



Gestione del rischio, innovazione sostenibile e passaggio generazionale: leve strategiche dell'impresa agroalimentare del futuro.

Massimiliano Cattozzi

Responsabile Direzione Agribusiness Intesa Sanpaolo

Roma, 25 febbraio 2025

AGENDA

1 CENTRALITÀ DEL COMPARTO



2 I 5 FATTORI DELLA TRASFORMAZIONE



3 LE 3 LEVE STRATEGICHE



La centralità dell'agroalimentare nell'economia italiana

Numeri del comparto

Agricoltura

- Più di **1 milione** di aziende agricole
- **872 mila** occupati
- **183 mila** under 35
- **53 mila** aziende condotte da under 35

Industria aliment. e delle bevande

- **55 mila** aziende
- **460 mila** occupati

77,2 MLD €

Valore aggiunto

Agricoltura + Industria alimentare
(2023)

335 MLD/€

valore aggiunto di filiera agroalimentare estesa + filiere a monte e a valle

19% del PIL nazionale

FILIERE ATTIVATE A MONTE

Fabbricazione di articoli di carta e cartone

Fabbricazione di vetro e di prodotti in vetro

Fabbricazione macchine per agricoltura e silvicoltura

Riparazione, manutenzione macchine e apparecchiature

Fornitura di energia elettrica, gas, vapore, aria condizionata

Fornitura acqua; reti fognarie, gestione dei rifiuti

Affitto e gestione immobili di proprietà o in leasing

FILIERA AGROALIMENTARE ESTESA

Settore alimentare in senso stretto

Coltivazioni agricole e prodotti di animali, caccia

Silvicoltura e utilizzo di aree forestali

Pesca e acquacultura

Industrie alimentari

Industria delle bevande

Intermediari del commercio

Comm. all'ingrosso di materi prime agricole - animali vivi

Comm. all'ingrosso prodotti alimentari, bevande e tabacco

Commerciali dettaglio prodotti alimentari, bevande e tabacco

Comm. ambulante di prodotti alimentari e bevande

Ristoranti e attività di ristorazione mobile

Catering e altri servizi di ristorazione

Bar e altri esercizi simili senza cucina

FILIERE ATTIVATE A VALLE

Alberghi e strutture simili

Trasporto ferroviario e stradale di merci

Trasporto marittimo e aereo di merci

Magazzinaggio e attività di supporto ai trasporti

Pubblicità e ricerche di mercato

Servizi di vigilanza privata

Attività di pulizia e disinfezione

Il Monitor dei Distretti Agroalimentari

Prosegue la crescita sui mercati esteri dei distretti agroalimentari italiani con un risultato complessivo delle esportazioni dei primi nove mesi del 2024 che supera i 21 miliardi di euro, con un progresso del 7,7% a prezzi correnti rispetto al periodo gennaio-settembre del 2023: evoluzione in linea con il totale agroalimentare italiano (+8,2%), di cui i distretti rappresentano il 42,5% in termini di valori esportati.



Filiera dei **distretti vitivinicoli**: accelera nel periodo gennaio-settembre andando a sfiorare i **5 miliardi** (+4,4%)



Filiera della **pasta e dolci** continua il suo percorso di crescita sui mercati internazionali: **3,6 miliardi di export** (+7,6%)



Lieve progresso nei nove mesi per la **filiera delle carni e salumi** (+3,1%) corrispondenti a **59 milioni in più**



Filiera del **lattiero-caseario** nel complesso avanza del **5,2%** nei primi nove mesi del 2024 (95 milioni di euro in più)



Avanza la **filiera del caffè: +9,5%** tendenziale nei primi nove mesi del 2024



La **filiera dell'olio**: quella che contribuisce di più alla crescita delle esportazioni: **522 milioni** di export in più (**+52,4%**)

Partner commerciali: gen-set 2024

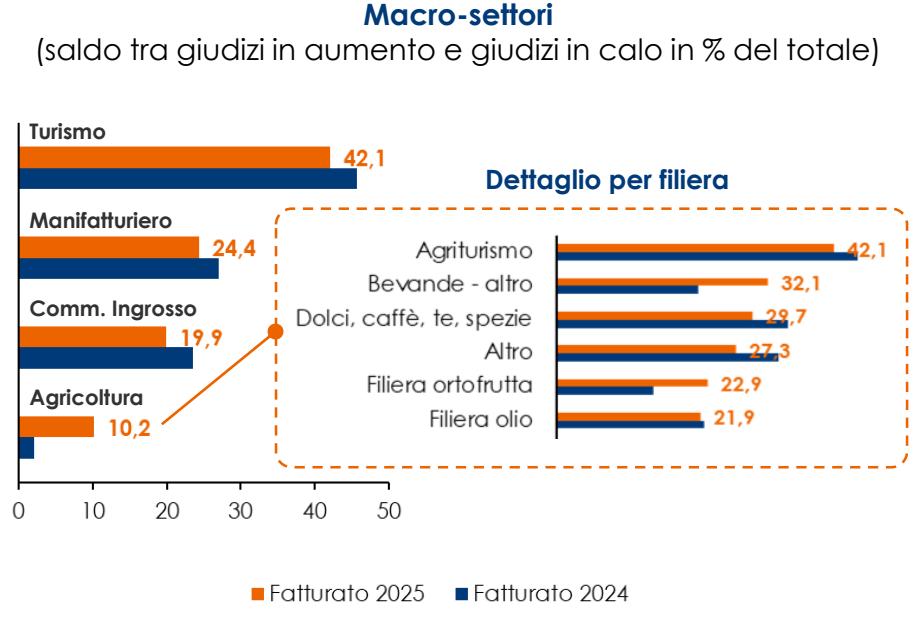
	mln/euro	peso %
Germania	21.142	18%
Stati Uniti	3.816	12%
Francia	2.727	11%
Regno Unito	2.424	8%

