



RISTORAZIONE

RAPPORTO 2026



Sintesi dei principali risultati

Ufficio Studi

RISTORAZIONE

Rapporto 2026

Sintesi dei principali risultati

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

A cura di

Luciano Sbraga, Giulia Romana Erba, Daniele Ferretti - Ufficio Studi Fipe
Bruna Boroni, Sara Silvestri, Federica Pelò - Tradelab
Aaron Gennara Zatelli - Bain & Company

@2026 FIPE

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

Gustav Mahler

Indice

Prefazione	5
Introduzione	7
Le imprese	10
Il sentiment.....	11
Gli <i>economics</i>	12
I consumi e i trend	14
Gli investimenti	14
L'occupazione.....	15
Gli imprenditori della ristorazione: biografie, storie familiari e percorsi lavorativi	17
<i>La ristorazione come scelta vocazionale e identitaria, non solo economica</i>	17
<i>Più di un lavoro: l'alto engagement degli imprenditori con la propria attività</i>	18
<i>Un modello ancora centrato sull'imprenditore-lavoratore</i>	19
<i>La famiglia, un asset strategico</i>	20
<i>Il contributo valoriale, formativo e operativo dei familiari</i>	21
<i>Il passaggio generazionale non è più scontato</i>	24
<i>Una (possibile) trasformazione che va oltre le singole imprese</i>	26

L'identikit del ristoratore, l'identità del Paese

Tra i tanti numeri che il nostro Rapporto Ristorazione offre anche quest'anno, i più interessanti non sono tanto quelli (pur salienti) che descrivono il numero di imprese, la tipologia, l'andamento dei prezzi, i consumi e i diversi economics che caratterizzano il mercato. Infatti, seppur rilevando alcune tendenze degne di nota, questi dati descrivono tutto sommato un anno di moderata crescita, senza eccessive sorprese o scossoni: quello della ristorazione è un pezzo di economia del Paese fondamentale, con 324.436 imprese attive, in leggera flessione rispetto all'anno precedente (-1%), che servono una domanda che tocca ormai la quota di 100 miliardi di euro, con un incremento in valore del +3,7% sul 2024. La ristorazione si conferma un nodo centrale per il lavoro, con oltre 1 milione di lavoratori dipendenti, in calo tuttavia del 10% rispetto all'anno precedente: un altro trend - stavolta negativo - confermato, laddove il lavoro da più di un lustro è diventato tallone d'Achille del settore che non trova risorse umane qualificate.

Ciò che colpisce maggiormente di questo Rapporto è però l'identikit dell'imprenditore (o imprenditrice) del settore che si definisce a partire dai numeri: proprio i percorsi biografici e familiari delle persone che sono dietro la vita dei bar e dei ristoranti sono al centro del Rapporto Ristorazione 2026, offrendo uno spaccato su profilo sociodemografico, caratteristiche organizzative, logiche culturali e familiari che sottendono la scelta di guidare un'attività di ristorazione. Gli elementi che, in particolare, emergono possono riassumersi in tre passaggi: individuo, famiglia e passaggio generazionale.

La decisione individuale di guidare un'attività di ristorazione nasce raramente da una logica puramente economica (solo il 4% sceglie questa strada "per necessità"), ma è invece una scelta che intreccia profondamente vocazione personale, storia familiare, valori e ricerca di autonomia. Optare per questo "mestiere" definisce in qualche modo anche la propria identità e, come contropartita, determina - nel bene e nel male - anche un coinvolgimento molto più intenso nella propria attività: nel bene, la passione diventa il driver fondamentale (per il 41%) che si riversa nella qualità del servizio; nel male, 8 imprenditori su 10 lavorano più di 40 ore settimanali, 1 su 2 supera addirittura le 60 ore. Sono numeri che rendono evidente un modello organizzativo fondato sulla figura dell'imprenditore-lavoratore che, se da un lato garantisce presenza e controllo, dall'altro limita la capacità di sviluppo del business.

Da qui c'è poi il secondo passaggio che rende l'attività di ristorazione ancora più intrecciata con l'identità di chi la guida: il coinvolgimento della famiglia. Non solo oltre il 37% degli imprenditori del settore lo è diventato seguendo le orme di una tradizione familiare, ma - ancora più rilevante - la famiglia rimane un asset strategico. Quando ci sono soci, 3 volte su 4 sono famigliari, e nelle attività operative circa il 70% è coadiuvato da genitori, fratelli, partner, figli nella gestione quotidiana dell'attività. Ciò detto sulle famiglie, tuttavia, il passaggio generazionale appare tutt'altro che scontato: il modello familiare è ancora la forma prevalente di accesso, organizzazione e trasmissione dell'impresa, nonché un elemento distintivo della ristorazione italiana, eppure le trasformazioni demografiche, le difficoltà nel mantenere nel tempo produttività e marginalità

economica e la crescente consapevolezza dei costi professionali e personali legati all'attività, hanno innescato cambiamenti profondi.

Questo non significa per forza un superamento del modello familiare, ma certamente comporterà un suo progressivo adattamento, che bisogna presidiare - anche da parte di organizzazioni come la nostra - per valorizzare le nostre caratteristiche e non disperderle in una globale omologazione.

Lino Enrico Stoppani

Presidente Fipe-Confcommercio

Introduzione

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

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

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

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

Nel 2025 è proseguita la spinta delle grandi transizioni che ridisegnano non solo stili di vita e abitudini di consumo ma anche modalità di relazione con la clientela, obiettivi e strategie imprenditoriali. Il settore ha continuato, anche nel 2025, a misurarsi con diverse criticità a partire da un turn over imprenditoriale che resta elevato. Per il secondo anno consecutivo registriamo una contrazione del numero delle imprese attive. Nel 2025 il calo è stato dell'1,0%, con accentuazioni più marcate in alcune regioni del Nord.

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

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

Si tratta di un lavoro che fornirà una molteplicità di spunti su cui riflettere. È stata mantenuta la consuetudine di inserire alla fine di ogni capitolo un approfondimento su una tematica di particolare rilevanza.

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

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

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

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

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

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

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

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

Le imprese

Nel 2025 sono 324.436 le imprese attive nei servizi di ristorazione, in leggera flessione rispetto all'anno precedente (-1%). Nel canale bar le imprese sono 124.917 (-2,2% sul 2024), mentre nel comparto ristoranti le attività sono 194.899 (-0,4% sul 2024). In controtendenza le imprese attive nel comparto del banqueting, della fornitura di pasti preparati e della ristorazione collettiva: sono 3.984, per una variazione positiva del +3,5% sul 2024.

L'imprenditoria femminile, giovanile e straniera anche nel 2025 si conferma protagonista. Le imprese gestite da donne sono 92.961 (il 28,7% del totale). Al netto della leggera contrazione registrata rispetto al 2024 (-1,5%), l'imprenditorialità femminile continua a viaggiare su livelli decisamente superiori rispetto alla media nazionale. Le imprese gestite da under 35 sono 37.861, facendo segnare una contrazione del 6,2% che può essere legata sia a fattori soggettivi sia a trend strutturali come l'invecchiamento della popolazione. Non si arresta invece la crescita dell'imprenditoria straniera: nel 2025 conta 48.436 imprese attive (15% del totale), con un incremento del 2,6% sul 2024.

