

Economia e finanza dei distretti industriali

Rapporto annuale – n.18

Research Department

Giugno 2026

Indice

Executive Summary	2
Sintesi	4
1. I bilanci dei distretti industriali italiani nel periodo 2021-24	18
2. I distretti industriali nel biennio 2025-26	57
3. Le principali tendenze in corso nei distretti: i risultati dell'indagine sui gestori	66
4. Salari, profitti e produttività in Italia: focus sui settori distrettuali	93
5. Mercosur: quali opportunità per le imprese distrettuali italiane?	115
6. Composizione del board, competitività e risultati economico reddituali	140
7. Il ruolo dei distretti nelle filiere del lusso del sistema moda	172
8. Il settore aerospaziale in Italia: focus sui territori	182
9. Lo Sportssystem di Montebelluna: quale spinta da turismo e giochi olimpici invernali?	190
10. I numeri dei distretti industriali italiani nel periodo 2021-24	205

Approfondimenti

Strategie e performance nei distretti	39
I bilanci delle imprese agro-alimentari	45
Le imprese champion	50
Conflitto in Iran: quale impatto su evoluzione e strategie aziendali?	85
Il diritto all'abitazione per la competitività dei territori	109
La presenza delle imprese italiane con partecipate estere nel Mercosur: evidenze FATS	126
Il conflitto in Iran: quali effetti sull'evoluzione dell'export dei distretti?	131
Il ruolo dei distretti per le imprese giovanili	155
Imprese familiari: l'uso del cognome nella ragione sociale è un valore aggiunto?	163
Indicatori di bilancio	215

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/4dP9MkT> (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, Angelo Palumbo, Luigi Marcadella, Massimiliano Rossetti, Ilaria Sangalli, Carla Saruis, Enrica Spiga, Anna Cristina Visconti, Rosa Maria Vitulano.

Si ringraziano Amato Giorgia, Bottoni Anton Giulio, Pini Marco del Centro Studi delle Camere di Commercio Guglielmo Tagliacarne per aver contribuito al Rapporto con la stesura dell'Approfondimento "Il ruolo dei distretti per le imprese giovanili".

Il rapporto è stato elaborato con le informazioni disponibili al 19 giugno 2026

Editing: Editorial & Operational Support

Executive Summary

La diciottesima edizione del **Rapporto Economia e Finanza dei Distretti Industriali** mostra una fotografia aggiornata della situazione economico-reddituale delle imprese distrettuali. **Nel triennio 2023-2025, i distretti industriali italiani hanno subito un rallentamento della crescita, ma la competitività è rimasta elevata** come è evidente dalla tenuta dei dati di commercio estero dopo l'inasprimento dei dazi americani del 2025. Anche lo scorso anno è stata alta la capacità dei distretti di creare valore aggiunto, grazie alla presenza di filiere ramificate a livello locale che hanno contribuito a rafforzare la qualità e la diversificazione delle produzioni, insieme al time to market. Il **rafforzamento patrimoniale** degli ultimi anni e le **abbondanti disponibilità liquide** consentono di affrontare le complessità dell'attuale scenario con una **maggiore solidità** rispetto al passato e di mantenere **alto l'impegno sul fronte degli investimenti**.

Il conflitto in Iran rappresenta una nuova prova da affrontare per le imprese distrettuali. Gli effetti su settori e filiere produttive varieranno in funzione della presenza con attività di export nei Paesi del Medio Oriente, dell'intensità energetica, delle tensioni lungo le catene di approvvigionamento e dell'evoluzione delle condizioni di domanda. Saranno però determinanti anche le strategie adottate dalle imprese.

Le prospettive per il 2026 e i prossimi anni sono strettamente legate alla capacità delle imprese di riprendere ad investire. Le urgenze (e le opportunità) maggiori sono individuate nel campo dell'**autoproduzione di energia**, nella **diversificazione dei mercati di sbocco e di approvvigionamento**, nella **tecnologia** per i vantaggi offerti in termini di efficientamento produttivo, risparmio energetico e accesso a mercati lontani.

Il Rapporto evidenzia 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 principali risultati.

- L'**analisi dei bilanci di 22.557 imprese distrettuali** mette in luce come, dopo il balzo del biennio 2021-22, il fatturato sia sceso lievemente nel biennio successivo, collocandosi nel 2024 intorno ai **343 miliardi di euro**. La redditività, misurata dall'**EBITDA margin**, si è mantenuta **su livelli elevati**, collocandosi all'8% nel 2024, solo di poco inferiore al massimo toccato nel 2023. Le stime sul **2025** mostrano una **sostanziale tenuta economico-reddituale**.
- È proseguito il **rafforzamento patrimoniale**, con l'incidenza del patrimonio netto sul passivo salita nel 2024 al 36,6%, 2,6 punti percentuali in più rispetto all'anno precedente e addirittura 6,3 sopra la percentuale del 2021. Il miglioramento ha caratterizzato tutte le classi dimensionali e le filiere settoriali. Le **disponibilità liquide**, pur riducendosi, sono rimaste **su livelli elevati** (pari al 9% dell'attivo): sono risorse cruciali per autofinanziare gli investimenti futuri, affrontare le incertezze e i rischi dello scenario.
- Nel 2025, al netto dei flussi del distretto orafa di Arezzo (che nel 2024 aveva registrato un balzo dell'export verso la Turchia, poi rientrato), l'export distrettuale ha mostrato un progresso del +0,9%. È poi rimasto **su valori storicamente elevati l'avanzo commerciale**, pari a **97,4 miliardi di euro**, l'**85% circa del surplus del manifatturiero italiano**.
- La sostanziale tenuta dell'export distrettuale non era scontata in un contesto di grandi turbolenze e discontinuità della politica commerciale americana. È stata premiata **la prontezza delle imprese nel rivedere la geografia dell'export**, cogliendo le opportunità presenti in mercati come gli Emirati Arabi Uniti, la Polonia e la Spagna, che sono i tre Paesi in cui l'export dei distretti è cresciuto di più in valore nel 2025.
- La diversificazione dei nostri mercati di sbocco potrà trarre beneficio dai **nuovi accordi commerciali tra Unione Europea e Mercosur, India, Australia e Messico**. In particolare, la limitata incidenza del Mercosur sull'export totale dei distretti suggerisce l'esistenza di un ampio potenziale di crescita, soprattutto per quei territori e quelle filiere che già mostrano una presenza, seppur contenuta, nell'area.
- Nel tempo è **cresciuto il ruolo delle imprese di dimensioni medie e grandi**. Le **grandi** imprese rappresentano quasi il **60% del fatturato complessivo**; se si considerano anche le medie

imprese si sale all'83%. Attorno a questo nucleo di aziende capofila di più grandi dimensioni sono attive numerose imprese piccole e micro.

- L'approfondimento realizzato sugli approvvigionamenti delle maison della moda evidenzia come gran parte dei loro acquisti siano concentrati **nei distretti italiani della filiera**, dove sono presenti relazioni di prossimità di carattere strategico (attive cioè da più tempo in modo continuativo).
- Molti **distretti** sono poi fortemente **integrati negli ecosistemi territoriali di riferimento**: sembra, ad esempio, emergere una relazione tra i mercati di sbocco del distretto delle **Calzature sportive e Sportssystem di Montebelluna** e la provenienza dei visitatori turistici delle **Dolomiti**.
- È rimasta **alta la dispersione dei risultati**: nel 2024 la quota di imprese distrettuali con EBITDA margin superiore al 20% si è collocata al 13,4% (solo di poco inferiore al picco del 2023), mentre la percentuale di imprese con marginalità negativa è passata dal 9,3% del 2023 all'11,9%. La dispersione è particolarmente alta tra le micro-imprese.
- Anche in questa edizione del Rapporto si è messo in evidenza un **nucleo di imprese** definite "**champion**" in base alle loro performance nel periodo 2022-24: sono **il 7% del totale**, ben rappresentate in ogni settore e territorio. Sono molto attive in termini di internazionalizzazione e innovazione e più propense a utilizzare il **cognome della famiglia nella ragione sociale**.
- Emerge in particolare un gruppo di **aziende virtuose**, in grado di **rafforzare la produttività, accrescere l'occupazione e innalzare i salari**. Queste imprese, oltre a mostrare un'evoluzione di gran lunga migliore del fatturato, vedono una presenza più numerosa di realtà di medie e grandi dimensioni, forti anche di un miglior posizionamento strategico.
- L'analisi mostra con chiarezza che la **presenza di giovani nei consigli di amministrazione** si associa a percorsi di crescita più dinamici e a una maggiore propensione a investire in qualità, sostenibilità e asset immateriali. Il quadro che emerge è quello di un sistema produttivo in cui il passaggio generazionale può rappresentare un driver di competitività.
- Il Rapporto offre evidenza dei **vantaggi competitivi offerti dai distretti agli imprenditori under 35**. Per le imprese giovanili operare nei distretti si associa a migliori aspettative di crescita, a una maggiore propensione all'export e agli investimenti green, a minori difficoltà di approvvigionamento e a un più agevole accesso a risorse professionali e competenze.
- Grazie all'indagine condotta sui colleghi che gestiscono le relazioni con le imprese, è stato possibile cogliere indicazioni sui **progetti di investimento per il 2026**. Le maggiori priorità riguardano gli impianti di **autoproduzione di energia**, seguiti da soluzioni di **intelligenza artificiale e cybersecurity**.
- **La necessità di attrarre e trattenere capitale umano qualificato** in un contesto di crescita degli investimenti in tecnologia e sostenibilità sta spingendo le imprese distrettuali ad adottare una pluralità di strategie. Al primo posto ci sono le **politiche di welfare aziendale**, seguite da **smart-working, premialità** sul raggiungimento degli obiettivi aziendali e politiche di **riconciliazione tra lavoro e vita privata**. Si può fare di più in termini di **formazione**, percorsi dedicati all'**inserimento di giovani e stranieri, offerta di alloggi a condizioni vantaggiose, collaborazione con Università, ITS e scuole superiori**.

L'analisi fa emergere il **percorso di riposizionamento competitivo** realizzato nel tempo dalle imprese distrettuali, ma anche le priorità da affrontare nel 2026 e nei prossimi anni: su tutte la **"difesa" del mercato americano** e la ricerca di opportunità in **nuovi mercati, l'innovazione e la tecnologia, la sostenibilità**. Si tratta di un mix articolato di strategie che può essere adottato con più facilità **nei distretti** dove ancora vi sono **vantaggi localizzativi**, legati alla prossimità delle forniture e alla presenza di competenze, di enti di formazione e di ricerca. Peraltro, proprio questi fattori di competitività tipici delle aree distrettuali spiegano anche il successo dei **cinque poli aerospaziali** descritti in questo Rapporto e attivi in **Campania, Lazio, Lombardia, Piemonte e Puglia** che insieme rappresentano circa il **90%** degli **addetti** e dell'**export** del settore in Italia.

Sintesi

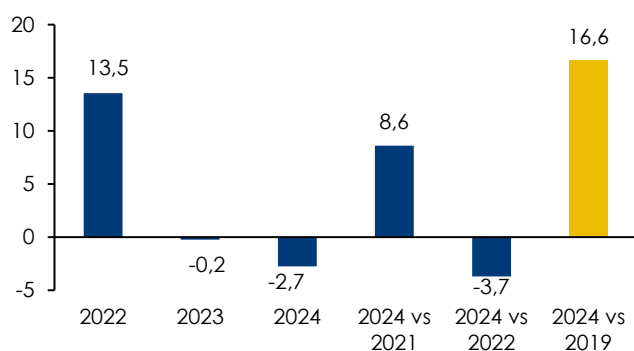
Il **Rapporto Economia e Finanza dei Distretti Industriali**, giunto alla **diciottesima edizione**, oltre a mostrare una fotografia aggiornata della situazione economico-reddituale delle imprese distrettuali (capitolo 1 e 2), mette in luce le principali criticità incontrate e le risposte strategiche adottate dalle imprese in un contesto internazionale sempre più complesso e incerto, caratterizzato nella prima parte del 2026 dal conflitto in Iran (capitolo 3). Si sofferma poi su alcuni temi che saranno centrali nel percorso evolutivo dei distretti, come il capitale umano (capitolo 4), il potenziale di sviluppo di nuovi mercati come il Mercosur (capitolo 5), il passaggio generazionale e i giovani imprenditori (capitolo 6), la struttura e la strategicità delle filiere di fornitura locali (capitolo 7) e degli ecosistemi territoriali (capitolo 9). Completa il quadro un focus sui cinque poli aerospaziali mappati da Intesa Sanpaolo (capitolo 8) che, analogamente a quanto osservato nei distretti, possono contare su una serie di vantaggi localizzativi legati alla prossimità con le reti di fornitura e con i sistemi di innovazione locali. Il capitolo 10 chiude il Rapporto e propone una sintesi grafica dei risultati conseguiti nei principali distretti industriali italiani.

Sono stati **analizzati i bilanci di circa 22.600 imprese localizzate nei distretti industriali**, con un fatturato complessivo pari a 343 miliardi di euro nel 2024. Il **fatturato a prezzi correnti, dopo il balzo del biennio 2021-22, è sceso lievemente nel biennio successivo**. A livello **settoriale** il **quadro** si presenta **eterogeneo**: la filiera agro-alimentare si è mantenuta in territorio positivo, ma il sistema moda ha mostrato segnali di debolezza, riportando un calo non trascurabile. Nonostante il rallentamento osservato negli ultimi anni, tutti i settori distrettuali restano sopra i livelli di fatturato osservati nel 2019 (+16,6% a prezzi correnti), con punte superiori al 25% per grandi imprese e agro-alimentare.

La redditività, misurata dall'**EBITDA margin**, si è mantenuta **su livelli relativamente elevati**, collocandosi all'8% nel 2024, un dato solo di poco inferiore al massimo toccato nel 2023. Anche in questo caso si sono messi in evidenza i distretti agro-alimentari che insieme a quelli della meccanica hanno registrato un lieve rafforzamento della marginalità unitaria.

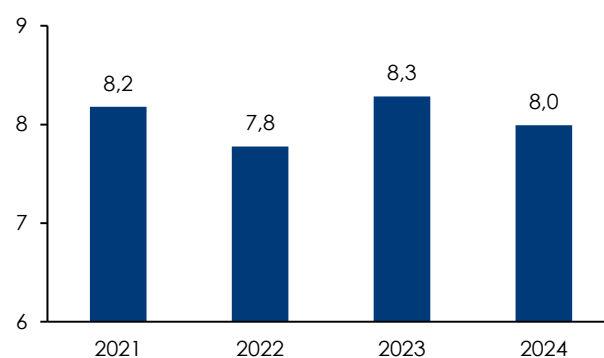
Triennio 2023-25 in rallentamento e...

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)

Le **stime sul 2025** mostrano una **sostanziale tenuta economico-reddituale**, in un quadro che è rimasto eterogeneo: da un lato, infatti, agro-alimentare e meccanica hanno chiuso l'anno con un progresso del fatturato e una perdita contenuta di marginalità, dall'altro lato hanno perso ulteriore terreno i distretti del sistema moda. I **risultati del 2026** saranno fortemente **condizionati dal conflitto in Iran** che sta avendo effetti a catena su più driver: sugli investimenti, frenati dall'elevato grado di incertezza e da possibili rialzi dei tassi di interesse, in un quadro nuovamente esposto a rischi inflattivi, e sui consumi, per la conseguente perdita del potere d'acquisto delle famiglie. Per alcuni settori emergono anche possibili criticità sul fronte degli approvvigionamenti,

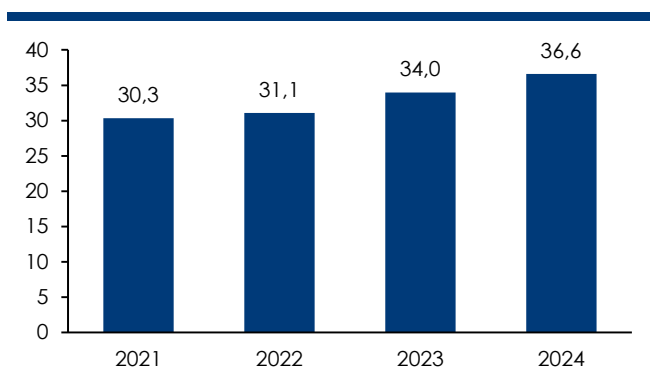
... 2026 condizionato dal conflitto in Iran

non limitate alle sole materie prime energetiche, in una fase in cui le supply chain globali iniziano a manifestare diffusi segnali di tensione.

Il **rafforzamento patrimoniale** degli ultimi anni e le **abbondanti disponibilità liquide consentono di affrontare le complessità dell'attuale scenario** con una migliore solidità rispetto al passato e di mantenere alto l'impegno sul fronte degli investimenti. **Nel 2024** è proseguito il rafforzamento patrimoniale, con l'**incidenza del patrimonio netto sul passivo salita al 36,6%**, 2,6 punti percentuali in più rispetto all'anno precedente e addirittura 6,3 sopra la percentuale del 2021. Il miglioramento ha caratterizzato tutte le classi dimensionali e le filiere settoriali.

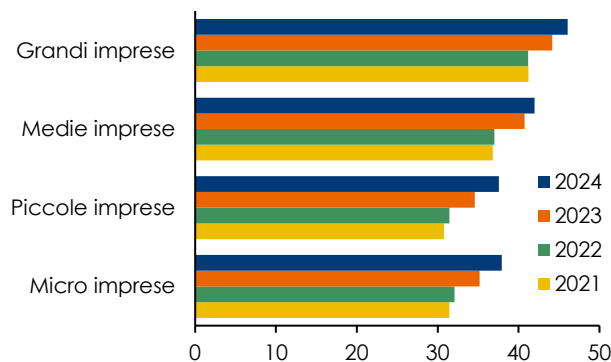
Patrimonializzazione in ulteriore rafforzamento. Ampie disponibilità liquide

Fig. 3 – Patrimonio netto in % del passivo (valori medi)



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

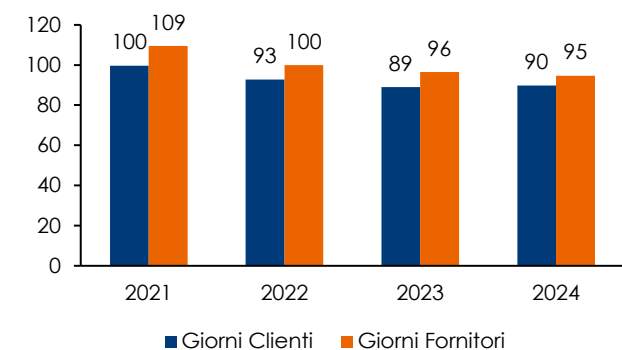
Fig. 4 – Patrimonio netto in % del passivo (valori medi), per dimensione aziendale



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

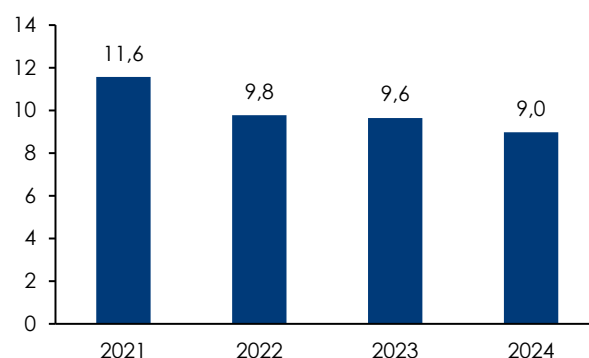
Non si è poi interrotto il **miglioramento** della **gestione del circolante**. I giorni clienti e fornitori si collocano su livelli abbondantemente inferiori rispetto a quelli osservati nel 2021. La crisi energetica degli scorsi anni, pertanto, non sembra aver generato tensioni finanziarie lungo le catene di fornitura. In particolare, le imprese incassano dai clienti in tempi mediamente più brevi rispetto a quelli con cui pagano i fornitori, con un differenziale più contenuto per le imprese di minori dimensioni (4 giorni) e più ampio per le grandi (16 giorni). **Le disponibilità liquide, pur riducendosi lievemente**, sono rimaste su **livelli storicamente elevati** (portandosi al 9% e con valori superiori a questa soglia tra le imprese piccole e micro) e rappresentano risorse per affrontare incertezza e rischi e, al contempo, per autofinanziare parte degli investimenti futuri.

Fig. 5 – Distretti: giorni clienti e giorni fornitori (valori medi)



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

Fig. 6 – Distretti: disponibilità liquide in % dell'attivo (valori medi)



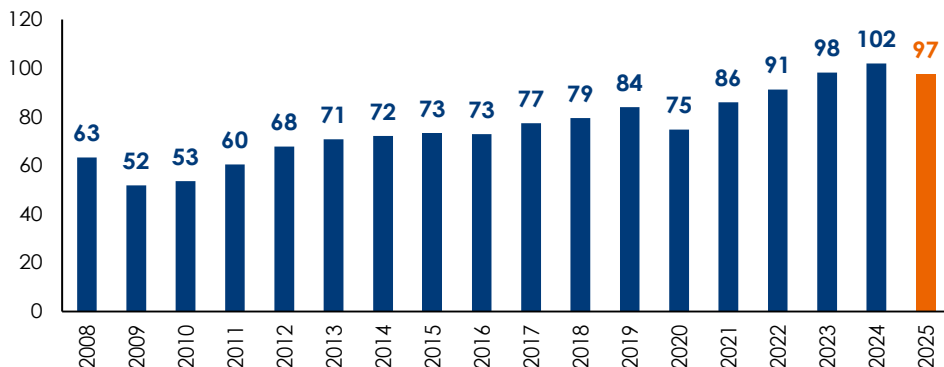
Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

I dati di commercio estero confermano il buon posizionamento competitivo dei distretti. Nel 2025, al netto dei flussi del distretto orafa di Arezzo (che nel 2024 aveva registrato un balzo dell'export verso la Turchia, poi rientrato), l'export distrettuale ha mostrato un progresso del +0,9%. È poi

Sostanziale tenuta per export e avanzo commerciale...

rimasto **su valori storicamente elevati l'avanzo commerciale** che è risultato pari a 97,4 miliardi di euro (l'85% circa del surplus complessivo del manifatturiero italiano), un livello inferiore solo ai picchi massimi toccati nel 2023 (98 miliardi) e nel 2024 (102 miliardi, quando solo Arezzo portò un contributo positivo di 7,5 miliardi di euro).

Fig. 7 – Distretti: evoluzione del saldo commerciale annuale (miliardi di euro)



Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Istat

La sostanziale tenuta dell'export distrettuale non era scontata in un contesto caratterizzato da grandi turbolenze e dalla discontinuità della politica commerciale americana. Le **esportazioni verso gli Stati Uniti** hanno subito una **riduzione del 3,5%**, sintesi di andamenti eterogenei: il calo osservato è spiegato dagli arretramenti dei distretti specializzati in alimentari e bevande e mobili, solo in parte controbilanciati dal lieve aumento mostrato dalla meccanica. Al contempo, però, le imprese distrettuali sono riuscite a cogliere le opportunità presenti in mercati come **Emirati Arabi Uniti, Polonia e Spagna**, che sono **i tre Paesi in cui l'export dei distretti è cresciuto di più in valore nel 2025**. È stata **premiata la prontezza delle imprese nel rivedere la geografia dell'export**.

...nonostante il calo negli Stati Uniti, controbilanciato dai risultati ottenuti negli EAU, in Polonia e in Spagna

Tab. 1 – Distretti: i primi sei mercati per aumento dell'export in valore nel 2025 rispetto al 2024

	Miliardi 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

Nel 2026 sono venute temporaneamente meno le opportunità di crescita presenti nell'area del Golfo: prima dello scoppio del conflitto le esportazioni dei distretti italiani verso questi mercati stavano crescendo notevolmente; complessivamente nel 2025 l'export dei distretti italiani verso Emirati Arabi Uniti, Arabia Saudita, Qatar, Kuwait, Libano, Oman, Iran e Bahrein ha sfiorato i 7 miliardi di euro, 2,7 miliardi di euro in più rispetto al 2019, che corrisponde al 10,6% dell'aumento totale dell'export distrettuale nel periodo. A livello settoriale le esportazioni verso questi mercati interessano principalmente la meccanica (2,9 miliardi di euro nel 2025) e i beni di consumo del sistema moda (2,2 miliardi di euro).

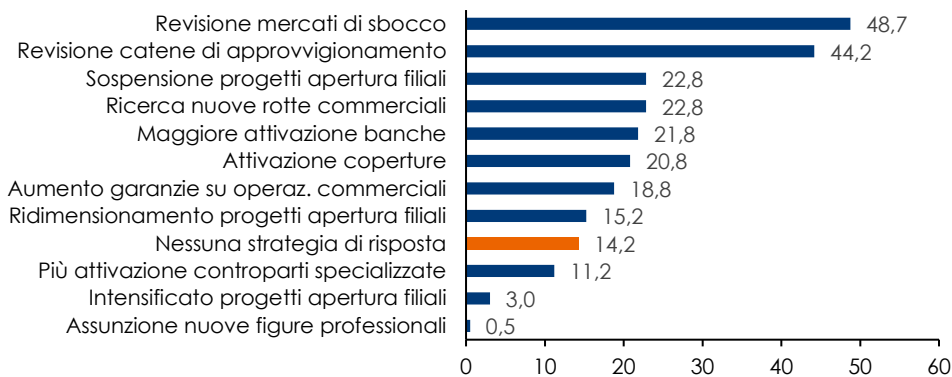
Il conflitto in Iran fa venir meno nel 2026 le opportunità di crescita nell'area del Golfo...

Le evidenze in nostro possesso e tratte da una recente indagine condotta sui colleghi di Intesa Sanpaolo che accompagnano i processi di internazionalizzazione del tessuto economico italiano, mostrano che le imprese clienti stanno reagendo al nuovo contesto originato dal conflitto in Iran con la **revisione sia dei mercati di sbocco delle esportazioni, sia delle catene di approvvigionamento**. A seguire tra le principali azioni intraprese: la sospensione dei progetti di

...e spinge le imprese a diversificare ulteriormente mercati di sbocco e di approvvigionamento

apertura di nuove filiali, la ricerca di nuove rotte commerciali (es. passaggio dal Capo di Buona Speranza), la richiesta di più supporto dalle banche sui temi dell'internazionalizzazione, il maggior ricorso alle coperture e l'aumento delle garanzie sulle operazioni commerciali.

Fig. 8 - Le principali reazioni delle imprese clienti in risposta al conflitto in Iran (% , possibili più risposte)

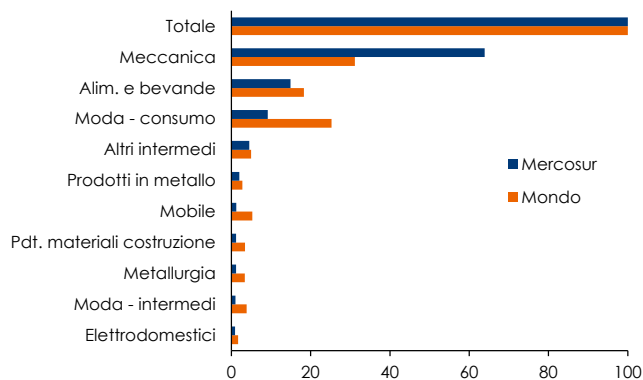


Fonte: Indagine Intesa Sanpaolo Internazionalizzazione, edizione aprile 2026

La diversificazione dei nostri mercati di sbocco potrà trarre beneficio dai nuovi accordi commerciali tra Unione Europea e Mercosur, India, Australia e Messico. In particolare, la limitata incidenza del **Mercosur** sull'export totale dei distretti suggerisce l'esistenza di un **ampio potenziale di crescita**, soprattutto per quei territori e quelle filiere che già mostrano una presenza, seppur contenuta, nell'area. Anche per la meccanica, che costituisce il principale comparto per valore delle esportazioni distrettuali, il Mercosur assorbe solo una quota limitata delle vendite verso il mondo, pari a circa il 2%. Negli altri comparti l'incidenza risulta ancora più ridotta, generalmente compresa tra lo 0,3% circa dei beni intermedi della moda e del mobile e l'1% degli altri intermedi e dell'alimentare e bevande.

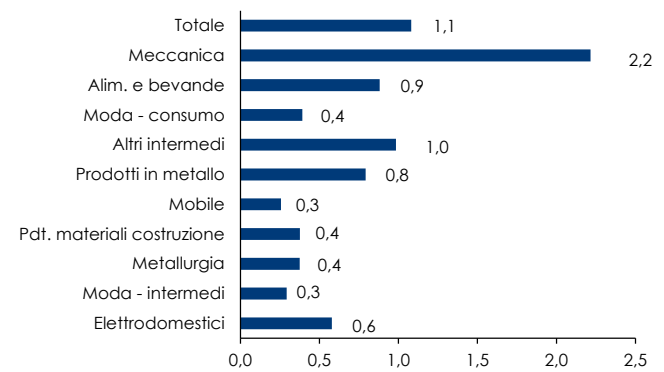
Possono aiutare i nuovi accordi commerciali sottoscritti dall'Unione Europea, a partire da quello con il Mercosur

Fig. 9 – Export dei distretti per settore: peso delle esportazioni verso il Mercosur e il mondo (2024, prezzi correnti)



Nota: settori distrettuali ordinati per peso dell'export 2024 in valore.
Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Istat

Fig. 10 – Export dei distretti per settore: incidenza % del Mercosur sul totale export verso il mondo (2024, prezzi correnti)



Nota: incidenza % delle esportazioni = rapporto tra il valore dell'export dei settori distrettuali verso il Mercosur e il totale export dei settori distrettuali verso il mondo. Settori distrettuali ordinati per peso dell'export 2024 in valore.
Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Istat

L'**Accordo UE-Mercosur** può costituire un importante **fattore abilitante per valorizzare il posizionamento dell'Italia nelle filiere produttive**, anche attraverso una maggiore **presenza italiana nell'area con partecipate estere**. L'Italia si colloca al quarto posto del ranking UE per presenza **manifatturiera** nel Mercosur, con una **quota pari al 7,7% in termini di fatturato e del 10,5% in termini di addetti**. Ai primi posti della graduatoria compaiono Germania e Francia, che

rappresentano complessivamente oltre il 50% del fatturato e degli addetti delle imprese a controllo europeo nella regione. Vi sono **ampi margini di rafforzamento, in special modo nei comparti strategici legati alle materie prime critiche (MPC)** indispensabili per la transizione energetica e digitale. In particolare, il Brasile occupa il primo posto a livello mondiale in termini di produzione di niobio e posizioni di rilievo nel tantalio e bauxite/alluminio, oltre a godere di una presenza non trascurabile nella grafite naturale, metallo di silicio, vanadio e litio. L'Argentina, invece, assume rilievo per il litio.

Tab. 2 - Primi paesi UE per fatturato delle imprese controllate nella manifattura nel Mercosur, 2023

Paese	Fatturato (€/mln)	UE27 (%)	Fatturato medio imprese (€/mln)
UE 27	143.427	100,0	9.374
Germania	46.235	32,2	12.772
Francia	28.677	20,0	6.893
Paesi Bassi	19.546	13,6	47.674
Italia	10.981	7,7	4.175

Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Eurostat

Tab. 3 - Primi paesi UE per addetti delle imprese controllate nella manifattura nel Mercosur, 2023

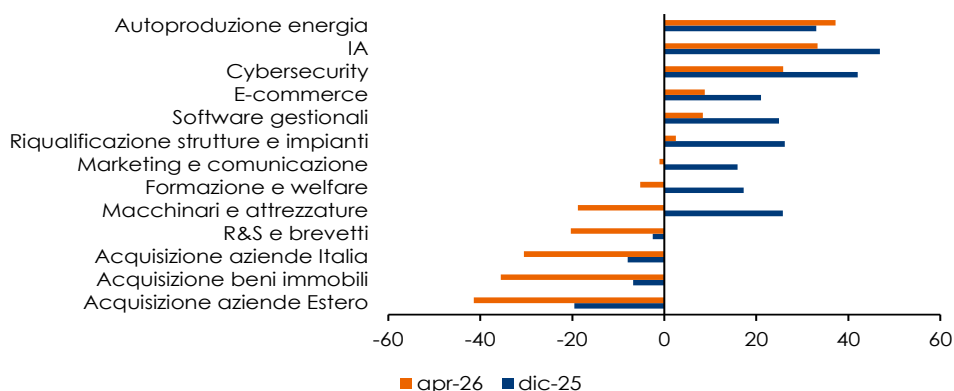
Paese	Occupati	UE27 (%)	Occupati medi impresa
UE 27	454.294	100,0	297
Germania	126.142	27,8	348
Francia	123.967	27,3	298
Paesi Bassi	49.432	10,9	1.206
Italia	47.592	10,5	181

Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Eurostat

La sicurezza degli approvvigionamenti appare ancora più cruciale nell'attuale contesto dove diventano sempre più urgenti gli investimenti in rinnovabili, tecnologia e innovazione. Basti pensare ai vantaggi offerti dalla tecnologia in termini di efficientamento e di risparmio energetico o di accesso a mercati lontani, o alla riduzione della bolletta e dei rischi energetici per le imprese che hanno puntato sull'autoproduzione di energia, o alla più elevata produttività conseguita grazie all'innovazione. Le evidenze raccolte nell'indagine condotta nel mese di aprile sui gestori di Intesa Sanpaolo che seguono le relazioni commerciali con le imprese, mostrano come **tra gli investimenti attesi in crescita nel 2026** vi siano proprio quelli in **autoproduzione di energia** e in **tecnologia** (innanzitutto AI e cybersecurity). Rispetto all'edizione di dicembre dell'indagine emerge una revisione marcata degli investimenti in riqualificazione di strutture e impianti o in marketing e comunicazione; le attese sono addirittura divenute negative per formazione e welfare o per macchinari e attrezzature. Sembra dunque che le imprese in questa fase di estrema incertezza abbiano deciso di concentrare gli sforzi di investimento su pochi elementi in grado di garantire risparmi già nel breve periodo (come sostenibilità e tecnologia), piuttosto che su progetti più onerosi e che necessitano archi temporali più lunghi per essere portati a termine (come nuovi impianti, macchinari e attrezzature, acquisizioni e R&S).

Nel 2026 attesa una crescita degli investimenti in sostenibilità e tecnologia

Fig. 11 – Intensità distrettuale alta: evoluzione attesa delle tipologie di investimento nel 2026 rispetto al 2025 (saldo tra rispondenti che hanno indicato un aumento e coloro che hanno indicato un calo, al netto dei "non so", %)



Fonte: Indagine Intesa Sanpaolo, edizione dicembre 2025 ed edizione aprile 2026

Il contesto internazionale, sempre più complesso, incerto e frammentato, rende necessaria una profonda **riflessione sui fattori di competitività, presenti e futuri, dei distretti**. Le analisi presentate nel Rapporto confermano la presenza di **vantaggi localizzativi**, di filiere di prossimità e di ecosistemi territoriali di riferimento che hanno favorito l'affermazione di nuove leadership, spesso rappresentate da imprese di dimensioni medio-grandi attorno alle quali si è diffuso un nucleo di nuove aziende altamente dinamiche. Emerge poi il ruolo di **capitale umano e competenze** che sono **centrali per la competitività delle imprese** e che per essere rinnovati richiedono, oltre a uno sforzo sistemico, efficaci azioni imprenditoriali dirette ad attrarre e trattenere talenti e, laddove necessario, a riqualificare i propri dipendenti.

I fattori di competitività dei distretti per vincere le sfide di domani

Nel tempo è **cresciuto il ruolo delle imprese di dimensioni medie e grandi**. Le grandi imprese rappresentano quasi il 60% del fatturato complessivo; se si considerano anche le medie imprese si sale all'83%. Attorno a questo nucleo di aziende capofila di più grandi dimensioni sono attive numerose imprese piccole e micro.

L'affermazione di un nucleo di imprese medie e grandi...

