



L'ortofrutta tra retail e foodservice: tendenze, opportunità e strategie per la filiera

Intervento Emna Neifar

12 Maggio 2026

Oggi con voi



Emna Neifar

Director Monitor Deloitte
Strategy, Retail & Consumer



Bio c' Bon – General Manager Italia 2013- 2018

Ortofrutta bio, al cuore del posizionamento e della sostenibilità economica

- 20% del fatturato, 24% del margine e > 50% degli sprechi (0,5% del valore)
- Negozi più performanti = correlazione positiva con
 - Fatturato F&V > media
 - Sprechi F&V < 5%

Cortilia – Chief Commercial & Revenues Officer 2018-2023

Ortofrutta, fattore distintivo e DNA del brand

- 100% del fatturato alla nascita
- Principale leva di acquisto dei clienti fino al 2020
- Ancora oggi 1/3 dei pezzi venduti e oltre ¼ del fatturato
- Primo motivo di «abbandono» dei clienti non soddisfatti

Monitor Deloitte – 2008-2013 (Parigi) e 2024-oggi (Milano)

Focus Retail & Consumer

- Formato dei negozi
- Strategia di crescita



Il mercato ortofrutticolo italiano raggiunge un valore di €20 mld alla produzione e €11 miliardi di trasformazione e si sviluppa attraverso canali B2C e B2B

IL MERCATO ORTOFRUTTICOLO

- Il settore ortofrutticolo resta il comparto leader del mercato alimentare italiano nel 2025

PRODUZIONE

- ~ €20 mld di valore di cui
 - ~ €13 mld in esportazioni
- > 258k aziende per 1,2 mln di ettari coltivati

TRASFORMAZIONE

- ~ €11 mld di valore
- > 2k imprese

DUE CANALI A CONFRONTO

KEY INSIGHTS

- ~ €40 mld valore dei consumi domestici di ortofrutta (2025)
- #1 categoria per attrazione clienti nel punto vendita

LEVE DI SVILUPPO

- Segmentazione dei consumatori
- Sviluppo di formati convenience
- Miglioramento esposizione e storytelling PDV

Focus slide 5-7

KEY INSIGHTS












- ~ 20-30% del fatturato B2B ortofrutticolo si riferisce al mondo ristorazione
- 80% ristoranti ha difficoltà a trovare personale qualificato (FIPE 2024)

LEVE DI SVILUPPO

- Aumento di prodotti pronti/semilavorati
- Maggiore controllo del food cost
- Evoluzione dei modelli logistici

Focus slide 8-10

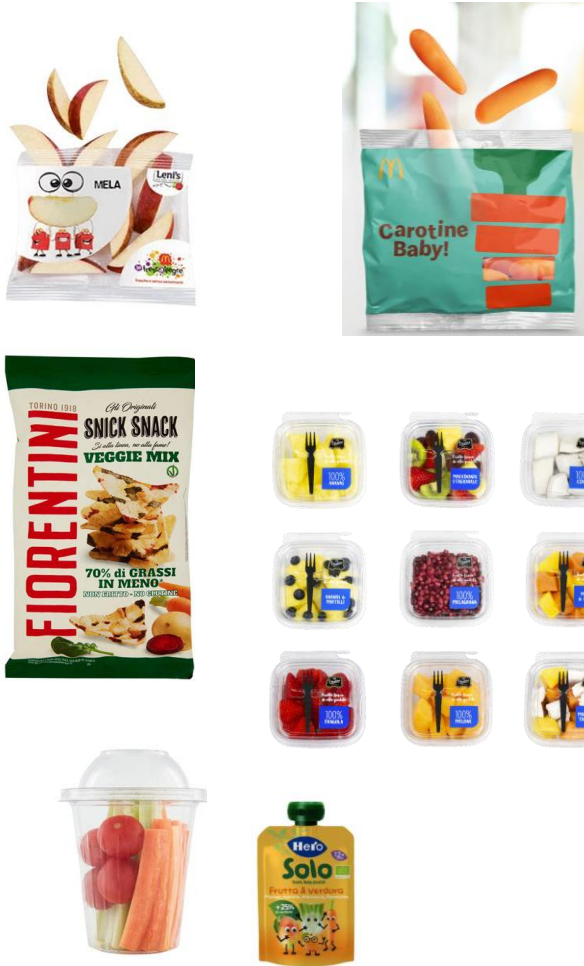
1A Segmentazione dei consumatori | Profili diversi di consumatori mostrano esigenze e priorità differenti