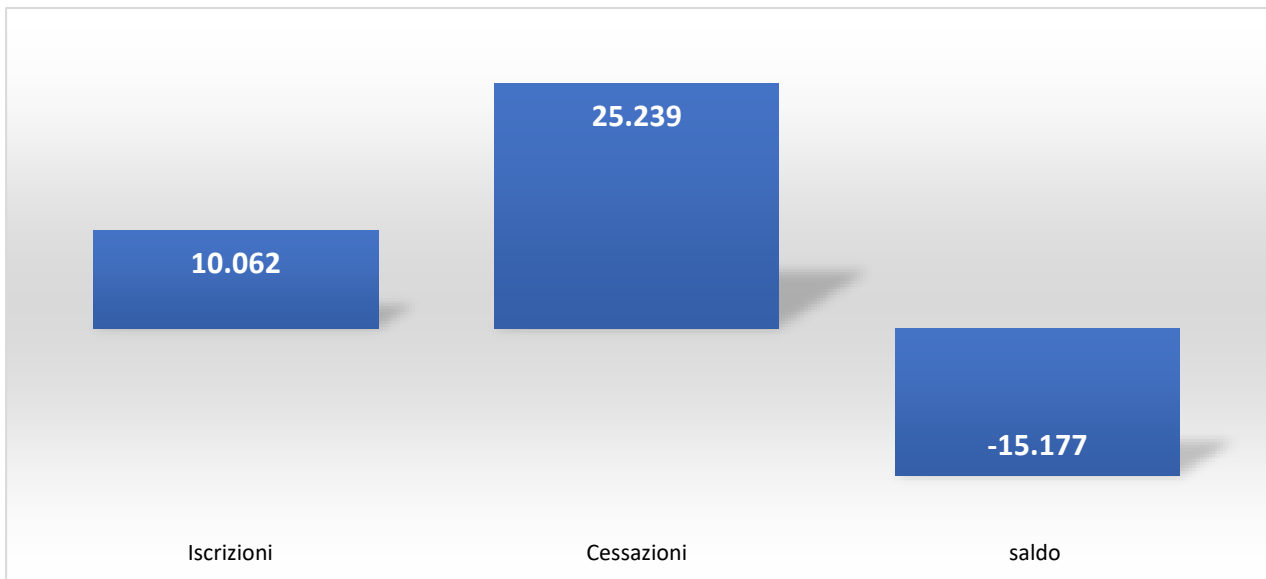
Tab. 1 - Servizi di ristorazione (Distribuzione imprese attive – anni 2024-2025)

	Valori assoluti	Var. % 2025-2024
Bar e altri esercizi simili senza cucina	124.917	-2,2
Ristoranti e attività di ristorazione mobile	194.899	-0,4
Fornitura di pasti preparati e altri servizi di ristorazione	3.984	+3,5
Servizi di ristorazione	324.436	-1,0

Fonte: elaborazione C.S. Fipe su dati InfoCamere

Il turnover delle imprese rimane elevato anche nel 2025. A fronte di 10.062 nuove aperture, ci sono state oltre 25 mila cessazioni di attività, per un saldo che è negativo di 15.177 unità. I dati confermano la fragilità strutturale del tessuto imprenditoriale legata a difficoltà gestionali, modelli di business economicamente poco sostenibili, deficit di competenze manageriali e imprenditoriali, con il risultato che quasi cinque aziende su 10 cessano la loro attività entro cinque anni dalla nascita.

Fig. 1 - Servizi di ristorazione: Movimprese 2025

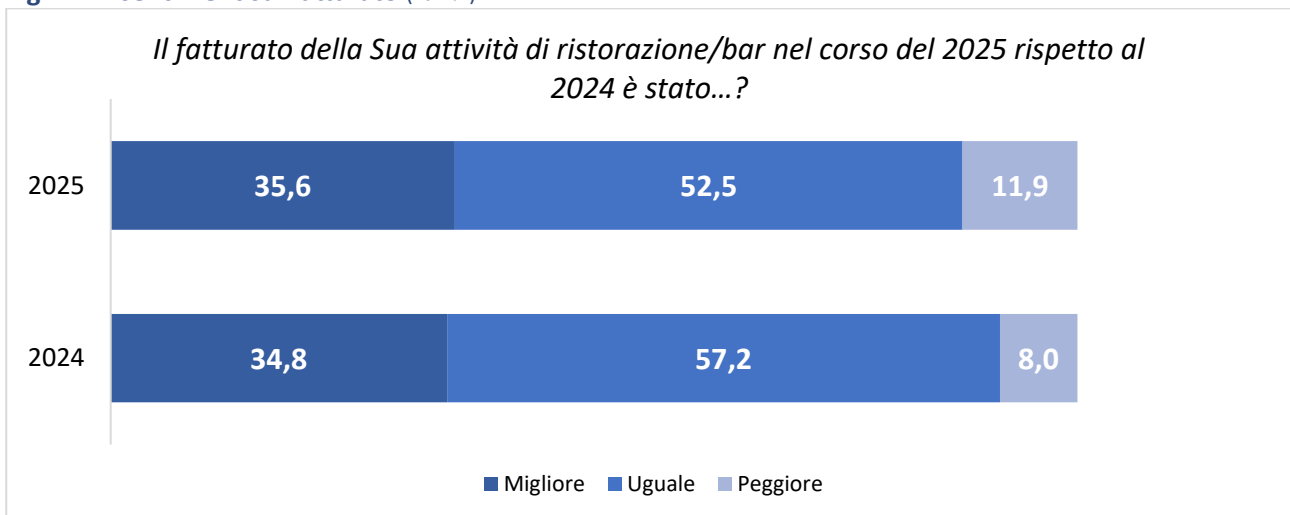


Fonte: elaborazione C.S.Fipe su dati InfoCamere

Il sentiment

Il sentiment degli imprenditori evidenzia le performance positive registrate nel 2025. Infatti, il saldo tra le imprese che hanno migliorato il risultato economico e quelle che, al contrario, lo hanno peggiorato è positivo (+23,7%).

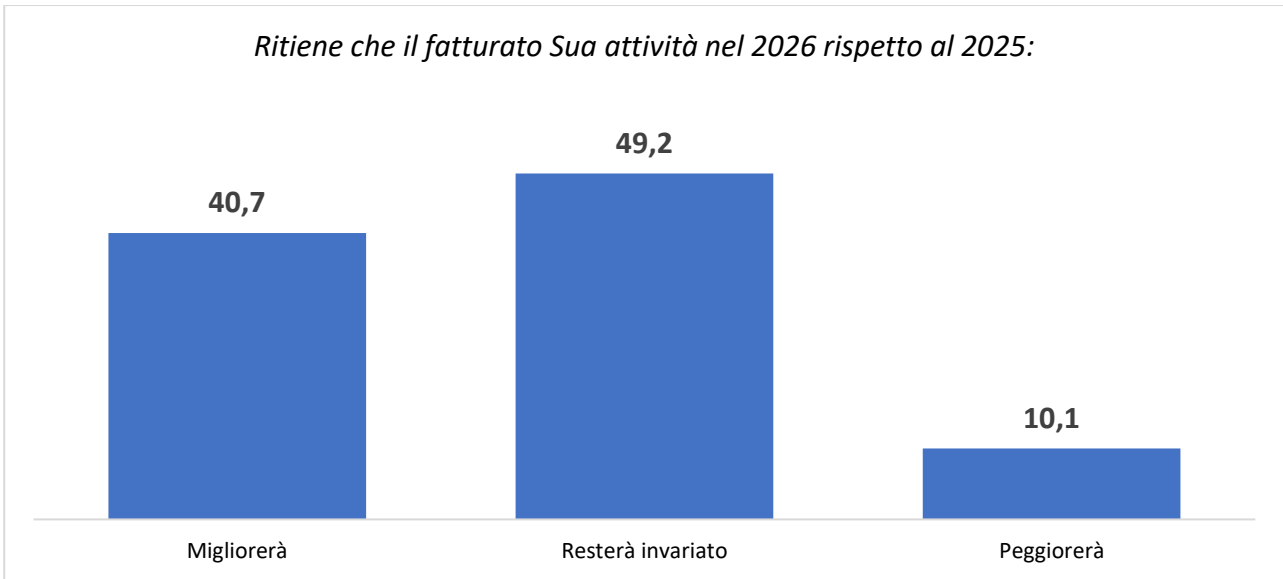
Fig. 2 – Il sentiment sul fatturato (val. %)



Fonte: Indagine Fipe - Format Research, 2026

Pensando al 2026, prevale fiducia: infatti, segna +30,1% il saldo tra chi si attende un incremento di fatturato e chi un peggioramento. L'ottimismo con cui gli imprenditori guardano al 2026 sarà sfidato nei prossimi mesi dall'evoluzione del contesto economico generale e dalle crescenti tensioni internazionali, che potrebbero influenzare consumi, dinamiche della domanda e costi delle materie prime.