Tab. 4 – Caratteristiche dimensionali del campione delle imprese appartenenti ai distretti

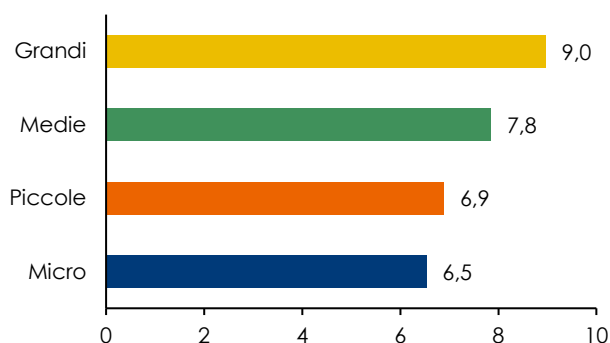
	Distretti			
	Num. imprese campione chiuso 2021-24		Fatturato, 2024	
	Unità	Comp. %	Mid di euro	Comp. %
Totale, di cui:	22.557	100,0	342,9	100,0
Micro imprese	9.835	43,6	12,6	3,7
Piccole imprese	8.413	37,3	44,4	13,0
Medie imprese	3.327	14,7	81,3	23,7
Grandi imprese	982	4,4	204,5	59,6

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

È proprio **tra le imprese medie e grandi** che nel periodo 2022-24 è **maggiore** la diffusione di **imprese champion** per crescita, redditività e patrimonializzazione. Complessivamente abbiamo contato 1.295 imprese champion distrettuali, **il 7% del totale**. Sono ben rappresentate in ogni settore e territorio, anche se sono più diffuse nell'agro-alimentare (10,1%) e nella meccanica (7,7%) e conseguentemente nel Mezzogiorno (8,1%) e nel Nord-Est (7,9%), territori dove le imprese mostrano una buona specializzazione in questi settori.

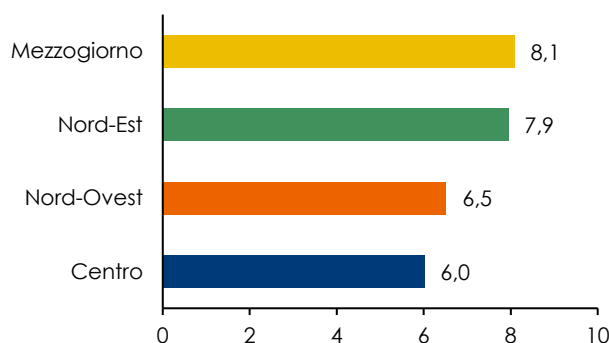
...spesso accompagnate da imprese champion...

Fig. 12 – La diffusione delle imprese champion distrettuali per classe dimensionale (%)



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database

Fig. 13 – La diffusione delle imprese champion distrettuali per macro-area geografica (%)



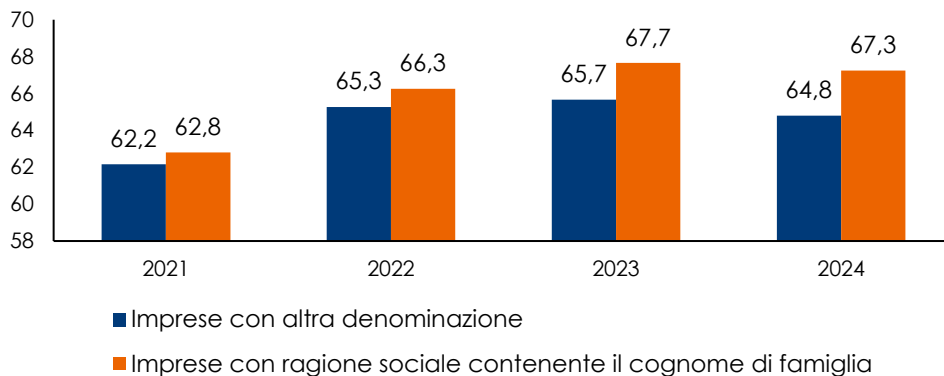
Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database

Le imprese champion sono molto attive in termini di innovazione e internazionalizzazione e più propense a utilizzare il **cognome della famiglia nella ragione sociale**. Le imprese distrettuali con questa caratteristica sono il 22,9% del totale, con punte del 36,7% tra quelle agro-alimentari e del 32,9% tra quelle storiche, fondate cioè prima del 1980. Si tratta di imprese che spiccano per marginalità unitaria, patrimonializzazione e produttività del lavoro. Proprio in termini di

...e da imprese a forte vocazione familiare

produttività si è aperta una forbice significativa: la differenza rispetto al valore aggiunto pro-capite era minima nel 2021 (pari a circa 600 euro) ed è poi salita a 2.500 euro nel 2024.

Fig. 14 – Distretti: produttività (valore aggiunto per addetto in migliaia di euro, mediana)

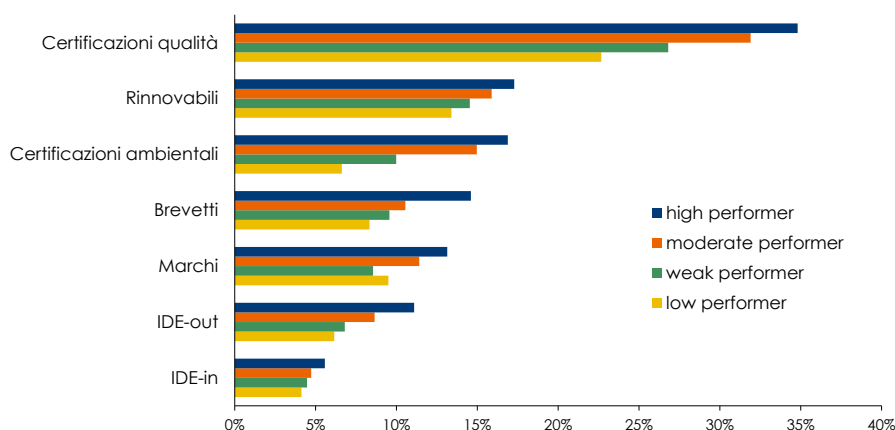


Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

Anche tra le **imprese con produttività in aumento** emergono profili strategici eterogenei. Tra queste spicca, in particolare, un nucleo di aziende che **tra il 2019 e il 2024 ha accresciuto l'occupazione e il costo unitario del lavoro**. Sono certamente quelle più virtuose: oltre a mostrare un'evoluzione di gran lunga migliore del fatturato, vedono una presenza più numerosa di realtà di medie e grandi dimensioni, forti anche di un miglior posizionamento strategico. Un gruppo numeroso di queste imprese è attivo nei settori ad alta intensità distrettuale: spiccano in particolare quelle specializzate in prodotti in metallo, nella meccanica e negli alimentari e bevande. Una presenza più diffusa di queste aziende nel tessuto produttivo italiano può tradursi in una dinamica salariale più sostenuta, in presenza di un potenziamento della base occupazionale, con risvolti positivi in termini di rivalizzazione della domanda interna italiana.

La via virtuosa verso la competitività...

Fig. 15 – Adozione di leve strategiche (incidenza % per cluster di imprese)



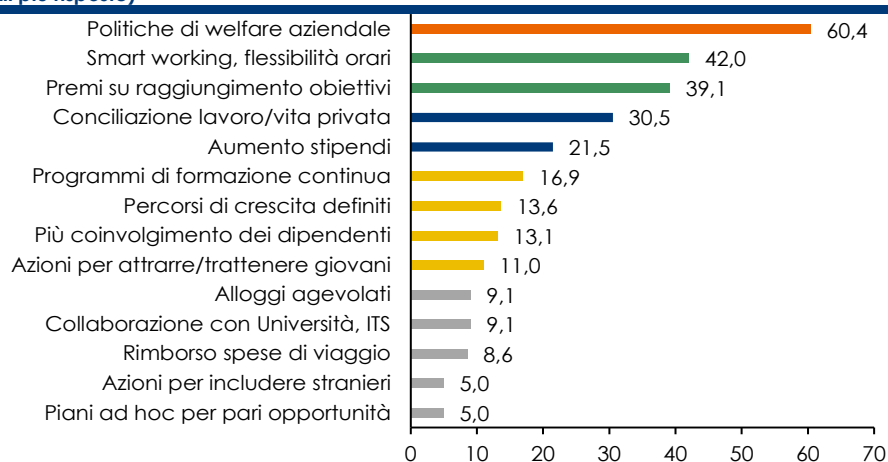
Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

La necessità di attrarre e trattenere capitale umano qualificato in un contesto di crescita degli investimenti in tecnologia e sostenibilità sta spingendo le imprese distrettuali ad adottare una pluralità di strategie. Al primo posto ci sono le **politiche di welfare aziendale**. Lo smart-working e, più in generale, la **flessibilità negli orari di lavoro** è la seconda strategia più indicata, con una preferenza più accentuata per le imprese medie-grandi rispetto alle piccole e micro; al terzo posto a breve distanza la **premialità sul raggiungimento degli obiettivi**: anche per questa

...richiede azioni mirate per attrarre e trattenere capitale umano qualificato

opzione, il distacco è a favore delle medie-grandi. Segue poi un gruppo di azioni con un grado di realizzazione medio-basso, come quelle di **conciliazione tra lavoro e vita privata** e l'**aumento degli stipendi**. **Meno praticate** sembrano poi le azioni volte a garantire una **formazione continua** interna o esterna, **percorsi professionali di crescita definiti**, azioni per rafforzare il **coinvolgimento dei dipendenti**, come ad esempio la condivisione dei valori aziendali, la partecipazione all'azionariato, iniziative per i dipendenti, tutti con differenze minime tra classi dimensionali. Risultano infine poco agite le **azioni specifiche per attrarre e trattenere i giovani in azienda** (es. processo di onboarding dedicato ai nuovi assunti), l'**offerta di alloggi a condizioni vantaggiose** (es. benefit foresteria), la **collaborazione con Università, ITS e scuole superiori**, le iniziative per **includere gli stranieri** (più indicate dalle micro) e i piani ad hoc per le **pari opportunità**.

Fig. 16 – Intensità distrettuale alta: azioni intraprese dalle imprese clienti per trattenere 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

Il Rapporto dedica un approfondimento al tema dell'abitazione e, in particolare, alla **relazione tra mercato abitativo e sistemi produttivi distrettuali**. Emergono configurazioni locali differenti: in alcune province la criticità abitativa può rappresentare, nel medio periodo, un potenziale fattore di freno alla competitività dei sistemi produttivi locali, incidendo sulla capacità di attrarre nuova forza lavoro, favorire la mobilità dei lavoratori e trattenere personale qualificato; in altre, invece, l'equilibrio tra mercato immobiliare e struttura produttiva appare più sostenibile, riflettendo diverse vocazioni economiche e territoriali.

Il mercato abitativo può influenzare la capacità di attrarre personale qualificato

Fig. 17 - Relazione tra tensione abitativa e specializzazione distrettuale nelle province italiane (%)

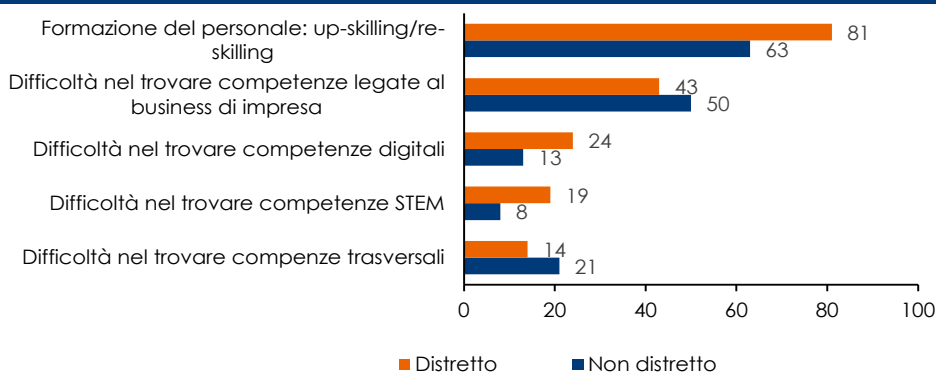


Nota: la variabile "tensione abitativa" indica la % di popolazione residente nei comuni ad alta tensione abitativa sul totale della popolazione provinciale. La specializzazione distrettuale è calcolata come % di addetti impiegati nei distretti sul totale degli addetti manifatturieri della provincia.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

Un contributo del Centro Studi delle Camere di Commercio Guglielmo Tagliacarne offre poi evidenza dei vantaggi localizzativi offerti dai distretti agli imprenditori under 35 e consente, in particolare, di approfondire le tematiche legate a capitale umano e competenze. Per le **imprese giovanili** operare **nei distretti** si associa a migliori aspettative di crescita, a una maggiore propensione all'export e agli investimenti green, a minori difficoltà di approvvigionamento e a un più agevole accesso a risorse professionali e competenze. In particolare, lo **skill mismatch** appare **meno diffuso nei distretti**: tra le imprese giovanili, il 43% di quelle distrettuali segnala difficoltà nel reperire competenze specifiche legate al proprio business, contro il 50% delle corrispondenti non distrettuali. Tuttavia, l'**accesso a competenze digitali e STEM** sembra **più complesso** proprio **per le imprese distrettuali**, penalizzate molto verosimilmente dalla lontananza dai grandi centri urbani, dove l'offerta di laureati STEM tende a essere maggiore. Gli effetti negativi di questa criticità vengono almeno in parte attenuati dalla **maggiore propensione** delle imprese giovanili distrettuali **a investire in formazione** su diverse tipologie di competenze, tra cui la riqualificazione del personale, che viene implementata dall'81% delle imprese (vs 63% delle giovanili non distrettuali).

Nei distretti skill mismatch meno sentito e maggiore attività di formazione

Fig. 18 - 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 (%)



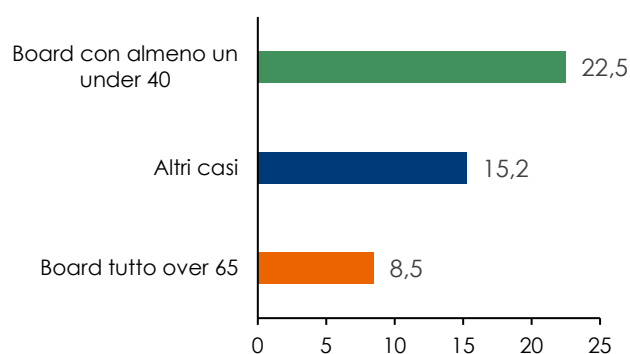
Fonte: Indagine Centro Studi Tagliacarne – Unioncamere, 2025

L'analisi contenuta nel Rapporto mostra poi con chiarezza che la **presenza di giovani nei board si associa a percorsi di crescita più dinamici** e a una **maggiore propensione a investire in qualità, sostenibilità e asset immateriali**. Il quadro che emerge è quello di un sistema produttivo in cui il passaggio generazionale rappresenta non solo un tema di continuità aziendale, ma si collega a modelli organizzativi più capaci di adattarsi a contesti incerti, di cogliere opportunità di sviluppo e di orientare le proprie strategie verso leve immateriali che determinano, sempre più, la posizione competitiva sui mercati.

Il percorso virtuoso del passaggio generazionale

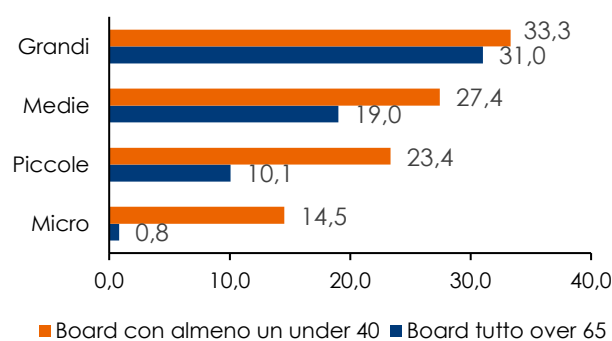
Nel 18% delle imprese distrettuali è presente almeno un under 40 nel consiglio di amministrazione; sempre nei distretti il 68,7% delle aziende ha tutti gli amministratori con età superiore ai 40, ma non completamente oltre i 65 anni; infine, **il 13,3% delle imprese distrettuali è guidata interamente da amministratori con età superiore ai 65 anni**. Quest'ultima tipologia di imprese nei prossimi anni dovrà molto probabilmente affrontare il passaggio generazionale. L'analisi per dimensioni aziendali evidenzia che la presenza di almeno un under 40 tra gli amministratori aumenta al crescere delle dimensioni aziendali: si passa dal 17,2% delle imprese micro al 24,1% delle grandi imprese. Contestualmente, la quota di imprese con tutti gli amministratori over 65 è inversamente proporzionale alle dimensioni aziendali: più le imprese sono piccole e più questa quota è elevata (14,2% e 14,9% rispettivamente per le imprese micro e piccole); più le imprese sono grandi e più questa quota si riduce (6,7% per le grandi imprese).

Fig. 19 – Distretti: crescita del fatturato tra il 2019 e il 2024 per composizione del board (var. % mediana)



Nota: la categoria "altri casi" comprende i board composti da nessun under 40 e non completamente da over 65. Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Cerved e ISID

Fig. 20 – Distretti: crescita del fatturato tra il 2019 e il 2024 per dimensione e composizione del board (var. % mediana)

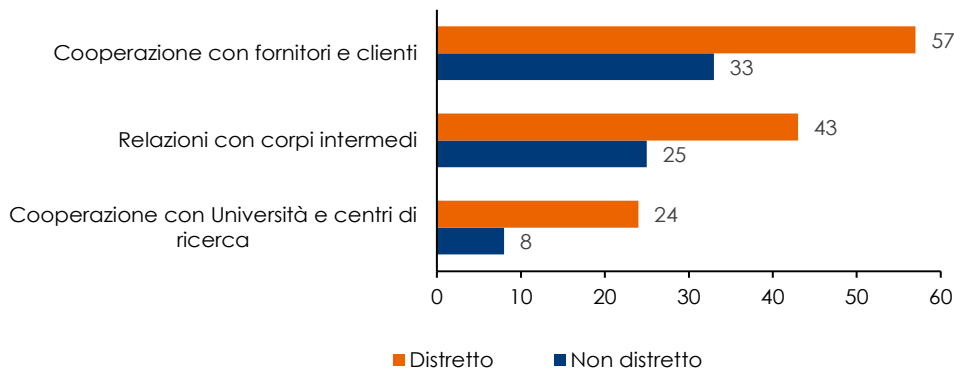


Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Cerved e ISID

È stato poi possibile far luce su alcune importanti esternalità positive presenti nei distretti, come gli spillover di conoscenza, la diffusione di relazioni strategiche di filiera e di ecosistemi territoriali di riferimento. Le imprese giovanili distrettuali (sempre rispetto a quelle non distrettuali) tendono più diffusamente a perseguire attività di open innovation attraverso **cooperazioni** sia **con** gli attori della conoscenza e dell'innovazione, come **Università e centri di ricerca** (24% vs 8%), sia con **fornitori o clienti** (57% vs 33%). Non è un caso se le imprese giovanili localizzate in contesti distrettuali segnalano **meno problemi di approvvigionamento lungo le catene di fornitura** rispetto alle corrispondenti non distrettuali (5% contro 25%).

Cooperazione con Università e centri di ricerca ancora limitata. Contano le relazioni di filiera...

Fig. 21 - 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 (%)

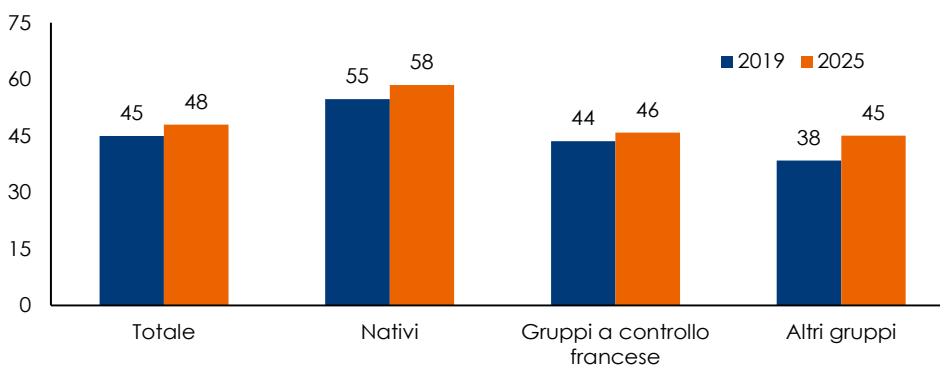


Fonte: Indagine Centro Studi Tagliacarne – Unioncamere, 2025

Conferme sul ruolo delle relazioni di filiera vengono dall'approfondimento sulla manifattura italiana del lusso: gran parte degli acquisti in Italia delle maison nazionali e internazionali sono concentrati nei distretti del sistema moda attivi in Toscana, Veneto, Marche e Campania dove sono presenti relazioni di prossimità di carattere strategico (attive cioè da più tempo in modo continuativo). **Il peso delle forniture distrettuali di manufatti a favore delle maison del lusso è andato aumentando nel tempo:** nel 2019 il peso dei distretti era pari al 45% e si è ulteriormente rafforzato **arrivando al 48% nel 2025**. L'incidenza è particolarmente alta quando i clienti sono gruppi del lusso nativi, ovvero nati e fortemente radicati in territori con un'elevata specializzazione distrettuale. In questo caso il peso degli acquisti da imprese distrettuali è salito al 58% nel 2025, dal 55% nel 2019. La tendenza a rafforzare i legami con i distretti è visibile anche nelle altre tipologie di gruppi e in particolare nella categoria degli altri gruppi (con radice italiana, ma nascita al di fuori dei distretti) dove il peso dei distretti è cresciuto dal 38% al 46%; nei gruppi a controllo francese si è passati dal 44% al 46%.

...particolarmente diffuse e strategiche nei distretti italiani al servizio delle maison del lusso

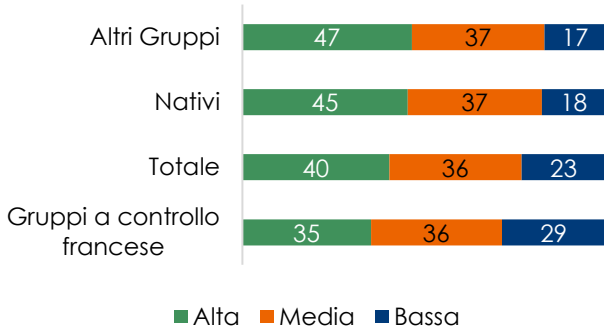
Fig. 22 – Gruppi del lusso del sistema moda: il peso degli acquisti a favore di imprese distrettuali di beni del manifatturiero (% importi)



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database

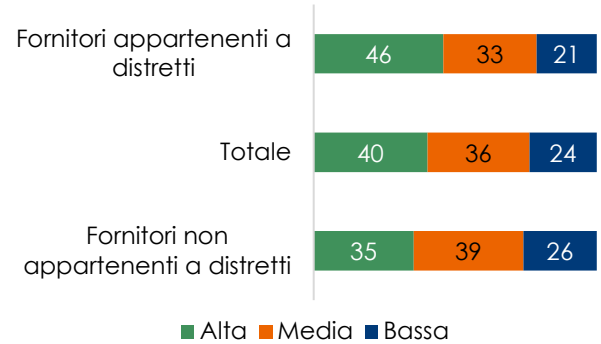
Una quota rilevante delle forniture è di carattere strategico, tende cioè a essere attivata regolarmente nel tempo. Complessivamente, **il 40% degli acquisti effettuati è frutto di legami con fornitori strategici**. La tendenza a relazionarsi con fornitori strategici è più spiccata per i gruppi nativi e gli altri gruppi (45-47% per importo), mentre per quelli di origine francese la quota di forniture con controparti strategiche è comunque significativa, ma scende al 35%. Le **relazioni di carattere strategico** tendono poi a essere **particolarmente diffuse nei distretti**, dove interessano il **46% delle forniture**, una percentuale di gran lunga superiore al 35% osservato nelle aree non distrettuali.

Fig. 23 – La composizione degli acquisti dei gruppi del lusso del sistema moda per grado di strategicità dei fornitori (% importi)



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database

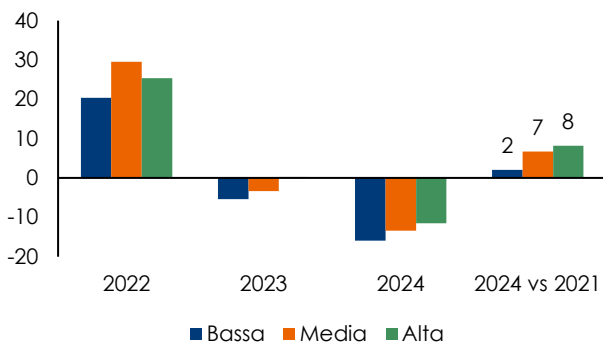
Fig. 24 – Gli acquisti delle imprese del lusso del sistema moda da imprese manifatturiere: dettaglio per strategicità delle relazioni (% importi)



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database

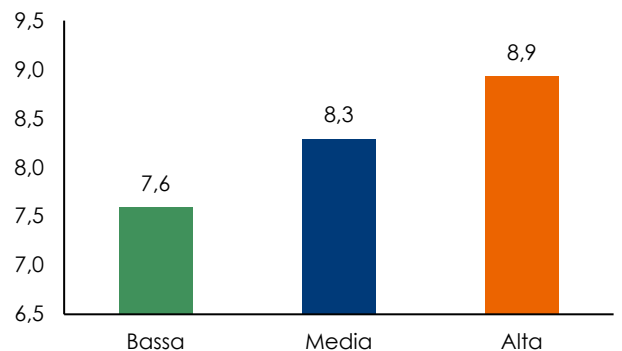
È interessante osservare come **nel periodo 2021-24 l'evoluzione economico-reddituale** delle imprese del sistema moda sia variata **in funzione della strategicità delle relazioni**: i fornitori altamente strategici hanno mostrato un aumento del fatturato pari all'8% (vs il +2% di quelli poco strategici). Divari significativi emergono anche in termini di marginalità unitaria, con l'EBITDA margin che nel 2024 è stato pari all'8,9% tra i partner strategici (con punte del 9,3% per quelli distrettuali), una percentuale superiore al 7,6% misurato per quelli poco strategici.

Fig. 25 - Variazione del fatturato dei fornitori appartenenti alla filiera del sistema moda per grado di strategicità (var. %; mediane)



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database

Fig. 26 - EBITDA margin delle imprese fornitrici della filiera del lusso per grado di strategicità (2024; valori mediani; %)

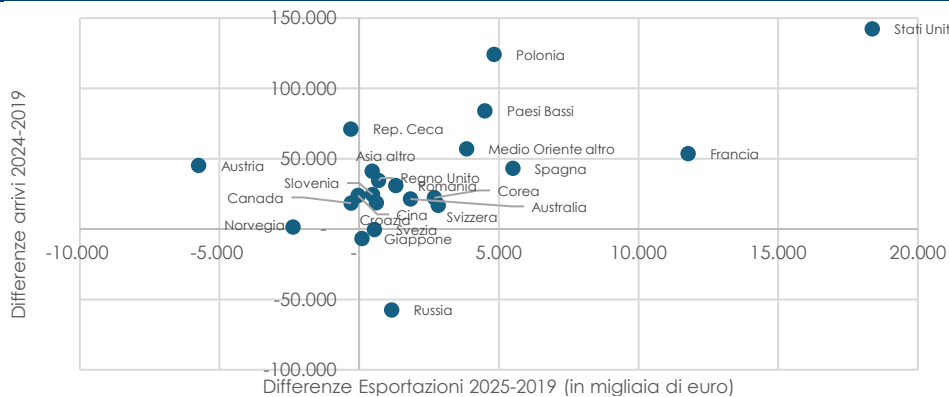


Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo Integrated Database

Molti distretti sono poi fortemente integrati negli ecosistemi territoriali di riferimento: sembra, ad esempio, emergere una **relazione tra i mercati di sbocco del distretto delle Calzature sportive e Sportssystem di Montebelluna e la provenienza dei visitatori turistici delle Dolomiti**. In questo territorio sembra dunque essersi attivato un circolo virtuoso in cui l'esperienza vissuta della destinazione, la percezione dei prodotti sviluppati in quello stesso territorio e l'intensità dell'acquisto da parte dei turisti si rafforzano reciprocamente. Da un punto di vista intuitivo si potrebbe ipotizzare che i turisti sulle Dolomiti facciano esperienza diretta del prodotto sportivo per la montagna (soprattutto negli sport invernali), acquisiscano consapevolezza della qualità dei materiali e del comfort degli articoli (brand awareness) e, successivamente, acquistino attrezzature una volta a casa, contribuendo alle esportazioni del distretto.

Distretti fortemente integrati negli ecosistemi di riferimento: il caso dello Sportssystem di Montebelluna e del turismo nelle Dolomiti

Fig. 27 – Primi 20 paesi per valore delle esportazioni del distretto: differenze dell'export tra il 2019 e il 2025 vs differenze degli arrivi sulle Dolomiti fra il 2019 e il 2024

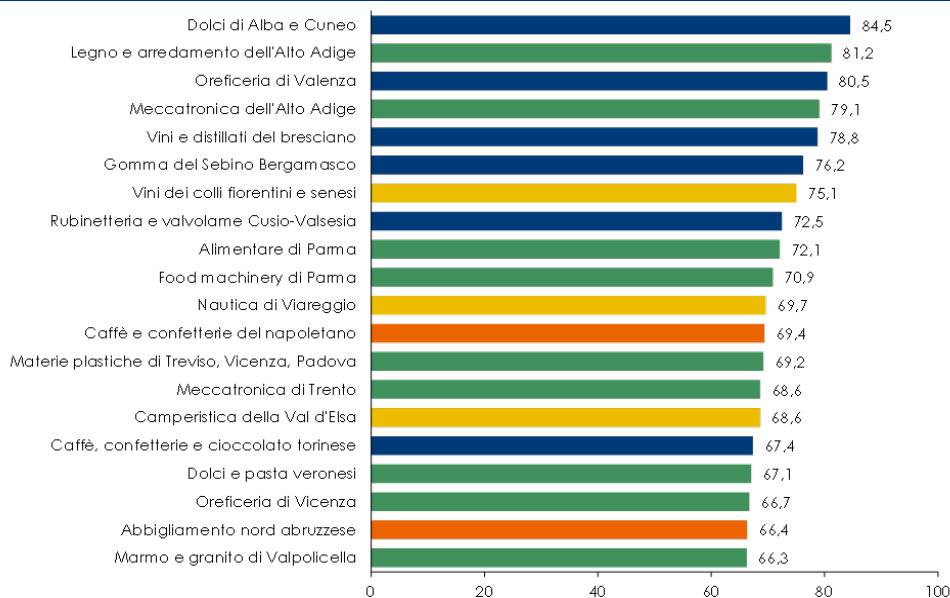


Nota: non è stata rappresentata la Germania outlier (differenze export 16.905 migliaia di euro e differenze arrivi 344.951). Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Istat

In prospettiva, sarà interessante osservare le **ricadute dei Giochi Olimpici di Milano-Cortina**, non solo sul turismo, ma anche sul tessuto manifatturiero del territorio e, in particolare, sulle esportazioni del distretto di Montebelluna. A questo proposito una possibile linea strategica per il distretto consiste nel **rafforzare partnership strutturate con gli ecosistemi e i brand territoriali** che presidiano la destinazione Dolomiti (ad esempio Dolomiti Patrimonio UNESCO e Dolomiti Superski), sviluppando iniziative di co-branding e di presenza "in destinazione" (eventi, test prodotto, retail esperienziale e servizi per i praticanti) capaci di trasformare il turismo sportivo in una leva stabile di reputazione, qualità percepita e domanda internazionale.

Anche quest'anno emergono dunque conferme sulla tenuta del sistema economico distrettuale, pur in presenza di un'ampia eterogeneità dei risultati economico- reddituali, che riflettono sia le scelte strategiche adottate dalle imprese, sia la presenza, più o meno diffusa, di esternalità e vantaggi localizzativi. Nella speciale classifica dei **migliori venti 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 (7), seguiti da quelli della meccanica, del sistema casa e del sistema moda (ciascuno con 3 distretti). Completano il quadro 2 distretti degli intermedi, in particolare nella gomma e plastica, e 2 legati ai mezzi di trasporto (camperistica e nautica), comparti che continuano a beneficiare della crescita del turismo all'aria aperta, rafforzatisi nel periodo post-pandemico. Sono rappresentate tutte le ripartizioni geografiche, anche se spiccano per numerosità i distretti del Nord-Est (9).

I venti distretti migliori per performance economica, reddituale e patrimoniale

Fig. 28 – 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

Dall'analisi emerge il percorso di riposizionamento competitivo realizzato nel tempo dalle imprese distrettuali, evidente soprattutto nel significativo rafforzamento patrimoniale, ma anche dall'ampio avanzo commerciale sui mercati internazionali, a conferma della capacità di creare valore sul territorio grazie anche alla presenza di filiere corte e ramificate a livello locale. Emergono chiaramente anche le priorità da affrontare: su tutte la **"difesa" del mercato americano** e la **ricerca di opportunità in nuovi mercati**, puntando su time-to-market, qualità e diversificazione delle produzioni. Non meno importanti sono gli **investimenti in innovazione, tecnologia e sostenibilità**, che diventano ancora più urgenti e necessari nell'attuale contesto competitivo e vanno accompagnati da azioni dirette a potenziare le competenze in azienda, attraverso la **formazione** o l'**assunzione di talenti** (anche risolvendo, laddove presenti, le criticità abitative). Si tratta di un mix articolato di strategie che può essere adottato con più facilità nei distretti dove ancora vi sono vantaggi localizzativi, legati alla prossimità delle forniture e alla presenza di competenze, di enti di formazione e di ricerca.

Le priorità da affrontare per vincere la sfida della competitività

Peraltro, proprio questi fattori di competitività tipici delle aree distrettuali spiegano anche il **successo** dei **cinque poli aerospaziali** descritti in questo Rapporto e attivi in Campania, Lazio, Lombardia, Piemonte e Puglia: insieme rappresentano rispettivamente il **70%** e il **90%** in termini di **unità locali e addetti del settore italiano**. **Nel 2025 l'export** dei poli ha **superato i 7 miliardi di euro**, il **92% dell'export complessivo del settore**. Grazie al traino di queste aree negli ultimi anni il settore aerospaziale italiano ha mostrato una crescita rilevante, evidenziando un ritmo di sviluppo superiore rispetto a quello dell'industria manifatturiera, sostenuto dallo slancio impresso dagli investimenti nella Space Economy e anche dall'aumento delle spese in difesa.

L'esempio virtuoso dei poli aerospaziali

Tab. 5 - I poli aerospaziali monitorati da Intesa Sanpaolo

Principali Province di specializzazione	Numero Unità locali (2023)	Quota su tot italiano %	Numero Addetti (2023)	Quota su tot italiano %	Dimensione media UL (mln di euro)	Export 2025 (mln di euro)	Quota su tot italiano %	
Settore aerospaziale italiano	571	100,0	46.727	100	81,8	7.865	100,0	
Poli tecnologici dell'aerospazio	382	66,9	41.764	89,4	109,3	7.262	92,3	
Polo aerospaziale del Piemonte	TO, NO	58	10,2	8.952	19,2	154,3	1.493	19,0
Polo aerospaziale della Lombardia	VA	113	19,8	8.519	18,2	75,4	2.942	37,4
Polo aerospaziale del Lazio	RM	88	15,4	10.651	22,8	121,0	1.394	17,7
Polo aerospaziale della Campania	NA	90	15,8	9.326	20,0	103,6	949	12,1
Polo aerospaziale della Puglia	BR,TA, FG	33	5,8	4.315	9,2	130,8	483	6,1

Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Istat

1. I bilanci dei distretti industriali italiani nel periodo 2021-24

Introduzione

Questo capitolo si pone l'obiettivo di analizzare i bilanci di esercizio al 2024 delle imprese distrettuali in termini di evoluzione del fatturato, redditività e degli indicatori finanziari e patrimoniali.

A cura di **Enrica Spiga**

L'analisi prenderà in esame i risultati delle imprese distrettuali nel periodo 2021-2024, includendo alcuni riferimenti al 2019, ultimo anno pre-pandemico, con lo scopo di analizzare l'intero ciclo di assestamento delle imprese negli anni successivi alla crisi sanitaria. Alla forte ripresa dell'attività produttiva registrata nel 2021 è seguita, nel 2022, una fase caratterizzata da intense pressioni sui costi, legate soprattutto all'aumento dei prezzi energetici e delle materie prime, che ha inciso sulla dinamica dei listini di vendita e sulla struttura dei margini. Nel 2023 si è avviato un progressivo processo di normalizzazione, con il graduale rientro delle tensioni sui costi e una stabilizzazione dei livelli di attività. Il 2024 è stato caratterizzato da un rallentamento della domanda accompagnato da minori pressioni inflazionistiche.

Lo studio 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 quadriennio 2021-24 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 2023 e nel 2024, 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)¹ i **bilanci di 22.557² imprese appartenenti a 159 distretti industriali** (di cui 18.905 manifatturiere³). In alcune parti del capitolo si propongono dei confronti con i risultati del 2019 su un campione di imprese più ristretto⁴: in questo caso si contano 21.099 imprese distrettuali.

