Retail LINK

MENSILE 6-2026

FIERE DI PARMA
Dalle DOP ai Premium Store Brand: l'evoluzione di Cibus passa per la Private Label

INTERVISTA
MEC Carni, Luca Fontana: «Nella filiera suinicola il valore si costruisce su efficienza, dati e servizio»

FOCUS ON
Il tuo concorrente fattura meno di te. Ma se guadagnasse di più?



POINTS OF VIEW
Rosanna Ungaro, Camilla Rota, Alessandro Zanotti, Elisa Cavestro, Paola Monica Dimaggio, Simone Pescatore

MERCATI

PANE E SOSTITUTIVI
La crescita si conquista tra nuovi prodotti e canali che cambiano

SURGELATI
La crescita si conquista mercato per mercato

In collaborazione con NIQ

Sommario

EDITORIALE

Il retail cambia più velocemente delle sue definizioni 4

FIERE DI PARMA

Dalle DOP ai Premium Store Brand: l'evoluzione di Cibus passa per la Private Label 8

MERCATI

Pane e Sostitutivi: la crescita si conquista tra nuovi prodotti e canali che cambiano 10

Surgelati: la crescita si conquista mercato per mercato 40

INTERVISTA

MEC Carni, Luca Fontana: «Nella filiera suinicola il valore si costruisce su efficienza, dati e servizio» 36

Flower Burger guarda oltre la ristorazione. Matteo Toto: «La sfida è portare il brand in nuovi canali» 66

FOCUS ON

Il tuo concorrente fattura meno di te. Ma se guadagnasse di più? 33

Arneg, i surgelati conquistano nuovi spazi nella GDO: più assortimento, efficienza e visibilità 64

POINTS OF VIEW

Il drugstore non è più solo prezzo: ora deve diventare relazione 70
Di Rosanna Ungaro, Gruppo Forza 3

Dai dati alle decisioni: come cambia il Category Management tra shopper, missioni e collaborazione 74
Di Camilla Rota, Cameo

Retail media: il nuovo business della GDO passa dai dati. E si prepara agli agenti AI 76
Di Alessandro Zanotti

Meno bambini, più valore: come cambia il mercato del baby food 80
Di Elisa Cavestro, Princes Italia

Sostenibilità e discount: la sfida è renderla accessibile senza trasferirne il costo al consumatore 82
Di Paola Monica Dimaggio, Penny Italia

Fast casual, quando il ristorante diventa un brand replicabile 84
Di Simone Pescatore, Bun Burgers e JB Burger

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

Redazione
Benedetto Marchese, Letizia Berciotti, Francesco Fabbi

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

PR Italia Edizioni
GDONews
Cibus Link
GDONews
Cibuslink

Il retail cambia più velocemente delle sue definizioni

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



Ci sono momenti in cui il cambiamento non si vede in un singolo fenomeno, ma nel modo in cui fenomeni diversi iniziano a convergere.

La loyalty smette di essere solo una carta fedeltà e diventa relazione, dati, personalizzazione. Il retail media smette di essere solo spazio pubblicitario e diventa capacità di trasformare la conoscenza dello shopper in un nuovo business. La prossimità non coincide più con un unico formato, ma con una molteplicità di missioni, insegne e occasioni di consumo. E anche il discount, che per anni è stato letto soprattutto attraverso prezzo e convenienza, oggi si misura con sviluppo immobiliare, produttività della rete, servizi e nuove funzioni del punto vendita.

Il filo che lega questi temi è lo stesso: capire dove si sta spostando il valore nella distribuzione. Non basta più osservare quanti negozi apre un'insegna o quanti utenti scaricano un'app. Bisogna capire quali investimenti cambiano davvero il comportamento del cliente, quali formati stanno intercettando nuove missioni e quali decisioni prese oggi produrranno effetti sul mercato tra cinque o dieci anni.

È su queste domande che il GDONews Retail Intelligence Forum, in programma il 18 novembre a Milano, costruirà il confronto tra dati, ricerche e manager della distribuzione e dell'industria. Una delle questioni riguarda il digitale. Negli ultimi anni la GDO ha investito in app, e-commerce, CRM, coupon, programmi loyalty e servizi omnicanale. La quantità di strumenti è cresciuta rapidamente. Molto meno chiaro è quanto questi strumenti siano entrati davvero nelle abitudini dei consumatori e, soprattutto, quanto valore riescano a generare. Il punto non è più avere più dati, ma capire quali informazioni servano per prendere decisioni migliori e quali servizi riescano a produrre una relazione più forte con il cliente.

Lo stesso vale per il retail media. Il retailer possiede una risorsa che fino a pochi anni fa aveva un peso molto diverso: la possibilità di conoscere il comportamento d'acquisto dello shopper e collegarlo alla comunicazione. Ma perché questa conoscenza diventi davvero un nuovo business non basta vendere uno spazio su uno schermo o una posizione dentro un'app. Bisogna dimostrare che quell'investimento produce valore incrementale. È qui che il retail media smette di essere una nuova etichetta applicata a vecchi strumenti commerciali e diventa una leva che deve essere misurata con criteri più rigorosi.

Poi c'è la prossimità, forse uno dei terreni in cui le categorie tradizionali diventano meno sufficienti per leggere il mercato.



Il consumatore può utilizzare un supermercato per la spesa settimanale, un discount per alcune categorie, un negozio etnico per altre e un piccolo format urbano per risolvere una necessità immediata. La fedeltà è più fluida e le missioni di acquisto diventano più importanti del formato preso isolatamente. Per industria e distribuzione questo significa ripensare assortimenti, pack, promozioni e occasioni di consumo.

Uno dei passaggi più concreti riguarderà invece lo sviluppo della rete fisica, con Emilio Arduino di Lidl Italia. Il punto non è soltanto capire quante nuove aperture possa ancora sostenere il discount, ma come stia cambiando il modo di decidere dove investire. Una nuova apertura nasce spesso molto prima che il consumatore veda l'insegna. Significa scegliere un bacino, valutare concorrenza e accessibilità, individuare o riconvertire un'area, ottenere autorizzazioni e capire se quell'investimento sarà ancora sostenibile nel tempo. Per un operatore come Lidl, le decisioni immobiliari prese oggi possono contribuire a ridisegnare la geografia commerciale dei prossimi anni.

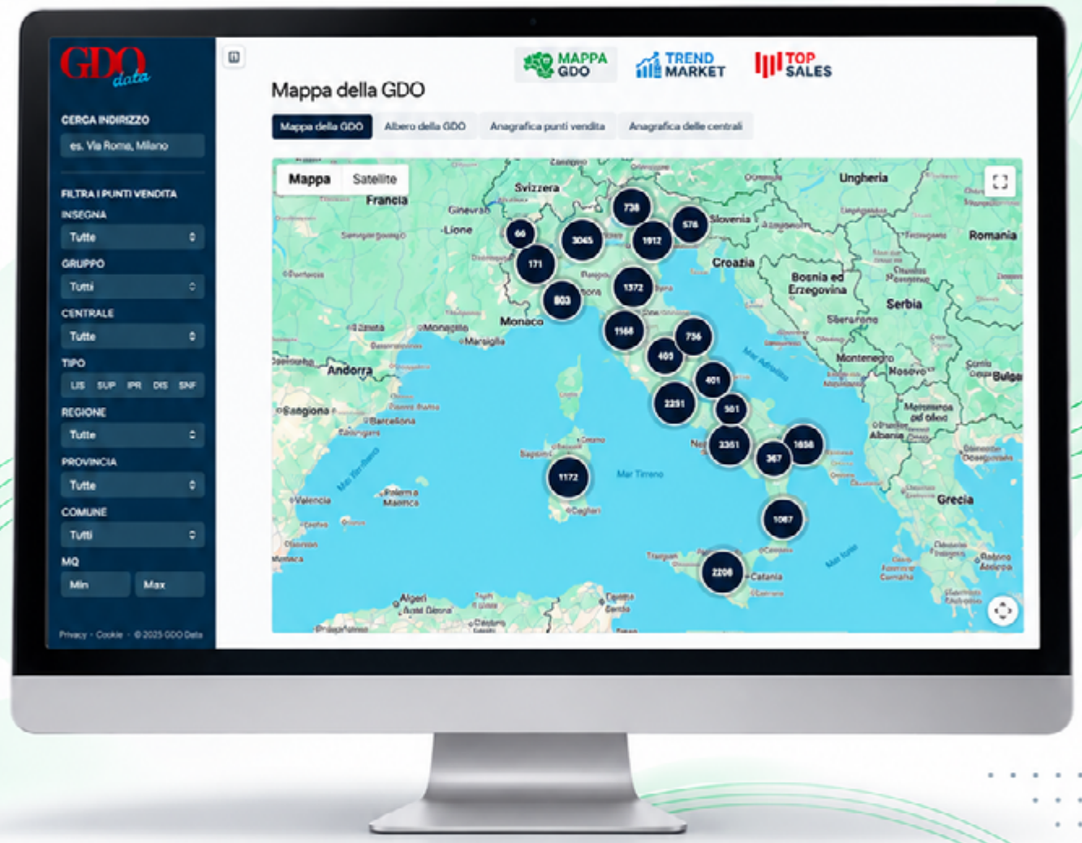


Quanto spazio resta per crescere attraverso nuove aperture? Quanto conterà aumentare la produttività della rete esistente? E quali territori potranno ancora sostenere nuovi investimenti? Sono domande che vanno oltre Lidl e oltre il discount, perché riguardano anche supermercati, prossimità, industria e concorrenza locale.

Il punto, alla fine, non è prevedere quale modello vincerà. È capire quali segnali stiano già indicando dove si sposteranno investimenti, clienti e margini. Ed è forse questa la domanda più utile da portarsi dietro: non quale sarà il futuro della GDO, ma quali decisioni di oggi stanno già iniziando a costruirlo.

MAPPA DELLA GDO

La mappa completa della distribuzione moderna italiana



Per la GDO

Analizza la rete, confronta le insegne e monitora lo sviluppo competitivo.

Per l'Industria

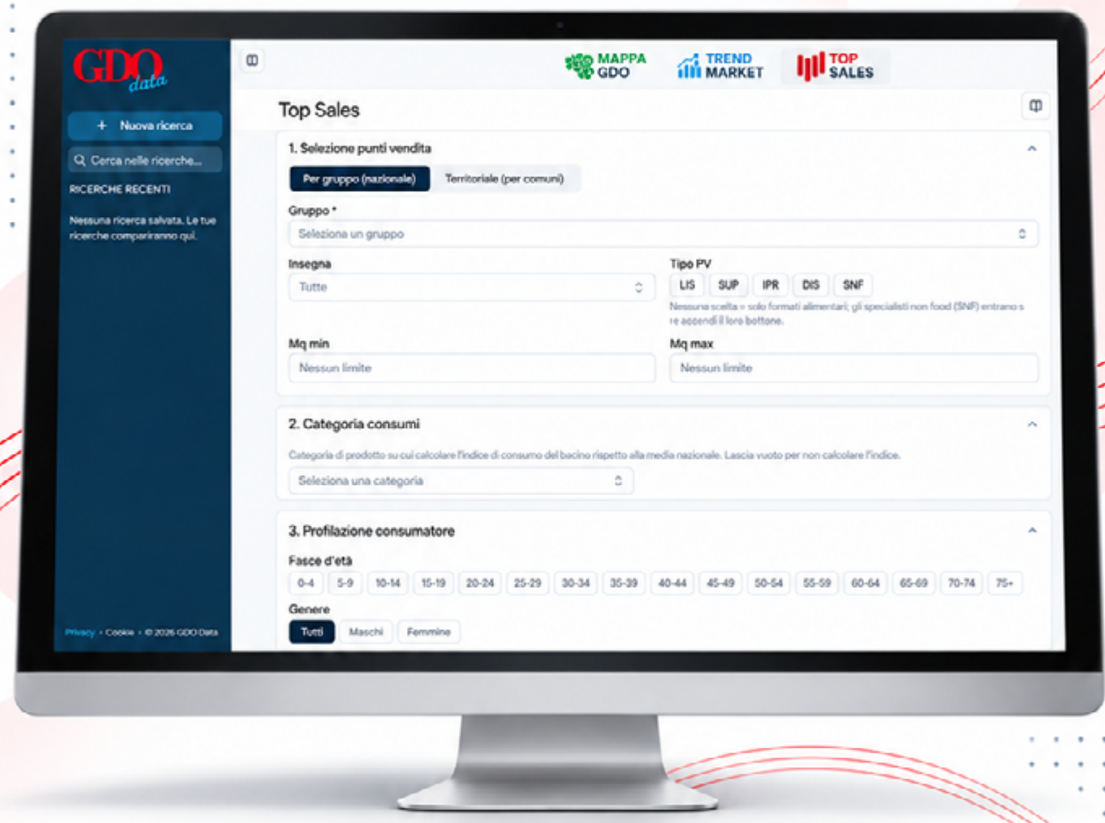
Individua le aree di crescita, valuta le opportunità di presidio e supporta le strategie di espansione.

GDO data | MAPPA GDO

DATI. TERRITORIO. OPPORTUNITÀ.

TOP SALES

La piattaforma di Sales Intelligence per Industria Fornitrice e GDO



Per la GDO

Analizza il potenziale dei bacini di consumo e ottimizza le strategie commerciali.

Per l'Industria

Supera la logica dell'investimento "per insegna" e passa a una pianificazione mirata sui singoli punti vendita.

GDO data | TOP SALES

BACINI. CONSUMI. PIANIFICAZIONE.

Dalle DOP ai Premium Store Brand: l'evoluzione di Cibus passa per la Private Label

Il 2027 coinciderà con il ritorno nel calendario fieristico di Cibus – Salone Internazionale dell'Alimentazione. Dal 4 al 6 maggio, la community dell'agroalimentare si ritroverà infatti a Parma, per vivere un'esperienza di business altamente immersiva, a contatto con le realtà agro-industriali della Food Valley italiana e con quei brand, in arrivo da tutto lo Stivale, che hanno reso il Made in Italy un sigillo di garanzia, apprezzato in molteplici mercati internazionali.

Il rapporto speciale che lega Cibus alle IG

Il legame indissolubile tra Cibus e il territorio incrocia le traiettorie delle **specialità DOP, IGP e STG** – fiore all'occhiello delle produzioni alimentari italiane. Dopo i record registrati nell'edizione 2024 (oltre **3.000 brand** presenti tra gli espositori, **75.000 visitatori professionali** e ben **3.000 top buyer** da tutto il mondo), Fiere di Parma punta perciò a confermare Cibus come piattaforma di riferimento mondiale per i professionisti alla ricerca del prodotto alimentare italiano di qualità, oltreché dei grandi classici dell'agroindustria nazionale.



L'edizione 2027 in breve

Tante novità interesseranno l'edizione numero ventitré della fiera, che giunge in coda ai festeggiamenti per i primi quarant'anni di attività fieristica di Cibus. La prima è strutturale: **il salone ridurrà la sua durata di un giorno**. Questo storico cambiamento sposa un'esigenza avvertita da più part: gli operatori del food sono, infatti, da anni alla ricerca di format fieristici più compatti, capaci di inserirsi in modo armonico e ottimizzato rispetto alla loro agenda fieristica.

Un'attenzione particolare sarà offerta ai diversi target di pubblico attesi in visita: ogni giornata sarà infatti connotata da un calendario di contenuti, eventi e iniziative verticali tra loro interconnesse. Ciò permetterà a ogni professionista di **scegliere le giornate di visita che più fanno al caso suo**, godendo di un'esperienza personalizzata al massimo.

Anche il layout della fiera, pur ormai consolidato, subirà dei leggeri ritocchi. L'obiettivo è quello di conferire una centralità se possibile ancor più netta alle **aree speciali**, spazi ibridi nel quale l'esposizione si fonde con lo storytelling, garantendo approfondimenti mirati su merceologie emergenti, tendenze e novità in arrivo dal mercato.

