



The European House
Ambrosetti



Formazione
e Sviluppo
nell'Ho.Re.Ca.

RAPPORTO STRATEGICO 2025

Nutrire il Paese,
connettere le persone
L'Horeca come Ecosistema

Con il patrocinio di:



RAPPORTO STRATEGICO 2025

**Nutrire il Paese,
connettere le persone**

L'Horeca come Ecosistema

**Il ruolo chiave dei consumi fuori casa nell'era
dell'incertezza e il valore abilitante della
Distribuzione Horeca per il Sistema-Paese**

Rapporto realizzato da TEHA Group in collaborazione con AFDB – L'Associazione per la formazione e lo sviluppo della Distribuzione Horeca con il patrocinio di Italgrob – Federazione Italiana Distributori Horeca.

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

© 2025 TEHA Group TUTTI I DIRITTI RISERVATI. Il presente documento è di proprietà di TEHA Group e AFDB – L'Associazione per la formazione e lo sviluppo della Distribuzione Horeca. Nessuna parte di esso può essere in alcun modo riprodotta senza l'autorizzazione scritta di TEHA Group e AFDB – L'Associazione per la formazione e lo sviluppo della Distribuzione Horeca.

INDICE

GLI OBIETTIVI E LA METODOLOGIA DI LAVORO	4
I MESSAGGI CHIAVE DEL RAPPORTO STRATEGICO	6
CAPITOLO 1: LO SCENARIO DI RIFERIMENTO MACROECONOMICO E GLI IMPATTI SUI CONSUMI FUORI CASA	18
1.1- LO SCENARIO DI RIFERIMENTO GLOBALE TRA FATTORI DI DISRUPTION ED ELEMENTI DI OTTIMISMO	18
1.2- GLI IMPATTI DELL'INCERTEZZA INTERNAZIONALE SU CONSUMI E POTERE D'ACQUISTO IN ITALIA	23
1.3- IL CONTRIBUTO DELLA RISTORAZIONE ITALIANA E DEL TURISMO ENOGASTRONOMICO AI CONSUMI FUORI CASA	29
CAPITOLO 2: IL CONTRIBUTO DELLA FILIERA DELL'HORECA PER LA COMPETITIVITÀ DEL SISTEMA-PAESE E IL VALORE ABILITANTE DELLA DISTRIBUZIONE	34
2.1- IL CONTRIBUTO DEL CANALE HORECA ALLA COMPETITIVITÀ DEL SISTEMA-PAESE	34
2.2- IL VALORE ABILITANTE DELLA DISTRIBUZIONE HORECA PER I CONSUMI FUORI CASA IN ITALIA	41
CAPITOLO 3: I MEGATREND DI CAMBIAMENTO PER IL CANALE HORECA E L'“AGENDA DI POLICY PER IL FUTURO DELLA DISTRIBUZIONE HORECA” IN ITALIA	48
3.1- I MACROTREND DI CAMBIAMENTO CHE MODIFICHERANNO GLI SCENARI DI EVOLUZIONE DEL CANALE HORECA	50
3.2- QUALI IMPATTI DEI MACROTREND PER GLI OPERATORI DELLA FILIERA DELL'HORECA	57
3.3- L'“AGENDA DI POLICY PER IL FUTURO DELLA DISTRIBUZIONE HORECA” IN ITALIA	63
CONCLUSIONI	67
PRINCIPALE BIBLIOGRAFIA DI RIFERIMENTO	68

GLI OBIETTIVI DELL'INIZIATIVA E LA METODOLOGIA DI LAVORO

Il Rapporto Strategico 2025 “Nutrire il Paese, Connettere le Persone - l’Horeca come ecosistema”, redatto da TEHA Group in collaborazione con AFDB – L’Associazione per la formazione e lo sviluppo della Distribuzione Horeca e con il patrocinio di Italgrob – Federazione Italiana Distributori Horeca, ha come obiettivo principale la valorizzazione del complesso ecosistema che sostiene i consumi alimentari fuori casa in Italia, sottolineando il ruolo chiave degli attori che operano nella distribuzione al canale Horeca nel sostenere i consumi alimentari fuori casa in Italia. **Più nello specifico, gli obiettivi dell’iniziativa sono stati così articolati:**

- comprendere nel dettaglio l’evoluzione dello scenario di riferimento per il settore dell’Horeca (hotellerie-restaurant-café) in Italia, attraverso dati chiave specifici e mettendo in luce il ruolo degli attori che operano nel canale distributivo e il sostegno ai consumi alimentari fuori casa;
- definire il perimetro della filiera dell’Horeca sia in termini di quantificazione del valore economico e sociale generato, sia con riferimento agli attori coinvolti, ai ruoli specifici e ai rapporti intra-filiera in un’ottica di ecosistema;
- mappare le principali tendenze di cambiamento che determineranno gli scenari futuri per la filiera e qualificarne gli impatti per gli attori coinvolti, a partire dall’evoluzione dei canali distributivi, le ricadute generate dall’innovazione tecnologica e digitale e le abitudini di consumo nel contesto di evoluzione demografica e sociale in atto;
- mettere a punto un’Agenda di linee d’azione per il futuro della Distribuzione Horeca e la sua filiera estesa di riferimento.

Per la realizzazione del Rapporto Strategico, **TEHA ha adottato una metodologia multi-livello, articolata in attività tra loro fortemente sinergiche.**



Figura I. La struttura metodologica e le attività del Gruppo di Lavoro TEHA-AFDB-Italgrob (illustrativo), 2025.
Fonte: elaborazione TEHA Group, 2025.

Le principali metodologie utilizzate per la stesura del Rapporto Strategico sono state:

- l'analisi della letteratura di riferimento sui principali trend di cambiamento dello scenario tramite database nazionali e internazionali;
- la ricostruzione del valore del settore dei consumi fuori casa e della filiera allargata dell'Horeca che coinvolge 12 macro-settori Istat;
- la ricostruzione del moltiplicatore economico del settore dei consumi fuori casa;
- l'elaborazione e somministrazione di una survey agli associati di Italgrob per analizzare il sentiment degli operatori rispetto ai principali trend per l'evoluzione del settore;
- la valorizzazione di dati proprietari Italgrob per analizzare l'andamento del comparto a livello territoriale e di categoria merceologica.

TEHA e AFDB ringraziano tutti gli Associati di Italgrob per il prezioso contributo fornito tramite la partecipazione alla survey.

Il Gruppo di lavoro AFDB-Italgrob è stato composto da:

- Antonio Portaccio (Presidente, Italgrob);
- Febo Leondini (Presidente, AFDB);
- Dino di Marino (Direttore Generale, Italgrob; Consigliere e Segretario Generale, AFDB).

Il Gruppo di lavoro TEHA è stato composto da:

- Benedetta Brioschi (Partner e Responsabile Food&Retail e Sustainability);
- Giulia Tomaselli (Consultant e Project Coordinator, Area Food&Retail e Sustainability);
- Camilla Ciboldi (Analyst, Area Food&Retail e Sustainability);
- Federico Petteruti Pellegrino (Analyst, Area Food&Retail e Sustainability);
- Francesca Mangione (Assistant, Area Food&Retail e Sustainability).



I partner di AFDB – L'Associazione per la formazione e lo sviluppo della Distribuzione Horeca

I MESSAGGI CHIAVE DEL RAPPORTO STRATEGICO

“NUTRIRE IL PAESE, CONNETTERE LE PERSONE – L’HORECA COME ECOSISTEMA”

- In un contesto geopolitico ad alta complessità, caratterizzato dal susseguirsi e sovrapporsi di situazioni d'emergenza, il sistema-Italia ha saputo dimostrarsi resiliente e in grado di cogliere le sfide che si sono presentate, ponendosi in buono stato di salute nei confronti di quelle che verranno.**

L'Italia, come molti altri Paesi, si trova ad affrontare un contesto geopolitico ad alta complessità, all'interno del quale l'Osservatorio TEHA Group sullo scenario di oggi e di domani ha identificato la **coesistenza di potenziali fattori di disruption**, capaci di modificare fortemente lo scenario economico di riferimento, ma anche **potenziali elementi di ottimismo per il sistema-Paese**, che ha saputo dimostrarsi più resiliente di altre economie nell'affrontare le sfide del recente passato.

Tra i potenziali fattori di disruption, un ruolo di primo piano è esercitato dai nuovi equilibri in fase di definizione a seguito delle elezioni americane. La nuova presidenza avrà infatti la possibilità di modificare diverse dinamiche sia geopolitiche sia economiche. Gli annunci del “Liberation Day” dello scorso 2 aprile hanno segnato il picco più alto dell'aliquota tariffaria attesa dopo oltre 35 anni di stabilità, una politica in continuità con quella della 1° Amministrazione Trump nelle intenzioni, ma distaccandosene nella portata, con il dazio sulle importazioni USA salito ben oltre le aspettative del mercato al 29% (dal 2,5% a fine 2024). **L'impatto finale dei dazi sul commercio mondiale dipenderà dall'effettiva imposizione dei dazi**, al momento prorogati per 90 giorni, dal loro ammontare al termine delle negoziazioni e dall'elasticità dei consumi.

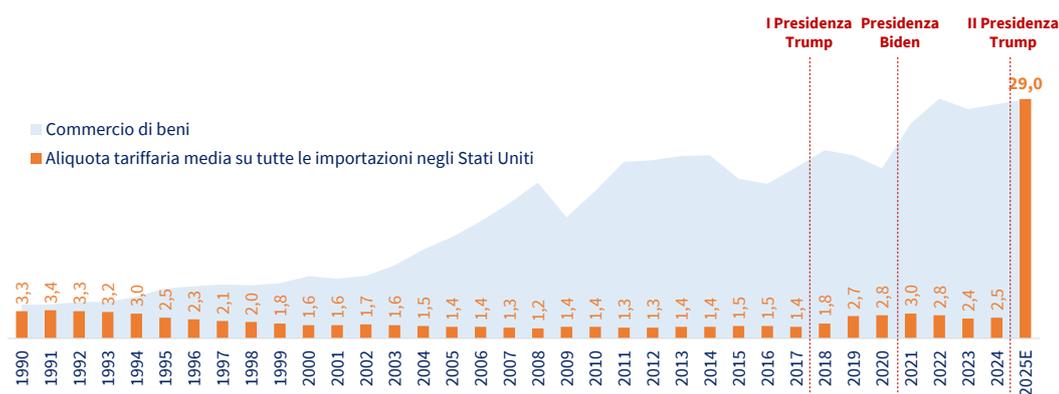


Figura II. Aliquota tariffaria media su tutte le importazioni negli Stati Uniti e commercio di beni a livello globale (asse dx: trilioni di dollari; asse sn: valori percentuali), 1990-2025E*.

(* Aliquota media prevista per il 2025 secondo le proposte e annunci del Presidente Trump del 4 aprile 2025.

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Tax Foundation e US Census Bureau, 2025

In questo contesto, appare opportuno segnalare alcuni elementi di ottimismo per il sistema Italia, a partire dalle prospettive di crescita economica le quali, seppur contenute, si assestano su valori superiori alla media del decennio: **+0,7% di media nel triennio 2024–2026, rispetto a un +0,2% nel decennio scorso 2013–2023**. Una crescita di quasi 4 volte superiore influenzata da numerosi fattori di impatto, a partire dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, i cui benefici devono ancora in larga misura concretizzarsi: nell'ipotesi di un alto assorbimento dei fondi e quindi di un recupero dei ritardi accumulati, è associato un incremento di PIL per 360 miliardi di Euro dal 2024 al 2030.

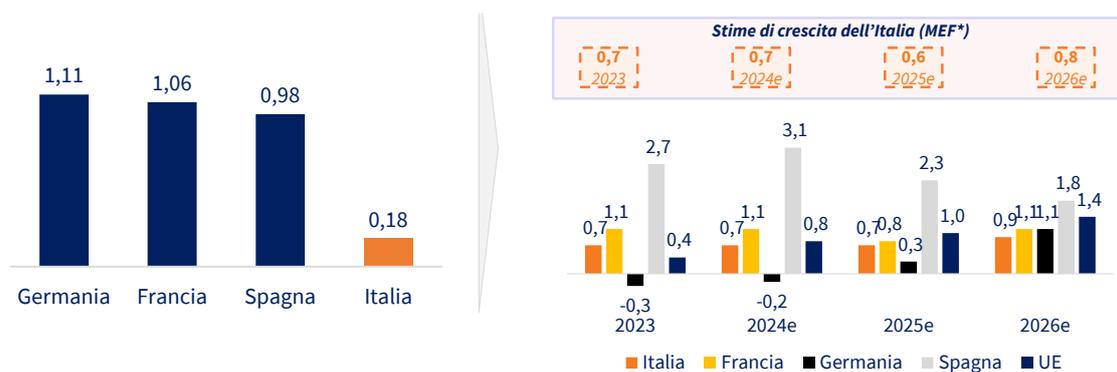


Figura III. A sinistra, **crescita media del PIL reale nei principali Paesi europei** (% , a prezzi costanti), 2012-2022. A destra, **crescita del PIL reale nei principali Paesi europei** (var. %), 2023-2026e.

(*) MEF, Documento di Economia e Finanza, aprile 2025.

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat, OCSE e MEF, 2025.

Un decisivo impulso alla crescita verrà inoltre fornito dalle politiche monetarie internazionali: dopo avere attuato il più rapido ciclo di rialzo dei tassi degli ultimi 100 anni per contrastare il picco inflattivo, la FED e la BCE hanno iniziato il processo di abbassamento dei tassi di interesse a partire dal secondo semestre del 2024, seppur con velocità diverse.

Alla luce di questo scenario, è fondamentale preservare un approccio di cauto ottimismo, sostenuto da politiche chiare e interventi tempestivi con una roadmap certa per gli imprenditori, per sfruttare il cambiamento repentino degli scenari come un'opportunità e guidare l'Italia su una traiettoria di crescita sostenibile nel medio-lungo termine.

2. Lo scenario di incertezza globale potrà avere ricadute significative sul potere d'acquisto delle famiglie, già eroso dal biennio inflattivo. Tenendo conto dell'inflazione, i consumi alimentari, in casa e fuori casa, appaiono stagnanti da più di un decennio.

Questo scenario di incertezza può generare impatti significativi sui consumi delle famiglie italiane, già stagnanti da oltre un decennio. Tuttavia, i consumi rappresentano una variabile chiave per il sistema Paese: rilanciare i consumi fuori casa è sinonimo di crescita e di sviluppo sociale.

Se il Paese vuole tornare a crescere non può dimenticarsi della rilevanza dei consumi, che rappresentano quasi il 60% del PIL Italiano nel 2024. L'incidenza dei consumi privati sul PIL italiano è superiore di +6,7 punti percentuali rispetto alla media UE-27, mentre l'incidenza del saldo commerciale è solo l'1,4%, circa un terzo della media UE-27. Più nello specifico, i consumi in beni alimentari e non alimentari ammontano al 27,1% del PIL italiano e sono dunque una variabile chiave per rilanciare la crescita e la competitività del Paese.

Tuttavia, l'inflazione alimentare ha ulteriormente eroso il potere d'acquisto delle famiglie nello scorso biennio, con un picco del 13,8% registrato ad ottobre 2022, più alto rispetto all'indice generale di 11,8%. L'inflazione alimentare è rientrata a livelli pari o inferiori al 2%, indicati come ottimali dalle istituzioni bancarie per garantire stabilità, solo nel secondo semestre 2024. La BCE prevede nel 2025 un assestamento dell'inflazione al 2,1% nell'Eurozona.

Tenendo conto dell'inflazione, i consumi alimentari, in casa e fuori casa, appaiono stagnanti da più di un decennio e con eterogeneità tra le regioni italiane. Difatti, in termini reali, ovvero a prezzi concatenati con valore di riferimento 2020, il valore cumulato dei consumi alimentari per il 2024 è di 234 miliardi di Euro, un valore pressoché identico a quelli registrati 10 anni fa, nel 2015. Più nello specifico, i consumi alimentari in casa si sono assestati nel 2024 a 150 miliardi di Euro, mentre i consumi alimentari fuori casa, dunque relativi al canale Horeca, ammontano a 85 miliardi di Euro nel 2024. Si precisa che tali dati sono valori concatenati a prezzi costanti (con anno base 2020) e consentono pertanto di eliminare l'effetto dell'inflazione per confrontare i dati economici nel tempo in modo più preciso.



Figura IV. Spesa per consumi alimentari in casa e «out of home» delle famiglie italiane (miliardi di Euro, valori concatenati anno 2020), 2014-2024^E.

N.B. I valori concatenati hanno un indice di prezzo fisso, in questo caso all'anno 2020, e non considerano l'aumento nominale derivante dall'inflazione.

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat, 2025.

La spesa per consumi alimentari dimostra inoltre forte eterogeneità rispetto alle Regioni italiane, sia in termini assoluti sia in termini relativi. Una famiglia in Trentino A.A. spende 192 Euro al mese per consumi «out of home», il 30% della spesa alimentare. Una famiglia in Calabria spende «out of home» solo il 7% del budget mensile alimentare, 49 Euro. In generale, al Sud Italia la spesa alimentare «out of home» è il 60% minore rispetto al Nord Italia.

I consumi alimentari nel canale Horeca hanno sofferto in particolar modo il periodo pandemico; la spesa in consumi alimentari fuori casa si è contratta del 37% dal 2020 al 2019. In anni recenti l'andamento della spesa per consumi delle famiglie è rientrato in una traiettoria di crescita ma senza recuperare pienamente terreno rispetto all'indice generale.

Nel 2023, l'incidenza del canale Horeca sulla spesa media familiare per consumi ha raggiunto l'incidenza più alta degli ultimi 10 anni, assestandosi al 5,7% del totale dei consumi e superando il dato del 2019 pre-covid, sintomo di un andamento consolidato negli anni e non frutto esclusivamente di un rimbalzo post-pandemico.



Figura V. Spesa media mensile familiare nel canale Horeca (% sul totale destinato a consumi), 2014-2023.

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat, 2025

3. La filiera agroalimentare estesa rimane un asset strategico per la competitività del Paese, tra le più rappresentative del Made in Italy e in crescita negli ultimi anni nonostante il contesto macroeconomico: senza di essa il 20% del PIL non potrebbe essere generato.

In uno scenario in cui l'unica certezza sembra essere l'incertezza, l'Italia può contare su un vantaggio competitivo culturale importante. Come spesso sottolineato da TEHA, il susseguirsi e sovrapporsi di situazioni d'emergenza è humus fertile per la creatività dei nostri imprenditori, campioni del mondo in gestione delle "perma-crisi" in quanto inguaribili "perma-innovatori" e "perma-ottimisti".

Questo tratto distintivo è ancora più marcato nella filiera agroalimentare, asset strategico per la competitività del Paese e in crescita negli ultimi anni, con €263 miliardi di fatturato, di cui €186 miliardi del F&B e €77 miliardi del comparto agricolo (+38% nel periodo 2015-2023). **Con 74 miliardi di Euro di Valore Aggiunto, inoltre, la filiera agroalimentare è al 1° posto tra i comparti manifatturieri nel 2023.**

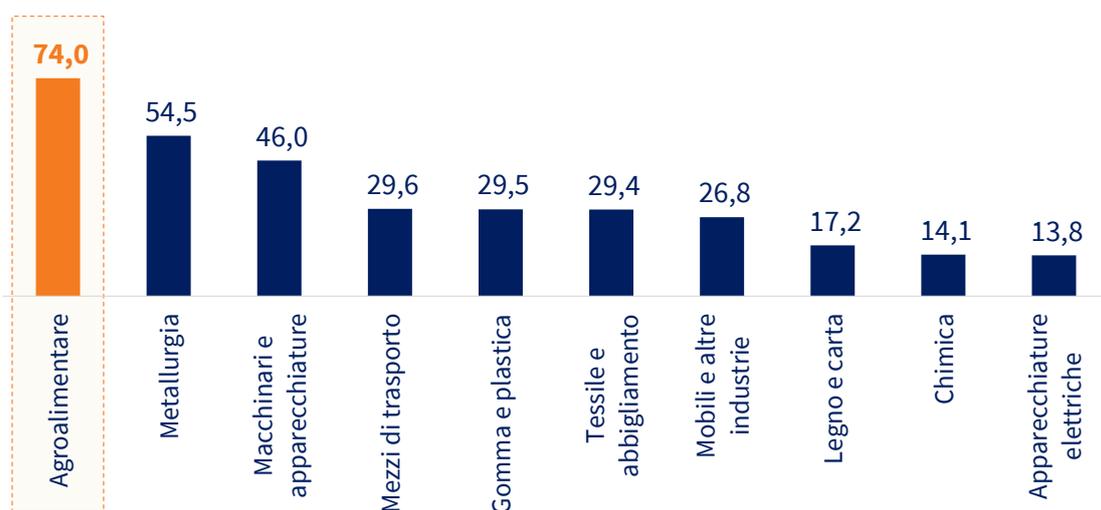


Figura VI. Valore Aggiunto generato dalle prime 10 filiere in Italia (miliardi di Euro), 2023.

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat, 2025

La filiera agroalimentare è tra le più rappresentative del Made in Italy e la straordinaria voglia di agroalimentare italiano nel mondo è testimoniata dalla crescita dell'export, che ha raggiunto nel 2024 il record storico di 67,5 miliardi di Euro. Il valore medio unitario delle esportazioni agrifood italiane (pari a 254,5 Euro ogni 100Kg di prodotti) è il più alto tra i principali competitor europei, a dimostrazione della qualità dei prodotti Made in Italy.

In seguito ai recenti shock del costo dell'energia e della disruption delle catene di approvvigionamento globali, secondo una survey TEHA, quasi 2 imprese su 3 hanno intrapreso azioni specifiche in contrasto alle crisi congiunturali con piani strutturati di medio periodo (ad es. piani di delocalizzazione o di acquisto di materie prime in Italia, una maggiore attenzione alla sostenibilità della produzione e alla riduzione degli sprechi).

All'interno dello scenario internazionale, la politica protezionista degli Stati Uniti potrebbe portare ad un aumento dei dazi sull'esportazione agroalimentare europea: oggi gli Stati Uniti sono il 2° mercato di sbocco delle esportazioni agroalimentari italiane. Sebbene l'unicità della produzione agroalimentare italiana comporti un impatto limitato dei dazi nel breve periodo, non sono da sottovalutare i rischi di una inflazione globale e della perdita di potere d'acquisto dei consumatori americani.

Questo intreccio fra dazi e inflazione rischia di creare negli USA le condizioni affinché i prodotti Italian Sounding guadagnino ulteriore spazio sugli scaffali: i dazi alzano il prezzo degli originali, l'erosione del potere d'acquisto spinge i consumatori a cercare alternative più economiche offrendo spazio di manovra ai falsi "tricolori". Salvo un rapido rientro delle tensioni tariffarie e un rafforzamento della tutela delle Indicazioni Geografiche, il fenomeno è destinato a crescere oltre il già elevato valore quantificato da TEHA in 106 miliardi di Euro nel 2024, con un moltiplicatore pari all'1,57 rispetto all'attuale valore di esportazione.

4. TEHA ha ricostruito l'impatto della catena di valore sostenuta dal canale Horeca in Italia: un ecosistema che genera €125,2 miliardi di Valore Aggiunto, pari al 5,7% del PIL italiano nel 2024.

All'interno della filiera agroalimentare estesa, un ruolo chiave è giocato dal complesso ecosistema che sostiene i consumi alimentari fuori casa. L'**Horeca** è l'anello di congiunzione che porta sulla tavola degli italiani i prodotti della filiera agroalimentare nazionale, valorizzando gli elementi di qualità e i valori distintivi. Per questo motivo, ai fini dell'elaborazione del Rapporto Strategico, TEHA ha ricostruito l'impatto della catena di valore che costituisce l'ecosistema dell'Horeca in Italia. **La filiera «estesa» dell'Horeca attiva un complesso sistema economico da monte a valle, coinvolgendo più di 12 macro-settori in maniera diretta, indiretta e indotta**, con un giro d'affari complessivo che ha un peso economico e sociale per la competitività del Paese più alto di quanto percepito.

