

RISTORAZIONE

Rapporto  
2025

Il rapporto è stato elaborato con le informazioni disponibili al 6 marzo 2025

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

@2025 FIPE

*"Essere affidabili con tutti i nostri collaboratori, riflettendo che  
l'asprezza nel comandare partorisce odio e fabbrica ruina.  
Per la 'gloria' della nostra condotta e il decoro del nostro paese".*

Antonio Latini in "Scalco alla Moderna", 1692



## INDICE

<b>PREFAZIONE.....</b>	<b>9</b>
<b>INTRODUZIONE.....</b>	<b>11</b>
<b>SINTESI DEI RISULTATI.....</b>	<b>13</b>
<b>1. IL CONTESTO MACROECONOMICO.....</b>	<b>17</b>
1.1 L'economia mondiale .....	17
1.2 L'economia europea.....	19
1.2.1 Prodotto interno lordo .....	20
1.2.2 Prezzi.....	21
1.2.3 Tasso di disoccupazione .....	22
1.3 L'economia italiana.....	23
1.3.1 Il valore aggiunto .....	23
1.3.2 Consumi.....	24
1.3.3 Gli investimenti.....	25
1.3.4 Importazioni e esportazioni.....	26
1.3.5 Il mercato del lavoro.....	26
1.3.6 I prezzi.....	27
1.3.7 Le previsioni.....	28
<b>Approfondimento - I consumi alimentari in Europa .....</b>	<b>29</b>
<b>2. LA DEMOGRAFIA DI IMPRESA .....</b>	<b>31</b>
2.1 La consistenza.....	31
2.1.1 Il settore complessivo.....	31
2.1.2 Il comparto bar .....	33
2.1.3 Il comparto ristoranti.....	35
2.1.4 Il comparto mense&catering.....	37
2.2 Le imprese femminili .....	39
2.3 Le imprese giovanili .....	40
2.4 Le imprese con titolari stranieri.....	41
2.5 La nati-mortalità .....	43
2.5.1 Il settore complessivo.....	43
2.5.2 Il comparto bar .....	45
2.5.3 Il comparto ristoranti.....	48
2.5.4 Il comparto mense&catering.....	51
2.6 Il tasso di sopravvivenza delle imprese .....	53

<b>Approfondimento - I ristoranti stellati della guida Michelin: un confronto tra Paesi .....</b>	<b>56</b>
<b>3. L'OCCUPAZIONE .....</b>	<b>61</b>
3.1 Le unità di lavoro .....	61
3.2 L'occupazione dipendente.....	63
3.2.1 La consistenza dei lavoratori .....	63
3.2.2 I lavoratori dipendenti per classe di età .....	63
3.2.3 I lavoratori dipendenti per genere e nazionalità .....	64
3.2.4 Le categorie di lavoratori.....	65
3.2.5 Le tipologie contrattuali .....	66
3.2.6 I dati di comparto .....	67
3.2.7 I dati territoriali.....	71
<b>Approfondimento - Crisi demografica e lavoro: situazione attuale e prospettive per la ristorazione .....</b>	<b>73</b>
<b>4. LE PERFORMANCE ECONOMICHE .....</b>	<b>77</b>
4.1 La congiuntura secondo l'osservatorio Fipe.....	77
4.2 Il fatturato delle imprese di ristorazione.....	79
4.3 Il valore aggiunto .....	79
4.4 La produttività .....	81
4.5 La dinamica dei prezzi nei pubblici esercizi .....	83
4.5.1 I prezzi nei bar .....	84
4.5.2 I prezzi nei ristoranti.....	85
4.5.3 I prezzi nella ristorazione collettiva.....	85
4.5.4 Il livello dei prezzi .....	86
<b>Approfondimento - I bilanci delle aziende.....</b>	<b>91</b>
<b>5. SELEZIONARE, GESTIRE E ATTRARRE IL PERSONALE .....</b>	<b>93</b>
5.1 Il sentiment degli imprenditori del settore ristorazione .....	93
5.1.1 I risultati del 2024 e le prospettive per il 2025.....	93
5.1.2 L'occupazione .....	95
5.1.3 I prezzi.....	96
5.1.4 L'accesso al credito.....	97
5.2 Gli investimenti.....	98
5.2.1 Effettuati nel 2024.....	98
5.2.2 Gli investimenti programmati per il 2025 .....	100
5.3. Innovazioni nei modelli organizzativi e nei servizi alla clientela .....	101
5.3.1. I ristoranti .....	101
5.3.2 I Bar.....	105

5.4 Gestire, selezionare e attrarre il personale: i ristoranti .....	107
5.4.1 La ricerca di personale .....	107
5.4.2 Difficoltà di reperimento .....	110
5.4.3 Canali e modalità di selezione del personale .....	111
5.4.4 Le competenze necessarie.....	113
5.4.5 Le aspettative dei lavoratori.....	114
5.4.6 Migliorare l’attrattività .....	115
5.4.7 La formazione .....	116
5.5 Gestire, selezionare e attrarre il personale: il segmento “bar” .....	118
5.5.1 La ricerca di personale .....	118
5.5.2 Difficoltà di reperimento .....	121
5.5.3 Canali e modalità di selezione del personale .....	123
5.5.4 Le competenze necessarie.....	125
5.5.5 Le aspettative dei lavoratori.....	126
5.5.6 Migliorare l’attrattività .....	127
5.5.7 La formazione .....	127
<b>Approfondimento - L'elefante nella stanza: la mancanza di soft skill e le palestre che abbiamo già .....</b>	<b>130</b>
<b>6. CONSUMI E CONSUMATORI.....</b>	<b>133</b>
6.1 La dinamica dei consumi alimentari fuori casa .....	133
6.2 I cambiamenti della domanda che hanno avuto impatto sui consumi AFH.....	134
6.3 Mappatura ed evoluzione dei consumi fuori casa in relazione alle principali determinanti del mercato AFH .....	136
6.3.1 La dimensione geografica dei consumi .....	138
6.3.2 Le occasioni di consumo .....	140
6.3.3 I canali di consumo .....	141
<b>Approfondimento - I segmenti di consumatori .....</b>	<b>143</b>
<b>7. I TREND GLOBALI.....</b>	<b>145</b>
7.1 Alcuni trend rilevanti per la Ristorazione Italiana .....	145
7.2 Aumento della domanda di prodotti salutari .....	145
7.3 Sostenibilità e cibo sempre più interconnessi.....	147
7.4 Evoluzione dei modelli di consumo: distinzione tra esperienza sociale fuori casa e funzionalità in casa .....	148
<b>Approfondimento - I vini dealcolati .....</b>	<b>150</b>
<b>Nota tecnica .....</b>	<b>151</b>



## PREFAZIONE

Il Censis ha definito il 2024 come l'anno in cui in modo emblematico è emersa una tipica sindrome italiana: quella della medietà, dove il Paese si muove intorno ad una linea di galleggiamento senza "capitomboli rovinosi né scalate eroiche".

È questa in un certo senso una buona sintesi anche dell'anno della ristorazione italiana, laddove, rispetto al periodo pre-pandemico, i consumi aumentano di valore (+11,3%), ma diminuiscono di volume (-6%) e il saldo tra le imprese che hanno migliorato il risultato economico e quelle che l'hanno peggiorato resta positivo (+26,2%), ma è comunque parecchio inferiore al saldo di un anno prima (+34,5%). Similmente, anche altri dati confermano questo andamento timido. Il trend positivo dell'occupazione - ad esempio - si consolida, con 70mila occupati in più e un +6,7% rispetto al 2023, eppure la capacità attrattiva del settore sembra indebolita con una difficoltà ormai strutturale a reperire personale e - quasi - una rinuncia alla speranza di trovarlo qualificato. Solo una minoranza delle imprese sfrutta per reperire personale le sinergie con istituti di formazione, il 70% di affida ancora al passaparola, con impatti inevitabili anche sulla produttività aziendale.

Il mismatch tra domanda e offerta di competenze, insomma, continua ad aumentare la sua forbice, eppure questo settore rimane sopra media per quanto riguarda le categorie demografiche che rendono più dinamico il mercato imprenditoriale: giovani, donne e stranieri scelgono i pubblici esercizi con più intensità che in altri comparti quando si tratta di mettersi in proprio. Vero è tuttavia che il numero di imprese del settore è in leggero calo, 328mila in totale, con lo spostamento del modello di offerta tendenzialmente dal bar al ristorante.

Le debolezze che attraversano il settore hanno come causa (e forse sono anche come conseguenza) la narrativa: ovvero come il settore viene raccontato e percepito, aspetto che non si confina all'evanescenza di storytelling, ma ha impatti pesanti sui conti economici delle aziende. Il "fuori casa" soffre infatti di una crisi di reputazione sul versante del lavoro dipendente, tra nuove aspirazioni e minore propensione al sacrificio in lavori dove per forza di cose non esiste lo smartworking e i canonici orari d'ufficio. Ma la reputazione del settore soffre anche sui prezzi: se è vero, infatti, che nel 2024 il mondo della ristorazione ha avuto un tasso di inflazione superiore a quello generale (+3,2%; nel 2023 era +5,8%), l'adeguamento dei listini -come avviene in generale per i servizi- arriva più lentamente rispetto a quello dei beni e nel post Covid i prezzi del fuori casa sono cresciuti meno dell'aumento complessivo.

Sta di fatto che l'Italia rimane molto competitiva rispetto al resto d'Europa per prezzi della ristorazione e questo, unito al lifestyle italiano e la socialità di cui proprio la ristorazione è bandiera del Paese, ci rende estremamente concorrenziali nella scala di scelta del turista straniero. Tuttavia, un vantaggio competitivo dipendente dall'estero e fondato sul prezzo non basta ad assicurare il successo in un mercato che cambia negli assunti di fondo e che consolida ormai la necessità di un'evoluzione dell'offerta sia in termini manageriali sia in termini di proposta commerciale, con crescente attenzione alla sostenibilità, alla socialità e alla salute. Anche perché il 2024 ormai conclama che il consumo "fuori casa" per gli italiani è considerato come non fungibile rispetto al pasto casalingo: se si sceglie di uscire per mangiare lo si fa perché ne vale la pena in termini di esperienza e benessere, individuale e sociale. E questo non può che far riflettere profondamente gli operatori e chi, come FIFE-Confcommercio, li rappresenta e li accompagna nel futuro del Paese.

Lino Enrico Stoppani  
Presidente Fife-Confcommercio

## INTRODUZIONE

Il Rapporto, giunto quest'anno alla tredicesima edizione, offre, sulla base delle informazioni più aggiornate disponibili, una panoramica sulle traiettorie di sviluppo del settore della ristorazione sia dal lato della domanda che dell'offerta.

In una fase di rallentamento dell'economia e in un quadro geopolitico che resta complicato e le cui ombre continuano a proiettarsi sui mesi che verranno, il 2024 della ristorazione può essere tutto sommato considerato un altro anno con il segno più.

Più nei consumi, perché è proseguita la corsa per recuperare il terreno perduto con la crisi pandemica, con la domanda a prezzi correnti che è ben al di sopra dei livelli pre-pandemia, anche se quella al netto dell'inflazione presenta ancora un "buco" di sei punti percentuali.

Più nel valore aggiunto, che ha continuato a crescere allungando la distanza dal livello pre Covid-19. Più anche nell'occupazione, per cui il 2024 è stato l'anno in cui si è ulteriormente consolidato il trend ampiamente positivo di questi anni. Nel 2024 è poi proseguita la spinta delle grandi transizioni che ridisegnano, come vedremo nella lettura di questo rapporto, non solo stili di vita e abitudini di consumo ma anche modalità di relazione con la clientela, obiettivi e strategie imprenditoriali.

Certamente il settore si è dovuto misurare con diverse criticità, che pure non sono mancate. Il turn over imprenditoriale è rimasto elevato, le difficoltà di reclutamento di personale qualificato hanno continuato a persistere, le tensioni sui costi energetici, pure in un contesto di rientro dell'inflazione, hanno rifatto capolino nel periodo a cavallo tra la fine del 2024 e l'inizio del 2025, il necessario aggiustamento dei listini da parte delle imprese ha dovuto fare i conti con difficoltà legate ad un'opinione pubblica che fatica ad accettare l'idea che la dialettica costi/prezzi è propria di ogni mercato.

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. L'approfondimento di quest'anno è dedicato al tema delle risorse umane non solo perché siamo dinanzi ad un settore labour intensive ma anche perché convivialità, socializzazione e esperienzialità sono il vero prodotto "core" di questo servizio, ben oltre il food. 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 ai ristoranti stellati, nella consapevolezza che le aziende di questo segmento di ristorazione hanno un valore che va ben oltre i numeri che esprime.

Il terzo capitolo è la novità di questa edizione. Una sezione interamente dedicata alle caratteristiche del capitale umano sia sotto il profilo delle principali variabili demografiche che sotto quello dei rapporti contrattuali.

Il quarto capitolo è incentrato sulle performance economiche del settore sia attraverso la lettura di variabili macro-economiche (valore aggiunto e produttività), sia attraverso i dati di sentiment rilevati dall'osservatorio trimestrale della Federazione. Nell'analisi degli *economics* non poteva mancare un approfondimento sulla dinamica dei prezzi, che resta un tema di grande attualità.

La quinta parte mostra il punto di vista degli imprenditori del settore sull'andamento della propria attività nel 2024 e le prospettive per il 2025. In coerenza con quanto detto sul tema delle risorse umane, l'indagine contiene un focus sulla gestione del personale e sulla propensione ad assumere.

Il sesto capitolo mette al centro consumi e consumatori per fare il punto sullo stato della domanda sia dal punto di vista quantitativo che qualitativo. Non ci si limita solo a dare conto del livello dei consumi ma anche delle sue caratteristiche territoriali, di canale e di occasione di consumo.

Il settimo capitolo, realizzato con il contributo di Bain&Company, approfondisce in un'ottica non solo nazionale ma anche internazionale i principali megatrend che stanno caratterizzando il consumo alimentare sia in casa che fuoricasa. Uno sguardo di prospettiva di cui non si può fare a meno se si vuole garantire la necessaria convergenza tra domanda ed offerta.

## SINTESI DEI RISULTATI

### L'ECONOMIA ITALIANA

Nel 2024 il Pil ha registrato una crescita dello 0,7%, confermando il tasso di crescita dell'anno precedente. Per il 2025 si prevede una lieve accelerazione (+0,8%), sostenuta interamente dal contributo della domanda interna, a fronte di un contributo nullo della domanda estera netta e delle scorte. Restano sospesi gli effetti sugli scambi commerciali dell'Italia che deriveranno dall'introduzione di dazi.

\*\*\*

Nel 2024 la spesa per consumi è aumentata in termini reali dello 0,5% al di sopra, seppure marginalmente, dell'incremento registrato nel 2023. Il contributo maggiore è venuto dalla spesa per beni (+0,6%) rispetto a quella per servizi (+0,4%). Decresce la spesa per alimentari e bevande, abbigliamento, servizi sanitari e servizi assicurativi e finanziari mentre crescono sensibilmente al di sopra del valore medio i consumi nei trasporti, nei servizi di informazione e comunicazione e in alberghi e ristoranti.

\*\*\*

Nel 2024 la dinamica degli investimenti fissi lordi registra un incremento del +0,5%. L'incertezza dello scenario geopolitico, il calo nei giudizi delle attese sugli ordini e del grado di utilizzo degli impianti e l'abolizione degli incentivi edilizi hanno rallentato il tasso di crescita degli investimenti fissi lordi, che nel 2023 sfiorava quasi il 10%.

\*\*\*

Nel corso del 2024 l'andamento delle importazioni ha continuato a decelerare, registrando un decremento del -0,7% rispetto all'anno precedente. Di segno opposto è l'andamento

dell'export (+0,4%), su cui tuttavia nell'anno in corso incombe il rischio dazi.

\*\*\*

Nel 2024 l'occupazione (misurata in ULA) segna un incremento del 2,2% sul 2023 che, in termini assoluti, equivale a 534 mila unità. A trainare la crescita è il comparto delle costruzioni, che risente ancora degli effetti degli incentivi edilizi (+2,6%) ma, soprattutto, quello dei servizi che registra un incremento del 2,5%, pari in valore assoluto a 457 mila unità. Nel dettaglio, commercio, trasporti e turismo segnano una variazione positiva del 2%.

\*\*\*

Prosegue nel 2024 la dinamica di rallentamento dell'inflazione iniziata nel 2023: in media, nell'anno trascorso i prezzi al consumo hanno registrato una crescita dell'1,0% (+5,7% nel 2023). Nella media del 2024 decelerano sia i prezzi dei beni (da +6,4% del 2023 a -0,5%) sia quelli dei servizi (da +4,2% a +2,8%). Il rientro è da attribuire alle ampie decelerazioni registrate in diversi settori, a cominciare dai prezzi dei beni energetici. Rallenta anche la dinamica dei prezzi dei beni alimentari.

### LE IMPRESE

Nel 2024 sono 327.850 le imprese attive nei servizi di ristorazione, in leggera flessione rispetto all'anno precedente. In dettaglio, 127.667 imprese svolgono attività di bar, 195.670 sono quelle classificate come ristoranti e attività di ristorazione mobile, mentre 3.849 svolgono attività di banqueting, fornitura di pasti preparati e ristorazione collettiva.

\*\*\*

Le imprese gestite da donne sono il 28,8% del totale, pari in valore assoluto a 94.347. Si

concentrano maggiormente nel canale bar, dove rappresentano il 33,3% del totale, mentre negli altri comparti l'incidenza si attesta attorno al 26%. Le imprese attive gestite da "under 35" sono 40.407, pari al 12,3%. La distribuzione è così suddivisa: il 61,6% sono ristoranti, il 37,5% bar e lo 0,9% attività di mense e catering. Sono oltre 47mila le imprese attive con titolari di origine straniera, pari al 14,5% del totale.

\*\*\*

Nel 2024 hanno avviato l'attività 10.719 imprese della ristorazione, contro 29.097 che l'hanno cessata. Il saldo è negativo per 18.378 unità: oltre un terzo delle chiusure si concentra nel Nord Italia. Anche quest'anno resta elevato il turn over imprenditoriale nel settore. Rispetto al 2023, cessazioni e aperture registrano il medesimo incremento: +3,9%.

Il monitoraggio dello stato di salute del settore viene completato dal tasso di sopravvivenza delle imprese. Prendendo come riferimento le imprese nate nel 2019, dopo un anno l'83% risulta ancora attivo. La percentuale scende di oltre quindici punti percentuali trascorsi tre anni (66%) per arrivare, a cinque anni dall'apertura, al 53%. Ciò significa che quasi cinque aziende su dieci cessano l'attività entro il quinto anno di vita.

## IL LAVORO

Nel 2024 l'input di lavoro, espresso in unità di lavoro standard, ha contato oltre 1.300 unità. Il dato segna un incremento del 5,3% rispetto al 2023 e del 7,6% rispetto al 2019.

\*\*\*

Le oltre 176.800 aziende del settore ristorazione (bar, ristoranti, mense & catering) con almeno un dipendente hanno impiegato, in media d'anno, 1.114.666 lavoratori dipendenti, con una media di 6,7 unità per impresa. Rispetto al 2023 si registra un incremento di circa 70mila unità, per una variazione percentuale del +6,7%.

Il tempo indeterminato si conferma la tipologia di contratto più diffusa: interessa quasi 60% dei lavoratori (659.740 unità in termini assoluti) e rispetto al 2023 c'è stata una crescita di oltre 36mila unità (+5,9%).

\*\*\*

La ristorazione si distingue per avere una forza lavoro prevalentemente giovane: il 39,7% dei dipendenti è under 30, il 61,8% ha meno di quarant'anni. Gli over 60 rappresentano appena il 3,7% del totale. Nel 2024 si registra un aumento dei dipendenti che è trasversale alle fasce di età. Da evidenziare la polarizzazione che vede incrementi più robusti tra i lavoratori under 20 (+9,6%) e soprattutto, tra i lavoratori senior (+17,6%). Un incremento quest'ultimo che probabilmente segna il rientro degli over 60 nel settore dopo che vi erano usciti negli anni della pandemia.

\*\*\*

Anche i dati relativi all'occupazione dipendente confermano il protagonismo delle donne e degli stranieri. Le prime rappresentano il 50,7% dei lavoratori dipendenti, confermandosi la componente maggioritaria della popolazione lavorativa: rispetto al 2023 c'è stato un incremento che sfiora il 6% (quasi 31mila lavoratrici in più in valore assoluto). Nel tempo è progressivamente cresciuta anche la presenza straniera, che rappresenta il 28% dei lavoratori (+11,8% sul 2023, pari ad oltre 33 mila unità).

## GLI ECONOMICS

Nell'ultimo quarto del 2024 il clima di fiducia delle imprese si attesta a 77,6, restando al di sotto della soglia di riferimento e con un valore inferiore di ben 36,6 punti rispetto allo stesso periodo del 2023. Nella media dell'anno il clima di fiducia segna un valore pari a 80,6, inferiore di 27 punti nel confronto con il dato relativo al 2023 (107,7).

Il valore aggiunto dei servizi di ristorazione è stimato nel 2024 in 59,3 miliardi di euro a prezzi correnti, con un incremento reale del 6,3% rispetto al periodo pre-pandemia e dell'1,4% rispetto all'anno precedente.

\*\*\*

Nel 2024 i prezzi dei servizi di ristorazione registrano una crescita media del 3,2%, oltre due punti percentuali al di sopra del tasso d'inflazione generale. Guardando alle oscillazioni verificatesi all'interno dei singoli comparti, nei bar la variazione tendenziale si attesta sul +3,3%, con valori più alti relativamente ai prodotti di gelateria e pasticceria (+4,0% e +3,7%). Nei ristoranti tradizionali gli aumenti si attestano sul 3,4%, mentre il dato scende leggermente per le pizzerie (+3,2%). Nelle mense, il dato segna una variazione media del +3,6% rispetto al 2023.

#### GLI INVESTIMENTI E L'INNOVAZIONE

Nel 2024 circa il 40% degli imprenditori ha effettuato almeno un investimento per il proprio ristorante o bar, da destinare al rinnovo del parco attrezzature, al potenziamento degli strumenti digitali, a riqualificare o ristrutturare il proprio locale. Guardando al 2025, circa un terzo degli imprenditori ha in programma almeno un investimento da effettuare nel corso d'anno. Si conferma la buona propensione ad investire, al netto della leggera flessione rispetto al 2023.

\*\*\*

La gestione di un bar o di un ristorante è una attività impegnativa, che in molti casi richiede un impegno settimanale e giornaliero "full time". Nell'ultimo anno circa un bar e ristorante su 10 ha introdotto una qualche modifica al proprio modello organizzativo. Tra chi introduce una variazione, prevale la tendenza a diminuire le ore di servizio, ad esempio riducendo i turni di lavoro, oppure introducendo la chiusura settimanale, anticipando gli orari di chiusura, aumentando la flessibilità oraria per venire incontro alle esigenze

dei lavoratori. Un altro ambito di innovazione riguarda i servizi alla clientela: hanno introdotto una qualche innovazione il 38% dei ristoranti e il 21,8% dei bar. Tra le novità, spiccano l'utilizzo delle piattaforme digitali per il delivery e l'asporto, l'introduzione di menù digitali, la diversificazione dell'offerta con l'organizzazione di degustazioni o serate a tema.

#### LA SELEZIONE E LA GESTIONE DEL PERSONALE

Nell'ultimo anno il 41,5% dei ristoranti e il 28,8% dei bar con dipendenti hanno ricercato e/o assunto nuovo personale: i picchi di lavoro stagionali, l'aumento del volume di lavoro, la necessità di rinforzare l'organico con competenze qualificate, gli avvicendamenti interni all'organico – ad esempio per contratti a termine giunti a scadenza o dimissioni volontarie dei lavoratori – sono tra le principali motivazioni.

\*\*\*

Circa l'80% dei ristoranti e il 70% dei bar hanno avuto una qualche difficoltà nell'assumere baristi, banconisti, camerieri, lavapiatti e cuochi. Sicuramente a monte c'è un problema strutturale legato al match tra lavoratori e competenze da un lato e fabbisogni delle imprese che è sempre più spesso inefficiente. Tuttavia, occorre dire che solo una minoranza di imprese utilizza i collegamenti con istituti scolastici e professionali per individuare i profili di cui ha bisogno. Per circa il 70% di bar e ristoranti è il passaparola tra familiari e amici il canale prevalentemente utilizzato per ricercare lavoratori. Infine, diversi imprenditori registrano rifiuti da parte dei candidati: insieme alle dimissioni volontarie di lavoratori, il dato può essere letto come un potenziale campanello d'allarme sull'attrattività del settore.

\*\*\*

Relazione con la clientela, capacità di lavorare in team, precisione e attenzione ai dettagli: sono queste secondo gli imprenditori le competenze più importanti per lavorare nel settore della

ristorazione. Più che le competenze tecniche, strettamente professionali – dall’esperienza pregressa nel settore, al possesso di titoli di studio concreti o di competenze tecniche specifiche – per gli imprenditori contano soprattutto le soft skill. Se da un lato il dato riflette la presa di consapevolezza sull’importanza di tali aspetti – considerando che il lavoro nella ristorazione è fondato sulla persona e sul valore della relazione – dall’altro occorre dire che le competenze *hard* sono fondamentali per garantire un servizio alla clientela di qualità e fondato su standard elevati di professionalità.

### I CONSUMI E I CONSUMATORI

Nel 2024 i consumi alimentari in Italia sono stati complessivamente pari ad oltre 292 miliardi di euro, così distribuiti: circa 196 miliardi sono quelli in casa, oltre 96 miliardi di euro quelli fuori casa. Nel 2024 prosegue il trend di crescita del mercato dei consumi fuori casa che, tuttavia, non ha ancora completamente recuperato a prezzi costanti i livelli raggiunti nel pre-pandemia (-6%). Nel 2019 l’incidenza dei consumi fuori casa sul totale dei consumi alimentari era pari al 34%, è scesa al 24% nell’*annus horribilis* del 2020, per poi risalire al 33% nel 2024. Per il mercato fuori casa un volano importante continua a essere il turismo. Nel 2024 si è confermata in crescita, in particolare, la componente di turismo estero, che ha incrementato i consumi soprattutto nelle grandi città d’arte e, a livello di canale, soprattutto in ristoranti e hotel.

In un ranking delle migliori performance, troviamo tra le occasioni di consumo al primo posto la colazione, maggiormente orientata - rispetto al passato - alla socialità, oltre che a scontrino basso. Sul pranzo continua ad incidere - in negativo - il fenomeno dello smart working soprattutto per quanto riguarda i grandi centri urbani, mentre gioca un ruolo positivo la componente dei consumi leisure e/o legati al turismo. La cena resta l’occasione di consumo preferita dai consumatori, specialmente per feste e/o ricorrenze, mentre aperitivo e dopocena risentono entrambe del calo delle visite delle generazioni più giovani (Z e

Millennials) che, dalla pandemia in avanti, sembrano aver cambiato in modo sensibile le proprie abitudini di consumo.

### ITREND

Le principali tendenze che oggi influenzano il settore chiamano in causa mutamenti culturali dei consumatori e nuove priorità che ridefiniscono stili di vita e scelte alimentari.

Una prima tendenza è l’aumento della domanda di prodotti salutari. La ricerca del benessere spinge i consumatori al consumo di cibi sani e ingredienti innovativi che valorizzano la qualità e la salute.

Vi è poi una interconnessione sempre più forte tra sostenibilità e cibo, che viene valutato anche per il suo impatto sul pianeta: un aspetto che orienta le scelte dei consumatori verso prodotti con origine trasparente, etici e a basso impatto.

Infine, occorre considerare che negli ultimi anni, gli stili di vita dei consumatori stanno subendo cambiamenti soprattutto nella relazione tra consumo in casa e fuori casa. In particolare, se i pasti in casa sono più legati al soddisfacimento dei bisogni funzionali quotidiani, il ricorso al fuori casa richiama senz’altro una gratificazione sensoriale, ma risponde anche e soprattutto al bisogno di convivialità e socializzazione.

IL CONTESTO MACROECONOMICO

1. IL CONTESTO MACROECONOMICO

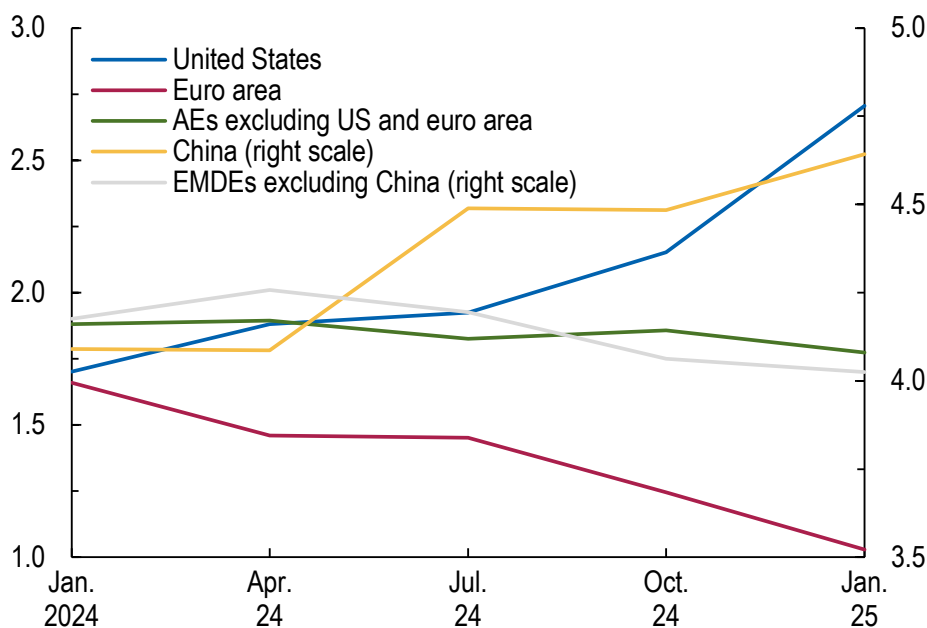
1.1 L'economia mondiale

L'economia globale nel corso del 2024 è rimasta stabile, anche se il grado di tenuta varia significativamente da paese a paese. La crescita del PIL globale è stata di 3,2 punti percentuali, inferiore a quella prevista appena qualche mese fa.

Una crescita delle esportazioni nette più intensa del previsto ha compensato solo in parte il rallentamento dei consumi dovuto alla ritardata stabilizzazione del mercato immobiliare e ad un

clima di fiducia dei consumatori non particolarmente brillante. La crescita ha continuato ad essere sostenuta, ma al di sotto delle attese, in Cina e in India mentre è risultata contenuta nell'eurozona nonostante la ripresa dei consumi spinta dalla crescita dei redditi reali. Lo slancio negli Stati Uniti è rimasto robusto portando, grazie all'aumento dei consumi, il tasso di crescita 2024 al +2,8%.

Fig. 1.1 - Evoluzione delle previsioni di crescita al 2025 – valori percentuali



Source: IMF staff calculations.

Note: The x-axis shows the months the *World Economic Outlook* is published. AEs = advanced economies; EMDEs = emerging market and developing economies.

Il processo di disinflazione globale è proseguito per tutto il 2024 anche se non sempre ci sono stati segnali convergenti e generalizzati verso la progressiva riduzione della crescita dei prezzi. L'inflazione nei servizi è rimasta al di sopra delle

medie pre-COVID in molte economie, in particolare negli Stati Uniti e nell'area euro. Laddove il rientro dell'inflazione si è rivelato più vischioso, le banche centrali si sono mosse con maggiore cautela nell'allentamento delle politiche

**IL CONTESTO MACROECONOMICO**

restrittive del ciclo, tenendo d’occhio principalmente gli indicatori dell’attività economica e del mercato del lavoro.

Negli ultimi mesi del 2024 l’incertezza sulla politica economica è continuata ad aumentare, soprattutto sui versanti commerciale e fiscale. È proseguita la flessione dei prezzi del petrolio trainata dalla debole domanda cinese e dalla forte offerta da parte dei Paesi al di fuori dell’OPEC+ (Organizzazione dei paesi esportatori di petrolio più alcuni paesi terzi selezionati, inclusa la Russia), in parte controbilanciata dall’aumento dei prezzi del gas per effetto della crescita della domanda e dell’interruzione delle forniture come conseguenza del conflitto bellico. Si prevede che i

prezzi delle materie prime non combustibili aumenteranno del 2,5% nel corso di quest’anno.

La crescita globale si mantiene stabile ad un tasso del 3,3% nel 2025. Anche in questo caso il quadro di sintesi è il risultato di percorsi divergenti tra le diverse economie. Negli Stati Uniti la domanda di fondo rimane robusta e nel 2025 si attesterà al 2,7%. Nell’Eurozona si prevede una lieve ripresa della crescita che nella media dell’anno dovrebbe segnare un incremento dell’1% al di sotto delle previsioni effettuate nei mesi precedenti per effetto del quadro di incertezza che sembra caratterizzare le economie dell’area.

**TAB. 1.1 - Principali variabili internazionali**

	<b>Stima 2024</b>	<b>Previsioni 2025</b>
<b>Output mondiale</b>	<b>3,2</b>	<b>3,3</b>
<b>Economie Avanzate</b>	<b>1,7</b>	<b>1,9</b>
Stati Uniti	2,8	2,7
Area Euro	0,8	1,0
Cina	4,8	4,6
India	6,5	6,5
Russia	3,8	1,4
Brasile	3,7	2,2
<b>Volume commercio mondiale (beni e servizi)</b>	<b>3,4</b>	<b>3,2</b>
Economie Avanzate	2,2	2,1
Mercati emergenti e economie in via di sviluppo	5,4	5,0
<b>Prezzi delle Commodity</b>		
Petrolio	-1,9	-11,7
Altro	3,4	2,5
<b>Prezzi al consumo mondiali</b>	<b>5,7</b>	<b>4,2</b>
Economie Avanzate	2,6	2,1

Fonte: IMF, World Economic Outlook

Nelle altre economie avanzate, sono due le forze contrastanti che mantengono le previsioni di crescita relativamente stabili. In positivo la ripresa dei redditi reali a sostegno dei consumi delle famiglie, in negativo i possibili vincoli commerciali

che non favoriranno la propensione agli investimenti.

Il percorso di rientro dell’inflazione proseguirà ulteriormente, in particolare nell’eurozona dove il target resta quello fissato dalla BCE.

**IL CONTESTO MACROECONOMICO**

**1.2 L'economia europea**

Le ultime previsioni della Commissione Europea indicano una crescita del PIL reale nel 2024 pari allo 0,9% nell'UE e allo 0,8 % nella zona euro. La crescita nell'UE viene data in salita all'1,5% nell'anno in corso nella UE e all'1,3% nell'eurozona, per effetto della spinta dei consumi e della ripresa degli investimenti dopo la contrazione del 2024. Ma su queste prospettive di crescita si addensano sia le nubi di un quadro geopolitico ancora segnato dall'incertezza sia quelle che deriveranno dalla politica dei dazi dell'amministrazione USA. Sulla base di questo nuovo scenario, la Banca Centrale Europea ha fissato la crescita dell'eurozona per il 2025 allo 0,9%, quattro decimi di punto al di sotto del livello indicato dalla Commissione.

Il reddito disponibile delle famiglie ha continuato a crescere a un ritmo sostenuto nella prima metà del 2024, grazie all'espansione dell'occupazione e alla continua ripresa dei salari reali. A metà del 2024, il potere d'acquisto dei salari aveva recuperato quasi la metà della perdita causata dall'elevata inflazione.

Le famiglie, tuttavia, hanno mantenuto una propensione al consumo sottotono preferendo il risparmio anche per sfruttare l'opportunità di spuntare i maggiori rendimenti finanziari derivanti da favorevoli tassi di interesse. Sulla domanda ha pesato anche l'andamento negativo degli investimenti che si sono contratti di oltre il 2,5% nella prima metà dell'anno.

**TAB. 1.2 - Il quadro macro-economico in Europa**

	PIL		Inflazione		Tasso di disoccupazione	
	2024	2025	2024	2025	2024	2025
<b>Area Euro</b>	0,8	1,3	2,4	2,1	6,5	6,3
<b>EU</b>	0,9	1,5	2,6	2,4	6,1	5,9

Fonte: Commissione Europea, previsioni d'autunno

Nonostante una situazione che continua a restare incerta per la volatilità che caratterizza tuttora il mercato dell'energia, il processo disinflazionistico appare saldamente in atto. L'inflazione complessiva nell'eurozona risulta in forte contrazione, passando dal 5,4% del 2023 al 2,4% del 2024, per arrivare al 2,1% nel corso di quest'anno anche se la BCE è meno ottimista e prevede un tasso di inflazione al 2,3%. Nell'UE il processo di disinflazione appare ancora più sostenuto, con un'inflazione complessiva che è scesa al 2,6% nel 2024 dal 6,4% del 2023 continuando ad attenuarsi al 2,4% nel 2025.

Le pressioni sui prezzi dei beni non energetici dovrebbero attenuarsi ulteriormente e l'inflazione dei beni alimentari e industriali non energetici dovrebbe stabilizzarsi intorno alle medie storiche entro i prossimi due anni. È importante sottolineare che le pressioni inflazionistiche nei servizi dovrebbero rimanere significative nella prima parte dell'anno in corso mentre dovrebbero

attenuarsi successivamente come conseguenza del rallentamento della dinamica salariale e di un recupero di produttività.

Con il progressivo allentamento dell'inflazione, il reddito disponibile reale delle famiglie è atteso in crescita anche nel 2025.

Nel frattempo si riverberano sul ciclo economico anche gli effetti delle riduzioni dei tassi da parte della BCE che ad inizio 2025 ha ridotto per la quinta volta i tassi di riferimento. Entro la fine del 2025 il tasso di riferimento dovrebbe scendere ulteriormente a circa il 2% e stabilizzarsi attorno a questo livello per i prossimi 2-3 anni.

Il mercato del lavoro dell'UE ha continuato ad espandersi nella prima metà del 2024 per rallentare nella seconda parte fino a normalizzarsi. Il tasso di disoccupazione scenderà quest'anno al 6,3% dal 6,5% del 2024 nell'eurozona mentre nell'Unione Europea scenderà al 5,9% dal 6,1%.

Le prospettive economiche dell'UE rimangono segnate, tuttavia, dall'incertezza con evidenti

## IL CONTESTO MACROECONOMICO

rischi orientati verso il basso nonostante ci siano alcune aspettative positive nei riguardi dei conflitti in corso. Ma il quadro geopolitico rimane caratterizzato da forti rischi per l'Europa anche in termini di costi per la sicurezza mentre persiste la vulnerabilità della sicurezza energetica europea. Sullo sfondo restano le incognite di eventuali misure protezionistiche da parte dei partner

commerciali con evidenti ricadute negative sul commercio mondiale ed in particolare sull'economia dell'UE.

Se queste misure dovessero avere, come è logico aspettarsi, un impatto sui prezzi si ritornerebbe alla spirale inflazione-tassi di interesse che deprimerebbe consumi e crescita.

### 1.2.1 Prodotto interno lordo

A livello di Paesi la dinamica del 2024 mostra la difficoltà di Germania, Irlanda, Austria, Estonia e Finlandia che presentano valori negativi del PIL.

Modesta la crescita prevista per l'Italia che, a consuntivo, risulterà ancora più contenuta e

**TAB. 1.3 - Il prodotto interno lordo nei Paesi UE**

	2024	2025
Belgio	1,1	1,2
Germania	-0,1	0,7
Estonia	-1,0	1,1
Irlanda	-0,5	4,0
Grecia	2,1	2,3
Spagna	3,0	2,3
Francia	1,1	0,8
Croazia	3,6	3,3
Italia	0,7	1,0
Cipro	3,6	2,8
Lettonia	0,0	1,0
Lituania	2,2	3,0
Lussemburgo	1,2	2,3
Malta	5,0	4,3
Olanda	0,8	1,6
Austria	-0,6	1,0
Portogallo	1,7	1,9
Slovenia	1,4	2,5
Slovacchia	2,2	2,3
Finlandia	-0,3	1,5
Bulgaria	2,4	2,9
Repubblica Ceca	1,0	2,4
Danimarca	2,4	2,5
Ungheria	0,6	1,8
Polonia	3,0	3,6
Romania	1,4	2,5
Svezia	0,3	1,8

Fonte: Commissione Europea, previsioni d'autunno

## IL CONTESTO MACROECONOMICO

leggermente migliore di quella della Francia. Crescita robusta in Spagna, Polonia, Croazia e Malta e, tutto sommato, anche Grecia. Nell'anno in corso si registra un generale miglioramento della crescita del PIL con alcuni picchi in Irlanda,

Malta e nei paesi baltici. Ancora modesta la crescita in Germania, Francia e Italia. Su questa dinamica peseranno le scelte di politica commerciale che verranno adottate dalla nuova amministrazione degli Stati Uniti.

### 1.2.2 Prezzi

Dopo i picchi toccati nel 2022 e 2023 l'inflazione ha imboccato un sentiero di rientro.

A fronte di un valore medio del 2,4% nell'eurozona e del 2,6% nella UE, nel 2024 i prezzi sono cresciuti di appena un punto percentuale in Italia e del 2,4% in Francia e Germania. Nell'eurozona solo la

Lituania ha fatto meglio dell'Italia, con un aumento previsto pari ad appena lo 0,9%.

Più vivace la dinamica dei prezzi nei paesi dell'est Europa con valori intorno al 4% in Polonia e Ungheria e di oltre il 5% in Romania.

**TAB. 1.4 - La dinamica dei prezzi nei Paesi UE**

	2024	2025
Belgio	4,4	2,9
Germania	2,4	2,1
Estonia	3,6	3,6
Irlanda	1,4	1,9
Grecia	3,0	2,4
Spagna	2,8	2,2
Francia	2,4	1,9
Croazia	4,0	3,4
Italia	1,1	1,9
Cipro	2,2	2,1
Lettonia	1,2	2,2
Lituania	0,9	1,7
Lussemburgo	2,3	2,4
Malta	2,5	2,2
Olanda	3,2	2,4
Austria	2,9	2,1
Portogallo	2,6	2,1
Slovenia	2,1	3,2
Slovacchia	3,1	5,1
Finlandia	1,0	2,0
Bulgaria	2,5	2,3
Repubblica Ceca	2,7	2,4
Danimarca	1,3	1,9
Ungheria	3,8	4,7
Polonia	3,8	4,7
Romania	5,5	3,9
Svezia	1,9	1,5

Fonte: Commissione Europea, previsioni d'autunno

## IL CONTESTO MACROECONOMICO

Nell'anno in corso la dinamica dei prezzi si manterrà al di sotto del livello di "guardia" nei principali paesi dell'eurozona e dell'Unione Europea. La crescita sarà sostenuta soltanto in alcuni Paesi dell'est Europa, una circostanza

positiva che lascia intendere che vi siano spazi per ammorbidire ulteriormente la politica monetaria della BCE. Su tutto pesa l'ipoteca delle scelte di politica commerciale che verranno compiute oltreoceano.

### 1.2.3 Tasso di disoccupazione

Il mercato del lavoro viene dato in miglioramento in quasi tutti i paesi della UE sia nell'anno che si è appena concluso sia in quello in corso. Stabile il tasso di disoccupazione in Germania che, tra i grandi paesi, presenta il valore più basso e positivo

quello dell'Italia che, nelle previsioni della Commissione, migliora di cinque decimi di punto rispetto al 2024 e si colloca al di sotto di oltre un punto percentuale rispetto a quello atteso in Francia nell'anno in corso.

**TAB. 1.5 – Il tasso di disoccupazione nei Paesi UE**

	2024	2025
Belgio	5,6	5,7
Germania	3,3	3,3
Estonia	7,5	7,7
Irlanda	4,4	4,4
Grecia	10,4	9,8
Spagna	11,5	11,0
Francia	7,4	7,5
Croazia	5,1	4,7
Italia	6,8	6,3
Cipro	4,9	4,7
Lettonia	6,7	6,7
Lituania	7,5	7,0
Lussemburgo	6,0	6,0
Malta	3,2	3,1
Olanda	3,7	3,8
Austria	5,3	5,3
Portogallo	6,4	6,3
Slovenia	3,5	3,6
Slovacchia	5,5	5,3
Finlandia	8,2	7,9
Bulgaria	4,3	4,0
Repubblica Ceca	2,6	2,7
Danimarca	5,8	5,8
Ungheria	4,5	4,3
Polonia	2,9	2,8
Romania	5,5	5,5
Svezia	8,5	8,4

Fonte: Commissione Europea, previsioni d'autunno

**IL CONTESTO MACROECONOMICO**

**1.3 L'economia italiana**

Il prodotto interno lordo nel 2024 è cresciuto in termini reali dello 0,7%, confermando il tasso di crescita dell'anno precedente. La spesa delle famiglie sul territorio economico ha fatto registrare un aumento dello 0,5%, leggermente superiore a quello del 2023. In forte rallentamento la crescita degli investimenti fissi (+0,5%), mentre

le importazioni registrano un decremento dello 0,7% e le esportazioni crescono dello 0,4%.

Il 2024 conferma il rientro dell'inflazione con un IpcA di appena l'1,1% dopo l'exploit del 2023. Tasso di disoccupazione in frenata che passa dal 7,7% del 2023 al 6,6% del 2024. Due decimi di punto percentuale al di sotto della previsione della Commissione.

**TAB. 1.6 - L'economia italiana - pil e principali componenti** (variazioni percentuali sull'anno precedente)

AGGREGATI	2023	2024
Prodotto interno lordo ai prezzi di mercato	+0,7	+0,7
Importazioni di beni e servizi fob	-1,6	-0,7
Spesa sul territorio economico	+0,4	+0,5
Investimenti fissi lordi	+9,0	+0,5
Esportazioni di beni e servizi fob	+0,2	+0,4
Prezzi (IPCA)	+5,9	+1,1
Tasso di disoccupazione	7,7	6,6

Fonte elaboraz. C.S. Fipe su dati Istat

**1.3.1 Il valore aggiunto**

Il 2024 si è chiuso con una crescita reale del valore aggiunto dello 0,5%, ben al di sotto delle indicazioni del Governo riportate nei documenti programmatici e dei principali Istituti di previsione economica.

Dal lato dell'offerta, continuano ad evidenziarsi le difficoltà nell'industria in senso stretto (il valore aggiunto ai prezzi base è cresciuto di appena due decimi di punto percentuale rispetto all'anno precedente) mentre tengono i servizi (+0,6%). Nel primo caso, alla flessione del valore aggiunto

nell'industria in senso stretto (-0,1%) si è contrapposto l'incremento nelle costruzioni (+1,2%). Tra i servizi, si sono registrate difficoltà nell'aggregato del commercio, alloggio e ristorazione (-0,2%) soprattutto per effetto delle performance nel commercio e nella logistica mentre sono risultate particolarmente brillanti le performance delle attività immobiliari (+2,7%), del settore informazione e comunicazione (+1,6%) e delle attività finanziarie e assicurative (+1,6%).

## IL CONTESTO MACROECONOMICO

**TAB. 1.7 - Valore aggiunto ai prezzi base - Valori concatenati - anno di riferimento 2020** (variazioni percentuali sull'anno precedente)

ATTIVITA' ECONOMICHE	2023	2024
Agricoltura, silvicoltura e pesca	-5,3	+2,0
Industria	+0,1	+0,2
Attività estrattiva, manifatturiera, ed altre attività industriali	-1,8	-0,1
di cui: attività manifatturiere	-1,2	-0,7
Costruzioni	+6,9	+1,2
Servizi	+1,1	+0,6
Commercio all'ingrosso e al dettaglio, trasporto e magazzinaggio, servizi di alloggio e ristorazione	+0,9	-0,2
Servizi di informazione e comunicazione	+5,5	+1,6
Attività finanziarie e assicurative	-3,8	+1,6
Attività immobiliari	+1,7	+2,7
Attività professionali, scientifiche e tecniche; amministrative e servizi di supporto	+1,9	+1,8
Amministrazione pubblica, difesa, istruzione, salute e servizi sociali	+0,1	-1,1
Attività artistiche, di intrattenimento e divertimento; riparazione di beni per la casa e altri servizi	+5,3	0,0
<b>Valore aggiunto ai prezzi base</b>	<b>+0,7</b>	<b>+0,5</b>

Fonte elaboraz. C.S. Fipe su dati Istat

**1.3.2 Consumi**

Nel 2024 la spesa per consumi è aumentata in termini reali dello 0,5% al di sopra, seppure marginalmente, dell'incremento registrato nel 2023. Il contributo maggiore è venuto dalla spesa per beni (+0,6%) rispetto a quella per servizi (+0,4%). Ancora una volta la componente estera della domanda è risultata decisiva.

In decremento la spesa per alimentari e bevande, abbigliamento, servizi sanitari e servizi assicurativi e finanziari mentre crescono sensibilmente al di sopra del valore medio i consumi nei trasporti, nei servizi di informazione e comunicazione e in alberghi e ristoranti.

**IL CONTESTO MACROECONOMICO**

**TAB. 1.8 - Consumi delle famiglie sul territorio economico - Valori concatenati - anno di riferimento 2020**  
(variazioni percentuali sull'anno precedente)

	2023	2024
Alimentari e bevande non alcoliche	-1,7	-0,3
Bevande alcoliche, tabacchi e narcotici	+0,4	-2,3
Vestiario e calzature	-2,4	-3,6
Abitazione, acqua, elettricità, gas ed altri combustibili	-1,8	+1,8
Mobili, elettrodomestici e manutenzione della casa	-5,6	+0,3
Servizi sanitari	+0,7	-3,7
Trasporti	+7,3	+3,5
Informazione e comunicazione	+2,8	+3,6
Ricreazione, sport e cultura	+4,2	-1,6
Istruzione	+2,2	+0,6
Alberghi e ristoranti	+5,5	+2,0
Servizi assicurativi e finanziari	-3,4	-1,9
Cura della persona, protezione sociale, beni e servizi vari	-0,5	-0,6
<b>Totale sul territorio economico</b>	<b>+0,4</b>	<b>+0,5</b>
di cui: Beni	-1,7	+0,6
di cui: Servizi	+2,6	+0,4

Fonte elaboraz. C.S. Fipe su dati Istat

**1.3.3 Gli investimenti**

In Italia, la dinamica degli investimenti negli anni tra il 2021 e il 2023 è stata trainata dagli incentivi del Superbonus 110% per le abitazioni, oltre che dalla crescita degli investimenti in macchine, attrezzature e armamenti e mezzi di trasporto. Nel 2024 si è tuttavia registrata una flessione in questi ultimi comparti, compensata da una tenuta delle costruzioni (+2%).

Gli effetti residui dell’abolizione degli incentivi alle costruzioni, l’incertezza dello scenario geopolitico, il calo nei giudizi delle attese sugli ordini e del grado di utilizzo degli impianti hanno determinato una modesta crescita del tasso degli investimenti fissi lordi che dal +9% del 2023 scende al +0,5% del 2024.

**TAB. 1.9 - Gli Investimenti - Valori concatenati - anno di riferimento 2020** (variazioni percentuali sull'anno precedente)

AGGREGATI	2023	2024
<b>Investimenti fissi lordi</b>	<b>+9,0</b>	<b>+0,5</b>
- Costruzioni	+15,5	+2,0
- Macchine e attrezzature (a)	0,0	-1,8
- Mezzi di trasporto	+16,1	-6,3
- Prodotti della proprietà intellettuale	+1,9	+2,6

(a) Apparecchiature ICT, altri impianti e macchinari, armamenti e risorse biologiche coltivate

Fonte elaboraz. C.S. Fipe su dati Istat

**IL CONTESTO MACROECONOMICO**

**1.3.4 Importazioni e esportazioni**

Nel corso del 2024 l'andamento delle importazioni ha continuato a decelerare segnando un -0,7% sull'anno precedente. Meglio l'andamento

dell'export (+0,4%) che tuttavia nell'anno in corso si dovrà confrontare con il rischio dazi.

**TAB. 1.10 - Bilancia commerciale - Valori concatenati - anno di riferimento 2020** (variazioni percentuali sull'anno precedente)

AGGREGATI	2023	2024
Importazioni di beni e servizi fob	-1,6	-0,7
Esportazioni di beni e servizi fob	+0,2	+0,4

Fonte elaboraz. C.S. Fipe su dati Istat

**1.3.5 Il mercato del lavoro**

Nel corso del 2024 l'occupazione misurata in ULA è cresciuta del 2,2% rispetto all'anno precedente che, in valore assoluto, equivale a 534 mila unità. Modesta la crescita in agricoltura e industria in senso stretto mentre nelle costruzioni si è avvertita ancora l'onda lunga del super bonus, con un'occupazione in crescita del 2,6%. Ma sono ancora i servizi a dare il contributo maggiore alla crescita dell'occupazione con un incremento del

2,5% pari in valore assoluto a 457 mila unità. All'interno dei servizi il mondo del commercio, dei trasporti e del turismo dà un contributo significativo facendo segnare una variazione positiva del 2%. Bene anche le attività professionali che registrano una crescita del 3,1% e ancor meglio le attività artistiche dove l'incremento è stato del 3,4%.

**TAB. 1.11 - Unità di lavoro totali per attività economica** (variazioni percentuali sull'anno precedente) (a)

ATTIVITA' ECONOMICHE	2023	2024
Agricoltura, silvicoltura e pesca	-3,0	+0,7
Attività estrattiva, manifatturiera, ed altre attività industriali	+1,5	+0,7
Costruzioni	+1,4	+2,6
Servizi	+3,1	+2,5
Commercio all'ingrosso e al dettaglio, trasporto e magazzinaggio, servizi di alloggio e ristorazione	+3,6	+2,0
Servizi di informazione e comunicazione	+5,6	+0,4
Attività finanziarie e assicurative	+0,5	+1,4
Attività immobiliari	+6,3	-3,1
Attività professionali, scientifiche e tecniche; amministrative e servizi di supporto	+4,2	+3,1
Amministrazione pubblica, difesa, istruzione, salute e servizi sociali	+1,8	+3,1
Attività artistiche, di intrattenimento e divertimento; riparazione di beni per la casa e altri servizi	+2,4	+3,4
<b>Totale</b>	<b>+2,4</b>	<b>+2,2</b>

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

Fonte elaboraz. C.S. Fipe su dati Istat

## IL CONTESTO MACROECONOMICO

## 1.3.6 I prezzi

In media, nel 2024 i prezzi al consumo hanno registrato una crescita dell'1,0% (+5,7% nel 2023). Al netto degli energetici e degli alimentari freschi (inflazione di fondo), i prezzi al consumo salgono del 2,0% (+5,1% nell'anno precedente) e al netto dei soli energetici del 2,1% (+5,3% nel 2023).

La variazione media annua nel 2024 deriva soprattutto dalla cosiddetta componente propria e non dall'eredità del 2023, che è stata piuttosto modesta (+0,1%).

