

**INTESA**  **SANPAOLO**

# **Economia e finanza dei distretti industriali**

## **Rapporto annuale – n.18**

**Gregorio De Felice, Giovanni Foresti e Stefania Trenti**  
*Research Department*

Milano, 26 giugno 2026

# Agenda

- 1** Lo scenario macroeconomico
- 2** L'evoluzione recente dei distretti industriali
- 3** I vantaggi competitivi offerti dai distretti
- 4** Le priorità da affrontare nei prossimi anni

# Lo scenario in sintesi

- Dal conflitto nel Golfo Persico, **conseguenze macroeconomiche significative ma non tali da portare l'economia mondiale in recessione nello scenario base**; un nuovo blocco prolungato dello Stretto avrebbe potuto invece avere temporanei effetti recessivi.
- Il **livello temporaneamente più elevato dei prezzi energetici** ha determinato un aumento dell'**inflazione 2026-27** (sia in Europa che negli USA) e una **riduzione della crescita economica** rispetto alle proiezioni di dicembre.
- **Le stime di crescita del PIL nel 2026 si attestano a 2,3% negli Stati Uniti, 0,5% per l'Eurozona (da 1,2% prima della guerra) e 0,5% per l'Italia (da 0,8%).**
- Le implicazioni maggiori verranno dal calo del reddito reale delle famiglie, con conseguente minor vigore dei **consumi** (sia pur limitato da una temporanea riduzione del tasso di risparmio, come usuale in risposta a shock inflazionistici).
- L'impatto sulle imprese e sugli **investimenti** sarà più contenuto ma non trascurabile; dipende anche da una moderata restrizione delle condizioni finanziarie dovuta ai movimenti di mercato e ai **tassi nominali di interesse** più alti (probabile un altro rialzo dei tassi BCE dopo quello dell'11 giugno).

# Previsioni macroeconomiche per area geografica

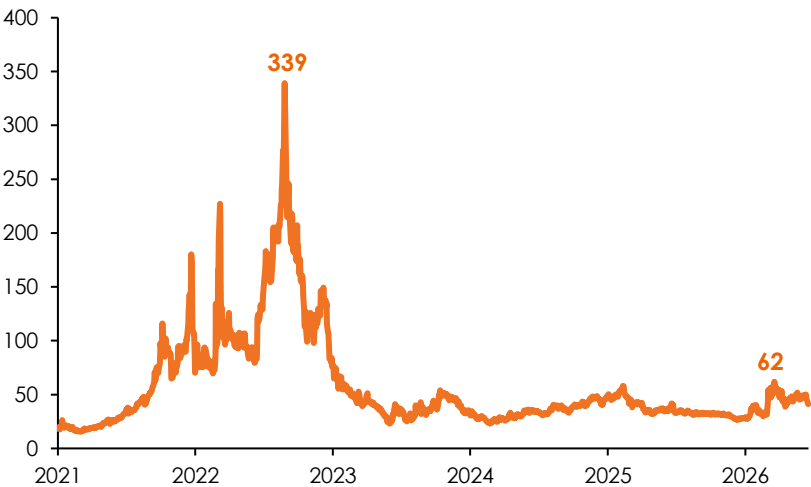
## Crescita annua del PIL

	2023	2024	2025	2026f	2027f
<b>Stati Uniti</b>	<b>2.9</b>	<b>2.8</b>	<b>2.1</b>	<b>2.3</b>	<b>2.4</b>
<b>Area Euro</b>	<b>0.5</b>	<b>0.9</b>	<b>1.5</b>	<b>0.5</b>	<b>1.2</b>
Area Euro ex Irlanda	0.7	0.9	1.1	0.9	1.1
Germania	-0.7	-0.5	0.4	0.6	1.2
Francia	1.9	1.4	0.9	0.6	0.9
Italia	1.0	0.6	0.7	0.5	0.8
Spagna	2.5	3.5	2.8	2.3	1.7
<b>OPEC</b>	<b>2.9</b>	<b>3.0</b>	<b>3.3</b>	<b>-0.9</b>	<b>7.4</b>
<b>Europa Orientale</b>	<b>4.1</b>	<b>4.2</b>	<b>1.1</b>	<b>1.1</b>	<b>1.4</b>
<b>America Latina</b>	<b>1.9</b>	<b>2.3</b>	<b>3.1</b>	<b>2.2</b>	<b>2.3</b>
<b>Giappone</b>	<b>0.7</b>	<b>-0.2</b>	<b>1.1</b>	<b>0.6</b>	<b>0.8</b>
<b>Cina</b>	<b>5.4</b>	<b>4.9</b>	<b>5.0</b>	<b>4.5</b>	<b>4.4</b>
<b>India</b>	<b>8.9</b>	<b>6.7</b>	<b>7.7</b>	<b>6.4</b>	<b>6.8</b>
<b>Mondo</b>	<b>3.4</b>	<b>3.3</b>	<b>3.4</b>	<b>3.0</b>	<b>3.2</b>

Fonte: previsioni Intesa Sanpaolo Research Department

# Quali differenze rispetto allo shock energetico del 2022?

**TTF gas naturale (eur/MWh): l'impatto sui prezzi del gas è ancora limitato rispetto al 2021-22**



**Brent (\$/barile): l'impatto sul prezzo del petrolio si avvicina a quanto osservato nel 2021-22**



Previsioni	1Q26	2Q26	3Q26	4Q26	1Q27	2Q27	3Q27	4Q27	2026	2027	2028
<b>Scenario base</b>	40	46	45	48	46	31	27	25	44.7	32.3	23
<b>Scenario avverso</b>	40	48	80	72	68	55	40	31	64.3	48.5	24

Previsioni	1Q26	2Q26	3Q26	4Q26	1Q27	2Q27	3Q27	4Q27	2026	2027	2028
<b>Scenario base</b>	78	98	88	78	70	67	65	65	85,5	66,8	66
<b>Scenario avverso</b>	78	100	145	115	90	80	75	72	117.0	79.3	66

Nota: TTF a 36,3 euro al MWh nel 2025; brent a 68,2 dollari al barile nel 2025. Fonte: LSEG Datastream Charting

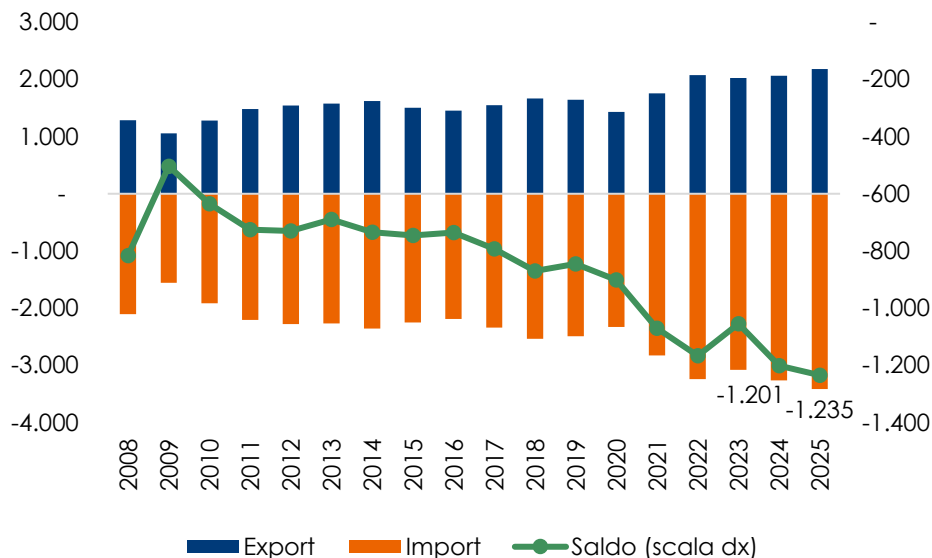
# Il conflitto in Iran ha ridisegnato la geografia delle opportunità presenti sui mercati internazionali nel 2026

Evoluzione attesa nel 2026 delle ESPORTAZIONI italiane per mercato di sbocco:  
confronto edizione indagine aprile 2026 vs Dicembre 2025

	Saldo giudizi Ediz. Aprile 2026	Ranking Ediz. Aprile 2026	Ranking Ediz. Dicembre 2025	Andamento ranking
Paesi Est Europa	16,1	1	4	↑
India	13,9	2	2	→
Europa Occidentale	12,3	3	6	↑
Canada	8,7	4	9	↑
Sud America	7,8	5	7	↑
Nord Africa	7,0	6	5	↓
Giappone e Sud Corea	-2,2	7	8	↑
Resto Africa	-4,0	8	12	↑
Cina e Hong Kong	-7,3	9	10	↑
Turchia	-12,5	10	11	↑
ASEAN	-21,8	11	3	↓
Stati Uniti	-28,7	12	13	↑
Paesi del Golfo	-79,0	13	1	↓

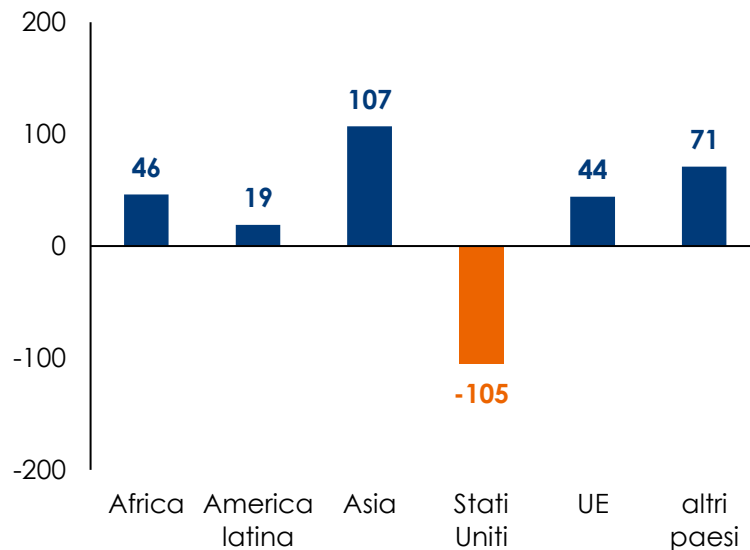
# Sui mercati internazionali è aumentata la concorrenza cinese<sup>6</sup>

## Stati Uniti: export, import e saldo commerciale (miliardi USD)



Fonte: United States Census Bureau

## Variazione esportazioni cinesi per destinazione (miliardi di dollari; variazione 2025 vs 2024)



Nota: poco più di un quarto dell'aumento dell'export cinese verso l'UE è stato realizzato in Italia. Fonte: Relazione annuale Banca d'Italia - elaborazioni su dati Trade Data Monitor

# Agenda

- 1 Lo scenario macroeconomico
- 2 L'evoluzione recente dei distretti industriali**
- 3 I vantaggi competitivi offerti dai distretti
- 4 Le priorità da affrontare nei prossimi anni

# L'indice del 18° Rapporto Economia e finanza dei distretti

## I 10 capitoli

Executive Summary

Sintesi

1. I bilanci dei distretti industriali italiani nel periodo 2021-24
2. I distretti industriali nel biennio 2025-26
3. Le principali tendenze in corso nei distretti: i risultati dell'indagine sui gestori
4. Salari, profitti e produttività in Italia: focus sui settori distrettuali
5. Mercosur: quali opportunità per le imprese distrettuali italiane?
6. Composizione del board, competitività e risultati economico reddituali
7. Il ruolo dei distretti nelle filiere del lusso del sistema moda
8. Il settore aerospaziale in Italia: focus sui territori
9. Lo Sportsystem di Montebelluna: quale spinta da turismo e giochi olimpici invernali?
10. I numeri dei distretti industriali italiani nel periodo 2019-24

## Gli approfondimenti

Strategie e performance nei distretti

I bilanci delle imprese agro-alimentari

Le imprese champion

Conflitto in Iran: quale impatto su evoluzione e strategie aziendali?

Il diritto all'abitazione per la competitività dei territori

La presenza delle imprese italiane con partecipate estere nel Mercosur: evidenze FATS

Il conflitto in Iran: quali effetti sull'evoluzione dell'export dei distretti?

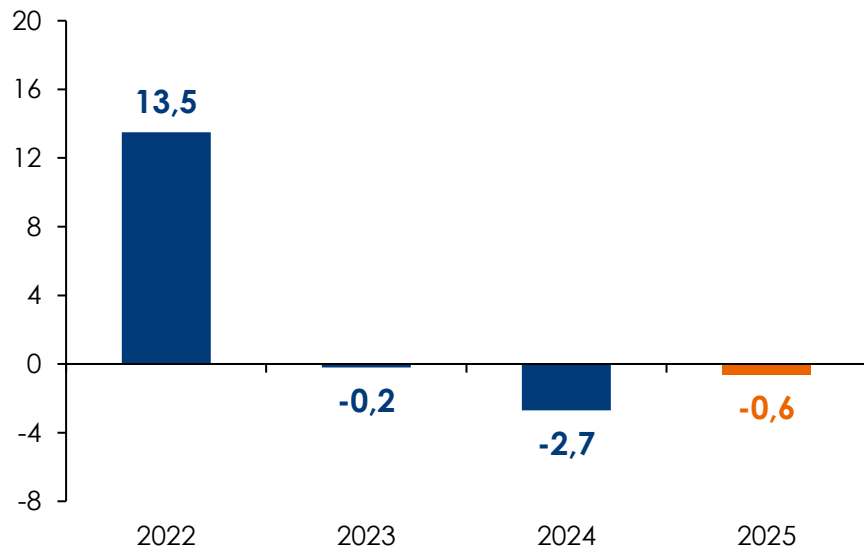
Il ruolo dei distretti per le imprese giovanili

Imprese familiari: l'uso del cognome nella ragione sociale è un valore aggiunto?

