

La Roadmap del futuro per il Food&Beverage:

quali evoluzioni e quali sfide per i prossimi anni

Rapporto 2026



Main Partner



Partner



Patrocino



I contenuti del presente rapporto sono di esclusiva responsabilità di TEHA Group S.p.A.

© 2026 TEHA Group S.p.A.

TUTTI I DIRITTI RISERVATI.

Il presente documento è di proprietà di TEHA Group S.p.A.

Nessuna parte di esso può essere in alcun modo riprodotta senza l'autorizzazione di TEHA Group S.p.A.

Indice

.....	
	TEHA Club 3
	La Community Food&Beverage di TEHA 4
	Executive Summary 9
	Introduzione – Il modello Valtellina e la leva delle Olimpiadi Milano-Cortina 2026 per il successo del Made in Italy 21
.....	
Cap. 1	La filiera agroalimentare italiana quale asset strategico per la competitività del Paese 31
1.1	Le distintività e i primati dell’agroalimentare italiano e della sua filiera
1.2	Produttività, territorialità e qualità certificata: i tre pilastri della competitività dell’agroalimentare italiano
.....	
Cap. 2	Vivere nell’era dell’incertezza: la centralità della gestione delle risorse 49
2.1	L’incertezza globale e il sentiment delle imprese italiane del Food&Beverage
2.2	Energia, acqua, fertilizzanti e materie prime agricole sotto pressione crescente lungo tutta la filiera
2.3	Normativa europea, tensioni geopolitiche e cambiamento climatico ridisegnano le condizioni operative della filiera agroalimentare
	Il contesto normativo europeo ed il suo contributo alla transizione sostenibile del settore agroalimentare
	Le tensioni geopolitiche ridefiniscono costi, approvvigionamenti e resilienza della filiera agroalimentare

L'intensificazione del cambiamento climatico e gli impatti economici sulla filiera agroalimentare

Cap. 3 **Incerteza, inflazione e perdita del potere di acquisto fanno rallentare i consumi** **81**

3.1 Incerteza, inflazione e perdita del potere di acquisto fanno rallentare i consumi

3.2 Da cibo multidimensionale a consumi frammentati

L'equilibrio nel carrello: polarizzazione, incerteza e nuove identità alimentari ridefiniscono i modelli di consumo degli italiani

I consumatori, più selettivi, riscrivono le regole del fuori casa

Cap. 4 **Il posizionamento del Made in Italy agroalimentare nei mercati internazionali e le leve per massimizzarne il potenziale** **107**

Cap. 5 **Le priorità per rilanciare l'attrattività delle aziende Food&Beverage italiane: quale Agenda per l'Italia** **129**

5.1 La visione delle imprese sull'evoluzione del settore Food&Beverage

5.2 La roadmap del futuro per il Food&Beverage: quale agenda per i prossimi anni

Bibliografia **153**

TEHA Club

TEHA Club è una piattaforma permanente attraverso cui il top management può offrire spunti e promuovere cambiamenti concreti nel Paese e nelle sue Istituzioni all'insegna di una cultura pro-business, pro-industry e pro-innovazione.

TEHA Club vuole essere un facilitatore indipendente nell'ambito di un dialogo informale, aperto, e continuo tra top executive, policymaker e leader di pensiero, che possono incontrarsi e discutere di questioni prioritarie per le imprese e il sistema economico.

TEHA Club offre contenuti di alto livello, partecipazione a gruppi di lavoro ristretti nei quali condividere stimoli, idee e proposte per approfondire tematiche di settore o per rafforzare la competitività e l'attrattività dei territori; produzione e condivisione di contenuti ad hoc per la classe dirigente e opportunità di networking di altissimo profilo.

Attualmente fanno parte del Club più di 350 tra i massimi responsabili di Gruppi ed organizzazioni nazionali e multinazionali operanti in Italia.

La community Food&Beverage di TEHA: 10 anni di confronto e di crescita

Dal 2016, TEHA ha condiviso, in partnership con aziende nazionali e multinazionali della filiera agroalimentare italiana, la rilevanza di fondare un **Think Tank dedicato ad approfondire e mettere a fattor comune i temi e le esperienze più rilevanti per le aziende della filiera**, anche come vettore di dialogo con le Istituzioni europee, nazionali e regionali.

È nata così la Community Food&Beverage, giunta oggi alla sua **10^a edizione**, nonché la 6^a consecutiva a Bormio. L'iniziativa è nata nel 2017 a Milano e si è sviluppata successivamente in 3 edizioni a Bologna, per arrivare a Bormio nel 2021.



Figura I. | Immagini dal Forum Food&Beverage di TEHA, da sinistra 1^a edizione a Milano, 3^a edizione a Bologna, 9^a edizione a Bormio.

Nel corso dei 10 anni hanno partecipato e sono stati presentati:

- oltre 150 partecipanti ogni anno;
- oltre 300 relatori nel decennio;
- 30 ricerche;
- oltre 20 casi strategici;
- il lancio del Food Truck TEHA e del Food Truck Valtellina in collaborazione con PizzAut.

I lavori della Community Food&Beverage hanno anche contato oltre 500 citazioni mediatiche su stampa e online e 25 passaggi televisivi.



Figura II. | Le 10 edizioni del Rapporto “La Roadmap del futuro per il Food&Beverage: quali evoluzioni e quali sfide per i prossimi anni.” della Community Food&Beverage di TEHA (illustrativo), 2017-2026.

Il percorso 2025/2026 della Community si articola in:

- tavole Rotonde e incontri a porte chiuse che sviluppano contenuti, scenari e documenti;
- sviluppo di contenuti di alto livello derivanti da analisi di scenario, elaborazioni quantitative e casi studio, che confluiscono in Rapporti Strategico-Scenariali;
- forum finale annuale in cui vengono condivise riflessioni sul settore e proposte concrete con i policymaker nazionali ed europei di riferimento.

Per il 5° anno consecutivo, oltre al tradizionale Rapporto Strategico annuale sulla filiera agroalimentare italiana, i contenuti della Community Food&Beverage si sono arricchiti di due importanti verticali:

- una **Ricerca dedicata alla competitività dell’esportazione agroalimentare**, che ha l’obiettivo di misurare il fenomeno dell’Italian Sounding nel mondo, in coerenza con la metodologia proprietaria sviluppata nella prima edizione 2022, per comprendere lo spazio di mercato disponibile per la crescita dell’esportazione e identificare i Paesi a più alto potenziale al di fuori del perimetro europeo, supportati anche da accordi di libero scambio. Quest’anno, in particolare, è stata sviluppata una misurazione e quantificazione del potenziale derivante dalla semplificazione degli accordi commerciali con i Paesi del Mercosur, promuovendo reciprocità e rispetto delle condizioni di sicurezza alimentare^I;
- una **Ricerca dedicata alla transizione sostenibile e circolare** della filiera agroalimentare italiana nell’attuale contesto di crisi, analizzando le sfide e le opportunità associate ad una vera e propria “(R)evoluzione” nei prossimi anni, in cui si inserisce l’elaborazione dell’Indice Composito di TEHA “**Food Sustainable Transition Index**” che misura lo stato dell’arte della sostenibilità della filiera agroalimentare italiana nel confronto europeo^{II}.

Per la prima volta, quest’anno è stato sviluppato un nuovo Rapporto Strategico che raccoglie i risultati dell’**Osservatorio sulle Politiche agricole e industriali italiane nel settore agroalimentare di TEHA Group**. L’iniziativa nasce con l’obiettivo di tracciare e analizzare, con il supporto diretto del Ministero dell’Agricoltura della Sovranità Alimentare e delle Foreste e degli enti vigilati, le principali politiche promosse dal Governo per abilitare la visione di Sovranità Alimentare, valutarne i fattori di successo e l’impatto a livello nazionale, nonché quantificarne il contributo alla competitività della filiera^{III}.

^I Si rimanda al Rapporto “**Crescere nei mercati globali: Nuove rotte per il Made in Italy agroalimentare**”.

^{II} Si rimanda al Rapporto “**La (R)evoluzione Sostenibile e Circolare della filiera agroalimentare italiana**”.

^{III} Si rimanda al Rapporto “**Il valore della filiera agroalimentare per il sistema-Paese e l’impatto delle Politiche Agricole e Industriali**”.

Lo sviluppo dei contenuti ha beneficiato dei contenuti presentati durante le riunioni del percorso della Community Food&Beverage e dei commenti e delle osservazioni dei membri di TEHA Club. In particolare, ringraziamo per il contributo i **Partner della Community Food&Beverage**: AB Holding, Amadori, As.Co.Vi.Lo., Autogrill, Banco Alimentare, BPER, Carrefour, Coca-Cola HBC Italia, Confindustria Lecco e Sondrio, Consorzio per la Tutela del Formaggio Grana Padano, DNV, EBTL, Enel, Ferrovie dello Stato Italiane, Galbusera, Ghelfi Ondulati, Gruppo VÉGÉ, Il Buon Gusto Italiano, Kerry, Kometa, Leone Alato, Levissima, Loacker, Molino Filippini, Mutti, Nactarome, Oropan, Pastificio Felicetti, Pellegrini, Principe, Promotica, Provincia di Sondrio, Red Bull, Rigamonti, Regione Lombardia, RINA, Romagnoli F.lli, Schneider Electric, So.ge.Mi, Spreafico, Torello, Valgrana, Vedrai, Watlow.

Le ricerche sono state curate dal Gruppo di Lavoro TEHA composto da Valerio De Molli, Silvia Lovati, Benedetta Brioschi, Imma Campana, Alberto Maria Gilardi, Valentina Quaglietti, Giulio Durazzo, Vittoria Mondini, Francesco Pesenti, Maria Sole Venturati, Chiara Piloni, Carmen Lojacono e Sonia Filosa.

Executive Summary

Con un fatturato di 269,9 miliardi di Euro, un Valore Aggiunto di 81,6 miliardi (in aumento del +42,4% rispetto al 2015) ed esportazioni che sfiorano i 71 miliardi e quasi raddoppiano le performance di 10 anni fa, la filiera agroalimentare italiana, nel 2024, ha consolidato il suo ruolo di **asset chiave e insostituibile leva di competitività del sistema-Paese**. Un pilastro dell'economia nazionale che nel 2024 ha generato il 4,2% del PIL e **attivato, in maniera diretta, indiretta e indotta, una filiera estesa da 400,4 miliardi di Euro (20,4% del PIL)**. In altre parole, ogni Euro prodotto direttamente dalla filiera agroalimentare estesa – ecosistema che comprende agricoltura, industria alimentare, servizi di intermediazione, distribuzione e Horeca – ne ha abilitati altri 2,5 lungo una articolata catena di valore che coinvolge reti di fornitura, subfornitura e consumi innescati dai percettori di reddito occupati nella filiera.

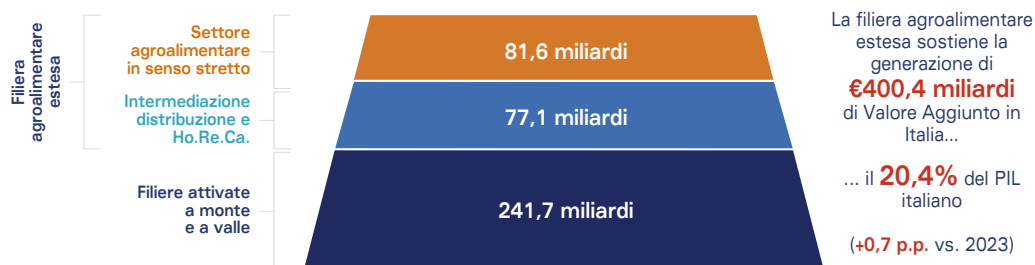


Figura III. | Valore aggiunto generato in maniera diretta, indiretta e indotta dalla filiera agroalimentare italiana estesa.
Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat e tabelle delle interdipendenze settoriali di Istat, 2026.

L'agroalimentare è luogo di **importanti primati** nazionali, elementi di distintività e punti di forza che ribadiscono la centralità della filiera quale espressione del Made in Italy in Europa e nel mondo. Tra i principali competitor europei (Francia, Germania e Spagna) l'Italia si posiziona al 1° posto sia per occupazione agricola dipendente, con 948 mila occupati dipendenti pari al 12,8% del totale comunitario, che per produttività delle grandi imprese Food&Beverage, con un Valore Aggiunto per addetto pari a 116,7 mila Euro.

L'eccellenza della filiera agroalimentare italiana risiede anche nella **qualità produttiva**, testimoniata dal numero record di 897 prodotti certificati DOP o IGP, e nella radicata tradizione culinaria, fatta di antichi saperi, riti e abilità, che rendono cibo e vino parte della cultura nazionale come riconosciuto dalla **nominata della cucina italiana a Patrimonio immateriale UNESCO**.



Figura IV. | Primati della filiera agroalimentare italiana. *Fonte: elaborazione TEHA Group su fonti varie, 2026.*

Se l'analisi della filiera restituisce la fotografia di un asset strategico per la competitività dell'Italia, le **forze di cambiamento** che insistono sull'agroalimentare italiano rendono necessario misurare gli effetti a breve e lungo termine prodotti lungo l'intera catena di valore e prevedere scenari evolutivi al fine di garantire un presidio efficace e strategico delle **direttrici di crescita** e consolidare il ruolo di assoluta centralità che il Food&Beverage rappresenta per il sistema-Paese e per il suo posizionamento nel confronto europeo.

Il Rapporto Food&Beverage 2026 di TEHA Group approfondisce con analisi puntuali, contenuti originali e chiavi di lettura innovative, le forze di cambiamento che agiscono sulla filiera, gli impatti che queste producono sugli input produttivi abilitanti e lo stato attuale delle possibili direttrici di crescita.

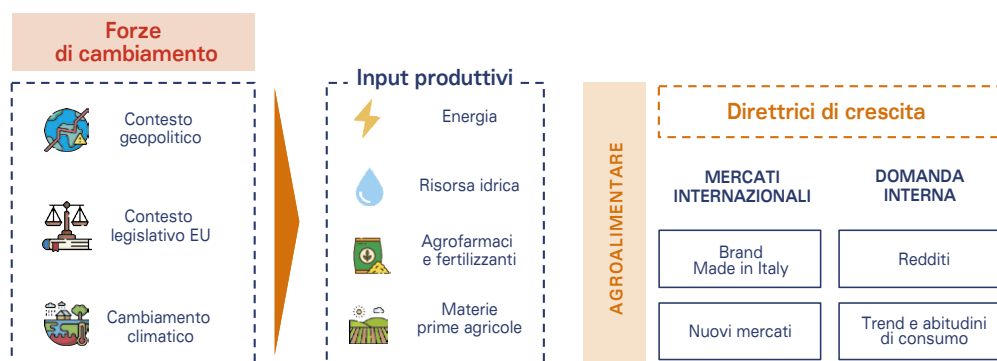
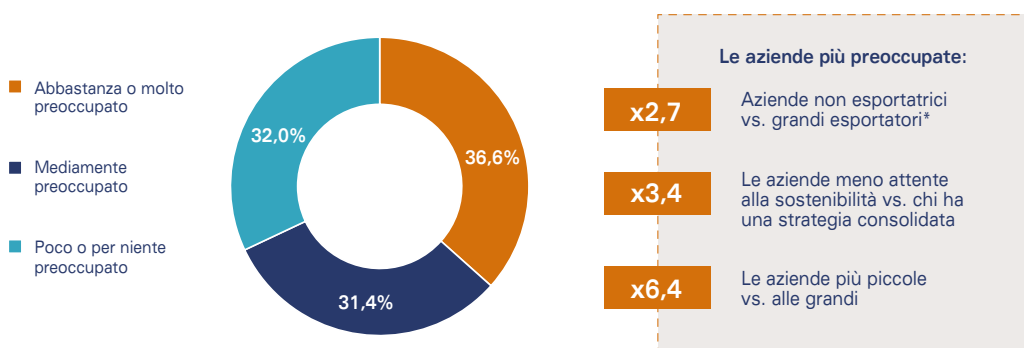


Figura V. | Forze di cambiamento, input produttivi e direttrici di crescita della filiera agroalimentare italiana. Fonte: elaborazione TEHA Group, 2026.

Sono 3 le principali forze di cambiamento che insistono sulla filiera agroalimentare: **contesto geopolitico, cambiamento climatico e quadro normativo e legislativo**. Tutte, seppure con intensità e direzioni diverse, pongono gli operatori della filiera estesa di fronte alla necessità di agire rispetto alla minore disponibilità di input agricoli abilitanti, costi crescenti, nuovi modelli produttivi e pressione sugli scambi commerciali.

La fragilità e le instabilità dell'equilibrio geopolitico hanno contribuito ad **aumentare il clima di incertezza globale, il World Uncertainty Index nel 2025 ha raggiunto il valore massimo di 855,1, oltre 8,5 volte i livelli del 1990**, mentre i livelli di nervosismo e aleatorietà non sembrano rientrare neanche nel 2026.

Le stesse aziende della filiera agroalimentare italiana si dicono preoccupate per l'operatività del 2026: **7 aziende su 10 sono in allerta^{IV}**. La preoccupazione è diffusa seppure l'indagine svolta da TEHA mette in evidenza alcuni **elementi di "protezione"**, come la dimensione aziendale, una strategia di sostenibilità strutturata o una forte propensione all'export, che attutiscono i rischi di business connessi all'instabilità geopolitica e alle sue ricadute sistemiche.



Le imprese italiane del Food&Beverage individuano lo shock energetico come il principale fattore di discontinuità del 2026. La business community dell'agroalimentare teme, infatti, sia l'aumento del costo dell'energia (63,5%) che le modalità e la velocità con cui l'**andamento del prezzo energetico si propaga su quello degli altri input produttivi e delle materie prime**.

Figura VI. | Risposta alla domanda "Quanto si ritiene preoccupato per l'operatività della sua azienda durante il 2026?" (valori %), 2026. (*) Oltre il 25% di fatturato derivante dall'esportazione. Fonte: survey della Community Food&Beverage alle imprese italiane, marzo 2026.

^{IV} Fonte: indagine TEHA Group condotta su 500 aziende della filiera agroalimentare nazionale a marzo 2026. Il campione coinvolto è stato selezionato in modo da essere rappresentativo dell'universo nazionale di riferimento secondo macro-area geografica, settore merceologico, la dimensione aziendale

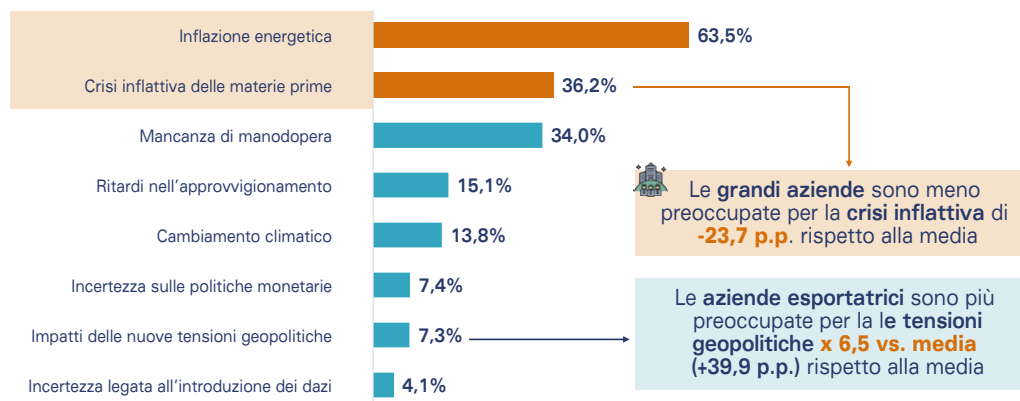


Figura VII. | Risposta alla domanda "Quali sono stati i fattori di crisi a più elevato impatto sull'operatività della sua azienda nell'ultimo periodo" (valori %), 2026.
Fonte: survey della Community Food&Beverage alle imprese italiane, marzo 2026.

Già nel 2022, a seguito dello shock energetico causato dal conflitto Russo-Ucraino, si è infatti assistito ad un **incremento strutturale dei prezzi degli input agricoli**. Nel 2025 il costo dei concimi risulta ancora superiore del +50% rispetto a quello del 2019, variazione che si attesta al +46% nel caso di energia e lubrificanti, +25% per i mangimi e +24% per i fertilizzanti

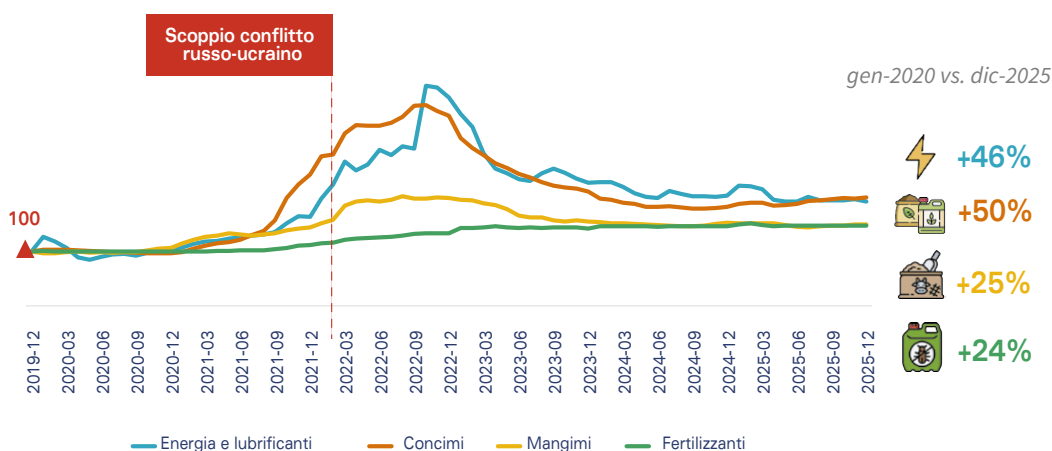


Figura VIII. | Prezzi degli input agricoli in Italia (indice, base 100 = dic. 2019), gen. 2020–dic. 2025. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati FRED, 2025.

Il timore che gli effetti inflazionistici innescati dal contesto geopolitico possano diventare strutturali risiede nella **natura energivora** di ogni singola fase della filiera agroalimentare. I consumi energetici agroalimentari sono concentrati per il 20% a monte della filiera e dunque nelle attività di produzione agricola e di input produttivi, il 38% è destinato alle attività di distribuzione commerciale e consumo finale. Oltre il 40% dell'input energetico utilizzato dalla filiera è invece riconducibile alle attività dell'industria alimentare, che da sola pesa l'11,5% dei consumi di energia dell'intero comparto industriale italiano.

Il conflitto nell'area del Golfo rischia inoltre di generare impatti anche sui **fertilizzanti**, altro input produttivo centrale per il comparto agricolo. Nel 2024, nei Paesi del Golfo, è transitato l'11,6% del commercio mondiale di fertilizzanti, per un valore di 9,9 miliardi di Dollari. Una prolungata chiusura dello Stretto di Hormuz provocherebbe un'importante riduzione dell'offerta di questi mezzi tecnici e un conseguente aumento dei prezzi alimentari che si ripercorrerebbe a cascata lungo tutte le fasi di produzione, trasformazione e commercio. **Fertilizzanti e agrofarmaci** consentono la protezione e la nutrizione delle colture. In assenza di simili soluzioni la **produzione agricola si ridurrebbe in maniera significativa**. Le 5 colture più soggette a perdite di produzione sarebbero mais (perdita dell'87% della produzione), riso (84%), pomodori (81%), uva (81%) e grano duro (70%).

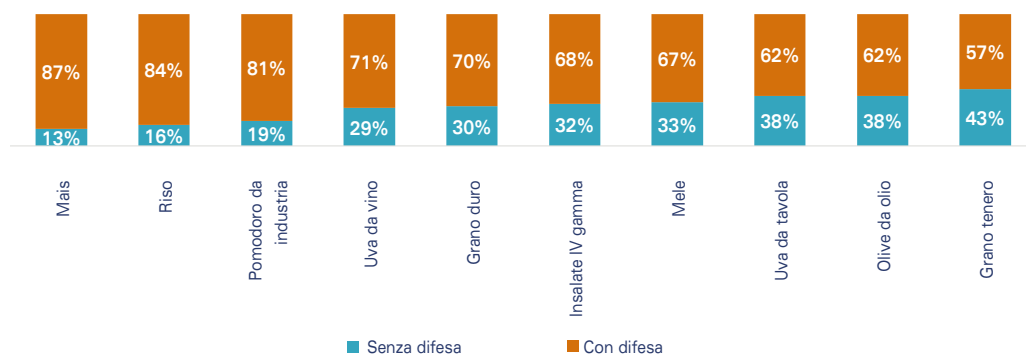


Figura IX. | Primi 10 prodotti agricoli per impatto potenziale derivante dalla cessazione dell'utilizzo di agrofarmaci e fertilizzanti (valori %), ultimo anno disponibile.

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati VSAFE e Federchimica, 2026.

In questo scenario si inserisce il tema della disponibilità nazionale di **prodotti agricoli primari**. Una bilancia commerciale agricola in continuo peggioramento testimonia come la crescita dell'esportazione industriale non possa essere supportata solo dalla produzione nazionale: il deficit agricolo nel 2025 ha raggiunto i -15,2 miliardi di Euro contro i -5,5 miliardi del 2010. L'andamento della bilancia commerciale agricola risulta speculare a quello della bilancia commerciale dell'industria Food&Beverage che negli ultimi 16 anni (2025-2010) è, invece, cresciuta ad un tasso annuo composto del +21,1%, passando da un saldo negativo di -1 miliardi di Euro del 2010 al +15,5 miliardi del 2025.

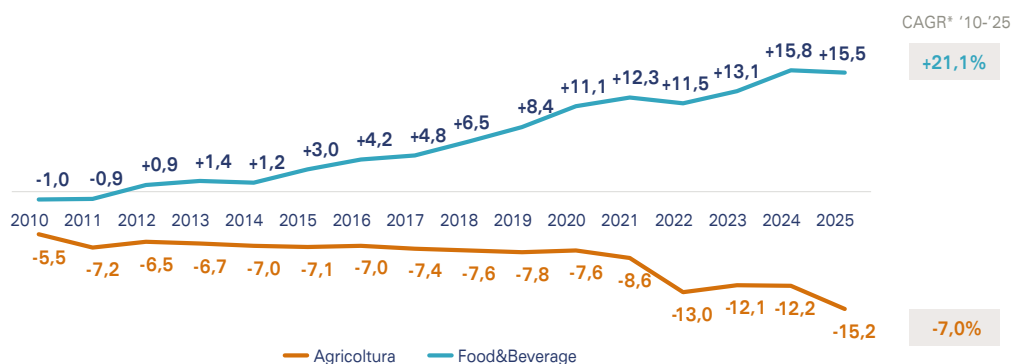


Figura X. | Bilancia commerciale dell'industria Food&Beverage e del settore agricolo in Italia (miliardi di Euro), 2010-2025. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat, 2026.

Oltre alle pressioni esercitate dal contesto geopolitico e alle conseguenze generate su **disponibilità e costi degli input produttivi**, la filiera agroalimentare è sottoposta agli effetti di un altro elemento critico: il **cambiamento climatico**.

La questione ambientale rappresenta una vera e propria emergenza che genera ricadute sempre più frequenti ed intense nella quotidianità e nell'economia. **Le temperature medie crescono e aumentano gli eventi climatici estremi** – la cui intensità è positivamente correlata alle anomalie termiche.

La **disponibilità idrica**, risorsa chiave per il comparto agricolo a cui è riconducibile il 47,5% dei prelievi idrici complessivamente effettuati in Italia, risulta **sempre meno stabile**. Negli ultimi anni si è assistito ad una crescente alternanza tra surplus e deficit della risorsa idrica rinnovabile totale^v disponibile: mentre nel 2022 si è registrato un ammanco del -51,5% rispetto alla media storica 1951-2024 di 138,2 miliardi m³, nel 2024 si segnalava un surplus del 14,3% rispetto allo stesso periodo benchmark.

In maniera parallela aumentano le **perdite economiche causate dal clima**. L'Italia, con una perdita di -13,4 miliardi di Euro, è il Paese europeo che paga più caro questo fenomeno. In questo, l'agricoltura è il settore più colpito con un danno di -8,5 miliardi di Euro riconducibile al solo raccolto agricolo nazionale.

In un tale contesto si inserisce un'ulteriore spinta al cambiamento, il **quadro normativo e legislativo europeo**. La Commissione Europea – tramite la **Vision for Agriculture and Food** che prevede l'integrazione di sostenibilità, competitività ed innovazione nei comparti dell'agroalimentare – ha definito **target ambientali ambiziosi**. Raggiungere gli obiettivi ambientali richiesti della Commissione Europea rende necessaria una profonda azione di revisione di processi produttivi, di approvvigionamento e commerciali e ridisegna, in maniera inevitabile, i vincoli competitivi della filiera agroalimentare italiana. Il quadro regolamentare europeo mira ad accelerare la transizione green e il rilancio della competitività europea attraverso misure come la Water Resilience Strategy (riduzione -10% dei consumi idrici entro il 2030), la Competitiveness Compass (riduzione -90% delle emissioni entro il 2040), il Critical Raw Material (CRM) Act (10% consumo annuo di fosforo deve provenire da estrazione interna all'UE e il 25% da riciclo) e la Nature Restoration Law (recupero del 20% delle aree terrestri entro il 2030).

^v Risorsa idrica che si produce naturalmente nel territorio di riferimento esclusivamente dalle precipitazioni, che al netto dell'evapotraspirazione, sono cadute all'interno dello stesso territorio (internal flow), a cui si somma eventualmente la risorsa naturale proveniente dall'esterno del territorio (actual external inflow).

In questo contesto le risorse **previste dalla PAC** rappresentano un importante sostegno per le imprese della filiera agroalimentare italiana che nel periodo 2028-2034 potranno fare affidamento su 40,7 miliardi di Euro di fondi, anche grazie all'azione di advocacy del Governo.

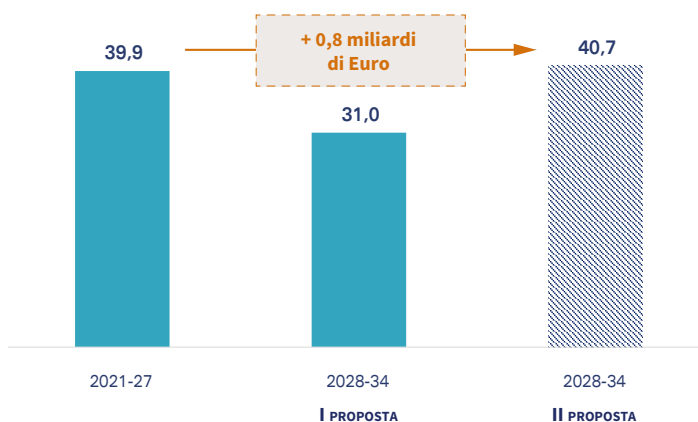


Figura XI. | Fondi dedicati all'Italia dalla PAC (miliardi di Euro), 2021-2027 e 2028-2034. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati, Commissione Europea, 2026.

Il Rapporto Food&Beverage di TEHA analizza e pone l'attenzione su **mercati internazionali** e **domanda interna**, due direttrici chiave per la crescita strutturale della filiera.

Cresce l'**export dei prodotti alimentari e delle bevande Made in Italy**. Nonostante un contesto complesso dagli esiti incerti, le esportazioni, nel 2025, registrano un trend di crescita sia a valore (+5,2% variazione % 2025-2024) che a volume (+3,7%) e in maniera trasversale ai principali Paesi di destinazione dell'export agroalimentare italiano. In questo contesto gli USA costituiscono una eccezione: nel 2025 il valore delle esportazioni verso gli Stati Uniti ha registrato una contrazione rispetto all'anno precedente. Riduzione riconducibile alla politica tariffaria di Trump ma comunque più contenuta rispetto al valore dei dazi imposti: a fronte di dazi del 15%, le esportazioni sono diminuite del -4,5%.

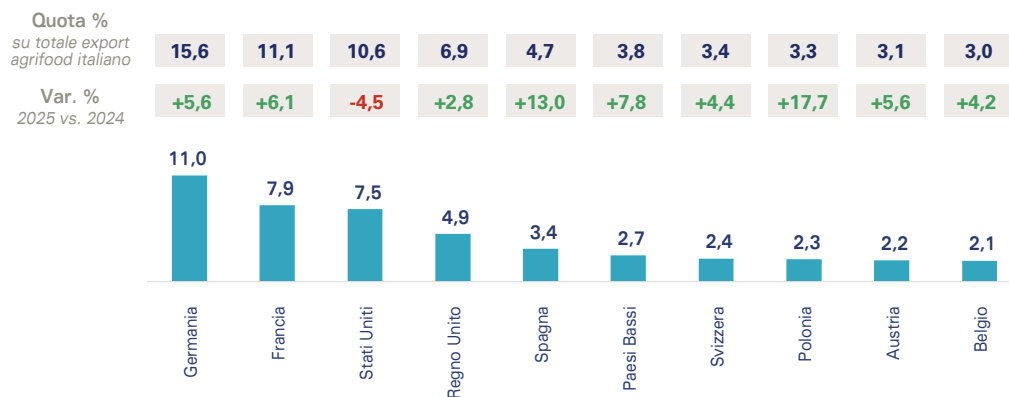


Figura XII. | Principali Paesi destinatari delle esportazioni della filiera agroalimentare italiana (miliardi di Euro, valore % sul totale e var % vs. 2024), 2025.

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat, 2026.

Sul fronte interno, invece, la filiera agroalimentare si scontra con una **domanda**, al netto dell'inflazione, **stagnante da oltre un decennio**. Nel 2025 i consumi finali agroalimentari sia domestici che fuori casa hanno toccato quota di 294,1 miliardi di Euro, in termini reali^{VI}, valore pressoché stabile dal 2010. La crescita flat dei consumi alimentari è confermata dall'indice composto annuo che è del +0,05% per i consumi domestici e del +0,03% per quelli fuori casa. L'immobilità della domanda interna è riconducibile all'altrettanto stabile situazione dei **salari nazionali**. L'Italia è l'unico Paese OCSE che nel 2025 ha registrato una diminuzione dei salari reali medi rispetto al 2000 (-0,1% contro una media OCSE del +0,7%).

Tuttavia, gli italiani **non rinunciano al cibo**, che rimane al centro della loro quotidianità. Le famiglie sono diventate più selettive, portano all'estremo il mantra dell'acquistare solo le cose essenziali e necessarie che era entrato nelle case degli italiani già nel 2022 e acquistano solo ciò che può realmente risolvere un loro bisogno (di risparmio, sostenibilità, salute e benessere o gratificazione) purché sia di **qualità**.

^{VI} Valori concatenati, anno 2025

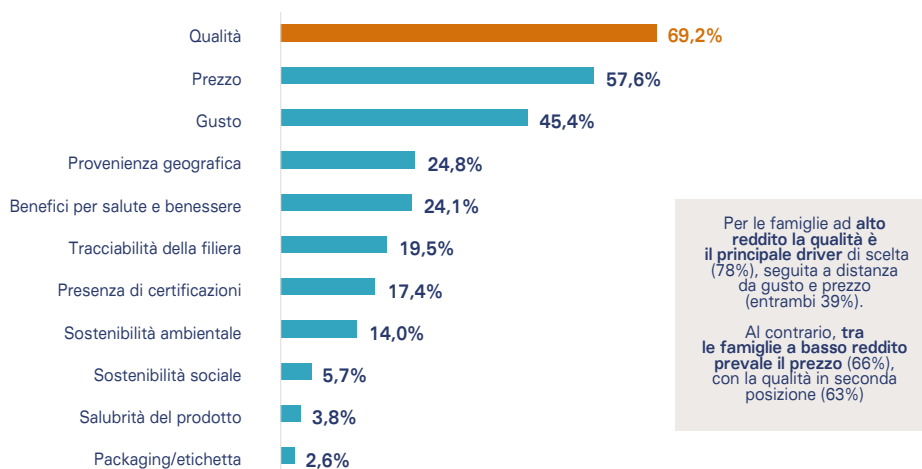


Figura XIII. | Risposta alla domanda "Quali sono le sue principali leve di scelta nell'acquisto di un prodotto alimentare italiano?" (valori %), 2026.

Fonte: elaborazione TEHA Group survey della Community Food&Beverage ai consumatori italiani, 2026.

Dall'analisi critica degli aspetti sopra elencati e dall'ambizione della Community Food&Beverage di contribuire a rendere **strutturale la competitività della filiera agroalimentare italiana**, TEHA Group ha elaborato **6 proposte di policy** orientate a governare in maniera efficace i cambiamenti che insistono sulla filiera e presidiare le direttrici di crescita.



Figura XIV. | Le 6 priorità di azione per rendere strutturale la competitività della filiera agroalimentare italiana. Fonte: elaborazione TEHA Group, 2026.

Introduzione

**Il modello
Valtellina e
la leva delle Olimpiadi
Milano-Cortina 2026
per il successo
del Made in Italy**

Per la 10^a edizione della Community Food&Beverage, TEHA ha sviluppato il Rapporto 2026 “La Roadmap del futuro per il Food&Beverage: quali evoluzioni e quali sfide per i prossimi anni”, il cui obiettivo è stimare il posizionamento e la creazione di valore della filiera agroalimentare italiana, sia a livello nazionale che internazionale. Il Rapporto, inoltre, approfondisce con analisi puntuali, contenuti originali e chiavi di lettura innovative, le forze di cambiamento che agiscono sulla filiera, gli impatti che queste producono sugli input produttivi abilitanti e lo stato attuale delle possibili direttrici di crescita.

Il Rapporto esplora queste caratteristiche in un contesto di incertezza globale, raccogliendo la percezione e il sentiment dei consumatori e delle imprese, tracciando le priorità per migliorare l'attrattività e la competitività della filiera in ottica di medio-lungo periodo.

A supporto delle informazioni raccolte tramite database nazionali e internazionali e censite da rapporti di Istituzioni, associazioni ed enti autorevoli, TEHA, per il quarto anno consecutivo, ha condotto 2 survey a livello nazionale per la stesura della Ricerca:

- una indirizzata ad un campione rappresentativo di **1.000 consumatori italiani** per comprendere l'evoluzione del loro carrello della spesa, dei canali d'acquisto e del consumo “out of home”, il loro rapporto con la sostenibilità e le abitudini alimentari sane;
- una indirizzata ad un campione rappresentativo di **500 imprese della filiera agroalimentare italiana**, per analizzare la loro risposta alle crisi, i loro investimenti strategici e il loro sentiment sul futuro, anche con riferimento al megatrend della sostenibilità.

Il percorso annuale della Community Food&Beverage di TEHA si conclude, per il sesto anno consecutivo a Bormio (SO) in Valtellina, con il Forum finale che rappresenta ormai un appuntamento di alto livello e di riferimento per il panorama industriale del settore.

Il **modello Valtellina** è un esempio positivo a livello nazionale in cui si è creato un legame virtuoso inscindibile tra ambiente, enogastronomia e turismo, che ha in buona parte trainato la crescita sostenibile della filiera agroalimentare, con ricadute positive sul territorio e i suoi abitanti.

Proprio all'interno di questo contesto, e intorno a questi valori, ruotano i pilastri della 10a edizione del Forum Food&Beverage che, grazie ai contenuti del Rapporto, alle ricerche ad esso correlate e alle testimonianze dei Vertici della filiera agroalimentare italiana ed internazionale, indagherà la relazione esistente tra una corretta alimentazione e il benessere fisico e sociale dei cittadini, analizzando pertanto il ruolo che la filiera può avere per la ripresa economica dell'Italia nei prossimi anni, con un'attenzione particolare alla sostenibilità.

Da dicembre 2025 **la cucina italiana è riconosciuta come patrimonio culturale immateriale dell'umanità**, affermandosi come leader mondiale per il numero di riconoscimenti nel settore agroalimentare. Secondo il Comitato Intergovernativo UNESCO, la cucina italiana è una **«miscela culturale e sociale di tradizioni culinarie, e un modo per prendersi cura di sé stessi e degli altri»**.

In questo contesto, la Valtellina si conferma la patria di molteplici eccellenze enogastronomiche, che producono un valore socioeconomico significativo oltre che per la provincia di Sondrio, anche per la Lombardia. La Regione, infatti, è un'eccellenza dell'intero sistema-Paese, posizionandosi tra le prime posizioni per valore generato nella filiera dell'agrifood italiano:

- la Lombardia è la **1^a Regione in Italia per fatturato agroalimentare**, con 50 miliardi di Euro e una crescita del +40,4% rispetto al 2015;
- è la **1^a Regione anche per Valore Aggiunto** nel settore, contribuendo con 11,2 miliardi di Euro, con una crescita del +31,6% rispetto al 2015;

- è la **1^a Regione in Italia per esportazione agroalimentare** e, con una crescita del 100,1% rispetto al 2015, l'export lombardo del settore Food&Beverage vale 11,7 miliardi di Euro, pari al 16,5% del totale nazionale;
- è la **3^a Regione in Italia per fatturato delle produzioni certificate**, con 2,9 miliardi di Euro (+13,1% rispetto al 2023);
- la Lombardia è **3^a per occupazione agroalimentare**: gli addetti del settore sono 129.000, +3,2% rispetto al 2015.

Figura XV. | Principali dati e primati del settore agroalimentare della Regione Lombardia, 2025 o ultimo anno disponibile.
Fonte: elaborazione TEHA Group su dati AIDA, Istat, Ismea e Qualivita, 2026.