**TAB. 1.12 – Dinamica dei prezzi al consumo per l'intera collettività** (var. % medie annue)

	2023	2024
<b>Indice generale</b>	<b>5,7</b>	<b>1,0</b>
Prodotti alimentari e bevande analcoliche	10,0	2,4
Bevande alcoliche e tabacchi	3,5	2,3
Abbigliamento e calzature	3,0	1,2
Abitazione, acqua, elettricità, gas e altri combustibili	3,9	-5,6
Mobili, articoli e servizi per la casa	6,1	0,8
Servizi sanitari e spese per la salute	1,6	1,5
Trasporti	3,5	0,7
Comunicazioni	0,1	-5,6
Ricreazione, spettacoli e cultura	3,6	1,3
Istruzione	1,1	2,2
Servizi ricettivi e di ristorazione	7,0	3,9
Altri beni e servizi	4,0	2,6

Fonte elaboraz. C.S. Fipe su dati Istat

Nella media del 2024 decelerano i prezzi dei beni (da +6,4% del 2023 a -0,5%) e quelli dei servizi (da +4,2% a +2,8%). Ne deriva che il differenziale inflazionistico fra il tasso di variazione medio annuo dei prezzi dei servizi e quello dei prezzi dei beni torna positivo e si porta da -2,2 a +3,3 punti percentuali.

Nel dettaglio le divisioni i cui prezzi registrano ampie decelerazioni rispetto al 2023 sono Abitazione, acqua, elettricità e combustibili (da +3,9% a -5,6%) e Trasporti (da +3,5% a +0,7%) a causa per lo più della dinamica dei prezzi dei Beni energetici presenti in questi due raggruppamenti. In rallentamento anche i prezzi dei prodotti alimentari e bevande analcoliche (da +10,0% a +2,4%), di bevande alcoliche e tabacchi (da +3,5% a +2,3%), di abbigliamento e calzature (da +3,0% a +1,2%), dei mobili, articoli e servizi per la casa (da

+6,1% a +0,8%), dei servizi sanitari e spese per la salute (da +1,6% a +1,5%), delle comunicazioni (da +0,1% a -5,6%), di ricreazione, spettacoli e cultura (da +3,6% a +1,3%), dei servizi ricettivi e di ristorazione (da +7,0% a +3,9%) e di altri beni e servizi (da +4,0% a +2,6%). In accelerazione invece i prezzi dell'Istruzione (da +1,1% a +2,2%). Le divisioni di spesa che contribuiscono maggiormente alla variazione media annua dell'indice generale sono quelle dei Servizi ricettivi e di ristorazione (0,470 punti percentuali), dei prodotti alimentari e bevande analcoliche (0,418) e di altri beni e servizi (0,257). Al contrario, i contributi negativi si osservano per abitazione, acqua, elettricità e combustibili (-0,591) e comunicazioni (-0,128).

Nel 2024, la dinamica tendenziale dei prezzi al consumo è risultata in lieve accelerazione sia nel

### IL CONTESTO MACROECONOMICO

terzo trimestre (+0,9%), sia nel quarto, quando il tasso di crescita tendenziale dei prezzi al consumo è salito a +1,2%. Come conseguenza di questo

#### 1.3.7 Le previsioni

Nel 2025 si determinerebbe una lieve accelerazione della dinamica di crescita dell'economia italiana (+0,8%), sostenuta interamente dal contributo della domanda interna, a fronte di un contributo nullo della domanda estera netta e delle scorte.

Pur permanendo le incertezze di natura geopolitica e i rischi legati a pressioni protezionistiche, si faranno sentire i benefici della stabilizzazione della domanda mondiale e del leggero rafforzamento del commercio internazionale. Le esportazioni dovrebbero crescere quest'anno del +2,5%, stimolate da una più vivace domanda internazionale e da un deprezzamento dell'euro verso il dollaro; anche le importazioni, dopo la contrazione del 2024, dovrebbero mostrare una espansione nel 2025 (+2,7%), in linea con la ripresa della domanda interna. Di conseguenza il contributo alla crescita

andamento, l'eredità in termini di inflazione acquisita per il 2025 è pari a +0,3%.

del Pil da parte della domanda estera, fortemente positivo nel 2024 (+0,7 p.p.), risulterebbe nullo quest'anno. Su questo scenario restano sospesi gli effetti che deriveranno sugli scambi commerciali dell'Italia dall'introduzione di dazi.

I consumi privati beneficerebbero del graduale, anche se parziale, recupero delle retribuzioni anche per effetto dei rinnovi contrattuali e della prosecuzione, pur se a ritmi meno vivaci di quanto osservato di recente, dell'occupazione. La fase di discesa dell'inflazione dovrebbe aver completato il suo corso, grazie anche all'esaurirsi del calo della componente energetica, ma il ritorno verso tassi di crescita dei prezzi vicini agli obiettivi delle autorità monetarie avrebbe l'effetto di stabilizzare le aspettative degli operatori senza particolari effetti negativi sul potere d'acquisto dei redditi.

**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)

	2025
Prodotto interno lordo	0,8
Importazioni di beni e servizi fob	2,7
Esportazioni di beni e servizi fob	2,5
<b>DOMANDA INTERNA INCLUSE LE SCORTE</b>	<b>0,7</b>
Spesa delle famiglie residenti e delle ISP	1,2
Spesa delle famiglie residenti e delle ISP	0,6
Spesa delle AP	0,0
<b>CONTRIBUTI ALLA CRESCITA DEL PIL</b>	
Domanda interna (al netto della variazione delle scorte)	0,8
Domanda estera netta	0,0
Variazione delle scorte	0,0
Deflatore della spesa delle famiglie residenti	2,0
Tasso di disoccupazione	6,2

Fonte elaboraz. C.S. Fipe su dati Istat

La dinamica dell'inflazione è attesa in ripresa e tuttavia si manterrà intorno al valore-target della

BCE. La crescita del deflatore dei consumi delle famiglie è data nel 2025 al +2%.

## Approfondimento - I consumi alimentari in Europa

I consumi alimentari degli europei valgono circa 1.800 miliardi di euro, il 35% dei quali riguarda la ristorazione. Gran parte della spesa si concentra nei Paesi dell'eurozona, dove l'incidenza della ristorazione sulla spesa complessiva arriva al 37%.

D'altra parte i mercati della ristorazione sono particolarmente rilevanti nei principali Paesi dell'Unione non solo per la dimensione demografica ma anche e soprattutto per gli stili di vita che caratterizzano le popolazioni di questi Paesi. Oggi l'Italia è il quarto Paese per dimensione assoluta del mercato della ristorazione in Europa dopo Spagna, Germania e Francia ma è al secondo posto in termini di consumi pro capite con circa 1.600 euro.

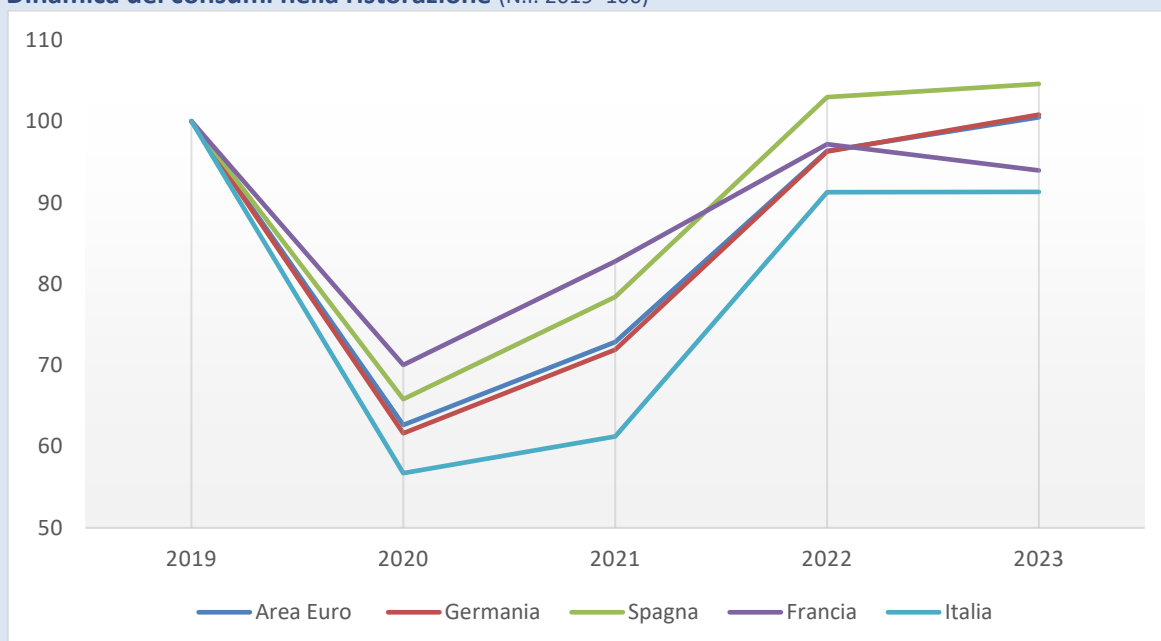
**Consumi delle famiglie** (milioni di euro correnti - anno 2023)

	Alimentari	Ristorazione
<b>Unione Europea</b>	1.162.034,8	631.713,8
<b>Euro area</b>	957.199,1	561.386,1
<b>Germania</b>	231.733,0	100.382,0
<b>Spagna</b>	110.797,0	116.089,0
<b>Francia</b>	184.382,4	97.618,2
<b>Italia</b>	182.196,7	92.410,5

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

La traiettoria dei consumi alimentari fuori casa in Europa mostra una profonda frattura nel 2020, anno della pandemia. Si tratta di un fatto arcinoto su cui si è detto e scritto molto. Ma ciò di cui si è parlato meno riguarda il difficile percorso di recupero delle pesanti perdite subite dalle imprese della ristorazione che non si è ancora compiutamente chiuso, almeno non in tutti i Paesi.

**Dinamica dei consumi nella ristorazione** (N.I. 2019=100)



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



Tra i principali paesi europei l'Italia è quella che presenta il ritardo maggiore. Fatto 100 il consumo in ristorazione nel 2019, nel 2023 l'Italia è ancora sotto in termini reali del 9%. Situazione leggermente migliore in Francia dove la contrazione rispetto ai livelli pre-pandemia è del 6% mentre il recupero è stato pieno in Germania e soprattutto in Spagna.

Ciò che ha posto l'Italia in una condizione di svantaggio rispetto agli altri Paesi riguarda proprio l'impatto della pandemia che si è protratto per ben due anni. Mentre Spagna, Francia e Germania nel 2021 avevano recuperato una parte significativa delle perdite del 2020 per l'Italia, in quell'anno, la situazione è cambiata soltanto marginalmente. È nel 2022 che la ristorazione italiana recupera una forte quota dei consumi che tuttavia nel 2023 consolida solo marginalmente per effetto di una congiuntura caratterizzata da una spinta inflazionistica straordinaria e dalle difficoltà delle famiglie.

In ogni caso la prospettiva di crescita, seppure modesta, è rimasta anche nel corso del 2024 e, con tutta probabilità, si confermerà nell'anno in corso.

**LA DEMOGRAFIA DI IMPRESA****2. LA DEMOGRAFIA DI IMPRESA****2.1 La consistenza****2.1.1 Il settore complessivo**

A dicembre 2024, negli archivi delle Camere di Commercio italiane risultavano attive 327.850 imprese con codice di attività 56.0, relativo ai servizi di ristorazione. Rispetto al 2023 si è registrato un lieve calo, più marcato nelle Marche e nel Veneto. La riduzione è stata omogenea su scala territoriale, senza alterare in modo significativo la distribuzione percentuale tra le regioni. Solo Trentino Alto Adige e Molise registrano una variazione positiva, seppur di modesta entità.

La diffusione delle imprese è influenzata prevalentemente da fattori demografici, come la popolazione residente, più che da variabili economiche come reddito e consumi. Tuttavia, anche queste ultime giocano un ruolo importante.

La Lombardia si conferma la regione con la maggiore concentrazione di imprese del settore (14,6%), seguita da Lazio (10,5%) e Campania (10,4%).

La ditta individuale resta la forma giuridica prevalente, la sceglie poco meno di una impresa su due. Nel Mezzogiorno la quota supera il valore medio. Le società di persone si confermano opzione diffusa di organizzazione imprenditoriale, soprattutto nelle aree settentrionali del Paese. La quota di società di capitale, pur minoritaria, è significativa in alcune regioni come nel Lazio dove rappresenta una presenza importante probabilmente perché Roma è la sede legale preferita dalle imprese di maggiore dimensione.

## LA DEMOGRAFIA DI IMPRESA

**Tab. 2.1 - Servizi di ristorazione** (Distribuzione delle imprese attive per regione – anno 2024)

Regione	Valori assoluti	Valori %	Variazione % 2024/2023
Piemonte	22.868	7,0%	-0,7
Valle d'Aosta	1.096	0,3%	-1,3
Lombardia	47.804	14,6%	-1,5
Trentino A.A.	5.598	1,7%	0,1
Veneto	24.435	7,5%	-2,1
Friuli V. Giulia	6.696	2,0%	-1,0
Liguria	12.146	3,7%	-0,3
Emilia Romagna	24.323	7,4%	-1,1
Toscana	21.927	6,7%	-0,5
Umbria	4.589	1,4%	-1,4
Marche	7.471	2,3%	-5,1
Lazio	34.555	10,5%	-1,5
Abruzzo	8.548	2,6%	-0,5
Molise	1.889	0,6%	0,7
Campania	34.093	10,4%	-0,5
Puglia	20.004	6,1%	-1,0
Basilicata	2.816	0,9%	-0,7
Calabria	11.156	3,4%	-1,0
Sicilia	24.450	7,5%	-1,8
Sardegna	11.386	3,5%	-1,1
<b>Italia</b>	<b>327.850</b>	<b>100,0%</b>	<b>-1,2</b>

Fonte: elaborazione C.S. Fipe su dati InfoCamere

## LA DEMOGRAFIA DI IMPRESA

**Tab. 2.2 - Servizi di ristorazione** (Distribuzione % delle imprese attive per forma giuridica e regione - anno 2024)

Regione	Società di capitale	Società di persone	Imprese individuali	Altre forme	Totale
Piemonte	15,2	31,6	52,3	1,0	100
Valle d'Aosta	11,0	38,5	49,2	1,3	100
Lombardia	26,5	25,9	45,8	1,7	100
Trentino A.A.	14,6	35,9	48,7	0,8	100
Veneto	20,5	32,1	46,8	0,6	100
Friuli V. Giulia	17,6	28,1	53,4	0,8	100
Liguria	17,0	36,1	46,2	0,7	100
Emilia Romagna	23,7	32,1	43,5	0,7	100
Toscana	27,4	31,2	40,3	1,2	100
Umbria	28,7	30,0	40,3	1,0	100
Marche	26,2	27,7	44,9	1,3	100
Lazio	52,1	13,6	33,1	1,2	100
Abruzzo	29,2	23,7	46,4	0,7	100
Molise	24,7	16,6	57,5	1,3	100
Campania	33,6	19,4	46,3	0,7	100
Puglia	28,2	14,4	56,6	0,8	100
Basilicata	24,0	15,2	58,7	2,1	100
Calabria	20,8	12,6	65,7	0,9	100
Sicilia	26,7	14,3	57,0	2,0	100
Sardegna	26,5	23,2	48,1	2,2	100
Nord Ovest	21,8	29,1	47,7	1,4	100
Nord Est	20,9	32,0	46,4	0,7	100
Centro	39,8	21,9	37,1	1,2	100
Sud e Isole	28,5	17,3	53,0	1,2	100
<b>Italia</b>	<b>27,8</b>	<b>24,0</b>	<b>47,1</b>	<b>1,1</b>	<b>100</b>

Fonte: elaborazione C.S. Fipe su dati InfoCamere

**2.1.2 Il comparto bar**

Il comparto bar ha subito, rispetto all'anno precedente, una riduzione generalizzata del numero di imprese attive in tutta Italia nel 2024. Le attività con codice 56.3 (bar e altri esercizi simili senza cucina) sono scese a 127.667, rispetto alle

132.004 del 2023. Più della metà di queste attività è costituita da ditte individuali, con una forte variabilità regionale: si va dal 41,8% del Lazio al 73,1% della Calabria.

LA DEMOGRAFIA DI IMPRESA

**Tab. 2.3 - Bar e altri esercizi simili senza cucina** (Distribuzione delle imprese attive per regione - anno 2024)

Regione	Valori assoluti	Valori %	Variazione % 2024/2023
Piemonte	8.729	6,8	-3,4
Valle d'Aosta	399	0,3	-4,8
Lombardia	20.256	15,9	-3,5
Trentino A.A.	2.201	1,7	-2,4
Veneto	10.016	7,8	-4,4
Friuli V. Giulia	2.900	2,3	-1,8
Liguria	4.865	3,8	-2,3
Emilia Romagna	10.026	7,9	-2,3
Toscana	7.321	5,7	-2,6
Umbria	1.821	1,4	-3,1
Marche	2.542	2,0	-8,6
Lazio	12.441	9,7	-4,8
Abruzzo	3.196	2,5	-2,2
Molise	826	0,6	-0,7
Campania	13.983	11,0	-1,9
Puglia	7.773	6,1	-2,9
Basilicata	1.285	1,0	-1,8
Calabria	4.167	3,3	-3,4
Sicilia	8.233	6,4	-4,0
Sardegna	4.687	3,7	-3,2
<b>Italia</b>	<b>127.667</b>	<b>100,0</b>	<b>-3,3</b>

Fonte: elaborazione C.S. Fipe su dati InfoCamere

L'altra metà delle imprese si divide tra circa il 26% di società di persone e il 20% di società di capitale. Tra quest' ultime, meritano una segnalazione il 17,2% della Lombardia al Nord, il 40,1% del Lazio

al centro e il 27,4% della Campania al Sud. Alle "altre forme giuridiche" che ricomprendono ad esempio, consorzi, cooperative etc., va la quota residua dell'1,4%.

## LA DEMOGRAFIA DI IMPRESA

**Tab. 2.4 - Bar e altri esercizi simili senza cucina** (Distribuzione % delle imprese attive per forma giuridica e regione - anno 2024)

Regione	Società di capitale	Società di persone	Imprese individuali	Altre forme	Totale
Piemonte	9,7	33,2	55,8	1,2	100,0
Valle d'Aosta	6,3	34,3	56,9	2,5	100,0
Lombardia	17,2	27,8	52,1	2,9	100,0
Trentino A.A.	10,2	36,0	52,6	1,3	100,0
Veneto	12,7	32,7	54,0	0,7	100,0
Friuli V. Giulia	12,9	26,0	60,1	0,9	100,0
Liguria	11,0	38,9	49,4	0,8	100,0
Emilia Romagna	15,7	35,7	47,7	0,9	100,0
Toscana	20,1	34,9	43,3	1,7	100,0
Umbria	22,4	33,3	43,2	1,1	100,0
Marche	19,6	30,1	48,8	1,6	100,0
Lazio	40,1	16,6	41,8	1,4	100,0
Abruzzo	22,1	24,0	53,6	0,3	100,0
Molise	19,2	15,9	64,5	0,4	100,0
Campania	27,4	21,1	50,9	0,6	100,0
Puglia	21,9	14,9	62,6	0,6	100,0
Basilicata	19,5	14,0	64,9	1,6	100,0
Calabria	15,1	11,2	73,1	0,6	100,0
Sicilia	20,5	15,1	62,7	1,8	100,0
Sardegna	20,8	27,5	49,9	1,7	100,0
Nord Ovest	14,3	30,8	52,7	2,2	<b>100,0</b>
Nord Est	13,7	33,4	52,1	0,8	<b>100,0</b>
Centro	30,6	24,9	43,1	1,5	<b>100,0</b>
Sud e Isole	22,5	18,5	58,0	0,9	<b>100,0</b>
<b>Italia</b>	<b>20,1</b>	<b>26,0</b>	<b>52,6</b>	<b>1,4</b>	<b>100,0</b>

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) sono 195.670. Anche in questo comparto, la maggioranza è rappresentata da ditte individuali, ma in misura inferiore rispetto ai bar: il 43,9% ha scelto questa forma giuridica. Tuttavia, nel Sud Italia si

osservano percentuali superiori al 50%, con la Calabria che registra il valore più elevato (61,9%). Diversamente dai bar, le società di capitale sono più numerose delle società di persone, rappresentando quasi il 32,4% contro il 22,9%. Il Lazio spicca con il 58,6% di società di capitale.

## LA DEMOGRAFIA DI IMPRESA

**Tab. 2.5 - Ristoranti e attività di ristorazione mobile** (Distribuzione delle imprese attive per regione - anno 2024)

Regione	Valori assoluti	Valori %	Variazione % 2024/2023
Piemonte	13.901	7,1	1,0
Valle d'Aosta	688	0,4	0,7
Lombardia	26.711	13,7	0,0
Trentino A.A.	3.303	1,7	1,5
Veneto	14.173	7,2	-0,5
Friuli V. Giulia	3.940	2,0	5,3
Liguria	7.179	3,7	1,0
Emilia Romagna	14.058	7,2	-0,3
Toscana	14.218	7,3	0,4
Umbria	2.692	1,4	-0,6
Marche	4.849	2,5	-3,2
Lazio	21.663	11,1	0,4
Abruzzo	5.251	2,7	0,5
Molise	1.036	0,5	2,0
Campania	19.460	9,9	0,4
Puglia	12.021	6,1	0,2
Basilicata	1.486	0,8	0,2
Calabria	6.845	3,5	0,5
Sicilia	15.889	8,1	-0,8
Sardegna	6.527	3,3	0,3
<b>Italia</b>	<b>195.670</b>	<b>100,0</b>	<b>0,1</b>

Fonte: elaborazione C.S. Fipe su dati InfoCamere

## LA DEMOGRAFIA DI IMPRESA

**Tab. 2.6 - Ristoranti e attività di ristorazione mobile** (Distribuzione % delle imprese attive per forma giuridica - anno 2024)

Regione	Società di capitale	Società di persone	Imprese individuali	Altre forme	Totale
Piemonte	18,3	30,7	50,3	0,7	100,0
Valle d'Aosta	13,8	40,6	45,2	0,4	100,0
Lombardia	33,0	24,9	41,5	0,6	100,0
Trentino A.A.	17,3	36,3	46,1	0,3	100,0
Veneto	25,8	32,0	41,9	0,4	100,0
Friuli V. Giulia	19,8	28,1	45,8	6,2	100,0
Liguria	20,9	34,3	44,3	0,5	100,0
Emilia Romagna	29,1	29,7	40,7	0,4	100,0
Toscana	30,8	29,6	38,8	0,8	100,0
Umbria	32,8	27,9	38,5	0,8	100,0
Marche	29,5	26,6	42,9	1,0	100,0
Lazio	58,6	12,0	28,3	1,0	100,0
Abruzzo	33,2	23,7	42,5	0,6	100,0
Molise	29,1	17,3	52,9	0,8	100,0
Campania	37,6	17,8	44,1	0,5	100,0
Puglia	31,7	14,2	53,3	0,8	100,0
Basilicata	27,6	16,4	54,5	1,5	100,0
Calabria	23,7	13,5	61,9	0,8	100,0
Sicilia	29,5	14,0	54,7	1,8	100,0
Sardegna	30,5	20,0	47,4	2,1	100,0
Nord Ovest	26,7	28,2	44,5	0,6	100,0
Nord Est	25,6	31,1	42,3	1,0	100,0
Centro	44,6	20,4	34,0	1,0	100,0
Sud e Isole	31,9	16,5	50,5	1,1	100,0
<b>Italia</b>	<b>32,4</b>	<b>22,9</b>	<b>43,9</b>	<b>0,8</b>	<b>100,0</b>

Fonte: elaborazione C.S. Fipe su dati InfoCamere

### 2.1.4 Il comparto mense&catering

Le imprese attive nel comparto del banqueting, della fornitura di pasti preparati e del catering

ammontano a 3.849, un numero in crescita rispetto all'anno precedente.

LA DEMOGRAFIA DI IMPRESA

**Tab. 2.7 - Fornitura di pasti preparati e altri servizi di ristorazione** (Distribuzione delle imprese attive per regione - anno 2024)

Regione	Valori assoluti	Valori %	Variazione % 2024/2023
Piemonte	210	5,5	6,1
Valle d'Aosta	6	0,2	20,0
Lombardia	742	19,3	2,3
Trentino A.A.	87	2,3	14,5
Veneto	220	5,7	8,9
Friuli V. Giulia	53	1,4	15,2
Liguria	87	2,3	4,8
Emilia Romagna	202	5,2	4,1
Toscana	341	8,9	7,9
Umbria	72	1,9	12,5
Marche	73	1,9	4,3
Lazio	427	11,1	0,7
Abruzzo	84	2,2	-3,4
Molise	25	0,6	0,0
Campania	435	11,3	3,6
Puglia	192	5,0	-1,0
Basilicata	40	1,0	-4,8
Calabria	130	3,4	0,0
Sicilia	291	7,6	4,7
Sardegna	132	3,4	6,5
<b>Italia</b>	<b>3.849</b>	<b>100,0</b>	<b>3,9</b>

Fonte: elaborazione C.S. Fipe su dati InfoCamere

Queste attività sono prevalentemente concentrate in Lombardia, Lazio e Campania, con una presenza significativa anche in Toscana e Sicilia. Si segnala un marcato incremento in Valle d'Aosta (+20%) e una riduzione in Abruzzo (-3,4%). La concentrazione di imprese in Lombardia e Lazio è in parte attribuibile alla presenza di scali aeroportuali che offrono servizi di catering aereo. Dal punto di vista della forma giuridica, questo

comparto si distingue dagli altri analizzati. Le ditte individuali, pur rappresentando il 32,6% del totale, non sono più la forma prevalente. Le società di capitale, invece, costituiscono il 45,7% del settore. Si tratta di un comparto più strutturato, caratterizzato da una significativa presenza di grandi imprese e da un mercato prevalentemente B2B, regolato attraverso gare d'appalto e contratti.

## LA DEMOGRAFIA DI IMPRESA

**Tab. 2.8 - Fornitura di pasti preparati e altri servizi di ristorazione** (Distribuzione % delle imprese attive per forma giuridica e regione - anno 2024)

Regione	Società di capitale	Società di persone	Imprese individuali	Altre forme	Totale
Piemonte	30,5	21,9	41,9	5,70	100,0
Valle d'Aosta	16,7	50,0	16,7	16,70	100,0
Lombardia	46,4	11,6	37,1	5,0	100,0
Trentino A.A.	24,1	14,9	51,7	9,20	100,0
Veneto	41,4	11,4	38,2	9,10	100,0
Friuli V. Giulia	32,1	11,3	49,1	7,50	100,0
Liguria	29,9	24,1	34,5	11,50	100,0
Emilia Romagna	42,1	18,3	35,1	4,50	100,0
Toscana	38,4	14,7	41,9	5,0	100,0
Umbria	36,1	19,4	34,7	9,70	100,0
Marche	30,1	17,8	43,8	8,20	100,0
Lazio	69,1	5,9	20,1	4,90	100,0
Abruzzo	45,2	7,1	31,0	16,70	100,0
Molise	24,0	4,0	20,0	52,0	100,0
Campania	52,6	14,0	20,7	12,60	100,0
Puglia	58,3	5,7	26,0	9,90	100,0
Basilicata	30,0	12,5	22,5	35,0	100,0
Calabria	44,6	8,5	30,8	16,20	100,0
Sicilia	47,8	8,9	27,5	15,80	100,0
Sardegna	31,1	15,2	36,4	17,40	100,0
Nord Ovest	41,6	14,9	37,7	5,70	100,0
Nord Est	38,1	14,4	40,2	7,30	100,0
Centro	51,9	11,2	31,3	5,60	100,0
Sud e Isole	47,8	10,6	26,2	15,40	100,0
<b>Italia</b>	<b>45,7</b>	<b>12,5</b>	<b>32,6</b>	<b>9,30</b>	<b>100,0</b>

Fonte: elaborazione C.S. Fipe su dati InfoCamere

## 2.2 Le imprese femminili

Nel settore della ristorazione sono attive 94.347 imprese gestite da donne, pari al 28,8% del totale. Un'impresa è definita femminile quando oltre la metà delle quote di partecipazione e delle cariche aziendali è detenuta da donne. La presenza

femminile è distribuita in modo uniforme tra i vari canali della ristorazione, con una maggiore concentrazione nei bar, dove rappresenta il 33,3% del totale, mentre negli altri comparti si attesta attorno al 26%.

LA DEMOGRAFIA DI IMPRESA

**Tab. 2.9 - Imprese femminili** (Incidenza % delle imprese femminili attive per forma giuridica e comparto sul totale imprese attive - anno 2024)

	Società di capitale	Società di persone	Imprese individuali	Altre forme	Totale*
Ristoranti ed attività di ristorazione mobile	23,6	15,5	33,2	23,0	26,0
Fornitura di pasti preparati	24,6	21,0	32,9	33,3	27,7
Bar e caffè	26,8	19,2	42,9	17,5	33,1
<b>Totale* ristorazione</b>	<b>24,5</b>	<b>17,1</b>	<b>37,4</b>	<b>21,5</b>	<b>28,8</b>

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

La scelta della forma giuridica è influenzata da diversi fattori, come la dimensione dell'attività e le risorse economiche disponibili. Nelle ditte individuali circa il 38% delle imprese ha una donna come titolare, mentre nelle società di capitale la quota scende intorno al 24%.

A livello regionale, Valle d'Aosta e Friuli Venezia Giulia spiccano per il tasso più elevato di imprese

femminili, rispettivamente con il 37% e al 34,7%. Molte regioni del Nord e del Centro superano comunque il 30%, mentre la Puglia registra la percentuale più bassa, al 25,4%.

Il maggior numero di imprese femminili si concentra in Lombardia (13.223), Lazio (9.990) e Campania (9.039), che insieme rappresentano il 28% del totale delle imprese femminili del settore.

## 2.3 Le imprese giovanili

Le imprese giovanili nel settore della ristorazione sono quelle in cui oltre il 50% delle quote di partecipazione e delle cariche aziendali è detenuto da persone under 35. Attualmente se ne contano

40.407, pari al 12,3% del totale. La distribuzione è così suddivisa: il 61,6% sono ristoranti, il 37,5% bar e lo 0,9% attività di mense e catering.

**Tab. 2.10 - Imprese giovanili** (Incidenza % delle imprese giovanili attive per forma giuridica e comparto sul totale imprese attive - anno 2024)

	Società di capitale	Società di persone	Imprese individuali	Altre forme	Totale
Ristoranti ed attività di ristorazione mobile	12,4	5,6	16,7	6,0	12,7
Fornitura di pasti preparati	7,6	4,2	16,7	3,4	9,7
Bar e caffè	12,2	4,8	15,4	4,0	11,9
<b>Totale* ristorazione</b>	<b>12,3</b>	<b>5,3</b>	<b>16,1</b>	<b>4,9</b>	<b>12,3</b>

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

L'incidenza delle imprese giovanili è superiore alla media nazionale nel comparto dei ristoranti, mentre nelle mense e nel catering resta marginale. La ditta individuale è la forma giuridica preferita dai giovani imprenditori: dove l'incidenza sale al 16%.

Dal punto di vista territoriale, il Sud registra la maggiore concentrazione di imprese giovanili, con Campania (15,8%), Calabria (15,2%) e Sicilia (14,6%) ai primi posti. Ciò dimostra quanto il settore sia attraente per i giovani, soprattutto nelle aree del Paese con maggiori difficoltà occupazionali. Tuttavia, in termini assoluti,

**LA DEMOGRAFIA DI IMPRESA**

Lombardia e Campania detengono il primato per numero di imprese giovanili.

**Tab. 2.11 - Imprese giovanili** (Incidenza % delle imprese giovanili attive per regione e comparto sul totale imprese attive - anno 2024)

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

Fonte: elaborazione C.S. Fipe su dati InfoCamere

**2.4 Le imprese con titolari stranieri**

Sono oltre 47mila le imprese con titolari di origine straniera attive nel settore della ristorazione, pari al 14,5% del totale. L'attribuzione della qualifica di impresa straniera sulla base della nazionalità dell'imprenditore è immediata nel caso delle ditte individuali, mentre per società di persone e società di capitali si fa riferimento a imprese in cui la partecipazione di persone non nate in Italia

risulta complessivamente superiore al 50%, mediando le composizioni di quote di partecipazione e cariche attribuite. La presenza straniera è particolarmente significativa nel settore della ristorazione tradizionale, con una quota del 16,2%, mentre i bar costituiscono il secondo ambito di interesse, con una incidenza dell'11,6% delle imprese attive nel settore.

**LA DEMOGRAFIA DI IMPRESA**

**Tab. 2.12 - Imprese straniere** (Incidenza % delle imprese straniere attive per forma giuridica e comparto sul totale imprese attive - anno 2024)

	Società di capitale	Società di persone	Imprese individuali	Altre forme	Totale
Ristoranti ed attività di ristorazione mobile	13,3	11,9	20,9	2,7	16,2
Fornitura di pasti preparati	4,8	2,1	8,9	1,7	5,6
Bar e caffè	9,0	7,8	15,6	2,7	12,1
<b>Totale* ristorazione</b>	<b>11,9</b>	<b>10,1</b>	<b>18,5</b>	<b>2,6</b>	<b>14,5</b>

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. 2.13 - Imprese straniere** (Incidenza % delle imprese straniere attive per regione e comparto sul totale imprese attive - anno 2024)

Regione	Ristoranti	Fornitura di pasti preparati	Bar e caffè	Totale ristorazione
Piemonte	21,3	6,2	14,4	18,5
Valle d'Aosta	10,3	-	10,8	10,4
Lombardia	30,4	6,5	18,6	25,0
Trentino A.A.	20,2	8,0	18,7	19,4
Veneto	20,1	7,7	21,4	20,5
Friuli V. Giulia	22,7	13,2	18,2	20,7
Liguria	18,4	8,0	10,7	15,2
Emilia Romagna	20,5	8,4	21,6	20,8
Toscana	18,0	9,4	11,4	15,6
Umbria	14,5	6,9	11,8	13,3
Marche	12,9	1,4	8,5	11,3
Lazio	17,0	5,6	9,7	14,2
Abruzzo	11,2	3,6	10,5	10,8
Molise	8,8	-	9,1	8,8
Campania	5,3	2,5	3,8	4,6
Puglia	7,5	2,6	4,3	6,2
Basilicata	6,4	-	5,0	5,6
Calabria	6,7	2,3	4,5	5,9
Sicilia	7,1	2,4	4,8	6,2
Sardegna	7,5	3,0	3,5	5,8
<b>Italia</b>	<b>16,2</b>	<b>5,6</b>	<b>12,1</b>	<b>14,5</b>

Fonte: elaborazione C.S. Fipe su dati InfoCamere

Ancora una volta è tra le ditte individuali che si registra la più alta incidenza di imprese gestite da titolari di origine straniera (18,5%). L'incidenza delle imprese a conduzione straniera è alta al

Nord, dove spicca la Lombardia con il 25% delle imprese attive, e modesta al Sud dove merita di essere citato il 4,6% della Campania.

LA DEMOGRAFIA DI IMPRESA

2.5 La nati-mortalità

2.5.1 Il settore complessivo

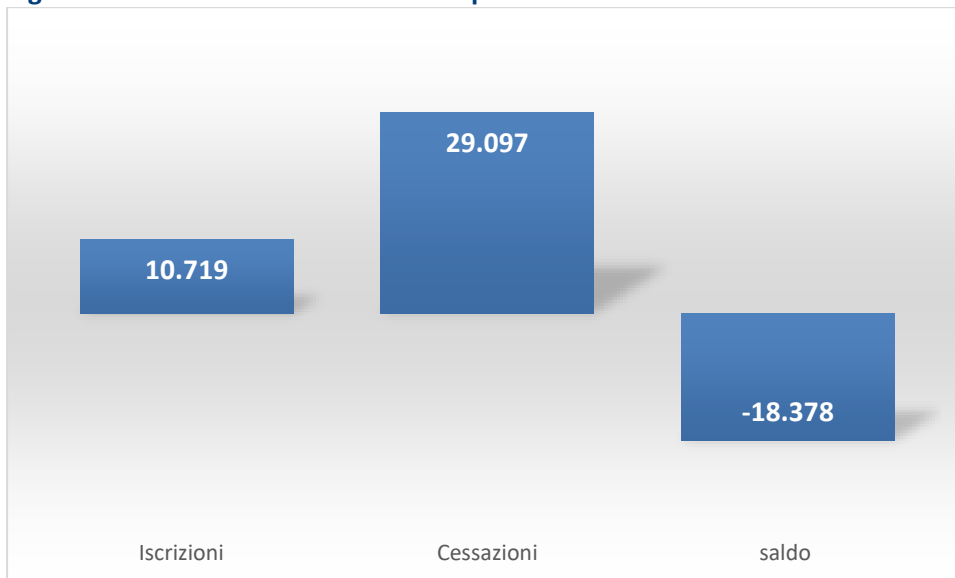
Nel 2024 sono state avviate 10.719 nuove imprese nel settore della ristorazione, mentre 29.097 hanno cessato l'attività, determinando un saldo negativo di 18.378 unità, con oltre un terzo delle chiusure concentrate nel Nord Italia. Questo dato conferma l'elevato tasso di turn over imprenditoriale nel settore.

Rispetto al 2023, le cessazioni e le iscrizioni hanno registrato il medesimo incremento, +3,9%. La contrazione più marcata ha riguardato le ditte

individuali (-9.034 unità) e le società di persone, che hanno registrato un saldo negativo di 6.700 unità.

È importante notare che l'analisi esclude le cosiddette "Variazioni", ovvero modifiche al registro delle imprese che non comportano una cessazione o una nuova iscrizione, ma possono influenzare il numero di imprese a livello locale, sia in termini di rami di attività che di forma giuridica.

Fig.2.1 - Servizi di ristorazione: Movimprese 2024



Fonte: elaborazione C.S.Fipe su dati InfoCamere

## LA DEMOGRAFIA DI IMPRESA

**Tab. 2.14 - Servizi di ristorazione: saldo delle imprese per forma giuridica e regione** (iscritte - cessate, anno 2024)

Regione	Società di capitale	Società di persone	Imprese individuali	Altre forme	Totale
Piemonte	-86	-579	-478	-21	-1.164
Valle d'Aosta	-5	-8	-14	1	-26
Lombardia	-358	-759	-1.024	-55	-2.196
Trentino A.A.	-9	-73	-129	1	-210
Veneto	-99	-973	-658	-21	-1.751
Friuli V. Giulia	-54	-82	-163	-1	-300
Liguria	-29	-185	-270	-16	-500
Emilia Romagna	-62	-489	-575	-30	-1.156
Toscana	-137	-348	-439	-27	-951
Umbria	-10	-67	-149	-13	-239
Marche	-70	-697	-301	-27	-1.095
Lazio	-414	-918	-1.097	-155	-2.584
Abruzzo	-31	-166	-135	-13	-345
Molise	-15	-14	-37	-3	-69
Campania	-436	-499	-835	-63	-1.833
Puglia	-29	-269	-653	-83	-1.034
Basilicata	-4	-29	-63	-18	-114
Calabria	-2	-59	-371	-17	-449
Sicilia	-99	-139	-1.293	-1	-1.532
Sardegna	-72	-347	-350	-61	-830
Nord Ovest	-478	-1.531	-1.786	-91	-3.886
Nord Est	-224	-1.617	-1.525	-51	-3.417
Centro	-631	-2.030	-1.986	-222	-4.869
Sud e Isole	-688	-1.522	-3.737	-259	-6.206
<b>Italia</b>	<b>-2.021</b>	<b>-6.700</b>	<b>-9.034</b>	<b>-623</b>	<b>-18.378</b>

Fonte: elaborazione C.S. Fipe su dati InfoCamere

Un buon indicatore del grado di vivacità del settore è rappresentato dal tasso di imprenditorialità costruito come rapporto tra il flusso delle imprese in un determinato arco temporale e lo stock delle imprese. A livello

nazionale il settore ha perso oltre 5 imprese ogni 100 attive con una sostanziale omogeneità nelle diverse aree territoriali, ma è a livello regionale che le Marche registrano il risultato peggiore (-14,7%)

## LA DEMOGRAFIA DI IMPRESA

**Tab. 2.15 - Il tasso di imprenditorialità nei servizi di ristorazione per forma giuridica e regione**  
 saldo/imprese attive – val. % anno 2024)

Regione	Società di capitale	Società di persone	Imprese individuali	Altre forme	Totale
Piemonte	-2,5	-8,0	-4,0	-9,4	-5,1
Valle d'Aosta	-4,1	-1,9	-2,6	7,1	-2,4
Lombardia	-2,8	-6,1	-4,7	-6,7	-4,6
Trentino A.A.	-1,1	-3,6	-4,7	2,2	-3,8
Veneto	-2,0	-12,4	-5,8	-14,9	-7,2
Friuli V. Giulia	-4,6	-4,4	-4,6	-1,9	-4,5
Liguria	-1,4	-4,2	-4,8	-18,6	-4,1
Emilia Romagna	-1,1	-6,3	-5,4	-18,6	-4,8
Toscana	-2,3	-5,1	-5,0	-10,5	-4,3
Umbria	-0,8	-4,9	-8,1	-27,1	-5,2
Marche	-3,6	-33,7	-9,0	-28,4	-14,7
Lazio	-2,3	-19,5	-9,6	-36,0	-7,5
Abruzzo	-1,2	-8,2	-3,4	-22,0	-4,0
Molise	-3,2	-4,5	-3,4	-12,5	-3,7
Campania	-3,8	-7,6	-5,3	-26,3	-5,4
Puglia	-0,5	-9,4	-5,8	-50,0	-5,2
Basilicata	-0,6	-6,8	-3,8	-30,5	-4,0
Calabria	-0,1	-4,2	-5,1	-16,3	-4,0
Sicilia	-1,5	-4,0	-9,3	-0,2	-6,3
Sardegna	-2,4	-13,1	-6,4	-24,9	-7,3
Nord Ovest	-2,6	-6,3	-4,5	-7,9	-4,6
Nord Est	-1,8	-8,3	-5,4	-12,7	-5,6
Centro	-2,3	-13,5	-7,8	-26,7	-7,1
Sud e Isole	-2,1	-7,7	-6,2	-18,7	-5,4
<b>Italia</b>	<b>-2,2</b>	<b>-8,5</b>	<b>-5,9</b>	<b>-16,6</b>	<b>-5,6</b>

Fonte: elaborazione C.S. Fipe su dati InfoCamere

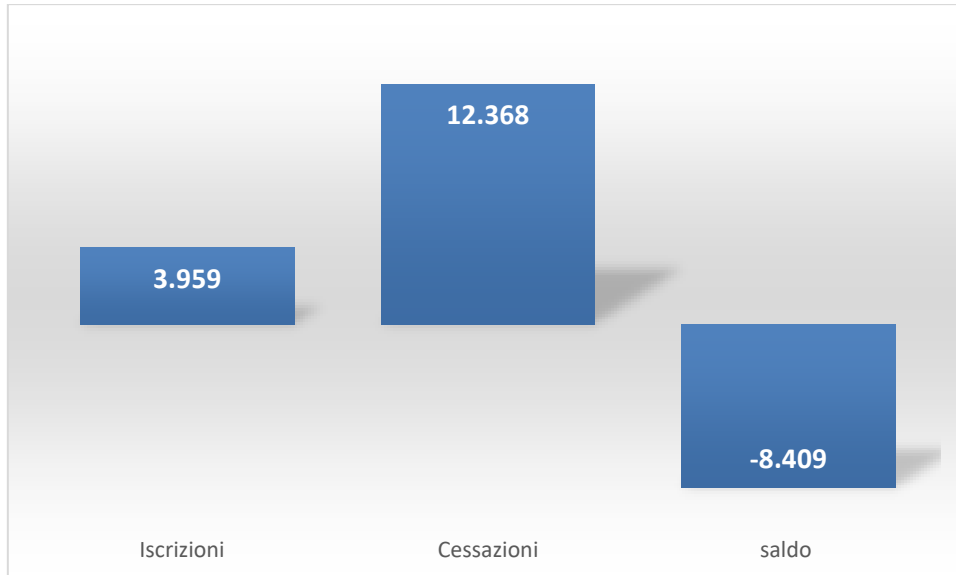
## 2.5.2 Il comparto bar

Nel 2023 hanno avviato l'attività 3.959 imprese e 12.368 l'hanno cessata. Il saldo è stato negativo

per 8.409 unità. In netto peggioramento il numero delle imprese cessate rispetto al 2023.

## LA DEMOGRAFIA DI IMPRESA

Fig. 2.2 - Bar e caffè: Movimprese 2024



Fonte: elaborazione C.S.Fipe su dati InfoCamere

La ditta individuale resta il tessuto imprenditoriale con un turnover molto consistente, immediatamente seguita dalle società di persone. L'analisi tra le diverse aree del Paese evidenzia l'importante saldo negativo registrato al sud per la ditta individuale pari a oltre 1.668 unità. Il tasso di

imprenditorialità è pari al -6,6%. In sostanza nel 2024 il saldo tra le iscritte e cessate è stato pari a poco meno di sette unità ogni 100 imprese attive. In questi numeri si vede la difficoltà del canale bar accentuata negli ultimi anni.

## LA DEMOGRAFIA DI IMPRESA

**Tab. 2.16 - Bar e altri esercizi simili senza cucina: saldo delle imprese per forma giuridica e regione**  
(iscritte - cessate, anno 2024)

Regione	Società di capitale	Società di persone	Imprese individuali	Altre forme	Totale
Piemonte	-24	-272	-261	-2	-559
Valle d'Aosta	-1	-10	-13	1	-23
Lombardia	-105	-406	-594	-23	-1.128
Trentino A.A.	-1	-44	-72	1	-116
Veneto	-14	-549	-360	-3	-926
Friuli V. Giulia	-8	-35	-86	-2	-131
Liguria	-13	-86	-129	-6	-234
Emilia Romagna	-31	-252	-261	-11	-555
Toscana	-59	-151	-173	-3	-386
Umbria	2	-24	-74	-7	-103
Marche	-18	-315	-133	-5	-471
Lazio	-122	-463	-540	-40	-1.165
Abruzzo	-4	-68	-66	-5	-143
Molise	1	-3	-21	0	-23
Campania	-120	-208	-423	-28	-779
Puglia	-19	-122	-306	-32	-479
Basilicata	1	-17	-25	-9	-50
Calabria	2	-18	-185	-2	-203
Sicilia	-36	-55	-497	-2	-590
Sardegna	-25	-155	-145	-20	-345
Nord Ovest	-143	-774	-997	-30	-1.944
Nord Est	-54	-880	-779	-15	-1.728
Centro	-197	-953	-920	-55	-2.125
Sud e Isole	-200	-646	-1.668	-98	-2.612
<b>Italia</b>	<b>-594</b>	<b>-3.253</b>	<b>-4.364</b>	<b>-198</b>	<b>-8.409</b>

Fonte: elaborazione C.S. Fipe su dati InfoCamere

## LA DEMOGRAFIA DI IMPRESA

**Tab. 2.17 - Bar e altri esercizi simili senza cucina: tasso di imprenditorialità per forma giuridica e regione**  
 (saldo/imprese attive – val. % anno 2024)

Regione	Società di capitale	Società di persone	Imprese individuali	Altre forme	Totale
Piemonte	-2,8	-9,4	-5,4	-1,9	-6,4
Valle d'Aosta	-4,0	-7,3	-5,7	10,0	-5,8
Lombardia	-3,0	-7,2	-5,6	-3,9	-5,6
Trentino A.A.	-0,4	-5,6	-6,2	3,6	-5,3
Veneto	-1,1	-16,8	-6,7	-4,5	-9,2
Friuli V. Giulia	-2,1	-4,6	-4,9	-7,4	-4,5
Liguria	-2,4	-4,5	-5,4	-16,2	-4,8
Emilia Romagna	-2,0	-7,0	-5,5	-12,4	-5,5
Toscana	-4,0	-5,9	-5,5	-2,5	-5,3
Umbria	0,5	-4,0	-9,4	-35,0	-5,7
Marche	-3,6	-41,2	-10,7	-12,5	-18,5
Lazio	-2,4	-22,4	-10,4	-22,2	-9,4
Abruzzo	-0,6	-8,9	-3,9	-45,5	-4,5
Molise	0,6	-2,3	-3,9	0,0	-2,8
Campania	-3,1	-7,0	-5,9	-35,9	-5,6
Puglia	-1,1	-10,5	-6,3	-66,7	-6,2
Basilicata	0,4	-9,4	-3,0	-42,9	-3,9
Calabria	0,3	-3,9	-6,1	-7,7	-4,9
Sicilia	-2,1	-4,4	-9,6	-1,3	-7,2
Sardegna	-2,6	-12,0	-6,2	-24,4	-7,4
Nord Ovest	-2,9	-7,3	-5,5	-4,0	-5,7
Nord Est	-1,6	-10,5	-6,0	-7,1	-6,9
Centro	-2,7	-15,9	-8,9	-15,2	-8,8
Sud e Isole	-2,0	-7,9	-6,5	-23,4	-5,9
<b>Italia</b>	<b>-2,3</b>	<b>-9,8</b>	<b>-6,5</b>	<b>-11,4</b>	<b>-6,6</b>

Fonte: elaborazione C.S. Fipe su dati InfoCamere

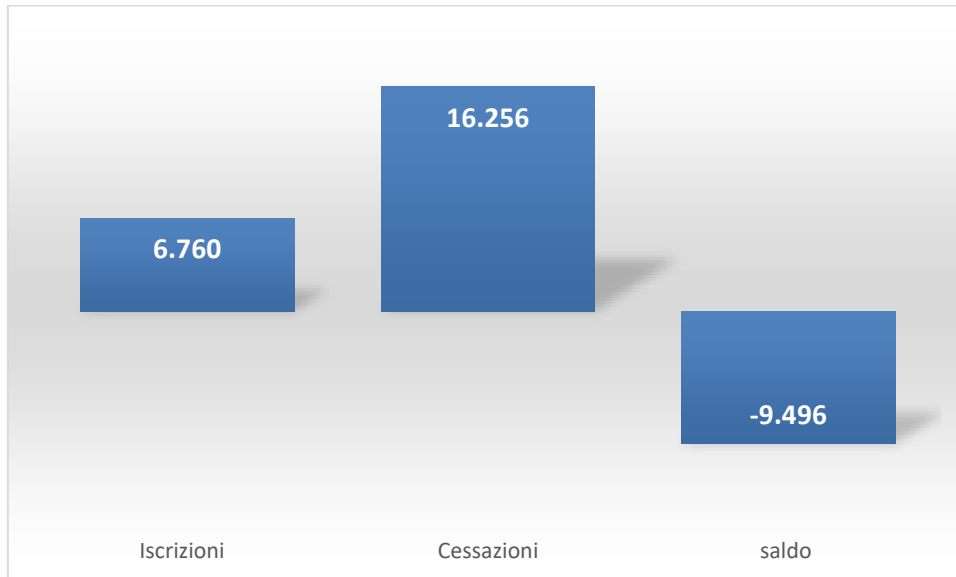
### 2.5.3 Il comparto ristoranti

Nel 2024 i ristoranti registrano un saldo negativo di 9.496 come differenza tra 6.760 imprese che

hanno avviato l'attività e le 16.256 che l'hanno cessata.

LA DEMOGRAFIA DI IMPRESA

Fig. 2.3 - Ristoranti e attività di ristorazione mobile: Movimprese 2024



Fonte: elaborazione C.S. Fipe su dati InfoCamere

La nati-mortalità per forma giuridica evidenzia una situazione critica per le ditte individuali e le società di persone. La regione a più alto turnover è le Marche.

Il tasso di imprenditorialità è stato del 4,8% contro il 6,3% del 2023. Le ditte individuali si attestano a -5,5%, ma è significativo il tasso fortemente negativo che si registra tra le società di persone - 7,1%.

Tab. 2.18 - Ristoranti e attività di ristorazione mobile: saldo delle imprese per forma giuridica e regione (iscritte - cessate, anno 2024)

Regione	Società di capitale	Società di persone	Imprese individuali	Altre forme	Totale
Piemonte	-59	-290	-221	-17	-587
Valle d'Aosta	-4	1	-1	0	-4
Lombardia	-249	-335	-444	-19	-1.047
Trentino A.A.	-7	-26	-61	0	-94
Veneto	-59	-402	-305	-17	-783
Friuli V. Giulia	-7	-45	-78	1	-129
Liguria	-15	-97	-142	-9	-263
Emilia Romagna	-30	-208	-315	-18	-571
Toscana	-56	-175	-282	-18	-531
Umbria	-9	-39	-77	-5	-130
Marche	-45	-360	-168	-19	-592
Lazio	-281	-422	-555	-102	-1.360
Abruzzo	-27	-96	-67	-7	-197

LA DEMOGRAFIA DI IMPRESA

Regione	Società di capitale	Società di persone	Imprese individuali	Altre forme	Totale
Molise	-14	-11	-16	-1	-42
Campania	-285	-280	-415	-24	-1.004
Puglia	-11	-144	-347	-38	-540
Basilicata	-4	-12	-36	-6	-58
Calabria	-3	-39	-180	-7	-229
Sicilia	-60	-78	-795	0	-933
Sardegna	-33	-123	-210	-36	-402
Nord Ovest	-327	-721	-808	-45	-1.901
Nord Est	-103	-681	-759	-34	-1.577
Centro	-391	-996	-1.082	-144	-2.613
Sud e Isole	-437	-783	-2.066	-119	-3.405
<b>Italia</b>	<b>-1.258</b>	<b>-3.181</b>	<b>-4.715</b>	<b>-342</b>	<b>-9.496</b>

Fonte: elaborazione C.S. Fipe su dati InfoCamere

**Tab. 2.19 - Ristoranti e attività di ristorazione mobile tasso di imprenditorialità per forma giuridica e regione** (saldo/impresse attive – val. % anno 2024)

Regione	Società di capitale	Società di persone	Imprese individuali	Altre forme	Totale
Piemonte	-2,3	-6,8	-3,2	-16,5	-4,2
Valle d'Aosta	-4,2	0,4	-0,3	0,0	-0,6
Lombardia	-2,8	-5,0	-4,0	-11,9	-3,9
Trentino A.A.	-1,2	-2,2	-4,0	0,0	-2,8
Veneto	-1,6	-8,9	-5,1	-32,1	-5,5
Friuli V. Giulia	-0,9	-4,1	-4,3	0,4	-3,3
Liguria	-1,0	-3,9	-4,5	-23,1	-3,7
Emilia Romagna	-0,7	-5,0	-5,5	-29,5	-4,1
Toscana	-1,3	-4,2	-5,1	-15,1	-3,7
Umbria	-1,0	-5,2	-7,4	-23,8	-4,8
Marche	-3,1	-27,9	-8,1	-39,6	-12,2
Lazio	-2,2	-16,2	-9,0	-44,9	-6,3
Abruzzo	-1,5	-7,7	-3,0	-20,6	-3,8
Molise	-4,7	-6,1	-2,9	-12,5	-4,1
Campania	-3,9	-8,1	-4,8	-22,6	-5,2
Puglia	-0,3	-8,5	-5,4	-38,4	-4,5
Basilicata	-1,0	-4,9	-4,4	-26,1	-3,9
Calabria	-0,2	-4,2	-4,2	-12,3	-3,3
Sicilia	-1,3	-3,5	-9,2	0,0	-5,9

**LA DEMOGRAFIA DI IMPRESA**

Regione	Società di capitale	Società di persone	Imprese individuali	Altre forme	Totale
Sardegna	-1,7	-9,4	-6,8	-25,7	-6,2
Nord Ovest	-2,5	-5,3	-3,7	-14,8	-3,9
Nord Est	-1,1	-6,2	-5,1	-9,3	-4,4
Centro	-2,0	-11,3	-7,3	-34,7	-6,0
Sud e Isole	-2,0	-6,9	-6,0	-15,7	-5,0
<b>Italia</b>	<b>-2,0</b>	<b>-7,1</b>	<b>-5,5</b>	<b>-18,6</b>	<b>-4,8</b>

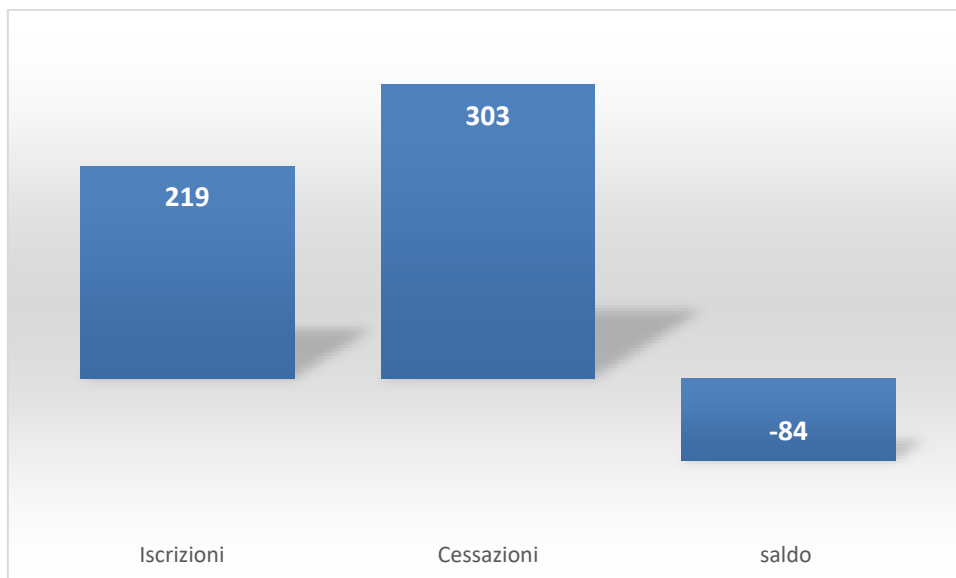
Fonte: elaborazione C.S. Fipe su dati InfoCamere

**2.5.4 Il comparto mense&catering**

Le ridotte dimensioni del settore si riflettono anche sul turnover imprenditoriale. Hanno avviato l'attività 219 imprese e 303 l'hanno cessata, con un saldo negativo pari a 84 unità. Rispetto al 2023 risultano in aumento sia le imprese iscritte che le cessate. Il comparto ha una struttura imprenditoriale diversa da bar e ristoranti, ciò determina una maggiore movimentazione di

società sia di capitale che di persone, anziché di ditte individuali. A livello regionale sono Lazio Campania e Puglia a registrare i saldi più negativi. In termini di forma giuridica l'unica a registrare un saldo positivo è la ditta individuale per la quale il tasso di imprenditorialità è pari al +3,9%. Il tasso di imprenditorialità totale è comunque negativo e pari a -2,2%.