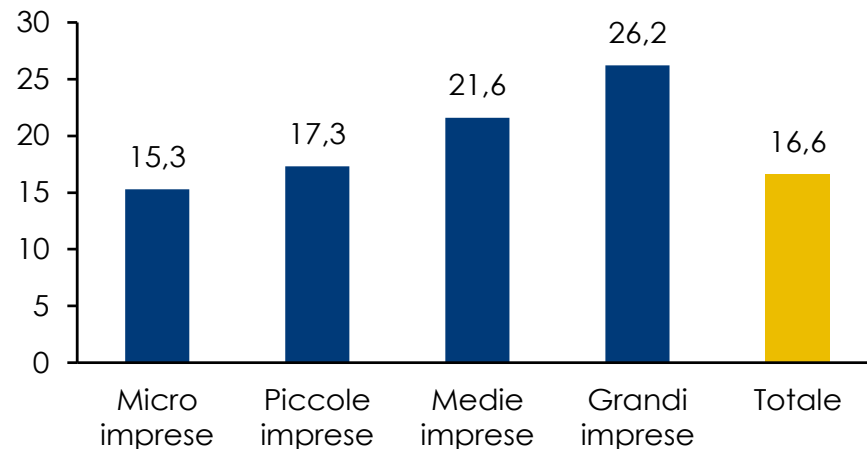
Indicatori di bilancio

# Negli ultimi anni crescita in frenata, ma fatturato abbondantemente sopra i livelli del 2019

**Distretti: evoluzione del fatturato**  
(var. % a prezzi correnti; valori medi)



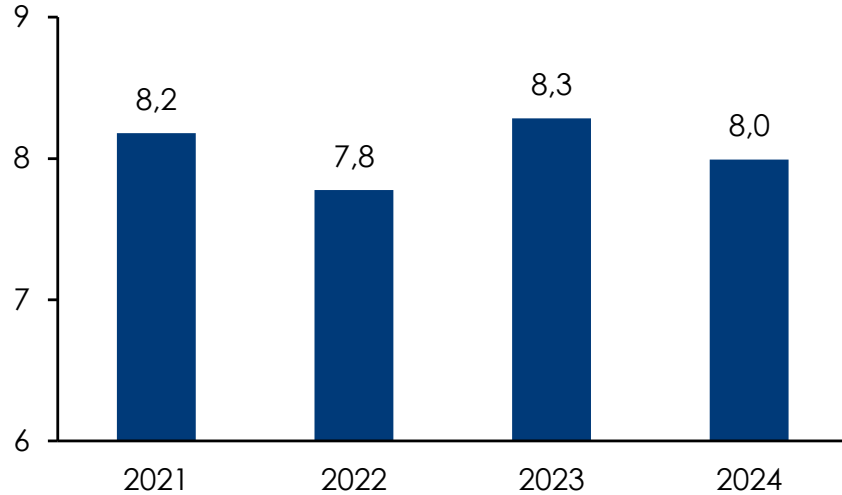
**Distretti: evoluzione del fatturato tra 2019 e 2024**  
(var. % a prezzi correnti; valori medi)



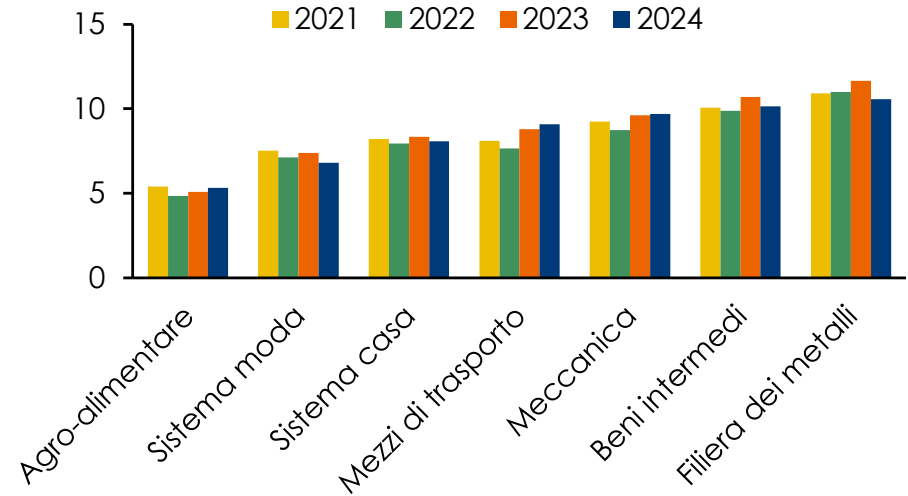
Nota: 2025 stime. Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

# La redditività si è mantenuta su livelli elevati...

**Distretti: EBITDA margin**  
(%, valori mediani)



**Distretti: EBITDA margin per macrosettore**  
(%, valori mediani)

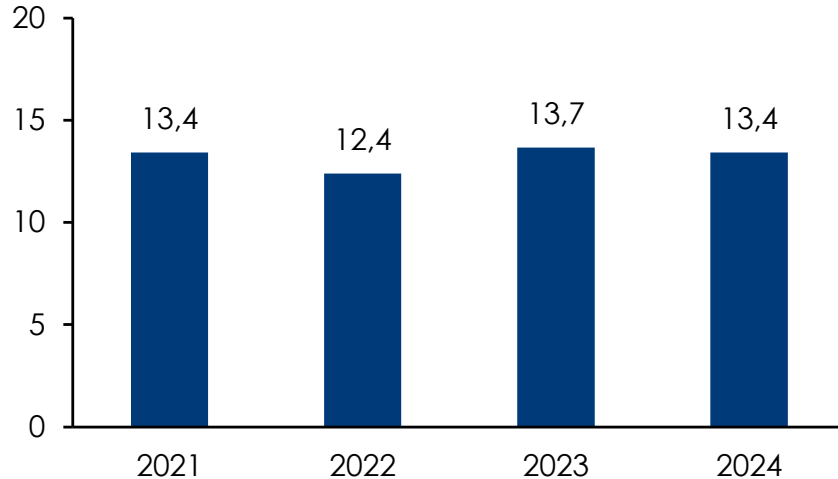


Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

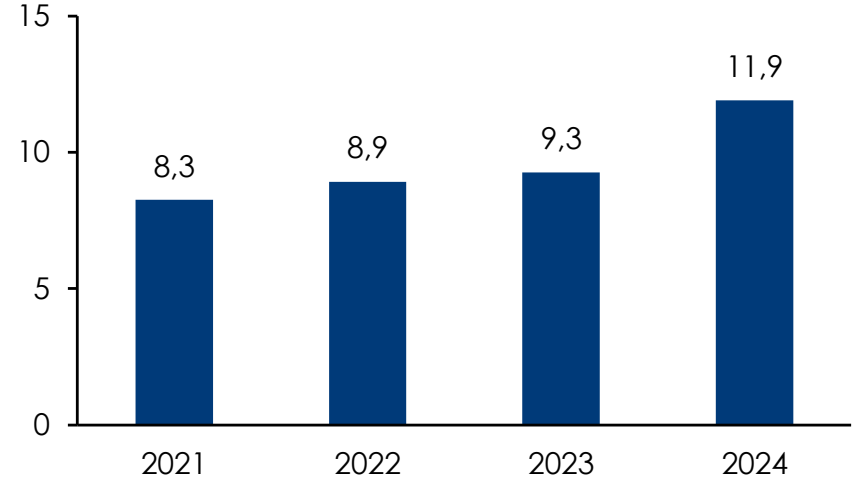
# ...in un contesto di crescente dispersione dei risultati

**Dispersione dei risultati** particolarmente **alta tra le micro imprese distrettuali**: il **15,3%** con EBITDA margin almeno pari al 20%; al contempo il **14,1%** con margini negativi.

**Distretti: quota di imprese con EBITDA margin almeno pari al 20% (%)**



**Distretti: quota di imprese con EBITDA margin negativo (%)**



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

# Nel 2025 buona crescita dell'export dei distretti negli Emirati Arabi Uniti, in Polonia e Spagna

- **Nel 2025**, al netto dei flussi del distretto orafa di Arezzo (che nel 2024 aveva registrato un balzo dell'export verso la Turchia), **export distrettuale in progresso del +0,9%**.
- Nel **primo trimestre 2026** export in **calo del 2,6%**. Pesano il fisiologico rientro dell'export dell'Oreficeria di Arezzo e la frenata dei flussi verso USA e area del Golfo.

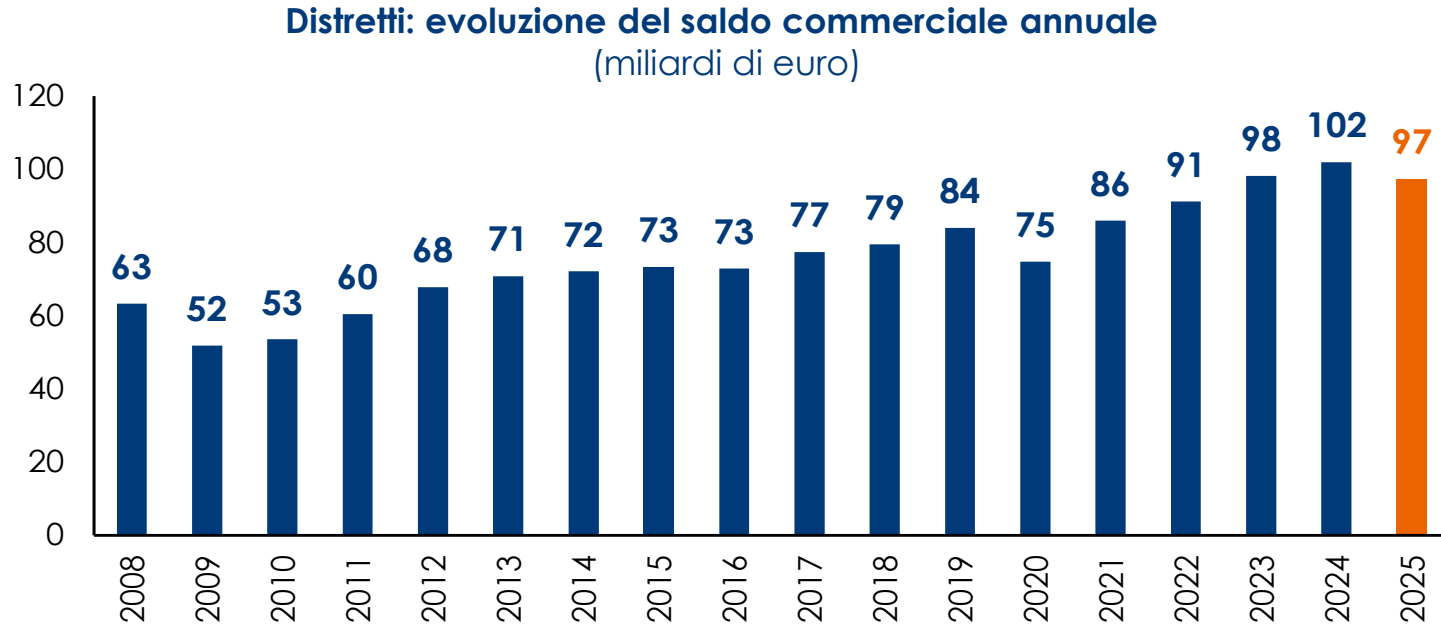
## Distretti: i primi sei mercati per aumento dell'export in valore nel 2025 rispetto al 2024

	Milioni di euro			Variazione % 2025-24
	2025	diff. anno 2025-24	diff. 4° trim. 2025-24	
Emirati Arabi Uniti	3.555	413	170	13,2
Polonia	4.879	319	17	7,0
Spagna	7.311	311	47	4,4
Paesi Bassi	4.285	218	11	5,3
Regno Unito	7.845	186	50	2,4
Svizzera	4.747	147	105	3,2

Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Istat

# Avanzo commerciale su livelli storicamente elevati

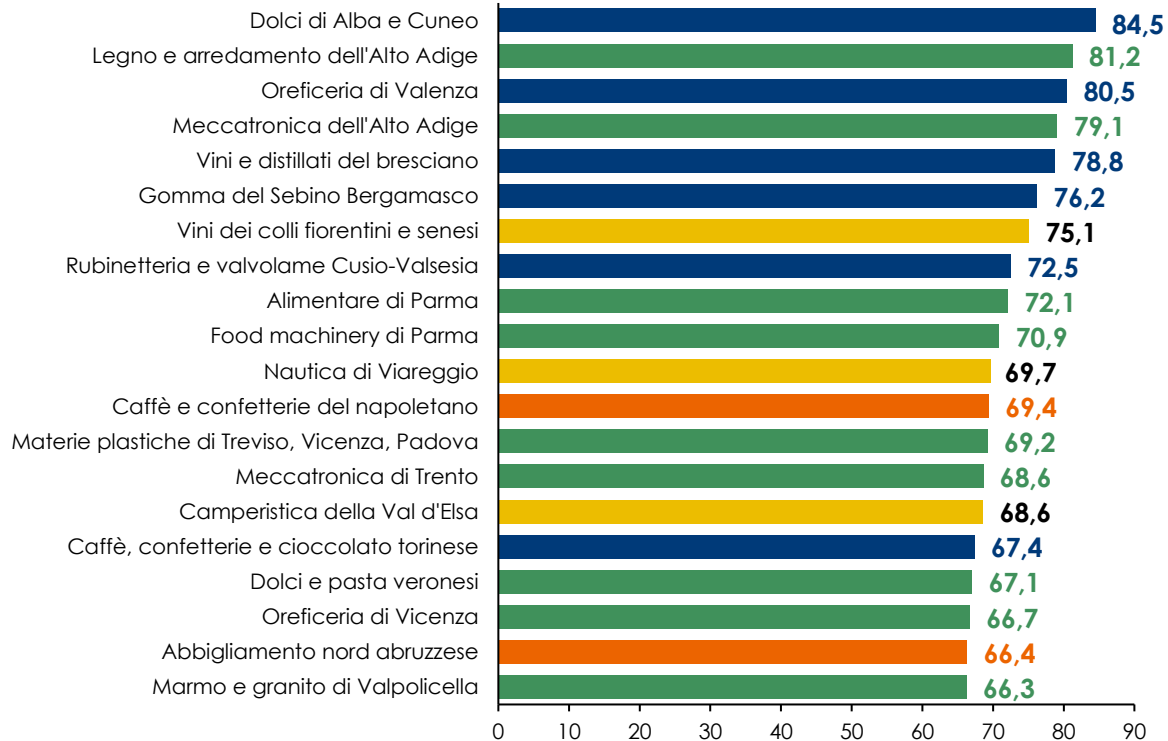
Nel 2025 **avanzo commerciale dei distretti** industriali pari a **97,4** miliardi di euro, l'**85% circa del surplus del manifatturiero italiano**. Surplus vicino ai massimi storici anche nel primo trimestre del 2026 (24 miliardi di euro).



Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Istat

# La classifica dei migliori distretti del 18° Rapporto

I distretti migliori per performance di crescita, redditività e patrimonializzazione (punteggio da 0 a 100)



- Nella classifica dei migliori 20 distretti **rappresentate tutte le macroaree geografiche** italiane e **tutti i settori** ad alta intensità distrettuale.
- Spiccano le realtà del **Nord-Est** (che conta 9 distretti) e i distretti **agro-alimentari** (7), seguiti da meccanica, sistema casa e moda (ciascuno con 3).

Nota: in verde Nord-Est, blu Nord-Ovest, giallo Centro, arancione Mezzogiorno. Fonte: Intesa Sanpaolo

# Non solo distretti: l'esempio virtuoso dei poli aerospaziali

## Addetti per regione



**Peso dei poli sul settore italiano:**  
66,9% in termini di UL  
89,4% in termini di addetti  
92,3% in termini di export

### Polo Aerospaziale della Puglia

Unità Locali: 33  
Export 2025: 483 milioni di euro  
Province principali: Brindisi, Taranto, Foggia

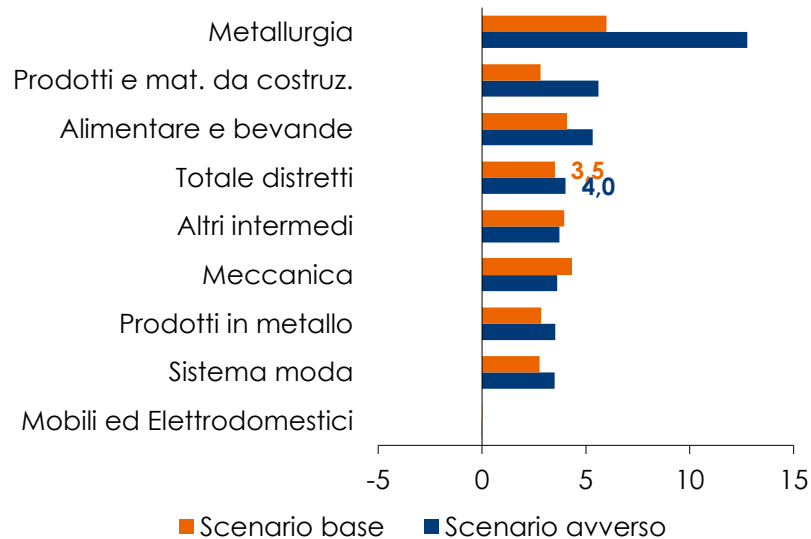
*Nota: nella cartina dell'Italia sono indicati gli addetti delle unità locali specializzate negli Ateco 30.3, 61.3 33.16, riferiti all'anno 2023, i dati dell'Export al solo Ateco 30.3. Fonte: Elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Istat*

Con tecnologia Bing  
© GeoNames, Microsoft, TomTom

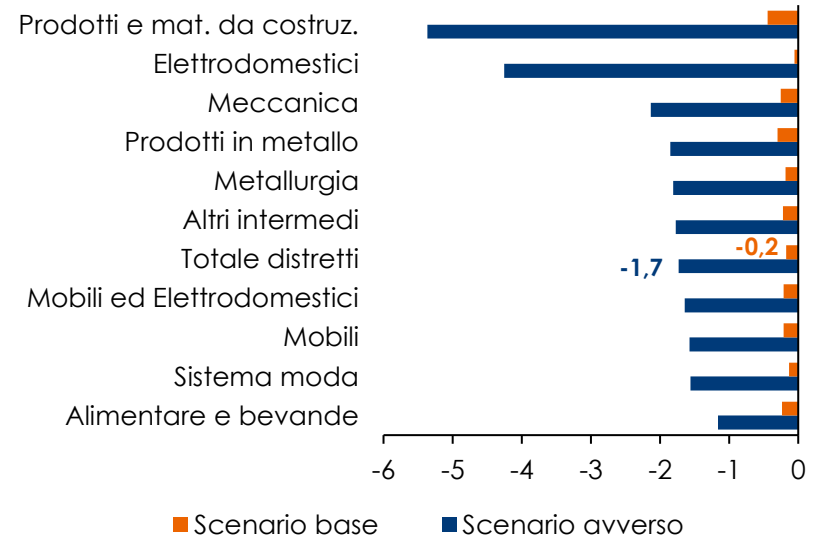
# Quale evoluzione dei distretti nel 2026? Scenari a confronto

Nel 2026 nello scenario avverso attesa una crescita lievemente maggiore del fatturato (riduzione dei volumi produttivi compensata dall'aumento dei listini), ma un calo maggiore dei margini. Nel 2027 margini e fatturato entrambi più penalizzati nello scenario avverso.

