



RISTORAZIONE

RAPPORTO 2026



Ufficio Studi



RISTORAZIONE

RAPPORTO 2026



Ufficio Studi

Il Rapporto è stato elaborato con le informazioni disponibili al 6 marzo 2026

A cura di

Luciano Sbraga, Giulia Romana Erba, Daniele Ferretti - Ufficio Studi Fipe

Bruna Boroni, Sara Silvestri, Federica Pelò - Tradelab

Aaron Gennara Zatelli - Bain & Company

©2026 FIPE

*"La tradizione non è culto delle ceneri,
ma custodia del fuoco"*

Gustav Mahler

PREFAZIONE	9
INTRODUZIONE	11
SINTESI DEI RISULTATI	13
1. IL CONTESTO MACROECONOMICO	
1.1 L'economia mondiale.....	18
1.2 L'economia europea.....	19
1.2.1 Prodotto interno lordo.....	20
1.2.2 Prezzi.....	21
1.2.3 Tasso di disoccupazione.....	21
1.3 L'economia italiana.....	22
1.3.1 Il valore aggiunto.....	22
1.3.2 Consumi.....	23
1.3.3 Gli investimenti.....	23
1.3.4 Importazioni e esportazioni.....	23
1.3.5 Il mercato del lavoro.....	24
1.3.6 I prezzi.....	24
1.3.7 Le previsioni.....	25
Approfondimento - I rischi di una possibile crisi energetica	27
2. LA DEMOGRAFIA DI IMPRESA	
2.1 La consistenza.....	30
2.1.1 Il settore complessivo.....	30
2.1.2 Il comparto bar.....	31
2.1.3 Il comparto ristoranti.....	33
2.1.4 Il comparto mense&catering.....	34
2.2 Le imprese femminili.....	35
2.3 Le imprese giovanili.....	36
2.4 Le imprese con titolari stranieri.....	37
2.5 La nati-mortalità.....	38
2.5.1 Il settore complessivo.....	38
2.5.2 Il comparto bar.....	40
2.5.3 Il comparto ristoranti.....	41
2.5.4 Il comparto mense&catering.....	43
2.6 Il tasso di sopravvivenza delle imprese.....	44
Approfondimento - Oltre la narrazione della crisi: il futuro del bar italiano	46

3. L'OCCUPAZIONE	
3.1 L'occupazione.....	50
3.1.1 Le unità di lavoro.....	50
3.2 L'occupazione dipendente	52
3.2.1 La consistenza dei lavoratori.....	52
3.2.2 I lavoratori dipendenti per classe di età.....	52
3.2.3 I lavoratori dipendenti per genere e nazionalità.....	53
3.2.4 Le categorie di lavoratori.....	53
3.2.5 Le tipologie contrattuali.....	54
3.2.6 I dati di comparto	55
3.2.7 I dati territoriali.....	57
Approfondimento - La difficoltà di reperimento del personale nelle imprese di ristorazione.....	59
4. LE PERFORMANCE ECONOMICHE	
4.1 La congiuntura secondo l'osservatorio Fipe.....	66
4.2 Il fatturato delle imprese di ristorazione	66
4.3 Il valore aggiunto	67
4.4 La produttività.....	68
4.5 La dinamica dei prezzi nei pubblici esercizi.....	70
4.5.1 I prezzi nei bar	72
4.5.2 I prezzi nei ristoranti.....	72
4.5.3 I prezzi nella ristorazione collettiva	73
4.5.4 Il livello dei prezzi.....	73
Approfondimento - Il private equity nella ristorazione	76
5. GLI IMPRENDITORI DELLA RISTORAZIONE: BIOGRAFIE, STORIE FAMILIARI E PERCORSI LAVORATIVI	
5.1 Le performance nel 2025 e le aspettative per il 2026.....	80
5.2 La propensione agli investimenti.....	81
5.3 Gli imprenditori della ristorazione.....	81
5.3.1 Quattro profili imprenditoriali.....	81
5.3.2 Identikit degli imprenditori... ..	82
5.3.3 ... e delle loro imprese.....	83
5.3.4 L'accesso all'imprenditorialità, tra eredità, passaggi di mano e nuove iniziative	84
5.3.5 Genesi di un imprenditore.....	85
5.3.6 Imprenditori, ma anche lavoratori.....	87
5.3.7 Più di un lavoro.....	88

5.4	La famiglia come asset strategico	90
5.4.1	Radici familiari	90
5.4.2	Il contributo valoriale e formativo.....	91
5.4.3	Il coinvolgimento attivo dei familiari.....	92
5.4.4	Figli e passaggio generazionale: qualcosa sta cambiando?.....	93
5.4.5	Fiducia sul futuro	98
5.5	Il futuro del settore, tra continuità e segnali di rottura.....	99
	Approfondimento - Il profilo sociodemografico degli imprenditori della ristorazione ...	100
6.	CONSUMI E CONSUMATORI	
6.1	La dinamica dei consumi alimentari fuori casa.....	104
6.2	I cambiamenti della domanda che hanno avuto impatto sui consumi AFH	106
6.3	Mappatura ed evoluzione dei consumi fuori casa in relazione alle principali determinanti del mercato AFH.....	107
6.3.1	La dimensione geografica dei consumi.....	109
6.3.2	Le occasioni di consumo.....	110
6.3.3	I canali di consumo	111
	Approfondimento - I segmenti di consumatori	114
7.	ABITUDINI DI CONSUMO NELLA RISTORAZIONE: UN CONFRONTO TRA GENERAZIONI	
7.1	Italia: frequenza per canale e generazione e cosa significa per il Full Service	116
7.1.1	Trend 1 In Italia il consumo fuori casa e off-premise dei più giovani è multi-canale	116
7.1.2	Trend 2 Il Full Service è il canale più trasversale per età e quello con la barriera di accesso più bassa tra i più maturi	117
7.1.3	Trend 3 Delivery è il canale più polarizzato per età in Italia e questo cambia le regole del gioco sulle occasioni	117
7.1.4	Trend 4 Pub-Café è il vero motore di frequenza giovane e crea uno standard implicito di abitudine	117
7.2	Europa: quattro trend sul Full Service	117
7.2.1	Trend 1 Sud Europa: frequenza più alta	117
7.2.2	Trend 2 Italia: Gen Z outlier e polarizzazione	118
7.2.3	Trend 3 La resilienza è guidata dai giovani	119
7.2.4	Trend 4 Il valore si ringiovanisce	120
	Approfondimento - Gen. Z e ristorazione	122
	NOTA TECNICA	127
	COMPANY PROFILES	128

L'IDENTIKIT DEL RISTORATORE, L'IDENTITÀ DEL PAESE

Tra i tanti numeri che il nostro Rapporto Ristorazione offre anche quest'anno, i più interessanti non sono tanto quelli (pur salienti) che descrivono il numero di imprese, la tipologia, l'andamento dei prezzi, i consumi e i diversi economics che caratterizzano il mercato. Infatti, seppur rilevando alcune tendenze degne di nota, questi dati descrivono tutto sommato un anno di moderata crescita, senza eccessive sorprese o scossoni: quello della ristorazione è un pezzo di economia del Paese fondamentale, con 324.436 imprese attive, in leggera flessione rispetto all'anno precedente (-1%), che servono una domanda che tocca ormai la quota di 100 miliardi di euro, con un incremento in valore del +3,7% sul 2024. La ristorazione si conferma un nodo centrale per il lavoro, con oltre 1 milione di lavoratori dipendenti, in calo tuttavia del 10% rispetto all'anno precedente: un altro trend - stavolta negativo - confermato, laddove il lavoro da più di un lustro è diventato tallone d'Achille del settore che non trova risorse umane qualificate. Ciò che colpisce maggiormente di questo Rapporto è però l'identikit dell'imprenditore (o imprenditrice) del settore che si definisce a partire dai numeri: proprio i percorsi biografici e familiari delle persone che sono dietro la vita dei bar e dei ristoranti sono al centro del Rapporto Ristorazione 2026, offrendo uno spaccato su profilo sociodemografico, caratteristiche organizzative, logiche culturali e familiari che sottendono la scelta di guidare un'attività di ristorazione. Gli elementi che, in particolare, emergono possono riassumersi in tre passaggi: individuo, famiglia e passaggio generazionale. La decisione individuale di guidare un'attività di ristorazione nasce raramente da una logica puramente economica (solo il 4% sceglie questa strada "per necessità"), ma è invece una scelta che intreccia profondamente vocazione personale, storia familiare, valori e ricerca di autonomia. Optare per questo "mestiere" definisce in

qualche modo anche la propria identità e, come contropartita, determina -nel bene e nel male- anche un coinvolgimento molto più intenso nella propria attività: nel bene, la passione diventa il driver fondamentale (per il 41%) che si riversa nella qualità del servizio; nel male, 8 imprenditori su 10 lavorano più di 40 ore settimanali, 1 su 2 supera addirittura le 60 ore. Sono numeri che rendono evidente un modello organizzativo fondato sulla figura dell'imprenditore-lavoratore che, se da un lato garantisce presenza e controllo, dall'altro limita la capacità di sviluppo del business. Da qui c'è poi il secondo passaggio che rende l'attività di ristorazione ancora più intrecciata con l'identità di chi la guida: il coinvolgimento della famiglia. Non solo oltre il 37% degli imprenditori del settore lo è diventato seguendo le orme di una tradizione familiare, ma - ancora più rilevante - la famiglia rimane un asset strategico. Quando ci sono soci, 3 volte su 4 sono familiari, e nelle attività operative circa il 70% è coadiuvato da genitori, fratelli, partner, figli nella gestione quotidiana dell'attività. Ciò detto sulle famiglie, tuttavia, il passaggio generazionale appare tutt'altro che scontato: il modello familiare è ancora la forma prevalente di accesso, organizzazione e trasmissione dell'impresa, nonché un elemento distintivo della ristorazione italiana, eppure le trasformazioni demografiche, le difficoltà nel mantenere nel tempo produttività e marginalità economica e la crescente consapevolezza dei costi professionali e personali legati all'attività, hanno innescato cambiamenti profondi. Questo non significa per forza un superamento del modello familiare, ma certamente comporterà un suo progressivo adattamento, che bisogna presidiare - anche da parte di organizzazioni come la nostra - per valorizzare le nostre caratteristiche e non disperderle in una globale omologazione.

Lino Enrico Stoppani
Presidente Fipe-Confcommercio

INTRODUZIONE

Il Rapporto, giunto quest'anno alla quattordicesima edizione, racconta, sulla base delle informazioni più aggiornate disponibili, un settore che, pur in un anno particolarmente complicato sotto il profilo geo-economico e geo-politico, ha continuato a dare il suo contributo alla crescita dell'economia e dell'occupazione nazionale e a confermarsi come un punto di riferimento essenziale per i residenti e per i milioni di stranieri che hanno visitato il Paese nel corso del 2025.

Una congiuntura che ha visto il rallentamento della crescita economica, anche per effetto di politiche commerciali protezionistiche che hanno proiettato gli effetti anche sul mondo dei consumi, compresi quelli di ristorazione, che tuttavia sono stati meno dirompenti di quanto ci si potesse aspettare grazie al progressivo recupero del potere di acquisto delle famiglie e alla crescita dell'occupazione.

Il risultato è stato di un'ulteriore crescita dei consumi in volume, sebbene di modesta intensità, di un incremento del valore aggiunto a fronte di un'occupazione dipendente che ha fatto registrare un piccolo passo indietro. Qui resta ancora rilevante il tema della difficoltà di reperimento del personale, soprattutto qualificato, che porta ad allungare sensibilmente i tempi di selezione.

La serie storica della domanda ci consegna due realtà divergenti: i consumi a prezzi correnti sfiorano nel 2025 la soglia dei 100 miliardi di euro superando abbondantemente i livelli pre-pandemia, quelli a prezzi costanti sempre nel 2025 sono ancora sotto di cinque punti percentuali rispetto al 2019. Ricorrendo ad una metafora potremmo dire che la voragine determinata dal covid-19 e dalle misure di contenimento che furono allora adottate non è stata ancora chiusa.

Nel 2025 è proseguita la spinta delle grandi transizioni che ridisegnano non solo stili di vita e abitudini di consumo ma anche modalità di relazione con la clientela, obiettivi e strategie imprenditoriali.

Il settore ha continuato, anche nel 2025, a misurarsi con diverse criticità a partire da un turn over imprenditoriale che resta elevato. Per il secondo anno consecutivo registriamo una contrazione del numero delle imprese attive. Nel 2025 il calo è stato dell'1,0%, con accentuazioni più marcate in alcune regioni del Nord.

Nel 2025 si è ulteriormente protratta l'onda lunga dell'aggiustamento dei listini con un'inflazione di settore che è stata di poco al di sopra del 3% e che ha visto le imprese fare i conti con significativi cambiamenti del modo di consumare.

Fedele alla consueta struttura, il Rapporto analizza le principali variabili macro del settore anche in forma di serie storica, così da avere contezza dell'evoluzione nel tempo di fenomeni e indicatori di questo mercato. Il focus di quest'anno è dedicato all'analisi del profilo di chi fa impresa in questo settore nella consapevolezza che quando si analizzano fenomeni legati al mondo delle micro e piccole imprese è fondamentale cogliere il profilo dei protagonisti, le motivazioni che li muovono e le aspettative per sé e per le proprie famiglie. Si tratta di un lavoro che fornirà una molteplicità di spunti su cui riflettere.

È stata mantenuta la consuetudine di inserire alla fine di ogni capitolo un approfondimento su una tematica di particolare rilevanza.

Il primo capitolo è dedicato all'analisi del contesto macroeconomico, con particolare attenzione all'andamento del prodotto interno lordo, dei consumi, degli investimenti e dell'occupazione, sia nella dimensione internazionale che nazionale.

La seconda parte, dedicata alla demografia di impresa, grazie al ricorso al registro delle imprese fa il punto su struttura e dinamica imprenditoriale, con dettagli che riguardano stock, tipologia, natalità e mortalità delle imprese disaggregati fino al livello regionale. L'approfondimento di questo capitolo è dedicato ad un fenomeno che si presta ad interpretazioni non sempre convergenti con il rischio di alimentare confusione su ciò che sta realmente accadendo. Si tratta della dinamica decrescente che da qualche anno segna la demografia del bar. Un fenomeno che a ben scavare non può essere ricondotto solo alla chiusura "fisica" delle imprese ma anche alla trasmigrazione delle stesse imprese verso codici di attività diversi che non va confuso con un cambio radicale del modello di offerta e di servizio.

Il terzo capitolo, dopo il cambiamento introdotto nell'edizione 2025 del Rapporto, continua ad essere dedicato all'analisi del capitale umano sia sotto il profilo delle principali variabili demografiche che sotto quello dei rapporti contrattuali.

Il quarto capitolo mette la lente di ingrandimento sulle performances economiche del settore sia attraverso la lettura di variabili macro (valore aggiunto e produttività) e sia attraverso dati di sentiment rilevati dall'osservatorio trimestrale della Federazione. Nell'analisi degli economics un'attenzione particolare continua ad essere rivolta alla dinamica dei prezzi che, dopo la fiammata del biennio 2022-2023, ha vissuto una fase di raffreddamento ma che nel corso del 2026 è assai probabile che tornerà di grande attualità.

Il quinto capitolo è la novità di quest'anno. Dopo una panoramica sul sentiment delle imprese relativo alle performance del 2025 e alle prospettive per il 2026, viene scattata una fotografia sulle caratteristiche di chi fa impresa nella ristorazione. L'analisi si concentra sui profili biografici degli imprenditori, con un focus su traiettorie professionali, motivazioni e fattori che hanno portato a intraprendere l'attività e continuano a sostenere l'impegno nel settore. Un'attenzione specifica è dedicata al ruolo della famiglia, che nella ristorazione rappresenta spesso una risorsa centrale sia per l'avvio sia per la continuità aziendale.

Ne emerge uno spaccato articolato del mondo imprenditoriale della ristorazione italiana, che offre chiavi di lettura utili per comprendere le trasformazioni in atto nel settore e le prospettive del suo sviluppo futuro.

Il sesto capitolo mette al centro, con il contributo di Tradelab, le dinamiche della domanda e i comportamenti dei consumatori per occasione e per canale di consumo al fine di misurare i fenomeni sia sotto l'aspetto quantitativo che qualitativo.

Il settimo capitolo, realizzato con il contributo di Bain&Company, analizza, con uno sguardo che allarga gli orizzonti oltre i confini nazionali, le abitudini dei consumatori secondo una prospettiva di carattere generazionale.

SINTESI DEI RISULTATI

L'ECONOMIA ITALIANA

Nel 2025 il prodotto interno lordo è cresciuto in volume dello 0,5%, in significativo decremento rispetto all'anno precedente. Per il 2026 si prevede una leggera accelerazione (+0,8%), determinata soprattutto dalla domanda interna al netto delle scorte (+1,1%). Infatti, anche per l'anno in corso si prospetta un maggiore dinamismo delle importazioni rispetto alle esportazioni. Restano sospesi gli effetti che deriveranno dalle crescenti tensioni internazionali.

Nel 2025 la spesa per consumi si è mantenuta su un buon profilo di crescita (+1% sul 2024). L'incremento è stato sostenuto sia dalla spesa per beni (+0,9%) sia da quella per servizi (+1%). Entrando nel dettaglio dei singoli comparti, rimane stabile la spesa per alimentari e bevande mentre si registra una buona dinamica di crescita per abbigliamento e arredamento, trasporti, ricettività e ristorazione, comparto quest'ultimo la cui crescita (+1%) è dimezzata rispetto all'anno precedente.

Dopo la flessione dell'anno precedente, nel 2025 gli investimenti hanno ripreso a crescere (+3,5%) trainati dai mezzi di trasporto e, in misura minore, dal settore delle costruzioni che ha fatto registrare un buon rimbalzo, dopo la fine degli effetti del superbonus.

Dopo il calo registrato nel 2024, lo scorso anno le importazioni hanno registrato un deciso rialzo (+3,6%). Meno sostenuta è stata la crescita dell'export (+1,2%), su cui hanno sicuramente pesato in corso d'anno gli effetti dei dazi.

Nel 2025 è proseguito il trend di crescita dell'occupazione (misurata in ULA), che segna un incremento dell'1,3% sull'anno precedente (+316 mila unità in valore assoluto). Presentano il segno meno i dati relativi ad agricoltura (-0,5%) e all'industria in senso stretto (-1,1%), mentre positivo il dato delle costruzioni (+2,3%). A trainare la crescita dei livelli occupazionali è stato soprattutto il terziario (+1,8%, pari a 195 mila ula aggiuntive): nel dettaglio, fanno registrare le performance migliori commercio, logistica, alloggio e ristorazione, attività immobiliari e servizi culturali, di intrattenimento.

Dopo l'attenuazione degli anni precedenti, nel 2025 l'inflazione fa registrare un nuovo rialzo, pari all'1,5%. Nel dettaglio, se i prezzi dei beni ri-

sultano in accelerazione (da -0,5% del 2024 a +0,7%) quelli dei servizi sono in rallentamento (da +2,8% a +2,7%). Presentano incrementi i prezzi dei settori abitazione, acqua, elettricità e combustibili (da -5,6% a +1,1%), alimentari e bevande (da +2,4% a +2,9%) e istruzione (da +2,2% a +2,6%). In decelerazione invece i prezzi nei comparti trasporti (da +0,7% a -0,2%) e servizi ricettivi e di ristorazione (da +3,9% a +3,4%),

LE IMPRESE

Nel 2025 sono 324.436 le imprese attive nei servizi di ristorazione, in leggera flessione rispetto all'anno precedente (-1%). In dettaglio, 124.917 imprese svolgono attività di bar, 194.899 sono quelle classificate come ristoranti e attività di ristorazione mobile, mentre 3.984 svolgono attività di banqueting, di fornitura di pasti preparati e di ristorazione collettiva. Se per quest'ultimo c'è stato un incremento delle imprese attive rispetto al 2024 (+3,5%), in calo sia il dato relativo al comparto bar (-2,2%) che a quello ristoranti (-0,4%).

Le imprese gestite da donne sono il 28,7% delle imprese, pari in valore assoluto a 92.961. Esse si concentrano maggiormente nel canale bar, dove rappresentano il 33,1% del totale, mentre l'incidenza si attesta attorno al 26% per i ristoranti e al 27,4% per mense e catering. Le imprese attive gestite da "under 35" sono 37.861, pari all'11,7% del totale, con una incidenza tra i vari comparti che rimane stabile. Cresce l'incidenza dell'imprenditoria straniera, che è pari al 15% (quasi 50mila imprese attive).

Nel 2025 hanno avviato l'attività 10.062 imprese della ristorazione, contro 25.239 che l'hanno cessata. Il saldo è negativo per 15.177 unità. Le chiusure si concentrano soprattutto nel Nord Ovest e nel Mezzogiorno, che racchiudono complessivamente quasi il 60% delle cessazioni. Anche nel 2025 resta dunque elevato il turnover imprenditoriale nel settore. Il monitoraggio dello stato di salute del settore viene completato dal tasso di sopravvivenza delle imprese. I dati relativi alle imprese iscritte nel 2019 mostrano che, complessivamente, dopo 1 anno rimane attivo circa l'80-83% delle imprese. La percentuale scende intorno al 58-67% dopo tre anni, al 44%-54% dopo 5.

GLI ECONOMICS E L'OCCUPAZIONE

Il clima di fiducia delle imprese appare oggi tornato sui livelli del periodo pre-pandemia, ma è più instabile. Dopo lo shock pandemico, le imprese hanno recuperato fiducia, tuttavia prevale una situazione di equilibrio fragile, in cui le aspettative restano positive ma non pienamente solide. Le attese per il 2026 sono date in peggioramento, complice l'elevata incertezza del quadro economico nazionale ed internazionale.

Il valore aggiunto dei servizi di ristorazione è stimato nel 2025 in 59,3 miliardi di euro a prezzi correnti, con un incremento reale del 3,1% rispetto al periodo pre-pandemico e dello 0,5% rispetto al 2024. Il quadro che emerge è quello di un settore che ha ormai superato in termini reali, seppur leggermente, i livelli pre-Covid e sta vivendo una fase di consolidamento più che di espansione sostenuta.

Nel 2025 i prezzi dei servizi di ristorazione registrano una crescita media del 3,2%, in linea con i livelli del 2024 e quasi due punti percentuali superiore all'inflazione generale (+1,5%). Guardando alle oscillazioni verificatesi nell'anno all'interno dei singoli comparti, nei bar la variazione tendenziale si attesta sul +3,7% sul 2024, con valori più alti per i prodotti di gelateria e pasticceria (+4,2% e +3,9%). Nei ristoranti tradizionali gli aumenti si attestano sul 3%, mentre il dato sale di qualche decimale per le pizzerie (+3,4%). Nelle mense, il dato segna una variazione media del +3,2% sul 2024.

Nel 2025 l'input di lavoro nel settore della ristorazione, espresso in unità di lavoro standard, ha superato le 1.300 unità. Il dato registra un lieve incremento dell'1,7% rispetto al 2024 e una crescita più consistente, pari all'8,7% rispetto al 2019. Nel complesso, il 78% dell'occupazione dell'intero settore "Alberghi e pubblici esercizi" è impiegato nelle imprese della ristorazione.

Nel 2025 le 148.159 imprese del settore ristorazione (bar, ristoranti, mense & catering) con almeno un dipendente hanno impiegato, in media d'anno, 1.000.328 lavoratori dipendenti, con una media di 6,8 unità per azienda. Rispetto al 2024 si registra una riduzione complessiva dell'occupazione dipendente di 114.338 unità (-10,3%).

La ristorazione si conferma un settore con una forza lavoro relativamente giovane. Il 39,5% dei

dipendenti ha meno di 30 anni, il 61,6% meno di quarant'anni. Gli ultrasessantenni sono il 5,3% del totale. Non è trascurabile, tuttavia, la presenza di lavoratori appartenenti alle fasce di età intermedie: il 18,1% dei dipendenti ha un'età compresa tra 40 e 50 anni. Nel 2025 c'è stata una riduzione del numero di occupati in tutte le classi di età, fatta eccezione per gli over 70, che conferma il progressivo allungamento della permanenza nel mercato del lavoro.

Nel 2025 si registra nel lavoro dipendente il sorpasso della componente maschile su quella femminile: infatti gli uomini sono il 50,2%, le donne il 49,8%.

I lavoratori stranieri continuano a rappresentare una componente rilevante della forza lavoro, rappresentando nel 2025 una quota pari al 29,8% del totale. Nel dettaglio sono quasi 300 mila i lavoratori stranieri nel 2025, che fanno registrare un calo del 5,1%, meno marcato rispetto a quello rilevato per i lavoratori italiani (-12,3%).

Il part-time continua a rappresentare la modalità prevalente nel settore con 590.071 lavoratori (il 59% del totale), mentre 410.257 lavoratori (41%) sono impiegati a tempo pieno. Per entrambe le tipologie si registra rispetto all'anno precedente una diminuzione di circa 10 punti percentuali.

Il tempo indeterminato resta la tipologia di contratto più diffusa: riguarda circa il 60,5% dei lavoratori dipendenti (605.122), mentre i contratti a tempo determinato sono il 32,2%, quelli stagionali con il 7,3%. Anche in questo caso il confronto con il 2024 evidenzia una riduzione degli occupati in tutte le tipologie contrattuali, con una contrazione più accentuata nei contratti stagionali.

Nel 2025 il 28,4% degli imprenditori dichiara di aver realizzato almeno un investimento per il proprio ristorante o bar. Guardando al 2026, il 25,8% ha in programma qualche ammodernamento.

Dopo l'accelerazione degli anni precedenti, rallenta la propensione agli investimenti nel settore, presumibilmente sulla spinta di un contesto incerto che rende le scelte di investimento da parte delle imprese più mirate.

GLI IMPRENDITORI DELLA RISTORAZIONE

Dietro ogni bar e ristorante si cela una storia imprenditoriale che intreccia scelte personali, relazioni familiari e percorsi professionali spesso complessi. L'analisi realizzata sugli imprenditori della ristorazione e i loro percorsi biografici restituisce innanzitutto il profilo socio-demografico di chi oggi fa impresa: in prevalenza uomini, con una età media di 53 anni e circa 19 anni di esperienza come imprenditore, diplomati e residenti nel Nord Italia. Un profilo sociodemografico che restituisce l'immagine di un'imprenditoria matura e strutturata, con solide competenze alle spalle, che opera prevalentemente attraverso imprese di piccola dimensione (1-5 addetti) e, nella maggior parte dei casi, con una sola unità locale.

Motivazioni, background familiare e caratteristiche organizzative delle attività hanno consentito di individuare quattro distinti profili imprenditoriali: gli "imprenditori per passione" (41%), fortemente identificati con la propria attività; gli "imprenditori per tradizione familiare" (34%), che proseguono percorsi imprenditoriali ereditati; gli "imprenditori per autonomia" (21%), orientati all'indipendenza e spesso alla guida di realtà più strutturate; gli "imprenditori per necessità" (4%), per i quali la scelta imprenditoriale è guidata principalmente da vincoli esterni più che da una spinta vocazionale.

La ristorazione si conferma un settore con una forte prevalenza del modello familiare. Infatti, il 37,3% degli imprenditori guida un'impresa di famiglia, mentre il 35,4% è subentrato in attività esistenti, il 27,3% ha avviato la sua impresa da zero.

Passione per il settore (47,4%), continuità familiare (35%), desiderio di autonomia (21,6%) sono state le principali motivazioni che spinto all'avventura imprenditoriale. La ristorazione si conferma quindi un ambito in cui la scelta di diventare imprenditori è basata dall'intreccio di motivazioni vocazionali e familiari. Il tempo non ha fiaccato gli imprenditori, visto il forte engagement con il proprio mestiere: infatti, per il 76,2% degli imprenditori il proprio locale è un pezzo della propria storia personale, il 65% è consapevole del ruolo sociale che svolge nel territorio in cui opera. Per il 63,9%, l'impegno profuso viene ripagato dalla soddisfazione del cliente, il 54,3% non riesce ad immaginarsi con un lavoro diverso. La diffusa disaffezione nei confronti del proprio mestiere e delle aziende

che oggi caratterizza il mercato del lavoro, non appartiene agli imprenditori della ristorazione.

Oltre l'80% degli imprenditori lavora più di 40 ore settimanali, circa la metà supera le 60 ore. La giornata lavorativa è fortemente sbilanciata sull'operatività (55%), seguita da attività di gestione e coordinamento (24%) e, solo in misura più contenuta, da supervisione strategica e sviluppo (16%). Trasversalmente ai profili imprenditoriali, prevale un modello organizzativo fondato sulla figura dell'imprenditore-lavoratore che, se da un lato garantisce presenza e controllo, dall'altro limita la capacità di sviluppo del business. In questo contesto, la formazione rappresenta una leva cruciale ma ancora parzialmente sviluppata. L'85,1% degli imprenditori ha svolto attività formative, prevalentemente orientate alle competenze tecniche di base e spesso integrate da percorsi autodidatti. Restano invece poco presidiate le competenze manageriali – dalla gestione del personale alla pianificazione economica e al marketing. A ciò si aggiunge una limitata percezione del fabbisogno formativo: il 64,4% degli imprenditori dichiara infatti che non modificherebbe il proprio percorso.

LA FAMIGLIA COME ASSET STRATEGICO

La famiglia rappresenta un elemento centrale nei percorsi imprenditoriali della ristorazione, sia come canale di ingresso sia come fattore di continuità. Infatti, il suo contributo va oltre la trasmissione dell'impresa, configurandosi come un vero asset strategico che condensa aspetti materiali e immateriali. Gli imprenditori mettono a fuoco infatti il contributo valoriale e formativo della famiglia: il 59,3% sottolinea quanto siano stati fondamentali i valori trasmessi dalla propria famiglia: impegno, il senso di responsabilità e dedizione all'attività. Il 33,3% sottolinea il ruolo dei familiari nel trasferire conoscenze, esperienze e competenze professionali. Il 29,9% indica il sostegno della famiglia nella conduzione quotidiana dell'impresa, il 24,8% l'importanza del confronto e dell'appoggio familiare nei momenti decisionali. Un ulteriore 27,9% indica il senso di appartenenza all'impresa, il 19,7% dà valore alla reputazione e al nome costruiti nel tempo.

Il coinvolgimento diretto dei familiari nella gestione dell'attività è molto diffuso: 7 imprenditori su 10 dichiarano che nell'impresa lavorano genitori, fra-

telli, partner, figli. I familiari sono coinvolti soprattutto nelle attività operative quotidiane (81,3%), mentre in misura minore partecipano a coordinamento (27,7%), sviluppo (13,7%) e marketing (9,3%).

La trasmissione ai figli resta un tema centrale ma meno scontato rispetto al passato. Innanzitutto, occorre dire che nella grande maggioranza dei casi l'attività imprenditoriale non ha impedito di costruire un proprio nucleo familiare: infatti, il 72,5% degli imprenditori ha uno o più figli (2 è il dato medio). Tra coloro che hanno figli in età da lavoro, circa la metà degli imprenditori ha almeno un figlio coinvolto nell'attività. Pensando al futuro e al passaggio generazionale emerge una crescente apertura verso percorsi professionali alternativi. Infatti, il desiderio di continuità degli imprenditori si affianca alla maggiore consapevolezza dei sacrifici e delle incertezze del settore, generando atteggiamenti più cauti e articolati e aperture verso scelte professionali che portano i propri figli fuori dall'impresa e dal settore. È il segnale di una trasformazione che sembra destinata a ridefinire progressivamente alcune dinamiche che hanno storicamente caratterizzato il settore, in particolare per quanto riguarda le modalità di accesso all'imprenditorialità e la trasmissione delle attività tra generazioni.

CONSUMI E CONSUMATORI

Nel 2025 i consumi alimentari fuori casa sono stati complessivamente pari a 100 miliardi di euro. Essi rappresentano il 33% dei consumi alimentari complessivi (304 miliardi di euro il valore complessivo). Rispetto al 2024 c'è stata una crescita, tuttavia più contenuta rispetto al passato (+3,7% l'incremento a prezzi correnti). Il trend positivo di questi anni non ha ancora colmato la voragine creata dalla pandemia: infatti, a prezzi costanti i consumi dello scorso anno sono inferiori del 5,4% rispetto a quelli del 2019.

L'indagine continuativa AFH Consumer Tracking rileva per il 2025 circa 8 miliardi di visite (9,7 considerando l'intero mercato, ad esclusione del distributore automatico), con uno scontrino medio di 10,70€ in crescita del +3%. Entrando nel merito delle singole occasioni di consumo, tutte registrano un trend negativo delle visite, fatta eccezione per il pranzo (+0,4%), trainato dalla componente

dei consumi leisure e/o legati al turismo. La colazione (-2%), dopo la dinamica positiva degli anni passati, riflette maggiormente le difficoltà del momento. La cena rimane l'occasione preferita dai consumatori (-1%), mentre l'aperitivo serale risente del calo delle visite da parte dei millennial e degli effetti negativi delle campagne di comunicazione sul nuovo Codice della strada (-5%). Da segnalare per il dopocena/notte (-1%) un ritorno del target di frequentatori più giovani (Gen. Z).

Rispetto invece ai canali di consumo, presentano un trend positivo delle visite solo i comparti ristoranti e ristorazione in catena (entrambi in lieve crescita: +1%), soluzione quest'ultima che si conferma attrattiva specialmente per il target più giovane e per le famiglie. Il bar invece continua ad essere il canale che ha raccolto il maggior numero di visite nel 2024, pari al 55% del totale visite annuali.

I TREND

Il confronto tra le generazioni (Baby Boomers, Millennials, Gen X, Gen Z) sulle abitudini di consumo fuori casa evidenzia che, per i più giovani, questo sia prevalentemente multi-canale. Nel dettaglio, se i canali Pub/Café e Delivery sono quelli predominanti, il Full Service viene scelto prevalentemente per occasioni che richiedono un alto valore esperienziale. Per i Boomers, invece, il Full Service rimane il formato di riferimento, con visite meno frequenti ma più significative. Il rapporto con il Delivery varia nettamente: se tra i giovani esiste una competizione reale tra uscire e consumo a domicilio (specialmente per alcune occasioni di consumo), per le generazioni senior è ancora marginale. Nel panorama europeo, l'Italia si distingue per un mercato fuoricasa maturo, in cui l'abitudine di recarsi al ristorante è trasversale alle diverse generazioni. Infatti, a differenza di quanto si rileva negli altri paesi, recarsi al ristorante per mangiare è una componente della quotidianità tanto per le giovani generazioni quanto per quelle più mature.

1

IL CONTESTO MACROECONOMICO



1 IL CONTESTO MACROECONOMICO

1.1 L'economia mondiale

L'economia globale nel corso del 2025 è cresciuta del 3,3% grazie soprattutto al contributo delle economie emergenti, in particolare di India e Cina. La crescita delle economie avanzate è stata dell'1,7%, più sostenuta negli Stati Uniti e più contenuta nell'area dell'euro.

Si prevede che la crescita globale resterà resiliente anche nel 2026 e nel 2027 con tassi simili al risultato del 2025. Questa performance, in apparenza stabile, deriva dal bilanciamento di forze divergenti. I venti contrari che vengono dalle mutevoli politiche commerciali sono compensati dai venti favorevoli derivanti dall'aumento degli investimenti in tecnologia, inclusa l'intelligenza artificiale (IA), più in Nord America e in Asia che in altre aree, dal sostegno fiscale e monetario e da condizioni finanziarie ampiamente accomodanti.

Si prevede che l'inflazione globale complessiva diminuirà da un 4,1% stimato nel 2025 al 3,8% nel 2026 e, ulteriormente, al 3,4% nel 2027. Tuttavia, incombono i rischi dovuti all'acuirsi delle tensioni commerciali a causa della prolungata incertezza determinata da un clima geopolitico che continua ad essere difficile e che impatta negativamente sui mercati finanziari, sulle catene di approvvigionamento e sui prezzi delle materie prime. Sul versante dei prezzi, negli Stati Uniti l'elevato costo della vita continua a essere la preoccupazione principale rilevata nelle indagini sulle famiglie mentre restano elevate le aspettative delle famiglie per l'inflazione a breve termine, così come quelle per i prezzi di beni e servizi da parte dei responsabili degli acquisti del settore manifatturiero.

L'ampliamento dei deficit fiscali e la crescita del debito pubblico potrebbero esercitare pressioni sui tassi di interesse a lungo termine e, di conseguenza, su condizioni finanziarie più accomodanti. Dall'altro lato politiche volte a promuovere la sta-

bilità e a migliorare in modo sostenibile le prospettive di crescita a medio termine richiedono una forte attenzione al ripristino delle riserve fiscali, al mantenimento della stabilità dei prezzi e finanziaria e alla riduzione del clima di incertezza.

La tregua tra Cina e Stati Uniti che ha portato alla riduzione dei dazi bilaterali su semiconduttori e minerali di terre rare fino a novembre 2026 e la rimozione, per tutti i Paesi, da parte delle autorità statunitensi dei dazi su alcuni prodotti agricoli, seppure compensati da dazi più elevati su altri settori, ha alimentato un clima più favorevole alla crescita dell'attività a livello globale.

L'incertezza politica, sebbene meno ampia, rimane più elevata di un anno fa. Le condizioni finanziarie globali sono ancora piuttosto accomodanti e i prezzi delle azioni delle principali società tecnologiche si sono ulteriormente rafforzati e differenziati positivamente dai prezzi di altri titoli.

La crescita nelle economie avanzate è prevista all'1,8% nel 2026 e all'1,7% nel 2027. Con gli Stati Uniti a +2,4% nel 2026 e a +2,0% nel 2027. Nell'area dell'euro i tassi di crescita si manterranno su livelli più contenuti (+1,3% nel 2026 e +1,4% nel 2027). La crescita leggermente più sostenuta nel 2027 è frutto dell'aumento atteso nella spesa pubblica, in particolare in Germania, e della continua performance positiva di Irlanda e Spagna. L'area dell'euro trarrà benefici più contenuti dall'incremento degli investimenti in tecnologia mentre il permanere di tensioni inflazionistiche sui prezzi dell'energia continueranno a condizionare i settori economici maggiormente esposti, in particolare il settore manifatturiero, anche per effetto della pressione derivante dal reale apprezzamento dell'euro rispetto alle valute dei paesi esportatori di prodotti energetici.

In questo contesto la crescita del volume del commercio mondiale scenderà dal 4,1% del 2025 al 2,6% del 2026 per tornare al 3,1% nel 2027.

TAB. 1.1 - PRINCIPALI VARIABILI INTERNAZIONALI

	Stima 2025	Previsioni	
		2026	2027
OUTPUT MONDIALE	3,3	3,3	3,2
Economie avanzate	1,7	1,8	1,7
Stati Uniti	2,1	2,4	2,0
Area Euro	1,4	1,3	1,4
MERCATI EMERGENTI ED ECONOMIE IN VIA DI SVILUPPO	4,4	4,2	4,1
Cina	5,0	4,5	4,0
India	7,3	6,4	6,4
Russia	0,6	0,8	1,0
Brasile	2,5	1,6	2,3
VOLUME COMMERCIO MONDIALE (BENI E SERVIZI)	4,1	2,6	3,1
Economie avanzate	3,0	1,9	2,4
Mercati emergenti ed economie in via di sviluppo	5,7	3,6	4,4
PREZZI DELLE COMMODITY			
Petrolio	-14,2	-8,5	0,1
Altro	9,4	7,5	0,9
PREZZI AL CONSUMO MONDIALI	4,1	3,8	3,4
Economie avanzate	2,5	2,2	2,1
Mercati emergenti ed economie in via di sviluppo	5,2	4,8	4,3

Fonte: IMF, World Economic Outlook

1.2 L'economia europea

Le previsioni d'autunno della Commissione Europea sono meno generose sulla crescita dell'economia europea e dell'area euro.

La prima viene data a +1,4% sia nel 2025 che nel 2026 mentre la seconda risulta leggermente al di sotto (1,3% nel 2025 e 1,2% nel 2026). La crescita dei prezzi tende ad attestarsi sul valore obiettivo della politica monetaria della BCE e

dopo il +2,5% del 2025 (2,1% nella eurozona) dovrebbe scendere al +2,1% (+1,9% nell'eurozona).

Sia i tassi di crescita che quelli di inflazione sembrano favorevoli ad un processo di contenimento dei livelli di disoccupazione che nel 2026 sono attesi in calo di un decimo di punto nella zona dell'euro.

TAB. 1.2 - IL QUADRO MACRO-ECONOMICO

	PIL		Inflazione		Tasso di disoccupazione	
	Stima 2025	Previsione 2026	Stima 2025	Previsione 2026	Stima 2025	Previsione 2026
Area Euro	1,3	1,2	2,1	1,9	6,3	6,2
EU	1,4	1,4	2,5	2,1	5,9	5,9

Fonte: Commissione Europea, previsioni d'autunno

■ 1.2.1 Prodotto interno lordo

A livello di Paesi continuano a preoccupare le aspettative di crescita della Germania che sono stimate allo 0,2% nel 2025 mentre la previsione per il 2026 è dell'1,2% nel 2026. Per i grandi Paesi dell'Unione le cose sembrano andare meglio, soprattutto per la Spagna dove la crescita del 2025 è stimata al +2,9% mentre per Francia il tasso dovrebbe attestarsi allo 0,7%. Il dato stimato per l'Italia nel 2025 dalla Commissione è inferiore di un decimo di punto percentuale a quello realmente conseguito con riferimento alla serie dei valori grezzi mentre se si passa alla serie destagionalizzata e corretta per gli effetti di calendario la stima è inferiore di tre decimi di punto. Straordinaria la performance dell'Irlanda con un tasso di crescita del 10,7% nel 2025 a cui farà seguita una crescita assai modesta nel 2026. Prosegue nel 2026 la crescita delle economie spagnole e greca e tra i Paesi dell'est si confermano i buoni tassi di crescita della Polonia.

TAB. 1.3 - IL PRODOTTO INTERNO LORDO NEI PAESI UE

	Stima 2025	Previsione 2026
Belgio	1,0	1,1
Germania	0,2	1,2
Estonia	0,6	2,1
Irlanda	10,7	0,2
Grecia	2,1	2,2
Spagna	2,9	2,3
Francia	0,7	0,9
Croazia	3,2	2,9
Italia	0,4	0,8
Cipro	3,4	2,6
Lettonia	1,0	1,7
Lituania	2,4	1,0
Lussemburgo	0,9	1,9
Malta	4,0	2,8
Olanda	1,7	1,3
Austria	0,3	0,9
Portogallo	1,9	2,2
Slovenia	1,0	2,4
Slovacchia	0,8	1,0
Finlandia	0,1	0,9
Bulgaria	3,0	2,7
Repubblica Ceca	2,4	1,9
Danimarca	2,0	2,1
Ungheria	0,4	2,3
Polonia	3,2	3,5
Romania	0,7	1,1
Svezia	1,5	2,6

Fonte: Commissione Europea, previsioni d'autunno

■ 1.2.2 Prezzi

L'inflazione sembra una preoccupazione del passato nei Paesi più importanti dell'Unione a cominciare da Francia e Italia. Nei prossimi mesi è possibile che la BCE possa ulteriormente limare il tasso di interesse oggi fissato al 2%. Tensioni sui prezzi permangono nei Paesi dell'est Europa.