€50,0 mld di fatturato
1^a Regione in Italia
(2023) **+40,4% vs. 2015**



€11,7 mld di export
1^a Regione in Italia
(2025) **+100,1% vs. 2015**



€11,2 mld di Valore Aggiunto
1^a Regione in Italia
(2023) **+31,6% vs. 2015**



€2,9 mld di fatturato per produzioni certificate
3^a Regione in Italia
(2024) **+13,1% vs. 2023**



129.000 occupati
1^a Regione in Italia
(2023) **+3,2% vs. 2015**

Un patrimonio diffuso che trova espressione anche nella Valtellina, storicamente rilevante nel settore dell'agrifood grazie a prodotti simbolo come la bresaola, i formaggi d'alpeggio e i vini valtellinesi, che rappresentano asset strategici da valorizzare e prodotti che promuovono un perfetto connubio tra alimentazione e qualità della vita:

- su 107 Province, quella di Sondrio è **11^a** per impatto economico delle produzioni certificate di cibo, con un valore pari a 277 milioni di Euro;
- è la **3^a Provincia in Italia per valore generato da prodotti a base di carne certificata**, subito dopo Parma e Udine;

- la Bresaola della Valtellina IGP vale da sola 253 milioni di Euro, essendo così l'11° prodotto certificato in Italia per valore e il 4° tra quelli a base di carne;
- la Valtellina vanta il **90% della produzione di mele certificate** in Lombardia per un valore di 7,4 milioni di Euro;
- nel 2024 sono state prodotte 1.810 tonnellate di pizzoccheri che hanno ottenuto il marchio IGP nel 2016, per un fatturato di 4,1 milioni di Euro;
- con 850 ettari di vigne e 2.500 Km di muretti a secco, la Valtellina vanta il **vigneto terrazzato più esteso d'Italia**;
- Sondrio è la 5ª Provincia lombarda per produzione vinicola, con 3,1 milioni di bottiglie prodotte all'anno e un fatturato di 22,3 milioni di Euro;
- la Provincia di Sondrio è, inoltre, la **23ª Provincia italiana su 107 per qualità della vita** (+7 posizioni rispetto al 2024).



Sondrio è la **11ª provincia italiana su 107** per impatto economico delle **produzioni certificate di cibo** (277 milioni di Euro)



3ª provincia italiana su 107 per impatto economico territoriale dei prodotti a base di **carne certificata** (dopo Parma e Udine)



La **Bresaola della Valtellina IGP** è l'**11°** prodotto certificato per valore in Italia e **4°** tra i prodotti a base di carne (**253 mln di Euro**)



90% della produzione di **mele** certificate in Lombardia per un valore di **7,4 milioni di Euro**



1.810 tonnellate di pizzoccheri prodotti nel 2024, che hanno ottenuto il marchio **IGP** nel 2016, con un fatturato di 4,1 milioni di Euro



850 ettari di vigne e **2.500 Km** di muretti a secco in Valtellina: il **vigneto terrazzato più esteso in Italia**



5ª provincia lombarda per produzione di **vino** con **3,1 milioni** di bottiglie all'anno e **22,3 milioni di Euro** di fatturato



Sondrio rappresenta la **23ª** provincia italiana **su 107** per Qualità della Vita (+7 posizioni vs. l'anno precedente)

Figura XVI. | Principali primati della produzione agroalimentare della Valtellina e della Provincia di Sondrio. Fonte: elaborazione TEHA Group su fonti varie, 2026.

Le Olimpiadi Invernali di Milano-Cortina 2026 e l'impatto sull'attrattività economica e turistica nel territorio Lombardo

Per la prima volta nella loro storia, le montagne valtellinesi sono state protagoniste delle **Olimpiadi Invernali Milano-Cortina 2026**, ospitando le gare di sci alpino maschile a Bormio e le gare di freestyle e snowboard a Livigno.

Le Olimpiadi Milano-Cortina 2026 hanno rappresentato un acceleratore straordinario della visibilità internazionale dell'Italia, amplificando in modo significativo la presenza del Paese nelle conversazioni digitali globali. Secondo l'algoritmo proprietario AI4TEHA, **nelle due settimane dei Giochi il reach associato alla parola «Italia/Italy» è cresciuto di 2,8 volte rispetto allo stesso periodo del 2025**, mentre **l'associazione tra Italia e food ha registrato un incremento di x1,8 volte**.



Figura XVII. | Reach relativi alla parola «Italia/Italy» nelle due settimane dei Giochi Olimpici nel 2026 e nelle stesse due settimane del 2025 (milioni di reach), 5-22 febbraio 2025 vs. 5-22 febbraio 2026. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Brandwatch, 2026.

Il dato conferma come i grandi eventi internazionali non producano soltanto un impatto turistico e mediatico immediato, ma contribuiscano anche a rafforzare il posizionamento reputazionale del Paese e delle sue eccellenze distintive, a partire dall'enogastronomia.

L'aumento della visibilità internazionale generato dai Giochi ha interessato in modo particolarmente intenso i territori direttamente coinvolti nelle competizioni olimpiche, con incrementi esponenziali nei livelli di mentions e reach. Tra le località analizzate, **Livigno** ha registrato la crescita più significativa nelle menzioni (**x74,1** rispetto al 2025), mentre **Bormio** si distingue per il maggiore incremento nei livelli di reach (**x22,4**), facendo emergere la Valtellina come uno dei territori che hanno beneficiato maggiormente dell'esposizione internazionale legata all'evento.

L'incremento di attenzione verso l'Italia durante le Olimpiadi si riflette anche nel consolidamento del legame tra il Paese e il food italiano nel dibattito digitale globale. L'analisi del reach medio giornaliero associato alla keyword «Italy-Food», pari a **12,5 milioni di reach**, evidenzia infatti una **presenza costante e strutturale dell'enogastronomia italiana nelle conversazioni online**, con picchi particolarmente rilevanti in corrispondenza di eventi simbolici per il Paese.

Il riconoscimento della cucina italiana come patrimonio immateriale UNESCO e le Olimpiadi Milano-Cortina 2026 – che nelle rispettive giornate chiave hanno generato **picchi di reach** pari a 29 milioni e 20 milioni – hanno ulteriormente rafforzato tale connessione, contribuendo ad amplificare la visibilità internazionale del modello alimentare italiano e delle sue eccellenze territoriali.

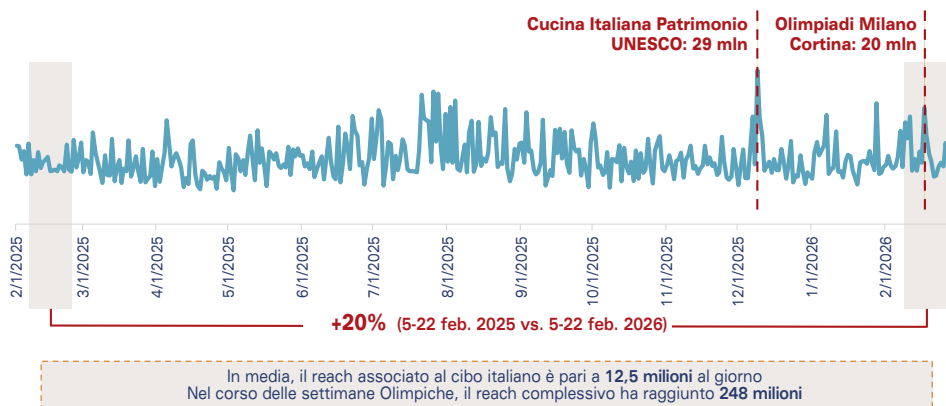


Figura XVIII. | Reach medio giornaliero relativo all'associazione «Italy-Food» (milioni di reach), 01 febbraio 2025 - 01 febbraio 2026.
Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Brandwatch, 2026.

Oltre alla visibilità, il cibo italiano si conferma anche uno dei principali driver reputazionali del Paese. **L'87% del sentiment associato alla relazione «Italy-Food» risulta infatti positivo o neutrale**, con una percezione favorevole significativamente superiore rispetto alla media italiana nel suo complesso. Nel mese di febbraio 2026, coincidente con le Olimpiadi Invernali, la quota di sentiment positivo legata al cibo italiano supera di **+13 punti percentuali** quella associata genericamente al Paese: grazie alla capacità di trasmettere valori di qualità, autenticità, convivialità e benessere, l'enogastronomia rappresenta uno degli asset più efficaci per rafforzare l'immagine internazionale dell'Italia.

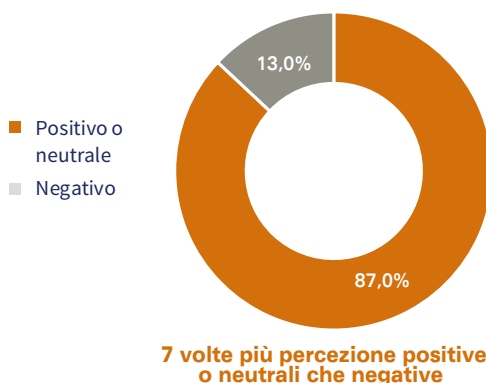


Figura XIX. | Sentiment relativo all'associazione «Italy-Food» (valori %), febbraio 2025-febbraio 2026.
Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Brandwatch, 2026.

Infine, la crescente attenzione internazionale verso il cibo italiano si traduce anche in una valorizzazione delle specificità territoriali e delle produzioni locali. La Valtellina e i pizzoccheri, in particolare, hanno conquistato ampia visibilità internazionale grazie alla copertura mediatica legata alle Olimpiadi Invernali Milano-Cortina 2026. **Il «New York Times» ha dedicato un ampio reportage alla tradizione gastronomica valtellinese, presentando i pizzoccheri come simbolo di una cucina autentica profondamente legata al territorio alpino.**

Parallelamente, l'analisi delle conversazioni social globali mostra come keyword quali pizza, pasta, vino italiano e ristoranti italiani continuino a dominare il percepito internazionale del food Made in Italy, confermando la centralità dell'enogastronomia quale elemento distintivo del posizionamento competitivo e culturale del Paese.



Figura XX. Principali keyword associate al food italiano nelle conversazioni social globali per categoria, feb. 2025 – feb. 2026. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Brandwatch, 2026.

01

**La filiera
agroalimentare
italiana quale
asset strategico
per la competitività
del Paese**

L'Italia è un Paese riconosciuto e apprezzato in tutto il mondo per il cibo e la sua secolare tradizione enogastronomica. Ciò che più contraddistingue il Paese è la qualità e l'unicità di questo patrimonio, che non rappresenta solo un elemento identitario, ma si configura come un driver strategico di sviluppo economico, sociale e di ecosistema, capace di generare valore lungo l'intera filiera e conservarlo nel tempo.

1.1

Le distintività e i primati dell'agroalimentare italiano e della sua filiera

La filiera agroalimentare italiana rappresenta uno degli asset strategici più rilevanti per la competitività del Paese, non solo per il suo valore economico diretto, ma per la sua capacità di attivare un ecosistema produttivo ampio e interconnesso. In un contesto globale caratterizzato da crescente incertezza – tra tensioni geopolitiche, pressione inflattiva e transizione climatica – il settore si conferma una leva strutturale di crescita, resilienza e proiezione internazionale del Made in Italy.

Nel 2024 il fatturato del settore agroalimentare ha raggiunto i **269,9 miliardi di Euro**, distribuiti in 193,3 miliardi di Euro generati dall'attività del comparto del Food&Beverage e 76,6 miliardi di Euro del comparto agricolo, registrando una crescita complessiva del +42% rispetto al 2015.

Il rispettivo Valore Aggiunto generato dal settore è di **81,6 miliardi di Euro** nel 2024, suddiviso in 37,4 miliardi di Euro del comparto Food&Beverage e da 44,2 miliardi di Euro del comparto agricolo. Nonostante la crescita dei costi di produzione, accentuati dalla pressione inflattiva sulla catena di approvvigionamento, la tendenza positiva di crescita complessiva

registra un +42,4% rispetto al 2015 (x1,5 nell'ultimo anno).

Nel 2024, la dinamica positiva è stata sostenuta dai **3,4 milioni di lavoratori** del settore agroalimentare, di cui 485.000 nel comparto del Food&Beverage e i restanti 2,9 milioni nel settore primario¹. Il volume complessivo degli occupati nel periodo 2015-2024 continua ad aumentare, registra una crescita del +5,9%.

Nel 2024, sono **1,1 milioni le imprese** totali del settore, di cui 49.044 nel comparto industriale e 1,1 milioni in quello agricolo, con una contrazione del -12,9% rispetto al 2015. Ancora una volta, la notevole diminuzione delle imprese attive, parallela ad un aumento sia in termini di fatturato che Valore Aggiunto complessivo, dimostra il percorso di efficientamento intrapreso dalle imprese del settore.

La proiezione internazionale del settore si conferma il principale fattore trainante, raggiungendo **nel 2025 il valore record di 70,9 miliardi di Euro di export** (60,9 miliardi di Euro dal Food&Beverage² e 10 miliardi di Euro dal comparto agricolo), consolidando il trend positivo di +94,3% dal 2015³.

Infine, gli investimenti del settore sono pari a **18,6 miliardi di Euro**, con un trend di crescita che ogni anno continua in positivo (+78,2% nel periodo 2015-2024). Considerando il dato in modo più specifico si nota che gli investimenti sono aumentati di +2,4 miliardi di Euro nel comparto agricolo rispetto all'anno precedente, a dimostrazione di una crescente attenzione all'innovazione, alla sostenibilità e alla promozione della sicurezza degli approvvigionamenti.

1 Tale valore rappresenta la somma tra l'occupazione familiare (2 milioni di lavoratori) e non familiare (948.000).

2 L'esportazione agroalimentare italiana raggiunge i 72,5 miliardi di Euro considerando anche il tabacco.

3 Si rimanda al Capitolo 4 del presente Rapporto *"Il posizionamento del Made in Italy agroalimentare nei mercati internazionali e le leve per massimizzarne il potenziale"* per un maggior approfondimento sull'export della filiera e sul valore del Made in Italy agroalimentare nel mondo.



€269,9 mld di fatturato, di cui **€193,3 mld** di F&B e **€76,6 mld** del comparto agricolo
(2024) **+42,0% vs. 2015**



3,4 mln di occupati*, di cui **485.000** nel F&B e **2,9 milioni** del comparto agricolo
(2024) **+5,9% vs. 2015**



€81,6 mld di Valore Aggiunto di cui **€37,4 mld** del F&B e **€44,2 mld** del comparto agricolo
(2024) **+42,4% vs. 2015**



1,1 mln di imprese, di cui **49.044** F&B e **1,1 milioni** aziende agricole
(2024) **-12,9% vs. 2015**



€18,6 mld di investimenti, di cui **€5,8 mld** F&B e **€12,8 mld** del comparto agricolo
(2024) **+78,2% vs. 2015**



€70,9 mld di export, di cui **€60,9 mld** del F&B e **€10,0 mld** del comparto agricolo
(2025) **+94,3% vs. 2015**

Figura 1. | Dati chiave del settore agroalimentare italiano, 2025 o ultimo anno disponibile. *Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat, Eurostat e Openpolis, 2026. (*) Per coerenza con i dati di imprese si riporta l'occupazione familiare (2 milioni di lavoratori) e non familiare (948.000).*

Come successivamente descritto nel Rapporto, nonostante l'attuale scenario di crisi, la filiera agroalimentare rimane una delle più rappresentative del Made in Italy e dello sviluppo economico di tutto il sistema-Paese. Il suo valore industriale per l'Italia e la sua rilevanza a livello globale sono dimostrati da almeno 10 punti di forza:

- il Valore Aggiunto agroalimentare italiano raggiunge gli 81,6 miliardi di Euro, pari a **2 volte l'automotive di Francia e Spagna e a 2 volte la somma della farmaceutica di Francia e Germania;**
- la filiera agroalimentare estesa italiana attiva 30 macro-filiere da monte a valle e contribuisce alla generazione del **20,4% del PIL nazionale** (400,4 miliardi di Euro di Valore Aggiunto);
- l'Italia è il **2° Paese in Europa per occupazione agricola** dipendente con il 12,8% del totale;
- nel 2025 il Paese ha raggiunto un nuovo **record storico di esportazioni agroalimentari** pari a 70,9 miliardi di Euro;
- l'Italia è il **1° produttore ed esportatore mondiale** di pasta (48,3% degli scambi internazionali), il 1° esportatore al mondo di passata di pomodoro (27,8%) e il 2° esportatore mondiale di vino (22,7%);

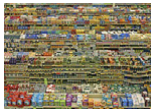
- il valore medio delle esportazioni agrifood italiane (260,9 Euro/100Kg) è **il più elevato tra i principali competitor europei**, a dimostrazione del posizionamento qualitativo del Made in Italy;
- l'Italia è il **1° Paese in Europa per numero di prodotti certificati**, con 897 denominazioni (566 vitivinicole e 331 alimentari), per un fatturato complessivo di 20,7 miliardi di Euro;
- è il **1° Paese tra i grandi dell'UE-27 per produttività** delle grandi imprese F&B, con un Valore Aggiunto per addetto pari a 116.700 Euro;
- è il **1° Paese al mondo per presenza di ristoranti nazionali** nelle principali metropoli globali;
- è infine il **1° Paese al mondo per numero di patrimoni UNESCO immateriali legati al cibo**, a testimonianza della rilevanza culturale e identitaria della cucina italiana a livello internazionale.



81,6 miliardi di Euro di Valore Aggiunto agroalimentare, **2 volte** l'automotive di Francia e Spagna e **2 volte** la somma della farmaceutica di Francia e Germania



1° Paese tra i principali competitor europei per valore medio delle esportazioni agrifood italiane (**260,9 Euro/100Kg**), a dimostrazione della qualità dei prodotti Made in Italy



400,4 miliardi di Euro, il Valore Aggiunto della filiera agroalimentare estesa italiana che, attivando **30 macro-filiera** da monte e a valle, contribuisce alla generazione del **20,4%** del PIL nazionale



1° Paese in Europa per numero di prodotti certificati con 897 denominazioni (566 legate alla produzione vitivinicola e 331 a quella alimentare) per un fatturato totale di **20,7 miliardi di Euro**



2° Paese in Europa per occupazione agricola dipendente con il **12,8%**



1° Paese tra i 4 grandi Paesi dell'UE-27 per produttività delle grandi imprese F&B, con un Valore Aggiunto per addetto di **116.700 Euro**



70,9 miliardi di Euro di esportazioni agroalimentari nel 2025 (**record storico**)



1° Paese al mondo per presenza di ristoranti nazionali nelle principali metropoli mondiali (Hong Kong, Tokyo, New York, Los Angeles, Pechino, Melbourne e Buenos Aires)



1° produttore ed esportatore mondiale di pasta (48,3% degli scambi internazionali di pasta sono Made in Italy) e **1° esportatore nel mondo** di passata di pomodoro (27,8%) e **2° esportatore** di vino (20,7%)



Leader mondiale per numero di patrimoni immateriali UNESCO legati al settore agroalimentare, grazie al riconoscimento della cucina italiana nel 2025

Figura 2. | Principali elementi distintivi del settore agroalimentare italiano, 2025 o ultimo anno disponibile. Fonte: elaborazione TEHA Group su fonti varie, 2026.

Come anticipato, il settore agroalimentare si conferma la **1° filiera manifatturiera in Italia per Valore Aggiunto**, con 81,6 miliardi di Euro generati nel 2024. Un risultato che evidenzia la centralità strutturale del comparto nel sistema produttivo nazionale: l'agroalimentare vale infatti circa 1,5 volte la metallurgia e quasi il doppio dei macchinari e apparecchiature, oltre ad essere oltre 5 volte superiore all'industria chimica, consolidando il proprio posizionamento come una delle principali leve industriali del Paese.

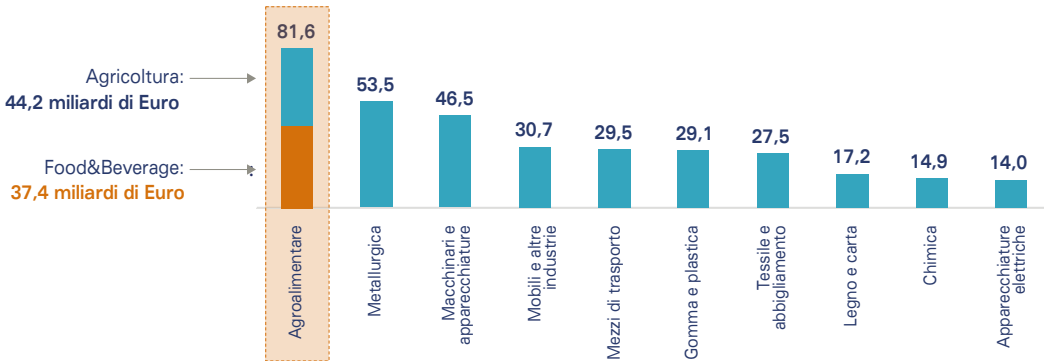


Figura 3. | Valore Aggiunto delle prime 10 filiere in Italia (miliardi di Euro), 2024.
Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat, 2026.

A livello europeo, l'Italia si colloca al **3° posto in UE-27 per Valore Aggiunto agroalimentare**, alle spalle di Germania (99,6 miliardi) e Francia (88,8 miliardi), ma è tuttavia il **1° Paese in UE-27 per Valore Aggiunto agricolo**. Il comparto italiano rappresenta il 13,6% del totale europeo, in aumento rispetto al 2023 (+0,6 p.p.), a conferma di un rafforzamento relativo del posizionamento competitivo del Paese all'interno della filiera agroindustriale europea.

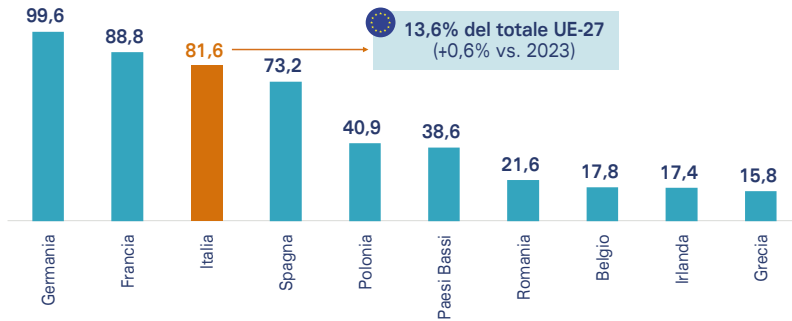


Figura 4. | Primi 10 Paesi per Valore Aggiunto agroalimentare in UE-27 (miliardi di Euro), 2024.
Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat e Eurostat, 2026.

Nel 2024, l'agroalimentare italiano incide per il **4,2% del PIL nazionale, superando per la prima volta negli ultimi 20 anni la soglia del 4%** e raggiungendo uno dei livelli più elevati della storia. La dinamica di crescita del settore risulta inoltre più sostenuta rispetto al totale dell'economia italiana, con un tasso di crescita 2010-2024 del +3,4%, maggiore di +1,2 p.p. rispetto al totale italiano.



Figura 5. | Incidenza del settore agroalimentare sul PIL italiano (valori %), 2010-2024.
Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat e Eurostat, 2026. (*) CAGR: Tasso medio annuo di crescita composto.

Anche nel confronto europeo, l'Italia si posiziona **2a per aumento dell'incidenza dell'agroalimentare sul PIL** nel periodo 2010–2024, con un incremento di +0,61 p.p., in controtendenza rispetto alla media europea (-0,1 p.p.). Il rafforzamento del ruolo del comparto non è diffuso: sono infatti solo 7 i Paesi in cui l'agroalimentare aumenta la propria incidenza sul PIL dal 2010, evidenziando la specificità e la solidità del posizionamento italiano nel contesto europeo.

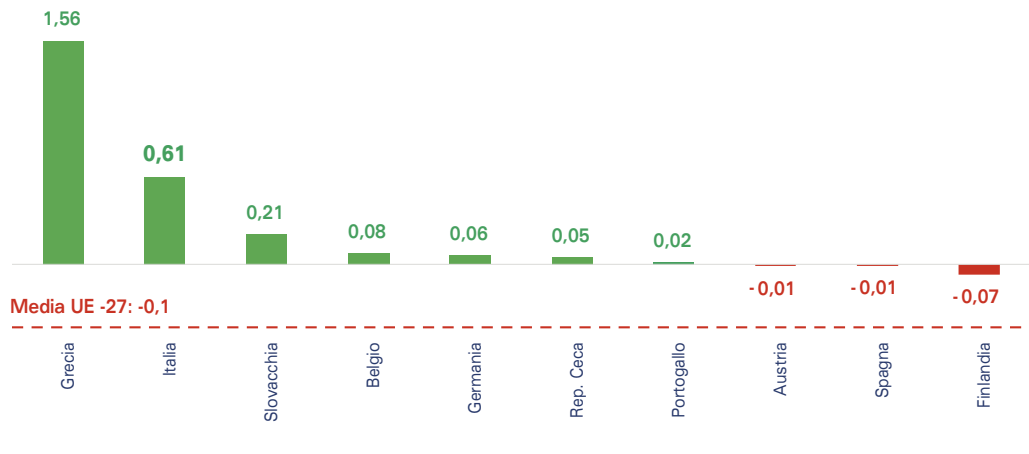


Figura 6. | Primi 10 Paesi per variazione dell'incidenza agroalimentare sul PIL (var. in p.p.), 2024 vs. 2010.
Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat e Eurostat, 2026.

Il settore agroalimentare italiano attiva un complesso sistema produttivo che si compone delle filiere economiche a monte e a valle necessarie per la produzione. Il settore dell'agrifood genera un impatto economico quantificabile oltre i confini della produzione primaria e della trasformazione.

Per questo motivo, TEHA ha ricostruito l'impatto della catena di valore che costituisce l'ecosistema delle attività della filiera agroalimentare estesa in Italia. Le attività dell'agrifood italiano coinvolgono 30 macro-filiere⁴.

⁴ Nel più ampio cluster delle 63 filiere industriali e di servizi della classificazione NACE Rev. 2, riclassificato secondo i codici Ateco di Istat.

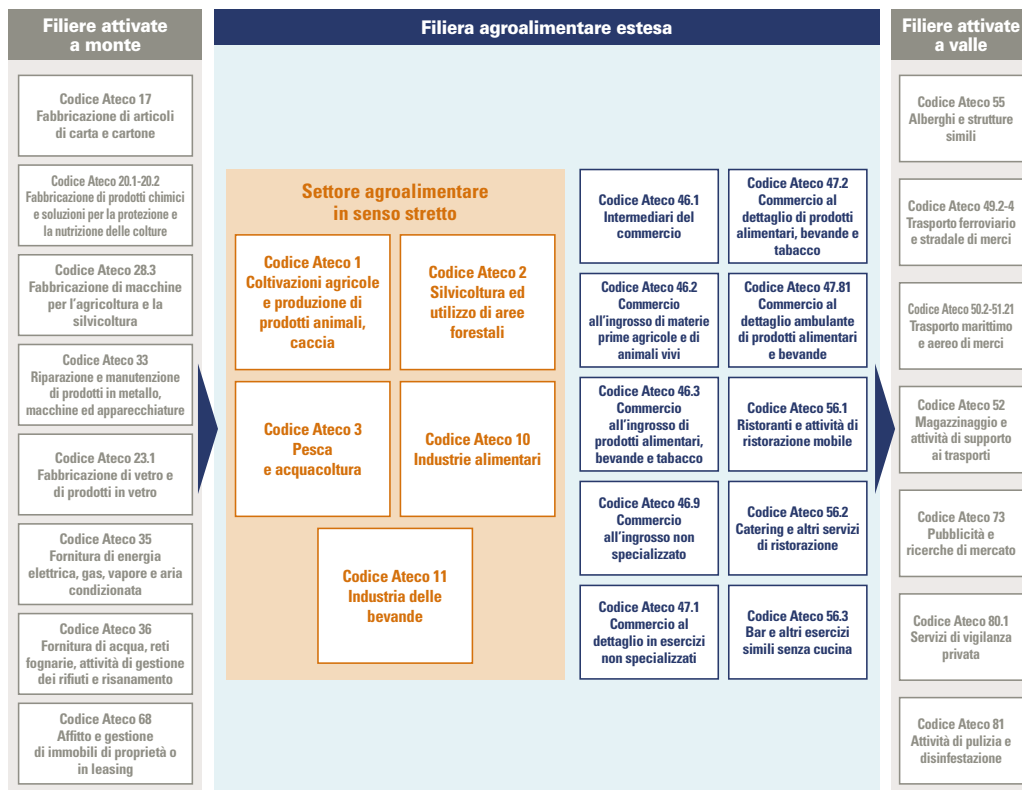


Figura 7. | La filiera agroalimentare estesa e l'attivazione di filiere a monte e a valle (illustrativo). Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat, 2026.

La ricostruzione dell’impatto sulle filiere del Paese del settore agroalimentare italiano

Il comparto agrifood in Italia attiva una molteplicità di filiere economiche a valle e a monte della propria attività economica. In particolare, sono inclusi nella mappatura:

- il **settore agroalimentare in senso stretto**. Per definizione, l’agrifood in senso stretto racchiude 5 codici Ateco di riferimento: il settore primario (codice Ateco 1 “Coltivazioni agricole e produzione di prodotti animali, caccia”, codice Ateco 2 “ilvicoltura ed utilizzo di aree forestali”, codice Ateco “Pesca e acquacoltura”) e il settore manifatturiero del Food&Beverage (codice Ateco 10 “Industrie alimentari”, codice Ateco 11 “Industria delle bevande”);
- la **filiera agroalimentare estesa**. La filiera estesa si articola in 3 codici Ateco e 10 sotto-comparti, comprendendo: il commercio al dettaglio e all’ingrosso (codice Ateco 4 .1 “Intermediari del commercio”, codice Ateco 4 .2 “Commercio all’ingrosso di materie prime agricole e di animali vivi”, codice Ateco 4 . “Commercio all’ingrosso di prodotti alimentari, bevande e tabacco”, codice Ateco 4 .9 “Commercio all’ingrosso non specializzato”, codice Ateco 47.1 “Commercio al dettaglio in esercizi non specializzati”, codice Ateco 47.2 “Commercio al dettaglio di prodotti alimentari, bevande e tabacco”, codice Ateco 47. 1 “Commercio al dettaglio ambulante di prodotti alimentari e bevande”) e la ristorazione (codice Ateco 5 .1 “istoranti e attività di ristorazione mobile”, codice Ateco 5 .2 “Catering e altri servizi di ristorazione”, codice Ateco 5 . “Bar e altri esercizi simili senza cucina”);
- le **filiere di fornitura e subfornitura attivate a monte e a valle** della filiera agroalimentare estesa, in particolare:
 - la catena di fornitura a monte si riferisce ai settori manifatturieri coinvolti nella produzione di packaging (codice Ateco 17 “Fabbricazione di articoli di carta e cartone” e codice Ateco 2 .1 “Fabbricazione di vetro e di prodotti in vetro”) e macchinari per il settore agricolo (codice Ateco 2 . “Fabbricazione di macchine per l’agricoltura e la silvicoltura”, codice Ateco “iparazione e manutenzione di prodotti in metallo, macchine ed apparecchiature”), ai settori di fornitura di fertilizzanti e agrofarmaci (codice Ateco 20.1-20.2 “Fabbricazione di prodotti chimici e soluzioni per la protezione e la nutrizione delle colture”) e gestione di elettricità e risorse idriche (codice Ateco 5 “Fornitura di energia elettrica, gas, vapore e aria condizionata”, codice Ateco “Fornitura di acqua; reti fognarie, attività di gestione dei rifiuti e risanamento”) e le attività di gestione e affitto degli immobili (codice Ateco “Affitto e gestione di immobili di proprietà o in leasing”);
 - a valle del sistema produttivo, si collocano le attività turistiche (codice Ateco 55 “Alberghi e strutture simili”), il trasporto merci (codice Ateco 49.2-4 “Trasporto ferroviario e stradale di merci”, codice Ateco 50.2-51.21 “Trasporto marittimo e aereo di merci”, codice Ateco 52 “agazzinaggio e attività di supporto ai trasporti”), le analisi di mercato e le attività promozionali (codice Ateco 7 “Pubblicità e ricerche di mercato”) e i servizi di gestione aziendale e dei magazzini (codice Ateco 0.1 “ervizi di vigilanza privata”, codice Ateco 1 “Attività di pulizia e disinfestazione”).

La quantificazione dell’impatto totale di questo ecosistema è stata realizzata tramite le matrici di interdipendenze settoriali di Istat, un complesso modello econometrico di relazioni tra tutti i settori dell’economia che - attraverso dei coefficienti di attivazione di un input verso un output - misura quanto ciascun ambito economico impatti in un altro in un determinato anno.

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat, 2026.

La filiera agroalimentare italiana estesa, composta dal comparto agricolo, dall'industria alimentare e delle bevande e dall'intermediazione, distribuzione e ristorazione, nel 2024 ha raggiunto un **fatturato record di 736,6 miliardi di Euro**. Con una performance del +39,1% rispetto al 2015, il ricavato dalle vendite del settore si traduce in **158,7 miliardi di Euro** complessivi di Valore Aggiunto generato (+40,5% vs. 2015), in linea con la tendenza di crescita del settore agroalimentare in senso stretto. Gli occupati della filiera estesa raggiungono i **5,9 milioni** (+13,1% rispetto al 2015) e, allo stesso tempo, crescono anche gli investimenti fino a **27,7 miliardi di Euro**, registrando il +50,1% rispetto al 2015.



€736,3 mld fatturato
(+39,1% vs. 2015)

di cui:

- **€269,9 mld** dell'agroalimentare
- **€466,4 mld** delle filiere a valle



€158,7 mld Valore Aggiunto
(+40,5% vs. 2015)

di cui:

- **€81,6 mld** dell'agroalimentare
- **€77,1 mld** delle filiere a valle



5,9 milioni occupati
(+13,1% vs. 2015)

di cui:

- **3,4 mld** dell'agroalimentare
- **2,5 mld** delle filiere a valle



€27,7 mld investimenti
(+50,1% vs. 2015)

di cui:

- **€18,6 mld** dell'agroalimentare
- **€9,1 mld** delle filiere a valle

Figura 8. | Dati chiave della filiera agroalimentare italiana estesa, 2024.

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat, 2026.

L'interconnessione della filiera estesa è caratterizzata da un effetto moltiplicativo sull'economia italiana: a fronte di 158,7 miliardi di Euro di Valore Aggiunto diretto, si attivano 194,6 miliardi di Euro di valore indiretto lungo le filiere di fornitura collegate e 47,1 miliardi di Euro di valore indotto legato ai consumi dei lavoratori coinvolti. Nel complesso, **ogni Euro generato direttamente dalla filiera attiva 2,5 Euro aggiuntivi nell'economia**, confermando il ruolo trainante e sistemico del comparto.

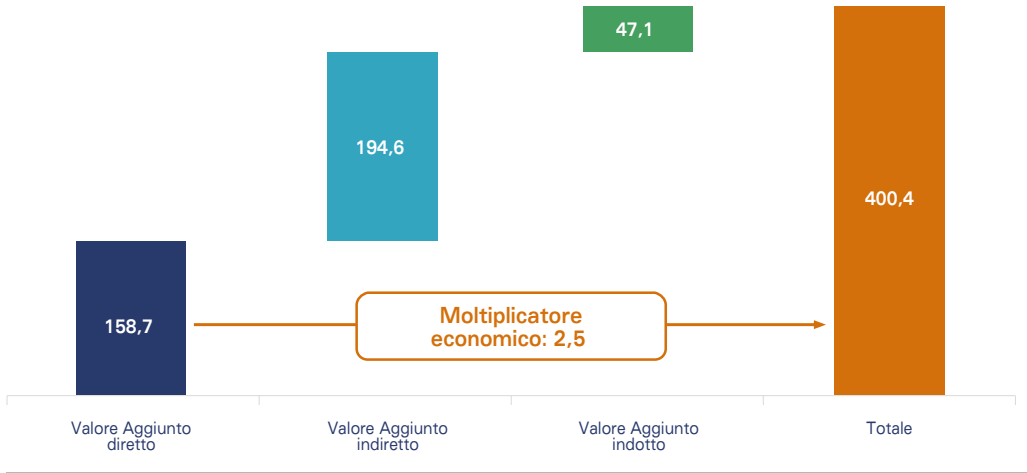


Figura 9. | Valore Aggiunto diretto, indiretto e indotto della filiera agroalimentare estesa in Italia (miliardi di Euro), 2024. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat e tabelle di interdipendenza settoriali di Istat, 2026.

Nel complesso, **la filiera agroalimentare estesa – includendo le attività a monte e a valle – sostiene la generazione di 400,4 miliardi di Euro di Valore Aggiunto nel 2024, pari al 20,4% del PIL italiano (+0,7 p.p. rispetto al 2023)**. In altri termini, **oltre un quinto della ricchezza prodotta nel Paese è riconducibile, direttamente e indirettamente, al sistema agroalimentare**. Tale valore si articola in 81,6 miliardi di Euro del settore agroalimentare in senso stretto, 77,1 miliardi di Euro legati alle attività di intermediazione, distribuzione e Ho.Re.Ca. e 241,7 miliardi di Euro generati dalle filiere attivate a monte e a valle.

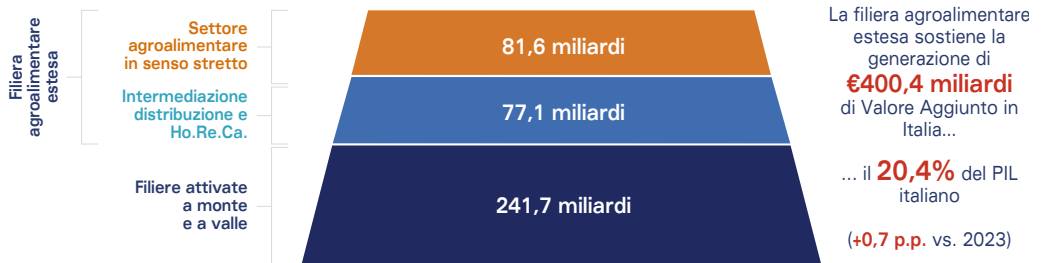


Figura 10. | Valore Aggiunto generato dalla filiera agroalimentare estesa e dalle filiere a monte e a valle (miliardi di Euro), 2024. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat, 2026.

Accanto alla dimensione economica, il settore agroalimentare riveste un ruolo rilevante anche sotto il profilo occupazionale. L'Italia si colloca al **3° posto in UE-27 per occupazione dipendente** nell'agroalimentare, con oltre 1,4 milioni di occupati pari all'11,9% del totale.

Considerando il solo comparto agricolo, il Paese è il **1°** tra i principali competitor europei per occupazione agricola dipendente, con circa **948 mila occupati** e un'incidenza pari al **12,8% del totale comunitario**. Il settore evidenzia inoltre una dinamica positiva, con una crescita dell'occupazione pari a **+2,9% dal 2015**, a conferma della tenuta e della rilevanza strutturale del comparto nel sistema economico e sociale italiano.

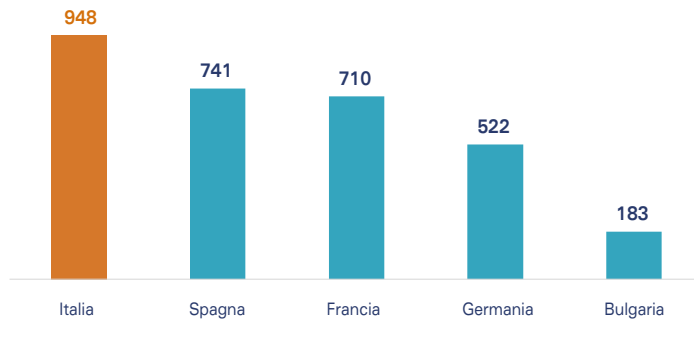


Figura 11. | Primi 5 Paesi per occupazione agricola dipendente in UE-27 (migliaia di occupati), 2024 o ultimo anno disponibile. *Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat e FAOSTAT, 2026.*

1.2

Produttività, territorialità e qualità certificata: i tre pilastri della competitività dell'agroalimentare italiano

La competitività del settore è guidata da una spiccata produttività nell'ambito industriale. La produttività italiana è trainata dalla performance positiva delle medie e grandi imprese. In particolare, **nel settore Food&Beverage, le grandi imprese sono le più produttive tra i principali competitor europei**: raggiungono un Valore Aggiunto per addetto pari a 116.700 Euro, +27% rispetto alla Francia (92.000 Euro), +50% rispetto alla Spagna (77.700 Euro) e alla Germania (76.300 Euro), con un vantaggio competitivo che si estende anche alle imprese medie e piccole. Questo posizionamento riflette la capacità del sistema italiano di combinare qualità, efficienza e valorizzazione delle produzioni lungo l'intera filiera.

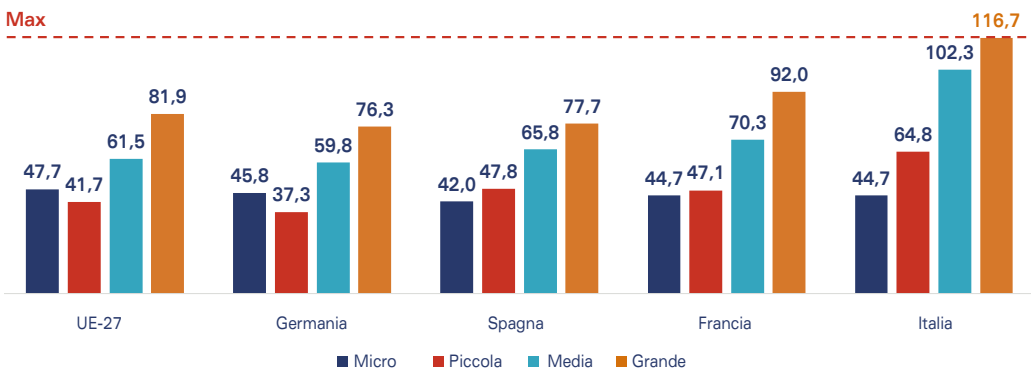


Figura 12. | Produttività (Valore Aggiunto per addetto) delle imprese in base alla loro dimensione del settore F&B in Italia, Francia, Spagna, Germania e media UE-27 (migliaia di Euro), 2023. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Eurostat, 2026.