FIERE DI PARMA

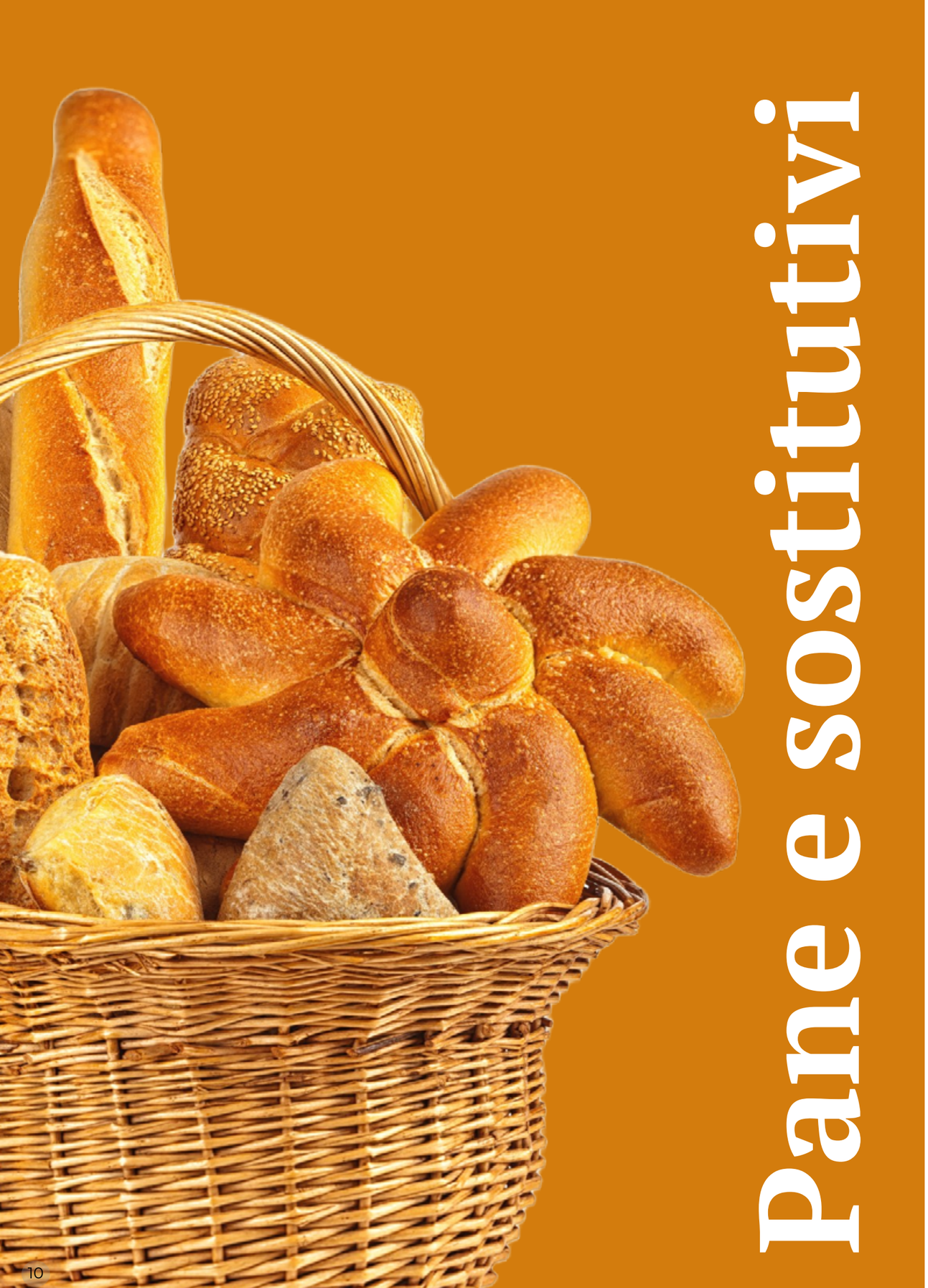


Le iniziative per gli specialisti della PL

E a proposito di novità, la **Marca del Distributore** sarà protagonista di un percorso tematico dedicato agli specialisti del settore. Il **60-65% degli espositori di Cibus lavora già come co-packer a livello internazionale** e un'altra ampia fetta di aziende presenti si sta affacciando in questo periodo al mercato. Queste realtà sono oggi grado di esprimere un assortimento di prodotti white e private label assolutamente rilevante sotto il profilo volumetrico e qualitativo, nonché di adattare le loro formule alle più disparate esigenze della distribuzione italiana e internazionale.

Il percorso dedicato alla PL avrà il suo culmine nei **PLEA – Private Label Excellence**. Questo riconoscimento, lanciato per la prima volta dal gruppo PR Italia Edizioni, con la sua piattaforma media Cibus Link e la collaborazione di Fiere di Parma, in occasione di TUTTOFOOD Milano 2026, inverte il tradizionale concetto alla base dei tradizionali premi all'innovazione: nei PLEA sono infatti i co-packer e i rappresentanti dell'industria alimentare a eleggere i retailer più innovativi con i quali hanno collaborato in ambito Marca Privata. In più, i PLEA rappresentano una notevole fucina di contenuti, grazie alla capacità di richiamare attorno a un unico tavolo i principali specialisti delle Private Label. Non a caso le migliori esperienze in arrivo dal mercato saranno raccontate, a margine della cerimonia di premiazione, dalla viva voce dei rappresentanti delle insegne retail premiate.

In definitiva, la formula di Cibus 2027 punta a evolvere sempre di più il concetto di fiera tradizionale in hub strategico delle connessioni che contano. Per i buyer italiani che cercano di elevare i propri programmi di store brand, è senz'altro un'opportunità senza pari per rifornirsi di autentica qualità italiana e connettersi direttamente con i leader che stanno plasmando il futuro dell'industria agroalimentare.



Pane e sostitutivi

La crescita si conquista tra nuovi prodotti e canali che cambiano

Il mercato del pane confezionato e dei suoi sostitutivi non sta crescendo in modo uniforme: sta cambiando composizione. Il contesto alimentare resta segnato da incassi che aumentano più delle quantità, come emerge anche dall'ultima rilevazione Istat sulle vendite al dettaglio. Per Barilla, leader dei prodotti da forno in Italia, e per gli altri produttori, il problema commerciale diventa quindi capire dove la domanda si rafforza e dove la crescita del fatturato nasconde una perdita di volumi.

La categoria vale 2,46 miliardi di euro, ma le quantità complessive sono sostanzialmente ferme. Non è una situazione che esclude lo sviluppo: significa

RETAIL LINK / PANE E SOSTITUTIVI

Dove si vende, dove si cresce

Il discount avanza · I supermercati restano il primo canale

FATTURATO ITALIA	VOLUMI	PROMO A VALORE
2,462 mld €	−0,16%	16,53%
+1,38% a valore	Prezzo medio +1,54%	19,78% a volume

Quote di mercato: valore e volume

	Valore	Volume
Supermercati	1.058,9 mln €	43,00%	39,63%
Discount	606,4 mln €	24,63%	31,04%
Ipermercati	555,3 mln €	22,55%	20,12%
Superette	240,1 mln €	9,75%	9,17%
Specialisti drug	1,6 mln €	0,07%	0,04%

Trend dei principali formati

Supermercati	Discount	Ipermercati	Superette	Specialisti drug
+1,26% valore	+2,74% valore	+1,86% valore	−2,45% valore	−0,58% valore
−0,11% volume	+0,40% volume	+0,57% volume	−3,66% volume	−10,21% volume

Fonte: Nielsen Consumer LLC · Report Pane e Sostitutivi – Set26 · Sales Location
52 settimane al 23/08/2026 vs 52 settimane al 24/08/2025. Dati arrotondati.
Promo = incidenza delle vendite in promozione. Trend dei canali non a parità di negozi.



che le opportunità si concentrano in alcune parti dello scaffale e della distribuzione. Per un produttore, crescere richiede una maggiore capacità di selezione. La presenza in un mercato importante non garantisce che quel mercato continui a generare nuove vendite.

Il primo cambiamento riguarda il peso dei canali. Il discount consolida il proprio ruolo soprattutto nelle quantità, mentre i supermercati mantengono la centralità negli incassi. Questa differenza suggerisce due esigenze commerciali: costruire una proposta economica competitiva nei canali che movimentano molti volumi e valorizzare prodotti e assortimenti nei formati che esprimono un maggiore valore medio. La distinzione per dimensione dei negozi rende il quadro ancora più selettivo. Il risultato degli ipermercati è sostenuto dalle superfici più contenute, mentre quelle maggiori arretrano; nei supermercati tengono meglio le dimensioni più grandi. Non emerge dunque una regola generale secondo cui il piccolo negozio vince sul grande. Emerge piuttosto la necessità di leggere ciascun formato al suo interno, considerando anche l'evoluzione delle reti. Per l'industria, classificare un cliente soltanto come "iper" o "super" può essere insufficiente per stabilire priorità e investimenti. Lo stesso vale per i prodotti.

Le piadine e la voce "altro pane a fette" aumentano anche nelle quantità, mentre bauletto e pan carré arretrano. È un segnale di cambiamento nell'equilibrio dello scaffale, che invita a verificare quali proposte rispondano meglio alle occasioni di consumo. La praticità, la versatilità e le caratteristiche delle ricette sono ipotesi da approfondire con ricer-

PR ITALIA EDIZIONI

GDONEWS RETAIL INTELLIGENCE FORUM 2026

CINEMA ORFEO, MILANO | 18 NOVEMBRE 2026

Agenda - Mattina

09:30 — **Accredito e welcome coffee**
Networking e accredito partecipanti

10:00 — **Apertura lavori GDONews Retail Intelligence Forum**
Introduzione ai temi e al formato della giornata a cura di Stefania Lorusso, Direttrice Editoriale GDONews, Retail Link e Cibus Link

10:15 — **Il consumatore di fronte alla GDO digitale**
La prima ricerca nazionale sull'utilizzo e sulla percezione dei servizi digitali della distribuzione moderna.
Presentazione della ricerca realizzata da Istituto Piepoli

10:35 — **Il valore del digitale secondo l'industria**
La prima ricerca dedicata alla percezione dei manager dell'industria alimentare sull'efficacia dei servizi digitali della GDO.
Presentazione della ricerca realizzata da GDO Data a cura di **Andrea Meneghini**

11:00 — **Tavola Rotonda: Dal programma loyalty all'ecosistema digitale**
Su cosa stanno lavorando le insegne italiane.
Con: **Luca De Nard** General Manager L-Founders, **Luca Girotti** Group CIO Coop Alleanza 3.0, **Sara Colombo** Head of E-commerce & Customer Relation Finiper

11:35 — **Pausa caffè e networking**

11:50 — **Speech Retail: Francesco Anfuso,** Direttore Marketing e Innovazione Gruppo Arena

12:05 — **Tavola Rotonda: Dal volantino alla piattaforma media**
La nuova monetizzazione dell'audience in GDO. Con: **Luca Ambrosini** E-commerce and Retail Media Director GS S.p.A, **Davide Monzani** Media Manager & Digital Marketing Manager Gruppo Finiper Canova, **Marco Durante** VP Sales & Marketing Shopfully, **Stefano Airoldi** CTO Nicolis Project

12:35 — **Keynote speech: Gaetano Giannetto** CEO e Founder Epipoli

12:45 — **Conclusioni della mattinata**

13:00 — **Light lunch**

PRENDI PARTE AL FORUM

DI MARCO

L'ORIGINALE PINSA ROMANA

LA BASE PRONTA DA CONDIVIDERE



Croccante fuori

Morbida dentro

Leggera e digeribile

PINSA N°1 IN ITALIA 2026*

Semplice da condire e cuocere
Ottima sia dolce che salata
Pronta in 5 minuti

Provala come pasto, spuntino o merenda!



*Fonte: Circana, YTD Settembre 2026, totale Italia ISLSP+Discount vendite a valore, comparto fresco, ambient e surgelato.

www.pinsadimarco.com

RETAIL LINK / PANE E SOSTITUTIVI

La dimensione cambia il risultato

Crescono gli iper più piccoli; arretrano le grandi superfici

Fatturato e trend per fascia dimensionale

Formato / mercato	Mln €	Trend valore	Trend volume
Iper 2.500-4.999 mq	402,5	+4,49%	+3,17%
Iper 5.000-7.999 mq	112,1	−3,33%	−4,43%
Iper oltre 8.000 mq	40,6	−7,52%	−8,90%
Super 400-999 mq	418,7	+0,50%	−0,69%
Super 1.000-2.499 mq	640,2	+1,76%	+0,29%

Gli iper 2.500-4.999 mq sostengono la crescita del formato.

Le fasce sono sottoinsiemi: non sommarle ai totali dei formati.

Fonte: Nielsen Consumer LLC · Report Pane e Sostitutivi – Set26 · Sales Location
52 settimane al 23/08/2026 vs 52 settimane al 24/08/2025. Dati arrotondati.
Promo = incidenza delle vendite in promozione. Trend dei canali non a parità di negozi.

che sui consumatori: il report di vendita, da solo, non permette di stabilire quale motivazione abbia guidato l'acquisto. La crescita delle piadine merita attenzione perché riguarda un segmento già consistente. Non è soltanto una percentuale elevata su una base piccola: il suo contributo economico è paragonabile a quello dei panetti croccanti, primo segmento per fatturato. Per i produttori, questi sono due tipi diversi di opportunità: sviluppare un mercato dinamico e mantenere la capacità di crescita in uno già ampio. Il bauletto pone il problema opposto. Il suo peso nelle quantità rende la contrazione rilevante per tutta la categoria: una perdita in un segmento grande può assorbire il progresso di diversi mercati minori. Difendere questa base richiede di verificare distribuzione,



RETAIL LINK / PANE E SOSTITUTIVI

La geografia della categoria

Area 4: la crescita più alta, anche a volume

Vendite e trend nelle quattro aree

Formato / mercato	Mln €	Trend valore	Trend volume
Area 1	757,9	+0,94%	−0,41%
Area 2	608,0	+0,56%	−1,36%
Area 3	552,9	+1,62%	+0,25%
Area 4	543,5	+2,67%	+0,96%

Quote e pressione promozionale

Formato / mercato	Quota valore	Quota volume	Promo valore	Promo volume
Area 1	30,78%	29,58%	18,20%	21,10%
Area 2	24,69%	23,81%	16,02%	19,35%
Area 3	22,45%	21,87%	15,50%	18,58%
Area 4	22,07%	24,74%	15,83%	19,69%

Fonte: Nielsen Consumer LLC · Report Pane e Sostitutivi – Set26 · Sales Location
52 settimane al 23/08/2026 vs 52 settimane al 24/08/2025. Dati arrotondati.
Promo = incidenza delle vendite in promozione. Trend dei canali non a parità di negozi.

RETAIL LINK / PANE E SOSTITUTIVI

Peso e andamento dei segmenti

I dieci segmenti con più fatturato

Categoria: 2,462 mld € | +1,38% valore | −0,16% volume

Fatturato, quote e variazioni rispetto all'anno precedente

Segmento	Mln €	Quota val.	Quota vol.	Trend val.	Trend vol.
Panetti croccanti	337,8	13,72%	8,52%	+2,81%	+2,11%
Crackers	283,3	11,51%	12,74%	+1,59%	−0,96%
Pane bauletto	249,3	10,12%	17,62%	−4,17%	−3,62%
Grissini	197,7	8,03%	5,72%	−0,51%	−1,99%
Piadine	169,0	6,86%	7,43%	+5,79%	+7,36%
Taralli	159,2	6,46%	6,47%	+2,76%	+1,47%
Specialità morbide	158,9	6,46%	4,22%	+3,27%	+3,16%
Gallette	158,1	6,42%	2,81%	+1,45%	−0,99%
Pane da tramezzino	132,4	5,38%	5,41%	+1,26%	+1,91%
Panini	126,2	5,12%	5,15%	+0,55%	−1,61%

Fonte: Nielsen Consumer LLC · Report Pane e Sostitutivi – Set26 · Foglio 2-Segmenti · Totale Italia
52 settimane al 23/08/2026 vs 52 settimane al 24/08/2025. Dati arrotondati.
Promo = incidenza delle vendite in promozione; non percentuale di sconto. Δ in punti percentuali.

assortimento, prezzo e attrattività del prodotto.

La promozione può sostenere le vendite, ma non sostituisce l'analisi delle ragioni per cui un segmento perde terreno. Proprio le offerte aiutano a evitare letture automatiche. I mercati più promozionati non sono necessariamente quelli che crescono meglio, mentre alcuni segmenti avanzano con un'incidenza delle offerte contenuta. Il rapporto tra promozioni e vendite va quindi valutato con maggiore precisione: quante quantità aggiuntive si ottengono, quanto margine resta e quale parte delle vendite viene soltanto anticipata. Sono verifiche che richiedono dati ulteriori rispetto alla pressione promozionale mostrata nei grafici. Anche le nicchie vanno interpretate con questa disciplina. Il senza glutine morbido ha una dimensione commerciale significativa; altre voci mostrano aumenti rapidi su fatturati minimi. Il tasso di crescita non basta a decidere un investimento. Occorre considerare possibilità distributive, costi di sviluppo e dimensione della domanda, evitando di attribuire lo stesso potenziale a mercati economicamente molto diversi. La direzione per l'industria è costruire un portafoglio più aderente a queste differenze. Incrociare segmento e formato, proteggere i prodotti che sostengono la base dei volumi e investire dove aumentano le quantità può rendere più efficace l'impiego delle risorse. La categoria offre spazio a chi comprende dove cambia la domanda e adatta prodotto, prezzo e distribuzione a quel cambiamento.

MERCATI



La MDD avanza, ma il discount cambia le regole della competizione

La crescita della marca del distributore nel pane e nei suoi sostitutivi racconta un cambiamento nell'equilibrio competitivo. La marca del retailer arriva a rappresentare quasi metà delle quantità vendute e aumenta i volumi mentre il mercato complessivo resta fermo. Per l'industria, questo significa confrontarsi con un'offerta che occupa una parte sempre più importante degli acquisti, oltre che dello scaffale.

La distanza tra il peso della MDD negli incassi e nelle quantità evidenzia un valore medio inferiore rispetto alle marche industriali. Il dato è compatibile con una proposta di convenienza, ma non misura il risparmio su prodotti identici: assortimenti e mix possono essere differenti. La conseguenza commerciale è la necessità, per una marca, di rendere riconoscibile il valore che giustifica il proprio posizionamento.

Nei supermercati e negli ipermercati la MDD aumenta le quantità mentre le marche industriali arretrano. Nelle superette tiene anche quando la categoria perde vendite. La crescita convive con meno promozioni: il report non ne isola le cause.

Per le marche, rispondere soltanto con più offerte rischia di lasciare irrisolta la questione del posizionamento. Occorre capire quali caratteristiche del prodotto sostengano la scelta e quali referenze abbiano perso forza commerciale. Per chi produce MDD, invece, l'opportunità consiste nel sostenere lo sviluppo dei retailer con continuità, qualità e capacità di innovazione, valutando anche la redditività dei contratti.