TAB. 1.4 - LA DINAMICA DEI PREZZI NEI PAESI UE

	Stima 2025	Previsione 2026
Belgio	2,8	1,8
Germania	2,3	2,2
Estonia	4,8	2,8
Irlanda	1,9	1,9
Grecia	2,8	2,3
Spagna	2,6	2,0
Francia	1,0	1,3
Croazia	4,3	2,8
Italia	1,7	1,3
Cipro	0,9	1,5
Lettonia	3,6	2,2
Lituania	3,4	2,8
Lussemburgo	2,3	1,7
Malta	2,4	2,1
Olanda	3,0	2,5
Austria	3,5	2,4
Portogallo	2,2	2,0
Slovenia	2,5	2,3
Slovacchia	4,2	4,1
Finlandia	1,9	1,6
Bulgaria	3,5	2,9
Repubblica Ceca	2,3	2,1
Danimarca	1,9	1,0
Ungheria	4,5	3,6
Polonia	3,4	2,9
Romania	6,7	5,9
Svezia	2,5	0,6

Fonte: Commissione Europea, previsioni d'autunno

■ 1.2.3 Tasso di disoccupazione

Il tasso di disoccupazione si è mantenuto su livelli non allarmistici in molti Paesi dell'Unione nel 2025 con una tendenza alla riduzione nel 2026. In leggero calo in Germania, in Spagna, in Grecia e in Italia mentre in Francia si va dal 7,6% stimato per il 2025 all'8,0% previsto nel 2026. Restano elevati i tassi di disoccupazione nei paesi scandinavi. Per l'Italia la stima 2025 della Commissione risulta superiore di sei decimi di punto al valore registrato a consuntivo.

TAB. 1.5 - IL TASSO DI DISOCCUPAZIONE NEI PAESI UE

	Stima 2025	Previsione 2026
Belgio	6,0	6,2
Germania	3,6	3,5
Estonia	7,6	7,2
Irlanda	4,6	4,7
Grecia	9,3	8,6
Spagna	10,4	9,8
Francia	7,6	8,0
Croazia	4,7	4,5
Italia	6,2	6,1
Cipro	4,7	4,5
Lettonia	6,8	6,6
Lituania	7,1	6,8
Lussemburgo	6,6	6,7
Malta	3,0	2,9
Olanda	3,9	4,1
Austria	5,6	5,5
Portogallo	6,3	6,2
Slovenia	3,4	3,5
Slovacchia	5,4	5,6
Finlandia	9,5	9,3
Bulgaria	3,5	3,7
Repubblica Ceca	2,7	3,0
Danimarca	6,1	6,1
Ungheria	4,5	4,4
Polonia	3,1	3,1
Romania	6,1	5,8
Svezia	9,0	8,4

Fonte: Commissione Europea, previsioni d'autunno

1.3 L'economia italiana

Il prodotto interno lordo è cresciuto in volume nel 2025 dello 0,5%, in significativo decremento rispetto all'anno precedente. La spesa delle famiglie sul territorio economico ha fatto registrare un aumento dell'1%, ad un tasso di crescita inferiore di tre decimi di p.p. rispetto al 2024. In ripresa, dopo un anno di significativa contrazione, gli investimenti fissi (+3,5%) e le importazioni che nel 2025 sono cresciute del 3,6% mentre il tasso di crescita delle esportazioni è stato dell'1,2%.

Nel 2025 la dinamica dei prezzi si è mantenuta su un livello sostenibile anche se il tasso di crescita dei prezzi è stato superiore di sei decimi di p.p. a quello registrato nel 2024.

In ulteriore frenata il tasso di disoccupazione che dal 6,6% del 2024 scende al 6,1% nel 2025.

**TAB. 1.6 - L'ECONOMIA ITALIANA -
PIL E PRINCIPALI COMPONENTI**

(Variazioni percentuali sull'anno precedente)

AGGREGATI	2024	2025
Prodotto interno lordo ai prezzi di mercato	0,8	0,5
Importazioni di beni e servizi fob	-1,0	3,6
Spesa sul territorio economico	1,3	1,0
Investimenti fissi lordi	-3,1	3,5
Esportazioni di beni e servizi fob	-0,4	1,2
Prezzi (IPCA)	1,1	1,7
Tasso di disoccupazione	6,6	6,1

Fonte: Istat

1.3.1 Il valore aggiunto

Il 2025 si è chiuso con una crescita del valore aggiunto dello 0,4%, un decimo di punto percentuale al di sotto del valore registrato nel 2024.

Dal lato dell'offerta, rallenta la crescita dell'industria in senso stretto (il valore aggiunto ai prezzi base è calato di tre decimi di punto percentuale rispetto all'anno precedente) mentre è risultata significativa la crescita del valore aggiunto nel settore delle costruzioni che usciva, tuttavia, da un periodo di forte decremento. In moderata crescita il macro-settore dei servizi (+0,3%) con buone performance dei settori del commercio, logistica, turismo e ristorazione, della comunicazione e dei servizi culturali e di intrattenimento. Di segno negativo la dinamica del valore aggiunto nei servizi finanziari e nelle attività immobiliari (-0,1% in entrambi i casi).

**TAB. 1.7 - VALORE AGGIUNTO AI PREZZI BASE
VALORI CONCATENATI - ANNO DI RIFERIMENTO 2020**

(Variazioni percentuali sull'anno precedente)

ATTIVITA' ECONOMICHE	2024	2025
Agricoltura, silvicoltura e pesca	2,9	-0,1
Industria in senso stretto	0,9	-0,3
Costruzioni	-4,3	2,4
Servizi	0,5	0,3
Commercio all'ingrosso e al dettaglio, trasporto e magazzinaggio, servizi di alloggio e ristorazione	-0,2	1,0
Servizi di informazione e comunicazione	1,7	1,1
Attività finanziarie e assicurative	1,7	-0,1
Attività immobiliari	0,8	-0,1
Attività professionali, scientifiche e tecniche; amministrative e servizi di supporto	-1,0	0,7
Amministrazione pubblica, difesa, istruzione, salute e servizi sociali	1,2	-0,9
Attività artistiche, di intrattenimento e divertimento; riparazione di beni per la casa e altri servizi	1,8	1,4
Valore aggiunto ai prezzi base	0,5	0,4

Fonte: Istat

■ 1.3.2 I consumi

In un contesto di rallentamento della crescita economica i consumi hanno mantenuto un buon profilo di crescita sia per la componente dei beni che per quella dei servizi. La domanda è stata sostenuta dal recupero del potere d'acquisto delle famiglie anche per effetto dei rinnovi di importanti contratti collettivi di lavoro.

Sostanzialmente stabile la spesa per alimentari e bevande mentre si registra una buona dinamica di crescita nei consumi relativi ad abbigliamento e arredamento. In calo la spesa per la salute e per l'istruzione, in crescita quella per i trasporti. I consumi nei settori della ricettività e della ristorazione mantengono un profilo di crescita anche se ad un tasso pari a circa la metà di quello registrato un anno prima.

TAB. 1.8 - CONSUMI DELLE FAMIGLIE SUL TERRITORIO ECONOMICO - VALORI CONCATENATI
ANNO DI RIFERIMENTO 2020

(Variazioni percentuali sull'anno precedente)

	2024	2025
Alimentari e bevande non alcoliche	0,6	0,2
Bevande alcoliche, tabacchi e narcotici	-1,0	-0,4
Vestiario e calzature	-3,3	1,8
Abitazione, acqua, elettricità, gas ed altri combustibili	1,0	1,2
Mobili, elettrodomestici e manutenzione della casa	1,3	2,3
Servizi sanitari	-1,0	-2,3
Trasporti	3,9	2,1
Informazione e comunicazione	4,5	2,8
Ricreazione, sport e cultura	1,3	1,6
Istruzione	4,6	-3,7
Alberghi e ristoranti	1,9	1,0
Servizi assicurativi e finanziari	3,3	1,7
Cura della persona, protezione sociale, beni e servizi vari	0,6	-0,6
Totale sul territorio economico	1,3	1,0
di cui: Beni	0,9	0,9
di cui: Servizi	1,6	1,0

Fonte: Istat

■ 1.3.3 Gli investimenti

Nel 2025, dopo la flessione dell'anno precedente, gli investimenti hanno ripreso a crescere trainati dai mezzi di trasporto ed in misura minore dagli investimenti nelle costruzioni che, dopo la fine degli effetti del superbonus, hanno fatto registrare un buon rimbalzo.

TAB. 1.9 - GLI INVESTIMENTI - VALORI CONCATENATI
ANNO DI RIFERIMENTO 2020

(Variazioni percentuali sull'anno precedente)

AGGREGATI	2024	2025
Investimenti fissi lordi	-3,1	3,5
- Costruzioni	-5,7	3,3
- Impianti, macchinari e armamenti	-1,6	3,5
- Mezzi di trasporto	2,3	9,1
- Prodotti della proprietà intellettuale	4,3	4,0

Fonte: Istat

■ 1.3.4 Importazioni e esportazioni

Nel corso del 2025 le importazioni hanno imboccato un percorso di crescita dopo il calo dell'anno precedente. Meno sostenuta la crescita dell'export (+1,2%) su cui hanno sicuramente pesato gli effetti dei dazi.

TAB. 1.10 - BILANCIA COMMERCIALE - VALORI
CONCATENATI - ANNO DI RIFERIMENTO 2020

(Variazioni percentuali sull'anno precedente)

AGGREGATI	2024	2025
Importazioni di beni e servizi fob	-1,0	3,6
Esportazioni di beni e servizi fob	-0,4	1,2

Fonte: Istat

■ 1.3.5 Il mercato del lavoro

Nel corso del 2025 l'occupazione misurata in ULA è cresciuta dell'1,3% rispetto all'anno precedente che in valore assoluto equivale a 316 mila unità. Negativa la crescita nell'agricoltura e nell'industria in senso stretto mentre nelle costruzioni la crescita del valore aggiunto si è trasformata anche in crescita dell'input di lavoro. Anche nel 2025 è il terziario di mercato a fornire il contributo maggiore alla crescita dei livelli occupazionali con 195 mila uia aggiuntive. Buona la performance dei settori del commercio, logistica, alloggio e ristorazione, delle attività immobiliari e, soprattutto, dei servizi culturali, di intrattenimento e degli altri servizi.

TAB. 1.11 - UNITÀ DI LAVORO TOTALI PER ATTIVITÀ ECONOMICA

(variazioni percentuali sull'anno precedente) ^(a)

ATTIVITÀ ECONOMICHE	2024	2025
Agricoltura, silvicoltura e pesca	0,6	-0,5
Attività estrattiva, manifatturiera, ed altre attività industriali	0,7	-1,1
Costruzioni	2,6	2,3
Servizi	2,6	1,8
Commercio all'ingrosso e al dettaglio, trasporto e magazzinaggio, servizi di alloggio e ristorazione	2,1	0,8
Servizi di informazione e comunicazione	0,3	-1,0
Attività finanziarie e assicurative	1,2	-2,5
Attività immobiliari	-3,6	3,4
Attività professionali, scientifiche e tecniche; amministrative e servizi di supporto	2,7	1,1
Amministrazione pubblica, difesa, istruzione, salute e servizi sociali	2,8	2,7
Attività artistiche, di intrattenimento e divertimento; riparazione di beni per la casa e altri servizi	4,9	4,7
Totale	2,2	1,3

(a) Le unità di lavoro rappresentano il numero di posizioni lavorative equivalenti a tempo pieno, al netto della cassa integrazione guadagni.

Fonte: Istat

■ 1.3.6 I prezzi

In media, nel 2025, i prezzi al consumo registrano una crescita dell'1,5% (+1,0% nel 2024) come somma dell'eredità del 2024 (0,3%) e della componente propria (1,2%).

Sull'andamento dell'inflazione media annua ha pesato la dinamica dei prezzi dei Beni energetici regolamentati (+16,2% da -0,2% del 2024), degli Energetici non regolamentati (-3,8% da -11,3%) e quella dei Beni alimentari non lavorati (+3,4% da +2,3%). Rallenta, seppure lievemente, l'inflazione di fondo che nel 2025 si attesta a +1,9% (da +2,0% del 2024).

La dinamica dei prezzi al consumo, dopo aver evidenziato una stabilità nei primi due trimestri (+1,7%), è risultata in lieve decelerazione sia nel terzo trimestre (+1,5%) sia nel quarto, quando il tasso di crescita tendenziale è sceso a +1,2%. L'eredità in termini di inflazione che il 2025 lascia al 2026 è nulla.

A livello di divisioni di spesa nel 2025, i prezzi registrano accelerazioni rispetto al 2024 in Abitazione, acqua, elettricità e combustibili (con inversione di tendenza da -5,6% a +1,1%), Prodotti alimentari e bevande analcoliche (da +2,4% a +2,9%) e Istruzione (da +2,2% a +2,6%). In decelerazione invece i prezzi dei Trasporti (da +0,7% a -0,2%), dei Servizi ricettivi e di ristorazione (da +3,9% a +3,4%), di Mobili, articoli e servizi per la casa (da +0,8% a +0,3%) e di Ricreazione, spettacoli e cultura (da +1,3% a +0,9%). Le divisioni di spesa che contribuiscono maggiormente alla variazione media annua dell'indice generale sono quelle di prodotti alimentari e bevande analcoliche, dei servizi ricettivi e di ristorazione e degli altri beni e servizi. Contributi negativi vengono dalle comunicazioni e dai trasporti.

**TAB. 1.12 – DINAMICA DEI PREZZI AL CONSUMO
PER L'INTERA COLLETTIVITÀ**

(variazioni percentuali)

	2024	2025
Indice generale	1,0	1,5
prodotti alimentari e bevande analcoliche	2,4	2,9
bevande alcoliche e tabacchi	2,3	2,1
abbigliamento e calzature	1,2	1,0
abitazione, acqua, elettricità, gas e altri combustibili	-5,6	1,1
mobili, articoli e servizi per la casa	0,8	0,3
servizi sanitari e spese per la salute	1,5	1,5
trasporti	0,7	-0,2
comunicazioni	-5,6	-4,9
ricreazione, spettacoli e cultura	2,4	2,5
istruzione	2,2	2,6
servizi ricettivi e di ristorazione	3,9	3,4
altri beni e servizi	2,6	3,0

Fonte: Istat

I prezzi dei Beni risultano in accelerazione (da -0,5% del 2024 a +0,7%) mentre quelli dei servizi sono in rallentamento (da +2,8% a +2,7%).

Le tensioni internazionali rappresentano una forte ipotesi sulla dinamica inflazionistica del 2026. Gli effetti del conflitto in Medio Oriente stanno già determinando forti rialzi delle materie prime energetiche con riflessi importanti sul livello generale dei prezzi.

■ 1.3.7 Le previsioni

Lo scenario previsivo, seppure delineato in un quadro di forte incertezza per via della politica commerciale statunitense, non tiene ancora conto degli effetti della crisi in Medio Oriente e delle conseguenze sull'andamento dei prezzi delle materie prime energetiche e sulle catene del valore globale.

In questo nuovo scenario alla stabilizzazione della domanda dei principali partner commerciali italiani, si potrebbe contrapporre la ripresa della dinamica di crescita dei prezzi alimentata dall'andamento dei prezzi dei prodotti energetici.

La crescita dell'Italia continuerebbe, tuttavia, a beneficiare da un lato del recupero delle retribuzioni e dell'occupazione, dall'altro dalla ripresa degli investimenti, che dopo la buona performance della prima metà del 2025, dovrebbe proseguire anche nel 2026 sui ritmi rilevanti a fine anno, trainata dal completamento dei progetti PNRR.

La fase espansiva dell'economia italiana segnerebbe una leggera accelerazione nel 2026 (+0,8%); anche in questo caso l'apporto proverrebbe dalla domanda interna al netto delle scorte (+1,1 p.p.). La ripresa del commercio estero vedrebbe, infatti, anche per il 2026, un maggior dinamismo delle importazioni rispetto alle esportazioni, pur in un quadro di maggior vivacità di queste ultime; ne consegue un contributo ancora negativo (-0,2%), seppure in attenuazione rispetto al 2025 (-0,6%), della domanda estera netta alla crescita del Pil.

In questo scenario, il saldo della bilancia commerciale rimarrebbe positivo anche nel 2026 (+2,4%).

Consumi in leggera accelerazione

Per il 2026, i consumi delle famiglie e delle Istituzioni Sociali Private (ISP) sono attesi in leggero incremento (+0,9%) sotto la condizione, tutta da confermare nell'ambito nel nuovo scenario internazionale, di una decelerazione dei prezzi (il deflatore dei consumi è previsto al +1,4%, dal +1,7% del 2025) e da una leggera riduzione della propensione al risparmio. La dinamica dei consumi della Pubblica Amministrazione, invece, avrebbe nel 2026 ritmi di crescita ancora più contenuti di quelli registrati nel 2025 (+0,4% e +0,2% rispettivamente nel 2025 e 2026).

**TAB. 1.13 - PREVISIONI PER L'ECONOMIA ITALIANA
PIL E PRINCIPALI COMPONENTI**

(Valori concatenati per le componenti di domanda,
variazioni percentuali sull'anno precedente
e punti percentuali)

	2026
Prodotto interno lordo	0,8
Importazioni di beni e servizi fob	2,4
Esportazioni di beni e servizi fob	1,6
DOMANDA INTERNA INCLUSE LE SCORTE	1,0
Spesa delle famiglie residenti e delle ISP	0,9
Spesa delle AP	0,2
Investimenti fissi lordi	2,7
CONTRIBUTI ALLA CRESCITA DEL PIL	
Domanda interna (al netto della variazione delle scorte)	1,1
Domanda esterna netta	-0,2
Variazione delle scorte	-0,1
Deflatore della spesa delle famiglie residenti	1,4
Tasso di disoccupazione	6,1

Fonte: Istat

Riprende la crescita degli investimenti

Nello scenario previsivo, gli investimenti totali dovrebbero continuare a crescere anche nel 2026 (+2,7%), trainati dalla dinamica positiva della componente in impianti, macchinari e armamenti, dalle costruzioni non residenziali e dalla realizzazione dei progetti PNRR.

Scambi con l'estero

Le previsioni di crescita degli scambi con l'estero per il 2026 si basano sulla graduale attenuazione delle tensioni determinate dalla politica commerciale statunitense e dell'incertezza sugli effetti reali delle imposizioni tariffarie, nonché su una stabilizzazione della crescita delle principali economie. Non tengono conto, tuttavia, degli effetti del nuovo quadro geo-politico e geo-economico determinato dal conflitto in Medio Oriente.

Al netto di tutto ciò, le esportazioni proseguirebbero un sentiero di crescita moderata (+1,6%), mentre le importazioni manterrebbero un profilo di espansione più marcato (+2,4%).

Mercato del lavoro ancora dinamico

La crescita delle ULA registrerebbe nel corso del 2026 una crescita dello 0,9% mantenendo dunque una dinamica meno sostenuta di quella del biennio precedente e tuttavia più elevata di quella del Pil. Il tasso di disoccupazione dovrebbe segnare un miglioramento sia rispetto al 2025 che al 2024 attestandosi al +6,1%.

In questo contesto la crescita delle retribuzioni pro-capite è attesa, in media d'anno, in leggera decelerazione (+2,4%), riducendo i margini di recupero del potere d'acquisto perso nel biennio 2022-2023.

Prosegue la decelerazione dell'inflazione

Le attese sulla riduzione del deflatore dei consumi delle famiglie dal +1,7% nel 2025 a +1,4% nel 2026 devono fare i conti con la situazione internazionale e sul conseguente andamento dei prezzi degli energetici le cui prospettive di aumento sono piuttosto scontate.



I RISCHI DI UNA POSSIBILE CRISI ENERGETICA

Il FMI nel World Economic Outlook di inizio 2026 prevedeva per l'anno in corso un ulteriore calo dei prezzi delle materie prime energetiche. Per il petrolio dopo un calo di oltre 14 punti percentuali nel 2025 si prevedeva un calo di 8,5 p.p. nel corso del 2026.

Il 2025 è stato, in effetti, un anno caratterizzato da una tendenza ribassista del prezzo del petrolio, con le quotazioni del Brent che sono passate da picchi vicini agli 80 dollari a gennaio fino a scendere sotto i 60 dollari verso la fine dell'anno. Un calo frutto del combinato disposto di eccesso di offerta e di domanda globale più debole del previsto.

Questa dinamica ha contribuito a contenere la crescita dei prezzi delle materie prime energetiche con effetti positivi sull'inflazione nel corso del 2025 ed ha favorito l'elaborazione di previsioni per il 2026 ulteriormente ribassiste.

Nessuno poteva prevedere che di lì a pochi mesi ci sarebbe stato l'attacco congiunto di USA e Israele contro l'Iran con evidenti reazioni dei mercati energetici globali. L'intervento di Teheran sullo stretto di Hormuz per costringere le navi commerciali a rallentare o interrompere l'attraversamento dello stretto hanno di fatto bloccato il passaggio per circa un quinto della domanda di petrolio mondiale gettando le basi per uno scenario allarmante: una crisi energetica simile a quella del 1973.

ANDAMENTO DEL PREZZO DEL PETROLIO
US\$ PER BARILE



Fonte: Infront Borsa Italiana

Il 13 marzo il prezzo del Brent è schizzato a 117 US\$ a barile, un livello simile a quello raggiunto nel 2022.

I prezzi alla pompa hanno già risentito degli effetti di questi aumenti ed è evidente che i costi si trasferiranno via via lungo le catene di approvvigionamento e tramite esse sui prezzi finali di beni e servizi.

Per lo Stretto di Hormuz passa anche il gas naturale liquefatto (GNL) esportato dal Qatar che rap-

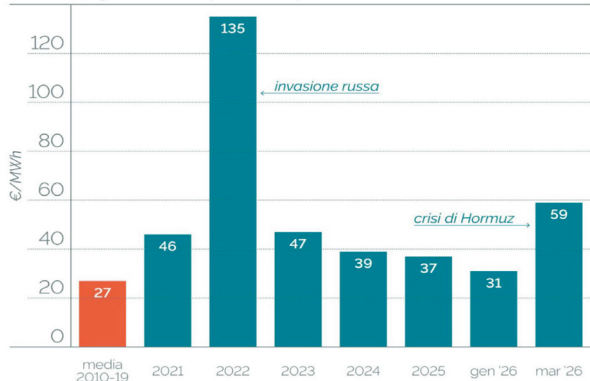
presenta circa il 20% delle forniture globali di GNL. In seguito agli attacchi iraniani vicino al sito di estrazione più importante del paese, il Qatar ha deciso di sospendere la produzione di GNL. Uno shock che colpisce paesi asiatici ed europei, tra i principali clienti del paese del Golfo.

Per gli europei il conto è già salito: il prezzo all'ingrosso del gas naturale nella UE è quasi raddoppiato nel giro di un paio di giorni attestandosi intorno ai 60 €/MWh.



UE, torna la crisi del gas?

Prezzo del gas naturale spot in Europa



Fonte: elaborazioni ISPI su dati ICE

ISPI

L'Italia è tra i paesi più esposti non solo perché oltre un decimo dei propri consumi di gas (quasi il triplo rispetto alla media europea) dipendono dalle importazioni dal Qatar ma anche e soprattutto perché ha una forte dipendenza dal gas (circa il 38% dei consumi totali).

In un mercato globale interconnesso, se l'Asia perdesse accesso a Hormuz, si riverserebbe con forza sulle forniture alternative di materie prime energetiche innescando una corsa al rialzo dei prezzi che l'Europa (e l'Italia) faticherebbe a sostenere.

Uno shock energetico è sempre un moltiplicatore di rischio. Alimenta l'inflazione importata, erode il potere d'acquisto delle famiglie e impatta sui margini delle imprese che si troverebbero nella condizione di scegliere tra l'assorbimento dei costi oppure il trasferimento sui consumatori finali, alimentando ulteriormente la spirale inflazionistica. Un fenomeno che abbiamo toccato con mano nel biennio 2022-2023 e che ancora oggi lascia tracce nel tessuto economico.

A ciò si deve aggiungere un altro rischio: la politica monetaria delle banche centrali.

Per stare in Europa se la BCE dovesse percepire il rialzo dei prezzi come una minaccia strutturale alla stabilità dei prezzi riprenderebbe la politica dei rialzi sui tassi con evidenti conseguenze sulla crescita. Il risultato sarebbe quello di un corto circuito fatto di prezzi alti e crescita bassa.



2

LA DEMOGRAFIA DI IMPRESA



2 LA DEMOGRAFIA DI IMPRESA

2.1 La consistenza

2.1.1 Il settore complessivo

A dicembre 2025, negli archivi delle Camere di Commercio italiane risultavano attive 324.436 imprese con codice di attività 56.0, relativo ai servizi di ristorazione. Rispetto al 2024 si è registrato un calo dell'1,0%, con riduzioni più marcate in alcune regioni del Nord.

La contrazione è stata complessivamente omogenea sul territorio nazionale e non ha modificato in modo significativo la distribuzione percentuale tra le regioni. Tra le poche eccezioni, si segnalano Puglia (+0,7%), Sicilia (+0,4%) e Trentino-Alto Adige (+0,3%), mentre le flessioni più consistenti riguardano Valle d'Aosta (-5,7%), Lombardia (-2,5%) e Calabria (-2,1%).

La diffusione delle imprese è influenzata prevalentemente da fattori demografici, come la popolazione residente, più che da variabili economiche come reddito e consumi. La Lombardia si conferma la regione con la maggiore concentrazione di imprese del settore (14,4%), seguita da Lazio (10,5%), Campania (10,5%) e Sicilia (7,6%).

Dal punto di vista della forma giuridica, la ditta individuale resta la tipologia prevalente, rappresentando il 46,5% delle imprese attive. Seguono le società di capitale (29,1%) e le società di persone (23,3%). In alcune regioni emergono differenze significative: il Lazio presenta una forte presenza di società di capitale (54,3%), mentre la Calabria si distingue per la quota più elevata di imprese individuali (64,2%).

TAB. 2.1 - SERVIZI DI RISTORAZIONE

(Distribuzione delle imprese attive per regione-anno 2025)

Regione	Valori assoluti	Valori %	Variazione % 2025/2024
Piemonte	22.694	7,0	-0,8
Valle d'Aosta	1.034	0,3	-5,7
Lombardia	46.593	14,4	-2,5
Trentino A.A.	5.616	1,7	0,3
Veneto	23.981	7,4	-1,9
Friuli V. Giulia	6.592	2,0	-1,6
Liguria	12.069	3,7	-0,6
Emilia Romagna	23.878	7,4	-1,8
Toscana	21.683	6,7	-1,1
Umbria	4.591	1,4	0,0
Marche	7.450	2,3	-0,3
Lazio	34.189	10,5	-1,1
Abruzzo	8.397	2,6	-1,8
Molise	1.874	0,6	-0,8
Campania	34.020	10,5	-0,2
Puglia	20.153	6,2	0,7
Basilicata	2.813	0,9	-0,1
Calabria	10.925	3,4	-2,1
Sicilia	24.548	7,6	0,4
Sardegna	11.336	3,5	-0,4
Italia	324.436	100,0	-1,0

Fonte: elaborazione C.S. Fipe su dati InfoCamere

TAB. 2.2 - SERVIZI DI RISTORAZIONE

(Distribuzione % delle imprese attive per forma giuridica e regione - anno 2025)

Regione	Società di capitale	Società di persone	Imprese individuali	Altre forme	Totale
Piemonte	16,0	30,7	52,3	1,0	100,0
Valle d'Aosta	12,7	37,6	48,5	1,2	100,0
Lombardia	27,9	25,5	44,9	1,7	100,0
Trentino A.A.	15,6	35,1	48,5	0,8	100,0
Veneto	21,7	31,0	46,7	0,6	100,0
Friuli V. Giulia	18,6	27,7	52,9	0,8	100,0
Liguria	17,9	35,6	45,8	0,7	100,0
Emilia Romagna	25,0	31,4	42,9	0,7	100,0
Toscana	28,4	30,4	40,1	1,1	100,0
Umbria	30,1	28,6	40,4	1,0	100,0
Marche	27,3	27,0	44,5	1,2	100,0
Lazio	54,3	13,0	31,6	1,1	100,0
Abruzzo	30,7	23,2	45,5	0,6	100,0
Molise	25,7	16,3	56,9	1,1	100,0
Campania	35,0	18,5	45,9	0,7	100,0
Puglia	29,5	14,0	55,8	0,7	100,0
Basilicata	24,8	15,0	58,5	1,7	100,0
Calabria	22,7	12,2	64,2	0,9	100,0
Sicilia	27,5	13,8	56,8	2,0	100,0
Sardegna	28,0	22,2	47,9	1,9	100,0
Nord Ovest	23,0	28,6	47,1	1,3	100,0
Nord Est	22,1	31,2	46,0	0,7	100,0
Centro	41,4	21,2	36,3	1,1	100,0
Sud e Isole	29,8	16,7	52,4	1,1	100,0
Italia	29,1	23,3	46,5	1,1	100,0

Fonte: elaborazione C.S. Fipe su dati InfoCamere

■ 2.1.2 Il comparto bar

Nel comparto bar, le imprese attive con codice Ateco 56.3 (bar e altri esercizi simili senza cucina) risultano nel 2025 pari a 124.917, registrando una contrazione del -2,2% rispetto al 2024.

La riduzione interessa quasi tutte le regioni, con cali particolarmente rilevanti in Lombardia (-3,5%), Abruzzo (-3,2%), Veneto (-3,0%) e Calabria (-2,9%). Le uniche variazioni positive si osservano in Trentino-Alto Adige (+0,4%), mentre la contrazione più forte riguarda la Valle d'Aosta (-3,8%).

La distribuzione territoriale evidenzia una forte concentrazione in Lombardia, che rappresenta il 15,6% delle imprese bar italiane, seguita da Campania (11,1%), Lazio (9,7%) e Veneto ed Emilia-Romagna (entrambi 7,8%).

Dal punto di vista della forma giuridica, prevalgono le imprese individuali (52,2%), seguite dalle società di persone (25,3%) e dalle società di capitale (21,2%). La quota di imprese individuali supera il 70% in regioni come la Calabria (71,4%), mentre nel Lazio l'impresa è più articolata, con un'incidenza di società di capitale pari al 42,1%.

TAB.2.3 - BAR E ALTRI ESERCIZI SIMILI SENZA CUCINA

(Distribuzione delle imprese attive per regione - anno 2025)

Regione	Valori assoluti	Valori %	Variazione % 2025/2024
Piemonte	8.562	6,9	-1,9
Valle d'Aosta	384	0,3	-3,8
Lombardia	19.546	15,6	-3,5
Trentino A.A.	2.210	1,8	0,4
Veneto	9.713	7,8	-3,0
Friuli V. Giulia	2.838	2,3	-2,1
Liguria	4.808	3,8	-1,2
Emilia Romagna	9.747	7,8	-2,8
Toscana	7.166	5,7	-2,1
Umbria	1.818	1,5	-0,2
Marche	2.515	2,0	-1,1
Lazio	12.119	9,7	-2,6
Abruzzo	3.095	2,5	-3,2
Molise	809	0,6	-2,1
Campania	13.850	11,1	-1,0
Puglia	7.709	6,2	-0,8
Basilicata	1.259	1,0	-2,0
Calabria	4.045	3,2	-2,9
Sicilia	8.141	6,5	-1,1
Sardegna	4.583	3,7	-2,2
Italia	124.917	100,0	-2,2

Fonte: elaborazione C.S. Fipe su dati InfoCamere

TAB. 2.4 - BAR E ALTRI ESERCIZI SIMILI SENZA CUCINA

(Distribuzione % delle imprese attive per forma giuridica e regione - anno 2025)

Regione	Società di capitale	Società di persone	Imprese individuali	Altre forme	Totale
Piemonte	10,3	32,5	56,0	1,2	100,0
Valle d'Aosta	7,8	34,6	55,2	2,3	100,0
Lombardia	18,4	27,4	51,3	2,9	100,0
Trentino A.A.	11,2	34,5	53,0	1,3	100,0
Veneto	13,5	31,6	54,3	0,7	100,0
Friuli V. Giulia	13,4	25,8	59,9	1,0	100,0
Liguria	11,6	38,2	49,4	0,8	100,0
Emilia Romagna	16,7	34,8	47,6	0,9	100,0
Toscana	20,9	34,2	43,3	1,6	100,0
Umbria	23,5	31,8	43,6	1,1	100,0
Marche	19,9	29,1	49,3	1,6	100,0
Lazio	42,1	16,0	40,5	1,4	100,0
Abruzzo	23,6	23,2	52,8	0,4	100,0
Molise	19,8	15,5	64,5	0,2	100,0
Campania	28,7	20,4	50,4	0,5	100,0
Puglia	23,0	14,6	61,9	0,5	100,0
Basilicata	20,3	13,9	64,6	1,3	100,0
Calabria	17,0	10,9	71,4	0,6	100,0
Sicilia	21,2	14,7	62,4	1,8	100,0
Sardegna	22,1	26,5	49,8	1,7	100,0
Nord Ovest	15,2	30,4	52,3	2,2	100,0
Nord Est	14,5	32,5	52,2	0,8	100,0
Centro	31,9	24,1	42,5	1,5	100,0
Sud e Isole	23,7	18,0	57,4	0,9	100,0
Italia	21,2	25,3	52,2	1,3	100,0

Fonte: elaborazione C.S. Fipe su dati InfoCamere

■ 2.1.3 Il comparto ristoranti

Le imprese attive con codice Ateco 56.1 (ristoranti e attività di ristorazione mobile) risultano nel 2025 pari a 194.899, con una variazione negativa del -0,4% rispetto al 2024.

Il calo è moderato e interessa soprattutto alcune regioni del Nord. La contrazione più marcata si registra in Valle d'Aosta (-6,7%) e Friuli-Venezia Giulia (-6,7%), mentre si osservano dinamiche positive in Puglia (+1,6%), Basilicata (+1,6%), Sicilia (+1,2%), Sardegna (+0,8%) e Campania (+0,3%).

Dal punto di vista territoriale, la maggiore concentrazione di ristoranti si trova in Lombardia (13,5%), seguita da Lazio (11,1%), Campania (10,0%) e Sicilia (8,3%).

La forma giuridica più diffusa resta la ditta individuale (43,3%), seguita dalle società di capitale (33,7%) e dalle società di persone (22,2%). Il Lazio si distingue per l'elevata incidenza di società di capitale (60,7%), mentre nel Mezzogiorno la quota di imprese individuali supera spesso il 50%, con un valore particolarmente elevato in Calabria (60,7%).

**TAB. 2.5 - RISTORANTI E ATTIVITÀ
DI RISTORAZIONE MOBILE**

(Distribuzione delle imprese attive
per regione - anno 2025)

Regione	Valori assoluti	Valori %	Variazione % 2025/2024
Piemonte	13.881	7,1	-0,1
Valle d'Aosta	642	0,3	-6,7
Lombardia	26.220	13,5	-1,8
Trentino A.A.	3.311	1,7	0,2
Veneto	14.015	7,2	-1,1
Friuli V. Giulia	3.677	1,9	-6,7
Liguria	7.154	3,7	-0,3
Emilia Romagna	13.870	7,1	-1,3
Toscana	14.100	7,2	-0,8
Umbria	2.695	1,4	0,1
Marche	4.847	2,5	0,0
Lazio	21.615	11,1	-0,2
Abruzzo	5.205	2,7	-0,9
Molise	1.041	0,5	0,5
Campania	19.512	10,0	0,3
Puglia	12.214	6,3	1,6
Basilicata	1.510	0,8	1,6
Calabria	6.730	3,5	-1,7
Sicilia	16.080	8,3	1,2
Sardegna	6.580	3,4	0,8
Italia	194.899	100,0	-0,4

Fonte: elaborazione C.S. Fipe su dati InfoCamere

TAB. 2.6 - RISTORANTI E ATTIVITÀ DI RISTORAZIONE MOBILE

(Distribuzione % delle imprese attive per forma giuridica - anno 2025)

Regione	Società di capitale	Società di persone	Imprese individuali	Altre forme	Totale
Piemonte	19,2	29,7	50,3	0,8	100,0
Valle d'Aosta	15,6	39,1	45,0	0,3	100,0
Lombardia	34,4	24,5	40,5	0,6	100,0
Trentino A.A.	18,3	36,0	45,5	0,3	100,0
Veneto	27,1	31,0	41,6	0,3	100,0
Friuli V. Giulia	22,3	29,3	47,7	0,7	100,0
Liguria	21,9	34,0	43,6	0,5	100,0
Emilia Romagna	30,6	29,2	39,7	0,5	100,0
Toscana	31,9	28,9	38,5	0,8	100,0
Umbria	34,2	26,6	38,3	0,8	100,0
Marche	31,0	26,1	42,0	0,9	100,0
Lazio	60,7	11,5	26,8	0,9	100,0
Abruzzo	34,7	23,2	41,5	0,6	100,0
Molise	30,5	17,0	51,9	0,7	100,0
Campania	38,9	16,9	43,7	0,5	100,0
Puglia	33,0	13,8	52,5	0,7	100,0
Basilicata	28,3	16,0	54,4	1,3	100,0
Calabria	25,5	13,1	60,7	0,7	100,0
Sicilia	30,3	13,4	54,5	1,8	100,0
Sardegna	32,0	19,1	47,1	1,8	100,0
Nord Ovest	27,9	27,6	43,9	0,6	100,0
Nord Est	27,2	30,6	41,8	0,4	100,0
Centro	46,3	19,8	33,0	0,9	100,0
Sud e Isole	33,2	15,8	50,0	1,0	100,0
Italia	33,7	22,2	43,3	0,8	100,0

Fonte: elaborazione C.S. Fipe su dati InfoCamere

2.1.4 Il comparto mense&catering

Nel comparto della fornitura di pasti preparati e altri servizi di ristorazione (Ateco 56.2), le imprese attive nel 2025 sono pari a 3.984, registrando una variazione positiva del +3,5% rispetto al 2024.

Le imprese risultano concentrate soprattutto in Lombardia (18,6%), Campania (11,4%) e Lazio

(10,8%), seguite da Toscana (9,3%) e Sicilia (7,4%). L'incremento più significativo si osserva in Emilia-Romagna (+12,9%), Marche (+12,3%), Puglia (+9,9%) e Toscana (+8,8%), mentre una flessione rilevante riguarda il Molise (-12,0%).

Dal punto di vista della forma giuridica, questo comparto presenta una struttura più solida rispetto a bar e ristoranti. Le società di capitale rappresentano infatti il 45,6% del totale, mentre le imprese individuali incidono per il 34,4%. Seguono le società di persone (11,7%) e le altre forme (8,4%). Nel Lazio la quota di società di capitale raggiunge un valore molto elevato (69,3%), confermando la presenza di operatori più strutturati.

TAB. 2.7 - FORNITURA DI PASTI PREPARATI E ALTRI SERVIZI DI RISTORAZIONE

(Distribuzione delle imprese attive per regione - anno 2025)

Regione	Valori assoluti	Valori %	Variazione % 2025/2024
Piemonte	222	5,6	5,7
Valle d'Aosta	6	0,2	0,0
Lombardia	741	18,6	-0,1
Trentino A.A.	88	2,2	1,1
Veneto	228	5,7	3,6
Friuli V. Giulia	53	1,3	0,0
Liguria	92	2,3	5,7
Emilia Romagna	228	5,7	12,9
Toscana	371	9,3	8,8
Umbria	74	1,9	2,8
Marche	82	2,1	12,3
Lazio	430	10,8	0,7
Abruzzo	81	2,0	-3,6
Molise	22	0,6	-12,0
Campania	454	11,4	4,4
Puglia	211	5,3	9,9
Basilicata	40	1,0	0,0
Calabria	135	3,4	3,8
Sicilia	294	7,4	1,0
Sardegna	132	3,3	0,0
Italia	3.984	100,0	3,5

Fonte: elaborazione C.S. Fipe su dati InfoCamere

**TAB. 2.8 - FORNITURA DI PASTI PREPARATI
E ALTRI SERVIZI DI RISTORAZIONE**

(Distribuzione % delle imprese attive
per forma giuridica e regione - anno 2025)

Regione	Società di capitale	Società di persone	Imprese individuali	Altre forme	Totale
Piemonte	30,2	21,6	43,7	4,5	100,0
Valle d'Aosta	16,7	50,0	16,7	16,7	100,0
Lombardia	47,8	11,2	37,1	3,9	100,0
Trentino A.A.	23,9	14,8	52,3	9,1	100,0
Veneto	39,5	11,0	40,8	8,8	100,0
Friuli V. Giulia	30,2	11,3	52,8	5,7	100,0
Liguria	34,8	21,7	32,6	10,9	100,0
Emilia Romagna	39,5	16,2	39,5	4,8	100,0
Toscana	37,5	13,2	44,7	4,6	100,0
Umbria	37,8	17,6	37,8	6,8	100,0
Marche	32,9	17,1	42,7	7,3	100,0
Lazio	69,3	5,1	21,2	4,4	100,0
Abruzzo	42,0	8,6	33,3	16,0	100,0
Molise	22,7	4,5	22,7	50,0	100,0
Campania	53,5	12,3	22,0	12,1	100,0
Puglia	57,8	4,3	29,9	8,1	100,0
Basilicata	30,0	15,0	27,5	27,5	100,0
Calabria	46,7	8,1	31,9	13,3	100,0
Sicilia	43,9	7,8	32,3	16,0	100,0
Sardegna	33,3	14,4	35,6	16,7	100,0
Nord Ovest	42,8	14,5	38,0	4,7	100,0
Nord Est	36,3	13,6	43,0	7,0	100,0
Centro	51,4	10,2	33,4	4,9	100,0
Sud e Isole	47,6	9,6	28,6	14,2	100,0
Italia	45,6	11,7	34,4	8,4	100,0

Fonte: elaborazione C.S. Fipe su dati InfoCamere

2.2 Le imprese femminili

Nel settore della ristorazione risultano attive nel 2025 imprese femminili con un'incidenza pari al 28,7% del totale. La presenza femminile risulta più elevata nei bar e caffè (33,1%), mentre nei ristoranti si attesta al 25,9% e nel comparto della fornitura di pasti preparati al 27,4%.

