



Umberto Mirani
partner di
Bonfiglioli Consulting



Stefano Ghetti
senior partner
di Wise Equity



Angelo Mastrolia
presidente
di New Princes (Newlat)

dove alcune commodities hanno iniziato un percorso di discesa, stanno ora discutendo con l'industria di marca su come aggiustare i prezzi di cessione. "Questo può essere effettuato tramite una riduzione dei list price, un aumento delle condizioni contrattuali o un incremento della pressione promozionale", aggiunge Vigana. "Sono alternative molto differenti che possono portare risvolti diversi sulla traiettoria di crescita del business, su cui molte aziende stanno riflettendo negli ultimi mesi".

IL RUOLO DELLE AGGREGAZIONI

"In questo contesto, le operazioni di m&a nel 2024 hanno visto per la prima volta una contrazione nell'era post-Covid, benché il food & beverage continui a essere considerato un segmento di investimento difensivo e siamo fiduciosi che il 2025 recuperi un trend positivo", aggiunge Ceglia.

I principali deal nel mercato italiano (92 contro 120 del 2023 a totale) hanno visto pro-

tagonisti sia investitori industriali (53 su 92) sia finanziari (39 su 92), con alcuni comparti maggiormente vivaci, tra cui frozen e bakery (Investindustrial e Sammontana su Forno d'Asolo, Vandemoortele su Dolciaria Acquaviva, Argos Wityu su Monviso, Unigrà su Essegi Dolciaria), confectionary e ingredienti (Clessidra su Molino Nicoli, Teralys Capital su Nutkao) e pasta, piatti pronti e condimenti (Newlat su Princes, Platinum su F.Ili Polli, Wealth Venture Fund su Gelit, La Doria su Clas e Pastificio di Martino).

Tra queste, molte operazioni hanno interessato fondi di private equity su aziende produttrici di prodotti mdd che, a differenza dei grandi player industriali, hanno colto nella marca privata la risposta alla grande sfida di continuare a crescere a volumi in contesti inflazionistici.

Di grande interesse per i fondi di private equity restano le aziende ambasciatrici del Made in Italy con grandi potenzialità di sviluppo all'estero, mentre gli investitori corpo-

rate indirizzano le loro mire su realtà che ben si prestano a strategie di crescita per adiacenze di business in logica di piattaforma o di integrazione della filiera a monte o a valle.

FRAMMENTAZIONE DI BASE

La frammentazione del sistema imprenditoriale è un tratto caratteristico dell'imprenditoria italiana e questo spiega -tra le altre cose- il processo di aggregazioni avvenuto negli ultimi anni, con 650 deal nella catena food tra il 2015 e il 2024. Circa la metà coinvolge un player di produzione e trasformazione del cibo, con quasi il 20% di operazioni transfrontaliere. I dati, ricavati dal database di Mergermarket, evidenziano uno scenario molto dinamico, rileva Emna Neifar, director Strategy, Business Design and M&A di Deloitte in Italia. "Uno dei settori più dinamici in questi ultimi anni è stato il mondo dei prodotti da forno con delle dinamiche di concentrazione su più fronti", racconta. "Questo fenomeno a nostro avviso è destinato a dura-





Emna Neifar
director Strategy, Business
Design and M&A di Deloitte

re per una serie di ragioni: ci sono operatori che puntano ad ampliare il portfolio prodotti e segmenti, ad esempio con prodotti grezzi e trasformati, nonché plant based e animali; altri puntano a posizionarsi sulla value chain (ad esempio dal mangime al piatto pronto); non manca chi vuole diversificare i canali, ad esempio dall'horeca alla gdo". In uno scenario in cui la crescita dimensionale svolge un ruolo cruciale per la difesa dei margini, Neifar vede "opportunità crescenti per sia player industriali, sia per i fondi".