Il discount introduce una differenza decisiva. Qui la MDD resta dominante, ma

RETAIL LINK / PANE E SOSTITUTIVI

Peso e andamento dei segmenti

Gli altri dieci segmenti: crescita e nicchie

Categoria: 2,462 mld € | +1,38% valore | −0,16% volume

Fatturato, quote e variazioni rispetto all'anno precedente

Segmento	Mln €	Quota val.	Quota vol.	Trend val.	Trend vol.
Specialità croccanti	100,6	4,08%	2,59%	+3,37%	+0,06%
Altro pane a fette	89,3	3,63%	4,02%	+6,38%	+7,53%
Pani morbidi senza glutine	63,3	2,57%	1,07%	+5,97%	+4,73%
Pangrattato e panature pronte	61,3	2,49%	4,42%	−0,28%	−4,37%
Pan carré	58,2	2,36%	5,08%	−4,80%	−4,32%
Pane per sandwich	46,8	1,90%	4,13%	−1,05%	−0,31%
Pani croccanti senza glutine	31,7	1,29%	0,67%	+1,07%	+1,54%
Pagnotte	20,8	0,84%	0,77%	+4,65%	−0,96%
Panificati precotti da cuocere	18,4	0,75%	1,17%	−7,09%	−3,64%
Specialità sostitutivi pane	0,100	0,004%	0,002%	+10,68%	+11,73%

Fonte: Nielsen Consumer LLC · Report Pane e Sostitutivi – Set26 · Foglio 2-Segmenti · Totale Italia
52 settimane al 23/08/2026 vs 52 settimane al 24/08/2025. Dati arrotondati.
Promo = incidenza delle vendite in promozione; non percentuale di sconto. Δ in punti percentuali.

sono le marche industriali a crescere nelle quantità e a guadagnare quota. Lo fanno con una pressione promozionale inferiore a quella dei prodotti del retailer. Il formato offre quindi uno spazio commerciale alle marche: va studiato per assortimenti e condizioni specifiche, senza considerarlo esclusivamente un mercato per forniture a marchio privato.

Un'altra distinzione riguarda la quota. Negli iper più grandi la MDD guadagna peso pur vendendo meno: tiene meglio di un mercato in contrazione. Per un produttore, migliorare la posizione relativa non garantisce maggiori ricavi. Quota, volumi e margini vanno letti insieme. Il futuro suggerito dal confronto è una strategia per canale: difendere il valore della marca dove la MDD avanza e sviluppare le opportunità nei formati in cui l'industria recupera terreno.



RETAIL LINK / PANE E SOSTITUTIVI

Crescita: velocità e peso economico

Le percentuali più alte non sempre generano il contributo maggiore

I sei segmenti con il maggiore incremento a valore

Segmento	Mln €	Trend val.	Trend vol.	Quota val.
Specialità sostitutivi pane	0,100	+10,68%	+11,73%	0,004%
Altro pane a fette	89,3	+6,38%	+7,53%	3,63%
Pani morbidi senza glutine	63,3	+5,97%	+4,73%	2,57%
Piadine	169,0	+5,79%	+7,36%	6,86%
Pagnotte	20,8	+4,65%	−0,96%	0,84%
Specialità croccanti	100,6	+3,37%	+0,06%	4,08%

Contributo alla variazione del fatturato: cinque casi chiave



Specialità sostitutivi pane: appena 99.675 € di vendite, circa lo 0,004% della categoria.

Fonte: Nielsen Consumer LLC · Report Pane e Sostitutivi – Set26 · Foglio 2-Segmenti · Totale Italia
52 settimane al 23/08/2026 vs 52 settimane al 24/08/2025. Dati arrotondati.
Promo = incidenza delle vendite in promozione; non percentuale di sconto. Δ in punti percentuali.



Senza glutine: una specializzazione che cresce e chiede più qualità all'industria

Le esigenze alimentari legate alle intolleranze hanno favorito assortimenti specialistici, ma nel senza glutine occorre distinguere condizioni diverse. Celiachia, allergia al grano e sensibilità non celiaca non sono sinonimi. Per chi è celiaco, la dieta senza glutine è una necessità: sicurezza e continuità dell'offerta sono quindi requisiti essenziali, ai quali si aggiunge la qualità dell'esperienza di consumo.

I due segmenti esplicitamente classificati senza glutine nel report su pane e sostitutivi valgono insieme quasi 95 milioni di euro. È una nicchia rispetto alla categoria, ma ha dimensioni sufficienti per richiedere una strategia dedicata.

La crescita si concentra soprattutto nei pani morbidi, che aumentano sia nelle quantità sia nelle confezioni. Per l'industria è un segnale di sviluppo più solido di un incremento dovuto soltanto al valore medio delle vendite. Suggerisce di verificare dove rafforzare disponibilità e assortimento, preservando le caratteristiche che rendono il prodotto adatto all'uso quotidiano. Gusto, consistenza e praticità sono aree di innovazione da valutare; il report non dimostra quale abbia determinato la crescita.

RETAIL LINK / PANE E SOSTITUTIVI

Quanto pesano le promozioni

I dieci segmenti principali

Media categoria: 16,53% a valore | 19,78% a volume

Vendite in promozione sul totale e variazione annua in punti percentuali

Segmento	Promo val.	Δ p.p.	Promo vol.	Δ p.p.
Panetti croccanti	15,84%	+0,48	17,82%	+0,23
Crackers	20,20%	+0,69	22,51%	+0,90
Pane bauletto	25,73%	+0,80	29,47%	+0,80
Grissini	15,79%	−0,20	18,67%	−0,45
Piadine	22,38%	+0,48	25,43%	+0,70
Taralli	15,07%	−0,81	16,84%	−1,47
Specialità morbide	14,39%	+1,06	16,07%	+1,41
Gallette	14,37%	−0,46	16,77%	−0,59
Pane da tramezzino	19,80%	+1,09	22,25%	+0,14
Panini	14,51%	−0,02	15,51%	−0,09

Fonte: Nielsen Consumer LLC · Report Pane e Sostitutivi – Set26 · Foglio 2-Segmenti · Totale Italia
52 settimane al 23/08/2026 vs 52 settimane al 24/08/2025. Dati arrotondati.
Promo = incidenza delle vendite in promozione; non percentuale di sconto. Δ in punti percentuali.



I pani croccanti mostrano una dinamica diversa: aumentano i volumi, ma diminuiscono le confezioni. Cresce quindi il volume medio per confezione venduta, un risultato che può dipendere anche dal mix. Per un produttore, questo invita a controllare il ruolo dei formati e la composizione delle vendite prima di parlare di maggiore frequenza di acquisto o di nuovi clienti.

Anche i prezzi richiedono una lettura distinta. Nei morbidi aumenta il prezzo medio per unità di volume; nei croccanti diminuisce, mentre quello per confezione sale. L'apparente contraddizione mostra perché il solo prezzo della confezione non basta a descrivere il posizionamento. Quantità contenuta, ricetta e mix delle referenze devono essere considerati insieme per valutare la proposta economica e il confronto con i concorrenti.

Le promozioni hanno un'incidenza inferiore alla media della categoria in entrambi i segmenti. La crescita dei morbidi convive con un aumento delle offerte, ma il report non prova che ne sia una conseguenza. Per l'industria, il punto è verificare se le iniziative generino acquisti aggiuntivi e contribuiscano alla continuità delle vendite, oppure spostino soltanto nel tempo la domanda già esistente.

Gli assortimenti medi restano contenuti. Questo apre una questione di selezione: ampliare la gamma può offrire più scelta, ma nuove referenze devono rispondere a bisogni distinti e sostenere rotazioni adeguate. La prospettiva è costruire un'offerta affidabile e riconoscibile, con formati coerenti con l'impiego del prodotto e prezzi leggibili. Per chi produce, crescere in questa specializzazione richiede di unire sicurezza, qualità e sostenibilità economica. Le vendite descrivono un'opportunità commerciale; non misurano la diffusione delle intolleranze né le motivazioni degli acquirenti.

Dal pane fresco confezionato ai grissini, fino alla pinsa, la categoria si muove lungo direttrici sempre più trasversali. Praticità, benessere, formati e nuovi momenti di consumo stanno ridefinendo l'offerta, mentre la crescita della MDD e il peso crescente del bake-off impongono ai brand di lavorare su riconoscibilità, innovazione e valore percepito.

Il pane confezionato e i suoi sostitutivi stanno assumendo un ruolo sempre più articolato nel carrello. Aumentano occasioni di consumo, segmentazioni nutrizionali, formati e livelli di servizio, con dinamiche molto diverse tra i vari comparti.

Le aziende coinvolte nel mercato restituiscono la fotografia di una categoria eterogenea, dove convivono segmenti maturi e aree a maggiore valore aggiunto. **GrissinBon** descrive un comparto che «*non è più una semplice commodity*», perché l'offerta si sta segmentando sulla base di abitudini e bisogni differenti. Nel progressivo Circana a fine agosto 2026, l'azienda rileva un mercato dei grissini stabile a valore e a volume, mentre GrissinBon cresce del **2,8%** a valore e del **2,4%** a volume, con una quota superiore al **15,5%** a valore.



Anche nel pane le velocità cambiano da segmento a segmento. **Oropan** indica tra le aree più dinamiche il pane fresco confezionato, il bake-off, in particolare le focacce, e le friselle. L'azienda ha chiuso il 2025 a **48,5 milioni di euro**, in crescita del **2,8%**, mentre nel primo semestre 2026 dichiara un incremento del **10%** sia a volume sia a valore.

Di Marco amplia il quadro con i dati di settembre 2026 sul pane confezionato nella GDO, escluso il Discount. Tra le categorie più dinamiche a valore compaiono panetti croccanti, piadine, taralli, pane a fette, panini e prodotti per celiaci. In flessione risultano invece crackers, pan bauletto, grissini, gallette, pan carré e anche la pinsa, comparto nel quale Di Marco dichiara però una crescita sia a valore sia a volume.

Per **Vallefiorita** il cambiamento emerge soprattutto nella percezione del confezionato: «*Il pane confezionato non è più soltanto la soluzione di ripiego rispetto al pane del fornaio*». Ricette più pulite, ingredienti riconoscibili e lavorazioni capaci di richiamare l'artigianalità stanno spostando valore verso specialità regionali, prodotti integrali e multicereali e formati di servizio, dalle monoporzioni alle basi da completare a casa.



MERCATI



Il momento di consumo ridisegna la categoria

Uno dei cambiamenti più evidenti riguarda le occasioni d'uso. Pane, sostitutivi e snack entrano sempre più spesso negli stessi momenti di consumo, spinti da abitudini alimentari più flessibili.



«*Il consumatore ragiona sempre meno per categoria merceologica e sempre più per momento*», osserva **Andrea Minisci**, **Direttore Generale di Vallefiorita**. Colazione, pranzo fuori casa, aperitivo e cena veloce diventano territori sui quali prodotti differenti finiscono per competere. Una piadina, una pinsa o una focaccia possono accompagnare il pasto, diventare la base di un piatto oppure essere consumate come snack.

Oropan intercetta questa evoluzione anche attraverso i formati. Per **Domenico D'Antonio**, **Marketing Manager di Oropan**, «*il pane non cambia natura: si adatta a ritmi di vita diversi*». L'azienda affianca così referenze da 120 grammi con tre fette, rivolte ai nuclei più piccoli e pensate per contenere lo spreco, a filoni da 500 grammi destinati alle famiglie.

La stessa tendenza attraversa il segmento dei grissini: la monoporzione porta una categoria storicamente legata alla tavola verso lo spuntino e il consumo fuori casa. GrissinBon ha lavorato in questa direzione con i MiniFagolosi, inserendoli nel mondo dello snack attraverso formati multipack e nuove varianti.
«*Innovazione nel comparto dei grissini significa trovare nuove occasioni di consumo che non siano più solo legate al mondo dei sostitutivi del pane, ma anche a quello dello snack*», spiega **Enrico Cecchi, Direttore Commerciale e Marketing di GrissinBon**. L'azienda sintetizza le richieste del consumatore in tre parole: praticità, gusto e benessere.

Di Marco legge il fenomeno attraverso il progressivo arretramento di alcune categorie storiche e la crescita dei formati legati al consumo veloce e alla praticità. Smart worker, consumatori con poco tempo a disposizione e persone che seguono regimi alimentari specifici stanno contribuendo a spostare la domanda. La pinsa viene collocata proprio in quest'area, grazie alla rapidità di preparazione e alla flessibilità d'uso.

Benessere, funzionalità e nuove ricette

Il benessere continua a orientare l'innovazione, con approcci differenti tra le aziende. Fibre, proteine, integrale, semi e



ingredienti funzionali acquistano spazio, insieme al processo produttivo, origine e naturalità percepita.

GrissinBon individua nel "*rich-in*", in particolare nei prodotti con fibre e proteine, uno dei driver maggiormente seguiti dal bakery. Il lavoro di ricerca riguarda anche referenze a ridotto contenuto di sale, prodotti proteici, grissini a basso contenuto di grassi e soluzioni fonte di iodio.

Oropan porta il tema del pane fresco con





SCOPRI **LA NUOVA LINEA DI PANE PROTEICO**



AD ALTAMURA DAL 1956 Forte

OROPAN Spa

OROPAN S.p.A. - S.S. 96 km 5,4 - 70022 Altamura BA - Tel: +39 080 246 4511 - **paneforte.it**

una linea ad alto contenuto di proteine e fibre. «*Innovare sul fronte del benessere significa quindi aggiungere valore nutrizionale senza perdere ciò che rende riconoscibile il prodotto: gusto, qualità e legame con la tradizione*», sottolinea Domenico D'Antonio.

Vallefiorita parte invece dal gusto e dal rapporto qualità-prezzo e registra una crescente attenzione verso lista ingredienti, origine delle materie prime e assenza di additivi superflui. Secondo l'azienda, integrali, cereali e semi sono ormai «*un'aspettativa diffusa più che una nicchia*», mentre il concetto di benessere coinvolge sempre più anche fermentazioni lunghe, lievito madre, autenticità e territorialità.

Di Marco introduce anche il tema del ricambio generazionale nel carrello. «*I panificati sono sempre meno complementari al pasto e sempre più l'elemento essenziale*», osserva **Fabrizio Vivarelli, International Marketing Manager FMCG di Di Marco**. Praticità e funzionalità diventano così due leve centrali, insieme alla crescita dei prodotti proteici, con semi e ricette orientate a esigenze alimentari specifiche.

Innovazione passa anche da nuovi formati e conservabilità



Vallefiorita individua proprio nei formati uno dei terreni con maggiore potenziale: porzioni ridotte per nuclei familiari più piccoli, prodotti da condividere e basi precotte da completare a casa. Sulla conservabilità, la ricerca si concentra sulla possibilità di estendere la shelf life mantenendo etichette pulite, attraverso atmosfera protettiva, processi produttivi specifici e fermentazione naturale.

Per Oropan, innovazione e identità procedono insieme. «*L'innovazione non deve cancellare la tradizione: deve per-*



metterle di entrare in nuove occasioni di consumo», afferma Domenico D'Antonio, richiamando il legame dell'azienda con Altamura, la semola rimacinata di grano duro e la tradizione della panificazione.

Nel caso di GrissinBon, una parte della ricerca guarda direttamente alla trasformazione del grissino in snack, attraverso gusti più decisi e ricettazioni pensate per un consumo autonomo rispetto ai pasti principali. Parallelamente prosegue il lavoro sul packaging, sia sul fronte della conservazione della croccantezza sia attraverso soluzioni orientate alla monomaterialità.

Di Marco lega nuovi formati e nuove ricette alla capacità di intercettare ulteriori occasioni di consumo. L'azienda anticipa diversi lanci per il 2027 e individua proprio nell'ascolto dei comportamenti dello shopper una delle fonti principali per orientare l'innovazione futura.

MDD e brand, gli equilibri si spostano

La crescita della marca del distributore rappresenta un altro snodo importante del mercato.

Vallefiorita descrive la MDD come «*un'alternativa pienamente credibile, non più solo una proposta di prezzo*», anche grazie allo sviluppo di linee premium e regionali da parte delle insegne. Per il brand, lo spazio di differenziazione passa attraverso know-how produttivo, territorio, velocità nell'innovazione e capacità di costruire un racconto credibile.

Anche Enrico Cecchi sottolinea l'evoluzione dei rapporti tra industria e distribuzione: «*non si parla più solo di competizione, ma anche di convergenza e di capacità di creare valore insieme*».

Per Oropan il quadro si intreccia con la crescita del bake-off, sul quale le insegne stanno investendo anche in comunicazione, associando allo sfornato caldo una promessa di freschezza e qualità. Il brand lavora sulla riconoscibilità attraverso packaging, territorialità, sostenibilità e capacità di intercettare nicchie e bisogni emergenti.

Di Marco porta sul tavolo un dato specifico: nella pinsa la MDD avrebbe raggiunto circa il 30% del valore. Vivarelli sottolinea però come il passaggio alla marca del distributore possa produrre risultati differenti sul fronte delle vendite e individua in gusto e credibilità due leve centrali per la marca industriale. «*Il lavoro del Brand è proprio questo; evitare che prodotti, anche di recente introduzione, siano presto banalizzati dalle esigenze assortimentali della distribuzione*».

Lo scaffale assume un ruolo centrale

L'evoluzione della categoria coinvolge infine il modo in cui il reparto viene costruito e raccontato.

Oropan punta su una maggiore leggibilità dello scaffale, con una gestione per tipologia, fascia di prezzo e rotazione e un dialogo più stretto tra aziende, buyer e category manager. Freschezza, disponibilità del prodotto, salute, praticità e sostenibilità sono indicati tra i fattori destinati a incidere maggiormente sugli equilibri futuri.





Vallefiorita propone una lettura orientata alle occasioni e ai bisogni, con aree dedicate a colazione, tavola, pizza, snack e specialità regionali. «*Serve anche più racconto a scaffale, perché molte differenze di qualità oggi non si vedono*», osserva Andrea Minisci.

