



Università di Scienze
Gastronomiche di Pollenzo
University of Gastronomic Sciences of Pollenzo



FOOD INDUSTRY MONITOR 2025 – XI EDIZIONE

“Modelli di governance e strategie di crescita”

Pollenzo, 26/06/2025

L'osservatorio sulle performance e sui modelli di business delle aziende italiane del food realizzato dall'**Università di Scienze Gastronomiche di Pollenzo** e da **Ceresio Investors**

- ❖ **Crescita solida del settore food:** +5,9% nel 2024, con proiezioni positive anche per il 2025 (+4,6%) e il 2026 (+4,4%), trainate da consumi interni e investimenti industriali.
- ❖ **Export in forte espansione:** nel 2025 previsto un +7,3%, trainato da comparti chiave come vino (oltre 8 miliardi € di export), con l'incognita delle politiche doganali USA
- ❖ **Imprese familiari protagoniste:** rappresentano il 67% del settore e registrano performance superiori grazie a modelli di governance evoluti e leadership strategica condivisa.

Il progetto di ricerca

Il Food Industry Monitor analizza le performance di un campione di oltre 860 aziende, con un fatturato aggregato di circa **87 miliardi di Euro**, attive in **15 comparti del settore food**. L'osservatorio analizza le performance storiche delle aziende del food **dal 2009 al 2024** focalizzandosi sulle seguenti dimensioni: crescita, export, redditività, produttività e struttura finanziaria. Per ogni comparto vengono elaborate **previsioni biennali (2025-2026)** sulla crescita del fatturato e dell'export e sull'andamento della redditività.

PERFORMANCE 2024, PROIEZIONI 2025 E PREVISIONI PER IL 2026

Nel **2024**, i ricavi del settore sono cresciuti del **5,9%** confermando performance superiori rispetto all'economia italiana, con un **PIL nazionale** fermo sullo **0,7%**. Il settore mostra buoni livelli di **redditività commerciale** con un **ROS al 5,7%** un **ROIC al 6,9%**, valori positivi, anche se in lieve calo rispetto agli anni precedenti. La solidità finanziaria resta elevata con un indice di indebitamento pari ad 1,19 (mezzi di terzi su mezzi propri).

Per il **2025**, il settore food dovrebbe confermare, con un **4,6%** il trend positivo, seppure con tassi leggermente inferiori rispetto all'anno precedente. Per il **2026** si prevede una crescita dei ricavi del **+4,4%**.

Il mercato interno dovrebbe tenere grazie alla positiva dinamica dell'occupazione, che dovrebbe stimolare i consumi e quindi la domanda di prodotti del settore food. La crescita dei salari resta una variabile fondamentale per un salto di qualità dei consumi interni. La positiva evoluzione degli investimenti industriali conferma come l'industria italiana, in particolare quella del food, stia rispondendo alla sfida della produttività. A livello di comparto, **nel 2025 cresceranno significativamente farine (+9,9%), caffè (+6,9%), olio (+6,3%) e surgelati (+5,6%)**.

EVOLUZIONE DELL'EXPORT

L'export (in valore a prezzi correnti) del settore food, per i comparti analizzati dal FIM (con i relativi codici ATECO), registrerà una **crescita del 7,3% nel 2025**, leggermente **inferiore rispetto al +8,2% del 2024**. Le previsioni restano positive anche per il **2026**, con un incremento stimato del **7%**.

L'**export** relativo ai comparti mappati dal Food Industry Monitor ha raggiunto i **47 miliardi di euro**, di cui **circa il 13% destinato agli Stati Uniti**. Il **vino**, da solo, genera esportazioni per oltre **8 miliardi di euro**, con circa il **30% del totale diretto verso gli USA**.

Le esportazioni del comparto food (incluso il vino) sono **cresciute del 5,5% nel 2024**, in netta ripresa rispetto al -1,6% registrato nel 2023. Tuttavia, è evidente che le politiche dell'amministrazione americana in materia di importazioni potrebbero avere effetti significativi sulle vendite negli USA.

