



## **5° Osservatorio Industria 4.0: i risultati dell'indagine nazionale e l'analisi sulle performance economiche**

*Serena Fumagalli, Sara Giusti, Giovanni Foresti*  
*Intesa Sanpaolo Research Department*

**Bologna, 11 febbraio 2026**

# L'indagine nazionale Intesa Sanpaolo, BI-REX e SMACT sui percorsi di innovazione

1



## L'indagine e le imprese coinvolte

- A partire **dalla seconda metà di settembre 2024 fino al primo trimestre 2025** è stata condotta un'indagine a **carattere nazionale** in collaborazione con i Competence Center BI-REX e SMACT che ha visto la partecipazione di **circa 1.500 imprese attive in tutte le regioni** e selezionate tra i clienti del Gruppo Intesa Sanpaolo che operano nei settori della **meccanica** (636 imprese) **elettronica ed elettrotecnica** (256 imprese), **alimentare e bevande** (416 imprese), **salute e benessere\*** (86 imprese) **e servizi ICT** (160 imprese)



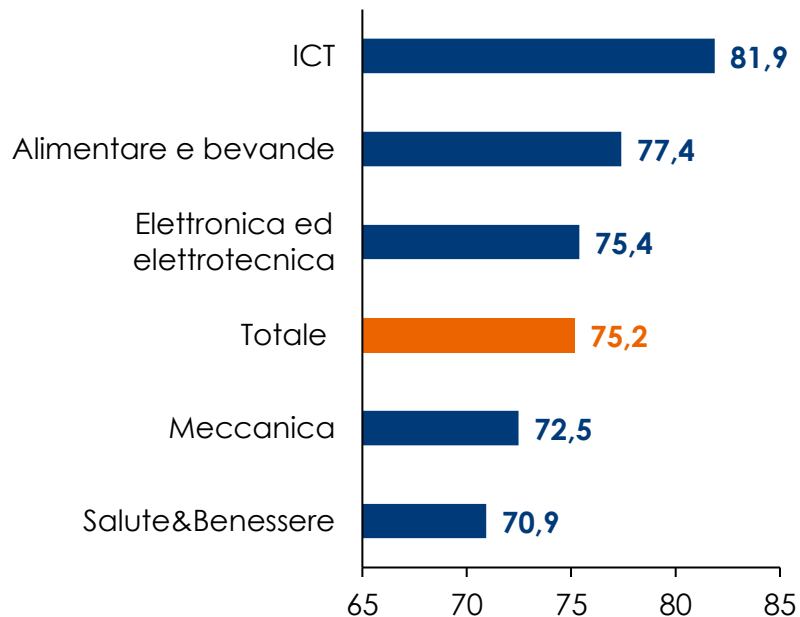
## L'obiettivo

- Uno degli obiettivi dell'indagine è stato quello di **esplorare i percorsi di innovazione in chiave 4.0**, analizzando il grado di diffusione di tecnologie avanzate nei processi aziendali e studiarne le implicazioni strategiche, gestionali e organizzative
- L'analisi è completata poi confrontando le **performance economico-finanziarie di un campione di imprese** più evoluto sul piano dell'innovazione 4.0, con un gruppo di soggetti ancora indietro in questo percorso di trasformazione tecnologica.

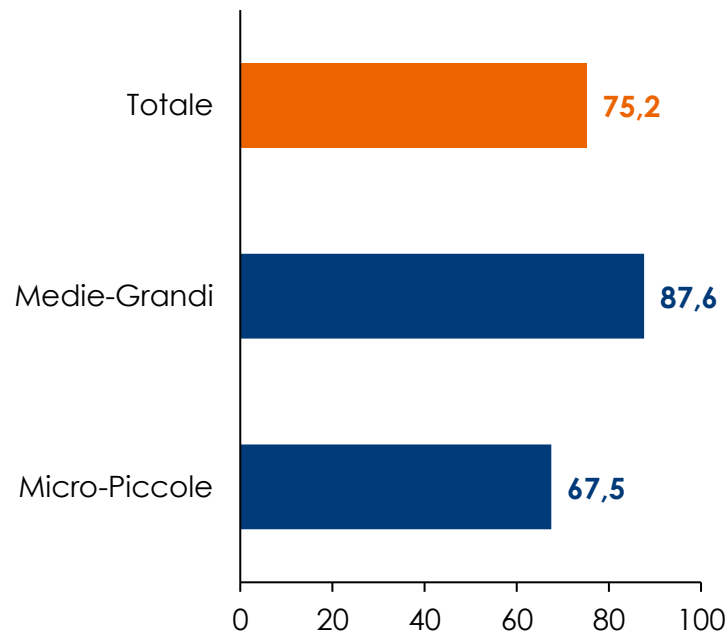
\* Comprensivo di farmaceutica, biomedicale e cosmetica

# Circa tre quarti delle imprese ha adottato almeno una tecnologia 4.0

% imprese con almeno una tecnologia 4.0 per settore  
(% imprese)

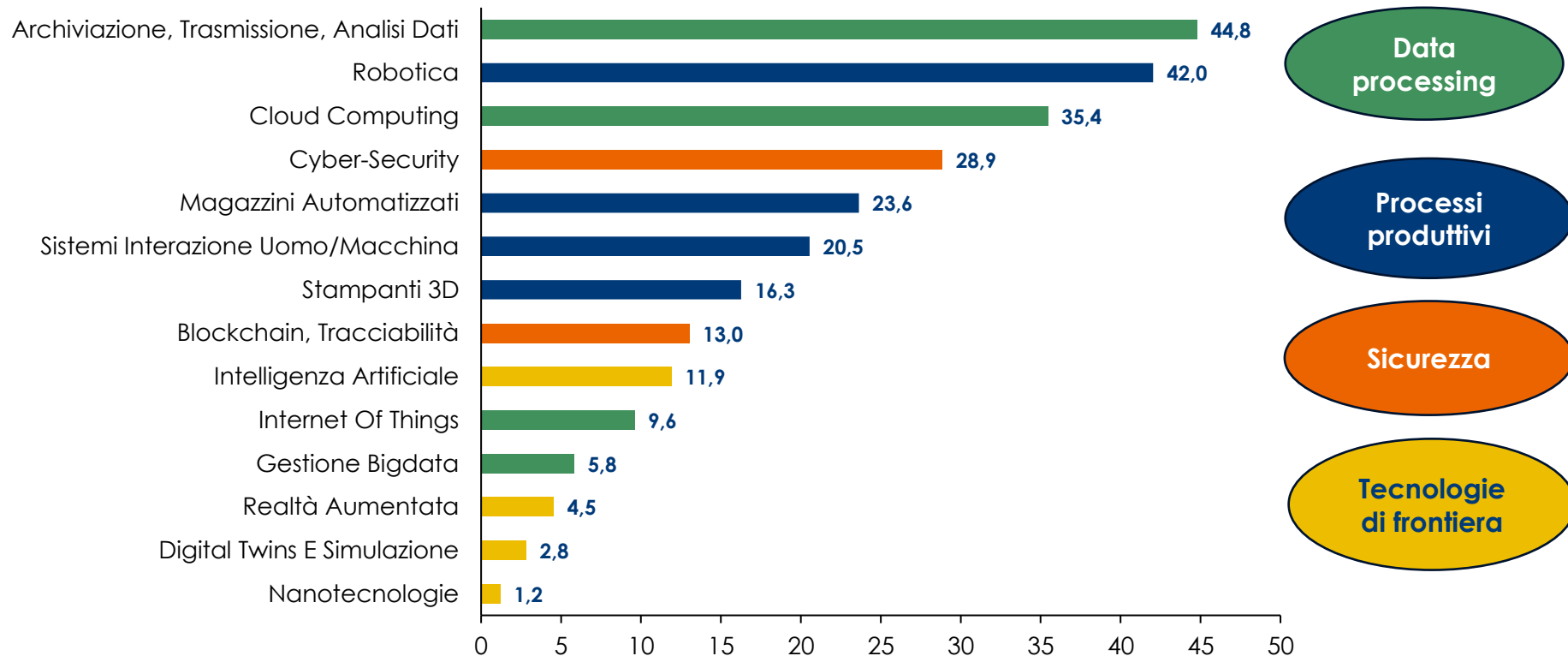


% imprese con almeno una tecnologia 4.0 per dimensione (% imprese)



# Spiccano per diffusione analisi dati e robotica

Tipologia di tecnologie 4.0 adottate (% imprese 4.0\*)