Di Marco aggiunge la questione della share of assortment e della share of shelf. Secondo Vivarelli, la corsia dei panificati continua a essere gestita spesso come una corsia di servizio, mentre il peso della categoria sta aumentando. Gli assortimenti, in molti casi, rimangono molto ampi e profondi sulle categorie storiche, aprendo una riflessione sulla produttività delle singole referenze. Per il futuro, il brand dovrà quindi lavorare anche sulla coerenza e sulla credibilità verso lo shopper. «*Le persone scelgono i prodotti di cui si fidano, tutto il resto viene dopo*».

Il quadro che emerge è quello di un mercato in cui i confini tradizionali si fanno più fluidi. Il momento di consumo acquista peso nella costruzione dell'offerta, il benessere si allarga dalla formulazione al processo e i formati diventano una leva per intercettare nuclei familiari, stili di vita e occasioni differenti



Il tuo concorrente fattura meno di te. Ma se guadagnasse di più?

Nel mercato alimentare italiano, le dimensioni di un'impresa non raccontano necessariamente la sua capacità di produrre redditività. Un produttore che fattura 300 milioni di euro può ottenere risultati economici proporzionalmente migliori di un concorrente che ne fattura 500. Eppure, quando si valutano le posizioni competitive, il fatturato continua a essere il primo indicatore osservato.

È una lettura comprensibile, ma incompleta: le aziende alimentari operano in mercati nei quali la pressione sui prezzi, il costo delle materie prime, gli investimenti industriali e le condizioni negoziali con la grande distribuzione incidono profondamente sui risultati economici.

Due produttori della stessa categoria possono aumentare le vendite nella medesima misura e ottenere risultati completamente differenti: uno può migliorare la marginalità grazie a una maggiore efficienza produttiva, l'altro può incrementare il fatturato senza riuscire a trasformare la crescita in redditività.



Quale dei due sta realmente rafforzando la propria posizione competitiva?

Per rispondere occorre andare oltre le classifiche dei ricavi e confrontare sistematicamente i bilanci.Il fatturato deve essere letto insieme all'EBITDA, all'incidenza dei costi delle materie prime, ai servizi, al costo del personale e alla struttura patrimoniale.

Ma emerge un problema operativo: quanto tempo occorre per analizzare i bilanci degli ultimi cinque esercizi dei dieci principali concorrenti? Cioè, quanto tempo ci vuole per recuperare cinquanta bilanci, individuare le informazioni, uniformare i dati e costruire confronti coerenti? Questo lavoro può richiedere un impegno significativo anche a un ufficio amministrativo strutturato.

Cinquanta bilanci confrontati con un solo clic

Trend Market di GDOData è stato sviluppato proprio per rendere questo processo immediato: l'applicazione permette di selezionare dieci imprese della tua categoria merceologica (quindi non Ateco, ma tuo concorrente sugli scaffali anche se con Ateco differente) e confrontare i loro bilanci degli ultimi cinque esercizi attraverso un'unica analisi.
In pochi passaggi diventa possibile os-



servare l'evoluzione del fatturato, confrontare la marginalità, individuare le differenze nella struttura dei costi e valutare la solidità finanziaria delle aziende. La possibilità di lavorare per categorie merceologiche rende il confronto particolarmente interessante per l'industria alimentare.

Un produttore di pasta può analizzare gli altri pastifici, un'azienda conserviera può confrontarsi con i principali operatori del proprio settore. Lo stesso vale per lattiero-caseari, surgelati, prodotti da forno e numerose altre categorie.

Il vantaggio non è soltanto disporre dei dati, ma poterli confrontare immediatamente

Trend Market consente di passare dalla consultazione dei singoli bilanci alla lettura delle dinamiche competitive di un intero gruppo di imprese.

Per un direttore generale significa disporre di un riferimento per valutare la propria strategia. Per un direttore finanziario significa individuare differenze nella redditività e nell'efficienza. Per un direttore commerciale significa conoscere meglio la forza economica dei concorrenti.

Perché il mercato non premia necessariamente chi fattura di più.

E conoscere quali aziende riescono a trasformare il fatturato in risultati economici migliori può diventare un vantaggio competitivo.

Vuoi sapere come si posiziona la tua azienda rispetto ai concorrenti?

Richiedi una dimostrazione di Trend Market dedicata alla tua categoria merceologica.

RICHIEDI UNA DEMO DI TREND MARKET

Trend Market by GDOData – L'intelligence economica dell'industria alimentare.

PR ITALIA EDIZIONI

GDONEWS
RETAIL INTELLIGENCE
FORUM 2026

CINEMA ORFEO, MILANO | 18 NOVEMBRE 2026

Agenda - Pomeriggio

14:10 • **Apertura a cura di Stefania Lorusso**

14:15 • **La nuova prossimità nella percezione degli italiani**
Presentazione della ricerca nazionale realizzata da Istituto Piepoli

14:30 • **Dentro il successo dei formati di vendita alternativi**
Le caratteristiche che stanno rendendo competitivi i nuovi format di prossimità
Presentazione della ricerca nazionale realizzata da GDOData a cura di **Andrea Meneghini**

14:40 • **Tavola Rotonda: Prossimità, urban store e nuovi format**
Quale modello economico per l'Italia?
Con: **Giangiacomo Ibba**, Presidente Crai Holding S.p.A e Crai Secom S.p.A, **Alessandro Camattari** Direttore Commerciale e Marketing D.IT, **Marcello Caldarella** Corporate Communication Manager Penny, **Giovanni D'Alessandro** Direttore Business Unit Gruppo Sogegross, **Anna Casani** CEO Altavia

15:10 • **Tavola Rotonda: Assortimenti, pack, frequenza d'acquisto**
Cosa cambia quando il negozio torna sotto casa?
Con:**Amalia Panataleo** General Manager Nicola Pantaleo S.p.a **Marina Mastromauro** AD Granoro, **Lucia Forte** CEO Oropan, **Giada Zhang** CEO Mulan

15:40 • **Speech singolo: Anje Muller** AD Bergader

15:55 • **Pausa caffè e networking**

16:10 • **Il modello discount alla prova della saturazione**
Con:**Emilio Arduino** AD Servizi Centrale e Sviluppo Immobiliare Lidl Italia

16:30 • **Case history internazionale**

17:00 • **Tavola Rotonda: Quali modelli guideranno la GDO del prossimo decennio?**
Due strade diverse o lo stesso futuro della GDO?
Con:**Maniele Tasca** Gruppo Selex, **Giovanni Arena** Gruppo Végé e Gruppo Arena, **Giorgio Santambrogio** Federdistribuzione, **Angelo Mastrolia** NewPrinces Group, **Francesco Avanzini** Conad Nazionale

18:30 • **Aperitivo e networking**

*programma in aggiornamento

PRENDI PARTE AL FORUM

MEC Carni, Luca Fontana: «Nella filiera suinicola il valore si costruisce su efficienza, dati e servizio»

Volatilità della materia prima, pressione sui margini, richieste crescenti della GDO e necessità di rendere più efficienti i processi industriali. Per Luca Fontana, direttore generale di MEC Carni, la competitività nella filiera suinicola passa sempre meno dalla sola capacità di fare volume e sempre più dalla qualità dell'organizzazione. Controllo dei costi, valorizzazione della materia prima, digitalizzazione e servizio diventano così parti dello stesso modello industriale.

Il settore suinicolo vive una volatilità strutturale dei costi e delle materie prime. Come si governa oggi un'azienda industriale quando il prezzo del vivo è instabile ma i clienti chiedono continuità, qualità e competitività?

La volatilità è ormai strutturale. Per governarla serve prima di tutto una conoscenza molto precisa dei propri numeri: costi, rese, valorizzazione dei tagli e marginalità per cliente e canale. In **MEC Carni** parliamo del "*principio del centesimo*": piccoli miglioramenti, moltiplicati per i volumi industriali, possono produrre risultati importanti. Efficienza, riduzione degli scarti, logistica e programmazione diventano quindi leve decisive. Al cliente, però, dobbiamo garantire continuità, qualità e affidabilità. Essere competitivi non significa necessariamente avere il prezzo più basso, ma far percepire il valore del servizio.

MEC Carni lavora all'interno di una filiera integrata con il Gruppo Levoni, ma serve anche il mercato. Quanto conta oggi avere un controllo diretto su macellazione, sezionamento e approvvigionamento rispetto a operatori più dipendenti dal mercato esterno?



Conta molto, perché la materia prima incide direttamente sul risultato industriale. Essere parte del **Gruppo Levoni** ci offre una prospettiva di filiera e competenze che vanno oltre il singolo stabilimento. MEC Carni presidia direttamente macellazione e sezionamento e può contare su relazioni consolidate con il mondo dell'allevamento. L'integrazione, però, non è un vantaggio in sé: lo diventa quando si traduce in qualità, continuità e valore. Dobbiamo valorizzare le sinergie del Gruppo, restando allo stesso tempo aperti al mercato e al confronto con clienti e fornitori esterni.

In un mercato maturo, dove la crescita dei volumi non può essere data per scontata, quali sono le leve che possono generare valore: efficienza, servizio, specializzazione, innovazione di processo o maggiore integrazione con i clienti?

La risposta sta nella combinazione di queste leve. Per MEC Carni la priorità è generare valore, non semplicemente movimentare più prodotto. Un volume aggiuntivo ha senso se contribuisce alla marginalità, valorizza la materia prima e costruisce una relazione sostenibile con il cliente. Questo significa lavorare su efficienza, specializzazione, servizio e innovazione dei processi, cercando anche nuove destinazioni commerciali per le componenti oggi meno valorizzate. Serve inoltre una maggiore vicinanza ai clienti, per comprenderne meglio esigenze e processi e costruire proposte più coerenti.

Quali processi ritieni prioritario strutturare e dove vedi ancora i maggiori margini di miglioramento?

Il primo obiettivo è stato rendere l'azienda sempre più leggibile a sé stessa. Produciamo una grande quantità di informazioni: il punto è trasformarle in strumenti utili per decidere. Le priorità sono quindi il controllo della marginalità, la pianificazione, la programmazione produttiva, il rapporto tra acquisti e vendite e l'integrazione tra informazioni commerciali e dati industriali. C'è poi una sfida organizzativa: rendere i processi meno dipendenti dalle singole persone e più fondati su metodo, responsabilità e strumenti condivisi. È dall'incontro tra organizzazione e industria che può arrivare una parte importante della crescita futura.



La GDO chiede sempre più continuità, standardizzazione, tracciabilità e capacità di risposta rapida. Quanto questo sta cambiando il rapporto tra industria delle carni e distribuzione?

Lo sta cambiando profondamente. La GDO non acquista più semplicemente un prodotto, ma la capacità di un'organizzazione di garantire nel tempo uno standard, una quantità e un servizio. Questo richiede processi solidi ma anche flessibili. Anche la tracciabilità non è più solo un requisito normativo: è parte della credibilità della filiera. Il rapporto tra industria e GDO deve quindi basarsi sempre più sulla collaborazione e sulla condivisione delle informazioni. Conoscere meglio le esigenze a valle consente di programmare meglio a monte e utilizzare la materia prima in modo più efficiente.

Nel settore alimentare si parla molto di innovazione di prodotto, ma in una realtà come MEC Carni quanto pesa invece l'innovazione "invisibile": automazione, dati, processi decisionali, logistica, resa e controllo degli scarti?

Pesa moltissimo ed è una delle aree con maggiore potenziale. L'innovazione può essere una migliore programmazione, maggiore precisione nella lavorazione, un dato disponibile nel momento giusto, una riduzione delle perdite o una decisione commerciale più accurata. Stiamo lavorando per portare più dati nelle decisioni e più metodo nei processi. La digitalizzazione ha senso solo se permette di decidere meglio e più velocemente. Anche qui ritorna il principio del centesimo: migliorare di poco molti processi può avere un impatto maggiore di una singola grande innovazione.



Il consumatore chiede più informazioni su origine, benessere animale, sostenibilità e sicurezza. Quanto queste richieste stanno già modificando il modo in cui l'industria organizza la filiera e quanto incidono realmente nelle decisioni della GDO?

Stanno incidendo sempre di più e ormai fanno parte del modo in cui una filiera viene valutata. Per MEC Carni la risposta non può essere solo comunicativa: origine, tracciabilità, benessere animale e sostenibilità devono essere dimostrabili. Per questo sono centrali la relazione con gli allevamenti, i sistemi di tracciabilità, i controlli, le certificazioni e il miglioramento continuo. Quanto questi elementi pesino nelle decisioni della GDO varia da mercato a mercato, ma non sono più temi separati dalla qualità industriale: ne fanno pienamente parte.

Guardando ai prossimi tre-cinque anni, quale sarà secondo te la vera discriminante competitiva per un operatore della filiera suinicola: scala, efficienza, controllo della materia prima, capacità di servizio o flessibilità?

La vera differenza sarà nella capacità di mettere insieme questi elementi in un modello industriale coerente. La scala permette di investire, il controllo della materia prima garantisce qualità e continuità, l'efficienza protegge i risultati, mentre servizio e flessibilità trasformano queste capacità in valore per il cliente. Per MEC Carni la direzione è chiara: valorizzare integralmente la materia prima attraverso processi efficienti, dati, competenze e una filiera solida. Nei prossimi anni saranno competitivi i modelli capaci di essere efficienti senza diventare rigidi, integrati senza chiudersi e flessibili senza perdere metodo. La priorità resta il valore generato, non il volume fine a sé stesso.





La crescita si conquista mercato per mercato

Il banco dei surgelati cresce, ma al suo interno si muovono mercati diversi. La ripresa degli acquisti convive con segmenti che cercano nuova domanda e altri che difendono il fatturato attraverso il prezzo e il mix. Il contesto è favorevole: IIAS rileva per il 2025 un aumento dei consumi domestici e richiama praticità, convenienza e riduzione degli sprechi fra le ragioni di interesse per il settore. È un riferimento di scenario, con un periodo e una classificazione da non sovrapporre automaticamente al report qui analizzato.

RETAIL LINK / SURGELATI

Sales locator: dove cresce il mercato

52 settimane al 23 agosto 2026 · confronto con le 52 settimane al 24 agosto 2025

3,930 miliardi di euro: +2,42% a valore e +1,41% a volume. La crescita non raggiunge tutti i formati.

Mercato / segmento	Mln €	Trend valore	Trend volume	Quota valore
Totale Italia	3.929,6	+2,42%	+1,41%	100,00%
Hypermarkets	843,5	+3,32%	+2,54%	21,47%
Super	1.519,6	+2,95%	+1,58%	38,67%
Superettes	343,8	-0,90%	-2,06%	8,75%
Discount	1.222,3	+2,12%	+1,43%	31,11%
SSSDrug	0,3	-37,61%	-28,68%	0,01%
Hyp+Sup+SS	2.706,9	+2,56%	+1,41%	68,89%

Fonte: Nielsen Consumer LLC · Stampa PR ITALIA EDIZIONI – Surgelati – Sett26.xlsx
Valori arrotondati. Promo = quota delle vendite in promozione, non percentuale di sconto. Δ in punti percentuali.
Hyp+Sup+SS è un aggregato: non sommare ai singoli canali.

Findus, leader dei surgelati, e Italpizza, riferimento nella pizza surgelata, esprimono bene questa pluralità. Il primo presidia più occasioni alimentari, il secondo una specializzazione riconoscibile. La catena del freddo unisce ingredienti da cucinare, piatti pronti e prodotti da forno, ma non rende omogenei i bisogni né le dinamiche competitive. Anche per il retailer, governare il reparto significa scegliere un equilibrio fra mercati differenti, ciascuno con una propria funzione nella spesa.

Nelle 52 settimane al 23 agosto 2026, la categoria raggiunge 3,93 miliardi di euro: il valore cresce del 2,42% e i volumi dell'1,41%. L'espansione ha dunque una componente reale. Il prezzo medio aumenta moderatamente e non basta, da solo, a spiegare il risultato. Il reparto vende di più, ma la lettura dei formati mostra che la ripresa non è una condizione condivisa da tutta la distribuzione.

I supermercati restano il principale ba-



RETAIL LINK / SURGELATI

La dimensione del punto vendita conta

52 settimane al 23 agosto 2026 · confronto con le 52 settimane al 24 agosto 2025

Gli ipermercati da 2.500 a 4.999 m² avanzano; le due fasce più grandi perdono valore e volumi.

Mercato / segmento	Mln €	Trend valore	Trend volume	Quota valore
Hyper 2500-4999	631,9	+6,09%	+5,48%	16,08%
Hyper 5000-7999	153,3	-3,85%	-4,83%	3,90%
Hyper > 8000	58,3	-4,97%	-6,38%	1,48%
Super 400-999	600,0	+2,64%	+1,17%	15,27%
Super 1000-2499	919,6	+3,15%	+1,85%	23,40%

Fonte: Nielsen Consumer LLC - Stampa PR ITALIA EDIZIONI - Surgelati - Sett26.xlsx
Valori arrotondati. Promo = quota delle vendite in promozione, non percentuale di sconto. Δ in punti percentuali.

cino di fatturato e crescono in entrambe le dimensioni. Il discount consolida il proprio ruolo, mentre gli ipermercati presentano un'apparente contraddizione: il canale avanza, ma le superfici più grandi arretrano. Sono gli iper più piccoli a imprimere la spinta. Il messaggio per l'industria è concreto: la dimensione dell'assortimento, da sola, non garantisce domanda. Occorre verificare dove le referenze ruotano e quale combinazione di offerta e accessibilità funziona per ciascun formato.