PERSONAS	IDENTIKIT	DRIVER DI ACQUISTO	PESO (#, €)	CANALI PRIVILEGIATI
A  HEALTH CONSCIOUS	<ul style="list-style-type: none"> Focalizzati su salute e sostenibilità, attenti alla freschezza, qualità e biologico Trascorre tempo a cucinare e preparare il cibo, in particolare le verdure 	<ul style="list-style-type: none"> Qualità e freschezza Origine e certificazioni Prezzo Benefici nutrizionali (incl. Bio) Stagionalità 	 30-35%  40-50%	<ul style="list-style-type: none"> Negozi bio e mercati locali E-commerce con tracciabilità es. Cortilia, Bio Express GDO
B  PRATICO-FUNZIONALE	<ul style="list-style-type: none"> Spesso giovane studente o lavoratore impegnato Alta percentuale di neogenitori, alla ricerca di comodità e velocità senza rinunciare alla qualità Apprezza i prodotti trasformati 	<ul style="list-style-type: none"> Qualità percepita (Conservazione – spesa meno frequente, benefici nutrizionali) Prezzo Facilità d'uso (tagliato/pronto) 	 40-50%  30-35%	<ul style="list-style-type: none"> GDO – Iper e super E-commerce GDO – Prossimità Discount
C  RICERCATORE PRODOTTI PREMIUM	<ul style="list-style-type: none"> Disposto a pagare per prodotti esclusivi Valorizza la presentazione del prodotto che trasmette qualità e freschezza Più urbano e benestante 	<ul style="list-style-type: none"> Qualità superiore (aspetto estetico e gustativo) Consiglio (vendita assistita) Origine Prezzo 	 5-10%  10-20%	<ul style="list-style-type: none"> Negozi di prossimità es. fruttivendolo E-commerce premium es. Cortilia GDO
D  PRICE-DRIVEN	<ul style="list-style-type: none"> Molto sensibile al prezzo, con un'educazione limitata su frutta e verdura Cerca promozioni e offerte Consapevolezza e educazione sulla categoria basse 	<ul style="list-style-type: none"> Prezzo (al kg e porz.) e offerte Qualità minima garantita Durata di conservazione (attenzione sprechi) 	 20-25%  10-15%	<ul style="list-style-type: none"> Discount GDO

Il **34%** dei consumatori dichiara di seguire la **DIETA MEDITERRANEA** e il **75%** di privilegiare la **SPESA PER PRODOTTI SALUTARI**

1B Sviluppo di formati «convenience» | Cresce il trend che incoraggia spuntini healthy e pronti all'uso

CASI DI SUCCESSO IN ITALIA



INNOVAZIONE INTERNAZIONALE DI ISPIRAZIONE



BARE – FRUIT CHIPS

- Snack salutari a base di frutta, cotti al forno (mai fritti) e con ingredienti 100% naturali



TRUE FRUIT SMOOTHIES

- Frullati 100% frutta in bottiglia di vetro
- Senza conservanti, con etichetta trasparente e ingredienti riconoscibili



IT'S FRESH! SNACK PACK

- Mix di ortaggi freschi (carote, cetrioli, pomodorini) in vaschette monodose
- Accompagnamento con hummus o yogurt alla greca come dip



ZESPRI SUNGOLD KIWI TO GO

- Kiwi ready-to-eat confezionati singolarmente con cucchiaino incluso
- Ideali per la pausa veloce e ricchi di vitamina C