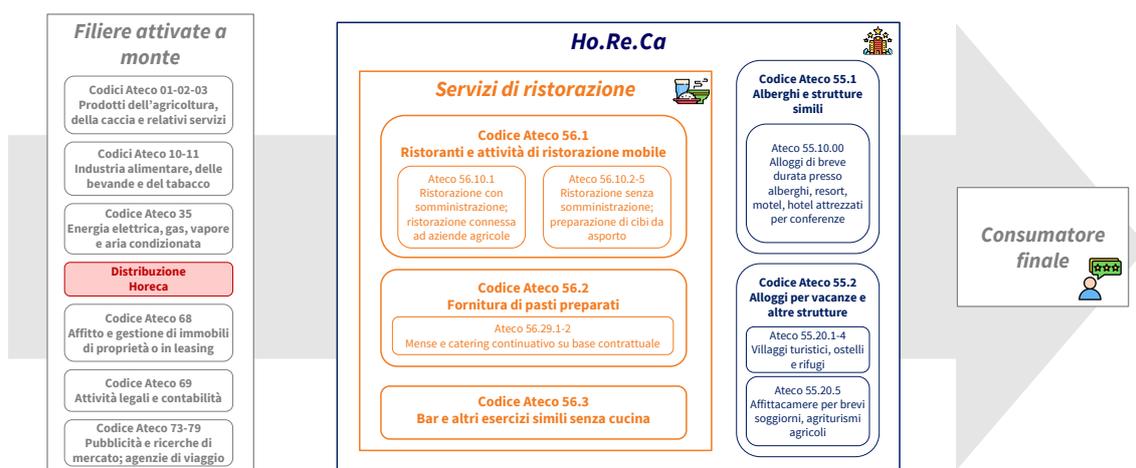


Figura VII. La ricostruzione della filiera "estesa" dell'Horeca in Italia (illustrativo).

Fonte: elaborazione TEHA Group, 2025

I risultati delle analisi TEHA sul contributo della filiera dell'Horeca al sistema Paese restituiscono un canale di consumo diretto caratterizzato da grande vitalità e dinamicità. **Nel 2024, il canale Horeca ha registrato 107,1 miliardi di fatturato e 53,8 miliardi di Valore Aggiunto, occupando 1,5 milioni di addetti in 382mila imprese e svolgendo al contempo investimenti per 2,7 miliardi di Euro.** Il valore economico dell'Horeca è mostrato in figura a prezzi correnti per l'anno 2024. Le imprese comprendono sia i pubblici esercizi, sia le attività di ristorazione presenti a supporto del comparto alberghiero.



Figura VIII. Il valore economico e sociale della filiera dell'Horeca in Italia nel 2024 (prezzi correnti).

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat, AIDA e tabelle intersettoriali input-output di Istat, 2025

Tramite l'attivazione delle catene di fornitura e subfornitura, la filiera dell'Horeca genera un Valore Aggiunto totale di €125,2 miliardi. Vale a dire, **per ogni Euro di Valore Aggiunto generato nell'Horeca, se ne attivano €1,3 aggiuntivi nell'intera economia.**

All'interno del giro d'affari indiretto e indotto generato sono presenti attività quali l'industria alimentare e delle bevande, la fornitura di energia, la gestione dell'immobile e la Distribuzione Horeca, per un moltiplicatore economico totale di 2,3. Complessivamente, **grazie al contributo di queste attività, la filiera dell'Horeca sostiene la generazione di €125,2 miliardi di Valore Aggiunto in Italia, pari al 5,7% del PIL italiano nel 2024.**

5. Nel 2024, la Distribuzione Horeca ha generato 15,3 miliardi di Euro di fatturato e 2,7 miliardi di Euro di Valore Aggiunto. Alla luce di tale ruolo strategico all'interno della filiera Horeca e il prezioso contributo al Sistema-Paese, è essenziale che i Distributori Horeca vengano ufficialmente riconosciuti dalla normativa italiana.

All'interno della filiera estesa dell'Horeca, nelle attività indotte da queste ultime, risiedono gli attori attinenti al settore della **Distribuzione Horeca**. Si tratta di un ecosistema di attori che svolge la delicata **funzione di anello di congiunzione tra l'industria alimentare e il canale Horeca**, un ruolo chiave in quanto garanzia di qualità, continuità e l'efficienza nella fornitura di prodotti alimentari e bevande.

Non tutti gli operatori della filiera dell'Horeca si riforniscono tramite operatori della Distribuzione Horeca, mediamente tale incidenza è stimata attorno all'57%. Esistono difatti anche altre forme di approvvigionamento per gli operatori dell'Horeca alternativi all'affidarsi alla Distribuzione Horeca, quali ad esempio i contatti diretti con le aziende produttrici dei prodotti (14%), il rifornimento tramite negozi di vendita al dettaglio o la Distribuzione Moderna (9%), i Cash & Carry (17%) e le piattaforme di delivery e-commerce (4%).

Nonostante il ruolo strategico ed essenziale nella filiera dell'Horeca e il prezioso contributo al Sistema-Paese, ad oggi **i distributori di Food&Beverage al canale Horeca non risultano ufficialmente riconosciuti e mappati dalla normativa italiana.**

Nel 2024, la Distribuzione Horeca ha generato 15,3 miliardi di Euro di fatturato e 2,7 miliardi di Euro di Valore Aggiunto, occupando 57mila addetti tra diretti e indiretti, categoria che include i lavoratori stagionali, gli agenti in P.IVA e i servizi logistici). **L'universo della Distribuzione Horeca conta circa 3.400 imprese attive** ed ha effettuato investimenti per 107 milioni di Euro.



Figura IX. Il valore economico e sociale della Distribuzione Horeca in Italia (prezzi correnti), 2024e.

(*) L'occupazione indiretta include i lavoratori stagionali, gli agenti in P.IVA e i servizi logistici.

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati AIDA, TradeLab e Italgrob-GBI, 2025

Nell'ultimo decennio, la Distribuzione Horeca ha registrato un'**importante dinamica di crescita rispetto alle variabili di fatturato e di Valore Aggiunto, con tassi medi di crescita annui composti, rispettivamente, del 4,7% e del 7,4%.**

Nel 2024, i distributori di sole bevande incidono per circa un quarto del fatturato totale registrato dalla Distribuzione Horeca (26,8%), mentre la quota principale rimane quella gestita dai grossisti specializzati food (47,4%). La quota rimanente è attribuibile al fatturato degli operatori identificati come misti, ovvero non specializzati in un singolo comparto merceologico, che incidono sul totale per il 25,3%.

6. Secondo gli Associati di Italgrob, la riduzione del potere d'acquisto (92%) sarà il fattore più sfidante nel prossimo futuro per le aziende operanti nel canale Horeca.

Il settore agroalimentare italiano e il canale Horeca si trovano anch'essi protagonisti di una transizione, quella della **digitalizzazione** e della **sostenibilità**, che risulta imprescindibile per la competitività dell'Italia e dell'Europa nel prossimo futuro.

TEHA ha sottoposto una survey agli Associati di Italgrob per monitorare ed analizzare il sentiment degli operatori della Distribuzione Horeca sullo scenario dei consumi fuori casa in Italia e sulle evoluzioni per il comparto. **Secondo gli associati di Italgrob, la riduzione del potere d'acquisto (92%) sarà il fattore più sfidante nel prossimo futuro.** I risultati ottenuti da queste voci sono significativamente superiori a quelli relativi alle altre tendenze, che pur riscontrano una diffusione non marginale tra gli addetti ai lavori.



Figura X. Risposte alla domanda «Quali saranno le principali sfide che il suo settore dovrà affrontare nel prossimo futuro?» (possibilità di risposta multipla con massimo 3 opzioni selezionabili, % sul totale campione), dicembre 2024

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Italgrob, 2025.

Alla luce di queste premesse, **TEHA ha elaborato una sintesi strategica dei macrotrend di cambiamento per il canale Horeca e dei principali impatti previsti per il comparto nel prossimo futuro**, sintetizzate come di seguito.



Figura XI. I principali macrotrend che modificheranno sostanzialmente gli scenari nel prossimo futuro per il canale Horeca e i principali impatti previsti per il comparto (illustrativo), 2025.

Fonte: elaborazione TEHA Group, 2025.

Più nello specifico, per acquisire un vantaggio competitivo rilevante nel lungo periodo, le realtà operanti nella filiera estesa dell’Horeca dovranno investire nell’immediato futuro in linea con alcune sostanziali modifiche dello scenario di riferimento, quali:

- **l’inverno demografico**, perché le persone sole sopra i 65 anni dedicano all’Horeca solamente il 2,4% della propria spesa media mensile, rispetto all’8,3% dei giovani tra i 18 e i 34 anni;
- **la polarizzazione dei consumi**, perché i servizi di ristorazione riscontrano il più alto gap di spesa tra il primo e l’ultimo quintile di reddito, ovvero x11,5: 53€ mensili nella famiglia meno abbiente e 611€ mensili nelle famiglie più abbienti;
- **l’attenzione alla sostenibilità**, in virtù delle nuove Direttive UE sulla plastica monouso (minimo 30% di plastica riciclata entro il 2030) e sulle emissioni di CO2 per i veicoli pesanti (obiettivo di riduzione di emissioni aumentato al -30%);
- **l’affermazione dell’Intelligenza Artificiale**, poiché l’evoluzione tecnologica segue una dinamica di accelerazione esponenziale ed entro il 2030, il mercato dell’Intelligenza Artificiale crescerà di x20 volte rispetto ad oggi, con una crescita annua stimata del +39%.

Le risposte principali intraprese dalle aziende del canale Horeca dovranno svilupparsi attorno all’interpretazione delle nuove abitudini di consumo, allo sviluppo di prodotti innovativi e personalizzati, all’evoluzione dei canali distributivi e ad una nuova gestione dei processi logistici.

7. Alla luce dei risultati emersi dal Rapporto Strategico, TEHA ha identificato alcune linee guida di indirizzo per le Istituzioni e i decisori politici, sintetizzati nell’“Agenda per la Distribuzione Horeca”.

Alla luce dei risultati emersi dal Rapporto Strategico, **TEHA ha identificato alcune linee guida di indirizzo per le istituzioni e i decisori politici** al fine di salvaguardare la competitività di un settore chiave per il sostegno ai consumi alimentari fuori casa quale la Distribuzione Horeca.

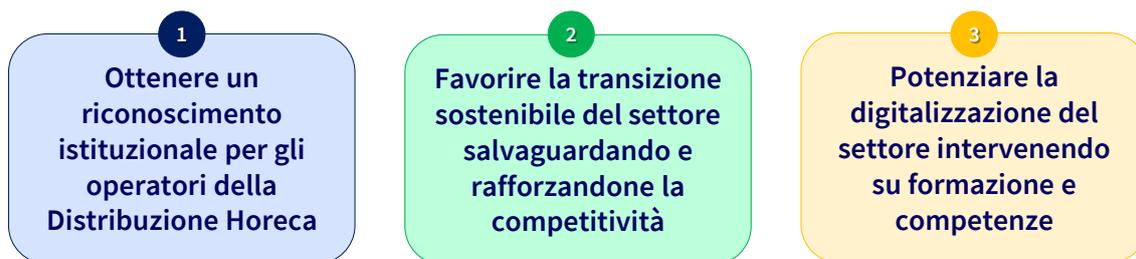


Figura XII. L’Agenda per il futuro della Distribuzione Horeca in Italia (illustrativo), 2025.

Fonte: elaborazione TEHA Group, 2025.

L’Agenda per il futuro della Distribuzione Horeca in Italia redatta da TEHA si fonda su tre pilastri, sintetizzati come in figura. Più nello specifico, l’attività di advocacy intrapresa intende mettere a fattor comune le esperienze degli stakeholder chiave del settore per suggerire indirizzi di policy con l’obiettivo di:

- **Ottenere un riconoscimento istituzionale per gli operatori della Distribuzione Horeca**, tramite:
 - l’identificazione di una definizione normativa chiara e condivisa per i distributori all’Horeca, che possa avere una valenza ufficiale in linea con quanto proposto dal disegno di legge in base che per la prima volta offre una definizione univoca alla categoria (distributore avente >70% dei ricavi dall’Horeca);
 - l’istituzione di un «elenco speciale» dei distributori all’Horeca, che ne formalizzi il ruolo all’interno della filiera dell’Horeca e della filiera agroalimentare attribuendo loro una definizione normativa chiara e condivisa.
- **Favorire la transizione sostenibile del settore salvaguardando e rafforzandone la competitività**, tramite:
 - la promozione del rinnovamento sostenibile della flotta di veicoli commerciali impiegati dai distributori del canale Horeca, attraverso incentivi dedicati alla transizione verso soluzioni a basse o zero emissioni;
 - l’introduzione di un sistema di restituzione controllata per gli imballaggi in plastica, ispirato al modello “vuoto a pieno”, che assicuri ai produttori e distributori la disponibilità e la titolarità del materiale riciclato (PET)

— **Potenziare la digitalizzazione del settore intervenendo su formazione e competenze,**
tramite:

- l'attivazione di programmi formativi specifici rivolti agli operatori del settore distributivo Horeca per potenziare le competenze digitali, con particolare attenzione a soluzioni di e-logistics, gestione dati e strumenti di tracciabilità;
- la definizione e la promozione di adozione di standard digitali comuni per la tracciabilità dei prodotti e la gestione documentale lungo la filiera, al fine di garantire interoperabilità, trasparenza e semplificazione amministrativa;
- la promozione dell'accesso delle giovani generazioni alle professioni della distribuzione Horeca attraverso iniziative di orientamento, valorizzazione e comunicazione del settore, anche in chiave digitale, al fine di attrarre nuovi talenti e favorire il ricambio generazionale.

CAPITOLO 1: LO SCENARIO DI RIFERIMENTO MACROECONOMICO E GLI IMPATTI SUI CONSUMI FUORI CASA

L'Italia, come molti altri Paesi, si trova ad affrontare un contesto geopolitico ad alta complessità, caratterizzato dal susseguirsi e sovrapporsi di situazioni d'emergenza. Nell'era moderna, dove l'impossibile è diventato possibile e, addirittura, ordinario, per orientarsi nel futuro, è essenziale fare un esercizio di anticipazione dell'improbabile.

1.1 LO SCENARIO DI RIFERIMENTO GLOBALE TRA FATTORI DI DISRUPTION ED ELEMENTI DI OTTIMISMO

TEHA ha indentificato 10 potenziali fattori di disruption capaci di ribaltare completamente lo scenario di riferimento economico, alternati a 10 potenziali elementi di ottimismo per il sistema-Italia che ha però saputo dimostrarsi resiliente e in grado di cogliere le sfide che si sono presentate, ponendosi in buono stato di salute nei confronti di quelle che verranno.



Figura 1.1. I 10 potenziali fattori di disruption per gli scenari futuri globali (illustrativo), 2025.

Fonte: elaborazione TEHA Group.

Tra i 10 fattori di disruption un ruolo da protagonista è certamente esercitato dai nuovi equilibri in fase di definizione negli Stati Uniti d'America, che hanno guidato al rialzo il debito globale negli ultimi 10 anni e che hanno in programma politiche commerciali restrittive globale per recuperare spazio di manovra nel settore pubblico e privato.

Nelle ultime settimane, l'attenzione internazionale si è concentrata sulla frattura interna alla classe dirigente statunitense, con lo scontro che tra gli altri temi vede al centro proprio l'ultima manovra fiscale proposta, la – “One Big Beautiful Bill Act”. Al centro delle tensioni, vi è il possibile impatto della legge sul debito federale statunitense. Il Congressional Budget Office (CBO) ha stimato che, nel periodo 2025-2034, **l'applicazione dell'OBBBA aumenterebbe il deficit primario di ulteriori 3 trilioni di Dollari.**

Gli Stati Uniti sono già oggi di gran lunga il Paese più indebitato al mondo. In valore assoluto, gli Stati Uniti registrano 33,4 trilioni di dollari di debito pubblico, più del doppio della Cina (14,7 trilioni di dollari) – al 2° posto - e triplo del Giappone (10,6 trilioni di dollari) – al 3° posto. Ad aprile 2025 l'agenzia di rating Moody's ha revocato agli Stati Uniti il rating creditizio di primo livello, passando da AAA ad AA1, citando come ragione principale l'entità dell'attuale debito e la crescita prevista nei prossimi anni.

A partire dall'apertura della Presidenza Clinton alla Cina, favorendone l'entrata nella WTO e nelle rotte globali del commercio, gli Stati Uniti hanno accumulato un crescente deficit commerciale nei confronti di quest'ultima; negli ultimi 10 anni, gli USA hanno accumulato 4,1 trilioni di dollari di deficit commerciale verso la Cina. In anni recenti la crescita dei dazi ha ridotto il disavanzo USA verso la Cina, passando dal 47% nel 2015 (pre-Trump) al 24% nel 2024 (post-Biden). Tuttavia, le politiche protezioniste adottate non sono state sufficienti a ridurre il disavanzo commerciale complessivo: negli ultimi 10 anni quest'ultimo è cresciuto del 56%.

Anche per questa ragione, dopo oltre 35 anni di stabilità tariffaria, a partire dalla Amministrazione Trump, gli Stati Uniti hanno adottato una politica commerciale più aggressiva, con un picco fino al 29% negli annunci del «Liberation Day». L'impatto finale dei dazi sul commercio mondiale dipenderà dall'effettiva imposizione dei dazi, al momento prorogati per 90 giorni, dal loro ammontare al termine delle negoziazioni e dall'elasticità dei consumi.

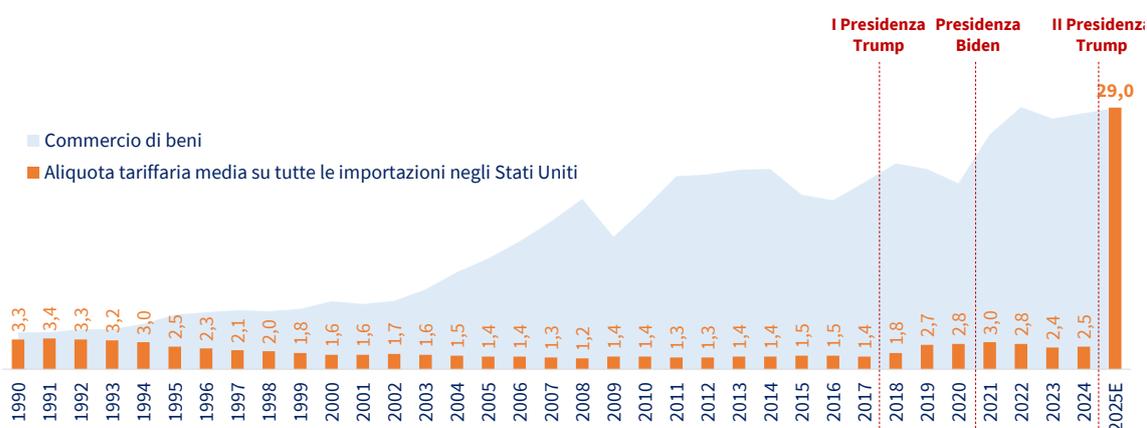


Figura 1.2. Aliquota tariffaria media su tutte le importazioni negli Stati Uniti e commercio di beni globale (asse dx - trilioni di dollari; asse sn - valori percentuali), 1990 - 2025 E*.

(*) Aliquota media prevista per il 2025 secondo le proposte e annunci del Presidente Trump del 4 aprile 2025.
Fonte: elaborazione TEHA Group.

Nel maggio scorso gli USA hanno annunciato due accordi commerciali, con il Regno Unito e con la Cina, trovando un'intesa su parziali esenzioni dalle imposizioni dei dazi in settori critici. Questi due accordi segnano, per Londra e Pechino, una parziale de-escalation e aprono la via a fasi negoziali più dettagliate, che culmineranno - dopo l'implementazione tecnica - in intese formali e, sul fronte USA-UK, in vere e proprie ratifiche parlamentari.

A fattori di disruption dalla portata tale per ridefinire il contesto socioeconomico globale è importante spostare lo sguardo verso i segnali concreti di resilienza mostrati nel mondo, in Europa e in particolare sottolineare diversi elementi di ottimismo che possono guidare l'Italia verso un futuro più sostenibile e competitivo.

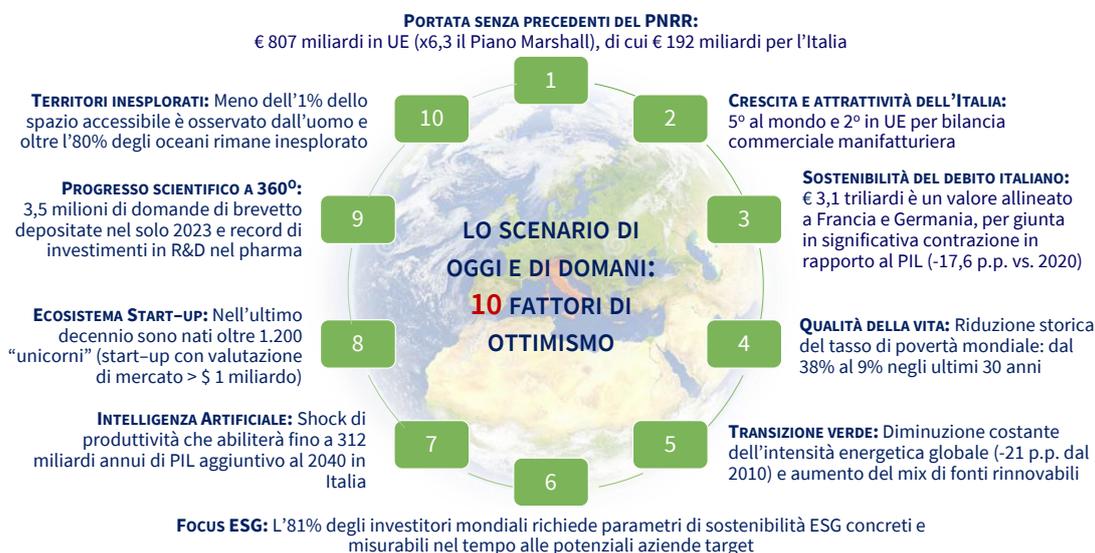


Figura 1.3. I 10 potenziali fattori di disruption per gli scenari futuri globali (illustrativo), 2025.

Fonte: elaborazione TEHA Group.

Dopo essere stata il «vagone» più lento dell'intera Unione Europea negli ultimi 25 anni (ultimo posto per crescita media del PIL tra gli Stati Membri), **le prospettive di crescita economica per l'Italia, seppur contenute, si assestano su valori superiori alla media del decennio precedente:** +0,18% nel decennio 2012 – 2022 a confronto con un +0,7% di media nel periodo 2023–2026. Una crescita di circa 4 volte superiore influenzata da numerosi fattori di impatto che contraddistinguono il sistema-Italia nel periodo post-Covid, in particolare il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza. I guadagni derivanti dal Next Generation EU devono ancora in larga misura concretizzarsi e nei prossimi anni saranno impiegate risorse ingenti per recuperare i ritardi accumulati; nell'ipotesi di un alto assorbimento dei fondi, gli incrementi di PIL sosterranno la crescita dell'Italia nel medio termine, per un differenziale di 360 miliardi di Euro dal 2024 al 2030.

Il PNRR fornirà inoltre un deciso contributo alla riduzione del debito pubblico italiano, stimata a -6,7 p.p. rispetto al valore del 2024, già inferiore di quasi 20 punti percentuali sul PIL rispetto ai valori registrati durante il 2020. Questa riduzione appare in controtendenza specialmente nel confronto con altri Paesi UE, in particolare la Germania, che ha invece annunciato una inversione di rotta sull'utilizzo del debito pubblico, ad esempio in virtù delle spese per la difesa, finanziate anche in parte tramite il piano Readiness 2030.

Un decisivo impulso alla crescita verrà inoltre fornito dalle politiche monetarie internazionali: dopo avere attuato il più rapido ciclo di rialzo dei tassi degli ultimi 100 anni per contrastare il picco inflattivo, la FED e la BCE hanno iniziato il processo di abbassamento dei tassi di interesse a partire dal secondo semestre del 2024, seppur con velocità diverse. La Banca Centrale Europea ha proseguito durante tutto il 2025 a ridurre il prezzo del debito, sceso al 2,0% a giugno 2025. Al contrario, nel 2025 la Federal Reserve Statunitense non ha effettuato alcuna riduzione ai tassi, nonostante le numerose pressioni e attacchi pubblici da parte del potere politico.