## Distretti: evoluzione attesa del fatturato nel 2026 (var. % su dati a prezzi correnti, valori mediani)



## Distretti: delta 2025-26 atteso dell'EBITDA margin (%; valori mediani)



Nota: lo scenario base ipotizza una riapertura dello stretto di Hormuz entro la fine di giugno/prima decade di luglio; nello scenario avverso lo stretto resta bloccato fino a settembre. Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

# Agenda

- 1 Lo scenario macroeconomico
- 2 L'evoluzione recente dei distretti industriali
- 3 I vantaggi competitivi offerti dai distretti**
- 4 Le priorità da affrontare nei prossimi anni

# E' cresciuto il peso delle imprese medio-grandi

La globalizzazione e l'affermazione delle economie a basso costo del lavoro hanno portato a una **trasformazione dei distretti industriali**: alcuni sono andati in crisi; altri (e sono i più numerosi) si sono riposizionati e spesso hanno visto l'affermazione di aziende leader, più grandi e propense a innovare e a internazionalizzarsi.

## Caratteristiche dimensionali del campione delle imprese appartenenti ai distretti

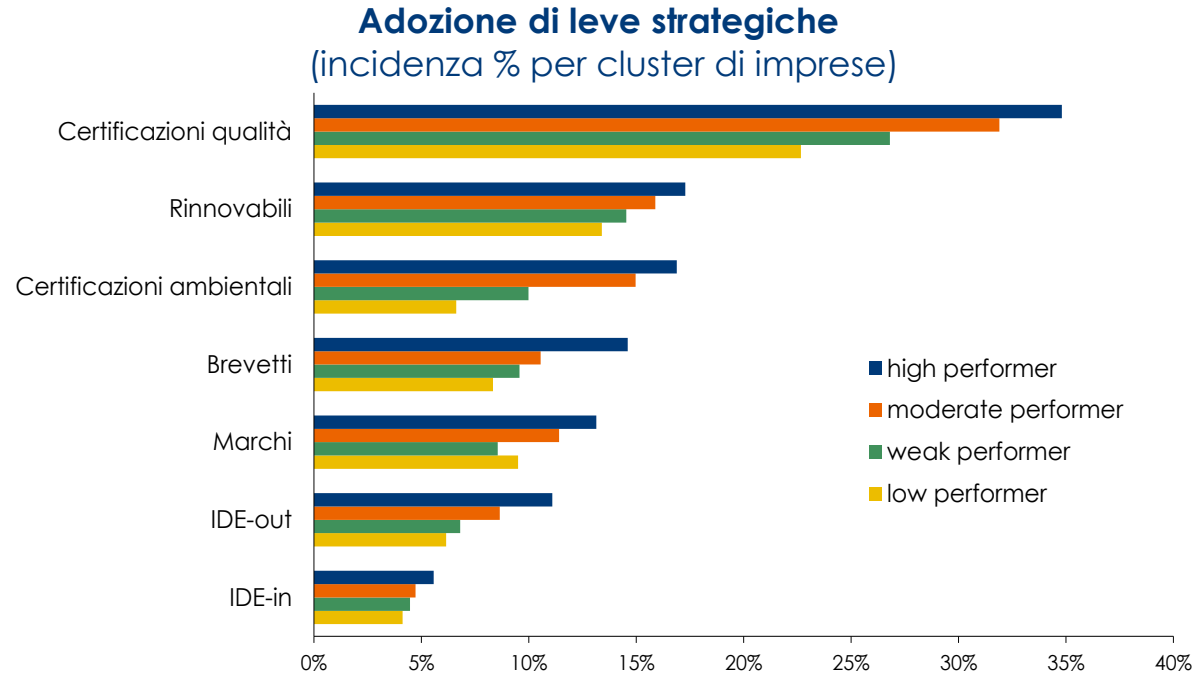
	Distretti			
	Num. imprese campione chiuso 2021-24		Fatturato, 2024	
	Unità	Comp. %	Mld di euro	Comp. %
<b>Totale, di cui:</b>	<b>22.557</b>	<b>100,0</b>	<b>342,9</b>	<b>100,0</b>
Micro imprese	9.835	43,6	12,6	3,7
Piccole imprese	8.413	37,3	44,4	13,0
Medie imprese	3.327	14,7	81,3	23,7
Grandi imprese	982	4,4	204,5	59,6

Nota: la composizione per classe dimensionale è calcolata in funzione delle soglie di fatturato nel 2021.

Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

# Si è affermato un gruppo di aziende virtuose, forti di un miglior posizionamento strategico

Tra le imprese meglio performanti (high performer) **presenza più numerosa di realtà di medie e grandi dimensioni.**



**High performer (40%):** imprese in grado di rafforzare la produttività, accrescere l'occupazione e innalzare i salari.

**Moderate performer (8%):** imprese in grado di rafforzare la produttività e accrescere l'occupazione, ma con salari unitari in calo.

**Weak performer (46%):** imprese in grado di rafforzare produttività e salari unitari, ma con occupazione in calo.

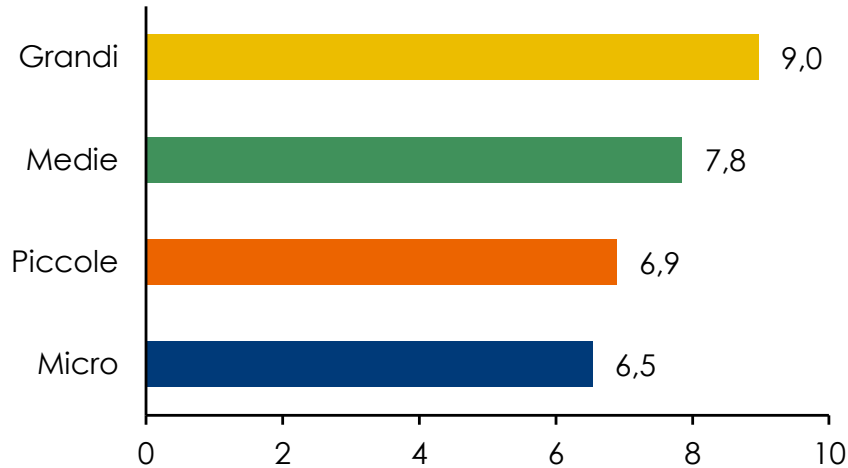
**Low performer (6%):** imprese in grado di rafforzare la produttività, ma con occupazione e salari unitari in calo.

\* Tra parentesi il peso del cluster.

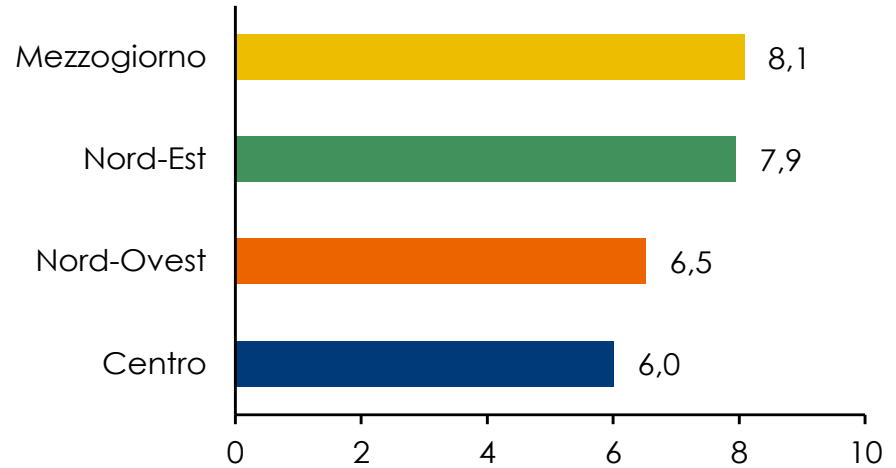
# È presente una buona diffusione di imprese champion...

Individuate **1.295 imprese champion distrettuali** (prevalenza nella **meccanica**, 29,7%, e nel **sistema moda**, 23,7%). A livello dimensionale, incidenza più alta tra le medio-grandi, ma champion più numerose tra le micro (36%) e le piccole (39%).

**Distretti: diffusione di imprese champion per classe dimensionale (%)**



**Distretti: diffusione delle imprese champion distrettuali per macro-area geografica (%)**

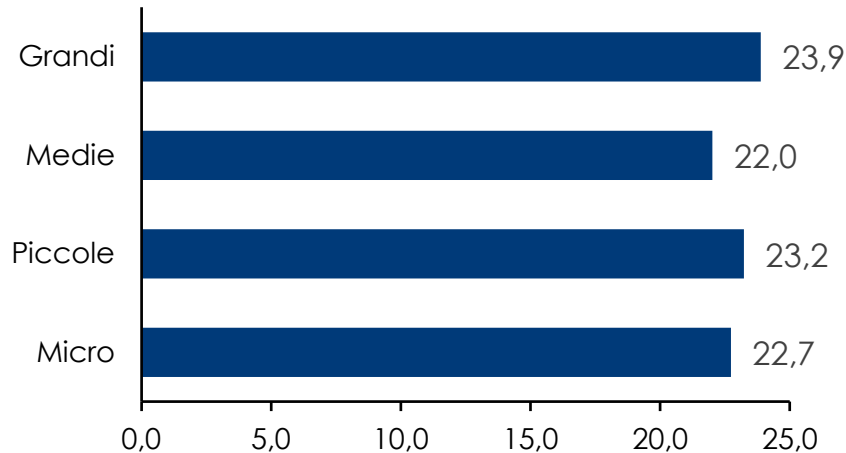


*Nota: le imprese champion hanno registrato una crescita del fatturato nel 2024 e un aumento degli addetti tra il 2022 e il 2024; inoltre hanno mostrato valori superiori alla mediana del settore di riferimento per quanto riguarda l'evoluzione del fatturato tra 2022 e 2024, l'EBITDA margin 2023 e 2024 e il patrimonio netto sul passivo nel 2024.*  
Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

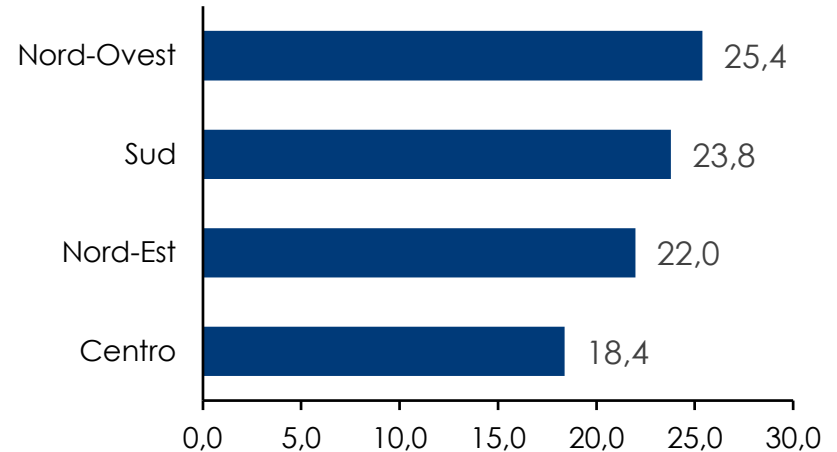
# ...e di aziende con il cognome di famiglia nella ragione sociale...

Imprese distrettuali con il cognome di famiglia nella ragione sociale pari al **22,9% del totale**.

Quota di imprese con ragione sociale contenente il cognome di famiglia per dimensioni aziendali (%)



Quota di imprese con ragione sociale contenente il cognome di famiglia per ripartizione geografica (%)

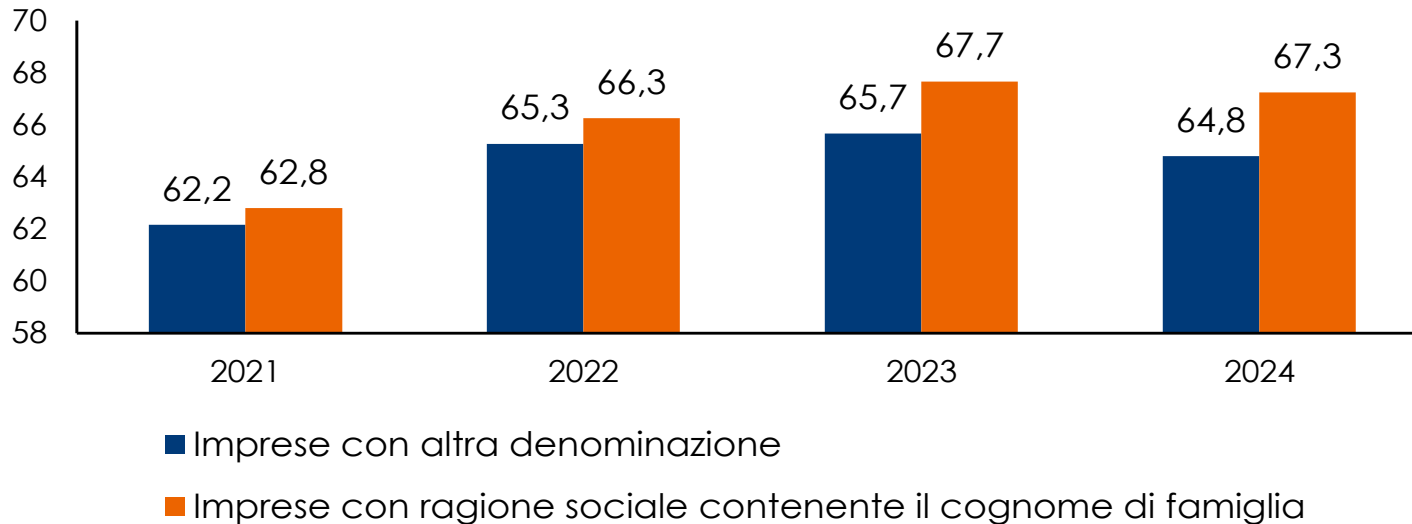


## ...caratterizzate da una produttività più elevata

In termini di **valore aggiunto per addetto**, si è aperta una **forbice significativa**: la differenza era minima nel 2021 (circa 600 euro) ed è salita significativamente nel 2024 (**a 2.500 euro**). Questo divario è **quasi generalizzato per dimensione e settore**.

