

Crescere nei mercati globali

Nuove rotte per il
Made in Italy agroalimentare

Rapporto 2026



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:
10 anni di confronto e di crescita 4

Executive Summary 7

Cap. 1 La capacità di esportazione della filiera
agroalimentare italiana 15

1.1 I successi del Made in Italy agroalimentare
nel mondo

1.2 Presente e futuro: la visione delle imprese del
settore Food&Beverage

Cap. 2 Le nuove rotte per il Made in Italy
agroalimentare 25

2.1 La geografia dell'esportazione:
dal consolidamento alla resilienza

2.2 I mercati ad alto potenziale:
dove l'Italia può fare di più

2.3 I nuovi accordi commerciali e le future frontiere
per il Made in Italy

Cap. 3 Il fenomeno dell'Italian Sounding:
quanto vale e quale impatto per l'export 43

3.1 Quanto vale il fenomeno dell'Italian Sounding
nel mondo

Cap. 4 Come rafforzare la proiezione
internazionale del Made in Italy 59

4.1 La struttura produttiva e i limiti
all'internazionalizzazione

4.2 Approvvigionamento, costi e dipendenza
dall'estero

4.3 Il Manifesto per potenziare la competitività internazionale

Bibliografia

87

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 condisione 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.

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.

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**¹ 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;
- 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 europeo².

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

1 Si rimanda al Rapporto "**La Roadmap del futuro per il Food&Beverage: quali evoluzioni e quali sfide per i prossimi anni**".
2 Si rimanda al Rapporto "**La (R)evoluzione Sostenibile e Circolare della filiera agroalimentare italiana**".

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 filiera³.

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, Giulio Durazzo, Francesco Pesenti, Valentina Quaglietti, Vittoria Mondini, Maria Sole Venturati, Chiara Piloni, Carmen Lojacono e Sonia Filosa.

³ Si rimanda al Rapporto *“Il valore della filiera agroalimentare per il sistema-Paese e l'impatto delle Politiche Agricole e Industriali”*.

Executive Summary

Nel 2025 l'export agroalimentare italiano **supera per la prima volta i 70 miliardi di Euro**, attestandosi a 70,9 miliardi. Dopo anni di staticità dei volumi, anche questi tornano a crescere con un +3,7% nell'ultimo anno. L'agroalimentare vale oggi **l'11% del totale export italiano**, **+2,8 punti percentuali (p.p.) rispetto al 2010**. L'export si conferma il motore di crescita del settore agroalimentare quasi raddoppiando negli ultimi 10 anni, una crescita doppia rispetto al fatturato e il Valore Aggiunto.

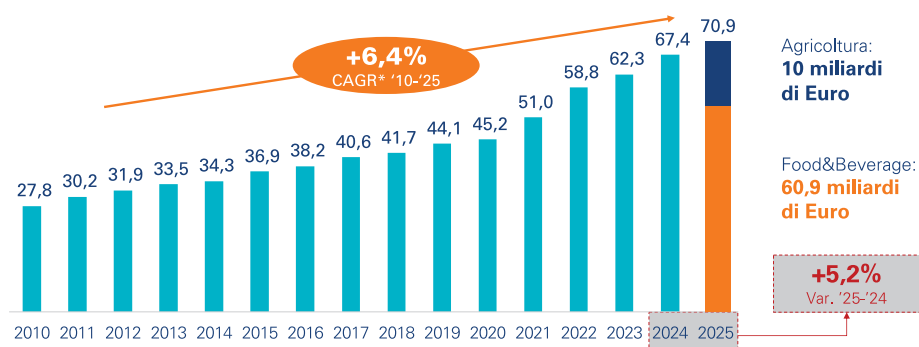
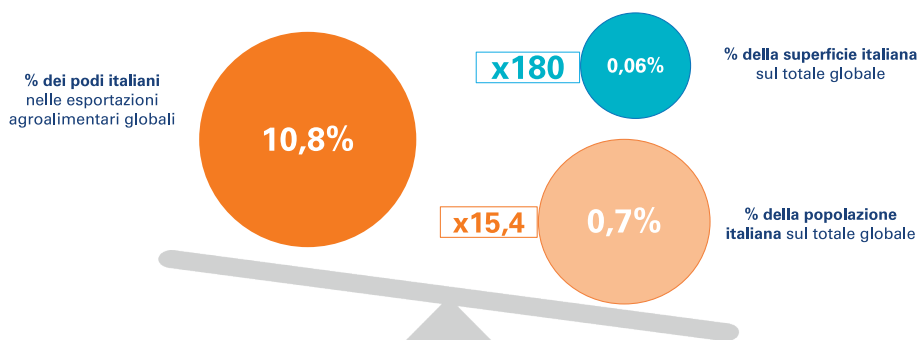


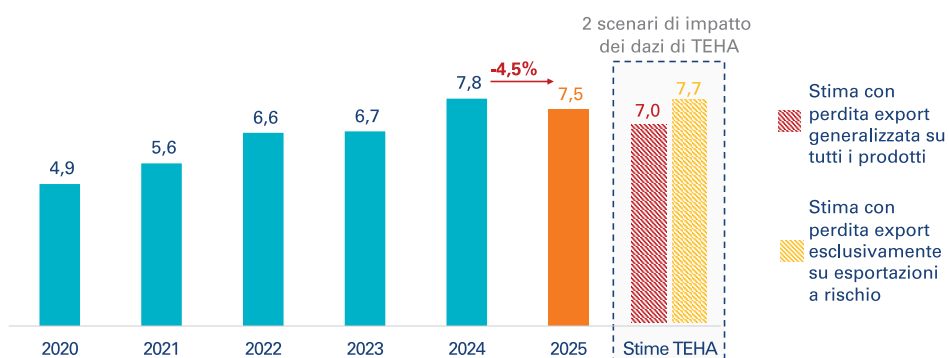
Figura 1 | Esportazioni totali della filiera agroalimentare italiana (miliardi di Euro e CAGR*), 2010-2025. (*) CAGR: Tasso medio annuo di crescita composto. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat, 2026.

La qualità è il tratto distintivo dell'offerta agroalimentare italiana: **l'Italia è il 1° Paese in UE-27 per valore medio unitario delle esportazioni** (260,9 €/100kg, 2 volte quello della Francia), per **numero di produzioni certificate** (897) ed è **tra i primi 3 esportatori globali per l'11% delle categorie merceologiche**. A dicembre 2025, **la cucina italiana è entrata nel Patrimonio Culturale Immateriale dell'UNESCO**: oggi l'Italia è il 1° Paese al mondo per numero di riconoscimenti nel settore agroalimentare.



In un contesto segnato da dazi e instabilità geopolitica, la filiera agroalimentare ha dimostrato resilienza grazie alla propria unicità. L'introduzione dei **dazi statunitensi al 15% ha prodotto una contrazione delle esportazioni verso gli USA del -4,5%**, significativamente inferiore alle attese: le stime di TEHA elaborate a giugno 2024 per il 2025 anticipavano un intervallo compreso tra 7,0 e 7,7 miliardi di Euro; il consuntivo si è attestato a 7,5 miliardi. Questo risultato conferma che i prodotti in cui l'Italia detiene una posizione competitiva difficilmente replicabile hanno mostrato una sostanziale tenuta indipendentemente dalle barriere tariffarie.

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



Ciononostante, la sfida della crescita è sempre attuale. **L'85% dell'incremento delle esportazioni agroalimentari italiane nell'ultimo anno è riconducibile ai mercati dell'UE-27**, a indicare un potenziale al di fuori dell'Unione

Figura III | Esportazioni agroalimentari italiane negli Stati Uniti e stima TEHA sul potenziale impatto dei dazi (miliardi di Euro), 2020-2025. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat, 2026.

Europea ancora in larga parte inesperto. Tre leve, già attivabili, possono portare l'agroalimentare italiano verso nuove rotte di successo.

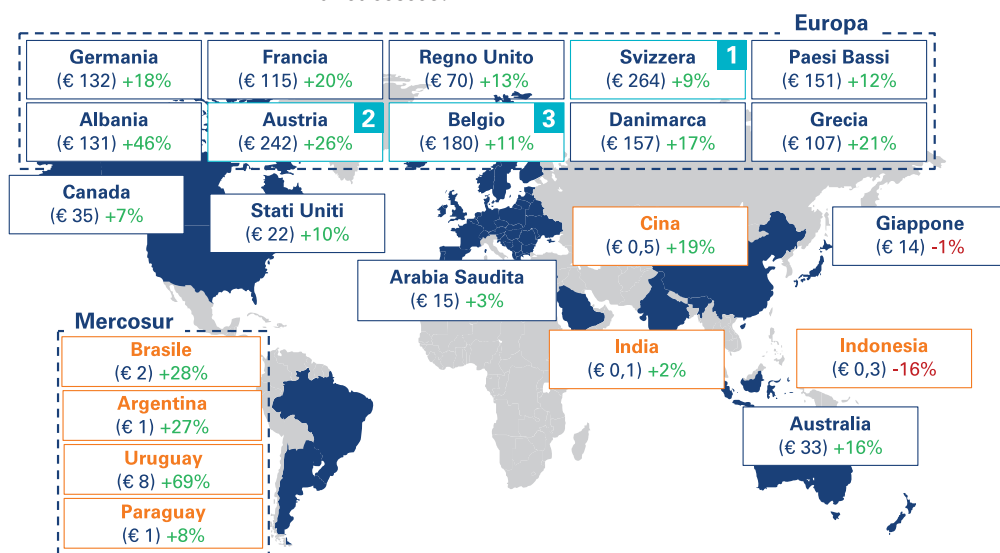


Figura IV | Export agroalimentare italiano pro-capite per una selezione di Paesi nel mondo (Euro e var. % '25 vs. '22), 2025. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat e IMF, 2026.

Una prima leva è rappresentata dagli accordi commerciali, lo scenario geopolitico ha infatti accelerato l'attenzione verso partnership strategiche per l'Unione Europea. Nel primo trimestre 2026 l'UE ha concluso 4 accordi di libero scambio, con **Mercosur**, **India**, **Indonesia** e **Australia**, aprendo l'accesso a mercati con +1 miliardo di consumatori a condizioni tariffarie significativamente più favorevoli.

L'accordo con il Mercosur, in vigore provvisorio dal 1° maggio 2026, è l'opportunità più immediata. Prima dell'intesa, solo il 18% dei prodotti europei era esente da dazi nel blocco; oggi **la quota sale al 91%**, riequilibrando in modo sostanziale la simmetria commerciale.

Ancor prima dell'entrata in vigore dell'accordo, l'Italia parte già da una posizione di forza: **è infatti il 2° Paese UE per export agroalimentare verso il Mercosur (478,8 milioni di Euro nel 2025)**, con la crescita più elevata tra i principali esportatori europei (+75% nel 2021–2025, contro il +44% del Portogallo e il +22% della Germania).

Per quantificare quale sarà l'impatto concreto dell'accordo tra UE e Mercosur sulle esportazioni agroalimentari italiane, TEHA ha elaborato 2 scenari prospettici. Nello scenario conservativo di "Spesa invariata", che misura il guadagno aggiuntivo dovuto alla riduzione dei dazi delle imprese italiane nel caso in cui i consumatori del Mercosur continuassero ad allocare lo stesso ammontare per i prodotti italiani, **la crescita aggiuntiva sarebbe di +59,6 milioni di Euro (+12%), portando l'export verso il Mercosur a 538,4 milioni di Euro.**



Figura V | 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.

Nello scenario **«Stimolo alla domanda»**, che tiene invece conto di una crescita dei consumi a fronte di un prezzo più competitivo, in linea con il modello di previsione della Commissione Europea e allocando all'Italia una crescita basata sulla propria quota di mercato attuale, la crescita aggiuntiva raggiungerebbe +742 milioni di Euro, portando **l'export totale verso il Mercosur a 1,2 miliardi (+155%): quasi 3 volte la crescita media attesa per l'UE-27 (+50%).**



Figura VI | 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.

In questo scenario, il Mercosur diventerebbe **il 4° partner extra-UE dell'agroalimentare italiano**, con un salto di +6 posizioni rispetto alla classifica attuale.

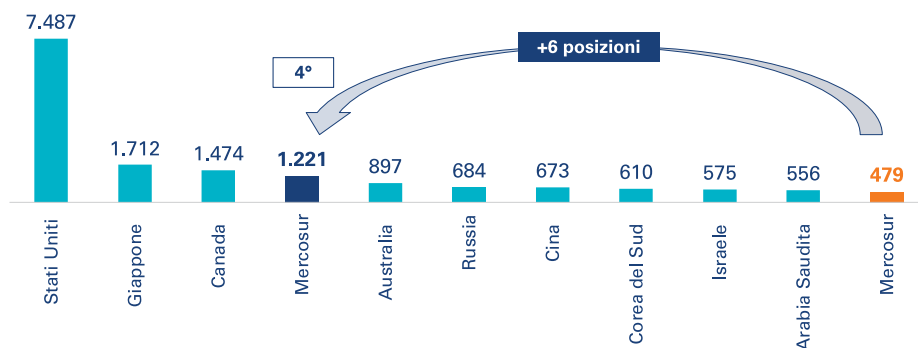


Figura VII | Top 10 Paesi extra-UE per valore delle esportazioni agroalimentari italiane nello Scenario «Stimolo alla domanda» (milioni di Euro), 2025. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat, Eurostat e Commissione Europea, 2026.

La seconda leva è la penetrazione di nuovi mercati. Gli accordi commerciali aprono opportunità strutturali, ma il potenziale extra-europeo rimane in parte ancora inespresso.

Per identificare le priorità di intervento, TEHA ha sviluppato un indice sintetico di attrattività che pondera il valore attuale dell'export, il dinamismo commerciale recente, la dimensione attuale e il potenziale demografico di lungo periodo e la presenza di comunità di origine italiana. Combinando queste variabili, spiccano **Brasile, Cina e India**.

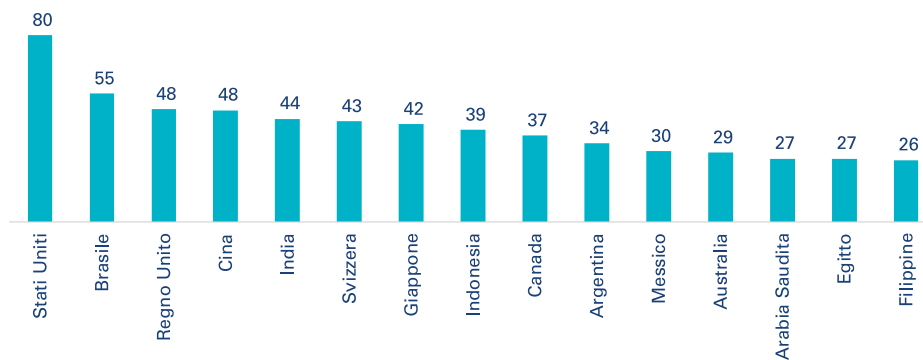


Figura VIII | Mercati extra-UE a maggiore priorità per l'export agroalimentare italiano (valori indicizzati scala 1-100), 2025. Fonte: elaborazione TEHA Group, 2026.

Alcuni mercati presentano inoltre caratteristiche distintive: il Brasile è 1° Paese al mondo per numero di discendenti italiani (circa 32 milioni), l'India, grazie al nuovo accordo di libero scambio, presenta un potenziale di raddoppio delle esportazioni, mentre il Messico ha registrato una crescita media annua dell'export agroalimentare italiano del +18% nel periodo 2021–2025. Il quadro complessivo indica che la domanda internazionale per i prodotti agroalimentari italiani è in espansione.

Infine, contrastare l'Italian Sounding significa coprire spazio di mercato sensibile al Made in Italy agroalimentare. Per quantificarne la dimensione, TEHA ha sviluppato un modello proprietario in collaborazione con Assocamerestero, basato su una survey diretta a retailer internazionali distribuiti nei **10 Paesi dove il fenomeno è più diffuso, analizzando 11 prodotti tipici del Made in Italy. Nel 2025 il valore complessivo dell'Italian Sounding nel mondo è stimato a 72 miliardi di Euro.** In questo scenario, il potenziale delle esportazioni agroalimentari italiane potrebbe raddoppiare, raggiungendo i 143 miliardi di Euro.



Figura IX | Applicazione dell'Italian Sounding 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.

Il fenomeno è geograficamente concentrato: **Giappone, Brasile e Germania sono i Paesi più vulnerabili all'Italian Sounding**, dove oltre 7 prodotti su 10 evocano l'italianità senza provenire dall'Italia. Sono proprio questi i mercati con il maggior potenziale di crescita, poiché vi si registra al contempo la presenza più elevata di Italian Sounding e la quota più alta di consumatori che privilegiano qualità e certificazione: in Cina, Giappone e Canada oltre il 70% dei consumatori cerca attivamente il prodotto italiano originale.

Al contempo, pasta di grano duro (2,9 miliardi di Euro di Italian Sounding), olio extra-vergine di oliva (2,2 miliardi) e pesto (1,8 miliardi) sono le categorie più esposte e quelle per cui la domanda di autenticità è più alta.

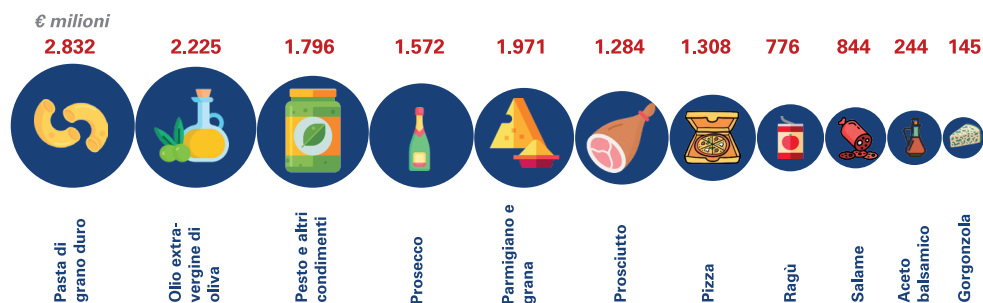


Figura X | Valore dell'Italian Sounding per gli 11 prodotti oggetto delle analisi nei 10 Paesi dove l'Italian Sounding è più diffuso (milioni di Euro), 2025. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat, 2026.

Il quadro che emerge da questa analisi è quello di una filiera solida, con fondamenta competitive riconosciute a livello globale, ma con un potenziale di crescita ancora da esprimere. Gli accordi commerciali recenti, la penetrazione sistematica nei mercati prioritari e il contrasto all'Italian Sounding sono leve complementari che, attivate congiuntamente, possono proiettare l'export agroalimentare italiano verso nuovi record.

01

**La capacità di
esportazione della
filiera agroalimentare
italiana**

1.1

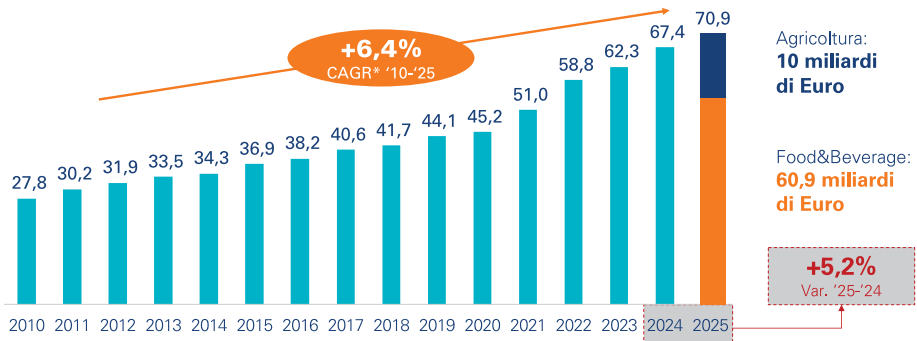
I successi del Made in Italy agroalimentare nel mondo

La filiera agroalimentare italiana si conferma uno dei pilastri della competitività del Paese, distinguendosi a livello globale per solidità economica, dinamica di crescita e capacità di proporre sul mercato produzioni ad alto valore aggiunto, fortemente radicate nei territori e riconosciute nel mondo.