Le differenze territoriali ricalcano la varietà dell'offerta agroalimentare italiana. La generazione di Valore Aggiunto agroalimentare si concentra in alcune Regioni chiave: la Lombardia si conferma al 1° posto con 11,2 miliardi di Euro (pari al 15,1% del totale nazionale), seguita da Emilia-Romagna (9,6 miliardi di Euro, 13,0%) e Veneto (7,8 miliardi di Euro, 10,5%). Nel complesso, **le prime 3 Regioni concentrano oltre un terzo del Valore Aggiunto agroalimentare italiano**, evidenziando una forte polarizzazione territoriale del comparto.

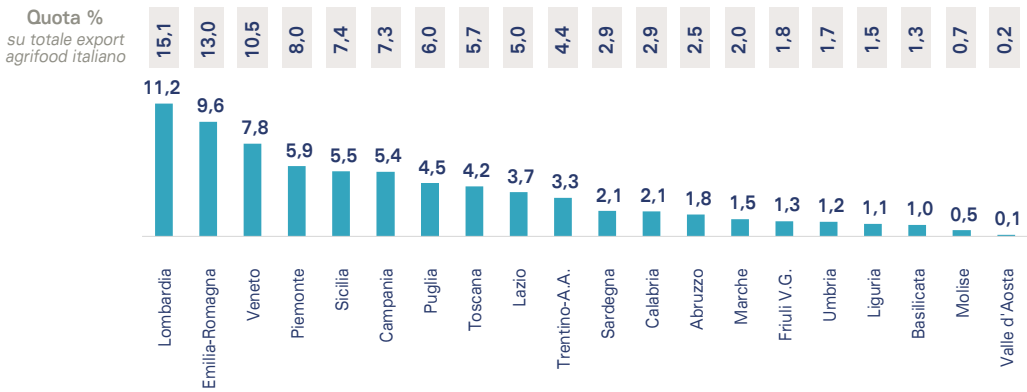


Figura 13. | Valore Aggiunto della filiera agroalimentare nelle Regioni italiane e quota sul totale nazionale (miliardi di Euro e valori %), 2023. Fonte: Community Agrifood&Beverage Regione Puglia di TEHA «Il Modello Agrifood Puglia per il Made in Italy: evoluzioni e sfide, oltre i confini nazionali» (2025), 2026.

All'interno della filiera, emergono anche specificità regionali rilevanti sul fronte occupazionale. La Puglia si posiziona come 1^a Regione in Italia per occupazione dipendente nel settore agroalimentare, con circa 155.000 occupati, seguita subito da Sicilia (154.000) e Lombardia (129.000). Con oltre 270.000 imprese attive – di cui il 98% agricole – la Regione Puglia è anche la 1^a in Italia per presenza aziendale e si conferma un nodo centrale del sistema agroalimentare nazionale, con una dinamica di crescita positiva nel tempo.

L'analisi dell'incidenza del settore a livello regionale evidenzia anche come le **Regioni del Mezzogiorno risultino maggiormente esposte al settore agroalimentare**, sia in termini di Valore Aggiunto sia di occupazione. In particolare, **la Calabria registra la quota più elevata di occupazione legata al comparto (24%)**, mentre sul fronte del Valore Aggiunto il Molise raggiunge il valore massimo (7,5%).

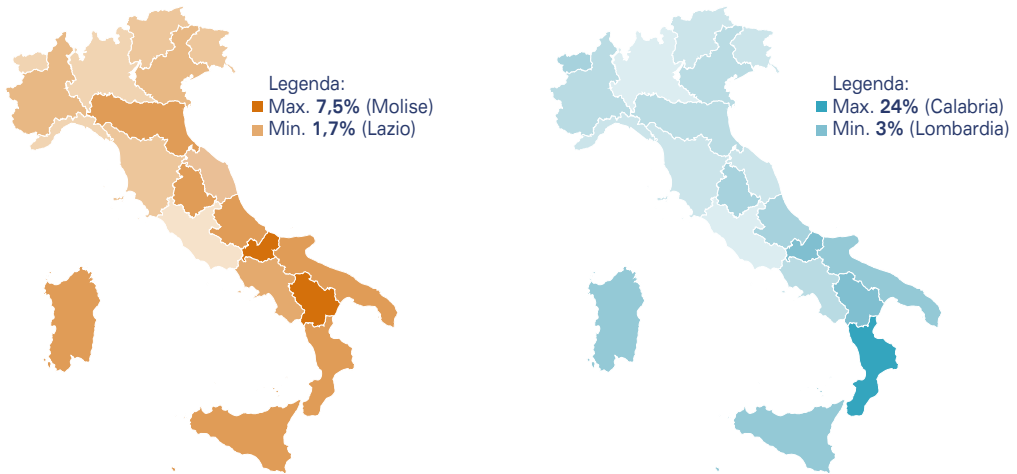


Figura 14. | Incidenza del Valore Aggiunto della filiera agroalimentare sul totale regionale – a sinistra – e dell’occupazione – a destra (valori %), 2023.
Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat, 2026.

Parallelamente, la qualità delle produzioni italiane è un elemento distintivo a livello internazionale. **Con 897 produzioni certificate, l’Italia è il 1° Paese in UE**, davanti a Francia (775) e Spagna (393). Il valore economico associato è significativo: 11,0 miliardi di Euro per il vino (566 certificazioni) e 9,7 miliardi di Euro per il food (331 certificazioni), a testimonianza della capacità del sistema di coniugare qualità, tradizione e valore economico.

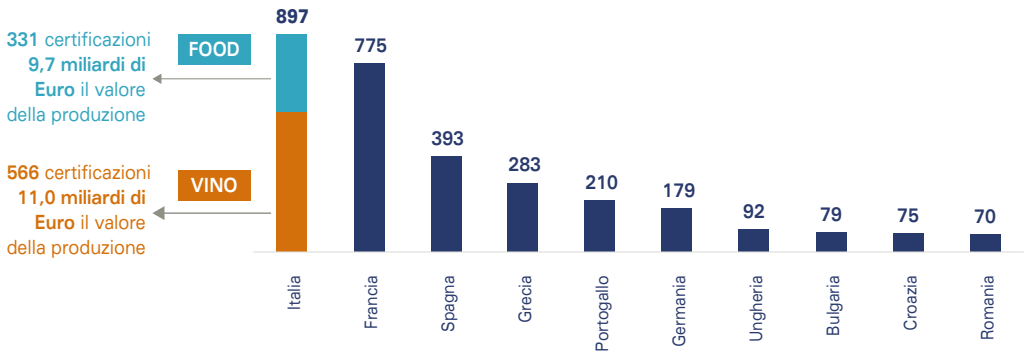


Figura 15. | Prodotti certificati nei primi 10 Paesi UE-27 (val. assoluto), 2024. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Ismea e Qualivita, 2026.

La produzione certificata di vino si conferma quella a maggior valore nel Paese, con un fatturato di 11,0 miliardi di Euro, seguita dai formaggi (5,9 miliardi) – in forte crescita (+10,5%) rispetto al 2023 – e dai prodotti a base di carne (2,2 miliardi). Dinamiche di crescita particolarmente rilevanti si osservano anche per l’olio d’oliva (+46,9%), paste alimentari (+11,0%) e aceti balsamici (+7,9%), trainando il comparto, che vanta un fatturato complessivo delle produzioni certificate italiane pari a **20,7 miliardi di Euro** nel 2024.



Figura 16. | Fatturato delle filiere delle produzioni certificate italiane per tipologia (Euro e var.% vs 2023), 2024. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Ismea e Qualivita, 2026.

02

**Vivere nell'era
dell'incertezza:
la centralità
della gestione
delle risorse**

Ci troviamo oggi in uno scenario complesso, in cui le crisi si susseguono in maniera sempre più frequente ed interconnessa tra loro. La convergenza di tensioni geopolitiche, emergenze climatiche, instabilità dei mercati e pressioni normative concorrono a ridefinire profondamente le condizioni in cui opera il sistema agroalimentare italiano. In un simile contesto di profonda incertezza e crescente scarsità delle risorse, instabilità dei costi e vulnerabilità delle filiere la **gestione consapevole ed integrata degli input produttivi non è più una opzione ma presupposto per la crescita** delle imprese Food&Beverage e la tenuta della filiera nel complesso.

2.1

L'incertezza globale e il sentiment delle imprese italiane del Food&Beverage

Le imprese agroalimentari italiane operano oggi in un contesto globale di profonda incertezza. Il **World Uncertainty Index** (WUI)⁵, indice che restituisce una misura oggettiva dell'incertezza dello scenario globale, ha raggiunto nel quarto trimestre del 2025 il massimo storico di 855, corrispondente a 8,5 volte i livelli registrati nel 1990. Il valore registrato nel 2025 rappresenta il punto culmine di una traiettoria caratterizzata - negli ultimi 20 anni - da una crescente volatilità, espressione di una più intensa complessità scenariale che ha investito i mercati globali.

5 Indicatore calcolato sulla base della frequenza con cui il termine "uncertain" ricorre nei Country Reports prodotti dall'Economist Intelligence Unit

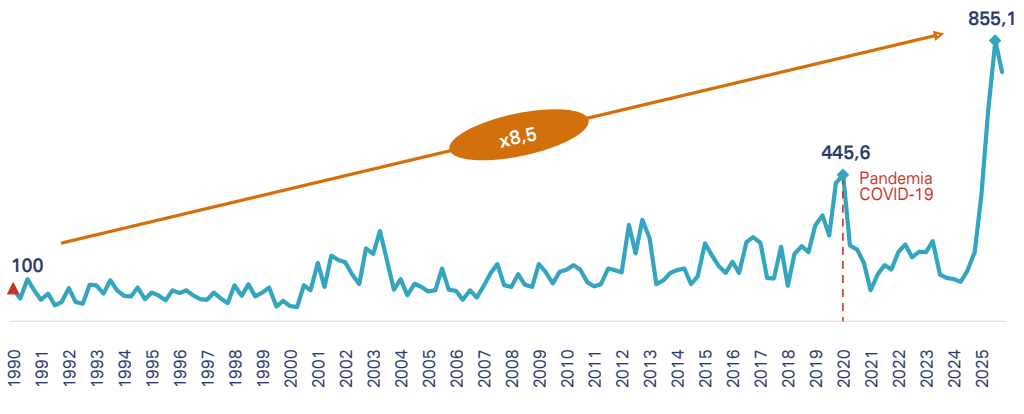


Figura 17. | World Uncertainty Index (indice base 100 = 1990), Q1 1990-Q4 2025.
 Fonte: elaborazione TEHA Group su dati World Uncertainty Index e Council on Foreign Relations, 2026.

Al fine di comprendere come un simile scenario di incertezza e volatilità globale impatta e impatterà sui protagonisti della filiera agroalimentare, TEHA Group ha attivato, nel mese di marzo 2026, una approfondita fase di ascolto delle imprese italiane del settore Food&Beverage, con l'obiettivo di analizzare le aspettative degli operatori rispetto all'attuale condizione congiunturale e mappare le strategie attuate per salvaguardare la produzione e la competitività.

La survey di TEHA alle imprese italiane dell'agroalimentare

Il campione coinvolto è composto da oltre **500 imprese**, selezionate in modo da essere rappresentative dell'universo nazionale di riferimento secondo tre dimensioni chiave:

- la macro-area geografica
- il settore merceologico
- la dimensione aziendale.

Dal punto di vista geografico, il 36,4% delle imprese rispondenti è localizzato nel Sud e nelle Isole, il 25,0% nel Nord-Ovest, il 24,2% nel Nord-Est e il rimanente 14,4% nel Centro. Per dimensione, la quota maggioritaria è rappresentata dalle imprese medie (50-250 dipendenti), pari al 53,2% del campione, seguite dalle piccole (1-50 dipendenti) con il 38,2% e dalle grandi (oltre 250 dipendenti) con l'8,6%.

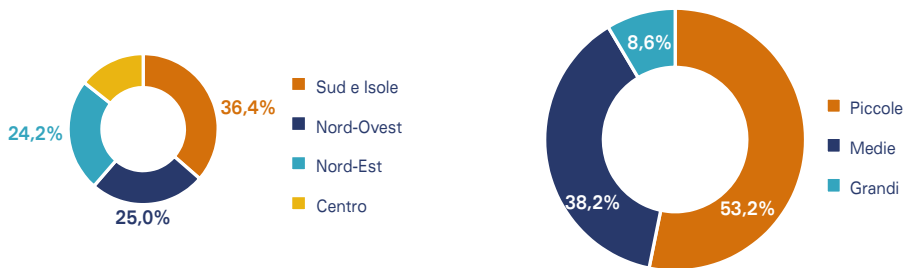


Figura 18. | Distribuzione delle imprese del campione per macro-area geografica e dimensione. Fonte: survey della Community Food&Beverage alle imprese italiane, marzo 2026.

Il campione viene inoltre segmentato per profili di “internazionalizzazione” e “approccio ESG” delle aziende food&beverage.

Per quanto riguarda la propensione all'export, si evidenzia un 21% di aziende **grandi esportatrici**, ossia con un valore dell'export superiore al 25% del fatturato, 43% mostrano livelli di export inferiori al 24% del fatturato e 36% che invece non esportano.

Guardando ai temi della sostenibilità, le aziende presentano nel 26% dei casi un approccio fortemente orientato agli aspetti ESG. Fanno parte di questo target le imprese che affrontano il tema della sostenibilità in maniera strutturata e strategica, attraverso un **piano di sostenibilità già formalizzato, investimenti dedicati** e un **sistema di monitoraggio degli impatti ESG**.

Il 23% delle aziende Food&Beverage manifesta un approccio **ESG in evoluzione**. Sono realtà che hanno avviato **iniziative o pratiche ESG concrete**, ma che non sono ancora riuscite a integrarle in un piano organico e pienamente strutturato.

Un'impresa su due **svolge azioni ESG limitate e non sistematiche**, con investimenti dedicati limitati e assenza di un monitoraggio strutturato. Questo primo livello di avvicinamento agli aspetti di sostenibilità viene descritto come approccio **ESG occasionale**.

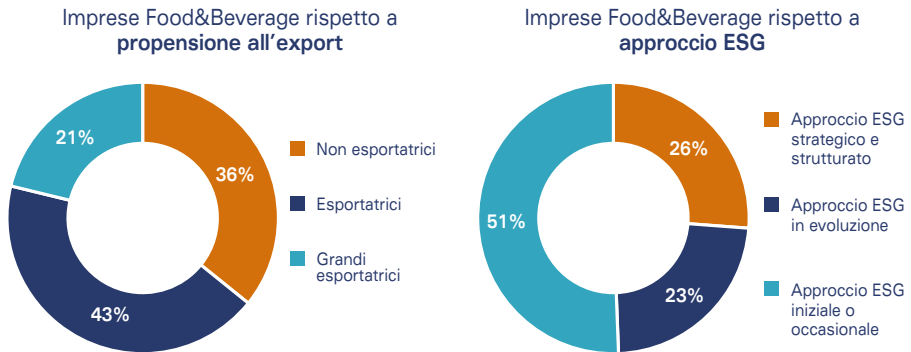


Figura 19. | Distribuzione delle imprese del campione per propensione all'export e approccio ESG. Fonte: survey della Community Food&Beverage alle imprese italiane, marzo 2026.

I risultati della survey restituiscono un quadro di diffusa apprensione tra le imprese del settore. Alla domanda su quanto si ritengano preoccupate per l'operatività aziendale nel corso del 2026, **7 imprese su 10 si dichiarano mediamente o molto preoccupate**, con una quota di chi è "molto preoccupato" che raggiunge il 37%. Circa un terzo delle imprese della filiera Food&Beverage non manifesta, invece, segnali di timore per l'andamento del business aziendale nell'anno in corso.

Il dato aggregato, già di per sé significativo, acquisisce una valenza ancora più marcata quando declinato per sotto-segimenti aziendali, rivelando dinamiche di vulnerabilità differenziate. Le **piccole imprese** mostrano un livello di alta preoccupazione⁶ **6,4 volte superiore** rispetto alle grandi, riflettendo la minore capacità strutturale di assorbire gli shock esterni in termini di liquidità, diversificazione e accesso ai mercati. Un gap altrettanto rilevante emerge lungo la dimensione della sostenibilità: **le aziende con un approccio ESG meno strutturato risultano 3,4 volte più preoccupate** rispetto a quelle che hanno adottato una strategia consolidata in materia ambientale, sociale e di governance, a conferma del ruolo sempre più centrale della sostenibilità come fattore di resilienza competitiva. Infine, le **aziende non esportatrici** manifestano un livello di preoccupazione **2,7 volte superiore** rispetto ai grandi esportatori⁷ evidenziando come l'apertura ai mercati internazionali costituisca un elemento di protezione strutturale rispetto alla volatilità della domanda interna.

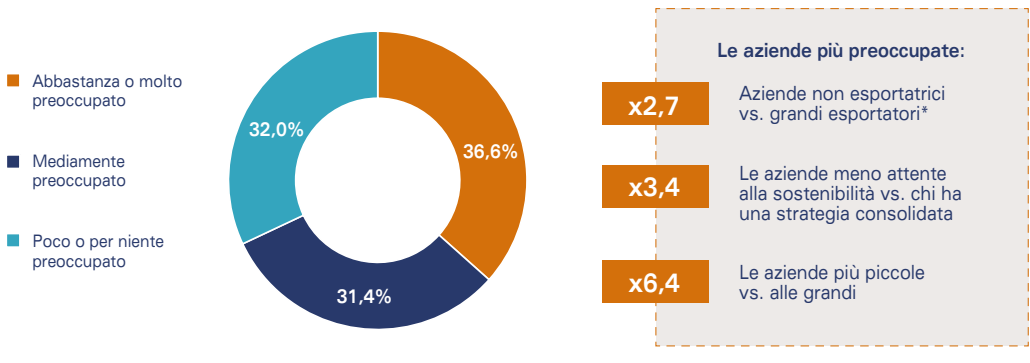


Figura 20. | Risposte alla domanda « Quanto si ritiene preoccupato per l'operatività della sua azienda durante il 2026? » (valori %), 2026. Fonte: survey della Community Food&Beverage alle imprese italiane, marzo 2026.

6 Percentuale delle imprese che si dichiarano “Molto preoccupate”

7 Imprese che derivano oltre il 25% del proprio fatturato dall'export

Nonostante la diffusa preoccupazione per l'operatività corrente, le aspettative sull'andamento del fatturato rivelano una sostanziale tenuta del sistema. Sul fronte dell'esercizio in corso, **il 68,6% delle imprese dichiara un fatturato invariato o in crescita rispetto all'anno precedente**, contro il **31,4%** che ne segnala una riduzione. Il divario si amplia ulteriormente considerando **le sole grandi imprese, il 96,0% delle quali riporta performance di fatturato stabili (53,6%) o in aumento (42,4%)**, a conferma della maggiore resilienza delle strutture organizzative più complesse che consente di governare la crisi senza subire rilevanti contrazioni di ricavi. Lo sguardo prospettico sul prossimo anno rafforza la visione ottimistica delle possibilità di business: le aspettative di un fatturato in crescita o al più invariato riguardano **il 76,6% delle imprese**, 53,2 punti percentuali in più di chi, invece, prevede una contrazione. Anche in questo caso, **le grandi aziende esprimono le aspettative più solide, con il 98,6% che anticipa una traiettoria stabile o positiva.**

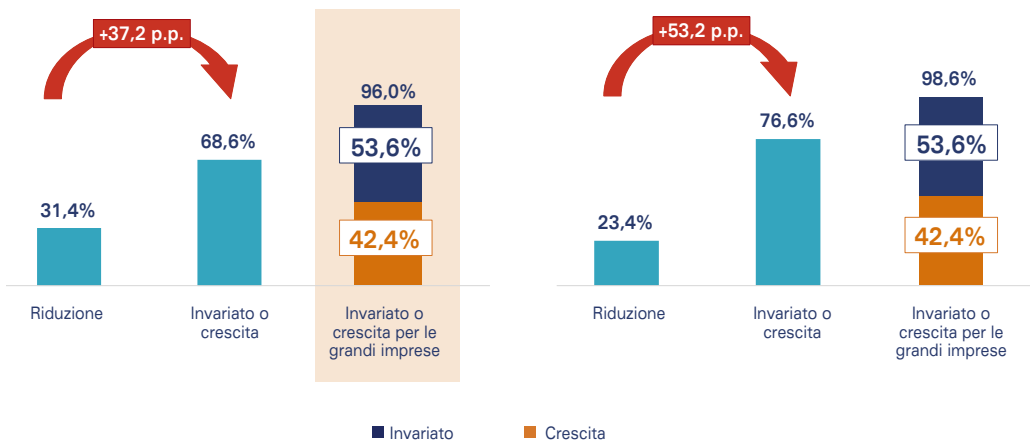


Figura 21. | A sx, risposte alla domanda «Rispetto all'anno precedente, come è variato il fatturato della sua azienda?» (valori %), 2026. A dx, risposte alla domanda «Considerando i prossimi 12 mesi, come si aspetta varierà il fatturato della sua azienda?» (valori %), 2026. Fonte: survey della Community Food&Beverage alle imprese italiane, marzo 2026.

Un'analisi per profilo di sostenibilità rivela ulteriori differenze nelle aspettative delle aziende agroalimentari italiane. Le imprese con un **approccio ESG strutturato** dichiarano performance significativamente migliori rispetto alla media nazionale: **il 34,9% segnala una crescita** (+9,6 p.p. vs. media) mentre **solo il 5,2% dichiara un calo di fatturato nel presente**. Nel mezzo 6 aziende ESG-oriented che, nel corso del 2025, si sono contraddistinte per una sostanziale stabilità del business. Le differenze si accentuano nelle aspettative future, con il **52,6%** delle aziende con approccio sostenibile che si attende una crescita del fatturato nel corso dei prossimi 12 mesi (+25,2 p.p. vs. media), confermando come la sostenibilità sia una leva concreta di performance economica, oltre che un imperativo reputazionale. Un profilo distinto è quello delle **imprese esportatrici**, che registrano risultati correnti superiori alla media, il **48,4% segnala crescita di fatturato** (+23,1 p.p. vs. media), ma con aspettative future che scontano un rischio più elevato: la quota di chi prevede una riduzione nei prossimi 12 mesi sale al 28,9% (+5,5 p.p. vs. media), riflettendo la maggiore esposizione alle tensioni geopolitiche e alla volatilità dei mercati internazionali.

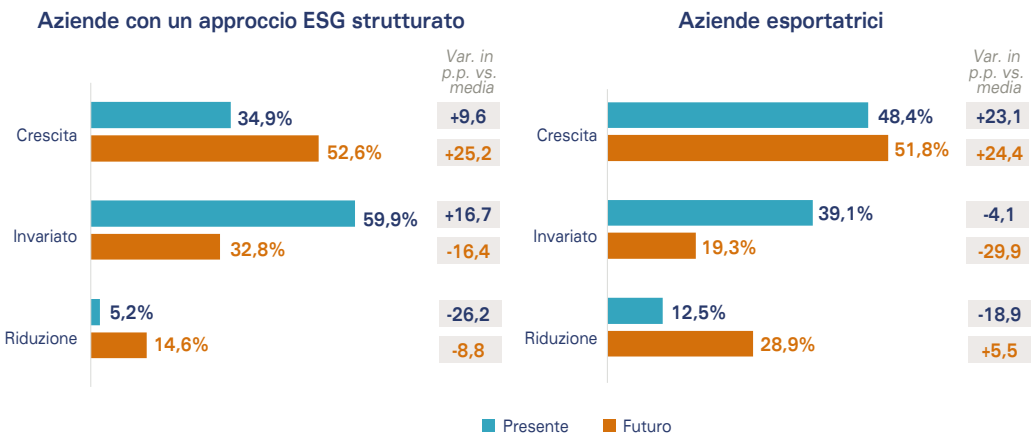


Figura 22. | Risposte alla domanda «Rispetto all'anno precedente, come è variato il fatturato della sua azienda?» (presente) e «Considerando i prossimi 12 mesi, come si aspetta varierà il fatturato della sua azienda» (futuro) (valori %), 2026.
Fonte: survey della Community Food&Beverage alle imprese italiane, marzo 2026.

Il sentiment positivo si conferma trasversale ai principali settori merceologici, pur con importanti differenziazioni. **Le imprese attive nel settore cerealicolo hanno le aspettative più ottimistiche, con il 99,4% che anticipa stabilità o crescita**, seguiti dalle aziende che si occupano di trasformazione di frutta e vegetali (96,0%) e di pet food (**84,5%**). A prevedere, invece, una riduzione del fatturato sono prevalentemente le aziende di oli e grassi vegetali (59,0% prevede una riduzione) e di prodotti ittici (54,9%), comparti che nelle valutazioni risentono anche delle contrazioni marcate dell'export nel 2025 (-11,4% e -0,4% rispettivamente).

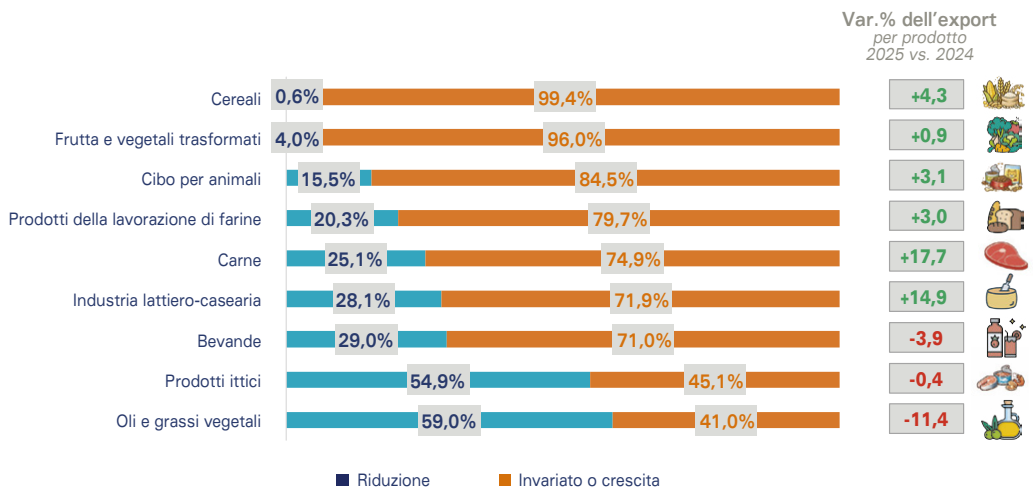


Figura 23. | Risposte alla domanda «Considerando i prossimi 12 mesi, come si aspetta varierà il fatturato della sua azienda?» per settore (valori %), 2026.

Fonte: survey della Community Food&Beverage alle imprese italiane, marzo 2026.

2.2

Energia, acqua, fertilizzanti e materie prime agricole sotto pressione crescente lungo tutta la filiera

In un contesto di incertezza globale si inseriscono elementi di pressione specifici di filiera, input la cui gestione, uso eccessivo o dipendenza da fornitori esteri pone rischi per la sostenibilità ambientale, la sicurezza alimentare e la redditività economica delle aziende. Energia, acqua, agrofarmaci e fertilizzanti, materie prime agricole, risorse fondamentali per i comparti dell'agroalimentare, sono attraversate da dinamiche di costo, disponibilità e volatilità che ne rendono la gestione sempre più centrale nelle strategie aziendali.

L'industria alimentare rappresenta uno dei principali poli di consumo energetico del sistema industriale italiano. Nel 2023, **il comparto ha assorbito l'11,5% dei consumi energetici totali dell'industria nazionale**, posizionandosi come uno dei settori più energivori dell'economia reale, a fronte dell'88,5% riconducibile a tutto il resto dell'industria. La composizione del mix energetico utilizzato dall'industria alimentare **riflette una dipendenza ancora significativa dalle fonti fossili: il 48,2% dei consumi energetici è riconducibile al gas naturale e il 43,6% all'elettricità**, mentre il petrolio incide per il 4,0%, il calore per il 2,5% e le fonti rinnovabili per appena l'1,7%, a segnalare un margine di transizione energetica ancora ampiamente da percorrere e una vulnerabilità strutturale rispetto alla volatilità dei prezzi delle commodity energetiche fossili.

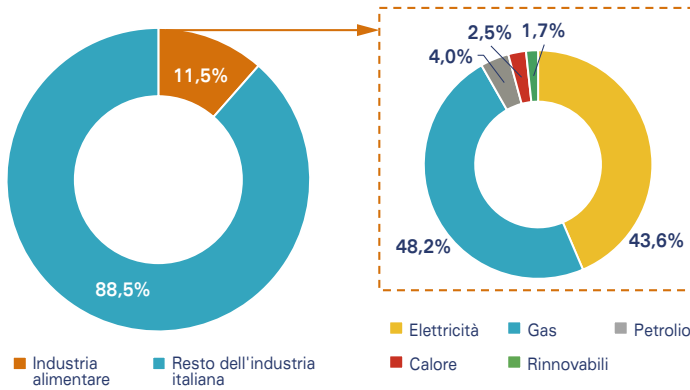


Figura 24. | Consumi di energia nell'industria alimentare sul totale dell'industria italiana – a sx – e la loro divisione per fonte – a dx - (valori %), 2023. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Eurostat, 2025.

Guardando alla distribuzione dei consumi energetici della filiera Food&Beverage nel suo complesso, emerge che **la fase di trasformazione e lavorazione industriale assorbe il 42% dei consumi energetici totali**, seguita da distribuzione commerciale e consumo finale (38%) e, infine, da produzione agricola e input produttivi (20%). Nel dettaglio della fase dedicata alla lavorazione e trasformazione delle materie prime, **la catena del freddo rappresenta la voce di consumo elettrico più rilevante (31%)**, davanti ai motori delle linee produttive (25%), e all'illuminazione e ventilazione (10% ciascuna). La prevalenza di voci difficilmente comprimibili senza impatti sulla qualità e sulla sicurezza alimentare evidenzia come l'efficiamento energetico del settore richieda investimenti tecnologici significativi.

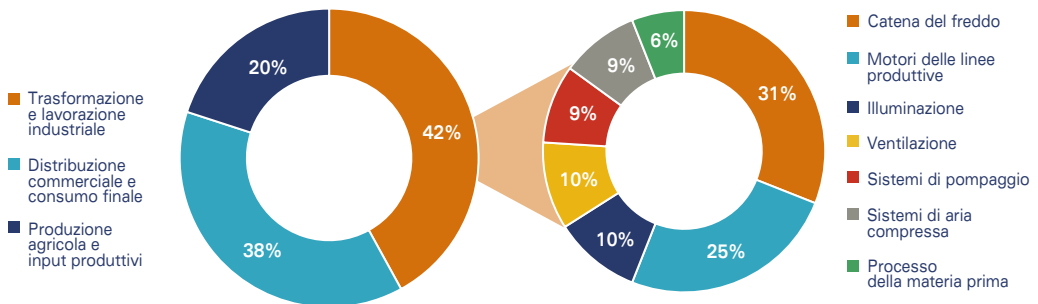
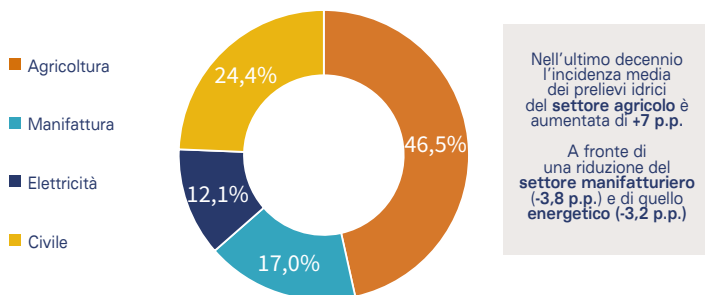


Figura 25. | A dx distribuzione dei consumi energetici lungo la filiera agroalimentare; a sx ripartizione dei consumi di energia elettrica lungo la catena produttiva dell'Industria Food&Beverage (valori %), 2025. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Global Alliance for the Future of Food, Commissione Europea e JRC, 2026.

Un altro importante input della filiera agroalimentare è rappresentato dalla risorsa idrica, critico per disponibilità, costo e impatto ambientale. **Il comparto agricolo è il primo utilizzatore di acqua in Italia, con una quota dei prelievi idrici - nella media del periodo 2014-2023 - pari al 46,5% del totale nazionale**, ampiamente superiore alla quota di consumo riconducibile al settore civile (24,4%), dalla manifattura (17,0%) e all'elettricità (12,1%). La tendenza degli ultimi dieci anni vede peraltro una maggiore concentrazione dei prelievi idrici sul settore agricolo, con un'incidenza aumentata di **+7 punti percentuali** nell'ultimo decennio, a fronte di una contestuale riduzione del settore manifatturiero (-3,8 p.p.) e di quello energetico (-3,2 p.p.). Questo incremento risulta essere l'effetto combinato di due dinamiche strutturali. Da un lato, l'intensificarsi degli episodi di siccità, che riducono la disponibilità idrica naturale e costringono le aziende a supplire con prelievi artificiali, dall'altro, la lenta penetrazione delle tecnologie di irrigazione di precisione che oggi coprono ancora solo il 10% della superficie agricola nazionale. Il risultato è un settore che preleva quantità crescenti di acqua non necessariamente per produrre di più, ma per far fronte a condizioni climatiche progressivamente più avverse.

Figura 26. | Prelievi idrici in Italia per settore di utilizzo (valori %), media 2014-2023. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati EEA, 2026.



Spostando il focus sui consumi idrici industriali, **il settore alimentare rappresenta l'11,5% dei consumi totali, posizionandosi al 3° posto tra i comparti manifatturieri più idroesigenti**, superato dai prodotti petroliferi (16,0%) e dalla metallurgica (14,5%), e davanti alla plastica (11,2%).

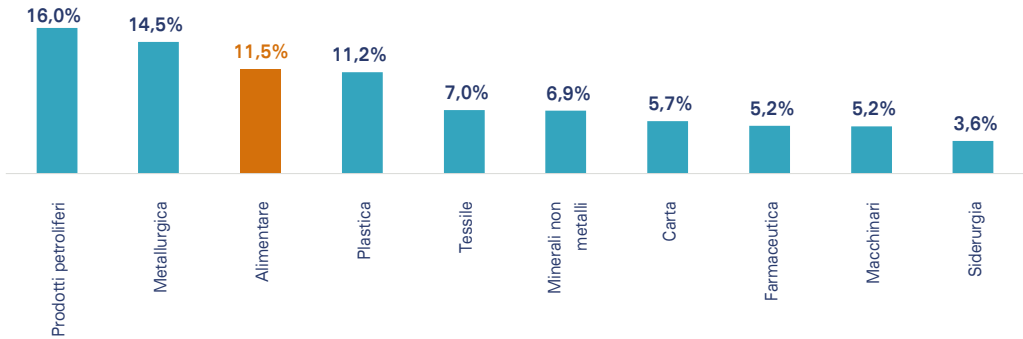


Figura 27. | Consumi idrici industriali dei primi 10 settori manifatturieri idrovori in Italia (valori %), ultimo anno disponibile. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat, 2026.

Questi dati collocano il Food&Beverage in una posizione di significativa esposizione rispetto alla disponibilità e al costo della risorsa idrica, con implicazioni dirette sulla sostenibilità operativa ma anche sulla capacità di rispettare i crescenti vincoli normativi in materia di sostenibilità e utilizzo dell’acqua.

Altro punto di attenzione è rappresentato dagli agrofarmaci e dai fertilizzanti, input la cui disponibilità e il cui costo condizionano in misura determinante i livelli produttivi dell’agricoltura italiana. Il rilievo di questi input per il settore agricolo è quantificabile in modo diretto e inequivocabile: alcune colture potrebbero **perdere fino all’87% della produzione agricola senza l’utilizzo di soluzioni per la protezione e nutrizione delle colture**. In assenza di agrofarmaci e fertilizzanti, a subire la perdita più rilevante sarebbe il **mais (87%)** della produzione a rischio), seguito dal **riso (84%)** e dal **pomodoro da industria (81%)**. Guardando alle principali colture italiane, la quota di produzione “difesa” dagli agrofarmaci **oscilla tra il 57% e l’87%**, rendendo questi input non sostituibili nel breve periodo senza impatti devastanti sulla disponibilità alimentare nazionale e sulla competitività delle esportazioni agroalimentari italiane.

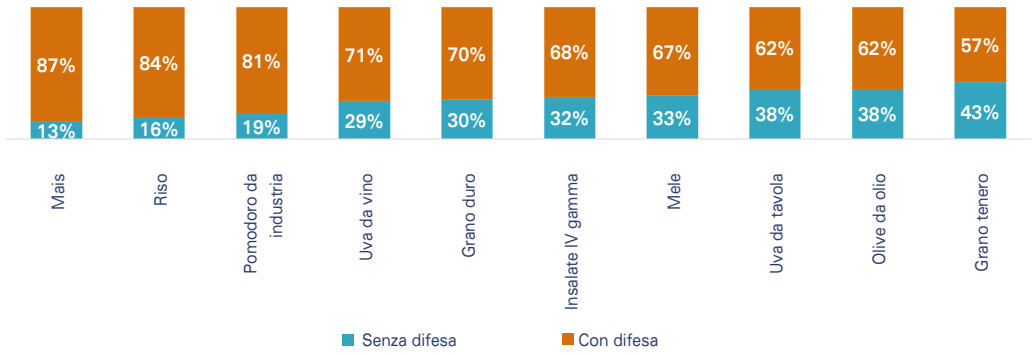


Figura 28. | Primi 10 prodotti agricoli per impatto potenziale derivante dalla cessazione dell'utilizzo di agrofarmaci e fertilizzanti (valori %), ultimo anno disponibile.
 Fonte: elaborazione TEHA Group su dati VSAFE e Federchimica, 2026.

L'analisi degli input produttivi richiesti dal settore agroalimentare italiano si completa con un approfondimento dedicato all'andamento della bilancia commerciale agroalimentare, da cui emerge una tensione strutturale tra la forza dell'industria di trasformazione italiana e la fragilità del comparto primario sul fronte degli approvvigionamenti. La bilancia commerciale complessiva del settore agroalimentare si mantiene in territorio positivo, con un **surplus di circa 300 milioni di Euro nel 2025**, in continuità con il percorso di progressivo miglioramento avviato a partire dal 2018, quando il settore aveva invertito per la prima volta il segno della bilancia dopo anni di deficit che nel 2011 avevano toccato il picco negativo di **-8,1 miliardi di Euro**. Il percorso di risanamento è stato graduale ma costante: da -6,5 miliardi nel 2010, il saldo è progressivamente migliorato fino a raggiungere il picco positivo di +3,7 miliardi nel 2021, per poi oscillare in un intorno della parità negli anni più recenti, influenzato dalle tensioni geopolitiche e dai rincari delle materie prime.

I risultati positivi del 2025 sono, tuttavia, frutto di due forze tensive opposte. Da un lato l'industria **Food&Beverage** ha registrato nel 2025 un surplus commerciale di **+15,5 miliardi di Euro**, in crescita con un tasso medio annuo composto (CAGR) del +21,1% nel periodo 2010-2025, a testimonianza della straordinaria capacità competitiva dell'industria italiana di trasformazione sui mercati internazionali. Dall'altro, **la bilancia commerciale del settore agricolo ha raggiunto nel 2025 un deficit record di -15,2 miliardi di Euro**, con un tasso medio

annuo composto negli ultimi 16 anni del -7,0%, e con un'accelerazione particolarmente marcata a partire dal 2022, quando le tensioni geopolitiche e gli shock climatici hanno compresso significativamente la produzione primaria nazionale.

Questo duplice andamento dei due comparti dell'agroalimentare italiano testimonia da un lato la forza del Made in Italy nel mondo ma dall'altra una fragilità strutturale che richiede il rafforzamento della produzione nazionale.

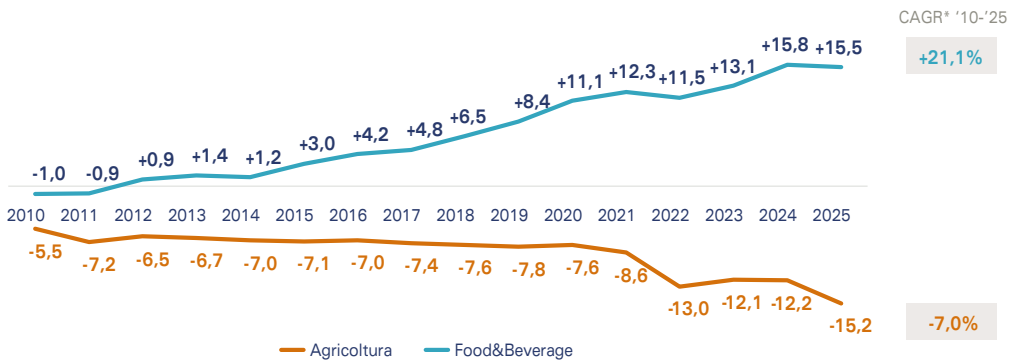


Figura 29. | Bilancia commerciale dell'industria Food&Beverage e del settore agricolo in Italia (miliardi di Euro), 2010-2025. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat, 2026.

L'analisi della bilancia commerciale per categorie di prodotto conferma la diffusione del deficit nelle principali materie prime. **I prodotti a base di carne registrano il deficit più elevato, pari a -7,3 miliardi di Euro nel 2025 (+36,4% rispetto al 2024), seguiti dai cereali (-5,9 miliardi, -1,9%) e dai prodotti ittici (-5,2 miliardi, +5,7%).** Guardando al trend annuo emerge un peggioramento della bilancia commerciale concentrata prevalentemente nei prodotti zucchero e pesce fresco.