Fig. 3 – Le aspettative sul fatturato (val. %)

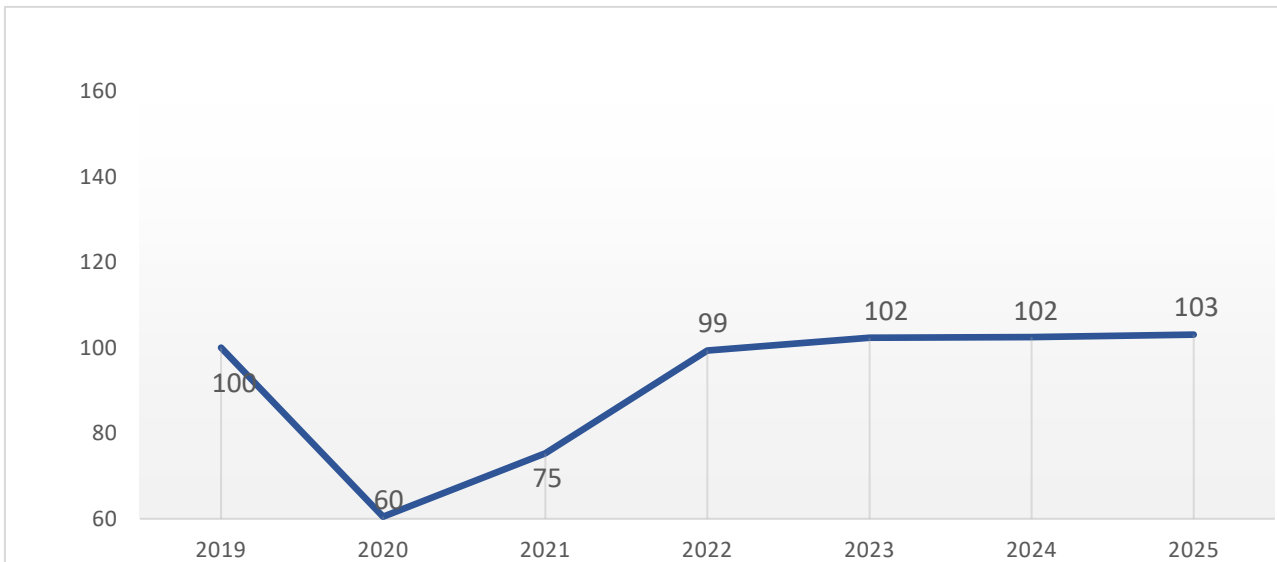


Fonte: Indagine Fipe - Format Research, 2026

Gli *economics*

Gli indicatori macroeconomici confermano il sentiment degli imprenditori. Infatti, nel 2025 il valore aggiunto segna un'ulteriore crescita, arrivando a 59,3 miliardi di euro a prezzi correnti. Rispetto al 2024 c'è stata una crescita in termini reali dello 0,5% rispetto al 2024, che arriva al 3,1% rispetto al 2019.

Fig. 4 - La dinamica del valore aggiunto della ristorazione (N.I. 2019=100 - prezzi costanti)

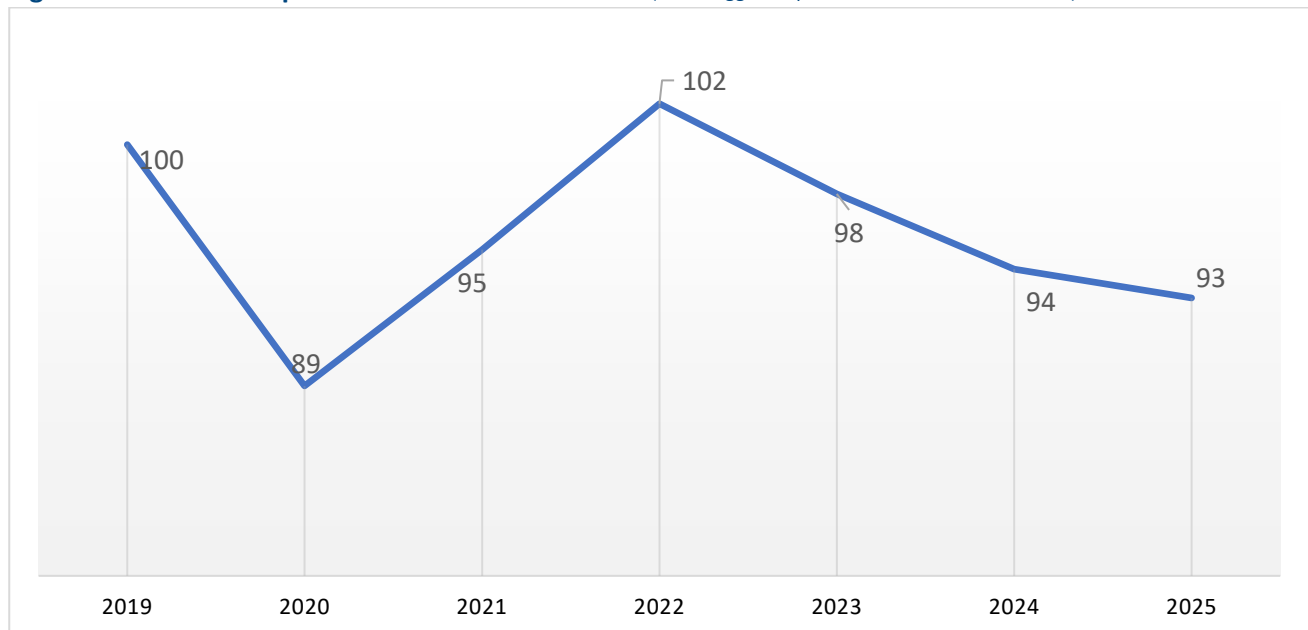


Fonte: stima Fipe su dati di contabilità nazionale

La produttività resta invece una criticità. Fatto il 100 il valore relativo al 2013, nel 2025 il dato rimane fermo a 93, un punto inferiore rispetto all'anno precedente. Il settore continua a remunerare con difficoltà capitale e lavoro: ogni ora lavorata in più produce meno valore rispetto all'anno precedente. La produttività è un

problema atavico del settore, su cui incide il massiccio impiego di manodopera che determina un valore aggiunto generato per ogni ora di lavoro più basso rispetto a settori *capital-intensive*.

Fig. 5 - Dinamica della produttività nella ristorazione (valore aggiunto per ora lavorata - N.I. 2019=100)



Fonte: stima Fipe su dati di contabilità nazionale

Nel 2025 i prezzi dei servizi di ristorazione registrano una crescita media del 3,2%, in linea con i livelli del 2024 e quasi due punti percentuali superiore all'inflazione generale (+1,5%), che invece segna un rialzo rispetto all'anno precedente (+1%). Nel 2025 è dunque proseguito il processo di aggiustamento dei listini legato allo shock inflazionistico post-pandemico, che nel comparto dei servizi segue modalità e tempi più dilatati rispetto ai beni. Nel confronto con l'Europa la ristorazione italiana si conferma tra le più virtuose in termini di crescita dei prezzi. Per il 2026 a destare preoccupazione è il rischio concreto di una nuova crisi energetica innescata dall'esplosione del conflitto in Iran.

Tab. 2 - Prezzi al consumo per l'intera collettività (variazioni %, anni 2025-2024)

	2025/2024	2024/2023
Servizi di ristorazione	3,2	3,2
Indice generale	1,5	1,0

Fonte: elaborazione C.S. Fipe su dati Istat

I consumi e i trend

Dal punto di vista dei consumi, il 2025 può essere definito un anno di moderata crescita. Infatti, la spesa delle famiglie in ristorazione ha toccato la quota di 100 miliardi, con un incremento in valore del +3,7% sul 2024. Crescita che tuttavia non è stata sufficiente a colmare la voragine generata dalla pandemia: infatti, se in valore siamo sopra i livelli pre-pandemia (+15,4%), in volume il dato è di segno opposto (-5,4%).

Tab. 3 – Consumi alimentari fuori casa (AFH) (prezzi correnti e prezzi 2025 (Mln. €))

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

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

(*) stima Fipe

L'indagine continuativa *AFH Consumer Tracking* rileva per il 2025 circa 8 miliardi di visite (9,7 considerando l'intero mercato, ad esclusione del distributore automatico), con uno scontrino medio di 10,70€ in crescita del +3%.