Dal punto di vista della forma giuridica, le imprese femminili risultano più presenti tra le imprese individuali, dove l'incidenza raggiunge il 37,4%, mentre nelle società di capitale si ferma al 24,4% e nelle società di persone al 16,9%.

A livello territoriale, la quota più elevata di imprese femminili si osserva in Valle d'Aosta (36,8%) e in Friuli-Venezia Giulia (34,6%), seguite da Umbria (33,4%). La quota più bassa si registra invece in Puglia (25,2%).

TAB. 2.9 - IMPRESE FEMMINILI

(Incidenza % delle imprese femminili attive per forma giuridica e comparto sul totale imprese attive- anno 2025)

	Società di capitale	Società di persone	Imprese individuali	Altre forme	Totale*
Ristoranti ed attività di ristorazione mobile	23,5	15,4	33,1	25,7	25,9
Fornitura di pasti preparati	24,1	20,2	32,6	34,2	27,4
Bar e caffè	26,5	19,1	43,0	16,8	33,1
Totale ristorazione*	24,4	16,9	37,4	22,0	28,7

Fonte: elaborazione C.S. Fipe su dati InfoCamere

(*) Nel totale sono incluse anche le attività che non avendo scelto un codice Ateco specifico sono state classificate genericamente come attività di ristorazione

TAB. 2.10 - IMPRESE FEMMINILI

(Incidenza % delle imprese femminili attive per regione e comparto sul totale imprese attive - anno 2025)

Regione	Ristoranti	Fornitura di pasti preparati	Bar e caffè	Totale ristorazione
Piemonte	28,0	27,5	37,7	31,6
Valle d'Aosta	31,3	-	46,9	36,8
Lombardia	22,7	26,3	34,3	27,6
Trentino A.A.	20,9	21,6	36,8	27,1
Veneto	24,3	22,8	38,3	29,9
Friuli V. Giulia	28,4	24,5	43,1	34,6
Liguria	27,6	31,5	34,2	30,3
Emilia Romagna	26,8	29,4	36,6	30,7
Toscana	26,6	25,9	32,5	28,5
Umbria	30,9	33,8	37,3	33,4
Marche	28,3	29,3	34,8	30,5
Lazio	26,2	29,8	32,5	28,5
Abruzzo	28,1	29,6	34,6	30,4
Molise	29,1	31,8	33,3	30,9
Campania	25,8	27,5	28,0	26,6
Puglia	24,1	22,3	27,1	25,2
Basilicata	25,0	22,5	29,8	27,1
Calabria	25,9	28,9	27,9	26,7
Sicilia	26,8	26,5	28,6	27,3
Sardegna	27,8	41,7	28,9	28,3
Italia	25,9	27,4	33,1	28,7

Fonte: elaborazione C.S. Fipe su dati InfoCamere

2.3 Le imprese giovanili

Le imprese giovanili, ovvero quelle in cui oltre il 50% delle quote e delle cariche è detenuto da under 35, sono pari nel 2025 all'11,7% del totale ristorazione. L'incidenza risulta più elevata nei ristoranti (11,9%), seguita dai bar (11,3%) e dalle attività di catering e mense (10,1%).

Le imprese giovanili sono particolarmente concentrate tra le imprese individuali, dove rappresentano il 15,6%, mentre nelle società di capitale scendono all'11,1% e nelle società di persone al 4,8%.

Dal punto di vista regionale, la maggiore incidenza si registra nelle regioni meridionali. In particolare, emergono Calabria (14,2%), Campania (14,4%), Sicilia (13,7%), Puglia (13,6%) e Basilicata (13,2%). Le quote più contenute si osservano invece in Liguria (9,1%), Friuli-Venezia Giulia (9,2%) e Umbria (9,0%).

TAB. 2.11 - IMPRESE GIOVANILI

(Incidenza % delle imprese giovanili attive per forma giuridica e comparto sul totale imprese attive - anno 2025)

	Società di capitale	Società di persone	Imprese individuali	Altre forme	Totale*
Ristoranti ed attività di ristorazione mobile	11,2	5,2	16,1	6,0	11,9
Fornitura di pasti preparati	6,7	3,9	18,4	3,0	10,1
Bar e caffè	11,2	4,4	15,0	3,4	11,3
Totale* ristorazione	11,1	4,8	15,6	4,4	11,7

Fonte: elaborazione C.S. Fipe su dati InfoCamere

(*) Nel totale sono incluse anche le attività che non avendo scelto un codice Ateco specifico sono state classificate genericamente come attività di ristorazione

TAB. 2.12 - IMPRESE GIOVANILI

(Incidenza % delle imprese giovanili attive per regione e comparto sul totale imprese attive - anno 2025)

Regione	Ristoranti	Fornitura di pasti preparati	Bar e caffè	Totale ristorazione
Piemonte	12,3	11,3	10,9	11,7
Valle d'Aosta	9,8	16,7	12,5	10,8
Lombardia	11,8	9,9	11,7	11,7
Trentino A.A.	11,4	15,9	13,0	12,1
Veneto	11,0	9,2	10,8	10,9
Friuli V. Giulia	9,5	17,0	8,7	9,2
Liguria	10,0	8,7	7,9	9,1
Emilia Romagna	10,4	11,8	11,0	10,7
Toscana	9,4	12,7	9,4	9,4
Umbria	9,3	12,2	8,4	9,0
Marche	10,9	7,3	9,8	10,5
Lazio	11,7	6,5	9,9	11,0
Abruzzo	10,6	6,2	11,5	10,9
Molise	10,7	-	12,4	11,3
Campania	14,7	8,1	14,3	14,4
Puglia	13,8	11,4	13,3	13,6
Basilicata	13,2	12,5	13,2	13,2
Calabria	14,2	14,1	14,3	14,2
Sicilia	14,5	10,5	12,3	13,7
Sardegna	10,3	9,1	8,6	9,6
Italia	11,9	10,1	11,3	11,7

Fonte: elaborazione C.S. Fipe su dati InfoCamere

2.4 Le imprese straniere

Nel settore della ristorazione le imprese a titolarità straniera rappresentano nel 2025 il 15,0% del totale. L'incidenza è maggiore nei ristoranti (16,8%) rispetto ai bar (12,6%) e al comparto della fornitura di pasti preparati (5,6%).

La presenza straniera è più elevata tra le imprese individuali, dove raggiunge il 19,1%, mentre nelle società di capitale scende al 12,5% e nelle società di persone al 10,4%.

A livello regionale, la quota più alta si registra in Lombardia (25,7%), seguita da Veneto (21,4%), Emilia-Romagna (21,5%) e Trentino-Alto Adige (20,7%). Al contrario, le regioni del Sud mostrano una presenza più contenuta: la Campania registra il valore più basso con un'incidenza del 4,9%.

TAB. 2.13 - IMPRESE STRANIERE

(Incidenza % delle imprese straniere attive per forma giuridica e comparto sul totale imprese attive- anno 2025)

	Società di capitale	Società di persone	Imprese individuali	Altre forme	Totale*
Ristoranti ed attività di ristorazione mobile	14,0	12,2	21,6	3,3	16,8
Fornitura di pasti preparati	4,5	1,9	9,5	1,2	5,6
Bar e caffè	9,5	8,1	16,2	2,8	12,6
Totale*ristorazione	12,5	10,4	19,1	2,9	15,0

Fonte: elaborazione C.S. Fipe su dati InfoCamere

(*) Nel totale sono incluse anche le attività che non avendo scelto un codice Ateco specifico sono state classificate genericamente come attività di ristorazione

TAB. 2.14 - IMPRESE STRANIERE

(Incidenza % delle imprese straniere attive per regione e comparto sul totale imprese attive - anno 2025)

Regione	Ristoranti	Fornitura di pasti preparati	Bar e caffè	Totale ristorazione
Piemonte	22,3	6,8	15,3	19,4
Valle d'Aosta	12,1	-	10,4	11,4
Lombardia	31,1	7,0	19,4	25,7
Trentino A.A.	21,0	5,7	20,8	20,7
Veneto	21,2	8,8	22,1	21,4
Friuli V. Giulia	23,5	15,1	18,8	21,3
Liguria	19,6	6,5	11,7	16,3
Emilia Romagna	21,1	7,5	22,4	21,5
Toscana	19,1	11,1	12,5	16,7
Umbria	15,2	8,1	12,0	13,8
Marche	14,0	2,4	8,7	12,1
Lazio	17,2	5,3	10,1	14,5
Abruzzo	12,0	1,2	10,9	11,5
Molise	9,0	-	9,1	9,0
Campania	5,6	2,6	3,9	4,9
Puglia	7,9	1,4	4,3	6,4
Basilicata	6,8	-	5,3	6,0
Calabria	7,1	2,2	4,4	6,0
Sicilia	7,4	2,4	5,0	6,6
Sardegna	7,8	3,0	3,9	6,2
Italia	16,8	5,6	12,6	15,0

Fonte: elaborazione C.S. Fipe su dati InfoCamere

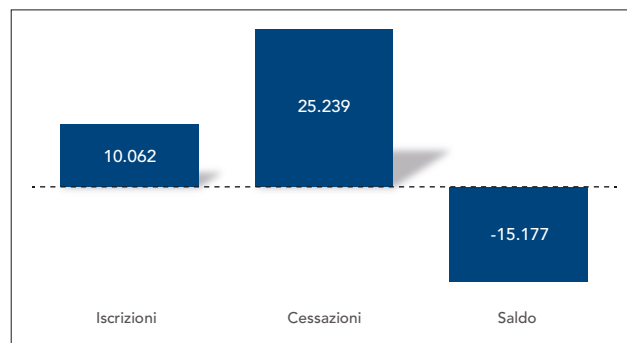
2.5 La nati-mortalità

2.5.1 Il settore complessivo

Nel 2025 il saldo tra imprese iscritte e cessate nel settore della ristorazione è stato negativo per 15.177 unità. Il risultato è determinato principalmente dal calo delle imprese individuali (-8.352) e delle società di persone (-4.782), mentre anche le società di capitale registrano un saldo negativo (-1.688).

Le aree con il saldo più negativo sono il Nord Ovest (-4.357) e il Sud e Isole (-4.330), seguite dal Centro (-3.348) e dal Nord Est (-3.142). A livello regionale, la perdita più consistente si osserva in Lombardia (-2.736) e nel Lazio (-1.889). Il tasso di imprenditorialità nazionale pari a -4,7%, indica che nel 2025 il settore ha perso quasi 5 imprese ogni 100 attive. Le regioni con tasso più negativo sono la Valle d'Aosta (-8,2%) e la Lombardia (-5,9%), mentre i valori meno critici si registrano in Campania (-3,1%) e Puglia (-3,1%).

FIG.2.1 - SERVIZI DI RISTORAZIONE: MOVIMPRESE 2025



Fonte: elaborazione C.S.Fipe su dati InfoCamere

TAB. 2.15 - SERVIZI DI RISTORAZIONE: SALDO DELLE IMPRESE PER FORMA GIURIDICA E REGIONE

(iscritte - cessate, anno 2025)

Regione	Società di capitale	Società di persone	Imprese individuali	Altre forme	Totale
Piemonte	-129	-507	-471	-9	-1.116
Valle d'Aosta	2	-41	-44	-2	-85
Lombardia	-252	-824	-1.617	-43	-2.736
Trentino A.A.	-3	-63	-89	-1	-156
Veneto	-59	-630	-668	-14	-1.371
Friuli V. Giulia	-18	-90	-189	0	-297
Liguria	-25	-136	-255	-4	-420
Em. Romagna	-94	-435	-775	-14	-1.318
Toscana	-117	-388	-485	-16	-1.006
Umbria	-68	-58	-38	-4	-168
Marche	-33	-94	-153	-5	-285
Lazio	-360	-445	-1.014	-70	-1.889
Abruzzo	-24	-126	-285	-6	-441
Molise	-13	-12	-45	-5	-75
Campania	-185	-316	-520	-34	-1.055
Puglia	-60	-102	-419	-37	-618
Basilicata	-10	-25	-49	-16	-100
Calabria	-37	-107	-459	-11	-614
Sicilia	-185	-198	-569	-17	-969
Sardegna	-18	-185	-208	-47	-458
Nord Ovest	-404	-1.508	-2.387	-58	-4.357
Nord Est	-174	-1.218	-1.721	-29	-3.142
Centro	-578	-985	-1.690	-95	-3.348
Sud e Isole	-532	-1.071	-2.554	-173	-4.330
Italia	-1.688	-4.782	-8.352	-355	-15.177

Fonte: elaborazione C.S. Fipe su dati InfoCamere

TAB. 2.16 - IL TASSO DI IMPRENDITORIALITÀ NEI SERVIZI DI RISTORAZIONE PER FORMA GIURIDICA E REGIONE

(saldo/imprese attive - val. % anno 2025)

Regione	Società di capitale	Società di persone	Imprese individuali	Altre forme	Totale
Piemonte	-3,6	-7,3	-4,0	-4,1	-4,9
Valle d'Aosta	1,5	-10,5	-8,8	-16,7	-8,2
Lombardia	-1,9	-6,9	-7,7	-5,5	-5,9
Trentino A.A.	-0,3	-3,2	-3,3	-2,2	-2,8
Veneto	-1,1	-8,5	-6,0	-10,6	-5,7
Friuli V. Giulia	-1,5	-4,9	-5,4	0,0	-4,5
Liguria	-1,2	-3,2	-4,6	-5,0	-3,5
Emilia Romagna	-1,6	-5,8	-7,6	-8,7	-5,5
Toscana	-1,9	-5,9	-5,6	-6,6	-4,6
Umbria	-4,9	-4,4	-2,0	-8,7	-3,7
Marche	-1,6	-4,7	-4,6	-5,6	-3,8
Lazio	-1,9	-10,0	-9,4	-18,2	-5,5
Abruzzo	-0,9	-6,5	-7,5	-11,1	-5,3
Molise	-2,7	-3,9	-4,2	-25,0	-4,0
Campania	-1,6	-5,0	-3,3	-15,0	-3,1
Puglia	-1,0	-3,6	-3,7	-25,2	-3,1
Basilicata	-1,4	-5,9	-3,0	-33,3	-3,6
Calabria	-1,5	-8,0	-6,5	-11,7	-5,6
Sicilia	-2,7	-5,8	-4,1	-3,5	-3,9
Sardegna	-0,6	-7,4	-3,8	-21,9	-4,0
Nord Ovest	-2,1	-6,4	-6,1	-5,3	-5,3
Nord Est	-1,3	-6,5	-6,2	-7,4	-5,2
Centro	-2,1	-6,9	-6,9	-12,5	-4,9
Sud e Isole	-1,6	-5,6	-4,3	-13,5	-3,8
Italia	-1,8	-6,3	-5,5	-10,0	-4,7

Fonte: elaborazione C.S. Fipe su dati InfoCamere

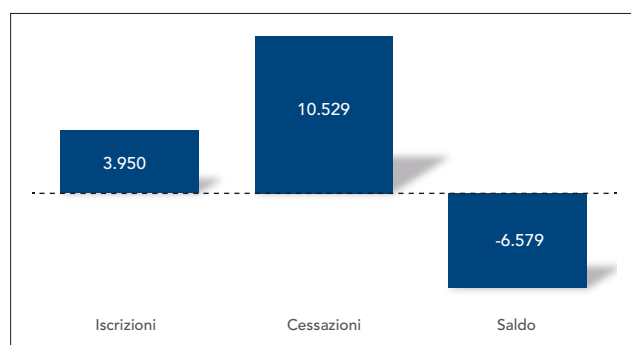
2.5.2 Il comparto bar

Nel comparto bar il saldo tra imprese iscritte e cessate nel 2025 è negativo per 6.579 unità. Il contributo maggiore alla perdita è determinato dalle imprese individuali (-3.750) e dalle società di persone (-2.288).

Il saldo più negativo si registra nel Nord Ovest (-2.011) e nel Sud e Isole (-1.807). La regione che presenta la maggiore perdita assoluta è la Lombardia (-1.334), seguita dal Lazio (-770) e dal Veneto (-680).

Il tasso di imprenditorialità del comparto è pari a -5,3%, con valori particolarmente elevati in Lombardia (-6,8%), Veneto (-7,0%) e Valle d'Aosta (-6,5%).

FIG. 2.2 - BAR E CAFFÈ: MOVIMPRESE 2025



Fonte: elaborazione C.S.Fipe su dati InfoCamere

TAB. 2.17 - BAR E ALTRI ESERCIZI SIMILI SENZA CUCINA: SALDO DELLE IMPRESE PER FORMA GIURIDICA E REGIONE

(iscritte - cessate, anno 2025)

Regione	Società di capitale	Società di persone	Imprese individuali	Altre forme	Totale
Piemonte	-36	-232	-211	-4	-483
Valle d'Aosta	2	-12	-14	-1	-25
Lombardia	-86	-445	-795	-8	-1334
Trentino A.A.	0	-32	-25	0	-57
Veneto	-11	-322	-347	0	-680
Friuli V. Giulia	1	-36	-89	0	-124
Liguria	-9	-63	-96	-1	-169
Em. Romagna	-24	-232	-362	-5	-623
Toscana	-4	-173	-177	-4	-358
Umbria	-13	-36	-8	0	-57
Marche	-6	-45	-42	1	-92
Lazio	-123	-197	-436	-14	-770
Abruzzo	-1	-54	-128	-1	-184
Molise	-3	-6	-21	-1	-31
Campania	-53	-142	-249	-11	-455
Puglia	-22	-51	-216	-14	-303
Basilicata	-6	-11	-25	-7	-49
Calabria	-13	-37	-191	-2	-243
Sicilia	-42	-80	-222	-5	-349
Sardegna	-1	-82	-96	-14	-193
Nord Ovest	-129	-752	-1.116	-14	-2.011
Nord Est	-34	-622	-823	-5	-1.484
Centro	-146	-451	-663	-17	-1.277
Sud e Isole	-141	-463	-1.148	-55	-1.807
Italia	-450	-2.288	-3.750	-91	-6.579

Fonte: elaborazione C.S. Fipe su dati InfoCamere

**TAB. 2.18 - BAR E ALTRI ESERCIZI SIMILI SENZA CUCINA:
TASSO DI IMPRENDITORIALITÀ PER FORMA GIURIDICA
E REGIONE**

(saldo/imprese attive – val. % anno 2025)

Regione	Società di capitale	Società di persone	Imprese individuali	Altre forme	Totale
Piemonte	-4,1	-8,3	-4,4	-3,9	-5,6
Valle d'Aosta	6,7	-9,0	-6,6	-11,1	-6,5
Lombardia	-2,4	-8,3	-7,9	-1,4	-6,8
Trentino A.A.	0,0	-4,2	-2,1	0,0	-2,6
Veneto	-0,8	-10,5	-6,6	0,0	-7,0
Friuli V. Giulia	0,3	-4,9	-5,2	0,0	-4,4
Liguria	-1,6	-3,4	-4,0	-2,7	-3,5
Emilia Romagna	-1,5	-6,8	-7,8	-5,9	-6,4
Toscana	-0,3	-7,1	-5,7	-3,4	-5,0
Umbria	-3,0	-6,2	-1,0	0,0	-3,1
Marche	-1,2	-6,1	-3,4	2,5	-3,7
Lazio	-2,4	-10,2	-8,9	-8,3	-6,4
Abruzzo	-0,1	-7,5	-7,8	-9,1	-5,9
Molise	-1,9	-4,8	-4,0	-50,0	-3,8
Campania	-1,3	-5,0	-3,6	-14,9	-3,3
Puglia	-1,2	-4,5	-4,5	-35,0	-3,9
Basilicata	-2,4	-6,3	-3,1	-43,8	-3,9
Calabria	-1,9	-8,4	-6,6	-7,7	-6,0
Sicilia	-2,4	-6,7	-4,4	-3,4	-4,3
Sardegna	-0,1	-6,8	-4,2	-18,2	-4,2
Nord Ovest	-2,5	-7,4	-6,4	-1,9	-6,0
Nord Est	-1,0	-7,8	-6,4	-2,4	-6,1
Centro	-1,9	-7,9	-6,6	-4,9	-5,4
Sud e Isole	-1,4	-5,9	-4,6	-14,1	-4,2
Italia	-1,7	-7,2	-5,8	-5,5	-5,3

Fonte: elaborazione C.S. Fipe su dati InfoCamere

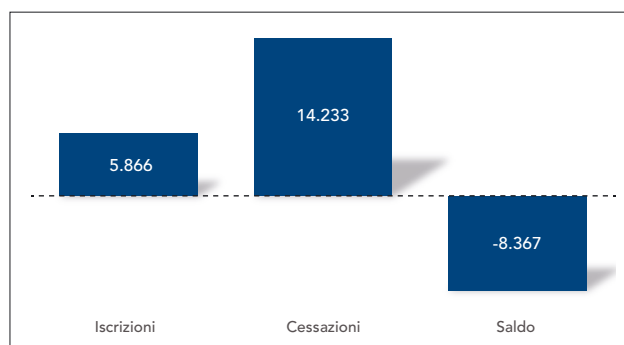
■ 2.5.3 Il comparto ristoranti

Nel comparto ristoranti il saldo nel 2025 è negativo per 8.367 imprese, con una perdita concentrata soprattutto nelle imprese individuali (-4.654) e nelle società di persone (-2.369). Anche le società di capitale registrano un saldo negativo (-1.138).

Le aree maggiormente colpite sono il Sud e Isole (-2.398) e il Nord Ovest (-2.293). A livello regionale, le perdite più rilevanti si registrano in Lombardia (-1.374) e nel Lazio (-1.091).

Il tasso di imprenditorialità del comparto è pari a -4,3%. Particolarmente critici i valori della Valle d'Aosta (-9,0%) e della Lombardia (-5,2%), mentre la situazione risulta relativamente meno negativa in Campania (-2,9%) e Puglia (-2,6%).

**FIG. 2.3 - RISTORANTI E ATTIVITÀ
DI RISTORAZIONE MOBILE: MOVIMPRESE 2025**



Fonte: elaborazione C.S. Fipe su dati InfoCamere

TAB. 2.19 - RISTORANTI E ATTIVITÀ DI RISTORAZIONE MOBILE: SALDO DELLE IMPRESE PER FORMA GIURIDICA E REGIONE

(iscritte - cessate, anno 2025)

Regione	Società di capitale	Società di persone	Imprese individuali	Altre forme	Totale
Piemonte	-85	-272	-259	-2	-618
Valle d'Aosta	0	-27	-30	-1	-58
Lombardia	-154	-369	-826	-25	-1.374
Trentino A.A.	-3	-31	-67	0	-101
Veneto	-43	-298	-323	-13	-677
Friuli V. Giulia	-17	-53	-103	0	-173
Liguria	-13	-70	-157	-3	-243
Em. Romagna	-67	-196	-425	-6	-694
Toscana	-105	-198	-323	-9	-635
Umbria	-53	-22	-32	-3	-110
Marche	-28	-48	-113	-6	-195
Lazio	-221	-244	-577	-49	-1.091
Abruzzo	-20	-70	-158	-3	-251
Molise	-10	-6	-24	-2	-42
Campania	-139	-154	-266	-13	-572
Puglia	-36	-50	-211	-20	-317
Basilicata	-4	-9	-24	-5	-42
Calabria	-19	-69	-268	-6	-362
Sicilia	-107	-112	-357	-11	-587
Sardegna	-14	-71	-111	-29	-225
Nord Ovest	-252	-738	-1.272	-31	-2.293
Nord Est	-130	-578	-918	-19	-1.645
Centro	-407	-512	-1.045	-67	-2.031
Sud e Isole	-349	-541	-1.419	-89	-2.398
Italia	-1.138	-2.369	-4.654	-206	-8.367

Fonte: elaborazione C.S. Fipe su dati InfoCamere

TAB. 2.20 - RISTORANTI E ATTIVITÀ DI RISTORAZIONE MOBILE TASSO DI IMPRENDITORIALITÀ PER FORMA GIURIDICA E REGIONE

(saldo/imprese attive - val. % anno 2025)

Regione	Società di capitale	Società di persone	Imprese individuali	Altre forme	Totale
Piemonte	-3,2	-6,6	-3,7	-1,9	-4,5
Valle d'Aosta	0,0	-10,8	-10,4	-50,0	-9,0
Lombardia	-1,7	-5,8	-7,8	-16,9	-5,2
Trentino A.A.	-0,5	-2,6	-4,5	0,0	-3,1
Veneto	-1,1	-6,9	-5,5	-28,9	-4,8
Friuli V. Giulia	-2,1	-4,9	-5,9	0,0	-4,7
Liguria	-0,8	-2,9	-5,0	-9,1	-3,4
Emilia Romagna	-1,6	-4,8	-7,7	-9,5	-5,0
Toscana	-2,3	-4,9	-6,0	-8,3	-4,5
Umbria	-5,7	-3,1	-3,1	-14,3	-4,1
Marche	-1,9	-3,8	-5,5	-14,0	-4,0
Lazio	-1,7	-9,8	-9,9	-25,0	-5,0
Abruzzo	-1,1	-5,8	-7,3	-10,0	-4,8
Molise	-3,2	-3,4	-4,4	-28,6	-4,0
Campania	-1,8	-4,7	-3,1	-13,4	-2,9
Puglia	-0,9	-3,0	-3,3	-22,2	-2,6
Basilicata	-0,9	-3,7	-2,9	-25,0	-2,8
Calabria	-1,1	-7,8	-6,6	-12,0	-5,4
Sicilia	-2,2	-5,2	-4,1	-3,9	-3,7
Sardegna	-0,7	-5,7	-3,6	-25,0	-3,4
Nord Ovest	-1,9	-5,6	-6,0	-10,7	-4,8
Nord Est	-1,4	-5,4	-6,3	-13,5	-4,7
Centro	-2,0	-6,0	-7,3	-18,2	-4,7
Sud e Isole	-1,5	-5,0	-4,1	-12,8	-3,5
Italia	-1,7	-5,5	-5,5	-13,8	-4,3

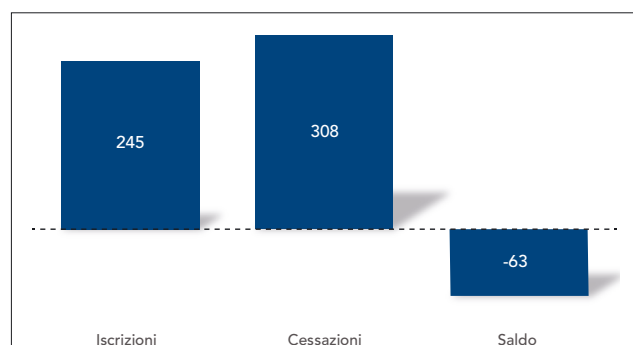
Fonte: elaborazione C.S. Fipe su dati InfoCamere

■ 2.5.4 Il comparto mense&catering

Il comparto mense e catering presenta un saldo complessivo negativo di -63 unità nel 2025. Tuttavia, il dato evidenzia dinamiche differenti rispetto agli altri comparti: le imprese individuali mostrano un saldo positivo (+56), mentre le altre forme (-54) e le società di capitale (-36) registrano le perdite più rilevanti.

Il tasso di imprenditorialità complessivo è pari a -1,6%, un valore meno critico rispetto a bar e ristoranti. A livello territoriale, il Nord Est registra un saldo positivo (+6), mentre le aree più negative risultano il Nord Ovest (-23) e il Centro (-22). Tra le regioni, il Lazio evidenzia la perdita più consistente (-25).

FIG. 2.4 - MENSE E CATERING: MOVIMPRESE 2025



Fonte: elaborazione C.S. Fipe su dati InfoCamere

TAB. 2.21 - FORNITURA DI PASTI PREPARATI
E ALTRI SERVIZI DI RISTORAZIONE:
SALDO DELLE IMPRESE PER FORMA GIURIDICA
E REGIONE

(iscritte - cessate, anno 2025)

Regione	Società di capitale	Società di persone	Imprese individuali	Altre forme	Totale
Piemonte	-4	-1	-1	-3	-9
Valle d'Aosta	0	0	0	0	0
Lombardia	0	-4	4	-8	-8
Trentino A.A.	0	0	3	-1	2
Veneto	-4	-2	2	-1	-5
Friuli V. Giulia	-1	-1	3	0	1
Liguria	-1	-3	-2	0	-6
Emilia Romagna	1	-3	12	-2	8
Toscana	-4	-5	15	-4	2
Umbria	-2	0	2	-1	-1
Marche	1	-1	2	0	2
Lazio	-15	-2	-1	-7	-25
Abruzzo	-3	0	1	-2	-4
Molise	0	0	0	-2	-2
Campania	9	-3	-1	-10	-5
Puglia	-1	-1	8	-3	3
Basilicata	0	-1	0	-4	-5
Calabria	-2	0	0	-3	-5
Sicilia	-10	-2	10	-1	-3
Sardegna	0	0	-1	-2	-3
Nord Ovest	-5	-8	1	-11	-23
Nord Est	-4	-6	20	-4	6
Centro	-20	-8	18	-12	-22
Sud e Isole	-7	-7	17	-27	-24
Italia	-36	-29	56	-54	-63

Fonte: elaborazione C.S. Fipe su dati InfoCamere

TAB. 2.22 - FORNITURA DI PASTI PREPARATI E ALTRI SERVIZI DI RISTORAZIONE: TASSO DI IMPRENDITORIALITÀ PER FORMA GIURIDICA E REGIONE

(saldo/imprese attive, anno 2025)

Regione	Società di capitale	Società di persone	Imprese individuali	Altre forme	Totale
Piemonte	-6,0	-2,1	-1,0	-30,0	-4,1
Valle d'Aosta	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Lombardia	0,0	-4,8	1,5	-27,6	-1,1
Trentino A.A.	0,0	0,0	6,5	-12,5	2,3
Veneto	-4,4	-8,0	2,2	-5,0	-2,2
Friuli V. Giulia	-6,3	-16,7	10,7	0,0	1,9
Liguria	-3,1	-15,0	-6,7	0,0	-6,5
Emilia Romagna	1,1	-8,1	13,3	-18,2	3,5
Toscana	-2,9	-10,2	9,0	-23,5	0,5
Umbria	-7,1	0,0	7,1	-20,0	-1,4
Marche	3,7	-7,1	5,7	0,0	2,4
Lazio	-5,0	-9,1	-1,1	-36,8	-5,8
Abruzzo	-8,8	0,0	3,7	-15,4	-4,9
Molise	0,0	0,0	0,0	-18,2	-9,1
Campania	3,7	-5,4	-1,0	-18,2	-1,1
Puglia	-0,8	-11,1	12,7	-17,6	1,4
Basilicata	0,0	-16,7	0,0	-36,4	-12,5
Calabria	-3,2	0,0	0,0	-16,7	-3,7
Sicilia	-7,8	-8,7	10,5	-2,1	-1,0
Sardegna	0,0	0,0	-2,1	-9,1	-2,3
Nord Ovest	-1,1	-5,2	0,2	-22,0	-2,2
Nord Est	-1,8	-7,4	7,8	-9,5	1,0
Centro	-4,1	-8,2	5,6	-25,5	-2,3
Sud e Isole	-1,1	-5,3	4,3	-13,9	-1,8
Italia	-2,0	-6,2	4,1	-16,2	-1,6

Fonte: elaborazione C.S. Fipe su dati InfoCamere

2.6 Il tasso di sopravvivenza delle imprese

Il tasso di sopravvivenza rappresenta un indicatore rilevante per valutare la stabilità del tessuto imprenditoriale. I dati relativi alle imprese iscritte nel 2019 mostrano che, complessivamente, dopo 1 anno rimane attivo circa l'80-83% delle imprese, mentre dopo 3 anni la quota scende intorno al 58-67%, e dopo 5 anni si attesta su valori compresi tra il 44% e il 54%.

Le imprese più resilienti risultano quelle organizzate come società di capitale, che presentano tassi di sopravvivenza pari al 92% dopo un anno, al 79% dopo tre anni e al 68% dopo cinque anni nel comparto ristoranti. Valori simili si osservano anche nei bar.

Le imprese individuali evidenziano invece tassi inferiori: nel caso dei ristoranti, l'80% sopravvive dopo un anno, il 64% dopo tre anni e il 51% dopo cinque anni. Nei bar la sopravvivenza è dell'82% dopo un anno e del 50% dopo cinque anni.

Il comparto della fornitura di pasti preparati mostra una maggiore stabilità nelle società di capitale (93% dopo un anno e 80% dopo cinque anni), mentre le società di persone risultano più fragili (67% dopo un anno e 50% dopo cinque anni).

TAB. 2.23 - TASSO DI SOPRAVVIVENZA DELLE IMPRESE ISCRITTE NEL 2019

FORMA GIURIDICA	SETTORE DI ATTIVITÀ	ANNI		
		1	3	5
SOCIETÀ DI CAPITALE	Ristoranti ed attività di ristorazione mobile	92%	79%	68%
	Fornitura di pasti preparati (catering) ed altri servizi di ristorazione	93%	87%	80%
	Bar ed altri esercizi simili senza cucina	90%	78%	68%
SOCIETÀ DI PERSONE	Ristoranti ed attività di ristorazione mobile	88%	75%	64%
	Fornitura di pasti preparati (catering) ed altri servizi di ristorazione	67%	67%	50%
	Bar ed altri esercizi simili senza cucina	90%	76%	62%
IMPRESE INDIVIDUALI	Ristoranti ed attività di ristorazione mobile	80%	64%	51%
	Fornitura di pasti preparati (catering) ed altri servizi di ristorazione	81%	73%	50%
	Bar ed altri esercizi simili senza cucina	82%	64%	50%
TOTALE	Ristoranti ed attività di ristorazione mobile	80%	58%	44%
	Fornitura di pasti preparati (catering) ed altri servizi di ristorazione	81%	59%	50%
	Bar ed altri esercizi simili senza cucina	83%	67%	54%

Fonte: elaboraz. C.S. Fipe su dati InfoCamere

FIG.2.5 - TASSO DI SOPRAVVIVENZA DELLE IMPRESE

TIPOLOGIA IMPRESA	ANNO DI NASCITA	ANNO DI SOPRAVVIVENZA				
		2020	2021	2022	2023	2024
RISTORANTI	2019	83%	75%	68%	60%	55%
	2020		87%	76%	67%	61%
	2021			84%	74%	67%
	2022				83%	74%
	2023					83%
BAR	2019	84%	75%	66%	59%	53%
	2020		88%	77%	69%	61%
	2021			83%	73%	65%
	2022				83%	73%
	2023					83%
TOTALE RISTORAZIONE	2019	83%	75%	67%	60%	54%
	2020		87%	76%	68%	61%
	2021			84%	74%	66%
	2022				83%	73%
	2023					83%

Fonte: elaboraz. C.S. Fipe su dati InfoCamere



OLTRE LA NARRAZIONE DELLA CRISI: IL FUTURO DEL BAR ITALIANO

Nella narrazione pubblica si parla sempre più spesso della crisi che sta attraversando il bar. Tuttavia, se da un lato non si può nascondere che il settore sia attraversato da trasformazioni importanti, dall'altro alcune misurazioni aiutano a fare chiarezza, restituendo un quadro che è più articolato di quanto spesso si racconti.

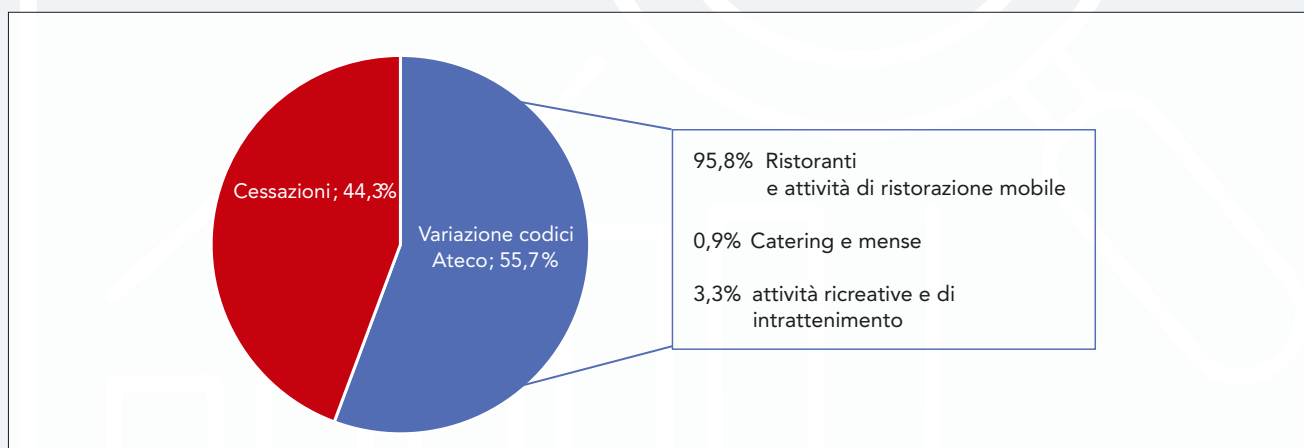
Prendendo come riferimento i dati Infocamere del periodo 2019-2022, le imprese attive classificate come bar (codice Ateco 56.3) sono diminuite di 10.559 unità. Di queste, 5.880 (il 55,7%)

hanno effettivamente cessato l'attività, mentre 4.679 (pari al 44,3%) hanno cambiato il codice Ateco e quindi "anagraficamente" appartengono ad un altro comparto: il 95,8% ha preso il codice dei ristoranti (56.1), l'1% ha preso il codice delle attività di mensa e catering (56.2) e il 3,3% quello delle attività ricreative e di intrattenimento.

Dunque circa la metà delle imprese che in quel periodo sono uscite dall'anagrafe dei bar non hanno smesso di essere bar ma hanno scelto, più semplicemente, di assumere un codice di attività che fosse più rispondente ad un'attività sempre più ibrida che mette insieme somministrazione di bevande e ristorazione.

CESSAZIONI E VARIAZIONI DEL CODICE ATECO DELLE IMPRESE CLASSIFICATE COME BAR

2019-2022 (val. %)



Fonte: elaborazione CS FIPE su dati Unioncamere

Il dato sulle variazioni se da un lato ridimensiona il fenomeno delle chiusure, dall'altro mette in evidenza le difficoltà strutturali di un modello imprenditoriale caratterizzato da una sostenibilità economica che diventa sempre più delicata. Lo scontrino medio del bar è di poco al di sopra dei 4 euro, a fronte di un impegno gestionale e operativo molto elevato, in cui l'imprenditore-lavoratore garantisce spesso una presenza che può arrivare fino a 9-10 ore al giorno. Ecco allora che una parte delle imprese chiude o sceglie formule di servizio più articolate migrando verso altri comparti.

Proprio queste difficoltà rendono necessario interrogarsi su come valorizzare e rilanciare questo format. Un passaggio tanto più importante se si considera il ruolo che il bar continua a svolgere nel sistema del fuoricasa e nella vita quotidiana delle comunità. Un comparto di 124.967 imprese, capace di generare 320mila posti di lavoro di cui 243mila riguardano lavoratori dipendenti e un valore complessivo di circa 24 miliardi di euro.

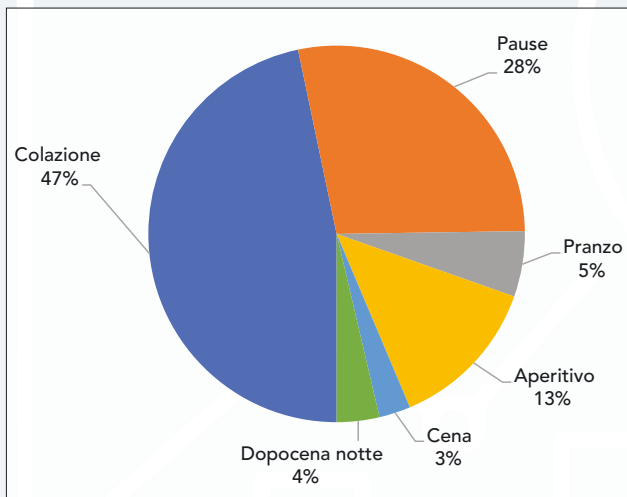
Pochi numeri che restituiscono la dimensione economica del settore, raccontando tuttavia solo una parte del valore che genera. Il bar svolge infatti anche una funzione sociale e individuale fonda-



mentale nei territori. Nell'immaginario collettivo è uno spazio familiare e accessibile, capace di scandire i tempi della giornata e di strutturare le relazioni di prossimità. Dal primo caffè del mattino al cocktail serale, i bar registrano 5,6 miliardi di visite l'anno: il 47% legato alla colazione, il 28% alle pause, il 13% all'aperitivo, il 5% al pranzo, il 3% alla cena e il 4% al dopocena.

DISTRIBUZIONE PERCENTUALE DELLE VISITE
AL BAR PER OCCASIONI DI CONSUMO

2025 (val. %)



Fonte: elaborazione CS FIPE su dati Tradelab

Per questo il bar rappresenta un presidio di prossimità unico nell'ambito dei servizi alla persona. Soprattutto nei piccoli centri, costituisce uno degli ultimi spazi di aggregazione rimasti, contribuendo a mantenere viva la trama sociale delle comunità. Anche il borgo più isolato ha un bar, spesso aperto sette giorni su sette per oltre quattordici ore al giorno.

Ma il bar – come la ristorazione tout court - rappresenta anche un importante asset turistico. Per un visitatore, consumare un caffè al banco o fare colazione, sorseggiare un aperitivo in un dehor affacciato su un centro storico rappresenta una vera e propria esperienza di consumo che definisce l'esperienza di viaggio e racconta la cultura e lo stile di vita italiani.

La progressiva scomparsa dei bar dalle nostre città non comporterebbe soltanto una perdita economica rilevante, ma anche un indebolimento del tessuto sociale e della qualità della vita urbana, alimentando quel processo di desertificazione commerciale che sta impoverendo gli spazi urbani, in particolare i centri storici delle città.

Valorizzare e rilanciare il bar italiano è una sfida non solo commerciale, ma anche organizzativa e culturale, che riguarda i modelli di impresa, la gestione del tempo di lavoro, la valorizzazione delle competenze e la capacità di raccontare il valore reale del servizio offerto.

