha rafforzato di 20 punti la riconoscibilità della marca.

È la dimostrazione che, quando conoscenza del mercato, innovazione ed esecuzione commerciale procedono nella stessa direzione, si genera crescita reale.

Guidare Kraft Heinz Italia significa tenere insieme brand globali, mercato locale, pressione sui consumi e aspettative della distribuzione. Quali sono le priorità manageriali più importanti in questa fase?

Guidare Kraft Heinz Italia oggi significa tenere insieme chiarezza strategica e velocità di esecuzione. In un contesto

di consumi sotto pressione e aspettative crescenti da parte della distribuzione, le priorità manageriali sono tre: disciplina nell'esecuzione, rapidità decisionale e investimento continuo sulle persone.

Serve fare scelte chiare, leggere rapidamente il mercato e tradurre la complessità in azioni concrete. Allo stesso tempo, è essenziale costruire team forti, allineati e capaci di collaborare con velocità.

Guardando ai prossimi anni, dove si giocherà la vera sfida per Heinz in Italia: nell'aumento della penetrazione, nella costruzione di nuove occasioni d'uso, nel rafforzamento della distintività del brand o nella capacità di ridefinire il ruolo della categoria nel retail alimentare?

La sfida sarà far crescere insieme penetrazione, occasioni d'uso e distintività del brand. Dalla capacità di integrare queste tre dimensioni dipenderà la prossima fase di sviluppo di Heinz e, più in prospettiva, l'evoluzione della categoria nel retail alimentare.

La differenza la faranno gli investimenti sulla marca, la capacità di leggere i cambiamenti nei consumi e il lavoro con la distribuzione per costruire una crescita sostenibile. In Italia vediamo ancora un potenziale molto importante e vogliamo avere un ruolo da protagonisti.



Il consumatore compra meno dolci, ma sceglie prodotti di maggiore valore

L'analisi NielsenIQ aggiornata a maggio 2026 rivela un mercato sempre più selettivo: accelerano tavolette fondenti, superstore e proposte specializzate, mentre soffrono i segmenti più indifferenziati.

Il **fuori pasto dolce** sta cambiando insieme al consumatore. La gratificazione rimane centrale, ma oggi deve convivere con maggiore attenzione al benessere, controllo delle porzioni, convenienza e ricerca di esperienze più intense. **Non si rinuncia necessariamente al dolce:** lo si sceglie con più attenzione, premiando formati adatti alle diverse occasioni, gusti innovativi e prodotti capaci di giustificare il proprio prezzo.

crescendo del **5,6%**, mentre i volumi diminuiscono del **3,3%**, scendendo a 187,3 milioni di chilogrammi. Il consumatore spende quindi di più, ma acquista minori quantità; contemporaneamente, la **pressione promozionale** sale dal 18,5% al **19,3%**. Dietro la crescita a valore emergono aumento dei prezzi, evoluzione del mix e spostamento verso segmenti più remunerativi, con le tavolette fondenti in aumento del 28,6%.

FUORI PASTO DOLCI - Vendite Italia			
	MAG 25	MAG 26	TREND
VENDITE A VALORE	3.057.050.262	3.227.230.157	5,6%
VENDITE A VOLUME	193.803.477	187.347.966	-3,3%
PRESSIONE PROMO	18,5%	19,3%	0,8%

Fonte NIQ, elaborazione GDOData

I dati **NielsenIQ**, aggiornati a maggio 2026 ed elaborati da **GDO Data**, mostrano come questa trasformazione si stia trasferendo nella GDO italiana. Il mercato raggiunge **3,227 miliardi di euro**,

Per industria e marketing, la sfida del 2026 non è soltanto generare vendite, ma rendere riconoscibile e credibile il valore di ogni proposta. Insomma, la categoria continua a crescere a valore nella

FUORI PASTO DOLCI - Vendite a Volume (kg) per Formato				
FORMATO	MAG 25	MAG 26	TREND	QUOTA %
DISCOUNT	63.015.041	61.089.163	-3,1%	34,6%
SUPERMERCATI	60.767.470	58.369.250	-3,9%	33,1%
SUPERSTORE	27.511.161	27.555.600	0,2%	15,6%
LIBERI SERVIZI	18.191.896	17.342.991	-4,7%	9,8%
IPERMERCATI	12.622.870	11.449.357	-9,3%	6,5%
SPECIALISTI DRUG	643.394	714.584	11,1%	0,4%
Totale	182.751.831	176.520.945	-3,4%	100,0%

Fonte NIQ, elaborazione GDOData

GDO italiana, ma dietro l'incremento del fatturato si nasconde un mercato molto meno lineare.

La forbice fra valore e quantità indica un incremento del **ricavo medio per chilogrammo** prossimo al **9,2%**. Per l'industria significa che la crescita non deriva da un'espansione dei consumi, ma dalla combinazione fra aumento dei prezzi, riduzione delle grammature e spostamento degli acquisti verso prodotti dal valore unitario superiore. Una dinamica che rende decisivo comprendere non soltanto quanto vende una marca, ma attraverso quali segmenti, formati e fasce di prezzo costruisce il proprio risultato.

Anche la promozione torna a salire: la sua incidenza passa dal 18,5% al 19,3%, guadagnando **0,8 punti**. Il consumatore riduce le quantità, ma cerca più frequentemente l'offerta. Per i marketing manager il rischio è evidente: utilizzare la promozione per difendere i volumi sen-

za riuscire a costruire un posizionamento capace di sostenere il prezzo ordinario. Il comportamento dei canali conferma che **la crescita non è uniforme**. Nel perimetro analizzato per formato, i **supermercati** raggiungono **1,172 miliardi di euro**, crescono del **6,1%** e concentrano il **38,9%** del valore. I **discount** valgono **735,6 milioni**, con un incremento più contenuto, pari al **3,4%**, e una quota del **24,4%**. La performance più significativa appartiene però ai **superstore**: **514,6 milioni di euro**, il **17,1%** del mercato e una crescita del **9,4%**. Sono inoltre l'unico grande formato a mantenere sostanzialmente stabili i volumi, in aumento dello **0,2%**. Supermercati e discount perdono invece rispettivamente il **3,9%** e il **3,1%** delle quantità, mentre gli ipermercati arretrano del **9,3%** a volume e dello **0,5%** a valore. Gli **specialisti drug** crescono del **19,2%** a valore e dell'**11,1%** a volume, ma rappresentano ancora appena lo **0,6% del fatturato**.

Territorialmente il mercato presenta dif-

Alimarket

MARCA Privada

Il settore del largo consumo sta vivendo uno dei momenti più strategici della sua storia. La crescita delle marche del distributore, l'internazionalizzazione di produttori e retailer e l'evoluzione dei consumi stanno aprendo nuove opportunità... ma anche nuove sfide e interrogativi.

Dove crescere e in quali categorie?

Chi sono gli attori chiave e quali sono i canali di commercializzazione?

In quali mercati c'è maggiore potenziale?

Quali sono i rischi di ciascun Paese?

Per cercare di rispondere a queste domande e supportare le aziende nella loro strategia di internazionalizzazione nasce **ALIMARKET MARCA PRIVADA**, una nuova pubblicazione strategica che connette i **decisori dell'ecosistema Private Label in Spagna, Europa e America Latina**.

CONTENUTI CHIAVE

in spagnolo e inglese

DATI DI MERCATO E ANALISI COMPARATIVE INTERNAZIONALI

INTERVISTE CON RETAILER E DECISION MAKER LEADER

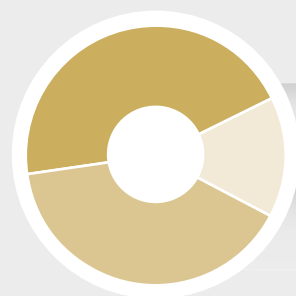
TREND GLOBALI DELLA MARCA PRIVADA

SPECIALI DEDICATI A PAESI E REGIONI

CASI DI SUCCESSO DI INTERNAZIONALIZZAZIONE

UNA PIATTAFORMA INTERNAZIONALE PER LE AZIENDE CHE VOGLIONO CRESCERE NELLA PRIVATE LABEL

UN'AUDIENCE QUALIFICATA CHE GENERA OPPORTUNITÀ



45% PRODUTTORI MARCA PRIVATA & CONTRACT MANUFACTURING

15% FILIERA DEL VALORE E SERVIZI STRATEGICI

40% RETAIL SPAGNA, AMERICA LATINA ED EUROPA

(include tutti i buyer nazionali e internazionali che parteciperanno a PRIVEL)

Alimarket
MARCA Privada

NUOVA RIVISTA
→ VERSIONE CARTACEA

PRIMO NUMERO: Novembre 2026

Distribuzione speciale durante la Fiera PRIVEL 2026

Desideri raggiungere direttamente buyer e decision maker chiave della Private Label in Spagna, Europa e America Latina.

cliente@alimarket.es | T. (+34) 91 327 43 40

ferenze limitate: il valore aumenta del **5%** in **Area 1**, del **6%** nelle **Aree 2 e 4** e del **5,4%** in **Area 3**. Tutte le aree, però, perdono volumi, con flessioni comprese fra il **2,8%** e il **3,7%**.

perdono l'**1,7%** dei volumi. Le gomme restano sostanzialmente ferme a valore, **-0,3%**, e cedono l'**1,5%** in quantità. Soffrono le caramelle alla frutta, le mou, il cotone e soprattutto lecca-lecca e ba-

FUORI PASTO DOLCI - Vendite a Volume (kg) per Area

AREA	MAG 25	MAG 26	TREND	QUOTA %
AREA 1	57.565.447	55.415.340	-3,7%	27,4%
AREA 2	45.021.693	43.426.614	-3,5%	22,3%
AREA 3	43.680.412	42.278.029	-3,2%	24,8%
AREA 4	47.535.926	46.227.984	-2,8%	25,5%
Totale	193.803.477	187.347.966	-3,3%	100,0%

Fonte NIQ, elaborazione GDOData

È entrando nei segmenti che emerge il vero cambiamento della categoria. Le **tavolette fondenti** sono il fenomeno più rilevante: raggiungono **339,2 milioni di euro** e crescono del **28,6%**, a fronte di volumi in aumento soltanto del 2,6%. Le **tavolette al latte** avanzano del **19,1%** a valore, pur perdendo l'**1,6%** in quantità; le specialità crescono del **10,5%** nel fatturato ma cedono l'**8,3%** nei volumi. Il cioccolato sta dunque trasferendo sul prezzo e sul mix gran parte dello sviluppo economico del mercato. Le **tavolette con nocchie** aumentano del **3,9%** a va-

stoncini, in calo del **12,8%** a valore. La **gomma da masticare senza zucchero** costituisce un'eccezione positiva: **+2,2%** a valore e **+2,3%** a volume, mentre quella normale crolla del **15%** e del **18,8%**.



FUORI PASTO DOLCI - MDD Vendite a Volume (kg) Italia

SOTTOCATEGORIA	MAG 25	MAG 26	TREND	QUOTA MDD
FUORI PASTO DOLCI	50.043.121	49.054.155	-2,0%	26,2%

Fonte NIQ, elaborazione GDOData

lore, ma perdono il **10,1%** dei chilogrammi, mentre il **cioccolato bianco** cresce del **4,9%** con volumi in calo del **13%**. Fra gli snack dolci, il **wafer** mette a segno un buon **+9,2%** a valore e **+1,5%** a volume; la base biscotto cresce del **4,7%** nel fatturato con quantità stabili. Più debole la base cioccolato, ferma al **+1%** a valore e in calo del **5%** a volume. Il mondo delle **caramelle** appare più maturo. Le dure e ripiene, primo segmento con **315,5 milioni di euro**, crescono del **3,6%** ma

La fotografia NielsenIQ consegna quindi all'industria un mercato ancora capace di generare valore, ma **molto selettivo**. Crescono i prodotti che esprimono specializzazione, intensità, servizio o un'occasione di consumo riconoscibile. Perdono invece terreno le proposte più indifferenziate. Nel 2026 la sfida non è semplicemente vendere più fuori pasto dolce: è convincere un consumatore che compra meno quantità a riconoscere più valore in ogni singola scelta.

Tra acquisto d'impulso, nuove texture e ricerca di maggiore distintività, il fuori pasto dolce sta cambiando linguaggio. Perfetti Van Melle, HARIBO e ICAM adottano strategie diverse che presentano un fattore comune: innovazione e assortimento funzionano quando il prodotto riesce a farsi notare e a trovare il giusto spazio nel percorso d'acquisto.

Il fuori pasto dolce continua a vivere di impulso, ma l'impulso oggi va costruito. La sola presenza alla barriera casse o l'ingresso di una novità a scaffale difficilmente bastano a generare crescita. Chewing gum, caramelle e cioccolato stanno lavorando su gusti, texture, formati e occasioni di consumo molto diverse tra loro, mentre l'esecuzione nel punto vendita diventa parte integrante del risultato commerciale.

