

Executive Summary

Il **Rapporto Economia e Finanza dei Distretti Industriali** mostra una fotografia aggiornata della situazione economico-reddituale delle imprese distrettuali. Nel biennio 2023-2024 i distretti industriali italiani hanno subito un rallentamento della crescita, ma la **competitività è rimasta elevata** con un **nuovo record delle esportazioni e del saldo commerciale**. Il **rafforzamento patrimoniale** degli ultimi anni e le abbondanti disponibilità liquide rappresentano le precondizioni per una **ripresa degli investimenti** e per **migliori risultati di crescita** nell'arco dei prossimi anni.

Si tratta di obiettivi non semplici, anche alla luce dei dazi da poco annunciati sulle merci importate negli **Stati Uniti**. Per le imprese italiane diventa più difficile esportare in un mercato dinamico, ricco e vasto che **nel 2024** ha assorbito **l'11% dell'export dei distretti**. Riteniamo però che possano **contenere la frenata sul mercato americano** puntando sulla qualità delle loro produzioni e, al contempo, **cogliere opportunità di crescita in nuovi mercati**. Già nel 2024, tra i primi mercati per crescita in valore dell'export dei distretti vi erano Turchia, Emirati Arabi Uniti, Arabia Saudita, Vietnam, Messico, Brasile, India. Se poi verrà adottata un'azione di **rilancio degli investimenti europei in infrastrutture, innovazione e autonomia strategica**, allora potranno aprirsi nuovi spazi di crescita anche in Europa che resta la principale destinazione commerciale delle esportazioni distrettuali.

Quanto emerso nell'edizione di quest'anno del Rapporto conferma che **il tessuto produttivo distrettuale** ha le **risorse per affrontare** le sfide di un **contesto competitivo esterno** sempre più **complesso**. Ecco in estrema sintesi i risultati emersi.

- L'**analisi dei bilanci di 22.700 imprese distrettuali** evidenzia come, dopo il balzo del biennio 2021-22, il fatturato si sia stabilizzato nel 2023 su **circa 344 miliardi di euro** (-0,5%). La redditività, misurata dall'**EBITDA margin**, è invece **migliorata**, portandosi all'8,1% (dal 7,6% del 2022).
- È proseguito il **rafforzamento patrimoniale**, con l'incidenza del patrimonio netto sul passivo salita al 34,4%, tre punti percentuali in più rispetto all'anno precedente e sei sopra la percentuale del 2019. Il miglioramento ha caratterizzato tutte le classi dimensionali e le filiere settoriali. Le **disponibilità liquide** sono rimaste **su livelli storicamente elevati** (hanno sfiorato il 10% dell'attivo), e sono risorse cruciali per autofinanziare gli investimenti futuri e affrontare incertezze e rischi dello scenario.
- Dopo la frenata del fatturato stimata per il 2024 (-3,5%), le prospettive per il 2025 sono condizionate dall'esito delle **tensioni commerciali in corso che rischiano di annullare gli effetti positivi del rientro dell'inflazione e dei tassi di interesse europei**.
- Gli ultimi dati disponibili di commercio estero confermano la competitività dei distretti. Il **2024** si è chiuso con un **nuovo record per l'export**, a quota 163,4 miliardi (+0,9%). Il contemporaneo calo dell'import (-1,9%, dopo il -9,3% del 2023), ha spinto l'**avanzo commerciale oltre la soglia dei 100 miliardi**, una cifra mai toccata prima.
- Si è messa **in evidenza la filiera agro-alimentare** che sta conoscendo una crescita ininterrotta all'estero e che **nel 2024 ha registrato un aumento dell'export a prezzi correnti pari al 7,1%**.
- Anche le altre filiere distrettuali hanno mostrato una **buona competitività sui mercati internazionali**. Negli ultimi anni, infatti, l'export si è portato su livelli storicamente elevati nei distretti della **meccanica**, della **filiera dei metalli**, dei **beni di consumo della moda** e dei **prodotti e materiali da costruzione**.
- L'analisi di lungo periodo conferma la capacità delle imprese distrettuali di **ampliare il proprio raggio d'azione**: la distanza percorsa dall'export è passata da 3.150 chilometri nel 2005 a 3.434 nel 2023. Al contempo, è **aumentata la diversificazione degli sbocchi commerciali**.
- È rimasta **alta la dispersione dei risultati**: la quota di imprese distrettuali con EBITDA margin superiore al 20% è salita al 13,3% nel 2023, dall'11,5% del 2019, mentre la percentuale di imprese con marginalità negativa è passata dall'8,2% al 10%. Le microimprese mostrano la maggiore dispersione dei risultati.

- Si è messo in evidenza un **nucleo di imprese** definite come “**champion**” in base alle loro performance nel periodo 2021-23: sono **quasi l'8% del totale**, ben rappresentate in ogni settore. Sono imprese particolarmente attive in termini di innovazione e internazionalizzazione e mostrano una maggiore presenza di giovani e donne nei consigli di amministrazione. I dati confermano che le imprese distrettuali che hanno saputo portare avanti con successo il passaggio generazionale si sono rafforzate, con benefici in termini di competitività.
- È significativo il **legame tra strategie e performance**: chi, ad esempio, ha puntato sui certificati di qualità ha visto salire l'EBITDA margin al 10,2% nel 2023, dal 9,3% nel 2022. Le altre imprese distrettuali si sono fermate all'8,4%. Le imprese distrettuali con impianti di autoproduzione di energia hanno registrato un EBITDA margin pari al 10,3%, quasi due punti in più rispetto alle altre. Questi vantaggi hanno interessato anche chi ha in portafoglio marchi o brevetti o certificati ambientali.
- Posizionamento strategico, rafforzamento patrimoniale, abbondante liquidità negli attivi e presenza di giovani nei board sono fattori decisivi nello spiegare la **continuità aziendale**. È questa l'evidenza emersa in un'analisi di lungo periodo che ha messo a confronto la situazione economico-reddituale e strategica nel periodo 2011-13 tra imprese ancora oggi attive e imprese operative in quegli anni, ma nel frattempo uscite dal mercato.
- L'**innovazione tecnologica** gioca un **ruolo determinante**: dopo il 2020, grazie alla spinta del piano Transizione 4.0, si è assistito a un aumento della diffusione di tecnologie, con vantaggi significativi in termini di efficientamento dei processi, produttività, miglioramento di sicurezza e flessibilità. A sostenere le aziende hanno contribuito soprattutto i fornitori, sia di tecnologie che di impianti, in una logica di filiera che è tipica del tessuto distrettuale italiano.
- Altrettanto importanti sono gli **investimenti green**: le aziende si stanno concentrando su tecnologie per **ridurre i consumi energetici** e accrescere l'**autoproduzione di energia** da fonti rinnovabili (indicate dal 43,6% e dal 33,8% delle imprese). Un'evidenza che riflette anche la necessità delle imprese di cercare soluzioni all'aumento dei costi energetici degli ultimi anni.
- In alcuni territori è evidente poi un **crescente ricorso al trasporto ferroviario** che risulta strategico per ridurre le emissioni di CO₂, l'inquinamento e la congestione delle strade. Nei **distretti toscani del sistema moda** tra il 2001 e il 2023 la quota di export trasportata via gomma è scesa al 90% (dal 97%); al contempo, l'incidenza del trasporto ferroviario è cresciuta di tre punti percentuali.
- Il **capitale umano** è **centrale** nel percorso verso la doppia transizione: **tra il 2011 e il 2023 gli addetti con alte competenze impiegatizie e manageriali** nei settori ad elevata intensità distrettuale sono **saliti di 94.182 unità**, passando dal 21,3% al 24% del totale. Una spinta è venuta anche dall'ingresso di **giovani nel board**, più attivi negli investimenti digitali e green.
- È **fondamentale trattenere e attrarre competenze in azienda**, puntando su miglioramento delle condizioni lavorative e welfare. Già oggi nei distretti l'**incidenza degli infortuni** è inferiore alla media manifatturiera (18,5 eventi per 1.000 addetti vs 19,2). Le **iniziative di welfare** aziendale sono attese in crescita nei prossimi anni, soprattutto tra le imprese più grandi.

L'analisi proposta fa dunque emergere il **virtuoso percorso di riposizionamento competitivo** realizzato nel tempo dalle imprese distrettuali, ma anche le priorità da affrontare: su tutte la “**difesa**” del mercato americano e la ricerca di opportunità in **nuovi mercati, l'innovazione e la tecnologia, la sostenibilità ambientale, sociale e della governance**. Si tratta di un mix articolato di strategie che, come evidenziano alcuni approfondimenti di questo Rapporto, può essere adottato con più facilità proprio **nei distretti** dove ancora vi sono **vantaggi localizzativi**, legati a una maggior diffusione di competenze professionali, alla presenza di enti di formazione e di centri di ricerca e di analisi dei materiali o dei prodotti, alla vicinanza ai mercati di approvvigionamento, alla prossimità della filiera di fornitura e dei servizi di trasporto, alla maggiore riconoscibilità internazionale.