3

L'OCCUPAZIONE



3 L'OCCUPAZIONE

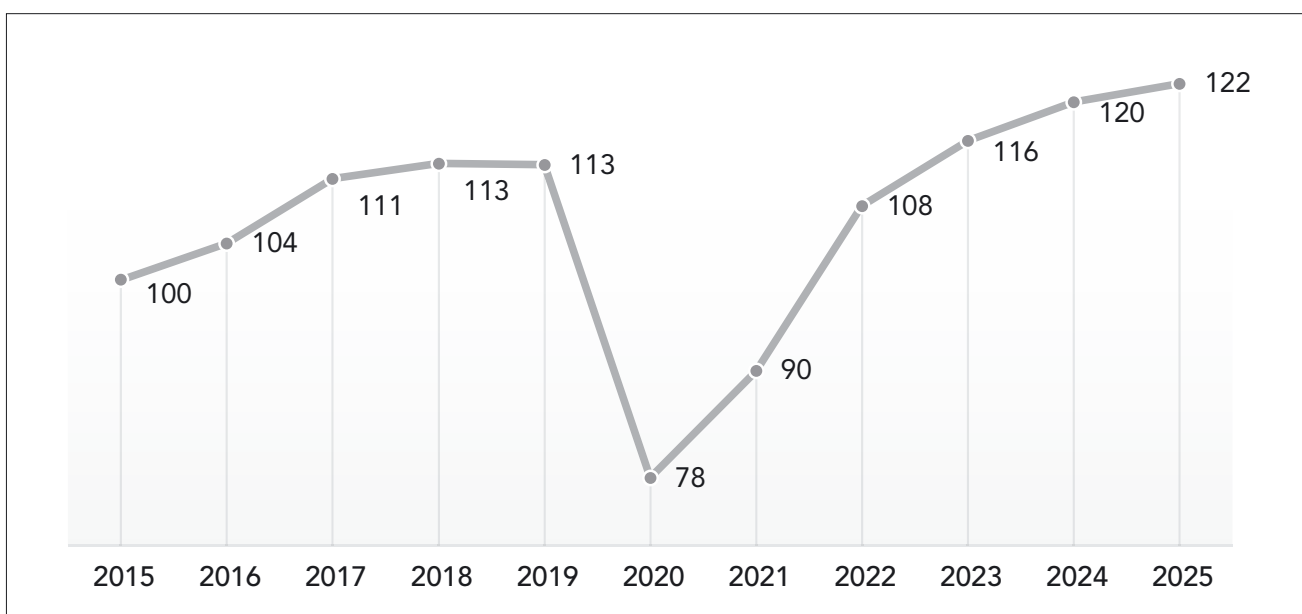
3.1 L'occupazione

3.1.1 Le unità di lavoro

Nel 2025 l'input di lavoro nel settore della ristorazione, espresso in unità di lavoro standard, ha superato le 1.300 unità. Il dato registra un lieve incremento dell'1,7% rispetto al 2024 e una crescita più consistente, pari all'8,7% rispetto al 2019.

FIG. 3.1 - DINAMICA DELL'OCCUPAZIONE

(unità di lavoro standard - N.I. 2015=100)



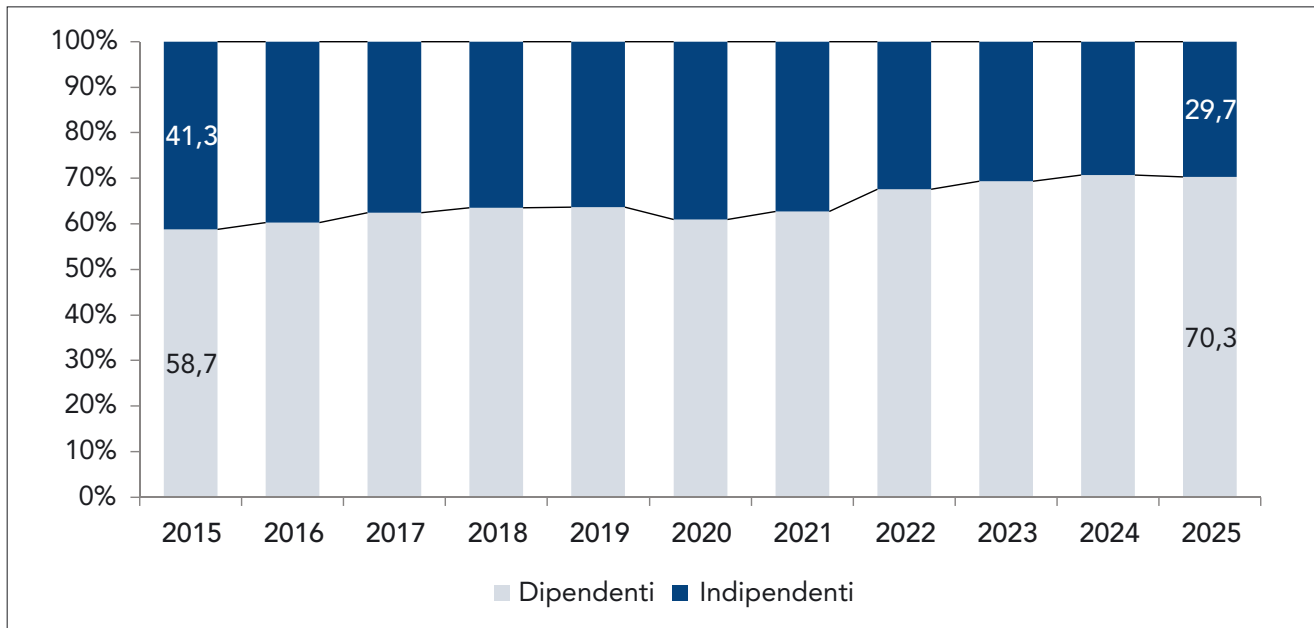
Fonte: stima Fipe su dati di contabilità nazionale

L'aumento complessivo è il risultato della crescita dell'1,3% delle unità di lavoro dipendenti e del 3,3% delle unità indipendenti. La struttura occupazionale del settore resta comunque fortemente caratterizzata dal lavoro dipendente, che rappresenta il 70,3% dell'input di lavoro complessivo,

mentre le unità di lavoro indipendenti si attestano al 29,7%. Negli ultimi dieci anni si osserva inoltre una progressiva espansione del lavoro dipendente, a conferma del crescente peso delle forme di lavoro subordinato nel comparto.

FIG. 3.2 - UNITÀ DI LAVORO: PESO DEL LAVORO DIPENDENTE E INDIPENDENTE SUL TOTALE

(valori percentuali)



Fonte: stima Fipe su dati di contabilità nazionale

Nel complesso, il 78% dell'occupazione dell'intero settore "Alberghi e pubblici esercizi" è impiegato nelle imprese della ristorazione. Questo dato evidenzia come il lavoro rappresenti la com-

ponente fondamentale per la produzione dei servizi di ristorazione, trattandosi di un'attività ad alta intensità di lavoro.

FIG. 3.3 - UNITÀ DI LAVORO: INCIDENZA PER COMPARTO (VALORI PERCENTUALI)



Fonte: stima Fipe su dati di contabilità nazionale

3.2 L'occupazione dipendente

3.2.1 La consistenza dei lavoratori

Nel 2025 la consistenza media dei dipendenti è stata di 1.000.328 unità, distribuite tra le 148.159 imprese, con una media di 6,8 lavoratori per azienda.

TAB. 3.1 - IMPRESE DI RISTORAZIONE

(Consistenza – anno 2025)

	Minimo	Massimo	Media
Dipendenti	811.027	1.106.521	1.000.328
Aziende	129.915	155.422	148.159
Dipendenti per azienda	6,2	7,1	6,8

Fonte: elaborazione C.S. Fipe su dati Inps

Il numero dei lavoratori dipendenti oscilla, nell'arco dell'anno, all'interno di una forchetta che va dal minimo di 811.027 mila unità nel mese di dicembre al massimo di 1.106.521 mila unità nel mese di giugno.

Nel confronto tra il 2025 e il 2024 si registra tuttavia una riduzione complessiva dell'occupazione dipendente, pari a 114.338 unità (-10,3%), accompagnata da una contrazione anche del numero di imprese con dipendenti (-11,2%).

TAB. 3.2 - RISTORAZIONE

(confronto 2024-2025)

	Var. assoluta	Var. %
Dipendenti	- 114.338	-10,3
Aziende	- 18.705	-11,2

Fonte: elaborazione C.S. Fipe su dati Inps

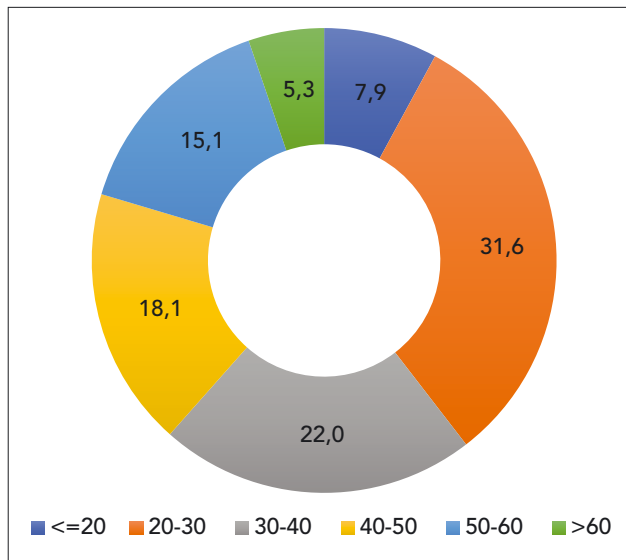
3.2.2 I lavoratori dipendenti per classe di età

La ristorazione si conferma un settore caratterizzato da una forza lavoro relativamente giovane. Il 61,6% dei dipendenti ha meno di quarant'anni e il 39,5% meno di 30.

Gli ultrasessantenni sono appena il 5,3% del totale. Non è trascurabile, tuttavia, la presenza di lavoratori appartenenti alle fasce di età intermedie: il 18,1% dei dipendenti ha un'età compresa tra 40 e 50 anni.

FIG. 3.4 - RISTORAZIONE
LAVORATORI DIPENDENTI PER CLASSI DI ETÀ IN ITALIA

(media 2025 - val. %)



Fonte: elaborazione C.S. Fipe su dati Inps

Il confronto con l'anno precedente evidenzia una riduzione del numero di occupati in tutte le classi di età, con cali più marcati tra i giovani sotto i 20 anni e tra i lavoratori tra i 30 e i 50 anni. L'unica fascia che evidenzia una sostanziale stabilità è quella degli over 60, andamento attribuibile in particolare alla crescita degli over 70. Questo dato conferma un progressivo allungamento della permanenza nel mercato del lavoro.

TAB. 3.3 - RISTORAZIONE
LAVORATORI DIPENDENTI PER CLASSI DI ETÀ IN ITALIA

(confronto 2025/2024)

	Var. assoluta	Var. %
<=20	- 12.280	- 13,4
20-30	- 34.726	- 9,9
30-40	- 26.201	- 10,6
40-50	- 22.930	- 11,3
50-60	- 17.985	- 10,6
>60	- 217	- 0,4
Totale	- 114.338	- 10,3

Fonte: elaborazione C.S. Fipe su dati Inps

■ 3.2.3 I lavoratori dipendenti per genere e nazionalità

Nelle imprese della ristorazione il lavoro femminile è stato storicamente prevalente: dieci anni fa le donne rappresentavano il 53,7% degli occupati del settore. Negli anni successivi, tuttavia, questa quota ha mostrato una progressiva e lenta riduzione. Nel 2025 si registra per la prima volta un'inversione di tendenza, con una lieve prevalenza della componente maschile: gli uomini raggiungono infatti il 50,2% degli addetti, mentre le donne si attestano al 49,8%. Questo dato segna quindi il superamento, seppur minimo, della tradizionale maggioranza femminile nel comparto.

Per quanto riguarda la nazionalità, la presenza di lavoratori stranieri continua a rivestire un ruolo rilevante. Nel corso degli anni la presenza degli stranieri è cresciuta attestandosi nel 2025 ad oltre il 29,8%.

TAB. 3.4 - RISTORAZIONE
LAVORATORI DIPENDENTI PER NAZIONALITÀ E GENERE

(anno 2025)

		Val. assoluti	Val. %
Nazionalità	Italiano	702.173	70,2
	Straniero	298.154	29,8
Sesso	Femmina	497.849	49,8
	Maschio	502.479	50,2
Totale		1.000.328	100,0

Fonte: elaborazione C.S. Fipe su dati Inps

Nel confronto con l'anno precedente si osserva una riduzione complessiva dell'occupazione che ha interessato sia i lavoratori italiani sia quelli stranieri, sebbene con intensità diversa. Analogamente, la contrazione ha riguardato entrambe le componenti di genere, ma in misura leggermente più marcata per la componente femminile, contribuendo così allo spostamento dell'equilibrio occupazionale a favore dei lavoratori di genere maschile.

TAB. 3.5 - RISTORAZIONE
LAVORATORI DIPENDENTI PER NAZIONALITÀ E SESSO

(confronto 2025/2024)

		Var. assoluta	Var. %
Nazionalità	Italiano	-98.462	-12,3
	Straniero	-15.876	-5,1
Sesso	Femmina	-67.094	-11,9
	Maschio	-47.244	-8,6
Totale		- 114.338	-10,3

Fonte: elaborazione C.S. Fipe su dati Inps

■ 3.2.4 Le categorie di lavoratori

Dal punto di vista delle qualifiche professionali, la struttura occupazionale della ristorazione è fortemente concentrata nella categoria degli operai, che rappresentano l'89% dei lavoratori dipendenti.

La presenza limitata di figure dirigenziali riflette la dimensione mediamente ridotta delle imprese del settore, dove le funzioni di direzione sono spesso svolte direttamente dagli imprenditori.

TAB. 3.6 - RISTORAZIONE
LAVORATORI DIPENDENTI PER QUALIFICA

(anno 2025)

	Val. assoluti	Val. %
Apprendisti	64.857	6,5
Dirigenti	288	0,0
Impiegati	43.304	4,3
Operai	889.793	89,0
Quadri	1.970	0,2
Altro	116	0,0
Totale	1.000.328	100,0

Fonte: elaborazione C.S. Fipe su dati Inps

Il confronto con il 2024 evidenzia una riduzione in valore assoluto del numero di addetti in quasi tutte le qualifiche professionali, in particolare tra operai e apprendisti.

TAB. 3.7 - RISTORAZIONE
LAVORATORI DIPENDENTI PER QUALIFICA

(confronto 2025/2024)

	Var. assoluta	Var. %
Apprendisti	-13.554	-17,3
Dirigenti	-35	-10,9
Impiegati	-6.655	-13,3
Operai	-93.888	-9,5
Quadri	-241	-10,9
Altro	36	44,7
Totale	-114.338	-10,3

Fonte: elaborazione C.S. Fipe su dati Inps

■ 3.2.5 Le tipologie contrattuali

Per quanto riguarda l'organizzazione in termini di orario di lavoro di lavoro, il part-time continua a rappresentare la modalità prevalente nel settore con 590.071 lavoratori (59%), mentre 410.257 lavoratori (41%) sono impiegati a tempo pieno.

Rispetto all'anno precedente si registra una diminuzione dell'occupazione sia tra i lavoratori full time sia tra quelli part time, di intensità simile.

TAB. 3.8 - RISTORAZIONE
LAVORATORI DIPENDENTI PER ORARIO DI LAVORO

(anno 2025)

	Val. assoluti	Val. %
Full time	410.257	41,0
Part time	590.071	59,0
Totale	1.000.328	100,0

Fonte: elaborazione C.S. Fipe su dati Inps

TAB. 3.9 - RISTORAZIONE
LAVORATORI DIPENDENTI PER ORARIO DI LAVORO

(confronto 2025/2024)

	Var. assoluta	Variazione %
Full time	-48.057	-10,5
Part time	-66.281	-10,1
Totale	-114.338	-10,3

Fonte: elaborazione C.S. Fipe su dati Inps

La tipologia contrattuale più diffusa resta il tempo indeterminato che riguarda circa il 60,5% (605.122) dei dipendenti, seguono i contratti a tempo determinato con il 32,2% e quelli stagionali con il 7,3%.

Anche in questo caso il confronto con il 2024 evidenzia una riduzione degli occupati in tutte le tipologie contrattuali, con una contrazione più accentuata nei contratti stagionali.

TAB. 3.10 - RISTORAZIONE
LAVORATORI DIPENDENTI PER TIPOLOGIA DI CONTRATTO

(anno 2025)

	Val. assoluti	Val. %
T. Determinato	322.184	32,2
Stagionale	73.022	7,3
T. Indeterminato	605.122	60,5
Totale	1.000.328	100,0

Fonte: elaborazione C.S. Fipe su dati Inps

TAB. 3.11 - RISTORAZIONE
LAVORATORI DIPENDENTI PER TIPOLOGIA DI CONTRATTO

(confronto 2025/2024)

	Var. assoluta	Variazione %
T. Determinato	- 39.779	-11,0
Stagionale	- 19.942	-21,5
T. Indeterminato	- 54.618	-8,3
Totale	-114.338	-10,3

Fonte: elaborazione C.S. Fipe su dati Inps

3.2.6 I dati di comparto

La distribuzione dell'occupazione nei diversi comparti della ristorazione mostra una forte concentrazione nei ristoranti, che impiegano circa il 62,6% dei lavoratori dipendenti del settore. La maggior parte dei lavoratori dipendenti è stata A seguire i bar con una media di 242.551 lavoratori pari al 24,2% del totale.

TAB. 3.12 - RISTORAZIONE
LAVORATORI DIPENDENTI PER COMPARTO

(anno 2025)			
	Val. assoluti	Val. %	N. dipendenti per azienda
Bar	242.551	24,2	4,3
Mense e catering	84.044	8,4	65,6
Catering per eventi	47.837	4,8	4,0
Ristoranti	625.896	62,6	8,0
Totale	1.000.328	100,0	6,8

Fonte: elaborazione C.S. Fipe su dati Inps

Le imprese di ristorazione collettiva si distinguono per dimensioni mediamente più elevate, con oltre 65 dipendenti per azienda, mentre i bar

presentano strutture molto più piccole, con una media di circa 4,3 lavoratori per impresa.

Il contributo alla crescita dell'occupazione dipendente è venuto solamente dai ristoranti e dal catering per eventi; bar e mense registrano variazioni di segno negativo.

TAB. 3.13 - RISTORAZIONE
LAVORATORI DIPENDENTI PER COMPARTO

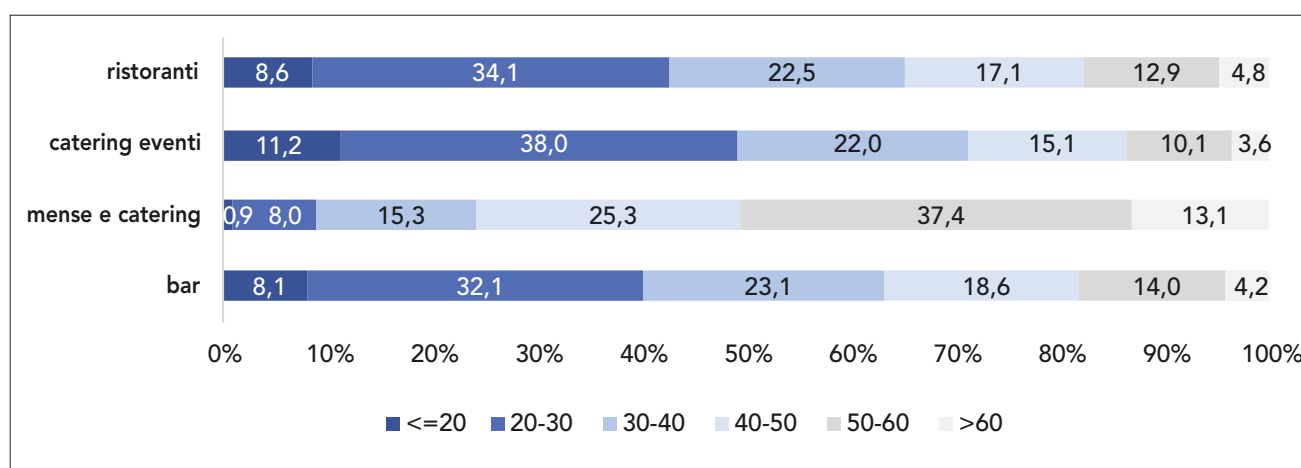
(confronto 2025/2024)

	Var. assoluta	Var. %
Bar	- 39.317	- 2,7
Mense e catering	- 20.026	-11,2
Catering per eventi	- 3.054	4,2
Ristoranti	- 51.940	2,5
Totale	-114.338	6,7

Fonte: elaborazione C.S. Fipe su dati Inps

L'analisi per età evidenzia che bar e ristoranti concentrano la quota più elevata di lavoratori giovani, mentre nelle mense si registra una maggiore presenza di personale più maturo: oltre il 50% ha più di 50 anni.

FIG. 3.5 - RISTORAZIONE - LAVORATORI DIPENDENTI PER COMPARTO E FASCIA DI ETÀ (DISTRIBUZIONE %)

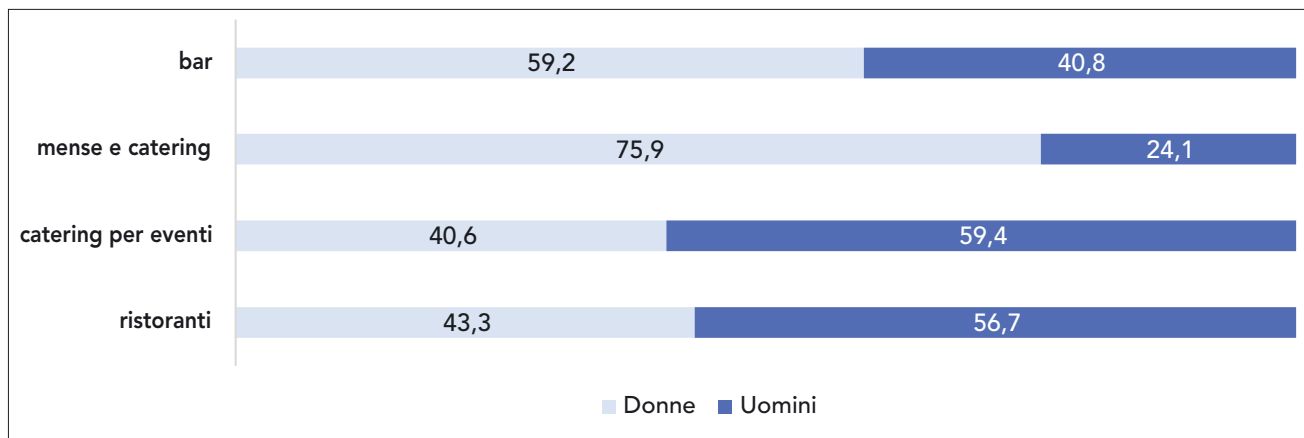


Fonte: elaborazione C.S. Fipe su dati Inps

Dal punto di vista del genere, il lavoro femminile è particolarmente diffuso nella ristorazione collettiva, dove rappresenta circa il 78,6% degli oc-

cupati, mentre nei ristoranti prevale la componente maschile.

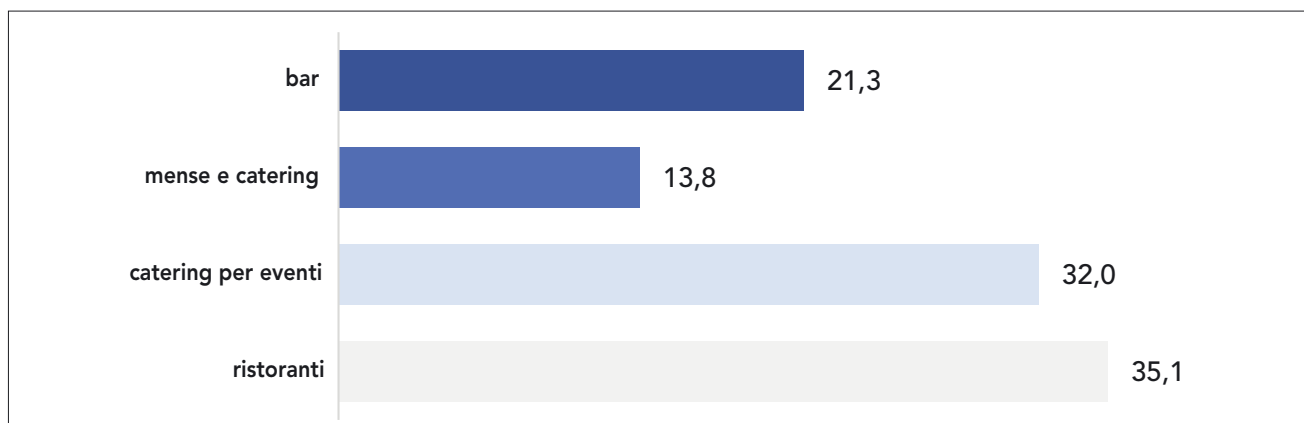
FIG. 3.6 - RISTORAZIONE LAVORATORI DIPENDENTI PER COMPARTO E GENERE (DISTRIBUZIONE %)



Fonte: elaborazione C.S. Fipe su dati Inps

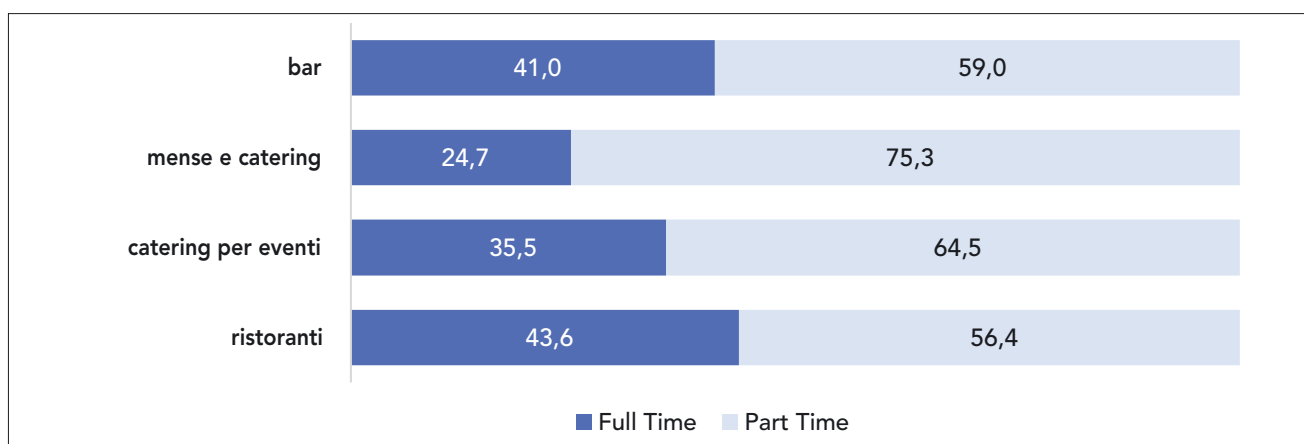
Per quanto riguarda la nazionalità, la presenza di lavoratori stranieri è più elevata nei ristoranti, dove circa un dipendente su tre è di origine non italiana. All'opposto, è poco presente nelle mense (13,8%) e anche nei bar (21,3%), dove è al di sotto della media dell'intero settore (29,8%).

FIG. 3.7 - RISTORAZIONE - LAVORATORI DIPENDENTI STRANIERI PER COMPARTO (DISTRIBUZIONE %)



Fonte: elaborazione C.S. Fipe su dati Inps

FIG. 3.8 - RISTORAZIONE - LAVORATORI DIPENDENTI PER COMPARTO E ORARIO DI LAVORO (DISTRIBUZIONE %)

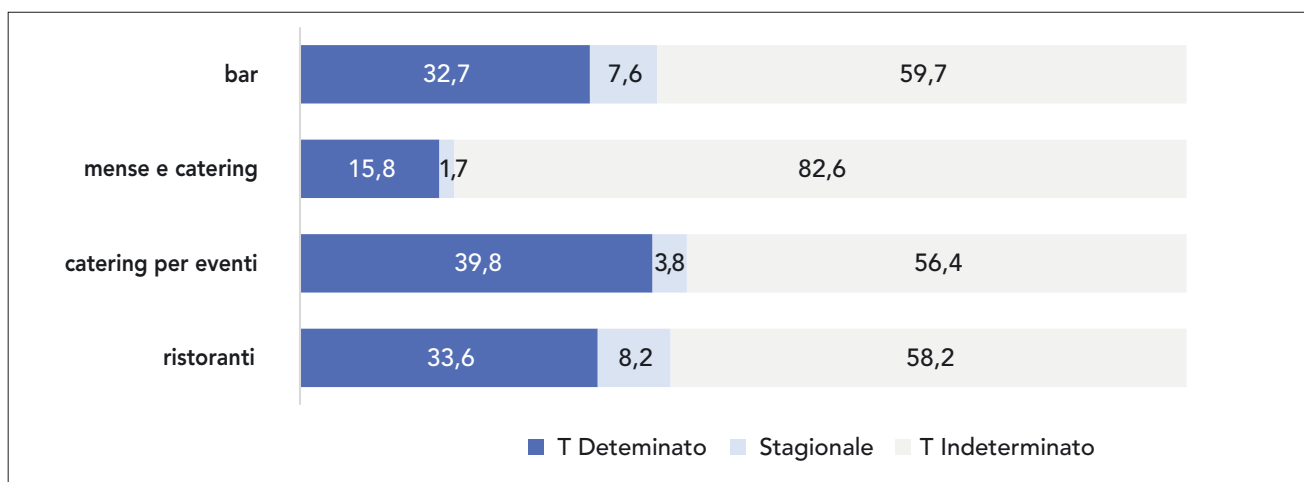


Fonte: elaborazione C.S. Fipe su dati Inps

Il rapporto tra lavoro a tempo pieno e lavoro-part time assume pesi differenti nei diversi comparti, ma è nella ristorazione collettiva che il part time rappresenta la forma contrattuale più diffusa, con circa il 75,3% dei lavoratori assunti con questa ti-

pologia di orario. Evidentemente la diffusione del part-time è strettamente correlata alle modalità di svolgimento del servizio, in particolare nella ristorazione scolastica e aziendale.

FIG. 3.9 - RISTORAZIONE LAVORATORI DIPENDENTI PER COMPARTO E TIPOLOGIA DI CONTRATTO (DISTRIBUZIONE %)



Fonte: elaborazione C.S. Fipe su dati Inps

In bar e ristoranti il contratto a tempo determinato riguarda rispettivamente il 32,7% e il 33,6% dei dipendenti, a riprova della maggiore continuità della domanda in questi comparti.

L'utilizzo di contratti a tempo indeterminato è molto diffuso nel comparto della ristorazione collettiva.

■ 3.2.7 I dati territoriali

La distribuzione territoriale delle imprese della ristorazione evidenzia una forte concentrazione nelle regioni del Nord Italia. La Lombardia si conferma la regione con il maggior numero di imprese con dipendenti, il 15,4% del totale nazionale.

Il Lazio, con oltre 15.200 imprese, occupa la seconda posizione, seguono Veneto ed Emilia Romagna con oltre undicimila aziende. Complessivamente, oltre il 40% delle imprese del settore si concentra in queste quattro regioni.

TAB. 3.13 - RISTORAZIONE
NUMERO AZIENDE CON DIPENDENTI PER REGIONE

(media 2025)

	Valori assoluti	Valori %
Piemonte	9.790	6,6
Valle d'Aosta	575	0,4
Lombardia	22.766	15,4
Trentino Alto Adige	2.892	2,0
Veneto	12.917	8,7
Friuli Venezia Giulia	3.182	2,1
Liguria	5.122	3,5
Emilia Romagna	11.555	7,8
Toscana	10.777	7,3
Umbria	2.386	1,6
Marche	3.967	2,7
Lazio	15.259	10,3
Abruzzo	3.877	2,6
Molise	806	0,5
Campania	12.569	8,5
Puglia	10.129	6,8
Basilicata	1.323	0,9
Calabria	3.919	2,6
Sicilia	9.546	6,4
Sardegna	4.801	3,2
Italia	148.159	100,0

Fonte: elaborazione C.S. Fipe su dati Inps

Anche per quanto riguarda l'occupazione dipendente, la Lombardia mantiene il primato con circa oltre 187 mila lavoratori, pari a quasi il 19% del totale nazionale, seguita da Lazio ed Emilia-Romagna. Nelle regioni del nord-ovest risultavano complessivamente impiegati, nella media dell'anno, 280.502 lavoratori dipendenti contro i 237.642 del nord-est. Il centro è il fanalino di coda con 214.468 unità.

TAB. 3.14 - RISTORAZIONE
NUMERO DI LAVORATORI DIPENDENTI PER REGIONE

(media 2025)

	Valori assoluti	Valori %	Dipendenti per azienda
Piemonte	62.184	6,2	6,2
Valle d'Aosta	3.025	0,3	5,2
Lombardia	187.337	18,7	8,6
Trentino A. A.	20.886	2,1	6,6
Veneto	97.432	9,7	7,3
Friuli V. Giulia	23.077	2,3	7,0
Liguria	27.957	2,8	5,3
Em. Romagna	96.246	9,6	8,6
Toscana	68.521	6,8	6,2
Umbria	13.781	1,4	5,8
Marche	24.515	2,5	6,1
Lazio	107.651	10,8	6,7
Abruzzo	22.128	2,2	5,4
Molise	3.383	0,3	4,0
Campania	74.262	7,4	5,7
Puglia	60.721	6,1	6,1
Basilicata	5.779	0,6	4,3
Calabria	19.469	1,9	4,8
Sicilia	55.246	5,5	5,6
Sardegna	26.729	2,7	5,6
Nord Ovest	280.502	28,0	7,5
Nord Est	237.642	23,8	7,7
Centro	214.468	21,4	6,4
Sud e Isole	267.716	26,8	5,6
Italia	1.000.328	100,0	6,8

Fonte: elaborazione C.S. Fipe su dati Inps

Nel complesso, le imprese della ristorazione presentano su tutto il territorio nazionale dimensioni mediamente contenute, con una media di circa 6,7 dipendenti per azienda. In alcune regioni del Nord, come Lombardia ed Emilia-Romagna, si osservano tuttavia dimensioni medie leggermente più elevate.

Ai fini di una corretta interpretazione dei dati, è opportuno precisare che le imprese multilocalizzate possono avvalersi del criterio dell'accettazione contributivo: ciò significa che i lavoratori risultano registrati in una determinata area amministrativa anche se non necessariamente svolgono la propria attività lavorativa nello stesso territorio.



LA DIFFICOLTA' DI REPERIMENTO DI PERSONALE NELLE IMPRESE DI RISTORAZIONE

Le figure professionali più richieste nella ristorazione

L'analisi delle principali figure professionali evidenzia come il fabbisogno di lavoro nella ristorazione sia fortemente concentrato su alcune professioni operative legate al servizio al cliente e alla gestione delle attività di cucina e di sala. Si tratta di ruoli in cui assumono grande importanza non solo le competenze tecniche, ma anche le capacità relazionali, quelle organizzative

e l'attenzione alla qualità dell'esperienza offerta al cliente, insomma le cd. soft skills. In particolare, camerieri, cuochi e baristi sono le figure maggiormente richieste dalle imprese e rappresentano, ovviamente, il nucleo centrale del mercato del lavoro della ristorazione con il 79% delle posizioni ricercate per queste figure.

LE PROFESSIONI PIÙ RICHIESTE

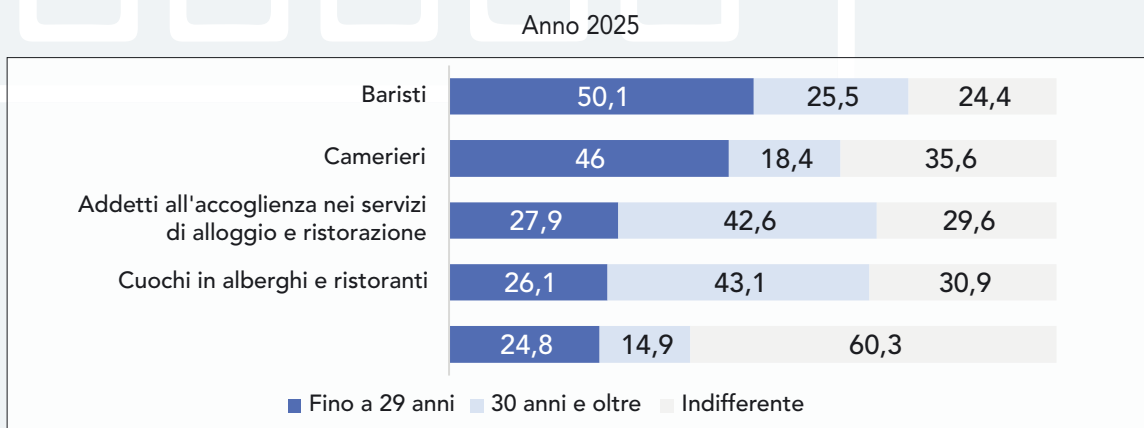


Fonte: elaborazione C.S. Fipe su dati Sistema Informativo Excelsior

Ed è proprio in questi profili che si concentrano le maggiori opportunità di ingresso per i giovani, in particolare nelle professioni di sala. Allo stesso tempo, figure come quella del cuoco presentano una maggiore concentrazione di opportunità per lavoratori con più esperienza.

La presenza di una quota rilevante di posizioni per cui l'età è indifferente, soprattutto tra gli addetti alla preparazione dei cibi, segnala inoltre una certa flessibilità nella domanda di lavoro delle imprese, che tendono ad ampliare la platea dei potenziali candidati anche in risposta alle persistenti difficoltà di reperimento di personale.

LE PROFESSIONI APERTE AI GIOVANI (VALORI %)



Fonte: elaborazione C.S. Fipe su dati Sistema Informativo Excelsior



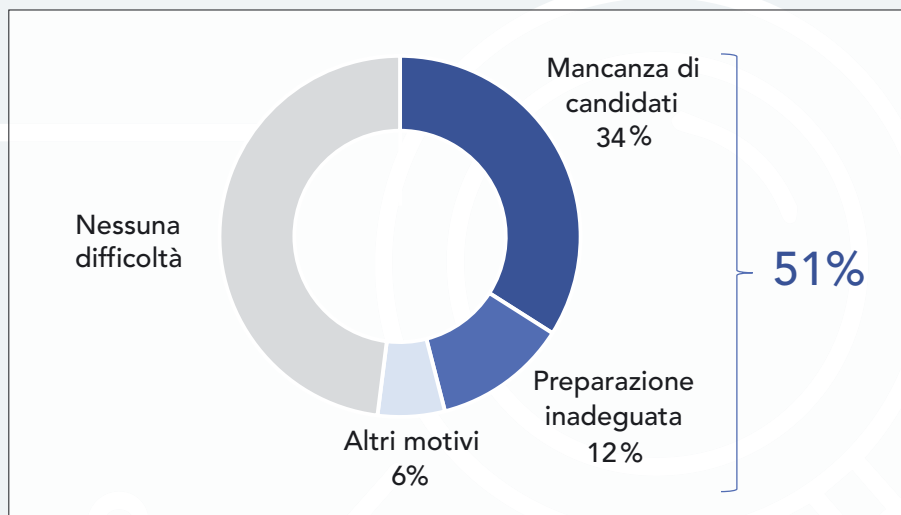
La difficoltà di reperimento

Le imprese hanno continuato nel 2025 a segnalare difficoltà di reperimento del personale: una ricerca di personale su due risulta problematica.

Tra coloro che segnalano difficoltà di reperimento, due su tre attribuisce il problema alla mancanza di candidati.

DIFFICOLTÀ DI REPERIMENTO NELLA RICERCA DI PERSONALE

Anno 2025



Fonte: elaborazione C.S. Fipe su dati Sistema Informativo Excelsior

Le difficoltà di reclutamento riflettono una combinazione di fattori. Da un lato, la domanda nei servizi di ristorazione mantiene elevato il fabbisogno di personale. Dall'altro lato, il settore deve confrontarsi con una crescente competizione con

altri comparti per profili professionali simili, oltre che con condizioni di lavoro spesso percepite come più stabili o caratterizzate da orari più conciliabili con le esigenze personali.

IMPRESE CHE DICHIARANO DIFFICOLTÀ DI REPERIMENTO NELLA RICERCA DI PERSONALE PER TIPOLOGIA DI SETTORE

Anno 2025

	DIFFICOLTÀ DI REPERIMENTO (VALORI%)			
	per mancanza di candidati	per preparazione inadeguata	per altri motivi	Totale
Attività nei servizi di ristorazione	66,1	22,8	11,1	100,0
Ristoranti e attività di ristorazione mobile	64,9	23,6	11,5	100,0
Fornitura di pasti preparati e altri servizi di ristorazione	84,2	13,2	2,3	100,0
Fornitura di pasti preparati (catering per eventi)	67,4	23,2	9,4	100,0
Mense e catering continuativo su base contrattuale	78,3	18,4	3,2	100,0
Bar e altri servizi simili con cucina	67,8	21,0	11,2	100,0

Fonte: elaborazione C.S. Fipe su dati Sistema Informativo Excelsior



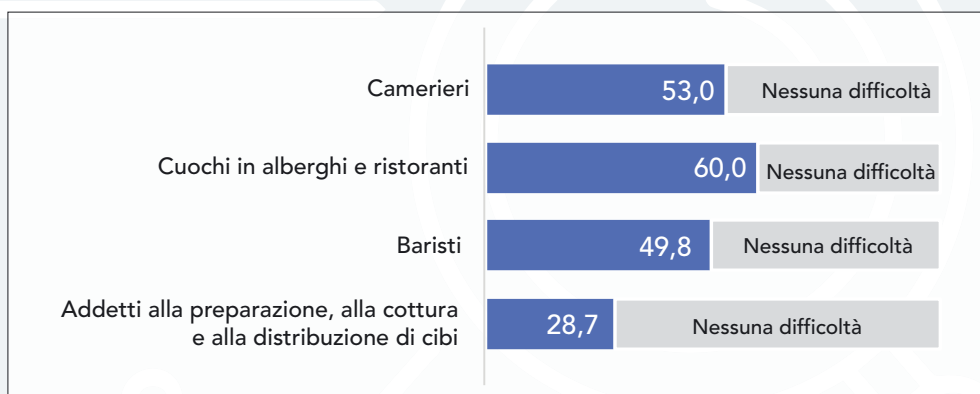
Nei diversi settori la difficoltà di reperimento a causa della scarsità di candidati disponibili incide con una quota compresa tra il 29% e il 35%, in misura più contenuta invece l'inadeguata preparazione dei candidati, che pesa tra il 5% e il 12% dei casi.

Questo risultato suggerisce che il principale squi-

librio del mercato del lavoro nella ristorazione riguarda soprattutto la disponibilità di lavoratori, più che il livello delle competenze. In altre parole, le imprese faticano prima di tutto a trovare candidati disposti a lavorare nel settore, e solo in seconda battuta a individuare profili perfettamente corrispondenti alle esigenze richieste.