Le strategie di **Perfetti Van Melle**, **Haribo** raccontano bene questa evoluzione da tre punti di osservazione differenti. Perfetti Van Melle lavora su categorie dove velocità di scelta, portabilità e visibilità sono decisive; Haribo parte dal gommoso e cerca nuova penetrazione attraverso combinazioni di gusto, consistenze e collaborazioni capaci di alimen-

tare curiosità; **ICAM** presidia con Vanini un cioccolato più orientato alla premiumizzazione e alla ricerca di prodotti distintivi.

Nel gum e nelle candies la novità deve farsi notare

Per Perfetti Van Melle il 2026 è stato un anno di innovazione su più fronti. Vivident Vibes ha portato nel segmento chewing gum una soft gum nei gusti peppermint e sourberry, proposta in un astuccio richiudibile e pensata in particolare per un consumatore giovane, interessato a stimoli nuovi anche sul piano sensoriale. Sul fronte delle mints è arrivata Frisk Extreme Black, mentre in Chupa Chups Mads la doppia consistenza, crunchy all'esterno e morbida all'interno, è proposta in due versioni differenti per consumo on-the-go e condivisione.

Packaging, consistenza e formato diventano così parte del prodotto tanto quanto il gusto e devono dare al consumatore un **motivo immediato** per fermarsi e provare.

Perfetti Van Melle individua proprio in gusto e pack due delle leve che hanno guidato maggiormente le innovazioni recenti. Il caso di Frisk Sours è interessante anche dal punto di vista commerciale: il prodotto, lanciato nel 2025 con gusti fruttati e una nota sour, è entrato tra le innovazioni FMCG che hanno generato maggiore penetrazione secondo YouGov.



GDO NEWS RETAIL INTELLIGENCE FORUM

18 Novembre

Cinema Orfeo Milano

I grandi manager della GDO presenti all'evento

POWERED BY

PR
ITALIA
EDIZIONI

GDO
news

Haribo porta il gioco dentro la caramella

Anche Haribo sta lavorando sulla capacità del gommoso di generare sorpresa, puntando soprattutto su combinazioni di gusto e modalità di consumo.

Tra le novità 2026 c'è Twin Snakes, una caramella composta da due serpenti uniti, uno dolce e uno sour, che possono essere mangiati insieme oppure separatamente; accanto a questa proposta è arrivata Ciucciotti Frizzi Cola Frutta, che unisce il gusto cola a diverse note fruttate e guarda in particolare al pubblico dei giovani adulti.

Il terzo fronte è quello delle limited edition. Dopo l'esperienza del 2023, Haribo riporta a scaffale la collaborazione con Super Mario, questa volta con caramelle ispirate ai personaggi di Mario Kart. Qui la leva cambia ancora: il prodotto sfrutta la notorietà di un universo entertainment trasversale per aumentare riconoscibilità e attrattività della referenza.

Per **Marco Piantanida, CEO di HARIBO Italia**, gusto, texture e occasioni di con-

sumo restano i principali terreni di lavoro in una categoria fortemente legata all'indulgence e all'impulso. L'azienda osserva inoltre cambiamenti demografici, abitudini e contesti sociali per intercettare nuovi consumatori e ampliare la base della categoria.



Il tema è rilevante perché il gommoso si trova a gestire due esigenze contemporaneamente: preservare referenze iconiche con un forte tasso di riconoscimento e introdurre abbastanza novità da alimentare frequenza e curiosità. Haribo dichiara di voler lavorare proprio su questo equilibrio, utilizzando l'innovazione per aumentare penetrazione e peso della categoria nel retail italiano.

La visibilità diventa una leva di vendita

Perfetti Van Melle sta investendo su un approccio più data-driven alla gestione del punto vendita, raccogliendo informazioni attraverso la propria **Route to Market** e traducendole in interventi su assortimento, disponibilità e qualità espositiva. Il programma **EDGE – Every**

Day Great Execution – nasce proprio per misurare questi elementi nei diversi touchpoint della categoria.

L'azienda sottolinea un passaggio particolarmente interessante: dopo l'abi-



tudine, la visibilità è il secondo driver di scelta dello shopper per chewing gum e caramelle.

La tradizionale presenza alla barriera casse rappresenta quindi solo una parte del lavoro sulla categoria. Casse self-service, secondi posizionamenti, aree promozionali ed extra display aumentano il numero di occasioni in cui il prodotto può entrare nel campo visivo del cliente. Per Perfetti Van Melle, innovazione, assortimento, visibilità ed execution devono lavorare insieme.

Su questo terreno anche la lettura di Haribo è molto vicina. Il brand individua in assortimento, innovazione e visibilità le tre leve da coordinare con il retail: man-

tenere disponibili i prodotti iconici, utilizzare le novità per generare curiosità e presidiare sia lo scaffale sia le aree dedicate all'impulso.

Per la distribuzione il tema è concreto: categorie che occupano pochi metri possono cambiare sensibilmente resa a seconda della qualità dell'esposizione e del numero di contatti che riescono a generare lungo il percorso del cliente.

Il cioccolato premium cambia le regole dell'impulso

Per l'autunno-inverno 2026 Icam introduce l'**Anniversary Collection**, tre



fondenti monorigine all'80% dedicati a Madagascar, Ecuador e Giamaica. Quest'ultima origine rappresenta una novità per il retail italiano nella proposta Vanini. Alla collezione si affiancano nuove referenze Tasting Experience, tra cui Cookies, Bianco Torrone e Double Torta al Limone.

GDONEWS RETAIL INTELLIGENCE FORUM 2026

CINEMA ORFEO, MILANO | 18 NOVEMBRE 2026

GDONEWS RETAIL INTELLIGENCE FORUM 2026

SCEGLI COME PARTECIPARE

**GDONEWS
RETAIL
INTELLIGENCE
FORUM 2026**

PASS SINGOLO

DOVE DATA
CINEMA ORFEO, MILANO 18 NOVEMBRE 2026

OTTIENI IL PASS SINGOLO

**GDONEWS
RETAIL
INTELLIGENCE
FORUM 2026**

TRE PASS

DOVE DATA
CINEMA ORFEO, MILANO 18 NOVEMBRE 2026

FORMULA TEAM

La logica assortimentale è differente rispetto al mondo candies, ma il meccanismo di fondo è simile: dare una ragione riconoscibile all'acquisto e creare spazio di crescita tra scaffale e carrello.

Nel premium chocolate questa ragione passa dall'origine del cacao, dalle alte percentuali, dall'abbinamento degli ingredienti e dalla possibilità di trasformare la tavoletta in una piccola esperienza di degustazione. Sulle confezioni della Anniversary Collection, per esempio, una spider-map accompagna il consumatore nella lettura dei diversi profili aromatici.

Icam legge il consumatore come più selettivo e più attento al rapporto qualità-prezzo, ma ancora disposto a riconoscere un premium quando il prodotto presenta elementi realmente distintivi.

Il fuori pasto si allarga oltre il "momento snack"

Chupa Chups Mads propone un formato da 45 grammi per il consumo individuale e uno da 115 grammi più orientato alla condivisione. Haribo lavora sul consumo come esperienza attraverso Twin Snakes



e sulle occasioni più ludiche e condivise con limited edition come Super Mario. Vanini utilizza invece stagionalità e ricette, come Torta al Limone, che portano nella tavoletta codici vicini a quelli del dessert.



Il fuori pasto dolce diventa così più articolato: accanto all'acquisto veloce alla cassa crescono consumo condiviso, gratificazione premium, sperimentazione, stagionalità e intrattenimento.

Per lo scaffale aumenta di conseguenza la complessità: un assortimento efficace deve riuscire a tenere insieme funzioni diverse e dare a ciascuna referenza un ruolo leggibile.

Icam insiste sulla necessità di rendere l'innovazione comprensibile attraverso origine, gusto, texture e occasione di consumo. Perfetti Van Melle lavora sui touchpoint e sulla qualità dell'execution. HARIBO mette al centro l'equilibrio tra icone di categoria e novità capaci di stimolare curiosità.

Per industria e distribuzione, la crescita della categoria passa dalla capacità di rendere ogni novità immediatamente comprensibile allo shopper: spiegare in pochi secondi perché un prodotto è diverso, collocarlo nei punti del negozio dove può essere intercettato e costruire un assortimento capace di coprire occasioni di consumo differenti.

TOP SALES

La piattaforma di Sales Intelligence per Industria Fornitrice e GDO

Per la GDO

Conosci la rete, il proprio posizionamento territoriale e la concorrenza.

Per l'Industria

Supera la logica dell'investimento "per insegna" e passa a una pianificazione commerciale basata sull'analisi dei singoli punti vendita.



TOP SALES GDO data

Strategie assortimentali: Ipercoop (Liguria) Vs Interspar (Aspiag) due modelli a confronto

Ipercoop Liguria (La Spezia) e **Interspar Aspiag** in Veneto (Centro Commerciale Adigeo) sono due modi per sviluppare lo scaffale dei fuori pasto dolci nei segmenti cioccolatini e caramelle. **Utilizzando Top Sales, l'applicazione di GDOData che permette di analizzare e confrontare assortimenti, prezzi, promozioni e presenza delle marche nei punti vendita della GDO, abbiamo messo a confronto le due esposizioni.** Ne emergono strategie molto differenti: i prodotti entry level sono pensati in modo diverso, la pressione promozionale cambia radicalmente, così come l'espressione della MDD. Due punti vendita non in concorrenza diretta e differenti per dimensione e modello commerciale, ma proprio per questo particolarmente interessanti da analizzare.

Il confronto mette di fronte l'Ipercoop Le Terrazze della Spezia, un ipermercato inaugurato nel 2012 con circa 7.500 mq di vendita, di cui 3.800 dedicati al food, e l'Interspar Adigeo di Verona, superstore di circa 1.500 mq inaugurato nel 2017 e ridotto nelle dimensioni di recente. E proprio diversa scala del contenitore rende ancora più significativo il risultato: l'ipermercato ligure concede più metri alla categoria, ma il punto vendita veronese concentra un numero molto elevato di alternative in uno spazio inferiore. **La fotografia prodotta da Top Sales restituisce così due modelli quasi**

opposti: alla Spezia prevalgono ampiezza, segmentazione e architettura MDD, mentre a Verona densità, grandi marche e promozione trasformano uno spazio più corto in uno scaffale più aggressivo.

Entriamo nel dettaglio: il perimetro in analisi comprende caramelle, gommose, liquirizie, balsamiche, cioccolato in tavolette, praline e snack.

Ipercoop Le Terrazze espone 399 referenze su 9 moduli da 133cm, contro 338 referenze su 7 moduli di Interspar. Il superstore veronese ha quindi meno scelta assoluta ma una densità superiore: 36,3 SKU per metro lineare contro 33,3.



L'ampiezza superiore dell'Ipercoop deriva interamente dal cioccolato: 225 referenze contro 151. Nelle caramelle il rapporto si ribalta, 187 a 174, benché Interspar disponga complessivamente di due moduli in meno. **La lettura comparativa resa possibile da Top Sales permette di andare oltre il semplice conteggio delle referenze:** Coop utilizza lo spazio aggiuntivo per costruire profondità nel premium, nei fondenti e nelle tavolette; Interspar privilegia invece la rotazione, l'impulso e la varietà delle gommose.

Primo prezzo: presidio strutturale contro convenienza promozionale

L'entry level non può essere letto soltanto osservando il prezzo minimo del giorno, è infatti necessario distinguere il primo prezzo strutturale - una referenza sempre disponibile che apre stabilmente la scala - dal primo prezzo promozionale, che abbassa temporaneamente la soglia grazie allo sconto.

Ipercoop non utilizza nel lineare una marca economy autonoma, il primo gradino è affidato alla marca Coop: tavolette base a 1,29 euro, caramelle e mentine con prezzi che partono da 1,10-1,45 euro. Sono 12 le referenze che svolgono in modo riconoscibile una funzione entry level stabile. Il presidio è particolarmente chiaro nel cioccolato, dove le tavolette Coop a 1,29 euro aprono una distanza netta rispetto a Milka a 1,79 euro, Novi da 1,79-2,89 e Lindt da 2,69 euro.

