

Economia e finanza dei distretti industriali

Rapporto annuale – n.17

Research Department

Aprile 2025

Indice

Executive Summary	3
Sintesi	5
1. I bilanci dei distretti industriali italiani nel periodo 2021-23	19
2. I distretti industriali nel biennio 2024-25	70
3. Le principali tendenze in corso nei distretti: i risultati dell'indagine sui gestori	78
4. La doppia transizione digitale e green: le evidenze per le imprese distrettuali	108
5. L'evoluzione del capitale umano nei settori distrettuali	122
6. Le competenze nella manifattura: cosa cercano gli imprenditori e quali azioni adottano	139
7. Distretti: quali fattori influenzano la sopravvivenza d'impresa?	157
8. L'interscambio commerciale dei distretti: quanto è cambiato negli ultimi 20 anni?	187
9. I flussi commerciali per modalità di trasporto nei distretti del sistema moda di Toscana e Veneto	210
10. Le filiere manifatturiere bresciane e bergamasche	229
11. I numeri dei distretti industriali italiani nel periodo 2021-23	238

Approfondimenti

Strategie e performance nei distretti	44
I bilanci delle imprese agro-alimentari	52
Le imprese champion	58
I fornitori delle costruzioni nei distretti e il boom post-pandemico	63
Dai vantaggi del territorio alle nuove strategie di competitività dei distretti	95
Il ruolo dei giovani nei processi di innovazione	119
Gli infortuni sul lavoro nel manifatturiero e nei distretti industriali	132
Le attese sul Welfare aziendale	152
Incentivi al personale: un investimento in capitale umano	154
L'export dei distretti italiani verso gli Stati Uniti	205
Export in tempi di dazi: quali priorità nell'internazionalizzazione	206
Logistica e trasporti: il "motore invisibile" delle province ad alta intensità distrettuale	220
Distretti, trasporto merci e logistica ESG	225
Indicatori di bilancio	248

Le schede statistiche con i principali indicatori economico-reddituali dei distretti di cui disponiamo di almeno 45 bilanci aziendali sono disponibili all'indirizzo <https://bit.ly/3RGP9v6> (rispettare i caratteri minuscoli e maiuscoli nella digitazione dell'URL). Per visualizzare i contenuti è necessario salvare il file sul proprio device e poi procedere con la decompressione (unzip) dello stesso. Al termine è possibile consultare i contenuti aprendo la pagina index.html.

Il Rapporto è stato coordinato da Giovanni Foresti e Stefania Trenti, e realizzato da un gruppo di lavoro composto anche da Letizia Borgomeo, Laura Campanini, Anita Corona, Enza De Vita, Serena Fumagalli, Romina Galleri, Sara Giusti, Ezio Guzzetti, Anna Maria Moressa, Paola Negro, Angelo Palumbo, Luigi Marcadella, Massimiliano Rossetti, Ilaria Sangalli, Carla Saruis, Enrica Spiga, Anna Cristina Visconti, Rosa Maria Vitulano.

Si ringraziano Marco Pini, Stefania Vacca e Daniela Fontana del Centro Studi delle Camere di Commercio Guglielmo Tagliacarne, per aver contribuito al Rapporto con la stesura dell'Approfondimento "Dai vantaggi del territorio alle nuove strategie di competitività dei distretti industriali".

Il rapporto è stato elaborato con le informazioni disponibili al 31 marzo 2025

Editing: Editorial & Operational Support

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**, tornando a superare l'8% (8,1% vs 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.

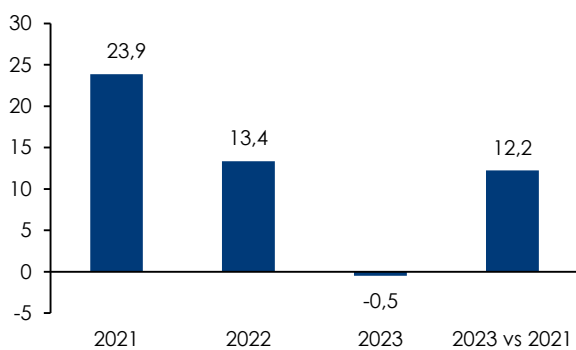
Sintesi

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.

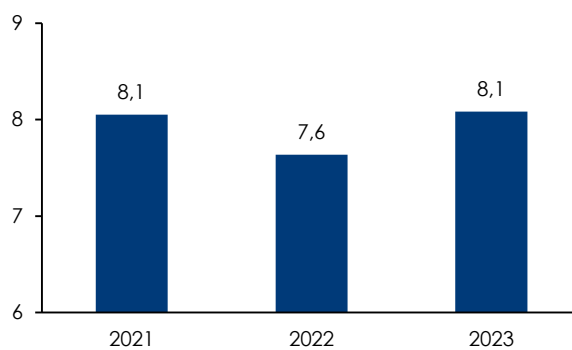
Rafforzamento reddituale, finanziario e patrimoniale, nonostante la doppia crisi, pandemica ed energetica

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



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

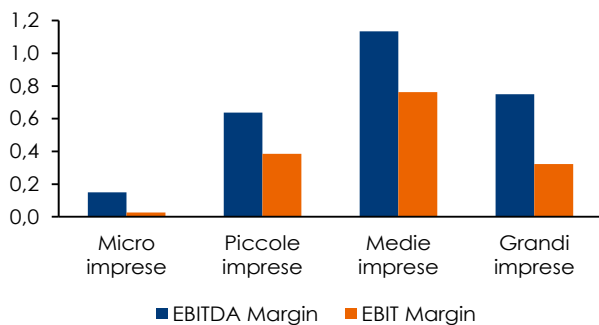
Fig. 2 – Distretti: EBITDA margin (% , valori medi)



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

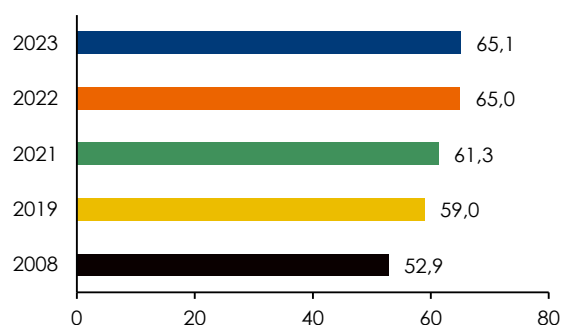
La redditività, misurata dall'**EBITDA margin**, è **migliorata**, tornando a superare l'8% (8,1% vs 7,6% del 2022). Il rafforzamento rispetto al 2022 ha riguardato le imprese di tutte le dimensioni e le specializzazioni, che si trovano su livelli di marginalità unitaria superiori rispetto al 2019.

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)

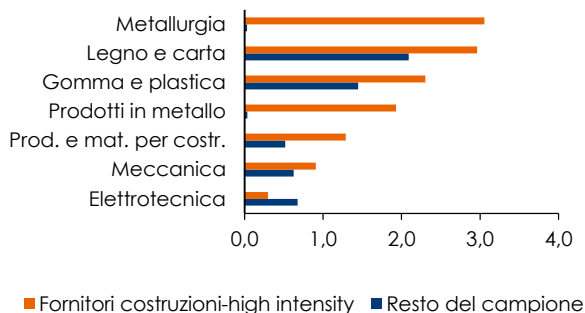


Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

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.

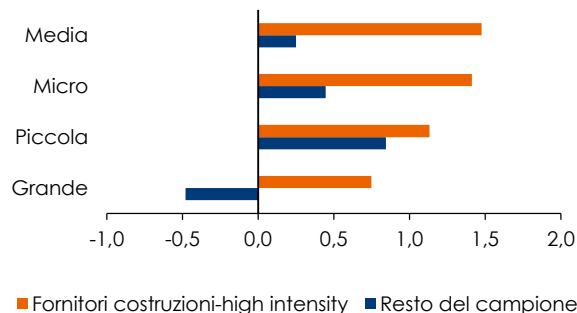
Un **sostegno** ai risultati delle imprese distrettuali è venuto anche **dal boom delle costruzioni** attivato dal Superbonus. È questa l'evidenza che emerge dall'analisi delle imprese distrettuali che tra il 2019 e il 2024 hanno ricevuto almeno un pagamento da aziende del settore delle costruzioni o 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)

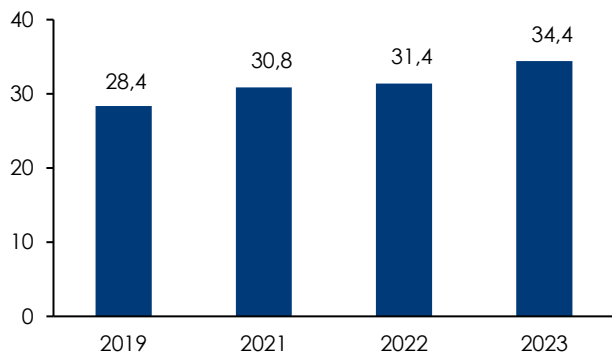
Fig. 6 - Delta margini (in % fatturato) 2023 su 2019, per dimensione, valori medi: confronto fornitori specializzati nelle costruzioni (high intensity) e resto del campione



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

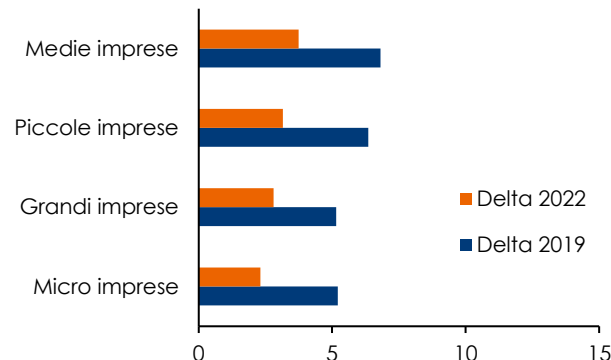
È **proseguito** il processo di **rafforzamento patrimoniale**: nelle imprese distrettuali l'incidenza del patrimonio netto sul passivo è stata pari al 34,4% nel 2023, tre punti percentuali in più rispetto all'anno precedente e sei sopra la percentuale del 2019. Il miglioramento ha caratterizzato tutte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

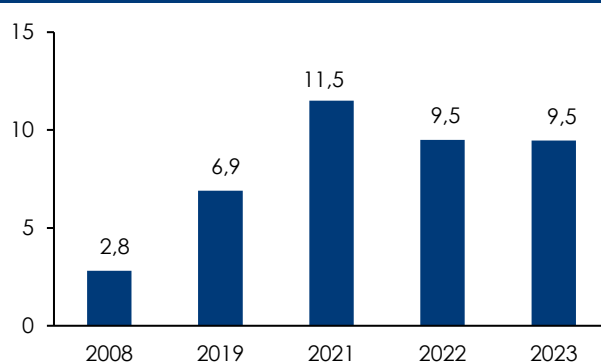
Al contempo, è ulteriormente **migliorata la gestione del circolante**. Sono, infatti, completamente rientrate le tensioni osservate nel 2020, in presenza della fase più critica della pandemia: i giorni clienti e fornitori, grazie alla discesa osservata nel biennio 2022-23, si collocano su livelli inferiori 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)

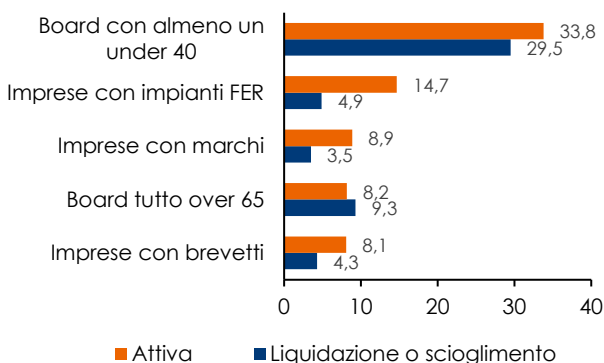
Fig. 10 – Distretti: disponibilità liquide in % dell'attivo (valori medi)



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

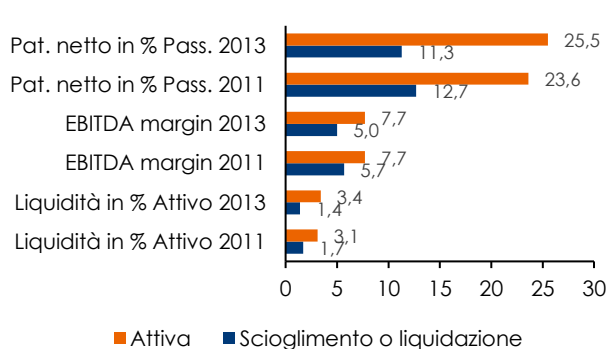
Posizionamento strategico, rafforzamento patrimoniale, abbondante liquidità negli attivi e presenza di giovani nei board sono fattori decisivi nello spiegare la **continuità aziendale**. È questa l'evidenza emersa in un'analisi di lungo periodo che ha messo a confronto la situazione economico-reddituale 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)

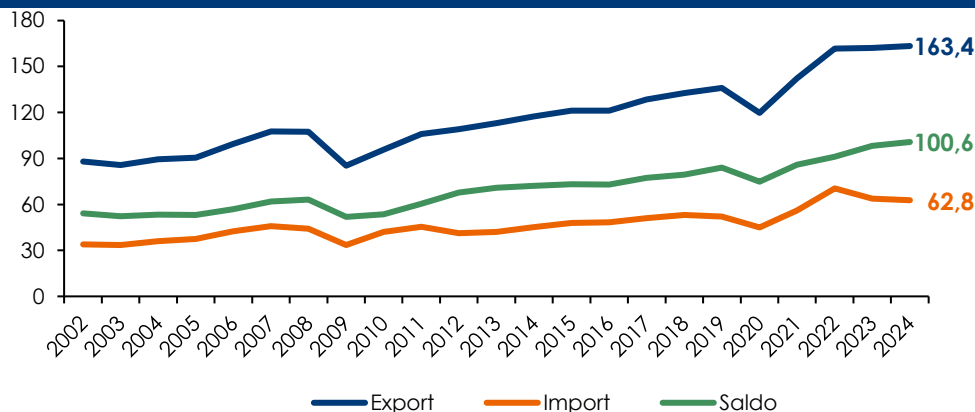


Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

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

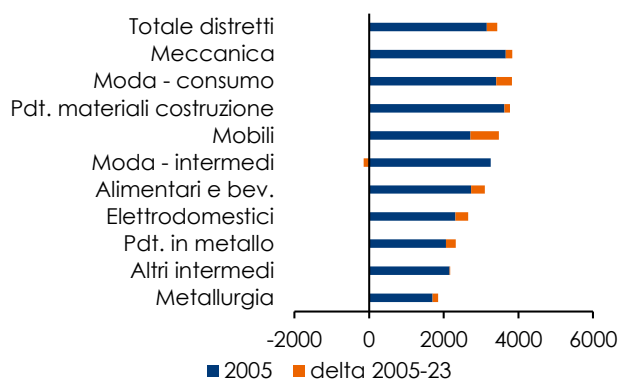


Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Istat

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.

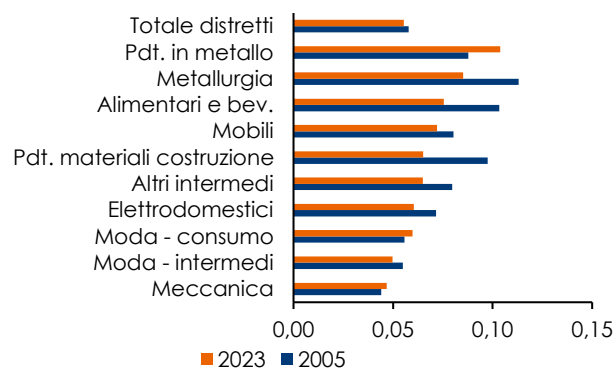
Anche le altre filiere distrettuali hanno evidenziato una **buona competitività sui mercati internazionali**. Se si escludono i distretti attivi negli elettrodomestici e nel tessile, colpiti dalla riorganizzazione delle catene di fornitura globali e dall'affermazione di alcuni competitor a basso costo, **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")



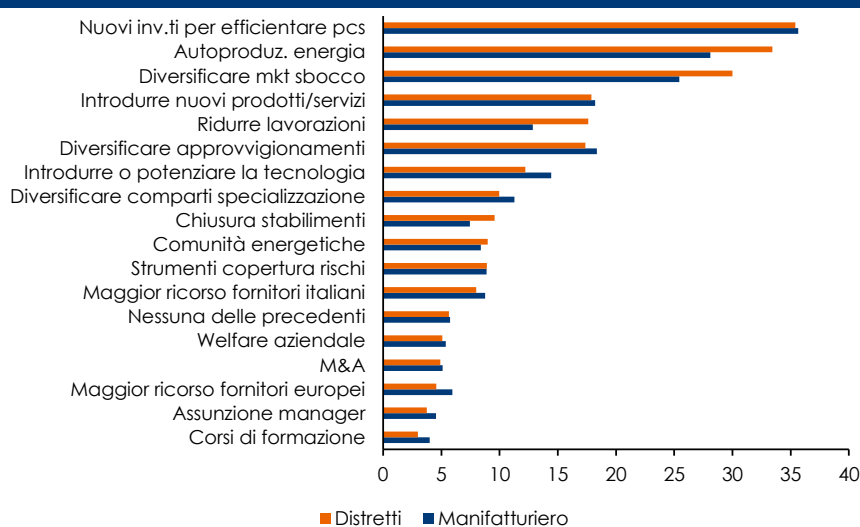
Fonte: Indagine Intesa Sanpaolo internazionalizzazione, edizione dicembre 2024

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

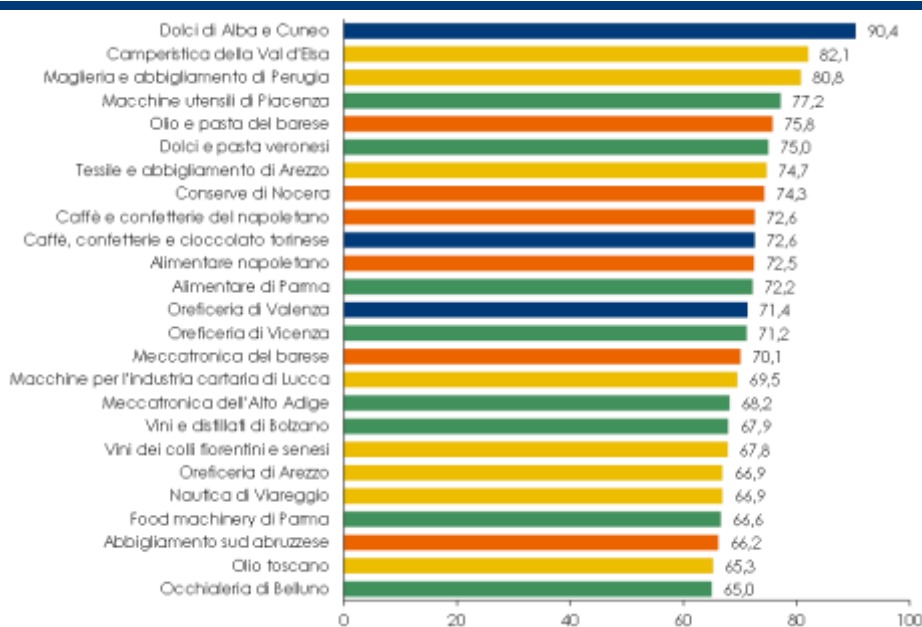
Il contesto è complesso, ma **le imprese distrettuali hanno le energie e le risorse per affrontarlo**. Mai come nei prossimi anni sarà **fondamentale promuovere una propensione diffusa a investire** in innovazione, digitale, sostenibilità, diversificazione dei mercati di vendita e di approvvigionamento, 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.

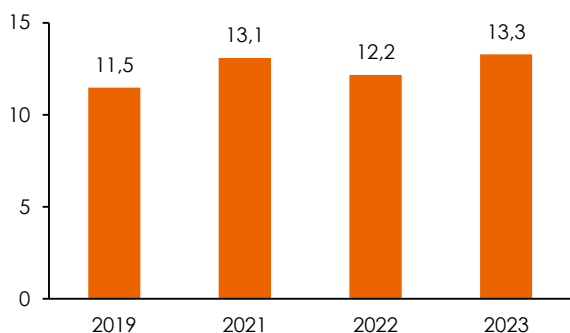
Fig. 18 – I distretti migliori per performance di crescita e redditività e patrimonializzazione (punteggio da 0 a 100)



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

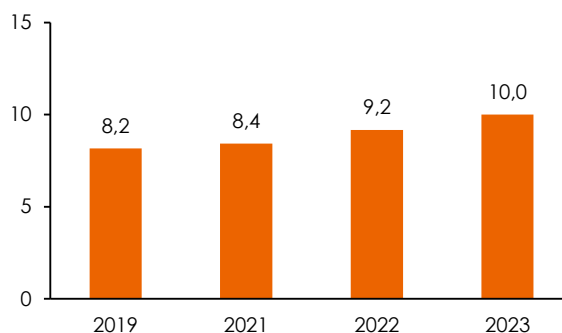
In generale, negli ultimi anni **si è assistito a un aumento della dispersione dei risultati**: la quota di imprese distrettuali con EBITDA margin superiore al 20% è salita al 13,3% nel 2023, dall'11,5% del 2019, mentre la percentuale di imprese con marginalità negativa è passata dall'8,2% al 10%. La 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%



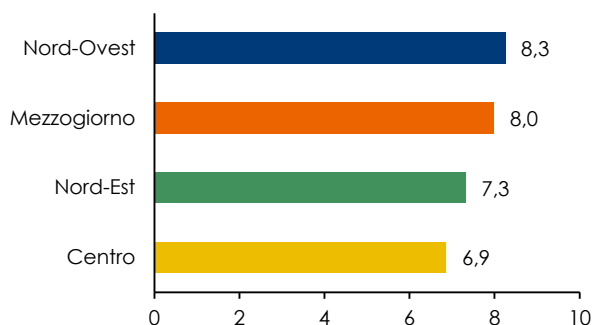
Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

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

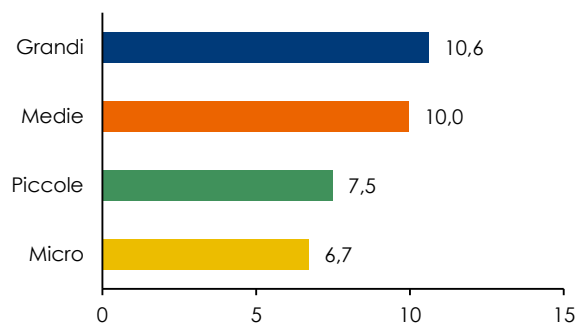


Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

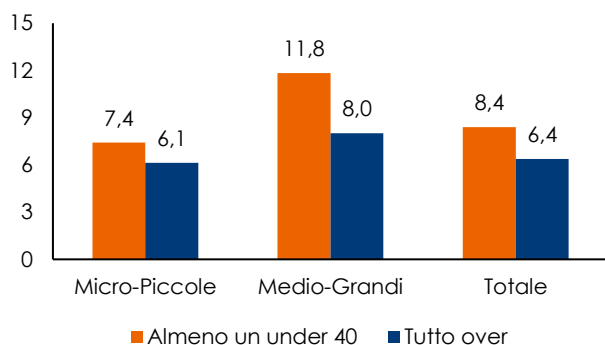
Si è messo **in evidenza un nucleo di imprese** definite come **champion** in base alle loro performance nel periodo 2021-23: sono **quasi l'8% del totale**, ben rappresentate in ogni ripartizione geografica, dimensione aziendale e settore. L'incidenza sale al 10% circa tra le aziende medie e grandi 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 (%)

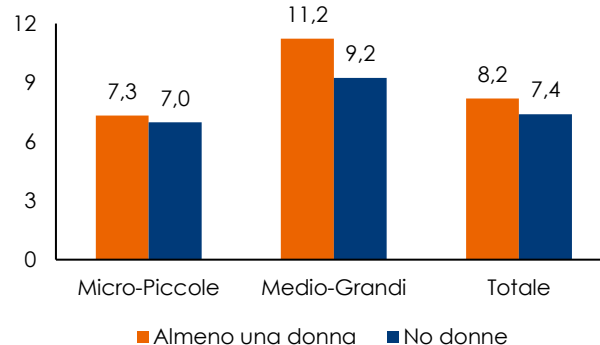
Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

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

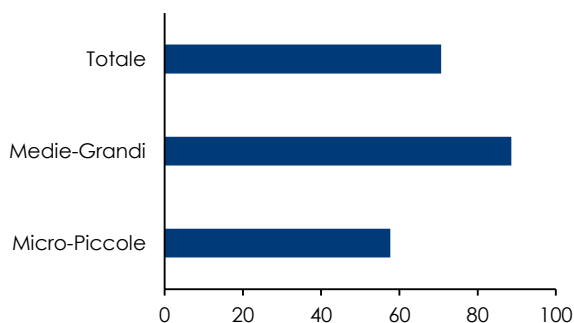
Nota: i dati si riferiscono alle imprese manifatturiere. Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

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%.

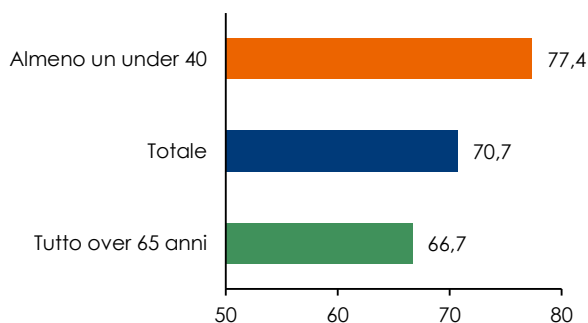
La doppia transizione digitale e green: quanto è diffusa tra le imprese distrettuali

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)

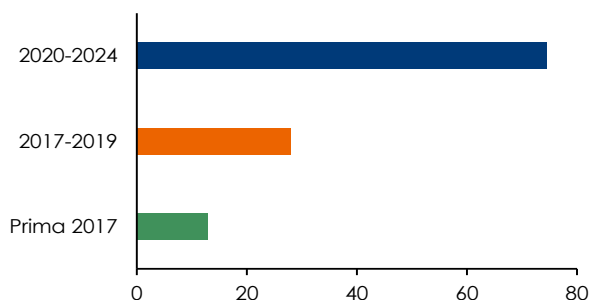


Fonte: elab. Intesa Sanpaolo su dati Indagine Nazionale ISP, BI-REX e SMACT

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.

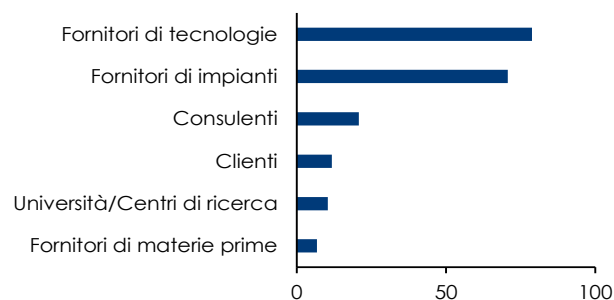
Il processo di transizione digitale ha conosciuto un' **accelerazione dopo il 2020**, anche grazie agli incentivi adottati in Italia. A sostenere le aziende hanno contribuito soprattutto i **fornitori, sia di tecnologie che di impianti**, in una logica di filiera che è tipica del tessuto distrettuale 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)



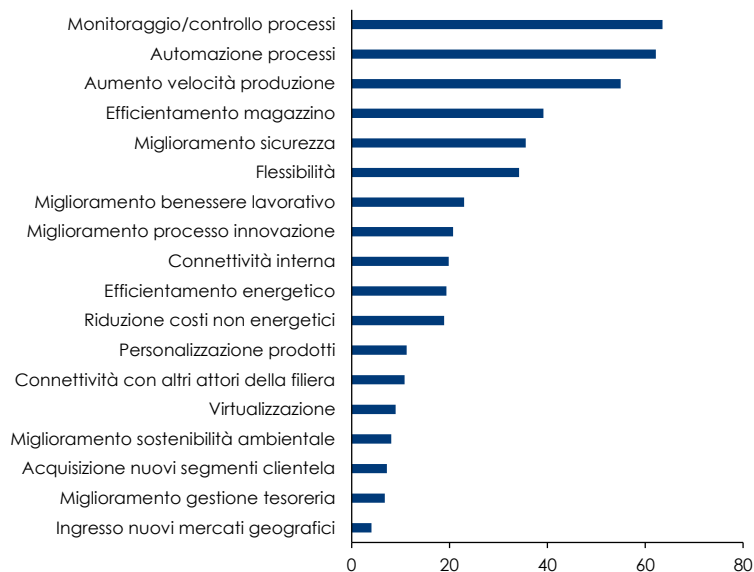
Fonte: elab. Intesa Sanpaolo su dati Indagine Nazionale ISP, BI-REX e SMACT

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



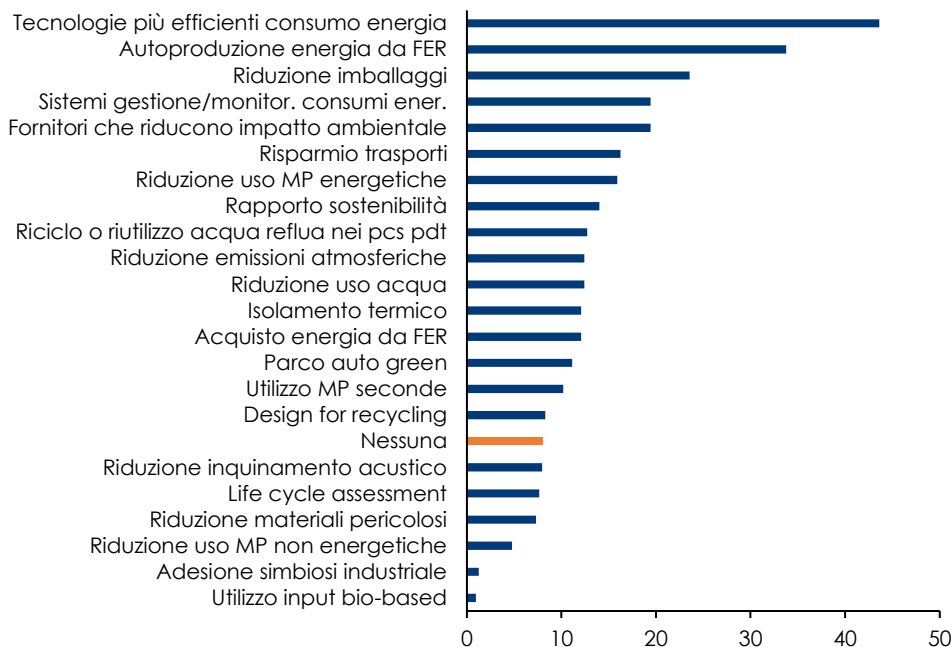
Fonte: elab. Intesa Sanpaolo su dati Indagine Nazionale ISP, BI-REX e SMACT

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.

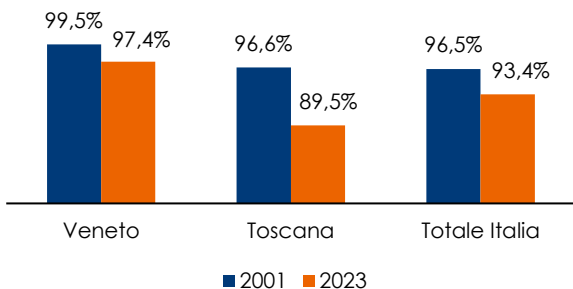
Fig. 30 - Principali strategie green su cui si stanno focalizzando le aziende (possibili più risposte, %)

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

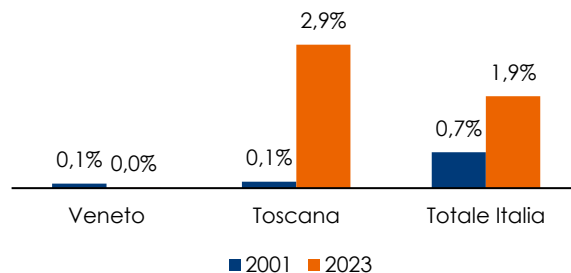
Europea è scesa al 90% (dal 97%); al contempo, l'incidenza del trasporto ferroviario è cresciuta di tre punti percentuali.

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

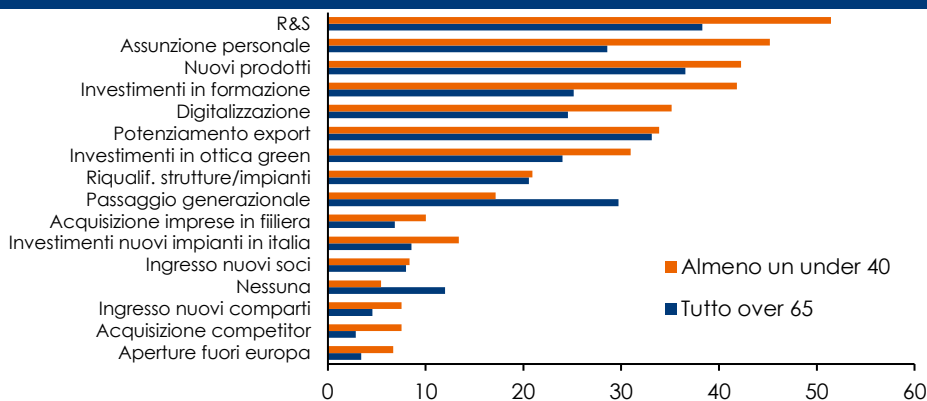
Fig. 32 – Trasporto ferroviario: l'export di prodotti tessili, dell'abbigliamento e della filiera della pelle a UE28 (quantità, %)



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)



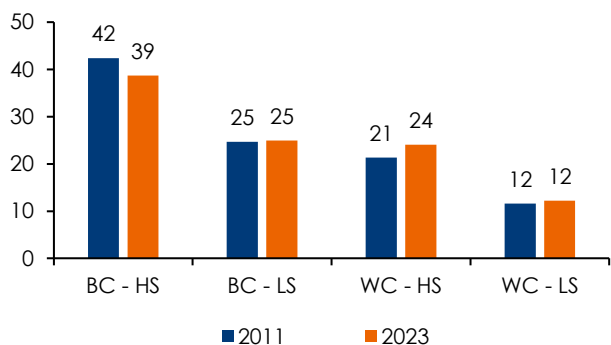
Nota: le strategie sono indicate in ordine decrescente per il totale delle imprese distrettuali. Sono rappresentate le risposte che a livello complessivo hanno ottenuto almeno il 4%. Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Indagine Nazionale ISP, BI-REX e SMACT

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

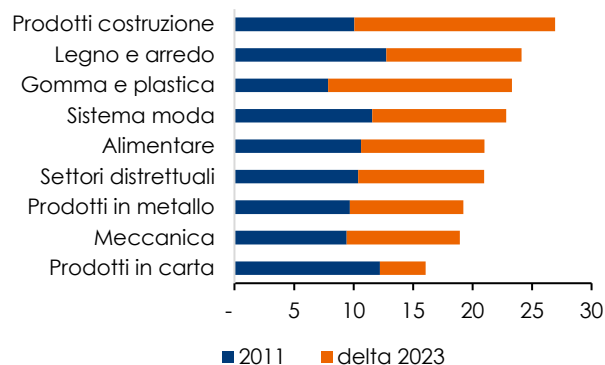
10% nel 2011 al 21% nel 2023), dove si concentrano i lavoratori prossimi a lasciare il mondo del lavoro.

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 reclutamento



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.

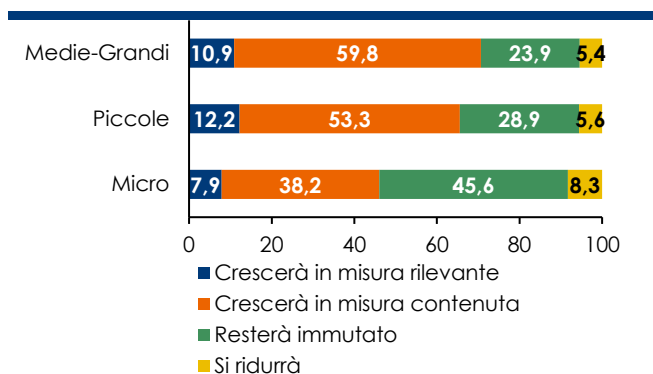
Tab. 3 – Incidenza degli infortuni sul lavoro per 1.000 addetti, 2022

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

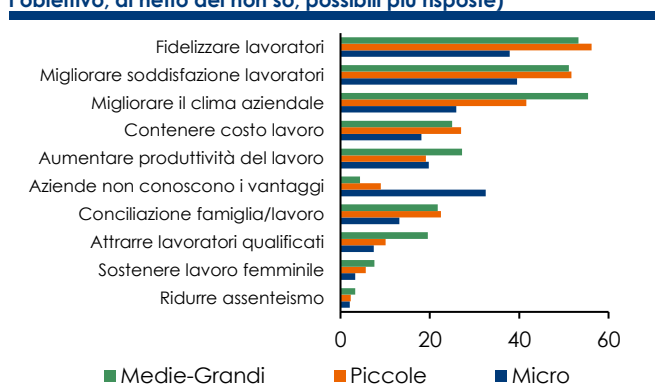
Possono aiutare poi le **iniziative di welfare aziendale, attese in crescita nei prossimi anni anche nei distretti**. I principali obiettivi conseguiti attraverso le politiche di welfare sono, infatti, la **fidelizzazione dei lavoratori** e il **miglioramento** della loro **soddisfazione** e del **clima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

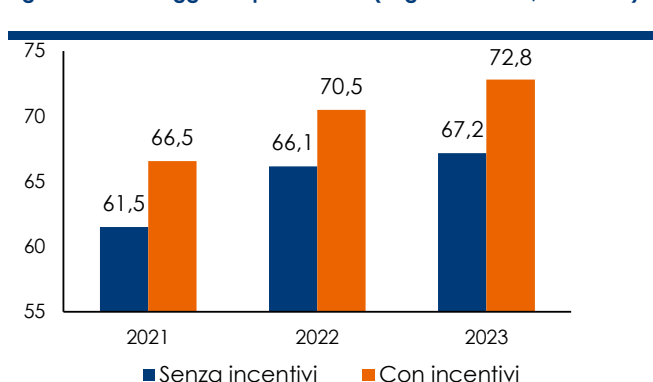
Fig. 38 – Aree ad alta intensità distrettuale: obiettivi conseguiti attraverso il welfare (% di rispondenti che hanno indicato l'obiettivo, al netto dei non so; possibili più risposte)



Fonte: Indagine Intesa Sanpaolo edizione dicembre 2024

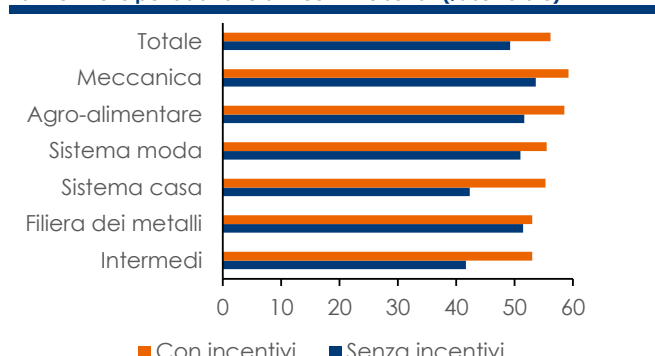
Le grandi imprese puntano anche a ottenere ritorni positivi in termini di produttività del lavoro e attrazione di lavoratori qualificati, mentre le imprese più piccole spesso non hanno piena consapevolezza dei vantaggi del welfare. Non a caso le **imprese distrettuali che adottano incentivi** come premi 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

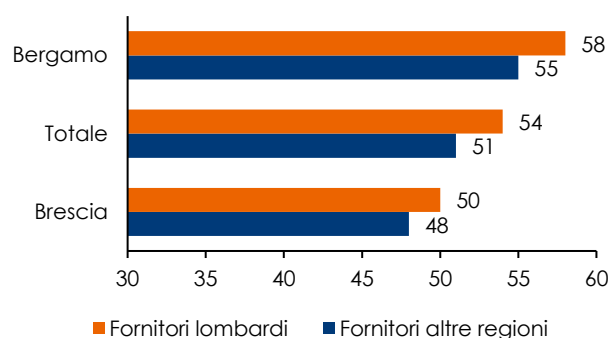
sostenibilità ambientale, sociale e della governance. Si tratta di un mix articolato di strategie che, come evidenziano alcuni approfondimenti di questo Rapporto, può essere adottato con più facilità proprio **nei distretti** dove ancora vi sono **vantaggi localizzativi** (indicati da più di quattro 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

1. I bilanci dei distretti industriali italiani nel periodo 2021-23

Introduzione

Questo capitolo si pone l'obiettivo di analizzare i bilanci di esercizio al 2023 delle imprese distrettuali in termini di evoluzione del fatturato, redditività e patrimonializzazione.

A cura di **Enrica Spiga**

Il 2023 si confronta con un 2022 particolarmente positivo per la produzione industriale italiana, che ha registrato un recupero rispetto ai cali dovuti alla pandemia in un contesto economico favorevole: la produzione industriale¹ delle attività manifatturiere è infatti diminuita del 2,1% nel 2023. Questo risultato si riflette anche sui dati di fatturato, a prezzi correnti, che chiudono l'anno oggetto di osservazione in linea col corrispondente periodo precedente.

La flessione della produzione è stata influenzata da vari fattori, tra cui l'aumento dei costi energetici, che, seppur in calo, continuano a pesare sulle aziende, soprattutto quelle più energivore; anche la scarsità di materie prime e le incertezze geopolitiche hanno impattato negativamente sulla domanda e sulla produzione. Non ultimo il costo del denaro, che ha mostrato segnali di riduzione solo nella seconda metà del 2024.

In Italia, come nel resto delle principali economie dell'Eurozona, si è assistito a un raffreddamento della domanda, soprattutto per quanto riguarda i consumi, fortemente penalizzati dall'erosione del potere d'acquisto delle famiglie.

L'analisi si concentrerà sui risultati delle imprese distrettuali nel triennio 2021-23, con riferimenti occasionali al 2019, ultimo anno pre-pandemia. La crisi legata al Covid ha imposto un rapido adattamento alle aziende, costringendole a fronteggiare blocchi operativi, implementare il lavoro da remoto e accelerare la digitalizzazione. Molte imprese, avendo già ristrutturato e ottimizzato le proprie operazioni dopo la crisi del 2008, hanno potuto affrontare con maggiore stabilità e solidità anche questa fase di incertezza economica. Per questo motivo, nel capitolo verranno effettuati anche **alcuni confronti con il 2008**.

Si proseguirà poi con la presentazione della classifica aggiornata dei migliori distretti industriali, tenuto conto della loro recente evoluzione di export e fatturato, dei livelli e della dinamica della redditività e del grado di patrimonializzazione.

1.1 Descrizione del campione di bilanci

In questa edizione del Rapporto l'analisi si concentra sul triennio 2021-23 e prende in considerazione i bilanci di esercizio (non consolidati) delle imprese manifatturiere, agricole e commerciali appartenenti alle filiere distrettuali. Il campione è composto da imprese con fatturato superiore a 400 mila euro nel 2021, non inferiore a 150 mila euro nel 2022 e nel 2023, e attivo superiore a zero in tutti i periodi oggetto di osservazione. La classificazione delle imprese come distrettuali è stata effettuata prendendo in considerazione sia i comuni di localizzazione produttiva sia il settore di appartenenza.

Tenuto conto di questi criteri di selezione **è stato possibile estrarre** da ISID (Intesa Sanpaolo Integrated Database)² i **bilanci di 22.706 imprese appartenenti a 159 distretti industriali** (di cui

¹ Analisi dei settori industriali - Ottobre 2024 – Prometeia Intesa Sanpaolo.

² ISID è il database interno al Research Department di Intesa Sanpaolo che associa a ogni impresa variabili economico-finanziarie tratte dai bilanci di esercizio e informazioni sulle strategie aziendali: l'operatività all'estero, la presenza internazionale con filiali produttive e/o commerciali, l'innovazione misurata dai brevetti, l'attenzione al rispetto di standard qualitativi e ambientali nella gestione e nell'organizzazione dei processi produttivi (certificazioni) e la creazione di marchi aziendali attraverso

19.077 manifatturiere). In alcune parti del capitolo si propongono dei confronti con i risultati del 2019 e del 2008, dove i campioni di imprese osservati sono più ristretti³: rispettivamente si contano 21.265 imprese distrettuali per il 2019 e 13.819 per il 2008⁴.

Sebbene le micro imprese siano numericamente predominanti nei distretti (42,6%), in termini di fatturato primeggiano i soggetti più grandi con un peso del 58,8% contro solo il 4,3% della numerosità (Tab. 1.1)⁵. Si può così dire che **nei distretti è presente un tessuto produttivo frammentato**, di imprese piccole e micro, **che opera attorno a un nucleo di aziende capofila di più grandi dimensioni**.

Tab. 1.1 – Caratteristiche dimensionali del campione delle imprese appartenenti ai distretti

	Distretti			
	Num. imprese campione chiuso 2021-23		Fatturato, 2023	
	Unità	Comp. %	Mid di euro	Comp. %
Totale, di cui:	22.706	100,0	344,1	100,0
Micro imprese	9.662	42,6	12,9	3,8
Piccole imprese	8.677	38,2	46,6	13,6
Medie imprese	3.380	14,9	82,2	23,9
Grandi imprese	987	4,3	202,4	58,8

Nota: la composizione per classe dimensionale è calcolata in funzione delle soglie di fatturato nel 2021. Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

In termini di struttura settoriale, nel campione delle imprese distrettuali **è elevato il peso**⁶ delle imprese specializzate (Tab. 1.2) nel **sistema moda** (25,4%), seguite dalla **meccanica** (23,6%) e al terzo posto dall'**agro-alimentare** (19,9%), che tuttavia primeggia in termini di fatturato (26%). Con oltre 2.000 aziende per comparto si trovano poi il sistema casa (10,8% peso per numerosità e 7,7% per fatturato), la filiera dei metalli (rispettivamente 9,5% e 7,3%) e i beni intermedi (9,2% e 9,3%). Chiudono i mezzi di trasporto, dove sono attivi i distretti delle Biciclette di Padova e Vicenza, della Camperistica della Val d'Elsa, dei Ciclomotori di Bologna e della Nautica di Viareggio, e la categoria Altro, che include la stampa e gli strumenti musicali.

la richiesta di protezione sui mercati internazionali; informazioni sulla composizione del board aziendale in considerazione del genere e dell'età dei componenti.

³ Sono state considerate le imprese con attivo 2019 e attivo 2008 maggiori di zero.

⁴ Considerato che in alcuni settori la numerosità delle imprese non distrettuali è molto contenuta, per quest'anno abbiamo scelto di focalizzarci esclusivamente sulle aree distrettuali. In particolare, in alcuni comparti, come ad esempio la concia, l'oreficeria, il legno-arredo o l'occhialeria, gran parte della produzione si concentra nei distretti.

⁵ La composizione per classe dimensionale è calcolata in funzione delle soglie di fatturato nel 2021. Micro imprese: tra 400 mila e 2 milioni di euro. Piccole imprese: tra 2 e 10 milioni di euro. Medie imprese: tra 10 e 50 milioni di euro. Grandi imprese: almeno 50 milioni di euro.

⁶ Calcolato in base alla numerosità delle imprese appartenenti al settore oggetto di osservazione.

Tab. 1.2 – Caratteristiche settoriali del campione delle imprese appartenenti ai distretti

	Distretti			
	Num. imprese campione chiuso 2021-2023		Fatturato, 2023	
	Unità	Comp. %	Mld di euro	Comp. %
Totale, di cui:	22.706	100,0	344,1	100,0
Sistema moda, di cui:	5.757	25,4	82,1	23,9
Tessile	1.344	5,9	10,9	3,2
Abbigliamento	1.256	5,5	12,0	3,5
Calzature	1.025	4,5	9,9	2,9
Concia	620	2,7	5,0	1,4
Oreficeria	520	2,3	17,3	5,0
Maglieria	312	1,4	3,3	1,0
Distribuzione	329	1,4	10,3	3,0
Pelletteria	219	1,0	8,6	2,5
Occhialeria	86	0,4	4,2	1,2
Meccanica	5.366	23,6	79,8	23,2
Meccanica	4.226	18,6	72,9	21,2
Manutenzioni e riparazioni	920	4,1	3,9	1,1
Meccatronica	220	1,0	3,0	0,9
Agro-alimentare	4.520	19,9	89,3	26,0
Alimentare	1.562	6,9	51,3	14,9
Distribuzione	1.412	6,2	22,0	6,4
Agricoltura	1.236	5,4	10,6	3,1
Bevande (a)	310	1,4	5,4	1,6
Sistema casa	2.450	10,8	26,5	7,7
Mobili	1.697	7,5	15,5	4,5
Prodotti in metallo per la casa	375	1,7	2,7	0,8
Distribuzione	231	1,0	2,6	0,8
Elettrodomestici	74	0,3	5,4	1,6
Sistemi per l'illuminazione	73	0,3	0,4	0,1
Filiera dei metalli	2.148	9,5	25,0	7,3
Prodotti in metallo	1.897	8,4	12,8	3,7
Metallurgia	251	1,1	12,2	3,6
Beni intermedi, di cui:	2.095	9,2	31,9	9,3
Gomma e plastica	890	3,9	10,1	2,9
Prodotti e materiali da costruzione	590	2,6	8,2	2,4
Legno e prodotti in legno	277	1,2	3,5	1,0
Prodotti in carta	178	0,8	7,0	2,0
Chimica	121	0,5	2,4	0,7
Mezzi di trasporto	258	1,1	8,9	2,6
Nautica	123	0,5	3,4	1,0
Componentistica	79	0,3	3,9	1,1
Moto e Bici	56	0,2	1,6	0,5
Altro	112	0,5	0,5	0,2

Note: (a) sono riportate solo le imprese specializzate nell'Ateco 11. Si tenga conto che un numero significativo di imprese della filiera del vino ha codice Ateco 01.21, che rientra tra quelli assegnati all'Agricoltura.
Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

Tab. 1.3 – Peso del campione delle imprese distrettuali per settore e dimensione (%)

	Num. imprese del campione				Fatturato 2023			
	Micro	Piccole	Medie	Grandi	Micro	Piccole	Medie	Grandi
Totale, di cui:	42,6	38,2	14,9	4,3	3,8	13,6	23,9	58,8
Sistema moda	48,7	36,4	12,0	2,9	4,7	14,0	20,1	61,2
Meccanica	39,2	40,1	16,0	4,7	3,7	15,1	28,0	53,2
Agro-alimentare	36,7	39,6	18,2	5,5	2,5	11,2	23,3	62,9
Sistema casa	46,1	38,5	12,5	2,8	5,2	17,4	26,0	51,4
Filiera dei metalli	46,9	36,2	12,6	4,2	5,2	15,3	24,5	55,1
Beni intermedi	37,0	38,6	18,3	6,1	2,9	12,6	26,4	58,0
Mezzi di trasporto	47,3	29,5	12,4	10,9	2,5	4,5	9,7	83,3
Altro	55,4	33,0	10,7	0,9	14,2	32,6	36,4	16,8

Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

Come osservato in precedenza, le micro imprese rappresentano la quota più elevata in termini di numerosità, mentre le grandi imprese incidono maggiormente sul totale del fatturato. Questo schema si ripropone anche a livello settoriale, fatta eccezione per le aziende della stampa e

degli strumenti musicali, dove la distribuzione del fatturato risulta più equilibrata tra piccole e medie imprese.

È il settore dei mezzi di trasporto che evidenzia il divario più marcato tra la distribuzione delle imprese e il loro contributo economico. In questo comparto, le grandi imprese rappresentano solo il 10,9% del totale in termini di numerosità, ma generano l'83,3% del fatturato complessivo. Questo dato riflette la struttura del settore, caratterizzata da un elevato grado di concentrazione e da barriere all'ingresso che limitano la presenza di operatori di piccole dimensioni, che operano invece prevalentemente come fornitori specializzati, contribuendo in misura più ridotta al valore complessivo del settore.

Questa forte polarizzazione sottolinea come **talvolta il peso economico non segua necessariamente la distribuzione numerica delle imprese**, ma sia piuttosto determinato dalla capacità di generare valore attraverso dimensioni produttive, investimenti e posizionamento competitivo.

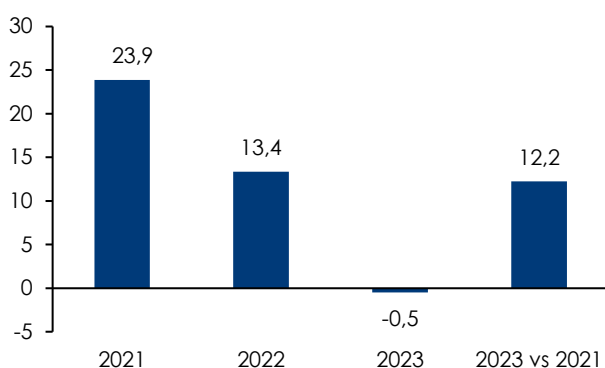
1.2 Crescita e redditività

1.2.1 L'evoluzione del fatturato

Dopo i brillanti risultati registrati nel biennio 2021-22, **il fatturato a prezzi correnti nel 2023** ha mostrato una brusca frenata. La dinamica è leggermente negativa **nei distretti industriali** con un **calo pari a -0,5% in valori medi** (Fig. 1.1). Stesso andamento viene registrato per quanto attiene le imprese distrettuali solo manifatturiere (escludendo quindi le imprese agricole e commerciali), che hanno sperimentato una diminuzione pari a -0,9% nel 2023. I livelli di fatturato a prezzi correnti raggiunti nel 2023, sebbene inferiori al 2022, sono comunque ampiamente al di sopra quelli realizzati nel 2019 (Fig. 1.2).

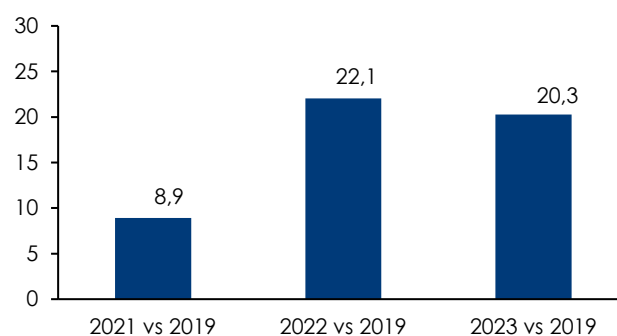
Il risultato è stato **condizionato dall'andamento dei prezzi** che, dopo i significativi strappi del 2021 (+6,2% i prezzi alla produzione⁷ vs 2020) e soprattutto del 2022 (+13,8% vs 2021), hanno evidenziato un rallentamento nel 2023 (+1,8% vs 2022, +21,6% vs 2019), **pur con situazioni differenti tra settori che si riflettono anche sull'andamento del fatturato**.

Fig. 1.1 – Evoluzione del fatturato a confronto (variazione % a prezzi correnti, valori medi)



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

Fig. 1.2 – Evoluzione del fatturato a confronto rispetto al 2019 (variazione % a prezzi correnti, valori medi)



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

Nel 2023, la maggioranza delle specializzazioni distrettuali registra una contrazione, in termini di fatturato a valori correnti, rispetto all'anno precedente (Fig. 1.5), fatta eccezione per la filiera agro-alimentare (+4,5%), i mezzi di trasporto (+4,2%) e la meccanica (+2,7%). Spicca la contrazione dei beni intermedi (-7,5% nel 2023, vs il +12% nel 2022), con il segno meno davanti a

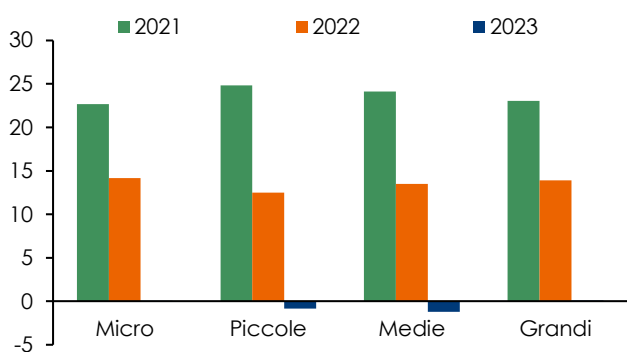
⁷ Elaborazioni Intesa Sanpaolo sui prezzi alla produzione delle attività manifatturiere. Fonte Istat - Prezzi alla produzione dell'industria - mensili (base 2021).

tutte le componenti del macrosettore, in particolare chimica (-12,1%), prodotti in carta (-10,5%) e legno (-8,1%). Diminuzione più contenuta per le imprese della filiera dei metalli (-5,7%, dopo un buon +13,7% del 2022): questo comparto è stato verosimilmente condizionato da una serie di fattori, tra cui la debolezza della domanda⁸ e la flessione dei prezzi dei metalli (complessivamente -5,2%, con il calo più evidente registrato dalla siderurgia -21%) dopo l'impennata registrata nel 2022, in parte causata dalla pandemia e dalla scarsità di approvvigionamenti.

Anche nel sistema casa si è assistito a una riduzione del fatturato (-3,9% nel 2023, vs il +11,2% nel 2022) generalizzato a tutti i micro settori, in particolare gli elettrodomestici (-14,5%, dopo il +10,6% del 2022 sul 2021), mentre i sistemi per l'illuminazione registrano il calo più contenuto (-1%). All'interno del sistema moda la situazione è più eterogenea: infatti al risultato complessivo di leggera diminuzione registrata nel 2023 (-2,7%) rispetto all'anno precedente (+20,5% nel 2022) hanno contribuito le performance positive di occhialeria (+5,9%), maglieria (+3,6%), oreficeria (+3,2%), abbigliamento (+2,2%) e articoli sportivi (+1,6%), che non sono state in grado di compensare i risultati negativi registrati dal tessile (-6,6%) e dalla filiera della pelle (concia -9,8%, pelletteria -4,8% e calzature -1,8%), penalizzati da condizioni di domanda deteriorate dall'elevata inflazione che ha colpito i consumi. Solo nel 2022 tutti i micro settori della moda avevano recuperato i livelli di fatturato del 2019 (+11,3%); tuttavia, nel 2023 a causa della nuova contrazione la concia torna sotto quella soglia (-6,5%).

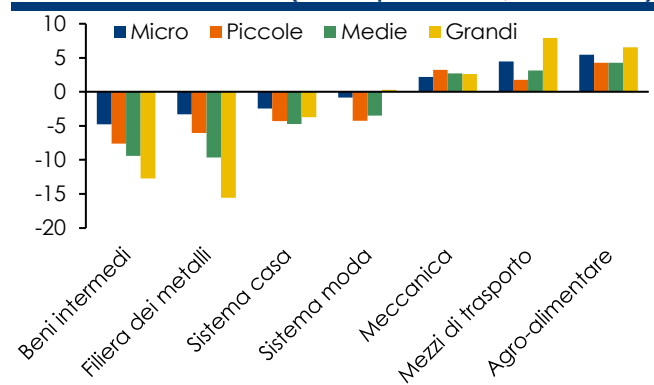
Nel 2023, rispetto al 2022, **il fatturato a prezzi correnti è rimasto stabile per le micro e le grandi imprese**, mentre è leggermente calato per le piccole e medie (Fig. 1.3). È alta, comunque, **l'eterogeneità dei risultati a livello dimensionale, in funzione dei settori di specializzazione**. Nel confronto tra il 2023 e il 2022, il calo osservato nei beni intermedi e nella filiera dei metalli interessa sì tutte le dimensioni aziendali, ma mostra un impatto particolarmente marcato sulle imprese di maggiori dimensioni. Queste, operando nelle fasi iniziali della filiera, verosimilmente sono più esposte alle forti oscillazioni dei prezzi delle commodity⁹. Nel sistema casa il calo è più evidente per le PMI, mentre nel sistema moda si registra una leggerissima crescita per le imprese grandi, che sono anche quelle con risultati migliori per mezzi di trasporto e agro-alimentare (Fig. 1.4).

Fig. 1.3 – Distretti: evoluzione del fatturato (2021-23) per dimensione aziendale (variazione % a prezzi correnti, valori medi)



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

Fig. 1.4 – Distretti: evoluzione del fatturato 2023 rispetto al 2022, per filiera e dimensione aziendale (var. % a prezzi correnti, valori medi)



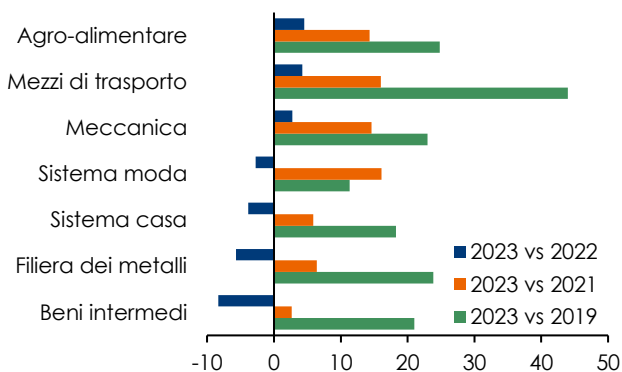
Nota: ordine decrescente sul totale filiera, var. % 2023 vs 2022. Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

⁸ L'indice della produzione industriale Istat denota una diminuzione, rispetto al 2022, del -3,9% per metallurgia e prodotti in metallo.

⁹ Probabilmente se i prezzi salgono, le imprese acquistano materie prime più costose, ma potrebbero non riuscire a vendere i loro prodotti trasformati a prezzi altrettanto elevati, soprattutto se la domanda è incerta o debole.

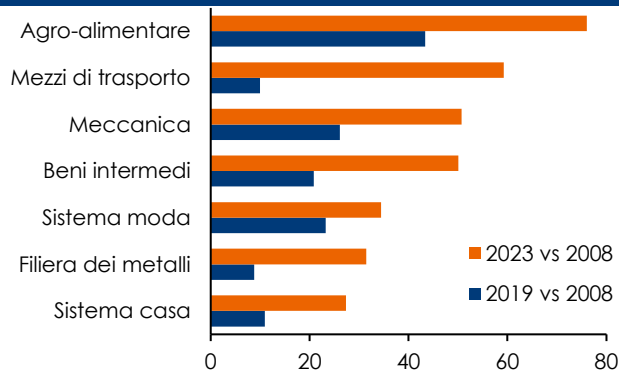
Complessivamente, il fatturato dei distretti nel 2023, nonostante il lieve ridimensionamento subito in corso d'anno, ha mostrato un **aumento del 20,3% rispetto ai valori pre-Covid**. Il dato resta molto positivo anche laddove si considerino le sole imprese distrettuali manifatturiere, che tra il 2019 e il 2023 hanno mostrato un incremento pari al 20%. In parte, questi risultati si spiegano con prezzi alla produzione che, come già anticipato, sono significativamente più alti rispetto ai livelli del 2019. Se poi si sposta l'analisi sul lungo periodo, emerge che la **crescita del fatturato delle imprese distrettuali tra il 2008 e il 2023¹⁰ è stata pari al 45,5%**; si tratta di una performance molto positiva, solo in parte spiegata dal rialzo dei prezzi alla produzione (+28,7%). Tra il 2008 e il 2023 (Fig. 1.6) crescono tutte le filiere, tra le quali si distinguono, in particolare, le performance dell'agro-alimentare, di gran lunga il settore capace di esprimere l'aumento maggiore del fatturato nel lungo periodo. Mostrano una crescita importante anche i produttori di mezzi di trasporto, meccanica e beni intermedi.

Fig. 1.5 – Distretti: evoluzione del fatturato 2023 rispetto al 2022, 2021 e 2019, per filiera (variazione % a prezzi correnti, valori medi)



Nota: campione chiuso 2019. Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

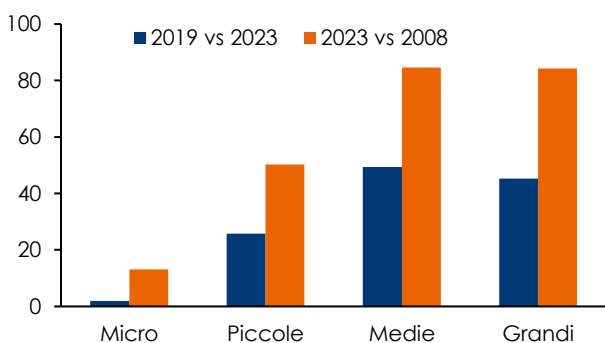
Fig. 1.6 – Distretti: evoluzione del fatturato tra 2008 e 2023 per filiera (variazione % a prezzi correnti, valori medi)



Nota: ordine decrescente per var. % 2022 vs 2019. Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

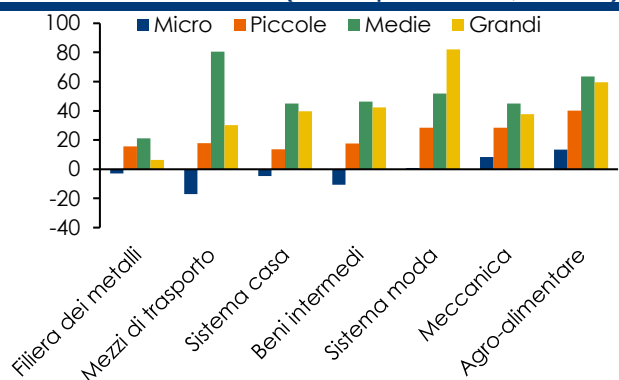
L'analisi di lungo periodo evidenzia una crescita quasi generalizzata rispetto al 2008, con una crescita proporzionale all'aumentare delle dimensioni aziendali (Fig. 1.7). L'analisi per settore conferma la crescita nelle imprese medie e grandi, mentre si rileva una contrazione del fatturato 2023 nel confronto con il 2008 per le micro imprese della filiera dei metalli, dei mezzi di trasporto, del sistema casa e dei beni intermedi (Fig. 1.8).

Fig. 1.7 – Distretti: evoluzione del fatturato (2008-2019-2023) per dimensione aziendale (var. % a prezzi correnti, valori medi)



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

Fig. 1.8 – Distretti: evoluzione del fatturato 2023 rispetto al 2008, per filiera e dimensione aziendale (var. % a prezzi correnti, mediane)



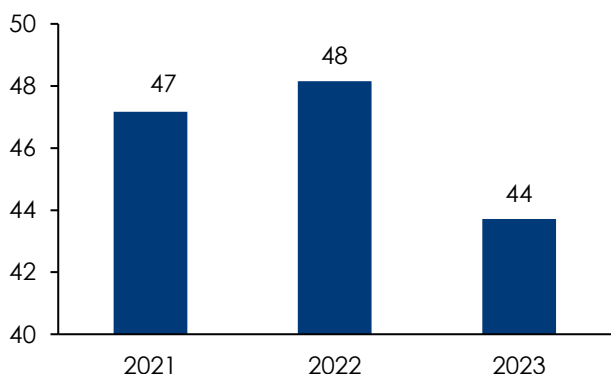
Nota: ordine decrescente sul totale filiera var. % 2023 vs 2022. Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

¹⁰ Nell'analisi di lungo periodo sono escluse sia le imprese recentemente entrate nel mercato (e altamente dinamiche), sia quelle uscite dal mercato.

1.2.2 Gli indicatori di redditività

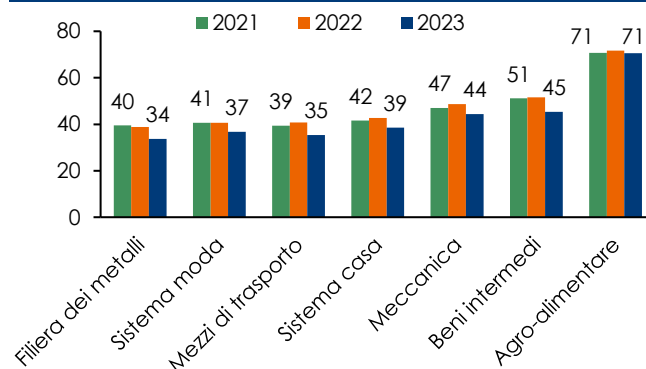
L'andamento della redditività, in un periodo come il 2022-23, caratterizzato da forti rincari delle commodity energetiche e non, è stato fortemente condizionato dall'evoluzione dei costi per l'acquisto di materie prime e servizi. Nel 2023 si assiste a una **minore incidenza degli acquisti netti sul fatturato** rispetto all'anno precedente (Fig. 1.9) e anche rispetto al 2021. Questo trend è comune a quasi tutti i settori, con l'eccezione della filiera agro-alimentare (Fig. 1.10) che, pur registrando un decremento rispetto al 2022, mantiene un rapporto in linea con quelli del 2021. Ciò indica verosimilmente che tutte le filiere distrettuali analizzate sono riuscite a traslare a valle i rincari subiti dai prezzi delle materie prime utilizzate nei processi produttivi.

Fig. 1.9 – Distretti: acquisti netti in % del fatturato (valori mediari): evoluzione 2021-23



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

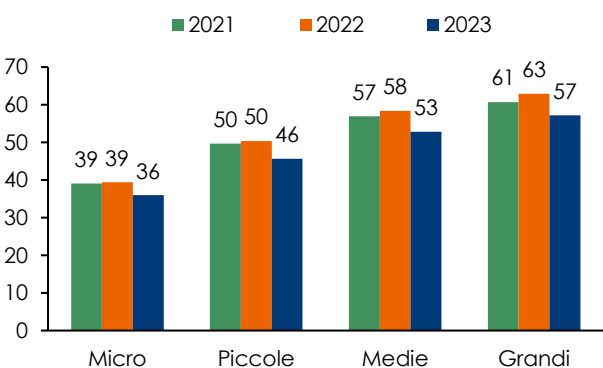
Fig. 1.10 – Distretti: acquisti netti in % del fatturato (valori mediari, % per macrosettore)



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

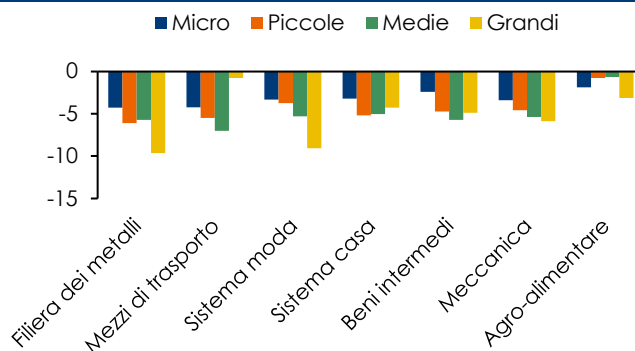
L'analisi dimensionale evidenzia come l'**incidenza degli acquisti netti in percentuale del fatturato** sia **direttamente proporzionale alla grandezza dell'impresa**, per tutto il triennio osservato (Fig. 1.11). Nel 2023, il peso cala sia rispetto al 2022 sia rispetto al 2021. Nel confronto con l'anno precedente (Fig. 1.12) la diminuzione è più evidente nelle imprese grandi, a riflesso di quanto emerso nella filiera dei metalli, nel sistema moda, nella meccanica e nell'agro-alimentare. Nel sistema casa e negli intermedi la riduzione osservata tra le grandi imprese è per lo più in linea con quella osservata tra le medie e piccole, mentre nei mezzi di trasporto il calo per le grandi è pressoché nullo, diversamente da quanto osservato per le altre classi dimensionali.

Fig. 1.11 – Distretti: acquisti netti in % del fatturato (valori mediari, % per dimensione)



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

Fig. 1.12 – Distretti: delta acquisti netti in % del fatturato 2023 vs 2022 (valori mediari, per macrosettore e dimensione)



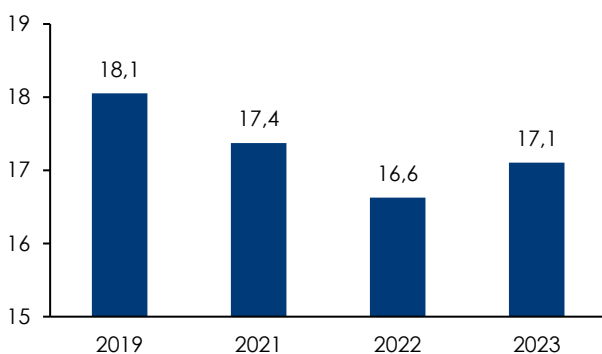
Nota: ordine decrescente sul totale filiera, var. % 2023 vs 2022. Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

I benefici ottenuti dalla riduzione dei costi si sono rafforzati grazie a una minore incidenza di questi sulla produzione. Tuttavia, il calo degli acquisti netti sul fatturato va interpretato con attenzione: la riduzione osservata può essere la sintesi di più fattori, che vanno dalla maggiore efficienza operativa – con l'azienda in grado di generare più fatturato spendendo meno per gli acquisti – alla realizzazione di prodotti a maggior valore aggiunto, alla capacità di rivedere al rialzo i listini potendo far leva su un buon potere di mercato, a sua volta spiegato dalla realizzazione di beni di alta qualità e spesso personalizzati. Se in alcuni settori, la riduzione di incidenza degli acquisti sul fatturato è avvenuta in presenza di un aumento del fatturato (agro-alimentare, mezzi di trasporto e meccanica), in altri si è assistito a un calo del fatturato (sistema casa, sistema moda, beni intermedi, filiera metalli): ciò significa che in questi settori le imprese hanno sacrificato parte delle quantità vendute anche per rivedere al rialzo i prezzi e sostenere in tal modo la loro marginalità unitaria.

Proseguendo nell'analisi delle spese, si può osservare come nel 2023 l'**incidenza del costo del lavoro sul fatturato** sia **aumentata leggermente rispetto al 2022** (Fig. 1.13), a causa del calo dei ricavi (Figg. 1.1 e 1.3) non accompagnato da una riduzione proporzionale del costo del lavoro. Questo potrebbe riflettere una combinazione di fattori, tra cui la fine di alcune agevolazioni contributive a sostegno delle aziende durante gli anni di crisi della pandemia, e il rinnovo dei contratti collettivi nazionali¹¹, che hanno comportato aumenti salariali.

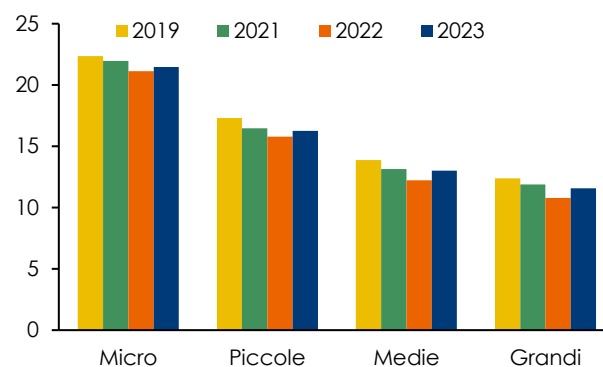
Anche l'analisi dimensionale (Fig. 1.14) conferma una diffusa leggera crescita dell'incidenza del costo del lavoro sul fatturato. Tuttavia, **resta invariato il fatto che tale incidenza rimane, nel tempo, inversamente proporzionale alla grandezza dell'impresa**. Va poi osservato che l'incidenza del costo del lavoro nel 2023 resta inferiore rispetto ai livelli osservati nel 2019, in tutte le classi dimensionali.

Fig. 1.13 – Distretti: costo del lavoro in % del fatturato (valori medi)



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

Fig. 1.14 – Distretti: costo del lavoro in % del fatturato (valori medi) per dimensione aziendale



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

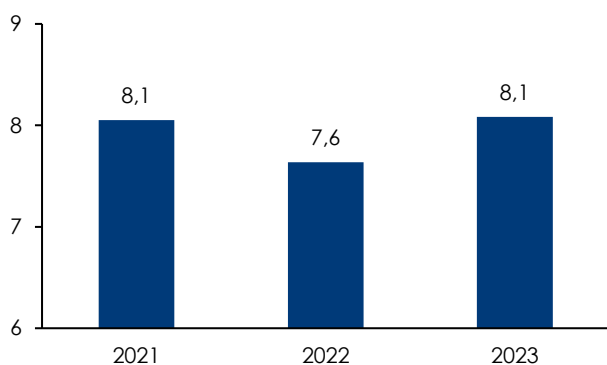
¹¹ L'indice mensile delle retribuzioni contrattuali orarie a dicembre 2023 ha registrato un aumento del 7,9% rispetto a dicembre 2022: il 4,5% per i dipendenti dell'industria, il 2,4% per quelli dei servizi privati e il 22,2% per la pubblica amministrazione. Gli accordi stipulati nel 2023 sono stati 13, sei nell'industria e sette nei servizi privati: autorimesse e autonoleggio, servizi socioassistenziali, gomma e materie plastiche, vetro, Fiat, lavanderia industriale, legno e prodotti in legno, vigilanza privata, società e consorzi autostradali, pelli e cuoio, agenzie recapiti espressi, credito e grafiche-editoriali. Fonte Retribuzioni contrattuali Ottobre-Dicembre 2023, Istat.

<https://www.istat.it/comunicato-stampa/contratti-collettivi-e-retribuzioni-contrattuali-iv-trimestre-2023/#:~:text=L'indice%20mensile%20delle%20retribuzioni,22%2C2%25%20per%20la%20pubblica>

In un anno in cui i ricavi totali sono diminuiti e l'attività si è spesso ridotta, i bilanci del 2023 mostrano un **sostanziale incremento dei margini unitari** (Fig. 1.15). Il ridimensionamento del peso degli acquisti netti ha infatti controbilanciato il lieve aumento dell'incidenza del costo del lavoro.

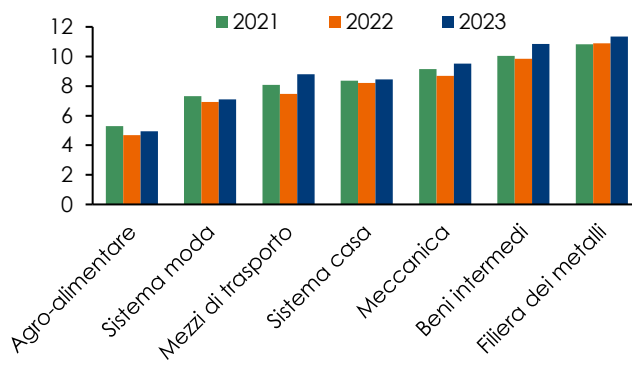
Dopo il rimbalzo registrato nel 2021, infatti, l'EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, & Amortization) margin delle imprese distrettuali si è riassetato a quota 7,6% nel 2022, per poi tornare nel 2023 sui livelli del 2021. A livello settoriale (Fig. 1.16), **questo fenomeno si osserva**, in particolare, **nella filiera dei metalli e dei beni intermedi, verosimilmente trainati dal comparto delle costruzioni, che nel 2023 ha registrato un picco in Italia andando a incidere positivamente su tutte le filiere coinvolte**. Positivi anche la meccanica, il sistema casa e i mezzi di trasporto. Crescono poi i margini anche del sistema moda e dell'agro-alimentare, sebbene non siano tornati sui livelli del 2021.

Fig. 1.15 – Distretti: EBITDA margin (% , valori mediari): evoluzione 2021-23



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

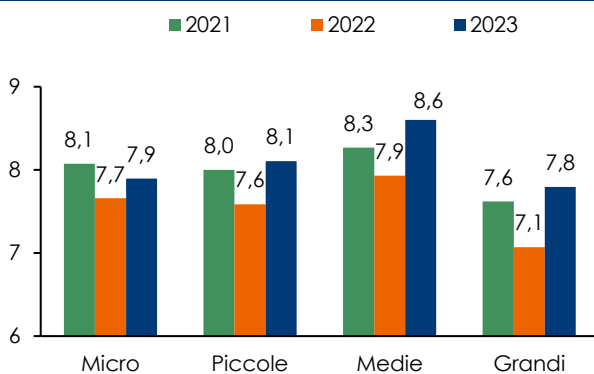
Fig. 1.16 – Distretti: EBITDA margin (valori mediari, % per macrosettore)



Nota: ordine decrescente sul totale filiera 2023. Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

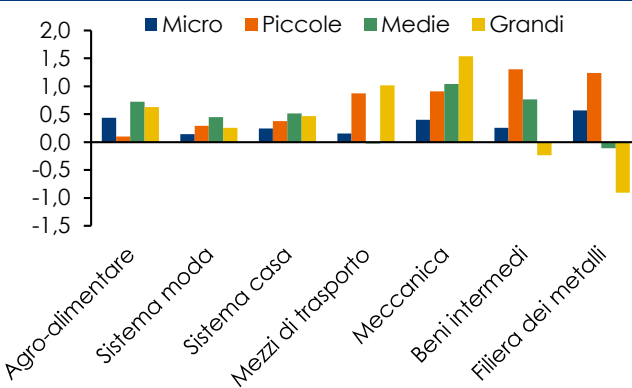
L'analisi per dimensione (Fig. 1.17) mostra margini crescenti rispetto al 2022 per tutte le categorie, mentre rispetto al 2021 si registra un leggero calo nelle micro imprese. L'incrocio dimensione e settore (Fig. 1.18) evidenzia un miglioramento registrato dall'insieme delle imprese micro e piccole, in particolare della filiera dei metalli, dei beni intermedi, della meccanica e dei mezzi di trasporto. Tra le grandi imprese, si osserva una leggera diminuzione dei margini sia nei beni intermedi, tipicamente attivi nelle prime fasi della filiera, sia nella filiera dei metalli, dove il calo si avvicina a un punto percentuale. Tuttavia, dopo i margini eccezionalmente elevati del 2022, questa riduzione appare più come una normalizzazione della redditività piuttosto che come un segnale di difficoltà, mantenendo le imprese del settore in condizioni decisamente migliori rispetto al periodo pre-Covid.

Fig. 1.17 – Distretti: EBITDA margin (valori mediari, % per dimensione)



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

Fig. 1.18 – Distretti: delta EBITDA margin 2023 su 2022 (valori mediari, % per dimensione e macrosettore)

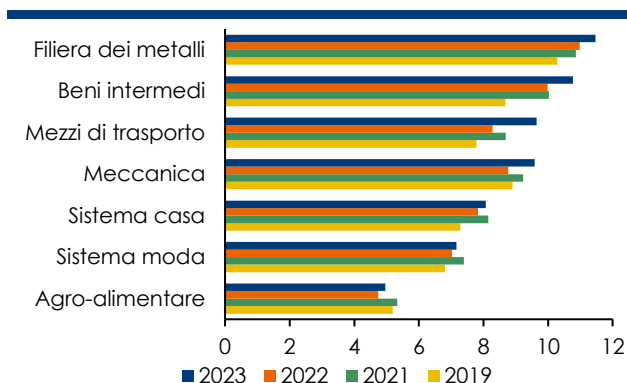


Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

Il confronto tra l'EBITDA margin del 2023 e i livelli pre-Covid (Fig. 1.19) evidenzia un completo **recupero in tutti i macrosettori, ad eccezione dell'agro-alimentare**, che comunque si avvicina ai valori del 2019 (-0,2%). I risultati migliori rispetto al 2019 si registrano nei beni intermedi (+2,1%), nei mezzi di trasporto (+1,9%) e nella filiera dei metalli (+1,2%).

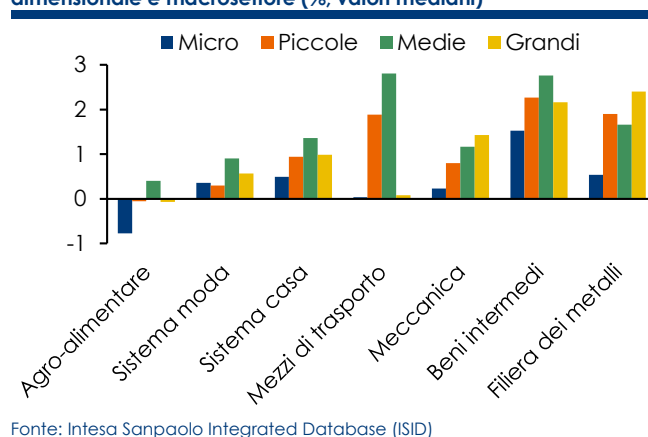
L'analisi per dimensione e settore (Fig. 1.20) mostra che, nell'agro-alimentare, il recupero ha interessato solo le imprese di medie dimensioni, mentre nei mezzi di trasporto e nei beni intermedi hanno trainato le piccole e medie imprese. Tuttavia, ad eccezione dell'agro-alimentare, in ogni settore le aziende di tutte le dimensioni hanno superato i livelli del 2019, confermando il trend osservato a livello complessivo.

Fig. 1.19 – Distretti: EBITDA margin per filiera (% , valori medi) (valori medi)



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

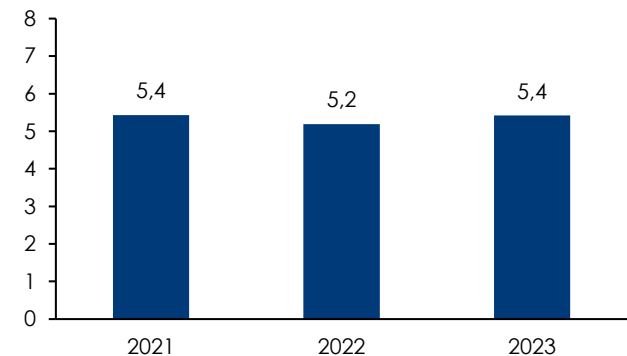
Fig. 1.20 – Distretti: EBITDA margin 2023 vs 2019 per classe dimensionale e macrosettore (% , valori medi)



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

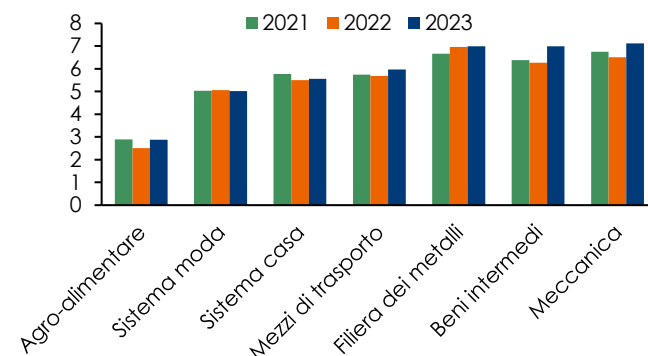
Il buono stato di salute reddituale delle imprese distrettuali italiane è confermato anche in termini di **EBIT** (Earnings before Interest & Tax, Fig. 1.21). L'analisi settoriale mostra una crescita generalizzata dei margini netti, ad eccezione del sistema moda che risulta essere sostanzialmente stabile su tutto il triennio 2021-23 (Fig. 1.22).

Fig. 1.21 – EBIT margin (% , valori medi): evoluzione 2021-23



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

Fig. 1.22 – Distretti: EBIT margin (valori medi, % per macrosettore)

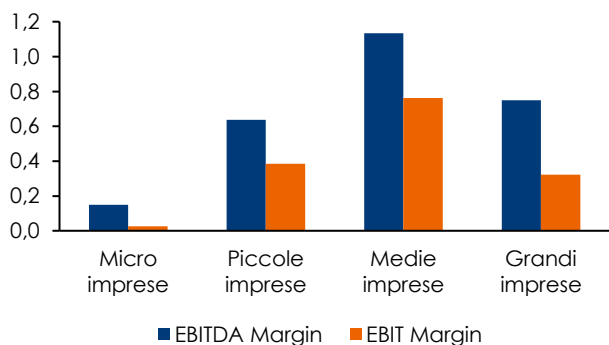


Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

Se si amplia l'orizzonte temporale di osservazione al pre-Covid, l'analisi dei risultati per classe dimensionale mostra come nel medio periodo (Fig. 1.23) ci sia stata una crescita generalizzata

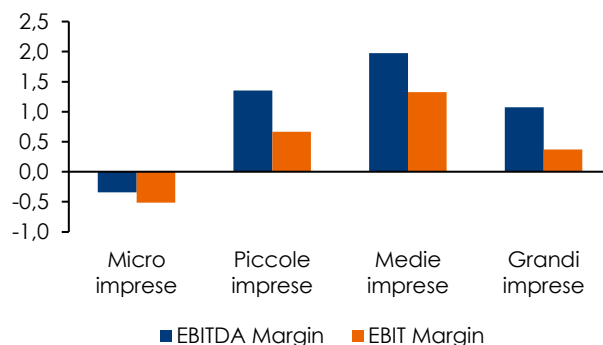
sia dei margini lordi che dei margini netti in percentuale del fatturato. Nel lungo periodo, invece, rispetto al 2008, (Fig. 1.24) crescono i margini lordi e netti di tutte le categorie, ad eccezione delle imprese micro. Spiccano, in particolare, i guadagni di marginalità registrati dalle medie imprese distrettuali.

Fig. 1.23 – Distretti: EBITDA ed EBIT margin (% , valori medi): differenza fra 2019 e 2023 per classe dimensionale



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

Fig. 1.24 – Distretti: EBITDA ed EBIT margin (% , valori medi): differenza fra 2008 e 2023 per classe dimensionale



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

L'EBIT è poi una delle due componenti di calcolo del ROI¹², l'indicatore che misura la redditività della gestione caratteristica. L'altra è la rotazione del capitale investito, che nel 2023 ha subito un lieve ridimensionamento¹³. Il **miglioramento del ROI** osservato nel 2023 è dunque il **riflesso del rafforzamento dell'EBIT** (Fig. 1.25)¹⁴. Anche i risultati per classe dimensionale confermano questa crescita (Fig. 1.26); tuttavia, estendendo il periodo di analisi, nel confronto rispetto ai risultati pre-Covid, solo le medie e piccole imprese eguagliano o superano i livelli del 2019. A livello settoriale, invece, il rafforzamento del ROI nel 2023 rispetto al 2022 non è stato generalizzato, interessando in maniera significativa i distretti attivi in mezzi di trasporto, meccanica, agro-alimentare; beni intermedi e moda hanno mostrato una sostanziale stabilità, mentre filiera dei metalli e sistema casa hanno registrato un ridimensionamento (Fig. 1.27).

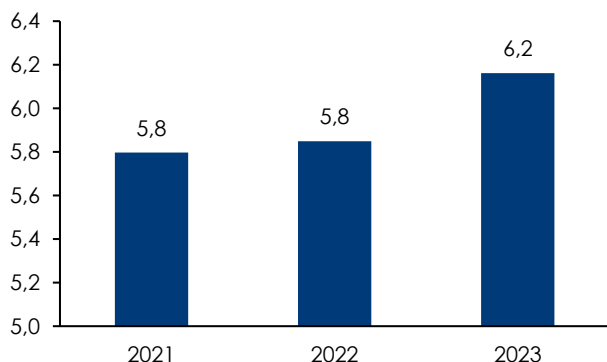
¹² Il ROI (return on investment) è la sintesi di due componenti, l'EBIT margin e il tasso di rotazione del capitale investito. Quest'ultimo, a sua volta, è la combinazione di tre fattori: grado di integrazione verticale (rapporto tra fatturato e valore aggiunto), produttività del lavoro (rapporto tra valore aggiunto e dipendenti), intensità del capitale investito (rapporto tra dipendenti e capitale investito):

$$\begin{aligned}
 ROI &= \frac{Ebit}{Capitale\ investito} = Ebit\ margin * tasso\ di\ rotazione\ del\ capitale\ investito \\
 &= \frac{Ebit}{Fatturato} \frac{Fatturato}{Capitale\ investito} \\
 &= \frac{Ebit}{Fatturato} \left(\frac{Fatturato}{Valore\ aggiunto} \frac{Valore\ aggiunto}{Dipendenti} \frac{Dipendenti}{Capitale\ investito} \right)
 \end{aligned}$$

¹³ Sulle motivazioni di questo lieve calo si veda oltre in questo paragrafo.

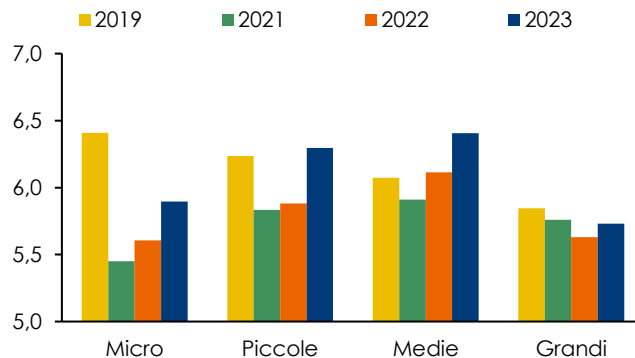
¹⁴ I risultati non cambiano se si considerano le sole imprese distrettuali manifatturiere che mostrano livelli di redditività industriale leggermente più alti.

Fig. 1.25 – Distretti: ROI (% , valori medi)



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

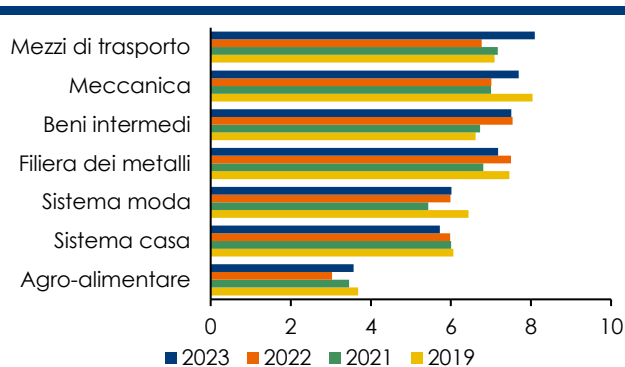
Fig. 1.26 – Distretti: ROI per classe dimensionale (% , valori medi)



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

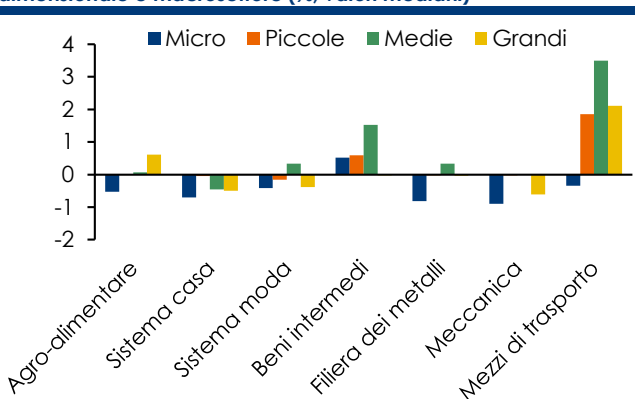
A livello settoriale, il confronto tra ROI nel 2023 e i livelli di questo indicatore nel periodo pre-Covid (Fig. 1.27) evidenzia il completo recupero solo per i mezzi di trasporto (+1%) e i beni intermedi (+0,6%), e il sostanziale ritorno ai valori del 2019 per l'agro-alimentare; permangono invece in leggero ritardo il sistema moda (-0,4% 2023 vs 2019), il sistema casa (-0,4%), la meccanica e la filiera dei metalli (entrambi -0,3%). L'analisi dimensionale e settoriale (Fig. 1.28) mostra come per i mezzi di trasporto la crescita del ROI tra il 2019 e il 2023 sia attribuibile alle imprese di più grandi dimensioni, mentre nei beni intermedi le grandi non mostrano evoluzioni positive nel quinquennio. Cresce poi il ROI delle imprese grandi dell'agro-alimentare e delle medie specializzate in beni intermedi, sistema moda e filiera dei metalli. La meccanica risulta l'unico settore in cui nessuna classe dimensionale migliora tra il 2019 e il 2023.

Fig. 1.27 – Distretti: ROI per filiera (% , valori medi)



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

Fig. 1.28 – Distretti – Delta ROI 2023 vs 2019 per classe dimensionale e macrosettore (% , valori medi)



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

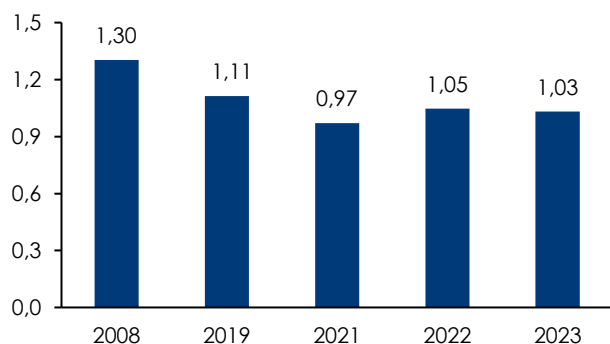
Nel lungo periodo, il ROI delle imprese distrettuali registra una contrazione dello 0,7%. Questo risultato è influenzato dalle buone performance dei mezzi di trasporto e dei beni intermedi, gli unici settori che superano i livelli del 2008 e che già nel 2023 hanno oltrepassato quelli del 2019. Le aziende distrettuali dell'agro-alimentare tornano sui livelli del 2008, mentre settori come la meccanica, il sistema moda e il sistema casa restano più distanti, con un divario superiore all'1%. In ritardo anche filiera dei metalli e beni intermedi, sebbene con una differenza inferiore all'1% rispetto a quanto realizzato nel 2008.

Sul ROI ha pesato la progressiva riduzione del tasso di rotazione del capitale investito, che misura l'efficienza delle imprese nell'utilizzo del capitale. Il rapporto tra fatturato e capitale investito, infatti, dopo il crollo subito nel 2009, è rimasto su livelli storicamente bassi (Fig. 1.29). Tuttavia, nel

2019 si era assistito a un parziale recupero, interrotto dallo shock economico del 2020 a causa della forte riduzione del fatturato, da un lato, e della rivalutazione degli asset¹⁵, dall'altro.

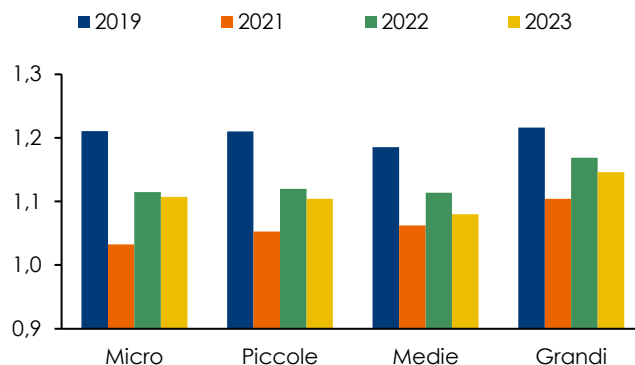
Nel 2023, in un contesto di ricavi in lieve contrazione, si è registrato un rapporto tra fatturato e capitale investito leggermente più basso rispetto al 2022 in tutte le categorie dimensionali, confermando così il marcato vantaggio delle grandi imprese rispetto a quelle più piccole (Fig. 1.30).

Fig. 1.29 – Distretti: rotazione del capitale investito (fatturato su capitale investito, valori medi)



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

Fig. 1.30 – Distretti: rotazione del capitale investito per dimensione aziendale (fatturato su capitale investito, valori medi)



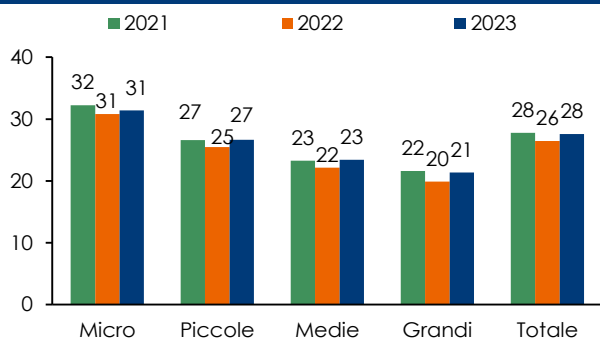
Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

Il lieve ridimensionamento dell'indicatore che misura la rotazione del capitale investito è quasi completamente spiegato dall'aumento del grado di integrazione verticale rispetto al 2022 (Fig. 1.31)¹⁶, che torna così sui livelli del 2021, anno in cui le imprese hanno dovuto affrontare le discontinuità nelle catene di fornitura. Il ridimensionamento del 2022 può essere stato causato dal forte rincaro delle materie prime che ha ridotto il valore aggiunto, mentre il recupero osservato nel 2023 può essere stato il riflesso dell'aumento dei prezzi che le imprese sono riuscite ad adottare per recuperare parte della marginalità persa nel 2022. L'analisi per dimensione esprime un grado di integrazione inversamente proporzionale alla misura dell'impresa.

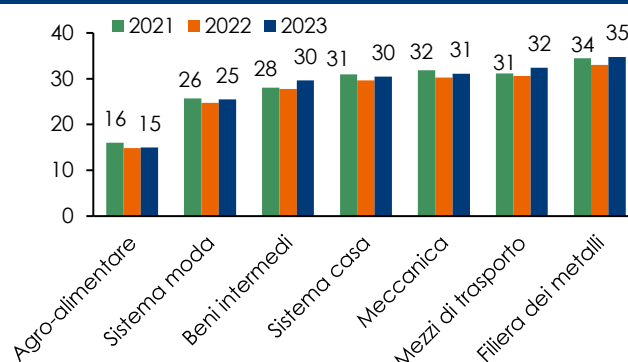
I livelli di internalizzazione rimangono più elevati per le imprese distrettuali specializzate nella filiera dei metalli, della meccanica, dei mezzi di trasporto, del sistema casa e dei beni intermedi (Fig. 1.32).

¹⁵ Questa misura è stata introdotta dal D.L. 104/2020 o Decreto Agosto con riferimento ai bilanci 2020 delle imprese che adottano i principi contabili nazionali, ovvero la grande maggioranza delle imprese (restano escluse le quotate e quelle che fanno parte di gruppi quotati). Lo stesso decreto, con gli stessi riferimenti, ha previsto la possibilità di rivalutare le Immobilizzazioni materiali e immateriali e le Partecipazioni. Entrambe le misure – sospensione degli ammortamenti e rivalutazioni – prevedono l'iscrizione nel Patrimonio netto di fondi di riserva indisponibili di pari importo, andando a rafforzare di conseguenza la Patrimonializzazione delle imprese. Cfr. Analisi dei Settori Industriali – Ottobre 2021.

¹⁶ Al crescere del grado di integrazione verticale si riduce il tasso di rotazione del capitale investito.

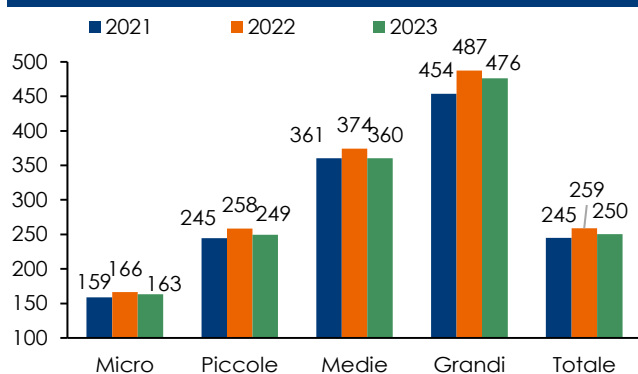
Fig. 1.31 – Distretti: grado di integrazione verticale (valore aggiunto in % del fatturato, valori medi)

Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

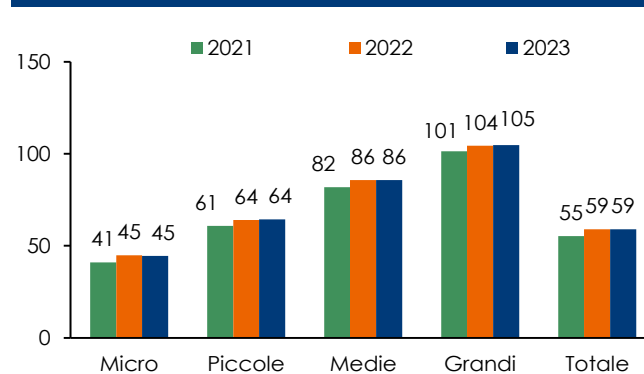
Fig. 1.32 – Grado di integrazione verticale per filiera (%; valori medi)

Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

Le altre due **componenti del tasso di rotazione del capitale investito** sono il **reciproco dell'intensità del capitale investito** e la **produttività apparente del lavoro** (misurata dal valore aggiunto per addetto). **Il secondo indicatore è rimasto stabile**, mentre **il primo ha dato un contributo positivo**, più che compensato però dalla spinta negativa causata dalla crescita del grado di integrazione verticale. Nel 2023 si è osservata una lieve riduzione dell'intensità del capitale investito in tutte le classi dimensionali (Fig. 1.33). Questo calo è dovuto non solo al rallentamento degli investimenti, ma può essere attribuibile anche alla scadenza delle normative sulla rivalutazione degli asset, in vigore dal 15 agosto 2020 e applicabili ai bilanci fino al 2022¹⁷. La produttività (nominale)¹⁸ del lavoro (misurata dal valore aggiunto pro-capite; Fig. 1.34), invece, nel 2023 è rimasta sostanzialmente stabile: il valore aggiunto si è confermato a 59 mila euro per addetto, in linea con quanto realizzato nel 2022. Se le grandi e le piccole imprese hanno mostrato un lieve miglioramento, le micro e le medie hanno subito un lievissimo ridimensionamento.

Fig. 1.33 – Distretti: intensità del capitale investito (capitale investito per addetto, migliaia di euro a prezzi correnti, valori medi)

Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

Fig. 1.34 – Distretti: produttività del lavoro per dimensione aziendale (valore aggiunto per addetto, migliaia di euro a prezzi correnti, valori medi)

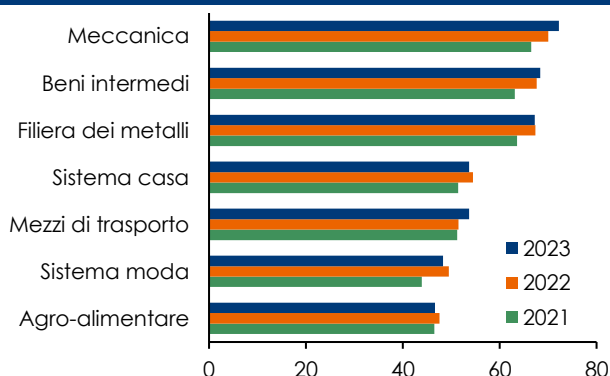
Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

¹⁷ Per l'anno 2023, le opportunità di rivalutazione dei beni di impresa sono state limitate principalmente alla possibilità di rideterminare il valore di terreni e partecipazioni posseduti al 1° gennaio 2023, con scadenza per l'adempimento fissata al 30 giugno 2023. Per il 2022 non era prevista una normativa specifica per la rivalutazione dei beni di impresa, ma l'articolo 12-ter del DI 23/2020 estendeva il periodo di applicazione della rivalutazione prevista dalla legge 27 dicembre 2019, n. 160. Grazie a questa proroga, è stato possibile effettuare la rivalutazione nei bilanci successivi al 31 dicembre 2019, compresi quindi gli esercizi 2020, 2021 e 2022. Questo ha permesso alle imprese di aggiornare i valori dei loro beni anche per gli anni successivi alla legislazione inizialmente prevista.

¹⁸ La produttività del lavoro è una grandezza "reale" e non "nominale". Se ipotizziamo tuttavia una dinamica dei prezzi uguale nei distretti e fuori dai distretti, le conclusioni a cui si giunge sono le stesse.

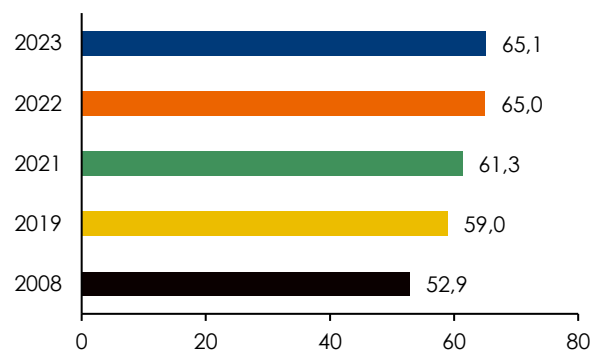
A livello settoriale, invece, cresce la produttività del lavoro (Fig. 1.35) delle imprese appartenenti alla filiera della meccanica, dei mezzi di trasporto e dei beni intermedi. Sostanzialmente stabili quelle della filiera dei metalli, mentre cala il valore aggiunto per addetto nei macrosettori del sistema casa, del sistema moda e dell'agro-alimentare. Sebbene il 2023 rappresenti un anno di sostanziale stabilità in termini di produttività del lavoro, l'analisi di lungo periodo evidenzia come nel tempo questa sia cresciuta rispetto al 2008, con un incremento di oltre 12 mila euro per addetto (Fig. 1.36).

Fig. 1.35 – Distretti: produttività del lavoro per macrosettore (valore aggiunto per addetto, migliaia di euro a prezzi correnti, valori medi)



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

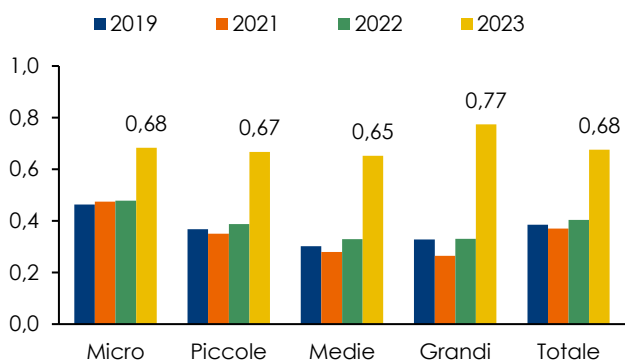
Fig. 1.36 – Distretti: produttività del lavoro (valore aggiunto per addetto, migliaia di euro a prezzi correnti, valori medi)



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

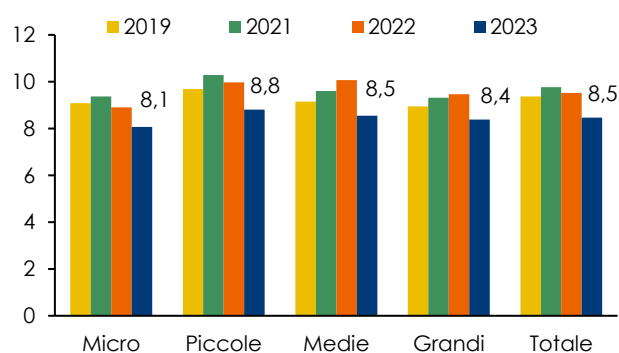
Nel corso del 2023 le aziende hanno dovuto fare i conti anche con un leggero aumento degli oneri finanziari in % del fatturato (Fig. 1.37): questo incremento è stato proporzionale alla dimensione delle imprese, con quelle grandi che hanno registrato il rialzo più consistente. I maggiori oneri finanziari, non compensati dal rafforzamento del ROI, hanno a loro volta causato un **impatto negativo sul risultato finale del ROE** (Fig. 1.38): in questo caso, dall'analisi dimensionale emerge come sono state le imprese piccole e medie ad accusare la contrazione maggiore, mentre le micro hanno saputo limitare meglio delle altre questo calo.

Fig. 1.37 – Distretti: costo del debito (oneri finanziari in % fatturato, valori medi) per dimensione aziendale



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

Fig. 1.38 – ROE al netto delle imposte (valori medi) per dimensione aziendale



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

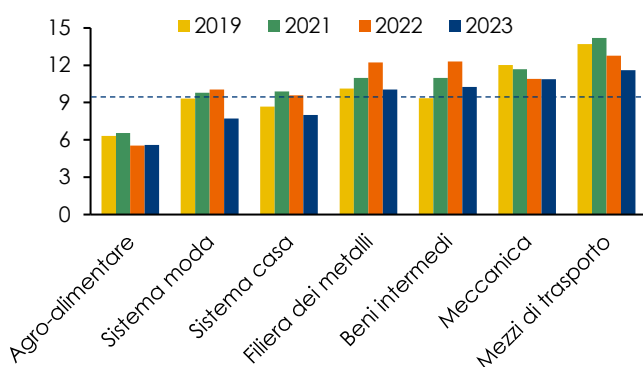
Il costo del debito iniziava a dare i primi segnali di aumento a fine 2022, per proseguire il suo incremento nel 2023, pur attestandosi ancora su livelli inferiori rispetto al 2008.

Nel 2023, il ROE è in calo rispetto al 2022, in tutti i settori ad alta intensità distrettuale (Fig. 1.39), ad eccezione dell'agro-alimentare e della meccanica, che registrano un andamento

sostanzialmente stabile. Rispetto al 2019, anno pre-crisi e antecedente al rimbalzo successivo, i livelli del ROE nel 2023 risultano inferiori per tutte le specializzazioni distrettuali, con l'unica eccezione dei beni intermedi.

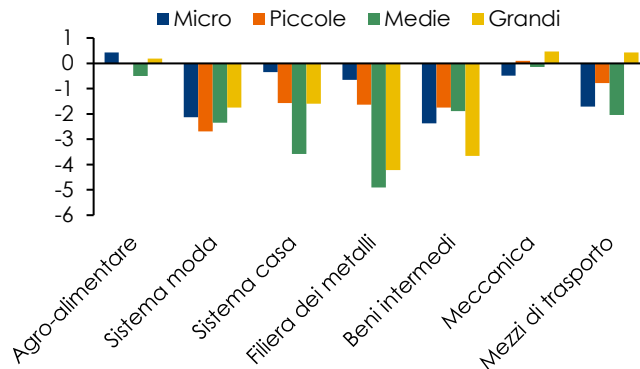
L'incrocio settore e dimensione (Fig. 1.40) **evidenzia come le imprese di piccole e medie dimensioni abbiano affrontato le maggiori difficoltà in termini di ROE.** In particolare, le piccole imprese mostrano una leggera crescita solo nei distretti della meccanica, mentre le imprese medie sono rilevate sempre in calo. L'unico settore in cui le micro imprese rafforzano il ROE è l'agro-alimentare, dove si osserva un lieve miglioramento anche per le grandi imprese, che incrementano la loro redditività complessiva anche nei distretti della meccanica e dei mezzi di trasporto.

Fig. 1.39 – ROE al netto delle imposte (valori medi) per macrosettore



Nota: la riga tratteggiata indica il livello mediano del ROE nel 2019 per le aziende distrettuali. Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

Fig. 1.40 – Distretti: delta ROE al netto delle imposte 2023 vs 2022 (valori medi) per macrosettore e dimensione



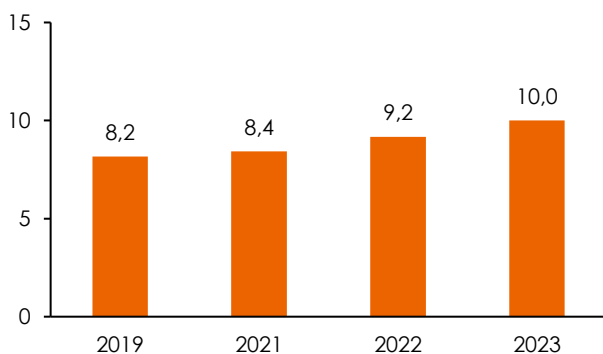
Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

1.3 L'evoluzione della dispersione dei risultati di redditività

In un contesto economico come quello attuale, condizionato da profondi mutamenti, risulta particolarmente interessante analizzare la dispersione dei risultati. In questo paragrafo ci si concentrerà sulla **dispersione dei margini unitari misurati dall'EBITDA margin**.

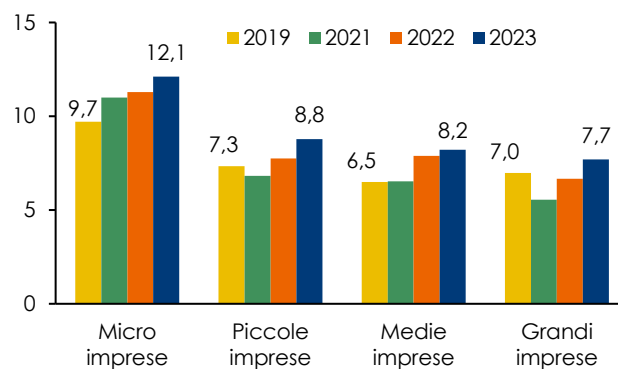
Passando così all'esame delle imprese più in difficoltà e di quelle più performanti, emerge che nel 2023 **la quota di imprese con EBITDA margin negativo è leggermente salita nei distretti rispetto al 2022 (+0,8%, Fig. 1.41)** e pertanto si mantiene **su livelli ancora superiori a quelli registrati nel 2019**. Questo fenomeno si osserva in tutte le classi dimensionali: spiccano in particolare le imprese micro (Fig. 1.42).

Fig. 1.41 – Distretti: quota di imprese con EBITDA margin negativi (%)



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

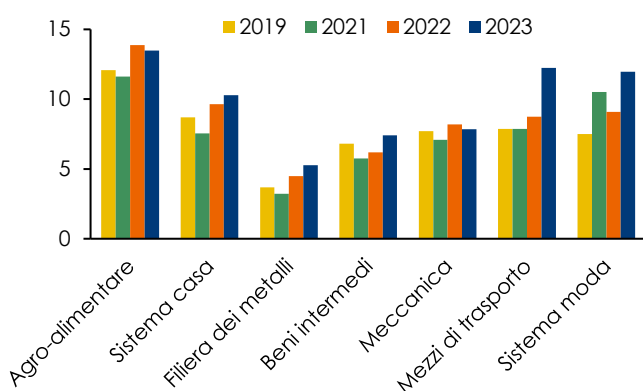
Fig. 1.42 – Distretti: quota di imprese con EBITDA margin negativi (% per dimensione aziendale)



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

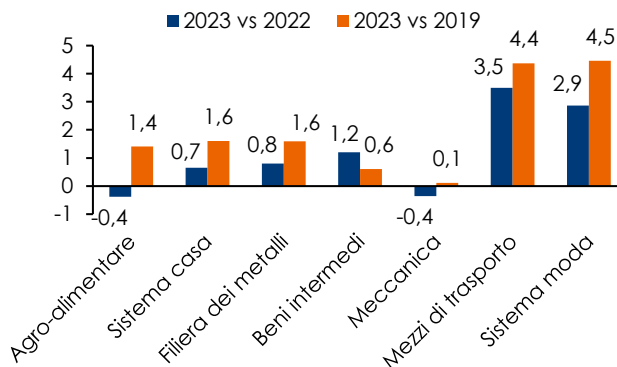
L'analisi per macrosettore (Figg. 1.43 e 1.44) mostra le maggiori difficoltà delle imprese dell'agro-alimentare, dove la quota di quelle con EBITDA margin negativi è più elevata, anche se in leggera contrazione rispetto all'anno precedente. Non è un caso, visto che il settore agro-alimentare è tra quelli che più ha subito i rincari delle materie prime e semilavorati. Sempre rispetto al 2022 i dati risultano in calo anche per la meccanica. Nel confronto col 2019 nessuna specializzazione torna sui livelli pre-Covid: solo la meccanica risulta sostanzialmente stabile. Cresce sensibilmente la quota di imprese con EBITDA margin negativo appartenenti al sistema moda, ai mezzi di trasporto, al sistema casa e alla filiera dei metalli.

Fig. 1.43 – Distretti: evoluzione quota di imprese con EBITDA margin negativi (%), per macrosettore)



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

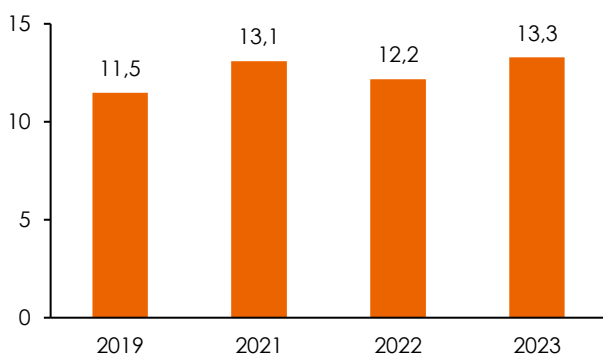
Fig. 1.44 – Distretti: delta 2023 vs 2022 e 2019, quota di imprese con EBITDA margin negativi (%), per macrosettore)



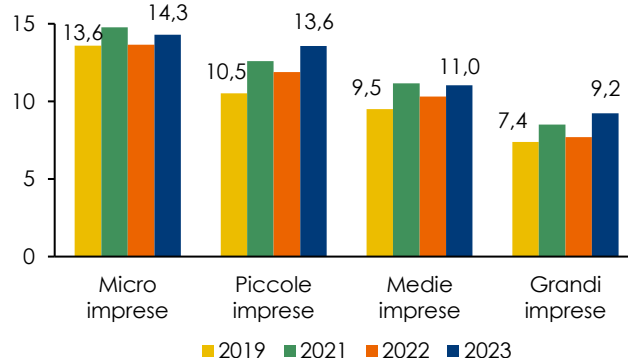
Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

Come osservato sopra, pertanto, sebbene nel quinquennio 2019-2023 si sia assistito a un recupero pieno in termini mediani dell'EBITDA margin rispetto ai livelli pre-Covid (Fig. 1.23), la quota di imprese più in difficoltà non è tornata sui livelli del 2019. Ciò indica che gli effetti negativi della pandemia, prima, e della crisi energetica e degli approvvigionamenti, poi, non sono stati riassorbiti da tutte le imprese. Inoltre, gli oneri legati all'adeguamento normativo e alla transizione ecologica, insieme alle incertezze derivanti dalle tensioni geopolitiche, hanno contribuito a rendere la ripresa disomogenea, con effetti diversificati sulla marginalità a seconda del settore e della capacità di adattamento delle imprese.

In questo contesto di forte incertezza, è interessante però osservare come una **quota significativa di imprese distrettuali** sia riuscita invece a mantenere **un'elevata marginalità unitaria**, con un EBITDA margin **almeno pari al 20%** (Fig. 1.45): erano l'11,5% nel 2019, poi un primo picco (13,1%) era stato raggiunto nel 2021 per poi assestarsi su un livello leggermente superiore (13,3%) nel 2023. Tutte le classi dimensionali (Fig. 1.46) mostrano un ampliamento di questa tipologia di imprese sia rispetto al 2022, sia rispetto al 2019. **È tra le micro imprese che la dispersione dei risultati è più alta, visto anche il maggior numero di soggetti con marginalità negativa** osservata precedentemente.

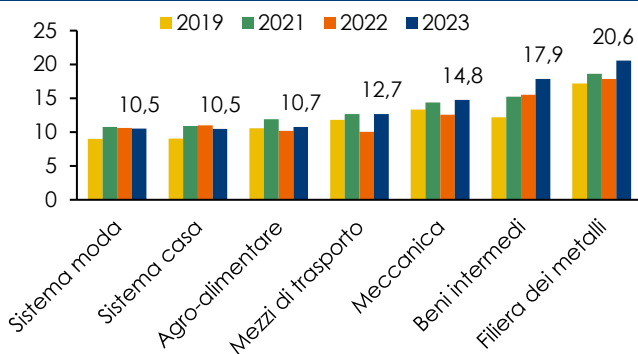
Fig. 1.45 – Distretti: quota di imprese con EBITDA margin almeno pari al 20% (%)

Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

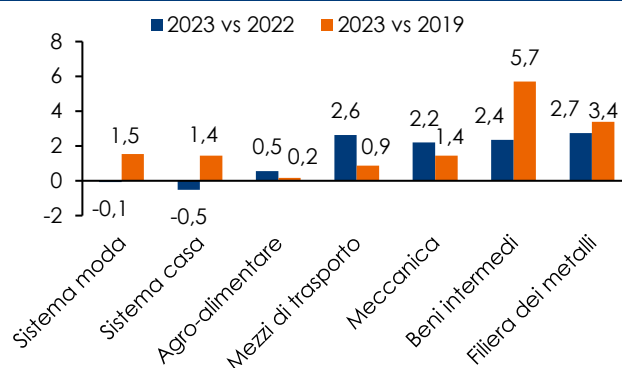
Fig. 1.46 – Distretti: evoluzione quota di imprese con EBITDA margin almeno pari al 20% (%)

Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

L'analisi per macrosettore (Fig. 1.47 e 1.48) evidenzia un aumento quasi generalizzato dei soggetti più performanti rispetto al periodo pre-Covid. In crescita anche la quota di imprese con EBITDA margin superiore al 20%, rispetto al 2022, ad eccezione di sistema moda e sistema casa. In tutti i settori, la quota di imprese con marginalità unitaria più elevata del 20% supera il 10%. Quello dei beni intermedi è il settore in cui la distanza tra le imprese meglio performanti e quelle peggiori si è ampliata maggiormente nel quinquennio 2019-23: qui, infatti, è salito leggermente il gruppo di imprese in difficoltà, ma soprattutto si è verificato un aumento consistente dei soggetti con marginalità elevata. Cresce significativamente la quota di imprese con elevata marginalità anche tra le aziende distrettuali della filiera dei metalli e del sistema moda, dove si è però soprattutto assistito all'incremento della quota di quelle con EBITDA margin negativo.

Fig. 1.47 – Distretti: quota di imprese con EBITDA margin almeno pari al 20% (% per macrosettore)

Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

Fig. 1.48 – Distretti: delta 2023 vs 2021 e 2019 quota di imprese con EBITDA margin almeno pari al 20% (%)

Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

1.4 Gestione finanziaria e del circolante

Si conferma anche per il 2023 il trend di rafforzamento della patrimonializzazione. Infatti, nonostante la progressiva eliminazione di alcune agevolazioni, nel 2023 il patrimonio netto in rapporto all'attivo delle imprese distrettuali è salito al 34,4%, rispetto al 31,4% del 2022 (Fig. 1.49).

Nel confronto col 2022, il fenomeno è comune a tutte le classi dimensionali (Fig. 1.50), più marcato nelle medie e piccole, analogamente a quanto si osserva rispetto al 2019; anche a livello settoriale i livelli di patrimonializzazione sono superiori sia al 2022 sia al 2019 (Fig. 1.51): si sono messe in evidenza in particolare le imprese specializzate nella filiera dei metalli, nei beni

intermedi e nella meccanica. Fanalino di coda l'agro-alimentare che, nonostante abbia rafforzato la propria solidità patrimoniale, comunque si assesta sui livelli più bassi tra i macrosettori.

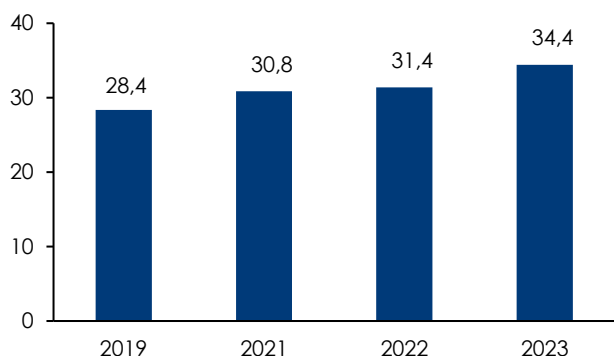
L'analisi di lungo periodo mostra poi come i livelli di patrimonializzazione nel 2023 siano ben al di sopra di quelli raggiunti nel 2008 (Fig. 1.52). L'incidenza del patrimonio netto è infatti aumentata di 14,7 punti percentuali rispetto a quell'anno, consentendo alle imprese di affrontare con una struttura finanziaria più solida il complesso contesto macroeconomico degli ultimi cinque anni.

L'incremento significativo rispetto al 2008 è stato sostenuto anche da misure governative volte a incentivare la capitalizzazione delle imprese. Tra queste, un ruolo centrale è stato svolto dall' Aiuto alla Crescita Economica (ACE), introdotto con la Legge 214/2011, che ha permesso una deduzione fiscale sul rendimento nozionale del nuovo capitale proprio. Tuttavia, l'ACE è stato abrogato dal Decreto Legislativo n. 216/2023, pur continuando ad applicarsi fino all'esaurimento degli effetti pregressi. In particolare, il beneficio potrà estendersi oltre il 2023 in quei casi in cui, nel passato, abbia generato un credito ACE inutilizzato, derivante da una riduzione dell'imposta dovuta, non ancora compensata dalle entrate reddituali. Questo surplus potrà essere utilizzato in futuro fino a compensazione completa, ad esempio da parte di società che, pur avendo registrato perdite fiscali, hanno allo stesso tempo incrementato il proprio patrimonio netto ai fini dell'ACE.

A partire dal 2024, l'ACE è stato sostituito da una nuova riforma fiscale, che prevede incentivi mirati all'occupazione e agli investimenti. In particolare, è stata introdotta una riduzione dell'aliquota IRES sugli utili reinvestiti in nuovi progetti o per l'assunzione di nuovo personale. Per il 2024, il beneficio si limiterà a una deduzione del 20% del costo del nuovo personale assunto.

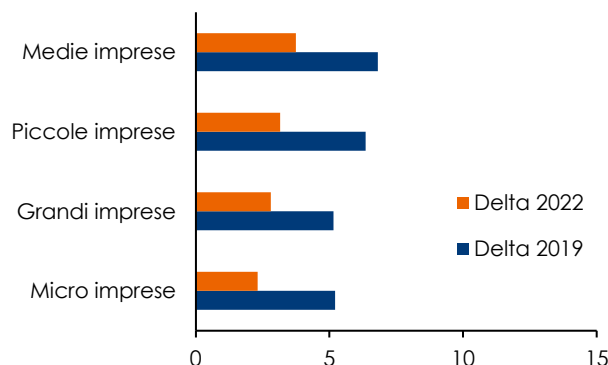
Oltre all'ACE, l'incremento dei fondi propri deve la sua accelerazione anche a seguito della pandemia da Covid-19, quando il Governo, per sostenere le imprese in quel periodo critico, aveva introdotto una serie di agevolazioni, tra cui la possibilità di iscrivere a bilancio riserve di capitale significative, derivanti dalla rivalutazione di immobili e partecipazioni. Inoltre, venne concessa una sospensione del 100% dell'ammortamento annuo per le immobilizzazioni materiali e immateriali (per le imprese che adottavano i principi contabili OIC), mantenendo il valore contabile inalterato rispetto all'ultimo bilancio approvato. Tale misura era giustificata dal minor utilizzo degli impianti nei periodi di interruzione dell'attività.