**Fig. 2.4 - Mense e catering: Movimprese 2024**



Fonte: elaborazione C.S. Fipe su dati InfoCamere

LA DEMOGRAFIA DI IMPRESA

**Tab. 2.20 - Fornitura di pasti preparati e altri servizi di ristorazione: saldo delle imprese per forma giuridica e regione** (iscritte - cessate, anno 2024)

Regione	Società di capitale	Società di persone	Imprese individuali	Altre forme	Totale
Piemonte	-2	-3	4	0	-1
Valle d'Aosta	0	1	0	0	1
Lombardia	-1	-6	14	-9	-2
Trentino A.A.	-1	-2	4	0	1
Veneto	-4	0	9	-1	4
Friuli V. Giulia	2	0	1	0	3
Liguria	-1	-1	1	-1	-2
Emilia Romagna	0	-3	1	-1	-3
Toscana	-5	-5	16	-4	2
Umbria	-1	0	2	-1	0
Marche	-4	-5	0	-3	-12
Lazio	-4	-4	-1	-11	-20
Abruzzo	0	-1	-2	-1	-4
Molise	-1	0	0	-2	-3
Campania	-4	-3	4	-11	-14
Puglia	1	-3	0	-11	-13
Basilicata	0	0	-2	-3	-5
Calabria	-1	-1	-6	-6	-14
Sicilia	-1	-3	-1	1	-4
Sardegna	-1	0	5	-2	2
Nord Ovest	-4	-9	19	-10	-4
Nord Est	-3	-5	15	-2	5
Centro	-14	-14	17	-19	-30
Sud e Isole	-7	-11	-2	-35	-55
<b>Italia</b>	<b>-28</b>	<b>-39</b>	<b>49</b>	<b>-66</b>	<b>-84</b>

Fonte: elaborazione C.S. Fipe su dati InfoCamere

## LA DEMOGRAFIA DI IMPRESA

**Tab. 2.21 - Fornitura di pasti preparati e altri servizi di ristorazione: tasso di imprenditorialità per forma giuridica e regione (saldo/imprese attive, anno 2024)**

Regione	Società di capitale	Società di persone	Imprese individuali	Altre forme	Totale
Piemonte	-3,1	-6,5	4,5	0,0	-0,5
Valle d'Aosta	0,0	33,3	0,0	0,0	16,7
Lombardia	-0,3	-7,0	5,1	-24,3	-0,3
Trentino A.A.	-4,8	-15,4	8,9	0,0	1,1
Veneto	-4,4	0,0	10,7	-5,0	1,8
Friuli V. Giulia	11,8	0,0	3,8	0,0	5,7
Liguria	-3,8	-4,8	3,3	-10,0	-2,3
Emilia Romagna	0,0	-8,1	1,4	-11,1	-1,5
Toscana	-3,8	-10,0	11,2	-23,5	0,6
Umbria	-3,8	0,0	8,0	-14,3	0,0
Marche	-18,2	-38,5	0,0	-50,0	-16,4
Lazio	-1,4	-16,0	-1,2	-52,4	-4,7
Abruzzo	0,0	-16,7	-7,7	-7,1	-4,8
Molise	-16,7	0,0	0,0	-15,4	-12,0
Campania	-1,7	-4,9	4,4	-20,0	-3,2
Puglia	0,9	-27,3	0,0	-57,9	-6,8
Basilicata	0,0	0,0	-22,2	-21,4	-12,5
Calabria	-1,7	-9,1	-15,0	-28,6	-10,8
Sicilia	-0,7	-11,5	-1,3	2,2	-1,4
Sardegna	-2,4	0,0	10,4	-8,7	1,5
Nord Ovest	-0,9	-5,8	4,8	-16,7	-0,4
Nord Est	-1,4	-6,2	6,6	-4,9	0,9
Centro	-3,0	-13,7	5,9	-37,3	-3,3
Sud e Isole	-1,1	-7,8	-0,6	-17,1	-4,1
<b>Italia</b>	<b>-1,6</b>	<b>-8,1</b>	<b>3,9</b>	<b>-18,5</b>	<b>-2,2</b>

Fonte: elaborazione C.S. Fipe su dati InfoCamere

## 2.6 Il tasso di sopravvivenza delle imprese

A complemento dei dati sui flussi di natalità e mortalità, il tasso di sopravvivenza rappresenta un indicatore rilevante per monitorare lo stato di salute imprenditoriale del settore. La tabella mostra questo tasso a uno, tre e cinque anni dalla nascita, suddiviso per forma giuridica e tipologia di impresa. I dati si riferiscono alle aziende nate nel

2019, con il tasso di mortalità calcolato come complemento a 100 di ciascun valore.

In generale, l'83% delle imprese avviate nel 2019 risultava ancora attivo dopo un anno. Questa percentuale scende al 66% dopo tre anni e al 53% dopo cinque anni, indicando che circa cinque

**LA DEMOGRAFIA DI IMPRESA**

aziende su dieci cessano l'attività entro il quinto anno di vita.

Per le ditte individuali, il tasso di sopravvivenza dei ristoranti è pari all'80% dopo il primo anno, al 64% dopo tre anni e al 51% dopo cinque anni. Nel caso

dei bar, i valori si attestano rispettivamente all'82%, 64% e 50%. Di conseguenza, il 50% di ristoranti e bar che hanno scelto come forma giuridica la ditta individuale chiude entro cinque anni dall'avvio.

**Tab. 2.22 - Tasso di sopravvivenza delle imprese iscritte nel 2019**

Forma giuridica	Settore di attività	Anni		
		1	3	5
<b>Società di capitale</b>	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%
<b>Società di persone</b>	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%
<b>Imprese individuali</b>	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%
<b>Totale</b>	Ristoranti ed attività di ristorazione mobile	83%	68%	55%
	Fornitura di pasti preparati (catering) ed altri servizi di ristorazione	85%	76%	59%
	Bar ed altri esercizi simili senza cucina	84%	66%	53%

Fonte: elaborazione C.S. Fipe su dati InfoCamere

La situazione migliora leggermente per le società di capitale e di persone. Tra i ristoranti organizzati come società di capitale, il 92% risulta ancora operativo dopo un anno, rispetto all'88% delle società di persone. Dopo cinque anni, il 68% delle società di capitale e il 64% delle società di persone

è ancora attivo, con risultati più o meno analoghi per i bar.

Le attività di mensa e catering presentano i tassi di sopravvivenza più bassi, specialmente nel caso di imprese individuali o società di persone.

LA DEMOGRAFIA DI IMPRESA

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%

Fonte: elaborazione C.S. Fipe su dati InfoCamere



## Approfondimento - I ristoranti stellati della guida Michelin: un confronto tra Paesi

La Guida Michelin rappresenta da oltre un secolo il punto di riferimento per la scoperta della ristorazione d'eccellenza a livello mondiale. Per valutare un buon ristorante, vengono utilizzati cinque criteri, applicati allo stesso modo in tutto il mondo: qualità degli ingredienti, armonia dei sapori, padronanza delle tecniche, personalità dello chef espressa nella sua cucina, coerenza nel tempo dell'intero menù.

Le Stelle MICHELIN vengono assegnate per un anno e rivalutate ogni anno da ispettori sulla base di esperienze di degustazione anonime e indipendenti.

La guida è presente in moltissimi Paesi ma è in Europa che si registra la più alta concentrazione di stelle. A livello di Unione Europea solo 4 Paesi non hanno neppure un ristorante "stellato" mentre soltanto 10 ne hanno almeno uno con tre stelle. I Paesi che hanno complessivamente più stelle sono, nell'ordine, Francia, Italia, Germania e Spagna. Fuori dall'Europa è in Giappone e Stati Uniti che si conta la maggiore presenza di stelle, rispettivamente, con 375 e 260 ristoranti.

La recente assegnazione delle stelle verdi che riflettono il grado di attenzione ai temi ambientali, vede ancora la Francia al primo posto con 91 ristoranti, seguita da Germania con 76 e Italia con 68. L'attenzione alla sostenibilità è meno forte tra i ristoranti stellati spagnoli.

### Paesi con ristoranti 3 stelle Michelin in Europa per numero di ristoranti

Paese	3 stelle	2 stelle	1 stella	Totale	Green star
Austria	2	18	62	82	33
Belgio	2	21	112	135	11
Danimarca	3	7	21	31	17
Francia	30	74	513	617	91
Germania	10	47	266	323	76
Italia	14	38	339	391	68
Olanda	1	19	102	122	22
Slovenia	1	1	8	10	8
Spagna	16	32	241	289	57
Svezia	1	2	17	20	4

Fonte: elaborazione C.S. Fipe su dati guida Michelin

Se dai valori assoluti si passa all'indice di densità, calcolato come numero di ristoranti stellati in rapporto alla popolazione residente, si rileva che tra questo gruppo di paesi è il Belgio ad occupare la prima posizione con 11 ristoranti per milione di abitanti. Per cogliere le giuste proporzioni tra Paesi va segnalato che l'Italia ha un indice pari a 7, la Francia a 9, la Spagna a 6 e la Germania a 4.



### Indice di Densità (ristoranti “stellati” \*1.000.000 ab)

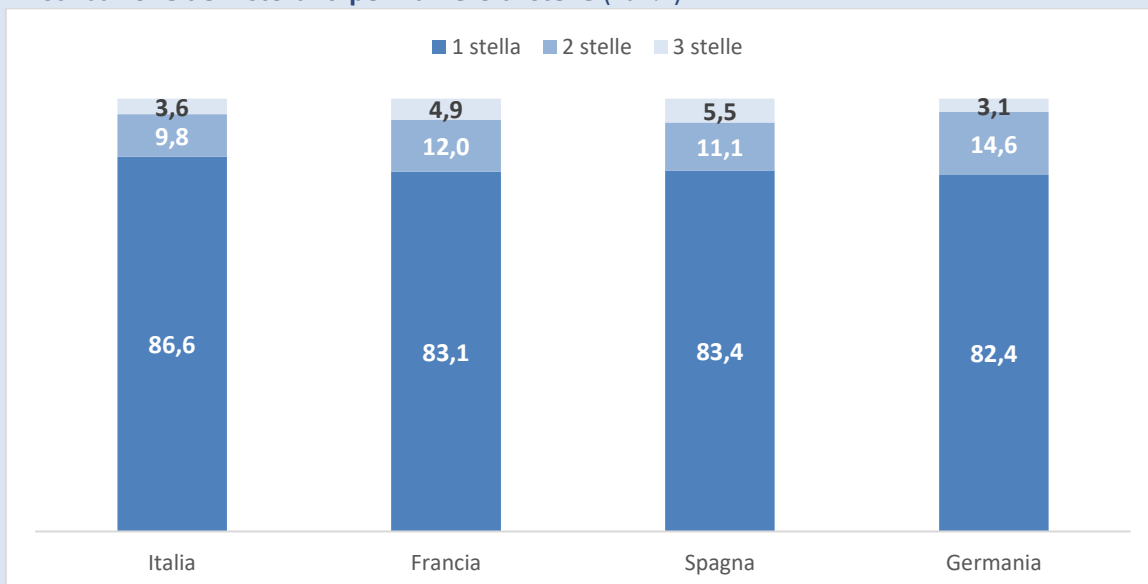
Paese	Indice di Densità
Austria	9
Belgio	11
Danimarca	5
Francia	9
Germania	4
Italia	7
Olanda	7
Slovenia	5
Spagna	6
Svezia	2

Fonte: elaborazione C.S. Fipe su dati guida Michelin e Eurostat

Quello che distingue un Paese dall’altro non è solo la numerosità dei ristoranti stellati ma anche come sono distribuiti in base al numero di stelle.

Osservando la distribuzione dei ristoranti per numero di stelle all’interno di ciascun Paese emerge che oltre l’86% dei ristoranti italiani ha una stella, contro l’83% dei francesi e spagnoli e l’82% dei tedeschi. Le differenze sono più evidenti se si considerano le due e tre stelle. In questo caso è la Germania ad avere la percentuale più alta di ristoranti (17,7%). Interessante è il dato relativo alla Spagna, che esprime la maggiore incidenza di ristoranti trisstellati.

### Distribuzione dei ristoranti per numero di stelle (val.%)



Fonte: elaborazione C.S. Fipe su dati guida Michelin

L’analisi della distribuzione dei prezzi nei ristoranti Michelin mostra un’altra differenza significativa. Le fasce di prezzo corrispondono al prezzo medio di un pasto di due portate e dessert, bevande escluse. La composizione del pasto può naturalmente cambiare a seconda delle tipicità locali.

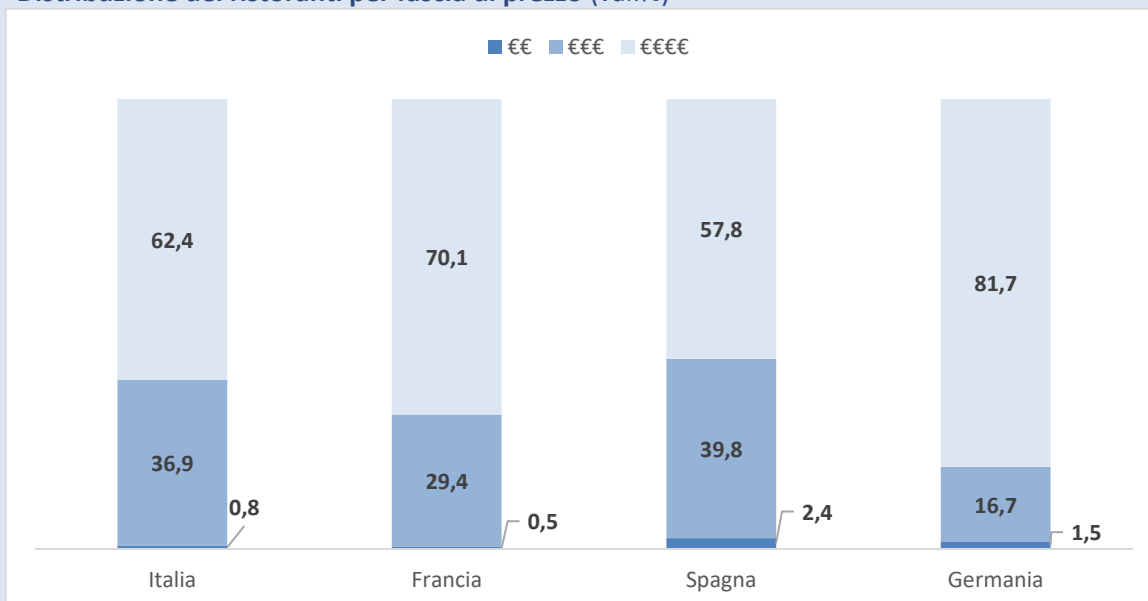


Nell'eurozona i simboli utilizzati identificano le seguenti fasce:

- ↻ €€      ➡ €35-60
- ↻ €€€    ➡ €60-100
- ↻ €€€€   ➡ > €100

Il primo dato da evidenziare è che non sempre i ristoranti “stellati” hanno prezzi inaccessibili ai più. In ognuno dei quattro Paesi c’è una quota di ristoranti seppure assai contenuta come è ovvio attendersi, che si colloca nella fascia di prezzo più bassa (da 35 a 60 euro). Un risultato apparentemente contro intuitivo ma che è frutto della presenza di questa tipologia di ristoranti in contesti territoriali assai diversificati.

**Distribuzione dei ristoranti per fascia di prezzo (val.%)**



Fonte: elaborazione C.S. Fipe su Guida Michelin

Dunque la ristorazione d’eccellenza non è sempre sinonimo di prezzi elevati.

Nella fascia di prezzo più alta (€€€€) si concentra in Italia il 62,4% dei ristoranti “stellati”, contro il 70,1% della Francia e addirittura l’81,7% della Germania ma appena il 57,8% della Spagna, dove la quota di ristoranti che appartiene alla fascia intermedia (60-100 euro) presenta il valore più elevato nel confronto con gli altri tre Paesi.

Provando a fare sintesi possiamo dire che il prezzo medio<sup>1</sup> della ristorazione “stellata” è di 162 euro in Italia, 170€ in Francia, 181€ in Germania e 157€ in Spagna.

La ristorazione italiana ha dunque un prezzo medio del 4% più alto di quello della Spagna ma più basso del 6% a quello della ristorazione “stellata” francese e addirittura del 15% rispetto ai ristoranti tedeschi.

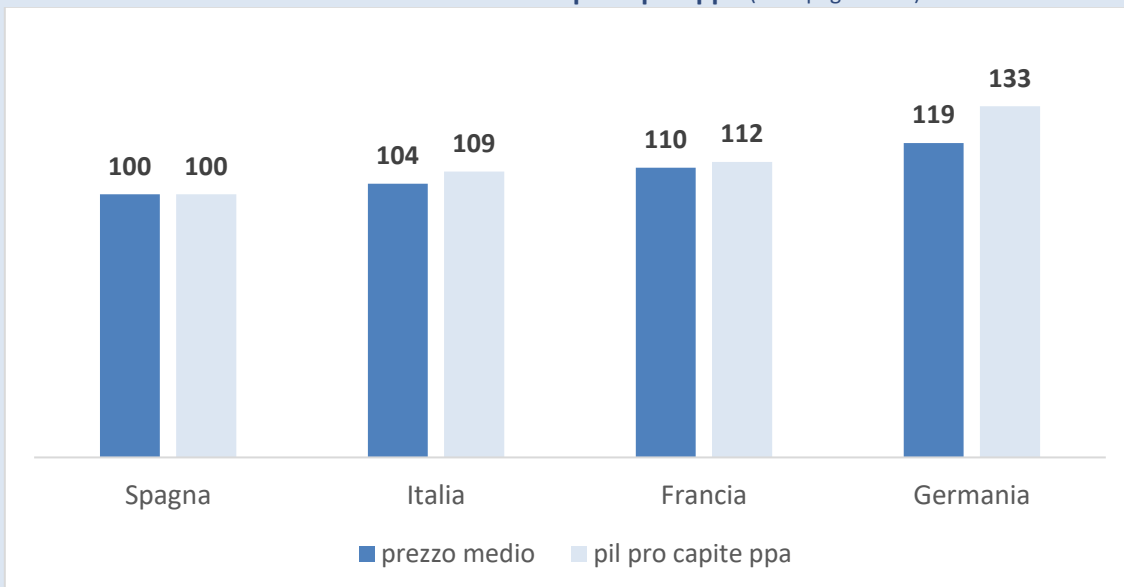
Per interpretare correttamente questo differenziale di prezzo occorre misurare anche il potenziale economico dei diversi Paesi. Per farlo viene utilizzato il pil pro-capite a parità di potere d’acquisto. Si vede allora che nel confronto Italia/Spagna al prezzo più alto dei ristoranti italiani corrisponde anche un ben più ampio differenziale di ricchezza. Lo stesso avviene confrontando Spagna con Francia e Germania. Per l’Italia

<sup>1</sup> il prezzo medio è stato calcolato utilizzando il limite superiore delle prime due fasce di prezzo e ponendo a 200 euro il valore della fascia più alta e calcolando la media pesata con le percentuali di ristoranti presenti in ciascuna fascia di prezzo in ciascun Paese.



questa comparazione è positiva con la Francia ma non con la Germania. Il risultato è che, a dispetto di un primo confronto, i ristoranti spagnoli non sono più convenienti di quelli degli altri Paesi, almeno per chi vive in quel Paese.

**Prezzo medio della ristorazione "stellata" e Pil procapite ppa** (N.I. Spagna=100)



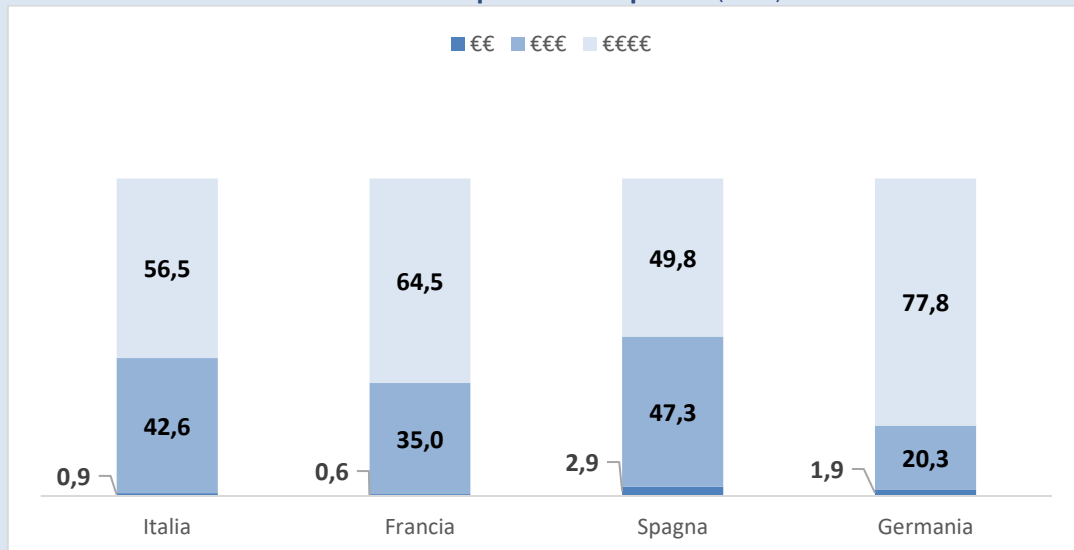
Fonte: elaborazione C.S. Fipe su Guida Michelin

È interessante vedere ora come si distribuiscono nei diversi Paesi per fascia di prezzo i ristoranti che hanno lo stesso livello di eccellenza misurato in numero di stelle.

Partendo dai ristoranti con una stella, in tutti i Paesi la maggioranza relativa di essi si colloca, pur con differente accentuazione, nella fascia di prezzo più alta (oltre i 100 euro). Ma è in Germania che i ristoranti con una stella si concentrano in modo prevalente nella fascia di prezzo più alta, viceversa è la Spagna ad avere la percentuale più contenuta. Dalle due stelle in su è il 100% dei ristoranti a collocarsi in tutti i Paesi esaminati nella fascia alta di prezzo. Unica eccezione la Spagna, dove un solo ristorante due stelle è presente nella fascia 60-100 euro.



### Distribuzione dei ristoranti con 1 stella per fascia di prezzo (val.%)



Fonte: elaborazione C.S. Fipe su Guida Michelin

È possibile concludere affermando che Francia, Italia, Germania e Spagna sono, ciascuna a suo modo, l'espressione autentica dell'eccellenza gastronomica del vecchio continente.

Tecniche raffinate, legame con il territorio, creatività, contaminazione, audacia e sperimentazione sono i driver di questa eccellenza nelle diverse declinazioni nazionali. Dietro ciascuna di esse ci sono competenze straordinarie, storie suggestive, imprese di successo, filiere di qualità.

Un patrimonio collettivo che va ben oltre le imprese che trovano spazio nella guida Michelin.

L'OCCUPAZIONE

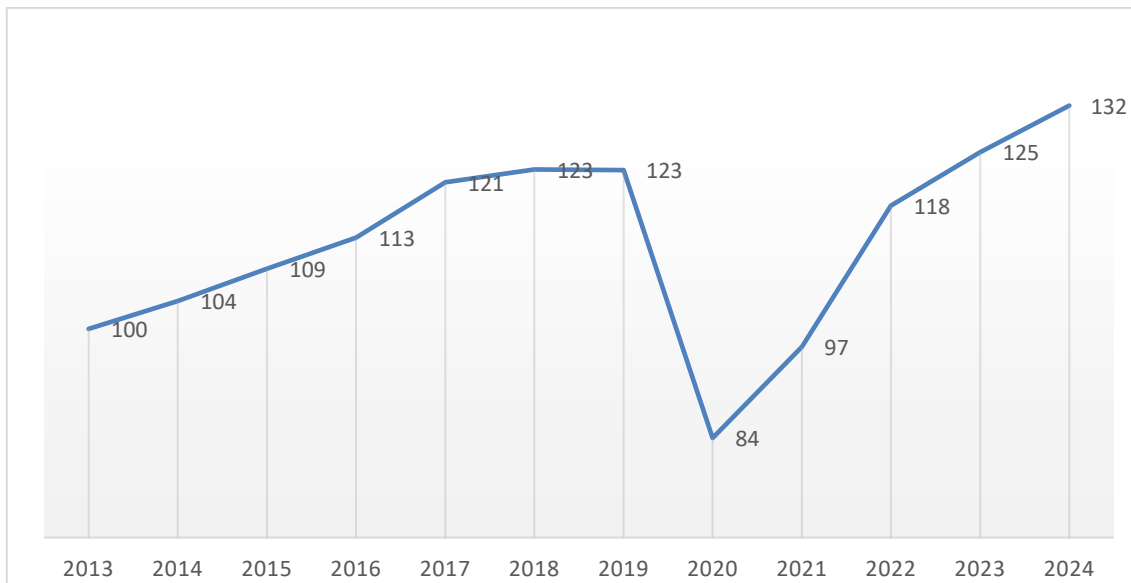
3. L'OCCUPAZIONE

3.1 Le unità di lavoro

Nel 2024, nel settore della ristorazione l'input di lavoro, espresso in unità di lavoro standard, ha contato oltre 1.300 unità. Il dato è in crescita del 5,3% rispetto all'anno precedente e del 7,6%

rispetto al 2019. L'incremento è la risultante della crescita del 7,8% delle unità dipendenti e di appena lo 0,2% delle indipendenti.

Fig.3.1 - Dinamica dell'occupazione (unità di lavoro standard - N.I. 2013=100)



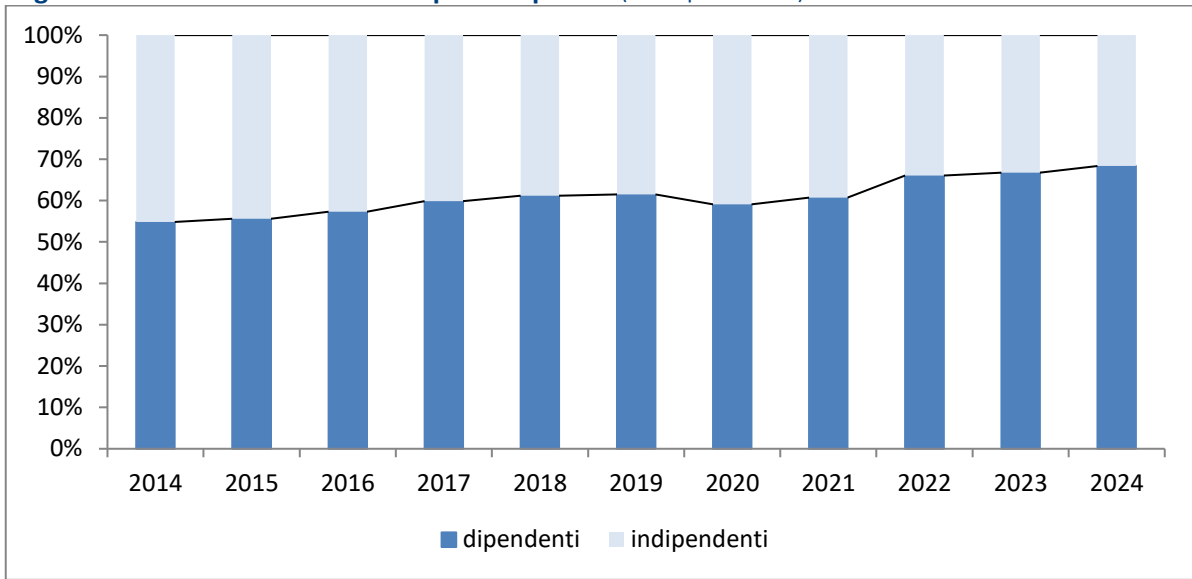
Fonte: stima C.S. Fipe su dati Istat

L'input di lavoro è costituito per oltre il 68,4% dal lavoro dipendente mentre le unità di lavoro indipendenti sono il 31,6% del totale. Negli ultimi

dieci anni il lavoro dipendente è progressivamente cresciuto.

L'OCCUPAZIONE

Fig. 3.2- Unità di lavoro: incidenza per comparto\* (valori percentuali)

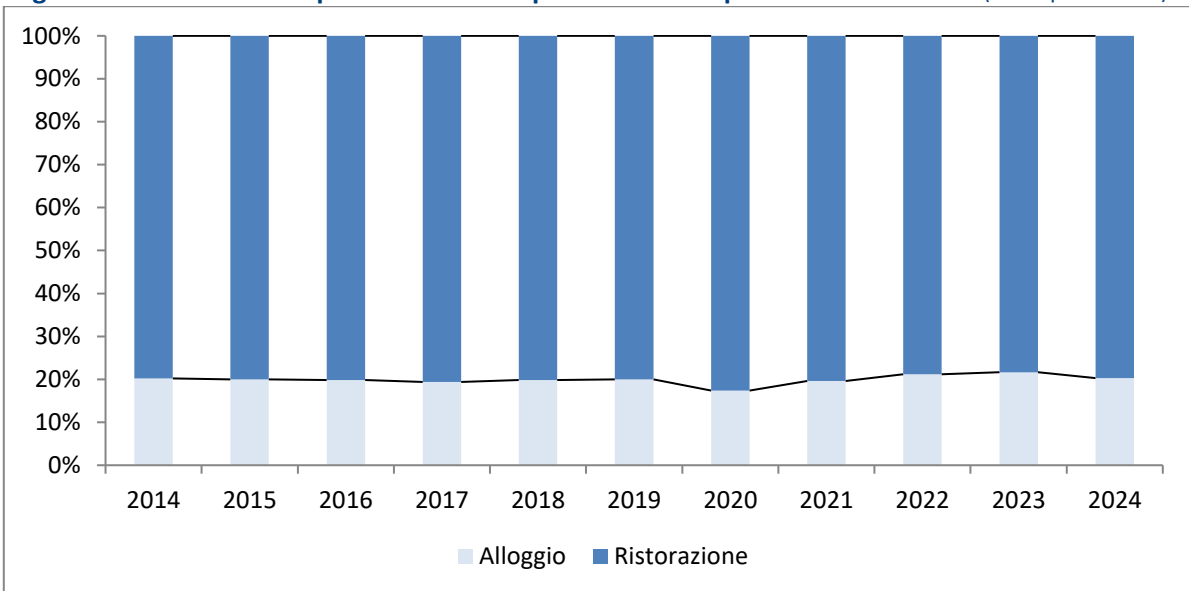


Fonte: stima C.S. Fipe su dati Istat

Il 79% dell'occupazione dell'intero settore "Alberghi e pubblici esercizi" è impiegato nelle

imprese della ristorazione. D'altra parte il lavoro è la componente essenziale per la produzione dei servizi in questo settore.

Fig. 3.3 - Unità di lavoro: peso del lavoro dipendente e indipendente sul totale\* (valori percentuali)



Fonte: stima C.S. Fipe su dati Istat

L'OCCUPAZIONE

3.2 L'occupazione dipendente

3.2.1 La consistenza dei lavoratori

Nel 2024 le oltre 176.800 aziende del settore ristorazione (bar, ristoranti, mense & catering) con almeno un dipendente hanno impiegato, in media

d'anno, 1.114.666 lavoratori dipendenti. Ciascuna azienda occupa mediamente 6,7 unità.

Tab. 3.4 - Imprese di Ristorazione (Consistenza – anno 2024)

	Minimo	Massimo	Media
Dipendenti	985.569	1.236.701	1.114.666
Aziende	157.121	176.885	166.864
Dipendenti per azienda	6,3	7,0	6,7

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 985.569 mila unità nel mese di febbraio al massimo di 1.236.701 mila unità nel mese di giugno.

Tra il 2023 e il 2024 il lavoro dipendente nella ristorazione è aumentato, in media, di circa 70mila unità pari a +6,7 punti percentuali. In crescita, seppure più contenuta (1,8%), anche il numero delle imprese che hanno lavoratori alle proprie dipendenze.

Tab. 3.5 - Ristorazione (confronto 2023-2024)

	variazione assoluta	variazione %
Dipendenti	69.991	6,7
Aziende	2.991	1,8

Fonte: elaborazione C.S. Fipe su dati Inps

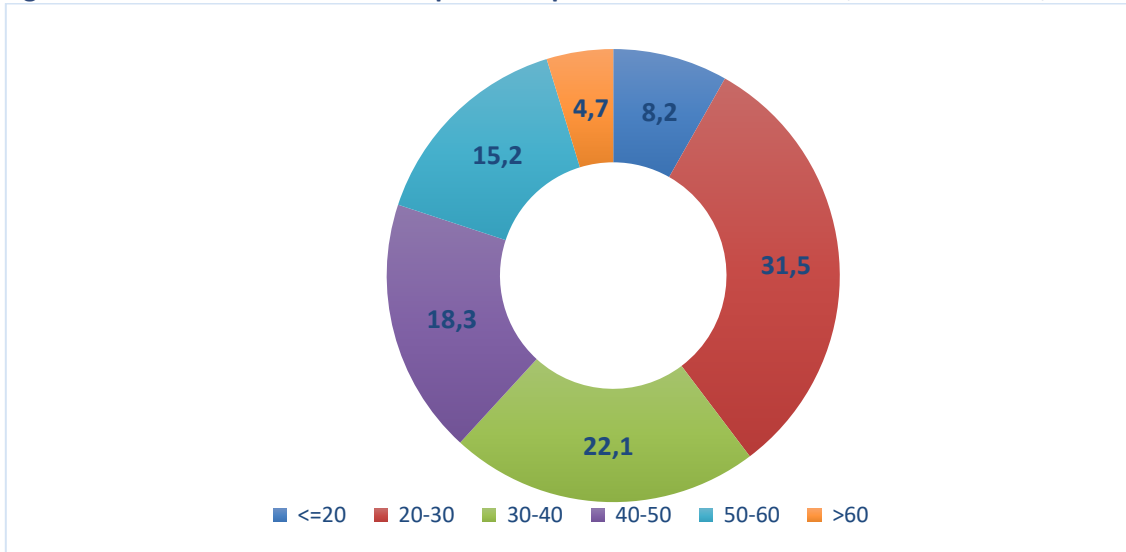
3.2.2 I lavoratori dipendenti per classe di età

La ristorazione può contare su una forza lavoro sostanzialmente giovane. Il 61,8% dei dipendenti ha meno di quarant'anni e il 39,7% meno di 30. Gli ultrasessantenni sono appena il 3,7% del totale. Non è trascurabile, tuttavia, la presenza di

lavoratori appartenenti alle fasce di età intermedie: il 19,5% dei dipendenti ha un'età compresa tra 40 e 50 anni.

L'OCCUPAZIONE

Fig. 3.4 - Ristorazione - lavoratori dipendenti per classi di età in Italia (media 2024 - val. %)



Fonte: elaborazione C.S. Fipe su dati Inps

Nel confronto con il 2023 si assiste ad una polarizzazione dell'occupazione dipendente: cresce in termini relativi la fascia dei più giovani (< 20 anni) e soprattutto dei lavoratori più maturi, a

testimoniare che probabilmente c'è un ritorno nel settore da parte di lavoratori che ne erano usciti negli anni della pandemia.

Tab. 3.6 - Ristorazione - lavoratori dipendenti per classi di età in Italia (confronto 2024/2023)

	variazione assoluta	variazione %
<=20	8.007	9,6
20-30	20.556	6,2
30-40	11.919	5,1
40-50	9.310	4,8
50-60	12.266	7,8
>60	7.933	17,6
<b>Totale</b>	<b>69.991</b>	<b>6.7</b>

Fonte: elaborazione C.S. Fipe su dati Inps

3.2.3 I lavoratori dipendenti per genere e nazionalità

Nelle imprese di ristorazione il lavoro femminile si conferma maggioritario: oltre cinque dipendenti su dieci sono donne. Nel corso degli anni anche la

presenza degli stranieri è cresciuta attestandosi nel 2024 ad oltre il 28%.

L'OCCUPAZIONE

**Tab. 3.7 - Ristorazione - Lavoratori dipendenti per nazionalità e genere** (anno 2024)

		val. assoluti	val. %
Nazionalità	Italiano	800.635	71,8
	Straniero	314.030	28,2
Sesso	Femmina	564.943	50,7
	Maschio	549.723	49,3
<b>Totale</b>		<b>1.114.666</b>	<b>100,0</b>

Fonte: elaborazione C.S. Fipe su dati Inps

Sotto il profilo del genere e della nazionalità il 2024 mostra un'accentuazione nella crescita dei

lavoratori maschi (+7,7%) e di origine straniera (+11,8%).

**Tab. 3.8 - Ristorazione - Lavoratori dipendenti per nazionalità e sesso** (confronto 2024/2023)

		variazione assoluta	variazione %
Nazionalità	Italiano	36.808	4,8
	Straniero	33.183	11,8
Sesso	Femmina	30.832	5,8
	Maschio	39.159	7,7
<b>Totale</b>		<b>69.991</b>	<b>6,7</b>

Fonte: elaborazione C.S. Fipe su dati Inps

### 3.2.4 Le categorie di lavoratori

La quota più consistente di dipendenti appartiene alla categoria degli operai con l'88,2% del totale. Non trascurabile è il numero degli apprendisti, pari a oltre 78.400 unità.

I dirigenti, invece, non arrivano a mezzo punto percentuale. In queste micro-aziende le funzioni direttive restano appannaggio degli imprenditori.

**Tab. 3.9 - Ristorazione - Lavoratori dipendenti per qualifica** (anno 2024)

	val. assoluti	val. %
Apprendisti	78.411	7,0
Dirigenti	323	0,03
Impiegati	49.959	4,5
Operai	983.682	88,2
Quadri	2.211	0,2
Altro	80	0,01
<b>Totale</b>	<b>1.114.666</b>	<b>100,0</b>

Fonte: elaborazione C.S. Fipe su dati Inps

La crescita rispetto al 2023 ha riguardato tutte le figure professionali sebbene si sia in larga misura

concentrata tra operai e impiegati, in termini relativi aumentano anche i quadri del 7,4%.

L'OCCUPAZIONE

**Tab. 3.10 - Ristorazione - Lavoratori dipendenti per qualifica** (confronto 2024/2023)

	variazione assoluta	variazione %
Apprendisti	435	0,6
Dirigenti	14	4,7
Impiegati	2.713	5,7
Operai	66.675	7,3
Quadri	153	7,4
Altro	0,3	0,4
<b>Totale</b>	<b>69.991</b>	<b>6.7</b>

Fonte: elaborazione C.S. Fipe su dati Inps

**3.2.5 Le tipologie contrattuali**

La modulazione dell'orario di lavoro conferma la prevalenza del tempo parziale con 656.352 occupati, pari al 58,9% del totale, mentre i

lavoratori a tempo pieno sono 458.313 (41,1%). In termini relativi nel 2024 cresce più il lavoro full time (+7,2%) che part time (6,4%).

**Tab. 3.11 - Ristorazione - Lavoratori dipendenti per orario di lavoro** (anno 2024)

	val. assoluti	val. %
Full time	458.313	41,1
Part time	656.352	58,9
<b>Totale</b>	<b>1.114.666</b>	<b>100,0</b>

Fonte: elaborazione C.S. Fipe su dati Inps

**Tab. 3.12 - Ristorazione - Lavoratori dipendenti per orario di lavoro** (confronto 2024/2023)

	variazione assoluta	variazione %
Full time	30.671	7,2
Part time	39.320	6,4
<b>Totale</b>	<b>69.991</b>	<b>6.7</b>

Fonte: elaborazione C.S. Fipe su dati Inps

La tipologia contrattuale più diffusa resta il tempo indeterminato con 659.740 lavoratori pari al 59,2% del totale. Un lavoratore su tre risultava

assunto nel 2024 con un contratto di lavoro a tempo determinato mentre poco meno di 90 mila lavoratori erano stagionali.

**Tab. 3.14 - Ristorazione - Lavoratori dipendenti per tipologia di contratto** (anno 2024)

	val. assoluti	val. %
T. Determinato	365.731	32,8
Stagionale	89.195	8,0
T. Indeterminato	659.740	59,2
<b>Totale</b>	<b>1.114.666</b>	<b>100,0</b>

Fonte: elaborazione C.S. Fipe su dati Inps

L'OCCUPAZIONE

Il lavoro a tempo determinato ha registrato un incremento del 9,1% rispetto all'anno precedente e il tempo indeterminato del 5,9%. Di minore

entità l'incremento registrato nei contratti stagionali (+3,5%).

**Tab. 3.15 - Ristorazione - Lavoratori dipendenti per tipologia di contratto** (confronto 2024/2023)

	variazione assoluta	variazione %
T. Determinato	30.428	9,1
Stagionale	3.036	3,5
T. Indeterminato	36.528	5,9
<b>Totale</b>	<b>69.991</b>	<b>6.7</b>

Fonte: elaborazione C.S. Fipe su dati Inps

3.2.6 I dati di comparto

La maggior parte dei lavoratori dipendenti è stata occupata nel 2024 nei ristoranti, con una media annua di 675.099 unità, pari al 60,6% del totale. A

seguire i bar con una media di 284.606 lavoratori pari al 25,5% del totale.

**Tab. 3.16 - Ristorazione - Lavoratori dipendenti per comparto** (anno 2024)

	val. assoluti	val. %	n. dipendenti per azienda
Bar	284.606	25,5	4,3
Mense e catering	71.995	6,5	77,9
Catering per eventi	82.967	7,4	6,0
Ristoranti	675.099	60,6	7,8
<b>Totale</b>	<b>1.114.666</b>	<b>100,0</b>	<b>6,7</b>

Fonte: elaborazione C.S. Fipe su dati Inps

Un apporto rilevante all'occupazione nel settore proviene anche dalla ristorazione collettiva e dal catering, che impiegano rispettivamente 72 mila e 83 mila lavoratori.

Le imprese di maggiori dimensioni operano nella ristorazione collettiva con una media di 78 dipendenti per impresa, mentre i bar si distinguono per una struttura occupazionale più

ridotta, con una media di 4,3 dipendenti per impresa.

Il contributo alla crescita dell'occupazione dipendente è venuto da tutti i comparti. In termini assoluti sono i ristoranti con 49.626 lavoratori dipendenti a registrare l'incremento più consistente. In termini relativi risulta importante l'aumento di occupati che si è registrato nel catering per eventi.

L'OCCUPAZIONE

Tab. 3.17 - Ristorazione - Lavoratori dipendenti per comparto (confronto 2024/2023)

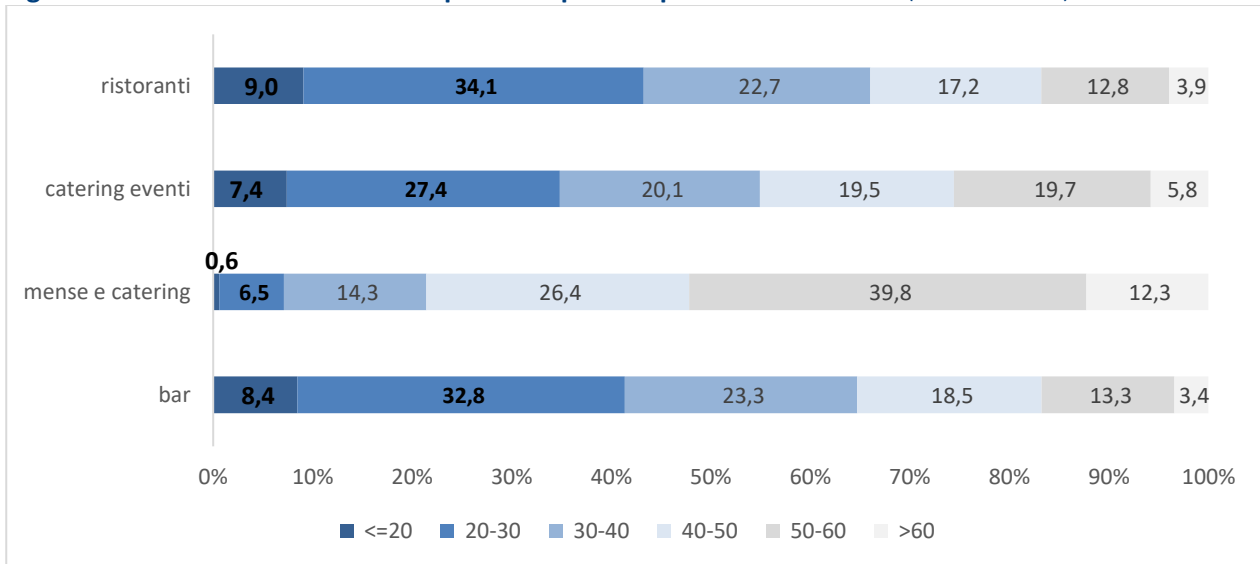
	variazione assoluta	variazione %
Bar	12.339	4,5
Mense e catering	2.078	3,0
Catering per eventi	5.948	7,7
Ristoranti	49.626	7,9
<b>Totale</b>	<b>69.991</b>	<b>6,7</b>

Fonte: elaborazione C.S. Fipe su dati Inps

Ristoranti e bar sono i comparti dove anche nel 2024 si è concentrata la quota di personale più giovane: quattro lavoratori su dieci hanno meno di

30 anni. All'opposto è nelle mense che si concentra il personale più maturo: oltre il 50% ha più di 50 anni.

Fig. 3.5 – Ristorazione - lavoratori dipendenti per comparto e fascia di età (distribuzione %)



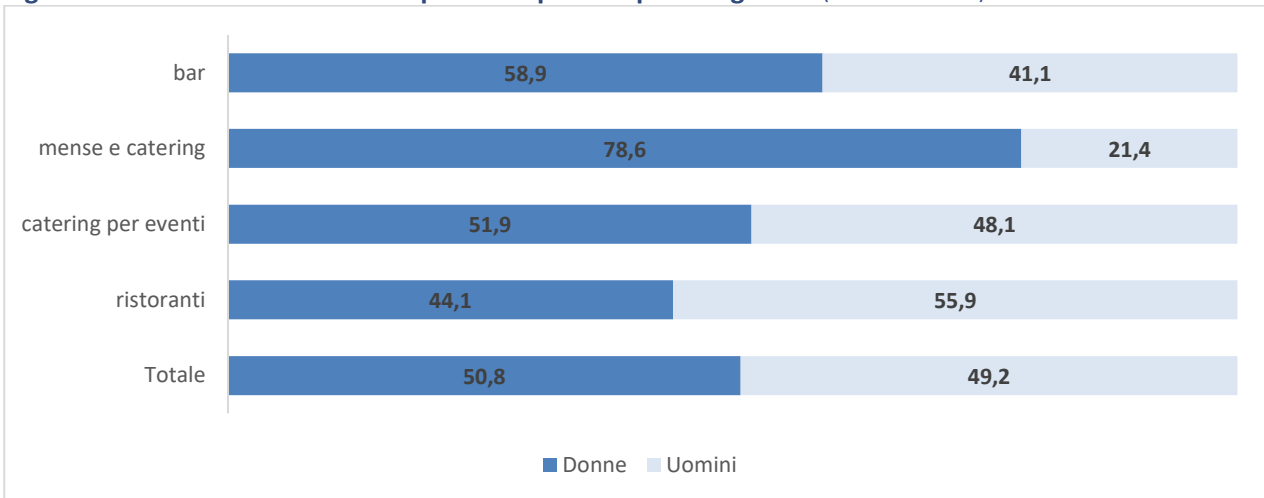
Fonte: elaborazione C.S. Fipe su dati Inps

Le donne sono prevalenti soprattutto nel settore delle mense dove rappresentano il 78,6% degli occupati dipendenti. Anche nei bar c'è una

maggiore prevalenza di lavoro femminile (58,9% vs. 41,1%). Nei ristoranti, al contrario, prevale il lavoro maschile (55,9%).

L'OCCUPAZIONE

**Fig. 3.6 - Ristorazione lavoratori dipendenti per comparto e genere** (distribuzione %)

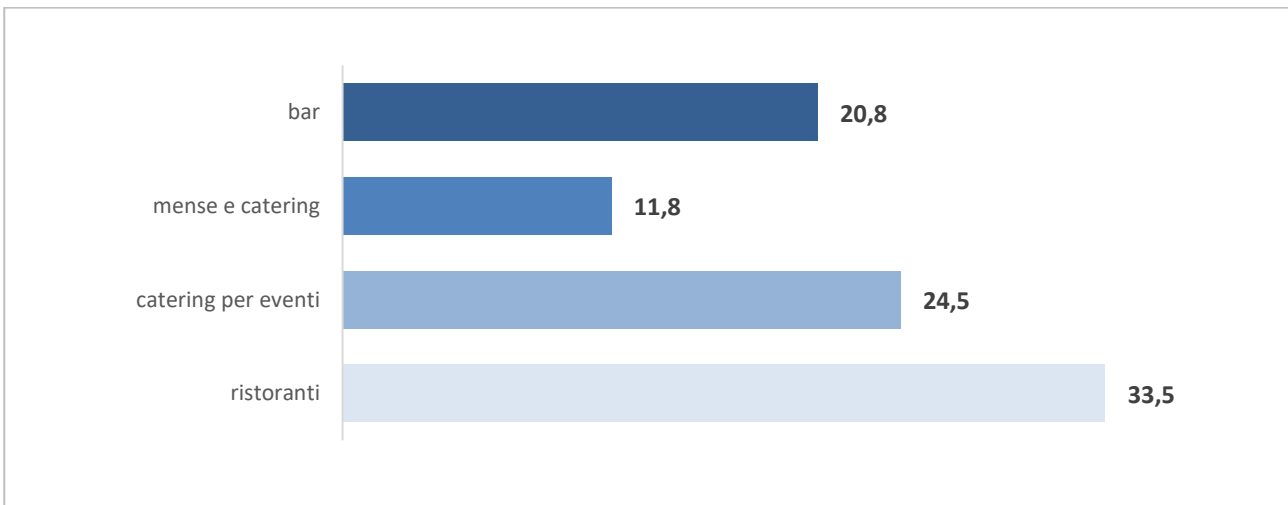


Fonte: elaborazione C.S. Fipe su dati Inps

Il lavoro degli stranieri è particolarmente accentuato nei ristoranti dove oramai un dipendente su tre è di origine straniera.

All'opposto, il lavoro degli stranieri è poco presente nelle mense e anche nei bar, dove è al di sotto della media dell'intero settore.