Interspar, al contrario, dispone di una vera marca di primo prezzo, S-Budget, ma la utilizza quasi soltanto nelle caramelle: cinque referenze intorno a 0,99 euro. Nel cioccolato non emerge un blocco S-Bud-

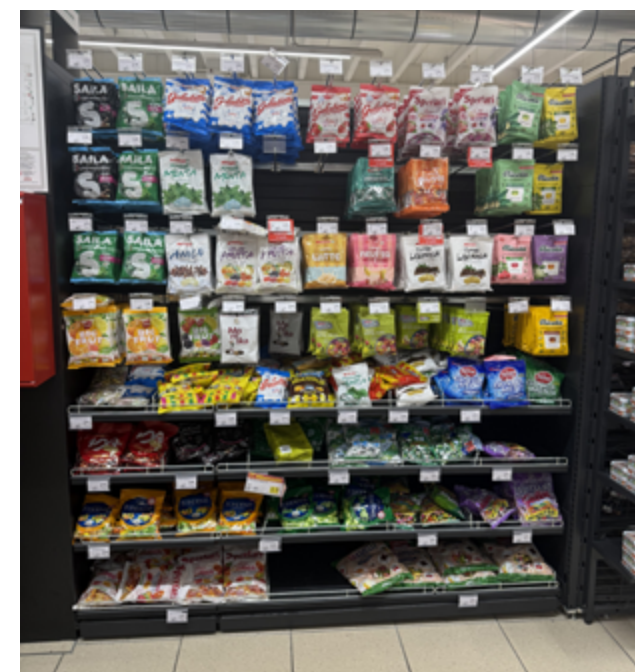
get equivalente; la scala è aperta da Despar e soprattutto da marche industriali in prezzo aggressivo, con Milka da 1,49 euro. Il primo prezzo strutturale è quindi più basso di quello Coop nelle caramelle, ma meno esteso e meno trasversale. La grande campagna Haribo modifica temporaneamente la lettura: prezzi promozionali fra 1,03 e 1,43 euro portano



numerose referenze industriali quasi sul livello S-Budget. In quel momento il consumatore trova una marca leader a pochi centesimi dalla MDD economy. È una scelta efficace per il traffico, ma comprime la funzione del primo prezzo e rende meno evidente il vantaggio permanente della MDD.

MDD: Coop costruisce una filiera di segmenti, Despar un blocco di tavolette

La differenza più netta riguarda la marca del distributore: Ipercoop conta 56 refe-



renze MDD, pari al 14,0% dell'assortimento, mentre Interspar si ferma a 24, il 7,1%. In termini assoluti Coop espone più del doppio delle referenze a marchio.

Coop utilizza un'architettura articolata: marca Coop mainstream e primo gradino; Fior fiore nelle ricette e tavolette più distintive; Vivi Verde nel biologico; Solidal nel commercio equo e solidale. La MDD accompagna quindi il cliente lungo la scala dei valori e dei prezzi. È presente sia nelle caramelle (26 SKU) sia nel cioccolato (30).

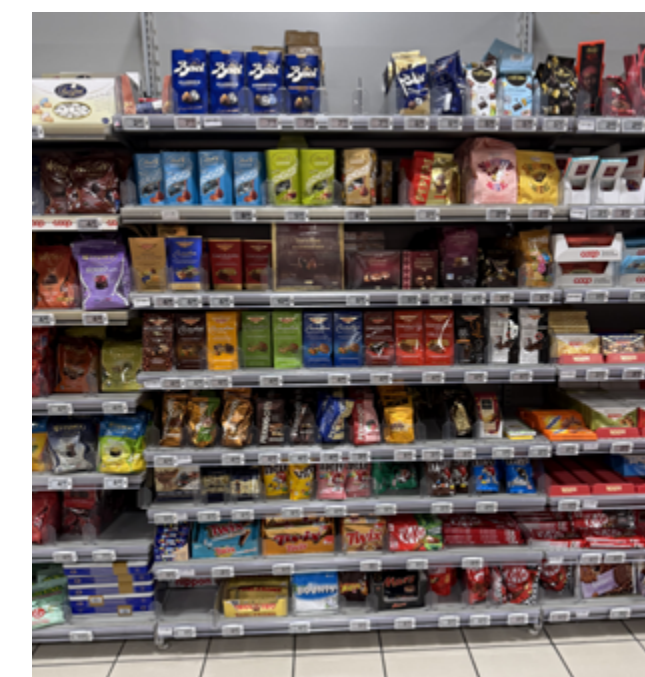
Despar concentra 19 referenze nel cioccolato, dove separa in modo leggibile Despar mainstream e Despar Premium, con origini del cacao, alte percentuali e inclusioni. Nelle caramelle la presenza osservata coincide sostanzialmente con le cinque referenze S-Budget. La MDD è dunque incisiva in una porzione precisa dello scaffale, ma non governa l'intera categoria.

Pressione promozionale: Interspar raddoppia Ipercoop

Nel giorno del rilevamento Ipercoop ave-

va 21 referenze interessate da promozioni o riduzioni riconoscibili, pari al 5,3% del totale. Interspar ne aveva 38, l'11,2%: più del doppio in termini relativi. La differenza è ancora più marcata considerando che il lineare veronese è più corto.

All'Ipercoop lo sconto è distribuito in modo selettivo, soprattutto fra caramelle tradizionali e alcune referenze Sperlari, Elah e Saila. Il cioccolato mantiene in larga parte la scala ordinaria. Interspar costruisce invece una vera isola promozionale Haribo, con numerosi cartellini gialli e ribassi del 20%, affiancata da alcuni "Ribassato" nel cioccolato. La promozione non è un'aggiunta: diventa una com-



ponente dell'architettura dello scaffale. Ipercoop protegge maggiormente la gerarchia ordinaria dei prezzi e la funzione della MDD, mentre Interspar usa la promozione delle marche industriali per produrre traffico e convenienza percepita immediata, accettando una maggiore sovrapposizione fra leader di marca, MDD ed entry level.

Le relazioni privilegiate con i fornitori

Nel cioccolato Ipercoop presenta una leadership duale Novi-Lindt: 42 referenze Novi e 40 Lindt. Seguono Coop con 30 e Milka con 18. Interspar riduce la profondità dei due specialisti - Lindt 26 e Novi 20 - ma mantiene un blocco Despar da 19 referenze e una presenza Ferrero/Kinder leggermente più profonda, 13 referenze fra Kinder e Raffaello contro 11.



Nelle caramelle il leader Ipercoop è la MDD Coop con 26 referenze, davanti a Sperlari con 21, Haribo con 19 e Ricola con 18. All'Interspar la classifica è nettamente industriale: Haribo 38, Sperlari 27, Dietorelle 16, Monk's 12 e Ricola 11. Haribo dispone esattamente del doppio delle referenze rispetto all'Ipercoop.

Conclusione strategica

Ipercoop utilizza i metri disponibili per ampliare la scelta nel cioccolato e costruire una progressione completa: primo gradino Coop, mainstream indu-

striale, biologico e solidale, fondenti ad alta percentuale, premium e confezioni. La MDD non è confinata a un blocco, ma assume ruoli diversi. Anche Ferrero dispone di un modulo dedicato che aumenta visibilità e facings senza moltiplicare eccessivamente le referenze.

Interspar concentra 338 referenze in 9,31 metri, con una densità superiore del 9%. Riduce la coda lunga del cioccolato, ma investe nelle famiglie ad alta rotazione e impulso: Haribo, Sperlari, Dietorelle, Kinder e Milka. Il lineare è più commerciale che enciclopedico. La promozione produce un impatto immediato e abbassa il prezzo percepito di categoria.

Il rapporto con l'industria di marca

All'Ipercoop la marca industriale convive con una MDD capace di occupare il primo prezzo, il mainstream e il premium. All'Interspar il ruolo della MDD è più stretto: apre il prezzo con S-Budget e costruisce un blocco credibile di tavolette Despar, ma lascia alle grandi marche

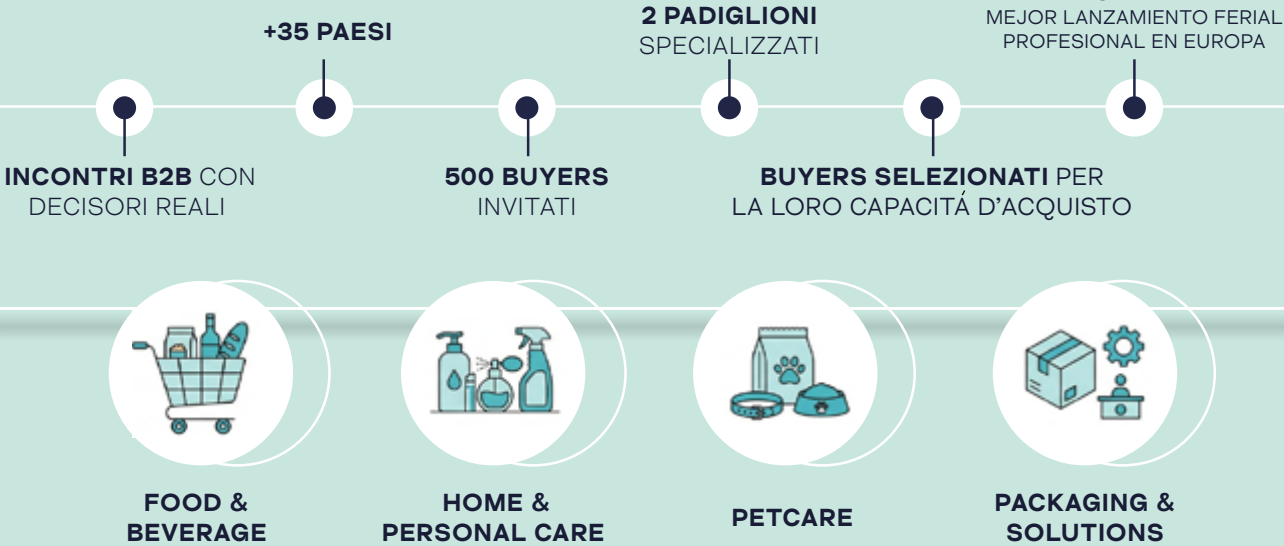
la regia delle gommose, delle balsamiche e degli snack. Per questo la pressione promozionale industriale ha un effetto maggiore sull'identità complessiva dello scaffale.

Ipercoop vince per ampiezza assoluta, profondità del cioccolato e architettura della MDD. Interspar vince per densità, focalizzazione sulle marche ad alta rotazione e convenienza corrente. Il primo costruisce la categoria come sistema; il secondo come macchina commerciale capace di produrre impulso, traffico e percezione di prezzo.

L'EVENTO DOVE LA PRIVATE LABEL
GENERA BUSINESS REALE

EUROPA · LATAM · SPAGNA · NORD AFRICA

PERCHÉ ESPORRE?



PIÙ CONNESSIONI



PIÙ OPPORTUNITÀ



PIÙ BUSINESS INTERNAZIONALE

- Networking premium con retailer internazionali
- Programma Internazionale Hosted Buyers
- Agenda focalizzata su reali opportunità di business
- Il Congresso Alimarket Marca Privada
- VIP Buyers Lounge



CONNETTITI CON I RETAILER CHE STANNO DEFINENDO
IL FUTURO DELLA PRIVATE LABEL

Luca D'Alba (Avolta): «Il futuro del food service aeroportuale sarà ibrido e personalizzato»

Negli aeroporti il food service sta cambiando pelle. La velocità resta imprescindibile, ma da sola non basta più. Il viaggiatore cerca qualità, riconoscibilità, servizi digitali e occasioni capaci di trasformare anche il tempo dell'attesa in parte dell'esperienza di viaggio.

Avolta sta lavorando su format ibridi, food court, partnership con brand internazionali ed eccellenze locali, integrando ristorazione, retail e servizi. Luca D'Alba, General Manager Avolta F&B Italy, racconta come stanno cambiando i consumi negli aeroporti e su quali direttrici si giocherà la crescita del canale.

Autogrill presidia un luogo di consumo molto particolare: l'aeroporto. Quali sono oggi i comportamenti più evidenti dei viaggiatori quando scelgono dove e cosa consumare?

Osserviamo una richiesta crescente di soluzioni complete, capaci di combinare qualità, rapidità e flessibilità. Il tempo continua a essere determinante, soprattutto **airside**, ma il viaggiatore vuole anche utilizzare meglio l'attesa e scegliere proposte di qualità.

Cresce inoltre l'attenzione verso benessere, alimentazione equilibrata e sostenibilità, insieme alla richiesta di modalità di acquisto più semplici e veloci attraverso il digitale.

Da qui nasce anche l'interesse per concept ibridi come **Hudson Cafè**, dove retail, bookstore e food & beverage convivono nello stesso spazio e permettono di rispondere a esigenze differenti durante la giornata.

Quanto è diverso costruire un'offerta food & beverage in aeroporto rispetto ad altri contesti della ristorazione commerciale?



L'aeroporto concentra nello stesso luogo consumatori con provenienze, abitudini, tempi e motivazioni di viaggio molto diverse. La prima sfida è quindi trovare un equilibrio tra familiarità e scoperta.

I marchi internazionali offrono riconoscibilità a un pubblico globale; le insegne e le proposte **Made in Italy** permetto-

no invece di raccontare il territorio. È il principio che ritroviamo, per esempio, in **Amore**, il ristorante Autogrill con servizio al tavolo costruito intorno alla cucina e all'atmosfera italiana.

Serve poi una forte **diversificazione dei format**: bisogna servire sia chi ha pochi minuti prima dell'imbarco sia chi vuole concedersi una pausa più lunga e premium. Per questo flessibilità degli spazi e capacità di adattare l'offerta ai diversi momenti di consumo diventano decisive.

Il viaggiatore è, per definizione, un consumatore "in transito", con poco tempo ma aspettative alte. Come si lavora sull'esperienza in un contesto così complesso?