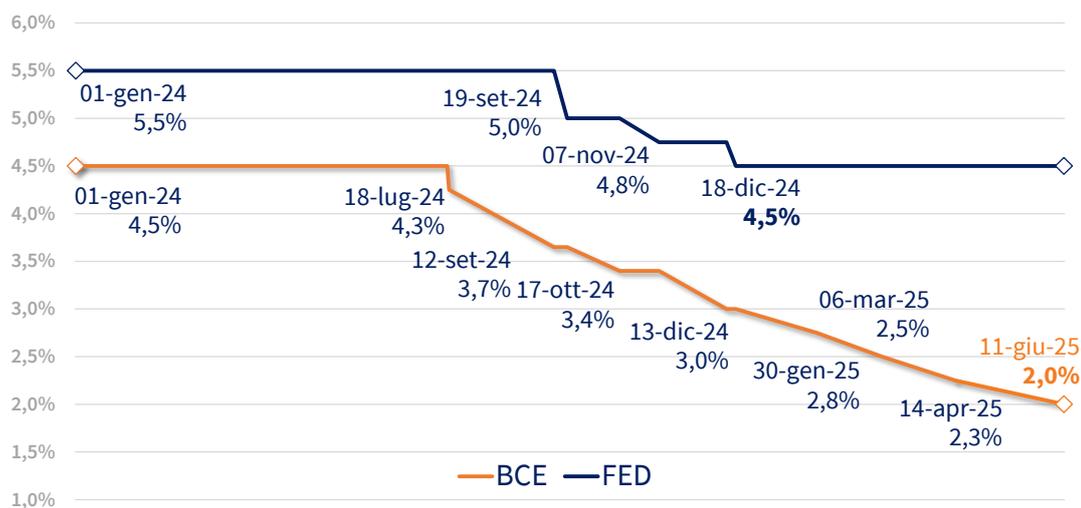


Figura 1.4. Andamento dei tassi di interesse della BCE e della FED (valori percentuali), gennaio 2024 – giugno 2025.

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati BCE e FED.

Sul fronte occupazionale, **l'Italia ha raggiunto livelli record nel 2024**, con un tasso di impiego ai massimi dal 1977. Ad aprile 2024 il numero di occupati in Italia è 24,2 milioni di persone, in crescita stabile da gennaio 2021, con un tasso di disoccupazione al 5,9%. Questo risultato è sostenuto anche dal significativo calo dell'incidenza dei NEET (Not in Education, Employment or Training) sulla disoccupazione, con una riduzione di 7,4 punti percentuali, la più marcata tra i principali Paesi europei (la Spagna è seconda e si attesta a 5 p.p.), corrispondente a oltre 420.000 giovani occupati in più in meno di quattro anni.

Di conseguenza, dopo un'ondata di prudenza innescata dalla guerra e dalla crisi energetica, anche le famiglie hanno riacquisito fiducia, contribuendo a sostenere consumi e investimenti. Anche le rivelazioni del TEHA Club Economic Indicator mostrano un sentiment imprenditoriale moderatamente positivo, considerato nel complesso contesto economico attuale.

Alla luce di questo scenario, è fondamentale preservare un approccio di cauto ottimismo, sostenuto da politiche chiare e interventi tempestivi con una roadmap certa per gli imprenditori, per sfruttare il cambiamento repentino degli scenari come un'opportunità e guidare l'Italia su una traiettoria di crescita sostenibile nel medio-lungo termine.

Il TEHA Club Economic Indicator

Il sentiment della business community è misurato attraverso il TEHA Club Economic Indicator, un indicatore elaborato da TEHA attraverso **una survey somministrata ad oltre 400 fra i principali capi azienda italiani e internazionali operanti nel Paese.**

Il sondaggio richiede di ordinare su una scala da 1 (pessimo) a 4 (ottimo) il proprio sentiment attuale su temi legati alla propria azienda, settore, o allo scenario macroeconomico generale di riferimento. I risultati vengono poi riordinati in una scala che va da -100, indicatore di massima sfiducia, a +100, indicatore di totale ottimismo.

Il TEHA Club Economic Indicator relativo alla valutazione della situazione attuale del business mostra, nel mese di marzo 2025, un sentiment debolmente positivo tra i rispondenti, con un valore pari a 37,0, confermando un progressivo miglioramento rispetto a giugno 2024 (6,1).



Figura 1.5. TEHA Club Economic Indicator, valutazione sulla situazione attuale del business, giugno 2019 – marzo 2025.

Fonte: elaborazione TEHA Group.

Anche le aspettative di investimento a sei mesi, rilevate attraverso lo stesso indicatore, confermano un orientamento positivo, con una valutazione pari a 32,4 a marzo 2025. Si tratta di un valore più elevato rispetto alla situazione attuale del business, a testimonianza di una fiducia più marcata sul medio termine.



Figura 1.6. Andamento TEHA Club Economic Indicator, valutazione sulla propensione ad investire nei prossimi sei mesi, giugno 2019 – marzo 2025.

Fonte: elaborazione TEHA Group.

1.2 GLI IMPATTI DELL'INCERTEZZA INTERNAZIONALE SU CONSUMI E POTERE D'ACQUISTO IN ITALIA

L'incertezza che caratterizza l'evoluzione dello scenario di riferimento potrà generare impatti significativi sui consumi delle famiglie italiane, già stagnanti da oltre un decennio. Tuttavia, i consumi rappresentano una variabile chiave per il sistema Paese: rilanciare i consumi fuori casa è sinonimo di crescita e di sviluppo sociale.

Mentre nel 2000 il PIL italiano corrispondeva al 65% di quello tedesco e al 91% di quello francese, attualmente il confronto si è ridotto al 56% e al 71%, rispettivamente. Se il Paese vuole tornare a crescere, una leva fondamentale è rappresentata dai consumi, che spiegano una porzione fondamentale del Prodotto Interno Lordo. **Nel 2024 i consumi in beni e servizi hanno rappresentato il 57,1% del PIL italiano**, +6,7 p.p. rispetto alla media-UE, mentre il più celebrato export, da considerarsi al netto dell'import all'interno della bilancia commerciale, ammonta a solo dell'1,3% (circa un terzo della media UE). I consumi risultano essere dunque una variabile chiave e privilegiata per riportare nuovamente l'Italia su una traiettoria di crescita.

Il peso dei consumi in beni, alimentari e non alimentari, è risultato essere del 27,9% del PIL e del 48,4% sui consumi totali, per un ammontare totale di 521 miliardi di Euro, suddivisi in 372 miliardi di Euro in beni non alimentari e circa 150 miliardi di Euro in beni alimentari (esclusa la ristorazione ed il canale Horeca). Tali valori sono espressi in termini reali, al netto dell'inflazione, con prezzi concatenati ad anno di riferimento 2020, al fine di sottolineare l'andamento pressoché piatto registrato nell'ultimo quindicennio.

La leggera crescita registrata nel 2024 (+0,6% vs. 2023) è insufficiente a colmare la decrescita registrata nel 2023 (-1,7% vs. 2022) e si inserisce purtroppo in una tendenza di stagnazione che dura da tempo: la variazione percentuale media annua registrata negli anni dal 2010 al 2022 è del -0,3%. L'andamento è simile sia per i consumi alimentari e che per i consumi non alimentari, con una decrescita totale per l'anno 2024, rispetto ai valori del 2010, in termini reali, del -5,1% e del -3,9%, rispettivamente.

La Banca Centrale Europea prevede una moderata ripresa dei consumi reali nell'Eurozona per i prossimi due anni, misurata all'1,2% sia nel 2025 che nel 2026, mentre la Commissione Europea si dimostra più ottimista a riguardo (1,5 %-1,6 % per 2025-26). Rispetto alle prospettive per l'Italia, la crescita dei consumi reali registrata nell'ultimo anno è prevista proseguire anche nel 2025 e nel 2026, seppur al di sotto della media europea, con un +0,7% in entrambi i prossimi anni. Se confermate, le previsioni riporterebbero i consumi reali italiani al valore registrato nel 2022, con un deciso segnale di continuità ed inversione di tendenza dopo anni altalenanti.

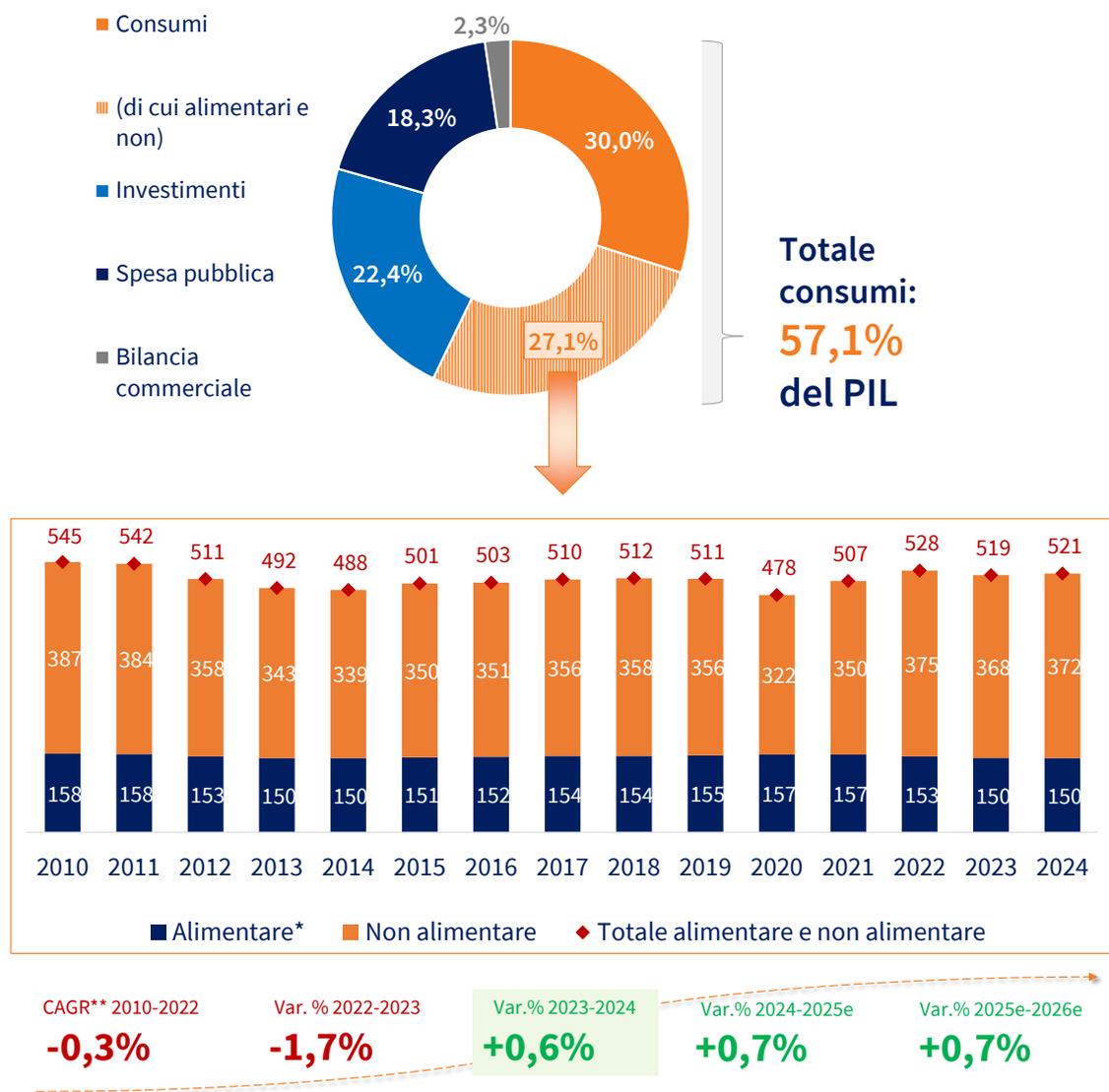


Figura 1.7. Sopra, **composizione del PIL in Italia** (valori %), 2024; sotto, **andamento dei consumi alimentari e non alimentari delle famiglie italiane** (valori assoluti in miliardi di Euro, variazioni percentuali e CAGR**, prezzi concatenati all’inflazione), 2010-2024E. (*) esclusi i consumi alimentari “out of home”; (**) CAGR: Tasso medio annuo di crescita composto.
 Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat, 2025.

Tuttavia, secondo i Retailer intervistati da TEHA nell’ambito della Community “Retail 5.0”¹, un campione rappresentativo dei principali stakeholder del settore in Italia, il trend dei consumi stagnanti proseguirà anche nel prossimo futuro. In particolare, i 79% degli intervistati ritiene che, al 2030, i consumi reali saranno uguali o inferiori alla media dei valori registrati nel periodo 2010–2024; solo il 21% prevede una inversione di tendenza. Il principale fattore alla base dell’outlook espresso risulta essere il reddito disponibile delle famiglie e l’erosione del potere d’acquisto registratasi a partire dagli anni 2000 in Italia.

¹ Piattaforma multi-stakeholder dedicata all’elaborazione di scenari, strategie e policy per il settore del Retail Specializzato in Italia e il suo rilancio, creata da TEHA Group nel 2021 e giunta alla V° edizione nel 2025.

L'Italia è l'unico tra i 38 Paesi OCSE, oltre al Giappone, dove i salari reali medi sono diminuiti dal 2000 (-0,2% il tasso di riduzione medio annuo), a fronte di un aumento del +0,7% della media OCSE. Ad oggi, il salario medio italiano è l'58% del salario USA, il 68% di un salario tedesco, il 75% di un salario francese e l'81% di un salario inglese. Una significativa riabilitazione del potere d'acquisto delle famiglie italiane, favorita da una ripresa delle retribuzioni reali, beneficerebbe fortemente i consumi anche in presenza di un'elevata, ma stabile, propensione al risparmio, misurata attorno al 9% a dicembre 2024 dalle rilevazioni della Banca d'Italia.

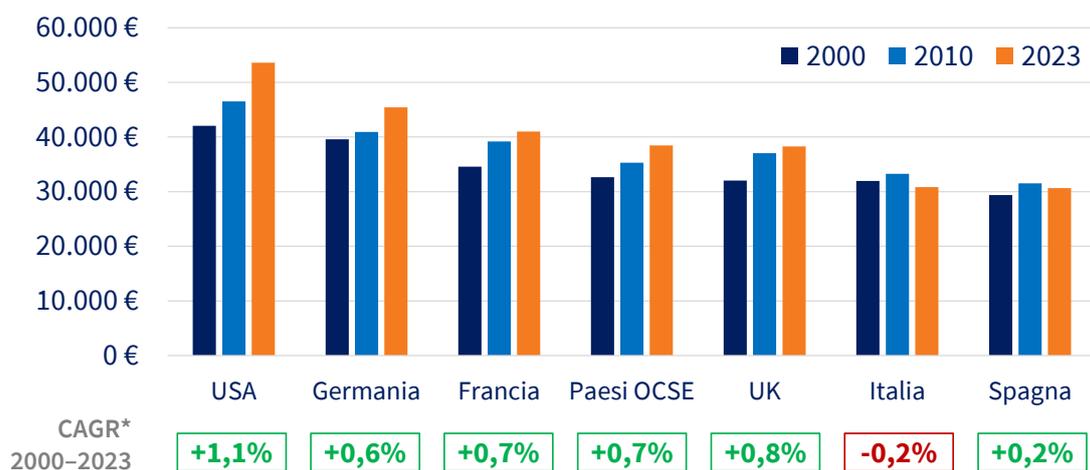


Figura 1.8. Evoluzione del salario medio annuale in Italia e nei principali paesi OCSE (valore in Euro a prezzi costanti e CAGR*), 2000, 2010 e 2023.

(*) CAGR: Tasso medio annuo di crescita composto.

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati OCSE, 2025.

Il reddito disponibile delle famiglie non ha ancora recuperato in termini reali i valori pre-pandemici: negli ultimi 4 anni, il potere d'acquisto del reddito da lavoro dipendente ha subito una contrazione del -3,2%, con numerose differenze settoriali. **Nel 2023, il reddito annuale medio delle famiglie (37,5 mila Euro) è aumentato in termini nominali rispetto all'anno precedente (+4,2%) ma si è ridotto ulteriormente in termini reali (-1,6%)** a causa della crescita dei prezzi al consumo. La crescita dei salari è stata guidata dai settori di attività immobiliari e costruzioni, mentre i lavoratori in istruzione e sanità hanno registrato una decrescita significativa del proprio stipendio al netto dell'inflazione.

Sempre nel 2023, l'ammontare di reddito percepito dalle famiglie più abbienti è stato circa 5,5 volte quello percepito dalle famiglie più povere. Ne risulta che ad oggi circa 5,7 milioni di italiani vivono in povertà assoluta (9,7% del totale). Le nuove generazioni rimangono ancora le più colpite dal fenomeno della povertà assoluta, anche in funzione dell'alto tasso di disoccupazione giovanile, misurato al 16,9%.

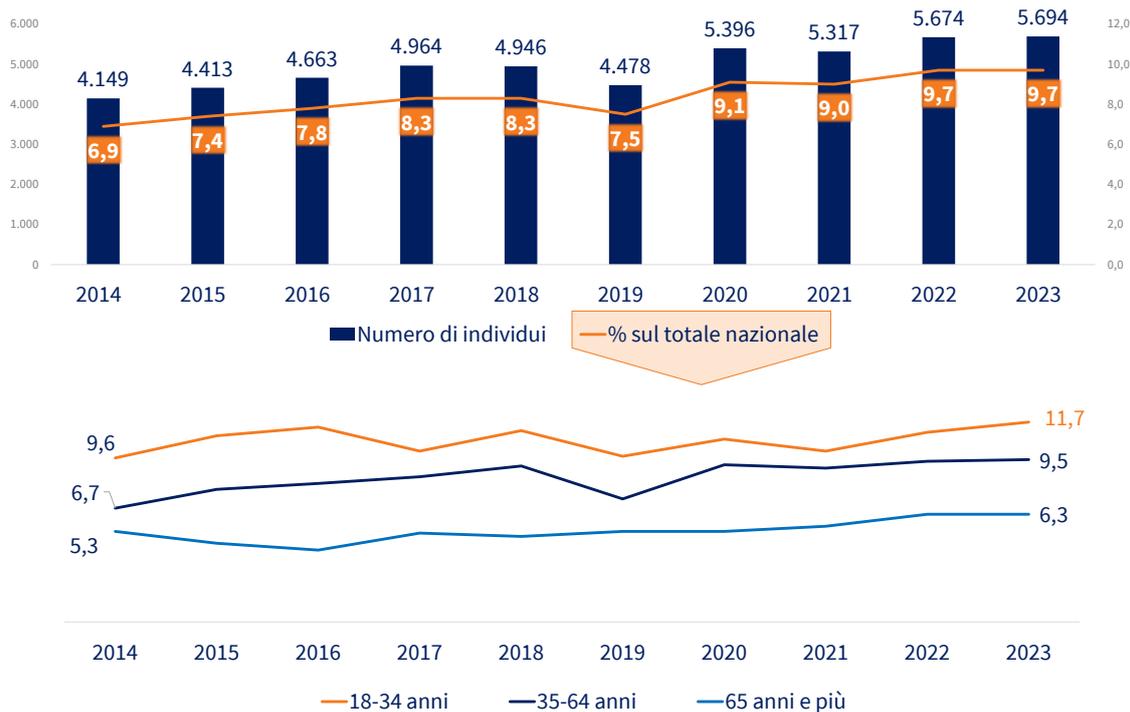
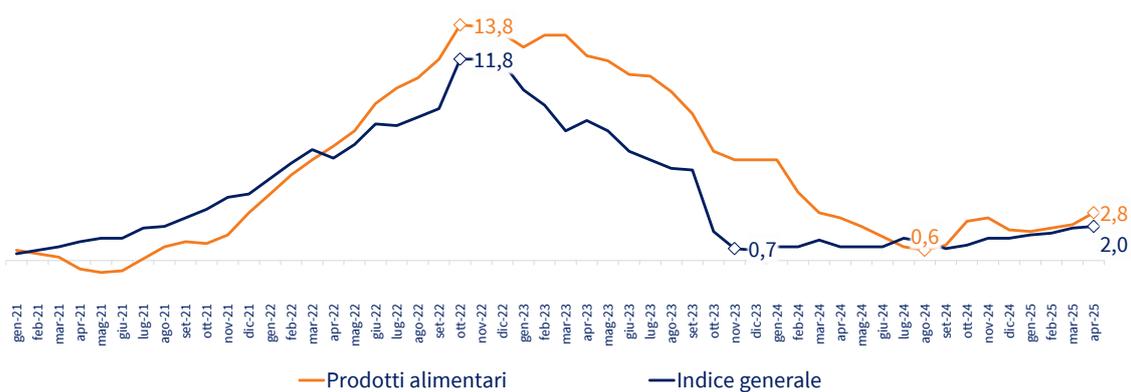


Figura 1.9. Sopra, **andamento della povertà assoluta in Italia** (numero di individui e % sul totale), 2014–2023; sotto, **incidenza della povertà assoluta per fasce d'età in Italia** (% sul totale degli individui), 2014-2023.

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati OCSE, 2025.

Il 23,1% della popolazione è a rischio di povertà o esclusione sociale. Ciò significa che si trova in almeno una delle tre seguenti condizioni: a rischio di povertà, in grave deprivazione materiale e sociale oppure a bassa intensità di lavoro. Seppur alti, i numeri sono tuttavia in sostanziale diminuzione rispetto al passato (era 28,4% nel 2015), a differenza di Paesi come Francia e Germania, nei quali il rischio di povertà o esclusione sociale è in aumento (rispettivamente, 20,4% e 21,3%, con +2,0 e +1,3 punti percentuali rispetto al 2015).

Nello scorso biennio, **il già stagnante potere d'acquisto delle famiglie è stato ulteriormente eroso dalla crescita improvvisa dei prezzi al consumo**. L'inflazione alimentare ha registrato un picco del 13,8% su base annuale ad ottobre 2022, più alto rispetto all'indice generale di 11,8%. L'inflazione alimentare è rientrata a livelli pari o inferiori al 2%, indicati come ottimali dalle istituzioni bancarie per garantire stabilità, solo nel secondo semestre 2024. Nel prossimo triennio le istituzioni bancarie profilano una graduale normalizzazione dei prezzi al consumo.



	EU – INFLAZIONE ALIMENTARE	EU – INDICE GENERALE	It – INFLAZIONE ALIMENTARE	It – INDICE GENERALE
2025	2,7 %	2,4 %	1,6 %	1,5 %
2026	2,4 %	1,9 %	1,5 %	1,5 %
2027	2,3 %	1,9 %	2,0 %	1,6 %

Figura 1.10. Sopra, **Inflazione media al consumo e alimentare in Italia** (var. % tendenziali), dic. 2020 - dic. 2024; sotto, **le proiezioni future delle istituzioni bancarie sull'inflazione** (%), 2025–2027. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati BCE e Banca d'Italia, 2025.

Tenendo conto dell'inflazione, i consumi alimentari, in casa e fuori casa, appaiono stagnanti da più di un decennio. Difatti, in termini reali, ovvero a prezzi concatenati con valore di riferimento 2020, il valore cumulato dei consumi alimentari per il 2024 è di 234 miliardi di Euro, un valore pressoché identico a quelli registrati 10 anni fa, nel 2015. Più nello specifico, i consumi alimentari in casa si sono assestati nel 2024 a 150 miliardi di Euro, mentre i consumi alimentari fuori casa, dunque relativi al canale Horeca, ammontano a 85 miliardi di Euro nel 2024.

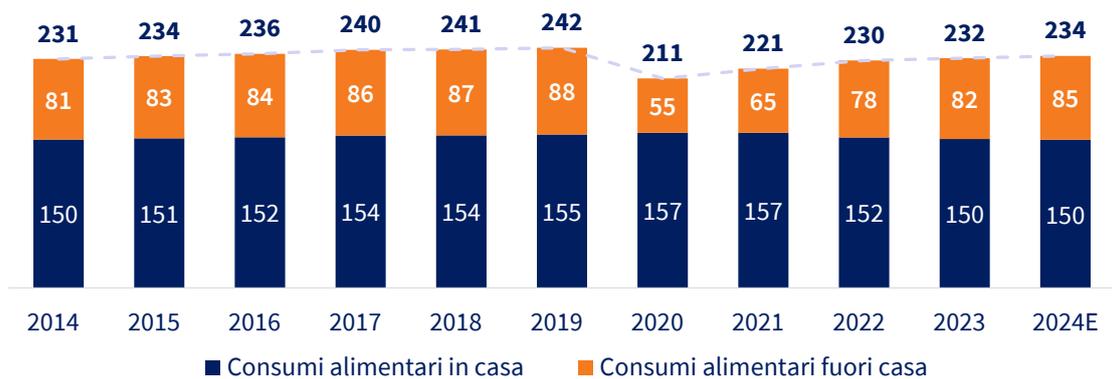


Figura 1.11. Spesa per consumi alimentari in casa e «out of home» delle famiglie italiane (miliardi di Euro, valori concatenati anno 2020), 2014-2024E. N.B. I valori concatenati hanno un indice di prezzo fisso, in questo caso all'anno 2020, e non considerano l'aumento nominale derivante dall'inflazione. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat, 2025.

