



## **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

3

## Numeri del comparto

### Agricoltura

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

### Industria aliment. e delle bevande

- **55mila** aziende
- **460mila** 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 acquacoltura

Industrie alimentari

Industria delle bevande

Intermediari del commercio

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

Comm. all'ingrosso prodotti alimentari, bevande e tabacco

Commercio all'ingrosso non specializzato

Commercio al dettaglio in esercizi non specializzati

Comm. al 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 disinfestazione

# Il Monitor dei Distretti Agroalimentari

4

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



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



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



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



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 %
<b>Germania</b>	21.142	18%
<b>Stati Uniti</b>	3.816	12%
<b>Francia</b>	2.727	11%
<b>Regno Unito</b>	2.424	8%

### Incremento tendenziale

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

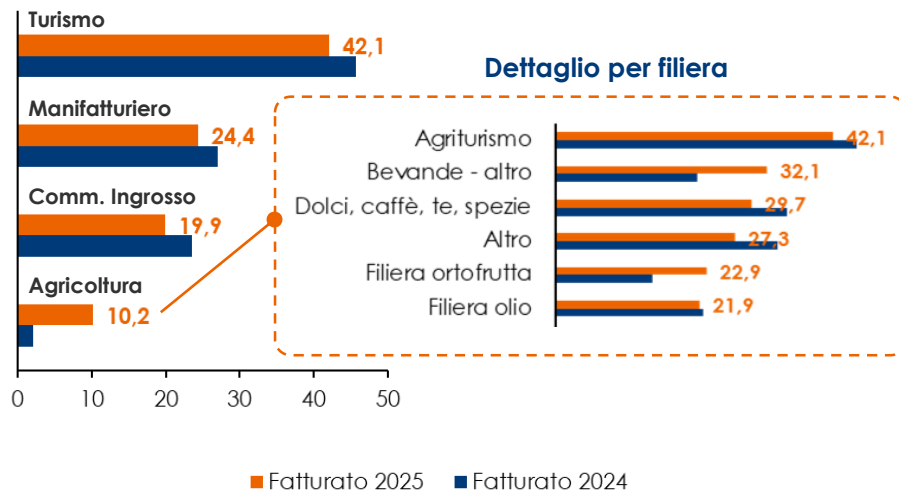
# Survey Agribusiness: stime in aumento e qualche preoccupazione

5

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

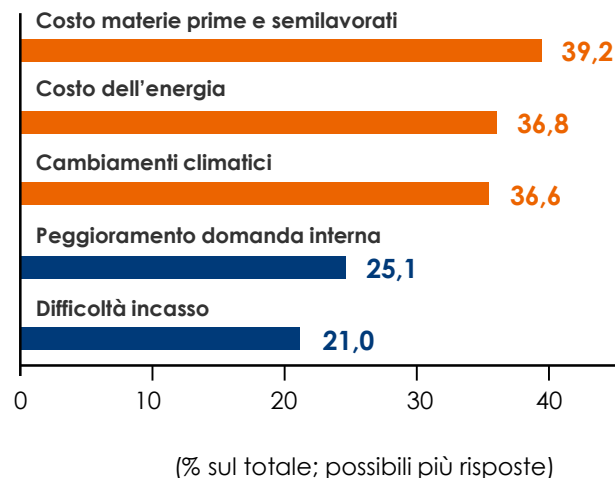
## Macro-settori

(saldo tra giudizi in aumento e giudizi in calo in % del totale)