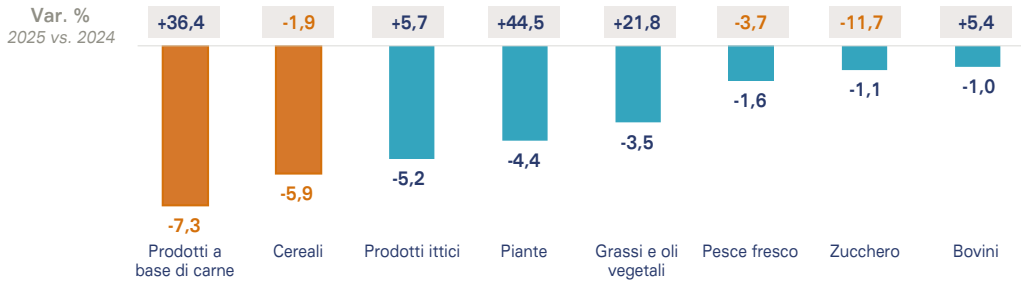


Figura30. | Bilancia commerciale del settore agroalimentare in Italia per categorie di prodotto: prime 8 categorie per deficit (miliardi di Euro e var. % '25 vs. '24), 2025. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat, 2026.

Sul fronte degli approvvigionamenti, si evidenzia in aggiunta una marcata concentrazione delle importazioni su pochi Paesi fornitori, elemento da attenzionare e monitorare nell'attuale scenario geopolitico di riferimento. **Nel 2025, il 61% degli acquisti esteri di cioccolato e relativi preparati è stato concentrato sui soli tre Paesi fornitori.** Andamento simile per i prodotti lattiero-caseari, i primi 3 Paesi da cui si approvvigiona l'Italia forniscono il 54% dei prodotti importati, seguono la carne (52% dell'import concentrato in 3 Paesi), **piante (45%) e cibo per animali (43%).**

Nel complesso, il quadro degli approvvigionamenti delinea dinamiche strutturali che non possono essere ignorate: un'industria di trasformazione tra le più competitive al mondo poggia su una base agricola primaria sempre più dipendente dall'estero, esposta alla volatilità dei mercati internazionali e concentrata su pochi fornitori. Gestire questa tensione è una delle priorità strategiche per la tenuta del sistema agroalimentare italiano nei prossimi anni.

Normativa europea, tensioni geopolitiche e cambiamento climatico ridisegnano le condizioni operative della filiera agroalimentare

2.3

La filiera agroalimentare italiana si confronta con altre tre grandi forze di cambiamento che ne stanno ridisegnando i confini competitivi e operativi: **l'evoluzione del quadro normativo europeo, le tensioni geopolitiche internazionali e il cambiamento climatico**. Queste forze non agiscono in modo indipendente, ma si intrecciano e si amplificano reciprocamente, generando un contesto di complessità crescente che richiede alle imprese capacità di adattamento e visione strategica di lungo periodo.

2.3.1

Il contesto normativo europeo ed il suo contributo alla transizione sostenibile del settore agroalimentare

Contribuire alla transizione sostenibile è parte del DNA del settore agroalimentare e i decisori internazionali agiscono per far consolidare questo ruolo di guida ed esempio.

Il settore agroalimentare europeo si colloca oggi all'interno di un quadro normativo in trasformazione e razionalizzazione, che ridefinisce dalle fondamenta le condizioni di operatività e di competitività delle imprese lungo l'intera filiera. L'Unione Europea ha avviato una **traiettoria di lungo periodo che integra obiettivi ambientali, sociali, economici e di innovazione, ponendo la sostenibilità non più come vincolo regolatorio, ma come asset strategico di sviluppo del sistema agroalimentare.**

Questo impianto si articola su **tre livelli di coordinamento tra loro complementari**. Al livello strategico, la **Vision 2040 for Agriculture and Food** definisce l'orizzonte di lungo periodo dell'Unione Europea, integrando in una prospettiva quindicennale **sostenibilità, competitività e innovazione** come assi portanti dello sviluppo agroalimentare europeo. La Visione fornisce il quadro di riferimento entro cui si inseriscono politiche e investimenti, superando una logica puramente regolatoria a favore di un approccio orientato alla trasformazione del sistema.

A un secondo livello, il quadro normativo si concentra sulla **gestione degli input critici** per la filiera, introducendo indirizzi e target che incidono direttamente sui fattori produttivi. In questa direzione si collocano iniziative come la **Water Resilience Strategy**, che pone l'obiettivo di ridurre del **10% i con-**

sumi idrici entro il 2030, il **Competitiveness Compass**, che orienta la riduzione delle emissioni fino al **-90% entro il 2040**, il **Critical Raw Materials Act**, volto a ridurre la dipendenza europea dalle importazioni di materie prime strategiche, e la **Nature Restoration Law**, che stabilisce il ripristino di almeno il **20% delle aree terrestri e marine entro il 2030**. Questo livello agisce direttamente sull'efficienza, sulla resilienza e sulla sostenibilità dei processi produttivi.

Infine, a un terzo livello più operativo, il quadro europeo si declina in **normative settoriali** che intervengono su specifici snodi della filiera. Rientra in questa logica la **EU Deforestation Regulation**, che introduce il principio delle **zero deforestation supply chains**, estendendo gli obblighi di tracciabilità e responsabilità lungo l'intera catena di fornitura. In questo stesso ambito si colloca anche l'evoluzione della **normativa sui nitrati**, che mantiene come obiettivo prioritario la **tutela delle risorse idriche dall'inquinamento di origine agricola**, ma si inserisce anche il **rafforzamento dell'autonomia del sistema agricolo europeo**, attraverso il recupero e l'utilizzo più efficiente dei nitrati provenienti da **residui organici e reflui zootecnici**. In modo analogo, la **Packaging and Packaging Waste Regulation** interviene su un input chiave della trasformazione agroalimentare, **fissando l'obiettivo del 70%** di riciclo degli imballaggi entro il 2030 e orientando il settore verso modelli di packaging più circolari, efficienti e coerenti con i principi della sostenibilità lungo l'intera filiera.

Nel loro insieme, questi tre livelli delineano un sistema normativo sempre più **coerente e interconnesso**, che attribuisce al settore agroalimentare non solo obblighi crescenti, ma anche un **ruolo guida nella transizione sostenibile**, chiamandolo a fungere da laboratorio di innovazione, efficienza e competitività per l'intero sistema produttivo europeo.

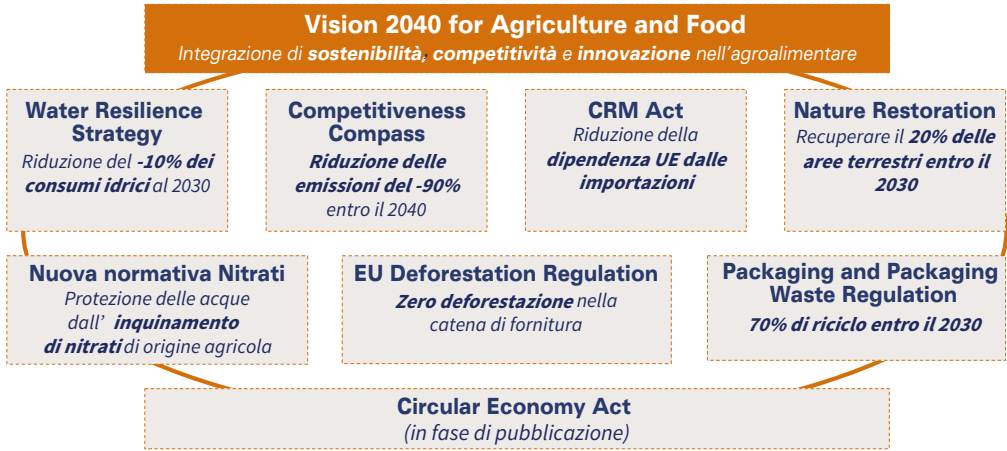


Figura 31. | Infografica, strategie europee che introducono nuovi obiettivi e opportunità per la filiera agroalimentare europea. Fonte: TEHA Group su dati Commissione Europea, 2026.

In questo contesto normativo, la Politica Agricola Comune (PAC) rappresenta il principale strumento finanziario e regolatorio attraverso cui l'Unione Europea orienta lo sviluppo del settore agricolo. **Per il periodo 2023-2027, la PAC si articola in 10 obiettivi chiave** che coprono in modo integrato le principali dimensioni economiche, ambientali e sociali della filiera agroalimentare. Su tali obiettivi, ciascun Paese membro ha definito il proprio Piano Strategico Nazionale.



Figura 32. | I 10 obiettivi della PAC. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Commissione Europea, 2026.

I finanziamenti totali della PAC per il periodo 2021-2027 ammontano a **386,6 miliardi di Euro**, articolati su due pilastri: il **Fondo europeo agricolo di garanzia (FEAGA)**, che copre il sostegno al reddito degli agricoltori e le misure di mercato (I Pilastro), e il **Fondo europeo agricolo per lo sviluppo rurale (FEASR)**, dedicato allo sviluppo rurale (II Pilastro).

Il confronto con gli USA

Il raffronto con i principali partner internazionali evidenzia tuttavia una significativa asimmetria nei livelli di sostegno pubblico al settore agricolo. In Europa, le risorse destinate annualmente all'agricoltura attraverso la Politica Agricola Comune (PAC) incidono per circa il 10,4% del fatturato agricolo comunitario, mentre **negli Stati Uniti il budget medio dell'United States Department of Agriculture (USDA) nel periodo 2022-2025 raggiunge il 40,1%, un sostegno quasi 4 volte superiore**. Tale divario appare particolarmente rilevante alla luce di una dimensione economica complessivamente comparabile del settore agroalimentare tra le due aree, pari a circa 532 miliardi di Euro nell'Unione Europea e 565 miliardi di Dollari negli Stati Uniti.

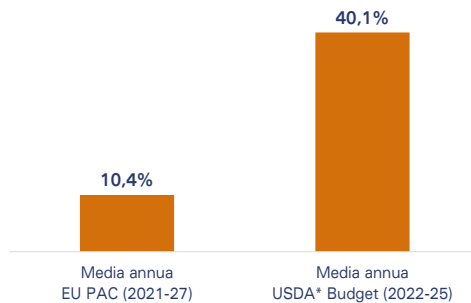


Figura 33. | Percentuale di risorse stanziate annualmente per l'agricoltura in Europa e negli Stati Uniti rispetto al fatturato agricolo (valore % sul totale di fatturato), 2025. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Commissione Europea e USDA, 2026.

Uno degli impatti attesi più significativi della PAC 2021-2027 riguarda la riduzione delle emissioni di gas serra a carico del settore agricolo. La Commissione ha stimato che le misure previste consentiranno una riduzione di **31,2 milioni di tonnellate di emissioni GHG all'anno⁸** rispetto allo scenario base, portando le emissioni agricole dell'UE-27 da **385,9 milioni di tonnellate** registrate nel 2015 a **322,9 milioni entro il 2027**. Le riduzioni attese ammontano a **156 milioni di tonnellate di CO₂ equivalente, un valore paragonabile alle emissioni annuali combinate di Belgio e Portogallo nel 2023**. La principale leva di decarbonizzazione è rappresentata da una revisione nelle modalità di **utilizzo dei fertilizzanti e di gestione del suolo**, che si prevede contribuirà al **36%** della riduzione complessiva attesa, seguita dalla **rotazione e diversificazione delle colture (28%)** e dall'**agricoltura biologica (21%)**.

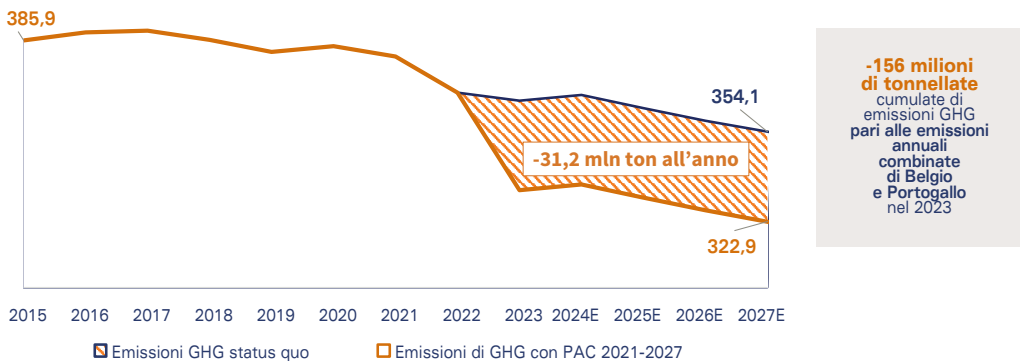


Figura 34. | Emissioni GHG nel settore agricolo in UE-27 senza e con le misure previste dalla PAC 2021-2027 (milioni di tonnellate di CO₂ e equivalenti), 2020-2027E. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati EEA e Commissione Europea, 2025.

Sul fronte della distribuzione delle risorse, **l'Italia è il 4° Paese beneficiario** dei fondi PAC nell'UE-27, con una dotazione cumulata di **39,9 miliardi di Euro** per il periodo 2021-2027 (nel 2025 sono stati erogati il 99% dei pagamenti diretti della PAC disponibili), alle spalle di **Francia (66,1 miliardi)**, **Spagna (48,3 miliardi)** e **Germania (43,3 miliardi)**.

⁸ Viene considerato per le riduzioni solo il periodo 2023-2027 effettivo di implementazione delle misure.

Il dibattito sulla prossima programmazione PAC 2028-2034 ha attraversato una fase di significativa incertezza. La prima proposta della Commissione prevedeva un taglio del **24%** delle risorse, che avrebbe ridotto il budget agricolo europeo **da 386,6 a 293,7 miliardi di Euro**. A gennaio 2026 la Commissione ha tuttavia presentato una seconda proposta da **386,7 miliardi di Euro**, sostanzialmente in linea con la programmazione corrente. Per l'Italia, essa si traduce in una dotazione di **40,7 miliardi di Euro**, con un incremento di **+0,8 miliardi** rispetto al periodo 2021-2027.

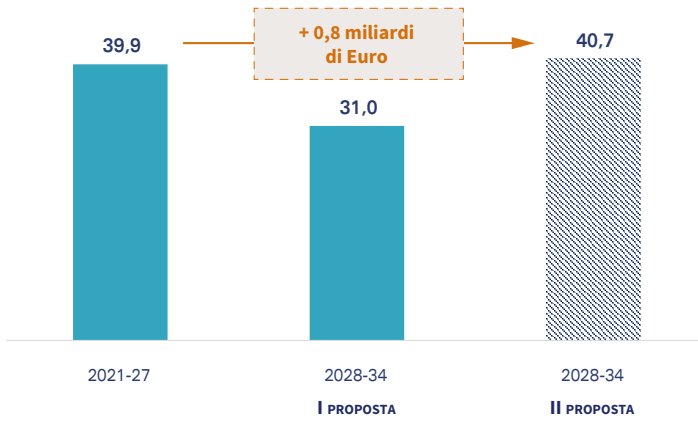


Figura 35. | Fondi dedicati all'Italia dalla PAC (miliardi di Euro), 2021-2027 e 2028-2034.
 Fonte: elaborazione TEHA Group su dati EEA e Commissione Europea, 2025.

Va tuttavia sottolineato che, nonostante la revisione al rialzo delle risorse in valore assoluto, il peso della PAC nel Quadro Finanziario Pluriennale dell'UE scenderebbe comunque dal **32,0% al 19,4%** (-12,6 p.p.).

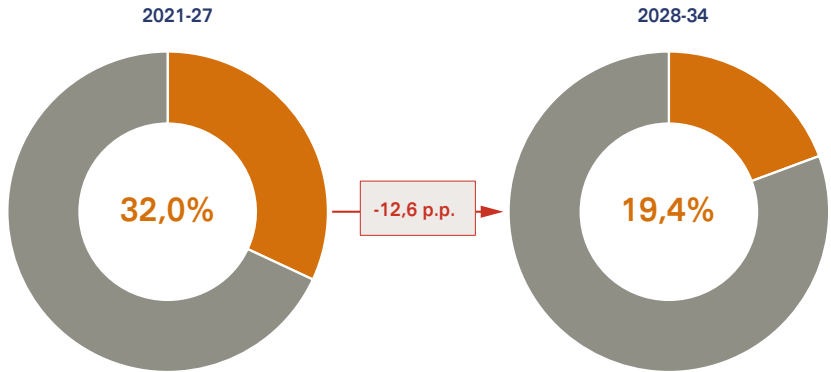


Figura 36. | Peso della PAC sul Quadro Finanziario Pluriennale (valori % sul totale), 2021-2027 e 2028-2034. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati EEA e Commissione Europea, 2025.

A livello nazionale, il **Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza** (PNRR) ha destinato all'agricoltura risorse complessive pari a **8,9 miliardi di Euro**, articolate su cinque linee di intervento principali. Ad oggi risultano finanziati **35.493 progetti**, con **5,8 miliardi di Euro** già impegnati, pari a oltre il **65%** delle risorse disponibili, confermando un buon ritmo di avanzamento della spesa.

Le tensioni geopolitiche ridefiniscono costi, approvvigionamenti e resilienza della filiera agroalimentare

2.3.2

Le tensioni geopolitiche degli ultimi anni hanno profondamente alterato le condizioni di approvvigionamento e i costi degli input energetici e agricoli utilizzati dalla filiera agroalimentare globale. La correlazione tra il prezzo del petrolio e l'andamento dei prezzi alimentari è strutturale e misurabile: nell'arco del periodo 1997-2026, **il coefficiente R^2 tra le due serie storiche è pari a 0,64**, confermando come ogni shock energetico di rilievo si trasmetta con rapidità lungo la catena del valore agroalimentare.

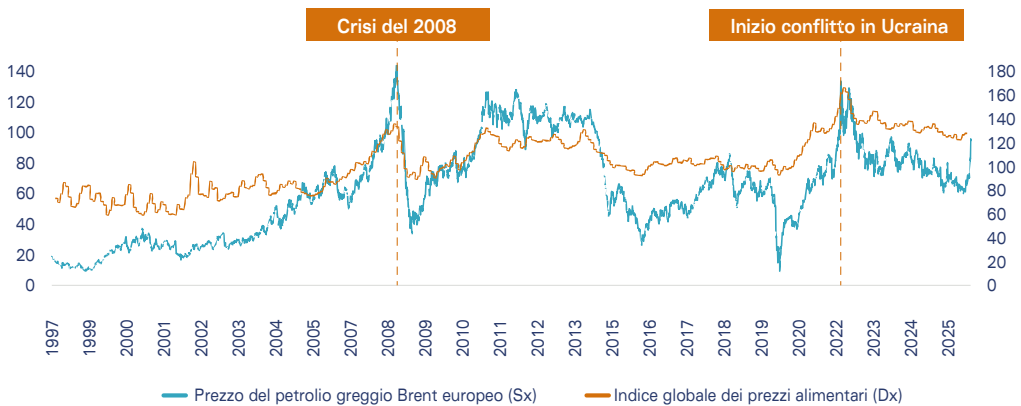
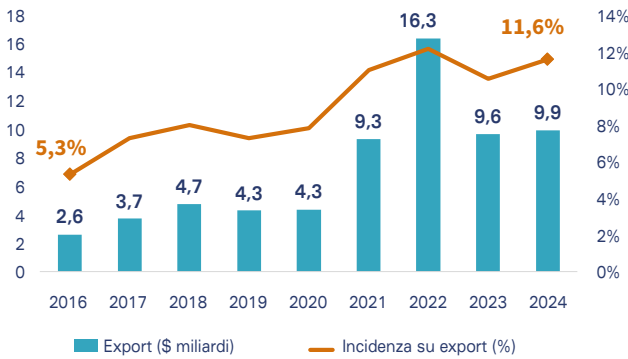


Figura 37. | Prezzo del petrolio e Indice globale dei prezzi alimentari (USD/barile e Index 2016 = 100), 1997-2026. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati FRED, 2025.

Il nuovo conflitto scoppiato nell'area del Golfo ha riattivato questa spirale. Tra metà febbraio e metà aprile 2026, il prezzo del petrolio greggio Brent è cresciuto del **+74%** rispetto al periodo pre-conflitto, mentre il gas naturale ha registrato un rincaro del **+62%**. L'impatto si è propagato rapidamente agli input agricoli: **il prezzo dell'urea, fertilizzante azotato fondamentale nell'agricoltura moderna, ha registrato un aumento del +75%** rispetto al periodo pre-conflitto, avvicinandosi ai picchi toccati nel 2022 in seguito all'insorgere del conflitto russo-ucraino. Lo stesso andamento si è trasmesso rapidamente alle materie prime agricole. Le oleaginose sono state le prime a reagire: ad aprile 2026, l'olio di soia è salito del **+44%** mentre l'olio di palma del **+15%**. I cereali mostrano incrementi più gradualmente ma già significativi: il grano tenero HRW statunitense ha registrato un aumento del **+18%**, il mais da del **+6%**. Rincari apparentemente contenuti, ma destinati ad amplificarsi lungo la catena del valore quando si incorporano i costi di stoccaggio, trasporto e trasformazione industriale, anch'essi esposti al rialzo dei carburanti.

Un fattore che amplifica i rischi per la catena di valore agro-alimentare è la centralità dei Paesi dell'area del Golfo nel commercio internazionale di fertilizzanti. Nel 2024, sono transitati da questa zona geografica, l'11,6% degli scambi mondiali di fertilizzanti - più del doppio di quanto registrato nel 2016 (5,3%) - con un **valore commerciato 9,9 miliardi di dollari**. Una prolungata chiusura dello Stretto di Hormuz provocherebbe pertanto un rapido aumento dei prezzi alla produzione di beni alimentari, con effetti a cascata sull'intera filiera globale.



Una prolungata chiusura dello Stretto di Hormuz provocherebbe un rapido aumento dei prezzi alla produzione di beni alimentari

Il conflitto russo-ucraino del 2022 aveva già mostrato la portata di questi meccanismi di trasmissione. In Italia, i prezzi degli input agricoli avevano subito aumenti significativi rispetto alla base di riferimento del dicembre 2019. Pur con una progressiva attenuazione negli anni successivi, **nessuna di queste voci era tornata ai livelli pre-crisi entro la fine del 2025, incorporando strutturalmente un livello più elevato di costo per le imprese agricole italiane.**

Figura 38. | Valore del commercio di fertilizzanti nei Paesi del Golfo e incidenza sul totale (miliardi di Dollari), 2016-2024. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati FRED, 2025.

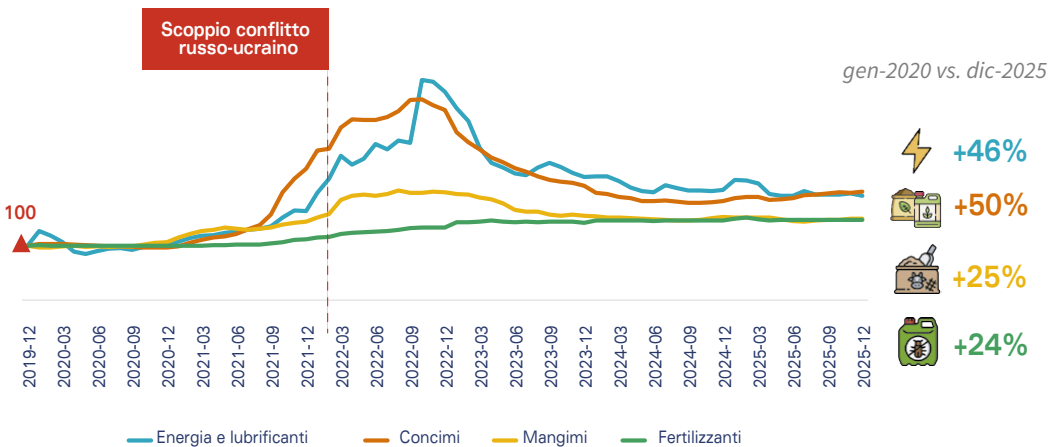


Figura 39. | Prezzi degli input agricoli in Italia (indice, base 100 = dic. 2019), gen. 2020–dic. 2025. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati FRED, 2025.

Il 47,2% delle imprese agroalimentari più improntate all'export¹⁰ individuano nelle recenti tensioni geopolitiche importanti elementi di criticità con ricadute rilevanti sull'operatività aziendale. Elemento di discontinuità attenzionato al pari dell'inflazione energetica, i cui effetti vengono riconosciuti come più rilevanti proprio dalle imprese fortemente orientate all'export (+40 punti percentuali **rispetto alla media generale**)¹¹.

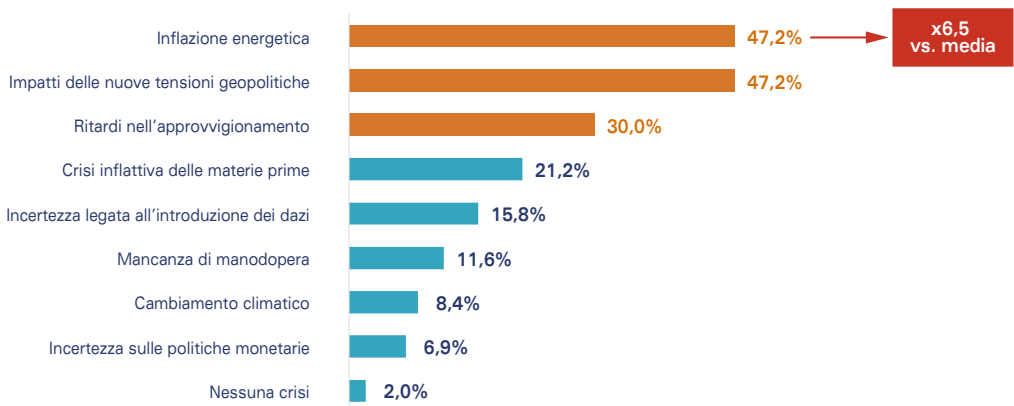


Figura 40. | Risposte alla domanda «Quali sono stati i fattori di crisi a più elevato impatto sull'operatività della sua azienda nell'ultimo periodo» per le aziende che esportano più del 25% del fatturato (valori %), 2026.
Fonte: survey della Community Food&Beverage alle imprese italiane, marzo 2026.

¹⁰ Imprese che derivano oltre il 25% del proprio fatturato dall'export

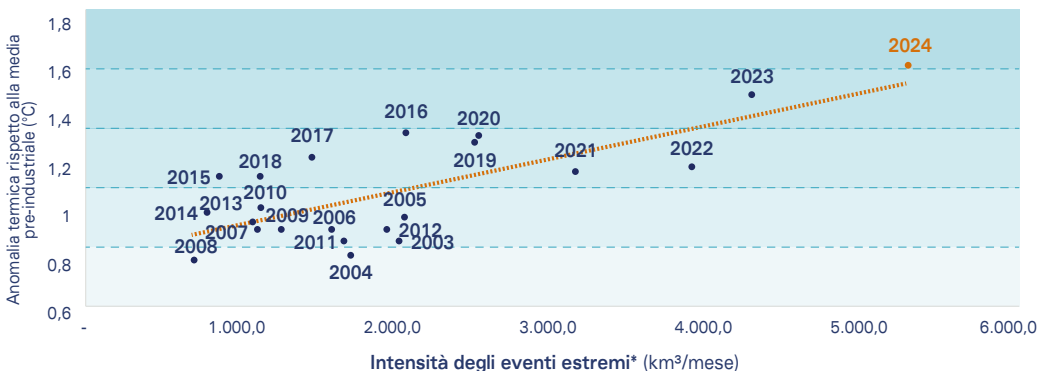
¹¹ Survey della Community Food&Beverage alle imprese italiane, marzo 2026

L'intensificazione del cambiamento climatico e gli impatti economici sulla filiera agroalimentare

2.3.3

Un ulteriore elemento di discontinuità e criticità che produce effetti rilevanti sull'intera filiera agroalimentare e i cui esiti si stanno progressivamente intensificando è rappresentato dal cambiamento climatico. A livello globale, l'evidenza scientifica mostra una traiettoria di aumento delle temperature netta e accelerata. Nel periodo 2015-2025, tutti e dieci gli anni si classificano tra i più caldi mai registrati nella storia delle misurazioni strumentali. L'anomalia termica globale rispetto al periodo preindustriale ha raggiunto **+1,60°C nel 2024, superando per la prima volta su base annua la soglia di +1,5°C fissata dall'Accordo di Parigi, per poi attestarsi a +1,47°C nel 2025**. Le proiezioni per il quinquennio successivo indicano una **probabilità del 70% che la temperatura media 2026-2030 superi stabilmente la soglia dei +1,5°C**. L'analisi della correlazione tra anomalia termica e intensità degli eventi climatici estremi mostra che all'aumentare delle temperature globali corrisponde una crescente frequenza e intensità di eventi di siccità e inondazioni, con il 2024 che si posiziona come l'anno con la combinazione più elevata di entrambe le variabili nell'intera serie storica analizzata.

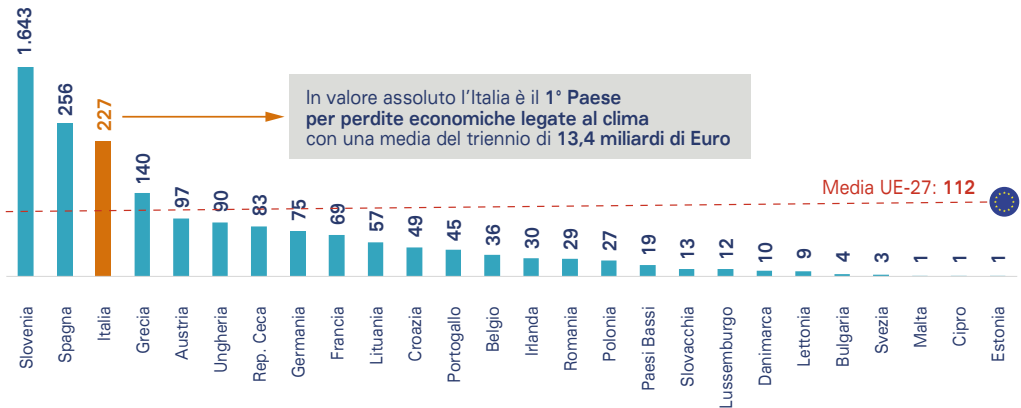
Figura 41. | Intensità degli eventi estremi – asse x - andamento delle anomalie termiche – asse y (var. oC vs. km³/mese), 1990-2024. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati ISPRA e NASA, 2026.



Le conseguenze economiche di questa evoluzione climatica sono già significative e in rapida crescita. Nell'Unione Europea, **le perdite economiche legate a eventi meteorologici e climatici estremi sono aumentate di 2,8 volte nell'arco dell'ultimo decennio**, passando da una media mobile di 16 miliardi di Euro nel 2014 a 45 miliardi nel 2024. L'Italia si colloca in una posizione di particolare esposizione in questo contesto: **con una media di 227 Euro pro capite di perdite economiche legate al clima nel triennio 2022-2024**, il Paese si posiziona al **3° posto** nella classifica UE-27, alle spalle di Slovenia (1.643 Euro) e Spagna (256 Euro), e nettamente al di sopra della media europea di **112 Euro pro capite**. In valore assoluto, l'Italia è il **1° Paese in Europa** per perdite economiche legate al clima, con una media del triennio di **13,4 miliardi di Euro annui**.

Figura 42. | Media delle perdite economiche legate al clima* nell'ultimo triennio nei Paesi UE-27 (Euro pro capite), 2022-2024.

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Eurostat, 2026.
 (*) Indicatore che misura le perdite economiche dovute a eventi meteorologici e climatici. Per eventi meteorologici e climatici si intendono eventi meteorologici (tempeste), idrologici (inondazioni, movimenti di massa) e climatologici (ondate di calore, ondate di freddo, siccità, gelo).



A livello nazionale, la frequenza degli eventi estremi è in costante aumento. Gli eventi di piogge intense in Italia, nel periodo 2005-2025, sono cresciuti con un tasso medio annuo composto (CAGR) del +42,1%, passando da una media di 45 eventi nel quinquennio 2005-2009 a 1.627 nel 2024, prima di attestarsi a 1.136 nel 2025. Parallelamente, gli allagamenti nelle città sono aumentati con un CAGR del +24,4% nello stesso periodo, raggiungendo 139 episodi nel 2025, contro i soli 3 registrati nel quinquennio 2005-2009.

Nel 2024, le perdite economiche del raccolto agricolo causate da eventi meteorologici estremi su territorio nazionale hanno raggiunto quota 8,5 miliardi di Euro, un valore destinato a crescere del +132% entro il 2050, le proiezioni prevedono che nel 2050 il valore di queste perdite si attesterà sui 19,7 miliardi di Euro. A rendere più acuta questa vulnerabilità contribuisce il basso livello di copertura assicurativa del settore: **solo il 10% delle perdite agricole in Italia risulta assicurato**, a fronte di una media europea del 42%, evidenziando un significativo gap nella gestione del rischio climatico da parte delle imprese agricole nazionali.

Una importante sfida posta dal cambiamento climatico alla filiera agroalimentare è rappresentata anche dalla gestione della risorsa idrica. La disponibilità idrica rinnovabile italiana mostra oscillazioni interannuali di intensità crescente: a fronte di una media storica dal 1951 al 2024 pari a circa 138,2 miliardi di m³, **nel 2022 si è registrato un marcato deficit (-51,5%), con un livello di disponibilità sceso a 67,0 miliardi di m³**, seguito da un parziale recupero nel 2023 (112,4 miliardi di m³, -18,7%) e da un picco positivo nel 2024 (157,9 miliardi di m³, +14,3% rispetto alla media storica). Nel 2025, la disponibilità idrica si è attestata a 128,0 miliardi di m³, tornando sostanzialmente in linea con il lungo periodo, ma **confermando una forte volatilità tra anni di surplus e anni di deficit marcati**. Tale dinamica si riflette anche a livello territoriale, **con un divario sempre più marcato tra le regioni settentrionali, dove nel 2025 si registrano condizioni relativamente più favorevoli con variazioni positive della disponibilità idrica rinnovabili rispetto alla media storica 1951-2025, e quelle meridionali, dove la siccità strutturale tende a consolidarsi**.

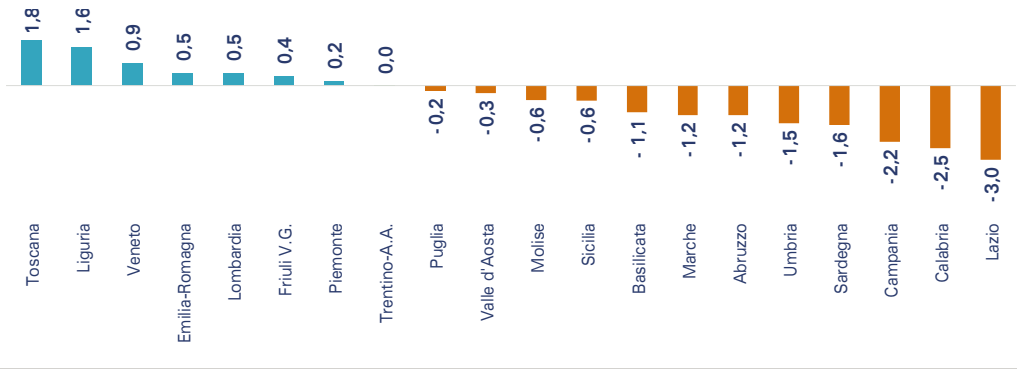


Figura 43. | Variazione della disponibilità di risorsa idrica rinnovabile totale annua rispetto alla media storica per Regione italiana (miliardi di m³), media 1951-2025 vs. 2025.
Fonte: *elaborazione TEHA Group su dati ISPRA, 2026.*

Il cambiamento climatico – misurato in questo caso come temperature crescenti ed emergenza idrica – non è dunque uno scenario futuro da fronteggiare, ma una crisi reale che si traduce in perdite economiche crescenti, volatilità della disponibilità idrica e crescente fragilità produttiva – in particolare nelle regioni meridionali.

Le tensioni geopolitiche, il cambiamento climatico, le spinte normative sono forze che agiscono e producono effetti di breve e lungo periodo su tutta la catena di valore della filiera agroalimentare, dalla disponibilità e dalla gestione degli input produttivi fino alle scelte di acquisto dei consumatori finali, richiedendo importanti revisioni dei modelli produttivi e tecnologici adottati e il necessario accompagnamento legislativo e regolatorio.

03

**Incertezza,
inflazione e perdita
del potere di acquisto
fanno rallentare
i consumi**

Le incertezze geopolitiche, l'aumento dei costi dell'energia e il timore di nuove ondate inflazionistiche mettono un freno al già debole dinamismo dei consumi privati italiani. La progressiva perdita del potere di acquisto – legata a salari annuali che non tengono il passo dell'inflazione e che dal 2000 al 2024 hanno registrato un tasso medio annuo di crescita (CAGR) di -0,1% contro un aumento della media OCSE del +0,7% – e la riduzione del clima di fiducia impattano in maniera sostanziale sulle scelte di consumo delle famiglie italiane, ampliando la polarizzazione sociale, ridefinendo stili e modelli di acquisto orientati alla cautela e obbligando a adottare nuove strategie di risparmio e di salvaguardia del budget familiare.

Nell'era della permacrisi il **cibo rimane al centro**, ma accentua la sua natura **multidimensionale**. Il cibo è – contemporaneamente, in maniera sovrapposta e mai esclusiva – mezzo di nutrimento, strumento di risparmio, forma di comunicazione e di espressione dei propri valori, rappresentazione della propria identità, luogo di socializzazione, esperienza edonistica.

È in questa multidimensionalità che gli italiani si destreggiano con l'obiettivo di individuare un equilibrio che consenta di salvaguardare le caratteristiche irrinunciabili e costruire la propria, personale bolla di significato del cibo.

Incertezza, inflazione e perdita del potere di acquisto fanno rallentare i consumi

3.1

L'Italia sta vivendo una sostanziale stagnazione dei consumi. La spesa privata pro-capite per consumi finali, depurata della componente inflazionistica, nell'ultimo ventennio ha mostrato una dinamica molto limitata. La rapida ripresa registrata nell'immediato post-Covid – che ha contribuito in maniera significativa alla crescita del Paese – ha già perso la sua forza propulsiva. Nel 2025 i consumi reali pro-capite delle famiglie italiane non hanno ancora raggiunto il valore del 2007, faticando a recuperare gli effetti prodotti dalle crisi degli ultimi 20 anni (crisi finanziaria del 2007-2008, crisi del debito sovrano del 2010-2011 e pandemia da Covid-19 del 2020).

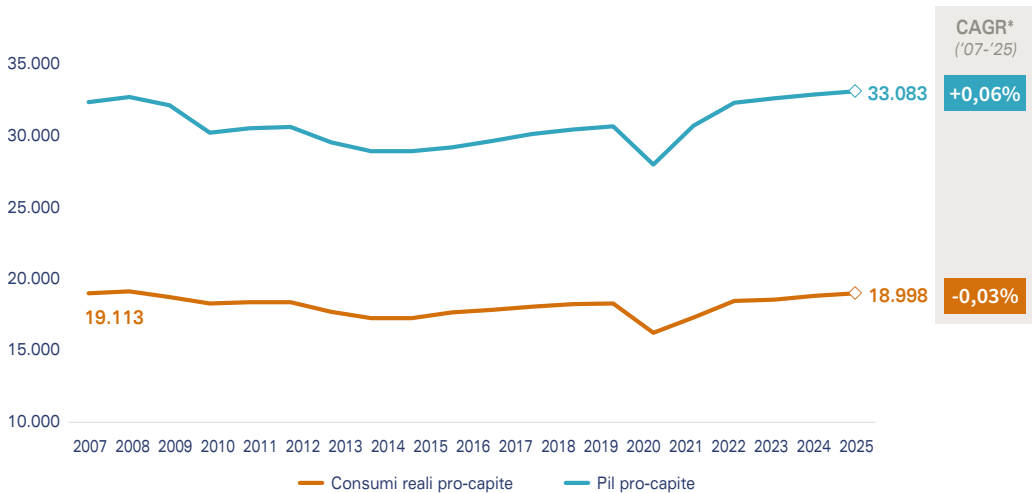


Figura 44. | Consumi finali pro-capite e PIL pro-capite (Euro, valori concatenati anno 2020), 2007-2025. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat, 2026. (*) CAGR: Tasso medio di crescita annua composto.

Le previsioni sull'andamento dei consumi nel 2026 e 2027 non lasciano spazio a inversioni di rotta. Si attende infatti che **la recente impennata dei prezzi energetici e i significativi rischi di scenario rallenteranno la crescita dei consumi delle famiglie** (+0,8% nel 2026 e +0,5% nel 2027), della produzione e degli investimenti generando una crescita del PIL contenuta sia nel 2026 (+0,6%) che nel 2027 (+0,6%)¹².

In questo contesto pesa l'inflazione: le previsioni di aprile 2026 hanno **rivisto al rialzo l'indice dei prezzi al consumo del prossimo biennio, con valori attesi in aumento del +2,6% nel 2026 e +2,0% nel 2027**. Un incremento che si inserisce in uno scenario in cui i prezzi al consumo sono aumentati di oltre 19 punti percentuali tra il 2019 e il 2025, con una variazione tendenziale dei prezzi alimentari che – da aprile 2022 – è stabilmente maggiore a quella generale (fatta eccezione per i mesi di luglio agosto 2024), con differenziali che hanno toccato picchi di oltre 5 punti percentuali, come quello registrato nel marzo 2023.