Fig. 1.49 – Patrimonio netto in % dell'attivo (valori mediani)



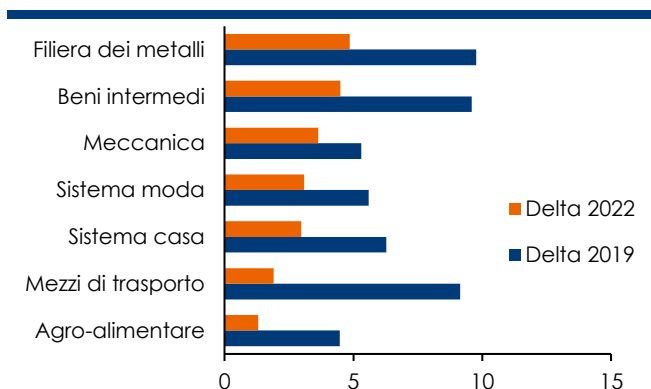
Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

Fig. 1.50 – Distretti: patrimonio netto in % dell'attivo (delta 2023 vs 2022 e 2019, valori mediani), per dimensioni aziendali



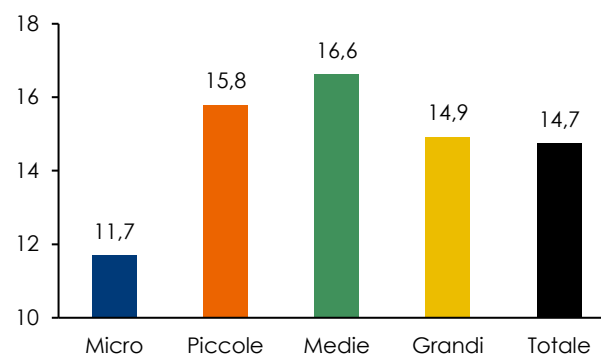
Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

Fig. 1.51 – Patrimonio netto in % dell'attivo (valori medi)



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

Fig. 1.52 – Patrimonio netto in % dell'attivo (valori medi): differenza tra 2008 e 2023 per dimensione aziendale

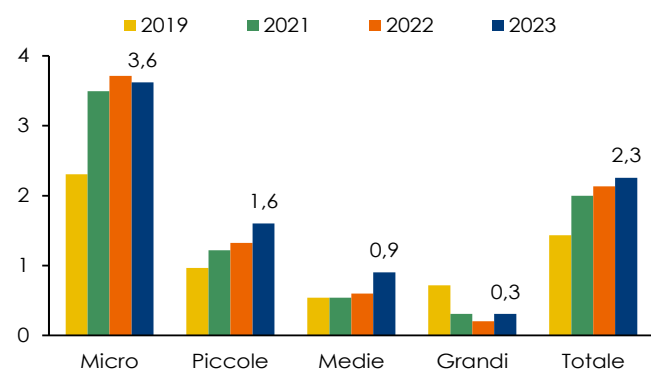


Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

Al contempo, tra il 2019 e il 2023 è aumentata la quota di imprese con patrimonio netto negativo (dall'1,4% al 2,3%); in questi casi le perdite di esercizio sono state tali da erodere completamente i mezzi propri (Fig. 1.53). Questo dato è riconducibile soprattutto all'andamento delle imprese di piccole e medie dimensioni, verosimilmente penalizzate da un grado di patrimonializzazione strutturalmente più basso. Sale, tuttavia, anche la percentuale delle imprese più grandi, che però si colloca sempre su livelli più contenuti rispetto al pre-Covid.

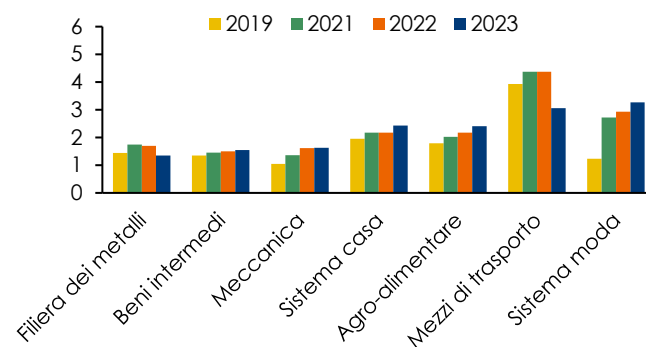
L'analisi per macrosettore (Fig. 1.54) mostra un andamento eterogeneo: nel 2023, rispetto al 2022, la quota di aziende distrettuali con patrimonio netto negativo diminuisce per i mezzi di trasporto e per la filiera dei metalli, mentre sale per tutti gli altri macrosettori. Crescono in particolare la quota del sistema moda e quella del sistema casa.

Fig. 1.53 – Distretti: quota di aziende con patrimonio netto negativo (%) per dimensione aziendale



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

Fig. 1.54 – Distretti: quota di aziende con patrimonio netto negativo (%) per macrosettore



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

L'analisi derivante dall'incrocio tra dimensione aziendale e specializzazione settoriale ha evidenziato che, nel 2019, nessuna grande impresa appartenente alle filiere dei metalli, degli intermedi, della meccanica, dei mezzi di trasporto e del sistema moda presentava un patrimonio netto negativo. Questa situazione è rimasta invariata nel 2023 per tutti questi settori, con l'aggiunta dell'agro-alimentare, dove le grandi imprese sono uscite dall'area del patrimonio netto negativo, mentre sempre in questo settore si è registrato un peggioramento per le micro e piccole aziende.

Nel sistema casa, la quota di micro imprese in difficoltà è aumentata, mentre nella filiera dei metalli le micro hanno migliorato la loro situazione e le imprese intermedie sono rimaste stabili;

nella meccanica, tutte le classi dimensionali hanno subito un lieve peggioramento. Nei mezzi di trasporto, le micro e piccole imprese hanno registrato un calo, mentre le medie sono uscite dalla zona critica. Infine, nel sistema moda, si è osservato un deterioramento significativo per le micro imprese e uno meno marcato per le piccole.

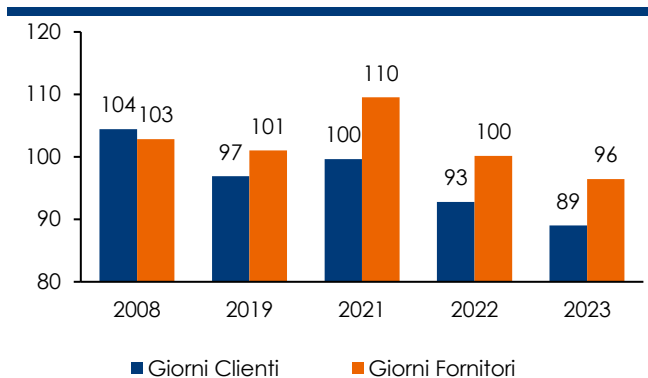
È proseguita anche nel 2023 la normalizzazione dei tempi di pagamento, dopo l'allungamento innescato dal forte calo produttivo e dalle difficoltà riscontrate a seguito della pandemia da Covid-19 (Fig. 1.55): i giorni entro cui le aziende riscattano i propri crediti (giorni clienti) sono passati dai 93 del 2022 agli 89 nel 2023, mentre i giorni con cui le imprese fanno fronte ai propri debiti (giorni fornitori) sono passati da 100 a 96.

Osservando il periodo esattamente successivo alla crisi, nei distretti i giorni clienti, rispetto al 2021, sono calati da 100 a 89 (-11 giorni), ottenendo così una tempistica anche migliore di quella che si registrava nel 2019 (quando i giorni erano 97). Si osserva un ridimensionamento anche per quanto attiene i giorni fornitori, che si collocano su livelli inferiori al 2019 (96 giorni fornitori nel 2023 vs 101 del 2019).

Emerge inoltre che, all'interno dei distretti, **la gestione del circolante¹⁹ risulta positiva per tutte le classi dimensionali** (Fig. 1.56). In particolare, le imprese concedono ai clienti tempi di pagamento più brevi rispetto a quelli ottenuti dai fornitori, con un divario maggiore per le grandi aziende (17 giorni). L'unica eccezione è rappresentata dalle micro imprese, dove la differenza è di appena un giorno. Le aziende di dimensioni minori, infatti, tendono a pagare i fornitori più velocemente di quanto riescano a riscuotere i crediti dai clienti.

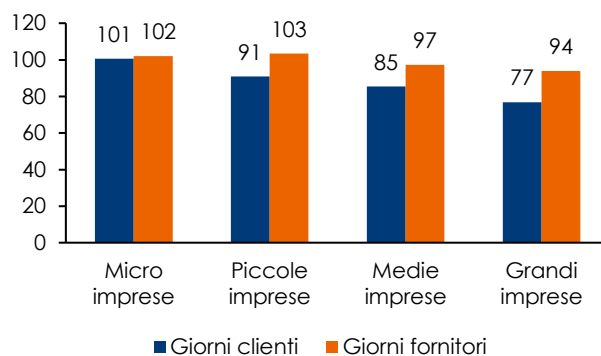
In generale, **le grandi imprese sono quelle che traggono il massimo vantaggio dalla gestione del circolante**, probabilmente grazie alla loro migliore struttura aziendale e al superiore potere contrattuale nei confronti di clienti e fornitori.

Fig. 1.55 – Distretti: giorni clienti e giorni fornitori (valori medi)



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

Fig. 1.56 – Distretti: giorni clienti e giorni fornitori per classe dimensionale, 2023 (valori medi)



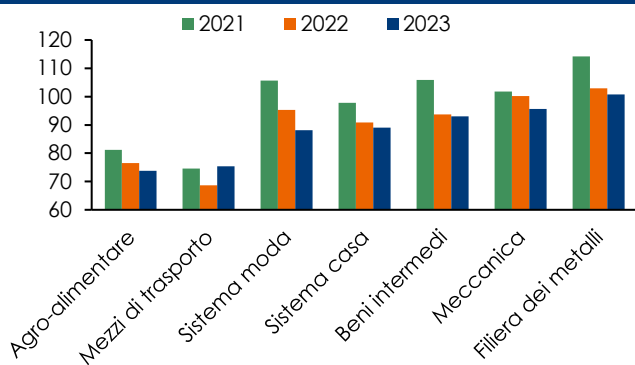
Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

L'analisi per macrosettore evidenzia tra le imprese distrettuali (Fig. 1.57) una riduzione dei giorni clienti nell'ultimo triennio, per tutte le specializzazioni, ad eccezione dei mezzi di trasporto: i

¹⁹ Nell'analisi della gestione del circolante sono state escluse le imprese che possono redigere il bilancio in forma abbreviata, secondo quanto disposto dall'articolo 2435 bis del Codice Civile, e che nel passivo dello stato patrimoniale non hanno riportato separatamente i debiti finanziari e quelli verso i fornitori. L'analisi qui presentata sulla gestione del circolante non può essere considerata esaustiva poiché i dati di bilancio non consentono di distinguere tra relazioni commerciali interne al distretto (che si perfezionano tra attori del territorio) e relazioni intrattenute da imprese distrettuali con imprese esterne al distretto.

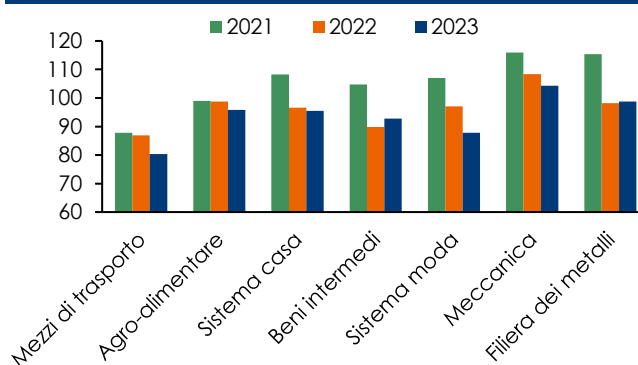
differenziali maggiori si rilevano per la filiera dei metalli, i beni intermedi e il sistema moda. Anche l'evoluzione dei giorni fornitori (Fig. 1.58) denota un ridimensionamento al ribasso rispetto al 2021 per tutti i macrosettori; si evince poi la presenza di un differenziale positivo tra giorni fornitori e giorni clienti tra le aziende distrettuali dell'agro-alimentare, della meccanica, del sistema casa e dei mezzi di trasporto, il differenziale è nullo per sistema moda e beni intermedi.

Fig. 1.57 – Distretti: giorni clienti, 2021-23 (valori medi) per macrosettore



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

Fig. 1.58 – Distretti: giorni fornitori, 2021-23 (valori medi) per macrosettore



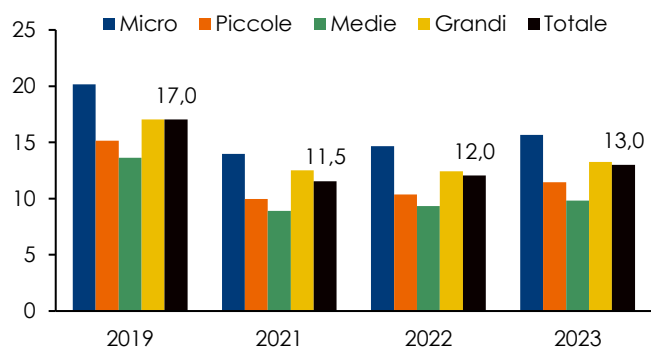
Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

La migliore gestione delle scadenze ha contribuito ad allentare le tensioni sul fronte della liquidità aziendale, a beneficio anche di un minore disequilibrio finanziario, che si verifica quando il passivo corrente (debiti finanziari entro l'esercizio successivo, debiti commerciali, debiti tributari) è superiore all'attivo corrente (liquidità, crediti commerciali, crediti finanziari entro l'esercizio successivo e rimanenze). Tuttavia, essendo le dilazioni di pagamento in riduzione, la gestione del circolante – che si mantiene sostanzialmente equilibrata – ha visto crescere di un punto percentuale la quota di imprese distrettuali che presentava un livello di passivo superiore all'attivo corrente (Fig. 1.59): dal 12 al 13%, anche se questa percentuale era ben superiore nel 2019 e pari al 17%.

Questa tendenza è confermata anche a livello dimensionale, dove si osserva un calo generalizzato, rispetto al 2019, e una crescita rispetto al 2022. Permane la maggiore evidenza del disequilibrio finanziario, a livello distrettuale, nelle micro imprese (16%), che non sono in grado di far fronte ai propri debiti di breve termine attraverso l'utilizzo delle attività correnti. Queste evidenze confermano dunque le maggiori difficoltà delle imprese più piccole nel mantenere una gestione finanziaria equilibrata, anche in presenza di buoni risultati sul fronte industriale.

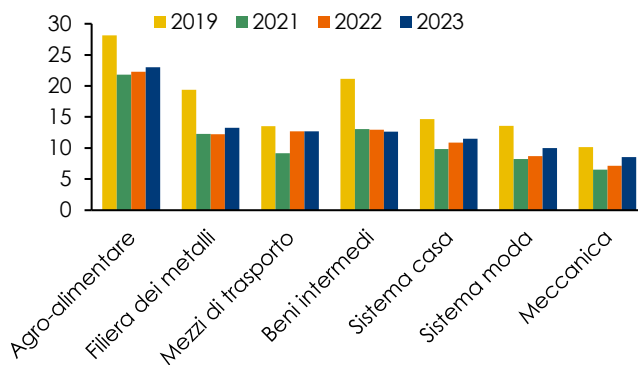
Tutti i settori economici (Fig. 1.60) **mostrano nel 2023 una quota di imprese in disequilibrio finanziario inferiore ai livelli del 2019**: si collocano al di sotto della media distrettuale (del 13%) le imprese della meccanica (8,5%), del sistema moda (10%) e del sistema casa (11,5%). Sostanzialmente in linea i beni intermedi e i mezzi di trasporto (12,7% entrambi). Sia per settore, sia per dimensione non emerge un deterioramento significativo tra il 2022 e il 2023, denotando come, da un punto di vista finanziario, la spinta inflattiva e la crisi energetica non abbiano avuto impatti significativi sui bilanci aziendali, almeno fino al 2023.

Fig. 1.59 – Distretti: evoluzione disequilibrio finanziario 2019-2023 (valori medi) per dimensione aziendale



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

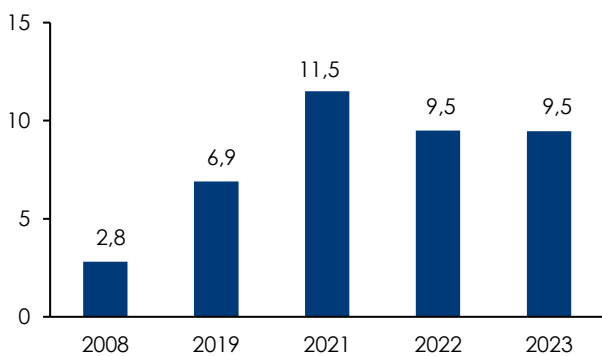
Fig. 1.60 – Distretti: disequilibrio finanziario, 2019-23, per macrosettore (quota %)



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

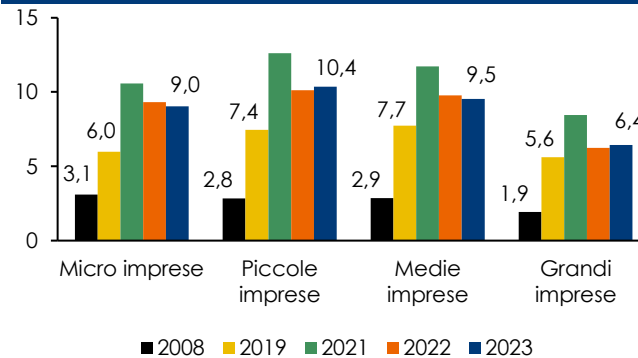
Rimangono stabili tra 2022 e 2023 le disponibilità liquide sull'attivo delle imprese, che però tra il 2008 e il 2023 si sono più che triplicate (Fig. 1.61). Questa tendenza ha interessato tutte le classi dimensionali (Fig. 1.62) e ha subito un'accelerazione importante dal 2020. Su questa evoluzione hanno inciso più fattori: la moratoria sui debiti e la possibilità di ottenere prestiti a garanzia pubblica, nonché la frenata degli investimenti (nel 2020), che hanno permesso alle imprese di accumulare liquidità negli attivi del proprio stato patrimoniale. **Tuttavia, dal 2022 si è assistito a un ripiegamento delle disponibilità liquide in percentuale dell'attivo rispetto all'ultimo triennio, verosimilmente per una ripresa degli investimenti**, che sono stati in parte finanziati utilizzando la liquidità presente negli attivi delle aziende, anche a seguito del rialzo dei tassi di interesse.

Fig. 1.61 – Disponibilità liquide in % dell'attivo (valori medi)



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

Fig. 1.62 – Distretti: disponibilità liquide in % dell'attivo per dimensioni aziendali (valori medi)



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

1.5 La classifica dei distretti migliori

Anche quest'anno i 159 distretti studiati nel Rapporto sono stati ordinati tenendo conto della loro evoluzione economica, reddituale e patrimoniale. Il loro posizionamento è stato determinato attraverso un **indicatore che varia da 0 a 100** e che **riassume lo stato di salute dei distretti per evoluzione del fatturato, delle esportazioni, della redditività e del grado di patrimonializzazione**. Nello specifico la classifica è stata ottenuta come combinazione di sette indicatori standardizzati per i distretti di cui abbiamo a disposizione almeno 20 bilanci di esercizio:

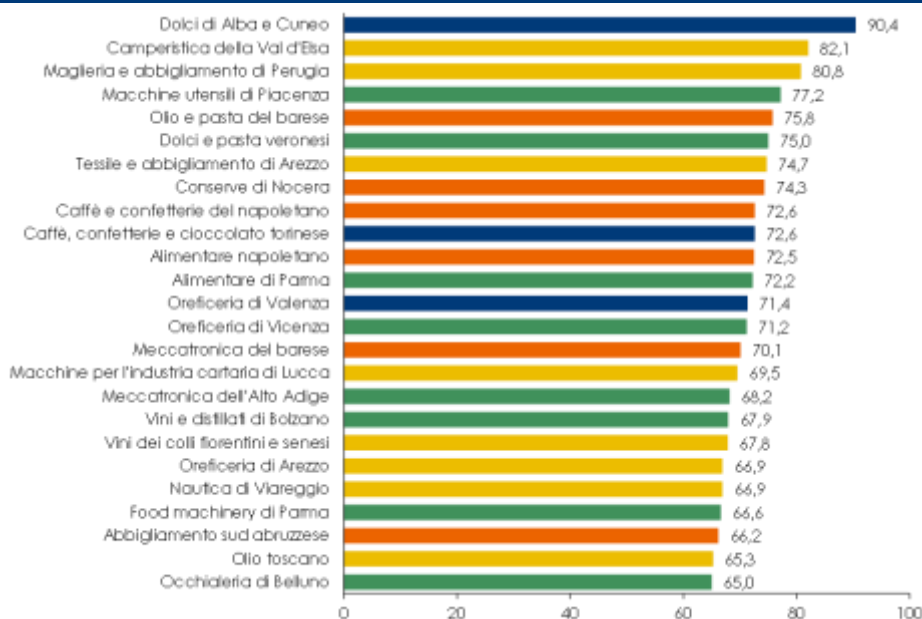
- **variazione del fatturato tra il 2022 e il 2023** (con un peso pari al 20%);
- **variazione del fatturato tra il 2008 e il 2023** (5%);

- livelli di **EBITDA margin** nel **2023** (25%);
- **differenza** tra **EBITDA margin** nel **2023** ed **EBITDA margin** nel **2022** (5%);
- rapporto tra **patrimonio netto e attivo** nel **2023** (15%);
- **variazione** delle **esportazioni tra il 2008 e il 2023** (5%);
- **variazione** delle **esportazioni gennaio-settembre 2024 vs gennaio-settembre 2023** (25%).

La Figura 1.63 mostra i **25 migliori distretti di questo diciassettesimo rapporto**, rappresentativi di tutte le principali macroaree italiane. A **livello regionale**, spicca la **Toscana, con sette distretti**, che insieme al distretto dell'Umbria presente in classifica, contribuisce a portare il Centro alla pari con il Nord-Est, leader della classifica lo scorso anno. Anche nel Nord-Est, dunque, sono presenti otto distretti champion: **tre in Veneto, tre in Emilia-Romagna e due in Trentino-Alto Adige**. Il Mezzogiorno conta sei distretti, distribuiti tra **Campania (tre), Puglia (due) e Abruzzo (uno)**. In netto contrasto con le edizioni precedenti, il Nord-Ovest chiude la classifica con soli **tre distretti**, tutti situati **in Piemonte**.

Dal punto di vista della specializzazione produttiva, prevalgono i distretti **dell'agro-alimentare (undici)**, seguiti da quelli del **sistema moda (sette, tra cui tutti e tre i distretti dell'oreficeria)** e della **meccanica (cinque)**. Sono inoltre presenti due distretti specializzati nei mezzi di trasporto (camperistica e nautica), che continuano a beneficiare della crescita del turismo all'aria aperta, fenomeno particolarmente rafforzato dopo la pandemia. Rispetto agli anni precedenti, la differenza dell'indicatore sintetico è maggiore tra il primo distretto classificato, che raggiunge un punteggio di 90,4, e il venticinquesimo, che si attesta a 65.

Fig. 1.63 – I distretti migliori per performance di crescita e redditività (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

Sul podio di questa speciale classifica troviamo: i Dolci di Alba e Cuneo, al primo posto con un punteggio di 90,4 su un massimo di 100, grazie a performance eccellenti in tutti gli indicatori, in particolare la crescita del fatturato nel breve e lungo periodo, la marginalità e l'evoluzione delle esportazioni nel 2024 rispetto all'anno precedente; la Camperistica della Val d'Elsa, con 82,1 punti, già presente nella classifica dello scorso anno e che si distingue ancora per l'ottima crescita dei margini tra il 2022 e il 2023 e per il consolidamento delle esportazioni nel lungo periodo; il distretto della Maglieria e abbigliamento di Perugia, che con 80,8 punti ottiene il terzo

posto, grazie a un miglioramento dei margini e a una buona crescita delle esportazioni, sia nel breve che nel lungo termine.

Seguono in classifica: le Macchine utensili di Piacenza (4°), trainate dalla forte crescita del fatturato tra il 2022 e il 2023; l'Olio e pasta del barese (5°), con ottime performance nelle esportazioni e nell'aumento del fatturato nel breve e medio periodo; i Dolci e pasta veronesi (6°), premiati per la crescita del fatturato, la tenuta dei margini unitari e l'andamento positivo delle esportazioni nel lungo periodo; il Tessile e abbigliamento di Arezzo (7°), grazie alla significativa crescita del fatturato nel breve periodo e al miglioramento dei margini; le Conserve di Nocera (8°), che si distinguono per la crescita del fatturato sia tra il 2022 e il 2023 che tra il 2008 e il 2023; 9° posto (ex aequo) per i distretti del caffè, con Caffè, confetterie e cioccolato torinese, che si distinguono per il miglioramento dei margini e l'aumento delle esportazioni tra il 2008 e il 2023, e Caffè e confetterie del napoletano, che mostrano una forte evoluzione delle esportazioni nel lungo periodo e un incremento del fatturato nel breve.

Anche gli altri distretti in classifica si sono distinti su più fronti: 11° e 12° posto per Alimentare napoletano e di Parma, entrambi per la crescita del fatturato nel 2023; l'Oreficeria di Valenza (13°), per la solidità patrimoniale e l'export nel lungo periodo; l'Oreficeria di Vicenza (14°), che mostra un buon incremento del fatturato (2008-23) e delle esportazioni nei primi nove mesi del 2024; la Meccatronica del barese (15°), per la buona marginalità; 16° e 17° posto per i distretti delle Macchine per l'industria cartaria di Lucca e della Meccatronica dell'Alto Adige, grazie alla crescita del fatturato tra il 2008 e il 2023; 18° e 19° posto per i Vini e distillati di Bolzano e i Vini dei colli fiorentini e senesi, che si distinguono per un'elevata patrimonializzazione; 20° posto (ex aequo) per i distretti toscani dell'Oreficeria di Arezzo e della Nautica di Viareggio, per la forte crescita delle esportazioni nei primi nove mesi del 2024. La Food machinery di Parma (22°), l'Abbigliamento sud abruzzese (23°) e l'Olio toscano (24°) sono invece tutti ben posizionati per dinamica delle vendite all'estero nel breve periodo. Infine, chiude la classifica, al 25° posto l'Occhialeria di Belluno, che si mantiene su buoni livelli in tutte le variabili considerate.

Conclusioni

L'analisi dei dati di bilancio del 2023, disponibili ora con un buon grado di copertura, consente di descrivere l'evoluzione del fatturato e di un set articolato di indicatori economico-finanziari delle imprese distrettuali.

Nel 2023, le imprese distrettuali hanno dovuto affrontare un contesto economico complesso, caratterizzato da un raffreddamento della domanda. Nonostante ciò, il fatturato complessivo rimane superiore ai livelli pre-pandemia, segno di una buona resilienza del sistema produttivo.

L'analisi della redditività mostra un incremento dei margini unitari, con un miglioramento dell'EBITDA rispetto al 2022, sebbene permangano differenze tra settori e classi dimensionali. **La gestione finanziaria si è confermata solida**, con un rafforzamento della patrimonializzazione e della redditività del capitale investito, misurata dal ROI. Tuttavia, **l'aumento degli oneri finanziari ha avuto un impatto negativo sul ROE**, soprattutto per le piccole e medie imprese.

Dal punto di vista della **gestione del circolante**, si **registra un miglioramento dei tempi di pagamento e una riduzione del disequilibrio finanziario rispetto ai livelli pre-Covid**. Tuttavia, le micro e piccole imprese continuano a mostrare maggiori difficoltà nella gestione della liquidità.

In conclusione, il 2023 si è rivelato un anno di assestamento per le imprese distrettuali. Nonostante il rallentamento della crescita, il comparto ha dimostrato una buona capacità di resilienza, sostenuta da una solida patrimonializzazione. Le sfide per il futuro riguardano principalmente il contenimento dei costi e l'adattamento ai nuovi scenari micro e macroeconomici, che richiederanno una maggiore attenzione agli investimenti in innovazione e sostenibilità e una migliore conoscenza dei mercati.

Strategie e performance nei distretti

A cura di Enrica Spiga

Nel tempo, le imprese italiane hanno posto sempre maggiore attenzione sulla qualità e sull'innovazione dei prodotti, sul potenziamento delle strategie promozionali e sull'espansione internazionale, sia a livello produttivo che commerciale. Tuttavia, le interruzioni nelle catene di fornitura, l'emergenza climatica e la crisi energetica hanno ridefinito lo scenario macroeconomico, imponendo **nuove sfide ma anche offrendo opportunità**. In questo contesto, diventa **essenziale adottare strategie distintive per mantenere alta la competitività e la resilienza delle imprese**.

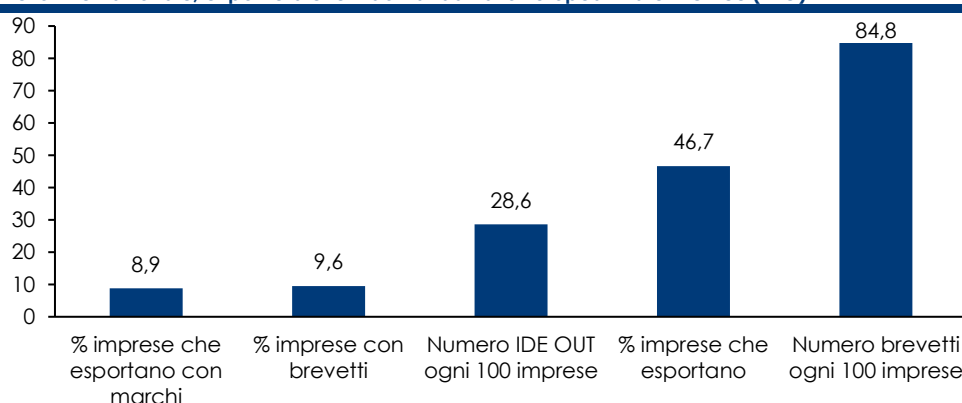
In questo approfondimento verrà presentato un quadro aggiornato sull'evoluzione e sulla diffusione di alcune leve strategiche nei distretti industriali italiani. Tra queste rientrano l'innovazione tecnologica, gli investimenti diretti esteri in uscita, la propensione all'export, le certificazioni ambientali e di qualità, la registrazione di marchi a livello internazionale, nonché l'installazione di impianti per l'autoproduzione di energia e l'inserimento delle imprese della moda nelle filiere di fornitura del lusso. La presenza di queste strategie verrà poi messa in relazione con crescita, redditività e patrimonializzazione, evidenziando come queste possano rappresentare un driver competitivo per il futuro delle imprese italiane.

Nella prima parte, l'aggiornamento si concentrerà esclusivamente sul totale delle **imprese manifatturiere distrettuali**. Successivamente, verranno approfonditi due aspetti specifici all'interno dello stesso perimetro: da un lato, le imprese che hanno investito in energia rinnovabile, e dall'altro, quelle del sistema moda che si sono integrate nelle filiere del lusso.

Focus sulle imprese manifatturiere distrettuali

Come già osservato nel capitolo 1, le imprese manifatturiere distrettuali studiate in questo Rapporto ammontano a 19.077: di queste, **il 46,7% è attivo sui mercati internazionali**, di cui una parte, **al contempo, è dotata di marchi registrati a livello internazionale (8,9%)**. Sono poi pari a **28,6 le imprese partecipate estere** ogni 100 imprese distrettuali operanti in Italia. Anche l'innovazione rappresenta un pilastro strategico per i distretti, come dimostra il **numero di brevetti richiesti all'EPO, pari a quasi 85 ogni 100 imprese**, evidenziando un forte orientamento alla ricerca e allo sviluppo tecnologico (Fig. 1). La quota non troppo elevata di imprese distrettuali con brevetti (pari al 9,6% del totale) evidenzia tuttavia che **la propensione a brevettare risulta concentrata in pochi** (e come si vedrà dopo) **grandi attori distrettuali**.

Fig. 1 – I punti di forza dei distretti industriali: investimenti diretti esteri (IDE OUT), marchi registrati a livello internazionale, export e brevetti domandati allo European Patent Office (EPO)



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

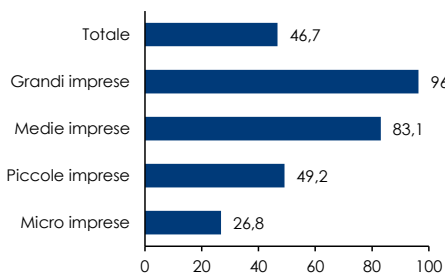
L'internazionalizzazione delle imprese distrettuali, favorita sia dalla presenza diretta in aziende estere sia da una buona propensione all'export, può trarre vantaggio dalla condivisione di

conoscenze sui mercati stranieri all'interno dello stesso distretto. L'interazione costante tra le imprese locali rafforza, infatti, la comprensione delle dinamiche della domanda, del contesto istituzionale e delle reti di distribuzione nei diversi paesi, facilitando l'accesso ai mercati internazionali.

La propensione all'export è una funzione crescente delle dimensioni aziendali e risulta particolarmente elevata tra le imprese di grandi e medie dimensioni, mentre le piccole si mantengono in linea con il dato medio. Al contrario, nelle micro imprese la capacità di espandersi oltre i confini nazionali appare significativamente più limitata (Fig. 2). Tuttavia, una minore propensione all'export non è sempre legata alla dimensione aziendale. Spesso, infatti, le imprese più piccole operano all'interno di filiere produttive più estese, fornendo beni e servizi ad aziende capofiliera che successivamente esportano i prodotti finiti. In questo scenario, pur senza esportare direttamente, queste imprese di dimensioni inferiori contribuiscono comunque alla presenza del distretto sui mercati internazionali.

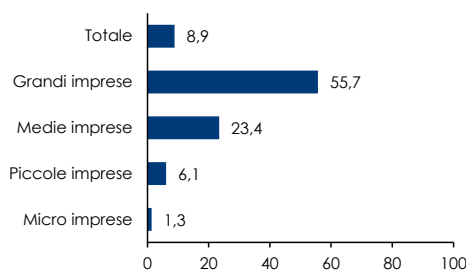
Le imprese distrettuali più grandi, oltre a esportare con maggiore frequenza, registrano anche una quota superiore alla media di marchi a livello internazionale. Questo elemento rappresenta un ulteriore vantaggio competitivo, poiché una forte identità del marchio facilita il riconoscimento sui mercati esteri e rafforza il posizionamento commerciale delle aziende (Fig. 3). In questo scenario, le imprese più piccole possono beneficiare indirettamente della proiezione internazionale delle realtà maggiormente strutturate, inserendosi nelle catene del valore globali attraverso relazioni consolidate all'interno del distretto.

Fig. 2 – Quota di imprese con attività di export (%)



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

Fig. 3 – Quota di imprese che esportano con marchi (%)



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

Osservando i dati per macrosettore, emerge che le imprese della meccanica si distinguono per peso delle imprese esportatrici, numero di IDE in uscita e numero di brevetti. Nel sistema casa, si registra un elevato numero di brevetti ogni 100 imprese. Il settore moda si mantiene in linea con la media per quanto riguarda la propensione all'export, ma presenta un numero di brevetti inferiore. L'agro-alimentare si distingue per l'elevato numero di imprese che esportano con marchi registrati. Chiude l'analisi settoriale la filiera dei metalli per la quale non emergono differenze favorevoli rispetto al dato medio (Tab. 1).

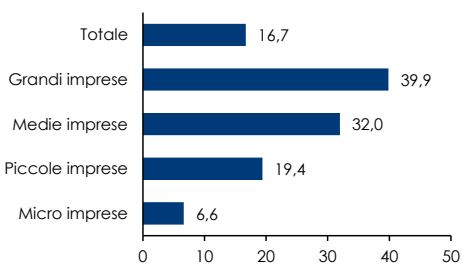
Tab. 1 – Imprese che esportano (%), investimenti diretti esteri (IDE-OUT), marchi registrati a livello internazionale (%), numero brevetti domandati allo European Patent Office (EPO), imprese che brevettano (%), imprese con contributo GSE nel 2023 (%); per macrosettore

	% imprese che esportano	% imprese che esportano con marchi	Numero IDE OUT ogni 100 imprese	Numero brevetti ogni 100 imprese	% di imprese che brevettano
Totale	46,7	8,9	28,6	84,8	9,6
Meccanica	51,6	9,9	45,7	206,1	20,2
Beni intermedi	48,3	7,9	26,7	45,6	10,7
Sistema casa	46,3	9,7	22,4	100,7	8,4
Sistema moda	46,8	8,9	25,0	17,6	3,6
Agro-alimentare	47,5	13,8	24,0	19,6	2,2
Filiera dei metalli	34,5	2,3	8,5	16,1	4,7

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

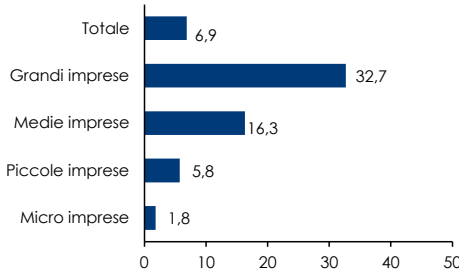
A differenza di quanto osservato in termini di apertura internazionale, **la diffusione di certificazioni di qualità (ISO 9001) e ambientali (ISO 14001) nelle imprese manifatturiere distrettuali rimane ancora limitata**. Emerge come le certificazioni formali siano più diffuse nelle imprese di dimensioni medio-grandi, che verosimilmente dispongono di risorse e capacità organizzative superiori per perseguire tali obiettivi (Figg. 4-5).

Fig. 4 – Quota di imprese con certificati di qualità (%)



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

Fig. 5 – Quota di imprese con certificati ambientali (%)



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

Così se, da un lato, le relazioni informali all'interno dei distretti possono favorire la fiducia e la collaborazione tra imprese, dall'altro, l'implementazione dei sistemi di gestione della qualità e delle certificazioni può essere fondamentale per accedere a nuovi mercati e per garantire standard più elevati in termini di qualità e sostenibilità. L'adozione di pratiche strutturate e certificate non solo risponde a esigenze di conformità, ma rappresenta infatti anche un vantaggio competitivo, poiché consente alle imprese distrettuali di posizionarsi meglio sui mercati internazionali. Pertanto, sarà cruciale trovare un equilibrio tra la forza delle relazioni informali e la necessità di implementare sistemi più formali e certificati, al fine di migliorare la competitività e la sostenibilità delle aziende distrettuali.

L'analisi dei dati di bilancio per il periodo 2021-23 permette di valutare se le imprese più attive sui fronti innovazione, certificazioni e internazionalizzazione abbiano ottenuto risultati migliori in termini di crescita del fatturato, margini di profitto e solidità patrimoniale.

Come evidenziato nel Capitolo 1, il 2023 si confronta con un 2022 particolarmente brillante, al termine del quale il settore manifatturiero ha registrato una frenata nella crescita del fatturato. Tuttavia, le imprese distrettuali più avanzate sul piano strategico hanno registrato performance meno negative in termini di vendite a prezzi correnti (Tab. 2), con risultati positivi per quelle che esportano con marchi e perfino migliori per le aziende in possesso di certificazioni ambientali. Crescono infatti, sempre rispetto al 2022, l'EBITDA margin e i livelli di patrimonializzazione. Con riferimento al primo, l'evoluzione è positiva per tutte le strategie osservate, ma ancora una volta risulta più premiante esportare con marchi e detenere certificazioni, non solo ambientali ma anche di qualità. Migliorano anche i livelli di patrimonializzazione rispetto all'anno precedente, con percentuali di crescita che salgono dai 2,5 punti delle imprese che esportano con marchi ai 3,9 delle imprese con certificati di qualità.

Tab. 2 – Distretti: variazione performance per strategia adottata (valori mediani %)

	Crescita fatturato		EBITDA margin		Patrimonio netto (% su attivo)	
	2021 vs 2022	2022 vs 2023	2022	2023	2022	2023
Imprese che non esportano	13,4	-1,1	8,0	8,3	29,9	33,0
Imprese che esportano senza marchi	14,3	-1,2	8,2	8,7	30,8	34,1
Imprese che esportano con marchi	14,4	0,6	8,4	9,3	40,2	42,7
Imprese senza brevetti	14,6	-1,0	8,1	8,6	30,8	34,1
Imprese con brevetti	12,6	-0,1	9,0	9,8	40,2	43,1
Imprese senza certificati di qualità	14,5	-1,0	8,0	8,4	30,9	34,0
Imprese con certificati di qualità	13,9	-0,8	9,3	10,2	35,1	39,0
Imprese senza certificati ambientali	14,2	-1,3	8,2	8,7	31,5	34,8
Imprese con certificati ambientali	15,4	2,9	7,8	8,8	33,6	36,6

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

L'analisi delle imprese distrettuali che detengono brevetti

Quanto emerso a livello aggregato mostra però alcune divergenze a livello settoriale (Tab. 3). In particolare, nel 2023 **la presenza di brevetti ha favorito una migliore evoluzione del fatturato in alcuni settori**: nella meccanica si è registrato un aumento maggiore, mentre negli intermedi e nel sistema moda un calo più contenuto. **L'EBITDA margin mediano, nel 2023, per le imprese con brevetti si attesta al 9,8%**, con valori particolarmente elevati nelle aziende dei beni intermedi. Un differenziale importante rispetto alle imprese senza brevetti emerge anche nel sistema moda, nell'agro-alimentare e nel sistema casa. Inoltre, le imprese che detengono brevetti mostrano **un livello di patrimonializzazione più solido rispetto a quelle senza brevetti**, con un miglioramento generalizzato rispetto al 2022 in tutte le filiere produttive. Questo evidenzia come l'innovazione brevettuale non solo possa contribuire alla redditività aziendale, ma risulti anche associata a una maggiore solidità finanziaria e resilienza delle imprese distrettuali.

Tab. 3 – Distretti: performance per strategia adottata (brevetti/non brevetti) per macrosettore (valori mediani %)

	Crescita fatturato		Crescita fatturato		EBITDA margin		EBITDA margin		Patrimonio netto (in % su attivo 2022)		Patrimonio netto (in % su attivo 2023)	
	2021 vs 2022		2022 vs 2023		2022		2023		2022		2023	
	Imprese senza brevetti	Imprese con brevetti	Imprese senza brevetti	Imprese con brevetti	Imprese senza brevetti	Imprese con brevetti	Imprese senza brevetti	Imprese con brevetti	Imprese senza brevetti	Imprese con brevetti	Imprese senza brevetti	Imprese con brevetti
Totale	14,6	12,6	-1,0	-0,1	8,1	9,0	8,6	9,8	30,8	40,2	34,1	43,1
Filiera dei metalli	13,8	13,6	-5,5	-6,0	10,9	9,9	11,5	10,2	34,5	41,4	39,2	44,3
Beni intermedi	12,8	11,8	-7,5	-6,8	9,8	11,1	10,8	11,8	36,0	48,1	40,8	48,4
Agro-alimentare	13,3	10,0	5,8	4,6	6,0	5,2	6,8	7,2	28,0	38,5	29,6	40,7
Sistema casa	10,9	11,3	-3,0	-3,7	7,7	8,6	7,9	9,2	29,2	39,8	32,4	44,7
Meccanica	11,9	12,3	2,5	2,8	8,7	8,9	9,5	9,6	32,2	38,1	35,5	41,0
Sistema moda	21,2	17,5	-2,5	-1,1	7,0	8,5	7,1	9,6	29,1	42,9	32,2	45,2

Nota: i dati si riferiscono alle imprese manifatturiere. Nella rappresentazione sono esclusi mezzi di trasporto e altro. Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

L'analisi delle imprese distrettuali con certificati di qualità

Per quanto attiene i **certificati di qualità** (Tab. 4), la **contrazione dei livelli di fatturato nel 2023 è leggermente più contenuta nelle imprese distrettuali che adottano questa strategia** (-0,8% vs -1%); tuttavia, a livello settoriale emerge un differenziale a favore delle imprese con certificati di qualità solo nelle filiere produttive del sistema casa e della meccanica. I **vantaggi** sembrano essere stati **più rilevanti in termini di evoluzione della marginalità unitaria**: tra le imprese con questa certificazione l'EBITDA margin nel 2023 cresce di quasi un punto percentuale (da 9,3% a 10,2%), a fronte di un rafforzamento più contenuto sperimentato dalle imprese prive di certificati di qualità (da 8% a 8,4%). In tutti i settori l'EBITDA margin delle imprese distrettuali con certificati di qualità è superiore a quello delle imprese che ne sono prive. Le imprese distrettuali con certificati di qualità mostrano poi **livelli di patrimonializzazione, nel 2023, più elevati in tutti i comparti produttivi**, e superiori anche ai livelli registrati nel 2022.

Tab. 4 – Distretti: performance per strategia adottata (certificati qualità/no certificati qualità) per macrosettore (valori mediani %)

	Crescita fatturato 2021 vs 2022		Crescita fatturato 2022 vs 2023		EBITDA margin 2022		EBITDA margin 2023		Patrimonio netto (in % su attivo 2022)		Patrimonio netto (in % su attivo 2023)	
	Imprese senza certificati di qualità	Imprese con certificati di qualità	Imprese senza certificati di qualità	Imprese con certificati di qualità	Imprese senza certificati di qualità	Imprese con certificati di qualità	Imprese senza certificati di qualità	Imprese con certificati di qualità	Imprese senza certificati di qualità	Imprese con certificati di qualità	Imprese senza certificati di qualità	Imprese con certificati di qualità
Totale	14,5	13,9	-1,0	-0,8	8,0	9,3	8,4	10,2	30,9	35,1	34,0	39,0
Filiera dei metalli	12,7	15,7	-5,3	-6,1	10,7	11,4	11,2	11,6	33,9	36,6	38,5	40,6
Beni intermedi	13,7	10,7	-7,4	-7,4	9,8	10,0	10,8	11,3	36,7	37,5	41,4	42,8
Agro-alimentare	13,1	13,8	6,0	4,9	5,9	6,5	6,6	7,6	26,8	32,4	28,5	35,5
Sistema casa	10,5	14,2	-3,5	-0,9	7,6	9,3	8,0	9,3	29,2	35,6	32,3	39,4
Meccanica	11,3	13,4	2,4	3,5	8,6	8,8	9,4	10,2	33,0	33,1	36,4	37,5
Sistema moda	21,4	16,8	-2,4	-3,5	7,0	8,6	7,1	8,9	28,9	36,9	31,9	40,1

Nota: i dati si riferiscono alle imprese manifatturiere. Nella rappresentazione sono esclusi mezzi di trasporto e altro. Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

L'analisi delle imprese distrettuali con certificati ambientali

Come già osservato, a livello di strategie totali (Tab. 1), **le aziende distrettuali che hanno certificati ambientali registrano una crescita rispetto ai livelli di fatturato del 2022 (+2,9%)** contro il calo di quelle prive di questa certificazione (-1,3%). A livello settoriale, questo risultato è sostanzialmente riconducibile alle buone performance della meccanica, l'unica filiera a registrare un risultato positivo e migliore rispetto al campione di confronto, e della filiera agro-alimentare, che riporta fatturati in crescita per entrambi i sottogruppi con risultati sostanzialmente in linea. Emerge poi un andamento meno negativo del fatturato per le imprese del sistema casa che adottano i certificati ambientali nelle proprie strategie. Le evidenze sono meno nette in termini di marginalità unitaria, dove comunque **prevalgono i settori con un EBITDA margin superiore tra chi ha certificazioni ambientali**, con l'unica eccezione della filiera dei metalli. **I dati sulla patrimonializzazione sono invece sempre migliori** per le imprese che hanno ottenuto una certificazione dei propri processi dal punto di vista ambientale.

Tab. 5 – Distretti: performance per strategia adottata (certificati ambiente/no certificati ambiente) per macrosettore (valori mediani %)

	Crescita fatturato 2021 vs 2022		Crescita fatturato 2022 vs 2023		EBITDA margin 2022		EBITDA margin 2023		Patrimonio netto (in % su attivo 2022)		Patrimonio netto (in % su attivo 2023)	
	Imprese senza certificati ambientali	Imprese con certificati ambientali	Imprese senza certificati ambientali	Imprese con certificati ambientali	Imprese senza certificati ambientali	Imprese con certificati ambientali	Imprese senza certificati ambientali	Imprese con certificati ambientali	Imprese senza certificati ambientali	Imprese con certificati ambientali	Imprese senza certificati ambientali	Imprese con certificati ambientali
Totale	14,2	15,4	-1,3	2,9	8,2	7,8	8,7	8,8	31,5	33,6	34,8	36,6
Filiera dei metalli	13,6	18,8	-5,4	-7,9	10,9	11,2	11,5	10,5	34,5	41,1	39,1	48,4
Beni intermedi	12,5	18,1	-7,1	-10,7	9,8	11,3	10,8	13,0	36,3	46,9	41,0	48,1
Agro-alimentare	13,1	13,2	5,8	5,7	5,8	6,5	6,5	7,4	27,1	29,5	28,9	30,9
Sistema casa	10,8	14,9	-3,2	-1,6	7,7	10,2	8,1	9,7	29,7	38,3	32,9	42,2
Meccanica	11,8	15,4	2,5	5,4	8,7	8,7	9,5	11,0	32,9	37,6	36,5	41,7
Sistema moda	21,1	19,4	-2,4	-2,6	7,0	9,6	7,1	10,7	29,2	43,4	32,2	45,2

Nota: i dati si riferiscono alle imprese manifatturiere. Nella rappresentazione sono esclusi mezzi di trasporto e altro. Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

Questo lavoro prosegue ora con un aggiornamento di due analisi proposte nelle precedenti edizioni del Rapporto di Economia e Finanza dei distretti industriali italiani. Ci si concentra in particolare sull'**impatto degli investimenti in impianti di autoproduzione di energia e dell'inserimento nelle filiere del lusso**.

L'adozione di **impianti per l'autoproduzione di energia da fonti rinnovabili** non solo genera un beneficio economico, ma rappresenta anche una leva strategica di differenziazione in un contesto industriale sempre più orientato alla sostenibilità. In particolare, consente di ottimizzare i costi operativi, ridurre l'esposizione alla volatilità dei prezzi dell'energia e rafforzare la propria posizione di mercato.

Le **imprese attive nelle filiere del lusso** si distinguono invece per l'elevata specializzazione, l'attenzione alla qualità e la capacità di costruire rapporti di lungo termine con i grandi marchi del lusso. La loro competitività si fonda sull'equilibrio tra innovazione, artigianalità e internazionalizzazione.

Le strategie nelle imprese che investono in autoproduzione di energia

Nel 16° Rapporto annuale di Economia e Finanza dei distretti industriali²⁰ era emerso che **le imprese con impianti per l'autoproduzione di energia da fonti rinnovabili mostravano una maggiore capacità di difendere i margini di profitto**, riducendo la dipendenza dalla volatilità dei prezzi energetici e migliorando la solidità patrimoniale.

Ai fini della nostra analisi consideriamo il percepimento degli incentivi del Gestore dei Servizi Energetici (GSE)²¹ come indicatore della presenza di un impianto per la produzione di energia da fonti rinnovabili (impianto FER).

Le imprese beneficiarie, tra le imprese manifatturiere distrettuali, di almeno un incentivo ammontano a 2.266, e rappresentano l'11,9% del campione. **L'incidenza delle imprese FER cresce all'aumentare delle dimensioni di impresa**, ed è pari al 31% nelle grandi aziende contro il 6% delle micro (Tab. 6). Anche in questo caso, molto verosimilmente le grandi imprese sono favorite da una maggiore capacità di investimento.

Anche **a livello settoriale** si riscontrano differenze, con **le imprese dell'agro-alimentare e dei beni intermedi** che **dominano la classifica**: per entrambe queste specializzazioni, si riduce la distanza nell'incidenza tra imprese micro e grandi, che invece si amplifica nel sistema casa, con le aziende di grandi dimensioni che in quasi un caso su due utilizzano impianti FER. Leggermente sotto la media manifatturiera si collocano, per incidenza, meccanica, filiera dei metalli e sistema moda.

Tab. 6 – Imprese con impianti FER: incidenza per macrosettore e dimensione (%)

	Totale	Micro imprese	Piccole imprese	Medie imprese	Grandi imprese
Agro-alimentare	17,3	7,4	17,6	26,5	30,4
Beni intermedi	15,2	9,2	14,6	22,2	32,0
Sistema casa	12,4	7,4	13,2	20,4	46,0
Meccanica	10,8	4,3	11,7	19,4	28,1
Filiera dei metalli	10,5	6,4	12,5	14,4	26,7
Sistema moda	10,3	5,6	11,4	21,3	33,1
Totale	11,9	6,0	12,7	20,9	31,0

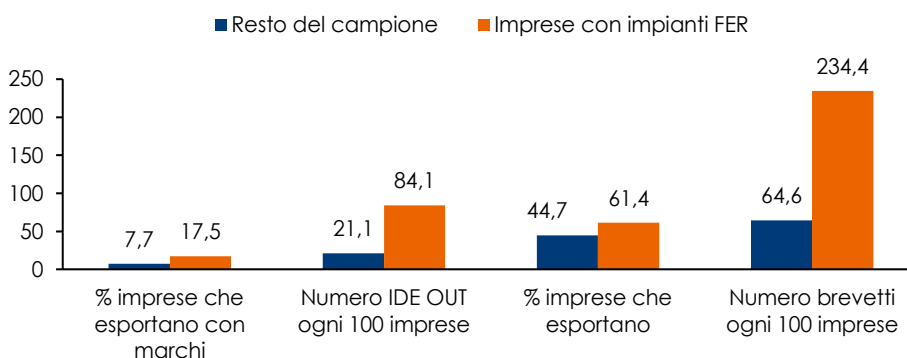
Nota: la somma totale dei pesi non è pari a 100 in quanto sono stati considerati solo gli aggregati settoriali di maggiori dimensioni (non sono inclusi mezzi di trasporto e altro). Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati ISID e GSE

Le aziende con impianti FER mostrano un profilo più evoluto, a riflesso molto probabilmente anche di maggiori dimensioni aziendali. Rispetto al resto del campione osservato mostrano, infatti, una spiccata propensione a esportare (61,4% contro il 44,7%; di cui con marchi il 17,5% vs 7,7%), un'elevata presenza all'estero con imprese partecipate e una maggiore attenzione all'innovazione (234,4 brevetti ogni 100 imprese).

²⁰ Intesa Sanpaolo, Marzo 2024.

²¹ Conto Energia (fotovoltaico); Tariffa Omnicomprensiva; GRIN (ex Certificati Verdi); Incentivi FER elettriche. L'identificazione si basa sui dati del GSE relativi ai meccanismi di incentivazione: solo le imprese che hanno ricevuto incentivi sono incluse, con il limite che alcune potrebbero aver installato impianti senza beneficiare degli incentivi GSE.

Fig. 6 – L'adozione di strategie nel confronto tra imprese con impianti FER e il resto del campione



Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati GSE e ISID

Le evidenze che emergono in termini di evoluzione economico-reddituale sono eterogenee: nel 2023 non si rilevano vantaggi in termini di crescita; in termini di marginalità unitaria è però presente un differenziale favorevole che si amplia nel 2023 (Tab. 8). L'unico macrosettore che riduce leggermente i margini unitari tra il 2022 e il 2023 è la filiera dei metalli, che però si colloca sempre su livelli decisamente superiori rispetto al resto del campione. Si tratta di una conferma del fatto che chi ha potuto utilizzare impianti di autoproduzione di energia ha ridotto l'incidenza del costo delle materie prime energetiche, con ritorni importanti sulla redditività, oltreché sull'attenuazione dei rischi energetici. Si è poi registrata una crescita generalizzata anche del patrimonio netto in percentuale dell'attivo, riflesso anche della migliore marginalità.

Tab. 8 – Imprese con impianti FER nei distretti: performance per macrosettore (valori mediani %)

	Crescita fatturato 2021 vs 2022		Crescita fatturato 2022 vs 2023		EBITDA margin 2022		EBITDA margin 2023		Patrimonio netto (in % su attivo 2022)		Patrimonio netto (in % su attivo 2023)	
	Resto del campione	Imprese con impianti FER	Resto del campione	Imprese con impianti FER	Resto del campione	Imprese con impianti FER	Resto del campione	Imprese con impianti FER	Resto del campione	Imprese con impianti FER	Resto del campione	Imprese con impianti FER
Totale	14,3	14,5	-0,8	-1,6	8,0	9,6	8,5	10,3	30,3	42,3	33,3	45,7
Filiera dei metalli	13,6	15,8	-5,6	-5,0	10,6	13,3	11,2	13,0	33,0	47,5	37,6	49,6
Beni intermedi	12,3	14,8	-7,2	-8,4	9,6	11,5	10,6	13,2	34,9	45,4	39,6	48,3
Agro-alimentare	13,1	13,3	6,0	4,9	5,9	6,7	6,6	7,6	26,3	36,5	27,9	39,8
Sistema casa	10,7	12,0	-3,0	-4,2	7,6	9,2	7,8	9,6	28,5	40,8	31,3	44,1
Meccanica	12,0	11,8	2,6	2,4	8,6	9,8	9,4	11,1	32,1	42,3	35,4	45,8
Sistema moda	21,2	20,2	-2,3	-3,3	6,9	9,1	7,0	9,7	28,3	43,7	31,0	48,0

Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati GSE e ISID

Le strategie nelle filiere del lusso²²

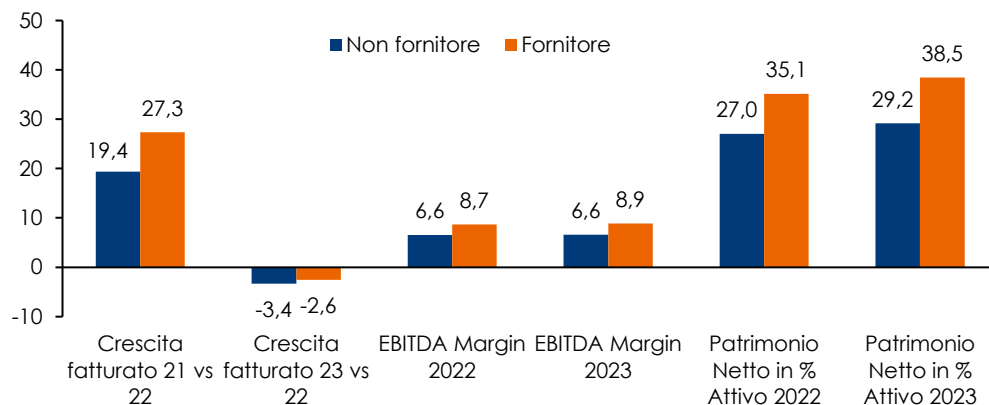
Quanto invece alle **imprese della filiera moda, operanti come fornitori delle maison del lusso**, il 13° e il 15° Rapporto annuale di Economia e Finanza dei distretti industriali avevano fatto emergere vantaggi economico-reddituali grazie a relazioni commerciali con i grandi marchi.

L'analisi dei bilanci 2023, relativa a 4.773 imprese operanti nei settori del tessile, abbigliamento e filiera della pelle, conferma come queste relazioni (il 24% del campione) rappresentino **un fattore chiave per ottenere performance economico-finanziarie superiori rispetto alle altre imprese**. Il confronto mostra (Fig. 8) una minore contrazione del fatturato a prezzi correnti e una redditività più elevata, con l'EBITDA margin in crescita nel 2023 rispetto al 2022, mentre i margini unitari

²² Le imprese della filiera del lusso sono state individuate attraverso l'analisi dei pagamenti effettuati dalle imprese capofila del lusso (104 società di 11 gruppi) verso i loro fornitori italiani nei settori del tessile, abbigliamento e pelletteria.

rimangono stabili nel resto del campione. Anche la solidità patrimoniale risulta migliore: il rapporto tra patrimonio netto e totale attivo cresce per entrambe le categorie di imprese, ma in misura più marcata per quelle inserite nelle filiere del lusso, raggiungendo livelli superiori rispetto alle non fornitrici.

Fig. 8 – Le imprese distrettuali del sistema moda: principali risultati per relazioni con le imprese capofila del lusso (%)



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

Dopo questo inquadramento complessivo, coerentemente con l'analisi proposta nel precedente rapporto, si cercherà di offrire una lettura dei risultati delle imprese fornitrici della filiera del lusso, a seconda del loro grado di inserimento²³.

Emerge (Tab. 9) come **le imprese più inserite nella filiera del lusso** (grado di inserimento "Alto") **registrino performance economico-finanziarie superiori rispetto a quelle meno integrate** (grado di inserimento "Basso"). L'analisi dimensionale evidenzia nel 2023 una leggera diminuzione nelle vendite a valori correnti per le imprese grandi, mentre le micro mantengono livelli stabili. Le piccole imprese registrano un calo, seppur meno marcato rispetto alle altre. Nel 2023, la marginalità rimane stabile su alti livelli per le imprese medio-grandi, e superiore rispetto a quelle con un basso grado di inserimento. Anche le piccole imprese con un elevato grado di inserimento mostrano un rafforzamento della marginalità, mentre nelle micro imprese si registra un calo, seppur con risultati migliori rispetto al resto del campione. Anche il rapporto tra patrimonio netto e attivo migliora nel 2023 per tutte le classi dimensionali, posizionandosi sempre al di sopra dei livelli registrati dalle imprese con profilo "Basso".

A livello settoriale, il comparto dell'abbigliamento spicca per la crescita del fatturato nel 2023 rispetto al 2022, con risultati positivi per entrambi i profili di fornitura, sebbene migliori per le imprese con grado di inserimento "Alto", trainate dalle aziende di piccole dimensioni. Al contrario, le imprese delle filiere della pelle e del tessile chiudono l'anno in contrazione, ma le imprese con profilo "Alto" registrano risultati meno negativi.

Il vantaggio competitivo si registra anche in termini di EBITDA margin per le imprese con alto grado di inserimento: **nel 2023 i livelli della marginalità unitaria crescono per tessile e abbigliamento e restano stabili nella filiera della pelle** (in questo comparto la marginalità unitaria

²³ Questa dimensione, calcolata sui dati disponibili al 2022, sintetizzata il grado di "inserimento", ottenuto come incrocio di due elementi che sono l'intensità della relazione misurata in base alla rilevanza dei flussi ricevuti sul fatturato delle imprese fornitrici e la strategicità che distingue le imprese in base al numero di anni in cui si è realizzato un legame (identificato da un flusso di pagamento) con l'impresa ordinante. Il grado di inserimento assume tre valori: basso o medio o alto; l'analisi si concentrerà su basso e alto.

si ridimensiona per le imprese con un basso inserimento); l'analisi dimensionale mostra, tuttavia, come ci sia una leggera contrazione dei margini delle imprese micro e piccole della filiera della pelle, fornitrici della moda del lusso con grado di inserimento "Alto". Il peggioramento è comunque meno marcato rispetto alle imprese di pari dimensioni con un inserimento "Basso".

Infine, come già osservato, nel 2023 **si assiste a un generale aumento della patrimonializzazione per le imprese inserite nelle filiere del lusso**. A livello settoriale e dimensionale, l'incremento più significativo si registra nelle imprese tessili, in particolare tra quelle di medie dimensioni. Il divario maggiore tra imprese con profilo "Alto" e "Basso" si riscontra invece nel settore del tessile, mentre a livello dimensionale sono le imprese medio-grandi a crescere di più.

Tab. 9 – Principali risultati delle imprese distrettuali del sistema moda fornitrici delle capofila del lusso per grado di inserimento (valori mediani per filiera e dimensione aziendale)

Inserimento	Crescita fatturato 2021 vs 2022		Crescita fatturato 2022 vs 2023		EBITDA margin 2022		EBITDA margin 2023		Patrimonio netto in % su attivo 2022		Patrimonio netto in % su attivo 2023	
	Alto	Basso	Alto	Basso	Alto	Basso	Alto	Basso	Alto	Basso	Alto	Basso
Totale	28,3	24,5	-0,9	-3,8	9,8	7,3	10,4	7,8	37,1	30,9	41,8	35,3
Micro imprese	33,3	30,2	0,0	-1,3	9,3	7,3	8,8	7,5	35,5	25,8	36,0	27,1
Piccole imprese	28,7	24,9	-2,4	-4,9	9,5	7,0	10,5	7,5	35,7	31,1	38,6	36,1
Medio-grandi imprese	24,4	20,8	-0,3	-4,8	11,1	8,1	11,1	9,4	43,0	37,5	49,3	41,0
Tessile	31,2	28,4	-2,1	-7,2	9,8	8,0	10,7	9,3	40,8	36,2	45,1	40,0
Micro imprese	35,3	36,0	-1,8	-7,2	8,6	8,2	8,5	7,8	38,2	25,8	42,0	27,1
Piccole imprese	30,6	27,7	-3,5	-7,4	10,7	9,6	10,9	10,5	36,0	36,1	39,5	40,3
Medio-grandi imprese	30,8	25,9	-0,1	-7,4	10,4	7,2	11,1	9,6	47,0	39,6	53,7	44,7
Filiera della pelle	26,3	21,0	-3,3	-5,0	9,0	6,3	9,0	6,0	36,9	29,3	40,6	33,5
Micro imprese	23,8	23,5	-0,1	-6,0	8,0	9,7	7,7	7,2	25,0	27,9	27,9	29,8
Piccole imprese	28,0	21,0	-6,2	-4,7	8,4	5,5	7,9	5,7	37,0	27,9	39,6	32,5
Medio-grandi imprese	22,4	17,3	-2,6	-8,1	10,6	8,0	11,0	4,7	40,6	36,4	47,3	37,3
Abbigliamento	27,9	25,3	8,0	6,1	12,6	8,1	14,2	8,7	35,4	27,7	37,9	31,7
Micro imprese	34,1	31,6	4,4	7,6	13,2	5,6	16,3	7,4	36,2	23,3	38,2	22,8
Piccole imprese	24,5	33,6	18,9	4,7	9,7	11,0	12,8	9,2	28,8	29,2	36,0	35,4
Medio-grandi imprese	16,8	16,4	2,7	5,8	14,5	11,1	14,3	10,6	41,5	29,5	51,1	40,2

Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

L'inserimento nelle filiere del lusso rappresenta un'opportunità strategica per le imprese della moda, in quanto garantisce stabilità, crescita e maggiore redditività. Le aziende più integrate riescono a migliorare il loro posizionamento grazie a relazioni di lungo termine con i brand del lusso, elevata qualità dei prodotti e strategie di differenziazione e internazionalizzazione.

Quanto esposto fa emergere come **l'adozione di leve competitive caratterizzanti sia in grado di fare la differenza**, in uno scenario in cui sarà sempre più necessario **innovare per efficientare** ulteriormente **i processi produttivi, ridurre il consumo di materie prime ed energia** e **gli scarti di produzione, diversificare i prodotti e i mercati di sbocco e potenziare la fase commerciale** (puntando sempre più anche sul commercio **digitale**). **Centrali** saranno gli **investimenti in nuove tecnologie**, da accompagnare con la **revisione dell'organizzazione aziendale e dei modelli di business**, nonché con lo **sviluppo e la valorizzazione del capitale umano** presente in azienda.

I bilanci delle imprese agro-alimentari

In questo approfondimento presentiamo un'analisi dei bilanci di esercizio delle imprese operanti nei 51 distretti agro-alimentari monitorati da Intesa Sanpaolo, con riferimento agli anni 2021-23²⁴. Il triennio preso in esame è stato caratterizzato da uno scenario particolarmente complesso per le imprese della filiera agro-alimentare. Nonostante la fase più acuta dell'emergenza pandemica fosse ormai alle spalle, alcuni elementi di discontinuità hanno proseguito nel

A cura di
Rosa Maria Vitulano

²⁴ Per le imprese agricole, vengono utilizzati i bilanci riclassificati secondo gli schemi Ce.Bi.

produrre i loro effetti. Il 2021 in particolare è stato un anno di rimbalzo dell'attività economica, dopo il crollo registrato nel 2020. La dinamica dei prezzi ha risentito della repentina ripartenza nonché dei colli di bottiglia che si sono generati nelle supply-chain durante la pandemia, e ha determinato un rapido incremento dell'inflazione, a cui è seguita la svolta restrittiva delle politiche monetarie e il conseguente aumento dei tassi di interesse. A ciò si sono aggiunti gli effetti dello scoppio di due conflitti, quello sul fronte ucraino a febbraio 2022 e quello nel territorio mediorientale a ottobre 2023, con notevoli impatti soprattutto sui prezzi dell'energia e dei noli marittimi, e ricadute importanti anche su altre materie prime cruciali.

Il settore agro-alimentare, pur avendo delle caratteristiche anti-cicliche, ha comunque dovuto fronteggiare alcune criticità, in un quadro di permanente incertezza. Le aziende operanti nei distretti agro-alimentari sono spesso specializzate in produzioni di nicchia e posizionate su fasce di elevata qualità, con forti legami con il territorio e una buona propensione all'export, caratteristiche che hanno in parte attutito gli effetti delle tensioni che si sono susseguite. Tuttavia, il sistema agro-alimentare italiano nel suo complesso non è rimasto indenne dagli impatti di alcuni fattori, non solo gli incrementi dei prezzi dei prodotti energetici e delle commodity (agricole e non), ma anche gli eventi climatici sfavorevoli e alcuni agenti patogeni che hanno in parte compromesso i raccolti. La dipendenza dall'estero dell'Italia per i prodotti energetici da un lato, e per le commodity e i beni intermedi dall'altro, ha favorito il propagarsi dell'inflazione, con effetti asimmetrici sulle imprese, in particolare quelle di più piccole dimensioni, che non sempre riescono a trasferire gli aumenti dei costi sui prezzi di vendita o a rinegoziare i contratti di fornitura. I prezzi dei prodotti agro-alimentari hanno cominciato a ridimensionarsi solo a partire dalla seconda metà del 2022: il Food Price Index²⁵ è calato di 27 punti a dicembre del 2022 (rispetto al picco di marzo dello stesso anno) e di ulteriori 15 punti nel 2023 (rispetto alla media del 2022), assestandosi tuttavia su livelli più elevati rispetto agli anni precedenti al Covid-19.

L'obiettivo della nostra analisi è osservare gli effetti di questi eventi sui bilanci delle imprese dei distretti agro-alimentari²⁶, presentando la situazione economico-reddituale delle imprese a fine 2023. Dopo una breve descrizione del campione, ci focalizzeremo sulle performance di crescita, sulla redditività e sulla patrimonializzazione delle imprese distrettuali, confrontando i risultati per filiera e per dimensione delle imprese. Allo scopo di rappresentare in maniera più completa le realtà produttive legate ai distretti agro-alimentari (in particolare quelli della filiera agricola, lattiero-casearia e del vino), la definizione dei distretti è stata ampliata includendo anche le imprese che operano a valle nella distribuzione, in quanto si tratta di attività commerciali che in molti casi si sono integrate completamente all'interno della filiera. Per lo stesso motivo, per le filiere dell'olio e del vino sono state incluse le attività a monte, operative nella coltivazione delle olive e della vite; così come per le filiere del lattiero-caseario, delle carni e salumi e dell'ittico sono ricomprese le aziende che si occupano di allevamento e di pesca e acquacoltura. Per il periodo 2021-23 sono state estratte 4.520 imprese attive nei 51 distretti agro-alimentari monitorati; è stato utilizzato un campione chiuso, formato cioè da imprese presenti nella banca dati dei bilanci aziendali del Research Department di Intesa Sanpaolo per tutti gli anni analizzati. Non sono pertanto considerate le imprese costituite o cessate nel frattempo.

Le imprese del comparto della trasformazione alimentare (che comprende le filiere del lattiero-caseario, delle carni, delle conserve, della pasta e dolci, dell'olio, dell'ittico e dell'altro

²⁵ Indice elaborato dalla FAO che misura le variazioni mensili di un paniere internazionale di prodotti agro-alimentari

²⁶ I distretti agro-alimentari sono stati identificati principalmente attraverso il grado di apertura del settore al commercio estero, e quindi il livello delle esportazioni per settore/provincia. Questo ha comportato implicitamente la selezione di distretti fortemente export-oriented, penalizzando quelle realtà forti esclusivamente sul mercato interno. Alla selezione operata con questo criterio, è seguita una verifica sulla struttura e la numerosità delle imprese, estensione e specializzazione produttiva delle superfici agricole utilizzate, sulla base dei dati Istat (Censimento Agricoltura).

alimentare²⁷) rappresentano quasi la metà del campione in termini di numerosità (49,2%); le imprese agricole sono quasi un terzo (31,9%), mentre le imprese vitivinicole sono circa un quinto (18,9%). In termini di fatturato, invece, il peso delle imprese alimentari raggiunge il 73%, con oltre 65 miliardi di euro, mentre le imprese agricole e le vitivinicole rappresentano rispettivamente circa il 15% (con quasi 14 miliardi) e il 12% (con quasi 11 miliardi) del totale (Tab. 1).

Tab. 1 - Distribuzione settoriale del campione delle imprese agro-alimentari distrettuali

	Numero imprese campione chiuso 2021-23		Fatturato 2023	
	Nr.	Comp. %	Mln di euro	Comp. %
Agricoltura	1.441	31,9	13.349	14,9
Alimentare, di cui	2.226	49,2	65.235	73,0
Lattiero-caseario	763	16,9	12.928	14,5
Carni e salumi	465	10,3	22.739	25,5
Conserve	309	6,8	8.588	9,6
Pasta e dolci	319	7,1	10.851	12,1
Ittico	125	2,8	1.347	1,5
Altro alimentare	130	2,9	4.895	5,5
Olio	115	2,5	3.887	4,4
Vino	853	18,9	10.729	12,0
Totale complessivo	4.520	100,0	89.314	100,0

Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

La classificazione per dimensione²⁸ fa emergere una maggior incidenza, in termini di numerosità, delle imprese di piccole e piccolissime dimensioni, in particolare per la filiera agricola, dove si raggiunge l'82% (Tab. 2). L'incidenza di imprese di grandi dimensioni è invece maggiore nelle filiere delle carni e salumi (11%), delle conserve (9%), della pasta e dolci (8%), più legate alla trasformazione industriale, e in quella dell'olio (10%), frammentata a monte ma caratterizzata a valle da grandi imprese dedicate all'imbottigliamento e alla commercializzazione.

Tab. 2 - La struttura dimensionale del campione per filiera (imprese distrettuali; campione chiuso 2021-23): numero di imprese

	Totale		Agricola		Lattiero-caseario		Carni e salumi		Conserve		Pasta e Dolci		Ittico		Altro alimentare		Olio		Vino	
	Nr.	%	Nr.	%	Nr.	%	Nr.	%	Nr.	%	Nr.	%	Nr.	%	Nr.	%	Nr.	%	v	%
Micro imprese	1.658	37	570	40	265	35	116	25	72	23	182	57	46	37	50	38	38	33	319	37
Piccole imprese	1.789	40	602	42	316	41	201	43	120	39	79	25	52	42	46	35	54	47	319	37
Medie imprese	824	18	230	16	146	19	98	21	89	29	32	10	21	17	26	20	11	10	171	20
Grandi imprese	249	6	39	3	36	5	50	11	28	9	26	8	6	5	8	6	12	10	44	5
Totale	4.520	100	1.441	100	763	100	465	100	309	100	319	100	125	100	130	100	115	100	853	100

Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

In termini di fatturato, cresce il peso delle imprese di grandi dimensioni che superano il 60% del campione, con punte dell'84% per la filiera della pasta e dei dolci, dell'82% per le carni e salumi, del 78% per l'olio e del 77% per l'altro alimentare, mentre sono un terzo in termini di fatturato nella filiera agricola (Tab. 3).

²⁷ La voce "Altro alimentare" riunisce in questa analisi le imprese operanti nelle filiere del caffè, della cioccolata e del riso, in quanto la loro scarsa numerosità non è sufficiente a consentire un'analisi separata significativa.

²⁸ Micro imprese: fatturato nel 2021 compreso tra 400 mila e 2 milioni di euro; Piccole imprese: fatturato nel 2021 compreso tra 2 e 10 milioni di euro; Medie imprese: fatturato nel 2021 compreso tra 10 e 50 milioni di euro; Grandi imprese: almeno 50 milioni di euro di fatturato nel 2021.

Tab. 3 - La struttura dimensionale del campione per filiera (imprese distrettuali; campione chiuso 2021-23): fatturato

	Totale		Agricola		Lattiero-caseario		Carni e salumi		Conserve		Pasta e Dolci		Ittico		Altro alimentare		Olio		Vino	
	mln	%	mln	%	mln	%	mln	%	mln	%	mln	%	mln	%	mln	%	mln	%	mln	%
Micro imprese	2.248	3	746	6	382	3	171	1	126	1	235	2	57	4	73	1	47	1	411	4
Piccole imprese	10.015	11	3.085	23	1.839	14	1.203	5	825	10	472	4	270	20	327	7	380	10	1.614	15
Medie imprese	20.827	23	5.111	38	3.727	29	2.718	12	2.604	30	1.009	9	412	31	738	15	423	11	4.084	38
Grandi imprese	56.223	63	4.408	33	6.979	54	18.646	82	5.033	59	9.135	84	607	45	3.757	77	3.037	78	4.620	43
Totale	89.314	100	13.349	100	12.928	100	22.739	100	8.588	100	10.851	100	1.347	100	4.895	100	3.887	100	10.821	100

Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

L'evoluzione del fatturato nel 2023 a prezzi correnti ha risentito della dinamica di raffreddamento dell'inflazione, con una crescita del 4,8% (rispetto al +9,9% del 2022). L'indice dei prezzi alla produzione per l'industria alimentare ha segnato nel 2023 una crescita del 6,4% (rispetto al 15,3% registrato nel 2022); per le bevande l'incremento è stato del 5,8%, in continuità rispetto al 2022 (+5,9%). L'andamento del fatturato è stato sostenuto anche dalla forte espansione delle vendite all'estero: il 2023 si è chiuso con un nuovo record per le esportazioni italiane dell'agro-alimentare che hanno superato i 62 miliardi di euro (+6% a valori correnti rispetto al 2022); per i distretti agro-alimentari l'export in valore ha raggiunto i 26,8 miliardi di euro (+4% tendenziale).

Il ridimensionamento nei tassi di crescita del fatturato ha riguardato quasi tutte le filiere (Fig. 1), con l'eccezione di quella agricola, che ha registrato un incremento del 7,5% a prezzi correnti (rispetto al +2% circa del 2022, annata penalizzata da siccità). A livello nazionale, il valore aggiunto del settore agricolo nel 2023 ha registrato un incremento a valori correnti del 7,6%, a fronte di un calo in termini reali del 2,5% e di una contrazione in volume dell'1,8%²⁹. Anche l'andamento del 2023 è stato influenzato dalle condizioni climatiche avverse che hanno caratterizzato diversi periodi dell'anno e che hanno colpito molte produzioni di importanza primaria per il settore. Per il mondo agricolo, analogamente a quanto già visto sul lato della trasformazione, è proseguita la crescita dei prezzi alla produzione, ma a tassi decisamente più contenuti rispetto all'anno precedente (+3% nel 2023 la variazione dell'indice dei prezzi alla produzione dei prodotti venduti dagli agricoltori, contro un +20,9% registrato nel 2022).

La filiera dell'olio, dopo il picco registrato nel 2022 (+24,3%) torna su livelli di crescita in linea (+6,4%) con gli anni precedenti lo scoppio del conflitto in Ucraina, principale produttore europeo di olio di girasole: le tensioni sul lato dell'offerta avevano infatti fatto schizzare le quotazioni di tutti gli oli vegetali succedanei (+22,7% l'indice dei prezzi alla produzione per gli oli e grassi nel 2022, tornato a un +2,9% nel 2023). Nonostante le aspettative favorevoli per un'annata che era prevista positiva, nel 2023 la produzione di olio d'oliva è calata del 3% in volume; la carenza di offerta (anche a livello internazionale) ha mantenuto elevati i prezzi dell'olio EVO nel 2023 (+32% in media) facendo calare i consumi delle famiglie in volume (-11,7%; a fronte di una spesa che è aumentata del 16% in valore)³⁰.

Sebbene in riduzione rispetto all'anno precedente, risultati positivi hanno registrato anche le filiere della pasta e dolci (+10,9% l'incremento mediano del fatturato), le conserve (+8,5%), l'altro alimentare (+7%), le carni e salumi (+5,7%) e il lattiero caseario (+3,3%). Invariato il risultato per la filiera dell'ittico (-0,1%)

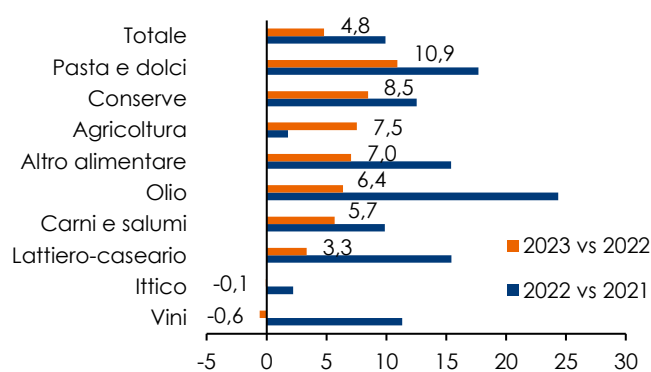
Leggermente negativo invece il risultato per i distretti vitivinicoli (-0,6% il valore mediano registrato dalla variazione del fatturato nel 2023): la produzione italiana del vino nel 2023 è tornata ai livelli del 2017, con una diminuzione in volume del 17,4% rispetto all'anno precedente. Caldo e assenza di precipitazioni hanno da un lato influito positivamente sulla qualità delle uve, con riflessi anche

²⁹ Istat, Andamento dell'economia agricola - Anno 2023.³⁰ Ismea, I Consumi alimentari delle famiglie, 2023.

sui prezzi alla produzione (saliti in Italia del 4,3%), ma dall'altro hanno causato una consistente riduzione del raccolto durante la vendemmia autunnale. L'OIV (Organizzazione Internazionale della Vigna e del Vino) ha inoltre stimato per il 2023 un calo del 2,6% nei consumi di vino nel mondo³¹.

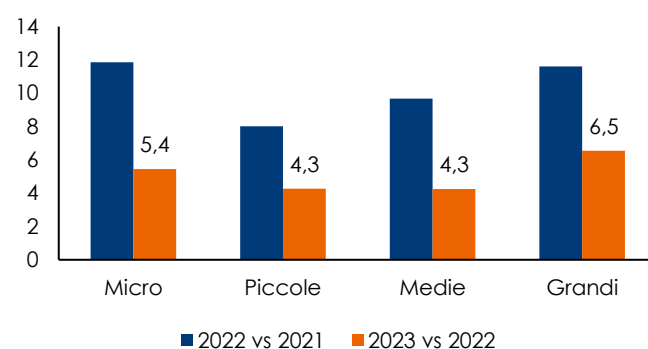
Il dettaglio per classi dimensionali (Fig. 2) mostra come crescite maggiori in termini di fatturato nel 2023 si siano avute per le grandi imprese (+6,5% rispetto al 2022), seguite dalle micro imprese (+5,4%); queste ultime sono quelle che registrano il calo più importante rispetto ai valori del 2022 (6,4pp in meno).

Fig. 1 – Evoluzione del fatturato per filiera a prezzi correnti (var. %, valori medi)



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

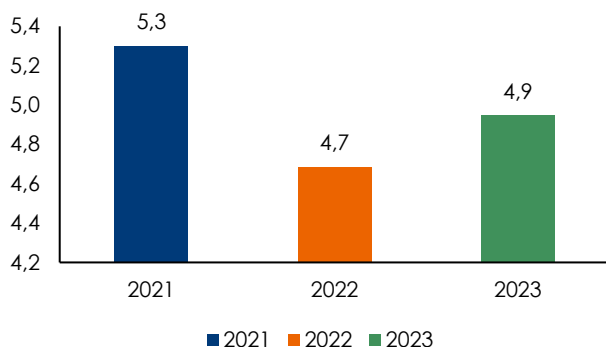
Fig. 2 – Evoluzione del fatturato per dimensione a prezzi correnti (var. %, valori medi)



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

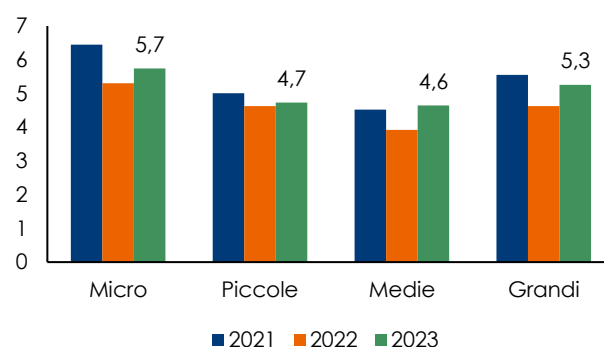
Il rallentamento nel tasso di crescita del fatturato non si è tradotto tuttavia in una minore marginalità per le imprese, che mostra una buona tenuta per le imprese dei distretti agro-alimentari. Nel 2023, il margine operativo lordo in percentuale del fatturato (EBITDA margin) si assesta su un valore mediano del 4,9% (Fig. 3), leggermente superiore al 4,7% registrato nel 2022 (anno durante il quale le imprese dei distretti agro-alimentari non erano riuscite a scaricare interamente a valle gli incrementi dei prezzi, e avevano dovuto accettare un calo significativo dei margini). La crescita dell'EBITDA margin nel 2023 si è verificata per tutte le classi dimensionali, in particolare per le medie imprese che superano anche i livelli del 2021 (Fig. 4).

Fig. 3 – EBITDA margin (%), valori medi)



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

Fig. 4 – EBITDA margin per dimensione delle imprese (%), mediana)

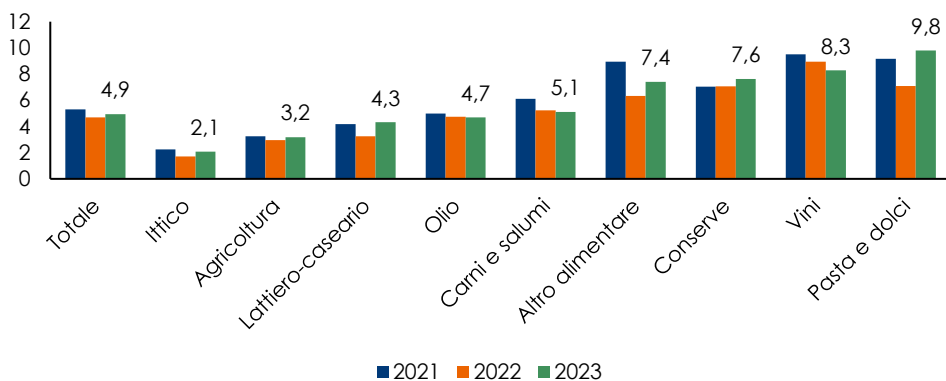


Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

³¹ OIV – Nota di congiuntura del settore vitivinicolo mondiale nel 2023, Aprile 2024.

Quasi tutte le filiere hanno registrato un recupero dei margini, in particolare la filiera della pasta e dolci che grazie al rafforzamento del 2023 recupera interamente quanto perso nel 2022 e si colloca al primo posto per marginalità unitaria. La filiera dell'olio e quella delle carni e salumi, confermano sostanzialmente i livelli del 2022 (-0,1pp). Calo più marcato per la filiera del vino (-0,7%) che si colloca comunque su valori molto più elevati rispetto alla media del settore.

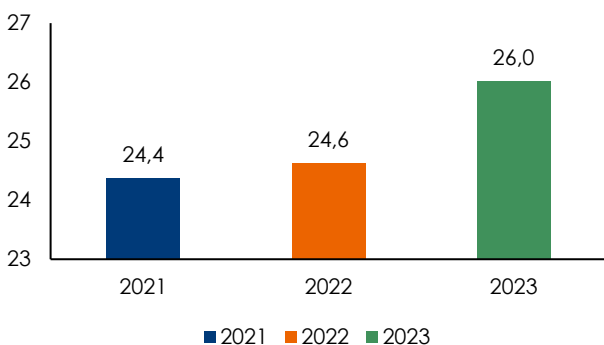
Fig. 5 – EBITDA margin per filiera (% , valori medi)



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

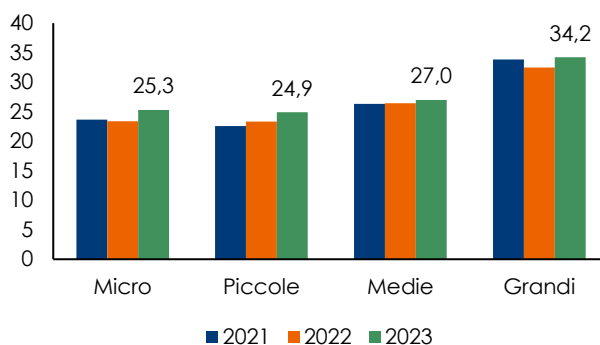
La maggior redditività ha favorito ulteriormente il processo di rafforzamento del capitale, che nel 2023 ha raggiunto una percentuale di patrimonio netto sul totale attivo del 26% (Fig. 6). Il processo era stato innescato dalle misure governative introdotte nel 2020, volte a incrementare la patrimonializzazione delle imprese con la possibilità di iscrivere a bilancio cospicue riserve di capitale legate alla rivalutazione di immobili e partecipazioni, ed è proseguito anche negli anni successivi. Per le grandi imprese, il valore mediano registrato è di circa dieci punti percentuali superiore a quello delle piccole e micro imprese.

Fig. 6 – Patrimonio netto in % del totale attivo (valori medi)



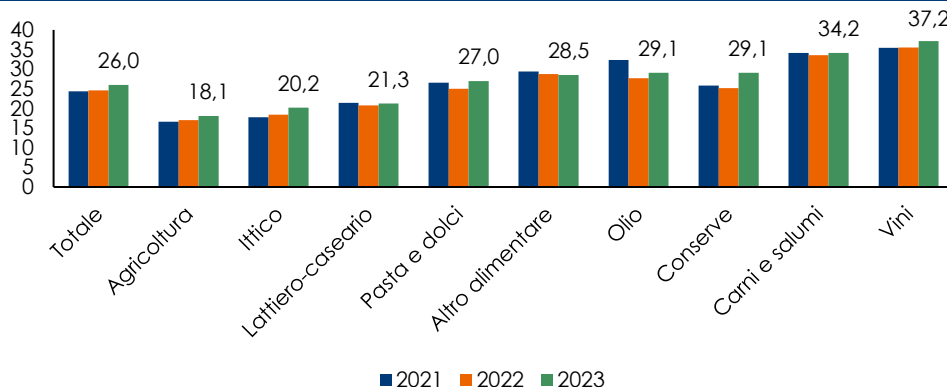
Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

Fig. 7 – Patrimonio netto in % del totale attivo per dimensione aziendale (valori medi)



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

Il processo di rafforzamento ha riguardato quasi tutti i comparti (Fig. 8). Emergono peraltro differenze rilevanti tra filiere, con l'agricoltura poco patrimonializzata, perché composta da imprese meno strutturate e di più piccole dimensioni; mentre valori più elevati si sono registrati per le imprese delle filiere del vino (37%) e delle carni e salumi (34%).

Fig. 8 – Patrimonio netto in % del totale attivo per filiera (valori mediani)

Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

Le imprese champion

A cura di Sara Giusti

Un approfondimento stabile nelle ultime edizioni del Rapporto riguarda l'individuazione delle imprese champion, ossia delle imprese che si distinguono per crescita, marginalità, solidità patrimoniale e tenuta/rafforzamento dell'occupazione. Anche in questa edizione si propone l'esercizio di identificare le realtà distrettuali che nel triennio 2021-23 si sono distinte sotto questi aspetti. I criteri che sono stati utilizzati cercando di tenere in considerazione l'eterogeneità delle evoluzioni a livello settoriale sono sintetizzati di seguito:

- imprese del manifatturiero (Ateco dal 10 al 33 compresi);
- imprese con evidenza del numero di addetti per tutto il triennio di analisi³²;
- limiti di fatturato: 2021 maggiore di 400 mila euro, 2022 e 2023 maggiore di 150 mila euro;
- crescita del fatturato nel triennio 2021-23 superiore alla mediana del settore di appartenenza identificato con un dettaglio di Ateco a due digit;
- crescita del fatturato nel 2023;
- EBITDA margin nel 2022 ed EBITDA margin del 2023 superiori alla mediana del settore di appartenenza identificato con un dettaglio di Ateco a due digit;
- variazione addetti nel periodo 2021-23 maggiore o uguale a zero;
- patrimonio netto su totale passivo 2023 superiore alla mediana del settore di appartenenza identificato con un dettaglio di Ateco a due digit;
- aziende non "in liquidazione";
- aziende "investment grade" o "intermedi" per il modello di rating del gruppo Intesa Sanpaolo (rating I-M), unrated o con rating non attribuito.

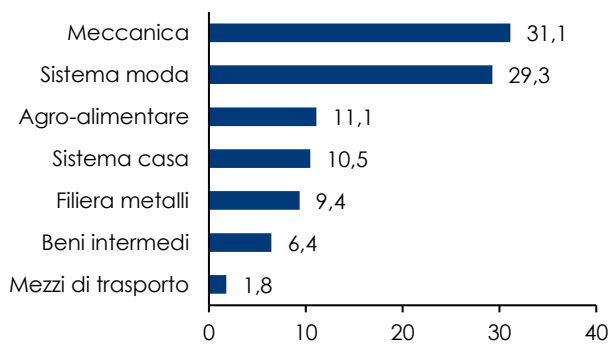
Come nelle precedenti edizioni, l'analisi approfondisce la distribuzione di imprese champion tra i distretti con focalizzazioni mirate per territori, specializzazioni e classi dimensionali. Questa elaborazione cerca, inoltre, di delineare un profilo delle imprese champion sia attraverso la lettura del posizionamento competitivo di queste imprese (analizzando la diffusione di alcune

³² In considerazione di questi primi due elementi, il campione complessivo utilizzato per identificare le imprese champion è costituito da 18.768 imprese

leve strategiche), sia dal punto di vista della governance (sintetizzata dalle caratteristiche dei componenti del board).

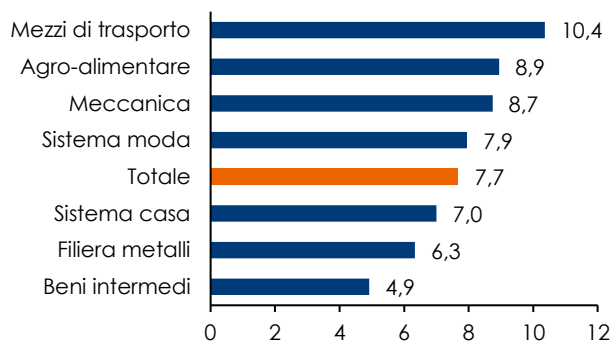
In considerazione dei criteri evidenziati, sono state individuate 1.442 imprese champion che operano nei distretti monitorati e sono operative principalmente nei settori della meccanica e del sistema moda che rappresentano più del 60% delle imprese champion (Fig. 1). Dal punto di vista dell'incidenza, invece, le imprese champion sono il 7,7% del totale imprese manifatturiere distrettuali e sono maggiormente diffuse nei settori dei mezzi di trasporto³³ con più di un'impresa su dieci, dell'agro-alimentare con l'8,9%, della meccanica con l'8,7% e del sistema moda che con una quota del 7,9% presenta una diffusione di poco superiore alla media complessiva. I comparti che, invece, scontano una diffusione inferiore alla media sono il sistema casa (7,0%), la filiera metalli (6,3%) e ancora più staccato il settore dei beni intermedi (4,9%) (Fig. 2).

Fig. 1 - Le imprese champion distrettuali: composizione per macrosettore (%)



Nota: a completamento del campione è presente il settore "Altro" che non è rappresentato nel grafico (distretto del Grafico-cartario del veronese e gli Strumenti musicali di Castelfidardo) Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database

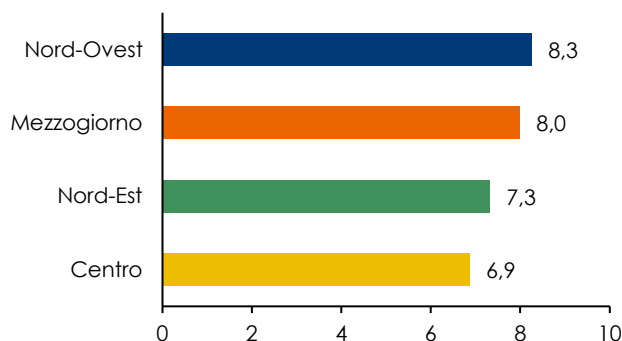
Fig. 2 - L'incidenza delle imprese champion distrettuali per macrosettore (%)



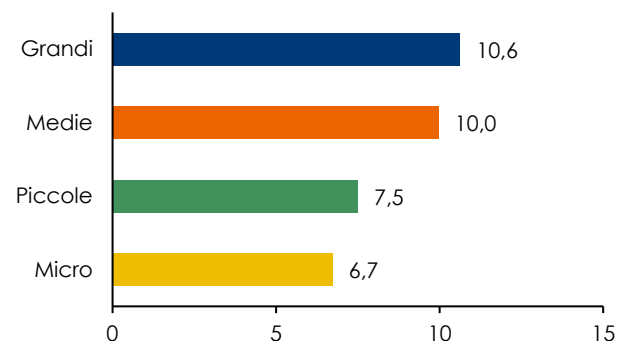
Nota: il totale comprende anche il settore "Altro" Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database

Anche dal punto di vista territoriale, si osservano dinamiche diversificate: le aree geografiche con una maggior incidenza di imprese champion tra i distretti sono il Nord-Ovest con l'8,3% e il Mezzogiorno con l'8,0%, mentre il Nord-Est e il Centro mostrano percentuali inferiori alla media italiana. Questi risultati si spiegano anche con le specializzazioni distrettuali tipiche di questi territori, come la maggior presenza di agro-alimentare nel Mezzogiorno (42% delle imprese agro-alimentari del campione) o di meccanica nel Nord-Ovest (60% delle imprese meccaniche del campione) (Fig. 3). Si conferma, inoltre, la relazione positiva tra classe dimensionale e diffusione di imprese champion: al crescere della dimensione delle imprese aumenta la presenza di imprese che si distinguono per dinamicità, redditività e patrimonializzazione, passando dal 6,7% delle micro imprese al 10,6% delle grandi imprese (Fig. 4).

³³ Rientrano in questa categoria i distretti della Nautica di Viareggio, la Camperistica della Val d'Elsa, i Ciclomotori di Bologna, le Biciclette di Padova

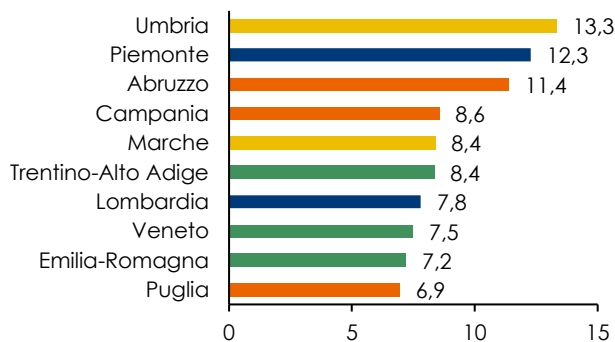
Fig. 3 – La diffusione delle imprese champion distrettuali per macro-area geografica (%)

Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database

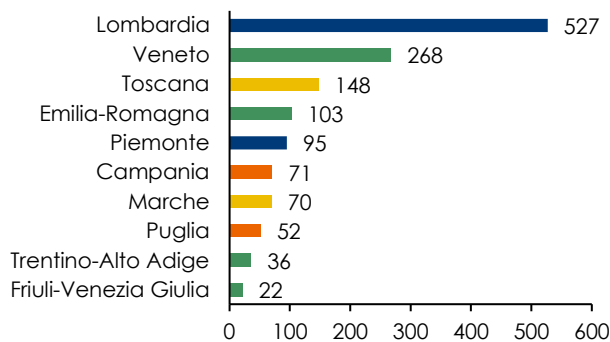
Fig. 4 – La diffusione delle imprese champion distrettuali per classe dimensionale (%)

Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database

Se si dettaglia maggiormente il dato territoriale e si analizzano le singole regioni, si può notare come, nella classifica per presenza relativa, spicca al primo posto l'Umbria con il 13,3% di imprese champion, trainate in particolare dal sistema moda che, nel distretto della Maglieria e abbigliamento di Perugia, mostrano una diffusione nettamente superiore alla media del settore (15% di imprese champion rispetto il 7,9% del totale). Dopo l'Umbria si posiziona il Piemonte con il 12,3% e due regioni del Mezzogiorno: l'Abruzzo (11,4%) e la Campania (8,6%). La prima regione del Nord-Est per diffusione di imprese champion è il Trentino-Alto Adige (8,4%) che beneficia della presenza di distretti della meccatronica e dell'alimentare e bevande (Fig. 5). Se si considera, invece, il numero complessivo di imprese champion spicca il ruolo del Nord-Ovest con la Lombardia che conta 527 imprese champion e stacca il Veneto con 268 e la Toscana con 148. La prima regione del Mezzogiorno è la Campania con un totale di 71 (Fig. 6).

Fig. 5 - La classifica delle regioni per diffusione di imprese champion sul totale imprese distrettuali (%)

Nota: i colori delle barre distinguono le macroaree geografiche: in giallo il Centro, in blu il Nord-Ovest, in arancione il Mezzogiorno e in verde il Nord-Est. Sono state considerate le regioni con almeno 100 imprese distrettuali in perimetro. Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database

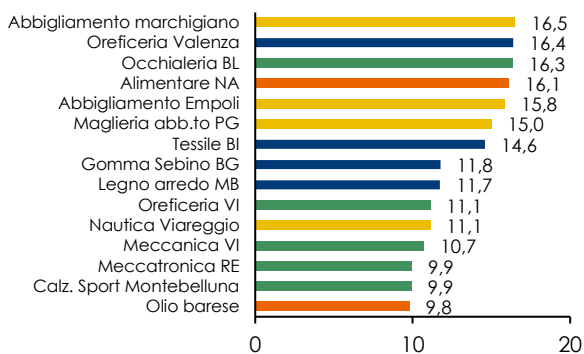
Fig. 6 - La classifica delle regioni per numero di imprese champion distrettuali

Nota: i colori delle barre distinguono le macroaree geografiche: in giallo il Centro, in blu il Nord-Ovest, in arancione il Mezzogiorno e in verde il Nord-Est. Sono state considerate le regioni con almeno 100 imprese distrettuali in perimetro. Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database

Si può ripetere l'esercizio sulla numerosità e sull'incidenza delle imprese champion anche a livello di singolo distretto: in alto alla classifica per diffusione delle imprese champion si posizionano, con percentuali molto simili, distretti attivi in comparti del sistema moda, differenziati per specializzazioni e aree geografiche. In particolare, al primo posto si colloca l'Abbigliamento marchigiano con il 16,5% di imprese champion, seguito dall'Oreficeria di Valenza con il 16,4% e l'Occhialeria di Belluno con il 16,3%. Segue per peso delle imprese champion il distretto dell'Alimentare napoletano con il 16,1%, dopo il quale troviamo altre specializzazioni del sistema moda attive nel centro Italia come l'Abbigliamento di Empoli con il 15,8% e la Maglieria e abbigliamento di Perugia (15,0%) (Fig. 6). La composizione diventa più eterogenea in termini di

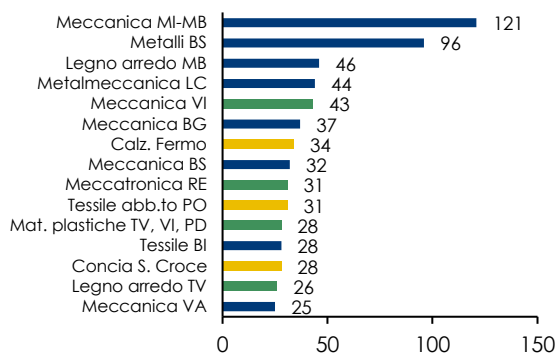
settori se si considera il numero complessivo di imprese champion: il distretto che ne conta il numero maggiore è la Meccanica strumentale di Milano e Monza con 121 imprese, seguito dai Metalli di Brescia con 96 imprese. Seguono con divari significativi il Legno e arredamento della Brianza, la Metalmeccanica Lecco e Meccanica strumentale di Vicenza con più di 40 imprese champion ciascuno. Il primo distretto del Centro in classifica è quello delle Calzature di Fermo con 34 imprese, mentre non sono presenti distretti del Mezzogiorno; infatti, al sedicesimo posto si colloca l'Alimentare napoletano con 24 imprese (Fig. 8).

Fig. 7 – La classifica dei primi 15 distretti per diffusione delle imprese champion (%)



Nota: i colori delle barre distinguono le macroaree geografiche: in giallo il Centro, in blu il Nord-Ovest, in arancione il Mezzogiorno e in verde il Nord-Est. Sono stati considerati i distretti con almeno 100 imprese. Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database

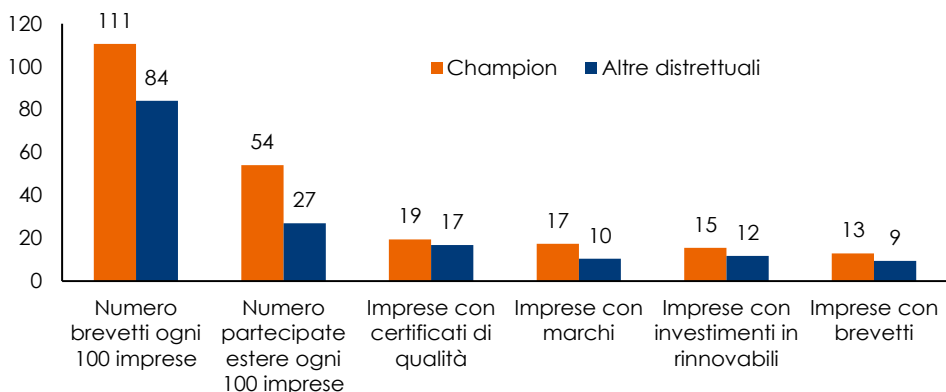
Fig. 8 - I primi 15 distretti per numero di imprese champion



Nota: i colori delle barre distinguono le macroaree geografiche: in giallo il Centro, in blu il Nord-Ovest, in arancione il Mezzogiorno e in verde il Nord-Est. Sono stati rappresentati 16 distretti in quanto l'Oreficeria di Arezzo e i Mobili e pannelli di Pordenone presentavano lo stesso numero di imprese champion. Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database

Un ulteriore elemento che può aiutare nel comprendere come si generano questi risultati riguarda le scelte strategiche adottate dalle imprese. In particolare, l'analisi si concentra sulle imprese che hanno investito in leve immateriali come marchi, brevetti, certificazioni di qualità e che hanno realizzato interventi di potenziamento all'estero con partecipate (attive nella commercializzazione o nella produzione) o investimenti in energia rinnovabile. L'analisi evidenzia un profilo strategico più evoluto per le imprese champion: mostrano, infatti, una maggiore propensione a brevettare (13% delle imprese verso 9%) e anche un'intensità maggiore di brevetti (111 brevetti ogni 100 imprese verso 84) e una copertura maggiore dei mercati internazionali grazie alla presenza di partecipate (54 partecipate estere ogni 100 verso 27); anche certificati di qualità e marchi sono più diffusi tra le imprese champion. È interessante osservare anche la maggior attitudine a investire in rinnovabili, strategia con impatti competitivi rilevanti in un contesto di elevata volatilità dei costi energetici: una quota del 15% di champion può contare su impianti di autoproduzione di energia a fronte del 12% delle altre imprese distrettuali. (Fig. 9).

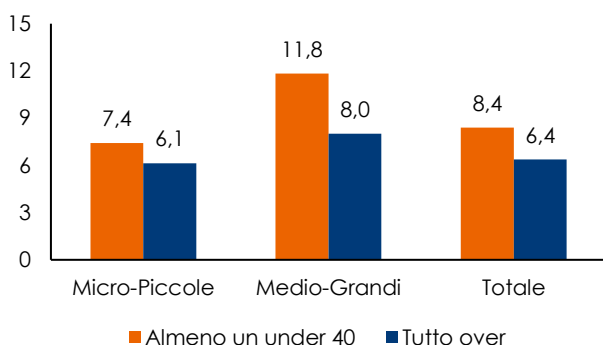
Fig. 9 – Imprese distrettuali: la diffusione e l'intensità delle strategie tra champion e altre imprese (numero; %)



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database

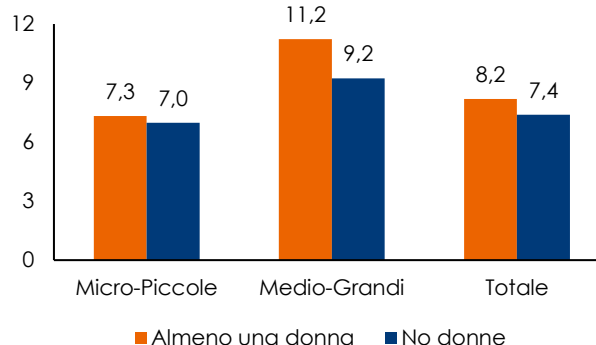
Sempre per indagare le caratteristiche e gli elementi strategici che possono aiutare a interpretare l'origine dei migliori risultati per le imprese champion, è stata analizzata la diffusione di queste imprese in base alla tipologia di board per età e genere. In particolare, per età ci si è concentrati sulle imprese che hanno almeno un giovane under 40 nel board (18% del campione) a confronto con le realtà con tutto il board composto da over sessantacinquenni (13,3% del campione). Le prime probabilmente sono imprese che hanno già gestito il passaggio generazionale o che comunque non dovranno affrontare questo passaggio nel futuro immediato, le seconde sono imprese che con urgenza dovranno affrontare il passaggio generazionale nei prossimi anni. Inoltre, dal punto di vista del genere abbiamo distinto tra le realtà che hanno almeno una donna nel board (37% del campione) rispetto a quelle imprese con un board composto solo da uomini³⁴. La quota di imprese champion è più elevata tra chi può contare sull'inserimento nel board di figure giovani: per questa tipologia di imprese, infatti, la percentuale di champion è pari all'8,4%, superiore di due punti percentuali rispetto a chi ha un board composto completamente da over 65. È interessante osservare, inoltre, come questo fenomeno non sia legato alle dimensioni dell'impresa: trova infatti conferma sia tra le realtà micro-piccole (che possono avere anche board composti da un'unica persona), sia per le imprese medio grandi (Fig. 10). Se si analizza la presenza di champion per genere dei componenti del board, si rileva una maggior presenza di imprese champion quando è presente almeno una donna con una quota dell'8,2% rispetto al 7,4%, con un differenziale più rilevante pari a due punti percentuali tra le realtà più grandi (11,2% verso 9,2%) (Fig. 11).

Fig. 10 - La diffusione delle imprese champion nei distretti per tipologia del board per età dei componenti (%)



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database

Fig. 11 - La diffusione delle imprese champion nei distretti per tipologia del board per genere dei componenti (%)



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database

I criteri utilizzati per identificare le imprese champion privilegiano una logica "relativa" poiché le principali grandezze sull'andamento economico-reddituale sono valutate rapportando i risultati della singola impresa alla mediana del settore di appartenenza per cogliere le specificità che possono aver caratterizzato i diversi comparti come, per esempio, gli effetti legati all'andamento dei prezzi. È interessante osservare che se si fossero utilizzati, invece, dei criteri in senso "assoluto" riferendo quindi gli andamenti a un unico valore di riferimento del totale campione³⁵, la numerosità delle imprese champion non sarebbe variata in modo significativo e la quota

³⁴ In questo caso il campione complessivo si riduce a 18.555 imprese che rappresentano le imprese per le quali è disponibile l'informazione sui componenti del board nel 2023

³⁵ I criteri utilizzati per definire le imprese champion in senso "assoluto" sono: crescita del fatturato 2021-23 maggiore della mediana del totale campione (12,7%); Ebitda margin 2022 e 2023 maggiori della mediana del totale campione (8,2% nel 2022 e 8,8% nel 2023); patrimonio netto su totale attivo maggiore della mediana del totale campione (35%); tenuta o crescita degli addetti tra 2021 e 2023; crescita del fatturato nel 2023; se disponibile, rating Intesa Sanpaolo investment grade (I-M) o unrated.

comune identificata con entrambi i metodi sarebbe rilevante e pari a più del 70%³⁶. Se si analizzano le diverse casistiche che si possono verificare (imprese che non sono mai champion, imprese champion solo in termini relativi o assoluti e imprese champion per entrambi i criteri), è possibile valutare quali sono i comparti che hanno risentito maggiormente di andamenti specifici del settore. In particolare, nell'agro-alimentare la quota di imprese che risulta champion solo per i criteri relativi è pari al 3,2%, superiore all'1,7% delle logiche assolute. Una dinamica simile si riscontra anche per il sistema casa (1,8% verso 0,4%) e per il sistema moda (1,7% verso 0,9%) a dimostrazione di come le dinamiche proprie di questi comparti si differenzino rispetto al totale. Per i distretti dell'agro-alimentare i vincoli nella definizione delle champion "assolute" che non risultano rispettati tra le imprese che invece sono champion "relative" in modo più frequente sono quelli relativi alla marginalità del 2022 e al livello di patrimonializzazione del 2023, mentre nel sistema moda e nel sistema casa è la patrimonializzazione l'elemento che riduce maggiormente il numero di champion. Situazione opposta si verifica, invece per la filiera metalli, i beni intermedi e la meccanica dove la quota di imprese champion in senso assoluto è superiore a quella relativa. Per questi settori, i criteri che penalizzano le imprese per le logiche relative sono la marginalità 2022 e il livello di patrimonializzazione per la filiera metalli e i beni intermedi, mentre nella meccanica è il livello di patrimonializzazione che seleziona maggiormente le imprese per le logiche relative. Per la meccanica si osserva, inoltre, la quota maggiore di imprese champion secondo entrambi i criteri (8,7%) (Tab. 1).

Tab. 1 - Confronto tra la numerosità delle imprese champion definite in base a criteri "relativi" o "assoluti" (%)

	Agro- alimentare	Sistema casa	Filiera metalli	Beni intermedi	Meccanica	Sistema moda	Totale
No champion	89,4	92,6	91,8	93,2	89,8	91,2	91,0
Solo champion relative	3,2	1,8	0,4	0,7	0,1	1,7	1,2
Solo champion assolute	1,7	0,4	1,9	1,9	1,5	0,9	1,3
Sempre champion	5,8	5,2	5,9	4,2	8,7	6,3	6,5
% "sempre champion" su potenziali	54	71	72	62	85	71	73

Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database

Questo approfondimento consente di mostrare la diffusione delle imprese più performanti per settori e territori e in funzione delle strategie adottate e della composizione del board aziendale. I risultati di quest'anno mostrano incidenze maggiori nel Nord-Ovest e nel Mezzogiorno legate anche alla specializzazione di queste aree geografiche nei settori della meccanica e dell'agro-alimentare. Si conferma la presenza di un profilo più evoluto in termini di scelte strategiche e una maggior presenza di giovani e donne nel board. Inoltre, al crescere della dimensione dell'impresa aumenta la diffusione delle imprese champion. Si tratta di elementi descrittivi che non rappresentano un nesso di causa-effetto, ma possono aiutare a interpretare quali elementi possono aver sostenuto la miglior evoluzione di queste realtà e quali sono gli orientamenti da privilegiare per rafforzare il posizionamento competitivo delle imprese.

I fornitori delle costruzioni nei distretti e il boom post-pandemico

Questo approfondimento analizza le performance delle imprese attive nella filiera delle costruzioni, settore che, in Italia, ha vissuto un boom senza precedenti grazie al Superbonus nel periodo post-Covid. In particolare, l'obiettivo è verificare se e quanto l'appartenenza a questa filiera abbia influenzato la capacità di alcune imprese distrettuali di mantenere una buona marginalità nel quadriennio 2019-2023, in un contesto molto complesso e caratterizzato da molteplici shock esogeni (dalla pandemia ai conflitti geopolitici e alla crisi energetica). Il focus è sulle imprese attive nella fornitura del settore delle costruzioni e l'idea è di quantificare, in termini

A cura di Letizia Borgomeo

³⁶ La percentuale è calcolata come quota di imprese che sono champion per entrambe le metriche rapportata al numero di champion "potenziali" che risultano cioè champion per almeno una delle metodologie

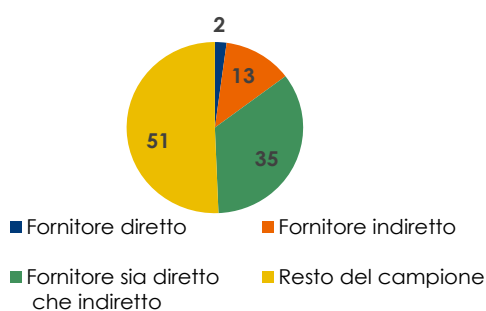
preliminari e descrittivi, gli eventuali differenziali di margini e fatturato delle imprese distrettuali che, trovandosi a monte di questa filiera, hanno potuto beneficiare della forte spinta di mercato³⁷.

L'analisi è basata su una banca dati originale, che include tutte le imprese distrettuali (clienti di Intesa Sanpaolo) che hanno ricevuto almeno un pagamento da aziende del settore delle costruzioni (codici Ateco 41, 42 e 43) nel periodo che va dal 2019 al 2024, e che possono essere quindi considerate a monte del settore costruzioni. Per non limitare l'analisi alla sola "filiera corta", abbiamo incluso nel campione anche le imprese distrettuali che hanno ricevuto un pagamento da aziende dei comparti del commercio (in particolare, all'ingrosso) che siano risultate a loro volta fornitrici delle costruzioni³⁸. Non essendo tutti i pagamenti necessariamente legati a rapporti di fornitura di input produttivi (ad esempio i pagamenti rivolti al settore Alimentare e bevande), abbiamo limitato l'analisi alle imprese appartenenti ai settori più legati al ciclo delle costruzioni. Questi ultimi sono stati identificati a partire dalle tavole input-output, selezionando i settori (Ateco 2-digit) che pesano di più all'interno del flusso di consumi intermedi delle costruzioni: oltre ai Prodotti e materiali da costruzione³⁹, si segnalano nell'ordine Prodotti in metallo, Gomma e plastica, Meccanica, Legno, Metallurgia ed Elettrotecnica. L'analisi è basata sul confronto dei "fornitori delle costruzioni" con tutte le imprese distrettuali appartenenti agli stessi settori produttivi ma non presenti nella banca dati dei pagamenti delle imprese delle costruzioni e, quindi, non attivamente coinvolte nella filiera delle costruzioni.

Il campione di analisi

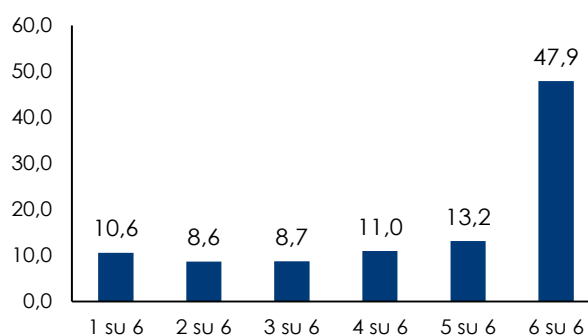
Il campione così costruito conta 8.022 aziende distrettuali appartenenti ai settori potenzialmente a monte delle costruzioni. Tra queste, circa una su due (3.959) è risultata effettivamente coinvolta in transazioni, dirette o indirette, con aziende appartenenti ai settori delle costruzioni tra il 2019 e il 2024 ed è stata quindi classificata come fornitore delle costruzioni. Solo il 4% dei fornitori è stato identificato da transazioni dirette con le imprese delle costruzioni, il 26% da transazioni con distributori delle costruzioni mentre il restante 70% risulta coinvolto in entrambe le tipologie di transazioni. Quasi la metà dei fornitori può essere considerata un partner stabile: ha cioè ricevuto pagamenti da aziende delle costruzioni e/o distributori a loro volta connessi alle costruzioni in ciascuno dei 6 anni considerati. La restante metà ha comunque rapporti diretti o indiretti con aziende delle costruzioni in media per 3 anni su 6.

Fig. 1 - Composizione del campione d'analisi (%)



Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati ISID

Fig. 2 - Composizione del campione per numero di anni di fornitura (%)



Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati ISID

³⁷ Una prima versione di questa analisi, effettuata su un campione diverso di imprese e che include solo rapporti di fornitura diretta, è contenuta nel rapporto "Analisi dei Settori Industriali" di ottobre 2024.

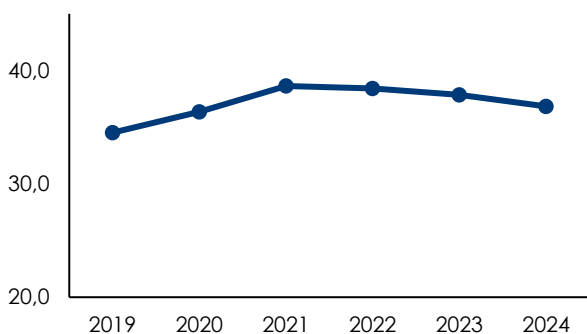
³⁸ Questa metodologia è basata sull'ipotesi, non verificabile nei dati a nostra disposizione, che le imprese del commercio vendano i prodotti acquistati dai propri fornitori alle imprese del settore delle costruzioni. Tuttavia, è possibile che questi prodotti vengano venduti ad altri settori e che il numero di fornitori delle costruzioni sia effettivamente sovrastimato.

³⁹ Si tratta dell'Ateco 23: "Fabbricazione di altri prodotti della lavorazione di minerali non metalliferi".

L'incidenza dei fornitori delle costruzioni è aumentata in concomitanza con l'introduzione del Superbonus, passando dal 34,5% del 2019 al picco di 38,6% nel 2021 per poi stabilizzarsi al 36,8% nel 2024, suggerendo che probabilmente l'introduzione del Superbonus abbia attratto un maggior numero di imprese non solo direttamente nel settore delle costruzioni, ma anche nella sua filiera di fornitura a monte.

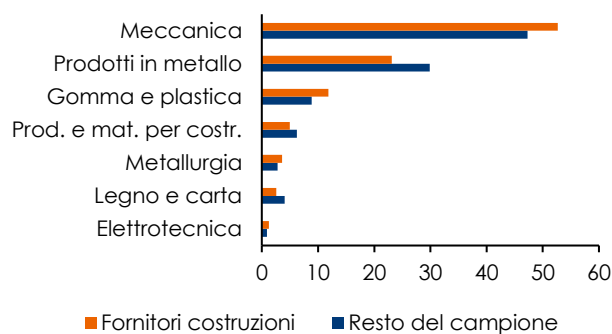
La distribuzione settoriale dei fornitori delle costruzioni rispecchia quella del resto del campione delle imprese distrettuali, anche se vi è una maggiore rappresentazione delle imprese della Meccanica (53% dei fornitori delle costruzioni vs. 47% delle altre imprese) e della Gomma e plastica (12% dei fornitori delle costruzioni vs. 9% del resto del campione). Al contrario, le imprese dei Prodotti in metallo risultano sottorappresentate (23%, contro il 30% nel resto del campione). Analizzando l'incidenza dei fornitori delle costruzioni all'interno di ciascun settore, il ranking vede l'Elettrotecnica e la Gomma e plastica al primo posto, seguiti da Metallurgia e Meccanica. Al di sotto della media del campione, per incidenza, si trovano Prodotti e materiali per costruzioni, Prodotti in metallo e Legno e carta.

Fig. 3 - Incidenza dei fornitori delle costruzioni per anno (%)



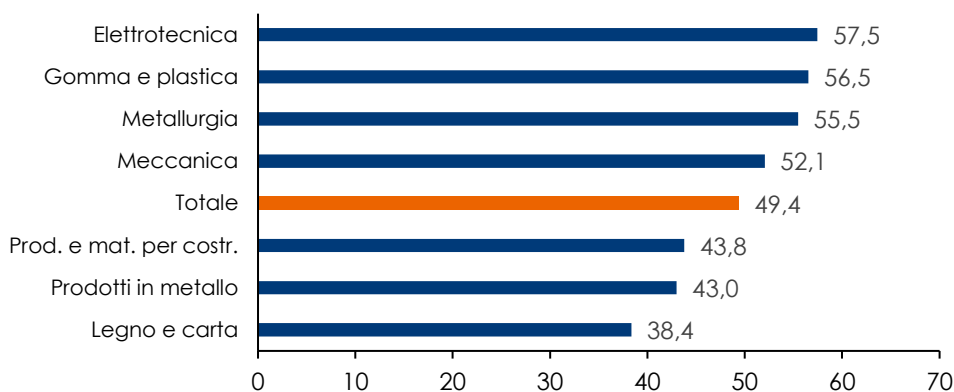
Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati ISID

Fig. 4 - Composizione settoriale del campione (%)



Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati ISID

Fig. 5 - Incidenza dei fornitori delle costruzioni per settore (%)



Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati ISID

L'incidenza dei fornitori delle costruzioni nei singoli distretti è in linea con ciò che emerge a livello aggregato. I 10 distretti con più alta incidenza sono infatti tutti specializzati in Meccanica, Prodotti e materiali per costruzioni, Gomma e plastica ed Elettrotecnica. I distretti a maggiore incidenza si trovano interamente nel Nord del paese, dove è anche più elevata la specializzazione nel perimetro settoriale di questo campione.

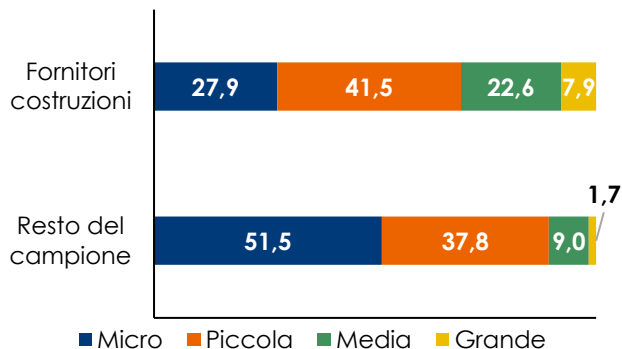
Tab.1 - Primi dieci distretti per incidenza di fornitori delle costruzioni

Distretto	Ripartizione geografica	Incidenza fornitori costruzioni (%)	Imprese nel campione	Settore
Rubinetteria e valvolame Cusio-Valsesia	Nord-Ovest	75,2	149	Meccanica
Prodotti in vetro di Venezia e Padova	Nord-Est	73,8	65	Prod. e mat. per costr.
Termomeccanica di Padova	Nord-Est	73,6	87	Meccanica
Macchine agricole di Padova e Vicenza	Nord-Est	63,8	58	Meccanica
Meccanica strumentale di Milano e Monza	Nord-Ovest	63,0	1021	Meccanica
Articoli in gomma e materie plastiche di Varese	Nord-Ovest	60,9	184	Gomma e plastica
Metalmeccanica di Lecco	Nord-Ovest	58,8	587	Prodotti in metallo
Materie plastiche di Treviso, Vicenza, Padova	Nord-Est	58,7	482	Gomma e plastica
Meccanica strumentale di Bergamo	Nord-Ovest	57,3	321	Meccanica
Sistemi per l'illuminazione di Treviso, Venezia, Vicenza e Padova	Nord-Est	56,7	67	Elettrotecnica

Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati ISID

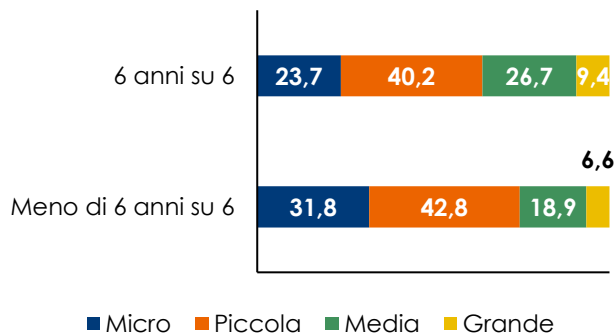
Nell'interpretazione dei risultati è importante considerare la presenza di differenze significative, in termini dimensionali, tra i fornitori delle costruzioni e il resto del campione. I primi risultano infatti mediamente più grandi, con più del 30% delle imprese che hanno un fatturato superiore ai 10 milioni di euro, una quota circa tre volte superiore a quella del resto del campione. In maniera speculare, le imprese con meno di 2 milioni di fatturato (micro imprese) rappresentano solo il 28% dei fornitori delle costruzioni mentre sono più del 50% nel resto del campione. Queste differenze sono ancora più nette se si osserva la composizione dimensionale dei fornitori più "stabili", che hanno avuto transazioni dirette/indirette in ciascuno dei sei anni del periodo di osservazione. In questo sotto-campione, la percentuale di micro imprese scende a circa il 24% e quella delle medio-grandi supera il 36%.