Le superette perdono valore e volume. Il problema non emerge quindi soltanto nei grandi negozi: anche la prossimità incontra difficoltà. Le aree territoriali confermano una ripresa diseguale, con Area 4 più dinamica e Area 2 incapace di trasformare la crescita del fatturato in maggiori quantità. Gli stessi prodotti possono richiedere strategie commerciali diverse a seconda del luogo e del punto vendita.

La promozione accompagna questa crescita senza aumentare in modo dirompente a livello nazionale. Conta però la sua distribuzione: l'intensità cambia nettamente fra prodotti e canali. Un'unica politica di sconto per l'intero banco rischia di finanziare vendite già presenti in alcuni comparti e di essere insufficiente in altri. I dati descrivono un mercato nel quale vanno misurati il contributo incrementale delle iniziative e la tenuta delle vendite fuori promozione.

Dentro i segmenti, vegetali naturali e frutta costituiscono il grande presidio dei volumi. Le quantità aumentano più del fatturato, mentre il prezzo medio scende: il loro ruolo di base della spesa resta centrale, ma genera poco incremento



economico. Il pesce naturale segue una traiettoria differente. Cresce anche in volume, tuttavia il valore corre più rapidamente: circa il 44% dell'aumento complessivo del fatturato proviene da questo segmento. La sua importanza economica richiede attenzione alla soglia di prezzo sostenibile per il consumatore.

Pizzeria e pesce preparato panato mostrano una crescita delle quantità più robusta, pur con differenti equilibri promozionali. Nei piatti pronti l'aumento del fatturato supera quello dei volumi. La carne evidenzia ancora più chiaramente il rischio di leggere il valore come espansione della domanda: vende meno quantità mentre cresce in euro. Specialità salate e preparati per sughi e salse completano il quadro di una categoria che non procede compatta.

RETAIL LINK / SURGELATI

Promozioni, prezzi e assortimento

52 settimane al 23 agosto 2026 · confronto con le 52 settimane al 24 agosto 2025

Promo nazionale: 27,22% a valore e 28,70% a volume. Prezzo medio +0,99%; referenze medie +3,57.

Mercato / segmento	Promo val.	Promo vol.	Trend prezzo	Ref. medie
Totale Italia	27,22%	28,70%	+0,99%	145,61
Hypermarkets	37,48%	39,70%	+0,76%	414,22
Super	27,85%	29,56%	+1,35%	190,62
Superettes	21,36%	24,14%	+1,18%	78,44
Discount	20,99%	23,35%	+0,68%	164,06
SSSDrug	8,68%	9,01%	-12,53%	97,03

Fonte: Nielsen Consumer LLC · Stampa PR ITALIA EDIZIONI – Surgelati – Sett26.xlsx
Valori arrotondati. Promo = quota delle vendite in promozione, non percentuale di sconto. Δ in punti percentuali.

RETAIL LINK / SURGELATI

Le quattro aree del report

52 settimane al 23 agosto 2026 - confronto con le 52 settimane al 24 agosto 2025

Area 4 cresce più delle altre; Area 2 aumenta il fatturato ma perde volumi.

Mercato / segmento	Mln €	Trend valore	Trend volume	Quota valore
Area 1	1.217,2	+1,67%	+1,29%	30,97%
Area 2	741,1	+0,62%	-0,83%	18,86%
Area 3	1.030,9	+2,63%	+1,36%	26,24%
Area 4	940,4	+4,66%	+3,24%	23,93%

Fonte: Nielsen Consumer LLC · Stampa PR ITALIA EDIZIONI – Surgelati – Sett26.xlsx
Valori arrotondati. Promo = quota delle vendite in promozione, non percentuale di sconto. Δ in punti percentuali.
Etichette territoriali mantenute come nel file, senza attribuzioni geografiche non documentate.

GDONEWS
RETAIL INTELLIGENCE FORUM 2026

LA GDO PRESENTE AL FORUM

PRENOTA IL TUO POSTO IN PLATEA

CINEMA ORFEO, MILANO | 18 NOVEMBRE 2026

RETAIL LINK / SURGELATI

Dodici mercati dentro lo stesso freddo

52 settimane al 23 agosto 2026 · confronto con le 52 settimane al 24 agosto 2025

Vegetali naturali/frutta e pesce naturale valgono insieme il 46,76% del fatturato.

Mercato / segmento	Mln €	Trend valore	Trend volume	Quota valore	Quota vol.
VEGETALI NATURALI/FRUTTA	1.003,4	+0,38%	+1,24%	25,54%	46,56%
PESCE NATURALE	834,0	+5,15%	+1,68%	21,22%	10,02%
PIZZERIA	474,8	+1,81%	+2,73%	12,08%	10,80%
PIATTI PRONTI	415,4	+3,11%	+0,85%	10,57%	10,15%
PESCE PREPARATO PANATO	411,8	+3,63%	+2,99%	10,48%	6,60%
SPECIALITÀ SALATE	227,3	+0,28%	-0,46%	5,78%	4,81%
CARNE	176,7	+3,78%	-0,70%	4,50%	2,90%
DOLCI/PASTICCERIA	96,1	+5,26%	+2,25%	2,45%	1,42%
VEGETALI PREPARATI	94,7	+2,73%	+4,30%	2,41%	2,89%
PREP SUGHI E SALSE	88,0	-2,77%	-1,29%	2,24%	1,56%
Senza glutine	78,7	-1,35%	-3,84%	2,00%	1,44%
PANE/PASTE	28,7	+7,32%	+7,90%	0,73%	0,85%

Fonte: Nielsen Consumer LLC · Stampa PR ITALIA EDIZIONI – Surgelati – Sett26.xlsx
Valori arrotondati. Promo = quota delle vendite in promozione, non percentuale di sconto. Δ in punti percentuali.



RETAIL LINK / SURGELATI

La promozione cambia con il segmento

52 settimane al 23 agosto 2026 · confronto con le 52 settimane al 24 agosto 2025

Il pesce preparato panato ha la maggiore pressione promozionale; pane/paste la più bassa a valore.

Mercato / segmento	Promo valore	Promo volume	Δ val. p.p.	Δ vol. p.p.
VEGETALI NATURALI/FRUTTA	24,44%	26,80%	0,98	1,44
PESCE NATURALE	29,70%	32,12%	0,04	-0,02
PIZZERIA	30,23%	34,75%	-0,18	-0,07
PIATTI PRONTI	22,16%	24,59%	1,40	1,41
PESCE PREPARATO PANATO	39,31%	42,01%	-0,20	0,15
SPECIALITÀ SALATE	27,16%	29,92%	-0,94	-1,03
CARNE	21,49%	23,47%	-0,00	-0,78
DOLCI/PASTICCERIA	14,39%	17,87%	-0,41	0,07
VEGETALI PREPARATI	19,13%	20,14%	1,77	2,38
PREP SUGHI E SALSE	32,08%	36,64%	-0,14	-0,49
Senza glutine	20,48%	26,63%	-2,18	-1,63
PANE/PASTE	10,71%	7,93%	0,12	-0,56

Fonte: Nielsen Consumer LLC · Stampa PR ITALIA EDIZIONI – Surgelati – Sett26.xlsx
Valori arrotondati. Promo = quota delle vendite in promozione, non percentuale di sconto. Δ in punti percentuali.

Le accelerazioni più interessanti vanno pesate. Pane e paste guidano la crescita percentuale, ma restano una nicchia inferiore all'1% del fatturato. Dolci e pasticceria avanzano su una base più ampia, pur ancora contenuta. I vegetali preparati crescono soprattutto in volume. Sono segnali utili per sperimentare, non ragioni sufficienti per ridisegnare l'intero reparto.



Il futuro passa da una gestione più selettiva. All'industria conviene difendere disponibilità e convenienza nei grandi segmenti, proporre innovazioni con un'occasione d'uso chiara e accompagnare le nicchie con prove di rotazione. Per i leader, la forza della marca deve rendere riconoscibile il beneficio del prodotto; per gli specialisti, la differenza deve reggere anche fuori promozione. La catena del freddo offre una piattaforma comune. La crescita si conquista mercato per mercato.



RETAIL LINK / SURGELATI

Crescita veloce e contributo economico

52 settimane al 23 agosto 2026 · confronto con le 52 settimane al 24 agosto 2025

Pane/paste è la nicchia più dinamica. Il pesce naturale genera circa il 44% dell'incremento del fatturato.

Mercato / segmento	Trend val.	Trend vol.	Quota val.	Δ mln €
PANE/PASTE	+7,32%	+7,90%	0,73%	1,96
DOLCI/PASTICCERIA	+5,26%	+2,25%	2,45%	4,81
PESCE NATURALE	+5,15%	+1,68%	21,22%	40,82
CARNE	+3,78%	-0,70%	4,50%	6,44
PESCE PREPARATO PANATO	+3,63%	+2,99%	10,48%	14,41
PIATTI PRONTI	+3,11%	+0,85%	10,57%	12,51
VEGETALI PREPARATI	+2,73%	+4,30%	2,41%	2,52
PIZZERIA	+1,81%	+2,73%	12,08%	8,44
VEGETALI NATURALI/FRUTTA	+0,38%	+1,24%	25,54%	3,78
SPECIALITÀ SALATE	+0,28%	-0,46%	5,78%	0,63
Senza glutine	-1,35%	-3,84%	2,00%	-1,08
PREP SUGHI E SALSE	-2,77%	-1,29%	2,24%	-2,51

Fonte: Nielsen Consumer LLC · Stampa PR ITALIA EDIZIONI – Surgelati – Sett26.xlsx
Valori arrotondati. Promo = quota delle vendite in promozione, non percentuale di sconto. Δ in punti percentuali.

NUOVA **RIVISTA**

Alimarket
MARCA Privada

Il settore del largo consumo sta vivendo uno dei momenti piu strategici della sua storia. La crescita delle marche del distributore, l'internazionalizzazione di produttori e retailer e l'evoluzione dei consumi stanno aprendo nuove opportunita… 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?

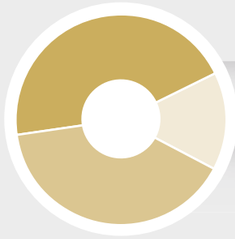
Per cercare di rispondere a queste domande e supportare le aziende nella loro strategia di internazionalizzazione nasce **ALIMARKET MARCA PRIVADA**, una nuova pubblicazione strategica che connette i **decisori dell'ecosistema Private Label in Spagna, Europa e America Latina**.

CONTENUTI CHIAVE
in spagnolo e inglese

- DATI DI MERCATO E ANALISI COMPARATIVE INTERNAZIONALI
- INTERVISTE CON RETAILER E DECISION MAKER LEADER
- TREND GLOBALI DELLA MARCA PRIVATA
- SPECIALI DEDICATI A PAESIE 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

Marca del distributore: una forza strutturale che deve difendere la quota

RETAIL LINK / SURGELATI

Deep dive: marca distributore e industria

52 settimane al 23 agosto 2026 · confronto con le 52 settimane al 24 agosto 2025

La MDD vale 1,869 miliardi di euro: cresce, ma i marchi industriali avanzano più rapidamente.

Mercato / segmento	Mln €	Trend valore	Trend volume	Quota valore
SURGELATI	3.929,6	+2,42%	+1,41%	100,00%
Marca distributore	1.869,0	+1,67%	+1,29%	47,56%
BRANDED	2.060,6	+3,11%	+1,57%	52,44%

Fonte: Nielsen Consumer LLC · Stampa PR ITALIA EDIZIONI – Surgelati – Sett26.xlsx
Valori arrotondati. Promo = quota delle vendite in promozione, non percentuale di sconto. Δ in punti percentuali.
Deep dive aggregato SURGELATI: il foglio non contiene la MDD per singolo segmento.

La marca del distributore occupa una posizione strutturale nei surgelati. È parte dell'offerta quotidiana e attraversa mercati diversi, dagli ingredienti alle preparazioni. Questa estensione rende il confronto con l'industria più articolato: il peso della MDD cambia secondo il canale e la composizione del banco. Il deep dive fotografa il totale della categoria, senza separare i singoli segmenti merceologici.



Il dato centrale è una crescita che non si traduce in conquista di quota. La MDD raggiunge 1,87 miliardi di euro e continua ad aumentare valore e volumi, ma i marchi industriali avanzano più rapidamente. La quota a valore della marca privata si riduce, mentre quella a volume cambia poco. Non emerge quindi un arretramento generalizzato degli acquisti MDD: è soprattutto il confronto relativo con l'industria a modificare l'equilibrio.

La distanza fra il 47,56% del valore e il 56,78% dei volumi descrive il suo posizionamento economico aggregato. La MDD pesa di più nelle quantità acquistate che nella spesa. È coerente con un prezzo medio inferiore, ma riflette anche assortimenti e mix differenti: non misura il risparmio fra due prodotti identici e non consente di stimare margini o redditività.

Il discount è il luogo in cui questo ruolo



RETAIL LINK / SURGELATI

Il ruolo della MDD nei canali

52 settimane al 23 agosto 2026 · confronto con le 52 settimane al 24 agosto 2025

Nel discount la MDD supera tre quarti del valore; negli ipermercati la sua quota è molto più contenuta.

Mercato / segmento	Mln €	Quota val.	Quota vol.	Trend val.	Trend vol.
Hypermarkets	238,05	28,22%	34,49%	+1,43%	+0,86%
Super	542,00	35,67%	42,42%	+2,62%	+2,02%
Superettes	132,13	38,43%	44,13%	+0,87%	+0,29%
Discount	956,70	78,27%	83,39%	+1,30%	+1,15%
SSSDrug	0,07	20,50%	24,61%	+465,52%	+187,72%

Fonte: Nielsen Consumer LLC · Stampa PR ITALIA EDIZIONI – Surgelati – Sett26.xlsx
Valori arrotondati. Promo = quota delle vendite in promozione, non percentuale di sconto. Δ in punti percentuali.
SSSDrug: fatturato MDD circa 70.783 euro; variazioni elevate su una base minima.

RETAIL LINK / SURGELATI

MDD e dimensione dei negozi

52 settimane al 23 agosto 2026 · confronto con le 52 settimane al 24 agosto 2025

La crescita si concentra negli ipermercati più piccoli e nei supermercati; arretrano i grandi iper.

Mercato / segmento	Mln €	Quota val.	Quota vol.	Trend val.	Trend vol.
Hyper 2500-4999	178,00	28,17%	34,64%	+5,09%	+4,06%
Hyper 5000-7999	43,09	28,11%	33,58%	-8,11%	-7,75%
Hyper > 8000	16,95	29,06%	35,24%	-7,94%	-7,50%
Super 400-999	231,20	38,54%	44,98%	+2,44%	+1,76%
Super 1000-2499	310,80	33,80%	40,74%	+2,75%	+2,21%

Fonte: Nielsen Consumer LLC · Stampa PR ITALIA EDIZIONI – Surgelati – Sett26.xlsx
Valori arrotondati. Promo = quota delle vendite in promozione, non percentuale di sconto. Δ in punti percentuali.

diventa dominante. Qui la marca privata rappresenta la struttura dell'offerta, mentre nei supermercati e soprattutto negli ipermercati convive con una presenza industriale più forte. Anche nel discount, però, i marchi crescono più rapidamente. Per i produttori il canale può offrire spazio di sviluppo, purché l'inserimento abbia una funzione riconoscibile dentro un assortimento governato dalla MDD.



Nelle superette la marca privata cresce mentre il totale arretra: sostiene quindi la propria quota in un formato in difficoltà. Nei grandi ipermercati, invece, perde vendite insieme al mercato. La lettura territoriale aggiunge altre differenze: Area 4 è dinamica nei volumi, Area 2 mostra debolezza. Una strategia nazionale uniforme rischia di ignorare questi scarti. La promozione rivela due modelli. I marchi industriali vi ricorrono molto più della MDD, soprattutto negli ipermercati. Il vantaggio di crescita dell'industria va pertanto valutato insieme alla maggiore esposizione promozionale, senza attribuirgli automaticamente più fedeltà o redditività.

Per il retailer, la priorità è dare alla MDD un ruolo preciso e misurarne la rotazione fuori promo. Per l'industria è rendere visibile ciò che giustifica la scelta della marca. Il confronto si giocherà sulla capacità di sostenere acquisti ripetuti, con prezzi, assortimenti e innovazioni coerenti con ciascun formato.

RETAIL LINK / SURGELATI

MDD nelle aree: quote e variazioni

52 settimane al 23 agosto 2026 · confronto con le 52 settimane al 24 agosto 2025

Area 4 sostiene la crescita dei volumi; in Area 2 la MDD perde vendite e quota.

Mercato / segmento	Mln €	Quota val.	Quota vol.	Trend val.	Trend vol.
Area 1	541,36	44,48%	53,65%	+0,18%	+0,24%
Area 2	349,06	47,10%	54,91%	-0,91%	-1,71%
Area 3	511,79	49,64%	58,75%	+2,63%	+1,52%
Area 4	466,75	49,63%	59,72%	+4,43%	+4,24%

Fonte: Nielsen Consumer LLC · Stampa PR ITALIA EDIZIONI – Surgelati – Sett26.xlsx
Valori arrotondati. Promo = quota delle vendite in promozione, non percentuale di sconto. Δ in punti percentuali.



RETAIL LINK / SURGELATI

Due modelli promozionali

52 settimane al 23 agosto 2026 · confronto con le 52 settimane al 24 agosto 2025

A livello nazionale il 36,02% del valore dei marchi industriali è in promo, contro il 17,51% della MDD.