Come evidenziato nel Rapporto “La Roadmap del futuro per il Food&Beverage: quali evoluzioni e quali sfide per i prossimi anni”¹, la rilevanza del settore agroalimentare italiano è confermata da un fatturato che nel 2024 raggiunge i 269,9 miliardi di Euro, di cui 76,6 miliardi generati dal comparto agricolo e 193,3 miliardi dal Food&Beverage. Negli ultimi dieci anni il fatturato ha registrato una crescita del +42,0% rispetto al 2015, accompagnato da un rafforzamento significativo del Valore Aggiunto, che si attesta a 81,6 miliardi di Euro nel 2024, in aumento del +42,4% rispetto al 2015.

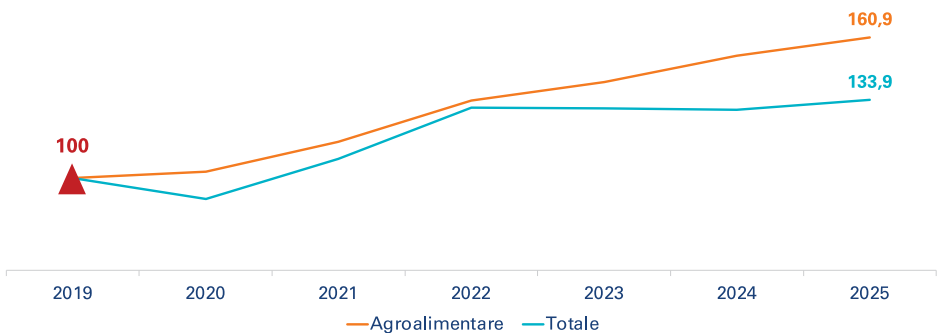
L’export si conferma l’elemento trainante della crescita del settore. Nel 2025 supera per la prima volta i 70 miliardi di Euro, registrando il valore record di **70,9 miliardi di Euro**, di cui 60,9 miliardi di Euro dal Food&Beverage e 10 miliardi di Euro dal comparto agricolo. Il tasso di crescita medio durante il periodo 2010-2025 è del +6,4%, con una variazione nell’ultimo anno del +5,2%, più contenuta della media anche a causa delle dinamiche internazionali.

¹ Si rimanda al Rapporto “La Roadmap del futuro per il Food&Beverage: quali evoluzioni e quali sfide per i prossimi anni” per un’analisi approfondita della filiera agroalimentare italiana e le sue caratteristiche distintive.



Le esportazioni agroalimentari italiane sono cresciute in modo più accelerato rispetto al totale nazionale dal 2019 ad oggi. A fronte di una dinamica più volatile dell'export totale, che ha accelerato nella ripresa dal Covid-19 e si è rilassata dal 2022, l'agroalimentare mostra una traiettoria di crescita più sostenuta, raggiungendo nel 2025 un valore indice di **+27 punti percentuali (p.p.) rispetto al totale** ed evidenziando una maggiore resilienza e capacità di espansione nel tempo.

Figura 1 | Esportazioni totali della filiera agroalimentare italiana (miliardi di Euro e CAGR*), 2010-2025. (*) CAGR: Tasso medio annuo di crescita composto.
Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat, 2026.



Grazie a questa tendenza di crescita, **l'incidenza dell'export agroalimentare italiano sul totale delle esportazioni del Paese è aumentata**. Nel 2025, l'incidenza continua a crescere e raggiunge l'11%, con +2 p.p. rispetto al 2017 e +2,8 p.p. rispetto al 2010. L'agroalimentare ricopre un ruolo sempre più rilevante all'interno del portafoglio di esportazione italiano.

Figura 2 | Andamento delle esportazioni totali e della filiera agroalimentare italiana (indice base 100 = 2010), 2019-2025.
Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat, 2026.

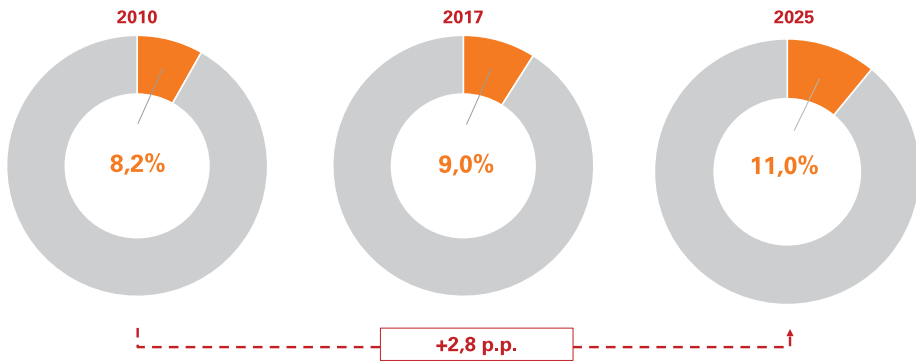


Figura 3 | Incidenza delle esportazioni della filiera agro-alimentare italiana sul totale (valori %), 2010, 2017, 2025. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat, 2026.

Inoltre, la crescita dell'export agroalimentare italiano nel 2025 torna ad essere sostenuta anche da un'espansione dei volumi, segnando un'inversione di tendenza rispetto ai quattro anni precedenti.

A fronte di un aumento dei valori esportati del +5,2% rispetto al 2024, si registra infatti una **crescita anche dei volumi pari al +3,7%**, dopo la contrazione osservata tra il 2021 e il 2023 (-0,8% all'anno). Questo segnale rafforza la dinamica positiva del settore, evidenziando una ripresa più equilibrata tra componente di prezzo e quantità e confermando la rinnovata capacità espansiva della filiera anche in termini reali.

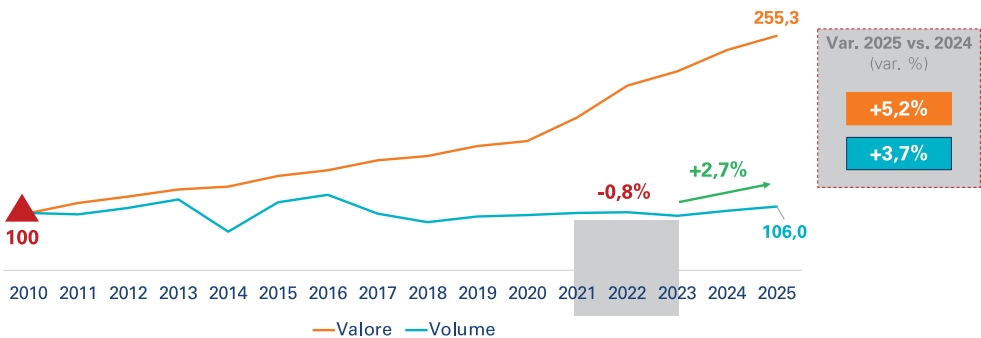
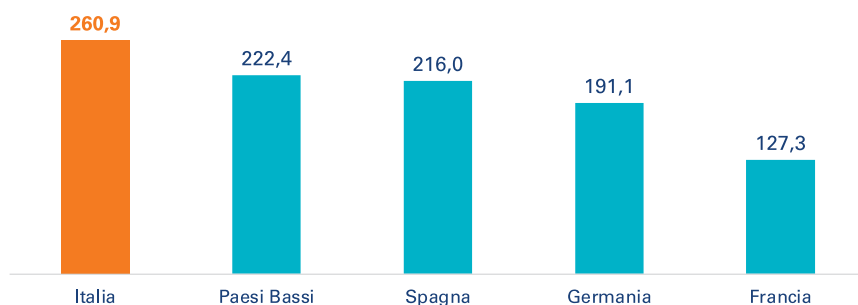


Figura 4 | Andamento delle esportazioni agroalimentari italiane in valore e in volume (valori indicizzati base 100 = 2010), 2010-2025. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat, 2026.

A dimostrazione della qualità dei prodotti Made in Italy, la produzione agroalimentare italiana registra il valore medio delle

esportazioni più alto tra i principali competitor europei. L'Italia è il **1° Paese tra i principali competitor per valore medio delle esportazioni con 260,9 Euro/100Kg**, il doppio rispetto alla Francia.



L'unicità della produzione Made in Italy risiede anche nelle rilevanti quote di mercato di un'ampia varietà di categorie merceologiche. **L'Italia è il 1° Paese al mondo per l'esportazione** di pomodori pelati (74,3% la quota italiana sul commercio globale), pasta (48,3%), aceto balsamico (39,3%), amari e distillati (37,3%), verdure lavorate (30,6%), bresaola (29,9%), prosciutto crudo e cotto (29,1%), passata di pomodoro (27,8%), castagne (25,5%), mele (14,7%), sidro di mele (11,3%) e pane (11,3%).

Figura 5 | 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.

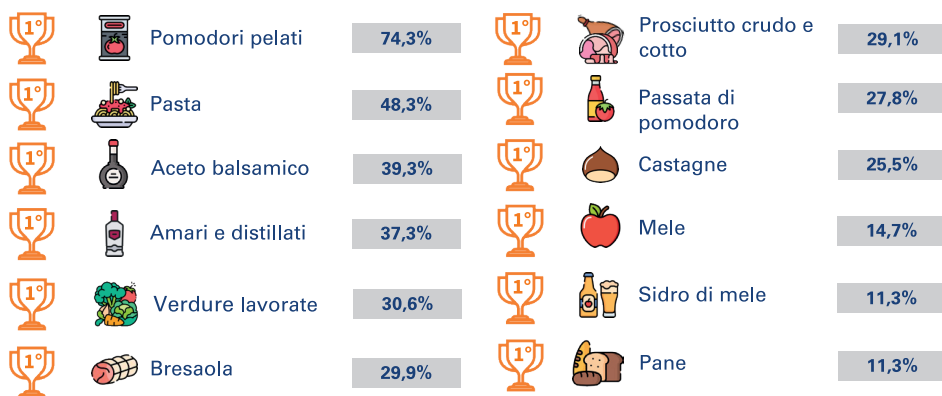


Figura 6 | Quota di mercato mondiale delle esportazioni di prodotti della filiera agroalimentare italiana (% sul totale dell'export mondiale e ranking), 2024. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati FAOSTAT, 2026.

L'Italia è anche tra i principali esportatori al mondo per il vino (22,7% la quota di mercato internazionale), l'olio (22,4%), il caffè (17,0%), i kiwi (15,9%) e i formaggi (14,2%).

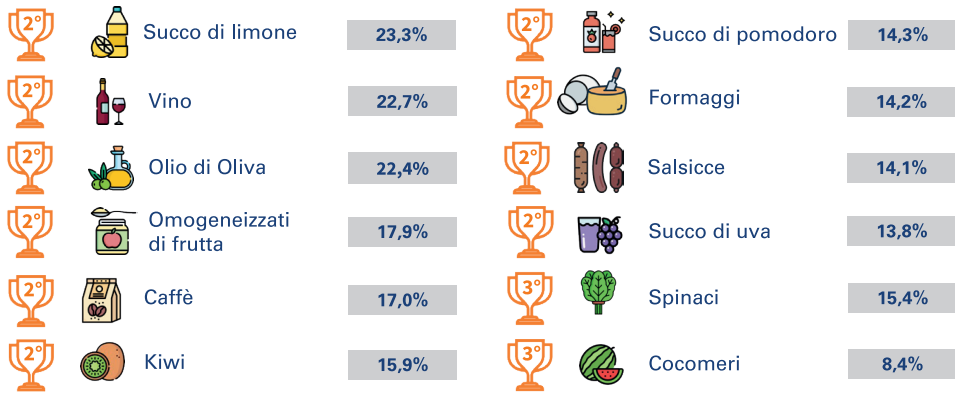


Figura 7 | Quota di mercato mondiale delle esportazioni di una selezione di categorie di prodotto della filiera agroalimentare italiana (% sul totale dell'export mondiale e ranking), 2024.

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati FAOSTAT, 2026.

In totale, **l'Italia è 1^a, 2^a o 3^a nell'esportazione di 60 prodotti agroalimentari**. Con una quota pari al 10,8% dei podi nelle esportazioni agroalimentari mondiali, a fronte di un'incidenza sulla popolazione globale pari ad appena lo 0,7%, il Paese esprime una performance relativa 16 volte superiore e 180 volte più alta rispetto all'incidenza sulla superficie globale.

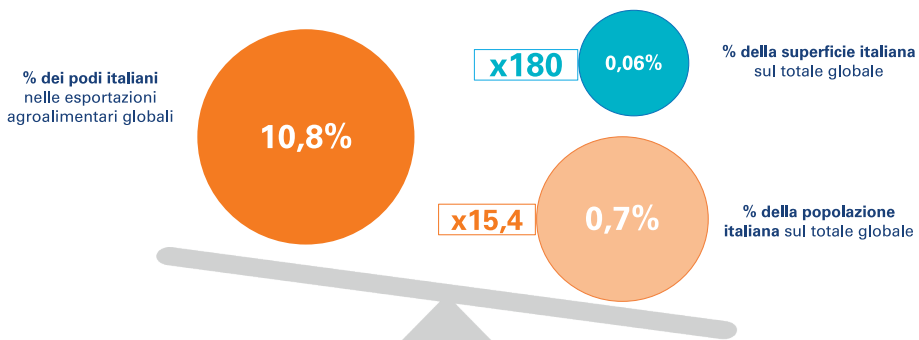


Figura 8 | Popolazione italiana e podi italiani nella quota di mercato mondiale delle esportazioni agroalimentari (% sul totale), 2024.

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat e FAOSTAT, 2026.

La reputazione dell'Italia nel settore agroalimentare si basa su un sistema certificato e riconosciuto: l'Italia è infatti il **1° Paese dell'Unione Europea per numero di produzioni certificate**, ben 897, di cui 331 del food e 566 del vino, per un rispettivo valore della produzione di 9,7 miliardi di Euro e 11,0

miliardi di Euro. La Francia è il 2° Paese in UE-27 per numero di produzioni certificate con 775 (-15,7% rispetto all'Italia), mentre la Spagna ne conta 393 (-56,2% rispetto all'Italia).

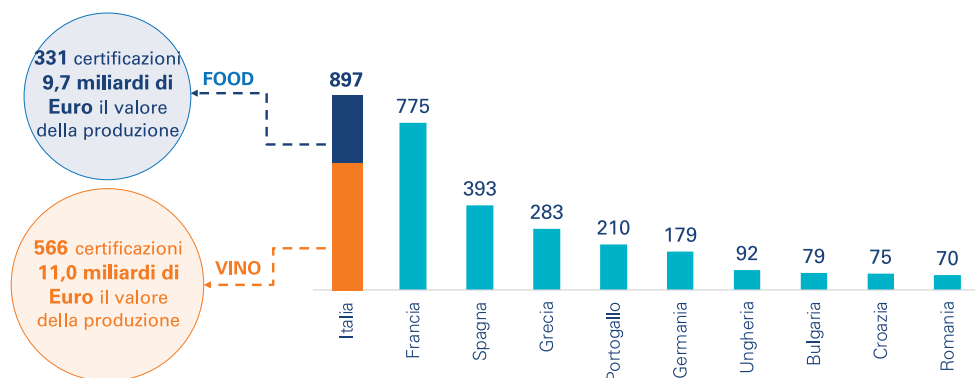


Figura 9 | Prodotti certificati nei primi 10 Paesi UE-27 (val. assoluto), 2024.
Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Ismea e Qualivita, 2026.

Le certificazioni di qualità sono sinonimo di attrattività della produzione, soprattutto all'estero. Il valore delle produzioni certificate italiane incide per il 10,7% sul fatturato nazionale, mentre **il valore dell'export delle produzioni certificate incide per il 20,2% sul totale** delle esportazioni del Food&Beverage del Paese.

Da dicembre 2025 anche **la cucina italiana è riconosciuta come patrimonio culturale immateriale dell'umanità**. Oltre ad attribuire e garantire prestigio al comparto italiano del Food&Beverage, l'ingresso della cucina italiana nel patrimonio UNESCO marca il raggiungimento per il Paese del **primato mondiale per numero di riconoscimenti nel settore agroalimentare** in rapporto al totale. 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».

1.2

Presente e futuro: la visione delle imprese del settore Food&Beverage

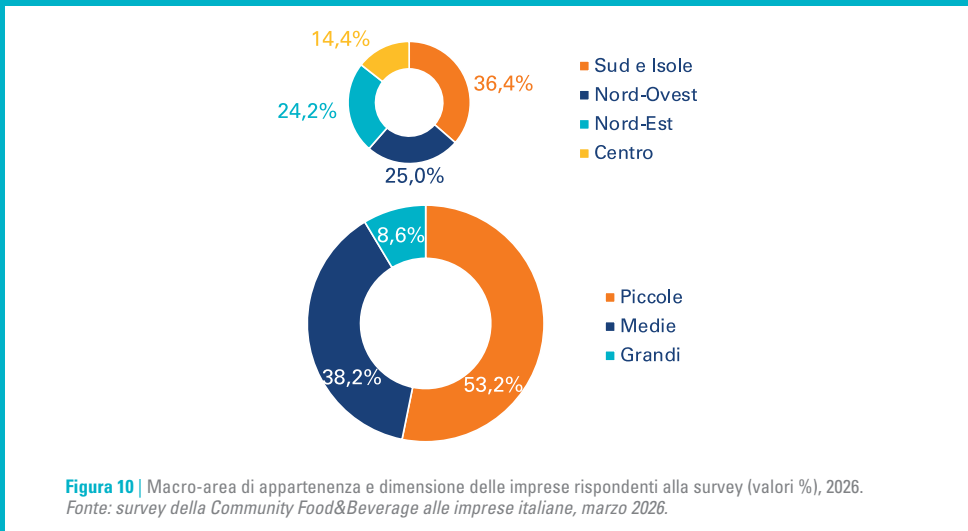
In un contesto caratterizzato da tensioni congiunturali e da una domanda in rapida evoluzione, comprendere il posizionamento e la capacità di risposta del sistema produttivo agroalimentare diventa un elemento chiave per valutarne la resilienza e le prospettive di crescita.

TEHA ha sottoposto una survey ad hoc a un campione rappresentativo delle imprese del Food&Beverage italiano, col fine di indagare la loro percezione riguardo alle sfide di oggi e di domani.

La survey di TEHA Group per comprendere il sentiment e le azioni delle imprese del Food&Beverage italiano in risposta alla congiuntura

TEHA ha sottoposto una survey ad hoc a un campione rappresentativo delle imprese del Food&Beverage italiano, col fine di indagare la loro percezione riguardo alle sfide di oggi e di domani. L'obiettivo ultimo è quello di analizzare il **sentiment** e la **percezione** delle imprese italiane del Food&Beverage sull'attuale condizione di crisi congiunturale e la loro risposta finalizzata a salvaguardare la produzione.

La survey è stata somministrata durante marzo 2026 ad un campione di **500 imprese**, garantendo rappresentatività dell'universo nazionale di riferimento analizzato per macro-area geografica, settore e dimensione aziendale, attraverso l'applicazione di moltiplicatori di ponderazione delle risposte.



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

Dalla survey emerge che, nonostante l'esportazione sia un driver di crescita, i mercati internazionali non sono accessibili a tutti. **Solo il 39,2% delle aziende alimentari è attivo sui mercati esteri**, con una crescita delle aziende esportatrici di +0,9 p.p. rispetto all'anno precedente.

Tra loro il **36,2% guarda all'estero ricercando nuovi sbocchi di mercato** (+12,9 p.p. rispetto al 2024) e il 31,8% desidera consolidare la propria presenza nei mercati già esistenti.

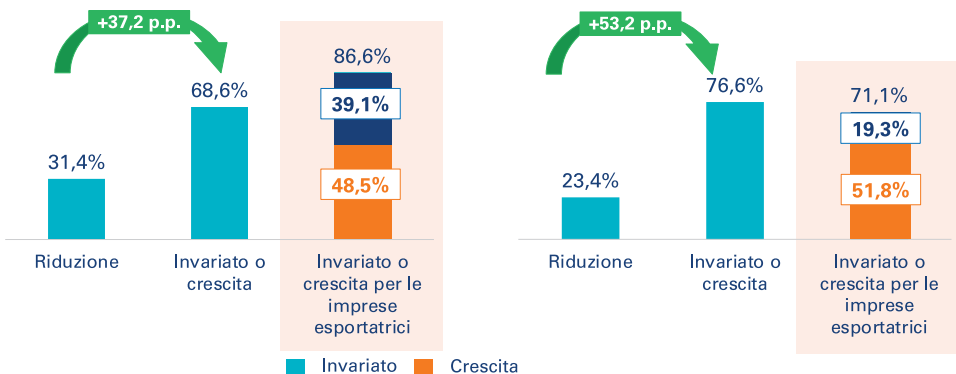


Figura 11 | Risposte alla domanda “La sua azienda vende all'estero?” (valori %) e risposte alla domanda “Come si declina attualmente la strategia internazionale della sua azienda?” (val % sul totale), 2026.
Fonte: survey della Community Food&Beverage alle imprese italiane, marzo 2026.