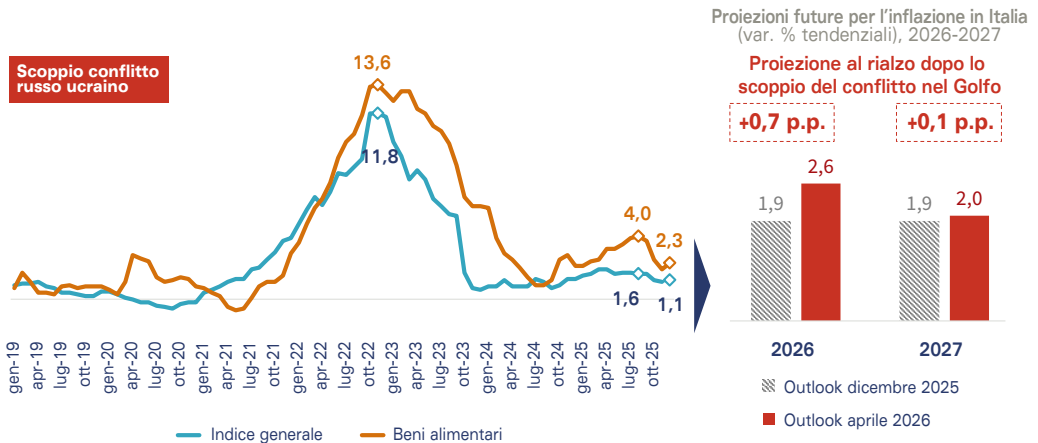


Figura 45. | Inflazione media al consumo generale e dei prodotti alimentari in Italia (variazioni % tendenziali), gennaio 2021 – dicembre 2025 e proiezioni future per l'inflazione in Italia (variazioni % tendenziali), 2026-2027. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat, 2026.

¹² Elaborazione TEHA Group su dati UPB, 2026

La contrazione del clima di fiducia dei consumatori (passato dal 97,4 di febbraio 2026 al 92,6 di marzo)¹³, il timore di una nuova impennata inflazionistica non affiancata da un coerente aumento dei redditi e di una conseguente ulteriore perdita del potere di acquisto (attesa da 6 italiani su 10 con un'incidenza che sale al 66% tra le famiglie a basso reddito¹⁴) lasciano intendere un maggior controllo da parte dei consumatori del budget familiare destinato ai consumi.

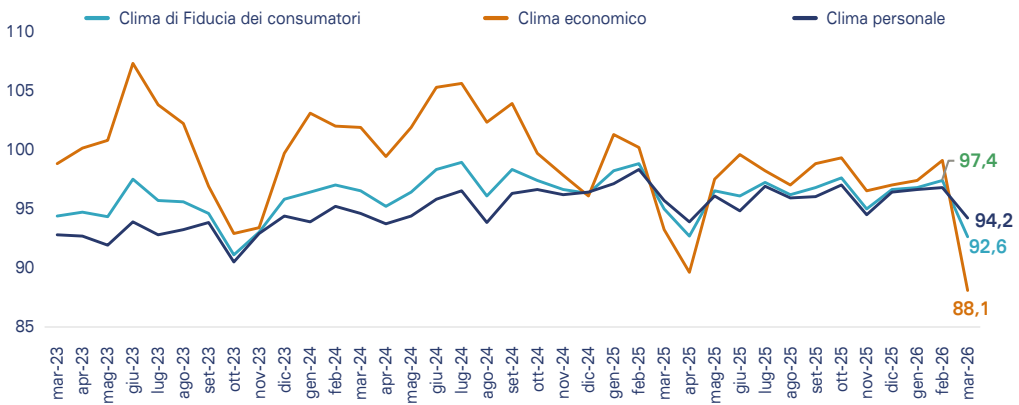


Figura 46. | Clima di fiducia dei consumatori e disaggregazioni (indici grezzi base 2021=100), 2023-2026 *Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat, 2026. (*) Clima di fiducia dei consumatori: indice sintetico mensile elaborato sulla base di nove domande ritenute maggiormente idonee per valutare l’ottimismo/pessimismo dei consumatori, che si compone di giudizi e attese su clima economico del Paese vs personale e corrente vs futuro. (**)* Clima economico: indice sintetico relativo a giudizi e attese dei consumatori sulla situazione economica dell’Italia e sulla disoccupazione. (***) Clima personale: indice sintetico relativo a giudizi e attese sulla situazione economica della famiglia; opportunità attuale e possibilità future del risparmio; opportunità all’acquisto di beni durevoli; bilancio finanziario della famiglia.

In Italia i consumi finali rappresentano il 57% del PIL, oltre 6,7 p.p. sopra la media UE-27. Una rilevanza che diventa strategica per la crescita del Paese e che rende necessario porre l’attenzione su politiche volte a favorire la ripresa dei consumi, il recupero del potere di acquisto delle famiglie e la crescita dei salari reali. In altre parole, se non vengono sostenuti i consumi è molto difficile che il Paese torni a crescere.

¹³ Elaborazione TEHA Group su dati Istat, 2026

¹⁴ Survey della Community Food&Beverage ai consumatori italiani, marzo 2026

L'Italia è l'unico Paese OCSE in cui si è registrata una contrazione dei salari medi reali rispetto al 2000: il tasso medio annuo di crescita (CAGR) del periodo 2000-2024 italiano del -0,1% si scontra con una variazione media europea del +0,7%.

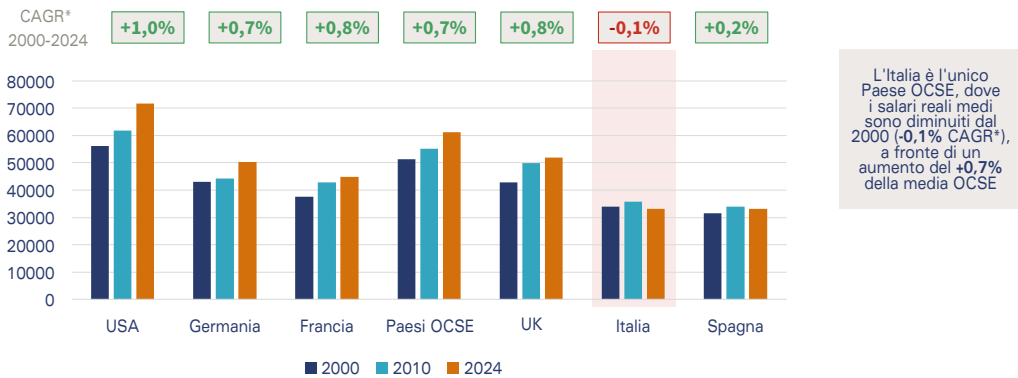
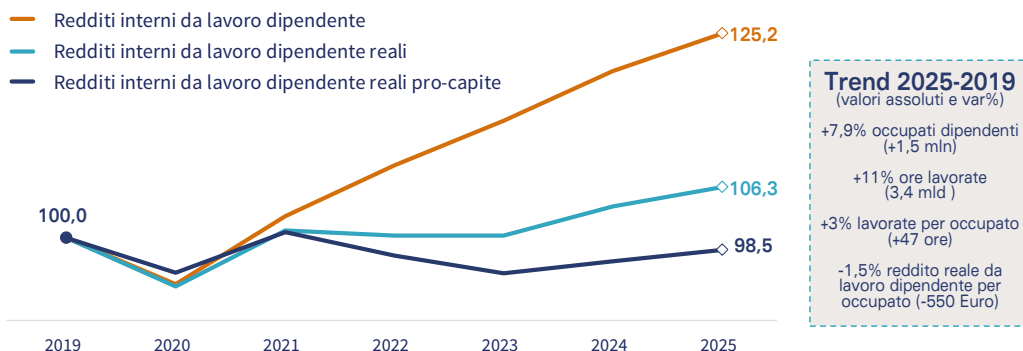


Figura 47. | Evoluzione del salario medio annuale in Italia e nei principali Paesi OCSE (Euro a prezzi costanti e CAGR*), 2000, 2010 e 2024. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat, 2026. (*) CAGR: Tasso medio di crescita annua composto.

Il reddito complessivo delle famiglie, nel 2025, cresce e supera i livelli del 2019. Se in termini nominali l'aumento è del +21% in termini reali si ferma al +3%. Un simile incremento – spinto principalmente dalla rendita da capitale e dalla maggiore occupazione – non si traduce in un aumento dei redditi da lavoro dipendente pro-capite, in flessione del -1,5% rispetto al 2019. In sostanza **ci sono stati più italiani a lavoro (+1,5 mln di occupati) e per più tempo (+47 ore per occupato in un anno) per guadagnare di meno.** Queste dinamiche si ripercuotono in maniera importante sul fenomeno di polarizzazione già in corso nel Paese. Chi possiede capitali, immobiliari o finanziari, accumula ricchezza. Le famiglie che, invece, fanno affidamento sui soli redditi da lavoro possono assistere ad un aumento del potere di acquisto familiare, inteso come reddito reale complessivo del nucleo familiare, solo se hanno la possibilità di aumentare i percettori di reddito o le ore lavorate.



Il trend di polarizzazione dei redditi trova immediato riflesso nei consumi. La perdita del potere di acquisto porta le famiglie meno abbienti (primo quintile) a concentrare le spese su voci “essenziali”: **la spesa incompressibile (alimentazione, abitazione, utilities e sanità) assorbe il 76% delle spese familiari**. All’aumentare della ricchezza il peso dell’incompressibile si riduce, lasciando spazio ad acquisti di altri prodotti e servizi come tecnologia ma anche trasporti, viaggi e cura di sé. Le famiglie più ricche, appartenenti al quinto quintile di reddito, destinano invece il 49% della spesa alla componente incompressibile. Complessivamente, il gap nella spesa incompressibile tra le famiglie meno abbienti e quelle più abbienti è di 27 punti percentuali, un divario in crescita di 4 punti percentuali rispetto al 2021.

Figura 48. | Reddito da lavoro dipendente nominale, reale e pro-capite (numeri indice 2019=100), 2025.
Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat, 2026.

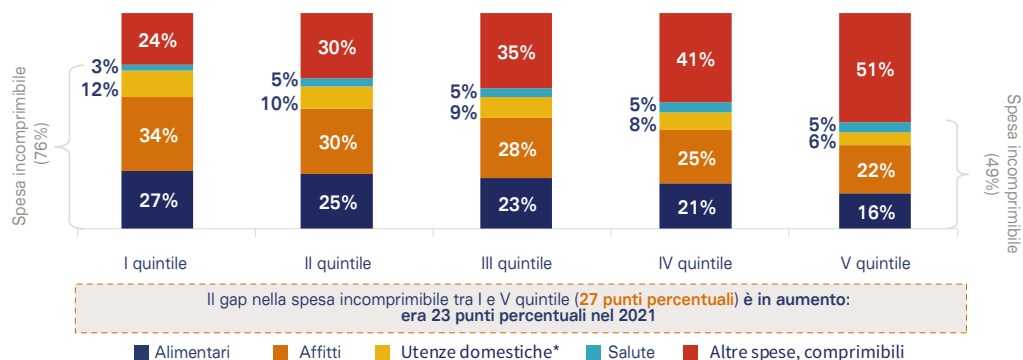


Figura 49. | Distribuzione della spesa delle famiglie italiane per quintili di reddito (valori %), 2024. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat, 2026. (*) Utenze domestiche: Acqua, luce, gas, rifiuti, telefono e altre spese condominiali.

Una simile struttura dei consumi, intrappolata nella morsa della stagnazione dei salari reali e accentuata dalle recenti spinte inflazionistiche, ha condotto alla **sostanziale immobilità della spesa destinata a cibo e bevande, ferma da oltre un decennio**. I consumi alimentari reali, depurati dagli effetti inflazionistici, nel corso del 2025 si sono attestati sui livelli del 2015 (294,1 miliardi di Euro nel 2025 e 292,8 miliardi di Euro nel 2015), ancora lontani dai valori registrati nel 2018-2019.

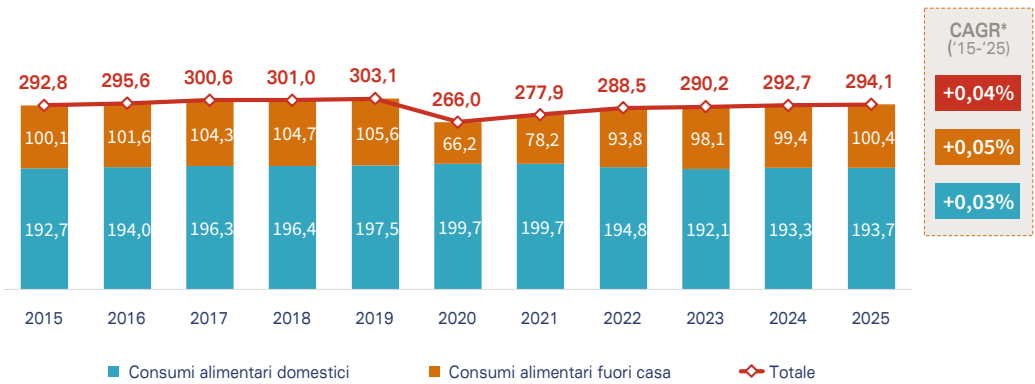


Figura 50. | Spesa per consumi alimentari domestici e «out of home» delle famiglie italiane (miliardi di Euro, valori concatenati anno 2025), 2015-2025. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat, 2026. (*) CAGR: Tasso medio di crescita annua composto.

Da cibo multidimensionale a consumi frammentati

3.2

In un contesto di forte instabilità e incertezza, in cui ad essere messo in discussione non è più solo il futuro ma anche il presente, gli italiani modificano, rivedono, aggiustano i propri modelli di consumo adattandoli a valori, disponibilità di spesa ed esperienze di acquisto ricercate.

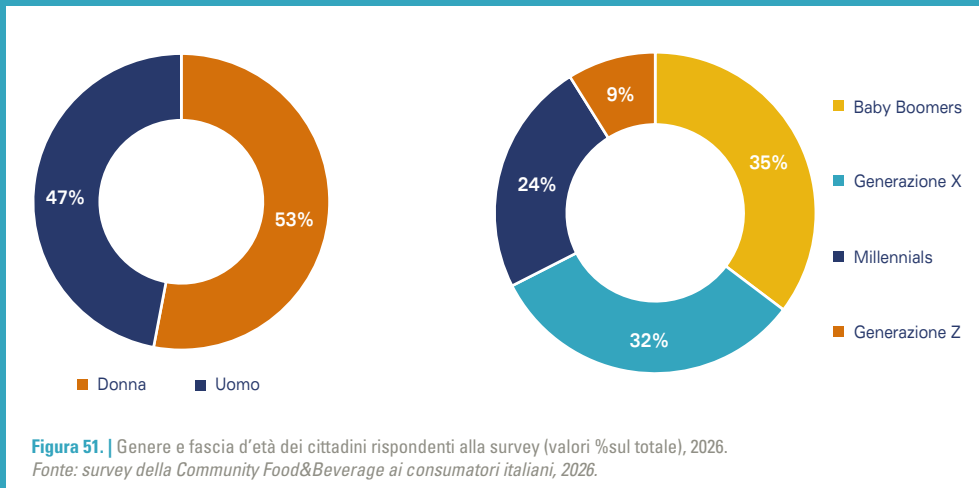
Il cibo – che tra consumi domestici e fuori casa rappresenta quasi un quarto delle spese complessivamente sostenute dalle famiglie italiane (22,3% dei consumi finali del 2025) – non è esente da questo riassetto. Non più solo caleidoscopio di valori, il cibo si veste di **multidimensionalità**. Un insieme stratificato di significati che gli italiani scompongono e ricostruiscono per rispondere al meglio alle proprie esigenze ed attese. È in questa frammentazione che emerge, da un lato, la trasversale conferma della centralità del cibo e, dall'altro, una marcata polarizzazione delle scelte di consumo tra essenzialità e “premiu-mizzazione”. Nella multidimensionalità del cibo si assottigliano le differenze tra consumi in casa e fuori casa, la ricerca di nutrizione, esperienza, gratificazione, tradizionalmente collegati all'uno o all'altro canale, diventa trasversale e scollegata dall'occasione di consumo.

La survey di TEHA per comprendere come si evolvono le abitudini di consumo dei cittadini italiani

Per analizzare il sentiment e la percezione dei consumatori sull'attuale **condizione di crisi congiunturale** e le loro abitudini alimentari e di spesa nel 2026 è stata realizzata una **survey a oltre 1.000 cittadini**, con i seguenti obiettivi:

- indagare le **abitudini di consumo e l'evoluzione del carrello della spesa** in un periodo di grandi cambiamenti del contesto di riferimento
- approfondire le dinamiche del **consumo “out of home”** alla luce delle trasformazioni dei modelli di consumo
- analizzare la **percezione dei consumatori rispetto alla sostenibilità** e come questa influenza le abitudini di acquisto

La survey è stata somministrata durante il mese di marzo 2026. Il campione è rappresentativo dell'universo nazionale di riferimento analizzato per macro-area geografica, genere ed età dei rispondenti.



L'equilibrio nel carrello: polarizzazione, incertezza e nuove identità alimentari ridefiniscono i modelli di consumo degli italiani

L'incertezza geopolitica e il rischio di nuove ondate inflazionistiche rappresentano un freno alla già limitata dinamicità dei consumi alimentari italiani, tenuti al palo da salari reali stagnanti e redditi e abitudini di spesa sempre più polarizzate. I maggiori costi dell'energia, la perdita di potere di acquisto – già registrata o temuta per i prossimi mesi – e un clima di fiducia in contrazione producono effetti tangibili sulle scelte di acquisto alimentare degli italiani.

Un simile quadro si inserisce in un panorama che vede 4,2 milioni di famiglie (15,9%) manifestare almeno un segnale di deprivazione alimentare (+1,5 p.p. rispetto al 2023), 2,9 milioni di famiglie (11%) che non possono permettersi un pasto proteico almeno ogni due giorni (+2,2 p.p. rispetto al 2023)¹⁵ e il **41% delle famiglie a basso reddito che nel 2025 ha avuto difficoltà economiche a permettersi lo standard alimentare desiderato.**¹⁶

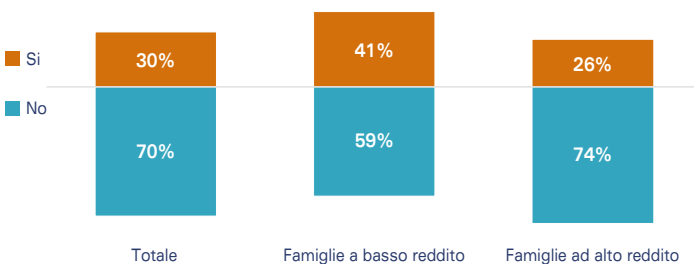


Figura 52. | Risposte alla domanda «Da inizio 2025, ha incontrato difficoltà economiche per gli acquisti alimentari?» (val % sul totale), 2026. Fonte: elaborazione TEHA Group per ADM su survey TEHA Group e Ipsos ai consumatori italiani, 2026.

¹⁵ Elaborazione TEHA Group su dati “Atlante della fame in Italia”, 2025

¹⁶ Elaborazione TEHA Group per ADM su survey TEHA Group e Ipsos alle imprese della filiera agroalimentare, 2026

I rappresentanti della filiera agroalimentare italiana, intervistati nell'ambito della Community Food&Beverage, hanno tracciato una prima mappatura dei trend alimentari che caratterizzeranno il 2026. Gli operatori individuano come **prevalente la preferenza per cibi essenziali e a basso costo** (31% e in aumento di quasi +4 punti percentuali rispetto ad un anno fa). Seppur meno intensa di quanto non fosse nel 2025, è diffusa la convinzione che ad orientare le scelte di consumo saranno origine italiana e localismo (Made in Italy, con un valore pari al 27% e km 0, che un valore di 24%). Dall'osservatorio degli operatori di filiera, le categorie di prodotti che si affermeranno con maggior forza rispetto allo scorso anno saranno i Free From (11%, +9 p.p. rispetto al 2025) e i Premium (19%, +4 p.p.). L'attenzione alla sostenibilità rimarrà invece stabile, con il 20% delle imprese che la indica come trend del 2026.

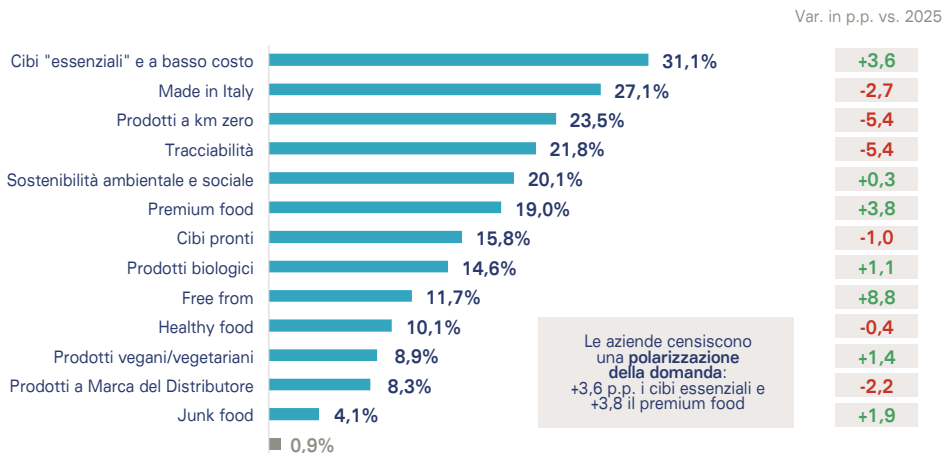


Figura 53. | Risposte alla domanda «In quali direzioni si stanno evolvendo i trend di consumo alimentare nella vostra categoria merceologica?» (val % sul totale), 2026.
Fonte: elaborazione TEHA Group survey della Community Food&Beverage alle imprese italiane, marzo 2026.

In questo contesto – di forte polarizzazione e frammentazione – conoscere i consumatori, le loro abitudini di acquisto e il ruolo che riservano al cibo nella quotidianità, diviene fattore abilitante per la piena comprensione del contesto in cui operano gli operatori della filiera agroalimentare e delle sfide che sono chiamati ad affrontare. La Community Food&Beverage di TEHA Group ha dunque attivato – per il quinto anno consecutivo – un'importante fase di ascolto della popolazione italiana.

Incertezza e preoccupazioni per l'economia familiare non mettono in discussione la ricerca di prodotti alimentari di qualità. **Gli italiani non scendono a compromessi sul cibo: la prima leva di scelta dei prodotti Food&Beverage è la qualità**, indicata dal 69% degli italiani. Importante anche il ruolo di prezzo (58%) e gusto (45%). Per 1 italiano su 4 un aspetto decisivo nelle scelte di acquisto è rappresentato dalla provenienza e dall'origine delle materie prime, mentre il 24% seleziona prodotti con marcate caratteristiche salutistiche e il 20% ricerca le garanzie di una filiera tracciata. La sostenibilità ambientale è un driver determinante per il 14% degli italiani.

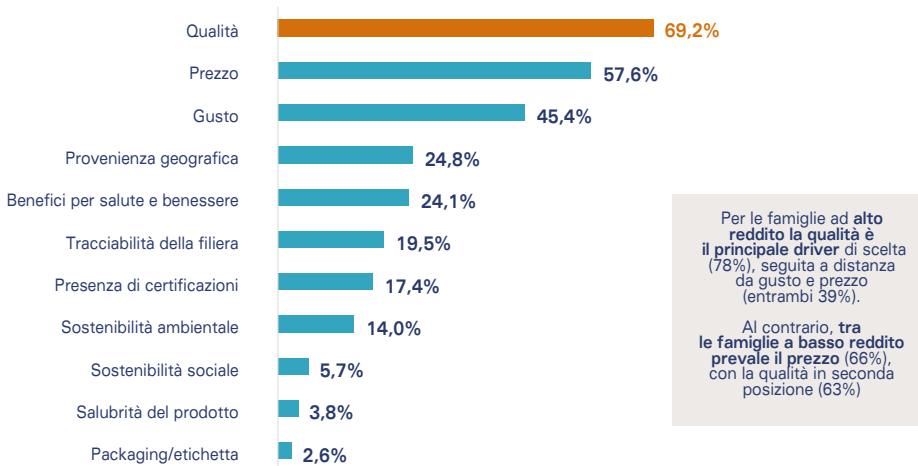


Figura 54. | Risposte alla domanda «Quali sono le sue principali leve di scelta nell'acquisto di un prodotto alimentare?» (val % sul totale), 2026. Fonte: survey della Community Food&Beverage ai consumatori italiani, 2026.

Le scelte di acquisto alimentari sono, tuttavia, sensibilmente influenzate dalla disponibilità economica familiare, come evidenzia **la forte polarizzazione tra famiglie a basso reddito¹⁷ e quelle ad alto reddito¹⁸**.

¹⁷ Famiglie a basso reddito: famiglie con reddito familiare annuo uguale o inferiore a 25.000 Euro

¹⁸ Famiglie ad alto reddito: famiglie con reddito familiare annuo uguale o superiore a 66.000 Euro

Mentre le famiglie più abbienti compongono il proprio carrello alimentare guardando in maniera preponderante alla qualità di ciò che acquistano (78%) e solo secondariamente a prezzo e gusto (entrambi al 39%), le famiglie a basso reddito ricercano un necessario equilibrio tra prezzo (66%, +27 p.p. rispetto alle famiglie ad alto reddito), qualità (63%) e gusto (47%).

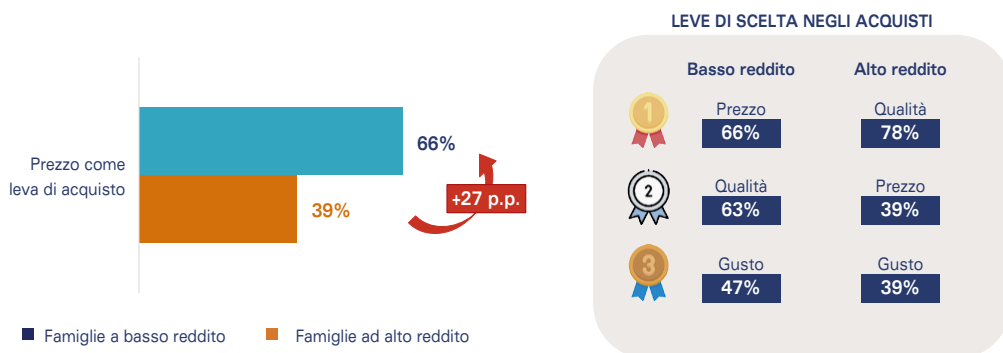


Figura 55. | Risposte alla domanda «Quali sono le sue principali leve di scelta nell'acquisto di un prodotto alimentare italiano?» per classe di reddito (val % sul totale), 2026. Fonte: survey della Community Food&Beverage ai consumatori italiani, 2026.

Per gli italiani il cibo rappresenta sempre di più un universo multidimensionale: strategia di risparmio, mezzo per prendersi cura di sé e stare bene, strumento per esprimere i propri valori e tramite cui esplicitare la propria identità, soluzione pratica, elemento di gratificazione. Questo nuovo carattere multiforme del cibo trova diretta manifestazione in acquisti sempre più frammentati, legati all'occorrenza e orientati a rispondere all'esigenza specifica a cui si vuole rispondere tramite il cibo.

Nel corso del 2025 il 49% degli italiani ha prestato maggiore attenzione al prezzo del cibo acquistato, percentuale che sale al 54% (+5 p.p.) tra le famiglie a basso reddito. La crescente attenzione al costo del carrello ha portato gli italiani ad adottare con maggiore frequenza e intensità diverse strategie di risparmio. **Nel corso del 2025 il 97% degli italiani ha messo in pratica almeno un'azione con l'obiettivo di ridurre il costo della spesa.**



Tra le famiglie ad alto reddito la maggiore attenzione al prezzo rappresenta solo il 3° cambiamento introdotto nelle abitudini di acquisto (41%), dopo la scelta di prodotti più salutari (53%) e una maggiore attenzione alla qualità (44%)

+5,0 p.p. Generazione Z

Accanto alla ricerca di sconti e promozioni, si accentua la volontà di ridurre gli sprechi alimentari. Soluzione che consente di razionalizzare la spesa, contenere i costi superflui e al contempo tutelare e proteggere l'ambiente e che rappresenta una **priorità per il 92% degli italiani**. Pianificare i pasti settimanali, fare spese mirate contenendo i sovra-acquisti, proporre porzioni corrette, evitare gli avanzi o conservarli correttamente, leggere attentamente le etichette e la data di scadenza dei prodotti sono solo alcune delle tecniche che gli italiani possono adottare per ridurre realmente lo spreco di cibo e colmare l'attuale say-do-gap. A fronte della diffusa consapevolezza dell'importanza (e dei vantaggi) di contenere lo spreco di cibo, l'Italia è infatti maglia nera d'Europa per food-waste pro-capite 556 g a settimana, più di Germania (513 g), Francia (460 g) e Spagna (447 g).

Figura 56. | Risposte alla domanda «Negli ultimi 12 mesi, quali cambiamenti ha introdotto nelle sue abitudini di acquisto alimentare?» (val % sul totale), 2026. Fonte: survey della Community Food&Beverage ai consumatori italiani, 2026.

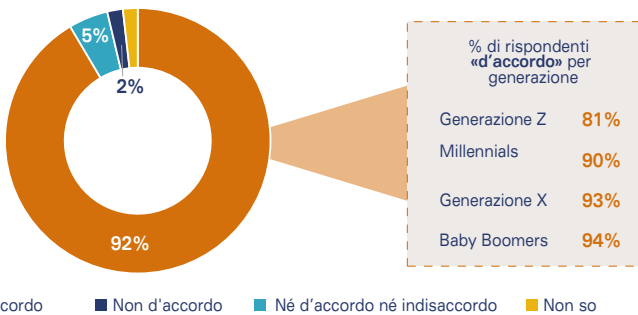
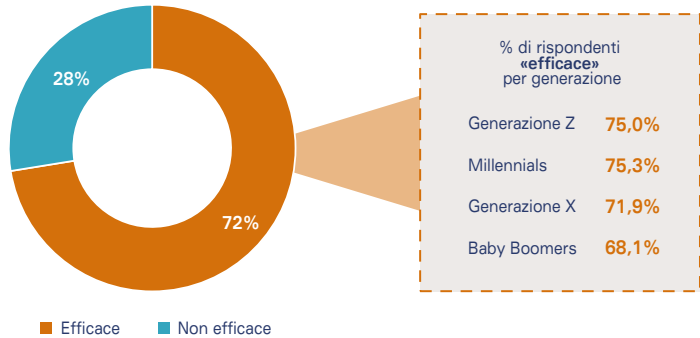


Figura 57. | Risposte alla domanda «Minimizzare lo spreco di cibo è una delle mie priorità, sia per ridurre i costi della spesa, sia per fare bene all'ambiente» (val % sul totale), 2026. Fonte: survey della Community Food&Beverage ai consumatori italiani ed elaborazione TEHA Group su dati Waste Watcher, 2026

SAY-DO-GAP
Nonostante sia una priorità, l'Italia registra il più alto spreco alimentare pro capite tra i principali Paesi europei (556 g a settimana), più di Germania (513 g), Francia (460 g) e Spagna (447 g)

Tra le strategie di risparmio, volte a contenere i costi del carrello della spesa, gli italiani individuano anche i **buoni pasto, considerati un importante ed efficace strumento di tutela del potere di acquisto dal 72% di chi li possiede.**

Figura 58. | Risposte alla domanda «In che misura i buoni pasto rappresentano una risposta efficace all'aumento del costo della spesa alimentare?» (val % sul totale), 2026.
Fonte: survey della Community Food&Beverage ai consumatori italiani, 2026. Valori calcolati considerando esclusivamente i rispondenti che dispongono di buoni pasto.



Non solo strumento di risparmio, il **cibo è sempre più mezzo per stare bene, prendersi cura di sé, fare prevenzione.** Partendo dalla consapevolezza che una alimentazione scorretta rappresenta un rischio concreto per la salute (58%), sia nel breve che nel lungo termine, gli italiani prestano una crescente attenzione a ciò che mangiano. Si informano, leggono le etichette (il 62% lo fa con regolarità) e poi acquistano. La ricerca di benessere e salute ha trovato molteplici declinazioni nel carrello degli italiani. L'aumento dei consumi di frutta e verdura (dichiarato dal 48% della popolazione) testimonia un concetto di benessere collegato alla semplicità e alla freschezza dei prodotti. Nonostante il trend di crescita, è ancora ampio il divario tra le abitudini di consumo di frutta e verdura nel Paese e le raccomandazioni dell'Organizzazione Mondiale della Sanità: secondo il censimento armonizzato di Eurostat, in Italia solo il 10,6% della popolazione consuma cinque o più porzioni al giorno di frutta e verdura, 15° Paese in UE-27. Ad incidere sulle abitudini di consumo di frutta e verdura anche la limitata consapevolezza: **solo il 20% degli italiani sa che una sana ed equilibrata alimentazione prevede il consumo gior-**

naliero di almeno 400-600 grammi tra frutta e verdura, pari a 5 porzioni¹⁹.

La ricerca di benessere passa per i prodotti rich-in e con dichiarate caratteristiche di salubrità, acquistati con maggiore frequenza dal 42% degli italiani. La conferma arriva dall'aumento dei volumi di vendita degli alimenti ricchi di fibre (+1,1% i volume tra giugno 2025 e giugno 2024), proteine (+2,4%), calcio (+2,4%), fermenti lattici (+10,8%), magnesio (+4,5%), ferro (+3,8%), potassio (+7,7%), zinco (+5,2%), dei superfruit come mirtilli, mandorle, mango, anacardi o acqua di cocco, che nel complesso della categoria crescono – in volume – del +5,3% o dei semi (di zucca, chia, sesamo) con volumi di vendita in aumento del +7%²⁰.

Nel trend degli healthy food si inserisce anche il successo dei prodotti “free from”, siano essi legati a specifiche esigenze alimentari come il senza glutine o il senza lattosio (con crescite in volume del +3,1% e +3,9% tra giugno 2025 e giugno 2024) o relativi alla minor presenza o assenza di specifici ingredienti (senza zuccheri aggiunti +2,9%, senza OGM +6,0%, senza antibiotici +7,5%, senza pesticidi +5,9%, zero residui +21%).

L'adozione di stili di vita sempre più salutistici comporta, inoltre, una riduzione del consumo di alcolici per almeno il 22% degli italiani, percentuale che sale al 27% tra i giovani della Gen Z. La “sober curiosity”, spinta da capacità di spesa limitata, forme di consumo più consapevoli e orientate al benessere, nuovi modelli di socializzazione, sta velocemente riscrivendo le abitudini di consumo di bevande, in casa e fuori casa, orientando le scelte verso soluzioni analcoliche, low alcol o dealcolizzate.

Per 7 italiani su 10 la sostenibilità ambientale dei prodotti alimentari acquistati è un aspetto molto o abbastanza rilevante, percentuale in crescita di +2 p.p. rispetto al 2025. Tra questi il 22% riconosce un ruolo di assoluta centralità alle caratteristiche ambientali del cibo.

¹⁹ Survey della Community Food&Beverage ai consumatori italiani, marzo 2026

²⁰ Elaborazione TEHA Group su dati GS1, Osservatorio Immagino, 2026

Secondo i consumatori italiani, modalità e processi di produzione (69%) e, in modo specifico, un uso efficiente di energie e risorse (41%) sono gli aspetti che più di tutti concorrono a definire il profilo di un prodotto alimentare sostenibile. Segue la presenza di packaging con caratteristiche di sostenibilità: trovare un prodotto Food&Beverage privo di imballaggi in eccesso, contenuto in confezioni realizzate con materiali riciclati, da fonti rinnovabili o a basse emissioni di CO₂, completamente riciclabili o compostabili è sinonimo di sostenibilità per il 32% degli italiani. Il ruolo del packaging diviene ancora più centrale tra i Millennials, indicato come indicatore di “prodotto sostenibile” nel 37% dei casi. Non solo tutela dell’ambiente, per il 22% degli italiani un prodotto sostenibile deve anche integrare elementi di sostenibilità sociale. Con l’obiettivo di fare acquisti consapevoli, tutelarsi dal fenomeno del greenwashing, accedere ai vantaggi garantiti dal rispetto di specifici standard di produzione, il 21% riconosce un prodotto sostenibile dalla presenza di certificazioni (25% tra i giovanissimi della Gen Z).

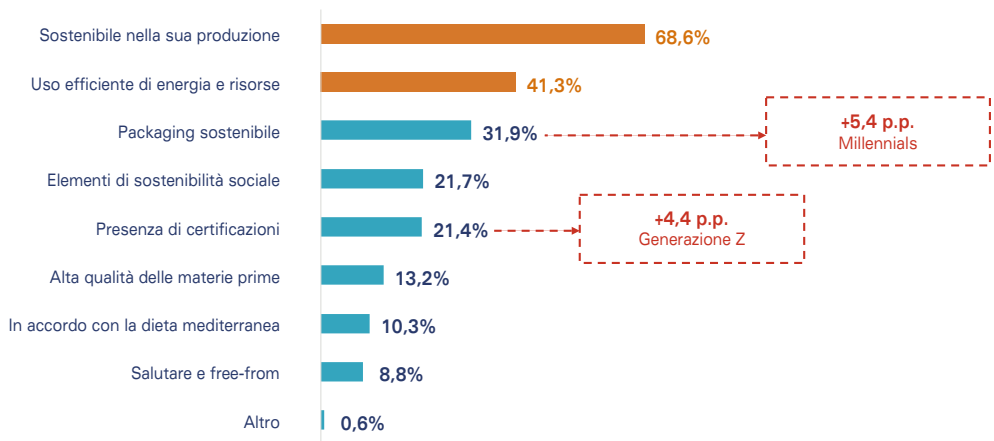


Figura 59. | Risposte alla domanda «Cosa significa per lei acquistare un prodotto “sostenibile”?» (val % sul totale), 2026. Fonte: survey della Community Food&Beverage ai consumatori italiani, 2026.

Alla diffusa ricerca di prodotti Food&Beverage sostenibili non corrisponde una altrettanto intensa disponibilità a pagare. I consumatori italiani considerano la sostenibilità un attributo di base dei prodotti che acquistano e non un’“estensione” per cui sostenere costi maggiori. **Quasi 1 italiano su 2 non è disposto a spendere nulla di più per un prodotto sostenibile** rispetto ad uno senza marcate caratteristiche di tutela ambientale o sociale, il 35% sosterrrebbe invece un aumento del prezzo compreso tra il +10% e il +30%.

Diversa invece la disponibilità a pagare per prodotti premium, gourmet o di alta qualità, con un posizionamento che pone il consumatore nell’ottica di sostenere prezzi più alti per il loro acquisto. **6 italiani su 10 sono disposti a sostenere un mark up nel caso di acquisto di prodotti premium, con evidenti differenze per classi di reddito:** la willin-gness to pay aumenta all’81% tra le famiglie ad alto reddito.

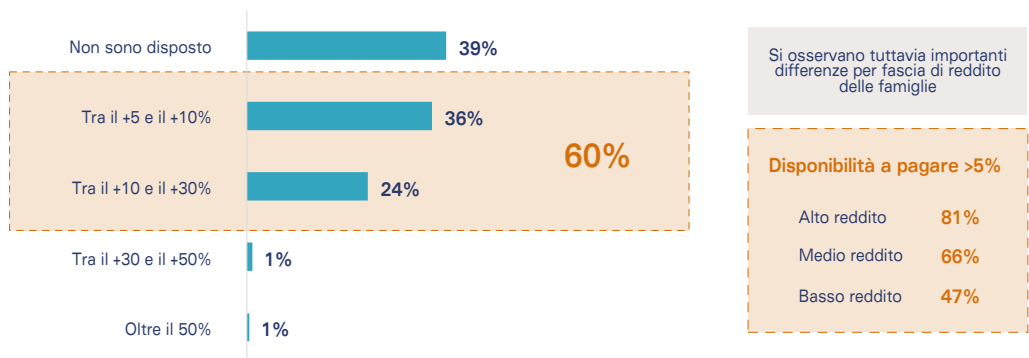


Figura 60. | Risposte alla domanda «Quanto è disposto a spendere in più per un prodotto alimentare percepito come di maggiore qualità?» (val % sul totale), 2026.
Fonte: survey della Community Food&Beverage ai consumatori italiani, 2026.

Il quadro fin qui descritto delinea un modello di consumo alimentare più selettivo, connotato da evidenti polarizzazioni in cui non mancano elementi di fragilità. La ricerca della dimensione del cibo più affine alle esigenze familiari (di budget, di praticità, valoriali, identitarie o esperienziali) porta ad una maggiore frammentazione, anche, dei canali di acquisto. **Il 63% degli italiani frequenta un maggior numero di punti vendita (fisici o online) rispetto a due anni fa.** Una simile fluidità è guidata da ricerca di **risparmio** (41% ha aumentato il ricorso ai discount), **praticità** (il 76% preferisce punti vendita vicino all'abitazione e il 23% acquista maggiormente online), ma anche maggior ricorso a soluzioni locali (46% frequenta maggiormente i mercati rionali e 44% si reca direttamente dal produttore).

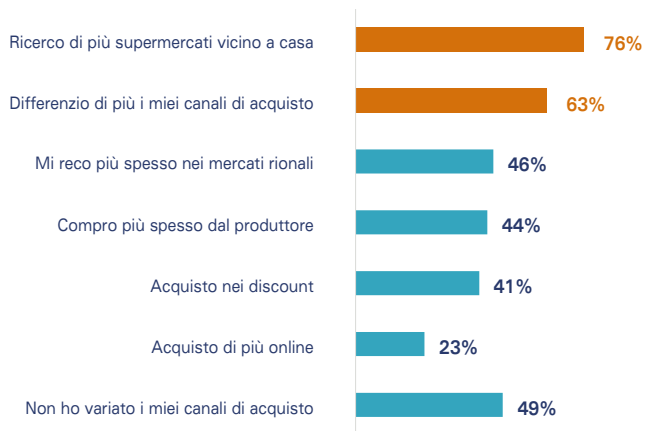


Figura 61. | Risposte alla domanda «Quali delle seguenti abitudini di acquisto ha messo in pratica negli ultimi 2 anni?» (val % sul totale), 2026.
Fonte: survey della Community Food&Beverage ai consumatori italiani, 2026.