Incremento tendenziale

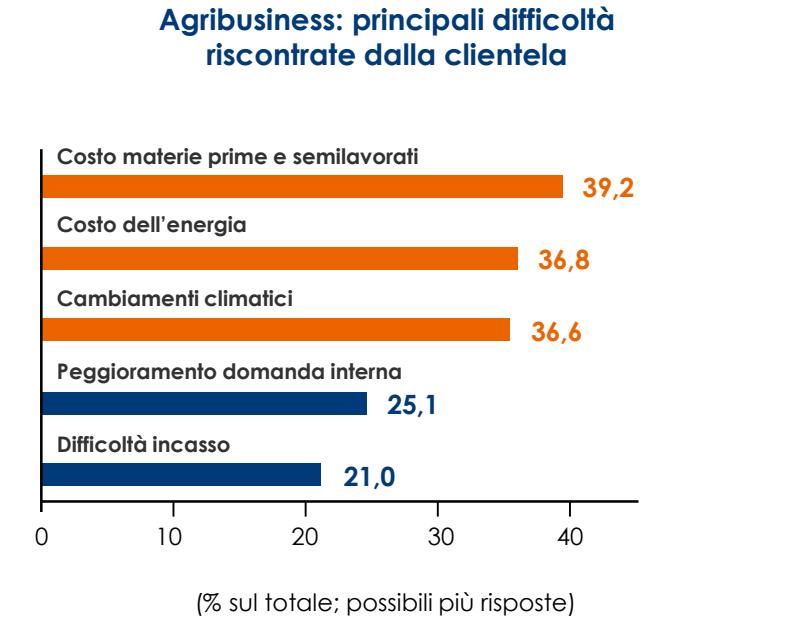
Germania	+6,9
Stati Uniti	+17%
Francia	+5,4%
Regno Unito	+0,7%
Polonia	+11,9%
Romania	+14,5%
Brasile	+14,4%
Russia	+10,2%
Cina	+7%

Survey Agribusiness: stime in aumento e qualche preoccupazione

2025 vs 2024: andamento stimato del fatturato
a prezzi correnti della clientela...



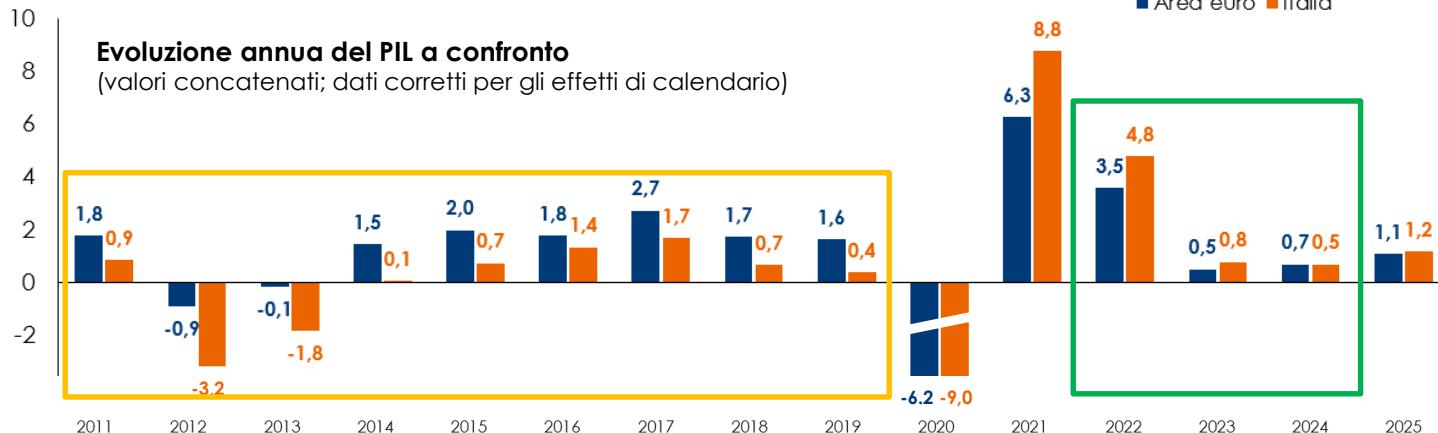
... ma costi e cambiamenti climatici restano in cima
alle preoccupazioni dei clienti



Lo scenario attuale: inflazione, tassi e Italia non più fanalino di coda

- SCENARIO**
 - **Eurozona:** crescita moderata (2025: 0,9%), legata alla ripresa dei consumi. Ci sono rischi per manifatturiero e politiche commerciali, in caso di non accordo sui dazi.
 - **Italia:** crescita economica (intorno all'1% nel biennio 2025-26) trainata dai consumi finali. Essenziale una ripresa degli investimenti (privati e pubblici).
 - **Usa:** La realizzazione del programma favorirà la crescita USA ma anche l'incremento del debito, e avrà **potenziali ripercussioni inflazionistiche**. La campagna di deregulation produrrà innovazione e aumento della produttività.
 - **Europa:** l'inflazione potrebbe scendere sotto il 2% nel 2025
- INFLAZIONE**
- TASSI**
 - Un **più rapido calo dei tassi BCE al 2%** è ragionevole indipendentemente dal voto americano.