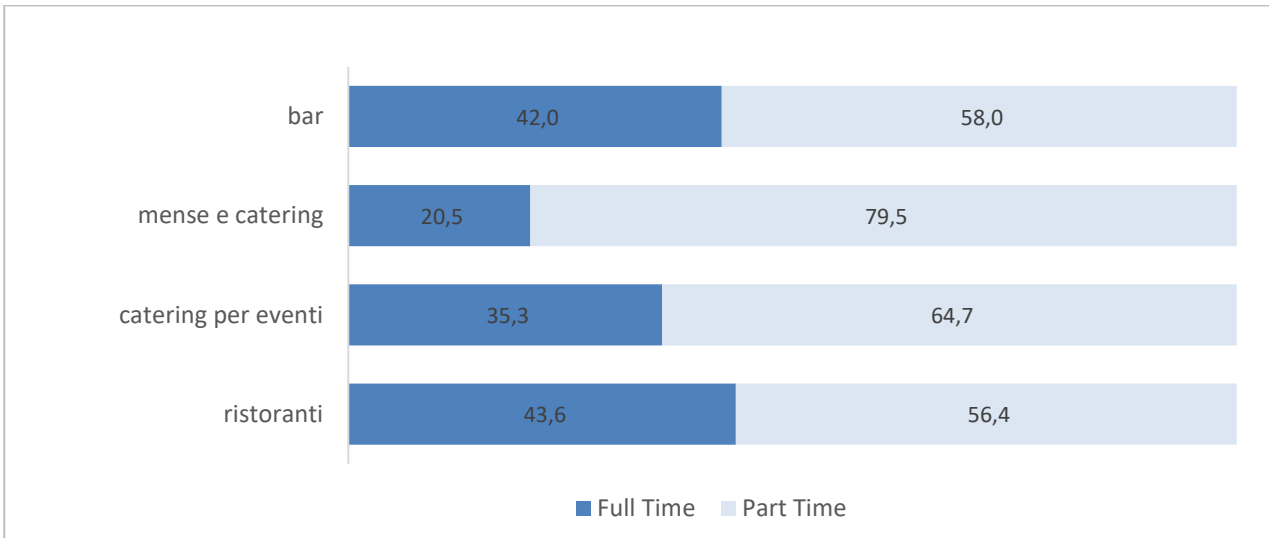
**Fig. 3.7 - Ristorazione - Lavoratori dipendenti stranieri per comparto** (distribuzione %)



Fonte: elaborazione C.S. Fipe su dati Inps

L'OCCUPAZIONE

Fig. 3.8- Ristorazione - lavoratori dipendenti per comparto e orario di lavoro (distribuzione %)

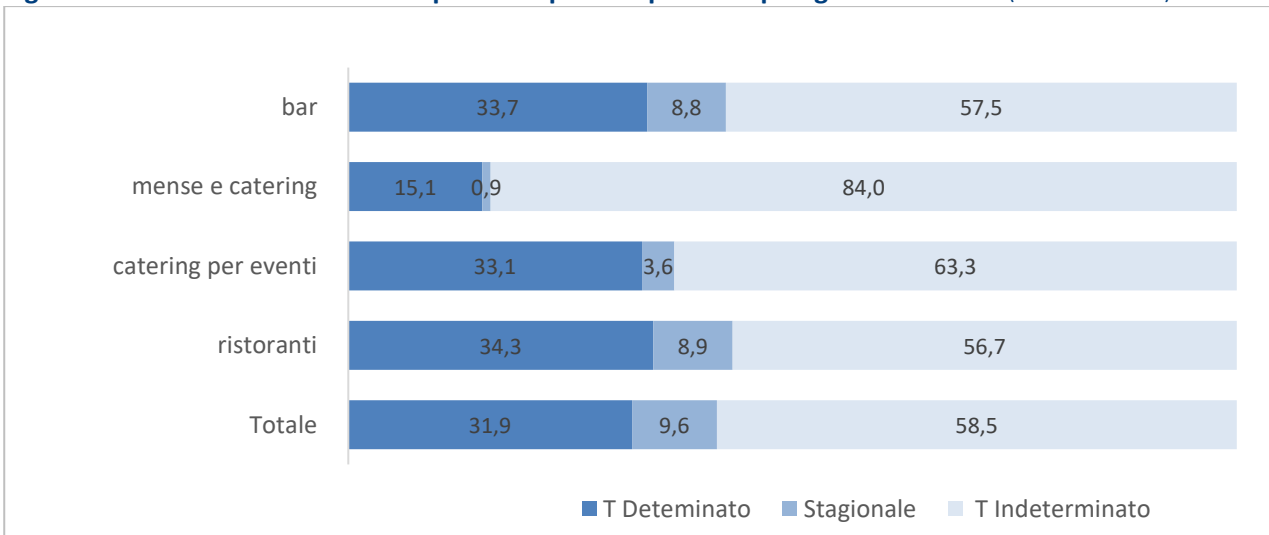


Fonte: elaborazione C.S. Fipe su dati Inps

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 l'80% dei lavoratori assunti con questa

tipologia 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 33,7% e il 34,3% dei

dipendenti, a riprova della maggiore continuità della domanda in questi comparti.

## L'OCCUPAZIONE

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

### 3.2.7 I dati territoriali

La disaggregazione per regione delle imprese con dipendenti che operano nel settore della ristorazione vede il primato della Lombardia con una quota sul totale del 15,2%.

Il Lazio, con oltre 16.600 imprese, occupa la seconda posizione, seguono Veneto ed Emilia

Romagna con oltre tredicimila aziende. In definitiva, in sole quattro regioni si concentra oltre il 40% dei pubblici esercizi che impiegano lavoratori dipendenti.

**Tab. 3.18 - Ristorazione - Numero aziende con dipendenti per regione (media 2024)**

	valori assoluti	valori %
Piemonte	11.038	6,6
Valle d'Aosta	711	0,4
Lombardia	25.307	15,2
Trentino Alto Adige	3.817	2,3
Veneto	14.589	8,7
Friuli Venezia Giulia	3.626	2,2
Liguria	5.935	3,6
Emilia Romagna	13.085	7,8
Toscana	12.248	7,3
Umbria	2.701	1,6
Marche	4.628	2,8
Lazio	16.684	10,0
Abruzzo	4.358	2,6
Molise	905	0,5
Campania	13.577	8,1
Puglia	11.440	6,9
Basilicata	1.470	0,9
Calabria	4.535	2,7
Sicilia	10.700	6,4
Sardegna	5.507	3,3
<b>Italia</b>	<b>166.864</b>	<b>100,0</b>

Fonte: elaborazione C.S. Fipe su dati Infocamere e Istat

La distribuzione regionale del lavoro dipendente vede il primato della Lombardia con oltre 218 mila occupati dipendenti, pari al 19,6% del totale.

Seguono l'Emilia Romagna con una quota del 10,1% e il Lazio (10,0%).

Nelle regioni del nord-ovest risultavano complessivamente impiegati, nella media

**L'OCCUPAZIONE**

dell'anno, 321.547 lavoratori dipendenti contro i 269.787 del nord-est. Il centro è il fanalino di coda con 231.320 unità.

**Tab. 3.19 - Ristorazione - Numero di lavoratori dipendenti per regione** (media 2024)

	valori assoluti	valori %	Dipendenti per azienda
Piemonte	68.283	6,1	6,2
Valle d'Aosta	3.697	0,3	5,2
Lombardia	218.207	19,6	8,6
Trentino Alto Adige	25.058	2,2	6,6
Veneto	106.682	9,6	7,3
Friuli Venezia Giulia	25.207	2,3	7,0
Liguria	31.360	2,8	5,3
Emilia Romagna	112.841	10,1	8,6
Toscana	75.638	6,8	6,2
Umbria	15.558	1,4	5,8
Marche	28.131	2,5	6,1
Lazio	111.993	10,0	6,7
Abruzzo	23.356	2,1	5,4
Molise	3.639	0,3	4,0
Campania	76.768	6,9	5,7
Puglia	70.134	6,3	6,1
Basilicata	6.329	0,6	4,3
Calabria	21.635	1,9	4,8
Sicilia	59.561	5,3	5,6
Sardegna	30.590	2,7	5,6
Nord Ovest	321.547	28,8	7,5
Nord Est	269.787	24,2	7,7
Centro	231.320	20,8	6,4
Sud e Isole	292.012	26,2	5,6
<b>Italia</b>	<b>1.114.666</b>	<b>100,0</b>	<b>6,7</b>

Fonte: elaborazione C.S. Fipe su dati Inps

Le imprese di ristorazione sono di dimensioni ridotte, una caratteristica diffusa in modo omogeneo su tutto il territorio nazionale, sebbene con variazioni di intensità tra le diverse aree. A fronte di un valore medio nazionale di 6,7 dipendenti per impresa, l'Emilia Romagna e la Lombardia presentano un valore di 8,6, il Veneto e Friuli Venezia Giulia rispettivamente di 7,3 e 7,0.

Per una corretta interpretazione di questi, come degli altri dati, occorre precisare che le imprese multilocalizzate usufruiscono del criterio dell'accantonamento contributivo, ossia non tutti i dipendenti dichiarati in una certa area prestano lì la propria attività.



## Approfondimento - Crisi demografica e lavoro: situazione attuale e prospettive per la ristorazione

Sull'occupazione nel nostro paese incombe lo spettro dell'inverno demografico, che anno dopo anno, sta svuotando il Paese di giovani: negli ultimi venti anni l'Italia ha perso quasi un milione di giovanissimi (0-14 anni) e circa 2,5 milioni di 15-34enni, guadagnando al contrario 1,6 milioni di 35-64enni e 3,3 milioni di over 65 (+28,2%) che oggi rappresentano circa un quarto della popolazione italiana e di questo passo, secondo l'Istat nel 2050 saranno circa un terzo della popolazione residente.

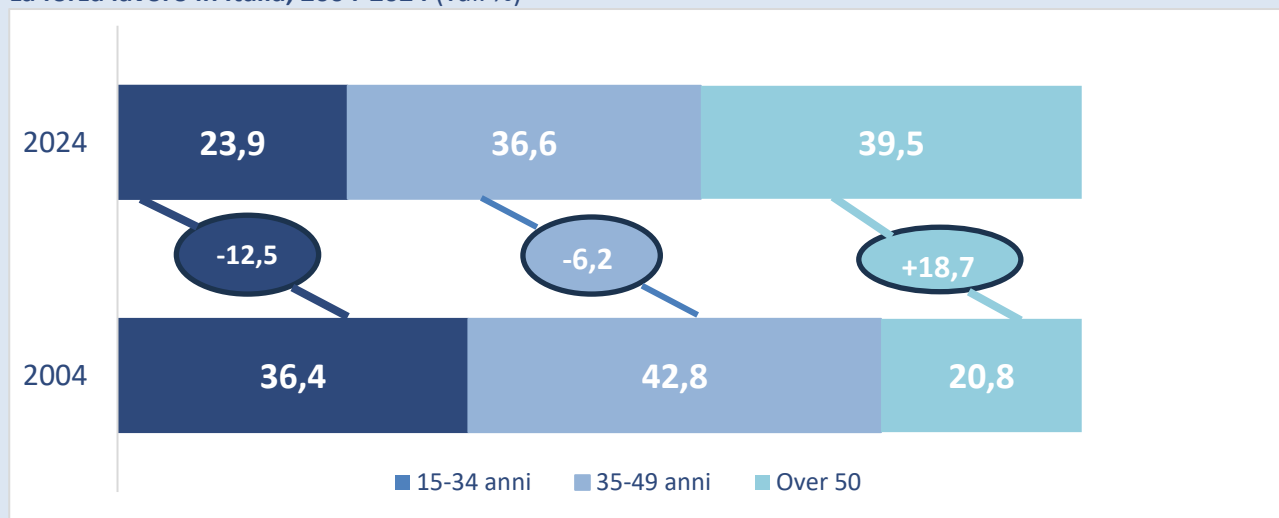
### La struttura della popolazione residente in Italia, 2004-2024 (val. ass., val. %, dif. Ass., dif. %)

	2024		2004		2024-2004	
	Val. ass.	Val. %	Val. ass.	Val. %	Dif. Ass.	Diff. %
0-14 anni	7.186.267	12,2	8.155.404	14,2	-969.137	-2,0
15-34 anni	12.097.168	20,5	14.690.491	25,5	-2.593.323	-5,0
35-64 anni	25.331.059	43,0	23.708.155	41,2	1.622.904	1,8
Over 65	14.356.736	24,3	11.057.940	19,2	+3.298.796	5,2
<b>Totale popolazione</b>	<b>58.971.230</b>	<b>100,0</b>	<b>57.611.990</b>	<b>100,0</b>	<b>+1.359.240</b>	<b>-</b>

Fonte: elaborazione Cs Fipe su dati Istat

La risultante dei cambiamenti demografici è una forza lavoro che ha visto in venti anni rovesciarsi il rapporto tra giovani e senior: nel 2004 i 15-34enni erano il 36,4% della forza lavoro, oggi sono il 23,9% (circa 6,1 milioni in termini assoluti), mentre gli over 50 oggi sono il 38,7% (circa 10,1 milioni in termini assoluti), nel 2004 erano il 20,8%.

### La forza lavoro in Italia, 2004-2024 (val. %)



Fonte: elaborazione Cs Fipe su dati Istat

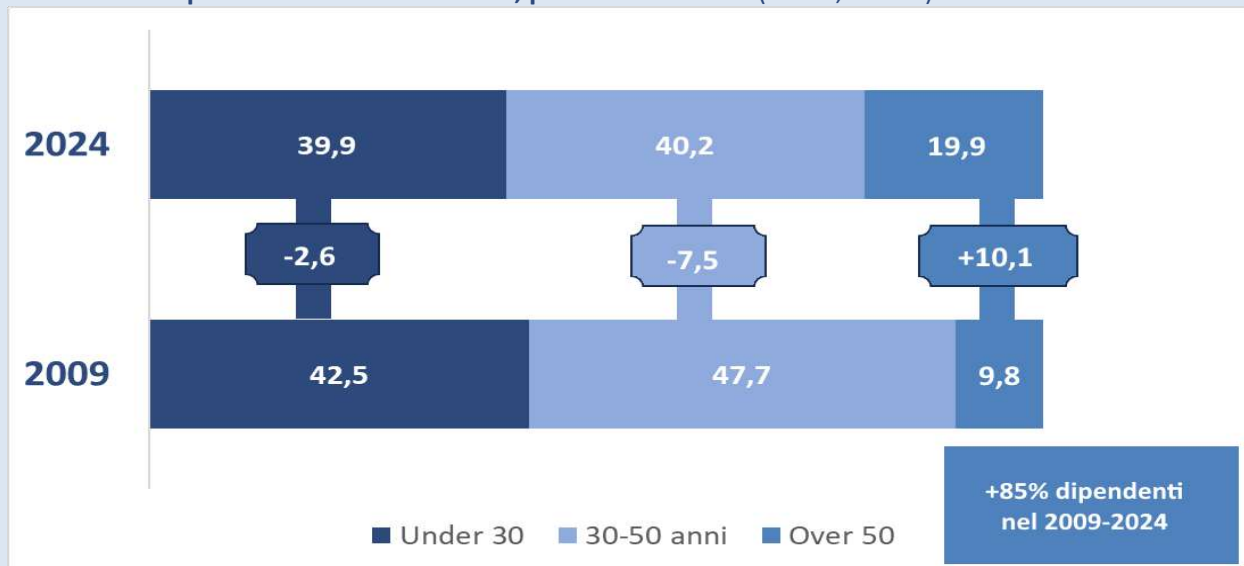
Sulla mancata disponibilità di personale esiste quindi un problema di inefficiente convergenza tra i lavoratori e le loro competenze da un lato e le figure professionali richieste dalle aziende dall'altro, ma in prospettiva occorre considerare anche la crisi demografica che, anno dopo anno, sta restringendo il bacino di giovani reperibili sul mercato del lavoro. E come insegna una delle regole basilari delle economie di mercato, quando



una risorsa (i giovani appunto) è scarsa, aumenta di conseguenza anche la competizione per accaparrarsela, specialmente nei settori ad alto fabbisogno di giovani.

I dati presentati nelle pagine precedenti hanno evidenziato la dinamicità e resilienza della occupazione nei pubblici esercizi, anche di fronte alla crisi demografica. Infatti, l'analisi condotta sui lavoratori dipendenti nel periodo 2009-2024 evidenzia non solo un incremento del +85%, ma anche la sostanziale tenuta della componente giovane della popolazione dipendente: nel 2024 i lavoratori under 30 sono il 39,9% dei dipendenti (nel 2009 erano il 42,5%). All'invecchiamento della popolazione lavorativa, che pure c'è stato (l'incidenza degli over 50 è aumentata di 10 punti percentuali negli ultimi 15 anni) non ha fatto da contraltare l'emorragia di giovani.

### I lavoratori dipendenti nella ristorazione, per età 2009-2024 (val. %, diff. %)



Fonte: elaborazione Cs Fipe su dati Inps

La tenuta dei giovani non si deve ad un *effetto sostituzione* con i lavoratori stranieri: infatti, a fronte di circa 192.500 lavoratori under 30 in più dal 2009 ad oggi, gli italiani sono aumentati di circa 150 mila unità (+78% la variazione percentuale), gli stranieri di circa 43 mila (+60%). Il contributo dei lavoratori stranieri è più significativo nelle altre fasce d'età

### Andamento del lavoro dipendente nella ristorazione: confronto per età e nazionalità 2009-2024

(v.a., val. %, dif. Ass. var. %)

	Under 30		30-50 anni		Over 50		Totale	
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
Italiani	341.320	74,9	298.264	65,0	183.435	80,5	823.019	<b>72,0</b>
Stranieri	114.384	23,5	160.627	35,0	44.397	19,5	319.408	<b>28,0</b>
<b>Totale</b>	<b>455.704</b>	<b>100</b>	<b>458.891</b>	<b>100</b>	<b>227.832</b>	<b>100</b>	<b>1.142.427</b>	<b>100</b>
<b>2024-2009</b>								
	<i>Dif. Ass.</i>	<i>Var. %</i>	<i>Dif. Ass.</i>	<i>Var. %</i>	<i>Dif. Ass.</i>	<i>Var. %</i>	<i>Dif. Ass.</i>	<i>Var. %</i>
Italiani	+149.571	+78,0	+71.904,1	+31,8	+128.705,4	+235,2	+350.180,2	<b>+74,1</b>
Stranieri	+42.888	+60,0	+91.836	+133,5	+38.588	+664,3	+173.311,9	<b>+118,6</b>
<b>Totale</b>	<b>+192.458</b>	<b>+73,1</b>	<b>+163.741</b>	<b>+55,5</b>	<b>+167.294</b>	<b>+276,3</b>	<b>+523.493,1</b>	<b>+84,6</b>

Fonte: elaborazione Cs Fipe su dati Inps



Se finora la crisi demografica sembra aver toccato solo lateralmente il settore, tuttavia il trend di invecchiamento della popolazione lavorativa dimostra che il tema non può essere sottovalutato, considerando che non si intravede all'orizzonte una inversione di rotta. In un contesto segnato dalla restrizione strutturale dei giovani e dall'affermarsi di un nuovo senso del lavoro per cui le scelte professionali sono prese in funzione di una più alta qualità della vita e un migliore bilanciamento tra sfera privata e professionale, anche il settore è chiamato ad individuare strategie e soluzioni efficaci per continuare ad essere attrattivi agli occhi delle giovani generazioni.



LE PERFORMANCE ECONOMICHE

## 4. LE PERFORMANCE ECONOMICHE

### 4.1 La congiuntura secondo l'osservatorio Fipe

Il quarto trimestre mostra un sentiment negativo degli imprenditori. Il saldo grezzo delle risposte relativo alla performance dell'intero comparto segna -21,1%, in netta flessione rispetto al 2023. Migliore, ma pur sempre negativa, la situazione

sulle performance delle singole imprese dove il saldo segna -7,7%.

Nella media dell'anno tuttavia l'indicatore è lievemente positivo con un saldo pari a +4,5% ma inferiore di ben 38 punti percentuali rispetto alla media registrata nel 2023.

Fig. 4.1 - Fatturato - saldi grezzi delle variazioni (I trim. 2014 - IV trim. 2024)



Fonte: osservatorio congiunturale Fipe

I costi di approvvigionamento vengono dati sugli stessi livelli di un anno fa, al contrario i prezzi di sell-out vengono segnalati in flessione. sia rispetto al trimestre scorso sia rispetto al 2023.

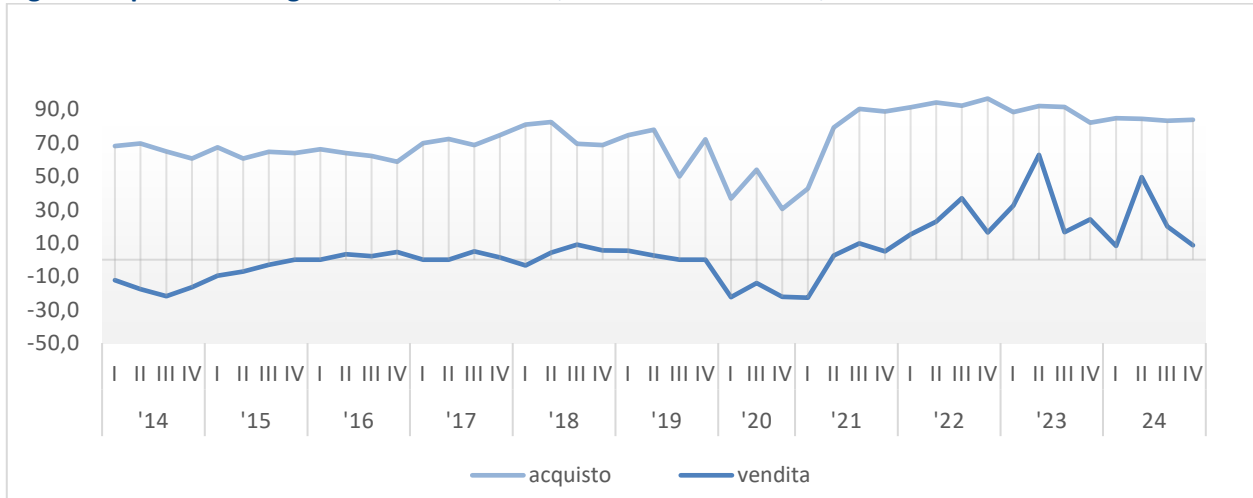
I giudizi sulla dinamica dei prezzi delle materie prime registrano un +1,8% nei saldi delle risposte

rispetto al 2023, mentre sui prezzi di vendita il decremento dei saldi è del 15,5%.

Le valutazioni sulla dinamica dell'occupazione nel IV trimestre hanno un tono negativo. Il saldo si attesta a -13,3%. Nella media dell'anno tuttavia il saldo registra un incremento di 16 punti percentuali sul 2023.

LE PERFORMANCE ECONOMICHE

Fig. 4.2- I prezzi - saldi grezzi delle variazioni (I trim. 2014 - IV trim. 2024)

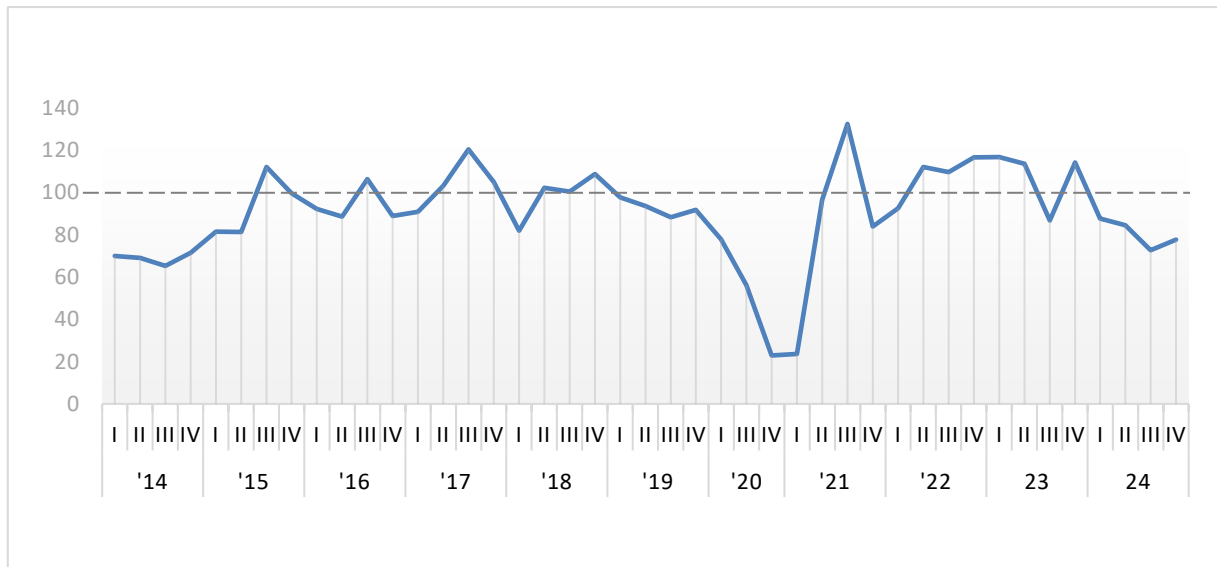


Fonte: osservatorio congiunturale Fipe

L'indicatore sintetico del clima di fiducia nel IV trimestre si attesta a 77,6 restando al di sotto della soglia di riferimento e risulta inferiore di 36,6 punti rispetto allo stesso periodo del 2023.

Nella media dell'anno 2024 segna un valore pari a 80,6 che risulta essere inferiore di 27 punti percentuali nel confronto con la media dell'anno 2023 quando ha segnato 107,7.

Fig. 4.3- Il clima di fiducia (I trim. 2014 - IV trim. 2024)



Fonte: osservatorio congiunturale Fipe

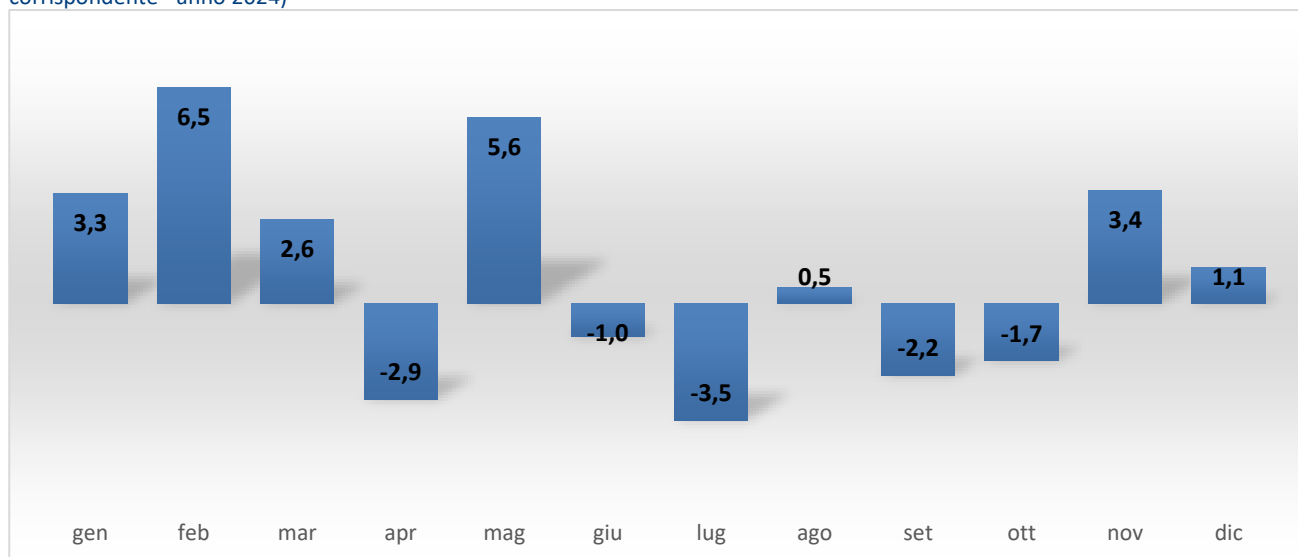
LE PERFORMANCE ECONOMICHE

### 4.2 Il fatturato delle imprese di ristorazione

Nel mese di dicembre 2024, l'indice del fatturato in volume delle imprese della ristorazione è stato pari a 148,5 con un incremento dell'1,1% rispetto allo stesso mese dell'anno precedente. Nella media del 2024 l'incremento è stato dello 0,7% sul 2023 come sintesi di una prima parte dell'anno che ha visto una maggiore vivacità nella crescita e una seconda parte caratterizzata da periodi con il

segno meno frutto di una stagione estiva non particolarmente brillante. Tuttavia per la ristorazione il 2024 si chiude positivamente a fronte di un generale rallentamento dell'economia che vede la crisi perdurante della manifattura, criticità nelle costruzioni e una modesta crescita dell'intero comparto dei servizi dove l'incremento è stato di appena tre decimi di punti percentuali.

**Fig. 4.4 - Dinamica del fatturato in volume dei servizi di ristorazione** (variazioni percentuali sul periodo corrispondente - anno 2024)



Fonte: elaborazione C.S.Fipe su dati Istat

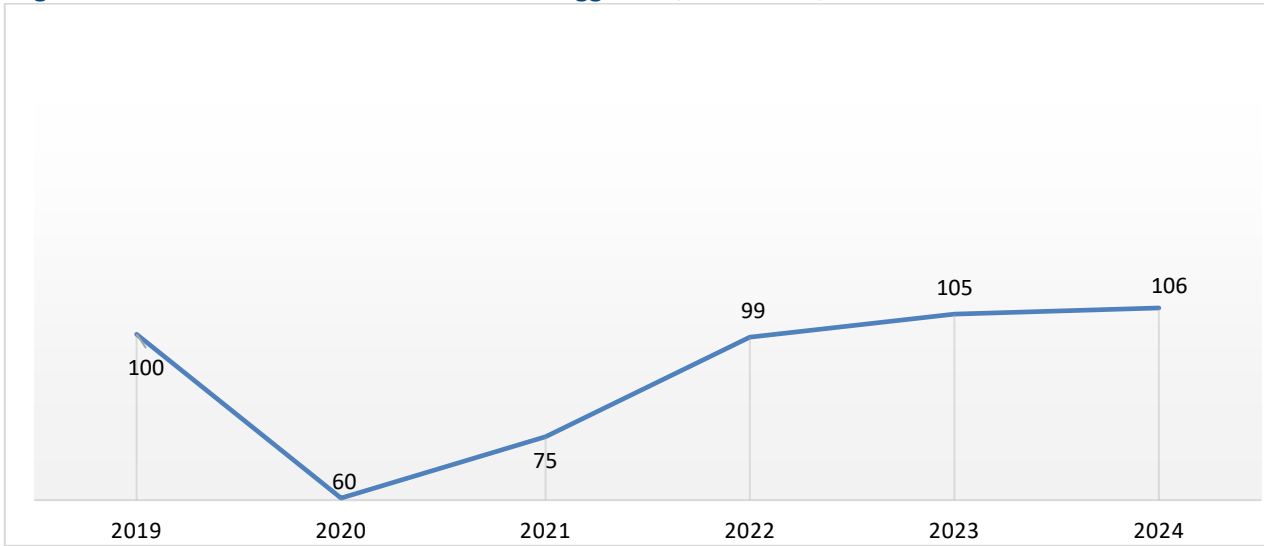
### 4.3 Il valore aggiunto

Il valore aggiunto dei servizi di ristorazione è stimato nel 2024 in 59,3 miliardi di euro a prezzi correnti con un incremento reale del 6,3% rispetto al periodo pre-pandemia.

Rispetto al 2023 invece registra un incremento dell'1,4%.

LE PERFORMANCE ECONOMICHE

Fig.4.5 – Ristorazione: la dinamica del valore aggiunto (N.I. 2019=100)

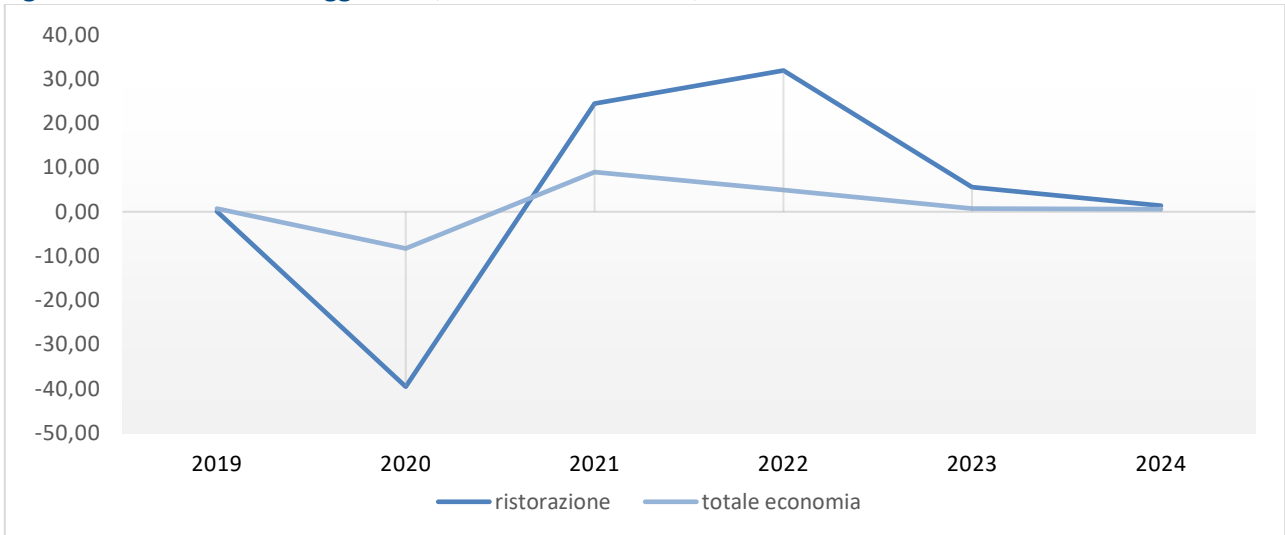


Fonte stima C.S. Fipe su dati Istat

Le variazioni percentuali anno su anno mettono in evidenza una maggiore vivacità della dinamica del valore aggiunto settoriale rispetto a quello relativo all'intera economia. L'incremento tra il 2023 e il

2024 è stato un incremento importante, ma più contenuto, di quello realizzato nell'anno precedente (+5,6%).

Fig.4.6 - Trend del valore aggiunto\* (variazioni % anno su anno)



(\*) Per la ristorazione il valore è stimato  
Fonte: elaborazione C.S. Fipe su dati Istat

LE PERFORMANCE ECONOMICHE

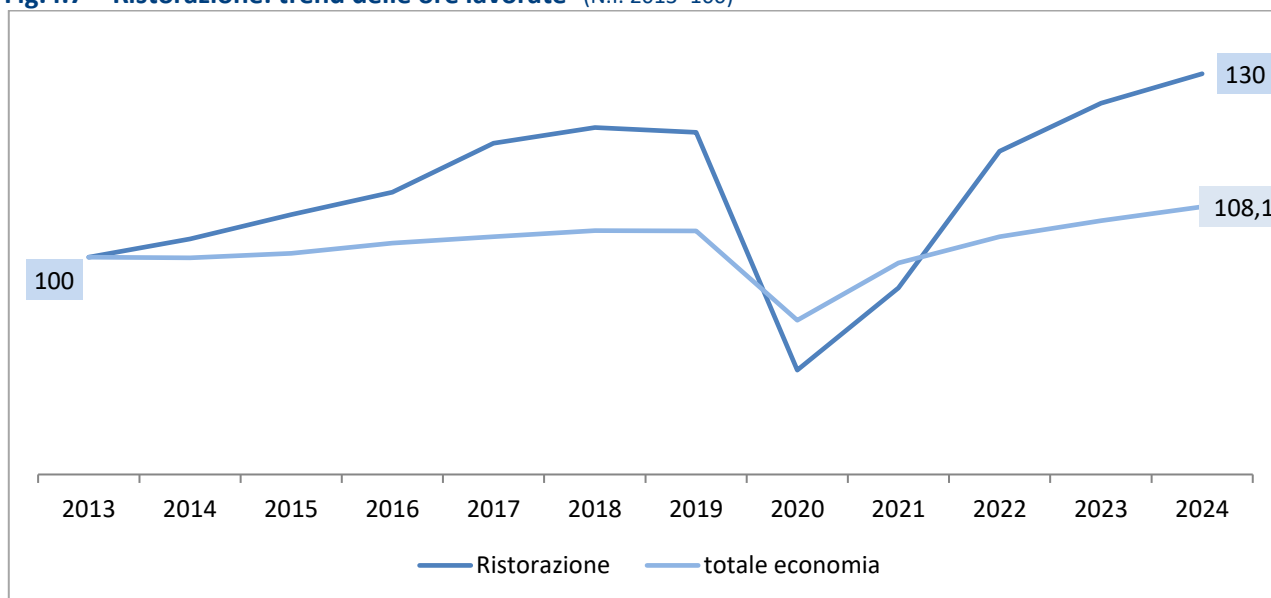
### 4.4 La produttività

La produttività del lavoro indica l'efficienza con cui il lavoro contribuisce alla creazione di valore nel settore. Misurata come valore aggiunto per ora lavorata esprime quanto valore economico viene generato per ogni ora di lavoro impiegata.

Il lavoro, misurato in ore lavorate, evidenzia una tendenza di crescita, superando i livelli del 2019 e

registrando rispetto al 2023 un incremento del 3,8%. Nell'arco di undici anni, ha registrato un incremento di 30 punti percentuali, a fronte di un aumento di soli otto punti nell'intera economia. L'aumento riguarda esclusivamente il monte ore del lavoro dipendente e registra una contrazione in quelle del lavoro indipendente.

Fig.4.7 – Ristorazione: trend delle ore lavorate\* (N.I. 2013=100)



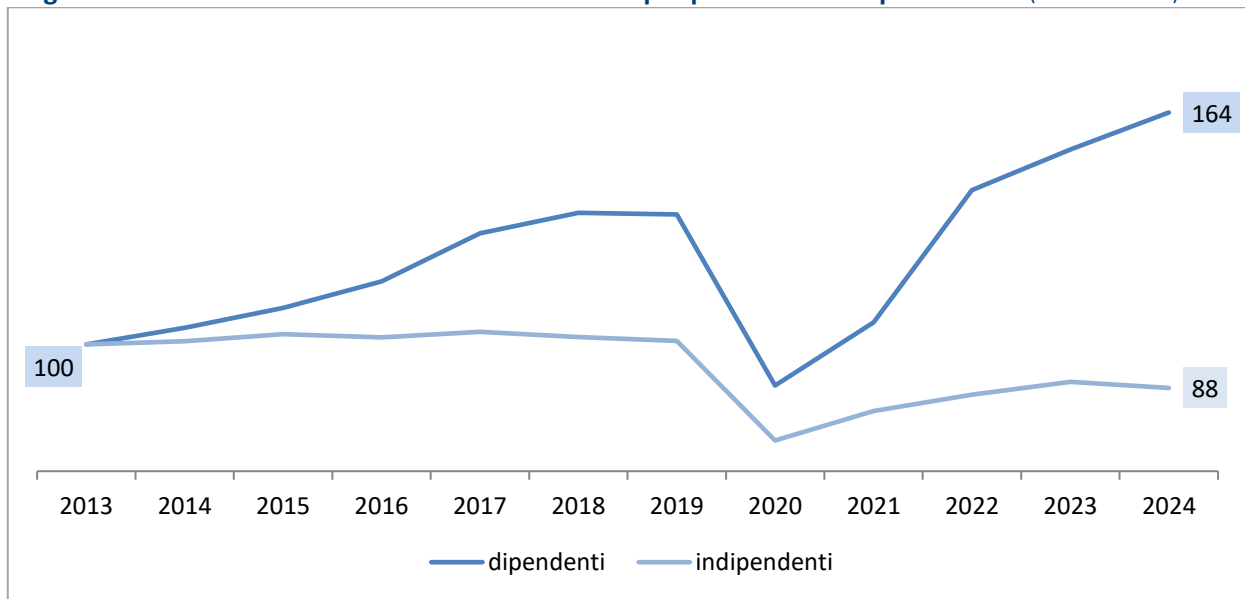
(\*) Per la ristorazione il valore è stimato  
 Fonte: elaborazione C.S. Fipe su dati Istat

Nel confronto con il 2023 la componente dipendente registra una crescita delle ore lavorate

del 6,6% a fronte di una contrazione dell'1,8% della componente indipendente.

LE PERFORMANCE ECONOMICHE

Fig. 4.8 – Ristorazione: dinamica delle ore lavorate per posizione nella professione (N.I. 2013=100)



Fonte stima C.S. Fipe su dati Istat

La ristorazione è un settore ad alta intensità di lavoro e per tale motivo la produttività<sup>2</sup> è sempre stata un problema. Ciò significa che i ristoranti devono impiegare molto lavoro per garantire quote incrementali di prodotto.

Osservando la dinamica del valore aggiunto per ora di lavoro negli ultimi undici anni si rileva una

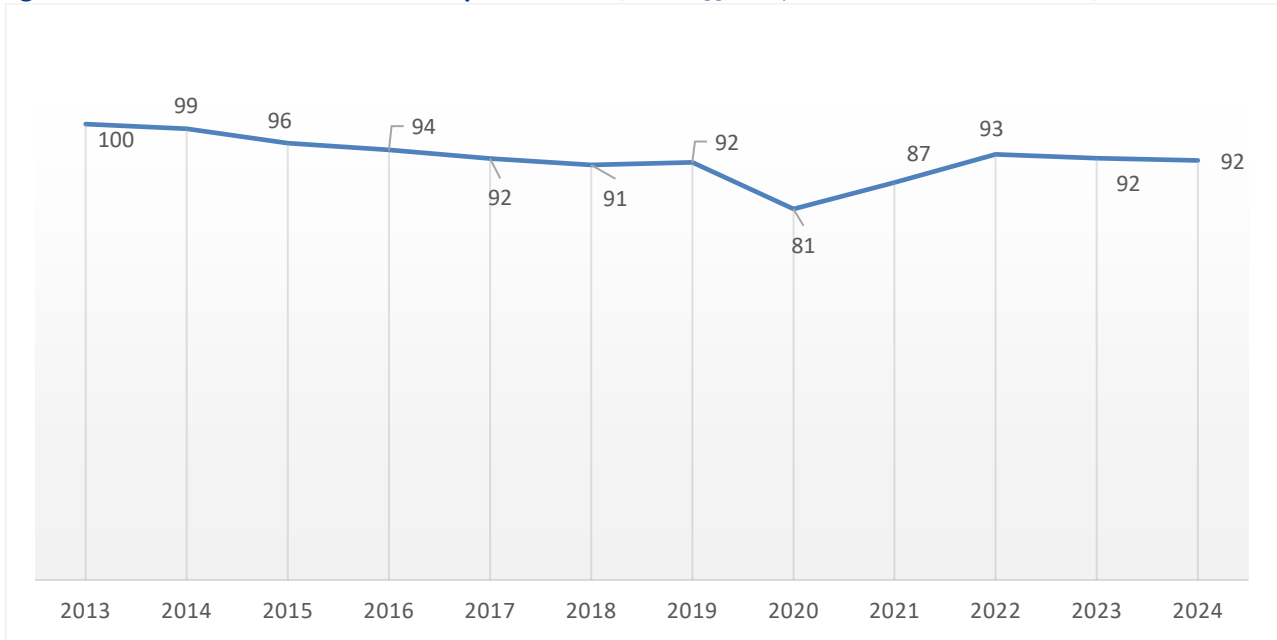
flessione di 8 punti percentuale e una situazione di stabilità rispetto allo scorso anno.

Il settore continua a remunerare con difficoltà capitale e lavoro come conseguenza di un eccesso di offerta che si accompagna ad un eccesso di lavoro, a costi di gestione (es. materie prime, energia) che aumentano in proporzione maggiore dei ricavi.

<sup>2</sup> La produttività del lavoro è il rapporto tra ricchezza prodotta e input di lavoro. È fondamentale per migliorare la capacità di retribuire i fattori produttivi, ossia il lavoro e il capitale investiti.

LE PERFORMANCE ECONOMICHE

Fig. 4.9 – Ristorazione: dinamica della produttività (valore aggiunto per ora lavorata - N.I. 2014=100)



Fonte stima C.S. Fipe su dati Istat

4.5 La dinamica dei prezzi nei pubblici esercizi

A dicembre 2024 l’inflazione nei servizi di ristorazione è stabile a +2,9%. Anche la variazione tendenziale della ristorazione commerciale resta sul +2,9% come nel mese precedente. Nella media

2024 i prezzi dei servizi di ristorazione registrano una crescita del +3,2% in forte calo rispetto al +5,9% del 2023.

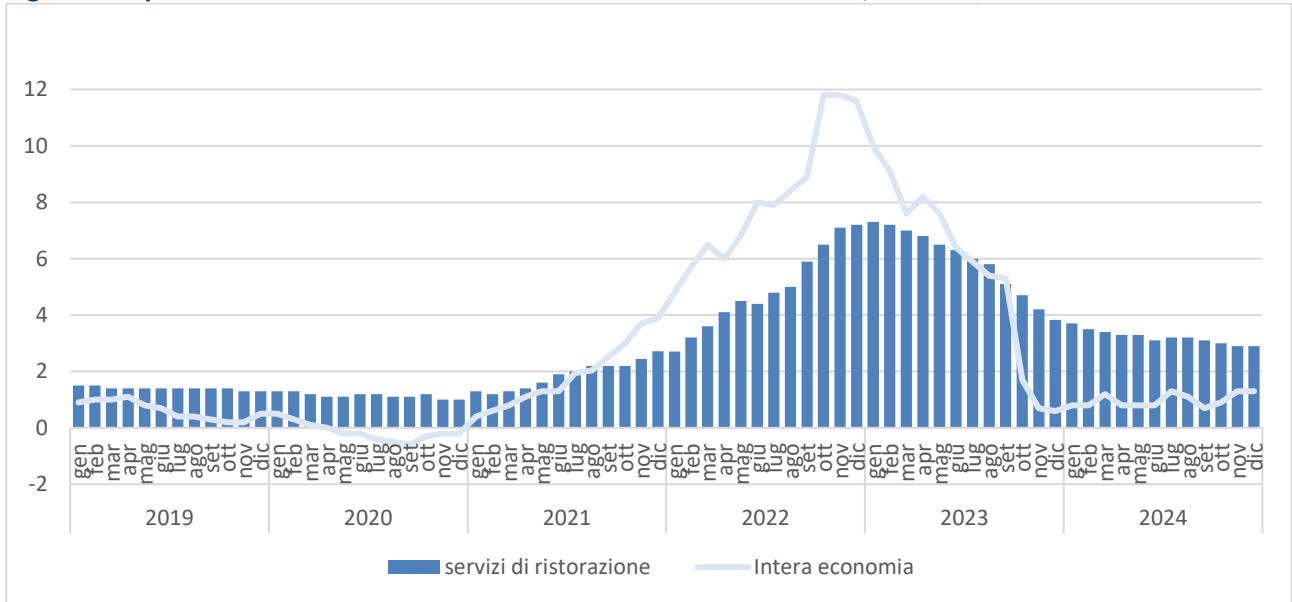
Tab. 4.1- Prezzi al consumo per l’intera collettività (variazioni %)

	Dic. 24 Dic. 23	Dic. 24 Nov. 24	2024 2023	Feb. 25 Feb. 24
Ristorazione commerciale	2,9	0,1	3,2	2,9
Ristorazione collettiva	4,2	-0,3	3,6	3,8
<b>Totale ristorazione</b>	<b>2,9</b>	<b>0,1</b>	<b>3,2</b>	<b>3,0</b>

Fonte: elaborazione C.S. Fipe su dati Istat

LE PERFORMANCE ECONOMICHE

Fig. 4.10 - I prezzi nei servizi di ristorazione (var% sullo stesso mese dell'anno precedente)



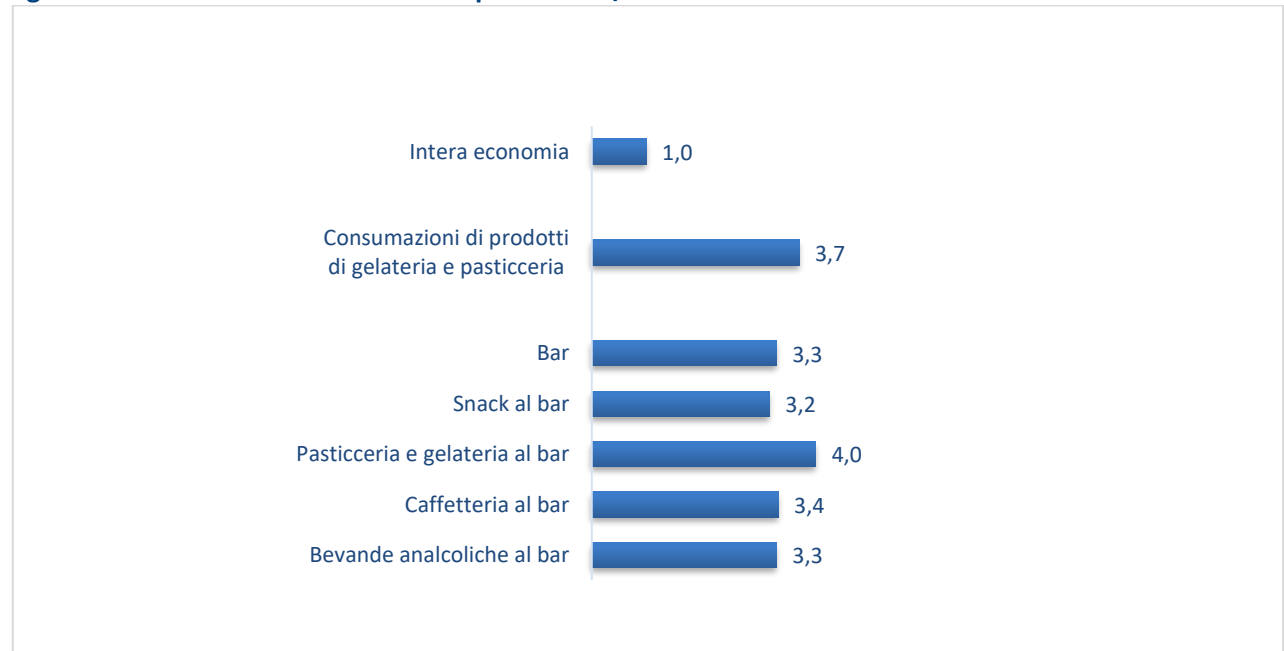
Fonte: elaborazione C.S. Fipe su dati su dati Istat

4.5.1 I prezzi nei bar

La variazione dei prezzi del Bar si attesta in media dell'anno a +3,3%. I listini più vivaci sono quelli

relativi ai prodotti di gelateria e pasticceria (+4,0% e +3,7%).

Fig. 4.11 - Variazione media annua dei prezzi 2024/2023



Fonte: elaborazione C.S. Fipe su dati Istat

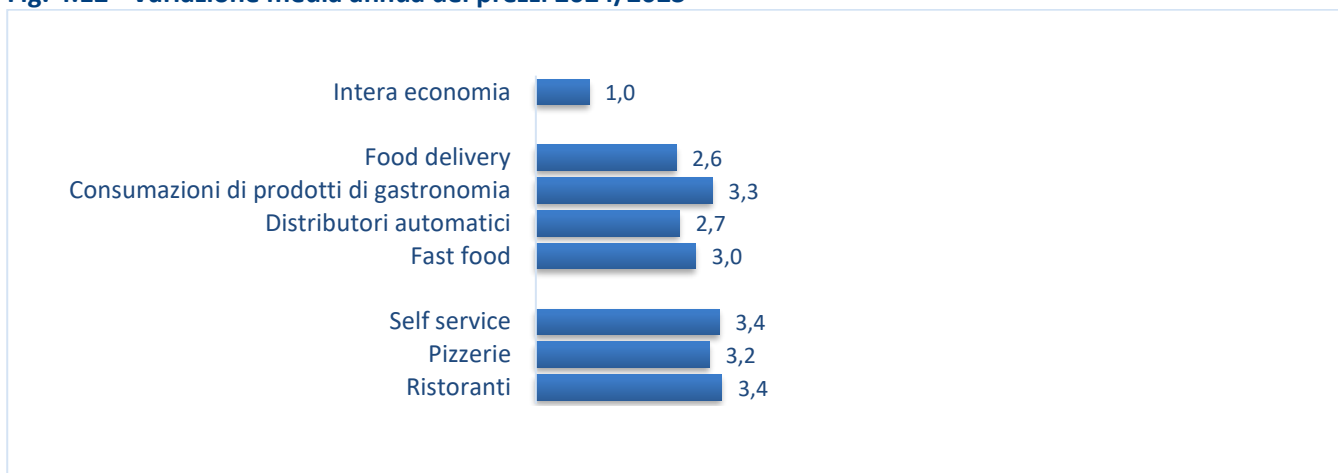
LE PERFORMANCE ECONOMICHE

4.5.2 I prezzi nei ristoranti

Nei ristoranti tradizionali gli aumenti sul 2023 si attestano al 3,4% mentre per le pizzerie al 3,2%. I

prezzi della gastronomia registrano +3,3% e il delivery +2,6% nella media 2024.

Fig. 4.12 - Variazione media annua dei prezzi 2024/2023



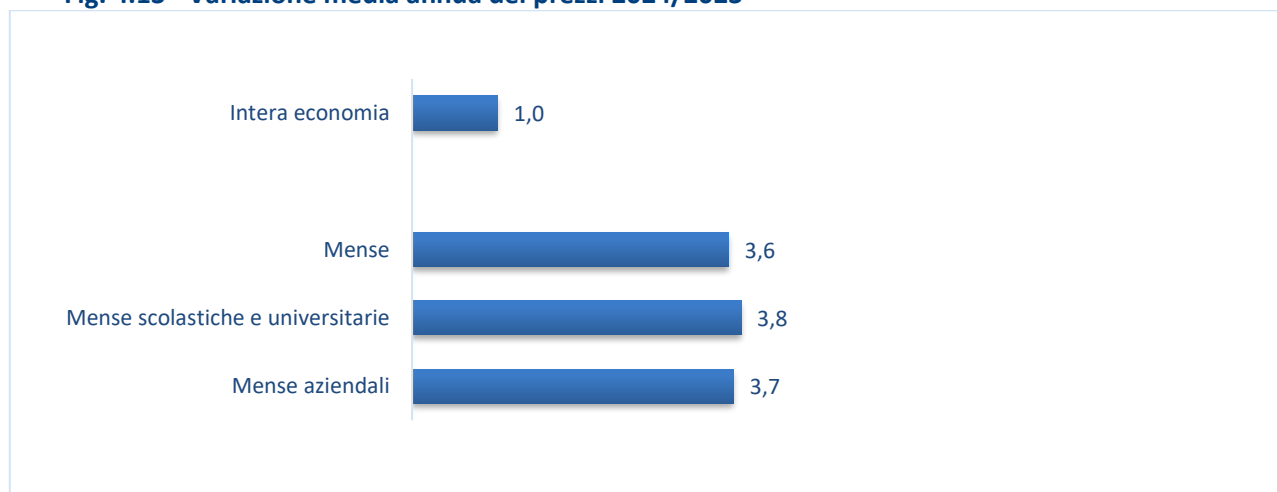
Fonte: elaborazione C.S. Fipe su dati Istat

4.5.3 I prezzi nella ristorazione collettiva

I prezzi delle mense<sup>3</sup> mostrano una variazione

tendenziale media del 3,6% nel confronto con il 2023.

Fig. 4.13 - Variazione media annua dei prezzi 2024/2023



Fonte: elaborazione C.S. Fipe su dati Istat

<sup>3</sup> Quota a carico delle famiglie

*LE PERFORMANCE ECONOMICHE***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.