FOCUS SU AZIENDE FAMILIARI, GOVERNANCE E PERFORMANCE

Per la XI edizione del Food Industry Monitor, è stato sviluppato un focus specifico sugli assetti istituzionali e sui modelli di governance adottati dalle imprese. Il settore food si conferma fortemente caratterizzato da una presenza di imprese familiari, che rappresentano il 67% del campione analizzato (870 aziende). Le analisi sono state condotte anche a livello di comparto. I comparti delle farine (95%), distillati (83%), olio (82%) e caffè (81%) superano l'80% di aziende a proprietà familiare. Anche in comparti caratterizzati dalla presenza di grandi players internazionali, come surgelati, birra e vino, le aziende familiari rimangono prevalenti, seppur con un'incidenza di poco superiore al 50%

La governance delle imprese varia in base alla natura proprietaria: nelle aziende familiari, il **75,8% è gestito tramite Consiglio di Amministrazione**, mentre il **24,2% è guidato da un Amministratore Unico**. Nelle aziende non familiari la struttura è più

formalizzata, con una netta prevalenza del CdA (93,6%) e una marginale presenza dell'Amministratore Unico (6,4%). Dal punto di vista della composizione di genere dei CdA si evidenzia come **le aziende familiari presentino una quota di donne nei CdA del 24,7%, sensibilmente più alta rispetto al 10,1% rilevato nelle aziende non familiari.**

Il settore del food evidenzia una buona longevità delle imprese, infatti il **53,3% delle aziende familiari** del campione è guidata da **esponenti della terza generazione**, mentre un ulteriore **36,8% ha superato la terza**, solo il 9,9% delle aziende è guidata dalle prime due generazioni. I comparti con la prevalenza di aziende di prima e seconda generazione sono: farina, pasta, distillati e dolci. I comparti con le aziende più longeve, arrivate oltre la terza generazione, sono: birra, olio, farine e acqua.

Dal punto di vista delle performance economiche, le aziende familiari si distinguono per risultati mediamente superiori alle non familiari. **Il ritorno sul capitale investito (ROI) e il Return on Equity (ROE) sono sensibilmente superiori per le aziende familiari.**

In generale, per tutte le aziende, **i modelli di governance evoluti determinano performance superiori.** In particolare la presenza di una **leadership collegiale**, cioè una distribuzione delle deleghe tra più figure, migliora significativamente le performance, con effetti positivi sui principali indici di redditività. Ancora più rilevante è l'effetto positivo della **presenza di amministratori che siano anche parte della compagine proprietaria**: la presenza nei CdA di consiglieri-azionisti, infatti, porta a un miglioramento significativo del ROA. Nelle imprese familiari, la presenza di un **presidente familiare**, che esercita il ruolo di collegamento strategico tra famiglia e impresa, ha un'**influenza rilevante sulle performance reddituali.**

DICHIARAZIONI

"Il 2024 è stato un anno interlocutorio per settore del food, che è cresciuto a ritmi inferiori rispetto alle previsioni formulate ad inizio anno, allineandosi a quanto è stato riscontrato per il PIL. Le prospettive per il 2025 sono positive, ma andranno sicuramente riviste al ribasso in caso di attivazione dei dazi doganali e qualora l'evoluzione della guerra in Medio Oriente comportasse una contrazione significativa della produzione di petrolio e dei flussi turistici. Per questo l'evoluzione sui mercati internazionali va valutata con grande attenzione. In particolare, l'introduzione di dazi potrebbe comportare una drastica riduzione delle esportazioni. Occorre considerare che solo alcuni player italiani hanno strutture produttive negli USA e potrebbero quindi preservare le proprie quote di mercato, ma questa non è un'opzione alla portata di tutte le aziende."

Carmine Garzia, Professore di Management e responsabile scientifico dell'Osservatorio Food Industry Monitor dell'Università di Scienze Gastronomiche di Pollenzo.