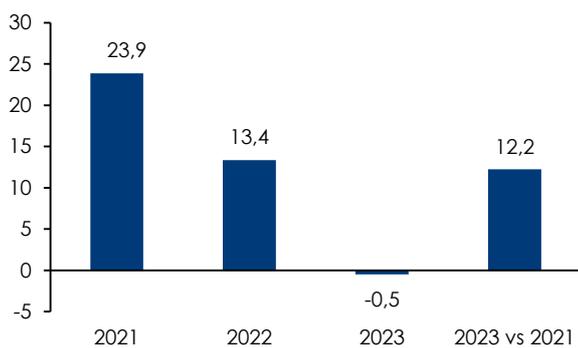
Sintesi

Il **Rapporto Economia e Finanza dei Distretti Industriali**, giunto alla **diciassettesima edizione**, oltre a mostrare una fotografia aggiornata della situazione economico-reddituale delle imprese distrettuali (capitolo 1 e 2), mette in luce le principali criticità incontrate e le risposte strategiche adottate dalle imprese (capitolo 3) e si sofferma poi sul processo di riposizionamento competitivo intrapreso in questi anni dai distretti industriali, concentrandosi sulla transizione tecnologica (capitolo 4), su capitale umano (capitolo 5) e competenze (capitolo 6), sui fattori alla base della longevità delle imprese (capitolo 7), sulle modifiche che hanno interessato le nostre esportazioni, in termini di mercati (capitolo 8) e di modalità di trasporto (capitolo 9). Il capitolo 10 e alcuni approfondimenti contenuti nel Rapporto offrono infine nuova evidenza sulla presenza nei distretti di esternalità positive, in termini di forniture strategiche di prossimità, centri di ricerca e formazione, servizi di trasporto e competenze. Il capitolo 11 chiude il Rapporto, proponendo una sintesi grafica dei risultati conseguiti nei principali distretti industriali italiani.

Sono stati analizzati i bilanci di circa 22.700 imprese localizzate nei distretti industriali, con un fatturato complessivo pari a 344 miliardi di euro. Il fatturato, dopo il balzo registrato nel biennio 2021-22, ha interrotto la sua crescita nel 2023 (-0,5%). Più fattori spiegano questa frenata: l'alta inflazione che ha eroso potere d'acquisto penalizzando i consumi e il rialzo dei tassi che, insieme all'incertezza, ha frenato gli investimenti, con ricadute negative sulla filiera industriale.

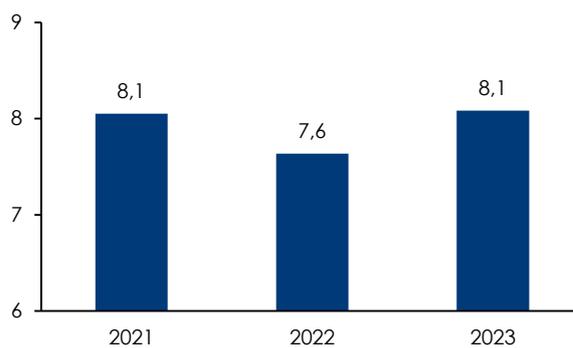
Rafforzamento reddituale, finanziario e patrimoniale, nonostante la doppia crisi, pandemica ed energetica

Fig. 1 – Distretti: evoluzione del fatturato (variazione % a prezzi correnti, valori medi)



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

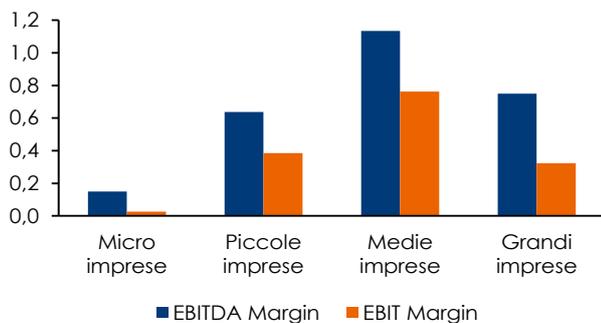
Fig. 2 – Distretti: EBITDA margin (% , valori medi)



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

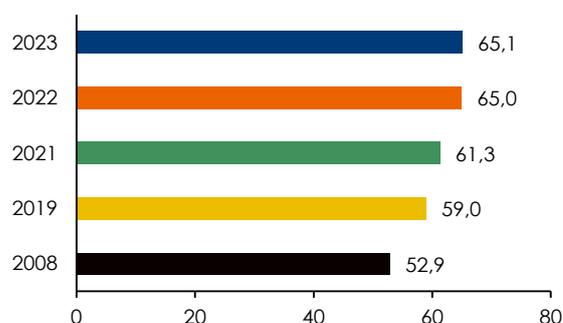
La redditività, misurata dall'**EBITDA margin**, è **migliorata**, tornando a superare l'8% (8,1% vs 7,6% del 2022). Il rafforzamento rispetto al 2022 ha riguardato le imprese di tutte le dimensioni e le specializzazioni, che si trovano su livelli di marginalità unitaria superiori rispetto al 2019.

Fig. 3 – Distretti: EBITDA ed EBIT margin (% , valori medi): differenza tra 2019 e 2023 per classe dimensionale



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

Fig. 4 – Distretti: produttività del lavoro (valore aggiunto per addetto, migliaia di euro a prezzi correnti, valori medi)

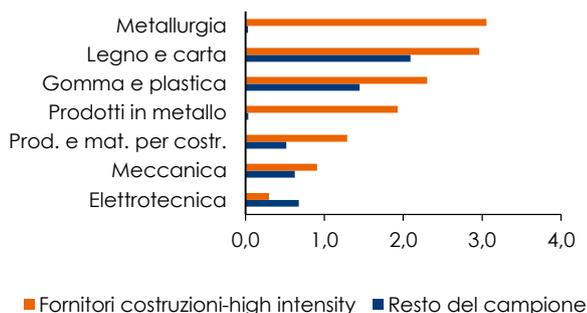


Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

Al contempo, la **produttività del lavoro**, approssimata dal valore aggiunto per addetto, è aumentata ulteriormente, toccando così un **nuovo** punto di **massimo**. Le imprese hanno pertanto superato la crisi energetica del 2022-23 senza contraccolpi reddituali, forti di un buon posizionamento strategico.

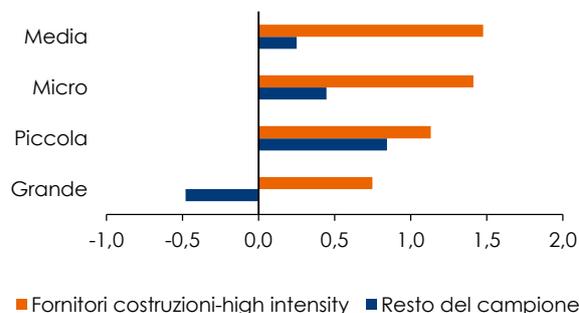
Un **sostegno** ai risultati delle imprese distrettuali è venuto anche **dal boom delle costruzioni** attivato dal Superbonus. È questa l'evidenza che emerge dall'analisi delle imprese distrettuali che tra il 2019 e il 2024 hanno ricevuto almeno un pagamento da aziende del settore delle costruzioni o da aziende dei comparti del commercio (in particolare, all'ingrosso) che siano risultate a loro volta fornitrici delle costruzioni. I **vantaggi** sono **significativi** soprattutto **per i fornitori altamente specializzati nel settore delle costruzioni**, ovvero quelle imprese che nel periodo analizzato hanno presentato un rapporto tra pagamenti ricevuti dalle aziende delle costruzioni e fatturato totale superiore al 50%. Differenziali rilevanti in termini di miglioramento di marginalità e crescita del fatturato emergono per tutti i settori (l'unica eccezione è l'elettrotecnica) e le dimensioni aziendali.