A fronte delle sfide che il settore deve affrontare, emerge un **sentiment positivo da parte delle aziende Food&Beverage sull'andamento del fatturato, destinato a rafforzarsi ulteriormente nei prossimi 12 mesi**. Oggi il 68,6% delle imprese dichiara un fatturato in crescita o stabile, quota che sale al 76,6% guardando al futuro (+8,0 p.p.), mentre si riduce significativamente la componente in contrazione.

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

Il dato risulta ancora più marcato oggi per le **imprese esportatrici**, dove l'**86,6%** registra performance positive oggi e oltre la metà prevede un'ulteriore crescita (51,8%). Come evidenziato anche dal confronto con la media, le aziende attive sui mercati esteri esprimono un **potenziale di espansione significativamente superiore, ma al contempo mostrano una maggiore esposizione al rischio**, con una quota di imprese che prevede una riduzione del fatturato più elevata rispetto al totale.



02

**Le nuove rotte
per il Made in Italy
agroalimentare**

2.1

La geografia dell'esportazione: dal consolidamento alla resilienza

La crescita dell'export agroalimentare italiano nel 2025 si conferma diffusa e strutturale, ma non uniforme: la geografia delle destinazioni racconta una filiera che consolida le proprie posizioni nei mercati di prossimità e che guarda con crescente interesse alle opportunità emergenti nel lungo raggio.

Anche nel 2025 la Germania si conferma il principale mercato di sbocco per l'agroalimentare Made in Italy, con 11,0 miliardi di Euro di esportazioni e una quota del 15,6% sul totale. Per la prima volta, la Francia si posiziona al 2° posto, con 7,9 miliardi di Euro (11,1%), a causa di una contrazione degli Stati Uniti nell'ultimo anno, con un valore finale di 7,5 miliardi (10,6%). Tra i primi 10 Paesi destinatari, 9 registrano una variazione positiva rispetto al 2024: spicca la Polonia con un aumento del +17,7%, seguita dalla Spagna con +13,0% e dai Paesi Bassi con +7,8%. Il calo di -4,5% registrato dagli USA è guidato dall'effetto delle politiche commerciali internazionali e quindi dai dazi statunitensi a tutti i propri partner.

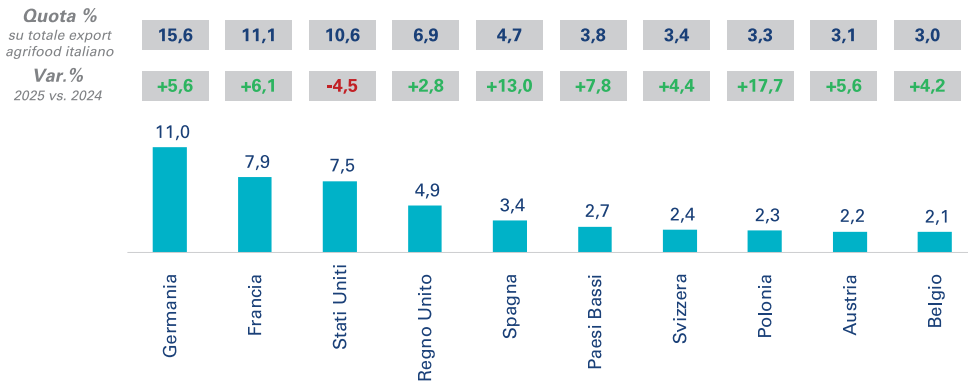


Figura 13 | Principali Paesi destinatari delle esportazioni della filiera agroalimentare italiana (miliardi di Euro, % sul totale e var. % vs. 2024), 2025. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat, 2026.

La lettura per area geografica rivela una concentrazione molto marcata sul mercato europeo. **Il mercato UE-27 assorbe infatti il 59% dell'export agroalimentare italiano e, nell'ultimo anno, ha generato l'85% della crescita complessiva del settore, confermandosi l'asse portante della proiezione internazionale della filiera.**



Figura 14 | A destra, distribuzione geografica delle esportazioni agroalimentari italiane (valori %), 2025; a sinistra, contributo alla crescita delle esportazioni agroalimentari italiane per area geografica (valori %), 2024-2025. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat, 2026.

Il mercato comunitario è fonte di sicurezza e garanzia di stabilità soprattutto nei periodi di maggiore instabilità internazionale. **Le esportazioni verso l'UE-27 hanno registrato una crescita sistematicamente più sostenuta rispetto a quelle verso il resto del mondo dal 2020 ad oggi.** Nel 2025, la variazione dell'export verso i Paesi UE-27 si attesta al **+7,6%**, **rispetto al +1,8%** registrato sui mercati extra-europei, uno scarto che rispecchia la dinamica già osservata nel 2023, quando il differenziale fu di +8,9% contro +1,9%.

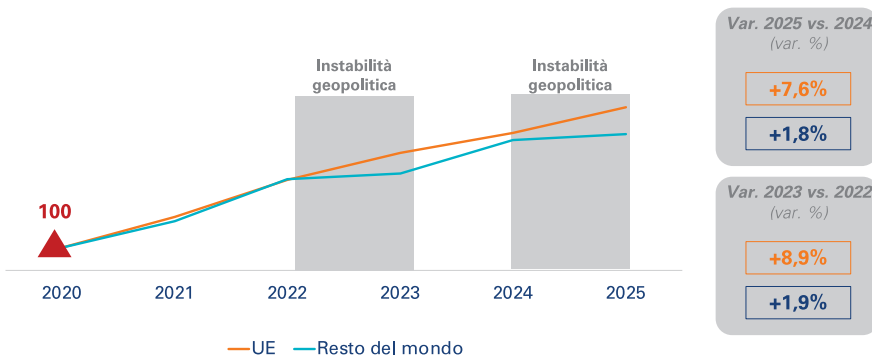


Figura 15 | Andamento delle esportazioni agroalimentari italiane in UE e nel resto del mondo (valori indicizzati base 100 = 2020), 2020-2025. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat, 2026.

La prossimità geografica, la condivisione di standard normativi e la tutela delle indicazioni geografiche all'interno del mercato unico si confermano fattori di stabilità strutturale per le esportazioni del Made in Italy agroalimentare. Contrariamente, il rallentamento a livello extra-UE è guidato dalla contrazione della domanda negli Stati Uniti causata dai dazi, in linea con le previsioni del modello proprietario di TEHA: **le stime anticipavano un intervallo di riduzione compreso tra i 7,0 miliardi di Euro e i 7,7 miliardi di Euro**. Il consuntivo di 7,5 miliardi di Euro segna una riduzione pari a -4,5% rispetto al 2024, che fa emergere **una caratteristica di resilienza dell'export italiano, a fronte di una tassazione aggiuntiva del 15%, 3 volte più accentuata**.

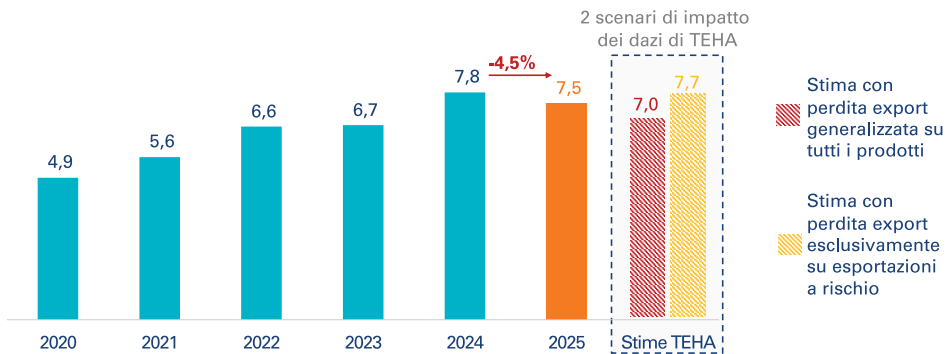


Figura 16 | Esportazioni agroalimentari Italiane negli Stati Uniti e stima TEHA sul potenziale impatto dei dazi (miliardi di Euro), 2020-2025. Fonte: TEHA Group, "Italian Sounding: quanto vale e quali opportunità per le aziende agroalimentari italiane" (2025), 2026.

Inoltre, applicando l'Indice di sostituibilità commerciale¹ sviluppato da TEHA, emerge una correlazione netta tra sostituibilità di prodotto e variazione dell'export italiano. Le categorie a più alta sostituibilità registrano le riduzioni più marcate, rispettivamente -76% e -64%, mentre le categorie a media e bassa sostituibilità risultano più resilienti, con variazioni pari a +4% per i gradi 6-7 e 8-9. Questo schema conferma che i prodotti in cui l'Italia detiene una posizione di leadership difficilmente replicabile sui mercati internazionali hanno mostrato una maggiore tenuta, indipendentemente dalle dinamiche tariffarie.

¹ Indice sviluppato da TEHA che misura il grado con cui le esportazioni di un Paese possono essere rimpiazzate da quelle di altri competitor, in funzione della quota di mercato detenuta e del numero di esportatori alternativi.

I mercati ad alto potenziale: dove l'Italia può fare di più

2.2

Le aziende si stanno sempre più dotando di strumenti per accedere ai mercati più lontani. **La quota di aziende che non utilizza canali di vendita digitali si è ridotta dal 66,0% del 2024 al 55,0% del 2026**, con un calo di -11 p.p. in soli 2 anni.

Tra le imprese che hanno già raggiunto una proiezione all'esportazione rilevante, l'adozione dell'e-commerce risulta significativamente più diffusa: il 29,1% delle grandi imprese, il 30,6% di quelle del settore frutta e ortaggi e il 24,1% di quelle con una strategia di sostenibilità strutturata registrano un peso dell'e-commerce superiore al 25% del fatturato, a conferma di come il canale digitale si associ a modelli aziendali già orientati alla crescita e all'internazionalizzazione.

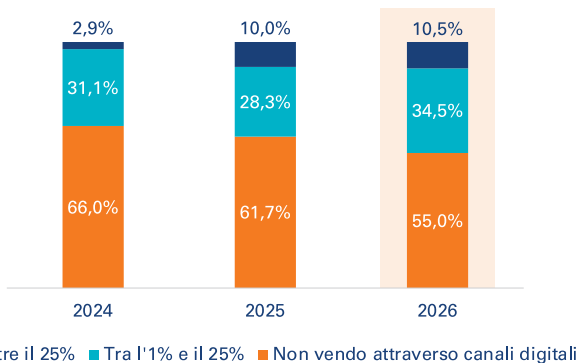


Figura 17 | Risposte alla domanda "Quanto pesa l'e-commerce sulle vendite della sua azienda?" (valori %), 2026. Fonte: survey della Community Food&Beverage alle imprese italiane, marzo 2026.

La solidità della presenza internazionale emerge guardando alla penetrazione delle preferenze dei consumatori locali. Per l'Italia, i mercati europei rispondono ad una spesa di oltre 100

Euro pro-capite, mentre al di fuori del perimetro comunitario non si superano i 35 Euro pro-capite tra i Paesi chiave. Nello specifico, la Svizzera si conferma il mercato con il valore pro-capite più elevato, con 264 Euro per abitante (+9% rispetto al 2021), seguita dall’Austria con 242 Euro (+26%) e dal Belgio con 180 Euro (+11%). Diversamente, colpisce in negativo il dato per **la Cina, dove l’export agroalimentare italiano si attesta a soli 0,5 Euro pro-capite (+19%), e il Brasile, con appena 2 Euro pro-capite (+28%):** in entrambi i casi si tratta di mercati con una popolazione di dimensioni eccezionali, nei quali la presenza italiana è ancora marginale rispetto al potenziale esprimibile.

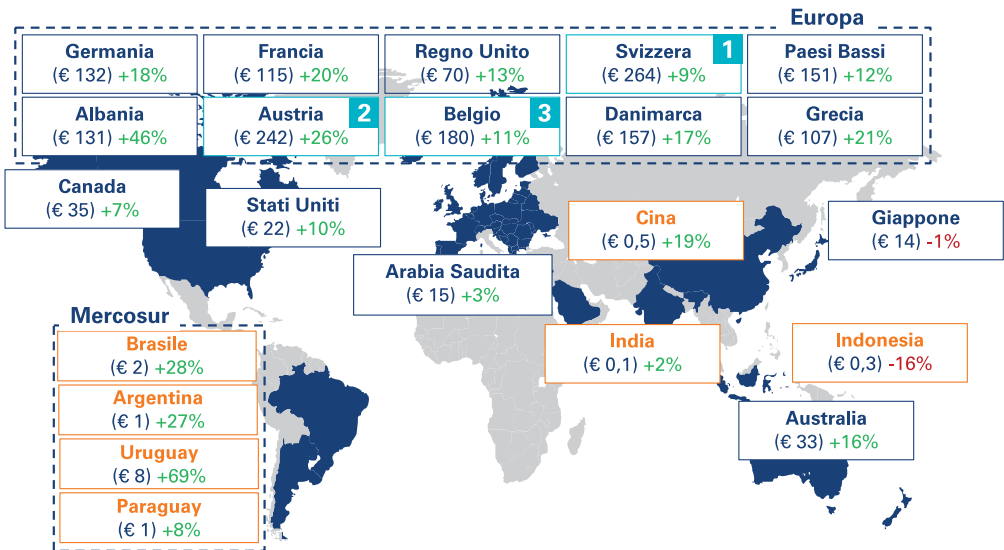


Figura 18 | Export agroalimentare italiano pro-capite per una selezione di Paesi nel mondo (Euro e var. % '25 vs. '22), 2025. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat e IMF, 2026.

Secondo la metodologia multilivello di TEHA, ci sono Paesi ad alto potenziale per l’esportazione agroalimentare italiana in ottica prospettica anche oltre i confini europei. Considerando un mix tra dimensione demografica e sua proiezione di crescita, attuale rilevanza tra i partner italiani, la variazione delle importazioni nel tempo e la presenza storica di discendenti italiani, Paesi come il Brasile, la Cina, l’India, l’Indonesia o l’Argentina possono diventare nuove rotte per il Made in Italy agroalimen-

tare. Non stupisce che siano anche i Paesi verso cui l'Europa sta orientando la propria politica di accordi di libero scambio.

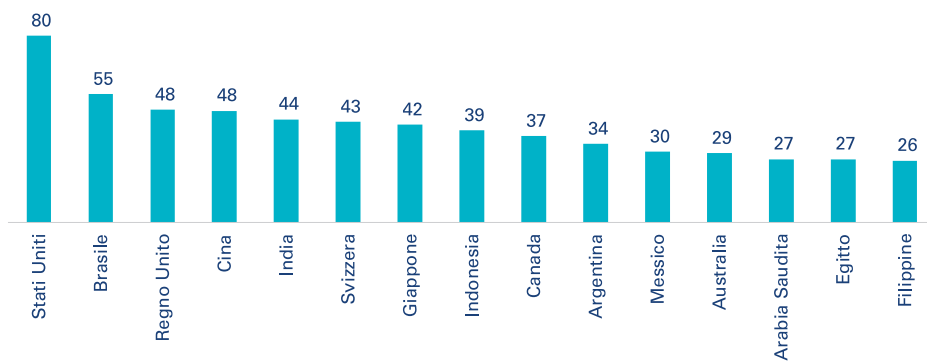


Figura 19 | Mercati extra-UE a maggiore priorità per l'export agroalimentare italiano (valori indicizzati scala 1-100), 2025. *Fonte: elaborazione TEHA Group, 2026.*

2.3

I nuovi accordi commerciali e le future frontiere per il Made in Italy

Il primo trimestre del 2026 ha segnato un'accelerazione significativa sul fronte degli accordi di libero scambio, con lo sblocco di 4 intese che l'Unione Europea aveva in negoziazione da anni. In questo contesto, l'accordo con il **Mercosur** rappresenta uno dei passaggi più rilevanti: concluso dopo 25 anni di negoziati e in applicazione provvisoria dal 1° maggio 2026, **apre un'area di libero scambio di 700 milioni di consumatori, con una stima di crescita dell'export agroalimentare europeo del +50% al 2040 e l'azzeramento dei dazi sul 90% degli scambi.**

Parallelamente, anche l'accordo con l'**India**, raggiunto dopo 19 anni di negoziazione, amplia significativamente il potenziale di accesso dell'export europeo a un mercato che rappresenta circa il 25% del PIL globale, con una crescita stimata delle esportazioni UE del +108% entro il 2032 e un risparmio di circa 4 miliardi di Euro all'anno per gli esportatori europei.

Benefici immediati emergono anche dall'intesa con l'**Indonesia**, che prevede l'eliminazione del 98,5% dei dazi e un risparmio stimato di 600 milioni di Euro annui su un mercato di 290 milioni di consumatori. A questi si aggiungono gli effetti attesi dell'accordo con l'**Australia**, che al 2040 potrebbe generare un risparmio di circa 1 miliardo di Euro all'anno e una crescita del PIL europeo pari a 4 miliardi di Euro, rafforzando al contempo l'accesso europeo a materie prime critiche per la transizione digitale e verde.

Nel complesso, l'accelerazione impressa agli accordi commerciali segnala una strategia europea sempre più orientata alla diversificazione geografica e al rafforzamento della competitività internazionale delle filiere produttive europee.

I benefici degli accordi di libero scambio per l'esportazione italiana: il caso del CETA in Canada

In vigore dal 2017, il CETA, Canada Comprehensive Economic and Trade Agreement, rappresenta un caso empirico consolidato per misurare l'impatto concreto di un accordo commerciale sull'export agroalimentare italiano. L'intesa ha introdotto:

la riduzione delle tariffe doganali tra UE e Canada,

la tutela di oltre 170 prodotti italiani certificati, tra cui il Prosciutto di Parma, il Parmigiano Reggiano e il Capperio di Pantelleria,

il divieto di evocazione di nomi e simboli riconducibili all'italianità, contribuendo al contrasto strutturale del fenomeno dell'Italian Sounding sul mercato canadese.

I risultati a quasi un decennio dall'entrata in vigore sono misurabili: tra il 2018 e il 2025 gli scambi commerciali agroalimentari tra Italia e Canada sono cresciuti di +1,2 miliardi di Euro, con le esportazioni italiane aumentate del +74,8%. **Il tasso di crescita medio annuo dell'export italiano verso il Canada è passato dal +5,6% del periodo pre-accordo al +8,3% del periodo post-accordo, con un'accelerazione di +2,7 p.p.** Nel 2025 le esportazioni agroalimentari italiane verso il Canada hanno raggiunto 1,5 miliardi di Euro.

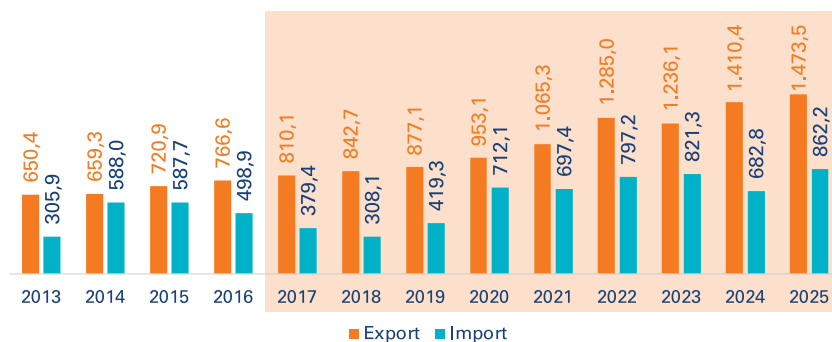


Figura 20 | Importazioni ed esportazioni della filiera agroalimentare italiana da e verso il Canada (milioni di Euro), 2013-2025.
Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat, 2026.

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat, 2026.

L'accordo di libero scambio con il Mercosur presenta una rilevanza immediata per la filiera agroalimentare italiana, essendo entrato in applicazione provvisoria dal 1° maggio 2026. L'intesa assume particolare importanza sia per la dimensione del mercato di consumo sia per il posizionamento già consolidato dell'Italia nell'area. Va tuttavia ricordato che il sì italiano all'accordo non è stato privo di condizioni: l'Italia ha sostenuto l'intesa dopo aver chiesto e ottenuto garanzie e clausole di salvaguardia rafforzate per proteggere alcune filiere sensibili del comparto agroalimentare, tra cui l'abbassamento della soglia di attivazione del meccanismo di salvaguardia dall'8 al 5%, superata la quale, in caso di perturbazioni sui prezzi o sui volumi di prodotti sensibili, l'accordo può essere sospeso e tornano ad applicarsi i dazi doganali.