Italia non più fanalino di coda. Le prospettive di crescita



Crescita cumulata tra 2010 e 2019

- Area euro +12,7%
- Italia +0,7%

Crescita cumulata tra 2021 e 2024

- Area euro +4,8%
- Italia +6,4%
- Germania +1,3%
- Francia +4,9%

AGENDA

1 CENTRALITÀ DEL COMPARTO

2 I 5 FATTORI DELLA TRASFORMAZIONE

3 LE 3 LEVE STRATEGICHE



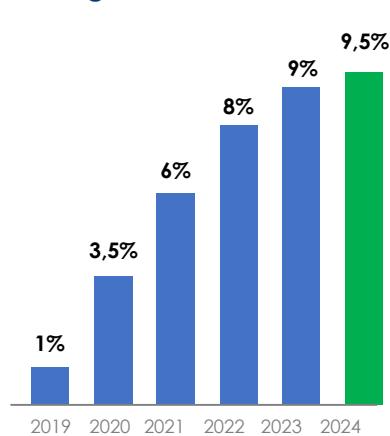


Innovazione e tecnologia: agricoltura - AGRITECH

8

Italia ancora **troppto indietro** nell'adozione di sistemi agricoltura 4.0. Inoltre: **calo degli investimenti nelle tecnologie digitali**, particolarmente nella parte hardware

SAU* gestita con sistemi 4.0



Il mercato dell'Agricoltura 4.0



4.0 è adottato soprattutto dalle aziende di grandi dimensioni, anche se **cresce il numero di piccole aziende** che utilizzano almeno una soluzione digitale

Adozione di soluzioni 4.0 in funzione delle dimensioni



Nuova consapevolezza: gli investimenti hanno portato risultati, perciò **chi ha investito prosegue con lo sviluppo.**



Sono ancora tante le aziende digitalmente ferme e ancora di più i terreni non coltivati con modalità "smart".

* SAU: Superficie Agricola Utilizzata
Fonte: Osservatorio AgriFood 2024



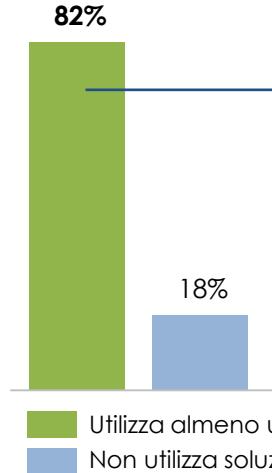
Innovazione e tecnologia: agroindustria - FOODTECH

9

Le **aree di maggiore innovazione** includono

- tracciabilità alimentare
- produzione
- logistica
- controllo della qualità

Diffusione di soluzioni digitali nell'agroindustria (2023)



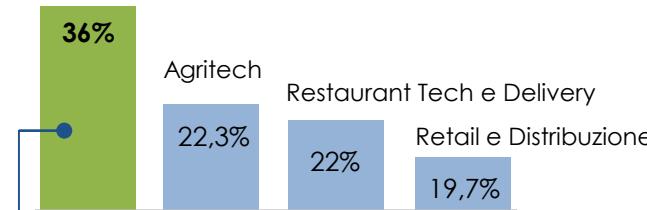
Di queste, quasi la metà ne ha implementate **quattro o più** contemporaneamente:

+30% vs 2020.

Osservare il mondo del **foodtech** attraverso la lente delle **startup**, mostra come l'**agroindustria** sia uno dei settori in maggior sviluppo tecnologico.

Distribuzione percentuale delle startup in macro categorie (2023)

Produzione e Trasformazione Alimentare



43% Nuovi prodotti con nuovi ingredienti

14% Waste management e economia circolare

13% Tecnologie dei processi produttivi

10% Tracciabilità

9% Packaging

7% Food Safety - 3% New Ingredients



Sostenibilità: una necessità per aziende e consumatori

10

Più competitive le imprese con investimenti in sostenibilità negli ultimi 5 anni:
+7% fatturato, +7% occupazione, +10% export



L'esempio di **Intesa Sanpaolo**: **prima banca** in Europa, seconda al mondo e unica in Italia, **tra le 100 società quotate** più sostenibili al mondo nella classifica **Corporate Knights Global 100**

Linee di finanziamento dove la **sostenibilità è un valore**:

- **63 MLD/€** per transizione ecologica green e circular erogati nel 2021-2024 nell'ambito della Missione 2 PNRR
- **12,6 MLD/€** erogati di nuovo credito all'economia circolare nell'ambito del Piano di Impresa 2022-2025



Aggregazioni e Supply Chain

Le aggregazioni hanno **vantaggi competitivi** significativi:

- miglior potere contrattuale
- accesso a nuovi mercati
- ottimizzazione dei costi lungo la filiera
- innovazione condivisa
- maggiore resilienza ai rischi
- sostenibilità rafforzata.

Collaborando, aziende e produttori migliorano **efficienza, redditività e qualità dei prodotti**.