## LE PERFORMANCE ECONOMICHE

Tab. 4.2 - Il prezzo della tazzina di caffè (valori medi in euro – dicembre 2024)

Capoluogo di provincia	Prezzo	Capoluogo di provincia	Prezzo
Alessandria	1,18	Messina	0,99
Ancona	1,12	Milano	1,18
Aosta	1,12	Modena	1,26
Arezzo	1,21	Napoli	1,16
Ascoli Piceno	1,20	Novara	1,17
Avellino	1,14	Padova	1,30
Bari	1,14	Palermo	1,20
Belluno	1,30	Perugia	1,18
Benevento	1,50	Pescara	1,34
Bergamo	1,21	Piacenza	1,23
Biella	1,18	Pistoia	1,20
Bologna	1,27	Pordenone	1,26
Bolzano	1,38	Reggio Calabria	1,01
Brescia	1,21	Reggio Emilia	1,20
Cagliari	1,17	Rimini	1,30
Catanzaro	1,00	Roma	1,12
Cosenza	1,20	Rovigo	1,27
Cremona	1,18	Sassari	1,21
Cuneo	1,22	Siena	1,16
Ferrara	1,38	Siracusa	1,13
Firenze	1,21	Terni	1,18
Forlì	1,20	Torino	1,29
Genova	1,18	Trento	1,35
Gorizia	1,29	Treviso	1,29
Grosseto	1,13	Trieste	1,32
Lecco	1,19	Udine	1,31
Livorno	1,16	Varese	1,13
Lodi	1,16	Venezia	1,24
Lucca	1,18	Verona	1,15
Macerata	1,16	Vicenza	1,27
Mantova	1,32		

Fonte: Osservatorio Prezzi su dati Istat

**LE PERFORMANCE ECONOMICHE**

**Tab. 4.3 - Il prezzo del cappuccino** (valori medi in euro – dicembre 2024)

Capoluogo di provincia	Prezzo	Capoluogo di provincia	Prezzo
Alessandria	1,50	Messina	1,69
Ancona	1,46	Milano	1,57
Aosta	1,46	Modena	1,61
Arezzo	1,42	Napoli	1,76
Ascoli Piceno	1,40	Novara	1,55
Avellino	1,55	Padova	1,71
Bari	1,55	Palermo	1,89
Belluno	1,78	Perugia	1,45
Benevento	1,73	Pescara	1,66
Bergamo	1,52	Piacenza	1,60
Biella	1,52	Pistoia	1,44
Bologna	1,63	Pordenone	1,77
Bolzano	2,19	Reggio Calabria	1,66
Brescia	1,56	Reggio Emilia	1,56
Cagliari	1,45	Rimini	1,63
Catanzaro	1,29	Roma	1,32
Cosenza	1,68	Rovigo	1,55
Cremona	1,53	Sassari	1,50
Cuneo	1,48	Siena	1,43
Ferrara	1,70	Siracusa	1,84
Firenze	1,43	Terni	1,42
Forlì	1,53	Torino	1,65
Genova	1,48	Trento	1,87
Gorizia	1,71	Treviso	1,65
Grosseto	1,39	Trieste	1,82
Lecco	1,57	Udine	1,82
Livorno	1,41	Varese	1,56
Lodi	1,53	Venezia	1,64
Lucca	1,44	Verona	1,70
Macerata	1,49	Vicenza	1,67
Mantova	1,78		

Fonte: Osservatorio Prezzi su dati Istat

## LE PERFORMANCE ECONOMICHE

Tab. 4.4 - Il prezzo del panino al bar (valori medi in euro – dicembre 2024)

Capoluogo di provincia	prezzo	Capoluogo di provincia	prezzo
Alessandria	4,67	Messina	2,63
Ancona	3,90	Milano	5,40
Aosta	3,90	Modena	3,36
Arezzo	2,48	Napoli	3,44
Ascoli Piceno	2,99	Novara	5,12
Bari	3,06	Padova	4,15
Belluno	4,47	Palermo	3,05
Benevento	3,58	Pescara	2,74
Bergamo	4,73	Piacenza	3,49
Biella	3,84	Pistoia	2,71
Bologna	3,85	Pordenone	3,97
Bolzano	3,91	Reggio Calabria	3,20
Brescia	4,82	Reggio Emilia	4,62
Cagliari	3,19	Rimini	4,10
Catanzaro	3,37	Roma	3,68
Cosenza	2,85	Rovigo	4,30
Cuneo	3,36	Sassari	3,86
Ferrara	3,35	Siena	2,62
Firenze	3,02	Siracusa	4,48
Forlì	3,48	Terni	1,92
Genova	4,12	Torino	3,50
Gorizia	3,36	Trento	5,48
Grosseto	2,80	Treviso	5,02
Lecco	5,65	Trieste	4,54
Livorno	3,09	Udine	4,50
Lodi	5,03	Varese	5,51
Lucca	1,89	Venezia	4,31
Macerata	2,44	Verona	5,04
Mantova	4,54	Vicenza	3,48

Fonte: Osservatorio Prezzi su dati Istat

**LE PERFORMANCE ECONOMICHE**

**Tab. 4.5 - Il prezzo del pasto<sup>4</sup> in pizzeria** (valori medi in euro – dicembre 2024)

Capoluogo di provincia	prezzo	Capoluogo di provincia	prezzo
Alessandria	10,28	Mantova	13,08
Ancona	12,78	Messina	10,39
Aosta	12,78	Milano	12,97
Arezzo	11,08	Modena	12,62
Ascoli Piceno	10,58	Napoli	9,63
Avellino	9,75	Novara	11,22
Bari	9,75	Padova	13,73
Belluno	10,58	Perugia	11,47
Benevento	10,87	Pescara	9,24
Bergamo	11,54	Piacenza	13,72
Biella	11,24	Pordenone	12,48
Bologna	11,8	Ravenna	12,28
Bolzano	14,14	Reggio Calabria	9,15
Brescia	11,18	Reggio Emilia	16,95
Cagliari	11,10	Rimini	11,66
Catanzaro	9,90	Roma	10,79
Cosenza	13,00	Rovigo	10,22
Cremona	10,67	Sassari	14,11
Cuneo	12,12	Siena	16,59
Ferrara	11,59	Siracusa	11,70
Firenze	12,70	Terni	12,77
Forlì	11,49	Torino	11,39
Genova	10,94	Trento	13,04
Gorizia	11,57	Treviso	11,94
Grosseto	11,93	Trieste	10,59
Lecco	11,74	Udine	11,15
Livorno	8,75	Varese	13,74
Lodi	10,99	Venezia	13,47
Lucca	10,17	Verona	10,76
Macerata	15,44	Vicenza	12,41

Fonte: Osservatorio Prezzi su dati Istat

<sup>4</sup> Pizza + bibita



## Approfondimento - I bilanci delle aziende

L'analisi condotta sui bilanci delle aziende<sup>5</sup> evidenzia come siano i ristoranti a generare la maggior parte del valore della produzione (24,8 miliardi di euro), seguiti dal catering & banqueting (6,1 miliardi) e dai bar (5,6 miliardi). Il valore aggiunto segue la stessa tendenza, con i ristoranti che contribuiscono per 8,5 miliardi, il catering per 2,5 miliardi, e i bar per 1,8 miliardi. Le società di Catering&Banqueting hanno, in termini di valore aggiunto, una migliore capacità di performare con il 40,4% rispetto al valore della produzione.

### Valori dei principali aggregati economici delle società di ristorazione - (valori in euro, anno 2023)

Valori assoluti					
	Valore produzione	Valore aggiunto	Risultato operativo	Risultato ante imposte	Risultato netto
Ristoranti	24.822.098.777	8.517.517.140	925.025.725	679.086.533	291.794.877
Catering&Banqueting	6.103.179.069	2.465.990.697	179.303.388	150.447.450	91.401.862
Bar	5.625.303.812	1.797.912.963	214.535.135	189.292.614	106.121.452
<b>Totale</b>	<b>36.550.581.658</b>	<b>12.781.420.800</b>	<b>1.318.864.248</b>	<b>1.018.826.597</b>	<b>489.318.191</b>

Fonte: elaborazione C.S. Fipe su dati Infocamere

Il peso di ristoranti e bar schiaccia verso il basso gli indicatori medi del settore portando il valore della produzione intorno ai 700 mila euro con un valore aggiunto di oltre 253 mila euro ma le differenze tra i settori sono notevoli. Le imprese di Catering & Banqueting hanno infatti un valore della produzione pari a circa sette volte quello dei ristoranti e undici volte quello dei bar.

### Valori dei principali aggregati economici delle società di ristorazione - (valori medi in euro, anno 2023)

Valori medi					
	Valore produzione	Valore aggiunto	Risultato operativo	Risultato ante imposte	Risultato netto
Ristoranti	684.000	235.000	19.000	25.000	8.000
Catering&Banqueting	4.478.000	1.809.000	110.000	132.000	67.000
Bar	438.000	140.000	15.000	17.000	8.000
<b>Totale</b>	<b>724.000</b>	<b>253.000</b>	<b>20.000</b>	<b>26.000</b>	<b>10.000</b>

Fonte: elaborazione C.S. Fipe su dati Infocamere

La tabella evidenzia un miglioramento significativo nei principali indicatori economici tra il 2022 al 2023 sia in termini assoluti che medi, a fronte di una riduzione del numero di bilanci considerati.

Il volume dell'attività relativo a tutto il settore registra un incremento significativo del 19,4%, passando da circa 30,6 miliardi a 36,5 miliardi di euro, evidenziando un'espansione del settore.

Il valore medio della produzione cresce del 9%, meno della crescita assoluta, riflettendo l'impatto della riduzione del numero di aziende.

Ancor più importante è l'incremento del valore aggiunto, che è pari a circa il 21,4%. È il segnale del miglioramento dell'attività, associato a un forte incremento della redditività operativa.

<sup>5</sup> Aziende che hanno l'obbligo di depositare i bilanci.



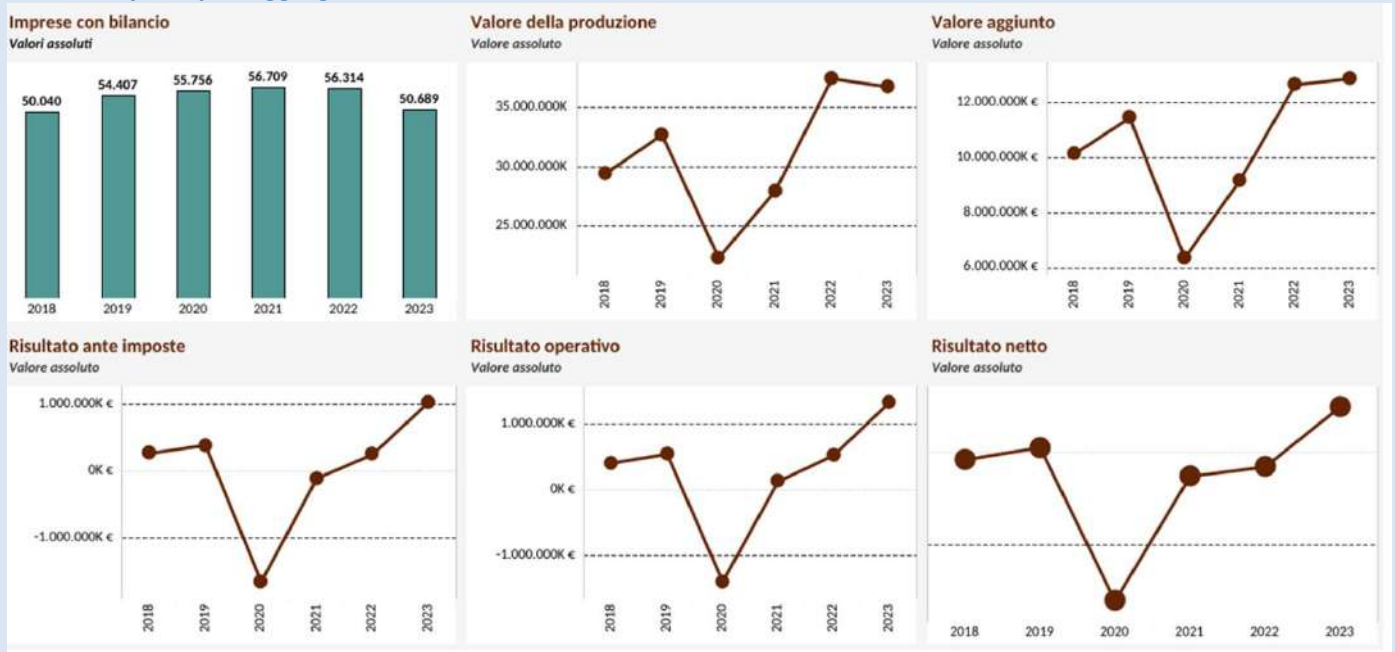
### Principali aggregati economici delle società di ristorazione - (valori in euro, anni 2022/2023)

		2022	2023	var. %
<b>Valori Assoluti</b>	Valore della produzione	30.609.306.284	36.550.581.658	19,4
	Valore aggiunto	10.530.104.801	12.781.420.800	21,4
	Risultato operativo	650.172.093	1.318.864.248	102,8
	Risultato ante imposte	437.413.283	1.018.826.597	132,9
	Risultato netto	84.538.341	489.318.191	478,8
<b>Numero di bilanci</b>		56.093	50.497	-10,0
<b>Valori medi</b>	Valore della produzione	664.000	724.000	9,0
	Valore aggiunto	224.000	253.000	12,9
	Risultato operativo	9.000	26.000	188,9
	Risultato ante imposte	4.000	20.000	400,0
	Risultato netto	-3.000	10.000	233,3

Fonte: elaborazione C.S. Fipe su dati Infocamere

Il trend degli ultimi cinque anni evidenzia un andamento ciclico: crescita dal 2018 al 2019, forte calo nel 2020 a causa della pandemia, recupero nel 2021 e incremento costante fino al 2023. Questo suggerisce una ripresa economica sostenuta post-crisi. Il valore aggiunto segue un andamento simile a quello della produzione, con un picco nel 2019, un forte calo nel 2020 e un successivo recupero. Il livello raggiunto nel 2023 supera quello pre-pandemia, indicando un miglioramento nella capacità di generare ricchezza da parte delle imprese.

### Trend dei principali aggregati economici delle società di ristorazione anni 2018 - 2023



Fonte: elaborazione C.S. Fipe su dati Infocamere

SELEZIONARE, GESTIRE E ATTRARRE IL PERSONALE

## 5. SELEZIONARE, GESTIRE E ATTRARRE IL PERSONALE

Il capitolo presenta i risultati dell'indagine condotta su un campione statisticamente rappresentativo di imprese del settore dei pubblici esercizi (ristoranti e bar). Dopo una panoramica generale sulle performance del 2024 e le prospettive per il 2025, l'analisi si è incentrata sul

lavoro, con un focus su modalità, canali e strumenti con cui le imprese ricercano il personale, le difficoltà incontrate nel reperire i profili professionali di cui hanno bisogno, le competenze più ricercate. Un approfondimento viene anche dedicato al tema della formazione.

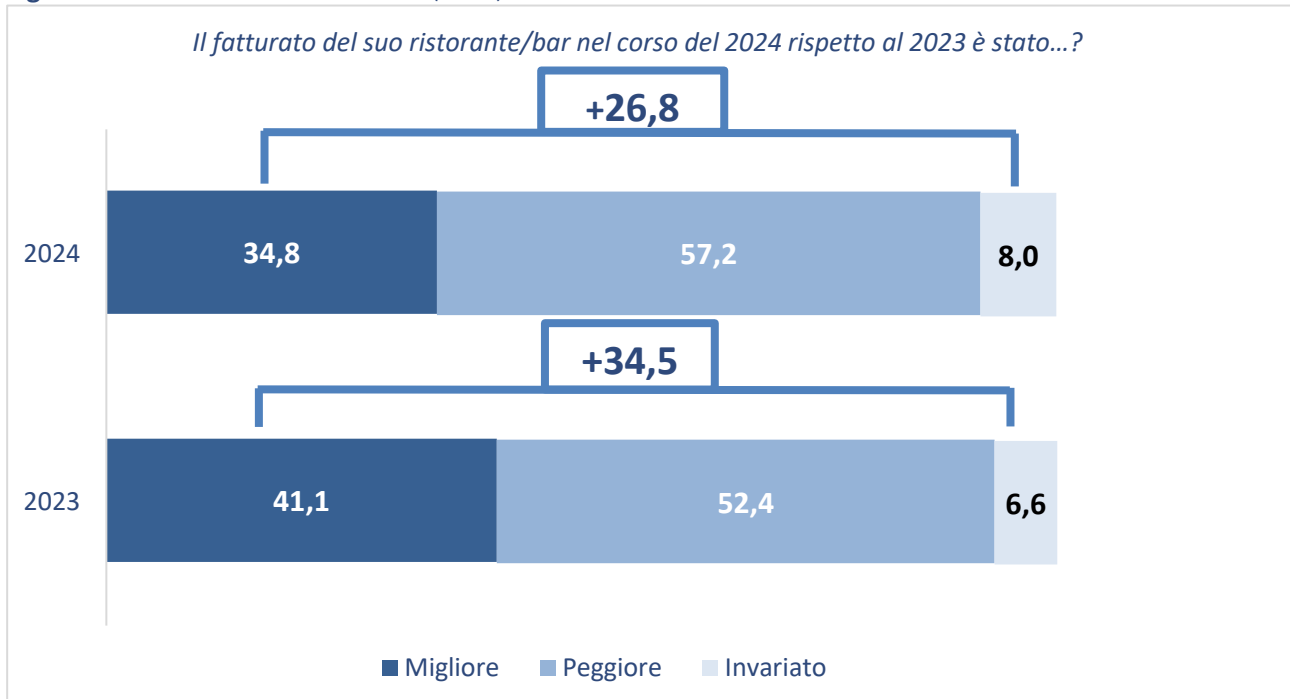
### 5.1 Il sentiment degli imprenditori del settore ristorazione

#### 5.1.1 I risultati del 2024 e le prospettive per il 2025

Nel 2024 il 34,8% di bar e ristoranti ha incrementato il proprio fatturato, mentre per il 57,2% si è mantenuto sugli stessi livelli dell'anno precedente. Soltanto l'8% delle imprese dichiara un risultato negativo. Il saldo tra le risposte positive e negative è pari a +26,8%. Non si rilevano scostamenti significativi tra bar e ristoranti.

Il sentiment degli imprenditori per il 2024 è dunque positivo, tuttavia si registra un rallentamento rispetto al 2023: infatti, lo scorso anno alla stessa domanda era il 41,1% delle imprese a dichiarare di aver avuto un incremento del fatturato.

Fig. 5.1 – Il sentiment sul fatturato (val. %)



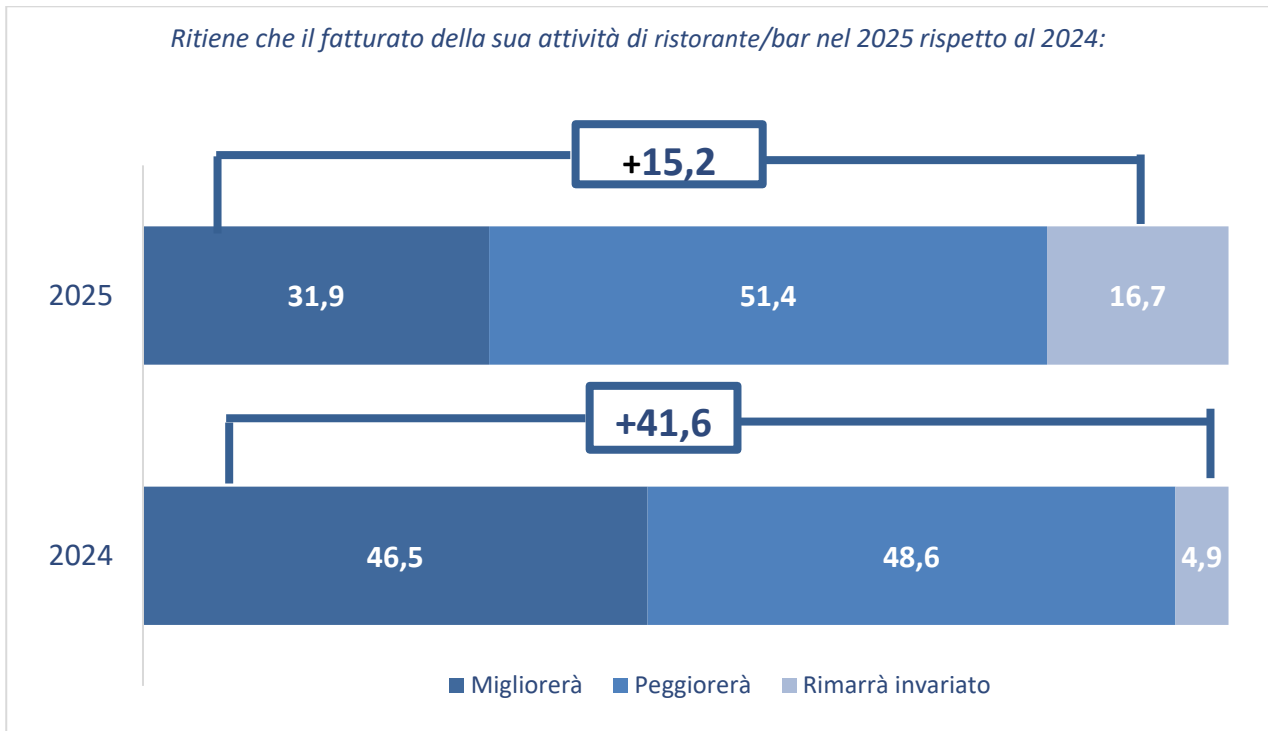
Fonte: Indagine Fipe - Format Research, 2025

**SELEZIONARE, GESTIRE E ATTRARRE IL PERSONALE**

Gli imprenditori sono cauti sul 2025. Il 31,9% delle imprese prevede un risultato migliore rispetto al 2024, contro un 16,7% che prevede di chiudere l'anno in perdita. Il 51,4% ritiene che raggiungerà gli stessi risultati.

Il saldo è positivo (+15,2%), ma su livelli inferiori rispetto allo scorso anno, quando il valore era +41,6%.

**Fig. 5.2 – Le aspettative sul fatturato** (val. %)



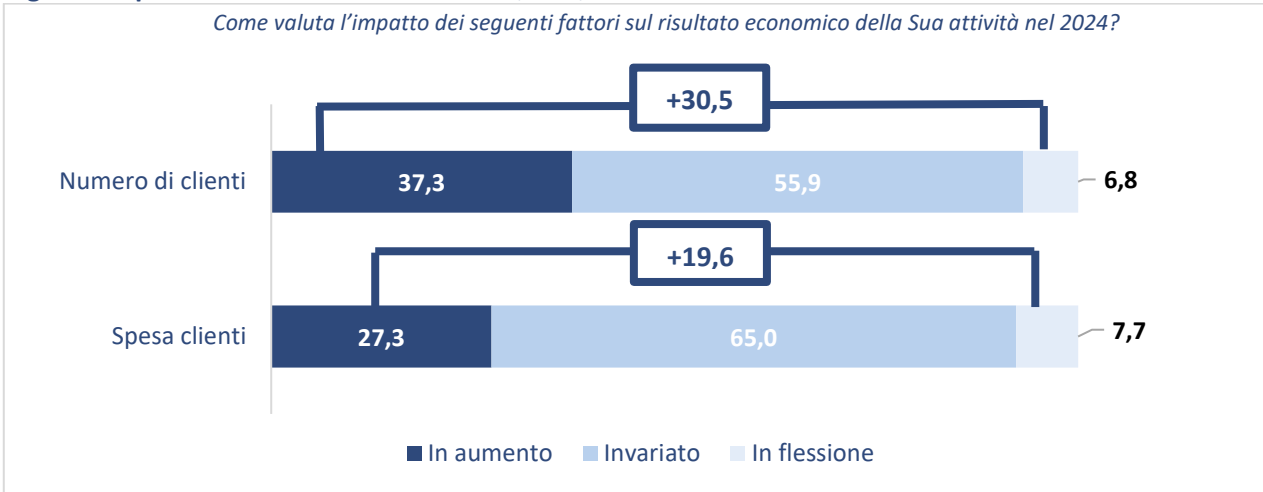
Fonte: Indagine Fipe - Format Research, 2025

Per i risultati di un ristorante o bar, l'andamento del numero di clienti e della spesa sono dimensioni decisive. Nel corso del 2024, su entrambi gli indicatori la maggioranza degli imprenditori non registra cambiamenti. Tuttavia, il saldo tra chi

vede un aumento e una flessione è positivo: nel dettaglio, le imprese hanno registrato un andamento positivo soprattutto per il traffico clienti (30,5%), mentre per quanto riguarda la spesa il valore segna +19,6%.

SELEZIONARE, GESTIRE E ATTRARRE IL PERSONALE

Fig. 5.3 – Spesa clientela e numero clienti (val. %)



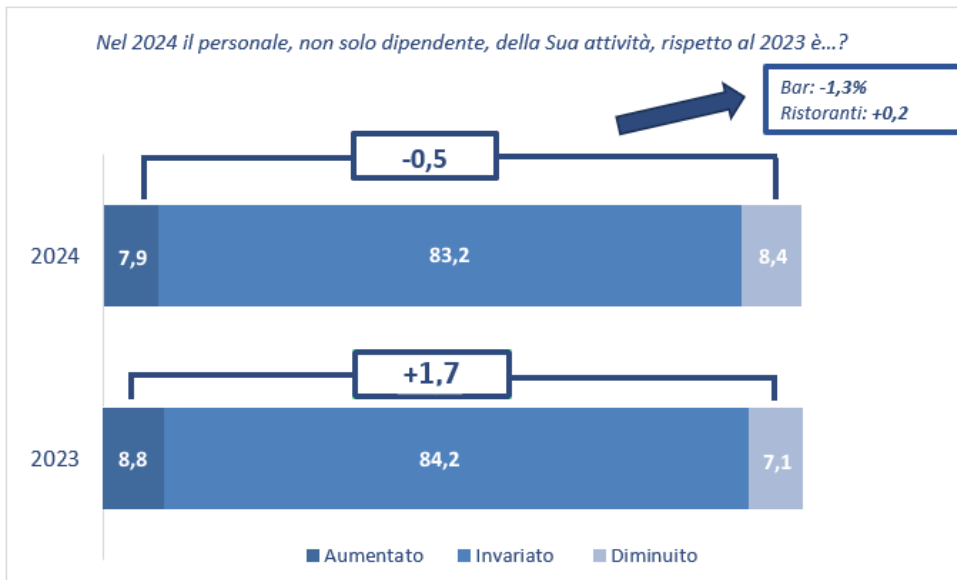
Fonte: Indagine Fipe - Format Research, 2025

5.1.2 L'occupazione

Per 8 imprese su 10 il numero di addetti è rimasto invariato rispetto allo scorso anno. Si inverte il trend dell'occupazione: il saldo tra chi ha incrementato gli addetti e chi li ha ridotti è -0,5%,

contro il +1,7% dello scorso anno. Nel segmento bar il dato è -1,3%, mentre nel segmento ristoranti è leggermente superiore allo zero.

Fig. 5.4 – Il sentiment sull'occupazione (val. %)



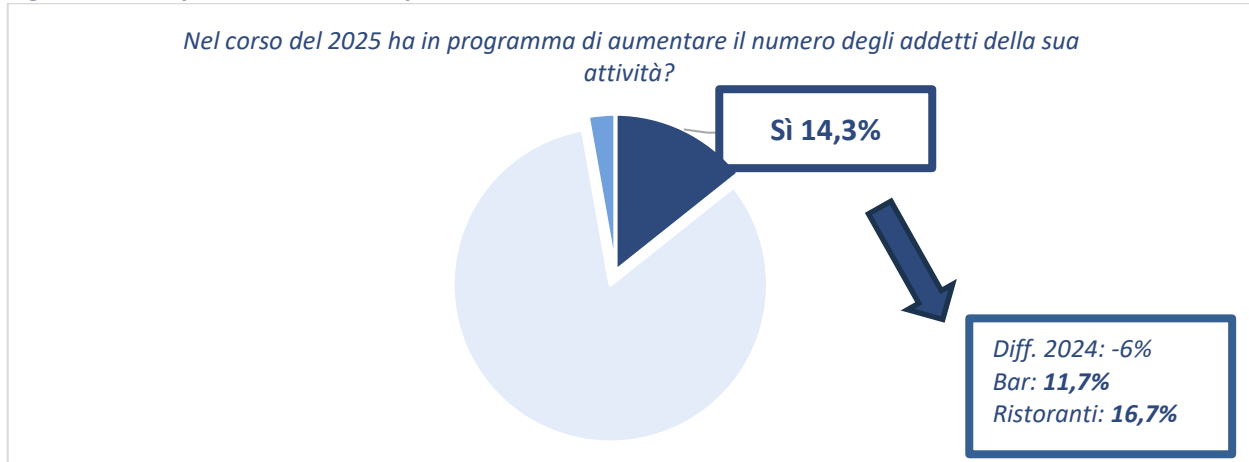
Fonte: Indagine Fipe - Format Research, 2025

Pensando all'anno in corso, il 14,3% delle imprese (ed è il 16,7% tra i ristoranti) intende aumentare il numero di addetti. C'è più cautela rispetto allo

scorso anno, quando alla stessa domanda il 20,3% degli imprenditori rispondeva in maniera affermativa.

**SELEZIONARE, GESTIRE E ATTRARRE IL PERSONALE**

**Fig. 5.5 – Le aspettative sull’occupazione** (val. %)



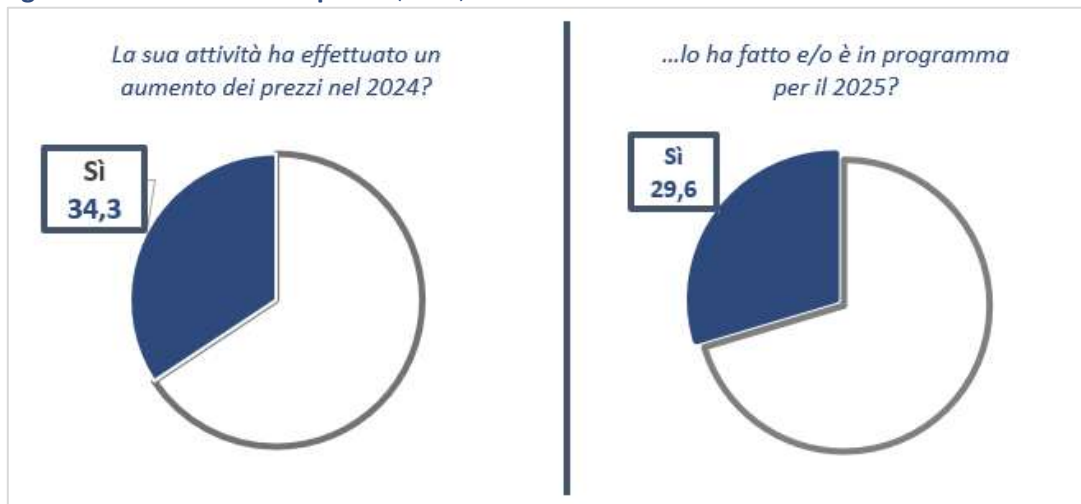
Fonte: Indagine Fipe - Format Research, 2025

**5.1.3 I prezzi**

I dati ufficiali hanno evidenziato come dal 2021 ad oggi - periodo segnato pesantemente dall’inflazione - i prezzi della ristorazione si siano attestati al di sotto dell’indice generale. L’emergenza prezzi semmai c’è stata più sul versante dei costi in capo alle imprese, perché l’adeguamento dei listini - che rientra in una

gestione d’impresa corretta dal punto di vista economico-finanziario - si è per lungo tempo mantenuto in modo più virtuoso di quanto fatto in altri settori: dall’indagine emerge che solo il 34,3% di bar e ristoranti ha ritoccato i listini nel 2024. E nel 2025, il 29,6% lo ha già fatto o conta di farlo.

**Fig. 5.6. – Il sentiment sui prezzi** (val. %)



Fonte: Indagine Fipe - Format Research, 2025

**SELEZIONARE, GESTIRE E ATTRARRE IL PERSONALE**

**5.1.4 L'accesso al credito**

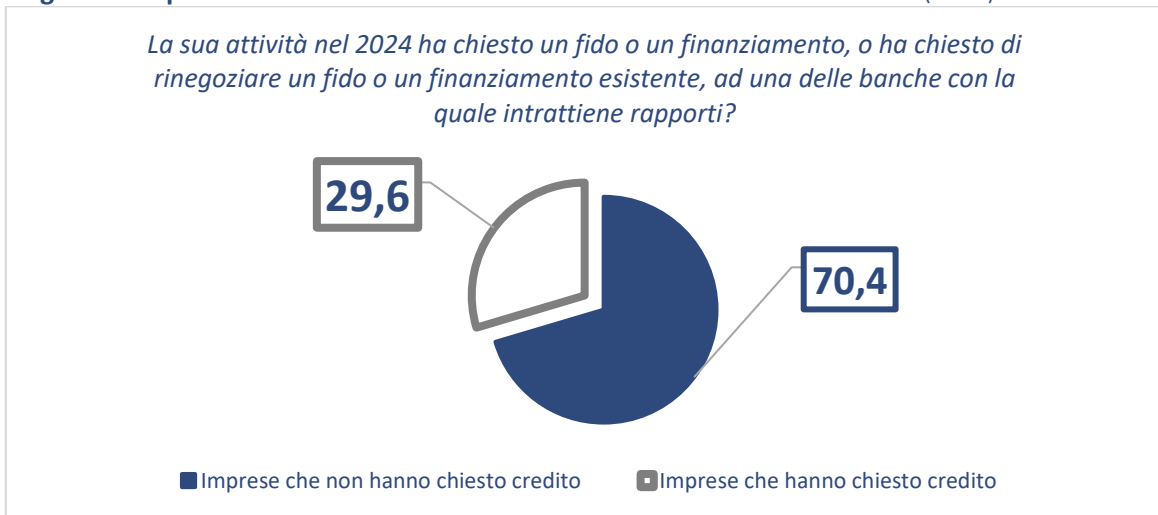
Nel 2024 il 70,4% delle imprese della ristorazione - ed il dato è omogeneo tra il segmento ristoranti e quello bar - non ha fatto richiesta di un fido o un finanziamento nuovo nè ha chiesto alle banche con cui intrattiene rapporti di rinegoziare quelli già esistenti. Il dato è in linea con quanto emerso lo scorso anno.

Il 29,6% ha richiesto un fido o un finanziamento o ha chiesto di rinegoziare quelli già esistenti: dato il quadro congiunturale, è presumibile che anche

quest'anno una buona quota delle domande sia motivata più che da problemi di liquidità, dall'esigenza di finanziare gli investimenti che non sono stati sostenuti tramite l'utilizzo di capitali propri o dei soci.

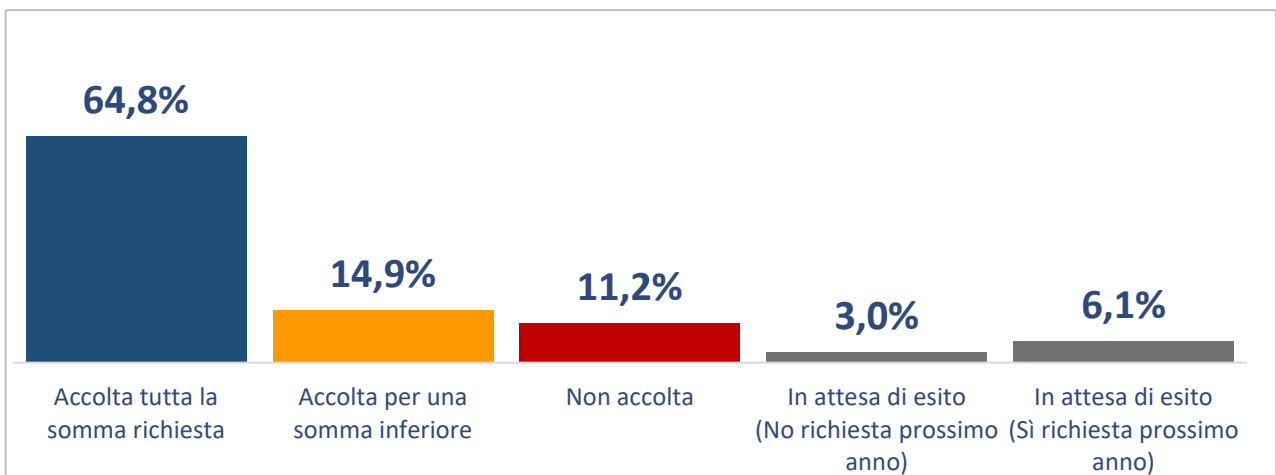
Quasi il 65% degli imprenditori dichiara che la domanda di credito è stata accolta, a cui si aggiunge un 15% di imprese che ha visto parzialmente accolta la propria domanda, ottenendo una somma inferiore a quella richiesta.

**Fig. 5.7 – Imprese che hanno fatto domanda di accesso al credito nel 2024 (val. %)**



Fonte: Indagine Fipe - Format Research, 2025

**Fig. 5.8 - Esito delle domande di accesso al credito delle imprese che vi hanno fatto richiesta nel 2024 (val. %)**



Fonte: Indagine Fipe - Format Research, 2025

SELEZIONARE, GESTIRE E ATTRARRE IL PERSONALE

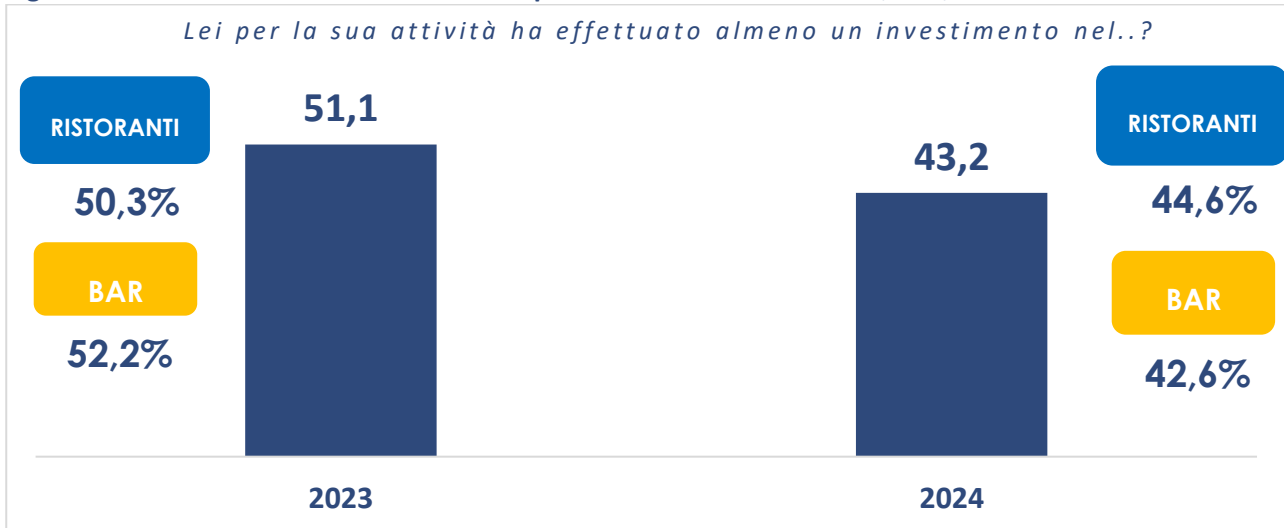
## 5.2 Gli investimenti

### 5.2.1 Effettuati nel 2024

Il 43,2% degli imprenditori dichiara di aver fatto nel 2024 almeno un investimento per la propria attività di bar o ristorante. Non si rilevano variazioni significative tra i due canali: infatti, il dato per il canale ristoranti è 44,6%, per il canale bar invece è 42,6%.

Nel 2023 il dato era pari al 55,1%. La propensione ad investire di bar e ristoranti si è dunque ridotta nell'anno di oltre 10 punti percentuali. Resta buona la propensione agli investimenti, seppure si registri una flessione rispetto all'anno scorso, presumibilmente sulla spinta dell'attenuarsi del clima di fiducia.

Fig. 5.9 - Gli investimenti effettuati dalle imprese: confronto 2024-2023 (val. %)



Fonte: Indagine Fipe - Format Research, 2025

Un primo e importante ambito degli investimenti di bar e ristoranti nel 2024 è stato il digitale: nel dettaglio, il potenziamento della comunicazione digitale è per entrambi i canali la prima area di investimento (8,8% in entrambi i casi). Nel segmento bar si rileva poi una (leggermente) più alta percentuale di imprese che hanno investito in strumenti per la digitalizzazione dell'interfaccia con il cliente (7,5% nei bar, 6,5% nei ristoranti) e per digitalizzare processi di gestione (7% bar, 5,8% ristoranti).

Una seconda area di investimento riguarda le attrezzature professionali. Chiaramente, occorre considerare la diversa tipologia di attività di bar e ristoranti, che presuppone anche una diversa necessità di attrezzature. Nel segmento ristoranti

gli investimenti si sono concentrati soprattutto per acquistare strumenti per la cottura (8,7%), la refrigerazione (5,7%) e il lavaggio (4,8%). Nel canale bar invece, gli imprenditori hanno acquistato nuove attrezzature per la refrigerazione (6,7%) e il lavaggio (4,8%). Su percentuali simili tra i due canali si colloca l'acquisto di nuova strumentazione per la lavorazione degli alimenti come impastatrici, celle di lievitazione, ecc. (3,7% ristoranti, 3,2% bar) e la conservazione di cibi come macchine per il sottovuoto, per il confezionamento dei piatti (3% ristoranti, 2,3% bar).

Per quanto riguarda invece gli interventi di carattere strutturale, il 6% dei ristoranti ha effettuato nel 2024 interventi di ristrutturazione o

**SELEZIONARE, GESTIRE E ATTRARRE IL PERSONALE**

ampliamento del locale. Per quanto riguarda il segmento bar le imprese si sono concentrate soprattutto nel rinnovare il bancone (5,7%) e poi in interventi di ampliamento e/o ristrutturazione del locale (4%), il rinnovo di sedie, tavolini ecc. (3,3%). Il 3,8% dei bar ha ampliato o allestito il

proprio dehors: tale voce di investimento è stata grande protagonista negli anni scorsi, sulla spinta delle autorizzazioni straordinarie concesse durante il periodo pandemico. Nel caso dei ristoranti, la percentuale arriva al 4,5%.

**Tab. 5.1 - Investimenti effettuati dalle imprese nel 2024** (val. %)

<i>% di imprese che hanno investito in:</i>	<b>Ristoranti</b>	<b>Bar</b>
<b>Strumenti digitali</b>		
Comunicazione digitale	8,8%	8,8%
Digitalizzazione dell'interfaccia con il cliente	6,5%	7,5%
Digitalizzazione dei processi di gestione	5,8%	7,0%
<b>Attrezzature professionali</b>		
Refrigerazione	5,7%	6,7%
Cottura	8,3%	2,7%
Lavorazione degli alimenti	3,7%	3,2%
Lavaggio	4,8%	4,8%
Beni strumentali per la sala	5,2%	3,3%
Conservazione dei cibi	3,0%	2,3%
<b>Interventi strutturali</b>		
Allestimento/ammodernamento dehors	4,5%	3,8%
Banco bar	1,8%	5,7%
Rifacimento degli impianti	3,0%	2,8%
Interventi per migliorare l'isolamento termico e/o acustico dei locali	1,8%	1,7%
Ristrutturazione/ampliamento dei locali	5,8%	4,0%

\* La somma delle risposte è superiore al 100% perché erano ammesse più risposte.

Fonte: Indagine Fipe - Format Research, 2025

In media, bar e ristoranti hanno investito nel 2024 circa 26.400 euro. Non emergono differenze sensibili tra i due canali: infatti, per il segmento bar la cifra è circa 25.200 euro, per i ristoranti arriva all'incirca a 27.400 euro.

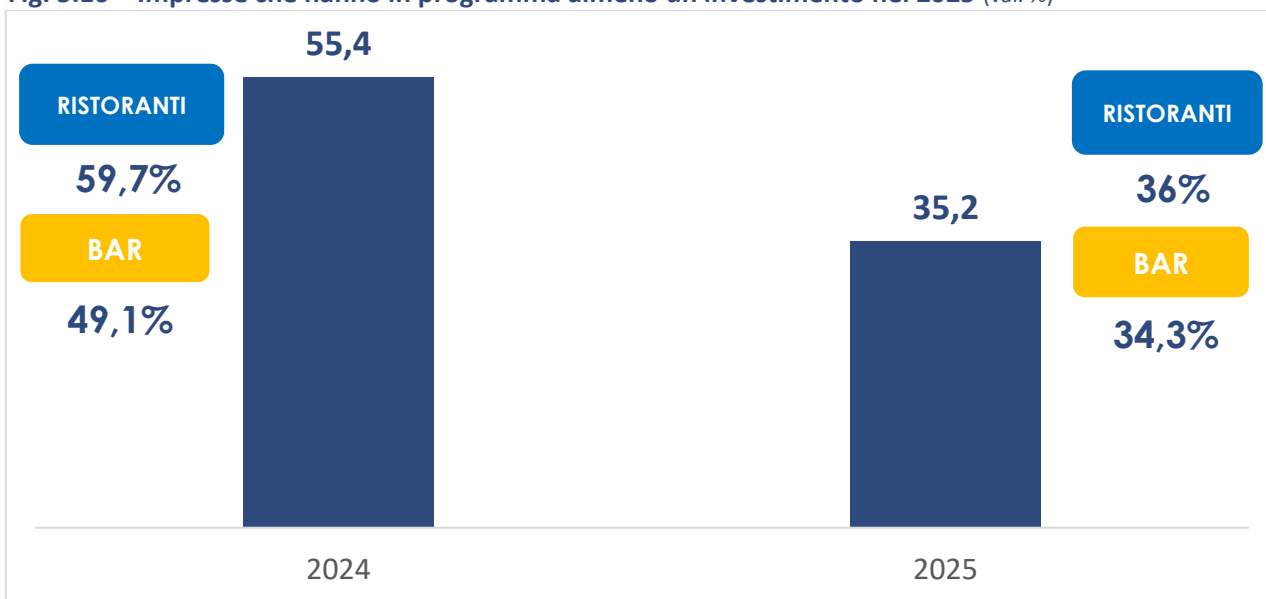
SELEZIONARE, GESTIRE E ATTRARRE IL PERSONALE

5.2.2 Gli investimenti programmati per il 2025

Il 35,2% di bar e ristoranti è intenzionato e/o ha già in programma investimenti per l'anno in corso. Lo scorso anno, era il 55,4% degli imprenditori a

dichiarare l'intenzione di voler effettuare un qualche intervento. Sul piano degli investimenti, per il 2025 prevale la prudenza tra gli imprenditori.

Fig. 5.10 – Imprese che hanno in programma almeno un investimento nel 2025 (val. %)



Fonte: Indagine Fipe - Format Research, 2025

Il digitale si conferma la principale area di intervento: in particolare, se nel segmento ristoranti si punta soprattutto a migliorare la comunicazione digitale (7,8%), nel canale bar il focus è sulla digitalizzazione dei processi di gestione (7,3%). Con riferimento alle attrezzature, le priorità per il segmento ristoranti sono soprattutto la strumentazione per la cottura e la

refrigerazione degli alimenti (5% in entrambi i casi), mentre le imprese del canale bar acquisteranno soprattutto strumenti di refrigerazione (4%) e di lavorazione degli alimenti (3,8%). Infine, un 5% di ristoranti si dedicherà a ristrutturare il proprio locale, un ulteriore 4,3% nell'allestimento del dehors.

Tab. 5.2 – Investimenti in programma dalle imprese nel 2025 (val. %)

% di imprese che pensano di investire nel 2025	Ristoranti	Bar
<b>Strumenti digitali</b>		
Investimenti in comunicazione digitale	7,8%	6,8%
Digitalizzazione dei processi di gestione	6,3%	7,3%
Digitalizzazione dell'interfaccia con il cliente	6,3%	7,0%

**SELEZIONARE, GESTIRE E ATTRARRE IL PERSONALE**

% di imprese che pensano di investire nel 2025	Ristoranti	Bar
<b>Attrezzature professionali</b>		
Refrigerazione	5,0%	4,0%
Cottura	5,0%	2,8%
Lavorazione degli alimenti	4,3%	3,3%
Lavaggio	3,0%	3,2%
Beni strumentali per la sala	2,0%	1,8%
Conservazione dei cibi	1,3%	1,3%
<b>Interventi strutturali</b>		
Ristrutturazione/ampliamento dei locali	4,8%	3,8%
Allattamento/ammodernamento dehors	4,3%	2,8%
Rifacimento degli impianti	3,0%	2,5%
Banco bar	1,7%	3,5%
Interventi per migliorare l'isolamento termico e/o acustico dei locali	2,7%	2,3%

\* La somma delle risposte è superiore al 100% perché erano ammesse più risposte.

Fonte: Indagine Fipe - Format Research, 2025

In generale, nel biennio 2024-2025 si evidenzia rispetto al triennio precedente una minore spinta agli investimenti. Varie le ragioni che possono esserne alla base: in primis, occorre considerare lo sforzo importante che è stato fatto negli anni passati, secondariamente è presumibile che qualche timore sull'andamento economico stia

scoraggiando gli investimenti. D'altronde, occorre ricordare che nella grande maggioranza dei casi gli investimenti sono finanziati direttamente dagli imprenditori o attraverso l'erogazione di un credito a medio-lungo termine da parte delle banche con cui si intrattengono rapporti.

### 5.3. Innovazioni nei modelli organizzativi e nei servizi alla clientela

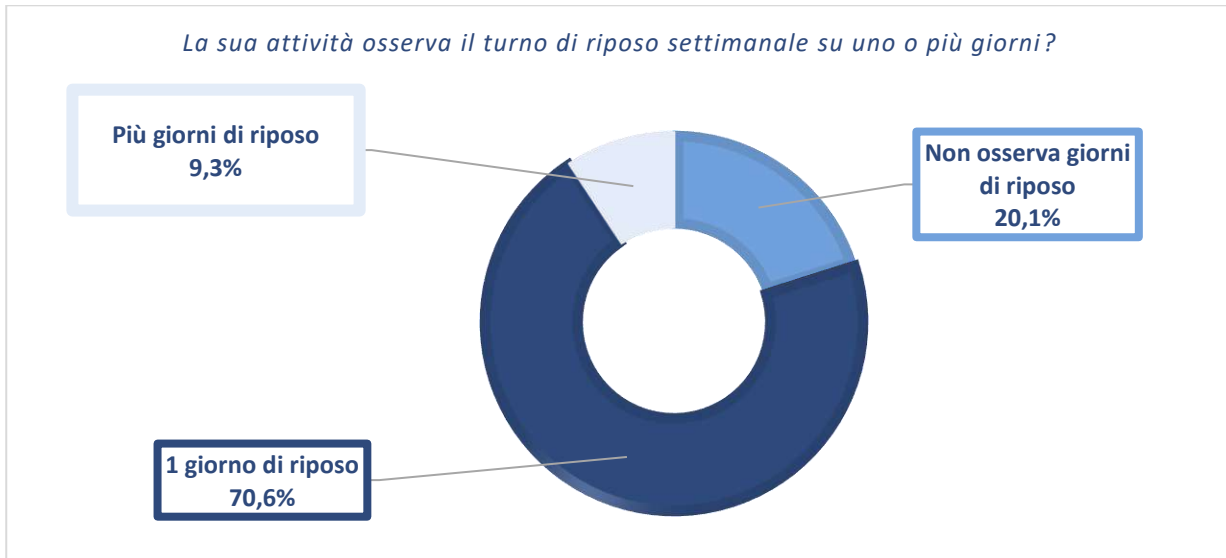
#### 5.3.1. I ristoranti

Portare avanti un ristorante è un'attività impegnativa che, nella grande maggioranza dei casi, si fonda sull'impegno in prima persona dell'imprenditore, coadiuvato dai suoi familiari sia nella gestione operativa che in quella strategica. I dati evidenziano quanto appena detto. Oltre 9 ristoranti su 10 sono aperti tutto l'anno. Il 70,6% dei ristoranti lavora poi sei giorni a settimana

effettuando così il consueto giorno di riposo settimanale. Il 9,3% chiude anche più di un giorno, trend quest'ultimo in crescita negli ultimi anni. Lavora 7 giorni su 7 il 20,1% dei ristoranti: tale modalità richiede una più complessa organizzazione del lavoro per gestire i turni e i riposi.

**SELEZIONARE, GESTIRE E ATTRARRE IL PERSONALE**

**Fig. 5.11 - Il turno di riposo settimanale nel suo ristorante (val. %)**

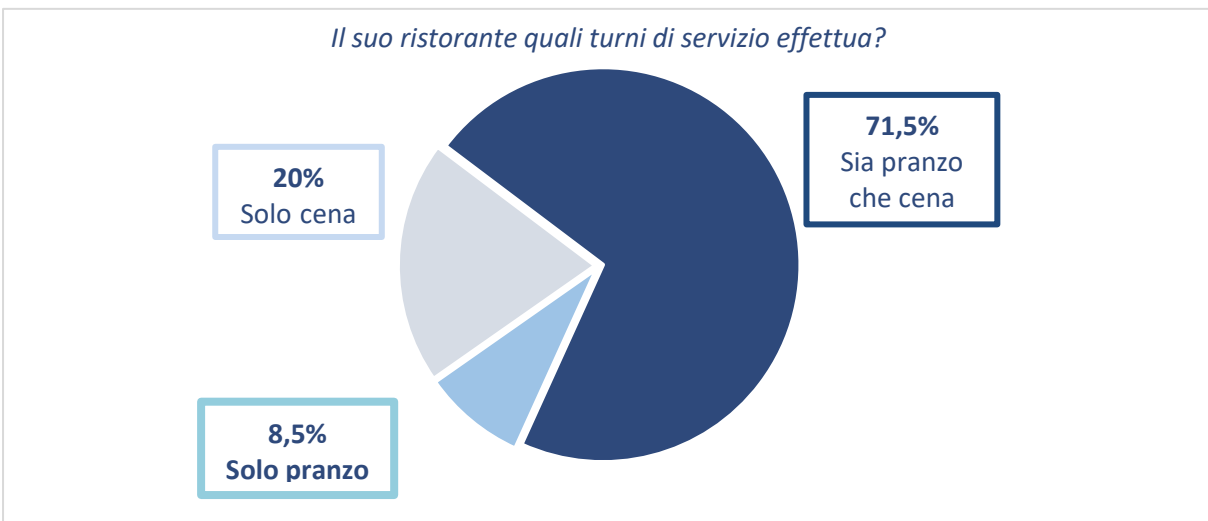


Fonte: Indagine Fipe - Format Research, 2025

Sfiora il 30% la quota di ristoranti che svolge un solo turno di servizio: di questi, il 20% è aperto solo a cena, mentre l'8,5% è in attività solo a

pranzo. La grande maggioranza (71,5%) è aperta sia a pranzo che a cena.

**Fig. 5.12 – Il numero di servizi quotidiani nel suo ristorante (val. %)**



Fonte: Indagine Fipe - Format Research, 2025

È evidente che le attività fondate sul doppio turno di servizio e un'apertura 7/7 presuppongono che si possa contare su un ampio numero di addetti,

così da assicurare la turnazione dei lavoratori nel rispetto dell'orario di lavoro previsto dal contratto.

**SELEZIONARE, GESTIRE E ATTRARRE IL PERSONALE**

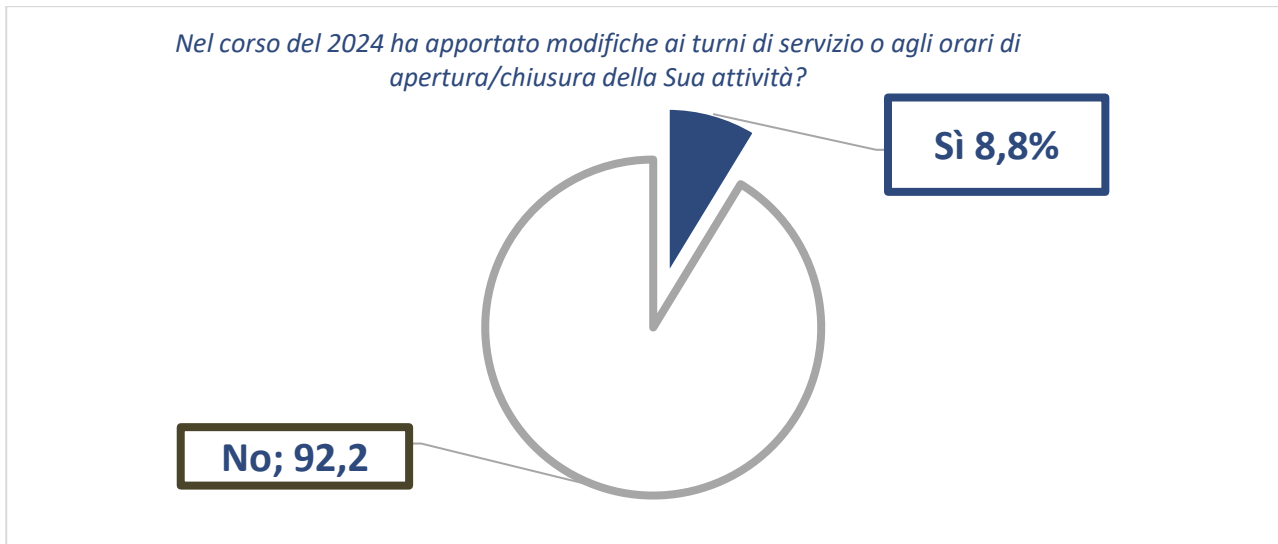
Nell'ultimo anno, la grande maggioranza dei ristoranti non ha modificato il proprio servizio. L'8,8% lo ha fatto, intervenendo su turni di servizio, orari di apertura e chiusura, giorni di chiusura o aumentando la flessibilità. Nel dettaglio:

- ➔ *turni di servizio*: il 28,3% li ha ridotti, contro un 3,4% che li ha aumentati;
- ➔ *orari di apertura*: 9,1% che li ha ritardati, mentre il 3,4% li ha anticipati;
- ➔ *Orari di chiusura*: il 13,6% li ha anticipati, il 7,9% li ha ritardati;

- ➔ *Giorni di chiusura*: il 29,4% li ha introdotti, il 6,8% li ha eliminati.
- ➔ *Flessibilità*: il 3,4% ha introdotto maggiore flessibilità per venire incontro alle esigenze del personale.