DIFFICOLTÀ DI REPERIMENTO PER FIGURA PROFESSIONALE (VALORI %)

Anno 2025



Fonte: elaborazione C.S. Fipe su dati Sistema Informativo Excelsior

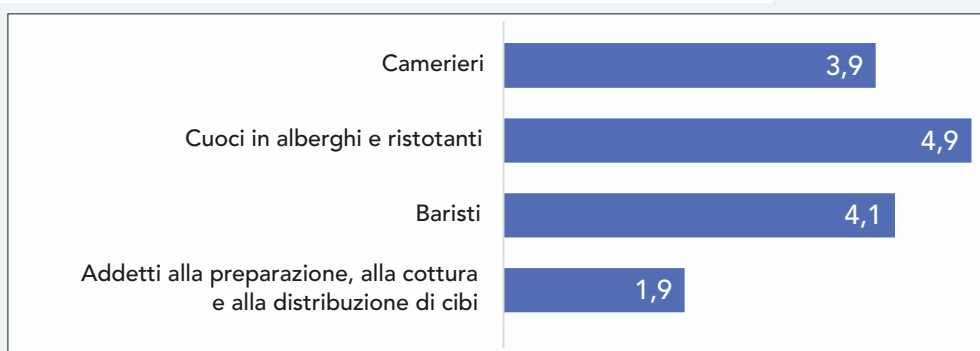
La difficoltà di reperimento cresce con il livello di specializzazione e responsabilità: le figure più strategiche e con competenze specifiche (cuochi e camerieri) risultano più difficili da trovare rispetto a ruoli operativi più generici.

Particolarmente critica è la situazione per i cuochi, per i quali i tempi medi di ricerca del personale possono arrivare a quattro o cinque mesi.

In questo contesto, molte imprese tendono ad ampliare la platea dei candidati potenziali, riducendo in alcuni casi il livello di selettività richiesto, in particolare per quanto riguarda l'esperienza lavorativa.

TEMPO MEDIO PER TROVARE LA FIGURA PROFESSIONALE RICERCATA (MESI)

Anno 2025



Fonte: elaborazione C.S. Fipe su dati Sistema Informativo Excelsior



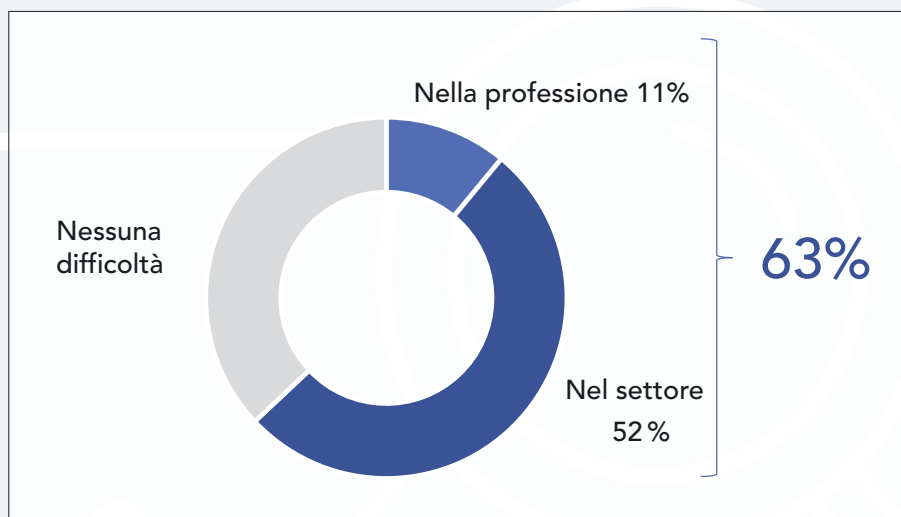
Requisiti di esperienza nella ristorazione

Nel 2025 le imprese della ristorazione continuano a privilegiare candidati che abbiano già maturato una precedente esperienza lavorativa nel settore.

Complessivamente, il 62,7% delle entrate programmate richiede infatti esperienza nella professione o nel comparto.

ESPERIENZA RICHIESTA NELLA RICERCA DI PERSONALE (VALORI %)

Anno 2025



Fonte: elaborazione C.S. Fipe su dati Sistema Informativo Excelsior

Tuttavia, la quota di posizioni aperte anche a lavoratori senza esperienza specifica rimane significativa, segnalando una certa flessibilità delle

imprese nel reclutamento, soprattutto in presenza di difficoltà nel reperire personale.

IMPRESE CHE RICHIEDONO ESPERIENZA NELLA RICERCA DI PERSONALE PER TIPOLOGIA DI SETTORE

Anno 2025

	ESPERIENZA RICHIESTA (VALORI %)		
	nella professione	nel settore	Totale
Attività nei servizi di ristorazione	17,7	82,3	100,0
Ristoranti e attività di ristorazione mobile	18,8	81,2	100,0
Fornitura di pasti preparati e altri servizi di ristorazione	18,0	82,0	100,0
Fornitura di pasti preparati (catering per eventi)	17,7	82,3	100,0
Mense e catering continuativo su base contrattuale	16,7	83,3	100,0
Bar e altri servizi simili con cucina	14,7	85,3	100,0

Fonte: elaborazione C.S. Fipe su dati Sistema Informativo Excelsior



L'analisi dei dati relativi ai requisiti di esperienza evidenzia differenze significative tra le principali professioni della ristorazione, riflettendo il diverso livello di specializzazione richiesto dalle imprese.

La quota più elevata di esperienza richiesta si registra per i cuochi in alberghi e ristoranti, per i quali l'82,9% delle posizioni prevede il possesso di una precedente esperienza lavorativa. Questo valore particolarmente alto evidenzia come la professione di cuoco richieda competenze tecniche specifiche e una consolidata esperienza operativa, elementi difficilmente sostituibili con una formazione esclusivamente teorica. La cucina rappresenta infatti una funzione centrale nell'organizzazione delle imprese di ristorazione e richiede

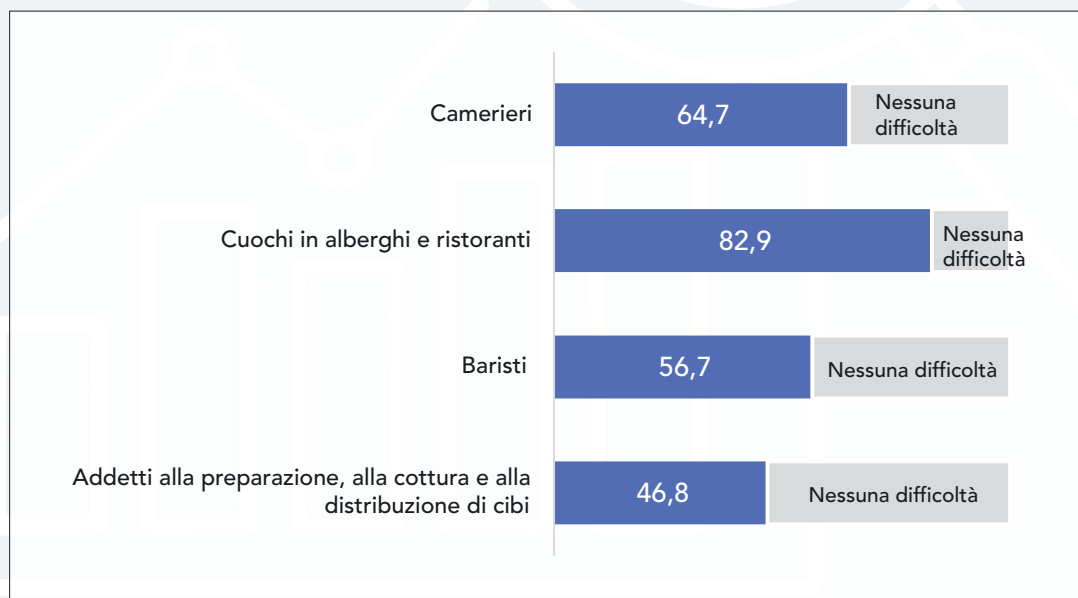
personale già in grado di operare con un buon grado di autonomia.

Valori elevati si osservano anche per i camerieri, per i quali l'esperienza è richiesta nel 64,7% delle entrate programmate. Sebbene questa professione costituisca spesso uno dei principali canali di ingresso nel settore, le imprese tendono comunque a privilegiare candidati che abbiano già maturato una certa familiarità con il lavoro di sala, con la gestione del servizio e con il rapporto diretto con la clientela.

Per i baristi la quota di posizioni che richiedono esperienza si attesta al 56,7%, un valore più contenuto rispetto alle professioni precedenti ma comunque maggioritario.

ESPERIENZA RICHIESTA PER FIGURA PROFESSIONALE (VALORI %)

Anno 2025



Fonte: elaborazione C.S. Fipe su dati Sistema Informativo Excelsior

Nel complesso, la ristorazione si conferma un comparto caratterizzato da un equilibrio tra domanda di esperienza e apertura a nuovi ingressi,

anche in considerazione dell'elevato turnover che storicamente caratterizza il settore.

4

LE PERFORMANCE ECONOMICHE



4 LE PERFORMANCE ECONOMICHE

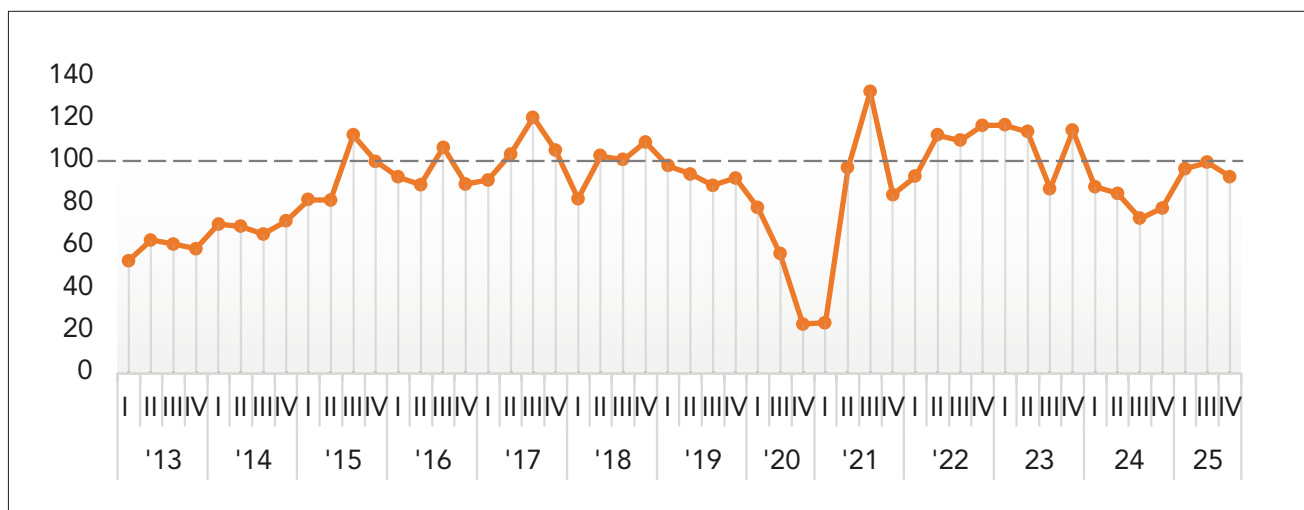
4.1 La congiuntura secondo l'osservatorio Fipe

Il clima di fiducia delle imprese appare oggi tornato sui livelli del periodo pre-pandemia, ma i frequenti saliscendi sono il segno di una diffusa instabilità.

Dopo lo shock pandemico, le imprese hanno recuperato fiducia, ma senza consolidarla: prevale una situazione di equilibrio fragile, in cui le aspettative restano positive ma non pienamente solide. Le attese per il 2026 sono date in peggioramento, complice l'elevata incertezza del quadro geo-economico e geo-politico che caratterizza lo scenario internazionale.

FIG. 4.1- IL CLIMA DI FIDUCIA

(I trim. 2013 - IV trim. 2025)



Fonte: osservatorio congiunturale Fipe

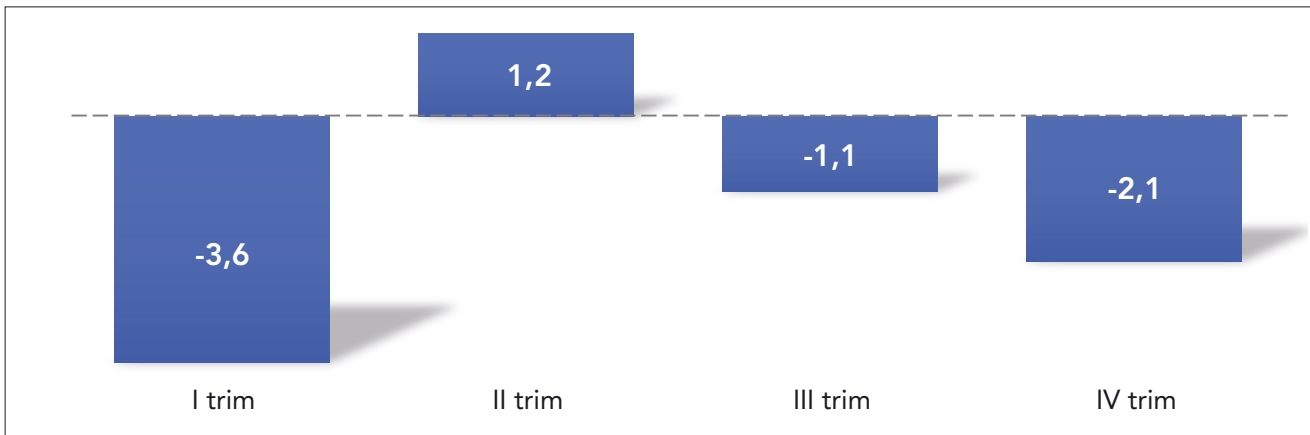
4.2 Il fatturato delle imprese di ristorazione

Nel IV trimestre del 2025, il fatturato delle imprese della ristorazione ha registrato una flessione reale del 2,1% rispetto allo stesso trimestre dell'anno precedente. Nella media del 2025 la

flessione in volume depurata sia dai prezzi che dagli effetti di calendario è stata del -1,3% sul 2024 come sintesi di una prima parte dell'anno di arretramento, seguita da un trimestre caratterizzato da una maggiore vivacità nella crescita e successivamente da una seconda parte dell'anno ancora caratterizzata dal segno meno.

FIG. 4.2 - DINAMICA DEL FATTURATO IN VOLUME DEI SERVIZI DI RISTORAZIONE - ANNO 2025

(variazioni percentuali sul periodo corrispondente)



Fonte: elaborazione C.S.Fipe su dati Istat

4.3 Il valore aggiunto

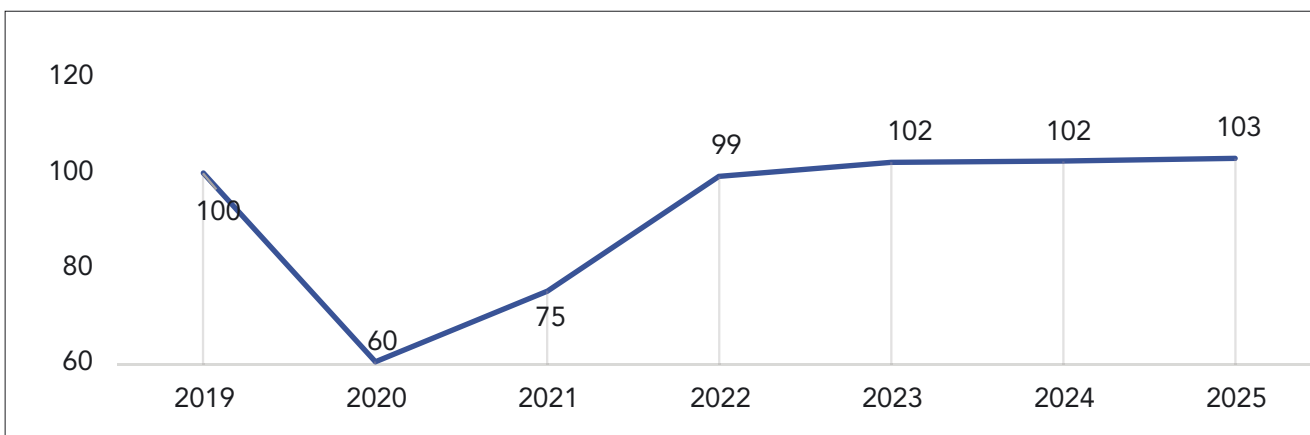
Nel 2025 il valore aggiunto della ristorazione è stimato in 59,3 miliardi di euro a prezzi correnti. La stima incorpora le revisioni effettuate sui dati del 2024 per il comparto alloggio e pubblici esercizi, inizialmente corrette al ribasso nell'edizione di settembre 2025 e successivamente oggetto di un'ulteriore revisione nella diffusione di marzo. In termini reali il settore mostra una crescita del

valore aggiunto dello 0,5% rispetto al 2024 e del 3,1% rispetto al periodo pre-pandemico.

Il quadro che emerge è quello di un settore che ha ormai recuperato i livelli pre-Covid e li ha leggermente superati in termini reali, segnalando una fase di consolidamento più che di espansione sostenuta. La crescita rispetto al 2024 indica un ritmo positivo ma moderato, coerente con un contesto economico caratterizzato da incertezza e da una dinamica dei consumi ancora prudente.

FIG.4.3 - LA DINAMICA DEL VALORE AGGIUNTO DELLA RISTORAZIONE

(N.I. 2019=100 - prezzi costanti)



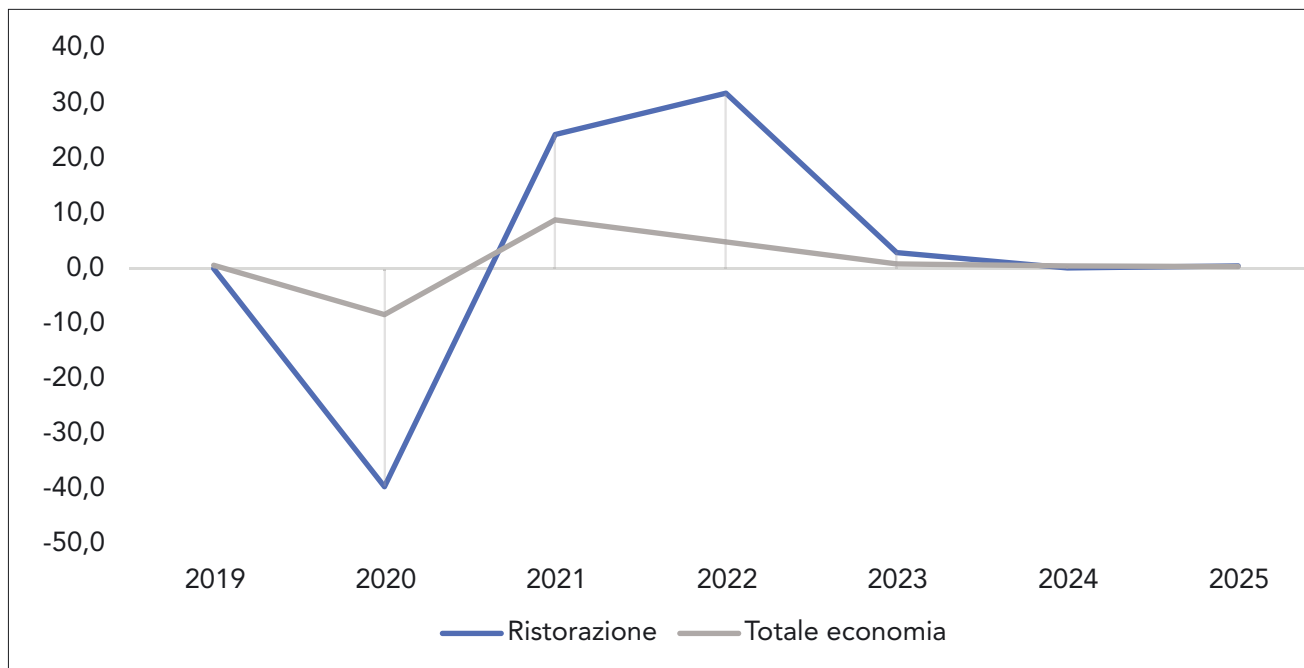
Fonte: stima Fipe su dati di contabilità nazionale

Le variazioni percentuali anno su anno mettono in evidenza un andamento relativamente più dinamico per la ristorazione rispetto a quella dell'intera economia.

Nell'ultimo anno il settore mostra un'accelerazione più marcata (+0,6% contro +0,4%), segnando una maggiore capacità di recupero nel breve periodo.

FIG.4.4 - TREND DEL VALORE AGGIUNTO

(variazioni % anno su anno - prezzi costanti)



Per la ristorazione i valori 2025 sono stimati

Fonte: elaborazione C.S. Fipe su dati di contabilità nazionale

4.4 La produttività

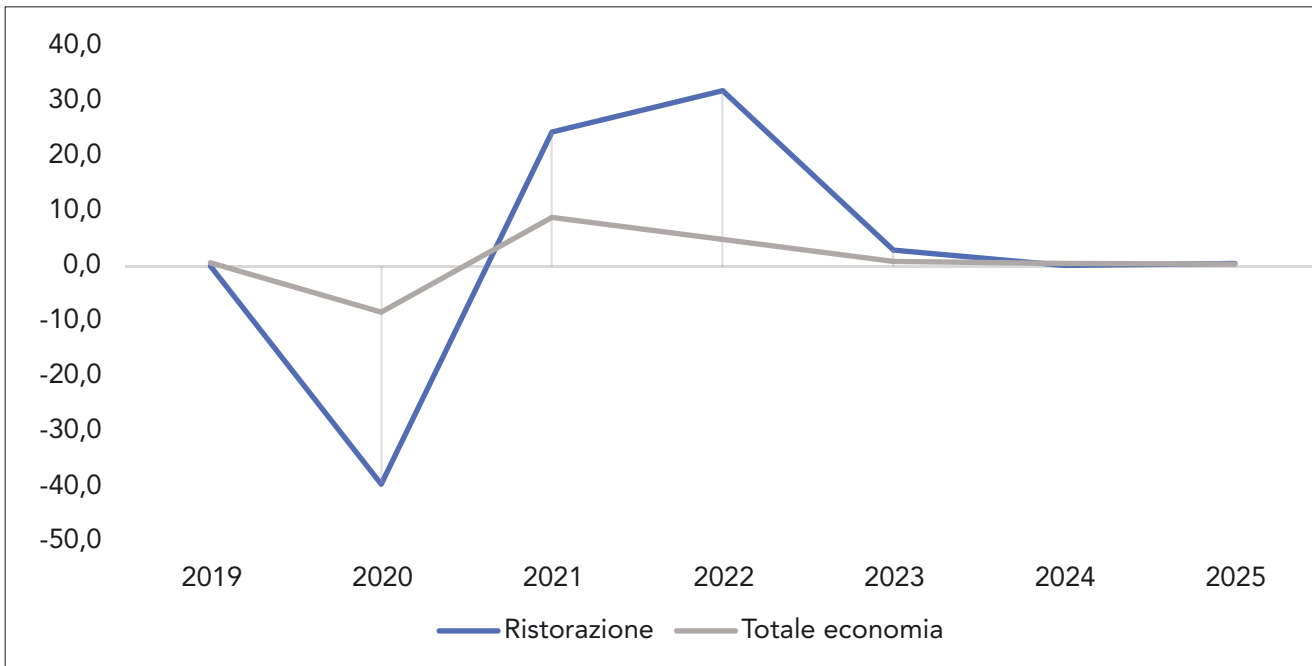
La produttività del lavoro misura l'efficienza con cui il fattore lavoro contribuisce alla creazione di valore nel settore. Viene calcolata come valore aggiunto per ora lavorata e indica, quindi, quanto valore economico viene generato per ogni ora di lavoro impiegata.

Nel comparto della ristorazione, il volume di lavoro — espresso in ore lavorate — mostra una

chiara tendenza espansiva: ha superato i livelli del 2019 e registra un incremento del 2% rispetto al 2024. Il confronto con il periodo pre-pandemico evidenzia una crescita ancora più marcata, pari a +11 punti percentuali, a fronte di un aumento più contenuto (+6 punti) osservato nell'intera economia. L'incremento riguarda sia il lavoro dipendente sia quello indipendente, indicando un ampliamento diffuso dell'intensità lavorativa nel settore.

FIG.4.5 - TREND DELLE ORE LAVORATE

(N.I. 2019=100)



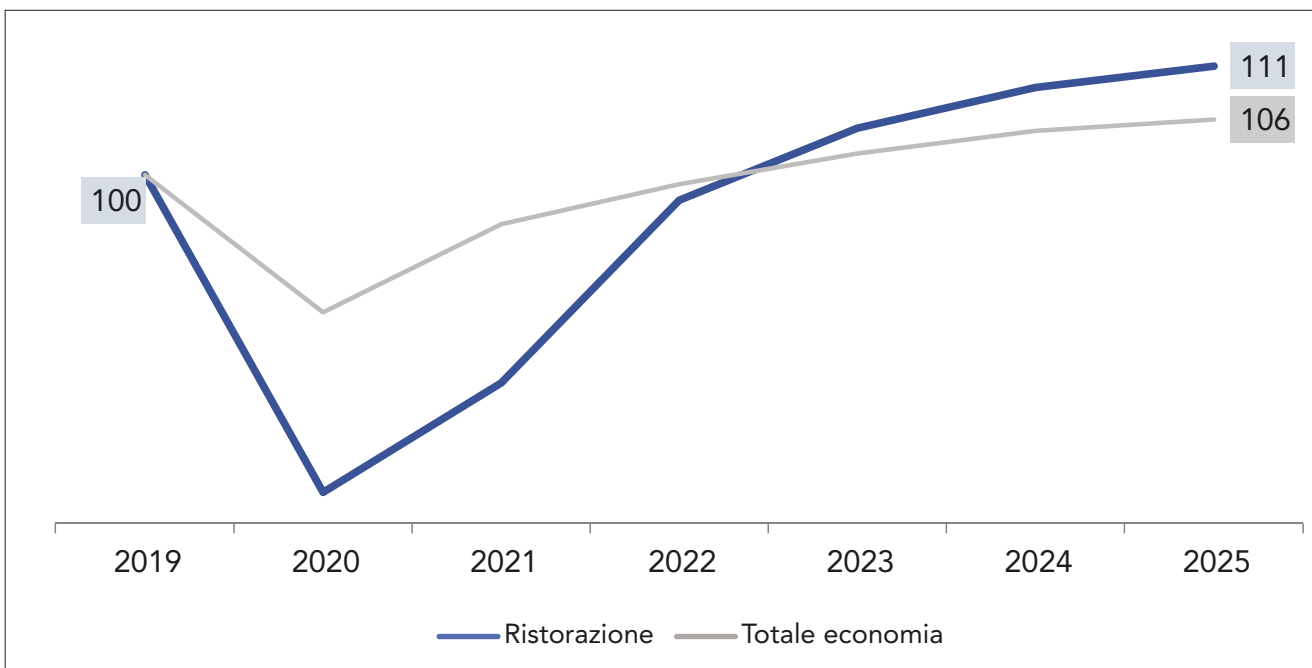
Fonte: stima Fipe su dati di contabilità nazionale

Nel confronto con il 2019 la componente dipendente a registra una crescita delle ore lavorate

del 26% a fronte di una contrazione del 13% della componente indipendente.

FIG. 4.6 - DINAMICA DELLE ORE LAVORATE PER POSIZIONE NELLA PROFESSIONE

(N.I. 2019=100)



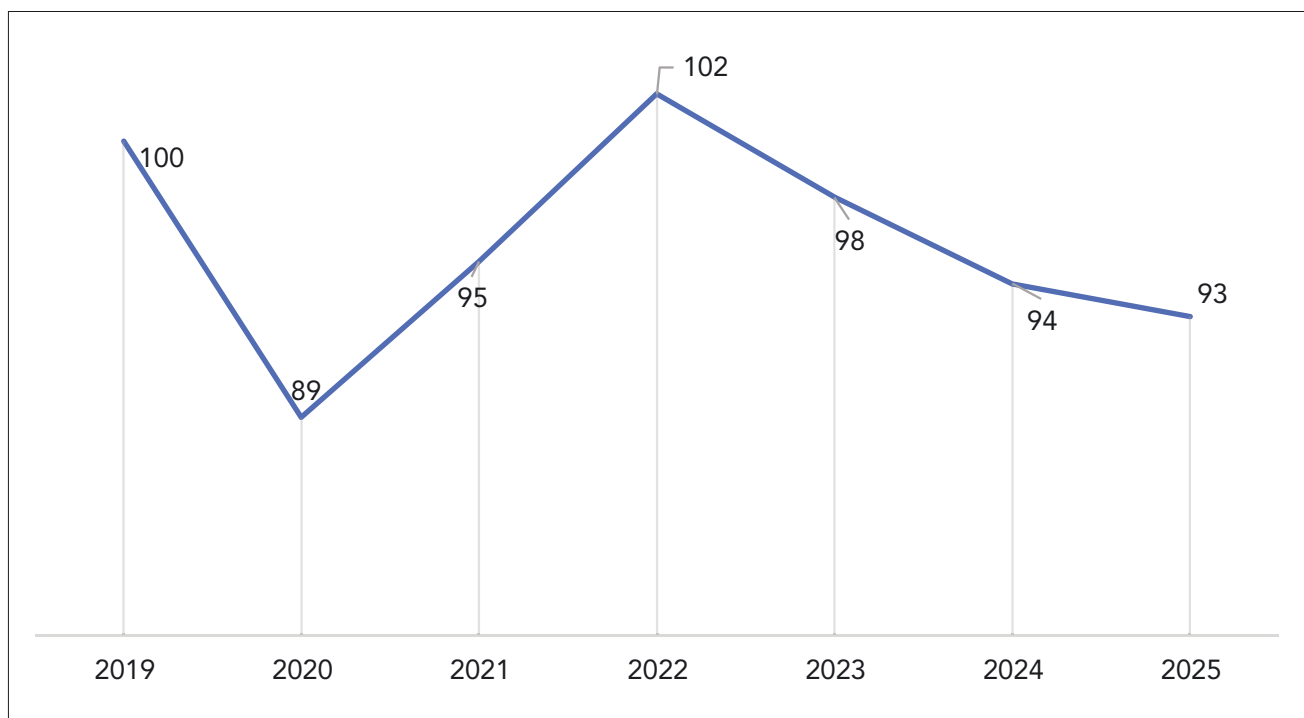
Fonte: stima Fipe su dati di contabilità nazionale

Il dato sulla produttività del lavoro evidenzia un peggioramento nel 2025. Nonostante il settore continui a crescere in termini reali, l'aumento dell'attività è stato sostenuto da un incremento delle ore lavorate più che proporzionale rispetto al valore creato. In altre parole ogni ora lavorata in più produce meno valore rispetto all'anno precedente. In sintesi la ristorazione cresce, ma lo fa "consumando" più lavoro di quanto riesca a tra-

sformare in valore, con un conseguente calo della produttività. Questa è una caratteristica strutturale del settore: per aumentare la propria produzione e crescere, i ristoranti devono spesso incrementare il numero di ore lavorate. Ciò avviene perché la ristorazione è intrinsecamente ad alta intensità di lavoro, ovvero il valore aggiunto generato per ogni ora di lavoro è generalmente basso rispetto a settori più capital-intensive.

FIG. 4.7 - DINAMICA DELLA PRODUTTIVITÀ NELLA RISTORAZIONE

(valore aggiunto per ora lavorata - N.I. 2019=100)



Fonte: stima Fipe su dati di contabilità nazionale

4.5 La dinamica dei prezzi nei pubblici esercizi

I dati evidenziano l'andamento dell'inflazione nel settore della ristorazione nel 2025, mostrando una crescita dei prezzi moderata ma diffusa in tutti i comparti.

A dicembre 2025 l'inflazione nei servizi di ristorazione si attesta al +3,4%, mantenendosi stabile sugli stessi livelli nel corso degli ultimi quattro mesi. La variazione tendenziale della ristorazione commerciale si attesta al +3,5%, dopo un trime-

stre in cui si era mantenuta anch'essa stabile al +3,4%. Nella media 2025 i prezzi dei servizi di ristorazione e quelli della ristorazione commerciale registrano una crescita del +3,2% mantenendosi in linea con i livelli del 2024. L'inflazione media generale nel 2025 si è attestata a +1,5% in accelerazione rispetto al dato registrato nel 2024 (+1,0%). Sull'andamento dell'inflazione media annua ha pesato la dinamica dei prezzi dei Beni energetici regolamentati, degli Energetici non regolamentati e quella dei Beni alimentari non lavorati.

TAB. 4.1- PREZZI AL CONSUMO PER L'INTERA COLLETTIVITÀ

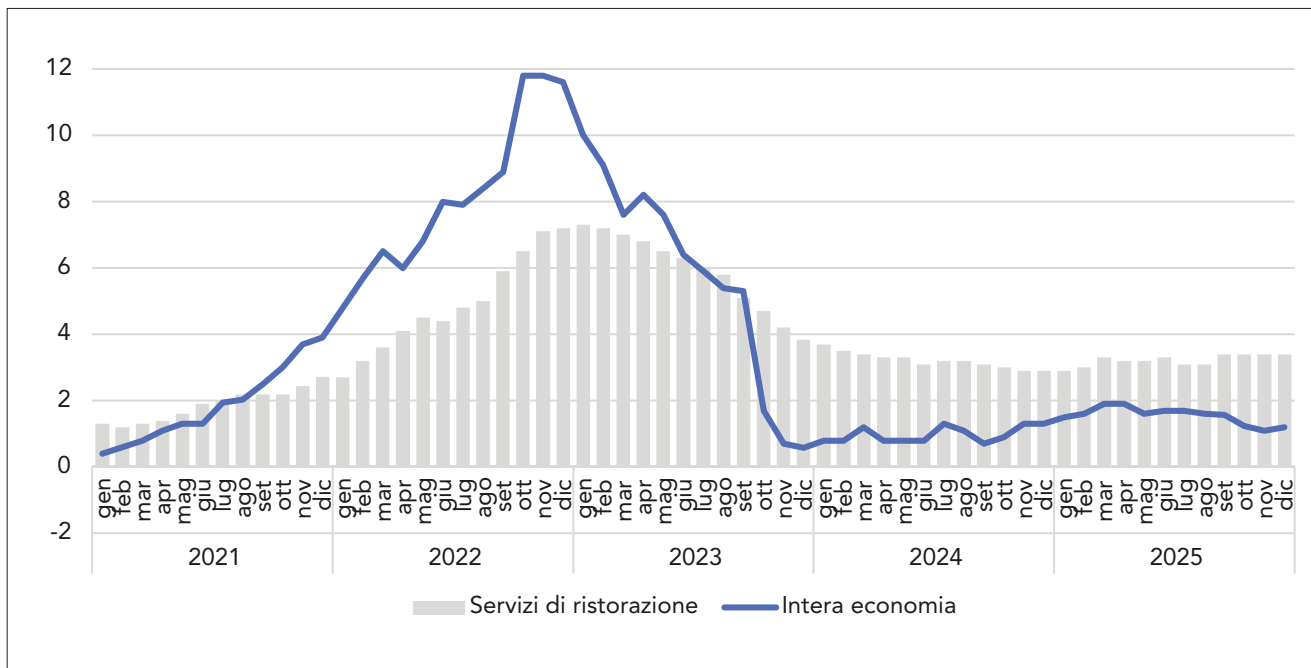
(variazioni %)

	Dic.25 Dic. 24	Dic.25 Nov. 25	2025 2024
Ristorazione commerciale	+3,5	+0,2	+3,2
Ristorazione collettiva	+3,0	+0,6	+3,2
Totale ristorazione	+3,4	+0,2	+3,2

Fonte: elaborazione C.S. Fipe su dati Istat

FIG. 4.8 - SERVIZI DI RISTORAZIONE

(var% sullo stesso mese dell'anno precedente)



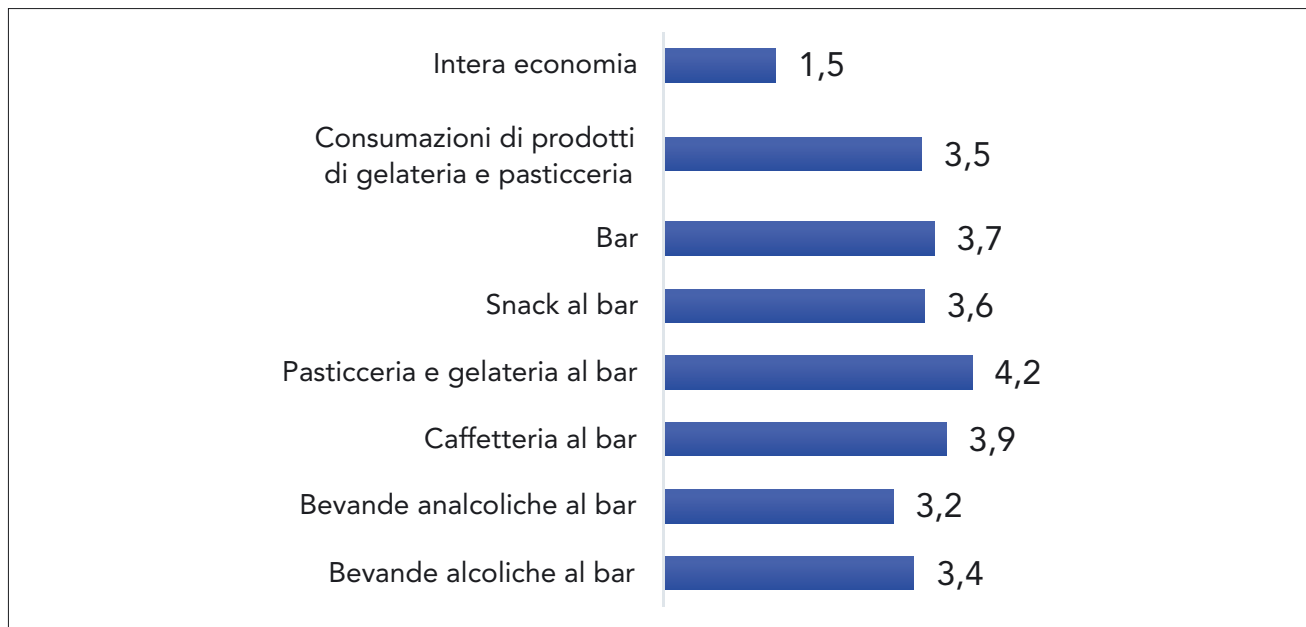
Fonte: stima Fipe su dati di contabilità nazionale

4.5.1 I prezzi nei bar

La variazione tendenziale media dei prezzi del Bar nel 2025 si attesta a +3,7%. I listini più vivaci

sono quelli relativi ai prodotti di gelateria e pasticceria (+4,2% e +3,9

FIG. 4.9 - VARIAZIONE MEDIA ANNUA DEI PREZZI 2025/2024



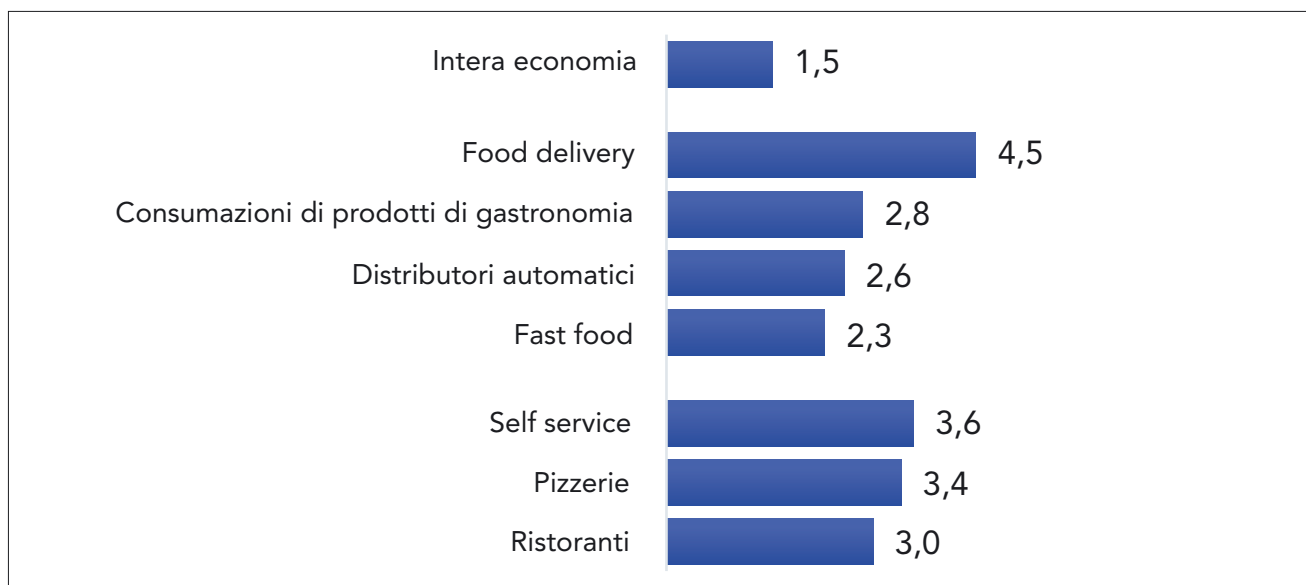
Fonte: elaborazione C.S. Fipe su dati Istat

4.5.2 I prezzi nei ristoranti

Nei ristoranti tradizionali gli aumenti sul 2025 si attestano sul +3,0% mentre per le pizzerie sul

+3,4%. I prezzi della gastronomia registrano +2,8% e il delivery +4,5% nella media 2025.

FIG. 4.10 - VARIAZIONE MEDIA ANNUA DEI PREZZI 2025/2024

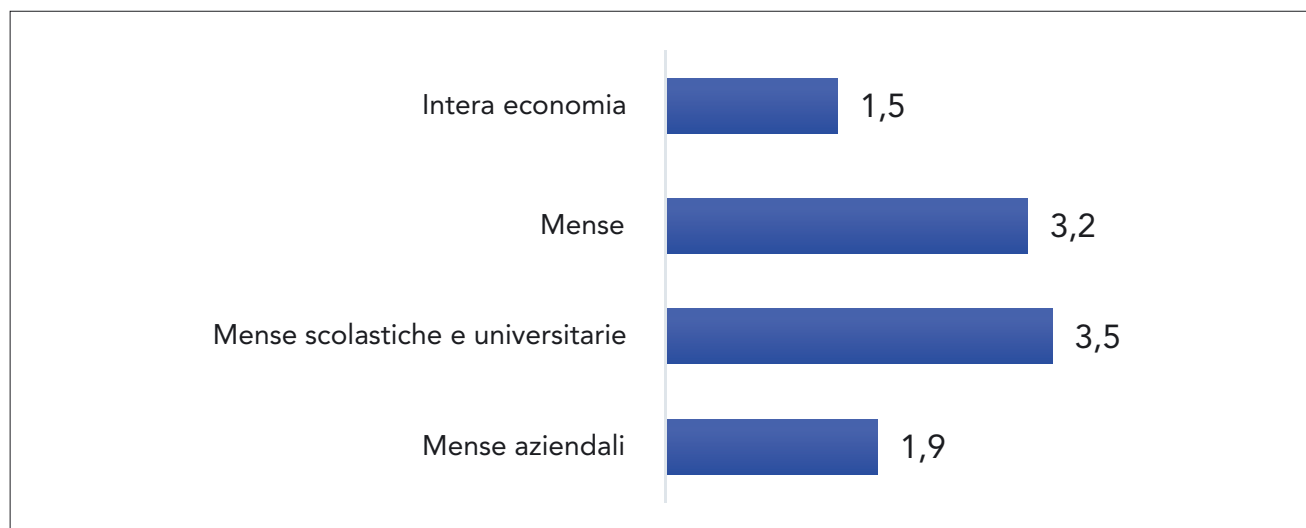


Fonte: elaborazione C.S. Fipe su dati Istat

■ 4.5.3 I prezzi nella ristorazione collettiva

I prezzi delle mense¹ registrano una variazione del 3,2 % nel confronto con la media dell'anno 2024.