In termini reali, **la spesa per consumi alimentari sia in casa che fuori casa non ha ancora recuperato i livelli del 2020**; la spesa nel canale “out of home” è inferiore del -3,4% mentre per il canale dei consumi “in casa” la riduzione si assesta al -3,2%. Si precisa che i valori forniti in figura sono concatenati a prezzi costanti (con anno base 2020) e consentono pertanto di eliminare l’effetto dell’inflazione per confrontare i dati economici nel tempo in modo più preciso. Su questa performance pesa la forte contrazione dovuta nel 2020 alle chiusure dei pubblici esercizi nel contrasto alla pandemia di Covid-19. La contrazione della spesa nel canale Horeca è stata del -37% rispetto ai valori del 2019, ben più impattante sul comparto rispetto alla media nazionale, che ha recuperato al contrario i valori precedenti.

Nel 2023, l’incidenza del canale Horeca sulla spesa media familiare per consumi ha raggiunto l’incidenza più alta degli ultimi 10 anni, assestandosi al 5,7% del totale dei consumi (alimentari e non) e superando il dato del 2019 pre-covid, conferma di un andamento consolidato negli anni e non frutto esclusivamente di un rimbalzo post-pandemico. Nonostante una progressiva normalizzazione dei consumi nel canale Horeca, sostenuta dalla ripresa della mobilità, del turismo e dei consumi fuori casa, il fatto che i livelli pre-pandemici non siano ancora stati pienamente recuperati (indice 94 contro 100 del 2019) suggerisce un impatto di lungo periodo che non è ancora stato pienamente recuperato.

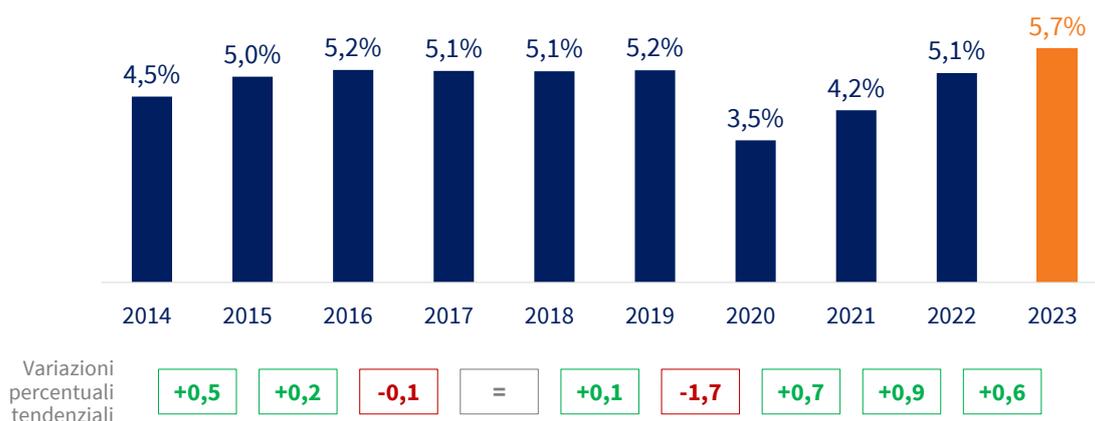


Figura 1.12. Sopra, **andamento della spesa per consumi finali delle famiglie a prezzi correnti per voce di spesa** (valore indice, 2018=100, prezzi concatenati 2020), 2018-2023; sotto, **spesa media mensile familiare nel canale Horeca** (% sul valore destinato a consumi totali), 2018-2023.

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat, 2025

All’interno della survey somministrata da TEHA agli associati di Italgrob, i cui dettagli metodologici verranno approfonditi più nel dettaglio nel Capitolo 3, i Distributori Horeca associati hanno condiviso informazioni chiave riguardo l’andamento del comparto negli ultimi anni proprio in risposta alle crisi che l’Horeca si è trovato a dover affrontare.

Più dell’86% del campione ha raggiunto i volumi di vendita pre-pandemici e oltre il 91% i valori di vendita. I volumi di vendita sono stati superati per più della metà delle aziende (52,5%), mentre i valori di vendita dal 64,5%. Tuttavia, solo il 74% delle piccole aziende ha raggiunto i volumi di vendita pre-pandemici (-13 p.p. vs. media nazionale) e solo il 79% delle

piccole aziende ha raggiunto i valori di vendita pre-pandemici (-13 p.p. vs. media nazionale). Al contrario, oltre il 70% delle grandi aziende ha raggiunto e superato i volumi pre-pandemici (+17 p.p. vs. media nazionale).

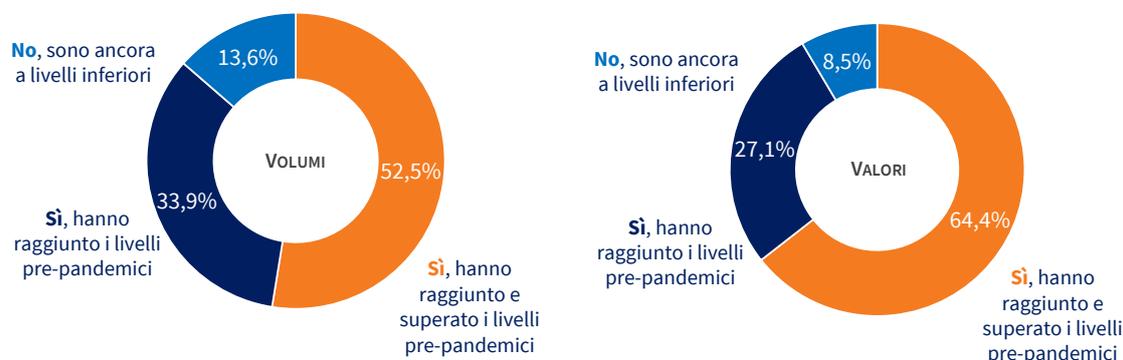


Figura 1.13. Risposte alla domanda: «I volumi/valori di vendita della Sua azienda hanno raggiunto i livelli pre-pandemici?» – a sinistra, volumi – a destra, valori – (% del totale), dicembre 2024.

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat, 2025

Inoltre, la quasi totalità dei distributori (oltre il 98% degli operatori) ha rilevato un impatto dei fattori di crisi sui prezzi di vendita all'ingrosso. **Per il 38% dei distributori Horeca si è allargata la forbice di prezzo tra i prodotti premium e i prodotti base**, mentre solo secondo il 14% tale forbice è rientrata e per il 48% del campione i prodotti base e premium hanno seguito la stessa tendenza di prezzo.



Figura 1.14. A sinistra, risposte alla domanda: «Le molteplici crisi in atto hanno impattato sui prezzi all'ingrosso negli ultimi due anni?»; a destra, **«se sì, in che modo?»** (% del totale), dicembre 2024.

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat, 2025

1.3 IL CONTRIBUTO DELLA RISTORAZIONE ITALIANA E DEL TURISMO ENOGASTRONOMICO AI CONSUMI

La qualità agroalimentare italiana è radicata nella tradizione. La cucina italiana è apprezzata in tutto il mondo e a marzo 2023 è stata candidata, dal Ministero dell'Agricoltura e della Sovranità Alimentare e dal Ministero della Cultura, come patrimonio immateriale dell'UNESCO. L'iter di valutazione dovrebbe concludersi entro la fine del 2025.

Ad oggi, l'UNESCO ha riconosciuto 677 elementi come Patrimonio Immateriale di 140 Paesi. L'Italia ne conta 18, tra cui la Dieta Mediterranea, l'arte del pizzaiuolo napoletano e la Vite ad alberello di Pantelleria. Similmente a queste, la Cucina Italiana, nel suo insieme, è definita

come un insieme di pratiche sociali, riti e gestualità basate sui saperi locali che la identificano e la connotano. Un mosaico di tradizioni che riflette la diversificazione bio-culturale del Paese.

In questo senso, **i ristoranti italiani sono veri e propri ambasciatori del Made in Italy agroalimentare nel mondo**. Infatti, i ristoranti di cucina italiana sono i più diffusi, in paragone alla cucina francese e spagnola, nelle principali metropoli mondiali: New York, Tokyo, Rio de Janeiro, Los Angeles, Hong Kong, Buenos Aires, Melbourne e Pechino ne sono esempi. Inoltre, proprio negli Stati Uniti, hanno registrato un aumento di +0,5 p.p. a New York e +0,7 p.p. a Los Angeles, raggiungendo la quota di, rispettivamente, 1.006 e 428 locali.



Figura 1.15. Ristoranti di cucina italiana, francese e spagnola presenti in alcune città extra-europee (numero e % sul totale), 2025.

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati TripAdvisor, 2025

Esiste una correlazione positiva tra il numero di ristoranti di matrice italiana e i Paesi che storicamente hanno visto un'alta concentrazione di emigrazione dall'Italia. Più forte è stata la presenza storica di emigrati italiani in un Paese, maggiore è oggi la diffusione dei ristoranti di cucina italiana.

Nel 2024, con 10 ristoranti, l'Italia si posiziona anche al 2° posto al mondo per la presenza di ristoranti iconici solo dopo gli Stati Uniti (13), e davanti a Spagna (9), India (5), Messico (5), Turchia (5), Francia (4), Germania (3), Argentina (3) e Svizzera (3).

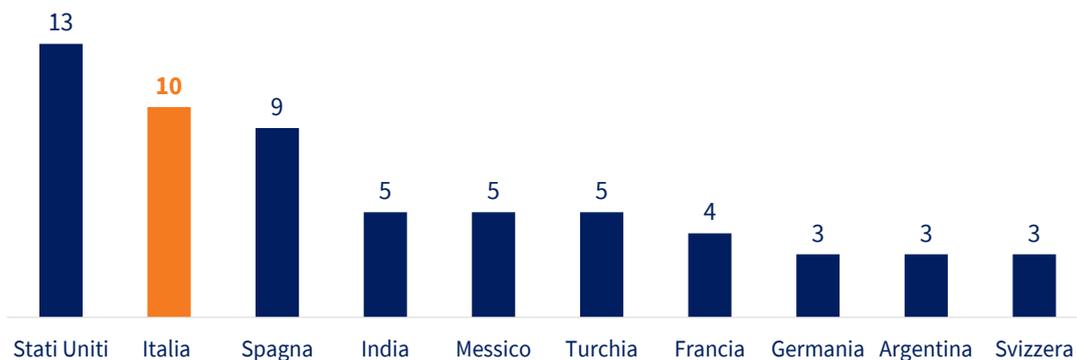


Figura 1.16. Top-10 Paesi all'interno della classifica dei 100 ristoranti più iconici al mondo (valori assoluti), 2025.

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Taste Atlas, 2025

L'Italia risulta essere il 2° Paese in Europa per presenze turistiche. Con **circa 460 milioni di presenze**, il Paese si colloca subito dietro alla Spagna, che ne vanta circa 500 milioni. **L'Italia supera per la prima volta la Francia**, che con 451 milioni di presenze turistiche è il 3° Paese dei primi 10 Paesi UE-27 per presenze turistiche. Un risultato di rilievo che segna una svolta storica per il turismo italiano, testimoniando la crescente attrattiva dell'offerta nazionale e la capacità del Paese di valorizzare il proprio patrimonio culturale, naturale ed enogastronomico.

L'eccellenza della filiera agroalimentare italiana rappresenta anche il principale volano di attrattiva turistica per il Paese, l'Italia è infatti la 1ª destinazione enogastronomica al mondo. Secondo una survey realizzata da TEHA², **le produzioni agroalimentari e la tradizione culinaria si posizionano al 1° posto tra i fattori di attrazione per i turisti stranieri** che vengono in Italia. I rispondenti pongono le produzioni agroalimentari e la tradizione culinaria al 1° posto tra i fattori di attrattiva dell'Italia con il 29,3% delle preferenze, architettura e storia al 2° posto (24,4%) e paesaggi e ambiente al 3° posto (24,0%).

² Survey condotta in Austria, Belgio, Germania, Paesi Bassi, Regno Unito e Stati Uniti, in occasione dello studio con PromoturismoFVG "Il modello Friuli Venezia Giulia il valore della filiera agroalimentare regionale e la percezione del consumatore" del 2023.



Figura 1.17. Risposte alla domanda “Quali considera essere i fattori di maggior attrattività dell’Italia?” in selezionati Paesi esteri** (valori %, possibilità di risposta multipla), 2022.

(*) «Altro»: fashion e abbigliamento, clima e temperatura, cultura. (**) Survey condotta in Austria, Belgio, Germania, Paesi Bassi, UK e USA.

Fonte: elaborazione TEHA Group e PromoturismoFVG “Il modello Friuli Venezia Giulia il valore della filiera agroalimentare regionale e la percezione del consumatore” (2023), 2025.

La maggior parte dei turisti che approda in Italia apprezza la cultura enogastronomica locale e viaggia nel Paese per ricercare i luoghi tipici del gusto. Il 75% dei turisti in Italia vorrebbe sapere di più della cultura enogastronomica del luogo visitato, il 69% desidera spazi ristorativi apposti per scoprire e degustare le specialità locali, mentre solo il 35% dei turisti in Italia vuole scoprire le piccole botteghe artigiane del gusto³.

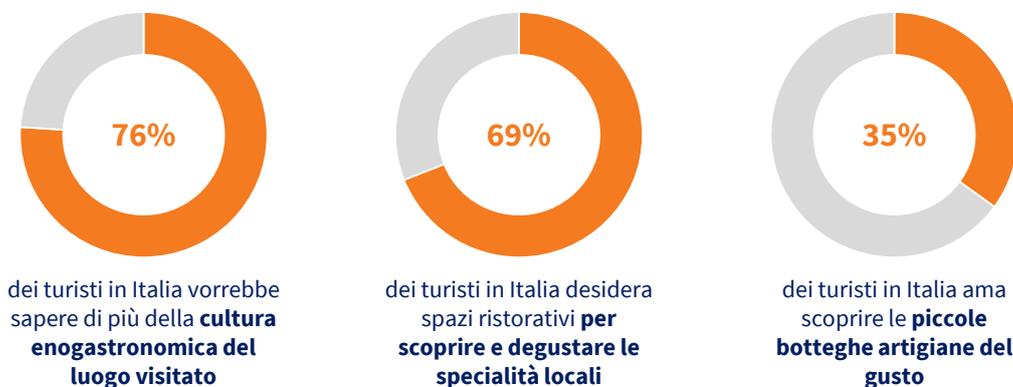


Figura 1.18. Aspetti del turismo enogastronomico apprezzati dai turisti in Italia (valori %), 2023.

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Associazione Turismo Enogastronomico 2025.

Secondo i dati TradeLab, **i flussi turistici, italiani e stranieri, contribuiscono al 22% della spesa totale nel canale di consumo out-of-home**. Pertanto, il turismo enogastronomico in Italia rappresenta un'importante opportunità per lo sviluppo del turismo nel Paese a 360°, con effetti non solo per il canale Horeca. **Le eccellenze enogastronomiche italiane sono un patrimonio prezioso che può essere valorizzato attraverso un'offerta turistica di qualità**, in grado di soddisfare le esigenze di una clientela sempre più esigente e attenta.

³ Quei luoghi autentici, spesso a gestione familiare o artigianale, dove il cibo viene prodotto, trasformato o venduto con attenzione alla tradizione, alla qualità e alla territorialità.

In conclusione, la crescente attenzione verso il turismo enogastronomico in Italia non rappresenta soltanto un'importante opportunità economica, ma anche una risorsa preziosa per tutta la filiera Horeca. Le aziende che operano nella ristorazione, nella distribuzione Horeca e nella produzione alimentare hanno infatti un ruolo fondamentale nel promuovere l'identità e la qualità delle eccellenze italiane. Proprio grazie al loro impegno quotidiano nel raccontare il territorio e valorizzare i prodotti locali, queste realtà contribuiscono a rendere il Paese sempre più attraente per i turisti italiani e stranieri, sostenendo così i consumi interni e rafforzando l'immagine del Made in Italy sui mercati globali.

CAPITOLO 2: IL CONTRIBUTO DELLA FILIERA DELL’HORECA PER LA COMPETITIVITÀ DEL SISTEMA-PAESE E IL VALORE ABILITANTE DELLA DISTRIBUZIONE

In uno scenario globale nel quale l’unica certezza sembra essere l’incertezza, l’Italia può contare su un vantaggio competitivo culturale importante. Il susseguirsi e sovrapporsi di situazioni d’emergenza è humus fertile per la creatività dei nostri imprenditori, campioni del mondo in gestione delle “perma-crisi” in quanto inguaribili “perma-innovatori” e “perma-ottimisti”. Questo tratto distintivo è ancora più marcato nella filiera agroalimentare, asset strategico per la competitività del Paese e tra le più rappresentative del Made in Italy e della straordinaria voglia di agroalimentare italiano nel mondo.

L’Italia è un Paese riconosciuto e ammirato in tutto il mondo grazie al cibo e alla sua secolare tradizione enogastronomica. Ciò che più contraddistingue il Paese è la qualità e l’unicità di questo patrimonio inestimabile, motore fondamentale per lo sviluppo economico, sociale e culturale dell’Italia nel tempo.

In questo contesto, **il canale Horeca rappresenta il ponte fondamentale che collega la filiera agroalimentare nazionale alle tavole degli italiani**, esaltando la qualità e i valori unici dei prodotti e **la Distribuzione Horeca è un tassello fondamentale di raccordo tra gli stakeholder coinvolti nei processi produttivi**, operando senza una adeguata rappresentanza istituzionale seppur svolgendo una funzione chiave nell’abilitazione dei reali consumi «out of home» degli italiani.

2.1 IL CONTRIBUTO DEL CANALE HORECA ALLA COMPETITIVITÀ DEL SISTEMA-PAESE

Grazie alla sua dinamicità, il settore agroalimentare italiano si conferma un asset strategico per la competitività del Paese, anche in concomitanza di forze di crisi che stanno segnando il mondo e l’Italia, dal cambiamento climatico alle crescenti tensioni geopolitiche.

Il Valore Aggiunto generato dall’agroalimentare italiano è di 74 miliardi di Euro nel 2023, suddiviso in 34,2 miliardi di Euro dall’industria Food&Beverage e da 39,8 miliardi di Euro del comparto agricolo. Il settore agroalimentare si posiziona al 1° posto tra le prime 10 componenti industriali in Italia per Valore Aggiunto generato, giocando un ruolo chiave per l’economia del Paese, che vale 2,5 volte il fashion e oltre 5 volte l’industria chimica. Inoltre, il settore agroalimentare italiano attiva un complesso sistema produttivo che si compone delle filiere economiche a monte e a valle necessarie per la produzione. Il settore dell’agrifood genera un impatto economico quantificabile oltre i confini della produzione primaria e della trasformazione.

La filiera agroalimentare italiana estesa, composta dal comparto agricolo, dall'industria alimentare e delle bevande e dall'intermediazione, distribuzione e ristorazione, nel 2023 ha raggiunto un fatturato record di 707,6 miliardi di Euro. Con una performance del +33,7% rispetto al 2015, il ricavato dalle vendite del settore si traduce in 150,8 miliardi di Euro complessivi di Valore Aggiunto generato (+33,6% vs. 2015), in linea con la tendenza di crescita del settore agroalimentare in senso stretto. Rispetto al 2022 sono anche aumentati gli occupati della filiera estesa, raggiungendo i 5,8 milioni (+9,7% rispetto al 2015) e, allo stesso tempo, crescono anche gli investimenti, registrando il +40,3% rispetto al 2015 (25,9 miliardi di Euro nel 2023).



Figura 2.1. Dati chiave della filiera agroalimentare italiana estesa (illustrativo), 2023.
Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat, AIDA e tabelle intersettoriali input-output di Istat, 2025

Nel complesso, la filiera agroalimentare estesa e le relative filiere attivate a monte e a valle sostengono la generazione di Valore Aggiunto pari a 378,9 miliardi di Euro nel 2023, incidendo per il 19,8% sul PIL italiano. In altre parole, **senza la filiera agroalimentare quasi un quinto del PIL non potrebbe essere prodotto in Italia**. La crescita costante della filiera contribuisce positivamente con l'incidenza del Valore Aggiunto al PIL nazionale, l'incremento positivo è di +0,8 punti percentuali rispetto al 2022.

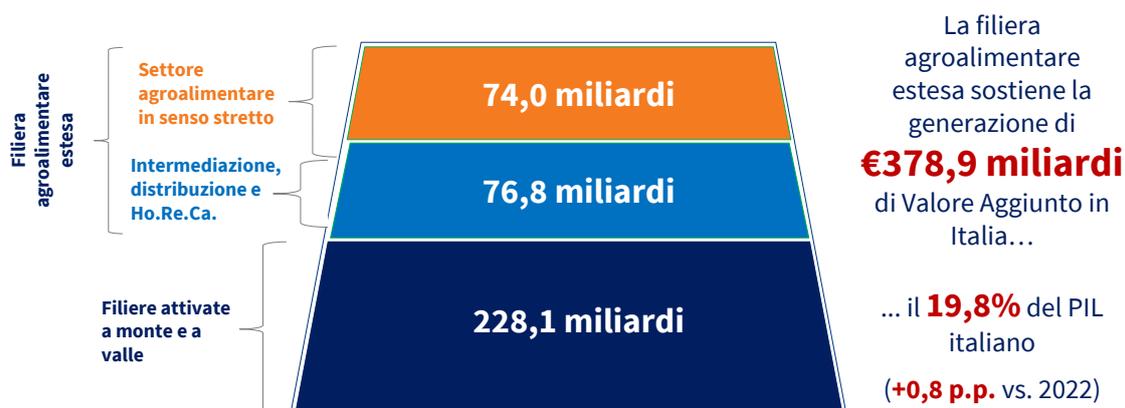


Figura 2.2. Valore Aggiunto generato dalla filiera agroalimentare estesa e dalle filiere a monte e a valle (miliardi di Euro), 2023.
Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat, AIDA e tabelle intersettoriali input-output di Istat, 2025

All'interno della filiera agroalimentare estesa, un ruolo chiave è giocato dal complesso ecosistema che sostiene i consumi alimentari fuori casa. L'Horeca è infatti l'anello di congiunzione che porta sulla tavola degli italiani i prodotti della filiera agroalimentare nazionale, valorizzando gli elementi di qualità e i valori distintivi.

Per questo motivo, ai fini dell'elaborazione del Rapporto Strategico, **TEHA ha ricostruito l'impatto della catena di valore che costituisce l'ecosistema dell'Horeca in Italia.** Si tratta del primo tentativo mai realizzato di mappare la filiera estesa dell'Horeca in Italia per sostanziarne la rilevanza a livello economico-strategico e quantificarne il ruolo nei territori. Il database risultante comprende circa 4 milioni di osservazioni, con dati economici pluriennali di tutte le aziende del settore.

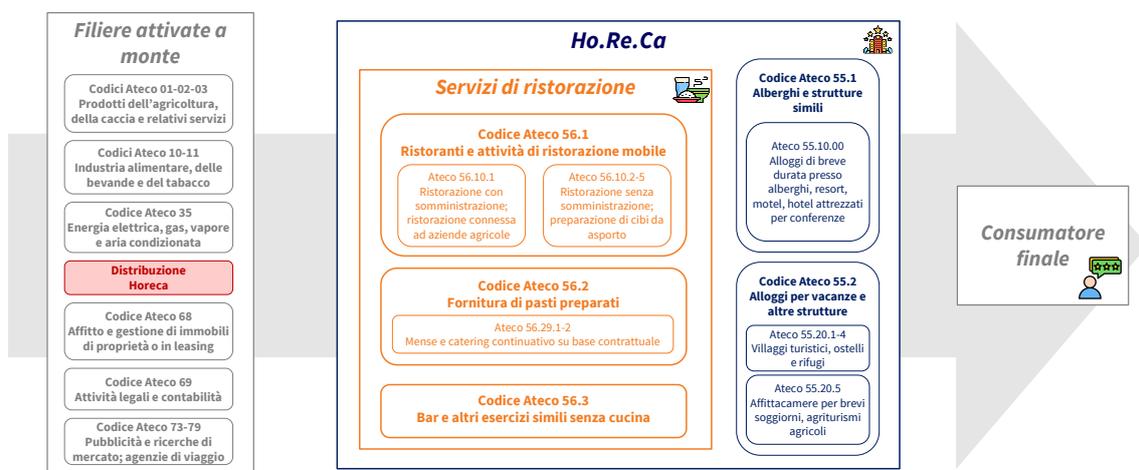


Figura 2.3. La ricostruzione della filiera "estesa" dell'Horeca in Italia (illustrativo).