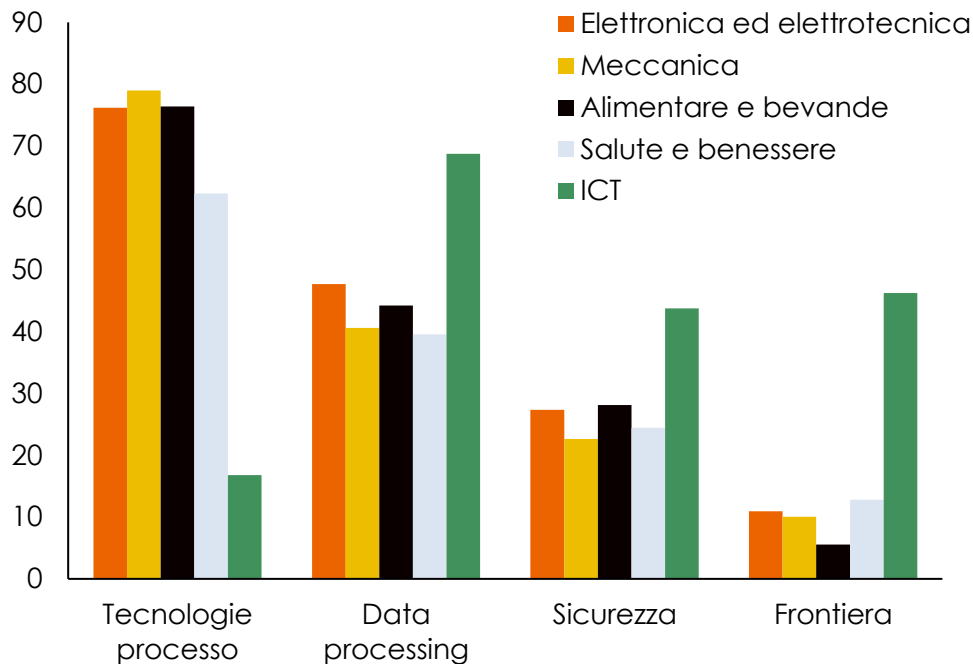
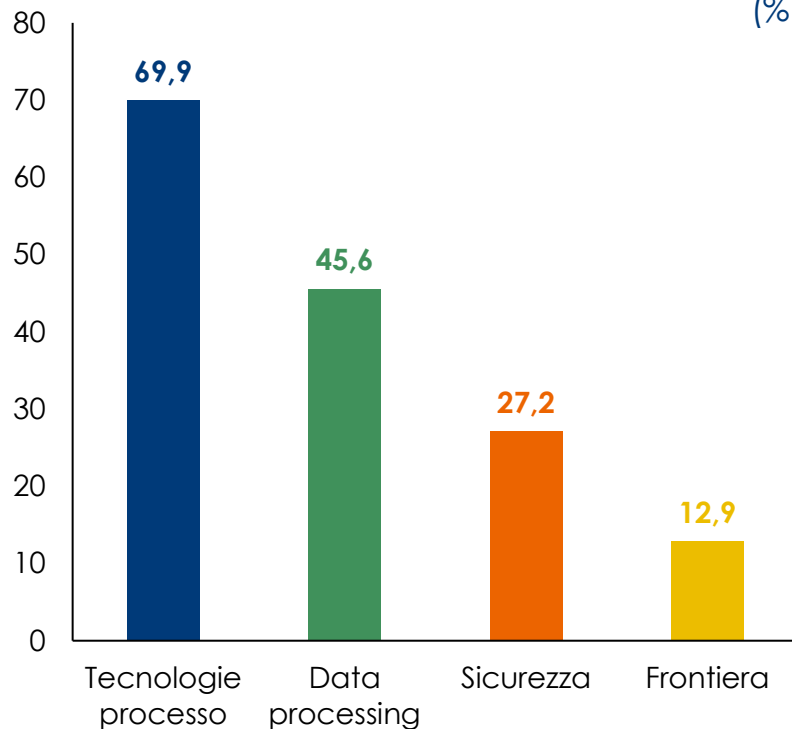


Nota: \* imprese che hanno adottato almeno una tecnologia 4.0.

Fonte: Indagine nazionale Intesa Sanpaolo- BI-REX e SMACT (2024-2025)

# Una visione di sintesi per classi tecnologiche: profili eterogenei tra servizi ICT e manifatturiero

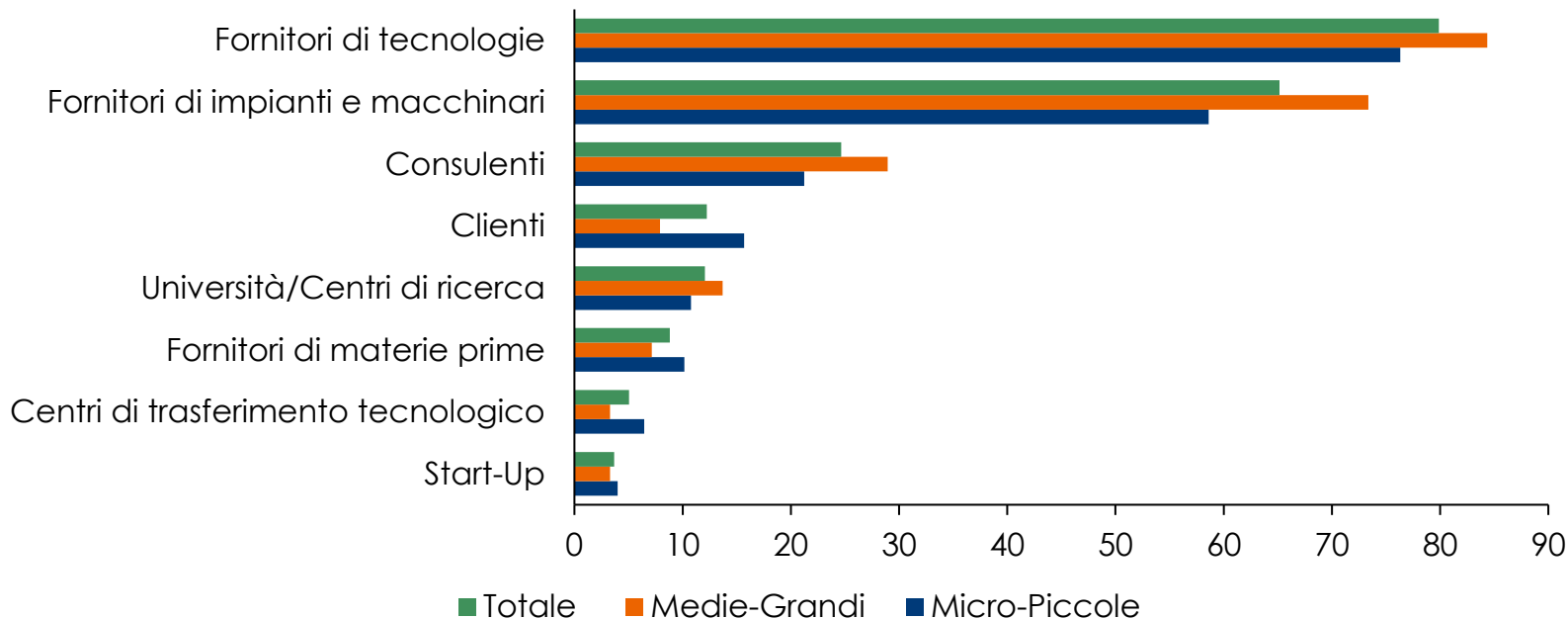
Quota di imprese che adotta almeno una tecnologia per categoria: totale e dettaglio settoriale  
(% di imprese)



# Il processo di adozione 4.0 supportato soprattutto da fornitori (tecnologie e impianti)...

5

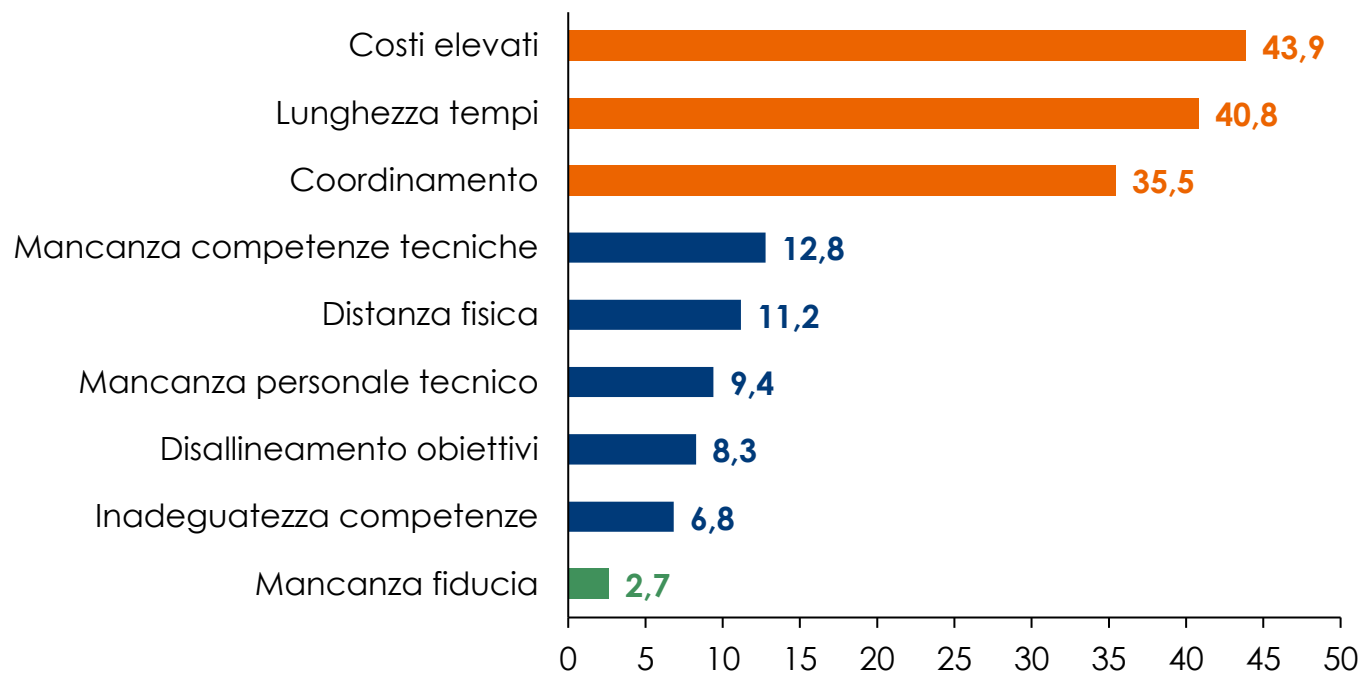
**I principali interlocutori nel processo di adozione delle tecnologie 4.0 per classe dimensionale**  
(in % imprese 4.0; possibili più risposte)



*Nota: le risposte prevedevano anche la voce «imprese concorrenti» indicata da circa l'1% del campione. I centri di trasferimento tecnologico includono Competence Center- Digital Innovation Hub- Punti Impresa Digitale-Tecnopoli.*  
*Fonte: Indagine nazionale Intesa Sanpaolo- BI-REX e SMACT (2024-2025)*