### Distretti: produttività

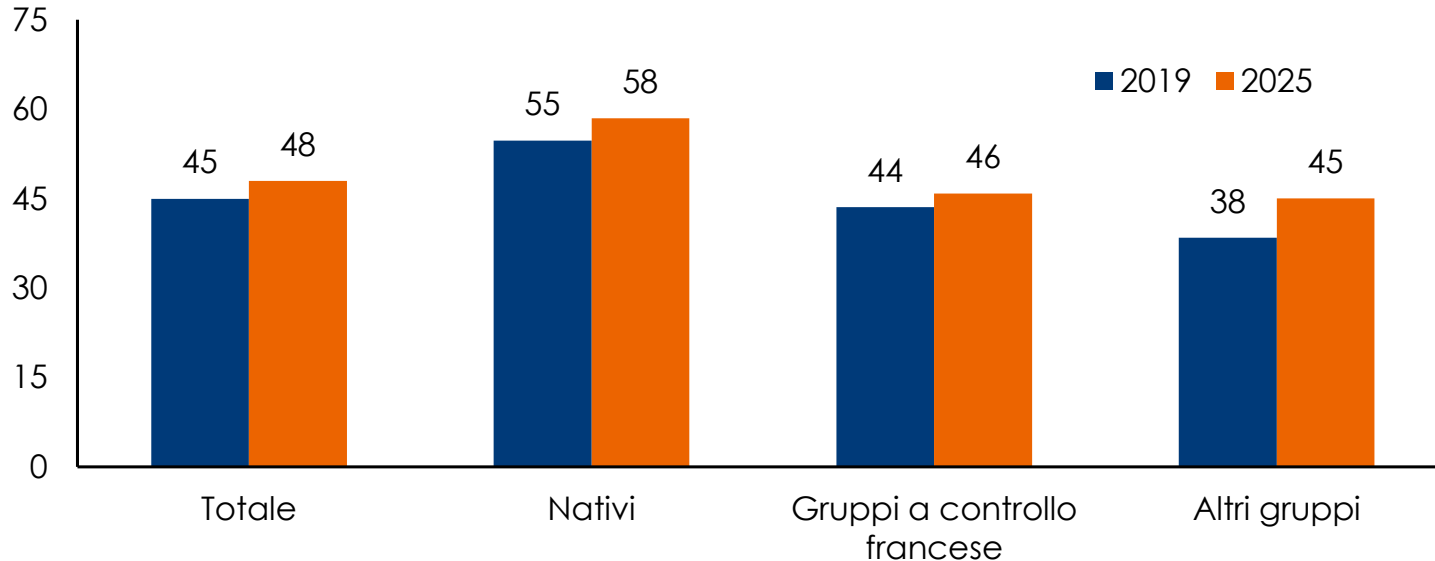
(valore aggiunto per addetto in migliaia di euro, mediana)



# Nei distretti le relazioni di filiera contano...

Il **peso delle forniture distrettuali di manufatti** a favore delle maison del lusso della moda è andato aumentando nel tempo: nel 2025 è **salito al 48% dal 45% nel 2019**.

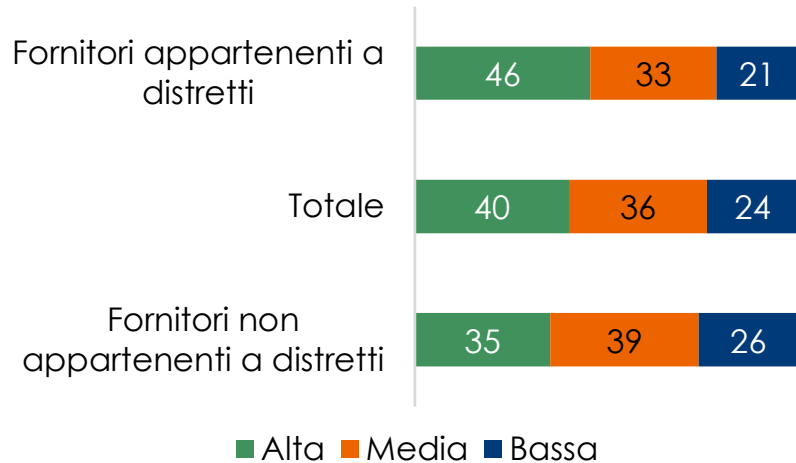
**Gruppi del lusso del sistema moda: il peso degli acquisti di manufatti a favore di imprese distrettuali (% importi manufatti)**



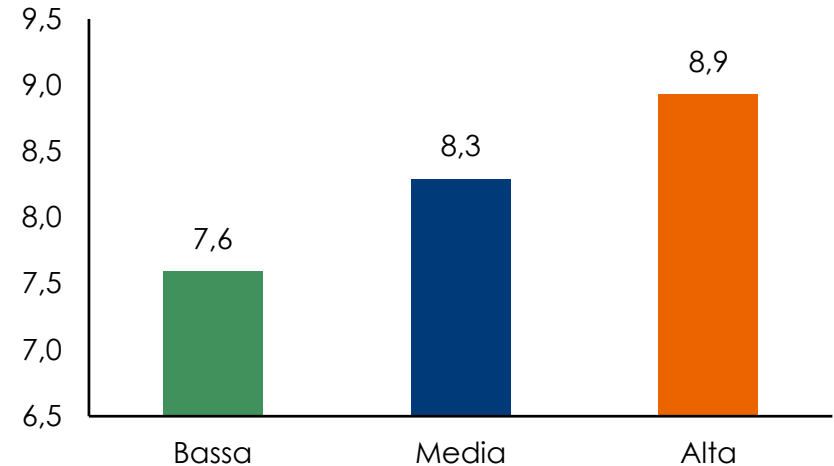
Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

# ...e le forniture sono più frequentemente strategiche, con significativi ritorni economico-reddituali

**Gli acquisti delle imprese del lusso del sistema moda da imprese manifatturiere: dettaglio per strategicità delle relazioni (% importi)**



**EBITDA margin delle imprese fornitrici della filiera del lusso per grado di strategicità (2024; valori mediani; %)**

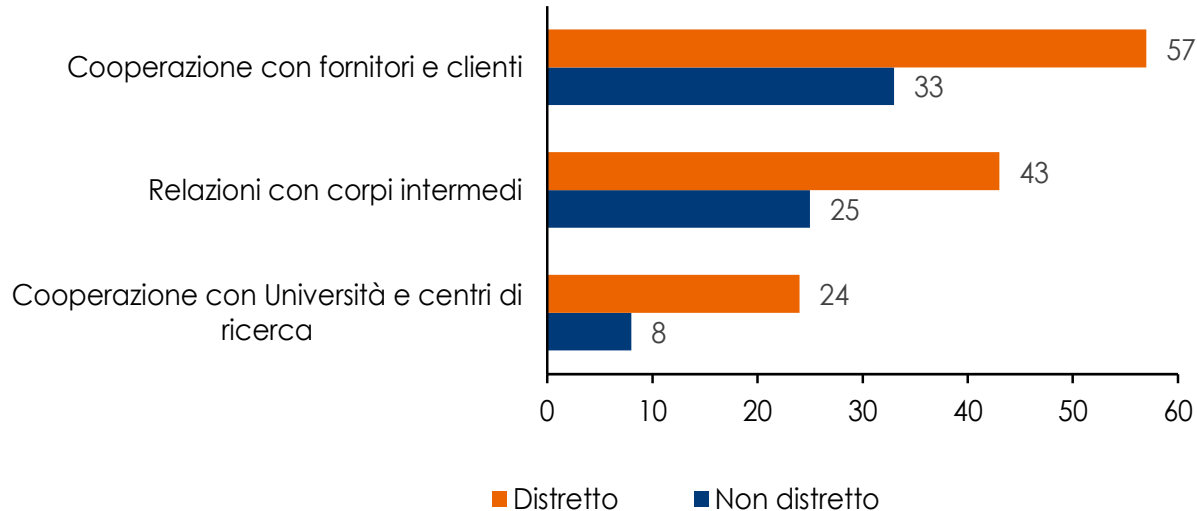


*Nota: il grado di strategicità è stato stimato considerando il periodo 2016-2025. Quando nei dieci anni ci sono state relazioni commerciali tra imprese in almeno otto anni, la relazione è stata considerata altamente strategica; tra 3 e 7 anni mediamente strategica; per uno o due anni poco strategica.*

*Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)*

# Più diffuse partnership di innovazione con Università, centri di ricerca, fornitori e clienti e istituzioni del territorio...

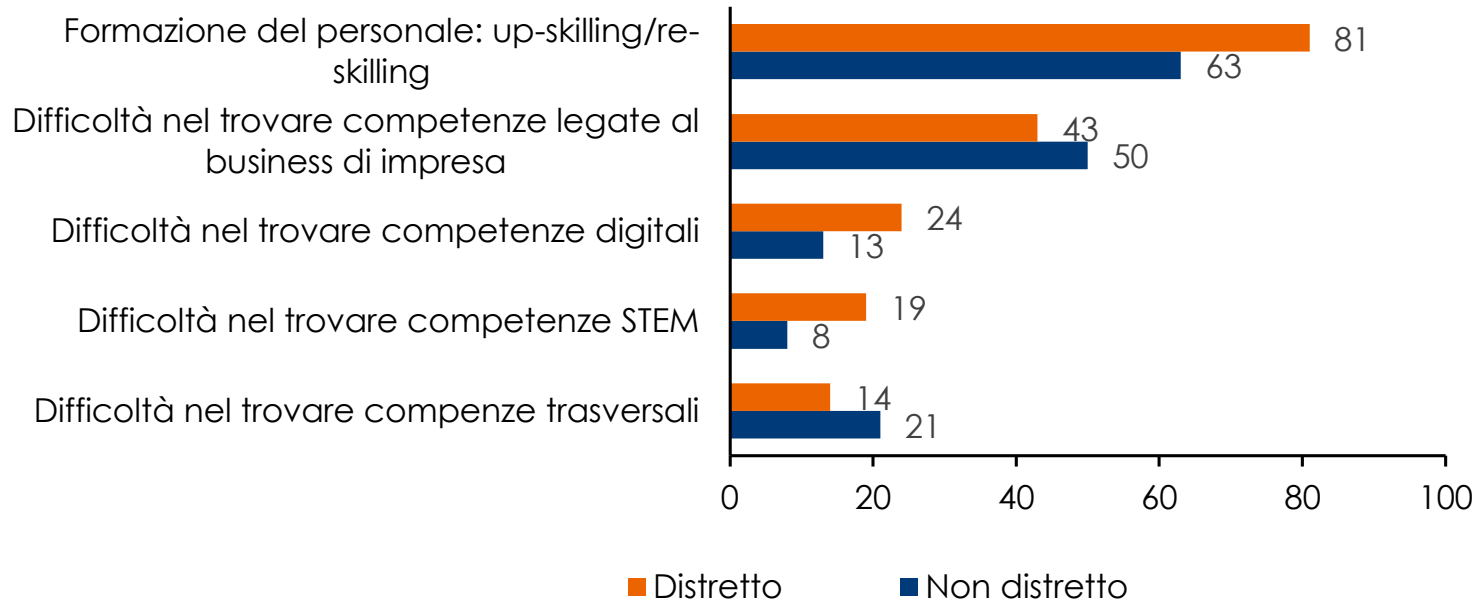
**Distretti e spillover di conoscenza: percentuale di imprese giovanili che hanno relazioni con Corpi intermedi, Università e centri di ricerca, e con fornitori e clienti per open innovation, a confronto con le giovanili non distrettuali (%)**



Le imprese giovanili distrettuali tendono maggiormente a **cooperare per realizzare attività di innovazione sia con Università e centri di ricerca (24% vs 8%), sia con fornitori o clienti (57% vs 33%).**

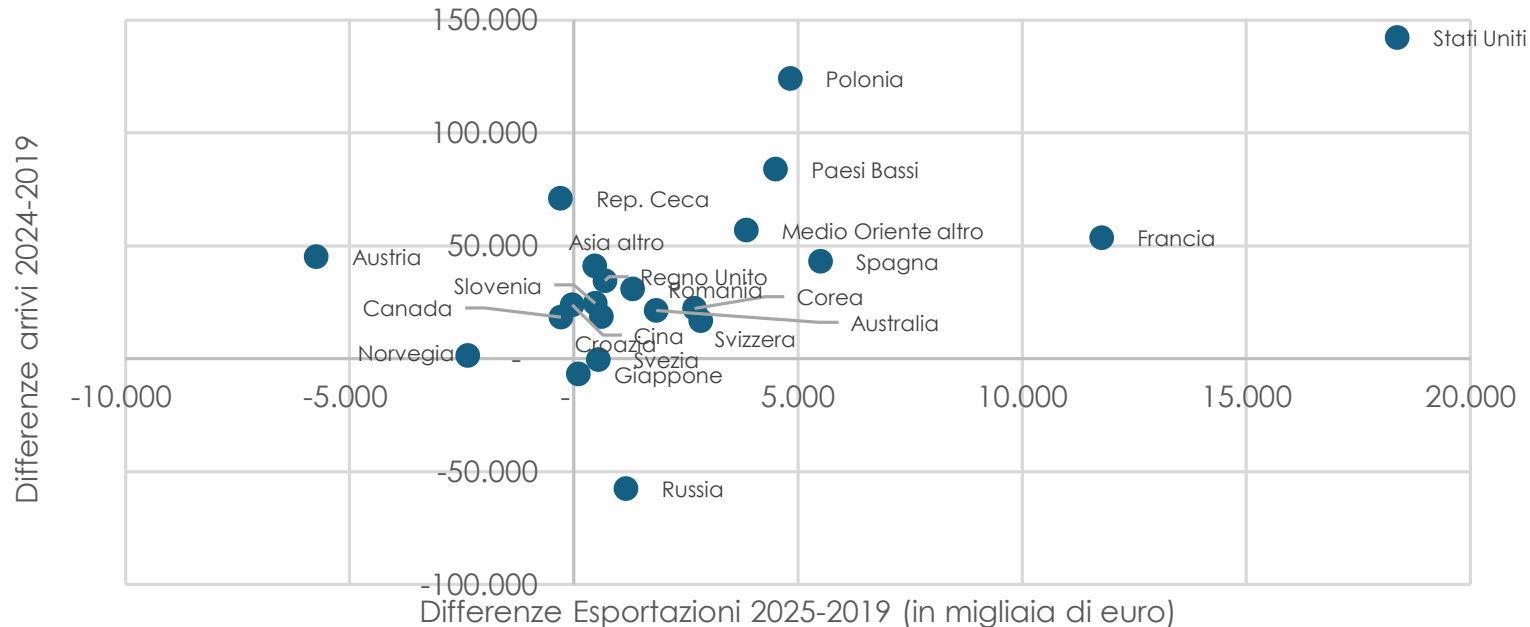
# ...e minori difficoltà di reperimento di competenze (fatta eccezione per quelle digitali e STEM)

**Imprese giovanili distrettuali che hanno previsto investimenti nella formazione del personale nel triennio 2025-27 e che dichiarano difficoltà di reperimento di alcune competenze, a confronto con le giovanili non distrettuali (%)**