Bisogna offrire più possibilità all'interno dello stesso ambiente. Le food court rispondono bene a questa esigenza perché concentrano format e marchi differenti, dalle insegne internazionali alle proposte Made in Italy, lasciando al viaggiatore la possibilità di scegliere in fun-

zione del tempo e del tipo di esperienza desiderata.

Stiamo lavorando molto anche sui **concept ibridi**. Un esempio recente è **Eataly Collection** a Milano Linate, sviluppato da Eataly per Avolta e pensato come fusione tra mercato e ristorazione.

Lo stesso principio si applica al travel retail. A Malpensa abbiamo rinnovato il Duty Free del Terminal 1, ampliando l'alta profumeria, inserendo oltre 30 nuovi brand e creando un'area dedicata all'enogastronomia italiana con postazioni di tasting.

A Milano-Bergamo abbiamo invece inaugurato il **primo duty-free ibrido** di Avolta in Italia, dove retail e food & beverage convivono grazie alla presenza di Motta Milano 1928. È una direzione su cui continueremo a lavorare.

Nel vostro perimetro rientrano anche external brands. Qual è oggi il valore strategico delle partnership con brand terzi all'interno degli aeroporti?





dove il cliente può essere molto eterogeneo?

Partendo dalla diversità dei bisogni. In aeroporto convivono clienti che cercano **rapidità e accessibilità** e altri disposti a dedicare più tempo e maggiore spesa alla pausa.

La convenienza deve quindi essere accompagnata da una qualità percepibile anche nelle proposte più veloci: freschezza, provenienza degli ingredienti, si-

curezza alimentare e alternative coerenti con nuovi stili di consumo, comprese quelle plant based.

L'identità completa l'offerta. Il Made in Italy e le eccellenze regionali rappresentano un elemento di differenziazione particolarmente forte negli aeroporti, perché anche una pausa breve può diventare un'occasione per entrare in contatto con la cultura gastronomica del Paese.

Quanto contano oggi innovazione di prodotto e capacità di intercettare nuovi trend alimentari — dal plant based al premium, dal local al grab&go — nel canale aeroportuale?

Sono fondamentali perché il pubblico aeroportuale rende immediatamente visibili cambiamenti che interessano consumatori molto diversi tra loro.

Salute e benessere sono tra i trend più evidenti. Abbiamo sviluppato, per esempio, il Ragù dell'Orto con lo **chef Simone Salvini**, oltre alle poke e a un piatto unico bilanciato realizzato con il supporto del nutrizionista **Mauro Mario Mariani**.

Sono una leva importante per ampliare la scelta e intercettare rapidamente nuovi gusti e tendenze. Il nostro modello combina format proprietari e marchi in partnership.

Con i brand internazionali offriamo familiarità a un pubblico che arriva da tutto il mondo. Costa Coffee, per esempio, è stato introdotto da noi in Italia nel 2024 a Fiumicino e successivamente negli aeroporti di Verona e Venezia.

Parallelamente lavoriamo con **realità fortemente legate ai territori**. A Palermo collaboriamo con Spinnato e apriremo Planeta; a Roma abbiamo Lievito di Francesco Arnesano e a Verona Sapore Bakery.

La combinazione tra brand globali ed eccellenze locali ci permette di costruire aeroporti nei quali il viaggiatore può trovare ciò che già conosce, ma anche scoprire qualcosa del luogo che sta attraversando.

Convenienza, qualità e identità sembrano essere tre leve sempre più importanti nel food service. Come si trova il giusto equilibrio in un canale

Allo stesso tempo cresce la ricerca di prodotti premium e fortemente legati ai territori. Con **Fondazione Qualivita** abbiamo lanciato Origini Edition, un progetto dedicato alla valorizzazione delle **eccellenze italiane DOP e IGP**.

Dietro questo lavoro c'è la **Factory Food Designers** di Rozzano, dove chef, nutrizionisti, produttori e designer sviluppano ricette, menu, assortimenti e nuovi concept. La Factory è diventata anche il **Centro di Eccellenza Food & Beverage EMEA** di Avolta, con un ruolo di sviluppo per progetti destinati anche agli altri mercati del Gruppo.

Il digitale sta cambiando anche la ristorazione in mobilità: app, loyalty, pagamenti, pre-order, comunicazione in store. Quali strumenti stanno diventando più rilevanti per migliorare la relazione con il cliente?

Quelli che permettono soprattutto di risparmiare tempo e rendere il servizio più personale.

My Autogrill ci consente di accompagnare il cliente con promozioni, servizi e programmi di fidelizzazione. **Club Avolta** integra invece travel retail e ristorazione all'interno di un unico programma loyalty, creando una relazione che supera il singolo momento di acquisto.

Sul punto vendita stiamo sviluppando self ordering, pagamento al tavolo tramite smartphone, self-checkout, menu tramite QR code, prenotazione del tavolo, click&collect e kiosk.

Su queste soluzioni lavora anche l'**Avolta F&B Hub** di Milano, il primo spazio fisico dedicato ad Avolta NEXT, dove collaboriamo con uni-

versità e startup su digitalizzazione, data transformation e sostenibilità. L'obiettivo è portare l'innovazione rapidamente dentro l'esperienza reale del viaggiatore.

Guardando ai prossimi anni, quali saranno secondo te le principali direttrici di evoluzione del food service negli aeroporti?

Mi aspetto una crescita dei **format ibridi**, capaci di integrare ristorazione, retail e servizi all'interno di spazi sempre più flessibili.

La seconda direttrice sarà la personalizzazione. Il passeggero dovrà poter scegliere con maggiore facilità tra grab&go, proposte healthy, ristorazione premium ed eccellenze locali, in funzione del tempo disponibile e delle proprie preferenze. Il digitale renderà questa scelta ancora più semplice, mentre innovazione di prodotto, sostenibilità e valorizzazione delle filiere locali continueranno a incidere sulla costruzione dell'offerta.

Il food service aeroportuale dovrà quindi essere sempre più capace di adattarsi al singolo viaggio: veloce quando serve, esperienziale quando c'è tempo, riconoscibile ma allo stesso tempo legato al luogo in cui ci si trova.



Yogurt di capra: una categoria ad alto potenziale tra naturalità, innovazione e sviluppo dello scaffale

Lo yogurt di capra sta emergendo come una delle nicchie più dinamiche del comparto lattiero-caseario. Inserito nell'universo delle alternative al latte vaccino, il segmento cresce grazie alla ricerca di prodotti naturali, digeribili e coerenti con nuovi modelli di benessere alimentare. Nonostante una penetrazione ancora contenuta e una presenza limitata a scaffale, le prospettive sono significative. In questo scenario Girau, brand del gruppo Arborea, punta a consolidare la propria leadership attraverso innovazione, ampliamento distributivo e informazione al consumatore.

Un mercato piccolo, ma in forte accelerazione

Lo yogurt di capra rappresenta ancora una quota marginale del mercato, ma registra una crescita media annua compresa tra il **30 e il 40%**, con un valore al chilogrammo quasi doppio rispetto alla media dello yogurt. La dinamica ricorda quella vissuta in passato da segmenti come greco e kefir, oggi stabilmente presenti negli assortimenti della GDO.

La penetrazione attuale si colloca intorno al 3%, mentre le ricerche condotte da Arborea con Nielsen indicano un potenziale vicino al 30%. Il divario tra diffusione attuale e possibilità di sviluppo conferma che la categoria è ancora in una fase iniziale, ma dispone di margini di crescita molto ampi.

La sfida della visibilità a scaffale

Uno dei principali ostacoli è la limitata



IL LATTE DI CAPRA SI CHIAMA COSÌ.

Dal 1958 sulla tavola degli italiani.



esposizione nei punti vendita. La categoria raggiunge circa l'80% dei negozi, ma con una media di **appena due referenze**. In un reparto yogurt che può comprendere 400-500 prodotti, essere presenti non significa necessariamente essere visibili.

Girau, leader con una quota vicina al 60% sia a volume sia a valore, intende aumentare la copertura distributiva, ampliare l'assortimento e rendere più semplice l'accesso del consumatore. La crescita dovrà passare da maggiore spazio lineare, iniziative dedicate nel punto vendita e collaborazione con la distribuzione.

Naturalità e digeribilità come fattori distintivi

Lo yogurt di capra si differenzia dalle alternative vaccine e vegetali per semplicità e genuinità. Rispetto a molte proposte plant-based, è generalmente un prodotto **clean label**, senza necessità di aggiungere oli, aromi o addensanti. Si inserisce così nel trend che privilegia ingredienti riconoscibili e processi poco invasivi.

Un altro elemento distintivo è la struttura del latte di capra: i globuli di grasso sono più piccoli rispetto a quelli del latte vaccino e favoriscono una maggiore facilità digestiva. Il prodotto contiene comunque lattosio, ma può rispondere a quei consumatori che ricercano soprattutto leggerezza e digeribilità. A ciò si aggiunge il contenuto naturale di calcio e proteine, apprezzato sia dalle famiglie sia dalla popolazione adulta.

Un consumatore attento al benessere

Il pubblico attuale è composto soprattutto da donne over 55 residenti nel

Centro-Nord. **Il potenziale è però più ampio**: cresce l'interesse degli over 35 e aumentano gli acquisti nel Sud Italia. Il profilo di consumo è associato a persone attente alla dieta, alla freschezza e alla qualità delle materie prime.



Le categorie maggiormente correlate sono frutta, verdura e prodotti freschi come il pesce. Il consumatore dello yogurt di capra appare quindi orientato verso un modello alimentare equilibrato e vicino ai principi della **dieta mediterranea**. Questa evoluzione riflette una tendenza più generale: dopo anni dominati dallo "zero grassi" e dalle fortificazioni, cresce la domanda di alimenti naturalmente semplici e poco processati.

La leadership di Girau e il valore della filiera sarda

Girau si propone come principale riferimento nazionale nel latte e nello yogurt di capra. Il marchio detiene circa l'80% del mercato del latte di capra e il 60% di quello dello yogurt. La specializzazione esclusiva in latte e yogurt caprino consente di concentrare competenze, ricerca e innovazione su una categoria precisa.

La storia del brand risale al 1958 e si inserisce nella lunga tradizione caprina della Sardegna. L'isola rappresenta circa il **70% della produzione nazionale di latte di capra**, contro circa il 2% nel latte vaccino. Questo radicamento territoriale costituisce un elemento di autorevolezza e differenziazione, ma evidenzia anche un limite strutturale: la materia prima è disponibile in quantità ridotte e non può essere prodotta con la stessa intensità del latte vaccino. Per questo deve essere valorizzata attraverso prodotti ad alto valore aggiunto.

Innovazione e ampliamento dell'offerta

La strategia di Girau punta su referenze capaci di ampliare le occasioni di consumo e attrarre nuovi target. Tra le direttrici principali figurano lo yogurt greco di capra e il kefir di capra, coerenti con la ricerca di naturalità e benessere. Nell'ottobre 2026 è inoltre previsto il lancio dello **yogurt di capra senza lattosio**, una proposta oggi assente dal mercato.

La nuova referenza consentirà di estendere la categoria anche ai consumatori intolleranti e rafforzerà il ruolo del brand come guida del comparto. L'obiettivo non è soltanto difendere la leadership, ma favorire lo sviluppo della categoria in Italia e, in prospettiva, anche in Europa.

Gusto, comunicazione e collaborazione con la GDO

Una delle principali barriere all'acquisto è il pregiudizio sul gusto. Molti consumatori associano la capra ai formaggi caprini e immaginano sapori forti o aciduli. In realtà latte e yogurt di capra ben lavorati hanno un profilo più delicato: sono meno dolci dei prodotti vaccini, ma vengono generalmente apprezzati dopo l'assaggio.

La sfida è quindi favorire la prova e correggere una percezione non sempre aderente alle caratteristiche reali. Girau interverrà anche sul packaging e sull'identità di marca, con l'obiettivo di rendere l'offerta più contemporanea, accessibile e riconoscibile.

Retail media, CRM, comunicazione digitale ed education nel punto vendita saranno strumenti centrali. Una parte rilevante del pubblico non conosce ancora l'esistenza di un'alternativa animale al latte vaccino diversa dal vegetale. La collaborazione con la GDO può generare valore anche sul piano economico: lo yogurt di capra presenta un prezzo medio superiore, **maggiore marginalità potenziale** per metro lineare e una crescita sostenuta soprattutto dalla domanda strutturale, più che dalla pressione promozionale.

Gli obiettivi al 2030

Il piano di Arborea prevede di portare la penetrazione della categoria almeno al 15% entro il 2030 e di raddoppiare il numero medio di referenze presenti nei supermercati italiani. La crescita dovrà poggiare su innovazione, ampliamento distributivo e maggiore conoscenza del prodotto.

Lo yogurt di capra dispone delle caratteristiche per intercettare alcune delle tendenze più solide del mercato alimentare: clean label, digeribilità, naturalità, trasparenza e ricerca di alimenti nutrizionalmente equilibrati. La sfida sarà trasformare una categoria ancora poco visibile in un **segmento riconoscibile e strutturato**, capace di conquistare uno spazio stabile nello scaffale e nelle abitudini degli italiani.