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

## Agribusiness: principali difficoltà riscontrate dalla clientela



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

6

## 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.

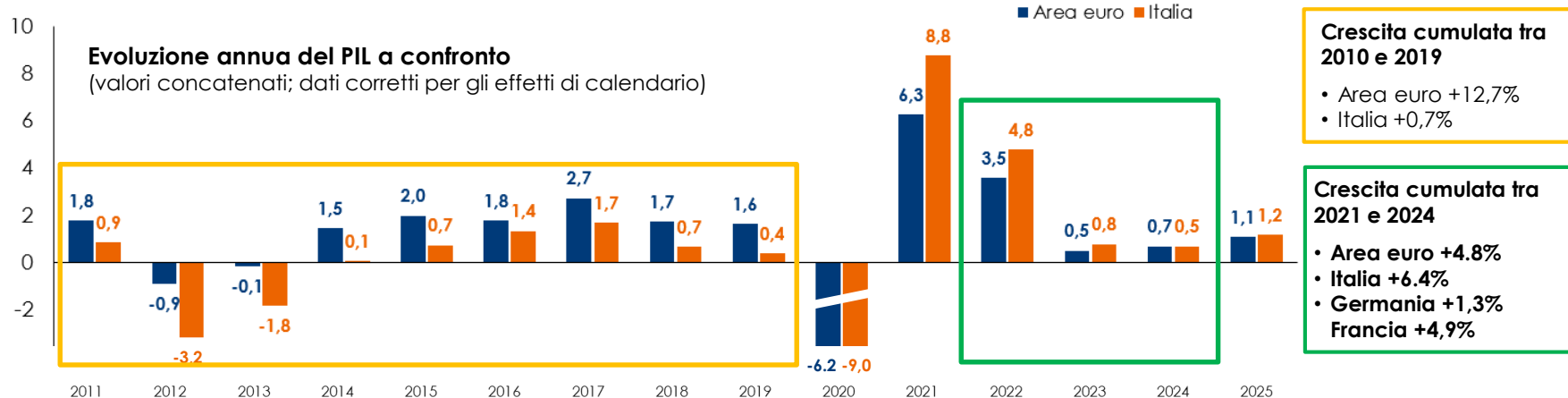
## INFLAZIONE

- **Europa:** l'inflazione potrebbe scendere sotto il 2% nel 2025

## 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



# AGENDA

## 1 CENTRALITÀ DEL COMPARTO

## 2 I 5 FATTORI DELLA TRASFORMAZIONE

## 3 LE 3 LEVE STRATEGICHE







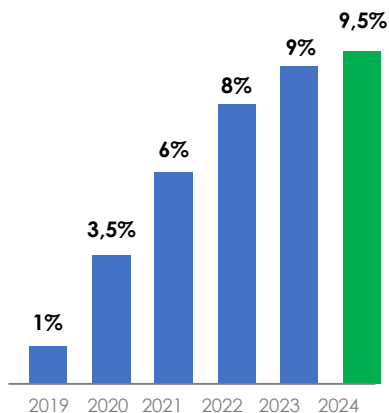
# Innovazione e tecnologia: agricoltura - **AGRITECH**

8

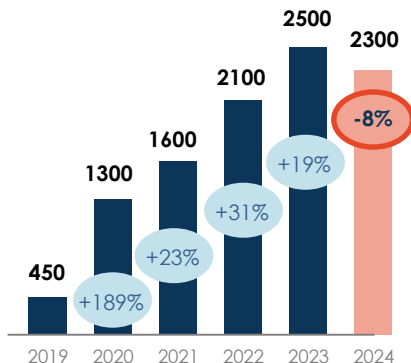
**Italia** ancora **troppo indietro** nell'adozione di sistemi agricoltura 4.0. Inoltre: **calo degli investimenti nelle tecnologie digitali**, particolarmente nella parte hardware