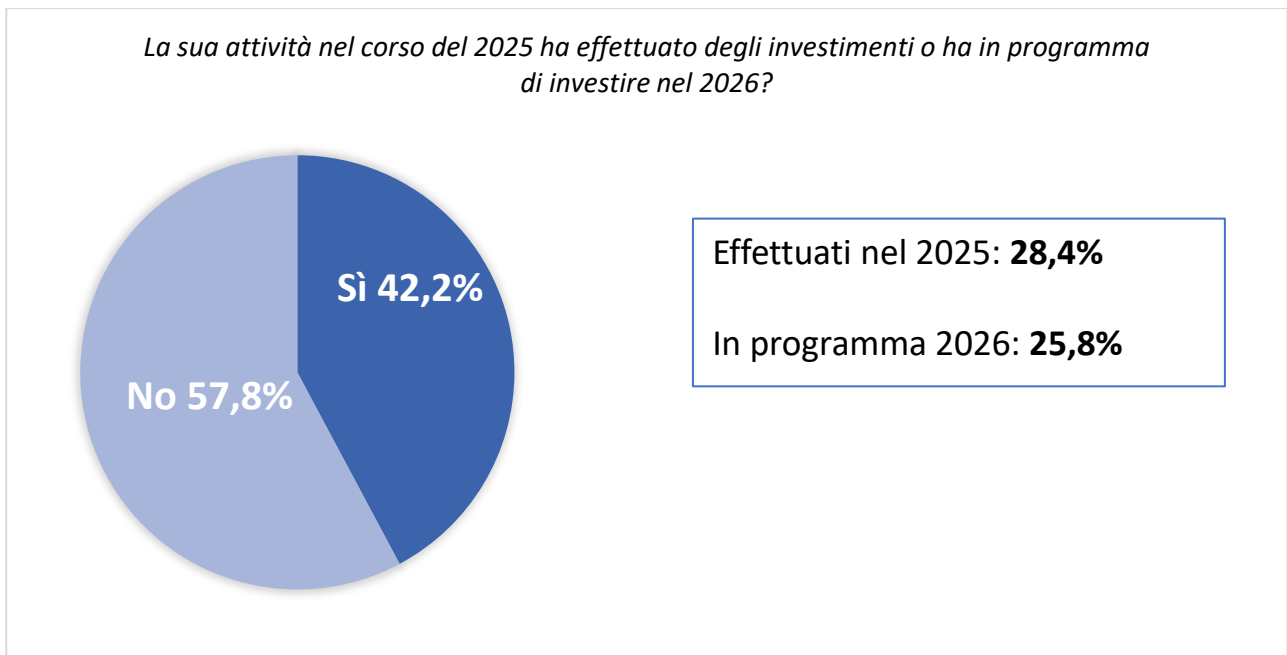
Entrando nel merito delle singole occasioni di consumo, tutte registrano un rallentamento delle visite, fatta eccezione per il pranzo (+0,4%), trainato dalla componente dei consumi leisure e/o legati al turismo. La colazione (-2%), dopo la dinamica positiva degli anni passati, riflette maggiormente le difficoltà del momento. La cena rimane l'occasione preferita dai consumatori (-1%), mentre l'aperitivo serale risente del calo delle visite da parte dei millennial e degli effetti negativi delle campagne di comunicazione sul nuovo Codice della strada (-5%). Da segnalare per il dopocena/notte (-1%) un ritorno del target di frequentatori più giovani (Gen. Z).

Gli investimenti

Nel biennio 2025-2026, il 42,2% delle imprese ha effettuato o prevede di effettuare investimenti. Nello specifico il 28,4% li ha già realizzati nel 2025 e un ulteriore 25,8% ha in programma qualche ammodernamento nel corso del 2026.

Dopo l'accelerazione degli anni precedenti, nel contesto attuale le scelte di investimento diventano più mirate. Le imprese continuano a investire, ma prestano maggiore attenzione alla sostenibilità economica dei progetti e al ritorno atteso. D'altronde, nella maggior parte dei casi gli ammodernamenti sono finanziati da capitali propri o linee di credito degli istituti bancari. Favorire l'innovazione, anche tramite misure in grado di sostenere e ammortizzare le spese necessarie per gli investimenti, resta fondamentale.

Fig. 6 – La propensione agli investimenti (val. %)

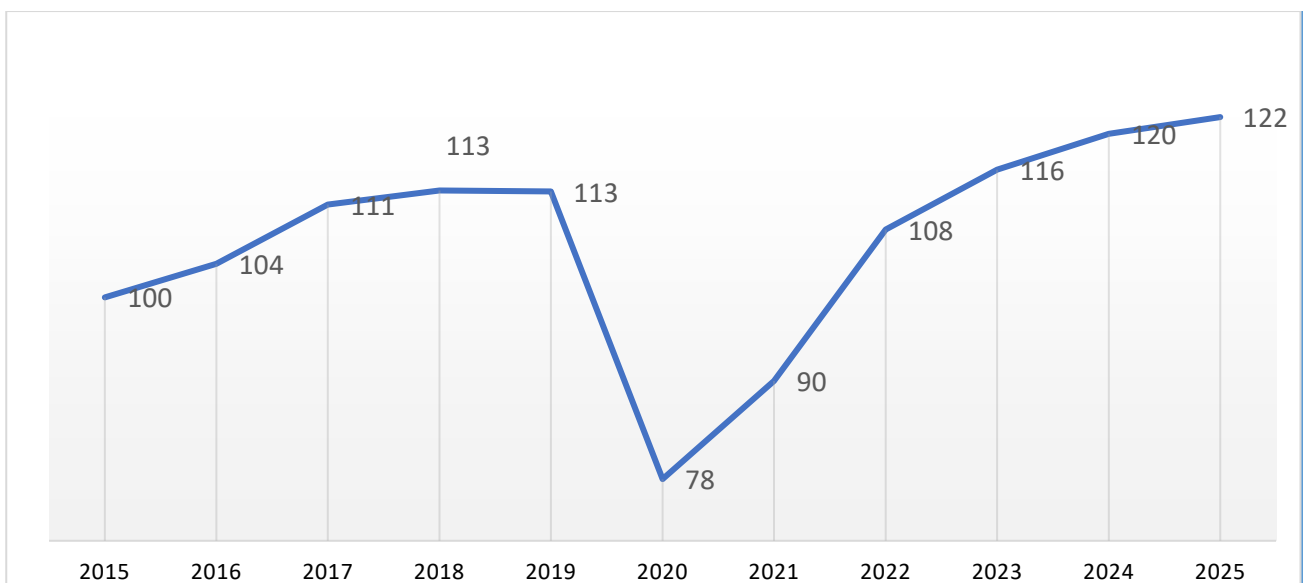


Fonte: Indagine Fipe - Format Research, 2026

L'occupazione

Nel 2025 la ristorazione conferma la sua centralità a livello occupazionale, concentrando il 78% degli addetti dell'intero settore "Alberghi e pubblici esercizi". Nel dettaglio, l'input di lavoro nel settore della ristorazione (espresso in unità di lavoro standard) è di oltre 1,3 milioni. Fatto 100 il valore relativo al 2015, dieci anni dopo la dinamica dell'occupazione segna 122.

Fig. 7 - Dinamica dell'occupazione (unità di lavoro standard - N.I. 2015=100)