L'e-commerce grocery deve diventare una leva di valore per l'intera insegna

di Anna Savarese, Sales Director Retail Italy

L'e-grocery nasce soprattutto come servizio: una risposta all'esigenza di semplificare la spesa, ridurre i tempi e offrire maggiore comodità al consumatore.

Oggi, però, non può più essere considerato soltanto una soluzione logistica per la consegna delle spesa a casa. L'esperienza digitale della spesa sta diventando una componente strutturale del modo in cui il cliente scopre, valuta e sceglie un'insegna, i suoi assortimenti e i brand distribuiti. In altri comparti del retail, dove la penetrazione degli acquisti online è più elevata, questa evoluzione è già evidente. **Anche nel grocery la direzione è ormai tracciata.** Non si sta digitalizzando soltanto l'atto di acquisto, ma l'intero sistema di relazione con il cliente: carte fedeltà, volantini, promozioni e offerte si spostano progressivamente all'interno di app e piattaforme digitali. Questi strumenti permettono alle insegne di mantenere un **contatto continuativo con il consumatore**, attirarne l'attenzione nei diversi momenti del percorso d'acquisto, comprenderne meglio le esigenze e raccogliere informazioni sulle sue preferenze. L'online assume così un ruolo che va oltre la transazione, diventando un canale di comunicazione, posizionamento e conoscenza del cliente.

L'e-grocery rappresenta anche un'importante leva di acquisizione. **Superando i vincoli della prossimità geografica**, consente ai consumatori di entrare in contatto con nuove insegne e nuovi pro-



dotti e offre ai retailer la possibilità di ampliare il proprio bacino di utenza. La sfida è trasformare questo primo contatto in una relazione duratura, capace di rafforzare la **fedeltà al brand** e aumentare il **valore generato** nel tempo. Si tratta spesso di clienti particolarmente interessanti per l'insegna: presentano carrelli medi più elevati, una minore sensibilità all'attività promozionale e una maggiore attenzione alla qualità dei prodotti e del servizio. Nella nostra esperienza, diversi partner hanno potuto verificare concretamente il contributo che il canale online può offrire in termini di acquisizione e fidelizzazione di consumatori ad alto valore.

Perché l'e-commerce generi non soltanto fatturato, ma anche **marginalità ed efficienza**, è però necessario affrontare il tema della sostenibilità del modello operativo.

Sviluppare un progetto e-commerce richiede investimenti significativi, tempi lunghi, risorse dedicate e competenze che non sempre sono già presenti all'interno delle organizzazioni. Le principali criticità riguardano lo sviluppo e la manutenzione di un front end capace di garantire **un'esperienza di acquisto fluida, intuitiva e sempre più ricca**, oltre alla costruzione di una struttura logistica e organizzativa capillare, necessaria per assicurare un'esecuzione affidabile. I costi iniziali e quelli di gestione possono esercitare una pressione molto forte sui margini e, soprattutto nella fase attuale del mercato, difficilmente vengono assorbiti dai volumi generati dal canale.

Questo non significa, tuttavia, che i retailer debbano rinunciare a sviluppare la propria presenza nell'e-grocery. Non

è necessario internalizzare tutto il peso tecnologico, logistico e operativo. Esistono modelli specializzati che operano secondo una logica di piattaforma e gestiscono in maniera scalabile sia l'esperienza utente sia l'esecuzione degli ordini. Questi modelli possono partire direttamente dal punto vendita, valorizzandone l'assortimento, le infrastrutture e la prossimità al cliente. Il negozio fisico non viene quindi indebolito dall'online, ma può diventare il fulcro operativo di un servizio aggiuntivo e una nuova fonte di ricavi, senza dover sostenere integralmente la complessità del canale.

L'integrazione tra e-commerce e rete fisica è il presupposto per costruire una strategia **realmente omnicanale**, orientata alla massimizzazione del *Customer Lifetime Value*. Nei prossimi anni sarà fondamentale mantenere una forte coerenza tra canali, assortimenti, comunicazione e qualità del servizio. Il cliente valuta l'insegna attraverso la qualità complessiva dell'esperienza che riceve sia online che offline.

In questa evoluzione, la capacità di utilizzare la tecnologia e trasformare i dati in indicazioni concrete diventerà una leva competitiva decisiva. L'intelligenza artificiale potrà accelerare lo sviluppo di nuove funzionalità, semplificare il percorso di acquisto e rendere la proposta più personalizzata e rilevante. Può, per

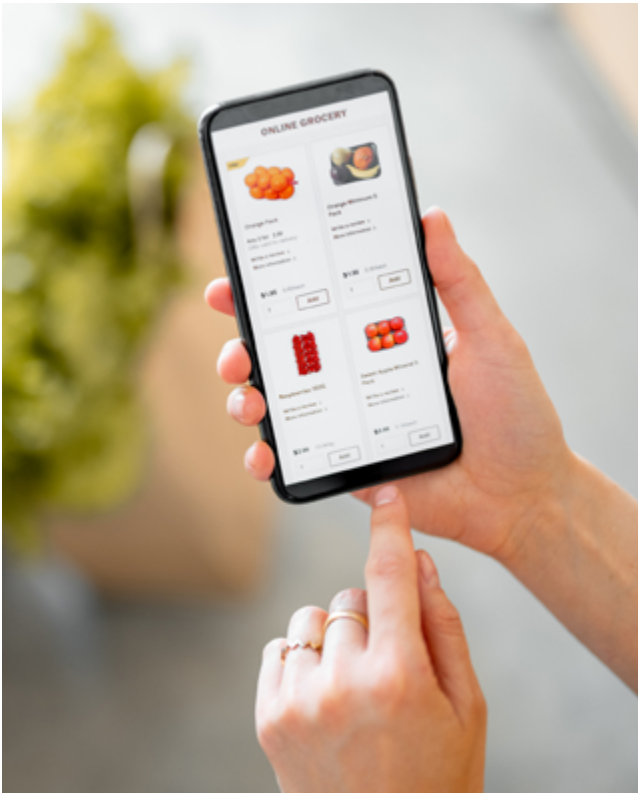




esempio, contribuire a ridurre il tempo necessario per completare la spesa, anticipare le necessità del consumatore e favorire la scoperta di nuovi prodotti coerenti con le sue preferenze e abitudini. Il vero valore non risiederà, tuttavia, nella tecnologia in sé, ma nella capacità di inserirla all'interno di un ecosistema integrato, costruito su dati affidabili, processi efficienti e una conoscenza profonda del cliente.

Non tutti i retailer partono dallo stesso livello di maturità. Infrastrutture poco recenti o scarsamente flessibili dovranno essere adattate, mentre sarà necessario sviluppare competenze nuove, sia tecnologiche sia organizzative. Questo potrebbe rallentare l'evoluzione di alcune aziende, ampliando il divario tra chi saprà utilizzare rapidamente dati e intelligenza artificiale e chi continuerà a gestire l'e-commerce come un canale separato. Il cambiamento più urgente è quindi soprattutto culturale e organizzativo: superare la contrapposizione tra negozio

fisico e digitale e considerare l'e-commerce come parte integrante della strategia dell'insegna. Solo così l'online potrà diventare una leva sostenibile di acquisizione, fidelizzazione, conoscenza del cliente e redditività per l'intero sistema retail.



GDONEWS RETAIL INTELLIGENCE FORUM 2026

PR
ITALIA
EDIZIONI

CINEMA ORFEO, MILANO | 18 NOVEMBRE 2026

GDONEWS RETAIL INTELLIGENCE FORUM 2026

Quali opportunità può aprire il Forum per l'industria?

VISIONE

Conoscere quale sarà l'evoluzione dei servizi digitali in GDO e quali i veri vantaggi per il fornitore

CONFRONTO

Confrontarti con buyer e top manager

OPPORTUNITÀ

Dal confronto poter agire anticipando i trend che guideranno le prossime negoziazioni

RELAZIONE

Rafforzare la relazione con le principali insegne

PRENDI PARTE AL FORUM



Manager, basta supereroi: la leadership riparte dall'umano

di Vincenzo Summo, Head of Talent Italy & Malta in Nestlé

Per molto tempo il manager è stato visto come una figura quasi “supereroica”: sempre disponibile, sempre performante, sempre capace di assorbire complessità, pressione e cambiamento. Una persona alla quale continuare ad aggiungere competenze, responsabilità, strumenti e aspettative.

Oggi questo modello mostra tutti i suoi limiti. Non perché la leadership sia meno importante rispetto al passato, ma perché è diventata troppo complessa per essere interpretata solo attraverso la lente della prestazione individuale. Chiedere ai manager di essere sempre solidi, risolutivi e invulnerabili rischia di generare un paradosso: proprio chi dovrebbe sostenere i team finisce per trovarsi sovraccaricato, isolato e privo di spazi reali di ascolto.

La pandemia ha accelerato una consapevolezza già presente: il lavoro non può più essere letto **separando performance e dimensione umana**. Le persone portano nelle organizzazioni competenze, energie e ambizioni, ma anche fragilità, emozioni, stanchezza, paure e bisogni di riconoscimento. Pensare che tutto questo possa restare fuori dall'azienda significa continuare a chiedere alle persone di **indossare una maschera**. Per lungo tempo, entrare in azienda ha significato mettere da parte alcune parti di sé: vulnerabilità, emozioni, difficoltà personali, vissuti individuali. Come se la performance richiedesse una forma di neutralità emotiva. Come se un buon



manager dovesse essere tale proprio perché capace di non mostrare mai crepe.

Ma le persone non funzionano così. E nemmeno le organizzazioni. Una leadership più umana non è una leadership più debole. Al contrario, è una leadership più autentica, consapevole e sostenibile. Riconoscere le emozioni non significa abbassare l'asticella dei risultati, ma creare le condizioni perché quei risultati possano essere raggiunti senza consumare le persone lungo il percorso.

Il punto è cambiare prospettiva. Non concentrarsi solo sul “bicchiere mezzo vuoto”, su ciò che manca e che va con-

tinuamente riempito con nuove competenze, ma valorizzare anche il “mezzo pieno”: esperienze, sensibilità, capacità relazionali, storie personali, intelligenze emotive. Tutto ciò che spesso **non viene misurato** nei modelli tradizionali di leadership, ma che incide profondamente sulla qualità dei team.

Le emozioni, in questa prospettiva, non sono un ostacolo alla performance. Sono fattori abilitanti. Sostengono la motivazione, orientano le scelte, rendono più autentiche le relazioni e permettono ai manager di leggere meglio ciò che accade nei gruppi di lavoro. Questo passaggio è centrale per tutta la business community. In mercati sempre più incerti, veloci e competitivi, la differenza non la fanno solo strategie, processi o tecnologie. La fanno anche la **qualità delle relazioni interne**, la fiducia, la capacità di ascolto e il modo in cui le persone vengono accompagnate dentro la complessità.

Il burnout, da questo punto di vista, non può essere trattato solo come un pro-

blema individuale. È anche un segnale organizzativo. Quando le persone sono costantemente esposte a pressione, ambiguità, urgenza e aspettative crescenti, senza strumenti adeguati per riconoscere e gestire questi segnali, il rischio non riguarda soltanto il benessere personale. Riguarda la continuità, la qualità delle decisioni, la produttività e la tenuta dell'organizzazione. Per questo serve **una leadership capace di riconoscere fragilità e segnali di stress** prima che diventino rotture. Una leadership che sappia creare contesti in cui le persone possano esprimersi, sentirsi legittimate a parlare anche delle difficoltà e trovare nello scambio con gli altri una forma di riconoscimento.

La fragilità, se letta correttamente, non è debolezza. Può diventare un terreno di connessione. Quando un manager accetta di non dover avere sempre tutte le risposte, apre uno spazio più autentico anche per il proprio team. Rompe l'isolamento tipico di molti ruoli di responsabi-



lità e costruisce una relazione più adulta, basata non sull'invulnerabilità, ma sulla fiducia.

Naturalmente, tutto questo non può restare una dichiarazione di principio. Una leadership più umana deve tradursi in comportamenti, pratiche e strumenti quotidiani. Parlare di umano significa tornare al valore profondo di strumenti spesso nominati, ma non sempre praticati fino in fondo: feedback, ascolto em-

ni perché le persone possano contribuire con maggiore autenticità.

C'è poi un altro punto decisivo: **la misurazione**. Se vogliamo che la qualità manageriale diventi davvero parte della cultura organizzativa, dobbiamo renderla osservabile. Non basta dire che empatia, ascolto e fiducia sono importanti. Occorre capire se questi elementi vengono percepiti dalle persone e se producono effetti concreti.



patico e attivo, coaching. **Il feedback è uno strumento di nutrimento**: aiuta le persone a crescere, orientarsi, comprendere l'impatto dei propri comportamenti e costruire relazioni più consapevoli.