Fig. 5 - Delta margini (in % fatturato) 2023 su 2019, per settore, valori medi: confronto fornitori specializzati nelle costruzioni (high intensity) e resto del campione



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

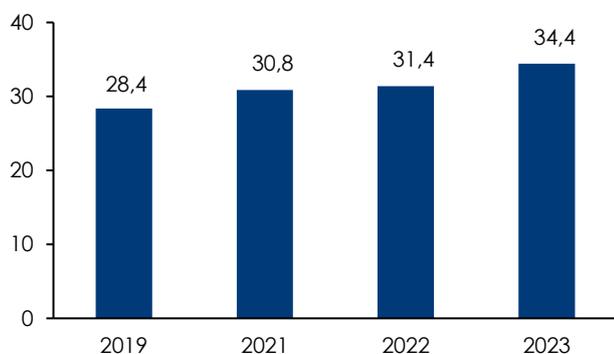
Fig. 6 - Delta margini (in % fatturato) 2023 su 2019, per dimensione, valori medi: confronto fornitori specializzati nelle costruzioni (high intensity) e resto del campione



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

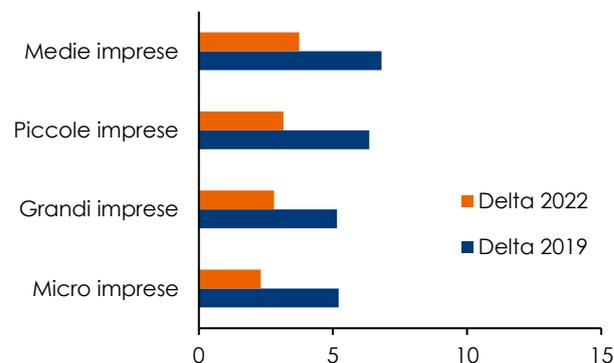
È **proseguito** il processo di **rafforzamento patrimoniale**: nelle imprese distrettuali l'incidenza del patrimonio netto sul passivo è stata pari al 34,4% nel 2023, tre punti percentuali in più rispetto all'anno precedente e sei sopra la percentuale del 2019. Il miglioramento ha caratterizzato tutte le classi dimensionali e le filiere settoriali.

Fig. 7 - Distretti: patrimonio netto in % del passivo (valori medi)



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

Fig. 8 - Distretti: patrimonio netto in % del passivo (delta 2023 vs 2022 e 2019, valori medi), per dimensioni aziendali



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

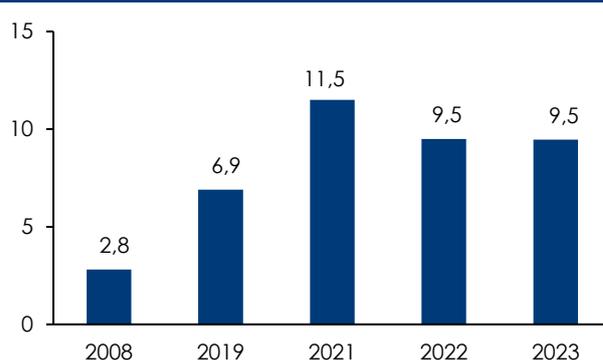
Al contempo, è ulteriormente **migliorata la gestione del circolante**. Sono, infatti, completamente rientrate le tensioni osservate nel 2020, in presenza della fase più critica della pandemia: i giorni clienti e fornitori, grazie alla discesa osservata nel biennio 2022-23, si collocano su livelli inferiori rispetto a quelli osservati nel 2019. La crisi energetica degli scorsi anni, pertanto, non sembra aver generato tensioni finanziarie lungo le catene di fornitura. **Le disponibilità liquide** sono poi rimaste su **livelli storicamente elevati** (hanno sfiorato il 10% dell'attivo nel 2023), risorse per affrontare incertezza e rischi e, al contempo, per autofinanziare parte degli investimenti futuri.

Fig. 9 – Distretti: giorni clienti e giorni fornitori (valori medi)



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

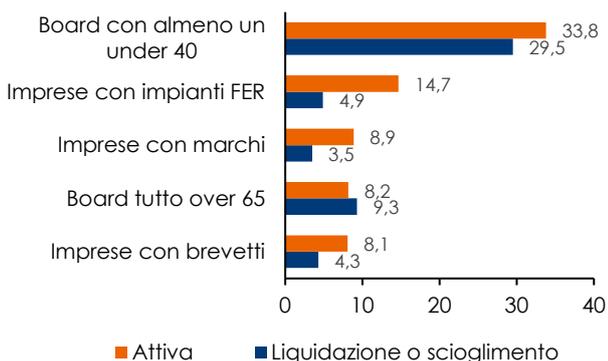
Fig. 10 – Distretti: disponibilità liquide in % dell'attivo (valori medi)



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

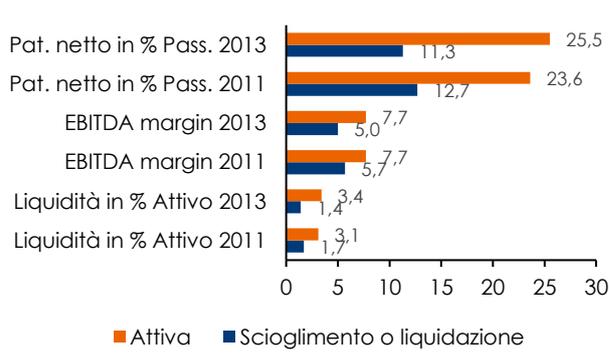
Posizionamento strategico, rafforzamento patrimoniale, abbondante liquidità negli attivi e presenza di giovani nei board sono fattori decisivi nello spiegare la **continuità aziendale**. È questa l'evidenza emersa in un'analisi di lungo periodo che ha messo a confronto la situazione economico-reddituale e strategica nel periodo 2011-13 tra imprese ancora oggi attive e imprese operative in quegli anni, ma nel frattempo uscite dal mercato. Gli attuali bassi tassi di insolvenza delle imprese italiane possono dunque essere spiegati dal processo di rafforzamento competitivo intrapreso dal tessuto manifatturiero negli ultimi anni.

Fig. 11 – Diffusione delle variabili strategiche nel 2011-13: confronto per situazione aziendale nel 2021-23 delle imprese distrettuali (%)



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

Fig. 12 – Principali variabili di bilancio delle imprese distrettuali: confronto per situazione aziendale nel 2021-23 (mediana)

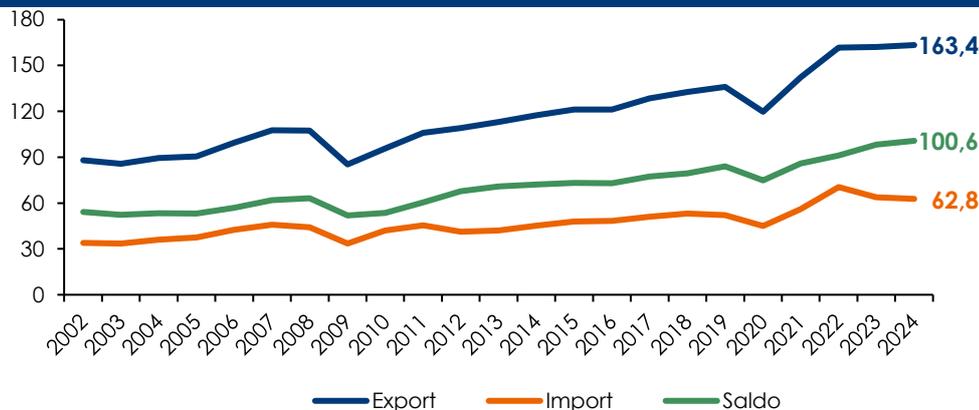


Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

I dati di commercio estero confermano il buon posizionamento competitivo dei distretti. Il **2024** si è chiuso con un progresso delle **esportazioni dei distretti** pari al +0,9%, toccando la nuova **cifra record di 163,4 miliardi di euro**. Il contemporaneo calo delle importazioni (-1,9%, dopo il -9,3% del 2023), ha spinto l'**avanzo commerciale oltre la soglia dei 100 miliardi di euro**, una cifra mai toccata prima.

Export e avanzo commerciale su livelli record

Fig. 13 – Distretti: export, import e avanzo commerciale, miliardi di euro

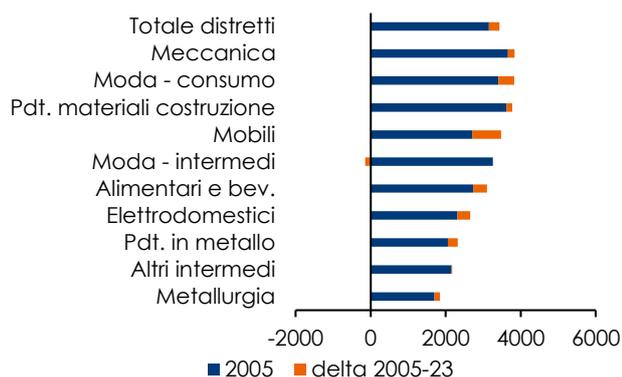


Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Istat

Si sono messi **in evidenza i distretti della filiera agro-alimentare** che sta conoscendo una crescita ininterrotta sui mercati esteri e che **nel 2024 ha registrato un aumento dell'export a prezzi correnti pari al 7,1%**. Se si estende lo sguardo al lungo periodo, tra il 2005 e il 2023 il settore ha mostrato una crescita dell'export pari al 170,4% a prezzi correnti; se si depurano i dati dall'effetto prezzi, il bilancio resta lusinghiero ed evidenzia un progresso dell'81,6% a prezzi costanti.