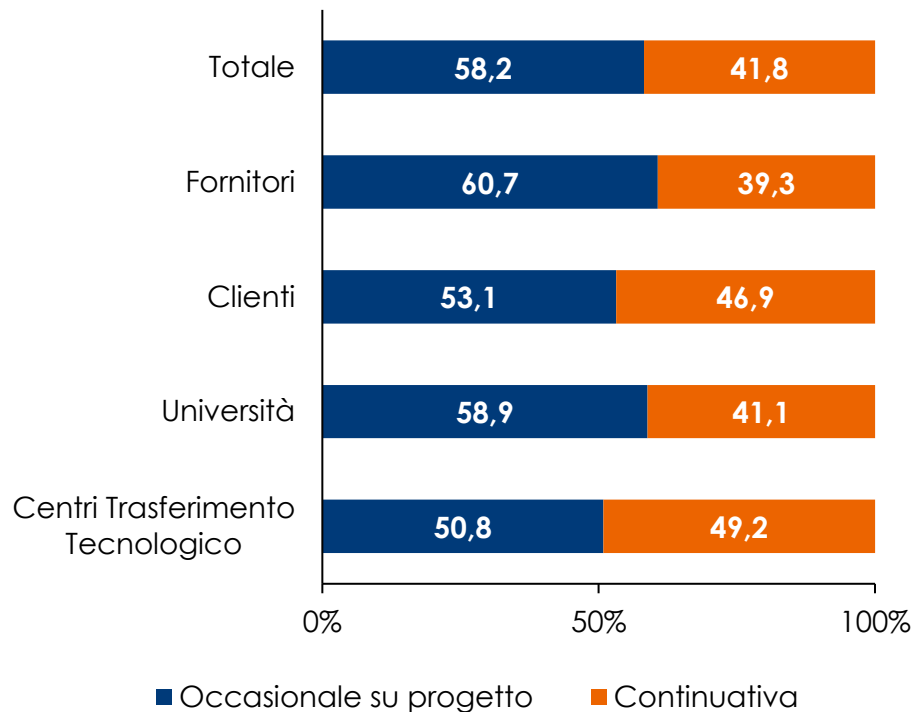
# ...con difficoltà principali legate soprattutto a costi, tempi e coordinamento. La fiducia non è un freno

**Le principali difficoltà riscontrate nella collaborazione tra imprese e partner tecnologici**  
(% su imprese 4.0 al netto di «nessuna»)

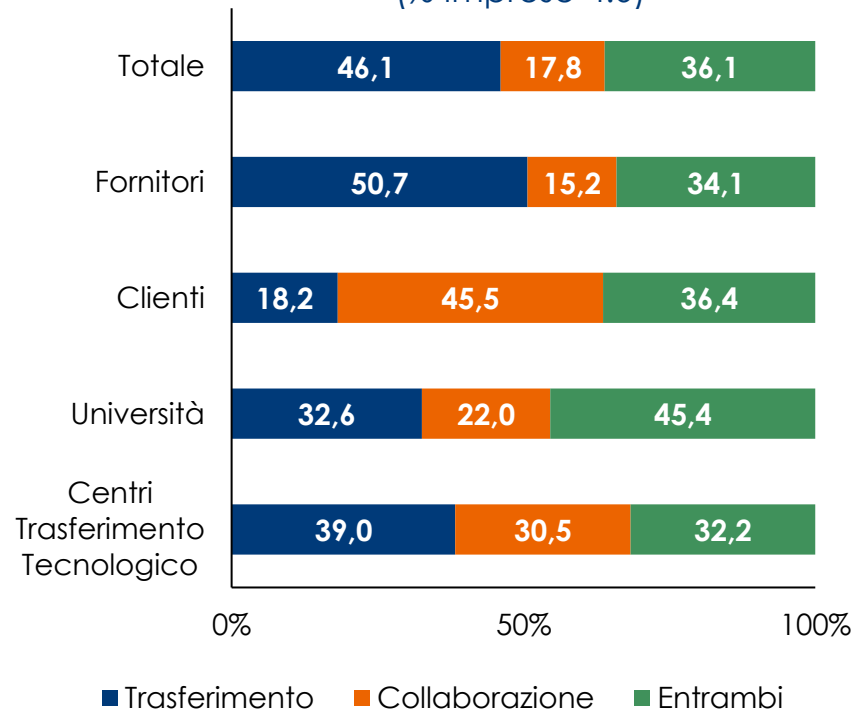


# Si lavora soprattutto su progetto e tende a prevalere il trasferimento di conoscenza

Frequenza prevalente delle relazioni per lo sviluppo e l'implementazione dei progetti 4.0 (% imprese 4.0)



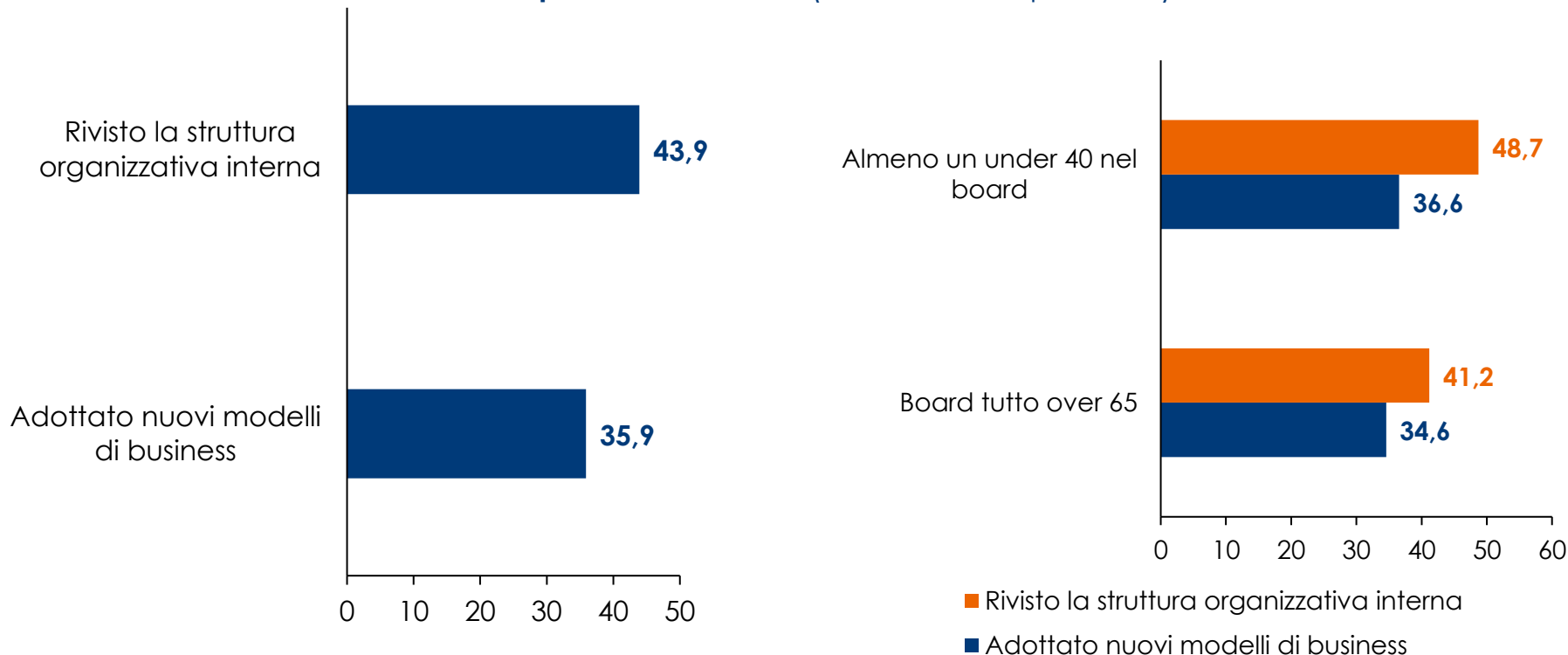
Tipologia della gestione della conoscenza con i principali partner (% imprese 4.0)





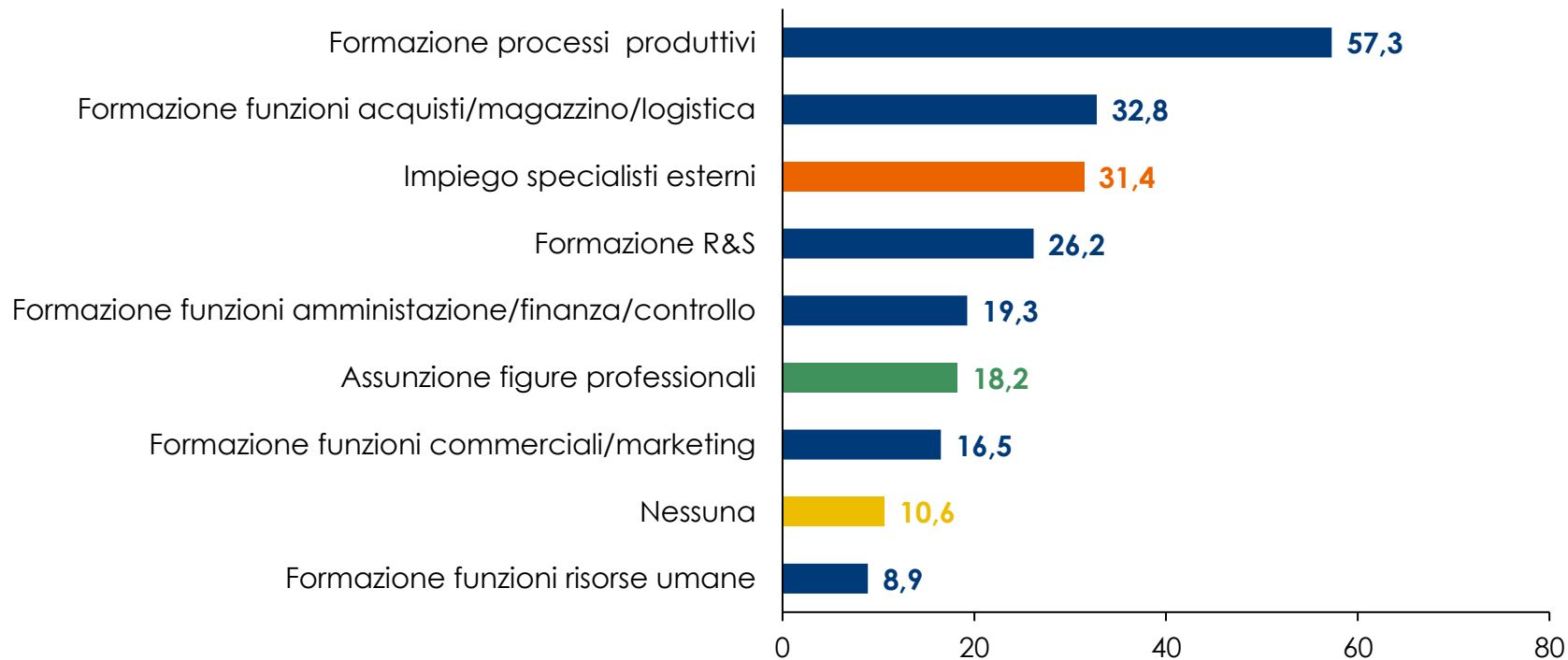
# L'adozione di tecnologia ha portato a rivedere l'organizzazione (soprattutto in presenza di giovani nel board)...