FIG. 4.11 - VARIAZIONE MEDIA ANNUA DEI PREZZI 2025/2024



Fonte: elaborazione C.S. Fipe su dati Istat

■ 4.5.4 Il livello dei prezzi

I prezzi di punta dei servizi di ristorazione possono offrire una panoramica del diverso livello di costo del servizio da nord a sud della penisola. Nelle tabelle che seguono vengono riportati i prezzi medi rilevati nei capoluoghi di provincia che rientrano nel piano di rilevazione dei prezzi al consumo per:

- caffè;
- cappuccino;
- panino;
- pasto in pizzeria.

¹ Quota a carico delle famiglie

TAB. 4.2 - IL PREZZO DELLA TAZZINA DI CAFFÈ

(valori medi in euro – dicembre 2025)

Capoluogo di provincia	Prezzo in €	Capoluogo di provincia	Prezzo in €
Alessandria	1,22	Messina	1,06
Ancona	1,24	Milano	1,24
Aosta	1,11	Modena	1,32
Arezzo	1,26	Napoli	1,24
Ascoli Piceno	1,26	Novara	1,23
Avellino	1,20	Padova	1,40
Belluno	1,40	Palermo	1,23
Benevento	1,17	Perugia	1,23
Bergamo	1,21	Parma	1,39
Biella	1,18	Pescara	1,42
Bologna	1,33	Piacenza	1,24
Bolzano	1,48	Pistoia	1,28
Brescia	1,28	Pordenone	1,36
Cagliari	1,22	Ravenna	1,34
Catanzaro	1,07	Reggio Calabria	1,34
Cosenza	1,20	Rimini	1,27
Cremona	1,24	Roma	1,35
Cuneo	1,30	Rovigo	1,18
Ferrara	1,44	Sassari	1,36
Firenze	1,26	Siena	1,27
Genova	1,22	Siracusa	1,26
Gorizia	1,32	Terni	1,18
Grosseto	1,15	Torino	1,20
Lecco	1,21	Trento	1,35
Livorno	1,19	Treviso	1,36
Lodi	1,21	Trieste	1,38
Lucca	1,26	Udine	1,40
Genova	1,22	Varese	1,37
Gorizia	1,32	Venezia	1,17
Mantova	1,37	Vercelli	1,32

Fonte: Osservatorio Prezzi su dati Istat

TAB. 4.3 - IL PREZZO DEL CAPPUCCINO

(valori medi in euro – dicembre 2025)

Capoluogo di provincia	Prezzo in €	Capoluogo di provincia	Prezzo in €
Alessandria	1,54	Modena	1,67
Ancona	1,54	Napoli	1,88
Aosta	1,44	Novara	1,60
Arezzo	1,47	Padova	1,80
Ascoli Piceno	1,56	Palermo	1,98
Avellino	1,87	Parma	1,96
Belluno	1,84	Perugia	1,50
Benevento	1,51	Pescara	1,71
Bergamo	1,60	Piacenza	1,60
Biella	1,52	Pistoia	1,54
Bologna	1,74	Pordenone	1,85
Bolzano	2,30	Ravenna	1,74
Brescia	1,65	Reggio Emilia	1,61
Cagliari	1,52	Rimini	1,71
Catanzaro	1,40	Roma	1,37
Cosenza	1,74	Rovigo	1,64
Cremona	1,62	Sassari	1,60
Cuneo	1,53	Siena	1,58
Ferrara	1,85	Siracusa	1,90
Firenze	1,49	Terni	1,42
Genova	1,50	Torino	1,81
Gorizia	1,73	Trento	1,83
Grosseto	1,41	Treviso	1,77
Lecco	1,58	Trieste	1,88
Livorno	1,39	Udine	1,88
Lodi	1,60	Varese	1,59
Lucca	1,52	Venezia	1,76
Mantova	1,73	Verona	1,82
Messina	1,73	Vicenza	1,75
Milano	1,67		

Fonte: Osservatorio Prezzi su dati Istat

TAB. 4.4 - IL PREZZO DEL PANINO AL BAR

(valori medi in euro – dicembre 2025)

Capoluogo di provincia	Prezzo in €	Capoluogo di provincia	Prezzo in €
Alessandria	4,77	Milano	5,68
Ancona	2,67	Modena	3,50
Aosta	3,86	Napoli	3,63
Arezzo	2,56	Novara	5,33
Ascoli Piceno	3,11	Padova	4,63
Bari	3,60	Palermo	3,23
Belluno	4,34	Parma	4,43
Benevento	3,86	Perugia	3,62
Bergamo	5,06	Pescara	3,00
Biella	3,84	Piacenza	3,52
Bologna	4,19	Pistoia	4,86
Bolzano	3,75	Ravenna	4,86
Brescia	5,00	Reggio Calabria	3,28
Cagliari	3,91	Reggio Emilia	4,62
Catanzaro	3,45	Rimini	4,30
Cosenza	2,90	Roma	3,80
Cremona	4,38	Rovigo	4,48
Cuneo	3,45	Sassari	4,05
Ferrara	3,72	Siena	3,15
Firenze	3,23	Siracusa	4,61
Forlì	3,48	Terni	2,30
Genova	4,19	Torino	3,70
Gorizia	3,36	Trento	5,80
Grosseto	2,89	Treviso	5,15
Lecco	5,75	Trieste	4,83
Livorno	3,21	Udine	4,65
Lodi	5,28	Varese	5,51
Lucca	2,79	Venezia	4,50
Macerata	2,51	Verona	5,72
Mantova	3,83	Vicenza	3,93
Messina	2,67		

Fonte: Osservatorio Prezzi su dati Istat

TAB. 4.5 - IL PREZZO DEL PASTO² IN PIZZERIA

(valori medi in euro – dicembre 2025)

Capoluogo di provincia	Prezzo in €	Capoluogo di provincia	Prezzo in €
Alessandria	10,45	Mantova	13,65
Ancona	12,41	Messina	11,01
Aosta	12,78	Milano	13,00
Ascoli Piceno	11,39	Modena	12,25
Avellino	14,87	Napoli	10,85
Bari	10,77	Padova	14,08
Belluno	11,47	Palermo	14,56
Benevento	9,71	Parma	11,64
Bergamo	12,07	Pescara	10,21
Biella	12,63	Reggio Emilia	12,08
Bologna	12,83	Rimini	12,34
Bolzano	14,78	Roma	11,36
Brescia	12,33	Rovigo	10,93
Cagliari	11,56	Sassari	14,69
Catanzaro	10,22	Siena	17,34
Cosenza	14,88	Siracusa	12,25
Cremona	10,59	Terni	12,87
Cuneo	12,12	Torino	12,12
Ferrara	11,77	Trento	13,52
Firenze	13,40	Treviso	12,10
Forlì	11,61	Trieste	11,34
Genova	10,67	Udine	12,34
Gorizia	12,93	Varese	14,09
Lecco	12,42	Venezia	13,58
Livorno	9,53	Verona	10,78
Lodi	10,91	Vicenza	12,67
Lucca	10,46		

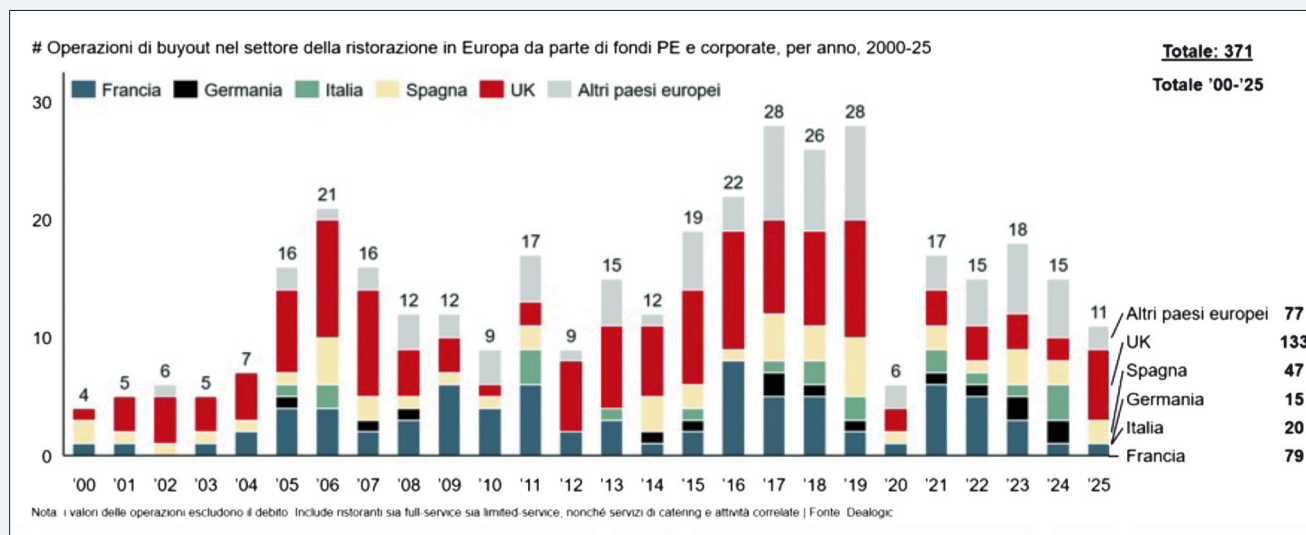
Fonte: Osservatorio Prezzi su dati Istat

² Pizza + bibita



IL PRIVATE EQUITY NELLA RISTORAZIONE

M&A IN EUROPA E PRINCIPALI LEVE DI CREAZIONE DI VALORE



In Europa il settore della ristorazione ha visto un'intensa attività di M&A: circa 370 operazioni dal 2000, di cui circa 285 riconducibili a Private Equity, per 22 miliardi di euro di valore dichiarato. L'andamento è stato a ondate: dopo la crescita di metà anni 2000 (fino a 21 deal nel 2006), l'attività ha raggiunto un nuovo picco nel 2016-2019, con massimi a 28 deal nel 2017 e nel 2019, per poi scendere nel 2020 (6 deal) e riprendersi nel 2021-2024 (15-18 deal annui).

Guardando alle principali tesi di investimento da parte dei fondi di Private Equity, la maggior parte si concentra su 4 temi:

- miglioramento delle performance (30%): investire in marchi sottoperformanti, creando valore tramite rilancio delle performance operative come menu, engagement digitale e solide economie unitarie.
- Espansione geografica (27%): replicare un modello collaudato in aree poco penetrate, convertendo domanda latente in crescita grazie a location mirate e supply chain scalabile.
- Seguire trend di consumo (21%): puntare su concept ristorativi con forte appeal, consapevoli dell'elevata volatilità e del rischio dei format emergenti.

- Creazione di scala tramite consolidamento (19%): aggregare brand o franchisee per sinergie operative, espandendo i multipli tramite rapida professionalizzazione e integrazione di acquisizioni mirate.

Italia: perché e come il Private Equity guarda alla ristorazione

L'interesse del Private Equity per la ristorazione in Italia si spiega soprattutto con una logica industriale: quando un format è replicabile e le leve di miglioramento sono quantificabili, l'M&A diventa un acceleratore di scala e valore. Tre deal di Private Equity in Italia (valori stimati, escluso debito) sono particolarmente rappresentativi: Cigierre nel 2015, Eatly nel 2022 e La Padieneria nel 2024.

Cigierre viene letta come piattaforma da far crescere organicamente e tramite consolidamento, con un percorso di sviluppo rete da 180+ a 300+ punti vendita e l'obiettivo di avviare un franchising internazionale. Il punto, per molti operatori italiani, è che la scala è finanziabile se il modello operativo è standardizzato e il piano di espansione è ripetibile: processi, supply chain e trai-



ning devono reggere l'aumento di complessità senza degradare l'esperienza e senza deprimere i conti.

Eataly evidenzia un'altra dimensione: il capitale può servire anche a rendere scalabile un modello intervenendo su struttura e canali. L'operazione è associata ad una riduzione del debito, espansione internazionale e rafforzamento di un approccio omnichannel che combina retail, ristorazione ed e-commerce. Per i ristoratori italiani, questo sposta l'attenzione sulla capacità di governare economicamente il business per canale e di allocare gli investimenti in modo disciplinato, dimostrando dove si genera ritorno e dove invece si crea solo complessità.

La Piadineria, con ~400 punti vendita, conferma l'attrattività di formati quick-service scalabili e della logica di rete anche in franchising, oltre a un posizionamento sintetizzabile come street food italiano healthy e on-the-go. Qui l'implicazione è molto concreta: l'investibilità cresce quando il format è traducibile in standard e metriche operative che riducono la variabilità, dal menu alla produttività, fino alla facilità di formazione del personale.

Nel complesso, l'intensità dell'M&A in Europa e l'interesse del Private Equity confermano che la ristorazione viene sempre più letta come un settore "industrializzabile", dove la scala è un moltiplicatore solo se poggia su fondamenta solide. I casi italiani richiamati e le tesi ricorrenti dei fondi indicano un filo conduttore chiaro: il capitale entra quando un format è replicabile e le leve di creazione di valore sono misurabili, cioè quando crescita, consolidamento ed efficienza possono essere tradotti in risultati prevedibili (unit economics, disciplina sui siti, standard operativi, gestione del delivery con conto economico dedicato, uso di dati e CRM per rendere ripetibili le performance).

In un contesto di domanda più prudente e generazionalmente polarizzata, la differenza non la farà "aprire di più", ma saper scalare senza degradare l'esperienza e senza trasformare la complessità in costo: standardizzazione dove serve, identità dove conta. Per gli operatori, la sintesi è pratica: prepararsi all'investibilità significa costruire governance, metriche e capacità esecutiva che rendano la crescita sostenibile; per chi ci riesce, il consolidamento diventa un acceleratore competitivo.

5

GLI IMPRENDITORI DELLA RISTORAZIONE: biografie, storie familiari e percorsi lavorativi



5

GLI IMPRENDITORI DELLA RISTORAZIONE: biografie, storie familiari e percorsi lavorativi

Dietro ogni bar e ristorante c'è una storia imprenditoriale fatta di scelte personali, relazioni familiari e percorsi professionali spesso complessi e articolati. L'obiettivo di questo capitolo – che presenta i risultati dell'indagine condotta su un campione statisticamente rappresentativo di 1.200 imprenditori titolari di bar e ristoranti – è dare voce a queste storie. Pertanto, dopo una panoramica sulle performance del 2025 e sulle prospettive per il 2026, l'analisi si concentra sui percorsi biografici di chi fa impresa nel settore, con un focus su traiettorie professionali, motivazioni e fattori che li hanno portati a intraprendere questa attività e continuano a sostenerne l'impegno nel settore.

Un'attenzione specifica è dedicata al ruolo della famiglia, che nella ristorazione rappresenta spesso una risorsa centrale sia per l'avvio sia per la continuità dell'impresa. L'indagine esplora il coinvolgimento dei familiari nella gestione dell'attività, il ruolo della famiglia di origine nello svi-

luppo del progetto imprenditoriale e, non da ultimo, le opinioni e le aspettative degli imprenditori rispetto al futuro della propria impresa e alle possibili traiettorie professionali dei figli.

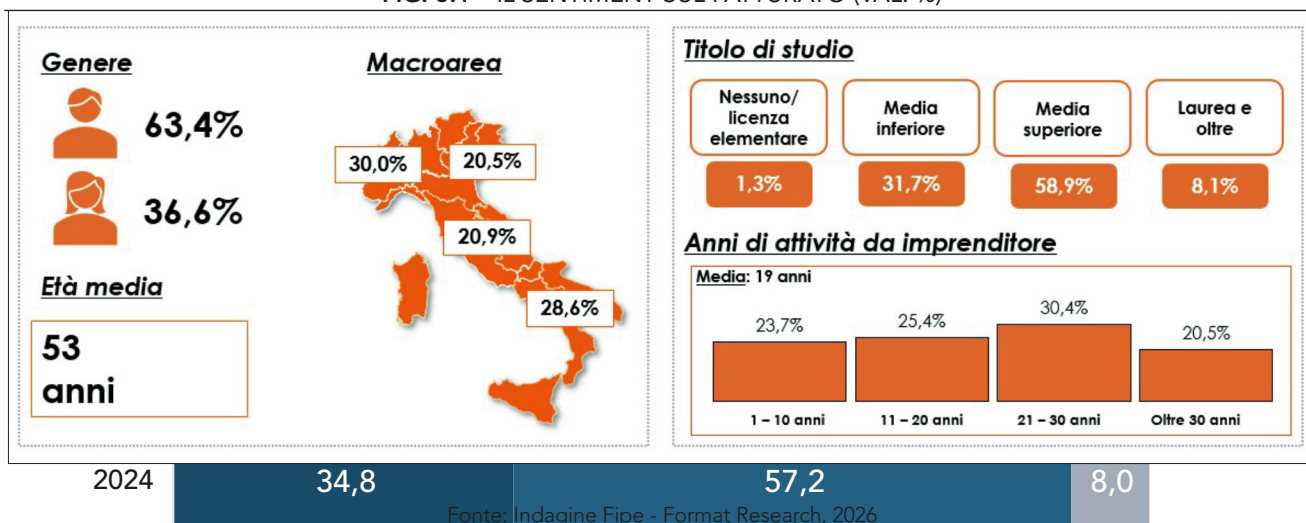
Ne emerge uno spaccato articolato del mondo imprenditoriale della ristorazione italiana, che consente di coglierne non solo le caratteristiche sociodemografiche e organizzative, ma anche le logiche culturali e familiari che ne orientano le scelte. Un quadro che offre chiavi di lettura utili per comprendere le trasformazioni in atto nel settore e le prospettive del suo sviluppo futuro.

5.1 Le performance nel 2025 e le aspettative per il 2026

Nel 2025, il 35,6% dei bar e ristoranti ha registrato un incremento del fatturato, mentre l'11,9% ha dichiarato un risultato negativo rispetto all'anno precedente. Il saldo è positivo (+23,7%), ma in lieve rallentamento rispetto al 2024, quando il differenziale tra risposte positive e negative sfiorava il 27%. Questo rallentamento deriva principalmente dall'aumento della quota di imprese che dichiarano rispetto all'anno precedente un fatturato in calo (+3,9% rispetto all'anno scorso).

IMPRENDITORI PER PASSIONE: PROFILO SOCIODEMOGRAFICO (VAL. %)

FIG. 5.1 – IL SENTIMENT SUL FATTURATO (VAL. %)



Fonte: Indagine Fipe - Format Research, 2026

■ Migliore ■ Uguale ■ Peggiore

Fonte: Indagine Fipe - Format Research, 2026



Imprenditori per tradizione familiare

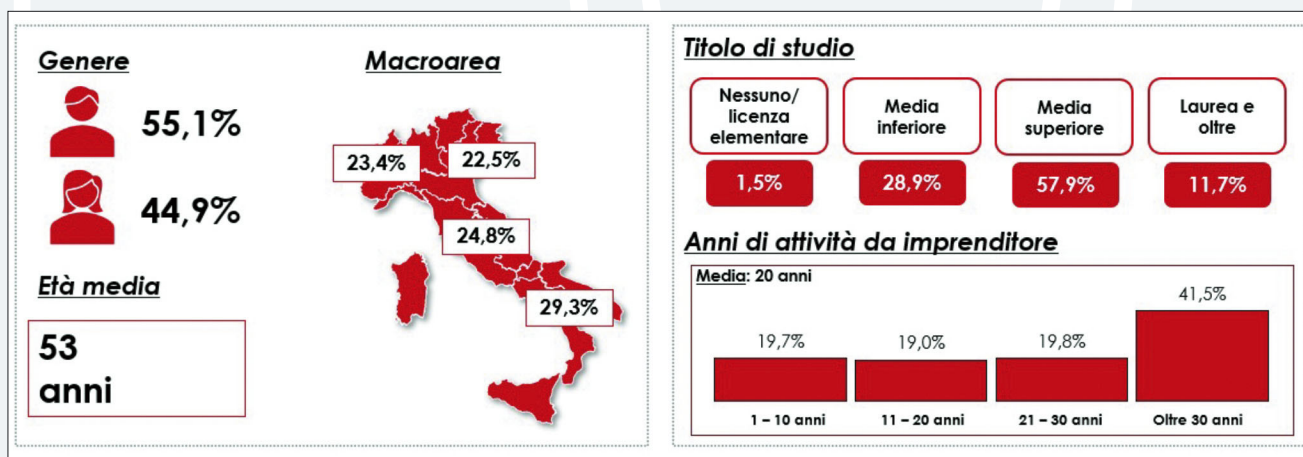
Anche tra gli imprenditori per tradizione familiare l'età media è pari a 53 anni, ma questo gruppo si distingue per una maggiore presenza femminile, che raggiunge il 44,9%. Si tratta della quota più elevata tra i quattro profili individuati e sembra indicare come i contesti imprenditoriali familiari favoriscano una partecipazione più ampia delle donne alla gestione dell'impresa, spesso nell'ambito di modelli organizzativi fondati sulla collaborazione tra membri della famiglia.

Dal punto di vista del capitale umano, questo cluster presenta anche la più alta incidenza di im-

prenditori laureati (11,7%), segnale di come i processi di ricambio generazionale possano essere accompagnati da un progressivo innalzamento del livello di istruzione dei titolari.

Gli imprenditori di questo gruppo risultano maggiormente concentrati nel Mezzogiorno (29,3%) e si caratterizzano per una lunga esperienza imprenditoriale: il 41,5% vanta infatti oltre trent'anni di attività. Questo dato conferma il forte radicamento territoriale e la continuità nel tempo che spesso caratterizzano le imprese a conduzione familiare nel settore della ristorazione.

IMPRENDITORI PER TRADIZIONE FAMILIARE: PROFILO SOCIODEMOGRAFICO (VAL. %)



Fonte: Indagine Fipe - Format Research, 2026

Imprenditori per autonomia

Con un'età media di 54 anni, leggermente superiore al dato medio, gli imprenditori per autonomia rappresentano il profilo più marcatamente maschile, con una presenza di uomini che sfiora il 70%.

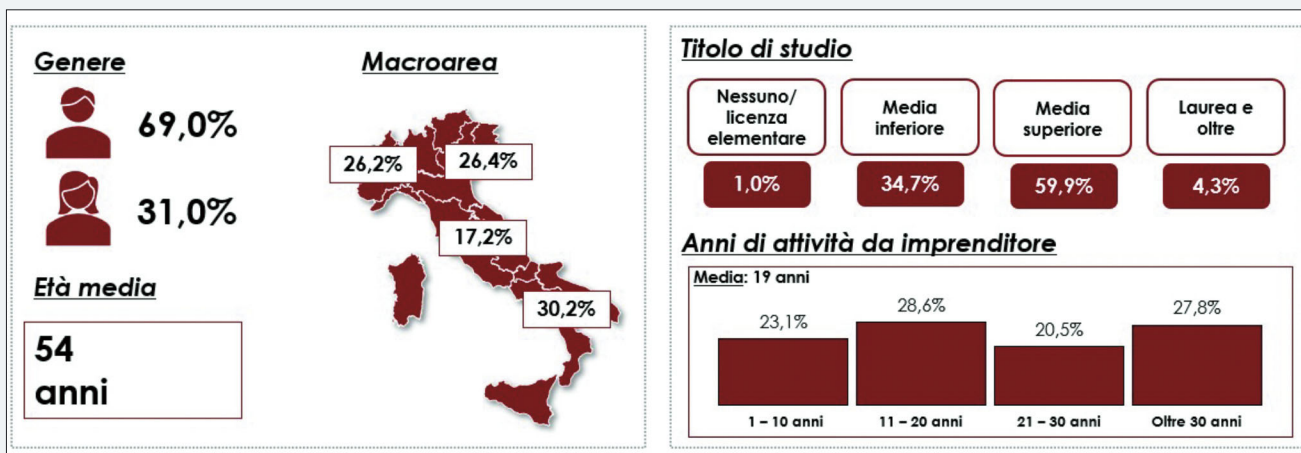
La maggioranza di questi imprenditori ha un'esperienza imprenditoriale intorno ai vent'anni, elemento che suggerisce percorsi di accesso all'imprenditoria spesso maturati dopo una prima fase di esperienza lavorativa o professionale. Rispetto agli altri cluster, questo gruppo re-

gistra la più bassa incidenza di laureati (4,3%), un dato che può riflettere percorsi imprenditoriali maggiormente legati all'esperienza professionale diretta e alla costruzione progressiva di competenze sul campo.

Dal punto di vista territoriale, anche questo profilo mostra una maggiore concentrazione nel Mezzogiorno (30,2%), confermando come in quest'area l'imprenditoria nella ristorazione rappresenti spesso una leva di autonomia professionale e di mobilità lavorativa.



IMPRENDITORI PER AUTONOMIA: PROFILO SOCIODEMOGRAFICO (VAL. %)



Fonte: Indagine Fipe - Format Research, 2026

Imprenditori per necessità

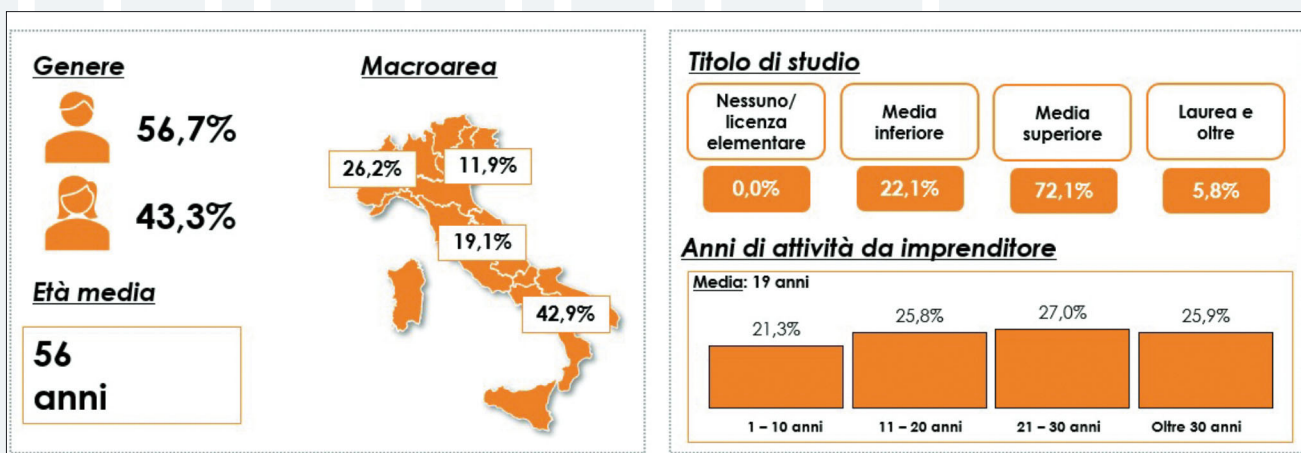
Gli imprenditori per necessità rappresentano il profilo anagraficamente più maturo, con un'età media di 56 anni, superiore a quella registrata negli altri cluster. Anche in questo caso emerge una forte concentrazione nel Mezzogiorno (42,9%), significativamente più elevata rispetto agli altri gruppi.

La presenza femminile raggiunge il 43,3%, un valore relativamente alto che avvicina questo profilo a quello degli imprenditori per tradizione

familiare. Dal punto di vista formativo, oltre sette imprenditori su dieci possiedono un diploma di scuola superiore, mentre l'esperienza imprenditoriale appare generalmente consolidata: il 52,9% dichiara infatti oltre vent'anni di attività.

Nel complesso, il profilo degli imprenditori per necessità appare caratterizzato da una maggiore stabilizzazione nel tempo dell'esperienza imprenditoriale, spesso avviata come soluzione professionale alternativa e poi consolidatasi nel corso degli anni.

IMPRENDITORI PER NECESSITÀ: PROFILO SOCIODEMOGRAFICO (VAL. %)



Fonte: Indagine Fipe - Format Research, 2026

6

CONSUMI E CONSUMATORI



6 CONSUMI E CONSUMATORI

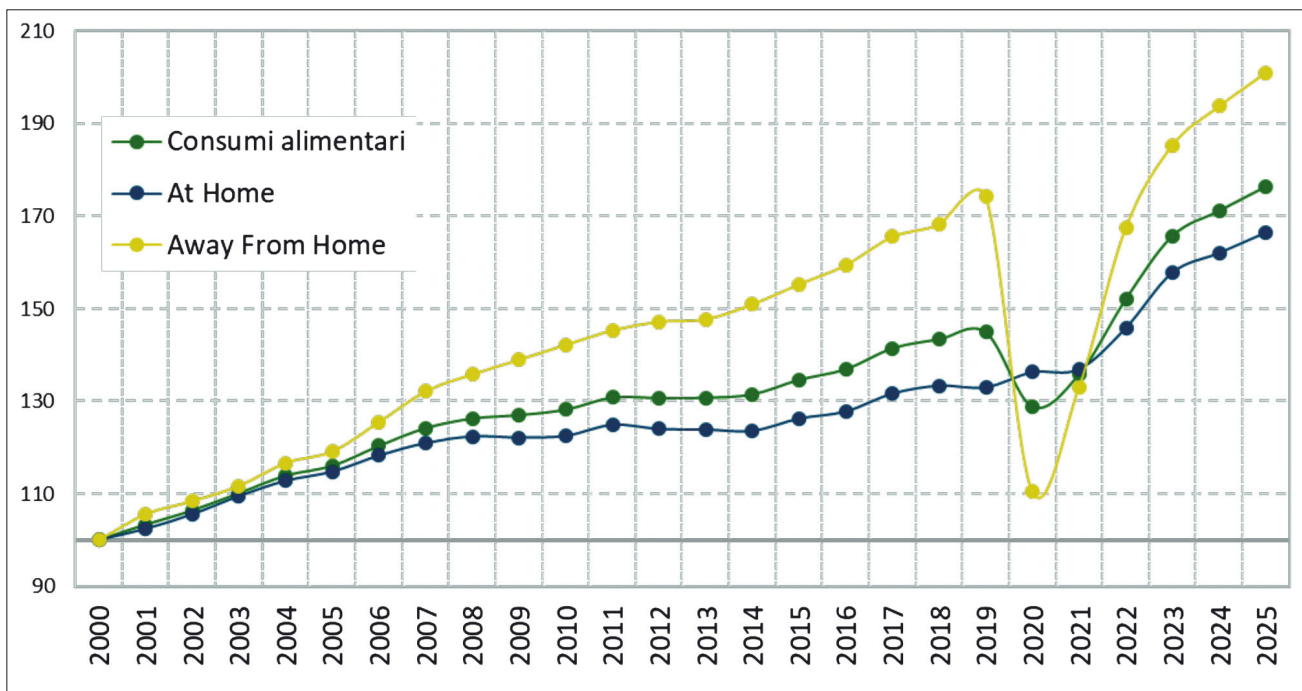
6.1 La dinamica dei consumi alimentari fuori casa

Il 2025 chiude l'anno con un valore stimato di circa 100 miliardi. Osservando la dinamica dei consumi alimentari Away From Home, dopo anni di forte crescita nell'immediato post-pandemia, nel 2025 i consumi alimentari fuori casa, per il se-

condo anno di seguito, fanno registrare un rialzo a valore più contenuto rispetto al passato e anche inferiore alla variazione dell'anno precedente (+3,7% vs 2024 contro il +4,9% del 2024 vs 2023). Il rallentamento della crescita del mercato riflette una maggiore cautela da parte dei consumatori, più attenti a contenere la propria spesa e a selezionare le proprie uscite, a fronte di un'inflazione che ancora nel 2025 resta particolarmente alta nel settore Horeca.

FIG. 6.1 - CONFRONTO TRA L'ANDAMENTO DEI CONSUMI AWAY FROM HOME E AT HOME IN ITALIA

(Trend 2000/2025 - valori correnti)



Fonte: elaborazione TradeLab su dati Istat

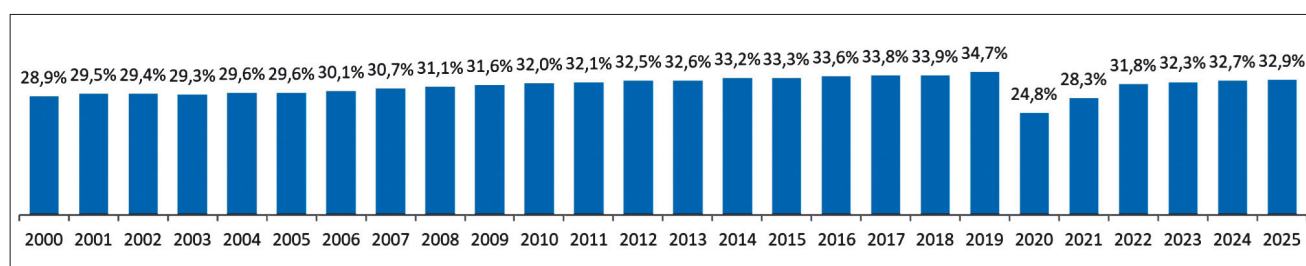
Nel complesso i consumi alimentari¹, nel 2025, sono stati pari a circa 304 miliardi, di cui 204 miliardi At Home e 100 miliardi Away From Home. Considerando un trend di lungo periodo, dal 2000 al 2025, il valore del mercato AFH risulta cresciuto del +101% a prezzi correnti, molto più

del mercato dei consumi alimentari At Home (+67%). Nel 2019 l'incidenza dei consumi fuori casa sul totale dei consumi alimentari era pari al 35%, è scesa al 25% nell'annus horribilis del 2020, per poi risalire al 33% nel 2024 e 2025.

¹ Includere le bevande alcoliche

FIG. 6.2 - QUOTA CONSUMI AFH SUL TOTALE CONSUMI ALIMENTARI

(Trend 2000/2025 - valori correnti)



Fonte: elaborazione TradeLab su dati Istat

TAB. 6.1 – CONSUMI ALIMENTARI NEL 2025

(Miliardi di euro correnti)

	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025*	var. assoluta '25/'19	var. % '25/'19	var. assoluta '25/'24	var. % '25/'24
CONSUMI ALIMENTARI	249	222	234	262	285	295	304	54	21,8%	9	3,1%
In casa	163	167	168	179	193	198	204	41	25,2%	5	2,7%
Fuori casa	87	55	66	83	92	96	100	13	15,4%	4	3,7%

(*) stima Fipe - (**) in alcuni casi il totale potrebbe differire dalla somma delle singole voci per effetto degli arrotondamenti

Fonte: elaborazione su dati Istat (Contabilità nazionale) – le serie storiche sono soggette a revisioni

Nel 2025, come visto sopra, il mercato fuori casa è cresciuto del +3,7% a valori correnti, rispetto all'anno precedente, mentre i consumi alimentari domestici sono cresciuti del +2,7% trainati dalla dinamica dei prezzi. Tuttavia, nel periodo si ri-

scontra un calo della domanda in termini di visite fuori casa, risultato in linea con l'andamento generale di rallentamento del mercato rilevato a partire dallo scorso anno.

TAB. 6.2 – CONSUMI ALIMENTARI FUORI CASA (AFH)

prezzi correnti e prezzi 2025 (Mln. €)

	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025*
Prezzi correnti	86.600	54.900	66.100	83.200	92.100	96.300	99.900
Prezzi 2025	105.600	66.200	78.300	93.800	98.100	99.400	99.900

Fonte: elaborazione su dati Istat (Contabilità nazionale) – le serie storiche sono soggette a revisioni

(*) stima Fipe

La serie a prezzi costanti se da un lato certifica la progressiva crescita del periodo post pandemia e il rallentamento dell'ultimo anno, dall'altro evidenza che la voragine creata proprio dalla pan-

demia non è ancora pienamente riempita. In volume i consumi dello scorso anno sono inferiori del 5,4% a quelli del 2019.

6.2 I cambiamenti della domanda che hanno avuto impatto sui consumi AFH

Archiviata la pandemia il tema che nel biennio 2024-2025 ha preoccupato di più gli italiani, in un contesto geo-politico sempre più complicato ed instabile, è quello del caro-vita per il suo impatto sulla tenuta del potere d'acquisto delle famiglie.

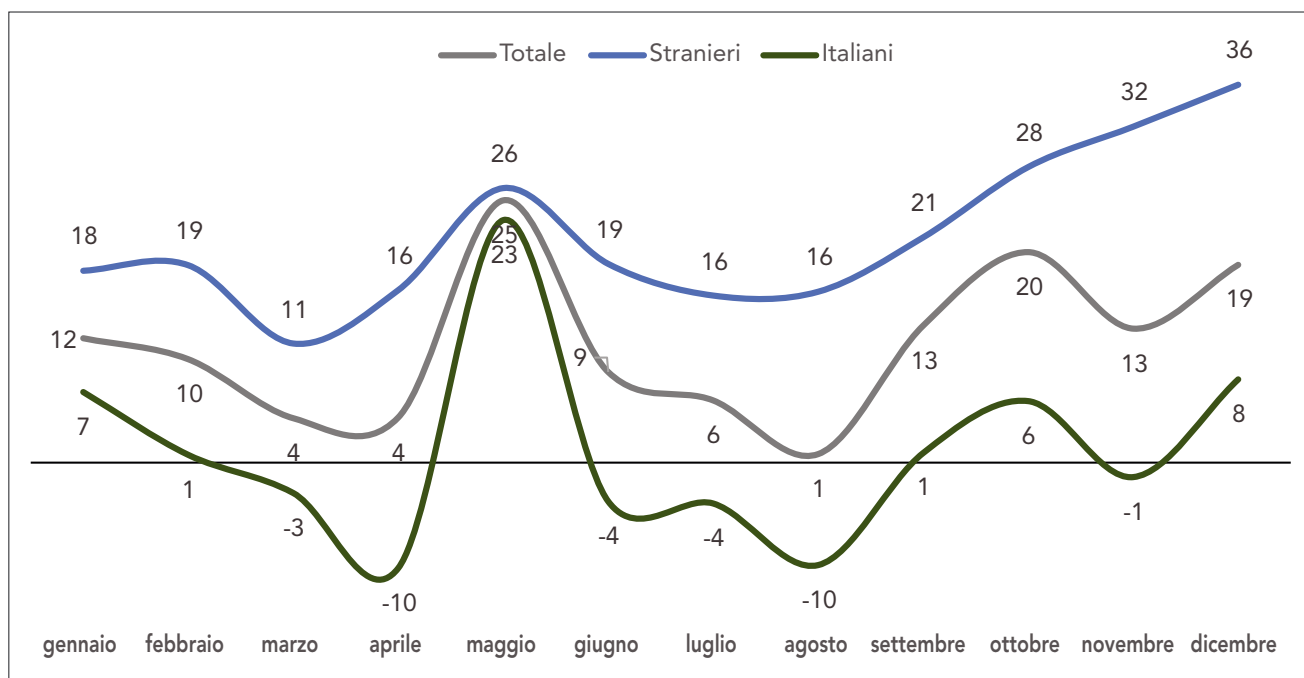
Con l'aumento dei prezzi dei beni e dei servizi e il ridursi dei risparmi accumulati durante gli anni della pandemia, i consumatori si sono trovati a rivedere le proprie abitudini di spesa e a adottare comportamenti d'acquisto più selettivi. Allo stesso tempo, ciò ha portato ad un aumento di attenzione verso investimenti e risparmi, per cercare di proteggere il potere d'acquisto. L'inflazione ha inoltre incentivato una maggiore ricerca di offerte e promozioni, così come l'adozione di pratiche di risparmio più attente, volte alla riduzione degli sprechi e all'ottimizzazione delle risorse disponibili. In questo contesto si è tuttavia verificata una tenuta complessiva del valore dei consumi fuori casa, confermando la voglia di

esperienzialità Away From Home degli italiani; piuttosto i consumatori hanno modificato le proprie abitudini in modo "tattico", cercando soluzioni più "value for money" o concentrandosi su occasioni più di gratificazione che funzionali.

Il turismo continua a dare grande impulso al mercato fuori casa. Nel 2025 si è confermata in crescita in particolare la componente di turismo estero, che ha incrementato i consumi soprattutto nelle grandi città d'arte, nelle aree turistiche e, a livello di canale, soprattutto in ristoranti e hotel. Per quanto riguarda la componente di turismo italiano, nel 2025, nonostante un meteo più stabile e favorevole rispetto al 2024, sul sistema vacanze si è risentito, da un lato, dell'impatto dell'inflazione con una crescita significativa del costo degli alloggi ma anche degli altri servizi turistici e una riduzione delle presenze (circa 97 mila in meno le presenze di italiani), dall'altro, della risalita dei viaggi all'estero degli italiani. Il bilancio è comunque positivo grazie proprio alla crescita del turismo straniero (circa 10,8 milioni di presenze in più) che porta il saldo complessivo delle presenze ad oltre 10,6 milioni (+2,3%).

FIG. 6.3 – PRESENZE TURISTICHE

(var. % 2025/2019)



Fonte: elaborazioni TradeLab su dati Istat

Nel 2025 le presenze turistiche hanno complessivamente superato i livelli del 2019 (+9,2%) con 477,9 milioni rispetto ai 436,7 milioni del 2019; in realtà sono state cresciute le presenze straniere (+20,0%), mentre sono calate quelle italiane (-1,8%).