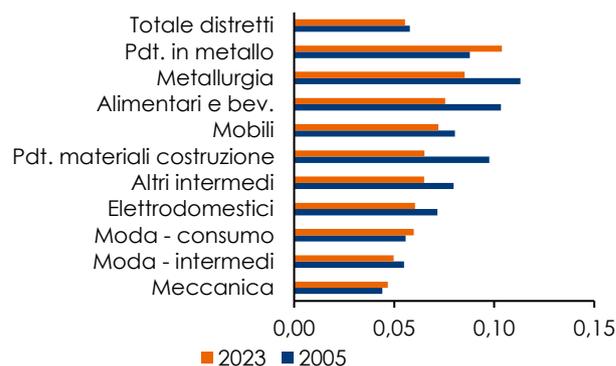
Anche le altre filiere distrettuali hanno evidenziato una **buona competitività sui mercati internazionali**. Se si escludono i distretti attivi negli elettrodomestici e nel tessile, colpiti dalla riorganizzazione delle catene di fornitura globali e dall'affermazione di alcuni competitor a basso costo, **negli ultimi anni l'export si è portato su livelli storicamente elevati**. Le imprese distrettuali hanno allungato significativamente il loro raggio d'azione: la **distanza media percorsa dall'export è passata da 3.150 chilometri nel 2005 a 3.434 chilometri nel 2023**. Al contempo, è parzialmente aumentato il grado di diversificazione degli sbocchi commerciali.

Fig. 14 – Distanza media ponderata dell'export distrettuale (km)



Nota: la distanza in Km è ponderata per il livello delle esportazioni dei singoli paesi sul totale dell'export settoriale verso il mondo. Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Istat

Fig. 15 – Concentrazione geografica dell'export dei settori distrettuali - indice di Herfindhal-Hirschman



Nota: ordinamento decrescente per concentrazione 2023 dei settori. Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Istat

Le prospettive per il 2025 sono condizionate dall'esito delle **tensioni commerciali in corso che rischiano di annullare gli effetti positivi del rientro dell'inflazione e dei tassi di interesse europei**. Nel momento in cui scriviamo sono stati da poco comunicati i **nuovi dazi sulle merci importate negli Stati Uniti**. Si tratta di una discontinuità importante, che può modificare la geografia degli scambi internazionali. Per le imprese italiane diventa più difficile esportare in un mercato

Le prospettive di crescita, tra rischi (e dazi) da affrontare e sfide da vincere

dinamico, ricco e vasto: è negli Stati Uniti che l'export italiano e dei distretti industriali è cresciuto maggiormente negli ultimi anni. **Nel 2024 l'export** dei distretti in questo mercato ha toccato un nuovo record, sfiorando i 18 miliardi di euro, **l'11% del totale**. Ai primi tre posti per valori esportati si posizionano meccanica (5,7 miliardi e un'incidenza degli USA per il settore pari all'11,7%), beni di consumo della moda (4,8 miliardi; 11,3%) e alimentari e bevande (3,7 miliardi; 12,9%). La **rilevanza** degli Stati Uniti è **alta** anche per i distretti specializzati in **prodotti e materiali da costruzione** (16,5%) e **mobili** (15,2%).

Tab. 1 – Export dei distretti italiani verso gli Stati Uniti per macrosettore

	2024 (mln di euro)	Peso dell'export del settore verso gli USA sul totale export distretti italiani, 2024	Incidenza export verso gli USA sul totale export per settore, 2024	2024 vs 2023 (var %)	2024 vs 2023 (var %)
Distretti italiani, di cui:	17.946	100,0	11,0	36,8	1,3
Meccanica	5.729	31,9	11,7	28,0	-3,0
Moda: consumo	4.806	26,8	11,3	38,6	-3,5
Alim e bevande	3.697	20,6	12,9	51,3	14,9
Mobili	1.257	7,0	15,2	52,4	1,9
Prodotti e materiali da costruzione	884	4,9	16,5	16,1	5,3
Altri intermedi	346	1,9	4,4	34,9	18,3
Prodotti in metallo	298	1,7	6,9	22,2	5,6
Metallurgia	211	1,2	4,0	87,4	15,7
Elettrodomestici	125	0,7	4,7	34,1	-20,7
Moda: intermedi	91	0,5	2,9	-19,4	-5,6

Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Istat

È complesso quantificare gli effetti di queste misure tariffarie. **Alcuni fattori potrebbero attenuare la frenata del nostro export su questo mercato:** tra questi l'ottimo **apprezzamento degli americani per le nostre produzioni** e **aliquote più pronunciate verso alcuni nostri competitor** come Cina, Vietnam, India o Giappone. **Molto dipenderà dalla capacità di risposta delle imprese italiane**, ma anche dalle **misure che verranno adottate in ambito europeo**, intese sia come eventuali risposte tariffarie ai dazi americani, sia come rilancio di investimenti e consumi in Europa. Tra i fattori di mitigazione vi potrebbero essere **tassi di interesse e costi dell'energia più bassi**, se la fase di ribasso delle materie prime osservata in questi giorni non dovesse rientrare nel breve termine.

Le indicazioni in nostro possesso offrono evidenze confortanti. Le **imprese** si dimostrano **reattive**: sono alla ricerca di **nuovi clienti in altri mercati** e puntano con decisione sulla **diversificazione dei mercati di sbocco**, ma anche dei **paesi di approvvigionamento**.

Fig. 16 – Alla luce dell'attuale scenario geo-politico, nei prossimi due anni quali strategie adatteranno le imprese italiane? (%; possibili più risposte, al netto dei "non so")



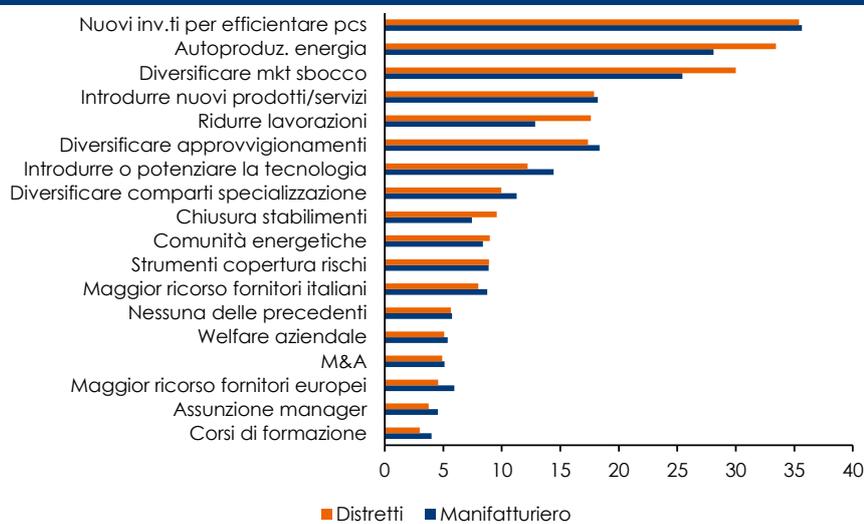
Fonte: Indagine Intesa Sanpaolo internazionalizzazione, edizione dicembre 2024

Peraltro, già nel 2024, tra i primi mercati per crescita in valore dell'export dei distretti vi erano Turchia, Emirati Arabi Uniti, Arabia Saudita, Vietnam, Messico, Brasile e India. Se poi verrà

adottata un'azione di rilancio degli investimenti europei in infrastrutture, innovazione e autonomia strategica, allora potranno aprirsi nuovi spazi di crescita anche in Europa che resta la principale destinazione commerciale delle esportazioni distrettuali.

Più in generale le imprese stanno adottando un **mix articolato di strategie per rafforzare la propria competitività**. Oltre alla diversificazione dei mercati di sbocco, tra le azioni prioritarie intraprese troviamo i nuovi **investimenti finalizzati ad efficientare i processi e a introdurre o a potenziare gli impianti di autoproduzione di energia**, che rappresentano una risposta alle tensioni e alla volatilità che caratterizzano i mercati energetici. Segue l'**introduzione di nuovi prodotti e servizi**, sempre più strategica in un contesto in cui proporre beni differenziati riduce la concorrenza di prezzo di beni prodotti localmente e favoriti da barriere tariffarie e non.