# Distretti fortemente integrati negli ecosistemi di riferimento: il caso dello Sportsystem di Montebelluna

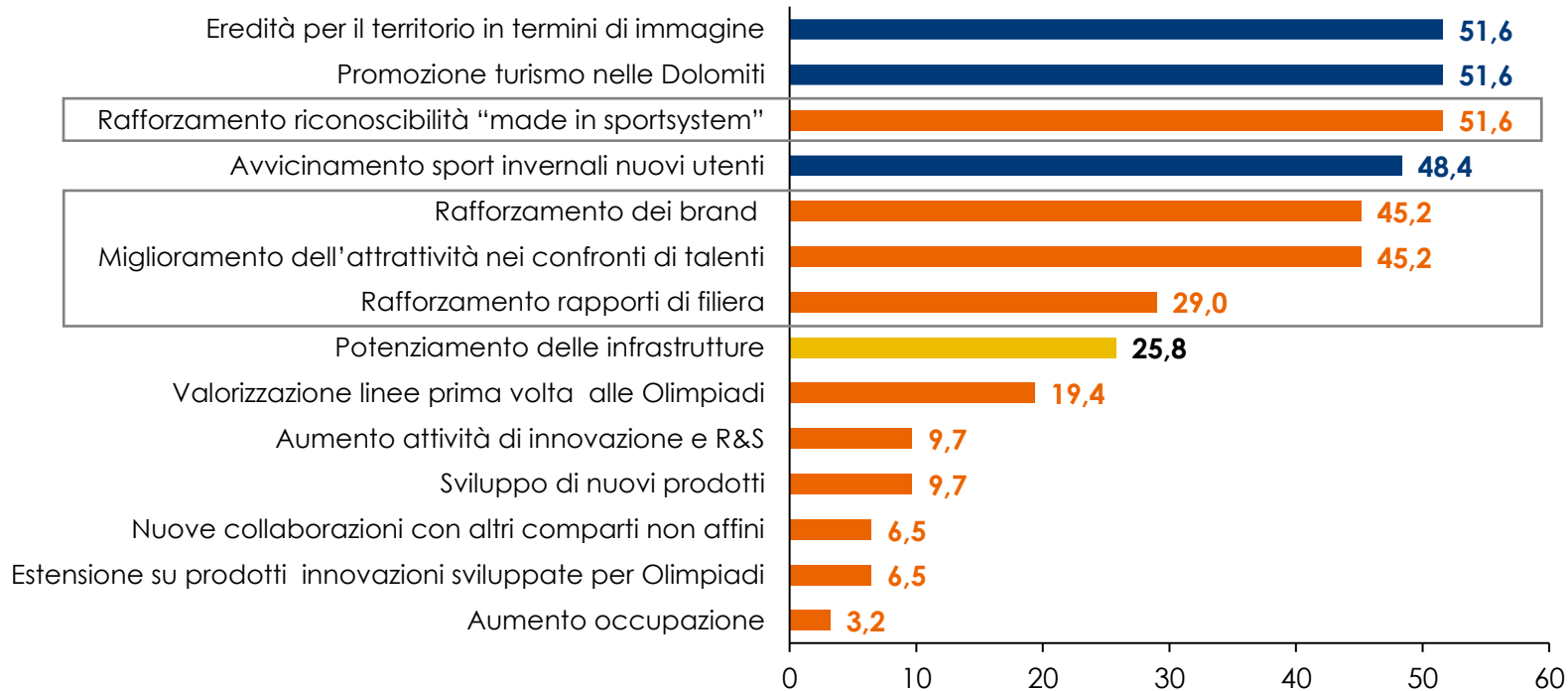
Primi 20 paesi per valore delle esportazioni del distretto: differenze dell'export tra il 2019 e il 2025 vs differenze degli arrivi sulle Dolomiti tra il 2019 e il 2024



Nota: non è stata rappresentata la Germania outlier (differenze export 16.905 migliaia di euro e differenze arrivi 344.951). Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Istat

# La "legacy" delle Olimpiadi: sempre più riconosciuto il made in Sportsystem. Effetti anche su brand e attrazione talenti

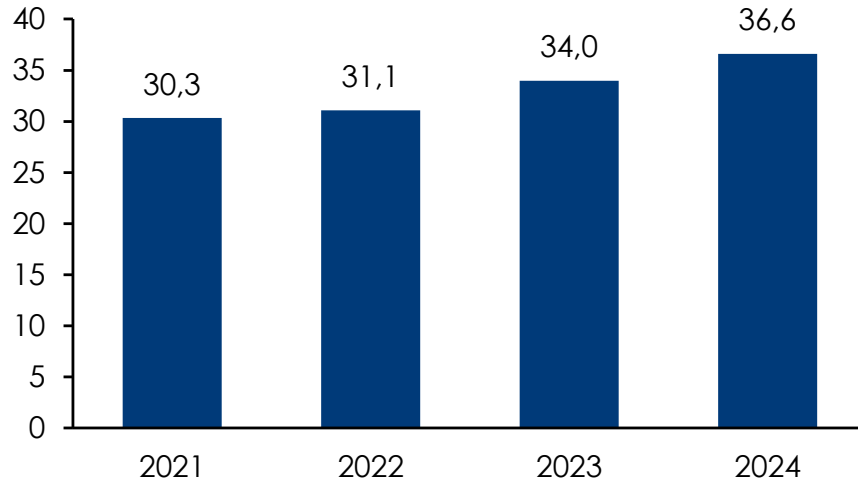
## Impatti per il distretto dello Sportsystem di Montebelluna? (possibili più risposte; valori %)



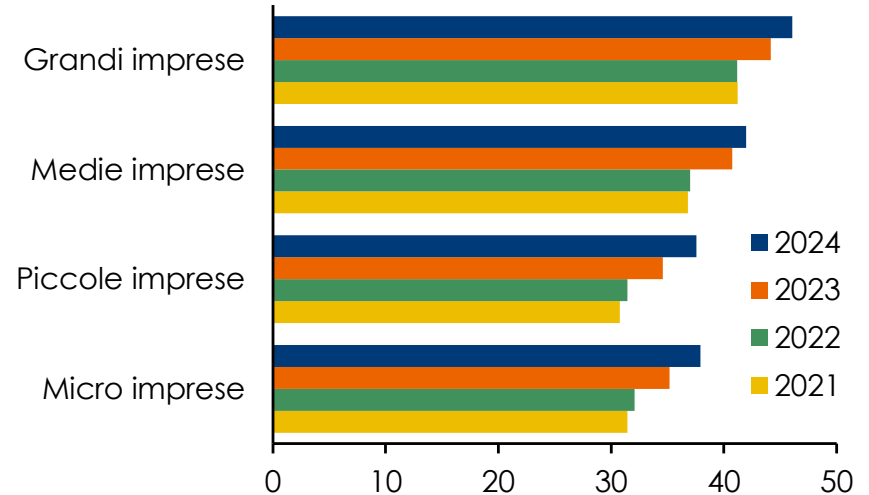
Nota: in arancio gli effetti sul distretto dello Sportsystem; in blu quelli sul turismo; in oro quelli trasversali.  
Fonte: Survey ISP su associati Sportsystem di Montebelluna, marzo 2026

# Imprese distrettuali sempre più patrimonializzate...

**Distretti: patrimonio netto in % del passivo**  
(valori medi)



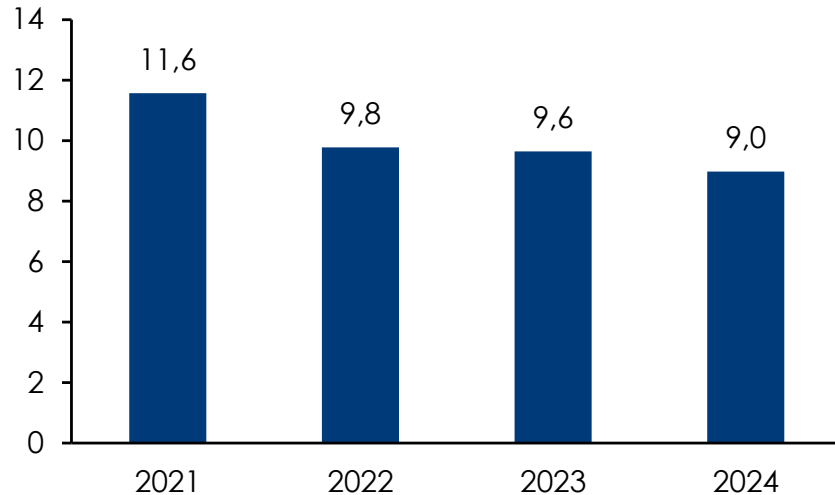
**Distretti: patrimonio netto in % del passivo**  
(valori medi), per dimensioni aziendali



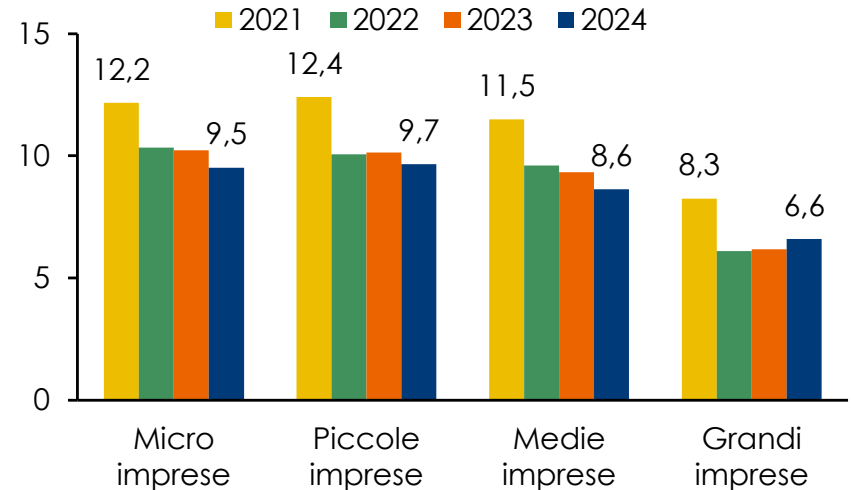
Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

# ...e con abbondanti disponibilità liquide

**Distretti: disponibilità liquide in % dell'attivo**  
(valori mediani)



**Distretti: disponibilità liquide in % dell'attivo**  
(valori mediani), per dimensioni aziendali



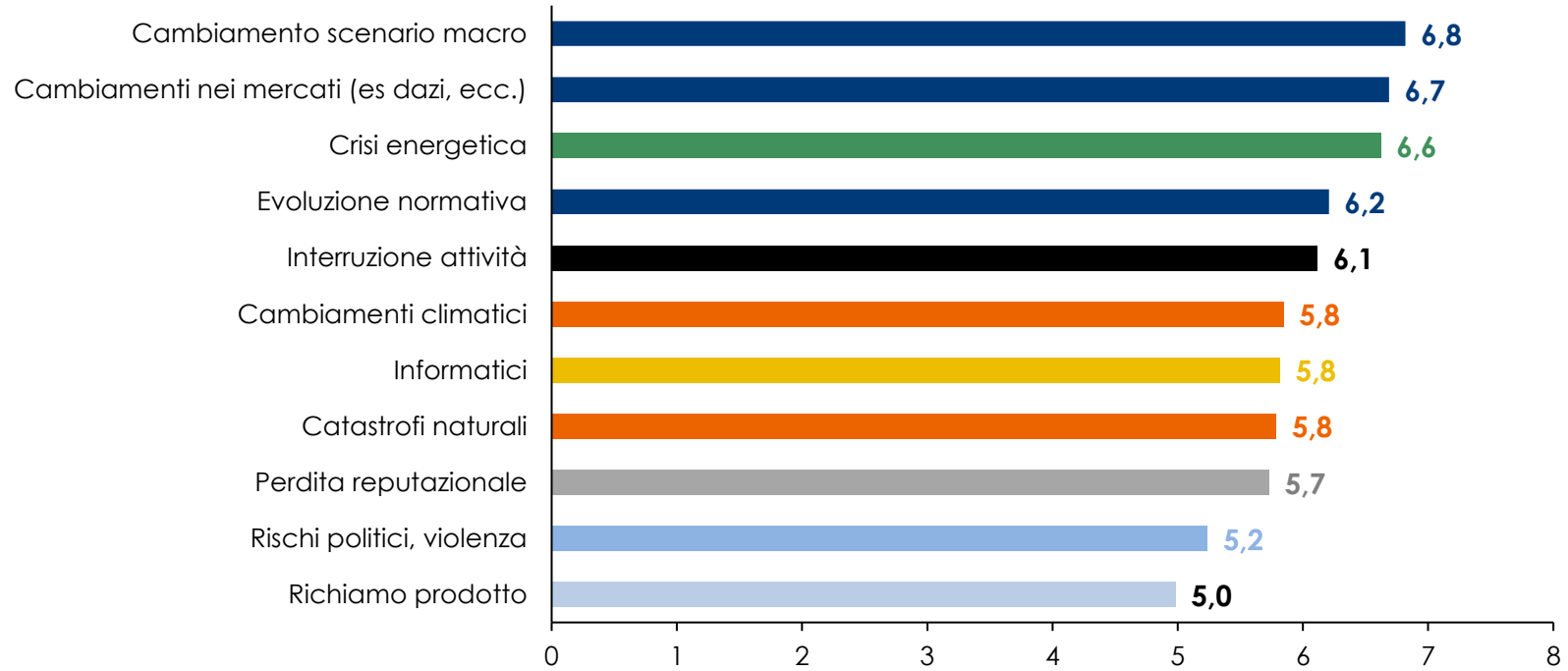
Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

# Agenda

- 1 Lo scenario macroeconomico
- 2 L'evoluzione recente dei distretti industriali
- 3 I vantaggi competitivi offerti dai distretti
- 4 Le priorità da affrontare nei prossimi anni

# Una pluralità di rischi da gestire

**Intensità distrettuale alta: rilevanza dei rischi che stanno incontrando le imprese clienti**  
(da zero – rilevanza minima – a 10 – rilevanza massima -; al netto dei non so)



Fonte: 22ª indagine interna Intesa Sanpaolo su filiali imprese, gestori aziende retail e filiali Agribusiness (Banca dei Territori), GRM e Network Italia (IMI CIB), dicembre 2025

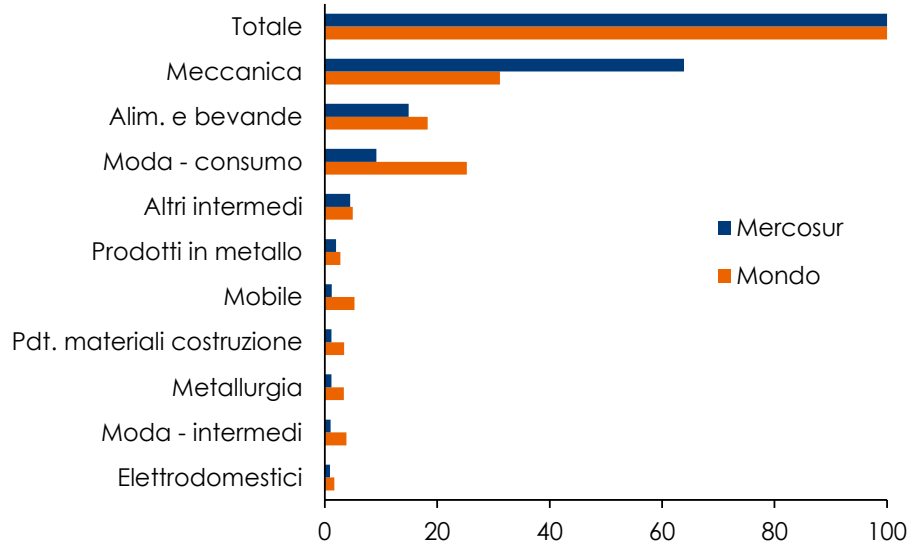
# Le priorità: diversificare sia i mercati di sbocco, sia le aree di approvvigionamento

## Le principali reazioni delle imprese clienti in risposta al conflitto in Iran (%, possibili più risposte)

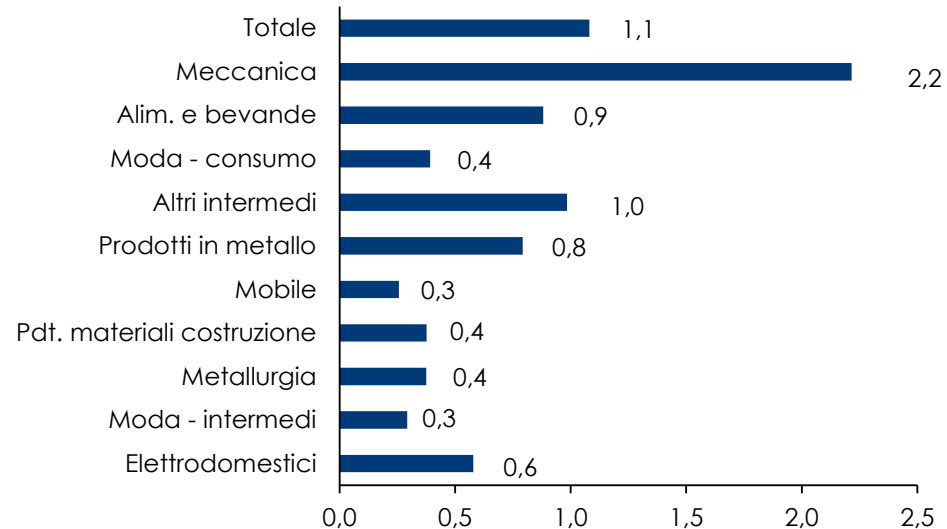


# Possono aiutare i nuovi accordi commerciali, a partire da quello con il Mercosur: ampio potenziale per l'export...

Export dei distretti per settore: peso delle esportazioni verso il Mercosur e il mondo  
(2024, prezzi correnti)



Export dei distretti per settore: incidenza % del Mercosur sul totale export verso il mondo  
(2024, prezzi correnti)



Nota: settori distrettuali ordinati per peso dell'export 2024 in valore.

Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Istat

# ...e per le partecipate estere

IDE italiani nel mondo: numero di addetti, 2023

Paese	Ranking	Numero	% IDE vs. mondo
Stati Uniti	1	135.124	7,9
<b>Brasile</b>	<b>2</b>	<b>135.043</b>	<b>7,9</b>
Germania	3	126.756	7,4
Cina*	4	124.051	7,2
Romania	5	108.249	6,3
Francia	6	95.457	5,6
Spagna	7	90.249	5,3
Polonia	8	85.995	5,0
Regno Unito	9	69.016	4,0
India	10	63.269	3,7
<b>Argentina</b>	<b>20</b>	<b>16.109</b>	<b>0,9</b>
<b>Uruguay</b>	<b>57</b>	<b>185</b>	<b>0,0</b>
<b>Mercosur</b>	<b>NS</b>	<b>151.337</b>	<b>8,8</b>

Nota: \* Incluso Hong Kong. Il dato relativo alla Cina escluso Hong Kong risulta pari a 117.545 addetti; NS = non significativo.

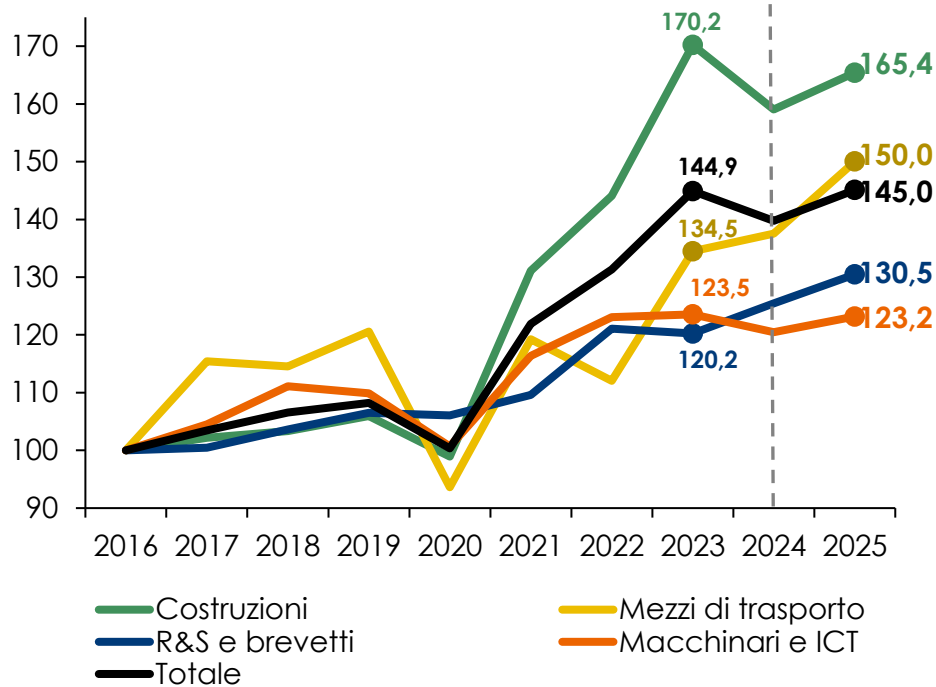
Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Eurostat

- **Nel Mercosur attive circa 510 imprese a controllo italiano** che fatturano 21,3 miliardi di euro e impiegano **oltre 151.000 addetti (quasi il 9% del totale)**.
- **Ampi margini di rafforzamento**, in special modo nei comparti strategici legati alle **materie prime critiche** indispensabili per la transizione energetica e digitale e diffuse in Brasile (niobio, titanio, bauxite/alluminio, grafite naturale, metallo di silicio, vanadio e litio) e Argentina (litio).

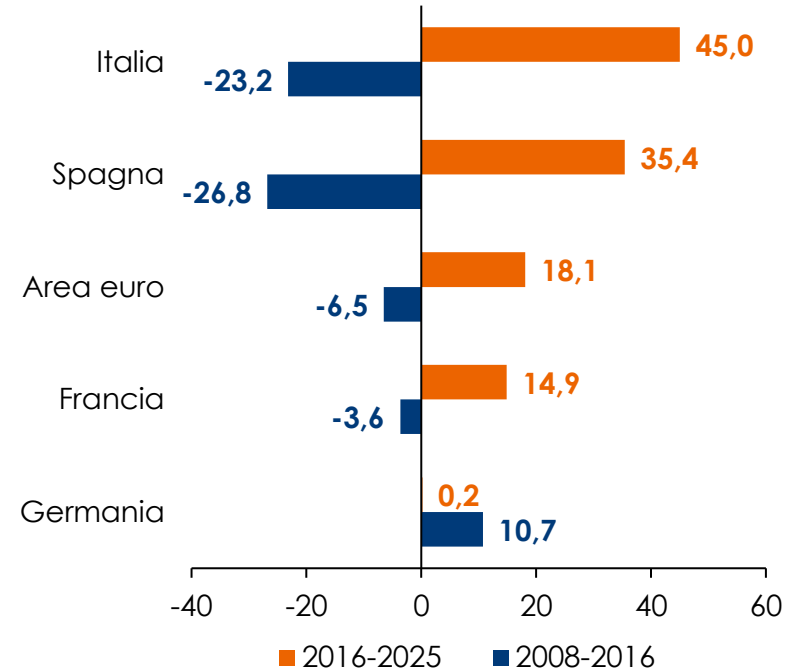
# Rafforzare la propensione a investire

## Investimenti a confronto: valori concatenati

Italia: 2016=100



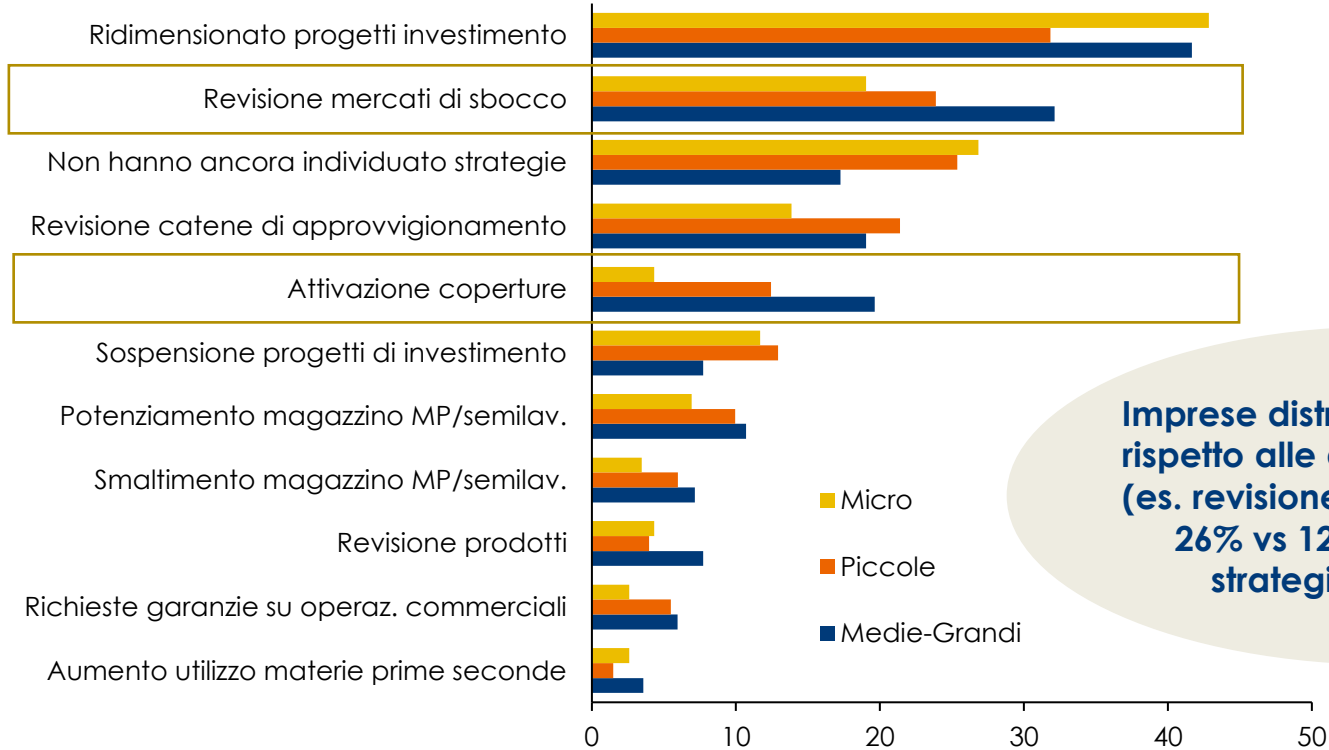
Italia vs competitor europei: variazioni %



Nota: in Italia gli incentivi di Industria 4.0 sono diventati ufficialmente operativi il 1° gennaio 2017.  
Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Eurostat e Istat

# Le reazioni al conflitto in Iran: più attive le grandi imprese

**Reazioni principali delle imprese distrettuali**  
(% netto «non ho ancora osservato reazioni»; possibili più risposte)

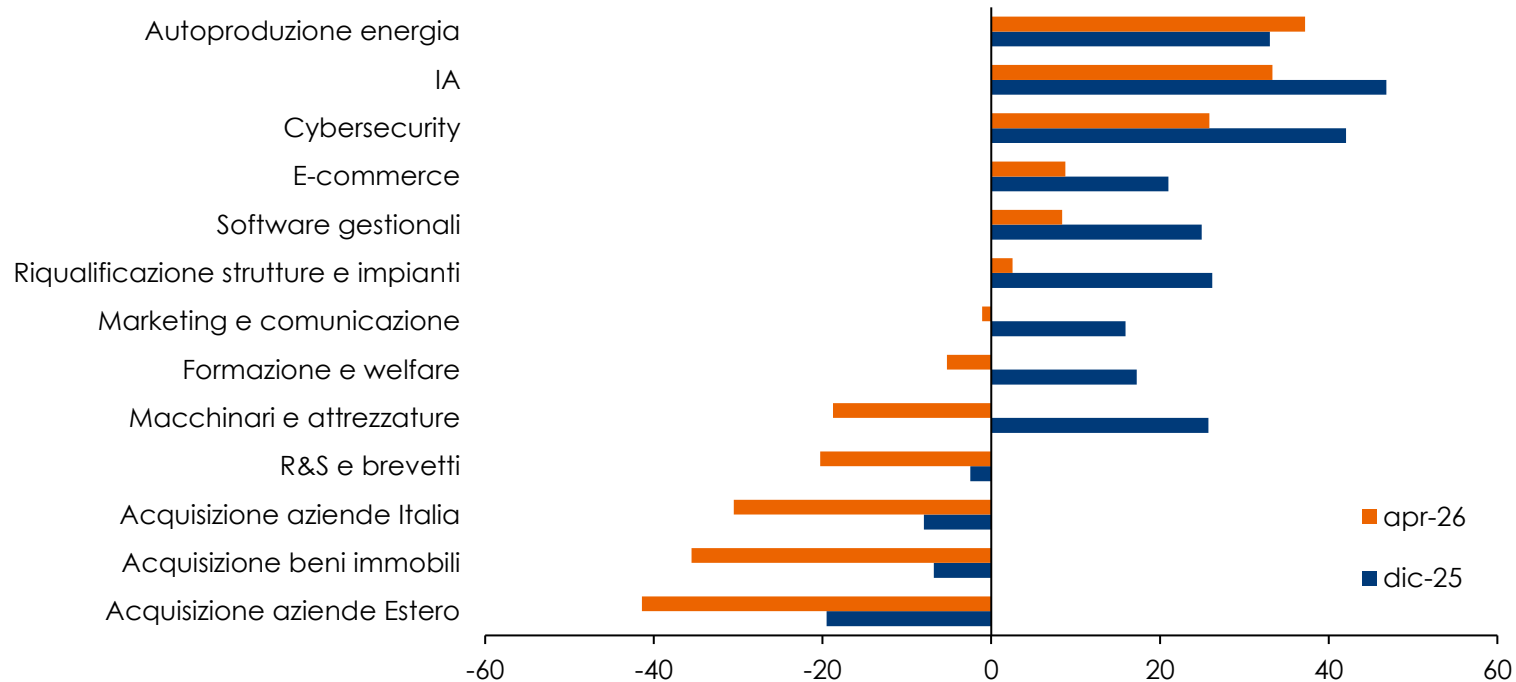


**Imprese distrettuali più proattive rispetto alle aree non distrettuali (es. revisione mercati di sbocco 26% vs 12%; mancanza di strategie 22% vs 31%)**

# Quali investimenti nel 2026? Guidano energia e tecnologia...

## Intensità distrettuale alta: evoluzione attesa per tipologia di investimento nel 2026

(saldo tra rispondenti che hanno indicato un aumento e coloro che hanno indicato un calo, al netto dei "non so", %)

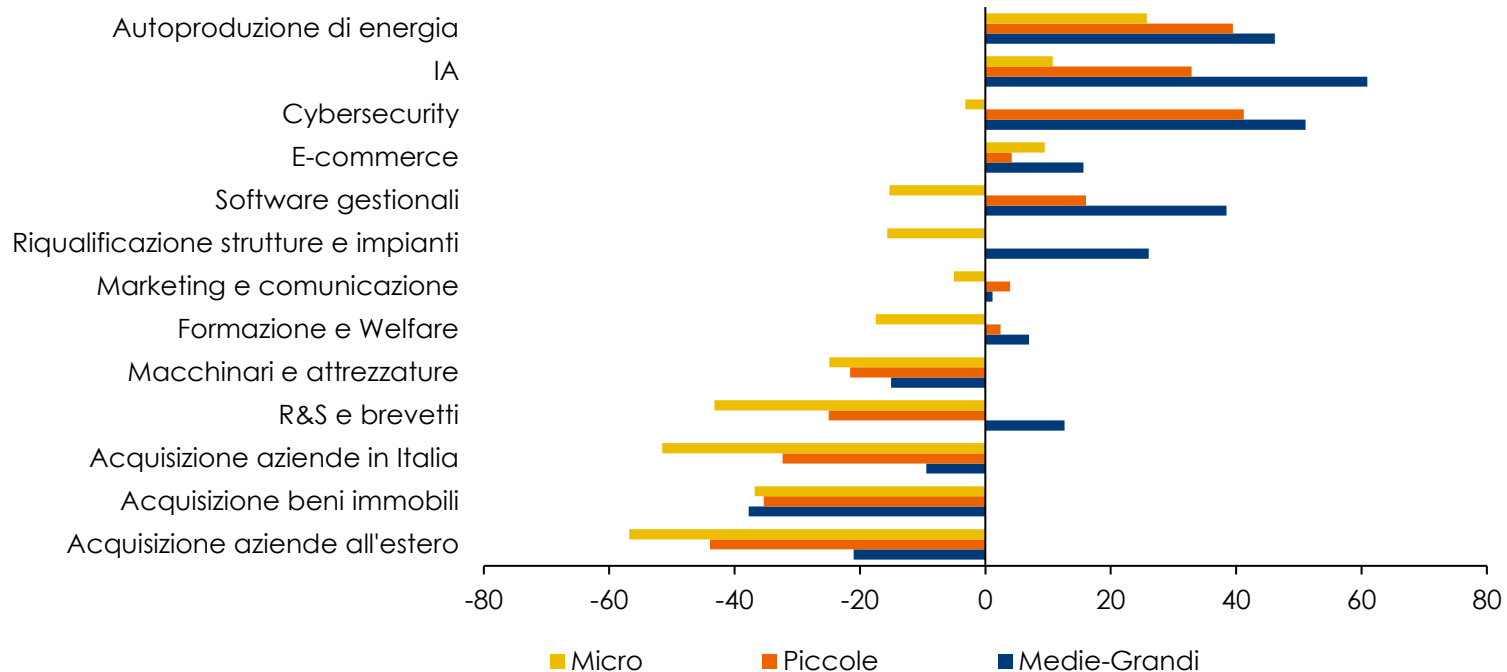


Fonte: 22° e 23° indagine interna Intesa Sanpaolo su filiali imprese, gestori aziende retail e filiali Agribusiness (Banca dei Territori), GRM e Network Italia (IMI CIB), dicembre 2025 e aprile 2026