Fig. 6 - Composizione del campione per dimensione (%)



Nota: la definizione di dimensione è basata sul fatturato 2019. Le imprese micro hanno meno di 2 milioni di fatturato, le piccole tra i 2 e i 10, le medie tra i 10 e i 50, le grandi oltre i 50. Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati ISID

Fig. 7 - Fornitori delle costruzioni per dimensione e anni di fornitura (%)



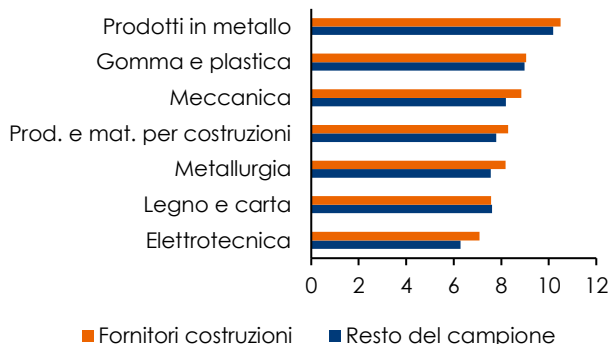
Nota: la definizione di dimensione è basata sul fatturato 2019. Le imprese micro hanno meno di 2 milioni di fatturato, le piccole tra i 2 e i 10, le medie tra i 10 e i 50, le grandi oltre i 50. Definiamo come fornitori stabili quelli che riforniscono le costruzioni in ciascuno dei 6 anni. Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati ISID

Le performance dei fornitori delle costruzioni tra 2019 e 2023

Per analizzare se tra il 2019 e il 2023 ci sia stato un differenziale di performance tra i fornitori delle costruzioni e le altre imprese distrettuali che, pur appartenendo agli stessi settori di attività, non risultano avere le costruzioni come imprese clienti nel periodo d'osservazione, si è guardato all'andamento sia dei margini che del fatturato. Per quanto riguarda i margini, si sono analizzati i margini operativi, in percentuale del fatturato, al netto dei contributi in conto esercizio, voce di conto economico dove vengono contabilizzati i contributi pubblici. Questo approccio consente di neutralizzare eventuali distorsioni nei margini dovute agli aiuti pubblici, come quelli erogati anche nel 2023 per contrastare il caro-energia a favore di imprese energivore e gasivore (delle quali vi è un'alta incidenza in alcuni dei settori analizzati).

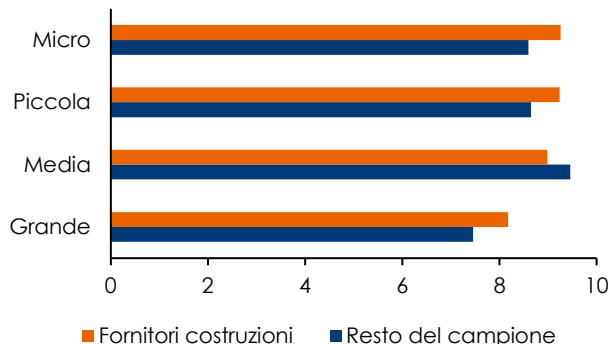
Prima di esaminare nel dettaglio le differenze di performance tra i fornitori delle costruzioni e il resto del campione, è importante sottolineare che, anche se le imprese fornitrici delle costruzioni sono in media più grandi, nel 2019 - ovvero prima del boom connesso al Superbonus e dell'emergere delle tensioni sui costi energetici - non emergono differenze significative in termini di marginalità nei diversi settori (le differenze sono sempre inferiori a 1 punto percentuale). Questo risultato è confermato sia dallo spaccato settoriale (Fig. 8), che da quello dimensionale (Fig. 9).

Fig. 8 - Confronto margini nel 2019 per settore (in % fatturato, valori medi)



Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati ISID

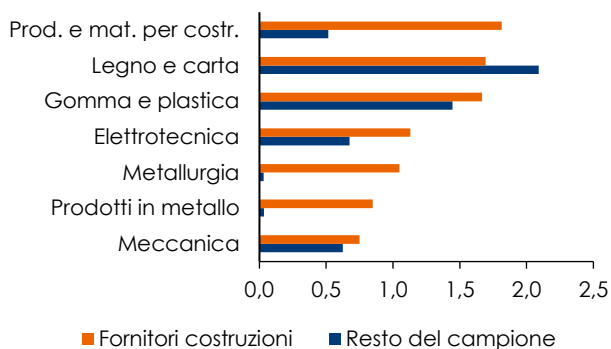
Fig. 9 - Confronto margini nel 2019 per dimensione (in % fatturato, valori medi)



Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati ISID

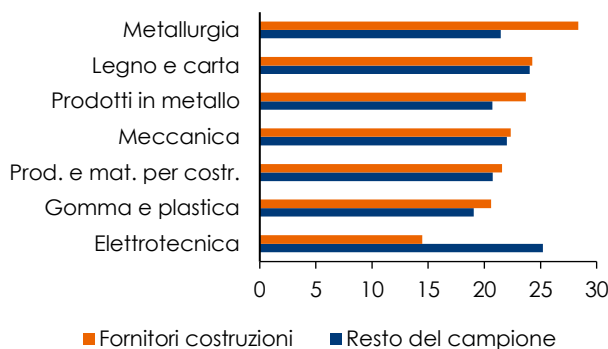
Per quanto riguarda, invece, l'andamento della marginalità nel periodo 2019-2023, emerge che, a fronte di una crescita generalizzata, i fornitori delle costruzioni sono riusciti a registrare incrementi leggermente più elevati rispetto alle aziende attive negli stessi settori ma non legate al mondo edilizio. Il miglioramento dei margini, in quota del fatturato, è di circa 1 punto percentuale (in mediana) per i fornitori delle costruzioni, a fronte di uno 0,6 nel resto del campione. Le differenze più elevate si riscontrano nei Prodotti e materiali per costruzioni (1,8 vs. 0,5), Prodotti in metallo (0,8 vs. 0,03) e Metallurgia (1,05 vs. 0,03). Risultati opposti per i fornitori di Legno e carta che registrano un incremento dei margini inferiore rispetto al resto del campione (1,7 vs. 2,1). I risultati sono più deboli in termini di crescita del fatturato, con una variazione del 22,5% per i fornitori delle costruzioni vs. 21% per il resto del campione e con un differenziale addirittura negativo per le imprese dell'Elettrotecnica. Va considerato però che, trattandosi del settore meno rappresentato nel campione, i risultati vanno interpretati con cautela, perché la loro solidità è necessariamente limitata.

Fig. 10 - Delta margini (in % fatturato) 2023 su 2019, per settore, valori medi: confronto fornitori costruzioni e resto del campione



Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati ISID

Fig. 11 - Var. % fatturato 2023 su 2019, per settore, valori medi: confronto fornitori costruzioni e resto del campione



Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati ISID

Per valutare se anche l'intensità del rapporto di fornitura con le costruzioni abbia giocato un ruolo chiave nell'influenzare le performance di margini e fatturato, si è identificato un sottogruppo di imprese per le quali, nel periodo d'analisi, le imprese delle costruzioni sono state il principale cliente. Questi fornitori, che possiamo definire "specializzati", sono quelli che nel periodo tra il 2019 e il 2023 hanno presentato un rapporto tra pagamenti ricevuti dalle imprese delle costruzioni e fatturato totale superiore al 50%. Si tratta di quasi 627 imprese, pari a circa l'8% del campione complessivo e al 16% dei fornitori.

Fig. 12 - Delta margini (in % fatturato) 2023 su 2019, per settore, valori medi: confronto fornitori specializzati nelle costruzioni (high intensity) e resto del campione

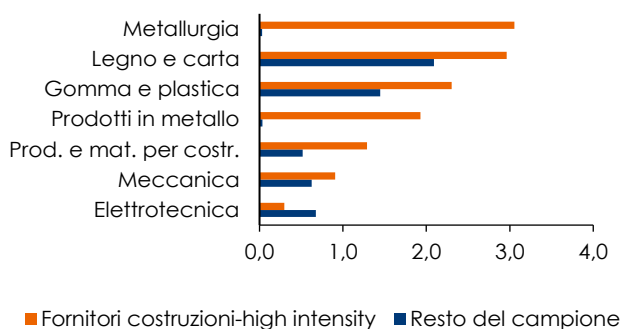
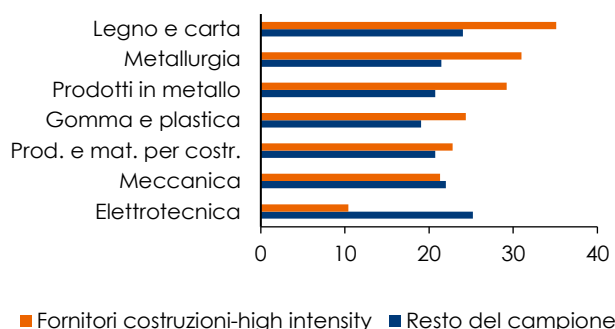


Fig. 13 - Var. % fatturato 2023 su 2019, per settore, valori medi: confronto fornitori specializzati nelle costruzioni (high intensity) e resto del campione



Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati ISID

Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati ISID

I risultati dell'analisi mostrano che i fornitori specializzati sono riusciti a posizionarsi su livelli di crescita molto più elevati, sia in termini di margini che di fatturato, rispetto al resto del campione. Con riferimento ai margini, i differenziali sono più elevati nella Metallurgia (3,1 vs. 0,03) e nei Prodotti in Metallo (1,9 vs. 0,03). Unica eccezione l'Elettrotecnica, settore nel quale il differenziale diventa negativo quando si guarda ai fornitori specializzati. Risultati simili si osservano per la crescita del fatturato, rispetto alla quale emerge anche un ranking diverso di performance dei fornitori, con il Legno e carta che supera la Metallurgia.

Come già evidenziato, ci sono differenze dimensionali significative tra i fornitori del settore costruzioni ed il resto del campione e, per questo motivo, è utile confrontare le performance di queste imprese anche a parità di dimensione. I dati confermano che i risultati ottenuti finora non sono trainati dalla maggiore presenza di imprese di medio-grandi dimensioni tra i fornitori delle costruzioni. I differenziali in termini di crescita di marginalità e fatturato si manifestano infatti anche a parità di dimensione, con le differenze più marcate proprio tra le imprese di medie o grandi dimensioni, soprattutto quando si restringe il campione ai soli fornitori specializzati.

Fig. 14 - Delta margini (in % fatturato) 2023 su 2019, per dimensione, valori medi: confronto fornitori costruzioni e resto del campione

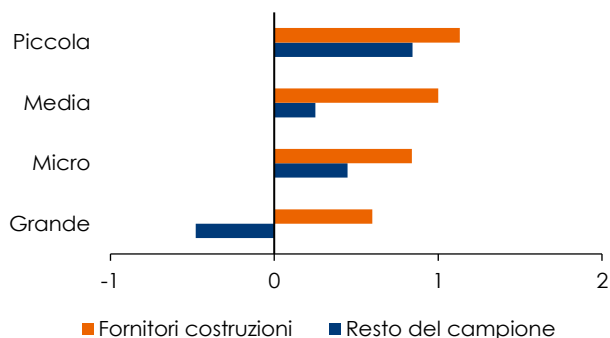
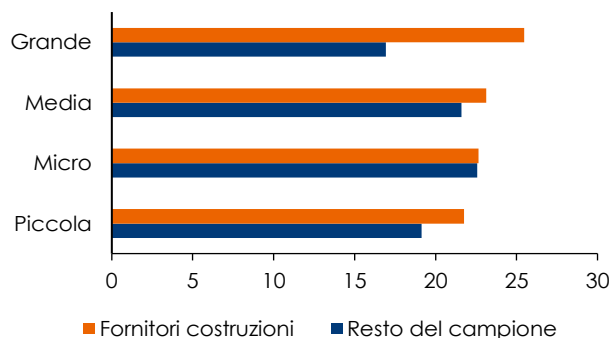


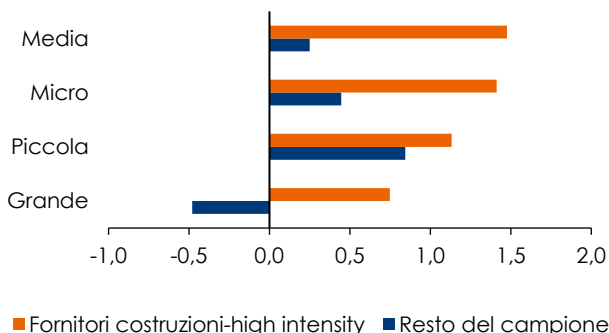
Fig. 15 - Var. % fatturato 2023 su 2019, per dimensione, valori medi: confronto fornitori costruzioni e resto del campione



Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati ISID

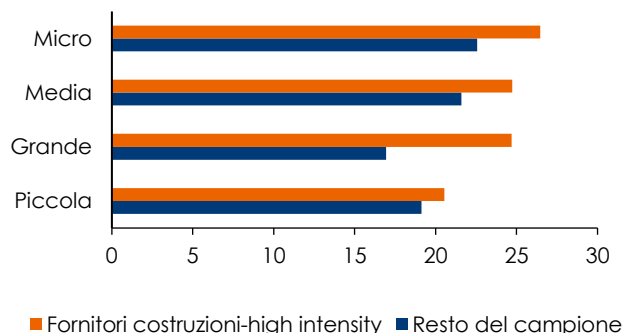
Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati ISID

Fig. 16 - Delta margini (in % fatturato) 2023 su 2019, per dimensione, valori medi: confronto fornitori specializzati nelle costruzioni (high intensity) e resto del campione



Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati ISID

Fig. 17 - Var. % fatturato 2023 su 2019, per dimensione, valori medi: confronto fornitori specializzati nelle costruzioni (high intensity) e resto del campione



Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati ISID

Sulla base di questi risultati, si può concludere che le performance delle imprese distrettuali attive nei settori produttori di beni intermedi e di investimento sono state influenzate, negli ultimi anni, anche dall'appartenenza o meno a una filiera dinamica come quella delle costruzioni.

Una possibile implicazione di questi risultati, sebbene parziali e descrittivi, è che, in un contesto così rapidamente mutevole come quello attuale, in cui numerosi fattori esogeni possono significativamente aumentare la domanda verso alcune filiere, può essere strategicamente vantaggioso mantenere un elevato livello di diversificazione dei settori di sbocco e garantire un'alta adattabilità dei prodotti finali, così da poter riorientare gli sforzi produttivi in base alle esigenze del mercato.

2. I distretti industriali nel biennio 2024-25

Introduzione e base dati di riferimento

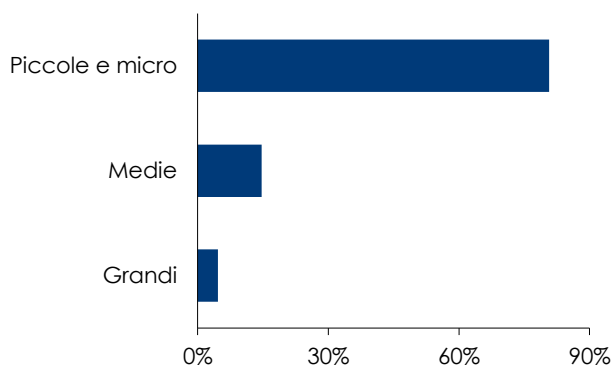
Il presente capitolo si propone di fare il punto sui ricavi di vendita e sui margini delle imprese distrettuali nel 2024 e di stimarne l'evoluzione nel 2025, un anno che si preannuncia denso di rischi al ribasso sulla crescita.

A cura di Ilaria Sangalli

Punto di partenza della nostra analisi è un campione rappresentativo di bilanci appartenenti a 19.077 imprese di matrice distrettuale estratte da ISID (Intesa Sanpaolo Integrated Database) e osservate in via continuativa nel triennio 2021-23. Il campione differisce per numerosità da quello descritto nel capitolo 1 perché si considerano soltanto le realtà manifatturiere. In continuità a quanto proposto in quel capitolo, invece, sono state imposte delle soglie di fatturato per conferire maggiore stabilità all'analisi e per rimuovere le realtà potenzialmente già fallite, sottoposte a liquidazione, o comunque non più operative dal punto di vista industriale. Nello specifico, sono state prese in considerazione soltanto le imprese con ricavi di vendita superiori a 400 mila euro nel 2021 e a 150 mila euro nel biennio 2022-23. Inoltre, sono state rimosse le imprese con attivo nullo.

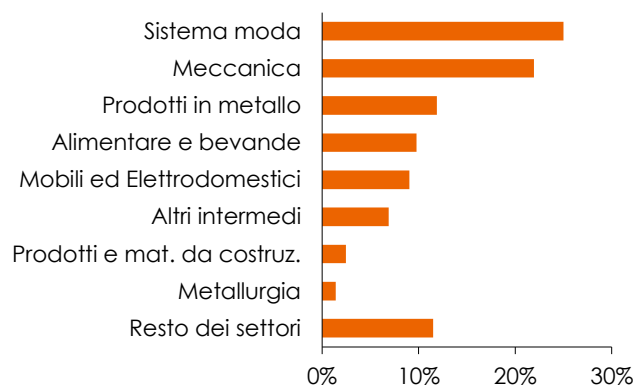
In termini dimensionali (classi di fatturato 2021⁴⁰, in Fig. 2.1), il campione è composto per l'80,7% da piccole e micro imprese (con meno di 10 milioni di euro di fatturato), per il 14,7% da medie imprese (con fatturato almeno pari a 10 milioni di euro ma inferiore a 50) e per il residuale 4,6% da grandi imprese (con fatturato pari o superiore a 50 milioni di euro). Dal punto di vista settoriale (Fig. 2.2), invece, emerge una netta preponderanza di aziende del sistema moda (25%), della meccanica (22%) e dei prodotti in metallo (11,9%). Seguono altri due settori a forte vocazione distrettuale quali alimentare e bevande (9,8%) e mobili ed elettrodomestici (9%). La somma dei primi cinque settori di specializzazione rappresenta circa l'80% del campione complessivo.

Fig. 2.1 – Composizione del campione per classi dimensionali (%)



Nota: piccole e micro imprese (fatturato inferiore a 10 milioni di euro), medie imprese (fatturato almeno pari a 10 milioni di euro ma inferiore a 50), grandi imprese (fatturato pari o superiore a 50 milioni di euro). La ripartizione si riferisce all'anno 221. Fonte: elaborazioni su dati Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

Fig. 2.2 – Composizione del campione per settore (%)



Nota: l'aggregato Resto dei settori include tutti i settori di peso residuale che fanno parte del campione. Fonte: elaborazioni su dati Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

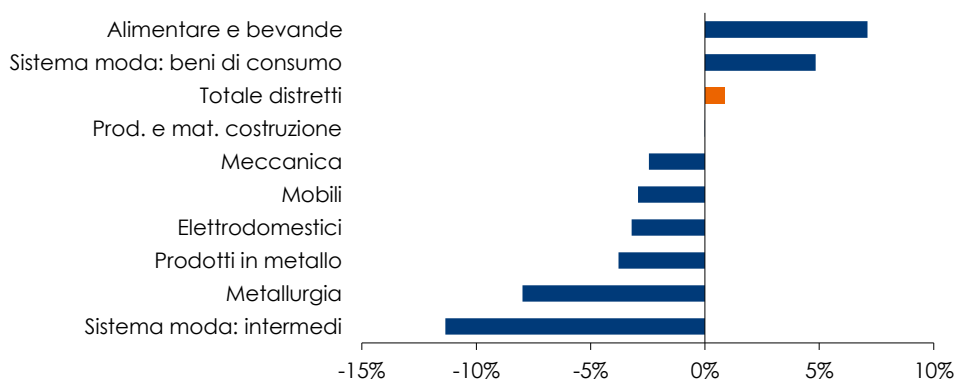
⁴⁰ I dati 2023 mostrano un'incidenza leggermente inferiore delle micro e piccole imprese (77,4%) a fronte di un maggior peso delle medie imprese (17,1%) e delle grandi imprese (5,5%), per effetto degli strascichi della spirale inflattiva.

2.1 Fatturato e margini distrettuali nel 2024

Il 2024 è stato un anno complesso per le imprese italiane, che in parte ha deluso in termini di recupero del ciclo economico. Particolarmente penalizzanti i dati relativi alla crescita europea, che si è confermata al di sotto del potenziale, soprattutto in Germania. La fase di debolezza ha riguardato sia gli investimenti sia i consumi, con la parziale eccezione dei consumi di servizi, che hanno retto meglio nonostante il persistere di frizioni sui redditi e sul potere d'acquisto delle famiglie.

In questo contesto operativo, le imprese manifatturiere italiane⁴¹ hanno chiuso l'anno con un calo della produzione e del fatturato, sul quale ha inciso anche la dinamica cedente dei prezzi, soprattutto nei settori produttori di beni intermedi (in rientro dai picchi inflattivi del biennio 2022-23). La contrazione è stata più intensa per la componente interna del giro d'affari, a fronte di un calo meno marcato della componente estera, che trova riscontro anche in una performance di relativa tenuta delle nostre esportazioni. Il calo delle vendite intra-UE è stato compensato da una crescita dell'export extra-UE, soprattutto verso gli Stati Uniti, che rappresentano per l'Italia un importante mercato di sbocco. Anche i distretti industriali hanno contribuito al risultato con la loro forte vocazione all'export, registrando anzi una modesta crescita sui livelli di esportazione 2023 (+0,9% in termini tendenziali, elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati ISTAT 2024, Fig. 2.3).

Fig. 2.3 – Esportazioni dei distretti industriali 2024, per settore (var. % tendenziali, valori correnti)



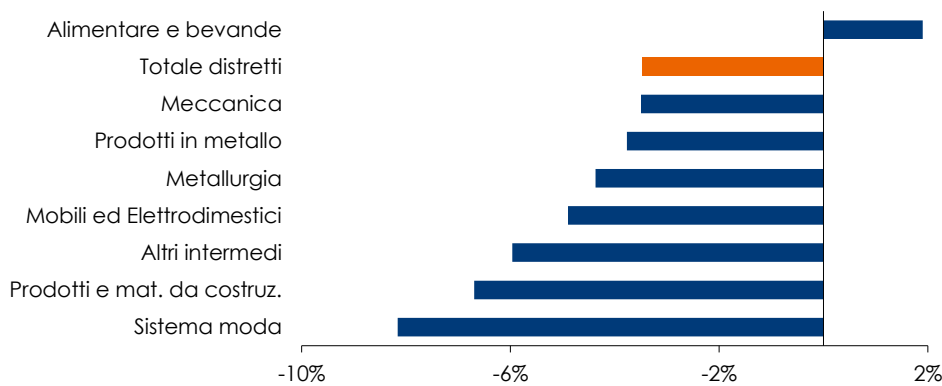
Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Istat

Per stimare la performance di fatturato e marginalità delle imprese appartenenti ai distretti industriali è stato sfruttato un ampio campione di bilanci (78.886 imprese manifatturiere, di cui 19.077 distrettuali), a cui sono state agganciate le previsioni del modello ASI Intesa Sanpaolo-Prometeia al massimo livello di disaggregazione settoriale possibile (128 microsettori manifatturieri, si veda l'Appendice metodologica per maggiori dettagli). I dati in mediana, sintesi dell'evoluzione del fatturato delle singole imprese appartenenti al campione, mettono in luce una performance 2024 dei distretti industriali (-3,5%) peggiore di quella del manifatturiero nel suo complesso, per quanto altrettanto negativa (-2,1%, in Fig. 2.4).

Le stime sull'evoluzione del fatturato 2024

⁴¹ L'industria manifatturiera è definita sulla base dei codici Ateco 2007 dal 10 al 33, al netto dei prodotti petroliferi (codice 19).

Fig. 2.4 – Evoluzione del fatturato delle imprese distrettuali nel 2024 (var. % tendenziali su dati a prezzi correnti, valori mediani)



Fonte: elaborazioni su dati Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

Il risultato complessivo è frutto di un calo generalizzato del giro d'affari delle imprese distrettuali, con l'unica eccezione dell'**alimentare e bevande**, dove il +1,9% che stimiamo a consuntivo d'anno (sempre in mediana) rappresenta un risultato ancora brillante dopo l'exploit della fase pandemica e l'ottima tenuta del biennio 2022-23, influenzata anche dalla persistente crescita dei prezzi praticati dalle imprese appartenenti alla filiera. Dal punto di vista delle componenti di domanda, la performance è da attribuirsi soprattutto ai mercati esteri: +7,1% l'incremento dell'export dei distretti dell'alimentare e bevande nel complesso del 2024. La domanda interna, invece, che già aveva iniziato a cedere nel corso del 2023, si è confermata debole nel 2024. Prezzi al consumo ancora elevati e un aumento del tasso di risparmio (alimentato anche dalle tensioni internazionali) sono stati compensati solo in parte dal recupero del potere d'acquisto delle famiglie (di pari passo con la discesa dell'inflazione) e dalla forte spinta del turismo, soprattutto di quello di matrice internazionale e alto-spendente, che ha sostenuto il canale Ho.Re.Ca.

La mancata ripartenza dei consumi, di pari passo con l'attenzione al risparmio e al contenimento delle spese meno necessarie, hanno penalizzato ancor di più il **sistema moda**, in corrispondenza del quale stimiamo, a consuntivo d'anno, un -8,2% di calo del fatturato per le imprese di matrice distrettuale. Particolarmente colpita la filiera della pelle, dove le nostre stime vedono una contrazione del -10% per il giro d'affari 2024 delle calzature/ pelletteria e del -6,1% per il segmento pelli/concia (sul quale ha inciso anche l'andamento poco brillante dell'automotive e degli imbottiti), ma altrettanto rilevante è il calo di fatturato che identifichiamo in corrispondenza delle imprese distrettuali dell'abbigliamento (-7,9%). A soffrire è stato soprattutto il mercato interno, e quello europeo più in generale, a fronte di mercati extra-europei che, nel complesso, hanno fornito ancora un supporto alle vendite 2024 di abbigliamento e pelletteria, in particolare il Medio Oriente e l'Area asiatica, dove si sta concentrando l'attenzione dei brand del lusso. Le strategie di repricing adottate da molti operatori del segmento luxury hanno determinato, tuttavia, anche cali importanti dei volumi prodotti, che sono andati a scapito delle economie di scala degli operatori posizionati più a monte della filiera, come le aziende tessili, in corrispondenza delle quali stimiamo un calo di fatturato più marcato nel 2024, nell'ordine del -9,7%.

Anche i distretti del sistema casa specializzati in **mobili ed elettrodomestici** sono andati incontro a un calo di fatturato nel corso del 2024, nell'ordine del -4,9% secondo le nostre stime. Nonostante la presenza degli incentivi fiscali (bonus mobili e grandi elettrodomestici, con un tetto di spesa a 5 mila euro per il 2024), le pressioni sui redditi e l'attenzione al risparmio hanno continuato ad agire su una domanda interna già in ripiegamento nel 2023. Si tratta, in parte, di un rallentamento fisiologico dopo i picchi della fase pandemica e post-pandemica, quando si era assistito a un

exploit di acquisti di mobili ed elettrodomestici, favoriti dai confinamenti forzati. Tutti i comparti in cui è scomponibile il settore dei mobili hanno, infatti, sofferto un calo del giro d'affari 2024, con l'eccezione dei mobili per cucina, in sostanziale tenuta secondo le nostre stime. Nel caso degli elettrodomestici, i fattori congiunturali sono andati sommandosi alla crisi ormai pluriennale della base produttiva del settore, sia in Italia sia nei principali paesi europei, alle prese con continui riassetti proprietari e razionalizzazioni. Anche i mercati esteri sono stati poco trainanti. L'export dei distretti del sistema casa è apparso in fisiologico calo nel 2024: mobili -2,9%, elettrodomestici -3,2%, sempre a valori correnti. Sull'evoluzione delle esportazioni di mobili ha pesato l'arretramento della domanda dei principali mercati europei (-4,2% l'export verso i paesi UE15, di cui -3% Francia, in assoluto il primo mercato di sbocco, -6,3% Germania, -9,5% Regno Unito). Per quanto riguarda i paesi extra-UE, la tenuta delle vendite di arredi di design negli Stati Uniti (+1,9%) non è stata del tutto in grado di compensare il calo dell'export di mobili di fascia alta in Russia (-15,2%, dove ancora sono presenti sanzioni) e in Cina (-19,6%), alle prese sia con la crisi immobiliare sia con la stagnazione dei consumi interni.

L'elevata incertezza del quadro mondiale 2024 ha penalizzato anche le scelte di investimento delle imprese, oltre ai consumi, determinando un calo del fatturato della **meccanica** che stimiamo nell'ordine del -3,5% per le imprese di matrice distrettuale. A soffrire è stato soprattutto il mercato interno, dove l'arrivo tardivo dei decreti attuativi del piano Transizione 5.0 e le attese di ulteriori correttivi e semplificazioni al pacchetto di incentivi, hanno determinato il prevalere di una fase attendista, spostando in avanti le decisioni di investimento delle imprese. Anche i mercati esteri, però, hanno deluso: l'export dei distretti della meccanica è risultato in calo del -2,5% nel 2024, a valori correnti. L'analisi per mercato di sbocco fa emergere una contrazione delle vendite in alcuni rilevanti sbocchi commerciali europei come Germania (-6,3%), Francia (-3%), solo in parte controbilanciata da una crescita delle esportazioni di macchinari negli Stati Uniti (+1,9%), in Spagna (+3,8%) e in alcuni nuovi mercati come Arabia Saudita e Messico. Le stime del giro d'affari 2024 per specializzazione produttiva mostrano segnali negativi per quasi tutti i comparti che contraddistinguono i distretti della meccanica, più intenso per i produttori di macchine agricole (-10,4%) e moderato (-2,9%) per i produttori di macchine per impieghi speciali (con la parziale eccezione delle macchine per l'industria tessile, più in difficoltà alla luce della situazione di affanno che contraddistingue il sistema moda). Il calo di fatturato delle macchine utensili (-5,5%) è in parte fisiologico, dopo i livelli di massimo storico raggiunti nel biennio 2022-23.

I settori a specializzazione distrettuale che producono intermedi, infine, confermano un fatturato in calo nel 2024, per effetto di una tendenza deflattiva ma anche del permanere di un contesto di generale debolezza degli ordini. Pur all'interno di un quadro di grande volatilità del ciclo internazionale delle commodity, soprattutto energetiche, lo scorso anno è proseguito il percorso di rientro dei prezzi alla produzione, dopo i rincari dei listini praticati nel biennio 2022-23. Inoltre, si è osservata ancora prudenza nella ricostituzione dei magazzini da parte dei settori attivanti.

Il calo più intenso di fatturato 2024 degli intermedi ha riguardato i **prodotti e materiali da costruzione** non metalliferi (-6,7% secondo le nostre stime, per le imprese di matrice distrettuale). Il rallentamento è in parte in fisiologico, guidato da un ritracciamento degli ordini che ricadono nel segmento delle ristrutturazioni straordinarie (nel primo trimestre 2024 si è chiusa l'ultima coda di lavori afferenti al Superbonus 110%, successivamente depotenziato in termini di aliquote di detrazione fiscale) solo in parte controbilanciato dalla tenuta delle opere pubbliche attivate dai fondi del PNRR e dalle esportazioni, particolarmente importanti per il segmento delle piastrelle (l'export dei distretti che producono materiali da costruzione è stato pressoché stabile nel complesso del 2024). La performance complessiva del fatturato ha risentito anche del rientro dei prezzi dai livelli record raggiunti negli ultimi anni, anche e soprattutto in funzione della scarsità di materiali che ha contraddistinto tutta la fase del Superbonus e di ripartenza dei cantieri del genio civile.

Seguono nel ranking, per evoluzione del fatturato 2024 delle imprese distrettuali, gli **altri intermedi** (-6% secondo le nostre stime, che racchiudono al loro interno le specializzazioni carta, gomma-plastica e legno), davanti a **metallurgia** (-4,4%) e **prodotti in metallo** (-3,8%). Il prosieguo della fase di rientro dei prezzi, che incide pesantemente sui fatturati, maschera una situazione a luci e ombre per quanto riguarda la domanda rivolta ai vari comparti di specializzazione. Nel settore degli altri intermedi, sono emersi in coda d'anno dei segnali di svolta per la carta, a fronte di un andamento più incerto del legno, legato a doppio filo al ciclo dell'edilizia e al settore dei mobili. All'interno della metallurgia, invece, la grande debolezza delle imprese siderurgiche, delle fonderie e dei produttori di tubolari (decisamente fiacchi gli ordini provenienti da meccanica, automotive, elettrodomestici e costruzioni, fatta eccezione per le opere pubbliche) è in parte compensata da una crescita del segmento dei metalli non ferrosi, attivati dalla doppia transizione e dalla corsa dell'oro, che ha continuato a essere percepito come un bene rifugio. La parziale tenuta dell'edilizia, per effetto del genio civile, ha determinato un calo meno intenso del giro d'affari del settore dei prodotti in metallo, che racchiude al suo interno i produttori di intermedi in metallo per le costruzioni (in corrispondenza dei quali stimiamo un calo moderato del fatturato 2024, nell'ordine del -1,9% per le imprese di matrice distrettuale, sopra la media del settore).

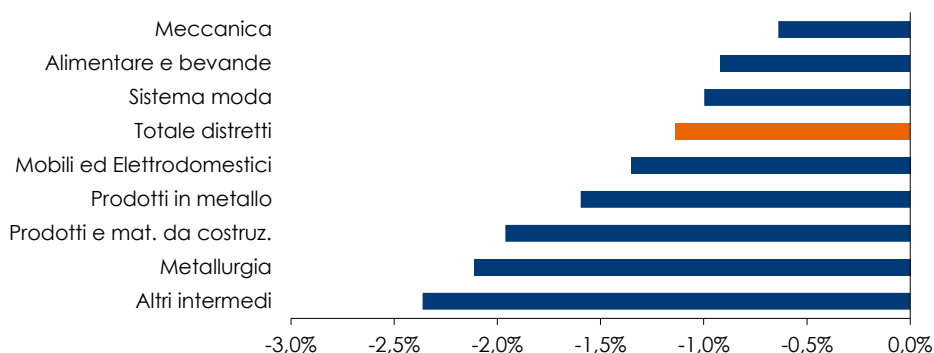
Sul fronte della marginalità, le nostre stime indicano una contrazione dell'EBITDA margin dell'aggregato distrettuale nel 2024: in mediana, si passa dall'ottimo 8,7% che emerge dai bilanci 2023⁴² al 7,6% stimato per il 2024. La debolezza della domanda può aver ostacolato molte imprese, soprattutto le medio-piccole con minor potere contrattuale, nel traslare lungo le filiere i maggiori costi operativi - in lieve aumento nel 2024, rispetto al 2023 - erodendone i margini. Dal punto di vista settoriale si osservano cali diffusi (Fig. 2.5), moderati (inferiori al punto percentuale) per meccanica e alimentare e bevande, e più marcati per sistema moda, mobili/elettrodomestici e settori produttori di intermedi. Nel caso del sistema moda, il calo di marginalità va di pari passo con la situazione di grande difficoltà del settore descritta nel paragrafo precedente. I mobili e i settori produttori di intermedi, invece, si stanno muovendo lungo un sentiero di rientro, anche fisiologico, dei margini e della redditività dai picchi raggiunti durante gli ultimi anni, che apparivano difficilmente replicabili. Nel caso degli altri intermedi, in particolare, stimiamo un'erosione dei margini trasversale a tutte le specializzazioni produttive che lo compongono, compresi i prodotti in carta, che in termini di fatturato hanno retto meglio la fase a luci e ombre che ha caratterizzato lo scorso anno. Per quanto riguarda la filiera dei metalli, invece, i cali più intensi abbracciano i tubi/fonderie e i prodotti in metallo, compresi i materiali da costruzione, pur non risparmiando neanche siderurgia e metalli non ferrosi.

I margini 2024

In termini di livello dei margini (Fig. 2.6), i **prodotti in metallo** continuano a dominare la classifica 2024 con un EBITDA margin che stimiamo nell'ordine del 9,9% in mediana (dall'11,5% desumibile dai bilanci 2023), seguiti da **altri intermedi** (9%, dall'11,4% del 2023), **meccanica** (8,9%, dal 9,6% del 2023), **prodotti e materiali da costruzione** (8,1%, dal 10% del 2023) e **metallurgia** (7,6%, dal 9,7% del 2023). Chiudono la classifica **mobili ed elettrodomestici** (con un EBITDA margin stimato al 6,2% per il 2024, dal 7,6% del 2023), **sistema moda** (6,1%, un punto al di sotto del risultato 2023 e dei margini pre-Covid) e **alimentare e bevande** (5,9% nel 2024, in discesa dal 6,8% del 2023, sintesi di una marginalità più contenuta dei generi alimentari - soprattutto latte e derivati, oli e grassi e ortofrutta - e più elevata per le bevande).

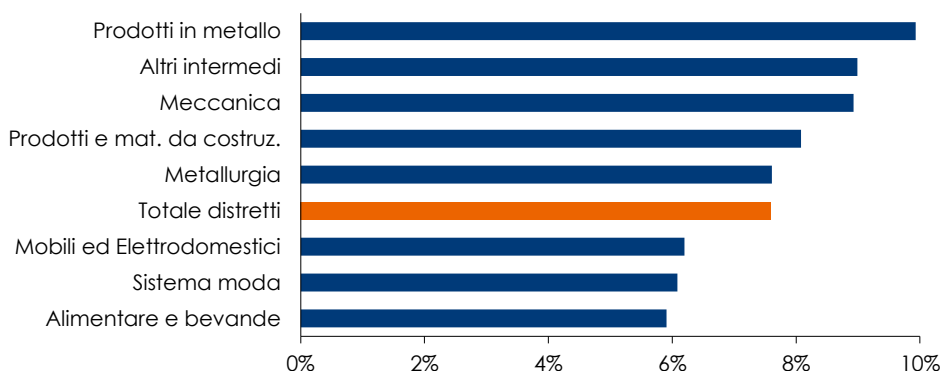
⁴² Il dato differisce da quello presentato nel capitolo 1 per diversa costruzione del campione, che include solo le realtà distrettuali manifatturiere.

Fig. 2.5 – EBITDA margin delle imprese distrettuali, per settore: delta 2023-24 (elab. su valori mediani)



Fonte: elaborazioni su dati Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

Fig. 2.6 – EBITDA margin delle imprese distrettuali, per settore: stime 2024 in livello (valori mediani)



Fonte: elaborazioni su dati Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

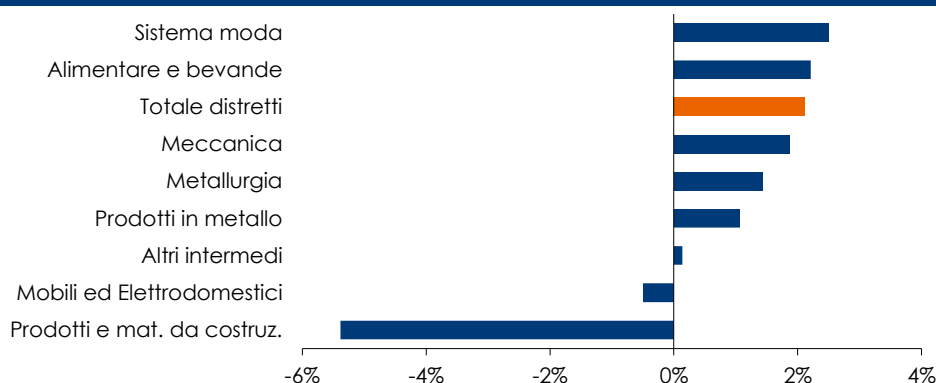
2.2 Le prospettive per il 2025

Il contesto operativo che le imprese distrettuali si trovano ad affrontare nel 2025 resta denso di rischi al ribasso sulla crescita. Tra i fattori più destabilizzanti del quadro prospettico si annovera l'evoluzione delle politiche commerciali dell'amministrazione americana. Le nuove barriere tariffarie USA, oggetto di continue minacce, andrebbero ad aggiungersi a quelle già in vigore dalla prima presidenza Trump (e mai rimosse del tutto dalla presidenza Biden), penalizzando le vendite in uno dei mercati più rilevanti per le esportazioni distrettuali (per approfondimenti si veda il box "L'export dei distretti italiani verso gli Stati Uniti", allegato al capitolo 8). Nel momento in cui scriviamo non disponiamo ancora di informazioni certe. Restano perciò aperti tutti gli scenari possibili, compresi quelli di dazi a tappeto su tutti i prodotti. Oltre al conseguente rallentamento del commercio mondiale, sono poi da considerarsi anche gli effetti indiretti della politica dei dazi, derivanti dall'aumento diffuso dell'incertezza, che penalizza consumi e investimenti, in un contesto, come quello europeo, già debole in apertura d'anno. La progressiva discesa dell'inflazione europea rientra però tra i fattori in grado di mitigare, almeno in parte, i rischi fin qui descritti. Al netto della volatilità delle quotazioni delle commodity, ancora ampiamente presente nel momento in cui scriviamo (ai primi sentori di rialzi dei dazi, è ripartita una nuova corsa all'accaparramento di metalli industriali, merci agricole e materie prime energetiche, guidata proprio dagli USA), che potrebbe portare a una nuova spinta inflattiva nel breve termine, sta proseguendo il percorso di riduzione dei tassi ufficiali da parte della Banca Centrale Europea, che dovrebbe spingere verso un progressivo recupero del potere d'acquisto di famiglie e imprese, con ricadute positive sulla filiera industriale.

In questo quadro a luci e ombre, stimiamo un incremento del 2,5% (in mediana) del fatturato 2025 delle imprese distrettuali appartenenti al nostro campione (Fig. 2.7). Una decisa spinta è attesa giungere dai distretti della **meccanica** (+4,3% l'incremento atteso del giro d'affari), che nel 2025 dovrebbero assistere a una ripartenza del ciclo degli investimenti in macchinari domestico, dopo lo stallo del 2024. L'indagine Banca d'Italia sulle aspettative delle imprese, condotta tra novembre e dicembre 2024, segnala, infatti, un'espansione degli investimenti per l'anno in corso, grazie anche a condizioni di liquidità giudicate soddisfacenti. La ripartenza della meccanica, sebbene in un contesto di cauto ottimismo, avrà ricadute positive sulla **filiera dei metalli**: le nostre stime vedono un incremento dell'1,4% del fatturato della metallurgia (sul quale continuerà a incidere anche il traino dei metalli destinati alla transizione digitale e ambientale) e dell'1,1% dei prodotti in metallo. Da segnalare anche l'**alimentare e bevande** tra i settori che daranno un contributo positivo alla crescita del giro d'affari 2025 dei distretti (+2,5% secondo le nostre stime). Sebbene in un quadro reso incerto dalla potenziale introduzione dei dazi verso gli USA, uno dei mercati più dinamici per il food Made in Italy negli ultimi anni, il settore alimentare e bevande potrebbe beneficiare degli effetti positivi della ricostituzione dei redditi, maggiormente visibili nella seconda parte dell'anno. L'attuale fase di grande incertezza e volatilità, infatti, sta contribuendo a tenere alto il tasso di risparmio delle famiglie, sia italiane sia europee. A risentire maggiormente di questo effetto di posticipo delle spese, soprattutto di quelle non necessarie, saranno ancora una volta i beni durevoli, in particolare il comparto **mobili ed elettrodomestici**, di grande rilevanza per l'aggregato distrettuale. Da un lato, la potenziale introduzione di dazi a danno del legno-arredo europeo potrebbe essere facilmente assorbita da un export Made in Italy che è costituito perlopiù da prodotti di design di fascia alta. Dall'altro lato, però, il settore continuerà a risentire della debolezza del mercato interno, che vede una proroga del bonus mobili ed elettrodomestici ma anche la rimodulazione degli incentivi a supporto delle ristrutturazioni dei privati (esclusione delle fasce di reddito elevate dagli incentivi per manutenzione straordinaria, abbassamento al 36% dell'aliquota di detrazione fiscale per i proprietari di seconde case). La crescita che stimiamo in corrispondenza del fatturato 2025 dei distretti del **sistema moda** (+2,5%), rappresenta, invece, un parziale rimbalzo dai livelli deteriorati del triennio 2022-24, favorito anche da una ripartenza del segmento del lusso. Il settore dei **prodotti e materiali da costruzione** (-5,4%) continuerà a risentire di un fisiologico rallentamento del comparto della manutenzione straordinaria, non del tutto compensato dalla tenuta del genio civile via PNRR, cui si aggiungerà un andamento più incerto delle esportazioni nei comparti maggiormente export-oriented come le piastrelle.

Il contesto incerto con il quale si è aperto il 2025, soprattutto sul fronte della domanda extra-UE, lascerà invece pochi spazi di manovra sul mark-up, determinando, nella migliore delle ipotesi, una stazionarietà dei margini sui livelli del 2024. La ricerca di un presidio delle quote di mercato, in un contesto ancora volatile dal punto di vista dei costi, e di debolezza della domanda, potrebbe portare molte imprese ad assorbire eventuali rincari, deteriorandone la marginalità.

Fig. 2.7 – Evoluzione del fatturato delle imprese distrettuali nel 2025 (var. % tendenziali su dati a prezzi correnti, valori mediani)



Fonte: elaborazioni su dati Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

Appendice: l'utilizzo dei dati in distribuzione per stimare crescita del fatturato e margini 2024-25

La metodologia di stima, proposta in questo capitolo, va a combinare le informazioni relative alla distribuzione empirica del tasso di crescita del fatturato distrettuale, ricavate dai bilanci di esercizio delle imprese, con le previsioni sull'evoluzione del giro d'affari dei settori ad alta intensità distrettuale provenienti dal modello ASI (Analisi dei Settori Industriali) Intesa Sanpaolo-Prometeia, al massimo livello di disaggregazione disponibile (128 microsettori manifatturieri).

Si è scelto di utilizzare il 2023 come anno base della distribuzione empirica, associando ad ogni impresa distrettuale un differenziale tra il tasso di crescita del fatturato 2023 e il valore mediano 2023 del microsettore di appartenenza (vedi formula 1).

$$\text{differenziale_crescita_fatt}_{\text{base}} = \text{crescita_fatt}_{\text{base}} - \text{mediana_sett}_{\text{base}} \quad (1)$$

La trasformazione dei dati puntuali di impresa in dati in deviazione dalla mediana settoriale ha come obiettivo quello di centrare la distribuzione empirica 2023 nello zero⁴³, preservandone la forma.

Sfruttando poi l'ipotesi, restrittiva ma necessaria, secondo la quale la posizione delle imprese distrettuali nella distribuzione non subisca alterazioni in chiave prospettica, i dati così trasformati consentono, una volta combinati con le previsioni settoriali di evoluzione del fatturato, di pervenire a una stima dei parametri fondamentali delle distribuzioni relative al biennio 2024-25.

Per quanto riguarda la marginalità, le previsioni 2024-25 sono state ottenute applicando ai livelli 2023 dell'EBITDA margin delle singole imprese le stime di crescita dei margini unitari del microsettore di appartenenza.

⁴³ Il parametro centrale della distribuzione, ovvero la mediana, assumerà valore zero alla luce della trasformazione effettuata. La forma della distribuzione viene preservata.

3. Le principali tendenze in corso nei distretti: i risultati dell'indagine sui gestori

Introduzione

Dopo un lungo periodo di espansione delle relazioni e del commercio internazionale iniziato negli anni Sessanta e proseguito fino alla pandemia, a livello mondiale da alcuni anni stiamo osservando dei passi indietro. Inizialmente, i ripetuti lockdown legati al Covid-19 hanno creato criticità lungo le catene globali di fornitura, poi, la rapida ripresa delle attività economiche ha provocato tensioni e difficoltà nei rifornimenti di materie prime, e forti rincari delle commodity. Il conflitto in Ucraina ha avuto rilevanti ripercussioni sui mercati energetici, in particolare europei, che si sono dovuti svincolare dagli approvvigionamenti di gas russo a basso costo. Tutto ciò ha portato ad una rapida crescita dell'inflazione e a ripetuti interventi di rialzo dei tassi da parte delle Autorità di politica monetaria. Nel corso del 2023 e nel 2024, i costi energetici e delle materie prime si sono ridimensionati e l'inflazione è scesa (anche se in Europa quella al netto di energia e alimentari freschi è attesa riportarsi stabilmente al 2% solo nel 2025), ma il conflitto fra Israele e Palestina ha ulteriormente complicato lo scacchiere internazionale. L'esito delle elezioni americane, con la vittoria di Trump, ha rappresentato un ulteriore elemento di discontinuità e incertezza. Nel sottofondo, tra le principali potenze economiche mondiali, si giocano due partite molto importanti: quella per la leadership tecnologica e quella per l'indipendenza energetica e il controllo delle materie prime strategiche.

A cura di
Romina Galleri,
Sara Giusti,
Rosa Maria Vitulano

Per comprendere quali siano gli effetti di questo susseguirsi di eventi su operatività, prospettive e strategie delle aziende, il Research Department periodicamente intervista i colleghi che gestiscono i rapporti commerciali con la clientela imprese. L'obiettivo è quello di ottenere una chiave di lettura sempre aggiornata sullo stato di salute dei territori e dei settori economici. In questo approfondimento analizzeremo i risultati della ventesima edizione, condotta a dicembre 2024. Hanno partecipato quasi 3.800 colleghi⁴⁴ che hanno fornito valutazioni complessive su oltre 500.000 imprese clienti⁴⁵. Anche questa edizione ha previsto, oltre a domande congiunturali, approfondimenti su temi di attualità, sui quali ci concentreremo.

3.1 Analisi del campione

Nell'indagine ogni rispondente dichiara quali siano i settori prevalenti nei quali operano i clienti gestiti nel proprio portafoglio e per i quali sente di aver maggiore competenza. In questo approfondimento ci si focalizzerà sulle risposte acquisite sul manifatturiero e all'interno di questo macroaggregato analizzeremo quelle fornite per i distretti, offrendo una lettura per settore e dimensione.

Lo spaccato per settore si concentra su sei filiere ad alta intensità distrettuale per le quali è disponibile un numero adeguato di risposte: agro-alimentare, sistema moda, meccanica, sistema casa⁴⁶, filiera dei metalli e beni intermedi. Non sono invece considerate le specializzazioni produttive di alcuni distretti, come ad esempio i mezzi di trasporto (cantieristica, motocicli, camperistica), a causa della bassa numerosità delle risposte acquisite nelle aree distrettuali⁴⁷.

⁴⁴L'indagine ha visto il coinvolgimento di Direttori, Coordinatori e Gestori delle Filiali Imprese; Direttori, Coordinatori, Gestori e Specialisti della Direzione Agribusiness; Gestori Aziende Retail; Responsabili di Area, Coordinatori di Area, Relationship Manager e Global Relationship Manager della Divisione IMI Corporate & Investment Banking.

⁴⁵Questo conteggio comprende anche le microimprese aziende retail.

⁴⁶A differenza del capitolo 1, il comparto dei "prodotti e materiali costruzione" è ricompreso nel sistema casa e non negli intermedi.

⁴⁷Si ricorda che l'analisi contenuta in gran parte dei capitoli di questo Rapporto esclude le imprese con fatturato inferiore ai 400.000 euro nel 2021 e ai 150.000 euro nel biennio 2022-23. In questo capitolo, l'elevato peso di risposte relative alle imprese agricole di piccole e piccolissime dimensioni è spiegato

Tab. 3.1 – Distretti: composizione delle risposte per settore e comparto (frequenza e composizione %)

	Numero risposte per comparto	Composizione %
Agro-alimentare	522	38,8
Agricoltura	349	25,9
Alimentare	127	9,4
Bevande	46	3,4
Sistema moda	300	22,3
Tessile, abbigliamento, maglieria	160	11,9
Filiera pelle	127	9,4
Oreficeria	13	1,0
Meccanica	273	20,3
Sistema casa	128	9,5
Legno e arredo	97	7,2
Prodotti e materiali costruzione	20	1,5
Elettrodomestici, illuminazione	11	0,8
Filiera metalli	78	5,8
Prodotti in metallo	61	4,5
Metallurgia	17	1,3
Intermedi	45	3,3
Gomma e plastica	37	2,7
Prodotti in carta	8	0,6
Totale complessivo	1.346	100,0

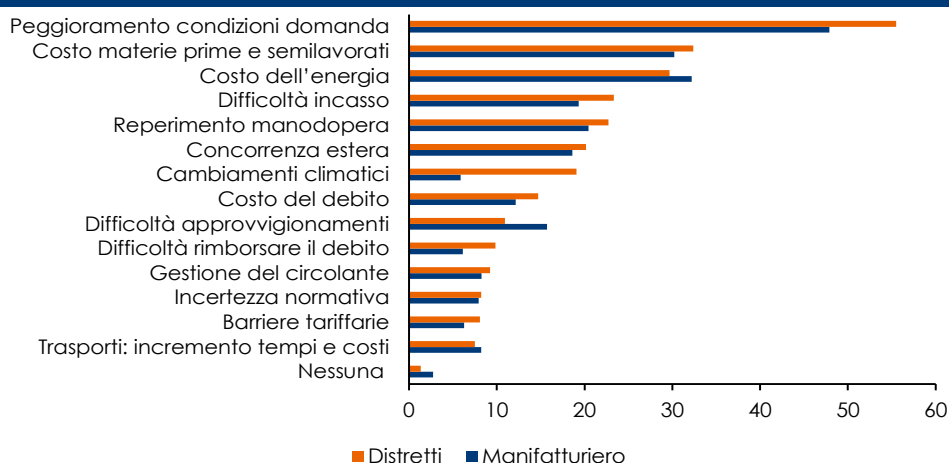
Fonte: Indagine Intesa Sanpaolo edizione dicembre 2024

L'indagine, come anticipato, beneficia della partecipazione dei colleghi attivi su tutto il territorio nazionale che operano con diverse tipologie di clienti per dimensioni e complessità. La quota maggiore di risposte ottenute si concentra nel Nord, dove si osserva anche una maggiore numerosità delle risposte attribuibili alle aree distrettuali. Anche dal punto di vista dimensionale il campione ben rispecchia quello che è il tessuto produttivo italiano, caratterizzato da una moltitudine di imprese di micro-dimensioni⁴⁸.

3.2 Le criticità da affrontare

In questo contesto di forte incertezza geopolitica e commerciale, abbiamo chiesto ai colleghi quali siano le principali difficoltà incontrate dalle imprese clienti. Il peggioramento delle condizioni di domanda si colloca al primo posto sia nei distretti (55,5%) che per il manifatturiero (47,9%), nonostante più di sette punti percentuali di distacco.

Fig. 3.1 - Principali difficoltà che stanno incontrando le imprese clienti (% di rispondenti che hanno indicato la difficoltà, al netto dei non so, possibili più risposte)



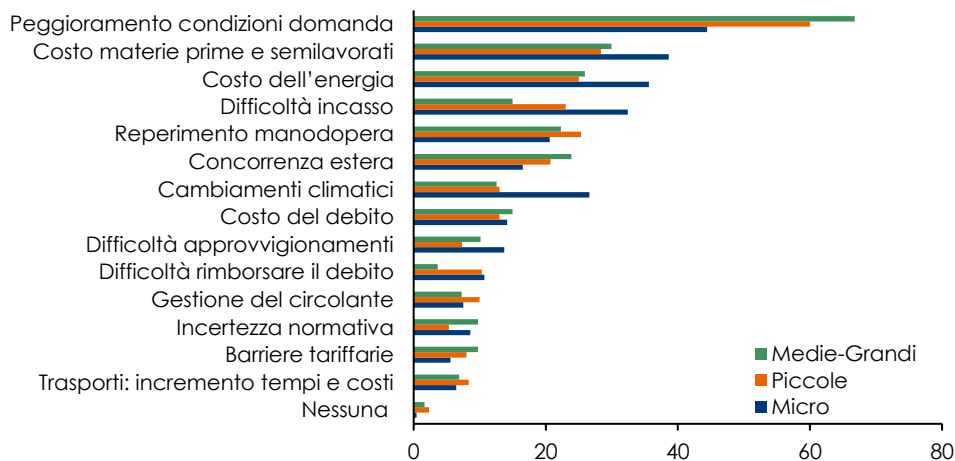
Fonte: Indagine Intesa Sanpaolo edizione dicembre 2024

dalla numerosità dei gestori Agribusiness (Direzione di Banca dei Territori di Intesa Sanpaolo a servizio dei clienti dell'agro-alimentare), ai quali è stata dedicata una rilevazione ad hoc.

⁴⁸ In questo capitolo le dimensioni aziendali attengono alla classe di fatturato prevalente indicata da ogni rispondente.

Nei distretti, il peggioramento delle condizioni di domanda⁴⁹ rappresenta la prima difficoltà per tutte le imprese, ma con un'intensità che aumenta al crescere delle dimensioni aziendali (44,4% per le micro, 60% per le piccole e 66,8% per le medio-grandi). Ciò può essere anche un riflesso della maggiore propensione a esportare delle imprese più grandi, che in questa fase possono essere state particolarmente penalizzate dalla minor domanda espressa dai mercati internazionali.

Fig. 3.2 – Distretti: principali difficoltà che stanno incontrando le imprese clienti per dimensioni aziendali (% di rispondenti che hanno indicato la difficoltà, al netto dei non so, possibili più risposte)



Nota: Le difficoltà sono ordinate in base al totale aree distrettuali. Fonte: indagine Intesa Sanpaolo edizione dicembre 2024

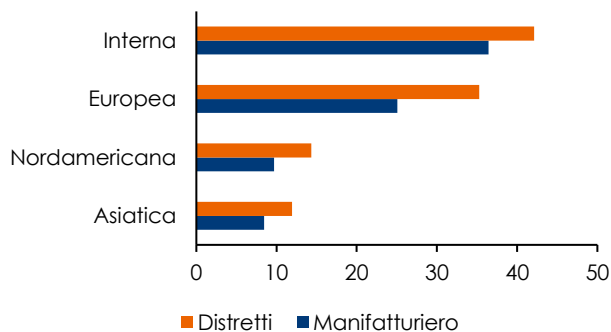
Analizzando in dettaglio il peggioramento della domanda per mercato (interno, europeo, nordamericano, asiatico) emerge che per i distretti le difficoltà risultano nettamente più intense in tutti i mercati in cui operano (con differenze spiccate rispetto al manifatturiero). In particolare, per i distretti, la domanda interna e la domanda europea preoccupano maggiormente (rispettivamente 42,1% e 35,3%), mentre sono molto meno i rispondenti che ritengono possa creare difficoltà il peggioramento della domanda nordamericana o asiatica (si collocano tra il 15% e il 10%). Questa dicotomia tra mercato interno/europeo e gli altri mercati riflette, oltre a una maggior esposizione verso questi mercati, l'andamento del ciclo economico di questi territori: crescita debole in Europa (e in Italia, con la recessione della Germania, uno dei principali partner commerciali), a ritmi doppi negli Stati Uniti ed elevati nei paesi emergenti. Sul fronte della domanda interna ed europea la debolezza dei consumi costituisce un elemento di incertezza per le imprese che nei periodi recenti hanno visto i consumatori frenati da un'inflazione elevata che riduceva il potere d'acquisto e alti tassi che scoraggiavano l'indebitamento e aumentavano la propensione al risparmio.

Per le imprese medie-grandi, nei distretti, il peggioramento della domanda interna e della domanda europea vengono indicate da circa la metà dei rispondenti, per le piccole queste percentuali si abbassano di circa cinque punti, mentre per le micro scendono al 36% per la domanda interna e al 21,5% per quella europea. Le imprese più grandi sembrano dunque risentire maggiormente di condizioni di domanda sfavorevoli, sia sul mercato interno, sia soprattutto nel confronto con le microimprese sul mercato europeo, che rappresenta la prima area di sbocco,

⁴⁹ Nell'indagine non è prevista la risposta "peggioramento delle condizioni di domanda", questa viene ricostruita considerando la percentuale di rispondenti che ha indicato almeno una risposta tra "peggioramento delle condizioni di domanda interna", "europea", "asiatica" e "nord-americana".

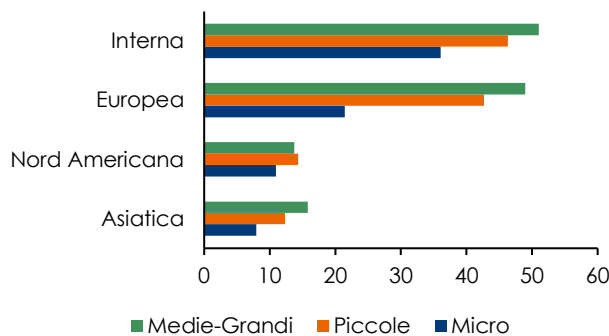
anche per motivi di vicinanza geografica. All'interno del paragrafo approfondiremo questa risposta anche a livello settoriale.

Fig. 3.3 - Principali difficoltà che stanno incontrando le imprese clienti: peggioramento delle condizioni di domanda per area geografica (% di rispondenti che hanno indicato la difficoltà, al netto dei non so)



Fonte: Indagine Intesa Sanpaolo edizione dicembre 2024

Fig. 3.4 - Principali difficoltà che stanno incontrando le imprese clienti distrettuali: peggioramento delle condizioni di domanda per area geografica e dimensione aziendale (% di rispondenti che hanno indicato la difficoltà, al netto dei non so)



Fonte: Indagine Intesa Sanpaolo edizione dicembre 2024

Al secondo e terzo posto, tra le principali difficoltà, emergono le preoccupazioni per l'aumento dei costi delle materie prime e dei semilavorati e per il costo dell'energia, indicati da circa il 30% dei rispondenti. In entrambi i casi, per i distretti, l'indicazione di difficoltà è nettamente più elevata per le imprese di dimensioni minori, che spiccano sulle imprese piccole e medie-grandi. Il confronto con il manifatturiero non mette in evidenza differenze rilevanti.

Seguono le difficoltà di incasso, con una percentuale di poco superiore al 20%. Le differenze per classi dimensionali evidenziano il diverso potere contrattuale nelle relazioni tra imprese, e mettono in luce una debolezza maggiore per le imprese più piccole nella gestione dei propri crediti. Anche in questo caso è limitato lo scarto tra distretti e manifatturiero.

Al quinto posto tra le principali difficoltà, per i distretti, emerge il tema del reperimento della manodopera, con una differenza di due punti percentuali in più rispetto al totale manifatturiero, a conferma delle difficoltà che i distretti spesso incontrano nell'attrarre e mantenere capitale umano specializzato⁵⁰. Le produzioni distrettuali sono in molti casi "di nicchia", con elevata personalizzazione, e richiedono competenze e capacità anche di carattere artigianale; inoltre, i distretti spesso nascono e si sviluppano in piccoli territori (con estensione provinciale e in alcuni casi anche comunale) lontani dai grandi centri urbani e quindi meno "serviti" in termini di mezzi di trasporto, offerta culturale e servizi alle persone, il che amplifica le difficoltà nel reperimento di personale. Per questo diverse imprese capofila o di maggiori dimensioni sono molto attive nell'avviare collaborazioni con scuole di formazione locali o investono nella costruzione di vere e proprie scuole interne per la formazione del proprio personale.

Proseguendo con l'analisi delle difficoltà, troviamo in sesta posizione la concorrenza estera indicata da circa 1 rispondente su 5 (in coerenza con il manifatturiero). Questa difficoltà aumenta in modo proporzionale alle dimensioni aziendali: le imprese medio-grandi sono più sottoposte alla competizione straniera, proprio perché più attive sui mercati internazionali.

Seguono poi i cambiamenti climatici, indicati dal 19% dei rispondenti che operano nei distretti e dal 5,9% del totale manifatturiero. Si tratta della criticità che mostra le maggiori discrepanze tra le risposte ottenute per i distretti e quelle per il totale manifatturiero; questa netta differenza è dovuta al fatto che nei distretti è ricompresa anche la parte a monte della filiera agro-alimentare

⁵⁰ Per un approfondimento sul tema del capitale umano si rimanda al capitolo 6 di questo documento.

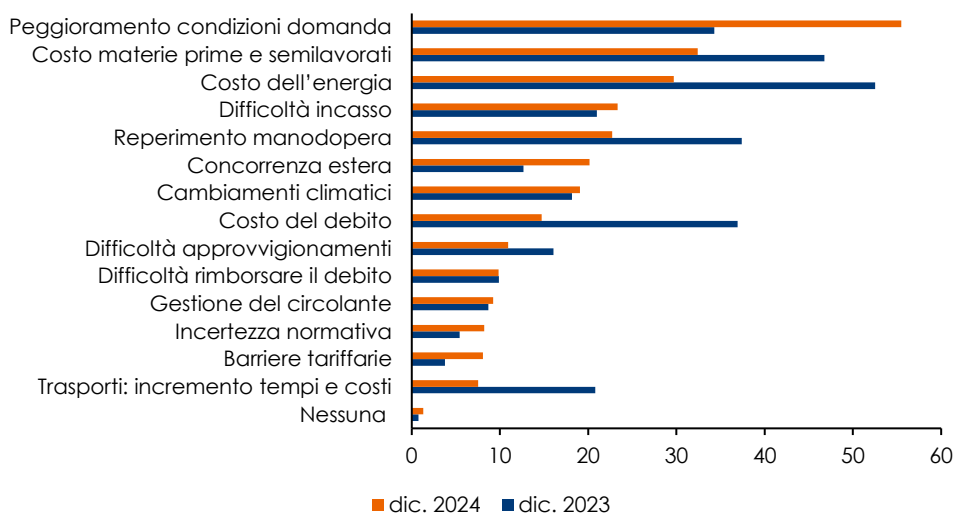
(agricoltura, silvicoltura, allevamento), mentre il manifatturiero la esclude. Per le imprese distrettuali, sono i gestori delle micro a segnalare maggiormente questa difficoltà (27%, circa 14 punti percentuali in più rispetto alle altre).

Il costo del debito scende invece in ottava posizione (era ai primi posti nella scorsa edizione di questo documento poiché la rilevazione rappresentata era di dicembre 2023, momento di maggior restrizione monetaria) grazie alle migliori prospettive derivanti dal calo dei tassi. Le differenze tra distretti e manifatturiero non sono molto marcate, così come non emergono per dimensione aziendale.

I distretti mostrano, rispetto al manifatturiero, minori difficoltà relative agli approvvigionamenti, con cinque punti percentuali di distacco. In nostre precedenti analisi, infatti, abbiamo dimostrato che i distretti godono di una rete di fornitura ravvicinata e fidelizzata che li sostiene anche nei periodi di maggior tensione. Tra le imprese distrettuali, una relativa maggior incidenza delle difficoltà di approvvigionamento emerge per le microimprese.

Tutte le altre difficoltà indagate vedono percentuali di risposta inferiori al 10%, comprese le barriere tariffarie che, nel momento dell'indagine, non rappresentavano un elemento di preoccupazione. Da sottolineare, anche, come il tema dei trasporti (tempi e costi) oggi desta molte meno preoccupazioni rispetto al passato: è indicata solo dal 7% circa dei rispondenti (distrettuali e manifatturieri) con differenze minime per dimensioni aziendali.

Fig. 3.5 – Distretti: principali difficoltà che stanno incontrando le imprese clienti, confronto con l'edizione di dicembre 2023 (% di rispondenti che hanno indicato la difficoltà, al netto dei non so, possibili più risposte)



Nota: le difficoltà sono ordinate in base al totale aree distrettuali edizione dicembre 2024. Fonte: indagine Intesa Sanpaolo edizione dicembre 2024

Abbiamo poi indagato più in profondità, nell'ambito delle imprese distrettuali, se esistano differenze più o meno marcate a livello di filiera. Il peggioramento delle condizioni di domanda raggiunge un picco del 75% circa per il sistema moda. In particolare, emerge la filiera della pelle con l'82% dei rispondenti che hanno indicato questa difficoltà; segue il tessile, abbigliamento e maglieria con il 71,5%; le percentuali scendono notevolmente per l'oreficeria (42%). Si evidenzia come anche l'ordine che emerge tra i diversi settori mostri un'elevata coerenza con i dati dell'indice di produzione che descrive cali più rilevanti per la filiera della pelle (-15% nel 2024) rispetto al tessile (-5,3%) e all'abbigliamento (-6,5%). Per sistema casa, meccanica, filiera metalli e beni intermedi, le percentuali dei rispondenti che esprimono preoccupazione oscillano tra il 55% e il 65%. Il settore agro-alimentare invece sembra essere quello che risente in misura inferiore

delle condizioni della domanda (34%, con l'eccezione delle bevande⁵¹ che indicano questa difficoltà al 71%): è infatti l'unica filiera per la quale il peggioramento delle condizioni di domanda non compare nelle prime tre posizioni, superato dal tema del cambiamento climatico e dei costi di materie prime/semilavorati e costi dell'energia.

Il tema dei costi di materie prime/semilavorati compare in seconda posizione (oltre che per l'agro-alimentare) anche per sistema casa, e in terza posizione per la meccanica. Per tutte le altre filiere viene comunque indicato da più di un rispondente su quattro.

I costi energetici, invece, impattano soprattutto la filiera dei metalli (particolarmente energivora) ma anche sui beni intermedi e (come già visto) sul settore agro-alimentare, in particolare il mondo agricolo e l'industria alimentare per i quali le tecniche di trasformazione e il mantenimento della catena del freddo assumono particolare rilevanza (trattandosi per di più di prodotti deperibili). Le imprese agro-alimentari, inoltre, presentano anche un'elevata incidenza di costi energetici "indiretti", ovvero quelli derivanti dall'acquisto di input a loro volta energivori (prodotti chimici, packaging in metallo, vetro, carta etc.). Per la meccanica i costi energetici si collocano al quarto posto tra le difficoltà individuate (con una percentuale intorno al 30%).

Il reperimento della manodopera rappresenta un tema importante per intermedi e meccanica (in seconda posizione) e per la filiera metalli (terza posizione). Per le altre filiere le percentuali scendono notevolmente (tra il 15 e il 20%).

Da sottolineare, infine, l'importanza per il sistema moda di criticità come le difficoltà di incasso (al secondo posto), indicata dal 37% dei rispondenti (con punte del 46% per la filiera della pelle), mentre per le altre filiere le percentuali sono inferiori di almeno quindici punti percentuali).

La concorrenza estera è indicata, come elemento di criticità, da un rispondente su quattro per il sistema moda, il sistema casa e la meccanica.

Tab. 3.2 – Distretti: principali difficoltà che stanno incontrando le imprese clienti (% di rispondenti che hanno indicato la difficoltà per settore, al netto dei non so, possibili più risposte)

	Agro-alimentare	Filiera metalli	Beni intermedi	Meccanica	Sistema casa	Sistema moda
Peggioramento delle condizioni domanda	33,9	66,7	55,8	68,7	65,8	74,8
Costo materie prime e semilavorati	38,4	30,7	30,2	32,8	27,2	25,9
Costo dell'energia	35,6	34,7	32,6	29,3	22,8	22,0
Difficoltà di incasso	19,2	21,3	11,6	19,7	21,1	36,7
Reperimento manodopera	14,9	32,0	37,2	36,3	22,8	19,9
Concorrenza estera	14,7	17,3	11,6	24,7	23,7	26,2
Cambiamenti climatici	44,8	1,3	0,0	2,3	0,9	5,6
Costo del debito	16,4	13,3	9,3	13,9	14,9	14,7
Difficoltà negli approvvigionamenti	8,5	9,3	7,0	14,7	14,9	11,9
Difficoltà a rimborsare il debito	9,5	6,7	4,7	5,8	7,0	17,5
Gestione del circolante	7,5	8,0	11,6	8,9	10,5	12,6
Incertezza normativa	9,7	14,7	7,0	10,0	5,3	3,5
Barriere tariffarie	10,1	8,0	2,3	8,5	4,4	6,6
Trasporti: incremento tempi e costi	6,3	9,3	7,0	7,3	10,5	8,4
Nessuna	1,4	0,0	7,0	1,2	0,9	0,7

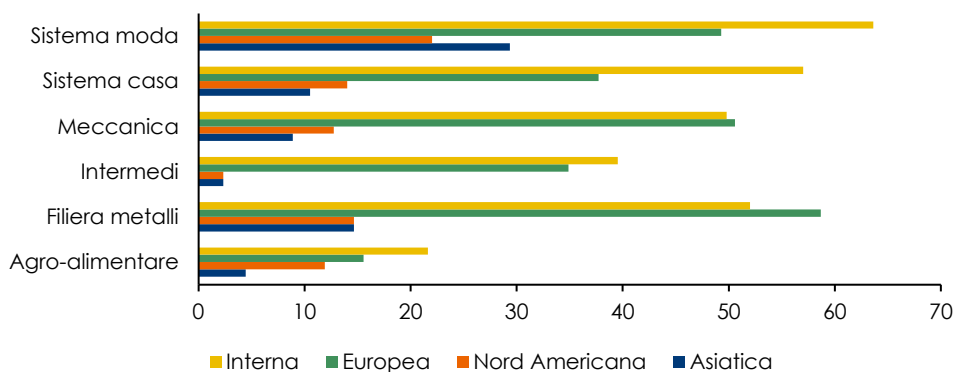
Nota: con fondo rosso la prima difficoltà individuata dai rispondenti per settore, con arancione la seconda e con fondo giallo la terza. Le difficoltà sono ordinate in base al ranking totale per tutti i settori (a parità di ranking è stata data priorità alla difficoltà che ha ottenuto un maggior numero di risposte).
Fonte: Indagine Intesa Sanpaolo edizione dicembre 2024

Approfondendo le componenti delle condizioni della domanda nelle imprese distrettuali, per tutte le filiere, domanda interna ed europea prevalgono nettamente, in termini di difficoltà, rispetto ai mercati più lontani. Il sistema moda è quello che sta affrontando le maggiori difficoltà,

⁵¹ Per i distretti circa il 75% delle risposte relative alle bevande si riferisce a vini e spumanti.

in primis per la domanda interna indicata dal 65% circa dei rispondenti nel complesso, con forti differenze tra comparti (che vanno dal 71% della filiera della pelle, al 60% del tessile, abbigliamento e maglieria, fino ad arrivare al 25% dell'oreficeria). La domanda europea è indicata da un rispondente su due del sistema moda (anche in questo caso è la filiera della pelle a indicare maggiormente la difficoltà, mentre è l'oreficeria a risentirne di meno). Seguono la domanda asiatica (la moda è l'unica filiera per la quale le difficoltà in questo mercato pesano per circa il 30% delle risposte, con un picco del 40% per la filiera pelle) e quella nordamericana (20% circa). Le imprese distrettuali della filiera dei metalli sono le uniche per le quali il peggioramento della domanda europea sembra pesare nettamente di più (60% circa) rispetto a quella interna (poco più del 50%), a riflesso molto probabilmente della crisi dell'industria tedesca. Per la meccanica, il peggioramento della domanda interna ed europea si equivalgono (circa un rispondente su due). La filiera agro-alimentare conferma le minori difficoltà, trasversalmente su tutte le componenti di domanda. Per la filiera dei beni intermedi le difficoltà della domanda nordamericana e asiatica sembrano non impattare sull'operatività.

Fig. 3.6 - Principali difficoltà che stanno incontrando le imprese clienti distrettuali: peggioramento delle condizioni di domanda per area geografica e per filiera (% di rispondenti che hanno indicato la difficoltà per settore, al netto dei non so)

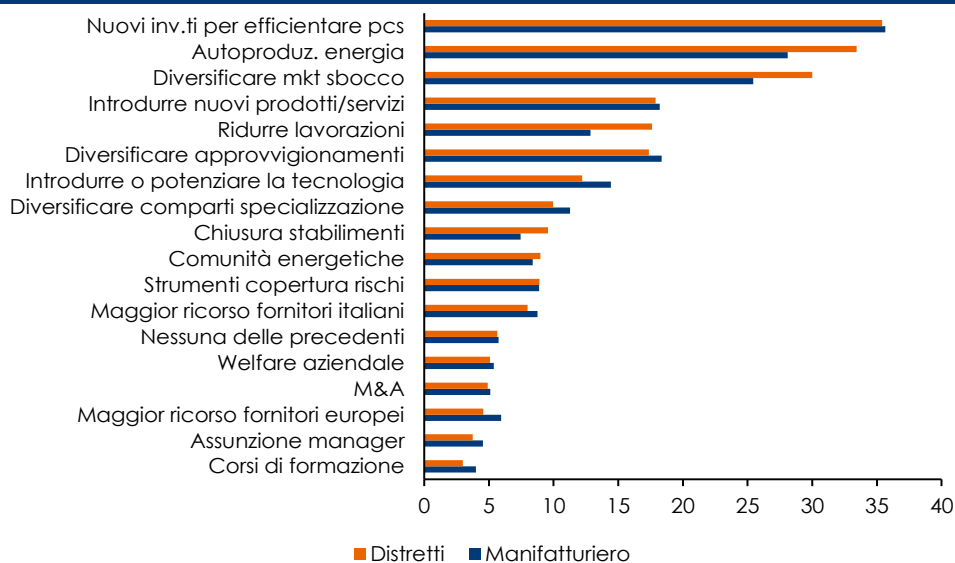


Fonte: Indagine Intesa Sanpaolo edizione dicembre 2024

3.3 Le strategie intraprese

Una volta analizzate le principali difficoltà, abbiamo chiesto ai partecipanti all'indagine di indicarci quali azioni stiano implementando le imprese per mantenere la loro competitività nell'attuale contesto. Tra le azioni prioritarie troviamo i nuovi investimenti finalizzati ad efficientare i processi: il 35% delle imprese distrettuali sta perseguendo questa strategia, percentuale allineata al manifatturiero. Non stupisce trovare al secondo posto, tra le azioni intraprese, l'autoproduzione di energia: ricordiamo che tra le principali difficoltà incontrate dai clienti (analizzate nel paragrafo precedente), subito dopo il peggioramento delle condizioni di domanda, c'erano quelle legate ai costi sia delle materie prime, che energetici. Su questa seconda azione, le imprese distrettuali si distinguono per oltre cinque punti percentuali in più rispetto al totale manifatturiero. Lo stesso distacco a vantaggio dei distretti si può rilevare per la propensione a diversificare i mercati di sbocco (30% vs. 25%). L'innovazione perseguita attraverso l'introduzione di nuovi prodotti/servizi (al quarto posto tra le strategie intraprese) mostra un approccio simile tra distretti e manifatturiero, anche se vedremo a breve una differente propensione per dimensione aziendale; così come non emerge una differenza per la diversificazione degli approvvigionamenti. In generale, la maggior inclinazione a modificare o potenziare alcune strategie da parte delle imprese distrettuali emerge anche sulle "exit strategy" come la riduzione di lavorazioni o la chiusura di stabilimenti.

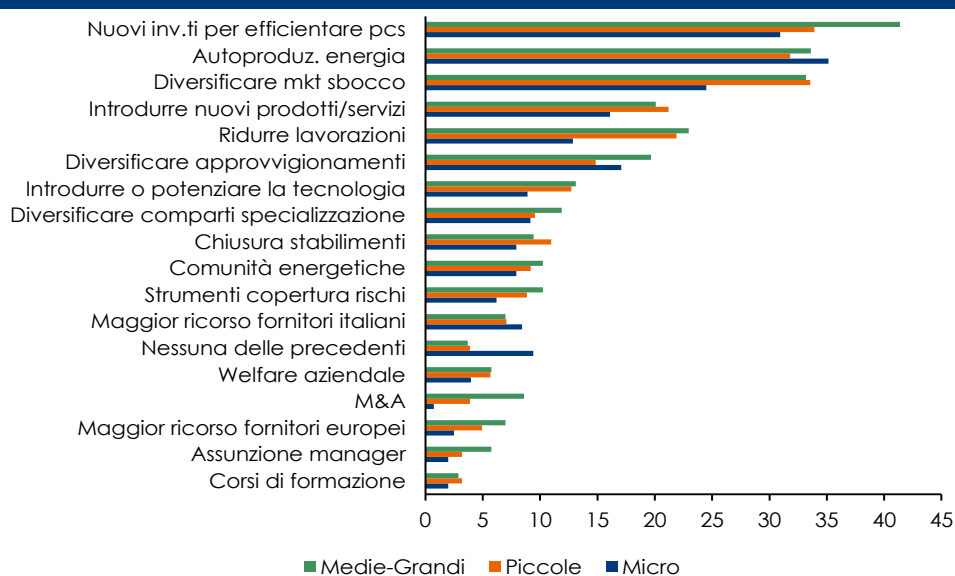
Fig. 3.7 – Le strategie delle imprese nell'attuale scenario (% di rispondenti che hanno indicato la tipologia di reazione, al netto dei non so, possibili più risposte)



Fonte: Indagine Intesa Sanpaolo edizione dicembre 2024

Un'analisi per dimensione aziendale all'interno dei distretti mette in luce come alcune strategie intraprese siano condizionate dalla taglia delle imprese: per quelle medie-grandi i nuovi investimenti per efficientare i processi sono la prima strategia, indicata da oltre il 40% dei rispondenti (con uno stacco di dieci punti percentuali rispetto alle micro). L'autoproduzione di energia si colloca al primo posto tra le strategie intraprese dalle microimprese (35%), superando anche i nuovi investimenti per efficientare i processi. La diversificazione dei mercati di sbocco coinvolge maggiormente le imprese medie-grandi e piccole (per le quali si colloca al terzo posto), mentre vede meno attive le microimprese (che sono meno strutturate su questo fronte). Anche sull'introduzione di nuovi prodotti e servizi emerge una maggior propensione da parte delle imprese più grandi. In generale, le microimprese sono meno "reattive": il 10% non ha intrapreso alcuna azione, contro il 4% delle piccole e delle medie-grandi.

Fig. 3.8 – Distretti: le strategie delle imprese nell'attuale scenario per dimensioni aziendali (% di rispondenti che hanno indicato la tipologia di reazione, al netto dei non so, possibili più risposte)



Fonte: Indagine Intesa Sanpaolo edizione dicembre 2024

A livello di filiera distrettuale, se le prime tre strategie sono più o meno confermate in quasi tutti i settori, alcune differenze si possono riscontrare nelle priorità assegnate. Per l'agro-alimentare, l'autoproduzione di energia è la prima strategia intrapresa: è il settore che, per le sue caratteristiche, potenzialmente è più adatto ad adottare questa scelta, indicata dalla metà dei rispondenti. Seguono i nuovi investimenti per efficientare i processi (37,8%). Su entrambi i fronti spicca il comparto alimentare con risposte superiori al 50%. Al terzo posto, tra le strategie, troviamo la diversificazione dei mercati di sbocco (24,2% nel complesso, con punte del 45% per le bevande). I partecipanti che hanno risposto per filiera dei metalli, meccanica e sistema casa ritengono invece prioritario il recupero di efficienza tramite i nuovi investimenti, con percentuali che vanno dal 35% del sistema casa al 40% circa di filiera metalli e meccanica, (a confermare la rilevanza delle innovazioni tecnologiche per questi settori), seguito dalla diversificazione dei mercati di sbocco (tra il 33% e il 34%) e al terzo posto dall'autoproduzione di energia (circa 30%). Anche il settore dei beni intermedi condivide due strategie prioritarie tra quelle indicate dalla maggioranza delle filiere (diversificare i mercati di sbocco, indicata al primo posto con un terzo delle risposte; seguita da efficientamento dei processi, con il 31%) ma ne aggiunge una nuova al terzo posto: la diversificazione degli approvvigionamenti, con il 24% circa delle preferenze, a testimonianza della dipendenza della filiera dalle forniture di materie prime. Infine, si discosta tanto dalle altre filiere il sistema moda, che mostra i condizionamenti di una fase più riflessiva: la riduzione delle lavorazioni sembra essere infatti la strategia maggiormente intrapresa (35,3% delle risposte) seguita a breve distanza dalla ricerca di nuovi mercati di sbocco (33,5%) e dal recupero di efficienza tramite nuovi investimenti (27,8%). In tutte queste strategie la filiera della pelle si distingue per percentuali più elevate: riduzione lavorazioni (47%), diversificazione dei mercati di sbocco (circa 40%) e nuovi investimenti per efficientare i processi (circa 30%). Il tessile, abbigliamento e maglieria risponde puntando maggiormente sulla diversificazione dei mercati di sbocco (30%), seguita a parimerito dalle altre due strategie. L'oreficeria invece si distingue per l'attenzione a diversificare sia i mercati di sbocco, che i comparti di specializzazione (27% per entrambe le risposte).

Tab. 3.3 – Distretti: principali strategie che stanno attuando le imprese clienti (% di rispondenti che hanno indicato la difficoltà per settore, al netto dei non so, possibili più risposte)

	Agro- alimentare	Filiera metalli	Beni intermedi	Meccanica	Sistema casa	Sistema moda
Nuovi investimenti per efficientare processi	37,8	41,4	31,0	40,3	35,5	27,8
Autoproduzione di energia	49,9	30,0	21,4	30,1	26,4	15,0
Diversificare i mercati di sbocco	24,2	32,9	33,3	34,3	34,5	33,5
Introdurre nuovi prodotti/servizi	14,0	15,7	19,0	20,8	22,7	20,3
Ridurre lavorazioni	3,5	27,1	9,5	24,2	19,1	35,3
Diversificare approvvigionamenti	15,8	24,3	23,8	18,2	14,5	18,0
Introdurre o potenziare la tecnologia	13,0	10,0	7,1	16,5	11,8	9,0
Diversificare comparti specializzazione	6,7	10,0	16,7	15,3	10,0	10,5
Chiusura stabilimenti	3,5	10,0	7,1	6,8	10,9	22,6
Comunità energetiche	8,2	5,7	9,5	9,7	11,8	8,6
Strumenti copertura rischi	10,8	15,7	9,5	7,2	9,1	5,3
Maggior ricorso fornitori italiani	6,9	5,7	4,8	13,1	8,2	6,8
Nessuna delle precedenti	8,6	4,3	2,4	3,4	2,7	3,4
Welfare aziendale	3,5	4,3	9,5	8,9	7,3	3,4
M&A	2,4	5,7	2,4	8,1	3,6	7,5
Maggior ricorso fornitori europei	3,9	7,1	0,0	4,7	5,5	5,6
Assunzione manager	3,7	2,9	9,5	4,2	2,7	3,4
Corsi di formazione	2,6	1,4	4,8	4,7	2,7	2,6

Nota: con fondo rosso la prima strategia individuata dai rispondenti per settore, con arancione la seconda e con fondo giallo la terza. Le strategie sono ordinate in base al ranking totale per tutti i settori. Fonte: Indagine Intesa Sanpaolo edizione dicembre 2024

3.4 I fattori che possono influenzare le scelte di investimento

Come è emerso dalle riflessioni effettuate nel paragrafo precedente, per le imprese, gli investimenti rappresentano il primo antidoto alle difficoltà. Abbiamo dunque deciso di analizzare più in profondità quali possano essere gli elementi che stanno agendo da stimolo e quali da

freno alle scelte di investimento delle imprese. Non essendo disponibili risposte a livello di settore, i dati sono stati aggregati attribuendo ad ogni territorio un grado di "intensità distrettuale" definita tramite un indicatore sintetico che classifica le province italiane a seconda del peso e della rilevanza dei distretti in esse operanti. Sono state così individuate due classi: "Intensità distrettuale alta" e "Intensità distrettuale media, bassa o nulla".

Gli incentivi fiscali, in particolare quelli legati al PNRR e a Transizione 5.0 (dopo il superamento della mancanza dei decreti attuativi e di alcune difficoltà iniziali con le semplificazioni apportate dalla Legge di Bilancio), sembrano essere il fattore di maggior stimolo agli investimenti. Questo è vero sia per le aree ad alta intensità distrettuale che per le altre aree, anche se il saldo tra i rispondenti che indicano accelerazione e quelli che indicano freno è di oltre 10 punti percentuali più elevato per le aree a intensità distrettuale non alta, dove gli incentivi vengono indicati come stimolo agli investimenti con un saldo del 54% (vs 43%). Per le aree ad alta intensità distrettuale, tra gli stimoli, seguono a breve distanza l'acquisto di macchinari e tecnologie, la riduzione dei consumi energetici e la necessità di introdurre nuova tecnologia nei processi produttivi (tutti con un saldo intorno al 40%, che non si discosta molto dalle indicazioni date per le altre aree).

In particolare, nelle aree ad alta intensità distrettuale, spiccano le risposte riguardanti le imprese medio-grandi e piccole, con punte che superano il 50% nel caso dell'introduzione di tecnologia e lo sfiorano negli altri casi considerati. Mentre per le microimprese il saldo risulta intorno al 30%. Queste evidenze confermano le maggiori difficoltà delle microimprese nel portare avanti investimenti (anche a fronte di incentivi, necessità di innovazione o di risparmio energetico), per mancanza di un'organizzazione strutturata e per l'assenza di competenze interne che esulano dall'attività caratteristica (come ufficio legale, relazioni industriali, consulenti e manager, ecc..).

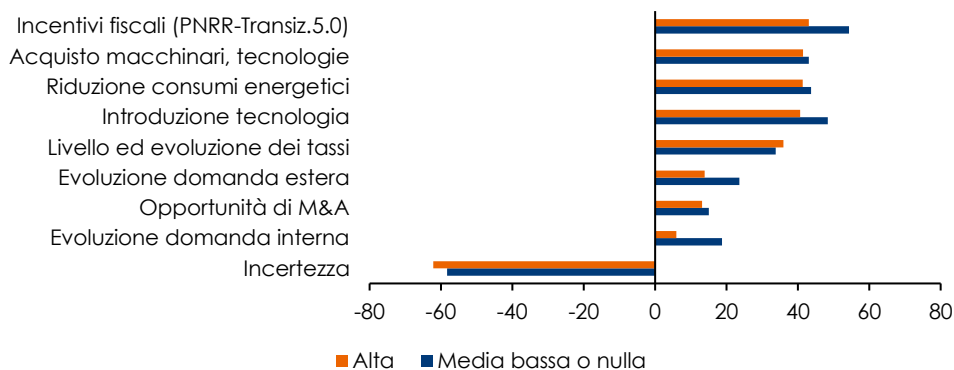
Al quinto posto tra i fattori di spinta agli investimenti troviamo il livello e l'evoluzione dei tassi di interesse (che veniva indicato come freno nelle edizioni precedenti). Una politica meno restrittiva da parte della BCE, con tagli dei tassi già effettuati e altri in previsione, fa da stimolo all'azione degli imprenditori, avvantaggiati da condizioni più favorevoli per l'indebitamento. Questa evidenza è confermata trasversalmente in tutte le aree e per tutte le dimensioni.

Anche l'evoluzione della domanda (sia estera che interna) viene considerata un incentivo agli investimenti, nonostante un consenso meno ampio rispetto a quanto visto finora. In questo caso si evidenziano differenze marcate tra le aree ad alta intensità distrettuale e le altre aree (circa 10 punti di differenza in più nel saldo per le seconde). I rispondenti delle aree ad alta intensità distrettuale, infatti, sembrano essere più dubbiosi sull'evoluzione positiva sia della domanda estera e ancora più sulla domanda interna in corso d'anno. Questa evidenza è coerente con le indicazioni date sulle criticità dove emergeva una elevata preoccupazione da parte delle imprese distrettuali sulle condizioni della domanda. Sull'evoluzione della domanda estera incidono le minacce di dazi all'import degli Stati Uniti (che rappresentano un freno al commercio internazionale), la debolezza della Germania (che sta vivendo un momento di forte rallentamento per via della crisi strutturale di alcuni settori centrali, come l'auto, e per effetto della netta riduzione di gas a basso costo proveniente dalla Russia) e la Cina, che sta entrando in una fase di sviluppo più maturo con tassi di crescita strutturalmente più bassi. Per quanto riguarda la domanda interna, invece, è attesa la ripartenza dei consumi nel 2025 in seguito al calo dell'inflazione e alla ripresa del valore nominale dei salari, fenomeno che però mentre si sta scrivendo ancora non è possibile osservare.

Anche le opportunità di M&A rappresentano un incentivo agli investimenti con percentuali particolarmente elevate per le imprese medio-grandi (32%), mentre sono indicate come freno nel caso delle microimprese (-3,2%).

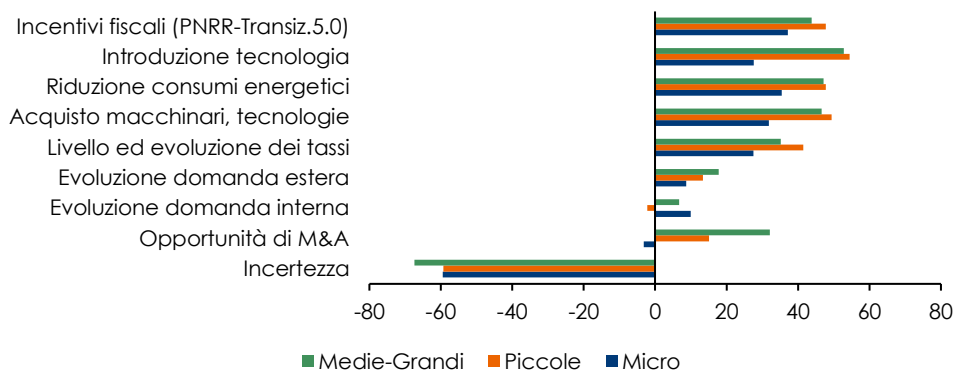
L'unico elemento che è stato indicato nettamente come disincentivo alle scelte di investimento è l'incertezza (con un saldo negativo di circa il 60%), senza differenze apprezzabili per intensità distrettuale e per dimensione, a conferma di come questo elemento penalizzi tutto il tessuto produttivo.

Fig. 3.9 – Fattori che possono influenzare positivamente o negativamente le scelte di investimento delle imprese clienti per intensità distrettuale del territorio (saldo tra rispondenti che hanno indicato “accelerazione” e coloro che hanno indicato “freno”, al netto dei non so, %)



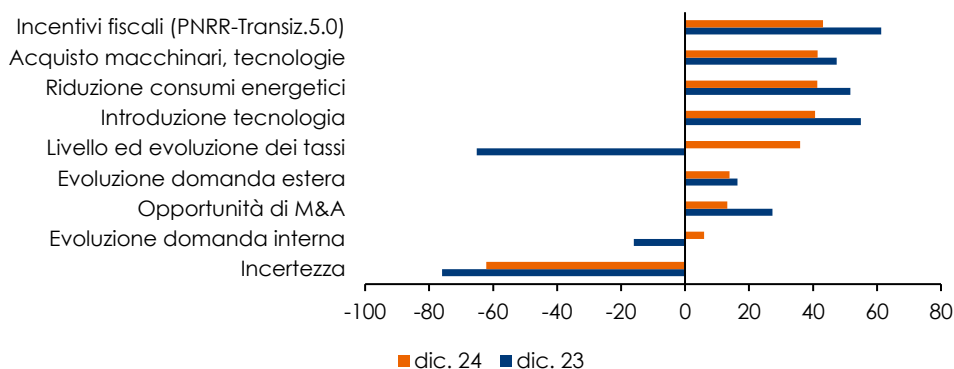
Fonte: Indagine Intesa Sanpaolo edizione dicembre 2024

Fig. 3.10 – Intensità distrettuale alta: fattori che possono influenzare positivamente o negativamente le scelte di investimento delle imprese clienti per dimensione aziendale (saldo tra rispondenti che hanno indicato “accelerazione” e coloro che hanno indicato “freno”, al netto dei non so, %)



Fonte: Indagine Intesa Sanpaolo edizione dicembre 2024

Fig. 3.11 – Intensità distrettuale alta: fattori che possono influenzare positivamente o negativamente le scelte di investimento delle imprese clienti, confronto con l’edizione di dicembre 2023 (saldo tra rispondenti che hanno indicato “accelerazione” e coloro che hanno indicato “freno”, al netto dei non so, %)



Fonte: Indagine Intesa Sanpaolo edizione dicembre 2024

3.5 Caratteristiche delle imprese che effettuano investimenti 4.0 e/o 5.0

Abbiamo visto come la messa a terra dei fondi stanziati dal PNRR e in generale gli incentivi fiscali, (tra cui Industria 4.0 e le nuove soluzioni di investimento agevolate da Transizione 5.0) rappresentano il principale fattore di "spinta" agli investimenti. Ma qual è l'identikit delle imprese maggiormente propense a sfruttare queste opportunità? Esistono delle caratteristiche comuni alle imprese più in grado di cogliere i benefici di questi strumenti? Abbiamo cercato di indagare questi aspetti.

Innanzitutto, le imprese che hanno già effettuato investimenti in ottica Industria 4.0 (usufruendo dei relativi incentivi) sono anche quelle più propense ad accedere nuovamente a tali forme di agevolazione e ad evolvere ulteriormente verso il 5.0: la percentuale indicata dai rispondenti è di quasi l'80% per le province ad elevata intensità distrettuale, e di circa il 77% per le altre aree. Anche l'elevata propensione ad innovare da parte delle imprese sembra essere una caratteristica comune, sia nelle zone ad elevata intensità distrettuale (71% delle risposte) che al di fuori di queste (68%). Entrambe queste caratteristiche, all'interno delle aree ad elevata vocazione distrettuale, sono più marcate al crescere delle dimensioni aziendali, con punte del 90% per le imprese medie-grandi che hanno già effettuato investimenti in Industria 4.0 e del 77% per le imprese medie-grandi con elevata propensione ad innovare.

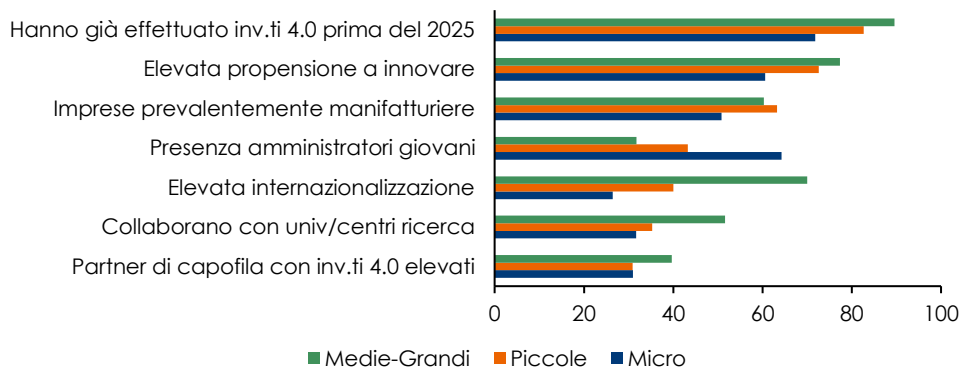
Fig. 3.12 – Caratteristiche delle imprese che hanno realizzato o hanno in programma investimenti Industria 4.0 e/o Transizione 5.0 per intensità distrettuale del territorio (% di rispondenti che hanno indicato la caratteristica, al netto dei non so)



Fonte: Indagine Intesa Sanpaolo edizione dicembre 2024

Pur trattandosi di incentivi destinati a molti settori dell'economia, operare nel manifatturiero sembra un altro elemento identificativo per un'impresa che innova attraverso questi incentivi. La presenza di amministratori giovani, nelle zone ad elevata intensità distrettuale è sì rilevante ma in misura inferiore rispetto alle altre aree (50% circa vs. 60% delle altre); assume però molta importanza per le microimprese (65% circa dei rispondenti): le imprese micro sono spesso condotte da un amministratore unico o da board molto ristretti, ed è in queste che la presenza dei giovani può fare la differenza rispetto al board più articolato delle imprese medie-grandi. L'elevata internazionalizzazione (per i motivi più volte visti prima) ricorre maggiormente, come caratteristica, nelle imprese in zone ad alta intensità distrettuale, soprattutto di grandi dimensioni. Le ultime due caratteristiche indagate riguardano le imprese che collaborano con centri di ricerca o università (circa il 40%) e le imprese partner di capofila che hanno effettuato investimenti elevati in ottica 4.0: per entrambe si riscontra una leggera prevalenza nelle zone ad elevata intensità distrettuale, in particolare per le imprese di dimensioni più grandi.

Fig. 3.13 – Intensità distrettuale alta: caratteristiche delle imprese che hanno realizzato o hanno in programma investimenti Industria 4.0 e/o Transizione 5.0 per dimensione (% di rispondenti che hanno indicato la caratteristica, al netto dei non so)

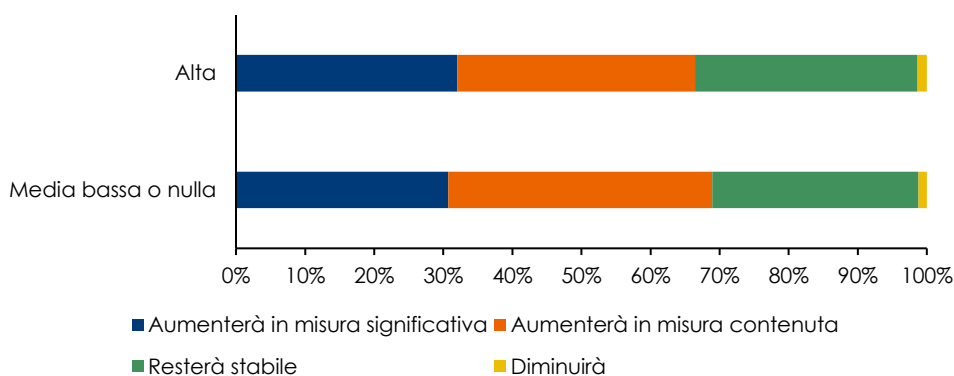


Fonte: Indagine Intesa Sanpaolo edizione dicembre 2024

3.5 Intelligenza Artificiale

Gli incentivi in Transizione 5.0 offrono diverse opportunità di investimento agevolato mirate a potenziare l'efficienza energetica e ad adottare tecnologie innovative, tra cui la robotica avanzata, l'Internet of Things e l'Intelligenza Artificiale (IA). Nella precedente edizione dell'indagine (svoltasi tra maggio e giugno 2024⁵²) abbiamo provato ad indagare, in base alle percezioni dei rispondenti, quale possa essere l'evoluzione futura della diffusione dell'Intelligenza Artificiale tra le imprese clienti. Circa un terzo dei rispondenti ritiene che avrà un impulso importante: sono il 32% nelle province ad alta intensità distrettuale, sostanzialmente in linea le restanti aree (31%). A questo si aggiunge un altro terzo di rispondenti che ritiene che la diffusione delle soluzioni di IA avrà comunque uno sviluppo, seppur contenuto (34% nelle zone ad alta intensità distrettuale, 38% nelle altre). Un ulteriore 30% circa ritiene che resterà stabile nei prossimi anni, con poche differenze tra distretti e non, solo l'1% circa ritiene che diminuirà.

Fig. 3.14 – Previsioni di diffusione dell'Intelligenza Artificiale (IA) nelle imprese clienti per intensità distrettuale del territorio (% di rispondenti, al netto dei non so)



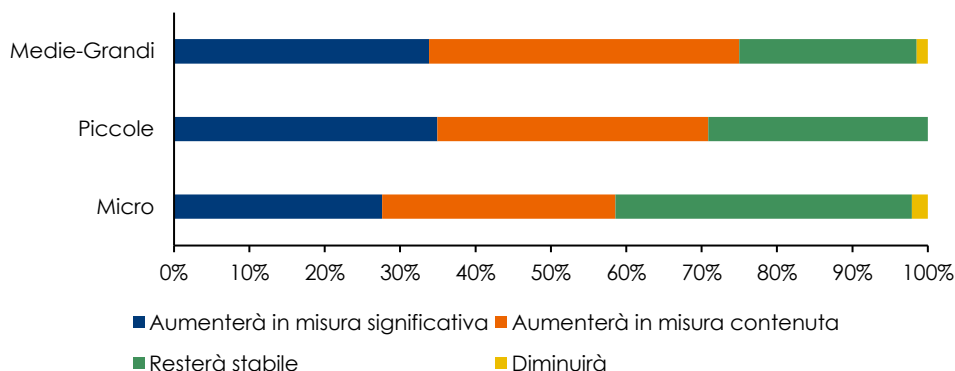
Fonte: Indagine Intesa Sanpaolo edizione giugno 2024

Differenze più marcate si possono evidenziare a livello dimensionale. Abbiamo approfondito solo le risposte per alta intensità distrettuale, viste le differenze contenute rispetto alle altre. Non

⁵² Nell'edizione della Survey del Research Department di giugno 2024 avevano partecipato 3.324 colleghi che hanno fornito valutazioni complessive su quasi 500.000 imprese clienti.

stupisce vedere una maggior propensione all'adozione di queste soluzioni per le imprese più grandi (il 70% dei rispondenti indica nel complesso uno sviluppo significativo o moderato dell'IA; sono meno del 60% le risposte in questo senso per le micro); le imprese più piccole hanno bisogno di un maggior sostegno in questa direzione perché meno strutturate o meno a conoscenza dei vantaggi che ne potrebbero derivare.

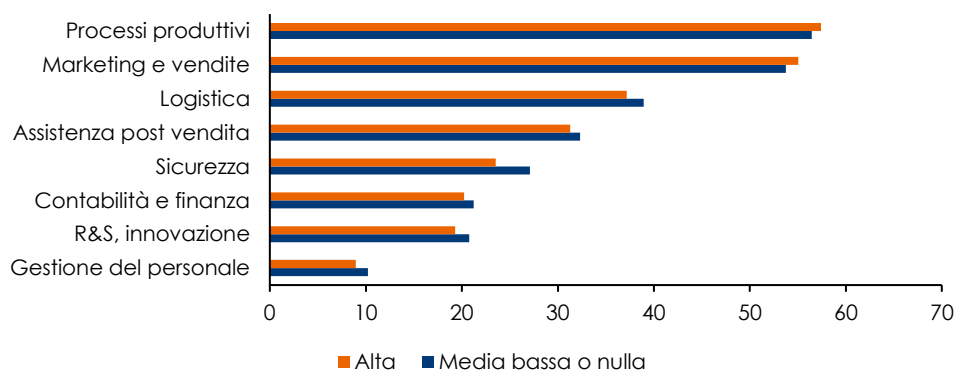
Fig. 3.15 - Intensità distrettuale alta: previsioni di diffusione dell'Intelligenza Artificiale (IA) nelle imprese clienti per dimensioni aziendali (% di rispondenti, al netto dei non so)



Fonte: Indagine Intesa Sanpaolo edizione giugno 2024

Infine, quali sono gli ambiti di applicazione dell'intelligenza artificiale verso cui si orienteranno maggiormente le imprese clienti? Ai primi posti, sia per le imprese in zone ad alta intensità distrettuale, che per le altre, spiccano i processi produttivi e l'ambito marketing/vendite, con percentuali di risposte superiori al 50%. Seguono logistica, assistenza post-vendita (tra il 30% e il 40%). Sicurezza, contabilità/finanza e R&S/innovazione raccolgono risposte tra il 20 e il 25%; la gestione del personale viene indicata da meno del 10% dei rispondenti.

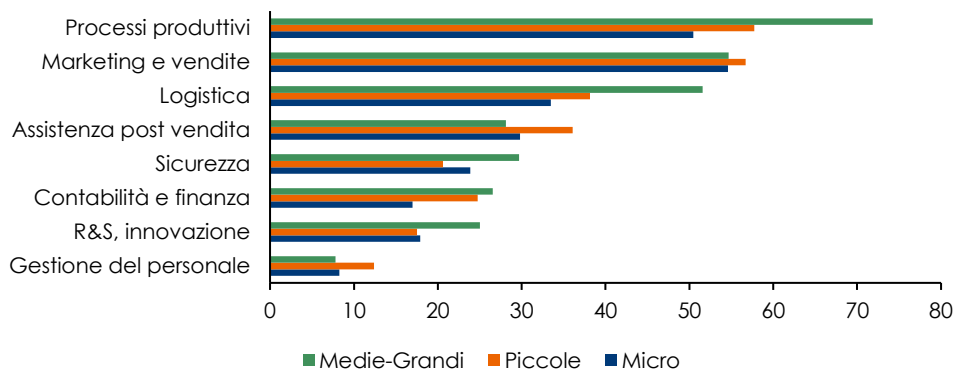
Fig. 3.16 – Principali ambiti di applicazione dell'Intelligenza Artificiale (IA) verso cui si orienteranno le imprese clienti per intensità distrettuale del territorio (% di rispondenti che hanno indicato l'ambito, al netto dei non so)



Fonte: Indagine Intesa Sanpaolo edizione giugno 2024

Nelle province ad alta intensità distrettuale, emerge una maggior propensione da parte delle imprese medie-grandi verso l'intelligenza artificiale nei processi produttivi (72% vs. 50% delle micro) e verso la logistica (52% vs. 33%). Per le microimprese, il primo ambito di applicazione è il marketing/vendite (55%, più dei processi produttivi).

Fig. 3.17 – Intensità distrettuale alta: principali ambiti di applicazione dell'Intelligenza Artificiale (IA) verso cui si orienteranno le imprese clienti per dimensioni aziendali (% di rispondenti che hanno indicato l'ambito, al netto dei non so)



Fonte: Indagine Intesa Sanpaolo edizione giugno 2024

3.5 Reazioni delle imprese ai possibili dazi USA

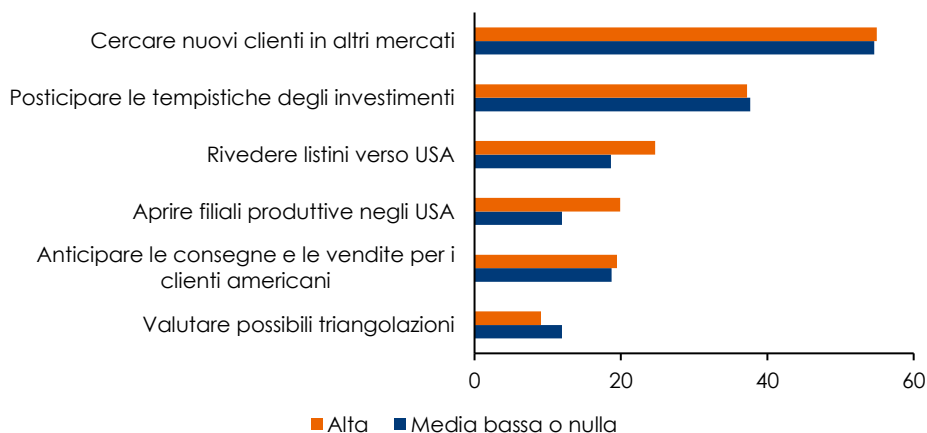
Abbiamo visto che l'incertezza rappresenta il maggior fattore di freno nelle scelte di investimento di tutte le imprese manifatturiere e anche di quelle distrettuali, senza differenze per dimensione aziendale. Uno degli elementi che ha contribuito maggiormente ad aumentare la percezione di instabilità nello scenario geopolitico internazionale è stato l'esito del voto negli Stati Uniti, con la riconferma di Trump a quattro anni di distanza dal suo precedente mandato. L'indagine era in corso nel periodo che intercorreva tra le elezioni (novembre 2024) e l'insediamento dell'amministrazione Trump 2 (gennaio 2025), nel periodo in cui era massima l'incertezza su quali delle "promesse elettorali" sarebbero state mantenute e con quale intensità sarebbero state implementate. Abbiamo pertanto voluto indagare tra i rispondenti quale fosse la percezione delle imprese relativamente alla possibile implementazione di dazi all'import statunitense, più volte minacciati in campagna elettorale verso quei partner che mostrano un marcato avanzo commerciale verso gli Stati Uniti, tra cui anche il mercato europeo (in primis Germania e Italia).

La strada percorsa dalle imprese che già esportano negli Stati Uniti, in base alle indicazioni dei partecipanti all'indagine, sembrerebbe quella di cercare nuovi clienti in altri mercati: oltre un rispondente su due indica questa azione, con differenze minime tra province ad alta intensità distrettuale e le altre aree. A livello dimensionale, nelle aree ad alta intensità distrettuale, la ricerca di nuovi clienti in altri mercati è indicata dal 58% dei rispondenti che hanno in portafoglio imprese micro, dal 57% delle piccole, contro il 50% delle medie-grandi: le imprese di dimensioni più piccole sembrerebbero più propense a diversificare il proprio portafoglio clienti, forse al momento troppo concentrato a livello geografico.

Il secondo tra gli aspetti indagati è la possibilità di posticipare le tempistiche degli investimenti, in attesa di vedere in che modo verrà implementata la politica protezionistica da parte degli Stati Uniti. Anche in questo caso non si riscontrano differenze significative tra le aree ad alta intensità distrettuale e le altre (circa 37%). Si evidenziano, invece, differenze a livello di dimensione: sembrerebbero le imprese più grandi quelle più orientate all'attendismo, con circa dieci punti percentuali di distacco rispetto alle micro.

Le imprese ad alta intensità distrettuale sembrano più indirizzate a rivedere al ribasso i listini prezzi verso gli USA (in particolare le piccole 36% vs le medie-grandi 21% e le micro 14%) per limitare l'impatto sul prezzo finale dopo il dazio.

Fig. 3.18 – Possibili azioni delle imprese clienti in vista dell'inasprimento dei dazi USA per intensità distrettuale del territorio (possibili più risposte al netto dei non so)

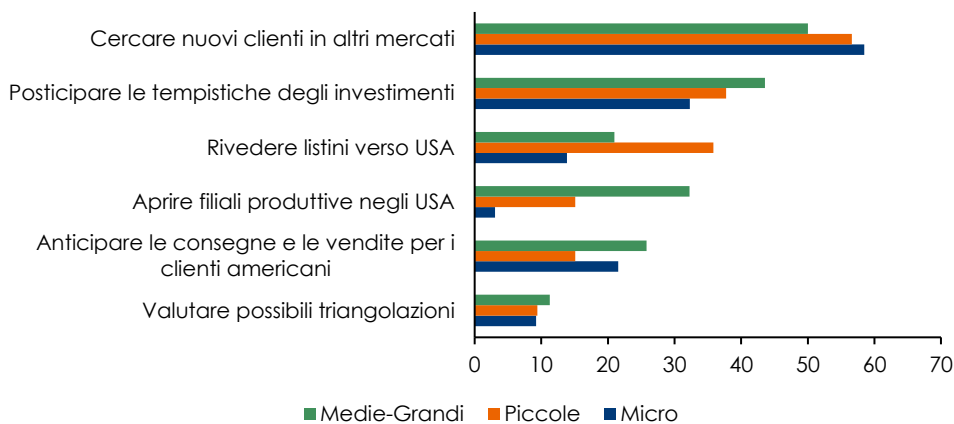


Fonte: Indagine Intesa Sanpaolo edizione dicembre 2024

Anche la possibilità di aprire filiali produttive negli Stati Uniti, superando in tal modo l'ostacolo delle imposte doganali, sembrerebbe un'opzione presa maggiormente in considerazione nelle aree ad alta intensità distrettuale, soprattutto dalle imprese più grandi (32% vs 15% delle piccole e 3% delle micro).

Anticipare le consegne e le vendite verso i clienti americani è indicato dal 20% circa dei rispondenti senza differenze per intensità distrettuale. Valutare possibili triangolazioni sembra l'opzione meno praticata (9% per le aree ad alta intensità distrettuale, 12% nelle altre province).

Fig. 3.19 – Intensità distrettuale alta: possibili azioni delle imprese clienti in vista dell'inasprimento dei dazi USA per dimensione aziendale (possibili più risposte al netto dei non so)



Fonte: Indagine Intesa Sanpaolo edizione dicembre 2024

Conclusioni

Il contesto nel quale si trovano ad operare le imprese, presenta attualmente numerosi elementi di complessità. Il peggioramento delle condizioni di domanda rappresenta la prima fonte di preoccupazione per le imprese, sia nei distretti che per l'intero manifatturiero, anche se le prime sembrano soffrirne di più, con indicazioni da parte dei rispondenti superiori di oltre sette punti percentuali. Nei distretti, a livello di filiera, il peggioramento delle condizioni di domanda viene

indicato da tre rispondenti su quattro nel sistema moda (per arrivare a superare l'80% nella filiera della pelle). Per sistema casa, meccanica, filiera metalli e beni intermedi, le percentuali dei rispondenti che esprimono preoccupazione per le condizioni di domanda oscillano tra il 55% e il 65%. L'agro-alimentare, per le sue caratteristiche anticicliche, invece, sembra essere la filiera che risente meno delle condizioni della domanda (34%) ed è l'unica in cui questa difficoltà non compare nelle prime tre posizioni, superata dal tema del cambiamento climatico e dei costi di materie prime/semilavorati e costi dell'energia. L'analisi dimensionale mostra che le imprese medie-grandi sono maggiormente interessate dal peggioramento delle condizioni di domanda, ciò può essere anche un riflesso della maggiore propensione all'export. La domanda interna e la domanda europea preoccupano maggiormente, mentre sono molto meno i rispondenti che ritengono possa creare difficoltà il peggioramento della domanda nordamericana o asiatica. Al secondo e terzo posto tra le principali difficoltà emergono le preoccupazioni per l'aumento dei costi delle materie prime e dei semilavorati e per il costo dell'energia, senza differenze rilevanti rispetto al totale manifatturiero, ma maggiori per le imprese distrettuali di piccole dimensioni. Seguono le difficoltà di incasso, con pochissime differenze tra distretti e manifatturiero, che mettono in luce una debolezza maggiore per le imprese più piccole nella gestione dei propri crediti.

In questo contesto, le imprese stanno adottando delle strategie per mantenere e migliorare la propria competitività. Tra le azioni prioritarie intraprese troviamo i nuovi investimenti finalizzati ad efficientare i processi: circa un terzo dei rispondenti, sia per i distretti che per il manifatturiero, dà indicazioni in questo senso. In particolare, all'interno dei distretti, sono le imprese di dimensioni medie-grandi a scegliere questa strategia. Non stupisce, poi, trovare al secondo posto, tra le azioni intraprese, l'autoproduzione di energia, vista la preoccupazione espressa per il tema dei costi: le indicazioni espresse per i distretti superano di oltre cinque punti percentuali il manifatturiero, ma all'interno dei distretti si evidenziano le microimprese e la filiera agro-alimentare, per le quali l'autoproduzione di energia risulta la prima strategia. La propensione a diversificare i mercati di sbocco da parte delle imprese distrettuali (30% di risposte vs. 25% del manifatturiero) è al terzo posto. Questa strategia è indicata soprattutto dalle imprese non micro. In generale, la maggior proattività delle imprese distrettuali emerge anche sulle "exit strategy" come la riduzione di lavorazioni (indicata soprattutto dalle imprese distrettuali della filiera della pelle).

Dal momento che gli investimenti rappresentano il primo antidoto alle difficoltà, abbiamo deciso di analizzare i fattori di stimolo e freno. Gli incentivi fiscali (tra cui PNRR e Transizione 5.0) rappresentano lo stimolo più potente agli investimenti. Seguono, a breve distanza, l'acquisto di macchinari e tecnologia, la riduzione dei consumi energetici e la necessità di introdurre nuova tecnologia nei processi produttivi. Un'analisi dimensionale evidenzia le maggiori difficoltà delle microimprese nel portare avanti investimenti (anche a fronte di incentivi) per mancanza di un'organizzazione strutturata. L'unico elemento che è stato indicato nettamente come disincentivo alle scelte di investimento è l'incertezza (con un saldo negativo di circa il 60%), senza differenze apprezzabili per intensità distrettuale e per dimensione.

L'identikit delle imprese che effettuano investimenti 4.0 e 5.0 mostra che chi ha già usufruito in passato di incentivi è più propenso a ripetere l'esperienza. Anche l'elevata propensione a innovare sembra essere una caratteristica ricorrente, con punte del 77% per le imprese medie-grandi nelle aree ad alta intensità distrettuale. La presenza dei giovani come amministratori è particolarmente importante nelle microimprese, dove possono dare un contributo di innovazione più fattivo rispetto ai board più strutturati delle grandi imprese.

Gli incentivi Transizione 5.0 stimolano anche l'adozione di soluzioni di Intelligenza Artificiale. I due terzi dei rispondenti ritiene che la diffusione dell'AI aumenterà nei prossimi anni, in particolare per le grandi imprese dove la percentuale supera il 70%. L'Intelligenza Artificiale verrà introdotta

soprattutto nei processi produttivi delle imprese medio-grandi, e nel marketing e vendite (primo comparto di applicazione per le micro).

Tra i fattori di incertezza pesa notevolmente la possibilità di introduzione di nuovi dazi all'import statunitense che colpirebbero le imprese esportatrici italiane. Tra le azioni che le imprese stanno già valutando, al primo posto si colloca la ricerca di nuovi clienti in altri mercati, soprattutto da parte delle microimprese (più propense a diversificare il proprio portafoglio clienti, forse al momento troppo concentrato a livello geografico). Al secondo posto troviamo l'attendismo: posticipare le tempistiche degli investimenti per aspettare di conoscere in che modo verrà implementata la politica protezionistica. Segue con buon distacco la revisione dei listini, indicata soprattutto dalle piccole imprese.

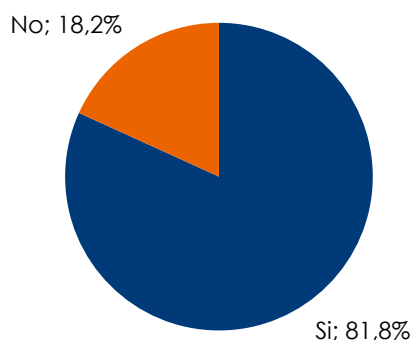
Dai vantaggi del territorio alle nuove strategie di competitività dei distretti

Oggi vediamo le distanze con occhi diversi rispetto al passato, soprattutto grazie al progresso tecnologico che ha ridisegnato nuove soluzioni logistiche, liberando il concetto di distanza da quello di barriera. Ciò significa che la prossimità geografica, se pensiamo alla produzione, non è più un valore? I dati della rilevazione effettuata dal Centro Studi Tagliacarne nei primi mesi del 2025 su un panel di rappresentanti di 30 distretti industriali⁵⁴ mostrano che il territorio è ancora un asset della competitività: la netta maggioranza degli intervistati (82%) ritiene che la localizzazione distrettuale sia un vantaggio competitivo per le imprese. I motivi principali che esprimono questo vantaggio mettono in collegamento la strategicità del "fattore distretto" (operare all'interno di un distretto) con il concetto di "autonomia strategica" del territorio (capacità di organizzarsi per ridurre alcuni tipi di dipendenze dall'esterno); in particolare, nel campo delle competenze e in quello degli approvvigionamenti. Infatti, i primi due motivi del vantaggio prodotto dall'operare all'interno di un distretto sono le competenze professionali disponibili e la presenza di centri di ricerca dedicati e di analisi dei materiali/prodotti, ai quali va ad aggiungersi, in quarta posizione, la presenza di centri di formazione (Università, ITS, ecc.). Il terzo vantaggio maggiormente riconosciuto è la vicinanza ai mercati di approvvigionamento, che consentono sia di abbattere i rischi di interruzione delle forniture sia di portare avanti con più facilità attività di co-progettazione con i fornitori, riflettendosi positivamente anche sull'innalzamento dei livelli di qualità e personalizzazione dei prodotti. Tutte queste esternalità positive sono state indicate da più di un rispondente su due. Appena sotto la soglia del 50% si collocano i vantaggi legati alla maggiore riconoscibilità internazionale derivante dalla localizzazione nell'area del distretto. Questo si associa all'elevata propensione a esportare osservata nei distretti, che, come si è visto in precedenti edizioni di questo Rapporto, è più elevata rispetto alle aree non distrettuali del Paese. Nei distretti non sembrano invece esserci rilevanti vantaggi in termini di infrastrutture, sia di trasporto sia digitali. In particolare, per il tema delle infrastrutture logistiche, si rimanda al Capitolo 9 del presente Rapporto dove ci si concentra sulle modalità di trasporto utilizzate per far circolare le merci all'interno dell'Unione Europea.

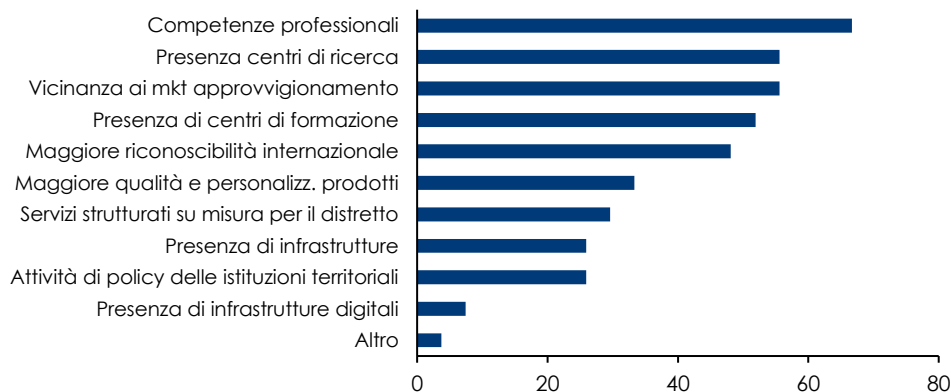
**A cura di Marco Pini,
Stefania Vacca, Daniela
Fontana - Centro Studi delle
Camere di commercio
Guglielmo Tagliacarne⁵³**

⁵³ Gli autori ringraziano il professor Marco Cucculelli per i preziosi suggerimenti forniti.

⁵⁴ L'indagine è stata svolta tra gennaio e febbraio 2025 attraverso tecnica CAWI (Computer Assisted Web Interviewing) su un panel di rappresentanti di 33 distretti industriali e poli tecnologici connessi alle specializzazioni del Made in Italy tradizionale (Agro-alimentare: 30%; Sistema moda: 21%; Sistema casa: 18%; Cartotecnica: 3%), ai comparti High-tech (Meccatronica: 12%; Aerospazio: 9%) e ad Altri settori (6%). Si specifica che per distretti si intendono quelli istituiti con leggi regionali, o comunque riconosciuti dalle Regioni.

Fig. 1 - Distretti che riconoscono la localizzazione come vantaggio competitivo (%)

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

Fig. 2 – Principali vantaggi competitivi (%; possibili più risposte)

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

Le principali esternalità positive offerte dai distretti sono oggi di estrema rilevanza, considerando tanto il problema del reperimento delle competenze (come vedremo più avanti nel dettaglio) quanto le criticità che stanno aumentando nel commercio mondiale (l'indice di incertezza sul commercio internazionale ha toccato 2.446 punti a febbraio 2025, massimo storico degli anni Duemila⁵⁵), per via di una guerra commerciale combattuta a colpi di protezionismo (da gennaio a metà marzo 2025 il numero di interventi di protezionismo a livello mondiale è stato oltre il triplo di quelli di liberalizzazione⁵⁶) e di controllo dei passaggi critici delle rotte commerciali (l'indice di pressione sulle catene di fornitura negli ultimi due anni ha mostrato un trend crescente, pur assestandosi a febbraio 2025 su un valore in linea al trend di lungo termine⁵⁷).

Di fronte alla riconfigurazione della geografia economica e delle relazioni commerciali, da un lato, e alle rivoluzioni tecnologiche dall'altro, diventa essenziale comprendere se le imprese attive nei distretti stiano effettivamente investendo per rispondere a questi cambiamenti di scenario.

⁵⁵ Trade Policy Uncertainty Index, https://www.policyuncertainty.com/trade_uncertainty.html

⁵⁶ In termini assoluti 513 contro 153. Fonte: Global Trade Alert, dati al 16 marzo 2025.

⁵⁷ Global Supply Pressure Index, Federal Reserve Bank of New York. <https://www.newyorkfed.org/research/policy/gscpi#/interactive>

Se guardiamo alle progettualità su cui i distretti si sono attivati nell'ultimo anno scopriamo che la strategia dei distretti va proprio nella direzione del nuovo scenario: le prime quattro progettualità che le imprese del distretto hanno attivato riguardano la duplice transizione (tecnologica-digitale, energetica-ecologica) e le innovazioni di prodotto e di processo. Non a caso in posizioni vicine visto che transizione digitale e green passano in larga parte da innovazioni di processo e di prodotto (es. eco-design dei prodotti, re-manufacturing, economia circolare, macchinari a basse emissioni di CO₂, ecc.): si pensi ad esempio a quanto l'innovazione sia cruciale nel ridurre il costo delle tecnologie carbon-free in modo da renderle più competitive rispetto a quelle high-carbon.

Il combinato disposto di tecnologie e sostenibilità dietro la duplice transizione non è altro che un'ulteriore espressione del concetto di autonomia strategica dei distretti; evidenza di come le più ampie visioni di sovranità tecnologica e sicurezza energetica definite a livello europeo⁵⁸ riescono ad atterrare sui territori. Una tipologia di autonomia, quella strategica che ha quindi una natura fortemente intangibile – sovente collegata all'innovazione di frontiera – andando al di là del classico concetto di auto-contenimento, spesso legato al tema del bacino di lavoratori.