Prima dell'accordo, il quadro tariffario era marcatamente asimmetrico: **il 66% dei prodotti del Mercosur era già esente da dazi verso l'UE, mentre solo il 18% dei prodotti europei godeva del medesimo trattamento nei Paesi del blocco.** Il nuovo assetto riequilibra questa disparità, portando la quota di **prodotti esenti al 92% per il Mercosur e al 91% per i prodotti UE**, con un'esenzione progressiva differenziata per categoria merceologica e una riduzione completa prevista entro 15 anni. Per alcuni prodotti l'esenzione opera esclusivamente entro specifici contingenti, superati i quali il dazio torna ad applicarsi.

Già oggi, l'Italia si posiziona come **2° Paese dell'UE per valore dell'export agroalimentare verso il Mercosur**, con 478,8 milioni di Euro nel 2025 e una quota del 16,4% sul totale europeo, alle spalle del Portogallo (589,4 milioni, 20,1%) e davanti a Paesi Bassi (430,0 milioni), Spagna (415,8 milioni) e Germania (273,4 milioni). Un posizionamento di rilievo ulteriormente rafforzato dalla dinamica di crescita più elevata tra i principali esportatori europei: nel periodo 2021-2025 l'Italia registra una variazione del +75%, significativamente superiore a Portogallo (+44%), Spagna (+39%), Francia (+34%), Germania (+22%) e Paesi Bassi (+19%).

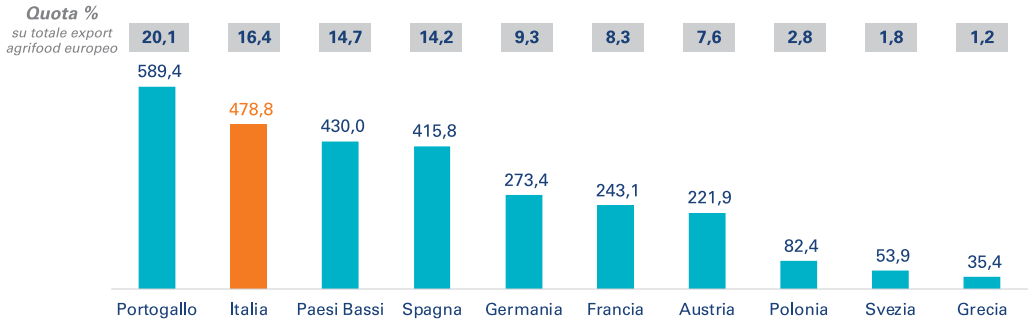


Figura 21 | Top 10 Paesi UE-27 per valore dell'export agroalimentare verso il Mercosur (milioni di Euro e % su totale), 2025. Fonte: elaborazione TEHA Group su fonti varie, 2026.

Il rapporto commerciale tra Italia e Mercosur resta sbilanciato sul lato delle importazioni: nel 2025 **l'Italia ha esportato verso il Mercosur 0,5 miliardi di Euro di prodotti agroalimentari e importato 3,5 miliardi di Euro**, concentrati in pochi prodotti strategici: soia, carne bovina, caffè e gamberetti, che insieme rappresentano l'80% del totale importato.

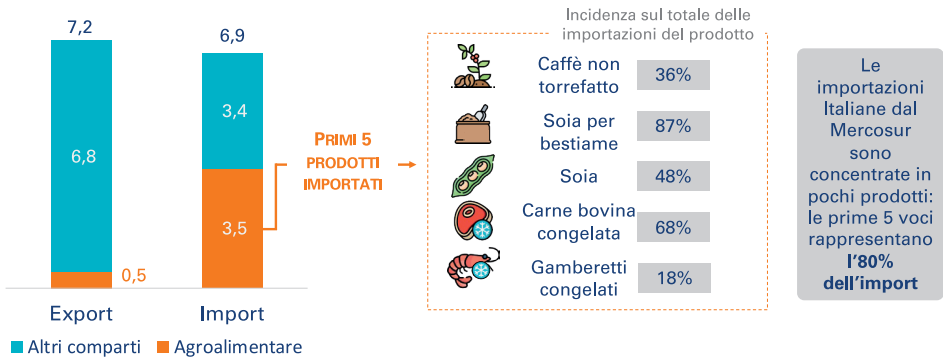


Figura 22 | Export e import italiano nel Mercosur (miliardi di Euro), 2025. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat e ISMEA, 2026.

Sul versante delle esportazioni, le categorie di punta sono frutta e vegetali trasformati con 69,8 milioni di Euro (14,6%), frutta con 63,9 milioni (13,3%), pasta con 53,2 milioni (11,1%) e vino con 50,3 milioni (10,5%), seguiti da olio extra-vergine di oliva con 33,6 milioni (7,0%).

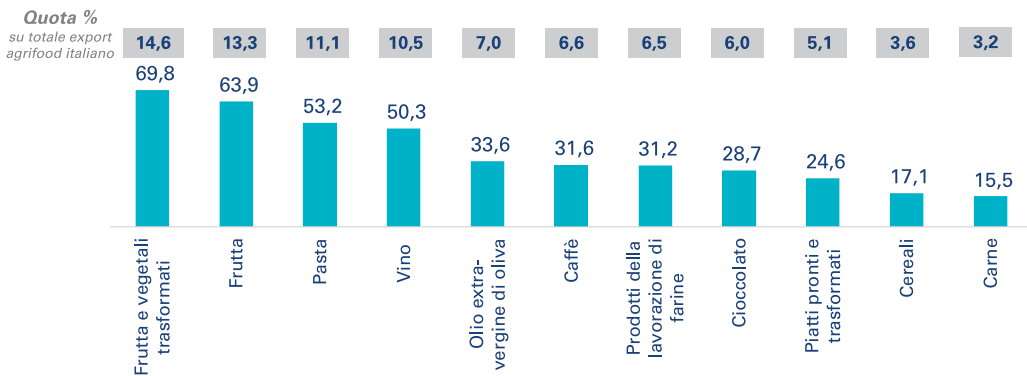


Figura 23 | Export agroalimentare Italia verso il Mercosur per categoria merceologica (milioni di Euro e % su totale), 2025. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Eurostat, 2026.

La riduzione tariffaria introdotta dall'accordo di libero scambio apre a un'opportunità concreta e quantificabile per l'Italia. Per stimarne la portata, TEHA ha elaborato un modello composto da 2 scenari prospettici.

La metodologia per la stima del potenziale per l'Italia dell'accordo di libero scambio con il Mercosur

Per quantificare le opportunità che l'accordo di libero scambio tra UE-27 e Mercosur dischiude per la filiera agroalimentare italiana, TEHA Group ha sviluppato un modello di stima originale articolato in 4 passaggi sequenziali. Il perimetro copre **199 codici doganali a 4 cifre**, che rappresentano l'universo delle categorie agroalimentari rilevanti ai fini della stima. L'unità di analisi è duplice: le esportazioni dell'UE-27 verso il Mercosur nella loro totalità e le esportazioni specifiche dell'Italia, con l'obiettivo di isolare e quantificare il contributo italiano all'interno del flusso europeo complessivo. Il confronto è strutturato su 2 ipotesi alternative rispetto allo status quo, corrispondenti ai 2 scenari prospettici elaborati dal modello.

La costruzione del modello segue una logica in 4 fasi:

- sono state analizzate **le esportazioni agroalimentari attuali dell'UE-27 e dell'Italia verso il Mercosur**, che costituiscono la base di partenza, il cosiddetto status quo, rispetto alla quale vengono misurati tutti gli incrementi potenziali;
- sono stati mappati i **dazi attualmente applicati** dal Mercosur ai prodotti agroalimentari europei e quelli **previsti a regime dall'accordo**, per ciascuna delle categorie oggetto di analisi;
- per ciascuna delle 199 categorie merceologiche considerate, sono state ricostruite le **quote di mercato dell'Italia** rispetto all'export complessivo dell'UE-27 verso il Mercosur. Queste quote rappresentano la chiave di allocazione utilizzata per attribuire all'Italia la porzione del potenziale europeo ragionevolmente conseguibile;
- a partire da questi elementi, sono stati costruiti i 2 scenari prospettici, scenario di «**Spesa invariata**» e scenario di «**Stimolo alla domanda**».

Il primo scenario, denominato «Spesa invariata» consiste in una stima più conservativa, che fotografa il solo effetto redistributivo della riduzione tariffaria a parità di volumi di spesa.

Il secondo scenario, denominato «Stimolo alla domanda», è costruito in linea con il **modello previsionale della Commissione Europea** e incorpora l'ipotesi che il calo del prezzo al consumo, derivante dalla riduzione dei dazi, produca un effetto espansivo sulla domanda, generando una crescita dei volumi effettivamente acquistati. La quota di questo incremento attribuita all'Italia viene calcolata proporzionalmente alla sua quota di mercato corrente in ciascuna categoria, all'interno del flusso UE-27 verso il Mercosur. Questo scenario cattura quindi non solo l'effetto di redistribuzione della spesa esistente, ma anche l'effetto di creazione di nuova domanda indotto dalla maggiore accessibilità dei prodotti italiani sul mercato sudamericano.

Fonte: elaborazione TEHA Group, 2026.

Un primo elemento di vantaggio strutturale per l'Italia risiede nella sovrapposizione tra il profilo merceologico della sua offerta export e le categorie oggetto delle riduzioni tariffarie più significative. **L'accordo prevede abbattimenti rilevanti per molti dei prodotti in cui l'Italia detiene primati di esportazione mondiale:** nel comparto Food&Beverage, il vino registra la maggiore riduzione tariffaria (-21,0 p.p.), seguito da cioccolato (-20,0 p.p.) e formaggi (-14,7 p.p.). Nel comparto agricolo, le riduzioni interessano principalmente la carne con una riduzione di -10,8 p.p., le mele (-8,9 p.p.) e i kiwi (-8,9 p.p.). Si tratta, in tutti i casi, di produzioni in cui la posizione competitiva italiana sul mercato globale è difficilmente replicabile da altri esportatori, il che amplifica l'effetto atteso della riduzione tariffaria in termini di quota di mercato acquisibile.

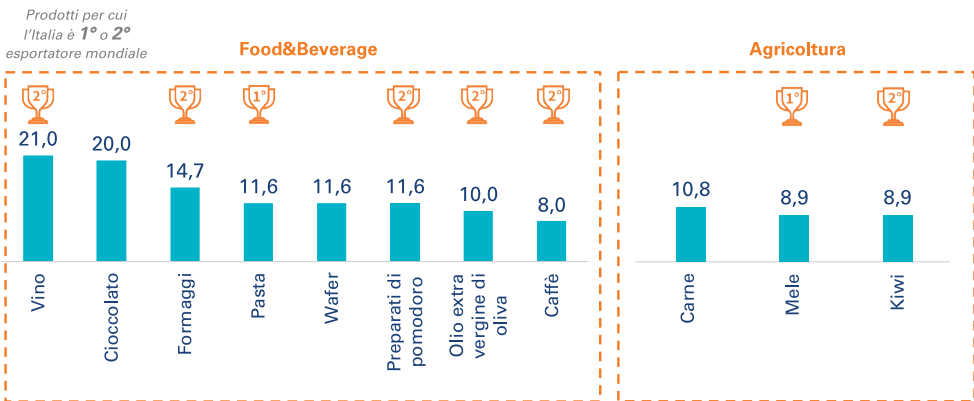


Figura 24 | Riduzione dei dazi verso il Mercosur su alcuni prodotti chiave dell'export agroalimentare italiano (var. in p.p.), 2025. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Ismea e Istat, 2026.

Nello Scenario più conservativo “Spesa invariata”, che misura il solo effetto redistributivo derivante dalla maggiore competitività di prezzo, **la crescita potenziale delle esportazioni italiane ammonterebbe a +59,6 milioni di Euro**, con un incremento del +12% rispetto allo status quo. Il valore complessivo delle esportazioni salirebbe da 478,8 a 538,4 milioni di Euro. Pur trattandosi di un'ipotesi prudentiale, il risultato evidenzia come la sola riduzione delle barriere tariffarie possa già generare un impatto significativo per la filiera italiana.



Figura 25 | 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”, costruito in linea con il modello previsionale della Commissione Europea, incorpora l’effetto di espansione dei consumi determinato dalla riduzione dei prezzi finali, allocando all’Italia la quota di crescita corrispondente al proprio posizionamento di mercato per ciascuna categoria. In questo caso, **la crescita aggiuntiva rispetto allo status quo per l’Italia raggiungerebbe +742,1 milioni di Euro, portando l’export totale verso il Mercosur a oltre 1,2 miliardi di Euro, con un incremento del +155%**, vale a dire più che un raddoppio dell’export attuale.



Figura 26 | 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.

L’analisi per categoria merceologica evidenzia come il traino principale provenga dai prodotti agroalimentari trasformati, che contribuiscono per 373 milioni di Euro, pari al 50,2% dell’impatto totale. Al 2° posto si collocano le bevande con 141 milioni di Euro (19,0% del totale), seguite da frutta e verdura con 93 milioni di Euro (12,5%), dagli oli vegetali con 44 milioni di Euro (5,9%) e dalla carne con 25 milioni di Euro (3,3%).

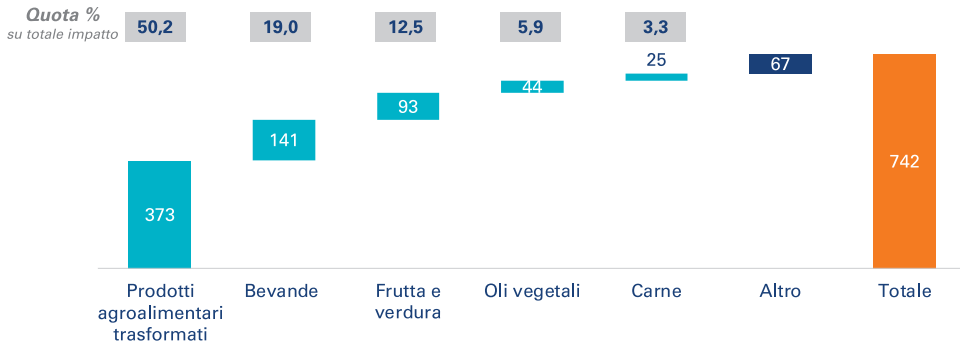


Figura 27 | Contributo alla crescita dell'esportazione delle categorie merceologiche nello Scenario «Stimolo alla domanda» (milioni di Euro), 2025. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat, Eurostat e Commissione Europea, 2026.

Il confronto con la traiettoria dell'UE-27 nel suo complesso restituisce la misura del vantaggio competitivo strutturale che l'accordo potrebbe valorizzare per la filiera italiana. A livello europeo, le esportazioni agroalimentari verso il Mercosur crescerebbero del +50%, passando da 3.137 a 4.664 milioni di Euro. **Per l'Italia la crescita stimata è quasi del +160%, ovvero 3 volte superiore alla media dei Paesi UE-27.**

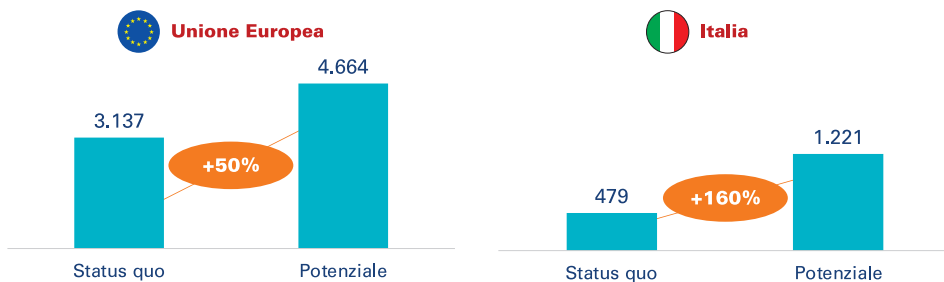


Figura 28 | Esportazioni agroalimentari dell'UE-27 e dell'Italia verso il Mercosur nello Scenario «Stimolo alla domanda» (milioni di Euro, var. %), 2025. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat, Eurostat e Commissione Europea, 2026.

L'effetto dell'accordo ridisegnerebbe la mappa dei partner commerciali extra-UE dell'Italia. **Il Mercosur ha il potenziale di diventare il 4° partner extra-UE per valore delle esportazioni agroalimentari italiane, con un salto di +6 posizioni rispetto all'attuale classifica:** collocandosi solo dopo Stati Uniti (7,5 miliardi di Euro), Giappone (1,7) e Canada (1,5).

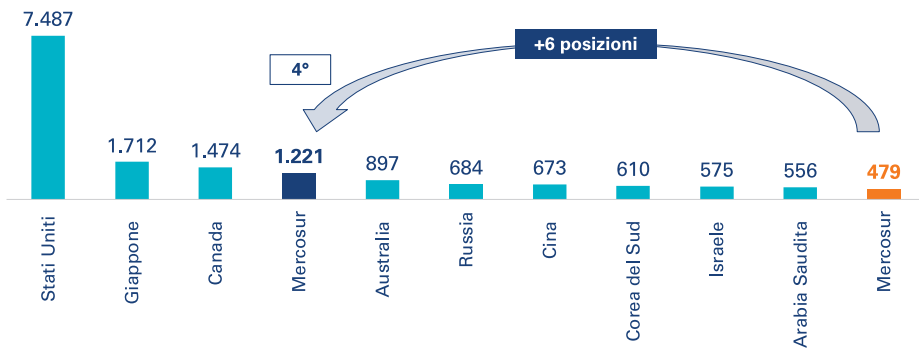


Figura 29 | Top 10 Paesi extra-UE per valore delle esportazioni agroalimentari italiane nello Scenario «Stimolo alla domanda» (milioni di Euro), 2025. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat, Eurostat e Commissione Europea, 2026.

03

Il fenomeno dell'Italian Sounding: quanto vale e quale impatto per l'export

Anche nel 2025 **il vino si conferma la 1ª categoria merceologica** con un valore delle esportazioni pari a 7,8 miliardi di Euro e una quota dell'11,0% sul totale agroalimentare italiano, registrando una crescita media annua del +4,2% dal 2020.

La rilevanza delle eccellenze agroalimentari italiane nel panorama internazionale è ulteriormente confermata dalla **dinamica positiva di tutte le principali categorie nel medio periodo**: tra queste, si distinguono per propensione alla crescita i comparti della frutta (+30,7% medio annuo dal 2020), delle bevande (+28,4%) e dei piatti pronti e trasformati (+22,9%).

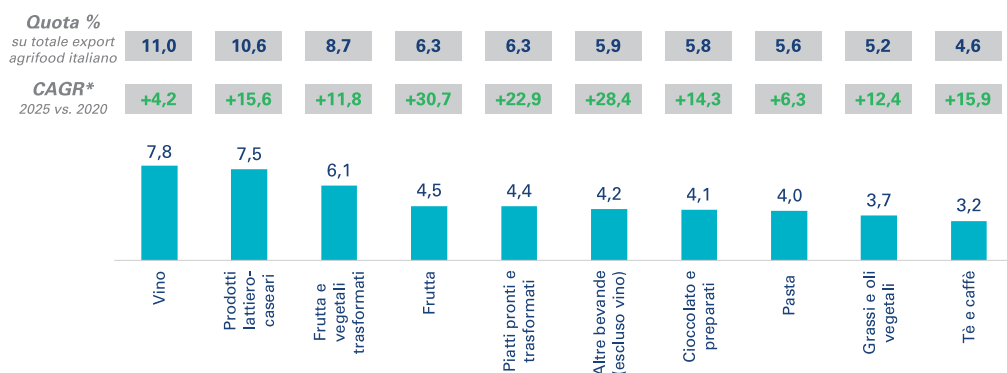


Figura 30 | Prime 10 categorie merceologiche esportate della filiera agroalimentare italiana e quota sull'export totale (miliardi di Euro, % sul totale e CAGR* vs. 2020), 2025. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat, 2026. (*) CAGR: Tasso medio annuo di crescita composto.