Mercato / segmento	Promo valore	Promo volume	Δ val. p.p.	Δ vol. p.p.
Totale Italia / MDD	17,51%	19,29%	0,23	0,85
Totale Italia / Marchi industriali	36,02%	41,05%	0,27	0,66
Hypermarkets / MDD	18,93%	18,82%	0,22	0,67
Hypermarkets / Marchi industriali	44,78%	50,69%	0,38	0,49
Super / MDD	12,50%	12,76%	-0,20	-0,26
Super / Marchi industriali	36,36%	41,94%	0,17	0,47
Superettes / MDD	10,51%	11,61%	0,09	0,17
Superettes / Marchi industriali	28,14%	34,04%	-0,10	0,15
Discount / MDD	20,96%	23,21%	0,53	1,48
Discount / Marchi industriali	21,11%	24,06%	0,45	1,57

Fonte: Nielsen Consumer LLC · Stampa PR ITALIA EDIZIONI – Surgelati – Sett26.xlsx
Valori arrotondati. Promo = quota delle vendite in promozione, non percentuale di sconto. Δ in punti percentuali.

GDONEWS
RETAIL INTELLIGENCE
FORUM 2026

CINEMA ORFEO, MILANO | 18 NOVEMBRE 2026

PR ITALIA EDIZIONI

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

Intolleranze, la nicchia cerca una nuova tenuta commerciale

Il senza glutine occupa uno spazio particolare nel banco dei surgelati: risponde a un'esigenza alimentare specifica, ma deve anche offrire gusto, praticità e continuità d'acquisto. Parlarne sotto l'etichetta generale delle intolleranze richiede precisione. La celiachia è una malattia autoimmune; allergia al frumento e sensibilità al glutine sono condizioni distinte. I dati di vendita non permettono di ricostruire quanti acquirenti abbiano una diagnosi né quale motivazione li conduca a scegliere il prodotto.

Per il retail, il punto è la tenuta dell'offerta specializzata. Nelle 52 settimane analizzate il segmento vale 78,69 milioni di euro, circa il 2% della categoria. È una nicchia rilevante per chi la utilizza, ma il suo peso economico resta limitato. Mentre il totale dei surgelati cresce, il senza glutine arretra sia a valore sia a volume: la riduzione delle quantità è più marcata e non viene compensata dal maggiore prezzo medio per unità di volume.

Questa divergenza invita a evitare una lettura rassicurante del solo fatturato. Il segmento non sta semplicemente rallentando rispetto agli altri: perde vendite.

RETAIL LINK / SURGELATI

Senza glutine: la nicchia arretra

52 settimane al 23 agosto 2026 · confronto con le 52 settimane al 24 agosto 2025

78,69 milioni di euro: valore -1,35%, volume -3,84%. Il prezzo per confezione scende, quello per volume sale.

Mercato / segmento	Indicatore nazionale
Fatturato (mln €)	78,69
Trend valore	-1,35%
Trend volume	-3,84%
Quota valore categoria	2,00%
Quota volume categoria	1,44%
Promo valore	20,48%
Promo volume	26,63%
Prezzo / unità volume	8,3583 €
Trend prezzo / volume	+2,58%
Trend confezioni	-0,78%
Trend prezzo / confezione	-0,58%
Referenze medie per pdv	4,8808

Fonte: Nielsen Consumer LLC · Stampa PR ITALIA EDIZIONI – Surgelati – Sett26.xlsx
Valori arrotondati. Promo = quota delle vendite in promozione, non percentuale di sconto. Δ in punti percentuali.
Tutti gli indicatori, comprese confezioni, prezzi e promozioni, sono riportati nell'appendice dell'articolo 3.



Tuttavia, il report non individua la causa. Disponibilità, convenienza, concorrenza fra alternative e composizione dell'assortimento sono ipotesi da verificare, non spiegazioni già dimostrate dalle variazioni aggregate.

La lettura delle confezioni aggiunge un indizio concreto. Il loro numero cala meno dei volumi e il prezzo medio per confezione scende, mentre quello per unità di volume aumenta. È un andamento compatibile con una riduzione della quantità media venduta per confezione e con cambiamenti nel mix. Non basta a dimostrare una riduzione del formato dei singoli prodotti: può derivare anche dal diverso peso delle referenze acquistate. Per il consumatore, esborso per pacco e costo della quantità disponibile possono muoversi in direzioni opposte.



Si riduce inoltre la quota di vendite promozionate. La promozione resta significativa, soprattutto a volume, ma coinvolge una parte minore degli acquisti rispetto all'anno precedente. Questo cambiamento può contribuire alla lettura del risultato commerciale, senza provarne da solo la causa. Sarebbe utile distinguere, a livello di insegna e referenza, la domanda ordinaria da quella attivata dallo sconto.

L'assortimento medio cresce leggermente mentre le vendite diminuiscono. Aggiungere referenze non garantisce quindi sviluppo: serve capire quali mantengano la rotazione, quali offrano un beneficio distinto e dove si creino sovrapposizioni. In una nicchia, la continuità dei prodotti essenziali può contare più della moltiplicazione delle alternative.

Per l'industria la priorità è rendere leggibile il rapporto fra prezzo, quantità e qualità, e costruire occasioni d'uso che favoriscano il riacquisto. Per il distributore è presidiare disponibilità e varietà utile, verificando la sostenibilità delle singole referenze. La risposta alla contrazione richiede una proposta più pertinente alle esigenze del cliente, supportata da misure della rotazione e della domanda effettiva.

PRIVEL
My Private Label Madrid
04-05 Nov 2026
L'EVENTO DOVE LA PRIVATE LABEL GENERA BUSINESS REALE
EUROPA · LATAM · SPAGNA · NORD AFRICA
PERCHÉ ESPORRE?
+35 PAESI
2 PADIGLIONI SPECIALIZZATI
EMECA AWARD
MEJOR LANZAMIENTO FERIAL PROFESIONAL EN EUROPA
INCONTRI B2B CON DECISORI REALI
500 BUYERS INVITATI
BUYERS SELEZIONATI PER LA LORO CAPACITÁ D'ACQUISTO
FOOD & BEVERAGE
HOME & PERSONAL CARE
PETCARE
PACKAGING & SOLUTIONS
PIÚ CONNESSIONI
PIÚ OPPORTUNITÁ
PIÚ BUSINESS INTERNAZIONALE
Networking premium con retailer internazionali
Programma Internazionale Hosted Buyers
Agenda focalizzata su reali opportunitá di business
Il Congresso Alimarket Marca Privada
VIP Buyers Lounge
CONNETTITI CON I RETAILER CHE STANNO DEFINENDO IL FUTURO DELLA PRIVATE LABEL
IFEMA MADRID
Maggiori Infornazioni: cliente@alimarket.es
Collaboratore strategico Alimarket

Il frozen food amplia il proprio spazio nel carrello e cambia percezione. Crescono i segmenti a maggiore contenuto di servizio, i ready meal, le proposte premium e le soluzioni pensate per esigenze specifiche. Intanto friggitrice ad aria, monoporzioni e nuove occasioni di consumo stanno ridisegnando l'offerta, mentre industria e distribuzione lavorano su assortimento, distintività e valorizzazione del reparto.

Il mercato dei surgelati continua a muoversi lungo una traiettoria di crescita e progressiva qualificazione. La praticità resta una componente importante, ma il valore della categoria si sta spostando sempre più verso qualità, contenuto di servizio, varietà dell'offerta e capacità di adattarsi a stili di vita più dinamici.

Le tre aziende coinvolte nel mercato restituiscono una fotografia coerente su un punto: il frozen food sta ampliando le proprie funzioni.

Findus sottolinea la vitalità del comparto e il ruolo crescente del surgelato nella gestione della spesa e nella riduzione degli sprechi, con dinamiche particolarmente interessanti nell'ittico, nei vegetali e nei piatti pronti.



Fumaiolo individua invece un'opportunità ancora poco sviluppata nella **pasta fresca surgelata, nei tortelli sulla lastra e nei sughi pronti**, segmento che secondo l'azienda può contribuire a differenziare il reparto freezer rispetto alle categorie più consolidate come pizza, gelati e verdure.

Soavegel pone l'accento sui segmenti ad alto valore aggiunto, in particolare **finger food, snack ricettato e prodotti pensati per nuove modalità di cottura**, a partire dalla friggitrice ad aria.

Dalla praticità alla qualità percepita

Per **Alessandro Solazzi, Cluster Marketing Director Southern Europe Findus**, «*la praticità rimane uno dei principali punti di forza del surgelato*», mentre acquistano peso qualità, gusto, semplicità di preparazione e gestione della spesa. La possibilità di dosare le quantità e conservare più a lungo il prodotto amplia il valore di servizio della categoria e rende il surgelato adatto a occasioni di consumo sempre più diversificate.

Anche **Alessandro Caminati, CEO di Fumaiolo**, evidenzia un consumatore più attento alle caratteristiche del prodotto: «*i consumatori sono sempre più attenti ad aspetti quali la qualità dei prodotti e le proprietà organolettiche*». Nella lettura dell'azienda, shelf life e assenza di conservanti rappresentano elementi che stanno contribuendo a una



MERCATI

maggiore consapevolezza e valore del compartimento.

Soavegel sposta ulteriormente l'asticella verso una lettura premium. Per **Massimo Bianco, Amministratore Delegato di Soavegel**, «*la praticità rimane un requisito fondamentale, ma oggi la vera leva di scelta è la qualità*». Ingredienti selezionati, materie prime di livello e ricette più elaborate stanno portando nel banco surgelati un'offerta che punta sempre più sull'esperienza di consumo.

Ready meal, friggitrice ad aria e nuovi momenti di consumo



Findus individua nei piatti pronti uno dei segmenti più interessanti per la capacità di unire **gusto, qualità, praticità e velocità di preparazione**, mentre amplia il presidio verso occasioni meno tradizionali. La linea Fish Bar, per esempio, porta il pesce verso momenti di consumo più informali, mentre 4Salti in Padella amplia il proprio raggio con nuove ricette e proposte, adattandosi perfettamente a persone con stili di vita frenetici.

La friggitrice ad aria rappresenta un altro elemento capace di incidere sulla progettazione del prodotto. Findus la indica tra i trend che stanno modificando le abitudini in cucina e aprendo nuove



opportunità per referenze pratiche e versatili. Soavegel arriva alla stessa conclusione, collocando tra i segmenti più dinamici proprio i prodotti ottimizzati per questo tipo di cottura.

Per Fumaiolo, il terreno più promettente resta invece quello dei **ready meal e delle soluzioni pensate per esigenze specifiche**, con premiumizzazione e monoporzioni destinate ad assumere un peso crescente.

Innovazione diffusa tra ricetta, formato e servizio

L'innovazione nel frozen food si distribuisce ormai su più livelli.





Findus lavora sulla combinazione tra **heritage e rinnovamento dell'offerta**. Accanto a referenze storiche come Pisellini Primavera, Bastoncini di Pesce e Soffici-ni, l'azienda continua a introdurre nuove ricette e nuovi formati, mantenendo il focus su qualità, gusto e praticità. Solazzi richiama anche il lavoro sulle materie prime, citando il lancio dei Gamberi Argentini certificati MSC come esempio di innovazione legata alla sostenibilità e alla tracciabilità.

Per Soavegel invece il Pasticciotto viene declinato in versione mignon per nuove occasioni di consumo e in variante senza glutine e senza lattosio certificata AIC. Sul fronte del servizio, l'azienda ha sviluppato un **pack infornabile monoporzione** che consente di cuocere il prodotto direttamente nella confezione sigillata, con particolare attenzione alla sicurezza per il consumatore celiaco.

Fumaiolo lega invece l'innovazione alla capacità di **valorizzare prodotti tradizionali** attraverso formati e presentazioni più adatti alle nuove esigenze. Per Alessandro Caminati, qualità delle materie prime, provenienza degli ingredienti e praticità d'uso restano le direzioni principali da seguire su cui costruire il valore dell'offerta.

MDD in crescita, brand chiamati a distinguersi





La crescita della marca del distributore attraversa anche il reparto surgelati.

Fumaiolo rileva un rafforzamento della MDD e individua per il brand tre leve centrali: **qualità del prodotto, selezione delle materie prime e capacità di rispondere alle esigenze del consumatore.**

Soavegel descrive una MDD sempre più evoluta, capace di presidiare sostenibilità, free from e segmenti specialistici. Per Massimo Bianco, la marca industriale costruisce la propria distintività attraverso qualità, ricette locali e capacità di anticipare i trend. La **linea Forno Soavegel** si inserisce perfettamente in questa logica, lavorando sulla premiumizzazione di prodotti tradizionali come polpette, crocchette e supplì.

Findus amplia il discorso al ruolo del brand nello sviluppo complessivo della categoria. Per Solazzi, la leadership passa dalla capacità di **investire in qualità e innovazione**, anticipare le esigenze dei consumatori e collaborare con la distribuzione per individuare nuove opportunità di crescita.

Il reparto ha ancora spazio per crescere

A livello di punto vendita come si gioca la sfida?





Findus individua opportunità sia sul **fronte assortimentale** sia nella valorizzazione della categoria. L'ampliamento dell'offerta verso nuovi segmenti e occasioni di consumo può procedere insieme a una maggiore visibilità dei benefici del surgelato: praticità, qualità, conservazione delle proprietà nutrizionali e riduzione degli sprechi. Per l'azienda, visibilità a scaffale e iniziative di valorizzazione diventano leve decisive per orientare la scelta.
Fumaiolo insiste invece sul potenziale ancora ampio del reparto e sulla **necessità di raccontare meglio categorie rimaste a lungo meno valorizzate**. Il packaging diventa parte di questo lavoro, con una funzione sempre più importante nella presentazione, nella riconoscibilità e nella conservazione del prodotto.

Il quadro che emerge è quello di un comparto che sta ampliando il proprio perimetro: **qualità, servizio, premiumizzazione, ready meal, esigenze specifiche e nuove tecnologie di cottura stanno dando al surgelato un ruolo più ampio nella spesa quotidiana**. Per industria e distribuzione, la sfida passa ora dalla capacità di trasformare questa evoluzione in assortimenti più leggibili, distintivi e coerenti con le nuove occasioni di consumo.



Arneg, i surgelati conquistano nuovi spazi nella GDO: più assortimento, efficienza e visibilità

L'ampliamento dell'offerta premium, biologica e plant-based spinge i retailer a ripensare gli spazi dedicati ai surgelati. Per Arneg, la crescita del comparto richiede soluzioni frigorifere capaci di valorizzare l'esposizione, contenere i consumi energetici e migliorare l'esperienza d'acquisto.



Il comparto dei surgelati consolida il proprio ruolo nelle abitudini di acquisto delle famiglie italiane, sostenuto dalla ricerca di praticità, qualità e varietà. Un'evoluzione che sta interessando anche l'organizzazione dei punti vendita della grande distribuzione, dove i retailer ampliano gli spazi dedicati alla categoria e introducono assortimenti sempre più articolati, con una presenza crescente di referenze premium, biologiche e plant-based. A evidenziare questa trasformazione è **Luca Masiero, Direttore Vendite Arneg Italia**, che individua nell'ampliamento dell'offerta uno dei principali fattori alla base delle nuove richieste rivolte ai fornitori di attrezzature frigorifere. La maggiore varietà dei prodotti rende infatti centrale la capacità di organizzare l'esposizione, facilitare l'accesso alle referenze e valorizzarne la visibilità all'interno del reparto.

«*I surgelati sono ormai un pilastro nelle abitudini alimentari delle famiglie italiane, scelti non solo per la praticità ma anche per la qualità e la varietà sempre più ampia dell'offerta*», spiega Masiero. Una crescita che si riflette direttamente sulle scelte della distribuzione, sempre più orientata verso attrezzature capaci di accompagnare l'evoluzione degli assortimenti e migliorare l'esperienza d'acquisto. Accanto alla valorizzazione espositiva, assumono un peso crescente l'efficienza energetica, la sostenibilità e l'ergonomia dei mobili frigoriferi. I retailer ricercano soluzioni che garantiscano prestazioni elevate, risparmio energetico e utilizzo di refrigeranti naturali, con un'attenzione particolare anche al design e alla facilità di accesso ai prodotti.

Per rispondere a queste esigenze, Arneg punta sulla famiglia Amburgo, una linea di isole chiuse e mobili murali caratterizzata da design minimale, elevata capacità di carico e modularità. Soluzioni progettate per preservare la qualità dei surgelati e valorizzarne la presentazione, contribuendo al tempo stesso alla riduzione dei consumi. Tra le novità dell'azienda figura anche Astana K, il nuovo verticale plug-in a temperatura negativa con motore incorporato, porte panoramiche in vetro e illuminazione LED. La configurazione compatta ne facilita l'inserimento in differenti contesti distributivi, garantendo visibilità dell'assortimento ed efficienza energetica. L'evoluzione delle attrezzature accompagna così quella del reparto surgelati, nel quale la crescita delle referenze e la diversificazione dell'offerta richiedono una gestione sempre più attenta degli spazi e dei consumi. Per Arneg, qualità, sostenibilità ed esperienza d'acquisto rappresentano i principali driver di sviluppo del comparto, orientando le innovazioni destinate alla grande distribuzione.





Flower Burger guarda oltre la ristorazione. Matteo Toto: «La sfida è portare il brand in nuovi canali»

Nato nel 2015 come format di ristorazione interamente vegetale, Flower Burger ha costruito la propria identità attraverso un'offerta plant-based, una comunicazione basata sul colore e un posizionamento rivolto anche ai consumatori onnivori. Dopo oltre dieci anni di attività, il marchio guarda a un'evoluzione del modello di business che potrebbe portarlo oltre la rete dei ristoranti, attraverso l'ingresso in nuovi canali, dalla GDO all'horeca fino alla ristorazione collettiva. Ce ne parla il Founder & CEO Matteo Toto in questa intervista.



Flower Burger è nato con un'identità molto riconoscibile: plant-based, colore, tono pop e forte componente visiva. Quanto questa identità è stata una scelta di comunicazione e quanto, invece, una leva di posizionamento commerciale?