A seguito dell'adozione di tecnologie 4.0 l'azienda ha rivisto o intende rivedere nei prossimi 2 anni .... (% su totale imprese 4.0)



# ..ed è accompagnata da attività di formazione (in particolare per le fasi di produzione)

Quali attività sul capitale umano sono state necessarie per adottare tecnologie 4.0  
(possibili più risposte; % imprese 4.0)

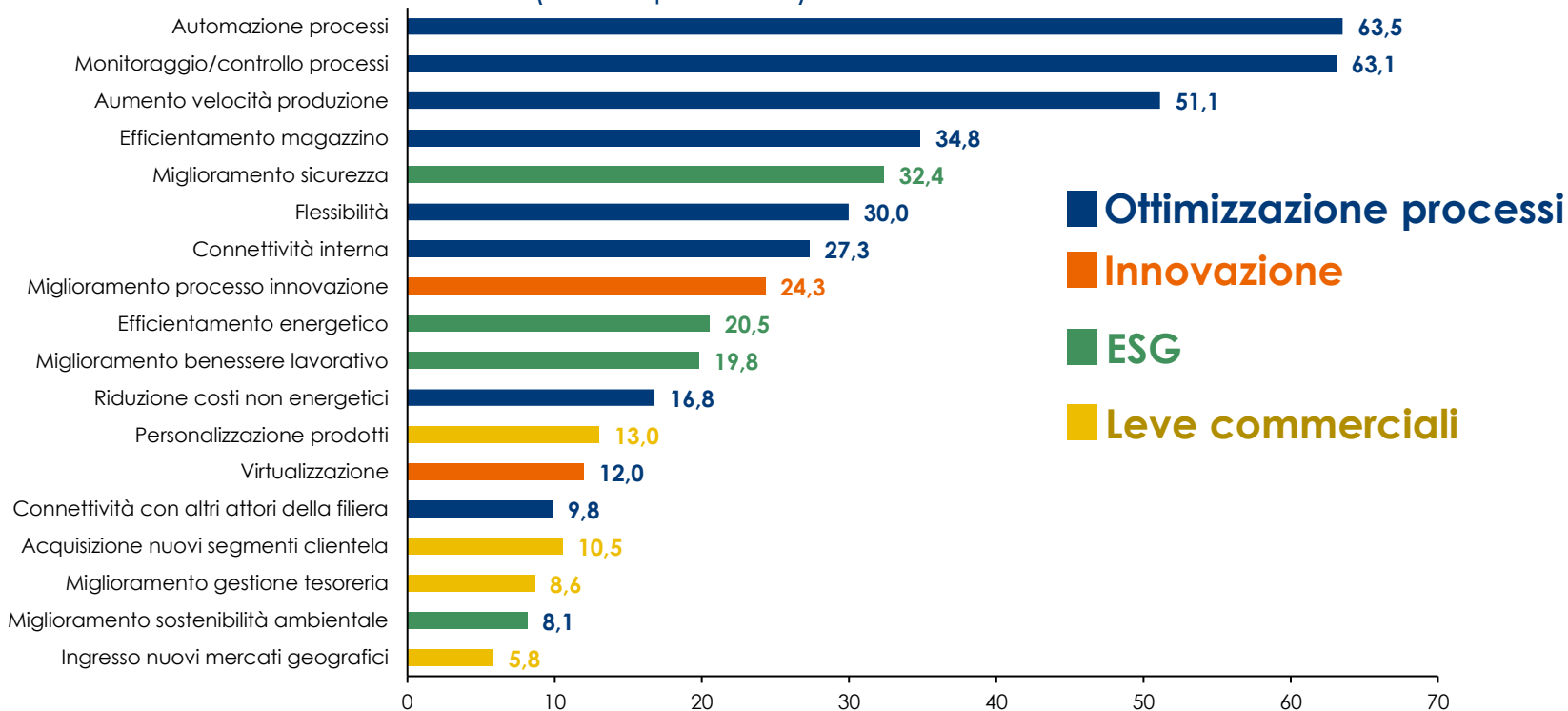


Nota: in blu formazione, in arancione «impiego specialisti esterni», in verde «assunzione di figure professionali», in giallo «nessuna azione»

# Molteplici obiettivi raggiunti grazie al 4.0: spicca l'ottimizzazione dei processi

10

## Principali obiettivi raggiunti con l'adozione di tecnologie 4.0 (in % imprese 4.0)



# Si sviluppa la Smart Factory: tecnologia adottata in produzione da 6 imprese 4.0 su 10

Attività o processi interessati dall'utilizzo di tecnologie 4.0 per cluster tecnologici (possibili più risposte; % imprese 4.0)

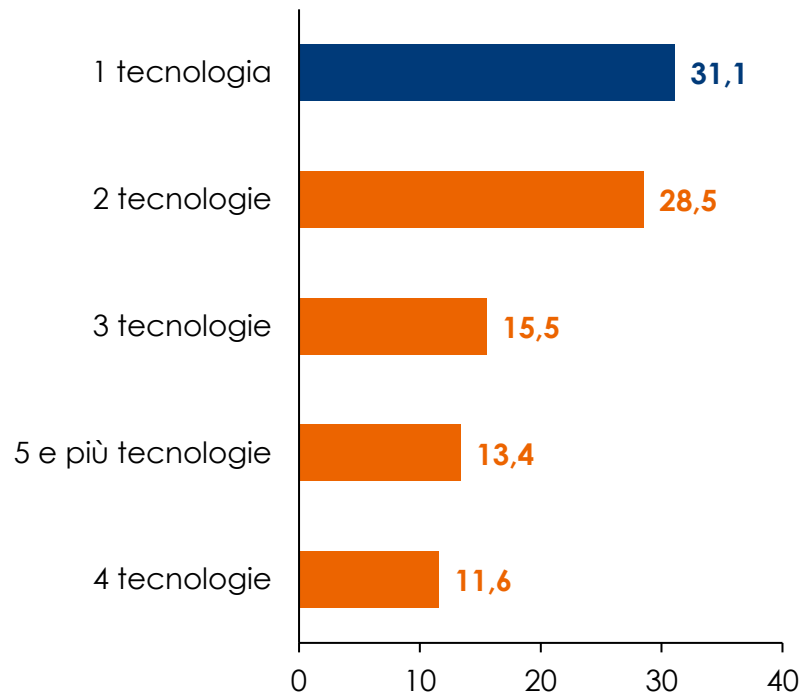
Ambiti di applicazione delle tecnologie 4.0

	Cluster Tecnologici				Totale
	Processi	Data processing	Sicurezza	Tecnologie di frontiera	
<b>Produzione di beni/ Erogazione servizi</b>	67,3	51,7	52,8	51,0	<b>57,9</b>
<b>R&amp;S/Sviluppo prodotti</b>	35,4	45,8	46,6	71,5	43,9
<b>Amministrazione/Finanza/Controllo di gestione</b>	10,6	65,4	60,3	15,1	39,1
<b>Logistica/Supply chain management</b>	29,0	33,3	39,1	13,0	30,9
<b>Marketing/Vendita e post vendita</b>	8,4	42,9	41,9	34,3	28,5
<b>Risorse umane</b>	9,9	34,3	36,0	34,3	25,0

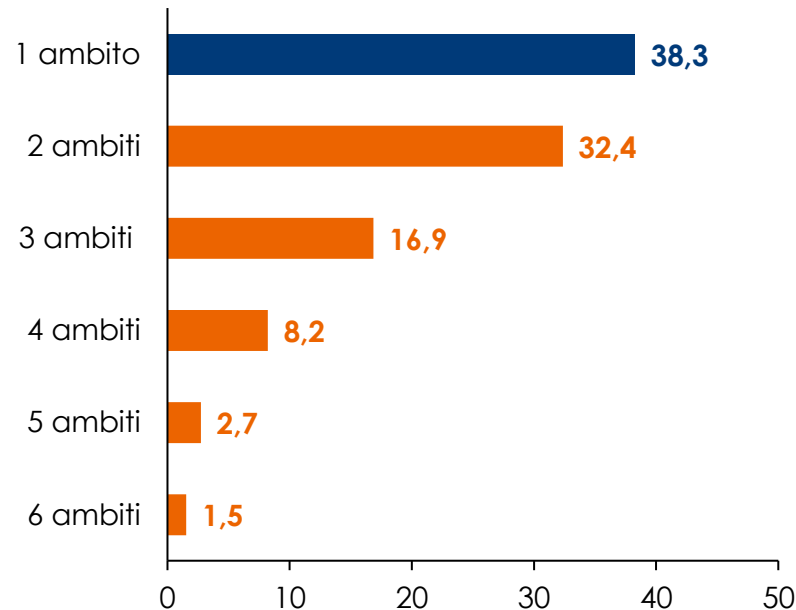
Nota: % delle imprese che utilizzano la tecnologia nei vari ambiti. In verde scuro le % almeno pari al 50%. In verde chiaro quelle comprese tra 40 e 50%. Fonte: Indagine nazionale Intesa Sanpaolo- BI-REX e SMACT ((2024-2025)