Nel confronto con il 2024 emerge un quadro articolato tra le principali categorie merceologiche, con dinamiche differenziate tra comparti. In particolare, **il vino registra una contrazione del -3,7%**, mentre tra le categorie in calo si segnalano anche i grassi e oli vegetali (-11,4%) e, seppur in misura marginale, le bevande (-0,2%).

Al contrario, si osservano performance accentuate nell'ultimo anno per alcune filiere ad alta riconoscibilità, come tè e caffè (+22,8%) e cioccolato e preparati (+20,7%), insieme alla frutta (+16,0%) e ai prodotti lattiero-caseari (+14,9%).

Quanto vale il fenomeno dell'Italian Sounding nel mondo

3.1

L'introduzione dell'etichettatura dei prodotti alimentari e delle misure di protezione del Made in Italy ha una lunga storia. Fin dagli anni '60, in Italia si è sentita l'esigenza di garantire informazioni più precise sulle etichette dei prodotti alimentari, per assicurare che i consumatori potessero facilmente identificare la provenienza e la qualità dei prodotti che acquistavano. Questa necessità è diventata centrale non solo per proteggere i consumatori, ma anche per tutelare l'autenticità e l'integrità dei prodotti agroalimentari italiani sul mercato globale.

Il percorso normativo che ha portato alla protezione del "Made in Italy" si articola in alcuni step di rilievo:

- il 26 febbraio 1968, il Decreto del Presidente della Repubblica (DPR) n. 656 ha recepito le direttive dell'Accordo di Madrid del 14 aprile 1891. Questo decreto impone ai commercianti che appongono il proprio marchio su prodotti importati di indicare chiaramente il Paese e il luogo di produzione, per evitare fraintendimenti sull'origine del prodotto;
- il 2 luglio 1993, il Regolamento CEE n. 2454 formalizza il Regolamento di Attuazione del Codice Doganale Comunitario, che dettaglia le operazioni per determinare l'origine doganale non preferenziale dei prodotti;
- nel 1995, il Ministero delle Finanze interviene definendo i criteri per l'origine doganale non preferenziale in Italia al fine di contrastare la commercializzazione di prodotti con indicazioni di provenienza false o ingannevoli;
- nel dicembre del 2003, il Parlamento dichiara penalmente perseguibile il reato di falsificazione dell'origine dei prodotti;

- il 14 marzo 2005, il Decreto Competitività rende reato l'indicazione falsa sull'origine dei prodotti, aumentandone le sanzioni;
- il 23 aprile 2008, il Regolamento CE n. 450 sull'origine doganale non preferenziale delle merci aggiorna il Codice Doganale Comunitario, specificando che **un prodotto può essere considerato “Made in Italy” solo se l'ultima trasformazione o lavorazione sostanziale avviene in Italia;**
- il 25 settembre 2009, viene introdotto il marchio collettivo “100% Made in Italy”;
- nel 2011, è stato introdotto l'obbligo di indicare il Paese di origine o il luogo di provenienza sulle etichette dei prodotti alimentari confezionati, rispondendo alla mancanza di tutela del settore;
- il 24 maggio 2012, la Sentenza della Suprema Corte di Cassazione stabilisce che le violazioni dell'etichettatura ingannevole dei prodotti sono penalmente irrilevanti, riducendo l'efficacia dissuasiva delle norme precedenti;
- nel 2018, il Regolamento di Esecuzione UE fornisce linee guida sull'obbligo di etichettatura dell'ingrediente primario nei prodotti alimentari;
- a ottobre 2023 viene pubblicato il Regolamento (UE) 2024/1143, entrato in vigore nel 2024, che unifica e rafforza la tutela dei prodotti DOP e IGP, intensificando le garanzie per le denominazioni protette, valorizzando le materie prime, aumentando la trasparenza per i consumatori e rafforzando il ruolo dei consorzi di tutela;
- il 9 aprile 2025, il Consiglio dei Ministri approva il Disegno di Legge Agroalimentare, approvato definitivamente dal Parlamento nell'aprile 2026, introducendo nuovi reati contro frodi alimentari e Italian Sounding, rafforzando la tutela delle certificazioni DOP e IGP e potenziando tracciabilità e controlli lungo la filiera agroalimentare italiana.

La nuova Legge per contrastare il fenomeno dell'Italian Sounding

*In Italia, il quadro normativo a tutela del Made in Italy agroalimentare è stato significativamente rafforzato con l'**approvazione definitiva**, nell'aprile 2026, della **nuova legge sui reati agroalimentari**, nata dal **Disegno di Legge Agroalimentare** approvato dal Consiglio dei Ministri nel 2025. Il provvedimento mira a contrastare in modo più efficace il fenomeno dell'Italian Sounding, le frodi alimentari e la contraffazione delle produzioni certificate, introducendo un sistema organico di tutela della filiera agroalimentare italiana, con particolare attenzione ai prodotti DOP e IGP.*

La riforma introduce nuovi reati specifici – tra cui frode alimentare, commercio di alimenti con segni mendaci e agropirateria – e rafforza il sistema sanzionatorio attraverso pene proporzionate anche alla dimensione economica delle imprese coinvolte. Le nuove disposizioni ampliano inoltre le condotte perseguibili, includendo in modo esplicito la commercializzazione online di prodotti evocativi del Made in Italy e rafforzando gli strumenti investigativi e cautelari a disposizione delle autorità competenti.

Sul fronte della tracciabilità, la legge prevede l'implementazione di piattaforme digitali integrate per il monitoraggio delle movimentazioni agroalimentari, con un focus specifico sulla filiera lattiero-casearia e bufalina, al fine di garantire una maggiore trasparenza lungo tutta la catena produttiva. È inoltre confermata l'istituzione di una cabina di regia presso il Ministero dell'Agricoltura, della Sovranità Alimentare e delle Foreste per coordinare i controlli amministrativi nel settore agroalimentare, migliorare l'efficacia delle attività ispettive e rafforzare il presidio contro pratiche illecite e fenomeni di contraffazione del Made in Italy.

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Governo Italiano, 2026

Nonostante i recenti progressi, vi è ancora una notevole frammentazione delle informazioni riguardanti il fenomeno dell'Italian Sounding, con una mancanza di uniformità dei dati e una metodologia condivisa per la sua valutazione quantitativa. Per questo motivo, nel 2022, TEHA ha sviluppato un **modello proprietario**, in collaborazione con Assocamerestero, per calcolare il valore dell'Italian Sounding nel settore agroalimentare a livello globale.

La metodologia per la quantificazione del fenomeno dell'Italian Sounding nel mondo

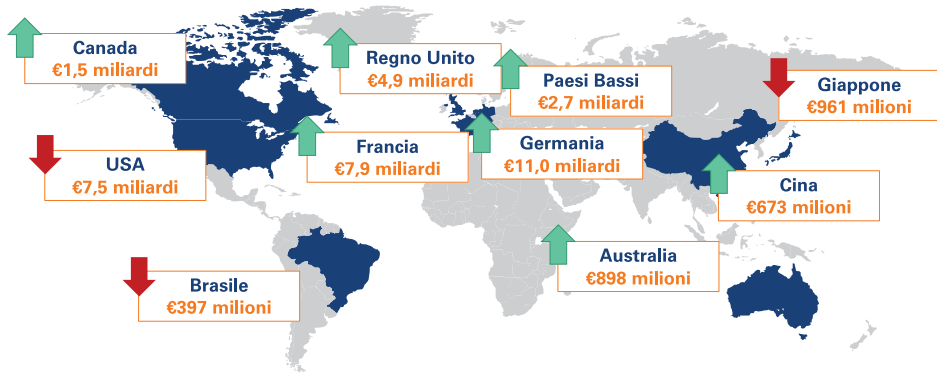
Per quantificare il fenomeno, TEHA ha condotto un'indagine rivolta ai rappresentanti del retail alimentare nel mondo, in collaborazione con uno dei principali fornitori internazionali del settore. L'obiettivo dell'indagine era approfondire la presenza di prodotti agroalimentari tipici della tradizione italiana sugli scaffali dei supermercati in tutto il mondo e creare dei coefficienti per misurare la discrepanza tra prodotti italiani originari dell'Italia e quelli provenienti da Paesi esteri, pur essendo tipici della dieta italiana. Il questionario è stato inviato a oltre 250 retailer internazionali distribuiti nei 10 Paesi del mondo in cui il fenomeno è considerato più diffuso (Stati Uniti, Canada, Brasile, Regno Unito, Germania, Francia, Paesi Bassi, Cina, Giappone e Australia), analizzando 11 prodotti tipici del Made in Italy (parmigiano e grana, gorgonzola, prosciutto, salame, pasta di grano duro, pizza, olio extra-vergine di oliva, aceto balsamico, ragù, pesto e prosecco).

Anche quest'anno, il valore dell'Italian Sounding è stato aggiornato mantenendo costante il modello di quantificazione e i coefficienti derivati dalla survey ai retailer internazionali e in base alla variazione delle esportazioni agroalimentari italiane nel 2025, in continuità con le analisi degli anni precedenti:

- nella 2^a edizione 2023 del Rapporto, in collaborazione con Ismea, è stato analizzato il fabbisogno di investimenti necessario per assorbire il fenomeno;
- nella 3^a edizione 2024 il valore dell'Italian Sounding è stato declinato a livello territoriale per identificare le Regioni più esposte al fenomeno;
- nella 4^a edizione 2025 è stato aggiornato il valore dell'Italian Sounding e declinato il potenziale impatto dei dazi degli Stati Uniti sul fenomeno.

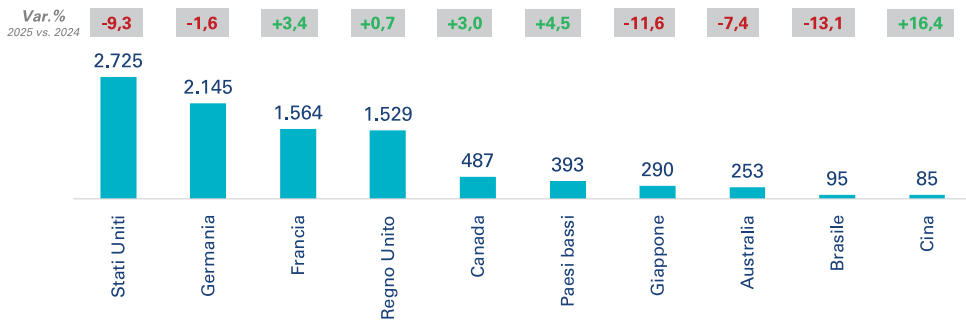
Fonte: elaborazione TEHA Group, 2026

Entrando nel dettaglio dell'analisi, l'export agroalimentare italiano nei 10 Paesi analizzati nel modello ammonta a 38 miliardi di Euro nel 2025, rappresentando il **54% del totale nazionale**. Rispetto al 2024, l'export italiano verso questi 10 Paesi mostra un andamento complessivamente positivo ma non uniforme, con una crescita diffusa nella maggior parte dei mercati - in particolare in Europa e Asia - e alcune contrazioni rilevate in USA, Brasile e Giappone.



In particolare, emerge una **dinamica più debole nei mercati extra-europei**, dove l'export degli 11 prodotti registra contrazioni significative (soprattutto negli Stati Uniti, in Giappone e in Brasile), a fronte di una tenuta complessiva nei principali Paesi europei. In questo contesto, la **Cina rappresenta un'eccezione rilevante, evidenziando una crescita a doppia cifra (+16,4%)**, che segnala un potenziale di sviluppo ancora significativo per il Made in Italy agroalimentare nel Paese.

Figura 31 | Valore delle esportazioni agroalimentari nei principali Paesi mondiali per Italian Sounding (Euro), 2025. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati su dati Istat, 2026. N.B. Le frecce fanno riferimento all'andamento dell'export rispetto al 2024. Sono riportati in verde l'aumento e in rosso la contrazione.



In ciascuno di questi Paesi sono stati analizzati 11 prodotti agroalimentari tipici del Made in Italy, i quali hanno raggiunto un valore di export cumulato pari a 9,7 miliardi di Euro. Questi prodotti rappresentano il **14% del totale dell'export agroalimentare italiano**, confermando l'importanza strategica di questo cluster all'interno del panorama commerciale internazionale.

Figura 32 | Export italiano verso i 10 Paesi dove l'Italian Sounding è più diffuso per gli 11 prodotti oggetto delle analisi (milioni di Euro e var.% vs. 2024), 2025. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati su dati Istat, 2026

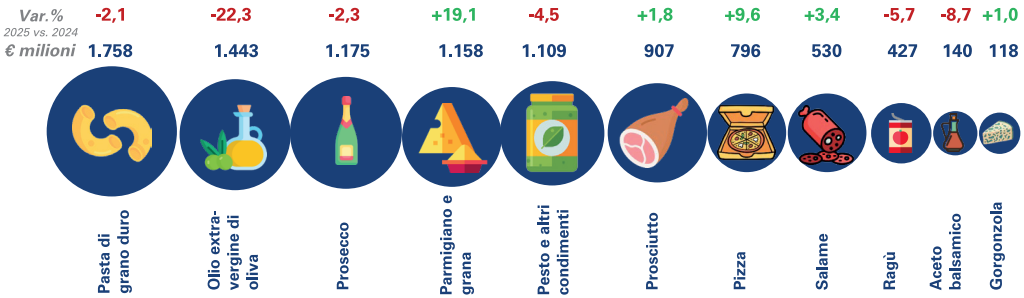


Figura 33 | Export italiano per gli 11 prodotti oggetto delle analisi nei 10 Paesi dove l'Italian Sounding è più diffuso (milioni di Euro), 2025. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati su dati Istat, 2026

L'analisi delle singole categorie evidenzia una dinamica fortemente eterogenea tra prodotti e mercati. In particolare, il **gorgonzola emerge come il prodotto con la performance più dinamica, con un incremento significativo soprattutto in Canada (+188,6%) e in Cina (+67,0%)**, seguito dall'olio extra-vergine di oliva (+67,4% in Cina) e dal pesto e altri condimenti (+62,8% in Cina), a conferma di una domanda in espansione per alcune categorie ad alto valore aggiunto.

Ci sono prodotti del Made in Italy che hanno registrato performance particolarmente brillanti sui mercati internazionali, segnalando una crescente attenzione verso alcune eccellenze ad della filiera agroalimentare. Tra questi spicca il **gorgonzola, che mostra una forte accelerazione soprattutto in Canada (+188,6%) e in Cina (+67,0%)**, seguito dall'olio extra-vergine di oliva (+67,4% in Cina), dal pesto e altri condimenti (+62,8% in Cina) e dal Parmigiano e grana nel Regno Unito (+24,4%).

Al contrario, si osserva una maggiore fragilità su alcuni prodotti trasformati, con cali diffusi su più mercati: l'**olio extra-vergine di oliva registra variazioni negative in 9 Paesi su 10**, il ragù e il prosecco in 8 Paesi, seguiti da aceto balsamico (7), gorgonzola e pasta di grano duro (6). Le flessioni più marcate si concentrano su specifici mercati e prodotti, con il salame che registra il calo più rilevante (-75,0% in Cina e -57,5% in Australia), seguito dal ragù (-42,0% in Cina) e dai formaggi duri (-36,9% in Cina), evidenziando una crescente polarizzazione delle performance tra prodotti e mercati.



Il modello sviluppato da TEHA consente di esaminare le dinamiche di italianità sugli scaffali per ciascun prodotto e in ciascun Paese del cluster oggetto di analisi, nonché di identificare le leve di scelta dei consumatori.

L’Italian Sounding si concentra principalmente in Giappone, Brasile e Germania. La quota media di prodotti dell’Italian Sounding sugli scaffali giapponesi è del 70,9%, del 70,5% in Brasile e del 67,9% in Germania. Questo significa che, in media, su 10 prodotti esposti, 7 evocano l’italianità, mentre solo 3 sono genuinamente italiani. Salvo i casi di Francia e Canada, in tutti i Paesi la quota di prodotti veri italiani è inferiore alla metà.

Figura 34 | Top-5 e bottom-5 variazioni dell’export tra gli 11 prodotti oggetto delle analisi nei 10 Paesi dove l’Italian Sounding è più diffuso (val. %), 2024-2025. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati su dati Istat, 2026

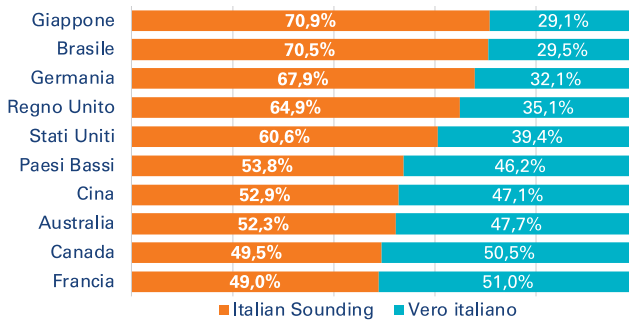
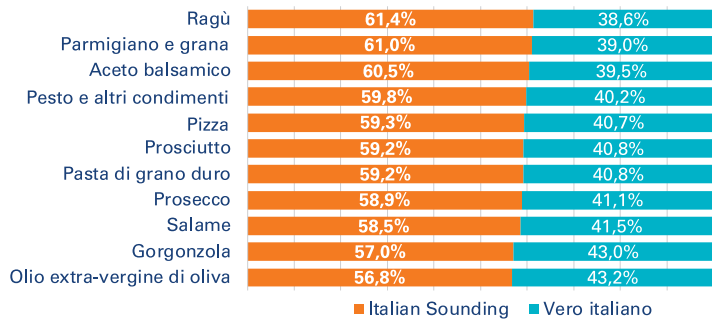


Figura 35 | Quota media di prodotti Italian Sounding e di vero italiano negli scaffali internazionali, per Paese (% sul totale), 2022. Fonte: risultati della survey ai retailer internazionali di TEHA Group e Assocamerestero, 2026. N.B. I risultati fanno riferimento alla media per Paese di tutti i prodotti tipici italiani sugli scaffali internazionali che non provengono dall’Italia, annoverabili come prodotti Italian Sounding.

È possibile osservare la stessa dinamica per gli 11 prodotti tipici del Made in Italy analizzati: tra i prodotti più esposti, il 61,4% del ragù disponibile sugli scaffali internazionali è riconducibile all’Italian Sounding, così come il 61,0% del parmigiano e grana e il 60,5% dell’aceto balsamico.

Figura 36 | Quota media di prodotti Italian Sounding e di vero italiano negli scaffali internazionali, per prodotto (% sul totale), 2022. *Fonte: risultati della survey ai retailer internazionali di TEHA Group e Assocamerestero ed elaborazione TEHA Group su dati Istat, 2026. N.B. I risultati fanno riferimento alla media per prodotto di tutti i prodotti tipici italiani sugli scaffali internazionali che non provengono dall'Italia, annoverabili come prodotti Italian Sounding.*



Basandosi su questi risultati e sull'aggiornamento dei dati relativi alle esportazioni italiane dei prodotti analizzati, il valore dell'Italian Sounding nel perimetro considerato è stimato a 15,5 miliardi di Euro, in linea con gli ultimi due anni e con un incremento del +20,2% rispetto al 2023. Tra i primi 3 prodotti maggiormente associati all'Italian Sounding nei 10 Paesi dove il fenomeno è più diffuso si collocano **la pasta di grano duro, l'olio extra-vergine di oliva e il pesto**, con un valore rispettivo di 2,9, 2,2 e 1,8 miliardi di Euro. Quest'ultimo supera nell'ultimo anno il prosecco nonostante un valore dell'export inferiore.

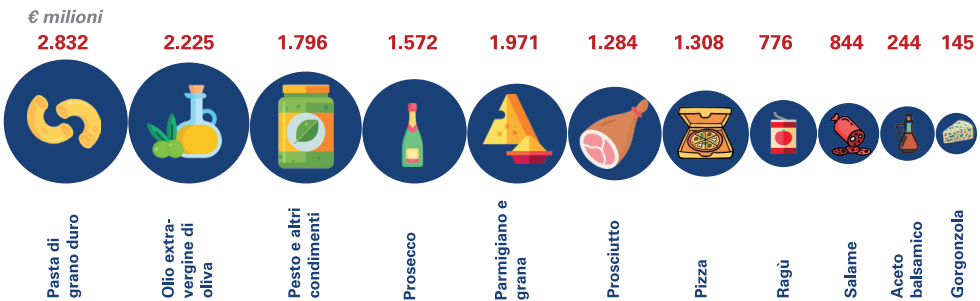


Figura 37 | Valore dell'Italian Sounding per gli 11 prodotti oggetto delle analisi nei 10 Paesi dove l'Italian Sounding è più diffuso (milioni di Euro), 2025. *Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat, 2026*

Dall'analisi dei coefficienti emerge che l'Italian Sounding è più alto in media del +57% rispetto alle esportazioni nazionali, confermando il risultato già osservato nel 2024. Questo si traduce in un **“moltiplicatore” del fenomeno pari a 1,57**, con variazioni significative tra i continenti: il valore più elevato si registra in Sud America con un moltiplicatore di 2,17, seguito dall'Asia con 1,69, dall'Europa (1,71), dal Nord America (1,27) e infine dall'Oceania con (1,09).