LE SFIDE DA RACCOGLIERE

"Trasformazione" è il concetto che meglio caratterizza oggi il settore alimentare italiano nell'analisi di **Umberto Mirani, partner di Bonfiglioli Consulting**. "Le imprese devono rispondere a sfide più complesse, come la crescente pressione inflazionistica sulle materie prime, l'evoluzione delle preferenze dei consumatori e l'accelerazione della digitalizzazione". In questo scenario, spiega, per interpretare il cambiamento occorre coniu-

gare innovazione, sostenibilità e strategie di crescita strutturata. I dati dell'Osservatorio "What's next nelle Operations" di Bonfiglioli Consulting evidenziano che -parlando in termini generali- il settore sta raccogliendo le sfide. Le preferenze e i gusti dei consumatori entrano per oltre il 40% del campione analizzato direttamente nella catena produttiva per creare prodotti vicini ai bisogni e alle preferenze espresse. Più della metà del campione ha definito una roadmap per la trasformazione digitale nei prossimi tre-cinque anni e oltre il 30% ha progetti specifici in tema. La digital transformation è accompagnata da maggiori investimenti: oltre il 93% delle imprese intervistate ha pianificato aumenti di budget fino al 50%.

Bonfiglioli segnala tre filoni evolutivi. Si parte dalla digitalizzazione e automazione. "L'introduzione di tecnologie 4.0 (categoria usata per indicare l'integrazione delle tecnologie digitali intelligenti nei processi manifatturieri e industriali, come big data, robotica e intelligenza artificiale, ndr) sta rivoluzionan-

Il parere del legale, partner di internazionalizzazione

L'adattamento localizzato, l'impostazione di partnership con operatori locali per superare le barriere all'ingresso richiedono un ricorso strutturale ad avvocati d'affari

Il valore del made in Italy, ma spesso declinato secondo i gusti dei mercati di sbocco. È una delle tendenze emergenti nel settore secondo l'analisi di Nicola Lucifero, equity partner dello studio legale Lca. Una chiave di lettura che merita di essere tenuta in grande considerazione dato che gli avvocati d'affari diventano sempre più partner delle

aziende assistite. "Vi è un chiaro incremento nella richiesta di prodotti alimentari italiani con adattamenti localizzati da parte dei mercati emergenti come Asia e Medio Oriente, aree geografiche particolarmente fertili anche per l'instaurazione e la nascita di partnership con distributori locali per superare le barriere all'ingresso", racconta. "L'industria alimentare italiana sta dunque affrontando un'evoluzione che coniuga tradizione e innovazione, puntando su healthy food, sostenibilità, digitalizzazione e internazionalizzazione. Le strategie di crescita si concentrano su aggregazioni di filiera, diversificazione e valorizzazione del territorio per competere in uno scenario globale sempre più dinamico". Più in generale, l'avvocato sottolinea la crescente domanda per opzioni alimentari più salutari e una maggiore attenzione dei consumatori al binomio packaging-sostenibilità. Cibi proteici, prodotti light, alimenti plant-based (cresciuti del 16% tra il 2021-2023 secondo Circana), alimenti funzionali (con un'aspettativa di crescita annua del 6,9% per un valore di 750 miliardi nel 2027), bevande alcool free e vino dealcolato sono i cosiddetti "hero products" del 2024-2025.

"Nell'ottica di tracciare un perimetro normativo che tenga conto delle nuove tendenze di consumo e che permetta alle aziende di implementare una strategia di diversificazione di prodotto, il legislatore, europeo e nazionale, in parte, è già intervenuto. Come, ad esempio, nel caso del vino dealcolato (prima, con il regolamento Ue n. 2117/2021 e successivamente con il decreto ministeriale n. 672816 del 20 dicembre 2024) o dei prodotti alimentari ultra-processati, poco cari ai consumatori di questi tempi, per cui è stata presentata una proposta di legge di iniziativa parlamentare volta a vietarne la pubblicità", sottolinea.

Sull'innovazione e sull'espansione geografica si focalizza anche La Molisana. "I mercati del Far East sono di grande interesse e stiamo stringendo un accordo con una catena di ristorazione e distribuzione presente dall'Arabia Saudita all'Australia", segnala l'amministratore delegato Giuseppe Ferro. "In parallelo, prosegue il nostro percorso di investimenti: negli ultimi undici anni abbiamo iniettato in azienda più di 140 milioni di euro per renderla competitiva con i migliori player italiani e internazionali".