# ...con il traino delle imprese di dimensioni medie e grandi

## Intensità distrettuale alta: evoluzione attesa per tipologia di investimento nel 2026

(saldo tra rispondenti che hanno indicato un aumento e coloro che hanno indicato un calo, al netto dei "non so", %)

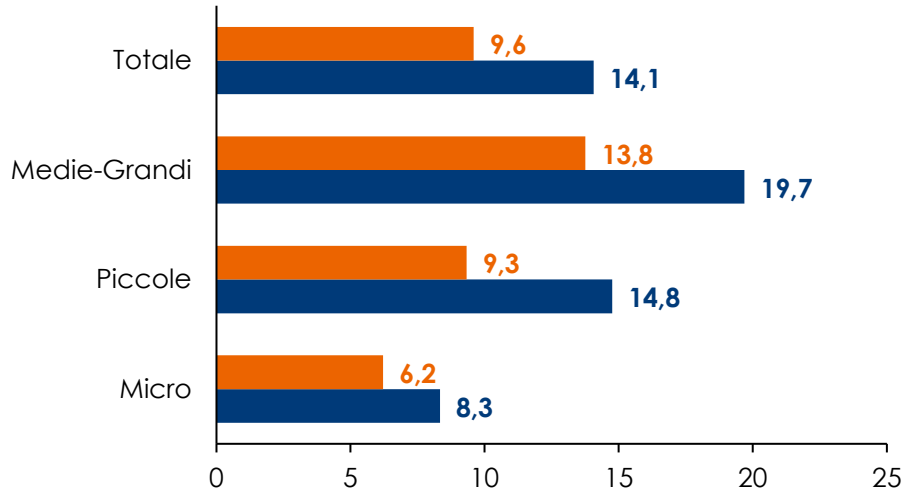


Fonte: 22ª e 23ª indagine interna Intesa Sanpaolo su filiali imprese, gestori aziende retail e filiali Agribusiness (Banca dei Territori), GRM e Network Italia (IMI CIB), dicembre 2025 e aprile 2026

# Potenziare l'utilizzo dell'AI...

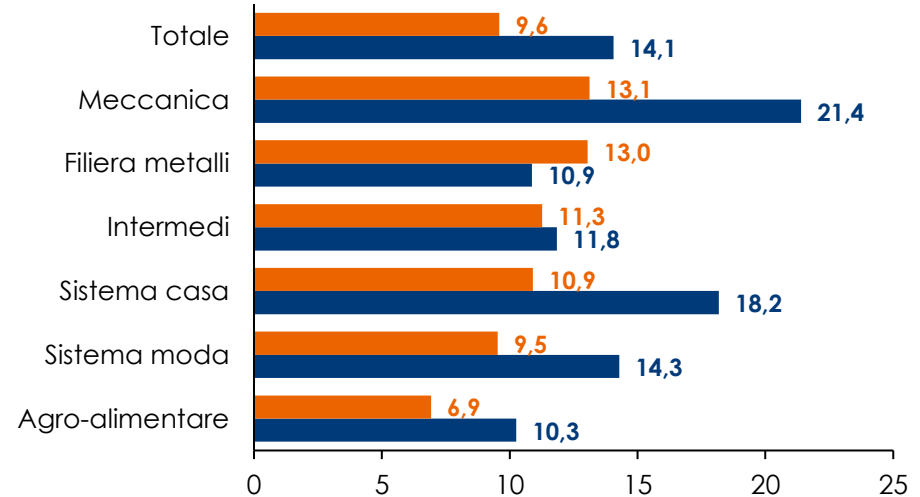
**Distretti: quota di imprese clienti che adotta per almeno il 20% ...**  
(% di rispondenti; al netto dei "non so")

**Per dimensione aziendale**



- Soluzioni IA integrate nei processi e revisioni modelli di business
- IA per aumentare produttività lavorativa individuale

**Per settore**

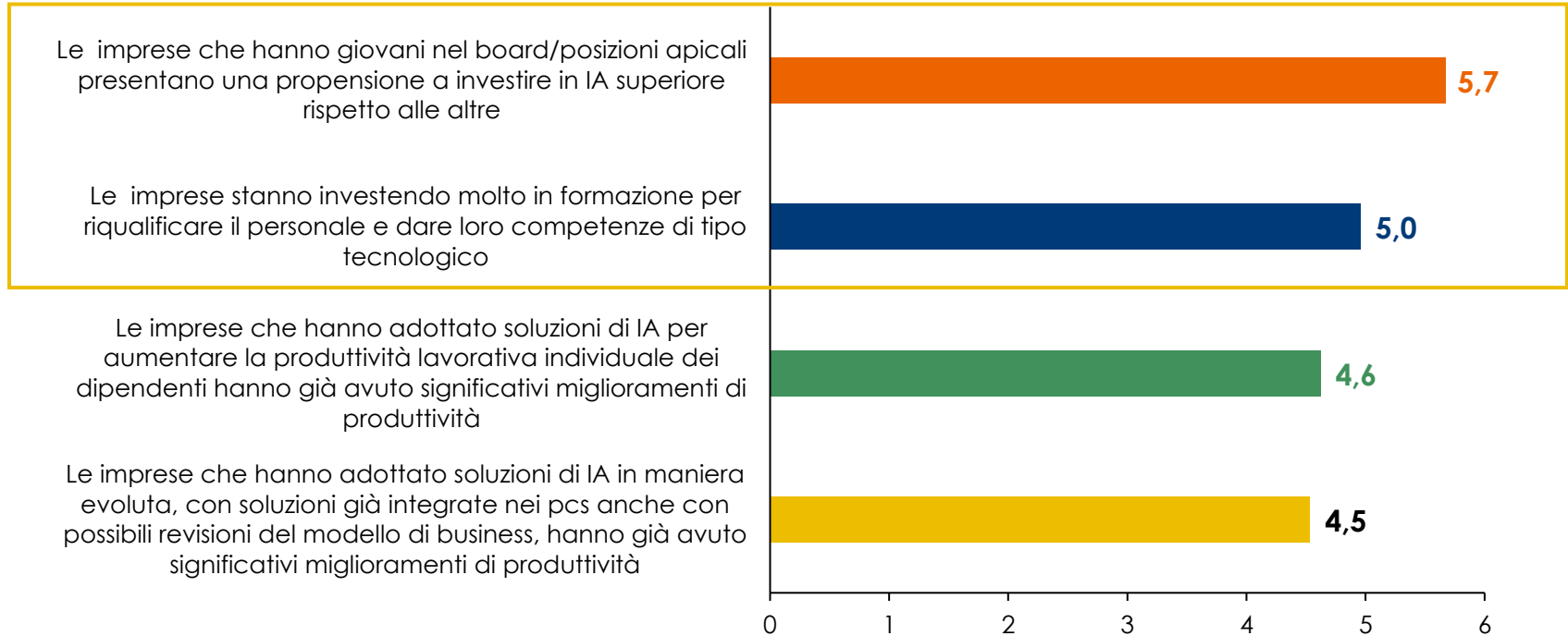


- Soluzioni IA integrate nei processi e revisioni modelli di business
- IA per aumentare produttività lavorativa individuale

Fonte: 23ª indagine interna Intesa Sanpaolo su filiali imprese, gestori aziende retail e filiali Agribusiness (Banca dei Territori), GRM e Network Italia (IMI CIB), aprile 2026

# ...attraverso una governance rinnovata e formazione

**Intensità distrettuale alta: quanto sei d'accordo con le seguenti affermazioni in una scala da 0 (completo disaccordo) a 10 (massimo accordo), al netto dei "non so"**

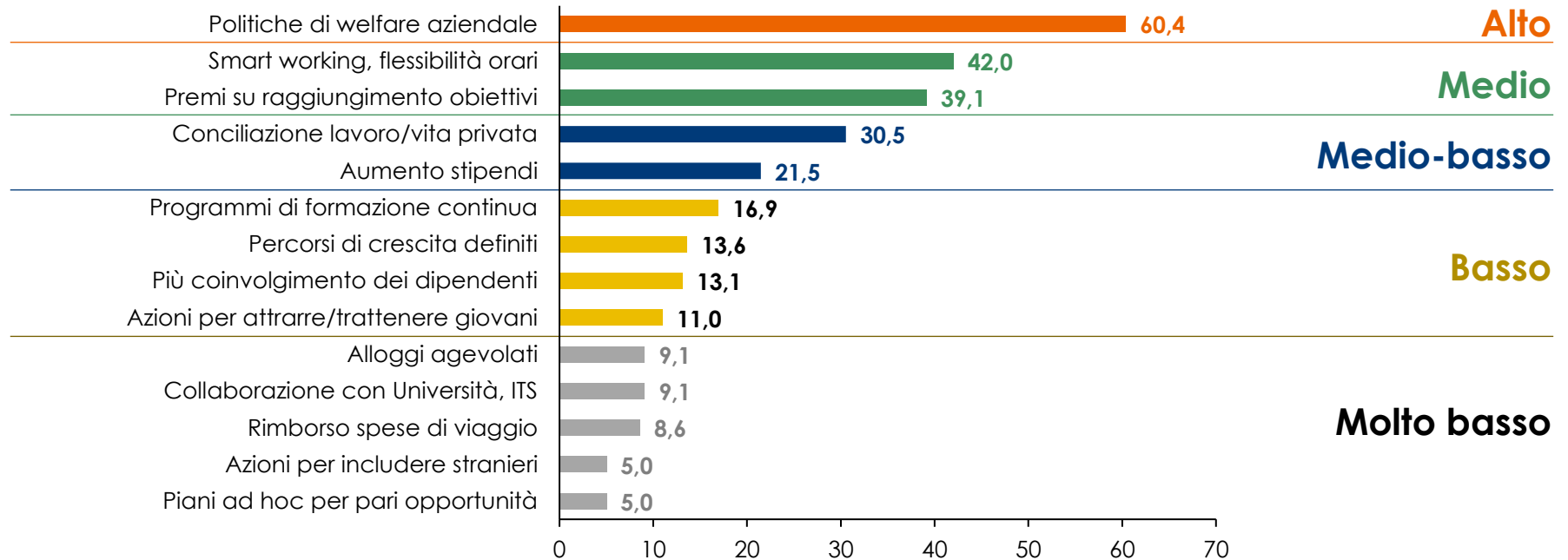


Fonte: 23ª indagine interna Intesa Sanpaolo su filiali imprese, gestori aziende retail e filiali Agribusiness (Banca dei Territori), GRM e Network Italia (IMI CIB), aprile 2026

# Persone e talenti da trattenerne e attrarre...

## Intensità distrettuale alta: azioni intraprese dalle imprese clienti per trattenerne e attrarre capitale umano

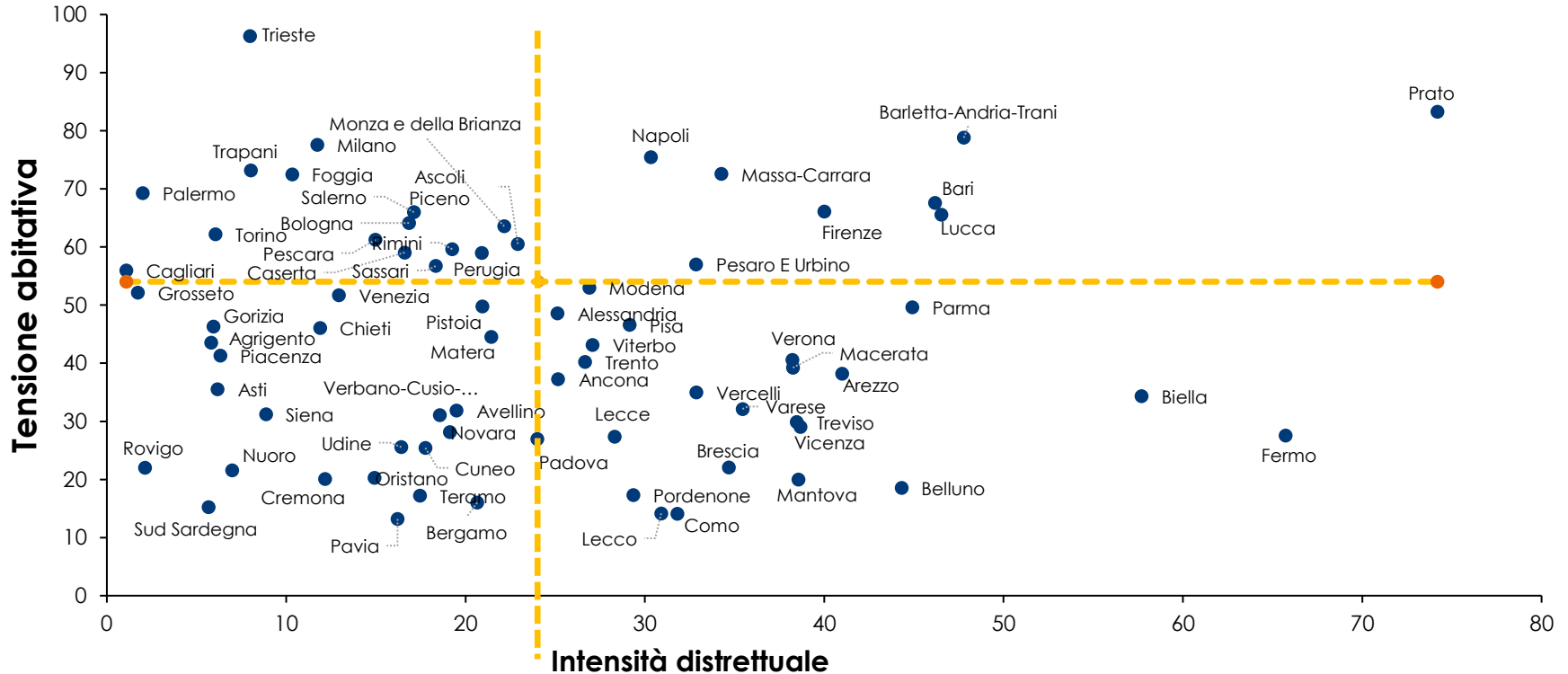
(% di rispondenti che hanno indicato la tipologia di azione, al netto dei "non so", possibili più risposte)



Nota: In arancione le azioni con grado di realizzazione alto; in verde le azioni con grado di realizzazione medio; in blu le azioni con grado di realizzazione medio-basso; in giallo le azioni con grado di realizzazione basso e in grigio le azioni con grado di realizzazione molto basso. Fonte: Indagine Intesa Sanpaolo edizione dicembre 2025