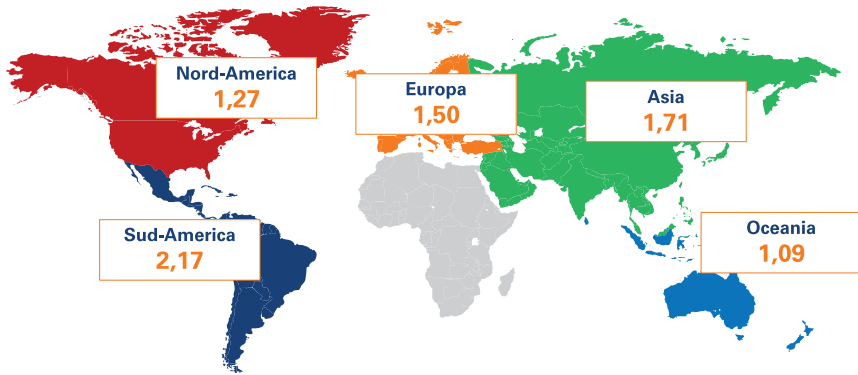


Figura 38 | Moltiplicatori di Italian Sounding per macro-aree del mondo (coefficiente), 2025. Fonte: risultati della survey ai retailer internazionali di TEHA Group e Assocamerestero ed elaborazione TEHA Group su dati Istat, 2026. N.B. I dati risultano da una media ponderata dei Paesi in analisi appartenenti a quel Continente.

La funzione del moltiplicatore permette di tradurre il valore dell’Italian Sounding, fino ad ora circoscritto ad un cluster di prodotti e Paesi, in un impatto complessivo a livello internazionale. Applicando tale moltiplicatore alle esportazioni agroalimentari italiane, pari a 70,9 miliardi di Euro, emerge che **il valore complessivo del fenomeno dell’Italian Sounding nel mondo è stimabile a 111 miliardi di Euro nel 2025**. Di conseguenza, se il fenomeno dell’Italian Sounding venisse completamente assorbito dall’Italia, il potenziale di esportazioni cumulative raggiungerebbe i 182 miliardi di Euro.



Figura 39 | Applicazione dell’Italian Sounding 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. N.B. È importante evidenziare come questo valore non includa quello della contraffazione alimentare, sanzionabile e punibile per legge in quanto reato, che è un fenomeno che ammonta a circa 24,5 miliardi di Euro, da considerare “on top” come danno alla filiera nazionale rispetto ai valori del fenomeno Italian Sounding.

Per indirizzare al meglio il fenomeno e dettagliarne ulteriori determinanti, la metodologia di TEHA ha preso anche in considerazione un **coefficiente di «sconto» che guarda al ruolo dell'effetto prezzo sulle scelte dei consumatori**. Considerando solo i consumatori che realmente vorrebbero acquistare prodotti Made in Italy, è possibile così stimare un valore di **Italian Sounding raggiungibile**.

L'esistenza di un **“effetto prezzo”** risulta evidente osservando la competitività dei prodotti Italian Sounding sugli scaffali rispetto agli autentici prodotti italiani venduti all'estero. La differenza di prezzo è particolarmente marcata in Paesi come il Regno Unito e la Germania, con un divario del -69%, e in Belgio, con un -65%. Gli Stati Uniti, con una media del -45%, registrano una competizione accentuata su alcune categorie di prodotto, tra cui il mascarpone con il -50%, la pasta secca (-54%), e l'olio (-73%).

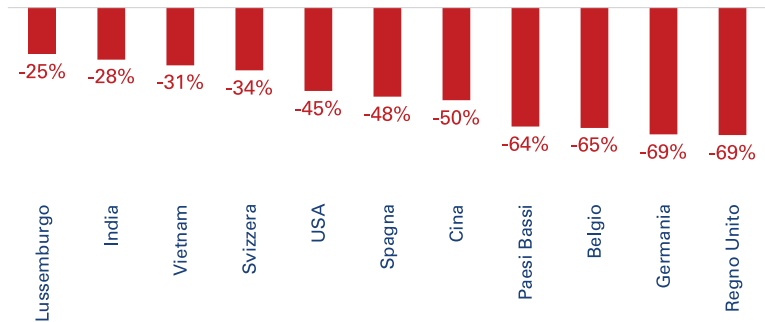


Figura 40 | Differenza di prezzo tra i prodotti Italian Sounding e i prodotti italiani venduti all'estero per Paese* (differenza %), ultimo anno disponibile. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Assocamerestero, 2026. (*) I dati sono disponibili grazie a indagini effettuate dalle Camere di Commercio Italiane all'Estero (CCIE) in questi Paesi.

Un'analisi del coefficiente di sconto mette in luce come il **desiderio di italianità, qualità e certificazioni** sia più pronunciato in alcuni Paesi rispetto ad altri. In particolare, la quota media di consumatori che privilegiano il vero prodotto italiano rispetto a quelli che si orientano principalmente sul prezzo risulta elevata in Cina (78,5%), Giappone (72,4%) e Canada (72,1%).

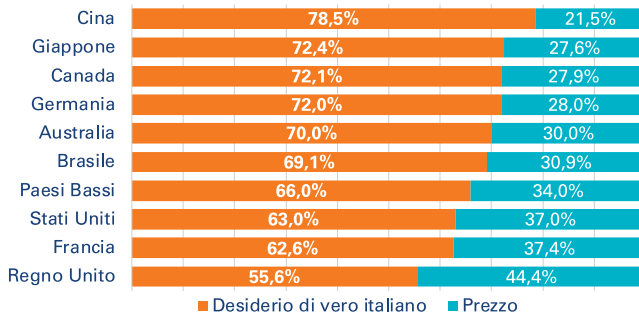


Figura 41 | Quota media di consumatori che ricercano il vero prodotto italiano rispetto a coloro che basano le proprie scelte di spesa sul prezzo, per Paese (% sul totale), 2022. Fonte: risultati della survey ai retailer internazionali di TEHA Group e Assocamerestero, 2026. N.B. I risultati fanno riferimento alla media per Paese e per prodotto dei consumatori che vengono realmente ingannati dalla presenza di prodotti Italian Sounding perché desiderano comprare prodotti Made in Italy, di qualità e certificati e non per il prezzo ridotto.

Effettuando un'analisi dettagliata a livello di singoli prodotti, emerge che **oltre 7 consumatori su 10 scelgono preferibilmente l'olio extra-vergine di oliva, l'aceto balsamico e il gorgonzola autenticamente italiani**, dimostrando una netta preferenza per la qualità e l'autenticità rispetto a un risparmio economico.

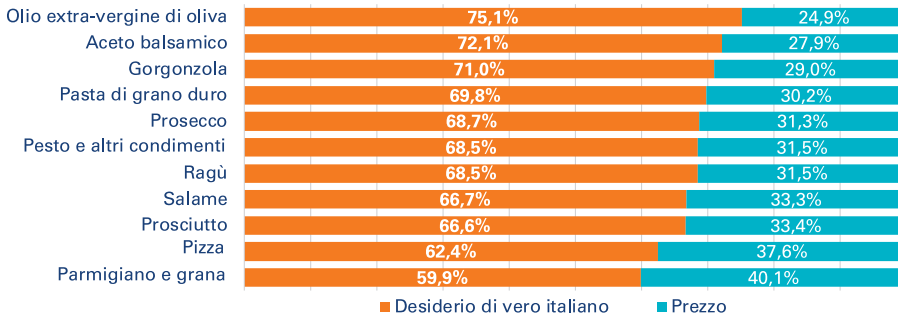


Figura 42 | Quota media di consumatori che ricercano il vero prodotto italiano rispetto a coloro che basano le proprie scelte di spesa sul prezzo, per prodotto (% sul totale), 2022. Fonte: risultati della survey ai retailer internazionali di TEHA Group e Assocamerestero, 2026

Studiando congiuntamente tutte le dimensioni considerate, emergono il **Giappone, la Germania e il Brasile come i Paesi più vulnerabili al fenomeno dell'Italian Sounding**, ma al contempo quelli con il maggior potenziale di crescita in termini di quota di mercato. Questo perché in queste aree si registra una forte presenza di prodotti Italian Sounding sugli scaffali, affiancata da una significativa percentuale di consumatori che privilegia la ricerca della vera qualità italiana.

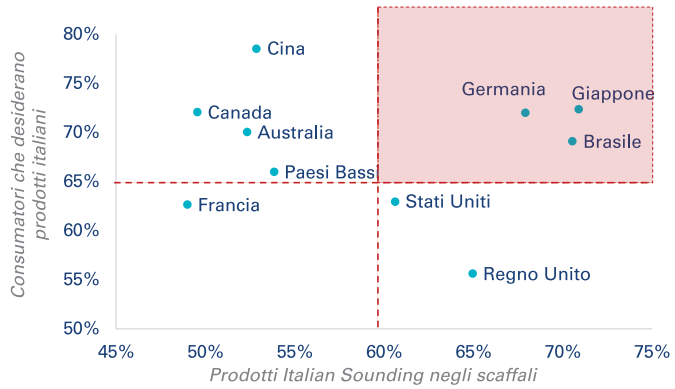


Figura 43 | Matrice di posizionamento dei Paesi analizzati rispetto alla diffusione del fenomeno dell’Italian Sounding (asse X) e inganno ai consumatori (asse Y) (valori percentuali), 2022. Fonte: risultati della survey ai retailer internazionali di TEHA Group e Assocamerestero, 2026

Analizzando anche le tipologie di prodotti, si evidenzia che **ragù, aceto balsamico, pesto, e pasta di grano duro, rappresentano le categorie più soggette a imitazioni** e in cui i consumatori stranieri risultano maggiormente “ingannati”. Al contempo, sono proprio questi i prodotti per i quali la domanda di autentica qualità italiana da parte dei consumatori è più elevata.

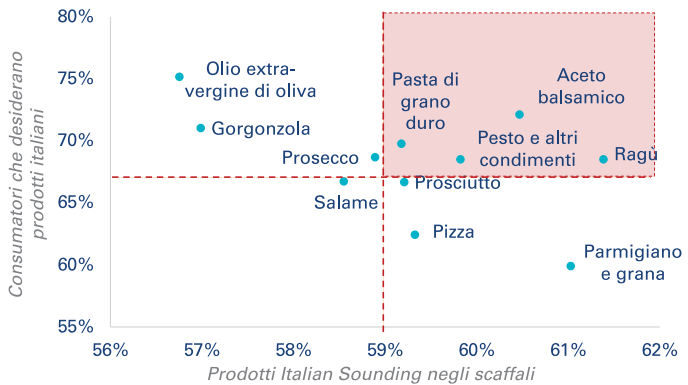


Figura 44 | Matrice di posizionamento dei prodotti analizzati rispetto alla diffusione del fenomeno dell’Italian Sounding (asse X) e inganno ai consumatori (asse Y) (valori percentuali), 2022. Fonte: risultati della survey ai retailer internazionali di TEHA Group e Assocamerestero, 2026

Il modello di TEHA consente di quantificare il valore dell’Italian Sounding al netto dell’“effetto prezzo”, integrando il comportamento effettivo dei consumatori. In questo modo, rapportando il valore dell’Italian Sounding depurato con quello

delle esportazioni italiane, il moltiplicatore scende a 1,02. Applicando tale moltiplicatore all'export agroalimentare italiano a livello globale, **il fenomeno "raggiungibile" dell'Italian Sounding viene stimato a 72 miliardi di Euro** nel 2025. Eliminando questo fenomeno, grazie a una maggiore consapevolezza dei consumatori rispetto alle indicazioni ingannevoli sui prodotti, **il potenziale delle esportazioni agroalimentari italiane potrebbe raggiungere i 143 miliardi di Euro**, il doppio del valore attuale.

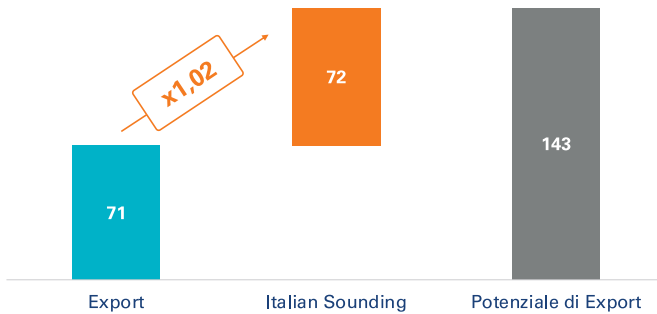


Figura 45 | Applicazione dell'Italian Sounding al valore delle esportazioni agroalimentare nazionali e potenziale di export cumulato per il Paese (miliardi di Euro), 2025. *Fonte: risultati della survey ai retailer internazionali di TEHA Group e Assocamerestero ed elaborazione TEHA Group su dati Istat, 2026*

04

Come rafforzare la proiezione internazionale del Made in Italy

I dati sul fenomeno dell'Italian Sounding, presentati nel capitolo precedente, restituiscono la misura di un potenziale concreto e già quantificato. Il modello di TEHA stima un Italian Sounding “raggiungibile” pari a **72 miliardi di Euro nel 2025**: uno spazio di mercato che esiste, e che, se progressivamente conquistato dalla filiera italiana, potrebbe portare le esportazioni agro-alimentari a **143 miliardi di Euro: 2 volte il valore attuale**.

Lo scenario delineato riflette una domanda già esistente e misurabile. Una quota rilevante di consumatori internazionali ricerca prodotti autenticamente riconducibili al Made in Italy, che non viene ancora soddisfatta. Tradurre questo potenziale in crescita reale delle esportazioni richiede di affrontare quelle fragilità strutturali che ne limitano la capacità di presidio.

La struttura produttiva e i limiti all'internazionalizzazione

4.1

Per comprendere il primo ostacolo all'internazionalizzazione della filiera, occorre partire da un dato strutturale: il settore Food&Beverage italiano si caratterizza per una forte frammentazione dimensionale. Le **microimprese (0-9 addetti) rappresentano l'84,2% del totale**, cui si aggiunge il 13,5% delle piccole imprese, mentre le medie e grandi imprese incidono rispettivamente solo per l'1,9% e lo 0,3%. Ne deriva un tessuto produttivo in cui oltre 9 imprese su 10 hanno meno di 50 addetti, con implicazioni dirette sulla capacità di strutturare percorsi di crescita e presenza nei mercati internazionali.

Questa configurazione, se da un lato riflette la ricchezza territoriale e produttiva del Made in Italy, dall'altro limita la capacità della filiera di competere sui mercati internazionali dove scala, massa critica e continuità dell'offerta rappresentano fattori abilitanti. La portata di tale squilibrio emerge chiaramente osservando la distribuzione del Valore Aggiunto.

Le grandi imprese, pur rappresentando solo lo 0,3% del totale, generano il 41,3% del Valore Aggiunto del settore, seguite dalle medie imprese (27,7%) e dalle piccole (21,6%). Al contrario, le microimprese, che costituiscono la larga maggioranza del sistema produttivo, contribuiscono per appena il 9,3%. Ne consegue che la dimensione aziendale rappresenta una leva competitiva determinante, influenzando direttamente la capacità di investimento, innovazione e presidio dei mercati esteri.

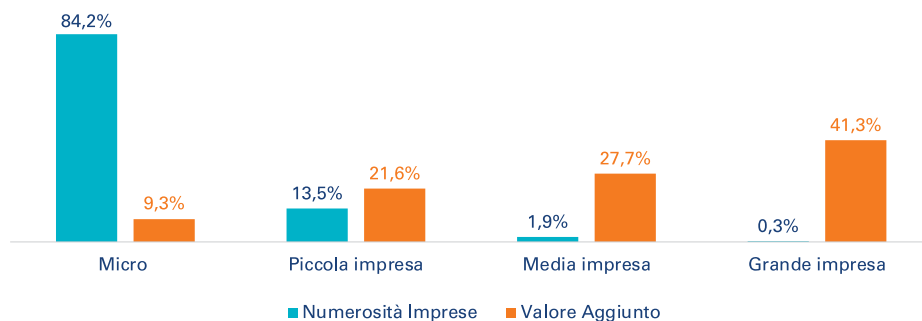
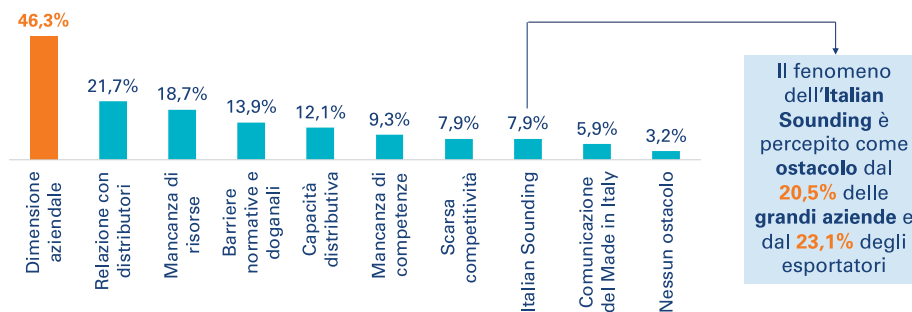


Figura 46 | Incidenza della numerosità delle imprese e del Valore Aggiunto nel settore F&B italiano per dimensione, (valori %), 2023. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Eurostat, 2026. (*) Per micro impresa si intende 0-9 addetti, per piccola impresa 10-49, per media impresa 50-249, per grande impresa 250+.

Dalla survey condotta da TEHA sulle imprese del Food&Beverage emerge con chiarezza che **la dimensione aziendale rappresenta il principale ostacolo allo sviluppo internazionale**, indicata dal 46,3% delle aziende intervistate, seguita dalla relazione con i distributori (21,7%), dalla mancanza di risorse (18,7%), dalle barriere normative e doganali (13,9%) e dalla capacità distributiva (12,1%).

Figura 47 | Risposte alla domanda «Quali sono i principali ostacoli allo sviluppo internazionale della sua azienda?» (% sul totale), 2026. Fonte: survey della Community Food&Beverage alle imprese italiane, marzo 2026.

Per le aziende già strutturate sui mercati internazionali, la criticità principale si sposta tuttavia sul fronte commerciale: la relazione con i distributori è percepita come il principale ostacolo dal 55,3% dei grandi esportatori. Per queste imprese, la sfida non è l'accesso ai mercati, ma **la competizione sleale dell'Italian Sounding nei mercati di destinazione: un fenomeno percepito come ostacolo dal 20,5% delle grandi aziende e dal 23,1% degli esportatori**, a fronte di una media del campione del 7,9%.



La relazione con i distributori è percepita come la **principale problematica** tra i grandi esportatori (55,3%)

Approvvigionamento, costi e dipendenza dall'estero

4.2

La seconda barriera strutturale all'export riguarda la dipendenza dalle importazioni di materie prime e la concentrazione delle forniture in un numero limitato di Paesi partner. Questo tema è chiaramente avvertito con particolare intensità dalle imprese più orientate all'export: **tra quelle che esportano più del 25% del proprio fatturato, i fattori di crisi a più elevato impatto sull'operatività sono l'inflazione energetica e le tensioni geopolitiche**, citati dal 47,2% del campione, un'incidenza pari a 6,5 volte la media del totale delle imprese, seguiti dai ritardi nell'approvvigionamento (30,0%) e dalla crisi inflattiva delle materie prime (21,2%).