Sebbene le micro imprese siano numericamente predominanti nei distretti (43,6%), in termini di fatturato primeggiano i soggetti più grandi con un peso del 59,6% contro solo il 4,4% della numerosità (Tab. 1.1)⁵. Si può così dire che **nei distretti è presente un tessuto produttivo**

¹ 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: 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 proprietà di marchi aziendali registrati sui mercati internazionali.

² Considerato che in alcuni settori la numerosità delle imprese non distrettuali è molto contenuta, in coerenza con lo scorso anno, è stato scelto di focalizzare l'analisi 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.

³ Ateco dal 10 al 33, escluso il 19.

⁴ Sono state considerate solo le imprese con attivo 2019 maggiore di zero.

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.

frammentato, di imprese piccole e micro, **che opera attorno a un nucleo di aziende capofila di grandi dimensioni**.

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

	Distretti			
	Num. imprese campione chiuso 2021-24		Fatturato, 2024	
	Unità	Comp. %	Mld di euro	Comp. %
Totale, di cui:	22.557	100,0	342,9	100,0
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)

In termini di struttura settoriale (Tab. 1.2), nel campione delle imprese distrettuali **è elevato il peso⁶** di quelle specializzate nel **sistema moda** (25,3%), seguite dalla **meccanica** (23,5%) e al terzo posto dall'**agro-alimentare** (20%), che tuttavia primeggia in termini di fatturato (26,6%). Con oltre 2.000 aziende per comparto si trovano poi il sistema casa (10,1% peso per numerosità e 7,3% per fatturato), i beni intermedi⁷ (9,9% e 9,1%) e la filiera dei metalli (rispettivamente 9,5% e 7%). Completano il campione osservato i mezzi di trasporto, con 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.

Anche a livello settoriale (Tab. 1.3) le micro imprese sono più numerose, mentre le grandi imprese incidono di più sul fatturato complessivo, fatta eccezione per quelle 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 aziende e il loro contributo economico. In questo comparto, le grandi imprese rappresentano solo il 10,2% del totale in termini di numerosità, ma generano l'83,9% 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.

⁶ Calcolato come rapporto tra il numero di imprese del settore osservato e il totale delle imprese distrettuali.

⁷ Includono Legno e prodotti in legno, Prodotti in carta, Gomma e plastica, Prodotti e materiali da costruzione, Chimica e Distribuzione Intermedi

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

	Distretti			
	Num. imprese campione chiuso 2021-2024		Fatturato, 2024	
	Unità	Comp. %	Mld di euro	Comp. %
Totale, di cui:	22.557	100,0	342,9	100,0
Sistema moda, di cui:	5.716	25,3	84,6	24,7
Tessile	1.354	5,9	9,8	2,9
Abbigliamento	1.288	5,6	11,7	3,4
Calzature	1.005	4,5	8,5	2,5
Concia	592	2,6	4,6	1,4
Oreficeria	540	2,4	23,6	6,9
Maglieria	315	1,4	3,2	0,9
Distribuzione	321	1,4	10,2	3,0
Pelletteria	208	0,9	8,1	2,4
Occhialeria	85	0,4	4,3	1,3
Meccanica	5.296	23,5	77,3	22,5
Meccanica	4.157	18,4	70,0	20,4
Manutenzioni e riparazioni	911	4,0	3,9	1,1
Meccatronica	228	1,0	3,5	1,0
Agro-alimentare	4.516	20,0	91,2	26,6
Alimentare	1.546	6,9	52,1	15,2
Distribuzione	1.396	6,1	22,5	6,6
Agricoltura	1.296	5,7	11,2	3,3
Bevande (a)	298	1,3	5,4	1,6
Sistema casa	2.276	10,1	25,1	7,3
Mobili	1.691	7,5	15,1	4,4
Prodotti in metallo per la casa	373	1,7	2,7	0,8
Distribuzione	73	0,3	1,6	0,5
Elettrodomestici	69	0,3	5,4	1,6
Sistemi per l'illuminazione	70	0,3	0,3	0,1
Beni intermedi, di cui:	2.243	9,9	31,2	9,1
Gomma e plastica	895	4,0	9,7	2,8
Prodotti e materiali da costruzione	594	2,6	7,6	2,2
Legno e prodotti in legno	271	1,2	3,3	1,0
Prodotti in carta	176	0,8	6,5	1,9
Chimica	126	0,6	2,5	0,7
Filiera dei metalli	2.141	9,5	23,9	7,0
Prodotti in metallo	1.1092	8,4	11,9	3,5
Metallurgia	249	1,1	12,0	3,5
Mezzi di trasporto	256	1,1	8,9	2,6
Nautica	123	0,5	3,6	1,0
Componentistica	78	0,3	3,9	1,1
Moto e Bici	55	0,2	1,4	0,4
Altro	113	0,5	0,5	0,1

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 01.23, che rientra tra quelli assegnati all'Agricoltura. A questo proposito si rimanda all'approfondimento "I bilanci delle imprese agro-alimentari". Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

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

	Num. imprese del campione				Fatturato 2024			
	Micro	Piccole	Medie	Grandi	Micro	Piccole	Medie	Grandi
Totale, di cui:	43,6	37,3	14,7	4,4	3,7	13,0	23,7	59,6
Sistema moda	49,7	35,2	12,1	3,0	4,2	12,2	20,3	63,3
Meccanica	40,1	39,4	15,8	4,7	3,7	14,7	27,8	53,7
Agro-alimentare	38,2	38,5	17,8	5,5	2,6	11,2	23,3	62,8
Sistema casa	47,2	37,5	12,4	2,9	5,1	16,4	25,1	53,4
Filiera dei metalli	48,0	35,1	12,6	4,3	5,3	14,6	24,0	56,2
Beni intermedi	38,2	38,4	17,7	5,8	3,3	13,7	26,4	56,6
Mezzi di trasporto	47,7	29,7	12,5	10,2	2,0	4,4	9,6	83,9
Altro	59,3	30,1	9,7	0,9	15,4	33,4	37,2	13,9

Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

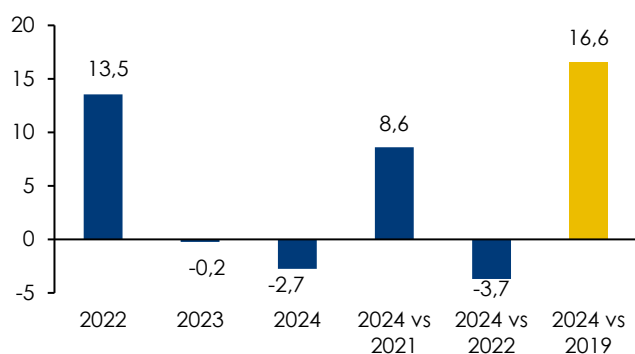
1.2 Crescita e redditività

1.2.1 L'evoluzione del fatturato

Dopo i brillanti risultati registrati nel 2022, **il fatturato a prezzi correnti** ha mostrato una frenata a partire dal 2023, che è proseguita con un **calo, in valori medi e a prezzi correnti, del 2,7% nel 2024** (Fig. 1.1). Stesso andamento viene registrato per quanto attiene le imprese distrettuali manifatturiere (escludendo quindi le imprese agricole e commerciali), che hanno sperimentato una diminuzione più marcata e pari al -3,4% nel 2024.

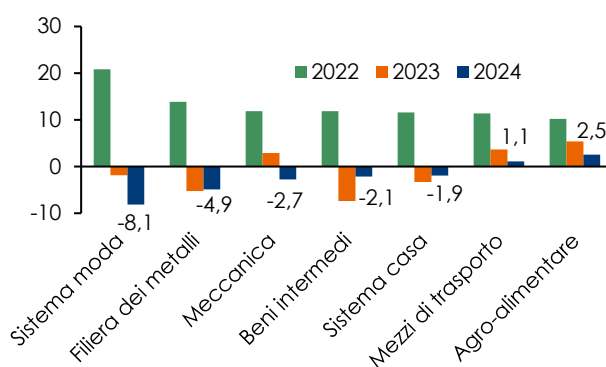
Il risultato va letto anche alla luce dell'evoluzione dei prezzi alla produzione che, dopo i forti incrementi registrati nel 2021 (+6,2% i prezzi alla produzione⁸ vs 2020) e soprattutto nel 2022 (+13,8% rispetto al 2021), hanno evidenziato un sensibile rallentamento nel 2023 (+1,8% rispetto al 2022) e una progressiva normalizzazione nel 2024 (-1%). In questo contesto, la riduzione del fatturato osservata in alcuni comparti manifatturieri può riflettere non solo una contrazione dei volumi venduti, ma anche una diminuzione dei prezzi di vendita rispetto ai livelli particolarmente elevati dell'anno precedente.

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



Nota: per l'istogramma giallo il confronto è fatto sul campione chiuso 2019-2024. Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

Fig. 1.2 – Distretti: evoluzione del fatturato per filiera produttiva (variazione % a prezzi correnti, valori medi)



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

Nel 2024, la maggioranza delle specializzazioni distrettuali registra una contrazione del fatturato a valori correnti rispetto all'anno precedente (Fig. 1.2), fatta eccezione per la filiera agro-alimentare (+2,5%) e i mezzi di trasporto (+1,1%). Sebbene i risultati degli altri comparti restino negativi, i cali sono generalmente inferiori a quelli del 2023, con l'eccezione del sistema moda (-8,1%) e della meccanica (-2,7%) che l'anno prima era riuscita a mantenere un andamento positivo. All'interno del sistema moda, si osservano segnali positivi per abbigliamento, calzature e pelletteria; al contrario, risultano più difficoltà la concia e l'oreficeria, che proseguono il percorso di contrazione avviato dopo il balzo del 2022, mentre maglieria e tessile mostrano andamenti negativi ma più contenuti. Nella meccanica, la dinamica complessiva risulta trainata al ribasso in particolare dalle imprese operanti nella fabbricazione di altri macchinari e apparecchiature n.c.a.⁹; si distingue invece positivamente la performance delle aziende attive nella fabbricazione di motori, turbine e simili, unitamente a quelle dell'ICT riconducibili alla mecatronica. Tra gli altri settori che chiudono il 2024 con un fatturato, a valori correnti, inferiore al 2023 si trova anche la filiera dei metalli: il risultato complessivo risente delle minori prestazioni della fabbricazione di prodotti in metallo (cisterne, serbatoi, contenitori e altri prodotti n.c.a., quali viteria, utensili manuali e imballaggi metallici leggeri), non compensate dall'andamento

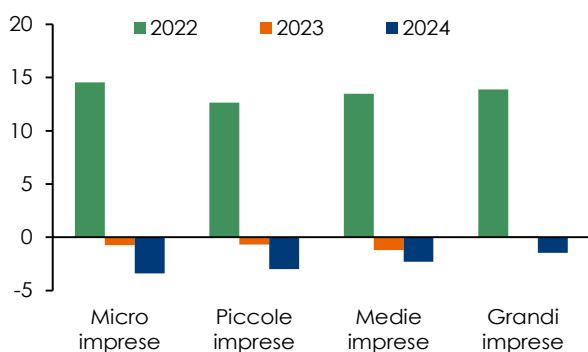
⁸ Elaborazioni Intesa Sanpaolo sui prezzi alla produzione delle attività manifatturiere. Fonte Istat - Prezzi alla produzione dell'industria - mensili (base 2021).

⁹ Non Classificato Altrove

positivo della metallurgia e della fabbricazione di elementi da costruzione in metallo, sostenuta anche dalla spinta del PNRR. Si registra un trend negativo anche per i beni intermedi, fatta eccezione solo per la componente a valle dei prodotti in carta destinati al consumo finale o all'uso industriale, mentre risulta in flessione la componente a monte. Tra gli altri comparti dei beni intermedi che soffrono di più si collocano il legno e i prodotti in legno. A chiusura del quadro negativo del fatturato a valori correnti nel 2024 rispetto al 2023 si trova il sistema casa dove si assiste a una maggiore contrazione nella componente degli elettrodomestici, mentre risultano positivi solo i sistemi per l'illuminazione.

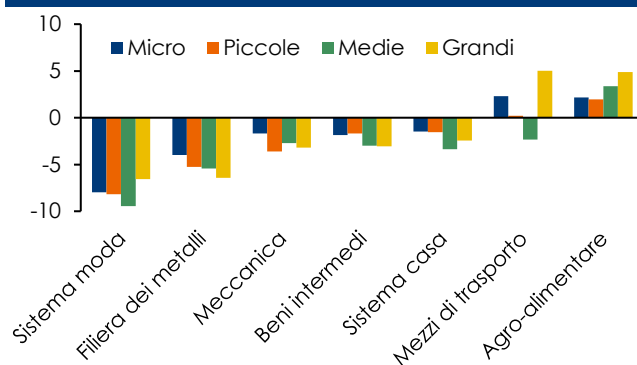
Nel 2024, rispetto al 2023, **il fatturato a prezzi correnti è in calo per tutte le dimensioni di impresa** (Fig. 1.3) con contrazioni maggiori nelle imprese più piccole. È alta, comunque, l'**eterogeneità dei risultati a livello dimensionale, in funzione dei settori di specializzazione** (Fig. 1.4). Nel confronto tra il 2024 e il 2023, il calo osservato nella filiera dei metalli, nei beni intermedi e nel sistema casa interessa sì tutte le dimensioni aziendali, ma mostra un impatto particolarmente marcato sulle imprese di maggiori dimensioni. Nel sistema moda soffrono di più le imprese di medie dimensioni, le uniche ad avere un segno negativo nei mezzi di trasporto. Risultati positivi invece per tutte le dimensioni dell'agro-alimentare.

Fig. 1.3 – Evoluzione del fatturato per dimensione aziendale (variazione tendenziale % a prezzi correnti, valori medi)



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

Fig. 1.4 - Evoluzione del fatturato 2024 per dimensione aziendale e filiera produttiva (variazione % a prezzi correnti, valori medi)



Nota: ordine decrescente per var. % 2024. Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

Complessivamente, il fatturato dei distretti nel 2024, nonostante il lieve ridimensionamento subito in corso d'anno, ha mostrato un **aumento del 16,6% rispetto ai valori pre-Covid**. Il dato resta molto positivo anche laddove si considerino solo le imprese distrettuali manifatturiere, che tra il 2019 e il 2024 hanno mostrato un incremento pari al 15,3%.

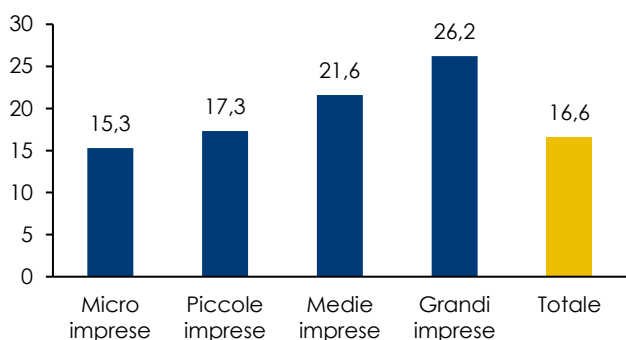
L'incremento risulta più marcato per le imprese di maggiori dimensioni (Fig. 1.5), verosimilmente più capaci di trasferire a valle gli aumenti dei costi nel biennio 2022-2023.

A livello settoriale (Fig. 1.6) emergono, tuttavia, differenze rilevanti: la crescita è particolarmente sostenuta nei mezzi di trasporto e nell'agro-alimentare e si mantiene su buoni ritmi nella meccanica, nei beni intermedi, nella filiera dei metalli e nel sistema casa. Più contenuti risultano gli incrementi nel sistema moda. Il dettaglio dimensionale all'interno dei settori conferma come la dinamica sia generalmente più favorevole per le imprese di maggiori dimensioni, ma con alcune specificità: nei mezzi di trasporto e nell'agro-alimentare la crescita è particolarmente intensa lungo tutte le classi dimensionali, pur con un forte contributo delle grandi imprese; anche nella filiera dei metalli e nei beni intermedi le grandi imprese guidano la crescita; nella meccanica la crescita appare più diffusa e omogenea. Nel sistema moda le medie e le grandi imprese mostrano un aumento del fatturato, mentre la dinamica resta debole tra le piccole

imprese e soprattutto tra le micro imprese, segnalando una maggiore esposizione alla debolezza della domanda finale.

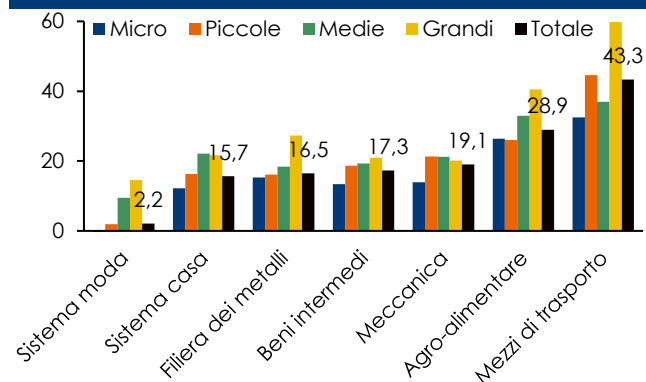
Queste evidenze riflettono, da un lato, la diversa intensità delle pressioni sui prezzi lungo le filiere e, dall'altro, un andamento eterogeneo della domanda: più vivace nei comparti legati all'alimentare e ai mezzi di trasporto, più debole nei settori del consumo discrezionale.

Fig. 1.5 – Evoluzione del fatturato per dimensione aziendale 2019 vs 2024 (variazione tendenziale % a prezzi correnti, valori mediani)



Nota: il confronto è fatto sul campione chiuso 2019-2024. Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

Fig. 1.6 - Evoluzione del fatturato per filiera produttiva 2019-2024 (variazione tendenziale % a prezzi correnti, valori mediani)



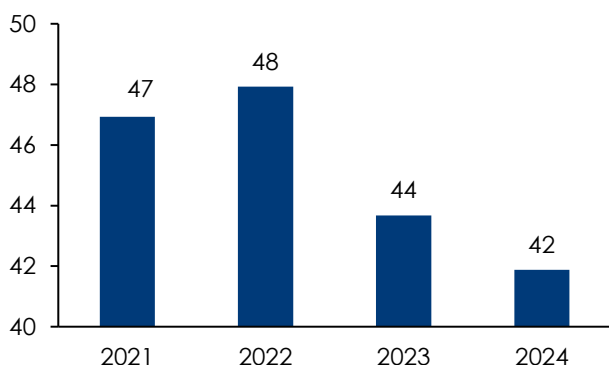
Nota: il confronto è fatto sul campione chiuso 2019-2024. Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

1.2.2 Gli indicatori di redditività

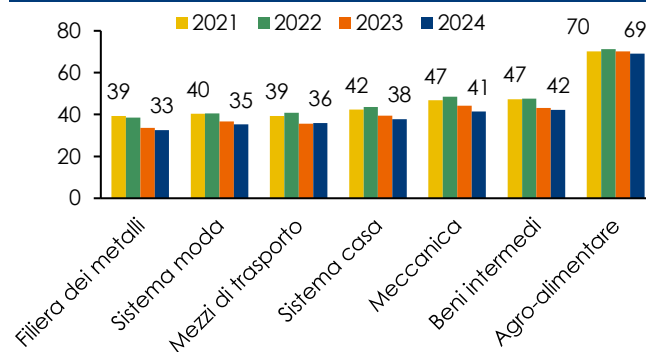
L'evoluzione dei ricavi si riflette inevitabilmente anche sugli indicatori di redditività: l'analisi della tenuta dei margini richiede una scomposizione puntuale delle voci di costo. Tale approfondimento consente di distinguere tra effetti legati alle dinamiche dei prezzi e fattori riconducibili alla struttura dei costi aziendali, la cui maggiore o minore rigidità incide sulla capacità delle imprese di preservare i margini.

Nel 2024, **l'incidenza degli acquisti netti¹⁰ sul fatturato nei bilanci distrettuali è risultata inferiore rispetto al triennio precedente** (Fig. 1.7), fenomeno comune alla maggior parte dei settori (Fig. 1.8). Questo andamento può riflettere diversi fattori, tra cui un calo dei prezzi degli input utilizzati dopo il boom del 2022, una maggiore efficienza operativa, la produzione di beni a maggior valore aggiunto e/o il rialzo dei listini supportato da un buon potere di mercato. Nell'agro-alimentare, la riduzione dell'incidenza degli acquisti sul fatturato si è accompagnata a un aumento dei ricavi, suggerendo che le imprese sono riuscite a far crescere i prezzi di vendita più rapidamente dei costi delle materie prime, trasferendo così parte dei rincari ai clienti e preservando i margini; in altri settori, invece, la riduzione si è verificata insieme a un calo del fatturato.

¹⁰ Gli acquisti netti includono gli acquisti di materie prime, sussidiarie, di consumo e merci (incluse le variazioni di rimanenze, le operazioni straordinarie e le transazioni infragruppo), nonché le imposte di fabbricazione e di consumo e gli aggiustamenti per resi, sconti e abbuoni. Sono esclusi i costi per servizi e per godimento di beni di terzi, la cui incidenza sul fatturato è rimasta complessivamente stabile nell'ultimo triennio, a differenza della maggiore variabilità degli acquisti di beni.

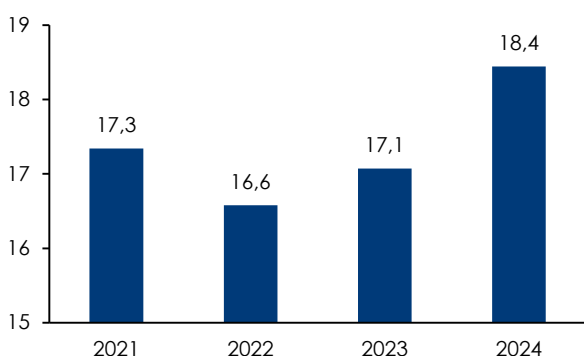
Fig. 1.7 – Acquisti netti in % del fatturato (valori mediari): evoluzione 2021-24

Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

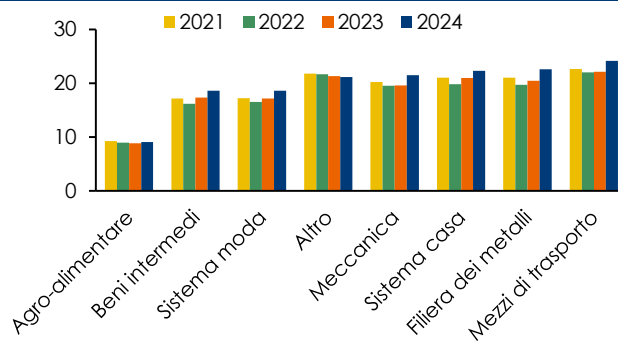
Fig. 1.8 – Acquisti netti in % del fatturato (valori mediari, per macrosettore)

Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

Proseguendo nell'analisi delle spese, si osserva che nel 2024 **l'incidenza del costo del lavoro sul fatturato è aumentata rispetto al 2023** e all'intero triennio considerato (Fig. 1.9). In media, durante l'anno, i salari hanno registrato un primo rafforzamento nel periodo osservato, grazie soprattutto al rinnovo dei contratti collettivi nazionali¹¹ che ha portato ad aumenti retributivi. Va comunque detto che la risalita è anche spiegata dal calo del fatturato di cui si è detto sopra.

Fig. 1.9 – Costo del lavoro in % del fatturato (valori mediari)

Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

Fig. 1.10 – Costo del lavoro in % del fatturato (valori mediari, per macrosettore)

Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

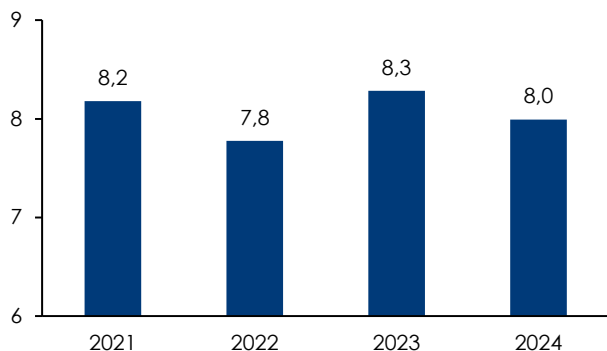
La combinazione di questi due fattori, quali appunto il recupero di efficienza sugli acquisti da un lato e la maggiore pressione del costo del personale dall'altro, trova la sua sintesi finale nell'**EBITDA** (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, & Amortization) Margin. I bilanci del 2024 mostrano **un lieve calo dei margini unitari** (8% nel 2024 contro l'8,3% del 2023, Fig. 1.11): pertanto il ridimensionamento del peso degli acquisti netti ha quasi controbilanciato l'aumento dell'incidenza del costo del lavoro.

¹¹ Nella media del 2024, l'indice delle retribuzioni orarie è cresciuto del 3,1% rispetto all'anno precedente. Aumenti superiori alla media caratterizzano il comparto industriale (+4,6%) e quello dei servizi privati (+3,4%). Nel dettaglio, gli aumenti tendenziali più elevati riguardano il settore metalmeccanico (+6,4%), il legno carta e stampa (+5,3%) e gli alimentari (+5,1%); nessun incremento per edilizia, farmacie private e telecomunicazioni. Complessivamente, nel corso del 2024 sono stati recepiti 17 contratti: agricoltura-impiegati, alimentari, tessili, conciarie, calzature, ceramiche, commercio, DMO (distribuzione moderna organizzata), pubblici esercizi, turismo, trasporti marittimi, servizi portuali, Poste, studi professionali, scuola priva laica, scuola privata religiosa, e servizi socio assistenziali (legacoop). Fonte: Contratti collettivi e retribuzioni contrattuali Ottobre-Dicembre 2024, Istat 31 gennaio 2025.

<https://www.istat.it/comunicato-stampa/contratti-collettivi-e-retribuzioni-contrattuali-iv-trimestre-2024>

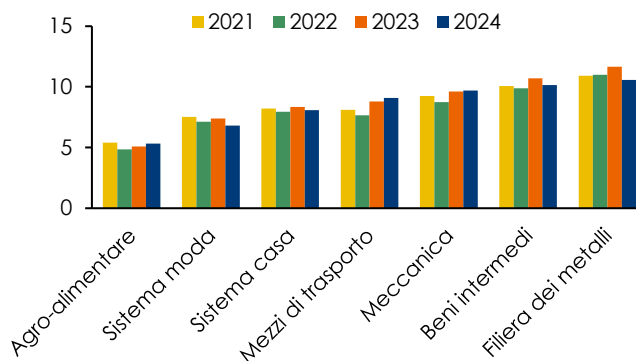
A livello settoriale (Fig. 1.12), l'**EBITDA margin cresce rispetto all'anno precedente nei comparti della meccanica, dei mezzi di trasporto e dell'agro-alimentare**. In calo, invece, la filiera dei metalli e dei beni intermedi, che nel 2023 avevano beneficiato del traino del settore delle costruzioni, il cui picco aveva "contaminato" positivamente tutte le catene produttive coinvolte.

Fig. 1.11 – EBITDA margin (%), valori mediari): evoluzione 2021-24



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

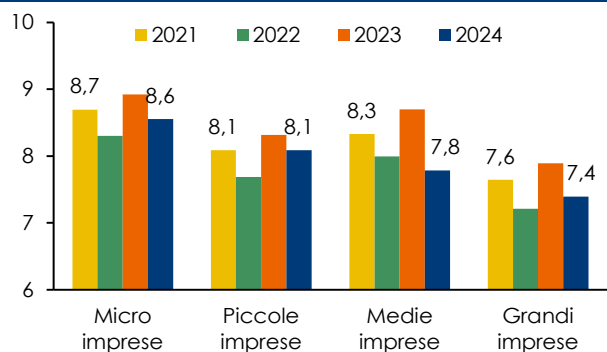
Fig. 1.12 – EBITDA margin (valori mediari, % per macrosettore)



Nota: ordine crescente per EBITDA margin 2024. Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

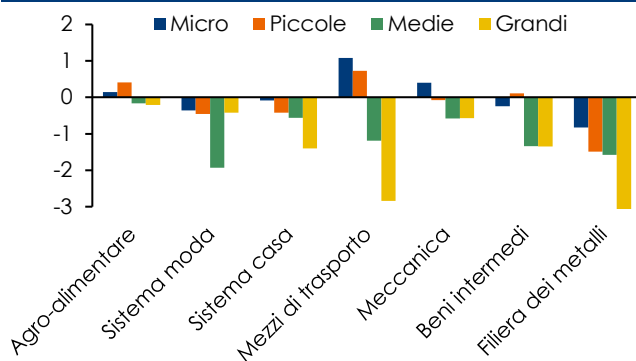
L'analisi per dimensione (Fig. 1.13) mostra margini in calo nel 2024 rispetto all'anno precedente e al 2021 per tutte le categorie, mentre rispetto al 2022 restano indietro solo le medie imprese. L'incrocio dimensione e settore (Fig. 1.14) evidenzia un miglioramento rispetto al 2023 per le micro e piccole imprese specializzate in agro-alimentare e mezzi di trasporto, oltre alle micro della meccanica e alle piccole dei beni intermedi. Le medie e grandi imprese registrano invece margini unitari inferiori all'anno precedente, con una diminuzione più marcata tra le grandi imprese dei beni intermedi, della filiera dei metalli, dei mezzi di trasporto e del sistema casa.

Fig. 1.13 – EBITDA margin (valori mediari, % per dimensione)



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

Fig. 1.14 – Delta EBITDA margin 2024 su 2023 (valori mediari, per dimensione e macrosettore)



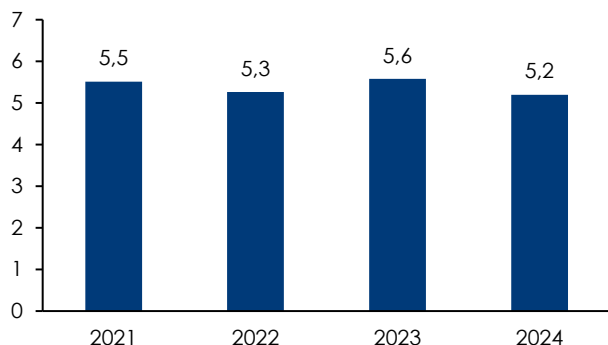
Nota: ordine crescente per EBITDA margin 2024. Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

Tuttavia, questo ridimensionamento appare più come una normalizzazione della redditività piuttosto che come un segnale di difficoltà, mantenendo le imprese del settore in condizioni migliori rispetto al periodo pre-Covid (+0,3%). Il confronto tra l'EBITDA margin del 2024 e i **livelli pre-Covid** evidenzia anche un completo **recupero in tutti i macrosettori**: i risultati migliori rispetto al 2019 si registrano nei beni intermedi e nei mezzi di trasporto.

Il quadro è simile per l'EBIT (Earnings before Interest & Tax, Fig. 1.15) che sperimenta un calo di 0,4 punti rispetto al 2023. L'analisi settoriale mostra andamenti differenziati, con mezzi di trasporto

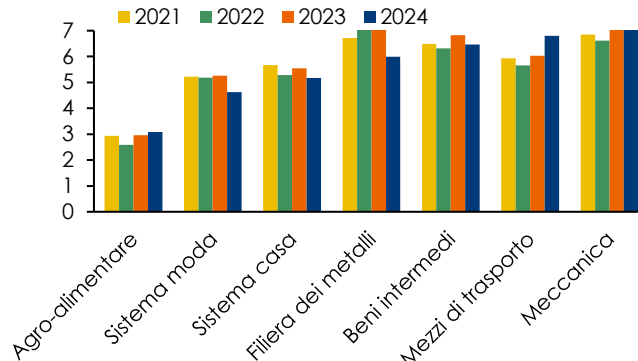
e agro-alimentare in crescita e meccanica sostanzialmente stabile rispetto all'anno precedente; il calo più marcato si registra nella filiera dei metalli seguita dal sistema moda (Fig. 1.16).

Fig. 1.15 – EBIT margin (% , valori mediani): evoluzione 2021-24



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

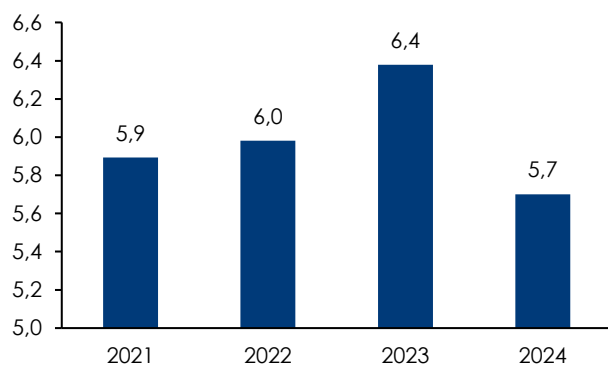
Fig. 1.16 – EBIT margin (valori mediani, % per macrosettore)



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

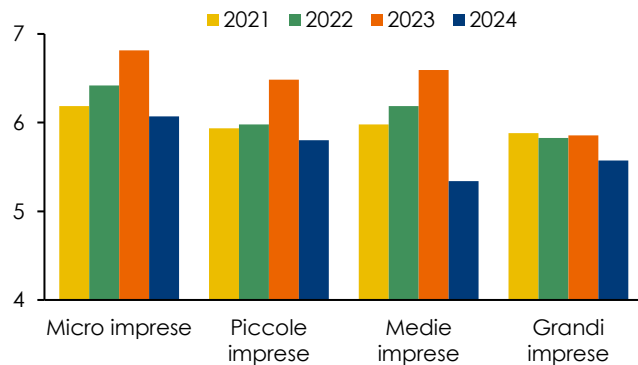
L'EBIT è poi una delle due componenti di calcolo del ROI¹², l'indicatore che misura la redditività della gestione caratteristica. L'altra è la rotazione del capitale investito, che nel 2024 ha subito un ulteriore ridimensionamento, spiegato dall'evoluzione del fatturato. Il **peggioramento del ROI** (Fig. 1.17) si inserisce in un quadro già delineato: la discesa del tasso di rotazione del capitale investito, unita alla maggiore incidenza del costo del lavoro (solo in parte compensata dalla riduzione degli acquisti netti in percentuale del fatturato), ha infatti contribuito a comprimere la redditività operativa¹³. I risultati per classe dimensionale confermano questo calo (Fig. 1.18), meno marcato per le grandi imprese.

Fig. 1.17 – ROI (% , valori mediani)



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

Fig. 1.18 – ROI per classe dimensionale (% , valori mediani)



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

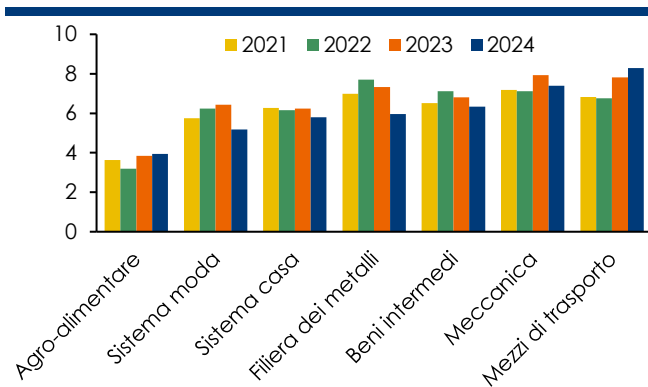
¹² Il ROI (return on investment) è la sintesi di due componenti, l'EBIT margin e il tasso di rotazione del capitale investito. Quest'ultimo, a sua volta, è la combinazione di tre fattori: grado di integrazione verticale (rapporto tra fatturato e valore aggiunto), produttività del lavoro (rapporto tra 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 I risultati non cambiano se si considerano le sole imprese distrettuali manifatturiere che mostrano livelli di redditività industriale leggermente più alti.

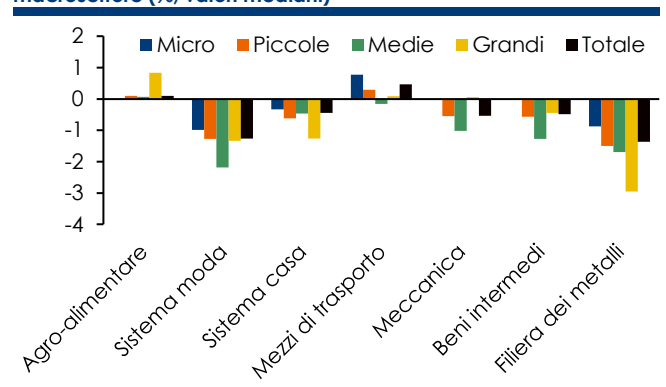
Anche a livello settoriale, l'andamento del ROI nel 2024 rispetto al 2023 appare coerente con quanto emerso finora (Fig. 1.19). L'analisi congiunta per settore e dimensione (Fig. 1.20) mostra come, per l'agro-alimentare, la crescita del ROI sia attribuibile alle imprese più grandi, mentre per i mezzi di trasporto alle micro-piccole. Negli altri comparti, la flessione risulta diffusa a tutte le dimensioni aziendali, ad eccezione delle grandi della meccanica che appaiono sostanzialmente stabili.