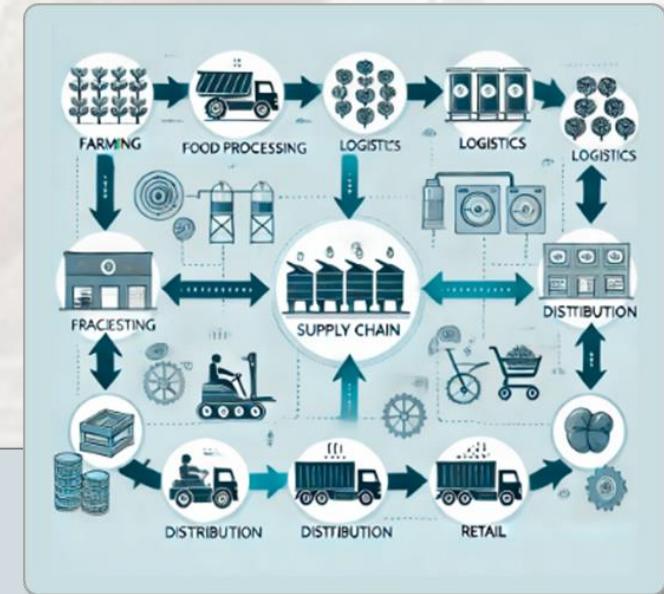
L'esempio di **Intesa Sanpaolo: Programma Sviluppo Filiere**

Programma che mira a **rafforzare il made in Italy** e **agevolare l'accesso al credito delle piccole e medie imprese**, fornitrice strategiche del **champion** (Capo Filiera).

Attivi 907 contratti di filiera, di cui **172 nel comparto agroalimentare**, comprese

30 filiere sostenibili

- oltre 8.200 fornitori coinvolti
- giro d'affari complessivo di quasi 23 MLD/€
- circa 22.000 dipendenti del capo-filiera (dalla filiera del tartufo, al prosciutto, allevamento zootecnica, olivicoltura e settore lattiero-casearia).





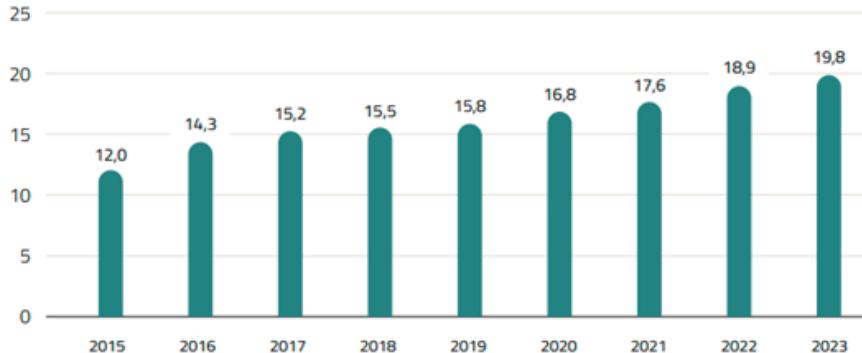
Nuovi modelli di consumo

12

I **modelli di consumo** nel settore agroalimentare italiano stanno evolvendo verso una **maggior attenzione alla sostenibilità** e a una **diverificazione delle abitudini alimentari**. Queste tendenze influenzano sia le scelte dei consumatori che le strategie delle imprese agroalimentari:

- Prodotti di **agricoltura biologica**
- **Riduzione spreco alimentare**: etichette "zero waste" e packaging sostenibile
- **Filiera corta** e km 0: prodotti locali per ridurre l'impatto ambientale
- **No/Low Alcohol**: birre e vini analcolici di alta qualità
- **Proteine vegetali**: alternative alla carne a base di legumi, funghi e alghe.

% superfici biologiche su totale Italia



Fonte: Bio in cifre 2024, Ismea

Consumo di analcolici nei 10 principali mercati **no/low-alcohol** del mondo (Aus, Bra, Can, Fra, Ger, Jpn, Esp, S.Afr, UK e USA - 70% dei volumi globali di analcolici), è cresciuto del **+5% in volume nel 2023** e il mercato vale ora oltre **13 miliardi di dollari**. Si prevede che la categoria no/low-alcohol crescerà a un **CAGR del +6% in volume tra il 2023 e il 2027**.

IWSR - International Wine & Spirits Research

SAU biologica nazionale 2023: 2,5 milioni di ettari (+4,5% rispetto al 2022, pari a 106 mila ettari in più). La superficie biologica italiana rappresenta circa un quinto di quella complessiva: **19,8%**. Si avvicina il target 2030 della Strategia Farm to Fork 2030: 25%.