**TAB. 6.3 – INCIDENZA SMART WORKING
PER SEGMENTO DI POPOLAZIONE**

TOTALE		18%
Genere	Uomo	19%
	Donna	17%
Fascia di età	18/24 anni	22%
	25/34 anni	21%
	35/44 anni	20%
	45/54 anni	15%
	55/64 anni	15%
	65/74 anni	19%
Area geografica	Nord Ovest	19%
	Nord Est	16%
	Centro	21%
	Sud e Isole	17%
Ampiezza comune	<10 mila ab.	16%
	10 mila-30 mila ab.	14%
	30 mila-100 mila ab.	16%
	100 mila-250 mila ab.	19%
	>250 mila ab.	31%

Fonte: TradeLab - AFH Consumer Tracking
(aggiornamento gennaio 2026)

Un altro elemento rilevante per i consumi fuori casa è naturalmente il fenomeno dello smart working che impatta sugli spostamenti quotidiani dei lavoratori e quindi sui consumi fuori casa ad essi associati in diverse occasioni. Si stima che lo smart working abbia riguardato nel 2025 sempre circa il 18% dei lavoratori; tale dato conferma una certa variabilità per area geografica (più presente nel Nord Ovest e nel Centro) e per segmento di popolazione (più giovane e femminile), ma com-

pletivamente è abbastanza stabile nell'arco dell'anno. Il lavoro da casa ha impatto soprattutto sull'occasione del pranzo e su alcuni canali in particolare, come mense, lunch bar o distributori automatici. Probabilmente il consolidarsi dello smart working sta portando a una redistribuzione dei consumi tra canali e territori, favorendo centri urbani di minori dimensioni e modalità di consumo "low-cost" come l'asporto.

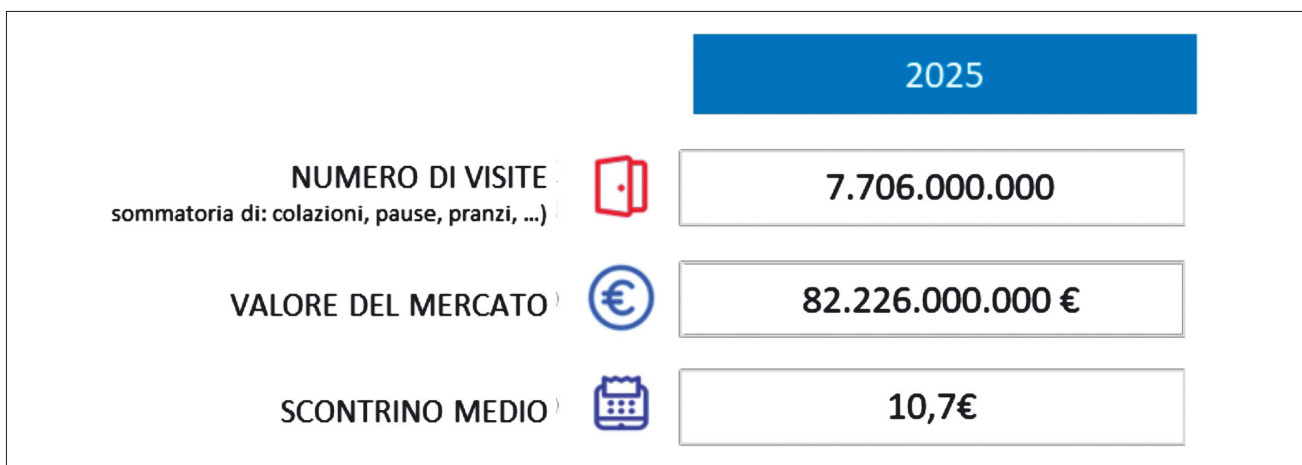
6.3 Mappatura ed evoluzione dei consumi fuori casa in relazione alle principali determinanti del mercato AFH

Per un'analisi in dettaglio dei consumi fuori casa si fa riferimento ai dati rilevati da TradeLab attraverso l'analisi continuativa AFH Consumer Tracking. La rilevazione, iniziata nel giugno 2020, consente di rilevare i comportamenti dei consumatori attraverso un campione di circa 6.000 interviste al mese e oltre 75.000 all'anno realizzate nel 2025. Target dell'analisi è la popolazione italiana con età dai 18 ai 74 anni, pari a circa 45 milioni di individui. Si ricorda che il perimetro dell'analisi non comprende alcune tipologie di consumatori del mercato AFH quali i turisti stranieri, le code della popolazione (minori di 18 anni e maggiori di 74 anni), i consumi effettuati nei distributori automatici e nella ristorazione collettiva (mense); per questo il valore dei consumi considerati è pari a circa 82,2 miliardi di euro, rispetto a un valore complessivo che sfiora i 100 miliardi di euro; tale risultato deriva da più fattori, quali un ulteriore aumento del valore medio degli scontrini e un mix di consumi che ha continuato a sostenere le occasioni e i canali a maggior valore, nonostante un calo dei volumi delle visite (-2%).

Nel 2025 sono state complessivamente realizzate circa 8 miliardi di visite (9,7 considerando l'intero mercato, ad esclusione del distributore automatico), con uno scontrino medio di 10,70€ in crescita del +3%.

FIG. 6.4 - PRINCIPALI STATISTICHE DEL MERCATO DEI CONSUMI FUORI CASA NEL 2025

(perimetro Italiani 18-74 anni)



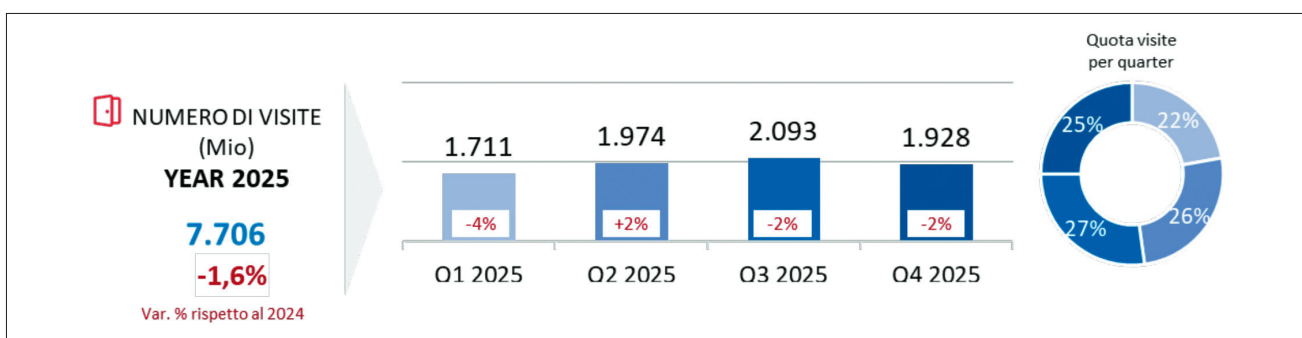
Fonte: AFH Consumer Tracking - TradeLab

L'andamento delle visite per trimestre indica un 2025 altalenante, fra alti e bassi della domanda. Un significativo calo dei consumi si registra già nel primo trimestre (-4%), quando il mercato prosegue il trend di rallentamento di fine 2024, ulteriormente accentuato dall'entrata in vigore (dicembre 2024) della riforma del Codice della Strada che impatta in particolare sui consumi serali (aperitivo, cena e dopocena). Dopo un secondo trimestre in crescita (+2%), sostenuto dal calendario delle vacanze primaverili 2025 e da un meteo favorevole, segue un trimestre estivo nuovamente negativo (-2%) (lo scorso Q3 2024 era già in decrescita rispetto allo stesso periodo 2023). Prosegue perciò la tendenza di un Q3 sotto performante per quanto riguarda la do-

manda di consumi AFH. È noto che il terzo trimestre ha il maggior peso in termini di visite. Nel 2025 si consolida, dunque, un trend di riduzione della frequentazione dei luoghi del fuori casa - dai bar alla ristorazione - che coinvolge anche il periodo delle vacanze. Il quarto trimestre sancisce, infine, una "difficoltà" del comparto (-2%). Nel 2025 si conferma, pertanto, il rallentamento della frequentazione AFH, riscontrato per la prima volta da dopo la pandemia a partire dal 2024; mentre la significativa crescita del mercato a valore è frutto del combinato disposto di dinamica dei prezzi e tenuta della spesa media complessiva conseguente alla maggiore selettività dei consumatori che privilegiano i momenti di consumo AFH a maggior valore esperienziale.

FIG. 6.5 – IL TREND DELLE VISITE PER TRIMESTRE NEL 2025

(esclusi distributori automatici)



Fonte: AFH Consumer Tracking - TradeLab

Per approfondire l'analisi dei comportamenti di consumo si considereranno ora alcune variabili significative quali dimensione geografica, occasioni di consumo e tipologie di canali frequentati.

■ 6.3.1 La dimensione geografica dei consumi

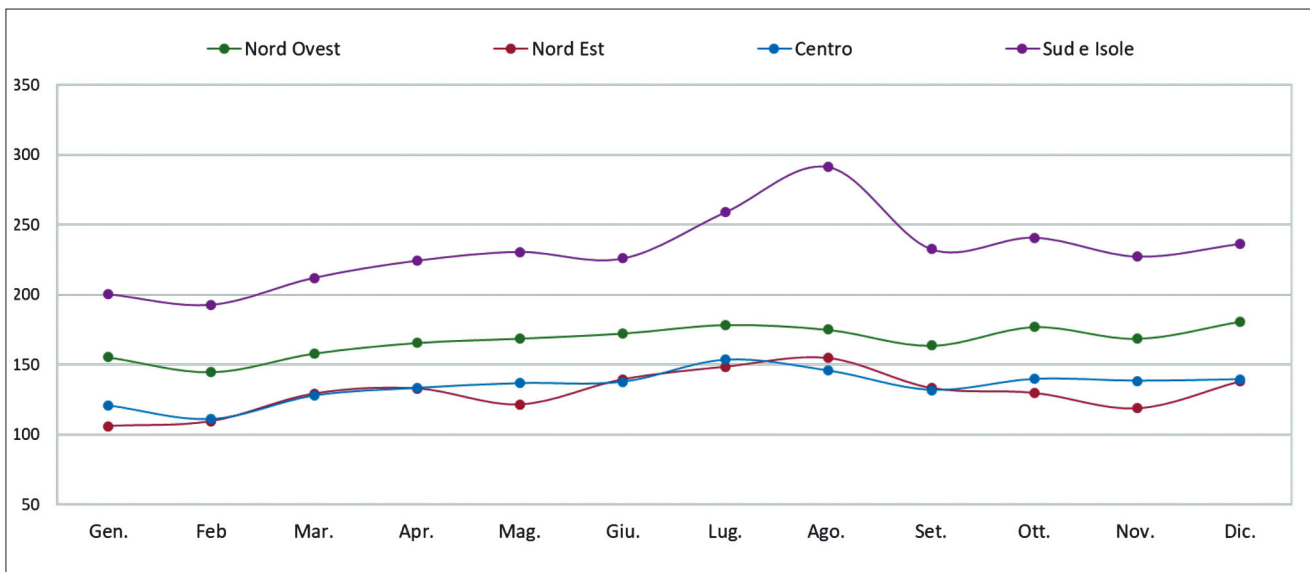
Per quanto riguarda la dimensione geografica dei consumi, si possono effettuare alcune considerazioni. In tutte le aree si registrano riduzioni delle visite tranne che nel Nord Est che invece rimane stabile (+0,3%). La decrescita più importante è nel Sud e Isole (-3%) nonostante sia l'area con la maggior quota di visite, in particolare con riferimento ai mesi estivi, grazie ancora a un ruolo importante del turismo italiano e al ritorno del turismo straniero. Seguono il Centro (-2%) e il Nord Ovest (-1%). Considerando la dimensione dei centri, è interessante notare come siano, da

un lato, i grandi centri urbani (con oltre 100.000 abitanti) gli unici nel periodo a mostrare un andamento stabile/positivo delle visite.

Nonostante sia noto il ruolo giocato dal mantenimento dello smart working, i grandi centri urbani - sostenuti da una maggior quota di residenti e dall'afflusso di pendolari e turisti - sono gli unici che nel 2025 registrano trend positivi della domanda. Il progressivo spopolamento continua, invece, a penalizzare i centri urbani di minori dimensioni. Nello stesso periodo, si registrano performance negative anche per i centri urbani di medie dimensioni (10.001-100.000 abitanti), penalizzati da una contrazione dei consumi interni e dal rallentamento dei flussi turistici di prossimità, specialmente nella stagione estiva.

FIG. 6.6 – IL TREND DELLE VISITE PER TERRITORIO – ANNO 2025

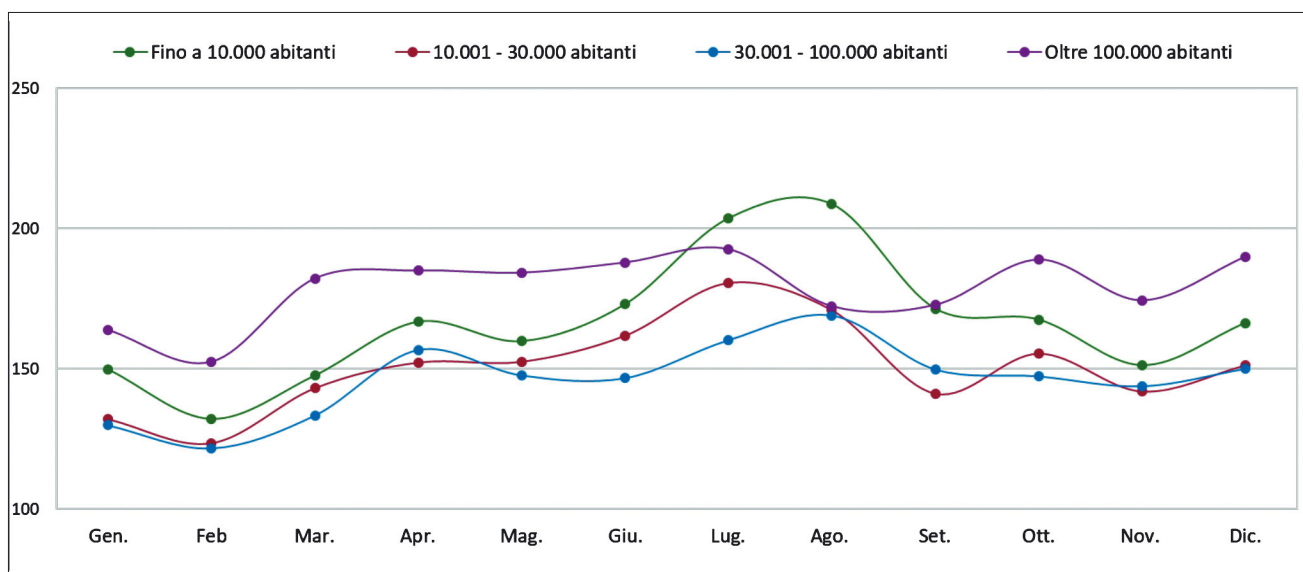
(in milioni - esclusi distributori automatici)



Fonte: AFH Consumer Tracking - TradeLab

FIG. 6.7 – IL TREND DELLE VISITE PER AMPIEZZA CENTRO – ANNO 2025

(in milioni - esclusi distributori automatici)



Fonte: AFH Consumer Tracking - TradeLab

■ 6.3.2 Le occasioni di consumo

Rispetto al 2024 tutte le occasioni mostrano un trend negativo delle visite, eccetto il pranzo. In particolare, delle tre occasioni "core", il pranzo è l'unico con un dato positivo, mentre le altre due occasioni (cena e colazione) mostrano un trend migliore, o allineato, all'andamento generale delle visite.

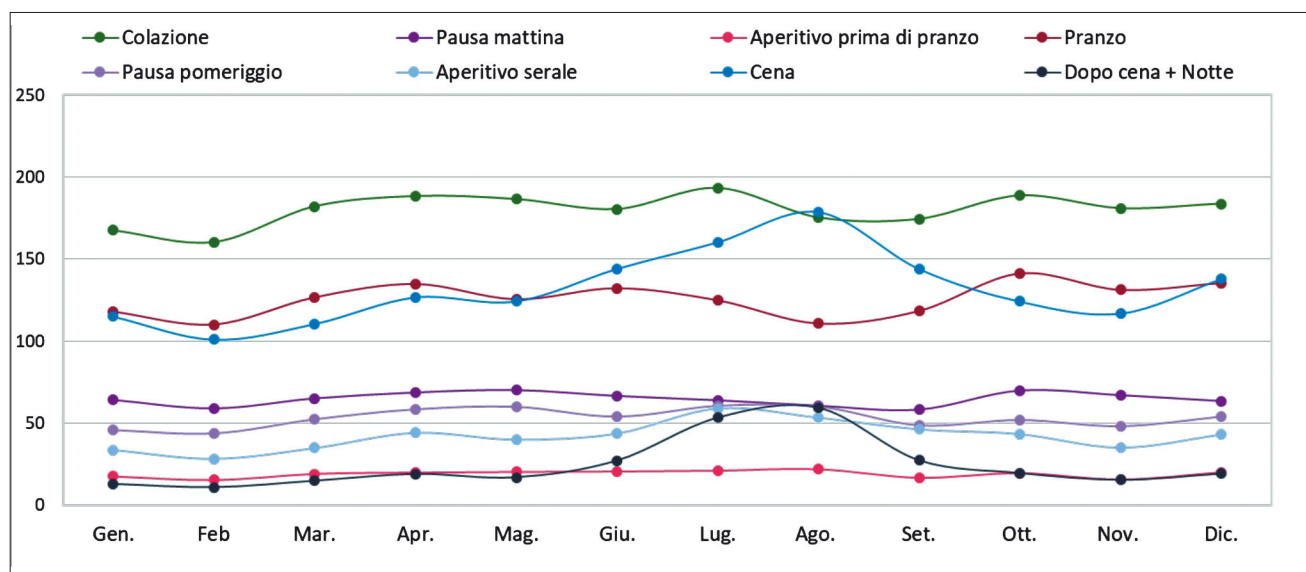
Come visto sopra, in un ranking delle migliori performance, troviamo al primo posto il pranzo: unica occasione di consumo in lieve crescita nel 2025 (+0,4%), trainato dalla componente dei consumi leisure e/o legati al turismo (mentre sono in calo le visite in pausa pranzo di lavoro al Bar).

Segue la cena, anch'essa maggiormente resiliente (-1% rispetto al totale visite -2%). La colazione mostra un trend negativo (-2%), del tutto allineato all'andamento della domanda. In riduzione, pausa mattina (-5%) e aperitivo serale (-4%). In ripresa, sebbene ancora negativi, dopocena/notte e pausa pomeriggio (-1% entrambi i momenti), grazie al contributo della Gen. Z.

Nel 2025 il peso delle occasioni diurne sul totale delle visite è pari al 69% (in particolare 28% solo a colazione e 20% a pranzo), la cena cresce molto nel periodo estivo per poi risultare inferiore o pari al pranzo nei restanti mesi.

FIG. 6.8 – IL TREND DELLE VISITE PER OCCASIONE DI CONSUMO - ANNO 2025

(in milioni - esclusi distributori automatici)



Fonte: AFH Consumer Tracking - TradeLab

Nel complesso:

- la colazione fa registrare nel 2025 un andamento complessivo in linea con i risultati del comparto, ma in controtendenza con la resilienza mostrata nel periodo precedente. Se fino al 2024 aveva subito meno l'impatto della pandemia e del caro-vita, mantenendo visite abbastanza costanti nel tempo, anche legate ad un vissuto di occasione sociale, oggi pare riflettere maggiormente le difficoltà del momento. Il dato sarà da monitorare nel corso del 2026;
- per l'occasione del pranzo resta - in negativo - il fenomeno dello *smart working* soprattutto per quanto riguarda i grandi centri urbani. Gioca un ruolo positivo, invece, la componente dei consumi *leisure* e/o legati al turismo;
- la cena, anche se con un segno lievemente negativo, conferma la riluttanza dei consumatori a rinunciarci soprattutto in occasioni di feste e/o ricorrenze;
- l'andamento negativo dell'aperitivo si correla al calo delle visite registrato anche nel 2025 per il target dei Millennials e all'impatto di una comunicazione dai toni allarmistici sui presunti cambiamenti della normativa su guida&alcool partita nel periodo a cavallo tra il 2024 e il 2025);

- il dopocena/notte vede un ritorno del target di frequentatori più giovani (Gen. Z) e chiude il 2025 con una performance di stabilità.

■ 6.3.3 I canali di consumo

Dal punto di vista dei canali, nel 2025 si rileva un andamento positivo delle visite solo per due comparti: ristoranti e ristorazione in catena (entrambi in lieve crescita: +1%). Il trend positivo della ristorazione indipendente è sostenuto principalmente dai risultati in crescita dei ristoranti di fascia alta e fascia media, in contrazione solo la fascia bassa; tiene anche il canale pizzerie che chiude l'anno con un lieve segno meno (-0,7% a visite) ma decisamente sopra la media mercato. Le tre migliori performance - le uniche con trend di crescita - sono registrate per i ristoranti di fascia media (+2,5%), seguiti dalla ristorazione di fascia alta (+2%) e poi dalla ristorazione in catena (+1%).

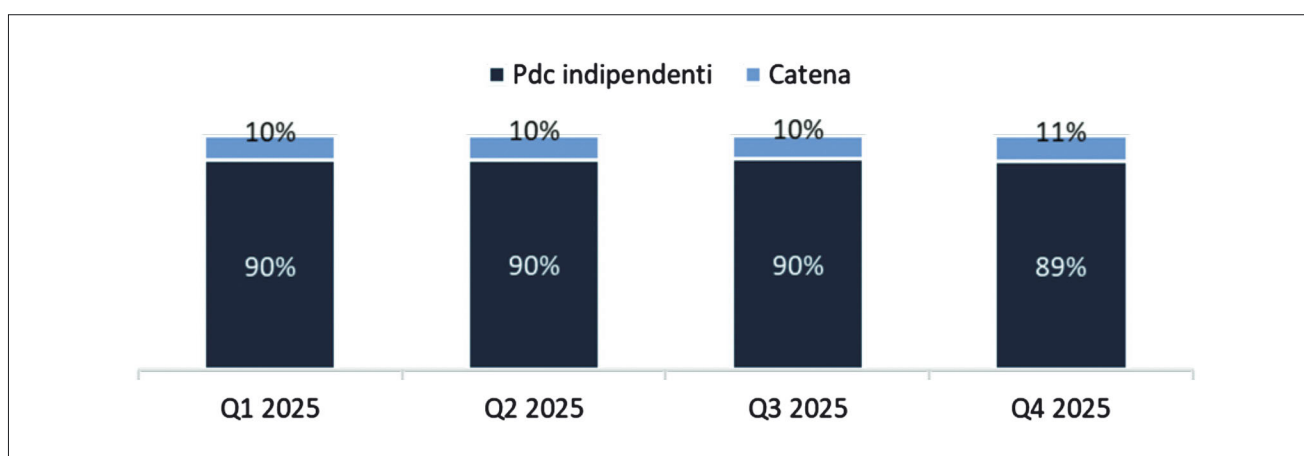
Nel 2025 gli esercizi della ristorazione in catena hanno raccolto in tutti i trimestri dell'anno, una quota visite intorno al 10/11% (in lieve crescita rispetto al 9/10% dell'anno precedente). Questa tipologia di offerta, presente soprattutto nei grandi centri urbani, nelle location di transito e di shopping, si conferma attrattiva e in grado di

intercettare i bisogni dei consumatori, dando soluzioni value for money, oltre che esperienziali, particolarmente apprezzate dal target più giovane e dalle famiglie. Considerando i singoli canali, il bar continua ad essere il canale che ha raccolto il maggior numero di visite nel 2024, pari al 55% del totale visite annuali.

I ristoranti hanno invece raccolto una quota visite complessiva pari al 21%, con performance differenti però a seconda della tipologia: positive - come visto sopra - per la ristorazione di livello alto (+2%) e medio alto (+2,5%), stabili per le pizzerie (-0,7%), meno positive per le attività di ristorazione con spesa media inferiore a 25€ (-3%).

FIG. 6.9 - LA DISTRIBUZIONE DELLE VISITE TRA CATENE ED ESERCIZI INDIPENDENTI PER TRIMESTRE

(esclusi distributori automatici)



Fonte: AFH Consumer Tracking - TradeLab

Si conferma quindi una potenziale polarizzazione dell'offerta, dove l'esigenza di convenienza, anche legata a occasioni più funzionali, viene spesso soddisfatta dall'offerta in catena e dalle pizzerie indipendenti, mentre la ricerca di gratificazione e di esperienzialità dalla ristorazione indipendente di fascia medio alta.

La ristorazione fast-food raccoglie circa il 9% delle visite complessive.

Il Food Delivery nel suo complesso si è ormai attestato ad una quota visite complessiva del 3%; il peso della componente tradizionale off line va riducendosi sensibilmente (si è rilevato un calo di visite del -6% rispetto al 2024), mentre cala solo lievemente il peso di quella on line (-1%) che uti-

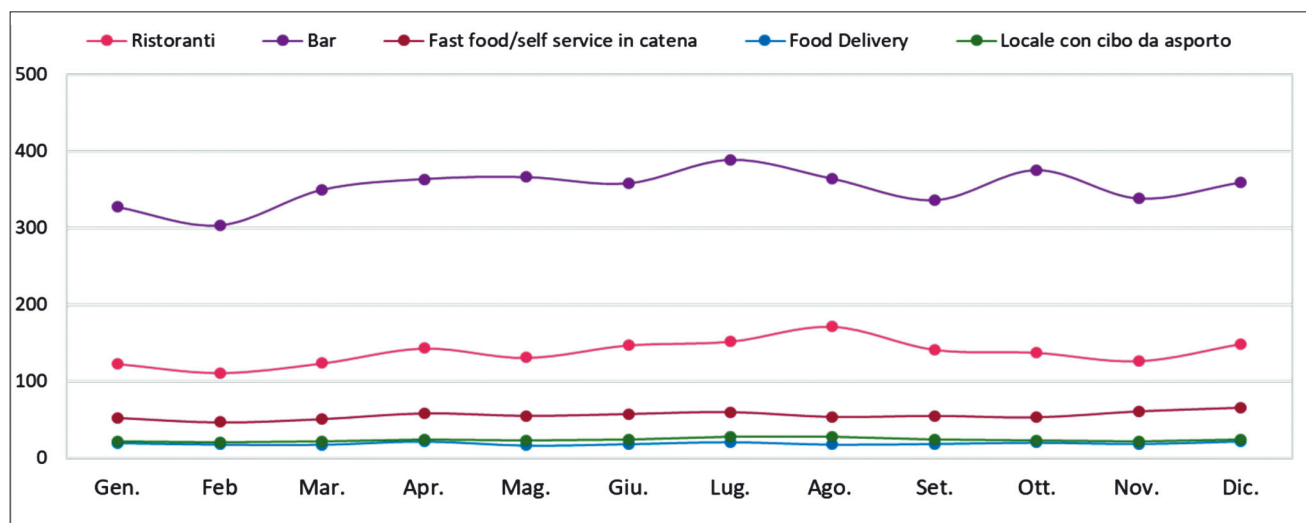
lizza piattaforme specializzate, confermando un'abitudine pressoché stabile alla fruizione di questo canale da parte di una quota di italiani.

Nel 2025 il Food Delivery ha raggiunto un valore complessivo di 2,5 miliardi di euro circa. Le due tipologie di food delivery si confermano ancora connotate geograficamente e come target: il food delivery on line soprattutto in centri di maggiori dimensioni e tra i giovani, mentre l'off line al Sud e nei centri più piccoli e tra le persone più adulte.

I locali con cibo d'asporto hanno mantenuto costante la loro quota di visite (4%) con un numero complessivo di visite pari a circa 280 milioni.

FIG. 6.10 – IL TREND DELLE VISITE PER I PRINCIPALI CANALI -ANNO 2025

(in milioni)



Fonte: AFH Consumer Tracking - TradeLab

Considerando alcuni elementi che hanno caratterizzato il mercato Fuori Casa nell'ultimo anno si delineano alcuni punti di attenzione:

- l'incremento dei prezzi al consumo, che porta a una maggiore selettività delle spese e a comportamenti tattici per non rinunciare a questo tipo di consumo;
- la rilevanza del turismo internazionale e l'interesse per il nostro Paese come meta turistica che ha avuto un impatto positivo sui consumi fuori casa nel 2025 e lo avrà nel 2026;
- la tenuta della ristorazione in catena, che riesce anche ad intercettare un target molto giovane che sta disertando altri canali;
- la crescente polarizzazione, lato domanda, in termini di divario nei consumi tra fasce di popolazione con diversa capacità di spesa;
- il permanere, soprattutto nelle grandi città, dello smart working che porta le imprese di ristorazione a rivedere la propria offerta e i consumatori ad attribuire un diverso peso alle occasioni (con riferimento in particolare alla frequentazione del pranzo, delle pause e della cena);
- la digitalizzazione del fuori casa: al fine di migliorare il servizio ai propri clienti, ed anche per attrarre nuovi/più clienti, le imprese si trovano a ragionare sull'integrazione di strumenti digitali sia nelle operazioni di front-office (prenotazione,

presa d'ordine, pagamento, comunicazioni sociali) che in quelle di back-office (gestione acquisti, ecc.);

- la richiesta di "prodotti Food&Beverage benessere": la selettività dei comportamenti di consumo, sempre più si lega non solo a "quanto spendere" per le dinamiche inflattive che influiscono sulla capacità di spesa, ma anche a "come spendere" per una sempre maggiore ricerca di prodotti healthy o comunque in linea con il proprio stile alimentare, oltre che gratificanti/esperienziali;
- un ulteriore tema che ha visto la luce a fine 2024, e di cui si sono visti primi effetti nel 2025, è il tema del rapporto tra guida e consumo di bevande alcoliche.

Il mercato fuori casa è sempre più importante per le aziende e per gli imprenditori a tutti i livelli della lunga filiera, anche perché è un mercato in cui è possibile recuperare marginalità rispetto al mercato AT Home, che da anni presenta bassi tassi di crescita e sempre più attenzione al prezzo (confermata anche dalla forte crescita del format dei Discount). La molteplicità di canali e sotto canali presenti nel mercato Fuori Casa richiede tuttavia che le aziende lo affrontino con piani strategici e Route To Market ben delineati, mirati a intercettare i segmenti di clientela più in sintonia con la specifica.



I SEGMENTI DI CONSUMATORI

Nel 2025 la frequentazione del Fuori casa appare distribuita tra popolazione maschile (52% delle visite annue complessive) e femminile (48% delle visite).

Si conferma, considerando le occasioni di frequentazione, una maggior presenza degli uomini nel momento dell'aperitivo pre-pranzo e del pranzo e delle donne nel momento delle pause (mattina e pomeriggio), mentre nelle altre occasioni la presenza è abbastanza allineata. Per quanto riguarda la frequentazione dei canali si assiste a un sostanziale allineamento, con l'eccezione di una maggiore presenza maschile nel canale Mense e Ristoranti e femminile nei Bar Diurni, nelle Gelaterie e nei Fast-Food.

La fascia dei giovani (16-34 anni) ha recuperato con una maggiore frequentazione del fuori casa (-1% vs 2024; era -4% nel 2024 vs 2023) e questo ha impattato soprattutto su una ripresa delle occasioni pausa pomeriggio e dopocena/notte. Questo target di popolazione è meno presente nel momento della colazione ma frequenta l'occasione del pranzo (che forse per motivi di studio o lavoro si trova a dover effettuare fuori casa) e i momenti serali dell'aperitivo, della cena (occasione che raccoglie oltre un quarto delle loro vi-

site) e del dopocena; rispetto agli altri target, frequentano maggiormente bar serali, discoteche e luoghi di consumo easy (Fast Food, take away, eventi, fiere) e utilizzano di più il Food Delivery.

Le fasce di età centrali (35-54 anni) sono un target importante perché raccolgono circa il 40% delle visite fuori casa complessive, ma nel 2025 mostrano anche il maggior decremento nel numero di visite (-5%), dato in parte riconducibile alla forte concentrazione in questa fascia d'età delle famiglie con figli. In generale, la frequentazione AFH degli adulti di età centrali appare strettamente correlata alle attività di lavoro (e quindi alle occasioni della colazione e del pranzo che insieme raggiungono quasi la metà delle loro visite) e al momento della cena. Il bar (in particolare diurno) è il luogo di riferimento e più frequentato da questo target.

I consumatori più adulti (oltre 55 anni) ha aumentato la frequentazione del fuori casa (+2% rispetto al 2024). Questo target vale poco di più un terzo delle visite. Gli Over 55 anni concentrano le loro uscite nella mattinata (colazione e pausa mattina) e oltre la metà delle visite si concentra prima di pranzo (51%); le restanti visite riguardano i momenti conviviali di pranzo e cena (34%). Il canale che frequentano maggiormente sono i bar diurni (60% delle visite) e i canali della ristorazione (22%).

7

ABITUDINI DI CONSUMO NELLA RISTORAZIONE: UN CONFRONTO TRA GENERAZIONI



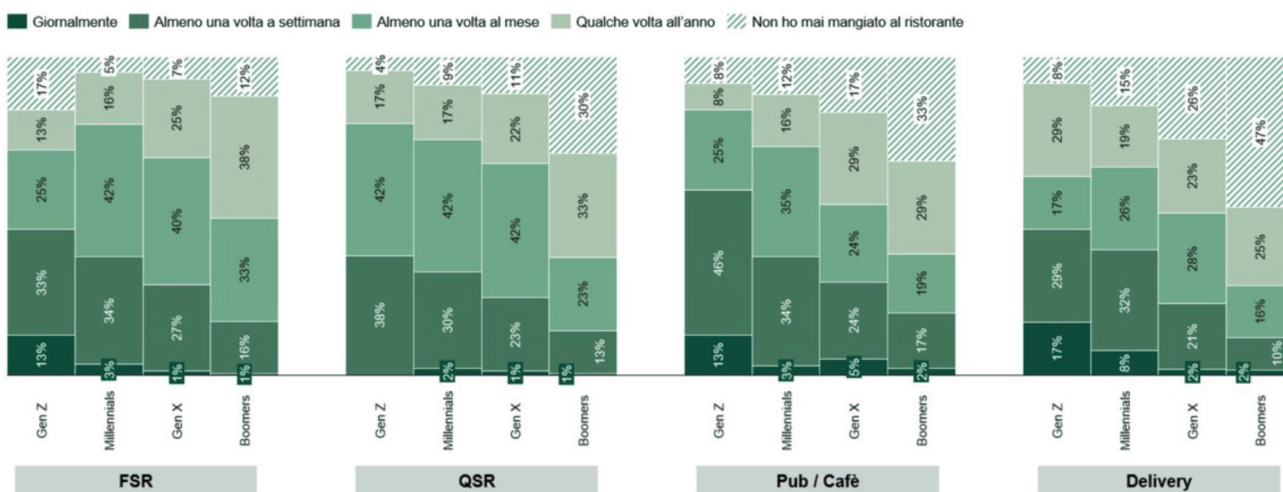
7 ABITUDINI DI CONSUMO NELLA RISTORAZIONE: UN CONFRONTO TRA GENERAZIONI

7.1. Italia: frequenza per canale e generazione e cosa significa per il Full Service

Prima di entrare nei trend specifici sul *Full Service* in Italia anche nel confronto con l'Europa, è utile il quadro di contesto, riportato nella figura di seguito, che dà evidenza a come si distribuisce la frequenza tra canali diversi in Italia e come

cambiano le abitudini per generazione. Questo permette di leggere il *Full Service* non come comparto isolato, ma come parte di un sistema di scelte che cambia molto con l'età.

FIG. 7.1 - CON QUALE FREQUENZA ORDINI CIBO E BEVANDE DAI SEGUENTI LUOGHI?



% di rispondenti (N = 4495), sondaggio Q4 2025 - Indagine Bain & Company

7.1.1 Trend 1 | In Italia il consumo fuori casa e off-premise dei più giovani è multi-canale

La prima evidenza è che, sotto i 45 anni, l'Italia non mostra un canale dominante che assorbe tutto, ma un vero portafoglio di scelte. I Millennials, per esempio, dichiarano frequenze almeno mensili molto elevate su più canali contemporaneamente: FSR 79%, QSR 74%, Pub/Cafè 72%, Delivery 66%.

Il segnale per il *Full Service* è chiaro: la competizione in Italia non è contro un singolo formato, ma contro una combinazione di alternative che possono assorbire occasioni diverse. In particolare, quando più canali sono forti sul perimetro mensile, la differenza si sposta dalla mera dispo-

nibilità a consumare fuori casa alla scelta dell'occasione, del momento e del tipo di esperienza.

Per la Gen Z, il portafoglio è ancora più largo: Pub/Cafè raggiunge 84% almeno mensile, QSR 80%, FSR 71%, Delivery 63%.

Questo quadro definisce un contesto dove, per i più giovani, il *full service* è importante ma non sempre il canale più routinario: la socialità e la frequenza di base si addensano soprattutto nei Pub/Cafè, mentre il *full service* compete più direttamente su occasioni che hanno bisogno di un contenuto esperienziale o di un valore percepito superiore.

■ 7.1.2 Trend 2 | Il Full Service è il canale più trasversale per età e quello con la barriera di accesso più bassa tra i più maturi

Se tra i giovani è dominante l'ampiezza multi-canale, tra i Boomers è dominante la selettività. Qui emerge un elemento molto utile per leggere il mercato italiano: tra tutti i canali considerati, il *Full Service* è quello che mantiene la maggiore inclusività anche nelle fasce più adulte.

I Boomers dichiarano di non usare il canale FSR nel 12% dei casi, mentre la non fruizione sale al 30% per QSR, 33% per Pub/Café e al 47% per Delivery.

Questa differenza non è marginale: significa che, nel pubblico più maturo, il *full service* è spesso il formato di riferimento, mentre gli altri canali diventano perimetri più ristretti o periferici. In termini di lettura strategica, questo riduce il rischio di cannibalizzazione diretta del *Full Service* da parte di Delivery tra gli over 55, ma aumenta l'importanza di non perdere abitudini consolidate, perché alternative equivalenti risultano meno praticate.

Nei Boomers il *Full Service* è più occasionale: 38% poche volte l'anno, 33% almeno mensile, 16% almeno settimanale, 1% quotidiano. Quindi ogni visita pesa di più, ma è anche più esposta a tagli in fase di prudenza.

■ 7.1.3 Trend 3 | Delivery è il canale più polarizzato per età in Italia e questo cambia le regole del gioco sulle occasioni

Tra tutti i canali, Delivery è quello con il gradiente generazionale più netto. La non fruizione passa da 8% nella Gen Z a 47% nei Boomers, con Gen X a 26% e Millennials a 15%. Anche sul fronte della intensità, Delivery si concentra sui giovani: 17% giornaliero e 29% almeno settimanale nella Gen Z, contro 2% e 10% nei Boomers.

Per il *Full Service*, questo implica una doppia lettura. Da un lato, tra i giovani esiste una competizione reale tra uscire e sostituire alcune occasioni con consumo a domicilio, perché l'uso settimanale o più di Delivery è già alto (46% nella Gen Z, di cui 17% quotidiano). Dall'altro, tra i più maturi Delivery è ancora marginale e non rappresenta un sostituto di massa; qui la competizione

del *Full Service* è più legata a riduzione delle occasioni, non a migrazione di canale.

■ 7.1.4 Trend 4 | Pub-Café è il vero motore di frequenza giovane e crea uno standard implicito di abitudine

In Italia, Pub-Café è il canale più frequentato dai giovani: Gen Z 59% settimanale o più, di cui 13% quotidiano e i Millennials 37% settimanale o più, di cui 3% quotidiano.

Pub-Café è il canale-routine dei giovani. Il *Full Service* non deve copiarne la frequenza: deve intercettare occasioni a maggiore valore (esperienza, qualità, celebrazione) trasformando parte della socialità in maggior valore.

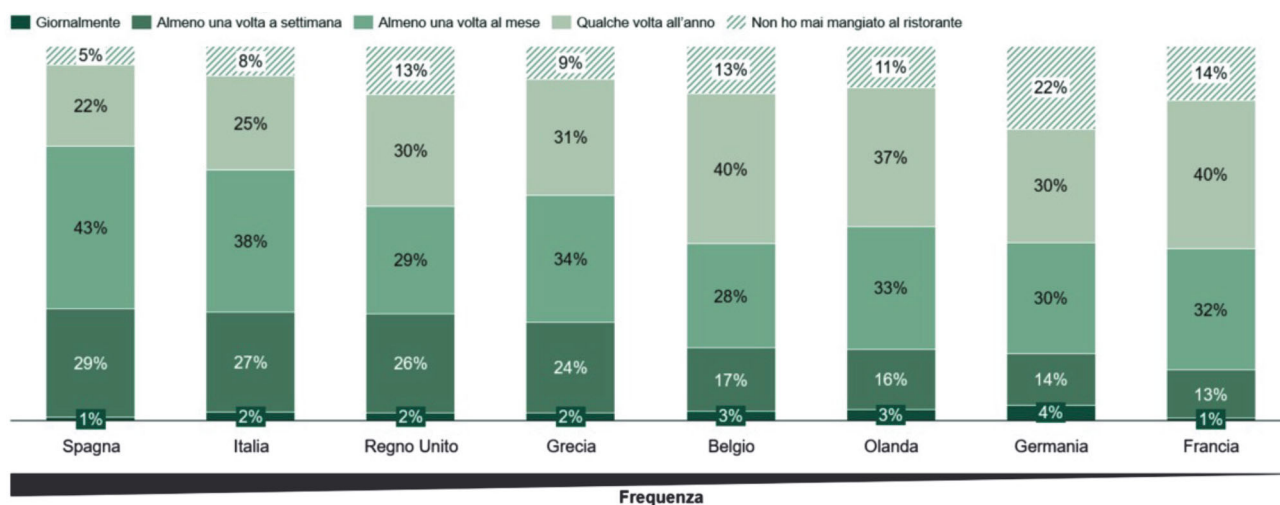
7.2. Europa: quattro trend sul Full Service

■ 7.2.1 Trend 1 | Sud Europa: frequenza più alta

Il primo macro-trend è geografico: i Paesi del Sud Europa mostrano una relazione più abituale con il ristorante *Full Service*, con una base di consumatori che dichiara frequenze regolari più elevate rispetto ai Paesi più a Nord. La quota di consumatori che dichiara di frequentare i ristoranti almeno settimanalmente è sensibilmente più alta nei paesi del Sud Europa rispetto ai mercati nordeuropei, e parallelamente la quota di non consumatori è ridotta.

Spagna, Italia e Grecia si collocano in un'area di alta frequenza, pur con sfumature diverse: l'Italia mantiene un profilo molto forte e vicino alla Spagna sulle frequenze più ricorrenti (~30% dei rispondenti esce al ristorante almeno una volta a settimana), mentre la Grecia presenta un maggior peso delle uscite "qualche volta all'anno" (~31% dei rispondenti), segnalando un comportamento più legato a occasioni specifiche e meno a una routine. Questo dettaglio è strategicamente rilevante: la composizione interna (regolarità vs. occasionalità) cambia il tipo di leva più efficace. Dove prevalgono frequenze mensili o settimanali, l'offerta può concentrarsi su fidelizzazione e varietà; dove cresce l'occasionalità, diventano centrali i driver di scelta dell'occasione.