Fig. 17 – Le strategie delle imprese nell'attuale scenario (% di rispondenti che hanno indicato la tipologia di reazione, al netto dei non so, possibili più risposte)



Fonte: Indagine Intesa Sanpaolo, edizione dicembre 2024

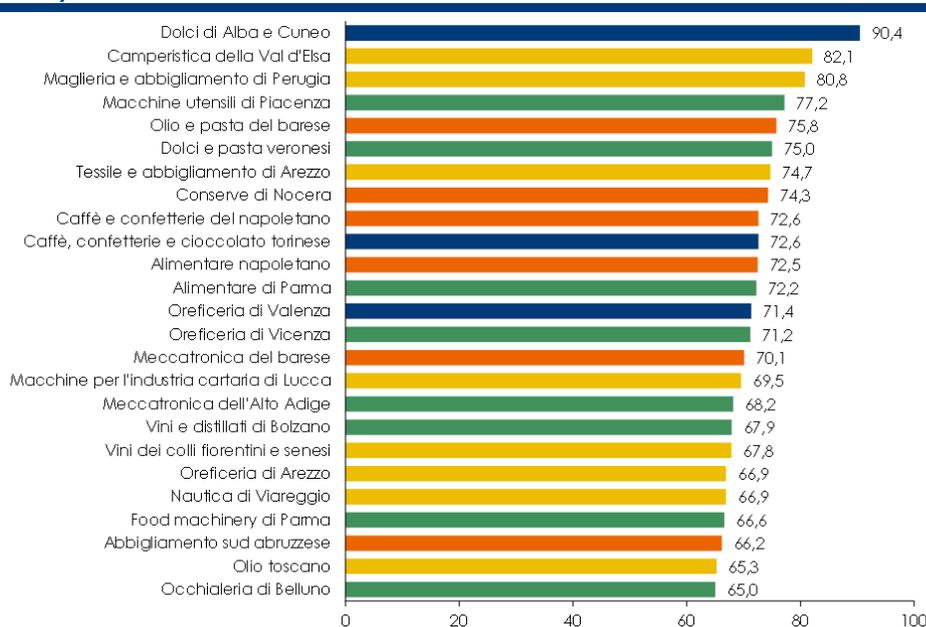
Il contesto è complesso, ma **le imprese distrettuali hanno le energie e le risorse per affrontarlo**. Mai come nei prossimi anni sarà **fondamentale promuovere una propensione diffusa a investire** in innovazione, digitale, sostenibilità, diversificazione dei mercati di vendita e di approvvigionamento, formazione e capitale umano. L'**ampia eterogeneità dei risultati economico-reddituali** presente nel tessuto produttivo italiano e nei distretti industriali, anche a parità di dimensione e specializzazione settoriale, indica che convivono aree distrettuali e imprese sempre più evolute e competitive e territori e aziende in ritardo nell'azionare leve strategiche fondamentali per continuare a competere con successo sui mercati.

L'eterogeneità dei risultati e l'urgenza di investimenti diffusi

Nella speciale classifica dei **migliori venticinque distretti per performance economica, reddituale e patrimoniale** sono rappresentate tutte le macroaree geografiche italiane e tutti i settori ad alta intensità distrettuale. Prevalgono i distretti dell'agro-alimentare (11), seguiti da quelli del sistema moda (7) e della meccanica (5).

L'affermazione di alcuni distretti particolarmente performanti e le contemporanee difficoltà di altre aree, segnalano la presenza di una elevata dispersione dei risultati. Peraltro, l'eterogeneità delle performance è alta anche all'interno dei distretti migliori.

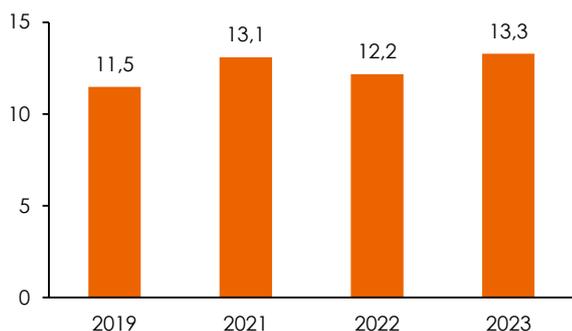
Fig. 18 – I distretti migliori per performance di crescita e redditività e patrimonializzazione (punteggio da 0 a 100)



Nota: i colori attribuiti ai distretti fanno riferimento alla zona in cui operano: verde Nord-Est, blu Nord-Ovest, giallo Centro, arancione Mezzogiorno. Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID) e Istat

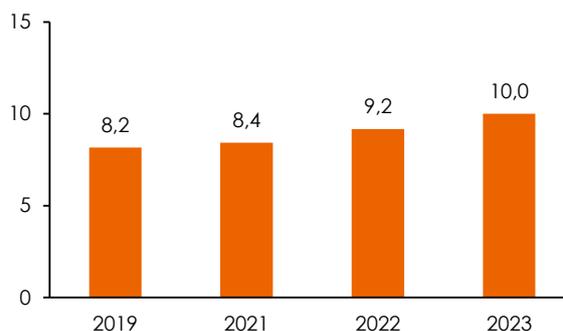
In generale, negli ultimi anni **si è assistito a un aumento della dispersione dei risultati**: la quota di imprese distrettuali con EBITDA margin superiore al 20% è salita al 13,3% nel 2023, dall'11,5% del 2019, mentre la percentuale di imprese con marginalità negativa è passata dall'8,2% al 10%. La dispersione è particolarmente alta tra le microimprese, dove la quota di soggetti con EBITDA negativo è stata pari al 12,1% e la percentuale di aziende ad alta marginalità ha raggiunto il 14,3%.

Fig. 19 – Distretti: quota imprese con EBITDA margin > al 20%



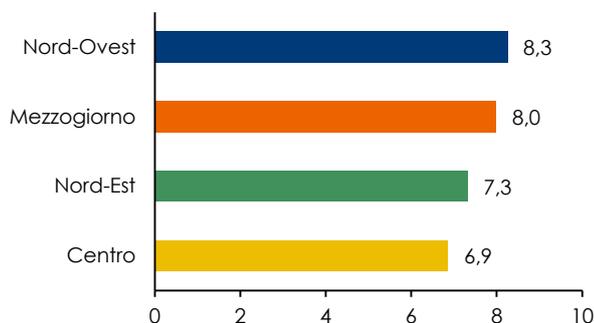
Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

Fig. 20 – Distretti: quota di imprese con EBITDA margin negativi (%)

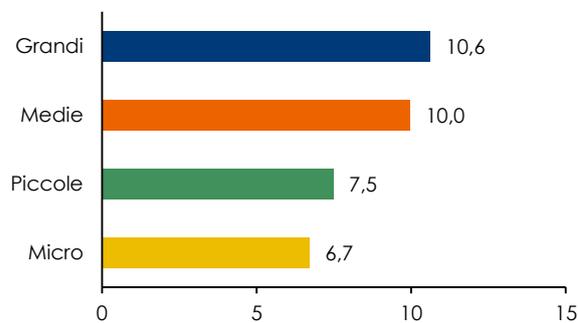


Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

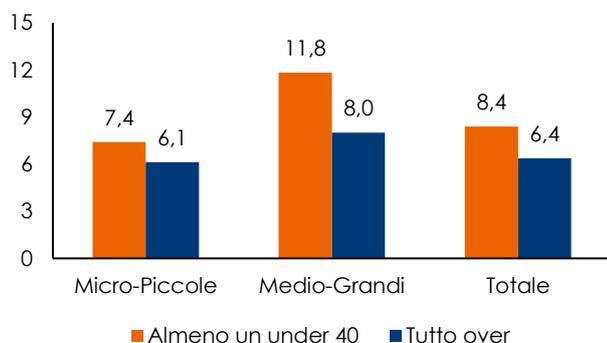
Si è messo **in evidenza un nucleo di imprese** definite come **champion** in base alle loro performance nel periodo 2021-23: sono **quasi l'8% del totale**, ben rappresentate in ogni ripartizione geografica, dimensione aziendale e settore. L'incidenza sale al 10% circa tra le aziende medie e grandi e tocca percentuali particolarmente elevate in Umbria (13,3%), Piemonte (12,3%) e Abruzzo (11,4%). Sono imprese particolarmente attive in termini di innovazione e internazionalizzazione e mostrano una maggiore presenza di giovani e donne nei board. I dati confermano che le imprese distrettuali che hanno saputo portare avanti con successo il passaggio generazionale si sono rafforzate, con benefici in termini di competitività.

Fig. 21 – La diffusione delle imprese champion distrettuali per macro-area geografica (%)

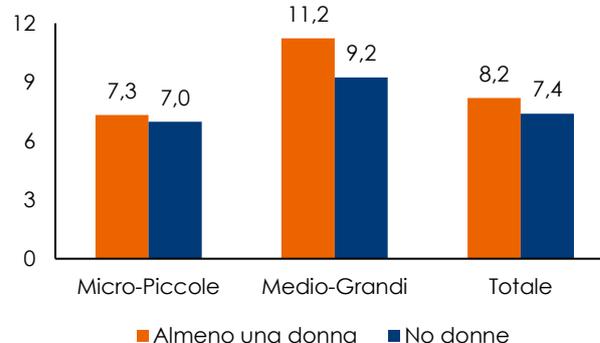
Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

Fig. 22 – La diffusione delle imprese champion distrettuali per classe dimensionale (%)

Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

Fig. 23 - La diffusione delle imprese champion nei distretti per tipologia del board per età dei componenti (%)

Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

Fig. 24 - La diffusione delle imprese champion nei distretti per tipologia del board per genere dei componenti (%)

Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

L'analisi delle imprese champion evidenzia come sia significativo il **legame tra strategie e performance**, risultato che può essere esteso all'intero campione di imprese distrettuali.