La tendenza a variare i canali di acquisto frequentati è meno intensa tra le famiglie a basso reddito (47% ha variato le abitudini di acquisto in merito ai punti vendita frequentati contro il 60% delle famiglie ad alto reddito) segno, da un lato di una fragilità economica che non consente sperimentazioni verso nuovi canali ma dall'altra di strategie di acquisto consolidate che rispondono in maniera soddisfacente ai bisogni dichiarati di risparmio, qualità e gusto.

I consumatori, più selettivi, riscrivono le regole del fuori casa

Frammentazione e selettività non risparmiano neanche il canale fuori casa, che nel 2025 ha rappresentato il 34% della spesa alimentare degli italiani.

Un mercato che vale 100 miliardi di Euro, che cresce a valore ma – per la prima volta dal post-Covid – diminuisce nel numero di visite (-0,8% tra il 2024 e il 2025)²¹. Un mercato che racconta un consumatore – quello italiano – che ancora una volta razionalizza i consumi, che non rinuncia all'away from home ma seleziona con lucidità numero di uscite e occasioni di consumo. Potere di acquisto in contrazione, incertezza ma anche maggiore consapevolezza negli atti di consumo concorrono a definire un nuovo modello di consumo fuori casa, che premia qualità, distintività, esperienza. I caratteri tipici dell'away from home – socialità, gratificazione ed edonismo – non scompaiono ma diventano secondari rispetto alla capacità di creare un posizionamento chiaro nella mente del consumatore, oggi disposto a frequentare bar, ristoranti, pub o pizzerie solo se riesce a percepire il valore aggiunto di un pasto consumato fuori anziché a casa.

L'indagine realizzata da TEHA Group su oltre 1.000 italiani conferma questa tendenza. Nel corso del 2025, **1 italiano su 2 ha limitato i consumi fuori casa**: il 37% lo ha fatto solo occasionalmente mentre il 13% più raramente, cercando di ridurli a poche occasioni importanti. Chi invece mangia fuori casa con una frequenza almeno settimanale lo fa, nel 32% dei casi per motivi di lavoro. Non solo, guardando al 2026 il 47% degli italiani prevede di aumentare ulteriormente il numero di pasti consumati a casa, erodendo consumi prima appannaggio dell'away from home.

²¹ Elaborazione TEHA Group su dati Circana, 2026

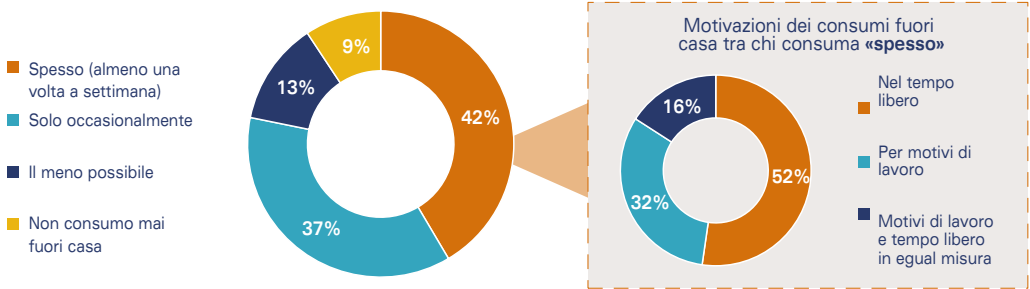


Figura 62. | Risposte alla domanda «Pensando al consumo di pasti fuori casa, quale delle seguenti affermazioni descrive meglio il suo comportamento attuale?» (val % sul totale), 2026. Fonte: survey della Community Food&Beverage ai consumatori italiani, 2026.

L'andamento delle occasioni di consumo fuori casa delinea una prima polarizzazione dei comportamenti degli italiani. Il momento della colazione - con 2,2 miliardi di visite, 4,2 milioni di consumazioni e un valore di 6,3 miliardi di euro nel 2025 – resta tra i più apprezzati dagli italiani²²: guilty pleasure economicamente accessibile, che nel corso del 2025 ha assistito ad un aumento delle vendite. Cresce, inoltre, il momento della cena (nel 2025 ha registrato 1,6 miliardi di visite, 5,6 miliardi di consumazioni e una spesa complessiva 37,2 miliardi di euro²³) soprattutto se consumata in catene o in ristoranti premium. Se da un lato le catene di ristorazione sono associate ad efficienza e buon rapporto qualità-prezzo, dall'altro i ristoranti di fascia medio-alta offrono servizi e atmosfera, in entrambi i casi è marcata la capacità di posizionarsi nel percepito del consumatore con un'offerta food ed esperienziale chiara.

²² Elaborazione TEHA Group su dati Trade Lab, 2026

²³ Elaborazione TEHA Group su dati Trade Lab, 2026

Il ruolo delle catene di ristorazione nella razionalizzazione dei consumi fuori casa²⁴

Nel corso del 2025 solo due canali di consumo fuori casa hanno registrato un aumento delle visite rispetto all'anno precedente (in entrambi i casi del +1%): i ristoranti, spinti soprattutto dalle performance dei locali di fascia alta e medio-alta, e la ristorazione in catena. Nel corso del 2025 i ristoranti in catena hanno raccolto in maniera costante il 10%-11% delle visite, in crescita rispetto al 2024. Seppure con una quota di mercato inferiore rispetto alla media europea, dove raggiunge il 30%, la ristorazione commerciale in catena sta consolidando il suo ruolo attrattivo anche in Italia. Il successo risiede in un'offerta ad alto contenuto di esperienza, sia nella proposta in menù che nelle location, coerente e facilmente riconoscibile e al contempo economicamente accessibile. Il mix di questi elementi consente alla ristorazione in catena di rispondere ai bisogni degli italiani – soprattutto ai target più giovani e delle famiglie con figli – orientati ad una maggiore attenzione alla gestione del budget familiare ma allo stesso tempo non disposte a rinunciare completamente alle occasioni di consumo fuori casa, importante momento di socialità, convivialità e gratificazione.

²⁴ Elaborazione TEHA Group su dati FIPE

Le intenzioni di consumo fuori casa analizzate da TEHA Group su un campione rappresentativo della popolazione italiana, mettono in evidenza polarizzazioni e frammentazioni. Il confronto temporale tra le indagini condotte nel 2025 e nel 2026 da TEHA e dedicate all'away from home restituisce (e conferma) il già citato riassetto delle preferenze di consumo fuori casa, **sempre più orientate a ricercare e scegliere esperienze realmente distintive rispetto a quanto è possibile consumare in casa**. Crescono, ad esempio, gli italiani che prevedono di aumentare o almeno non modificare le occasioni di consumo in ristoranti di medio-alto livello, escludendo la possibilità di diminuirle (+5 p.p. rispetto al 2025). Nel 2026 rispetto al 2025 i consumatori sono pronti a rinunciare con più facilità allo street food: cresce di +8 p.p. chi conta di diminuire questo tipo di consumo.

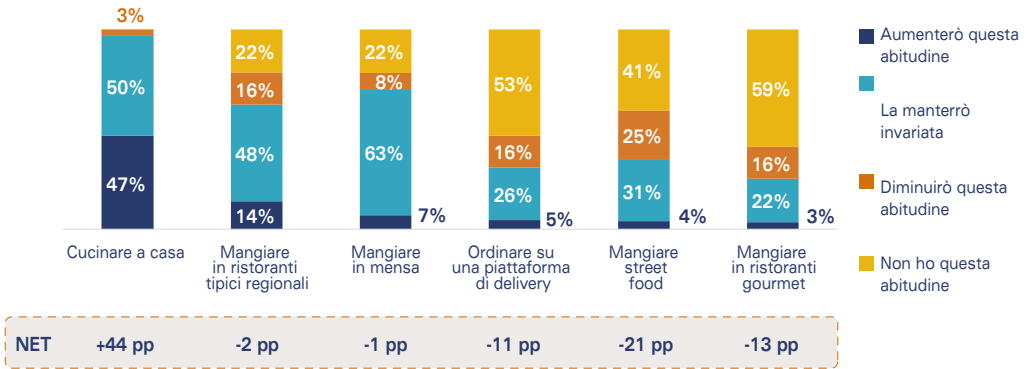


Figura 63. | Risposte alla domanda «Indichi come pensa che cambieranno le sue abitudini di alimentazione fuori casa e non nei prossimi mesi per le seguenti opzioni?» (val % sul totale), 2026. Fonte: survey della Community Food&Beverage ai consumatori italiani, 2026.

L'affondo sul solo 2026 porta alla luce l'elemento reddituale come importante spartiacque delle diverse modalità di approccio ai consumi fuori casa, ma anche delle diverse aspettative che i consumatori italiani ripongono in questo tipo di consumi. **La ristorazione gourmet o stellata smette di essere aspirazionale per le famiglie meno abbienti**, che decidono di ridurre le occasioni di consumi nei ristoranti di fascia medio-alta: il 50% degli user a basso reddito, nel 2026, li frequenterà meno spesso che in passato. Seppure la tendenza alla selezione delle occasioni di consumo interessa anche le famiglie con redditi più elevati, che per il 2026 non prevedono importanti incrementi delle visite, in questo target la propensione alla rinuncia è più contenuta (27%, -23 p.p. rispetto alle famiglie a basso reddito).

A godere di un rinnovato interesse da parte delle famiglie ad alto reddito sono i ristoranti tipici regionali, nel 2026 il 24% di chi già li frequenta aumenterà i pasti consumati in questi locali a fronte di un più contenuto 12% che prevede, invece, di ridurli (netto di +12 p.p.). La proposta di un'offerta culinaria ben definita, quasi netta come quella dei ristoranti tipici, e la possibilità di trovarla declinata su varie fasce di prezzo, porta il consumatore a preferire questa tipologia di locali. Anche tra le famiglie a basso reddito, la quota di user che prevede di diminuire la frequentazione è del 31% contro il 54% che non modificherà le abitudini di consumo e un ulteriore 15% che li frequenterà con maggiore intensità.

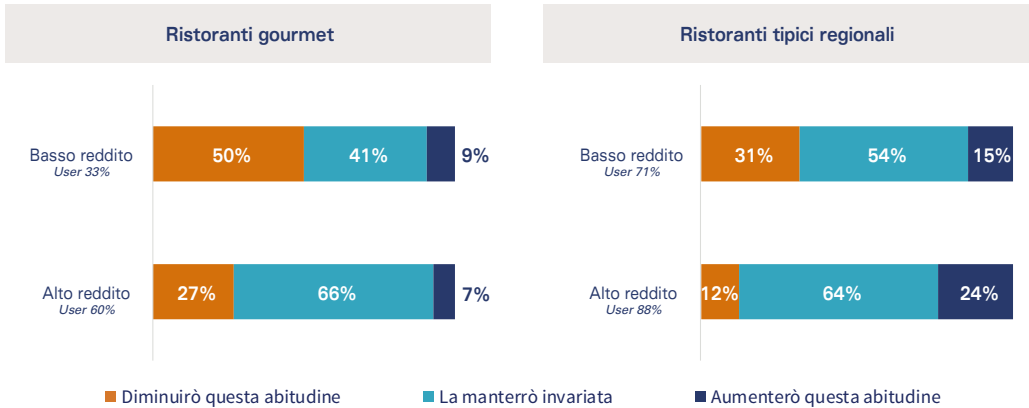


Figura 64. | Risposte alla domanda «Indichi come pensa che cambieranno le sue abitudini di alimentazione fuori casa e non nei prossimi mesi per le seguenti opzioni?» (val % sul totale), 2026. Fonte: survey della Community Food&Beverage ai consumatori italiani, 2026.

Nel 1992 il politologo Francis Fukuyama elaborò nel suo saggio “La fine della storia e l’ultimo uomo” la tesi della fine della storia, secondo la quale il processo di evoluzione sociale, economica e politica dell’umanità avrebbe raggiunto il suo apice alla fine del XX secolo, senza lasciare spazio ad ulteriori evoluzioni. Oggi l’instabile scenario geopolitico, l’insorgere di nuovi conflitti, le crisi economiche, la fragilità dei sistemi liberal-democratici hanno decretato la fine della fine della storia, rimettendo in moto il corso degli eventi.

In questo contesto di forte incertezza, i consumatori - nel tentativo di trovare un proprio equilibrio – rispondono in maniera sempre più reattiva agli stimoli dello scenario esterno modificando abitudini, rivedendo priorità, costruendo nuovi set valoriali. **In queste dinamiche il cibo resta al centro, elemento per gli italiani irrinunciabile.** Ed è proprio in questo carattere di irrinunciabilità che risiede la sua forte mutevolezza.

04

**Il posizionamento
del Made in Italy
agroalimentare
nei mercati
internazionali
e le leve
per massimizzarne
il potenziale**

Nel 2025 l'export si conferma il principale motore di crescita dell'agroalimentare italiano, **superando per la prima volta la soglia dei 70 miliardi di Euro**. Le esportazioni totali della filiera agroalimentare raggiungono infatti 70,9 miliardi di Euro, con un tasso medio annuo di crescita del +6,4% tra il 2010 e il 2025 e un leggero rallentamento nell'ultimo anno con un +5,2%, anche a causa del ruolo giocato dai dazi statunitensi. Il dato restituisce una traiettoria di lungo periodo particolarmente solida: nel 2010 il valore esportato era infatti pari a 27,8 miliardi di Euro, mentre nel 2025 risulta più che raddoppiato.

La composizione dell'export conferma il ruolo centrale del Food&Beverage, che nel 2025 genera 60,9 miliardi di Euro di esportazioni, mentre il comparto agricolo contribuisce con 10,0 miliardi di Euro. L'Italia continua ad affermarsi come Paese di grandi lavoratori di materie prime, piuttosto che produttore di queste ultime.

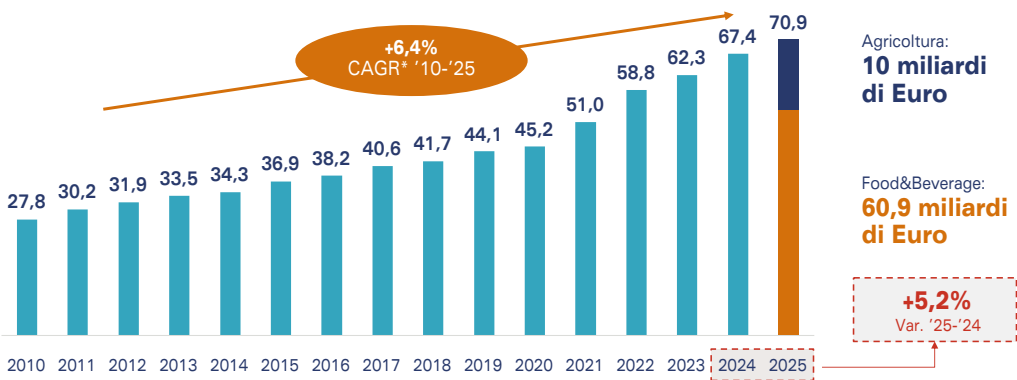
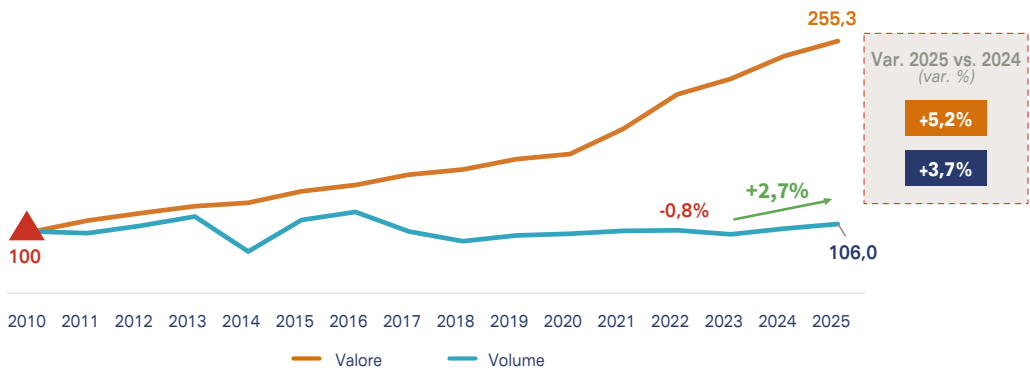


Figura 65. | Esportazioni totali della filiera agroalimentare italiana (miliardi di Euro e CAGR*), 2010-2025.
Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat, 2026. (*) CAGR: Tasso medio annuo di crescita composto.

La crescita accentuata non rappresenta solo la capacità di presidiare i mercati esteri, ma anche il ruolo dell'agroalimentare all'interno del sistema nazionale. **L'incidenza delle esportazioni agroalimentari sul totale dell'export italiano raggiunge l'11,0% nel 2025**, con un incremento di +2,8 punti percentuali rispetto al 2010. Questo dato mostra come il Made in Italy agroalimentare abbia assunto un peso crescente nella struttura economica e nella crescita dell'export italiano.

Non si parla oggi solo di valore, ma **per la prima volta negli ultimi quattro anni tornano a crescere anche i volumi esportati**. Se il valore dell'export aumenta del +5,2% rispetto al 2024, i **volumi crescono del +3,7%**, segnalando come la dinamica positiva non sia riconducibile soltanto a un effetto prezzo. In altri termini, il 2025 rappresenta un passaggio in cui l'espansione internazionale dell'agroalimentare italiano ritrova una componente reale più solida.

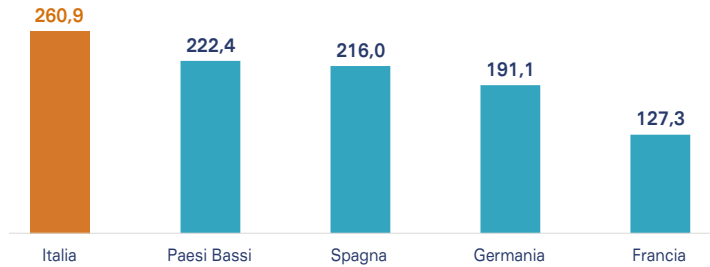
L'evoluzione di lungo periodo conferma questa lettura. Considerando il 2010 in base 100, l'export agroalimentare italiano in valore raggiunge nel 2025 un indice pari a 255, mentre l'export in volume si attesta a 106. La distanza tra le due traiettorie indica che il posizionamento internazionale dell'Italia si è rafforzato soprattutto attraverso una crescita del valore medio dei prodotti esportati.



Infatti, nel 2025 l'Italia registra il valore medio più elevato tra i principali esportatori agroalimentari in Europa, pari a 260,9 Euro ogni 100 kg di prodotto. Il dato è superiore a quello dei Paesi Bassi (+17,3%), della Spagna (+20,8%), della Germania (+36,5%) e della Francia (+104,9%). Questa evidenza non va letta come un semplice indicatore di prezzo, ma come la sintesi del posizionamento del Made in Italy agroalimentare che riflette un insieme di qualità percepita, capacità di differenziazione e riconoscibilità delle produzioni.

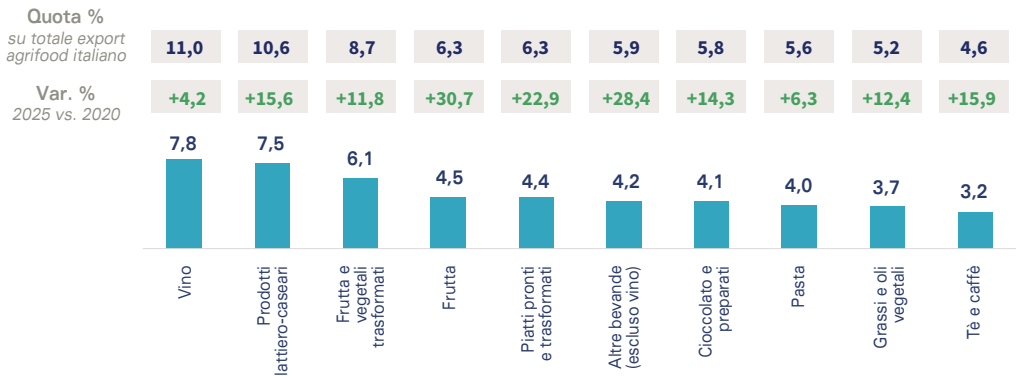
Figura 66. | Andamento delle esportazioni agroalimentari italiane in valore e in volume (valori indicizzati base 100 = 2010), 2010-2025.
Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat, 2026.

Figura 67. | Valore medio unitario delle esportazioni agroalimentari nei 5 principali esportatori UE-27 (Euro/100Kg), 2025. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat e ComExt, 2026.



La struttura merceologica dell'export agroalimentare italiano conferma la centralità delle categorie più identitarie del Made in Italy, a partire dal **vino**, che nel 2025 si posiziona come **1ª categoria di esportazione con 7,8 miliardi di Euro** e mantiene una dinamica positiva nel medio periodo, con un tasso medio annuo pari al +4,2% negli ultimi 5 anni, anche a fronte di una contrazione dell'ultimo anno del -3,7%. Il dato conferma il ruolo del vino come uno dei principali ambasciatori del Made in Italy sui mercati internazionali, capace di coniugare riconoscibilità, valore unitario e radicamento territoriale. Accanto al vino, si collocano i prodotti lattiero-caseari²⁵ con un valore pari a 7,5 miliardi di Euro e caratterizzati da una rilevante crescita media annua del +15,6% dal 2020, seguiti da frutta e vegetali trasformati con 6,1 miliardi di Euro e dalla frutta, che raggiunge i 4,5 miliardi di Euro e registra il CAGR più elevato tra le principali categorie di export, pari al +30,7%.

Figura 68. | Prime 10 categorie merceologiche esportate della filiera agroalimentare italiana e quota sull'export totale (miliardi di Euro, % sul totale e CAGR* vs. 2020), 2025. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat, 2026. (*) CAGR: Tasso medio annuo di crescita composto.

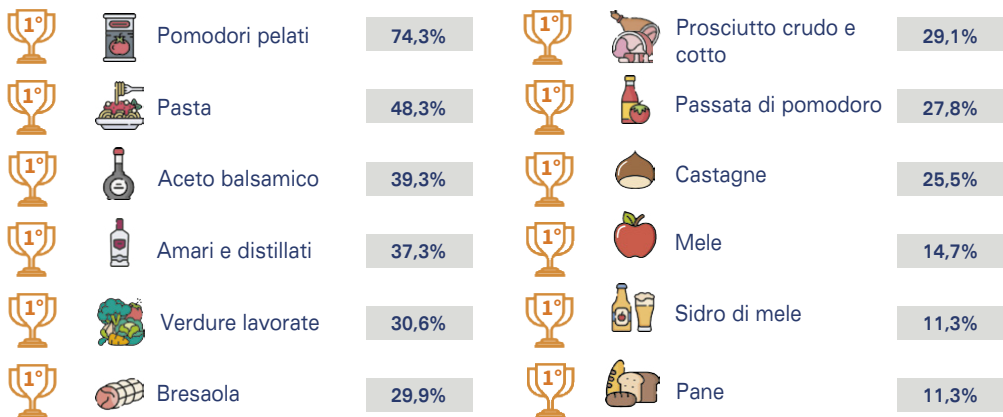


²⁵ Si considerano anche i gelati.

Questa fotografia evidenzia una base ampia e diversificata, nella quale la competitività internazionale dell'agroalimentare italiano non dipende da un'unica filiera, ma da un portafoglio articolato di produzioni alimentari e bevande. In particolare, alcune di queste categorie mostrano tassi di crescita medi annui particolarmente significativi, come tè e caffè, con un +15,9% e cioccolato e preparati, con il +14,3%.

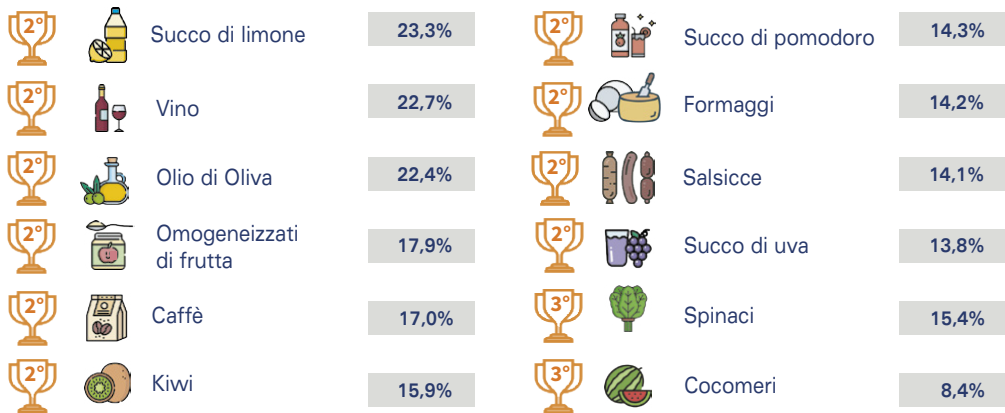
La profondità del posizionamento internazionale italiano emerge ancora più chiaramente osservando le quote di mercato mondiali raggiunte da alcune categorie merceologiche. Il Made in Italy agroalimentare non si limita infatti a presidiare i mercati esteri attraverso volumi rilevanti di export, ma in diversi comparti assume una vera e propria posizione di **leadership globale**. Il primato è particolarmente evidente nei **pomodori pelati**, dove **l'Italia concentra il 74,3% dell'export mondiale** e nella **pasta**, con una quota del **48,3%**. A queste produzioni simbolo si affiancano altre categorie ad alta riconoscibilità dove l'Italia detiene la più alta quota di mercato, come **l'aceto balsamico**, pari al **39,3%** degli scambi internazionali, gli **amari e distillati** con il **37,3%**, le **verdure lavorate** con il **30,6%** e la **bresaola** con il **29,9%**.

Figura 69. | Quota di mercato mondiale delle esportazioni di prodotti della filiera agroalimentare italiana (% sul totale dell'export mondiale e ranking), 2024.
Fonte: elaborazione TEHA Group su dati FAOSTAT, 2026.
N.B. il numero totale di Paesi considerati nell'analisi è 195.

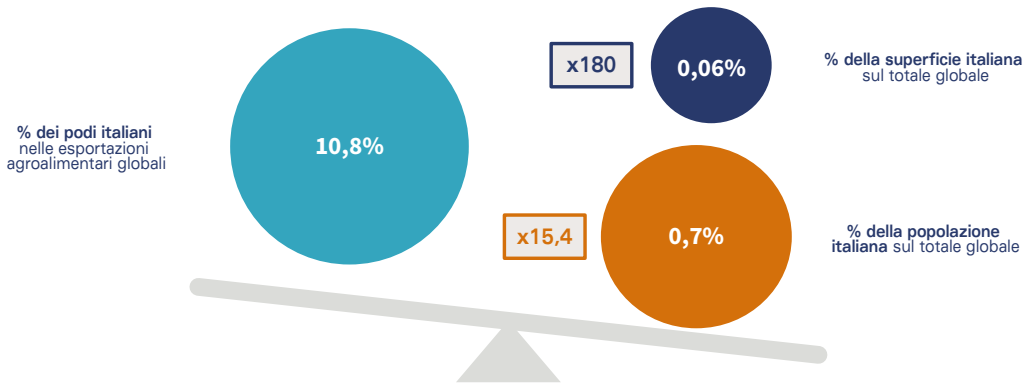


Accanto ai comparti in cui l'Italia detiene la leadership mondiale, vi è un secondo insieme di categorie in cui il Paese si colloca stabilmente tra i principali esportatori globali, occupando la seconda o la terza posizione. Questo dato rafforza l'idea di un posizionamento internazionale ampio e diversificato, che non riguarda solo poche produzioni iconiche, ma attraversa molteplici segmenti della filiera agroalimentare. **L'Italia è 2^a al mondo nell'export di succo di limone**, con una quota del **23,3%**, **vino**, con il **22,7%**, **olio di oliva**, con il **22,4%**, **omogeneizzati di frutta**, con il **17,9%**, **caffè**, con il **17,0%** e **kiwi**, con il **15,9%**.

Figura 70. | Quota di mercato mondiale delle esportazioni di una selezione di categorie di prodotto della filiera agroalimentare italiana (% sul totale dell'export mondiale e ranking), 2024.
Fonte: elaborazione TEHA Group su dati FAOSTAT, 2025.



La forza del posizionamento internazionale italiano non emerge solo dalle quote detenute in singole categorie, ma anche dalla frequenza con cui il Paese si colloca ai vertici delle graduatorie mondiali dell'export agroalimentare. **Nel 2024 l'Italia detiene infatti il 10,8% dei podi nella quota di mercato mondiale delle esportazioni agroalimentari**, un valore particolarmente rilevante se rapportato alla dimensione demografica e territoriale del Paese. Tale incidenza è pari a **15,4 volte il peso dell'Italia sulla popolazione mondiale** e a **180 volte la sua quota di superficie** sul totale globale.



Questa forza non elimina tuttavia la necessità di leggere con attenzione la geografia dell’export. Nel 2025 l’export agroalimentare italiano continua a crescere verso tutti i principali partner, ad eccezione degli Stati Uniti. **La Germania resta il 1° mercato di destinazione, con 11,0 miliardi di Euro** e una quota del 15,6% sul totale dell’export agroalimentare italiano. Seguono la Francia, con 7,9 miliardi di Euro e il sorpasso storico degli Stati Uniti. Con 7,5 miliardi di Euro, questi ultimi subiscono una contrazione del -4,5% nell’ultimo anno.

Figura 71. | Popolazione italiana e podi italiani nella quota di mercato mondiale delle esportazioni agroalimentari (% sul totale), 2024. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat e FAOSTAT, 2026.

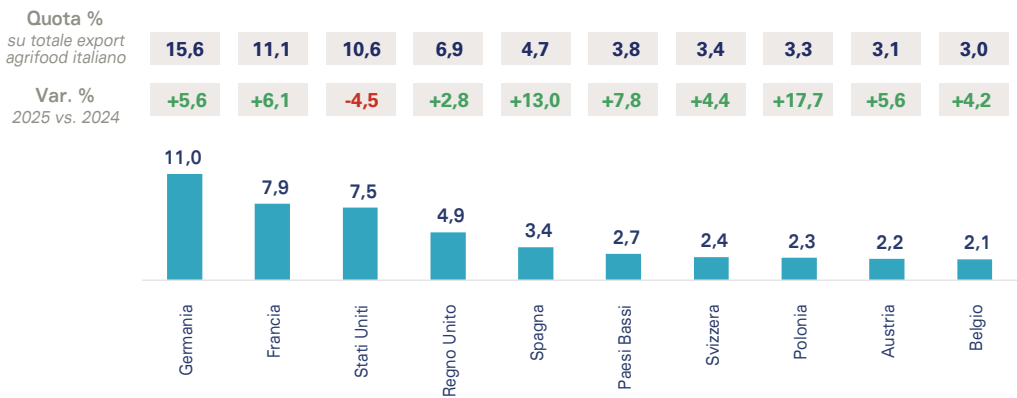


Figura 72. | Principali Paesi destinatari delle esportazioni della filiera agroalimentare italiana (miliardi di Euro, % sul totale e var. % vs. 2024), 2025. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat, 2026.

La contrazione registrata nel 2025 negli Stati Uniti, causata dall'imposizione dei dazi, va letta come anche forza di resilienza del Made in Italy. In linea con gli scenari previsionali di TEHA per la stima dell'impatto dei dazi sull'export agroalimentare, la contrazione dell'esportazione nel 2025 è comunque più contenuta della tassazione del 15%. In particolare, **il modello proprietario aveva individuato un valore potenziale delle esportazioni compreso tra 7,0 miliardi di Euro e 7,7 miliardi di Euro.**

A fronte dei rischi causati dalle pressioni geopolitiche, per massimizzare il potenziale di crescita delle esportazioni, sono 3 le leve che assumono un ruolo prioritario: **le certificazioni** quale strumento di tutela e differenziazione, **l'integrazione tra agroalimentare e turismo** come moltiplicatore reputazionale e commerciale e **gli accordi internazionali di libero scambio** come canale per ampliare l'accesso ai mercati.

Nel 2024 la **produzione certificata italiana incide per il 10,7% del fatturato Food&Beverage nazionale e per il 20,2% dell'export Food&Beverage.** La differenza tra le due incidenze è particolarmente significativa, evidenziando come le produzioni certificate pesino quasi il doppio sull'export rispetto al fatturato complessivo, a conferma del fatto che le certificazioni costituiscono una leva particolarmente efficace di internazionalizzazione e di posizionamento premium.

La qualità, sostenuta dalle certificazioni di prodotto, trova riconoscimento anche dai Patrimoni UNESCO. Da dicembre 2025 **la cucina italiana è riconosciuta come patrimonio culturale immateriale dell'umanità.** Con questo riconoscimento, **l'Italia raggiunge il primato mondiale per numero di patrimoni UNESCO legati al settore agroalimentare. Nel 2026 l'Italia conta 6 riconoscimenti UNESCO collegati all'agroalimentare:** la Dieta Mediterranea, la pratica agricola tradizionale della coltivazione della "Vite ad Alberello" di Pantelleria, l'arte del pizzaiuolo napoletano, l'arte della cerca e della cava del tartufo, la pratica di irrigazione tradizionale e la cucina italiana. Il riconoscimento della cucina italiana rafforza ulteriormente la dimensione culturale del Made in Italy,

perché valorizza non solo i prodotti, ma l'insieme delle pratiche, dei saperi e dei significati sociali associati al cibo.

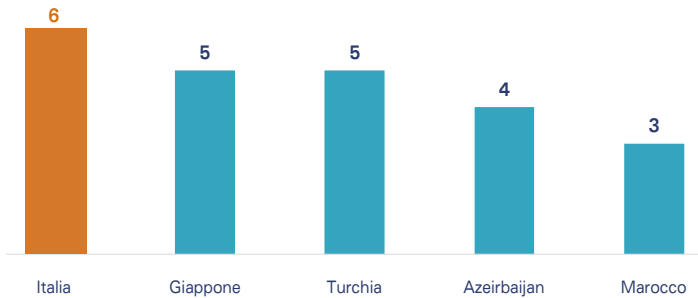


Figura 73. | Primi 5 Paesi al mondo per numero di Patrimoni UNESCO legati all'agroalimentare (val. assoluto), 2026. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati UNESCO, 2026.

Il valore di questo riconoscimento è strategico perché consente di collocare l'agroalimentare italiano su un piano più ampio rispetto alla sola dimensione commerciale. La cucina italiana viene descritta come una pratica comunitaria, intergenerazionale e inclusiva, fondata sul rapporto con gli ingredienti, sulla condivisione e sulla trasmissione di competenze e memorie. In termini di posizionamento internazionale, questo significa che **il Made in Italy agroalimentare può presentarsi non solo come offerta di prodotti, ma come esperienza culturale complessiva.**

Questa dimensione culturale rafforza anche il valore economico delle certificazioni. Le denominazioni, le indicazioni geografiche e i riconoscimenti non operano infatti in modo isolato ma diventano più efficaci quando sono inseriti in una narrazione credibile sul modo italiano di produrre, cucinare e consumare. **Il riconoscimento UNESCO della cucina italiana permette di collegare la qualità dei prodotti certificati a un patrimonio di pratiche sociali e culinarie più ampio.** Ne deriva una forma di vantaggio competitivo difficilmente imitabile, perché non riguarda solo il singolo prodotto, ma l'insieme di territori, saperi, abitudini e relazioni che costruiscono l'esperienza alimentare italiana.

La **seconda leva è rappresentata dal turismo**, che agisce come moltiplicatore della domanda e della reputazione del Made in Italy agroalimentare. **L'Italia è la 2^a meta più visitata in Europa, con oltre 470 milioni di presenze turistiche** nel 2025. Nella graduatoria europea, la Spagna si colloca al 1° posto con 513,6 milioni di presenze, mentre l'Italia raggiunge 476,9 milioni, davanti a Francia (471,6), Germania (442,1) e Grecia (156,2). La dimensione turistica rappresenta un canale di valorizzazione particolarmente importante perché consente ai consumatori internazionali di entrare in contatto diretto con i prodotti, i territori e le tradizioni alimentari italiane. Il turismo aiuta a costruire familiarità, fiducia e desiderabilità, alimentando potenzialmente la domanda di prodotti italiani anche nei Paesi di origine dei visitatori.

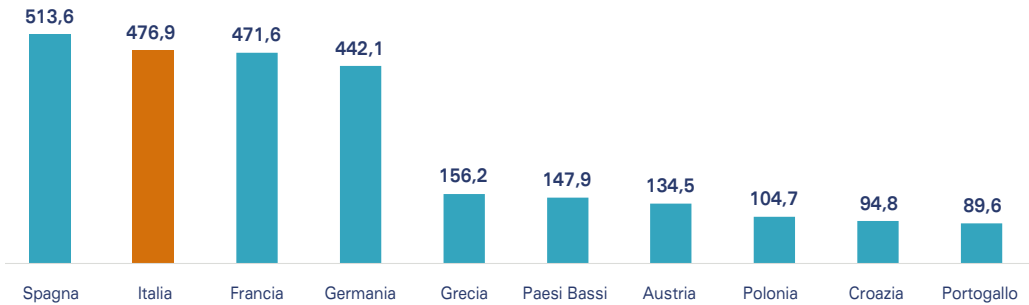


Figura 74. | Primi 10 Paesi UE-27 per presenze turistiche (milioni di presenze), 2025.
Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Eurostat, 2026.

La connessione tra turismo e agroalimentare è rafforzata dal posizionamento delle città italiane nelle classifiche legate alle eccellenze gastronomiche. **Tra le prime 10 città al mondo per eccellenze gastronomiche, sei sono italiane:** Napoli al primo posto, Milano al secondo, Bologna al terzo, Firenze al quarto, Roma al sesto e Torino al nono. Questo dato conferma, inoltre, che l'attrattività enogastronomica italiana non è concentrata in un unico polo, ma è diffusa in più città e territori. La varietà geografica dell'offerta è un ulteriore elemento distintivo del modello italiano, perché permette di collegare il turismo alimentare a esperienze territoriali diverse, ciascuna con proprie produzioni, tradizioni e identità culinarie.

A questa evidenza si affianca il ruolo dei ristoranti iconici. **L'Italia si posiziona al 2° posto nel mondo per numero di ristoranti presenti nella classifica dei 100 ristoranti più iconici**, con 10 presenze, dietro solamente agli Stati Uniti, che ne contano 13. Anche in questo caso, il dato conferma che la cucina italiana non è solo popolare, ma possiede una riconoscibilità qualitativa elevata. La reputazione gastronomica agisce come ponte tra esperienza turistica, ristorazione, domanda di prodotti autentici e disponibilità a riconoscere un valore superiore alle produzioni italiane.

Il legame tra turismo e agroalimentare emerge anche analizzando le motivazioni di attrattività dell'Italia nei mercati esteri. **Le produzioni agroalimentari e la tradizione culinaria si collocano infatti al 1° posto tra i fattori di maggiore attrattività dell'Italia.** Il cibo non è quindi una componente accessoria dell'offerta turistica italiana, ma diventa uno degli elementi che più contribuiscono a orientare la scelta della destinazione.

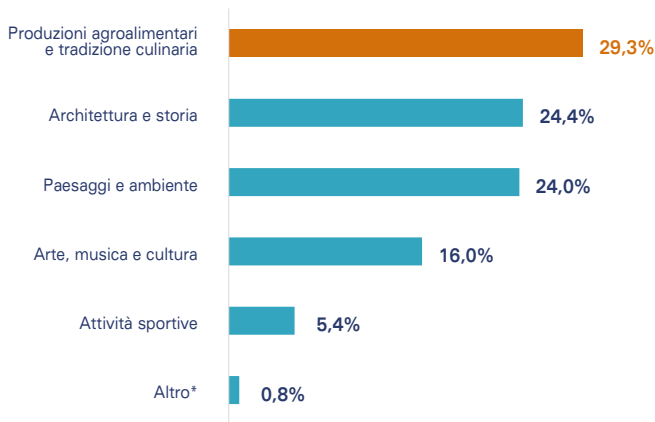


Figura 75. | Risposte alla domanda «Quali considera essere i fattori di maggior attrattività dell'Italia?» in selezionati Paesi esteri** (valori %, possibilità di risposta multipla), 2022. Fonte: «Il modello Friuli Venezia Giulia: il valore della filiera agroalimentare regionale e la percezione del consumatore», TEHA Group, 2022. (*) «Altro»: fashion e abbigliamento, clima e temperatura, cultura. (**) Survey condotta in Austria, Belgio, Germania, Paesi Bassi, UK e USA.

Questa centralità si riflette anche nel modo in cui i turisti vivono l'esperienza di viaggio. La domanda non si limita al consumo di prodotti o alla ristorazione, ma comprende una ricerca più ampia di autenticità, conoscenza e relazione con il territorio. **Il 76% dei turisti in Italia vorrebbe sapere di più della cultura enogastronomica del luogo visitato**, mentre **il 69% desidera spazi ristorativi in cui scoprire e degustare specialità locali**. A questo si aggiunge l'interesse per i luoghi tipici del gusto, come le piccole botteghe artigiane, apprezzate dal 35% dei turisti. Il dato evidenzia che l'enogastronomia funziona come infrastruttura culturale del viaggio, generando non solo consumo immediato, ma costruendo memoria, riconoscibilità e propensione futura verso i prodotti italiani.



Figura 76. | Aspetti del turismo enogastronomico apprezzati dai turisti in Italia (valori %), 2023.
Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Associazione Turismo Enogastronomico, 2026.