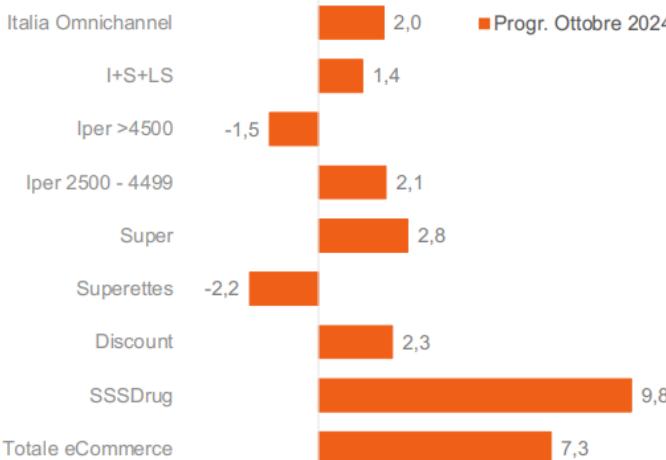


Nuovi modelli di consumo e l'impatto sulla GDO

13

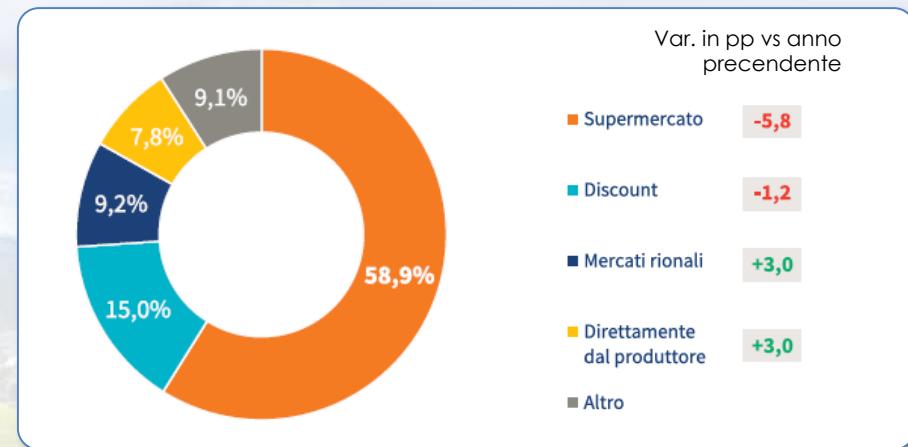
I trend totale fatturato a rete corrente

variazioni % a valore vs anno precedente nei canali



Canale di acquisto preferito

2023 valore % sul totale



- Italia Omnichannel: integrazione di diversi canali di vendita, fisici, digitali
- I+L+LS: Ipermercati + Supermercati + Libero Servizio
- Superettes: minimarket
- Self Service Specialist Drug: negozi che vendono principalmente prodotti per la cura della casa e della persona
- MDD: prodotti commercializzati con lo stesso brand dell'insegna.

Fonti: NielsenIQ Discover; The European House Ambrosetti - survey alla community - 2024

MDD: sempre di più un brand alternativo (marca del distributore)

- Convenienza economica
- Qualità percepita in crescita
- Maggiore fidelizzazione
- Differenziazione dell'offerta (premium, bio, locali)
- Omnichannel

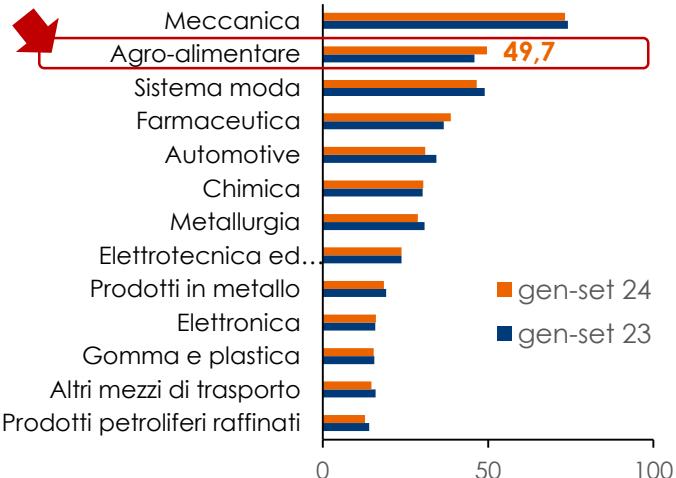


Internazionalizzazione: export per settore

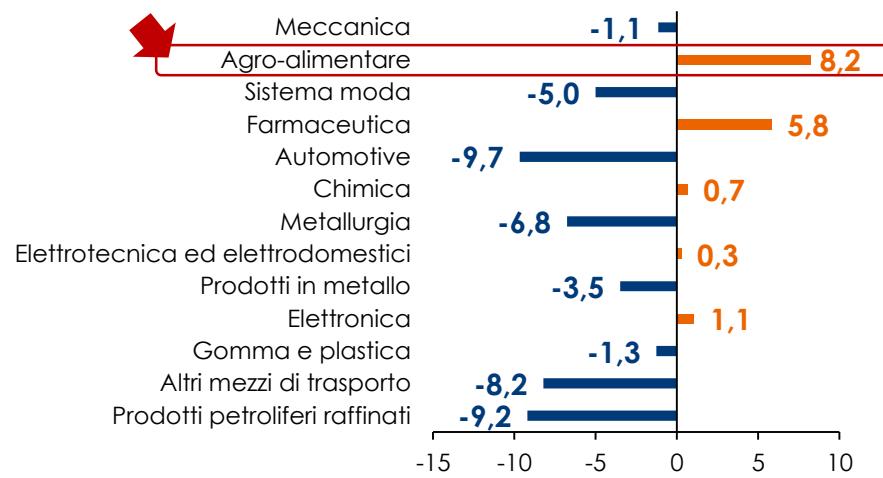
Gli ultimi dati resi disponibili da Istat mostrano un'ulteriore **crescita a ottobre 2024** sia per la **componente agricola (+4,8% tendenziale, +5,1%** nel periodo gennaio-ottobre), sia per l'**industria alimentare, delle bevande e del tabacco** (rispettivamente **+10,5%** e **+8,3%**).