FIG. 7.2 - CON QUALE FREQUENZA MANGI IN RISTORANTI FULL-SERVICE?



% di rispondenti (N = 4495), sondaggio Q4 2025 - Indagine Bain & Company

Il confronto con i Paesi più a Nord rende il quadro ancora più chiaro: in Germania e Francia, ad esempio, pesano di più sia l'uscita "qualche volta all'anno" (35% in media vs. 26% in media per i paesi sudeuropei) sia la quota di chi dichiara di non aver consumato affatto nel canale (18% in media vs. 7% in media per i paesi sudeuropei). Questo non indica semplicemente una frequenza minore, ma un diverso ruolo dei ristoranti nella dieta fuori casa: meno routine e più selettività, con un perimetro di mercato potenziale (convertibile) più ampio ma anche più costoso da acquisire.

7.2.2 Trend 2 | Italia: Gen Z outlier e polarizzazione

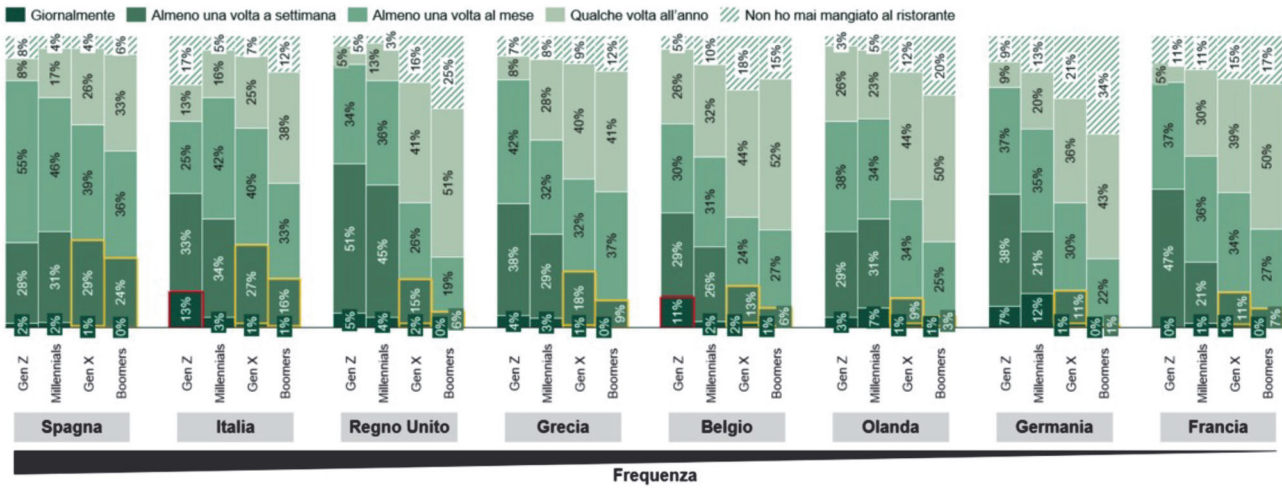
Quando si segmenta per generazione, emerge un segnale molto distintivo: in Italia il 13% della Gen Z dichiara di andare al ristorante *Full Service* tutti i giorni, un valore che crea una discontinuità rispetto a quasi tutti gli altri mercati europei analizzati (il 5% in media); l'unica eccezione comparabile è il Belgio, dove la quota della Gen Z si attesta comunque più in basso (11%). Questo dato non è solo una curiosità statistica: segnala l'esistenza di un cluster di giovani per i quali l'andare fuori al ristorante non è un premio occasionale, ma una componente della quotidianità. In chiave business, è un segmento ad altissimo potenziale di frequenza, ma anche ad alta sensibilità rispetto a elementi come accessibilità,

velocità del servizio, e, soprattutto, capacità di rinnovare l'esperienza senza snaturarla.

Allo stesso tempo, l'Italia mostra anche un altro elemento tipico dei mercati maturi e competitivi: la polarizzazione. Nella stessa Gen Z italiana, infatti, è significativa anche la quota di chi dichiara di non aver consumato nel canale (17%). La compresenza di heavy users e di non-users nello stesso gruppo anagrafico suggerisce che il ristorante, per i più giovani, non è automaticamente attrattivo: può essere fortemente rilevante per alcuni e irrilevante per altri. Questo apre una doppia agenda: da un lato proteggere e valorizzare i super-frequentatori, dall'altro capire quali barriere (percepiti) tengono fuori una parte dei giovani, nonostante il contesto Paese favorevole.

Un secondo insight, collegato, riguarda la trasversalità generazionale. In Italia e Spagna, rispetto ad altri mercati, le generazioni più anziane restano più presenti nel canale: i Boomers, pur con frequenze inferiori ai giovani, mantengono livelli di partecipazione e regolarità che risultano relativamente più solidi se confrontati con gli altri paesi (si pensi, ad esempio, all'aumento di non-consumo nei segmenti più maturi in Germania e Francia). In pratica, l'Italia è un mercato più intergenerazionale, in cui il *Full Service* non è sostenuto solo dai giovani, ma dove anche le generazioni più anziane contribuiscono ancora in

FIG. 7.3 - CON QUALE FREQUENZA MANGI IN RISTORANTI FULL-SERVICE?



% di rispondenti (N = 4495), sondaggio Q4 2025 - Indagine Bain & Company

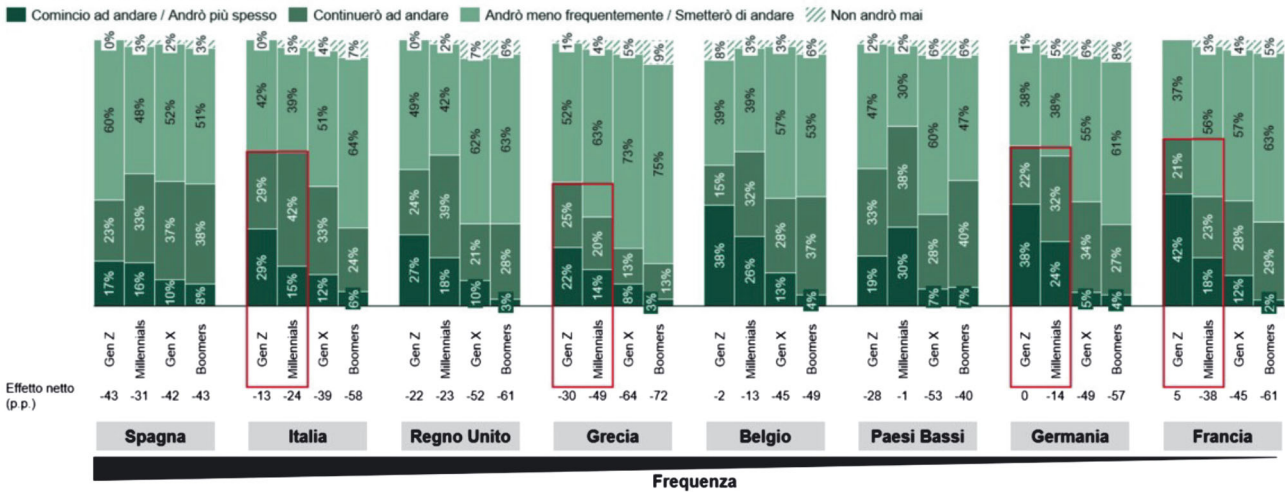
modo rilevante alla base clienti. Per gli operatori questo significa poter costruire un posizionamento meno polarizzato, capace di parlare a target diversi senza trasformare l'offerta in una somma incoerente di proposte.

7.2.3 Trend 3 | La resilienza è guidata dai giovani

Il terzo trend emerge guardando non solo alla situazione attuale, ma alle intenzioni a breve termine: alla domanda su come evolverà lo stile di vita nei prossimi tre mesi rispetto all'andare fuori al ristorante, il saldo (l'effetto netto, inteso

come differenza tra chi dichiara "Comincia ad andare/andrà più spesso" e chi dichiara "andrà meno frequentemente/ smette di andare") è complessivamente negativo in quasi tutti i Paesi e generazioni. Il dato quindi racconta un'Europa prudente, con un rischio di contrazione della domanda nel breve. Ma dentro questo quadro, l'Italia mostra un profilo particolare: tra i mercati dove già si esce spesso, è quello in cui la componente giovane appare relativamente più resiliente. In Italia la Gen Z ha un effetto netto di -13 punti, molto meno penalizzante rispetto a Spagna e

FIG. 7.4 - COME VEDI EVOLVERSI IL TUO STILE DI VITA NEI PROSSIMI 3 MESI PER QUANTO RIGUARDA MANGIARE FUORI AL RISTORANTE?



% di rispondenti (N = 4495), sondaggio Q4 2025 - Indagine Bain & Company

Grecia (-43 e -30 punti rispettivamente). La distanza tra Gen Z e Boomers è ampia e segnala un cambiamento di baricentro: la pressione al ribasso si concentra soprattutto tra i Gen X e Boomers (-39 e -58 punti), mentre i più giovani sono quelli che meno si muovono verso il taglio delle uscite. Se si confronta questo con la Spagna (altro mercato ad alta frequenza), il contrasto è evidente: lì l'effetto netto è fortemente negativo e più omogeneo tra generazioni.

Il posizionamento italiano è raro: alta base di consumo e, insieme, maggiore tenuta dei giovani nel breve. Un profilo simile si osserva solo in mercati con frequenza complessiva più bassa (es. Francia e Germania), dove la Gen Z arriva a un saldo neutro o positivo. Qui l'Italia combina due caratteristiche che difficilmente si riscontrano altrove: base di consumo elevata e tenuta relativamente maggiore dei giovani. In termini di implicazioni, questo suggerisce che le strategie di difesa dei volumi (nel breve) e di ripartenza (nel medio) passano in modo crescente dalla capacità di restare rilevanti per Gen Z e Millennials, senza perdere definitivamente i segmenti più adulti.

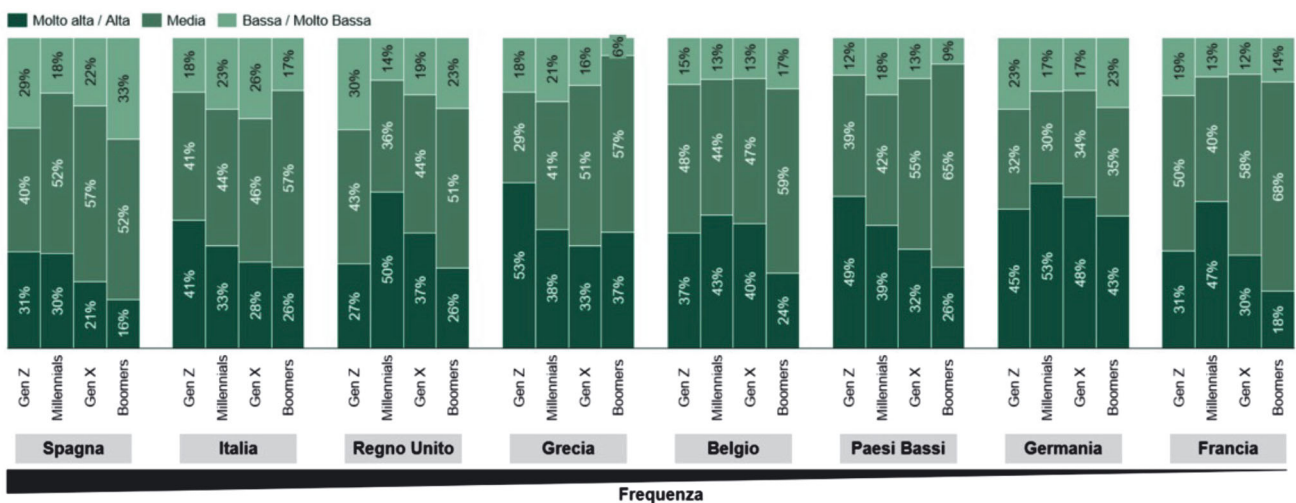
7.2.4 Trend 4 | Il valore si ringiovanisce

Il quarto trend è quello più controintuitivo se letto con stereotipi generazionali: in Italia, come in molti dei principali mercati europei, le generazioni più giovani (Gen Z e/o Millennials) dichiarano livelli di spesa più alti rispetto alle generazioni più anziane.

In Italia, la quota che colloca la spesa media in "Molto alta/Alta" scende progressivamente con l'età (Gen Z 41% vs Boomers 26%). In Europa, non in tutti i paesi la Gen Z è la generazione che spende di più in assoluto: in diversi mercati sono i Millennials a guidare la fascia alta (UK 50%, Germania 53%, Francia 47%). Ma il punto chiave resta: l'alta spesa tende a concentrarsi nelle generazioni sotto i 45 anni. Appare evidente come in questo caso possa giocare un fattore "percezione" che mette in relazione frequenza di consumo e spesa.

Per gli operatori, l'insight più rilevante è che il valore del canale non si gioca solo sulla frequenza: la combinazione tra età e spesa suggerisce mix diversi per Paese e per target. L'Italia è un caso interessante perché mostra contemporaneamente una Gen Z con alta quota "Molto alta/Alta" (41%) e, al tempo stesso, Boomers che

FIG. 7.5 - COME DESCRIVI LA TUA SPESA PER CIBO/BEVANDE NEI RISTORANTI FULL-SERVICE?



% di rispondenti (N = 4495), sondaggio Q4 2025 - Indagine Bain & Company

non crollano sulla fascia bassa (solo 17% "Bassa/Molto bassa", con una forte concentrazione in "Media"). In altre parole: i giovani sono un motore di valore evidente, ma le generazioni mature non generano necessariamente poco valore per definizione, dipende dal mercato e dalla struttura della domanda. La conseguenza pratica

è che la crescita sostenibile richiede una doppia calibrazione: preservare l'attrattività e il diritto di spendere per i giovani, e insieme mantenere un'offerta credibile (anche solo in chiave di comfort e affidabilità) per chi tende a ridurre frequenza ma può ancora contribuire in valore.

TAB. 7.1 - FREQUENZA E VALORE DELLA SPESA

Italia (FSR)	FREQUENZA				Spesa "Alta/Molto alta"	Net effect di evoluzione della frequenza in Q1 2026
	Non-user	Quotidiano	Settimanale o più	Almeno mensile		
Gen Z	17%	13%	46%	71%	41%	-13
Millennials	5%	3%	37%	79%	33%	-24
Gen X	7%	1%	28%	68%	28%	-39
Boomers	12%	1%	17%	50%	26%	-58

Indagine Bain & Company

In sintesi

Il panorama del ristorante *Full Service* italiano combina una base ampia e stabile con segnali di polarizzazione generazionale. Nel confronto europeo, Italia e Spagna restano tra i mercati più abituati al ristorante, ma l'Italia spicca per due aspetti: intensità della Gen Z e maggiore resilienza dei giovani nel breve.

Le chiavi di lettura più rilevanti sono:

- In Italia la frequenza settimanale nel Full Service è alta (27%) e distanzia nettamente diversi mercati del Nord Europa, come Germania (14%) e Francia (13%)
- Nel comportamento italiano per canale, i più giovani mostrano un portafoglio di consumo molto ampio: per la Gen Z la frequenza settimanale o più è massima nei Pub/Café (59% settimanale o più) e si mantiene elevata anche su ristoranti *Full-Service* (46%) e *Delivery* (46%)
- La Gen Z italiana è un outlier di intensità nel *Full-Service*: il 13% dichiara una frequenza giornaliera, mentre contemporaneamente esiste una quota rilevante di non consumo nel canale (17%), segnale di mercato giovane altamente polarizzato

- Guardando in prospettiva futura ai prossimi mesi, in Italia la propensione a ridurre le uscite è molto più forte tra i Boomers (net effect -58) che tra Gen Z (-13)
- Il valore tende a ringiovanirsi: in Italia chi dichiara una spesa "Molto Alta/Alta" al ristorante *Full-Service* è il 41% tra Gen Z e 33% tra Millennials, contro 26% tra Boomers

Definizioni e note

- FSR = Full Service Restaurant, QSR = Quick Service Restaurant
- Il cluster "Settimanale o più" contiene anche i rispondenti che escono con frequenza giornaliera
- L'effetto netto (net effect) è calcolato come: % di rispondenti che hanno risposto "Comincio ad andare/Andrà più spesso" - % di rispondenti che hanno risposto "Andrò meno frequentemente/Smetterò di andare"
- Range di età per generazione:
 - Gen Z: 14–29 anni (nati 1997–2012)
 - Millennials: 30–45 anni (nati 1981–1996)
 - Gen X: 46–61 anni (nati 1965–1980)
 - Boomers: 62–80 anni (nati 1946–1964)



GEN. Z E RISTORAZIONE

Come ogni sistema vivo, anche il mondo della ristorazione è in costante trasformazione, in particolare sotto la spinta dei mutati comportamenti di consumo delle nuove generazioni.

L'ingresso dei Millennials (over 25) e, soprattutto, della Generazione Z (18-25 anni) ha dato avvio a un cambiamento profondo che tocca ogni aspetto dell'esperienza gastronomica: dalla prenotazione al pagamento, dalla scelta del locale al modo in cui si racconta e si condivide il cibo. In un'epoca dominata dalla tecnologia, dai social media e da una crescente consapevolezza ambientale, il ristorante non è più semplicemente il luogo in cui mangiare, ma diventa un luogo di rappresentazione, un teatro dell'identità, della sostenibilità e del desiderio di appartenenza.

Per le nuove generazioni, il ristorante comincia molto prima dell'arrivo al tavolo. Si parte dallo smartphone, dove si consulta il profilo Instagram del locale, si leggono le recensioni su Google o Tripadvisor, si esplora il menù tramite un QR code e si prenota con una app. Il pagamento spesso avviene in modalità contactless, magari tramite wallet digitale. La rapidità e l'accessibilità dell'esperienza sono fondamentali.

Ma ciò che più conta è che tutto sia "instagrammabile". L'impiattamento, l'arredamento, l'illuminazione, la musica, persino il bagno: ogni elemento del locale deve essere "fotogenico", coerente con un'estetica curata e condivisibile. L'esperienza culinaria diventa così anche un contenuto, un frammento di narrazione personale che il giovane consumatore desidera raccontare al proprio pubblico digitale.

Una cosa è certa: la GenZ è la prima ad essere cresciuta completamente immersa nelle tecnologie digitali.

Rispetto alle altre generazioni, i giovanissimi sono sempre più lontani dal mondo della comunicazione tradizionale. Si tengono al passo con ciò

che accade nel mondo sostanzialmente tramite passaparola, messaggistica e social media e sono poco esposti all'informazione più tradizionale.

Le generazioni più giovani, però, sono anche profondamente attente ai valori che il cibo trasmette. La sostenibilità è oggi un driver fondamentale nelle scelte alimentari: secondo l'indagine Fipe-Ipsos il 38% dei giovani preferisce prodotti Made in Italy, il 27% sceglie alimenti sostenibili e privi di antibiotici o ormoni, mentre il 26% rifiuta prodotti provenienti da allevamenti che non rispettano il benessere animale. Un buon 20% si definisce consumatore abituale di prodotti biologici, e il 18% mostra interesse per il chilometro zero.

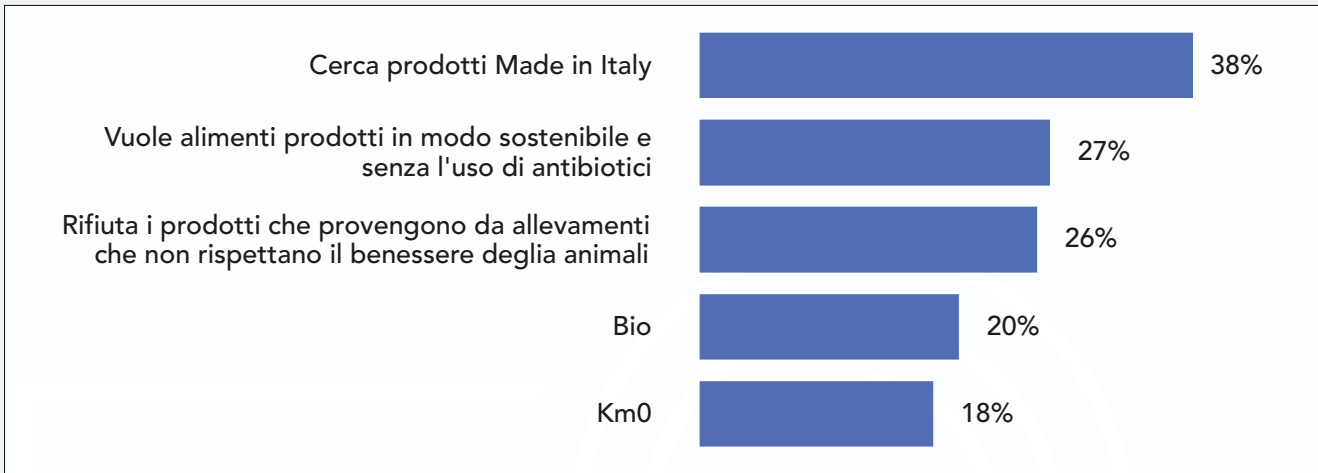
Il cibo, per la Gen Z, è anche un modo per esprimere sé stessi e le proprie idee sul mondo. Nove giovani su dieci ritengono fondamentale ripensare il sistema agroalimentare, abbandonando modelli produttivi dannosi per l'ambiente e la biodiversità a favore di un approccio più etico e sostenibile.

Per comprendere appieno la relazione tra Gen Z e ristorazione, è importante guardare anche alle preferenze concrete. I dati dell'indagine Fipe-Ipsos ci mostrano un profilo interessante: il 40% dei giovani cerca cibi semplici, privi di ricette elaborate o ingredienti esotici. Il 35% vive il cibo come un'occasione di apprendimento e scoperta, il 24% lo considera una leva per migliorare la propria salute, e il 27% lo identifica come una fonte di energia.

E non manca il desiderio di convivialità: sempre secondo l'indagine Fipe-Ipsos oltre due terzi dei giovani mangiano fuori almeno una o due volte alla settimana, soprattutto in compagnia. Il 35% cerca esperienze nuove fuori dalla routine quotidiana mentre il 32% lo fa per condividere momenti con gli amici, il 23% con il partner, il 21% apprezza la libertà di scelta, anche per piatti che in famiglia non consumerebbe.

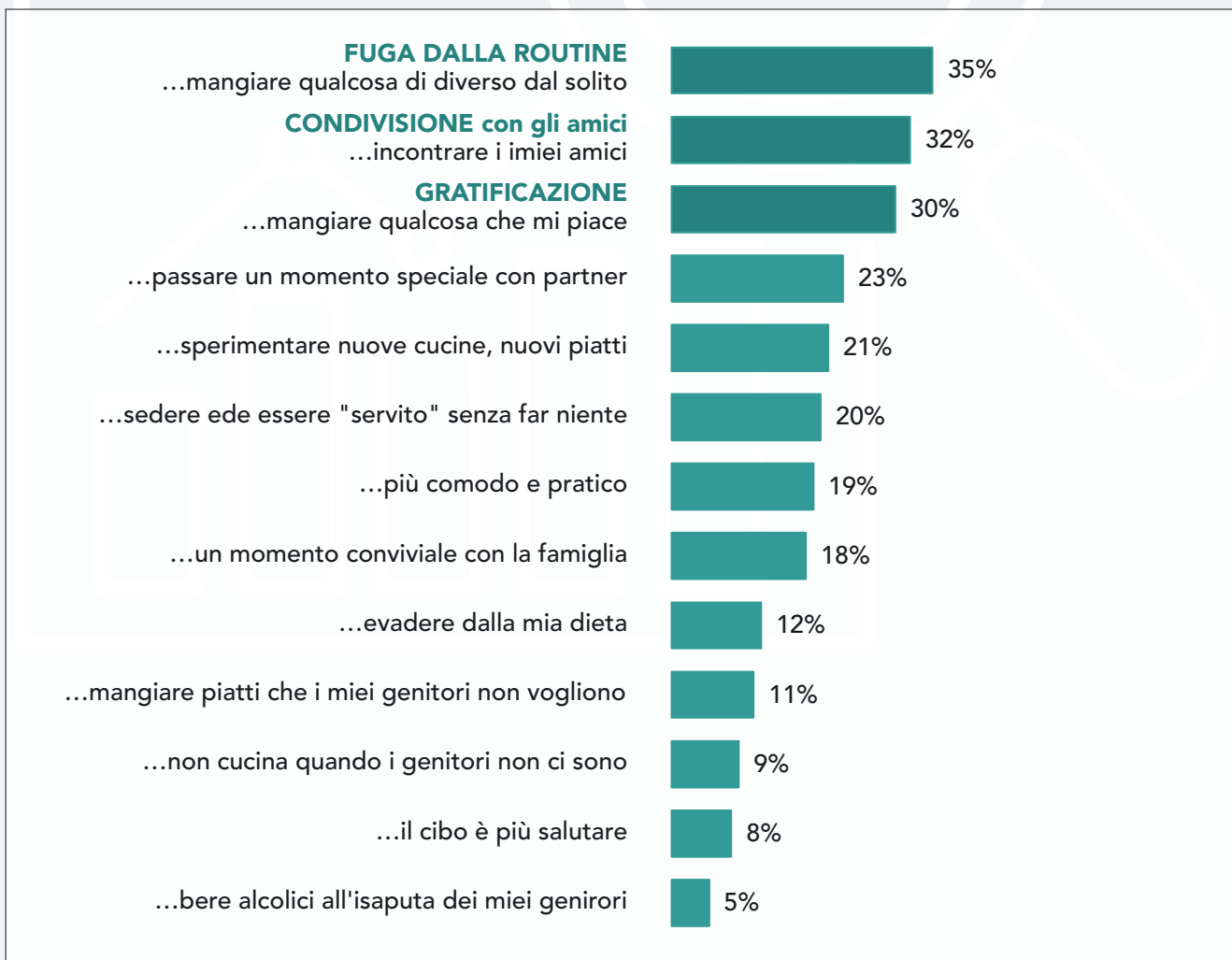


GENERAZIONE Z, IL RAPPORTO CON IL CIBO



Fonte: Indagine Fipe-Ipsos

MI PIACE MANGIARE FUORI PER...

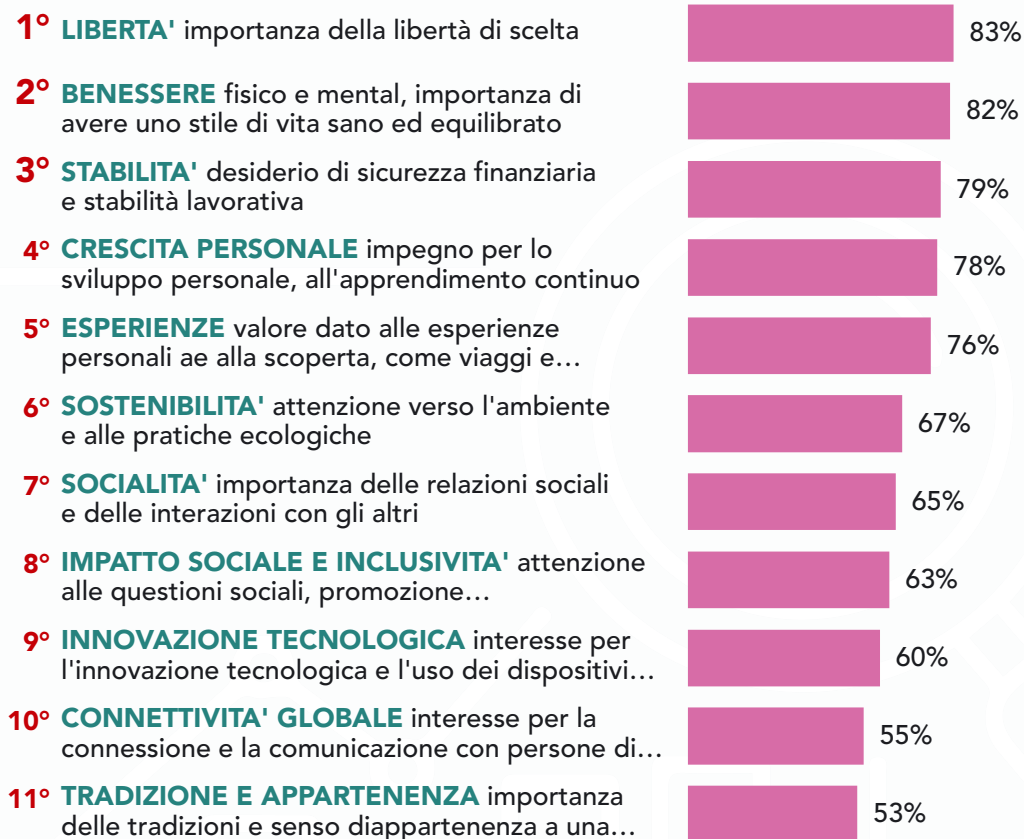


Fonte: Indagine Fipe-Ipsos



Nella scala dei valori dei giovani l'importanza della libertà di scelta è al primo posto.

GENERAZIONE Z E NEW MILLENNIALS - I VALORI IN CUI CREDONO I GIOVANI



Fonte: Tradelab

Accanto ai ristoranti tradizionali, il mercato si sta arricchendo di format innovativi, capaci di intercettare il desiderio di novità e coinvolgimento delle nuove generazioni. Crescono i ristoranti a tema, pensati come veri e propri set scenografici; i locali fusion, dove cucine di culture diverse si contaminano in modo creativo; le ghost kitchen, che operano esclusivamente in ottica delivery, per rispondere al bisogno di restare a casa senza la necessità di dover cucinare.

Anche la cucina etnica guadagna terreno, oggi i ristoranti etnici sono circa il 6% dei ristoranti tradizionali con servizio, pur con una penetrazione ancora limitata (16% la sperimenta attivamente). Per i giovani, scegliere un locale non è un gesto neutro. È un atto identitario, che comunica chi sono, cosa apprezzano, dove si riconoscono.

Il cibo, in fondo, è un facilitatore relazionale per una generazione che spesso ha timore del silenzio, rifiuta la solitudine e vive la convivialità come una necessità. L'importanza del mangiare sano è ormai interiorizzata: i giovani si dichiarano attenti a questo aspetto e il benessere fisico e mentale è al secondo posto nella scala dei valori che ritengono più importanti, e i ristoratori possono accompagnarli, educarli, offrire loro piatti bilanciati senza rinunciare al gusto.

La ristorazione italiana vive oggi una fase di grande fermento. Tra tradizione e innovazione, tra cultura e sostenibilità, tra estetica e sostanza, la sfida è aperta: trovare un nuovo equilibrio, capace di soddisfare i desideri delle nuove generazioni senza snaturare l'anima profonda della nostra cucina.

NOTA TECNICA E COMPANY PROFILES



NOTA TECNICA

I dati del capitolo 1 sul quadro economico provengono da fonti ufficiali sia nazionali (Istat) che estere (Commissione Europea, FMI).

Il capitolo 2 su consistenza e dinamica imprenditoriale utilizza i dati del registro imprese delle Camere di Commercio. Per i dati di stock e di flusso si è fatto ricorso alle sedi legali delle imprese attive così classificate:

- 56.1 - Ristoranti e attività di ristorazione mobile
- 56.2 - Fornitura di pasti preparati (catering) e altri servizi di ristorazione
- 56.3 - Bar e altri esercizi simili senza cucina

I tassi dell'imprenditoria femminile, giovanile e straniera sono anch'essi calcolati sulle imprese attive.

Il capitolo 3 utilizza i dati sull'occupazione dipendente provenienti dagli archivi INPS.

Nel capitolo 4 valore aggiunto e produttività sono valori stimati dal momento che nelle serie diffuse dall'Istat non sono indisponibili i valori disaggregati per alberghi e pubblici esercizi. L'indagine sulla congiuntura è realizzata da Fipe attraverso l'invio di un questionario a cadenza trimestrale ad un campione di imprese della ristorazione commerciale.

L'analisi sulla dinamica dei prezzi utilizza gli indici dei prezzi al consumo diffusi dall'Istat, mentre per i livelli dei prezzi si è fatto ricorso all'Osservatorio dei Prezzi del Ministero dello Sviluppo Economico che riporta i prezzi delle rilevazioni effettuate dagli uffici di statistica dei comuni capoluoghi di provincia.

Il capitolo 5 riporta i risultati di un'indagine effettuata su un campione di imprese attive nei segmenti ristoranti con somministrazione e bar.

L'indagine è stata svolta da Format Research per mezzo di un questionario strutturato somministrato con il metodo delle interviste telefoniche (Sistema Cati, Computer Assisted Telephone Interview) e via web (Sistema Cawi, Computer Assisted Web Interview). Numerosità campionaria: n=1.000 interviste a buon fine. Le interviste sono state effettuate nel periodo: febbraio-marzo 2026.

Il capitolo 6 presenta i dati di contabilità nazionale dell'Istat sui consumi delle famiglie mentre i dati relativi ai comportamenti dei consumatori, ai canali e alle occasioni di consumo proviene dall'osservatorio AFH Consumer Tracking di Tradelab.

Il capitolo 7 riporta i risultati di una indagine effettuata da Bain&Company.

Le informazioni per gli approfondimenti provengono dalle seguenti fonti:

- A1:** I rischi di una possibile crisi energetica – Infront, ISPI
- A2:** Oltre la narrazione della crisi: il futuro del bar italiano – Infocamere, Tradelab
- A3:** La difficoltà di reperimento del personale – Sistema Informativo Excelsior
- A4:** Il Private Equity nella ristorazione – Bain&Company e Dealogic
- A5:** Il profilo sociodemografico degli imprenditori della ristorazione – Indagine Fipe-Format Research
- A6:** I segmenti dei consumatori – Tradelab
- A7:** Gen. Z e ristorazione – Indagine Fipe-Ipsos, Tradelab.



FIFE si propone come aggregatore del tessuto imprenditoriale del turismo nelle sue più varie forme, rappresentando e assistendo bar, ristoranti, pizzerie, gelaterie, pasticcerie, discoteche, stabilimenti balneari ma anche aziende di ristorazione collettiva, grandi catene di ristorazione multilocalizzata, società emettitrici di buoni pasto, sale gioco, buffet di stazione, aziende di catering e banqueting. **Allo stato attuale aderiscono alla Federazione oltre 120.000 soci.**

La Federazione, attiva dal 1945, è da sempre portavoce delle istanze degli imprenditori e li rappresenta presso le Istituzioni: audizioni presso le Commissioni parlamentari, interventi nei gruppi di lavoro delle Agenzie governative e dei Ministeri, partecipazione ai tavoli di confronto ministeriali, supporto alle Associazioni nazionali e alle singole aziende.

Contestualmente FIFE collabora con le principali realtà, private nazionali ed internazionali che interagiscono nei mercati di riferimento dei Pubblici Esercizi, per identificare le nuove tendenze, informare i propri assistiti, incrementare servizi di assistenza in grado di favorire la competitività e lo sviluppo delle proprie imprese.

MEMBERSHIPS

FIFE è membro di **CONFCOMMERCIO** – Imprese per l'Italia, principale organizzazione del settore terziario ed è parte di **CONFTURISMO** dove rappresenta insieme ad altre associazioni il settore del turismo. Nelle relazioni con i lavoratori e le organizzazioni sindacali è rappresentata dai

La Federazione è anche promotrice e firmataria del primo Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro per i dipendenti da aziende dei settori pubblici esercizi, ristorazione collettiva e commerciale e turismo, stipulato nel febbraio del 2018 con le OO.SS. italiane maggiormente rappresentative.

La nostra *mission* è la valorizzazione del lavoro svolto dagli imprenditori nel nostro settore, difendendo in ogni sede una migliore conoscenza delle specificità del "fare impresa" nel nostro comparto e valorizzando il contributo preminente che i Pubblici Esercizi italiani generano nella creazione del PIL ed occupazione del nostro Paese. Un comparto, quello della ristorazione e dei pubblici esercizi, che è alla radice dell'identità stessa "del vivere italiano" e che rappresenta, secondo molteplici analisi di autorevoli centri studi, il motivo principale di attrazione turistica su tutto il territorio nazionale.

Obiettivo di FIFE è rendere strutturale, e consolidare nel lungo periodo, le relazioni con i suoi associati e con il Governo, proponendosi come *trait d'union* tra questi due fondamentali *stakeholders*. Il Presidente è Lino Enrico Stoppani, che ricopre anche la carica di Vice Presidente vicario di Concommercio-Imprese per l'Italia.

suoi membri nei Fondi bilaterali (Fon.Te, For.Te, Fondo Est, Fondir, QuAS) e nell'Ente Bilaterale del Turismo. Aderisce al CONAI, al CONOE, al Fondo Mario Negri ed è presente in ALMA.

A livello internazionale è componente di **HOTREC** (Associazione Europea dei Ristoranti, Bar, Caffè e Alberghi).

TradeLab

Società di **analisi e consulenza** nata nel 1999 e specializzata nelle relazioni di filiera tra produttori, distributori e consumatori con un forte orientamento ai beni di consumo.

Soci fondatori sono cinque docenti universitari con una consolidata esperienza in temi di marketing e gestione dei rapporti di canale; gli oltre 50 professionisti TradeLab condividono compe-

tenze, metodologie di lavoro e solidi principi, con un approccio orientato all'attento ascolto del cliente.

TradeLab offre **servizi di business intelligence, analisi e interventi di natura consulenziale e formativa** in diversi settori: Away From Home, Retail e Centri Commerciali, Farmaceutico, Pubblica Amministrazione e Marketing Territoriale.

- **AWAY FROM HOME:** da oltre 20 anni TradeLab analizza e monitora in maniera continuativa le dinamiche in atto nel mercato, fornendo supporti e soluzioni uniche nel loro approccio e contenuto a tutti gli operatori della filiera dei Consumi Fuori Casa - produttori, intermediari, punti di consumo - attraverso:

Servizi a valore aggiunto su piattaforma tecnologica



"AFH Consumer Tracking", consumer panel per il **monitoraggio continuo, completo e veloce dei comportamenti di consumo fuori casa** con informazioni relative a mercato, canali, occasioni di consumo, territori, categorie di prodotto e brand.



"AFH Business Discovery", piattaforma di business intelligence contenente **informazioni di mercato e di tutta la filiera AFH** (sell-out, numerica punti di consumo per canale e segmento, sell-in mercato e categorie, intermediazione, contesto), geograficamente disaggregate fino a livello provinciale.



"OnTheMap Geo AFH", l'unica **piattaforma di geomarketing** dedicata al Fuori Casa sviluppata in partnership con Noovle, per fare **analisi territoriali** e scaricare **database qualificati** di circa **350.000 punti di consumo** (bar, ristoranti, hotel, ...) per segmento e con un indicatore di attrattività.

- **Interventi consulenziali** a supporto del **Top Management** e delle funzioni **Marketing, Trade Marketing e Vendite: previsioni di vendita** e stima dei potenziali sul mercato AFH; definizioni di **piani di sviluppo** pluriennali e del **modello di Route to Market** più adeguato; declinazione di **strategie marketing e commerciali**, definizione di **piani operativi e piani canale**; valutazione performance di vendita e implementazione di attività di empowerment dell'organizzazione.
- **Analisi multicliente e ad hoc:** dimensioni e trend del mercato AFH e della filiera; struttura ed evoluzione di intermediazione e ingrosso; caratteristiche, performance e segmentazione dei canali indipendenti e della ristorazione in catena; brand awareness e ruolo di categorie e marche.

TradeLab collabora, come partner autorevole e riconosciuto riferimento per il mercato fuori casa, con i principali player del settore, con aziende di ogni dimensione e con le Istituzioni dei diversi livelli della filiera (Industria di Marca, Distribuzione all'Ingrosso, Retailer, Pubblici Esercizi).

BAIN & COMPANY

Bain & Company è l'azienda di consulenza globale che aiuta le aziende change-makers più ambiziose a definire il proprio futuro. Con 65 uffici in 40 paesi, lavoriamo insieme ai nostri clienti come un unico team con un obiettivo condiviso: raggiungere risultati straordinari che superino i concorrenti e ridefiniscano gli standard del settore. L'approccio consulenziale di Bain è altamente personalizzato e integrato e, grazie alla creazione di un ecosistema di innovatori digitali, assicura ai clienti risultati migliori e più duraturi, in tempi più brevi. Il nostro impegno a investire oltre 1 miliardo di dollari in 10 anni in servizi pro-

bono mette il nostro talento, la nostra competenza e le nostre conoscenze a disposizione delle organizzazioni che affrontano le sfide di oggi in materia di istruzione, equità razziale, giustizia sociale, sviluppo economico e ambiente. Fondata nel 1973 a Boston, in Italia ha celebrato il trentennale nel 2019: la sua approfondita competenza e il portafoglio di clienti si estendono a ogni settore industriale ed economico e in Italia la rendono leader di mercato.

www.bain.it

LinkedIn Bain & Company Italy



Fondo Est

assistenza sanitaria integrativa
commercio turismo servizi e settori affini

Fondo Est, è l'Ente di assistenza sanitaria integrativa del Commercio, del Turismo, dei Servizi e dei settori affini

Il Fondo, costituito dalle parti sociali nel 2005, nasce in attuazione di un accordo recepito dal Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro (C.C.N.L.) del Terziario e del Turismo parte speciale "Pubblici esercizi" e parte speciale "Imprese di viaggi" e, successivamente, dal Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro delle Aziende Ortofrutticole e Agrumarie, delle Aziende Farmaceutiche Speciali, degli Impianti Sportivi, delle Autoscuole, e dal 1° luglio 2018 delle Agenzie Funebri.

L'Ente ha la natura giuridica di associazione non riconosciuta e non persegue fini di lucro.

Il Fondo, operativo dal 2006, ha lo scopo di garantire, ai lavoratori iscritti, trattamenti di assistenza sanitaria integrativa al Servizio Sanitario

Nazionale. Hanno diritto alle prestazioni di assistenza sanitaria garantite da Fondo Est tutti i lavoratori dipendenti a tempo indeterminato e gli apprendisti ai quali si applicano i C.C.N.L. dei settori Terziario, Turismo, delle Aziende farmaceutiche Speciali, delle Aziende Ortofrutticole e Agrumarie (per queste ultime ad esclusione degli apprendisti), degli Impianti Sportivi, delle Autoscuole e a partire dal 1° luglio 2018 delle Agenzie Funebri. Con riferimento al solo C.C.N.L. delle Aziende Ortofrutticole e Agrumarie hanno, inoltre, diritto alle prestazioni di assistenza sanitaria i lavoratori con contratto a tempo determinato di durata superiore a 5 mesi.

In generale, ove il C.C.N.L. lo preveda, è consentita l'iscrizione di lavoratori dipendenti con contratto a tempo determinato di durata superiore a 3 mesi.

www.fondoest.it