Quando abbiamo fondato Flower Burger nel 2015, il mondo vegano era percepito in maniera molto diversa rispetto a oggi. Spesso era associato alla rinuncia, a un'alimentazione restrittiva e a un'estetica poco coinvolgente. Noi abbiamo voluto ribaltare questa percezione. Il colore, l'ironia e il linguaggio pop non erano semplicemente strumenti di comunicazione, ma parte integrante del nostro posizionamento. Volevamo che una persona entrasse da Flower Burger non necessariamente perché vegana, ma perché incuriosita da un prodotto bello, originale e soprattutto buono. Il nostro obiettivo non era vendere un burger vegano, ma rendere desiderabile un'alternativa vegetale.

Nel food service i confini tra fast food, fast casual e nuovi format stanno diventando meno netti. Dove si colloca oggi Flower Burger e come è cambiato il vostro modello rispetto agli inizi?

Flower Burger nasce come un fast food vegetale, ma con caratteristiche che lo avvicinano al fast casual: attenzione agli ingredienti, ricette originali, identità forte ed esperienza di consumo. Negli anni il nostro modello si è evoluto per rispondere alle nuove esigenze dei consumatori e ai cambiamenti del mercato. Abbiamo progressivamente ampliato e diversificato l'offerta, cercando di intercettare nuove occasioni di consumo e raggiungere un pubblico sempre più ampio. Parallelamente, abbiamo investito molto nella digitalizzazione, sia dell'esperienza del cliente, attraverso strumenti di ordinazione e fidelizzazione, sia dei processi aziendali, con l'obiettivo di migliorare l'efficienza operativa, il controllo e la gestione della rete. Se all'inizio la nostra innovazione riguardava soprattutto il prodotto e il modo di comunicarlo, oggi passa anche attraverso la tecnologia, i processi e il modello di business. Dopo oltre dieci anni di attività, ho imparato che non basta avere un'idea innovativa e un brand riconoscibile: bisogna essere capaci di evolversi continuamente, mettendo in discussione anche ciò che in passato ha funzionato. Oggi la sfida è combinare qualità, accessibilità, velocità ed esperienza, costruendo un modello sempre più efficiente, replicabile e sostenibile, senza perdere l'identità che ci ha reso riconoscibili fin dall'inizio.



Quanto conta oggi costruire un brand riconoscibile anche fuori dal punto vendita? Social, contenuti e community generano soprattutto notorietà o hanno un impatto misurabile anche su traffico, frequenza e vendite?

Credo che un brand forte debba esistere anche al di fuori dei suoi punti vendita. Se le persone si ricordano di te soltanto quando hanno fame, probabilmente non hai costruito un brand sufficientemente distintivo. Flower Burger ha sempre avuto una forte componente visiva e una community che si riconosce nei nostri valori. Detto questo, negli anni ho imparato a distinguere tra notorietà e risultati commerciali. Un contenuto può generare migliaia di interazioni senza necessariamente portare clienti nei ristoranti. Per questo oggi ritengo fondamentale misurare non soltanto la visibilità, ma anche la frequenza di acquisto, la fidelizzazione e la capacità di trasformare l'inte-



resse in vendite. Il brand crea il desiderio, ma sono il prodotto e l'esperienza a far tornare il cliente.

Avete contribuito a rendere il plant-based meno di nicchia e più accessibile a un pubblico ampio. Oggi il cliente Flower Burger è ancora prevalentemente vegetariano o vegano, oppure il vero spazio di crescita è tra i consumatori onnivori?

Ho sempre pensato che il vero potenziale del plant-based fosse rappresentato dagli onnivori. I vegetariani e i vegani sono naturalmente un pubblico importante, ma se vogliamo davvero contribuire a cambiare le abitudini alimentari dobbiamo parlare a chi oggi consuma carne. E per farlo non possiamo basarci soltanto su argomentazioni etiche o ambientali. Il prodotto deve essere buono, appagante, accessibile e competitivo rispetto alle alternative tradizionali. Non dobbiamo chiedere alle persone di rinunciare a qualcosa, ma offrire loro un'esperienza che desiderino ripetere.mIl successo del plant-based non sarà convincere tutti a diventare vegani, ma convincere sempre più persone a scegliere vegetale, anche solo qualche volta alla settimana.

Flower Burger oggi non è più soltanto una rete di ristoranti. State guardando anche a nuovi canali come GDO, horeca e ristorazione collettiva. Che cosa cambia quando un brand nato nella ristorazione decide di portare prodotti e identità anche fuori dai propri locali?

È un cambiamento importante, non soltanto dal punto di vista commerciale, ma soprattutto per il modello di business. Nella ristorazione controlliamo direttamente gran parte dell'esperienza: dal prodotto al servizio, dall'ambiente alla relazione con il cliente. Quando ci rivolgiamo alla GDO, all'horeca o alla ristorazione collettiva, dobbiamo ragionare con logiche differenti. Entrano in gioco aspetti come la standardizzazione delle ricette, la capacità produttiva, la shelf life, il packaging, la logistica e soprattutto la competitività del prezzo. Non basta avere un buon prodotto: bisogna costruire una filiera efficiente e un modello economicamente sostenibile per tutti gli attori coinvolti. In questi anni abbiamo sviluppato competenze, ricette e un'identità di marca che rappresentano un patrimonio importante e che possono trovare applicazione anche al di fuori dei nostri ristoranti. Credo che la vera opportunità sia mettere a disposizione questo know-how attraverso nuovi canali, raggiungendo consumatori che magari non hanno mai avuto occasione di entrare in un Flower Burger. La sfida non è semplicemente portare i nostri burger sugli scaffali, ma trasformare un'esperienza di ristorazione in un prodotto capace di competere su mercati molto più ampi.



Quanto è replicabile il format Flower Burger? Nella crescita della rete, quali elementi devono restare identici e quali possono essere adattati in base alla città, alla location o al mercato?

La replicabilità è probabilmente una delle sfide più complesse nella ristorazione. Quando apri il primo locale, gran parte del successo dipende direttamente dal fondatore, dalla sua presenza e dalla sua capacità di controllare ogni dettaglio. Quando inizi a crescere, devi trasformare quella visione in processi che possano funzionare anche senza di te. Credo che alcuni elementi debbano rimanere assolutamente coerenti: qualità del prodotto, identità del brand, standard operativi ed esperienza del cliente. Altri possono essere adattati al mercato, alla dimensione del locale e alle abitudini di consumo. Negli anni abbiamo imparato anche che replicare un'identità è diverso dal replicare un modello economicamente sostenibile.

Un format non è davvero scalabile soltanto perché puoi aprire tanti punti vendita. Lo diventa quando ogni unità ha le condizioni per generare valore nel tempo.

Nel food retail molti brand nascono nella ristorazione e poi cercano di trasformarsi in piattaforme più ampie, tra prodotto, retail e community. Flower Burger può diventare qualcosa di diverso da una catena di ristoranti?

Assolutamente sì. E credo che questa sia una delle opportunità più interessanti per il futuro di Flower Burger. Quando abbiamo iniziato nel 2015, il nostro obiettivo non era semplicemente aprire un ristorante vegano, ma contribuire a cambiare la percezione dell'alimentazione vegetale, rendendola più contemporanea, inclusiva e desiderabile. Dal 2015 abbiamo costruito molto più di una rete di ristoranti: un'identità riconoscibile, una community, un patrimonio di prodotti e competenze e, soprattutto, un modo diverso di comunicare il mondo plant-based. Oggi credo che il valore di un brand non debba necessariamente coincidere con il numero dei suoi punti vendita. I ristoranti possono essere uno dei luoghi in cui il brand prende vita, ma non necessariamente l'unico. Il futuro potrebbe svilupparsi attraverso prodotti, nuovi canali distributivi, collaborazioni e format differenti, mantenendo sempre una forte coerenza con la nostra identità. L'esperienza imprenditoriale mi ha però insegnato che crescere non significa necessariamente diventare più grandi o fare più cose. Significa soprattutto capire dove si può creare realmente valore, concentrando risorse ed energie su ciò che ha maggiore potenziale. Se dieci anni fa la nostra ambizione era dimostrare che il plant-based potesse essere qualcosa di diverso, oggi è dimostrare che Flower Burger possa esprimere il proprio valore anche oltre i confini della ristorazione.

Il drugstore non è più solo prezzo: ora deve diventare relazione

di Rosanna Ungaro, Direttore Generale Gruppo Forza 3



Sempre più spesso il consumatore entra in un **drugstore** perché trova assortimenti ampi, novità, soluzioni mirate per la cura della casa e della persona, prodotti per la bellezza e il benessere, fasce prezzo diverse e la possibilità di confrontare alternative. È un canale funzionale, ma anche sempre più **specializzato**. Un luogo in cui il cliente può costruire la propria routine quotidiana, scoprire nuovi marchi e orientarsi dentro categorie che stanno diventando più articolate.

Nella nuova geografia del retail italiano, il drugstore ha quindi l'opportunità di rafforzare il proprio ruolo come punto di riferimento specializzato per i bisogni legati alla casa, alla persona, alla bellezza e al benessere. Per riuscirci, però, deve fare un salto ulteriore: **conoscere meglio i clienti**, rendere l'assortimento più semplice da leggere e costruire con l'industria progetti coerenti con ciò che accade davvero nei negozi.

La crescita degli specialisti drug conferma che il canale ha spazio per consolidare questa funzione. Ma la sfida non è solo ampliare la rete o presidiare meglio i territori. La vera sfida è trasformare la prossimità e la convenienza in una relazione più evoluta con il consumatore.

Per farlo, industria e distribuzione devono ripensare il modo in cui collaborano. Nel largo consumo, il confronto rischia spesso di concentrarsi su prezzo, marginalità e promozioni. Sono elementi inevitabili della negoziazione, ma non possono esaurire il rapporto. Una partnership davvero strategica deve partire da una domanda diversa: **quali bisogni del cliente possiamo soddisfare meglio insieme?**

È da qui che nasce il valore del category management. Gestire una categoria non significa soltanto decidere quali prodotti inserire a scaffale o quali promozioni attivare. Significa leggere i comportamenti di acquisto, comprendere i bisogni emergenti, adattare gli assortimenti ai territori, dare spazio alle innovazioni che portano un beneficio riconoscibile e progettare attività capaci di aiutare il cliente a scegliere.

La **promozione**, in questa prospettiva, non dovrebbe limitarsi a spostare gli acquisti da una settimana all'altra. Dovrebbe diventare uno strumento per rendere più chiara l'offerta, facilitare la prova, valorizzare le novità e sostenere la crescita della categoria. È un cambio di approccio importante, perché sposta l'attenzione dal risultato immediato alla costruzione di valore nel tempo.

Il punto decisivo, però, resta **l'esecuzione**. Un progetto strategico ha senso solo se arriva davvero nei punti vendita, se viene sostenuto da una comunicazione coerente e se viene misurato nei risultati. Quando industria e drugstore condividono questa responsabilità, il rapporto supera la logica della trattativa annuale e può generare valore duraturo per tutti: per l'industria, per la distribuzione e soprattutto per lo shopper.

In questo percorso, i **dati** diventano una leva sempre più rilevante. Il drugstore ha una relazione frequente e concreta con il consumatore, spesso legata a bisogni quotidiani e ricorrenti. Questa frequenza permette di osservare come cambiano le abitudini, quali categorie vengono acquistate insieme, quali innovazioni entrano nelle routine delle persone e quali bisogni emergono nei diversi momenti di acquisto.

Il valore dei dati, però, non sta nella loro disponibilità. Sta nella capacità di trasformarli in decisioni migliori: assortimenti più pertinenti, comunicazioni più utili, proposte più coerenti con le esigenze del cliente e iniziative più misurabili.

Anche il **retail media** può contribuire a questa evoluzione, a condizione che non venga interpretato soltanto come un nuovo spazio pubblicitario. Il suo valore è nella capacità di dare continuità alla relazione. Un cliente può scoprire un prodotto attraverso i canali digitali, ritrovarlo nel punto vendita e ricevere, se aderisce



POINTS OF VIEW

ai programmi dell'insegna, una proposta personalizzata. Per l'industria, questo significa poter costruire iniziative rivolte a bisogni più precisi e verificarne l'effetto non solo in termini di visibilità, ma anche di vendite e crescita della categoria.

La misurazione è essenziale. Senza misurazione, il rischio è fermarsi alla comunicazione. Con la misurazione, invece, diventa possibile capire quali attività generano davvero valore, quali categorie crescono, quali messaggi funzionano e quali leve aiutano il cliente a orientarsi meglio.

Per il drugstore, l'evoluzione passa quindi dalla capacità di mettere in relazione conoscenza dello shopper, CRM, comunicazione e negozio. Se il cliente percepisce che l'insegna lo conosce, gli semplifica la scelta e gli propone soluzioni utili, il drugstore smette di essere soltanto un luogo in cui fare acquisti e diventa un canale con cui mantenere una relazione.

È questa la prospettiva più interessante per il futuro del comparto. Il drugstore può rafforzare la propria identità non solo come canale di convenienza, ma come **piattaforma specializzata**, capace di unire territorio, assortimento, innovazione, dati e relazione.

La sfida, per chi opera in questo mercato, sarà costruire un modello in cui industria e distribuzione lavorino insieme non solo per vendere di più, ma per rispondere meglio ai **bisogni delle persone**. Perché è lì, nella capacità di rendere più semplice, utile e rilevante l'esperienza del cliente, che il drugstore può trovare il suo spazio più forte nella nuova geografia del retail italiano.



Un gusto fuori dal comune.



VERITABLE

Ottenuto da olive di origine comunitaria, raccolte in leggero anticipo, OroNovo Pantaleo si distingue per il suo straordinario gusto fruttato, moderatamente amaro e piccante, con note erbacee che lo rendono perfetto da usare a crudo per esaltare ogni pietanza.

Pantaleo® dal 1890
IL SOLE IN TAVOLA

Dai dati alle decisioni: come cambia il Category Management tra shopper, missioni e collaborazione

di Camilla Rota, Executive Manager Category & Business Intelligence

Oggi industria e distribuzione hanno accesso a una quantità di dati molto più ampia rispetto al passato: informazioni di mercato, promozionali, e-commerce, pricing, shopper, digitali e, in alcuni casi, loyalty. La disponibilità di informazioni, però, non coincide automaticamente con una maggiore capacità di prendere decisioni.



Il percorso di condivisione dei dati tra industria e retailer è ancora in evoluzione e manca spesso una standardizzazione in termini di profondità, granularità e indicatori, condizione necessaria per integrare fonti differenti e trasformarle in insight realmente azionabili. Per questo il punto di partenza non dovrebbe essere il dato disponibile, ma la business question che si vuole risolvere. Se si lavora sull'assortimento, per esempio, non basta sapere quali prodotti vendono di più: serve capire quali generano realmente incrementalità, quali intercettano bisogni differenti dello shopper e quali sono invece sostituibili.

La domanda corretta permette di passare dal "*cosa è successo*" al "*perché è successo e cosa facciamo di conseguenza*". In uno scenario ricco di dati ma ancora frammentato, il valore non dipende quindi dal numero di KPI o dalla sofisticazione delle dashboard, ma dalla capacità di individuare le informazioni che possono modificare concretamente una decisione. La domanda giusta viene prima del dato giusto e la competenza diventa saper trasformare la complessità in scelte semplici e azionabili.

Questo cambiamento riguarda anche il modo in cui viene osservato il mercato. Categorie, canali e formati distributivi restano dimensioni fondamentali per gestire il business, ma non sempre coincidono con il processo attraverso il quale il consumatore prende le proprie decisioni. Lo shopper ragiona sempre più per bisogni, occasioni e missioni: non pensa necessariamente alla categoria, ma a cosa preparare per cena, cosa portare a un aperitivo o quale soluzione scegliere quando ha poco tempo. All'interno della stessa missione può attraversare categorie, insegne e canali differenti.

Il Category Management deve quindi ampliare il proprio punto di osservazione senza abbandonare la categoria, che resta l'unità attraverso cui viene gestito il business, ma utilizzando la missione di consumo come una lente capace di evidenziare opportunità che i confini tradizionali rischiano di nascondere. È nello spazio tra una categoria e l'altra che possono emergere complementarità, cross-selling, nuove occasioni di consumo, opportunità di innovazione e modalità differenti di costruire promozioni e comunicazione. Il Category Management diventa così progressivamente più shopper centrico: continuare a gestire con precisione le categorie, ma contemporaneamente osservare il mercato con gli occhi del consumatore.



La stessa logica può rafforzare la collaborazione tra industria e distribuzione. Assortimento, innovazione, promozioni, retail media e comprensione dello shopper non dovrebbero essere considerati ambiti separati, ma parti di uno stesso percorso orientato alla crescita incrementale della categoria e alla creazione di valore per il cliente. Industria e retailer osservano infatti lo shopper da prospettive diverse e dispongono di patrimoni informativi differenti; integrarli permette di costruire una lettura più completa del mercato. Nell'assortimento, per esempio, il confronto non dovrebbe limitarsi al numero di SKU, ma concentrarsi sul ruolo svolto da ciascuna referenza e sul bisogno incrementale che soddisfa. Nelle promozioni, allo stesso modo, il risultato non può essere letto soltanto attraverso i volumi generati, ma deve includere il valore realmente incrementale creato dall'attività. Anche il retail media può assumere un ruolo più ampio se evolve da semplice leva di comunicazione a strumento integrato nella strategia di categoria e nella conoscenza dello shopper.