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

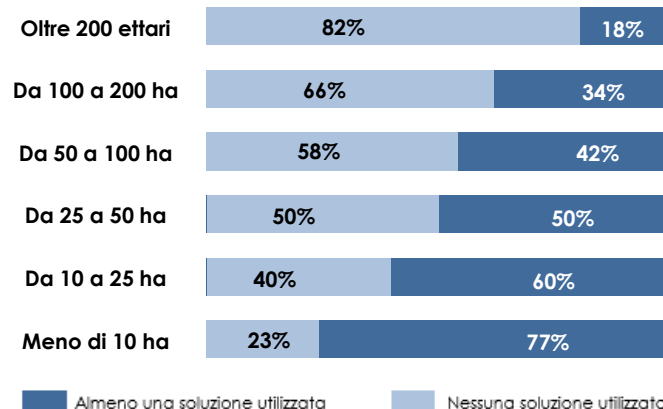
## SAU\* gestita con sistemi 4.0



## Il mercato dell'Agricoltura 4.0 mln/€



## 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**

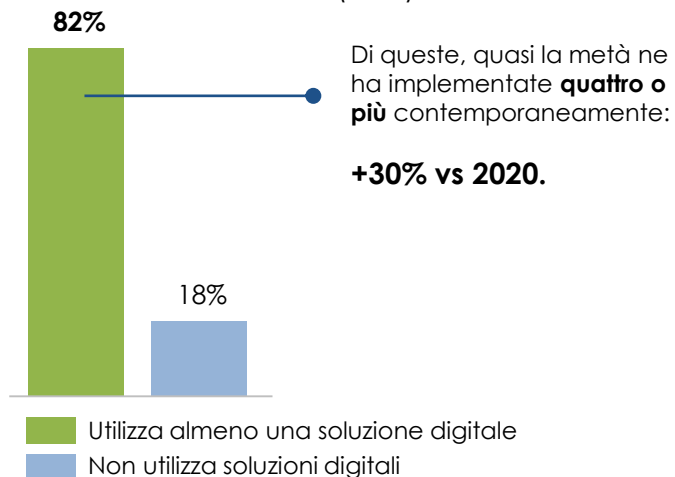
9

Le **aree di maggiore innovazione** includono

- tracciabilità alimentare
- produzione
- logistica
- controllo della qualità

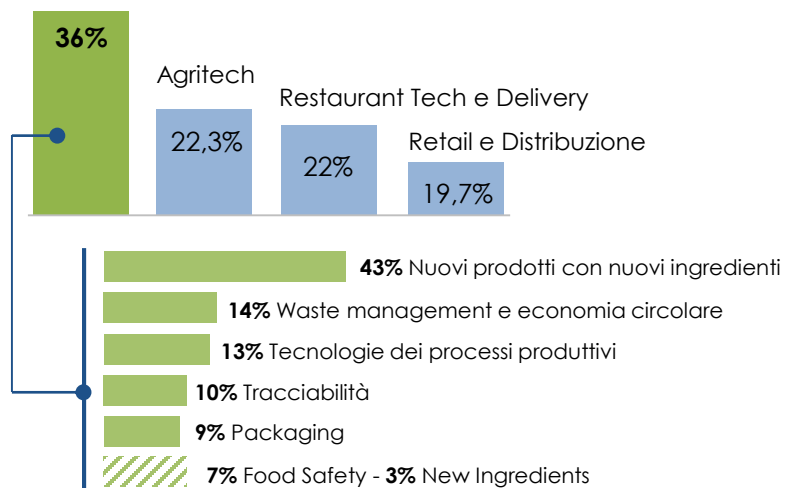
Osservare il mondo del **foodtech** attraverso la lente delle **startup**, mostra come l'**agroindustria** sia uno dei settori in maggior sviluppo tecnologico.

**Diffusione di soluzioni digitali nell'agroindustria**  
(2023)



**Distribuzione percentuale delle startup in macro categorie**  
(2023)

## Produzione e Trasformazione Alimentare





# 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'IMPORTANZA DELLA SOSTENIBILITÀ PER LE IMPRESE

Attrazione di nuovi clienti sensibili a tematiche ESG

Rafforzamento dei legami con la comunità, agevolandone lo sviluppo economico e sociale

Efficientamento consumo risorse e processi interni, con conseguente riduzione di sprechi e costi

Miglioramento delle relazioni commerciali con fornitori e clienti

Capacità di attrarre talenti e motivare dipendenti verso obiettivi comuni non solo economici

Maggiore resilienza nel rispondere ai mutevoli requisiti normativi

Miglioramento della reputazione e aumento della fiducia da parte degli stakeholder

Maggiore facilità nell'accesso al mercato del debito e dei capitali



## SOSTENIBILITÀ AMBIENTALE

Rispetto dell'ambiente e adozione di comportamenti atti a ridurre impatti negativi generati da attività aziendali sull'ecosistema



## SOSTENIBILITÀ SOCIALE

Adozione di comportamenti abilitanti impatti positivi sui dipendenti e sul benessere delle comunità adiacenti



## SOSTENIBILITÀ DI GOVERNANCE

Adozione di comportamenti etici da parte delle strutture di governance aziendali (e.g. Top Management, CdA, ...)