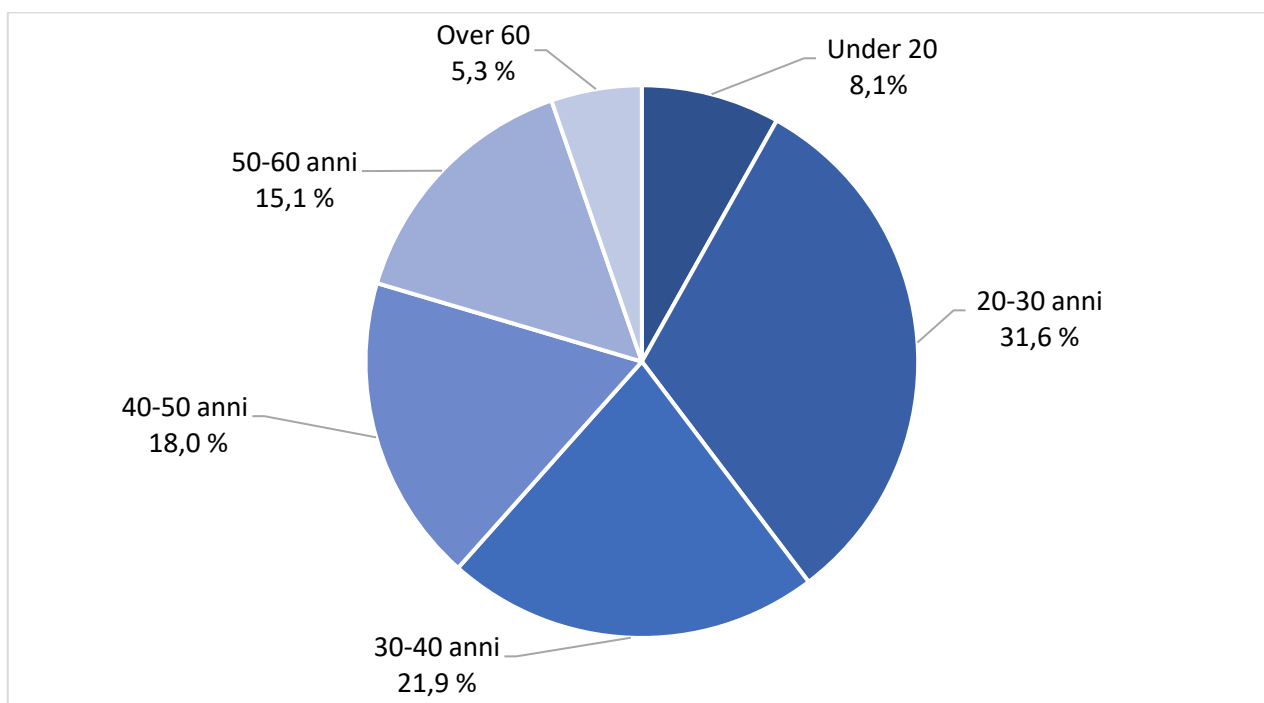


Fonte: stima Fipe su dati di contabilità nazionale

Con riferimento al lavoro dipendente, nella media del 2025 si contano 1.000.328 lavoratori dipendenti in bar, ristoranti, aziende di banqueting e mense. Rispetto alla media 2024 c'è stata una flessione del 10,3% (pari a 114.338 unità in valore assoluto) che potrebbe trovare una chiave di lettura non tanto e non solo nel rallentamento del mercato ma anche nella crescita delle difficoltà del reperimento di personale.

Entrando nel dettaglio delle caratteristiche della forza lavoro, la ristorazione si conferma un importante bacino occupazionale per i giovani: il 39,5% dei dipendenti ha meno di 30 anni, il 61,6% è under 40. Tuttavia, nel 2025 l'unica fascia di lavoratori che rimane stabile rispetto all'anno precedente è quella degli over 60 (-0,4%), segnale di come anche la ristorazione inizi ad essere interessata dalla senilizzazione del mercato del lavoro che sta investendo il nostro paese per effetto della crisi demografica.

Fig. 8 - Lavoratori dipendenti nella ristorazione, per classi di età (media 2025 - val. %)



Fonte: elaborazione C.S. Fipe su dati Inps

Nel 2025 si registra il sorpasso della componente maschile (50,2%) su quella femminile (49,8%), determinata dal progressivo restringimento nel tempo di quest'ultima.

Gli imprenditori della ristorazione: biografie, storie familiari e percorsi lavorativi

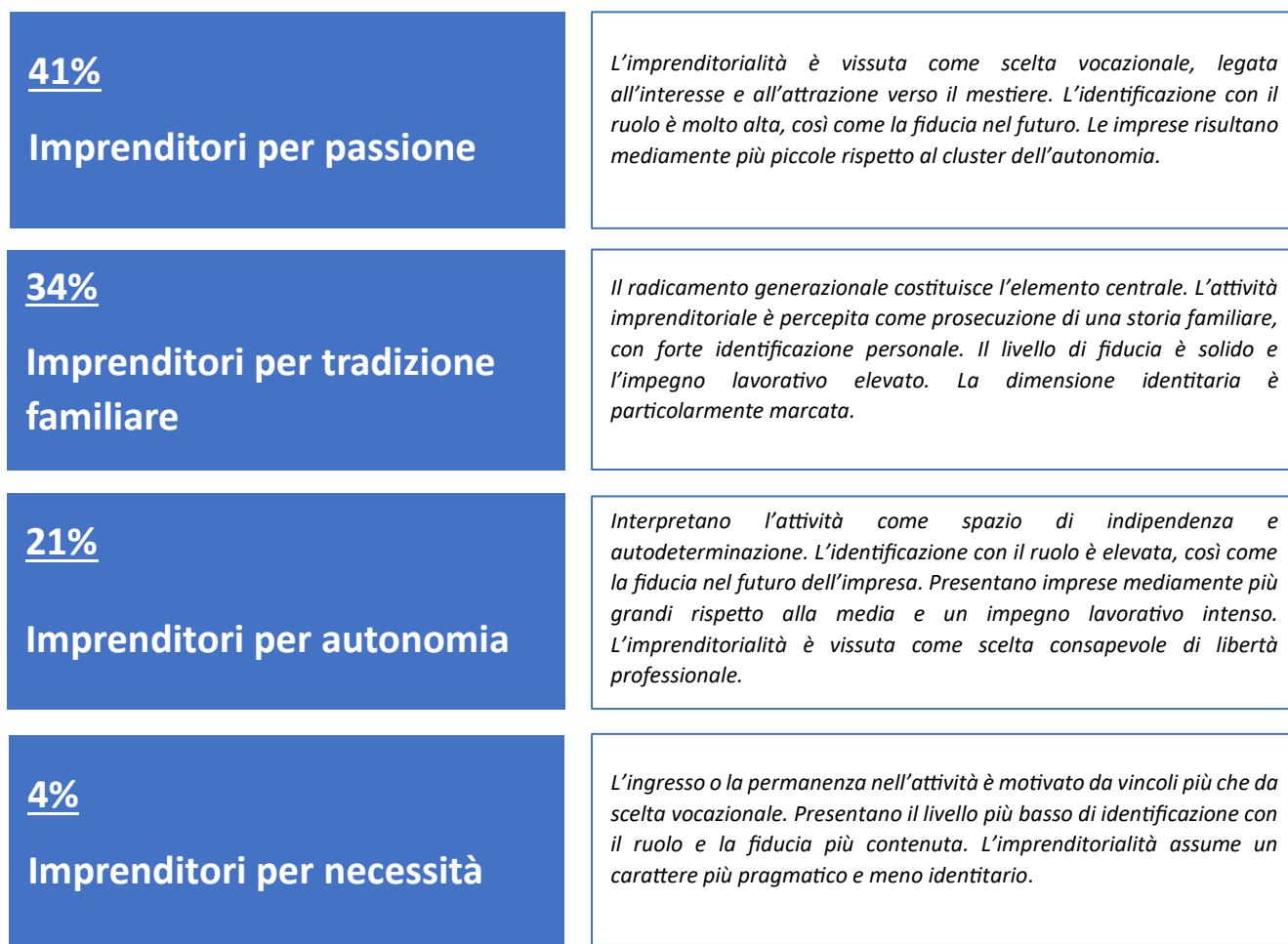
Dietro ogni bar e ristorante si cela una storia imprenditoriale che intreccia scelte personali, relazioni familiari e percorsi professionali spesso complessi. Proprio i percorsi biografici e familiari degli imprenditori sono al centro del Rapporto Ristorazione 2026, offrendo uno spaccato inedito su profilo sociodemografico, caratteristiche organizzative, logiche culturali e familiari che sottendono la scelta di guidare una attività di ristorazione.

La ristorazione come scelta vocazionale e identitaria, non solo economica

Cinquantatré anni di età media, diciannove di esperienza imprenditoriale, in prevalenza uomini, con un diploma di istruzione superiori e residenti nel Nord Italia: è questo il profilo socio-demografico di chi oggi guida un'impresa di ristorazione in Italia. L'analisi restituisce innanzitutto il quadro di un'imprenditoria matura e strutturata, in cui l'impresa nasce raramente da una logica puramente economica, ma intreccia vocazione personale, storia familiare e ricerca di autonomia.

Da questo punto di vista, l'analisi consente di individuare quattro distinti profili imprenditoriali: gli "imprenditori per passione" (41%), fortemente identificati con la propria attività; gli "imprenditori per tradizione familiare" (34%), che proseguono progetti imprenditoriali avviati dai propri familiari; gli "imprenditori per autonomia" (21%), orientati all'indipendenza e spesso alla guida di realtà più strutturate; gli "imprenditori per necessità" (4%), una minoranza guidata principalmente da vincoli esterni e motivazioni puramente economiche più che da una spinta vocazionale.