Se è vero che i dati si riferiscono ad una percentuale limitata di imprese, tuttavia danno indicazioni utili su tendenze in atto e che, da qui ai prossimi anni, potrebbero trovare una più ampia applicazione.

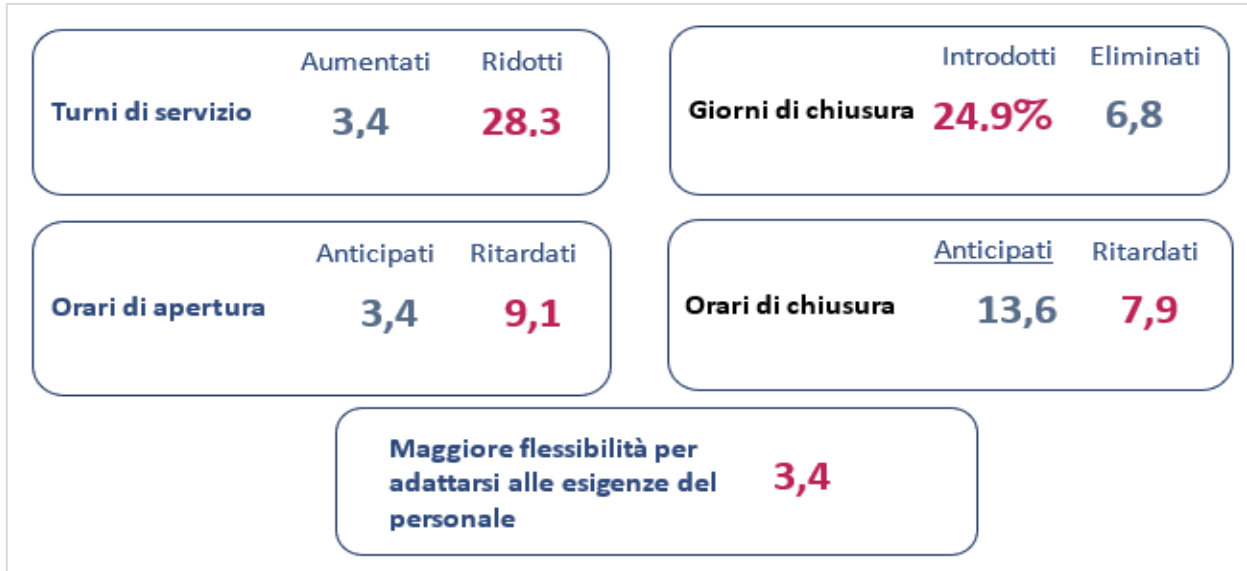
**Fig. 5.13 - Le modifiche al modello organizzativo nel suo ristorante** (val. %)



Fonte: Indagine Fipe - Format Research, 2025

**SELEZIONARE, GESTIRE E ATTRARRE IL PERSONALE**

**Fig. 5.14 – Quali sono state le modifiche introdotte nel servizio del suo ristorante? (val. %)**



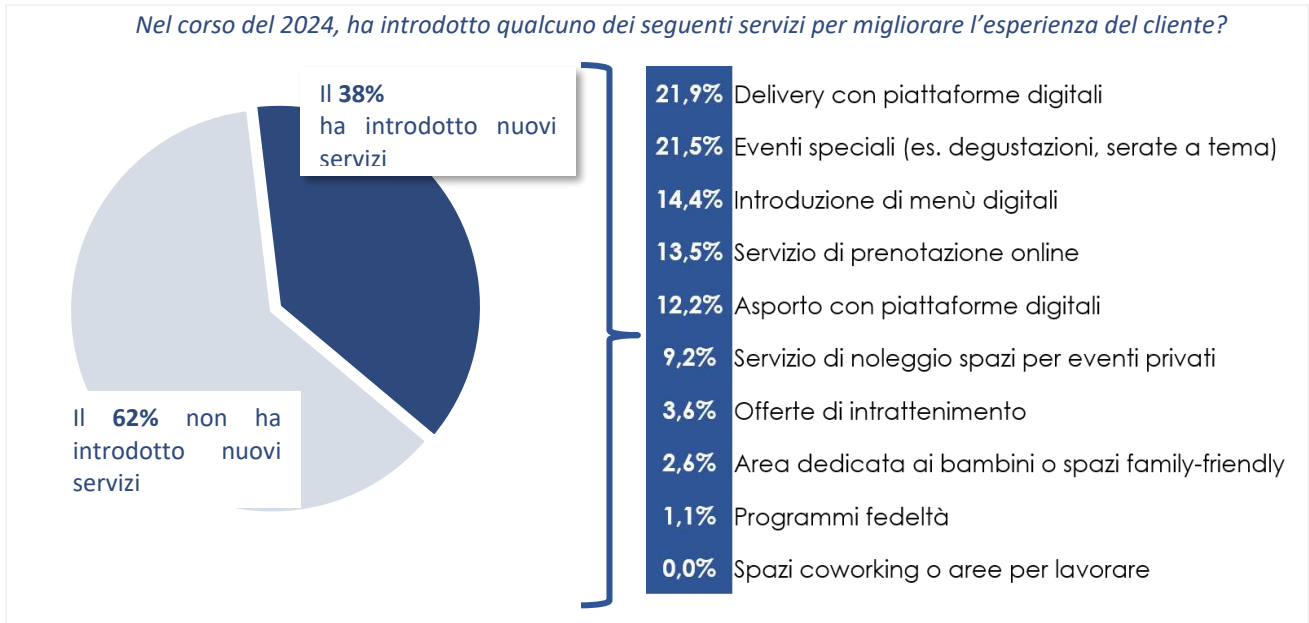
Fonte: Indagine Fipe - Format Research, 2025

Un altro fronte di innovazione, che trova più ampio riscontro, riguarda il servizio alla clientela: il 38% ha introdotto una qualche innovazione. È il digitale a farla da padrone (non a caso è stato anche il principale ambito di investimento del 2024): infatti, utilizzo di piattaforme digitali per il servizio di delivery (21,9%) e per l’asporto (12,2%),

menù digitali (14,4%), sistemi di prenotazione online (13,5%) sono tra le principali novità introdotte. Il 21,5% ha poi diversificato l’offerta introducendo degustazioni, cene a tema, mentre un 9,2% ha iniziato ad affittare gli spazi del proprio locale per eventi privati.

**SELEZIONARE, GESTIRE E ATTRARRE IL PERSONALE**

**Fig. 5.15 - Servizi introdotti nel 2024 per migliorare l'esperienza del cliente nel suo ristorante (val. %)**



Fonte: Indagine Fipe - Format Research, 2025

**5.3.2 I Bar**

Non meno impegnativa è la gestione di un bar: il 67,2% dei bar lavora sei giorni a settimana, effettuando quindi il giorno di riposo settimanale.

Il 6,6% chiude anche più di un giorno. Lavora 7 giorni su 7 il 27,2% dei bar.

**Fig. 5.16 - Il turno di riposo settimanale nel suo bar (val. %)**



Fonte: Indagine Fipe - Format Research, 2025

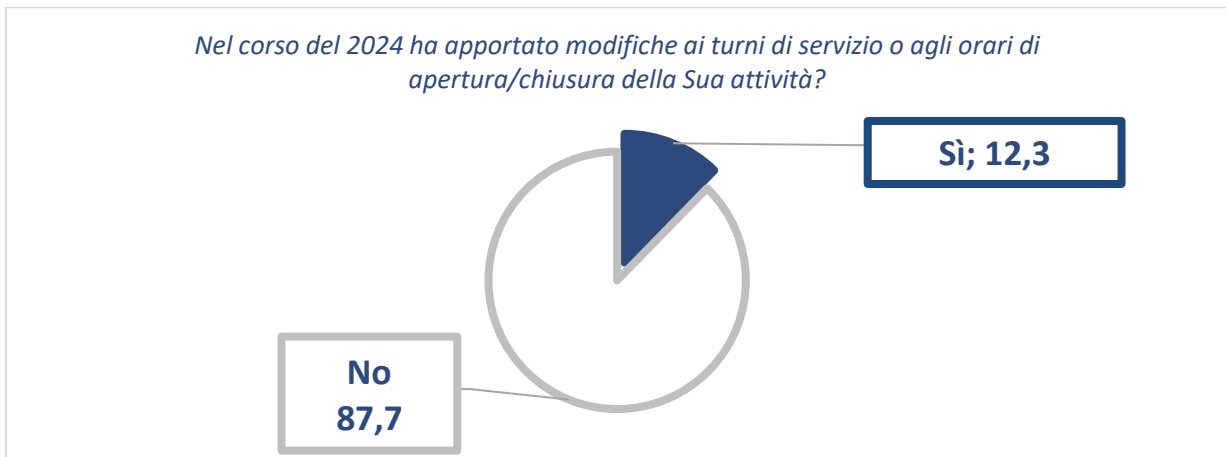
**SELEZIONARE, GESTIRE E ATTRARRE IL PERSONALE**

Circa il 12,3% degli imprenditori del segmento bar ha introdotto una qualche modifica al proprio modello organizzativo. Come per i ristoranti, chi ha modificato il proprio servizio lo ha fatto prevalentemente aumentando la flessibilità, riducendo i turni di servizio, anticipando gli orari di chiusura o introducendo il giorno di chiusura settimane. Nel dettaglio:

➔ *turni di servizio*: il 10,5% li ha ridotti, contro un 4,1% che li ha aumentati;

- ➔ *orari di apertura*: 14,6% li ha ritardati, mentre il 14,6% li ha anticipati;
- ➔ *Orari di chiusura*: il 54,6% li ha anticipati, il 6,5% li ha ritardati;
- ➔ *Giorno di chiusura*: li ha introdotti il 2,4%, nessuno li ha eliminati;
- ➔ *Flessibilità*: il 6,5% di imprenditori ha introdotto più flessibilità per venire incontro alle esigenze del personale.

**Fig. 5.17 - Le modifiche al modello organizzativo del suo bar** (val. %)



Fonte: Indagine Fipe - Format Research, 2025

**Fig. 5.18 – Quali sono state le modifiche introdotte nel servizio del suo bar?** (val. %)



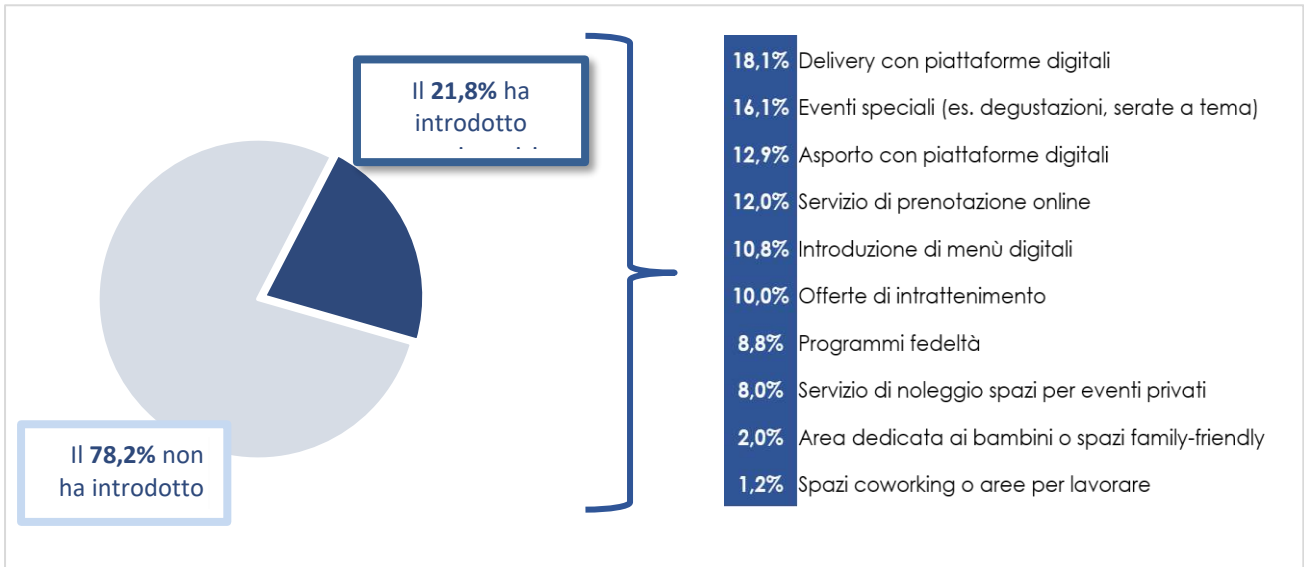
Fonte: Indagine Fipe - Format Research, 2025

**SELEZIONARE, GESTIRE E ATTRARRE IL PERSONALE**

Il 21,8% dei bar ha introdotto nell'ultimo anno una qualche innovazione nei servizi alla clientela, tra cui l'utilizzo di piattaforme digitali per il servizio di delivery (21,9%) e l'inserimento degustazioni,

cene a tema, (16,1%). Il 12,9% dei bar ha iniziato a utilizzare le piattaforme digitali per l'asporto, il 12% i menù digitali, il 10,8% sistemi di prenotazione online.

**Fig. 5. 19 – Servizi introdotti nel 2024 per migliorare l'esperienza del cliente nel suo bar (val. %)**



Fonte: Indagine Fipe - Format Research, 2025

**5.4 Gestire, selezionare e attrarre il personale: i ristoranti**

**5.4.1 La ricerca di personale**

Nel capitolo 3 si è visto come nel 2024 sia proseguito il trend di crescita dell'occupazione che ha portato negli ultimi tre anni a riassorbire e superare totalmente l'emorragia di lavoratori che la pandemia ha causato, consolidando una popolazione lavorativa composta per circa due terzi da lavoratori con un contratto di lavoro dipendente.

Al contempo, anche la ristorazione si sta misurando con dinamiche e fenomeni che stanno ridefinendo i tradizionali equilibri nel mercato del lavoro: dalla crisi demografica che sta progressivamente restringendo il bacino della popolazione in età attiva, alla difficoltà di individuare lavoratori e competenze in linea con profili professionali di cui si ha bisogno, fino all'affermarsi di un nuovo senso del lavoro nelle

persone, che spinge a ricercare percorsi professionali in grado di contemperare la stabilità economica con una più alta qualità della vita e un equo bilanciamento tra vita personale e lavorativa.

Il capitolo esplora quel che sta accadendo nel settore, con un focus sulle difficoltà sperimentate da bar e ristoranti nella ricerca di personale, le modalità con cui selezionano il personale, le competenze che più ricercano. Completano l'analisi la percezione sulle strategie per migliorare l'attrattività nel settore e un approfondimento sulla formazione.

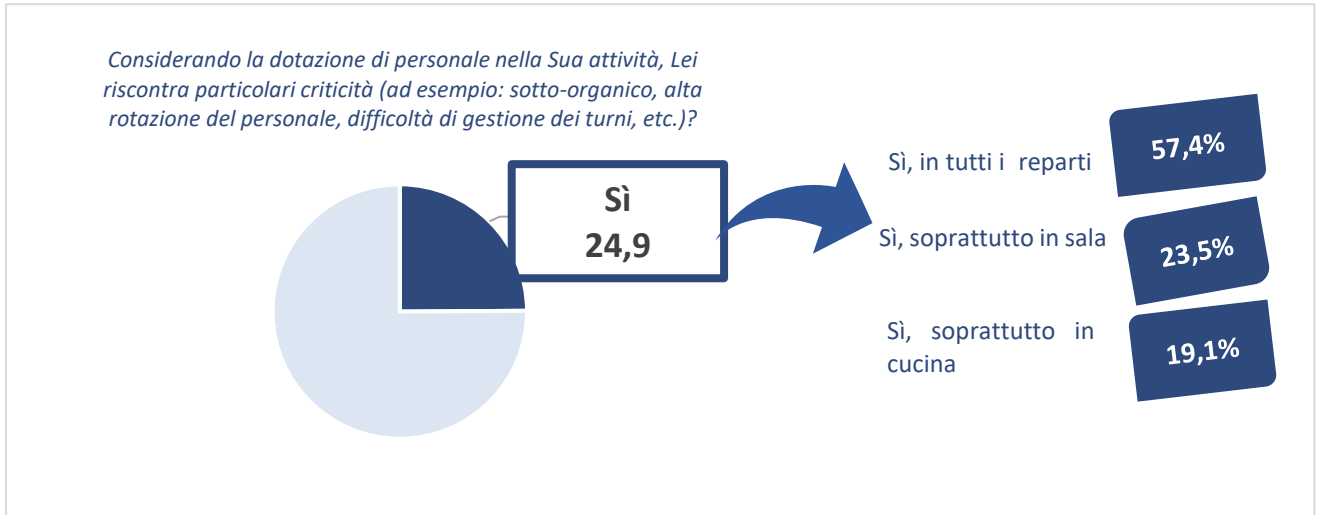
Occorre dire innanzitutto qual è la situazione di partenza dei ristoranti. A questo proposito, circa un ristorante su 4 è in sofferenza, perché ad esempio è sotto-organico, ha una rotazione del

**SELEZIONARE, GESTIRE E ATTRARRE IL PERSONALE**

personale elevata o difficoltà nella gestione dei turni, ecc. Di questi, il 57,4% rileva criticità in tutti

i reparti, mentre il 23,5% dei ristoranti ha problemi soprattutto in sala, il 19,1% in cucina.

**Fig. 5.20 – Criticità nella dotazione organica del suo ristorante** (val. %)

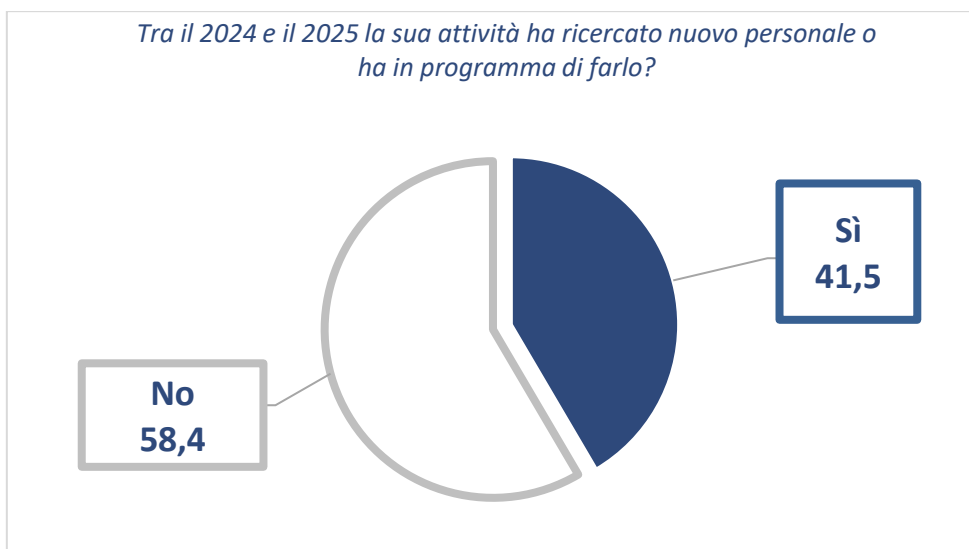


Fonte: Indagine Fipe - Format Research, 2025

Sicuramente i problemi di organico è la ragione principale per cui le imprese sono spinte a ricercare nuovi lavoratori ma non è l'unica. Nell'ultimo anno, infatti, il 41,5% dei ristoranti con

lavoratori dipendenti ha ricercato nuovo personale o ha in programma di farlo nell'anno in corso.

**Fig. 5.21 – La ricerca di personale nel suo ristorante** (val. %)



Fonte: Indagine Fipe - Format Research, 2025

**SELEZIONARE, GESTIRE E ATTRARRE IL PERSONALE**

Il 46,4% lo ha fatto per far fronte ai picchi stagionali, mentre il 16,1% indica quale ragione l'aumento del lavoro, il 15,1% esprime la necessità

di inserire personale più qualificato. Il 22,4% ha invece dovuto far fronte alle uscite di lavoratori.

**Fig. 5.22 - Le ragioni della ricerca di nuovo personale del suo ristorante (val. %)**

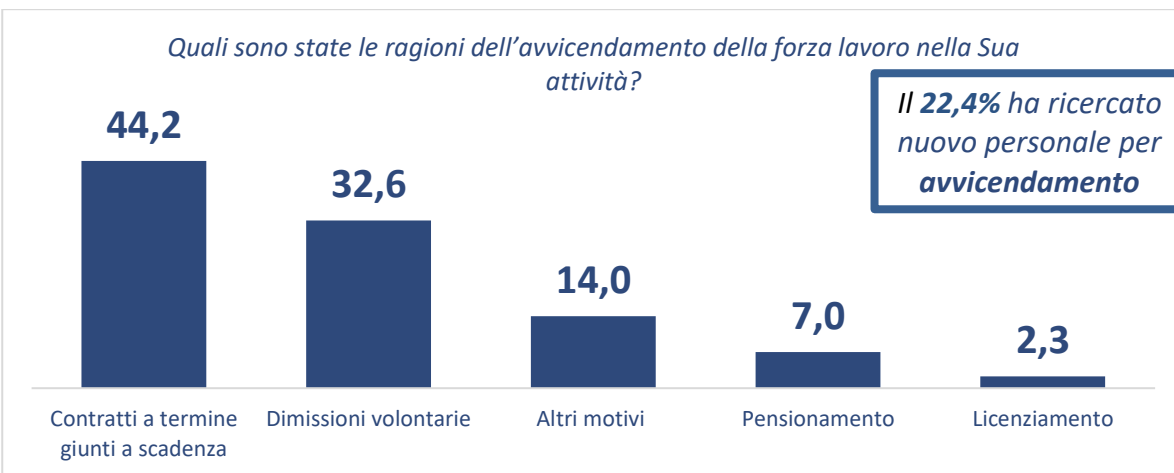


Fonte: Indagine Fipe - Format Research, 2025

Alla richiesta di indicare quali fossero le motivazioni alla base delle uscite di personale, il 44,2% indica come motivazione primaria la scadenza dei contratti a termine. Vi è poi un 32,6% di imprenditori che registra invece dimissioni volontarie da parte di lavoratori. Se è vero che le motivazioni che spingono a dare le dimissioni

possono essere di vario genere, tuttavia non si può escludere che anche gli imprenditori abbiano in qualche misura fatto i conti con il cosiddetto fenomeno della *Great Resignation*, che ha portato negli ultimi anni molti lavoratori, anche nel nostro paese, a decidere di lasciare volontariamente il proprio lavoro.

**Fig. 5.23 – L'avvicendamento di personale nel suo ristorante (val. %)**



**Il 22,4% ha ricercato nuovo personale per avvicendamento**

Fonte: Indagine Fipe - Format Research, 2025

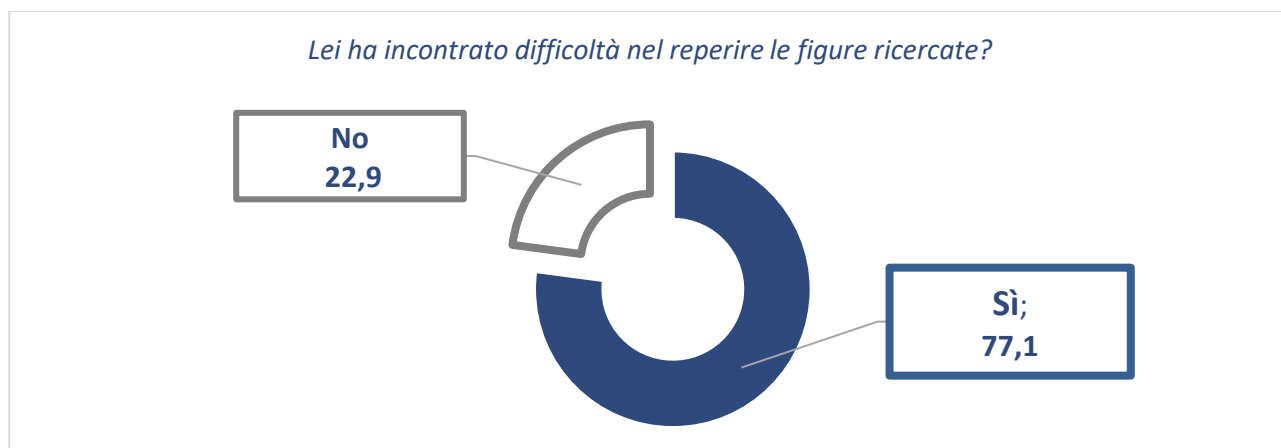
**SELEZIONARE, GESTIRE E ATTRARRE IL PERSONALE**

**5.4.2 Difficoltà di reperimento**

Il 77,1% degli imprenditori del segmento ristoranti ha avuto difficoltà nel reperire i profili

professionali di cui aveva bisogno, come ad esempio camerieri, cuochi e pizzaioli.

**Fig. 5.24 - Le difficoltà di reperimento di personale del suo ristorante** (val. %)



Fonte: Indagine Fipe - Format Research, 2025

Le difficoltà maggiori si rilevano proprio rispetto alla ricerca di camerieri (68,8%) e cuochi (43,8%), poi lavapiatti (16,1%), pizzaioli (10,9%). I dati di percezione sulle difficoltà di reperimento sono in linea con le evidenze delle statistiche ufficiali. Infatti, per tutte le figure professionali gli

imprenditori dichiarano di aver incontrato difficoltà di reperimento, con punte del 90,3% per camerieri (di questi il 41,9% non ha poi assunto), dell'81% per cuochi (41,7% non ha assunto). Si collocano su valori superiori al 70% anche i dati relativi a tutte le altre figure professionali.

**Tab. 5.3 – I principali profili professionali ricercati dal suo ristorante e le difficoltà incontrate** (val. %)

Profili professionali	Figure professionali ricercate (%)	Ha incontrato difficoltà? (%)				
		Sì	Ho assunto	Non sono riuscito/a ad assumere	No	Totale
Camerieri	68,8	72,0	50,0	22,0	28,0	100,0
Cuochi	43,8	81,0	39,3	41,7	19,0	100,0
Lavapiatti	16,1	90,3	48,4	41,9	9,7	100,0
Pizzaioli	10,9	76,2	23,8	52,4	23,8	100,0
Barista	9,9	78,9	36,8	42,1	21,1	100,0
Banconista	5,2	100	60,0	40,0	0,0	100,0
Chef	4,2	75,0	25,0	50,0	25,0	100,0

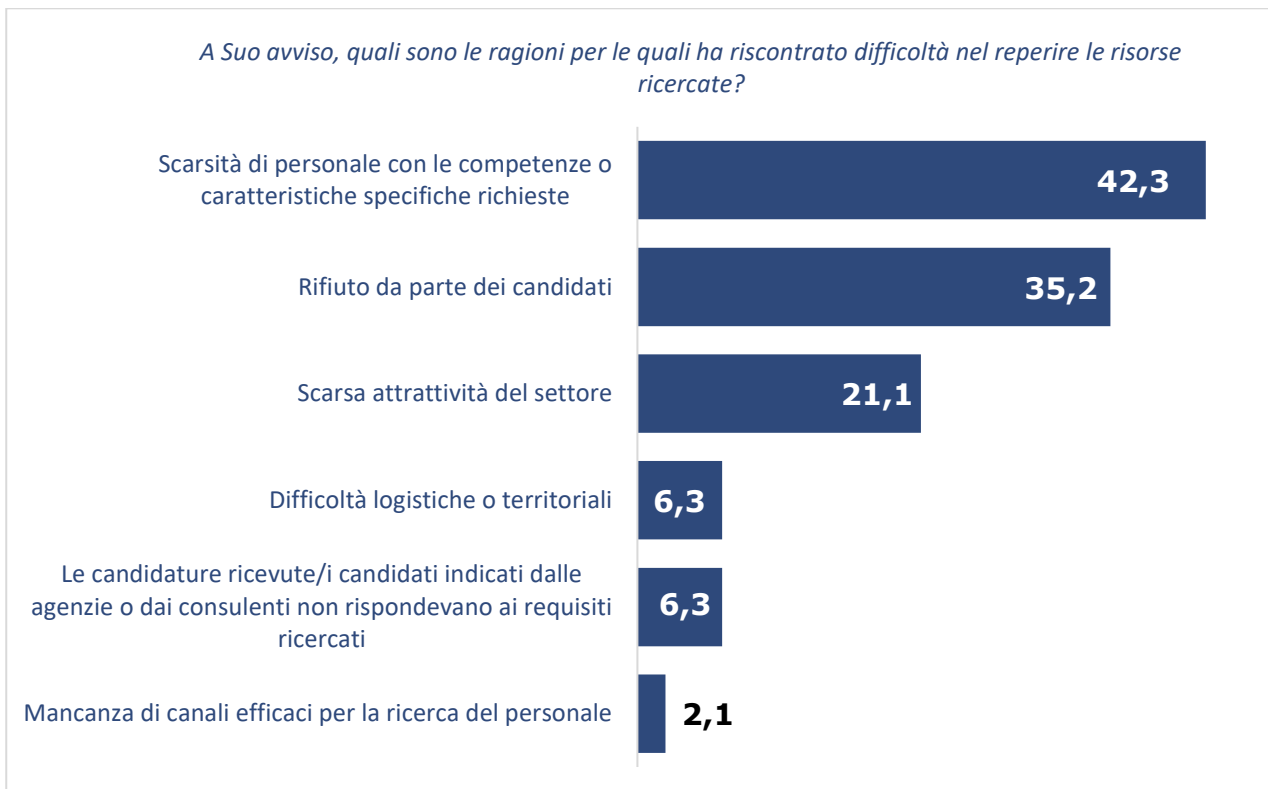
Fonte: Indagine Fipe - Format Research, 2025

**SELEZIONARE, GESTIRE E ATTRARRE IL PERSONALE**

Quali sono le ragioni delle difficoltà? Il 42,3% degli imprenditori le attribuisce alla scarsità di personale in possesso di competenze e caratteristiche specifiche richieste. Ben il 35,2% degli imprenditori afferma invece che sono i candidati stessi a rifiutare il posto di lavoro.

Presumibilmente, il dato può essere interpretato come il segnale del rischio di una crisi di attrattività del settore. Non a caso, circa un quinto degli imprenditori indica quale altra ragione proprio la scarsa attrattività che riscuote il settore agli occhi dei lavoratori.

**Fig. 5.25 – Le ragioni delle difficoltà di reperimento** (val. %)



Fonte: Indagine Fipe - Format Research, 2025

**5.4.3 Canali e modalità di selezione del personale**

Di fronte alla proliferazione di soggetti e canali che oggi consentono il match tra domanda e offerta di lavoro, dai dati emerge come nel settore della ristorazione prevalgano i canali informali. Il 70,8% degli imprenditori proprietari di ristoranti ricorre al passaparola tra amici e parenti per cercare nuovi lavoratori. Il 30,7% mette annunci sulle piattaforme digitali dedicate, mentre il 17,7%

attinge ai profili messi a disposizione dalle agenzie di collocamento, il 13,5% alle candidature spontanee che riceve. Su percentuali minori si collocano modalità come la collaborazione con scuole professionali o istituti dell'enogastronomia (4,7%), o l'utilizzo di figure specializzate come consulenti o head hunter (1%).

**SELEZIONARE, GESTIRE E ATTRARRE IL PERSONALE**

**Fig. 5.26 - I canali per la ricerca di nuovo personale del suo ristorante (val. %)**



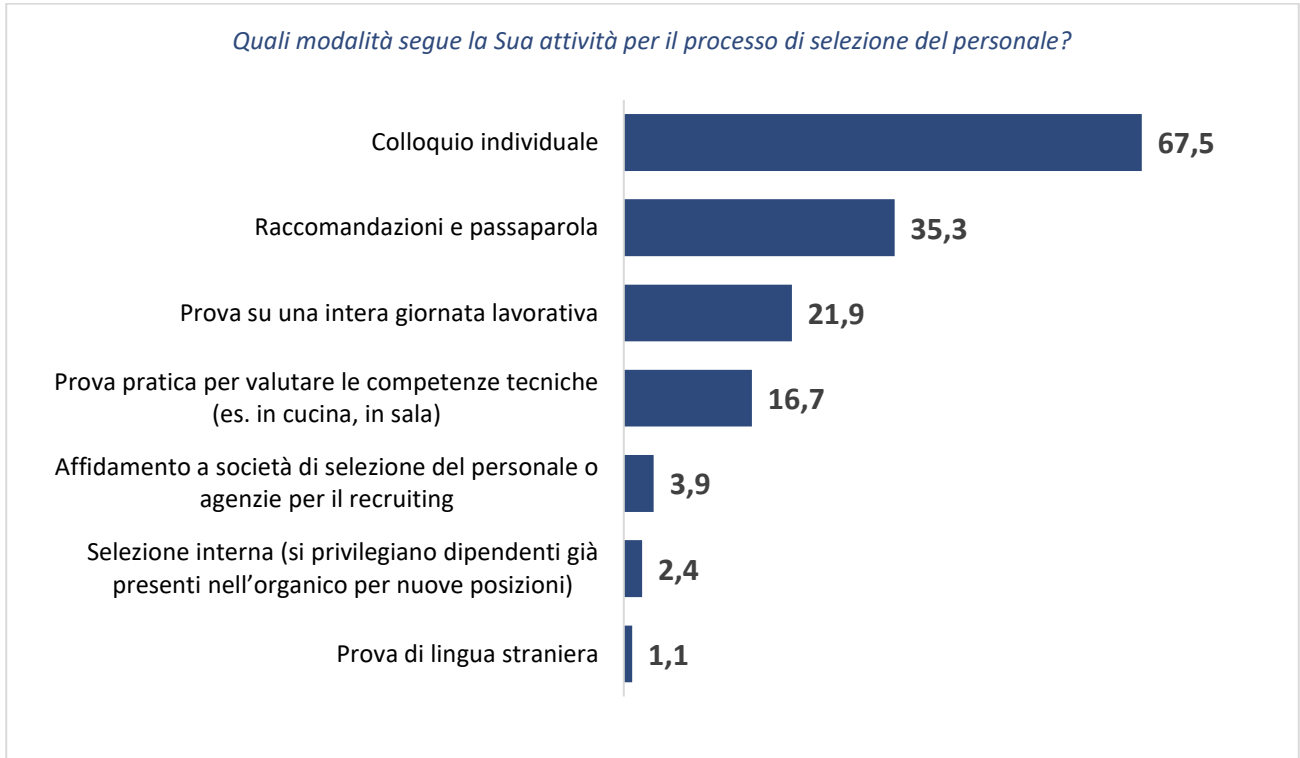
\* La somma dei valori % è maggiore di 100 perché erano possibili più risposte  
 Fonte: Indagine Fipe - Format Research, 2025

Se orientare la ricerca di personale utilizzando prevalentemente il passaparola tra amici e familiari da un lato garantisce velocità e rapidità nell'individuare il candidato da assumere, dall'altro lato occorre dire che il rischio è di mettere in secondo piano il tema delle competenze, hard e soft, fondamentali per lavorare nel settore. In questo senso, i dati evidenziano ampi margini di miglioramento sull'attivazione di canali di reclutamento, come gli istituti scolastici e professionali, di lavoratori formati per lavorare nel settore.

A quali prove sono sottoposti i candidati durante la selezione? La maggioranza degli imprenditori del segmento ristoranti indica il colloquio individuale come principale modalità di selezione (67,5%). Circa un terzo degli imprenditori (il 35,2%) si basa sul passaparola e sulle referenze di familiari e amici. Il 16,7% fa svolgere una prova pratica, ad esempio in sala o cucina, per testare le abilità dei candidati, il 21,9% mette alla prova i candidati per una intera giornata lavorativa. Solo l'1% degli imprenditori fa un test per valutare le competenze linguistiche.

**SELEZIONARE, GESTIRE E ATTRARRE IL PERSONALE**

**Fig. 5.27 - Le modalità di selezione dei candidati del suo ristorante (val. %)**



\* La somma dei valori % è maggiore di 100 perché erano possibili più risposte  
 Fonte: Indagine Fipe - Format Research, 2025

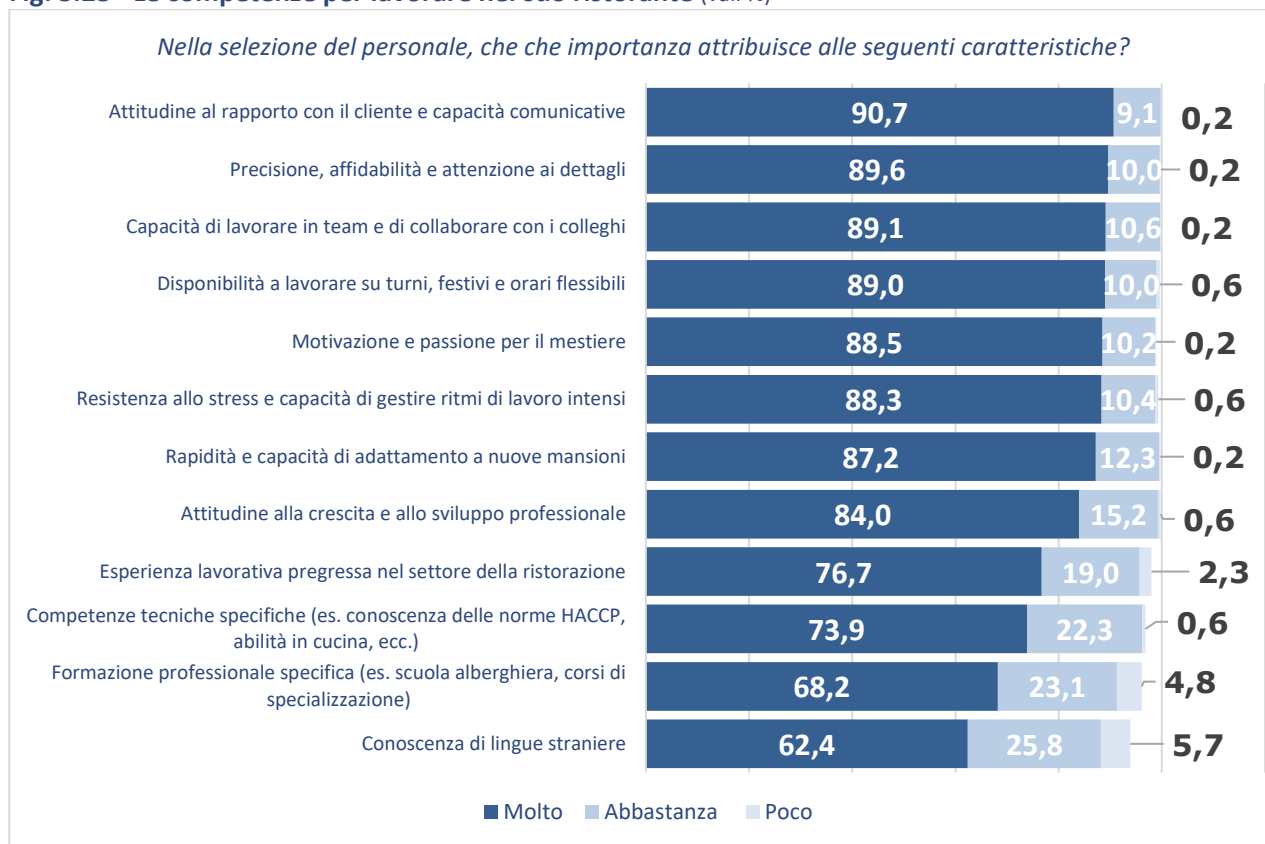
**5.4.4 Le competenze necessarie**

Capacità comunicative, precisione, saper lavorare in team: sono queste le competenze ritenute più importanti dagli imprenditori per lavorare in un ristorante. Dai dati si evince una più alta attenzione alle cosiddette competenze soft rispetto a quelle professionali. Infatti, 9 su 10 mettono al primo posto l'attitudine al rapporto con il cliente e le capacità comunicative. Su percentuali superiori all'80% si collocano competenze come la precisione, l'affidabilità, l'attenzione ai dettagli (89,6%), la capacità di lavorare in team (89,1%), la disponibilità a lavorare su turni, nei festivi e con orari flessibili (89%), la motivazione e la passione per il mestiere (88,5%), la resistenza allo stress (88,3%), lo spirito di adattamento (87,2%) e l'attitudine alla crescita professionale (84%).  
 Se è nota l'importanza di capacità comunicative, organizzative e gestionali per lavorare in un

settore come quello della ristorazione che è fondato sul valore della persona e della relazione, tuttavia occorre dire che altrettanto importante per un buon servizio è poter contare su lavoratori in possesso di un bagaglio di competenze professionali, tecniche, altamente qualificate: eppure, nella percezione degli imprenditori si collocano un gradino sotto per importanza aspetti come l'esperienza pregressa nel settore (76,7%), il possesso di competenze tecniche specifiche (73,9%) o l'essere in possesso di una formazione professionale specifica (68,2%) e conoscere le lingue straniere (62,4%). Non vi è dubbio che l'apprendimento pratico sul campo, attraverso l'esperienza diretta, sia fondamentale, tuttavia occorre ribadire l'importanza della formazione scolastica e professionale per garantire standard elevati di professionalità e competenza.

**SELEZIONARE, GESTIRE E ATTRARRE IL PERSONALE**

**Fig. 5.28 - Le competenze per lavorare nel suo ristorante (val. %)**



Fonte: Indagine Fipe - Format Research, 2025

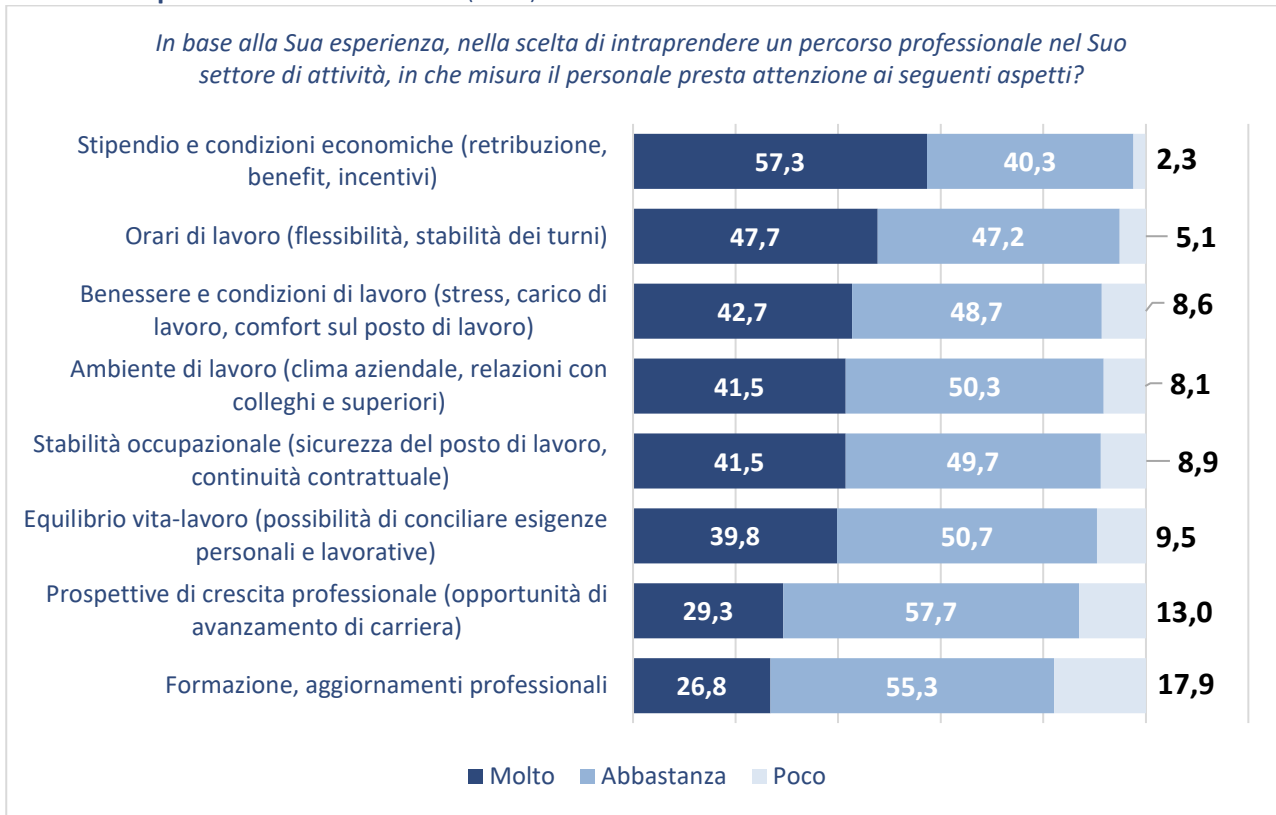
**5.4.5 Le aspettative dei lavoratori**

Il punto di vista degli imprenditori sugli aspetti a cui i lavoratori prestano maggiore attenzione quando scelgono se lavorare nel settore offre ulteriori indicazioni. Nella percezione degli intervistati, i lavoratori mettono al primo posto la prospettiva economica, ovvero stipendio e condizioni economiche (il 57,3% attribuisce molta importanza), seguita dalla flessibilità oraria e le condizioni lavorative (il 47,7% degli imprenditori la

indica come molto importante). Significative sono anche le percentuali di imprenditori che indicano molto importante per i lavoratori il livello di stress e i carichi di lavoro, (42,7%) e il clima aziendale (41,5%), la stabilità occupazionale (41,5%) e l'equilibrio vita-lavoro (39,8%), aspetto quest'ultimo che si ricollega in un certo qual modo anche alla esigenza di flessibilità oraria.

**SELEZIONARE, GESTIRE E ATTRARRE IL PERSONALE**

**Fig. 5.29 - Aspetti a cui i lavoratori prestano attenzione nella scelta di intraprendere un percorso professionale nel settore (val. %)**



Fonte: Indagine Fipe - Format Research, 2025

**5.4.6 Migliorare l'attrattività**

Il punto di vista degli imprenditori su come intervenire per aumentare l'attrattività del settore si ricollega al sentiment sugli aspetti a cui i lavoratori prestano maggiore attenzione: una prima leva di azione infatti è la sicurezza

contrattuale e la stabilità economica dei lavoratori (49,8%), poi interventi per migliorare il clima di lavoro (36,7%) e garantire più flessibilità degli orari lavorativi (33,3%).

**SELEZIONARE, GESTIRE E ATTRARRE IL PERSONALE**

**Fig. 5.30 – Aree di miglioramento dell’attrattività del lavoro nella ristorazione (val. %)**



\* La somma dei valori % è maggiore di 100 perché erano possibili più risposte  
 Fonte: Indagine Fipe - Format Research, 2025

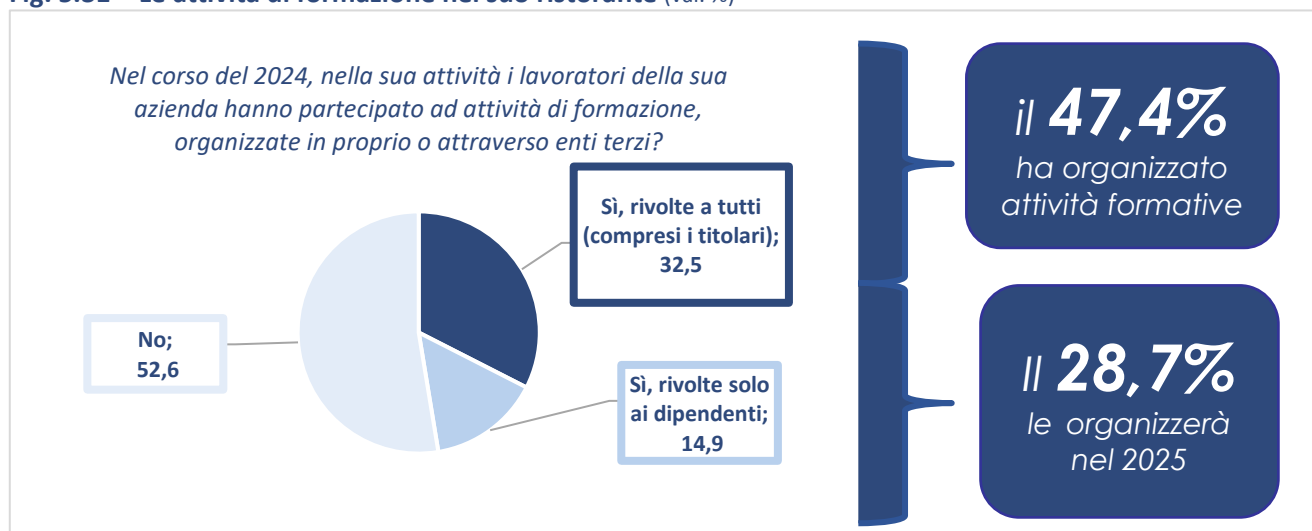
**5.4.7 La formazione**

La formazione ha un ruolo fondamentale per accrescere e consolidare le competenze con cui imprenditori e lavoratori possono affrontare al meglio le sfide professionali che hanno di fronte, aggiornandosi continuamente e tenendo il passo ad un mondo che corre e si evolve sempre più velocemente. Con riferimento al canale ristoranti,

il 47,4% degli imprenditori la cui attività ha almeno un dipendente ha organizzato nel 2024, in proprio o attraverso enti terzi, una qualche attività di formazione. Nel 2025 è intenzionato ad organizzare attività di formazione il 28,7% dei ristoranti.

SELEZIONARE, GESTIRE E ATTRARRE IL PERSONALE

Fig. 5.31 – Le attività di formazione nel suo ristorante (val. %)



Fonte: Indagine Fipe - Format Research, 2025

Il principale ambito su cui le imprese fanno formazione è quella obbligatoria, relativa alla normativa su sicurezza e igiene sul lavoro: 8 imprenditori su 10 lo dichiarano. Altri ambiti sono le competenze culinarie, ad esempio la

preparazione di nuovi piatti, tecniche di cucina, ecc. (18,2%) e le tecniche di servizio, dall'accoglienza, alla gestione della sala, ecc. (15,6%).

Tab. 5.4 – Principali materie della formazione erogata ai lavoratori del Suo ristorante (val. %)

Ambiti di formazione	Val. %
<b>Normative di sicurezza e igiene sul lavoro</b> (es. HACCP, sicurezza alimentare, gestione dei rifiuti)	<b>80,5</b>
<b>Competenze culinarie</b> (es. preparazione di nuovi piatti, tecniche avanzate di cucina, pasticceria, lavorazione di materie prime)	<b>18,2</b>
<b>Tecniche di servizio</b> (es. accoglienza, gestione sala/bar, ottimizzazione del servizio al tavolo)	<b>15,6</b>
<b>Competenze linguistiche</b> (es. inglese o altre lingue per interazione con clienti stranieri)	<b>4,2</b>
<b>Digitalizzazione e uso di strumenti tecnologici</b> (es. gestione di software per prenotazioni, sistemi di cassa elettronica, ordini digitali)	<b>3,3</b>
<b>Leadership e gestione del personale</b> (es. formazione per responsabili di reparto o team leader)	<b>2,1</b>
Marketing e comunicazione (es. promozione sui social media, gestione della brand identity)	<b>2,0</b>
<b>Gestione delle relazioni con i clienti</b> (es. gestione di reclami, tecniche di vendita, fidelizzazione della clientela)	<b>1,3</b>

Fonte: Indagine Fipe - Format Research, 2025

**SELEZIONARE, GESTIRE E ATTRARRE IL PERSONALE**

Le modalità di erogazione della formazione si distribuiscono in maniera abbastanza omogenea. Nel dettaglio, la più diffusa è la didattica frontale, con lezioni in aula tenute da docenti ed esperti delle materie oggetto di approfondimento (45,6%). Ma all'interno dei ristoranti, buona parte

dell'attività formativa è quella sul campo, che avviene nel quotidiano mediante l'affiancamento di colleghi senior ai neo-assunti (36,5%). Circa un terzo degli imprenditori poi sottolinea il ricorso alla didattica a distanza, tramite le piattaforme digitali (30,6%).

**Fig. 5.32 - Modalità di erogazione della formazione erogata ai lavoratori del Suo ristorante (val. %)**



Fonte: Indagine Fipe - Format Research, 2025

**5.5 Gestire, selezionare e attrarre il personale: il segmento “bar”**

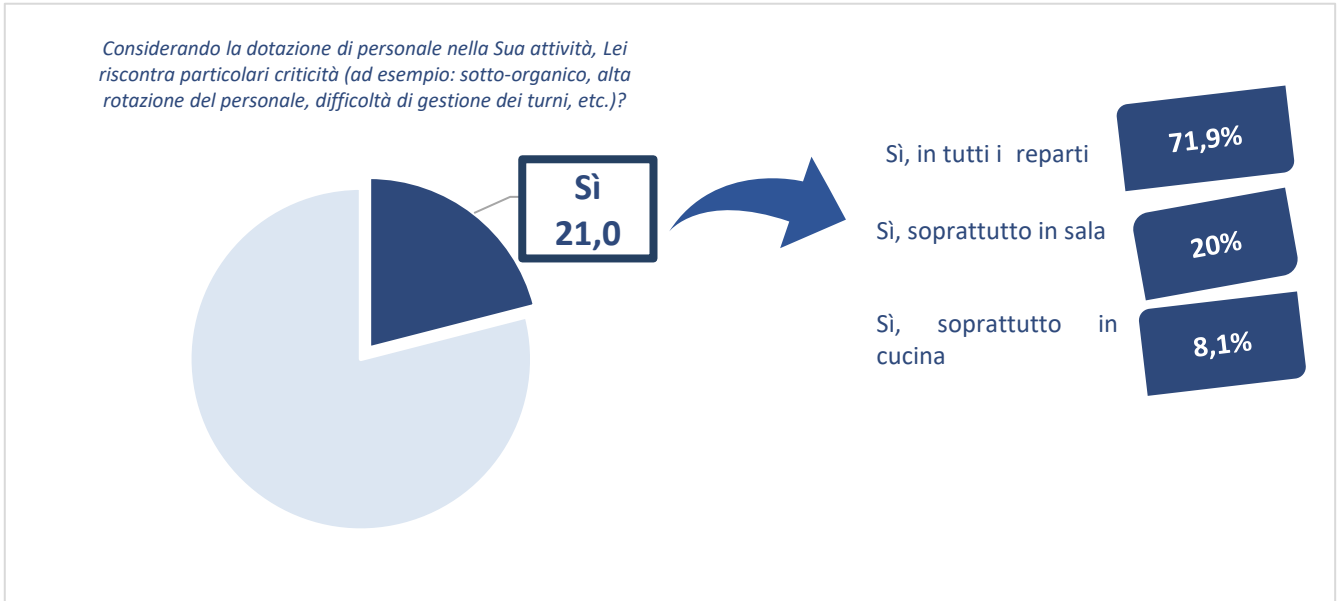
**5.5.1 La ricerca di personale**

Con riferimento al canale bar, il 21% degli imprenditori rileva una sofferenza di personale, lamentando problemi come il fatto di essere sotto-organico, avere una rotazione del personale

elevata o difficoltà nella gestione dei turni, ecc. Di questi, il 71,9% rileva criticità in tutti i reparti, mentre il 20% ha problemi soprattutto in sala, l'8,1% in cucina.