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

11

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.

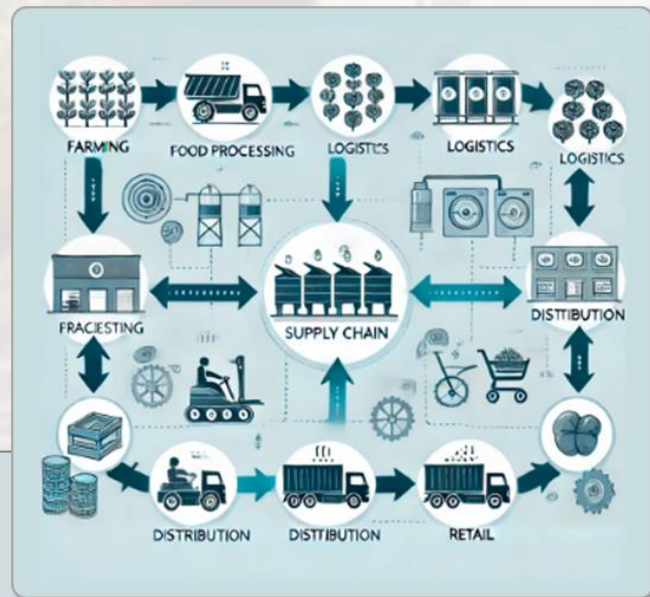
Collaborando, aziende e produttori migliorano **efficienza, redditività e qualità dei prodotti**.

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

Programma che mira a **rafforzare il made in Italy** e **agevolare l'accesso al credito delle piccole e medie imprese**, fornitrici 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

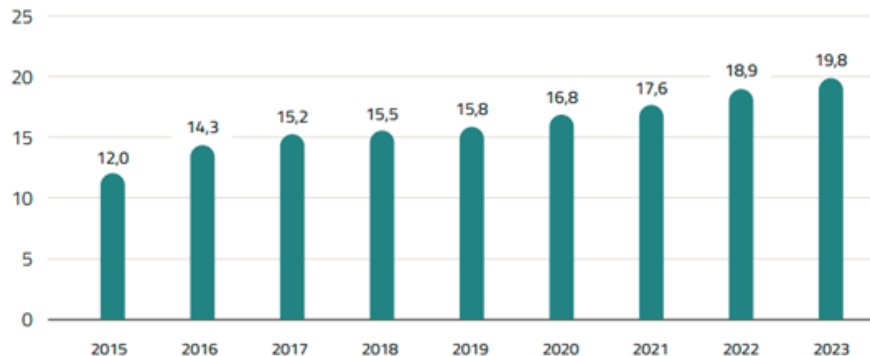
I **modelli di consumo** nel settore agroalimentare italiano stanno evolvendo verso una **maggiore attenzione alla sostenibilità** e a una **diversificazione delle abitudini alimentari**. Queste tendenze influenzano sia le scelte dei consumatori che le strategie delle imprese agroalimentari:

- 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.