Guardando al futuro, **l'Italia si conferma una destinazione fortemente desiderata per esperienze legate all'enogastronomia**. La propensione a viaggiare nel Paese nei prossimi tre anni per vivere esperienze di questo tipo risulta particolarmente elevata nei mercati europei di prossimità, con **l'Austria** e la **Francia** che esprimono i livelli più alti di interesse, rispettivamente pari all'**81%** e al **70%**. Anche nei principali mercati maturi per il turismo italiano, come **Germania**, **Inghilterra** e **Stati Uniti**, oltre la metà dei rispondenti considera molto probabile un viaggio enogastronomico in Italia.

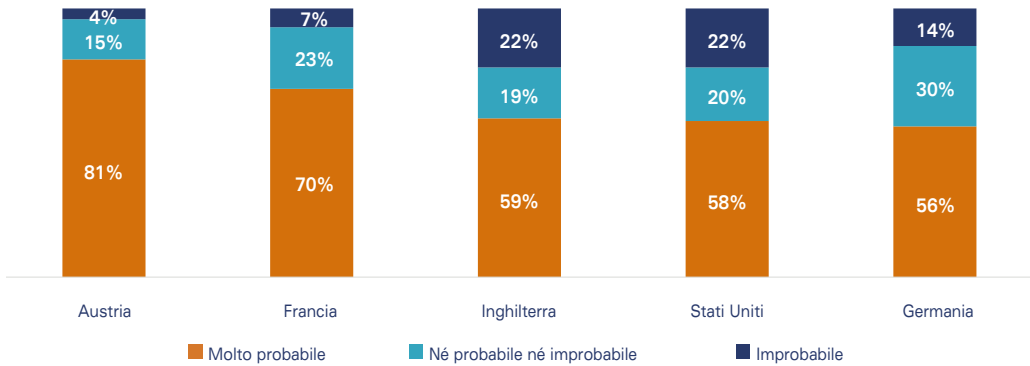


Figura 77. | Probabilità di compiere un viaggio in Italia per vivere esperienze enogastronomiche nei prossimi tre anni per Paese di provenienza (valori %), 2025.
 Fonte: elaborazione TEHA Group sul report «Rapporto sul Turismo Enogastronomico Italiano 2025.» Garibaldi, R. (2024), 2026.

La forza attrattiva dell’enogastronomia italiana trova conferma anche nella presenza capillare della ristorazione italiana nelle principali città del mondo. I ristoranti italiani rappresentano infatti uno dei canali più immediati attraverso cui il consumatore internazionale entra in contatto con il Made in Italy agroalimentare, anche prima di visitare il Paese. Nella maggior parte delle grandi metropoli analizzate, il **numero di ristoranti italiani risulta in crescita** nella quasi totalità dei casi, segnalando una domanda internazionale ancora dinamica e una capacità del modello alimentare italiano di rafforzare la propria presenza nei mercati urbani globali.

Questo posizionamento appare ancora più rilevante se confrontato con quello delle altre grandi tradizioni gastronomiche europee. Nella città considerate, i **ristoranti italiani sono più numerosi rispetto a quelli francesi e spagnoli**, confermando una maggiore pervasività internazionale della cucina italiana. La ristorazione diventa quindi una leva di presidio reputazionale e commerciale: alimenta la familiarità dei consumatori stranieri con prodotti, ricette e abitudini alimentari italiane, rafforza la riconoscibilità del Made in Italy e contribuisce a trasformare l’apprezzamento culturale per la cucina italiana in domanda potenziale per i prodotti agroalimentari italiani.



Figura 78. | Ristoranti italiani, francesi e spagnoli in alcune città extra-europee (numero e var.% vs. 2025), 2026. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati TripAdvisor, 2026.

Il turismo e la ristorazione internazionale sono quindi due facce della stessa leva. **Il turismo porta il consumatore in Italia**, facendogli vivere l'esperienza diretta dei territori e della cucina. **La ristorazione italiana nel mondo porta invece una parte dell'esperienza italiana nei mercati esteri.** In entrambi i casi, il cibo diventa un veicolo di reputazione e un ponte tra cultura e commercio. La capacità di trasformare questa reputazione in export dipende però dalla coerenza tra promessa e prodotto: quanto più il consumatore ritrova nei prodotti acquistati all'estero la qualità sperimentata in Italia o nei ristoranti italiani, tanto più la leva reputazionale può consolidarsi in domanda stabile.

La terza leva è rappresentata dagli accordi di libero scambio, che incidono direttamente sulle condizioni di accesso ai mercati internazionali. Dopo anni di negoziazione, nel primo trimestre 2026 l'Unione Europea ha sbloccato quattro accordi commerciali rilevanti: **India, Indonesia, Australia e Mercosur**. Il quadro restituisce una fase di rinnovata attivazione della politica commerciale europea, con implicazioni significative per le imprese esportatrici.

La riattivazione degli accordi commerciali europei va letta anche come risposta a un contesto internazionale in cui la crescita dell'export non può essere data per acquisita. La capacità delle imprese italiane di esportare dipende dalla qualità dei prodotti, ma anche dalle condizioni di accesso ai mercati, dalla presenza di dazi, dalla prevedibilità dello scenario e dalla possibilità di competere a condizioni meno penalizzanti. **Gli accordi di libero scambio possono quindi agire come acceleratori**, soprattutto per quei sistemi produttivi che dispongono già di prodotti riconoscibili e di una reputazione internazionale consolidata.

L'accordo dell'Unione Europea con l'**India** arriva dopo 19 anni di negoziazione e riguarda **un'area di libero scambio di 2 miliardi di persone**, che rappresenta il **25% del PIL globale**. Gli impatti stimati al 2032 indicano un **aumento del +108% dell'export annuo** dell'Unione Europea verso il Paese e un **risparmio di 4 miliardi di Euro** all'anno per gli esportatori europei.

L'accordo UE-**Indonesia** riguarda un mercato di **290 milioni di consumatori**, il 4° più popoloso al mondo, e si stima un **risparmio di 600 milioni di Euro** all'anno per gli esportatori europei, con **l'eliminazione del 98,5% dei dazi**.

L'accordo UE-**Australia** prevede, al 2040, un **risparmio di 1 miliardo di Euro** all'anno, **4 miliardi di Euro di PIL aggiuntivo** per l'Unione Europea e un **accesso prioritario a materie prime critiche essenziali** per la transizione digitale e verde. Questi accordi non hanno tutti lo stesso impatto sull'agroalimentare italiano, ma definiscono un contesto in cui l'accesso ai mercati diventa una leva di competitività sempre più rilevante.

L'accordo tra Unione Europea e **Mercosur** rappresenta, infine, uno dei passaggi più rilevanti per l'evoluzione degli scambi commerciali internazionali. Il Mercosur riunisce Argentina, Brasile, Paraguay e Uruguay e, insieme all'Unione Europea, dà vita a un'area di libero scambio che coinvolge complessivamente circa **700 milioni di consumatori**. Il perimetro dell'accordo prevede **l'azzeramento dei dazi sul 90% degli scambi** e può generare impatti economici significativi nel lungo periodo: al 2040 sono infatti stimati **77,6 miliardi di Euro di PIL aggiuntivo** per l'Unione Europea e **600.000 posti di lavoro**, mentre le stime TEHA Club indicano una potenziale **crescita del +140% dell'export UE**, fino a **132 miliardi di Euro**.

L'accordo ha inoltre un effetto di riequilibrio di un quadro commerciale storicamente asimmetrico. Prima dell'accordo, il 66% dei prodotti del Mercosur era già esente da dazi, mentre solo il 18% dei prodotti europei godeva dello stesso trattamento. Con il nuovo assetto, **l'esenzione dai dazi salirà al 92% dei prodotti del Mercosur e raggiungerà il 91% per i prodotti europei**. La liberalizzazione sarà progressiva, con tempi diversi per categoria e una **riduzione completa entro 15 anni**. Per alcuni prodotti, l'esenzione varrà solo entro specifici contingenti, superati i quali il dazio tornerà ad applicarsi. Il punto centrale è che l'accordo riduce una penalizzazione competitiva per le imprese europee e apre spazi di crescita in un'area in cui l'Italia è già ben posizionata.

Nel 2025 **l'Italia è infatti il 2° Paese dell'UE per export agroalimentare verso il Mercosur**, con quasi **480 milioni di Euro** di esportazioni agroalimentari (pari al 16,4% del totale europeo). Questo dato indica che il sistema italiano parte da una posizione favorevole, ma ancora distante dal potenziale che potrebbe essere raggiunto grazie alla riduzione delle barriere tariffarie.

Per stimare tale potenziale, **TEHA ha analizzato 199 codici a quattro cifre relativi alle esportazioni agroalimentari dell'UE-27 e dell'Italia verso il Mercosur**. La metodologia ha ricostruito le quote di mercato italiane rispetto all'export complessivo europeo verso il Mercosur per ciascuna categoria di prodotto e ha considerato i dazi attuali e quelli

previsti dall'accordo. A partire da questo perimetro, sono stati elaborati due scenari: uno scenario di spesa invariata e uno scenario di stimolo alla domanda.

Lo **scenario di spesa invariata** misura il guadagno aggiuntivo delle imprese italiane nel caso in cui i **consumatori del Mercosur continuassero ad allocare lo stesso ammontare** di spesa per i prodotti italiani, beneficiando però della riduzione dei dazi. In questo scenario, l'accordo genererebbe **60 milioni di Euro** aggiuntivi di esportazioni agroalimentari italiane verso il Mercosur, portando il valore da 478,8 milioni di Euro a **538,4 milioni di Euro**. Si tratta di uno scenario prudenziale, poiché non ipotizza un'espansione della domanda complessiva, ma solo un recupero di valore derivante dal diverso assetto tariffario.

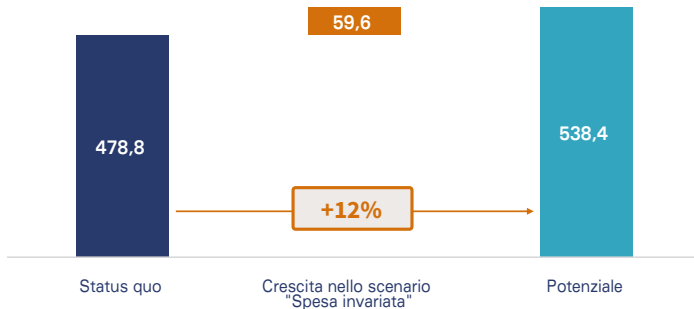


Figura 79. | Applicazione dello Scenario «Spesa invariata» alle esportazioni agroalimentari italiane verso il Mercosur (milioni di Euro), 2025. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat, Eurostat e Commissione Europea, 2026.

Lo **scenario di stimolo alla domanda** considera invece una **crescita dei consumi a fronte di un prezzo più competitivo**, in linea con il modello di previsione della Commissione Europea, allocando all'Italia la crescita in base alla propria quota di mercato attuale nei Paesi del Mercosur. In questo scenario, l'export agroalimentare italiano verso il Mercosur passerebbe da 478,8 milioni di Euro a **1,2 miliardi di Euro**, con una crescita di 742,1 milioni di Euro, pari ad un incremento del +155%. Il dato mostra che l'accordo non rappresenterebbe soltanto un miglioramento marginale delle condizioni commerciali, ma potrebbe trasformare il Mercosur in una destinazione molto più rilevante per il Made in Italy agroalimentare.

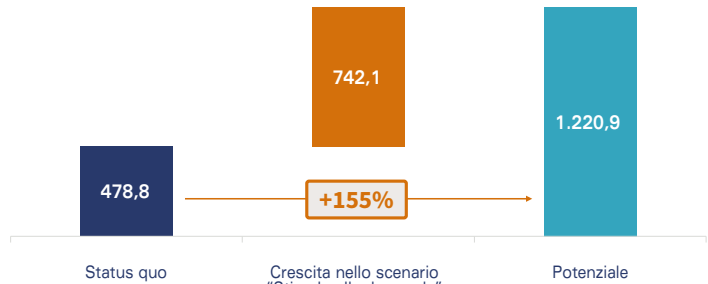
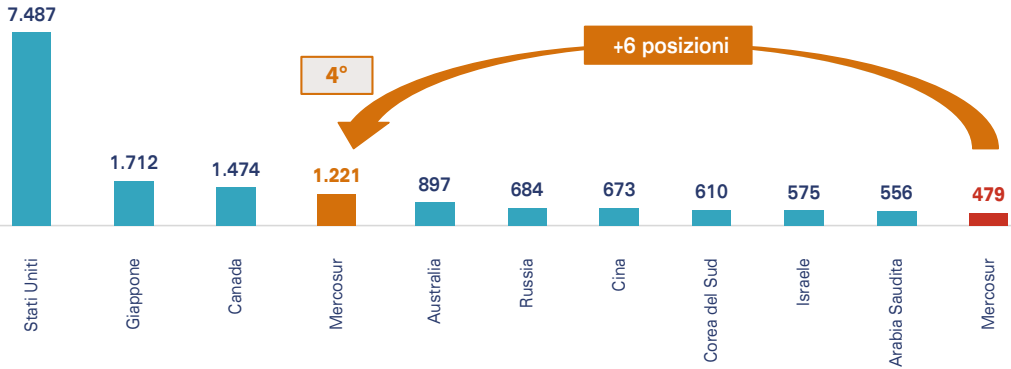


Figura 80. | Applicazione dello Scenario «Stimolo alla domanda» alle esportazioni agroalimentari italiane verso il Mercosur (milioni di Euro), 2025. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat, Eurostat e Commissione Europea, 2026.

La natura strategica dell'accordo emerge anche osservando la riduzione dei dazi su prodotti in cui l'Italia è già leader globale. **Il beneficio potenziale riguarda diversi prodotti chiave dell'export agroalimentare italiano**, inclusi comparti del Food&Beverage e dell'agricoltura. La riduzione delle barriere tariffarie può quindi agire in modo coerente con i punti di forza della specializzazione italiana, rafforzando categorie che già esprimono quote di mercato elevate e forte reputazione internazionale, con riduzioni, ad esempio, di 21 punti percentuali per il vino, 20 punti per il cioccolato, 14,7 punti per i formaggi e 11,6 punti per pasta. Questo aspetto è decisivo e particolarmente rilevante, in quanto un accordo commerciale genera valore soprattutto quando incontra una base produttiva capace di valorizzarlo. Nel caso italiano, la presenza di filiere riconosciute, certificate e già posizionate sui mercati rende il Mercosur un'area di crescita potenzialmente molto significativa.

Nel caso dello scenario di stimolo alla domanda, **il Mercosur diventerebbe il 4° partner extra UE per l'Italia per valore delle esportazioni agroalimentari**, guadagnando sei posizioni rispetto alla situazione con dazi. Il valore potenziale di 1,2 miliardi di Euro collocherebbe il Mercosur dietro Stati Uniti, Giappone e Canada e davanti ad Australia, Russia, Cina, Corea del Sud, Israele e Arabia Saudita.



Il confronto con la media europea rafforza ulteriormente la specificità italiana. Nello scenario di stimolo alla domanda, l'export agroalimentare dell'UE 27 verso il Mercosur crescerebbe da 3,1 miliardi di Euro a 4,7 miliardi di Euro, con un incremento del +50%. **L'Italia passerebbe invece da 478,8 milioni di Euro a 1,2 miliardi di Euro**, con una crescita del +160%, **pari a circa tre volte la media dell'Unione Europea**. Il maggiore potenziale italiano dipende dalla composizione delle esportazioni e dal posizionamento competitivo delle categorie in cui l'Italia è già leader.

Figura 81. | Top 10 Paesi extra-UE per valore delle esportazioni agroalimentari italiane nello Scenario «Stimolo alla domanda» (milioni di Euro), 2025. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat, Eurostat e Commissione Europea, 2026.

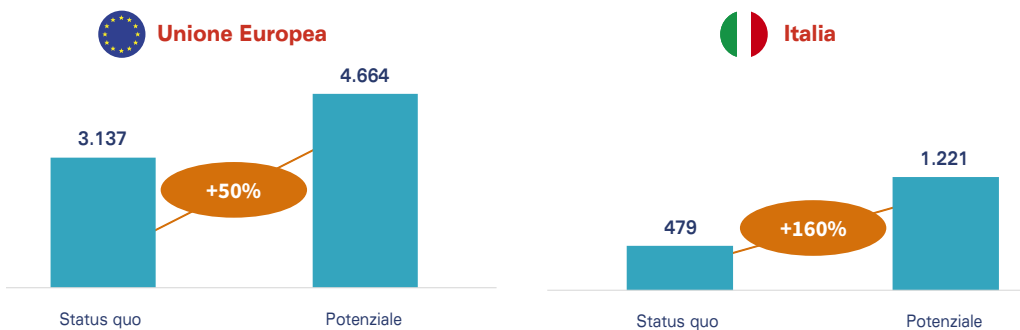


Figura 82. | Esportazioni agroalimentari dell'UE-27 e dell'Italia verso il Mercosur nello Scenario «Stimolo alla domanda» (milioni di Euro, var. %), 2025. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat, Eurostat e Commissione Europea, 2026.

L'insieme delle evidenze restituisce l'immagine di un Made in Italy agroalimentare con un forte posizionamento internazionale, ma il cui potenziale non è ancora pienamente espresso. **La forza attuale poggia su alcuni elementi strutturali**, tra cui una crescita dell'export che supera i 70 miliardi di Euro, un'incidenza crescente sul totale delle esportazioni italiane, un valore medio unitario superiore a quello dei principali competitor europei, una varietà di categorie merceologiche con quote di mercato mondiali rilevanti e una presenza significativa nei principali mercati di destinazione. A questi elementi si aggiungono **asset reputazionali e culturali**, come il primato UNESCO nel settore agroalimentare, il ruolo della cucina italiana nell'attrattività turistica e la diffusione internazionale dei ristoranti italiani.

Allo stesso tempo, la crescita futura richiede una strategia capace di combinare le tre leve individuate. **Le certificazioni devono essere valorizzate come strumenti di posizionamento**, non soltanto come garanzie formali. **Il turismo deve essere interpretato come una piattaforma di internazionalizzazione indiretta**, capace di trasformare l'esperienza enogastronomica in domanda stabile di prodotti italiani nei mercati di origine dei visitatori. **Gli accordi di libero scambio devono essere presidiati come opportunità di accesso**, ma anche come occasioni per rafforzare la distribuzione e accompagnare le imprese nella gestione di nuove condizioni competitive. Il caso Mercosur mostra in modo concreto quanto il potenziale possa essere rilevante quando una riduzione delle barriere incontra un sistema produttivo già riconosciuto.

La lettura integrata delle tre leve permette anche di evitare una visione frammentata della crescita internazionale. Le certificazioni aumentano la riconoscibilità e la difendibilità del valore. Il turismo e la ristorazione alimentano la domanda attraverso esperienza e reputazione. Gli accordi commerciali riducono gli ostacoli all'accesso e possono rendere più conveniente l'acquisto dei prodotti italiani. **Quando queste leve agiscono insieme, il potenziale di crescita diventa più elevato rispetto alla somma dei singoli strumenti.** Un prodotto certificato, conosciuto attraverso un'esperienza turistica o ga-

stronomica e reso più competitivo da un accordo commerciale, ha maggiori possibilità di trasformarsi in domanda stabile sui mercati esteri.

Il punto centrale è quindi il **passaggio da una logica di successo spontaneo a una logica di gestione strategica del posizionamento**. Il Made in Italy agroalimentare gode di una reputazione globale già molto forte, ma che deve essere orientata, protetta e convertita in valore economico e crescita di lungo termine.

05

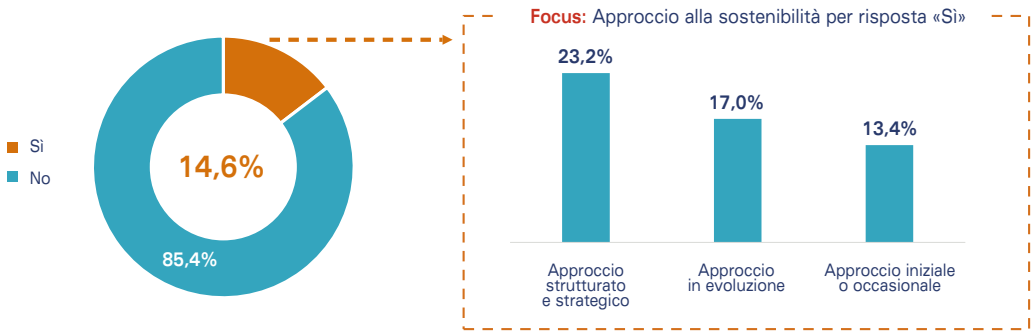
Le priorità per rilanciare l'attrattività delle aziende Food&Beverage italiane: quale Agenda per l'Italia

5.1

La visione delle imprese sull'evoluzione del settore Food&Beverage

In uno scenario caratterizzato da trasformazioni economiche, ambientali e geopolitiche sempre più rapide, diventa centrale comprendere le necessità delle imprese del settore Food&Beverage per indirizzare le politiche pubbliche. La survey di TEHA evidenzia, da un lato, la percezione di un'opportunità di rafforzamento del dialogo tra istituzioni e comparto e, dall'altro, l'esigenza di strategie industriali più strutturate, continuative e facilmente fruibili da parte delle imprese.

Solo il 14,6% delle imprese ritiene che negli ultimi anni sia aumentata l'attenzione della politica verso il proprio comparto di riferimento. Tuttavia, la percezione migliora al crescere del livello di maturità delle aziende sui temi della sostenibilità: tra le imprese con un approccio strutturato e strategico sulla sostenibilità, la quota sale al 23,2%, +6,2 p.p. rispetto alle realtà con un approccio in evoluzione e +9,8 p.p. rispetto a quelle con un approccio ancora iniziale o occasionale. Il dato, dunque, evidenzia come **le imprese più avanzate sui temi ESG siano anche quelle che intercettano maggiormente strumenti, politiche e indirizzi pubblici dedicati alla transizione sostenibile.**



Tra i principali limiti attribuiti all’azione pubblica emergono soprattutto l’**assenza di una chiara strategia di lungo periodo** (34,8%), la **difficoltà di accesso agli incentivi esistenti** (32,3%) e la **mancanza di coordinamento tra politiche industriali, agricole, ambientali ed energetiche** (31,7%). In particolare, quest’ultimo risulta ancora più rilevante per l’industria delle bevande, dove viene indicato come criticità dal 52% delle imprese, il doppio rispetto alla media del settore. Seguono la carenza di **incentivi dedicati allo sviluppo di nuove tecnologie** (25,6%). Complessivamente, emerge la richiesta di un quadro di policy più stabile, integrato e orientato a sostenere investimenti, innovazione e competitività lungo tutta la filiera agroalimentare.

Figura 83. | Risposte alla domanda «Ritiene che negli ultimi anni l’attenzione della politica verso il settore in cui opera la Sua azienda sia aumentata?», (valori %), 2026. Fonte: survey della Community Food&Beverage alle imprese italiane, marzo 2026.

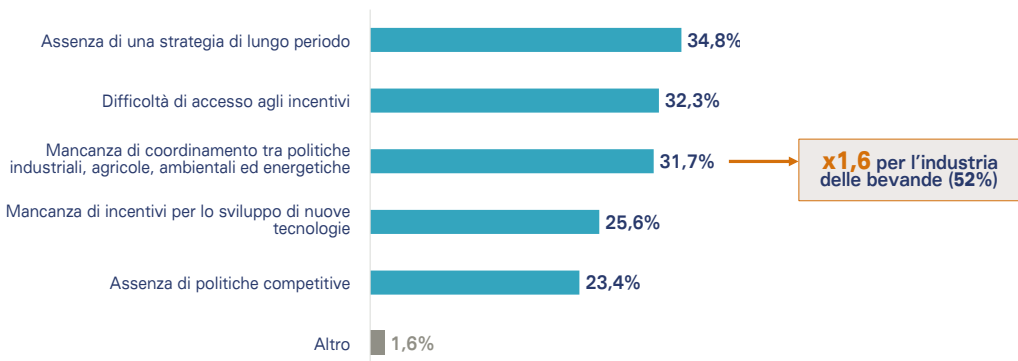


Figura 84. | Risposte alla domanda «Quali sono oggi i principali limiti dell’azione pubblica nel supportare la competitività del settore alimentare?», (val % sul totale), 2026. Fonte: survey della Community Food&Beverage alle imprese italiane, marzo 2026.

5.2

La roadmap del futuro per il Food&Beverage: quale agenda per i prossimi anni

Alla luce del sentiment delle imprese del settore agroalimentare e in virtù dell'ambizione della Community Food&Beverage di contribuire a rendere il settore agroalimentare italiano ancora più preparato per rispondere alle sfide geopolitiche, socio-economiche e normative, sono state elaborate **6 proposte di policy** che coinvolgono l'intera filiera agroalimentare estesa.



Figura 85. | Le 6 priorità per rilanciare la competitività della filiera agroalimentare in Italia (illustrativo), 2026. Fonte: elaborazione TEHA Group, 2026.

PROPOSTA 1.

Tutelare la biodiversità e gli input naturali attuando la transizione delle imprese a Natural Asset Company

L'Italia, a causa della sua posizione geografica, è uno dei Paesi maggiormente vulnerabili agli effetti del cambiamento climatico. Il settore agroalimentare nazionale è tra quelli più colpiti da questa trasformazione, subendo impatti diretti che mettono a rischio la produzione e la competitività del settore: il **danno dei cambiamenti climatici** per l'agricoltura italiana si è attestato a **8,5 miliardi di Euro** nel 2024 ed è previsto crescere del **+132% al 2050**.

Lo stato di conservazione degli habitat naturali italiani evidenzia un quadro particolarmente critico: **oltre il 90% degli ecosistemi si trova in condizioni non soddisfacenti**, con il 50% classificato in stato "cattivo" e il 43% "inadeguato", mentre solo il 7% è in buono stato di conservazione. In questo contesto, assume particolare rilevanza l'attuazione del Regolamento europeo sul Ripristino della Natura, che prevede per gli Stati Membri l'elaborazione di un **Piano Nazionale di Ripristino** entro settembre 2026, finalizzato all'adozione di misure concrete per il recupero e la resilienza degli ecosistemi nazionali.

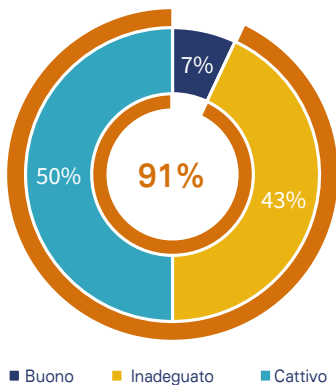


Figura 86. | Stato di conservazione degli habitat naturali italiani (valori %), 2025.
Fonte: elaborazione TEHA Group su dati ISPRA, 2026.

La conservazione delle risorse naturali, soprattutto quelle sotterranee, passa per la salute del suolo. L'espansione delle attività economiche, la crescente domanda di mobilità e spazi abitativi, la progressiva urbanizzazione provocano un aumento delle superfici artificiali, che determinano la perdita di suolo fertile, riducono la biodiversità, causano alterazioni al ciclo idrogeologico e modifiche microclimatiche, aumentando il rischio di danni da eventi meteorologici estremi. Il tasso di impermeabilizzazione del suolo è la metrica che meglio stima l'aumento delle superfici sigillate con materiali impermeabili a causa dello sviluppo umano e dell'edilizia. Secondo questo indicatore, **l'Italia risulta uno dei Paesi meno virtuosi a livello comunitario: con il 2,8% della sua superficie impermeabilizzata, è al 7° posto in Unione Europea**, un dato in linea con la media.



Figura 87. | Tasso di impermeabilizzazione del suolo nei Paesi UE-27 (% sul totale della superficie), 2018.
Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Eurostat, 2026.

In maniera complementare, analizzando il suolo non coperto artificialmente, è possibile osservare il tasso di erosione come indicatore della sua qualità, stimando l'area potenzialmente interessata da una grave erosione da parte dell'acqua²⁶. In questo parametro, **l'Italia si posiziona come peggiore Paese in Unione Europea, con il 24,9% del suolo non coperto artificialmente affetto da erosione**, +20 p.p. al di sopra della media europea.

²⁶ Con grave erosione si intende una perdita di suolo superiore a 10 tonnellate/ettaro/anno.

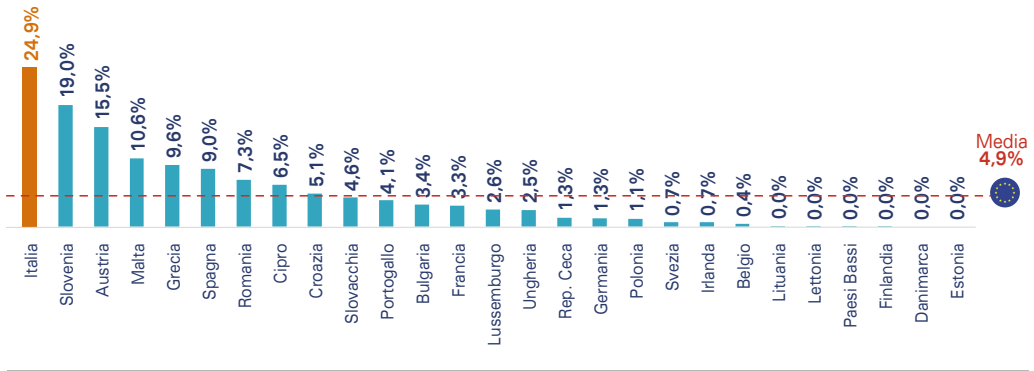
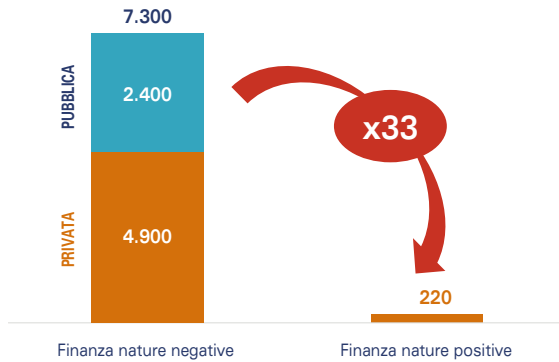


Figura 88. | Suolo non coperto artificialmente affetto da erosione dei Paesi UE-27 (% sul totale dell'area erodibile totale non artificiale del Paese), 2023. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Eurostat, 2026.

Nonostante il deterioramento degli ecosistemi naturali e la crescente attenzione normativa sul tema, gli investimenti delle imprese in ambiti direttamente collegati alla biodiversità restano ancora limitati. Secondo la survey di TEHA Group alle imprese, le aziende concentrano infatti le proprie risorse soprattutto su formazione (33,5%), innovazioni di prodotto (26,7%) e di processo (22,1%), oltre che su efficientamento energetico (20,6%) e packaging (17,0%). Al contrario, **gli investimenti legati a salute e biodiversità si fermano al 5,0%, mentre il risparmio idrico raccoglie appena al 3,0% del totale.** Il dato evidenzia come la tutela degli ecosistemi sia ancora percepita come un ambito secondario rispetto alle priorità più immediate di competitività, innovazione ed efficienza operativa.

La limitata attenzione verso biodiversità e ripristino degli ecosistemi si riflette anche nella struttura dei flussi finanziari globali. Nel 2023, gli investimenti destinati ad attività **“Nature Negative”** – in grado di causare degrado degli ecosistemi e perdita di biodiversità – hanno **raggiunto i 7.300 miliardi di Dollari, contro appena 220 miliardi destinati a iniziative “Nature Positive”**, orientate alla protezione, al ripristino e alla gestione sostenibile degli ecosistemi. In altri termini, per ogni Euro investito nella tutela della natura, oltre 30 Euro continuano a finanziare attività che la danneggiano, evidenziando il forte disallineamento tra obiettivi ambientali dichiarati e allocazione effettiva delle risorse finanziarie.

Figura 89. | Flussi finanziari Nature Negative e Nature Positive (miliardi di Dollari), 2023. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati ONU, 2026.



In questo scenario, diventa prioritario **accelerare la transizione delle imprese verso modelli di “Natural Asset Company”**, integrando la tutela del capitale naturale all’interno delle strategie industriali e di investimento. La competitività futura del settore agroalimentare dipenderà infatti sempre più dalla capacità di preservare biodiversità, qualità del suolo e disponibilità delle risorse idriche, riducendo al contempo l’esposizione ai rischi climatici e ambientali.

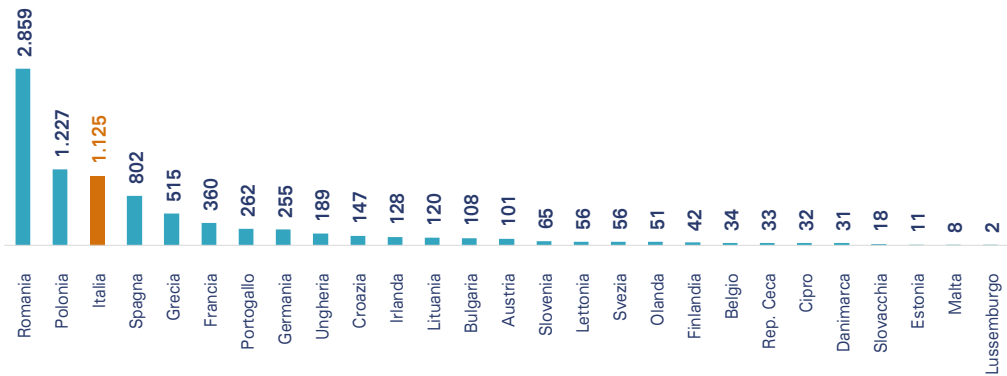
In questa prospettiva, assume un ruolo centrale lo sviluppo di strumenti e tecnologie in grado di migliorare la gestione sostenibile degli input naturali lungo tutta la filiera agroalimentare: dal monitoraggio delle risorse idriche e della qualità dei suoli, fino all’adozione di pratiche agricole resilienti e soluzioni innovative per le colture più vulnerabili. Rafforzare gli investimenti “Nature Positive” non rappresenta soltanto una necessità ambientale, ma una leva strategica per preservare produttività, resilienza e valore competitivo del Made in Italy agroalimentare nel lungo periodo.

PROPOSTA 2.

Rafforzare la dimensione media delle imprese del settore Food&Beverage favorendo operazioni di consolidamento lungo la filiera

L'Italia si conferma uno dei principali Paesi agricoli europei per numerosità imprenditoriale, con oltre 1,1 milioni di imprese agricole, il 3° valore più elevato nell'UE-27 dopo Romania e Polonia.

Il dato evidenzia anche una **forte frammentazione del tessuto produttivo nazionale**, caratterizzato da una prevalenza di aziende di piccola dimensione. In particolare, **le imprese agricole con un fatturato superiore a 500.000 Euro rappresentano appena l'1,4% del totale, pur generando oltre il 42% del valore complessivo del settore**. Il quadro mette in luce la necessità di rafforzare la dimensione media delle imprese e favorire processi di aggregazione e crescita, al fine di incrementare produttività, capacità di investimento e competitività della filiera agroalimentare italiana.



La frammentazione del tessuto produttivo emerge anche osservando la distribuzione del Valore Aggiunto per dimensione d'impresa nell'industria Food&Beverage italiana. **Le microimprese rappresentano oltre l'84% del totale delle aziende, ma generano meno del 10% del Valore Aggiunto complessivo**. Al contrario, le grandi imprese costituiscono appena lo 0,3% del totale, ma concentrano oltre il 41% del Valore Aggiunto del settore.

Figura 90. | Numero di imprese agricole in UE-27 per Paese (migliaia di imprese), 2024 o ultimo anno disponibile.
Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Eurostat, 2026.

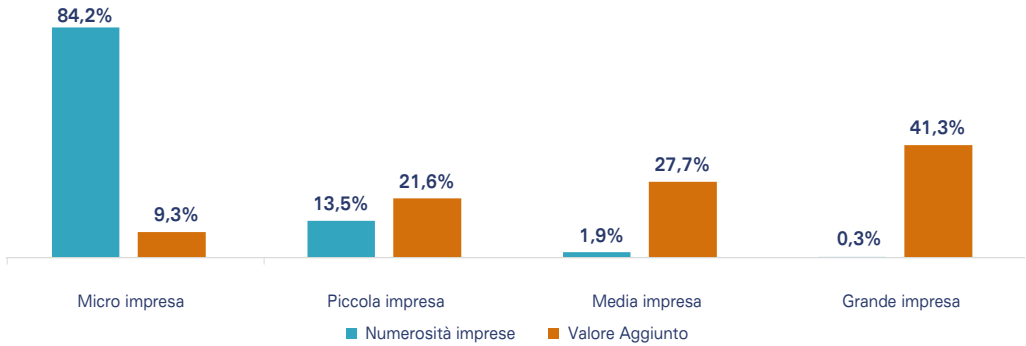


Figura 91. | Incidenza della numerosità delle imprese e del Valore Aggiunto nel settore F&B italiano per dimensione (valori %), 2023.

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Eurostat, 2026.

Nel confronto con i principali Paesi europei, il settore Food&Beverage italiano si caratterizza per una struttura produttiva anche più frammentata. In Italia, **le grandi imprese generano il 41% del Valore Aggiunto del comparto, una quota inferiore di -21 p.p. rispetto alla media di Francia, Germania e Spagna (62%)**. Al contrario, il contributo delle piccole e medie imprese risulta più elevato rispetto ai benchmark europei, confermando la forte diffusione di un modello produttivo basato su filiere frammentate e su una presenza capillare di aziende di minore dimensione. Se da un lato questa configurazione rappresenta un elemento distintivo del Made in Italy agroalimentare, dall'altro può limitare la capacità del settore di raggiungere economie di scala, rafforzare gli investimenti in innovazione e consolidare la presenza internazionale.

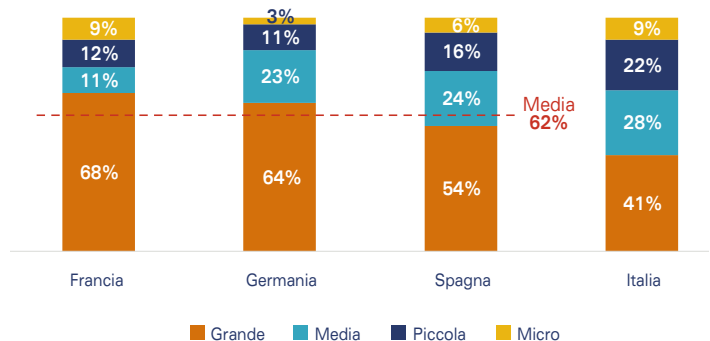


Figura 92. | Ripartizione del Valore Aggiunto nel settore F&B nei principali Paesi UE per dimensione (valori %), 2023.

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Eurostat, 2026.

Inoltre, anche secondo le testimonianze dirette delle imprese il **1° ostacolo allo sviluppo internazionale del Food&Beverage è la dimensione aziende** per il 46,3% del totale.

Ciononostante, negli ultimi anni, il settore Food&Beverage italiano sta mostrando segnali di progressivo consolidamento industriale, sostenuti da una crescente dinamica di operazioni di M&A. **L'Italia rappresenta infatti il 2° mercato europeo per numero di acquisizioni realizzate nel comparto tra il 2025 e il 2026**, con il 14% delle aziende target coinvolte nei principali 500 deal UE+UK, dietro solo al Regno Unito. Un elemento particolarmente rilevante è l'elevata incidenza di operazioni domestiche: **il 74% delle acquisizioni nel settore è stato effettuato da imprese italiane**, una quota superiore a quella registrata in Spagna, Francia e Germania. Il dato evidenzia come il consolidamento del comparto sia trainato soprattutto da operatori nazionali.

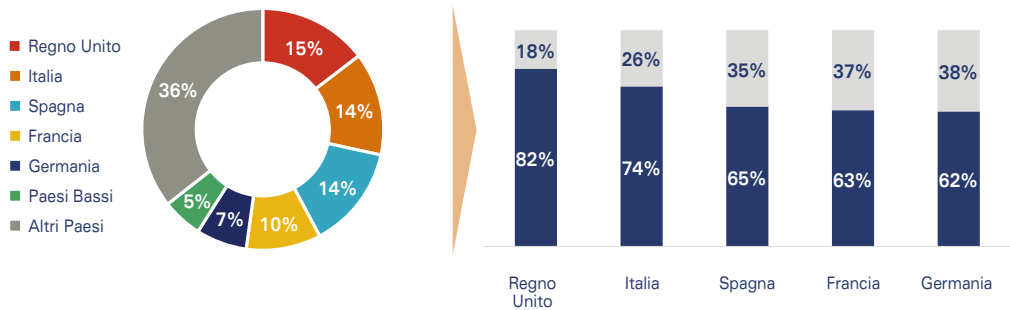


Figura 93. | A sinistra, distribuzione geografica delle aziende acquisite negli ultimi 500 deal di M&A in UE+UK (valori %), 2025-2026. A destra, quota di deal domestici nei principali Paesi (valori %), 2025-2026. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Mergermarket, 2026.

La forte frammentazione del tessuto produttivo italiano rende quindi necessario promuovere un rafforzamento strutturale della dimensione media delle imprese agroalimentari, favorendo percorsi di aggregazione, consolidamento e crescita industriale lungo tutta la filiera. In particolare, strumenti volti a **incentivare operazioni di M&A, reti di impresa e partnership strategiche** possono contribuire ad aumentare la capacità di investimento, la produttività e il posizionamento competitivo delle aziende italiane sui mercati internazionali.