Allo stesso modo, l'ascolto non può essere ridotto a una competenza accessoria. **È una responsabilità manageriale**. Significa dare spazio, leggere i segnali deboli, comprendere ciò che non viene detto esplicitamente, creare le condizio-

La misurazione **bottom up** è essenziale proprio per questo. Chiedere ai collaboratori come vivono la relazione con chi li guida permette di spostare il focus dalla leadership dichiarata alla **leadership agita**. Significa valutare non solo il raggiungimento degli obiettivi, ma anche il modo in cui quegli obiettivi vengono perseguiti: con quale clima, con quale livello di fiducia, con quale capacità di coinvolgimento e crescita. Per la business community questo è un



cambio di paradigma rilevante. Le organizzazioni non possono più permettersi di considerare il benessere, la qualità delle relazioni e la leadership umana come dimensioni laterali rispetto alla performance. Sono parte della performance stessa.

La sfida non è chiedere ai manager di essere meno efficaci. **È smettere di chiedere loro di essere invulnerabili.**

La leadership del futuro non sarà quella che aggiunge continuamente nuove richieste a persone già sovraccariche. Sarà quella capace di rigenerare il ruolo manageriale partendo da basi più solide: autenticità, ascolto, consapevolezza, responsabilità e capacità di riconoscere l'umano dentro l'organizzazione.

Togliere la maschera non indebolisce il manager. Gli permette di guidare meglio.



La promozione non basta più: nel retail serve una nuova relazione con lo shopper

di Lorenza Cortivo, Country Manager di Catalina



Per molti anni, nel retail alimentare e nel largo consumo, la **promozione** è stata interpretata soprattutto come una leva tattica: uno strumento per generare traffico, aumentare le vendite nel breve periodo e rispondere alla domanda di convenienza. **Oggi questa lettura non è più sufficiente.** In un contesto in cui la pressione sui margini resta elevata e i consumatori sono sempre più selettivi, la promozione deve cambiare ruolo. Non può limitarsi a essere un meccanismo di sconto indistinto, uguale per tutti e concentrato solo sulla conversione immediata. Deve diventare parte di una strategia più ampia di relazione, personalizzazione e crescita del valore.

Il punto centrale è la rilevanza. Il valore della promozione, oggi, non risiede solo nella sua capacità di abbassare il prezzo, ma nella capacità di intercettare il bisogno reale del singolo shopper, nel momento giusto e attraverso il canale più adatto. Grazie a una conoscenza più approfondita dei comportamenti d'acquisto, retailer e brand possono costruire **iniziative più mirate**, capaci di accompagnare il consumatore lungo il suo percorso e di generare un dialogo di medio-lungo periodo. Superare il limite dello sconto indistinto significa migliorare l'efficacia delle iniziative e, allo stesso tempo, **creare valore per tutti gli attori della filiera.** Il consumatore riceve offerte più pertinenti. Il retailer rafforza la relazione e la fidelizzazione. Il brand può lavorare non solo sulla conversione, ma anche sulla crescita della categoria, favorendo la prova di nuovi prodotti, l'aumento della penetrazione e la frequenza d'acquisto.

È qui che la promozione smette di essere solo una leva di breve periodo e diventa **shopper engagement.** Questa evoluzione richiede però un passaggio decisivo: trasformare i dati in decisioni. Oggi retailer e brand dispongono di molte più informazioni rispetto al passato, ma il vantaggio competitivo non sta più semplicemente nel possedere dati. Sta nella capacità di **renderli azionabili:** leggerli, interpretarli, misurarli e trasformarli in attivazioni concrete lungo tutto il percorso d'acquisto.



In teoria, retailer, industria e partner dell'ecosistema dovrebbero poter costruire una visione condivisa dello shopper, superando la separazione tra dati digitali, insight di marketing e informazioni provenienti dal punto vendita. Nella pratica, questo percorso è ancora complesso, soprattutto in un mercato come quello italiano, caratterizzato da una forte frammentazione di insegne, modelli organizzativi e piattaforme tecnologiche. La sfida non è quindi **"avere più dati"**. La sfida è creare le condizioni perché **i dati disponibili generino decisioni migliori.** Per farlo servono tre elementi. Il primo è una **maggiore capacità di collaborazione tra retailer e brand**, nel rispetto della governance e della riservatezza di ciascun attore. Il se-

condo è la **misurabilità:** ogni attivazione deve essere valutata non solo in termini di redemption o vendite immediate, ma anche rispetto alla qualità della relazione con lo shopper, all'acquisizione di nuovi clienti, alla frequenza d'acquisto, allo scontrino medio, al repeat e alla crescita della categoria. Il terzo è la **competenza:** servono strumenti, modelli e professionalità capaci di certificare la qualità dei dati, interpretarli e trasformarli in actio-





nable insight. Solo così può nascere un ciclo virtuoso: i dati generano insight, gli insight guidano le attivazioni, i risultati alimentano nuova conoscenza e questa

conoscenza migliora progressivamente l'efficacia delle iniziative.

Questo approccio è particolarmente rilevante oggi, in una fase in cui fedeltà, frequenza e valore del carrello sono sotto pressione. I consumatori confrontano i prezzi, alternano insegne, cambiano marche e costruiscono percorsi d'acquisto sempre meno lineari. **La fedeltà non è scomparsa, ma è diventata più fragile**, più dinamica e più difficile da mantenere.

Per questo l'engagement non può più essere costruito attraverso campagne isolate. Deve diventare un processo continuo, alimentato dai dati, orchestrato tra canali digitali, retail media e punto vendita, e misurato su kpi che tengano conto dell'**intero funnel di conversione**. Le soluzioni di shopper activation possono avere un ruolo centrale proprio perché



permettono di mantenere vivo il dialogo con il consumatore attraverso iniziative pertinenti, basate sui suoi reali comportamenti e non solo su logiche promozionali standard. Personalizzare non significa semplicemente inviare un'offerta diversa. Significa **essere rilevanti nei diversi momenti del percorso d'acqui-**



sto, offrendo contenuti, suggerimenti o incentivi che abbiano un valore concreto per quello specifico shopper. In questa prospettiva, retail media, canali digitali e punto vendita non devono essere pensati come ambienti separati. Devono lavorare insieme, dentro una strategia coerente, capace di connettere marca, insegna e consumatore attorno a obiettivi comuni: fidelizzazione, crescita del valore del cliente, sviluppo delle categorie e qualità della relazione.

Il futuro della promozione, quindi, non sarà determinato solo dalla profondità dello sconto, ma dalla capacità di **costruire pertinenza**, continuità e misurabilità. In un mercato sempre più competitivo, la vera differenza non la farà chi parlerà di più allo shopper, ma chi saprà parlargli meglio: con offerte più rilevanti, messaggi più coerenti, esperienze più integrate e decisioni più fondate sui dati. La promozione resta una leva fondamentale del retail. Ma per continuare a generare valore deve evolvere: da meccanismo tattico di convenienza a strumento strategico di relazione.

Caffè, il valore della categoria si costruisce oltre lo sconto

di Igor Nuzzi, Italy & Iberia Regional Director di Lavazza

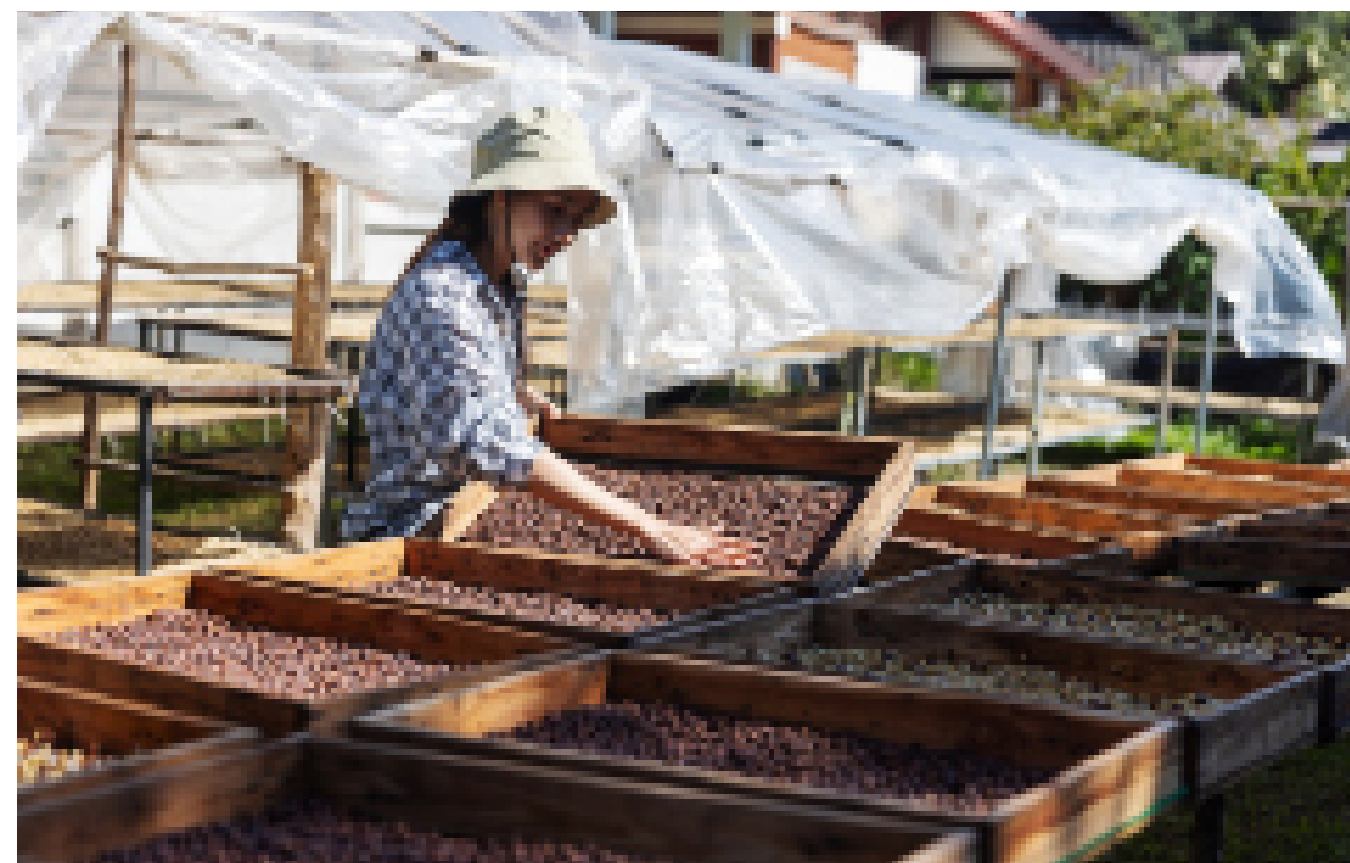


Il **caffè** resta una delle categorie più solide del largo consumo. Anche in uno scenario economico complesso, continua a confermare la propria centralità nelle abitudini delle famiglie italiane e nel carrello della spesa. Ma oggi questa centralità va letta in modo nuovo. Nel 2025, a fronte di volumi sostanzialmente stabili, pari a -0,1%, il **mercato è cresciuto del 24% a valore**. Un dato che racconta una trasformazione più profonda del semplice effetto prezzo: i consumatori stanno evolvendo nelle proprie scelte, cercano qualità, valore ed esperienze di consumo più appaganti. Le crescite a doppia

cifra dei segmenti porzionati e dei grani confermano proprio questa direzione. Il caffè non è più solo una categoria ad alta penetrazione. È una categoria sempre più articolata, frammentata tra formati, sistemi, occasioni di consumo, fasce prezzo e livelli qualitativi differenti. Questo rende più complesso il ruolo dello scaffale, ma apre anche un'opportunità importante per il retail.

maggiore specializzazione o maggiore assistenza. Per questo il retail alimentare ha oggi l'occasione di evolvere da semplice punto di vendita a luogo di orientamento e valorizzazione della categoria.

Serve però un ripensamento profondo della strategia assortimentale. Non necessariamente più prodotti, ma prodotti più coerenti, distintivi e capaci di crea-



Lo scaffale, infatti, non può essere più considerato soltanto il luogo dell'assortimento. Deve diventare uno spazio capace di orientare il consumatore, aiutarlo a comprendere l'offerta, valorizzare le differenze tra segmenti e rendere più consapevole la scelta. In una categoria così ricca, **la leggibilità diventa una leva competitiva**. Il rischio, altrimenti, è che la complessità generi dispersione. Quando il consumatore non trova una chiave di lettura chiara, può essere spinto a cercare altrove maggiore servizio,

re valore. La profondità dell'offerta deve essere accompagnata da una maggiore chiarezza espositiva, da una segmentazione più leggibile e da una narrazione capace di far emergere qualità, sistemi di consumo e occasioni d'uso. Per una marca come **Lavazza**, presente nel 50% delle famiglie italiane, questa evoluzione porta con sé una responsabilità importante: continuare a valorizzare i segmenti storici del caffè e, allo stesso tempo, accompagnare i nuovi comportamenti di consumo con proposte coerenti con le esigenze delle persone.