Fig. 9 – I profili imprenditoriali nella ristorazione (val. %)

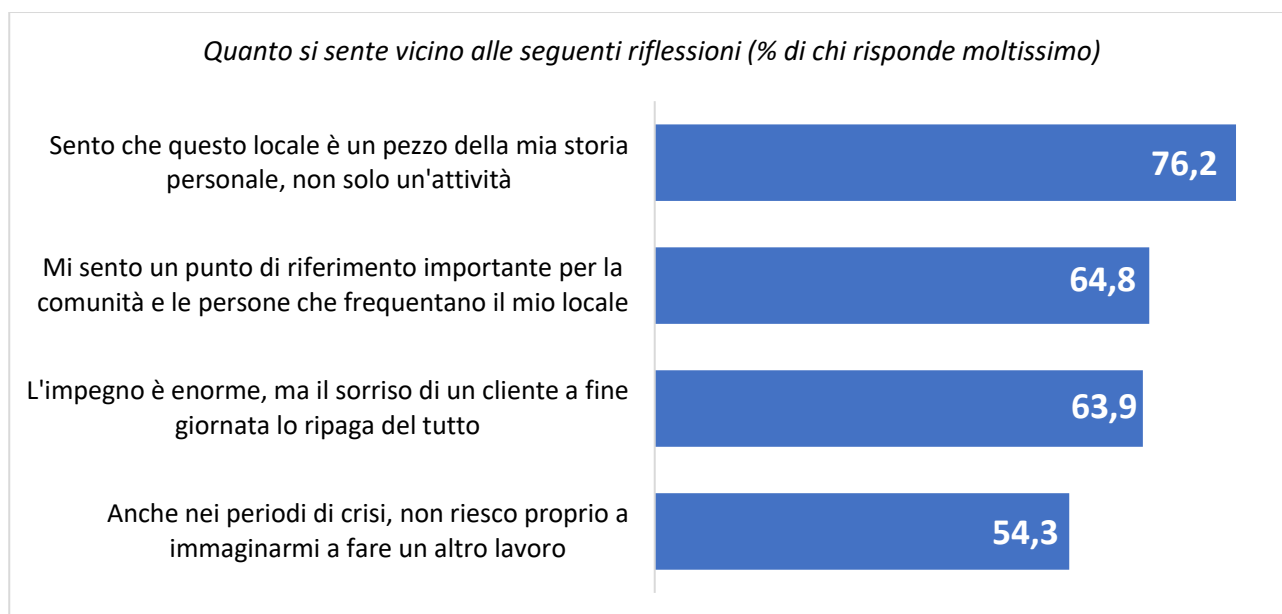


Fonte: Indagine Fipe - Format Research, 2026

Più di un lavoro: l'alto engagement degli imprenditori con la propria attività

La conferma che gli imprenditori non siano mossi unicamente dalla leva economica lo dimostra l'elevato coinvolgimento con la propria professione. Infatti, passione per il settore (47,4%), continuità familiare (35%), desiderio di autonomia (21,6%) sono le motivazioni che più di tutte li hanno spinti a fare impresa. Motivazioni che il tempo non ha scalfito: infatti, per il 76,2% degli imprenditori il proprio locale è un pezzo della propria storia personale ed un ulteriore 65% è consapevole del ruolo sociale che svolge nel territorio. Il 63,9% dichiara che il sorriso di un cliente lo ripaga di ogni sforzo, il 54,3% non riesce ad immaginarsi con un lavoro diverso.

Fig. 10 – L’engagement degli imprenditori con la propria professione (val. %)



Fonte: Indagine Fipe – Format Research, 2026

Un modello ancora centrato sull'imprenditore-lavoratore

Senza una motivazione elevata, sarebbe difficile sostenere quotidianamente un carico di lavoro particolarmente impegnativo: 8 imprenditori su 10 lavorano più di 40 ore settimanali, 1 su 2 supera le 60 ore. Fatto 100 il tempo a disposizione nell'arco di una giornata lavorativa, il 55% lo dedica prevalentemente all'operatività quotidiana, il 24% alle funzioni di gestione e coordinamento. Residuale è il tempo dedicato alla supervisione strategica e allo sviluppo di impresa (16%).

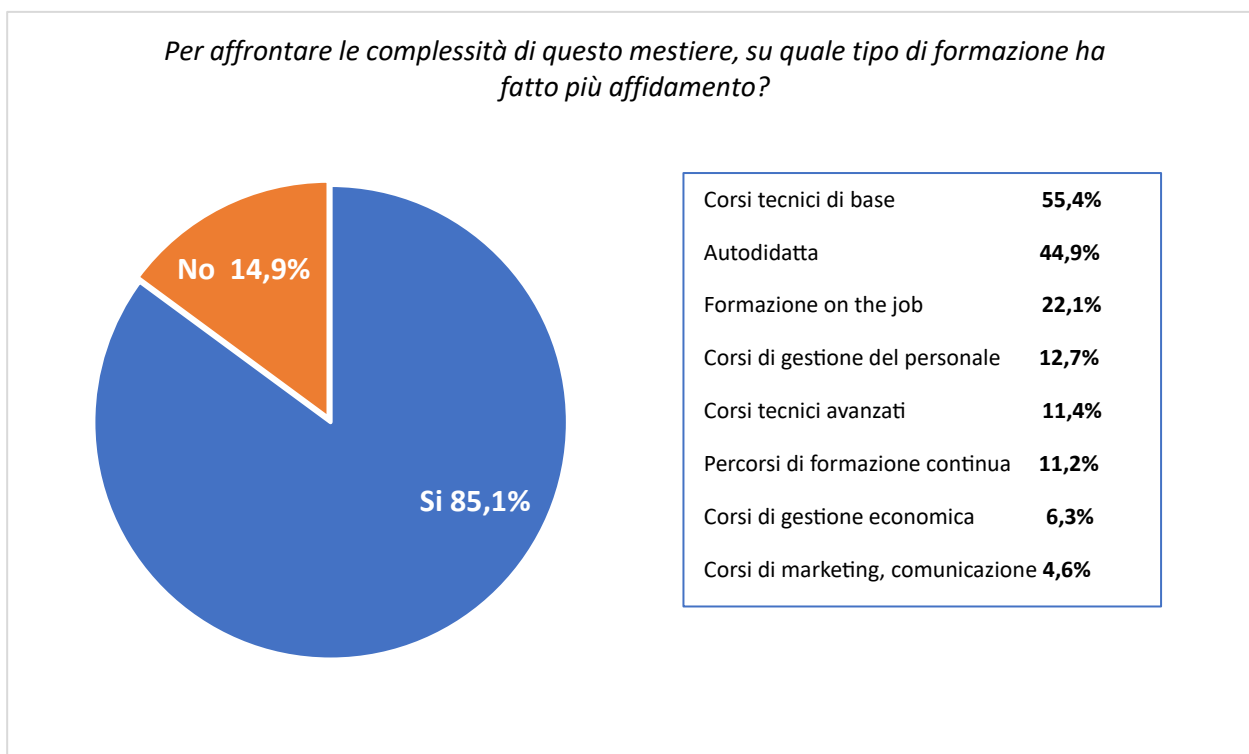
Numeri che rendono evidente un modello organizzativo – soprattutto per quel che riguarda il bar – fondato sulla figura dell'imprenditore-lavoratore che, se da un lato garantisce presenza e controllo, dall'altro limita la capacità di sviluppo del business, rispetto a cui appare fondamentale anche colmare il gap formativo: infatti, se l'85% degli imprenditori dichiara di aver svolto attività formative, una minoranza dichiara di essersi formato in gestione del personale, pianificazione economica, marketing. Temi oggi decisivi per il successo imprenditoriale.

Tab. 4– Il tempo dedicato alla propria attività, per comparto (val. %)

Mediamente, quante ore alla settimana dedica personalmente al lavoro nella Sua attività?	Bar	Ristorante	Totale
Meno di 20 ore	1,4	2,2	1,9
Da 20 a 40 ore	13,1	20,8	17,5
Da 40 a 59 ore	27,6	33,5	31,0
60 ore o più	57,9	43,5	49,7
Totale	100,0	100,0	100,0

Fonte: Indagine Fipe - Format Research, 2026

Fig. 11 – La formazione degli imprenditori della ristorazione (val. %)



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

Fonte: Indagine Fipe - Format Research, 2026

La famiglia, un asset strategico

Nella ristorazione la famiglia si configura come una vera e propria infrastruttura economica, valoriale, organizzativa. Intanto, occorre dire che la trasmissione dell'impresa di generazione in generazione è la modalità più diffusa di accesso all'imprenditorialità. Infatti, il 37,3% dei titolari di bar e ristoranti guida

un'impresa di famiglia, il 35,4% è subentrato in attività esistenti avviate da terzi, il 27,3% ha avviato la sua impresa da zero.