Perché questa collaborazione diventi strutturale servono però alcune condizioni: una business question condivisa, KPI e criteri di successo comuni e soprattutto continuità. Il passaggio necessario è uscire dalla logica del progetto o del workshop occasionale per costruire un processo stabile fatto di insight, decisione, execution, misurazione e learning.

È in questa continuità che i dati smettono di essere semplicemente informazioni disponibili e diventano uno strumento attraverso il quale industria e distribuzione possono prendere insieme decisioni migliori e misurarne il valore.

Retail media: il nuovo business della GDO passa dai dati. E si prepara agli agenti AI

di Alessandro Zanotti, Retail Media Expert

Il retail media diventa un vero modello di business quando smette di coincidere con la semplice vendita di banner, schermi o altri spazi pubblicitari e costruisce un'offerta strutturata per l'industria, pianificabile, replicabile e misurabile attraverso risultati incrementali.



Per la GDO significa affiancare alla vendita di prodotti un'attività fondata sulla relazione con il consumatore, sul dato d'acquisto e sulla capacità di collegare gli investimenti pubblicitari ai comportamenti reali dello shopper. Gli spazi restano importanti, ma non rappresentano da soli l'elemento distintivo.

Il valore cresce quando il retailer riesce a trasformare il proprio patrimonio informativo in audience attivabili e a dimostrare quale risultato aggiuntivo viene generato per l'industria. Uno dei nodi riguarda proprio la provenienza dei ricavi. Se contributi già presenti negli accordi commerciali vengono semplicemente riclassificati come retail media, cambia la voce contabile ma non necessariamente si crea nuovo valore. La prospettiva più interessante è invece costruire una relazione sinergica tra trade marketing e retail media, con obiettivi, prestazioni e corrispettivi chiari.

L'investimento media deve avere una propria giustificazione economica e non trasformarsi in un ulteriore costo di accesso allo scaffale. Questo richiede anche di superare una lettura frammentata di trade spending, promozioni, CRM, attività in-store e media, per valutare quale combinazione produca maggiori vendite e profitti incrementali. Perché il modello possa scalare servono prodotti media standardizzati, sistemi di misurazione omogenei, competenze dedicate e responsabilità definite tra marketing, acquisti, IT e rete vendita.

Nella GDO anche il negozio fisico entra pienamente in questa logica: schermi e touchpoint devono essere progettati rispetto al percorso dello shopper e al contesto di categoria, mentre la capacità di misurare esposizione e risultati diventa decisiva per sostenere gli investimenti.

Il vero vantaggio competitivo della distribuzione, però, non è l'inventario pubblicitario. Gli spazi digitali sono replicabili e le aziende media dispongono spesso di audience più ampie e tecnologie di targeting più mature. Il patrimonio distintivo del retailer è la relazione continuativa con clienti dei quali conosce, nei limiti dei dati disponibili, frequenza di acquisto, composizione del carrello e risposta alle promozioni, insieme alla vicinanza al momento in cui la decisione viene presa. Questo consente di costruire audience basate su comportamenti osservati: acquirenti di una categoria, clienti da riattivare, shopper che alternano marche concorrenti o rispondono in modo differente alle promozioni.

Per l'industria significa poter lavorare su target costruiti a partire da comportamenti reali e ridurre parte della dispersione dell'investimento. Il possesso del dato, però, non basta. Contano ampiezza delle audience, aggiornamento delle informazioni e soprattutto solidità della misurazione. Collegare un'esposizione pubblicitaria a una vendita successiva consente di attribuire un risultato, ma non dimostra automaticamente che quella vendita sia stata generata dalla campagna: il cliente avrebbe potuto acquistare comunque. Per questo un ROAS elevato può convivere con un impatto incrementale limitato.

Gruppi di controllo, test geografici e metodologie condivise diventano quindi essenziali per stimare le vendite realmente aggiuntive e permettere all'industria di confrontare risultati e allocare i budget. In questa prospettiva il retail media può rappresentare anche un'evoluzione del category management, perché dati continui su acquisto, riacquisto, penetrazione e risposta alle campagne possono contribuire non soltanto alla comunicazione, ma anche a decisioni su assortimento, innovazione e investimenti.







A questa trasformazione se ne aggiunge un'altra: l'arrivo degli agenti AI nel processo di ricerca, comparazione e scelta. Se una parte dell'acquisto verrà delegata a sistemi capaci di valutare alternative sulla base di preferenze e vincoli indicati dal consumatore, retailer e brand dovranno rendere la propria offerta comprensibile anche a questi nuovi intermediari. Ingredienti, allergeni, caratteristiche funzionali, occasioni di consumo, disponibilità, prezzo e condizioni di servizio diventeranno informazioni ancora più rilevanti, perché potranno determinare l'inclusione o l'esclusione di un prodotto dalle raccomandazioni. Per la distribuzione questo significa anche considerare che una parte della scoperta dei prodotti potrebbe avvenire fuori dal sito o dall'app dell'insegna. Se la ricerca viene progressivamente intermediata da piattaforme e agenti, parte dell'inventario pubblicitario digitale controllato direttamente dal retailer potrebbe perdere peso, mentre il dato transazionale manterrà un ruolo centrale nella conoscenza del cliente, nel targeting e nella verifica dei risultati. Anche il negozio fisico continuerà ad avere una funzione specifica, perché rappresenta un touchpoint che gli agenti digitali non possono sostituire integralmente. Per i brand, invece, crescerà l'importanza della qualità delle informazioni di prodotto e della visibilità nei sistemi generativi.

La competizione per la Generative Engine Optimization apre così una nuova dimensione nella relazione tra industria, distribuzione e consumatore. Il retail media si trova quindi davanti a una doppia trasformazione: deve dimostrare di essere un business fondato su dati, misurazione e incrementalità e, contemporaneamente, prepararsi a un processo di acquisto nel quale la scelta potrebbe essere sempre più condivisa tra persone e agenti digitali.

Meno bambini, più valore: come cambia il mercato del baby food

di Elisa Cavestro, Head of Marketing Princes Italia



Il calo delle nascite sta modificando il mercato dell'alimentazione infantile, ma leggere questa trasformazione esclusivamente in termini di riduzione dei volumi sarebbe limitante.

Quando la base dei consumatori si restringe, diventa ancora più importante capire come cambiano le aspettative delle famiglie, quali fattori guidano le scelte e in che modo industria e distribuzione possono mantenere rilevante la categoria. Oggi i genitori affrontano le decisioni legate all'alimentazione dei figli con una consapevolezza maggiore rispetto al passato, ma sono anche esposti a una quantità crescente di informazioni, non sempre corrette o facilmente comprensibili. Sicurezza, qualità delle materie prime, origine, controlli, trasparenza della filiera e caratteristiche nutrizionali assumono quindi un peso crescente nel processo di scelta. In questo contesto, la crescita del baby food passa sempre meno dalla ricerca di maggiori volumi e sempre più dalla capacità di interpretare bisogni in evoluzione e costruire soluzioni rilevanti per le famiglie.

Oggi solo circa il 50% dei consumi alimentari nella fascia 0-3 anni passa attraverso il baby food: la categoria, pur essendo complessa e specializzata, non riesce ancora a intercettare tutti i bisogni emergenti legati agli stili di vita delle famiglie italiane. L'innovazione resta quindi una leva centrale, ma deve partire dall'ascolto e dalla comprensione delle esigenze dei consumatori, accompagnando i genitori lungo le diverse fasi della crescita del bambino.

La riduzione della base demografica si accompagna inoltre a un passaggio già evidente da una logica prevalentemente di volume a una logica di valore. La maggiore consapevolezza con cui viene affrontata la scelta di formare una famiglia e la crescente presenza di primi figli o figli unici contribuiscono ad aumentare il peso attribuito a ogni decisione di acquisto. Nell'alimentazione infantile non viene più valutato soltanto il prodotto finale, ma tutto ciò che ne determina l'affidabilità: qualità degli ingredienti, origine, controlli, caratteristiche nutrizionali e trasparenza della filiera. Anche il brand continua ad avere un ruolo rilevante, perché sintetizza una promessa nei confronti di un target per il quale la fiducia rappresenta una variabile determinante.



Per le aziende la sfida non è quindi soltanto sviluppare prodotti con determinate caratteristiche, ma rendere visibili e comprensibili gli elementi che li differenziano e ne rafforzano la credibilità. In questo scenario anche la distribuzione assume un ruolo centrale. Il baby food non è una categoria univoca, ma deve offrire soluzioni differenti per un target specifico, con bisogni nutrizionali e caratteristiche che cambiano nelle diverse fasi della crescita. Per questo non basta proporre un assortimento ampio: industria e retailer devono lavorare insieme per costruire scaffali più leggibili, percorsi di acquisto intuitivi e una segmentazione che permetta ai genitori di individuare rapidamente i prodotti più adatti alle diverse esigenze.

Diventa inoltre importante spiegare con chiarezza il valore del baby-grade e le differenze tra le varie proposte, perché in una categoria ad alto coinvolgimento la complessità dell'offerta non può tradursi in complessità della scelta. La collaborazione tra industria e distribuzione acquista quindi un valore particolare: integrare la conoscenza del consumatore con quella dello shopper consente di migliorare l'esperienza di acquisto, rendere l'assortimento più semplice da interpretare e aumentare la capacità della categoria di convertire interesse in acquisto. In un mercato condizionato dalla riduzione della base demografica, la crescita del baby food passerà quindi sempre più dalla capacità di creare valore per ogni famiglia, rendere riconoscibili le differenze tra i prodotti e semplificare il percorso di scelta.

In un contesto in cui il tempo è una risorsa sempre più limitata, la semplicità diventa così una leva strategica quanto l'innovazione.

Sostenibilità e discount: la sfida è renderla accessibile senza trasferirne il costo al consumatore

di Paola Monica Dimaggio, Sustainability Manager Penny Italia

Nel discount la convenienza resta un elemento centrale del modello, ma sostenibilità e prezzo non sono necessariamente in contrapposizione.



Il punto è rendere la sostenibilità concreta e compatibile con un sistema fondato su efficienza, semplicità e accessibilità dell'offerta. Alcune soluzioni continuano a comportare costi superiori: determinati materiali di packaging, filiere certificate o specifiche innovazioni di prodotto possono richiedere investimenti maggiori. La risposta, però, non può essere il trasferimento automatico di questi costi sul consumatore. Innovazione, economie di scala e ottimizzazione dei processi diventano quindi gli strumenti attraverso cui rendere progressivamente più accessibili soluzioni che oggi presentano ancora un differenziale economico.

In questa prospettiva, la sostenibilità non rappresenta soltanto un costo o un adempimento, ma entra nel terreno della competitività e della resilienza del modello di business. Per il discount la questione assume un peso particolare: un formato costruito sulla convenienza può contribuire a portare pratiche e prodotti più sostenibili a una platea ampia, senza trasformarli in una scelta riservata a chi è disposto a spendere di più.

Non esiste, però, una singola leva in grado di produrre da sola il cambiamento. L'efficienza energetica continua a generare effetti immediati su consumi, emissioni e costi operativi; la riduzione dello spreco alimentare interviene contemporaneamente sul piano ambientale, economico e sociale; packaging e filiere stanno assumendo un peso crescente anche per effetto dell'evoluzione normativa.

Il Packaging and Packaging Waste Regulation spinge verso una revisione di materiali, progettazione, riciclabilità e riduzione degli imballaggi, mentre la Corporate Sustainability Due Diligence Directive amplia l'attenzione verso rischi e impatti ambientali e sociali lungo la catena del valore. La sostenibilità entra così sempre più direttamente nelle decisioni industriali e commerciali, nella continuità del business e nella gestione delle filiere.

In questo quadro la marca privata rappresenta una leva rilevante per il retailer. Attraverso la MDD è possibile intervenire contemporaneamente su formulazione del prodotto, packaging, approvvigionamento, innovazione e trasparenza, integrando questi aspetti direttamente nella costruzione dell'offerta anziché trattarli come progetti separati. Resta poi il rapporto con il consumatore. L'attenzione dichiarata alla sostenibilità non sempre si traduce in disponibilità a pagare un prezzo maggiore, soprattutto nelle fasi di pressione sul potere d'acquisto. Nel discount questa distanza è ancora più evidente, perché la convenienza costituisce una delle ragioni principali di scelta dell'insegna.





La transizione, quindi, non può essere affidata esclusivamente alle decisioni del cliente. Retailer e industria hanno la possibilità di intervenire a monte, progettando prodotti, processi e filiere in modo diverso, mentre istituzioni e normativa stanno progressivamente ridefinendo il perimetro delle responsabilità aziendali. La questione centrale non è chiedere al consumatore di sostenere un sacrificio economico in nome della sostenibilità, ma costruire modelli nei quali efficienza, convenienza e sostenibilità possano convivere nella stessa proposta commerciale. Il cambiamento, quindi, non passerà dal chiedere al consumatore di sostenere un costo maggiore o di fare sacrifici, ma dalla capacità di costruire modelli nei quali sostenibilità, convenienza e fiducia possano rafforzarsi reciprocamente.

Fast casual, quando il ristorante diventa un brand replicabile

di Simone Pescatore, general manager Bun Burgers e JB Burger

Il foodservice contemporaneo non può più essere letto soltanto come un luogo in cui si vende cibo.

Il cliente arriva con aspettative precise rispetto a prodotto, servizio, ambiente e modalità di relazione, e per questo un format fast casual deve costruire un'identità riconoscibile in ogni punto di contatto. Il prodotto resta centrale: senza qualità tutto il resto rischia di ridursi a scenografia. Ma la qualità è ormai una condizione necessaria e non sufficiente per costruire un brand. La differenza nasce dalla coerenza tra prodotto, location, design, servizio, tecnologia, operations, comunicazione e persone.

Il cliente non analizza necessariamente ogni elemento in modo separato, ma percepisce se l'esperienza è coerente e riconoscibile. È in questo passaggio che il ristorante smette di essere soltanto un punto vendita e diventa un brand: quando la scelta non è dettata solo dal desiderio di mangiare un determinato prodotto, ma dalla volontà di tornare a vivere quella specifica esperienza. Design, tecnologia e tono di voce non sono quindi elementi accessori, ma componenti della proposta complessiva.

Lo stesso vale per le persone, perché nel foodservice l'esperienza resta profondamente umana. La tecnologia ha valore quando elimina attriti, semplifica i processi e lascia ai team la parte della relazione in cui possono creare valore.



Anche la tradizionale contrapposizione tra esperienza ed efficienza tende così a perdere significato. Nel fast casual, una buona esperienza non nasce necessariamente dall'aggiungere servizi, tempo o complessità, ma spesso dalla capacità di sottrarre attriti. Il cliente deve poter comprendere rapidamente l'offerta, ordinare con facilità, ricevere il prodotto nei tempi attesi e trovare poi alcuni elementi capaci di rendere l'esperienza riconoscibile.

Kiosk, app, CRM, sistemi di pagamento e altri strumenti digitali diventano utili quando semplificano il percorso del cliente e, nello stesso tempo, migliorano l'efficienza operativa. Front-end e back-end devono quindi essere progettati insieme: un'esperienza efficace per il cliente non può generare una complessità ingestibile in cucina o un modello economicamente insostenibile. Il risultato si raggiunge quando customer experience ed efficienza operativa coincidono, perché processi più semplici consentono ai team di lavorare meglio, riducono tempi ed errori e migliorano la percezione del servizio.

A questo si aggiungono gli elementi "*signature*", cioè quei tratti distintivi capaci di lasciare un ricordo: un prodotto unico, un gesto di accoglienza, un elemento di design o un particolare modo di comunicare. Non devono necessariamente essere costosi o complessi, ma devono essere abbastanza riconoscibili da rafforzare l'identità del format. La memorabilità dipende quindi meno dalla quantità di elementi aggiunti all'esperienza e più dalla qualità con cui vengono selezionati e realizzati quelli davvero rilevanti. Questa coerenza diventa ancora più importante quando il format cresce. Aprire un locale di successo e costruire una catena capace di mantenere la stessa promessa in venti, cinquanta o cento punti vendita sono due sfide diverse.

Per scalare è necessario distinguere tra gli elementi non negoziabili e quelli che possono adattarsi al contesto. Il prodotto core, alcuni codici di design, il tono di voce, determinati standard di servizio e la promessa del brand devono rimanere coerenti, mentre altri aspetti devono poter cambiare in funzione di location, flussi e occasioni di consumo.

Replicabilità non significa quindi clonazione. Uno store in un centro commerciale, un locale urbano o un punto ven-



dita in una città diversa possono avere esigenze operative differenti, e applicare ovunque lo stesso modello rischia di indebolire il brand invece di rafforzarlo. Serve quindi un sistema con un nucleo identitario forte e una parte sufficientemente flessibile da adattarsi ai diversi contesti.

Ma prima ancora di rendere scalabili gli store è necessario rendere scalabile il modello operativo. Supply chain, procedure, formazione, tecnologia, controllo dei KPI e cultura manageriale sono gli elementi meno visibili ma più determinanti per garantire che ogni nuova apertura mantenga la promessa del format. Questo vale ancora di più quando la crescita combina gestione diretta e franchising, perché non basta trasferire un manuale operativo: è necessario trasferire anche la cultura del brand e costruire un modello economico nel quale gli interessi dell'insegna e quelli del franchisee siano allineati. La scalabilità si misura quindi su due livelli: il cliente deve riconoscere immediatamente il



brand, mentre i team devono riuscire a gestire ogni nuovo ristorante senza doverlo reinventare ogni volta.

Quando queste due condizioni convivono, la crescita non diluisce l'identità del format, ma la rende replicabile.





Retail LINK



PR Italia Edizioni srl
P.Iva: 03044390353

cibuslink.it

+39 051 082 85 78

redazione@pritalia.it

Powered by

CIBUSLINK