Fig. 3 - Principali progettualità che le imprese del distretto hanno attivato nell'ultimo anno (%; possibili più risposte)



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

Mentre, nelle successive quattro posizioni ben tre progettualità riguardano la competitività sui mercati, soprattutto internazionali: i) valorizzazione e tutela del Made in Italy; ii) promozione internazionale; iii) maggiore cooperazione con le istituzioni territoriali, le quali giocano un ruolo chiave nei processi di tutela e accompagnamento delle imprese – soprattutto di quelle più piccole – sui mercati esteri.

Nel loro insieme, queste progettualità dei distretti, incentrate su innovazione e mercati sono ricollegabili a quelle tipologie di politiche definite di mitigazione del rischio, caratterizzate proprio da elevata importanza strategica e alta diversificazione geografica⁵⁹.

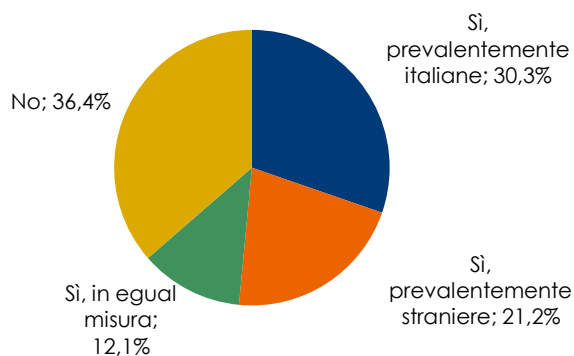
L'apertura internazionale è un tratto distintivo dei distretti non solo ricordando la loro natura export-oriented, ma anche pensando alla struttura aziendale, perché due terzi degli intervistati dichiara la presenza di multinazionali nel distretto; con una lieve superiorità del caso di prevalenza di multinazionali italiane (30%) rispetto a quelle di prevalenza straniera (21%; il restante

⁵⁸ European Commission (2023). On "European economic security strategy", JOIN (2023) 20 final, Brussels, 20.06.2023. Edler, J. (2024). Technology sovereignty of the EU: Needs, concepts, pitfalls and ways forward. EC Report: <https://ec.europa>.

⁵⁹ Schwellnus, C., Haramboure, A., & Samek, L. (2023). Policies to strengthen the resilience of global value chains. OECD Science, Technology and Industry Policy Papers.

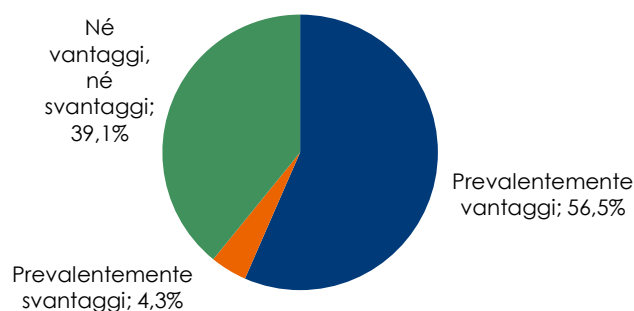
12% dichiara ugual misura tra italiane e straniere). Un fenomeno che può essere letto, da un lato, come la capacità dei distretti di attrarre investimenti diretti esteri che vedono nelle nostre specializzazioni territoriali elementi di grande qualità e, dall'altro, la capacità delle nostre imprese distrettuali di crescere acquisendo una dimensione più internazionale come azienda⁶⁰.

Fig. 4 – Presenza nel distretto di multinazionali (%)



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

Fig. 5 – Effetti della presenza di multinazionali (%)



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

La presenza di multinazionali sembra portare nettamente più vantaggi che svantaggi: oltre la metà (57%) degli intervistati ha dichiarato vantaggi contro solo una quota minima (4%) di coloro che dichiarano il contrario. Ma quali sono questi vantaggi? Introduzione di nuove tecnologie, accesso ai mercati di internazionali di vendita, aumento del capitale disponibile per gli investimenti, innovazione di prodotto e miglioramento del processo organizzativo del distretto.

Tutti vantaggi che oggi sono determinanti per stare sulla frontiera della competitività. In primo luogo, si pensi al forte effetto spiazzamento che potrebbe verificarsi in caso di mancato catching-up al progresso tecnologico (tecnologie 4.0, intelligenza artificiale, ecc.). In secondo luogo, strettamente connesso con il primo punto, si pensi al ruolo dei capitali per investire nelle tecnologie più avanzate (le cosiddette deep-tech), sempre più oggetto di attenzione nell'agenda europea con il Mercato Unico dei Capitali (si pensi che sono 470 i miliardi aggiuntivi che le imprese potrebbero ottenere da un mercato europeo unico dei capitali⁶¹). In terzo luogo, di fronte alla necessità di trovare un nuovo posizionamento nelle traiettorie del commercio internazionale, avere più facilità nel servire nuovi mercati diventa estremamente importante.

I canali di trasmissione attraverso i quali la presenza di multinazionali può impattare positivamente sui sistemi produttivi del territorio sono molteplici, tra i quali: i) l'integrazione di conoscenze e competenze con le risorse locali assieme al trasferimento tecnologico⁶², da un lato; ii) l'integrazione delle imprese locali nelle catene globali del valore⁶³, dall'altro.

⁶⁰ Per approfondimenti sul tema dell'attrattività dei distretti vedi Rapporto nr. 16 "Economia e finanza dei distretti industriali".

⁶¹ https://commission.europa.eu/topics/eu-competitiveness_it. Per ulteriori approfondimenti, IMF (2023). IMF Background Note on CMU for Eurogroup, June 2023.

⁶² Ascani, A., & Gagliardi, L. (2015). Inward FDI and local innovative performance. An empirical investigation on Italian provinces. *Review of Regional Research*, 35, 29-47.

⁶³ ISTAT (2023). Il sistema produttivo tra resilienza e innovazione, in "Rapporto annuale 2023. La situazione del Paese".

Fig. 6 - Principali vantaggi che le imprese del distretto riconoscono alla presenza delle multinazionali (%; possibili più risposte)



Nota: era presente anche la risposta "Aiutano a elevare gli standard salariali e lavorativi" che non è stata indicata da nessun rispondente. Fonte: Indagine Centro Studi delle Camere di commercio Guglielmo Tagliacarne, gennaio-febbraio 2025

I vantaggi sono tali se si riesce a contenere gli svantaggi che potrebbero derivare sempre dalla presenza delle multinazionali nel distretto. E per svantaggi si intende soprattutto: i) problemi di concentrazione della domanda in pochi operatori; ii) indebolimento delle altre imprese del distretto a causa di nuove politiche di approvvigionamento che guardano altrove – a cui si collega in parte anche un altro svantaggio, piuttosto dichiarato, che è quello della perdita degli asset strategici delle imprese domestiche; iii) minore attenzione a iniziative a favore del territorio (in tutti e tre i casi dichiarati da circa un terzo degli intervistati). Meno rilevanti sono invece la dispersione delle competenze e l'allungamento dei processi decisionali, che peraltro sono dichiarati in misura inferiore rispetto ai corrispondenti vantaggi visti sopra relativi al potenziamento delle competenze professionali e al miglioramento organizzativo. Una conferma di come le multinazionali su questi due temi portino più vantaggi che svantaggi.

Fig. 7 - Principali svantaggi che le imprese del distretto riconoscono alla presenza delle multinazionali (%; possibili più risposte)



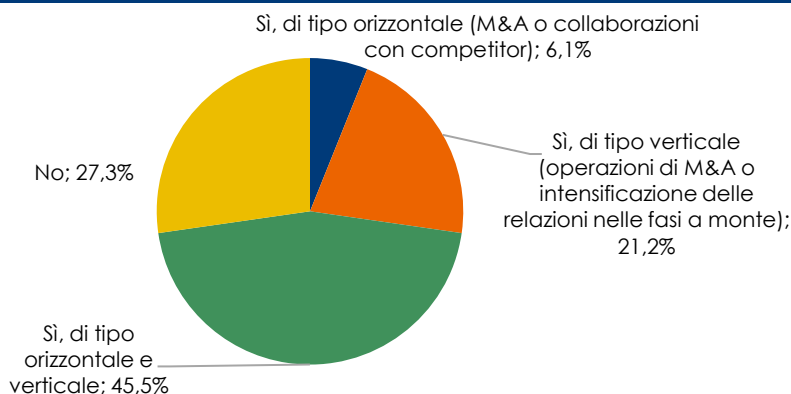
Fonte: Indagine Centro Studi delle Camere di commercio Guglielmo Tagliacarne, gennaio-febbraio 2025

La strategia dei distretti che guarda a tecnologie – anche in chiave green – e mercati internazionali sembra passare anche dai processi di integrazione di filiera, la cui presenza nelle

aree distrettuali è stata dichiarata da circa i tre quarti degli intervistati⁶⁴. Nello specifico, l'integrazione verticale sul fronte delle tecnologie e innovazione (le prime due motivazioni sono innovazione di processi e adozione di nuove tecnologie), mentre quella orizzontale sul fronte della competitività sui mercati (le prime tre motivazioni sono l'accesso a nuovi mercati di vendita, diversificazione dei prodotti, aumento delle quote di mercato).

Il capitale umano, invece, sotto forma di miglioramento delle competenze professionali, è tra i principali obiettivi dell'integrazione verticale e costituisce il punto di incontro tra tecnologie e mercati; perché grazie alle competenze della propria forza lavoro le imprese riescono ad ottenere dalle tecnologie digitali e green i maggiori benefici in termini di produttività e capacità di export⁶⁵.

Fig. 8 - Progetti di integrazione di filiera da parte delle imprese del distretto (%)



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

Fig. 9 - Motivazioni che hanno portato le imprese del distretto ad attivarsi per progetti di filiera verticale (%; possibili più risposte)



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

⁶⁴ I progetti di integrazione di filiera sono stati suddivisi in progetti di integrazione verticale e progetti di integrazione orizzontale all'interno del distretto non solo di tipo finanziario. Nello specifico: a) i progetti di integrazione orizzontale includono operazioni di M&A e attivazioni di collaborazioni con altre imprese (ad esempio su temi di mercati, prodotti, competenze e tecnologie); b) i progetti di integrazione verticale includono operazioni di M&A e intensificazione delle relazioni nelle fasi a monte (materie prime, semilavorati, prodotti critici, ecc.) o nelle fasi a valle (logistica, distribuzione, marketing, ecc.).

⁶⁵ Rech Graciano dos Santos, V., Meliciani, V., Pini, M., & Urbani, R. (2025). Beyond borders: assessing the impact of digital and green innovation on firms' export capabilities, Working Paper 2/2025, LUISS Institute for European Analysis and Policy.

Fig. 10 - Motivazioni che hanno portato le imprese del distretto ad attivarsi per progetti di filiera orizzontale (%; possibili più risposte)

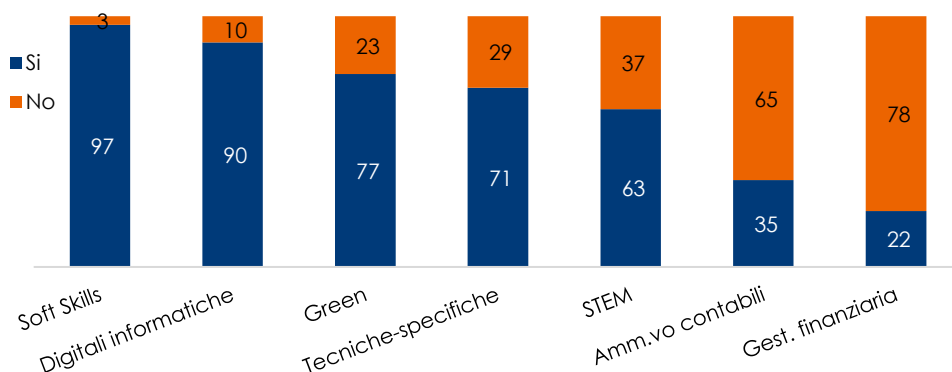


Fonte: Indagine Centro Studi delle Camere di commercio Guglielmo Tagliacarne, gennaio-febbraio 2025

Ma quali sono le competenze che nei distretti le imprese ricercano maggiormente? Ci si aspetterebbe al primo posto le competenze tecniche specifiche legate all'attività dell'azienda, e invece troviamo esattamente il contrario, le competenze trasversali, le cosiddette soft skills (problem solving, pensiero critico, capacità di gestire i rapporti interpersonali, di lavorare in gruppo, in autonomia, ecc.).

Alle soft skills seguono le competenze digitali e green, molto verosimilmente, come riflesso di quella progettualità dei distretti particolarmente incentrata su duplice transizione e innovazione, vista in precedenza. Una percentuale comunque alta di rispondenti evidenzia anche l'importanza delle competenze tecniche specifiche del business aziendale (71,4%) e delle competenze STEM (63%).

Fig. 11 – Competenze che devono possedere i candidati per le figure professionali ricercate (%)



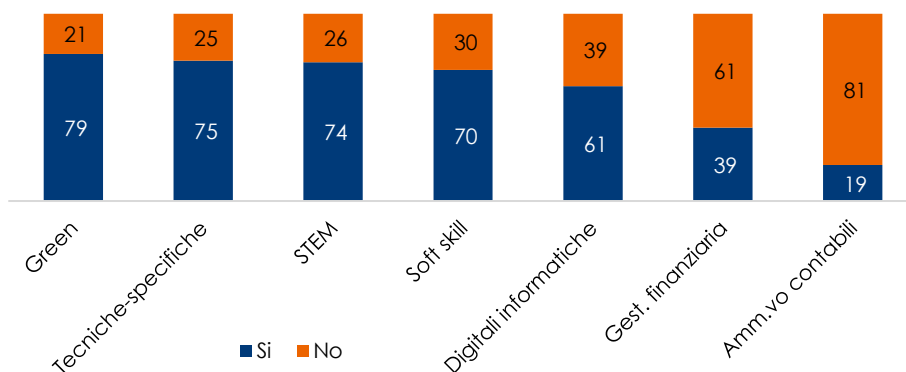
Fonte: Indagine Centro Studi delle Camere di commercio Guglielmo Tagliacarne, gennaio-febbraio 2025

Invece, le competenze tecniche salgono ai primi posti in tema di difficoltà di reperimento: sono la seconda competenza più difficile da reperire dopo le competenze green; al terzo posto si posizionano le competenze STEM.

Al di là della graduatoria, merita attenzione il fatto che per la maggior parte delle competenze – incluse anche quelle trasversali e digitali – oltre la metà degli intervistati dichiara difficoltà di

reperimento. Del resto, l'Italia è il quarto paese in UE per difficoltà delle PMI a trovare le figure richieste (dichiarata dall'81% vs media UE 74%)⁶⁶.

Fig. 12 – Difficoltà di reperimento delle competenze che devono possedere i candidati per le figure professionali ricercate (%)



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

È interessante notare quanto la difficoltà di reperimento sia un tema di assoluta importanza considerando che riesce a manifestarsi in maniera marcata nonostante la disponibilità di competenze professionali in loco sia uno dei vantaggi del distretto; come dire che se non ci fosse il distretto il disallineamento delle competenze assumerebbe maggiori dimensioni, con impatti significativi anche sulla produttività delle imprese (secondo stime presenti nell'Osservatorio dei conti pubblici italiani, una riduzione del disallineamento su un livello minimo aumenterebbe la produttività in Italia del 10,1%, di più che in Germania, Francia e Spagna⁶⁷).

In presenza del mismatch di competenze, la competizione si gioca anche sulla capacità delle imprese di trattenere e attrarre i talenti: studi empirici sull'Italia hanno dimostrato che le imprese che attuano strategie di trattenimento e attrazione di talenti, specie se collegati a competenze STEM, hanno una più alta propensione a fare innovazione digitale e green, con migliori risultati economici attesi⁶⁸.

Da questo punto di vista i distretti sono particolarmente attivi: circa l'80% degli intervistati dichiara che nell'area distrettuale le imprese adottano politiche di talent retention e le prime tre pratiche sono incentivi per attività formative (anche esterne all'azienda), incrementi salariali e flessibilità degli orari di lavoro⁶⁹.

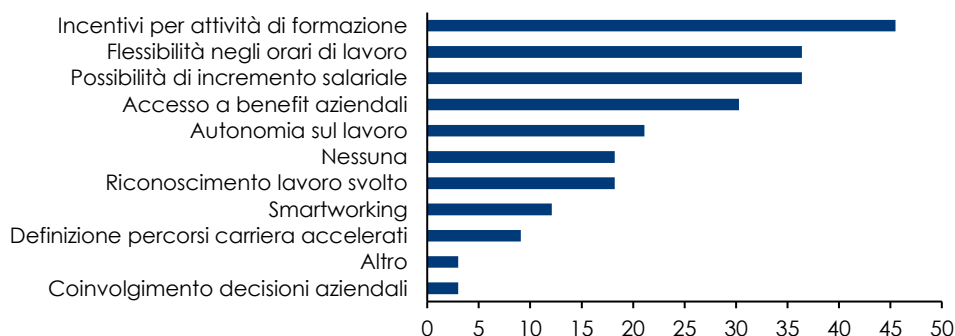
⁶⁶ Fonte: Eurobarometro, 2023.

⁶⁷ Osservatorio conti pubblici italiani (2023). Come affrontare il problema del mismatch? 6 luglio 2023. <https://osservatoriocpi.unicatt.it/ocpi-pubblicazioni-come-affrontare-il-problema-del-mismatch>

⁶⁸ Gentile, M., Petrone, S., & Pini, M. (2024). A Beautiful Mind: l'attrazione dei talenti nelle imprese italiane e gli effetti sulla competitività, in COTEC Fondazione per l'innovazione (2024). "Talent management. Una sfida per le imprese e la Pubblica Amministrazione", Rapporto 2024, pp.18-25.

⁶⁹ Vedi Capitolo 6 del presente Rapporto "Le competenze nella manifattura: cosa cercano gli imprenditori e quali azioni adottano".

Fig. 13 – Principali pratiche che le imprese del distretto stanno utilizzando per attrarre e/o trattenere personale qualificato in azienda (%; possibili più risposte)

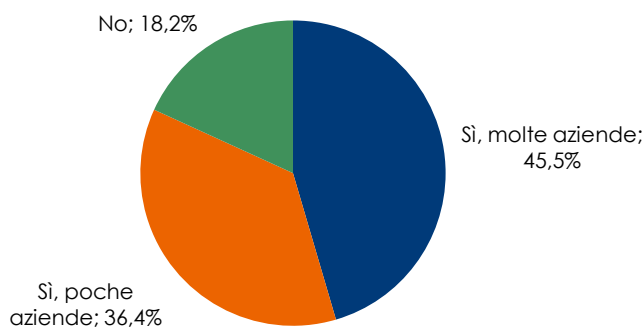


Fonte: Indagine Centro Studi delle Camere di commercio Guglielmo Tagliacarne, gennaio-febbraio 2025

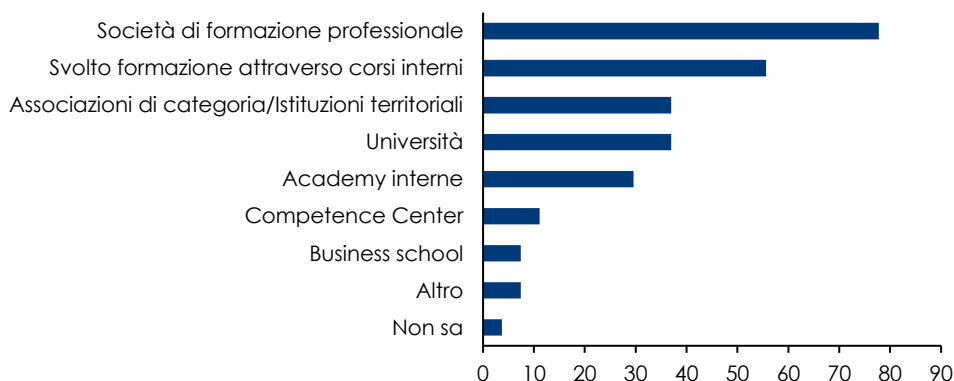
Al di là dell'attrazione dei talenti, la formazione si conferma una strategia piuttosto perseguita: l'82% degli intervistati dichiara che nei distretti le aziende hanno svolto attività formative nell'ultimo biennio, anche se si compone di un significativo 36% di quelli che dichiarano "poche aziende", accanto al 46% di quelli che dichiarano "molte aziende".

Formazione, ma con quali canali? Le società di formazione professionali fanno la parte del leone (dichiarate dal 78% degli intervistati), staccando nettamente la modalità dei corsi interni (56%) in seconda posizione. Da non sottovalutare il quasi 40% relativo alle istituzioni territoriali e alle Università, a testimonianza di come siano presenti nei distretti ecosistemi della formazione che contribuiscono, come visto all'inizio, ad uno dei principali vantaggi competitivi (presenza dei centri di formazione) dell'operare in un'area distrettuale. Meno diffuse invece le Academy interne (anche se emerge un significativo interesse per le Academy interaziendali dichiarato da quasi la metà degli intervistati) e ancor meno i competence center.

Fig. 14 – Imprese che hanno attivato corsi di formazione* nell'ultimo biennio (%)

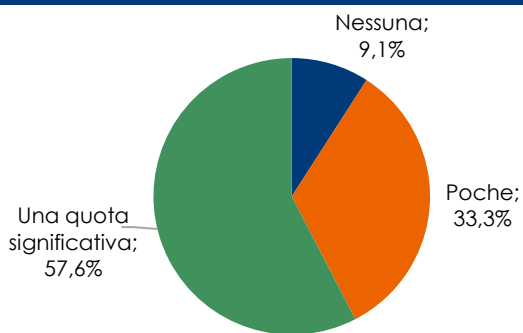


* Corsi di formazione, oltre quelli obbligatori. Fonte: Indagine Centro Studi delle Camere di commercio Guglielmo Tagliacarne, gennaio-febbraio 2025

Fig. 15 – Soggetti tramite i quali sono stati realizzati gli interventi formativi per il miglioramento delle competenze (%: possibili più risposte)

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

Accanto alla crescita delle competenze della propria forza lavoro via formazione, c'è un'altra componente del capitale umano che necessita attenzione: il capitale imprenditoriale, a cui si collega la questione del passaggio generazionale. Ciò per almeno due ordini di motivi. Il primo più quantitativo, perché più della metà degli intervistati dichiara che il passaggio generazionale riguarderà una quota significativa delle aziende del distretto. Il secondo, più strategico, perché risolvere il passaggio generazionale porta più vantaggi che svantaggi all'azienda: il 42% degli intervistati dichiara che aver affrontato e risolto il passaggio generazionale ha comportato un miglioramento della competitività delle imprese, contro solo il 3% di coloro che hanno dichiarato invece un peggioramento.

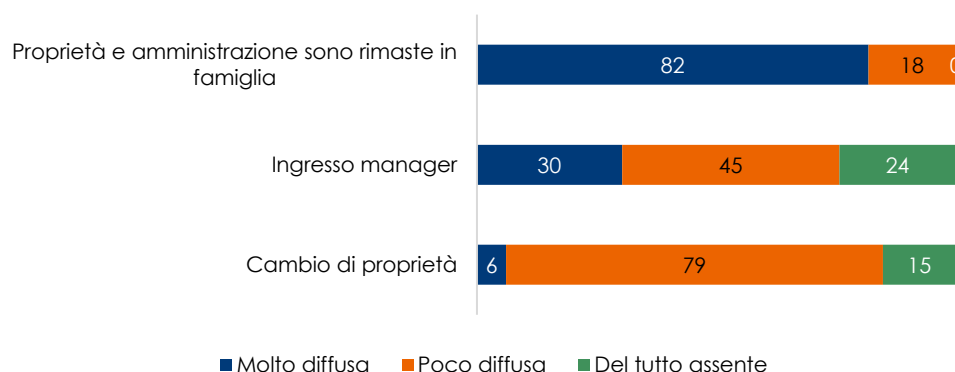
Fig. 16 – Passaggio generazionale all'interno dei distretti: imprese che lo dovranno affrontare nei prossimi anni (%)

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

Fig. 17 – Effetti del passaggio generazionale sulla competitività delle imprese (%)

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

Il forte legame tra famiglia e azienda che contraddistingue il capitalismo familiare italiano è riscontrabile anche nelle modalità secondo le quali è stato affrontato il passaggio generazionale: proprietà e amministrazione rimaste in famiglia è la modalità nettamente prevalente (l'82% degli intervistati l'ha dichiarata "molto diffusa"), rispetto soprattutto al cambio di proprietà (6,1%), ma anche all'ingresso di manager esterni nell'azienda (30%).

Fig. 18 – Modalità con cui è stato affrontato il passaggio generazionale in passato (%)

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

Del resto, ciò che contraddistingue l'Italia rispetto agli altri paesi non è tanto la diffusione di imprese a proprietà familiare (Italia 85,6%, Germania 89,8%, Francia 80,0%, Spagna 83,0%), ma quanto il management familiare (quota di imprese a proprietà familiare con manager di famiglia sul totale imprese a proprietà familiare: Italia 66,3%, Germania 28,0%, Francia 25,8%, Spagna 35,5%)⁷⁰.

Di fronte al ritorno della politica industriale⁷¹, quali sono le policy che i distretti chiedono? Duplice transizione, competitività internazionale e competenze ritornano ancora una volta. Tra le prime sei richieste ben tre fanno riferimento al supporto alla duplice transizione, includendo insieme a quella digitale anche il supporto alla conoscenza e all'utilizzo dell'Intelligenza Artificiale (IA). Nello specifico, il supporto alla transizione energetica ed ecologica è quello maggiormente richiesto, verosimilmente anche per via delle difficoltà che le aziende incontrano non solo negli aspetti più tecnici, ma anche in quelli normativi e di regolamentazione: basti pensare che in Italia il 24% delle imprese impiega una quota nutrita di personale (più del 10%) addetto alla conformità e alla valutazione dei requisiti e delle norme regolamentari, superando sia la media UE (17%) che i principali paesi europei (Francia e Spagna: 14%, Germania: 11%)⁷².

Riguardo alla transizione digitale, la velocità del progresso tecnologico rischia di spiazzare molte imprese proprio nel campo dell'IA: in Italia solo il 7% delle imprese utilizza stabilmente strumenti di IA, ma c'è un 23% che ha in programma di iniziarli nei prossimi tre anni^{73,74}.

Ai primi posti tra le policy più richieste dai distretti c'è il supporto agli ecosistemi dell'innovazione (cooperazione delle imprese con Università, centri di ricerca, ITS, ecc.). Certo è che la complessità nel riuscire ad agganciare la nuova rivoluzione industriale, dove le tecnologie più avanzate (deep-tech) si intrecciano con la sostenibilità ambientale (tecnologie Net Zero), richiede una dotazione di conoscenze molto elevata, spesso raggiungibile solo attraverso il combinato di "prossimità" e "cooperazione" capace di massimizzare l'efficacia dei processi di

⁷⁰ Bugamelli M., Cannari L., Lotti F., Magri S. (2012). Il Gap innovativo del sistema produttivo italiano: radici e possibili rimedi, *Questioni di Economia e Finanza* n. 121.

⁷¹ A livello globale, dieci anni fa le politiche industriali rappresentavano solo il 20% di tutte le politiche, oggi siamo al 50% (fonte: Nazioni Unite). Per ulteriori approfondimenti: Millot, V. and Ł. Rawdanowicz (2024-05-31), *The return of industrial policies: Policy considerations in the current context*, OECD Economic Policy Papers, No. 34; Evenett, S., Jakubik, A., Martín, F., & Ruta, M. (2024). *The Return of Industrial Policy in Data*, WP/24/1, International Monetary Fund.

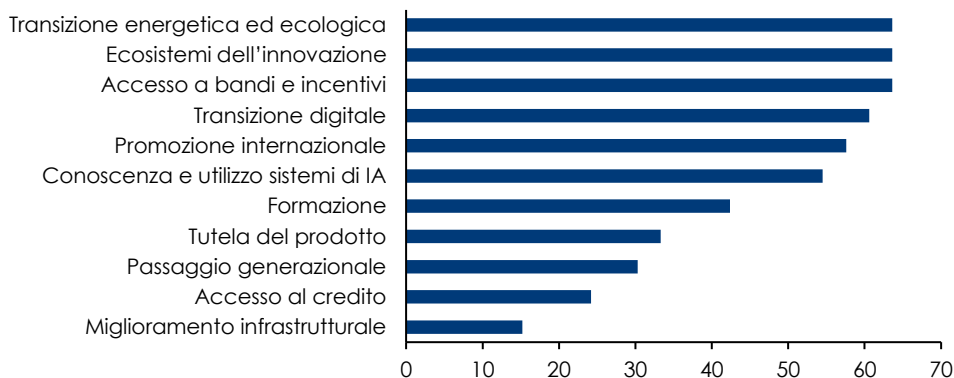
⁷² Banca Europea degli Investimenti, indagine 2024.

⁷³ Centro Studi delle Camere di Commercio Guglielmo Tagliacarne (2024). *Competere nell'incertezza: i driver di sviluppo delle imprese*, luglio 2024.

⁷⁴ Le ultime statistiche Istat pubblicate a gennaio 2025 "imprese e ICT" evidenziano una quota dell'8,2% di imprese con almeno 10 addetti che utilizza tecnologie di intelligenza artificiale (media UE27 13,5%).

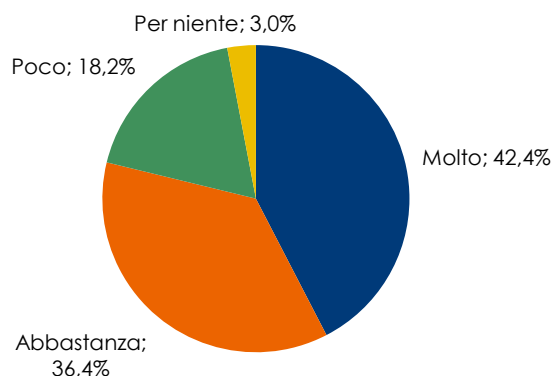
co-innovazione e di trasferimento tecnologico e di competenze fra gli attori del territorio⁷⁵. Ad esempio, pensando alla transizione green, il ruolo delle istituzioni si rivela spesso determinante nel supportare attività di R&S, in particolare nella fase preliminare delle cosiddette tecnologie pulite andando a correggere possibili fallimenti di mercato che ostacolano lo sviluppo⁷⁶.

Fig. 19 – Attività di maggior interesse per le imprese del distretto (%; possibili più risposte)



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

Fig. 20 – Importanza delle istituzioni territoriali* per la competitività delle imprese del distretto (%)



* Camere di Commercio, associazioni di categoria, ecc. Fonte: Indagine Centro Studi delle Camere di commercio Guglielmo Tagliacarne, gennaio-febbraio 2025

Sempre restando tra le prime sei azioni di policy più richieste dai distretti, si trova il supporto alla promozione internazionale e il supporto all'accesso a bandi e incentivi. Proprio quest'ultima azione, se letta congiuntamente alle altre citate (es. supporto alla duplice transizione e agli ecosistemi dell'innovazione) e pensando alle risorse pubbliche messe a disposizione – in particolare con il PNRR –, rende centrale il ruolo proprio delle istituzioni territoriali nel "dare gambe" al PNRR (e a tutte le iniziative di politica industriale) sui territori. Tutto ciò specialmente ora che la congiuntura si fa più difficile rispetto agli anni più recenti e cresce ancora l'incertezza (infatti circa l'80% degli intervistati ritiene molto o abbastanza importanti le istituzioni territoriali per la competitività delle imprese del distretto). Del resto, come ampiamente riconosciuto da tempo, le istituzioni territoriali svolgono un ruolo chiave nel fornire servizi reali di supporto alla crescita

⁷⁵ Jankowska, B., & Götz, M. (2017). Internationalization intensity of clusters and their impact on firm internationalization: The case of Poland. *European Planning Studies*, 25(6), 958-977.

⁷⁶ Cervantes, M. et al. (2023). "Driving low-carbon innovations for climate neutrality", OECD Science, Technology and Industry Policy Papers, No. 143, OECD Publishing, Paris.

delle PMI⁷⁷.

Più recentemente, con il ritorno della politica industriale, si individua proprio nella collaborazione e nel coordinamento tra imprese e istituzioni il modo migliore per riuscire ad identificare le barriere allo sviluppo e disegnare le migliori misure di policy⁷⁸. Ciò vale ancor di più se si tratta di gestire le grandi trasformazioni industriali, come ad esempio quella energetica, rispetto alla quale la stessa Unione Europea mette al centro lavoratori e comunità locali, sottolineando la necessità di creare un ambiente di dialogo tra imprese, parti sociali, istituzioni territoriali, società civile e altri stakeholders⁷⁹.

I distretti industriali sono quindi il luogo naturale dove le politiche industriali dovrebbero fare maggiore leva, perché le grandi trasformazioni industriali, come noto, necessitano di una "massa" fatta di accumulazione di più e diverse industrie, conoscenze e competenze, tutte legate da logiche di filiera e di collaborazione; oltre che di capitali, rispetto ai quali i distretti sono il naturale landing point delle multinazionali – che da essi escono o in essi si localizzano – per ragioni competitive o di specializzazione.

Ciò conferisce ai distretti il ruolo di abilitatori della competizione internazionale. Non a caso gli indirizzi più "alti" a livello europeo sulla transizione digitale e green sottolineano l'importanza degli ecosistemi dell'innovazione, delle Net-Zero Valley, dove appunto la comunità locale è al centro. Per questo non servono misure isolate a compartimenti stagni (es. stimolo della produzione domestica di certi settori) ma una strategia di più ampio respiro⁸⁰ che si focalizzi sull'intera catena del valore fatta di imprese, relazioni di filiera e territorio.

Quindi l'aumento dell'efficacia delle politiche industriali, a qualsiasi livello e non necessariamente quello territoriale, potrebbe passare anche da una sorta di premialità legata proprio all'operare all'interno di un distretto industriale. Ma è necessario al contempo anche migliorare l'organizzazione dei distretti, verso l'adozione di pratiche manageriali e modelli organizzativi più avanzati. A tal riguardo, almeno due potrebbero essere le leve: i) l'inserimento delle imprese distrettuali nelle reti delle multinazionali – pur senza perdere l'identità e il radicamento territoriale – potrebbe aiutare ad avvicinare la parte più vivace del sistema a comportamenti compatibili con l'efficienza globale delle produzioni; ii) incentivare la formazione imprenditoriale e manageriale, che spesso viene relegata a un ruolo di secondo piano rispetto agli investimenti in beni tangibili come macchinari e attrezzature. È emblematico sottolineare il contrasto che esiste in Italia: tra una serie di paesi OCSE, è ai primi posti per presenza di politiche a supporto delle tecnologie digitali e green, ma agli ultimi per quelle sulle competenze⁸¹.

Accanto a ciò, resta la necessità di potenziare le infrastrutture digitali, asset indispensabile per riuscire nella duplice transizione, così come quelle legate alla logistica e quelle sociali, quest'ultime una determinante spesso sottovalutata rispetto all'attrazione di capitale umano.

⁷⁷ Brusco, S. (1990). The idea of the industrial district: its genesis, in Pyke, F., Becattini, G., and Sengerberger, W., "Industrial districts and inter-firm cooperation in Italy" (pp.10-19), Geneva: International Institute for Labour Studies.

⁷⁸ Millot, V. and Ł. Rawdanowicz (2024-05-31), The return of industrial policies: Policy considerations in the current context, OECD Economic Policy Papers, No. 34.

⁷⁹ «Keeping workers and local communities at the centre of the industrial transformation, harnessing talents and further building up needed skills is essential for a successful clean transition» (p. 20); «as well as ensure a transparent dialogue with social partners, regional and local authorities, civil society and other stakeholders on just transition aspects» (p. 21). European Commission (2025). The Clean Industrial Deal: A joint roadmap for competitiveness and decarbonization, COM (2025) 85 final, Brussels, 26.2.2025.

⁸⁰ L'Unione europea ha individuato sei aree che le politiche industriali dovrebbero tenere in considerazione: energia a prezzi accessibili, mercati guida, circolarità, mercati globali e partenariati internazionali, competenze. European Commission (2025). The Clean Industrial Deal: A joint roadmap for competitiveness and decarbonization, COM (2025) 85 final, Brussels, 26.2.2025.

⁸¹ Sulla base di analisi su incentivi e agevolazioni fiscali in percentuale del PIL. Criscuolo, C., Díaz, L., Lalanne, G., Guillouet, L., van de Put, C. É., Weder, C., & Deutsch, H. Z. (2023). Quantifying industrial strategies across nine OECD countries. OECD Science, Technology and Industry Policy Papers.

4. La doppia transizione digitale e green: le evidenze per le imprese distrettuali

Introduzione

In questo capitolo si approfondisce il tema dell'innovazione nelle imprese localizzate nei distretti industriali, analizzando la diffusione delle tecnologie 4.0 (robotica, analisi dati, Internet of Things, intelligenza artificiale etc.) e il ruolo dei partner che stanno accompagnando le imprese nei loro processi di innovazione. Per la prima volta, inoltre, si presenta un approfondimento che unisce i temi della doppia transizione digitale e green, focalizzando l'attenzione anche sulle strategie ambientali adottate dalle aziende distrettuali.

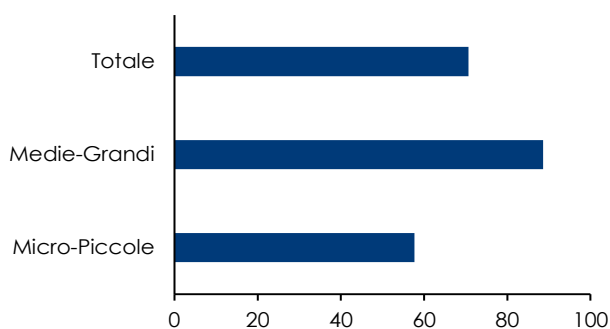
L'analisi è stata realizzata selezionando un campione di imprese distrettuali che hanno partecipato all'indagine nazionale condotta dal Research Department di Intesa Sanpaolo, in collaborazione con i Competence Center BI-REX e SMACT⁸². L'indagine è stata realizzata, tra settembre e novembre 2024, a livello nazionale e 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, elettronica, elettrotecnica, alimentare e bevande, farmaceutica e biomedicale, ICT. Sono 314 le imprese che hanno partecipato alla survey e che sono localizzate nei distretti industriali, prevalentemente nei cluster della meccanica, in particolare nei distretti della Meccanica strumentale di Milano e Monza, di Bergamo e del bresciano.

L'obiettivo dell'indagine è stato quello di esplorare i percorsi di innovazione intrapresi dalle imprese nell'adozione di tecnologie e studiarne le implicazioni strategiche, gestionali e organizzative, con un focus specifico sulle imprese distrettuali. È stato inoltre per la prima volta messo in luce il posizionamento delle imprese anche sul tema della sostenibilità ambientale.

4.1 La diffusione di tecnologie 4.0

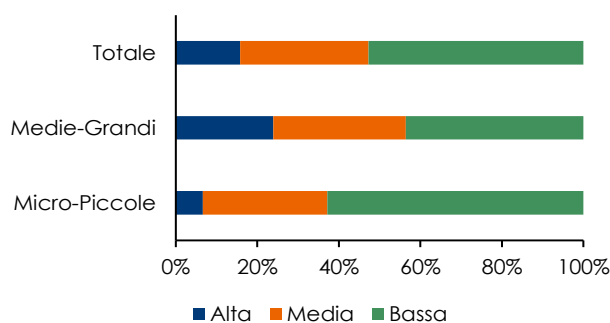
Il 70,7% delle imprese distrettuali che hanno partecipato all'indagine dichiara di adottare almeno una tecnologia 4.0 (robotica, magazzini automatizzati, intelligenza artificiale etc.), un dato che conferma una buona diffusione di soluzioni tecnologiche avanzate soprattutto tra le medie-grandi aziende, dove la percentuale sale quasi fino al 90%. È però interessante segnalare come l'adozione di almeno una tecnologia riguardi anche la maggioranza dei soggetti più piccoli, con una quota di imprese 4.0 pari a circa il 60%.

Fig. 4.1 - Percentuale di imprese 4.0 per dimensione (% di imprese che adotta almeno una tecnologia 4.0)



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

Fig. 4.2 - Distribuzione delle imprese per fasce di digitalizzazione sul totale imprese 4.0 (%)



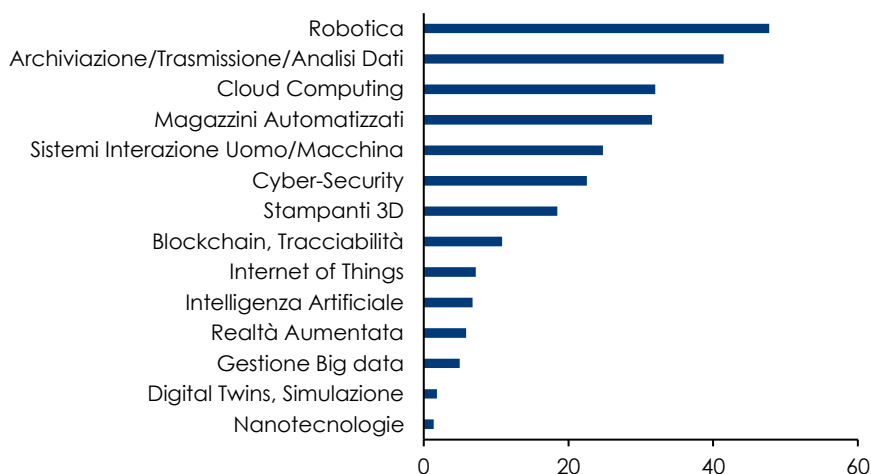
Fonte: elab. Intesa Sanpaolo su dati Indagine Nazionale ISP, BI-REX e SMACT

⁸² I Competence Center sono centri di competenza ad alta specializzazione, strutturati in forma di partenariati pubblico-privati, introdotti con il Piano Nazionale 4.0, con lo scopo di promuovere e realizzare progetti di ricerca applicata, di trasferimento tecnologico e di formazione su tecnologie avanzate. Intesa Sanpaolo è partner di BI-REX, il Competence Center dell'Emilia-Romagna, specializzato sul tema dei Big Data, e di SMACT, il Competence Center del Triveneto. Per un approfondimento si veda il capitolo 8 del Rapporto "Economia e Finanza dei distretti industriali n. 13", anno 2021.

Per una lettura più articolata dell'attività innovativa è stato costruito un indicatore di digitalizzazione che tiene conto non solo del numero di tecnologie 4.0 introdotte, ma che considera anche quelle ICT (sito web, social media, software gestionali, e-commerce etc.), nonché il numero di ambiti di applicazione delle stesse, in modo tale da misurare il grado di pervasività delle soluzioni innovative lungo i processi aziendali. Tale indicatore, diviso per 3 fasce (alta, media e bassa), consente di cogliere l'intensità di digitalizzazione delle aziende, delineando con più attenzione lo stato di avanzamento del processo digitale del sistema produttivo. Il 15,8% delle imprese (in percentuale di quelle 4.0) evidenzia un livello elevato di digitalizzazione, con percentuali più alte per le medie-grandi imprese (23,9%) rispetto alle micro-piccole, dove la quota si ferma al 6,7%. Oltre la metà (52,7%) si posiziona invece nella fascia bassa di digitalizzazione, con risultati peggiori per i player più piccoli (62,9%).

Se da un lato quindi si evidenzia un buon grado di adozione di almeno una tecnologia innovativa 4.0, che segnala come il percorso innovativo si sia avviato anche tra le imprese più piccole dei distretti industriali, dall'altro emerge comunque un ritardo, soprattutto di queste ultime, in termini di pervasività e digitalizzazione dei processi aziendali.

Fig. 4.3 - Tipologia di tecnologie 4.0 adottate (% imprese 4.0, possibili più risposte)



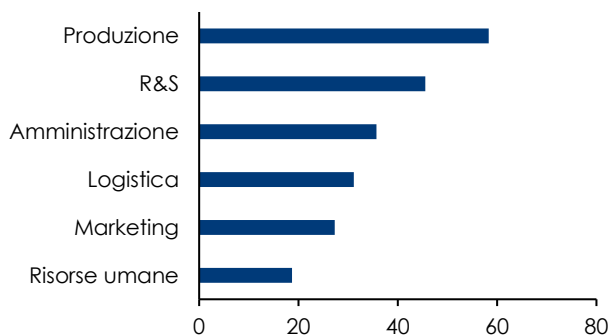
Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Indagine Nazionale ISP, BI-REX e SMACT

Analizzando nel dettaglio le principali tecnologie 4.0 adottate dalle imprese distrettuali emergono su tutte la robotica e l'archiviazione/trasmissione e analisi dei dati, con percentuali che superano il 40% dei rispondenti (in percentuale delle imprese 4.0). In particolare, per quanto riguarda la robotica, quasi la metà delle imprese (47,7%) dichiara di utilizzarla, con percentuali che arrivano a circa il 60% tra le medio-grandi. Quasi un'impresa su 3 dichiara di utilizzare inoltre il cloud computing (con livelli simili per dimensione aziendale) e i magazzini automatizzati. Seguono poi i sistemi di interazione uomo-macchina, con una quota di circa il 25% che potrebbe risentire della composizione settoriale del campione, fortemente specializzata nella filiera della meccanica, dove la presenza di impianti connessi che utilizzano software per il loro funzionamento è più rilevante. Seguono poi la cyber-security e le stampanti 3D, con percentuali pari a 22,5% e 18% rispettivamente, mentre risultano meno diffuse tecnologie più avanzate come la realtà aumentata, le nanotecnologie e i digital twins. Circa il 7% delle imprese indica di aver introdotto sistemi di Internet of Things (IoT) e soluzioni di intelligenza artificiale (IA).

Quasi il 60% delle imprese dichiara di utilizzare una di queste tecnologie evolute nella fase di produzione, un dato che non sorprende considerando che è la robotica la principale soluzione 4.0 utilizzata, volta ad automatizzare ed efficientare i processi produttivi. Quasi la metà delle

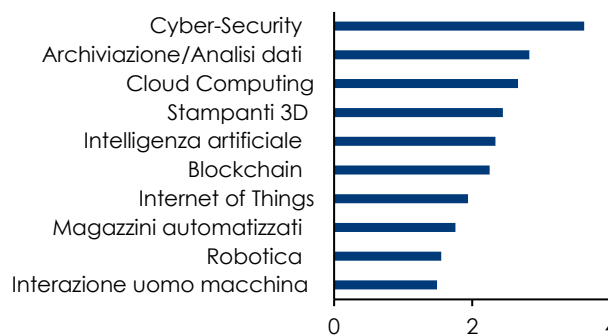
imprese (45,5%) indica anche la R&S come luogo privilegiato di utilizzo di tecnologie innovative. Seguono, a distanza, amministrazione (35,7%), logistica (31,2%), marketing (27,3%) e risorse umane (18,7%).

Fig. 4.4 - Ambiti di adozione delle tecnologie 4.0 (% imprese 4.0, possibili più risposte)



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

Fig. 4.5 - Numero medio di ambiti per le principali tecnologie adottate



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

Analizzando il numero medio di ambiti di applicazione delle principali tecnologie si osserva la maggiore trasversalità della cyber-security, utilizzata mediamente in 3,6 ambiti. Seguono poi l'archiviazione, trasmissione e analisi dati, che vengono utilizzate mediamente in circa 3 ambiti. Dall'altro lato, la robotica e l'interazione uomo-macchina sono concentrate prevalentemente nell'attività di produzione e sono indicate come utilizzate mediamente solo in 1,5 ambiti di applicazione.

Incrociando le informazioni sulla diffusione delle singole tecnologie con quelle sugli ambiti di applicazione, è possibile individuare quali aree hanno un maggior grado di digitalizzazione e quali soluzioni innovative sono più utilizzate nei diversi processi aziendali. La produzione è l'area nella quale si osserva un maggior grado di digitalizzazione, con un utilizzo diffuso di tutte le principali soluzioni 4.0 individuate: robotica, interazione uomo-macchina e blockchain ai primi posti, ma anche IoT, IA e cyber-security, con percentuali di adozione superiori al 50%. Si osserva un buon grado di utilizzo (percentuali tra 40% e 50%) anche delle altre tecnologie 4.0: un risultato che delinea quell'idea di smart factory, dove l'automazione diventa centrale e caratterizza i processi produttivi. Interessante osservare anche la rilevanza delle tecnologie avanzate nella R&S, dove emerge il peso delle stampanti 3D, per il ricorso nelle fasi di prototipazione, ma anche l'IA, l'IoT, la cyber-security e il cloud computing. Nelle aree di amministrazione/finanza e nella logistica, oltre al ricorso alla cyber-security, spiccano rispettivamente l'archiviazione e analisi dati, utili per la gestione di documentazione, e i magazzini automatizzati, che rappresentano un fattore abilitante per la gestione della supply chain. Nell'area marketing, oltre alla cyber-security si osserva un buon utilizzo di analisi dati, cloud computing e anche IA. Meno digitalizzata invece l'area delle risorse umane, dove spicca solo l'utilizzo diffuso di cyber-security. La cyber-security emerge chiaramente per la sua rilevanza in tutte le attività aziendali, riflettendo la crescente consapevolezza che i temi di sicurezza informatica sono prioritari per garantire un corretto e sicuro funzionamento dei processi.

Sarà interessante osservare nei prossimi anni l'evoluzione della diffusione delle tecnologie nei diversi ambiti aziendali: ci aspettiamo, ad esempio, che l'adozione di intelligenza artificiale avrà impatti importanti anche su processi al momento meno impattati dall'innovazione 4.0.

Tab. 4.1- Attività aziendali interessate dall'utilizzo di tecnologie 4.0 (in % imprese 4.0; in ogni riga la % è calcolata sul totale delle imprese che adottano almeno una tecnologia nell'ambito di applicazione indicato)

Ambiti di applicazione	Tecnologie									
	Robotica	Archiviazione e Trasmissione e computing analisi dati	Cloud e computing automatizzati	Magazz. automati	Interazione uomo-macchina	Cyber-security	Stampanti 3D	Blockchain, tracciabilità	IoT	Intelligenza Artificiale
Produzione	81,1	42,4	42,3	48,6	80,0	64,0	43,9	75,0	68,8	53,3
R&S	36,8	48,9	54,9	10,0	32,7	62,0	80,5	25,0	62,5	73,3
Amministrazione	11,3	80,4	62,0	17,1	7,3	76,0	4,9	29,2	0,0	26,7
Logistica	13,2	30,4	33,8	71,4	14,5	52,0	4,9	50,0	31,3	13,3
Marketing	4,7	45,7	45,1	17,1	3,6	58,0	9,8	37,5	31,3	40,0
Risorse umane	7,5	34,8	28,2	11,4	10,9	50,0	0,0	8,3	0,0	26,7

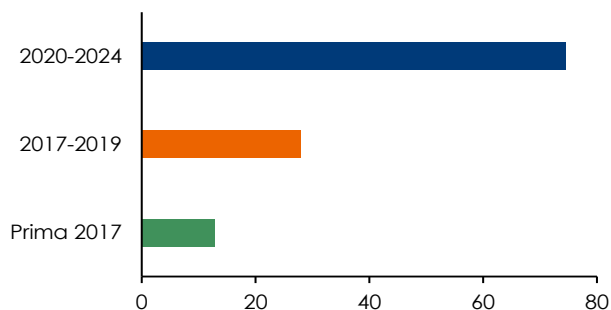
Nota: le colonne sono ordinate per frequenza di adozione della tecnologia; l'ordine delle righe tiene conto del numero di ambiti di attività di utilizzo della tecnologia. Le celle con sfondo blu indicano % superiori al 50%, quelle in azzurro evidenziano % comprese tra 40% e 50%. Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Indagine Nazionale ISP, BI-REX e SMACT

4.2 Le modalità di implementazione del processo innovativo in chiave 4.0

Un aspetto ulteriore da analizzare riguarda le modalità di implementazione del processo innovativo, considerando sia le tempistiche di adozione sia i principali partner che stanno supportando le imprese in questo importante percorso.

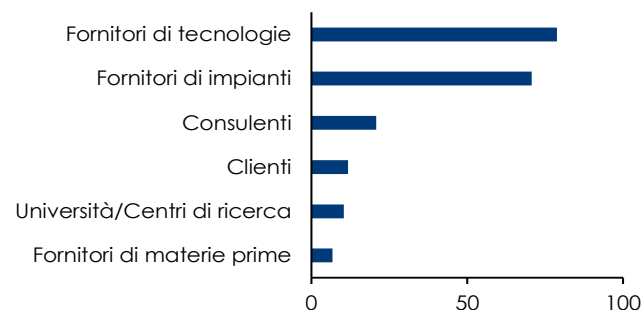
Il 74,5% delle imprese indica che l'adozione di soluzioni 4.0 è stata successiva al 2020, riflettendo l'accelerazione del processo di digitalizzazione del sistema produttivo negli ultimi anni, grazie anche al sistema di incentivi previsti nel piano Transizione 4.0, che ha dato una forte spinta agli investimenti innovativi delle imprese.

Fig. 4.6 - Periodo di adozione delle tecnologie 4.0 (possibili più risposte per tecnologia, in % imprese 4.0)



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

Fig. 4.7 - Principali interlocutori nel processo di adozione delle tecnologie 4.0 (possibili più risposte, in % imprese 4.0)

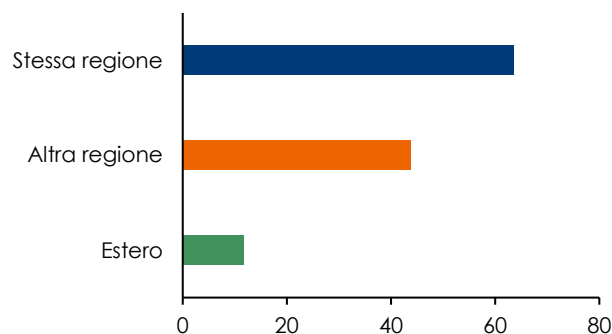


Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Indagine Nazionale ISP, BI-REX e SMACT

Il processo di automazione del sistema economico sta avvenendo grazie in particolare alla relazione con i fornitori, sia di tecnologie che di impianti: oltre il 70% delle imprese del campione indica questi soggetti come principali partner, in una logica di filiera che è tipica del tessuto distrettuale italiano. Seguono a distanza, i consulenti e i clienti, con percentuali rispettivamente pari al 21% e al 12%. Solo il 10% delle imprese distrettuali del campione fa riferimento invece alle università o ai centri di ricerca come referenti principali per supportare il processo di innovazione 4.0: un dato sul quale porre l'attenzione, considerando l'importanza della ricerca di frontiera condotta in questi ambienti, e che, in mancanza di interazione, corre il rischio di non essere adeguatamente trasferita nel tessuto produttivo. Ancora più marginale il ruolo dei Digital Innovation Hub, Competence Center, Tecnopoli, CCIAA-Punti di impresa Digitale, forse anche per l'elevata frammentarietà dell'offerta proposta.

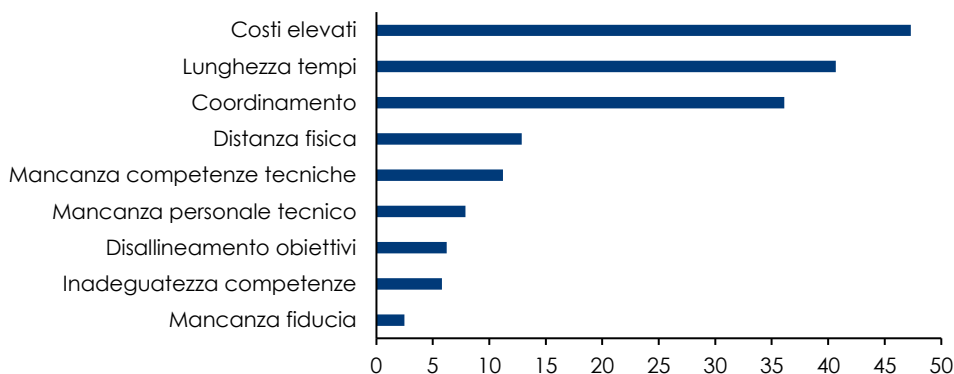
Fig. 4.8 - Principali contenuti oggetto della relazione con i partner (possibili più risposte, in % imprese 4.0)

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

Fig. 4.9 - Distribuzione geografica complessiva dei partner (%)

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

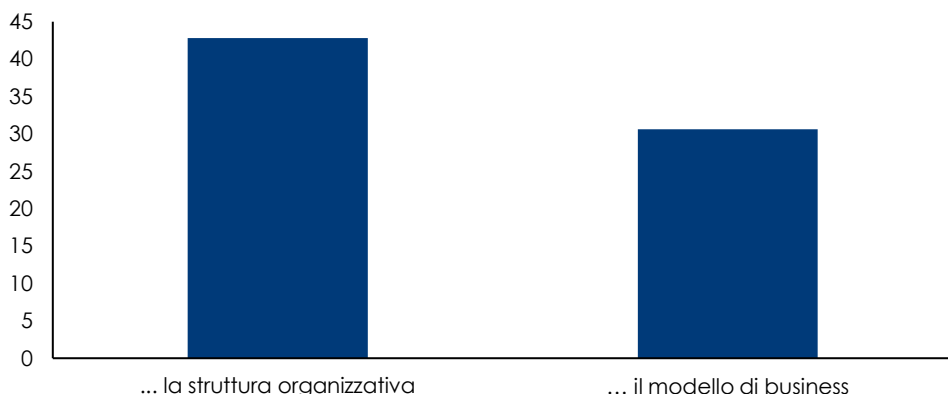
Oltre alla tecnologia, che è indicata come il principale contenuto della relazione con i partner per avviare il percorso di innovazione e che è espressione del fatto che gli interlocutori privilegiati sono appunto i fornitori di tecnologia, emergono altri motivi che spingono le imprese a interfacciarsi con soggetti diversi nel processo di innovazione, in particolare la formazione, la realizzazione di Progetti Innovativi 4.0, l'orientamento e la consulenza. Più contenuto il ricorso per il sostegno nell'accesso ai finanziamenti o per servizi più avanzati, come l'utilizzo di linee pilota per testare i prodotti, anche prima di fare gli investimenti. In generale i partner vengono ricercati nella stessa regione dell'azienda. Più limitato il ricorso a partner esteri, con una percentuale del 12% circa.

Fig. 4.10 - Principali difficoltà nella relazione con i partner (in % imprese 4.0, al netto di "nessuna")

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

Nella relazione con i partner scelti per supportare l'innovazione 4.0, emergono tre difficoltà principali: i costi elevati, la lunghezza dei tempi nell'interazione e la difficoltà di coordinamento delle attività, con percentuali che superano il 35% delle imprese. È però interessante sottolineare, invece, come solo una piccola percentuale di imprese indichi come una difficoltà la mancanza di fiducia o l'inadeguatezza delle competenze, lasciando emergere la presenza di una filiera affidabile e competente nel supportare le imprese nel loro percorso di innovazione.

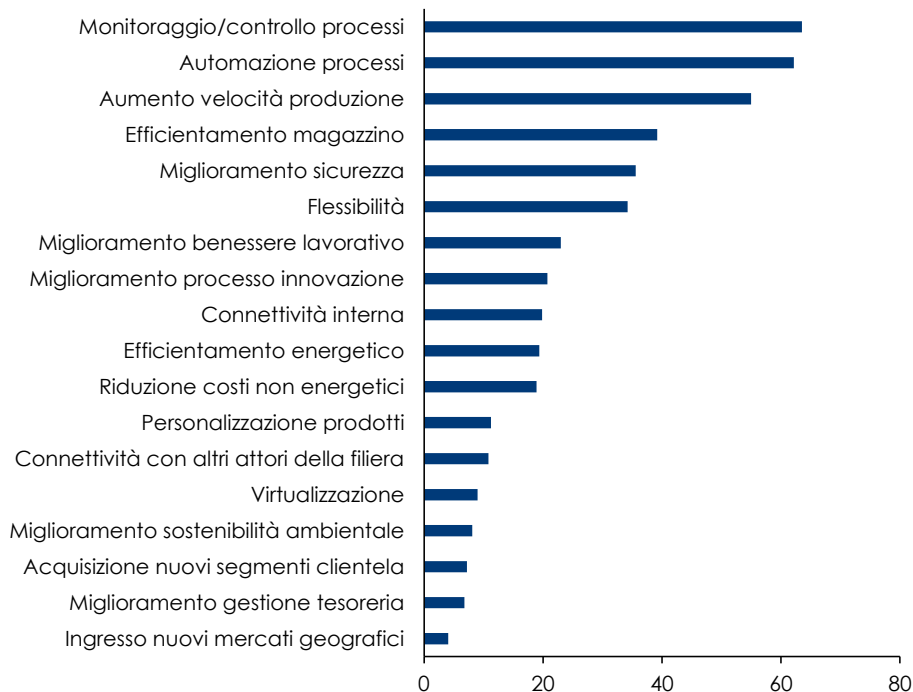
Fig. 4.11 - Con l'adozione delle tecnologie 4.0 la sua impresa ha rivisto o intende rivedere nei prossimi due anni... (in % imprese 4.0)



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

L'adozione di tecnologie avanzate richiede spesso una revisione della struttura organizzativa o dei modelli di business, necessaria per riuscire a cogliere l'intero ventaglio di opportunità che l'introduzione di innovazione consente. Circa il 40% delle imprese 4.0 dei distretti dichiara che ha già rivisto (o intende rivedere nei prossimi due anni) la propria struttura organizzativa, mentre scende al 30,6% la quota di aziende che vede un impatto sul proprio modello di business. In quest'ultimo caso il passaggio risulta forse più complesso e richiede presumibilmente più tempo per essere implementato.

Fig. 4.12 - 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

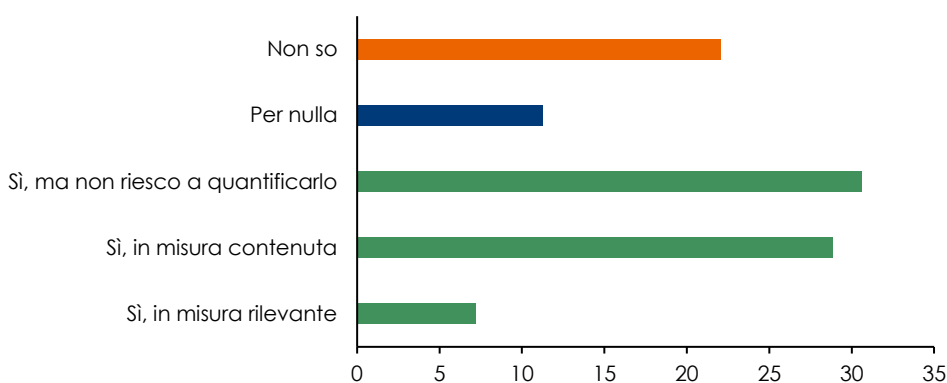
Per quanto riguarda i principali obiettivi raggiunti con l'adozione di tecnologie 4.0 emergono su tutti quelli finalizzati all'efficientamento dei processi, un risultato che risente del fatto che una delle tecnologie più utilizzate è proprio la robotica. Oltre il 60% delle imprese indica infatti che

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 inoltre evidenzia come l'introduzione di tecnologia abbia consentito di aumentare la velocità della produzione. Seguono poi l'efficientamento del magazzino, il miglioramento della sicurezza e la flessibilità segnalati come obiettivi raggiunti da circa un terzo delle imprese. Da segnalare anche come un quinto delle imprese esprima tra i principali obiettivi raggiunti l'efficientamento energetico, un risultato che si inserisce nella sfera della sostenibilità ambientale e che prelude al processo della doppia transizione, che combina sia il digitale che il green. Le imprese a più alta intensità di digitalizzazione indicano di aver raggiunto mediamente otto obiettivi grazie all'introduzione di tecnologie, a fronte di un numero medio di obiettivi raggiunti pari a 3,5 per le imprese a bassa intensità tecnologica.

4.3 Una prima evidenza sul posizionamento green

Per analizzare le imprese sui temi della sostenibilità ambientale, un primo aspetto indagato è stato quello di capire se l'introduzione di tecnologie 4.0, grazie all'efficientamento e monitoraggio dei processi e/o all'utilizzo di sensori e sistemi di controllo delle diverse fasi dei processi produttivi, avesse già permesso di ottenere dei risultati in termini di riduzione dei consumi energetici. Il 66,7% delle imprese dichiara di aver conseguito dei benefici in termini di consumi energetici, con quasi un terzo delle imprese che esprime però incapacità di quantificare il risparmio ottenuto. Il 28,8% delle imprese segnala che si è trattato di un risparmio "contenuto", mentre solo il 7,2% evidenzia un impatto rilevante. Soltanto l'11,3% dei rispondenti sostiene che il risparmio energetico è stata nullo, mentre quasi un'impresa su 5 indica che non è in grado di stabilire se effettivamente tale risparmio ci sia stato. Considerando congiuntamente le risposte "non so", con quelle "sì, ma non riesco a quantificarlo" emerge come oltre la metà delle imprese sia in difficoltà a valutare e misurare l'eventuale risparmio energetico associato all'introduzione di soluzioni 4.0: un fattore che risulta però cruciale per cogliere le opportunità offerte con il Piano Transizione 5.0, il sistema incentivante introdotto per supportare la doppia transizione digitale e ambientale.

Fig. 4.13 - Le principali tecnologie 4.0 hanno permesso di ridurre i consumi energetici? (% imprese 4.0)

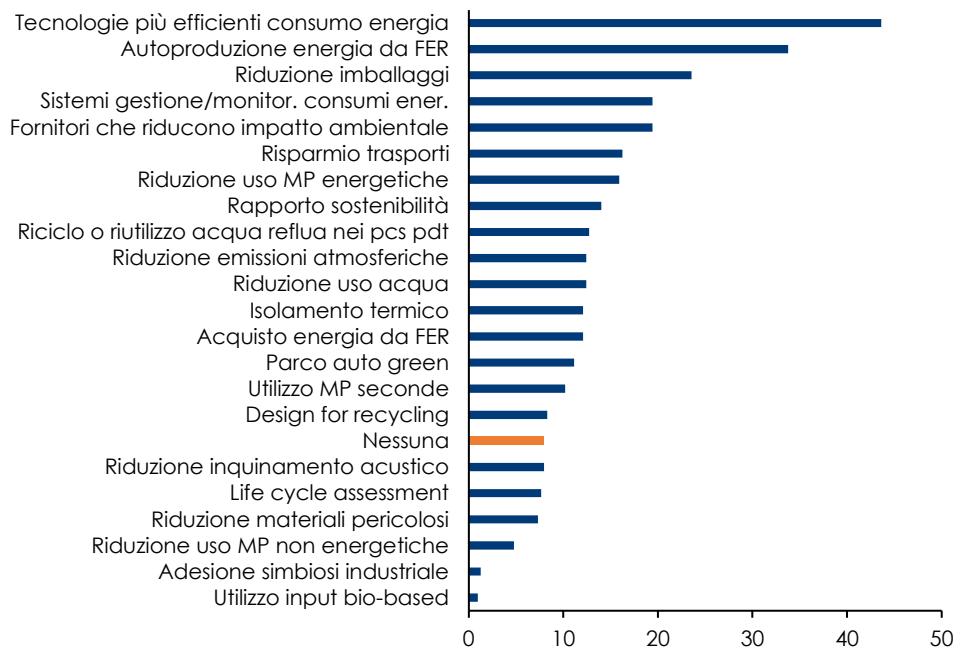


Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Indagine Nazionale ISP, BI-REX e SMACT

Analizzando le principali tecnologie green sulle quali si stanno focalizzando le aziende, emergono ai primi posti, con percentuali pari al 43,6% e 33,8% rispettivamente, le tecnologie che riducono i consumi energetici e quelle specifiche per l'autoproduzione di energia da fonti rinnovabili. Un'evidenza che riflette anche la necessità delle imprese di cercare soluzioni alternative di fronte all'aumento dei costi energetici che ha caratterizzato gli ultimi anni. Seguono la riduzione degli imballaggi (23,6%), l'introduzione di sistemi di gestione e monitoraggio dei consumi energetici (19,4%) e la scelta di fornitori che riducono l'impatto ambientale (19,4%). Si prosegue con il risparmio sui trasporti (16,2%) e la riduzione dell'utilizzo di materie prime

energetiche (15,9%). Da osservare infine come solo l'8% delle imprese risponda "nessuna", confermando l'importanza crescente che le iniziative green stanno avendo nelle scelte strategiche delle imprese.

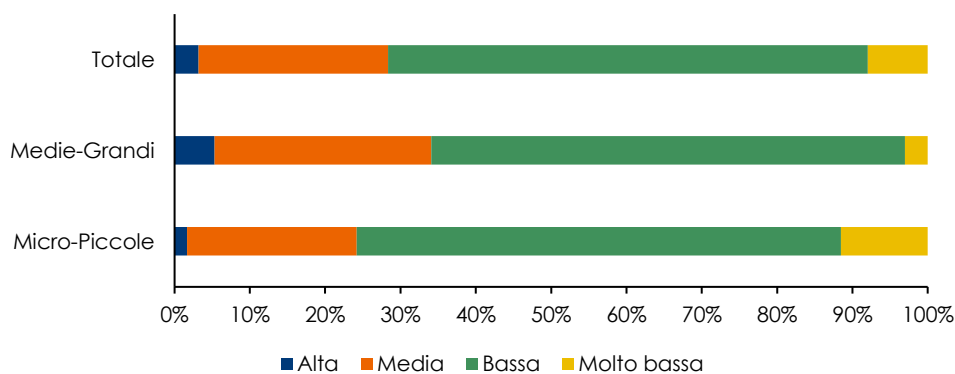
Fig. 4.14 - Principali strategie green su cui si stanno focalizzando le aziende (possibili più risposte, %)



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

Considerando la numerosità delle strategie green adottate, è stato costruito un indicatore che consente di individuare il posizionamento delle imprese in termini di maggiore o minore attenzione ai temi di sostenibilità ambientale.

Fig. 4.15 - Composizione del campione per intensità green e per dimensione (%)



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

Il 28,3% delle imprese evidenzia una medio-alta intensità green, con valori più elevati per le medie-grandi imprese dove la percentuale sale al 34,1%, mentre risulta del 24,2% il dato relativo ai soggetti più piccoli. In generale emerge ancora una bassa o molto bassa intensità green, con circa il 70% di imprese del campione in ritardo sul fronte ambientale.

Incrociando le informazioni sul grado di digitalizzazione delle imprese (che misura la pervasività delle soluzioni innovative) con i risultati delle stesse in termini di intensità green, è possibile ottenere una prima fotografia sul posizionamento delle imprese in merito alla doppia transizione, digitale e ambientale.

Tab. 4.2 - Composizione del campione per intensità green e fascia di digitalizzazione (% su totale imprese)

Intensità green	Fascia di digitalizzazione			
	No 4.0	Bassa	Media	Alta
Molto bassa	5,4	1,6	0,6	0,3
Bassa	20,4	26,1	12,1	5,1
Media	2,5	9,6	8,6	4,5
Alta	1,0	0,0	1,0	1,3

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

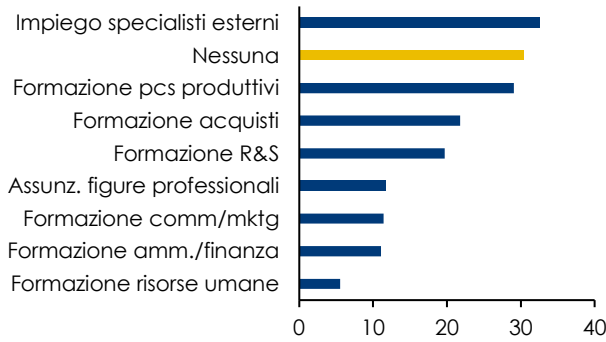
Oltre la metà delle imprese del campione (53,5%: la somma delle celle evidenziate in alto a sinistra nella tabella 4.2) si posiziona nelle fasce più basse, sia in termini di intensità green che di livello di digitalizzazione. Dall'altra parte, vediamo invece che solo il 15% circa delle imprese mostra indicatori medio-alti per entrambe le variabili (la somma delle celle evidenziate in basso a destra nella tabella 4.2). Questa fotografia restituisce un quadro in cui emerge la presenza di un nutrito gruppo di imprese ancora molto indietro sul fronte della doppia transizione. Se da una parte abbiamo visto che l'adozione di almeno una tecnologia 4.0 è diffusa a oltre tre quarti del campione, gli attori che vedono un utilizzo più diffuso e strutturato, in combinazione con le tecnologie green, appaiono ancora decisamente contenuti. Solo una nicchia di imprese si posiziona infatti bene rispetto alla doppia transizione, con solo l'1,3% che si colloca nella fascia più alta sia in termini digitali che green.

Fig. 4.16 - Attività sul capitale umano che sono state necessarie per adottare tecnologie 4.0 (possibili più risposte)



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

Fig. 4.17 - Attività sul capitale umano che sono state necessarie per implementare strategie green (possibili più risposte)



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

Un aspetto ulteriore che è stato indagato riguarda le azioni che si sono rese necessarie sul capitale umano per l'adozione delle tecnologie 4.0 e/o green. Per quanto riguarda le prime, le imprese hanno dichiarato di essersi attivate soprattutto sul tema della formazione relativa ai processi produttivi, necessaria per gestire macchinari tecnologicamente avanzati e interconnessi. Emerge però l'importanza della formazione anche in altri ambiti, come gli acquisti, la R&S o l'amministrazione e finanza. Un ruolo importante riguarda anche la necessità di ricercare all'esterno figure specialistiche, ed è interessante sottolineare come una buona percentuale indichi che l'adozione di tecnologie abbia richiesto comunque l'assunzione di personale: un dato che sembra suggerire come la crescente automazione dei processi non sia alternativa all'ingresso di nuovi lavoratori in azienda. Solo una piccola percentuale, pari al 10%, indica invece che nessuna azione è stata necessaria. Diverso invece il quadro quando si parla di

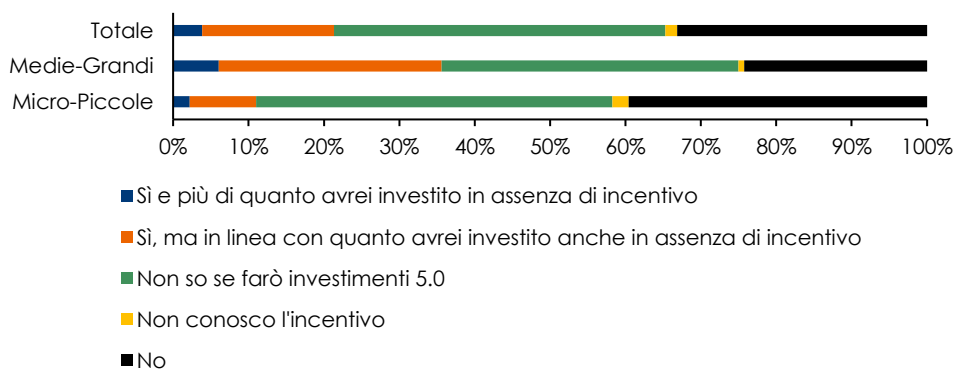
transizione green. In questo caso, infatti, oltre il 30% di imprese indica che nessuna azione è stata necessaria per accompagnare scelte di tipo green; un risultato che potrebbe dipendere dal fatto che non è chiaro e definito quello che occorre, in termini di capitale umano, per supportarne lo sviluppo in chiave di transizione ambientale. In caso di necessità si fa comunque affidamento su figure esterne all'impresa.

4.4 Le prospettive di investimento

L'analisi si focalizza infine sulle prospettive delle imprese in termini di investimenti attesi e di strategie che adotteranno nei prossimi anni.

Una prima domanda sottoposta alle imprese del campione riguarda l'intenzione di realizzare investimenti, nel biennio 2024-2025, che rientrano tra quelli finanziabili con i crediti d'imposta previsti nel piano Transizione 5.0. Su tutti emerge un elevato grado di incertezza: il 44% delle imprese dichiara che non sa se farà investimenti 5.0, con una percentuale più elevata tra le piccole (47,3%) ma che rimane comunque alta anche tra le grandi (39,4%). Il dato riflette quello che si è visto anche a livello nazionale: la complessità del sistema di incentivazione, congiuntamente all'incertezza circa le modalità di implementazione (solo ad agosto 2024 sono usciti i decreti attuativi e ulteriori modifiche sono state apportate con la legge di bilancio), ha di fatto frenato le scelte di spesa delle aziende. Un terzo delle imprese circa dichiara che non farà investimenti 5.0, con una quota che sale a circa il 40% tra i soggetti più piccoli, mentre il 17,5% dice che li farà, ma in linea con quanto avrebbe fatto in assenza di incentivo. Solo il 3,8% indica invece che grazie alle misure 5.0 proposte farà più investimenti del previsto.

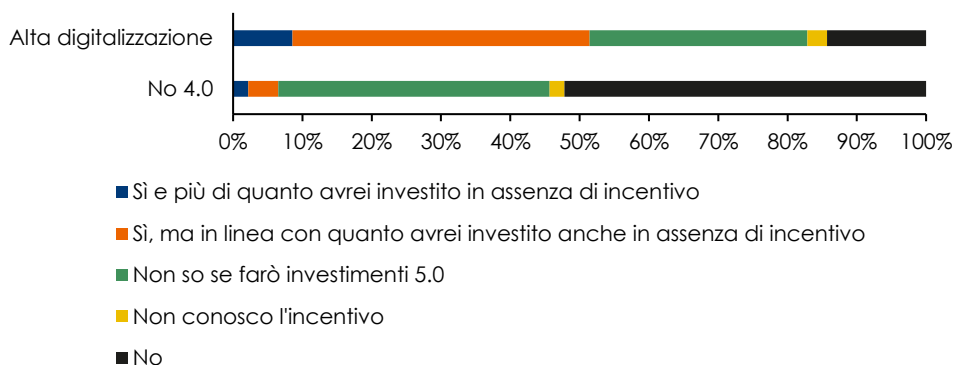
Fig. 4.18 - Nel biennio 2024-2025 la sua impresa realizzerà investimenti che rientrano tra quelli finanziabili con i crediti d'imposta Transizione 5.0? (%)



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

E' interessante sottolineare come tra le imprese a più alta digitalizzazione ci sia però una maggiore propensione ad abbracciare la Transizione 5.0, rispetto ai soggetti non 4.0. La quota di imprese più digitalizzata che indica che farà investimenti che rientrano tra quelli finanziabili con i crediti d'imposta Transizione 5.0 è superiore al 50%, con una percentuale pari all'8% che indica che investirà più di quanto avrebbe fatto in assenza di incentivo. Nel gruppo dei soggetti meno evoluti sul piano tecnologico, invece, prevale la quota di quelli che invece non faranno investimenti (52,2%).

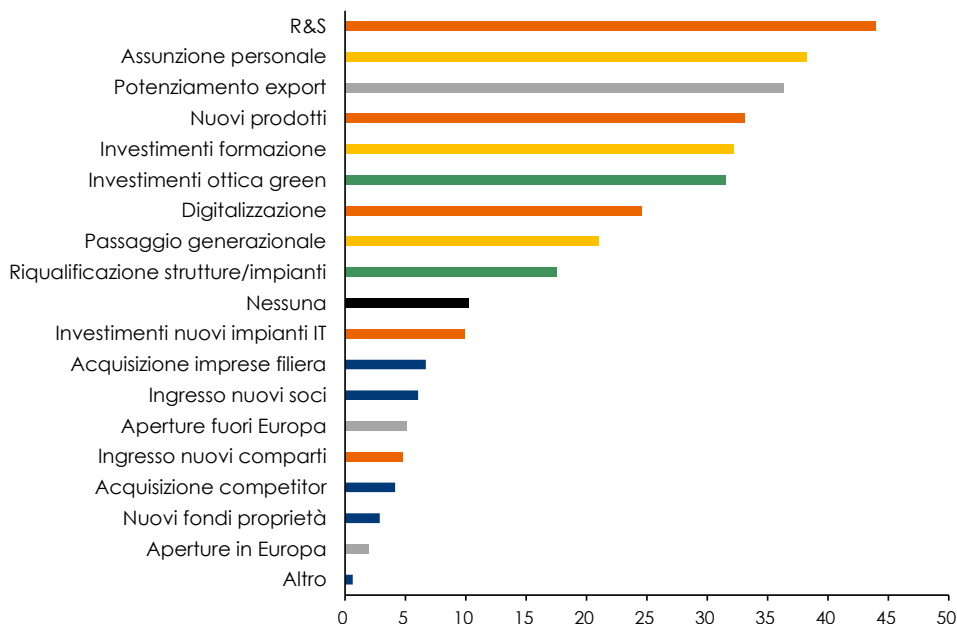
Fig. 4.19 - Nel biennio 2024-2025 la sua impresa realizzerà investimenti che rientrano tra quelli finanziabili con i crediti d'imposta Transizione 5.0? Risposte per fascia di digitalizzazione (%)



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

Analizzando le principali strategie che le imprese adatteranno nel prossimo triennio emergono come prioritari gli aspetti legati all'innovazione e al capitale umano. Sotto il primo profilo, al primo posto si posiziona la R&S (43,9%) ma anche la realizzazione di nuovi prodotti o la digitalizzazione sono indicate come strategiche dal 33,1% e dal 24,5% delle imprese. Con riferimento al capitale umano, molto rilevante risulta l'assunzione di personale, al secondo posto con una percentuale del 38,2%, ma anche gli investimenti in formazione (32,2%) e il passaggio generazionale (21%). Tra le priorità emerge poi il dato relativo al potenziamento delle esportazioni (36,3%). Gli investimenti in ottica green sono indicati rilevanti dal 31,5% delle imprese, mentre il 17,5% indica che riqualificherà strutture e impianti.

Fig. 4.20 - Principali strategie adottate nel prossimo triennio (possibili più risposte)



Nota: i colori distinguono i seguenti elementi: arancione-innovazione; blu-governance/proprietà; giallo-capitale umano; verde-sostenibilità; grigio-internazionalizzazione. Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Indagine Nazionale ISP, BI-REX e SMACT

Conclusioni

L'analisi condotta in questo capitolo offre una fotografia sullo stato di avanzamento della diffusione di soluzioni innovative in chiave 4.0 e le modalità di implementazione di questa tra le imprese dei distretti italiani, concludendosi con una prima mappatura sul posizionamento delle stesse rispetto alla doppia transizione digitale e green.

Oltre il 70% delle imprese distrettuali del campione ha adottato almeno una soluzione innovativa 4.0, segnalando come il relativo percorso di innovazione sia ben avviato, anche tra le imprese più piccole. Emerge comunque un ritardo, in termini di pervasività e digitalizzazione dei processi aziendali, soprattutto dei soggetti di minori dimensioni, che dovranno intensificare i loro sforzi nei prossimi anni. Il processo di innovazione 4.0 ha visto un'accelerazione soprattutto dopo il 2020, anche grazie al sistema di incentivi previsti nel piano Transizione 4.0, che ha dato una forte spinta agli investimenti innovativi delle imprese. A sostenere le aziende in questo processo hanno contribuito soprattutto i fornitori, sia di tecnologie che di impianti, in una logica di filiera che è tipica del tessuto distrettuale italiano. Si tratta di partner prevalentemente italiani, considerati affidabili e competenti. 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 (risentendo anche della composizione del campione, dove prevalgono imprese specializzate nei distretti della meccanica), soprattutto nella fase di produzione, rendendo concreta l'idea di smart factory, dove l'automazione diventa centrale e caratterizza i processi produttivi.

Le principali tecnologie green sulle quali si stanno focalizzando le aziende risultano quelle che rendono più efficiente il consumo energetico e che sono specifiche per l'autoproduzione di energia da fonti rinnovabili. Un'evidenza che riflette anche la necessità delle imprese di cercare soluzioni alternative di fronte all'aumento dei costi energetici che ha caratterizzato gli ultimi anni.

Incrociando le informazioni sul grado di digitalizzazione delle imprese con quelle sulla loro intensità green, è possibile ricavare una prima fotografia sul posizionamento delle imprese in merito alla doppia transizione, digitale e green. Emerge la presenza di un nutrito gruppo di imprese ancora molto indietro sul fronte della doppia transizione, mentre solo una piccola quota di soggetti sembra ben posizionata.

Nei prossimi anni, gli investimenti strategici e prioritari previsti dalle imprese riguarderanno soprattutto innovazione e capitale umano. Gli investimenti green sono considerati comunque strategici da oltre il 30% delle aziende, confermando la crescente rilevanza della tematica ambientale anche nel sistema produttivo delle imprese distrettuali italiane.

Il ruolo dei giovani nei processi di innovazione

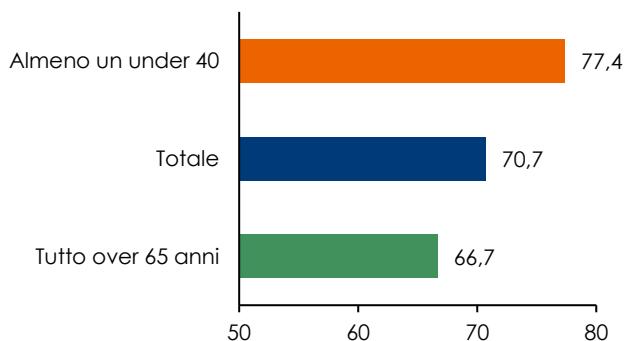
Un ulteriore approfondimento, che è stato elaborato a partire dalle informazioni raccolte con l'indagine nazionale, riguarda il ruolo che i giovani presenti nel board delle imprese possono avere nei processi di innovazione. In particolare, il campione delle imprese distrettuali che hanno partecipato alla rilevazione è stato suddiviso ulteriormente in base alla tipologia di board definito per classi di età dei componenti. Sono state individuate le imprese che si caratterizzano per avere almeno un under 40 nel proprio board (16,9% delle imprese distrettuali del campione) e le aziende che invece presentano un board composto completamente da over 65 (14,3%).

Il 77,4% delle imprese che hanno almeno un under 40 nell'organo di indirizzo adottano almeno una tecnologia 4.0, a fronte del 66,7% delle imprese con board composto totalmente da over 65 (Fig. 1). In analogia con l'analisi realizzata sul totale campione di imprese distrettuali è possibile distinguere le imprese per fasce di digitalizzazione al fine di cogliere non solo l'adozione delle tecnologie 4.0, ma anche l'intensità di implementazione approssimata dalle soluzioni ICT

A cura di Sara Giusti

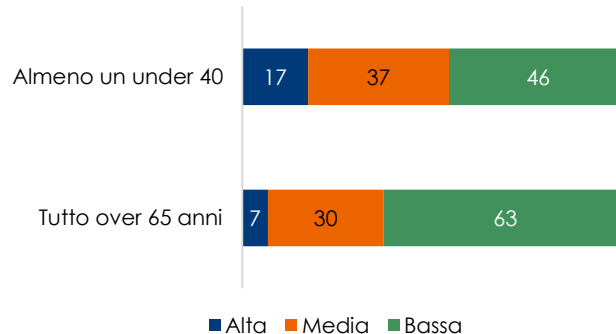
utilizzate e dagli ambiti in cui vengono applicate. Anche in questo caso, il profilo delle imprese con guida più giovane risulta nettamente più evoluto: più della metà delle imprese (54%) si colloca, infatti, nella fascia di digitalizzazione medio-alta che invece rappresenta il 37% delle imprese con board completamente over 65. In particolare, nella fascia di digitalizzazione più elevata si osserva una differenza di 10 punti percentuali tra le imprese con almeno un under 40 che sono il 17% a fronte del 7% delle imprese con il board tutto over 65 (Fig. 2).

Fig. 1 - Quota di imprese distrettuali che adottano almeno una tecnologia 4.0 per tipologia di board (%)



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

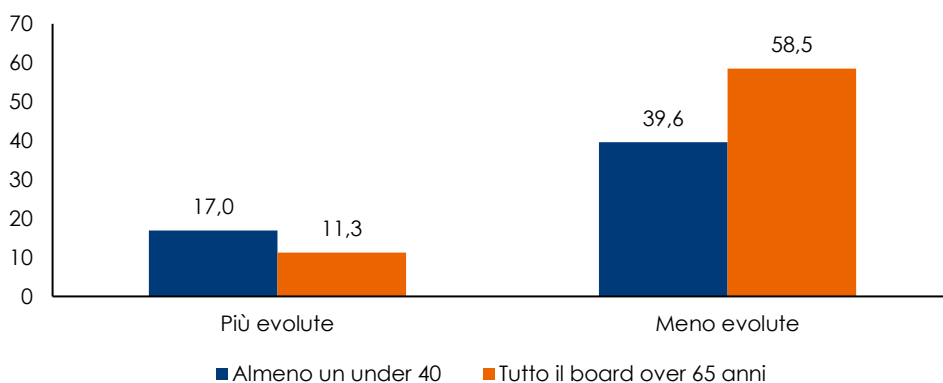
Fig. 2 - La distribuzione delle imprese distrettuali per tipologia di board per fasce di digitalizzazione (% imprese 4.0)



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

Se si integra l'analisi anche con le strategie legate alla transizione green e si misura la percentuale di imprese che si colloca nella categoria più virtuosa sia dal punto di vista della digitalizzazione, sia delle iniziative green 5.0⁸³, viene confermato un quadro più favorevole per le imprese che hanno almeno un under 40 nel board. In particolare, il 15% si colloca nella categoria con indicatori medio alti per entrambe le dimensioni, mentre le aziende con tutto il board over 65 si fermano a poco più di un'impresa su 10 (11,1%). Il divario è ancora più netto per le imprese che sono più in ritardo per la doppia transizione e si collocano nelle categorie meno evolute per entrambi gli indicatori: in questo caso, infatti, la quota di imprese "meno evolute" è pari al 45,3% per le imprese con almeno un under 40 e del 62,2% per le imprese con tutto il board over 65 (Fig. 3).

Fig. 3 - Quota di imprese distrettuali per tipologia di board e per profilo nella doppia transizione (%)

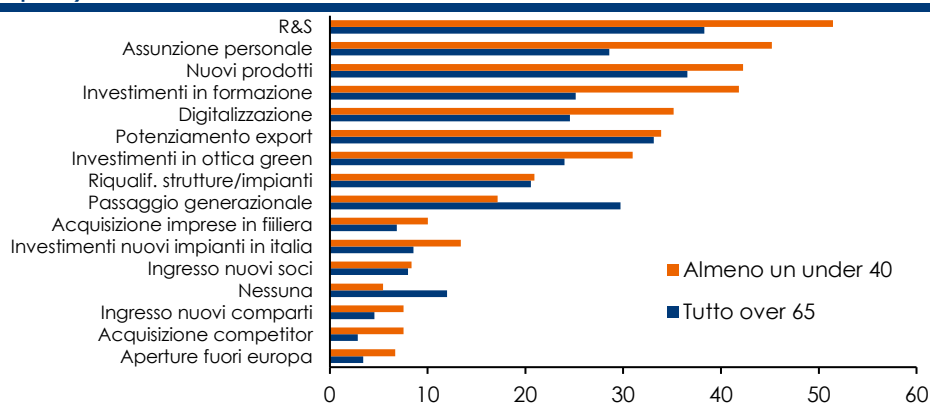


Nota: le imprese più evolute rappresentano le imprese con fascia di digitalizzazione medio-alta e con intensità green medio-alta. Le imprese meno evolute rappresentano le imprese che non sono 4.0 o con fascia di digitalizzazione bassa e con intensità green molto bassa - bassa. Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Indagine Nazionale ISP, BI-REX e SMACT

⁸³ Per la definizione della categoria si rimanda al presente capitolo nella sezione "Una prima evidenza sul posizionamento green".

Questi dettagli permettono di cogliere l'evoluzione dei processi di innovazione e lo sviluppo che si è realizzato negli ultimi anni; è però interessante indagare anche le prospettive sulle scelte di investimento future e sulle linee strategiche adottate per capire se la presenza di giovani differenzia il posizionamento delle imprese. Nell'indagine era prevista una domanda specifica sulle principali strategie che le imprese intendono adottare nel prossimo triennio; nel confronto tra le due categorie di imprese viene confermata la maggior proattività delle imprese con giovani nel board. In particolare, le differenze più elevate, pari a circa 17 punti percentuali, si osservano su temi legati al capitale umano come l'assunzione di personale (45,2% verso 28,6%) e gli investimenti in formazione (41,8% verso 25,1%). È rilevante anche lo scarto in termini di imprese che intendono investire in ricerca e sviluppo che è stato indicato da più della metà delle imprese con almeno un under 40 (51,5%) rispetto al 38,3% delle imprese con il board composto totalmente da over 65; la ricerca e sviluppo rappresenta comunque il primo ambito strategico segnalato da tutte e due le categorie di imprese. Si confermano differenze significative anche in termini di maggior propensione a investire nella doppia transizione come digitalizzazione (35,1% verso 24,6%) e investimenti in ottica green (31,0% verso 24,0%). Risulta coerente con la tipologia di segmentazione adottata, la maggior attenzione alle strategie di gestione del passaggio generazionale che è stata selezionata da circa il 30% del campione con board composto totalmente da over 65 rispetto al 17% delle imprese che già hanno al proprio interno un giovane (Fig. 4).

Fig. 4 – 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

Questa ulteriore rappresentazione delle risposte raccolte a livello nazionale in base alla tipologia di board per età dei componenti può rappresentare una prima approssimazione del ruolo che possono avere i giovani nei processi innovativi e di trasformazione green. Naturalmente si tratta di un'analisi descrittiva che non implica relazioni di causalità tra i due fenomeni, ma permette di evidenziare in questa prima fase la presenza di una maggior diffusione delle soluzioni innovative e green nelle imprese che possono contare sulla presenza di giovani nel board e anche una maggior propensione in prospettiva. Si tratta di un'approssimazione in quanto ci si concentra solo sull'organo direttivo delle imprese, ma permette di mostrare come siano processi per i quali la presenza di giovani può rappresentare un elemento di spinta e di stimolo all'evoluzione verso modelli più innovativi e sostenibili.

5. L'evoluzione del capitale umano nei settori distrettuali

Introduzione

Il capitale umano rappresenta una variabile chiave, sempre più rilevante per la competitività e la crescita delle imprese. Ancor più nei distretti industriali, che hanno come elemento di successo proprio la presenza di conoscenze e capacità specifiche, spesso di carattere artigianale, che sono difficili da replicare e fortemente legate al contesto territoriale. L'evoluzione del quadro competitivo e la crescente complessità che le imprese devono affrontare, unita anche alla doppia transizione digitale e ambientale, stanno determinando la necessità di adeguare i profili della forza lavoro e le competenze interne, anche con l'inserimento di figure specialistiche.

A cura di Sara Giusti e Ilaria Sangalli

Il processo di miglioramento delle competenze (upskilling), si scontra però con la contrazione della base occupazionale per effetti di riduzione e invecchiamento della popolazione. Tale andamento, in atto oramai da diverso tempo, si riflette sulla scassa possibilità di realizzare un adeguato ricambio generazionale.

Alla luce di queste considerazioni, il presente approfondimento punta a indagare in modo più dettagliato le caratteristiche e l'evoluzione della forza lavoro in termini di età, genere, qualifiche e dotazione di competenze per tipologia di mansione. La fonte utilizzata per le analisi è la Labour Force Survey (LFS), inchiesta trimestrale dell'Eurostat che contiene i dati relativi agli addetti dei diversi settori economici⁸⁴. Poiché non è possibile avere dettagli informativi a livello territoriale e mantenere anche le dimensioni di maggior interesse come classi di età, genere e competenze, l'analisi è stata sviluppata sui dati a livello nazionale, ma si concentra sui settori a maggior intensità distrettuale, quali alimentare e bevande, gomma-plastica, meccanica, legno-arredo, prodotti in carta, prodotti e materiali da costruzione, prodotti in metallo e sistema moda.

5.1 Il processo di trasformazione degli occupati per numerosità e competenze

I dati a disposizione fotografano il periodo 2008-23, che è stato interessato da un generale calo della forza lavoro conseguente al ridimensionamento della base produttiva italiana, soprattutto nel periodo a cavallo della doppia recessione 2008-13 che ha paralizzato il mercato interno. Gli anni successivi al 2013 hanno segnato un recupero di occupazione manifatturiera, fino alla fase pre-Covid. Nel 2019, infatti, l'aggregato dei settori distrettuali presentava una forza lavoro del 4,4% più alta del livello minimo raggiunto nel 2013 (2,9 milioni di occupati) ma con un gap del 7% sul 2008 (quando si contavano 3,1 milioni di occupati), che non è mai stato riassorbito negli anni interessati dalla pandemia e dagli strascichi della crisi energetica. I settori che, nel periodo analizzato, hanno visto assottigliarsi maggiormente la loro forza lavoro sono sistema moda, legno-arredo e prodotti per le costruzioni, con cali superiori al 20% rispetto ai livelli del 2008. Il ridimensionamento della base occupazionale si inserisce, in realtà, all'interno di un quadro complesso in cui agiscono, oltre a effetti ciclici, anche trend strutturali a favore di una maggiore terziarizzazione delle economie europee e di processi di internazionalizzazione delle filiere produttive, che sono stati particolarmente intensi prima dell'emergere delle criticità durante la fase più acuta della pandemia.

La contrazione del numero di occupati è però andata di pari passo con un processo di trasformazione e di **ricomposizione della forza lavoro verso figure più qualificate**. È quanto emerge dall'analisi dei dati LFS suddivisi per classi ISCO (International Standard Classification of Occupation⁸⁵), che consentono di individuare categorie di lavoratori sulla base delle qualifiche

⁸⁴ Le dimensioni monitorate riguardano gli occupati indipendentemente dallo stato (permanente/temporaneo, full time/part time) o dalla nazionalità degli addetti.

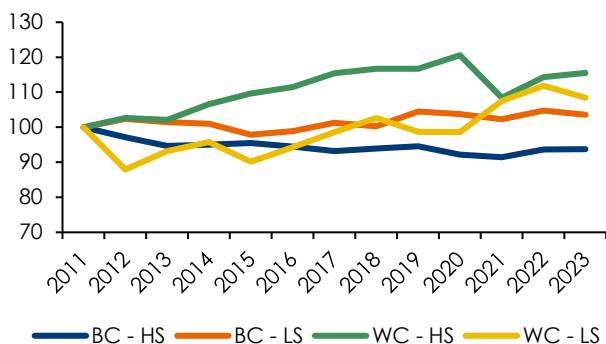
⁸⁵ Si tratta di una classificazione delle qualifiche professionali a cura dell'ILO (International Labour Organization).

o dotazioni di competenze e della tipologia di mansione. È possibile classificare i lavoratori in Blue collar e White collar a seconda della manualità o meno del lavoro svolto e, all'interno di ciascuna classe, distinguere tra soggetti più o meno qualificati, per ottenere quattro categorie:

- White Collar High Skill (WC-HS): dirigenti, quadri superiori, professionisti di matrice intellettuale o scientifica, tecnici e professioni intermedie;
- White Collar Low Skill (WC-LS): impiegati di tipo amministrativo, personale dei servizi e venditori di negozio o di mercato;
- Blue Collar High Skill (BC-HS): agricoltori, operai qualificati, artigiani;
- Blue Collar Low Skill (BC-LS): operai e impiegati non qualificati.

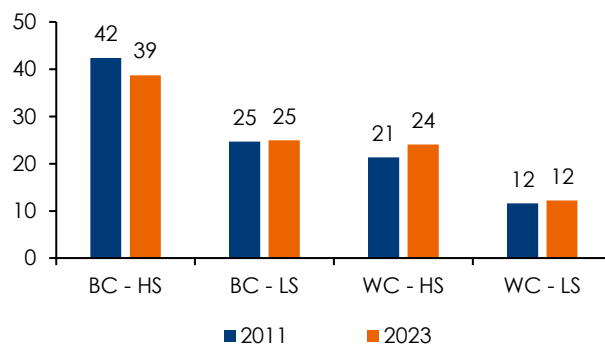
Se si considera il totale dei settori manifatturieri a maggior intensità distrettuale, si può osservare un aumento rilevante delle figure White collar High Skill, che tra 2011⁸⁶ e 2023 sono cresciute del 16%, a fronte di una crescita più contenuta tra i profili meno qualificati, sia White Collar (+8%) sia Blue Collar (+4%) e di una contrazione delle figure Blue Collar High Skill (-6%, Fig. 5.1), che restano comunque dominanti in termini di peso sull'occupazione complessiva (39%, Fig. 5.2).

Fig. 5.1 – L'andamento della forza lavoro nei settori manifatturieri a maggior intensità distrettuale per mansione e dotazione di competenze (2011=100)



Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Eurostat

Fig. 5.2 – I settori manifatturieri a maggior intensità distrettuale: cambiamento di struttura dell'occupazione per mansione e dotazione di skill (%)



Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Eurostat

Questo processo di ricomposizione della forza lavoro verso figure più qualificate è particolarmente visibile nella meccanica che rappresenta, tra l'altro, l'unico settore in cui la categoria White Collar High Skill è preponderante in termini di peso: si attesta al 36,5% dell'occupazione complessiva 2023 (contro il 24% del totale dell'aggregato settori distrettuali), dal 31,9% del 2011. Il fenomeno potrebbe essere letto in funzione della trasformazione digitale che sta interessando il settore, sull'onda di investimenti 4.0 che hanno determinato una necessità di riqualificazione degli addetti. Vi sono poi settori come il legno arredo, il sistema moda e i prodotti in metallo dove resta preponderante l'incidenza dell'occupazione operaia e artigiana qualificata (Blue Collar High Skill, con percentuali che vanno dal 43% al 57%), tratto distintivo dell'industria italiana. Di contro, i settori che mostrano una prevalenza delle figure Blue Collar Low Skill sono l'alimentare e bevande (35,1%), la gomma-plastica (46,0%) e i prodotti in carta (56,5%), condizionati dalla presenza di fasi produttive che possono svilupparsi anche con profili meno qualificati (Tab. 1).

⁸⁶ I dati ISCO presentano un break strutturale nel 2011, con il passaggio alla nuova classificazione. Si preferisce pertanto non fornire comparazioni in serie storica relative ad anni antecedenti al 2011.

Tab. 5.1 – Struttura dell'occupazione nei principali settori a maggior vocazione distrettuale: composizione per mansioni e dotazione di skill, variazione fra 2023 e 2011 (%; numero)

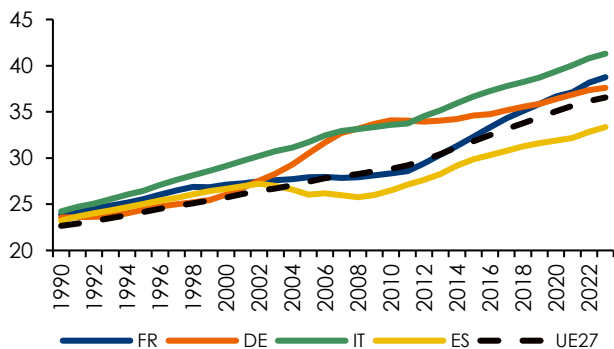
	2011 (%)	2023 (%)	Differenza p.p.	Var. % 2023 vs 2011	Differenza 2023 vs 2011
Totale settori distrettuali	100,0	100,0	0,0	2,5	71.663
BC - HS	42,4	38,7	-3,6	-6,3	-75.382
BC - LS	24,7	25,0	0,3	3,6	25.227
WC - HS	21,3	24,0	2,7	15,5	94.182
WC - LS	11,6	12,3	0,7	8,4	27.636
Meccanica	100,0	100,0	0,0	19,7	116.056
BC - HS	39,4	35,9	-3,6	8,9	20.655
BC - LS	15,3	15,5	0,2	21,4	19.221
WC - HS	31,9	36,5	4,7	37,3	69.926
WC - LS	13,4	12,1	-1,3	7,9	6.254
Prodotti in metallo	100,0	100,0	0,0	-0,1	-543
BC - HS	55,8	50,5	-5,4	-9,8	-31.865
BC - LS	14,8	17,0	2,3	15,3	13.206
WC - HS	19,7	21,2	1,5	7,3	8.434
WC - LS	9,7	11,4	1,7	17,1	9.682
Alimentare	100,0	100,0	0,0	22,3	92.343
BC - HS	32,7	31,1	-1,6	16,2	21.952
BC - LS	32,7	35,1	2,4	31,4	42.432
WC - HS	19,6	17,6	-2,0	10,1	8.152
WC - LS	15,0	16,2	1,2	31,9	19.807
Sistema moda	100,0	100,0	0,0	-5,3	-24.348
BC - HS	40,1	42,8	2,6	0,9	1.688
BC - LS	30,1	28,7	-1,4	-9,7	-13.457
WC - HS	18,2	18,7	0,5	-2,9	-2.442
WC - LS	11,6	9,9	-1,7	-19,0	-10.137
Legno e arredo	100,0	100,0	0,0	-10,6	-31.795
BC - HS	62,8	57,0	-5,9	-19,0	-35.659
BC - LS	13,8	13,4	-0,4	-13,3	-5.507
WC - HS	14,1	17,5	3,4	10,7	4.530
WC - LS	9,2	12,1	2,9	17,5	4.841
Gomma e plastica	100,0	100,0	0,0	-14,0	-26.924
BC - HS	15,8	14,1	-1,7	-23,5	-7.147
BC - LS	51,9	46,0	-5,9	-23,8	-23.722
WC - HS	22,5	28,9	6,4	10,4	4.504
WC - LS	9,8	11,0	1,3	-3,0	-559
Prodotti e materiali costruzione	100,0	100,0	0,0	-32,6	-71.485
BC - HS	45,2	33,3	-11,9	-50,4	-49.937
BC - LS	28,1	31,5	3,4	-24,4	-15.041
WC - HS	16,8	22,5	5,7	-9,5	-3.502
WC - LS	9,9	12,7	2,8	-13,8	-3.005
Prodotti in carta	100,0	100,0	0,0	22,4	18.359
BC - HS	8,8	12,1	3,3	68,3	4.931
BC - LS	59,2	56,5	-2,8	16,7	8.095
WC - HS	19,7	20,7	1,0	28,4	4.580
WC - LS	12,2	10,8	-1,5	7,5	753

Nota: le celle con sfondo azzurro indicano la categoria prevalente per ogni anno nei diversi settori.
Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Eurostat

Il processo di graduale miglioramento delle competenze si affianca sia a un progressivo **invecchiamento della popolazione** sia a un insufficiente ricambio generazionale, che già impatta pesantemente sui settori manifatturieri. Il tema dell'invecchiamento e della progressiva diminuzione della popolazione interessa tutti i principali paesi europei, ma risulta ancora più urgente per l'Italia. Secondo i dati OCSE, infatti, l'Italia insieme a Francia e Germania si caratterizza per i livelli più elevati di *old-age dependency ratio*, definito come rapporto tra il numero di persone di età superiore a 65 anni e il numero di persone in età lavorativa (tra i 20 e i 64 anni). Nel 2023, l'indicatore era pari al 41,3% per l'Italia (29,1% nel 2000), 38,8% per la Francia

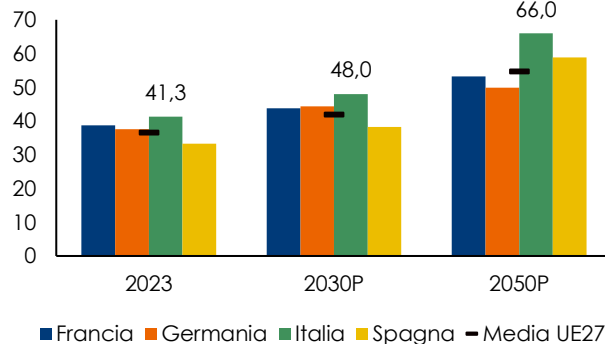
e 37,6% per la Germania. Solo la Spagna, tra le principali economie europee, presenta un valore inferiore alla media europea: 33,3% verso un 36,6% di media UE27 (Fig. 5.3).

Fig. 5.3 - Andamento dell'old-age dependency ratio nei principali paesi europei (%)



Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati OECD

Fig. 5.4 - Proiezioni dell'old-age dependency ratio nei principali paesi europei (%)

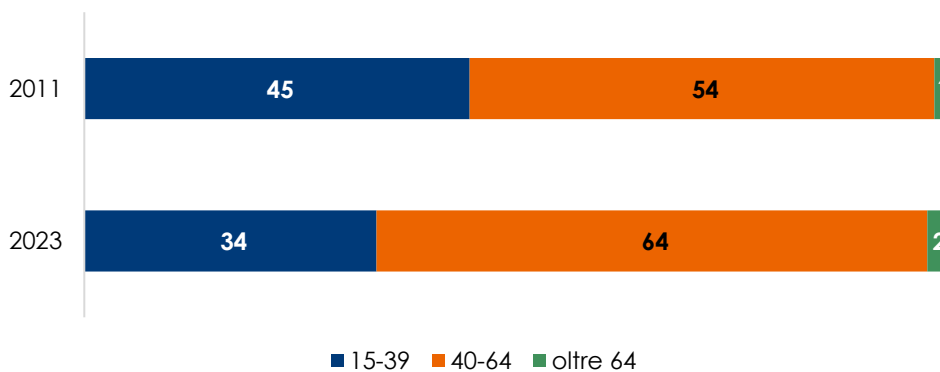


Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati OECD

5.2 L'invecchiamento della forza lavoro: quali settori sono più colpiti

Se si analizzano i dati occupazionali dei settori a maggior vocazione distrettuale suddividendo gli occupati in tre fasce di età (15-39 anni, 40-64 anni e oltre i 64 anni), si può osservare una chiara tendenza all'aumento della fascia 40-64 anni. In particolare, tra 2011 e 2023 la quota di occupati con meno di 40 anni si è ridotta di 11 punti percentuali (dal 45% al 34%), a favore principalmente della coorte 40-64, che è cresciuta di dieci punti percentuali (dal 54% al 64%). Emerge poi un raddoppio del peso della categoria over 64 (dall'1,2% del 2011 al 2,0% del 2023), alimentato anche dal progressivo allungamento dell'età pensionabile (Fig. 5.5). Il guadagno di peso della coorte di lavoratori più anziani rappresenta un fenomeno più severo per il nostro paese; infatti, per la media UE27 la quota di occupati 40-64 anni del manifatturiero è passata dal 54,4% nel 2011 al 59,3% nel 2023 con un incremento che si è attestato sui 5 punti percentuali.

Fig. 5.5 – Composizione dell'occupazione dei settori a maggior vocazione distrettuale per fasce di età (%)

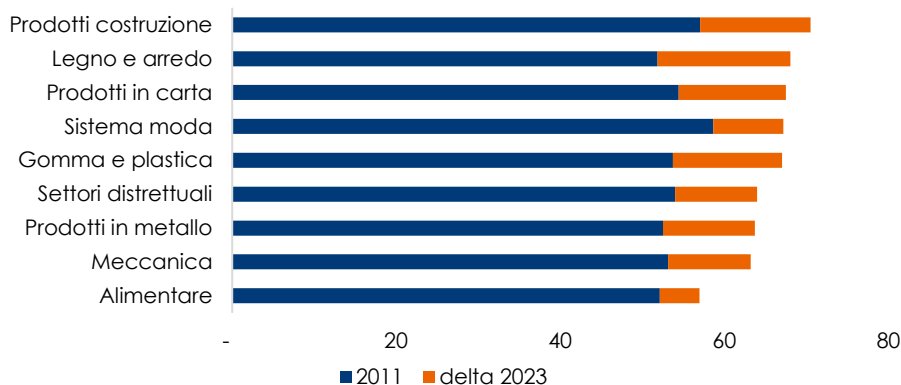


Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Eurostat

Questo fenomeno di invecchiamento della forza lavoro interessa in modo trasversale i settori: la situazione al 2023 mostra la netta prevalenza della fascia 40-64 in tutti i principali settori a vocazione distrettuale, con punte del 70% per i prodotti e materiali da costruzione. Il legno-arredo si distingue poi per l'aumento più marcato del peso della coorte 40-64 anni sul totale degli occupati, che è passato dal 52% del 2011 al 68% del 2023. L'alimentare e bevande è il settore

con l'incidenza più bassa della suddetta fascia di lavoratori, che include comunque ben oltre la metà degli occupati (57%, Fig. 5.6).

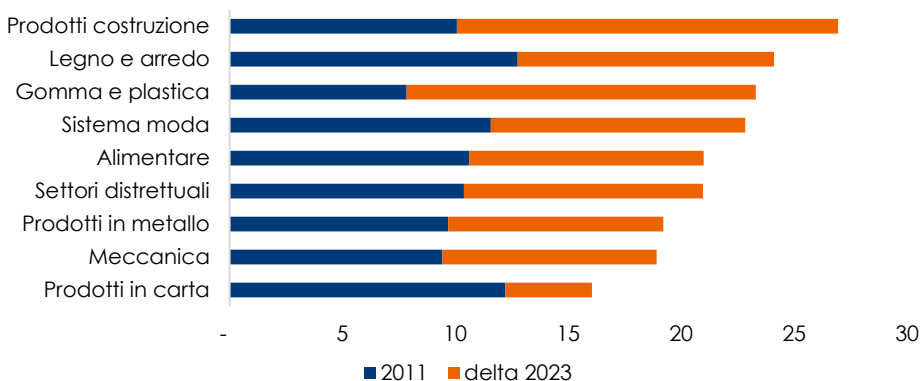
Fig. 5.6 – L'occupazione nei principali settori a maggior vocazione distrettuale: peso % della fascia 40-64 anni sul totale dell'occupazione per settore (%)



Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Eurostat

A completamento dell'analisi precedente, è possibile valutare quali settori presentino un peso maggiore della **coorte over 55**, ormai prossima all'avvicendamento e all'uscita dai percorsi lavorativi. Si tratta di un aspetto non trascurabile per le specializzazioni distrettuali, dove la componente del "saper fare" rappresenta un elemento distintivo delle produzioni, e la sostituzione della forza lavoro richiede processi strutturati, per consentire un adeguato passaggio di competenze e abilità. Coerentemente con il processo di invecchiamento già descritto, la componente di occupati con più di 55 anni cresce per rilevanza in tutti i settori: complessivamente, tra i settori manifatturieri analizzati più che raddoppia per incidenza e passa dal 10% nel 2011 al 21% nel 2023. I prodotti e materiali da costruzione sono il settore che presenta il peso maggiore di questa categoria di occupati nel 2023 (27%) e quello che ha registrato l'incremento più elevato in termini relativi, con un aumento di 17 punti percentuali dal 2011. Il fenomeno risulta comunque ampiamente diffuso: in tutti i settori, più di un occupato su cinque appartiene alla coorte over-55, con l'unica eccezione dei prodotti in carta che presentano nel 2023 un peso degli occupati over 55 del 16% (Fig. 5.7).

Fig. 5.7 – Il peso degli occupati dai 55 ai 74 anni per i principali settori a vocazione distrettuale (%)

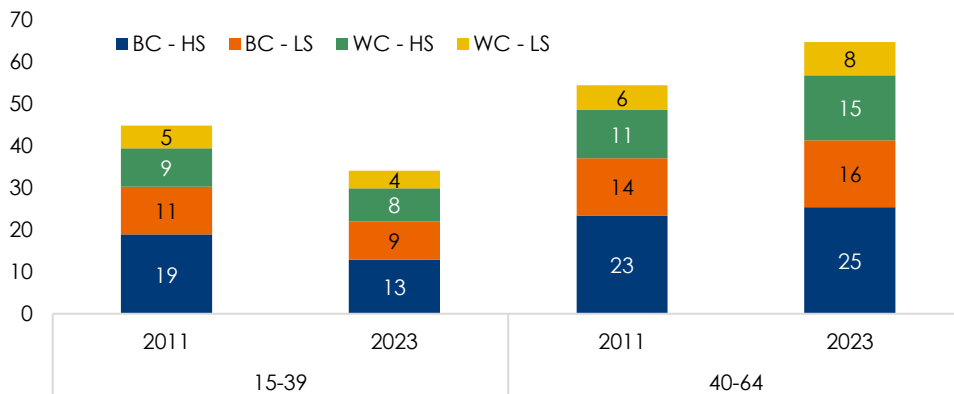


Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Eurostat

5.3 Una visione integrata della forza lavoro: andamento degli occupati per fasce di età e mansioni

Un ulteriore approfondimento si può elaborare segmentando il campione di analisi sulla base di entrambe le variabili fin qui analizzate separatamente, **fasce di età e mansioni**. Il processo di ricomposizione della forza lavoro verso figure più qualificate sembra essere guidato principalmente dalla coorte 40-64 anni e non da un ricambio generazionale. Preoccupa, in particolare, la contrazione della base operaia qualificata e della componente artigianale all'interno della coorte più giovane. Nel complesso dei settori distrettuali considerati, infatti, il ridimensionamento del peso della fascia 15-39 anni sembra essersi manifestato soprattutto tra i *Blue Collar High Skill*, che passano dal 19% del 2011 al 13% del 2023 (Fig. 5.8). Si segnala, inoltre, che la maggior presenza di personale qualificato e con crescenti responsabilità nella fascia 40-64 è legato anche a processi di sviluppo professionale e ai percorsi di carriera, che si snodano lungo un arco temporale che abbraccia entrambe le coorti di analisi e si lega a doppio filo al tema dell'invecchiamento della popolazione. Tra i diversi elementi da considerare per interpretare questi risultati, è poi opportuno ricordare l'evoluzione della normativa del mercato del lavoro: in particolare, una delle riforme più rilevanti è stata introdotta nel 2015 con l'entrata in vigore del Jobs Act che, attraverso la formula del contratto a tutele crescenti intendeva incentivare le imprese ad assumere e favorire gli inserimenti a tempo indeterminato. Sempre nel 2015 è stata prevista anche l'incentivazione dell'esonero triennale per le assunzioni e le trasformazioni a tempo indeterminato sotto certi requisiti. Queste novità in materia normativa potrebbero aver spinto a prediligere la forza lavoro meno qualificata per i nuovi inserimenti, e potrebbero spiegare in parte il calo della rilevanza della coorte più giovane dei BC-HS. Infine, se ci si concentra solo sulla componente Blue Collar, si osserva come la riduzione che si registra a livello totale sia ascrivibile all'occupazione più giovane, a fronte di un incremento nella fascia 40-64: questo indica come il tema del passaggio generazionale si imponga in maniera decisamente più netta all'interno di questa categoria.

Fig. 5.8 – Composizione dell'occupazione nei principali settori manifatturieri a maggior vocazione distrettuale per classe di età e mansioni (% del totale)



Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Eurostat

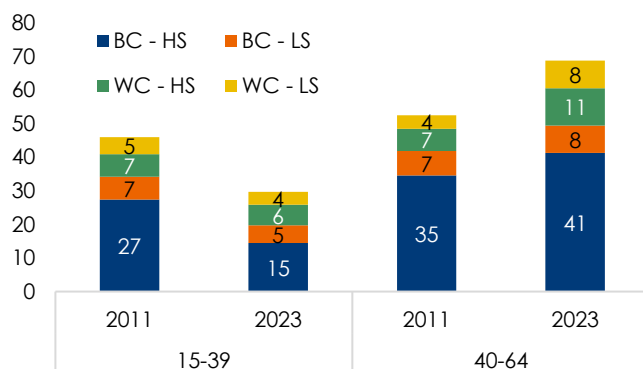
Tab. 5.2 - Struttura dell'occupazione nei principali settori a maggior vocazione distrettuale: composizione per fasce di età, mansione e dotazione di skill: variazione fra 2023 e 2011 (%; numero)

	2011 (%)	2023 (%)	Differenza p.p.	Var. % 2023 vs 2011	Differenza 2023 vs 2011
Totale settori distrettuali, di cui:	100,0	100,0	0,0	2,5	71.663
BC - HS	42,4	38,7	-3,6	-6,3	-75.382
BC - LS	24,7	25,0	0,3	3,6	25.227
WC - HS	21,3	24,0	2,7	15,5	94.182
WC - LS	11,6	12,3	0,7	8,4	27.636
15-39	44,8	34,1	-10,8	-21,9	-274.202
BC - HS	18,9	12,9	-6,0	-29,7	-156.887
BC - LS	11,3	9,1	-2,3	-17,7	-56.184
WC - HS	9,2	7,9	-1,3	-11,9	-30.590
WC - LS	5,4	4,2	-1,2	-20,2	-30.541
40-64	54,4	64,7	10,2	22,2	337.393
BC - HS	23,4	25,4	2,0	11,5	75.453
BC - LS	13,6	15,9	2,3	20,3	77.241
WC - HS	11,5	15,4	3,9	37,9	121.755
WC - LS	5,9	7,9	2,0	38,0	62.944

Nota: nella tabella non sono rappresentati i valori relativi alla fascia di età 65+ che sono compresi nel totale. Possibili differenze con i dati complessivi sono anche legate ai diversi dettagli forniti da Eurostat Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Eurostat

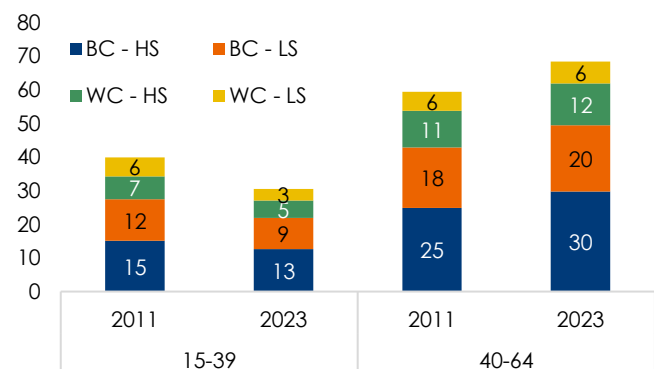
Il fenomeno è guidato da legno-arredo, sistema moda, prodotti e materiali da costruzione e prodotti in metallo, che comunque continuano a presentare valori rilevanti degli occupati nella categoria BC-HS. Nel **legno arredo**, l'invecchiamento di questa fascia di lavoratori è particolarmente marcato: la riduzione dei Blue Collar High Skill tra i 15 e i 39 anni è stata di 12 punti percentuali (dal 27% del 2011 al 15% del 2023) ed è stata accompagnata da un aumento del peso della stessa categoria nella coorte 40-64 (dal 35% al 41%). In quest'ultima coorte, si osserva, però, al contempo, anche un aumento del peso dei lavoratori White Collar, sia High Skill sia Low Skill (Fig. 5.9). Il **sistema moda**, per quanto interessato da un processo di progressivo invecchiamento dei lavoratori, è andato incontro a una riduzione più contenuta dei Blue Collar High Skill nella fascia più giovane (dal 15% al 13%, Fig. 5.10), che però si è accompagnata a un ridimensionamento più che proporzionale dei Blue Collar Low Skill (che è passata dal 12% al 9%), nella medesima coorte 15-39. Parallelamente, questa categoria è cresciuta di peso nella fascia 40-64 anni, ormai dominante. Il settore, inoltre, presenta una crescita contenuta del peso dei White Collar High Skill (dall'11% al 12%), in controtendenza rispetto alla media dei settori distrettuali dove questa componente è cresciuta di 4 punti e copre il 15% della fascia 40-64.

Fig. 5.9 – Legno e arredo: composizione dell'occupazione per classe di età e dotazione di competenze (% del totale)



Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Eurostat

Fig. 5.10 - Sistema moda: composizione dell'occupazione per classe di età e dotazione di competenze (% del totale)

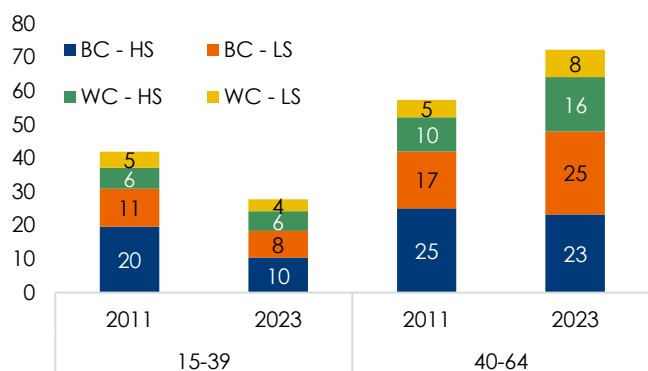


Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Eurostat

Nei **prodotti e materiali da costruzione**, che si distingue per la percentuale più alta dei lavoratori che appartengono alla fascia 40-64 anni (e over 55) si osserva, non a caso, un'elevata

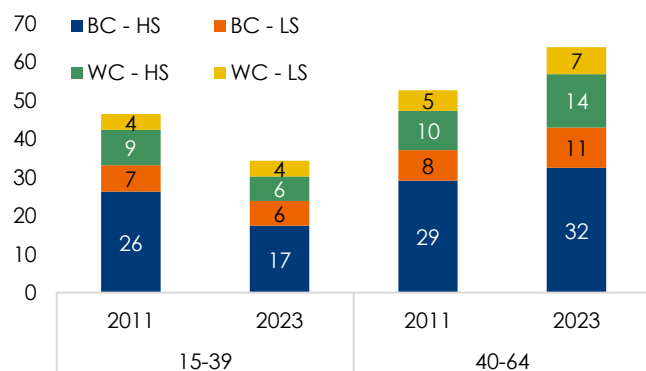
contrazione dei Blue Collar High Skill nella categoria 15-39 (il cui peso passa dal 20% al 10% tra il 2011 e il 2023), insieme a un ridimensionamento anche se più lieve dei Blue Collar Low Skill. Analizzando più nel dettaglio la fascia 40-64 anni in base alle competenze dei lavoratori, emerge un leggero calo dei Blue Collar High Skill (dal 25% al 23%, Fig. 5.11) a favore di un aumento della componente White Collar High Skill (dal 10% al 16%, che indicherebbe una possibile ricomposizione degli occupati verso mansioni più qualificate e meno legate solamente a un lavoro di tipo manuale). Una situazione simile si è verificata nei **prodotti in metallo**, con una notevole perdita di peso dei Blue Collar High Skill nella coorte più giovane (dal 26% al 17%), a vantaggio della fascia 40-64 anni, e un aumento dell'incidenza dei White Collar High Skill, ma sempre all'interno della categoria 40-64 (4 punti percentuali in più rispetto al 2011 (Fig. 5.12) che comunque denota una forza lavoro in progressivo invecchiamento.

Fig. 5.11 – Prodotti e materiali da costruzione: composizione dell'occupazione per classe di età e dotazione di competenze (% del totale)



Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Eurostat

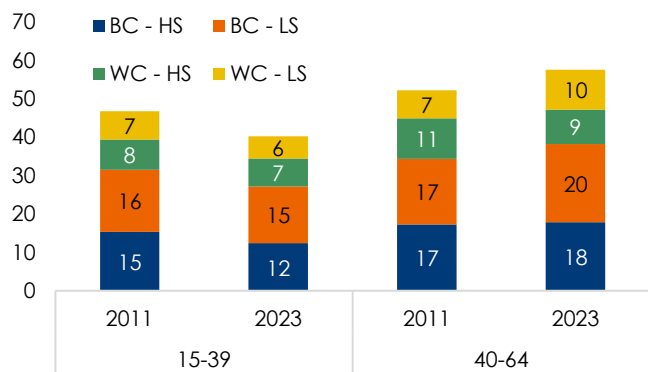
Fig. 5.12 – Prodotti in metallo: composizione dell'occupazione per classe di età e dotazione di competenze (% del totale)



Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Eurostat

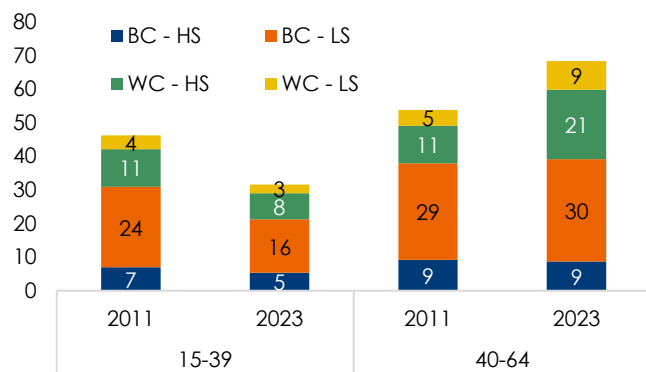
Nell'**alimentare e bevande** e nella **gomma-plastica**, che continuano a privilegiare una base operaia meno qualificata (Blue Collar Low Skill), si osserva comunque un fenomeno di spostamento dei lavoratori verso la fascia 40-64 anni. L'alimentare e bevande (che comprende gli occupati dei comparti di trasformazione) presenta, tra l'altro, una peculiarità perché è l'unico settore dove la categoria White Collar High Skill è in riduzione, anche nella fascia di età 40-64 (dall'11% al 9%, in Fig. 5.13). La medesima categoria dei WC-HS cresce, invece, nella gomma-plastica (Fig. 5.14), nella coorte più anziana di lavoratori: nel 2011, la componente White Collar High Skill presentava un peso dell'11% in entrambe le classi di età 15-39 anni e 40-64 anni, ma nel 2023 si è registrato un aumento di 10 punti nella coorte 40-64, ormai nettamente dominante.