Eseportazioni dei principali settori italiani

Miliardi di euro a prezzi correnti



Variazione % a prezzi correnti



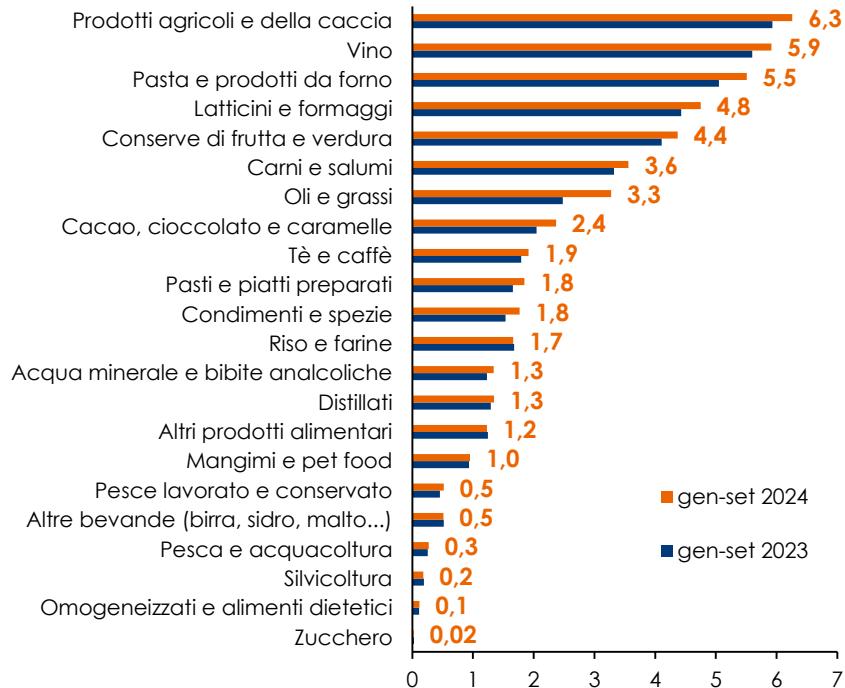


Internazionalizzazione: export filiera agroalimentare

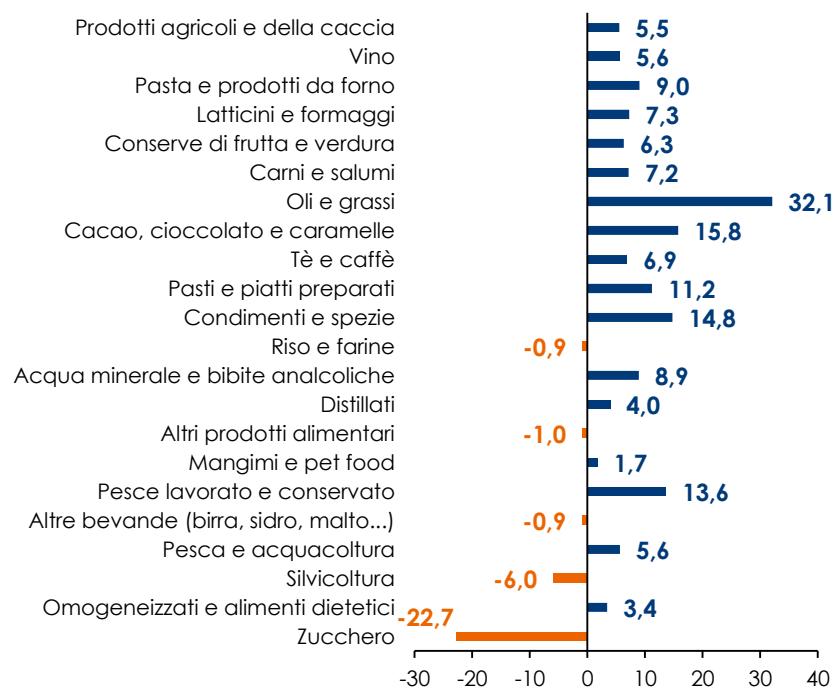
15

Esportazioni agro-alimentari per filiera

Miliardi di euro a prezzi correnti



Variazione % a prezzi correnti



Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Istat

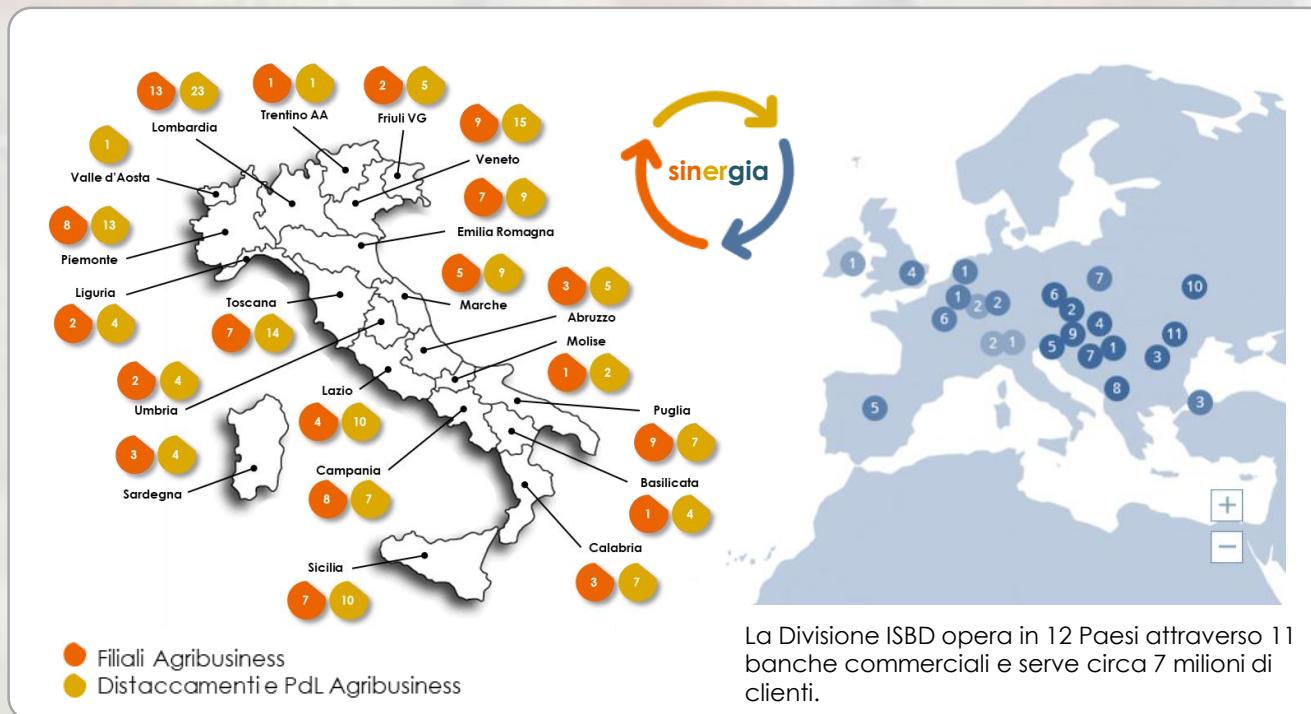


Internazionalizzazione: l'esempio di Intesa Sanpaolo Agribusiness

16

Direzione Agribusiness: una **rete nazionale** con sede a Pavia con quasi **250 punti operativi**, di cui 95 filiali specializzate, e circa 1.000 professionisti a servizio di 84mila clienti.

Una **rete globale**. La **Divisione ISBD** opera in **12 Paesi** attraverso **11 banche** commerciali e serve circa **7 milioni di clienti**: Slovacchia, Croazia, Serbia, Egitto, Ungheria, Slovenia, Albania, Romania, Bosnia-Erzegovina, Moldavia, Ucraina, attive in 12 Paesi tra Europa Centro-Orientale, Medio Oriente e Nord Africa.



Inoltre, una **rete internazionale** specializzata nel supporto alla clientela corporate composta da Hub Corporate, Uffici di rappresentanza, Filiali e Banche, presente in **25 Paesi**.

I SERVIZI DI BUSINESS STRATEGY

- Analisi e valutazione delle soluzioni più adatte
- Individuazione dei punti di forza e debolezza del progetto
- Strategia per l'internazionalizzazione dell'impresa
- Supporto specialistico per sviluppare il progetto all'estero