**SELEZIONARE, GESTIRE E ATTRARRE IL PERSONALE**

**Fig. 5.33 – Criticità nella dotazione organica del suo bar (val. %)**

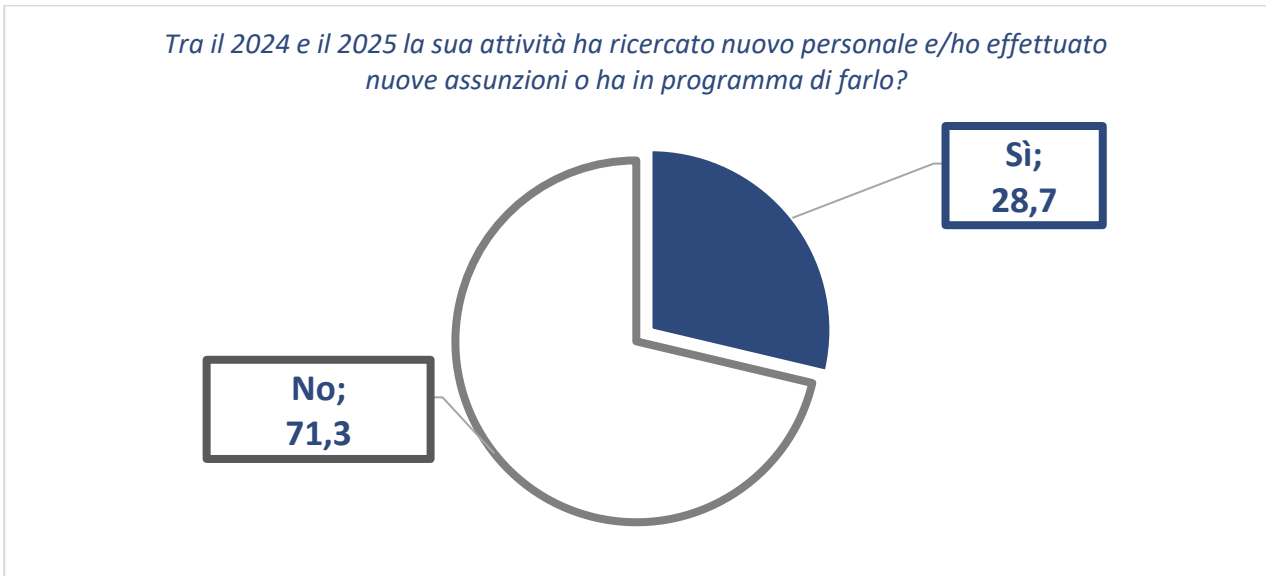


Fonte: Indagine Fipe - Format Research, 2025

Al netto delle difficoltà, il 28,7% dei bar ha ricercato nell'ultimo anno nuovo personale e/o ha

in programma di farlo nell'anno in corso.

**Fig. 5.34 – La ricerca di personale nel suo bar (val. %)**



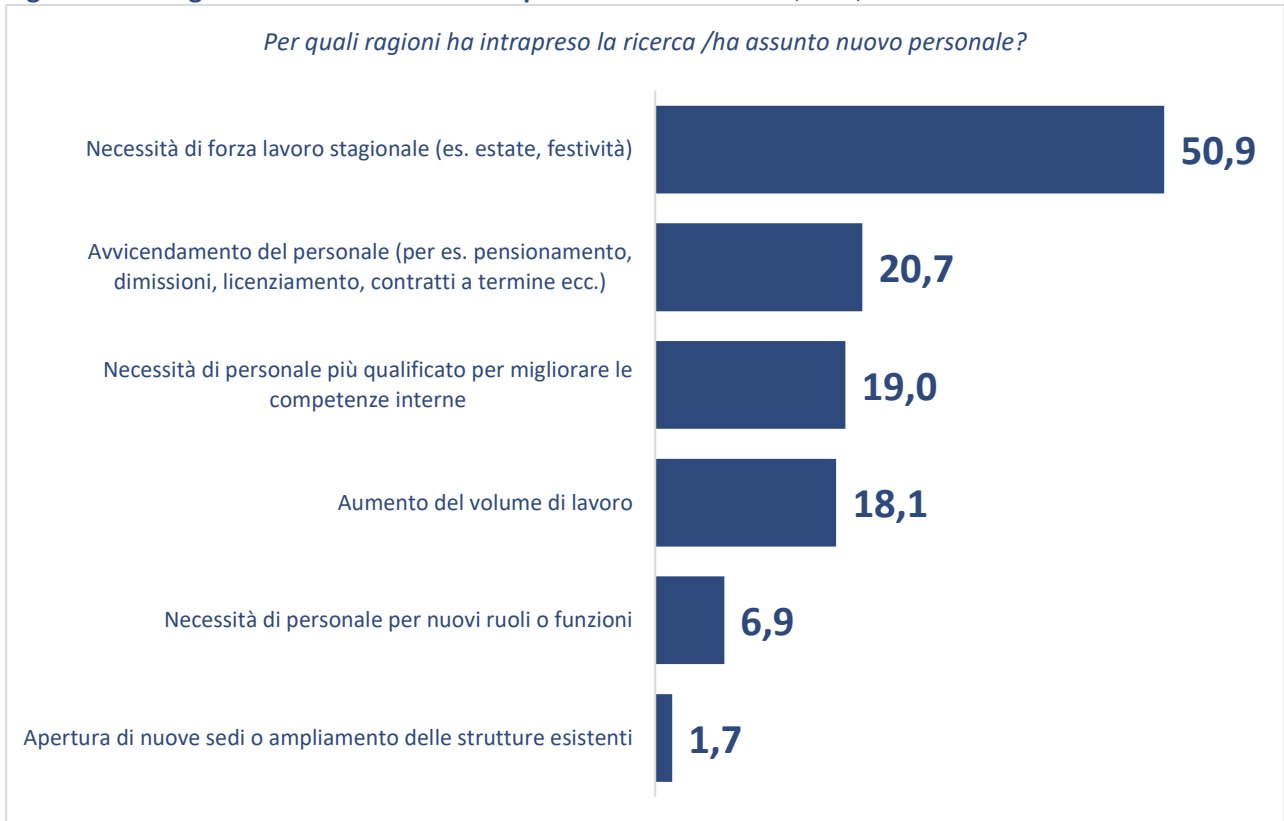
Fonte: Indagine Fipe - Format Research, 2025

**SELEZIONARE, GESTIRE E ATTRARRE IL PERSONALE**

Come è emerso per il segmento ristoranti, anche nel canale bar la necessità di assumere è legata in primo luogo al dover far fronte ai picchi di lavoro stagionali (50,9%), poi agli avvicendamenti legati ad uscite per pensionamento, dimissioni,

scadenza dei contratti a termine, ecc. (20,7%). Il 19% vuole inserire nella sua squadra figure professionali più qualificate, mentre il 18,1% intende rinforzare l'organico a seguito dell'aumento del lavoro all'interno del bar.

**Fig. 5.35 - Le ragioni della ricerca di nuovo personale del suo bar (val. %)**



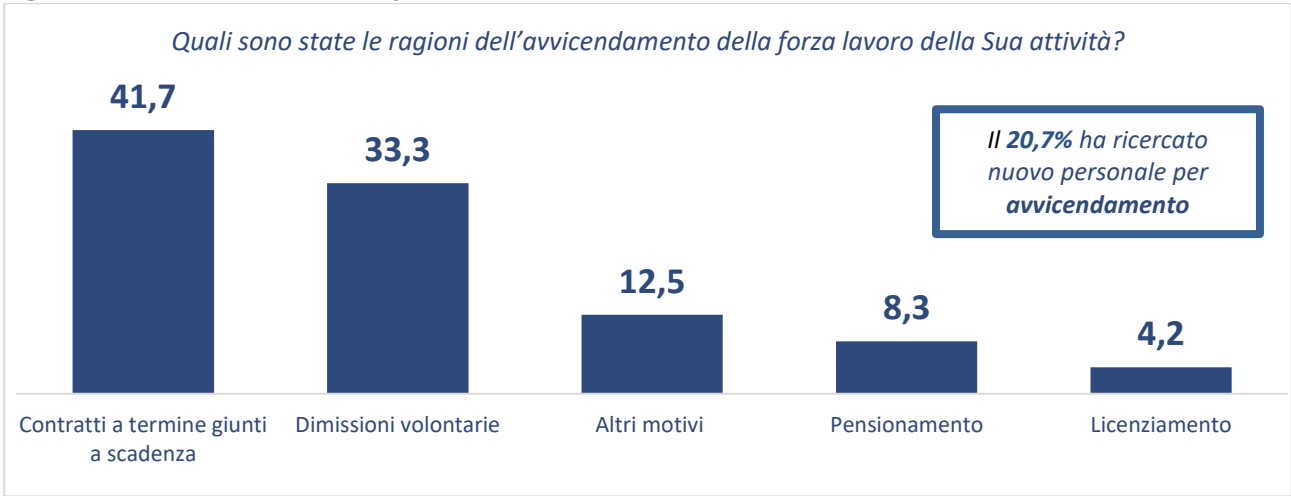
Fonte: Indagine Fipe - Format Research, 2025

Tra gli imprenditori del canale bar che si sono affacciati sul mercato del lavoro per far fronte agli avvicendamenti di personale, il 41,7% ha indicato come motivazione la scadenza di contratti a

termine, mentre il 33,3% ha dovuto far fronte nel suo locale casi di dimissioni volontarie del personale.

SELEZIONARE, GESTIRE E ATTRARRE IL PERSONALE

Fig. 5.36 – L'avvicendamento di personale nel suo bar (val. %)



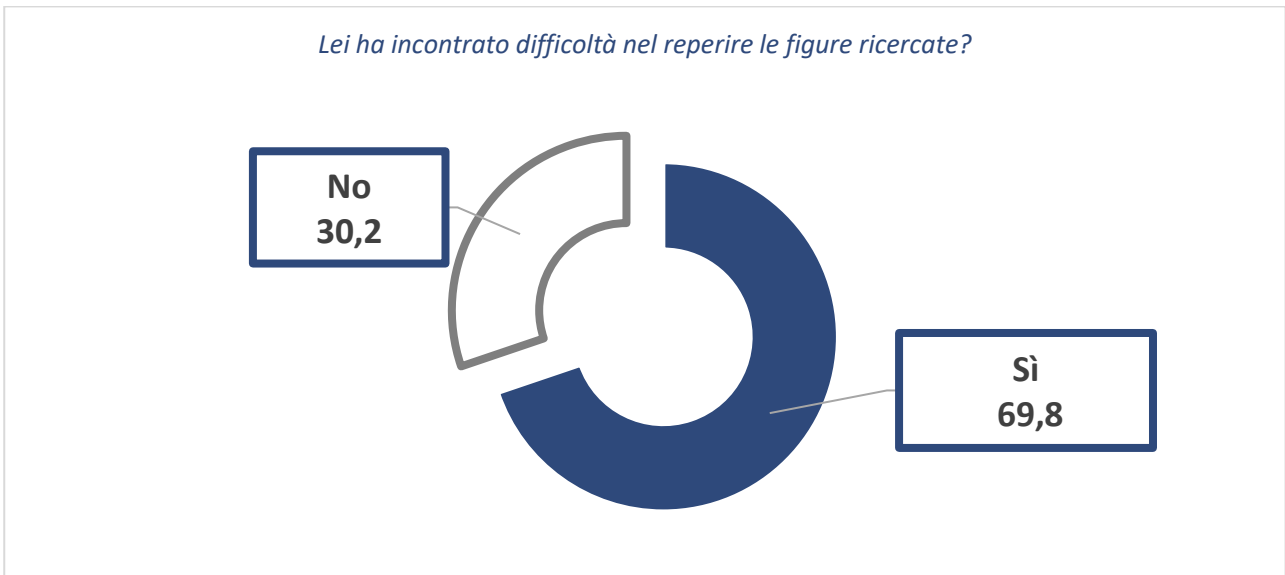
Fonte: Indagine Fipe - Format Research, 2025

5.5.2 Difficoltà di reperimento

Tra i bar con dipendenti, 7 su 10 hanno avuto

difficoltà nel reperire i profili professionali di cui avevano bisogno.

Fig. 5.37 - Le difficoltà di reperimento di personale nel suo bar (val. %)



Fonte: Indagine Fipe - Format Research, 2025

**SELEZIONARE, GESTIRE E ATTRARRE IL PERSONALE**

I bar hanno ricercato nell'ultimo anno soprattutto banconisti (49,1%), camerieri (44,8%), baristi (38,8%), pasticceri (19,8%), cuochi (12,9%). Più basse le percentuali di bar che hanno ricercato bartender/barlady (6%) e lavapiatti (2,2%). Il sentiment sulle difficoltà di reperimento conferma le evidenze dei dati ufficiali. Nel

dettaglio le difficoltà di reperimento maggiore per i bar si rilevano con riferimento a camerieri (80,8%) e cuochi (80%): quest'ultimi sono anche le figure professionali che maggiormente gli imprenditori non sono riusciti ad assumere. Circa il 70% di imprenditori dichiara difficoltà nel reperire banconisti e baristi e bartender/barlady.

**Tab. 5.5 – I principali profili professionali ricercati dal suo bar e le difficoltà incontrate** (val. %)

Profili professionali	Figure professionali ricercate (%)	Ha incontrato difficoltà? (%)				
		Sì	Ho assunto	Non sono riuscito/a ad assumere	No	Totale
Banconista	49,1	<b>68,4</b>	26,3	42,1	<b>31,6</b>	<b>26,3</b>
Camerieri	44,8	<b>80,8</b>	40,4	40,4	<b>19,2</b>	<b>40,4</b>
Barista	38,8	<b>71,1</b>	37,8	33,3	<b>28,9</b>	<b>37,8</b>
Pasticceri	19,8	<b>69,5</b>	30,4	39,1	<b>30,4</b>	<b>30,4</b>
Cuochi	12,9	<b>80,0</b>	13,3	66,7	<b>20,0</b>	<b>13,3</b>
Bartender/barman (o bar lady)	6,0	<b>71,5</b>	42,9	28,6	<b>28,6</b>	<b>42,9</b>
Lavapiatti	2,6	<b>0,0</b>	0,0	0,0	<b>100,0</b>	<b>0,0</b>

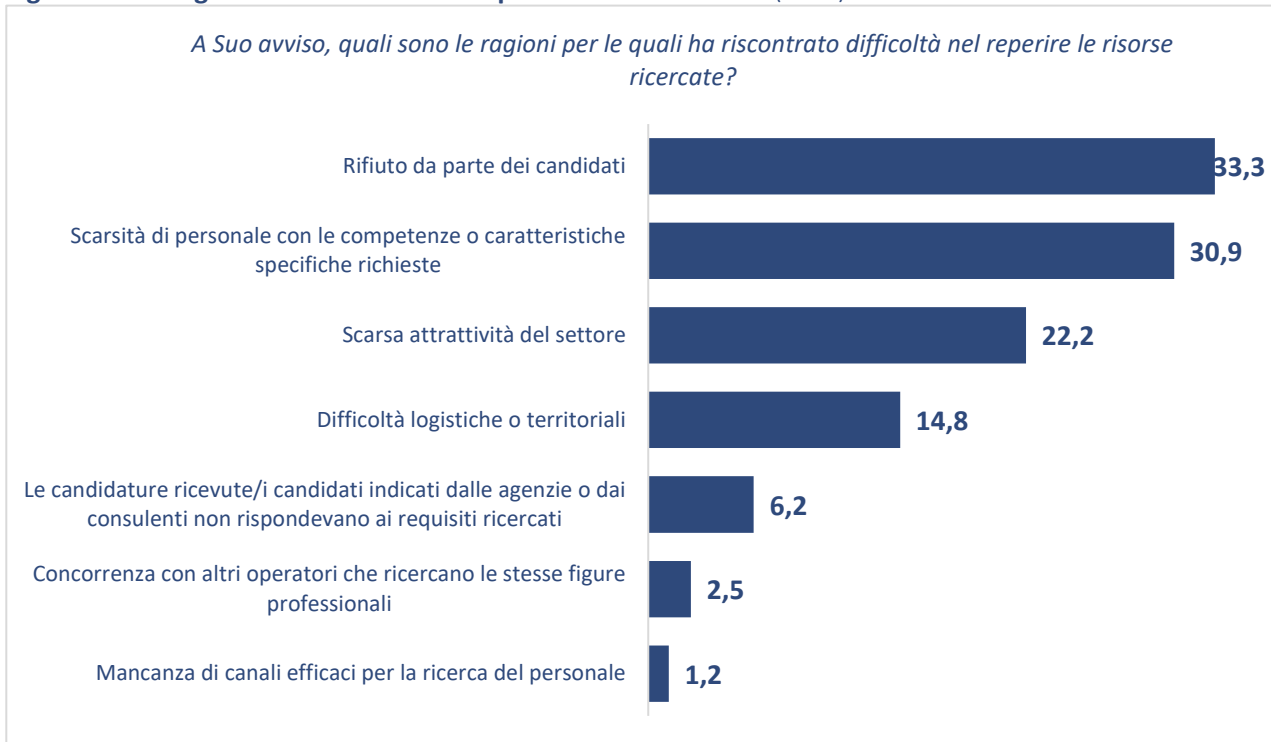
Fonte: Indagine Fipe - Format Research, 2025

Sulle motivazioni delle difficoltà incontrate, circa un imprenditore su 3 ha registrato un rifiuto da parte dei candidati. Non vi sono elementi per entrare nel merito delle motivazioni alla base dei rifiuti, tuttavia il dato può far presumere che serpeggi tra chi si avvicina nel settore un senso del lavoro nuovo, che porta a valutare attentamente

l'opportunità professionale che si presenta ed eventualmente a rifiutarla se non corrisponde alle aspettative. Il 31% motiva le difficoltà con un problema di qualità, ovvero di mancanza nei candidati di competenze e caratteristiche specifiche richieste, mentre il 22,2% ritiene che il problema sia nella scarsa attrattività del settore.

**SELEZIONARE, GESTIRE E ATTRARRE IL PERSONALE**

**Fig. 5.38 – Le ragioni delle difficoltà di reperimento del suo bar (val. %)**



Fonte: Indagine Fipe - Format Research, 2025

**5.5.3 Canali e modalità di selezione del personale**

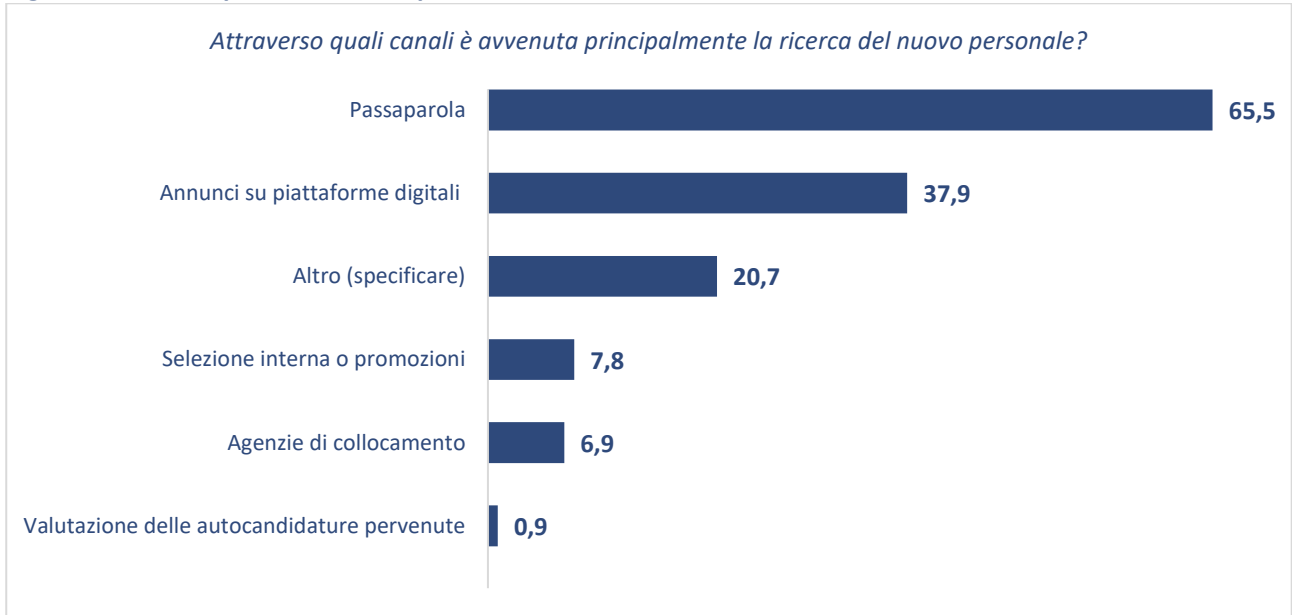
Rispetto ai canali e alle modalità di selezione del personale, i dati relativi al segmento bar sono in linea con quanto già emerso nei ristoranti. Il passaparola è la modalità principale attraverso cui si scelgono i lavoratori: il 65,5% degli imprenditori lo afferma. Il 37,9% mette annunci su piattaforme digitali dedicate, mentre il 6,9% attinge ai profili messi a disposizione dalle agenzie di

collocamento, il 20,7% alle candidature spontanee in azienda.

Si conferma poco utilizzato il collegamento con il mondo dell'istruzione, bacino importante invece per individuare profili giovani con competenze specifiche e qualificate: infatti, individuano figure professionali grazie alla collaborazione con scuole professionali o istituti dell'enogastronomia solo il 7,8% degli imprenditori.

**SELEZIONARE, GESTIRE E ATTRARRE IL PERSONALE**

**Fig. 5.39 - I canali per la ricerca di personale del suo bar (val. %)**



\* La somma dei valori % è maggiore di 100 perché erano possibili più risposte  
 Fonte: Indagine Fipe - Format Research, 2025

Per quasi 7 bar su 10 la selezione avviene mediante un colloquio individuale con il candidato. Circa un terzo degli imprenditori (il 35,2%) si basa sul passaparola di familiari e amici.

Il 19,8% fa svolgere una prova di una intera giornata lavorativa per testare le abilità dei candidati, mentre il 14,1% fa svolgere una prova tecnica per valutare le abilità.

**Fig. 5.40 - Le modalità di selezione dei candidati del suo bar (val. %)**



\* La somma dei valori % è maggiore di 100 perché erano possibili più risposte  
 Fonte: Indagine Fipe - Format Research, 2025

**SELEZIONARE, GESTIRE E ATTRARRE IL PERSONALE**

**5.5.4 Le competenze necessarie**

In linea con quanto emerso per il canale ristorante, per gli imprenditori del canale bar per lavorare nel settore occorre innanzitutto una buona attitudine al rapporto con il cliente e capacità comunicative (91,6%), poi la capacità di lavorare in team (90,2%), motivazione e passione per il mestiere (89,4%), precisione, l'affidabilità, l'attenzione ai

dettagli (89,3%), capacità di adattamento (88,6%), disponibilità a lavorare su turni, nei festivi e con orari flessibili (88,3%).

Un gradino sotto si collocano il possesso di competenze tecniche specifiche (74,5%) e di una formazione professionale specifica per lavorare nel settore (65,6%).

**Fig. 5.41 - Le competenze per lavorare nel suo bar** (val. %)



Fonte: Indagine Fipe – Format Research, 2025

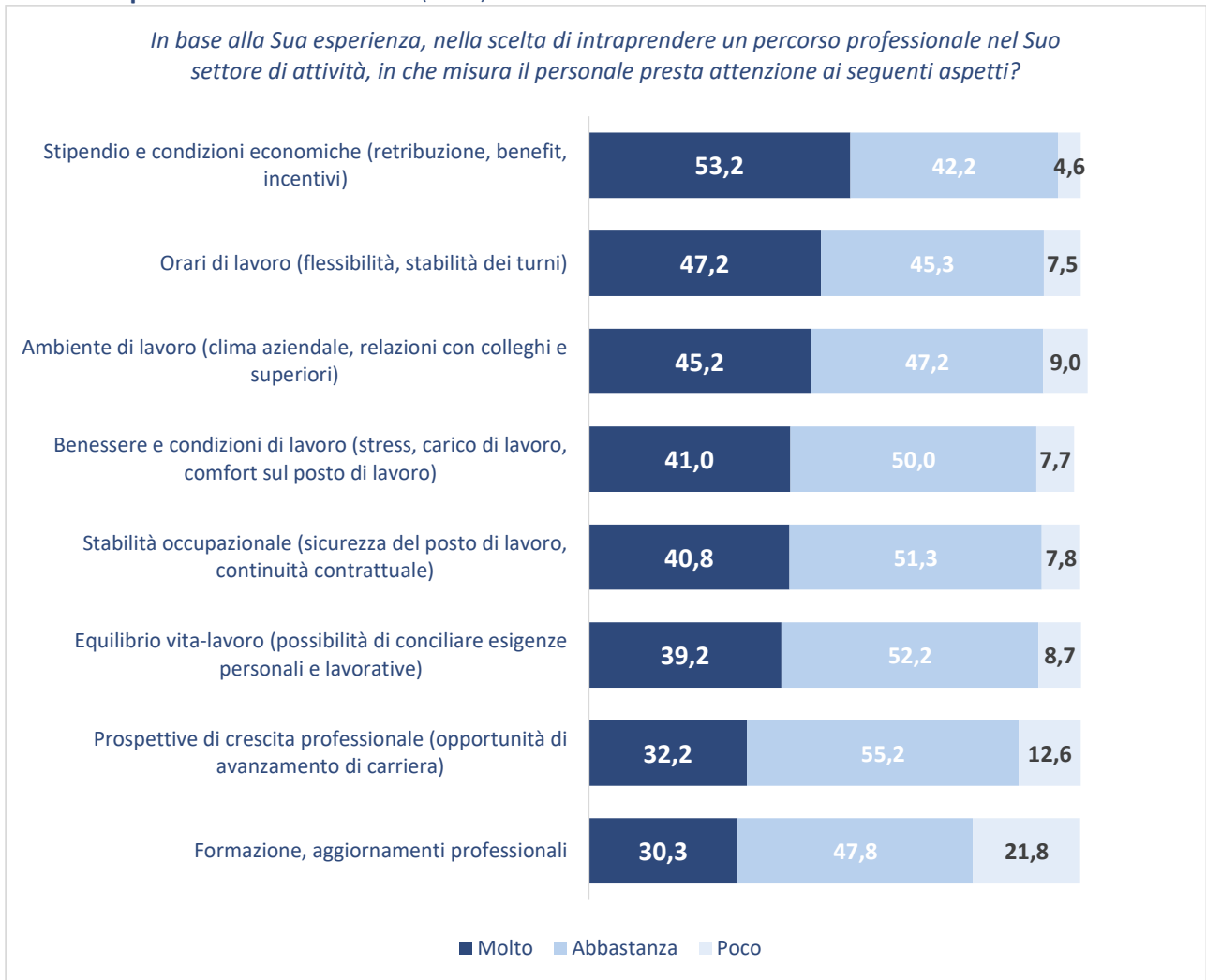
**SELEZIONARE, GESTIRE E ATTRARRE IL PERSONALE**

**5.5.5 Le aspettative dei lavoratori**

La percezione degli imprenditori sulle aspettative dei lavoratori che si avvicinano al settore completa il quadro. Secondo gli imprenditori per i lavoratori in primo luogo contano stipendio/condizioni economiche (per il 53,2% è molto importante), poi gli orari di lavoro (47,2% molto importante),

l'ambiente di lavoro (45,2%) e il benessere, ovvero attenzione a stress e carichi di lavoro ecc, (41%). Garanzie economiche, flessibilità oraria, clima aziendale sono i tre principali requisiti in base ai quali i lavoratori valutano se avviare un percorso professionale nel mondo del bar.

**Fig. 5.42 - Aspetti a cui i lavoratori prestano attenzione nella scelta di intraprendere un percorso professionale nel settore (val. %)**



Fonte: Indagine Fipe – Format Research, 2025

**SELEZIONARE, GESTIRE E ATTRARRE IL PERSONALE**

**5.5.6 Migliorare l'attrattività**

Il sentiment sulle aspettative dei lavoratori collima con le strategie da mettere in campo per innalzare l'attrattività: anche gli imprenditori del canale bar sono convinti che occorra intervenire in primo luogo sulla sicurezza contrattuale e la stabilità economica (42,5%). Per il 32,2% è importante poi

intervenire sulla flessibilità, individuando soluzioni per meglio bilanciare tempi di vita e tempi di lavoro (32,2%), mentre il 31,1% pone l'attenzione sull'importanza di creare un clima di lavoro positivo e garantire più flessibilità degli orari lavorativi (33,3%).

**Fig. 5.43 - Aree di miglioramento dell'attrattività del lavoro nella ristorazione (val. %)**



Fonte: Indagine Fipe - Format Research, 2025

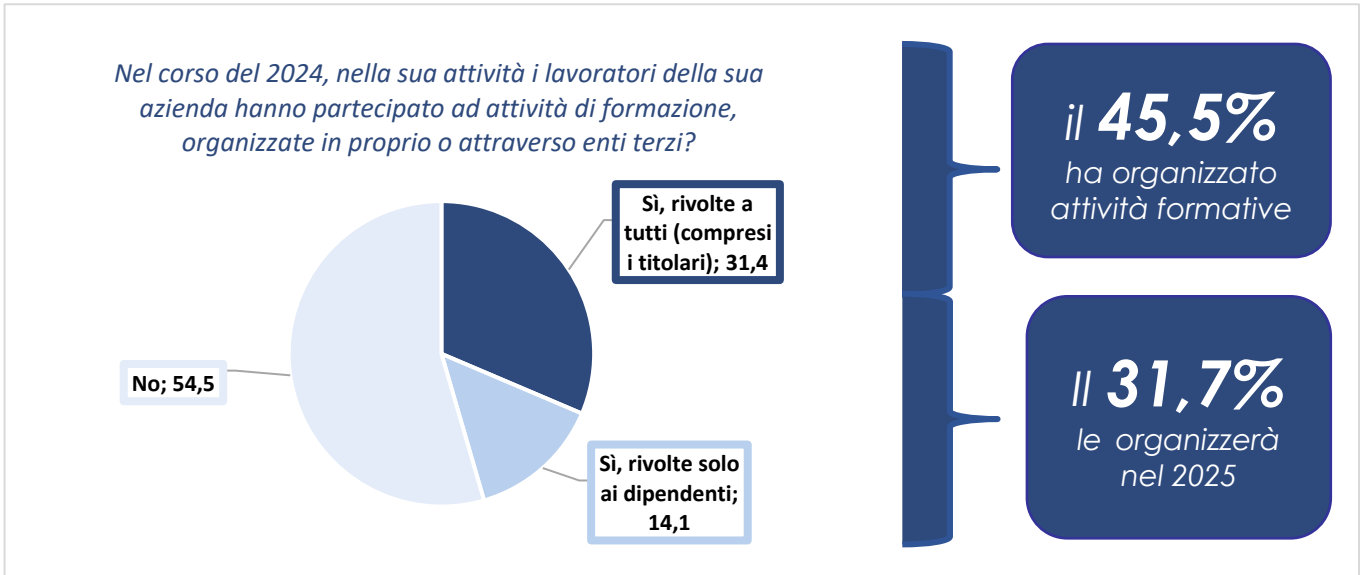
**5.5.7 La formazione**

Sulla formazione i dati sono in linea con quanto già emerso per il segmento ristoranti: il 45,5% dei bar ha organizzato attività di formazione per i propri

dipendenti nel corso del 2024. Pensando al 2025, il 31,7% è intenzionato a farla.

SELEZIONARE, GESTIRE E ATTRARRE IL PERSONALE

Fig. 5.44 – Le attività di formazione nel suo bar (val. %)



Fonte: Indagine Fipe - Format Research, 2025

Anche per i bar, il principale ambito di formazione è quella obbligatoria sulla normativa in materia di sicurezza e igiene sul lavoro: infatti, ha interessato il 95,2% dei bar. Altri ambiti sono le competenze

culinarie, ad esempio la preparazione di nuovi piatti, tecniche di cucina, ecc. (16,6%) e le tecniche di servizio, dall'accoglienza, alla gestione della sala, ecc. (9%).

Tab. 5.6 – Principali materie della formazione erogata ai lavoratori del suo bar (val. %)

Ambiti di formazione	Val. %
<b>Normative di sicurezza e igiene sul lavoro</b> (es. HACCP, sicurezza alimentare, gestione dei rifiuti)	<b>95,2</b>
<b>Competenze culinarie</b> (es. preparazione di nuovi piatti, tecniche avanzate di cucina, pasticceria, lavorazione di materie prime)	<b>16,6</b>
<b>Tecniche di servizio</b> (es. accoglienza, gestione sala/bar, ottimizzazione del servizio al tavolo)	<b>9,0</b>
<b>Digitalizzazione e uso di strumenti tecnologici</b> (es. gestione di software per prenotazioni, sistemi di cassa elettronica, ordini digitali)	<b>2,1</b>
<b>Gestione delle relazioni con i clienti</b> (es. gestione di reclami, tecniche di vendita, fidelizzazione della clientela)	<b>1,7</b>
<b>Competenze linguistiche</b> (es. inglese o altre lingue per interazione con clienti stranieri)	<b>1,4</b>
<b>Marketing e comunicazione</b> (es. promozione sui social media, gestione della brand identity)	<b>0,7</b>
<b>Leadership e gestione del personale</b> (es. formazione per responsabili di reparto o team leader)	<b>0,3</b>

Fonte: Indagine Fipe - Format Research, 2025

Diversamente dai ristoranti, la tipologia di attività formativa prevalente è quella sul campo, ovvero

attraverso l'affiancamento di personale esperto a colleghi neo-assunti (42,4%). Il 38,6% degli

**SELEZIONARE, GESTIRE E ATTRARRE IL PERSONALE**

imprenditori indica poi l'attività in aula, mediante didattica frontale con docenti ed esperti, il 33,7% modalità di formazione a distanza tramite webinar o l'utilizzo di piattaforme digitali dedicate. Il 30,4%

richiama modalità di apprendimento pratico, direttamente lo svolgimento del lavoro quotidiano.

**Fig. 5.45 - Modalità di erogazione della formazione erogata ai lavoratori del suo bar (val. %)**



Fonte: Indagine Fipe - Format Research, 2025



## Approfondimento - L'elefante nella stanza: la mancanza di soft skill e le palestre che abbiamo già

di Riccarda Zezza, Direttrice scientifica di Lifeed

### La sfida delle competenze soft

Tutti parlano di competenze tecniche. Nel settore della ristorazione si guarda soprattutto all'esperienza nel servizio, alla conoscenza del prodotto, alla rapidità di esecuzione. Eppure, come evidenziano i dati che sono stati presentati nel capitolo 5, quando si chiede ai datori di lavoro cosa servirà sempre di più per lavorare nel settore emergono tre fattori fondamentali: la capacità di relazionarsi con il cliente, il lavoro di squadra, la precisione e l'attenzione ai dettagli. Tre aree di capacità molto difficili da apprendere attraverso i manuali, ma che si sviluppano nell'esperienza. In questo contesto rientra il grande e trascurato capitolo delle soft skills, ovvero le competenze trasversali.

Ancora oggi, le soft skills restano l'elefante nella stanza: tutti le cercano, ma pochi sanno come trasferirle e misurarle. Si tratta di un problema enorme, ma anche di un'opportunità.

### Il paradosso dell'apprendimento delle soft skills

Le competenze tecniche sono conosciute ed è risaputo come apprenderle e aggiornarle. La formazione tradizionale prevede corsi, manuali, affiancamento sul campo, aggiornamenti periodici per adattarsi alle nuove esigenze del mercato. Per l'apprendimento delle soft skills la questione è diversa: non basta un corso o un esame per svilupparle, occorrono tempo, esperienza e contesti reali in cui metterle alla prova.

Apprendere le competenze trasversali appare molto costoso, perché richiede continue palestre esperienziali e molte ore di pratica. Il problema è che queste ore non si possono concentrare in un'aula: devono essere vissute, sperimentate, interiorizzate. Ecco perché l'investimento in competenze soft viene spesso trascurato o rimandato. Ma oggi sappiamo che la vita stessa offre queste palestre, mettendo a disposizione delle persone infinite occasioni di apprendimento a costo zero. Il solo punto critico è sapere riconoscerle e valorizzarle.

### Le palestre che abbiamo già ma che non sappiamo "vedere"

Se la soluzione fosse già sotto i nostri occhi? Se la palestra esperienziale per le soft skills fosse già a disposizione di tutti, ma semplicemente ancora poco visibile? Ogni persona, nella propria vita, possiede ruoli che allenano le competenze trasversali molto più di qualunque corso. Essere genitore, gestire una crisi, organizzare un evento tra amici, risolvere un conflitto familiare: sono esperienze che insegnano problem solving, comunicazione, gestione dello stress, leadership.

La vita, con i suoi eventi e i suoi ruoli, è una scuola continua, a tutte le età<sup>6</sup>. Si diventa leader senza accorgersene quando si cresce un figlio o nella relazione con un genitore; si gestisce un team senza saperlo quando si organizza un incontro di beneficenza o una partita di calcio. Il mondo del lavoro considera queste esperienze come estranee, ma la realtà è che chi ha imparato a negoziare con un bambino di due anni possiede (potenzialmente) le tecniche anche per gestire un cliente difficile. Chi si prende cura di un genitore anziano ha maturato la pazienza e l'attenzione ai dettagli richieste nel servizio di alto livello. Chi ha attraversato un viaggio per salvarsi dalla guerra, saprà gestire le crisi e la complessità.

Quando le persone imparano a trasferire le competenze soft che possiedono da un ruolo all'altro, insieme a tali capacità passa anche la loro capacità di cura. Non è un'abilità isolata, ma un modo di stare nel mondo che attiva molte altre capacità: ascolto, empatia, precisione, collaborazione. Chi sa prendersi cura di qualcosa

---

<sup>6</sup> Si veda a proposito il libro di R. Zezza "Cura. Voci del lavoro nuovo", Franco Angeli, 2025.



o qualcuno sviluppa inevitabilmente un insieme di competenze che lo rendono più efficace, sia nella vita privata che nel lavoro. Inoltre, la cura ha un effetto trasformativo su chi la esercita: svela, accende, rafforza. Fa stare bene non solo chi la riceve, ma anche chi la dà, perché è un istinto fondamentale della nostra specie. La scienza lo dimostra: prendersi cura degli altri attiva circuiti neuronali in grado di generare benessere e connessione.

*Quando ci prendiamo cura, fioriamo, perché la cura è inscritta nella nostra sopravvivenza e quindi ci fa bene e ci fa stare bene.*

*Basta osservare una persona mentre fa il suo lavoro, qualunque esso sia, per vedere la differenza tra la presenza e l'assenza di cura.*

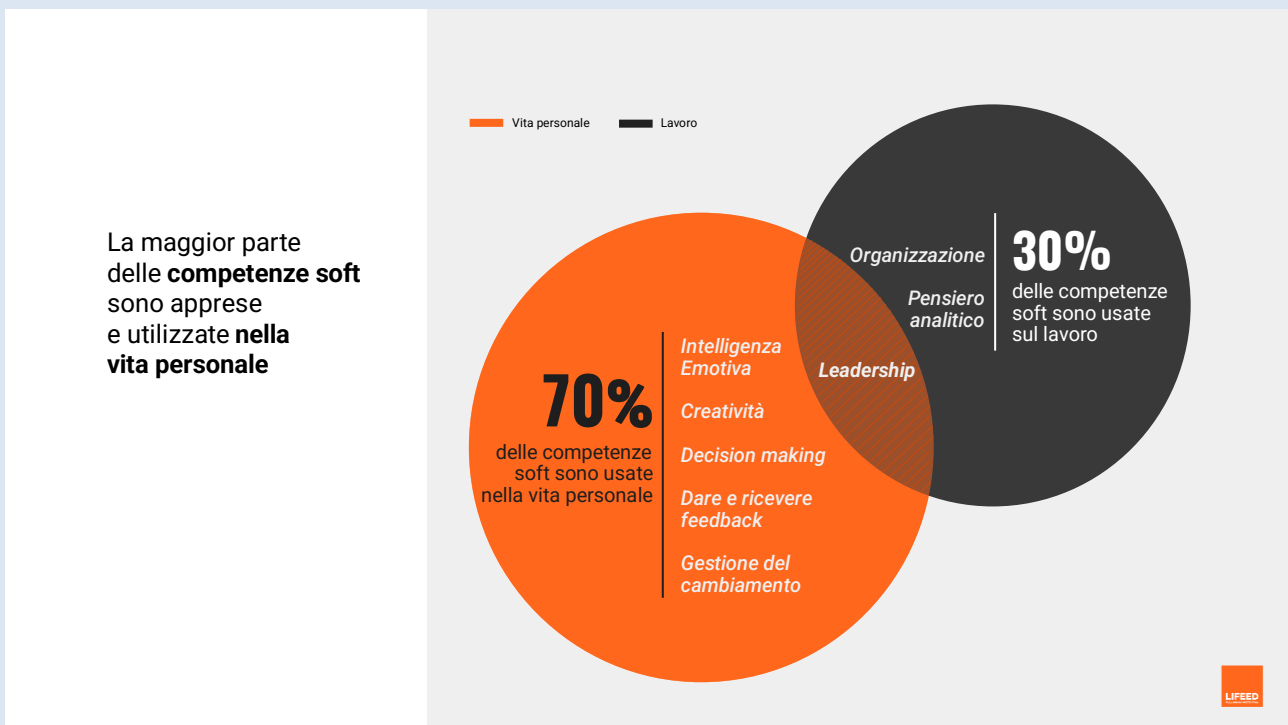
*Non solo nel risultato (uno sbuffo a forma di cuore dentro a un cappuccino), ma anche su di lei (un sorriso, un'anima quieta) e su di noi.*

*La cura passa di mano: se riceviamo cura, saremo istintivamente portati a darne.*

*Non solo nelle fasi della vita in cui ci è necessaria per sopravvivere, anche nei piccoli gesti quotidiani che non devono sempre dire qualcosa.*

*È soprattutto lì, nelle piccole cose di ogni giorno, che la cura fa la differenza<sup>7</sup>.*

**Fig. 1 – Le competenze soft nella vita personale e nel lavoro**



Fonte: Osservatorio vita-lavoro Lifeed

### La transilienza: imparare dai ruoli della vita

Esiste una capacità che rende più consapevoli della ricchezza dei nostri ruoli e consente di trasferire competenze e risorse tra di essi?

<sup>7</sup> Estratto da "Cura. Voci del lavoro nuovo", di R. Zezza, FrancoAngeli, 2025



Qui entra in gioco il metodo di “apprendimento basato sulla vita”, fondato sulla capacità di “transilienza<sup>8</sup>” (transizione+resilienza), espressione che nel 2023 è diventata uno dei neologismi riconosciuti dalla Treccani:

*Come energie e risorse emotive possono scorrere dalla vita al lavoro, così ci sono competenze che dal lavoro possono essere trasportate e messe a frutto nella vita privata: “Noi chiamiamo questa capacità transilienza: una meta-competenza che permette alle competenze e alle energie di fluire da una parte all’altra della vita<sup>9</sup>”.*

La transilienza permette di collegare i nostri sé in modo consapevole e, così facendo, di aumentare le opportunità di praticare e migliorare le nostre competenze. Ecco come:

1. sono consapevole che in un determinato ruolo possiedo un tratto caratteriale o una competenza di cui avrei bisogno in un altro ruolo;
2. identifico i comportamenti con cui esprimo quella competenza o quel tratto nel ruolo da cui voglio “prenderla”;
3. sperimento quegli stessi comportamenti (*mutatis mutandis*) nel nuovo ruolo e verifico “che effetto fa”, su di me e sugli altri.

La transilienza, quindi, non è solo la capacità di trasferire competenze, ma un metodo consapevole per valorizzare tutto ciò che si impara nella vita quotidiana e applicarlo al lavoro.

### **Lavorare sulle soft skills oggi non è un lusso: è una necessità ed è una grande opportunità**

Il settore della ristorazione è fondato sulle persone. Chi lavora in questo ambito non è solo un esecutore di compiti, ma un professionista della relazione. Ecco la rilevanza di competenze come la capacità di gestire il cliente, di lavorare in squadra, di affrontare con precisione e attenzione ogni dettaglio.

La cura allora diventa cruciale.

Nei pubblici esercizi, come nella vita, la qualità del servizio non dipende solo da ciò che si fa, ma da *come* lo si fa. Un sorriso, un’attenzione in più, un piccolo gesto che dimostra considerazione possono trasformare una semplice interazione in un’esperienza che trasmette cura, nel lavoro come nella vita, e fare la differenza.

La buona notizia è che non servono investimenti impossibili per colmare il gap delle soft skill. Serve un cambio di prospettiva: vedere e valorizzare le numerose palestre già disponibili. La risposta è nella nostra vita.

---

<sup>8</sup> Il concetto di “transilienza” è stato sviluppato da Riccarda Zezza e dall’executive coach Andrea Vitullo e presentato nel libro *MAAM – La maternità è un master*, Bur 2014.

CONSUMI E CONSUMATORI

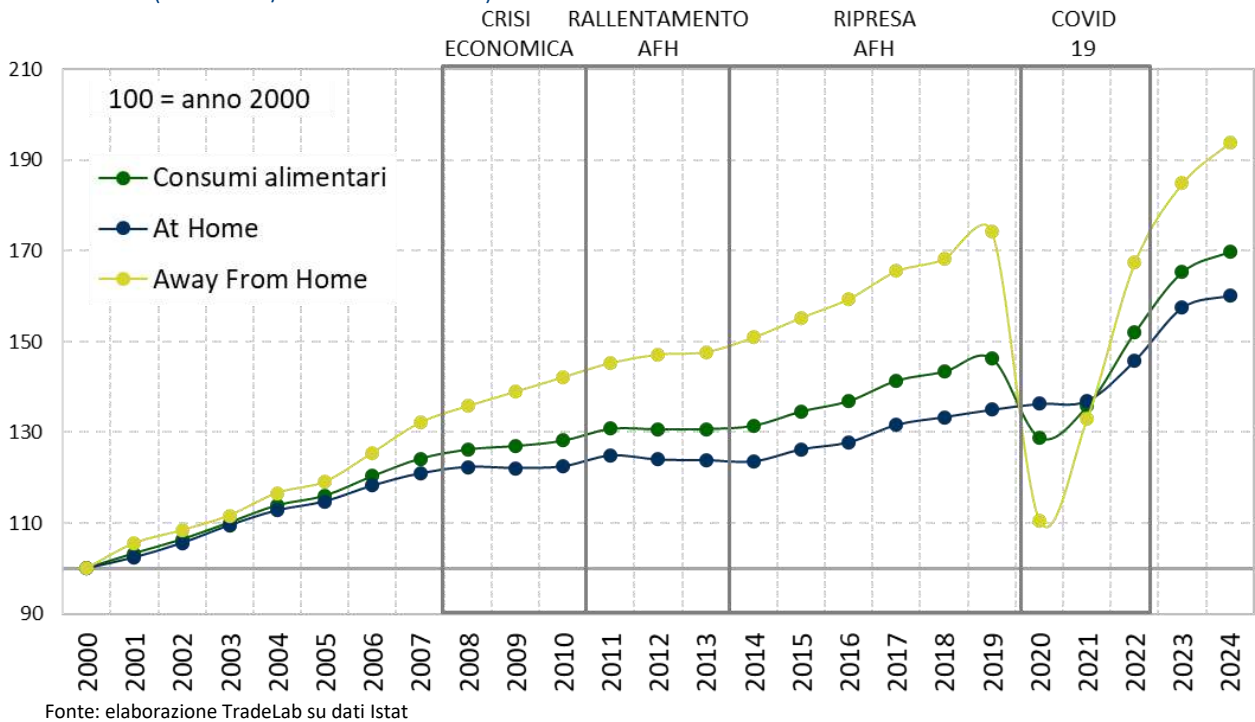
## 6. CONSUMI E CONSUMATORI

### 6.1 La dinamica dei consumi alimentari fuori casa

Il 2024 si chiude con un valore stimato di oltre 96 miliardi. Osservando la dinamica dei consumi alimentari Away From Home, dopo due anni di forte crescita, per la prima volta da dopo la pandemia, nel 2024 i consumi alimentari fuori casa fanno registrare un rialzo a valore più contenuto rispetto al passato (+4,9% vs 2023; mentre nel

2023 il mercato aveva fatto registrare una variazione del +10,5% rispetto al 2022). Indice di maggiore cautela da parte dei consumatori, oggi più sensibili al prezzo e più attenti a contenere la propria spesa, a fronte di un'inflazione del settore che nel 2024 si è mantenuta al di sopra della media.

**Fig. 6.1 - Confronto tra l'andamento dei consumi Away From Home e At Home in Italia**  
(Trend 2000/2024 - valori correnti)



Nel complesso i consumi alimentari<sup>10</sup>, nel 2024, sono stati pari ad oltre 292 miliardi di euro, di cui 196 miliardi *At Home* e 96 miliardi *Away From Home*.

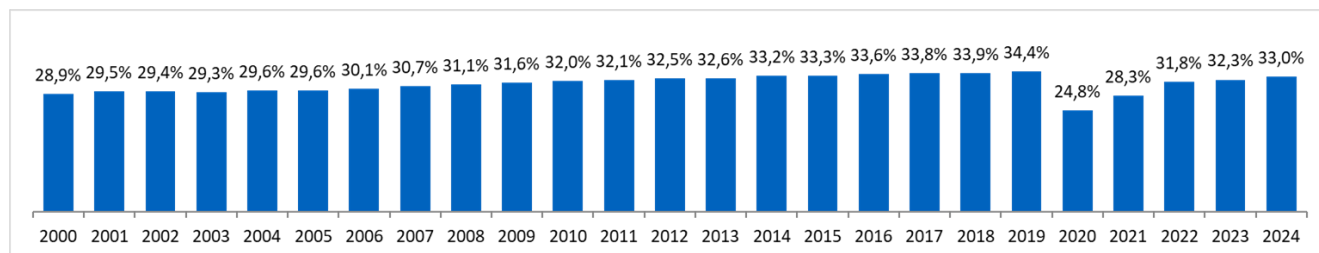
Considerando un trend di lungo periodo, dal 2000 al 2024, il valore del mercato AFH risulta cresciuto

del +92% a valori correnti, molto più del mercato dei consumi alimentari *At Home* (+64% a valori correnti). Nel 2019 l'incidenza dei consumi fuori casa sul totale dei consumi alimentari era pari al 34%, è scesa al 24% nell'*annus horribilis* della pandemia, per poi risalire al 33% nel 2024

<sup>10</sup> Includere le bevande alcoliche

CONSUMI E CONSUMATORI

Fig. 6.2- Quota consumi AFH sul totale consumi alimentari (Trend 2000/2024 - valori correnti)



Fonte: elaborazione TradeLab su dati Istat

Tab. 6.1 – Consumi alimentari (Miliardi di euro correnti)

	2019	2020	2021	2022	2023	2024*	var. assoluta '24/'19	var. % '24/'19	var. assoluta '24/'23	var. % '24/'23
<b>CONSUMI ALIMENTARI</b>	<b>252</b>	<b>222</b>	<b>234</b>	<b>262</b>	<b>285</b>	<b>292</b>	<b>41</b>	<b>16,2%</b>	<b>8</b>	<b>2,7%</b>
In casa	165	167	168	179	193	196	31	18,7%	3	1,7%
Fuori casa	87	55	66	83	92	96	10	11,3%	5	4,9%

(\*) stima Fipe

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

Nel 2024, come visto sopra, il mercato fuori casa è cresciuto del +4,9% a valori correnti, rispetto all'anno precedente, mentre i consumi alimentari

domestici sono cresciuti del +1,7% trainati esclusivamente dall'aumento dei prezzi.

Tab. 6.2 – Consumi alimentari fuori casa (AFH) Prezzi correnti e prezzi 2024 (Mln. €)

	2019	2020	2021	2022	2023	2024*
Prezzi correnti	86.600	54.900	66.100	83.200	91.900	96.400
Prezzi 2024	102.300	64.100	75.800	90.900	94.900	96.400

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

(\*) stima Fipe

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

Archiviata la pandemia, in un quadro geo-politico ancora complicato ed instabile, il tema del 2024 che ha preoccupato di più gli italiani è quello dell'inflazione.