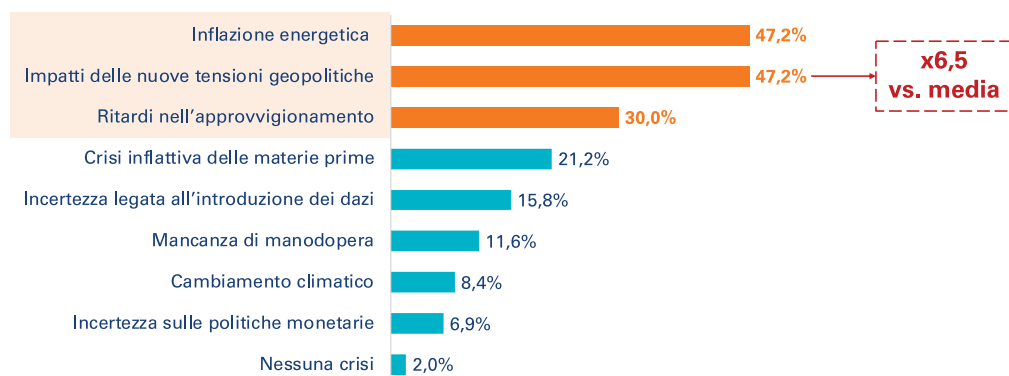


Figura 48 | Risposte alla domanda «Quali sono stati i fattori di crisi a più elevato impatto sull'operatività della sua azienda nell'ultimo periodo» per le aziende che esportano più del 25% del fatturato (valori %), 2026. Fonte: survey della Community Food&Beverage alle imprese italiane, marzo 2026.

La ragione di questa esposizione emerge dall'analisi della bilancia commerciale agroalimentare. Il saldo aggregato della filiera appare in prima lettura rassicurante: dopo il minimo di -8,1 miliardi di Euro nel 2011, il settore è tornato stabilmente in territorio positivo, con un picco di +3,7 miliardi nel 2021, per poi ridursi a +0,3 miliardi nel 2025.

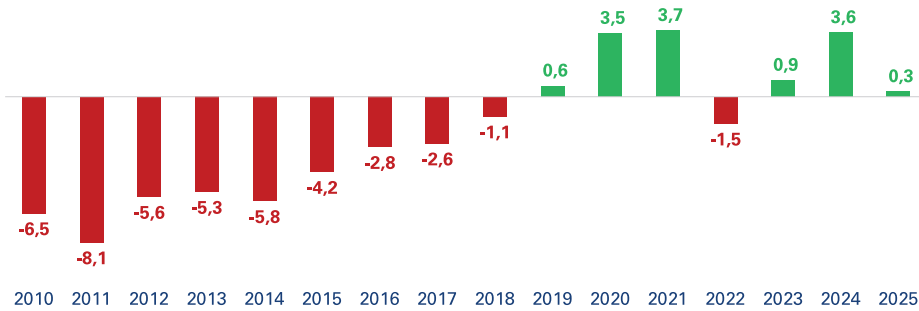


Figura 49 | Bilancia commerciale dell'industria Agroalimentare (miliardi di Euro), 2010-2025. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat, 2026.

Disaggregando tuttavia il dato per sottosettore, emerge una divaricazione strutturale netta. Il **comparto Food&Beverage registra un saldo in forte crescita, passato da -1,0 miliardi nel 2010 a +15,5 miliardi nel 2025 (CAGR +21,1%)**. Il settore agricolo primario mostra invece un deficit in continuo deterioramento: da -5,5 miliardi nel 2010 a -15,2 miliardi nel 2025 (CAGR -7,0%). L'Italia eccelle nella trasformazione, ma dipende necessariamente in misura crescente dall'estero per le materie prime su cui quella trasformazione si fonda.

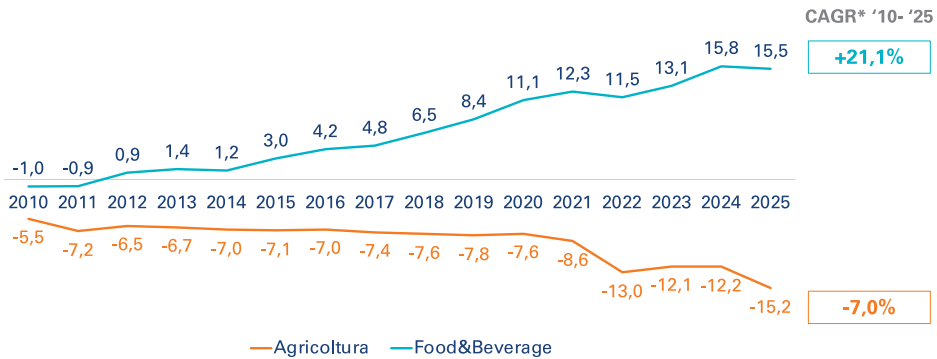


Figura 50 | Bilancia commerciale dell'industria Food&Beverage e del settore agricolo in Italia (miliardi di Euro), 2010-2025. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat, 2026. (*) CAGR: Tasso medio annuo di crescita composto.

Guardando alle categorie con il deficit più elevato nel 2025, il quadro è articolato. I prodotti a base di carne restano la voce

con il saldo negativo più ampio (-7,3 miliardi di Euro), ma mostrano un segnale incoraggiante: l'export è cresciuto del +36,4% rispetto al 2024, contribuendo a una riduzione del deficit. Un trend positivo accomuna anche i prodotti ittici (-5,2 miliardi) e le piante (-4,4 miliardi), le cui esportazioni sono aumentate rispettivamente del +5,7% e del +44,5%, segnalando una progressiva capacità di recupero.

In controtendenza i cereali segnano un deficit di -5,9 miliardi in ulteriore peggioramento (-1,9% rispetto al 2024): una voce critica, poiché si tratta di input fondamentali per la stessa industria di trasformazione. La competitività dei prodotti finiti italiani si regge, in misura non trascurabile, su materie prime acquistate all'estero, spesso in mercati lontani e soggetti a elevata volatilità.

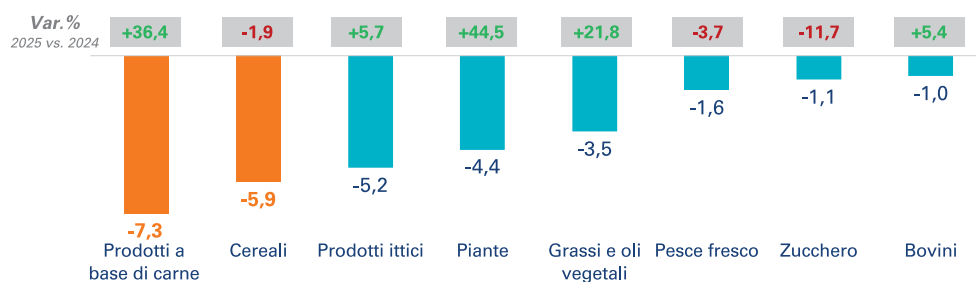


Figura 51 | Bilancia commerciale del settore agroalimentare in Italia per categorie di prodotto: prime 8 categorie per deficit (miliardi di Euro e var. % '25 vs. '24), 2025. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat, 2026.

Questa dipendenza strutturale espone la filiera a una vulnerabilità che negli ultimi anni si è manifestata con crescente intensità. La volatilità dei prezzi delle materie prime agricole è stata amplificata da una serie di shock sovrapposti, le tensioni geopolitiche seguite al conflitto in Ucraina, il prolungato rialzo dei costi energetici con ricadute dirette sui fertilizzanti, e le più recenti tensioni nell'area mediorientale, con le perturbazioni al traffico nel Mar Rosso e nello Stretto di Hormuz che hanno allungato i tempi e aumentato i costi delle rotte commerciali verso l'Europa.

Il conflitto nell'area del Golfo ha riattivato la medesima spirale: tra febbraio e aprile 2026, il **prezzo del petrolio è**

creciuto del +74%, il gas naturale del +62% e l'urea, fertilizzante azotato fondamentale, del +75% rispetto al periodo pre-conflitto, con effetti a cascata sulle materie prime agricole. Il risultato è una compressione dei margini dell'industria di trasformazione che si manifesta con maggiore intensità proprio nelle fasi di maggiore domanda export.

A rendere questa esposizione ancora più critica concorre la concentrazione geografica delle importazioni: quando le forniture di una categoria sono concentrate su pochissimi Paesi partner, uno shock geopolitico o climatico in uno solo di essi è sufficiente a interrompere l'intera catena di approvvigionamento. È esattamente la situazione in cui si trova la filiera italiana: per le categorie più rilevanti, **i primi 3 Paesi fornitori coprono il 61% degli acquisti di cioccolato e preparati, il 54% dei prodotti lattiero-caseari e il 52% della carne**, una concentrazione che lascia margini di manovra molto limitati in caso di perturbazioni delle forniture. La logica sottostante è diretta: una filiera che dipende dall'estero per produrre fatica, nei momenti di crisi, a garantire continuità all'export. La dipendenza dalle importazioni di materie prime non è quindi solo una questione di costo, ma un limite strutturale alla capacità di presidiare i mercati internazionali con regolarità

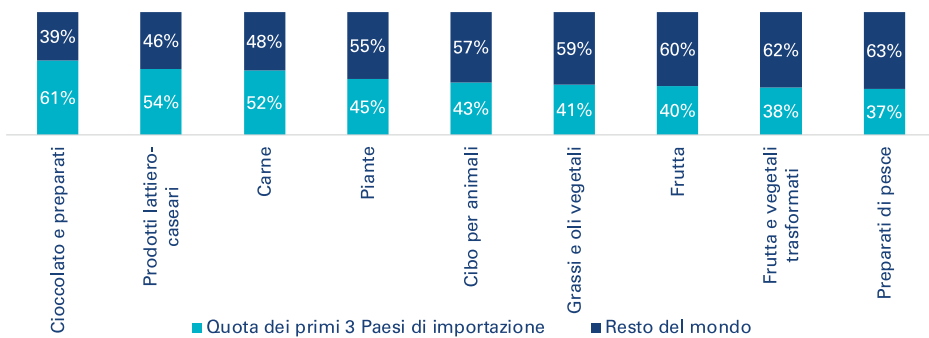


Figura 52 | Quota dei primi 3 Paesi di importazione dei 10 prodotti più importati in Italia (valore %), 2025. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat, 2026.

Il Manifesto per potenziare la competitività internazionale

4.3

L'analisi condotta nei capitoli precedenti ha messo in luce tanto il potenziale inespresso dell'export agroalimentare italiano quanto le barriere strutturali che ne limitano la piena realizzazione. Per tradurre questo potenziale in crescita concreta, stimolando nuove rotte commerciali e accelerando la crescita dell'export agroalimentare italiano, TEHA Group ha elaborato, a partire dal 2022, un Manifesto per potenziare la competitività internazionale, aggiornato e mantenuto nelle successive edizioni della Ricerca.

Il Manifesto si articola in una visione-Paese di alto livello e in **8 raccomandazioni** rivolte a imprese, istituzioni nazionali e locali e a tutti gli attori politico-istituzionali attivi in Italia e all'estero.

IL MANIFESTO PER POTENZIARE LA COMPETITIVITÀ INTERNAZIONALE

Dotarsi di una **visione-Paese** condivisa

L'Italia deve affermarsi come «il Paese di riferimento nello sviluppo delle eccellenze per far vivere meglio il mondo» e la filiera agroalimentare è il soggetto privilegiato per «scaricare a terra» questa visione

1

Attrarre e agevolare la **realizzazione di investimenti produttivi nel settore agroalimentare italiano per una crescita sana e duratura dell'export**:

- Attrazione di **nuovi fondi nazionali e sovranazionali** nella filiera
- **Credito d'imposta** per gli investimenti
- **Consolidamento** delle imprese nel settore

2

Aumentare la **consapevolezza del consumatore straniero** rispetto alla qualità e alle caratteristiche del **made in Italy agroalimentare**

A

Comunicare con efficacia il **marchio made in Italy**, attraverso:

- Campagne di **marketing mirate** (anche online) trainate dalla crescita della **cultura manageriale** e dalla **minor dispersione di risorse pubbliche** destinate al made in Italy
- **Eventi internazionali e/o fiere** dedicati all'agrifood italiano
- **Corner Made in Italy** nella **GDO** all'estero

B

Promuovere iniziative di **educazione del consumatore**, attraverso:

- Formazione ai consumatori internazionali e agli operatori sulla lettura delle **etichette**
- Coinvolgimento di **studenti stranieri** (a partire dalle scuole alberghiere) in corsi di formazione e aggiornamento in Italia
- Sinergie con il settore del **turismo**

3

Ridurre le **barriere tariffarie e doganali**, attraverso:

- Nuovi **accordi di libero scambio** tra Unione Europea e Paesi internazionali
- Indirizzo di **rapporti bilaterali ad oggi svantaggiosi** per le imprese agroalimentari

4

Introdurre meccanismi di **disincentivazione all'indicazione fallace**, attraverso:

- Politiche e direttive volte alla **tutela del made in Italy agroalimentare**
- Clausole che **vietino evocazione dell'italianità** in accordi di libero scambio

5

Favorire la crescita di massa critica delle aziende italiane del **F&B** che possa rafforzare la loro **competitività internazionale** e la loro **innovazione nelle strategie di marketing**:

- Rafforzamento della **dimensione media**
- Strategie di **marketing ad hoc** nei Paesi
- Generazione di **reti d'impresa** del settore
- Crescita delle **competenze manageriali**

6

Fare leva sulla rete di **presidi nazionali e italiani all'estero** come **ambasciatori del made in Italy**, attraverso:

- Associazioni di **imprenditori italiani emigrati all'estero**, in particolare **ristoratori**
- Presenza a **eventi e fiere internazionali** per promuovere il made in Italy
- Fare rete tra le **forze politico-istituzionali** nazionali presenti all'estero

7

Favorire l'adozione di soluzioni che consentano la **tracciabilità dei prodotti**, attraverso:

- Tecnologie **Blockchain** e **Smart Labeling**
- **Supporto tecnologico alle PMI** agroalimentari

8

Iniziare un processo di **internazionalizzazione della filiera della Distribuzione italiana** come fattore di accelerazione per la promozione dei prodotti agroalimentari italiani

Figura 53 | Il Manifesto per potenziare la competitività internazionale. Fonte: elaborazione TEHA Group, 2026.

La declinazione operativa delle raccomandazioni muove da una premessa strategica imprescindibile: la necessità che l'Italia si doti di una **visione-Paese condivisa**. L'Italia deve affermarsi come «*il Paese di riferimento nello sviluppo delle eccellenze per far vivere meglio il mondo*», e la filiera agroalimentare è il soggetto privilegiato per tradurre questa visione in risultati concreti.

I prodotti agroalimentari italiani, con le loro caratteristiche distintive legate alla qualità delle materie prime, alle tradizioni produttive e al know-how della trasformazione, rappresentano un patrimonio capace di influenzare profondamente le catene produttive del Paese e di rendere i suoi prodotti delle vere eccellenze rispetto alla concorrenza internazionale. Valorizzare questo patrimonio richiede però una strategia integrata.

1. Attrarre e agevolare la realizzazione di investimenti produttivi nel settore agroalimentare italiano per una crescita sana e duratura dell'export

La prima raccomandazione costituisce la base su cui le successive possono dispiegare la propria efficacia: senza un rafforzamento della capacità produttiva e della struttura finanziaria delle imprese, nessuna delle leve successive potrà essere attivata con continuità. Il Manifesto evidenzia la necessità di accelerare gli investimenti nel settore agroalimentare per trasformare l'interesse globale per il Made in Italy in esportazioni concrete e durature, incrementando i volumi e la capacità di generare Valore Aggiunto.

In un contesto di risorse economiche limitate, questa accelerazione può essere promossa attraverso 3 strategie complementari:

- **l'attrazione di nuovi fondi nazionali e sovranazionali** focalizzati sul rafforzamento della competitività, della sostenibilità e della digitalizzazione del settore;
- **l'introduzione di incentivi fiscali**, come crediti d'imposta sugli investimenti delle aziende agricole e alimentari orientati a migliorare efficienza energetica e innovazione;
- **il consolidamento delle imprese**, incrementando la dimensione media delle aziende per costruire una massa critica capace di gestire volumi maggiori di investimento e di affrontare i mercati internazionali con strutture adeguate.

Su questo fronte, i segnali provenienti dalla politica agricola nazionale indicano un cambio di passo significativo rispetto al passato. Dopo un decennio di sostegno pubblico all'agricoltura italiana rimasto sostanzialmente statico, con **una media di circa 12,4 miliardi di Euro annui tra il 2010 e il 2022**, nel triennio **2023-2025 il Ministero dell'Agricoltura, della Sovranità Alimentare e delle Foreste (MASAF)** ha destinato un Piano di Investimenti per la Sovranità Alimentare di **16,8 miliardi di Euro aggiuntivi**, determinando una cre-

scita del **+46%** delle risorse a supporto del settore rispetto al triennio precedente, come ricostruito da TEHA. Parallelamente, le risorse del PNRR a supporto del settore agricolo hanno raggiunto **8,9 miliardi di Euro nel 2025, +2,4 volte superiori rispetto alle previsioni iniziali del 2021**, con oltre il 65% già impegnato a finanziamento di 35.493 progetti.

A ogni Euro investito nel settore agroalimentare è associata la generazione di 2,9 Euro di Valore Aggiunto direttamente nella filiera, un coefficiente che nell'ultimo triennio ha raggiunto 4,5, a conferma di una crescente efficacia degli investimenti nel sostenere la creazione di valore. Sul fronte sovranazionale, il ruolo attivo dell'Italia nel negoziato europeo ha consentito di **scongiurare il taglio inizialmente previsto del -24% sulla PAC 2028-2034**, portando il budget agricolo europeo a **386,7 miliardi di Euro** in linea con il periodo precedente, e di incrementare le risorse dedicate all'Italia di circa 10 miliardi rispetto alla proposta iniziale, per un totale di **40,7 miliardi di Euro**.

2. Aumentare la consapevolezza del consumatore straniero rispetto alla qualità e alle caratteristiche del Made in Italy agroalimentare

Questa seconda raccomandazione è fondamentale per l'implementazione di strumenti volti ad accrescere la consapevolezza dei consumatori stranieri sulle peculiarità dei prodotti italiani e, al fine di prevenire l'inganno dei "falsi Made in Italy", sono state individuate 2 principali strategie:

- **comunicare efficacemente il marchio Made in Italy**, attraverso campagne di marketing specifiche e personalizzate a seconda del Paese target, utilizzando tecniche innovative di promozione sia nei punti vendita che online;
- promuovere **programmi educativi** rivolti ai consumatori internazionali, come fornire loro indicazioni su come leggere le etichette, coinvolgere studenti stranieri o trovare sinergie con il settore del turismo.

L'obiettivo di queste iniziative è sensibilizzare e proteggere i consumatori stranieri alla ricerca di prodotti alimentari italiani autentici, mettendoli in guardia contro quelli che potrebbero presentare etichette fuorvianti.

2A. Comunicare con efficacia il marchio Made in Italy

È fondamentale comunicare in modo più efficace i valori e le eccellenze del settore agroalimentare italiano per migliorare il posizionamento del Paese e differenziarlo dalle offerte internazionali, sfruttando le sue caratteristiche distintive.

In questo contesto, **il riconoscimento della cucina italiana come patrimonio culturale immateriale dell'umanità da parte dell'UNESCO nel dicembre 2025** offre una **leva narrativa di straordinaria portata per le campagne di comunicazione internazionale**, rafforzando la legittimità e il prestigio del marchio Made in Italy agli occhi dei consumatori globali.

A partire da questa opportunità, vengono proposte alcune azioni strategiche per rafforzare ulteriormente l'immagine del marchio:

- implementare **campagne di marketing e comunicazione** che evidenzino con chiarezza e immediatezza le peculiarità dei prodotti italiani, fornendo informazioni su come distinguere il vero cibo italiano dalle imitazioni. È auspicabile che queste attività siano coordinate tra i vari attori della filiera, in modo da ottimizzare l'uso delle risorse pubbliche destinate alla promozione del Made in Italy ed evitare la frammentazione degli sforzi comunicativi;
- costruire un **marchio Made in Italy unitario**, con una forte identità visiva e coerente per tutti i prodotti italiani, che semplifichi il riconoscimento da parte dei consumatori e rafforzi la fiducia nei prodotti autentici. Da una strategia di marketing unitaria ci si aspetta un impatto significativamente maggiore rispetto a tante campagne frammentate e diverse tra loro;
- **potenziare i canali di comunicazione online** per le aziende agroalimentari italiane all'estero, includendo certificazioni e promuovendo attivamente le qualità distintive dei prodotti autentici in modo dettagliato e coinvolgente;
- **organizzare eventi e fiere internazionali** focalizzati

sulla cucina e sui prodotti agroalimentari italiani, che consentano lo scambio e l'approfondimento delle tradizioni enogastronomiche e favoriscano la visibilità delle produzioni autentiche sui mercati di destinazione;

- sviluppare **corner dedicati ai prodotti Made in Italy** all'interno dei punti vendita della grande distribuzione internazionale: spazi esclusivi capaci di attrarre consumatori in cerca di autenticità e di intercettare una fascia di clientela con propensione alla spesa medio-alta, orientata verso prodotti di qualità con un impatto positivo sulla salute e sull'ambiente.