Fig. 1.19 – ROI per filiera (% , valori medi)



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

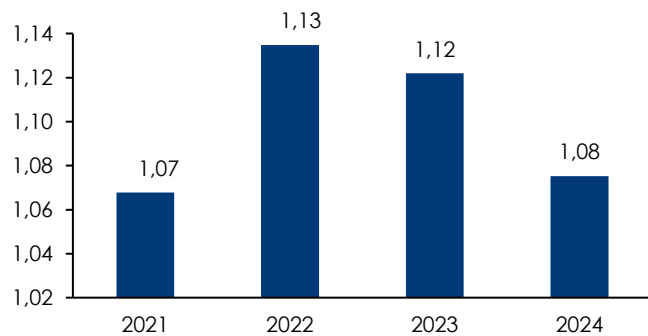
Fig. 1.20 – Delta ROI 2024 vs 2023 per classe dimensionale e macrosettore (% , valori medi)



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

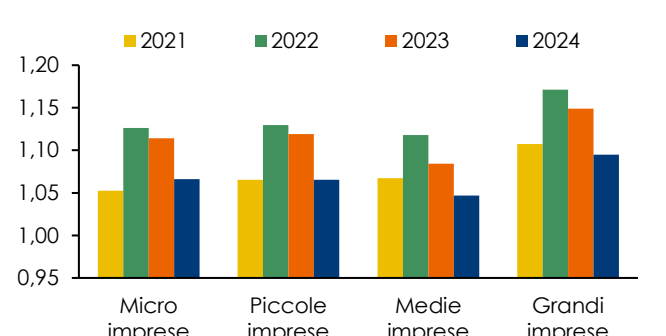
Sul ROI ha pesato la progressiva riduzione del tasso di rotazione del capitale investito (Fig. 1.21), che misura l'efficienza delle imprese nell'utilizzo del capitale. Il rapporto tra fatturato e capitale investito nel 2024 è leggermente più basso rispetto al 2023 e al 2022, e sostanzialmente in linea con il 2021. Questo andamento si osserva soprattutto nelle imprese micro e piccole, mentre nelle medie e grandi i livelli di rotazione del capitale investito risultano inferiori rispetto all'intero triennio di osservazione (Fig. 1.22).

Fig. 1.21 – Rotazione del capitale investito (fatturato su capitale investito, valori medi)



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

Fig. 1.22 – Rotazione del capitale investito per dimensione aziendale (fatturato su capitale investito, valori medi)

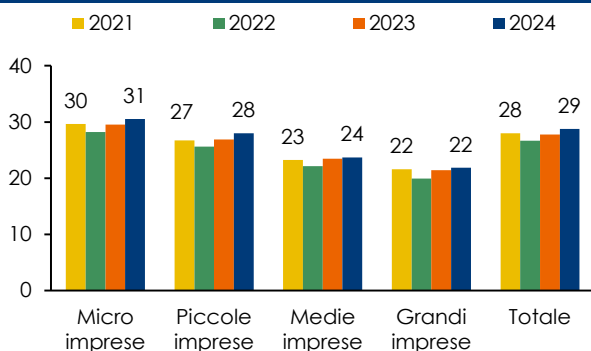


Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

Il ridimensionamento dell'indicatore che misura la rotazione del capitale investito è quasi completamente spiegato dall'aumento del grado di integrazione verticale (Fig. 1.23), tornato nel 2024 su livelli simili a quelli del 2021, quando le imprese avevano dovuto fronteggiare discontinuità nelle catene di fornitura. L'aumento dell'integrazione verticale, ampliando il perimetro delle attività interne, incrementa il capitale investito e riduce, a parità di fatturato, la rotazione del capitale. L'analisi per dimensione esprime un grado di integrazione inversamente proporzionale alla misura dell'impresa.

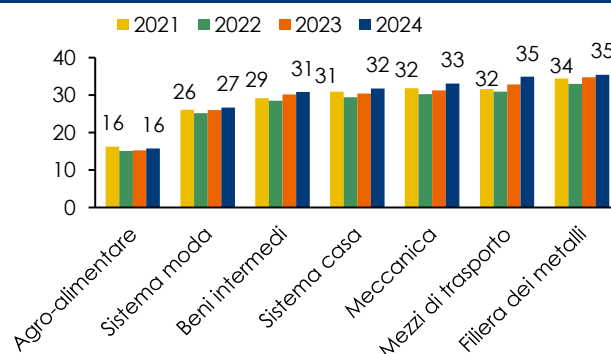
I livelli di integrazione verticale restano più elevati nelle imprese distrettuali specializzate in alcune filiere quali quella dei metalli, dei mezzi di trasporto, della meccanica, del sistema casa e dei beni intermedi (Fig. 1.24). La risalita del grado di integrazione può essere una conseguenza delle interruzioni nelle catene di fornitura e delle tensioni geopolitiche: la gestione interna di più fasi produttive consente infatti di garantire continuità nelle forniture e coordinare meglio processi complessi.

Fig. 1.23 – Grado di integrazione verticale (valore aggiunto in % del fatturato, valori medi)



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

Fig. 1.24 – Grado di integrazione verticale per filiera (%; valori medi)

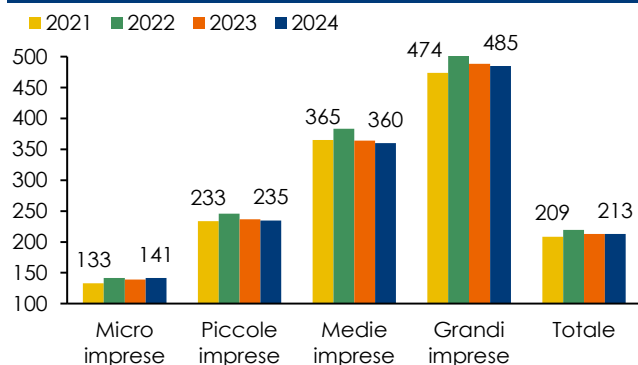


Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

Le altre due **componenti del tasso di rotazione del capitale investito** sono il **reciproco dell'intensità del capitale investito** e la **produttività del lavoro** (misurata dal valore aggiunto per addetto).

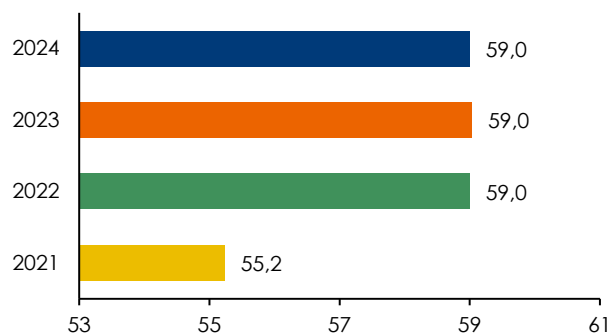
Il primo indicatore risulta complessivamente stabile nel 2024 rispetto al 2023, ma l'analisi dimensionale mostra come si registri una leggera riduzione in tutte le classi dimensionali, fatta eccezione per le micro imprese (Fig. 1.25). Questo andamento segue il calo più pronunciato registrato nel 2023 e riflette non solo il rallentamento degli investimenti, ma anche il progressivo esaurirsi degli effetti delle misure straordinarie di rivalutazione degli asset introdotte dal D.L. 104/2020, operative sui bilanci fino al 2022¹⁴.

Fig. 1.25 – Intensità del capitale investito (capitale investito per addetto, migliaia di euro a prezzi correnti, valori medi)



Nota: il campione fa riferimento alle imprese per le quali disponiamo di dati sugli addetti; il numero di aziende così analizzato scende a 21.545. Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

Fig. 1.26 - Produttività del lavoro (valore aggiunto per addetto, migliaia di euro a prezzi correnti, valori medi) 21-24



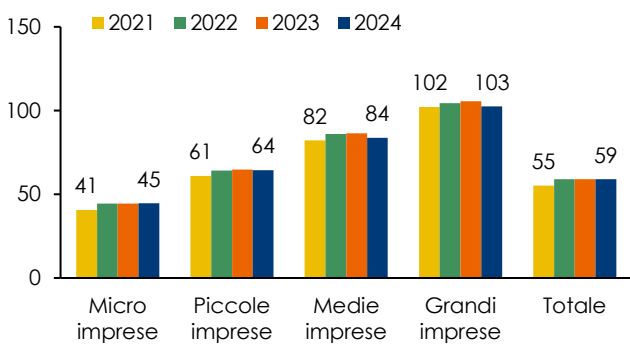
Nota: il campione fa riferimento alle imprese per le quali disponiamo di dati sugli addetti; il numero di aziende così analizzato scende a 21.545. Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

¹⁴ Per il 2022 non era prevista una normativa specifica per la rivalutazione dei beni di impresa; tuttavia, l'articolo 12-ter del D.L. 23/2020 aveva esteso il periodo di applicazione della rivalutazione prevista dalla legge 27 dicembre 2019, n. 160. Grazie a questa proroga, le imprese hanno potuto aggiornare i valori dei propri beni nei bilanci successivi al 31 dicembre 2019, comprendendo gli esercizi 2020, 2021 e 2022. Per gli esercizi 2023 e 2024, le opportunità di rivalutazione sono risultate più limitate, circoscritte principalmente alla rideterminazione del valore di terreni e partecipazioni, con effetti contenuti sul capitale investito.

La produttività (nominale)¹⁵ del lavoro (misurata come valore aggiunto per addetto) è rimasta sostanzialmente stabile (Fig. 1.26): il valore aggiunto si è confermato a 59 mila euro per addetto, in linea con quanto realizzato nel 2023 e nel 2022. Anche in questo caso sono le micro imprese ad aver registrato un lieve miglioramento, contro un lievissimo ridimensionamento delle altre (Fig. 1.27).

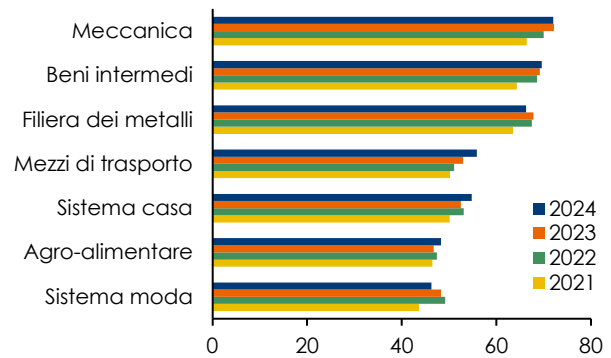
A livello settoriale, invece, cresce la produttività del lavoro (Fig. 1.28) nelle imprese delle filiere dei beni intermedi, dei mezzi di trasporto, del sistema casa e dell'agro-alimentare. Rimane sostanzialmente stabile nella meccanica, mentre diminuisce nei macrosettori dei metalli e del sistema moda. Tutte le filiere, comunque, si posizionano su livelli superiori a quelli del 2021.

Fig. 1.27 – Produttività del lavoro per dimensione aziendale (valore aggiunto per addetto, migliaia di euro a prezzi correnti, valori medi)



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

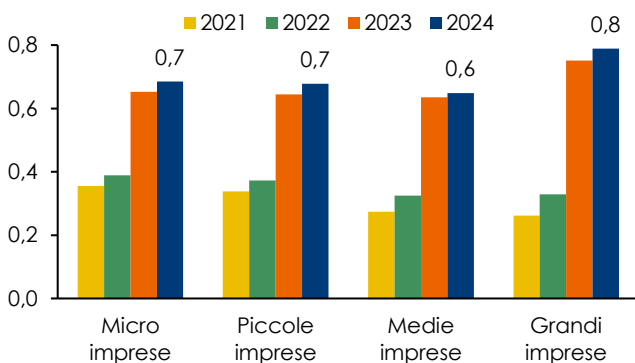
Fig. 1.28 – Produttività del lavoro per macrosettore (valore aggiunto per addetto, migliaia di euro a prezzi correnti, valori medi)



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

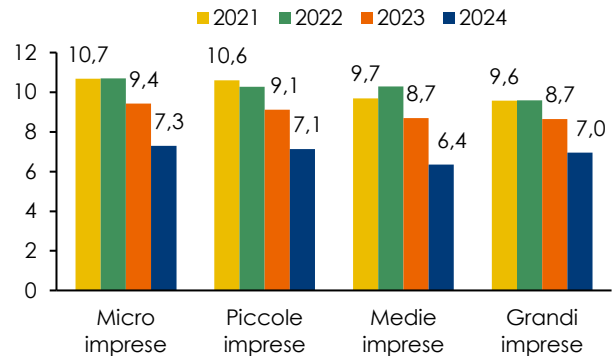
Prosegue anche nel 2024, seppure in misura più contenuta rispetto a quanto osservato lo scorso anno, l'aumento degli oneri finanziari in % del fatturato (Fig. 1.29): il loro peso, diversamente da quanto osservato nel biennio 2021-2022, è proporzionale alla dimensione delle imprese. I maggiori oneri finanziari, non compensati dal rafforzamento del ROI, hanno a loro volta causato un **impatto negativo sul risultato finale del ROE** (Fig. 1.30): in questo caso, dall'analisi dimensionale emerge come siano state le imprese medie ad accusare la contrazione maggiore, mentre le grandi hanno saputo limitare meglio delle altre questo calo.

Fig. 1.29 – Costo del debito (oneri finanziari in % fatturato, valori medi) per dimensione aziendale



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

Fig. 1.30 – ROE al netto delle imposte (valori medi) per dimensione aziendale 21-24

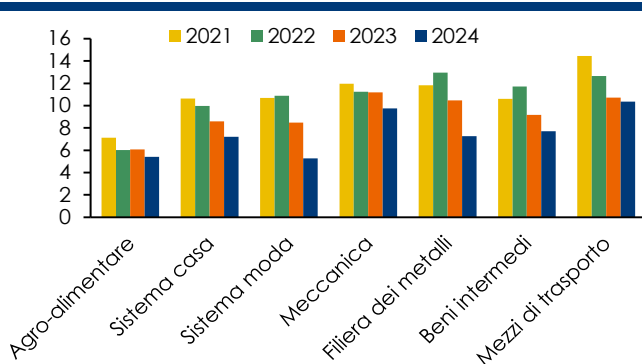


Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

¹⁵ 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.

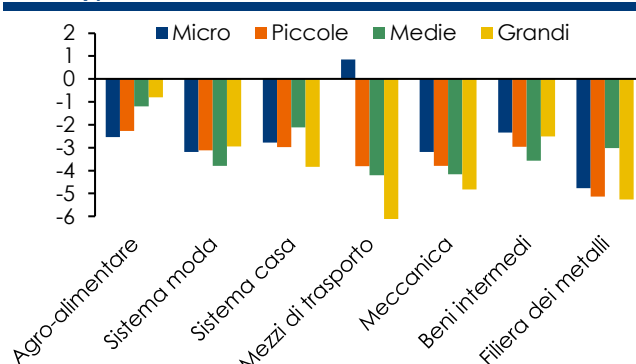
L'analisi settoriale mostra come il ROE cali nel 2024 rispetto al 2023 in tutti i comparti ad alta intensità distrettuale (Fig. 1.31), con ridimensionamenti più contenuti per l'agro-alimentare e i mezzi di trasporto. **L'incrocio settore e dimensione (Fig. 1.32) evidenzia come solo le imprese micro specializzate nei mezzi di trasporto registrino una crescita rispetto al 2023.** Emerge poi un calo marcato per quanto attiene le grandi imprese della filiera dei metalli, della meccanica, dei mezzi di trasporto e del sistema casa.

Fig. 1.31 – ROE al netto delle imposte (valori medi) per macrosettore



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

Fig. 1.32 – Delta ROE al netto delle imposte 2024 vs 2023 (valori medi) per macrosettore e dimensione



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

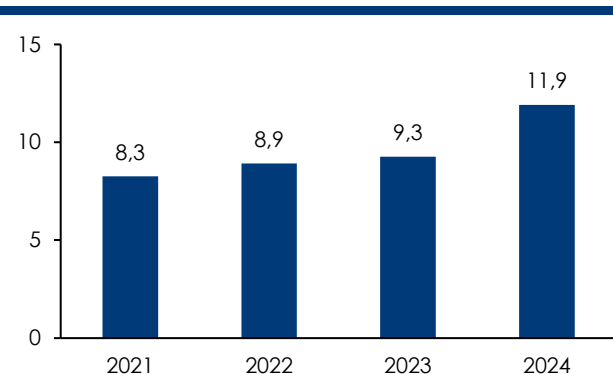
Nel confronto con i livelli pre-pandemici, la redditività è complessivamente inferiore: nel 2024 il ROI si mantiene al di sotto dei valori del 2019 nella maggior parte dei settori, con differenziali positivi concentrati nei mezzi di trasporto e, più limitatamente, nell'agro-alimentare. Il dettaglio dimensionale evidenzia come tali divari siano trainati soprattutto dalle imprese di maggiori dimensioni, mentre le micro e piccole imprese mostrano più spesso scostamenti negativi. Il ROE presenta uno scostamento ancora più diffuso e marcato rispetto al 2019.

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**.

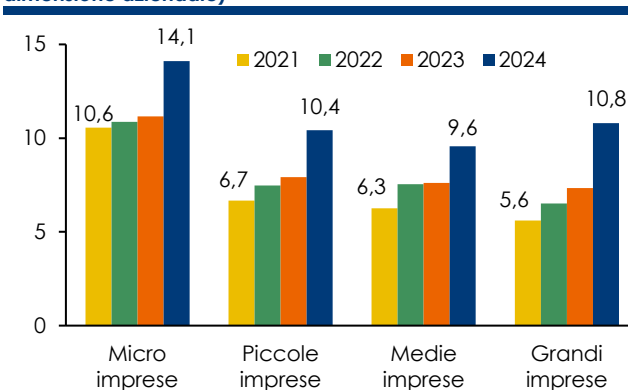
Passando così all'esame delle imprese più in difficoltà e di quelle più performanti, emerge come **la quota di imprese con EBITDA margin negativo cresca ininterrottamente dal 2021, con il livello più alto nel 2024** (+2,6 punti rispetto al 2023, +3,6 punti rispetto al 2021, Fig. 1.33). Questo fenomeno è comune a tutte le classi dimensionali, con le micro imprese che detengono, in tutto il periodo osservato, la quota più alta (Fig. 1.34).

Fig. 1.33 – Quota di imprese con EBITDA margin negativi (%)



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

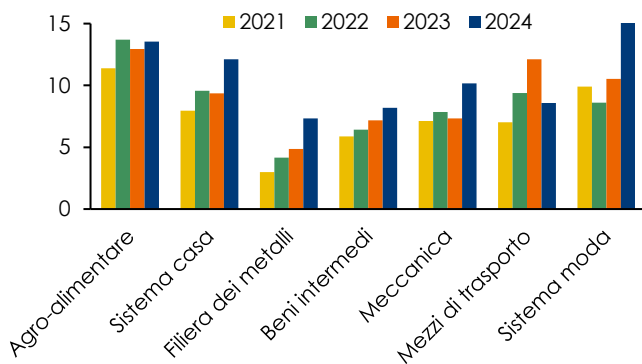
Fig. 1.34 – Quota di imprese con EBITDA margin negativi (% per dimensione aziendale)



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

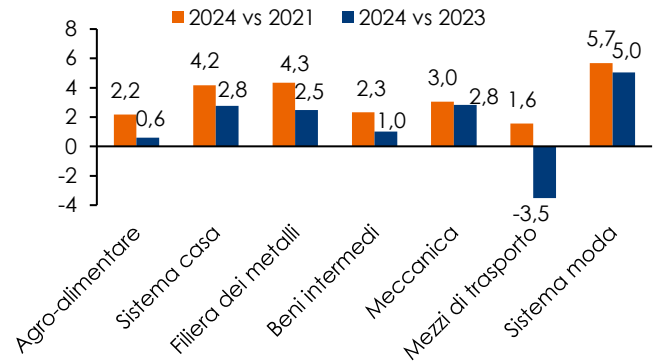
L'analisi per macrosettore (Fig. 1.35) mostra come, nel tempo, le imprese dell'agro-alimentare abbiano accusato le maggiori difficoltà, con una quota elevata di soggetti con EBITDA margin negativi, seppure in leggera contrazione rispetto al 2022. Non sorprende, considerando che il settore agro-alimentare è tra quelli più colpiti dai rincari dell'energia, delle materie prime e dei semilavorati. Rispetto al 2023 (Fig. 1.36), cresce sensibilmente la quota di imprese con EBITDA margin negativo nel sistema moda, nella meccanica e nel sistema casa, mentre diminuisce nei mezzi di trasporto. Nessuna specializzazione, infine, torna sui livelli del 2021.

Fig. 1.35 – Evoluzione quota di imprese con EBITDA margin negativi (% per macrosettore)



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

Fig. 1.36 – Delta 2024 vs 2023 e 2021, quota di imprese con EBITDA margin negativi (% per macrosettore)

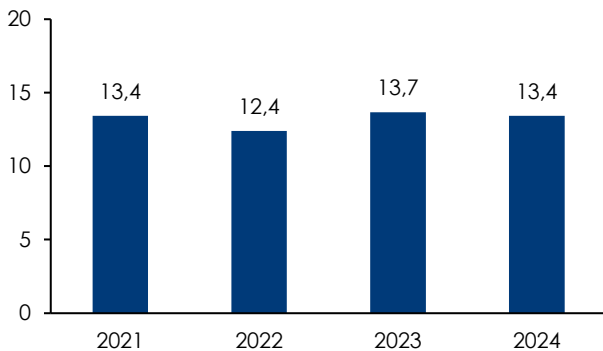


Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

Come osservato in precedenza, **nel 2024 i livelli di EBITDA margin sono rimasti complessivamente stabili rispetto agli anni precedenti, ma la dispersione dei risultati si è accentuata, con un aumento della quota di imprese in perdita.** Ciò evidenzia che gli shock degli ultimi anni non sono stati pienamente assorbiti da tutte le imprese, influenzando la redditività e determinando una ripresa disomogenea tra settori e imprese, anche in relazione alla loro diversa capacità di adattamento.

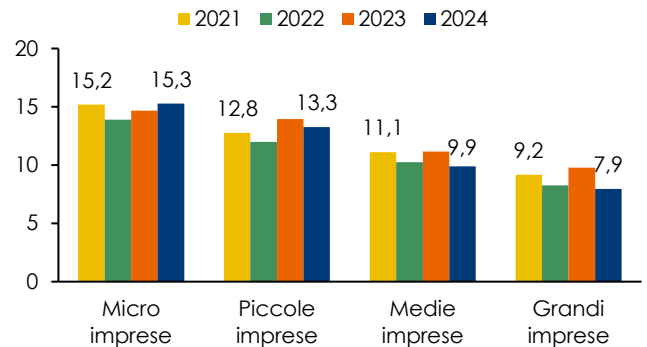
Di contro, in questo contesto di forte incertezza, è interessante osservare come una **quota significativa di imprese distrettuali** sia riuscita a mantenere **un'elevata marginalità unitaria**, con un EBITDA margin **almeno pari al 20%** (Fig. 1.37): il picco era stato raggiunto l'anno precedente (13,7%) per poi assestarsi nel 2024 sullo stesso livello del 2021 (13,4%). Analizzando le classi dimensionali (Fig. 1.38), rispetto al 2023, si osserva un calo della quota più marcato per quelle più grandi. **È invece 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. 1.37 – Quota % imprese con EBITDA margin almeno pari al 20%



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

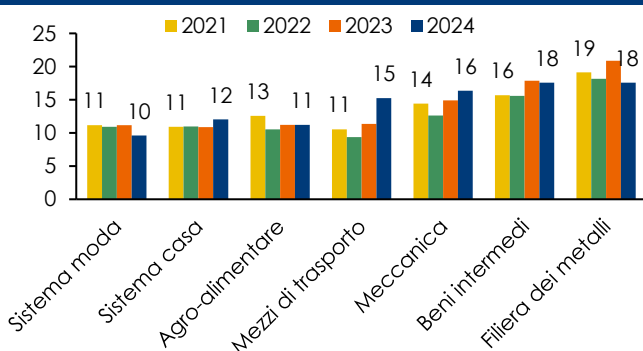
Fig. 1.38 – Quota % imprese con EBITDA margin almeno pari al 20%



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

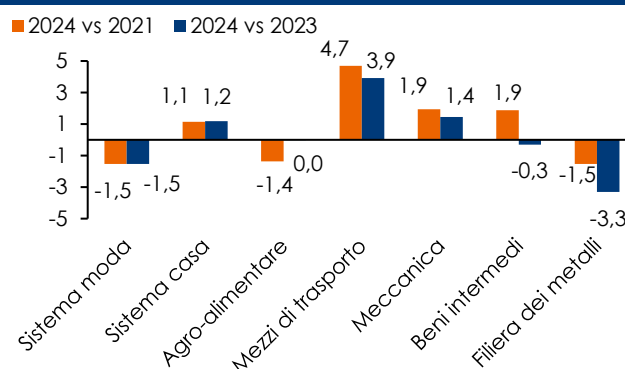
L'analisi per macrosettore (Figg. 1.39 e 1.40) **evidenzia un andamento eterogeneo**. Rispetto al 2023, cresce la quota di imprese con EBITDA margin superiore al 20% tra quelle dei mezzi di trasporto, della meccanica e del sistema casa; questi settori mostrano un trend positivo anche rispetto al 2021, insieme ai beni intermedi. Tra i settori in calo su entrambi i periodi si rilevano la filiera dei metalli e il sistema moda, che hanno registrato un andamento altalenante nel quadriennio. In tutti i macrosettori, la quota di imprese con margini unitari superiori al 20% è comunque pari o superiore al 10%. La distanza tra le imprese meglio performanti e quelle peggiori si è ampliata soprattutto nel sistema casa, nei beni intermedi, nella meccanica e nei mezzi di trasporto, dove è aumentato contemporaneamente il gruppo di imprese in difficoltà e quello con marginalità elevata.

Fig. 1.39 – Quota di imprese con EBITDA margin almeno pari al 20% (% per macrosettore)



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

Fig. 1.40 – Delta 2024 vs 2023 e 2021 della 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 2024 il trend di rafforzamento della patrimonializzazione. Infatti, nonostante la progressiva eliminazione di alcune agevolazioni¹⁶, nel 2024 **il patrimonio netto in rapporto all'attivo delle imprese distrettuali è salito al 36,6%, rispetto al 34% del 2023** (Fig. 1.41).

A partire dal 2024, l'ACE è stato abrogato e sostituito da una nuova disciplina fiscale volta a incentivare occupazione e investimenti. Per il solo anno 2024¹⁷, è stata prevista una deduzione pari al 20% del costo del nuovo personale assunto. Per il 2025 è prevista la cosiddetta "IRES premiale¹⁸", che consente alle imprese che accantonano utili e li reinvestono in nuovi progetti o nell'assunzione di personale di beneficiare di una riduzione dell'aliquota IRES dal 24% al 20%, a condizione che siano rispettati i requisiti previsti dalla normativa.

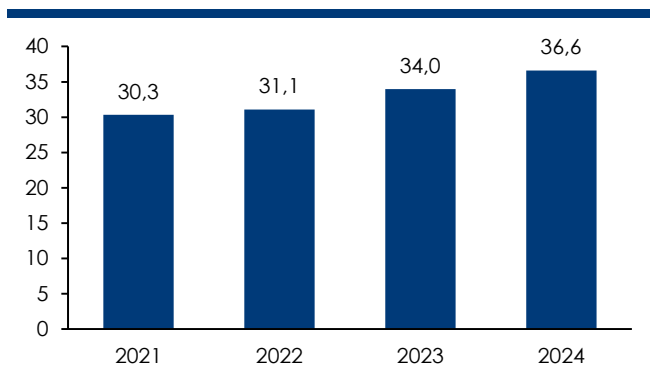
¹⁶ Tra queste, un ruolo centrale è stato svolto dall'Aiuto alla Crescita Economica (ACE), introdotto con la Legge 214/2011, che consentiva una deduzione fiscale sul rendimento nozionale del nuovo capitale proprio. Sebbene l'ACE sia stato abrogato dal Decreto Legislativo n. 216/2023, continua a trovare applicazione fino all'esaurimento degli effetti pregressi. In particolare, il beneficio può estendersi oltre il 2023 nei casi in cui, in passato, abbia generato un credito ACE non ancora utilizzato, derivante da una riduzione dell'imposta dovuta. Tale surplus può essere impiegato in futuro fino alla completa compensazione, ad esempio da parte di società che, pur avendo registrato perdite fiscali, hanno contestualmente incrementato il proprio patrimonio netto ai fini dell'ACE.

¹⁷ Il decreto attuativo del 25 giugno 2024, emanato dal Ministero dell'Economia e delle Finanze, rende operativa la misura introdotta dal Decreto Legislativo n. 216/2023 (articolo 4) per incentivare le nuove assunzioni e l'occupazione.

¹⁸ Il decreto attuativo dell'8 agosto 2025, firmato dal Ministero dell'Economia e delle Finanze, rende operativa la misura introdotta dalla Legge di Bilancio 2025 (articolo 1, comma 436 ss) per incentivare investimenti e occupazione. Tale misura è limitata al solo periodo d'imposta 2025 e non prevede proroga automatica negli anni successivi.

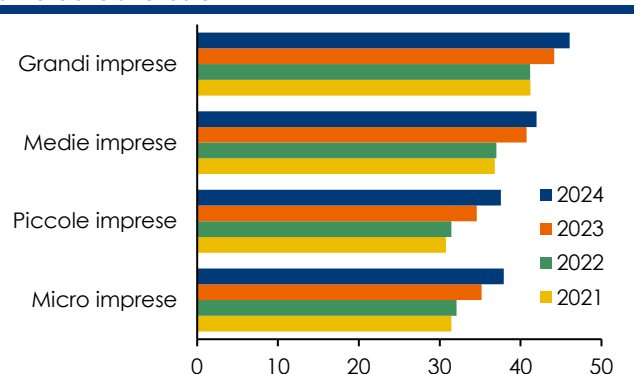
Nel confronto col 2023, il fenomeno di rafforzamento dei livelli di patrimonializzazione è comune a tutte le classi dimensionali (Fig. 1.42) e più marcato nelle micro e piccole.

Fig. 1.41 – Patrimonio netto in % dell'attivo (valori medi)



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

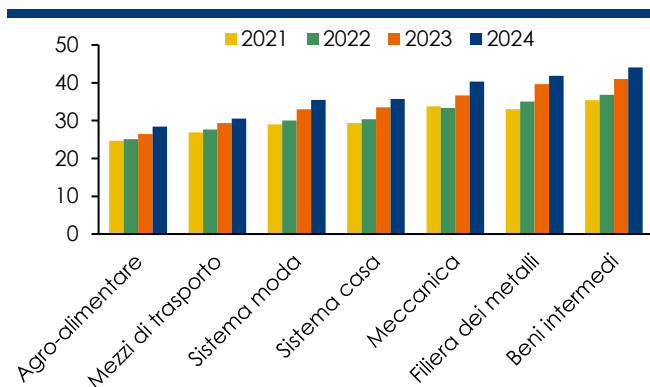
Fig. 1.42 – Patrimonio netto in % dell'attivo (valori medi), per dimensione aziendale



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

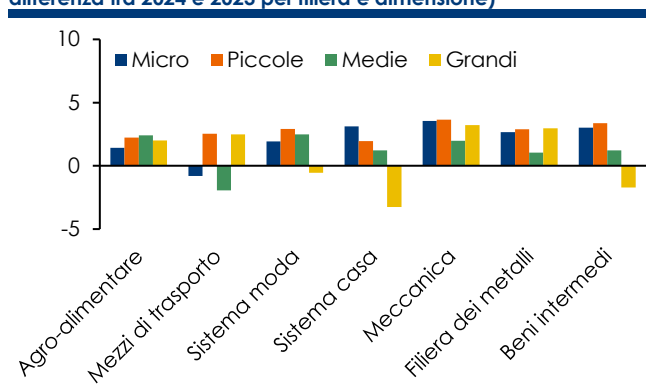
Anche a livello settoriale i livelli di patrimonializzazione risultano superiori sia al 2023 sia a tutto il triennio di osservazione (Fig. 1.43), con performance particolarmente elevate nelle imprese specializzate in meccanica, beni intermedi e sistema moda. Fiancheggiato di coda rimane l'agro-alimentare che, pur avendo rafforzato la propria solidità patrimoniale, si colloca comunque ai livelli più bassi tra i macrosettori. Incrociando specializzazione e dimensione (Fig. 1.44), si osserva tuttavia un calo dei livelli di patrimonializzazione tra le imprese grandi di sistema casa, sistema moda e beni intermedi, e tra le micro e medie imprese dei mezzi di trasporto.

Fig. 1.43 – Patrimonio netto in % dell'attivo (valori medi per filiera)



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

Fig. 1.44 – Patrimonio netto in % dell'attivo (valori medi, differenza tra 2024 e 2023 per filiera e dimensione)



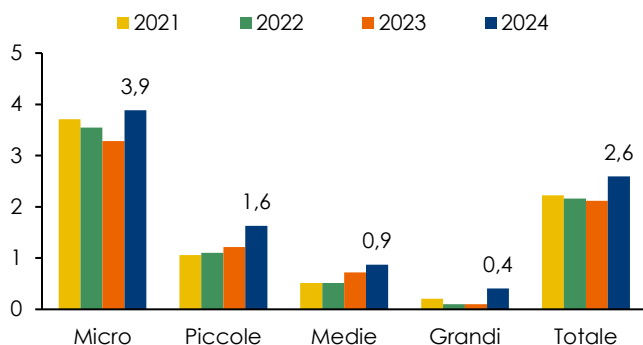
Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

Al contempo, tra il 2021 e il 2024 è aumentata lievissimamente la quota di imprese con patrimonio netto negativo (dal 2,2% al 2,6%): in questi casi le perdite di esercizio sono state tali da erodere completamente i mezzi propri (Fig. 1.45). Questa quota era andata riducendosi nei due anni precedenti, mentre è risalita nel 2024, collocandosi sui livelli più alti del quadriennio osservato. Se si osserva il dato per dimensione delle imprese, si nota che **la quota sale per tutte le categorie, ma in particolare per quelle più piccole**, verosimilmente penalizzate da un grado di patrimonializzazione strutturalmente più basso.

L'analisi per macrosettoriale (Fig. 1.46) evidenzia, nel confronto tra 2024 e 2023, un andamento sostanzialmente uniforme, con tutte le filiere che registrano un aumento della quota di imprese con patrimonio netto negativo. Differenze emergono invece osservando l'intero quadriennio:

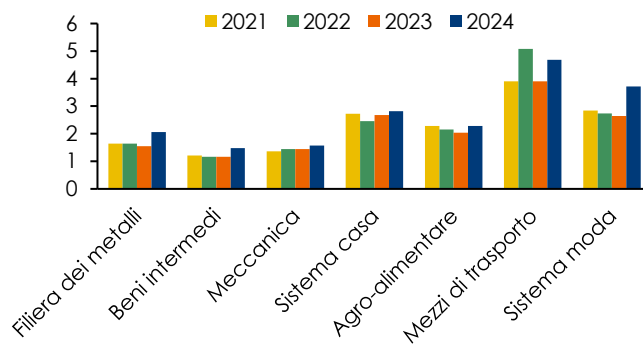
nella meccanica la quota è cresciuta in modo continuo, mentre nel sistema casa l'incremento si è manifestato a partire dal 2023. I mezzi di trasporto rappresentano l'unico comparto in aumento rispetto all'anno precedente, pur mantenendosi su valori inferiori a quelli del 2022. Per tutti gli altri settori, invece, il trend di riduzione avviato nel 2021 risulta interrotto nel 2024.