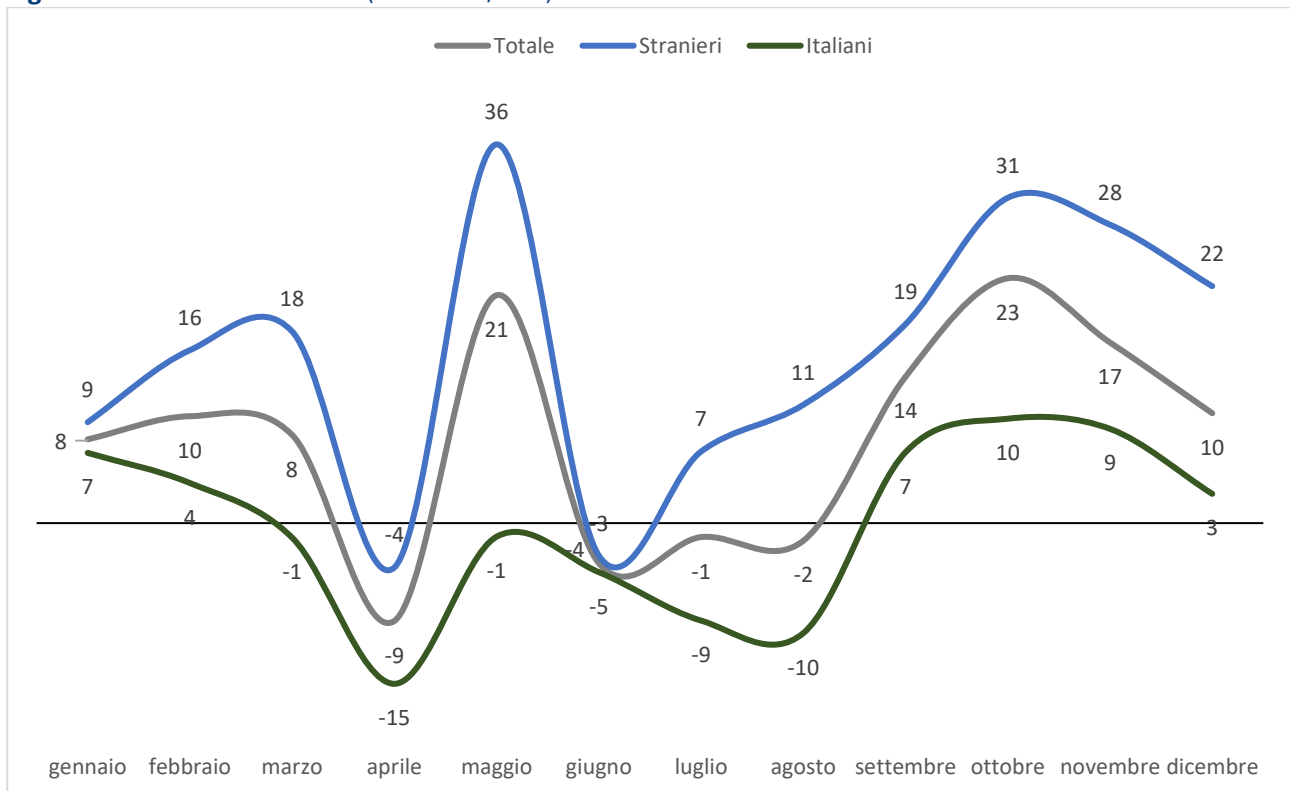
Con l'aumento dei prezzi dei beni e dei servizi e il ridursi dei risparmi accumulati durante gli anni della pandemia, i consumatori si sono trovati a rivedere le proprie abitudini di spesa e adottare strategie di acquisto più oculate. Allo stesso

CONSUMI E CONSUMATORI

tempo, ciò ha portato ad un aumento di attenzione verso investimenti e risparmi, per cercare di proteggere il proprio 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 non si è tuttavia verificata una riduzione 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. Per il mercato fuori casa un volano importante continua a essere il **turismo**. Nel 2024 si è

consolidata la crescita della componente estera, che ha incrementato i consumi soprattutto nelle grandi città d'arte e, a livello di canale, soprattutto in ristoranti e hotel. Nel 2024 si sono sentiti gli effetti, da un lato, dell'impatto dell'inflazione sul sistema vacanze con una crescita del costo degli alloggi e una riduzione dei giorni di vacanza (circa 4,7 milioni di presenze di italiani in meno), di un meteo più instabile e meno favorevole rispetto al 2023 e di una ripresa dei viaggi all'estero degli italiani, mentre dall'altro, della crescita del turismo straniero (circa 16 milioni di presenze in più); il bilancio è comunque positivo perché porta a un saldo complessivo di oltre 11 milioni di presenze (+2,5%) grazie proprio al contributo dei turisti stranieri.

Fig. 6.3 – Presenze turistiche (var. % 2024/2019)



Fonte: elaborazioni TradeLab su dati Istat

**CONSUMI E CONSUMATORI**

Nel 2024 le presenze turistiche hanno complessivamente superato i livelli del 2019 (+5,0%) con 458,4 milioni di presenze rispetto ai 436,7 milioni del 2019; in realtà sono state superate le presenze straniere (+13,3%), non quelle italiane (-3,6%).

Un altro elemento rilevante per i consumi fuori casa è 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 2024 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 complessivamente è abbastanza stabile nell’arco dell’anno. Il lavoro da casa ha impatto soprattutto sull’occasione del pranzo e su alcuni canali, come mense, lunch bar o distributori automatici. Probabilmente lo smart working porterà a una redistribuzione dei consumi tra canali e territori, favorendo centri urbani di minori dimensioni e modalità di consumo smart come il delivery.

**Tab. 6.3 – Incidenza Smart Working per segmento di popolazione**

<b>TOTALE</b>		<b>18%</b>
<b>Genere</b>	Uomo	18%
	Donna	<b>17%</b>
<b>Fascia di età</b>	18/24 anni	14%
	25/34 anni	<b>21%</b>
	35/44 anni	<b>20%</b>
	45/54 anni	16%
	55/64 anni	17%
	65/74 anni	13%
<b>Area geografica</b>	Nord Ovest	<b>21%</b>
	Nord Est	14%
	Centro	<b>20%</b>
	Sud e Isole	15%
<b>Ampiezza comune</b>	<10 mila ab.	15%
	10 mila-30 mila ab.	15%
	30 mila-100 mila ab.	18%
	100 mila-250 mila ab.	15%
	>250 mila ab.	<b>27%</b>

Fonte: TradeLab - AFH Consumer Tracking (aggiornamento gennaio 2025)

**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

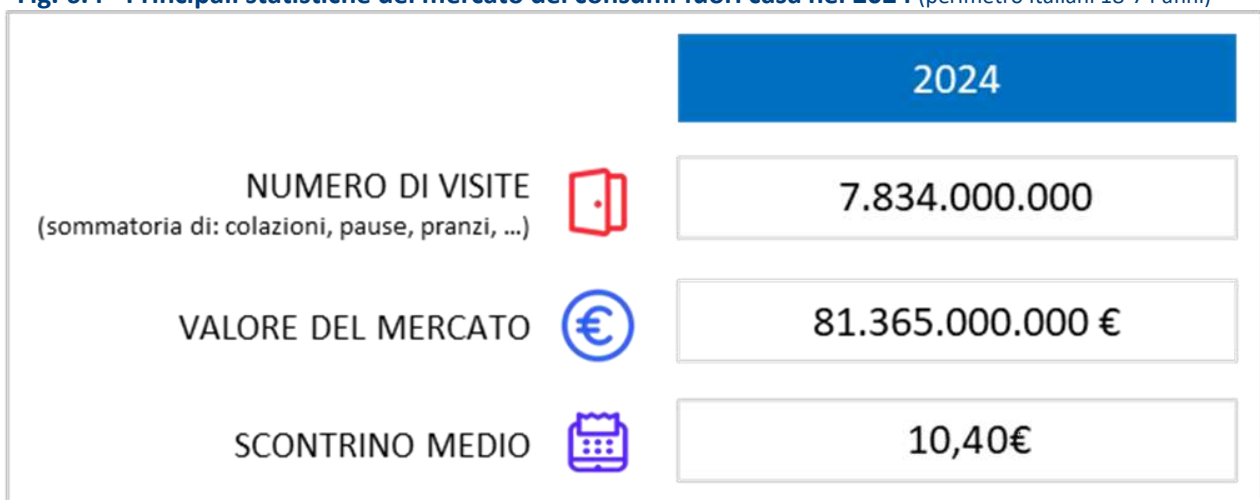
consumatori attraverso un campione di circa 6.000 interviste al mese e oltre 75.000 all’anno. Target dell’analisi è la popolazione italiana con età dai 18 ai 74 anni, pari a circa 45 milioni di individui. Si ricorda che il perimetro dell’analisi non

**CONSUMI E CONSUMATORI**

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 scolastica, religiosa e militare; per questo il valore dei consumi considerati è pari a circa **81,4 miliardi di euro**, rispetto a un **valore complessivo** ben più consistente; 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 2024 sono state complessivamente realizzate circa 8 miliardi di visite (**9,8 considerando l'intero mercato, ad esclusione del distributore automatico**), con uno scontrino medio di 10,40€ in crescita del +2%.

**Fig. 6.4 - Principali statistiche del mercato dei consumi fuori casa nel 2024** (perimetro Italiani 18-74 anni)



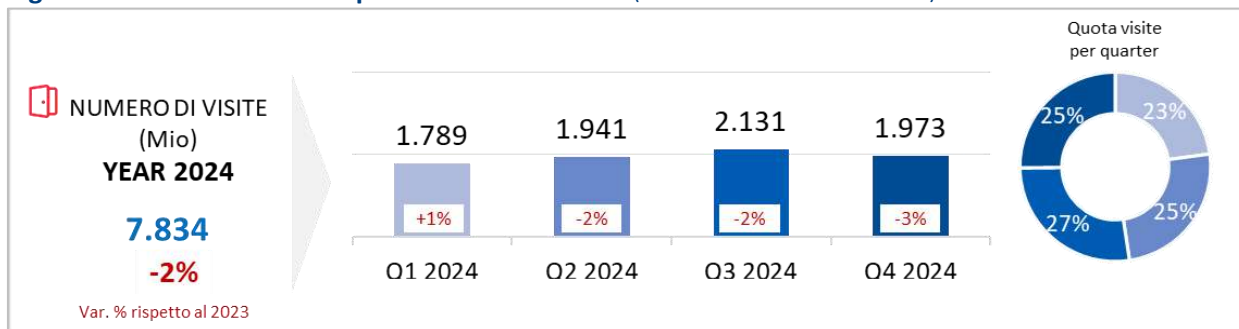
Fonte: AFH Consumer Tracking - TradeLab

L'andamento delle visite per trimestre indica come temporalmente il calo si sia concentrato soprattutto nell'ultimo trimestre. Dopo un inizio anno all'insegna della stabilità (+1% rispetto all'anno precedente), un secondo trimestre negativo (-2%), anche a causa di una primavera particolarmente fredda e piovosa, e un trimestre estivo inferiore ai risultati dello scorso anno (-2%),

anno che tuttavia occorre ricordare essere stato ancora molto positivo, il quarto trimestre ha sancito una "difficoltà" del comparto (-3%). Così, nel 2024 la crescita a valore del mercato si lega alla dinamica dei prezzi, oltre che alla tenuta della spesa media complessiva, dato che la frequentazione mostra un primo reale abbassamento da dopo la pandemia.

CONSUMI E CONSUMATORI

Fig. 6.5 – Il trend delle visite per trimestre nel 2024 (esclusi distributori automatici)



Fonte: AFH Consumer Tracking – TradeLab

Per approfondire l’analisi dei comportamenti di consumo si considereranno ora alcune variabili significative quali le occasioni di consumo, le

tipologie di canali frequentati e la dimensione geografica.

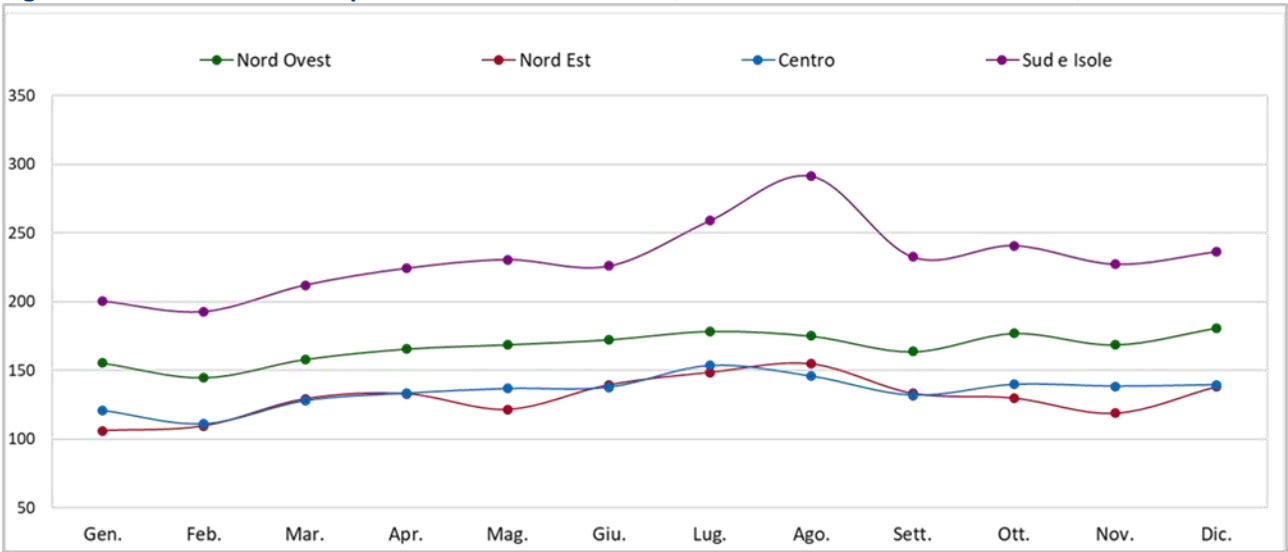
6.3.1 La dimensione geografica dei consumi

Per quanto riguarda la **dimensione geografica** dei consumi, si possono effettuare alcune considerazioni. In tutte le aree si registrano riduzioni delle visite; la decrescita complessiva più marcata è nel Nord Est (-3%) in larga parte attribuibile alle condizioni meteo e al turismo, segue il Nord Ovest (-2%), più stabili Centro e Sud e Isole (-1%); il Sud e isole si conferma l’area con la maggior quota di visite, in particolare con riferimento ai mesi estivi, grazie ancora a un ruolo importante del turismo italiano. Considerando la **dimensione dei centri**, è interessante notare come siano, da un lato, i grandi centri urbani (con oltre 100.000 abitanti) e, dall’altro, i piccoli centri (fino a 10.000 abitanti) a mostrare un andamento

negativo delle visite. Per i primi (grandi centri urbani), sappiamo il ruolo giocato dal mantenimento dello smart working; mentre il progressivo spopolamento penalizza i centri urbani di minori dimensioni. Trend positivi si registrano, invece, per i centri urbani di medie dimensioni (10.001-100.000 abitanti), che presentano trend di crescita soprattutto nei mesi estivi, grazie anche a un turismo più nazionale, locale e di prossimità, ma anche nel resto dell’anno registrano livelli interessanti di visite e consumi. Un’ulteriore conferma della crescita di interesse degli italiani verso centri di medie dimensioni che offrono anche una migliore qualità della vita.

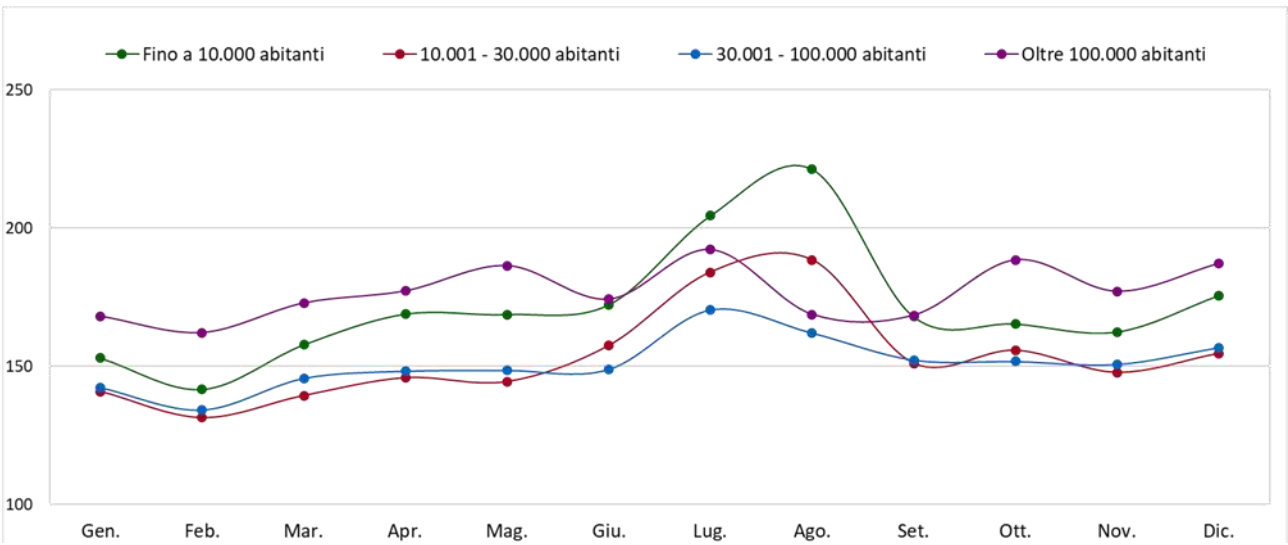
CONSUMI E CONSUMATORI

Fig. 6.6 – Il trend delle visite per territorio – anno 2024 (in milioni - esclusi distributori automatici)



Fonte: AFH Consumer Tracking – Tradelab

Fig. 6.7 – Il trend delle visite per ampiezza centro – anno 2024 (in milioni - esclusi distributori automatici)



Fonte: AFH Consumer Tracking – Tradelab

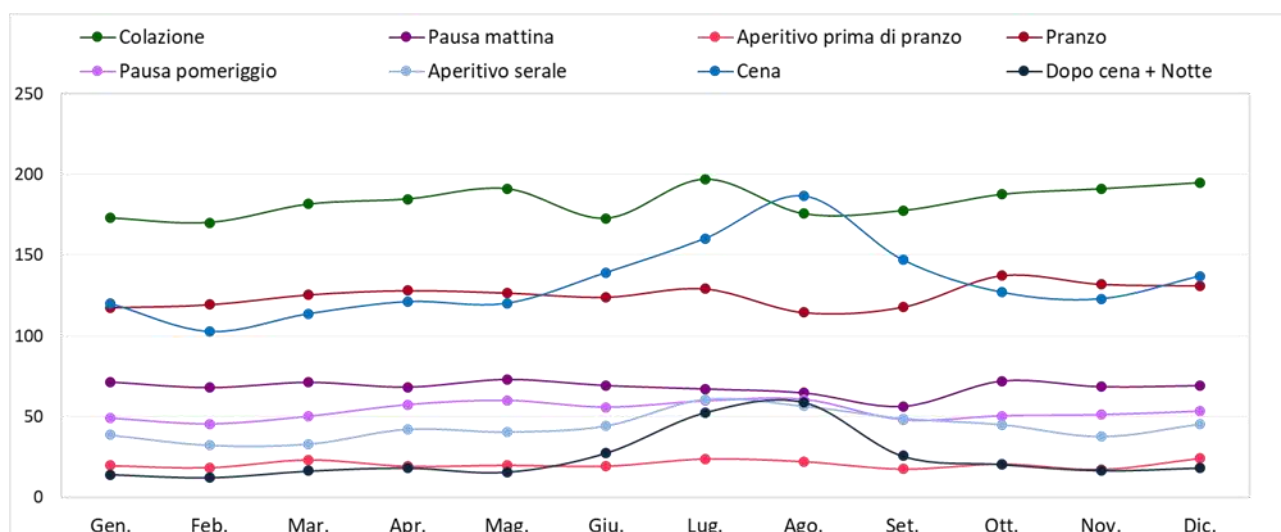
CONSUMI E CONSUMATORI

6.3.2 Le occasioni di consumo

Rispetto al 2023 quasi tutte le occasioni mostrano un trend negativo delle visite, eccetto tre (colazione, pranzo e cena). In un ranking delle migliori performance, troviamo al primo posto la colazione l'unica in crescita nel 2024 (+1%), occasione di consumo maggiormente orientata - rispetto al passato - alla socialità, oltre che a scontrino basso. Seguono pranzo e cena, pressoché stabili rispetto all'anno precedente

(-1%). In riduzione, invece, pausa mattina (-3%) e aperitivo serale (-2%). In decisa difficoltà dopocena/notte (-5%) e pausa pomeriggio (-7%). Nel 2024 il peso delle occasioni diurne sul totale delle visite è pari al 69% (in particolare 28% solo a colazione e 19% a pranzo), la cena cresce molto nel periodo estivo per poi risultare inferiore o pari al pranzo nei mesi successivi.

Fig. 6.8 – Il trend delle visite per occasione di consumo - anno 2024 (in milioni - esclusi distributori automatici)



Fonte: AFH Consumer Tracking - TradeLab

Nel complesso:

- ➡ la colazione fa registrare nel 2024 una nuova valenza esperienziale e si qualifica anche come momento di socialità. La colazione è l'occasione che ha subito meno l'impatto della pandemia, mantenendo visite abbastanza costanti nel tempo;
- ➡ 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 dell'aperitivo si correla al calo delle visite registrato per le generazioni Z e Millennials;
- ➡ anche il dopocena soffre la mancanza di un target di frequentatori più giovani che probabilmente, con la Pandemia, ha cambiato in modo sensibile le proprie abitudini di consumo.

CONSUMI E CONSUMATORI

6.3.3 I canali di consumo

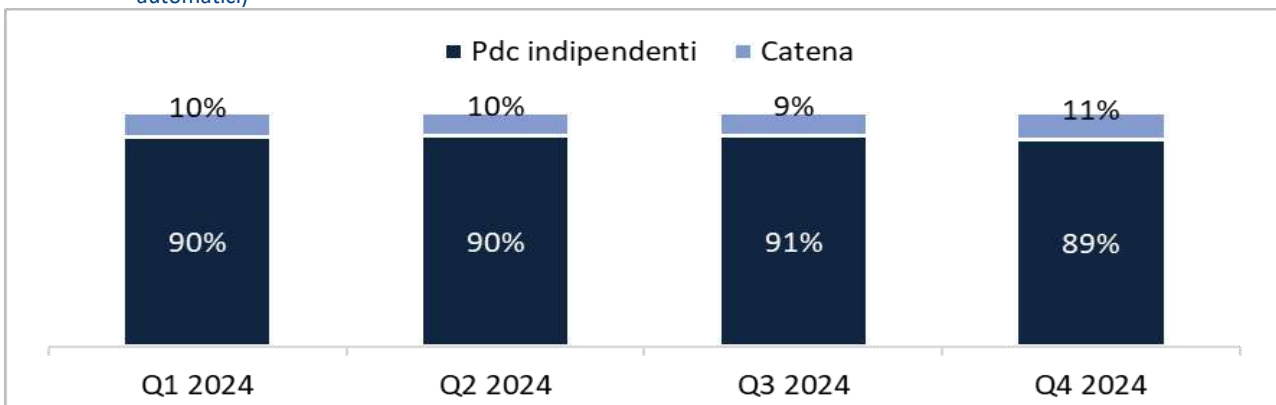
Dal punto di vista dei canali nel 2024 si rileva un andamento positivo delle visite solo per tre canali: i **ristoranti di fascia alta** (+6%), seguiti - sempre con trend di crescita sopra la media del mercato - dalla **ristorazione commerciale** e dalle **pizzerie** (entrambi i canali: +2%).

Nel 2024 gli **esercizi della ristorazione commerciale in catena** hanno raccolto in tutti i trimestri dell'anno, una quota visite intorno al 9/11% (stabile 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 forte sviluppo anche in termini di rete di punti di consumo; è un segmento di mercato che riesce

ad intercettare i bisogni dei consumatori, dando soluzioni value for money, particolarmente apprezzate dal target più giovane. 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 medio alto (+6%) e le pizzerie (+2%), meno positive per quella di livello medio basso tra 25 e 35€ (-2%) e le attività di ristorazione con spesa media inferiore a 25€ (-5%).

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, in genere 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 veloce** raccoglie circa il 7% 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 -8% rispetto al 2023), mentre rimane

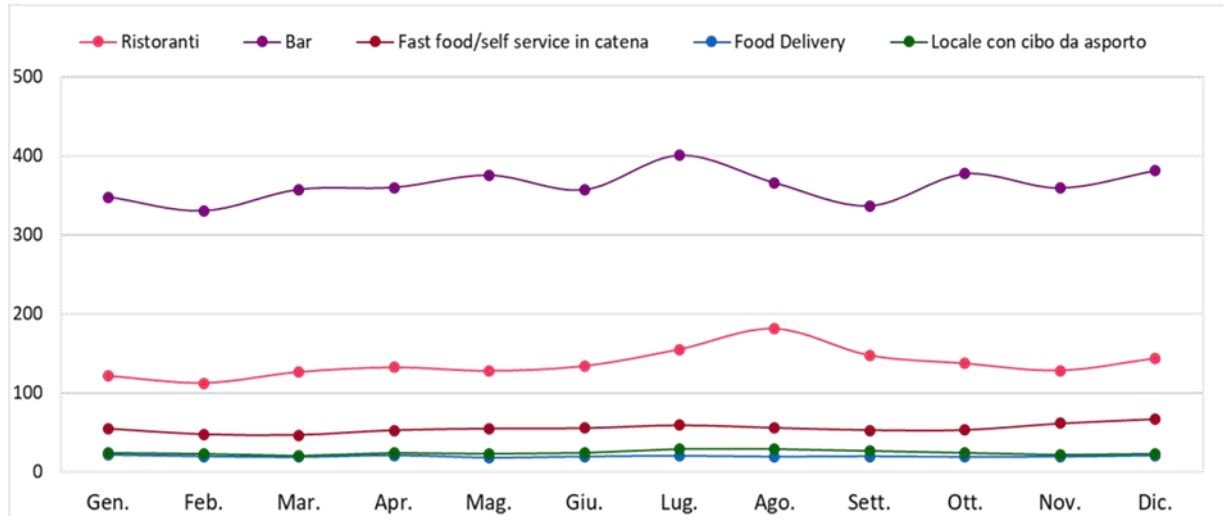
pressoché stabile il peso di quella *on line* che utilizza piattaforme specializzate, confermando un'abitudine alla fruizione di questo canale da parte degli italiani.

Nel 2024 il Food Delivery ha raggiunto un valore complessivo di **2,5 miliardi di euro**. 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 290 milioni.

CONSUMI E CONSUMATORI

Fig. 6.10 - Il trend delle visite per i principali canali -anno 2024 (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 porterà a una razionalizzazione 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 2024 e lo avrà nel 2025;
- ➔ la **crescita della ristorazione in catena**, che riesce anche ad intercettare un target molto giovane che sta disertando gli altri canali;
- ➔ 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 sempre più in ottica omnichannel, integrando strumenti digitali sia nelle operazioni di *front-office* (prenotazione, presa d'ordine, consultazione del menù pagamento, comunicazioni social) che in quelle di *back-office* (gestione acquisti, ecc.);

- ➔ un ulteriore tema che ha visto la luce a fine 2024, e di cui vedremo gli effetti nel 2025, è l'introduzione del nuovo codice della strada.

Il mercato fuori casa è sempre più importante per le aziende e per gli imprenditori a tutti i livelli della filiera, anche perché è un mercato in cui è possibile recuperare marginalità rispetto al mercato AT Home, che da anni presenta ridotti 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 offerta.



## Approfondimento - I segmenti di consumatori

Nel 2024 la frequentazione del fuoricasa appare distribuita tra popolazione maschile (51% delle visite annue complessive) e femminile (49% delle visite).

Si conferma, considerando le occasioni di frequentazione, una maggior presenza degli **uomini** nel momento della colazione, 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 nelle Gelaterie.

La fascia dei **giovani (16-34 anni)** ha ridotto la frequentazione del fuori casa (-4%) e questo impatta soprattutto sull'andamento delle occasioni serali. 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 della cena (occasione che raccoglie circa un quarto delle loro visite) e del dopocena; rispetto agli altri target, frequentano maggiormente bar serali, discoteche e luoghi di consumo *easy* (Fast Food, ristoranti low cost, *take away*, eventi, fiere) e utilizzano di più il Food Delivery.

Le **fasce di età centrali (35-54 anni)** sono un target importante perché raccoglie circa il 40% delle visite fuori casa complessive, con un leggero decremento nel numero di visite rispetto al 2023 (-5%). Si conferma una frequentazione più legata al lavoro (e quindi alle occasioni della colazione e del pranzo che insieme raggiungono 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; è anche la fascia di età con un maggior utilizzo di mense.

I **consumatori più adulti (oltre 55 anni)** hanno aumentato la frequentazione del fuori casa (+5% rispetto al 2023). Questo target vale circa 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 (52%); le restanti visite riguardano i momenti conviviali di pranzo e cena (33%). Il canale che frequentano maggiormente sono i bar diurni (61% delle visite) e i canali della ristorazione (21%).



I TREND GLOBALI

7. I TREND GLOBALI

7.1 Alcuni trend rilevanti per la Ristorazione Italiana

Negli ultimi anni il fuori casa italiano ha subito una trasformazione profonda, riflesso di un mutamento culturale dei consumatori e di nuove priorità che ridefiniscono stili di vita e scelte alimentari. In questo contesto emergono tre trend di lungo periodo:

1. l'aumento della domanda di prodotti salutari: la ricerca del benessere spinge i consumatori verso cibi sani e ingredienti innovativi che valorizzano la qualità e la salute
2. l'interconnessione tra sostenibilità e cibo, con ristoratori e produttori impegnati

nell'adozione di pratiche eco-compatibili e nella revisione dell'intera filiera, dalla materia prima alla gestione degli scarti;

3. l'evoluzione dei modelli di consumo che evidenzia una distinzione tra l'esperienza sociale e conviviale offerta dalla cena fuori e l'accento più funzionale della cena domestica.

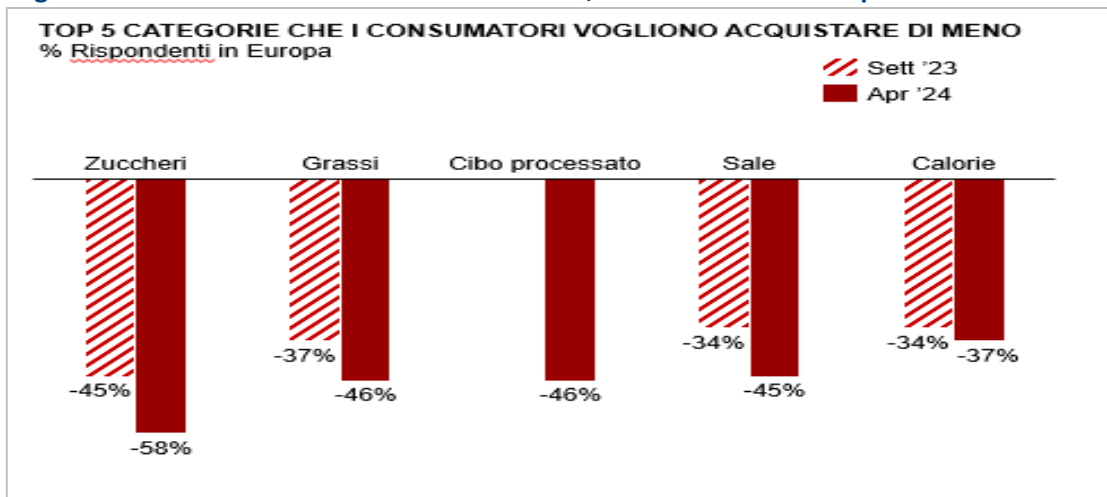
Questi trend delineano un futuro in cui innovazione, prodotti salutari e responsabilità ambientale sono imperativi imprescindibili.

7.2 Aumento della domanda di prodotti salutari

Da diverso tempo, lo sviluppo di abitudini salutari rappresenta un tema centrale per i consumatori: in media, più di 1 cittadino europeo su 2 dichiara che la salute è importante o molto importante e

che condiziona il suo comportamento. Per quanto riguarda il consumo di cibo, tali abitudini si traducono in una progressiva riduzione del consumo di zuccheri, grassi e cibi processati.

Fig. 7.1 - Cambiamento di abitudini di consumo, Settembre 2023 vs. Aprile 2024



Fonte: Bain EMEA Consumer Pulse Survey, con Dynata

In Europa, rimangono fondamentali i prodotti di provenienza locale, non processati e di origine vegetale, con dei distinguo tra le varie generazioni. Si evidenzia un chiaro distacco tra le nuove

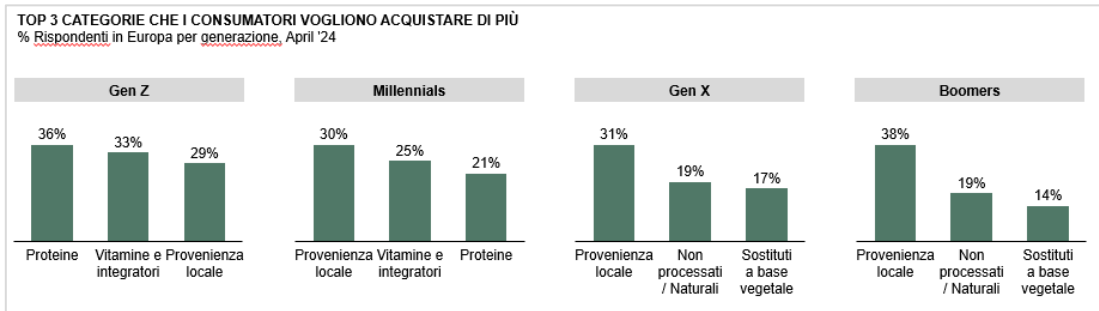
abitudini dei Gen Z e Millennial rispetto alle generazioni precedenti. Le nuove generazioni (Gen Z e Millennials) tendono a preferire cibo funzionale, incrementando quindi il consumo di

I TREND GLOBALI

proteine, vitamine e integratori, mentre i Gen X e Boomers sono maggiormente interessati a prodotti non processati ed a base vegetale. In questo contesto europeo, l'Italia è il Paese con la più alta incidenza di persone attente alla propria salute: il 73% dichiara che la salute è importante o

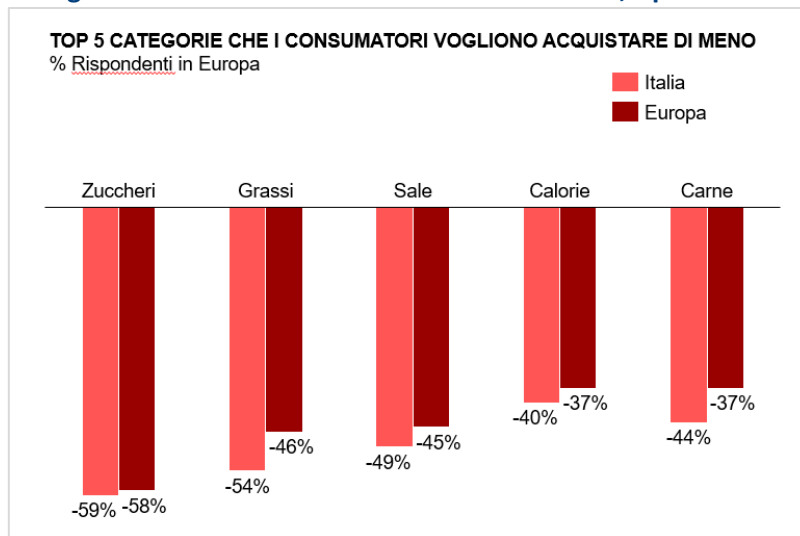
molto importante, contro un valore medio che in Europa si attesta al 66%. Questo si riflette anche nelle abitudini di consumo dei cibi: gli italiani tendono a ridurre il consumo di zuccheri, grassi e sale più della media europea

Fig. 7.2 - Cambiamento di abitudini di consumo per generazione, Aprile 2024



Fonte: Bain EMEA Consumer Pulse Survey, con Dynata

Fig. 7.3 - Cambiamento di abitudini di consumo, Aprile 2024



Fonte: Bain EMEA Consumer Pulse Survey, con Dynata

La crescente domanda di alimenti salutarì sta trasformando il settore della ristorazione. I ristoratori sono sempre più chiamati a rinnovare i loro menù, introducendo piatti che utilizzino ingredienti freschi, locali e poco processati, in linea con le aspettative di una clientela attenta al

proprio benessere. In questo scenario, l'attenzione alla salute non solo migliora l'esperienza del cliente, ma diventa anche un'importante leva competitiva per differenziare l'offerta in un mercato sempre più dinamico e orientato ai prodotti salutarì.

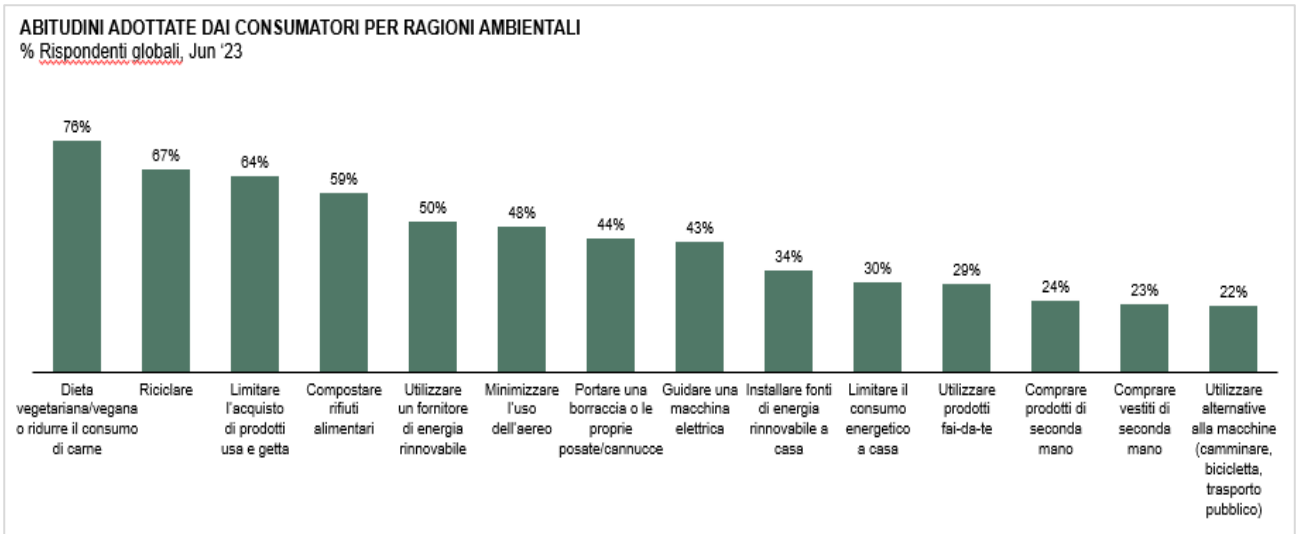
I TREND GLOBALI

7.3 Sostenibilità e cibo sempre più interconnessi

La sostenibilità alimentare è oggi un valore fondamentale che trasforma il modo in cui i consumatori scelgono cibo e ristoranti. Il cibo è valutato non solo per il suo valore nutrizionale e i benefici per la salute, ma anche per il suo impatto sul pianeta, indirizzando le scelte verso prodotti

con origine trasparente, etici e a basso impatto. Infatti, globalmente, il 76% delle ragioni che spinge a ridurre il consumo di carne a favore delle verdure deriva da preoccupazioni ambientali, la percentuale più alta tra tutte le abitudini adottate per diminuire il proprio impatto sull'ambiente.

Fig. 7.4 - Cambiamento di abitudini, Giugno 2023



Fonte: Bain Global ESG Survey

Non solo, a livello globale, il 65% dei consumatori è disposto a pagare un premium per prodotti eco-sostenibili mentre il 9% la considera una priorità assoluta. Questi dati evidenziano una consapevolezza crescente, sebbene in certi paesi le pressioni economiche e una minore diffusione di informazioni affidabili limitino l'adozione di pratiche eco-friendly.

In Italia il trend si manifesta in modo particolarmente incisivo: nel 2023 si è registrato un incremento del 5% nel consumo di prodotti bio e le diete vegetariane/vegane sono passate dal 6,6% al 9,5%, con oltre un quinto della popolazione che riduce attivamente il consumo di carne. Le ragioni di queste differenze risiedono in una forte cultura gastronomica, in una consolidata

filiera "di prossimità" e in una maggiore disponibilità di prodotti a filiera corta, fattori che rendono le scelte sostenibili più immediate e accessibili per i consumatori italiani rispetto ad altri contesti europei.

Nel settore del fuori casa italiano le implicazioni sono significative: il 61% dei consumatori dichiara che le pratiche di sostenibilità sono importanti nella scelta del ristorante – con menù che evidenziano opzioni bio, vegetariane o a filiera corta – e circa il 30% è disposto a pagare un sovrapprezzo per tali scelte. Questi dati indicano una transizione in atto nel settore della ristorazione che deve ancora colmare il gap informativo e operativo per garantire trasparenza e sostenibilità anche nell'offerta.

I TREND GLOBALI

7.4 Evoluzione dei modelli di consumo: distinzione tra esperienza sociale fuori casa e funzionalità in casa

Negli ultimi anni, gli stili di vita dei consumatori stanno subendo cambiamenti soprattutto nella relazione tra consumo in casa e fuori casa. I consumatori si sono adattati a una combinazione di “casa per la routine, fuori casa per la gratificazione.”

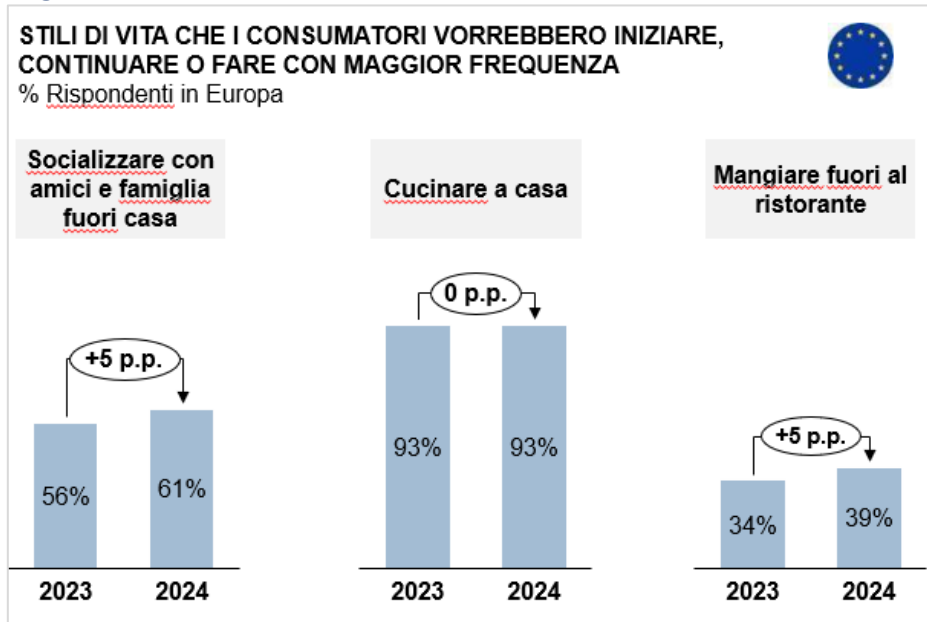
I pasti regolari, funzionali per soddisfare la fame, si consumano tendenzialmente a casa, che molti considerano più salutare ed economica. Mangiare fuori casa ha recuperato il ruolo di prezioso spazio sociale: la gente consuma fuori casa principalmente per riconnettersi, festeggiare e godere di esperienze particolari o uniche, pur tenendo conto del rapporto qualità-prezzo. Questo evidenzia una divisione più marcata nel ruolo della casa rispetto all'esterno: la casa è per il soddisfacimento dei bisogni funzionali quotidiani, mentre bar e ristoranti sono più inclini alla soddisfazione di gratificazione sociale e sensoriale.

Con una lente europea, rispetto al 2023, i consumatori che vogliono iniziare, continuare o

aumentare la socializzazione fuori casa è aumentata dal 56% al 61%; lo stesso aumento è stato riscontrato per il mangiare al ristorante (dal 34% al 39%). Nonostante rimanga molto alta, non cresce l'incidenza degli europei per il cucinare a casa.

L'Italia risulta allineata alla tendenza europea, con alcune differenze significative. Gli italiani tendono a voler uscire di più per socializzare rispetto al 2023: i consumatori che desiderano iniziare, continuare o aumentare il “tasso di socializzazione fuori casa” è aumentata dal 65% al 70%. Lo stesso per il mangiare al ristorante: l'incidenza dei rispondenti italiani passa dal 35% del 2023 al 42% del 2024, ben al di sopra della media europea. Al contrario dei concittadini europei, si nota una leggera flessione nel voler iniziare, continuare o aumentare la propensione a cucinare in casa (-3%).

Fig. 7.5 - Cambiamento di abitudini, 2023 vs 2024



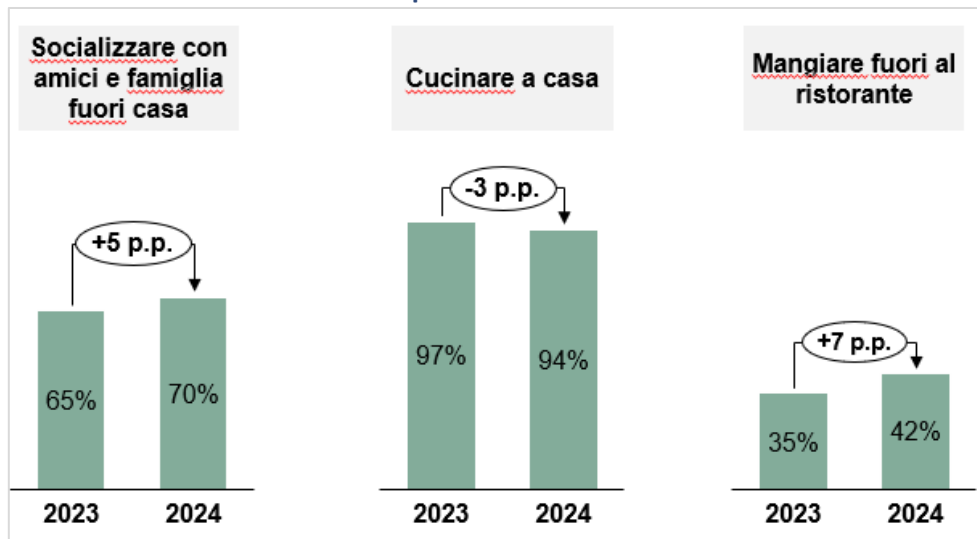
Fonte: Global Data Consumer Survey

I TREND GLOBALI

In Italia le differenze generazionali risultano particolarmente evidenti. La Gen Z (la generazione nata tra il 1997 e il 2012) esce a cena in media 3-4 volte al mese, con il 15% che supera le 5 uscite mensili, manifestando una forte predilezione per l'esperienza sociale del fuori-casa. Al contrario, le generazioni più mature riservano le uscite a

occasioni speciali, privilegiando la cena in casa per ragioni di efficienza e tradizione. Questo divario evidenzia come i giovani siano più propensi a ricercare esperienze dinamiche e socializzanti, mentre gli adulti e i Boomer (la generazione nata tra il 1946 e il 1964) adottano comportamenti più focalizzati sull'aspetto funzionale.

Fig. 7.6 – Stili di vita che i consumatori vorrebbero iniziare, continuare o fare con maggior frequenza - % Rispondenti in Italia



Fonte: Global Data Consumer Survey

Alla luce dell'evoluzione delle abitudini alimentari, in cui il pasto fuori casa si conferma sempre di più come un'esperienza sociale e condivisa, i ristoratori italiani devono adattarsi alle nuove aspettative dei consumatori. È fondamentale creare ambienti attenti al fattore esperienziale nel cui contesto la dimensione di socializzazione e convivialità ha oramai un ruolo centrale. Investire in innovazione, come menu flessibili e soluzioni fast casual, permette di rispondere alla domanda di rapidità e qualità, pur mantenendo un elevato standard gastronomico. La formazione del

personale deve essere orientata al servizio empatico e alla personalizzazione dell'esperienza, elemento chiave per fidelizzare una clientela sempre più esigente, soprattutto tra i giovani. Contestualmente, è importante sfruttare le piattaforme digitali per promuovere il locale e rafforzare la presenza online. Adattarsi a questi trend significa non solo aumentare la competitività, ma anche valorizzare il ruolo del ristorante come "luogo", per garantire una crescita sostenibile nel mercato della ristorazione.



## Approfondimento - I vini dealcolati

Nel 2024 il mercato dei vini dealcolati registra in Italia una crescita costante, confermandosi come un segmento in espansione sebbene di nicchia. Le vendite hanno superato i 55 milioni di euro nel 2023 in Italia, un incremento del 39% rispetto all'anno precedente. Questa espansione è alimentata da un crescente interesse verso stili di vita salutari e da una maggiore attenzione alla qualità e all'innovazione dei prodotti. Il 21% degli italiani è interessato ai vini dealcolati, una percentuale che sale al 28% tra i giovani tra i 18 e i 34 anni (fonte: Unione Italiana Vini), in linea con la maggiore attenzione ai prodotti salutari delle generazioni più giovani. L'offerta si sta diversificando con l'introduzione di vini dealcolati premium, capaci di coniugare la tradizione enologica con le esigenze del consumatore moderno.

Il trend è rafforzato da campagne di marketing mirate e da soluzioni che rispondono a diverse occasioni di consumo, dai momenti conviviali ai pranzi di lavoro, dove la necessità di moderazione nel consumo di alcol diventa rilevante. Le nuove proposte garantiscono non solo il gusto e la complessità tipica del vino tradizionale, ma offrono anche un'alternativa per ridurre l'assunzione di alcol senza rinunciare all'esperienza sociale. In aggiunta, la recente campagna di comunicazione sulla riforma del Codice della Strada, sebbene abbia sostanzialmente modificato, molto poco in tema di guida in stato di ebbrezza – ha generato una diffusa percezione di allarme che sta disincentivando ulteriormente il consumo di bevande alcoliche favorendo la scelta di prodotti a più basso contenuto di alcol fino ad arrivare ai prodotti dealcolati.

La Gen Z (la generazione nata tra il 1997 e il 2012) si distingue per un atteggiamento "sober curious" che li porta a preferire soluzioni innovative e salutistiche. Circa il 28% dei giovani adulti, inclusi molti under 25, consuma vini dealcolati, in contrasto con i Boomer (la generazione nata tra il 1946 e il 1964), che rimangono ancorati al vino tradizionale e utilizzano le versioni dealcolate solo in occasioni specifiche. La Gen X (la generazione nata tra il 1965 e il 1980), invece, si colloca in una posizione intermedia, mostrando una certa apertura ma con una propensione inferiore rispetto ai più giovani. Queste differenze evidenziano come il dinamismo e l'innovazione dei vini dealcolati siano soprattutto trainati dai consumatori più giovani, i quali stanno guidando consumi differenti che impattano anche il settore della ristorazione.



Nel 2024, l'Italia ha introdotto una modifica normativa significativa che consente la produzione di vini dealcolati mantenendo la denominazione "vino". Questa novità allinea l'Italia agli standard europei e rappresenta un'opportunità per le aziende vitivinicole italiane di espandere la propria offerta senza dover ricorrere alla produzione all'estero. La legge stabilisce che i vini dealcolati devono rispettare specifici criteri di qualità e processi produttivi che preservano le caratteristiche organolettiche del prodotto. Questa apertura normativa rafforza il settore, favorendo lo sviluppo di etichette premium e incentivando l'export, soprattutto nei mercati dove il consumo di bevande a basso contenuto alcolico è in forte crescita.

In conclusione, l'adozione crescente di vini dealcolati trasforma il panorama enologico e stimola la ristorazione italiana a diversificare l'offerta, diventando un volano per attrarre una clientela più giovane e attenta alla salute.

## Nota tecnica

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

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 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 cap.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 2025.

Il capitolo 6 presenta i dati di contabilità nazionale dell'Istat sui consumi delle famiglie mentre i dati realtivi 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 diverse indagini effettuate da Bain&Company.

Le informazioni per gli approfondimenti provengono dalle seguenti fonti:

A1: I consumi delle famiglie in Europa – Eurostat

A2: I ristoranti stellati della guida Michelin – DB guida Michelin

A3: Crisi demografica e lavoro – Istat-Inps

A4: I bilanci delle aziende – Dashboard Fipe-Infocamere

A5: L'elefante nella stanza - Osservatorio vita-lavoro Lifeed

A6: I segmenti dei consumatori – Tradelab

A7: I vini dealcolati – Bain&Company.





FIPE 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 FIPE 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.

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, diffondendo 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 FIPE 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 Confcommercio-Imprese per l'Italia.

## LE MEMBERSHIPS

FIPE 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 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).



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 competenze, 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**

away from home

Consumer Tracking



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

away from home

Business Discovery



- **"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

Fondata nel 1973, Bain & Company è l'azienda di consulenza strategica globale che aiuta le aziende change-makers più ambiziose a definire il proprio futuro. Con 59 uffici in 37 paesi, Bain lavora al fianco dei propri clienti come un team unico e un obiettivo condiviso: raggiungere risultati che ridefiniscano gli standard di ogni settore.

In Italia, Bain & Company, che ha celebrato il trentennale nel 2019, è leader di mercato e conta su un team di più di 500 persone che operano nelle due sedi di Roma e Milano. Bain in Italia annovera oltre 200 clienti attivi nei più diversi e innovativi settori industriali, tra cui: Consumer Products, Retail, Financial Services, Energy & Utilities, Advanced Manufacturing Services, Private Equity, Healthcare, Telecommunications, Oil&Gas e molto altro ancora.

A Ottobre 2020, Bain ha inaugurato negli uffici di Milano un Digital Innovation Hub, uno spazio di 700 mq con il duplice obiettivo di assumere professionalità specifiche e creare un luogo fisico di scambio per startup, imprenditori e clienti di tutti i settori merceologici. Gli sforzi di *digital transformation* rappresentano un pilastro fondamentale del contributo che Bain vuole dare per la costruzione di un mondo adeguato alle esigenze delle nuove generazioni.

Bain è profondamente convinta di voler mettere i giovani nella condizione di vivere in società migliori di quelle attuali. Per questo Bain si è impegnata a raggiungere il target di zero emissioni nette di carbonio per tutte le proprie operazioni entro il 2030. Sostenibilità, però, non significa solo ambiente: i temi di diversità e inclusione sono altrettanto importanti. Bain ha investito a livello globale (in un arco dieci anni) i suoi servizi di consulenza per un valore di 1,1 miliardi di dollari per progetti pro-bono a impatto sociale, l'azienda ha un team dirigenziale realmente inclusivo e ha istituito un Council for Diversity, Equity and Inclusion globale,

Bain è consapevole di non poter aiutare i propri clienti senza essere in primis attenta al proprio capitale umano. E gli sforzi compiuti da questo punto di vista le sono ampiamente riconosciuti: già da anni, l'azienda si posiziona in testa al ranking Glassdoor dei 100 Best Places to Work.

## **PROFONDA ESPERIENZA NEI BENI DI LARGO CONSUMO & RETAIL**

Bain è l'azienda di consulenza strategica leader nel settore dove ha svolto progetti per tutte le principali aziende del panorama italiano e le più rilevanti categorie merceologiche. Dalle multinazionali che hanno già colto le sfide globali, alle PMI che vogliono esportare l'eccellenza dei prodotti italiani, Bain aiuta i propri clienti in molteplici ambiti, tra cui:

- Disegnare **modelli di crescita sostenibili** ed elaborare strategie di innovazione
- **Gestire il portafoglio marche** definendo il ruolo di ciascuna marca, il relativo **portafoglio prodotti**, modalità di distribuzione, livelli di investimento e obiettivi di profitto
- **Accelerare la crescita delle marche**, anche in categorie e mercati a basso tasso di crescita ed in mercati maturi, grazie all'approccio del **Bain Brand Accelerator<sup>SM</sup>**, facendo leva su strumenti proprietari per l'analisi dei comportamenti di acquisto dei consumatori
- Definire la strategia di negoziazione dei **contratti** e dei **prezzi** con i *retailer*
- Contribuire a **trasformare la supply chain in un vantaggio competitivo**
- Diventare un vero **partner per i propri clienti e distributori**, grazie a programmi di collaborazione costruiti su *shopper insight*, *supply chain integrate*, e condivisione dati
- Definire il modello di incentivi alla forza vendita per la **perfetta esecuzione a punto vendita**
- Costruire una cultura di **continuo miglioramento dei costi**, pianificazione e controllo
- Utilizzare le leve delle **fusioni e acquisizioni** per rafforzare i vantaggi competitivi.
- Semplificare e accelerare **il modello operativo** per massimizzare efficacia ed efficienza



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.

<http://www.fondoest.it>