"Quanto sta accadendo a livello internazionale deve farci riflettere seriamente sull'opportunità per le imprese italiane di dare una forte accelerazione alle strategie d'internazionalizzazione investendo direttamente sui mercati in strutture produttive. Non dobbiamo vedere il "made in Italy" solo come un modello basato sull'esportazione di prodotti finiti, ma anche come l'esportazione di know-how di innovazione e produzione, che può essere messo a sistema direttamente nei mercati di destinazione. Le previsioni per il 2026 sono positive, ma potremmo essere costretti a

confrontarci con i dazi USA e le possibili contromisure che potrebbero essere approvate in mercati strategici per il Made in Italy, come quello cinese. La crescita esterna, per rafforzare la massa critica e la presenza all'estero, resta una delle opzioni più efficaci per sostenere le sfide dei mercati internazionali e non perdere i trend di crescita”.

Alessandro Santini, Head of Corporate & Investment Banking di Ceresio Investors

ROUND TABLE – I RELATORI

Il convegno è stato introdotto e moderato da **Silvia Sciorilli Borrelli**, corrispondente del Financial Times per l'Italia. Dopo i saluti istituzionali del Prof. **Nicola Perullo**, Rettore dell'Università di Scienze Gastronomiche, e di **Gabriele Corte**, Direttore Generale di Banca del Ceresio SA, è intervenuto il **Prof. Carmine Garzia**, Responsabile Scientifico dell'Osservatorio, che ha presentato i risultati dell'ultima edizione del Food Industry Monitor, con un focus sulla crescita e sull'export per il prossimo biennio. Sono stati presentati dei dati inediti sugli assetti proprietari e i modelli di governance delle aziende del food e l'impatto che hanno sulle performance.

Il **Prof. Michele Fino** ha moderato un dibattito dedicato al valore “made in Italy” a cui ha partecipato **Matteo Lunelli, Presidente e CEO di Ferrari Trento** e **Guido Repetto, Presidente di Elah Dufour**. Silvia Sciorilli Borrelli ha moderato la seconda sessione del dibattito dedicata agli strumenti finanziari per la crescita e l'internazionalizzazione, a cui hanno preso parte **Maria Luisa Miccolis, Head of Sales PMI di SACE** e **Alessandro Santini**, Head of Corporate & Investment Banking di Ceresio Investors.

Le conclusioni del convegno sono state affidate, come da tradizione a **Carlo Petrini**, fondatore di **Slow Food** e Presidente dell'Università di Scienze Gastronomiche.

Università di Scienze Gastronomiche di Pollenzo, fondata nel 2004 su iniziativa di Slow Food, l'Università di Scienze Gastronomiche di Pollenzo è un ateneo non statale e legalmente riconosciuto dallo Stato italiano, nato per dare dignità accademica alla gastronomia e promuovere un modello interdisciplinare di studio del cibo. Istituzione dinamica e di impronta fortemente internazionale, l'UNISG ha visto nella sua ventennale attività la presenza di oltre 4000 studenti da oltre 100 Paesi. L'ateneo forma food specialist con competenze professionali, capaci di indirizzare la produzione, la distribuzione e il consumo di cibo in modo sostenibile.
<https://www.unisg.it/>

Ceresio Investors rappresenta il gruppo bancario svizzero che fa capo a Banca del Ceresio - specializzato nella gestione di patrimoni, nella custodia titoli, nel Corporate & Investment Banking e nel consolidamento fiscale e patrimoniale - fondato nel 1919 a Milano da Antonio Foglia. La terza generazione della famiglia Foglia è attiva oggi a Lugano attraverso la capogruppo Banca del Ceresio e Lagom Family Advisors; a Milano tramite Ceresio SIM, Global Selection SGR e Eurofinleading Fiduciaria; a Londra con Belgrave Capital Management. La solidità patrimoniale (Leverage ratio semplificato 42.7%), la reputazione nella gestione (CHF 9 miliardi di attivi in gestione) e la logica del co-investimento tra proprietà e clientela rappresentano da sempre i suoi principali elementi distintivi
<https://www.ceresioinvestors.com>