# Una fotografia più articolata: 7 imprese su 10 utilizzano più di una tecnologia, 6 su 10 in più di un ambito

% imprese per numero medio di tecnologie 4.0 adottate (% imprese 4.0)

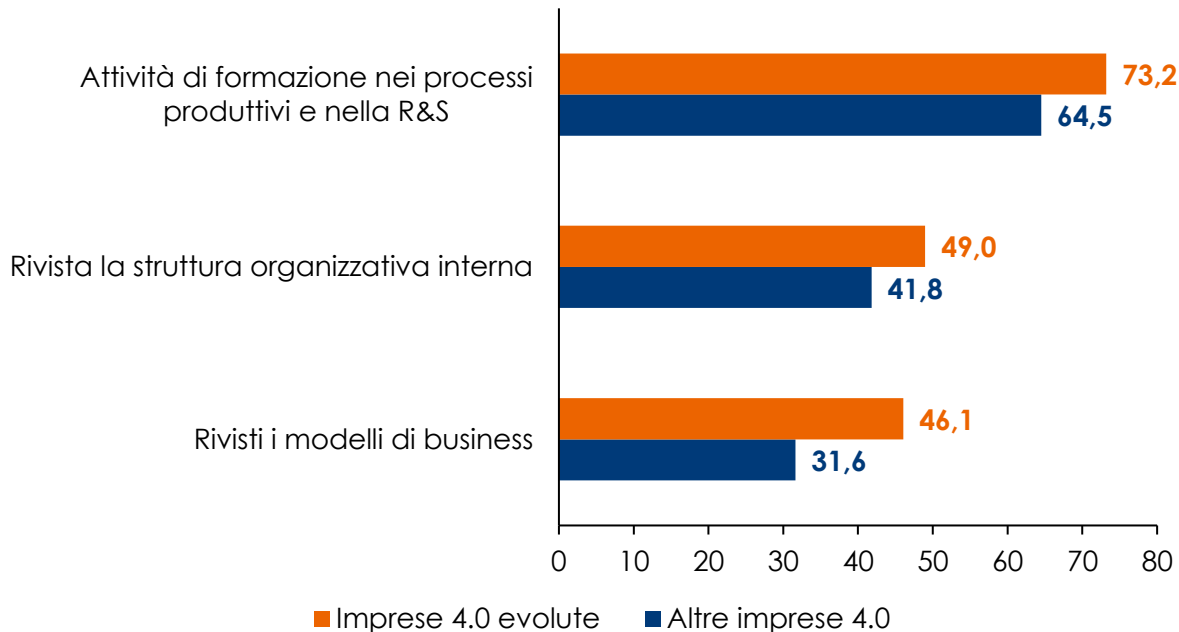


% imprese per numero medio di ambiti (% imprese 4.0)



# Profilo delle imprese 4.0: più formazione e maggior impatto sui processi aziendali tra le più evolute...

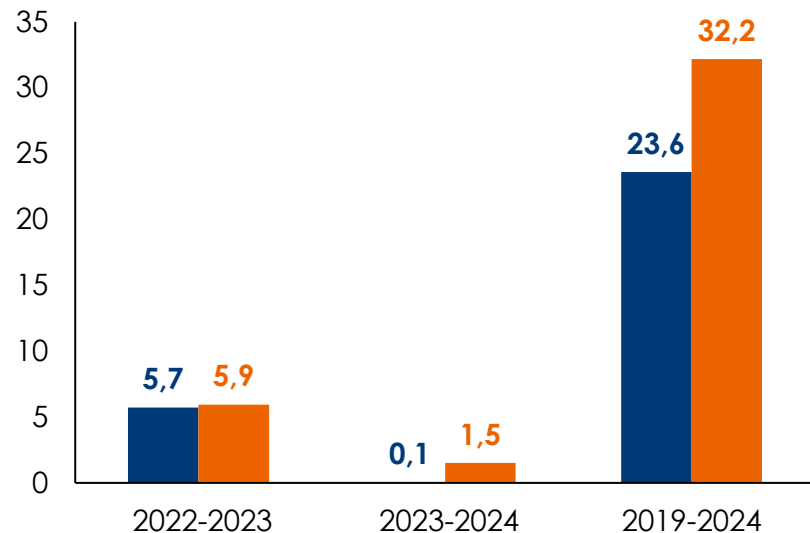
Il profilo delle imprese 4.0 evolute (% imprese 4.0)



Nota: si definiscono imprese «4.0 evolute» le realtà che presentano un numero di ambiti medi almeno pari a 3  
Fonte: Indagine nazionale Intesa Sanpaolo- BI-REX e SMACT (2024-2025)

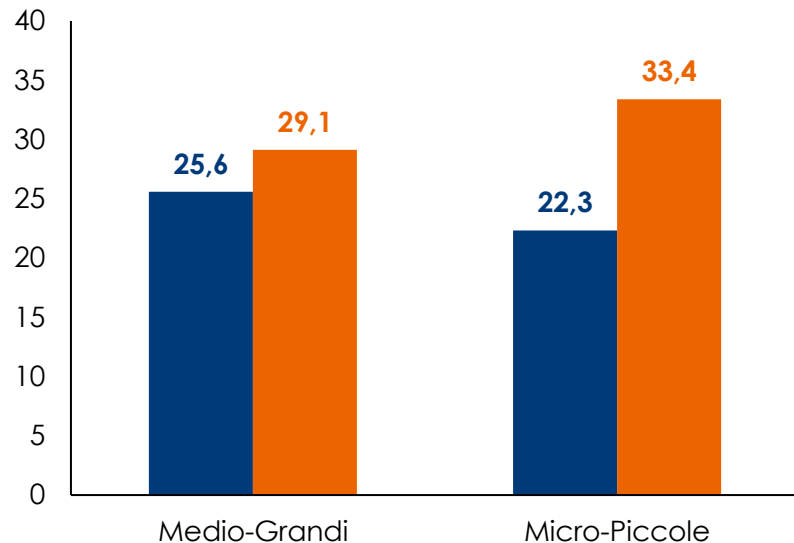
# ...che mostrano una crescita più sostenuta...

**Variazione del fatturato**  
(var % a prezzi correnti; mediane)



■ No 4.0 ■ Imprese 4.0 evolute

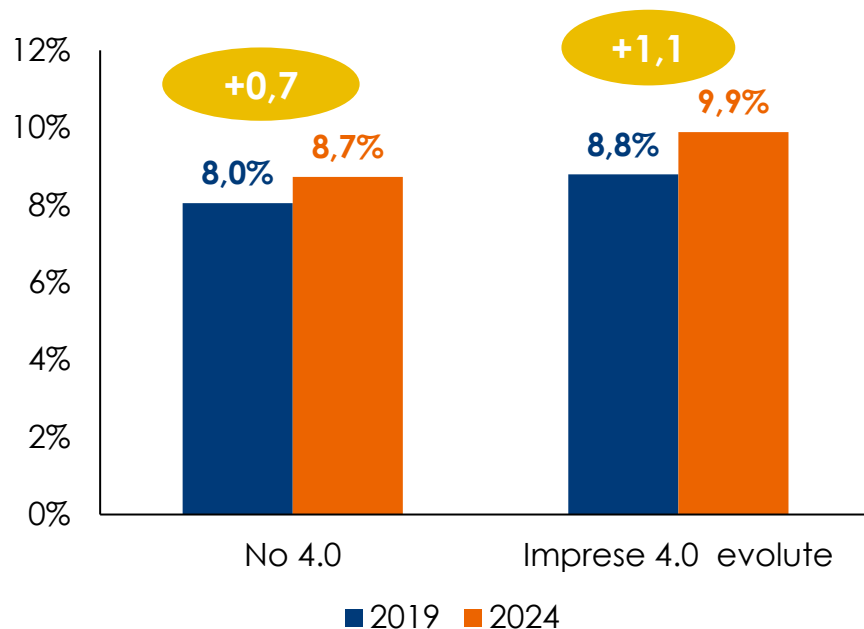
**Variazione del fatturato 2019-2024 per dimensione**  
(var % a prezzi correnti; mediane)



■ No 4.0 ■ Imprese 4.0 evolute

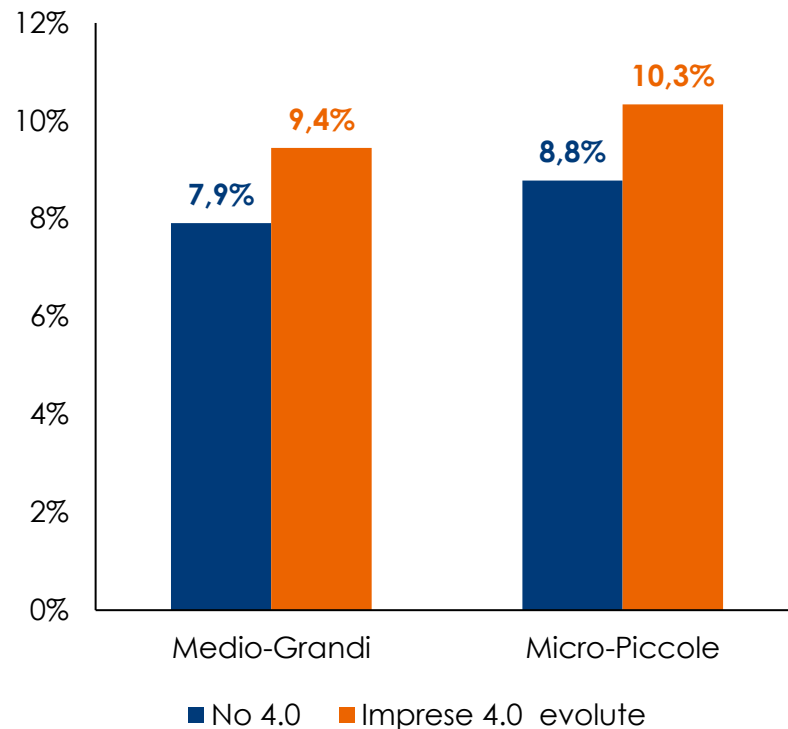
# ...e livelli ed evoluzione dei margini migliori