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

% superfici biologiche su totale Italia



**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%.

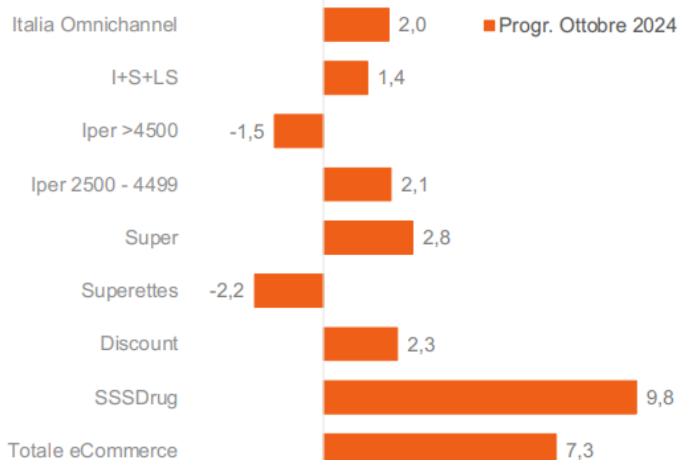


# Nuovi modelli di consumo e l'impatto sulla GDO

13

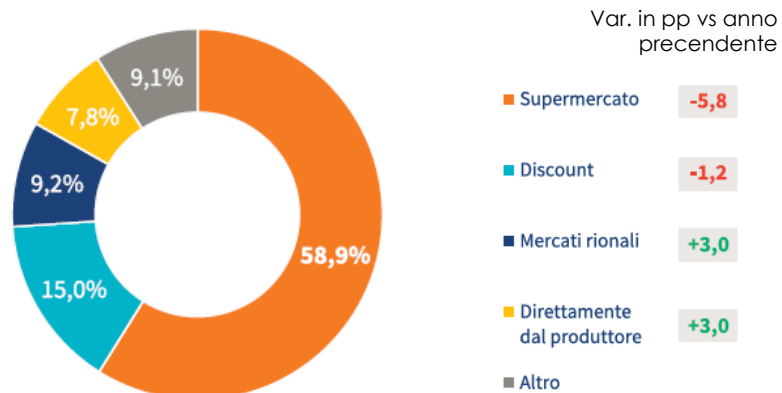
## I trend totale fatturato a rete corrente

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+S+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.

## 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





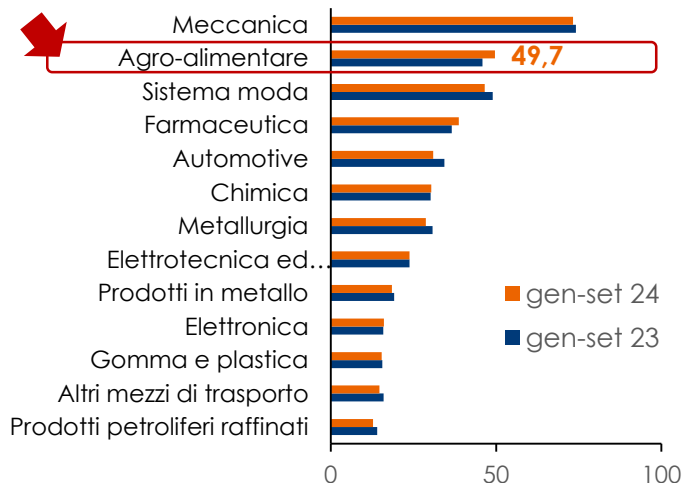
# Internazionalizzazione: export per settore

14

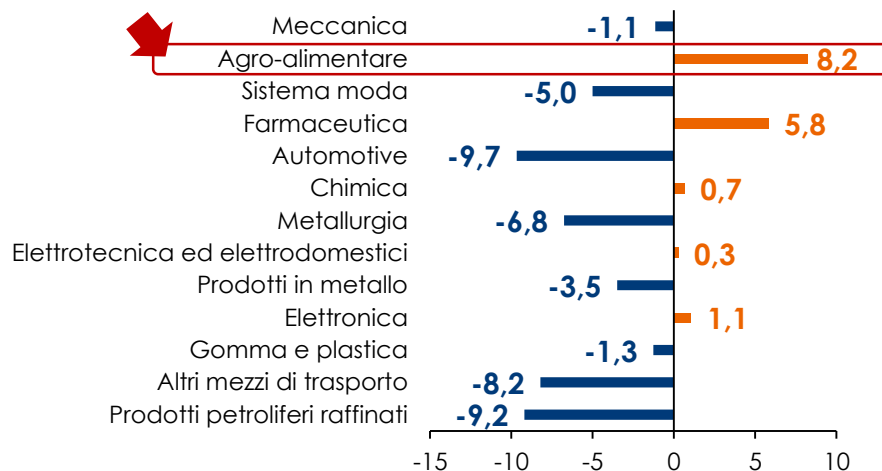
Gli ultimi dati resi disponibili da Istat mostrano un'ulteriore **crescita a ottobre 2024** sia per la **componente agricola (+4,8%** tendenziale, **+5,1%** nel periodo gennaio-ottobre), sia per l'**industria alimentare, delle bevande e del tabacco** (rispettivamente **+10,5%** e **+8,3%**).