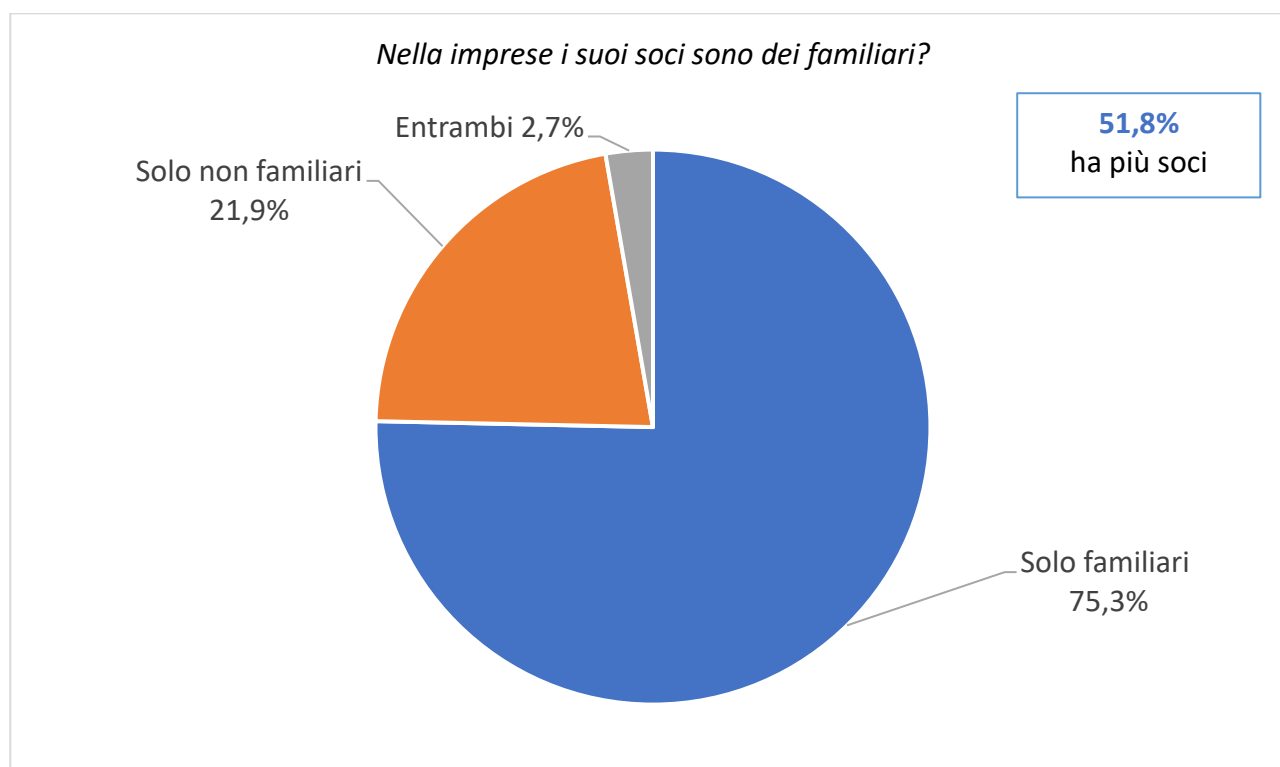
E tra gli imprenditori che sono coadiuvati da soci (il 51,8%), in 3 casi su 4 sono persone della propria famiglia.

Tab. 5 – Modalità con cui gli imprenditori hanno avviato l'attività, per comparto (val. %)

Com'è avvenuto il suo "incontro" con questa impresa?	Bar	Ristoranti	Totale
Creazione ex novo	25,9	28,5	27,3
Subentro/rilevazione da terzi	38,8	32,8	35,4
Impresa di famiglia (seconda/ terza generazione)	35,3	38,7	37,3
Totale	100,0	100,0	100,0

Fonte: Indagine Fipe - Format Research, 2026

Fig. 12 – La composizione societaria delle imprese: la presenza di familiari in qualità di soci (val. %)



Fonte: Indagine Fipe - Format Research, 2026

Il contributo valoriale, formativo e operativo dei familiari

Il contributo familiare va oltre la presenza di eventuali soci o il mero passaggio generazionale, ma è anche e soprattutto di tipo valoriale e formativo. In tal senso, il 59,3% indica come fondamentali per la sua esperienza

imprenditoriale i valori trasmessi dai propri familiari (impegno, dedizione, senso di responsabilità), il 33,3% il trasferimento di conoscenze, esperienze e competenze, il 30% il supporto nei momenti decisivi e nella gestione quotidiana, il 27,9% il senso di appartenenza, il 19% il capitale reputazionale costruito nel tempo dalla propria azienda.

Fig. 13 – Il contributo della famiglia (val. %)



* La somma delle risposte è superiore al 100% perché erano ammesse più risposte.
 Fonte: Indagine Fipe - Format Research, 2026

D'altronde, l'avvicinamento al settore per quote significative di imprenditori è avvenuto grazie ai propri familiari. Infatti, il 51,3% dichiara che i propri familiari (genitori, parenti) lavoravano nel settore, con valori che nel canale ristoranti arrivano al 53,6%.

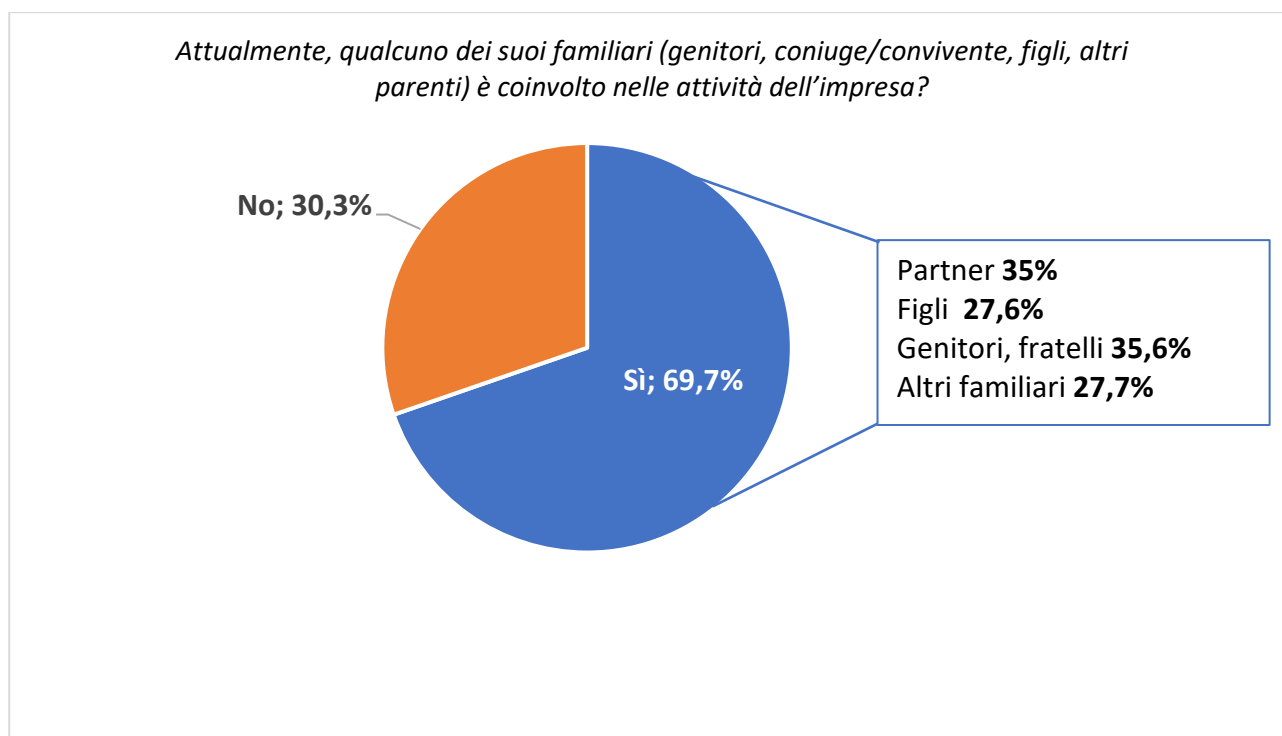
Tab. 6 – Le radici familiari degli imprenditori, per comparto (val. %)

<i>Guardando alle sue radici, la sua famiglia di origine...</i>	Bar	Ristorante	Totale
Lavorava nel settore, di cui	48,2	53,6	51,3
<i>I miei genitori / miei parenti lavoravano / lavorano nel settore, nella stessa impresa</i>	38,5	46,1	42,9
<i>I miei genitori / miei parenti lavoravano / lavorano nel settore, ma con imprese diverse</i>	9,7	7,4	8,4
Non lavoravano nel settore, di cui	51,8	46,4	48,7
<i>Nella mia famiglia “si fa / si faceva impresa” ma in settori diversi</i>	9,6	6,9	8,0
<i>Nella mia famiglia non eravamo imprenditori, sono io il primo che si è messo a fare l'imprenditore</i>	42,2	39,6	40,7
Totale	100,0	100,0	100,0

Fonte: Indagine Fipe - Format Research, 2026

Accanto al valore immateriale c'è poi un contributo operativo, quotidiano. Circa il 70% degli imprenditori è coadiuvato nella gestione quotidiana dai propri familiari tra genitori, fratelli, partner, figli, offrendo un supporto che si concentra soprattutto nelle attività operative quotidiane (81,3%).