- ricerca di partner qualificati, creazione di Joint Venture, supporto fiscale e legale

AGENDA

1 CENTRALITÀ DEL COMPARTO

2 I 5 FATTORI DELLA TRASFORMAZIONE

3 LE 3 LEVE STRATEGICHE



Gestione del rischio

La gestione del rischio:

- è la soluzione che consente di non subire gli eventi, ma di contrastarli
- è indice di buona gestione, un circolo virtuoso che porta vantaggi: alla banca e al cliente.

RISCHIO D'IMPRESA

- Tutela dai rischi climatici
- Gestione della finanza
- Tutela dalle oscillazioni materie prime, tassi e cambi
- Tutela per i dipendenti
- Gestione del passaggio generazionale

Rischi climatici: eventi estremi 2024 vs 2023

- Danni da siccità prolungata: +54,5%
- Esondazioni fluviali: + 24%
- Allagamenti per piogge intense (+12%)

Evoluzione dei valori assicurati per settore mln/€



Quota regionale sulla superficie assicurata totale e sulla SAU nazionale - 2024

Regione	SAU assicurata reg./SAU assicurata tot.	SAU reg. / SAU nazionale tot.
Lombardia	26,20%	7,80%
Emilia-Romagna	20,70%	8,40%
Veneto	15,80%	6,50%
Piemonte	14,90%	7,40%
Puglia	5,00%	10,50%
Sicilia	0,60%	10,80%
Calabria	0,50%	4,30%
Campania	0,50%	4,10%
Sardegna	0,40%	9,90%

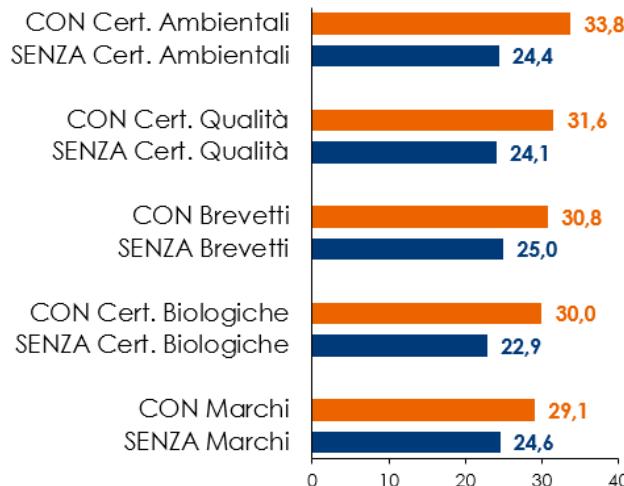
77,6% 30,1%

Fonte: Rapporto ISMEA sulla gestione del rischio in agricoltura, 2024

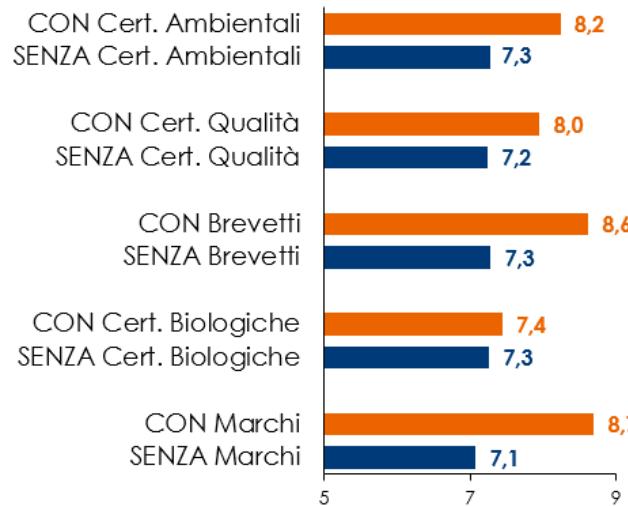
Innovazione sostenibile

Risultati migliori per le **imprese agroalimentari** che investono in **innovazione, qualità e attenzione all'ambiente**.