Fig. 5.13 – Alimentare e bevande: composizione dell'occupazione per classe di età e dotazione di competenze (% del totale)



Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Eurostat

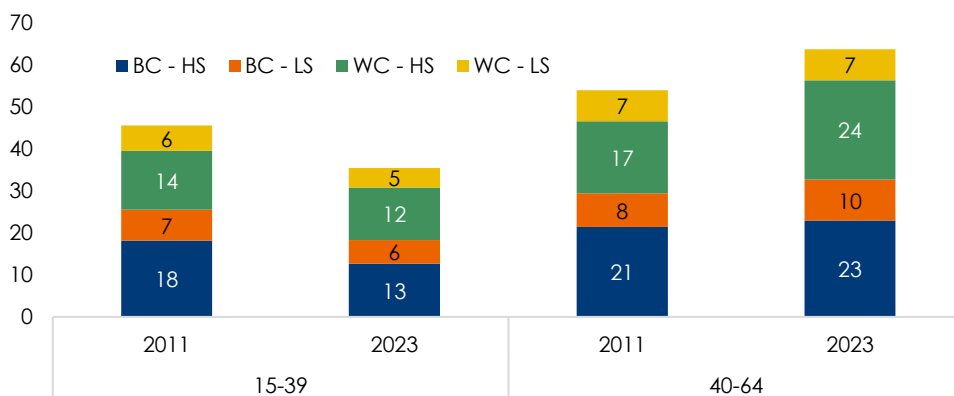
Fig. 5.14 – Gomma e plastica: composizione dell'occupazione per classe di età e dotazione di competenze (% del totale)



Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Eurostat

Anche il fenomeno di upskilling della forza lavoro della **meccanica**, prima messo in evidenza, e il passaggio a una struttura occupazionale più sbilanciata verso le mansioni White Collar High Skill a supporto dei cambiamenti tecnologici in atto, sembra essere attribuibile alla fascia di lavoratori tra i 40 e i 64 anni (dove il peso dei WC-HS è salito al 24% nel 2023, dal 17% del 2011, Fig. 5.15). Parallelamente, la riduzione del peso dei Blue Collar High Skill ha interessato gli occupati sotto i 40 anni (dal 18% al 13%), denotando comunque un percorso di invecchiamento della forza lavoro a servizio del settore.

Fig. 5.15 - Meccanica: composizione dell'occupazione per classe di età e dotazione di competenze (% del totale)

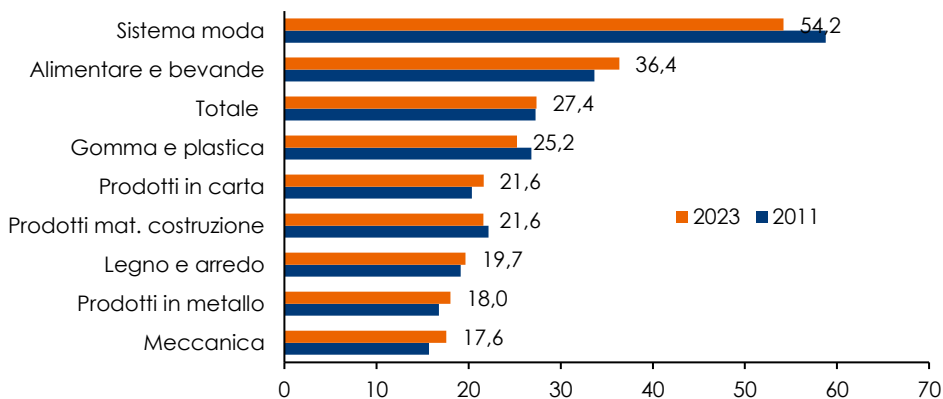


Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Eurostat

5.4 Il ruolo delle donne tra gli occupati dei settori distrettuali

Un ultimo approfondimento realizzabile a partire dai dati della Labour Force Survey riguarda il **genere degli occupati**, ovvero la composizione della forza lavoro per presenza maschile e femminile. Tra 2011 e 2023 la quota di occupate donne è rimasta sostanzialmente invariata nella media dei settori a maggior vocazione distrettuale e si è attestata al 27,4%. Questa stabilità è in realtà il frutto di una riduzione nei comparti del sistema moda, che comunque continuano a mostrare una prevalenza di forza lavoro femminile con il 54,2% (la medesima quota era il 58,8% nel 2011), mentre si è assistito a un aumento dell'incidenza femminile per alimentare e bevande (che è salito al 36,4% dal 33,7%) e per i prodotti in carta (21,6%). Nonostante il rafforzamento registrato tra 2011 e 2023, i settori della meccanica e dei prodotti in metallo restano quelli con la percentuale più contenuta di donne, pari a circa il 18% (Fig. 5.16).

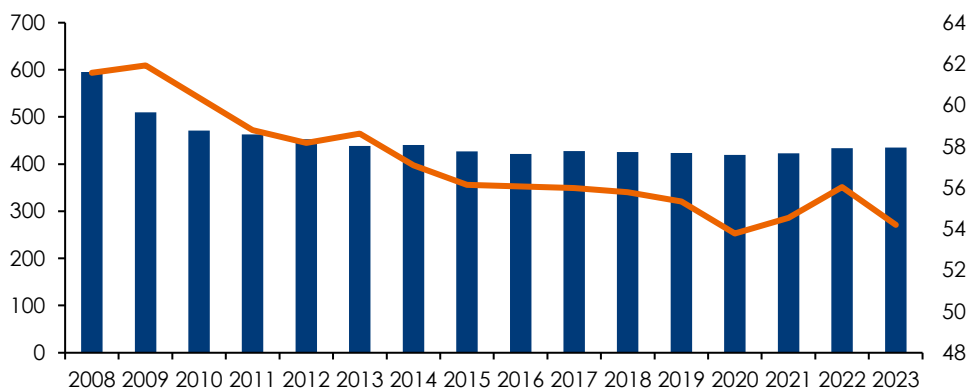
Fig. 5.16 - La quota di occupate donne nei principali settori a vocazione distrettuale (%)



Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Eurostat

Vista la rilevanza dell'occupazione femminile nel sistema moda, si è cercato di tracciarne anche l'evoluzione temporale. L'analisi, che considera come punto di partenza il 2008 (anno che precede la doppia recessione 2009-13), mostra come il ridimensionamento del peso delle occupate donne sia stato un processo continuo e progressivo, con un punto di minimo raggiunto nel 2020 (53,8%), in concomitanza con lo scoppio della crisi pandemica. Il rimbalzo post-Covid ha determinato una modesta risalita della presenza femminile nel settore, che però si è ridimensionata nuovamente nel 2023 (Fig. 5.17).

Fig. 5.17 - Sistema moda: andamento degli occupati e peso della presenza femminile nel medio termine (migliaia; %)



Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Eurostat

Conclusioni

In conclusione, l'approfondimento si è concentrato su alcune tematiche cruciali per la competitività del sistema produttivo italiano: l'invecchiamento della popolazione e della forza lavoro, le dotazioni di competenze degli occupati e la partecipazione femminile al mondo del lavoro. Le analisi proposte, con una profondità storica di circa un ventennio, mostrano come questi aspetti siano particolarmente rilevanti per i settori a vocazione distrettuale. Il processo di invecchiamento, infatti, sta interessando in modo trasversale tutte le specializzazioni qui considerate, con una ricomposizione della forza lavoro per classi di età che va ormai a totale vantaggio della fascia 40-64 anni (con uno stacco di 10 punti sulla coorte 15-39 anni, in termini di peso sull'occupazione complessiva). Inoltre, si segnala come, nel complesso dei settori, un occupato su cinque ricada nella categoria over-55, dove si concentrano i lavoratori prossimi a lasciare il mondo del lavoro. Dal punto di vista della composizione della forza lavoro per competenze, l'analisi ha rilevato complessivamente una riduzione del peso dei Blue Collar High Skill, compensata da un peso maggiore dei White Collar High Skill. Il fenomeno può essere letto in positivo, quale effetto degli investimenti sostenuti nell'ottica di upskilling della forza lavoro, ad esempio per acquisire maggiori competenze da destinarsi al percorso di digitalizzazione legato a Industria 4.0. Non a caso, è visibile in modo più marcato per la meccanica. In altri settori, invece, si rilevano trend differenti, più favorevoli alla presenza di profili Low Skill, come per i prodotti in metallo, l'alimentare, il legno-arredo e i prodotti e materiali da costruzione. Dal punto di vista del peso della forza lavoro femminile, si è registrata una sostanziale stabilità tra 2011 e 2023, con il 27% di occupate donne. Il dato è sintesi di una riduzione importante nel sistema moda (dal 58,8% al 54,2%), compensata principalmente dagli incrementi registrati nell'alimentare e bevande e nella meccanica.

Senza opportune correzioni, le traiettorie fin qui individuate non potranno che peggiorare, specialmente per quanto concerne il processo di invecchiamento della forza lavoro e la difficile sostituzione con nuove competenze per affrontare il passaggio generazionale. Secondo le

previsioni OCSE, infatti, la tendenza all'incremento dell'*old-age dependency ratio*, già visibile in storia, proseguirà nei prossimi anni fino a spingere l'indicatore verso il 66% per l'Italia nel 2050, contro una media UE27 del 55%. Questi temi richiedono, pertanto, interventi urgenti a sostegno della competitività del tessuto produttivo distrettuale italiano, necessaria per crescere e per stare al passo con le sfide imposte dai cambiamenti tecnologici.

Gli infortuni sul lavoro nel manifatturiero e nei distretti industriali

La sicurezza sul lavoro rappresenta un tema di grande attenzione sociale, in primis per gli impatti che ne conseguono in termini di tutela della vita e della salute dei lavoratori e delle loro famiglie, ma anche di responsabilità delle aziende in tema di sicurezza e di continuità lavorativa per il tessuto produttivo. Il presente box ha l'obiettivo di analizzare il tema della sicurezza dal punto di vista degli infortuni sul lavoro, con esclusione dunque delle malattie professionali⁸⁷. Il perimetro considerato è quello della produzione manifatturiera⁸⁸, che verrà poi approfondito nelle specializzazioni distrettuali.

Le statistiche INAIL⁸⁹ sono tradizionalmente raggruppate in due sezioni: una relativa agli infortuni denunciati ed una concernente gli incidenti riconosciuti come tali dall'INAIL. Questi ultimi rappresentano, ai sensi della definizione di legge, gli eventi originati da "causa violenta in occasione di lavoro", da cui derivano:

- la morte;
- un'inabilità permanente al lavoro, assoluta o parziale;
- un'inabilità temporanea assoluta.

Quest'ultima è definita come l'inabilità assoluta superiore ai tre giorni lavorativi, senza postumi definitivi. Per gli infortuni meno gravi (con postumi permanenti nulli o fino al 5%), l'INAIL non corrisponde alcuna indennità.

L'analisi svolta ha ad oggetto gli infortuni accertati come tali dall'INAIL (classificati come "positivi"), pari al 78% delle denunce di infortunio nel 2022. L'analisi esclude, di conseguenza, rispetto agli infortuni denunciati, quelli cd. in franchigia (eventi che causano un'assenza dal lavoro non superiore a tre giorni e per i quali l'INAIL non corrisponde alcuna prestazione all'infortunato⁹⁰) e gli infortuni con accertamento negativo (categoria quest'ultima che include, tra gli altri, gli infortuni di lavoratori non assicurati dall'INAIL). L'analisi non tiene inoltre conto degli infortuni denunciati per i quali l'iter istruttorio è ancora in corso⁹¹.

⁸⁷ La malattia professionale è "un evento dannoso che agisce sulla capacità lavorativa della persona e trae origine da cause connesse allo svolgimento della prestazione lavorativa. La causa agisce lentamente e per gradi sull'organismo del soggetto e deve risultare in diretta relazione con l'esercizio di determinate attività nelle quali trovare la propria origine". Fonte: https://www.pnrr.salute.gov.it/portale/temi/p2_6.jsp?lingua=italiano&id=576&area=Sicurezza%20lavoro&menu=vuoto.

⁸⁸ A tal fine, sono stati utilizzati gli Ateco dal 10 a 32, con esclusione degli Ateco 19 e 12.

⁸⁹ Si ringrazia l'INAIL e, in particolare, la sezione Opendata per la messa a disposizione dei dati (<https://dati.inail.it/portale/it.html>) e la collaborazione nell'analisi e nell'interpretazione dei risultati.

⁹⁰ https://dati.inail.it/opendata_files/downloads/daticoncadenzasemestraleinfortuni/Vocabolario_thesaurus.pdf

⁹¹ Il numero di denunce in istruttoria per anno di accadimento diminuisce negli anni successivi per effetto del completamento dell'iter amministrativo di definizione dei casi. Secondo le indicazioni che ci sono state fornite dall'INAIL, per osservare dati ragionevolmente consolidati bisogna attendere circa un anno e mezzo, mentre, in generale, i tempi di risoluzione dell'iter definitorio di un caso non superano i 3 anni.

**A cura di Anita Corona e
Enrica Spiga**

Le fonti statistiche utilizzate sono le rilevazioni semestrali regionali sugli infortuni di lavoro pubblicate dall'INAIL, le statistiche Istat sul numero di occupati⁹² e il database della Labour Force Survey di Eurostat per le informazioni relative alla composizione di genere, età e tipologia di mansione lavorativa degli occupati.

L'analisi è stata svolta con riferimento all'anno 2022 per un duplice ordine di motivi: 1) la disponibilità di un maggior numero di dati consolidati relativi agli infortuni accertati dall'INAIL; 2) la disponibilità dei dati Istat relativi agli addetti sul lavoro.

È stata considerata l'incidenza di infortuni ogni mille addetti, per raffrontare il fenomeno tra settori caratterizzati da diversa numerosità della popolazione lavorativa di riferimento⁹³.

Gli infortuni nel settore manifatturiero

L'analisi condotta permette di evidenziare la presenza nell'industria **manifatturiera** di quasi 70.000 infortuni sul lavoro nel 2022, con un'incidenza di **19,2 infortuni per mille addetti**.

Quest'incidenza è la risultante di **16,4 infortuni** su mille addetti avvenuti **durante lo svolgimento dell'attività lavorativa** (classificati dall'INAIL come infortuni in occasione del lavoro) e di **2,7 infortuni** avvenuti **durante il tragitto casa-luogo di lavoro** (classificati come infortuni in itinere) (tabella 1).

Gli **infortuni in itinere** rappresentano il **14% degli infortuni totali** ma presentano una **maggiore incidenza relativa di infortuni più gravi**. Prendendo in considerazione i soli infortuni con morte, la percentuale degli infortuni avvenuti in itinere sale al 34%. Gli infortuni in itinere evidenziano una variabilità contenuta, che intuitivamente si giustifica con la loro natura di eventi derivanti da fattori estranei alle caratteristiche del settore produttivo e comuni a tutti gli infortuni in itinere. Si tratta principalmente di incidenti stradali, dovuti in primis alla circolazione degli autoveicoli ma anche ad altri eventi che hanno come luogo di accadimento la pubblica via, come, ad esempio, aggressioni, violenze, rapine.

Il restante 86% degli **infortuni accertati avvenuti in occasione del lavoro** è costituito per il **92,8% da infortuni meno gravi** non indennizzati dall'INAIL. Gli infortuni con postumi permanenti superiori al 5% rappresentano il 7,1%, con un'incidenza di 1,2 infortuni per 1000 addetti. Il restante 0,1% presenta, infine, un esito mortale, con un'incidenza media di 21,3 incidenti per milione di addetti.

A livello settoriale, all'interno degli infortuni avvenuti in occasione del lavoro si osserva un' **ampia variabilità dell'incidenza infortunistica**: si va da un minimo di 3,1 infortuni su mille occupati per l'abbigliamento ad un massimo di 31 per la metallurgia. Questo riflette le differenti caratteristiche delle lavorazioni, tra cui la maggiore o minore manualità e, verosimilmente, la diversa rischiosità dei materiali e strumenti utilizzati nella produzione e presenza di turni lavorativi notturni.

In cima alla graduatoria per rischiosità compare la metallurgia, con un'incidenza quasi doppia rispetto alla media (31,0 infortuni per mille occupati vs. 16,4), seguita dal legno (25,1), dai prodotti e materiali da costruzione (23,7) e dai prodotti in metallo (23,3), che evidenziano un'incidenza pari a circa una volta e mezzo rispetto alla media manifatturiera.

Per converso, tra i settori meno rischiosi si segnalano la filiera della moda (abbigliamento 3,1 infortuni per mille occupati; articoli in pelle 6,9; prodotti tessili 11,2), l'elettronica (4,9), la

⁹² Registro Statistico delle Unità Locali (ASIA UL).

⁹³ I dati relativi agli infortuni accertati e ai lavoratori (utilizzati per calcolare l'incidenza degli infortuni) derivano dalle statistiche ufficiali e non tengono pertanto conto del lavoro sommerso.

farmaceutica (7,1), la chimica (11,5) e le bevande (12,8), settore quest'ultimo decisamente meno rischioso rispetto ai prodotti alimentari (17,2).

Considerando le categorie degli infortuni con postumi permanenti superiori al 5%, si conferma la triade dei settori con maggior incidenza, sebbene vari il ranking interno relativo: sale al primo posto il legno (2,9 infortuni per mille occupati), seguito dai prodotti e materiali da costruzione (2,2) e dalla metallurgia (1,9).

Considerando la graduatoria dei soli infortuni mortali, i settori più rischiosi nel 2022 risultano i prodotti e materiali da costruzione, con un'incidenza quattro volte la media manifatturiera (88 morti per milione addetti vs. una media di 21) e la metallurgia e i mobili, con un'incidenza più che doppia rispetto alla media (rispettivamente 52 e 47), seguiti da prodotti in metallo (37), chimica (27) e gomma e plastica (26).

Un fattore che potrebbe verosimilmente in parte spiegare l'aumento del rischio nei settori dei prodotti e materiali da costruzione, metallurgia, prodotti in metallo, chimica, gomma e plastica è la presenza di un'alta incidenza del lavoro notturno, legata alle caratteristiche delle lavorazioni a ciclo continuo presenti nei settori.

Si segnala, per contro, l'assenza di infortuni mortali nei settori della filiera della moda e nelle bevande.

Tab. 1 – Incidenza degli infortuni sul lavoro per 1.000 addetti nel manifatturiero per settore di attività economica, tipo di infortunio ed esiti nel 2022

Settore	Incidenza infortuni			Infortuni in itinere - esiti (menomazione/morte)			Infortuni in occasione del lavoro - esiti (menomazione/morte)		
	Totale	In itinere	In occasione del lavoro	0-5	6-100	Morte	0-5	6-100	Morte
Prodotti alimentari	19,6	2,4	17,2	2,1	0,3	0,012	16,0	1,2	0,017
Bevande	14,6	1,8	12,8	1,5	0,3	0,000	11,7	1,0	0,000
Prodotti Tessili	13,7	2,4	11,2	2,3	0,2	0,000	10,2	1,0	0,000
Abbigliamento	4,9	1,8	3,1	1,6	0,2	0,000	2,8	0,3	0,000
Articoli in pelle	10,0	3,0	6,9	2,7	0,3	0,007	6,5	0,5	0,000
Legno	27,1	1,9	25,1	1,6	0,3	0,011	22,2	2,9	0,022
Carta	24,4	3,2	21,2	2,9	0,3	0,013	19,5	1,7	0,013
Stampa	11,2	2,0	9,2	1,9	0,2	0,014	8,6	0,5	0,000
Chimica	14,5	3,0	11,5	2,7	0,3	0,000	10,6	0,9	0,027
Farmaceutica	10,4	3,3	7,1	3,0	0,2	0,016	6,8	0,3	0,016
Gomma e plastica	23,0	3,1	19,8	2,8	0,3	0,016	18,6	1,2	0,026
Prodotti e materiali da costruzione	26,1	2,3	23,7	1,9	0,4	0,000	21,5	2,2	0,088
Metallurgia	33,8	2,8	31,0	2,4	0,4	0,026	29,0	1,9	0,052
Prodotti in metallo	26,2	2,9	23,3	2,5	0,4	0,012	21,5	1,8	0,037
Elettronica	7,6	2,6	4,9	2,4	0,2	0,000	4,7	0,3	0,010
Apparecchiature elettriche e non	15,7	3,2	12,5	2,9	0,3	0,000	11,9	0,6	0,020
Meccanica	20,8	3,0	17,8	2,7	0,3	0,019	16,8	1,0	0,010
Automotive	15,9	3,0	12,9	2,6	0,4	0,013	12,1	0,8	0,006
Fabbricazione di altri mezzi di trasporto	18,2	3,4	14,7	2,9	0,5	0,019	13,6	1,1	0,000
Mobili	22,0	2,8	19,2	2,4	0,3	0,008	17,6	1,5	0,047
Altre industrie manifatturiere	9,0	2,5	6,6	2,2	0,2	0,023	6,2	0,4	0,008
Totale	19,2	2,7	16,4	2,4	0,3	0,011	15,3	1,2	0,021

Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati INAIL e Istat

L'**analisi per genere** evidenzia che gli infortuni degli uomini rappresentano l'85% del totale. Confrontando l'incidenza infortunistica per genere emerge un **rischio di infortuni mediamente più che doppio per il genere maschile** (22,8 infortuni su mille addetti) rispetto alle donne (9,9). Il maggior rischio infortunistico dei lavoratori rispetto alle lavoratrici è sistematicamente presente in tutti i settori, con l'unica eccezione dell'abbigliamento, che comunque, come già detto, si colloca tra i settori con minor incidenza d'infortuni (tabella 2).

La **disparità per genere aumenta per gli infortuni più gravi**. Infatti, se si prendono in considerazione gli infortuni con esito mortale, il rischio dei lavoratori risulta mediamente oltre quattro volte quello delle donne (42 decessi per i lavoratori per milione di occupati contro un rischio di 9 per le lavoratrici). Queste disparità discendono dalle diverse caratteristiche del lavoro delle donne, impegnate prevalentemente in mansioni impiegate rispetto alle attività più fisiche e manuali degli uomini.

Tab. 2 - Incidenza degli infortuni sul lavoro per 1.000 addetti nel manifatturiero per settore di attività economica, tipo di infortunio, genere e gravità nel 2022

Descrizione settore	Incidenza infortuni			Donne (esiti infortuni)			Uomini (esiti infortuni)		
	Totale	Totale donne	Totale uomini	0-5	6-100	Morte	0-5	6-100	Morte
Prodotti alimentari	19,6	15,8	21,9	14,7	1,1	0,006	20,1	1,7	0,042
Bevande	14,6	8,6	17,2	8,2	0,4	0,000	15,4	1,7	0,000
Prodotti Tessili	13,7	10,7	16,0	9,8	0,9	0,000	14,6	1,3	0,000
Abbigliamento	4,9	5,1	4,4	4,6	0,5	0,000	4,0	0,4	0,000
Articoli in pelle	10,0	7,4	12,8	6,9	0,5	0,000	11,6	1,1	0,015
Legno	27,1	8,9	30,4	8,3	0,6	0,000	26,7	3,7	0,038
Carta	24,4	14,1	27,2	12,3	1,8	0,000	25,1	2,1	0,034
Stampa	11,2	7,7	12,6	7,2	0,6	0,000	11,8	0,8	0,019
Chimica	14,5	9,2	16,7	8,6	0,6	0,000	15,3	1,3	0,038
Farmaceutica	10,4	8,9	11,4	8,5	0,4	0,000	10,8	0,6	0,053
Gomma e plastica	23,0	14,1	25,8	13,1	1,0	0,022	24,1	1,6	0,049
Prodotti e materiali da costruzione	26,1	11,3	30,1	10,4	0,9	0,032	26,9	3,0	0,103
Metallurgia	33,8	7,7	37,9	7,2	0,5	0,000	35,2	2,6	0,090
Prodotti in metallo	26,2	8,8	30,1	8,1	0,7	0,009	27,6	2,4	0,057
Elettronica	7,6	7,1	7,8	6,7	0,4	0,032	7,3	0,5	0,000
Apparecchiature elettriche e non	15,7	9,2	19,1	8,7	0,5	0,039	18,0	1,1	0,010
Meccanica	20,8	8,2	24,0	7,7	0,5	0,000	22,5	1,5	0,036
Automotive	15,9	13,4	16,5	12,5	0,8	0,033	15,2	1,3	0,015
Fabbricazione di altri mezzi di trasporto	18,2	9,8	19,7	9,3	0,5	0,000	17,9	1,8	0,023
Mobili	22,0	11,4	24,8	10,5	0,9	0,000	22,6	2,1	0,069
Altre industrie manifatturiere	9,0	8,0	9,7	7,6	0,4	0,020	8,9	0,8	0,039
Totale	19,2	9,9	22,8	9,2	0,7	0,009	21,0	1,8	0,042

Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati INAIL e Istat

L'**analisi** dell'incidenza degli infortuni **per età** mostra un **valore più alto per la fascia compresa tra 15 e 39 anni** (23,6 infortuni per mille addetti) contro i 16,8 della fascia di età superiore ai 40 anni (tabella 3). Questo risultato è confermato per gli infortuni meno gravi, mentre per quelli con postumi permanenti il fenomeno si inverte: qui le fasce di lavoratori più maturi presentano un'incidenza di infortuni maggiore (1,7 contro 1,0 infortuni per mille addetti). Incrociando le informazioni, per età e settore produttivo, rese disponibili dall'INAIL, emerge un **peso degli infortuni con postumi permanenti crescente al crescere dell'età dei lavoratori**. Questo è particolarmente evidente nei settori dei prodotti in metallo, meccanica, alimentare e prodotti e materiali da costruzione.

Anche con riferimento agli infortuni con esiti mortali i dati sono più sfavorevoli per la fascia d'età superiore ai 40 anni, che presenta un'incidenza media di decessi di 37 per milione di addetti contro i 24 della fascia tra i 15 e 39 anni. Le differenze più marcate si rilevano nei settori dei prodotti e materiali da costruzione (114 morti per milione di lavoratori contro 24), gomma e plastica (58 contro 15), chimica (40 contro 0), metallurgia (89 contro 53). In controtendenza invece alcuni settori, tra cui la carta e gli alimentari.

Tab. 3 – Incidenza degli infortuni sul lavoro per 1.000 addetti nel manifatturiero per settore di attività economica, fascia d'età e gravità nel 2022

Descrizione settore	Incidenza infortuni			15-39 anni - esiti infortuni			40+ anni - esiti infortuni		
	Totale	15-39	40+	0-5	6-100	Morte	0-5	6-100	Morte
Prodotti alimentari	19,6	21,9	18,1	20,9	1,0	0,055	16,2	1,8	0,012
Bevande	14,6	18,2	12,6	17,4	0,8	0,000	10,9	1,6	0,000
Prodotti Tessili	13,7	18,3	11,9	17,6	0,7	0,000	10,6	1,3	0,000
Abbigliamento	4,9	6,0	4,5	5,8	0,3	0,000	3,9	0,6	0,000
Articoli in pelle	10,0	11,4	9,1	11,0	0,4	0,000	8,0	1,0	0,011
Legno	27,1	33,1	24,4	30,9	2,2	0,035	20,7	3,6	0,031
Carta	24,4	33,6	19,9	31,8	1,8	0,040	17,7	2,1	0,020
Stampa	11,2	14,3	9,7	13,8	0,4	0,043	8,9	0,8	0,000
Chimica	14,5	19,1	12,2	18,2	0,8	0,000	10,9	1,3	0,040
Farmaceutica	10,4	12,3	9,3	11,8	0,4	0,043	8,7	0,6	0,024
Gomma e plastica	23,0	29,0	19,7	27,8	1,1	0,015	17,9	1,7	0,058
Prodotti e materiali da costruzione	26,1	30,3	24,4	28,4	1,8	0,024	21,4	2,9	0,114
Metallurgia	33,8	40,2	30,7	38,8	1,4	0,053	27,8	2,8	0,089
Prodotti in metallo	26,2	33,9	22,0	32,4	1,5	0,033	19,4	2,5	0,057
Elettronica	7,6	7,8	7,4	7,4	0,3	0,000	6,8	0,6	0,018
Apparecchiature elettriche e non	15,7	20,0	13,3	19,4	0,6	0,000	12,2	1,0	0,031
Meccanica	20,8	26,0	17,8	25,0	1,0	0,023	16,3	1,5	0,032
Automotive	15,9	16,6	15,6	15,8	0,8	0,000	14,2	1,4	0,029
Fabbricazione di altri mezzi di trasporto	18,2	19,6	17,3	18,6	1,0	0,000	15,3	2,0	0,031
Mobili	22,0	28,3	19,3	27,0	1,3	0,052	17,1	2,1	0,056
Altre industrie manifatturiere	9,0	12,1	7,5	11,7	0,4	0,000	6,8	0,7	0,047
Totale	19,2	23,6	16,8	22,5	1,0	0,024	15,1	1,7	0,037

Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati INAIL, Istat e Eurostat.

Gli infortuni nei distretti

Proseguendo nell'analisi, ci si focalizzerà in questa sezione sui distretti industriali⁹⁴, definiti per territorio e specializzazione produttiva. Per questi, si osserva un'**incidenza media** complessiva di infortuni pari a 18,5 eventi per 1.000 addetti, valore **inferiore rispetto alla media manifatturiera** precedentemente analizzata (19,2). Questo risultato è verosimilmente dovuto alla prevalenza, nei distretti analizzati, di settori a basso tasso di infortunio, come quelli del tessile, dell'abbigliamento e degli articoli in pelle, più rappresentati nei distretti rispetto al totale dell'economia (tabella 4).

Detto questo, la **distribuzione settoriale degli infortuni nel manifatturiero trova riscontro anche nei distretti in termini di ranking**: la metallurgia registra l'incidenza più alta, seguita dai settori dei prodotti e materiali da costruzione e del legno. L'incidenza degli infortuni in itinere nei distretti è in linea con quella del manifatturiero, mentre si osserva una minore incidenza degli infortuni sul luogo di lavoro, per tutte le classi di gravità degli eventi.

⁹⁴ I dati provinciali sugli infortuni dell'INPS sono disponibili a livello settoriale solo fino a due digit dell'Ateco. Pertanto, partendo dalla definizione settoriale e provinciale contenuta nel Monitor dei distretti di Intesa Sanpaolo, per ogni distretto sono state considerate solamente le specializzazioni a due digit in cui il peso degli addetti dei comparti a tre digit era superiore al 35% del totale degli occupati dell'aggregato a due digit. È stato così possibile calcolare l'incidenza degli infortuni per 127 distretti su un totale di 159 distretti monitorati.

Tab. 4 – Distretti: incidenza degli infortuni sul lavoro per 1000 addetti

Settore	Incidenza infortuni								
	Totale	In itinere	In occasione del lavoro	Esiti infortuni incidenti in itinere (menomazione/morte)			Esiti infortuni incidenti in occasione del lavoro (menomazione/morte)		
				0-5	6-100	Morte	0-5	6-100	Morte
Prodotti alimentari	21,7	2,2	19,5	1,9	0,3	0,0	18,2	1,3	0,0
Bevande	15,9	2,3	13,6	1,7	0,6	0,0	12,4	1,2	0,0
Prodotti Tessili	14,3	2,5	11,8	2,3	0,2	0,0	10,8	1,0	0,0
Abbigliamento	4,1	1,5	2,5	1,4	0,2	0,0	2,3	0,3	0,0
Articoli in pelle	9,9	2,8	7,1	2,5	0,3	0,0	6,6	0,5	0,0
Legno	29,8	1,8	28,0	1,6	0,2	0,0	25,7	2,3	0,0
Carta	27,3	3,8	23,5	3,7	0,2	0,0	21,2	2,2	0,1
Chimica	17,2	2,7	14,6	2,7	0,0	0,0	14,2	0,4	0,0
Gomma e plastica	24,0	3,5	20,5	3,1	0,3	0,0	19,5	0,9	0,0
Prodotti e materiali da costruzione	31,6	2,6	29,0	2,3	0,3	0,0	26,7	2,2	0,1
Metallurgia	37,4	1,9	35,5	1,6	0,4	0,0	33,1	2,3	0,1
Prodotti in metallo	24,9	3,0	22,0	2,7	0,3	0,0	20,3	1,6	0,0
Elettronica	6,1	1,5	4,7	1,5	0,0	0,0	4,7	0,0	0,0
Apparecchiature elettriche e non	13,7	3,1	10,6	2,6	0,5	0,0	10,2	0,3	0,1
Meccanica	20,5	3,3	17,3	2,9	0,3	0,0	16,4	0,9	0,0
Automotive	20,5	2,7	17,8	2,2	0,5	0,0	17,0	0,9	0,0
Fabbricazione di altri mezzi di trasporto	24,3	4,2	20,1	3,5	0,6	0,1	18,8	1,4	0,0
Mobili	22,2	3,0	19,2	2,6	0,4	0,0	17,8	1,4	0,0
Altre industrie manifatturiere	9,2	3,1	6,0	2,8	0,2	0,1	5,8	0,2	0,0
Totale	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

Non è stato possibile calcolare l'incidenza degli infortuni per genere ed età a livello distrettuale, in assenza dei dati provinciali degli addetti con questo livello di dettaglio. Tuttavia, analizzando la composizione del campione (tabella 5), emerge una **prevalenza di infortuni maschili** (83%), un dato solo di poco inferiore al totale manifatturiero. Questa percentuale supera il 90% in settori come la metallurgia (98,3%), la produzione di carta (95,7%), il legno (92,7%), la meccanica (91,2%), i prodotti in metallo (90,7%) e i mezzi di trasporto (90,6%), tutti settori caratterizzati da un'incidenza infortunistica superiore alla media distrettuale. Questo dato riflette la natura del lavoro in questi settori, prevalentemente manuale e quindi più esposto a rischi e usura, con una minore presenza femminile. L'unico settore in cui gli infortuni femminili superano quelli maschili è l'abbigliamento, dove le donne rappresentano il 68,1% dei casi. In generale, percentuali significative di infortuni femminili si registrano in comparti manifatturieri con un'incidenza di infortuni inferiore alla media. Tra questi, le altre industrie manifatturiere (42,6%), gli articoli in pelle (35,8%), i prodotti tessili (33,1%) e le apparecchiature elettriche (32,5%).

Per quanto riguarda la **distribuzione per età, gli infortuni coinvolgono principalmente lavoratori over 40**, con percentuali particolarmente alte nei settori dell'abbigliamento (70,2%), dei prodotti e materiali da costruzione (68,8%), dei prodotti tessili (64,7%), della chimica (63,5%), dell'automotive (62,5%), delle apparecchiature elettriche (61,6%), delle bevande (60,5%) e della metallurgia (60,4%). Il peso degli infortuni dei più giovani è più rilevante nel settore dell'elettronica (76,2%), che comunque si caratterizza per un'incidenza infortunistica contenuta (6,1 ogni 1.000 addetti). Anche nei settori dei prodotti alimentari (45,8%), della gomma e plastica (46,4%), dei prodotti in metallo (48,1%), dei mezzi di trasporto (50,4%) e delle altre industrie manifatturiere (46,1%), il peso degli infortuni tra i giovani è significativo. Su queste percentuali incide anche la differente composizione per classe di età nei diversi settori manifatturieri.

Infine, l'analisi **per nazionalità** evidenzia che **oltre due terzi degli infortuni sul lavoro riguardano lavoratori italiani** (72,7%), in linea con la loro maggiore presenza nel mercato del lavoro. Tuttavia, esistono differenze settoriali: gli infortuni tra gli italiani raggiungono il picco nei comparti della carta (87,5%), delle bevande (84,8%), del tessile, dell'abbigliamento e dell'elettronica (tutti all'81%). Di contro, la quota di infortuni tra i lavoratori stranieri supera il 30% in alcuni settori, pur

senza mai raggiungere il 40%, come i prodotti in metallo (38,9%), i prodotti alimentari (34,3%), la metallurgia (33,6%), la gomma e plastica (32,6%), gli articoli in pelle e le apparecchiature elettriche (entrambi al 31,8%). Si tratta verosimilmente di un riflesso della maggiore presenza di stranieri nelle aree di produzione in questi settori.

Tab. 5 – Distretti: composizione degli infortuni sul lavoro (%)

Settore	Incidenza infortuni su 1000 addetti Totale	Composizione genere %		Composizione età %		Composizione nazionalità %	
		Donne	Uomini	15-39	40+	Estero	Italia
Prodotti alimentari	21,7	27,2	72,8	45,8	54,2	34,3	65,7
Bevande	15,9	16,0	84,0	39,5	60,5	15,2	84,8
Prodotti Tessili	14,3	33,1	66,9	35,3	64,7	18,9	81,1
Abbigliamento	4,1	68,1	31,9	29,8	70,2	19,0	81,0
Articoli in pelle	9,9	35,8	64,2	41,9	58,1	31,8	68,2
Legno	29,8	7,3	92,7	41,0	59,0	28,6	71,4
Carta	27,3	4,3	95,7	45,3	54,7	12,5	87,5
Chimica	17,2	8,3	91,7	36,5	63,5	21,9	78,1
Gomma e plastica	24,0	16,3	83,7	46,4	53,6	32,6	67,4
Prodotti e materiali da costruzione	31,6	15,0	85,0	31,2	68,8	22,2	77,8
Metallurgia	37,4	1,7	98,3	39,6	60,4	33,6	66,4
Prodotti in metallo	24,9	9,3	90,7	48,1	51,9	38,9	61,1
Elettronica	6,1	19,0	81,0	76,2	23,8	19,0	81,0
Apparecch. elettriche e non	13,7	32,5	67,5	38,4	61,6	31,8	68,2
Meccanica	20,5	8,8	91,2	45,1	54,9	22,1	77,9
Automotive	20,5	12,5	87,5	37,5	62,5	23,1	76,9
Fabbricazione di altri mezzi di trasporto	24,3	9,4	90,6	50,4	49,6	23,3	76,7
Mobili	22,2	12,7	87,3	40,6	59,4	27,5	72,5
Altre industrie manifatturiere	9,2	42,6	57,4	46,1	53,9	21,6	78,4
Totale	18,5	17,1	82,9	42,9	57,1	27,3	72,7

Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Istat e INAIL

In conclusione, l'analisi svolta consente di individuare alcune caratteristiche relative agli infortuni sul lavoro nel perimetro manifatturiero da noi ridefinito e nei distretti industriali per l'anno 2022.

- Degli infortuni rilevati, pari a circa 70.000, il 14% avviene nel tragitto casa-lavoro e l'86% durante l'attività lavorativa.
- Dell'universo considerato, **oltre il 90% degli infortuni non comporta inabilità permanenti**.
- Si osserva una significativa **variabilità per settore relativamente agli infortuni avvenuti durante l'attività lavorativa, con punte massime per la metallurgia, i prodotti e materiali da costruzione e il legno. I settori con minore incidenza** includono **la filiera della moda, l'elettronica, le altre industrie manifatturiere, la farmaceutica e la chimica**.
- Nella generalità dei settori, si riscontra una **sistematica maggiore incidenza di infortuni per il genere maschile**. Ciò è collegato alle diverse caratteristiche delle attività lavorative svolte generalmente da uomini e donne. Queste ultime tipicamente trovano impiego in attività meno manuali, di natura amministrativa, e/o in settori che presentano una più bassa incidenza infortunistica.
- Il **peso degli infortuni più gravi cresce al crescere dell'età**, nonostante nel complesso l'incidenza degli infortuni sia maggiore per i lavoratori più giovani (15-40 anni).
- L'analisi calata sui soli **distretti industriali** mette in luce la loro **minore incidenza infortunistica rispetto alla manifattura complessiva**. Sono **rispettate le evidenze per tipologia di settori, genere ed età**.

6. Le competenze nella manifattura: cosa cercano gli imprenditori e quali azioni adottano⁹⁵

Introduzione

Nella precedente edizione del Rapporto annuale "Economia e finanza dei distretti industriali" si è approfondito, con un'indagine ad hoc, il tema dei giovani laureati che si trasferiscono all'estero alla ricerca di una occupazione più gratificante sia dal punto di vista della crescita professionale sia della retribuzione⁹⁶. Nel presente contributo, si è voluto focalizzare l'attenzione sulle aziende e sugli imprenditori per capire quali sono le competenze che cercano e non trovano, quali le difficoltà di inserimento nel mondo del lavoro delle giovani generazioni, dei laureati e delle donne, e quali sono le azioni che adottano per superare tali criticità.

A cura di Anna Maria Moressa, Serena Fumagalli, Giovanni Foresti

Si è adottato un approccio qualitativo e di ascolto realizzato tramite un focus group che ha riunito sette imprenditori del Veneto⁹⁷, prevalentemente del settore manifatturiero, che partecipano al Consiglio del Territorio del Veneto di Intesa Sanpaolo⁹⁸. Nel focus group, che si è svolto in presenza, è stato dapprima somministrato un questionario per canalizzare la discussione sui temi della selezione e della gestione del personale e sulle competenze più difficili da trovare nei candidati. La discussione ha dato poi spazio a ciascun imprenditore che ha potuto condividere le proprie problematiche e le strategie adottate per colmare il gap di competenze.

Le evidenze dalle statistiche ufficiali dipingono un quadro di dispersione dei giovani in Veneto, secondo cui la quota di giovani tra i 18-34 anni emigrati (cioè cancellati dall'anagrafe italiana) tra il 2011-2021 sarebbe del 4,7% rispetto alla popolazione nella stessa fascia d'età⁹⁹. Se si considerano solamente i laureati che emigrano dal Veneto verso l'estero, il flusso non sembra destinato a fermarsi: tra il 2013 e il 2023 circa 17.900 laureati veneti tra i 25 e 39 anni d'età hanno spostato la loro residenza all'estero, contro circa 6.440 che sarebbero rientrati, con una perdita netta di circa 11.500 laureati¹⁰⁰. La discussione del focus group è servita anche a capire come gli imprenditori giudicano questa perdita di talenti.

6.1 Il profilo del capitale umano nelle aziende partecipanti al focus group

Le aziende partecipanti al focus group appartengono al settore manifatturiero del Veneto (siderurgico, metalmeccanico, mobile, vernici per edilizia) di medio-grandi dimensioni e con un numero di dipendenti che varia da 100 a 1.400. Sono, pertanto, dotate di strutture con responsabili di Human Resources (HR), che si occupano di mappare i candidati, di costruire i piani di sviluppo e progettare la formazione. In Veneto, le unità locali manifatturiere di medio-grandi

⁹⁵ Lo studio pubblicato è stato finanziato dall'Unione Europea – NextGenerationEU, Missione 4, Componente 2, nell'ambito del progetto GRINS - Growing Resilient, INclusive and Sustainable (GRINS PE00000018 – CUP B13D22001230004). I punti di vista e le opinioni espresse sono esclusivamente quelle degli autori e non riflettono necessariamente quelle dell'Unione Europea, né può l'Unione Europea essere ritenuta responsabile per esse.

⁹⁶ A. M. Moressa, Perché i laureati emigrano? Cap. 7, Economia e finanza dei distretti industriali, Rapporto annuale -n.16, Marzo 2024.

⁹⁷ Al focus group, che si è tenuto in presenza il 28 gennaio 2025 presso l'Università di Padova, hanno partecipato Paolo Armenio, Massimo Carboniero, Marta Geremia, Andrea Gabrielli, Enrico Perlini, Maria Cristina Piovesana, Mario Pozza e il Prof. Fabrizio Dughiero, dell'Università di Padova, a cui va il nostro ringraziamento.

⁹⁸ Il Consiglio del Territorio del Veneto svolge un ruolo di raccordo con il territorio di riferimento ed ha compiti di natura consultiva nei confronti principalmente delle due Direzioni Regionali di Intesa Sanpaolo che insistono sulla regione. In particolare, ha il compito di avanzare proposte volte a rafforzare i rapporti della banca con le diverse realtà territoriali e a consolidare il suo posizionamento di mercato, segnalando tematiche di interesse.

⁹⁹ L.Di Lenna, E.Lamon, S.Oliva, I giovani e la scelta di trasferirsi all'estero. Propensione e motivazione, Fondazione Nord Est, 2024.

¹⁰⁰ Istat, Migrazioni interne e internazionali della popolazione residente 2002-2023, Tavola 10 cittadini italiani laureati iscritti e cancellati per trasferimento di residenza per l'estero, per regione e classe di età - anni 2013-23.

dimensioni (con più di 50 addetti) rappresentano una piccola parte del totale imprese (4,4%), ma occupano circa la metà degli addetti (47,4%)¹⁰¹.

Tutte le aziende partecipanti al focus group predispongono dei piani continuativi di assunzione per il fisiologico ricambio del personale. Non hanno manifestato particolari difficoltà per turnover più elevati tra i giovani assunti, anche se concordano che i flussi in entrata dei dipendenti più giovani, fino ai 35-40 anni, devono essere continuamente monitorati. Avendo davanti un percorso lavorativo più lungo, occorre mantenerli coinvolti nella mission aziendale, facendoli partecipare a più esperienze lavorative nel corso del tempo e proponendo anche percorsi di carriera definiti per rendere attrattivo il posto di lavoro e ridurre il rischio di dimissioni. Per quanto riguarda, invece, il turnover generazionale, il tema è delicato perché comporta la predisposizione di piani di affiancamento e di formazione per il passaggio del know-how aziendale. Questo aspetto è particolarmente sentito nelle fasi produttive, per le quali stanno maturando anche delle proposte a livello associativo che consentano di richiamare, dopo il pensionamento, gli addetti in uscita, con adeguati sgravi fiscali per i lavoratori, finalizzati a periodi definiti di tutoraggio alle risorse che li hanno sostituiti.

La maggior parte dell'attività produttiva delle aziende partecipanti al focus group viene svolta in Italia, solo alcune hanno filiali commerciali all'estero ma pesano nell'ordine del 10-20% del totale dell'organico. Ad eccezione di un caso, in cui è rilevante il numero degli impiegati nei reparti di logistica e dei servizi IT, nelle altre aziende il personale impiegato nel ciclo produttivo rappresenta la metà e in alcuni casi fino a quasi tre quarti del totale dei dipendenti. Negli ultimi 10 anni, le aziende hanno dichiarato di aver aumentato le risorse nella produzione, nella R&S, nell'Amministrazione Finanza e Controllo (AFC), nel marketing e nelle attività di vendita e post-vendita. Nei prossimi tre anni le nuove assunzioni dovrebbero aumentare soprattutto nei reparti di produzione, marketing e attività commerciali e dei servizi IT.

L'età media degli occupati nelle aziende del panel è intorno ai 45 anni (in un solo caso si abbassa a 41 anni). I giovani sono più presenti nelle funzioni di Amministrazione Finanza e Controllo (AFC), di R&S, negli uffici tecnici, nell'assistenza tecnica e nel commerciale. Nelle posizioni apicali dei board sono presenti anche dei giovani, che, salvo pochi casi, sono figli o parenti dei soci fondatori: le seconde generazioni della proprietà, se non ancora arrivate a posizioni di governance, rivestono comunque ruoli di responsabilità, soprattutto nelle attività di marketing, comunicazione, visual design e predisposizione dei cataloghi.

L'occupazione femminile è mediamente intorno al 20%. Nelle imprese della meccanica e della siderurgia la presenza delle donne scende intorno al 10%, mentre nella produzione del mobile sale al 28%. La maggior parte delle donne svolge mansioni nell'AFC, nel HR, nelle vendite e negli uffici tecnici. A volte, il settore di attività dell'azienda rende più difficile l'inserimento di donne anche nella parte commerciale, perché essendo di natura molto tecnica si interfaccia con clienti e operatori prettamente maschili, come nel caso, ad esempio, dell'edilizia.

6.2 Competenze ricercate e ruoli difficili da coprire

Secondo tutti i partecipanti al focus, le competenze più richieste e di maggiore difficoltà di reperimento sono quelle tecniche. Una parte delle aziende ha segnalato di essere interessata anche competenze legate alla digitalizzazione delle attività, unitamente alle competenze attinenti alla gestione e alla certificazione della sostenibilità, ma di non incontrare difficoltà di reperimento. Gli imprenditori segnalano, comunque, che anche i tecnici specializzati in IT devono essere inseriti in programmi di formazione interna per conoscere le problematiche della produzione aziendale, che risulta sempre estremamente personalizzata sia per quanto riguarda il prodotto finale che per i processi di lavorazione. In un caso sono state segnalate difficoltà anche nel reperire le competenze manageriali, mentre i maggiori problemi con le posizioni da

¹⁰¹ Istat, Unità locali e addetti, 2022.

coprire non sono stati segnalati per i ruoli di manager ma piuttosto per i tecnici altamente specializzati, siano essi ingegneri o tecnici addetti ai macchinari e all'assistenza post-vendita.

La difficoltà di trovare i tecnici con competenze adeguate dipende dalle capacità trasversali richieste a queste figure che vanno oltre le conoscenze specifiche: riguardano, infatti, competenze relazionali, commerciali e linguistiche, poiché molto spesso i tecnici specializzati devono fare anche assistenza post-vendita, seguire l'installazione di impianti all'estero e la formazione in loco degli operatori.

Le maggiori difficoltà vengono dichiarate per l'assunzione dei manutentori/conduuttori di impianti, che devono avere abilità tecniche in varie discipline da quelle meccaniche, a quelle elettriche ed elettroniche, devono essere in grado di condurre macchinari *capital intensive* fondamentali per la produzione, rendendosi disponibili a fornire la propria reperibilità e a lavorare a turni. In particolare, con l'adozione in fabbrica dell'automazione e dell'interconnessione dei macchinari, viene richiesta agli installatori non solo la competenza meccanica ma anche quella digitale, per poter programmare il software di funzionamento delle macchine.

Emerge, infine, come il tecnico specializzato sia una figura chiave nelle PMI manifatturiere, perché in grado di conoscere i singoli prodotti dell'azienda, di avere la consapevolezza dei limiti operativi e funzionali degli stessi e di intuirne gli spazi di miglioramento qualitativo e delle prestazioni. I tecnici specializzati rappresentano quindi, con le loro competenze, l'anello di congiunzione tra la produzione e i reparti di R&S e di innovazione di prodotto.

La difficoltà di trovare tecnici "già pronti" per l'inserimento in azienda non si può quindi risolvere nemmeno con un adeguamento continuo degli insegnamenti ricevuti dagli istituti formativi secondari superiori, che a detta degli imprenditori forniscono un bagaglio tecnico di conoscenze importante, ma non sufficiente ad assicurare quelle competenze che devono essere acquisite all'interno dell'azienda, attraverso sia la formazione sul campo sia l'adattamento delle conoscenze pratico-teoriche alle realtà produttive che possono essere anche molto diverse a parità di settore merceologico. Quando si parla, ad esempio, dei manutentori esperti la formazione può durare fino a 5 anni e l'azienda è disposta a ripagare con retribuzioni elevate queste figure che diventano chiave per assicurare la continuità del ciclo produttivo. Nell'ambito delle fabbriche 4.0, sono molto ricercate anche le figure ingegneristiche in grado di programmare le macchine automatizzate (conduzione macchine e robot) e le interconnessioni, di progettare nuove produzioni e nuovi cicli, tuttavia le aziende non ne segnalano la difficoltà specifica di reperimento rispetto a quella riscontrata con i tecnici specializzati: viene, però, ribadita l'importanza della capacità di interazione con la macchina e della manualità che prescindono dal titolo di studio e si acquisiscono solo con l'esperienza.

Dal focus group emerge come, soprattutto nei ruoli ricercati per il ciclo produttivo, la laurea non rappresenti di per sé un valore aggiunto del candidato, mentre in altri ambiti, come quelli di compliance o di certificazione ESG, la formazione terziaria acquisisca maggiore rilevanza. In particolare, vengono riconosciute ai laureati alcune capacità analitiche di problem solving e di coordinamento di gruppi di lavoro, che ne fanno dei candidati perfetti per le posizioni di Project manager. Queste figure si stanno affermando sempre più anche nei settori manifatturieri che si trovano ad affrontare nuove tematiche che si presentano all'azienda, come l'applicazione della normativa 5.0, le strategie ESG, la normativa Carbon Border Adjustment Mechanism (CBAM) o l'introduzione di nuove applicazioni IT o di AI, per le quali non c'è una competenza interna specifica.

Per quanto riguarda le caratteristiche personali del candidato, queste assumono un peso importante nella fase del colloquio finale: partendo dal presupposto che la formazione interna è un passaggio necessario per i giovani nuovi assunti, a prescindere dalle loro competenze, e che il titolo di laurea è molto diffuso nella generazione Zeta e dei Millennial, gli aspetti legati all'attitudine, come la capacità di adattarsi al cambiamento, la curiosità e la passione nell'affrontare le sfide, la voglia di assumersi responsabilità, diventano i tratti determinanti per la selezione.

Secondo gli imprenditori, inoltre, le maggiori difficoltà nell'inserimento di nuove risorse dipenderebbero dal mancato incontro tra le aspettative dei candidati e quelle dell'azienda: nei giovani, ad esempio, viene riscontrata una generale "impazienza" per il raggiungimento di step predefiniti di carriera, che non sempre le PMI possono garantire e, al tempo stesso, forse anche perché nativi digitali, non sono altrettanto pronti nell'apprendere le attività manuali con cui inevitabilmente entrano in contatto in fabbrica. Nel caso invece di figure "esperte" come i manutentori, ci sono difficoltà riscontrate nel trovare l'effettiva esperienza necessaria (mediamente sono almeno 5 anni richiesti), o perché non possiedono le altre competenze "trasversali", principalmente di problem solving, o perché hanno difficoltà con i turni di lavoro.

Per quanto riguarda invece il tema degli immigrati, occorre distinguere tra gli stranieri residenti integrati, anche di seconda generazione e provenienti perlopiù dall'Est europeo, dagli altri stranieri di recente arrivo in Italia, soprattutto dall'Africa. Mentre i primi si sono inseriti nelle aziende e sono diventati indispensabili per coprire ruoli di base, come la movimentazione delle merci o la linea di produzione, con gli stranieri arrivati da poco in Italia si incontrano barriere linguistiche e culturali, che vanno superate ancor prima di affrontare la formazione tecnica.

Un ultimo commento va alle difficoltà che incontrano nel reclutamento del personale le aziende più piccole, non dotate di strutture di HR e con ancora minori possibilità di promettere percorsi di carriera definiti: subiscono fortemente la concorrenza delle aziende più grandi sul territorio, sono costrette ad assumere i candidati non selezionati da queste, puntano sul passaparola per la ricerca del personale, ed hanno grosse difficoltà a inserire i laureati (Tab. 6.1).

Si potrebbe concludere che l'attenzione degli imprenditori è molto focalizzata sui tecnici specializzati che risultano centrali per l'azienda: su di loro vengono riposte molte aspettative, non solo in termini di competenze tecniche ma anche trasversali fondamentali anche per le attività commerciali e di innovazione di prodotto. Proprio per questo risultano candidati difficili da trovare. Le competenze tecniche più qualificate (ingegneri elettronici e informatici) sono importanti ma hanno occupato meno spazio nella discussione, probabilmente perché alcuni processi specifici di digitalizzazione sono sviluppati con il supporto di consulenze esterne (come, ad esempio potrebbe essere il caso dell'applicazione dell'Intelligenza Artificiale AI). Per quanto riguarda i ruoli tecnici specializzati da inserire nei reparti di produzione non è stata fatta una distinzione netta sul titolo di studio, ribadendo che la laurea non è discriminante e, per contro, a volte ci sono delle resistenze da parte degli ingegneri a lavorare a diretto contatto delle macchine.

Fig. 6.1 - Le parole più ricorrenti nella ricerca di competenze



Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su Focus group Manifattura Veneto

Tab. 6.1 - Competenze ricercate, ruoli da coprire e difficoltà di reperimento

<p>Competenze e Figure tecniche:</p> <p>le imprese hanno citato esempi concreti del tipo di competenze e dei ruoli ricercati</p>	<ul style="list-style-type: none"> • IT Progettisti/sistemisti • Tecnici in grado di fare l'assistenza post-vendita: devono avere competenze tecniche ma anche commerciali e linguistiche per la relazione con i clienti durante l'installazione di impianti all'estero e la formazione in loco degli operatori • Tecnici che hanno conoscenza del prodotto, del settore. L'estrema personalizzazione dei prodotti necessita esperienza specifica e distinta per ogni linea produttiva anche dall'interno della stessa azienda e dello stesso settore. Si tratta di competenze difficilmente trasmissibili in modo standard a livello formativo, necessitano di una formazione sul campo che può durare anche qualche anno • Tecnici con specializzazione su prodotti innovativi: devono conoscere le caratteristiche e i limiti del prodotto per poter stimolare la progettazione di miglioramento continuo del prodotto e devono al contempo essere in grado di interagire con la R&S • Manutentori di impianti: devono avere skills tecniche trasversali, meccaniche, elettriche, elettroniche, devono essere in grado di condurre macchinari capital intensive fondamentali per la produzione • Installatori e conduttori di impianti con competenze digitali e relazionali: le competenze digitali sono fondamentali per gestire gli aspetti software dei macchinari, quelle relazionali altrettanto perché sono tecnici che devono essere disponibili a trasferire all'estero con adeguate conoscenze linguistiche (Inglese) poiché devono essere in grado di dare servizio di formazione ai clienti (competenze relazionali) • Tecnici specializzati che escono dagli istituti tecnici: le aziende poi formano internamente i giovani • Progettisti di prodotto: nel caso del mobile con professionalità specifiche (es. architetti)
<p>Competenze tecniche ingegneristiche</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Elettroniche e di produzione software: per la programmazione delle macchine automatizzate (conduzione macchine e robot), interconnessioni, nuove produzioni, nuovi cicli
<p>Competenze qualificate in nuovi ambiti</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Candidati qualificati-laureati per lo sviluppo di nuove aree come la Compliance o le certificazioni ESG
<p>Competenze per ruoli di Project Manager</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Figure con capacità analitiche, di problem solving e coordinamento di gruppi di lavoro: devono affrontare le nuove tematiche e i temi che l'azienda di volta in volta ha necessità di affrontare (come, ad esempio, l'implementazione delle soluzioni di Transizione 5.0, l'applicazione di strategie ESG, l'evoluzione dell'applicazione IT)
<p>Competenze di attitudine richieste a chi entra in azienda</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Capacità di adattarsi al cambiamento • Avere curiosità e passione • Voglia di assumersi responsabilità
<p>Difficoltà con i giovani</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sono nativi digitali ma bisogna "adattarli alla Fabbrica" • Hanno aspettative molto veloci di crescita
<p>Difficoltà ricerca di Manutentori</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Turni di lavoro, reperibilità, lavoro pesante e pericoloso • Esperienza di almeno 5 anni • Figure devono avere capacità non solo tecniche ma anche di problem solving
<p>Difficoltà con Immigrati</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Immigrati integrati: sono di seconda/terza generazione, coprono i lavori di produzione per cui difficilmente si trovano italiani disposti a svolgere quelle mansioni (movimentazione merci, catena produzione ecc.), provengono dall'Est europeo e sono integrati anche socialmente • Immigrati recenti dall'Africa: occorre trasmettere non solo le competenze tecniche ma anche i valori dell'azienda, c'è anche l'iniziativa di Confindustria dell'Alto Adriatico di organizzare la formazione tecnica direttamente nel paese di origine, per poi farli immigrare già con un primo livello di addestramento
<p>Difficoltà generalizzate nella ricerca di personale per le PM</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Subiscono sui candidati la concorrenza delle imprese più grandi • Non sono in grado di gestire il recruiting e quindi si basano sul passaparola dei dipendenti

Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo Focus group Manifattura Veneto

6.3 Canali di visibilità e problemi riscontrati nelle selezioni

Tra i problemi maggiormente riscontrati nelle selezioni di nuove assunzioni c'è la richiesta di flessibilità che non sempre è conciliabile con il ruolo proposto dall'azienda. In particolare, il tema dello smart working nella manifattura non sempre è applicabile, soprattutto nei turni di produzione: alcune aziende hanno preferito abolirlo per non fare distinzioni tra le diverse funzioni (white collar vs blue collars), altre hanno cercato di standardizzarlo concentrandolo solo in alcune giornate, altre ancora ne hanno lasciato la libera fruibilità incentivando però la presenza in azienda con attività anche extra lavorative e di socializzazione tra colleghi, per invogliarli a lavorare di più in presenza. Per i lavoratori che ne hanno usufruito negli anni dopo la pandemia e soprattutto nel settore dei servizi, lo smart working è diventato una modalità di lavoro acquisita. Il fatto che talvolta la "fabbrica" non lo consenta potrebbe allontanare ancor più i giovani se non adeguatamente motivati con una proposta valoriale forte.

Gli imprenditori rilevano spesso una errata percezione da parte dei candidati dei propri skills sia tecnici che personali, che risulterebbero sovrastimati sia nelle fasi di selezione, sia nelle iniziative di job rotation interna. Nonostante tutti i partecipanti al focus group abbiano segnalato nel questionario preliminare una generale carenza di candidati, durante la discussione è stata evidenziata, soprattutto, la mancanza delle competenze tecniche richieste nei candidati.

Le PMI partecipanti vantano una tradizione e un legame forte con il territorio dove sono conosciute per la loro reputazione, la loro storia e il loro brand, tanto da renderle attrattive per i potenziali candidati locali. Ciononostante, oltre alle candidature spontanee che arrivano alla sezione "lavora con noi" del sito aziendale, tutte le aziende utilizzano i canali di visibilità sui social (le varie piattaforme, LinkedIn, Indeed ecc.), le modalità più formali (agenzie interinali e società di selezione e Centri per l'impiego), le relazioni con gli Istituti Tecnici Secondari e gli Istituti Tecnici Superiori (ITS Academy), le fiere di orientamento (JobOrienta), nonché offrono stage e tirocini curriculari. Laddove vi fosse carenza di candidati ricorrono a consulenze esterne specifiche per ricercarli, in particolare quando si tratta di ruoli manageriali. Il canale universitario è stato meno citato ed è comunque difficilmente accessibile da parte delle imprese più piccole. Nel caso dell'Università di Padova, accanto all'Ufficio di Placement, ci sono iniziative parallele: ad esempio, nei Dipartimenti di ingegneria industriale sono stati avviati percorsi di collaborazione continuativa con un gruppo di imprese (circa una ventina) che investono con progettualità di Ricerca e Sviluppo (Tab. 6.2).

Fig. 6.2 - Le parole più ricorrenti nelle selezioni



Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo Focus group Manifattura Veneto

Tab. 6.2 - Problemi nella selezione dei candidati e iniziative di visibilità

Richieste di flessibilità non sostenibili (Smart Working)	<ul style="list-style-type: none"> • Le aspettative di flessibilità dei candidati non coincidono con le necessità dell'azienda: alcuni processi produttivi non consentono lo Smart Working o è una scelta dell'azienda non concederli a nessuno • Lo smart working non viene abolito ma si incentiva maggiormente la presenza in azienda dei dipendenti con iniziative extra lavorative
Competenze non adeguate al ruolo	<ul style="list-style-type: none"> • Percezione dei candidati delle proprie competenze inadeguata da quella attesa dall'azienda per il ruolo richiesto • Candidature interne con Job Posting: finalizzate alla Job rotation e alla crescita professionale; a volte creano problemi perché le competenze percepite dai dipendenti non sono quelle richieste dal ruolo
Utilizzo canali social/Media	<ul style="list-style-type: none"> • Il "Brand" attira i giovani • Comunicare la storia e la reputazione dell'azienda è importante: utilizzare il linguaggio dei giovani comunicando la propria azienda con l'aiuto di video e gli influencer • Essere presenti nel territorio anche con sponsorizzazione/culturali/ sportivi
Utilizzo consulenti esterni (Head Hunter)	<ul style="list-style-type: none"> • Per specifiche figure non è sufficiente l'HR interno
Presenza nelle scuole superiori	<ul style="list-style-type: none"> • Presentazioni negli istituti tecnici • Presenza nelle Fiere di orientamento (Job Orienta)
Esigenza di legare maggiormente PMI e Università	<ul style="list-style-type: none"> • Le imprese più grandi interagiscono maggiormente con la Ricerca universitaria e vengono a loro volta contattate con più continuità • Per le PMI è difficile entrare in contatto con le Università

Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo Focus group Manifattura Veneto

6.4 Le azioni adottate dalle imprese per superare le difficoltà di reperimento

Le aziende del focus group dichiarano di dedicare grande attenzione alla gestione HR e alle fasi di recruiting, sia per assumere le persone con le caratteristiche più adatte, sia per avere una riserva di risorse, una sorta di "pipeline", da cui poi attingere per intervenire tempestivamente sul turnover interno.

Il turnover dei tecnici specializzati nella fascia d'età dei 35-40 anni è una criticità che preoccupa le aziende perché è maggiore la probabilità che queste persone maturino nel tempo la decisione di cambiare posto di lavoro non solo per accrescere la propria retribuzione, ma anche per spezzare la monotonia dell'ambiente di lavoro e dell'attività. Per tentare di arginare queste dimissioni viene attivata da alcune aziende una job rotation interna, ad esempio, dal magazzino alla produzione. In generale, anche i job posting interni riducono il turnover perché consentono di iniziare nuovi percorsi o proporsi per ruoli di responsabilità, restando all'interno dell'azienda. Per abbassare il turnover dei manutentori, invece, si attua la ridefinizione dei turni lavorativi per consentire un maggior equilibrio tra vita privata e lavoro. Nel caso, infine, dei ruoli commerciali, l'offerta dell'alloggio uso foresteria da lunedì a venerdì consente di agevolare anche il reclutamento di profili più interessanti, ma che provengono da fuori provincia o fuori regione.

Interessante osservare come le aziende siano molto attente al clima aziendale nei singoli settori e che pertanto la selezione dei nuovi candidati viene validata da "partner interni" nei vari reparti che verificano l'idoneità delle nuove risorse sul campo. Un altro aspetto emerso nei focus group è l'ascolto reciproco delle aspettative dell'azienda nei confronti del candidato e viceversa, che avviene in varie forme, dal contatto diretto con l'imprenditore all'ultimo colloquio, al "test" di prova di vita in azienda di due giorni prima dell'assunzione.

Per il recruiting sui giovani laureati le aziende più grandi tendono a mantenere un canale di comunicazione continuativo con le università locali, mentre nel caso di tecnici specializzati si ricorre anche ai dipendenti dei concorrenti in zone di operatività diverse. In ogni caso per costruire le competenze tecniche specifiche, le aziende predispongono periodi di formazione

interna, anche con affiancamenti mirati, che possono durare da sei mesi a un anno o più. Talvolta vengono create delle Academy interne in collaborazione anche con enti formativi locali (tra cui l'università), che mirano a far conoscere ai nuovi assunti tutte le aree tecniche dell'azienda e nello stesso tempo creano nel tempo una riserva di tecnici pronti per essere inseriti dove necessita.

La formazione learning on the job prevede poi periodi più o meno lunghi di affiancamento con i tecnici in uscita: va in tal senso anche un progetto in discussione nelle associazioni di categoria per allungare il periodo di permanenza in azienda dei tecnici pensionati (il "maestro" di competenze) e favorire il passaggio di competenze ai giovani che dovrebbe prevedere anche degli sgravi fiscali per i lavoratori già in quiescenza che rientrano per un periodo definito in azienda.

Sul versante della valorizzazione delle risorse più giovani, vengono inseriti su base volontaria in progetti interfunzionali interni in cui possono conoscere nuovi colleghi, mettersi in luce e assumere anche responsabilità all'interno di gruppi di lavoro diversi. I progetti interfunzionali rivestono importanza anche in ottica di job rotation per tutti i dipendenti che vogliono aderire su base volontaria, in quanto gli offrono un'alternativa ai percorsi di carriera che non sempre sono realizzabili (le posizioni più alte di responsabilità sono poche e per lo più già saldamente occupate da colleghi ancora giovani): nei gruppi di lavoro possono ricevere segnali di riconoscimento e di valorizzazione della propria esperienza e professionalità acquisita e possono ad esempio diventare capi progetto.

Un altro aspetto ritenuto molto importante da trasmettere ai giovani è quello "valoriale": ogni azienda è portatrice di una mission unica, che è un insieme di progetti e di valori condivisi da tutto il personale a più livelli; ogni collaboratore diventa partecipe degli obiettivi e dei risultati (un imprenditore testimonia la propria adesione a un progetto di Federmeccanica basato proprio sulla condivisione dei valori dell'azienda con tutto il personale).

Il tempo passato in azienda viene arricchito di attività extra-lavorative (corsi di degustazione, yoga ...ecc.) che attirano le persone a lavorare in presenza. Nell'ottica di un miglioramento costante del lavoro in azienda, vengono istituiti dei momenti di ascolto delle esigenze dei dipendenti attraverso sondaggi del clima aziendale che aiutano a capire l'impatto delle diverse iniziative legate al benessere e ispirano nuove attività. Le piattaforme digitali di interazione consentono di ampliare la possibilità di comunicazione di ogni dipendente con tutti i colleghi della propria sede ma anche di altre sedi italiane e all'estero, intrecciando relazioni e collaborazioni di lavoro anche a distanza: si tratta di modalità che sono molto apprezzate dai più giovani (Tab. 6.3).

Fig. 6.3 - Le parole più ricorrenti nelle azioni degli imprenditori



Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo Focus group Manifattura Veneto

Tab. 6.3 - Iniziative messe in atto per superare le difficoltà di reclutamento

Azioni di Recruiting	<ul style="list-style-type: none"> • Funzioni interne HR dedicano molto tempo alle selezioni • Non ci sono limiti geografici alla ricerca: per le funzioni commerciali si cercano profili anche oltre la provincia/ oltre la regione • In alcuni casi l'imprenditore è presente all'ultimo colloquio con il candidato • Iniziativa di reciproca conoscenza tra il candidato e l'azienda (es. il "test dei 2 gg "una prova concreta di lavoro nell'azienda prima dell'assunzione) • Capire le aspettative del candidato: importante esplicitare le reciproche aspettative candidato vs azienda
Predisposizione di una "Pipeline" di Tecnici	<ul style="list-style-type: none"> • Formazione interna per costituire "la riserva" di risorse tecniche da inserire dove necessita
Pianificazione di un Turnover Interno	<ul style="list-style-type: none"> • Job rotation soprattutto operai/ magazzino per prevenire disaffezione/dimissioni, in un percorso continuo di arricchimento delle competenze all'interno dell'azienda
Rotazione dei turni dei manutentori	<ul style="list-style-type: none"> • Per i manutentori la rotazione dei turni rende più conciliabile il lavoro con la vita privata e diminuisce il rischio di dimissioni di questi ruoli chiave così importanti per la produzione
Alloggi uso foresteria	<ul style="list-style-type: none"> • Per i commerciali che arrivano da fuori regione messi a disposizione alloggi dal lunedì al venerdì
Offerte di lavoro ai dipendenti di concorrenti	<ul style="list-style-type: none"> • Per posizioni specifiche possono essere contattati anche dipendenti di concorrenti in altre zone di operatività
Strategie formative e valoriali con i giovani	<ul style="list-style-type: none"> • Academy interne: su vari aspetti aziendali con durata anche semestrale e in collaborazione con istituzioni formative del territorio (es. Università Ca' Foscari) • Proposte di formazione interna ed esterna • Progetti interfunzionali interni: con partecipazione volontaria, offrono la possibilità di lavorare in ambiti diversi dal proprio, conoscere anche altri colleghi con inquadramenti diversi e farsi conoscere ricoprendo anche dei ruoli di responsabilità nei gruppi • Job posting interni: aprono progressioni di carriera e riducono le dimissioni • Proposta valoriale dell'azienda: condividere ed esplicitare il "valore" di vivere l'esperienza "unica" di quell'azienda specifica con quelle persone specifiche. Molto interessante il progetto Fedemeccanica: l'idea di condividere con tutto il personale (tutti i livelli) i valori e la mission dell'azienda (dopo essersi confrontati con proprietà). Un modo per motivare i dipendenti, coinvolgerli e renderli più partecipi per raggiungere i risultati aziendali • Condivisione degli obiettivi dell'azienda • Sviluppare momenti di partecipazione e socializzazione che spingono a passare più tempo in azienda senza abolire lo smart working: corsi extra orario (es. Yoga, corsi di degustazione), la colazione al mattino • Affiancamento dei tecnici in uscita ai giovani assunti: proposta istituzionale con agevolazioni fiscali anche per i pensionati • Ascolto delle esigenze dei dipendenti: le analisi di clima aziendale aiutano a capire cosa funziona nell'organizzazione del lavoro in azienda

Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo Focus group Manifattura Veneto

6.5 In cosa differiscono le nuove generazioni nei confronti del lavoro e perché se ne vanno dall'Italia

Gli imprenditori segnalano una differenza nelle giovani generazioni sia nell'attribuzione di valore al tempo libero sia nelle aspettative sull'ambiente di lavoro, che li differenziano dai lavoratori più grandi nella fascia di età tra i 40 e i 50 anni. I più giovani chiedono, infatti, maggiori forme di flessibilità e cercano un posto di lavoro piacevole con servizi aggiuntivi, che sia anche stimolante, creativo e innovativo. Sulla flessibilità, comunque, le aziende dichiarano di essere disponibili ad andare incontro alle aspettative dei giovani, concedendo permessi purché motivati da motivi familiari, e, ove possibile, con smart working e part-time temporanei.

I giovani sono, inoltre, molto focalizzati sulla propria crescita professionale e chiedono all'azienda di essere trasparente sin da subito sia sui percorsi di carriera che sui piani di formazione previsti e personalizzati. Non sempre, però, le aziende sono in grado di accontentare tutte le aspettative

di flessibilità, né possono promettere ai giovani appena assunti tempi specifici per raggiungere ruoli di responsabilità che comunque sono già occupati da dipendenti con maggiore anzianità, ma ancora lontani dalla data del pensionamento. Quello che le PMI possono fare è stimolare comunque la crescita professionale e interfunzionale e mettere al centro l'energia e la capacità innovativa dei giovani anche nelle attività più consolidate.

Viene avvertita una certa impazienza anche per i riconoscimenti e gli avanzamenti di retribuzione e grado, con un orizzonte temporale veramente ridotto, tale che già dopo due anni i nuovi assunti si aspettano riscontri concreti. C'è, comunque, da sottolineare che questa "velocità" di vedere dei risultati anche economici nasce dal problema di una retribuzione che male si rapporta al costo della vita e soprattutto degli alloggi, rendendo difficili anche i progetti di vita (Tab. 6.4). Non a caso, l'incidenza della povertà assoluta è particolarmente alta quando la persona di riferimento in famiglia è un giovane tra i 18 e i 34 anni (siamo all'11,7% nel 2023, contro un dato medio in Italia pari all'8,4%).

Dalla citata indagine, condotta da Intesa Sanpaolo sui giovani laureati veneti che si trasferiscono all'estero per motivi di lavoro ¹⁰², emergevano come motivazioni più frequenti dell'espatrio quelle della valorizzazione del merito, delle opportunità di carriera, della maggiore remunerazione, della possibilità di trovare aziende più innovative e con specializzazioni avanzate, dell'offerta formativa delle imprese straniere, e dell'equilibrio tra lavoro e vita privata. Secondo le risposte raccolte durante il focus group con gli imprenditori, le principali motivazioni che spingerebbero i giovani a cercare lavoro all'estero sarebbero sì quelle di una maggiore retribuzione e di un ambiente di lavoro più internazionale, ma soprattutto la possibilità di assumere ruoli di responsabilità più velocemente e quindi con maggiori opportunità di carriera. Vi è dunque una percezione diversa da parte dei presenti rispetto a quella dei giovani veneti espatriati per lavoro che, invece, avevano proprio indicato queste come le motivazioni principali della loro partenza: indirettamente quindi i partecipanti non riconoscono le loro aziende, né il tessuto industriale veneto, deficiatori su questi aspetti. Essi, invece, ritengono le grandi aziende all'estero attrattive in quanto offrono maggiori opportunità di crescita, maggiori potenzialità di innovazione e dove i giovani possono trovare lavori più adeguati alle competenze acquisite durante il percorso di formazione terziaria.

Fig. 6.4 – Le parole più ricorrenti dei giovani candidati



Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo Focus group Manifattura Veneto

¹⁰² A. M. Moressa, Perché i laureati emigrano? Cap. 7, Economia e finanza dei distretti industriali, Rapporto annuale -n.16, Marzo 2024.

Tab. 6.4 - Le aspettative dei giovani nei confronti del lavoro

Maggiori aspettative di flessibilità	<ul style="list-style-type: none"> Le aziende possono in qualche misura andare incontro alle aspettative con permessi motivati da motivi familiari, con smart working e part time temporanei
Valore attribuito al tempo libero	<ul style="list-style-type: none"> Fenomeno più sentito dopo il COVID
Richieste di percorsi di carriera nei junior al momento della candidatura	<ul style="list-style-type: none"> Giovani con poca esperienza (2 anni) hanno fretta di vedere "avanzamenti concreti" di carriera (esempi in ambito AFC/Controller) le PMI non sono in grado di fornire percorsi "definiti" di carriera": quello che si può trasmettere è proprio la qualità e il clima aziendale che stimola la crescita personale e di competenze
Chiedono più velocità nella carriera	<ul style="list-style-type: none"> Salari di entrata non adeguati al costo della vita: non si vede più l'ascensore sociale Soffrono di frustrazione per non poter costruire progetti a lungo termine sul loro futuro

Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo Focus group Manifattura Veneto

6.6 Le azioni per agevolare il lavoro delle donne

La questione dell'occupazione femminile nella produzione manifatturiera, specie quella legata alla meccanica e alla siderurgia è particolarmente complessa: i turni di lavoro sono difficili da sostenere per le donne, soprattutto quando diventano madri. Se sulla carta nulla impedisce alle donne di lavorare anche in produzione di fatto non sono molte quelle impiegate lungo la catena di produzione nella metalmeccanica, anche nei ruoli di responsabilità. C'è poi il delicato tema della maternità: sono ancora pochi, ad esempio, i padri che chiedono congedi di paternità, uno strumento che potrebbe consentire un più rapido inserimento delle donne nel mondo del lavoro dopo la gravidanza. Inoltre, manca un supporto del sistema paese.

Nella cura dei figli le donne incontrano grosse difficoltà anche da parte del mondo dell'istruzione che è governato da grande rigidità negli orari e nelle iniziative scolastiche. I problemi poi non si risolvono nel periodo di crescita dei figli in età adolescenziale in cui sono ancora più scarse le strutture di supporto alle madri. Si pone dunque con forza il tema dei servizi extra-scolastici, a supporto delle famiglie, dal post-scuola alle attività sportive.

Tutte le aziende del focus group concedono alle donne permessi di flessibilità che superano il limite contrattuale, soprattutto per la cura dei figli e dei familiari e in alcuni casi viene loro consentito di poter lavorare a distanza. Ci sono poi casi di particolare attenzione per l'inclusione delle donne a cui viene permesso di organizzare il tempo e l'attività lavorativa e per le madri viene facilitato il rientro dalla maternità e viene dato un supporto anche economico alla genitorialità, alla nascita dei figli e nei primi anni di vita. Sul tema della conciliazione della genitorialità con il lavoro alcune aziende offrono anche aiuti (convenzioni con strutture del territorio) per gli asili nido, i dopo scuola e i servizi di baby-sitting.

Fig. 6.5 – Le azioni per agevolare il lavoro femminile



Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo Focus group Manifattura Veneto

Tab. 6.5 - L'occupazione femminile

Difficoltà a inserire le donne in produzione	<ul style="list-style-type: none"> • Non ci sono veti da parte delle aziende manifatturiere, ma per le donne il lavoro in certi settori del metalmeccanico può essere fisicamente troppo faticoso • Nessun responsabile donna in produzione: i periodi di maternità sono visti dalle aziende come criticità per la continuità della produzione
Nessuna preclusione ai congedi parentali	<ul style="list-style-type: none"> • I padri non li chiedono: solo pochi casi
Flessibilità di orario	<ul style="list-style-type: none"> • Le aziende la danno, ma manca l'allineamento con gli orari "azienda" - "scuola" rigidità della scuola • Alcune aziende danno supporto economico nei primi anni di vita dei figli • Aiuti per l'assistenza dei figli dagli asili nido ai dopo scuola

Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo Focus group Manifattura Veneto

Conclusioni

La forte tensione nel mercato del lavoro, creatasi durante la ripresa dalla pandemia da Covid-19, sembra attualmente in fase di raffreddamento, nonostante però la carenza di manodopera rappresenti ancora una criticità soprattutto per le imprese che operano nei settori che richiedono competenze altamente qualificate, come quello medico e della salute e dell'ICT. Il fabbisogno sta cambiando e la carenza di tali competenze è amplificata sia dalle nuove tendenze strutturali della doppia transizione verde e digitale sia dall'aumento dell'adozione dell'Intelligenza Artificiale (AI) che per fornire effetti positivi in termini produttivi necessita di elevate competenze digitali e tecnologiche. L'accelerazione dei progressi della tecnologia da una parte e l'invecchiamento della forza lavoro dall'altra peggiorano il mismatch tra competenze acquisite e nuove competenze necessarie rendendo più veloce l'obsolescenza delle competenze stesse.

In particolare, durante la discussione del focus group presentato in questo capitolo, non è emersa con particolare evidenza la necessità da parte degli imprenditori di trovare giovani laureati da inserire nelle loro aziende, quanto piuttosto si è delineata con maggior forza l'urgenza di formare tecnici specializzati con competenze trasversali, non solo tecniche ma anche relazionali e di problem solving. L'analisi qualitativa ha permesso di descrivere in modo preciso quanto l'attenzione degli imprenditori sia focalizzata sulla ricerca di figure di tecnici specializzati da collocare in ruoli chiave per l'azienda: a loro viene attribuita molta importanza e da loro si attendono molte competenze non solo tecniche, che spaziano da attitudini e comportamenti empatici per le attività commerciali, alle capacità creative per l'innovazione dei prodotti. Allo stesso tempo, sono proprio questi i profili per i quali è più difficile trovare i candidati adeguati, perché la loro specializzazione va necessariamente personalizzata attraverso la formazione sul campo, sulla base non solo della tipologia merceologica ma anche sulle caratteristiche della singola azienda, dei suoi prodotti e processi.

L'elevata diversificazione delle produzioni italiane e la capacità delle imprese di cercare sempre nuove nicchie di mercato (all'interno degli stessi settori) spiegano poi questa necessità di "personalizzare" anche la formazione. L'impressione è che le aziende non ripongano particolari aspettative nelle istituzioni formative per colmare il gap di competenze, ma che, invece, si siano già organizzate per sviluppare delle strategie interne di reclutamento e di fidelizzazione del proprio patrimonio aziendale di persone. Se le aziende più grandi hanno istituito delle vere e proprie accademie interne che attraggono soprattutto i giovani, tutte le imprese del focus hanno dichiarato di curare la formazione continua. La formazione interna è caratterizzata da forme di "learning on the job" che assolve al delicato e necessario ruolo di passaggio di conoscenze tra le persone con più anni di esperienza e le nuove generazioni. Ai giovani che entrano in azienda è richiesto dapprima di imparare le specifiche dei processi interni, affiancando chi ha maggiore esperienza, per poi lasciare spazio anche alla loro capacità di innovare, portando la loro view di nativi digitali. Un passaggio importante per trattenere i giovani

è quello di farli partecipi del valore condiviso in azienda, fatto di un insieme unico di persone, comportamenti, spirito di squadra, obiettivi e mission. Per attrarre i giovani è importante intercettare i loro codici comunicativi che passano, ad esempio, attraverso, i video su YouTube e i messaggi degli influencer. C'è già qualche azienda in Italia che ha provato a promuovere le attività interne attraverso, ad esempio, dei video che un famoso youtuber ha girato appositamente all'interno dei vari reparti: sembra che i riscontri siano stati positivi con un aumento di richieste di colloqui nelle settimane successive alla pubblicazione dei video.

Le competenze tecniche qualificate (ingegneri elettronici e informatici) sono importanti ma hanno occupato uno spazio minore della discussione del focus, forse perché alcuni processi specifici di digitalizzazione non vengono sviluppati all'interno ma commissionati a società esterne di servizi specializzate (come, ad esempio, nel caso dell'applicazione dell'AI). Gli imprenditori hanno espresso, talvolta, la difficoltà nell'inserire ingegneri nella produzione a diretto contatto delle macchine per la conduzione delle stesse; al contempo, hanno evidenziato che il titolo di laurea di per sé non è considerato come elemento discriminante per l'assunzione, almeno per i ruoli tecnici legati alla produzione. La ricerca del personale punta a valutare l'esperienza lavorativa pregressa dei candidati, o per i giovani alle doti personali di comportamento e di attitudine, dando per scontato un titolo, quello di laurea, che ormai è molto diffuso nella generazione Zeta e dei Millennial.

Da ultimo, ma non per questo meno importante, c'è il problema cruciale da risolvere delle aziende più piccole che risultano meno attrattive per i giovani, perché dispongono di minori mezzi rispetto alle aziende più grandi, che hanno un "employer branding", per garantire formazione, crescita professionale e flessibilità oraria: nel caso specifico del Veneto sono la maggioranza delle unità locali manifatturiere (sono il 75,4% quelle con meno di 10 addetti e il 20% quelle tra 10 a 49 addetti). Ci sono poi le aziende più giovani, più propense ad adottare nuova tecnologia digitale, che soffrono maggiormente la mancanza di personale, perché non riescono a competere con le aziende più consolidate su riconoscimento del marchio o su pacchetti di benefit, soprattutto quando ricercano lavoratori esperti. Per queste aziende le difficoltà di reclutamento e la mancanza di manodopera possono costituire un ulteriore ostacolo all'espansione.

Infine, nel focus group sviluppato tra gli imprenditori del manifatturiero veneto, sono state sottolineate soprattutto le difficoltà a coprire i ruoli tecnici, probabilmente per effetto delle caratteristiche settoriali e dimensionali delle imprese partecipanti (in prevalenza PMI e della manifattura tradizionale dalla metalmeccanica, al mobile, alle vernici per l'edilizia). Per queste aziende, infatti, la tecnologia digitale ha una funzione strumentale, ma non rappresenta il core business dell'azienda tale da richiedere prevalentemente profili legati all'IT e alla R&S. Probabilmente il profilo delle figure con formazione universitaria risulterebbe più ricercato e valutato in ambiti di aziende di servizi del life science o dell'high-tech: per questo motivo questo focus group vuole essere il primo di un'analisi più ampia che prenderà in considerazione altri settori della manifattura e dei servizi, per osservarne le effettive differenze.

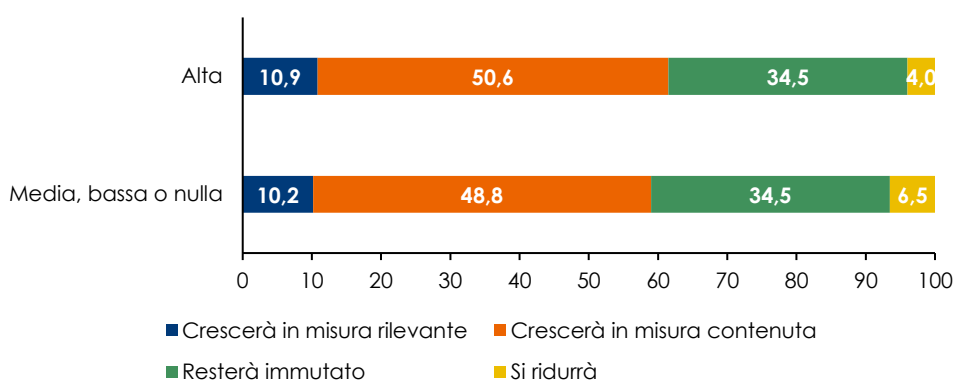
Per risolvere la mancanza di competenze nel sistema produttivo italiano, le aziende non possono essere lasciate sole nell'adozione di strategie per l'attrazione dei talenti, di formazione continua e reskill, occorrono anche politiche che le supportino. E' necessario che gli interventi siano mirati a seconda delle mansioni e delle categorie di lavoratori: nelle occupazioni a bassa retribuzione e più faticose, occorre il miglioramento della qualità del lavoro, in termini di salari, di condizioni di lavoro, di flessibilità e sicurezza del posto di lavoro; nelle diverse fasce d'età e nell'occupazione femminile bisogna migliorare l'equilibrio tra vita professionale e vita privata; nell'assunzione di immigrati, che possono ulteriormente mitigare la carenza di manodopera, devono essere messe in atto politiche di integrazione efficaci. In un periodo di rapida tecnologia migliorare la mobilitazione delle risorse umane e delle competenze resterà fondamentale per la crescita economica e il benessere della società.

Le attese sul Welfare aziendale

Nel capitolo 6 è stata approfondita l'importanza delle politiche di welfare all'interno delle imprese. A tal proposito, è possibile integrare quanto emerso con alcune evidenze tratte dalle risposte alla survey che periodicamente sottoponiamo alla rete commerciale che intrattiene relazioni con le imprese¹⁰³. Dall'analisi emerge che (senza particolari differenze fra le aree ad alta intensità distrettuale e le altre): per il 10% dei rispondenti il welfare aziendale nel triennio 2025-27 crescerà in misura rilevante; un ulteriore 50% è concorde sulla crescita, ma in misura più contenuta; il 35% dei rispondenti ritiene che il welfare si manterrà immutato sui livelli attuali; infine, il rimanente 5% sostiene che si ridurrà (4% nelle aree ad alta intensità distrettuale e 6,5% nelle altre).

A cura di
Romina Galleri
Sara Giusti
Rosa Maria Vitulano

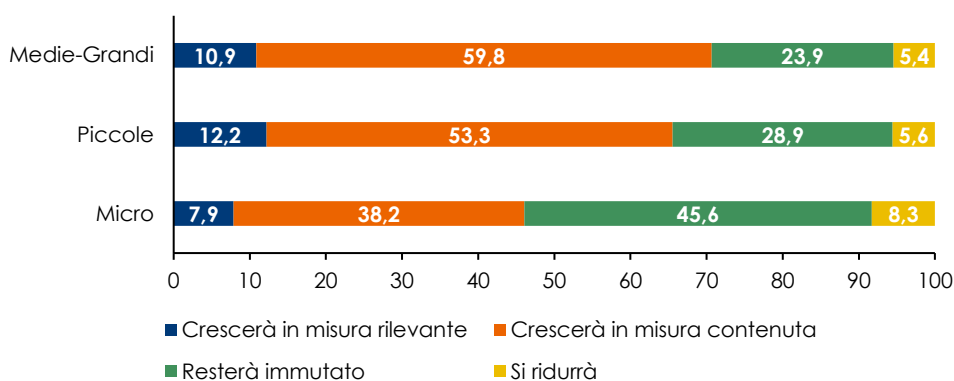
Fig. 1 – Welfare aziendale nel triennio 2025-27 (% risposte al netto dei non so)



Fonte: Indagine Intesa Sanpaolo edizione dicembre 2024

All'interno delle aree ad alta intensità distrettuale, l'analisi per dimensioni aziendali evidenzia una fiducia nella crescita del welfare (rilevante o contenuta) più elevata per le imprese di dimensione maggiore. Si passa, infatti, dal 71% di coloro che rispondono per le imprese medio-grandi, al 66% delle imprese piccole, fino al 46% delle micro. Tra le imprese micro, infatti, prevale il consenso sul fatto che il welfare possa rimanere immutato (46%, notevolmente di più rispetto alle imprese piccole 29% e medio-grandi 24%) ed è più rilevante la quota di rispondenti che vede una riduzione nel corso del triennio, superando l'8%.

Fig. 2 – Intensità distrettuale alta: welfare aziendale nel triennio 2025-27 (% di risposte al netto dei non so)

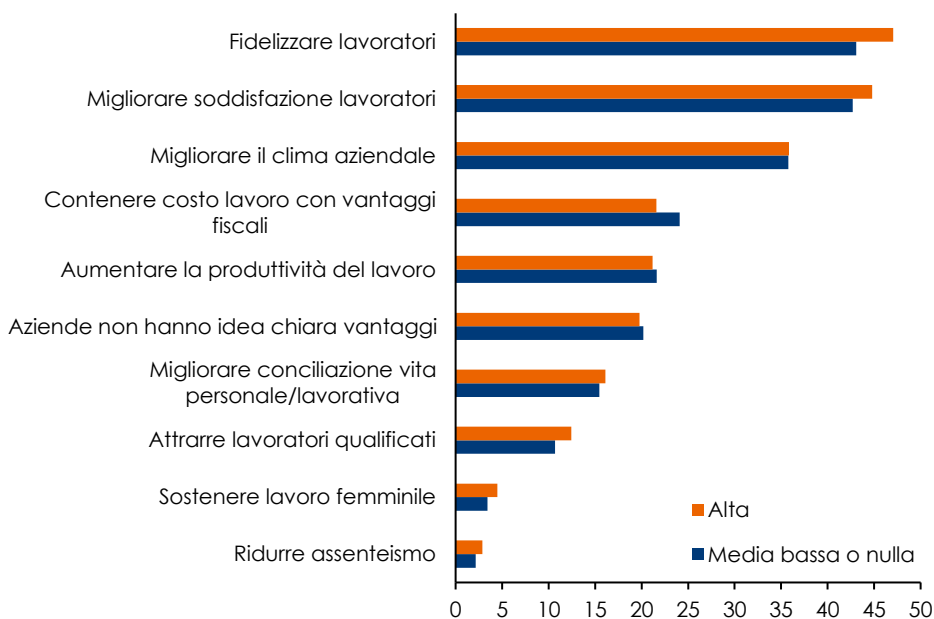


Fonte: Indagine Intesa Sanpaolo edizione dicembre 2024

¹⁰³ Si rimanda al capitolo 3 per ulteriori dettagli sull'analisi.

I principali obiettivi conseguiti attraverso le politiche di welfare sono la fidelizzazione dei lavoratori e il miglioramento della loro soddisfazione (entrambe con un consenso tra il 43% e il 47%). Al terzo posto, con una decina di punti percentuali di distacco, troviamo il miglioramento del clima aziendale. Per tutti questi obiettivi la percentuale di risposte è leggermente più elevata per le aree ad alta intensità distrettuale. Seguono, con percentuali di consenso intorno al 20%, il contenimento del costo del lavoro anche attraverso i vantaggi fiscali e l'aumento della produttività.

Fig. 3 – Obiettivi conseguiti attraverso il welfare (% di rispondenti che hanno indicato l'obiettivo, al netto dei non so; possibili più risposte)

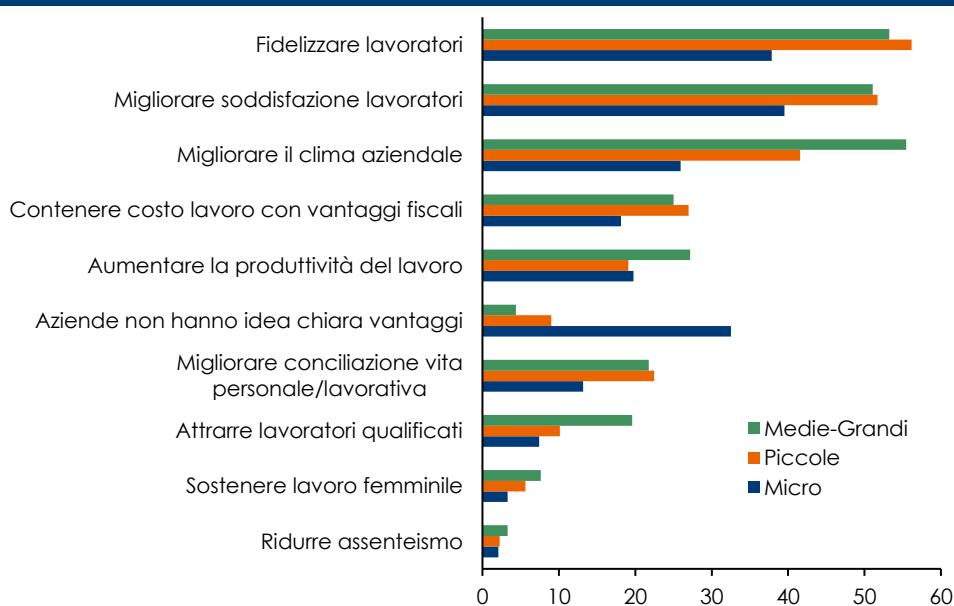


Fonte: Indagine Intesa Sanpaolo edizione dicembre 2024

All'interno delle aree ad alta intensità distrettuale, l'analisi per dimensioni aziendali conferma il minor legame tra le azioni di welfare e le microimprese. Su tutti gli obiettivi, infatti, le microimprese si collocano su percentuali di risposta inferiori rispetto alle imprese piccole e medio-grandi. Al contempo un rispondente su tre per le micro dichiara che le aziende non conoscono i vantaggi del welfare (percentuale che passa al 9% per le imprese piccole e al 4% per le medio-grandi). Da queste indicazioni si deduce la necessità di maggior sostegno per le imprese di minori dimensioni su questi temi.

Al contrario, le imprese più grandi, secondo le opinioni dei gestori, sembrano comprendere maggiormente il potenziale di questo strumento: per queste, il primo obiettivo che si cerca di conseguire attraverso il welfare è il miglioramento del clima aziendale, a seguire la fidelizzazione dei lavoratori e il miglioramento della soddisfazione dei dipendenti, tutti con percentuali superiori al 50%. Le imprese più grandi, inoltre, puntano a ottenere vantaggi anche in termini di produttività del lavoro e attrazione di lavoratori qualificati (per entrambi gli obiettivi mostrano 10 punti di distacco rispetto alle altre dimensioni aziendali).

Fig. 4 – 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

Incentivi al personale: un investimento in capitale umano

Il capitale umano rappresenta uno degli asset fondamentali delle imprese, come ben descritto nel capitolo 6. In un contesto di difficoltà di reperimento del personale e di mismatch tra le posizioni offerte e la disponibilità di candidature adeguate, una delle leve che utilizzano le imprese per attrarre e fidelizzare i collaboratori è quella degli incentivi, non solo sotto forma di premi monetari ma anche di politiche di welfare, benefit o altre agevolazioni. Per analizzare la relazione tra l'impiego di queste leve, i risultati aziendali e le caratteristiche delle imprese che li adottano, abbiamo utilizzato i dati disponibili in un applicativo interno, denominato "Dialogo Industriale", che viene alimentato dalle risposte raccolte tramite un questionario da chi intrattiene rapporti commerciali con le imprese; una sorta, appunto, di "dialogo continuo" banca-impresa su aspetti di carattere qualitativo che integrano le informazioni finanziarie rilevabili dai bilanci aziendali. Il campione di riferimento di quest'analisi è composto da 2.946 imprese distrettuali (per le quali disponiamo anche dei dati di bilancio nel triennio 2021-23); di queste 1.593 attuano politiche di incentivazione dei dipendenti. I due terzi del campione totale è rappresentato da imprese micro e piccole. I settori più presenti sono meccanica (22%), seguito da filiera metalli (19%), agro-alimentare (18%), sistema casa (13%), sistema moda e intermedi (entrambi 12%).

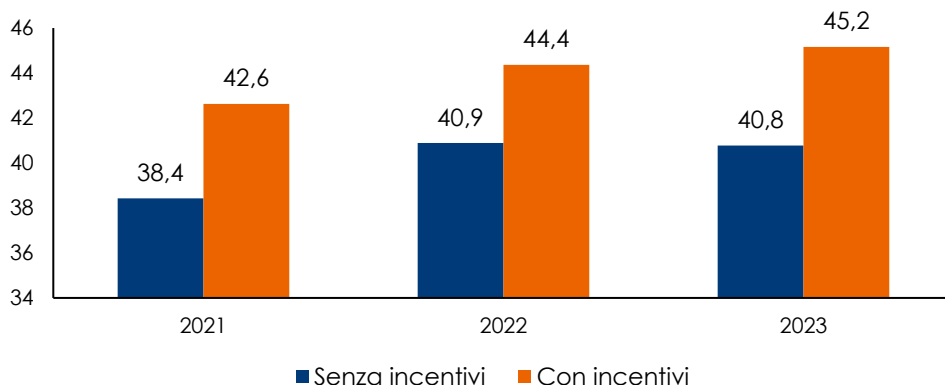
La prima evidenza che emerge è una crescita più sostenuta del fatturato tra il 2021 e il 2023 per le imprese che adottano incentivi per i dipendenti, a cui si associa anche una marginalità unitaria più elevata in tutti e tre gli anni analizzati. Si tratta dunque di imprese che esprimono, già da una prima analisi, una maggior crescita e redditività; nel resto di questo approfondimento cercheremo di capire se questi risultati siano in parte collegati a una migliore produttività del personale, espressa dal valore aggiunto per addetto rapportato al costo del lavoro.

I dati relativi al costo del lavoro per addetto mostrano livelli nettamente più elevati per le imprese che adottano incentivi nei tre anni oggetto di analisi. In particolare, nel 2023 il costo del lavoro

A cura di
Romina Galleri
Sara Giusti
Rosa Maria Vitulano

per addetto è stato pari a 45.200 euro¹⁰⁴ per le imprese che adottano incentivi per il personale, 4.400 euro in più rispetto a chi non adotta queste forme di incentivo; le differenze interessano tutte le classi dimensionali. Leggendo questo dato attraverso la lente settoriale, la differenza più elevata (in termini di costo del lavoro per addetto nel 2023) tra le imprese che incentivano il personale e quelle che non lo fanno riguarda l'agro-alimentare (5.800 euro), seguito da sistema casa (4.400 euro); il differenziale è più basso per intermedi e sistema moda (entrambi 2.100 euro), meccanica (1.800 euro) e filiera dei metalli (800 euro).

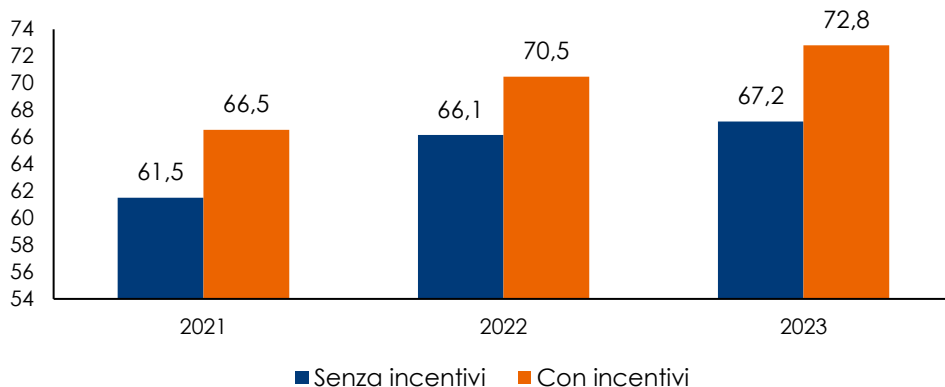
Fig. 1 – Costo del lavoro per addetto (migliaia di euro; mediana)



Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati ISID e Dialogo Industriale

Questo maggior costo, tuttavia, può essere considerato un vero e proprio "investimento in capitale umano" in quanto si traduce in un valore aggiunto per addetto nettamente superiore (e in crescita) per le imprese che adottano incentivi. Nel 2023, il valore aggiunto per addetto di queste ultime è stato pari a 72.800 euro (5.600 euro in più rispetto alle imprese che non adottano incentivi), con un delta di 27.600 euro in più rispetto al costo del lavoro.

Fig. 2 - Valore aggiunto per addetto (migliaia di euro; mediana)



Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati ISID e Dialogo Industriale

Tra gli obiettivi degli incentivi, oltre alla fidelizzazione dei dipendenti, c'è anche quello di attrarre nuovo personale a tutti i livelli aziendali. Le imprese che hanno registrato una crescita degli addetti INPS tra il 2021 e il 2023 sono il 56,2% di quelle che adottano incentivi, mentre non raggiungono il 50% delle altre. Esiste un differenziale a favore di chi implementa incentivi in tutte le classi dimensionali e in tutti i settori. Tra le imprese medio-grandi che attuano politiche di incentivazione dei dipendenti, la quota di aziende che ha mostrato un aumento degli occupati

¹⁰⁴ Valori mediani.

sfiora il 70%, quasi 5 punti percentuali in più rispetto alle altre imprese di pari dimensioni. Tra i principali settori, spiccano per incidenza di imprese con dipendenti in crescita la meccanica e l'agro-alimentare; mentre le maggiori differenze riscontrate tra chi adotta incentivi e chi non lo fa si osservano nel sistema casa e negli intermedi (con scarti superiori a 10 punti percentuali).

Fig. 3 – Imprese che hanno registrato una crescita degli addetti INPS tra il 2021 il 2023 per adozione di incentivi e settori (% sul totale)

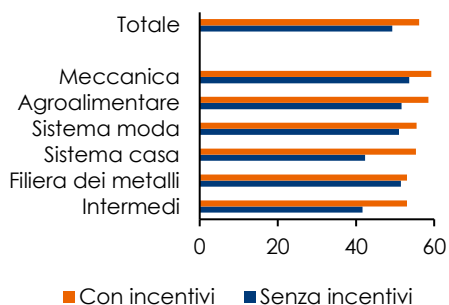
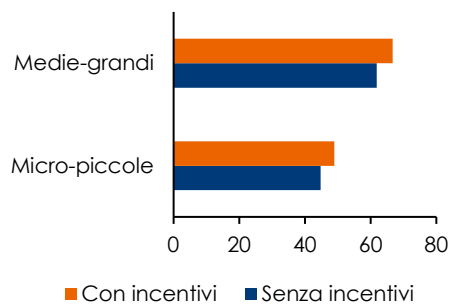


Fig. 4 – Imprese che hanno registrato una crescita degli addetti INPS tra il 2021 il 2023 per adozione di incentivi e dimensione aziendale (% sul totale)

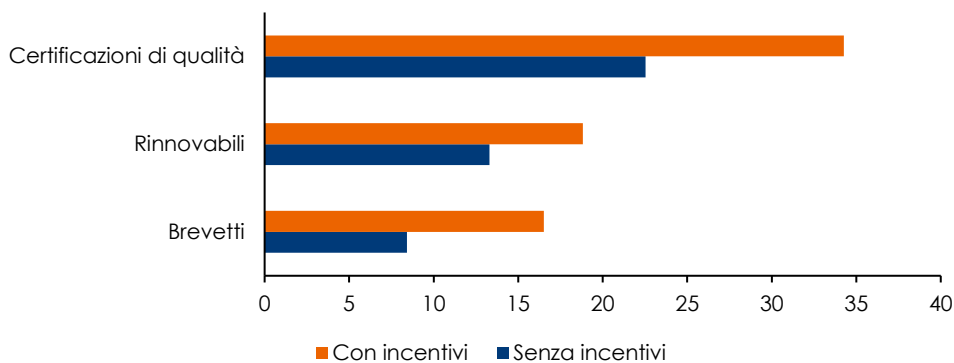


Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati ISID e Dialogo Industriale

Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati ISID e Dialogo Industriale

Possiamo, infine, constatare che le aziende che adottano incentivi per il personale hanno, in generale, un profilo più evoluto e attivano una serie di strategie che permettono loro di essere più competitive. Queste imprese, infatti, sono anche più propense ad acquisire certificazioni di qualità, ad avere impianti di autoproduzione di energie rinnovabili e a investire in brevetti. Questa evidenza è riscontrabile anche a parità di dimensioni e di settore.

Fig. 5 – Imprese con brevetti, certificazioni di qualità e produzione di energie rinnovabili per adozione di incentivi (% sul totale)



Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati ISID e Dialogo Industriale

7. Distretti: quali fattori influenzano la sopravvivenza d'impresa?

Introduzione

Lo studio della sopravvivenza delle imprese manifatturiere italiane è di particolare rilevanza per comprendere le dinamiche di resilienza e competitività del tessuto produttivo nazionale. Il settore manifatturiero rappresenta un pilastro dell'economia italiana, contribuendo significativamente all'occupazione, al valore aggiunto e alle esportazioni. Tuttavia, negli ultimi due decenni, le imprese hanno dovuto affrontare un contesto economico caratterizzato da forte instabilità, accelerazione dei processi di globalizzazione e digitalizzazione, e una crescente pressione competitiva sui mercati internazionali. Queste trasformazioni hanno inciso in modo differenziato sulle aziende, rendendo importante l'analisi dei fattori che influenzano la loro capacità di adattarsi e mantenersi competitive nel lungo periodo.

A cura di **Massimiliano Rossetti**

Questo lavoro si propone di analizzare i fattori che determinano la sopravvivenza delle imprese manifatturiere italiane, con particolare attenzione a quelle appartenenti ai settori a elevata intensità distrettuale. L'obiettivo è individuare le caratteristiche che hanno permesso ad alcune imprese di adattarsi, più rapidamente e con successo, a un contesto economico in continua evoluzione. L'analisi si inserisce in un quadro storico segnato da eventi di grande impatto, tra cui la crisi finanziaria globale del 2008, la crisi del debito sovrano europeo (2012-13), la pandemia da Covid-19 (2020) e la crisi energetica innescata dal conflitto russo-ucraino (2022).

Per analizzare queste dinamiche, lo studio confronta le imprese operative nel triennio 2011-13 in funzione del loro stato di attività nel periodo 2021-23. Le imprese sono state suddivise in tre categorie: attive, ovvero quelle che hanno continuato a operare fino al 2023, oggetto di fusione per incorporazione, con una distinzione tra imprese incorporate, assorbite in entità di maggiori dimensioni, e imprese incorporanti, che hanno mantenuto la propria identità giuridica e operativa, e sciolte volontariamente o liquidate, comprendendo sia cessazioni volontarie sia liquidazioni dovute a procedure concorsuali.

Rispetto al lavoro contenuto nel Rapporto annuale n. 16 di "Economia e finanza dei distretti industriali"¹⁰⁵, la presente analisi si distingue per l'ampliamento delle variabili considerate. Oltre ai tradizionali indicatori di bilancio, sono stati inclusi fattori qualitativi legati alle strategie aziendali, quali l'innovazione brevettuale, gli investimenti in brand e in comunicazione, il ricorso a energie rinnovabili, la composizione del consiglio di amministrazione e l'appartenenza a un distretto industriale. Questo approccio consente di valutare non solo le caratteristiche economico-finanziarie delle imprese resilienti, ma anche gli elementi strategico-organizzativi che hanno favorito la loro sopravvivenza.

7.1 Profilo del campione

Lo studio si basa su un campione di 73.585 imprese manifatturiere attive nel triennio 2011-13, operanti nei settori a elevata intensità distrettuale. La struttura dimensionale del campione evidenzia una netta prevalenza di micro e piccole imprese, che rappresentano rispettivamente il 53,5% e il 33,7% del totale. Le imprese di medie dimensioni costituiscono il 10,3%, mentre le grandi imprese si attestano al 2,5% (Fig. 7.1)¹⁰⁶.

¹⁰⁵ "Economia e finanza dei distretti industriali", Rapporto annuale n. 16: Le imprese distrettuali del 1998-2001: quante sono ancora operative o sono cessate? marzo 2024.

¹⁰⁶ La classificazione dimensionale adottata prevede le seguenti soglie di fatturato nel 2011:

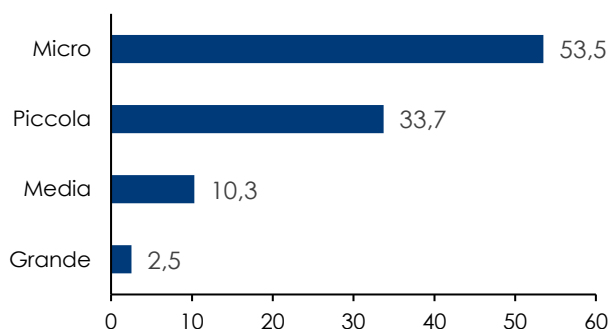
- micro imprese tra 100 mila e 2 milioni di euro;
- piccole imprese tra 2 e 10 milioni di euro;
- medie imprese tra 10 a 50 milioni di euro;
- grandi imprese oltre 50 milioni di euro.

Il dettaglio settoriale rivela una prevalenza di imprese della filiera dei metalli e della meccanica (rispettivamente 23,1% e 22,8%), seguite dalle imprese del sistema moda (12,9%), intermedi (12,6%), sistema casa (10,9%) e agro-alimentare, che chiude la classifica con un peso del 9,1% sul totale complessivo (Fig. 7.2)¹⁰⁷.

Il profilo del campione evidenzia una predominanza di realtà in fase iniziale. L'analisi per classi di età mostra, infatti, che le start-up rappresentano la quota maggiore (39,5%), seguite dalle imprese giovani (24,2%), mentre le imprese adulte, mature e storiche costituiscono rispettivamente il 20,1%, il 9,6% e il 6,6% (Fig. 7.3)¹⁰⁸.

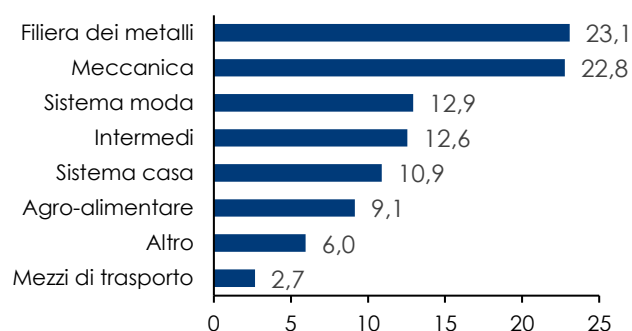
Questa articolazione settoriale, dimensionale e per classi di età consente di analizzare le differenze strutturali e strategiche tra le varie tipologie di imprese, evidenziando le tendenze comuni e le risposte specifiche delle imprese manifatturiere italiane ai cambiamenti del contesto economico avvenuti negli ultimi anni.

Fig. 7.1 – Composizione del campione per classi dimensionali (%)



Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati ISID

Fig. 7.2 – Composizione del campione per aggregati settoriali (%):



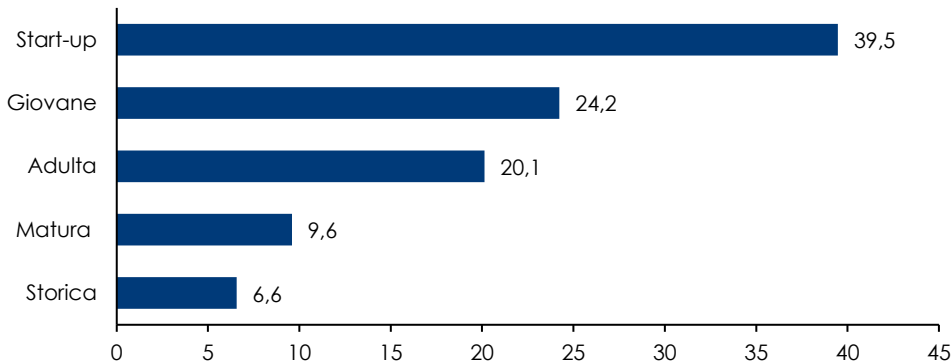
Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati ISID

¹⁰⁷ La classificazione settoriale prevede le seguenti aggregazioni di codici Ateco a due cifre:

- la filiera dei metalli raggruppa le imprese della metallurgia (24) e della fabbricazione di prodotti in metallo (25);
- la meccanica comprende le imprese impegnate nella fabbricazione di computer e prodotti di elettronica (26), apparecchiature elettriche (27), macchinari (28), nonché quelle che operano nella riparazione, manutenzione e installazione di macchine (33);
- il sistema moda include le imprese del settore tessile (13), della confezione di articoli di abbigliamento (14) e dell'industria delle pelli e delle calzature (15);
- l'aggregato intermedi raggruppa le imprese dell'industria del legno (16), della carta e della stampa (17), dell'industria chimica (20) e della fabbricazione di articoli in gomma e materie plastiche (22);
- il sistema casa raccoglie le imprese attive nella lavorazione di minerali non metalliferi (23), nella fabbricazione di prodotti in metallo (25), di apparecchiature elettriche (27) e di mobili (31);
- l'agro-alimentare include le imprese del settore alimentare (10) e dell'industria delle bevande (11);
- i mezzi di trasporto comprendono le imprese che operano nella fabbricazione di autoveicoli e motoveicoli (29), oltre a quelle attive nella cantieristica e nella produzione di altri mezzi di trasporto (30).

¹⁰⁸ La classificazione per coorti di età è definita come segue e in base agli anni di operatività nel periodo 2011-13:

- impresa storica se nata prima del 1970;
- impresa matura se nata tra il 1970 e il 1979;
- impresa adulta se nata tra il 1980 e il 1989;
- impresa giovane se nata tra il 1990 e il 1999;
- start-up se nata dopo il 1999.

Fig. 7.3 – Composizione del campione per classi di età (%)

Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati ISID

Lo spaccato dimensionale per aggregato settoriale rivela una maggiore concentrazione di imprese di grandi dimensioni nel settore agro-alimentare, dove le imprese medie e grandi hanno un peso maggiore (15,7% e 4,9% rispettivamente), rispetto ad altri settori. Al contrario, nella filiera dei metalli e nel sistema casa le micro e piccole imprese sono preponderanti – con percentuali rispettivamente del 59,6% e del 58% per le micro, e del 31,4% e del 32% per le piccole – evidenziando un tessuto produttivo più frammentato (Tab. 7.1).

L'analisi delle classi di età (Tab. 7.2) sottolinea, invece, una maggiore disomogeneità all'interno dei settori: le start-up rappresentano la quota più rilevante, oscillando tra il 37,7% e il 42,3%, seguite dalle imprese giovani (22-26,3%). Questi dati sono molto importanti in quanto indicano che, sebbene le realtà in fase iniziale contribuiscano a un sistema vivace e innovativo, esse tendono anche ad essere maggiormente esposte al rischio di uscita dal mercato rispetto alle imprese adulte, mature e storiche, che costituiscono invece una minoranza (da un minimo del 5% delle imprese storiche fino a un massimo del 21,9% per le imprese adulte).

Proseguiremo l'analisi approfondendo il ruolo degli aggregati settoriali, delle dimensioni aziendali e delle classi di età, adottando sia un approccio descrittivo sia un'analisi econometrica più strutturata. L'obiettivo è quello di cogliere le interazioni tra questi fattori, da un lato, e le variabili strategico-competitive e di bilancio, dall'altro, e comprendere in che misura influenzino la probabilità di sopravvivenza delle imprese nel tempo. Come evidenziato in precedenza, intendiamo non solo verificare l'esistenza di tali relazioni, ma anche quantificarne l'impatto, così da delineare un quadro più chiaro dei fattori che favoriscono o ostacolano la continuità aziendale.

Tab. 7.1 - Composizione dimensionale degli aggregati settoriali (%)

	Totale
Filiera dei metalli	23,1
Micro	59,6
Piccola	31,4
Media	7,3
Grande	1,8
Meccanica	22,8
Micro	51,1
Piccola	34,6
Media	11,5
Grande	2,7
Sistema moda	12,9
Micro	50,5
Piccola	36,9
Media	10,5
Grande	2,0
Intermedi	12,6
Micro	48,5
Piccola	36,4
Media	12,3
Grande	2,8
Sistema casa	10,9
Micro	58,0
Piccola	32,0
Media	8,2
Grande	1,8
Agro-alimentare	9,1
Micro	43,9
Piccola	35,4
Media	15,7
Grande	4,9

Nota: non sono stati rappresentati gli aggregati settoriali altro e mezzi di trasporto. Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati ISID

Tab. 7.2 - Composizione per classi di età degli aggregati settoriali (%)

	Totale
Filiera dei metalli	23,1
Start-up	41,0
Giovane	23,4
Adulta	19,8
Matura	10,0
Storica	5,8
Meccanica	22,8
Start-up	40,0
Giovane	26,3
Adulta	19,9
Matura	8,8
Storica	5,0
Sistema moda	12,9
Start-up	42,3
Giovane	22,6
Adulta	20,6
Matura	8,4
Storica	6,1
Intermedi	12,6
Start-up	35,2
Giovane	24,1
Adulta	21,9
Matura	11,3
Storica	7,5
Sistema casa	10,9
Start-up	37,7
Giovane	25,0
Adulta	19,7
Matura	10,0
Storica	7,6
Agro-alimentare	9,1
Start-up	38,8
Giovane	22,0
Adulta	18,8
Storica	11,0
Matura	9,5

Nota: non sono stati rappresentati gli aggregati settoriali altro e mezzi di trasporto. Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati ISID

7.2 Lo stato di attività al 2023 delle imprese operative nel 2011-13

L'analisi dello stato di attività al 2023 delle imprese operative nel 2011-13 evidenzia una notevole eterogeneità settoriale. Gli aggregati intermedi, filiera dei metalli e agro-alimentare mostrano le quote più elevate di imprese ancora attive nel 2023, con valori prossimi all'80%. Per contro, i settori con una maggiore incidenza di cessazioni per liquidazione o scioglimento sono il sistema moda (31%) e il sistema casa (23,3%), seguiti dai mezzi di trasporto (20,6%). Quest'ultimo aggregato, pur mantenendo una quota di imprese attive prossima al 75%, registra anche una delle percentuali più alte di operazioni di fusione (5,4%), segnale di una tendenza al consolidamento aziendale per competere in un mercato caratterizzato da forti trasformazioni e una crescente internazionalizzazione (Tab. 7.4).

Dal punto di vista dimensionale, la probabilità di rimanere attivi cresce all'aumentare della dimensione aziendale. Le grandi imprese registrano un tasso di sopravvivenza dell'87,5%, seguite dalle medie (81,4%) e dalle piccole (78,5%), mentre tra le micro imprese solo il 73,6% risulta ancora attivo. Analogamente, le operazioni di fusione interessano in misura maggiore le imprese di media e grande dimensione (rispettivamente 5,7% e 5,3%), che più frequentemente adottano strategie di aggregazione per rafforzare la propria competitività. Al contrario, le micro e piccole

imprese sono quelle maggiormente soggette a liquidazione o scioglimento, con percentuali che superano rispettivamente il 24% e il 17% (Tab. 7.3). Questa tendenza potrebbe riflettere una maggiore vulnerabilità delle realtà di minori dimensioni di fronte a difficoltà strutturali, passaggi generazionali complessi o trasformazioni o turbolenze del mercato¹⁰⁹.

Tab. 7.3 - Situazione aziendale nel 2023 delle imprese operative nel 2011-13 per classi dimensionali (%)

	Attiva	Fusione	Liquidazione o scioglimento
Grande	87,5	5,3	7,2
Media	81,4	5,7	12,8
Piccola	78,5	3,8	17,6
Micro	73,6	2,5	24,0
Totale	76,4	3,3	20,3

Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati ISID

Tab. 7.4 - Situazione aziendale nel 2023 delle imprese operative nel 2011-13 per aggregati settoriali (%)

	Attiva	Fusione	Liquidazione o scioglimento
Intermedi	79,8	3,3	16,8
Filiera dei metalli	79,2	2,8	18,0
Agro-alimentare	79,0	3,2	17,9
Meccanica	78,5	4,5	17,1
Mezzi di trasporto	74,0	5,4	20,6
Sistema casa	73,7	3,1	23,3
Sistema moda	66,7	2,3	31,0
Totale	76,4	3,3	20,3

Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati ISID

L'analisi condotta a livello di codice Ateco a due cifre (Tab. 7.5) mette in luce differenze significative nella capacità di tenuta dei vari settori produttivi. I comparti con le percentuali più elevate di imprese ancora attive si confermano l'industria delle bevande (84,4%), la chimica (83,1%) e la metallurgia (81%). Al contrario, i settori che registrano le quote più elevate di imprese in liquidazione o scioglimento sono l'industria dell'abbigliamento (35,7%) e quella delle pelli e calzature (32,6%). Questi comparti si rivelano particolarmente esposti alle dinamiche della concorrenza internazionale, soprattutto da parte di paesi con strutture di costo più vantaggiose.

Tab. 7.5 - Situazione aziendale nel 2023 delle imprese operative nel 2011-13 per Ateco 2 cifre (%)

	Attiva	Fusione	Liquidazione o scioglimento
Industria delle bevande	84,4	3,2	12,4
Industria chimica	83,1	3,5	13,4
Metallurgia	81,0	4,0	15,0
Fabbricazione di articoli in gomma e materie plastiche	81,0	3,9	15,1
Industria della carta e della stampa	79,9	4,0	16,0
Fabbricazione di macchinari ed apparecchiature	79,8	4,4	15,8
Fabbricazione di prodotti in metallo	79,3	2,8	17,9
Industrie alimentari	78,3	3,2	18,5
Altre industrie manifatturiere	77,2	2,5	20,4
Fabbricazione di autoveicoli e altri mezzi di trasporto	76,9	5,8	17,3
Industria del legno e dei prodotti in legno e sughero	76,8	1,8	21,4
Riparazione, manutenzione ed installazione di macchine e apparecchiature	76,7	4,1	19,3
Fabbricazione di computer e prodotti di elettronica e ottica	76,6	4,7	18,7
Fabbricazione di altri prodotti della lavorazione di minerali non metalliferi	73,9	3,3	22,7
Fabbricazione di apparecchiature elettriche	73,8	4,7	21,5
Industria tessile	72,8	3,2	24,0
Stampa e riproduzione di supporti registrati	71,2	3,3	25,5
Fabbricazione di mobili	70,4	2,6	27,0
Cantieristica e altri mezzi di trasporto	69,6	4,7	25,6
Industria delle pelli e delle calzature	65,6	1,8	32,6
Confezione di articoli di abbigliamento	62,3	2,0	35,7
Totale	76,4	3,3	20,3

Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati ISID

¹⁰⁹ Per ulteriori approfondimenti, si rimanda al focus "Il passaggio generazionale della forza lavoro: quanto è urgente nelle imprese distrettuali?" contenuto nell'edizione n. 16 del Rapporto annuale "Economia e finanza dei distretti industriali".

L'analisi di sopravvivenza in funzione dell'età aziendale evidenzia una chiara relazione tra anzianità delle imprese e capacità di rimanere attive sul mercato (Tab. 7.6). Le start-up mostrano, infatti, il tasso di sopravvivenza più basso (69,1%), con una quota di liquidazioni o scioglimenti pari al 27,5%, ben superiore alla media complessiva (20,3%). Questa fragilità è un fenomeno ampiamente documentato e riflette le difficoltà tipiche delle prime fasi di vita di un'azienda, legate all'ingresso sul mercato, all'accesso al credito e alla costruzione di un adeguato posizionamento competitivo¹¹⁰. Tuttavia, superata questa fase critica, la probabilità di sopravvivenza cresce progressivamente: le imprese giovani e adulte registrano tassi di sopravvivenza rispettivamente pari al 79,9% e all'82,1%, mentre nelle aziende mature e storiche i valori si stabilizzano saldamente oltre l'80%, con una quota di cessazioni intorno al 14%-16%. Il tasso di fusioni è piuttosto stabile in tutte le classi di età (circa 3%), a testimonianza del fatto che questo tipo di operazione riguarda in misura simile aziende di diversa anzianità.

Dal punto di vista territoriale, emergono differenze nella capacità di tenuta del tessuto produttivo (Tab. 7.7). Il Nord-Ovest e il Nord-Est mostrano le percentuali più elevate di imprese attive (rispettivamente 78,2% e 78,5%), con una quota di cessazioni inferiore alla media nazionale (rispettivamente 18,3% e 17,5%). Il Centro e il Sud, invece, evidenziano maggiori criticità: nel Mezzogiorno, oltre un'impresa su quattro ha cessato l'attività (26,1%), mentre al Centro il tasso di liquidazione si attesta al 24,8%. Questa maggiore vulnerabilità potrebbe essere riconducibile a fattori strutturali, tra cui la prevalenza di micro e piccole imprese (che rappresentano il 91% del totale nel Sud e il 90,2% nel Centro, rispetto all'85,4% nel Nord-Est e all'85,9% nel Nord-Ovest) e alla maggiore incidenza di aziende di più recente costituzione. Le start-up e le imprese giovani pesano, infatti, per circa l'80% del totale nel Sud e per il 66,5% nel Centro, valori sensibilmente superiori alla media nazionale (61,3%).

Tab. 7.6 - Situazione aziendale nel 2023 delle imprese operative nel 2011-13 per classi di età (%)

	Attiva	Fusione	Liquidazione o scioglimento
Matura	82,6	3,0	14,4
Adulta	82,1	3,4	14,5
Storica	80,7	3,1	16,2
Giovane	79,9	3,4	16,7
Start-up	69,1	3,4	27,5
Totale	76,4	3,3	20,3

Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati ISID

Tab. 7.7 - Situazione aziendale nel 2023 delle imprese operative nel 2011-13 per area geografica (%)

	Attiva	Fusione	Liquidazione o scioglimento
Nord-Est	78,5	4,0	17,5
Nord-Ovest	78,2	3,5	18,3
Centro	72,5	2,7	24,8
Sud	71,8	2,1	26,1
Totale	76,4	3,3	20,3

Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati ISID

7.3 Determinanti della sopravvivenza e della longevità aziendale

Nell'analisi che segue, volta a individuare i fattori determinanti della sopravvivenza aziendale, vengono considerate esclusivamente le variabili strategiche di cui è possibile accertare la presenza già nel periodo 2011-13, in modo da garantire la corretta interpretazione della loro influenza sulla probabilità di sopravvivenza delle imprese. L'unica eccezione riguarda le energie rinnovabili, per le quali le informazioni pubblicate sul portale open data GSE¹¹¹ sono disponibili a partire dal 2014. Tuttavia, trattandosi prevalentemente di impianti incentivati attraverso il Conto Energia¹¹², chiuso il 6 luglio 2013 al raggiungimento della quota massima di energia incentivabile, vi è un'alta probabilità che la variabile dummy catturi la presenza di un impianto già attivo nel periodo 2011-13. Sono, invece, escluse le variabili per le quali non è possibile determinare con certezza la data di acquisizione, come l'anno di ottenimento di un certificato ambientale o di qualità.