**Livello e andamento dell'Ebitda Margin**  
(%; mediane)



 Variazione tra 2019 e 2024

**Ebitda Margin per dimensione**  
(2024; mediane %)

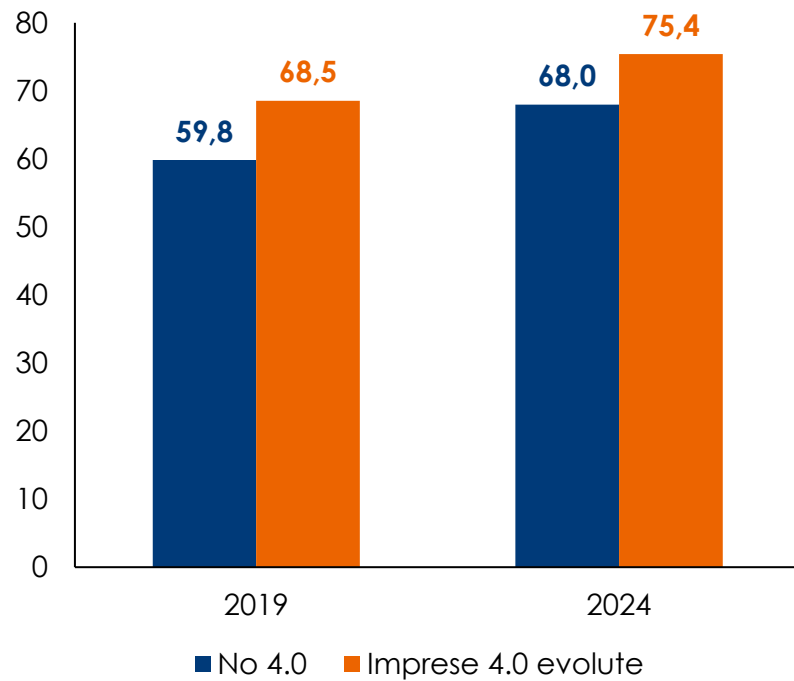




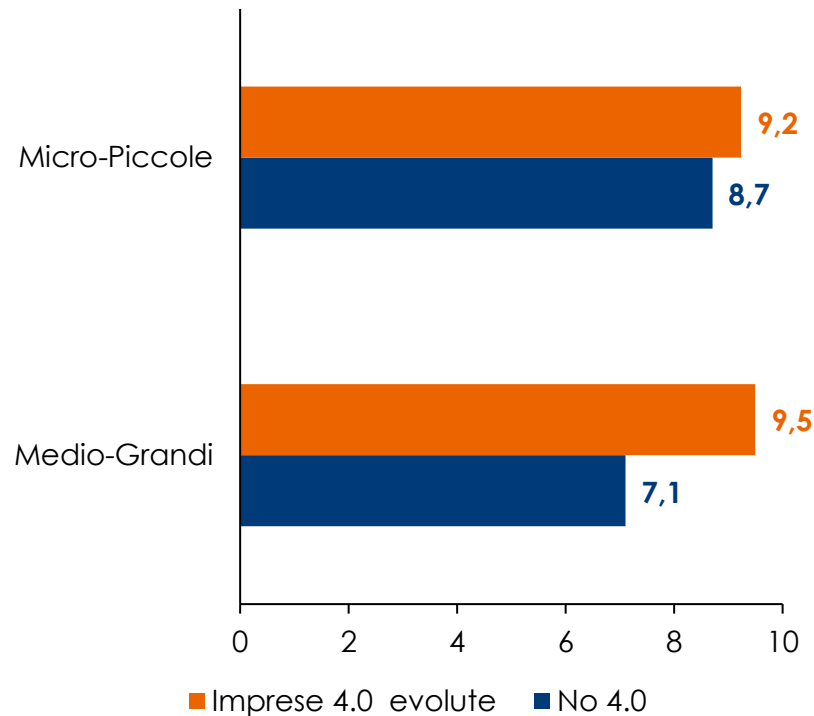
# In crescita anche la produttività, in particolare per le imprese più grandi...

16

Valore aggiunto per addetto  
(migliaia di euro; mediane)

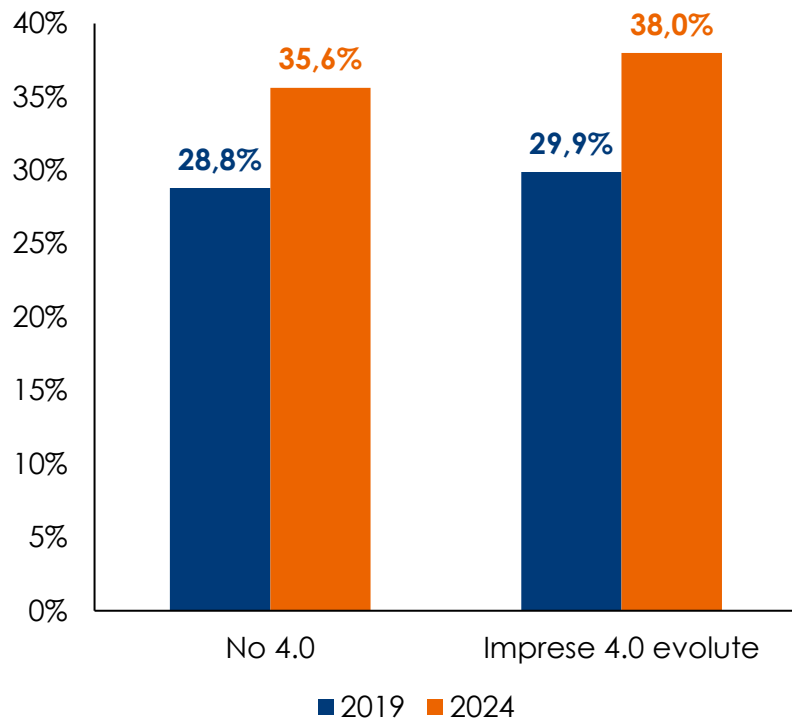


Valore aggiunto per addetto, differenza 2019-2024  
(migliaia di euro; mediane)