Fonte: elaborazione TEHA Group, 2025

La filiera dell'Horeca attiva un complesso sistema economico da monte a valle, coinvolgendo più di 12 macro-settori in maniera diretta, indiretta e indotta, con un giro d'affari complessivo che ha un peso economico e sociale per la competitività del Paese più alto di quanto percepito.

Le attività dell'Horeca (classificate nei codici Ateco 55 e 56) si avvalgono infatti del contributo diretto e indiretto di oltre 12 macro-settori: dall'agricoltura e industria alimentare alla distribuzione specializzata, dall'energia ai servizi immobiliari, dalla logistica ai servizi professionali e di comunicazione. Questo sistema integrato genera un effetto moltiplicatore che coinvolge fornitori, professionisti, imprese di servizi e tecnologie, originando un rilevante indotto economico e occupazionale.

La ricostruzione dell'impatto sulle filiere del Paese del canale Horeca

La filiera dell'Horeca in Italia attiva una molteplicità di filiere economiche a valle e a monte della propria attività economica. In particolare, sono state incluse nella mappatura:

- I servizi di ristorazione, identificati con i codici ATECO 56.1, 56.2 e 56.3 sotto i nomi, rispettivamente, di “ristoranti e attività di ristorazione mobile”, “fornitura di pasti preparati”, “bar ed altri esercizi simili senza cucina”;
- I servizi alberghieri, identificati con i codici ATECO 55.1, 55.2, sotto i nomi, rispettivamente, di “alberghi e altre strutture simili”, “alloggi per vacanze e altre strutture”
 - La ristorazione per le strutture ricettive rappresenta una voce che può acquisire grande importanza, pur non ammontando al totale del settore. Al fine di garantire la massima aderenza possibile alla realtà del settore, TEHA ha identificato una quota parte del valore totale del settore tramite interviste riservate e modelli proprietari, riscontrando un dimensionamento pari al 30%.

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

- le voci che hanno assunto più rilevanza nella mappatura sono risultate i codici ATECO 01, 02, e 03 (prodotti dell'agricoltura, della caccia e relativi servizi), i codici ATECO 10-11 (industria alimentare, delle bevande e del tabacco), il codice ATECO 35 (Energia elettrica, gas, vapore e aria condizionata), il codice ATECO 68 (affitto e gestione di immobili di proprietà o in leasing), il codice ATECO 69 (attività legali e contabilità), i codici ATECO 73-79 (pubblicità e ricerche di mercato; agenzie di viaggio);
 - il valore risultante espresso da tali voci non è stato considerato nel suo complesso ai fini della mappatura della filiera estesa dell'Horeca, bensì è stato riparametrato, poiché, ad esempio, non tutta l'energia elettrica fornita a livello nazionale è canalizzata direttamente al servizio dell'ecosistema dell'Horeca;
 - il contributo di ogni singola voce è stato ricostruito a partire dal moltiplicatore economico restituito dalle tabelle intersettoriali fornite dal database Istat, pari a 2,3.
- Alla lista di codici ATECO attivati dalla filiera dell'Horeca è stata aggiunta per completezza anche la voce “Distribuzione Horeca” che svolge un'importante funzione di servizio a monte per il supporto al canale dei consumi fuori casa pur non essendo oggetto di riconoscimento statistico ufficiale, come verrà approfondito nel dettaglio nel capitolo 2.2 del Rapporto Strategico.

Ai fini di restituire una visione più recente possibile dei numeri di dettaglio della filiera estesa dell'Horeca, comprensiva del canale di consumo diretto e filiere abilitate dal comparto in maniera indiretta e indotta, TEHA si è servita del database “**Aida - Bureau van Dijk**”, che fornisce dati di bilancio puntuali su un universo nazionale di 1,3 milioni di imprese e che consente dunque di **stimare in maniera rappresentativa l'andamento del settore nell'arco temporale 2022-2024**. Si tratta di una metodologia consolidata che ha fornito, tramite analisi *ex post* effettuate sugli anni precedenti, una eccellente capacità di stimare con precisione l'andamento di un comparto, discostandosi dal reale consolidato solo eccezionalmente.

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat, AIDA e tabelle intersettoriali input-output di Istat, 2025

I risultati delle analisi TEHA sul contributo dell’Horeca al sistema Paese restituiscono in primo luogo un canale di consumo diretto caratterizzato da grande vitalità e dinamicità. **Nel 2024, il canale Horeca ha registrato 107,1 miliardi di fatturato e 53,8 miliardi di Valore Aggiunto, occupando 1,5 milioni di addetti in 382mila imprese e svolgendo al contempo investimenti per 2,7 miliardi di Euro.** I dati sono espressi in valori correnti e rispetto al 2019, anno benchmark pre-pandemico, il canale Horeca si dimostra in crescita lungo tutte le dimensioni analizzate, in particolare su quelle economiche, ad eccezione di quella del numero di imprese, dove come verrà mostrato successivamente la performance rimane superiore alla media italiana in una visione di lungo periodo.



Figura 2.4. Il valore economico e sociale della filiera dell’Horeca in Italia (valori correnti).

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat, AIDA e tabelle intersettoriali input-output di Istat, 2025

La decrescita nel numero di imprese (-3% vs. 2019), affiancata alla crescita nelle performance economiche quali fatturato (+23% vs. 2019), Valore Aggiunto (+28% vs. 2019) e investimenti (+31% vs. 2019), può suggerire la presenza di barriere all’ingresso, che limitano la capacità di nuove realtà imprenditoriali di accedere al mercato, pur in un contesto potenzialmente attrattivo economicamente. Da un altro punto di vista, la tendenza dominante nel canale Horeca è quella di uno spostamento verso una maggiore concentrazione nel settore, con imprese che si consolidano e si rafforzano.

Sebbene tale dinamica di crescente concentrazione possa rappresentare un segnale positivo di consolidamento, efficienza e capacità competitiva, anche sui mercati internazionali, è essenziale che questo processo non si realizzi a discapito della dinamicità imprenditoriale. In una visione di medio periodo, il canale Horeca rimane comunque un punto di riferimento per il sistema Paese per evoluzione nel numero di imprese registrate, offrendo un contributo fondamentale nel contrasto alla desertificazione commerciale in atto. **Rispetto al 2014, il numero totale di imprese attinenti all’Horeca è cresciuto del +3,9% mentre la media nazionale registra una decrescita del -3,7%** e il commercio al dettaglio, tra i settori più colpiti dal fenomeno, registra una diminuzione del -16,9%.

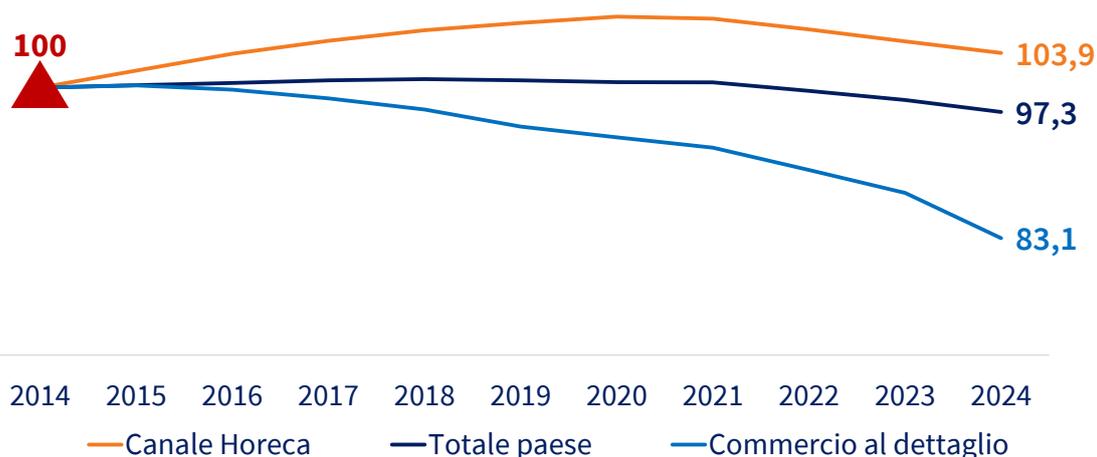


Figura 2.5. Evoluzione del numero di imprese registrate nel canale Horeca a confronto con la media nazionale e il commercio al dettaglio (valore indice, 2014=100), 2014-2024.

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Unioncamere-Movimprese, 2025

Dal punto di vista economico, l'analisi TEHA evidenzia la crescente rilevanza del canale Horeca all'interno della filiera agroalimentare estesa. Nel 2024, il Valore Aggiunto generato dal settore è stimato in 53,8 miliardi di euro, con una crescita di 3,7 miliardi di Euro rispetto ai risultati registrati nel 2023 (+7,3%). Guardando al lungo periodo, l'incremento è ancora più significativo: dai 36,0 miliardi del 2015, il settore ha registrato una crescita complessiva di 17,8 miliardi, con un tasso medio annuo del +3,3%.

Il risultato è particolarmente rilevante considerando la caduta verticale registrata dal settore nel 2020, frutto delle chiusure attuate nel contrasto alla diffusione della pandemia di Covid-19, che aveva ricondotto il settore ad un Valore Aggiunto di soli 27,5 miliardi di Euro. Come mostrato in figura, **il settore nel 2024 ha definitivamente colmato il gap che negli ultimi 5 anni si era manifestato rispetto ad altri comparti paragonabili come l'industria agroalimentare e la distribuzione moderna**, le quali, contestualmente al ruolo sociale svolto, avevano risentito in maniera minore dell'*annus horribilis*. La crescita del Valore Aggiunto nel canale Horeca ha dunque recuperato la traiettoria "naturale" seguita dalla filiera agroalimentare estesa, sostanziata ovvero da un aumento intorno al 35% negli ultimi 10 anni, smarrita in precedenza.

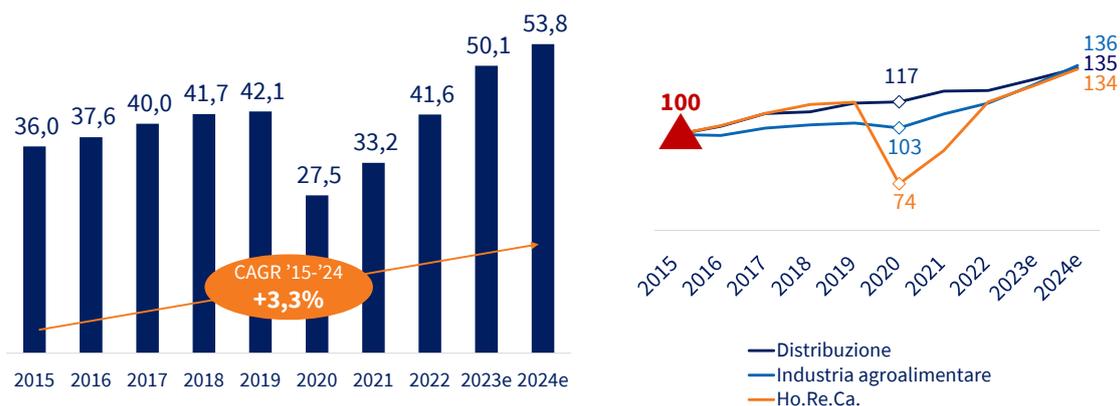


Figura 2.6. A sinistra, **Valore Aggiunto generato dalla filiera dell’Horeca** (€ miliardi e CAGR*), 2015-2024e. A destra, **benchmark con altri comparti della filiera agroalimentare estesa** (valore indice, 2015 = 100), 2015-2024e.

(*) CAGR = Tasso medio di crescita annua composto.

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat e AIDA, 2025

Venendo ora al Valore Aggiunto generato dalla filiera “estesa” dell’Horeca, secondo le analisi risultanti dalle tabelle intersettoriali input-output di Istat, tramite l’attivazione delle catene di fornitura e subfornitura, la filiera dell’Horeca genera un Valore Aggiunto totale di €125,2 miliardi. Vale a dire, **per ogni Euro di Valore Aggiunto generato nell’Horeca, se ne attivano €1,3 aggiuntivi nell’intera economia.**

Più nello specifico, ai 53,8 miliardi di Euro di Valore Aggiunto diretto generato dal giro d’affari del canale Horeca, si aggiungono 58 milioni derivanti dal giro d’affari delle attività indirette (come conseguenza del reddito reso disponibile dalle attività economiche dirette) e 13,4 miliardi derivanti dal giro d’affari delle attività indotte (come conseguenza dei consumi aggiuntivi generati nelle attività indirette). All’interno del giro d’affari indiretto e indotto generato sono presenti attività quali l’industria alimentare e delle bevande, la fornitura di energia e la Distribuzione Horeca, per un moltiplicatore economico totale di 2,3.

Complessivamente, **grazie al contributo di queste attività, la filiera estesa dell’Horeca sostiene la generazione di €125,2 miliardi di Valore Aggiunto in Italia, pari all’5,7% del PIL italiano nel 2024.**

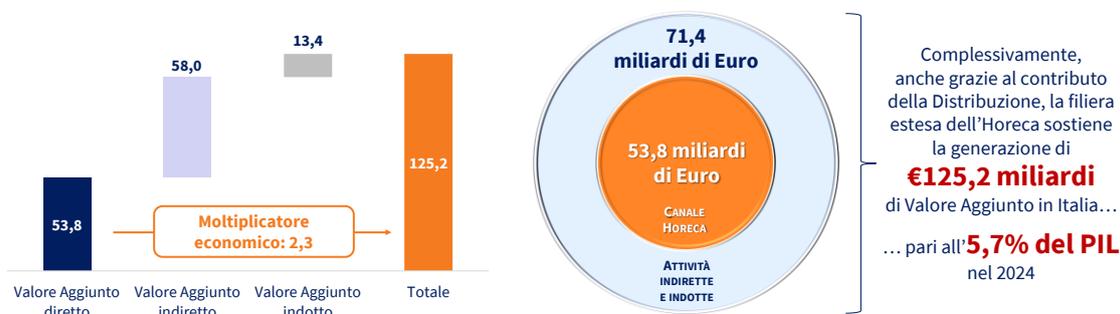


Figura 2.7. Valore Aggiunto diretto, indiretto e indotto generato dalla filiera dell’Horeca (miliardi di Euro), 2024e.

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat e AIDA e tabelle delle interdipendenze settoriali input-output, 2025.

Il peso economico relativo alla filiera “estesa” dell’Horeca è largamente più alto di quanto percepito, ma rispecchia la reale importanza del canale dei consumi fuori casa per il sistema-Paese, non solo nella direzione del ruolo sociale svolto dai pubblici esercizi, ma anche nella direzione di leva di competitività per il rilancio dei consumi fuori casa e per la promozione della cultura enogastronomica italiana.

2.2 IL VALORE ABILITANTE DELLA DISTRIBUZIONE HORECA PER I CONSUMI “OUT-OF-HOME” IN ITALIA

All’interno della filiera estesa dell’Horeca, un ruolo di primaria importanza è svolto dalla Distribuzione Horeca. Si tratta di un ecosistema di attori che svolge la delicata funzione di anello di congiunzione tra l’industria alimentare e il canale Horeca, un ruolo chiave in quanto garanzia di qualità, continuità e l’efficienza nella fornitura di prodotti alimentari e bevande. **La Distribuzione Horeca fornisce un supporto costante dell’operatività quotidiana di hotel, ristoranti e servizi di catering** combinando competenze logistiche, commerciali e di servizio al cliente per soddisfare le esigenze di un mercato dinamico e competitivo quale è il ben più conosciuto Horeca.

Nonostante il ruolo strategico ed essenziale nella filiera dell’Horeca e il prezioso contributo al Sistema-Paese, **i distributori di Food&Beverage al canale Horeca non sono ufficialmente riconosciuti e mappati dalla normativa italiana.** Nel 2024 il Consiglio dei Ministri, su proposta del Ministro delle Imprese e del Made in Italy, Adolfo Urso, ha avviato l’esame di un disegno di legge annuale sulle piccole e medie imprese, approvato a gennaio 2025, all’interno del quale è presente un decreto che per la prima volta traccia un perimetro chiaro del distributore Horeca. Più nel dettaglio, il testo definisce operatore economico della distribuzione Horeca colui che: *“(I) esercitando l’attività economica lungo la catena interconnessa di produzione, distribuzione, vendita ed erogazione di servizi, acquisto, trasporto e distribuisce prodotti alimentari e bevande, li vende ad imprese rientranti nel canale Horeca; (II) ottiene ricavi, negli ultimi tre periodi d’imposta, per almeno il 70% dall’attività di distribuzione di prodotti alimentari e bevande in favore delle imprese operanti nel canale Horeca”.*

L’obiettivo di tale nomina è operare per la prima volta una **distinzione chiara e trasparente tra i vari operatori del segmento di vendita del “sell-in”.** Non tutti gli operatori della filiera dell’Horeca si riforniscono tramite operatori della Distribuzione Horeca, mediamente tale incidenza è stimata attorno all’57%. In altre parole, più della metà degli operatori coinvolti nell’erogazione di servizi relativi al canale Horeca si rifornisce presso Distributori Horeca.

Esistono tuttavia anche altre forme di approvvigionamento per gli operatori dell'Horeca, quali ad esempio i contatti diretti con le aziende produttrici dei prodotti (14%), il rifornimento tramite negozi di vendita al dettaglio o la Distribuzione Moderna (9%) e i cosiddetti Cash & Carry (17%), negozi organizzati in una formula self-service con prelievo diretto della merce da parte del cliente visitatore (principalmente partite IVA) e pagamento in loco. Anche quest'ultima categoria, come le altre, secondo la definizione sotto esame nel testo di legge, non ricadrebbe sotto l'appellativo di "Distributore Horeca", definizione riservata esclusivamente ai grossisti F&B, specializzati e non, ovvero sia quelli che trattano più categorie merceologiche sia quelli che trattano esclusivamente determinati comparti. Negli ultimi anni è cresciuta l'incidenza delle piattaforme di delivery e-commerce sul segmento "sell-in", seppur conservando una rilevanza marginale, stimata attorno al 4%. Ai fini del Rapporto Strategico, le successive analisi si concentreranno sulla categoria di Distribuzione Horeca così come definita dal disegno di legge in questione.

L'obiettivo delle successive analisi TEHA è quello di restituire una visione di insieme su questo ecosistema di operatori, sostanziandone il valore economico e sociale tramite una mappatura puntuale, anche attingendo ai dati proprietari di Italgrob – Federazione Italiana Distributori Horeca – sulle aziende associate ed attive sui territori.

La ricostruzione del valore economico e sociale della Distribuzione Horeca

La frammentazione degli operatori del settore in termini di categorie merceologiche e di funzioni svolte è tra i principali ostacoli al raggiungimento di una definizione univoca di «Distributore Horeca» ed un codice ATECO identitario. I codici ATECO attinenti agli operatori della Distribuzione Horeca sono pertanto stati inizialmente ricostruiti da attività puntuali di intelligence sulle singole imprese inserite nell'«Annuario della Distribuzione Horeca 2025», redatto da GBI e comprensivo delle anagrafiche di tutti i distributori indipendenti e consorziati d'Italia.

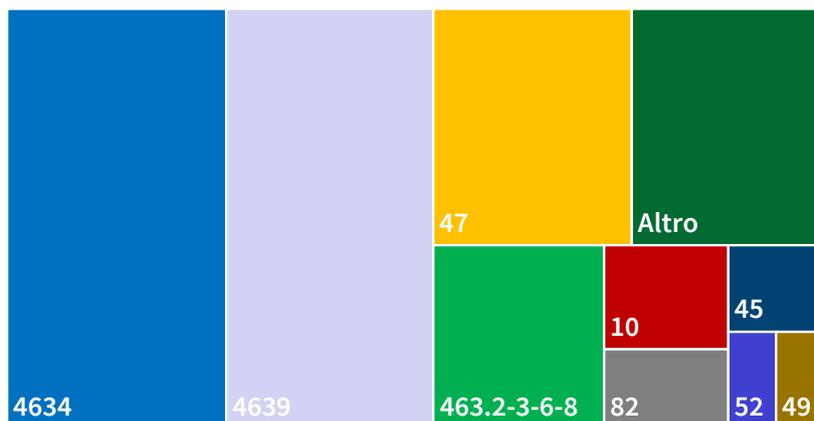


Figura 2.8. I Codici Ateco della Distribuzione Horeca per rilevanza economica sul totale rappresentato dal settore (illustrativo), 2023.

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Italgrob, 2025

In linea con la definizione nella proposta di legge, sono stati considerati come «Distributori Horeca» quegli attori aventi oltre il 70% di ricavi dal settore Horeca: l'«Annuario della Distribuzione Horeca» è stato pertanto identificato come esaustivo e rappresentativo del tessuto distributivo nazionale.

Il database utilizzato da TEHA per le proprie analisi è stato pertanto ricostruito ottenendo dalle banche dati di Aida Bureau Van Dijk le principali dimensioni di performance economica associate alle aziende la cui ragione sociale è stata riscontrata nell'«Annuario della Distribuzione Horeca», e non come precedentemente effettuato, ad esempio nella ricostruzione della filiera dell'Horeca, partendo dall'identificazione di un insieme di codici ATECO considerati rappresentativi. Più nello specifico:

- sono state estratte le variabili relative a “Ricavi delle vendite e prestazioni”, “Valore Aggiunto”, “Dipendenti” e “Totale immobilizzazioni” (dalla quale è stata ricavata la variabile “investimenti” sottraendo alle immobilizzazioni nell'anno t le immobilizzazioni nell'anno $t-1$);
- per ottenere la massima aderenza alla realtà del settore, i risultati finali sono stati riparametrati per l'incidenza delle aziende il cui bilancio è stato reperito rispetto al campione delle aziende nell'«Annuario della Distribuzione Horeca», per ogni anno dal 2015 al 2023 e per ogni variabile identificata;
- i risultati sono stati poi proiettati al 2024 seguendo il tasso di crescita storico registrato dal settore.

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati AIDA, TradeLab e Italgrob-GBI, 2025

Nel 2024, la Distribuzione Horeca ha generato 15,3 miliardi di Euro di fatturato e 2,7 miliardi di Euro di di Valore Aggiunto, occupando 57mila occupati (dei quali circa 27mila in maniera diretta e 36mila in maniera indiretta, categoria che include i lavoratori stagionali, gli agenti in P.IVA e i servizi logistici). **L'universo della Distribuzione Horeca conta circa 3.400 imprese attive** ed ha effettuato investimenti per 107 milioni di Euro.



Figura 2.9. Il valore economico e sociale della Distribuzione Horeca in Italia (valori correnti), 2024e.
(*) L'occupazione indiretta include i lavoratori stagionali, gli agenti in P.IVA e i servizi logistici.
Fonte: elaborazione TEHA Group su dati AIDA, TradeLab e Italgrob-GBI, 2025

Nell'ultimo decennio, la Distribuzione Horeca ha registrato un'importante dinamica di **crescita rispetto alle variabili di fatturato e di Valore Aggiunto, con tassi medi di crescita annui compositi, rispettivamente, del 4,7% e del 7,4%**. Nel 2015, la Distribuzione Horeca muoveva un giro d'affari di circa 10,1 miliardi di Euro, con 1,4 miliardi di Euro di Valore Aggiunto. Il periodo post-pandemico è stato caratterizzato da una traiettoria di sviluppo che ha raggiunto e superato quella del quinquennio precedente. Negli ultimi 5 anni, a partire dal 2020, il fatturato della Distribuzione Horeca è aumentato di 6,4 miliardi di Euro rispetto ad un valore di partenza di 8,9 miliardi di Euro, registrando un +71% di crescita. Similmente, il Valore Aggiunto della Distribuzione Horeca è aumentato di 1,3 miliardi di Euro a partire dagli 1,4 miliardi di Euro nel 2020, registrando dunque una crescita del +93%. Tali dati sono espressi in valori correnti; pertanto, all'interno di questo trend di crescita è da considerarsi incluso l'effetto inflattivo che ha caratterizzato il biennio antecedente allo scoppio della pandemia.