Fig. 14 – Il coinvolgimento dei familiari nell'attività (val. %)



Fonte: Indagine Fipe - Format Research, 2026

Il passaggio generazionale non è più scontato

In un settore caratterizzato da una significativa presenza di imprese familiari, il ricambio generazionale rappresenta uno snodo decisivo, perché capace di incidere sulle traiettorie di sviluppo delle singole aziende e, più in generale, sul futuro del settore. Su questo tema emerge, come si vedrà, un sentiment articolato tra gli imprenditori.

Innanzitutto, occorre dire il 72,5% degli imprenditori ha figli (2 è il dato medio). Il 58,5% degli imprenditori ha figli che lavorano. Di questi, il 48,6% dichiara che i propri figli sono impiegati nell'impresa di famiglia.

I dati evidenziano dunque una certa continuità familiare dei percorsi professionali dei figli con quelli dei padri. Eppure, rispetto alla possibilità che i figli seguano le orme del proprio genitore, il sentiment degli imprenditori diventa articolato. Infatti, il 23,3% è contento di poter trasmettere competenze ed esperienza professionale, il 16,4% di tramandare la storia e la tradizione familiare, il 12% crede che il settore possa offrire buone prospettive. Accanto a queste motivazioni, vi sono quote significative di imprenditori che si mostrano più cauti: infatti, il 12% è preoccupato dei sacrifici che questo lavoro comporta, il 5,7% per le prospettive di futuro incerte del mestiere, il 3,8% sottolinea come questo mestiere sia poco tutelato e troppo faticoso nel lungo periodo. Il 21,9% ha sentimenti contrastanti, consapevole dei pregi e dei difetti del mestiere. La soddisfazione di poter trasmettere passione, esperienze e competenze convive con la consapevolezza dei sacrifici e delle incertezze che portare avanti una attività ristorativa comporta del mestiere. Ecco allora che gli imprenditori si mostrano sereni rispetto alla possibilità che i propri figli intraprendono percorsi professionali fuori dal settore: il 90% di chi ha figli che non lavorano nella ristorazione lo dichiara.

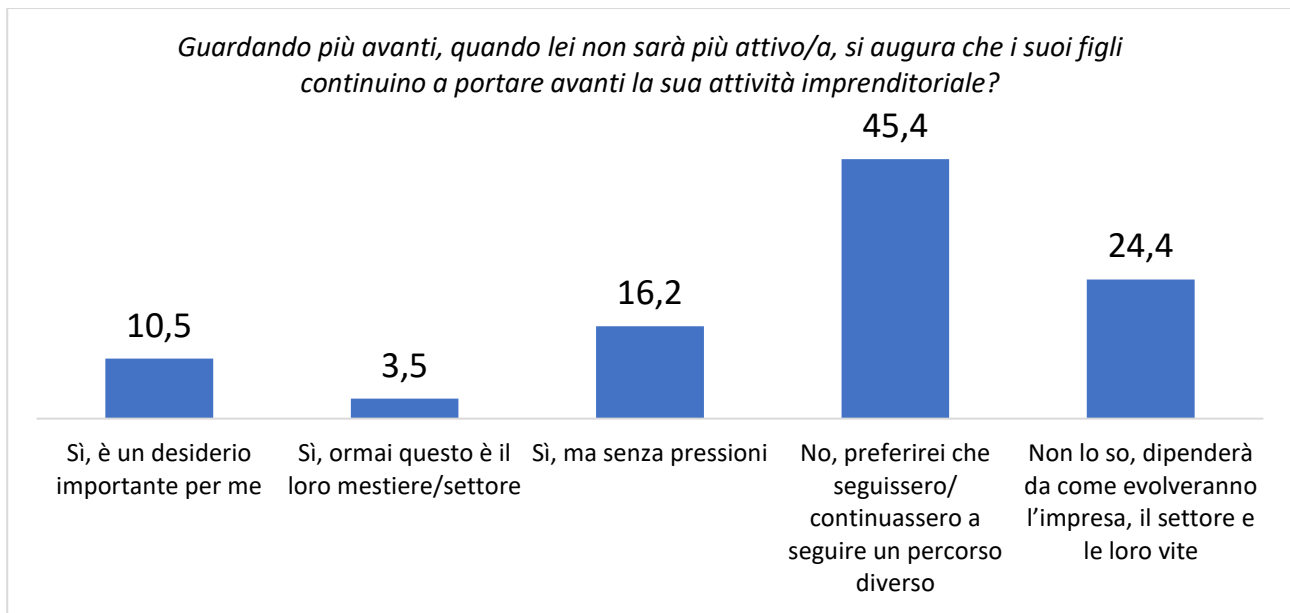
Tab. 7 – Opinione degli imprenditori sulla possibilità che i figli svolgano lo stesso mestiere, per comparto
(val. %)

<i>Come si sente rispetto al fatto che i suoi figli svolgano o possano svolgere in futuro il suo stesso mestiere o comunque affine al suo?</i>	Bar	Ristorante	Totale
Sono contento perché questo mestiere è parte della storia e dell'identità della mia famiglia	19,2	15,1	16,4
Sono contento di poter trasmettere ai figli il mestiere, le competenze e l'esperienza costruite nel tempo	15,3	27,2	23,3
Sono contento perché credo che il settore possa offrire buone prospettive anche dal punto di vista economico	15,4	11,3	12,6
Sono preoccupato perché ritengo che questo lavoro comporti sacrifici troppo grandi	16,0	10,1	12,0
Sono preoccupato perché questo mestiere ha prospettive di futuro incerte	6,9	5,0	5,7
Sono preoccupato perché considero questo mestiere poco tutelato e troppo faticoso nel lungo periodo	3,9	3,8	3,8
Provo sentimenti contrastanti perché riconosco il valore del mestiere ma ne conosco le difficoltà	14,5	25,4	21,9
Altre motivazioni	8,7	2,2	4,3
Totale	100,0	100,0	100,0

Fonte: Indagine Fipe - Format Research, 2026

Questo sentiment contrastante emerge anche in relazione al tema del passaggio generazionale. Infatti, il 45,4% degli imprenditori con figli dichiara di preferire che essi sviluppino un percorso professionale diverso. Un ulteriore 24,4% non esprime una posizione definitiva, subordinando la propria scelta alla futura evoluzione dell'impresa e, più in generale, alle prospettive del settore. Il 16,2% auspica invece una continuità familiare, pur senza esercitare pressioni sui figli, lasciando libera la scelta in base alle inclinazioni e alle opportunità delle nuove generazioni. Solo il 10,5% degli imprenditori afferma che la trasmissione dell'impresa ai figli rappresenta un desiderio personale importante.

Fig. 15 – Opinione degli imprenditori sulla possibilità che i figli portino avanti l’impresa (val. %)



Fonte: Indagine Fipe - Format Research, 2026

Una (possibile) trasformazione che va oltre le singole imprese

Il modello familiare continua a rappresentare oggi l’architrave del settore: è ancora la forma prevalente di accesso, organizzazione e trasmissione dell’impresa, nonché un elemento distintivo della ristorazione italiana. Accanto a questa solidità emergono tuttavia primi segnali di cambiamento. Il passaggio generazionale, pur rimanendo centrale, appare meno scontato rispetto al passato, anche alla luce delle trasformazioni demografiche e della crescente consapevolezza dei costi professionali e personali legati all’attività. In prospettiva, non si osserva tanto un superamento del modello familiare, quanto un suo progressivo adattamento. Questo processo, se confermato, non riguarderà solo le singole imprese, ma potrà incidere più in profondità sulle modalità di accesso all’imprenditorialità nel settore, aprendo a percorsi più diversificati e meno legati alla sola continuità ereditaria. Si delinea così una transizione ancora in fase iniziale: da un modello fondato prevalentemente su eredità e continuità a uno potenzialmente più aperto, ma anche più esposto a elementi di discontinuità e incertezza.