Tab. 2 – Distretti: EBITDA margin (valori mediani, %)

	2022	2023
Imprese che non esportano	8,0	8,3
Imprese che esportano senza marchi	8,2	8,7
Imprese che esportano con marchi	8,4	9,3
Imprese senza brevetti	8,1	8,6
Imprese con brevetti	9,0	9,8
Imprese senza certificati di qualità	8,0	8,4
Imprese con certificati di qualità	9,3	10,2
Imprese senza certificati ambientali	8,2	8,7
Imprese con certificati ambientali	7,8	8,8
Imprese senza impianti FER	8,0	8,5
Imprese con impianti FER	9,6	10,3

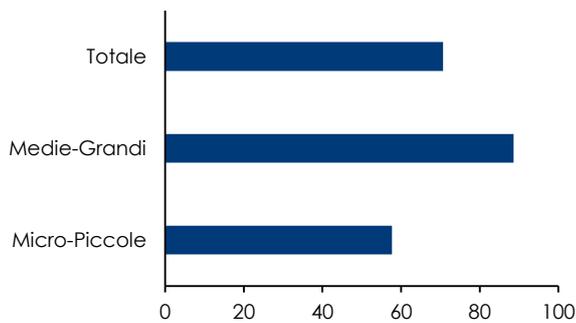
Nota: i dati si riferiscono alle imprese manifatturiere. Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

Chi, ad esempio, ha puntato sui certificati di qualità ha visto salire l'EBITDA margin al 10,2% nel 2023, dal 9,3% nel 2022. Le altre imprese distrettuali non sono andate oltre l'8,4%. Le imprese con impianti di autoproduzione di energia hanno registrato un EBITDA margin pari al 10,3%, quasi due punti in più rispetto alle altre. Questi vantaggi hanno interessato anche chi ha in portafoglio marchi o brevetti o certificati ambientali.

Il Rapporto consente di fare un primo bilancio sulla **diffusione delle tecnologie 4.0** in imprese dei distretti attive nella meccanica e nell'alimentare e bevande. Il **70,7% delle imprese** dichiara di adottare almeno una tecnologia 4.0, con punte che sfiorano il 90% tra quelle medio-grandi; anche tra i soggetti più piccoli si arriva comunque a un buon 60%.

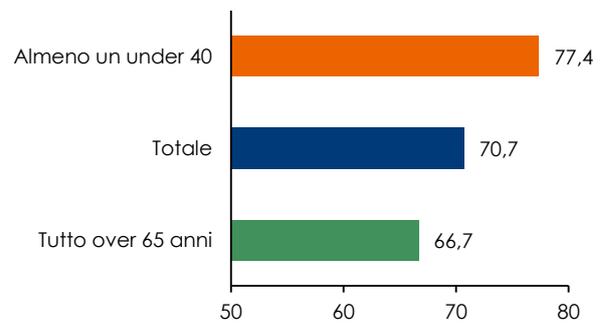
La doppia transizione digitale e green: quanto è diffusa tra le imprese distrettuali

Fig. 25 – Distretti: imprese 4.0 per dimensione aziendale (% di imprese che adotta almeno una tecnologia 4.0)



Fonte: elab. Intesa Sanpaolo su dati Indagine Nazionale ISP, BI-REX e SMACT

Fig. 26 - Distretti: imprese 4.0 per tipologia di board (% di imprese che adotta almeno una tecnologia 4.0)

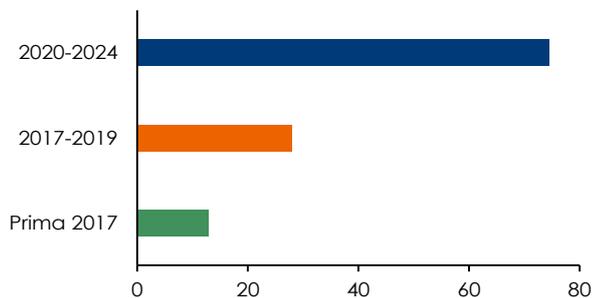


Fonte: elab. Intesa Sanpaolo su dati Indagine Nazionale ISP, BI-REX e SMACT

Anche in questo caso emerge la **spinta dei giovani**: quando nei consigli di amministrazione vi sono soggetti con meno di quaranta anni la **quota di imprese 4.0 è pari al 77,4%**, oltre dieci punti percentuali in più rispetto alle imprese con il board composto completamente da persone con più di sessantacinque anni.

Il processo di transizione digitale ha conosciuto un'**accelerazione dopo il 2020**, anche grazie agli incentivi adottati in Italia. A sostenere le aziende hanno contribuito soprattutto i **fornitori, sia di tecnologie che di impianti**, in una logica di filiera che è tipica del tessuto distrettuale italiano. Meno rilevante è invece la relazione con le università e i diversi enti/laboratori di ricerca, un'evidenza che potrebbe rappresentare un limite alla diffusione di tecnologie più di frontiera nel tessuto produttivo. La **robotica** è la **principale tecnologia adottata**, soprattutto nella fase di produzione, rendendo concreta l'idea di smart factory, dove l'automazione diventa centrale e caratterizza i processi produttivi.

Fig. 27 - Periodo di adozione delle tecnologie 4.0 (possibili più risposte per tecnologia, in % imprese 4.0)



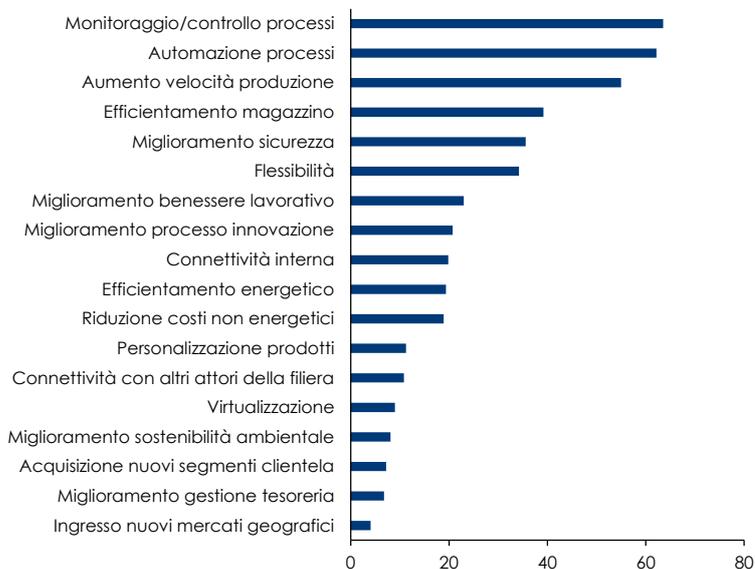
Fonte: elab. Intesa Sanpaolo su dati Indagine Nazionale ISP, BI-REX e SMACT

Fig. 28 - Principali interlocutori nel processo di adozione delle tecnologie 4.0 (possibili più risposte, in % imprese 4.0)



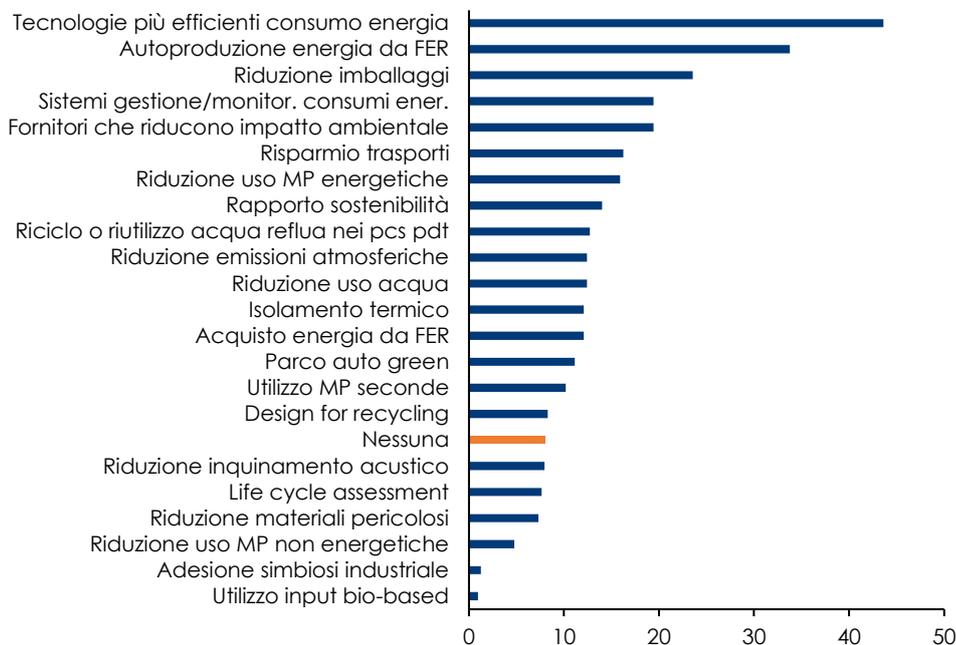
Fonte: elab. Intesa Sanpaolo su dati Indagine Nazionale ISP, BI-REX e SMACT

Oltre il 60% delle imprese indica che l'innovazione introdotta ha avuto impatto sul **monitoraggio e controllo dei processi** (63,5%), nonché l'**automazione** degli stessi (62,2%). Il 55% dei soggetti evidenzia poi come l'introduzione di tecnologia abbia consentito di aumentare la **velocità della produzione**. Seguono l'efficientamento del magazzino, il miglioramento di sicurezza e flessibilità.