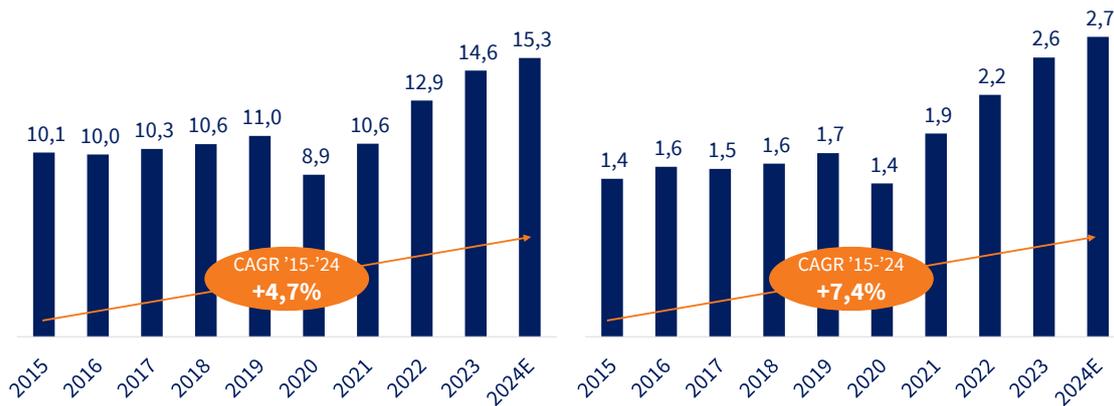


Figura 2.10. Andamento del fatturato e del Valore Aggiunto della Distribuzione Horeca (miliardi di Euro a prezzi correnti), 2024e.

N.B.: Nel trend di crescita è compreso l'effetto inflattivo.

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Aida BvD e TradeLab, 2025

La classificazione tradizionale delle imprese operanti nel segmento della Distribuzione Horeca prevede una distinzione tra Distributori specializzati nelle bevande e Distributori specializzati nel food. In anni recenti, l'evoluzione della domanda da parte dei canali Horeca e dell'offerta da parte delle industrie alimentari ha apportato modifiche anche alla struttura della Distribuzione Horeca, in favore di una minore specializzazione in un singolo comparto merceologico.

Nel 2024, i distributori di sole bevande incidono per circa un quarto del fatturato totale registrato dalla Distribuzione Horeca (26,8%), mentre la quota principale rimane quella gestita dai grossisti specializzati food (47,4%). La quota rimanente è attribuibile al fatturato degli operatori identificati come misti, che incidono sul totale per il 25,3%.

Rispetto ad una dinamica di crescita di lungo periodo, a partire dal 2015, a fronte di una crescita importante del giro d'affari registrato dalla Distribuzione Horeca nel suo complesso, sono proprio i distributori specializzati ad aver raggiunto il risultato migliore (+82%). A seguire, i grossisti specializzati nel food con una dinamica di crescita del +75% e i grossisti specializzati nel beverage con una crescita del +70%. Quest'ultima categoria è stata la più colpita dalle chiusure attuate nel periodo pandemico, registrando la maggiore decrescita rispetto agli altri comparti merceologici; in precedenza, la crescita registrata nel quinquennio antecedente al Covid-19 era stata comunque leggermente superiore a quella dei grossisti specializzati nel food.

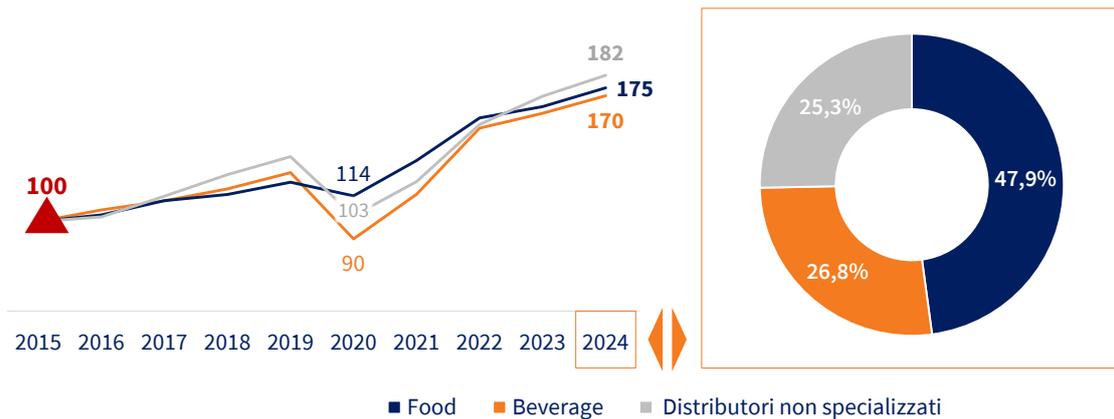


Figura 2.11. A sinistra, **andamento del fatturato per comparto della Distribuzione Horeca** (valore indice, 2015=100), 2015–2024E; a destra, **fatturato per comparto della Distribuzione Horeca** (% sul totale), 2024E.

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Aida BvD e TradeLab, 2025

In ultimo, guardando alla diffusione territoriale dei comparti oggetto di analisi del Rapporto Strategico, **emerge uno sbilanciamento territoriale tra le imprese operanti nel canale Horeca e quelle impegnate nella Distribuzione Horeca.** Innanzitutto, entrambe le categorie hanno un forte radicamento nelle regioni del Sud Italia, che ammonta al 35% del totale nell’Horeca e al 40% nella Distribuzione Horeca, a fronte di un minore coinvolgimento nelle regioni del Nord Italia rispetto alla media italiana. Inoltre, si registra una sovrarappresentazione delle aziende della Distribuzione Horeca nel Sud Italia (+5 punti percentuali rispetto alle imprese nel canale Horeca), a fronte di una sottorappresentazione nelle regioni del Nord Italia (-6 punti percentuali). Più nel dettaglio, la regione con la maggiore disproporzione tra imprese operanti nella Distribuzione Horeca e imprese attinenti al canale Horeca è la Sicilia, mentre quella con il maggiore sbilanciamento verso l’Horeca appartiene alla Lombardia.

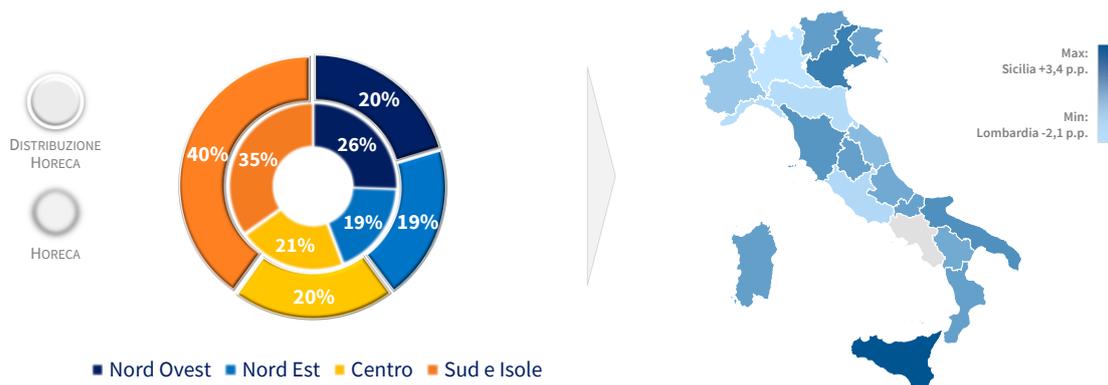


Figura 2.12. A sinistra, **Distribuzione territoriale delle imprese dell’Horeca** – cerchio interno – **e della Distribuzione Horeca** – cerchio esterno (% sul totale), 2024; a destra, **differenza nella distribuzione regionale tra imprese della Distribuzione Horeca e dell’Horeca** (punti percentuali), 2024E.

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Aida BvD e TradeLab, 2025

Questo fenomeno può essere interpretato in chiave strategica e reciprocamente vantaggiosa:

- da un lato, il Sud Italia rappresenta il cuore produttivo di molte eccellenze agroalimentari, ma sconta una minore capacità di spesa e un tessuto imprenditoriale Horeca meno sviluppato rispetto al Nord Italia. In questo scenario spetta proprio alla Distribuzione Horeca, radicata nel Sud Italia, assolvere il ruolo strategico di anello di collegamento che consente alle produzioni di alta qualità del Sud Italia di raggiungere le tavole dei ristoranti e delle strutture ricettive del Nord Italia;
- dall'altro lato, le imprese Horeca tendono a privilegiare il Nord Italia per l'apertura e lo sviluppo delle proprie attività, attratte dalla maggiore domanda e disponibilità di spesa. In questo contesto, proporre prodotti di qualità provenienti dal Sud Italia non solo consente di soddisfare un mercato premium, ma valorizza anche l'unicità territoriale delle materie prime, giustificando spesso politiche di prezzo che riflettono questa eccellenza.

Questa dinamica, se ben gestita, può generare un circolo virtuoso in cui la distribuzione nel Sud Italia supporta la diffusione delle eccellenze locali verso mercati di maggior potere d'acquisto, mentre il Nord Italia offre alle imprese Horeca opportunità di crescita e valorizzazione dell'offerta territoriale, creando così un equilibrio win-win che sostiene lo sviluppo complessivo del settore.

In conclusione, **il settore della Distribuzione Horeca è un anello chiave della filiera a sostegno dei consumi fuori casa** degli italiani con un **peso economico e sociale più alto di quanto percepito** e caratterizzato da un **importante quinquennio di crescita**. È un sistema dal valore importante per il nostro Paese anche in funzione della **diffusione di un'identità culturale e sociale** volta a premiare una maggiore coesione nel tessuto socioeconomico italiano, che **merita una maggiore rappresentatività anche dal punto di vista istituzionale**.

CAPITOLO 3: I MEGATREND DI CAMBIAMENTO PER IL CANALE HORECA E L'AGENDA DI POLICY PER IL FUTURO DELLA DISTRIBUZIONE HORECA IN ITALIA

Nel contesto di continua evoluzione in corso, una profonda comprensione delle esigenze degli operatori e delle dinamiche di consumo “out of home” è fondamentale per cogliere le tendenze emergenti e anticipare le esigenze del mercato. Il canale Horeca si trova infatti a fronteggiare sia gli impatti di uno scenario di riferimento dalla complessa interpretazione e imprevedibilità, sia trasformazioni significative nei comportamenti dei consumatori, influenzati da fattori economici, sociali e culturali.

Con l'obiettivo di rilevare il sentiment degli operatori del settore sulle principali dinamiche in atto e le sfide percepite come più urgenti, TEHA Group ha somministrato una survey agli associati di Italgrob – Federazione Italiana Distributori Horeca.

La survey agli operatori della Distribuzione Horeca associati di Italgrob – Federazione Italiana Distributori Horeca

La Survey somministrata da **TEHA Group agli associati di Italgrob indaga quattro macro-ambiti di approfondimento: innovazione di prodotto, sostenibilità, demografia e abitudini di consumo, trasformazione digitale.**

L'indagine è stata somministrata nel mese di dicembre 2024 agli associati di Italgrob, attraverso la piattaforma digitale Microsoft Forms. Il campione finale è composto dalle aziende associate Italgrob ed è rappresentativo dell'universo nazionale di riferimento per macroarea geografica e dimensione aziendale. Questo approccio consente di individuare con precisione le principali tendenze in atto, offrendo spunti di riflessione utili per gli operatori del settore.

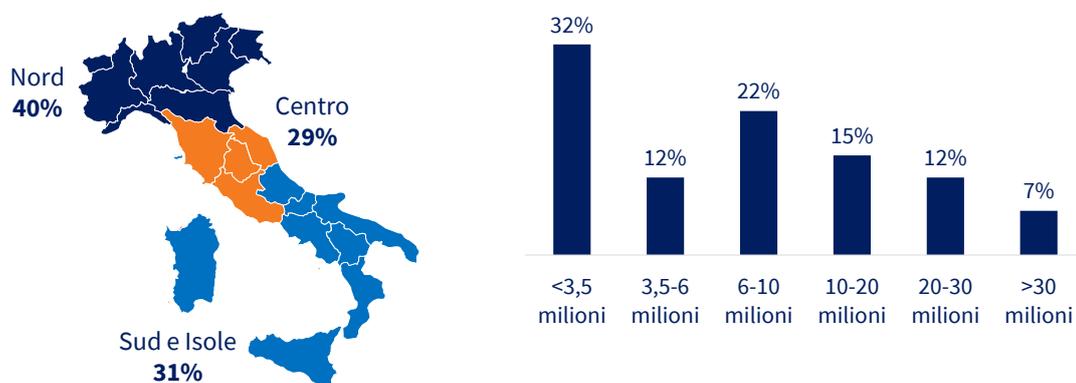


Figura 3.1. A sinistra, **macroarea geografica di riferimento delle aziende rispondenti alla survey** (% del totale campione), 2024; a destra, **volume di fatturato delle aziende rispondenti alla survey** (% del totale campione), dicembre 2024.

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Italgrob, 2025.

Secondo gli associati di Italgrob, la riduzione del potere d'acquisto (92%) sarà il fattore più sfidante nel prossimo futuro.



Figura 3.2. Risposte alla domanda «Quali saranno le principali sfide che il suo settore dovrà affrontare nel prossimo futuro?» (possibilità di risposta multipla con massimo 3 opzioni selezionabili, % sul totale campione), dicembre 2024. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Italgrob, 2025.

L'Italia, infatti, è insieme al Giappone, l'unico tra i 38 Paesi OCSE dove i salari reali medi sono diminuiti dal 2000 (-0,2% annuo), a fronte di una crescita media OCSE dello 0,7%. A influenzare ulteriormente il quadro dei consumi ha contribuito l'elevata inflazione alimentare registrata nel biennio 2022-2023, che ha toccato un picco storico del +13,8% su base annua. In questo scenario, i consumi alimentari, sia domestici che fuori casa, mostrano un andamento stagnante da oltre un decennio, con una flessione accentuata a partire dal 2020, in seguito alla recente crisi economica. Il canale Horeca, rappresentando un punto di contatto diretto con il consumatore, subisce in modo diretto le evoluzioni delle dinamiche di consumo e, di conseguenza, gli effetti si ripercuotono anche sulle filiere attivate a monte.

Di conseguenza, in un contesto in cui la sfida del recupero della competitività delle imprese italiane ed europee diventa sempre più centrale, le scelte dei consumatori giocano un ruolo cruciale per indirizzare le imprese nelle proprie decisioni strategiche e le politiche pubbliche verso una maggiore aderenza alla realtà socioeconomica dei cittadini.

Alla luce di queste premesse, TEHA ha elaborato una sintesi strategica dei principali macrotrend di cambiamento per il canale Horeca e le filiere attivate e dei relativi impatti previsti nel prossimo futuro, sintetizzate come di seguito.

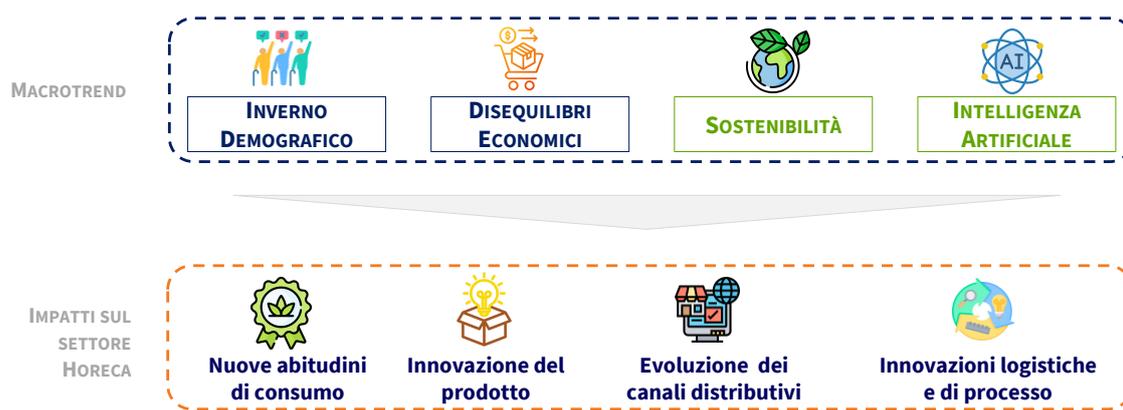


Figura 3.3 I principali macrotrend che modificheranno sostanzialmente gli scenari nel prossimo futuro per il canale Horeca e i principali impatti previsti per il comparto (illustrativo), 2025. Fonte: elaborazione TEHA Group, 2025.

3.1 I MACROTREND DI CAMBIAMENTO CHE MODIFICHERANNO GLI SCENARI DI EVOLUZIONE DEL CANALE HORECA

Il progressivo invecchiamento della popolazione italiana rappresenta uno dei principali fattori strutturali da attenzionare per il settore Horeca. Negli ultimi anni l'Italia sta assistendo ad una **progressiva diminuzione della popolazione che è passata da 60,7 milioni di residenti del 2014, a 59,0 milioni di residenti al 2024, con una riduzione del -3% nell'ultimo decennio**. Le previsioni a tendere non sembrano dare segni di miglioramento. Dal 2024 al 2050, la popolazione residente è prevista decrescere a 54,8 milioni di abitanti, pari al -7% rispetto al 2024, fino a raggiungere, al 2080, la cifra di 46,0 milioni di abitanti. Per dare un riferimento, la popolazione italiana nel 1952 era pari a 47,6 milioni di abitanti. Secondo lo scenario peggiore elaborato da Istat, al 2080, la popolazione arriverebbe a raggiungere addirittura la soglia dei 39,3 milioni di abitanti.

È infatti dal 2010 che la natalità in Italia ha iniziato a ridursi a ritmi preoccupanti. Nel 2010 sono nati 562 mila bambini; al contrario, i livelli del 2024 registrano un ammontare pari a 370 mila, una riduzione di circa 192 mila nascite. In altre parole, ogni anno, dal 2010 al 2023, le nascite si sono ridotte del 3% annuo. Proiettando questa decrescita, le nascite al 2050 arriverebbero a quota 166 mila, e al 2080 addirittura a meno di 100 mila.

A fronte una continua riduzione delle nascite, la popolazione italiana sta affrontando un progressivo invecchiamento. Tutte le fasce decennali di popolazione comprese tra i bambini (0 – 9 anni) e la fascia 30 – 39 anni hanno registrato una riduzione maggiore del 15% rispetto ai livelli del 1990. In particolare, la fascia 20 – 29 anni è quella che ha subito la contrazione maggiore, pari al -35%. Allo stesso tempo, le fasce di popolazione residente compresa tra i 40 e i 90 anni, hanno tutte registrato un aumento dell'incidenza sul totale della popolazione. Le proiezioni a lungo termine prevedono che, a partire dal 2050, solo il **20% della popolazione avrà meno di 25 anni** (vs. 32% del 1990 e 22% del 2023) e che la quota di **over 65** sarà del **37%** (vs. 15% del 1990 e 25% del 2023).

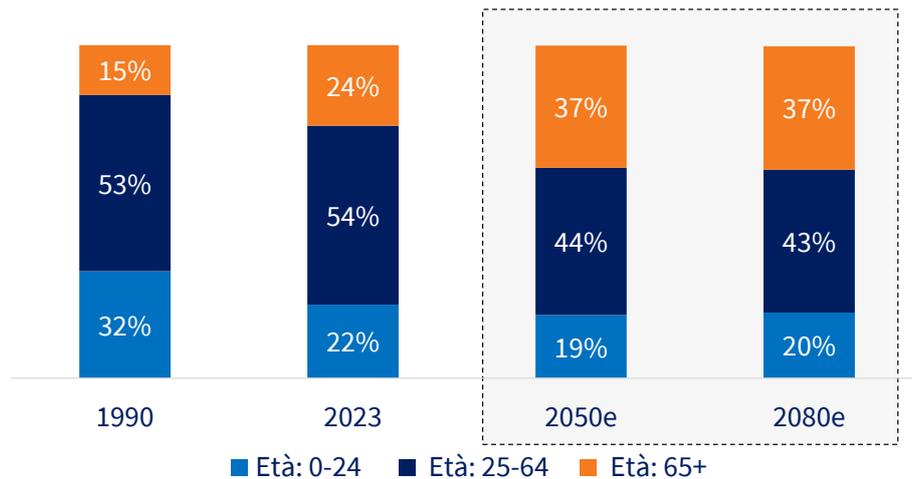


Figura 3.4. Popolazione per fasce di età in Italia (val % sul totale), 2023.

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Our World in Data, 2025.

Questo cambiamento demografico si rivela particolarmente impattante per il canale Horeca, poiché **le persone sole over 65 anni dedicano al consumo “out-of-home” solamente il 2,4% della propria spesa media mensile**, rispetto all’8,3% per la categoria dei giovani tra i 18 e i 34 anni. Più nello specifico, gli over 65 in media spendono nel canale Horeca 39 Euro mensili, una differenza di 5,5 volte inferiore rispetto alle coppie senza figli tra i 18 e i 34 anni, che spendono in totale 215 Euro mensili in media.

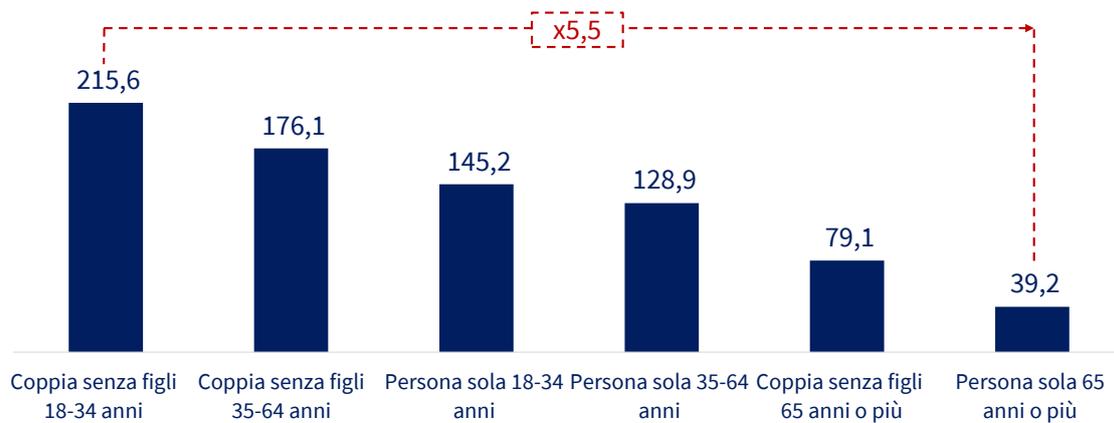


Figura 3.5. Spesa media mensile per l’Horeca delle famiglie per tipologia familiare (valori in Euro), media 2018-2023.

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat, 2025.

Oltre al fattore demografico, il settore Horeca si confronta con una crescente polarizzazione economica. Nel 2023, la spesa incompressibile, ovvero l'insieme di categorie di spesa essenziali come l'alimentare, rappresentava l'80% del bilancio del primo quintile di reddito, contro il 54% del quinto con un gap in aumento di +4 p.p. dal 2022. La capacità di spesa è quindi fortemente differenziata, con conseguenze potenzialmente significative sui consumi non essenziali come quelli legati alla ristorazione e al consumo di pasti fuori casa. L'incidenza dei consumi alimentari fuori casa sul totale dei consumi cresce in modo progressivo passando dal 12,5% nel primo quintile (fascia di reddito più bassa) al 43,1% nel quinto quintile (fascia più alta), con un valore assoluto che aumenta di oltre 11,5 volte (da 53 a 611 Euro).

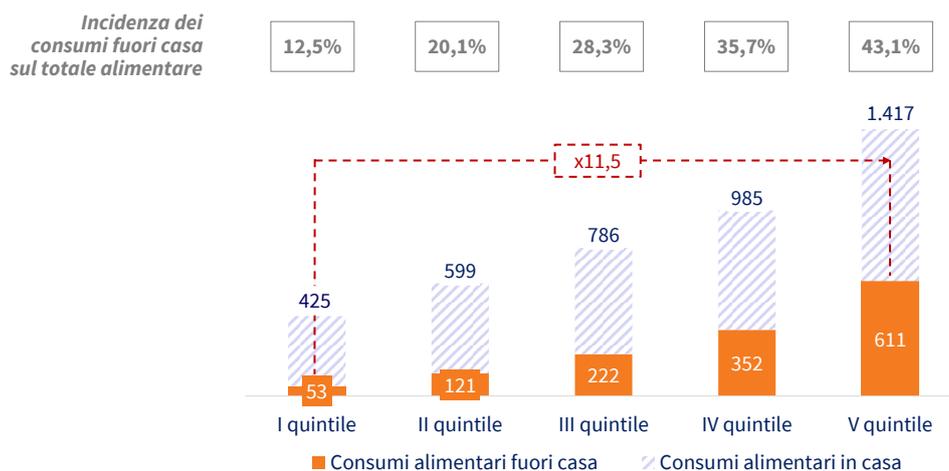


Figura 3.6. Spesa media mensile per consumi alimentari delle famiglie per quintile di reddito (valori in Euro), 2023.