Il tema, quindi, non riguarda soltanto l'innovazione di prodotto. Riguarda il modo in cui industria e distribuzione **lavorano insieme** per costruire valore nella categoria. Nelle fasi di maggiore complessità, è naturale che prezzo, margini e promozionalità assumano un peso rilevante. Ma proprio nei momenti più sfidanti diventa decisivo non rinunciare a una visione di lungo periodo. Per il caffè, il punto non è soltanto gestire il presente, ma **continuare a investire**

nello sviluppo della categoria. Questo significa leggere l'evoluzione dei consumi, interpretare i bisogni delle persone e costruire insieme ai partner del retail un'offerta capace di generare valore attraverso qualità, innovazione ed esperienze sempre più rilevanti. Oggi le **shopping mission** sono in aumento, la fedeltà sia alle marche sia alle insegne si riduce e la spesa nel largo consumo confezionato è sempre più distribuita dentro un sistema omnicanale. Il consumatore è più dinamico, confronta, sceglie, alterna canali e punti vendita. Le sue decisioni non sono guidate soltanto dal prezzo, ma dal valore complessivo percepito.

In questo contesto, industria di marca e distribuzione sono chiamate a **collaborare** in modo più analitico e strategico. Servono dati sempre più integrati, capaci di supportare modelli decisionali evoluti sulla categoria. Servono letture condivise del consumatore, delle occasioni d'uso, dei segmenti in crescita e delle leve capaci di generare valore incrementale. La promozione resta una leva importante, ma non può diventare



l'unico linguaggio della categoria. Se il confronto tra industria e distribuzione si concentra solo sul breve periodo, il rischio è comprimere il valore e indebolire la capacità del caffè di esprimere tutto il proprio potenziale.

La vera sfida è costruire una collaborazione che vada **oltre il volume promozionale** e lavori sulla crescita strutturale: qualità dell'offerta, distintività, innovazione, leggibilità dello scaffale, esperienze di consumo, fidelizzazione e sviluppo dei segmenti a maggior valore. È questo il terreno su cui industria e retail possono generare un vantaggio reciproco. Non solo vendere di più, ma **vendere meglio**. Non solo presidiare una categoria

ad alta penetrazione, ma accompagnarne l'evoluzione. Non solo rispondere alla pressione del prezzo, ma costruire una proposta in grado di rafforzare la relazione con il consumatore. Il caffè ha ancora molto spazio per creare valore nel retail alimentare. Ma per farlo deve essere trattato come una categoria strategica, non come una commodity da gestire prevalentemente attraverso la leva promozionale. Il futuro della categoria passerà dalla capacità di tenere insieme accessibilità, qualità, innovazione e chiarezza. E soprattutto dalla capacità di industria e distribuzione di lavorare insieme su una visione comune: trasformare lo scaffale da spazio espositivo a leva di esperienza, orientamento e valore.



Data Sharing: da patrimonio informativo a vantaggio competitivo

di Cristian Paonessa, Business Partner Retail di NIQ

Nel largo consumo si parla di **Data Sharing** da tempo. Se volessimo dare un punto zero, dovremmo andare oltreoceano e risalire al secolo scorso, più precisamente alla fine degli anni '80, con attori decisamente importanti ed ancora oggi leader nelle reciproche prospettive di Manufacturer e Retailer.

Eppure, oggi più che mai, la condivisione dei dati tra Industria e Distribuzione rappresenta uno degli strumenti più efficaci per migliorare la qualità delle decisioni e accelerare la capacità di reazione al mercato.

Il valore del Data Sharing non risiede semplicemente nella disponibilità di informazioni, ma nella possibilità di trasformarle in **azioni concrete**. Grazie alle tecnologie attuali, i dati sono accessibili in tempi sempre più rapidi e consentono di intervenire sulle strategie commerciali quasi in tempo reale, senza attendere consuntivi o, peggio ancora, dati consolidati di mercato che arrivano quando molte opportunità sono già sfumate.

Il modello che si è progressivamente affermato è quello della condivisione "one-to-one": il singolo produttore accede ai dati della singola impresa distributiva rispetto al portfolio prodotti trattato. Alla base del processo vi è un ente



misuratore indipendente e neutrale che raccoglie, elabora e restituisce le informazioni secondo le autorizzazioni definite dal retailer. In questo modo ogni produttore può analizzare le performance del proprio portafoglio prodotti all'interno dell'insegna, in un quadro di trasparenza, riservatezza e reciproco vantaggio.

L'evoluzione del Data Sharing in Italia è stata significativa. Le prime esperienze richiedevano un importante lavoro di progettazione e mediazione tra le parti. Reportistiche statiche, spesso sviluppate in Excel e personalizzate per ciascun interlocutore, rappresentavano il punto di partenza per creare una cultura co-

mune del dato e dimostrarne il valore operativo.

Nel giro di pochi anni, però, la trasformazione digitale ha impresso un'accelerazione decisiva. I file hanno lasciato spazio a piattaforme online dedicate, accessibili direttamente dai fornitori. Oggi molte aziende possono consultare settimanalmente (con disponibilità di due o più anni di storia) le performance dei propri brand all'interno delle rispettive categorie merceologiche, con strumenti di analisi più dinamici, intuitivi e tempestivi.

Un salto evolutivo che ha portato benefici concreti sia ai retailer che ai manufacturer, favorendo decisioni condivise e una maggiore efficacia delle attività commerciali. L'obiettivo non è soltanto misurare i risultati, ma **creare un linguaggio comune** che favorisca deci-

sioni più rapide e condivise. Quando retailer e fornitore osservano gli stessi indicatori, diventa più semplice identificare opportunità di crescita, correggere criticità e costruire piani commerciali basati su evidenze oggettive.

Il Data Sharing non si limita ai **dati di sell-out**, ma integra informazioni su vendite, quote di mercato, distribuzione numerica, assortimenti, prezzi, attività promozionali e performance dei lanci di prodotto. Viene inoltre arricchito da dashboard su vendite, promozioni, pricing, assortimento e performance per area geografica o formato distributivo.

Questo approccio consente di passare dalla semplice lettura dei risultati alla comprensione delle leve che li hanno generati. Un calo delle vendite può essere interpretato alla luce di una riduzione dell'assortimento, di una variazio-



ne di prezzo o di una minore pressione promozionale. Allo stesso modo, il successo di un nuovo prodotto può essere monitorato e corretto in corso d'opera.

Se in passato si sosteneva che *"i dati sono il petrolio del futuro"*, oggi ci troviamo di fronte a uno scenario diverso. La vera sfida non è più ottenere informazioni: la quantità di dati disponibili è enorme e in continua crescita, ma soprattutto, non genera automatica-

Le piattaforme stanno evolvendo in questa direzione, combinando aggiornamenti frequenti, maggiore granularità analitica e strumenti sempre più intuitivi. Il passaggio successivo sarà l'integrazione di **algoritmi predittivi e modelli di intelligenza artificiale** capaci di suggerire azioni concrete su prezzi, promozioni, assortimenti e innovazione.

Il futuro del Data Sharing nel largo consumo si giocherà proprio su questo ter-



mente valore. Occorre individuare **i dati realmente rilevanti**, quelli in grado di produrre un vantaggio competitivo immediato. Ancora più importante è la velocità con cui tali informazioni vengono trasformate in decisioni operative. In altre parole, il passaggio cruciale non è più da dato a insight, ma da actionable ad actioned.

reno: selezionare le informazioni che contano, condividerle in modo efficace tra partner di filiera e utilizzarle rapidamente per generare risultati misurabili. Perché, in un mercato sempre più veloce e complesso, la collaborazione basata sui dati non è soltanto un'opportunità, ma una leva competitiva imprescindibile per Industria e Distribuzione.

GDO NEWS

RETAIL INGELLIGENCE FORUM 2026

18 NOVEMBRE

CINEMA ORFEO MILANO

Quattro domande esclusive una sola direzione: **il futuro della GDO**

Servizi digitali

1

I servizi digitali della GDO stanno cambiando davvero il comportamento d'acquisto?



2

Valore generato

Quali investimenti digitali generano valore per consumatori, industria e insegne?

Insegne evolute

3

Quali insegne sono oggi percepite come più evolute dai consumatori?



4

Modelli futuri

Quali modelli guideranno la distribuzione moderna nei prossimi cinque anni?

**DIVENTA
SPONSOR**

**PRENOTA
IL TUO POSTO**

Il retail non è più omnicanale: è un unico ecosistema di acquisto

di Alice Morrone, Product & CX Lead expert in Omnichannel Retail

Parlare di **e-commerce** come di un canale separato restituisce ormai una rappresentazione riduttiva del modo in cui le persone acquistano. In Italia solo una quota minoritaria delle transazioni di prodotto si conclude online, ma il digitale interviene in misura molto più ampia nei processi di scelta: fino al **73%** di chi compra in negozio è influenzato da almeno un **touchpoint digitale**, mentre il **72%** dei clienti utilizza lo smartphone nel punto vendita per confrontare prezzi e recensioni. Anche il percorso inverso è sempre più frequente: un acquisto online su cinque è influenzato da una precedente visita in negozio.

Il comportamento del consumatore è quindi caratterizzato da un continuo passaggio tra ambienti fisici e digitali. La transazione si conclude in un solo luogo, ma la decisione può maturare attraverso il negozio, il sito dell'insegna, un marketplace, WhatsApp, un social network o, sempre più spesso, uno strumento di **intelligenza artificiale**. Ogni touchpoint contribuisce alla costruzione della scelta, intrecciandosi con attività di marketing, contenuti e advertising.

La prima conseguenza per i retailer è la necessità di superare la lettura per silos. Non basta sapere dove è avvenuta la vendita: occorre **comprendere il peso esercitato da ciascun canale** lungo il percorso d'acquisto. La capacità di definire modelli di attribuzione più evoluti diventa essenziale per orientare correttamente investimenti, risorse e strategie commerciali.



La seconda sfida riguarda la **digitalizzazione del punto vendita**. Non significa soltanto introdurre servizi visibili al cliente, come ordinare un prodotto non disponibile e riceverlo a casa. Significa soprattutto trasferire nel negozio fisico le logiche di misurazione, analisi e ottimizzazione tipiche del digitale, intervenendo anche sui processi di backend. Il punto vendita deve diventare un ambiente **osservabile e misurabile**, nel quale sia possibile ricostruire i diversi passaggi della conversione e individuare con maggiore precisione criticità e opportunità.

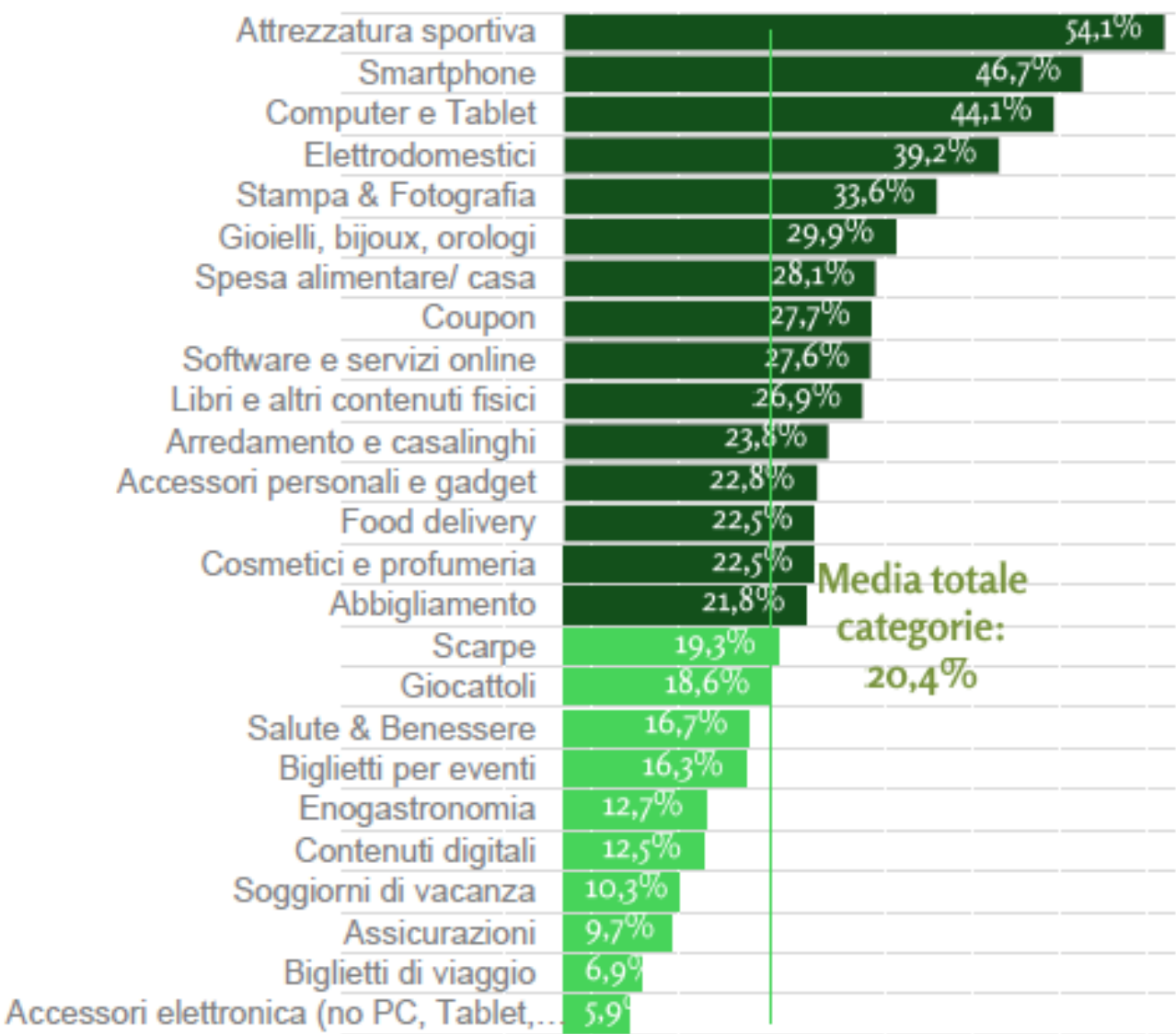
In questo modello integrato, il tema della **marginalità** non può essere affrontato limitandosi alla crescita del fatturato online. Un progetto e-commerce crea

valore quando contribuisce ad aumentare la conoscenza del cliente, a migliorare la qualità della relazione e a rendere più efficiente l'intero ecosistema retail. Il parametro centrale non è più la redditività del singolo canale, ma il valore generato dal cliente nel tempo e attraverso tutti i punti di contatto.