FRESH DEL MONTE FRUIT & OATS

- Vasetto con frutta tropicale e avena, pronto da consumare caldo o freddo. Pensato per colazione o snack salutare



Challenge legati: **SOSTENIBILITÀ** del packaging, mantenere **FRESCHEZZA** e gusto con **POCA TRASFORMAZIONE**, **SHELF LIFE** e **MODALITÀ ESPOSITIVA**

1C Miglioramento esposizione e storytelling nel punto vendita | La valorizzazione dei prodotti passa attraverso esposizione, territorio e branding

MODALITÀ ESPOSITIVE E MERCHANDISING

- **Integrazione di prodotto fresco e trasformato** (e.g. succhi, insalate pronte) per aumentare il valore medio della categoria
- **Ampliamento dell'offerta** con categorie complementari (e.g. fiori, piante aromatiche, kit pasto)
- **Formati più piccoli e packaging sostenibile**
- **Maggiore rotazione e utilizzo della refrigerazione** per preservare qualità e shelf life



RACCONTO DEL TERRITORIO

- **Valorizzazione dell'origine** e delle **caratteristiche del territorio** (clima, tradizioni agricole e culinarie)
- **Leva di premiumizzazione**, con prezzi al kg più elevati sostenuti da storytelling e attività di comunicazione
- **Rafforzamento dei sistemi di tutela e promozione** (es. consorzi DOP/IGP) e valorizzazione della filiera