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat, 2025.

Tra le diverse categorie di spesa, i consumi fuori casa rappresentano la voce con il maggiore indice di disuguaglianza tra il quintile di reddito più ricco e quello più povero, superando anche beni per la cura della persona, ricreazione, trasporti e salute. La polarizzazione nei consumi alimentari fuori casa dimostra quanto oggi più che mai gli acquisti nel canale Horeca siano fortemente indicativi delle disparità socioeconomiche del Paese.



Figura 3.7. Rapporto inter-quintilico per tipologia di consumi delle famiglie italiane (fattore moltiplicativo), 2023.

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat, 2025.

Inoltre, il settore agroalimentare italiano e il canale Horeca si trovano protagonisti di una transizione, quella della digitalizzazione e della sostenibilità, che risulta imprescindibile per la competitività dell'Italia e dell'Europa nel prossimo futuro.

La crescente attenzione alla sostenibilità si posiziona come un trend in forte crescita negli ultimi anni, diventando un tema sempre più centrale nelle politiche pubbliche, nelle scelte di investimento e in quelle dei consumatori.

Per quanto riguarda le politiche pubbliche, con l'approvazione del Green Deal europeo nel dicembre 2019, per la prima volta la transizione sostenibile è stata integrata in modo strutturale in tutte le aree di azione comunitaria. Da diversi anni, le istituzioni europee hanno adottato una serie di direttive, regolamenti e atti strategici per promuovere la transizione verso un'economia a basse emissioni di carbonio, rispondendo così alle sfide globali legate ai cambiamenti climatici. Il **Green Deal Europeo**, introdotto nel dicembre 2019, è uno degli strumenti più rilevanti in questo percorso, e definisce le linee guida per una strategia a lungo termine. Si articola in quattro obiettivi principali:

- **neutralità climatica** entro il 2050;
- **riduzione dell'inquinamento**;
- **sostegno alle imprese** nella produzione e adozione di tecnologie sostenibili;
- una **transizione giusta e inclusiva**.

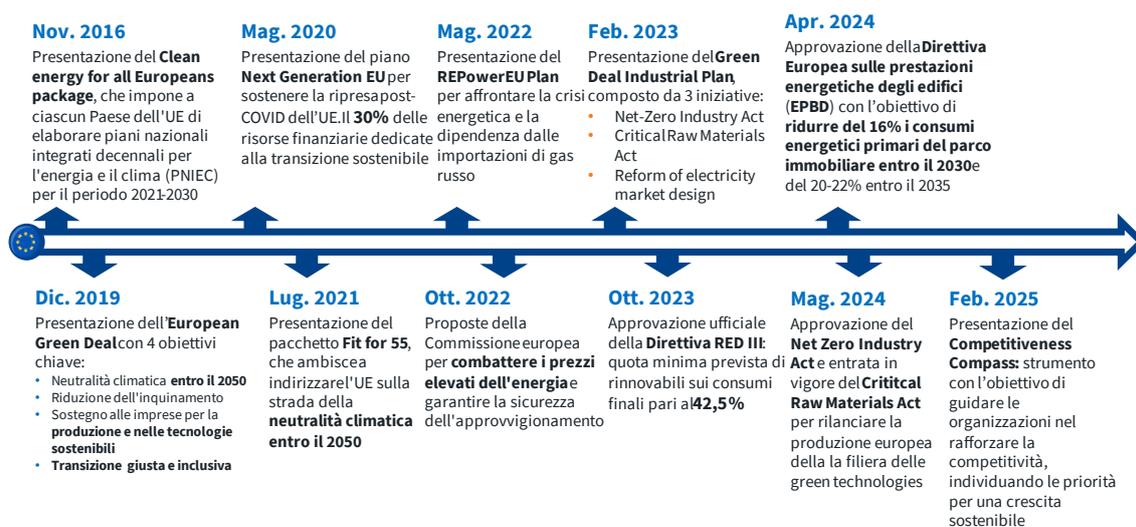


Figura 3.8. Le principali direttive e atti legislativi adottati dall'UE su tematiche legate alla decarbonizzazione (illustrativo), 2016-2025.

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Commissione UE, 2025.

Dal punto di vista dei consumatori, la sostenibilità riveste un ruolo sempre più centrale nelle decisioni di acquisto: per 8 italiani su 10 è un fattore importante, e 3 su 4 ritengono che l'attenzione verso il comportamento sostenibile delle aziende sia in costante crescita.



Figura 3.9. A sinistra - Risposte alla domanda «Quanto è importante per lei la sostenibilità nelle scelte di consumo?» (val % sul totale), 2024; a destra - Risposte alla domanda «Lei personalmente pone una maggiore o una minore attenzione al comportamento sostenibile delle aziende rispetto a 2-3 anni fa?» (val % sul totale), 2024

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Ipsos e Banca Intesa Sanpaolo, 2025.

In questo contesto, la sostenibilità diviene un elemento di attenzione anche per la filiera agroalimentare. A questo proposito, il Food Sustainable Transition Index 2025, redatto da TEHA Group nell'ambito del Rapporto "La (R)evoluzione sostenibile e circolare della filiera agroalimentare italiana", restituisce una fotografia articolata dello stato di avanzamento della filiera agroalimentare italiana nel suo percorso verso la sostenibilità, integrando i risultati ottenuti nei quattro pilastri economico, sociale, ambientale e dell'innovazione. **L'Italia si posiziona al 12° posto nel Food Sustainable Transition Index 2025 tra i 27 Paesi dell'Unione Europea**, con un punteggio complessivo pari a 5,1 su 10, migliorando di una posizione rispetto all'edizione precedente e confermandosi nel secondo quartile dell'Indice.

La performance del Paese risulta particolarmente solida nei pilastri della sostenibilità economica e sociale, entrambi al 7° posto, e presenta un posizionamento competitivo anche sul fronte dell'innovazione (9° posto). Rimane invece il pilastro ambientale la principale area di attenzione, con il 23° posto che è soprattutto spiegato da una vulnerabilità strutturale che richiede strategie di lungo periodo per essere affrontata efficacemente.

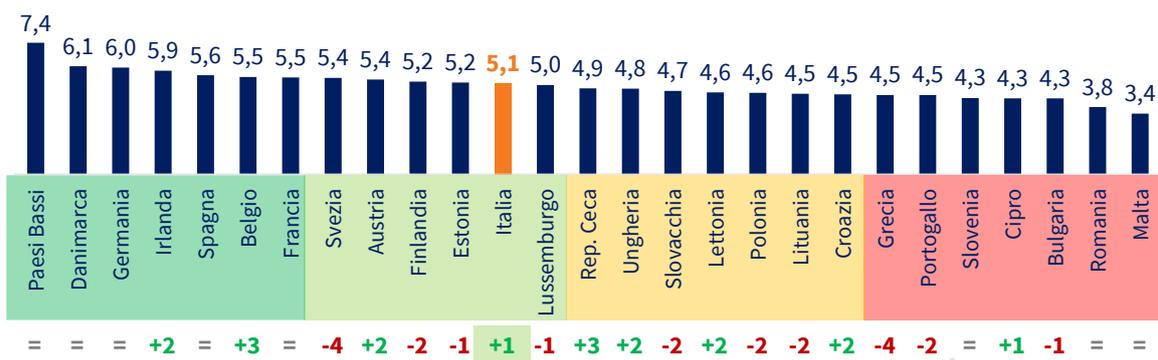


Figura 3.10. Food Sustainable Transition Index 2025 (Paesi UE-27; scala crescente da 1=min a 10=max), 2025.

Fonte: elaborazione TEHA Group su fonti varie, 2025.

All'interno dell'Agenda Europea, che con l'introduzione del Competitiveness Compass nel 2025 è caratterizzata da una crescente consapevolezza che la sostenibilità debba essere accompagnata da un'attenzione sempre più forte alla competitività, **le Direttive con il maggior impatto diretto sui distributori Horeca sono la Direttiva UE 2019/904, relativa alla plastica monouso e la Direttiva UE 2019/1242, che impone riduzioni progressive delle emissioni di CO2 per i veicoli pesanti.** In particolare, la direttiva relativa alla plastica monouso, richiede che dal 2025 le bottiglie in PET debbano contenere almeno il 25% di plastica riciclata e che la quota aumenti al 30% entro il 2030. Per quanto riguarda i mezzi pesanti, invece, entro il 2025 i nuovi camion devono ridurre le emissioni di CO₂ in media del -15% rispetto ai livelli 2019-2020, e entro il 2030 l'obiettivo di riduzione sale al -30%.

Per i distributori Horeca, infatti, la sostenibilità si declina principalmente come efficientamento della logistica (secondo il 47,5% degli associati di Italgrob intervistati tramite l'indagine online) e secondariamente come attenzione all'impatto dei prodotti sulla salute dei consumatori (20,3% degli intervistati). Per le aziende di maggiori dimensioni (oltre 20 milioni di fatturato) un aspetto rilevante è costituito anche dai controlli sulla filiera per garantire la qualità del prodotto, selezionato dal 28,6% delle aziende con oltre 20 milioni di fatturato.

Nonostante l'attenzione alla sostenibilità crescente all'interno del contesto di riferimento e alle normative progressivamente più stringenti, al 2024 meno del 24% delle aziende della Distribuzione Horeca intervistate inserisce clausole green nei contratti con i propri stakeholder di riferimento.



Figura 3.11. Risposte alla domanda «Come viene declinato maggiormente il tema della sostenibilità nel settore in cui opera la Sua azienda?» (massimo 3 risposte, % del totale), 2024.

Fonte: survey di TEHA Group agli associati di Italgrob, dicembre 2024.

In questo contesto, l'innovazione può agire trasversalmente come fattore abilitante che consente di integrare pratiche sostenibili nel business e come strumento per raggiungere obiettivi concreti di sostenibilità. **L'Intelligenza Artificiale (IA) ha assunto un ruolo sempre più centrale nella trasformazione dei modelli operativi e di business del settore Horeca.** La velocità della sua diffusione è senza precedenti: ChatGPT ha impiegato soltanto 2 mesi per raggiungere 100 milioni di utenti mensili globali, ovvero 1/80 del tempo necessario al telefono cellulare. Entro il 2030, il mercato globale dell'IA è atteso crescere di 20 volte rispetto al 2021, con un tasso annuo composto di +39%. Tuttavia, l'Europa mostra un forte ritardo in termini di investimenti, contribuendo solo al 7% della spesa globale, contro l'80% cumulato di USA e Cina, nonostante l'elevata qualità della sua produzione scientifica.

In Italia, l'impatto potenziale dell'IA generativa è stato stimato in +312 miliardi di euro di Valore Aggiunto annuo entro il 2040, pari a +18,2% del PIL nazionale, a parità di ore lavorate⁴. In alternativa, a parità di valore aggiunto, si stima che potranno essere liberate fino a 5,7 miliardi di ore di lavoro annue, equivalenti alle ore lavorate ogni anno da oltre 3,2 milioni di persone o 13,5 volte le ore di Cassa Integrazione del 2023. A livello settoriale, l'implementazione dell'IA generativa potrebbe liberare importanti risorse di produttività. Analizzando nel dettaglio i settori maggiormente coinvolti nella filiera estesa dell'Horeca (commercio, accoglienza e logistica), a parità di valore aggiunto si potrebbero registrare rispettivamente fino a 1.003, 361 e 280 milioni di ore annue di lavoro liberate grazie all'introduzione di sistemi di AI generativa nel business. Tali risorse, se opportunamente reinvestite, possono generare nuove opportunità di crescita, innovazione e qualificazione del lavoro.

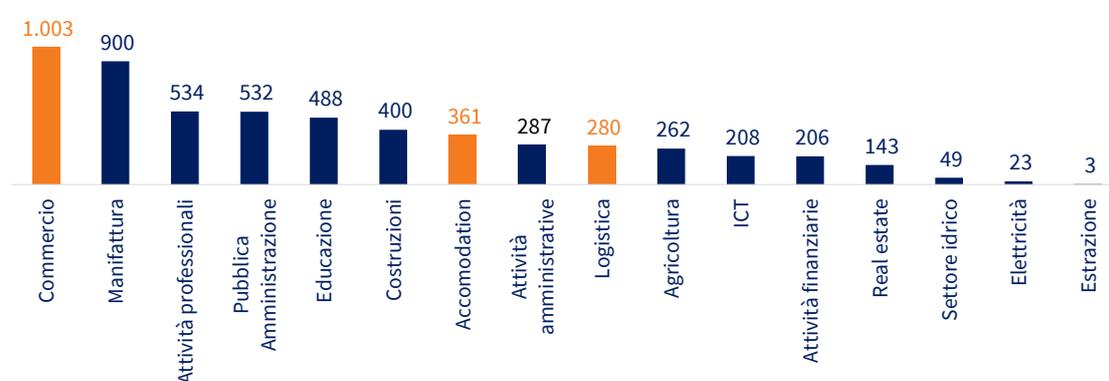


Figura 3.12. Ore annue di lavoro liberate dall'implementazione dell'Intelligenza Artificiale per settore (milioni di ore), 2024.

N.B.: In arancione i settori compresi nella filiera estesa dell'Horeca.

Fonte: TEHA Group e Microsoft «AI 4 Italy: impatti e prospettive dell'intelligenza artificiale generativa per l'Italia e il Made in Italy», 2023.

⁴ I dettagli relativi alla stima in questione sono riportati nello Studio TEHA Group e Microsoft «AI 4 Italy: impatti e prospettive dell'intelligenza artificiale generativa per l'Italia e il Made in Italy», 2025

3.2 QUALI IMPATTI DEI MACROTREND PER GLI OPERATORI DELLA FILIERA DELL'HORECA

I macrotrend presentati nella parte iniziale del Capitolo non rappresentano semplici fenomeni di contesto, ma si configurano come forze trasformative che possono esercitare un impatto diretto e strutturale sul canale Horeca e su tutti gli operatori coinvolti nelle filiere attivate. Le tendenze emergenti osservate negli ultimi anni evidenziano un progressivo mutamento nelle abitudini dei consumatori, una crescente attenzione alla sostenibilità ambientale e alla salute da parte dei cittadini, e un'accelerazione nella digitalizzazione dei processi. Tali fenomeni sono interconnessi e producono impatti diretti, misurabili e significativi su tutti gli attori della catena Horeca, dalla produzione alla distribuzione, fino al consumatore finale.

L'evoluzione del comportamento dei consumatori è uno dei principali vettori di cambiamento per la filiera Horeca. I consumatori sono sempre più orientati verso scelte alimentari salutari e sostenibili, attenti agli ingredienti naturali e ai benefici nutrizionali. Secondo i dati TEHA, **oltre il 69% dei cittadini italiani considera la sostenibilità dei prodotti alimentari come un elemento molto importante nelle proprie scelte di acquisto, percentuale che sale oltre il 75% tra i giovani sotto i 36 anni.** La sostenibilità viene identificata soprattutto attraverso indicatori visibili e tangibili come il packaging, le certificazioni ambientali e la qualità percepita delle materie prime.

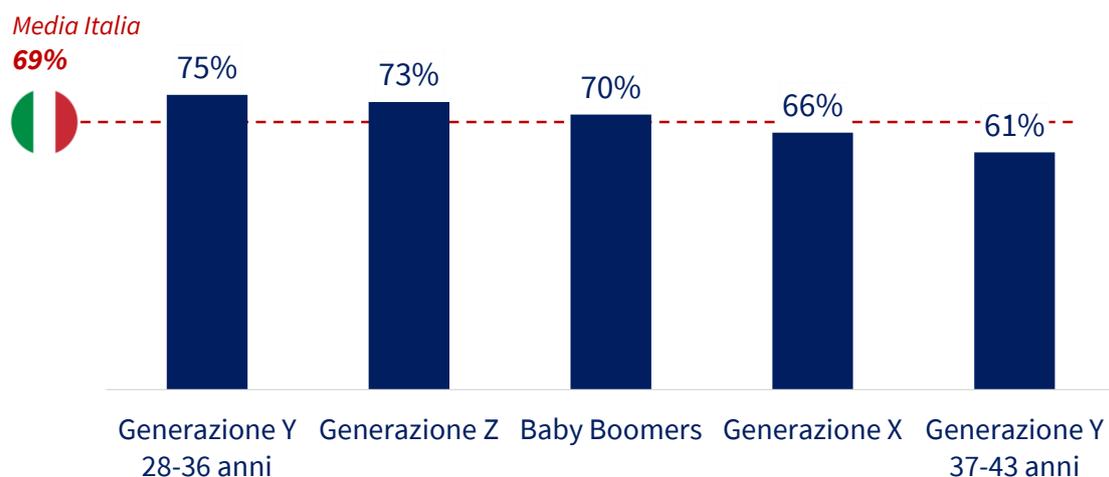


Figura 3.13. Quota di cittadini per cui la sostenibilità dei prodotti alimentari è «molto importante» per generazione (val % sul totale), 2024.

N.B.: In arancione i settori compresi nella filiera estesa dell'Horeca.

Fonte: survey della Community Food&Beverage di TEHA ai consumatori italiani, 2024.

Inoltre, **quasi 7 consumatori su 10 sarebbero disposti a spendere fino al 20% in più per l'acquisto di un prodotto sostenibile**, sebbene la maggior parte della "willingness to pay" risieda nelle giovani generazioni, ovvero quelle con la minore capacità di spesa.

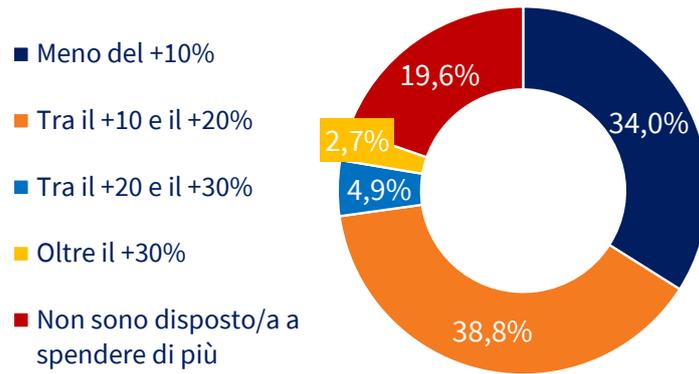


Figura 3.14. Risposte alla domanda «Quanto è disposto a spendere in più per un prodotto sostenibile rispetto al valore di un suo sostituto?» (val % sul totale),

Fonte: survey della Community Food&Beverage di TEHA ai consumatori italiani, 2024.

Nel canale Horeca, e in particolare nel segmento delle bevande, la sostenibilità per il consumatore si traduce nell’ampliamento dell’offerta con prodotti di origine biologica nel o con formule salutistiche quali “free from/rich in”. A livello operativo, tali tendenze si traducono in una crescente domanda di prodotti locali e di stagione, con il 56% degli utenti che considera la comunicazione un elemento essenziale per identificare i ristoranti green. Allo stesso tempo, **cresce la preferenza per alimenti naturali, biologici e a ridotto contenuto di zuccheri, con un aumento dell'8% nelle vendite dei prodotti "free-from" registrato nel 2024.**

La crescente attenzione alla salute porta un calo nei consumi di bevande alcoliche: **complessivamente, rispetto al 2000 i consumi globali di alcol sono ridotti del 20%.** In Italia, il 36% dei Millennial e della Gen Z dichiara di preferire bevande analcoliche o a basso contenuto di alcol, mentre il 20% degli adulti sopra i 40 anni intende ridurre il consumo di alcolici. In parallelo, si osserva una significativa trasformazione nel mercato delle bevande, con una progressiva riduzione dei consumi alcolici e una crescita sostenuta del segmento de-alcolato. Il valore del mercato globale del vino analcolico è previsto in crescita del +10,4% annuo (CAGR) tra il 2024 e il 2034. A questo proposito, a partire dal 26 novembre 2024 è stata autorizzata in Italia la produzione di vini low e no alcol, un’apertura normativa che potrà ulteriormente stimolare l’innovazione di prodotto in questa direzione.

Un ulteriore impulso al cambiamento potrebbe derivare dall’introduzione della **sugar tax. Prevista dalla Legge italiana di Bilancio 2020, la misura è prevista entrare in vigore dal 1° luglio 2025 con un’imposta di 5 centesimi al litro sulle bevande zuccherate, che salirà a 10 centesimi dal 1° luglio 2026.** Esperienze internazionali mostrano l’efficacia di tali misure: in alcune città statunitensi, nei due anni successivi all’introduzione della sugar tax, i prezzi medi delle bevande zuccherate sono aumentati del 33,1%, con una conseguente riduzione delle vendite superiore al 30%. Tali dinamiche avranno effetti diretti sul portafoglio prodotti offerto dal canale Horeca e sulla domanda da parte dei consumatori più sensibili alla salute.

Dal punto di vista delle strategie di risposta da parte degli operatori della filiera, i Distributori Horeca vedono una maggiore **focalizzazione dell'offerta verso prodotti più salutistici e naturali** come la principale strategia per rispondere all'evoluzione negli stili di consumo da parte dei cittadini (66,1% dei rispondenti). Seguono soluzioni come la produzione di prodotti **più sostenibili ed eco-friendly (52,5%) e di bevande alternative all'alcol (49,2%)**.

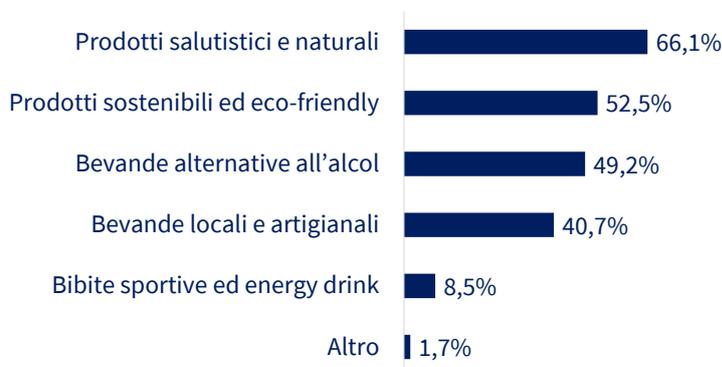


Figura 3.15. Risposte alla domanda «Quali cambiamenti nell'offerta potrebbero rispondere alle nuove dinamiche demografiche e alle nuove abitudini di consumo?» (massimo 3 risposte, % del totale), 2024.

Fonte: survey di TEHA Group agli associati di Italgrob, dicembre 2024.

In questo contesto, **l'innovazione rappresenta un fattore chiave per la competitività dell'offerta Horeca, in quanto costituisce un'opportunità di personalizzazione dell'offerta e fidelizzazione del cliente, come riconosciuto da circa il 70% degli associati di Italgrob intervistati.**



Figura 3.16. Risposte alla domanda «Quali sono dal suo punto di vista le principali opportunità legate all'innovazione di prodotto nel settore in cui opera la Sua azienda?» (massimo 2 risposte, % del totale), 2024.

Fonte: survey di TEHA Group agli associati di Italgrob, dicembre 2024.

La spinta all'innovazione è alimentata in particolare dalle nuove generazioni, che mostrano una maggiore propensione a sperimentare e una minore fedeltà ai prodotti tradizionali. La Generazione Z, in particolare, si distingue per la ricerca di esperienze alimentari inedite, spesso legate a valori identitari, ambientali e sociali.

Tuttavia, il processo di innovazione non è esente da criticità. **Le principali sfide identificate dagli associati di Italgrob in relazione all'innovazione di prodotto sono rappresentate dalla necessità di un costante aggiornamento delle competenze interne (68%) e l'incertezza legata alla domanda in termini di effettiva accettazione dei nuovi prodotti da parte del mercato (59%).**



Figura 3.17. Risposte alla domanda «Quali sono dal suo punto di vista le principali sfide legate all'innovazione di prodotto nel settore in cui opera la Sua azienda?» (massimo 3 risposte, % del totale), 2024.