La chiave è l'**evoluzione del CRM**. Ogni interazione — una ricerca, una visita in negozio, un acquisto, una richiesta al customer care, la consultazione di una policy o l'abbandono di un carrello — dovrebbe arricchire una conoscenza unitaria del consumatore. L'obiettivo è com-

prendere comportamenti, preferenze, interessi, frequenze e momenti di acquisto, per tradurli in esperienze realmente personalizzate.

L'intelligenza artificiale amplia radicalmente questa possibilità. Gli strumenti di personalizzazione possono lavorare sul comportamento dell'utente in tempo reale, sullo storico degli acquisti, sulle preferenze dichiarate e sulle interazioni con il servizio clienti. Non si limitano a suggerire prodotti, ma possono modificare interfacce, contenuti e servizi sulla base dei segnali raccolti durante la navigazione.



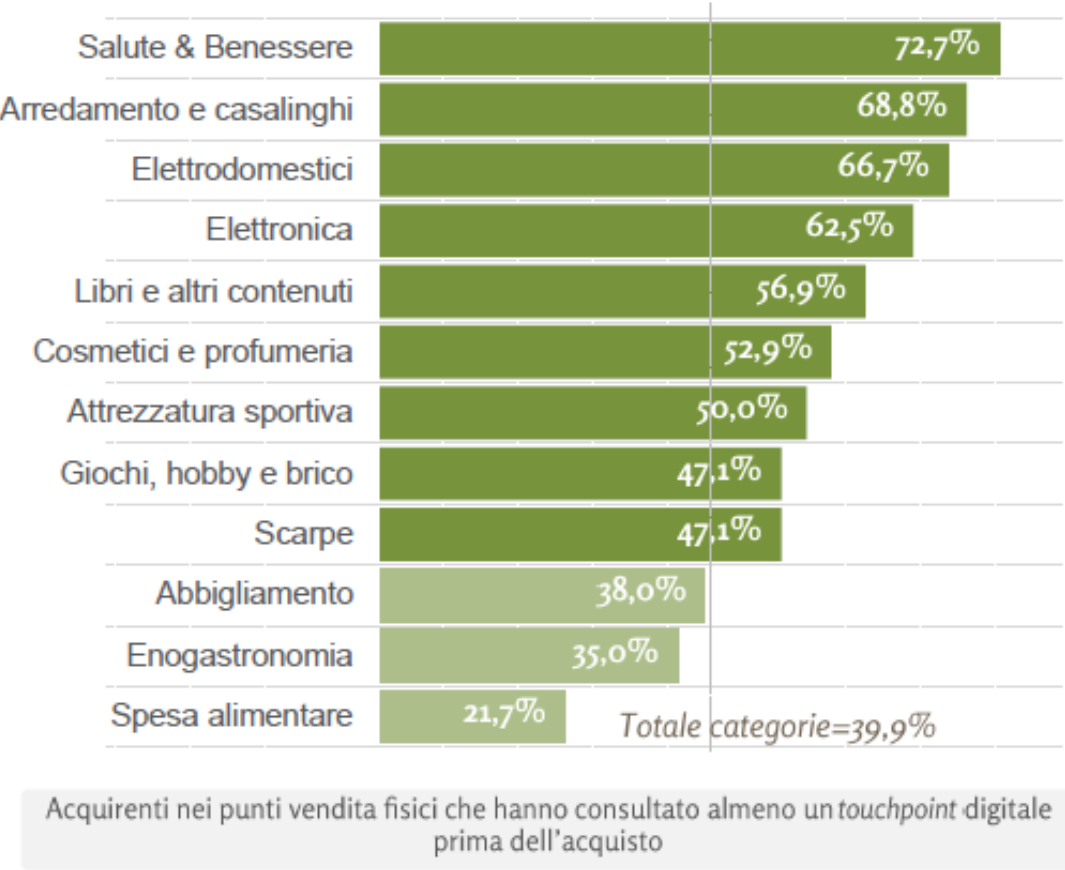
Acquirenti online che hanno maturato la scelta di acquisto attraverso una visita in un punto vendita



Questo passaggio può trasformare anche i **programmi loyalty**. La fedeltà non può più essere alimentata esclusivamente attraverso meccaniche generaliste o

promozioni uguali per tutti. Dovrà fondarsi sulla capacità di attivare proposte molto più precise e pertinenti, costruite sui comportamenti passati e presenti e, progressivamente, anche sulla previsione delle esigenze future.

Per rendere sostenibile questa evoluzione servono però tre condizioni. La prima è **uniformare e razionalizzare** i dati aziendali, spesso frammentati tra sistemi differenti, affinché restituiscano una visione completa e utilizzabile del cliente. La seconda è adottare una **cultura del test**: formulare ipotesi chiare, sperimentare su scala ridotta, misurare i risultati e soltanto dopo estendere le iniziative. La terza è **integrare i dati quantitativi con quelli qualitativi**, valorizzando recensioni, sessioni di navigazione, richieste al customer care e altri segnali capaci di spiegare non soltanto che cosa accade, ma anche perché.



L'intelligenza artificiale introduce inoltre una discontinuità destinata a incidere direttamente sull'accessibilità dell'offerta. Il catalogo non dovrà più essere progettato soltanto per essere letto da una persona, ma anche per essere interpretato da macchine e agenti digitali. Informazioni incomplete, non strutturate o difficilmente comparabili rischiano di rendere un prodotto invisibile ai nuovi sistemi di ricerca e raccomandazione. Una persona può tollerare un passaggio poco chiaro, cercare ulteriori informazioni o contattare l'assistenza. Un agente di intelligenza artificiale deve invece analizzare, confrontare e selezionare in pochi istanti. Se non trova dati sufficientemente chiari su prodotto, prezzo, disponibilità, consegna, resi o eventuali costi aggiuntivi, può escludere immediatamente l'articolo o l'intero sito.

Allo stesso tempo, l'AI può colmare uno dei limiti storici dell'e-commerce: **la distanza relazionale**. Il commercio conversazionale può restituire consiglio, assistenza e dialogo a un'esperienza spesso percepita come fredda e self-service. I consumatori sembrano già disponibili a questo cambiamento: il **78%** degli italiani si dichiara favorevole a ricevere

supporto dall'intelligenza artificiale nella fase di scoperta del prodotto e il **43%** prenderebbe in considerazione la possibilità di affidarle l'intero processo di acquisto, transazione compresa.

Il cambiamento più urgente, dunque, non consiste nell'aggiungere un nuovo strumento tecnologico, ma nel **ripensare l'architettura complessiva del retail**. Canali, dati, cataloghi, CRM e punto vendita devono essere progettati come parti di un unico sistema. La competitività dell'e-commerce dipenderà sempre meno dalla qualità del singolo sito e sempre più dalla capacità del retailer di seguire il cliente lungo un percorso frammentato, riconoscerlo nei diversi contesti e offrirgli continuità, rilevanza e valore.

Il retail sta entrando in una fase nuova e particolarmente rapida. Non sarà possibile controllarne ogni cambiamento, ma sarà indispensabile sviluppare la capacità di **adattarsi** con velocità, sperimentare e utilizzare la tecnologia per rafforzare la relazione con il cliente. Come in un mare in movimento, la scelta è tra imparare a cavalcare le onde o rischiare di esserne travolti.

Spreco alimentare: il costo nascosto che la GDO non può più ignorare

di Mirco Cerisola, Country Director Italia di Too Good To Go

Per anni lo **spreco alimentare** è stato raccontato soprattutto come una questione etica, ambientale o reputazionale. Un tema importante, certo, ma spesso confinato nell'area della sostenibilità e della responsabilità sociale.

Oggi questa lettura non basta più. Nel retail alimentare, e in particolare nella GDO, l'invenduto è diventato anche una questione di efficienza operativa, marginalità e valore economico. I numeri mostrano la dimensione del fenomeno. In Italia lo spreco alimentare vale circa **14 miliardi di euro** e la distribuzione commerciale ne rappresenta **oltre 4 miliardi**, pari a quasi il 30% del totale. Non si tratta quindi di un tema laterale, ma di una voce che impatta direttamente sul sistema retail. Il punto è che ogni prodotto invenduto non rappresenta solo merce non venduta. **È capitale già investito che non genera ritorno.** Dentro quel prodotto ci sono materie prime, energia, logistica, lavoro, spazio a scaffale, gestione operativa e, spesso, anche costi di smaltimento. Quando un alimento viene sprecato, l'azienda perde molto più del suo prezzo di vendita. Per questo la gestione delle eccedenze deve uscire dalla logica del progetto accessorio e diventare una componente strutturale della strategia retail.

Ridurre lo spreco significa recuperare valore, proteggere la redditività, migliorare l'efficienza complessiva e usare meglio risorse già acquistate. È un cambio di



prospettiva importante. Finché lo spreco resta confinato nei **report ESG**, rischia di essere percepito come un tema di reputazione. Quando invece viene misurato in termini di margini persi, costi evitabili, capitale immobilizzato e opportunità commerciali non colte, diventa un indicatore operativo a tutti gli effetti.

La sfida, quindi, non è più soltanto "fare sostenibilità". È integrare la sostenibilità nei processi di business. In questa trasformazione, il ruolo della tecnologia diventa centrale. Piattaforme digitali come **Too Good To Go**, strumenti di previsione della domanda, sistemi di monitoraggio delle eccedenze, soluzioni per il recupero dell'invenduto e modelli di vendita a

prezzo ridotto possono aiutare le insegne a trasformare una perdita potenziale in valore. Non eliminano da sole il problema, ma permettono di renderlo visibile, misurabile e gestibile.

C'è poi un secondo livello, sempre più rilevante: **la relazione con il cliente**. In una fase in cui i consumatori sono più attenti al prezzo, ma anche più sensibili ai temi ambientali, la riduzione dello spreco può diventare un punto d'incontro concreto tra convenienza e responsabilità. Per il cliente, acquistare prodotti ancora buoni a un prezzo accessibile significa risparmiare **senza rinunciare alla qualità** e, allo stesso tempo, contribuire a una causa percepita come utile. Per il retailer, significa generare traffico, rafforzare la reputazione dell'insegna, creare nuove occasioni di acquisto e costruire una relazione più positiva con il consumatore.

Questo è forse l'aspetto più interessante: il contrasto dello spreco non è solo riduzione di una perdita, ma può diventare

anche attivazione commerciale. Se ben integrata nel modello operativo, può portare nuovi clienti nel punto vendita, favorire acquisti aggiuntivi e migliorare la percezione del brand. **Ma perché questo accada, serve un salto culturale.** Lo spreco alimentare non può essere considerato una conseguenza inevitabile del business. Deve diventare un KPI da monitorare e ottimizzare, al pari di altri indicatori di efficienza. La domanda, per le insegne, non è più se occuparsi di spreco alimentare per ragioni etiche o ambientali. La domanda è quanto valore economico, operativo e relazionale viene lasciato sul tavolo quando l'invenduto non viene gestito in modo strategico.

Per la GDO, ridurre lo spreco significa **lavorare meglio**. Significa rendere più efficiente la filiera, contenere costi, recuperare margine, rispondere alla domanda di convenienza e dare concretezza agli impegni di sostenibilità. La sostenibilità, in questo caso, non è un'alternativa alla performance. È una delle sue condizioni.



Retail Link

PR Italia Edizioni srl
P.Iva: 03044390353

cibuslink.it

+39 051 082 85 78

redazione@pritalia.it

Powered by