¹¹⁰ Per un approfondimento sulla relazione tra l'anzianità delle imprese e la loro capacità di rimanere attive sul mercato, con particolare attenzione alla fragilità delle start-up nelle prime fasi di vita, si veda il Rapporto Istat "Demografia d'impresa", pubblicato ad agosto 2024, che analizza i tassi di sopravvivenza delle coorti di imprese nate negli anni 2017-22.

¹¹¹ Fonte: <https://opendata.gse.it/SitePages/Home.aspx>.

¹¹² Fonte: <https://www.gse.it/servizi-per-te/fotovoltaico/conto-energia>.

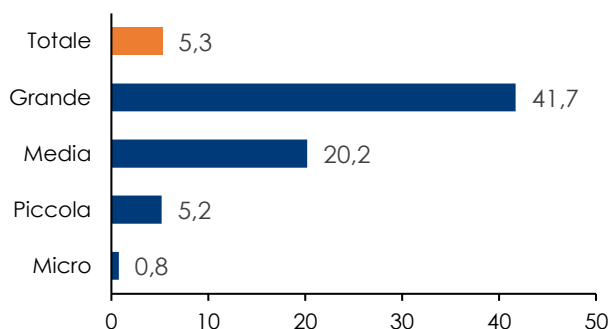
7.3.1 La diffusione delle variabili strategiche

Un'analisi preliminare della diffusione delle variabili strategiche, per classe dimensionale, settore e anzianità aziendale, conferma la presenza di una forte relazione tra la capacità di dotarsi di asset intangibili e adottare strategie evolute, da un lato, e la scala d'impresa e la sua maturità, dall'altro. Le aziende di maggiore dimensione mostrano una propensione significativamente più elevata a detenere marchi e brevetti, con un'incidenza che cresce all'aumentare della dimensione di impresa (da Fig. 7.4 a Fig. 7.8): tra le grandi realtà, il 41,7% possiede marchi e il 40,1% brevetti, percentuali nettamente superiori rispetto a quelle registrate tra le micro e piccole imprese. Anche gli investimenti in energie rinnovabili seguono una dinamica simile, con una quota più alta tra le imprese grandi e medie (rispettivamente 29,2% e 22,8%), segnale di una maggiore capacità di adottare strategie orientate alla sostenibilità e all'efficientamento energetico. Viceversa, la presenza di board interamente composti da over 65 è più frequente tra le piccole e micro imprese (9,5% e 8,2% rispetto al 3,4% delle grandi), confermando maggiori criticità legate al passaggio generazionale e al rinnovamento manageriale nelle realtà meno strutturate.

A livello settoriale emergono differenze significative, in parte riconducibili alla diversa distribuzione dimensionale delle imprese (da Fig. 7.9 a Fig. 7.13). La meccanica e i mezzi di trasporto mostrano una maggiore diffusione di brevetti (rispettivamente 13,6% e 13,3%), mentre settori come l'agro-alimentare e il sistema moda evidenziano una presenza più elevata di marchi (9% e 8,4%) e una minore incidenza di brevetti, riflettendo strategie competitive più orientate al brand e alla valorizzazione dell'identità aziendale. Per quanto riguarda la composizione del board, la filiera dei metalli, l'agro-alimentare e i mezzi di trasporto mostrano le percentuali più alte di imprese con almeno un under 40 nei consigli di amministrazione, segnale di una maggiore propensione al ricambio generazionale. Le imprese agro-alimentari si distinguono anche per una diffusione più ampia di investimenti in energie rinnovabili (16,7% rispetto al 12,9% del campione totale), verosimilmente grazie alla possibilità di sfruttare ampie superfici agricole per l'installazione di impianti fotovoltaici.

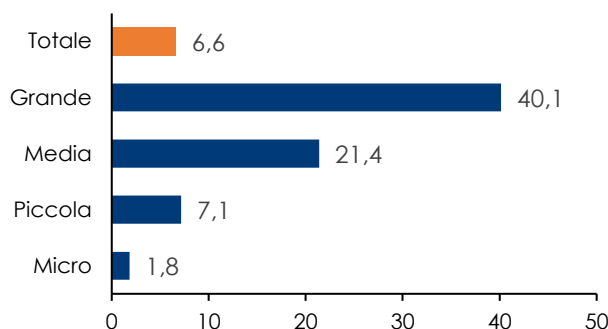
Infine, l'analisi per classe di età evidenzia un chiaro legame tra maturità aziendale e capacità di dotarsi di asset strategici (da Fig. 7.14 a Fig. 7.18). Le imprese storiche e mature presentano una maggiore propensione a detenere marchi e brevetti, ma registrano anche un'incidenza più elevata di board composti esclusivamente da over 65 (fino al 14,3% per le imprese mature). Al contrario, le start-up e le imprese giovani mostrano una più elevata presenza di board con almeno un under 40 (39,3% per le start-up contro una media del 32,3%), sebbene la loro diffusione di brevetti e marchi risulti più limitata, anche in considerazione della fase iniziale del loro ciclo di vita.

Fig. 7.4 - Diffusione dei marchi nel 2011-13: confronto per classe dimensionale (%)

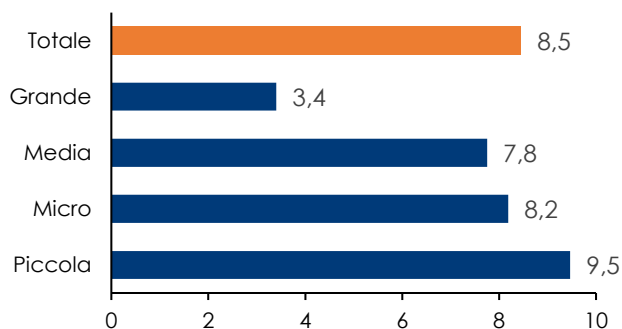


Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati ISID

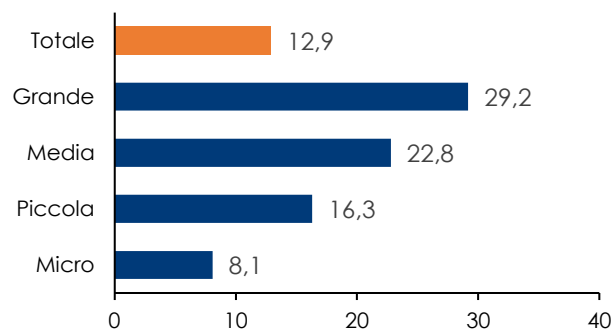
Fig. 7.5 - Diffusione dei brevetti nel 2011-13: confronto per classe dimensionale (%)



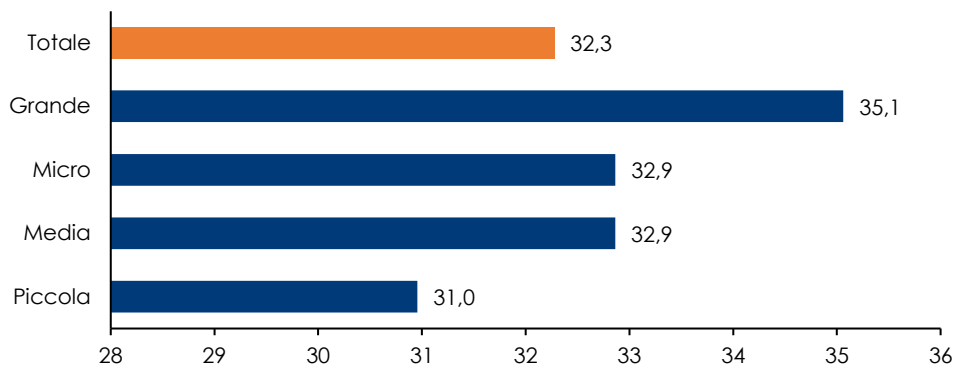
Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati ISID

Fig. 7.6 - Diffusione delle imprese con board composto interamente da over 65 nel 2011-13: confronto per classe dimensionale (%)

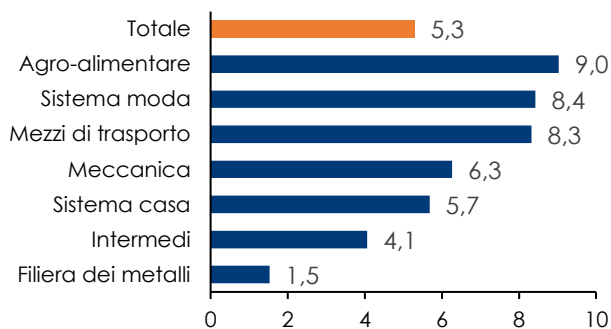
Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati ISID

Fig. 7.7 - Diffusione delle energie rinnovabili dal 2014: confronto per classe dimensionale (%)

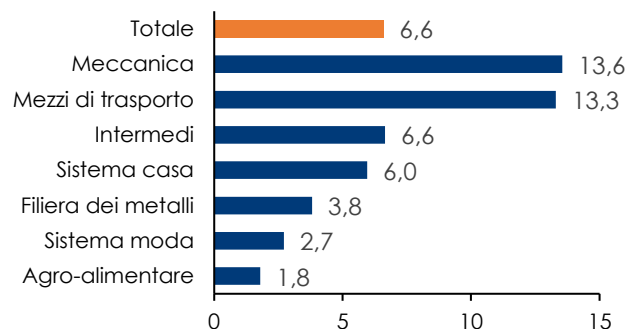
Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati ISID

Fig. 7.8 - Diffusione delle imprese con almeno un membro del board sotto i 40 anni nel 2011-13: confronto per classe dimensionale (%)

Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati ISID

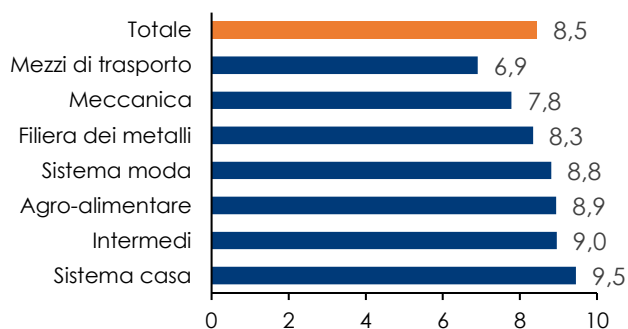
Fig. 7.9 - Diffusione dei marchi nel 2011-13: confronto per aggregato settoriale (%)

Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati ISID

Fig. 7.10 - Diffusione dei brevetti nel 2011-13: confronto per aggregato settoriale (%)

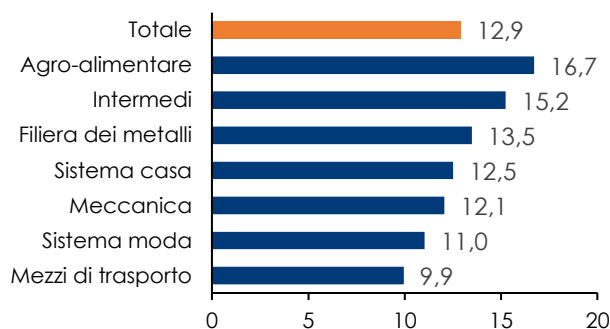
Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati ISID

Fig. 7.11 - Diffusione delle imprese con board composto interamente da over 65 nel 2011-13: confronto per aggregato settoriale (%)



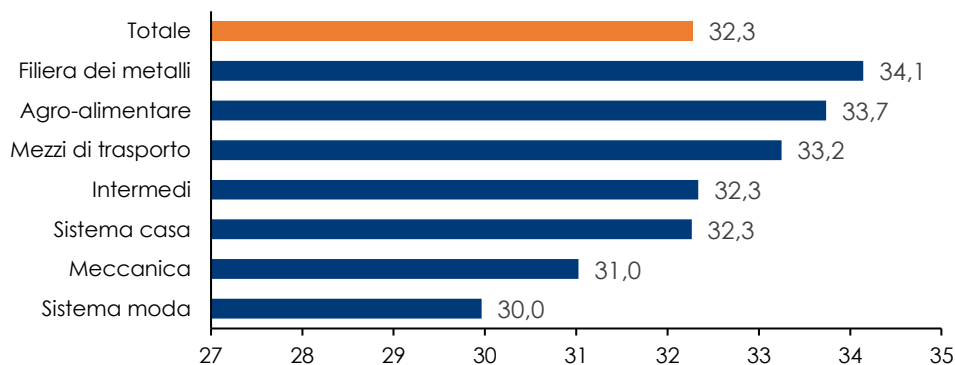
Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati ISID

Fig. 7.12 - Diffusione delle energie rinnovabili dal 2014: confronto per aggregato settoriale (%)



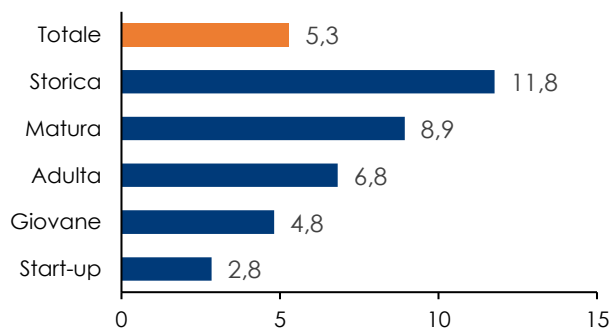
Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati ISID

Fig. 7.13 - Diffusione delle imprese con almeno un membro del board sotto i 40 anni nel 2011-13: confronto per aggregato settoriale (%)



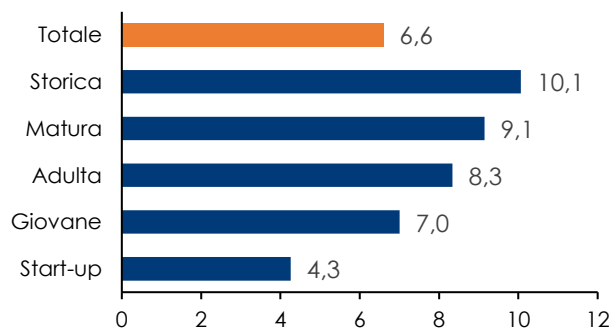
Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati ISID

Fig. 7.14 - Diffusione dei marchi nel 2011-13: confronto per classe di età (%)

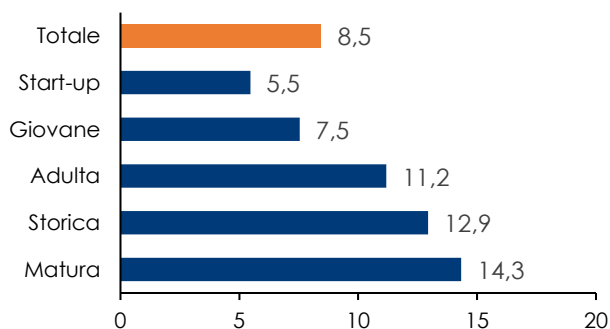


Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati ISID

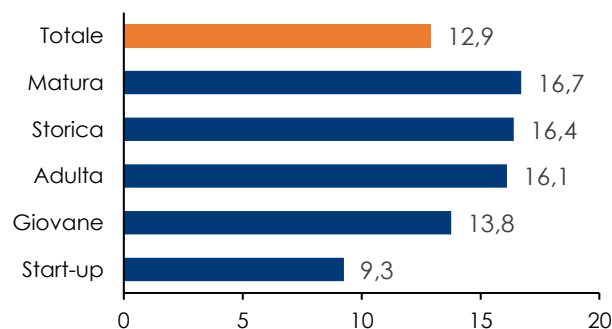
Fig. 7.15 - Diffusione dei brevetti nel 2011-13: confronto per classe di età (%)



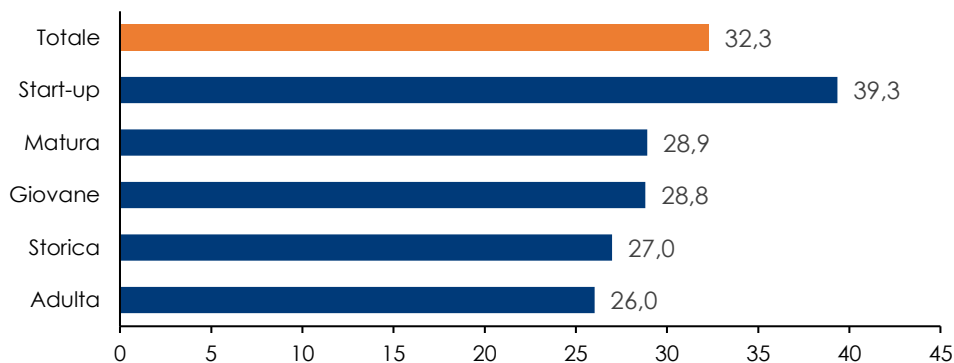
Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati ISID

Fig. 7.16 - Diffusione delle imprese con board composto interamente da over 65 nel 2011-13: confronto per classe di età (%)

Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati ISID

Fig. 7.17 - Diffusione delle energie rinnovabili dal 2014: confronto per classe di età (%)

Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati ISID

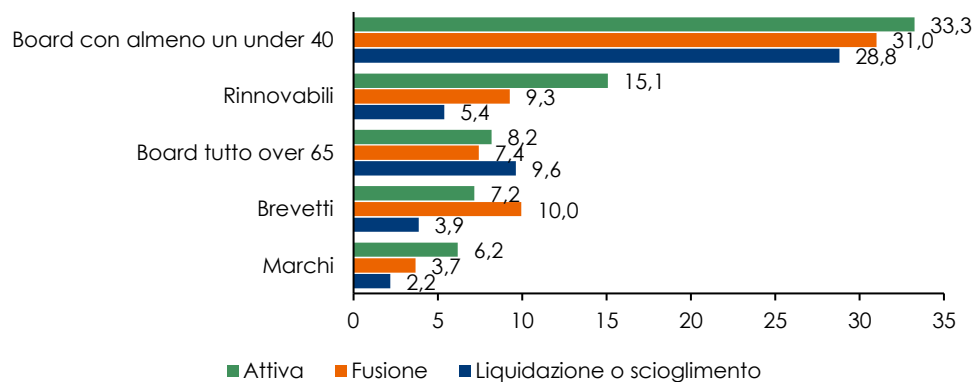
Fig. 7.18 - Diffusione delle imprese con almeno un membro del board sotto i 40 anni nel 2011-13: confronto per classe di età (%)

Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati ISID

Lo studio evidenzia come alcuni fattori intangibili (brevetti e marchi registrati a livello internazionale), la composizione del board e l'orientamento alla sostenibilità possano incidere positivamente sulla probabilità di sopravvivenza delle imprese manifatturiere (Fig. 7.19). Le aziende ancora attive nel 2023 mostrano una maggiore diffusione di marchi nel periodo 2011-13 rispetto alla media (6,2% contro il 5,3% complessivo), mentre tra le imprese cessate l'incidenza è nettamente inferiore (2,2%). Questo risultato conferma il ruolo della proprietà intellettuale nel rafforzare la competitività aziendale, favorendo sia un posizionamento distintivo sui mercati sia una maggiore fidelizzazione della clientela. Un effetto simile, seppur meno pronunciato, si osserva per i brevetti: la loro diffusione tra le imprese ancora attive è superiore alla media (7,2% rispetto al 6,6% complessivo), ma con una contestuale incidenza relativamente più alta tra le imprese oggetto di fusione (10%). Questa è l'unica variabile in cui le imprese ancora attive mostrano un livello inferiore a quelle coinvolte in operazioni di fusione, quasi a indicare l'alto potere segnale dei brevetti per investitori interessati a operazioni di M&A. Anche la composizione anagrafica del board emerge come un fattore rilevante per la sopravvivenza aziendale. Le imprese liquidate presentano più frequentemente consigli di amministrazione composti esclusivamente da over 65 (9,6% rispetto all'8,2% delle imprese attive). Questo dato potrebbe essere indicativo di eventuali criticità incontrate nell'affrontare il passaggio generazionale. Al contrario, le aziende ancora operative presentano una quota più elevata di board con almeno un membro sotto i quarant'anni (33,3% rispetto al 28,8% delle imprese liquidate), suggerendo che la presenza di figure più giovani nei processi decisionali possa favorire strategie di adattamento più efficaci, soprattutto in contesti di crescente complessità. Infine, le imprese attive investono

maggiormente in energie rinnovabili (15,1% rispetto al dato medio del 12,9%). Nel complesso, questi dati confermano che gli asset intangibili, l'orientamento alla sostenibilità e un'efficace governance aziendale possono giocare un ruolo chiave nella capacità delle imprese di sopravvivere nel lungo periodo.

Fig. 7.19 - Diffusione delle variabili strategiche nel 2011-13 per situazione aziendale nel 2021-23 (%)



Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati ISID

7.3.2 I risultati di bilancio

L'analisi delle principali variabili di bilancio nel triennio 2011-13 per situazione aziendale evidenzia differenze significative tra le imprese attive, quelle in liquidazione e quelle coinvolte in operazioni di fusione (Tab. 7.8). È importante sin da subito osservare che, oltre alle variazioni percentuali, i livelli assoluti – quali margini operativi, rapporto tra patrimonio netto e totale attivo e ROE – evidenziano la maggiore solidità finanziaria delle imprese attive rispetto alle altre categorie, sottolineando il ruolo determinante di una base economico-finanziaria robusta nella capacità di sopravvivenza aziendale.

Le imprese attive registrano una riduzione contenuta del fatturato tra il 2011 e il 2013 (-1,4%) e margini operativi stabili (8,4%), accompagnati da una crescita del rapporto tra patrimonio netto e totale attivo (+1,7%) e un lieve incremento della liquidità (+0,2%). Il ROE subisce una contrazione (-3,4%), riflettendo in parte il maggiore livello di patrimonializzazione, ma si mantiene comunque su valori elevati (12,3% nel 2013), segnalando una buona redditività e sostenibilità finanziaria nel medio periodo. Le imprese in liquidazione o scioglimento, invece, mostrano segnali di forte criticità su più fronti. Il calo del fatturato è molto più marcato (-16,1%), con una contrazione dei margini operativi (dal 6,3% al 5,4%) e un deterioramento del patrimonio netto sul totale attivo, che scende al 9,8% nel 2013 da un livello già modesto (11,9%). Anche la liquidità è in calo (-0,2%), mentre il ROE si riduce drasticamente, passando dall'11,2% del 2011 al 3,8% del 2013. Questo quadro evidenzia crescenti difficoltà nel mantenere una redditività e una solidità patrimoniale adeguate, fattori che hanno probabilmente contribuito alla cessazione dell'attività. Le imprese coinvolte in operazioni di fusione si collocano in una posizione intermedia: la contrazione del fatturato è più contenuta (-2,4%), la marginalità si riduce leggermente (-0,5%), mentre la struttura patrimoniale si rafforza, passando dal 23,4% del 2011 al 25% del 2013.

Questi risultati suggeriscono che una gestione finanziaria solida, in grado di contenere il deterioramento dei margini e rafforzare la struttura patrimoniale, rappresenta un elemento cruciale per la sopravvivenza aziendale. L'analisi evidenzia come, nonostante le variazioni percentuali siano modeste, il confronto dei livelli assoluti, in termini di margini operativi, grado di patrimonializzazione e redditività, metta in luce la posizione economico-finanziaria robusta delle imprese attive, mentre il deterioramento riscontrato nelle imprese in liquidazione o scioglimento

riflette una significativa riduzione della capacità di mantenere una struttura finanziaria adeguata, elemento che ha contribuito alla loro uscita dal mercato.

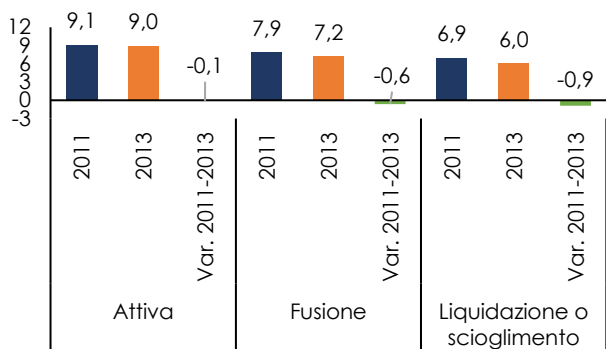
Tab. 7.8 - Principali variabili di bilancio: confronto per situazione aziendale nel 2021-23

	Attiva	Liquidazione o Fusione scioglimento	
Variazione del fatturato 2013 vs. 2011 (% , mediana)	-1,4	-16,1	-2,4
Margine operativo lordo su fatturato 2011 (% , mediana)	8,4	6,3	7,2
Margine operativo lordo su fatturato 2013 (% , mediana)	8,4	5,4	6,8
Variazione del Margine operativo lordo su fatturato 2013 vs. 2011 (% , mediana)	0,0	-0,9	-0,5
Patrimonio netto su totale attivo 2011 (% , mediana)	23,0	11,9	23,4
Patrimonio netto su totale attivo 2013 (% , mediana)	24,7	9,8	25,0
Variazione del Patrimonio netto su totale attivo 2013 vs. 2011 (% , mediana)	1,7	-2,0	1,6
Disponibilità liquide su totale attivo 2011 (% , mediana)	3,0	1,6	2,4
Disponibilità liquide su totale attivo 2013 (% , mediana)	3,2	1,4	2,3
Variazione delle disponibilità liquide su totale attivo 2013 vs. 2011 (% , mediana)	0,2	-0,2	-0,1
ROE 2011 (% , mediana)	15,6	11,2	15,0
ROE 2013 (% , mediana)	12,3	3,8	10,3
Var. % del ROE 2013 vs. 2011	-3,4	-7,3	-4,7
ROTA 2013 (% , mediana)	1,1	1,0	1,1
Integrazione verticale 2013 (% , mediana)	30,8	27,7	29,1

Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati ISID

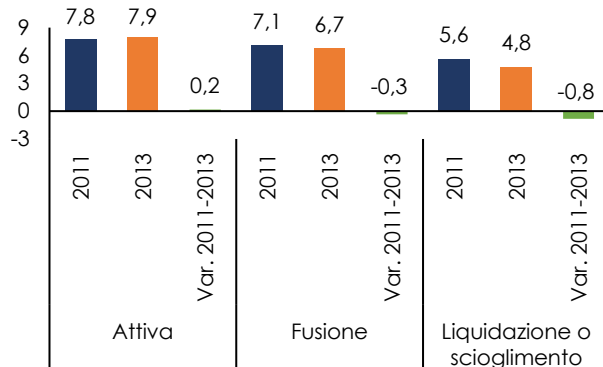
Inoltre, l'analisi dei risultati di bilancio per classe dimensionale mostra evidenze eterogenee tra le imprese attive, quelle coinvolte in fusioni e quelle in liquidazione o scioglimento. Per quanto riguarda il margine operativo lordo (da Fig. 7.20 a Fig. 7.23), le imprese attive mostrano una sostanziale stabilità, con un lieve miglioramento nelle imprese piccole e medie (+0,2%), mentre le micro imprese registrano un leggero calo (-0,1%) e le grandi un peggioramento più marcato (-0,4%). Nelle imprese coinvolte in fusioni, il margine operativo si riduce in tutte le classi dimensionali, con un calo più accentuato nelle micro imprese (-0,6%). La situazione più critica riguarda le imprese in liquidazione o scioglimento, dove la redditività operativa si deteriora significativamente, con una riduzione particolarmente severa nelle imprese medie (-1,5%) e grandi (-2,2%), segnalando una crescente difficoltà a mantenere un equilibrio economico. Sul fronte patrimoniale (da Fig. 7.24 a Fig. 7.27), le imprese attive evidenziano un rafforzamento della struttura in tutte le classi dimensionali, con una crescita più pronunciata per le imprese medie (+3%) e grandi (+2,8%). Anche le imprese coinvolte in fusioni registrano un miglioramento, seppur più contenuto, mentre nelle imprese in liquidazione o scioglimento il patrimonio netto si riduce sensibilmente in tutte le classi dimensionali, con un calo particolarmente marcato per le imprese medie (-2,9%) e grandi (-2,4%), segnalando una progressiva erosione della solidità finanziaria nelle aziende in maggiore difficoltà. Anche le disponibilità liquide mostrano differenze rilevanti sia in funzione della dimensione aziendale che dello stato evolutivo della situazione aziendale (da Fig. 7.28 a Fig. 7.31). Per le imprese attive si osserva un generale trend di miglioramento: le medie imprese passano dal 2,9% al 3,8% (+0,8%) e le grandi dall'1,8% al 2,5% (+0,7%), mentre le piccole registrano un incremento più contenuto (da 3,3% a 3,6%) e le micro rimangono pressoché invariate al 2,9% (-0,1%). Per le imprese cessate, i dati indicano una tendenza al ribasso per le piccole e le micro imprese (rispettivamente -0,2% e -0,3%), mentre le medie e le grandi mostrano una sostanziale stabilità.

Fig. 7.20 - Margine operativo lordo su fatturato 2011 vs. 2013: confronto per situazione aziendale nel 2023 delle imprese micro (mediana, %)



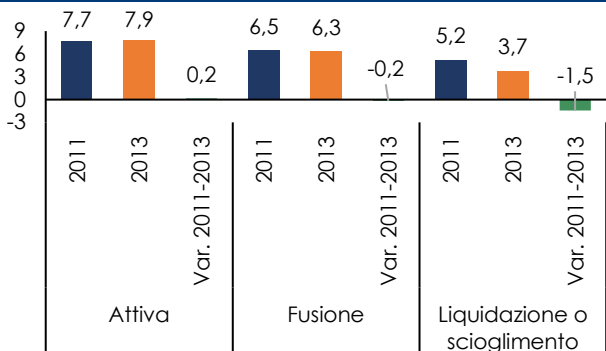
Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati ISID

Fig. 7.21 - Margine operativo lordo su fatturato 2011 vs. 2013: confronto per situazione aziendale nel 2023 delle imprese piccole (mediana, %)



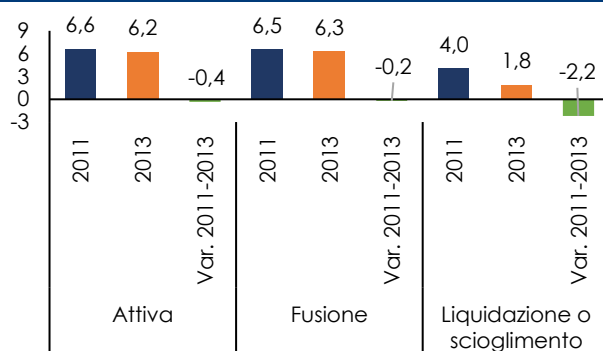
Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati ISID

Fig. 7.22 - Margine operativo lordo su fatturato 2011 vs. 2013: confronto per situazione aziendale nel 2023 delle imprese medie (mediana, %)



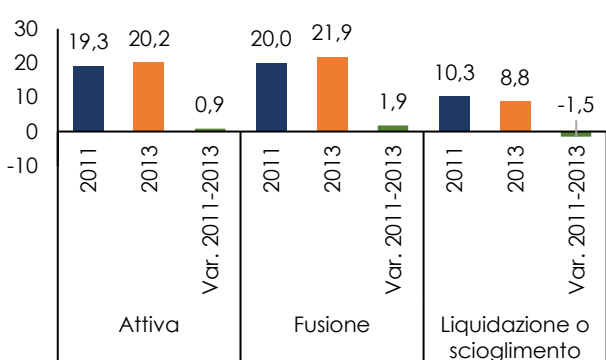
Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati ISID

Fig. 7.23 - Margine operativo lordo su fatturato 2011 vs. 2013: confronto per situazione aziendale nel 2023 delle imprese grandi (mediana, %)



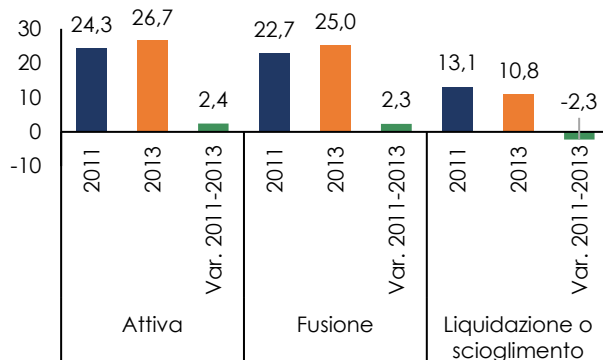
Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati ISID

Fig. 7.24 - Patrimonio netto su fatturato 2011 vs. 2013: confronto per situazione aziendale nel 2023 delle imprese micro (mediana, %)



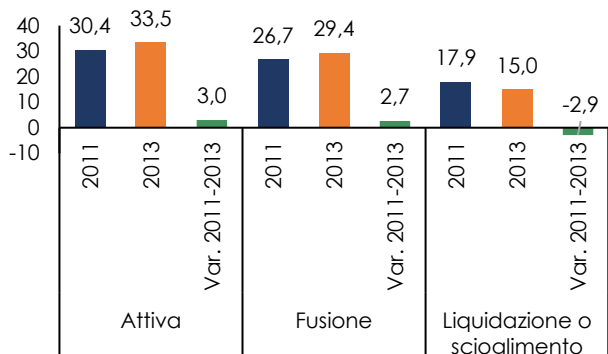
Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati ISID

Fig. 7.25 - Patrimonio netto su fatturato 2011 vs. 2013: confronto per situazione aziendale nel 2023 delle imprese piccole (mediana, %)



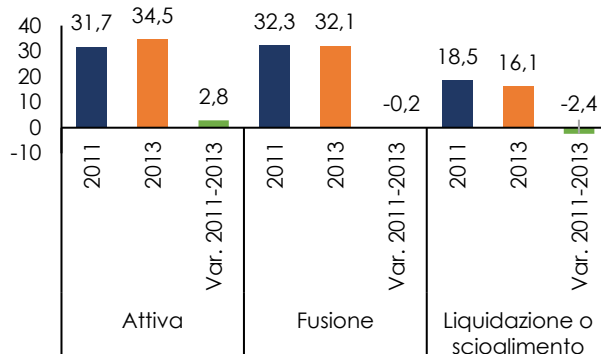
Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati ISID

Fig. 7.26 - Patrimonio netto su fatturato 2011 vs. 2013: confronto per situazione aziendale nel 2023 delle imprese medie (mediana, %)



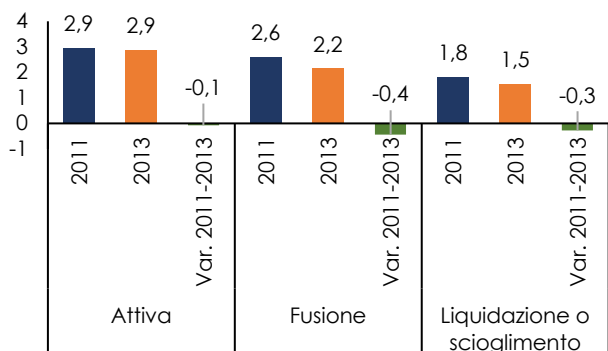
Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati ISID

Fig. 7.27 - Patrimonio netto su fatturato 2011 vs. 2013: confronto per situazione aziendale nel 2023 delle imprese grandi (mediana, %)



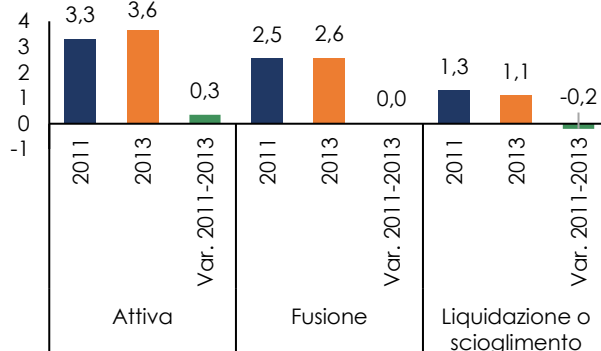
Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati ISID

Fig. 7.28 - Disponibilità liquide su attivo 2011 vs. 2013: confronto per situazione aziendale nel 2023 delle imprese micro (mediana, %)



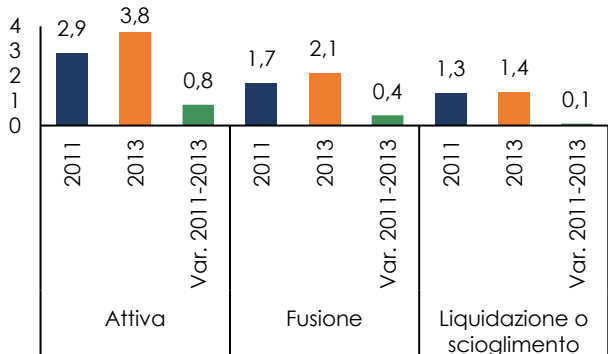
Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati ISID

Fig. 7.29 - Disponibilità liquide su attivo 2011 vs. 2013: confronto per situazione aziendale nel 2023 delle imprese piccole (mediana, %)



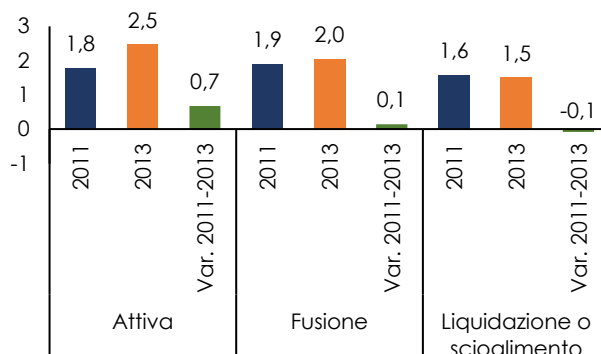
Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati ISID

Fig. 7.30 - Disponibilità liquide su attivo 2011 vs. 2013: confronto per situazione aziendale nel 2023 delle imprese medie (mediana, %)



Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati ISID

Fig. 7.31 - Disponibilità liquide su attivo 2011 vs. 2013: confronto per situazione aziendale nel 2023 delle imprese grandi (mediana, %)

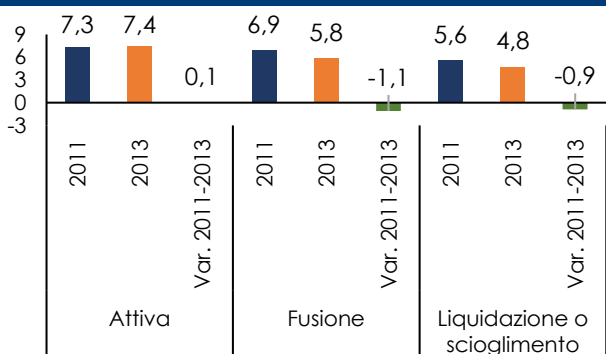


Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati ISID

L'analisi per aggregato settoriale conferma dinamiche differenziate tra imprese attive, coinvolte in fusioni e in liquidazione o scioglimento. Per quanto riguarda il margine operativo lordo (da Fig. 7.32 a Fig. 7.37), le imprese ancora oggi attive di tutti gli aggregati settoriali mostrano una sostanziale tenuta, con variazioni minime tra il 2011 e il 2013. Nelle imprese coinvolte in operazioni di fusione, il margine operativo tende a ridursi in tutti gli aggregati settoriali, con le contrazioni più

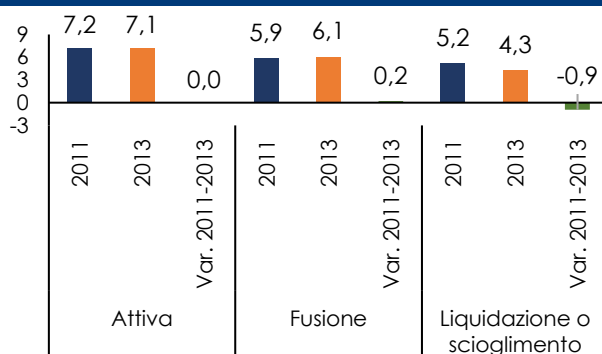
marcate nel sistema moda (-1,1%) e nella meccanica (-0,8%). La situazione più critica riguarda le imprese in liquidazione o scioglimento della meccanica, del sistema casa e del sistema moda, dove i margini si deteriorano ovunque, con cali oscillanti tra il -1% e il -0,9%. Sul fronte del patrimonio netto (da Fig. 7.38 a Fig. 7.43), le imprese attive mostrano una crescita in tutti i settori, con un rafforzamento più significativo nel sistema moda (+2,5%) e nella meccanica (+2,2%). Nelle imprese in liquidazione o scioglimento, il patrimonio netto si riduce in tutti gli aggregati, con cali più marcati nel sistema casa (-2,6%), negli intermedi (-2,5%) e nella filiera dei metalli (-2,2%), segnalando un progressivo deterioramento della solidità patrimoniale delle imprese in maggiore difficoltà. Tra le imprese attive, gli stessi settori che registrano il maggiore rafforzamento della base patrimoniale sono anche quelli che mostrano le dinamiche più favorevoli in termini di disponibilità liquide (da Fig. 7.44 a Fig. 7.49), come la meccanica e l'agro-alimentare che mostrano incrementi rispettivamente dello 0,6% e dello 0,5%. Al contrario, per le imprese in liquidazione o scioglimento si riscontrano decrementi più marcati nei settori della meccanica, del sistema moda e del sistema casa (da -0,5% a -0,2%). Questi risultati sottolineano come il mantenimento di adeguate disponibilità liquide rivesta un ruolo importante nel garantire la continuità aziendale, fungendo da cuscinetto insieme al patrimonio contro le tensioni finanziarie.

Fig. 7.32 - Margine operativo lordo su fatturato 2011 vs. 2013: confronto per situazione aziendale nel 2023 delle imprese del sistema moda (mediana, %)



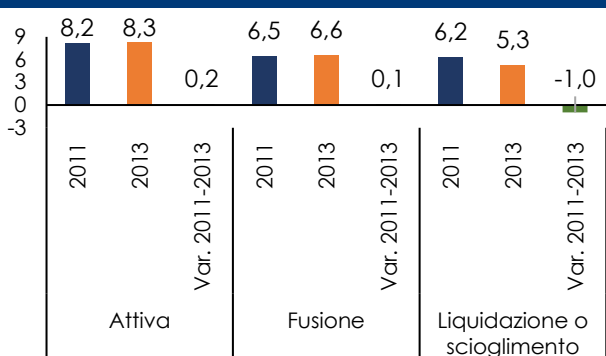
Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati ISID

Fig. 7.33 - Margine operativo lordo su fatturato 2011 vs. 2013: confronto per situazione aziendale nel 2023 delle imprese dell'agro-alimentare (mediana, %)



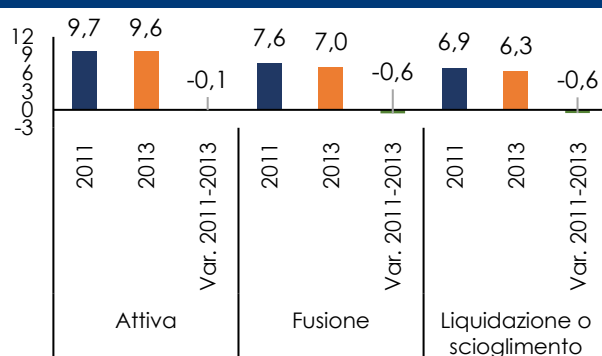
Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati ISID

Fig. 7.34 - Margine operativo lordo su fatturato 2011 vs. 2013: confronto per situazione aziendale nel 2023 delle imprese del sistema casa (mediana, %)



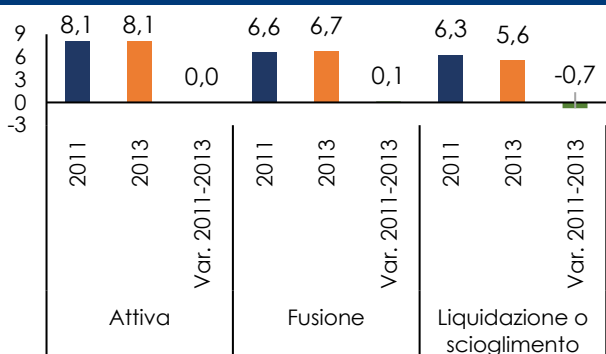
Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati ISID

Fig. 7.35 - Margine operativo lordo su fatturato 2011 vs. 2013: confronto per situazione aziendale nel 2023 delle imprese della filiera dei metalli (mediana, %)



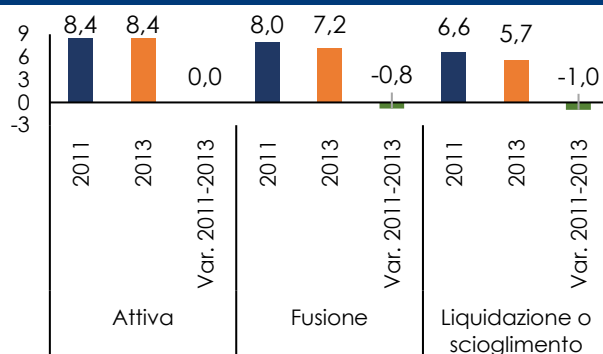
Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati ISID

Fig. 7.36 - Margine operativo lordo su fatturato 2011 vs. 2013: confronto per situazione aziendale nel 2023 delle imprese degli intermedi (mediana, %)



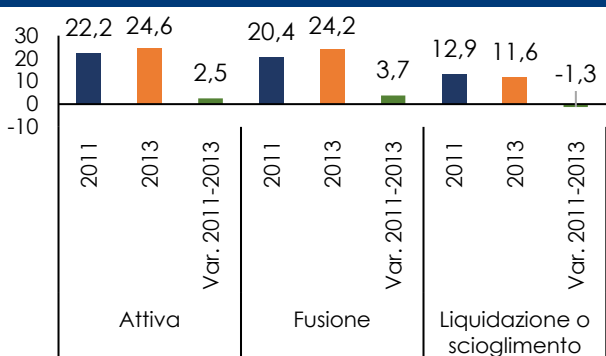
Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati ISID

Fig. 7.37 - Margine operativo lordo su fatturato 2011 vs. 2013: confronto per situazione aziendale nel 2023 delle imprese della meccanica (mediana, %)



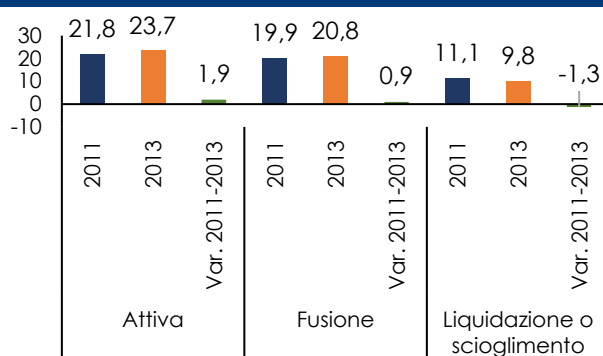
Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati ISID

Fig. 7.38 - Patrimonio netto su totale attivo 2011 vs. 2013: confronto per situazione aziendale nel 2023 delle imprese del sistema moda (mediana, %)



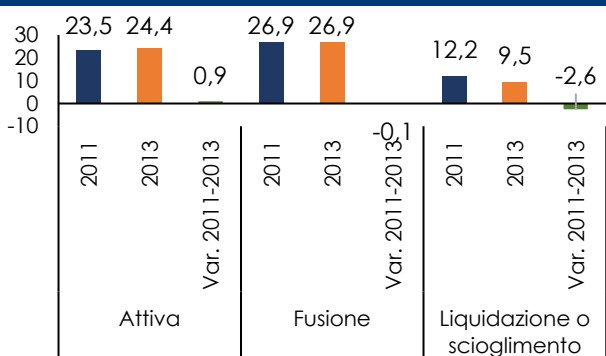
Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati ISID

Fig. 7.39 - Patrimonio netto su totale attivo 2011 vs. 2013: confronto per situazione aziendale nel 2023 delle imprese dell'agro-alimentare (mediana, %)



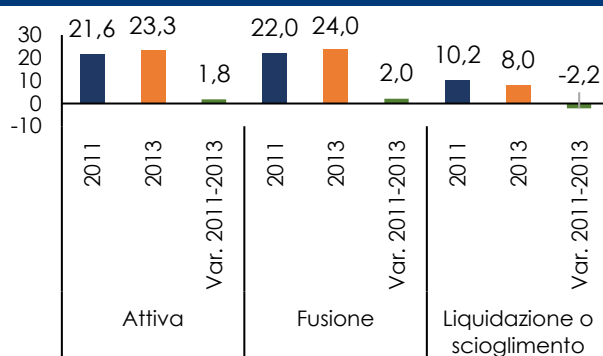
Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati ISID

Fig. 7.40 - Patrimonio netto su totale attivo 2011 vs. 2013: confronto per situazione aziendale nel 2023 delle imprese del sistema casa (mediana, %)



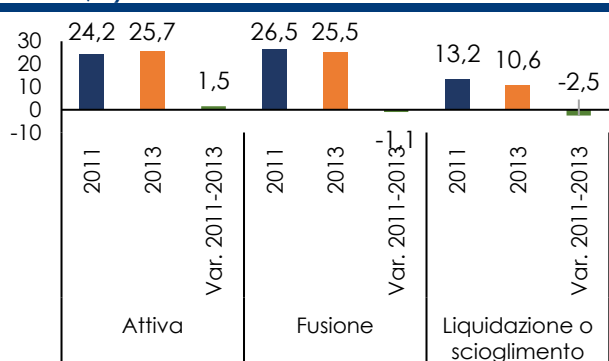
Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati ISID

Fig. 7.41 - Patrimonio netto su totale attivo 2011 vs. 2013: confronto per situazione aziendale nel 2023 delle imprese della filiera dei metalli (mediana, %)



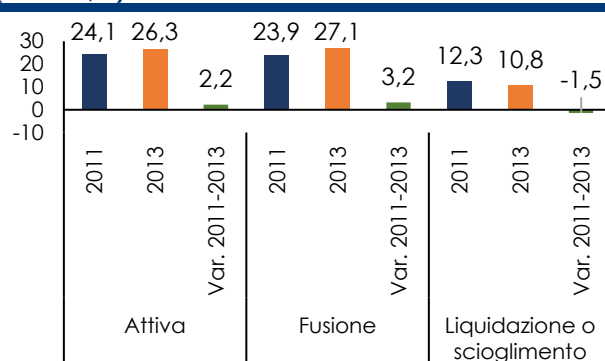
Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati ISID

Fig. 7.42 – Patrimonio netto su totale attivo 2011 vs. 2013: confronto per situazione aziendale nel 2023 delle imprese degli intermedi (mediana, %)



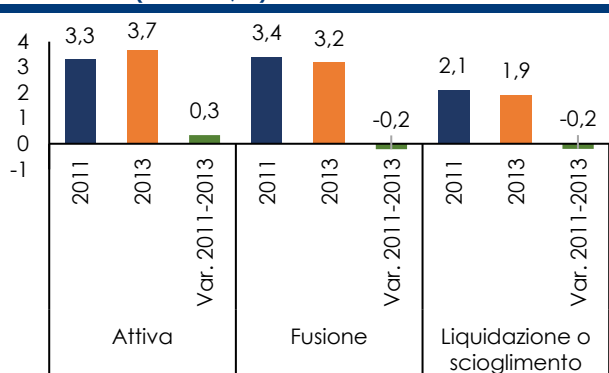
Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati ISID

Fig. 7.43 - Patrimonio netto su totale attivo 2011 vs. 2013: confronto per situazione aziendale nel 2023 delle imprese della meccanica (mediana, %)



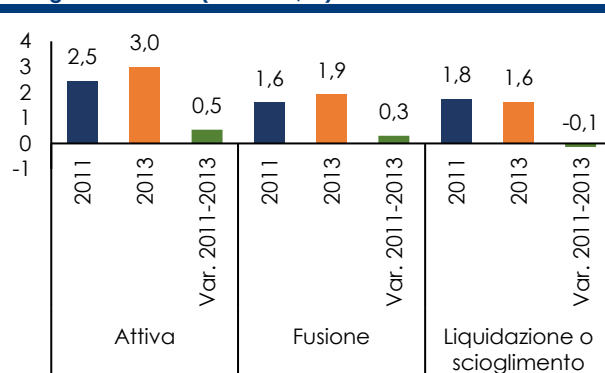
Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati ISID

Fig. 7.44 - Disponibilità liquide su totale attivo 2011 vs. 2013: confronto per situazione aziendale nel 2023 delle imprese del sistema moda (mediana, %)



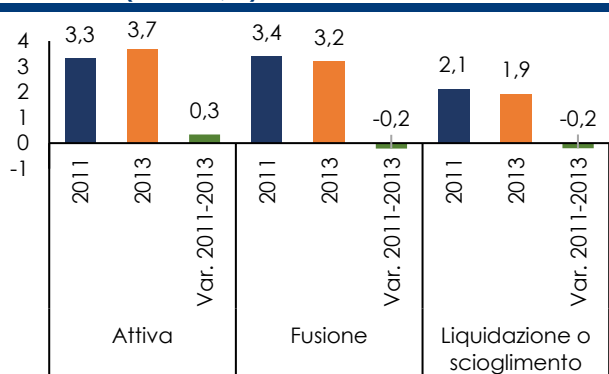
Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati ISID

Fig. 7.45 - Disponibilità liquide su totale attivo 2011 vs. 2013: confronto per situazione aziendale nel 2023 delle imprese dell'agro-alimentare (mediana, %)



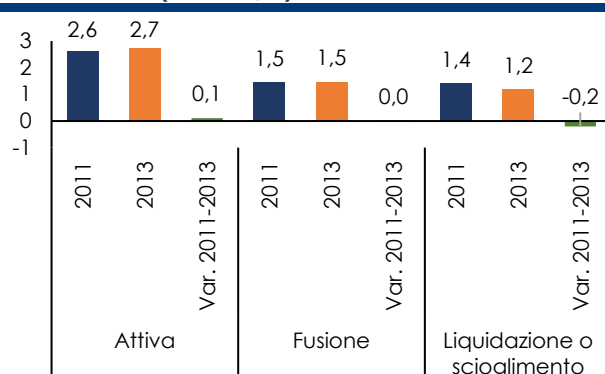
Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati ISID

Fig. 7.46 - Disponibilità liquide su totale attivo 2011 vs. 2013: confronto per situazione aziendale nel 2023 delle imprese del sistema casa (mediana, %)



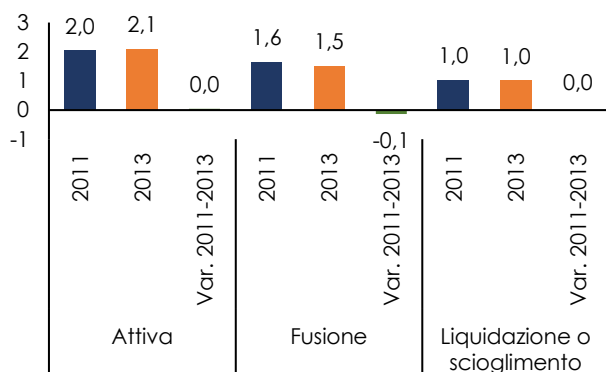
Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati ISID

Fig. 7.47 - Disponibilità liquide su totale attivo 2011 vs. 2013: confronto per situazione aziendale nel 2023 delle imprese della filiera dei metalli (mediana, %)



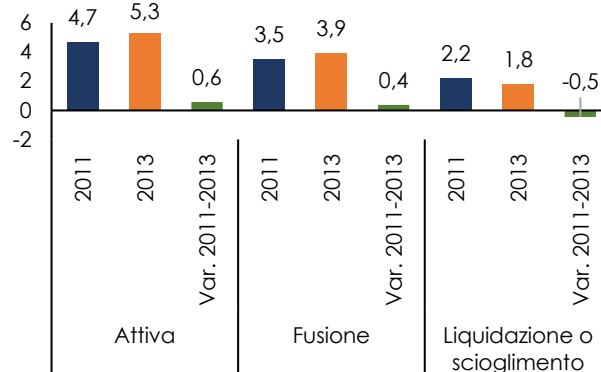
Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati ISID

Fig. 7.48 - Disponibilità liquide su totale attivo 2011 vs. 2013: confronto per situazione aziendale nel 2023 delle imprese degli intermedi (mediana, %)



Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati ISID

Fig. 7.49 - Disponibilità liquide su totale attivo 2011 vs. 2013: confronto per situazione aziendale nel 2023 delle imprese della meccanica (mediana, %)



Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati ISID

Nel complesso, i dati suggeriscono come la capacità di mantenere una redditività operativa stabile, una solida struttura patrimoniale e un adeguato cuscinetto di liquidità per fronteggiare eventuali situazioni di stress abbiano rappresentato fattori chiave per garantire la continuità aziendale. Al contrario, livelli già bassi e in deterioramento di questi indicatori hanno inciso profondamente sulla sostenibilità delle imprese, risultando particolarmente critici per quelle soggette a liquidazione o scioglimento volontario, indipendentemente dalla loro dimensione e settore di appartenenza.

Per rafforzare i risultati ottenuti, abbiamo integrato l'analisi descrittiva con un'analisi econometrica, volta a identificare in modo più rigoroso i principali fattori che influenzano la probabilità di sopravvivenza di un'impresa. Mentre l'analisi descrittiva evidenzia differenze e tendenze aggregate, l'approccio econometrico permette di quantificare il ruolo specifico di ciascuna variabile, isolandone l'effetto causale al netto di altre influenze concomitanti. A tal fine, sono stati impiegati modelli di regressione con variabile dipendente binaria, tra cui il modello lineare di probabilità e modelli non lineari di tipo Probit e Logit¹¹³.

Una prima semplice analisi delle correlazioni rivela alcune osservazioni chiave: nessuna variabile spiega in modo determinante la probabilità di appartenenza al gruppo delle imprese attive. La correlazione più alta si osserva tra le imprese attive e il livello di patrimonializzazione (0,24), seguita da una moderata correlazione positiva con il margine operativo lordo (0,18). La variabile dummy, che cattura la presenza di investimenti in energie rinnovabili, risulta positiva (0,12), mentre disponibilità liquide e marchi mostrano correlazioni positive deboli. Al contrario, la variabile che indica la presenza di un consiglio di amministrazione composto esclusivamente da membri over 65 presenta una correlazione negativa modesta.

Passando ai modelli di regressione non lineare, sia il Probit che il Logit evidenziano una buona capacità predittiva, con circa l'81% dei casi correttamente classificati (Tab. 7.9). La media della variabile dipendente suggerisce che si prevede che oltre il 79% delle imprese analizzate rimanga operativa fino al 2023, in linea con la percentuale delle imprese attive presenti nel campione. Tra le variabili qualitative, l'effetto dei marchi e degli investimenti in energie rinnovabili si conferma positivo e altamente significativo, indicando che le imprese con una strategia

¹¹³ In termini semplici, l'analisi econometrica in questione utilizza tecniche statistiche per stimare l'influenza di vari fattori (ad esempio, visione strategica, redditività, patrimonializzazione, dimensione ecc.) sulla probabilità che un'impresa continui ad operare. Ciò consente di capire, isolando ogni effetto, quali variabili siano maggiormente determinanti per la sopravvivenza aziendale, eliminando l'influenza combinata delle altre variabili.

consolidata in questi ambiti hanno maggiori probabilità di rimanere attive nel lungo periodo. In particolare, sia i marchi che le rinnovabili mostrano coefficienti elevati e significativi in tutti i modelli (rispettivamente pari a 0,080 e 0,097 nei modelli Probit e Logit, e 0,063 e 0,087 nel modello di probabilità lineare), mentre la presenza di brevetti non risulta significativa, ad eccezione del Logit che evidenzia un effetto marginale pari a 0,013, significativo al livello del 10%. Un ulteriore aspetto riguarda la composizione del board: la presenza di almeno un membro under 40 ha un effetto positivo e significativo sulla probabilità di sopravvivenza (effetti marginali pari a 0,035, 0,032 e 0,033), mentre la presenza esclusiva di membri over 65 comporta un impatto negativo (-0,038, -0,033 e -0,035). Questo risultato rafforza quanto emerso dall'analisi descrittiva, evidenziando come un adeguato ricambio generazionale nella governance aziendale possa favorire la resilienza dell'impresa, combinando esperienza e capacità di adattamento ai cambiamenti del mercato. L'appartenenza a un distretto industriale, pur mostrando un effetto positivo e significativo al 5%, risulta contenuta (0,008, 0,007 e 0,007), indicando che il vantaggio competitivo legato ai distretti esiste ma non rappresenta di per sé un fattore determinante se considerato isolatamente.

Per quanto riguarda le variabili di bilancio, emerge con chiarezza il ruolo cruciale della redditività e della solidità finanziaria. Il margine operativo lordo sul fatturato si conferma tra i principali driver della sopravvivenza, con effetti marginali particolarmente elevati (compresi tra 0,206 e 0,338) e significativi al livello dell'1%. È importante precisare che questi coefficienti rappresentano gli effetti marginali stimati, ovvero la variazione nella probabilità che l'impresa rimanga attiva associata a un incremento unitario del regressore, a parità degli altri fattori. Ad esempio, nel caso di variabili dummy, come quella relativa agli investimenti in energie rinnovabili, un effetto marginale di 0,097 implica che la presenza di tali investimenti è associata a un aumento della probabilità di sopravvivenza di circa il 9,7% rispetto a un'impresa che non li sostiene. Con le variabili di bilancio la questione diventa leggermente più articolata: ad esempio, un effetto marginale del margine operativo lordo pari a 0,338 nel modello Logit significa che, a parità di altri fattori, un incremento di un punto percentuale del margine operativo lordo sul fatturato è associato a un aumento della probabilità di rimanere operativi di circa il 33,8%. Considerando che la mediana del margine operativo lordo oscilla tra il 6% e l'8%, anche variazioni relativamente contenute in termini assoluti possono tradursi in effetti notevoli sulla probabilità di sopravvivenza. Il patrimonio netto sul totale attivo risulta avere un impatto significativo e coerente in tutti i modelli (con effetti marginali compresi tra 0,194 e 0,217), sottolineando l'importanza di una struttura patrimoniale solida per garantire la continuità aziendale. Un altro elemento rilevante riguarda le disponibilità liquide sul fatturato, che incidono positivamente sulla probabilità di sopravvivenza (effetti marginali compresi tra 0,136 e 0,166) e risultano più influenti rispetto all'efficienza operativa, misurata dal ROTA (0,017-0,035). In particolare, l'analisi delle disponibilità liquide evidenzia che, mentre esse aumentano in rapporto al totale attivo per le imprese attive e in fusione, risultano invece in diminuzione per le imprese liquidate, segnalando una minore capacità di far fronte a eventuali shock finanziari.

Dall'analisi emerge, inoltre, l'importanza degli effetti fissi dimensionali e settoriali nel determinare la probabilità di sopravvivenza delle imprese¹¹⁴. Le imprese di maggiori dimensioni mostrano, infatti, una probabilità significativamente superiore di rimanere attive rispetto alle micro imprese, che risultano più vulnerabili. A livello settoriale¹¹⁵, il sistema moda evidenzia una probabilità inferiore di sopravvivenza rispetto agli altri comparti, segnalando una maggiore fragilità, mentre settori come l'agro-alimentare, la filiera dei metalli, gli intermedi e la meccanica si dimostrano

¹¹⁴ Le variabili dummy legate alla dimensione delle imprese sono altamente significative in tutti i modelli. Questo suggerisce che la dimensione dell'impresa è un fattore determinante per la probabilità di sopravvivenza.

¹¹⁵ Le variabili dummy settoriali catturano l'influenza del settore di appartenenza sulla probabilità di sopravvivenza. Anche queste variabili mostrano una relazione statisticamente significativa in molti dei casi analizzati.

più solidi. Questa evidenza si può probabilmente spiegare con la maggiore concorrenza a cui sono state sottoposte nel tempo le imprese di questo settore da parte dei paesi a basso costo del lavoro. Infine, le imprese giovani e le start-up presentano una probabilità inferiore di permanenza rispetto alle imprese adulte e mature.

In sintesi, questi risultati confermano quanto evidenziato dall'analisi descrittiva: le imprese di maggiori dimensioni, caratterizzate da una solida gestione finanziaria - con redditività operativa stabile, struttura patrimoniale robusta e in rafforzamento e adeguate disponibilità liquide - e da un efficace posizionamento strategico, ma anche da un profilo manageriale più evoluto, tendono ad avere maggiori probabilità di sopravvivere. Al contrario, le realtà più vulnerabili, in particolare le imprese di minori dimensioni operanti in settori soggetti a intensa pressione competitiva internazionale, come il sistema moda, risultano maggiormente a rischio.

Tab. 7.9 – Effetti marginali dei fattori che influenzano la sopravvivenza delle imprese nel 2023: stime dei modelli binari Probit e Logit e del modello di probabilità lineare

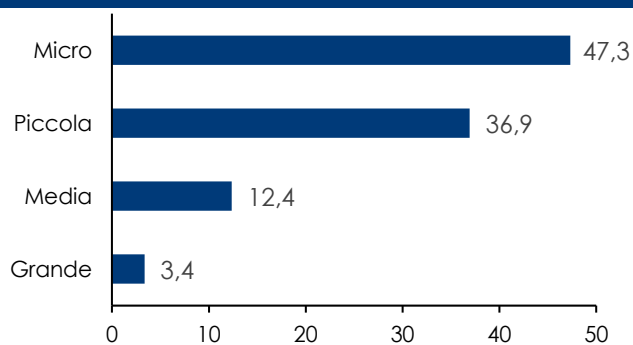
	Modello Probit	Modello Logit	Modello di probabilità lineare
Brevetti	0,011	0,013*	0,003
Marchi	0,080***	0,080***	0,063**
Rinnovabili	0,097***	0,097***	0,087***
Board con almeno un under 40	0,035***	0,032***	0,033***
Board tutto over 65	-0,038***	-0,033***	-0,035***
Distretto	0,008**	0,007**	0,007**
Margine operativo lordo su fatturato	0,223***	0,338***	0,206***
Patrimonio netto su totale attivo	0,213***	0,217***	0,194***
Disponibilità liquide su fatturato	0,166***	0,142***	0,136***
ROTA	0,017*	0,035***	0,023***
Effetti fissi dimensionali	Inclusi	Inclusi	Inclusi
Effetti fissi settoriali	Inclusi	Inclusi	Inclusi
Effetti fissi per coorte di età	Inclusi	Inclusi	Inclusi
Media della variabile dipendente	0,793	0,793	0,793
Numero dei casi previsti correttamente	80,7%	81%	
Test del rapporto di verosimiglianza	8.329 (<0,01)	8.900 (<0,01)	
Chi-quadro (22)			

Nota: i simboli di significatività sono *** per il livello dell'1%, ** per il 5% e * per il 10%. La tabella mostra gli effetti marginali di ciascuna variabile indipendente, ossia la variazione nella probabilità che la variabile dipendente binaria assuma valore 1, associata a un incremento unitario del regressore stimato, mantenendo costanti gli altri regressori. La variabile dipendente esclude le imprese sottoposte a fusione. Tutte le variabili indipendenti si riferiscono al 2013, ad eccezione dei dati relativi alle energie rinnovabili, disponibili a partire dal 2014.
Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati ISID.

7.4 L'evidenza sui distretti

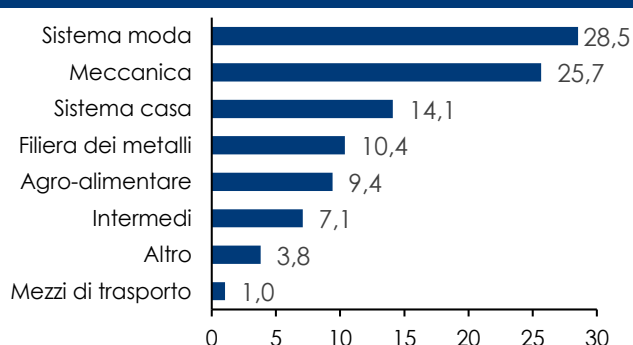
Nel campione distrettuale si evidenzia una composizione simile a quella dell'intero campione, ma con alcune importanti specificità. Per quanto riguarda la dimensione aziendale (Fig. 7.50), le micro (47,3%) e le piccole imprese (36,9%) sono preponderanti, sebbene in misura leggermente inferiore rispetto al campione totale (53,5% e 33,7% rispettivamente), mentre le medie (12,4%) e le grandi imprese (3,4%) occupano una quota ridotta del totale. Il profilo per classi di età è analogo a quello complessivo (Fig. 7.52), con una prevalenza di start-up (37,2%) e imprese giovani (24,1%), seguite da quelle adulte (20,8%), mature (10,5%) e storiche (7,4%). L'analisi settoriale rivela le maggiori differenze (Fig. 7.51). Nei distretti, i comparti più rappresentati sono il sistema moda (28,5%), la meccanica (25,7%) e il sistema casa (14,1%), in contrasto con il campione totale, dove predominano la filiera dei metalli (23,1%), la meccanica (22,8%) e il sistema moda (12,9%). Tra i settori meno numerosi nei distretti spiccano la filiera dei metalli (10,4%), l'agro-alimentare (9,4%) e gli intermedi (7,1%), mentre i mezzi di trasporto risultano marginali (1%).

Fig. 7.50 – Composizione del campione per classi dimensionali (%)



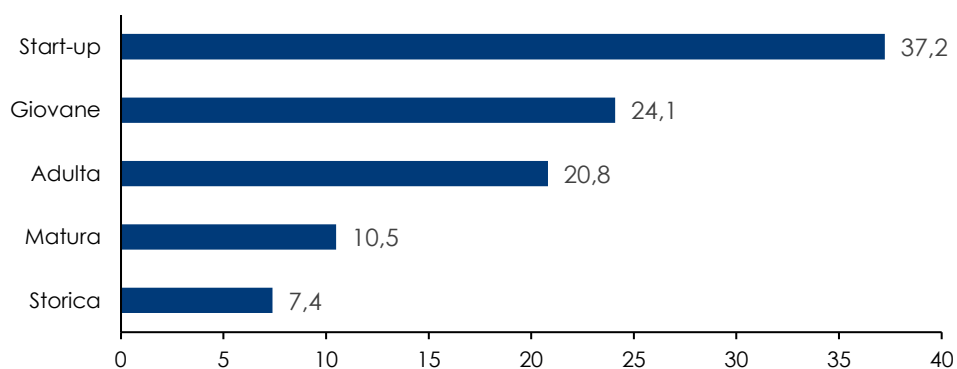
Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati ISID

Fig. 7.51 – Composizione del campione per aggregati settoriali (%)



Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati ISID

Fig. 7.52 – Composizione del campione per classi di età (%)



Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati ISID

Tab. 7.10 – Composizione dimensionale degli aggregati settoriali (%)

	Totale
Sistema moda	28,5
Micro	48,3
Piccola	38,9
Media	10,7
Grande	2,1
Meccanica	25,7
Micro	45,9
Piccola	36,7
Media	13,8
Grande	3,5
Sistema casa	14,1
Micro	50,5
Piccola	36,0
Media	10,9
Grande	2,6
Filiera dei metalli	10,4
Micro	53,3
Piccola	33,6
Media	9,7
Grande	3,3
Agro-alimentare	9,4
Piccola	38,8
Micro	36,1
Media	18,1
Grande	7,0
Intermedi	7,1
Micro	40,3
Piccola	39,8
Media	15,2
Grande	4,7

Nota: non sono stati rappresentati gli aggregati settoriali altro e mezzi di trasporto. Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati ISID

Tab. 7.11 – Composizione per classi di età degli aggregati settoriali (%)

	Totale
Sistema moda	28,5
Start-up	43,0
Giovane	22,4
Adulta	20,7
Matura	8,5
Storica	5,5
Meccanica	25,7
Start-up	35,5
Giovane	26,8
Adulta	21,3
Matura	10,0
Storica	6,4
Sistema casa	14,1
Start-up	36,7
Giovane	25,1
Adulta	19,6
Matura	10,8
Storica	7,8
Filiera dei metalli	10,3
Start-up	34,3
Giovane	21,4
Adulta	20,9
Matura	14,6
Storica	8,8
Agro-alimentare	9,4
Start-up	33,1
Giovane	21,6
Adulta	18,7
Storica	14,3
Matura	12,3
Intermedi	7,1
Start-up	30,8
Giovane	24,8
Adulta	24,2
Matura	12,1
Storica	8,0

Nota: non sono stati rappresentati gli aggregati settoriali altro e mezzi di trasporto. Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati ISID

Le imprese distrettuali presentano un tasso di sopravvivenza complessivo del 75,5%, con differenze significative in base alla dimensione, al settore e all'età. Dal punto di vista dimensionale (Tab. 7.12), la probabilità di rimanere attive aumenta con la dimensione: le grandi imprese raggiungono l'88,8% di sopravvivenza, seguite dalle medie (81,8%) e dalle piccole (77,7%), mentre le micro imprese registrano il valore più basso (71,3%) e il tasso più elevato di liquidazioni o scioglimenti (25,9%). A livello settoriale (Tab. 7.13), i comparti che ottengono le migliori performance sono gli intermedi (83,4%), la filiera dei metalli (82,2%) e l'agro-alimentare (80,8%), mentre il sistema moda (66,1%), il sistema casa (73,7%) e i mezzi di trasporto (72,1%) evidenziano tassi inferiori. L'analisi per classi di età (Tab. 7.14) conferma che le imprese storiche e mature, mostrano maggiori probabilità di sopravvivenza (rispettivamente 82,4% e 82,2%), mentre le start-up registrano il tasso di cessazione più elevato (28,9%). Per quanto concerne le operazioni di fusione, il fenomeno è limitato (3,4% delle imprese distrettuali), con tassi più alti tra le imprese medie (4,8%) e nei settori dei mezzi di trasporto (5,9%) e della meccanica (4,5%), probabilmente per rafforzare la competitività in mercati sempre più globalizzati. Al contrario, il sistema moda e le imprese storiche manifestano valori inferiori (2,4% e 2,7% rispettivamente), evidenziando una minore propensione al consolidamento. Tuttavia, in un contesto competitivo in continua evoluzione, le fusioni potrebbero rappresentare un'opportunità strategica per garantire una maggiore stabilità e capacità di crescita nel lungo periodo.

Sul fronte geografico (Tab. 7.15), i distretti con la maggiore incidenza di imprese ancora attive si concentrano soprattutto nei comparti dell'agro-alimentare e della meccanica, con una forte presenza nel Nord-Est e Nord-Ovest. Tra questi spiccano, ad esempio, le macchine agricole di

Padova e Vicenza (94,4% di imprese attive), la meccatronica dell'Alto Adige (89,4%) e i vini di Langhe, Roero e Monferrato (88,8%) (Tab. 7.16). Al contrario, i distretti con le incidenze più elevate di liquidazioni e scioglimenti appartengono prevalentemente al sistema moda, in particolare alle imprese specializzate nella produzione di calzature e abbigliamento, e al sistema casa, soprattutto nel settore dei mobili (Tab. 7.17). A livello di singolo distretto, il tasso più alto si registra tra le calzature napoletane (43,7% di imprese liquidate), seguite da quelle di Lucca (42,4%) e dalla maglieria e abbigliamento di Carpi (40,9%). Questi dati confermano le difficoltà di questi settori nel fronteggiare le trasformazioni del mercato e la crescente competizione internazionale, con un'intensificazione della pressione sui prezzi di vendita.

Tab. 7.12 - Situazione aziendale nel 2023 delle imprese distrettuali operative nel 2011-13 per classi dimensionali (%)

	Attiva	Fusione	Liquidazione o scioglimento
Grande	88,8	3,9	7,3
Media	81,8	4,8	13,4
Piccola	77,7	3,6	18,7
Micro	71,3	2,8	25,9
Totale	75,5	3,4	21,1

Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati ISID

Tab. 7.13 - Situazione aziendale nel 2023 delle imprese distrettuali operative nel 2011-13 per aggregati settoriali (%)

	Attiva	Fusione	Liquidazione o scioglimento
Intermedi	83,4	3,4	13,2
Filiera dei metalli	82,2	3,4	14,3
Agro-alimentare	80,8	3,3	15,9
Meccanica	80,3	4,5	15,2
Sistema casa	73,7	3,0	23,2
Mezzi di trasporto	72,1	5,9	22,1
Sistema moda	66,1	2,4	31,4
Totale	75,5	3,4	21,1

Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati ISID

Tab. 7.14 - Situazione aziendale nel 2023 delle imprese distrettuali operative nel 2011-13 per classi di età (%)

	Attiva	Fusione	Liquidazione o scioglimento
Storica	82,4	2,7	14,9
Matura	82,2	2,9	15,0
Adulta	80,4	3,6	16,1
Giovane	78,7	3,4	18,0
Start-up	67,6	3,6	28,9
Totale	75,5	3,4	21,1

Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati ISID

Tab. 7.15 - Situazione aziendale nel 2023 delle imprese distrettuali operative nel 2011-13 per area geografica (%)

	Attiva	Fusione	Liquidazione o scioglimento
Nord-Ovest	79,8	3,6	16,6
Nord-Est	76,6	3,9	19,5
Sud	71,3	1,4	27,3
Centro	67,5	3,1	29,5
Totale	75,5	3,4	21,1

Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati ISID

Tab. 7.16 - Primi 20 distretti per incidenza di imprese attive

Distretto	Attive	Fusione	Liquidazione o scioglimento	Area geografica	Numero
Macchine agricole di Padova e Vicenza	94,4	3,7	1,9	Nord-Est	54
Gomma del Sebino Bergamasco	90,6	5,2	4,2	Nord-Ovest	96
Meccatronica dell'Alto Adige	89,4	2,1	8,5	Nord-Est	94
Vini di Langhe, Roero e Monferrato	88,8	2,5	8,8	Nord-Ovest	80
Rubinetteria e valvolame Cusio-Valsesia	88,7	2,0	9,3	Nord-Ovest	151
Legno e arredamento dell'Alto Adige	87,3	1,3	11,4	Nord-Est	79
Lattiero-caseario sardo	87,3	1,8	10,9	Sud	55
Prosecco di Conegliano-Valdobbiadene	86,7	5,0	8,3	Nord-Est	60
Calzatura sportiva e sport system di Montebelluna	86,3	2,0	11,8	Nord-Est	102
Conserve di Nocera	85,9	0,0	14,1	Sud	71
Metalmeccanica di Lecco	85,8	3,1	11,1	Nord-Ovest	641
Materie plastiche di Treviso, Vicenza, Padova	85,7	3,9	10,4	Nord-Est	483
Meccanica strumentale di Bergamo	85,1	2,8	12,1	Nord-Ovest	390
Articoli in gomma e materie plastiche di Varese	85,0	3,1	11,9	Nord-Ovest	226
Meccanica strumentale di Vicenza	84,2	4,2	11,7	Nord-Est	360
Salumi di Parma	83,2	4,2	12,6	Nord-Est	167
Tessile e abbigliamento della Val Seriana	83,2	3,2	13,7	Sud	95
Olio e pasta del barese	83,0	1,1	15,9	Sud	88
Termomeccanica di Padova	82,7	6,7	10,6	Nord-Est	104
Lavorazione metalli Valle dell'Arno	82,4	2,0	15,5	Nord-Ovest	296

Nota: sono stati presi in considerazione soltanto i distretti con almeno 50 imprese attive nel 2011. Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati ISID

Tab. 7.17 - Primi 20 distretti per incidenza di imprese sciolte o liquidate

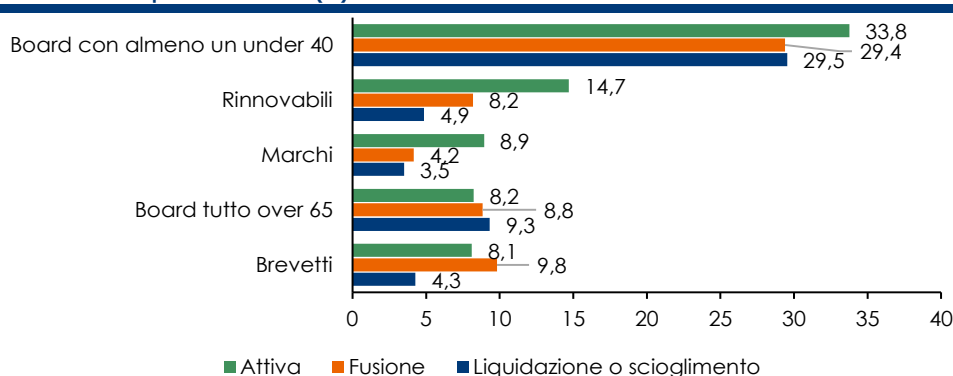
Distretto	Attive	Fusione	Liquidazione o scioglimento	Area geografica	Numero
Calzature napoletane	56,3	0,0	43,7	Sud	167
Calzature di Lucca	57,6	0,0	42,4	Centro	66
Maglieria e abbigliamento di Carpi	56,2	2,9	40,9	Nord-Est	242
Calzatura veronese	58,5	1,9	39,6	Nord-Est	53
Tessile e abbigliamento di Arezzo	56,9	4,6	38,5	Centro	65
Abbigliamento del barese	60,9	0,9	38,1	Sud	215
Abbigliamento marchigiano	60,6	1,3	38,1	Centro	155
Calzature di Fermo	62,3	0,9	36,7	Centro	632
Calzature di Lamporecchio	64,0	0,0	36,0	Centro	50
Mobili abruzzese	60,4	3,8	35,8	Sud	53
Sistemi per l'illuminazione di Treviso, Venezia, Vicenza e Padova	63,9	1,2	34,9	Nord-Est	83
Abbigliamento di Empoli	62,0	4,7	33,3	Centro	129
Abbigliamento nord abruzzese	65,6	1,6	32,8	Sud	64
Maglieria e abbigliamento di Perugia	66,3	1,0	32,7	Centro	104
Mobili in stile di Bovolone	67,3	0,0	32,7	Nord-Est	101
Concia di Solofra	66,3	1,1	32,6	Sud	95
Cucine di Pesaro	62,7	4,7	32,5	Centro	169
Tessile e abbigliamento di Prato	64,5	3,9	31,6	Centro	847
Abbigliamento del napoletano	67,5	1,2	31,3	Sud	166
Calzature del nord barese	69,2	0,0	30,8	Sud	65

Nota: sono stati presi in considerazione soltanto i distretti con almeno 50 imprese attive nel 2011. Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati ISID

L'analisi delle variabili strategiche (Fig. 7.53) evidenzia che le imprese distrettuali dotate di asset come marchi, investimenti in energie rinnovabili e di una governance dinamica, caratterizzata dalla presenza di almeno un giovane nel board, hanno registrato tassi di sopravvivenza superiori alla media. Ad esempio, la diffusione delle energie rinnovabili è notevolmente più alta tra le imprese attive (14,7% contro 4,9% nelle imprese liquidate), così come l'uso dei marchi (8,9% contro 3,5%). La presenza di almeno un under 40 nel board, registrata nel 33,8% delle imprese attive rispetto al 29,5% di quelle cessate, evidenzia il ruolo positivo del ricambio generazionale.

L'analisi per distretto nel periodo 2011-13 (da Tab. 7.18 a Tab. 7.22) mostra, inoltre, che i distretti con una maggiore presenza di board giovani sono quelli dei sistemi di illuminazione del Nord-Est e del lattiero-caseario sardo, mentre l'adozione di energie rinnovabili è più diffusa nei distretti del lattiero-caseario sardo e del legno-arredo dell'Alto Adige. I marchi sono particolarmente rilevanti nei comparti agro-alimentare e sistema moda – con il distretto dei vini di Langhe, Roero e Monferrato in testa (36,3%) – mentre la concentrazione di board composti interamente da over 65 è maggiore nel distretto dei prodotti in vetro di Venezia e Padova (18,1%). Infine, l'innovazione tecnologica, misurata dalla diffusione dei brevetti, è predominante nei distretti della meccanica, con la leadership del distretto bolognese delle macchine per l'imballaggio (41,6%), seguito dagli Elettrodomestici di Inox Valley (25,9%). Queste evidenze confermano che la capacità di innovare, investire in sostenibilità e comunicazione e favorire un adeguato ricambio generazionale, sia determinante per migliorare la resilienza delle imprese distrettuali nel lungo periodo, in un contesto di crescente competizione internazionale e trasformazioni di mercato.

Fig. 7.53 - Diffusione delle variabili strategiche nel 2011-13: confronto per situazione aziendale nel 2021-23 delle imprese distrettuali (%)



Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati ISID

Tab. 7.18 – Primi dieci distretti per diffusione delle imprese con almeno un membro del board sotto i 40 anni nel 2011-13 (%)

	Totale
Sistemi per l'illuminazione di Treviso, Venezia, Vicenza e Padova	49,4
Lattiero-caseario sardo	49,1
Carni e salumi di Cremona e Mantova	47,5
Piastrelle di Sassuolo	46,1
Legno e arredamento dell'Alto Adige	45,6
Nautica di Viareggio	44,1
Dolci e pasta veronesi	44,0
Mobili imbottiti di Forlì	42,5
Calzatura sportiva e sport system di Montebelluna	42,2
Gomma del Sebino Bergamasco	41,5

Nota: sono stati presi in considerazione soltanto i distretti con almeno 50 imprese attive nel 2011. Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati ISID

Tab. 7.20 – Primi dieci distretti per diffusione dei marchi nel 2011-13 (%)

	Totale
Vini di Langhe, Roero e Monferrato	36,3
Prosecco di Conegliano-Valdobbiadene	26,7
Calzatura sportiva e sport system di Montebelluna	26,5
Calzatura veronese	24,5
Rubineti, valvole e pentolame di Lumezzane	21,8
Macchine agricole di Reggio Emilia e Modena	20,3
Calzetteria e abbigliamento di Castel Goffredo	19,2
Macchine agricole di Padova e Vicenza	18,5
Abbigliamento di Empoli	17,1
Tessile e abbigliamento di Arezzo	16,9

Nota: sono stati presi in considerazione soltanto i distretti con almeno 50 imprese attive nel 2011. Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati ISID

Tab. 7.19 – Primi dieci distretti per diffusione delle energie rinnovabili nel 2011-13 (%)

	Totale
Lattiero-caseario sardo	43,6
Legno e arredamento dell'Alto Adige	41,8
Rubinetteria e valvolame Cusio-Valsesia	27,2
Dolci e pasta veronesi	25,5
Tessile di Biella	25,0
Lattiero-caseario della Lombardia sud-orientale	23,7
Tessile e abbigliamento della Val Seriana	23,2
Vini di Langhe, Roero e Monferrato	20,0
Carni e salumi di Cremona e Mantova	20,0
Mobile imbottito della Murgia	19,2

Nota: sono stati presi in considerazione soltanto i distretti con almeno 50 imprese attive nel 2011. Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati ISID

Tab. 7.21 – Primi dieci distretti per diffusione delle imprese con board composto interamente da over 65 nel periodo 2011-13 (%)

	Totale
Prodotti in vetro di Venezia e Padova	18,1
Conservas di Nocera	15,5
Concia e calzature di Santa Croce sull'Arno	14,0
Tessile di Biella	13,9
Salumi del modenese	13,9
Lavorazione metalli Valle dell'Arno	13,9
Vini di Langhe, Roero e Monferrato	13,8
Calzatura veronese	13,2
Meccanica strumentale di Milano e Monza	12,7
Mobile e pannelli di Pordenone	12,6

Nota: sono stati presi in considerazione soltanto i distretti con almeno 50 imprese attive nel 2011. Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati ISID

Tab. 7.22 – Primi dieci distretti per diffusione dei brevetti nel periodo 2011-13 (%)

	Totale
Macchine per l'imballaggio di Bologna	41,6
Elettrodomestici di Inox valley	25,9
Rubineti, valvole e pentolame di Lumezzane	25,6
Food machinery di Parma	24,2
Calzatura sportiva e sport system di Montebelluna	23,5
Macchine agricole di Padova e Vicenza	22,2
Meccatronica di Reggio Emilia	21,0
Macchine agricole di Reggio Emilia e Modena	20,3
Meccanica strumentale di Vicenza	20,0
Macchine utensili e robot industriali di Torino	19,7

Nota: sono stati presi in considerazione soltanto i distretti con almeno 50 imprese attive nel 2011. Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati ISID

Il confronto tra le principali variabili di bilancio delle imprese distrettuali in funzione della situazione aziendale nel 2023 evidenzia differenze significative nelle performance finanziarie e nella solidità patrimoniale tra imprese attive, liquidate o sciolte volontariamente e coinvolte in operazione di fusione (Tab. 7.23). I dati mostrano che, mentre le imprese attive registrano una modesta crescita del fatturato (1,2%) e le imprese oggetto di fusione addirittura un incremento più rilevante (6,3%), le imprese liquidate subiscono una forte contrazione (-14,5%). Analogamente, il margine operativo lordo su fatturato rimane stabile per le imprese attive (7,7% sia nel 2011 che nel 2013) e si mantiene a un livello elevato anche per quelle coinvolte in fusioni (da 7,3% a 7%), mentre per le imprese cessate il margine, già basso, diminuisce passando da 5,7% a 5%. Anche il rapporto tra patrimonio netto e totale attivo evidenzia dinamiche diverse: le imprese attive e in fusione mostrano un miglioramento, passando rispettivamente dal 23,6% al 25,5% e dal 25,3% al 27,4%, mentre le imprese liquidate registrano un calo, pur partendo da un livello iniziale già estremamente ridotto (da 12,7% a 11,3%), segnale di una minore solidità patrimoniale. La

situazione è ulteriormente confermata dall'analisi delle disponibilità liquide, che aumentano in rapporto al totale attivo per le imprese attive e oggetto di fusione, mentre diminuiscono per quelle cessate. In particolare, la variazione delle disponibilità liquide su totale attivo mostra un incremento di 0,4 punti percentuali per le imprese attive e di 0,6 per la categoria fusione, contro una riduzione di 0,3 punti per le imprese liquidate. Rilevanti sono anche i dati relativi al ROE, che evidenziano una flessione in tutte le categorie: per le imprese attive il ROE scende da 15,1% nel 2011 a 12,5% nel 2013, per quelle oggetto di fusione da 15,9% a 11,3%, mentre le imprese sciolte mostrano una riduzione molto più marcata, passando da 11,4% a 4,8%. Tuttavia, il calo della redditività del capitale per le prime due categorie risente parzialmente dell'incremento del livello di patrimonializzazione, mentre per le imprese cessate è il risultato di una contrazione della redditività netta maggiore della riduzione del patrimonio netto. Questi risultati mostrano una chiara relazione tra performance economico-finanziarie ed evoluzione della situazione aziendale, con le imprese attive che evidenziano una crescita e mantengono livelli relativamente più solidi, mentre le imprese cessate registrano una perdita di redditività e una riduzione dei principali indicatori di solidità patrimoniale e liquidità.

Tab. 7.23 - Principali variabili di bilancio delle imprese distrettuali: confronto per situazione aziendale nel 2021-23

	Attiva	Scioglimento o liquidazione	Fusione
Variazione del fatturato 2013 vs. 2011 (% , mediana)	1,2	-14,5	6,3
Margine operativo lordo su fatturato 2011 (% , mediana)	7,7	5,7	7,3
Margine operativo lordo su fatturato 2013 (% , mediana)	7,7	5,0	7,0
Variazione del Margine operativo lordo su fatturato 2013 vs. 2011 (% , mediana)	0,0	-0,7	-0,2
Patrimonio netto su totale attivo 2011 (% , mediana)	23,6	12,7	25,3
Patrimonio netto su totale attivo 2013 (% , mediana)	25,5	11,3	27,4
Variazione del Patrimonio netto su totale attivo 2013 vs. 2011 (% , mediana)	1,9	-1,4	2,1
Disponibilità liquide su totale attivo 2011 (% , mediana)	3,1	1,7	2,5
Disponibilità liquide su totale attivo 2013 (% , mediana)	3,4	1,4	3,1
Variazione delle disponibilità liquide su totale attivo 2013 vs. 2011 (% , mediana)	0,4	-0,3	0,6
ROE 2011 (% , mediana)	15,1	11,4	15,9
ROE 2013 (% , mediana)	12,5	4,8	11,3
var. % del ROE 2013 vs. 2011	-2,6	-6,6	-4,6
ROTA 2011 (% , mediana)	1,2	1,1	1,2
Integrazione verticale 2011 (% , mediana)	26,9	24,6	27,2

Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati ISID

Per analizzare i fattori che influenzano la probabilità che un'impresa distrettuale si trovi nel 2023 in una delle tre situazioni aziendali possibili (attiva, liquidata o sciolta volontariamente e oggetto di fusione) è stato utilizzato un modello Logit multinomiale. Rispetto alle analisi precedenti basate su modelli binari, nei quali le imprese oggetto di fusione venivano escluse dal campione, la specificazione multinomiale consente di distinguere simultaneamente tutte le modalità di uscita dal mercato. In questo modo, il modello integra informazioni aggiuntive presenti nel database e permette di individuare in modo più articolato i fattori che incidono sulla probabilità relativa di rimanere attive. Questa scelta metodologica è stata dettata non solo dalla volontà di evitare ridondanza analitica, dato che i risultati sono qualitativamente simili nei due campioni, ma anche da considerazioni legate all'accuratezza delle stime.

I risultati del modello evidenziano alcuni fattori chiave che distinguono le imprese liquidate e quelle coinvolte in fusioni dalle imprese attive. Ad esempio, l'adozione di strategie di comunicazione e sostenibilità, in termini di valorizzazione dei marchi e investimenti in rinnovabili, e la presenza di board con membri giovani possono contribuire alla continuità aziendale, mentre per i brevetti non si evidenzia un effetto determinante sulla probabilità di liquidazione o di fusione. Inoltre, la solidità patrimoniale, una marginalità più elevata e un'adeguata dotazione di liquidità risultano associate a una minore probabilità di liquidazione o scioglimento. Per le imprese coinvolte in fusioni, l'impatto delle variabili strategiche e finanziarie risulta parzialmente differente. Mentre, ad esempio, il possesso di marchi e investimenti in energie rinnovabili è associato a una minore probabilità di fusione, suggerendo che le imprese in possesso di queste variabili tendono

a mantenere l'indipendenza anziché aggregarsi ad altri soggetti, un maggiore livello di patrimonio netto sembra favorire la probabilità di fusione, indicando che le imprese più sane e capitalizzate possono risultare particolarmente attrattive per operazioni di aggregazione (Tab. 7.24).

In sintesi, il modello multinomiale offre il vantaggio di considerare contemporaneamente tutte le possibili evoluzioni della situazione di un'impresa sul mercato, fornendo una visione più completa delle dinamiche evolutive delle imprese: da un lato, fattori come la presenza di marchi e investimenti in rinnovabili risultano protettivi contro la liquidazione, mentre dall'altro, indicatori finanziari quali livello di marginalità e patrimonializzazione evidenziano che una maggiore solidità patrimoniale e una migliore tenuta della marginalità riducono il rischio di liquidazione ma possono al contempo rendere un'impresa più attrattiva per operazioni di fusione.

Tab. 7.24 - Effetti relativi delle variabili indipendenti sulla probabilità delle situazioni aziendali nel 2023: stime del modello Logit multinomiale per le imprese distrettuali

	Effetto relativo	Coefficiente	Errore standard	z-value	p-value	Livello di significatività
Imprese liquidate o sciolte						
Brevetti	0,03	0,030	0,098	0,3061	0,7595	
Marchi	-0,36	-0,451	0,112	-4,024	<0,01	***
Rinnovabili	-0,55	-0,797	0,083	-9,581	<0,01	***
Board con almeno un under 40	-0,22	-0,250	0,047	-5,301	<0,01	***
Board tutto over 65	0,12	0,110	0,078	1,397	0,162	
Margine operativo lordo su fatturato	-0,95	-2,980	0,273	-10,90	<0,01	***
Patrimonio netto su totale attivo	-0,76	-1,414	0,136	-10,37	<0,01	***
Disponibilità liquide su fatturato	-0,69	-1,168	0,052	-4,427	<0,01	***
ROTA	-0,21	-0,231	0,052	-4,427	<0,01	***
ROE	-0,01	-0,013	0,008	-1,592	0,111	
Imprese oggetto di fusione						
Brevetti	0,13	0,119	0,148	0,810	0,417	
Marchi	-0,67	-1,106	0,228	-4,848	<0,01	***
Rinnovabili	-0,50	-0,691	0,154	-4,484	<0,01	***
Board con almeno un under 40	-0,17	-0,181	0,096	-1,883	<0,01	***
Board tutto over 65	-0,07	-0,076	0,164	-0,462	0,643	
Margine operativo lordo su fatturato	-0,69	-1,157	0,568	-2,036	0,041	**
Patrimonio netto su totale attivo	1,20	0,787	0,225	3,492	<0,01	***
Disponibilità liquide su fatturato	-0,43	-0,562	0,382	-1,472	0,141	
ROTA	-0,07	-0,074	0,061	-1,221	0,221	
ROE	-0,01	-0,008	0,015	-0,510	0,609	
Effetti fissi dimensionali	Inclusi					
Effetti fissi settoriali	Inclusi					
Effetti fissi per coorte di età	Inclusi					
% dei casi previsti correttamente	78,8%					
Test del rapporto di verosimiglianza	2,294					
Chi-quadro(22)	(<0,01)					

Nota: i coefficienti stimati rappresentano i logaritmi dei rapporti di probabilità relativi alla categoria di riferimento (imprese attive). L'effetto relativo, calcolato come complemento a uno del coefficiente trasformato esponenzialmente, indica la variazione percentuale del rapporto di probabilità per un incremento unitario della variabile indipendente. Un effetto relativo positivo implica un aumento della probabilità relativa dell'esito considerato, mentre un effetto negativo ne indica la diminuzione. I simboli di significatività sono *** per il livello dell'1%, ** per il 5% e * per il 10%. Le energie rinnovabili sono disponibili dal 2014, mentre tutte le altre variabili indipendenti si riferiscono al 2013. Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati ISID

Conclusioni

L'analisi condotta ha messo in luce che la probabilità di sopravvivenza nel medio-lungo termine delle imprese manifatturiere italiane, in particolare quelle appartenenti ai settori ad alta intensità distrettuale, è fortemente influenzata da un insieme articolato di fattori strutturali, strategici e di solidità economico-finanziaria. I risultati evidenziano come le aziende che hanno investito in asset intangibili, in particolare nell'utilizzo dei marchi, e che hanno orientato le proprie strategie verso la sostenibilità (ad esempio, attraverso l'adozione di energie rinnovabili) siano maggiormente in

grado di resistere alle pressioni di un contesto economico in continua evoluzione. L'analisi svolta evidenzia in modo robusto l'importanza di queste variabili: gli effetti dei marchi e delle energie rinnovabili risultano fortemente significativi, così come quello della presenza di almeno un membro under 40 nel board, suggerendo che un adeguato ricambio generazionale nei processi decisionali può favorire la resilienza aziendale. Le performance finanziarie giocano un ruolo altrettanto cruciale: le imprese che hanno mantenuto margini operativi stabili e rafforzato la propria struttura patrimoniale, contemporaneamente consolidando un adeguato buffer di liquidità, hanno mostrato tassi di sopravvivenza superiori. L'analisi delle differenze dimensionali e settoriali rivela ulteriori elementi chiave. Le imprese più grandi e strutturate mostrano una maggiore resilienza, mentre le micro e piccole imprese, che costituiscono la maggioranza del campione, sono più vulnerabili e soggette a liquidazioni o scioglimenti. Sul fronte settoriale, i comparti che registrano i migliori tassi di sopravvivenza sono la filiera dei metalli, la meccanica e l'agro-alimentare, mentre il sistema moda e il sistema casa risultano più fragili, probabilmente a causa della forte concorrenza internazionale e della pressione sui prezzi e sui margini.

Le analisi effettuate restringendo il campione alle sole imprese distrettuali confermano le dinamiche osservate nel totale. I distretti con elevate percentuali di imprese attive sono quelli dell'agro-alimentare e della meccanica, che si distinguono per una maggiore capacità di adattamento, mentre i distretti del sistema moda evidenziano incidenze particolarmente elevate di liquidazioni e scioglimenti. In questo contesto, le fusioni, pur rappresentando una strategia potenzialmente utile per rafforzare la competitività, si rivelano un fenomeno marginale. In particolare, l'analisi applicata alle imprese distrettuali ha evidenziato che, sebbene il possesso di marchi e l'adozione di energie rinnovabili riducano la probabilità di fusione, un elevato livello di patrimonio netto emerge come un fattore attrattivo determinante per tali operazioni, sottolineando come le imprese più capitalizzate siano maggiormente predisposte ad aggregarsi.

In sintesi, lo studio conferma che la resilienza delle imprese manifatturiere italiane, e in particolare di quelle appartenenti ai distretti industriali, dipende dalla capacità di adattarsi a un contesto globale in rapida evoluzione, attraverso l'adozione di strategie innovative e sostenibili che combinano asset intangibili, robustezza finanziaria e ricambio della governance. Questi elementi, insieme alla dimensione aziendale e alle specificità settoriali, costituiscono la combinazione vincente per la continuità aziendale e determinano la probabilità di sopravvivenza, rappresentando la chiave per affrontare le sfide future.

Appendice: i modelli econometrici utilizzati

Per analizzare la relazione tra le variabili dummy rappresentative delle leve strategico-competitive e delle variabili di bilancio, da un lato, e la probabilità di appartenere al gruppo delle imprese attive nel periodo 2021-23, dall'altro, è stato utilizzato un modello di probabilità lineare stimato con i minimi quadrati ordinari. Questo modello ha il vantaggio di essere semplice da applicare, ma presenta il limite di non garantire che le probabilità stimate siano comprese tra 0 e 1. Di conseguenza, l'impatto di una variazione di una variabile indipendente non è lineare: ad esempio, un aumento del margine operativo lordo su fatturato da 0,05 a 0,06 può influenzare significativamente la probabilità di sopravvivenza di un'impresa, mentre se il rapporto è già elevato e la probabilità è prossima a 1, ulteriori incrementi avranno un impatto trascurabile. Il modello lineare, invece, assume che l'effetto di una variazione della variabile sia sempre costante. Per superare questa limitazione, sono stati utilizzati modelli non lineari più appropriati, come il Probit e il Logit, stimati con il metodo della massima verosimiglianza, che garantiscono stimatori più efficienti.

Nei modelli Probit e Logit, la probabilità che un'impresa "i" sia attiva nel 2023 è modellata come segue:

$$\Pr(Y_i = 1 \mid X_i, D_i, S_i, T_i) = F(\alpha + X_i \beta + D_i \gamma + S_i \delta + T_i \zeta + u_i)$$
 dove:

Y_i = variabile binaria che indica se l'impresa i è attiva (1) o cessata (0)

X_i = vettore delle variabili (brevetti, marchi, Investimenti in energie rinnovabili, board con almeno un under 40, board tutto over 65, impresa distrettuale, margine operativo lordo su fatturato, patrimonio netto su totale attivo, disponibilità liquide su totale attivo, ROTA)

D_i = vettore delle dummy settoriali (sistema moda, agro-alimentare, filiera dei metalli, intermedi, meccanica, mezzi di trasporto)

S_i = vettore delle dummy relative alla dimensione dell'impresa (micro, media, grande)

T_i = vettore delle dummy per la classe di età (storica, start-up, matura)

$F(\cdot)$ è la funzione di ripartizione cumulativa, cioè $F=\Phi(\cdot)$ per il modello Probit oppure la funzione logistica per il modello Logit

α è l'intercetta

B , γ , δ e ζ sono i vettori dei coefficienti da stimare.

Per evitare distorsioni, le imprese oggetto di fusione sono state escluse dalla variabile dipendente, poiché le loro caratteristiche sono più simili a quelle delle imprese attive che a quelle liquidate. Le variabili dummy includono indicatori come i brevetti (pari a 1 se l'impresa ha presentato almeno una domanda all'European Patent Office) e i marchi (1 se ha registrato almeno un marchio presso la World Intellectual Property Organization). Sono state, inoltre, incluse variabili relative alla composizione del board (ad esempio presenza di almeno un under 40 o esclusivamente over 65) e l'appartenenza a un distretto industriale. Le variabili di bilancio considerate comprendono il margine operativo lordo su fatturato, il patrimonio netto su attivo, le disponibilità liquide su attivo e il tasso di rotazione del totale attivo. La selezione delle variabili è stata effettuata combinando un'analisi preliminare delle matrici di correlazione con il controllo della multicollinearità tramite i fattori di inflazione della varianza, supportato da una selezione a ritroso basata sul miglioramento dei criteri di informazione di Akaike, Schwarz e Hannan-Quinn. In questo processo, sono state comunque mantenute le variabili di rilevanza teorica, come i brevetti, che, pur non risultando sempre statisticamente significative, sono ritenute importanti per l'interpretazione complessiva dei risultati. Per controllare distorsioni dovute a variabili omesse, sono stati inclusi effetti fissi settoriali, dimensionali e per classi di età.

Nei modelli Probit e Logit, l'effetto marginale stimato misura la variazione della probabilità di sopravvivenza associata a una variazione unitaria del regressore, mantenendo costanti gli altri regressori. Coerentemente con le attese, le imprese che adottano tutte le leve strategico-competitive hanno una maggiore probabilità di essere attive rispetto a quelle che non ne adottano alcuna. La performance predittiva dei modelli è elevata, con un tasso di correttezza superiore all'80%. Tuttavia, emerge qualche difficoltà nel prevedere le imprese fallite o sciolte volontariamente (casi di falsi positivi), mentre meno dell'1% delle imprese attive viene erroneamente classificato come cessato. Il problema potrebbe derivare dallo sbilanciamento tra le classi, con le imprese attive numericamente prevalenti, inducendo il modello a favorire questa categoria. Un approfondimento futuro potrebbe prevedere il bilanciamento del dataset mediante tecniche di under-sampling delle imprese attive per ridurre distorsioni.

Per analizzare la probabilità che un'impresa distrettuale si trovi in una delle tre situazioni aziendali possibili è stato adottato un modello Logit multinomiale, che consente di distinguere tra tutte le modalità di uscita dal mercato e integra informazioni sulle imprese oggetto di fusione. Rispetto ai modelli binari, il modello multinomiale permette di identificare con maggiore precisione i fattori che influenzano la sopravvivenza delle imprese, ma presenta la limitazione dell'indipendenza dalle alternative irrilevanti, secondo cui il rapporto delle probabilità tra due categorie qualsiasi è indipendente dalla presenza di una terza alternativa, un presupposto che può risultare problematico qualora le categorie siano correlate. Per superare questa rigidità, analisi future potrebbero esplorare modelli alternativi, come il mixed Logit, che consentirebbero una rappresentazione più realistica dei percorsi evolutivi delle imprese.

Nell'analisi condotta, la categoria di riferimento è stata scelta in modo da essere quella delle imprese attive. Di conseguenza, i coefficienti stimati per le imprese liquidate e per quelle

coinvolte in fusioni vanno interpretati come effetti relativi rispetto alla probabilità di rimanere attive.

Nel modello logit multinomiale, per ciascuna impresa "i", la probabilità di appartenere alla categoria j (con j = 2 per le imprese liquidate e j = 3 per le imprese oggetto di fusione) è data da:

$$P(Y_i = j | X_i) = \exp(\beta_{0j} + \sum_k \beta_{kj} X_{ik}) / [1 + \sum_m \exp(\beta_{0m} + \sum_k \beta_{km} X_{ik})].$$

La probabilità di rimanere attive (categoria di riferimento) è:

$$P(Y_i = 1 | X_i) = 1 / [1 + \sum_m \exp(\beta_{0m} + \sum_k \beta_{km} X_{ik})], \text{ con } m \text{ che assume i valori 2 e 3.}$$

I coefficienti stimati indicano l'effetto di ciascun regressore sulla probabilità relativa che la variabile dipendente assuma una determinata categoria rispetto alla categoria di riferimento (imprese attive). Un coefficiente positivo aumenta la probabilità relativa della categoria considerata, mentre un coefficiente negativo la riduce. Ad esempio, il coefficiente stimato per la variabile marchi (-0,451) implica una riduzione della probabilità di liquidazione pari al 36% rispetto alla permanenza sul mercato, in quanto $\exp(-0,451) = 0,64$, suggerendo un effetto protettivo. Allo stesso modo, il coefficiente stimato per il patrimonio netto su totale attivo nelle imprese oggetto di fusione (0,787) indica che valori elevati del patrimonio netto aumentano le probabilità relative di fusione di circa 1,2 volte ($\exp(0,787) = 2,20$), rendendo queste imprese più appetibili per operazioni di consolidamento.

8. L'interscambio commerciale dei distretti: quanto è cambiato negli ultimi 20 anni?

Introduzione

Nonostante le molteplici difficoltà incontrate negli ultimi due decenni, le imprese distrettuali hanno saputo rispondere di volta in volta alle nuove sfide incontrate. In particolare, si sono distinte sui mercati esteri, puntando con decisione sugli scambi internazionali per cercare sempre nuove opportunità di crescita e bilanciare i rischi.

A cura di Enza De Vita e
Anna Cristina Visconti

L'analisi realizzata in questo capitolo si propone di esaminare l'evoluzione del commercio estero delle imprese distrettuali italiane nel periodo 2005-23, al fine di valutare i cambiamenti intervenuti sui principali mercati esteri e di rispondere a molteplici interrogativi. Come è cambiata la geografia delle esportazioni distrettuali? Come si sono modificati il grado di diversificazione geografica e il rischio di mercato?

Il periodo preso in esame ha visto il susseguirsi di più eventi a forte impatto economico: due grandi crisi economiche tra loro collegate, la crisi dei mutui subprime nel 2008-2009 e la crisi dei debiti sovrani nel 2011-12, la crisi sanitaria da Covid-19 nel 2020 e, in tempi più recenti, il conflitto russo-ucraino e quello israelo-palestinese, con tutto ciò che è conseguito sul fronte delle forniture energetiche, della spinta inflazionistica e dei problemi di trasporto merci attraverso lo Stretto di Bab el-Mandeb.

Il capitolo si focalizza dapprima su un'analisi di lungo periodo dell'export distrettuale (paragrafo 8.2), per poi concentrarsi su paesi di destinazione, diversificazione, distanze e rischio paese (paragrafo 8.3). L'analisi di lungo periodo delle esportazioni dei distretti industriali viene proposta sia a prezzi costanti che a prezzi correnti¹¹⁶. In particolare, per ovviare alle distorsioni create dai recenti picchi inflattivi¹¹⁷, abbiamo optato per la riconduzione dei valori correnti a valori costanti (anno base 2021). A tale scopo ci siamo avvalsi della serie Istat dei prezzi all'export/import declinata per Ateco 2007 a 3 digit¹¹⁸.

8.1 Export e Import delle imprese distrettuali attraverso le grandi crisi

Nell'ultimo ventennio, l'interscambio commerciale è stato un importante motore di crescita delle imprese distrettuali italiane. Tra il 2005 e il 2023 l'interscambio di beni manifatturati dei distretti industriali italiani è infatti cresciuto a un ritmo elevato: +28,6% le esportazioni (a prezzi costanti) e +21% le importazioni, con un saldo commerciale costantemente positivo per gli operatori distrettuali. A questo quadro d'insieme sottostanno, tuttavia, dinamiche eterogenee nei diversi periodi.

L'andamento dell'**export** a valori costanti (Figura 8.1) si è mosso all'interno di un trend di generale crescita, evidenziando picchi ciclici nel 2007, nel 2019 e nel biennio 2021-2022, intervallati da cadute importanti coincidenti con la prima fase della grande recessione nel 2008-2009 e con la

¹¹⁶ La definizione dei distretti utilizzata in questo capitolo è diversa da quella presentata nel capitolo 1. Se in quel caso i distretti possono essere stati definiti su base comunale (oltreché provinciale) e fino alla sesta cifra del codice Ateco, in questo capitolo la definizione è più grossolana e a livello territoriale può arrivare al massimo al dettaglio provinciale e a livello settoriale non può andare oltre l'Ateco a tre digit. L'incrocio provincia/Ateco a tre digit è infatti il massimo livello di disaggregazione disponibile a livello territoriale. In questo capitolo abbiamo cioè utilizzato le definizioni contenute nel Monitor dei distretti, la pubblicazione trimestrale con cui analizziamo l'andamento congiunturale delle esportazioni distrettuali.

¹¹⁷ L'evoluzione dei prezzi all'export/import può essere influenzata anche dalle fluttuazioni del cambio.

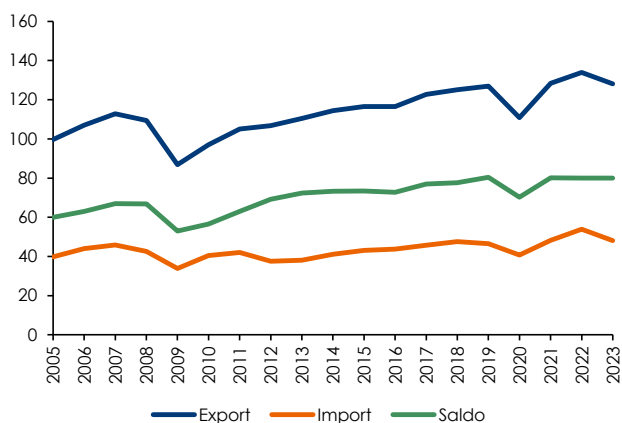
¹¹⁸ Le serie Istat utilizzate sono a livello nazionale, di conseguenza ipotizziamo che a livello settoriale tutti i territori abbiano avuto la stessa dinamica inflattiva.

crisi Covid nel 2020; durante la crisi del 2011-2012, invece, l'export ha continuato a crescere. Si può dire, poi, che tra il 2012 e il 2019 la crescita delle esportazioni distrettuali è stata ininterrotta.

Nei 18 anni presi in esame, le **importazioni** di beni manufatti da parte delle aziende distrettuali hanno avuto un'evoluzione molto simile a quella delle esportazioni, con la sola differenza del cedimento registrato nel 2012.

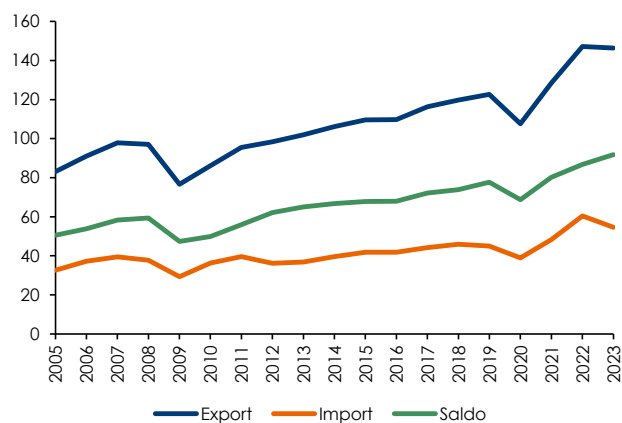
Il **saldo commerciale** dei distretti, a valori correnti, ha mostrato un ampio surplus tra il 2005-08, (59 miliardi di euro il saldo del 2008, +9 miliardi l'aumento rispetto al 2005, Figura 8.1) seguito da un ridimensionamento nel 2009 (-12 miliardi rispetto al 2008), in coincidenza con la prima grande recessione finanziaria. Nonostante la crisi dei debiti sovrani, la tendenza al miglioramento del saldo è proseguita per tutto il periodo 2010-19. In particolare, il rafforzamento del saldo è stato significativo nel biennio 2012-13, ovvero in un periodo in cui l'export era tornato a crescere e, contemporaneamente, l'import subiva una battuta d'arresto, penalizzato dalla scarsa dinamica della domanda interna. Successivamente, tra il 2013 e il 2016, si è assistito a una stabilizzazione dell'avanzo commerciale intorno ai 67 miliardi di euro: la crescita delle esportazioni, infatti, è stata quasi del tutto compensata dall'aumento delle importazioni. Il rafforzamento del saldo è tornato a essere significativo tra il 2017 e il 2019, quando ha raggiunto il picco di 75 miliardi di euro. Dopo la brusca caduta dell'avanzo commerciale nel 2020, per l'impatto della pandemia da Covid-19, nel periodo 2021-23 si è manifestato un superamento dei livelli pre-pandemia (86 miliardi di euro, la media del triennio, a prezzi correnti). Anche se i dati relativi al saldo sono solitamente osservati a prezzi correnti, è interessante esaminare come, anche al netto dell'effetto prezzi, il saldo commerciale a prezzi costanti nel triennio 2021-2023, in piena crisi energetica, si sia stabilmente collocato intorno agli 80 miliardi di euro, lo stesso livello record del 2019.

Fig. 8.1 – Evoluzione a prezzi costanti degli scambi commerciali di manufatti dei distretti italiani (valori in miliardi di euro)



Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Istat

Fig. 8.2 – Evoluzione a prezzi correnti degli scambi commerciali di manufatti dei distretti italiani (valori in miliardi di euro)



Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Istat

Le dinamiche fin qui descritte racchiudono al loro interno un'evoluzione non lineare del commercio estero lungo l'orizzonte temporale, che ci porta a ripartire l'analisi in 4 periodi (Tabelle da 8.1 a 8.4), anche per agevolare la lettura delle differenti risposte dei settori alle sfide imposte dagli eventi e dalle crisi che si sono susseguite.

Tab. 8.1 – Export dei distretti per settore a prezzi costanti (var. %)

	2005-08	2008-15	2015-19	2019-23	2005-23
Altri intermedi	6,5	21,6	6,4	-2,1	35,0
Alimentari e bevande	16,8	25,2	11,5	11,3	81,6
Elettrodomestici	-13,8	-14,0	-2,4	3,7	-25,0
Meccanica	22,8	3,2	8,4	3,3	41,9
Metallurgia	46,9	2,0	8,7	0,6	63,8
Mobili	0,0	-8,6	4,9	-3,1	-7,2
Moda - consumo	2,8	11,4	12,9	-2,5	26,0
Moda - intermedi	-20,2	-17,0	-7,4	-18,9	-50,2
Pdt. materiali costruzione	-4,3	8,0	4,4	-5,5	2,0
Prodotti in metallo	33,0	-14,1	4,3	-1,4	17,5
Totale distretti	9,8	6,6	8,8	1,0	28,6

Nota: ordinamento alfabetico dei settori distrettuali. Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Istat

Tab. 8.2 – Export dei distretti per settore a prezzi correnti (var. %)

	2005-08	2008-15	2015-19	2019-23	2005-23
Altri intermedi	11,8	29,0	8,8	21,7	90,9
Alimentari e bevande	28,6	37,2	13,9	34,5	170,4
Elettrodomestici	-16,9	-16,0	-1,9	19,5	-18,3
Meccanica	28,2	6,1	11,7	21,0	83,8
Metallurgia	78,9	-11,9	18,1	40,1	160,8
Mobili	7,1	-3,0	8,1	18,3	32,7
Moda - consumo	10,2	23,4	15,8	10,4	73,8
Moda - intermedi	-18,5	-6,2	-2,4	-2,0	-26,8
Pdt. materiali costruzione	3,2	11,7	3,9	11,6	33,7
Prodotti in metallo	41,4	-9,9	9,0	17,6	63,3
Totale distretti	16,7	13,0	11,9	19,4	76,1

Nota: ordinamento alfabetico dei settori distrettuali. Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Istat

Tab. 8.3 – Import dei distretti per settore a prezzi costanti (var. %)

	2005-08	2008-15	2015-19	2019-23	2005-23
Altri intermedi	7,0	12,3	10,3	-2,1	29,7
Alimentari e bevande	4,1	20,4	7,9	9,5	48,1
Elettrodomestici	76,6	34,3	-9,9	14,1	143,7
Meccanica	7,1	-11,8	21,9	15,4	32,9
Metallurgia	15,9	-20,0	0,7	-4,7	-11,1
Mobili	-2,7	-10,6	11,0	10,9	7,1
Moda - consumo	6,7	3,2	1,5	-6,5	4,5
Moda - intermedi	-11,6	1,2	-2,8	-14,4	-25,6
Pdt. materiali costruzione	3,3	-4,9	-5,1	7,3	0,0
Prodotti in metallo	35,7	-1,9	7,4	9,4	56,5
Totale distretti	7,1	1,4	7,9	3,3	21,0

Nota: ordinamento alfabetico dei settori distrettuali. Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Istat

Tab. 8.4 – Import dei distretti per settore a prezzi correnti (var. %)

	2005-08	2008-15	2015-19	2019-23	2005-23
Altri intermedi	16,1	16,1	11,3	16,4	74,6
Alimentari e bevande	20,3	32,4	4,3	40,3	132,9
Elettrodomestici	57,1	40,1	-11,0	31,1	157,0
Meccanica	11,0	-5,3	23,0	30,5	68,7
Metallurgia	56,1	-25,4	-0,6	29,4	49,8
Mobili	-1,2	-5,5	13,4	23,5	30,8
Moda - consumo	10,0	20,2	0,9	3,4	38,0
Moda - intermedi	-7,3	21,0	1,8	-1,3	12,7
Pdt. materiali costruzione	11,9	-3,6	-3,0	29,2	35,2
Prodotti in metallo	45,9	4,7	11,0	26,0	113,8
Totale distretti	15,5	10,9	7,6	21,4	67,4

Nota: ordinamento alfabetico dei settori distrettuali. Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Istat

Il **periodo 2005-08**, che risente degli effetti dell'ingresso della Cina nel WTO (2001), dell'introduzione dell'euro (2002) e dell'allungamento delle global value chain, è risultato particolarmente favorevole alle vendite all'estero dei distretti, con un ritmo di crescita delle esportazioni (+9,8% rispetto al 2005, a prezzi costanti) più intenso di quello delle importazioni (+7,1%). In merito all'export, si evidenzia una spiccata vivacità delle realtà distrettuali dei metalli (+46,9% la metallurgia e +33% i prodotti in metallo), della meccanica (+22,8%) e dell'alimentare (+16,8%), su ritmi di crescita più sostenuti di quelli degli approvvigionamenti (ad eccezione dei prodotti in metallo). Per contro, in quegli anni già si manifestava la debolezza competitiva del settore degli elettrodomestici, penalizzato soprattutto dalla concorrenza cinese in forte crescita (-13,8% l'export e +76,6% l'import); anche gli intermedi della moda¹¹⁹, altro comparto che ha subito in maniera determinante lo smantellamento delle residue barriere doganali nei confronti dei paesi emergenti, erano in fase di contrazione, sia sul fronte delle vendite estere (-20,2%) sia in termini di acquisti (-11,6%). Infine, l'export distrettuale di prodotti e materiali da costruzione, mobili e beni di consumo della moda ha mostrato variazioni contenute a prezzi costanti (-4,3%, +0% e +2,8% rispettivamente nel 2005-08); contemporaneamente, le importazioni di mobili hanno subito un lieve calo (-2,7%), mentre quelle di prodotti e materiali da costruzioni e di beni di consumo della moda sono aumentate (rispettivamente +3,3% e +6,7%). Il periodo 2005-08 è stato caratterizzato da aumenti rilevanti dei prezzi alla produzione sui mercati esteri: i dati a prezzi correnti, infatti, evidenziano la maggiore dinamicità delle esportazioni distrettuali (+16,7%), che

¹¹⁹ Il comparto moda è suddiviso con i seguenti raggruppamenti:

- Intermedi: preparazione e filatura di fibre tessili, tessitura.
- Consumo: altre industrie tessili, confezione di articoli di abbigliamento, fabbricazione di articoli di maglieria, preparazione e concia del cuoio, fabbricazione di calzature, fabbricazione di gioielleria e bigiotteria, occhialeria.

hanno mostrato un aumento solo di poco superiore a quello delle importazioni (+15,5%). Considerando i dati a prezzi correnti, infatti, l'evoluzione di quasi tutti i settori migliora; in particolare, la dinamica diviene positiva anche per i mobili (+7,1%) e per i prodotti e materiali da costruzione (+3,2%), mentre le perdite subite dagli intermedi della moda, pur attenuandosi, sono rimaste significative. Gli elettrodomestici sono l'unico settore con prezzi alla produzione all'export in calo, a conferma delle difficoltà già incontrate in quegli anni dai distretti di questo comparto.

Il **periodo 2008-15**, pur includendo gli anni 2009 e 2012 in cui il tessuto imprenditoriale distrettuale ha dovuto reagire alle crisi finanziarie di quegli anni, mostra una buona tenuta dell'export distrettuale (+6,6% a prezzi costanti nei sette anni), mentre le importazioni (+1,4%) riflettono maggiormente il calo della domanda interna del periodo. Le dinamiche dei settori distrettuali sono però eterogenee, con aumenti a doppia cifra dell'alimentare e bevande (+25,2% l'export, +20,4% l'import): le difficoltà incontrate sul mercato interno, dove per la prima volta dal dopoguerra sono calati i consumi di prodotti alimentari degli italiani, hanno portato molte imprese di questo settore, anche di minori dimensioni, a cercare nuovi sbocchi commerciali, con un significativo incremento della propensione all'export. Sono andati bene anche gli altri intermedi¹²⁰ (+21,6% l'export, grazie ai distretti delle Materie plastiche di Treviso, Vicenza, Padova e del Cartario di Lucca; +12,3% l'import). Il comparto della moda ha avuto reazioni differenti per i beni intermedi e quelli di consumo: le esportazioni degli intermedi della moda hanno mostrato un nuovo calo, dopo quello osservato nel periodo precedente (-17%), viceversa i beni di consumo del settore (+11,4%) hanno rafforzato le già positive performance degli anni precedenti, reagendo con forza al rallentamento della domanda interna e rivolgendosi in misura crescente ai mercati esteri, forte dell'attrazione del lusso Made in Italy. Anche la meccanica e la metallurgia riescono a spostare una parte della loro offerta sui mercati esteri in reazione al calo della domanda interna: mostrano infatti un export in moderata ripresa nel 2008-15 (rispettivamente +3,2% e +2%) e una riduzione delle importazioni (-11,8% e -20%). Lo stesso avviene per i materiali da costruzione (+8% l'export, -4,9% l'import) trainati dalle piastrelle di Sassuolo. Il settore del mobile vede invece un calo degli scambi sia lato export (-8,6%) sia import (-10,6%), così come i prodotti in metallo (-14,1% e -1,9%). Gli elettrodomestici (-14% l'export e +34,3% l'import) che, già nel periodo 2005-08 avevano evidenziato una forte debolezza, faticano a trovare opportunità sui mercati esteri e subiscono la concorrenza internazionale con un conseguente aumento dell'import-penetration. Anche questo periodo a cavallo tra 2008 e 2015 è caratterizzato da un significativo aumento dei prezzi alla produzione: le esportazioni a prezzi correnti, infatti, hanno mostrato un tasso di crescita circa doppio rispetto a quelle a prezzi costanti (+13% vs +6,6%), mentre le importazioni, per lo più ferme a prezzi costanti (+1,4%), hanno registrato un progresso del 10,9% a prezzi correnti. Oltre alle performance dei distretti agro-alimentari e degli intermedi (che portano i loro aumenti a +37,2% e a +29% rispettivamente), spiccano i risultati dei distretti specializzati in beni di consumo della moda, in grado di accrescere le proprie esportazioni del 23,4% cumulato a prezzi correnti nel periodo analizzato (tra i quali Pelletteria e calzature di Firenze, Occhialeria di Belluno, Oreficeria di Valenza). Il mobile, invece, vede un ridimensionamento del calo, che risulta pari a -3%. Metallurgia ed elettrodomestici sono i due settori in controtendenza, caratterizzati cioè da un calo dei prezzi dei beni esportati.

Il **periodo 2015-19**, scevro di crisi economiche, è stato un periodo favorevole agli interscambi commerciali dei nostri distretti (+8,8% l'export a prezzi costanti in quattro anni, + 7,9% l'import). Si ricorda tuttavia che la prima presidenza Trump impose ad inizio 2018 nuovi dazi doganali, principalmente su acciaio e alluminio ma anche su alcuni prodotti della filiera lattiero-casearia, in parte sospesi dall'amministrazione Biden. Nel complesso, quasi tutti i settori hanno consolidato la loro presenza sui mercati esteri in questa fase, in particolare i beni di consumo della moda, l'alimentare e bevande, la meccanica e la metallurgia; anche in questo periodo sono

¹²⁰ Il settore degli Altri intermedi comprende i prodotti in gomma e plastica, carta e legno.

proseguite le difficoltà incontrate dai distretti specializzati in beni intermedi della moda e in elettrodomestici che, infatti, hanno visto una contrazione delle esportazioni, a cui si è affiancata una diminuzione delle importazioni. Il 2015-19 non è stato caratterizzato da grandi oscillazioni dei prezzi e, conseguentemente, gli scostamenti tra dati a prezzi costanti e correnti sono inferiori rispetto a quanto osservato prima del 2015, se non addirittura nulli nel caso delle importazioni.