Fig. 1.45 – Quota di aziende con patrimonio netto negativo (valori medi) per dimensione aziendale



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

Fig. 1.46 – Quota di aziende con patrimonio netto negativo (valori medi) per macrosettore



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

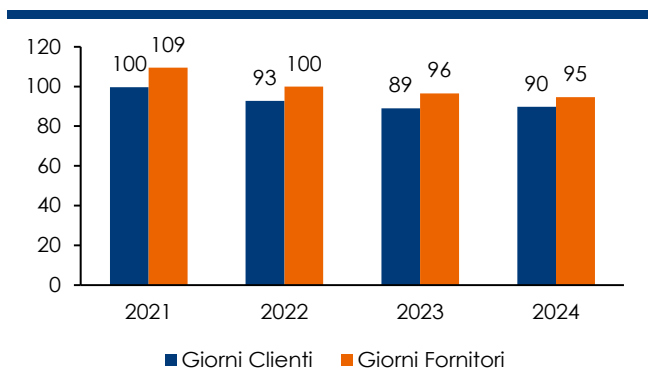
Dopo l'allungamento dei tempi di pagamento osservato nel 2020, dovuto al calo produttivo, alle tensioni nelle catene di approvvigionamento e alle diffuse criticità di liquidità tra le imprese, **nel 2024 si è consolidata la normalizzazione degli stessi**. I giorni entro cui le aziende riscattano i propri crediti (giorni clienti) sono passati da 89 del 2023 ai 90 del 2024, mentre i giorni con cui le imprese fanno fronte ai propri debiti (giorni fornitori) sono diminuiti da 96 a 95.

Osservando il periodo esattamente successivo alla crisi pandemica, nei distretti i giorni clienti sono calati da 100 a 90 (-10 giorni) rispetto al 2021, 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 (95 nel 2024), che si collocano su livelli inferiori sia al 2021 sia al 2019 (rispettivamente 104 e 101).

Emerge inoltre che, all'interno dei distretti, **la gestione del circolante¹⁹ risulta positiva per tutte le classi dimensionali** (Fig. 1.48). In particolare, le imprese incassano dai clienti in tempi mediamente più brevi rispetto a quelli con cui pagano i fornitori, con un differenziale più contenuto per le imprese di minori dimensioni (4 giorni) e più ampio per le grandi (16 giorni). Nel complesso, sono queste ultime a trarre il maggiore vantaggio dalla gestione del circolante, verosimilmente grazie a una struttura organizzativa più solida e a un più elevato potere contrattuale nei confronti di clienti e fornitori.

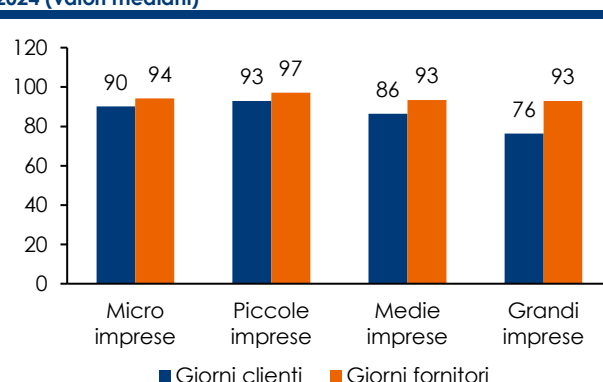
¹⁹ Nell'analisi della gestione del circolante sono state escluse le imprese che possono redigere il bilancio in forma abbreviata, secondo quanto disposto dall'articolo 2435 bis del Codice Civile, e che nel passivo dello stato patrimoniale non hanno riportato separatamente i debiti finanziari e quelli 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.

Fig. 1.47 – Giorni clienti e giorni fornitori (valori medi)



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

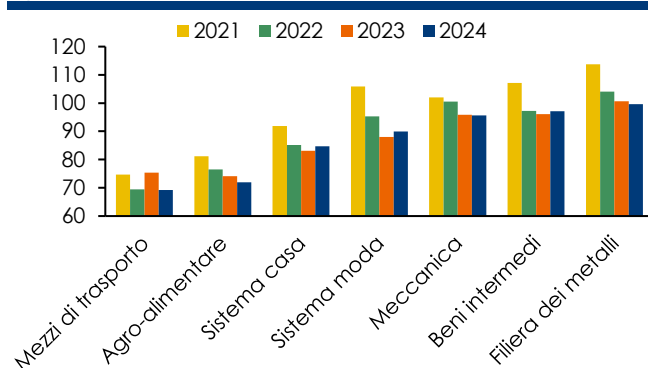
Fig. 1.48 – Giorni clienti e giorni fornitori per classe dimensionale, 2024 (valori medi)



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

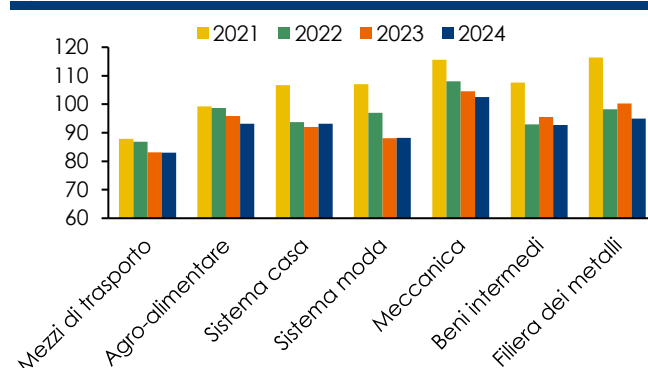
L'analisi per macrosettore evidenzia (Fig. 1.49) una riduzione dei giorni clienti nell'ultimo quadriennio per tutte le specializzazioni; nel confronto con il 2023 si osserva tuttavia un lieve aumento per sistema moda, sistema casa e beni intermedi. Anche i giorni fornitori (Fig. 1.50) mostrano un calo rispetto al 2021 in tutti i macrosettori, mentre rispetto al 2023 crescono leggermente il sistema casa e il sistema moda. Nel complesso, si rileva un differenziale positivo tra giorni fornitori e giorni clienti nei comparti agro-alimentare, mezzi di trasporto, sistema casa e meccanica, a indicare una gestione del circolante favorevole. Al contrario, il differenziale risulta negativo per la filiera dei metalli, i beni intermedi e il sistema moda; poiché lo scorso anno era nullo, per questi macrosettori si osserva un peggioramento nella gestione del capitale circolante.

Fig. 1.49 – Giorni clienti (valori medi) per macrosettore



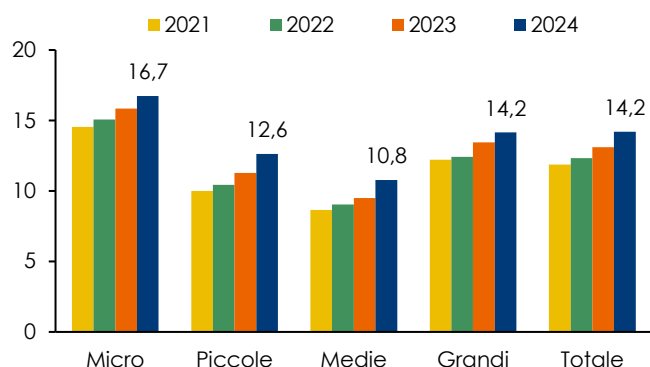
Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

Fig. 1.50 – Giorni fornitori (valori medi) per macrosettore

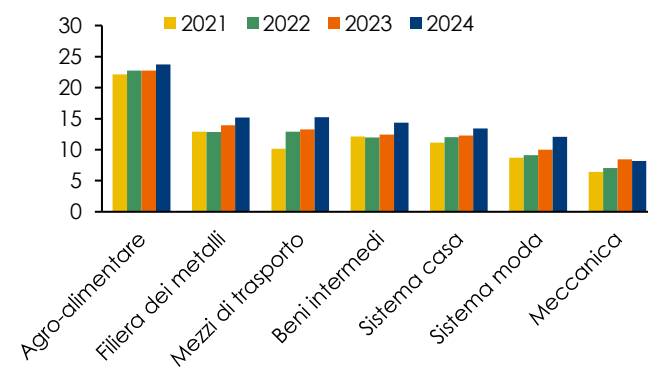


Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

La migliore gestione delle scadenze non si è associata a una riduzione del disequilibrio finanziario, che si verifica quando il passivo corrente (debiti finanziari entro l'esercizio successivo, debiti commerciali e tributari) supera l'attivo corrente (liquidità, crediti commerciali e finanziari a breve e rimanenze). **Alla progressiva riduzione delle dilazioni di pagamento si è accompagnato un aumento della quota di imprese distrettuali con passivo corrente superiore all'attivo corrente**: dall'11,9% del 2021 fino al 14,2% del 2024 (Fig. 1.51). Oltre alla riduzione delle dilazioni di pagamento concesse dai fornitori, tale dinamica può derivare anche da altri fattori. L'aumento del fabbisogno di cassa legato a costi ancora elevati (energia e input) o a margini più contenuti, unitamente al maggior ricorso a linee di finanziamento a breve termine (scoperti, anticipo fatture) in un contesto di tassi più elevati e maggiore incertezza, possono aver contribuito ad accrescere il passivo corrente e a ridurre le disponibilità liquide, peggiorando così il rapporto tra attivo e passivo corrente per un nucleo più numeroso di imprese.

Fig. 1.51 – Evoluzione disequilibrio finanziario 2019-2024 per dimensione aziendale (quota %)

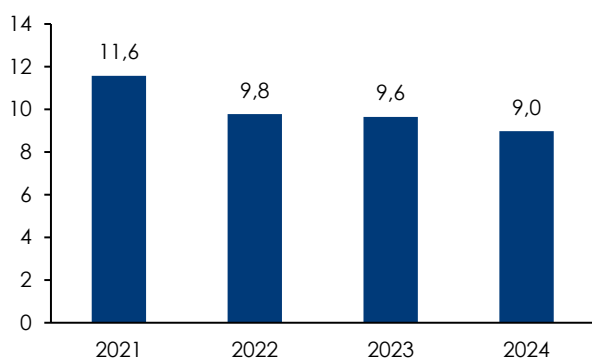
Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

Fig. 1.52 – Disequilibrio finanziario, 2019-23, per macrosettore (quota %)

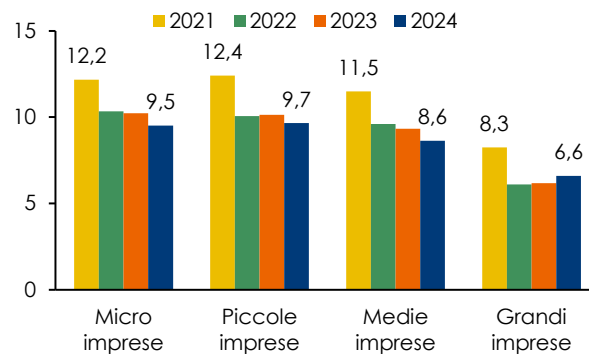
Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

Il disequilibrio finanziario rimane più evidente, a livello distrettuale, nelle micro imprese, che non riescono a far fronte ai debiti di breve termine con le attività correnti. Questa evidenza conferma le maggiori difficoltà delle aziende di minori dimensioni nel mantenere una gestione finanziaria equilibrata. Anche l'analisi settoriale (Fig. 1.52) mostra una crescita generalizzata del disequilibrio finanziario nel quadriennio, fatta eccezione per la meccanica, che nel 2024 registra un lieve calo rispetto al 2023.

Calano tra il 2023 e il 2024 le disponibilità liquide sull'attivo delle imprese (Fig. 1.53). Nel complesso, dal 2022 si osserva un ripiegamento delle disponibilità liquide in percentuale dell'attivo che è proseguito fino al 2024, verosimilmente riconducibile alla ripresa degli investimenti, in parte finanziati utilizzando la liquidità aziendale, anche a seguito del rialzo dei tassi di interesse. Tale tendenza ha interessato tutte le classi dimensionali (Fig. 1.54), fatta eccezione per le grandi imprese, che nel 2024 mostrano un leggero incremento rispetto al 2023 e al 2022.

Fig. 1.53 – Disponibilità liquide in % dell'attivo (valori medi)

Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

Fig. 1.54 – 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**.

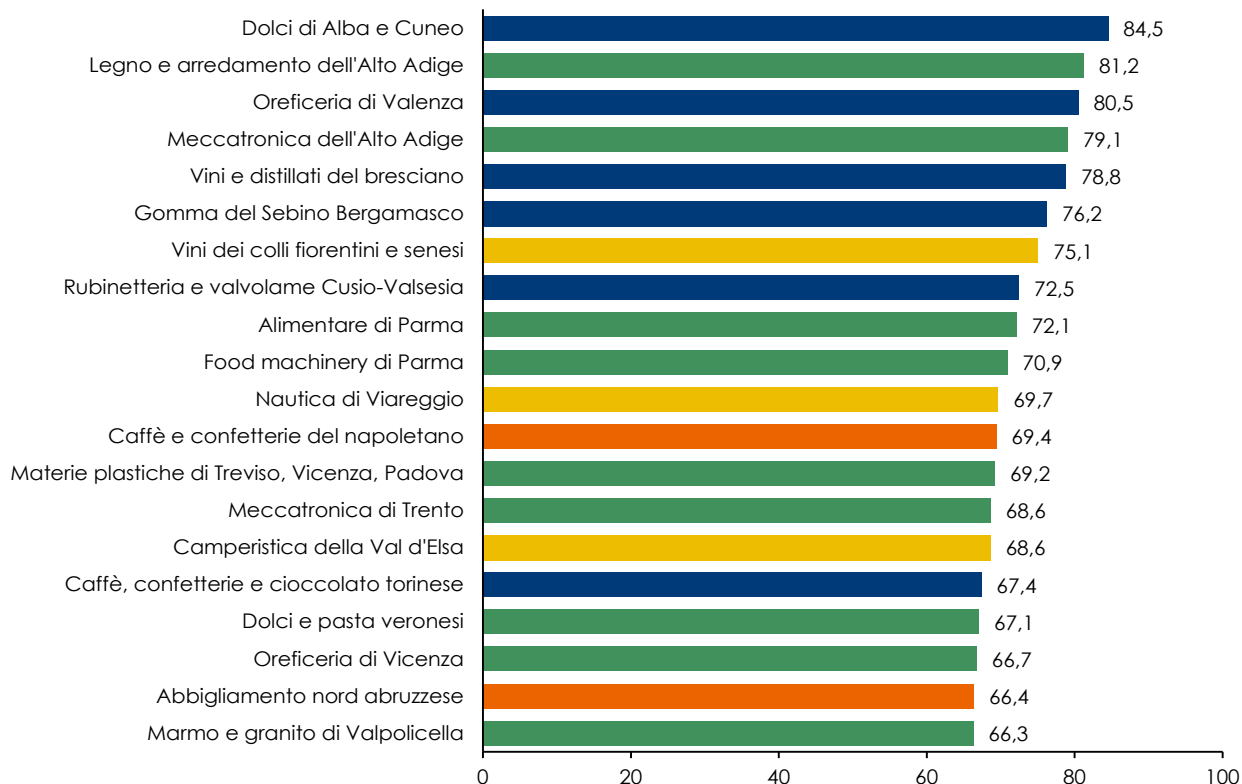
Nello specifico la classifica è stata ottenuta come combinazione di sette indicatori standardizzati per i distretti di cui abbiamo a disposizione almeno 20 bilanci di esercizio:

- **variazione del fatturato tra il 2023 e il 2024** (con un peso pari al 20%);
- **variazione del fatturato tra il 2008 e il 2024** (5%);
- livelli di **EBITDA margin nel 2024** (25%);
- **differenza tra EBITDA margin nel 2024 ed EBITDA margin nel 2023** (5%);
- rapporto tra **patrimonio netto e attivo nel 2024** (15%);
- **variazione delle esportazioni tra il 2008 e il 2024** (5%);
- **variazione delle esportazioni tra il 2024 e il 2025** (25%).

La Figura 1.55 mostra i **20 migliori distretti di questo diciottesimo rapporto**, offrendo una rappresentazione equilibrata delle principali macroaree del Paese. Sotto il profilo territoriale, emerge con forza il **Nord-Est**, che concentra **9 distretti: 4 in Veneto, 3 in Trentino-Alto Adige e 2 in Emilia-Romagna**. Segue il **Nord-Ovest con 6 distretti**, in recupero rispetto all'edizione precedente grazie soprattutto alla tenuta del **Piemonte (4 distretti)** e al ritorno della **Lombardia (2)**. Nel **Centro** si distingue la **Toscana**, che ospita **tutti e 3 i distretti dell'area**, mentre il **Mezzogiorno** chiude con **2 presenze, localizzate tra Campania e Abruzzo**.

Dal punto di vista della specializzazione produttiva, prevalgono i distretti **dell'agro-alimentare (7)**, seguiti da quelli della **meccanica**, del **sistema casa** e del **sistema moda, ciascuno con 3 distretti**. Completano il quadro **2 distretti degli intermedi**, in particolare nella gomma e plastica, e **2 legati ai mezzi di trasporto** (camperistica e nautica), comparti che continuano a beneficiare della crescita del turismo all'aria aperta, rafforzatasi nel periodo post-pandemico.

Fig. 1.55 – 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 per il secondo anno consecutivo i Dolci di Alba e Cuneo, con un punteggio di 84,5 su un massimo di 100, grazie a performance importanti in quasi tutti gli indicatori, in particolare nella crescita del fatturato nel lungo periodo, e fatta eccezione per il progresso dei margini rispetto al 2023; si colloca invece al secondo posto il Legno e arredamento dell'Alto Adige con 81,2 punti, che si distingue per livello dei margini unitari e della patrimonializzazione nel 2024; l'Oreficeria di Valenza, recupera 10 posizioni rispetto allo scorso anno e ottiene il terzo posto con 80,5 punti, grazie agli ottimi livelli di patrimonializzazione e a una buona crescita delle esportazioni, sia nel breve che nel lungo termine.

Seguono in classifica: la Meccatronica dell'Alto Adige (4°), sostenuta dalla crescita del fatturato nel lungo periodo e dalla tenuta dei margini; i Vini e distillati del bresciano (5°), con ottime performance delle esportazioni nel 2025 e nel livello dei margini unitari nel 2024, sebbene inferiori al 2023; i distretti della Gomma del Sebino Bergamasco (6°), dei Vini dei colli fiorentini e senesi (7°) e della Rubinetteria e valvolame Cusio-Valsesia (8°) vantano, nel 2024, buoni livelli in termini di margini unitari e di patrimonializzazione; a Parma, i distretti dell'Alimentare (9°) e della Food machinery (10°) si distinguono per l'evoluzione positiva dei margini unitari tra il 2023 e il 2024.

Anche gli altri distretti in classifica si sono distinti su più fronti: la Nautica di Viareggio (11°), in particolare, per l'aumento dei margini unitari; il Caffè e confetterie del napoletano (12°) per la crescita del fatturato, sia nel breve sia nel lungo periodo; i distretti delle Materie plastiche di Treviso, Vicenza, Padova (13°), della Meccatronica di Trento (14°) e della Camperistica della Val d'Elsa (15°), soprattutto per quanto attiene i margini unitari realizzati nel 2024; il distretto del Caffè, confetterie e cioccolato torinese (16°) in particolare per l'evoluzione delle esportazioni nel breve periodo, mentre quello dei Dolci e pasta veronesi (17°) per quella di lungo periodo; l'Oreficeria di Vicenza (18°), per la crescita del fatturato, in particolare nel lungo periodo; l'Abbigliamento nord abruzzese (19°) per la tenuta dei margini unitari tra il 2023 e il 2024 e l'andamento del fatturato tra il 2008 e il 2024. Chiude la classifica il distretto del Marmo e granito di Valpolicella (20°) che si mantiene su livelli medi in tutte le variabili considerate.

Conclusioni

L'analisi dei dati di bilancio del 2024, 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.

Dopo il rimbalzo osservato nel 2021 e il consolidamento nel 2022, sostenuto anche da dinamiche inflattive, **tra il 2023 e il 2024 si assiste un progressivo rallentamento della crescita, in un contesto di indebolimento della domanda**. Nonostante ciò, i livelli di fatturato si mantengono complessivamente superiori al periodo pre-pandemico.

Sul fronte della redditività, dopo il recupero registrato nel biennio 2021–2022, **si osserva una fase di normalizzazione dei margini**. **L'EBITDA rimane su livelli storicamente elevati**, ma con segnali di attenuazione, riflettendo il riassorbimento delle tensioni sui prezzi, un contesto competitivo più sfidante e condizioni di domanda meno favorevoli. **La redditività del capitale investito (ROI) mostra un ridimensionamento rispetto ai picchi recenti**, penalizzato, oltretutto dalla riduzione dei margini unitari, da una minore rotazione del capitale investito. Ne ha risentito la **redditività complessiva**, misurata dal **ROE**, che è **scesa in tutte le classi dimensionali** anche per via del lieve incremento degli oneri finanziari.

La struttura finanziaria evidenzia un quadro nel complesso equilibrato, grazie al rafforzamento patrimoniale maturato negli anni precedenti e proseguito nel 2024. Inoltre, tra il 2023 e il 2024 si osserva un parziale riassorbimento della liquidità accumulata durante la fase pandemica, anche in relazione alla ripresa degli investimenti. Le disponibilità liquide restano comunque su livelli non trascurabili, soprattutto tra le PMI distrettuali.

Emerge l'immagine di un sistema resiliente, capace di superare le crisi pandemiche ed energetiche, ma ancora costretto a muoversi in un panorama geopolitico instabile. Fattori come la frenata dei consumi internazionali e l'alto costo del credito continuano a comprimere i margini, rendendo indispensabile un duplice sforzo: ottimizzare l'efficienza interna e accelerare sugli investimenti strategici in tecnologia, innovazione e sostenibilità, necessari per rafforzare la competitività e ridurre la dipendenza energetica. Non si tratta solo di rinnovare i macchinari, ma di puntare con decisione sulla digitalizzazione dei processi e sulla transizione ecologica, asset ormai indispensabili per restare competitivi sui mercati globali.

In questo scenario, il modello dei distretti presenta luci e ombre. Se da un lato la concentrazione spaziale permette di sfruttare specializzazione e filiere locali per compensare i limiti di scala, migliorare il time-to-market e mantenere alta la propensione a innovare, dall'altro non sottrae un numero significativo di imprese, soprattutto micro e piccole, da una maggiore fragilità finanziaria che frena la loro propensione a realizzare investimenti sempre più strategici nell'attuale contesto competitivo.

Strategie e performance nei distretti

L'economia internazionale, ormai caratterizzata da un **costante ed elevato grado di incertezza**, a causa di conflitti, aumenti del costo della energia elettrica, disallineamenti nelle catene di fornitura e in quelle logistiche, sta ridisegnando i piani operativi in cui si muovono le imprese. La **competizione commerciale** richiede investimenti crescenti in qualità e innovazione dei prodotti, unitamente al potenziamento delle strategie promozionali e di espansione internazionale. Diventa, dunque, essenziale **potenziare e ampliare la resilienza delle imprese di fronte ai cambiamenti in corso nei mercati**.

A cura di Luigi Marcadella

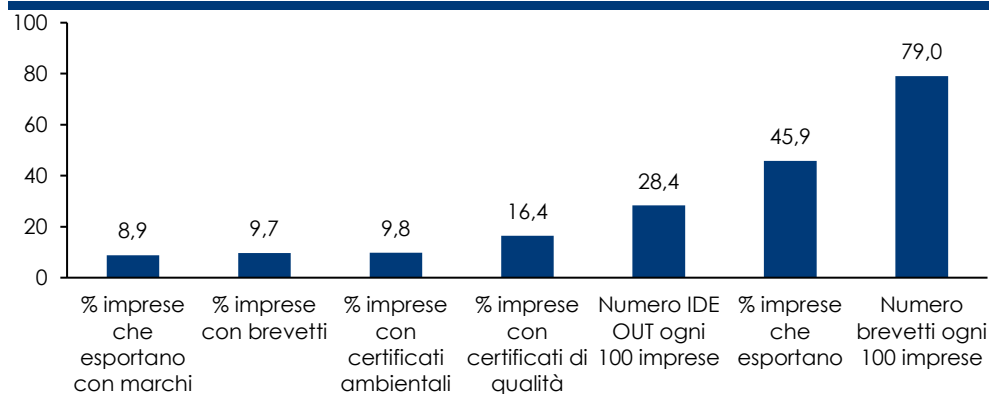
In questo approfondimento verrà presentato un quadro aggiornato delle più rilevanti leve strategiche osservabili nei distretti industriali italiani: l'**innovazione tecnologica**, gli **investimenti diretti esteri in uscita** (IDE OUT), la **propensione all'export**, le **certificazioni ambientali** e di **qualità** e la **registrazione di marchi a livello internazionale**. La diffusione di queste strategie verrà poi messa in relazione con **crescita, redditività e patrimonializzazione**, evidenziando come queste possano rappresentare un fattore determinante per mantenere e, in prospettiva, allargare il vantaggio competitivo distrettuale.

Il campione analizzato ammonta a **18.905 imprese manifatturiere distrettuali**. Tra di esse il **45,9% sono attive sui mercati esteri** (Fig. 1), una percentuale che conferma la marcata proiezione internazionale del sistema produttivo nazionale e, al contempo, la sua esposizione alle frequenti turbolenze che caratterizzano l'attuale fase del commercio mondiale.

Focus sulle imprese manifatturiere distrettuali

Ogni 100 imprese distrettuali operanti in Italia sono, invece, pari a **28,4 quelle dotate di partecipate estere**. Si tratta di una dinamica che potrebbe intensificarsi nel prossimo futuro, in un sistema economico internazionale dove il ritorno di misure protezionistiche come dazi e barriere non tariffarie, utilizzate come strumenti di competizione geo-economica, incentivano le imprese a rafforzare la propria **presenza produttiva diretta nei mercati esteri** particolarmente rilevanti in termini di appetibilità commerciale.

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



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

Nel decennale processo di internazionalizzazione delle imprese italiane, le **conoscenze intangibili**, riguardanti le peculiarità dei mercati stranieri dove vendere beni o installare sedi produttive, sono diventate patrimonio diffuso delle realtà distrettuali²⁰. L'interazione costante tra le imprese locali rafforza, infatti, la comprensione delle dinamiche della domanda, del contesto istituzionale e normativo e delle reti di distribuzione nei diversi paesi, facilitando l'accesso ai mercati internazionali anche per le aziende di taglia più ridotta (**effetti di spill-over**).

Come già evidenziato nei precedenti Rapporti, **la propensione all'export** è tuttavia strettamente correlata alle dimensioni aziendali e **risulta particolarmente elevata fra le imprese di grandi e medie dimensioni** (mentre le piccole si mantengono in linea con il dato medio distrettuale). Al contrario, nelle micro imprese, la capacità di espandersi oltre i confini nazionali appare ancora limitata (Fig. 2). Una minore propensione all'export non è, tuttavia, imputabile direttamente alla taglia aziendale. Spesso, infatti, le imprese più piccole operano da terziste all'interno di filiere produttive ramificate, fornendo beni e servizi alle aziende cosiddette **capofiliera**, che successivamente esportano i prodotti finiti. Pur senza esportare direttamente, anche le imprese di dimensioni inferiori contribuiscono a portare la **specializzazione distrettuale** sui mercati internazionali.

Una parte delle imprese analizzate, in particolare quelle di maggiori dimensioni, è **dotata di marchi registrati a livello internazionale (8,9%)**: una leva strategica che contribuisce a rafforzare il capitale reputazionale associato ai prodotti italiani, accrescendone la riconoscibilità e la percezione di qualità presso i consumatori internazionali.

Le **grandi imprese distrettuali** registrano infatti una **quota superiore alla media di marchi** a livello internazionale. Si tratta di una leva competitiva considerevole, poiché i consumatori internazionali tendono ad attribuire particolare valore ai marchi riconoscibili, favorendo così la visibilità nei mercati esteri e consolidando il posizionamento competitivo delle imprese (Fig. 3). Va ribadito che, anche sotto questo punto di analisi, le imprese più piccole possono beneficiare

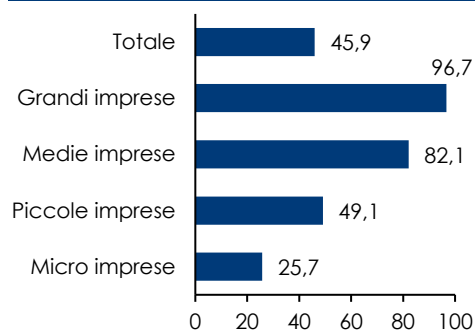
²⁰ Le imprese orientate agli scambi commerciali con l'estero, anche quelle distrettuali, possono beneficiare del cosiddetto effetto di "learning-by-exporting": "(...) è importante capire se il fatto che le imprese esportatrici siano "migliori" rispetto alla media sia il riflesso di un vantaggio iniziale (self-selection) oppure il risultato dell'attività di esportazione stessa (learning-by-exporting)". Vds. Banca d'Italia, "Questioni di Economia e Finanza", Rapporto sulle tendenze nel sistema produttivo italiano, 2009, (https://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/qef/2009-0045/QEF_45.pdf).

indirettamente della proiezione internazionale delle realtà maggiormente strutturate, inserendosi nelle catene del valore globali attraverso gli scambi intermedi all'interno del distretto.

La capacità di generare innovazione, e di diffonderla nelle reti di prossimità produttiva, continua nel tempo a rappresentare uno dei pilastri su cui si è fondata la forza dei distretti industriali italiani. Un dato che riflette la vitalità della ricerca applicata all'interno dei circuiti del sistema manifatturiero nazionale è dimostrato, anche in questa rilevazione, dal buon **numero di brevetti richiesti all'European Patent Office (79 ogni 100 imprese)**. La quota ancora marginale di imprese distrettuali con brevetti (pari al 9,7% del totale) evidenzia, allo stesso tempo, che **la propensione a brevettare è concentrata in pochi grandi attori distrettuali**.

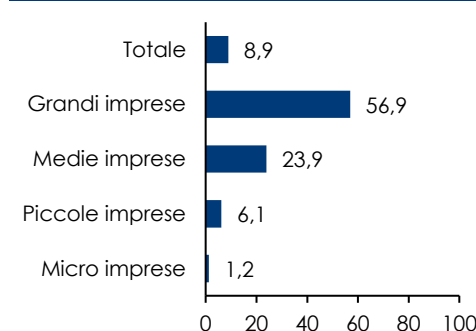
Per le imprese più grandi risulta più agevole, anche in termini di disponibilità e specializzazione delle proprie risorse umane, depositare brevetti per proteggere tecnologie e processi produttivi sviluppati internamente. Sebbene il costo iniziale per il deposito di un brevetto possa essere relativamente contenuto, il processo brevettuale implica ulteriori costi e complessità amministrative che incidono in misura maggiore sulle imprese di piccole dimensioni²¹.

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



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

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



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

Osservando i dati per macrosettore, le **imprese distrettuali della meccanica** si distinguono per il peso delle imprese esportatrici, numero di IDE in uscita e numero di brevetti. Una evidenza riconducibile alle caratteristiche distintive della meccanica italiana, in grado di coniugare elevati standard di innovazione tecnologica con la personalizzazione dei processi, della componentistica e delle macchine.

Anche 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, legata alla natura dell'innovazione nel settore difficilmente codificabile in un documento brevettuale. L'**agro-alimentare** si distingue per l'elevato numero di imprese che esportano con marchi registrati e per la percentuale di imprese con certificati ambientali (39,1%), elementi di supporto per valorizzare l'origine, la tracciabilità e la sostenibilità dei prodotti italiani. All'interno dell'analisi settoriale la **filiera dei metalli** si evidenzia per la maggiore incidenza di realtà distrettuali con **certificati di qualità** (27,2%) (Tab. 1).

²¹ L'European Patent Office ha introdotto facilitazioni per le cosiddette micro-entities, riconoscendo che i costi possono rappresentare una barriera all'accesso al sistema brevettuale. Dal 2024 tali soggetti possono beneficiare di una riduzione del 30% delle principali tasse procedurali (tra cui filing, search ed examination fees).

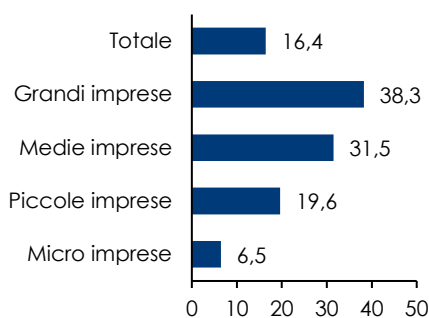
Tab. 1 - Imprese che esportano (%), investimenti diretti esteri (IDE-OUT), marchi registrati a livello internazionale (%), numero brevetti domandati allo European Patent Office (EPO), imprese che brevettano (%), certificati di qualità (%), certificati ambientali (%); per macrosettore

	% imprese che esportano con marchi	% di imprese con brevetti	% imprese con certificati ambientali	% imprese con certificati di qualità	Numero IDE OUT ogni 100 imprese	% imprese che esportano	Numero brevetti ogni 100 imprese
Totale	8,9	9,7	9,8	16,4	28,4	45,9	79,0
Agro-alimentare	13,3	2,2	39,1	13,6	24,0	47,1	19,7
Beni intermedi	7,6	11,4	11,2	21,4	25,6	46,7	41,4
Filiera dei metalli	2,5	5,0	8,2	27,2	8,7	34,3	15,1
Meccanica	10,1	20,3	7,1	23,3	45,7	51,0	199,3
Sistema casa	10,0	8,5	4,9	12,8	22,0	44,6	92,7
Sistema moda	8,8	3,6	4,6	6,4	25,1	45,9	17,0

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

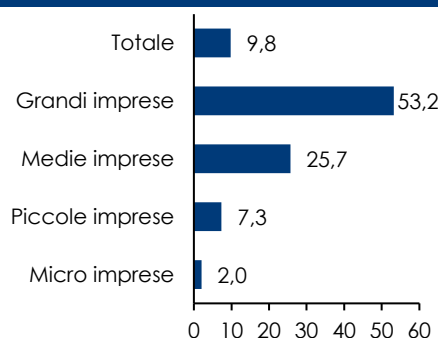
Nelle imprese manifatturiere distrettuali la **diffusione di certificazioni di qualità (ISO 9001) e ambientali (ISO 14001) rimane ancora limitata**. La scelta di dotare le imprese di certificazioni è anche in questo caso maggiormente presente nelle imprese di dimensioni medio-grandi, supportate da capacità organizzative e di risorse superiori rispetto alle piccole e micro imprese (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)

L'implementazione dei sistemi di gestione della qualità e delle certificazioni si configura come una leva fondamentale per garantire standard produttivi più elevati e maggiore sostenibilità: una via centrale per intercettare le preferenze dei consumatori più esigenti e informati. Come tradizionali **effetti di trasmissione intra distrettuale**, nel tempo anche le piccole imprese saranno incentivate ad adottare pratiche manageriali e standard qualitativi più avanzati grazie all'interazione con imprese più strutturate.

L'analisi dei **dati di bilancio** per il periodo **2022-24** permette di valutare se le imprese più attive sui fronti dell'innovazione, certificazioni e internazionalizzazione abbiano ottenuto risultati migliori sul versante della **crescita del fatturato, margini di profitto e solidità patrimoniale**.

Va premesso che il settore manifatturiero nel 2024 ha registrato un rallentamento dei ritmi di crescita del fatturato a causa, principalmente, di una domanda europea ancora debole. 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 leggermente positivi per quelle in possesso di certificazioni ambientali.

Rispetto al 2023, l'**EBITDA margin** registra un leggero deterioramento diffuso a tutte le imprese, frutto verosimilmente di una scarsa brillantezza del ciclo economico che ha penalizzato le

imprese a prescindere dalla dotazione strategica. Per quanto concerne invece i **livelli di patrimonializzazione**, misurati dal patrimonio netto in percentuale del totale attivo, si conferma, rispetto al recente passato, il trend di miglioramento più intenso per le imprese con certificati di qualità (+2,9%) e per le imprese che esportano con marchi (+3,2%).

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

	Crescita fatturato		EBITDA margin		Patrimonio Netto	
	2023 vs 2022	2024 vs 2023	2023	2024	2023	2024
Imprese che non esportano	-0,9	-3,3	8,5	8,4	33,2	36,4
Imprese che esportano senza marchi	-0,9	-3,7	9,3	8,8	35,6	38,2
Imprese che esportano con marchi	0,6	-2,5	9,4	8,5	43,2	45
Imprese senza brevetti	-0,8	-3,5	8,8	8,4	34,4	37,3
Imprese con brevetti	-0,1	-2,6	10,0	9,5	43,3	44,8
Imprese senza certificati di qualità	-0,6	-3,6	8,7	8,3	34,3	37,1
Imprese con certificati di qualità	-1,1	-2,3	10,3	10,0	39,4	42,3
Imprese senza certificati ambientali	-1,0	-3,9	8,9	8,5	34,6	37,5
Imprese con certificati ambientali	1,7	0,3	9,4	8,9	40,3	42,6

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

Nel 2024 la **presenza di brevetti** ha favorito una **attenuazione del ritmo di caduta del fatturato in alcuni settori**, ad eccezione del comparto della meccanica (Tab. 3). Le imprese distrettuali dell'**agro-alimentare** con brevetti hanno visto invece una crescita quasi doppia rispetto a quella senza brevetti. **L'EBITDA margin mediano per le imprese con brevetti si attesta al 9,5%**, con valori particolarmente elevati nelle aziende dei beni intermedi.