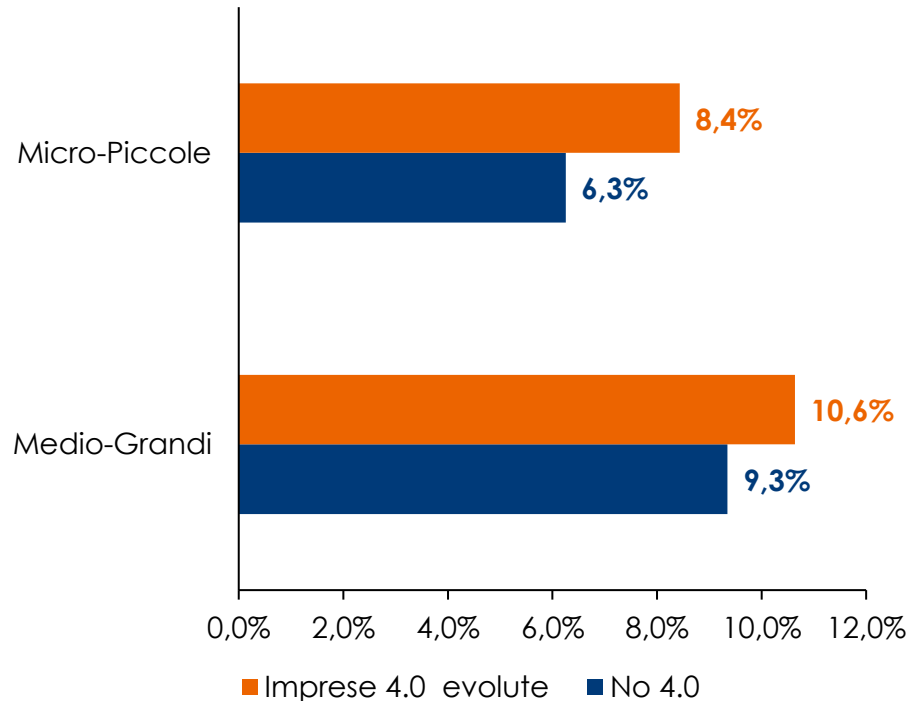


# ...con un maggior rafforzamento della patrimonializzazione

**Patrimonio netto su totale attivo**  
(%; mediane)

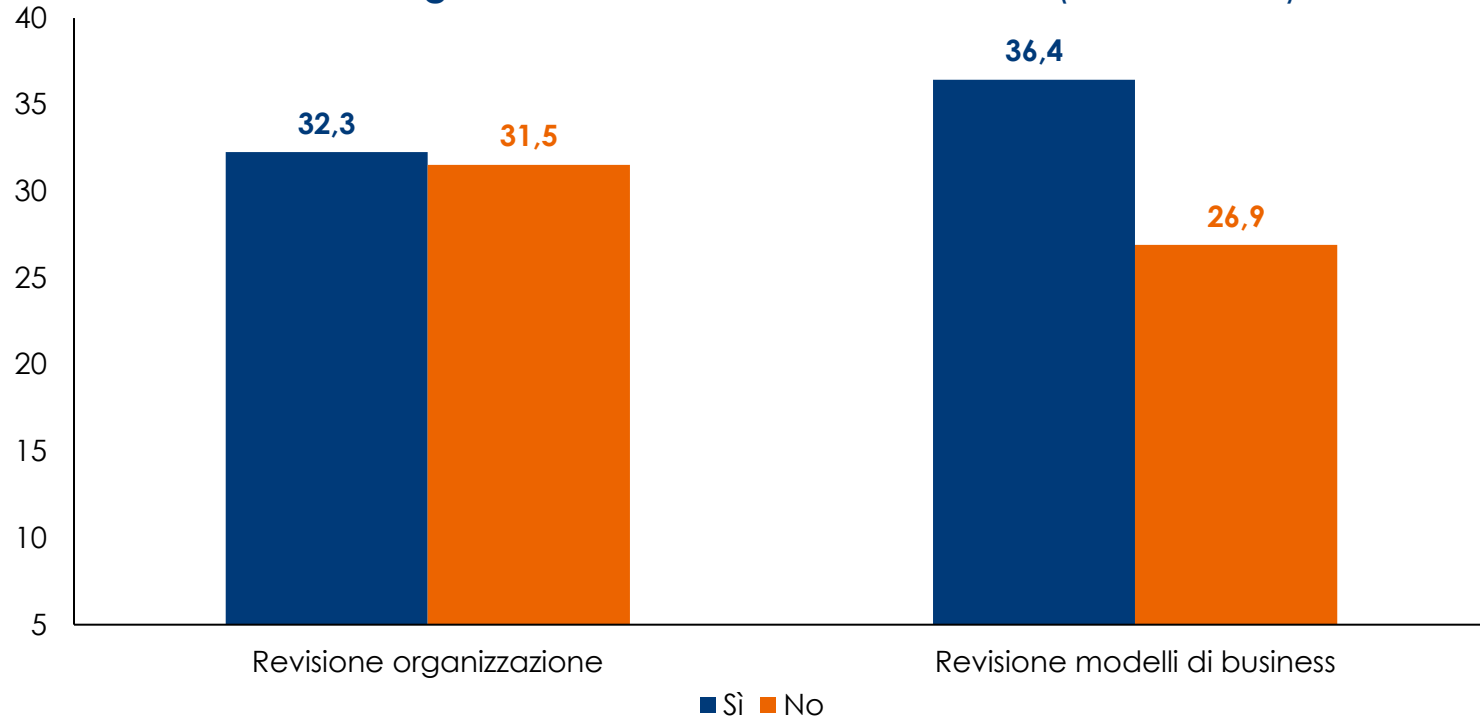


**Patrimonio netto su totale attivo, differenza 2019-2024**  
**per dimensione** (%; mediane)



# Più marcata la crescita per le imprese che rivedono i modelli di business

**Imprese 4.0 evolute: variazione del fatturato 2019-2024 per revisione organizzazione e modelli di business (%; mediane)**

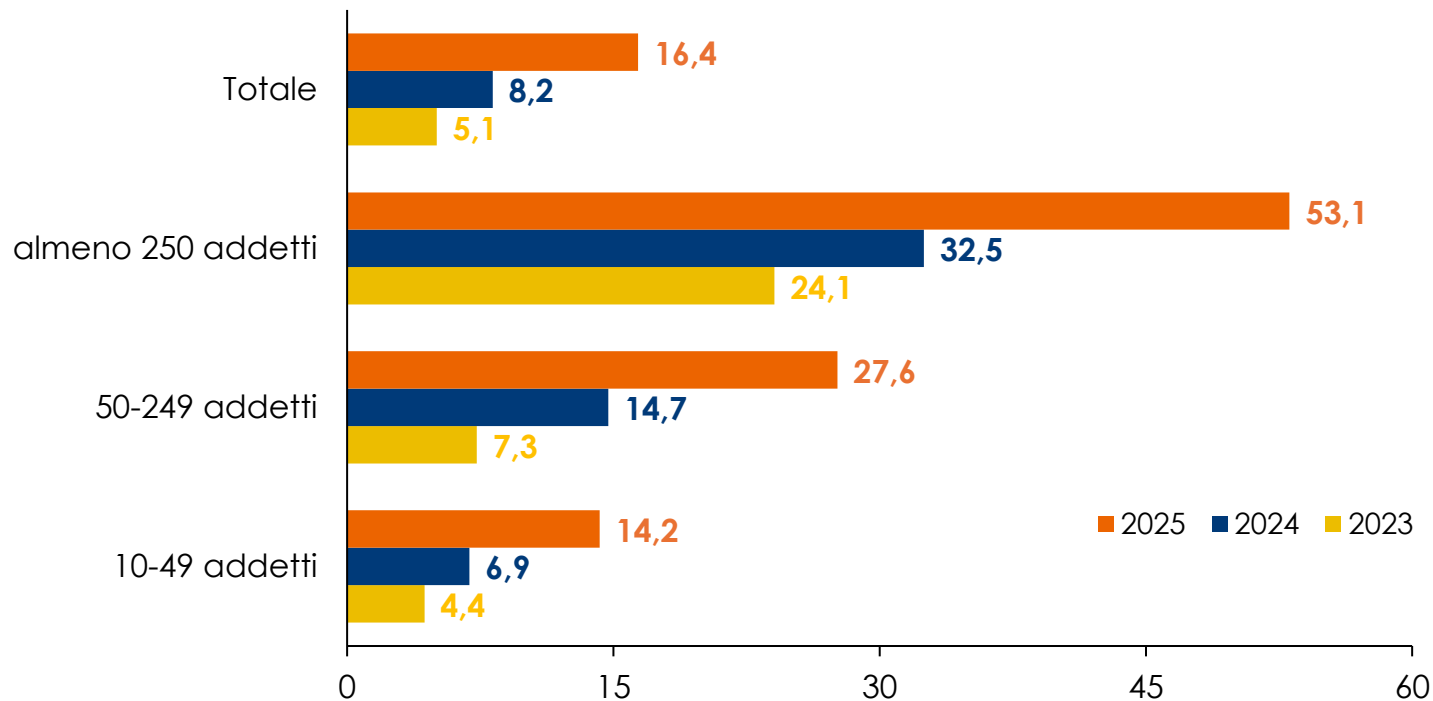


# Il contesto nazionale: nel 2025 balzo nel grado di adozione di tecnologie IA...

19

**Quota di imprese che utilizza almeno una tecnologia di Intelligenza Artificiale, in Italia**

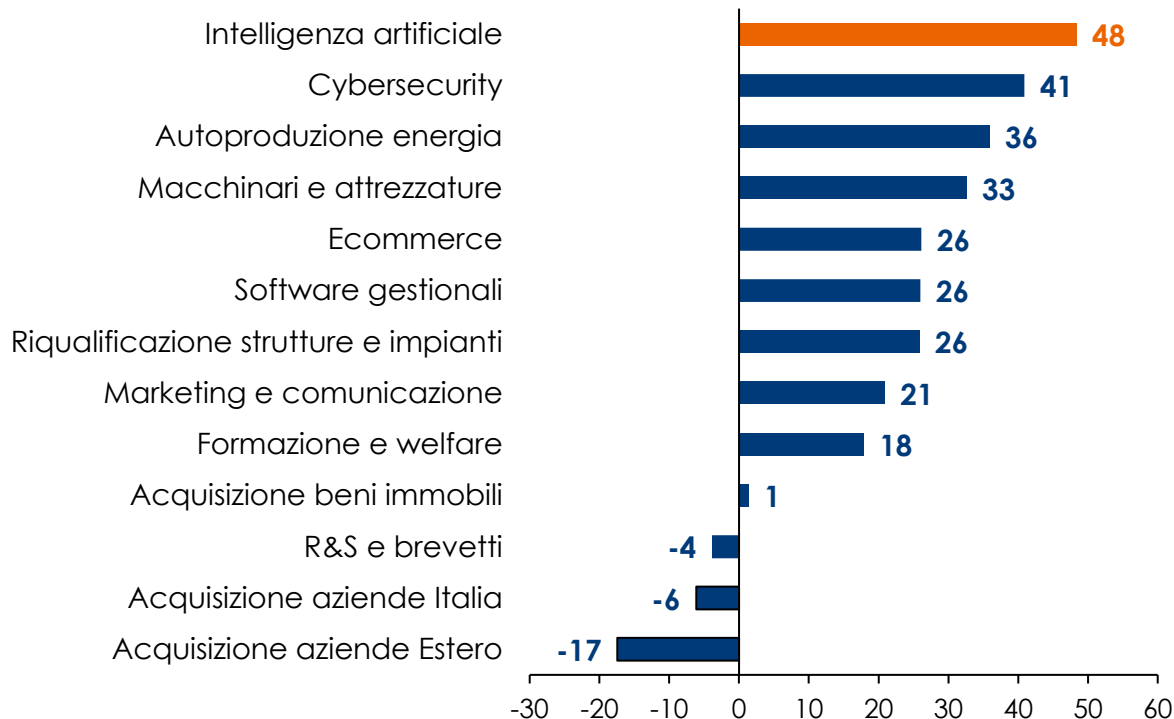
(%, tutti i settori economici escluso quello finanziario e l'agricoltura; imprese con almeno 10 addetti)