Il **periodo 2019-23**, infine, denso di eventi di disturbo del ciclo economico, ha visto una sostanziale tenuta dell'export (+1% rispetto al 2019, a valori costanti) sugli elevati livelli di esportazione raggiunti nel periodo precedente. Anche le importazioni registrano una moderata crescita sui cinque anni (+3,3%). Tuttavia, solamente quattro settori hanno fatto da traino all'export distrettuale, in primis l'alimentare (+11,3%, settore anticiclico che è riuscito ad affermare il Made in Italy dei suoi prodotti), seguito dagli elettrodomestici (+3,7%, dopo i cedimenti dei precedenti periodi), dalla meccanica (+3,3%) e dalla metallurgia (+0,6%), grazie soprattutto ai mercati europei. In generale, tutte le filiere di produzione energy-intensive, compresa la metallurgia, hanno risentito nel 2023 dell'impatto del caro energia. Il comparto della moda, invece, ha sofferto in particolar modo gli effetti della pandemia da Covid-19, anche se il trend positivo della moda di alta gamma ha contenuto l'arretramento delle vendite estere di abbigliamento, calzature e pelletteria (-2,5% su base cumulativa 2019-23). Gli intermedi del settore hanno subito, invece, un'ulteriore pesante contrazione (-18,9%). Si tratta in assoluto il periodo in cui i listini di vendita sono aumentati maggiormente. I dati a prezzi correnti restituiscono, infatti, un quadro molto diverso e decisamente migliore di quello raffigurato a prezzi costanti: l'export è aumentato del 19,4%, l'import del 21,4%. L'effetto prezzi è da attribuirsi anche alla capacità dei distretti di traslare a valle i rincari subiti sul fronte delle commodity e dei semilavorati impiegati nei processi produttivi, in un contesto di domanda favorevole. Una spinta importante all'aumento dei prezzi si evidenzia soprattutto nella metallurgia, ma spicca, ancora una volta, la performance dei distretti specializzati in alimentare e bevande, che hanno mostrato un vero e proprio balzo di export a valori correnti (+34,5%). Progressi vicini al 20% hanno interessato altri intermedi, meccanica, elettrodomestici, mobili e prodotti in metallo. L'unico settore in lieve calo, in questo quadro, è quello degli intermedi della moda.

Volendo sintetizzare quanto emerso finora, l'**analisi dei 18 anni** offre una lettura interessante di quanto avvenuto sui mercati internazionali. Innanzitutto, la crescita delle esportazioni dei distretti ha riguardato tutti i periodi oggetto di analisi. È stata però alta l'eterogeneità dei risultati: se da un lato si sono distinte le produzioni agro-alimentari e la meccanica, sempre in crescita a prezzi costanti, dall'altro lato sono emerse con evidenza le difficoltà incontrate da elettrodomestici e beni intermedi del sistema moda. Ci sono poi settori che hanno mostrato un andamento altalenante a prezzi costanti, ma costantemente positivo a prezzi correnti: stiamo parlando degli altri intermedi, dei beni di consumo della moda e dei prodotti e materiali da costruzione. La filiera dei metalli (metallurgia e prodotti in metallo) sembra aver sofferto soprattutto nel periodo 2008-15 e, solo in parte, nel periodo più recente, mentre negli altri periodi ha evidenziato una crescita poderosa delle esportazioni. La lettura dell'evoluzione della filiera del mobile è forse quella più complessa, soprattutto perché l'evidenza a prezzi costanti è decisamente più negativa di quella a prezzi correnti, dove solo nel periodo 2008-15 si osserva un lieve calo. È chiaro che dietro a queste discrepanze si nasconde, molto probabilmente, un tentativo da parte delle imprese distrettuali del settore di riposizionare l'offerta verso l'alto di gamma, rinunciando dunque a produzioni di più bassa qualità a favore di quelle a più alta marginalità. Si tratta di una tendenza in atto anche in altri settori, come ad esempio i beni di consumo della moda, dove l'evoluzione a prezzi correnti dei flussi di export è stata di gran lunga migliore di quella a prezzi costanti.

8.2 L'export dei distretti: paesi di destinazione, diversificazione, distanze e rischio paese

L'evoluzione delle esportazioni descritta nel paragrafo 8.2 è la sintesi di una serie di strategie adottate dalle imprese per competere al meglio sui mercati esteri e per cogliere le opportunità di crescita a livello internazionale, che poi trovano riflesso nella composizione e nella diversificazione geografica dei flussi di export. Il tema sviluppato riguarda le scelte che i distretti effettuano in merito ai mercati di sbocco esteri, in particolare evidenziamo i trend delle esportazioni distrettuali in funzione del grado di concentrazione dei paesi di destinazione, la ricomposizione dell'export per mercati di sbocco (avanzati lontani/vicini e emergenti lontani/vicini¹²¹), la distanza media percorsa dalle merci¹²² e il rischio dei paesi controparte. Inoltre, considerando quanto avvenuto nei primi mesi dell'amministrazione Trump, che ha riportato in primo piano l'attenzione sui dazi, completiamo l'analisi con un Box dedicato all'esposizione dell'export dei distretti verso gli Stati Uniti.

In estrema sintesi, le esportazioni distrettuali complessive, relative all'intero **periodo 2005-23, hanno registrato un leggero decremento del grado di concentrazione**, calcolato con l'indice di **Herfindahl-Hirschman (HHI)**¹²³, a significare che vi è stata una maggiore diversificazione per mercati di sbocco (Figura 8.3). Vi sono però tendenze differenti sia all'interno del periodo analizzato sia a livello di singoli settori distrettuali, come vedremo di seguito.

Un'altra evidenza è l'incremento delle quote di export destinate ai mercati lontani, sia avanzati sia emergenti (Figura 8.5), che può essere letto in positivo, poiché l'**incremento del raggio medio di export** è andato di pari passo con una maggior competitività internazionale delle nostre merci (Figura 8.6), ma anche in negativo, in funzione del rischio paese che le aziende devono gestire (Tabella 8.6). Per effettuare la valutazione di come si sia modificato nel ventennio il rischio assunto dalle imprese distrettuali, abbiamo utilizzato il **rischio di credito dei Paesi** come definito da Sace¹²⁴. L'**analisi per concentrazione dei mercati di sbocco** tramite l'indice di Herfindahl-Hirschman ha mostrato nel periodo 2005-15 una tendenza alla diversificazione geografica per gran parte dei settori, particolarmente spiccata nel triennio 2005-08 (Figura 8.8) e sostanzialmente stabile nel periodo 2009-15. L'indice di concentrazione è invece cresciuto negli anni 2015-23, poiché solo alcuni settori distrettuali hanno proseguito il precedente percorso di diversificazione (i prodotti e materiali da costruzione, la metallurgia e l'alimentare e le bevande) mentre la maggior parte ha registrato un aumento della concentrazione degli sbocchi commerciali, in particolar modo quei settori che già nel 2015 presentavano un livello di diversificazione elevato (meccanica, moda - intermedi, moda - consumo ed elettrodomestici).

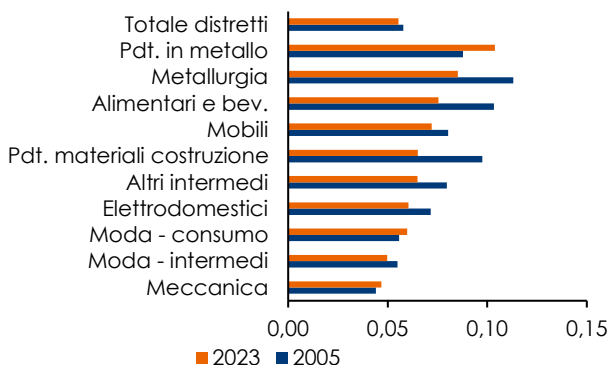
¹²¹ I mercati vicini sono quelli europei e del Nord Africa.

¹²² La distanza utilizzata considera i chilometri medi tra Roma e la capitale dello Stato di destinazione delle esportazioni.

¹²³ L'indice di **Herfindahl-Hirschman** è utilizzato per valutare il grado di concentrazione dell'export di un Paese. Si definisce come la somma dei quadrati delle quote di ogni mercato di sbocco sull'export totale. L'indice è massimo quando tutto l'export è concentrato in un solo mercato e minimo quando le quote sono distribuite equamente.

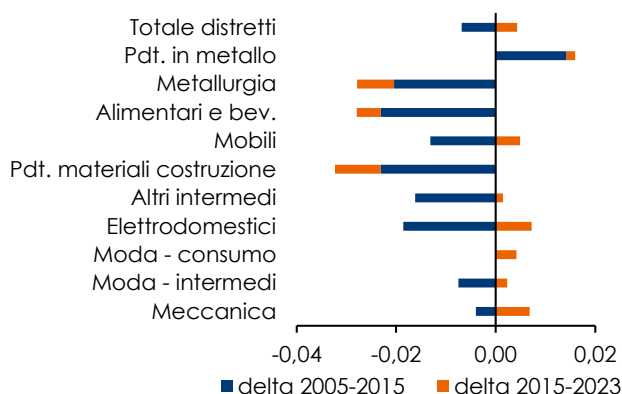
¹²⁴ **Sace** identifica diverse tipologie di rischio cui si espone un'impresa italiana nell'operare all'estero, tra le quali il **rischio di credito**. A ogni Paese è associato un punteggio da 0 a 100 (dove 0 rappresenta il rischio minimo e 100 il rischio massimo) ottenuto come media semplice dei tre rischi di credito (sovrano, bancario e corporate). Si ringrazia Sace per averci fornito le indicazioni puntuali di questo indicatore.

Fig. 8.3 – Concentrazione geografica dell'export dei settori distrettuali - indice di Herfindhal-Hirschman



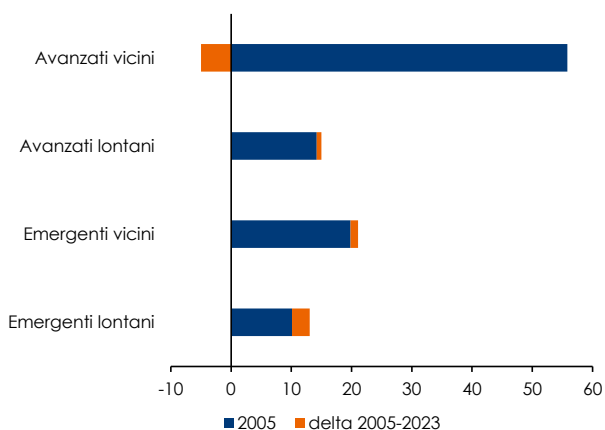
Nota: ordinamento decrescente per concentrazione 2023 dei settori. Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Istat

Fig. 8.4 – Modifiche della concentrazione geografica dell'export dei settori distrettuali - indice di Herfindhal-Hirschman



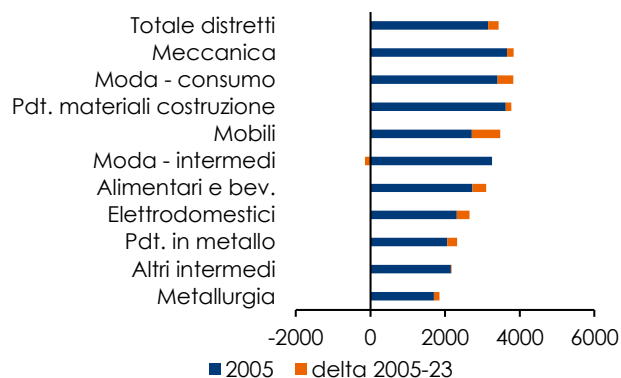
Nota: ordinamento decrescente per concentrazione 2023 dei settori. Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Istat

Fig. 8.5 – Modifiche delle esportazioni distrettuali per tipologia di mercato (peso %, 2005-23)



Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Istat

Fig. 8.6 – Distanza media ponderata delle esportazioni distrettuali (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

Dall'**analisi dei mercati di sbocco** dell'export distrettuale (Figura 8.5) è emerso come nel periodo 2005-15 vi sia stata una ricomposizione della quota di esportazioni dai paesi avanzati verso gli emergenti, processo che si è invertito negli anni successivi (2015-23). L'effetto sull'intero periodo 2005-23 è la perdita di peso dei mercati avanzati vicini a favore degli emergenti vicini e lontani, ma anche degli avanzati lontani (Tabella 8.5). Ne è conseguito un innalzamento della **distanza media percorsa** dalle merci esportate nel ventennio (Figura 8.6, Tabella 8.5), avvenuto prevalentemente nei primi dieci anni, e diffuso a tutti i settori, con l'unica eccezione dei distretti che producono intermedi della moda. Tra i settori che vanno più lontano vi sono meccanica e beni di consumo della moda, più attivi nei mercati avanzati lontani. All'opposto, chiudono la classifica la metallurgia e i prodotti in metallo, ovvero i settori caratterizzati da prodotti con valori medi unitari contenuti rispetto ai volumi esportati e al peso, e quindi maggiormente attivi nei mercati vicini. I distretti specializzati in elettrodomestici presentano un raggio di export abbastanza contenuto, anche in virtù del fatto che sul nostro territorio spesso sono attive filiali produttive di multinazionali estere, funzionali al presidio del mercato europeo.

Tab. 8.5 – Esportazioni dei settori distrettuali: peso % per tipologia di mercati e distanza media ponderata

	Avanzati				Emergenti				Distanza	
	vicini		lontani		vicini		lontani		media (km)	
	2005	2023	2005	2023	2005	2023	2005	2023	2005	2023
Altri intermedi	68,9	58,9	4,9	5,4	19,6	28,8	6,6	6,9	2.152	2.171
Alimentari e bevande	71,0	61,9	17	17,8	8,1	13,9	3,9	6,4	2.730	3.103
Elettrodomestici	65,5	56,5	6,2	9,5	23,8	28,6	4,5	5,3	2.318	2.651
Meccanica	46,2	43,1	12,9	15,6	23,5	23,9	17,4	17,4	3.664	3.832
Metallurgia	76,6	61,7	3,1	3,9	17,2	29,9	3,1	4,5	1.701	1.847
Mobili	64,5	52,8	14,4	18,1	17,3	18,2	3,7	10,9	2.717	3.481
Moda - consumo	51,5	47,3	18	16,3	20,8	19,5	9,7	16,9	3.405	3.830
Moda - intermedi	45,2	44,7	9,4	6,8	28,9	31	16,4	17,5	3.256	3.108
Pdt. materiali costruzione	53,7	47,2	26,9	20,7	14,3	20	5,2	12,1	3.627	3.777
Prodotti in metallo	71,0	64,3	5,2	8,2	19,1	20,9	4,7	6,6	2.056	2.321
Totale distretti	55,8	50,9	14,2	15,0	19,8	21,1	10,1	13,1	3.150	3.434

Nota: ordinamento alfabetico dei settori distrettuali. 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

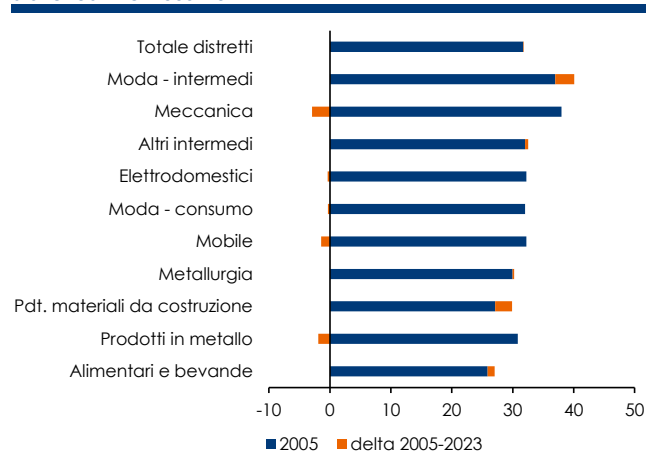
Tab. 8.6 – Esposizione al rischio creditizio delle esportazioni distrettuali (punteggio)

	2005	2008	2015	2019	2023
Moda - intermedi	37,0	37,8	38,4	39,5	40,1
Meccanica	38,0	40,6	38,3	36,4	35,1
Altri intermedi	32,0	34,5	33,9	33,4	32,5
Elettrodomestici	32,2	36,0	33,9	35,1	31,9
Moda - consumo	32,0	34,9	31,1	29,0	31,7
Mobile	32,2	37,2	32,6	31,6	30,8
Metallurgia	30,0	33,8	34,5	29,8	30,2
Pdt. materiali da costruzione	27,1	31,9	29,5	29,7	29,9
Prodotti in metallo	30,8	32,4	29,4	28,8	28,9
Alimentari e bevande	25,9	27,7	27,8	27,0	27,0
Totale distretti	31,7	34,7	32,9	32,0	31,8

Nota: ordinamento per esposizione dei settori al rischio creditizio 2023. L'esposizione del settore al rischio di credito è calcolata moltiplicando il punteggio attribuito da Sace nel 2023 ad ogni Paese per il peso dell'export verso quel paese sul totale dell'export settoriale. La metodologia Sace definisce tre classi di rischio di credito: basso (range da 0 a 30), medio (da 31 a 70), alto (da 71 a 100).

Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Istat e Sace

Fig. 8.7 – Variazioni del rischio creditizio delle esportazioni distrettuali nel 2005-23



Nota: ordinamento per esposizione dei settori al rischio creditizio 2023. Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Istat e Sace

L'analisi per il rischio di credito dei Paesi evidenzia come la maggioranza dei settori distrettuali presenti un rischio medio (Tabella 8.6, Figura 8.7). Tuttavia, tale risultato è il frutto di una rischiosità moderatamente differenziata nei periodi considerati a seconda dei mercati verso cui le imprese distrettuali hanno diretto le proprie vendite. Tra i distretti che incontrano il rischio più elevato vi sono quelli specializzati in beni intermedi della moda (in questo caso l'indicatore di rischio sintetico nel 2023 ha raggiunto quota 40,1): questo posizionamento risente dell'importanza dei flussi diretti verso alcuni mercati come Cina e Turchia, divenuti nel tempo piattaforme produttive dei beni di consumo della moda. Segue, per intensità di rischio, la meccanica (35,1), dove un peso non trascurabile è ascrivibile, ancora una volta, a Turchia e Cina. Gli altri settori distrettuali mostrano livelli di rischio più contenuti e molto vicini alla soglia di 30 punti che separa la classe di rischio bassa da quella media. In particolare, il settore con rischio minore è quello agro-alimentare (27 punti) che trae beneficio dalla sua maggiore esposizione al mercato europeo. Nell'arco del ventennio, inoltre, non si riscontrano variazioni significative di rischiosità, ad eccezione della meccanica e dei beni intermedi della moda, in funzione del mix di mercati serviti nei periodi considerati.

Di seguito viene fornita un'analisi puntuale per ogni filiera distrettuale: si parte da quei **settori in cui i distretti hanno mostrato, in entrambi i periodi 2005-15 e 2015-23, una tendenza ad aumentare il grado di diversificazione delle vendite all'estero** (Figura 8.4). Allo stesso tempo si considerano anche le altre variabili utilizzate nell'analisi (composizione dei mercati di sbocco, rischio di credito e distanza geografica) in quanto si tratta di viste differenti per valutare l'evoluzione dell'export nel ventennio.

Nei 18 anni osservati, i distretti dei **prodotti e materiali da costruzione** (Figure 8.9, 8.14 e 8.15) sono quelli che più hanno **diversificato** i paesi di sbocco, in particolar modo nei primi tre anni (2005-08); questo trend è dovuto al calo delle quote di export destinate agli Stati Uniti e alla Germania, primo e terzo mercato del settore. Complessivamente, nel periodo 2005-23, il processo di diversificazione si è accompagnato ad una perdita di peso dei mercati avanzati vicini (Germania, Regno Unito e Spagna) e avanzati lontani (Stati Uniti), che restano comunque i primi mercati di sbocco, a favore degli emergenti vicini (Emirati Arabi Uniti) e lontani (Cina). Se da un lato la diversificazione ha fornito nuove opportunità commerciali, dall'altro le aziende hanno assunto qualche rischio in più rivolgendosi ai mercati emergenti; il comparto, nel 2023, presenta infatti una maggior **rischiosità creditizia** rispetto al 2005, legata all'aumento della presenza in paesi con rischio Sace più elevato, come Cina, India e Messico (tra gli emergenti lontani), Emirati Arabi Uniti, Turchia, Romania e Croazia (tra gli emergenti vicini). I **distretti** che più hanno contribuito alla diversificazione sono quelli delle Piastrelle di Sassuolo e del Marmo di Carrara. In termini di **distanza media percorsa** dalle merci, quello dei prodotti e materiali da costruzione, che esporta verso i paesi lontani (avanzati ed emergenti) circa un terzo delle proprie merci destinate all'estero, è tra i comparti con i valori più elevati nel 2023: 3.777 km contro una media di 3.434 km. Rispetto al 2005 vi è stato un moderato allungamento della distanza media percorsa di 150 km, collegabile principalmente alla aumentata rilevanza dei paesi emergenti lontani.

Il settore distrettuale dell'**alimentare e bevande** (Figure 8.9, 8.16 e 8.17) ha gradualmente incrementato la **diversificazione** sui mercati internazionali lungo tutto l'orizzonte temporale, ma in misura più spiccata nel primo decennio (2005-15) sfruttando il periodo di forte espansione delle vendite. La diversificazione è riconducibile in primis al contrarsi delle quote dei paesi avanzati vicini (Germania, Francia, Regno Unito e Spagna), principali mercati di sbocco. Al contrario, gli Stati Uniti, secondo paese di destinazione, e il Canada hanno incrementato la loro quota. Di conseguenza, alla riduzione del peso dei paesi avanzati vicini è corrisposta una maggiore rilevanza degli avanzati lontani, degli emergenti vicini (Polonia, Repubblica Ceca e Romania) nonché lontani (Cina e Brasile). Questa ricomposizione si riflette in una tendenza alla maggiore **rischiosità creditizia** a cui è esposto l'export del comparto nel 2005-23, che è attribuibile principalmente all'aumento delle vendite in Polonia, Romania e Arabia Saudita (paesi emergenti vicini) e Cina e Brasile (paesi emergenti lontani), nazioni mediamente più rischiose rispetto alle nazioni avanzate. **In ambito distrettuale**, l'incremento delle vendite di beni alimentari verso gli Stati Uniti è il risultato della crescita dei distretti dell'Olio toscano, dei Vini di Langhe, Roero e Monferrato e del Prosecco di Conegliano-Valdobbiadene, mentre il peso del Canada è aumentato grazie ai distretti dei Vini dei colli fiorentini e senesi e dell'Olio toscano. La **distanza media percorsa** dalle merci dell'alimentare presenta un valore inferiore al dato medio dei distretti del 2023: 3.103 km contro una media di 3.434 km. La deperibilità di molti prodotti del comparto ne condiziona d'altronde la percorribilità e il settore predilige ancora i paesi avanzati vicini sebbene abbia diversificato nel tempo anche verso i paesi più lontani, che assorbono quasi un quarto del loro export. Rispetto al 2005 vi è stato comunque un allungamento della distanza media percorsa di 373 km, coerentemente alla scelta dei mercati di sbocco già descritta.

La **metallurgia** (Figure 8.10, 8.18 e 8.19), che nel ventennio ha innalzato il grado di **diversificazione** in un contesto di forte crescita dell'export, ha mostrato però un andamento altalenante dell'**indice HHI**, con fasi alterne di crescita o riduzione. In particolare, dopo la diversificazione effettuata negli anni pre-crisi 2009, il trend prosegue negli anni successivi con alcune interruzioni

nel 2010-11, poi nel 2018 e nel 2022. La minor concentrazione del 2023 rispetto al 2005 è da riportare al calo della quota di esportazione verso Francia e Spagna, secondo e terzo mercato di sbocco. Le vendite estere si sono quindi spostate dai mercati avanzati vicini verso gli emergenti vicini (Polonia, Repubblica Ceca e Slovenia). Anche l'Algeria ha rivestito un ruolo importante nella mutevole diversificazione, con quote molto volatili ma che l'hanno portata per diversi anni tra i primi tre paesi per destinazione. A **livello distrettuale**, l'aumento delle quote esportate negli emergenti vicini è soprattutto il risultato delle vendite del distretto dei Metalli di Brescia. Ad ogni modo, la metallurgia, proprio per la tipologia di prodotti trattati, si rivolge prevalentemente a mercati più vicini avanzati ed emergenti, destinatari di oltre il 90% del loro export; di conseguenza, la **distanza media percorsa** dai suoi beni è la più contenuta a livello settoriale, 1.847 km nel 2023. Rispetto al 2005 vi è comunque stato un allungamento della distanza media percorsa di 146 km. Il **rischio di credito** per il settore mostra una sostanziale stabilità nel confronto tra 2005 e 2023, pur con alti e bassi nei 18 anni di analisi. Si evidenzia il maggior rischio nell'esportare verso i mercati emergenti vicini (tra i quali Turchia, Romania, Ungheria e Polonia) e lontani (Cina, Messico, India e Brasile). Principale responsabile dell'elevata volatilità del rischio del comparto negli anni di osservazione è l'Algeria, paese con un grado di rischiosità mediamente elevato.

Per quanto concerne la **meccanica** (Figure 8.10, 8.20 e 8.21), settore già fortemente diversificato nel 2005, il lieve incremento dell'indice di concentrazione dei mercati di sbocco nel ventennio non ne modifica di fatto la struttura di forte **diversificazione dell'export**, la più elevata in ambito distrettuale. Tuttavia, si segnala come nei primi anni oggetto di analisi la meccanica avesse ulteriormente differenziato i mercati di esportazione riducendo il peso di alcuni importanti paesi di sbocco (Francia, Spagna e Regno Unito) a favore dei mercati emergenti vicini (Polonia) e lontani (Cina, Messico e Brasile). Negli anni successivi (2015-23), però, il recupero di concentrazione è conseguenza del rafforzarsi di alcuni mercati avanzati già importanti, quali Stati Uniti e Germania, e dell'arretramento della quota cinese, solo in parte compensato dall'avanzare dell'India. Questa ricomposizione si accompagna ad una contrazione della **rischiosità creditizia** del comparto nel 2005-2023, grazie prevalentemente alla riduzione del peso delle vendite in Russia, Ucraina e Iran (paesi emergenti vicini) e Cina e Sudafrica (paesi emergenti lontani), nazioni mediamente più rischiose di quelle avanzate. Spostando l'attenzione sui singoli **distretti**, l'aumento delle quote esportate in Cina, Messico e Brasile hanno riguardato soprattutto le vendite dei distretti delle Macchine utensili e robot industriali di Torino, della Meccatronica di Reggio Emilia e della Meccanica strumentale di Bergamo. In termini di **distanza media percorsa** dalle merci, quello della meccanica è il comparto con i valori più elevati nel 2023 (3.832 km), visto che esporta verso i paesi lontani un terzo dei prodotti destinati all'estero. Rispetto al 2005 vi è stato un allungamento del raggio di export di 168 km, in linea con la maggior rilevanza assunta dai mercati avanzati lontani.

Il settore distrettuale della **moda – consumo** (Figure 8.11, 8.22 e 8.23), che nel 2023 presenta una concentrazione geografica degli scambi di poco superiore a quella del 2005, nei 18 anni considerati ha comunque manifestato una certa volatilità dell'**indice HHI**, con una prima fase di diversificazione (2005-08) seguita da un lungo periodo, fino al 2019, di aumento della concentrazione ed un ritorno, infine, negli anni post pandemia (2020-23), ad una decisa diversificazione degli sbocchi commerciali; in entrambi i casi il trend è da imputare alla forte variabilità del peso della Svizzera. Il principale paese di destinazione di beni di consumo della moda è la Francia, che nel corso di tutto il ventennio è cresciuta in termini di importanza per l'export del settore grazie in primis ai **distretti** della Pelletteria e calzature di Firenze, delle Calzature del Brenta e dell'Occhialeria di Belluno. Quest'ultimo distretto è anche la roccaforte delle vendite verso gli Stati Uniti, Paese che, insieme alla Svizzera, presenta un livello di flussi fortemente altalenante, condizionati dalla volatilità dell'export dei distretti orafi di Valenza e Vicenza. Complessivamente, nel ventennio, per i beni di consumo della moda è diminuita la concentrazione delle vendite nei paesi avanzati vicini (Germania, Spagna e Regno Unito), ad

eccezione della Francia, a favore di un ruolo più attivo dei paesi emergenti lontani (Cina). Nello stesso arco temporale si è osservato un leggero miglioramento della **rischiosità creditizia** del settore che è attribuibile in primis alla riduzione delle quote di export in Romania, Russia e Ucraina (paesi emergenti vicini), ma anche al calo delle vendite in Grecia (tra i paesi avanzati vicini). La **distanza media percorsa** dai beni di consumo della moda è elevata, con 3.830 km nel 2023. Il settore esporta infatti i suoi prodotti in tutto il mondo, soprattutto di alta gamma, e circa un quarto approda nei paesi più lontani. Rispetto al 2005 vi è stato un consistente allungamento della distanza media percorsa, 425 km, che risulta, dopo quello del mobile, il più rilevante.

La **moda – intermedi** (Figure 8.11, 8.24 e 8.25), che ha visto nel ventennio una importante contrazione dell'export a prezzi costanti, nel 2023 presenta una migliore **diversificazione** degli sbocchi commerciali rispetto al 2005, grazie a quanto avvenuto nel primo decennio di analisi a cui è succeduto un periodo di lieve incremento del grado di concentrazione. Complessivamente, l'effetto del ventennio è stato quello di spostare quote di mercato dai Paesi avanzati (vicini e lontani) agli emergenti (vicini e lontani). L'effetto sulle quote dei Paesi avanzati vicini è la sintesi, da un lato, di un forte ridimensionamento delle vendite registrato nel decennio 2005-15 (legato al crollo dei flussi verso la Germania) e, dall'altro, del successivo incremento spiegato dalla crescita osservata in Francia, Portogallo e Spagna. Nel lungo periodo si osserva, pertanto, il crollo delle quote di export destinate a Germania, Hong Kong, Stati Uniti e Regno Unito a favore di Francia, Cina, Turchia e Portogallo. A livello di **distretti** l'incremento in Francia è da ricondurre al buon andamento del Seta-tessile di Como e del Tessile di Biella; l'arretramento in Germania e Regno Unito fa riferimento al Tessile e abbigliamento di Prato, mentre quello negli Stati Uniti al Seta-tessile di Como e al Tessile di Biella. Il distretto di Biella è leader nella crescita in Spagna, Portogallo, Cina, Turchia e Romania. I prodotti intermedi della moda mostrano una **distanza media percorsa** di 3.108 km nel 2023 e sono l'unico settore ad aver ridotto la distanza media rispetto al 2005 (-148 km), effetto del calo delle vendite nei mercati avanzati lontani. A livello settoriale, l'esposizione al **rischio credito Paese** è risultato in peggioramento nei 18 anni di analisi, a causa principalmente dell'aumento della quota di export diretta verso paesi potenzialmente più rischiosi, come la Cina e il Vietnam (tra i mercati emergenti lontani), la Turchia, la Bulgaria, il Marocco e l'Egitto (tra i mercati emergenti vicini), oltretutto il Portogallo tra i mercati avanzati vicini.

Anche per i distretti dei **mobili** (Figure 8.12, 8.26 e 8.27) la minor **concentrazione** geografica delle vendite nel 2023, rispetto al 2005, è stata raggiunta perlopiù nei primi dieci anni grazie al calo delle quote di quello che all'epoca rappresentava il primo mercato di sbocco (Regno Unito), e della Germania. Negli anni più recenti, l'aumento delle quote di export verso Francia e Stati Uniti, che nel frattempo hanno raggiunto i primi posti nella classifica, ha determinato una risalita dell'indice di concentrazione. In poco meno di un ventennio si riscontra, comunque, un'importante ricomposizione delle aree di destinazione, con una maggiore rilevanza dei Paesi avanzati lontani (Stati Uniti) ed emergenti lontani (Cina). Relativamente ai **distretti**, l'aumento delle quote esportate in Stati Uniti, Cina, Francia, Germania e Regno Unito ha riguardato prevalentemente le vendite del Legno e arredamento della Brianza e di Treviso, del Mobile e pannelli di Pordenone e degli Imbottiti della Murgia e di Forlì. La **distanza media percorsa** dai mobili esportati è di 3.481 km nel 2023. Rispetto al 2005 vi è stato il più consistente allungamento del raggio di export (764 km), riconducibile al maggior peso dei mercati lontani (avanzati ed emergenti), che nel 2023 ha raggiunto quasi il 30% dell'export settoriale. Complessivamente, si è osservato un lieve ridimensionamento della **rischiosità creditizia** del settore, imputabile in primo luogo al calo delle quote di export verso Russia e Ucraina, quale conseguenza fisiologica degli effetti del conflitto, nonché all'incremento delle vendite dirette in paesi con un grado di rischio basso, come la Francia (tra i paesi avanzati vicini) e gli Stati Uniti (tra quelli avanzati lontani).

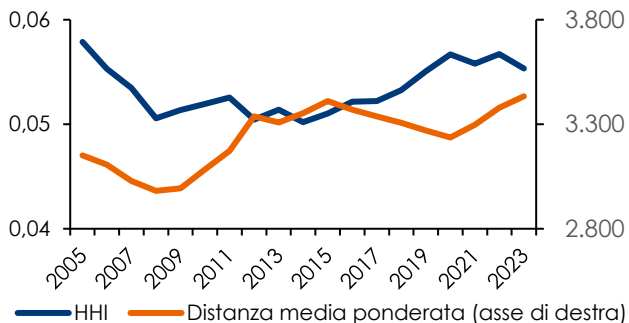
I distretti degli **elettrodomestici** (Figure 8.12, 8.28 e 8.29), che nel periodo 2005-23 hanno visto una consistente contrazione dell'export a prezzi costanti, hanno mostrato anche una crescita del

grado di diversificazione geografica delle vendite. In particolare, l'**indice HHI** si è ridimensionato tra il 2005 e il 2019, per tornare a crescere negli anni successivi, rimanendo comunque inferiore ai livelli del 2005. In questo comparto, la minore concentrazione è più una conseguenza del forte calo delle esportazioni accusato in alcuni importanti sbocchi commerciali, che un riflesso dell'aumento dei flussi verso nuovi mercati. Spicca il crollo accusato nel Regno Unito, principale sbocco commerciale del 2005, dove era molto attivo un importante operatore del **distretto** di Fabriano, ma riduzioni importanti delle vendite si sono registrate anche in Francia. Nonostante la buona evoluzione dei flussi diretti in Germania, l'aggregato paesi avanzati vicini, prima area di sbocco, ha perso importanza a favore delle altre aree, in particolare degli emergenti vicini (Polonia ed Emirati Arabi Uniti) e lontani (Cina), ma anche degli avanzati lontani (Stati Uniti). Lo spostamento di quote di export verso i paesi emergenti non ha tuttavia peggiorato l'esposizione alla rischiosità creditizia delle vendite settoriali. Nel periodo 2005-23, infatti, si è leggermente ridotto il grado di esposizione al **rischio creditizio** del settore, attribuibile, in primo luogo, alla riduzione del peso delle vendite in Russia e Ungheria (paesi emergenti vicini) ma anche al calo manifestato in alcuni paesi avanzati vicini, tra i quali Grecia e Portogallo, e al contemporaneo aumento di importanza del mercato nord-americano. La **distanza media percorsa** dalle esportazioni è abbastanza contenuta, 2.651 km nel 2023; il settore destina infatti ai mercati lontani meno del 15% delle sue esportazioni. Rispetto al 2005 vi è stato un allungamento del raggio di export di 333 km, effetto del calo delle vendite nei mercati avanzati vicini.

Il settore degli **altri intermedi** (Figure 8.13, 8.30 e 8.31), che raggruppa i distretti della plastica, della gomma, della carta e del legno, ha mostrato un trend decrescente dell'indice di **Herfindahl-Hirshman** nel corso del ventennio, con un modesto rialzo negli ultimi anni. La diversificazione è il risultato della riduzione delle quote di export verso Germania, Francia e Spagna (primi tre mercati), e quindi di una minor rilevanza assunta dai mercati avanzati vicini a favore degli emergenti vicini (Polonia e Romania) e lontani (Cina). I **distretti** che più hanno ridistribuito le quote di esportazione in queste aree sono quelli degli Articoli in gomma e materie plastiche di Varese e delle Materie plastiche di Treviso, Vicenza, Padova. La **distanza media percorsa** dalle esportazioni del settore è di 2.171 km nel 2023 ed è rimasta sostanzialmente invariata (+19 km rispetto al 2005), considerata anche la scarsa rilevanza dei mercati lontani per questo comparto (peso del 12% circa). Nell'arco del ventennio il settore degli altri intermedi ha assunto, però, dei rischi in più rivolgendosi maggiormente ai mercati emergenti. Nel 2023, il comparto presenta infatti un leggero peggioramento della **rischiosità creditizia** rispetto al 2005, dovuto all'aumento della presenza in paesi con rischio Sace mediamente più elevato, come Cina, India, Messico e Brasile (tra gli emergenti lontani) e Turchia, Romania, Croazia, Ungheria e Polonia (tra gli emergenti vicini).

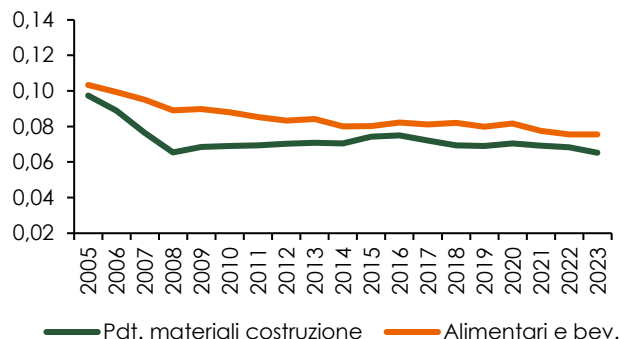
Infine, l'unico settore distrettuale che, nel corso dei 18 anni, ha manifestato un trend di continua crescita della concentrazione delle mete commerciali è quello dei **prodotti in metallo** (Figure 8.13, 8.32 e 8.33). Il settore risulta peraltro il più concentrato tra i settori distrettuali, con la Germania che assorbe un quarto delle sue esportazioni. Non era così nel 2005, quando il settore era più diversificato rispetto a metallurgia, alimentari e bevande e prodotti e materiali da costruzione. È avvenuta una rivisitazione dei mercati di approdo, con una riduzione del peso dei paesi avanzati vicini (calano Spagna e Regno Unito mentre cresce la Germania) a favore delle altre categorie, avanzati lontani (Stati Uniti), emergenti vicini (Polonia, Repubblica Ceca e Ungheria) e lontani (Cina e Messico). In termini di **distretti**, a guidare il trend è sempre quello dei Rubinetti, valvole e pentolame di Lumezzane. Per quanto riguarda l'esposizione al **rischio di credito** dei prodotti in metallo, nel periodo 2005-23 vi è stato un lieve miglioramento, grazie all'aumento della presenza delle imprese distrettuali in paesi con un grado di deterioramento creditizio basso, come la Germania e gli Stati Uniti. La **distanza media percorsa** dalle esportazioni è contenuta nel 2023 (2.321 km); il settore destina infatti ai mercati lontani meno del 15% delle sue esportazioni. Rispetto al 2005 vi è stato un allungamento della distanza media percorsa di 265 km, effetto dello sforzo di ampliamento del mercato, proprio verso i paesi lontani.

Fig. 8.8 – Concentrazione geografica dell'export e distanza media ponderate



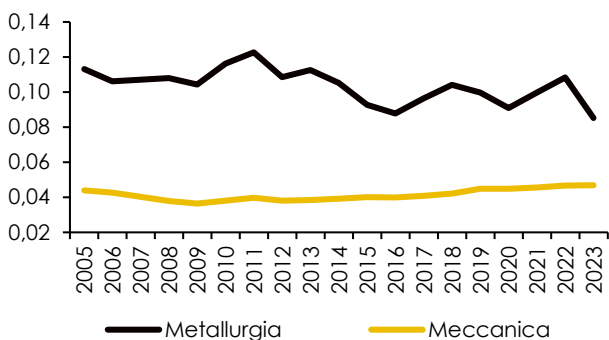
Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Istat

Fig. 8.9 – Concentrazione geografica dell'export distrettuale - indice di Herfindhal-Hirschman



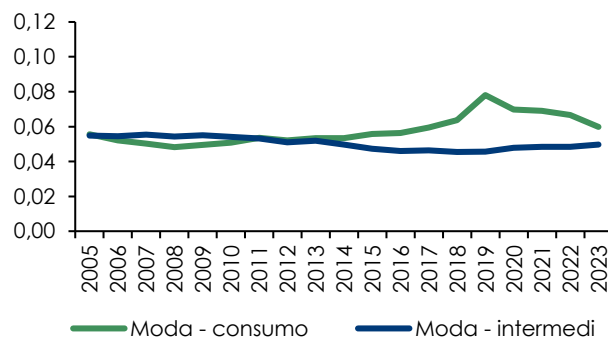
Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Istat

Fig. 8.10 – Concentrazione geografica dell'export dei settori distrettuali - indice di Herfindhal-Hirschman



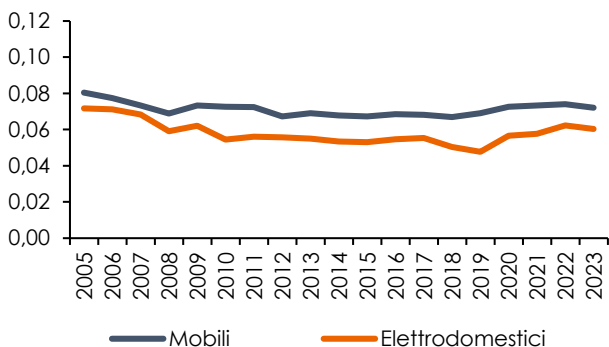
Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Istat

Fig. 8.11 – Concentrazione geografica dell'export dei settori distrettuali - indice di Herfindhal-Hirschman



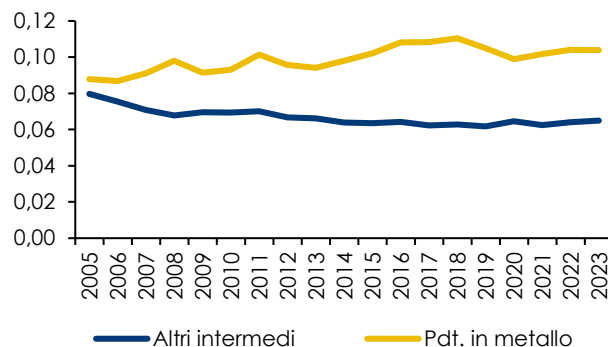
Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Istat

Fig. 8.12 – Concentrazione geografica dell'export dei settori distrettuali - indice di Herfindhal-Hirschman



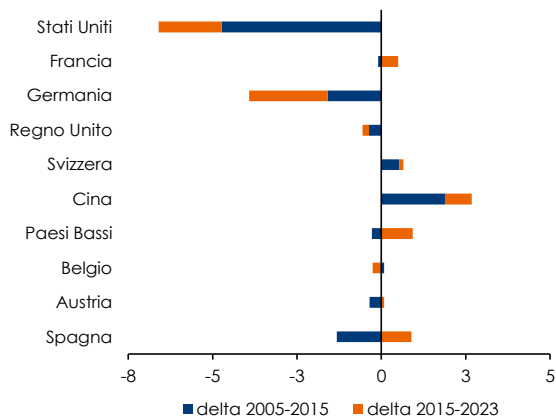
Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Istat

Fig. 8.13 – Concentrazione geografica dell'export dei settori distrettuali - indice di Herfindhal-Hirschman



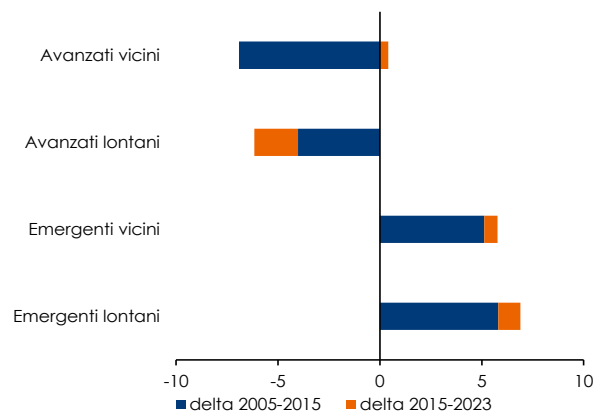
Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Istat

Fig. 8.14 – Prodotti e materiali da costruzione: primi 10 paesi per peso delle esportazioni distrettuali (modifiche del peso % nel 2005-23)



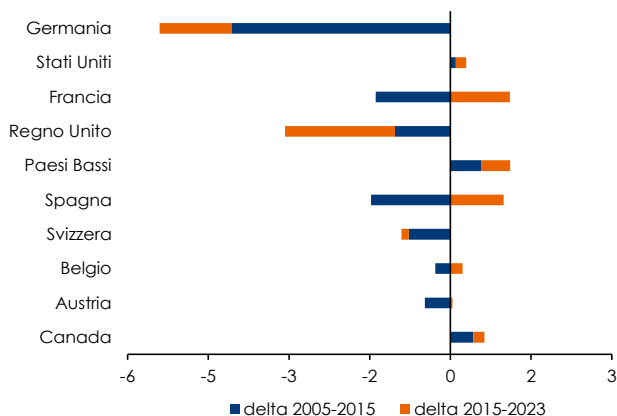
Nota: i paesi sono ordinati per peso dell'export settoriale 2023. Altri paesi rilevanti per delta peso: Emirati Arabi Uniti (11° posto).
Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Istat

Fig. 8.15 – Prodotti e materiali da costruzione: modifiche del peso % delle esportazioni distrettuali per tipologia di mercato (2005-23)



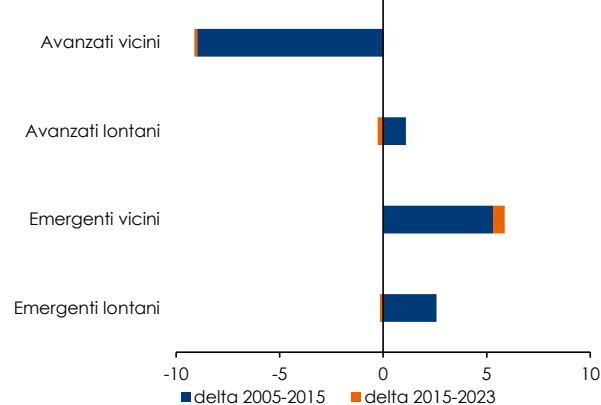
Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Istat

Fig. 8.16 – Alimentari e bevande: primi 10 paesi per peso delle esportazioni distrettuali (modifiche del peso % nel 2005-23)



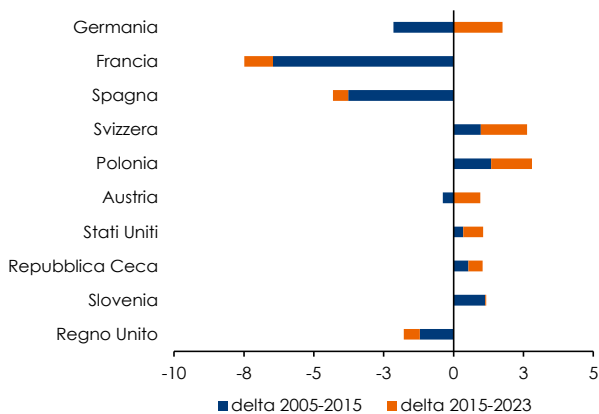
Nota: i paesi sono ordinati per peso dell'export settoriale 2023. Altri paesi rilevanti per delta peso: Polonia (11° posto), Repubblica Ceca (16°), Romania (17°), Cina (20°) e Brasile (22°).
Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Istat

Fig. 8.17 – Alimentari e bevande: modifiche del peso % delle esportazioni distrettuali per tipologia di mercato (2005-23)



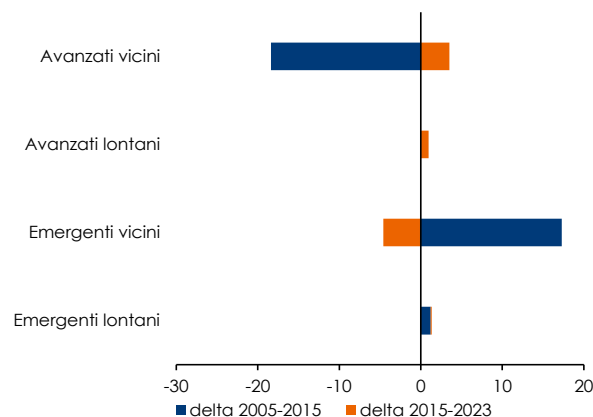
Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Istat

Fig. 8.18 – Metallurgia: primi 10 paesi per peso delle esportazioni distrettuali (modifiche del peso % nel 2005-23)



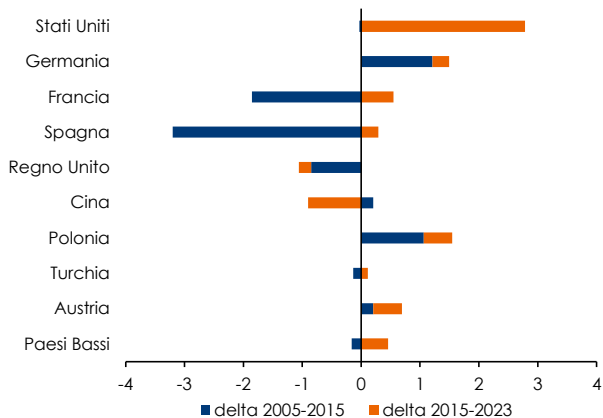
Nota: i paesi sono ordinati per peso dell'export settoriale 2023.
Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Istat

Fig. 8.19 – Metallurgia: modifiche del peso % delle esportazioni distrettuali per tipologia di mercato (2005-23)



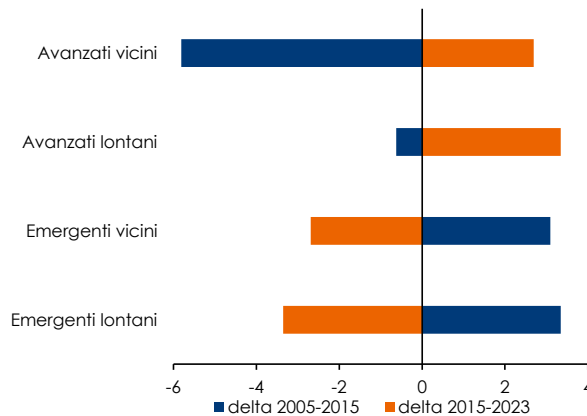
Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Istat

Fig. 8.20 – Meccanica: primi 10 paesi per peso delle esportazioni distrettuali (modifiche del peso % nel 2005-23)



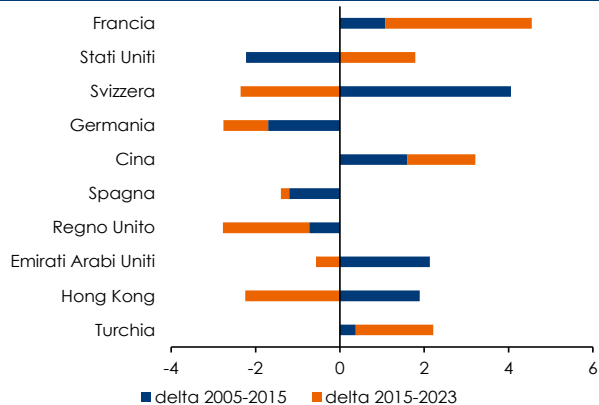
Nota: i paesi sono ordinati per peso dell'export settoriale 2023. Altri paesi rilevanti per delta peso: Messico (12° posto), India (14°) e Brasile (20°).
Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Istat

Fig. 8.21 – Meccanica: modifiche del peso % delle esportazioni distrettuali per tipologia di mercato (2005-23)



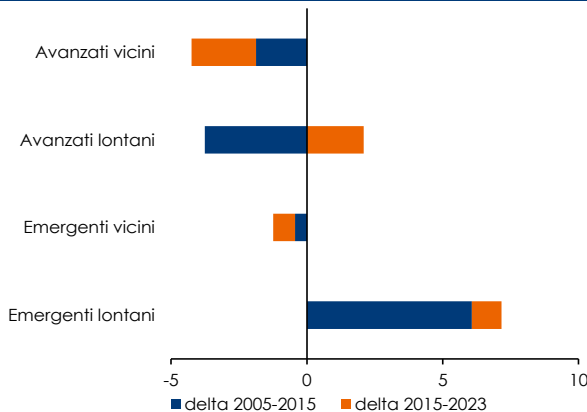
Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Istat

Fig. 8.22 – Moda - consumo: primi 10 paesi per peso delle esportazioni distrettuali (modifiche del peso % nel 2005-23)



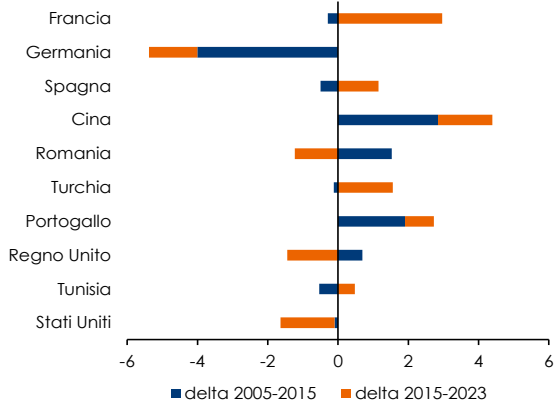
Nota: i paesi sono ordinati per peso dell'export settoriale 2023.
Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Istat

Fig. 8.23 – Moda - consumo: modifiche del peso % delle esportazioni distrettuali per tipologia di mercato (2005-23)



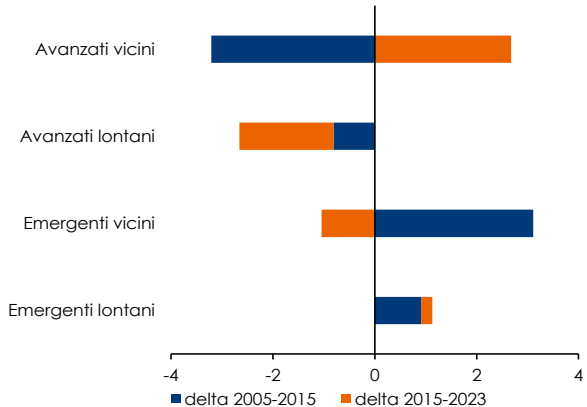
Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Istat

Fig. 8.24 – Moda - intermedi: primi 10 paesi per peso delle esportazioni distrettuali (modifiche del peso % nel 2005-23)



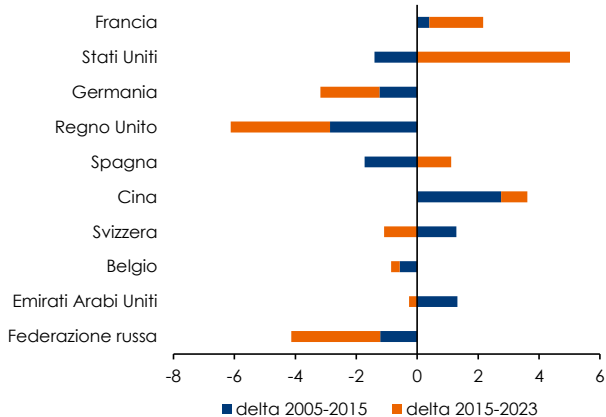
Nota: i paesi sono ordinati per peso dell'export settoriale 2023. Altri paesi rilevanti per delta peso: Hong Kong (12° posto).
Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Istat

Fig. 8.25 – Moda - intermedi: modifiche del peso % delle esportazioni distrettuali per tipologia di mercato (2005-23)



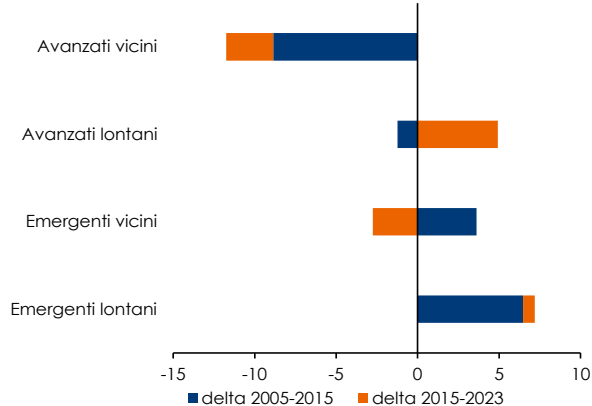
Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Istat

Fig. 8.26 – Mobili: primi 10 paesi per peso delle esportazioni distrettuali (modifiche del peso % nel 2005-23)



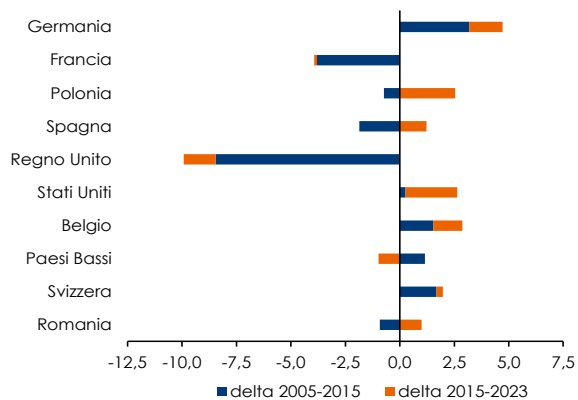
Nota: i paesi sono ordinati per peso dell'export settoriale 2023. Altri paesi rilevanti per delta peso: Ucraina (da 25° a 46° posto). Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Istat

Fig. 8.27 – Mobili: modifiche del peso % delle esportazioni distrettuali per tipologia di mercato (2005-23)



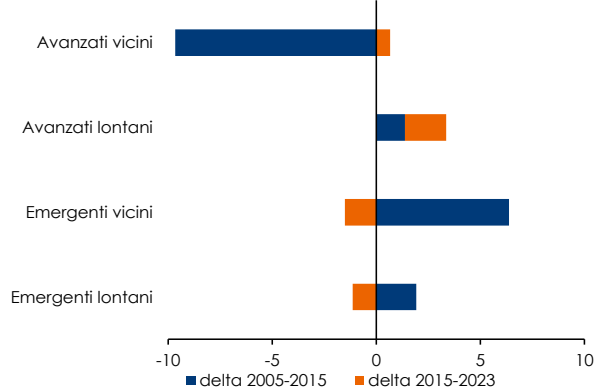
Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Istat

Fig. 8.28 – Elettrodomestici: primi 10 paesi per peso delle esportazioni distrettuali (modifiche del peso % nel 2005-23)



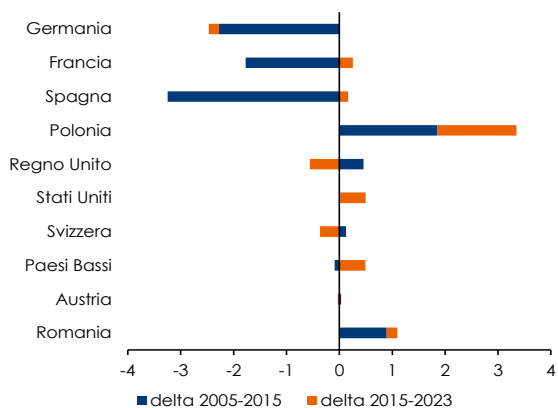
Nota: i paesi sono ordinati per peso dell'export settoriale 2023. Altri paesi rilevanti per delta peso: Emirati Arabi Uniti (14° posto) e Cina (15°). Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Istat

Fig. 8.29 – Elettrodomestici: modifiche del peso % delle esportazioni distrettuali per tipologia di mercato (2005-23)



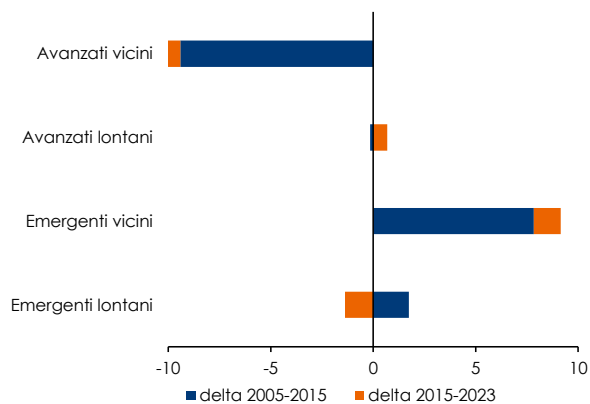
Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Istat

Fig. 8.30 – Altri intermedi: primi 10 paesi per peso delle esportazioni distrettuali (modifiche del peso % nel 2005-23)



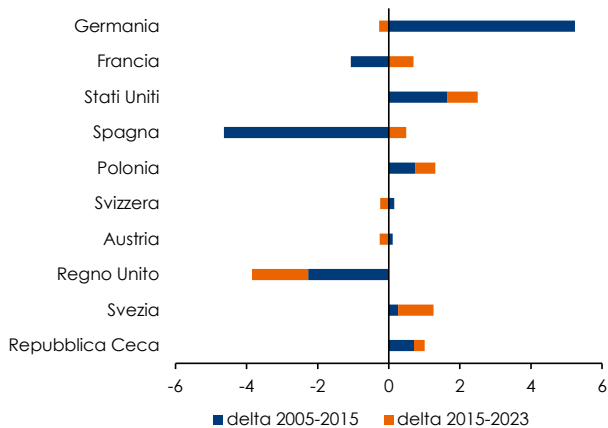
Nota: i paesi sono ordinati per peso dell'export settoriale 2023. Altri paesi rilevanti per delta peso: Cina (19° posto). Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Istat

Fig. 8.31 – Altri intermedi: modifiche del peso % delle esportazioni distrettuali per tipologia di mercato (2005-23)



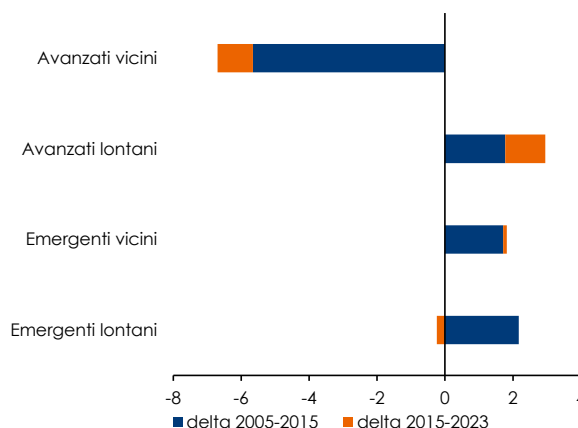
Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Istat

Fig. 8.32 – Prodotti in metallo: primi 10 paesi per peso delle esportazioni distrettuali (modifiche del peso % nel 2005-23)



Nota: i paesi sono ordinati per peso dell'export settoriale 2023. Altri paesi rilevanti per delta peso: Ungheria (11° posto), Cina (17°) e Messico (18°). Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Istat

Fig. 8.33 – Prodotti in metallo: modifiche del peso % delle esportazioni distrettuali per tipologia di mercato (2005-23)



Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Istat

Conclusioni

In questo capitolo abbiamo visto come le imprese distrettuali abbiano saputo affrontare le numerose difficoltà dei cicli economici dell'ultimo ventennio. Sono emerse differenze significative a livello settoriale. Certamente i numerosi mutamenti del livello di export e di import dei distretti sono frutto di diversi fattori in parte legati alle fasi del ciclo economico italiano e mondiale e in parte strutturali, tra i quali lo spostamento del baricentro della produzione manifatturiera verso i paesi emergenti vicini e lontani. Il nuovo assetto dell'export mondiale richiede la capacità di saper riorientare i flussi di commercio andando ad intercettare la crescente domanda proveniente dalle economie emergenti e avanzate lontane.

Questo ha comportato un certo ridimensionamento dei mercati europei, visibile dalla perdita di rilevanza come destinazione, che restano in ogni caso il mercato principale di sbocco delle produzioni distrettuali. La rilevanza assunta nel ventennio dagli Stati Uniti, oltre che la maggiore importanza dei mercati emergenti lontani, non solo la Cina ma anche gli altri paesi del Sud Est asiatico, hanno generato un graduale allungamento delle distanze percorse dalle merci esportate.

Più complessa da leggere è la mutevolezza della concentrazione/diversificazione geografica dell'export distrettuale. Si sono susseguiti periodi con tendenze differenti: nei primi anni del ventennio, fino al 2008, vi è stata una tendenza alla diversificazione, seguita da un periodo di stabilità, fino al 2015, che ha lasciato il passo negli anni successivi al ritorno ad una maggiore concentrazione.

In un contesto caratterizzato da crescente instabilità economica e politica dei Paesi, il riposizionamento geografico per le imprese distrettuali italiane è particolarmente importante dal momento che una maggiore diversificazione dei mercati di sbocco facilita il riorientamento in caso di innalzamento delle barriere all'ingresso o di tensioni geopolitiche.

Nel ventennio, l'esposizione al rischio di credito delle imprese distrettuali, seppur con variazioni poco significative, è risultata in leggero peggioramento, a causa principalmente dell'aumento della quota di export diretta verso paesi potenzialmente più rischiosi, come Turchia, Marocco ed Egitto (emergenti vicini), Cina, Brasile e Messico (emergenti lontani).

Quanto avvenuto nell'ultimo ventennio può essere riassunto con una tavola (tabella 8.7) che si presta a una lettura per settore (per riga) e per variabile di osservazione (per verticale). È evidente come nel ventennio i distretti abbiano fornito risposte differenti alle mutevoli condizioni di mercato. I distretti dei settori alimentari e bevande e meccanica hanno mostrato una crescita ininterrotta lungo tutto l'orizzonte temporale, confermando una robustezza del loro posizionamento competitivo. Ma se i primi hanno raggiunto queste performance andando un po' di più su mercati con più rischio di credito e diversificando le proprie destinazioni geografiche puntando maggiormente su mercati più lontani, i secondi hanno innalzato le distanze percorse dai propri flussi e, al contempo, hanno ridotto il grado di diversificazione e anche il rischio di credito. Gli intermedi della moda e gli elettrodomestici sono i settori che più hanno sofferto per la competizione con paesi che producono a prezzi più contenuti. Escono dal ventennio ridimensionati, sia a prezzi costanti, sia anche a prezzi correnti. Ciò significa che in questo caso non è bastato il riposizionamento qualitativo per ridare slancio ai distretti di questi settori. La maggiore diversificazione geografica delle loro destinazioni commerciali può essere quindi spiegata più come conseguenza delle difficoltà di questi settori che non come il risultato di scelte strategiche adottate nel tempo dalle imprese. Ci sono poi settori, tra i quali gli altri intermedi, i beni di consumo della moda, i prodotti e materiali da costruzione, che hanno mostrato un andamento altalenante a prezzi costanti, ma continuamente positivo a prezzi correnti. In questi casi è evidente il riposizionamento qualitativo che nei distretti attivi negli altri intermedi e nei prodotti e materiali da costruzioni è stato accompagnato da maggiore diversificazione e distanza dei mercati di sbocco e da un lieve aumento del rischio di credito, mentre in quelli specializzati nei beni di consumo della moda si è assistito a una crescita della distanza percorsa dai flussi di export e a una contemporanea diminuzione della diversificazione geografica e del rischio di credito. La filiera dei metalli (metallurgia e prodotti in metallo) sembra aver sofferto soprattutto nel periodo 2008-15 e, solo in parte, nel periodo più recente, mentre negli altri periodi ha evidenziato una crescita vigorosa delle esportazioni. Sia metallurgia che prodotti in metallo hanno ottenuto questi risultati allungando il loro raggio d'azione; gli effetti di queste strategie hanno però avuto conseguenze diverse su diversificazione e rischi di credito che sono saliti per la metallurgia e scesi per i prodotti in metallo. L'evoluzione del mobile è forse quella più complessa, con un trend a prezzi costanti più negativo rispetto a quello a prezzi correnti. Dietro a queste discrepanze si nasconde anche un tentativo da parte delle imprese distrettuali del settore di riposizionarsi verso l'alto di gamma; si tratta, come si è visto, di una tendenza che riguarda anche altri settori, come i beni di consumo della moda. È interessante poi osservare come i distretti del mobile siano riusciti ad allungare il loro raggio d'azione, diversificando le proprie destinazioni commerciali e riducendo il rischio di credito.

La crescente proiezione internazionale dei distretti lascia ben sperare nella capacità di resistenza ai sempre più frequenti shock derivanti dai cambiamenti degli assetti del commercio mondiale. Ciò, tuttavia, comporta un aumento delle distanze medie che le merci devono percorrere, con probabili incrementi dei costi di trasporto, e talvolta una maggiore rilevanza di quei paesi, come gli emergenti, che mostrano una rischiosità creditizia più elevata. Infine, il ritorno al protezionismo che stiamo vedendo negli ultimi mesi rende ancora più complesso e incerto lo scenario macroeconomico per le imprese italiane e, più in particolare, per quelle distrettuali vista la loro elevata propensione a esportare. Come emerge anche nel capitolo 3, le imprese dovranno avere una conoscenza approfondita dei mercati, rafforzare sempre di più la diversificazione delle destinazioni geografiche, puntando su nuove mete ed eventualmente prendendosi un po' di rischio di credito in più, come peraltro già emerso nel recente passato in alcuni settori ad alta intensità distrettuale. Resterà fondamentale continuare a competere puntando su prodotti di elevata qualità, personalizzati e altamente diversificati.

Tab. 8.7 - Sintesi qualitativa dell'evoluzione delle esportazioni dei distretti per settore 2005-2023

	Evoluzione export (prezzi costanti)	Diversificazione (+) Concentrazione (-)	Distanze (km)	Rischio (punteggio)
Altri intermedi	crescita media	+	+	+
Alimentari e bevande	crescita alta	+	+	+
Elettrodomestici	calo elevato	+	+	-
Meccanica	crescita medio-alta	-	+	-
Metallurgia	crescita alta	+	+	+
Mobili	calo contenuto	+	+	-
Moda - consumo	crescita media	-	+	-
Moda - intermedi	calo elevato	+	-	+
Pdt. materiali costruzione	crescita bassa	+	+	+
Prodotti in metallo	crescita medio bassa	-	+	-
Totale distretti	crescita media	+	+	+

Nota: ordinamento alfabetico dei settori distrettuali. Il segno (+) indica l'aumento dell'indicatore, il segno (-) la diminuzione. Range: crescita alta >60%; crescita medio alta tra 35% e 60%; crescita media tra 25% e 35%; crescita medio bassa tra 10% e 25%; crescita bassa tra 0% e 10%; calo contenuto entro il -10%; calo elevato superiore al -10%.
Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Istat e Sace

L'export dei distretti italiani verso gli Stati Uniti

A poche settimane dall'insediamento alla Casa Bianca di Donald Trump, pesa l'incognita dei provvedimenti in tema di dazi commerciali. Gli Stati Uniti sono un importante mercato di sbocco per le imprese distrettuali italiane, infatti, rappresentano l'11% dell'export a prezzi correnti di beni manifatturieri e il saldo commerciale manifatturiero è in avanzo per 15 miliardi di euro.

Nel capitolo 8 abbiamo visto come gli Stati Uniti figurino tra i primi 10 mercati di sbocco per tutti i settori distrettuali; inoltre, in sei comparti su dieci si collocano nelle prime 3 posizioni. In particolare, si segnala come nel 2023 l'80% del totale delle vendite negli Stati Uniti sia stata realizzata dai distretti specializzati in **beni di consumo della moda** (in primis il segmento dei prodotti d'alta gamma), **meccanica** e **alimentari e bevande** (Figura A); la quota degli USA sull'export di questi settori si colloca attorno al 12% (Figura B). Sulla carta si tratterebbe dei settori più a rischio in caso di inasprimento dei dazi doganali, soprattutto per quanto concerne i distretti dell'Occhialeria di Belluno, della Meccatronica di Reggio Emilia e dell'Olio toscano che sono quelli che esportano di più verso il mercato nord-americano. Tuttavia, anche se con diversa variabilità, va sottolineato come le misure tariffarie attualmente in vigore vadano già a colpire soprattutto il sistema moda che presenta un dazio medio del 9,5%; le tariffe attuali sono invece più contenute per gli altri due settori con valori intorno all'1% per meccanica e poco meno del 4% per alimentari e bevande. Il **mobile** è il quarto settore distrettuale per valore di export verso gli Stati Uniti (7,6% del totale esportato dai distretti, Figura A), ed è tra i più rilevanti per quota degli USA sull'export del settore (14,5%, Figura B). Nel panorama attuale il mobile è colpito solo marginalmente dai dazi; i distretti che esportano maggiormente verso gli Stati Uniti sono quelli del Legno e arredamento della Brianza e di Treviso, del Mobile e pannelli di Pordenone, degli imbottiti della Murgia e delle Cucine di Pesaro.

Peraltro, molti prodotti del Made in Italy venduti negli USA, soprattutto della moda, dell'arredamento e dell'alimentare, sono beni di lusso quindi meno sensibili a variazioni di prezzo e considerati come status symbol dalle classi agiate, che dovrebbero beneficiare dei tagli fiscali promessi da Trump.

Seguono i **prodotti e materiali da costruzione** che si posizionano al quinto posto del ranking in Figura A (5,1% il peso sul totale delle vendite distrettuali agli Stati Uniti), ma che presentano un peso a doppia cifra degli USA sul totale del loro export verso il mondo (15,7%, Figura B). Occorre tenere presente però che il settore è sottoposto a dazi già elevati e i distretti che esportano in misura significativa in questo mercato sono quelli delle Piastrelle di Sassuolo, del Marmo di Carrara e del Marmo e granito di Valpolicella.

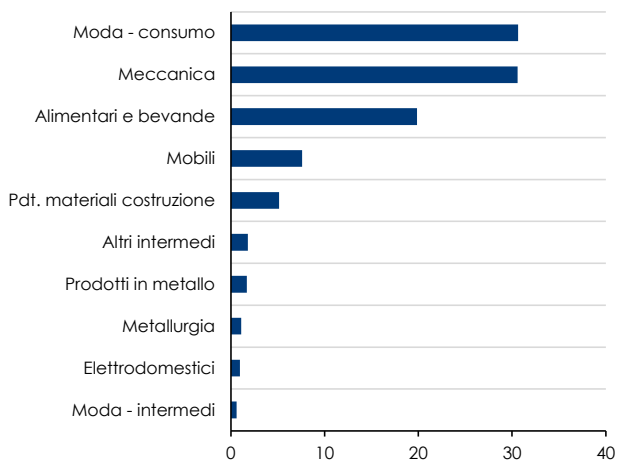
A cura di Enza De Vita e
Anna Cristina Visconti

Infine, si segnalano le esportazioni distrettuali verso gli USA di **altri intermedi, prodotti in metallo, metallurgia, elettrodomestici e moda - intermedi** che compaiono in coda al ranking in Figura A. I suddetti settori presentano, peraltro, una moderata incidenza degli USA sul totale distrettuale verso il mondo, con flussi di export interessati nel range 3-6% (Figura B).

Nel momento in cui si scrive non vi sono ancora indicazioni precise sulle decisioni che effettivamente verranno prese dall'amministrazione Trump, protagonista di continui annunci e smentite. Se verranno fissati dazi orizzontali su tutte le esportazioni di beni europei verso gli Stati Uniti, ne soffriranno meno quei settori che già ad oggi sono sottoposti a dazi elevati, mentre quelli con dazi contenuti vedrebbero una maggiore penalizzazione. Nel caso in cui, invece, venissero adottati dazi reciproci, cioè l'applicazione da parte degli Stati Uniti delle stesse tariffe doganali che vengono applicate dalla UE nei confronti delle merci statunitensi, i prodotti più penalizzati tra quelli distrettuali sarebbero quelli dell'alimentare e bevande, il cui differenziale del tasso medio si aggira attorno al 3,9%. Va poi detto che l'eterogeneità dei differenziali è piuttosto elevata nei diversi comparti che compongono i vari settori produttivi.

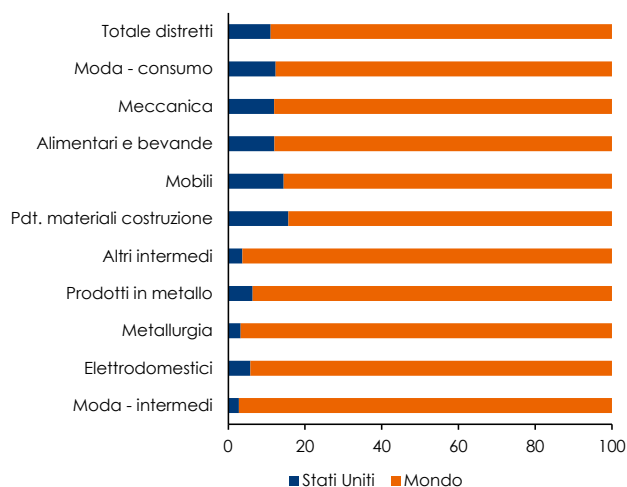
Va però sottolineato come i dazi introdotti dalla prima amministrazione Trump non abbiano impedito, in passato, all'export italiano di ottenere ottimi risultati sul mercato statunitense. Non è poi da sottovalutare la capacità delle imprese italiane di diversificare gli sbocchi commerciali e/o modificare i propri listini per mantenere il proprio posizionamento in un mercato, come quello USA, che rimarrà tra i principali sbocchi mondiali.

Fig. 1 – Distretti: peso % dell'export dei settori verso gli Stati Uniti (anno 2023, prezzi correnti)



Nota: ripartizione dell'export verso gli Stati Uniti per settori distrettuali.
Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Istat

Fig. 2 – Distretti: quota % degli Stati Uniti sull'export del settore (anno 2023, prezzi correnti)



Nota: rapporto tra l'export verso gli Stati Uniti sull'export del settore verso il mondo. Ordinamento dei settori distrettuali per ranking Figura A.
Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Istat

Export in tempi di dazi: quali priorità nell'internazionalizzazione

Il contesto in cui si trovano a competere le imprese italiane è altamente complesso. L'indicatore che misura l'incertezza sulle politiche economiche si colloca su livelli record. Il numero dei conflitti nel mondo è ai massimi storici. La complessità del momento spiega anche l'elevata eterogeneità delle performance di crescita delle imprese italiane sui mercati internazionali, sia tra settori che all'interno degli stessi. I dati confermano in ogni caso l'elevata competitività del nostro tessuto produttivo e dei distretti industriali: il 2024 si è chiuso con un nuovo record per l'export distrettuale, a quota 163,4 miliardi di euro (+0,9%). Il contemporaneo calo dell'import (-1,9%, dopo il -9,3% del

A cura di Giovanni Foresti e Sara Giusti

2023), ha spinto l'avanzo commerciale oltre la soglia dei 100 miliardi, una cifra mai toccata prima.

La variabilità dei risultati è stata elevata sia tra settori, con l'agro-alimentare nuovamente in crescita e la filiera della moda in difficoltà, sia all'interno dei settori. Ciò è ben visibile anche dalla diversa evoluzione dell'export dei distretti della moda, dove ad esempio, Maglieria e abbigliamento di Perugia ha continuato a crescere a ritmi sostenuti. Questa eterogeneità dipende sia dal posizionamento strategico e qualitativo delle imprese sia dalla capacità di cogliere le opportunità presenti nei mercati più dinamici.

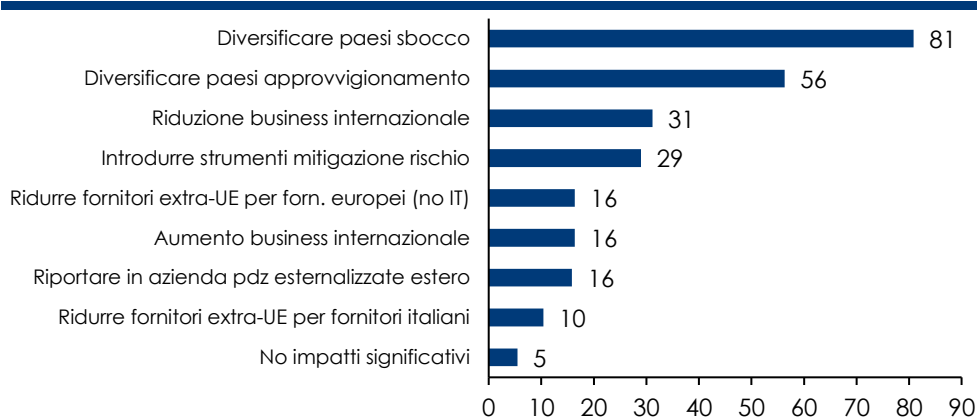
Nel 2024, i mercati che hanno contribuito maggiormente alla crescita delle esportazioni distrettuali italiane sono, nell'ordine, Turchia (+4 miliardi di euro, grazie al balzo dell'Oreficeria di Arezzo), Emirati Arabi Uniti (+515 milioni), Arabia Saudita (+420 milioni), Isole Cayman (+291 milioni), Stati Uniti (+227 milioni), Spagna (+217 milioni), Vietnam (+155 milioni), Messico (+140 milioni), Brasile (+132 milioni), Angola (+115 milioni), Grecia (+97 milioni), Bulgaria (+71 milioni) e India (+68 milioni).

Quali sono le attese sul 2025 e quali le priorità nelle scelte di posizionamento sui mercati esteri? Lo abbiamo chiesto tra dicembre 2024 e gennaio 2025 ai colleghi di Intesa Sanpaolo che operano a supporto dei processi di internazionalizzazione. Tra i settori ad alta intensità distrettuale le attese sulle esportazioni sono decisamente positive per l'agro-alimentare e più conservative per il sistema moda. Nel mezzo si collocano gli altri settori, come la meccanica, i prodotti e materiali da costruzione, i mobili. È chiaro però che questi risultati possono essere condizionati da quella che sarà l'evoluzione effettiva delle politiche commerciali. Sono, infatti, ad alto rischio in caso di non accordo sui dazi o di guerra commerciale protratta. Come si è visto nell'approfondimento "L'export dei distretti italiani verso gli Stati Uniti" questo mercato è particolarmente importante per le aree distrettuali.

Quali potranno essere le reazioni delle imprese italiane ai dazi americani? Alcune interessanti indicazioni vengono ancora dall'indagine condotta sui colleghi che si occupano di internazionalizzazione. Emerge, infatti, una forte reattività delle imprese italiane che, di fronte alla minaccia di nuovi dazi da parte degli Stati Uniti, stanno cercando nuovi clienti in altri mercati. Al contempo, oltre all'anticipazione di alcune consegne sul mercato nordamericano, emerge l'interesse da parte degli operatori italiani ad aprire nuove filiali commerciali e produttive proprio negli Stati Uniti (si rimanda a questo proposito alle figure 3.18 e 3.19 del capitolo 3).

Più in generale, le imprese nell'attuale scenario geo-politico puntano con decisione sulla diversificazione dei mercati di sbocco, ma anche dei paesi di approvvigionamento. In evidenza anche l'adozione di strumenti di mitigazione del rischio.

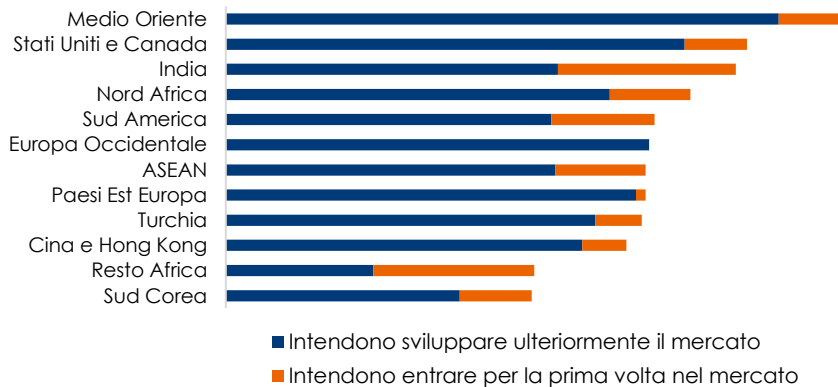
Fig. 1 – Alla luce dell'attuale scenario geo-politico, nei prossimi due anni le imprese... (%; possibili più risposte, al netto dei "non so")



Fonte: Indagine Intesa Sanpaolo internazionalizzazione – edizione dicembre 2024

Il Medio Oriente è ritenuto il mercato a maggior potenziale per l'export italiano (Fig. 2), grazie sia a buone prospettive di crescita sia a consumatori alto spendenti (Tab. 1), particolarmente propensi ad acquistare i prodotti italiani di alta qualità. Segue il Nord America che spicca per dimensione del mercato e capacità di spesa dei consumatori, mentre l'India, che è al terzo posto, si pone in evidenza come mercato in cui le imprese intendono entrare per la prima volta ed è di interesse soprattutto per dinamica attesa della domanda ed estensione del mercato.

Fig. 2 – In quali mercati saranno presenti le maggiori opportunità di sviluppo delle esportazioni (%; al netto dei “non so”)



Nota: i paesi/aree geografiche sono rappresentati in ordine decrescente per la somma di “intendono sviluppare ulteriormente il mercato” e “intendono entrare per la prima volta nel mercato”. Fonte: Indagine Intesa Sanpaolo internazionalizzazione – edizione dicembre 2024

Al quarto posto il Nord Africa (in evidenza per prospettive di crescita e bassa concorrenza) che precede di poco alcune aree tra loro appaiate per opportunità di sviluppo dell'export, come Sud America (premiante attese di crescita e bassa concorrenza) ed Europa occidentale. Seguono mercati altamente dinamici come ASEAN, Est Europa, Turchia e Cina (dove si può far leva anche sulla dimensione del mercato).

L'Europa Occidentale, vista la sua vicinanza, le dimensioni e la presenza di consumatori alto spendenti, è un mercato particolarmente interessante per le PMI italiane. Siamo però parlando di un'area che non spicca per prospettive di crescita e che è frenata da una bassa propensione a investire. Tuttavia *“questa situazione non è un destino ineluttabile. Per superarla occorre consapevolezza che una risposta europea comune può permetterci di affrontare con successo le difficoltà attuali. La Bussola per la competitività – il programma della Commissione europea per la legislatura – individua correttamente tre obiettivi: innovazione, decarbonizzazione e autonomia strategica. Per raggiungerli e per costruire un'economia capace di crescere e competere saranno necessarie risorse ingenti, superiori a quelle del bilancio comunitario. Occorreranno investimenti comuni, nell'ambito di un patto europeo per la produttività, finanziati anche con l'emissione regolare di titoli da parte della UE”* (Panetta, 2025)¹²⁵. Se davvero questo percorso verrà affrontato con successo, allora l'Unione Europea (UE) potrà tornare a essere un mercato interessante anche per la dinamicità della sua domanda.

¹²⁵ “L'economia mondiale tra incertezza e trasformazione”, Intervento del governatore della Banca d'Italia, Fabio Panetta, al 31° Congresso ASSIOM FOREX, Torino 15 febbraio 2025.

Tab. 1 – I driver che guidano le opportunità nei mercati internazionali: principali motivi di rilevanza dei mercati per le esportazioni (%; possibili più risposte, al netto dei “non so”)

	Prospettive di crescita	Dimensione del mercato	Bassa concorrenza	Poca burocrazia	Presenza consumatori alto-spendenti
India	60,1	47,9	0,6	5,5	4,3
ASEAN	59,2	15,2	2,4	6,4	8,0
Medio Oriente	58,2	12,1	1,2	3,0	51,5
Nord Africa	51,4	16,4	17,9	3,6	3,6
Paesi Est Europa	46,9	11,5	10,0	16,9	3,8
Turchia	46,3	11,9	9,0	10,4	4,5
Sud America	35,1	22,9	10,7	5,3	2,3
Stati Uniti e Canada	34,6	54,9	1,2	1,9	32,7
Sud Corea	33,6	11,8	2,7	0,9	24,5
Cina e Hong Kong	30,5	58,7	0,0	3,0	15,0
Europa Occidentale	25,7	37,5	1,4	3,5	25,0
Resto Africa	20,2	15,2	14,1	2,0	1,0

Nota: le celle con sfondo colorato identificano le percentuali più elevate per ogni motivazione.
Fonte: Indagine Intesa Sanpaolo internazionalizzazione – edizione dicembre 2024

Anche Lagarde si è recentemente soffermata su questi temi, affermando che è importante approfondire e potenziare il commercio tra Stati membri dell'Unione Europea, per rendere l'Europa resiliente sia all'impatto della frammentazione globale sia agli shock esterni. Sempre secondo la Presidente della BCE, sarà importante che l'UE resti aperta al commercio, puntando alla finalizzazione di accordi commerciali con altri partner internazionali. In questo modo sarà possibile sfruttare le opportunità di crescita offerte da alcuni mercati ad alto potenziale, in cui peraltro già nel 2024 le imprese distrettuali, grazie alla loro straordinaria reattività e dinamicità, sono riuscite a crescere significativamente. In molti casi l'attività di export andrà accompagnata dall'apertura di filiali commerciali e produttive.

In un contesto complesso come quello appena descritto, in cui è sempre più importante conoscere i mercati in profondità, non sorprende che i colleghi che hanno risposto all'indagine abbiamo segnalato la crescente importanza dei servizi a supporto dell'internazionalizzazione: in primis le attività di consulenza e formazione, la ricerca di clienti, intermediari e partner e le analisi di mercato.

Fig. 3 – Quali servizi possono facilitare maggiormente lo sviluppo dell'internazionalizzazione delle imprese (%; possibili più risposte)

Fonte: Indagine Intesa Sanpaolo internazionalizzazione – edizione dicembre 2024

9. I flussi commerciali per modalità di trasporto nei distretti del sistema moda di Toscana e Veneto¹²⁶

Introduzione

Esistono numerosi fattori che possono influenzare le decisioni delle imprese in merito al tipo di trasporto da utilizzare per lo scambio di merci, tra gli altri: il paese di destinazione, le dimensioni e il peso delle merci trasportate, la velocità di consegna (ad esempio, merci deperibili), norme e regolamenti (ad esempio, riguardanti il trasporto di animali), considerazioni ambientali o di sicurezza (ad esempio, merci pericolose). Ad incidere sulle decisioni si pongono anche le dotazioni infrastrutturali, le interconnessioni disponibili fra diverse modalità di trasporto (intermodale), nonché gli aspetti legati alle procedure.

A cura di Laura Campanini e Sara Giusti

Il trasporto ferroviario, fra le diverse possibilità, è quello che risulta strategico per l'obiettivo di ridurre le emissioni di CO₂, l'inquinamento e la congestione delle strade. Il favor si è negli anni attuato attraverso la politica europea volta a realizzare corridoi logistici lungo le direttrici principali (Corridoi Ten-t). A livello nazionale, dal 2016, si è posta una crescente attenzione verso la rete ferroviaria e le dotazioni con lo scopo di trasferire la più grande quantità possibile di traffico merci dalla gomma alla rotaia, dalle strade urbane e dalle autostrade alla ferrovia. Tuttavia, è noto che il trasporto merci su ferro continua a soffrire di una serie di problemi strutturali che ne limitano il potenziale e lo rendono poco competitivo rispetto alla gomma.

Questo capitolo si concentra sulle modalità di trasporto delle merci in ingresso e in uscita utilizzate dalle imprese italiane tra il 2001 e il 2023. L'obiettivo è quello di offrire una overview della situazione al 2023 e un'analisi della dinamica delle diverse quote modali in un periodo di tempo relativamente lungo a livello nazionale e nelle realtà distrettuali specializzate nella filiera della moda di Veneto e Toscana. Il focus è sui soli traffici intra-europei che risultano potenzialmente più flessibili nell'utilizzare mezzi di trasporto alternativi; i flussi di commercio extra-europei presentano, invece, modalità di trasporto differenti e tendenzialmente più rigide insite nella natura stessa dei percorsi.

A tal fine si utilizza il database Istat che presenta statistiche non solo aggregate a livello nazionale ma disponibili anche a livello regionale e settoriale. L'incrocio settore/regione consente un'analisi preliminare delle dinamiche a livello territoriale e distrettuale¹²⁷.

Il capitolo si apre con un'analisi sulle modalità di trasporto utilizzate per far circolare le merci all'interno dell'Unione Europea. Nella seconda parte del lavoro ci si focalizza sui flussi commerciali dei distretti del tessile-abbigliamento e della filiera della pelle in Toscana e in Veneto con l'obiettivo di mettere in evidenza il loro ruolo nelle due regioni e in ambito italiano ed evidenziare eventuali specificità distrettuali nella scelta della modalità di trasporto.

9.1 I flussi di import-export Italia-Unione Europea per modalità di trasporto

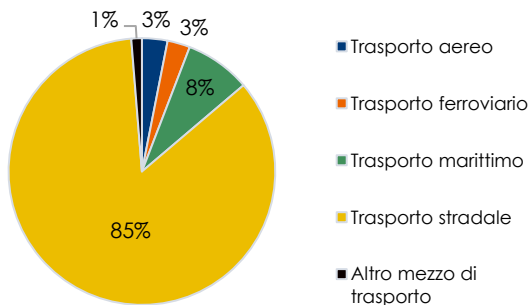
Misurato in valore, **nel 2023, il trasporto stradale è stato utilizzato per l'85% delle merci esportate dall'Italia all'Unione Europea; misurato in volume la quota è del 66%**. La seconda modalità di trasporto per incidenza è rappresentata dal traffico marittimo, tramite il quale è stato esportato l'8% del valore e il 24% delle quantità. Il trasporto ferroviario in Italia, nonostante il suo potenziale,

¹²⁶ Progetto finanziato dall'Unione Europea - NextGenerationEU – Piano Nazionale Resilienza e Resilienza (PNRR) - Missione 4 Componente 2 Investimento 1.4 – Progetto CN_0000023 denominato Sustainable Mobility Center, CUP B13D21011590004.

¹²⁷ I dati sono disponibili in valori e quantità.

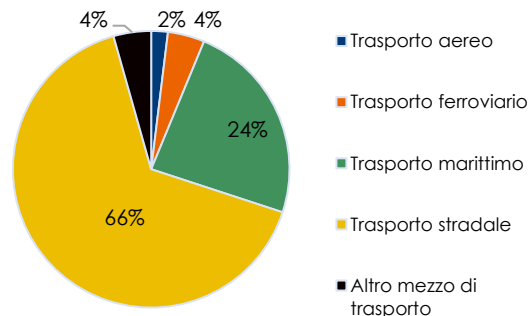
resta limitato da diversi fattori strutturali ed economici: solo il 3% del valore esportato verso paesi europei e il 4% delle quantità ha utilizzato il treno.

Fig. 9.1 - Le esportazioni italiane verso paesi UE28 per modalità di trasporto (2023, valori)



Nota: al netto dei valori non dichiarati. Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Istat

Fig. 9.2 - Le esportazioni italiane verso paesi UE28 per modalità di trasporto (2023, quantità)



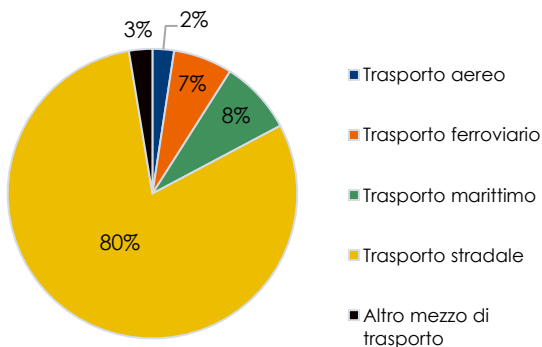
Nota: al netto delle quantità non dichiarate. Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Istat

Anche i flussi di merci provenienti dai paesi europei hanno utilizzato in modo prevalente il trasporto stradale ma l'incidenza è lievemente inferiore: l'80% del valore delle merci importate in Italia è arrivato su gomma, il 64% in volume.

Per le importazioni, il trasporto ferroviario ha un peso maggiore rispetto a quanto riscontrato per le esportazioni sia con riferimento ai valori (7% del totale delle importazioni da paesi europei) sia alle quantità (16%). Maggiore è anche l'incidenza del traffico marittimo.

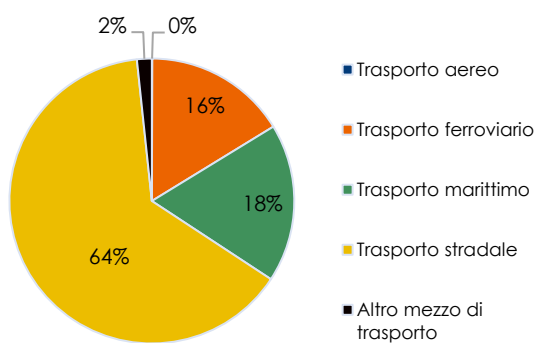
L'analisi dei valori medi unitari evidenzia come la merce di maggior valore viaggia per via aerea e su gomma. Per il trasporto aereo la differenza tra le quote in valore e quelle in quantità fornisce un'indicazione dell'elevato valore unitario delle merci trasportate con questa modalità.

Fig. 9.3 - Le importazioni in Italia da paesi UE28 per modalità di trasporto (2023, valori)



Nota: al netto dei valori non dichiarati. Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Istat

Fig. 9.4 - Le importazioni in Italia da paesi UE28 per modalità di trasporto (2023, quantità)



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

L'analisi della dinamica e delle variazioni delle quote modali dal 2001 al 2023 evidenzia tendenze simili per esportazioni e importazioni. Per entrambi i flussi cresce la quota modale della gomma: per le esportazioni l'aumento è del 10%, per le importazioni del 17%.

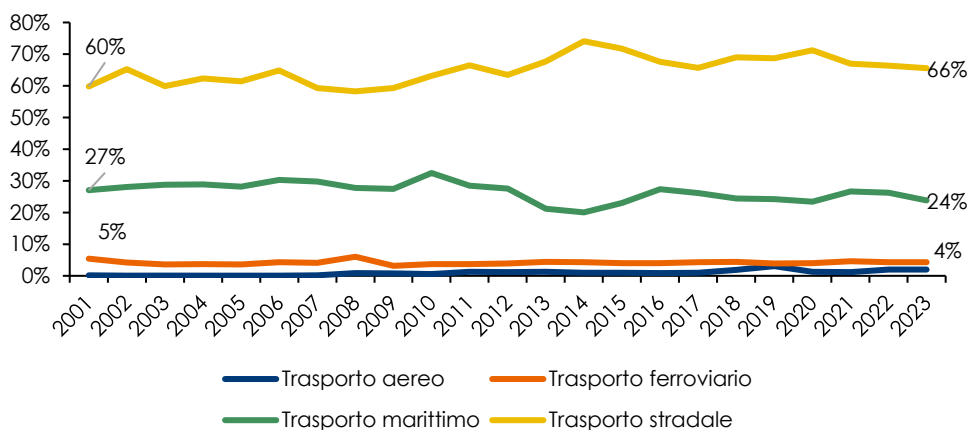
La quota modale ferro si riduce in modo più sensibile per le esportazioni (-21%), mentre i flussi in ingresso realizzano una perdita cumulata del 4%.

Il trasporto marittimo è quello che mostra le maggiori oscillazioni annuali, tra il 2001 e il 2023 si registra una flessione della sua incidenza del 12% per le esportazioni e del 19% per le importazioni.

Nel periodo aumenta esponenzialmente la quantità di merce esportata per via aerea che comunque rimane limitata e inferiore al 2%, le importazioni in quantità per via aeree sono marginali.

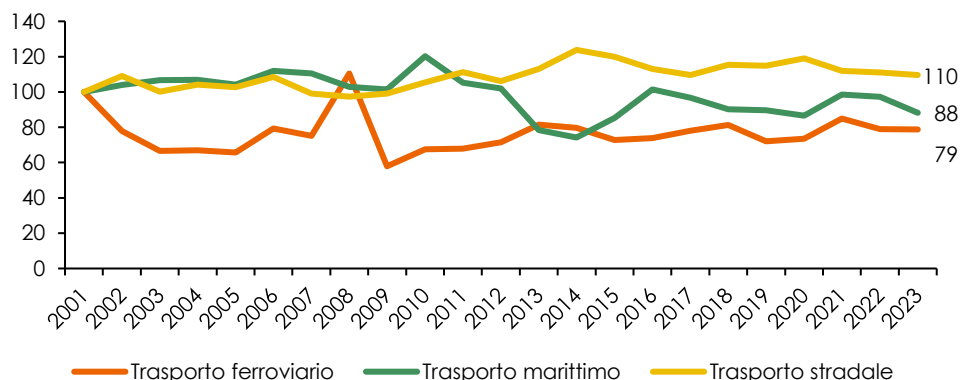
Le statistiche presentate confermano la rilevanza del trasporto su strada per i commerci intraeuropei e la scarsa dinamicità delle modalità di trasporto a minor impatto ambientale. Tali risultati sono imputabili alla maggiore flessibilità di tale modalità di trasporto, all'ampia rete autostradale e al mercato unico che garantiscono una transizione senza soluzione di continuità quando si attraversano i confini nazionali.

Fig. 9.5 – Le esportazioni italiane per modalità di trasporto (quantità, incidenza su totale esportato nei paesi UE28 al netto dei non dichiarato)



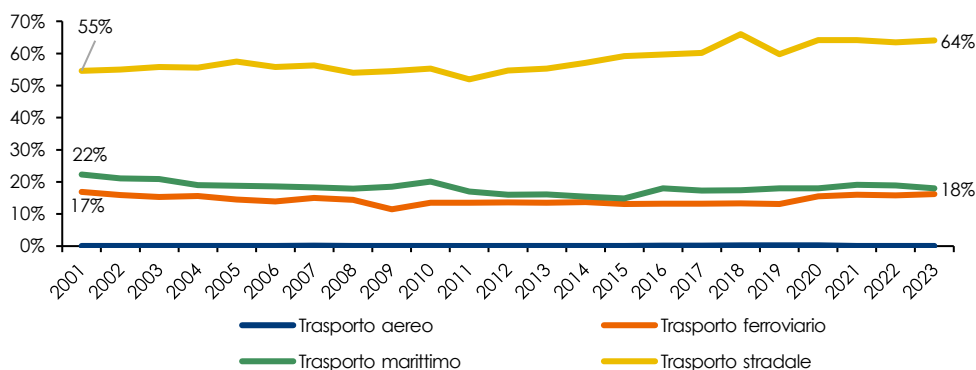
Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Istat

Fig. 9.6 – Le esportazioni italiane per modalità di trasporto (quantità, quote modali, 2001=100)



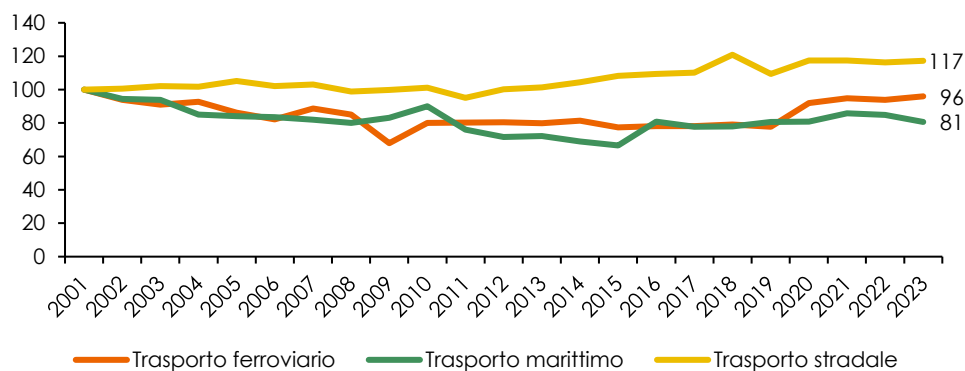
Nota: al netto delle quantità non dichiarate. Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Istat

Fig. 9.7 – Le importazioni in Italia da paesi UE28 per modalità di trasporto (quantità, incidenza su totale importato da paesi UE28 al netto dei non dichiarato)



Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Istat

Fig. 9.8 – Le importazioni in Italia da paesi UE28 per modalità di trasporto (quantità, quote modali, 2001=100)



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

9.2 I distretti del tessile-abbigliamento e della filiera pelle in Toscana e Veneto: flussi commerciali e modalità di trasporto

9.2.1 Il ruolo dei distretti del tessile-abbigliamento e della filiera pelle in Toscana e Veneto

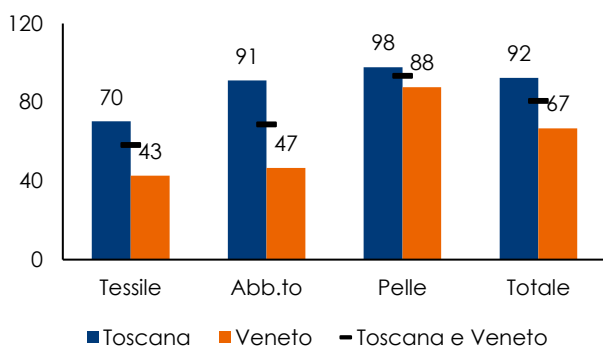
Prima di analizzare le caratteristiche delle scelte sulla modalità di trasporto adottate dalle imprese dei distretti della filiera della moda di Veneto e Toscana, risulta utile evidenziare alcune caratteristiche generali del commercio internazionale di questi territori e del settore, sia per dare una visione d'insieme delle performance commerciali, sia per verificare quanto i dati per modalità trasporto, disponibili solo a livello di regione e settore, possano essere rappresentativi delle realtà distrettuali oggetto di analisi.

In Toscana e Veneto la produzione del tessile-abbigliamento e della filiera della pelle è altamente concentrata nei distretti industriali. In particolare, i distretti del sistema moda toscano specializzati nel tessile, abbigliamento e filiera della pelle¹²⁸ rappresentano la quasi totalità delle

¹²⁸ I distretti monitorati sono: Abbigliamento di Empoli, Calzature di Lamporecchio, Calzature di Lucca, Concia e calzature di S. Croce sull'Arno, Pelletteria e calzature di Arezzo, Pelletteria e calzature di Firenze, Tessile e abbigliamento di Arezzo, Tessile e abbigliamento di Prato.

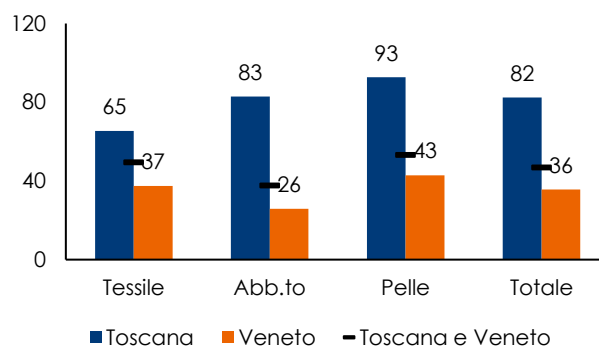
esportazioni regionali (92%) e anche per il Veneto¹²⁹ coprono più dei due terzi dell'export regionale in questi comparti. Anche per le importazioni il ruolo dei distretti si conferma prevalente, anche se un po' contenuto per il Veneto; complessivamente, le importazioni dei distretti delle due regioni rappresentano circa la metà (47%) delle importazioni regionali nei settori analizzati (Figg. 9.9 e 9.10).

Fig. 9.9 – Tessile, abbigliamento e filiera della pelle: peso dell'export distrettuale sul totale regionale per settore (2023; %)



Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Istat

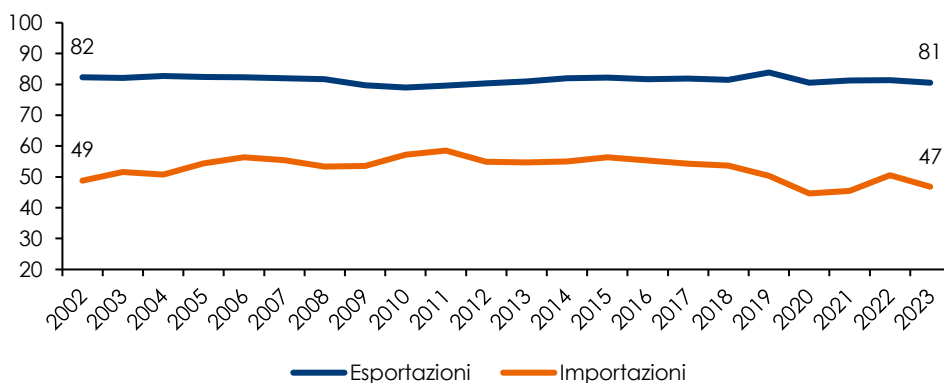
Fig. 9.10 - Tessile, abbigliamento e filiera della pelle: peso delle importazioni distrettuali sul totale regionale per settore (2023; %)



Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Istat

Si tratta di un fenomeno che si è confermato nel tempo, con una stabilità maggiore per le esportazioni che si sono sempre attestate su percentuali nell'ordine dell'80%, mentre per le importazioni si è verificata una volatilità più elevata, con un minimo del 45% in corrispondenza degli anni della crisi Covid-19 e un punto di massimo nel 2011 con un valore di 59% (Fig. 9.11).

Fig. 9.11 – Distretti del tessile, abbigliamento, filiera della pelle di Veneto e Toscana: andamento del peso delle esportazioni e importazioni sul totale delle regioni dei settori di specializzazione (%)

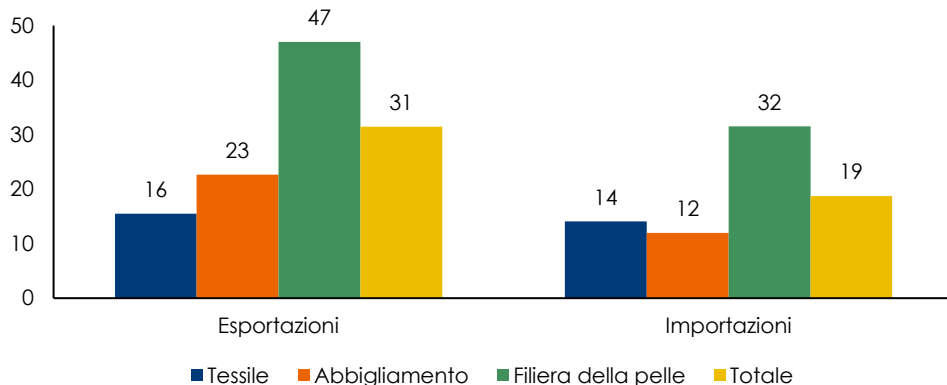


Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Istat

I quattordici distretti monitorati svolgono un ruolo di primo piano anche nel più ampio contesto del valore di esportazioni e importazioni nazionali. Nel 2023 i distretti della moda di Toscana e Veneto hanno coperto il 31% dell'export nazionale di questi settori, con punte del 47% per la filiera della pelle e circa un quinto delle importazioni italiane (19%), con valori vicini a un terzo per gli acquisti della filiera della pelle (32%) (Fig. 9.12).

¹²⁹ I distretti monitorati sono: Calzatura sportiva e sportssystem di Montebelluna, Calzatura veronese, Calzature del Brenta, Concia di Arzignano, Tessile e abbigliamento di Schio-Thiene-Valdagno, Tessile e abbigliamento di Treviso.

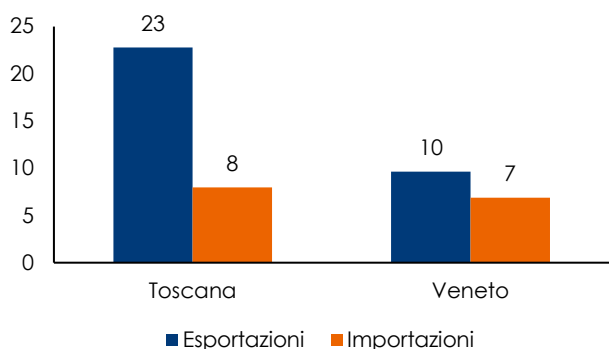
Fig. 9.12 – Distretti del tessile, abbigliamento e filiera della pelle di Toscana e Veneto: peso delle esportazioni e importazioni sul totale italiano per settore (2023; %)



Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Istat

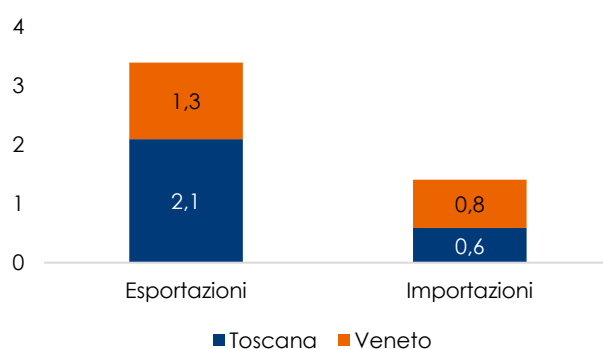
Anche se si considera un'analisi non relativa ai singoli settori, ma riferita al totale dell'economia della regione, si può osservare come queste specializzazioni distrettuali si confermino particolarmente rilevanti: **nel 2023 le esportazioni dei distretti considerati hanno rappresentato il 23% delle vendite all'estero della Toscana e un decimo di quelle del Veneto**; in termini di importazioni il peso si riduce, ma si attesta comunque all'8% per la Toscana e al 7% per il Veneto (Fig. 9.13). Infine, nel confronto con il dato complessivo italiano (in questo caso al netto dei prodotti petroliferi), si può osservare come i distretti del sistema moda di Toscana e Veneto costituiscono il 3,5% di tutte le esportazioni nazionali e l'1,4% di tutti gli acquisti dall'estero effettuati nel 2023 (Fig. 9.14).

Fig. 9.13 – Tessile, abbigliamento e filiera della pelle: peso dell'export e import distrettuale sul totale regionale (2023; %)



Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Istat

Fig. 9.14 - Tessile, abbigliamento e filiera della pelle: peso delle esportazioni e importazioni distrettuale sul totale italiano (netto prodotti petroliferi) (2023; %)



Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Istat

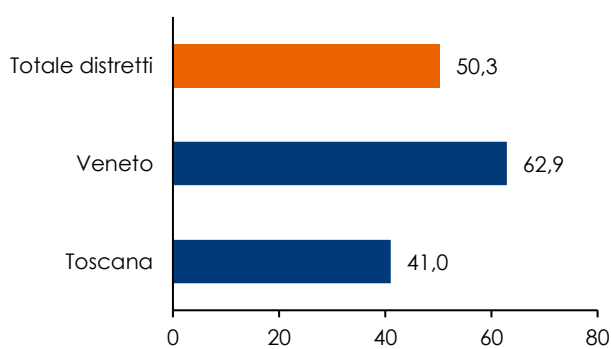
9.2.2 Quanto è rilevante l'Unione Europea per i flussi di import-export dei distretti del tessile-abbigliamento e della filiera della pelle in Toscana e Veneto

E' alto il peso ricoperto dai paesi dell'Unione Europea (UE28) per le esportazioni e le importazioni dei distretti del tessile, abbigliamento e filiera della pelle. **Nel 2023 il totale dei distretti italiani monitorati per questi settori¹³⁰ ha effettuato la metà delle esportazioni verso il perimetro UE28, con percentuali più elevate per i distretti del Veneto che si sono attestati al 62,9%. Per la Toscana il**

¹³⁰ Oltre ai distretti di Toscana e Veneto, sono presenti distretti del tessile, abbigliamento e filiera della pelle anche in Abruzzo, Campania, Emilia-Romagna, Lombardia, Marche, Piemonte, Puglia e Umbria; complessivamente i distretti monitorati in questi settori sono 37.

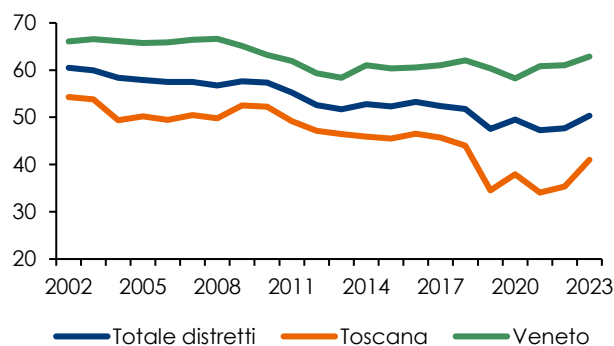
peso è leggermente inferiore e pari al 41%, ma questo è fortemente legato alla presenza significativa nei distretti toscani dei principali operatori internazionali del lusso; infatti, per questi operatori si osservano politiche distributive e di logistica specifiche. In particolare, si è osservata una crescente rilevanza degli scambi verso la Svizzera che rappresenta un hub logistico per le maison del lusso tanto che nel 2019 le esportazioni dei distretti toscani si concentravano per il 40% verso la Svizzera; successivamente però si è assistito a un ridimensionamento del ruolo di questo mercato che infatti nel 2023 ha raccolto il 18% dell'export dei distretti toscani. Questo effetto è il risultato delle riorganizzazioni che gli operatori stanno attuando anche in seguito all'attivazione del polo distributivo che il gruppo Kering ha realizzato a Trecate (Novara) ed entrato a regime nel 2022 per gestire la distribuzione internazionale (Fig. 9.15). L'andamento nel medio termine evidenzia un peso sempre maggiore delle vendite verso l'UE28 per i distretti del Veneto e un progressivo aumento negli ultimi anni anche per i distretti toscani (Fig. 9.16).

Fig. 9.15 – Peso delle esportazioni verso i paesi UE28 dei distretti del tessile, abbigliamento e filiera della pelle (2023; %)



Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Istat

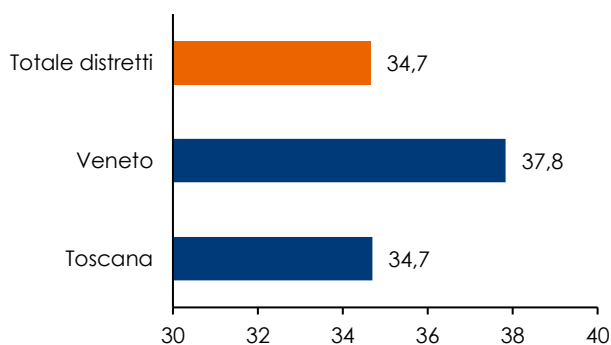
Fig. 9.16 – Andamento del peso delle esportazioni verso i paesi UE 28 dei distretti del tessile, abbigliamento e filiera della pelle (2023; %)



Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Istat

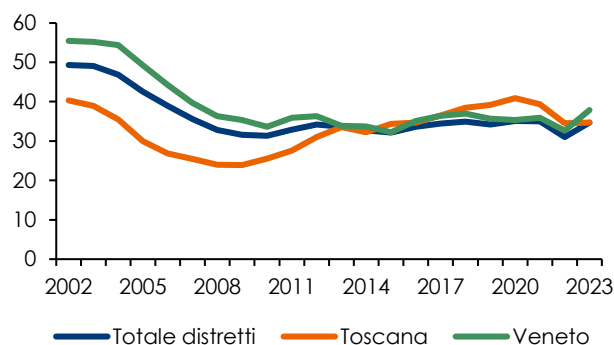
In termini di importazioni, gli acquisti provenienti dai paesi UE28 costituiscono il 34,7% delle importazioni complessive dei distretti italiani del tessile, abbigliamento e filiera della pelle, con un valore allineato al dato nazionale per i distretti toscani e di poco superiore e pari al 37,8% per i distretti veneti (Fig. 9.17). A questi valori si è arrivati dopo il ridimensionamento intervenuto nel primo decennio degli anni 2000: nel 2022, infatti, il peso delle importazioni dall'Unione Europea era pari al 50% per i distretti italiani della moda, al 40% per quelli toscani e al 55% per quelli veneti (Fig. 9.18). I valori più contenuti osservati in Toscana sono anche in questo caso il riflesso delle relazioni con la Svizzera, che nel 2023 è arrivata a rappresentare il 15% degli acquisti esteri dei distretti del sistema moda della regione.

Fig. 9.17 – Peso delle importazioni dai paesi UE28 dei distretti del tessile, abbigliamento e filiera della pelle (2023; %)



Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Istat

Fig. 9.18 – Andamento del peso delle importazioni dai paesi UE 28 dei distretti del tessile, abbigliamento e filiera della pelle (2023; %)



Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Istat

9.2.3 Le modalità di trasporto di import ed export dei distretti del tessile-abbigliamento e della filiera della pelle della Toscana e del Veneto

L'analisi a livello regionale evidenzia **significative differenze fra i diversi territori nelle quote modali utilizzate per le esportazioni intra-europee**¹³¹. Tali differenze dipendono dalle caratteristiche dei territori e dalle dotazioni infrastrutturali.

Veneto e Toscana si caratterizzano per un maggior utilizzo del trasporto stradale rispetto alla media nazionale (l'89% e il 72% rispettivamente delle merci in quantità esportate viaggia su gomma, 66% a livello nazionale) e un marginale utilizzo del trasporto su ferro (0,5% e 1,4% rispettivamente la quota modale). La Toscana risulta utilizzare per più di un quarto delle esportazioni intra-UE il traffico marittimo, dato lievemente superiore alla media nazionale. In Veneto, al contrario il trasporto via mare è pari al 10%.

Con riferimento ai settori, **il tessile-abbigliamento e della filiera della pelle viene esportato verso l'Unione Europea essenzialmente tramite gomma**: ben il 93% delle quantità esportate viaggia, infatti, su strada. Il trasporto ferroviario ha un'incidenza inferiore al 2%. Il trasporto marittimo rappresenta il 3%.

La preferenza per il trasporto su gomma dei prodotti del tessile-abbigliamento e della pelle è strettamente legata alle caratteristiche dei prodotti: i tessili hanno in genere pesi elevati e alto valore, mentre quelli dell'abbigliamento si contraddistinguono per l'ingombro dovuto al packaging utilizzato per i capi appesi. Per quanto riguarda i prodotti della filiera della pelle sono tipicamente prodotti TAG (Theft Attractive Goods) e hanno necessità di essere monitorati con grande precisione. L'elevato valore richiede maggiore possibilità di controlli durante il trasporto, tipicamente più accurati nel caso del trasporto su strada. Il trasporto è tipicamente su gomma anche per garantire tempi di consegna più compressi e maggiore flessibilità necessaria per rispondere tempestivamente alle mutevoli esigenze dei clienti. Il trasporto su ferro è più difficile perché richiede tempi di transito più lunghi. Spesso la dimensione dei lotti scoraggia il trasporto intermodale che è tipicamente caratterizzato dal carico completo.

Come evidenziato nel paragrafo precedente, i dati del commercio intra-UE28 del settore del tessile-abbigliamento e della filiera della pelle di Veneto e Toscana, possono essere considerati una buona proxy delle performance dei distretti di specializzazione di queste regioni per le esportazioni, più labile, ma di interesse, è invece il legame fra importazioni di distretti e importazione nella regione.

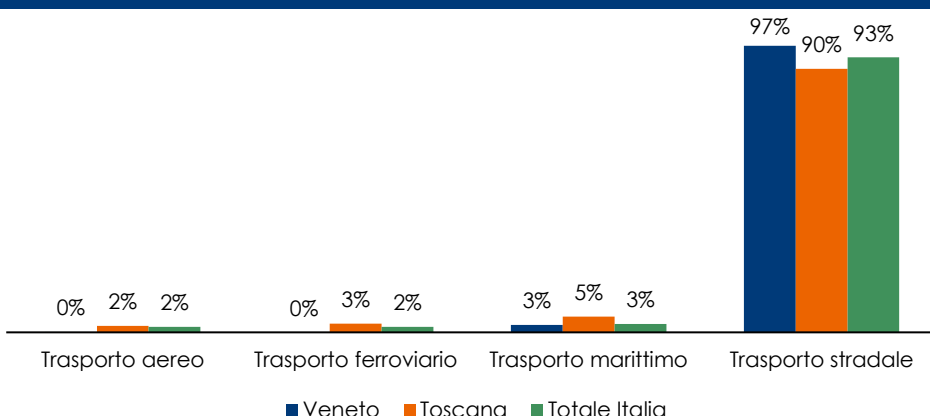
La modalità prevalente per le esportazioni di prodotti del tessile-abbigliamento e filiera della pelle dai distretti veneti e toscani è la gomma: il 97% delle quantità esportate dal Veneto e il 90% delle esportazioni dalla Toscana viaggia, infatti, su strada.

Dal 2001 al 2023 sensibile è la flessione di tale modalità di trasporto registrata dai distretti toscani: nel 2001 la quota modale gomma era superiore al dato medio nazionale (97% contro 96%) e nel periodo analizzato si riduce al 90% (rispetto al 93% medio nazionale nel settore). Le scelte modali delle imprese dei distretti veneti risultano più stabili e il trasporto su strada ha una incidenza superiore a quella nazionale sia nel 2001 sia nel 2023.

La riduzione della quota modale gomma dei distretti toscani viene compensata dalla crescita dell'incidenza del trasporto ferroviario, aereo e marittimo: l'incidenza del trasporto ferroviario cresce di ben 3 punti percentuali, il trasporto aereo e marittimo di circa 2 punti percentuali.

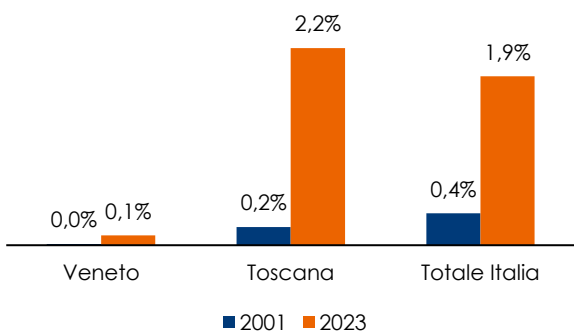
¹³¹ Si considerano i flussi commerciali scambiati con paesi dell'Unione Europea a 18 paesi. L'analisi dei dati di commercio con la Svizzera evidenzia che quasi il 95% dei flussi commerciali viaggiano su gomma, la restante parte via aerea. Il trasporto ferroviario è marginale.

Fig. 9.19 – Le esportazioni di prodotti tessili, dell'abbigliamento e della filiera della pelle da Toscana e Veneto a UE28 (quantità, 2023, quote modali)



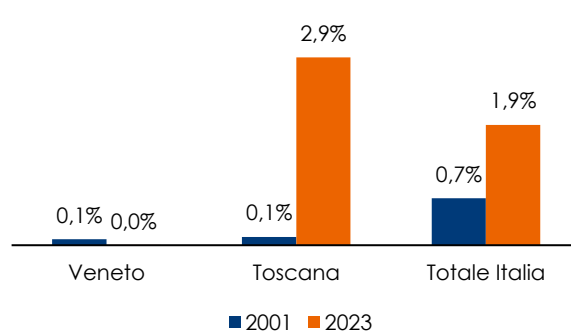
Nota: al netto delle quantità non dichiarate. Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Istat

Fig. 9.20 - Trasporto aereo: le esportazioni di prodotti tessili, dell'abbigliamento e della filiera della pelle a UE28 (quantità, quote modali)



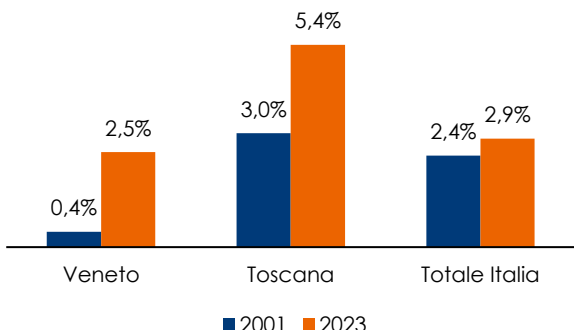
Nota: al netto delle quantità non dichiarate. Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Istat

Fig. 9.21 – Trasporto ferroviario: le esportazioni di prodotti tessili, dell'abbigliamento e della filiera della pelle a UE28 (quantità, quote modali)



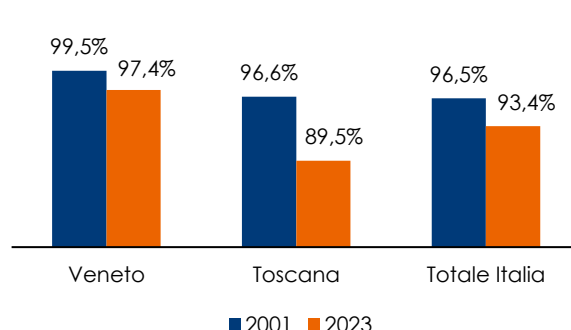
Nota: al netto delle quantità non dichiarate. Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Istat

Fig. 9.22 – Trasporto marittimo: le esportazioni di prodotti tessili, dell'abbigliamento e della filiera della pelle a UE28 (quantità, quote modali)



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

Fig. 9.23 – Trasporto stradale: le esportazioni di prodotti tessili, dell'abbigliamento e della filiera della pelle a UE28 (quantità, quote modali)

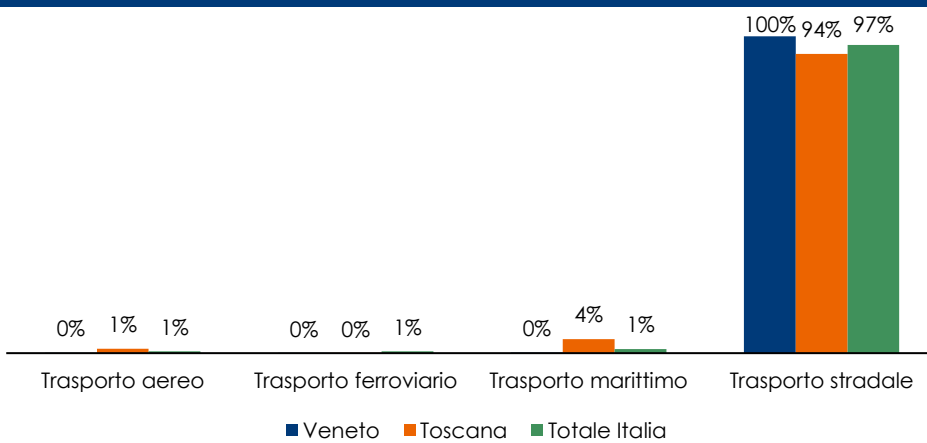


Nota: al netto delle quantità non dichiarate. Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Istat

L'analisi delle importazioni dall'UE28 di prodotti del sistema moda in Veneto e Toscana evidenzia che la quasi totalità dei flussi di merce in ingresso arriva via gomma: il 100% delle importazioni in Veneto viene trasportato via strada e il 94% delle importazioni in Toscana (il dato nazionale è pari al 97%).