**Andamento del fatturato tra il 2019 e il 2022
(mediana)**



**EBITDA Margin 2023
(mediana)**



**L'esempio di Intesa Sanpaolo:
la sostenibilità come valore**

Finanziamento S-Loan Progetti Green, (da 2 a 20 anni) per imprese che si impegnano ad investire in progetti volti al raggiungimento di specifici obiettivi Green

S-Loan ESG, soluzione che riconosce e supporta l'impegno delle imprese verso obiettivi ESG

Nova+, linea di finanziamento che soddisfa le esigenze delle aziende interessate a investire in ricerca, sviluppo e innovazione

Passaggio generazionale

Il **passaggio generazionale** può essere un **momento critico nella vita di qualsiasi impresa**: deve essere valutato e pianificato con largo anticipo.

Le regole auree

- distinguere la sfera familiare dall'impresa
- acconsentire a una modernizzazione del sistema di governance
- definire regole condivise

Gli errori più comuni da evitare

- confondere i ruoli
- guardare al passaggio generazionale come un dovere e non come una opportunità
- insistere su un modello di business obsoleto.

I GIOVANI IMPRENDITORI SONO PIÙ...

INNOVATORI

- innovano **2,5 imprenditori giovani su dieci** contro uno solo su dieci non giovane
- quota di imprese giovanili informatizzate **più che doppia** rispetto a quelle condotte da over 40
- **aziende innovative** giovani: **24,4%** - non giovani: 9,7%
- **aziende informatizzate** giovani: **33,6%** - non giovani: 14,0%

ATTENTI ALLA SOSTENIBILITÀ

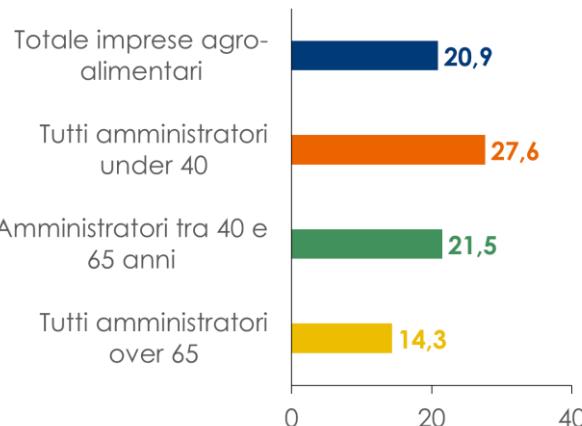
- aziende agricole giovani con **metodi biologici** di coltivazione: 20,1% del totale aziende bio italiane / 23,9% per allevamenti con metodo biologico
- quota aziende agricole biologiche per età del capo azienda: giovani 14,6% - non giovani 5,9%

COOPERATIVI

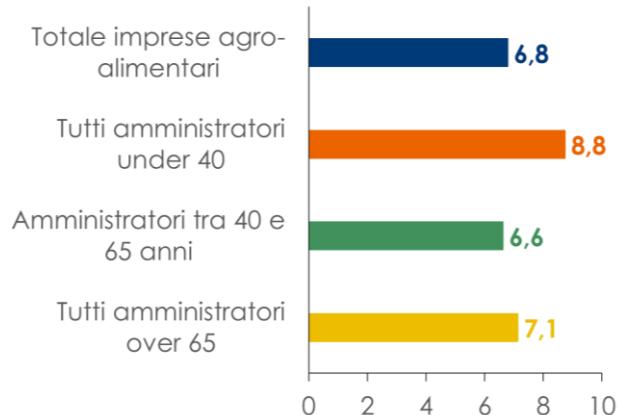
- maggior **propensione a cooperare** con altre aziende reti, organizzazioni di produttori. Aziende agricole giovani associate: 46,8% - non giovani: 40,1%

Passaggio generazionale: nuova energia

Crescita fatturato 2019-2022 per composizione del CDA (valori mediani)



Ebitda 2019-2022 per composizione del CDA (valori mediani)



Nota: campione di 1.995 imprese agro-alimentari di cui 184 con tutti gli amministratori di età superiore a 65 anni, 1.221 con tutti gli amministratori di età compresa tra i 40 e i 65 anni; 491 con almeno un amministratore under 40; 99 con tutti gli amministratori under 40. Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati ISID e Cerved

AGROALIMENTARE

VALORE

Agricoltura

1 milione di aziende
~ 900mila occupati

Industria alimentare

55mila aziende
460mila occupati

Valore aggiunto: 77,2 MLD €

Export (primi dati 2024):
+8%
~ 70 miliardi di euro

Insieme complessivo delle Filiere a monte e a valle

valore aggiunto 335 MLD €
19% del PIL nazionale

TRASFORMAZIONE

Competere sul mercato globale



Innovazione

Agritech
Foodtech

Sostenibilità

Nuovi modelli di consumo

Internazionalizzazione

Capitale umano

STRATEGIA

Gestione del rischio



Innovazione sostenibile



Passaggio generazionale