L'analisi delle imprese distrettuali che detengono brevetti

Uno scostamento rispetto alle imprese senza brevetti emerge anche nel sistema moda e nel sistema casa. Inoltre, con un miglioramento generalizzato rispetto al 2023 in tutte le specializzazioni produttive, le imprese che detengono brevetti mostrano **un livello di patrimonializzazione più solido rispetto a quelle senza brevetti**, una caratteristica che si riscontra anche in fasi economiche, come quella attuale, in cui la crescita generale è poco dinamica.

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 %		Patrimonio netto in %	
	2023 vs 2022		2024 vs 2023		2023		2024		Attivo 2023		Attivo 2024	
	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	-0,8	-0,1	-3,5	-2,6	8,8	10,0	8,4	9,5	34,4	43,3	37,3	44,8
Filiera dei metalli	-5,2	-6,3	-5,0	-3,1	11,8	10,3	10,7	8,8	39,4	44,3	41,6	46,5
Beni intermedi	-7,1	-7,5	-3,0	-2,2	10,8	11,8	10,1	10,9	40,8	48,1	43,9	49,7
Agro-alimentare	6,3	4,9	3,3	6,3	7,2	7,1	7,4	6,3	30,6	40,7	32,7	39,7
Sistema casa	-3,0	-3,7	-1,9	-1,5	8,2	9,2	8,0	9,3	32,4	45,9	35,0	46,8
Meccanica	2,7	2,8	-2,8	-3,2	9,6	9,8	9,7	9,7	35,7	41,8	39,4	43,7
Sistema moda	-1,7	-1,3	-8,5	-3,4	7,4	9,6	6,8	8,2	32,7	44,1	35,1	44,2
Mezzi di trasporto	3,8	3,5	1,5	-1,8	7,9	11,1	9,3	8,5	27,7	37,5	28,4	42,9

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

Per quanto attiene ai **certificati di qualità** (Tab. 4), la **contrazione dei livelli di fatturato nel 2024 è simile per le imprese distrettuali che adottano e non questa strategia** (-1,1% vs -0,6%). A livello settoriale emerge il dato delle imprese dell'agro-alimentare che trovano performance positive per entrambe le categorie di imprese.

L'analisi delle imprese distrettuali con certificati di qualità

I **vantaggi** sembrano essere stati, invece, **rilevanti in termini di evoluzione della marginalità unitaria**: tra le imprese con questa certificazione l'EBITDA margin nel 2024 risulta più elevato di oltre un punto percentuale (da 8,3% a 10%). In tutti i settori l'EBITDA margin delle imprese distrettuali con certificati di qualità è superiore a quello delle imprese che ne sono prive, fatta eccezione per i mezzi di trasporto. Le imprese distrettuali con certificati di qualità mostrano poi

livelli di patrimonializzazione, nel 2024, più elevati in tutti i comparti produttivi, con il sistema moda che conferma largamente i progressi delle precedenti rilevazioni.

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

	Crescita fatturato 2023 vs 2022		Crescita fatturato 2024 vs 2023		EBITDA margin 2023		EBITDA margin 2024		Patrimonio netto in % Attivo 2023		Patrimonio netto in % Attivo 2024	
	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	-0,6	-1,1	-0,6	-1,1	8,7	10,3	8,3	10,0	34,3	39,4	37,1	42,3
Filiera dei metalli	-5,2	-5,0	-4,9	-4,8	11,5	11,9	10,5	10,9	38,5	41,6	40,8	44,5
Beni intermedi	-6,9	-7,9	-3,4	-1,2	10,8	11,3	10,0	10,8	41,4	43,1	44,4	45,6
Agro-alimentare	6,4	4,6	3,4	3,4	7,0	8,1	7,2	8,3	29,5	37,6	31,6	40,0
Sistema casa	-3,3	-1,3	-1,8	-2,1	8,1	9,7	8,0	9,2	32,4	40,2	34,8	40,7
Meccanica	2,5	3,5	-3,3	-2,0	9,5	10,1	9,5	10,3	36,5	37,6	40,1	41,2
Sistema moda	-1,5	-3,4	-8,3	-5,7	7,4	9,0	6,8	8,2	32,3	40,5	34,8	43,0
Mezzi di trasporto	2,1	9,0	1,7	-1,4	8,3	11,2	9,3	9,0	28,5	33,3	30,0	33,3

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

Le aziende distrettuali che hanno certificati ambientali mantengono una crescita di fatturato, seppur contenuta, rispetto al 2023 (+0,3%) contro il deciso calo di quelle prive di questa certificazione (-3,9%). Una dinamica che può riflettere il vantaggio competitivo derivante dall'adesione a standard ambientali riconosciuti, in grado di incrementare la fiducia dei partner commerciali e dei consumatori. A livello settoriale, questo risultato è sostanzialmente riconducibile alle buone performance dei mezzi di trasporto (+10,8%), della filiera agro-alimentare (+6,1%) e della meccanica (+5,3%).

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. In controtendenza, le filiere dei metalli, dei beni intermedi e dei mezzi di trasporto. L'analisi dei dati mostra che i livelli di patrimonializzazione risultano generalmente più elevati tra le imprese che hanno conseguito certificazioni ambientali dei propri processi.

L'analisi delle imprese distrettuali con certificati ambientali

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

	Crescita fatturato 2023 vs 2022		Crescita fatturato 2024 vs 2023		EBITDA margin 2023		EBITDA margin 2024		Patrimonio netto in % Attivo 2023		Patrimonio netto in % Attivo 2024	
	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	-1,0	1,7	-3,9	0,3	8,9	9,4	8,5	8,9	34,6	40,3	37,5	42,6
Filiera dei metalli	-5,0	-7,0	-5,0	-7,0	11,8	10,9	10,7	9,4	38,5	49,1	40,8	51,6
Beni intermedi	-6,8	-9,4	-6,8	-9,4	10,8	11,7	10,3	9,9	40,5	48,2	43,5	51,1
Agro-alimentare	6,4	6,1	6,4	6,1	6,7	7,6	6,8	8,3	29,6	32,5	31,8	34,6
Sistema casa	-3,2	-2,4	-3,2	-2,4	8,3	8,9	8,0	8,4	32,6	43,1	35,1	42,3
Meccanica	2,5	5,3	2,5	5,3	9,5	10,8	9,6	10,6	36,4	41,8	39,8	46,0
Sistema moda	-1,5	-3,4	-1,5	-3,4	7,4	8,9	6,8	8,6	32,5	46,9	34,9	50,3
Mezzi di trasporto	2,3	10,8	2,3	10,8	8,4	11,3	9,1	9,0	29,0	35,1	30,3	34,0

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

Nonostante il permanere dell'incertezza macroeconomica, il modello distrettuale continua a trarre forza dall'interazione tra grandi e piccole imprese e dalla condivisione di competenze trasversali lungo la filiera, elementi che favoriscono la diffusione dell'innovazione e sostengono la propensione ai processi di internazionalizzazione. La solidità economico-finanziaria acquisita anche grazie alla diffusione di queste leve strategiche consentirà alle imprese di destinare quote crescenti della redditività generata all'innovazione tecnologica, organizzativa e commerciale.

I bilanci delle imprese agro-alimentari

A cura di
Rosa Maria Vitulano

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 2021-24²². Il periodo preso in esame è stato caratterizzato da un progressivo rientro della spinta inflazionistica che si era generata nel post-pandemia, quando la dinamica dei prezzi aveva risentito della repentina ripartenza e dei colli di bottiglia che si erano creati nelle supply-chain, anche a seguito dello scoppio del conflitto in Ucraina. I prezzi delle food commodity hanno cominciato a ridimensionarsi a partire dalla seconda metà del 2022: il Food Price Index, l'indice elaborato dalla FAO che misura le variazioni mensili di un paniere internazionale di prodotti agro-alimentari, è calato di 27 punti percentuali a dicembre del 2022 (rispetto al picco di marzo dello stesso anno), di 20 punti nel 2023 (rispetto alla media del 2022) e di ulteriori 2,5 punti nel 2024, pur assestandosi su livelli più elevati rispetto agli anni precedenti il Covid-19.

Il 2024 è stato un anno caratterizzato da una congiuntura favorevole per molte filiere agro-alimentari italiane, con segnali positivi anche sul fronte della produzione e dell'export, oltre che per il rapporto tra prezzi e costi di produzione. Secondo le rilevazioni di Ismea²³, l'industria alimentare ha chiuso l'anno con un incremento della produzione pari a +1,8%, confermando la solidità del comparto e la sua capacità di resistere alle difficoltà del contesto macroeconomico. L'andamento dei prezzi dei mezzi correnti di produzione, misurato dall'indice ISMEA, ha registrato una riduzione nel 2024 (-3,7% sul base annua). Anche le stime dell'Istat²⁴ per il comparto agricolo indicano per il 2024 un incremento in volume sia della produzione sia del valore aggiunto (rispettivamente dello 0,6% e del 2%), riportando l'Italia in testa tra i produttori europei per valore aggiunto, davanti a Spagna e Francia. Nel 2024 i prezzi di vendita dei prodotti agricoli sono aumentati dell'1,8% (dopo il +3,6% del 2023), anche a seguito della marcata contrazione dei prezzi dei beni e servizi impiegati nel settore (-7,1%).

Nel periodo considerato, il settore agro-alimentare ha comunque dovuto fronteggiare alcune criticità, in un quadro di incertezza determinato non solo dalle oscillazioni di prezzo delle commodity ma anche da eventi climatici e dalla diffusione di agenti patogeni (es. peronospera, cimice asiatica) e di specie aliene invasive (es. granchio blu). La dipendenza dall'estero dell'Italia per i prodotti energetici da un lato, e per le commodity e i beni intermedi dall'altro, ha determinato effetti asimmetrici sulle imprese, in particolare quelle di più piccole dimensioni. D'altro canto, 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 verificate.

L'obiettivo della nostra analisi è valutare gli effetti di questi eventi sui bilanci delle imprese dei distretti agro-alimentari²⁵, presentandone la situazione economico-reddituale a fine 2024. 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

²² Per le imprese agricole, vengono utilizzati i bilanci riclassificati secondo gli schemi Ce.Bi.

²³ Ismea, Report – Agri Mercati: La congiuntura agro-alimentare nel IV trimestre 2024; 15 aprile 2025.

²⁴ Istat, L'andamento dell'economia agricola - Anno 2024; 28 luglio 2025.

²⁵ 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).

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 2021-24 sono state estratte 4.516 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.

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

	Numero imprese campione chiuso 2021-24		Fatturato 2024	
	Nr.	Comp. %	Mln di euro	Comp. %
Agricoltura	1.428	31,6	14.036	15,4
Alimentare, di cui:	2.236	49,5	66.359	72,7
Lattiero-caseario	766	17,0	13.778	15,1
Carni e salumi	455	10,1	22.454	24,6
Conserve	311	6,9	8.822	9,7
Pasta e dolci	324	7,2	10.466	11,5
Ittico	130	2,9	1.289	1,4
Altro alimentare	124	2,7	5.017	5,5
Olio	126	2,8	4.534	5,0
Vini	852	18,9	10.853	11,9
Totale complessivo	4.516	100,0	91.248	100,0

Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

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 alimentare²⁶) rappresentano quasi la metà del campione in termini di numerosità (49,5%); le imprese agricole sono quasi un terzo (31,6%), mentre le imprese vitivinicole sono circa un quinto (18,9%). In termini di fatturato, invece, il peso delle imprese alimentari sfiora il 73%, con oltre 66 miliardi di euro, mentre le imprese agricole e le vitivinicole rappresentano rispettivamente il 15,4% (con oltre 14 miliardi) e circa il 12% (con quasi 11 miliardi) del totale (Tab. 1).

Tab. 2 - La struttura dimensionale del campione per filiera (imprese distrettuali; campione chiuso 2021-24): 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	1.727	38	584	41	274	36	114	25	83	27	192	59	53	41	45	36	50	40	332	39
Piccole imprese	1.738	38	582	41	316	41	194	43	112	36	74	23	51	39	45	36	54	43	310	36
Medie imprese	803	18	223	16	141	18	97	21	90	29	31	10	20	15	26	21	10	8	165	19
Grandi imprese	248	5	39	3	35	5	50	11	26	8	27	8	6	5	8	6	12	10	45	5
Totale	4.516	100	1.428	100	766	100	455	100	311	100	324	100	130	100	124	100	126	100	852	100

Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

La classificazione per dimensione²⁷ 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 (8%), della pasta e dolci (8%) - più legate alla

²⁶ La voce "Altro alimentare" riunisce in questo approfondimento le imprese operanti nelle filiere del caffè, della cioccolata e del riso, in quanto la loro scarsa numerosità non è sufficiente a consentirne un'analisi separata significativa.

²⁷ 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.

trasformazione industriale - e in quella dell'olio (10%), frammentata a monte ma caratterizzata a valle da grandi imprese dedicate all'imballaggio e alla commercializzazione.

Tab. 3 - La struttura dimensionale del campione per filiera (imprese distrettuali; campione chiuso 2021-24): fatturato

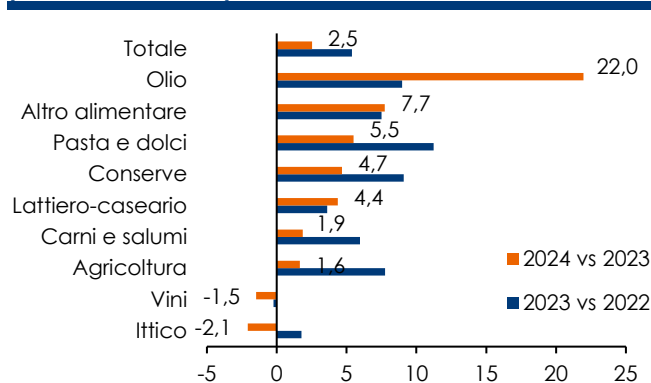
	Totale		Agricola		Lattiero-caseario		Carni e salumi		Conserve		Pasta e Dolci		Ittico		Altro alimentare		Olio		Vino	
	mln	%	mln	%	mln	%	mln	%	mln	%	mln	%	mln	%	mln	%	mln	%	mln	%
Micro imprese	2.382	3	768	5	422	3	165	1	138	2	266	3	56	4	70	1	97	2	401	4
Piccole imprese	10.251	11	3.085	22	1.921	14	1.213	5	844	10	477	5	246	19	356	7	553	12	1.555	14
Medie imprese	21.302	23	5.278	38	3.952	29	2.763	12	2.720	31	1.053	10	384	30	769	15	455	10	3.927	36
Grandi imprese	57.312	63	4.904	35	7.484	54	18.313	82	5.120	58	8.670	83	602	47	3.821	76	3.429	76	4.970	46
Totale	91.248	100	14.036	100	13.778	100	22.454	100	8.822	100	10.466	100	1.289	100	5.017	100	4.534	100	10.853	100

Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

In termini di fatturato, cresce il peso delle imprese di grandi dimensioni che raggiungono il 63% del campione, con punte dell'83% per la filiera della pasta e dei dolci, dell'82% per le carni e salumi e del 76% per l'olio e per l'altro alimentare, mentre sono poco più di un terzo in termini di fatturato nella filiera agricola (Tab. 3).

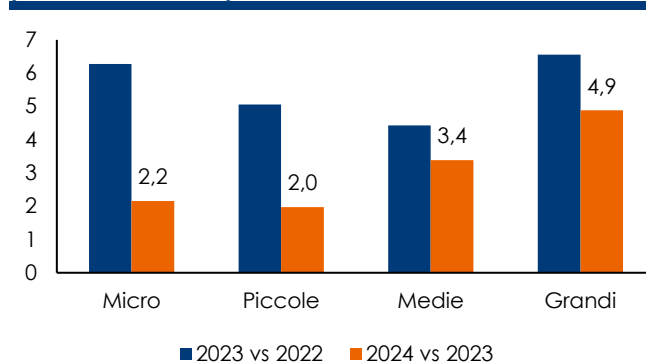
L'evoluzione del fatturato nel 2024 a prezzi correnti ha risentito della dinamica di raffreddamento dell'inflazione, con una crescita del 2,5% (rispetto al +5,4% del 2023). L'indice dei prezzi alla produzione per l'industria alimentare è calato dello 0,2% (rispetto al +6,4% del 2023); per le bevande l'incremento è stato dello 0,6%, (+5,8% nel 2023). L'andamento del fatturato è stato sostenuto anche dalla forte espansione delle vendite all'estero: il 2024 si è chiuso con un nuovo record per le esportazioni italiane dell'agro-alimentare, che hanno superato i 67 miliardi di euro (+8,2% a valori correnti rispetto al 2023); per i distretti agro-alimentari l'export in valore ha raggiunto i 28,8 miliardi di euro (+7,4% rispetto all'anno precedente).

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 ridimensionamento nei tassi di crescita del fatturato ha riguardato quasi tutte le filiere (Fig. 1), con la sola evidente eccezione di quella dell'olio, per la quale il valore mediano di variazione del fatturato nel 2024 è stato del +22%. Questa filiera è stata protagonista anche di una crescita molto sostenuta delle esportazioni nel 2024 (+42,8% a valori correnti rispetto al 2023) sotto la spinta di prezzi alla produzione sui mercati esteri che, per l'industria degli oli e grassi, hanno registrato un +13,5% nel 2024 (dopo il +20,4% del 2023). Le campagne 2022-23 e 2023-24, con la loro scarsa produzione mondiale, hanno determinato incrementi di prezzo eccezionali in tutti i paesi principali produttori di olio di oliva, non solo in Italia, dove però i prezzi sono rimasti elevati anche

nella campagna 2024/2025 a causa del calo produttivo (-24%) determinato da effetti di alternanza e da fattori climatici²⁸.

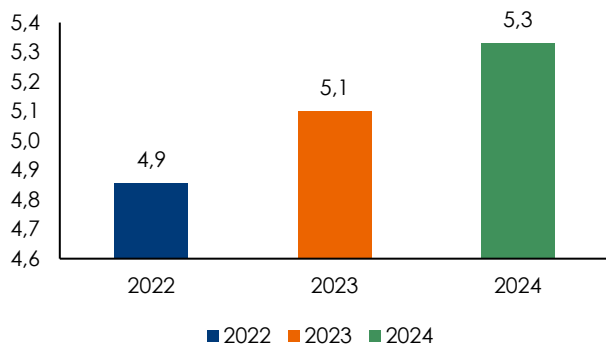
Conferma la crescita dell'anno precedente la filiera dell'altro alimentare (+7,7% il valore mediano nel 2024 vs. +7,5% del 2023); cresce un po' di più il valore mediano della filiera del lattiero-caseario (+4,4% vs. +3,6%); registrano incrementi, sebbene in calo rispetto al 2023, le filiere della pasta e dolci (+5,5%), delle conserve (+4,7%), delle carni e salumi (+1,9%) e quella agricola (+1,6%). Leggermente negativo invece il risultato per la filiera ittica (-2,1%), rappresentata dal distretto dell'ittico del Polesine e del veneziano, che tra il 2023 e il 2024 ha dovuto fronteggiare gli effetti dell'invasione da granchio blu.

Anche per i distretti vitivinicoli si registra un lieve calo (-1,5%). Sul fronte della produzione, i dati definitivi rilasciati da Agea mostrano come nel 2024 in Italia si siano raggiunti i 44 milioni di ettolitri, in crescita del 14,5% rispetto ad un'annata 2023 particolarmente scarsa, ma comunque circa il 6% in meno rispetto alla media del quinquennio precedente. Secondo l'OIV, nel 2024 il consumo di vino nel mondo è calato del 3,3%, ponendosi il 7% sotto la media degli ultimi 5 anni²⁹. Sui mercati esteri, il 2024 si mantiene comunque in crescita: l'export di vino italiano ha superato gli 8 miliardi (+4,8% a valori correnti).

Il dettaglio per classi dimensionali (Fig. 2) mostra come crescite maggiori in termini di fatturato nel 2024 si siano avute per le grandi imprese (+4,9% rispetto al 2023), seguite dalle medie (+3,4%). Per le piccole e micro imprese, la crescita si ferma rispettivamente a +2% e +2,2%, con un calo significativo rispetto al 2023, quando i valori mediani di crescita erano superiori al 5%.

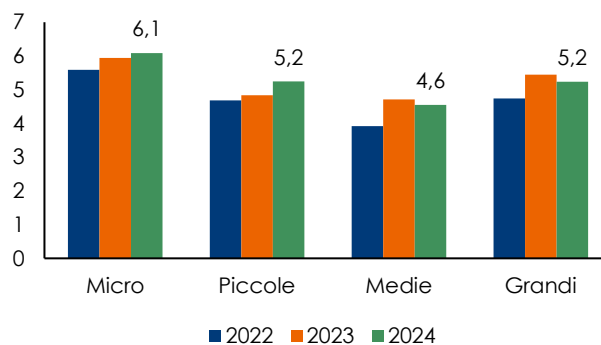
Il rallentamento nel tasso di crescita del fatturato non si è tradotto tuttavia in una minore marginalità, che mostra una buona tenuta per le imprese dei distretti agro-alimentari. Nel 2024, il margine operativo lordo in percentuale del fatturato (EBITDA margin) si assesta su un valore mediano del 5,3% (Fig. 3), leggermente superiore al 5,1% registrato nel 2023. La crescita dell'EBITDA margin nel 2023 si è verificata soprattutto per le imprese micro e piccole (Fig. 4).

Fig. 3 – EBITDA margin (valori mediani)



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

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

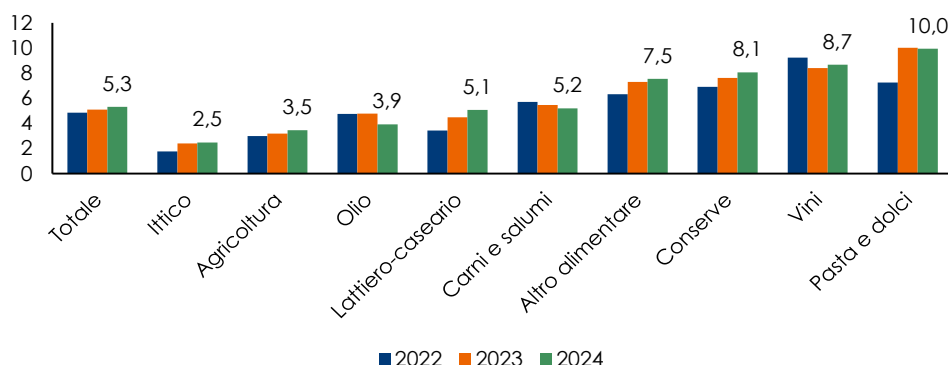


Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

Quasi tutte le filiere hanno registrato una sostanziale tenuta dei margini, anche quelle che avevano mostrato un calo nel valore mediano del fatturato, ossia quella ittica e quella vitivinicola. Quest'ultima in particolare si colloca al secondo posto per marginalità (dopo la filiera della pasta e dolci), su un valore prossimo al 9%, molto più elevato rispetto alla media del settore.

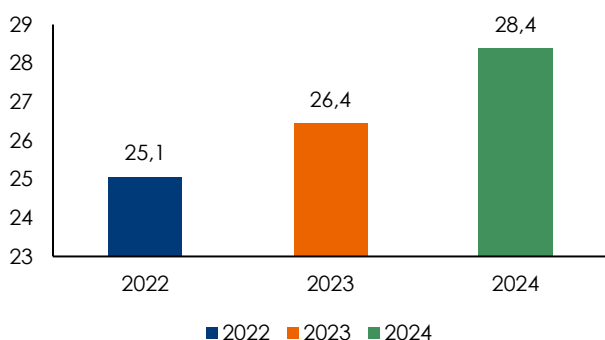
²⁸ ISMEA – Olio di oliva – i numeri del settore, luglio 2025.

²⁹ OIV, State of the World Vine and Wine Sector in 2024, giugno 2025.

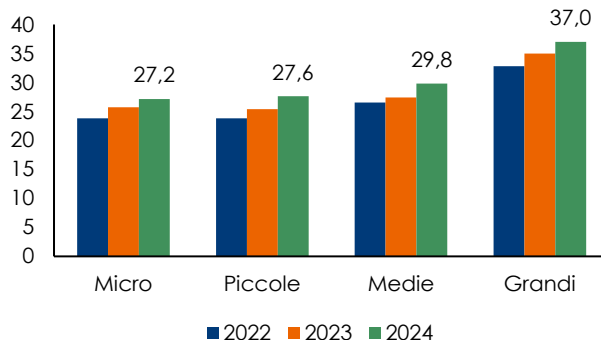
Fig. 5 – EBITDA per filiera (valori medi)

Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

La maggior redditività ha favorito ulteriormente il processo di rafforzamento del capitale: nel 2024 è stata raggiunta una percentuale di patrimonio netto sul totale attivo del 28,4% (Fig. 6). Per le grandi imprese, il valore mediano registrato è di circa dieci punti percentuali superiore a quello delle piccole e micro imprese.

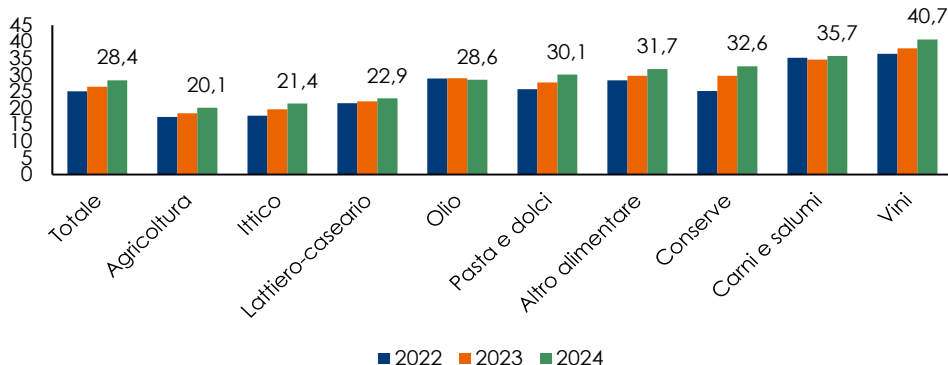
Fig. 6 – Patrimonio netto in % del totale attivo (valori medi)

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 che resta poco patrimonializzata, perché composta da imprese meno strutturate e di più piccole dimensioni; valori più elevati si sono registrati invece per le imprese delle filiere del vino (40,7%), delle carni e salumi (35,7%) e delle conserve (32,6%), quest'ultima in forte crescita nell'ultimo biennio.

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

Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

Le imprese champion

A cura di Sara Giusti

Come nelle precedenti edizioni, viene proposto un approfondimento che riguarda l'individuazione delle imprese champion, ossia imprese che si distinguono per crescita, marginalità, solidità patrimoniale e tenuta/rafforzamento dell'occupazione. L'esercizio ha l'obiettivo di individuare le realtà distrettuali che nel triennio 2022-24 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:

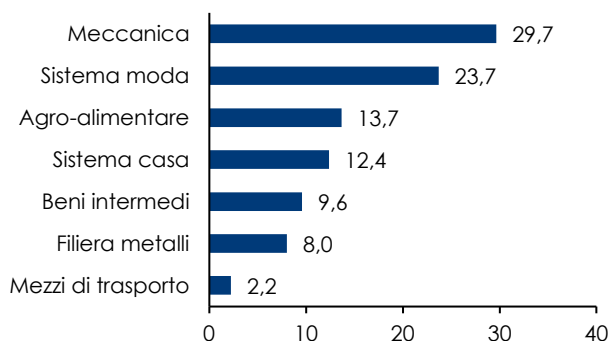
- imprese del manifatturiero (Ateco dal 10 al 33 compresi);
- imprese con evidenza del numero di addetti per tutto il triennio di analisi³⁰;
- limiti di fatturato: 2022 maggiore di 400 mila euro, 2023 e 2024 maggiore di 150 mila euro;
- crescita del fatturato nel triennio 2022-24 superiore alla mediana del settore di appartenenza identificato con un dettaglio di Ateco a due digit;
- crescita del fatturato nel 2024;
- EBITDA margin nel 2023 ed EBITDA margin del 2024 superiori alla mediana del settore di appartenenza identificato con un dettaglio di Ateco a due digit;
- variazione addetti nel periodo 2022-24 maggiore o uguale a zero;
- patrimonio netto su totale passivo 2024 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.

Una volta identificate le imprese champion, si analizza la distribuzione tra i distretti con focalizzazioni mirate per territori, specializzazioni e classi dimensionali. Per approfondire il profilo e i tratti distintivi di queste realtà, è stato sviluppato anche un confronto con le imprese non champion per l'adozione di alcune leve strategiche (es. marchi, brevetti, partecipate all'estero, ecc.) e per le caratteristiche della governance in termini di presenza di giovani e donne nel board.

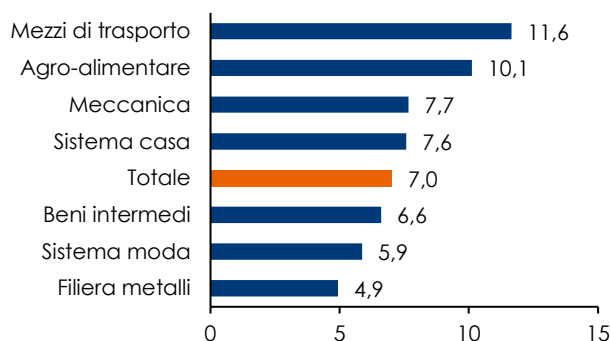
Complessivamente sono state individuate 1.295 imprese champion distrettuali, con un contributo rilevante dei settori della meccanica (29,7%) e del sistema moda (23,7%) che coprono più della metà delle imprese champion; seguono l'agro-alimentare (13,7%) e il sistema casa (12,4%) con più di un'impresa su dieci (Fig. 1). Se si considera, invece, l'incidenza delle imprese champion sul totale la quota per le imprese manifatturiere distrettuali è del 7,0% con punte dell'11,6% per i mezzi di trasporto³¹ e del 10,1% per l'agro-alimentare; anche la meccanica (7,7%) e il sistema casa (7,6%) vantano una diffusione maggiore della media distrettuale. Al contrario, i comparti che mostrano percentuali inferiori sono la filiera dei metalli (4,9%), il sistema moda (5,9%) e i beni intermedi (6,6%) (Fig. 2).

³⁰ In considerazione di questi primi due elementi, il campione complessivo utilizzato per identificare le imprese champion è costituito da 18.439 imprese distrettuali.

³¹ Rientrano in questa categoria i distretti della Nautica di Viareggio, la Camperistica della Val d'Elsa, i Ciclomotori di Bologna, le Biciclette di Padova e Vicenza.

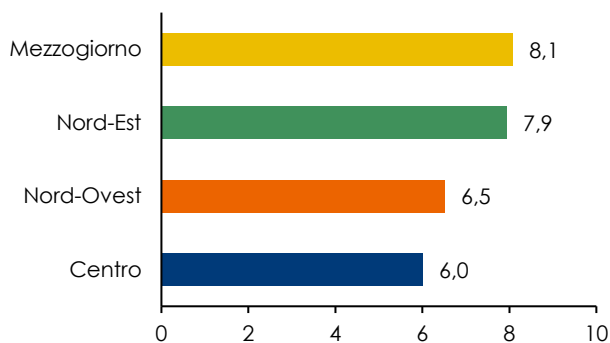
Fig. 1 - Le imprese champion distrettuali: composizione per macrosettore (%)

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

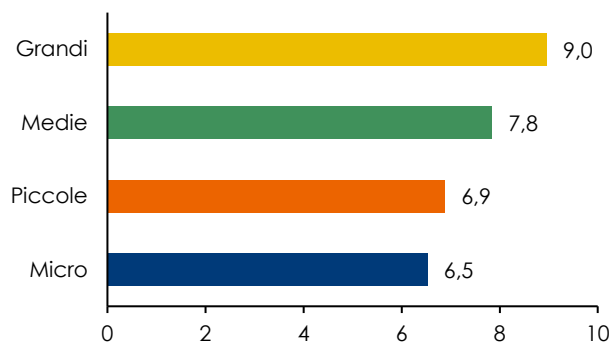
Fig. 2 - L'incidenza delle imprese champion distrettuali per macrosettore (%)

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

Dal punto di vista territoriale, si osservano dinamiche diversificate e che rispecchiano le specializzazioni produttive delle diverse regioni: le aree che presentano una maggior diffusione di imprese champion sono il Mezzogiorno (8,1%) e il Nord-Est (7,9%), territori con un'elevata presenza di imprese della filiera agro-alimentare (il 44% delle imprese distrettuali dell'agro-alimentare sono attive nel Mezzogiorno) e della meccanica per il Nord-Est dove sono presenti circa un terzo delle imprese distrettuali di questo settore (Fig. 3). Le imprese distrettuali champion sono, invece, meno diffuse nel Centro: pesa la maggiore specializzazione nel sistema moda. Inoltre, dal punto di vista delle dimensioni delle imprese, si conferma la relazione positiva tra la classe dimensionale e la diffusione di imprese champion: si passa dal 6,5% di imprese champion per le micro al 9,0% per le imprese di grandi dimensioni (Fig. 4).