## Esportazioni dei principali settori italiani

Miliardi di euro a prezzi correnti



Variazione % a prezzi correnti



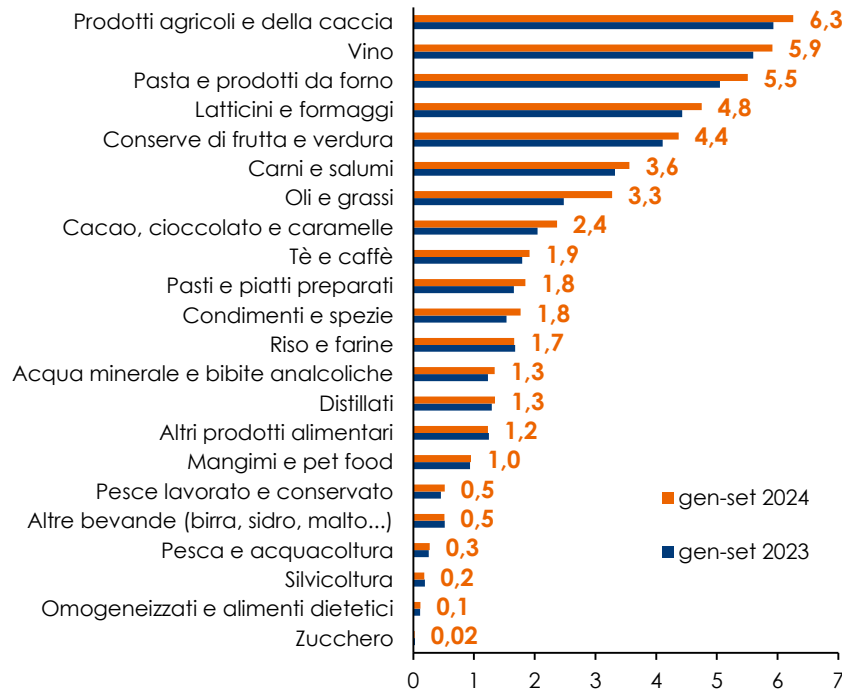


# Internazionalizzazione: export filiera agroalimentare

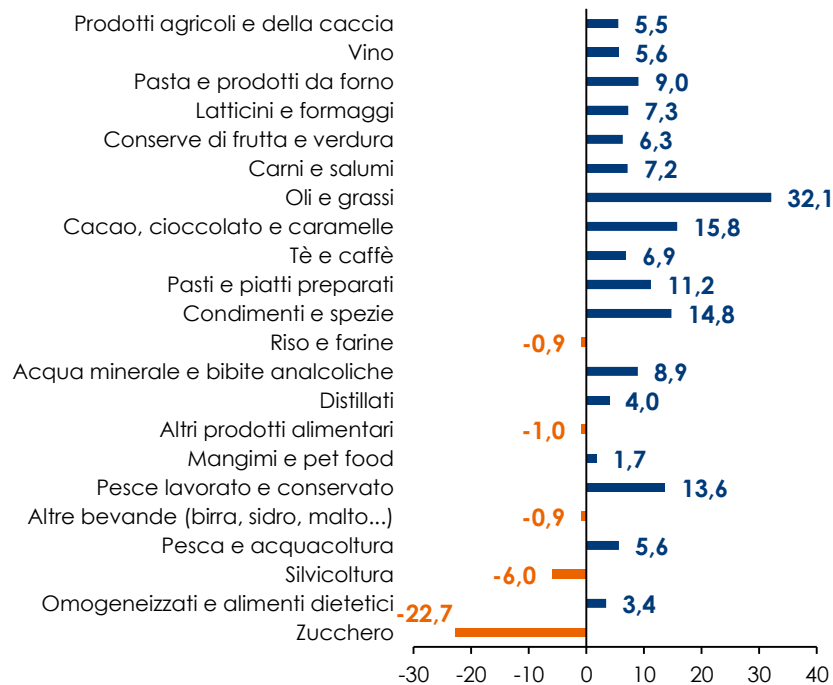
15

## Esportazioni agro-alimentari per filiera

Miliardi di euro a prezzi correnti



Variazione % a prezzi correnti





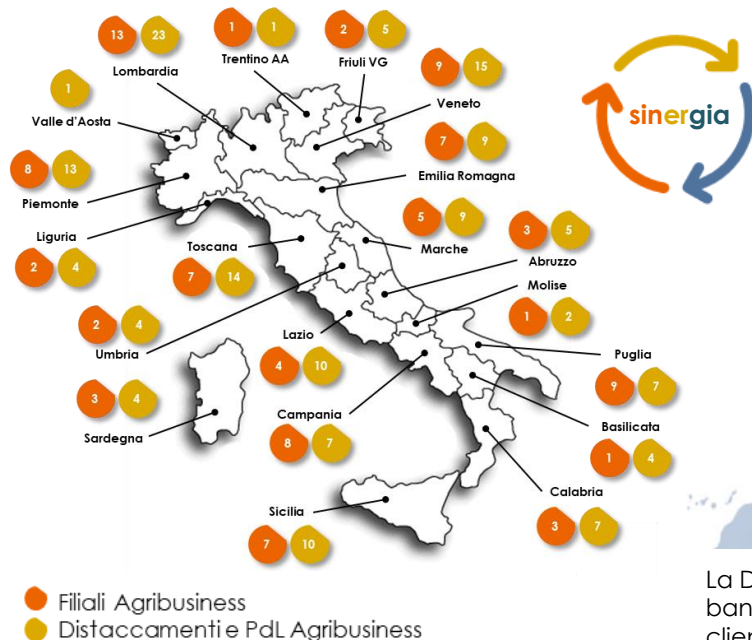


# Internazionalizzazione: l'esempio di Intesa Sanpaolo Agribusiness

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.