Fig. 29 - Principali obiettivi raggiunti con l'adozione di tecnologie 4.0 (in % imprese 4.0)

Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Indagine Nazionale ISP, BI-REX e SMACT

Altrettanto importanti sono gli **investimenti green**: le aziende si stanno concentrando su tecnologie per **ridurre i consumi energetici** e accrescere l'**autoproduzione di energia** da fonti rinnovabili (indicate dal 43,6% e dal 33,8% delle imprese). Un'evidenza che riflette anche la necessità delle imprese di cercare soluzioni all'aumento dei costi energetici degli ultimi anni.

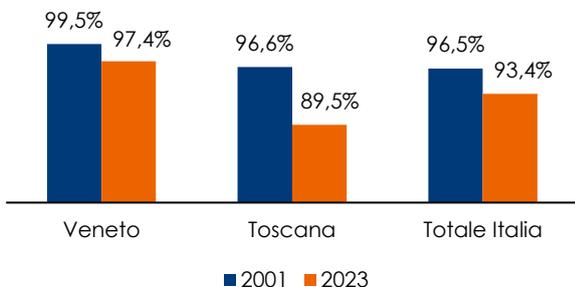
Fig. 30 - Principali strategie green su cui si stanno focalizzando le aziende (possibili più risposte, %)

Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Indagine Nazionale ISP, BI-REX e SMACT

In alcuni territori è evidente poi un **crescente ricorso al trasporto ferroviario** che risulta strategico per ridurre le emissioni di CO₂, l'inquinamento e la congestione delle strade. Nei **distretti toscani del sistema moda** tra il 2001 e il 2023 la quota di export trasportata via gomma nell'Unione

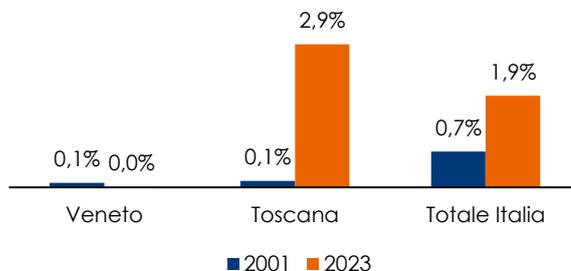
Europea è scesa al 90% (dal 97%); al contempo, l'incidenza del trasporto ferroviario è cresciuta di tre punti percentuali.

Fig. 31 – Trasporto stradale: l'export di prodotti tessili, dell'abbigliamento e della filiera della pelle a UE28 (quantità, %)



Nota: al netto delle quantità non dichiarate. Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Istat

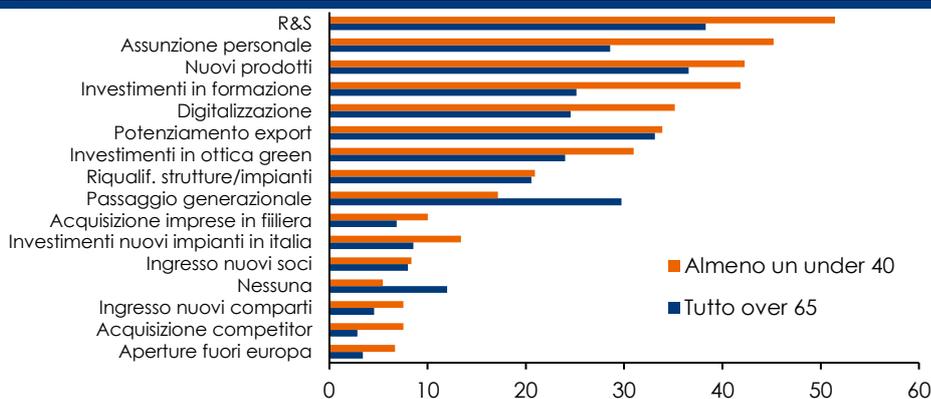
Fig. 32 – Trasporto ferroviario: l'export di prodotti tessili, dell'abbigliamento e della filiera della pelle a UE28 (quantità, %)



Nota: al netto delle quantità non dichiarate. Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Istat

La **diffusione di soluzioni innovative e green** è maggiore tra le imprese distrettuali con giovani nel board. Questo **divario** è destinato ad ampliarsi: nel prossimo triennio, infatti, la quota di queste imprese intenzionata a investire nel digitale è pari al 35,1%, dieci punti percentuali in più rispetto alle imprese guidate esclusivamente da over sessantacinquenni; lo stesso vale per gli investimenti in ottica green, dove il differenziale è pari a sette punti percentuali (31% vs 24%). Questa maggiore propensione a investire sarà accompagnata da assunzione di personale (45,2% vs 28,6%) e da un impegno crescente in attività di formazione (41,8% vs 25,1%). Questa evidenza conferma quanto sia urgente affrontare il tema del passaggio generazionale anche per rafforzare la competitività delle imprese.

Fig. 33 – Quali saranno le principali strategie adottate dalle imprese nel prossimo triennio? (%; possibili più risposte)



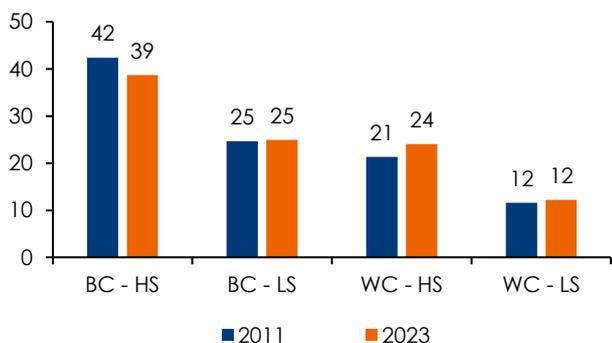
Nota: le strategie sono indicate in ordine decrescente per il totale delle imprese distrettuali. Sono rappresentate le risposte che a livello complessivo hanno ottenuto almeno il 4%. Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Indagine Nazionale ISP, BI-REX e SMACT

L'analisi di lungo periodo della forza lavoro nei settori ad alta intensità distrettuale evidenzia come il percorso di digitalizzazione legato a Industria 4.0 sia stato accompagnato da un aumento degli **addetti con alte competenze impiegatizie e manageriali**, saliti di 94.182 unità tra il 2011 e il 2023, passando **dal 21,3% al 24% del totale**. Non a caso, è visibile in modo più marcato per la **meccanica** (+69.926). Emerge, inoltre, come sia in corso un **invecchiamento della forza lavoro** che sta interessando in modo trasversale tutte le specializzazioni distrettuali. Nel complesso dei settori, più che raddoppia per incidenza il peso degli occupati nella categoria over-55 (dal

La centralità del capitale umano e delle competenze

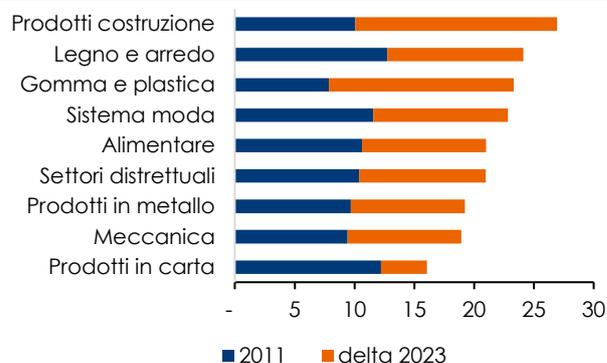
10% nel 2011 al 21% nel 2023), dove si concentrano i lavoratori prossimi a lasciare il mondo del lavoro.

Fig. 34 – I settori manifatturieri a maggior intensità distrettuale: cambiamento di struttura dell'occupazione per mansione e dotazione di skill (%)



Nota: White Collar High Skill (WC-HS); White Collar Low Skill (WC-LS); Blue Collar High Skill (BC-HS); Blue Collar Low Skill (BC-LS). Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Eurostat

Fig. 35 – Il peso degli occupati dai 55 ai 74 anni per i principali settori a vocazione distrettuale (%)



Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Eurostat

La sintesi del focus group condotto in Veneto su imprese distrettuali individua alcune **soluzioni adottate dalle imprese per trovare e trattenere le competenze** di cui hanno bisogno. L'elevata diversificazione delle produzioni italiane e la capacità delle imprese di inserirsi in nuove nicchie di mercato spingono le imprese a **personalizzare anche la formazione**. E' necessario che gli interventi siano mirati a seconda delle mansioni e delle categorie di lavoratori: per trattenere i **giovani** è necessario trasmettere i valori condivisi in azienda, fatti di un insieme unico di persone, comportamenti, spirito di squadra, obiettivi e mission; tra le **donne** bisogna favorire l'equilibrio tra lavoro e famiglia; nelle **occupazioni più faticose**, occorre migliorare salari, condizioni lavorative, flessibilità e sicurezza; con gli **immigrati** vanno adottate efficaci politiche di integrazione.