Fonte: survey di TEHA Group agli associati di Italgrob, dicembre 2024.

In parallelo ai cambiamenti nelle abitudini di consumo, **la trasformazione dei canali distributivi rappresenta uno dei fenomeni più incisivi che sta riconfigurando la struttura della filiera Horeca.** Il canale tradizionale si trova oggi a convivere con modalità di erogazione del servizio sempre più digitalizzate, in cui la componente logistica e il contatto diretto con il consumatore finale assumono una rilevanza strategica. In tale contesto, il food delivery ha conosciuto una crescita senza precedenti.

Nel 2024, il mercato del food delivery in Italia ha raggiunto un valore complessivo di 6,6 miliardi di Dollari, ed è previsto raggiungere i 9,5 milioni di Dollari entro il 2029.



Figura 3.18. Fatturato del food delivery in Italia (miliardi di Dollari), 2019-2029.

(*) CAGR = Tasso di crescita annuo composto.

Fonte: survey di TEHA Group su dati Statista, 2025.

Inoltre, il tasso di penetrazione è stato pari al 45% della popolazione nel 2024, in aumento di 21 punti percentuali rispetto al 2019, ed è atteso raggiungere il 56% entro il 2029. Questo dato risulta superiore alla media europea (42,9% nell'UE-27 nel 2024), attestando l'Italia tra i Paesi più ricettivi rispetto all'adozione di soluzioni digitali per il consumo fuori casa.

Il trend di crescita delle piattaforme digitali, capaci di effettuare consegne direttamente dal produttore al consumatore, rappresenta una sfida importante per l'ecosistema Horeca che è pertanto chiamata a monitorare l'evoluzione delle esigenze del consumatore per innovarsi nel continuo. **Circa il 50% degli associati di Italgrob dichiara di riscontrare una riduzione dei consumi fuori casa per effetto della diffusione dell'e-commerce e del food-delivery, e gli effetti indiretti riguardano in particolare le aziende di minori dimensione.**

Tra le evoluzioni dei canali distributivi, figura l'emergere di nuovi modelli ibridi di consumo fuori casa, che stanno ridefinendo il perimetro competitivo tra il canale Horeca e il Retail. In particolare, si osserva una crescente diffusione, all'interno di punti vendita della grande distribuzione, di aree gastronomiche e prodotti ready-to-eat, che rispondono a esigenze di consumo rapido e di qualità, tradizionalmente soddisfatte dall'Horeca. Si tratta di una dinamica evolutiva che contribuisce a ridefinire le modalità di fruizione del consumo fuori casa e introduce nuove forme di concorrenza indiretta.

Oltre alla trasformazione dei canali distributivi, il comparto Horeca sta vivendo una profonda evoluzione dal punto di vista tecnologico e organizzativo. Le innovazioni logistiche e la digitalizzazione dei processi aziendali costituiscono infatti uno dei principali vettori di competitività per le imprese del settore.

Oltre il 50% delle aziende attive nella distribuzione Horeca dichiara di aver già adottato strumenti digitali o soluzioni basate su Intelligenza Artificiale (IA) per ottimizzare i propri processi. La penetrazione di tali tecnologie risulta particolarmente elevata tra le imprese di maggiore dimensione, in particolare, l'86% delle aziende che fatturano compreso tra 20 e 30 milioni di Euro dichiara di fare uso di tecnologie digitali.

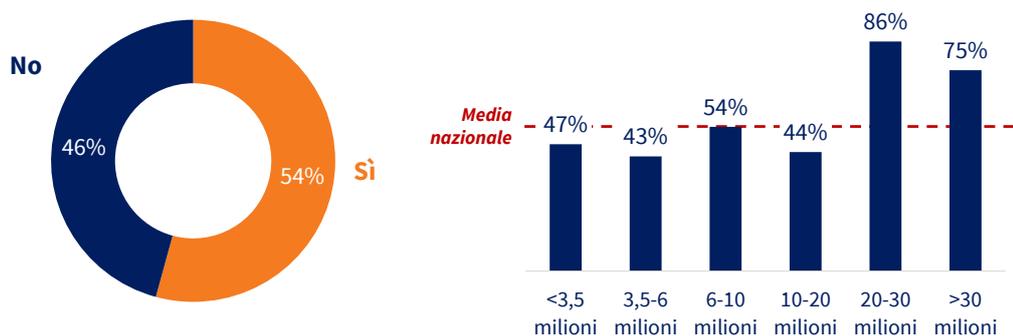


Figura 3.19. A sinistra - **Risposte alla domanda «La sua azienda fa uso di tecnologie digitali e/o intelligenza artificiale per efficientare i processi aziendali?»** (% del totale), 2024; a destra - **penetrazione delle tecnologie digitale nelle aziende del settore per dimensione aziendale** (% del totale), 2024.

Fonte: survey di TEHA Group agli associati di Italgrob, dicembre 2024.

L'ambito di applicazione principale riguarda l'efficientamento della logistica, intesa come **ottimizzazione dei tempi, dei costi e dell'affidabilità delle consegne (71% dei rispondenti)**, ma anche **l'ottimizzazione del magazzino (69%) e la personalizzazione dell'offerta ai singoli clienti (61%)**.



Figura 3.20. Risposte alla domanda «In che modo la digitalizzazione e/o l'integrazione dell'Intelligenza Artificiale possono portare benefici all'operato della Sua azienda?» (massimo 3 risposte, % del totale), 2024.

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Hooron e survey di TEHA Group agli associati di Italgrob, dicembre 2024.

In particolare, emergono anche casi di utilizzo avanzato delle tecnologie predittive. Tra questi, una delle innovazioni più promettenti riguarda l'impiego di “buyer personas” virtuali, ovvero algoritmi evoluti in grado di simulare i comportamenti d'acquisto di specifici profili di clientela (chef, baristi, clienti finali), consentendo ai distributori di testare in anteprima il potenziale successo di nuove referenze o modifiche all'assortimento.

Tali strumenti rappresentano un salto qualitativo nelle capacità di analisi e pianificazione delle imprese distributive, permettendo loro di ridurre l'incertezza legata all'innovazione e di costruire un'offerta sempre più personalizzata, efficiente e aderente alle dinamiche della domanda.

Nel complesso, l'integrazione tra logistica intelligente, IA e strumenti digitali costituisce un asse strategico imprescindibile per il rafforzamento della filiera Horeca, nonché per la valorizzazione del ruolo del distributore come nodo centrale e abilitante del sistema.

3.3 L'AGENDA DI POLICY PER IL FUTURO DELLA DISTRIBUZIONE HORECA IN ITALIA

Alla luce dei risultati emersi dal Rapporto Strategico, **TEHA ha identificato alcune linee guida di indirizzo per le istituzioni e i decisori politici** al fine di salvaguardare la competitività di un settore chiave per il sostegno ai consumi alimentari fuori casa quale la Distribuzione Horeca.

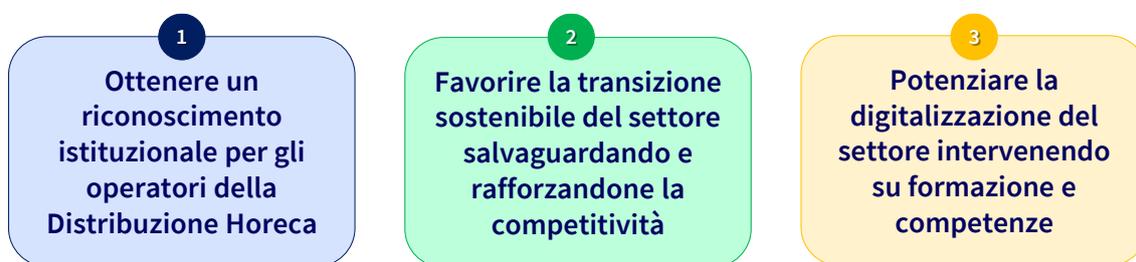


Figura 3.21. L'Agenda per il futuro della Distribuzione Horeca in Italia (illustrativo), 2025.

Fonte: elaborazione TEHA Group, 2025.

L'Agenda per il futuro della Distribuzione Horeca in Italia redatta da TEHA si fonda su tre pilastri, sintetizzati come in figura. Più nello specifico, l'attività di advocacy intrapresa intende mettere a fattor comune le esperienze degli stakeholder chiave del settore per suggerire indirizzi di policy.

In primo luogo, nonostante il ruolo strategico all'interno della filiera dell'Horeca e il prezioso contributo al Sistema-Paese, **i distributori di Food&Beverage al canale Horeca non sono mai stati ufficialmente riconosciuti e mappati dalla normativa italiana**. Nel 2024 il Consiglio dei Ministri, su proposta del Ministro delle Imprese e del Made in Italy, Adolfo Urso, ha avviato l'esame di un disegno di legge annuale sulle piccole e medie imprese, approvato a gennaio 2025, all'interno del quale è presente un decreto che per la prima volta traccia un perimetro chiaro del distributore Horeca. Più nel dettaglio, il testo definisce operatore economico della distribuzione Horeca colui che:

- *“esercitando l'attività economica lungo la catena interconnessa di produzione, distribuzione, vendita ed erogazione di servizi, acquista, trasporta e distribuisce prodotti alimentari e bevande, li vende ad imprese rientranti nei seguenti settori*
 - a) *alberghi, strutture ricettive e simili, che forniscono alloggio temporaneo e, eventualmente, altri servizi aggiuntivi, quali ristorazione, benessere, eventi;*
 - b) *ristoranti, trattorie, pizzerie, tavole calde, self-service, fast food e altre attività di somministrazione di alimenti e bevande al pubblico;*
 - c) *catering, servizi di banqueting e attività analoghe che forniscono servizi di preparazione e distribuzione di cibi e bevande, e assimilabili, sia a domicilio che in locali specifiche;*
 - d) *bar, caffè, pasticcerie, gelaterie, e altre attività che somministrano principalmente bevande e alimenti da consumarsi sul posto o da asporto.*

- *ottiene ricavi, negli ultimi tre periodi d'imposta, per almeno il 70% dall'attività di distribuzione di prodotti alimentari e bevande in favore delle imprese operanti nei settori sopraccitati*".

L'obiettivo di tale nomina è operare per la prima volta una **distinzione chiara e trasparente tra i vari operatori del segmento di vendita del "sell-in"**. Mediamente circa il 57% degli operatori della filiera dell'Horeca si riforniscono tramite operatori della Distribuzione Horeca. Esistono infatti anche altre forme di approvvigionamento per gli operatori dell'Horeca diverse dalla Distribuzione Horeca, quali ad esempio i contatti diretti con le aziende produttrici dei prodotti (14%), il rifornimento tramite negozi di vendita al dettaglio o la Distribuzione Moderna (9%) e i cosiddetti Cash & Carry (17%), negozi organizzati in una formula self-service con prelievo diretto della merce da parte del cliente visitatore (principalmente partite IVA) e pagamento in loco. Anche quest'ultima categoria, come le altre, secondo la definizione sotto esame nel testo di legge, non ricadrebbe sotto l'appellativo di "Distributore Horeca", definizione riservata esclusivamente ai grossisti F&B, specializzati e non, ovvero sia quelli che trattano più categorie merceologiche sia quelli che trattano esclusivamente determinati comparti. Negli ultimi anni è cresciuta l'incidenza delle piattaforme di delivery e-commerce sul segmento "sell-in", seppur conservando una rilevanza marginale, stimata attorno al 4%. Ai fini del Rapporto Strategico, le successive analisi si concentreranno sulla categoria di Distribuzione Horeca così come definita dal disegno di legge in questione.

A questo proposito, dunque, per garantire la competitività del settore dei Distributori e Horeca e valorizzarne il ruolo pivotale nella filiera estesa dell'Horeca e nel Sistema Paese è auspicabile **ottenere un riconoscimento istituzionale per gli operatori della Distribuzione Horeca**, tramite:

- l'identificazione di una **definizione normativa chiara e condivisa per i distributori all'Horeca**, che possa avere una valenza ufficiale in linea con quanto proposto dal disegno di legge in base che per la prima volta offre una definizione univoca alla categoria (distributore avente >70% dei ricavi dall'Horeca);
- l'istituzione di un «**elenco speciale**» **dei distributori all'Horeca**, che ne formalizzi il ruolo all'interno della filiera dell'Horeca e della filiera agroalimentare attribuendo loro una definizione normativa chiara e condivisa.

In secondo luogo, in un contesto caratterizzato da crescente pressione normativa e da un'elevata sensibilità ambientale da parte dei consumatori, **la transizione sostenibile rappresenta una sfida centrale per il futuro del comparto Horeca**. Le imprese della distribuzione sono chiamate ad affrontare con urgenza il tema della riduzione delle emissioni climalteranti e dell'incremento dell'efficienza ambientale dei propri processi operativi, a partire dalla logistica.

Un'analisi di scenario “what if” elaborato da TEHA Group mostra chiaramente l'impatto potenziale di una riconversione della flotta di veicoli commerciali dei distributori Horeca in chiave sostenibile: se l'intero parco mezzi fosse composto da veicoli Euro 6, si otterrebbe una **riduzione annua delle emissioni pari a 22,6 milioni di tonnellate di CO₂**, corrispondenti ad una riduzione di circa l'11% rispetto allo scenario attuale. Questo valore **equivale a tre volte le emissioni annuali dell'intero Comune di Roma**, rendendo evidente il ruolo strategico della logistica sostenibile per il comparto.

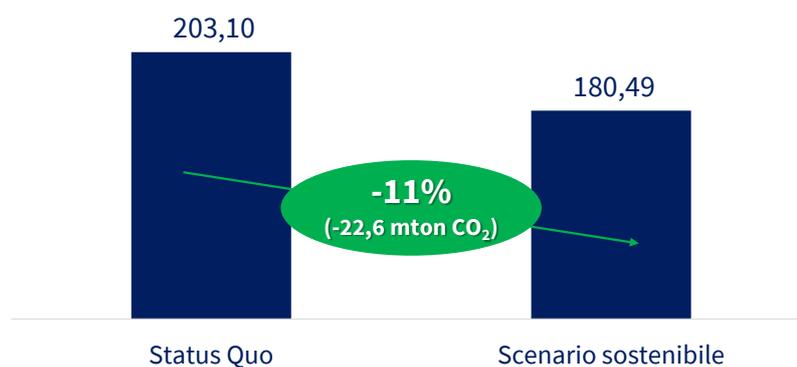


Figura 3.22. Emissioni di CO₂ della flotta di veicoli commerciali dei distributori Horeca (mton), 2024.

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati ACI, Environment Protection Agency e altre fonti, 2025.

In questo quadro, si **propongono due azioni prioritarie per favorire la transizione sostenibile del settore salvaguardando e rafforzandone la competitività**, tramite:

- la **promozione del rinnovamento sostenibile della flotta di veicoli commerciali** impiegati dai distributori del canale Horeca, attraverso incentivi dedicati alla transizione verso soluzioni a basse o zero emissioni;
- l'introduzione di un **sistema di restituzione controllata per gli imballaggi in plastica**, ispirato al modello “vuoto a pieno”, che assicuri ai produttori e distributori la disponibilità e la titolarità del materiale riciclato (PET).

In fine, **la transizione digitale rappresenta una leva strategica imprescindibile per il rafforzamento della competitività e della resilienza della distribuzione Horeca**. Tuttavia, la piena valorizzazione del potenziale offerto dalle tecnologie digitali richiede un impegno coordinato sul piano delle competenze, dell'interoperabilità dei sistemi e dell'attrattività del settore per le nuove generazioni.

Le trasformazioni in atto impongono una rapida evoluzione delle skill operative, tecniche e gestionali degli operatori della filiera. Parallelamente, l'assenza di standard digitali condivisi costituisce un ostacolo alla semplificazione dei processi e alla trasparenza nei rapporti tra imprese.

In questo contesto, risulta prioritario mettere in atto un insieme di interventi che **potenzino la digitalizzazione del settore intervenendo su formazione e competenze**, attraverso:

- l'attivazione di **programmi formativi specifici rivolti agli operatori del settore** distributivo Horeca per potenziare le competenze digitali, con particolare attenzione a soluzioni di e-logistics, gestione dati e strumenti di tracciabilità;
- la definizione e la promozione di **adozione di standard digitali comuni per la tracciabilità dei prodotti** e la gestione documentale lungo la filiera, al fine di garantire interoperabilità, trasparenza e semplificazione amministrativa;
- la **promozione dell'accesso delle giovani generazioni alle professioni della distribuzione Horeca** attraverso iniziative di orientamento, valorizzazione e comunicazione del settore, anche in chiave digitale, al fine di attrarre nuovi talenti e favorire il ricambio generazionale.

CONCLUSIONI

Il settore Horeca rappresenta una componente essenziale del sistema economico e culturale italiano, non solo come luogo di consumo, ma come snodo strategico della filiera agroalimentare e come abilitatore di valore economico e occupazionale. **Con oltre 107 miliardi di euro di fatturato e 1,5 milioni di addetti nel 2024, il canale Horeca svolge un ruolo di primo piano nella valorizzazione del Made in Italy** e nella tenuta sociale ed economica dei territori. Considerando anche l'indotto attivato a monte e a valle, dalla produzione agricola alla logistica, dall'industria alimentare alla fornitura di energia, il valore aggiunto generato dalla filiera estesa Horeca supera i 125 miliardi di euro, pari al 5,7% del PIL nazionale.

In questo scenario così rilevante, **i distributori Horeca si collocano come anello di congiunzione fondamentale tra produzione e consumo**. Il loro ruolo, spesso non riconosciuto pienamente sul piano normativo, è cruciale per garantire efficienza, qualità e continuità nella fornitura a bar, ristoranti, alberghi e servizi di catering.

Allo stesso tempo, **il settore è attraversato da molteplici fattori di cambiamento che stanno ridefinendo le dinamiche di mercato**. I consumatori mostrano una crescente attenzione verso la sostenibilità, la salute e l'origine dei prodotti; le tecnologie digitali offrono nuove opportunità di innovazione; le trasformazioni demografiche ed economiche rendono necessario un maggiore grado di adattamento dell'offerta.

In questo contesto, **non è il momento di temere il cambiamento, ma di leggerlo con consapevolezza**. Per i distributori Horeca, comprendere a fondo queste evoluzioni è un passaggio chiave per orientare le proprie strategie. Analizzare i trend, interpretare i dati e anticipare i bisogni del mercato non significa cambiare identità, ma rafforzarla, rendendola più coerente con le aspettative del futuro.

Chi saprà muoversi con apertura, visione e capacità di adattamento, potrà non solo consolidare la propria posizione nel mercato, ma contribuire in modo attivo alla competitività dell'intero sistema Paese. **L'Horeca, infatti, non è soltanto un canale di vendita: è uno spazio in cui si esprime l'eccellenza italiana**, si sperimenta l'innovazione, si costruiscono relazioni e valore condiviso.

PRINCIPALE BIBLIOGRAFIA DI RIFERIMENTO

- AIDA - Bureau van Dijk, 2025
- ANCC-Coop, “Rapporto Coop 2024 - Consumi e stili di vita degli italiani di oggi e di domani”, 2024
- ANCC-Coop, “Rapporto Coop 2023 - Consumi e stili di vita degli italiani di oggi e di domani”, 2023
- Associazione Turismo Enogastronomico, 2025
- Banca Centrale Europea, “Bollettino economico”, 2025
- Banca d’Italia, “Gli impatti del cambiamento climatico sull’agricoltura italiana”, 2023
- Centre d’Etudes Prospectives et d’Informations Internationales (CEPII), “International Trade”, 2025
- Centro Studi Italglob, “Rapporto sulla Distribuzione Horeca – prima edizione”, 2018
- Commissione Europea, “The European Green Deal”, 2025
- Commissione Europea, “Critical Raw Material Act”, 2024
- Commissione Europea, “Direttiva UE 2019/904 sulla plastica monouso”, 2025
- Commissione Europea, “Direttiva UE 2019/1242 sulle emissioni di CO₂ per i veicoli pesanti”, 2025
- Comtrade, “Trade statistics”, 2025
- Congressional Budget Office “CBO’s Score of the House-passed One Big Beautiful Bill Act: A Closer Look”, 2025
- ENEA, “Robust assessment of the expansion and retreat of Mediterranean climate in the 21st century”, 2015
- European Severe Weather Database, 2025
- Eurostat, “Agricoltura, silvicoltura e pesca”, 2025
- Eurostat, “Economia e finanza”, 2025
- Eurostat, “Industria, commercio e servizi”, 2025
- Eurostat, “Statistiche demografiche”, 2025
- Federazione Italiana Pubblici Servizi (FIPE) – Confcommercio, “Ristorazione – Rapporto Annuale”, 2024
- Fondazione Utilitatis, “Pacchetto Omnibus: come cambia la normativa sulla sostenibilità”, 2025
- Food and Agriculture Organization (FAO) delle Nazioni Unite, “The State of Food Security and Nutrition in the World”, 2024

- Formind, “Lo stile centrico del consumatore residente”, 2024
- GBI News, “Annuario della Distribuzione Horeca”, 2025
- Global Burden of Disease (GBD), 2025
- Institute of International Finance, “Global Debt Monitor”, 2024
- ISMEA, “Gli scambi commerciali dell’Italia con l’Asia e la crisi del canale di Suez”, 2025
- ISMEA, “I consumi alimentari delle famiglie”, 2024
- ISMEA, “Rapporto sull’Agroalimentare Italiano”, 2024
- ISMEA e Fondazione Qualivita, “Rapporto Ismea - Qualivita 2024 sulle produzioni agroalimentari e vitivinicole italiane DOP, IGP e STG”, 2024
- Istat, “Conti Nazionali”, 2025
- Istat, “Produzione e valore aggiunto per branca d’attività”, 2025
- Istat, “Spesa per consumi finali delle famiglie per voce di spesa”, 2025
- Istat-BES, “Abitudini delle famiglie”, 2025
- ISWR «Non-alcoholic Wine Market», 2025
- Italgrob e Censis, “Il fuori casa rende l’Italia migliore”, 2024
- La Cucina Italiana, Massimo Bottura, “La storia è il nostro patrimonio”, 2023
- Legambiente, “Rapporto Città Clima”, 2024
- Mediobanca, “Osservatorio sulla GDO alimentare italiana e i principali operatori esteri”, 2025
- Ministero dell’Economia e delle Finanze, “Documento di Economia e Finanza”, aprile 2025
- Moody’s, “*Moody’s Ratings downgrades United States ratings to Aa1 from Aaa; changes outlook to stable*”, 2025.
- OCSE, “Crescita del PIL reale”, 2025
- Openpolis, “PNRR”, 2025
- Osservatorio Bilanci Sostenibilità, “Effetti Pacchetto Omnibus, la soglia a 1000 dipendenti e le sue possibili conseguenze”, 2025
- Our World in Data, “Struttura della popolazione per età”, 2024
- Parlamento Europeo, “Euro Area Risks Amid US Protectionism”, 2025
- Statista, “Food & Beverage delivery”, 2025
- Taste Atlas, 2025

- TEHA Group, “Gli impatti della *Trumponomics* sulle filiere industriali europee ed italiane”, 2025
- TEHA Group, Community Food&Beverage, “Italian sounding: quanto vale e quali impatti per i territori italiani”, 2024
- TEHA Group, Community Food&Beverage, “La (R)evoluzione sostenibile della filiera agroalimentare italiana”, 2025
- TEHA Group, Community Food&Beverage, “La Roadmap del futuro per il Food&Beverage: quali evoluzioni e quali sfide per i prossimi anni”, 2025
- TEHA Group, Community Valore Acqua, “Libro Bianco Valore Acqua per l’Italia”, 2025
- TEHA Group e Coldiretti, “Il Libro Giallo dell’agricoltura e dell’agroalimentare italiano”, 2025
- TEHA Group e Microsoft «AI 4 Italy: impatti e prospettive dell’intelligenza artificiale generativa per l’Italia e il Made in Italy», 2023
- TEHA Group e PromoTurismoFVG, “Il modello Friuli Venezia Giulia il valore della filiera agroalimentare regionale e la percezione del consumatore”, 2024
- Tripadvisor, 2025
- Unioncamere, 2025
- US Bureau of Economic Analysis, “U.S. International Trade in Goods and Services”, 2025
- US Census Bureau database, 2025
- World Bank, “DataBank Population estimates and projections”, 2025



V.le Pasteur, 6 - 00144 Roma - Tel. 06.5913090 - Fax 06.94443578 - segreteria@italglob.it - www.italglob.it