# ...attesa in ulteriore accelerazione nel 2026

## Evoluzione attesa degli investimenti per tipologia nel 2026

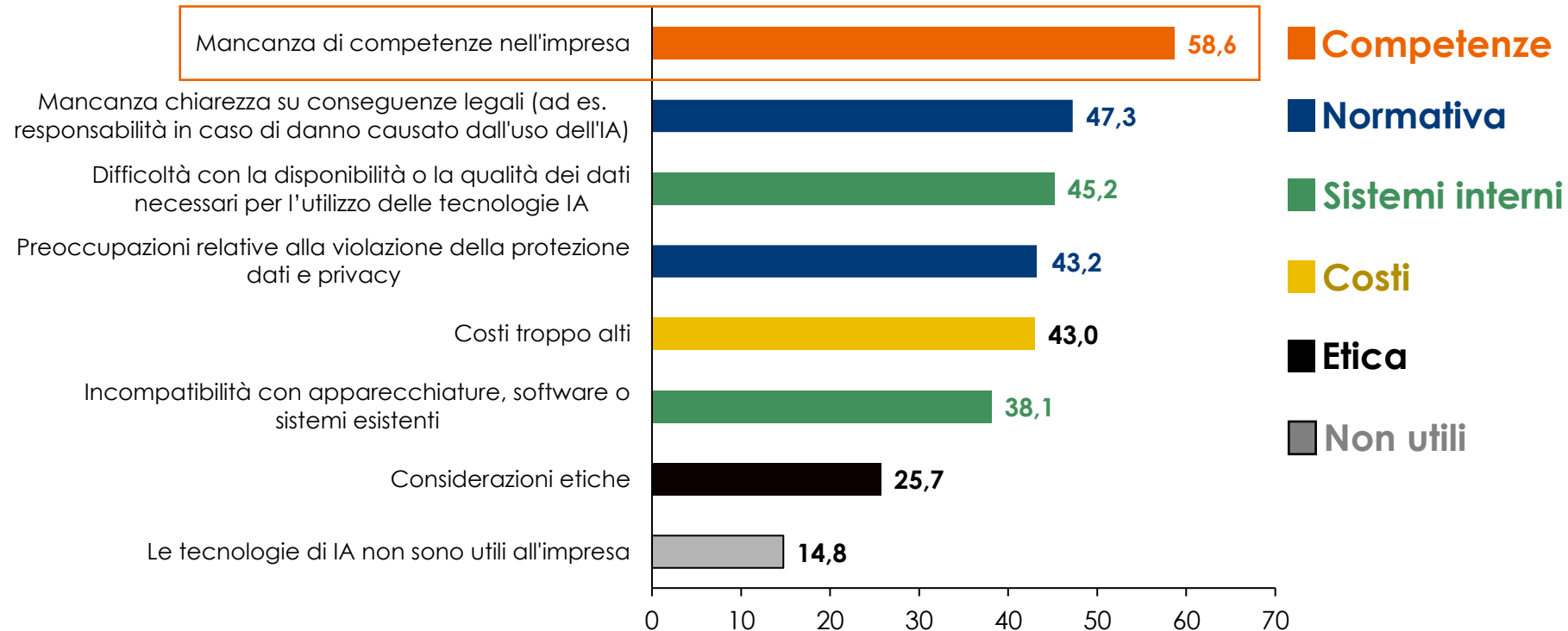
(saldo di risposte «aumento» e «calo» al netto dei «non so» in % totale rispondenti)



# Va risolto il nodo 'competenze'

## Quota di imprese che non utilizzano l'IA per tipologia di motivazioni al non utilizzo, 2025

(% imprese con almeno 10 addetti che non utilizzano sistemi di IA ma ne hanno preso in considerazione l'utilizzo)



## **Importanti comunicazioni**

Gli economisti che hanno redatto il presente documento dichiarano che le opinioni, previsioni o stime contenute nel documento stesso sono il risultato di un autonomo e soggettivo apprezzamento dei dati, degli elementi e delle informazioni acquisite e che nessuna parte del proprio compenso è stata, è o sarà, direttamente o indirettamente, collegata alle opinioni espresse.

La presente pubblicazione è stata redatta da Intesa Sanpaolo SpA. Le informazioni qui contenute sono state ricavate da fonti ritenute da Intesa Sanpaolo SpA affidabili, ma non sono necessariamente complete, e l'accuratezza delle stesse non può essere in alcun modo garantita. La presente pubblicazione viene a Voi fornita per meri fini di informazione ed illustrazione, ed a titolo meramente indicativo, non costituendo pertanto la stessa in alcun modo una proposta di conclusione di contratto o una sollecitazione all'acquisto o alla vendita di qualsiasi strumento finanziario. Il documento può essere riprodotto in tutto o in parte solo citando il nome Intesa Sanpaolo SpA.

La presente pubblicazione non si propone di sostituire il giudizio personale dei soggetti ai quali si rivolge. Intesa Sanpaolo SpA e le rispettive controllate e/o qualsiasi altro soggetto ad esse collegato hanno la facoltà di agire in base a/ovvero di servirsi di qualsiasi materiale sopra esposto e/o di qualsiasi informazione a cui tale materiale si ispira prima che lo stesso venga pubblicato e messo a disposizione della clientela.

## **Comunicazione dei potenziali conflitti di interesse**

Intesa Sanpaolo SpA e le altre società del Gruppo Bancario Intesa Sanpaolo (di seguito anche solo "Gruppo Bancario Intesa Sanpaolo") si sono dotate del "Modello di organizzazione, gestione e controllo ai sensi del Decreto Legislativo 8 giugno 2001, n. 231" (disponibile sul sito internet di Intesa Sanpaolo, all'indirizzo: <https://group.intesasnpaolo.com/it/governance/dlgs-231-2001>) che, in conformità alle normative italiane vigenti ed alle migliori pratiche internazionali, include, tra le altre, misure organizzative e procedurali per la gestione delle informazioni privilegiate e dei conflitti di interesse, ivi compresi adeguati meccanismi di separazione organizzativa, noti come Barriere informative, atti a prevenire un utilizzo illecito di dette informazioni nonché a evitare che gli eventuali conflitti di interesse che possono insorgere, vista la vasta gamma di attività svolte dal Gruppo Bancario Intesa Sanpaolo, incidano negativamente sugli interessi della clientela.

In particolare, le misure poste in essere per la gestione dei conflitti di interesse tra il Gruppo Bancario Intesa Sanpaolo e gli Emittenti di strumenti finanziari, ivi incluse le società del loro gruppo, nella produzione di documenti da parte degli economisti di Intesa Sanpaolo SpA sono disponibili nelle "Regole per Studi e Ricerche" e nell'estratto del "Modello aziendale per la gestione delle informazioni privilegiate e dei conflitti di interesse", pubblicato sul sito internet di Intesa Sanpaolo SpA all'indirizzo <https://group.intesasnpaolo.com/it/research/RegulatoryDisclosures>.

Inoltre, in conformità con i suddetti regolamenti, le disclosure sugli interessi e sui conflitti di interesse del Gruppo Bancario Intesa Sanpaolo sono disponibili all'indirizzo <https://group.intesasnpaolo.com/it/research/RegulatoryDisclosures/archivio-dei-conflitti-di-interesse> ed aggiornate almeno al giorno prima della data di pubblicazione del presente studio.

### Important Information

The economists drafting this report state that the opinions, forecasts, and estimates contained herein are the result of independent and subjective evaluation of the data and information obtained and no part of their compensation has been, is, or will be directly or indirectly linked to the views expressed.

This report has been produced by Intesa Sanpaolo SpA. The information contained herein has been obtained from sources that Intesa Sanpaolo SpA believes to be reliable, but it is not necessarily complete and its accuracy can in no way be guaranteed. This report has been prepared solely for information and illustrative purposes and is not intended in any way as an offer to enter into a contract or solicit the purchase or sale of any financial product. This report may only be reproduced in whole or in part citing the name Intesa Sanpaolo SpA.

This report is not meant as a substitute for the personal judgment of the parties to whom it is addressed. Intesa Sanpaolo SpA, its subsidiaries, and/or any other party affiliated with it may act upon or make use of any of the foregoing material and/or any of the information upon which it is based prior to its publication and release to its customers.

### Disclosure of potential conflicts of interest

Intesa Sanpaolo SpA and the other companies belonging to the Intesa Sanpaolo Banking Group (jointly also the "Intesa Sanpaolo Banking Group") have adopted written guidelines "Organisational, management and control model" pursuant to Legislative Decree 8 June, 2001 no. 231 (available at the Intesa Sanpaolo website, webpage <https://group.intesasnpaolo.com/en/governance/leg-decree-231-2001>), providing for practices and procedures, in accordance with applicable regulations by the competent Italian authorities and best international practice, including those known as Information Barriers, to restrict the flow of information, namely inside and/or confidential information, to prevent the misuse of such information and to prevent any conflicts of interest arising from the many activities of the Intesa Sanpaolo Banking Group which may adversely affect the interests of the customer in accordance with current regulations.

In particular, the measures taken to manage the conflicts of interest between the Intesa Sanpaolo Banking Group and issuers of financial instruments, including companies belonging to their group, in the production of reports by Intesa Sanpaolo SpA's economists, are available in the "Rules for Research" and in the extract of the "Corporate model on the management of inside information and conflicts of interest" published on the website of Intesa Sanpaolo SpA, webpage <https://group.intesasnpaolo.com/en/research/RegulatoryDisclosures>. This documentation is available to the recipient of this report upon making a written request to the Compliance Department, Conflicts of Interest, Inside Information and Personal Transactions, Intesa Sanpaolo S.p.A., Via Hoepli, 10 – 20121 Milan – Italy.

Furthermore, in accordance with the aforesaid regulations, the disclosures of the Intesa Sanpaolo Banking Group's interests and conflicts of interest are available through webpage <https://group.intesasnpaolo.com/en/research/RegulatoryDisclosures/archive-of-intesa-sanpaolo-group-s-conflicts-of-interest>. The conflicts of interest published on the internet site are updated to at least the day before the publishing date of this report. We highlight that disclosures are also available to the recipient of this report upon making a written request to Intesa Sanpaolo SpA – Industry & Local Economies Research, Via Romagnosi, 5 - 20121 Milan - Italy.

### A cura di:

Giovanni Foresti, Serena Fumagalli, Sara Giusti, *Industry & Local Economies Research Department, Intesa Sanpaolo*