La Divisione ISBD opera in 12 Paesi attraverso 11 banche commerciali e serve circa 7 milioni di clienti.

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



## 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.

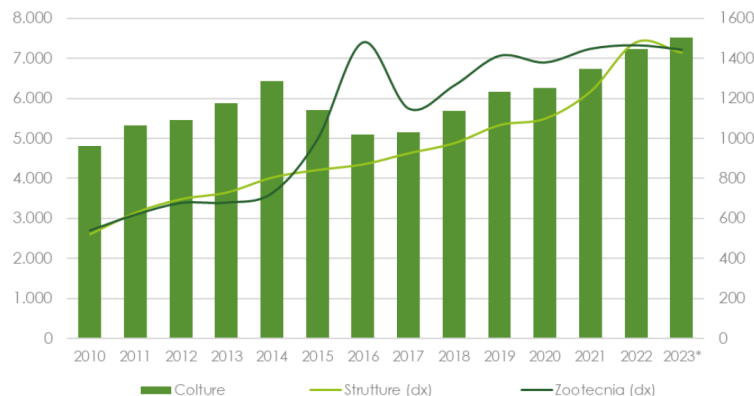
### RISCHIO D'IMPRESA

- 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/€



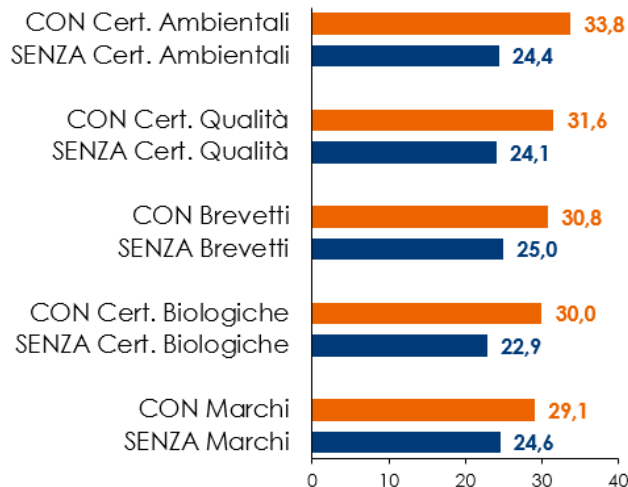
### Quota regionale sulla superficie assicurata totale e sulla SAU nazionale - 2024