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

Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database

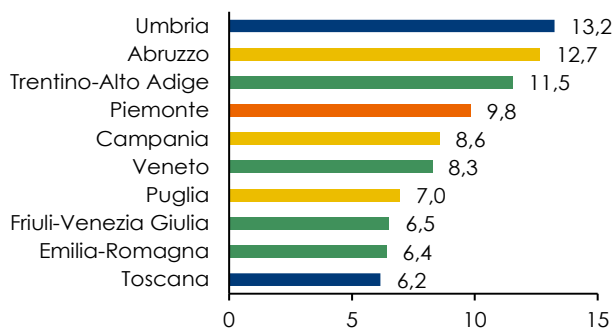
Fig. 4 - La diffusione delle imprese champion distrettuali per classe dimensionale (%)

Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database

Indagando ulteriormente il dato territoriale e scendendo a livello regionale, si evidenzia che nella classifica per presenza "relativa" al primo posto si posiziona l'Umbria con una diffusione del 13,2%, grazie in particolare al contributo del distretto della Maglieria e abbigliamento di Perugia che rappresenta il distretto numericamente più rilevante per la regione che mostra anche una presenza di imprese champion nettamente superiore alla media (16,5%). Al secondo posto si colloca l'Abruzzo con una quota di champion del 12,7% supportato sia dalla filiera agro-alimentare (15,6% di imprese champion), sia dai distretti del sistema moda (15,1%); al terzo posto segue il Trentino-Alto Adige con più di un'impresa champion su dieci (11,5%) grazie a buoni risultati diffusi alle diverse specializzazioni come l'agro-alimentare (14%), il sistema casa (13,8%) e i beni intermedi (13,0%). La prima e unica regione del Nord-Ovest che si colloca tra le prime dieci è il Piemonte con una quota del 9,8% con percentuali più elevate per l'agro-alimentare (14,2%)

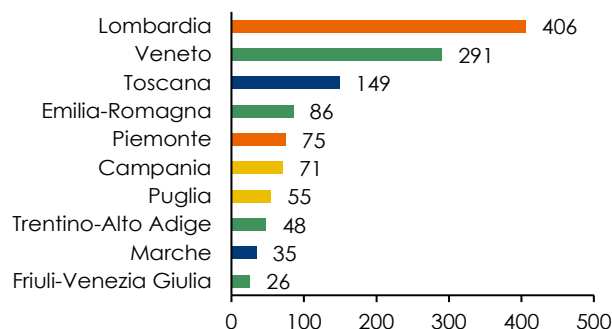
(Fig. 5). Se si considera, invece, il numero complessivo di imprese champion, spicca il ruolo della Lombardia con 406 imprese champion con un distacco netto rispetto al Veneto che con 291 imprese si posiziona al secondo posto e ancora più marcato rispetto alla Toscana che con 149 imprese si colloca al terzo posto. Per il Mezzogiorno, entrano tra le prime dieci regioni la Campania con 71 imprese champion e la Puglia con 55 (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 blu il Centro, in arancione il Nord-Ovest, in giallo 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

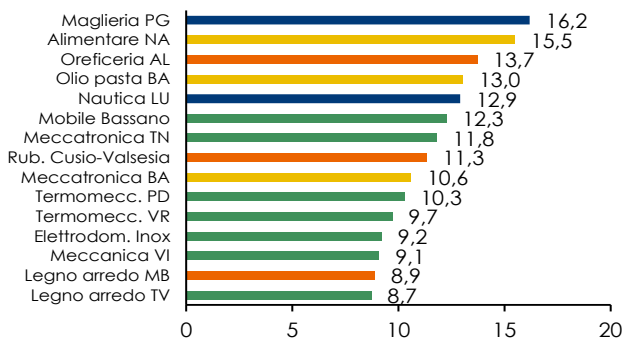
Fig. 6 - La classifica delle regioni per numero di imprese champion distrettuali



Nota: i colori delle barre distinguono le macroaree geografiche: in blu il Centro, in arancione il Nord-Ovest, in giallo 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

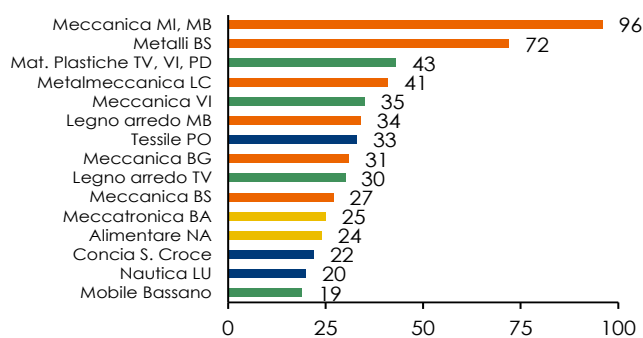
Per dettagliare ulteriormente queste evidenze, si può scendere a livello di singolo distretto: al primo posto per diffusione di imprese champion si distingue la Maglieria e abbigliamento di Perugia (16,2%), seguita con una percentuale simile dall'Alimentare napoletano (15,5%) e al terzo posto dall'Oreficeria di Valenza (13,7%). La classifica dei distretti per diffusione delle imprese champion conferma una buona eterogeneità per aree geografiche, anche se con una prevalenza del Nord-Est (7 distretti su 15); al tempo stesso si ritrovano specializzazioni diversificate anche all'interno dei diversi comparti come, per esempio, il sistema moda con l'abbigliamento e l'oreficeria (Fig. 7). Nella vista dei distretti che si distinguono per numero di imprese champion, non sorprende trovare ai primi due posti realtà lombarde come la Meccanica strumentale di Milano e Monza con 96 imprese champion e i Metalli di Brescia con 72; al terzo posto con un divario più rilevante il distretto delle Materie plastiche di Treviso, Vicenza, Padova che può contare sulla presenza di 43 imprese champion, di poco superiore rispetto alla Metalmeccanica di Lecco che si ferma a 41. In classifica si posizionano anche tre distretti del Centro, di cui il primo è il Tessile e abbigliamento di Prato con 33 e due distretti del Mezzogiorno, la Meccatronica di Bari e l'Alimentare di Napoli (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 blu il Centro, in arancione il Nord-Ovest, in giallo il Mezzogiorno e in verde il Nord-Est. Sono stati considerati i distretti con almeno 100 imprese. Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database

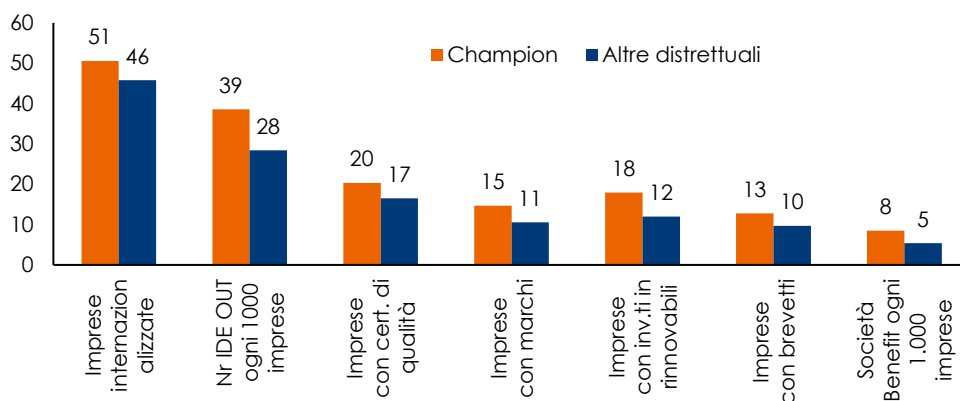
Fig. 8 - I primi 15 distretti per numero di imprese champion



Nota: i colori delle barre distinguono le macroaree geografiche: in blu il Centro, in arancione il Nord-Ovest, in giallo il Mezzogiorno e in verde il Nord-Est. Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database

Una possibile lettura utile per comprendere questi risultati riguarda le scelte strategiche implementate 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 aperture di filiali commerciali o produttive all'estero o investimenti in sostenibilità come rinnovabili o l'acquisizione dello status di Società Benefit³². L'analisi evidenzia un profilo strategico più evoluto per le imprese champion; in particolare presentano un maggior presidio dei mercati internazionali con una quota superiore di imprese che esportano o hanno partecipate (51% verso 46%) e anche una maggior capillarità (39 partecipate estere ogni 1.000 imprese verso 28). Anche lo sforzo verso le leve immateriali è nettamente superiore, visibile dalla quota di imprese con certificazioni di qualità (20% vs 17%), marchi (15% vs 11%) e brevetti (13% vs 10%). È interessante osservare anche la maggior attitudine a investire in sostenibilità, sia ambientale con una quota del 18% di champion che può contare su impianti di autoproduzione di energia a fronte del 12% delle altre imprese distrettuali, ma anche una maggior propensione a adottare il modello di Società Benefit (8 imprese ogni 1.000 vs 5 imprese ogni 1.000) che punta a conseguire oltre al profitto, obiettivi di impatto su società e ambiente (Fig. 9).

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



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database

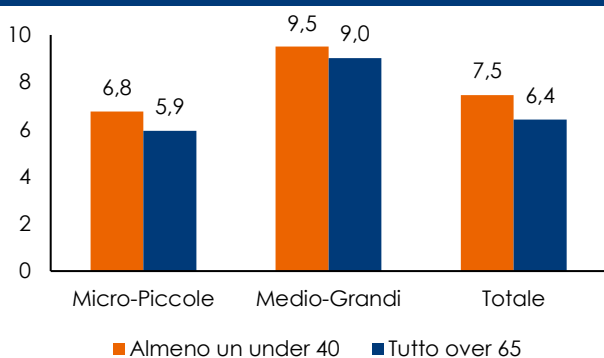
Oltre alle strategie adottate, è possibile approfondire il tema della governance di un'impresa e valutare la tipologia del board per età e genere. In particolare, per età ci si è concentrati sulle imprese che hanno almeno un giovane under 40 nel board (18% del campione) a confronto con le realtà con tutto il board composto da over sessantacinquenni (13,3% del campione). Le prime sono imprese che probabilmente hanno già gestito il passaggio generazionale, le seconde sono imprese che potrebbero avere una maggior urgenza nell'affrontarlo nei prossimi anni. Inoltre, dal punto di vista del genere abbiamo distinto tra le realtà che hanno almeno una donna nel board (38% del campione) rispetto a quelle imprese con un board composto solo da uomini³³. Le imprese che possono contare sulla presenza di figure giovani nel proprio board mostrano una quota più elevata di champion: si osserva più di un punto percentuale di differenza con il 7,5% di imprese

³² Quello di Società Benefit è uno status giuridico che può essere assunto da una società già esistente o può essere definito in fase di costituzione. Per acquisire lo status di Società Benefit è necessario modificare lo statuto dell'impresa integrando le finalità di beneficio comune nell'oggetto sociale, nominare un Responsabile di impatto a cui saranno affidati i compiti volti al perseguimento delle finalità di beneficio comune e redigere la Relazione di impatto da pubblicare sul sito aziendale dove l'impresa descrive le azioni svolte, i piani e gli impegni prospettici, nonché la valutazione dell'impatto generato. L'origine di questo modello è la Benefit Corporation statunitense e l'Italia è stato il primo Stato sovrano a introdurre nel 2016 nella propria legislazione la possibilità per le aziende di adottare la forma di Società Benefit.

³³ In questo caso il campione complessivo si riduce a 18.236 imprese che rappresentano le imprese per le quali è disponibile l'informazione sui componenti del board nel 2023.

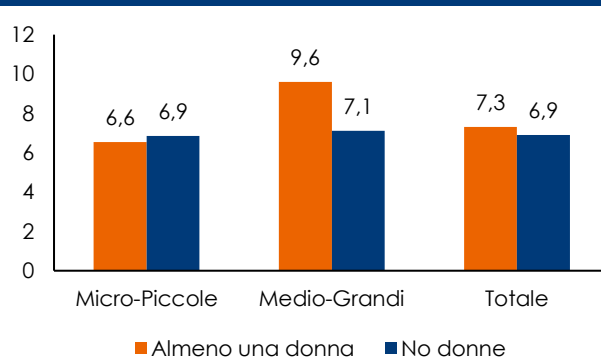
champion tra le realtà con almeno un under 40 nel board, rispetto al 6,4% delle realtà in cui tutto il board ha più di 65 anni. È interessante osservare, inoltre, come questo fenomeno non sia legato alle dimensioni dell'impresa: trova, infatti, conferma sia tra le realtà micro-piccole (che possono avere 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, la differenza nel totale campione, ma comunque visibile: la quota di imprese champion tra le imprese con almeno una donna nel board è pari al 7,3% rispetto al 6,9%; il divario diventa più significativo e pari a 2,5 punti percentuali tra le realtà più grandi (9,6% verso 7,1%) (Fig. 11).

Fig. 10 – Distretti: la diffusione delle imprese champion per tipologia del board per età dei componenti (%)



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database

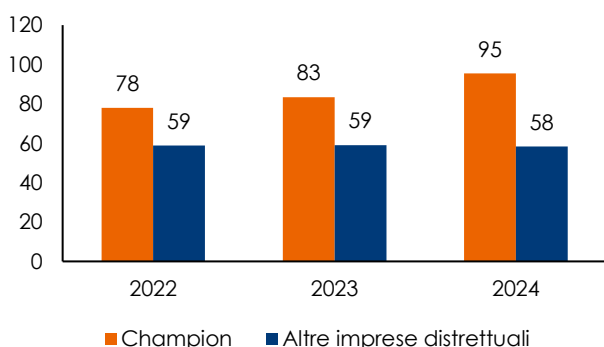
Fig. 11 – Distretti: la diffusione delle imprese champion per tipologia del board per genere dei componenti (%)



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database

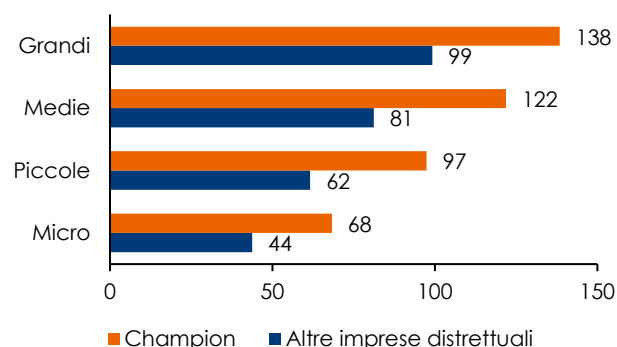
È interessante osservare come la maggior competitività delle imprese champion, frutto di una dinamica migliore nei risultati economico-reddituali e di un insieme di strategie più evolute, sia visibile anche in termini di produttività; le imprese champion sono riuscite a incrementare il valore aggiunto per addetto nel triennio di osservazione passando da 78 mila euro del 2022 a 95 mila euro nel 2024 a fronte, invece, di una sostanziale stabilità tra le altre imprese. Inoltre, questo fenomeno risulta diffuso a tutte le classi dimensionali e, in particolare nel 2024, la differenza di produttività tra le grandi imprese è pari a 39 mila euro per addetto (138 mila euro per le champion vs 99 mila euro per le altre imprese), ma risulta significativa anche per le microimprese con un divario di 25 mila euro a favore delle imprese champion (Fig. 12 e 13)

Fig. 12 – Evoluzione del valore aggiunto per addetto tra imprese champion e altre imprese distrettuali (valore mediano, migliaia di euro)



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database

Fig. 13 – Valore aggiunto per addetto per imprese champion e altre imprese distrettuali per classe dimensionale (2024; valore mediano migliaia di euro)



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database

Questo primo esercizio ha cercato di individuare le imprese champion privilegiando una logica "relativa", rapportando i risultati delle singole imprese a quelli del settore di appartenenza al fine

di cogliere le specificità che possono aver condizionato i singoli comparti come, per esempio, una dinamica specifica di crescita o rallentamento diffusa al settore o gli effetti legati all'andamento dei prezzi. Per completare l'analisi, si è cercato di replicare l'esercizio anche dei criteri in senso "assoluto", confrontando quindi gli andamenti della singola impresa con un unico valore di riferimento del totale campione³⁴. I risultati confermano una numerosità sostanzialmente in linea con un numero di imprese champion pari a 1.200 e con un'incidenza sul totale campione del 6,5%; la quota di imprese che risulta champion per entrambi i metodi sarebbe rilevante e pari al 75%³⁵. 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, i settori che mostrano una quota di imprese che risulta champion solo per i criteri "relativi" superiore rispetto a quelle che risultano champion solo per i criteri "assoluti" sono l'agro-alimentare (3,3% vs 1,8%), il sistema casa (1,6% vs 0,2%) e il sistema moda (1,8% vs 0,3%) 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 imprese champion "assolute" che non risultano più frequentemente rispettati tra le imprese che invece si distinguono come champion "relative" sono quelli relativi alla marginalità e alla patrimonializzazione, nel sistema moda è soprattutto un tema legato alla marginalità mentre nel sistema casa i criteri che non sono rispettati ricadono principalmente nella marginalità 2023 e nella patrimonializzazione. Situazione opposta si osserva, invece, nella filiera metalli e soprattutto nella meccanica dove non si registrano casi di imprese che sono champion solo in ottica "relativa"; per la filiera metalli è soprattutto la marginalità 2023 che penalizza le imprese nella definizione "relativa", mentre per la meccanica la concentrazione maggiore è spiegata da variazione del fatturato 2022-24 e patrimonializzazione. Nei settori dei beni intermedi si osserva, invece, una numerosità simile di imprese champion solo in ottica "assoluta" o "relativa". Complessivamente, i settori della meccanica mostrano la quota maggiore di imprese champion secondo entrambi i casi (7,7%), mentre la filiera metalli registra la quota più elevata di imprese "no champion" (94,2%) (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	88,1	92,2	94,2	92,5	91,5	93,9	92,3
Solo champion "relative"	3,3	1,6	0,5	1,1	0,0	1,8	1,2
Solo champion "assolute"	1,8	0,2	0,9	0,9	0,9	0,3	0,7
Sempre champion	6,8	6,0	4,4	5,5	7,7	4,0	5,8
% "sempre champion" su potenziali	57	77	76	74	90	66	75

Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database

Questo esercizio cerca di evidenziare la diffusione e le caratteristiche delle imprese più performanti al fine di individuare i settori in cui operano, la localizzazione, le scelte strategiche e di governance intraprese. I risultati di questa edizione mostrano un'incidenza maggiore di imprese champion nel Mezzogiorno e nel Nord-Est, frutto anche della più spiccata specializzazione in queste aree nei settori dell'agro-alimentare, della meccanica e del sistema casa che presentano una diffusione più rilevante rispetto alla media nazionale. Si conferma una

³⁴ I criteri utilizzati per definire le imprese champion in senso "assoluto" sono: crescita del fatturato 2022-24 maggiore della mediana del totale campione (-2,98%); Ebitda margin 2023 e 2024 maggiori della mediana del totale campione (10,0% nel 2023 e 9,6% nel 2024); patrimonio netto su totale attivo 2024 maggiore della mediana del totale campione (37,4%); tenuta o crescita degli addetti tra 2022 e 2024; crescita del fatturato nel 2024; se disponibile, rating Intesa Sanpaolo investment grade (I-M) o unrated.

³⁵ 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.

relazione positiva tra la dimensione dell'impresa e la diffusione di imprese champion (9,0% tra le grandi verso 6,5% tra le micro), così come si osserva un effetto positivo legato alla presenza dei giovani nel board (7,5% imprese champion) rispetto a realtà con un board composto completamente da over 65 (6,4% imprese champion). Questi risultati confermano la presenza di un profilo strategico avanzato, caratterizzato da una serie integrata di strategie che si rilevano particolarmente diffuse all'interno delle imprese distrettuali champion. Tra queste rientrano la capacità di operare efficacemente sui mercati internazionali, il possesso di certificazioni di qualità e marchi registrati, nonché una crescente attenzione alle tematiche ESG. Si ribadisce che tali elementi hanno esclusivamente carattere descrittivo e non attestano la presenza di un rapporto causa-effetto; tuttavia, offrono una chiave di lettura utile per comprendere la crescita delle imprese e identificare i fattori distintivi che possono orientare strategie volte al rafforzamento della competitività aziendale.

2. I distretti industriali nel biennio 2025-26

Introduzione e descrizione della base dati

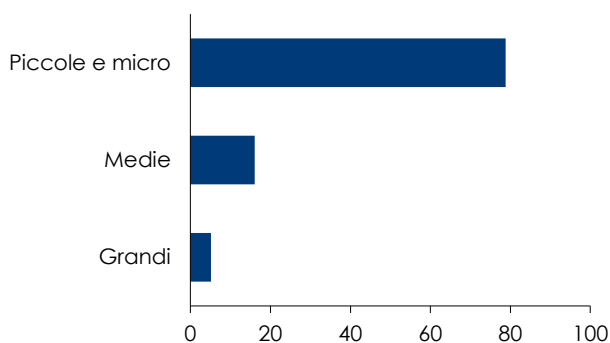
Questo capitolo si propone di fare il punto sui ricavi di vendita e sui margini delle imprese distrettuali nel 2025 e di stimarne l'evoluzione al 2026, un anno caratterizzato da un elevato grado di incertezza legato alla tempistica di risoluzione del conflitto in Medio Oriente.

A cura di **Ilaria Sangalli e
Letizia Borgomeo**

Nello **scenario base**, le stime riflettono il raggiungimento di un accordo tra Stati Uniti e Iran per porre fine al conflitto e riaprire lo stretto di Hormuz entro la fine di giugno/prima decade di luglio, lasciando spazio a un graduale recupero dell'economia mondiale nella seconda parte del 2026. Nel momento in cui scriviamo i negoziati tra le parti sono ancora in corso e non si escludono rischi al ribasso, con tensioni nello stretto di Hormuz che, in uno **scenario avverso**, possono intaccare anche la seconda metà dell'anno.

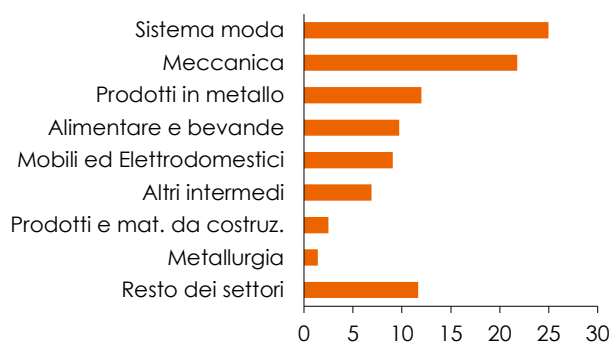
L'analisi è basata su un **campione rappresentativo di 18.905 imprese di matrice distrettuale** estratte da ISID (Intesa Sanpaolo Integrated Database), osservate in via continuativa nel periodo 2021-24. Il campione è composto esclusivamente da imprese **attive nella manifattura**³⁶ e, pertanto, non corrisponde del tutto a quello descritto nel capitolo 1. In termini dimensionali, è composto per circa l'80% da piccole e micro imprese (con meno di 10 milioni di euro di fatturato), per il 16% da medie imprese (con fatturato almeno pari a 10 milioni di euro ma inferiore a 50) e per la restante parte da grandi imprese (con fatturato pari o superiore a 50 milioni di euro). Dal punto di vista settoriale (Fig. 2.2), emerge una netta prevalenza di aziende del sistema moda (25%), della meccanica (22%) e dei prodotti in metallo (12%). Seguono altri due settori a forte vocazione distrettuale, ovvero alimentare e bevande (9,7%) e l'aggregato mobili ed elettrodomestici (9%). Complessivamente, questi primi cinque settori di specializzazione rappresentano circa il 78% del campione. Considerando congiuntamente gli aspetti dimensionale e settoriale, si può osservare come il sistema moda sia la specializzazione prevalente tra le piccole e micro imprese del campione, con un peso del 27%. Al contrario, per le imprese di dimensioni medie e grandi prevale il settore della meccanica, che pesa il 28% circa in entrambe le classi dimensionali, seguito dal settore alimentare.

Fig. 2.1 – Composizione % del campione per classe dimensionale



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 2024. Fonte: elaborazioni su dati Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

Fig. 2.2 – Composizione % del campione per settore



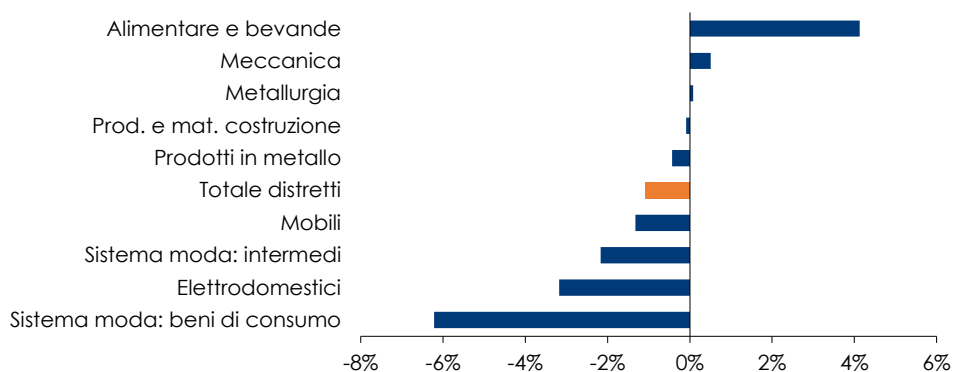
Nota: l'aggregato Resto dei settori include tutti i settori di peso residuale che fanno parte del campione. Fonte: elaborazioni su dati Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

³⁶ L'industria manifatturiera corrisponde alla sezione C della classificazione Ateco 2007, al netto dei prodotti petroliferi (codice Ateco 19).

2.1 Fatturato e margini nel 2025

Il 2025 è stato un anno di moderata ripresa per il manifatturiero italiano, soprattutto nel secondo semestre, dopo un 2024 e un primo semestre 2025 piuttosto deboli. L'incertezza geopolitica legata alle tensioni commerciali internazionali, acuitesi con l'insediamento della seconda amministrazione Trump, ha certamente inciso negativamente sull'evoluzione dell'industria italiana ed europea, più in generale, rallentandone il passo. Tuttavia, il bilancio complessivo dell'anno è positivo. Le imprese manifatturiere italiane, infatti, hanno chiuso il 2025 con un fatturato in lieve crescita. Significativo il contributo del canale estero, dove l'accelerazione delle esportazioni (+3,7% a prezzi correnti, sulla base dei dati Istat) è stata trainata anche da fenomeni di anticipazione di approvvigionamenti sul mercato americano, in vista dell'inasprimento dei dazi. Anche i distretti industriali hanno contribuito al risultato, con la loro forte vocazione all'export, registrando però una performance di export complessivamente negativa (-1,1%, Fig. 2.3), condizionata dal calo delle vendite estere di alcuni settori di (per maggiori dettagli si rimanda all'approfondimento "Il conflitto in Iran: quali effetti sull'evoluzione dell'export dei distretti?" che fa anche il punto sulla situazione del 2025).

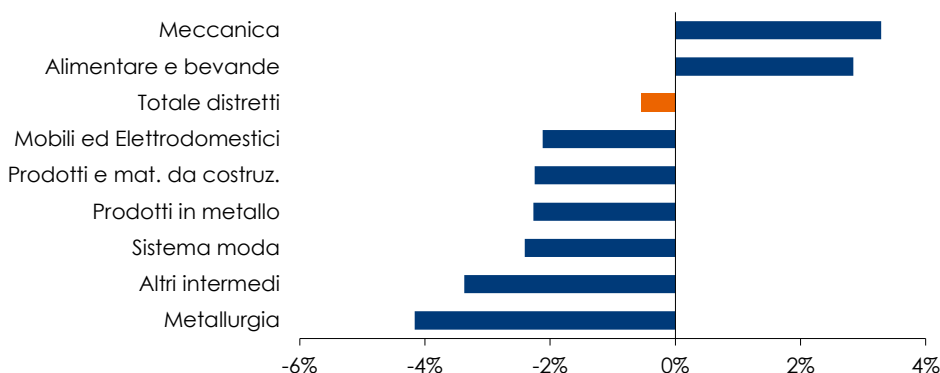
Fig. 2.3 – Esportazioni dei distretti industriali 2025, per settore (var. % tendenziali, valori correnti)



Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Istat

Per stimare la performance 2025 delle imprese appartenenti ai distretti industriali, sia in termini di fatturato che di marginalità, le previsioni del modello microsettoriale Intesa Sanpaolo-Prometeia sono state agganciate alle imprese del campione dei bilanci 2021-24. Il modello microsettoriale si distingue per un elevato livello di disaggregazione settoriale, articolandosi in 128 microsettori manifatturieri (si veda l'Appendice metodologica per maggiori dettagli). **I dati in mediana, sintesi dell'evoluzione del fatturato stimato per le singole imprese distrettuali appartenenti al campione, evidenziano per il 2025 una performance leggermente negativa (-0,6%),** peggiore di quella del manifatturiero nel suo complesso (0,5% sulla base dei dati ufficiali Istat). Il risultato appare tuttavia eterogeneo a livello settoriale. Si osserva una crescita sostenuta nella meccanica e nell'alimentare e bevande, che però non compensa del tutto i cali di fatturato associati agli altri settori, che contribuiscono a spiegare la debolezza del dato complessivo.

Fig. 2.4 - Evoluzione del fatturato delle imprese distrettuali nel 2025 (var. % tendenziali su dati a prezzi correnti, valori medi)



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

Le stime settoriali risultano nel complesso coerenti con la congiuntura nazionale. Il dato della **meccanica** (+3,3%) riflette infatti l'accelerazione osservata nella seconda parte dell'anno, sostenuta dalla ripresa del ciclo degli investimenti, che a sua volta è stata favorita, sul mercato interno, dallo sblocco degli incentivi Transizione 5.0. I dati di Contabilità Nazionale sottolineano, infatti, come a partire dal secondo trimestre 2025 le imprese abbiano progressivamente riattivato i piani di spesa in conto capitale, chiudendo l'anno con un incremento degli investimenti in macchinari e attrezzature pari al 3,5% (a prezzi concatenati al 2020). I mercati esteri non sono stati particolarmente trainanti, ma le esportazioni distrettuali di meccanica hanno comunque registrato un +0,5% nel complesso del 2025 (a prezzi correnti), frutto della diversificazione geografica degli sbocchi commerciali e della capacità delle imprese di presidiare anche i mercati più lontani. Le stime del giro d'affari 2025 per specializzazione produttiva mostrano segnali di ripresa per quasi tutti i comparti che contraddistinguono i distretti della meccanica, fatta eccezione per le macchine agricole. La crescita più intensa del giro d'affari riguarda i produttori di macchine di impiego generale (+5,1%, sempre a prezzi correnti), macchine per impieghi speciali e macchine per energia meccanica (+3,1%). Meno intenso il rimbalzo delle macchine utensili (+1,5%).

La dinamica positiva dell'**alimentare e bevande** (+2,8% la stima di crescita di fatturato 2025) è legata soprattutto al traino dei mercati esteri, sebbene in un quadro di fisiologico rallentamento della domanda rispetto al 2024. Le esportazioni delle imprese distrettuali appartenenti al settore sono infatti cresciute del 4,1%, il risultato migliore del ranking 2025. Da segnalare anche la complessiva tenuta dei consumi sul mercato interno, in progressiva ripresa nel corso dell'anno. La presenza di moderate tensioni sui prezzi della filiera alimentare e un atteggiamento prudente dei consumatori, di fronte alla situazione di incertezza che già emergeva nel 2025, sono stati compensati in parte dalla forte spinta del turismo, soprattutto di quello di matrice internazionale alto-spendente, che ha sostenuto il canale Ho.Re.Ca.

L'aggregato **mobili ed elettrodomestici** si colloca invece in territorio negativo (con un calo del giro d'affari del -2,1%), penalizzato soprattutto dalla crisi produttiva degli elettrodomestici, ormai di portata strutturale, con continue razionalizzazioni e riassetti proprietari. In sostanziale tenuta il settore dei mobili. Nonostante la presenza degli incentivi fiscali nel 2025 (bonus mobili e grandi elettrodomestici, con un tetto di spesa a 5 mila euro), le pressioni sui redditi e l'attenzione al risparmio hanno confermato un quadro di domanda debole sul mercato interno. Poco trainante anche la domanda estera, che ha determinato una flessione delle esportazioni 2025: -1,3% l'export di mobili, -3,2% quello di elettrodomestici.

La debolezza dei consumi ha penalizzato anche i distretti del **sistema moda**, che stimiamo abbiano registrato un calo del giro d'affari 2025 del -2,4%. I segnali di recupero emersi nel

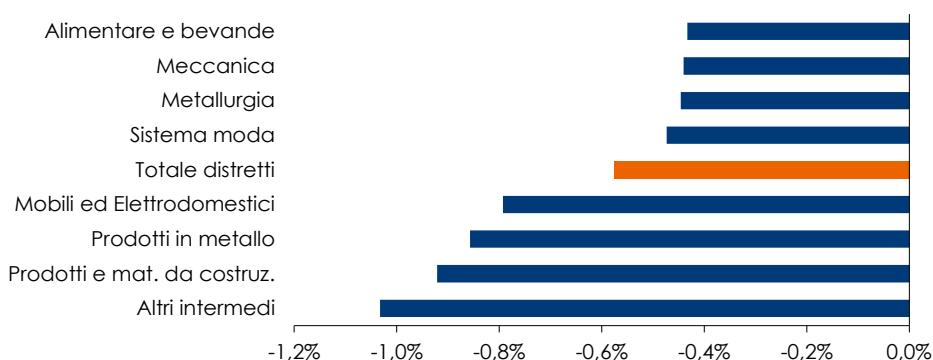
secondo semestre, sia sul mercato interno sia sui mercati internazionali, non sono stati sufficienti per riportare in positivo il bilancio dell'anno, che ha visto consumi domestici complessivamente deboli ed esportazioni flettere sia nel comparto degli intermedi del sistema moda (-2,2%) sia nel comparto dei beni di consumo (-6,2%). Dal punto di vista merceologico, particolarmente colpita la filiera della pelle, dove le nostre stime vedono una contrazione del giro d'affari 2025 del -3,1%, sia per il segmento delle calzature/pelletteria sia per il segmento pelli/concia (sul quale incide 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 (-2,6%).

Negative anche le performance delle imprese distrettuali produttrici di beni intermedi. I **prodotti e materiali da costruzione** (-2,2%) risentono soprattutto del calo della domanda legato al segmento delle ristrutturazioni straordinarie, con il venir meno del Superbonus, solo in parte compensato dalla tenuta degli ordini per 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 si è confermato pressoché stabile nel 2025. Gli **altri intermedi** (-3,4%) proseguono invece il ciclo negativo avviato già nel 2023, che interessa soprattutto legno, gomma-plastica e la parte a monte della filiera cartaria, a fronte di una maggiore tenuta dei segmenti a valle. Ancor più negativo il calo del giro d'affari della **metallurgia** (-4,2%), settore che chiude il ranking settoriale 2025, penalizzato da un andamento irregolare, con un primo semestre più incerto e un miglioramento nella seconda parte dell'anno. Il ritorno alla crescita della produzione, però, non si è riflesso appieno nei dati di fatturato, ancora condizionati dall'andamento debole di alcuni settori utilizzatori, in primis automotive ed elettrodomestici, solo in parte compensato dalla ripresa della meccanica e dagli ordinativi attivati dalle opere infrastrutturali. La debolezza dei settori attivanti ha penalizzato anche i **prodotti in metallo**, che tuttavia registrano un calo di fatturato meno intenso (-2,3% secondo le nostre stime).

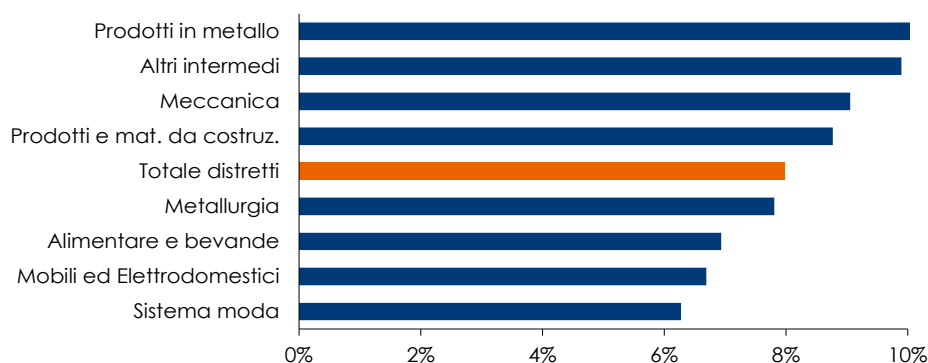
Sul fronte della marginalità, **le stime 2025 indicano una lieve contrazione dell'EBITDA margin dei distretti**: in mediana, si passa dall'8,6% del 2024 all'8% del 2025. Il risultato è piuttosto uniforme tra settori, con flessioni più marcate per i produttori di intermedi (prodotti in metallo, prodotti e materiali da costruzione e altri intermedi) che, pur mantenendo i livelli di marginalità più elevati nel confronto con gli altri settori distrettuali, fanno i conti con una fase di fisiologico ridimensionamento. Guardando ai livelli (Fig. 2.6), infatti, i **prodotti in metallo** continuano a guidare la classifica 2025, con un EBITDA margin mediano stimato al 10,1% (in calo dall'11% dei bilanci 2024). Seguono **altri intermedi** (con una stima di 9,9%, dal 10,9% del 2024), **meccanica** (9,1%, dal 9,5% del 2024) e **prodotti e materiali da costruzione** (8,8%, dal 9,7% del 2024). Nella parte bassa del ranking si collocano **metallurgia** (con un EBITDA margin stimato al 7,8% per il 2025, dall'8,3% del 2024), **alimentare e bevande** (6,9% dal 7,4% del 2024), **mobili ed elettrodomestici** (6,7% dal 7,5%) e **sistema moda** (6,3% dal 6,8% del 2024).

I margini 2025

Fig. 2.5 – EBITDA margin delle imprese distrettuali: delta 2024-25 (elaborazioni su valori mediani)



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

Fig. 2.6 – EBITDA margin delle imprese distrettuali: stime 2025 in livello (valori mediani)

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

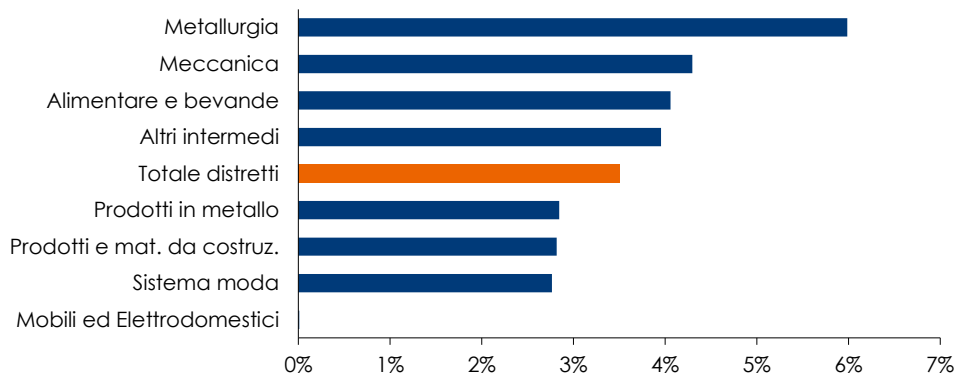
2.2 Le prospettive per il 2026: scenario base

Il contesto che le imprese distrettuali si trovano ad affrontare nel 2026 appare particolarmente sfidante. Il conflitto in Medio Oriente ha prodotto effetti rilevanti sui mercati energetici e sulle catene globali del valore, per via della centralità dell'area mediorientale per l'intera logistica mondiale e per la produzione di input chiave per la filiera manifatturiera (fertilizzanti e altri prodotti chimici, alluminio e altri prodotti della metallurgia, elio ecc., solo per citarne alcuni). Ne derivano pressioni inflattive con effetti a catena su tutti i driver di domanda, ad iniziare dai consumi, penalizzati dalla perdita del potere d'acquisto delle famiglie. L'impatto sugli investimenti potrebbe essere più contenuto. La spinta degli incentivi (iper-ammortamento), infatti, potrebbe in parte compensare l'elevato grado di incertezza, il deterioramento della domanda e la presenza di condizioni di finanziamento meno favorevoli, derivanti dal rialzo dei tassi di interesse. Per alcuni settori emergono anche criticità sul fronte degli approvvigionamenti, non limitate alle sole materie prime energetiche, in una fase in cui le supply chain globali presentano segnali di tensione per via delle difficoltà logistiche e della scarsità di alcuni beni.