Parallelamente, il rafforzamento dimensionale deve accompagnarsi a una **maggiore integrazione delle competenze e delle capacità innovative della filiera**. La diffusione di best practices, il trasferimento tecnologico e le collaborazioni tra imprese, università e centri di ricerca rappresentano infatti leve fondamentali per sostenere innovazione, efficientamento e sviluppo di nuovi prodotti e processi. In questo contesto, la creazione di piattaforme comuni per l'export e l'internazionalizzazione potrebbe favorire anche le realtà di minore dimensione, facilitando l'accesso a servizi commerciali, logistici e di supporto ai mercati esteri.

PROPOSTA 3.

Rafforzare l'integrazione di filiera e l'interoperabilità dei dati per l'innovazione e la sostenibilità del settore

In un contesto di crescente competitività globale, è fondamentale aumentare gli investimenti in Ricerca e Sviluppo per sostenere l'innovazione della filiera agroalimentare. Ad oggi, le imprese leader svolgono un ruolo trainante nella capacità innovativa della filiera, grazie a una maggiore disponibilità di capitale, competenze e capacità di investimento.

Il processo di innovazione del settore alimentare italiano appare fortemente concentrato nei Capofiliera. **Le Top 50 aziende alimentari da sole generano il 32,7% degli investimenti complessivi in Ricerca & Sviluppo, il 28,5% del fatturato e l'11,2% dei dipendenti del settore.**

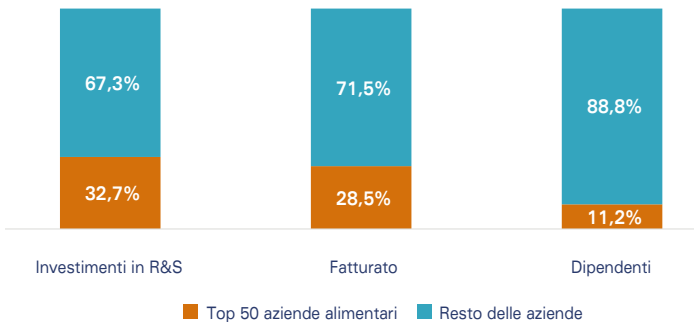


Figura 94. | Quota delle imprese alimentari leader per i principali indicatori economici (% del totale alimentare), 2023. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Aida e Monitoritalia, 2026.

Anche sul fronte della sostenibilità, emerge una forte correlazione tra leadership e livello di maturità degli approcci adottati. Le grandi imprese del settore mostrano una maggiore capacità di integrare la sostenibilità all'interno delle proprie strategie industriali: **oltre la metà (51%) adotta un approccio ESG strutturato e di filiera**, caratterizzato da piani formalizzati, investimenti dedicati e monitoraggio degli impatti. Al contrario, tra le microimprese prevalgono ancora approcci occasionali e non strutturati (83%), con limitata capacità di investimento e integrazione dei temi ESG nei processi aziendali. Il dato evidenzia come i grandi Capifiliera svolgano un ruolo centrale nella diffusione di pratiche sostenibili lungo l'intero ecosistema agroalimentare, contribuendo a guidare processi di innovazione, monitoraggio e trasformazione della filiera.

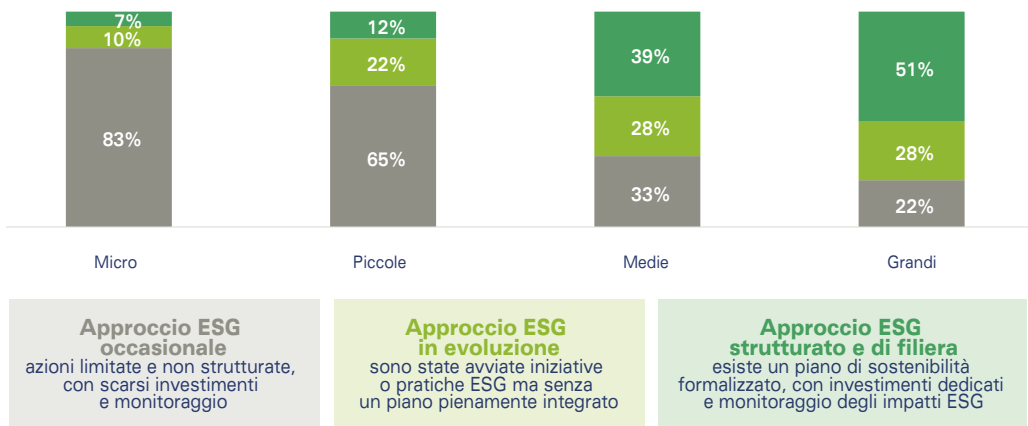
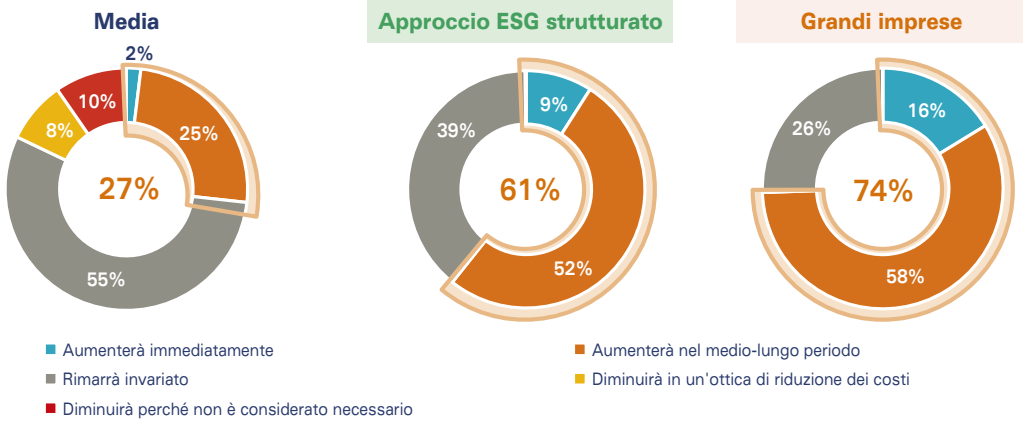


Figura 95. | Grado di maturità dell'approccio alla sostenibilità nel settore Food&Beverage in Italia per dimensione aziendale (valori %), 2026.
Fonte: survey della Community Food&Beverage alle imprese italiane, marzo 2026.

La maggiore maturità ESG delle imprese di grandi dimensioni si traduce anche in una più elevata propensione a investire in Ricerca & Sviluppo. A livello medio, **il 27% delle aziende prevede un aumento degli investimenti in R&S, quota che sale al 61% tra le imprese con un approccio ESG strutturato e raggiunge il 74% tra le grandi imprese.** Sostenibilità, dimensione aziendale e capacità innovativa sono elementi sempre più interconnessi: le imprese maggiormente strutturate appaiono più capaci di pianificare investimenti di lungo periodo, sostenere percorsi di innovazione e guidare la trasformazione competitiva della filiera agroalimentare.



Oltre agli investimenti, permane un'importante sfida legata all'integrazione e alla condivisione delle informazioni lungo la filiera;⁴ aziende su 10 riscontrano problemi nella gestione dei dati. Tra le imprese che evidenziano ostacoli, il principale riguarda infatti l'**integrazione dei dati (30,9%)**, seguito dalla mancanza di standard comuni (18,4%) e dalla limitata accessibilità dei dati (18,0%). Il quadro evidenzia come, più che la semplice digitalizzazione dei processi, la vera sfida competitiva riguarda oggi la capacità di costruire ecosistemi interoperabili, integrando dati, competenze e strumenti lungo l'intera catena del valore.

Figura 96. | Risposte alla domanda «Nel futuro, quale sarà l'approccio della sua azienda verso le attività di Ricerca e Sviluppo?» (valori %), 2026. Fonte: survey della Community Food&Beverage alle imprese italiane, marzo 2026.

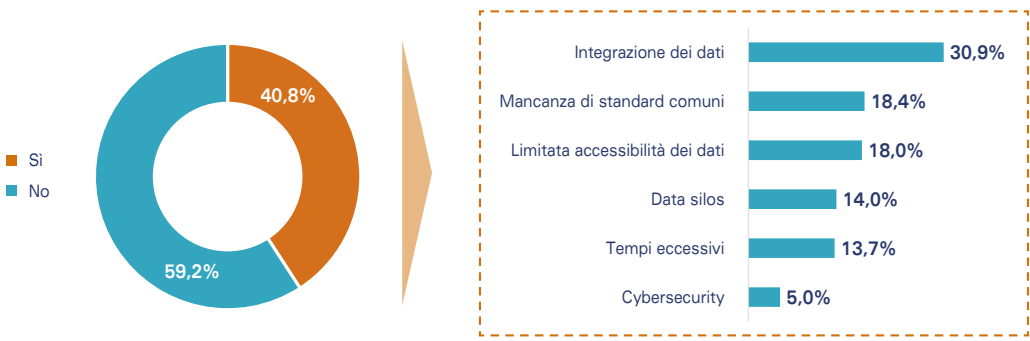


Figura 97. | A sinistra, risposte alla domanda «La sua azienda riscontra criticità significative nella gestione dei dati?» (valori %), 2026. A destra, risposte alla domanda «Quale sfida legata alla gestione e integrazione dei dati rappresenta oggi il principale ostacolo per la Sua azienda?» (val % sul totale), 2026. Fonte: survey della Community Food&Beverage alle imprese italiane, marzo 2026.

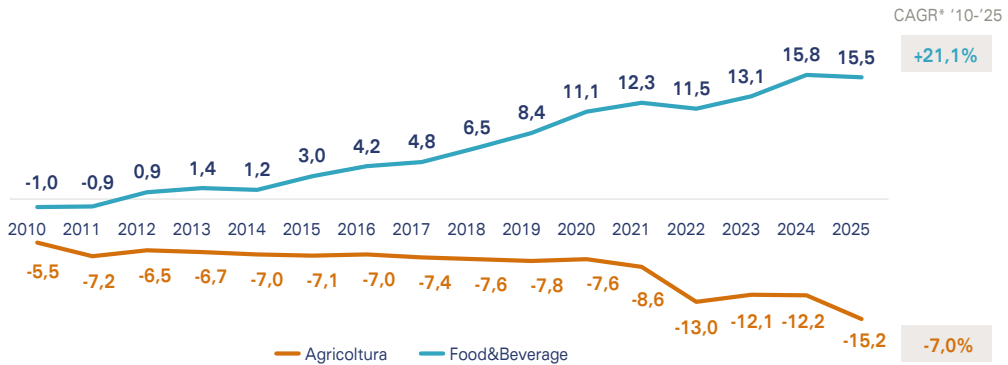
Per rafforzare la competitività della filiera agroalimentare italiana, è fondamentale favorire una **diffusione più ampia e strutturata della capacità innovativa lungo tutto il tessuto produttivo**, riducendo il divario tra grandi imprese e PMI. In questa prospettiva, assumono un ruolo centrale politiche in grado di incentivare investimenti in Ricerca & Sviluppo, digitalizzazione e sostenibilità, accompagnando soprattutto le imprese di minori dimensioni nei percorsi di trasformazione tecnologica e organizzativa. In tale contesto, i grandi Capifiliera potranno svolgere un ruolo chiave nel diffondere innovazione, sostenibilità e capacità competitiva lungo l'intero ecosistema agroalimentare italiano.

PROPOSTA 4.

Rafforzare la sovranità alimentare contrastando il fenomeno dell'Italian Sounding e riducendo il deficit commerciale dei comparti strategici della filiera

Sebbene l'esportazione agroalimentare italiana sia in continua crescita dal 2010 al 2025, raggiungendo il valore record di 70,9 miliardi di Euro nell'ultimo anno, il potenziale inesplorato è ancora elevato.

Infatti, **il deficit agricolo in Italia è in continuo peggioramento e ha raggiunto -15 miliardi di Euro nel 2025.** Questo trend negativo, si confronta con una crescita dell'industria Food&Beverage, la cui bilancia commerciale ha registrato un tasso medio annuo di crescita composto del **+21,1%** dal 2010 al 2025.



Il peggioramento del deficit agricolo è legato a una forte dipendenza dell'Italia dalle importazioni estere per alcuni prodotti primari strategici della filiera agroalimentare. In particolare, l'approvvigionamento di carne, prodotti lattiero-caseari e cioccolato e preparati risulta fortemente concentrato: **oltre la metà delle importazioni proviene infatti dai primi 3 Paesi fornitori**, una dipendenza elevata che espone la filiera italiana a maggiori rischi legati a volatilità dei prezzi, tensioni geopolitiche e vulnerabilità delle catene di approvvigionamento internazionali.

Figura 98. | Bilancia commerciale dell'industria Food&Beverage e del settore agricolo in Italia (miliardi di Euro), 2010-2025. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat, 2026.

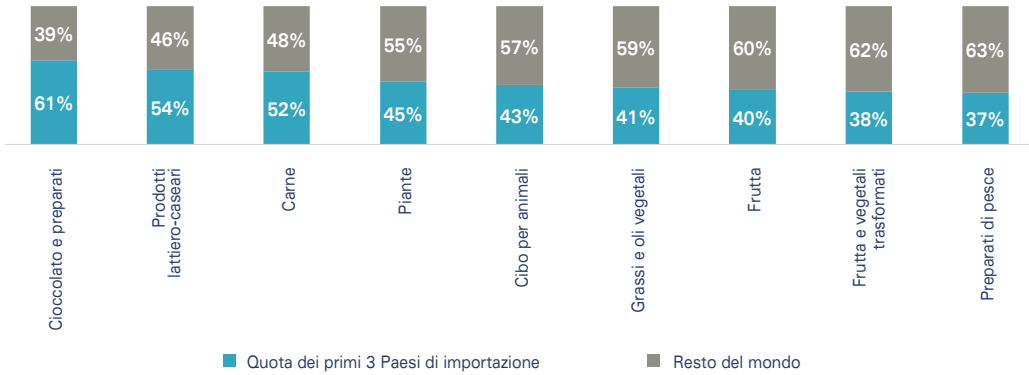


Figura 99. | Quota dei primi 3 Paesi di importazione dei 10 prodotti più importati in Italia (valore %), 2025.
Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat, 2026.

Dal lato dell’affermarsi dell’offerta Made in Italy, il fenomeno dell’Italian Sounding gioca un ruolo preponderante tra i fattori che contribuiscono ad indebolirne la presenza all’estero, e nel 2025 - secondo le ultime stime del modello di TEHA²⁷ - vale 72 miliardi di Euro: **se l’Italian Sounding si trasformasse in vero fatturato italiano, il potenziale di export del Paese sarebbe di circa 143 miliardi di Euro.**

Figura 100. | Applicazione dell’Italian Sounding “raggiungibile” al valore delle esportazioni agroalimentari nazionali e potenziale di export cumulato per il Paese (miliardi di Euro), 2025.
Fonte: risultati della survey ai retailer internazionali di TEHA Group e Assocamerestero ed elaborazione TEHA Group su dati Istat, 2026.



²⁷ Si rimanda al Rapporto “Crescere nei mercati globali: nuove rotte per il Made in Italy agroalimentare” per ulteriori approfondimenti.

A questo si aggiunge la contraffazione agroalimentare, che nel 2025 vale ulteriori 24,5 miliardi di Euro. Complessivamente, Italian Sounding e contraffazione comprimono il potenziale di crescita dell'export agroalimentare italiano di 96,8 miliardi di Euro, sottraendo quote di mercato ai prodotti autenticamente Made in Italy e limitando la piena valorizzazione internazionale delle eccellenze della filiera nazionale.

Per affrontare le criticità poste dall'Italian Sounding, TEHA ha sviluppato il “**Manifesto per il contrasto all'Italian Sounding**” che propone un elenco di strategie per i prossimi anni, indirizzate ai vari stakeholder coinvolti e impattati dal fenomeno.

Le proposte si basano sulla creazione di una visione nazionale condivisa e mirano ad elevare la consapevolezza dei consumatori esteri riguardo le qualità uniche del Made in Italy agroalimentare. Ciò può avvenire attraverso una comunicazione efficace e iniziative educative, la riduzione delle barriere doganali e il sostegno agli investimenti aziendali per aumentare la capacità produttiva e “assorbire” il fenomeno dell'Italian Sounding internamente, trasformandolo in nuovo fatturato nazionale.

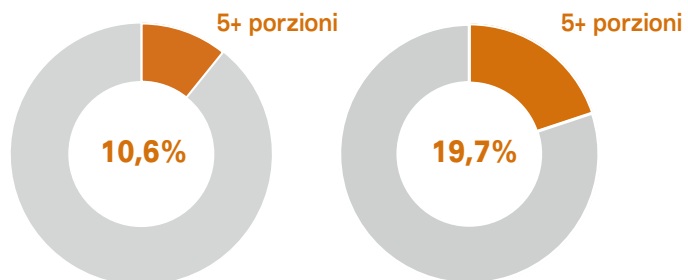
PROPOSTA 5. Implementare politiche di sensibilizzazione ed educazione alimentare

In un contesto geopolitico incerto, che ha visto il susseguirsi di eventi come la pandemia, numerosi conflitti, gli effetti del cambiamento climatico e le crescenti disuguaglianze nel mondo, promuovere una **buona qualità della vita e dell'alimentazione** rimane un obiettivo da indirizzare per tutti i Paesi, sia per quelli che hanno troppo cibo, sia per quelli che ne hanno troppo poco.

La cattiva alimentazione e la limitata attività fisica costituiscono due dei principali fattori di rischio modificabili per la salute delle persone. Le condizioni di obesità o sovrappeso risultanti da tali stili di vita sono anch'esse associate a un aumento del rischio di sviluppare patologie che possono compromettere ulteriormente lo stato di benessere individuale.

Nonostante l'Italia sia la patria della dieta sana e del mangiar bene, diffondere la corretta adozione di un'alimentazione salutare rimane una sfida ancora aperta e da indirizzare. La dieta mediterranea prevede, tra le sue linee guida, il consumo di almeno 5 porzioni giornaliere di frutta e verdura, promuovendo abitudini alimentari orientate alla salute e alla prevenzione. Tuttavia, dai risultati della survey TEHA emerge un ampio divario tra consapevolezza e comportamenti effettivi: **se il 19,7% degli italiani indica correttamente il numero di porzioni raccomandate, solo il 10,6% dichiara di consumarne effettivamente almeno 5 al giorno.**

Figura 101. | A sinistra, quota di italiani che consuma un numero di porzioni di frutta e verdura coerente con quanto raccomandato (val % sul totale), 2026. A destra, quota di italiani che indica correttamente il numero di porzioni di frutta e verdura da consumare ogni giorno secondo la dieta mediterranea (val % sul totale).
Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Eurostat e survey della Community Food&Beverage ai consumatori italiani, 2026.



Nell'ultimo decennio inoltre alcune abitudini alimentari della popolazione italiana sono qualitativamente peggiorate. Vi è **un calo generalizzato di adeguata alimentazione di alimenti alla base della piramide alimentare (-9%)**, assestandosi al 16,5% della popolazione nel 2023, mentre sono aumentate le persone che consumano in eccesso snack salati (+26%) e dolci (+5%). Alcuni di questi trend sono più marcati nel Mezzogiorno, dove l'adeguata alimentazione cala del -16% e il consumo in eccesso di dolci aumenta del +9,5%.

Nonostante l'Italia registri il più basso tasso di sovrappeso e obesità tra i Paesi UE-27, il fenomeno continua a coinvolgere una quota significativa della popolazione: nel 2022, **il 42% degli adulti risulta sovrappeso o obeso**. Il quadro appare ancora più critico osservando le nuove generazioni. Tra i bambini tra i 6 e i 9 anni, il **37%** presenta condizioni di sovrappeso o obesità, un valore superiore di 8 punti percentuali rispetto alla media europea e tra i più elevati in UE-27. Un dato che evidenzia il progressivo indebolimento delle corrette abitudini alimentari e della dieta mediterranea tra le fasce più giovani della popolazione.

In questa prospettiva, emerge la necessità di rafforzare iniziative di educazione alimentare e promozione di stili di vita sani, soprattutto tra bambini e famiglie, per preservare nel lungo periodo i benefici sociali e sanitari associati al modello nutrizionale italiano.

La discrepanza tra consapevolezza ed effettive scelte di consumo potrebbe infatti essere influenzata da vari fattori, come la scarsa familiarità con pratiche alimentari consolidate, la disponibilità limitata di informazioni congruenti e le priorità che differiscono da quelle delle generazioni precedenti. Questi aspetti suggeriscono la necessità di adottare **politiche educative mirate e di potenziare le iniziative di sensibilizzazione**, in particolare per le nuove generazioni. È fondamentale, infatti, tradurre la consapevolezza acquisita in comportamenti quotidiani che favoriscano non solo la riduzione dello spreco alimentare, ma anche scelte più salutari e sostenibili. A tal fine, la promozione di campagne pubblicitarie mirate e di attività di nudging pubbliche potrebbero giocare un ruolo cruciale nell'indirizzare la popolazione verso scelte più in linea con i dettami della dieta mediterranea e del modello della piramide alimentare.

PROPOSTA 6.

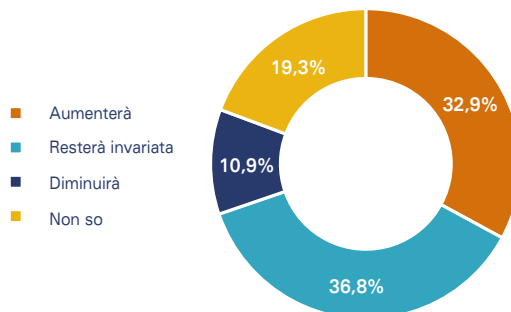
Promuovere modelli di consumo sostenibili e accessibili

Nell'attuale scenario sociodemografico, i cittadini italiani stanno vivendo un progressivo indebolimento del potere d'acquisto. **Dal 2000 al 2024, l'Italia è l'unico Paese OCSE a registrare una riduzione dei salari reali medi** (-0,1% medio annuo), a fronte di una crescita media del +0,7% nei Paesi OCSE.

In particolare, come analizzato nel Capitolo 3 del Rapporto, l'evoluzione dei consumi, intrappolata nella morsa della stagnazione dei salari reali e accentuata dalle recenti spinte inflazionistiche, ha condotto alla sostanziale immobilità della spesa destinata a cibo e bevande. **I consumi alimentari reali, depurati dagli effetti inflazionistici, nel corso del 2025 si sono attestati sui livelli del 2015** (294,1 miliardi Euro nel 2025 e 292,8 miliardi di Euro nel 2015), ancora lontani dai valori registrati nel 2018-2019.

Nonostante le pressioni sul potere d'acquisto e una crescente attenzione al prezzo, le aspettative sul futuro dell'attenzione alla sostenibilità nel carrello della spesa restano complessivamente positive. Secondo la survey di TEHA Group, **il 69,7% delle imprese ritiene che nei prossimi anni l'attenzione dei consumatori verso la sostenibilità aumenterà o rimarrà stabile.**

Figura 102. | Risposte alla domanda «Come si aspetta potrà cambiare l'attenzione alla sostenibilità del proprio carrello della spesa da parte del consumatore?» (val % sul totale), 2026. *Fonte: survey della Community Food&Beverage alle imprese italiane, marzo 2026.*



Per rispondere a una domanda sempre più orientata verso prodotti sostenibili ma al tempo stesso accessibili, le imprese del Food&Beverage puntano innanzitutto su interventi di efficientamento energetico ed economia circolare. **Oltre un terzo delle aziende indica l'efficienza energetica (34,3%) come principale leva per coniugare sostenibilità e competitività**, quota che sale al 55,2% tra le imprese con una strategia ESG più strutturata. Parallelamente, le aziende più mature sul fronte ESG mostrano un approccio più ampio e integrato, affiancando alle azioni operative anche investimenti in marketing (48,3%), collaborazione lungo la filiera (22,4%) e ottimizzazione logistica (22,4%).



In questo contesto, la **qualità percepita** diventa un elemento sempre più centrale nelle scelte di acquisto dei consumatori. La disponibilità a riconoscere un "Premium Price" risulta infatti più elevata quando sostenibilità e innovazione vengono associate a caratteristiche tangibili di qualità del prodotto, mentre la sostenibilità, da sola, fatica ancora a rappresentare un driver sufficiente di acquisto. In questa prospettiva, strumenti come l'**etichettatura** assumono un ruolo strategico per tradurre gli attributi di sostenibilità in elementi immediatamente riconoscibili e valorizzabili dal consumatore.

Figura 103. | Risposte alla domanda «Con quali azioni e strategie ritenete possibile coniugare sostenibilità e accessibilità dei prodotti alimentari che vendete?» (val % sul totale), 2026.

Fonte: survey della Community Food&Beverage alle imprese italiane, marzo 2026.

Per affrontare queste sfide e promuovere un consumo alimentare più sostenibile e accessibile, è necessario adottare misure di sostegno mirate alle esigenze demografiche in evoluzione. Di fronte alla staticità dei consumi alimentari, sia in casa che fuori casa, un approccio strategico nella progettazione di azioni concrete risulta necessario. In particolare, bisogna promuovere **politiche che rendano il cibo sano più accessibile, come incentivi fiscali o programmi di sussidio alimentare**, per alleggerire il peso economico delle fasce di popolazione vulnerabili.

Dall'altro lato, per una popolazione sempre più senior come quella italiana, è fondamentale sviluppare misure specifiche di supporto nell'adottare una dieta sana. Il rafforzamento dei **sistemi di welfare alimentare potrebbe garantire un accesso equo al cibo sano e ridurre le disuguaglianze sociali legate al potere d'acquisto**, migliorando così anche le condizioni di salute e benessere complessive.

Bibliografia di riferimento

Principale bibliografia di riferimento

AIDA - Bureau van Dijk, 2026

ANBI – Associazione Nazionale Bonifiche Irrigazioni Miglioramenti Fondiari, 2026

ANCC-Coop, “Rapporto Coop 2025. Consumi e stili di vita degli italiani di oggi e di domani”, 2026

ANCC-Coop, “Rapporto Coop 2024 - Consumi e stili di vita degli italiani di oggi e di domani”, 2025

ANCC-Coop, “Rapporto Coop 2023 - Consumi e stili di vita degli italiani di oggi e di domani”, 2024

Associazione Turismo Enogastronomico, 2026

Banca d'Italia, “Bollettino Economico”, 2026

Banca d'Italia, “Gli impatti del cambiamento climatico sull'agricoltura italiana”, 2023

BEI – Banca europea per gli investimenti, 2026

Brandwatch, 2026

Centre d'Etudes Prospectives et d'Informations Internationales (CEPII), “International Trade”, 2026

Centro Studi Confindustria, “Da dazi e dollaro svalutato, più incertezza e meno fiducia: frenano export, consumi e investimenti”, 2025

Circana, 2026

Coldiretti, 2026

Commissione Europea, “Nitrates Directive Amendment”, 2026

Commissione Europea, “A Competitiveness Compass for the EU”, 2025

Commissione Europea, “Annex 2A – Tariff Elimination Schedule”, Accordo UE-Mercosur, 2025

Commissione Europea, “Annex 2B – Export Duties”, Accordo UE-Mercosur, 2025

Commissione Europea, Directorate-General for Trade, “Economic Analysis of the Negotiated Outcome of the EU-Mercosur Partnership Agreement (EMPA)”, 2025

- Commissione Europea, “EU Agricultural Outlook 2025-2035”, 2025
- Commissione Europea, “European Water Resilience Strategy”, 2025
- Commissione Europea, “Insurance and Risk Management Tools for Agriculture in the EU”, 2025
- Commissione Europea, “Monitoring industrial ecosystems”, 2025
- Commissione Europea, “Packaging and Packaging Waste Regulation (PPWR)”, 2025
- Commissione Europea, “Platform on sustainable finance: technical working group”, 2025
- Commissione Europea, “Strategic Dialogues on Agriculture”, 2025
- Commissione Europea, “The European Green Deal”, 2025
- Commissione Europea, “Vision 2040 for Agriculture and Food”, 2025
- Commissione Europea, “Young farmers in EU agriculture”, 2025
- Commissione Europea, “Agri-food Industrial Ecosystem”, 2024
- Commissione Europea, Joint Research Centre, “JRC Technical Report on Agriculture”, 2024
- Commissione Europea, “Regulation (EU) 2024/1991 on nature restoration and amending Regulation”, 2024
- Commissione Europea, “EU Deforestation Regulation (EUDR)”, 2023
- Commissione Europea, “Nuovo piano d’azione per l’Economia Circolare”, 2022
- Commissione Europea, “Special Eurobarometer 513, Climate Change”, 2022
- Commissione Europea, “Study on economic value of EU quality schemes, geographical indications (GI) and traditional specialities guaranteed (TSG)”, 2022
- Commissione Europea, “The new common agricultural policy: 2023-27”, 2022
- Commissione Europea, “A new circular economy action Action Plan for a cleaner and more competitive Europe”, 2021

- Commissione Europea, “Farm to Fork Strategy: for a fair, healthy and environmentally-friendly food system”, 2021
- Comtrade, “Trade statistics”, 2026
- Copernicus “Climate Bulletin”, 2026
- Council on Foreign Relations, 2026
- ENEA, “Robust assessment of the expansion and retreat of Mediterranean climate in the 21st century”, 2015
- European Environmental Agency, 2026
- European Severe Weather Database, 2026
- Eurostat, “Agricoltura, silvicoltura e pesca”, 2026
- Eurostat, “Economia e finanza”, 2026
- Eurostat, “Industria, commercio e servizi”, 2026
- Eurostat, “Statistiche demografiche”, 2026
- Eurostat-Comext, “Commercio internazionale”, 2026
- FAOSTAT, “Production and food balances”, 2026
- FED St. Louis (FRED), 2026
- Federalimentare e Censis, “Cibo e libertà: binomio inscindibile nello stile di vita italiano”, 2025
- Federazione Italiana Pubblici Servizi (FIPE) – Confcommercio, “Ristorazione – Rapporto Annuale”, 2024
- Federchimica-Agrofarma, “Osservatorio Agrofarma”, 2025
- Fondazione Utilitatis, “Pacchetto Omnibus: come cambia la normativa sulla sostenibilità”, 2025
- Food and Agriculture Organization (FAO) delle Nazioni Unite, “The State of Food Security and Nutrition in the World”, 2024
- Food and Agriculture Organization (FAO) delle Nazioni Unite, “The Future of Food and Agriculture”, 2023
- Garibaldi, R., “Rapporto sul Turismo Enogastronomico Italiano 2025”, 2024
- Global Alliance for the Future of Food, 2026
- Global Burden of Disease (GBD), 2026

Governo Italiano, “Relazione 2021 sul piano strategico della PAC”, 2022

ICQRF - Ispettorato centrale repressione frodi, 2026

Il manifesto, “L’altro dazio, il dollaro. Così l’Europa paga due volte”, 2025

IMF e University of Oxford, “PortWatch”, 2026

Industrial and Corporate Change “Measuring the macroeconomic responses to public investment in innovation: evidence from OECD countries”, 2024

Infocamere, 2026

International Trade Centre, 2026

ISMEA, “Gli scambi commerciali dell’Italia con l’Asia e la crisi del canale di Suez”, 2025

ISMEA, “I consumi alimentari delle famiglie”, 2024

ISMEA, “Rapporto sull’agroalimentare italiano”, 2025

ISMEA, “Rapporto sull’Agroalimentare Italiano”, 2024

ISMEA e Fondazione Qualivita, “Rapporto Ismea - Qualivita 2025 sulle produzioni agroalimentari e vitivinicole italiane DOP, IGP e STG”, 2025

ISMEA e Fondazione Qualivita, “Rapporto Ismea - Qualivita 2024 sulle produzioni agroalimentari e vitivinicole italiane DOP, IGP e STG”, 2024

ISNART, “Giubileo 2025 e Olimpiadi Milano-Cortina 2026: attrattori turistici di dimensione globale”, 2025

Ispra, “Consumo di suolo, dinamiche territoriali e servizi ecosistemici”, 2024

Istat, “Conti Nazionali”, 2026

Istat, “Produzione e valore aggiunto per branca d’attività”, 2025

Istat, “Spesa per consumi finali delle famiglie per voce di spesa”, 2026

Istat-BES, “Abitudini delle famiglie”, 2026

Istat-Coeweb, “Dati nazionali degli scambi commerciali per attività economica (Ateco 2007)”, 2026

Istituto per gli Studi di Politica Internazionale (ISPI), “Dazi di Trump al 15%: l’impatto su Europa e Italia”, 2025

Istituto Superiore di Sanità (ISS), “Linee guida – La dieta mediterranea”, 2025

Joint Research Center, “Delivering the EU Green Deal”, 2025

Joint Research Center, “EU food system monitoring framework. From concepts to indicators”, 2024

Joint Research Center, “Energy use in the EU food sector”, 2015

Joint Research Center, “The RHOMOLO and FIDELIO interim evaluation of the impact of Horizon Europe”, 2025

La Cucina Italiana, “La storia è il nostro patrimonio”, 2023

Legambiente, “Rapporto Città Clima”, 2024

Mediobanca, “Osservatorio sulla GDO alimentare italiana e i principali operatori esteri”, 2025

Mergermarket, 2026

Ministero dell’Istruzione e del Merito (MIM), “Rapporto sull’offerta di impianti e servizi sportivi nelle regioni italiane”, 2024

Ministero dell’Istruzione e del Merito (MIM), “Osservatorio sui Conti Pubblici Italiani”, 2025

MonitoraItalia, 2026

Nasa, 2026

Openpolis, “PNRR”, 2026

Organizzazione delle Nazioni Unite (ONU), “UN Global Platform”, 2026

Organizzazione delle Nazioni Unite (ONU), “Food Waste Index Report”, 2024

Organizzazione delle Nazioni Unite (ONU), “The Sustainable Development Goals Report”, 2024

Organizzazione Mondiale della Sanità (OMS) e OCSE, “Step up! Tackling the burden of insufficient physical activity in Europe”, 2023

Osservatorio Bilanci Sostenibilità, “Effetti Pacchetto Omnibus, la soglia a 1000 dipendenti e le sue possibili conseguenze”, 2025

Our World in Data, “Struttura della popolazione per età”, 2025

Parlamento Europeo, “Euro Area Risks Amid US Protectionism”, 2025

Parlamento Europeo, “Gli accordi di libero scambio dell’UE: aspetti fondamentali e processo negoziale”, 2026

Politecnico di Milano, “Rapporto Agricoltura 4.0 dell’Osservatorio Smart Agrifood”, 2025

Politecnico di Milano, “Ricerca 2022 dell’Osservatorio Smart Agrifood”, 2023

Politecnico di Milano, “Ricerca 2021 dell’Osservatorio eCommerce B2C”, 2022

Politecnico di Milano, “Ricerca 2021 dell’Osservatorio Artificial Intelligence”, 2021

Sole 24 Ore, “Indice della Qualità della Vita”, 2024

Taste Atlas, 2026

TEHA Group e ADM, “Costruire fiducia: il ruolo della Distribuzione Moderna e della Marca del Distributore”, 2026

TEHA Group, “Riportare lo sport e la cultura del movimento al centro dell’agenda politica per creare valore nel Paese”, 2026

TEHA Group e ADM – Associazione Distribuzione Moderna, “Marca del Distributore e Made in Italy: il ruolo della Distribuzione Moderna”, 2025

TEHA Group e Assocamerestero, “Quale valore del brand Made in Italy nel mondo”, 2025

TEHA Group e Assocamerestero, “Survey ai retailer internazionali”, 2025

TEHA Group e Coldiretti, “Il Libro Giallo dell’agricoltura e dell’agroalimentare italiano”, 2025

TEHA Group e TEHA Club, “The EU-Mercosur Partnership Agreement”, 2025

TEHA Group, Italgrob e AFDB, “Nutrire il Paese, connettere le persone - L’HoReCa come ecosistema: Il ruolo chiave dei consumi fuori casa nell’era dell’incertezza e il valore abilitante della Distribuzione Horeca per il Sistema-Paese”, 2025

TEHA Group, Community Food&Beverage, “Italian sounding: quanto vale e quali opportunità per le aziende agroalimentari italiane”, 2025

TEHA Group, Community Food&Beverage, “La Roadmap del futuro per il Food&Beverage: quali evoluzioni e quali sfide per i prossimi anni”, 2025

TEHA Group, Community Valore Acqua, “Libro Bianco Valore Acqua per l’Italia”, 2025

TEHA Group, Osservatorio Valore Sport, “L’Osservatorio Valore Sport: riportare la pratica sportiva al centro dell’agenda politica per creare valore per il Paese”, 2025

TEHA Group, “Community Agrifood&Beverage Regione Puglia – Il Modello Agrifood Puglia per il Made in Italy: evoluzioni e sfide, oltre i confini nazionali”, 2025

TEHA Group, “Gli impatti della Trumponomics sulle filiere industriali europee ed italiane”, 2025

TEHA Group, “Prime riflessioni sulle implicazioni e i rischi della nuova politica commerciale USA per il Made in Italy nello scenario globale”, 2025

TEHA Group e ADM – Associazione Distribuzione Moderna, “L’Italia di oggi e domani: il ruolo sociale ed economico della Distribuzione Moderna”, 2024

TEHA Group e PromoTurismoFVG, “Il modello Friuli Venezia Giulia il valore della filiera agroalimentare regionale e la percezione del consumatore”, 2024

TEHA Group, Community Food&Beverage, “Italian sounding: quanto vale e quali impatti per i territori italiani”, 2024

TEHA Group, Community Food&Beverage, “La (R)evoluzione sostenibile della filiera agroalimentare italiana”, 2024

TEHA Group, Community Food&Beverage, “La Roadmap del futuro per il Food&Beverage: quali evoluzioni e quali sfide per i prossimi anni”, 2024

TEHA Group, Community Retail 5.0, “Retail Media: quali opportunità e quali sfide per il settore”, 2024

TEHA Group e Elior, “Lo stato dell’arte dell’educazione alimentare in Italia e il ruolo della ristorazione collettiva”, 2022

TEHA Group, “Il modello Friuli Venezia Giulia: il valore della filiera agroalimentare regionale e la percezione del consumatore”, 2022

Trading Economics, 2025

Tripadvisor, 2026

UNESCO, “Intangible Cultural Heritage – La cucina italiana”, 2025

Unioncamere, 2026

US Bureau of Economic Analysis, “U.S. International Trade in Goods and Services”, 2025

US Census Bureau database, 2026

US Customs and Border Protection, “Customs user fees to be adjusted for inflation in fiscal year 2025”, 2024

VSAFE, 2026

Waste Watcher, “Osservatorio internazionale su cibo e sostenibilità – Focus Italia”, 2025

World Bank, “DataBank Population estimates and projections”, 2026

World Resources Institute (WRI), “State of Climate Action 2023”, 2024

World Uncertainty Index, 2026

TEHA Group in Italia e nel mondo: uffici e partner strategici

Italia

Milano

The European House - Ambrosetti

Via F. Albani, 21
20149 Milano
Tel. +39 02 46753.1
ambrosetti@ambrosetti.eu

Bologna

The European House - Ambrosetti

Via Persicetana Vecchia, 26
40132 Bologna
Tel. +39 051 268078

Roma

The European House - Ambrosetti

Via Po, 22
00198 Roma
Tel. +39 06 8550951

Europa

Berlino

GLC Glücksburg Consulting AG

Albrechtstraße 14 b
10117 Berlin
Tel. +49 30 8803 320
Mr. Martin Weigel
berlino@ambrosetti.eu

Bruxelles

TEHA Bruxelles Office

Tel. +32 476 79 10 89
Ms. Laura Basagni
laura.basagni@ambrosetti.eu

Istanbul

Consulta

Kore Şehitleri Caddesi Üsteğmen
Mehmet Gönenc Sorak No. 3
34394 Zincirlikuyu-Şişli-Istanbul
Tel. +90 212 3473400
Mr. Tolga Acarli
istanbul@ambrosetti.eu

Londra

Ambrosetti Group Ltd.

5 Merchant Square, Paddington
London W2 1AY
london@ambrosetti.eu

Madrid

TEHA Spain Office

Ms. Marta Ortiz
Tel. +34 91 575 1954
madrid@ambrosetti.eu

Asia

Bangkok

Mahanakorn Partners Group Co., Ltd.

Kian Gwan House III, 9th Floor, 152
Wireless Rd., Lumpini,
Pathumwan, Bangkok, 10330,
Thailand
Tel. +66 (0) 2651 5107
Mr. Luca Bernardinetti
bangkok@ambrosetti.eu

Pechino

Ambrosetti (Beijing) Consulting Ltd.

No.762, 6th Floor, Block 15
Xinzhaoyuan, Chaoyang District
Beijing, 100024
Tel. +86 10 5757 2521
Mr. Mattia Marino
beijing@ambrosetti.eu

Seoul

HebronStar Strategy Consultants

4F, ilsin bldg., 27,Teheranro37-gil,
Gangnam-gu, Seoul
Tel. +82 2 417 9322
Mr. Hyungjin Kim
seoul@ambrosetti.eu

Shanghai

Ambrosetti (Beijing) Consulting Ltd.

No. 1102 Suhe Mansion,
No.638 Hengfeng Road, Zhabei
District
Shanghai, 200070
Tel. +86 21 5237 7151
Mr. Mattia Marino
shanghai@ambrosetti.eu

Tokyo

Corporate Directions, Inc. (CDI)

Tennoz First Tower 23F
2-2-4 Higashi Shinagawa, Shinagawa-ku
Tokyo, 140-0002
Tel. +81 3 5783 4640
Mr. Nobuo Takubo
tokyo@ambrosetti.eu

Medio Oriente

Riad

TEHA Riad Office

Mr. Mohammed Talal Khallaf
mohammed.khallaf@ambrosetti.eu

Africa

Rosebank - Johannesburg

TEHA Africa Ltd

116 Oxford Road, Oxford & Glenhove,
Building 1 Rosebank
2196, Johannesburg
Tel. +27 76 487 8195
Mr. Pietro Mininni
pietro.mininni@ambrosetti.eu