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%

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

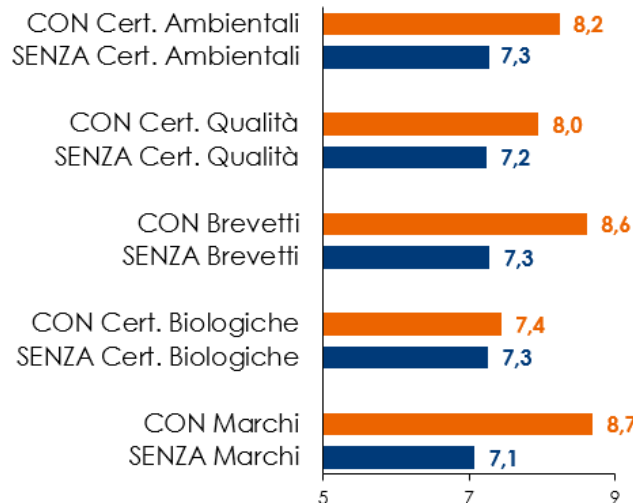
## Andamento del fatturato tra il 2019 e il 2022

(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

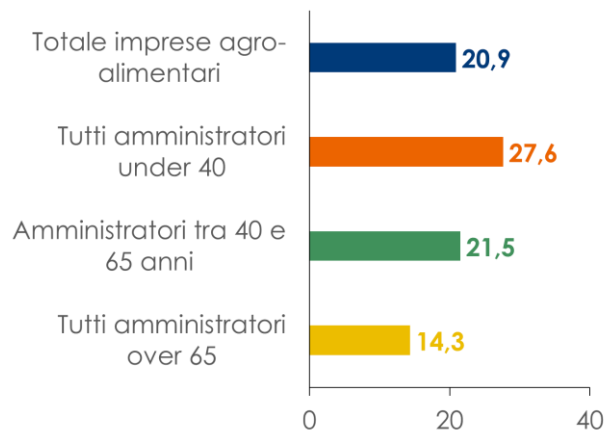
- aziende agricole giovani con **metodi biologici** di coltivazione: 20,1% del totale aziende bio italiane / 23,9% per allevamenti con metodo biologico
- quota aziende agricole biologiche per età del capo azienda: giovani 14,6% - non giovani 5,9%

### COOPERATIVI

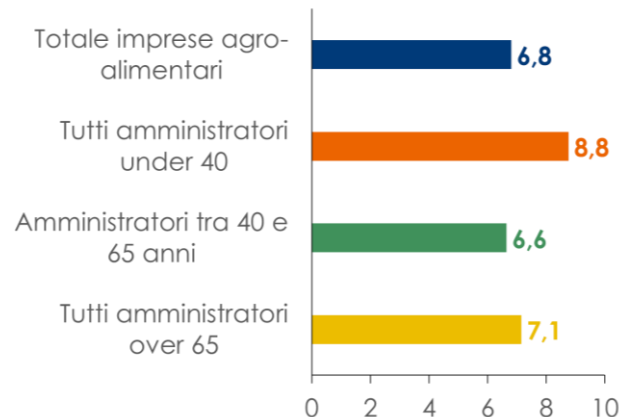
- maggior **propensione a cooperare** con altre aziende reti, organizzazioni di produttori. Aziende agricole giovani associate: 46,8% - non giovani: 40,1%



## 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

Agri-tech  
Foodtech

### Sostenibilità

### Nuovi modelli di consumo

### Internazionalizzazione

### Capitale umano

## STRATEGIA

### Gestione del rischio



### Innovazione sostenibile



### Passaggio generazionale