2B. Promuovere iniziative di educazione del consumatore

Per contrastare il problema dell'Italian Sounding, è cruciale affrontare la difficoltà dei consumatori internazionali nel riconoscere l'autenticità dei prodotti italiani. Le campagne di comunicazione possono diffondere un messaggio di sensibilizzazione su larga scala, ma è fondamentale integrarle con programmi educativi mirati a diverse categorie di interlocutori.

Per favorire una corretta comprensione delle etichette dei prodotti agroalimentari italiani, soprattutto da parte di chi gestisce gli acquisti alimentari nelle famiglie straniere, potrebbero essere introdotte le seguenti azioni:

- **dimostrazioni pratiche formative**, tramite l'organizzazione di eventi educativi che non solo insegnino come leggere e interpretare correttamente le etichette, ma che approfondiscano anche gli aspetti legati alla cucina e alle tradizioni gastronomiche italiane, contribuendo a creare una consapevolezza più ampia sul valore autentico dei prodotti italiani;
- **programmi di formazione per gli attori della filiera distributiva internazionale**: corsi per responsabili di negozi, buyer, distributori, personale di punti vendita specializzati, ristoratori, chef, influencer e media di settore, che offrano una panoramica approfondita sui valori distintivi del Made in Italy, aiutando i professionisti a riconoscere e promuovere i prodotti autentici rispetto a quelli imitativi;
- **collaborazioni con istituti scolastici italiani e internazionali**, con un focus sulle scuole alberghiere: tirocini e corsi specializzati che coinvolgano studenti stranieri, dando loro l'opportunità di approfondire la tradizione culinaria italiana direttamente sul campo e di diventare, nel tempo, promotori consapevoli della cultura enogastronomica italiana nei loro Paesi;
- **iniziative con il settore turistico**: lavorare a stretto contatto con operatori turistici, ristoratori e agenzie di

viaggio per promuovere la filiera agroalimentare italiana, utilizzando piattaforme digitali per offrire ai visitatori esperienze culinarie autentiche e favorire la diffusione della cultura gastronomica italiana a livello globale. Il riconoscimento UNESCO della cucina italiana rafforza ulteriormente il potenziale di questo canale, elevando il turismo enogastronomico a strumento di diplomazia culturale e commerciale.

3. Ridurre le barriere tariffarie e doganali

Un ostacolo significativo per la valorizzazione del marchio Made in Italy è la limitata presenza dei prodotti agroalimentari sui mercati internazionali, causata dalle difficoltà di accesso a mercati chiave. Questa limitata presenza **riduce la visibilità dei prodotti autentici**, e li **posiziona in una fascia di prezzo non competitiva** rispetto alle imitazioni dell’Italian Sounding, prodotte localmente a costi inferiori.

Il primo trimestre del 2026 ha segnato un’accelerazione significativa su questo fronte, con la conclusione di quattro accordi di libero scambio che l’Unione Europea aveva in negoziazione da anni, **con Mercosur, India, Indonesia e Australia**, aprendo complessivamente l’accesso a mercati con oltre un miliardo di consumatori a condizioni tariffarie significativamente più favorevoli per le esportazioni agroalimentari italiane. Si tratta di un segnale importante, che conferma la direzione giusta: **sostenere con coerenza le politiche di apertura commerciale**, anche in contrapposizione alle tendenze protezionistiche emerse a livello globale, come dimostrato dall’impatto dei dazi statunitensi, è una scelta strategica che difende tanto la crescita dell’export quanto la competitività di prezzo dei prodotti autentici rispetto alle imitazioni.

Il Manifesto raccomanda di proseguire con determinazione su questo percorso, attraverso due leve principali:

- **il sostegno allo sviluppo di nuovi accordi di libero scambio tra l’Unione Europea e Paesi terzi;**
- **la risoluzione delle problematiche bilaterali** che impongono restrizioni sfavorevoli alle imprese agroalimentari italiane, la cui rimozione rafforzerebbe l’accesso ai mercati internazionali e la competitività dei prodotti italiani a livello globale.

4. Introdurre meccanismi di disincentivazione all'indicazione fallace

Il quadro normativo a tutela del Made in Italy ha compiuto passi avanti significativi negli ultimi anni, dal Regolamento (UE) 2024/1143 sulle Indicazioni Geografiche all'approvazione definitiva della nuova legge sui reati agroalimentari nell'aprile 2026, descritta nel capitolo precedente, ma il fenomeno dell'Italian Sounding resta ancora largamente sanzionato in modo insufficiente sui mercati internazionali, dove le normative nazionali italiane non hanno diretta applicabilità.

Il Manifesto raccomanda di agire su 2 livelli:

- **il rafforzamento delle politiche e delle direttive** a livello nazionale ed europeo per tutelare il Made in Italy agroalimentare, riducendo gli spazi per la produzione e commercializzazione di prodotti con indicazioni ingannevoli;
- **l'inclusione di clausole di tutela negli accordi di libero scambio**, che proibiscano esplicitamente l'evocazione abusiva dell'italianità e garantiscano protezione ai prodotti certificati nei mercati di destinazione.

Su entrambi i fronti, l'azione del MASAF nel triennio 2023-2025 offre elementi concreti di avanzamento. Sul piano della tutela interna, **il Ministero ha rafforzato la cabina di regia dei controlli e intensificato il presidio contro il fenomeno dell'Italian Sounding**, affiancando a questi strumenti l'introduzione del passaporto digitale di prodotto e il potenziamento delle attività di tutela nel commercio online, misure che mirano a garantire **tracciabilità, trasparenza e riconoscibilità** delle produzioni autentiche anche nei canali digitali, dove il fenomeno imitativo è in rapida espansione.

Sul piano degli accordi commerciali, particolarmente rilevante è il contributo dell'Italia al rafforzamento delle clausole di salvaguardia nell'accordo UE-Mercosur: rispetto alla proposta iniziale della Commissione Europea, che prevedeva **l'attivazione del meccanismo di tutela solo in presenza di variazioni del 10% nelle importazioni o nei prezzi**, il negoziato

sostenuto dal **Governo italiano ha abbassato la soglia al 5%**, dimezzando di fatto i trigger originari e rendendo più tempestiva ed efficace la protezione delle filiere agricole sensibili.

5. Favorire la crescita di massa critica delle aziende italiane del Food&Beverage per rafforzare la loro competitività internazionale e la loro innovazione nelle strategie di marketing

Come evidenziato nella prima parte di questo capitolo, la frammentazione del tessuto produttivo italiano è il principale ostacolo all'internazionalizzazione. La quinta raccomandazione affronta questo nodo strutturale con un approccio articolato, che punta a costruire le condizioni per una crescita dimensionale sostenibile e a dotare le imprese degli strumenti per competere sui mercati globali.

Le leve individuate dal Manifesto sono 4:

- il **rafforzamento della dimensione media** delle imprese, attraverso fusioni e acquisizioni che creino entità più robuste e capaci di attrarre investimenti;
- la **generazione di reti d'impresa** tra operatori del settore, per consentire anche alle realtà più piccole di accedere ai mercati esteri con una forza contrattuale e distributiva altrimenti inaccessibile;
- lo sviluppo di **strategie di marketing ad hoc per Paese**, che tengano conto delle specificità culturali e delle preferenze dei consumatori locali, ottimizzando l'utilizzo delle risorse pubbliche per la promozione del Made in Italy;
- la **crescita delle competenze manageriali** nelle imprese del settore, con programmi di formazione continua focalizzati sul marketing internazionale e sull'utilizzo degli strumenti digitali per la penetrazione nei mercati esteri.

6. Fare leva sulla rete di italiani all'estero come ambasciatori del Made in Italy

L'emigrazione italiana, che affonda le sue radici oltre un secolo fa, ha profondamente influenzato gli stili di vita e le tradizioni delle generazioni successive. I discendenti degli emigranti non solo hanno custodito le tradizioni italiane, ma le hanno anche mescolate e arricchite con le culture dei Paesi che li hanno accolti.

Molti di loro hanno dato vita a ristoranti, negozi di specialità alimentari e attività turistiche, diventando i principali ambasciatori delle **eccellenze enogastronomiche italiane all'estero** e **offrendo ai consumatori internazionali il primo incontro con la vera cucina italiana**. Il riconoscimento di quest'ultima come patrimonio culturale immateriale dell'umanità da parte dell'UNESCO nel dicembre 2025 conferisce a questa rete di ambasciatori informali una legittimità e una visibilità senza precedenti, elevando la cucina italiana a simbolo culturale globale e rafforzando il valore del loro ruolo promozionale.

Per valorizzare e sostenere questa influenza culturale, si propongono le seguenti azioni concrete:

- la **creazione di associazioni di imprenditori italiani emigrati**, essenziale per consolidare le relazioni con gli operatori italiani nel settore della ristorazione e dell'ospitalità all'estero, che agiscano come catalizzatori per la diffusione delle tradizioni culinarie italiane e per il mantenimento della presenza dei prodotti autentici sui mercati internazionali;
- **l'incremento della partecipazione a fiere ed eventi internazionali**, sfruttando la presenza degli operatori italiani all'estero come strumento di promozione del Made in Italy in contesti commerciali chiave, per contrastare la diffusione di imitazioni e proteggere la reputazione del settore agroalimentare italiano.

È inoltre fondamentale che le istituzioni italiane all'estero, Camere di Commercio Italiane all'Estero, Ambasciate e tutta la rete del Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione In-

ternazionale, lavorino in stretta sinergia con questi attori. Una collaborazione attiva tra queste forze è cruciale per una risposta coordinata ed efficace contro l'Italian Sounding, contribuendo alla protezione degli interessi italiani e al rafforzamento dello sviluppo internazionale della filiera.

7. Favorire l'adozione di soluzioni che consentano la tracciabilità dei prodotti

L'innovazione tecnologica nel settore agroalimentare sta aprendo nuove possibilità per potenziare la sostenibilità economica, sociale e ambientale del settore. In particolare, l'adozione delle tecnologie di tracciabilità sta migliorando significativamente la trasparenza e l'affidabilità delle informazioni fornite ai consumatori.

Le soluzioni di tracciabilità consentono alle aziende di certificare la qualità e l'autenticità dei prodotti, offrendo una visibilità completa sulla loro origine e sui processi produttivi e rispondendo alla crescente domanda dei consumatori di conoscere meglio ciò che acquistano. Questo strumento si rivela fondamentale nella lotta all'Italian Sounding, poiché contribuisce attivamente a ridurre la diffusione di prodotti contraffatti e imitativi.

Per implementare efficacemente queste tecnologie, il Manifesto raccomanda di:

- **adottare tecnologie blockchain e sistemi di etichettatura avanzati**, ad esempio tramite QR Code, che permettano di documentare e rendere accessibile la storia e l'autenticità dei prodotti, evidenziando aspetti cruciali come genuinità, sostenibilità e certificazioni relative alle materie prime e ai processi produttivi;
- **supportare le piccole e medie imprese** agroalimentari italiane **nell'adozione di queste tecnologie**, facilitando l'integrazione dei sistemi di tracciabilità e abbassando le barriere di accesso anche per le realtà di minori dimensioni.

Su questo fronte, un segnale concreto di avanzamento viene dall'azione istituzionale del **MASAF** nel triennio 2023-2025, che **ha introdotto il passaporto digitale di prodotto e potenziato le attività di tutela nel commercio online**: strumenti che traducono in pratica le raccomandazioni del Manifesto, garantendo maggiore tracciabilità, trasparenza e riconoscibilità delle produzioni autentiche anche nei canali digitali, dove il fenomeno imitativo è in rapida espansione. Attraverso


queste iniziative, si può migliorare notevolmente la gestione della catena di produzione, ridurre i rischi di frodi e irregolarità, e rafforzare la posizione dei prodotti italiani autentici nel mondo.

8. Iniziare un processo di internazionalizzazione della filiera della Distribuzione italiana come fattore di accelerazione per la promozione dei prodotti agroalimentari italiani

La Grande Distribuzione Organizzata italiana rappresenta un pilastro fondamentale nel settore agroalimentare, agendo come canale principale per portare i prodotti direttamente ai consumatori su larga scala. Tuttavia, proprio grazie alla sua vasta rete di punti vendita, la GDO si configura anche come uno dei principali veicoli attraverso cui i prodotti Italian Sounding raggiungono i mercati internazionali, sfruttando la capacità distributiva globale per proporre imitazioni al posto degli originali.

In questo contesto, diventa cruciale che la **GDO assuma un ruolo proattivo nella promozione e nella valorizzazione dell'autentica tradizione enogastronomica italiana**, offrendo ai consumatori di tutto il mondo l'occasione di scoprire e apprezzare le caratteristiche uniche dei veri prodotti agroalimentari italiani.

Per concretizzare questa prospettiva, è fondamentale che **le catene italiane della GDO intraprendano un percorso di internazionalizzazione**. Sebbene ben consolidate nel mercato nazionale, queste realtà risultano ancora poco presenti sui mercati esteri, lasciando spazio a catene distributive straniere che nella selezione dei prodotti tendono a privilegiare le produzioni locali o le imitazioni rispetto agli originali italiani. Estendendo la loro presenza oltre i confini nazionali, la GDO italiana porterebbe con sé la propria cultura di selezione e valorizzazione del prodotto autentico, diventando un canale privilegiato e affidabile per la promozione del Made in Italy nei mercati di destinazione, un'accelerazione che nessun altro strumento promozionale potrebbe garantire con la stessa scala e continuità.



Principale bibliografia di riferimento

AIDA - Bureau van Dijk, 2026

Agenzia delle Dogane e dei Monopoli, “Tutela del Made in Italy - Opportunità e agevolazioni”, 2021

Agenzia delle Dogane e dei Monopoli, “Origine non preferenziale. Art. 59-60 del Reg. (UE) n.952/2013, artt. 31/36 del Reg. Delegato (UE) n.2446/2015. Linee guida.”, 2018

AgrifoodTech, “Italian Sounding food: che cos'è e perché è così importante”, 2022

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. Economia, consumi e stili di vita degli italiani di oggi”, 2024

Assocamerestero, “La mappatura dell’Italian Sounding in Asia: prodotti, caratteristiche e canali distributivi”, 2020

Assocamerestero, “La mappatura dell’Italian Sounding in Europa e Nord America: prodotti, caratteristiche e canali distributivi”, 2018

Assocamerestero, “La mappatura dell’Italian Sounding in Stati Uniti, Canada e Messico: prodotti, caratteristiche e canali distributivi”, 2016

Banca d’Italia, “Bollettino Economico”, 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

Coldiretti, 2026

Commissione Europea, “Access2Market. Accordi di libero scambio”, 2026

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 Research and Innovation, “The Added Value of European Investments in Research and Innovation”, 2024

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

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

Commissione Europea, “eAmbrosia”, 2023

Commissione Europea, “Nuovo piano d’azione per l’Economia Circolare”, 2021

Commissione Europea, “Special Eurobarometer 513, Climate Change”, 2021

Commissione Europea, “The new common agricultural policy: 2023-27”, 2021

Commissione Europea, “A new circular economy action - Action Plan for a cleaner and more competitive Europe”, 2020

Commissione Europea, “Farm to Fork Strategy: for a fair, healthy and environmentally-friendly food system”, 2020

Commissione Europea, “Study on economic value of EU quality schemes geographical indications (GIs) and traditional specialties guaranteed (TSGs)”, 2019

Commissione Europea, “Beyond GD. Measuring progress, wealth and wellbeing”, 2018

Commissione Europea, “Linee guida in materia di regole sull’origine non preferenziale”, 2018

Commissione Europea, “Regolamento (UE) n. 775/2018”, 2018

Commissione Europea, “Regolamento (UE) n. 1196/2011”, 2011

Commissione Europea, “Regolamento (CE) n. 450/2008”, 2008

- Commissione Europea, “Regolamento (CEE) n. 2454/1993”, 1993
- Comtrade, “Trade statistics”, 2026
- Confagricoltura, “AGRIColtura100 – Rapporto 2024”, 2024
- European Economic and Social Committee (EESC), “Revision of the EU geographical indications (GIs) systems”, 2022
- 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
- Federalimentare-Censis, “Cibo e libertà. Binomio inscindibile nello stile di vita italiano”, 2025
- Federazione Italiana Pubblici Esercizi (FIPE), “Rapporto annuale sulla ristorazione”, 2024
- Food and Agriculture Organization (FAO) delle Nazioni Unite, “The State of Food and Agriculture 2024”, 2025
- Governo Italiano, “Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza”, 2021
- Governo Italiano, “Relazione 2021 sul piano strategico della PAC”, 2021
- Governo Italiano, “Legge n. 55/2010”, 2010
- Governo Italiano, “Decreto-legge n. 135/2009”, 2009
- Governo Italiano, “Decreto-legge n. 35/2005”, 2005
- Governo Italiano, “Legge n. 350/2003”, 2003
- Il manifesto, “L’altro dazio, il dollaro. Così l’Europa paga due volte”, 2025
- Industrial and Corporate Change, “Measuring the macroeconomic responses to public investment in innovation: evidence from OECD countries”, 2024

International Monetary Fund, “World Economic Outlook Database”, 2025

ISMEA, “L’accordo commerciale UE-Mercosur e l’agroalimentare italiano”, 2026

ISMEA, “Rapporto sull’agroalimentare italiano”, 2025

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

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

Istat, “Conti Nazionali”, 2026

Istat, “Spesa per consumi finali delle famiglie per voce di spesa (Coicop 3 cifre) e durata”, 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

Ministero dell’Agricoltura, della sovranità alimentare e delle foreste (MASAF), “DDL Agroalimentare”, 2025

Organizzazione delle Nazioni Unite (ONU), “L’Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile”, 2015

Organizzazione per la cooperazione e lo sviluppo economico (OCSE) e Food and Agriculture Organization (FAO) delle Nazioni Unite, “Agricultural Outlook 2021-2030”, 2021

Our World in Data, 2026

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

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

Parlamento Europeo, “Regolamento UE 2024/1143”, 2024

Parlamento Europeo, “Regolamento (UE) n. 1169/2011”, 2011

Presidenza della Repubblica Italiana, “Decreto Presidente della Repubblica n. 656/1968, - Norme per l’applicazione dell’Accordo di Madrid del 14 aprile 1891, sulla repressione delle false o fallaci indicazioni di provenienza delle merci”, 1968

Safegreen, “L’etichettatura di origine nel Regolamento n. 775/2018”, 2019

Senato italiano, Disegno di legge 958, “Disposizioni organiche per la valorizzazione, la promozione e la tutela del Made in Italy”, 2023

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

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

TEHA Group, Community Food&Beverage, “Italian Sounding: quanto vale e come trasformarlo in export Made in Italy”, 2023

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

TEHA Group, Community Food&Beverage, “La Roadmap del futuro per il Food&Beverage: quali evoluzioni e quali sfide per i prossimi anni”, 2023

TEHA Group, Community Valore Acqua, “Libro Bianco Valore Acqua”, 2026

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

TEHA Group, “Gli impatti della Trumponomics sulle filiere in-

dustriali europee ed italiane”, 2025

TEHA Group, “Global Attractiveness Index”, 2026

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

Unioncamere Lombardia, “Guida pratica alle regole di origine della merce e alla nuova normativa sul Made in Italy”, 2009

United Nations, “The Sustainable Development Goals Report”, 2024

U.S. Census Bureau database, 2025

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

World Bank, “DataBank Population estimates and projections”, 2025

World Bank, “Food Security Update”, 2025

World Trade Organization, “International trade statistics”, 2025

World Trade Organization, “Trade and inclusiveness: How to make trade work for all”, 2024

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 Gonenç 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
Xinzhaoyiyuan, Chaoyang District
Beijing, 100024
Tel. +86 10 5757 2521
Mr. Mattia Marino
beijing@ambrosetti.eu

Seoul

HebronStar Strategy Consultants
4F, ilsiln 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