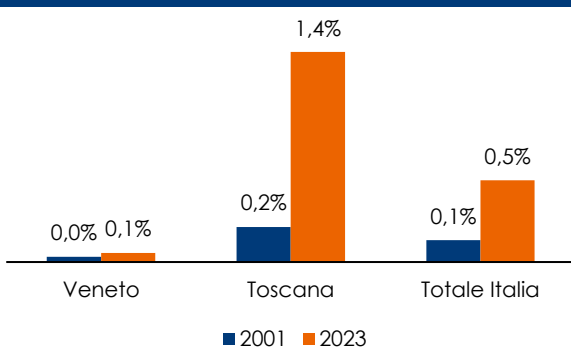
L'analisi dal 2001 mostra la staticità dei distretti veneti nelle proprie modalità di importazione e la modesta dinamicità delle realtà toscane, dove la flessione nella quota modale gomma è stata compensata da un aumento delle importazioni via mare (da 3,1% a 4,4% tra il 2001 e il 2023). In modesto aumento risulta anche la quota modale aereo.

Fig. 9.24 – Le importazioni di prodotti tessili, dell'abbigliamento e della filiera della pelle da Toscana e Veneto a UE28 (quantità, 2023, quote modali*)



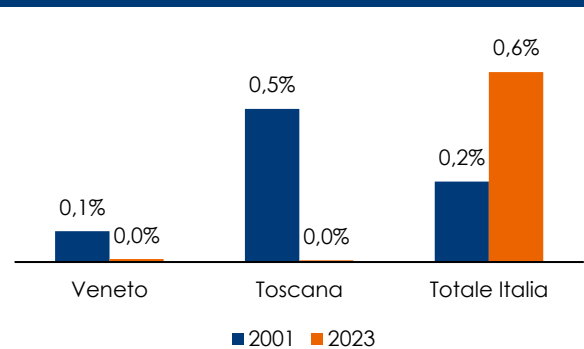
Nota: al netto delle quantità non dichiarate. Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Istat

Fig. 9.25 – Trasporto aereo: le importazioni di prodotti tessili, dell'abbigliamento e della filiera della pelle a UE28 (quantità, quote modali)



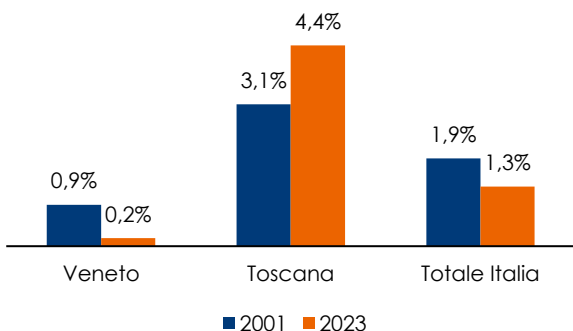
Nota: al netto delle quantità non dichiarate. Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Istat

Fig. 9.26 – Trasporto ferroviario: le importazioni di prodotti tessili, dell'abbigliamento e della filiera della pelle a UE28 (quantità, quote modali)



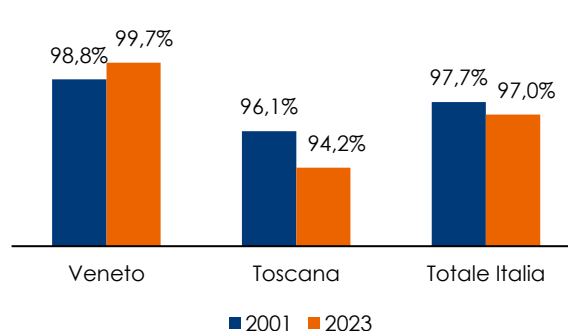
Nota: al netto delle quantità non dichiarate. Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Istat

Fig. 9.27 – Trasporto marittimo: le importazioni di prodotti tessili, dell'abbigliamento e della filiera della pelle a UE28 (quantità, quote modali)



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

Fig. 9.28 – Trasporto stradale: le importazioni di prodotti tessili, dell'abbigliamento e della filiera della pelle a UE28 (quantità, quote modali)



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

Conclusioni

I flussi commerciali intraeuropei continuano a viaggiare prevalentemente su gomma. L'analisi delle esportazioni e delle importazioni non evidenzia le auspiccate dinamiche e il recupero delle quote modali a minor impatto ambientale. Il trasporto ferroviario rappresenta, nel 2023, il 3% del valore esportato verso paesi europei e il 4% delle quantità; per quanto riguarda le importazioni il trasporto ferroviario ha un peso maggiore, rispetto a quanto riscontrato per le esportazioni sia con riferimento ai valori (7% del totale delle importazioni da paesi europei) sia alle quantità (16%), ma rimane limitato.

Il settore del tessile abbigliamento e dei prodotti in pelle risulta essere fra i settori con la maggiore incidenza di trasporto via strada per le caratteristiche specifiche dei prodotti; peraltro, negli ultimi 20 anni le quote modali si sono modificate in modo molto limitato.

Sono però presenti differenze a livello territoriale. Sono questi i risultati che emergono nell'analisi delle modalità di trasporto utilizzate in Toscana e Veneto per muovere flussi di import-export di prodotti del sistema moda, spesso attivati dalle imprese dei numerosi distretti del settore mappati nelle due regioni. In Veneto le scelte nelle modalità di trasporto sono molto stabili negli anni e fortemente indirizzate verso il trasporto su strada. La Toscana mostra interessanti dati in controtendenza: cresce la quota modale del trasporto ferroviario e marittimo e parallelamente si riduce quella del trasporto su strada.

Logistica e trasporti: il "motore invisibile" delle province ad alta intensità distrettuale

Il **settore dei trasporti** e la sua relativa configurazione intermodale (ovvero l'integrazione stradale, ferroviaria, marittima e aerea) riveste un ruolo determinante come elemento di **connessione delle filiere produttive**, "dentro" i distretti e "lungo" le catene di fornitura domestiche ed estere. In questo contesto, i distretti industriali per mantenere ed accrescere la loro **competitività** richiederanno un sistema logistico di trasporto merci sempre più moderno ed efficiente¹³².

A cura di Luigi Marcadella

¹³² Sul tema la letteratura è molto ampia, citiamo solo per brevità il numero del Finanza Locale Monitor del Luglio 2023, "Dotazione infrastrutturale e crescita, alla ricerca di una nuova spinta", Direzione Studi e Ricerche, Intesa Sanpaolo.

L'approfondimento si propone di evidenziare la possibile **relazione** tra le **province a più alta intensità industriale**¹³³ e i territori dove è maggiore la presenza di un sistema logistico al servizio delle imprese (il cosiddetto **"motore invisibile"** a supporto della manifattura rappresentato dai servizi su gomma, ferro, nave e aereo), con l'obiettivo di individuare in che misura l'agglomerazione distrettuale incida sull'**intensità dell'offerta dei servizi logistici**.

Abbiamo scelto di misurare la relazione tra l'attivante (il distretto industriale e la provincia/e di riferimento) e la dotazione logistica di una determinata area geografica, attraverso la variabile del **numero di addetti attivi nel settore del trasporto merci**¹³⁴, calcolando il rapporto tra il numero di occupati a livello provinciale sul totale degli attivi nel settore a livello nazionale. Il numero di addetti delle unità locali delle imprese attive (valori medi annui), a nostro avviso, rappresenta l'intensità dell'offerta di servizi di trasporto a livello provinciale con un buon grado di approssimazione, migliore, per esempio, del numero di unità locali delle imprese attive.

Nella nostra ipotesi, va specificato preliminarmente che **il settore dei trasporti è attivato principalmente dal canale manifatturiero e commerciale**; e che, più in generale, non rientra tra i nostri propositi il fine di stabilire se temporalmente sono state realizzate prima le infrastrutture di trasporto (e i relativi servizi connessi) o se invece, la pianificazione delle infrastrutture si è basata anche sulle esigenze del tessuto produttivo, a maggior ragione in un contesto, come quello italiano, che inevitabilmente riflette uno sviluppo economico e regionale declinatosi negli anni con notevoli differenze¹³⁵.

Nelle rappresentazioni grafiche a seguire (Figg. 1, 2, 3, 4, 5 e 6)¹³⁶ sono state rimosse le province di Milano e Roma allo scopo di rendere più immediata e agevole l'osservazione visiva delle similarità tra le varie cartine¹³⁷. I dati relativi agli addetti di queste due province sono, infatti, in parte condizionati dal fatto che nelle due città indicate in molti casi sono attivi gli addetti impiegati nella parte amministrativa di numerose grandi società di trasporto.

La figura 1 presenta una raffigurazione generale del peso provinciale degli addetti nei **settori manifatturiero e commerciale** sul totale nazionale. Al netto del posizionamento di testa che vede Milano con il valore più elevato (6,9%), seguito da Roma (4,3%), Torino (4,1%) e Napoli (3,5%), province in cui l'attivante è fortemente influenzato dalle dimensioni metropolitane, emerge la collocazione nella fascia alta del ranking di province come **Brescia** (3,1%, 5ª posizione), **Vicenza** (2,7%, 7ª) e **Treviso** (2,4%, 8ª). Si trovano nella parte di testa numerose altre province ad alta intensità distrettuale: **Firenze** (2,2%), **Verona** (2%), **Varese** (1,8%), **Bari** (1,7%) e **Reggio-Emilia** (1,4%). Nei primi 10 posti del ranking compaiono il 25% delle province ad alta intensità distrettuale, oltre il 65% se consideriamo i primi 20. Se dal calcolo, e non solo graficamente, si escludono Milano e Roma, queste percentuali salgono e si portano rispettivamente a **Brescia** (3,5%), **Vicenza** (3,6%), e **Treviso** (2,7%), **Firenze** (2,5%), **Verona** (2,3%), **Varese** (2%), **Bari** (2%) e **Reggio-Emilia** (1,6%).

La figura 3 mostra, in modo più specifico, l'incidenza del **solo comparto manifatturiero**. In questo caso la provincia di **Brescia** sale in terza posizione (4%), seguita in quarta da **Vicenza** (3,7%), con

¹³³ Nella classificazione di Intesa Sanpaolo le province ad alta intensità distrettuale sono 12: Biella, Bari, Brescia, Fermo, Firenze, Parma, Prato, Reggio-Emilia, Treviso, Varese, Verona e Vicenza.

¹³⁴ Fonte Istat, Registro Statistico delle Unità Locali (ASIA UL), aggiornato al 2022.

¹³⁵ Questo caveat iniziale è fondamentale per sottolineare la difficoltà di una deduzione, a partire da una fotografia statica, del nesso di causalità: ovvero se sono state le economie di agglomerazione, o i distretti industriali, ad incidere sull'intensità dell'offerta di infrastrutture o viceversa.

¹³⁶ Le Figg. 2 e 4 sono identiche.

¹³⁷ I dati delle province di Milano e Roma rientrano nei calcoli generali, solo dal punto di vista grafico – all'interno delle cartine – le due aree provinciali non sono state valorizzate. I confronti visivi tra gli abbinamenti delle figure 1 e 2, tra 3 e 4 e tra 5 e 6, mostrano similarità importanti già ad una prima osservazione di massima.

a seguire **Treviso** (3,2%, 6^a). Seguono ancora le province di Firenze (2,4%, 11^a posizione), Varese (2,2%, 12^a), Verona (2,2%, 13^a), Reggio-Emilia (1,9%), Parma (1,4%) e Bari (1,4%).

Fig. 1 - Peso provinciale degli addetti nei settori manifatturiero e commerciale sul totale nazionale (escluse Milano e Roma)



Nota: l'intensità del colore rappresenta il peso maggiore. Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Istat

Fig. 2 - Peso provinciale degli addetti nel settore dei trasporti sul totale nazionale (escluse Milano e Roma)



Nota: l'intensità del colore rappresenta il peso maggiore. Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Istat

Fig. 3 - Peso provinciale degli addetti nel settore manifatturiero sul totale nazionale (escluse Milano e Roma)



Nota: l'intensità del colore rappresenta il peso maggiore. Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Istat

Fig. 4 - Peso provinciale degli addetti nel settore dei trasporti sul totale nazionale (escluse Milano e Roma)



Nota: l'intensità del colore rappresenta il peso maggiore. Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Istat

La figura 7 delinea, invece, il peso degli **addetti nel settore dei trasporti**¹³⁸ e **l'intensità distrettuale**, mettendo in evidenza alcune tendenze interessanti. Le province di Roma (7,5%), Milano (5,9%), Napoli (4,8%) e Torino (3,6%), anche considerando la variabile degli addetti nei trasporti mostrano le percentuali più alte. Fatta eccezione per Milano (media intensità distrettuale), le altre tre province sono caratterizzate da un'intensità distrettuale bassa o nulla. Ciò suggerisce che la considerevole percentuale degli addetti nei trasporti in queste aree sia **funzionale all'economia delle grandi agglomerazioni urbane**, inserite a loro volta all'interno di aree nodali infrastrutturali di rilievo nazionale (porti, aeroporti, grandi stazioni ferroviarie), piuttosto che alla presenza di distretti industriali.

¹³⁸ Per "perimetrare" in modo specifico la parte collegata alla movimentazione spaziale del trasporto merci, nella nostra analisi abbiamo considerato i seguenti codici Ateco: 492: trasporto ferroviario di merci, 941: trasporto di merci su strada, 502: trasporto marittimo e costiero di merci, 504: trasporto di merci per vie d'acqua interne, 512: trasporto aereo di merci e trasporto spaziale. Non stati inseriti nella rilevazione i codici Ateco connessi ai servizi propedeutici alle singole tipologie di trasporto merci.

È comunque rilevante segnalare il posizionamento della provincia di **Verona** al sesto posto (2,7%), seguita da **Bari** (2,4%), **Brescia** (2,3%), **Treviso** (1,8%) e **Vicenza** (1,5%), **province con un'intensità distrettuale alta e che mostrano anche un'incidenza significativa di addetti nel comparto dei trasporti**. Anche in questo caso il ranking fa rilevare che nei primi 10 posti si distribuisce il 25% delle province ad alta intensità distrettuale, oltre il 40% nei primi 20. Senza considerare Milano e Roma (Fig. 8) queste percentuali salgono rispettivamente a **Verona** (3,1%), seguita da **Bari** (2,8%), **Brescia** (2,7%), **Treviso** (2%) e **Vicenza** (1,8%). Al netto dell'"effetto magnete" delle grandi agglomerazioni urbane, ciò sembra confermare che **anche le aree a forte concentrazione distrettuale**, nonostante una nettamente minore forza dimensionale, **tendono ad attrarre infrastrutture logistiche e di trasporto merci**, e quindi occupazione, funzionali all'attività produttiva.

Stante la peculiarità dello **sviluppo industriale italiano** e delle parallele politiche di infrastrutturazione del Paese, l'incidenza degli addetti nel **trasporto merci su strada** assume una **rilevanza maggiore** rispetto alle altre tipologie di trasporto merci (Fig. 6). Va detto che negli ultimi dieci anni la rete autostradale ha visto un incremento del traffico merci del 24% contro il 21% degli altri comparti¹³⁹: la prevalenza via gomma è stata in parte favorita anche dall'ampia diffusione dei caselli autostradali, elemento che ha stimolato processi di agglomerazione economica non secondari, e che ha fatto evidenziare, per esempio, una crescita maggiore delle unità locali nelle aree dotate di **svincolo autostradale**¹⁴⁰ (si rimanda al capitolo 9 per un approfondimento sulle modalità di trasporto merci in Italia).

Fig. 5 - Peso provinciale degli addetti nel settore manifatturiero sul totale nazionale (escluse Milano e Roma)



Nota: l'intensità del colore rappresenta il peso maggiore. Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Istat

Fig. 6- Peso provinciale degli addetti nel settore dei trasporti su strada sul totale nazionale (escluse Milano e Roma)



Nota: l'intensità del colore rappresenta il peso maggiore. Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Istat

Nello specifico, le province caratterizzate da un'elevata intensità distrettuale registrano comunque incidenze degli occupati nel settore del **trasporto merci su strada** molto rilevanti con **Verona**¹⁴¹ (2,6%, 6ª posizione), **Bari** (2,5%, 7ª) e **Brescia** (2,4%, 8ª) inserite nei primi dieci posti. Nei primi 20 posti emergono poi altre 3 province caratterizzate da ramificazioni distrettuali e

¹³⁹ Nel 2022 oltre l'88% delle merci è stato trasportato su gomma (sull'intera rete viaria), con filiere strategiche come la moda e l'arredo che trasportano su strada il 97% dei loro prodotti, Nomisma, Il ruolo delle Autostrade per lo sviluppo del Paese, gennaio 2025.

¹⁴⁰ Nel periodo 2019-2023, difatti, i comuni con casello hanno visto un incremento dell'1,5% nelle unità locali, rispetto a un più contenuto +0,9% nelle zone prive di accesso autostradale. Si osserva inoltre una polarizzazione verso il terziario più spinta nelle aree con casello (2,8% il peso dei servizi sul totale economia vs +2,3%), Nomisma, Il ruolo delle Autostrade per lo sviluppo del Paese, gennaio 2025.

¹⁴¹ La provincia di Verona è un esempio di come sia estremo difficile identificare le relazioni causali tra l'intensità produttiva di un determinato territorio e le relative infrastrutture di riferimento: il locale distretto della Calzatura nasce dalla comodità di collegamento con la Germania creata dall'autostrada del Brennero e non viceversa.

manifatturiere storicamente molto importanti: **Treviso** (1,8%, 13°), **Vicenza** (1,6%, 15°) e **Firenze** (1,2%, 20°). Allo stesso tempo va segnalato che l'intensità del numero di addetti del trasporto su strada è molto diversificata tra le 12 province ad alta intensità distrettuale, si va dalla già citata Verona (2,6%) fino a **Biella** (0,2%). Un elemento di valutazione che fa propendere per uno sviluppo della logistica merci su strada in ogni caso fortemente legato alla tipologia di **specializzazione manifatturiera**, alla **posizione geografica** e soprattutto alla **prossimità dei grandi nodi viari nazionali**.

Escludendo le province con alta intensità distrettuale, nel vertice di testa emergono **Roma** (7,7%), forte del suo ruolo di snodo logistico e amministrativo nell'Italia centrale, con connessioni dirette alle autostrade A1, A12 e A24 e **Milano** (5,8%, media intensità), provincia attraversata da un fitto sistema autostradale (A1, A4, A8, A7), a supporto delle province manifatturiere del Nord. E poi ci sono le grandi realtà urbane della Campania come **Napoli** (4,7%, media intensità), hub logistico del Sud grazie alla presenza dell'autostrada A1 e della A3, oltre al porto e all'interporto di Nola, e **Salerno** (3,8%), caratterizzata dal passaggio della A3 e dalla presenza di un grande porto commerciale, con traffici legati alla distribuzione commerciale e al rifornimento delle filiere produttive meridionali. A Nord-Ovest, **Torino** (3,7%) è lo snodo viario per le connessioni alla A4 e alla A21, mentre **Padova** (2,3%) rappresenta un crocevia fondamentale per la logistica del Nord-Est, grazie all'autostrada A4 e collegata alla A13, al pari di **Bologna** (2,2%) con la A1, A14 e A13, assi stradali fondamentali per la distribuzione delle merci in Italia.

L'analisi effettuata sul **trasporto aereo** evidenzia, invece, due sole realtà territoriali fortemente distrettuali con una quota significativa di addetti: **Varese** (22,9%, 2ª posizione) e **Brescia** (0,6%, 10ª). Un dato quello di Varese che riflette la prossimità dell'aeroporto intercontinentale di **Milano Malpensa**, il principale hub del trasporto aereo merci in Italia¹⁴². Inoltre, l'elevata intensità distrettuale della provincia è in parte legata alla forte presenza dell'industria aeronautica e aerospaziale. Il dato di Brescia è legato soprattutto alla relativa vicinanza agli **aeroporti di Bergamo-Orio al Serio** e **Verona** e alle esigenze logistiche delle imprese manifatturiere locali, che necessitano di connessioni rapide per l'import-export.

Per il **trasporto ferroviario** sono da segnalare le province di **Verona** (11,5%, 2ª posizione) e ancora quella di **Varese** (2,5%, 10ª). Il capoluogo scaligero è ormai un nodo cruciale per la logistica italiana: ospita l'Interporto Quadrante Europa, uno dei più importanti hub ferroviari e intermodali d'Europa, caratterizzato da **un'elevata integrazione tra trasporto su ferro e gomma**. Varese rientra, invece, in un territorio prossimo alla rete ferroviaria transfrontaliera con la Svizzera, e in buona posizione geografica rispetto alla connessione con i principali corridoi di trasporto merci europei.

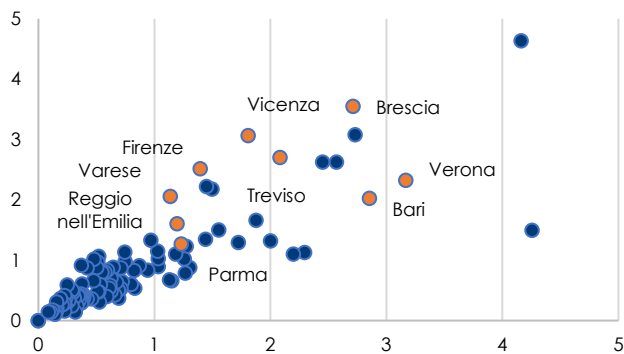
Infine, per quanto riguarda il **trasporto marittimo** emergono due province ad alta intensità distrettuale: **Parma** (2,1%, 11ª posizione) e **Bari** (0,8%, 15ª posizione). In generale, nelle prime cinque posizioni si collocano nell'ordine Palermo (33%, con intensità distrettuale nulla o molto bassa), Napoli (15,7%, media), Genova (13,5%, nulla o molto bassa), Venezia (8,1%, bassa), Ravenna (4,3%, nulla o molto bassa). Parma presenta un dato atipico, data la sua posizione nell'entroterra, suggerendo un legame con attività logistiche e manifatturiere che sfruttano il trasporto marittimo per l'export. Bari, pur con una quota ridotta (0,8%), beneficia della presenza del porto, fondamentale per il **traffico merci nel Mediterraneo**.

In conclusione, l'analisi nazionale tra l'attivante (il distretto industriale) e i relativi sistemi dei trasporti territoriali evidenzia un **significativo legame tra l'intensità distrettuale e la relativa dotazione logistica provinciale**, soprattutto per quanto concerne il **trasporto su gomma**,

¹⁴² Dopo Milano Malpensa, gli scali con maggiore rilevanza per il traffico merci sono Roma Fiumicino, Bologna e Venezia (fonte Assaeroporti, dati aggiornati a gennaio 2025).

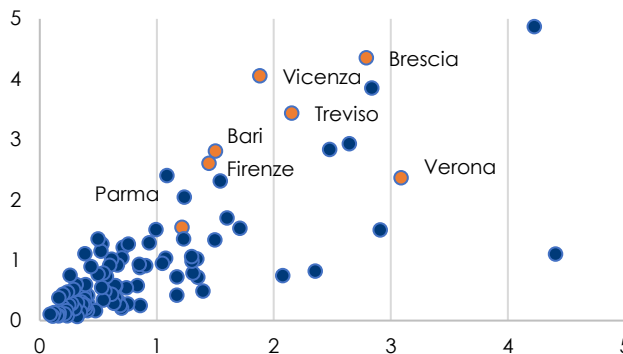
confermando che la logistica rappresenta un fattore strategico a supporto della competitività manifatturiera. Su questo assunto sono stati pensati, ad esempio, gli ingenti **investimenti** finanziati dall'Unione Europea con i fondi del **PNRR**, allo scopo di modernizzare in **un'ottica sempre più intermodale le infrastrutture del trasporto** merci domestico e continentale.

Fig. 7 - Peso provinciale degli addetti nei settori manifatturiero e commerciale sul totale nazionale (escluse Milano e Roma, asse delle ordinate) e peso provinciale degli addetti nel settore dei trasporti sul totale nazionale (escluse Milano e Roma, asse delle ascisse)



Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Istat

Fig. 8 - Peso provinciale degli addetti nei settori manifatturiero sul totale nazionale (escluse Milano e Roma, asse delle ordinate) e peso provinciale degli addetti nel settore dei trasporti su strada sul totale nazionale (escluse Milano e Roma, asse delle ascisse)



Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Istat

Distretti, trasporto merci e logistica ESG

Alla luce di un contesto economico globale che si sta caratterizzando per la forte crescita delle tensioni geopolitiche rispetto ai **commerci internazionali** (dazi, tariffe, inasprimenti delle normative di importazione), più che per nuove forme di integrazione delle catene globali del valore, abbiamo pensato di inserire nella nostra survey periodica¹⁴³ con i gestori delle relazioni con le imprese uno specifico approfondimento riguardante l'analisi delle principali **preoccupazioni ravvisate da queste ultime** per quanto riguarda il **trasporto delle merci**. Abbiamo inserito, inoltre, una parte relativa **alla logistica in chiave ESG**, consapevoli che il filone della sostenibilità nelle pratiche aziendali, nonostante l'emergere di nuove priorità nelle maggiori economie internazionali, manterrà comunque un'importanza significativa anche negli anni a venire.

A cura di Luigi Marcadella

Abbiamo cercato di evidenziare, all'interno del campione d'indagine, il possibile collegamento tra le risposte dei gestori rispetto alle **preoccupazioni delle imprese** circa le attività di trasporto merci, con la geografia produttiva delle **province ad alta intensità distrettuale**. Sono state individuate, come prioritarie, le seguenti tematiche: 1) i costi di trasporto, 2) i rischi connessi agli eventi geopolitici, 3) l'ottimizzazione dei percorsi e dei tempi di consegna delle merci, 4) la pianificazione e gestione delle scorte, 5) l'affidabilità dei vettori nella catena logistica, 6) l'evoluzione normativa in fatto di trasporti, 7) la sicurezza delle merci e dei dati dei beni in movimento.

I **costi di trasporto** rappresentano attualmente la **prima preoccupazione** delle imprese in tema di logistica, sulla scorta di una generale incertezza relativa al commercio internazionale, destinata a manifestarsi attraverso aumenti dei prezzi lungo le diverse fasi della logistica integrata. Nel

¹⁴³ Survey periodica su filiali imprese, gestori aziende retail e filiali Agribusiness (BdT), GRM e Network Italia (IMI CIB), a cura del Research Department, XX edizione nazionale: novembre – dicembre 2024, gennaio 2025. Per una descrizione più approfondita di questa indagine si rimanda al capitolo 3 di questo Rapporto.

dettaglio, i colleghi operanti nelle province ad alta intensità distrettuale riportano percentuali mediamente inferiori rispetto a quelli operanti nelle province a media, bassa o nulla intensità (39,6 rispetto a 43,9). Al secondo posto rientrano i **rischi legati a eventi geopolitici**, potenzialmente in grado – oltre agli effetti inflazionistici – di limitare anche la velocità della movimentazione delle merci all'interno delle catene globali di fornitura (le province ad alta intensità percepiscono in questo caso un rischio maggiore: 14,3 rispetto a 12,3).

In questo ambito si inserisce la preoccupazione relativa all'**ottimizzazione dei percorsi e dei tempi di consegna delle merci** (3° in ordine di rilevanza), frutto di possibili scenari di frammentazione dei mercati e delle catene di movimentazione dei prodotti manufatti: le province ad alta intensità fanno rilevare – rispetto alle altre – una preoccupazione leggermente superiore (10,7 rispetto a 9,5). In quarta posizione troviamo la **pianificazione e gestione delle scorte**, con una percentuale identica tra le diverse tipologie di realtà provinciali manifatturiere (9,1).

A seguire i gestori indicano l'**affidabilità dei vettori e della catena logistica**, con timori più marcati nelle province a più elevata intensità distrettuale (9,1 vs 8,3). I cambiamenti concernenti le possibili **evoluzioni normative** nel settore dei trasporti e della logistica sono, invece, in terz'ultima posizione, con ancora le province ad alta intensità distrettuale a mostrare un valore più alto (8,6 rispetto a 6,5). La differenza tra i due valori potrebbe derivare da una più intensa interazione con le filiere internazionali, dove l'adeguamento alle regolamentazioni diventa sicuramente un fattore organizzativo non secondario per le imprese interessate. L'indagine presso i gestori si è completata a fine dicembre 2024, quando ancora **la dimensione dei cambiamenti nella politica commerciale** preconizzata dalla nuova amministrazione USA **non era ancora probabilmente pienamente contestualizzata dal mondo delle imprese**. Cambiamenti in fatto di limitazioni al commercio internazionale che potrebbero, infatti, concretizzarsi anche nella forma di normative più penalizzanti rispetto alla movimentazione delle merci in entrata e in uscita dai diversi stabilimenti produttivi nazionali.

In ultima posizione troviamo la **sicurezza delle merci e dei dati**, un tema maggiormente riscontrabile nelle province a media, bassa o nulla intensità distrettuale (5,6 contro 4,8).

L'incertezza legata alle tensioni commerciali, il ritorno delle politiche protezionistiche, anche in chiave europea fanno propendere per un riallineamento delle priorità della politica industriale, con conseguenze nei piani di realizzazione della transizione green. **Nonostante l'avanzare di nuovi temi in agenda, la direzione verso la sostenibilità, anche nel settore dei trasporti, non è destinata – a nostro avviso - ad essere accantonata, alla luce di un'autonomia strategica europea soprattutto nella dimensione energetica**¹⁴⁴. Inoltre, la crescente consapevolezza dei consumatori verso le tematiche ESG rendono alcuni processi di transizione fortemente incoraggiati, seppur con una gradualità ed un pragmatismo nella fase di normazione da rivedere. Abbiamo, pertanto, chiesto ai colleghi che hanno relazioni con le imprese italiane quali pratiche aziendali rientrano nelle strategie in atto in chiave ESG nelle attività di trasporto e di logistica per il triennio 2025-27.

Al vertice delle priorità, rientrano le strategie logistiche e di trasporto in tema di **implementazione di KPI**¹⁴⁵ **ambientali**. I valori sono molto simili per le province ad alta intensità e per le altre (22 e 22,7), indicando un'attenzione uniforme degli indicatori ambientali nei diversi territori produttivi del Paese. Per questa tipologia di priorità emergono risultati differenti in funzione delle dimensioni

¹⁴⁴ Si vedano, per esempio, i punti strategici del "Rapporto Letta", "Much more than a market. Speed, security, solidarity. Empowering the Single Market to deliver a sustainable future and prosperity for all EU Citizens", April 2024, in <https://www.consilium.europa.eu/media/ny3j24sm/much-more-than-a-market-report-by-enrico-letta.pdf>.

¹⁴⁵ L'indicatore essenziale di prestazione (in inglese key performance indicator o KPI) è un indice che misura l'andamento di uno specifico processo aziendale.

aziendali: **per le medie e le grandi imprese si registra una maggiore attenzione al tema**, stante la loro diretta interconnessione con le global value chain¹⁴⁶ (GVC), a loro volta maggiormente sensibili alle ripercussioni delle “sterzate” della geopolitica sul corso della produzione industriale.

Al secondo posto troviamo le **tecnologie di tracciamento in tempo reale** delle merci in movimento, strumento che sta diventando utile per allineare le aziende di produzione con la sempre più efficiente rete di distribuzione dei beni al dettaglio. Anche qui la differenza è minima (22,2 alta intensità contro 21,7), segno che l'adozione di strumenti di monitoraggio avanzati è ormai uno standard comune in tutte le specializzazioni.

Al terzo posto nelle pratiche aziendali in corso di implementazione troviamo la scelta di **partner logistici con pratiche sostenibili** (le province ad alta intensità presentano un valore leggermente inferiore 19,7 rispetto a 20,8). A seguire ci sono le scelte relative agli **investimenti in mezzi elettrici/ibridi** (18,2 per le aree a bassa/media intensità e 17,6 per le aree ad alta intensità) e, infine, le strategie aziendali legate alle **pratiche di logistica sostenibile**: le province ad alta intensità mostrano una maggiore propensione (18,5 contro 16,7).

Dal punto di vista **territoriale**, non emergono particolari differenze circa l'adozione di pratiche di logistica sostenibile, seppur con una leggera maggiore attenzione, comunque, nel Nord-Est e Nord-Ovest, rispetto al Centro e nel Sud. Sul **lato dimensionale**, **le grandi imprese sembrerebbero le più attive** nell'integrazione di KPI ambientali e nell'adozione di tecnologie di tracciamento in tempo reale, mentre le micro e piccole imprese si troverebbero in una posizione ancora di valutazione delle nuove sfide del settore.

La rilevazione evidenzia che, in linea generale, per quanto attiene agli aspetti legati alla sostenibilità e all'adozione di nuove tecnologie, le differenze tra le province ad alta intensità e quelle a media, bassa o nulla intensità risultano contenute. **Ciò suggerisce che l'agenda riguardante la logistica sostenibile rientra tra gli obiettivi diffusi in tutto il sistema produttivo italiano**. L'adesione ai criteri della sostenibilità ambientale, in questo caso declinata ai trasporti e alla logistica, per le aziende italiane non rappresenta solo un adeguamento alla normativa, ma oltre a rispondere alle richieste del mercato, permette di ottenere vantaggi competitivi a lungo termine: chi investe in innovazione e sostenibilità è naturalmente meglio posizionato per affrontare le sfide future, indipendentemente dagli ostacoli che la (geo)politica ribalta nella produzione e negli scambi commerciali globali.

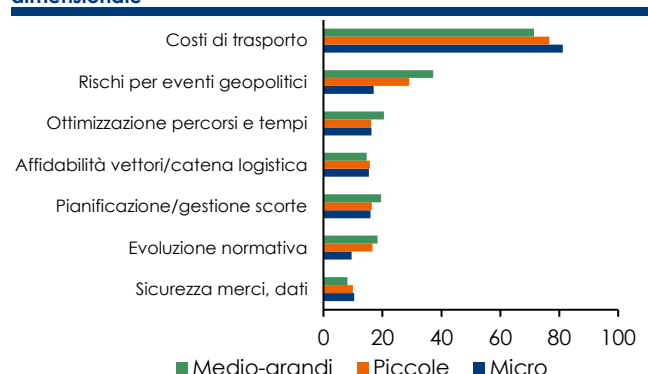
¹⁴⁶ Per global value chain (GVC), ovvero catene globali del valore, intendiamo – secondo la definizione dell'Istat – «quel processo organizzativo della produzione, affermatosi grazie alla globalizzazione e alla riduzione “fisica” e “virtuale” delle distanze geografiche, in base al quale le singole fasi della filiera di produzione vengono parcellizzate e svolte da fornitori e reti di imprese dislocate in diversi paesi a seconda della convenienza economica e del grado di competenza e specializzazione delle diverse aziende coinvolte».

Fig. 1 - Le principali preoccupazioni delle imprese in riferimento alle attività di trasporto merci e logistica



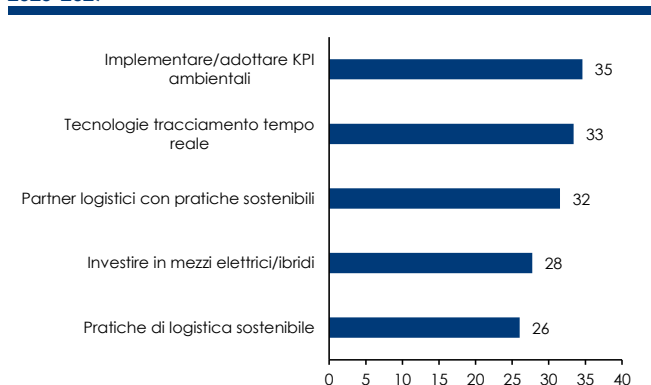
Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo

Fig. 2 - Le principali preoccupazioni delle imprese in riferimento alle attività di trasporto merci e logistica – dettaglio per classe dimensionale



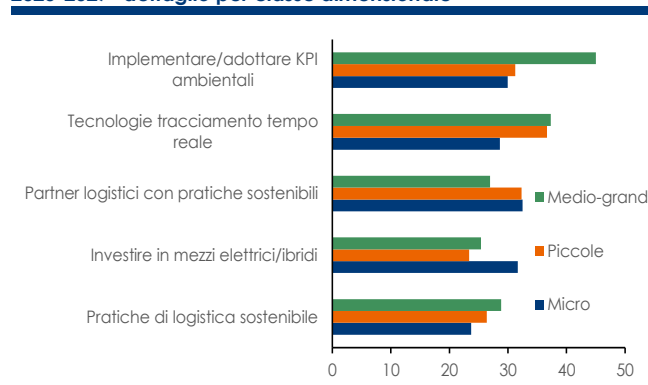
Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo

Fig. 3 - Quali pratiche rientrano nelle strategie in chiave ESG nelle attività di trasporto e logistica delle imprese per il prossimo triennio 2025-2027



Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo

Fig. 4 - Quali pratiche rientrano nelle strategie in chiave ESG nelle attività di trasporto e logistica delle imprese per il prossimo triennio 2025-2027- dettaglio per classe dimensionale



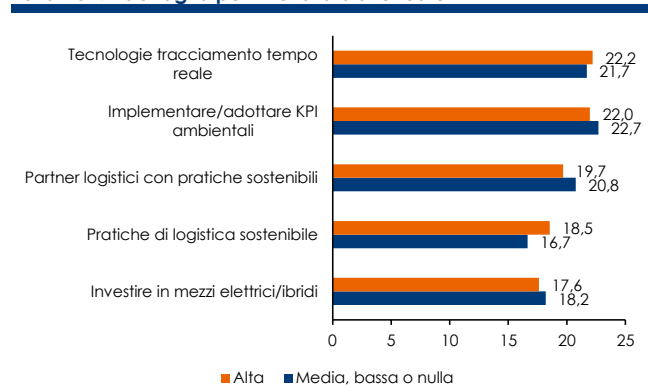
Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo

Fig. 5 - Le principali preoccupazioni delle imprese in riferimento alle attività di trasporto merci e logistica – dettaglio per intensità distrettuale



Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo

Fig. 6 - Quali pratiche rientrano nelle strategie in chiave ESG nelle attività di trasporto e logistica delle imprese per il prossimo triennio 2025-2027- dettaglio per intensità distrettuale



Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo

10. Le filiere manifatturiere bresciane e bergamasche

Introduzione

L'obiettivo di questa analisi è lo studio della struttura degli approvvigionamenti delle imprese manifatturiere delle province di Bergamo e Brescia, con un'attenzione particolare a quelle appartenenti ai distretti del territorio, sfruttando le informazioni originali tratte dai sistemi di pagamento di Intesa Sanpaolo.

A cura di Carla Saruis, Sara Giusti e Enrica Spiga¹⁴⁷

Dopo la presentazione del campione e degli aspetti metodologici, l'analisi si concentrerà sulla distribuzione territoriale degli acquisti effettuati dalle imprese manifatturiere di Bergamo e Brescia e sui settori attivati da queste ultime. Ci si focalizzerà poi sulla distanza media di fornitura e sulla strategicità dei fornitori, intesa come continuità nel tempo della relazione.

10.1 Metodologia

L'analisi presentata in questo capitolo è basata su una base dati originale di Intesa Sanpaolo che raccoglie i flussi di pagamento dei propri clienti e le informazioni relative alle imprese beneficiarie (in termini di settore di appartenenza e localizzazione). In particolare, sono state analizzate le operazioni di acquisto effettuate, tramite bonifico o ricevute bancarie, dalle imprese manifatturiere delle province di Bergamo e Brescia a favore di fornitori italiani nel quinquennio 2019-23. Complessivamente, sono state individuate circa 15 mila imprese ordinanti¹⁴⁸ (il 35% di Bergamo e il restante 65% di Brescia) che hanno generato pagamenti nei cinque anni pari a oltre 35 miliardi di euro (attribuibili per il 52% alle imprese di Bergamo e il restante 48% a quelle bresciane) per 3,7 milioni di operazioni (attribuibili per il 54% alle imprese di Bergamo e il restante 46% a quelle bresciane). Il campione tiene conto delle imprese ordinanti con sede legale o con un conto attivo nelle province di Bergamo o Brescia.

Grazie alle informazioni presenti nei flussi dei pagamenti, legate alle caratteristiche delle imprese (es. settore di attività, dimensione), all'effettiva localizzazione delle controparti e alla durata nel tempo delle relazioni, sono state calcolate le seguenti variabili:

- **Distanza media:** misurata in Km medi ponderati per importo, tra la sede dell'ordinante e quella della controparte.
- **Strategicità:** misura della continuità nel tempo dei legami tra impresa ordinante e fornitore. Questa dimensione è stata elaborata su un arco temporale più ampio rispetto alle sole transazioni e considera la presenza di flussi nel periodo 2016-2023.

10.2 La distribuzione settoriale delle imprese acquirenti

Dal punto di vista della composizione degli acquisti per settore degli ordinanti, si può notare come la prevalenza degli acquisti delle imprese manifatturiere di Bergamo e Brescia rifletta, non sorprendentemente, la specializzazione delle province stesse (Fig. 10.1 e 10.2). Gli acquisti delle imprese manifatturiere bergamasche sono generati specialmente da imprese della meccanica e dei prodotti in metallo che rappresentano un terzo del totale acquisti; seguono le realtà dei prodotti e materiali da costruzione, dell'elettrotecnica, della chimica e della gomma e plastica. Nella meccanica e nella gomma e plastica gran parte delle transazioni sono riconducibili ai distretti attivi nella Meccanica strumentale di Bergamo e nella Gomma del Sebino bergamasco. Tra i settori ordinanti in cui sono attivi in provincia altri distretti, vi sono anche l'alimentare e il

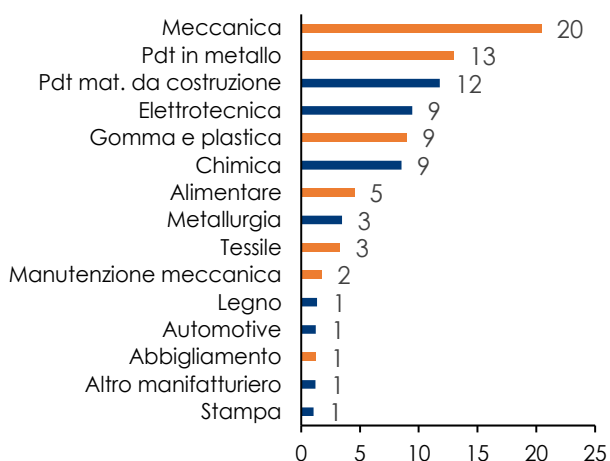
¹⁴⁷ Si ringraziano Davide Fedreghini e Tommaso Ganugi (Confindustria Brescia) e Massimo Longhi (Confindustria Bergamo) per la collaborazione e i commenti a una precedente versione di questo documento.

¹⁴⁸ Sono state considerate le relazioni tra ordinante e impresa fornitrice almeno pari a 500 euro nel periodo di analisi.

tessile-abbigliamento che rappresentano rispettivamente il 5% e il 4% degli acquisti complessivi realizzati da imprese manifatturiere della provincia di Bergamo. In provincia di Bergamo vi sono, infatti, i distretti del Tessile e abbigliamento della Val Seriana e il Lattiero-caseario della Lombardia sud-orientale che si estende anche nella provincia di Brescia, oltre che in altre province lombarde. Complessivamente, gli acquisti delle aziende bergamasche attive in settori di specializzazione distrettuale rappresentano più della metà degli acquisti totali (53%) delle aziende manifatturiere del territorio.

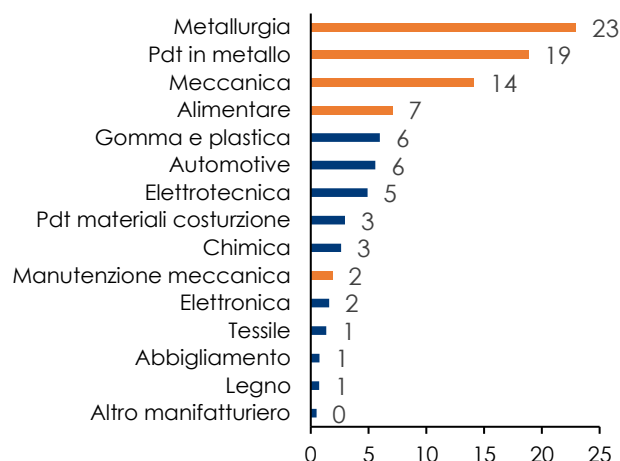
Evidenze simili emergono anche per le imprese manifatturiere della provincia di Brescia, dove gli acquisti si concentrano prevalentemente nei settori della metallurgia, dei prodotti in metallo, della meccanica, dell'alimentare e della gomma e plastica. Anche in questo caso gran parte delle transazioni sono riconducibili ai distretti bresciani, nello specifico la Meccanica strumentale del bresciano, i Metalli di Brescia e i Rubinetti, valvole e pentolame di Lumezzane. A questi si aggiungono due distretti dell'agro-alimentare, il Lattiero-caseario della Lombardia sud-orientale, già citato per la provincia di Bergamo, e i Vini e distillati del bresciano. Gli acquisti delle imprese bresciane appartenenti a settori di specializzazione distrettuale sono addirittura più rilevanti di quanto emerso per la provincia di Bergamo, arrivando a pesare il 65% sugli acquisti totali delle imprese manifatturiere.

Fig. 10.1 - Bergamo: distribuzione degli acquisti per settore ordinante (2019-23; % importi sul totale)



Nota: in arancione vengono evidenziati i settori di specializzazione distrettuale della provincia di Bergamo. Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database

Fig. 10.2 - Brescia: distribuzione degli acquisti per settore ordinante (2019-23; % importi sul totale)

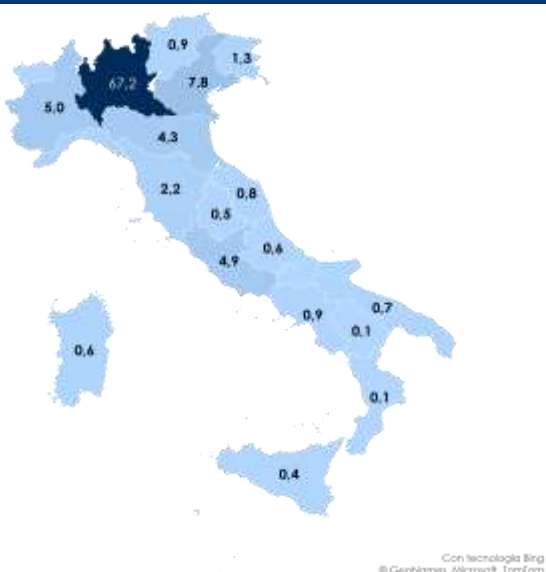


Nota: in arancione vengono evidenziati i settori di specializzazione distrettuale della provincia di Brescia. Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database

10.3 La distribuzione territoriale degli acquisti totali

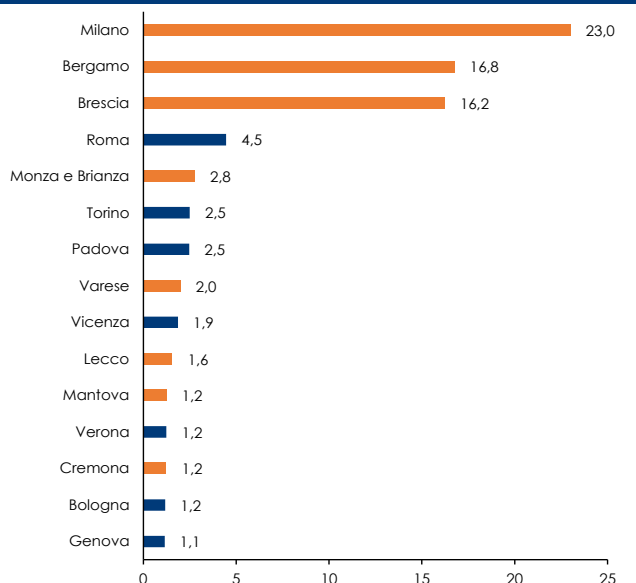
Grazie alle informazioni sulla localizzazione dell'impresa acquirente e fornitrice, è stato possibile identificare quali sono i territori italiani da cui si approvvigionano le imprese manifatturiere delle province di Bergamo e Brescia. È emerso che il 67,2% degli acquisti avviene in Lombardia. Le prime tre province di approvvigionamento risultano essere Milano (23%), Bergamo (16,8%) e Brescia (16,2%); è significativo osservare, come fatto 100 gli acquisti complessivi delle imprese manifatturiere di Bergamo e Brescia, un terzo proviene proprio dalle stesse province di Bergamo e Brescia. Tra le prime quindici province di approvvigionamento troviamo anche Monza e Brianza, Varese, Lecco, Mantova e Cremona per un totale di otto province lombarde. Tra le altre province spiccano poi Roma (che si posiziona al quarto posto grazie alla fornitura di servizi e utilities) e Torino (sesto posto); un certo rilievo assume anche il nord-est con le province venete di Padova, Vicenza e Verona, ma anche Bologna. Al quindicesimo posto si trova Genova, che deve la sua rilevanza soprattutto alla presenza del porto e all'offerta di servizi logistici.

Fig. 10.3 - Distribuzione territoriale degli acquisti delle imprese manifatturiere bergamasche e bresciane per regione (2019-23; % importi)



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database

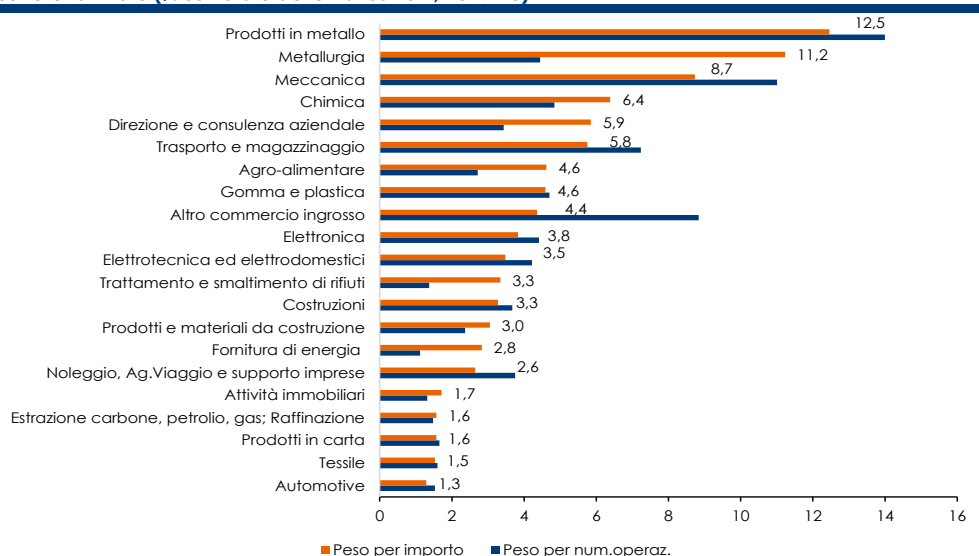
Fig. 10.4 - Distribuzione territoriale degli acquisti delle imprese manifatturiere bergamasche e bresciane: le prime 15 province (2019-23; % importi)



Nota: in arancio le province lombarde. Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database

Oltre alla localizzazione dei fornitori, si è analizzata anche la tipologia di beni e servizi acquistati dalle imprese manifatturiere bergamasche e bresciane. Tra i settori di approvvigionamento spicca la filiera metalmeccanica che assorbe circa un terzo degli acquisti; nel dettaglio il 12,5% riguarda i prodotti in metallo, a seguire la metallurgia (11,2%) e la meccanica (8,7%). Tra gli altri settori manifatturieri fornitori si rileva un peso importante anche di chimica (6,4% per importo) e agro-alimentare (4,6%), che è soprattutto attivato dalla provincia di Brescia, e gomma e plastica (4,6%) che risulta più richiesta dalle imprese bergamasche. Tra i servizi acquistati, spiccano le attività di direzione e consulenza aziendale su cui si concentra il 5,9% dell'importo degli acquisti totali; rilevanti anche i servizi di trasporto e magazzinaggio (5,8%).

Fig. 10.5 - La distribuzione degli acquisti delle imprese manifatturiere bergamasche e bresciane per settore fornitore (% sul totale delle transazioni; 2019-23)



Nota: i settori sono rappresentati in ordine per importo. La voce prodotti e materiali da costruzione comprende anche l'attività di estrazione di minerali da cave e miniere. Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database

Se si considerano entrambe le dimensioni analizzate di settore e localizzazione del fornitore, è possibile dettagliare per ogni tipologia di bene o servizio acquistato il peso della provincia fornitrice. Nella tabella 10.1, viene rappresentata in modo disaggregato la composizione degli acquisti delle imprese manifatturiere di Bergamo e Brescia per settore e per le principali province di provenienza. Come menzionato in precedenza, il territorio più attivato è la provincia milanese da cui provengono il 23% degli approvvigionamenti; se scomponiamo questa quota, i settori di maggiore rilevanza del comparto manifatturiero sono la chimica (3,2%), la metallurgia (2,1%), la meccanica (1,9%) e l'elettronica (1,8%), mentre tra i servizi spiccano le attività di direzione aziendale (2,4%), coerentemente con l'elevata concentrazione di imprese del settore (consulenza aziendale, gestionale e comunicazione) nel capoluogo lombardo. Al secondo posto tra le province di approvvigionamento c'è proprio Bergamo con un peso del 16,8% composto prevalentemente dalla fornitura di prodotti in metallo (3,5%), a seguire gomma e plastica e meccanica, tutte specializzazioni distrettuali del territorio bergamasco; notevole anche il peso del settore delle costruzioni (1,2%). Al terzo posto la provincia di Brescia, che copre il 16,2% degli acquisti, composti in prevalenza da metallurgia (3,3%), prodotti in metallo (3,2%) e meccanica (1,2%), settori in cui, anche in questo caso, sono attivi importanti distretti della provincia. Al quarto posto si trova la provincia di Roma, con il 4,5% delle forniture, di cui l'1,6% è concentrato sulla fornitura di energia e legato in particolare alla presenza nel capoluogo della sede di importanti utilities.

Tab. 10.1- Composizione degli acquisti totali delle imprese manifatturiere bresciane e bergamasche per settore fornitore e per le principali province (% sul totale delle transazioni per importo; 2019-23)

	Totale	Milano	Bergamo	Brescia	Roma	Monza Brianza	Torino	Padova	Varese	Vicenza	Lecco	Altre province
Peso totale, di cui	100,0	23,0	16,8	16,2	4,5	2,8	2,5	2,5	2,0	1,9	1,6	26,4
Prodotti in metallo	12,5	1,0	3,5	3,2	0,0	0,4	0,3	0,5	0,2	0,3	0,4	2,6
Metallurgia	11,2	2,1	0,7	3,3	0,1	0,4	0,2	0,7	0,3	0,3	0,2	2,9
Meccanica	8,7	1,9	1,3	1,2	0,0	0,4	0,5	0,2	0,3	0,2	0,2	2,5
Chimica	6,4	3,2	0,8	0,4	0,0	0,2	0,1	0,1	0,2	0,1	0,0	1,3
Direzione e consulenza aziendale	5,9	2,4	0,7	0,7	0,8	0,1	0,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,8
Trasporto e magazzinaggio	5,8	1,7	0,9	0,4	0,1	0,1	0,1	0,0	0,1	0,0	0,0	2,4
Agro-alimentare	4,6	0,5	0,4	0,7	0,0	0,0	0,1	0,2	0,0	0,2	0,0	2,5
Gomma e plastica	4,6	0,5	1,5	0,5	0,0	0,2	0,2	0,1	0,2	0,1	0,0	1,3
Altro commercio ingrosso	4,4	1,9	0,5	0,4	0,0	0,2	0,1	0,1	0,1	0,1	0,0	0,9
Elettronica	3,8	1,8	0,5	0,2	0,1	0,2	0,1	0,0	0,1	0,0	0,1	0,7
Elettrotecnica ed elettrodomestici	3,5	0,7	0,6	0,4	0,0	0,3	0,1	0,2	0,1	0,1	0,1	0,9
Trattamento e smaltimento di rifiuti	3,3	0,3	0,3	0,7	0,6	0,0	0,2	0,1	0,1	0,0	0,2	0,8
Costruzioni	3,3	0,2	1,2	0,8	0,1	0,0	0,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,8
Prodotti e materiali da costruzione	3,0	0,3	0,9	0,2	0,0	0,0	0,1	0,0	0,0	0,2	0,0	1,2
Fornitura di energia	2,8	0,6	0,1	0,2	1,6	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,2
Altri prodotti e servizi	16,2	3,9	2,7	2,7	0,8	0,3	0,4	0,2	0,2	0,4	0,2	4,4

Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database

Nota: in celeste le province lombarde, in azzurro i contributi per provincia superiori all'1%

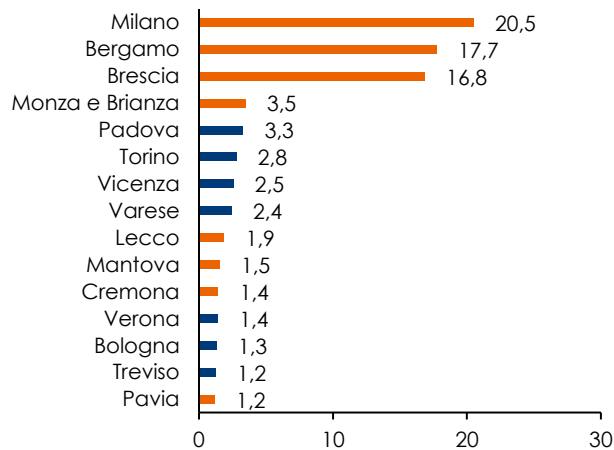
Considerando che le province di Bergamo e Brescia sono territori ad elevata specializzazione manifatturiera/distrettuale come del resto quasi tutto il territorio lombardo, è interessante focalizzare l'analisi solo sugli acquisti di beni manifatturieri, escludendo dunque le forniture di servizi. In questo caso, la quota della Lombardia sale leggermente al 68,5%. Le prime tre province rimangono Milano (20,5%), Bergamo (17,7%) e Brescia (16,8%), con una lieve perdita di importanza di Milano vista la sua specializzazione nei servizi avanzati e un ruolo rafforzato per Bergamo e Brescia spiegato dall'alta vocazione manifatturiera delle due province. Si conferma in questa nuova rappresentazione delle prime 15 province di approvvigionamento la presenza di Monza e Brianza, Varese, Lecco, Mantova, Cremona, a cui si aggiunge Pavia, tra le altre province lombarde. Si fa più evidente il legame con alcune province del Veneto (Padova, Vicenza, Verona e Treviso), Torino e Bologna, tutte ad alta intensità manifatturiera, mentre perdono di rilevanza Roma e Genova, più legate alla fornitura di servizi.

Fig.10. 6 - Distribuzione territoriale degli acquisti di prodotti manifatturieri delle imprese manifatturiere bergamasche e bresciane per regione (% importi; 2019-2023)



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database

Fig.10. 7 - Distribuzione territoriale degli acquisti di prodotti manifatturieri delle imprese manifatturiere bergamasche e bresciane, prime 15 province (% importi; 2019-2023)



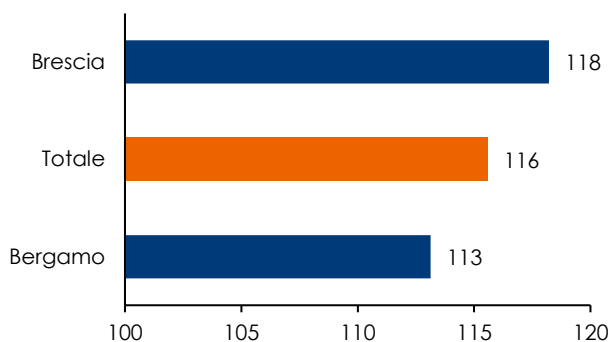
Nota: in arancio le provincie lombarde. Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database

10.4 Le distanze di fornitura

Per analizzare più nel dettaglio i legami territoriali che si instaurano tra le imprese e il grado di prossimità che li caratterizza è stata esplorata la dimensione della **distanza media**, misurata in chilometri medi ponderati per importo.

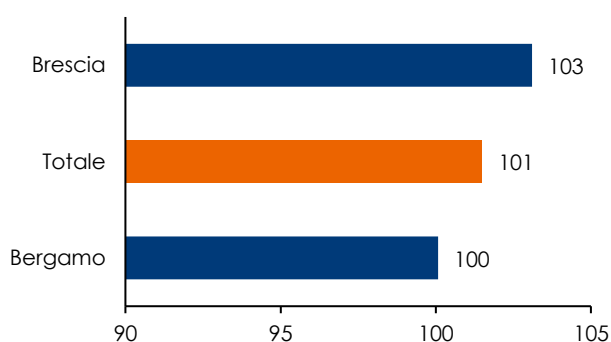
Da questa analisi emerge come la distanza media degli acquisti delle imprese manifatturiere di Bergamo e Brescia, calcolata utilizzando come peso gli importi, confermi la presenza di filiere a corto raggio, con un valore contenuto e pari a circa 116 chilometri che si riduce a 101 per gli acquisti di beni manufatti. In particolare, la provincia di Brescia esprime una distanza media di 118 chilometri per gli acquisti totali e di 103 per quelli manifatturieri, Bergamo invece mostra distanze leggermente più corte, pari a 113 chilometri per gli acquisti totali che si riducono a 100 per quelli manifatturieri. In ogni caso, le evidenze per entrambe le province risultano molto simili e indicative della presenza di filiere corte e ramificate a livello locale, tipiche delle aree ad alta intensità distrettuale.

Fig. 10.8 - Distanze di fornitura (Km medi ponderati per importo)



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database

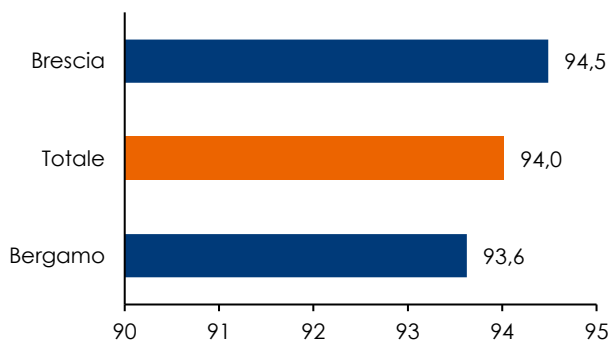
Fig. 10.9 - Distanze di fornitura dei soli beni manifatturieri (Km medi ponderati per importo)



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database

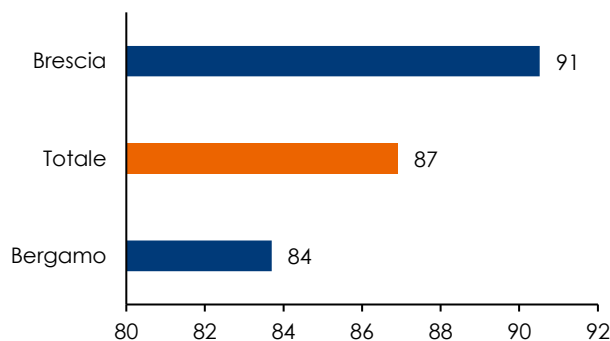
Le distanze diminuiscono ulteriormente se si considerano i chilometri medi ponderati per numero di operazioni: si scende infatti a 94 km per gli acquisti totali, con un sostanziale allineamento delle due province. Se si considerano solo gli acquisti manifatturieri la distanza media di approvvigionamento si riduce a 87 km, con Bergamo a quota 84 km e Brescia a 91 km.

Fig. 10.10 - Distanze di fornitura (Km medi ponderati per numero di operazioni)



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database

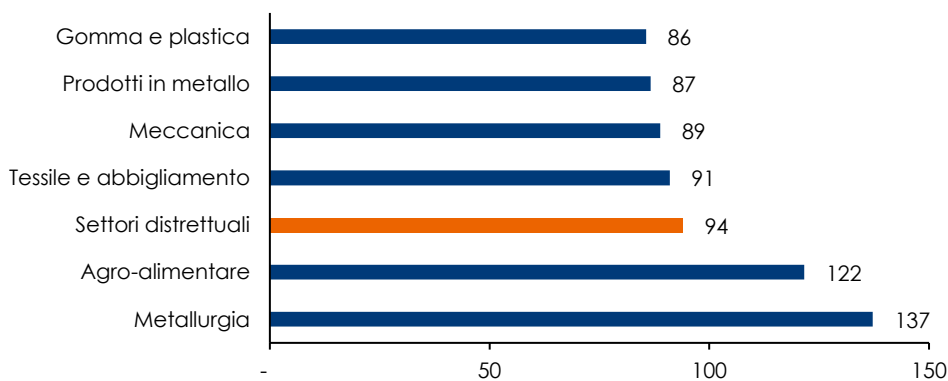
Fig. 10.11 - Distanze di fornitura dei soli beni manifatturieri (Km medi per numero di operazioni)



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database

Se ci si concentra solo sugli acquisti effettuati dai settori in cui sono attivi distretti nelle due province, la distanza media delle forniture per importo si riduce (94 Km medi vs 116 km), a conferma della rilevanza delle relazioni di prossimità presenti nei distretti. In particolare, ci sono alcuni settori distrettuali che hanno filiere decisamente corte. La gomma e plastica, ad esempio, è risultato essere il settore con la filiera distrettuale più ravvicinata, attestandosi su una distanza media degli approvvigionamenti di 86 km; a seguire i prodotti in metallo con 87 Km, la meccanica 89 km e la filiera del tessile e abbigliamento, legata anche alle relazioni con le altre realtà distrettuali delle stesse province o dei distretti di Varese e Como. Ci sono però anche settori distrettuali con distanze di fornitura superiori a quelle del totale complessivo dei settori distrettuali: si tratta ad esempio l'agro-alimentare (122 km), infine, il settore distrettuale con le distanze di fornitura più ampie risulta essere la metallurgia, con 137 km, condizionato dall'elevato peso delle forniture energetiche principalmente concentrate su Roma.

Fig. 10.12 - Distanza media degli approvvigionamenti delle imprese di settore ordinante distrettuale di Bergamo e Brescia (Km medi ponderati per importo)



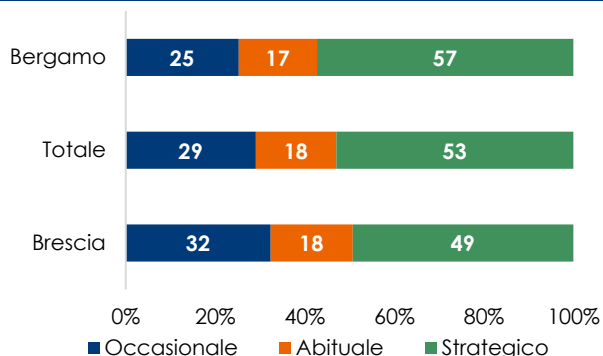
Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database Nota: ordine crescente per distanza media

10.5 La strategicità delle relazioni

Un'altra dimensione particolarmente rilevante su cui l'analisi si è concentrata è il tipo di relazione che intercorre tra le imprese manifatturiere di Bergamo e Brescia e i propri fornitori. **La strategicità**, rappresentata in questo studio, misura la continuità nel tempo dei legami tra impresa e fornitore, si basa sulla presenza o meno di transazioni di pagamento nel periodo 2016-23. I fornitori vengono distinti in **occasionalni** se la relazione si è manifestata per 1, 2 o 3 anni, in **abituali** se la relazione risulta presente per 4 o 5 anni e **strategici** se i rapporti sono continuativi, cioè di durata pari o superiore a 6 anni rispetto agli otto analizzati. Al fine di considerare gli ordinanti e i beneficiari che effettivamente possono generare relazioni strategiche, l'analisi sulla tipologia di relazioni si basa su un sotto-campione (15,6 miliardi di euro per transazioni; 1,7 milioni di operazioni; 18.216 di imprese fornitrici) per consentirci di considerare solo gli ordinanti presenti almeno da 6 anni e i beneficiari che risultavano come destinatari di pagamenti per almeno 6 anni.

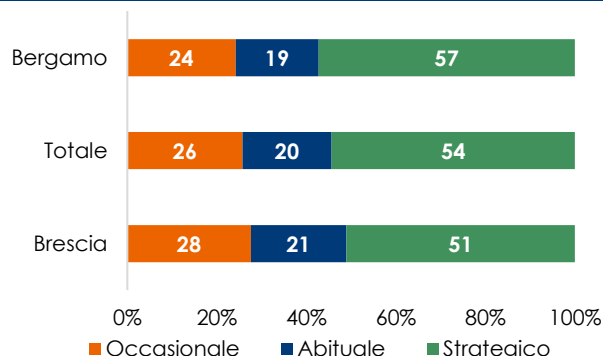
Le imprese bresciane e bergamasche operanti in settori distrettuali mostrano una buona tendenza a mantenere le relazioni nel tempo con i propri fornitori: il 53% degli acquisti sono effettuati con controparti «strategiche» con le quali hanno intrattenuto rapporti per almeno sei anni negli otto considerati. Un'ulteriore quota del 18% è composta da controparti abituali e solo il 29% degli acquisti è effettuato da fornitori occasionali. Questa evidenza è confermata dall'analisi per numero di operazioni con circa tre quarti delle operazioni legate a fornitori abituali (20%) o strategici (54%).

Fig. 10.13 - Composizione degli acquisti delle imprese operanti in settori distrettuali per tipologia di relazione (% per importo)



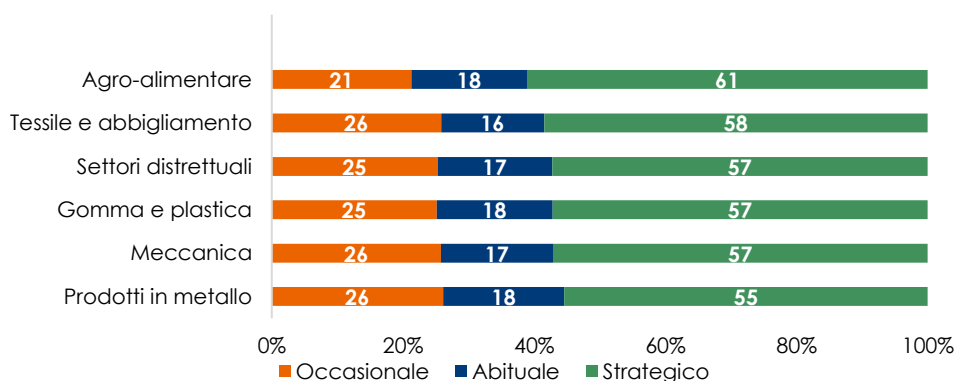
Nota: sono stati considerati gli ordinanti operanti in settori distrettuali delle province di Bergamo e Brescia, presenti almeno da 6 anni e i beneficiari che risultavano come destinatari di pagamenti per almeno 6 anni. Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database

Fig. 10.14 - Composizione degli acquisti delle imprese operanti in settori distrettuali per tipologia di relazione (% per numero operazioni)



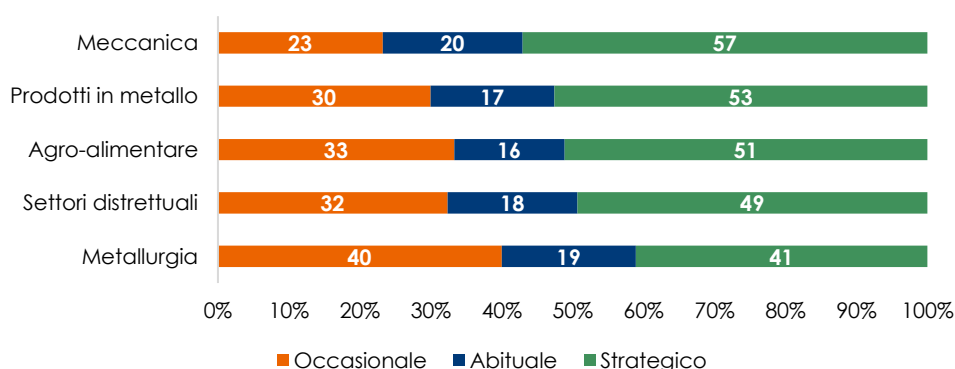
Nota: sono stati considerati gli ordinanti operanti in settori distrettuali delle province di Bergamo e Brescia, presenti almeno da 6 anni e i beneficiari che risultavano come destinatari di pagamenti per almeno 6 anni. Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database

Anche per questo tema si è voluto esaminare in profondità i diversi settori distrettuali nelle due province al fine di identificare possibili differenze legate ai processi di approvvigionamento specifici dei singoli settori. Partendo dalla provincia di Bergamo nella figura 10.15 vengono rappresentati tutti i settori distrettuali della bergamasca per tipo di relazioni: l'agro-alimentare è il settore distrettuale che mostra le più forti relazioni strategiche, il 61% delle forniture arriva da fornitori strategici; anche per tessile e abbigliamento la percentuale appare elevata e pari al 58%, mentre gli altri settori distrettuali si mantengono intorno alla media. In ogni caso, per tutti i settori distrettuali, più della metà delle forniture arrivano da fornitori strategici.

Fig. 10.15 - Composizione degli acquisti delle imprese operanti in settori distrettuali di Bergamo per tipologia di relazione per settore (% per importo)

Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database

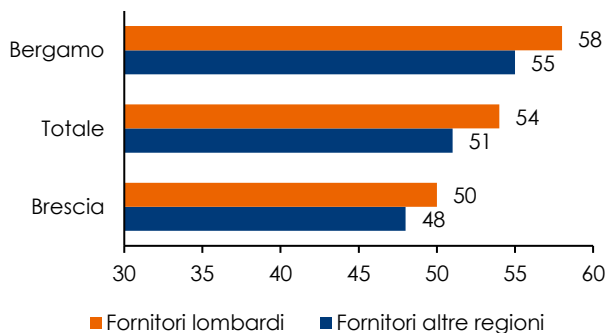
Anche per i settori distrettuali del bresciano (Fig. 10.16) le forniture strategiche riguardano la metà degli approvvigionamenti. La meccanica è il settore che si avvale di più relazioni continuative arrivando al 57%, seguita dai prodotti in metallo (53%) e dall'agro-alimentare (51%). Sotto la media, invece, il settore metallurgico con la quota di relazioni strategiche più contenuta e che praticamente equipara quelle occasionali (41% vs 40%).

Fig. 10.16 - Composizione degli acquisti delle imprese operanti in settori distrettuali di Brescia per tipologia di relazione per settore (% per importo)

Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database

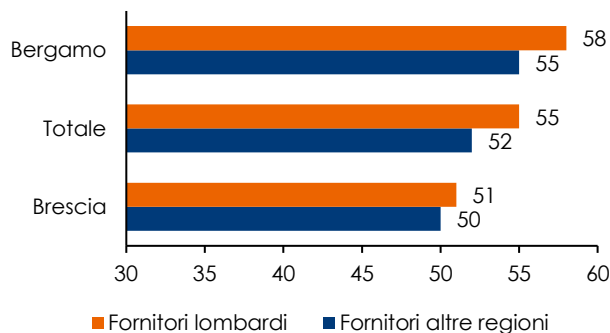
Infine, l'analisi si è concentrata sui soli fornitori strategici, facendo emergere la presenza di relazioni ancora più strette tra le imprese bergamasche e bresciane operanti in settori distrettuali con i fornitori della stessa regione: la quota di acquisti realizzata con fornitori strategici si attesta al 51% nel caso di fornitori che non operano in Lombardia e sale al 54% quando gli acquisti vengono realizzati con controparti lombarde. Questo divario è interamente spiegato dagli acquisti delle imprese operanti in settori distrettuali della provincia di Bergamo: in questo caso si raggiunge il 58% di forniture strategiche in Lombardia, otto punti percentuali in più di quanto si osserva per quelle di Brescia. Risultati analoghi emergono anche se si considera il numero di operazioni anziché gli importi, a supporto della tesi dei forti legami delle imprese distrettuali con il territorio di appartenenza.

Fig. 10.17 - Peso degli acquisti strategici delle imprese bresciane e bergamasche, operanti in settori distrettuali, per origine del fornitore (% per importo)



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database

Fig. 10.18 - Peso degli acquisti strategici delle imprese bresciane e bergamasche, operanti in settori distrettuali, per origine del fornitore (% per numero operazioni)



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database

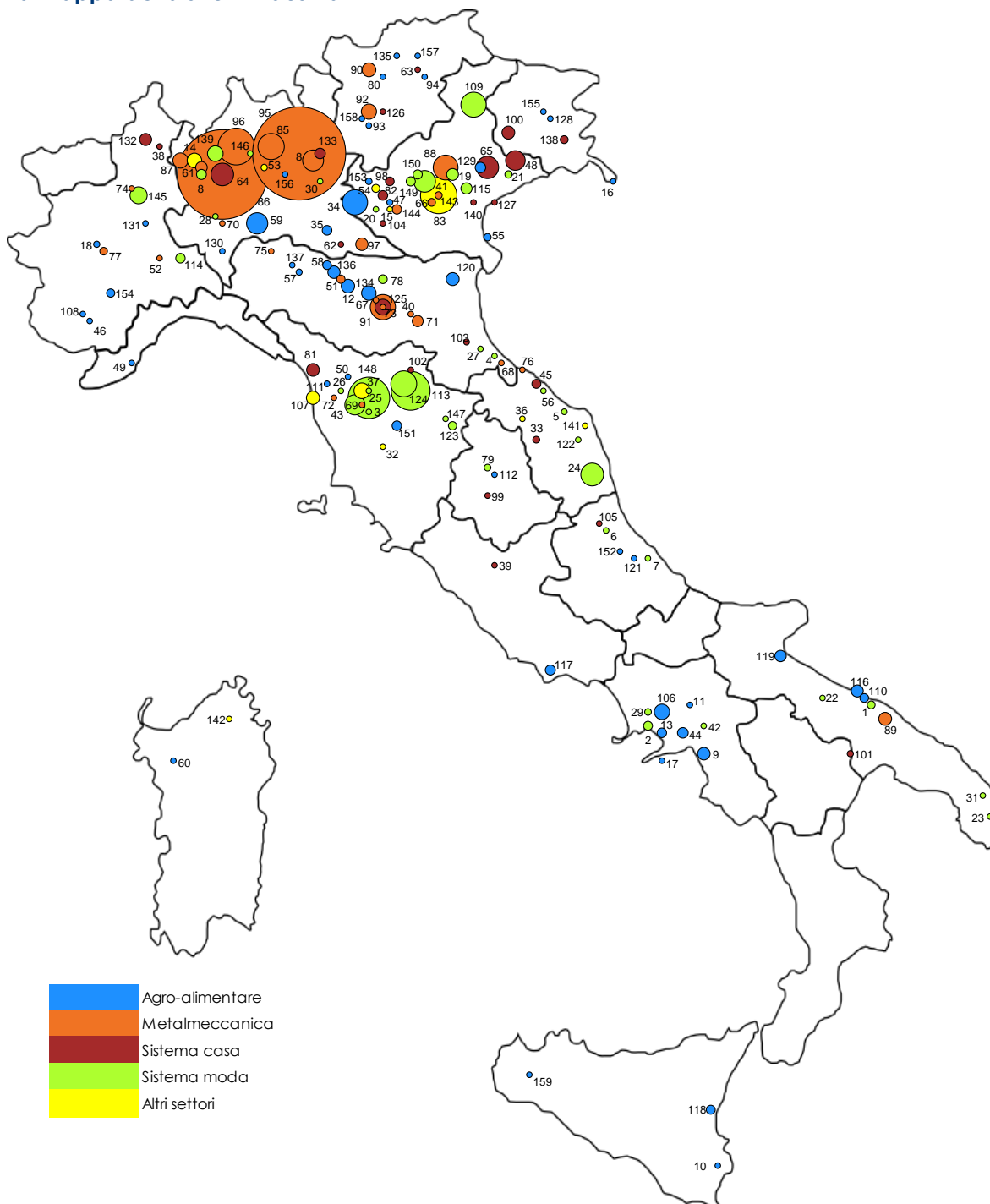
Conclusioni

Questa analisi ha mostrato, attraverso la mappatura della filiera degli acquisti delle imprese manifatturiere bresciane e bergamasche, la rilevanza dei legami instaurati con le imprese del territorio di appartenenza che diventano ancora più significativi se si considerano le sole imprese operanti in settori distrettuali, a dimostrazione del permanere e rinnovarsi di dinamiche proprie dei distretti anche in un'economia in forte mutazione. La presenza di filiere corte e ramificate si conferma una prerogativa del contesto distrettuale e può rappresentare un punto di forza in un contesto competitivo sempre più complesso, in cui il ruolo delle filiere globali del valore può ridimensionarsi e favorire lo sviluppo e il potenziamento di filiere di fornitura locale, soprattutto nei territori che hanno mantenuto una forte vocazione manifatturiera.

11. I numeri dei distretti industriali italiani nel periodo 2021-23

A cura di Angelo Palumbo

La mappa dei distretti industriali



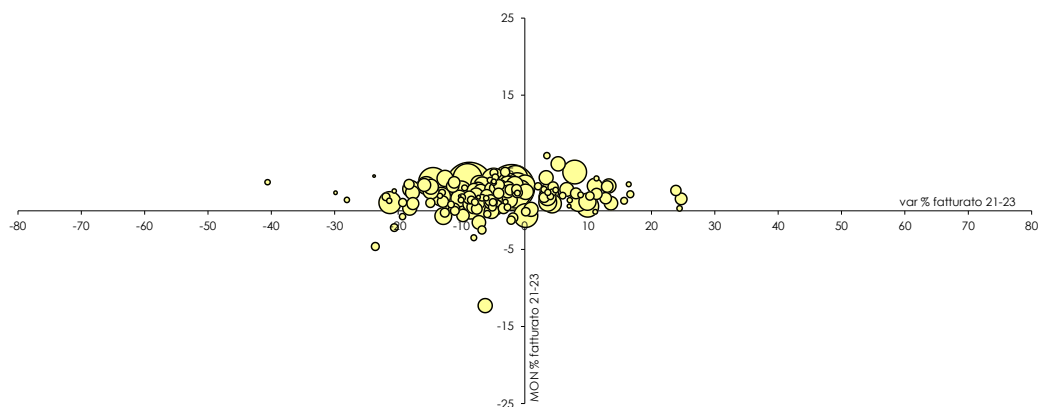
La mappa distribuisce sul territorio i 159 distretti industriali oggetto dell'analisi di questo Rapporto. Ogni distretto è rappresentato da un cerchio, la cui dimensione indica l'importanza del distretto in termini di fatturato (2023) e di numero di imprese appartenenti al distretto stesso. Il colore dei cerchi fornisce indicazioni sul settore d'appartenenza del distretto

Distretto	Distretto	Distretto
1 Abbigliamento del barese	54 Grafico-cartario veronese	107 Nautica di Viareggio
2 Abbigliamento del napoletano	55 Iftico del Polesine e del Veneziano	108 Nocciola e frutta piemontese
3 Abbigliamento di Empoli	56 Jeans valley del Montefeltro	109 Occhialeria di Belluno
4 Abbigliamento di Rimini	57 Lattiero-caseario della Lombardia sud-orientale	110 Olio e pasta del barese
5 Abbigliamento marchigiano	58 Lattiero-caseario di Reggio Emilia	111 Olio toscano
6 Abbigliamento nord abruzzese	59 Lattiero-caseario Parmense	112 Olio umbro
7 Abbigliamento sud abruzzese	60 Lattiero-caseario sardo	113 Oreficeria di Arezzo
8 Abbigliamento-tessile gallaratese	61 Lav orazione metalli Valle dell'Arno	114 Oreficeria di Valenza
9 Agricoltura della Piana del Sele	62 Legno di Casalasco-Viadanese	115 Oreficeria di Vicenza
10 Agricoltura della Sicilia sud-orientale	63 Legno e arredamento della Brianza	116 Ortofrutta del barese
11 Alimentare di Avellino	64 Legno e arredamento dell'Alto Adige	117 Ortofrutta dell'Agro Pontino
12 Alimentare di Parma	65 Legno e arredo di Treviso	118 Ortofrutta di Catania
13 Alimentare napoletano	66 Macchine agricole di Padova e Vicenza	119 Ortofrutta e conserv e del foggiano
14 Articoli in gomma e materie plastiche di Varese	67 Macchine agricole di Reggio Emilia e Modena	120 Ortofrutta romagnola
15 Biciclette di Padova e Vicenza	68 Macchine legno di Rimini	121 Pasta di Fara
16 Caffè di Trieste	69 Macchine per la lav orazione e la produzione di calzature di Vigevano	122 Pelletteria di Tolentino
17 Caffè e confetterie del napoletano	70 Macchine per l'imballaggio di Bologna	123 Pelletteria e calzature di Arezzo
18 Caffè, confetterie e cioccolato torinese	71 Macchine per l'industria cartaria di Lucca	124 Pelletteria e calzature di Firenze
19 Calzatura sportiva e sportssystem di Montebelluna	72 Macchine per l'industria ceramica di Modena e Reggio Emilia	125 Piastrelle di Sassuolo
20 Calzatura veronese	73 Macchine per l'industria tessile di Prato	126 Porfido di Val di Cembra
21 Calzature del Brenta	74 Macchine tessili di Biella	127 Prodotti in vetro di Venezia e Padova
22 Calzature del nord barese	75 Macchine utensili di Piacenza	128 Prosciutto e altre carni conserv ate di Udine
23 Calzature di Casarano	76 Macchine utensili e per il legno di Pesaro	129 Prosecco di Conegliano-Valdobbiadene
24 Calzature di Fermo	77 Macchine utensili e robot industriali di Torino	130 Riso di Pavia
25 Calzature di Lamporecchio	78 Maglieria e abbigliamento di Carpi	131 Riso di Vercelli
26 Calzature di Lucca	79 Maglieria e abbigliamento di Perugia	132 Rubinetteria e valvole Cusio-Valsesia
27 Calzature di San Mauro Pascoli	80 Marmellate e succhi di frutta del Trentino-Alto Adige	133 Rubinetti, valvole e pentolame di Lumezzane
28 Calzature di Vigevano	81 Marmo di Carrara	134 Salumi del modenese
29 Calzature napoletane	82 Marmo e granito di Valpolicella	135 Salumi dell'Alto Adige
30 Calzetteria e abbigliamento di Castel Goffredo	83 Materie plastiche di Treviso, Vicenza, Padova	136 Salumi di Parma
31 Calzetteria-abbigliamento del Salento	84 Meccanica strumentale del Bresciano	137 Salumi di Reggio Emilia
32 Camperistica della Val d'Elsa	85 Meccanica strumentale di Bergamo	138 Sedie e complementi d'arredo di Udine
33 Cappe aspiranti ed elettrodomestici di Fabriano	86 Meccanica strumentale di Milano e Monza	139 Seta-tessile di Como
34 Carni di Verona	87 Meccanica strumentale di Varese	140 Sistemi per illuminazione di Treviso, Venezia, Vicenza
35 Carni e salumi di Cremona e Mantova	88 Meccanica strumentale di Vicenza	141 Strumenti musicali di Castelfidardo
36 Cartario di Fabriano	89 Meccatronica del barese	142 Sughero di Calangianus
37 Cartario di Lucca	90 Meccatronica dell'Alto Adige	143 Termomeccanica di Padova
38 Casalingshi di Omegna	91 Meccatronica di Reggio Emilia	144 Termomeccanica scaligera
39 Ceramica di Civita Castellana	92 Meccatronica di Trento	145 Tessile di Biella
40 Ciclomotori di Bologna	93 Mele del Trentino	146 Tessile e abbigliamento della Val Seriana
41 Concia di Arzignano	94 Mele dell'Alto Adige	147 Tessile e abbigliamento di Arezzo
42 Concia di Solofra	95 Metalli di Brescia	148 Tessile e abbigliamento di Prato
43 Concia e calzature di Santa Croce sull'Arno	96 Metalmeccanica di Lecco	149 Tessile e abbigliamento di Schio-Thiene-Valdagno
44 Conserv e di Nocera	97 Metalmeccanico del basso mantov ano	150 Tessile e abbigliamento di Treviso
45 Cucine di Pesaro	98 Mobile del bassanese	151 Vini dei colli fiorentini e senesi
46 Dolci di Alba e Cuneo	99 Mobile dell'Alta Valle del Tevere	152 Vini del Montepulciano d'Abruzzo
47 Dolci e pasta veronesi	100 Mobile e pannelli di Pordenone	153 Vini del veronese
48 Elettrodomestici di Inox valley	101 Mobile imbottito della Murcia	154 Vini di Langhe, Roero e Monferrato
49 Florov iv aistico del ponente ligure	102 Mobile imbottito e Sistemi per damire di Quarrata e Prato	155 Vini e distillati del bresciano
50 Florov iv aistico di Pistoia	103 Mobili imbottiti di Forlì	156 Vini e distillati del Friuli
51 Food machinery di Parma	104 Mobili in stile di Bologna	157 Vini e distillati di Bolzano
52 Frigoriferi industriali di Casale Monferrato	105 Mobilio abruzzese	158 Vini e distillati di Trento
53 Gomma del Sebino Bergamasco	106 Mozzarella di bufala campana	159 Vini e liquori della Sicilia occidentale

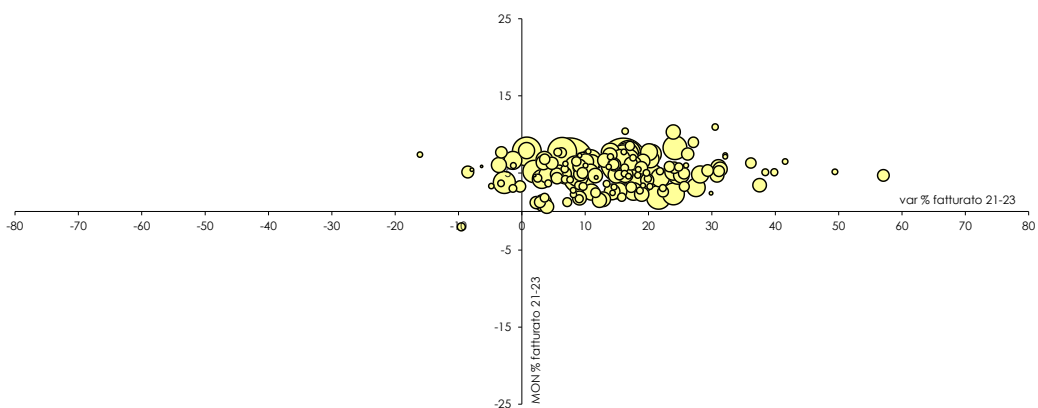
La dispersione delle performance "tra" distretti

I 159 Distretti

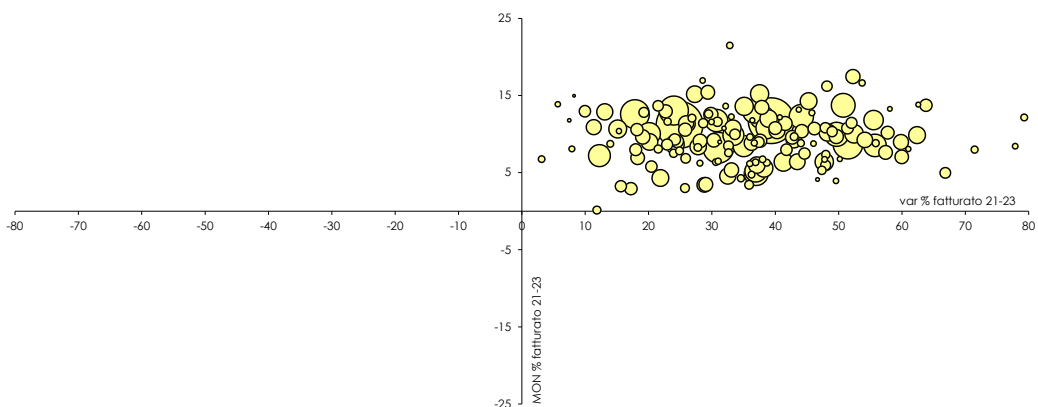
1° Quartile



Mediana



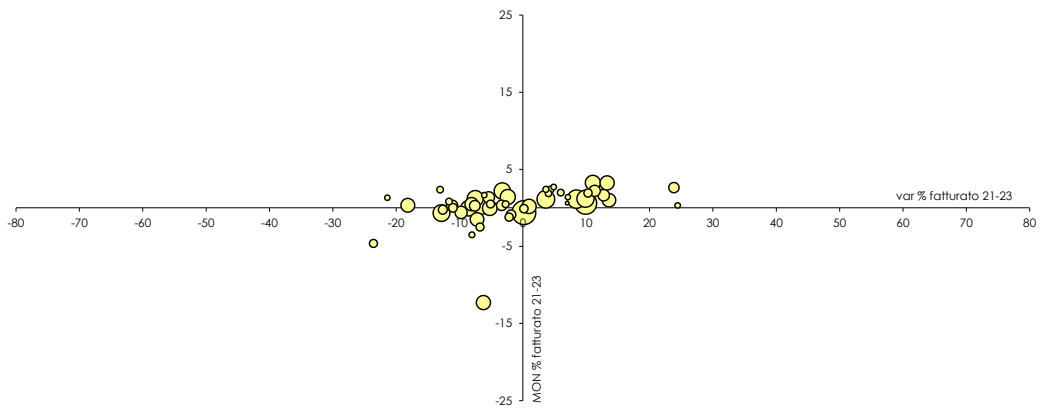
3° Quartile



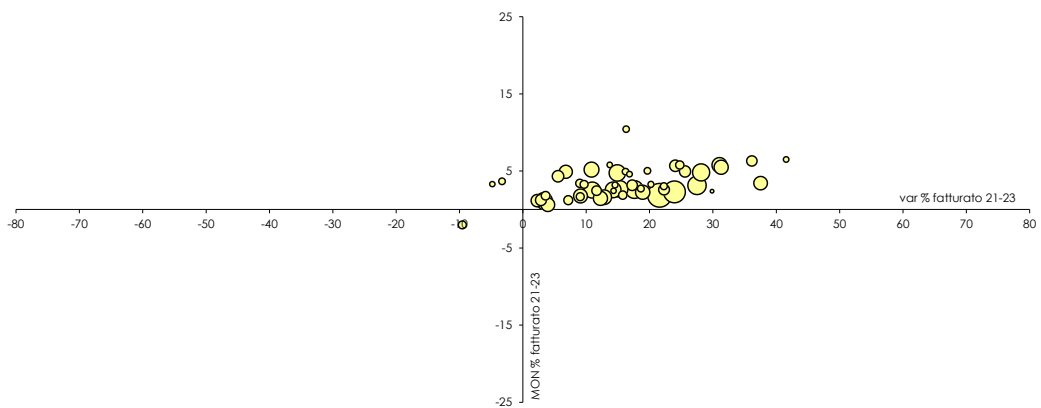
Ciascun cerchio rappresenta uno dei 159 distretti analizzati e la dimensione indica l'importanza del distretto in termini di numerosità delle imprese e di fatturato (anno 2023) generato dalle stesse. Sulle ascisse è riportata la variazione intervenuta nel fatturato tra il 2021 e il 2023. Sulle ordinate è rappresentato il rapporto tra margini operativi netti e fatturato nel periodo 2021-23. La variabilità delle performance all'interno di ciascun quadrante fornisce indicazioni circa la dispersione delle performance "tra" distretti.

Agro-alimentare

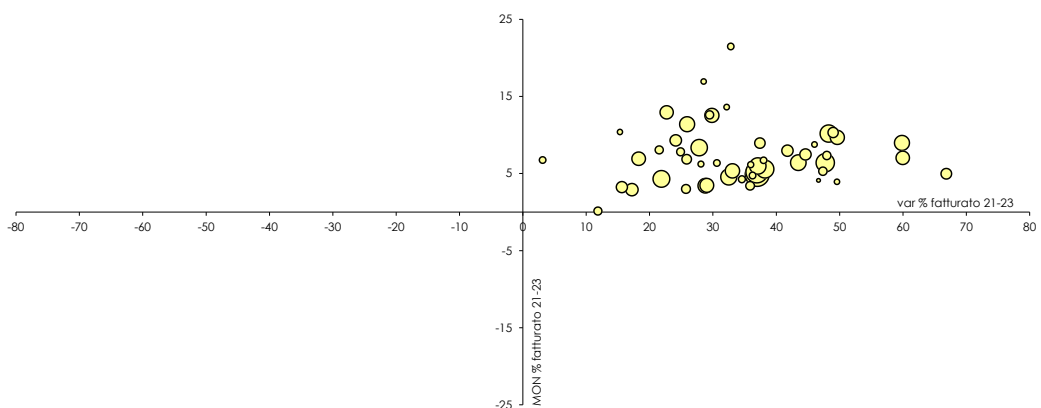
1° Quartile



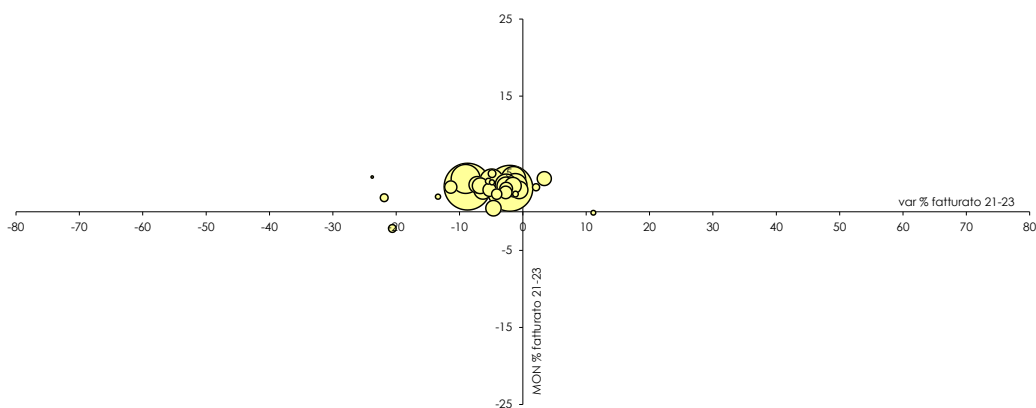
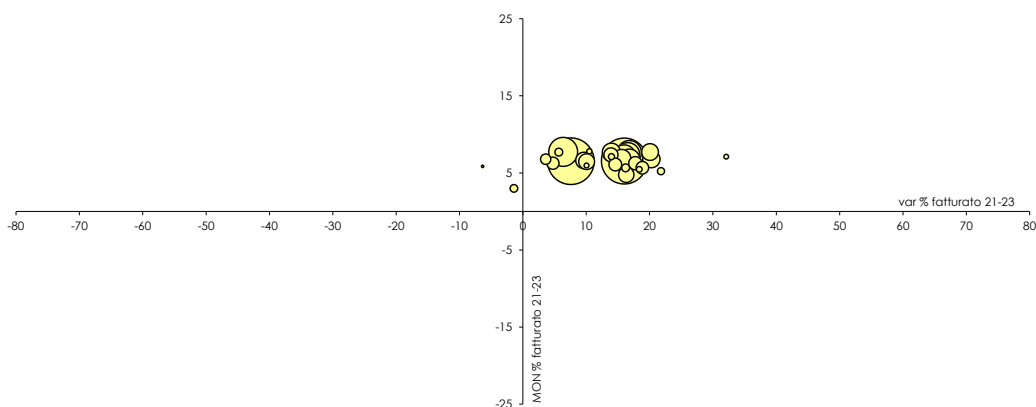
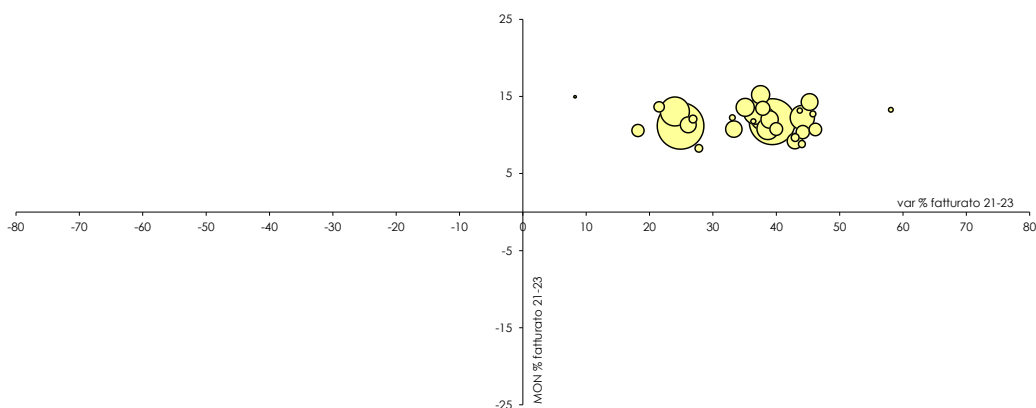
Mediana



3° Quartile



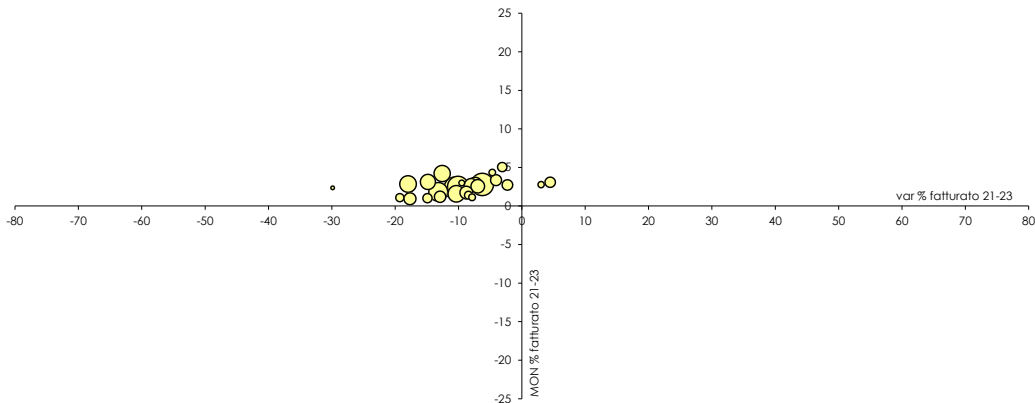
Ciascun cerchio rappresenta uno dei distretti appartenenti al settore Agro-alimentare. La dimensione dei cerchi indica l'importanza dei distretti in termini di numerosità delle imprese e di fatturato (anno 2023) generato dalle stesse. Sulle ascisse è riportata la variazione intervenuta nel fatturato tra il 2021 e il 2023. Sulle ordinate è rappresentato il rapporto tra margini operativi netti e fatturato nel periodo 2021-23. La variabilità delle performance all'interno di ciascun quadrante fornisce indicazioni circa la dispersione delle performance "tra" distretti appartenenti al settore Agro-alimentare.

Metalmeccanica**1° Quartile****Mediana****3° Quartile**

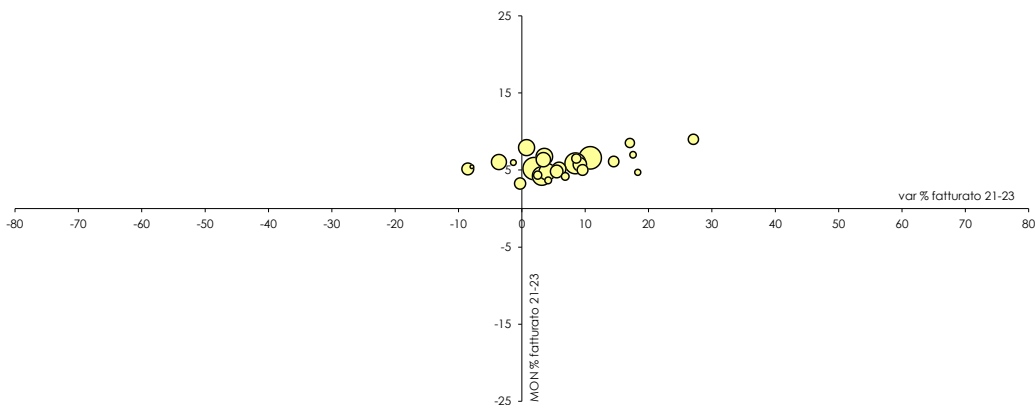
Ciascun cerchio rappresenta uno dei distretti appartenenti alla Metalmeccanica. La dimensione dei cerchi indica l'importanza dei distretti in termini di numerosità delle imprese e di fatturato (anno 2023) generato dalle stesse. Sulle ascisse è riportata la variazione intervenuta nel fatturato tra il 2021 e il 2023. Sulle ordinate è rappresentato il rapporto tra margini operativi netti e fatturato nel periodo 2021-23. La variabilità delle performance all'interno di ciascun quadrante fornisce indicazioni circa la dispersione delle performance "tra" distretti appartenenti alla Metalmeccanica.

Sistema casa

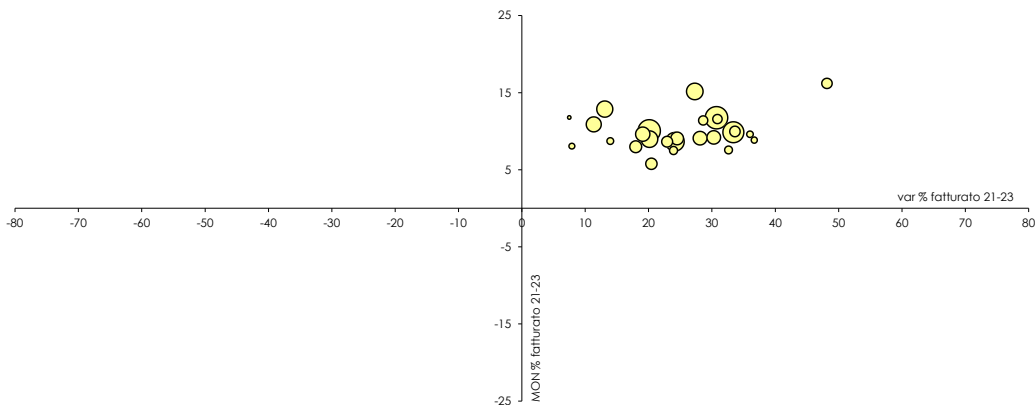
1° Quartile



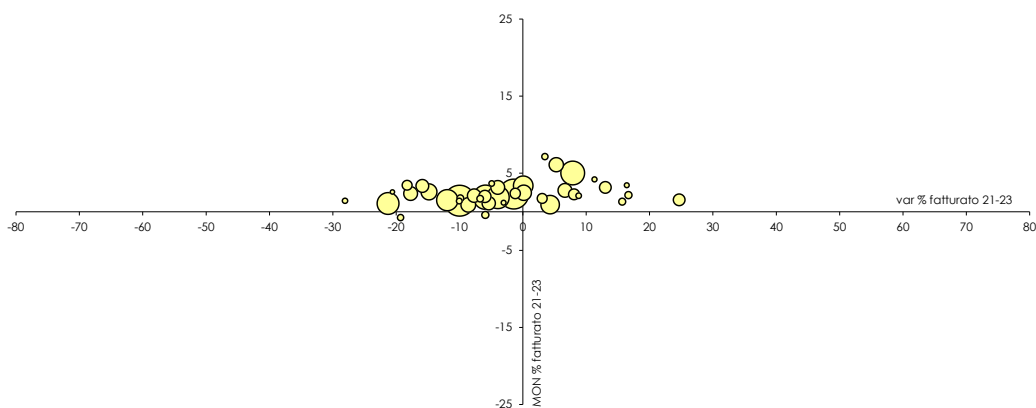
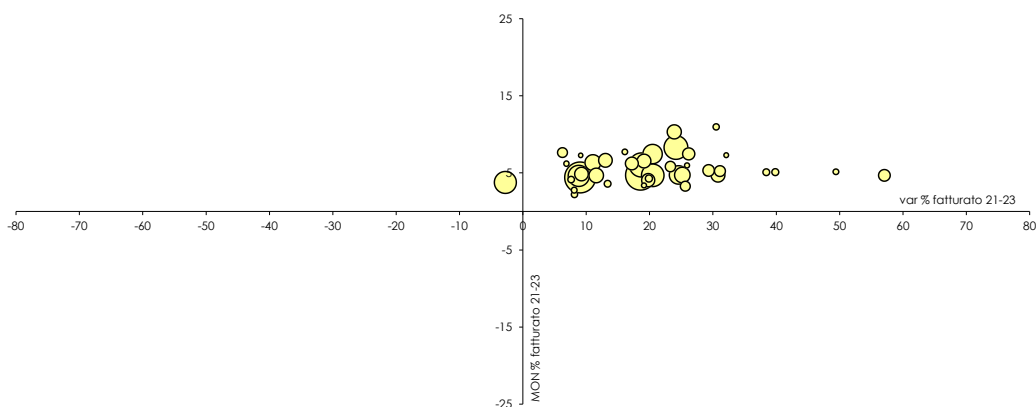
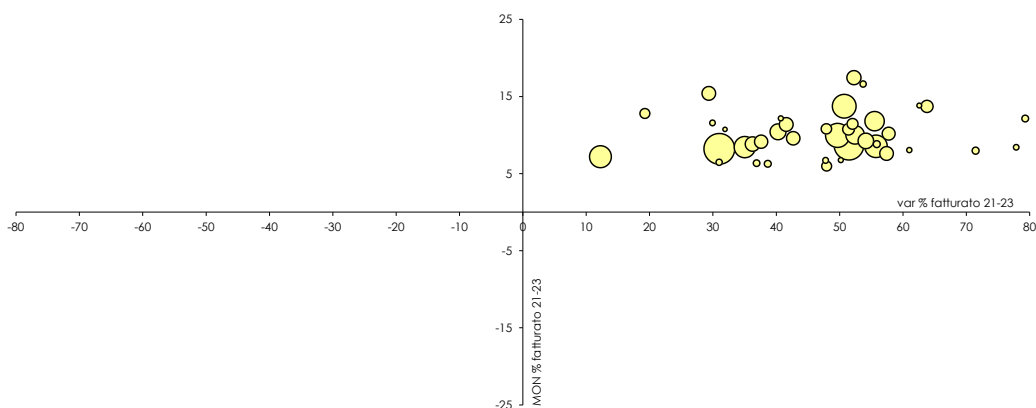
Mediana



3° Quartile



Ciascun cerchio rappresenta uno dei distretti appartenenti al Sistema casa. La dimensione dei cerchi indica l'importanza dei distretti in termini di numerosità delle imprese e di fatturato (anno 2023) generato dalle stesse. Sulle ascisse è riportata la variazione intervenuta nel fatturato tra il 2021 e il 2023. Sulle ordinate è rappresentato il rapporto tra margini operativi netti e fatturato nel periodo 2021-23. La variabilità delle performance all'interno di ciascun quadrante fornisce indicazioni circa la dispersione delle performance "tra" distretti appartenenti al Sistema casa.

Sistema moda**1° Quartile****Mediana****3° Quartile**

Ciascun cerchio rappresenta uno dei distretti appartenenti al Sistema moda. La dimensione dei cerchi indica l'importanza dei distretti in termini di numerosità delle imprese e di fatturato (anno 2023) generato dalle stesse. Sulle ascisse è riportata la variazione intervenuta nel fatturato tra il 2021 e il 2023. Sulle ordinate è rappresentato il rapporto tra margini operativi netti e fatturato nel periodo 2021-23. La variabilità delle performance all'interno di ciascun quadrante fornisce indicazioni circa la dispersione delle performance "tra" distretti appartenenti al Sistema moda.

Il benchmarking dei distretti per filiera (112 distretti)

Nelle tabelle sono riportati i risultati dei distretti di cui disponiamo di almeno 45 bilanci aziendali.

Agro-alimentare

DISTRETTO	Imprese	Mon % fatturato media 21-23			Var % fatturato 21-23		
		1° quartile	Mediana	3° quartile	1° quartile	Mediana	3° quartile
Agricoltura della Piana del Sele	247	0,2	2,7	6,0	-6,5	15,3	37,1
Agricoltura della Sicilia sud-orientale	104	0,3	3,1	9,0	-3,3	17,3	37,4
Alimentare di Parma	47	1,2	4,8	10,2	9,9	28,1	48,3
Alimentare napoletano	152	3,2	5,5	9,7	13,3	31,3	49,6
Caffè e confetterie del napoletano	49	1,9	5,8	7,3	10,3	24,8	48,0
Carni e salumi di Cremona e Mantova	81	0,2	2,2	5,3	1,0	18,9	33,1
Conserve di Nocera	88	3,2	5,8	9,0	11,0	31,0	59,8
Dolci e pasta veronesi	56	2,2	4,9	7,5	11,3	25,6	44,6
Florovivaistico del ponente ligure	53	0,8	3,7	6,7	-11,7	-3,3	3,1
Ittico del Polesine e del Veneziano	125	-0,6	1,2	2,9	-9,8	2,3	17,2
Lattiero-caseario della Lombardia sud-orientale	210	0,6	2,3	5,2	9,9	23,9	36,9
Lattiero-caseario di Reggio Emilia	87	0,3	1,2	3,2	-11,2	2,9	15,6
Lattiero-caseario Parmense	127	-1,5	0,6	6,9	-7,2	3,9	18,3
Lattiero-caseario sardo	49	-0,1	1,9	5,3	0,2	15,8	47,4
Mozzarella di bufala campana	290	1,1	3,1	6,4	8,5	27,5	47,7
Nocciola e frutta piemontese	62	0,0	1,8	3,4	-11,0	3,6	35,9
Olio e pasta del barese	133	1,0	3,4	7,0	13,6	37,5	60,0
Ortofrutta del barese	230	1,2	2,5	4,5	-7,5	11,0	32,5
Ortofrutta dell'Agro Pontino	193	0,0	1,6	3,4	-5,2	12,8	28,8
Ortofrutta di Catania	189	0,3	1,8	3,5	-18,2	9,1	29,0
Ortofrutta e conserve del foggiano	231	-0,1	2,5	6,4	-8,6	14,2	43,5
Ortofrutta romagnola	154	-0,7	1,1	4,3	-12,9	3,3	21,9
Prosecco di Conegliano-Valdobbiadene	131	1,4	5,2	11,4	-2,4	10,8	25,9
Salumi del modenese	93	1,1	2,6	5,6	3,6	17,6	38,2
Salumi di Parma	172	2,2	4,8	8,4	-3,2	14,9	27,8
Vini dei colli fiorentini e senesi	170	-12,3	1,5	12,5	-6,2	12,2	29,8
Vini del Montepulciano d'Abruzzo	61	0,5	3,3	7,8	-5,1	9,7	24,9
Vini del veronese	74	1,3	4,3	9,3	-5,4	5,5	24,1
Vini di Langhe, Roero e Monferrato	140	0,5	4,9	12,9	-8,1	6,8	22,7
Vini e distillati del bresciano	47	1,9	10,4	21,5	4,0	16,3	32,8
Vini e distillati del Friuli	66	-1,2	3,4	12,6	-2,2	9,0	29,5
Vini e distillati di Trento	48	-2,5	1,7	8,1	-6,8	9,1	21,5
Vini e liquori della Sicilia occidentale	90	-0,9	2,4	6,8	-1,9	11,6	25,9

Metalmeccanica

DISTRETTO	Imprese	Mon % fatturato media 21-23			Var % fatturato 21-23		
		1° quartile	Mediana	3° quartile	1° quartile	Mediana	3° quartile
Food machinery di Parma	130	2,8	6,3	10,4	-5,3	17,7	44,2
Lavorazione metalli Valle dell'Arno	253	3,4	6,5	11,3	-6,7	10,1	26,1
Macchine agricole di Padova e Vicenza	67	3,2	6,3	10,6	-11,4	4,7	18,2
Macchine agricole di Reggio Emilia e Modena	59	2,3	6,8	13,7	-4,1	3,6	21,5
Macchine per l'imballaggio di Bologna	95	0,5	4,8	9,2	-4,6	16,3	42,9
Macchine utensili e robot industriali di Torino	125	2,5	5,7	10,7	-2,7	18,9	46,2
Meccanica strumentale del Bresciano	394	3,5	6,7	10,8	-2,7	16,8	38,7
Meccanica strumentale di Bergamo	422	4,3	7,6	12,3	-1,5	16,8	44,1
Meccanica strumentale di Milano e Monza	1370	3,0	6,5	11,7	-2,1	16,0	39,4
Meccanica strumentale di Varese	272	3,3	6,9	13,6	-2,6	15,6	35,1
Meccanica strumentale di Vicenza	408	3,4	7,1	12,9	-1,2	16,0	36,7
Meccatronica del barese	221	3,4	7,7	14,3	-1,6	20,1	45,3
Meccatronica dell'Alto Adige	157	2,8	6,8	12,0	-0,6	20,3	38,9
Meccatronica di Reggio Emilia	320	4,0	7,4	12,2	-4,9	16,6	37,9
Meccatronica di Trento	204	2,8	7,7	15,2	-6,3	14,0	37,5
Metalli di Brescia	1503	3,3	6,5	11,2	-8,7	7,6	24,9
Metalmeccanica di Lecco	649	4,3	7,7	13,0	-9,0	6,4	24,0
Metalmeccanico del basso mantovano	202	3,5	6,6	10,8	-7,2	9,6	33,3
Termomeccanica di Padova	116	3,0	6,1	10,8	-2,6	14,6	40,0
Termomeccanica scaligera	107	4,3	7,3	13,5	3,4	13,9	37,9

Sistema casa

DISTRETTO	Imprese	Mon % fatturato media 21-23			Var % fatturato 21-23		
		1° quartile	Mediana	3° quartile	1° quartile	Mediana	3° quartile
Cucine di Pesaro	166	2,7	5,1	9,1	-8,0	5,9	28,1
Elettrodomestici di Inox valley	167	2,5	5,9	9,9	-10,1	8,5	33,4
Legno di Casalasco-Viadanese	53	5,0	8,5	11,6	-3,1	17,1	30,9
Legno e arredamento della Brianza	409	2,8	6,6	11,7	-6,3	10,8	30,7
Legno e arredamento dell'Alto Adige	109	2,7	6,1	10,0	-2,3	14,5	33,6
Legno e arredo di Treviso	380	2,3	5,2	10,0	-10,5	1,9	20,1
Marmo di Carrara	277	2,8	6,7	15,2	-18,0	3,5	27,3
Marmo e granito di Valpolicella	205	2,8	6,3	9,6	-7,4	3,4	19,1
Mobile del bassanese	165	2,6	5,7	9,2	-7,0	9,1	30,3
Mobile dell'Alta Valle del Tevere	47	4,4	7,0	9,6	-4,7	17,5	36,0
Mobile e pannelli di Pordenone	187	1,6	4,8	9,0	-10,4	4,0	20,2
Mobile imbottito della Murgia	108	1,2	3,3	5,8	-12,9	-0,3	20,4
Mobile imbottito e Sistemi per dormire di Quarrata e Prato	69	1,4	4,2	7,6	-8,4	6,8	32,6
Mobili imbottiti di Forlì	80	3,4	5,0	8,6	-4,1	9,6	22,9
Mobili in stile di Bovolone	87	1,1	4,3	7,5	-19,3	2,5	23,9
Piastrelle di Sassuolo	124	1,8	4,2	8,6	-13,2	3,1	24,1
Porfido di Val di Cembra	64	1,1	3,7	8,7	-7,9	4,1	14,0
Prodotti in vetro di Venezia e Padova	69	3,1	9,0	16,2	4,5	27,1	48,2
Rubinetteria e valvolame Cusio-Valsesia	181	4,2	7,9	12,9	-12,6	0,7	13,1
Rubineti, valvole e pentolame di Lumezzane	129	3,1	6,0	10,9	-14,8	-3,6	11,3
Sedie e complementi d'arredo di Udine	148	1,7	4,8	9,1	-8,8	5,5	24,5
Sistemi per l'illuminazione di Treviso, Venezia, Vicenza e Padova	76	1,0	6,5	11,4	-14,9	8,6	28,6

Sistema moda

DISTRETTO	Imprese	Mon % fatturato media 21-23			Var % fatturato 21-23		
		1° quartile	Mediana	3° quartile	1° quartile	Mediana	3° quartile
Abbigliamento del barese	177	3,4	6,2	10,2	-15,9	17,2	57,7
Abbigliamento del napoletano	187	2,8	4,7	7,6	6,6	30,8	57,4
Abbigliamento di Empoli	102	2,4	5,8	10,8	-1,2	23,3	47,9
Abbigliamento marchigiano	111	2,3	5,2	11,4	8,1	31,1	52,0
Abbigliamento nord abruzzese	56	1,3	5,1	12,2	15,7	38,4	79,3
Abbigliamento-tessile gallaratese	208	0,9	4,7	8,8	-8,6	11,6	36,3
Calzatura sportiva e sportssystem di Montebelluna	138	2,6	6,3	10,4	-14,8	11,1	40,3
Calzature del Brenta	117	2,0	7,5	13,7	-6,0	26,2	63,8
Calzature del nord barese	45	1,7	4,1	6,3	-6,7	7,6	36,9
Calzature di Fermo	430	1,9	4,7	8,5	-4,0	20,5	55,8
Calzature napoletane	151	1,6	4,7	7,5	24,7	57,1	87,2
Calzetteria e abbigliamento di Castel Goffredo	74	1,7	3,3	6,0	3,0	25,6	48,0
Calzetteria-abbigliamento del Salento	45	2,1	5,1	8,4	8,8	49,4	77,9
Concia di Arzignano	386	1,1	3,8	7,2	-21,3	-2,8	12,2
Concia di Solofra	60	1,7	3,6	6,3	-9,9	13,4	38,7
Concia e calzature di Santa Croce sull'Arno	419	1,5	4,6	8,4	-11,9	8,8	35,0
Maglieria e abbigliamento di Carpi	153	2,1	4,8	9,6	-7,7	9,2	42,7
Maglieria e abbigliamento di Perugia	101	3,2	5,3	10,8	13,0	29,3	51,4
Occhialeria di Belluno	119	5,0	8,3	13,7	7,9	24,2	50,7
Oreficeria di Arezzo	280	2,3	4,7	8,7	-1,4	18,6	51,5
Oreficeria di Valenza	131	6,1	10,3	17,5	5,3	23,9	52,3
Oreficeria di Vicenza	156	2,5	4,7	9,2	0,1	25,2	54,1
Pelletteria e calzature di Arezzo	57	1,1	4,1	9,1	-5,4	19,8	37,6
Pelletteria e calzature di Firenze	197	1,9	6,0	10,0	-5,9	18,7	49,7
Seta-tessile di Como	283	0,9	4,7	10,0	4,3	24,6	52,4
Tessile di Biella	203	3,4	7,4	11,8	0,1	20,5	55,5
Tessile e abbigliamento della Val Seriana	84	3,4	7,6	12,8	-18,3	6,2	19,3
Tessile e abbigliamento di Arezzo	57	2,2	5,1	8,0	16,7	39,8	71,5
Tessile e abbigliamento di Prato	913	1,4	4,4	8,2	-10,0	9,0	31,0
Tessile e abbigliamento di Schio-Thiene-Valdagno	100	3,2	6,5	11,4	-4,0	19,1	41,6
Tessile e abbigliamento di Treviso	134	2,4	6,6	15,4	-17,7	13,0	29,4

Altri settori

DISTRETTO	Imprese	Mon % fatturato media 21-23			Var % fatturato 21-23		
		1° quartile	Mediana	3° quartile	1° quartile	Mediana	3° quartile
Articoli in gomma e materie plastiche di Varese	225	3,3	6,6	10,7	-15,6	-1,4	15,1
Cartario di Lucca	109	2,4	4,4	6,4	3,9	21,8	41,3
Gomma del Sebino Bergamasco	103	3,7	7,7	13,0	-11,2	-3,2	9,9
Grafico-cartario veronese	138	2,9	5,9	10,6	-4,5	9,1	25,8
Materie plastiche di Treviso, Vicenza, Padova	579	3,8	7,8	12,6	-14,5	0,8	17,9
Nautica di Viareggio	161	1,8	5,2	9,9	3,6	23,9	62,4

Indicatori di bilancio

Di seguito è riportata la descrizione di alcuni indicatori di bilancio utilizzati in questo Rapporto.

Capitale investito: somma di Immobilizzazioni tecniche nette e Attivo corrente.

Acquisti netti: Acquisti di materie prime e semilavorati.

Costi per servizi e godimento di beni di terzi: Costi per servizi e Spese per prestazioni servizi (lavorazioni presso terzi, assistenza e manutenzioni, trasporti e spedizioni, spese promozione e pubblicità, licenze e royalties, R&S, spese generali e amministrative, ecc.), Costi per godimento di beni di terzi, Canoni di leasing finanziario e operativo, Oneri per l'affitto di stabilimenti.

Valore aggiunto: Valore della produzione (+ variazione rimanenze materie prime, sussidiarie e merci) al netto degli acquisti netti e dei costi per servizi e godimento beni di terzi.

Costo del lavoro: Costo totale del lavoro (principali voci: Salari e stipendi, Oneri sociali, Contributi a carico dell'azienda per fondo pensione, accantonamento TFR o Fondo pensione).

Margine operativo lordo (EBITDA): Valore aggiunto al netto del Costo del lavoro.

Margine operativo netto (MON): EBITDA al netto di ammortamenti, svalutazioni del circolante e accantonamenti operativi per rischi e oneri.

ROJ: Margini operativi netti in % del Capitale investito.

Tasso di rotazione del capitale investito: Fatturato in % del Capitale investito.

Costo medio dell'indebitamento finanziario: Oneri finanziari in % Debiti finanziari.

Leverage o Leva finanziaria: Debiti finanziari in % Debiti finanziari e Patrimonio netto.

Risultato rettificato ante imposte: MON + Proventi straordinari netti - Oneri finanziari netti.

ROE: Risultato rettificato ante imposte in % Patrimonio netto.

Imposte: Imposte sul reddito e sul patrimonio.

Risultato netto rettificato: Risultato rettificato ante imposte al netto delle Imposte.

ROE netto: Risultato netto rettificato in % Patrimonio netto.

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 S.p.A. Le informazioni qui contenute sono state ricavate da fonti ritenute da Intesa Sanpaolo S.p.A. 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 S.p.A.

La presente pubblicazione non si propone di sostituire il giudizio personale dei soggetti ai quali si rivolge. Intesa Sanpaolo S.p.A. 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 S.p.A. 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, prevede, tra le altre, misure organizzative e procedurali per la gestione delle informazioni privilegiate e dei conflitti di interesse, che comprendono 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 S.p.A. 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 S.p.A. all'indirizzo <https://group.intesasnpaolo.com/it/research/RegulatoryDisclosures>. Tale documentazione è disponibile per il destinatario dello studio anche previa richiesta scritta al Servizio Conflitti di interesse, Informazioni privilegiate ed Operazioni personali di Intesa Sanpaolo S.p.A., Via Hoepli, 10 – 20121 Milano – Italia.

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. Si evidenzia che le disclosure sono disponibili per il destinatario dello studio anche previa richiesta scritta a Intesa Sanpaolo S.p.A. – Industry & Local Economies Research, Via Romagnosi, 5 - 20121 Milano - Italia.

Intesa Sanpaolo Research Department - Responsabile Gregorio De Felice**Industry & Local Economies Research**

Stefania Trenti (Responsabile) stefania.trenti@intesasnpaolo.com
Ezio Guzzetti ezio.guzzetti@intesasnpaolo.com

Industry Research

Ilaria Sangalli (Responsabile coordinamento Economisti Settoriali) ilaria.sangalli@intesasnpaolo.com
Lefizia Borgomeo lefizia.borgomeo@intesasnpaolo.com
Anita Corona (sede di Roma) anita.corona@intesasnpaolo.com
Enza De Vita enza.devita@intesasnpaolo.com
Luigi Marcadella (sede di Padova) luigi.marcadella@intesasnpaolo.com
Paola Negro (sede di Torino) paola.negro@intesasnpaolo.com
Enrica Spiga enrica.spiga@intesasnpaolo.com
Anna Cristina Visconti anna.visconti@intesasnpaolo.com

Regional Research

Giovanni Foresti (Responsabile) giovanni.foresti@intesasnpaolo.com
Romina Galleri (sede di Torino) romina.galleri@intesasnpaolo.com
Sara Giusti (sede di Firenze) sara.giusti@intesasnpaolo.com
Anna Maria Moressa (sede di Padova) anna.moressa@intesasnpaolo.com
Massimiliano Rossetti (sede di Ancona) massimiliano.rossetti@intesasnpaolo.com
Carla Saruis carla.saruis@intesasnpaolo.com
Rosa Maria Vitulano (sede di Roma) rosa.vitulano@intesasnpaolo.com

Innovazione e alta tecnologia

Serena Fumagalli (Responsabile) serena.fumagalli@intesasnpaolo.com

Local Public Finance

Laura Campanini (Responsabile) laura.campanini@intesasnpaolo.com