# ...anche potenziando l'offerta di abitazioni

## Relazione tra tensione abitativa e specializzazione distrettuale nelle province italiane

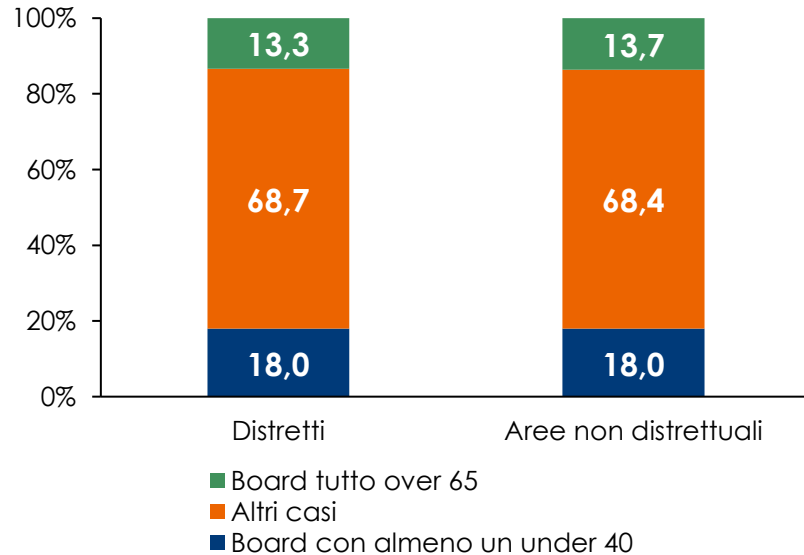


Nota: la variabile "tensione abitativa" indica la % di popolazione residente nei comuni ad alta tensione abitativa sul totale della popolazione provinciale. La specializzazione distrettuale è calcolata come % di addetti impiegati nei distretti sul totale degli addetti manifatturieri della provincia. Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Istat

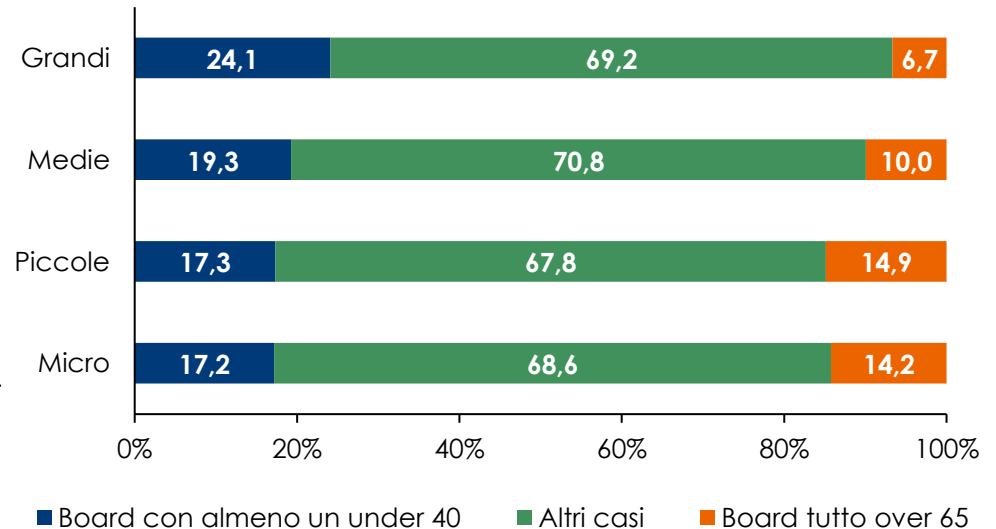
# Affrontare il passaggio generazionale...

Nei distretti il **13,3%** delle **imprese** ha un **board costituito interamente da amministratori con età superiore ai 65 anni**. La situazione è molto simile nelle aree non distrettuali.

**Composizione del board 2023**  
(% di imprese)



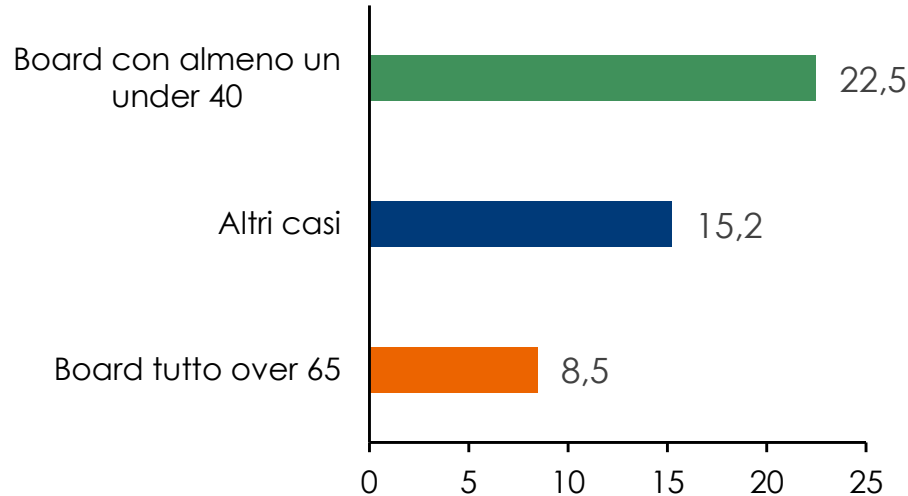
**Distretti: composizione del board per dimensione aziendale**  
(2023 ;% di imprese)



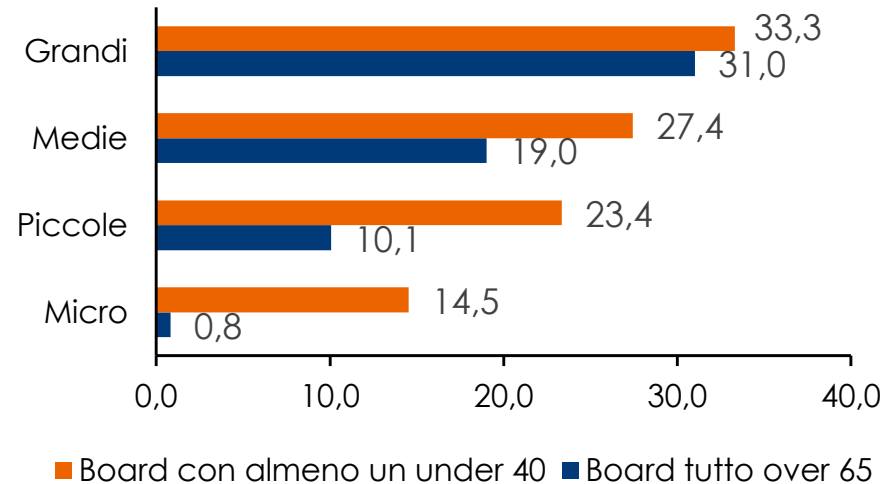
# ...che può diventare un driver di competitività

**Migliore evoluzione** delle imprese guidate da giovani **confermata dalle stime econometriche.**

**Distretti: crescita del fatturato tra il 2019 e il 2024 per composizione del board**  
(var. % mediana)



**Distretti: crescita del fatturato tra il 2019 e il 2024 per dimensione e composizione del board**  
(var. % mediana)



## Importanti comunicazioni

### Certificazione degli analisti

Gli analisti 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.

Il presente documento è stato preparato da Intesa Sanpaolo SpA e distribuito da Intesa Sanpaolo SpA, Intesa Sanpaolo SpA-London Branch (membro del London Stock Exchange) e da Intesa Sanpaolo IMI Securities Corp. (membro del NYSE e del FINRA). Intesa Sanpaolo SpA si assume la piena responsabilità dei contenuti del documento. Inoltre, Intesa Sanpaolo SpA si riserva il diritto di distribuire il presente documento ai propri clienti. Intesa Sanpaolo SpA è una banca autorizzata dalla Banca d'Italia ed è regolata dall'FCA per lo svolgimento dell'attività di investimento nel Regno Unito e dalla SEC per lo svolgimento dell'attività di investimento negli Stati Uniti.

Le opinioni e stime contenute nel presente documento sono formulate con esclusivo riferimento alla data di redazione del documento e potranno essere oggetto di qualsiasi modifica senza alcun obbligo di comunicare tali modifiche a coloro ai quali tale documento sia stato in precedenza distribuito. Le informazioni e le opinioni si basano su fonti ritenute affidabili, tuttavia nessuna dichiarazione o garanzia è fornita relativamente all'accuratezza o correttezza delle stesse.

Lo scopo del presente documento è esclusivamente informativo. In particolare, il presente documento non è, né intende costituire, né potrà essere interpretato, come un documento d'offerta di vendita o sottoscrizione di alcun tipo di strumento finanziario. Inoltre, non deve sostituire il giudizio proprio di chi lo riceve.

Intesa Sanpaolo SpA non si assume alcun tipo di responsabilità derivante da danni diretti, conseguenti o indiretti determinati dall'utilizzo del materiale contenuto nel presente documento.

Il presente documento potrà essere riprodotto o pubblicato esclusivamente con il nome di Intesa Sanpaolo SpA.

Il presente documento è stato preparato e pubblicato esclusivamente per, ed è destinato all'uso esclusivamente da parte di, Società che abbiano un'adeguata conoscenza dei mercati finanziari, che nell'ambito della loro attività siano esposte alla volatilità dei tassi di interesse, dei cambi e dei prezzi delle materie prime e che siano finanziariamente in grado di valutare autonomamente i rischi.

Tale documento, pertanto, potrebbe non essere adatto a tutti gli investitori e i destinatari sono invitati a chiedere il parere del proprio gestore/consulente per qualsiasi necessità di chiarimento circa il contenuto dello stesso.

Per i soggetti residenti nel Regno Unito: il presente documento non potrà essere distribuito, consegnato o trasmesso nel Regno Unito a nessuno dei soggetti rientranti nella definizione di "private customers" così come definiti dalla disciplina dell'FCA.

CH: Queste informazioni costituiscono un'advertisement in relazione agli strumenti finanziari degli emittenti e non sono prospetto informativo ai sensi della legge svizzera sui servizi finanziari ("SerFi") e nessun prospetto informativo di questo tipo è stato o sarà preparato per o in relazione all'offerta degli strumenti finanziari degli emittenti. Le presenti informazioni non costituiscono un'offerta di vendita né una sollecitazione all'acquisto degli strumenti finanziari degli emittenti.

Gli strumenti finanziari degli emittenti non possono essere offerti al pubblico, direttamente o indirettamente, in Svizzera ai sensi della FinSa e non è stata né sarà presentata alcuna richiesta per l'ammissione degli strumenti finanziari degli emittenti alla negoziazione in nessuna sede di negoziazione (Borsa o sistema multilaterale di negoziazione) in Svizzera. Né queste informazioni né qualsiasi altro materiale di offerta o di marketing relativo agli strumenti finanziari degli emittenti possono essere distribuiti pubblicamente o resi altrimenti disponibili al pubblico in Svizzera.

Per i soggetti di diritto statunitense: il presente documento può essere distribuito negli Stati Uniti solo ai soggetti definiti 'Major US Institutional Investors' come definito dalla SEC Rule 15a-6. Per effettuare operazioni mobiliari relative a qualsiasi titolo menzionato nel presente documento è necessario contattare Intesa Sanpaolo IMI Securities Corp. negli Stati Uniti (vedi sotto il dettaglio dei contatti).

Intesa Sanpaolo SpA pubblica e distribuisce ricerca ai soggetti definiti 'Major US Institutional Investors' negli Stati Uniti solo attraverso Intesa Sanpaolo IMI Securities Corp., 1 William Street, New York, NY 10004, USA, Tel: (1) 212 326 1199

### Incentivi relativi alla ricerca

Ai sensi di quanto previsto dalla Direttiva Delegata 593/17 UE, il presente documento è classificabile quale incentivo non monetario di minore entità in quanto:  
 - contiene analisi macroeconomiche (c.d. Macroeconomic Research) o è relativo a Fixed Income, Currencies and Commodities (c.d. FICC Research) ed è reso liberamente disponibile al pubblico indistinto tramite pubblicazione sul sito web della Divisione IMI Corporate & Investment Banking ([www.imi.intesaspanpaolo.com](http://www.imi.intesaspanpaolo.com)) - Q&A on Investor Protection topics - ESMA 35-43-349, Question 8 e 9.

### Metodologia di distribuzione

Il presente documento è per esclusivo uso del soggetto che lo riceve da Intesa Sanpaolo SpA e non potrà essere riprodotto, ridistribuito, direttamente o indirettamente, a terzi o pubblicato, in tutto o in parte, per qualsiasi motivo, senza il preventivo consenso espresso da parte di Intesa Sanpaolo SpA. Il copyright ed ogni diritto di proprietà intellettuale sui dati, informazioni, opinioni e valutazioni di cui alla presente scheda informativa è di esclusiva pertinenza del Gruppo Bancario Intesa Sanpaolo, salvo diversamente indicato. Tali dati, informazioni, opinioni e valutazioni non possono essere oggetto di ulteriore distribuzione ovvero riproduzione, in qualsiasi forma e secondo qualsiasi tecnica ed anche parzialmente, se non con espresso consenso per iscritto da parte di Intesa Sanpaolo SpA.

Chi riceve il presente documento è obbligato a uniformarsi alle indicazioni sopra riportate.

### Metodologia di valutazione

I commenti sui dati macroeconomici vengono elaborati sulla base di notizie e dati macroeconomici e di mercato disponibili tramite strumenti informativi quali Bloomberg e LSEG Datastream. Le previsioni macroeconomiche, sui tassi di cambio e sui tassi d'interesse sono realizzate dal Research Department di Intesa Sanpaolo SpA, tramite modelli econometrici dedicati. Le previsioni sono ottenute mediante l'analisi delle serie storico-statistiche rese disponibili dai maggiori data provider ed elaborate sulla base anche dei dati di consenso tenendo conto delle opportune correlazioni fra le stesse.

### Comunicazione dei potenziali conflitti di interesse

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

In particolare, l'esplicitazione degli interessi e le misure poste in essere per la gestione dei conflitti di interesse – in accordo con quanto prescritto dagli articoli 5 e 6 del Regolamento Delegato (UE) 2016/958 della Commissione, del 9 marzo 2016, che integra il Regolamento (UE) n. 596/2014 del Parlamento europeo e del Consiglio per quanto riguarda le norme tecniche di regolamentazione sulle disposizioni tecniche per la corretta presentazione delle raccomandazioni in materia di investimenti o altre informazioni che raccomandano o consigliano una strategia di investimento e per la comunicazione di interessi particolari o la segnalazione di conflitti di interesse e successive modifiche ed integrazioni, dal FINRA Rule 2241 e 2242 ove applicabile, così come dal FCA Conduct of Business Sourcebook regole COBS 12.4 – tra il Gruppo Bancario Intesa Sanpaolo e gli emittenti di strumenti finanziari, e le società del loro gruppo, nelle raccomandazioni prodotte dagli analisti di Intesa Sanpaolo SpA sono disponibili nelle "Regole per Studi e Ricerche" e nell'estratto del "Modello aziendale per la gestione delle informazioni privilegiate e dei conflitti di interesse", pubblicato sul sito internet di Intesa Sanpaolo SpA all'indirizzo <https://group.intesasnpaolo.com/it/research/RegulatoryDisclosures>.

Si segnala che una o più società del Gruppo bancario Intesa Sanpaolo:

- negoziano o potrebbero negoziare in conto proprio strumenti finanziari (inclusi strumenti finanziari derivati) a cui questo documento fa riferimento;
- intendono sollecitare attività di investment banking o ottenere un compenso nei prossimi tre mesi dagli strumenti finanziari oggetto della presente relazione.

Inoltre, in conformità con i suddetti regolamenti, le specifiche informative relative agli interessi e ai 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.

Intesa Sanpaolo SpA agisce come market maker nei mercati all'ingrosso per i titoli di Stato dei principali Paesi europei e ricopre il ruolo di Specialista in Titoli di Stato, o similare, per i titoli emessi, tra gli altri, dalla Repubblica d'Italia.

#### A cura di:

Gregorio De Felice, Giovanni Foresti e Stefania Trenti, Research Department, Intesa Sanpaolo