Fig. 36 - Le parole più ricorrenti nelle azioni degli imprenditori per superare le difficoltà di reperimento



Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo Focus group Manifattura Veneto

Sarà fondamentale migliorare sempre di più le condizioni lavorative, anche attraverso la riduzione degli infortuni. Secondo le nostre stime **l'incidenza degli infortuni nei distretti è stata pari a 18,5 eventi per 1.000 addetti**, un valore di poco inferiore rispetto alla media manifatturiera precedentemente analizzata (19,2). Questo risultato è dovuto alla prevalenza nei distretti di settori a basso tasso di infortunio, come il tessile, l'abbigliamento e gli articoli in pelle.

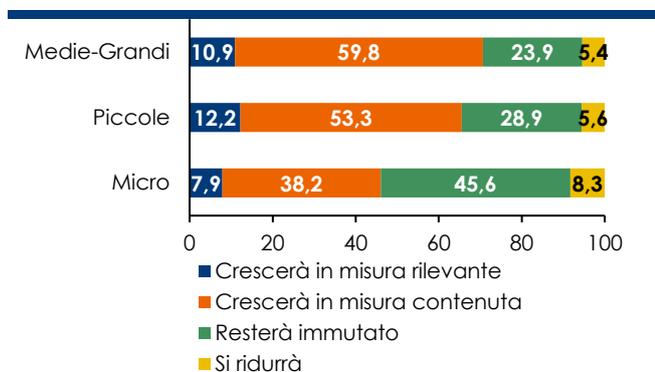
Tab. 3 – Incidenza degli infortuni sul lavoro per 1.000 addetti, 2022

Settore	Incidenza infortuni								
	Totale	In itinere	In occasione del lavoro	Esiti infortuni incidenti in itinere (grado menomazione)			Esiti infortuni incidenti in occasione del lavoro (grado menomazione)		
				0-5	6-100	Morte	0-5	6-100	Morte
Manifatturiero	19,2	2,7	16,4	2,4	0,3	0,0	15,3	1,2	0,0
Distretti	18,5	2,7	15,7	2,4	0,3	0,0	14,7	1,0	0,0

Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati INAIL e Istat

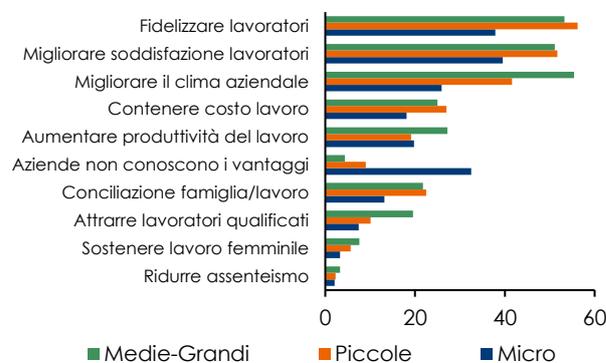
Possono aiutare poi le **iniziative di welfare aziendale, attese in crescita nei prossimi anni anche nei distretti**. I principali obiettivi conseguiti attraverso le politiche di welfare sono, infatti, la **fidelizzazione dei lavoratori** e il **miglioramento** della loro **soddisfazione** e del **clima aziendale**.

Fig. 37 – Intensità distrettuale alta: welfare aziendale nel triennio 2025-27 (% di risposte al netto dei non so)



Fonte: Indagine Intesa Sanpaolo edizione dicembre 2024

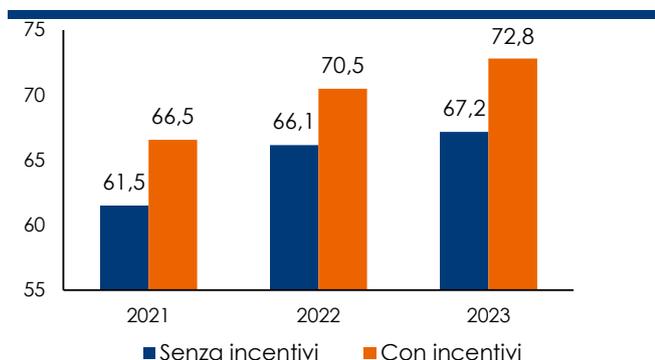
Fig. 38 – Aree ad alta intensità distrettuale: obiettivi conseguiti attraverso il welfare (% di rispondenti che hanno indicato l'obiettivo, al netto dei non so; possibili più risposte)



Fonte: Indagine Intesa Sanpaolo edizione dicembre 2024

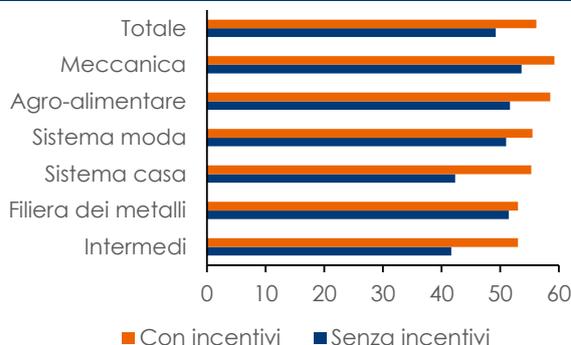
Le grandi imprese puntano anche a ottenere ritorni positivi in termini di produttività del lavoro e attrazione di lavoratori qualificati, mentre le imprese più piccole spesso non hanno piena consapevolezza dei vantaggi del welfare. Non a caso le **imprese distrettuali che adottano incentivi** come premi monetari, politiche di welfare, benefit o altre agevolazioni, mostrano una **produttività maggiore** (72,8 mila euro per addetto vs 67,2 mila) e hanno una **propensione ad assumere superiore** (il 56,2% ha assunto nuovo personale tra il 2021 e il 2023 vs 49,3%).

Fig. 39 – Valore aggiunto per addetto (migliaia di euro; mediana)



Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati ISID e Dialogo Industriale

Fig. 40 – Imprese che hanno registrato una crescita degli addetti tra il 2021 e il 2023 per adozione di incentivi e settori (% sul totale)



Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati ISID e Dialogo Industriale

L'analisi proposta fa dunque emergere il **virtuoso percorso di riposizionamento competitivo** realizzato nel tempo, ma anche le priorità da affrontare: su tutte la **"difesa" del mercato americano** e la ricerca di opportunità in **nuovi mercati, l'innovazione e la tecnologia, la**

Le esternalità produttive dei distretti

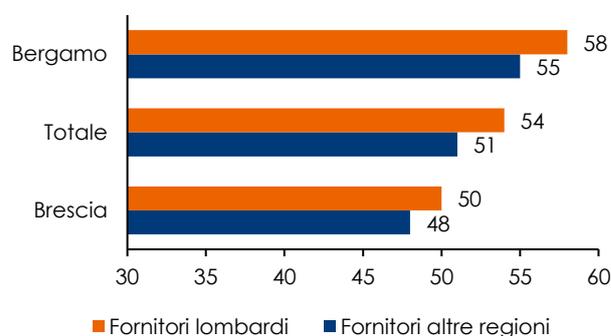
sostenibilità ambientale, sociale e della governance. Si tratta di un mix articolato di strategie che, come evidenziano alcuni approfondimenti di questo Rapporto, può essere adottato con più facilità proprio **nei distretti** dove ancora vi sono **vantaggi localizzativi** (indicati da più di quattro rispondenti su cinque in un sondaggio condotto dal Centro Studi delle Camere di commercio Guglielmo Tagliacarne su un panel di rappresentanti di una trentina di distretti industriali), legati a una maggior diffusione di competenze professionali, alla presenza di enti di formazione e di centri di ricerca e di analisi dei materiali o dei prodotti, alla vicinanza ai mercati di approvvigionamento, alla prossimità e strategicità delle filiere di fornitura (come è evidente in un focus dedicato allo studio delle relazioni di filiera nel manifatturiero bergamasco e bresciano) e dei servizi di trasporto, alla maggiore riconoscibilità internazionale.

Fig. 41 – Principali vantaggi competitivi offerti dai distretti industriali (%; possibili più risposte)



Fonte: Indagine Centro Studi delle Camere di commercio Guglielmo Tagliacarne, gennaio-febbraio 2025

Fig. 42 – Peso degli acquisti strategici delle imprese bresciane e bergamasche operanti in settori distrettuali per origine del fornitore (% per importo)



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database