TERRITORIO



TERROIR

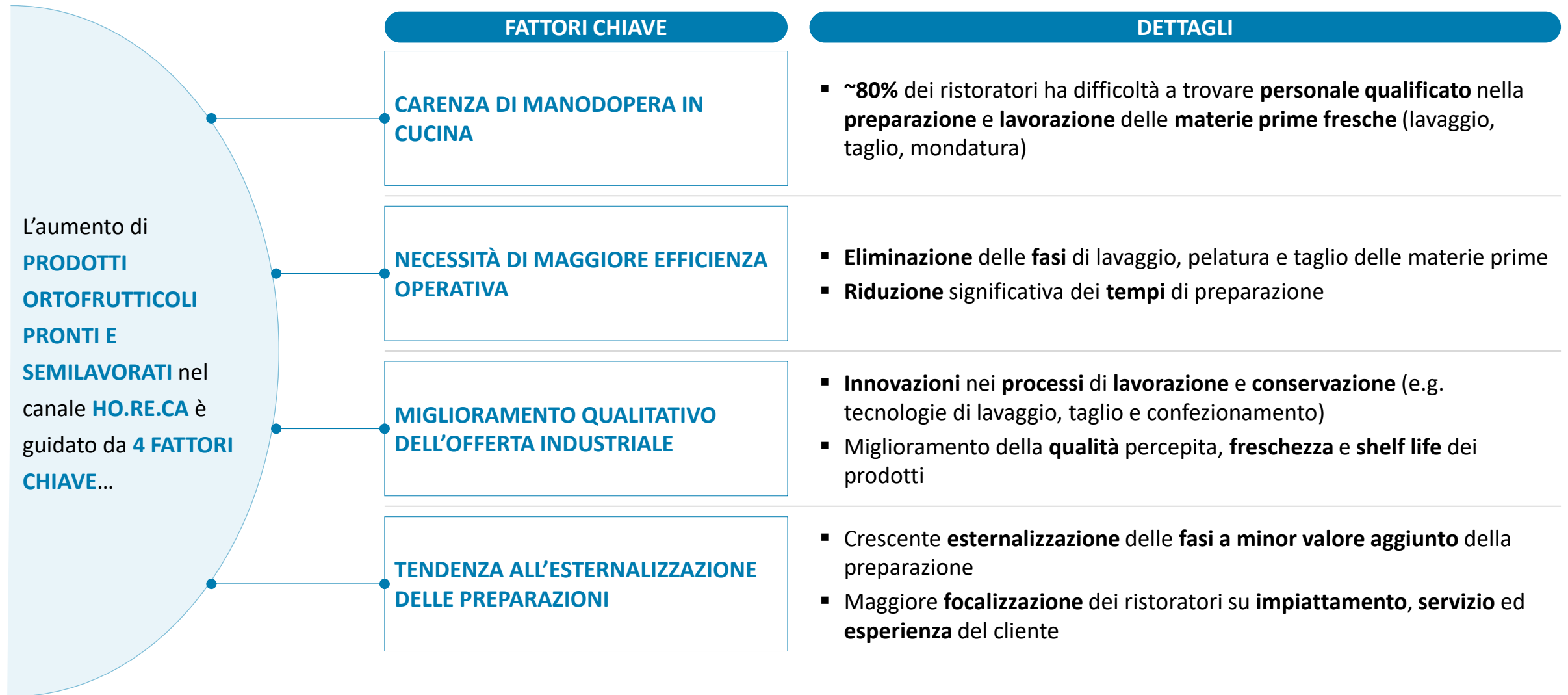


POTERE DEL BRANDING

- **Differenziazione rispetto al prodotto "commodity"**
- **Maggiore valorizzazione del prodotto**, con prezzi premium rispetto al non brandizzato (fino a ~1,3–2x in alcune categorie)
- **Supporto marketing e costruzione di fedeltà**, con campagne commerciali mirate
- **Leva di aggregazione e rafforzamento della filiera** tra produttori, distribuzione e consumatore finale



2A Aumento di prodotti pronti/ semilavorati | #4 fattori chiave guidano l'adozione di prodotti pronti e semilavorati nella ristorazione



2B Maggiore controllo del food cost | A fronte dell'aumento dei costi e maggiore pressione sui margini, gli operatori della ristorazione stanno rafforzando il controllo del food cost

Cresce l'adozione di soluzioni che consentano **maggiore prevedibilità** dei costi e una **gestione** più **efficiente** delle **materie prime** per gli operatori della ristorazione

DRIVER

+25% (2021-2025)
INFLAZIONE DELLE MATERIE PRIME ALIMENTARI



IMPLICAZIONI OPERATIVE

RICERCA DI PRODOTTI CON COSTO PIÙ STABILE E PREVEDIBILE

- Gli operatori privilegiano **ingredienti** e **soluzioni** che consentano una **maggiore stabilità** dei **costi** delle **preparazioni** e una **pianificazione** più **affidabile** dei margini

+22% COSTI FISSI (2026)
PRESSIONE SUI MARGINI DELLA RISTORAZIONE



IMPLICAZIONI OPERATIVE

MAGGIORE ATTENZIONE ALLA RIDUZIONE DEGLI SPRECHI

- Viene rafforzato il **controllo** sulle **quantità utilizzate** e sulle **modalità di preparazione**, con l'obiettivo di **ridurre scarti** fino al **30%** e **aumentare il margine medio per piatto** dell'**8-10%**

2C Evoluzione dei modelli logistici | #3 modelli a confronto

FORNITORE ESTERNO

Approvvigionamento di prodotti ortofrutticoli già **selezionati, lavorati o porzionati** da **fornitori specializzati**, riducendo il fabbisogno di personale e attività di preparazione in cucina






FRUTTACOM
IL SERVIZIO ORTOFRUTTICOLO PROFESSIONALE PER LA RISTORAZIONE



LABORATORIO CENTRALE

Preparazione **centralizzata** di alcune pietanze in un **laboratorio unico** che rifornisce **più punti di ristorazione**, garantendo standard qualitativi e maggiore controllo del food cost

-  GASTRONOMIA
-  PIATTI PRONTI
-  PRODOTTI PANIFICATI



HUB & SPOKE

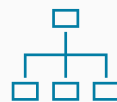
Modello logistico **a rete** in cui un **hub centrale** gestisce approvvigionamento e **prime lavorazioni**, distribuendo poi i prodotti verso cucine o punti vendita locali



Scelta basata su valutazioni



QUALITATIVE



ORGANIZZATIVE



DI BUSINESS CASE



Q&A