Nel momento in cui scriviamo, sono in corso negoziati tra Stati Uniti e Iran per porre termine al conflitto e per ripristinare la normale operatività nello stretto di Hormuz. Lo scenario centrale contempla la riapertura dello stretto al traffico marittimo entro la fine di giugno/prima decade di luglio, e una seconda metà del 2026 di graduale recupero dell'economia mondiale (pur in presenza di una necessaria fase di normalizzazione dei transiti e delle merci attualmente bloccate nell'area del Golfo, che potrebbe richiedere anche alcuni mesi).

In questo **quadro congiunturale, caratterizzato da tensioni ancora in corso e da prospettive di recupero del contesto operativo nel secondo semestre**, stimiamo una crescita del 3,5% del fatturato 2026 delle imprese distrettuali del campione, a prezzi correnti (in mediana), che incorpora anche un moderato incremento dei prezzi alla produzione.

Fig. 2.7 - Evoluzione del fatturato delle imprese distrettuali nel 2026: scenario base (var. % tendenziali su dati a prezzi correnti, valori mediani)



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

La **meccanica** si conferma tra i principali motori della crescita distrettuale, con una stima di incremento del fatturato del 4,3% nel 2026. L'espansione del giro d'affari è riconducibile alle attese di tenuta del mercato interno, sostenuto sia dalla rimodulazione degli incentivi fiscali, che vedono un ritorno dell'iper-ammortamento, sia da condizioni finanziarie al momento ancora favorevoli alle imprese, nonostante un primo rialzo dei tassi ufficiali BCE (di 25 punti base) che è avvenuto l'11 giugno.

Il rafforzamento degli ordinativi provenienti dalla meccanica eserciterà un effetto traino sulla filiera dei metalli. In forte crescita la **metallurgia** dove stimiamo, per le imprese distrettuali, un incremento del giro d'affari del 6% nel 2026. La stima incorpora anche un'ipotesi di risalita dei prezzi, per via del trasferimento sui listini di vendita dell'aumento dei costi delle materie prime, energetiche e non. Più contenuta la crescita del giro d'affari che stimiamo in corrispondenza dei **prodotti in metallo**, +2,8%. La natura frammentata del settore comporterà infatti maggiori difficoltà nel realizzare un pass-through dei rincari sostenuti. Il rialzo dei prezzi, che riflette l'impatto significativo degli input energetici sulla struttura dei costi delle imprese, sarà determinante anche per sostenere il giro d'affari degli **altri intermedi** (+4%). Le stime suddivise per specializzazione produttiva, infatti, vedono aumenti di fatturato proporzionali all'intensità energetica dei singoli comparti, con in testa la carta (+4,8%), seguita da gomma-plastica (+4,1%) e legno (+1,7%). Le tensioni inflattive si tradurranno in aumenti di fatturato più marcati anche per i comparti energivori dei **prodotti e materiali da costruzione**, come le piastrelle, dove il giro d'affari è atteso crescere del 5,5%, a fronte di una stima settoriale del 2,8%.

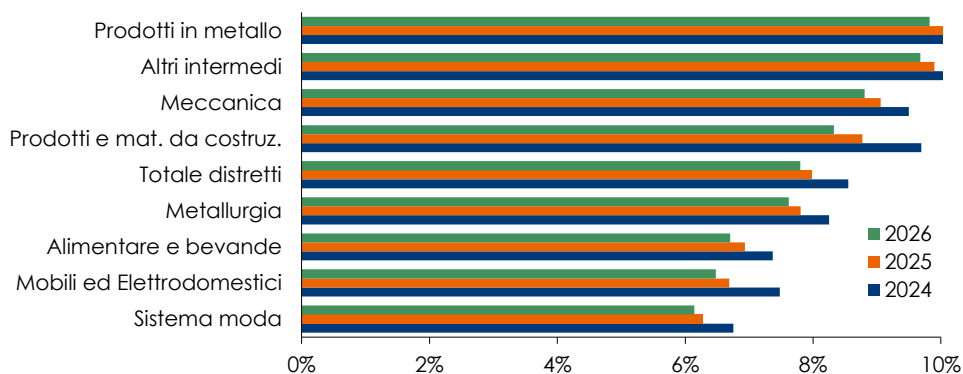
Ai risultati di fatturato 2026 dei distretti industriali contribuirà in modo rilevante anche l'**alimentare e bevande**, per il quale stimiamo un aumento del fatturato del 4,1%. Ancora una volta, la proiezione internazionale del settore sarà fondamentale, a fronte di un mercato interno dove i consumi faticheranno a riprendere slancio, al netto del contributo significativo del turismo.

Anche il **sistema moda** dovrebbe registrare un aumento di fatturato del 2,8% nel 2026, che rappresenta però un rimbalzo da livelli deteriorati più che una performance di crescita, di fronte a un contesto di domanda ancora estremamente fragile, soprattutto sul mercato interno. Chiude il ranking l'aggregato **mobili ed elettrodomestici**, in sostanziale stagnazione nel 2026, soprattutto per la parte elettrodomestici, penalizzato dalla contrazione dei consumi legati alle spese rinviabili, come quelle per beni durevoli.

Nonostante la crescita del fatturato, il contesto incerto con il quale si è aperto il 2026 metterà sotto pressione i **margini** delle imprese. L'elevata competizione estera, infatti, unita alla situazione di generale debolezza del quadro di domanda, non lascerà spazio per traslare i maggiori costi in modo più che proporzionale sui listini di vendita, come era accaduto durante la crisi del 2022.

La maggior parte delle imprese, anche quelle appartenenti ai settori più energy intensive, sarà costretta ad assorbire almeno in parte gli aumenti dei costi operativi, sacrificando la marginalità unitaria. Per l'aggregato distrettuale nel suo complesso, stimiamo un lieve calo dell'EBITDA margin, verso un livello del 7,8% (circa un punto in meno rispetto ai dati di bilancio del 2024).

Fig. 2.8 – EBITDA margin delle imprese distrettuali, per settore: stime 2025-26, scenario base



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

2.3 Le prospettive per il 2026: scenario avverso

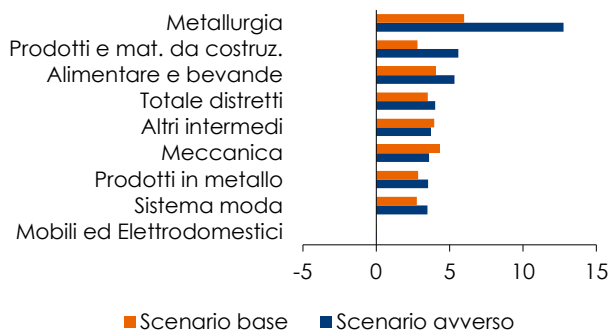
Nel momento in cui scriviamo non si può del tutto escludere uno scenario avverso dove si fatica a raggiungere un accordo definitivo tra le parti e la tregua resta fragile, con chiusure prolungate (o a intermittenza) dello stretto di Hormuz che si estendono alla seconda parte dell'anno 2026. In questo scenario peggiorativo, le carenze di input energetici e di input produttivi chiave, divenuti scarsi per effetto di ammanchi produttivi o di criticità logistiche, sarebbero tali da comportare effetti importanti sull'attività economica mondiale. La contrazione dell'attività economica globale sarebbe di portata ridotta rispetto alla pandemia o alla crisi finanziaria globale post Lehman Brothers, ma comunque significativa, dettata anche da tensioni inflattive prolungate, che potrebbero estendersi fino al 2027. L'Unione Europea rientrerebbe tra le aree più colpite, vista la dipendenza dall'importazione di input energetici, e in particolare l'Italia, che su questo aspetto è ancor più vulnerabile rispetto ad altri competitor europei. **Rispetto allo scenario base, gli effetti più significativi sul quadro di domanda si avrebbero sugli investimenti in impianti e macchinari**, anche per via del clima di profonda incertezza, a fronte, invece, di consumi meno impattati, in quanto composti da una parte di beni incompressibili.

L'impatto delle tensioni prolungate risulterebbe, in realtà, lievemente positivo in termini di fatturato 2026 a valori correnti, per effetto dello scarico delle pressioni inflattive sui prezzi di vendita: 4% la crescita media annua stimata in corrispondenza delle imprese distrettuali, a fronte del 3,5% stimato nello scenario base. La contrazione dell'attività economica e dei volumi produttivi sarebbe cioè compensata dalla capacità delle imprese di trasferire (almeno parzialmente) sui listini di vendita l'aumento dei costi produttivi. Questo risultato è trainato principalmente da **metallurgia** e **prodotti e materiali da costruzioni**, ovvero dai settori il cui posizionamento a monte delle filiere potrebbe consentire un maggiore pass-through sui prezzi finali. Significativo anche il rialzo delle previsioni per l'**alimentare e bevande** (dal 4,1% dello scenario base al 5,3% dello scenario avverso), che riflette la maggiore esposizione del settore alla spirale inflattiva. La crescita a prezzi correnti premia anche il **sistema moda** e i **prodotti in metallo**, ma in misura inferiore. Peggiorano invece, nello scenario avverso, le prospettive per la **meccanica**, in linea con la maggiore contrazione degli investimenti in macchinari prevista nel quadro. Leggero peggioramento anche per gli **altri intermedi**, soprattutto per la plastica, dove la contrazione della domanda a valle, unita al rischio di interruzioni nell'approvvigionamento di derivati petroliferi, non sarà sufficientemente compensata dall'aumento dei prezzi.

Sostanzialmente stabile la previsione **per mobili ed elettrodomestici**, per i quali il fatturato 2026 a prezzi correnti rimane di fatto invariato rispetto al 2025, anche nell'ipotesi di scenario avverso.

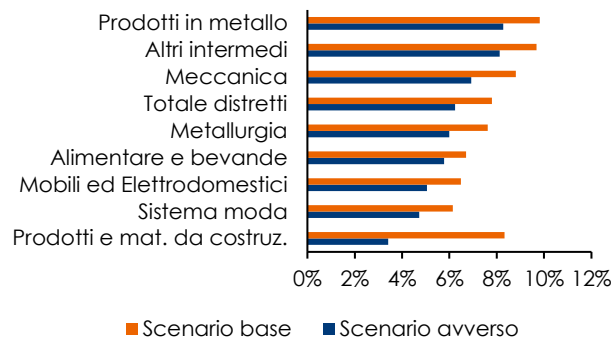
La relativa tenuta del fatturato a prezzi correnti nel 2026 sarà seguita da un peggioramento della dinamica del fatturato nel 2027 (rispetto allo scenario base), quando l'effetto cuscinetto garantito dalle scorte di materie prime e di prodotti finiti sarà esaurito. **L'impatto sui margini, più significativo nello scenario avverso rispetto allo scenario centrale, sarà invece visibile già nel 2026, per poi accentuarsi nel 2027.** Già nel 2026, infatti, il contesto di domanda debole non permetterà alle imprese di traslare interamente a valle l'aumento dei costi produttivi. I margini delle imprese distrettuali subiranno pertanto una contrazione molto più significativa di quella stimata in corrispondenza dello scenario base: l'EBITDA margin 2026 potrà posizionarsi su un livello del 6,2%, in calo di 1,6 punti percentuali rispetto a quanto stimato nello scenario base. La riduzione dei margini sarà diffusa a tutti i settori, in maniera piuttosto uniforme. Sopra la media per contrazione dei margini, con una riduzione di circa 5 punti percentuali dell'EBITDA margin tra scenario base e avverso, si trovano i **prodotti e materiali da costruzione**, per i quali l'elevata intensità energetica si traduce in una crescita dei costi che non riesce a essere compensata dalla dinamica dei prezzi di vendita, per quanto molto positiva, come è emerso dall'analisi del fatturato. All'opposto, è inferiore al punto percentuale la riduzione dell'EBITDA margin tra base e avverso **per alimentare e bevande**, settore che potrà beneficiare della resilienza della componente non comprimibile dei consumi.

Fig. 2.9 – Evoluzione del fatturato delle imprese distrettuali nel 2026 nei due scenari (var. % su dati a prezzi correnti, valori medi)



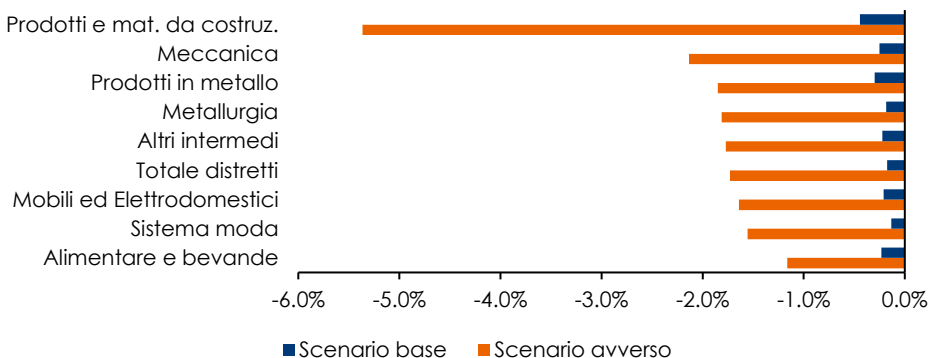
Nota: settori ordinati in ordine decrescente in base alla crescita 2026 del fatturato a prezzi correnti nello scenario avverso. Fonte: elaborazioni su dati Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

Fig. 2.10 – EBITDA margin delle imprese distrettuali nel 2026 nei due scenari (livelli %, valori medi)



Nota: settori ordinati in ordine decrescente in base livello dell'EBITDA margin nello scenario avverso. Fonte: elaborazioni su dati Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

Fig. 2.11 – EBITDA margin delle imprese distrettuali: delta 2025-26 (%; valori medi)



Nota: settori ordinati in ordine decrescente in base al delta 2026-25 dell'EBITDA margin nello scenario avverso. Fonte: elaborazioni su dati Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

Appendice metodologica

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 microsettoriale 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, in quanto la disponibilità dei dati di bilancio 2024 consente di effettuare un esercizio di backtesting e di valutare la capacità previsiva della metodologia confrontando le stime ottenute utilizzando il 2022 o il 2023 come anno base. L'utilizzo del 2024 come anno base non consentirebbe invece una validazione ex post della metodologia, non essendo ancora disponibili i dati di bilancio relativi all'anno successivo. Ad ogni impresa distrettuale è stato associato un differenziale tra il tasso di crescita del fatturato 2023 e il valore mediano 2023 del microsettore di appartenenza (vedi formula 1)

$$\text{differenziale_crescita_fattbase} = \text{crescita_fattbase} - \text{mediana_settbase} \quad (1)$$

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 zero³⁷, 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 2025-26.

Per quanto riguarda la marginalità, le previsioni 2025-26 sono state ottenute applicando ai livelli 2024 dell'EBITDA margin delle singole imprese le stime di crescita dei margini unitari del microsettore di appartenenza.

³⁷ 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

Tra le principali potenze economiche mondiali si stanno giocando due partite molto importanti: quella per la leadership tecnologica e quella per l'indipendenza energetica e il controllo delle materie prime strategiche. Queste sfide stanno indirizzando verso un cambio di paradigma da un mondo globalizzato e basato su rapporti multilaterali a un assetto che mira a favorire gli interessi particolari (nazionali). La nuova politica commerciale intrapresa dagli Stati Uniti ha contribuito a creare forte discontinuità sugli interscambi globali e ha favorito la riallocazione di importanti flussi asiatici verso l'Europa, incrementando la concorrenza nei confronti dei produttori locali. Tutto ciò si inserisce in uno scenario che vede attivi diversi focolai di guerre, con influenze notevoli sui prezzi delle materie prime (in primo luogo energetiche). Il recente scoppio del conflitto in Medio Oriente sta determinando una revisione delle prospettive di crescita dell'economia, sia a livello globale, che in Europa e in Italia. L'economia italiana sinora ha mostrato segnali di tenuta rispetto alle numerose tensioni e crisi geopolitiche grazie a: 1) la capacità di cogliere le opportunità presenti nei mercati mondiali a maggior crescita (basti guardare ai risultati del nostro interscambio commerciale nel corso del 2025 e alle nostre esportazioni, che sono aumentate a prezzi correnti del +3,3%); 2) filiere corte e ramificate a livello locale che consentono di offrire prodotti di elevata qualità, diversificare le produzioni e migliorare il time-to-market. Al momento in cui scriviamo, lo scenario più probabile vede una crescita moderata per l'Italia nel 2026, ma l'incertezza sull'evoluzione e l'impatto in termini di inflazione rendono difficile fare previsioni.

A cura di
Romina Galleri,
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 ventiduesima edizione, condotta a dicembre 2025, prima dello scoppio del conflitto nel Golfo Persico. L'inasprimento della situazione geopolitica rende ancora più attuali alcune necessità di investimento e le scelte strategiche intraprese dalle imprese, per affrontare numerosi rischi (tra cui crisi energetica e instabilità dello scenario geopolitico) già evidenti prima degli ultimi eventi. A questa edizione hanno partecipato più di 3.300 colleghi³⁸ che hanno fornito valutazioni complessive su oltre 510.000 imprese clienti³⁹. Oltre a domande congiunturali, sono stati previsti 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 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, meccanica, sistema moda, beni intermedi, sistema casa e filiera dei metalli. Non sono invece considerate le specializzazioni

³⁸ L'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.

³⁹ Questo conteggio comprende anche le microimprese.

produttive di alcuni distretti, come ad esempio i mezzi di trasporto (cantieristica, motocicli, camperistica), a causa della bassa numerosità delle risposte acquisite nelle aree distrettuali⁴⁰.

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

	Numero risposte per comparto	Composizione %
Agro-alimentare	449	40,2
Agricoltura	295	26,4
Alimentare	113	10,1
Bevande	41	3,7
Meccanica	240	21,5
Sistema moda	230	20,6
Tessile, abbigliamento, maglieria	118	10,6
Filiera pelle	91	8,1
Oreficeria	18	1,6
Occhialeria	3	0,3
Intermedi	84	7,5
Gomma e plastica	33	3,0
Prodotti in legno	28	2,5
Prodotti e materiali costruzione	17	1,5
Prodotti in carta	6	0,5
Sistema casa	63	5,6
Arredamento	53	4,7
Elettrodomestici, illuminazione	10	0,9
Filiera metalli	51	4,6
Prodotti in metallo	38	3,4
Metallurgia	13	1,2
Totale complessivo	1.117	100,0

Fonte: Indagine Intesa Sanpaolo edizione dicembre 2025

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. Dal punto di vista dimensionale il campione ben rispecchia quello che è il tessuto produttivo italiano, caratterizzato da una moltitudine di imprese di micro-dimensioni⁴¹.

3.2 I principali rischi dello scenario

Il contesto di grande incertezza che è stato descritto nella parte introduttiva pone di fronte alle imprese numerosi rischi da gestire. Con l'obiettivo di mettere in luce i maggiori, abbiamo chiesto ai colleghi di attribuire una valutazione da 0 a 10 ad un elenco di possibili elementi spiazzanti per il business delle imprese clienti.

Non essendo disponibili risposte a livello di settore per questa domanda, 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". L'analisi si concentrerà sulle risposte ottenute da colleghi che operano in zone ad intensità distrettuale alta.

Come era facile attendersi, al primo posto si trovano i **rischi di cambiamento dello scenario macroeconomico** (con una valutazione di 6,8), seguiti dai cambiamenti nei mercati (6,7) e dai rischi di crisi energetica (6,6). Questi rischi sono sostanzialmente tutti collegati all'evoluzione degli scenari geopolitici internazionali.

⁴⁰ Si 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 2023-24. In questo capitolo, l'elevato peso di risposte relative alle imprese agricole di piccole e piccolissime dimensioni è spiegato 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.

⁴¹ In questo capitolo le dimensioni aziendali attengono alla classe di fatturato prevalente indicata da ogni rispondente.

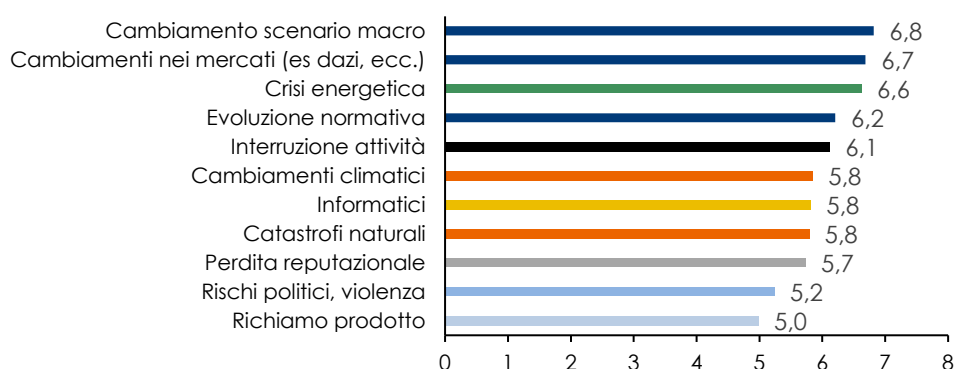
Segue l'**evoluzione della normativa** (6,2), che può rivoluzionare il mercato di interi settori (si pensi ad esempio all'automotive, al mondo degli imballaggi in plastica, o ancora ad alcuni comparti dell'agro-alimentare).

Dopo quanto vissuto durante la pandemia e le modifiche alle catene globali del valore che ne sono conseguite, i rispondenti segnalano tra i rischi maggiori anche la **possibile interruzione dell'attività** (6,1).

I **cambiamenti climatici** e le **catastrofi naturali** si trovano entrambi a metà classifica (5,8), a parimerito con i **rischi informatici**, questi ultimi forse ancora troppo sottovalutati considerando quanto sia diventato importante e pervasivo il mondo del digitale per la prosecuzione dell'attività delle imprese. Seguono i **rischi di perdita reputazionale** (5,7).

Sono stati valutati come meno rilevanti i **rischi politici e di violenza** (5,2) e i **rischi di richiamo dei prodotti** (5).

Fig. 3.1 – 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)



Nota: colori uguali rappresentano categorie di rischio assimilabili. Fonte: Indagine Intesa Sanpaolo edizione dicembre 2025

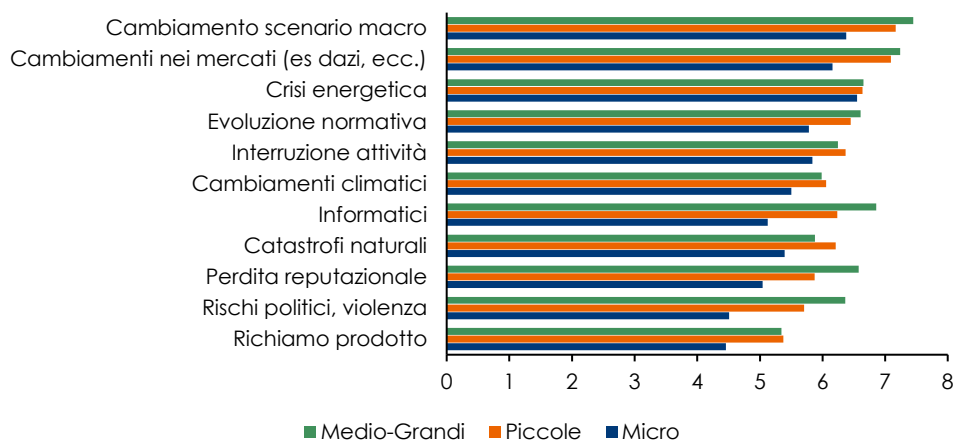
L'**analisi per dimensioni aziendali** evidenzia notevoli differenze per tutte le tipologie di rischio analizzate, con indicazioni crescenti all'aumentare della grandezza dell'impresa, ad eccezione della crisi energetica che interessa allo stesso modo le imprese di tutte le dimensioni aziendali indistintamente. In particolare, per le micro imprese si tratta del rischio indicato con maggior grado di rilevanza (6,6).

I rischi legati ai cambiamenti dello scenario e dei mercati sono saldi ai primi due posti per le imprese di dimensioni medie-grandi e piccole (sempre con valutazioni superiori a 7), mentre si trovano al secondo e terzo posto per le micro (con valutazioni rispettivamente pari a 6,4 e 6,2). Ciò può essere anche un riflesso della maggiore attività sui mercati internazionali delle imprese di dimensioni maggiori, che in questa fase possono essere state particolarmente penalizzate dalla grande incertezza e competizione in essi presente.

Per le imprese di dimensioni medie-grandi, al terzo posto tra i rischi più rilevanti vengono indicati i rischi informatici (con una valutazione di 6,9 vs. 6,2 per le piccole – 6° posto – e 5,1 per le micro – 8° posto), probabilmente per una maggior digitalizzazione rispetto alle imprese più piccole.

Tra i rischi con il maggior differenziale per dimensioni aziendali ci sono anche la perdita di reputazione e i rischi politici e di violenza, superiori al 6 per le medie-grandi e sotto al 5 per le micro.

Fig. 3.2 – Intensità distrettuale alta: rilevanza dei rischi che stanno incontrando le imprese clienti, per dimensione aziendale (da zero – rilevanza minima – a 10 – rilevanza massima -; al netto dei non so)



Nota: le difficoltà sono ordinate in base al totale aree distrettuali. Fonte: Indagine Intesa Sanpaolo edizione dicembre 2025

3.3 Reazioni delle imprese alla politica commerciale USA

Dall'elezione del Presidente Trump, nel suo secondo mandato, avvenuta a gennaio 2025, la politica commerciale americana ha cambiato orientamento. Da una storica apertura ai traffici internazionali, gli Stati Uniti hanno virato verso il protezionismo, introducendo dall'estate 2025 dazi all'import differenziati per paese e tipologia di bene commerciato. A febbraio 2026 la Corte Suprema ha annullato i dazi e l'amministrazione Trump ha rilanciato con nuove tariffe globali al 10%. Difficile dire quale sarà l'esito finale, anche se già si stanno osservando numerosi ricorsi per ottenere i rimborsi.

Al momento della rilevazione (dicembre 2025) i dazi americani medi mondiali erano pari al 16% (dal 2,5% pre-Trump). In quel contesto abbiamo chiesto indicazioni sulle azioni intraprese dalle aziende attive sul mercato statunitense.

Il 21% dei rispondenti ha indicato che tutto ciò non ha alcun impatto significativo sulle proprie imprese clienti: questa percentuale sale al 25% per chi ha risposto per le imprese micro (meno internazionalizzate e meno inserite nei traffici di interscambio globale), ed è invece pari rispettivamente al 14% e al 16% per le imprese piccole e medie-grandi.

Tra le imprese impattate che già esportavano negli Stati Uniti, la strada più percorsa sembrerebbe la ricerca di nuovi clienti in altri mercati: oltre tre rispondenti su cinque indicano questa azione nei territori ad alta intensità distrettuale (lo stesso risultato emerge per i territori ad intensità distrettuale media, bassa o nulla). A livello dimensionale, nelle aree ad alta intensità distrettuale la ricerca di nuovi clienti in altri mercati è indicata dal 57% dai rispondenti che hanno in portafoglio imprese micro, dal 62% di chi ha imprese piccole e dal 60% di chi ne ha medio-grandi: indipendentemente dalle dimensioni, le imprese sembrerebbero propense a diversificare il proprio portafoglio clienti, forse al momento troppo concentrato a livello geografico. Da una ulteriore indagine condotta dal Research Department sugli specialisti dell'internazionalizzazione, emerge che la revisione dell'organizzazione commerciale delle imprese vira in particolare verso alcune aree: i Paesi del Golfo (che nel 2025 erano cresciuti e prima del conflitto erano considerati positivamente per il forte potere d'acquisto e la buona dinamica di crescita), l'India (per la dimensione del mercato e la crescita attesa del PIL), il Nord Africa (soprattutto per la bassa

concorrenza in un'area con attese di un'evoluzione economica positiva) e infine ASEAN, Est Europa e Sud America (tutte aree attese in crescita)⁴².

La seconda strategia percorsa dalle imprese già operanti negli Stati Uniti (indicata da un terzo dei rispondenti) consiste nell'aver **anticipato (nella prima parte del 2025) le consegne e le vendite** verso quel mercato, al fine di evitare i dazi annunciati ma in quella fase non ancora effettivi. A livello dimensionale, sembrerebbero le imprese medie e grandi quelle che hanno giocato di più sul fronte della tempistica (38%). Anche le micro, seppur con dieci punti percentuali in meno, indicano questa tipologia di azione al secondo posto (29%), mentre per le piccole imprese la preferenza scende al 26% e la strategia scala al 4° posto.

Secondo quanto indicato dai rispondenti all'indagine, nel complesso, la terza tipologia di reazione ai dazi statunitensi è stata la **revisione dei listini verso gli Stati Uniti** (28%). Le imprese medie-grandi e piccole sembrano più indirizzate a rivedere al ribasso i listini verso gli USA (rispettivamente 35% e 33%; in particolare per le piccole imprese si tratta della seconda strategia per importanza) per limitare l'impatto sul prezzo finale dopo il dazio. Per le imprese micro questa linea d'azione è indicata solo dal 21% dei rispondenti e scala al 5° posto, forse anche per una minor possibilità di limare i margini.

Tra le ulteriori possibili strategie seguono la **ricerca di nuovi fornitori al di fuori degli Stati Uniti** (indicata da un rispondente su 4, particolarmente importante per le imprese piccole che la indicano al 32% e la inseriscono al terzo posto nel ranking generale) e la posticipazione degli investimenti in attesa di un quadro più chiaro (23%).

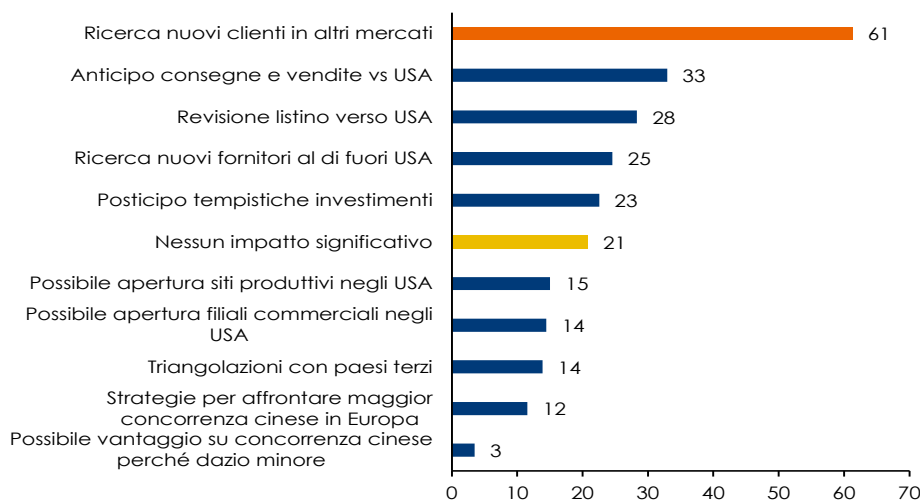
Al momento della rilevazione, nel complesso, **viene valutata come contenuta la possibilità di aprire siti produttivi e commerciali negli Stati Uniti tramite operazioni di M&A o greenfield** (rispettivamente 15% e 14%). A livello dimensionale queste strategie assumono rilevanza al crescere delle dimensioni aziendali: 8% e 5% per le micro; 15% e 16% per le piccole; 23% e 24% per le medie e grandi.

Le triangolazioni con paesi terzi (che sono indicate dal 14% dei rispondenti) **sembrano una prerogativa delle imprese piccole** (19%), mentre le micro e medie-grandi si fermano entrambe poco sopra al 10% (11%, per la precisione).

Il cambiamento della politica commerciale americana, più severo con i prodotti cinesi rispetto agli europei (fino alla decisione della Corte Suprema), ha avuto un duplice effetto: 1) la Cina ha riversato in Europa una gran parte di prodotti più difficili da vendere negli Stati Uniti per via dei dazi, creando una maggior concorrenza nel mercato europeo; 2) i prodotti europei hanno avuto un privilegio rispetto alle merci cinesi sul mercato statunitense per via di un minor dazio. Dalla nostra rilevazione emerge che il 12% dei rispondenti ha indicato nelle imprese la presenza di **strategie per affrontare una maggior concorrenza dei prodotti cinesi in Europa** (con picchi del 16% per le imprese micro) e che solo il 3% indica nel breve periodo un vantaggio dal fatto che l'aumento dei dazi sulle merci cinesi era superiore a quello applicato sulle merci europee (senza particolari differenze dimensionali).

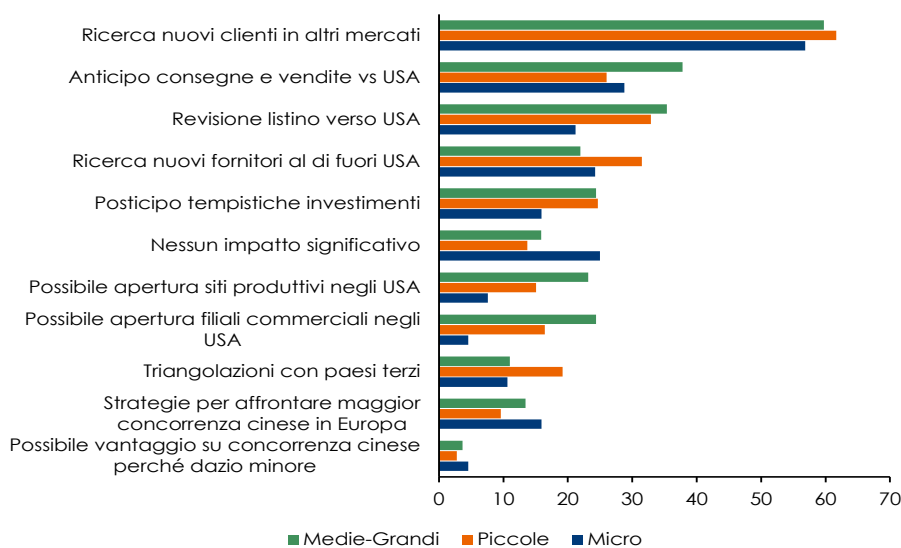
⁴² Ad aprile 2026 è stato lanciato un aggiornamento flash della survey che ha portato ad una revisione significativa di questo quadro.

Fig. 3.3 – Intensità distrettuale alta: le azioni principali intraprese dalle imprese clienti in considerazione della nuova politica commerciale americana (% di rispondenti; possibili più risposte; al netto dei non so)



Fonte: Indagine Intesa Sanpaolo edizione dicembre 2025

Fig. 3.4 – Intensità distrettuale alta: le azioni principali intraprese dalle imprese clienti in considerazione della nuova politica commerciale americana, per dimensione aziendale (% di rispondenti; possibili più risposte; al netto dei non so)



Fonte: Indagine Intesa Sanpaolo edizione dicembre 2025

3.4 Investimenti: i driver e le tipologie

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, anche in questo caso soffermandoci sulle indicazioni fornite per le aree ad alta intensità distrettuale.

Il fattore che rappresenta il maggior stimolo agli investimenti nel complesso è l'introduzione di tecnologia nei processi produttivi, nei magazzini, negli acquisti o nelle vendite, con un saldo positivo del 51%. L'analisi dimensionale mette in luce alcune differenze nette: l'introduzione di

tecnologia è stata indicata come stimolo dal 63% dei rispondenti per le imprese medio-grandi (primo posto nel ranking dei possibili stimoli), dal 58% delle piccole (primo posto) e dal 40% delle micro (terzo posto).

Altri tre stimoli agli investimenti sono molto vicini alla soglia del saldo al 50%: **riduzione consumi energetici e strategie di economia circolare** (47%); **incentivi fiscali** (47%, come PNRR, transizione 5.0 e iperammortamento); **acquisto di macchinari o tecnologia a parziale sostituzione della forza lavoro** (44%).

Per quanto riguarda la riduzione dei consumi energetici, questa è stata indicata come driver dal 55% dei rispondenti che si occupano di imprese medie-grandi, dal 44% di chi si occupa di imprese piccole e dal 43% di chi si occupa di imprese micro; per le micro, tuttavia, questo rappresenta il fattore che stimola maggiormente gli investimenti, più ancora degli incentivi fiscali. Gli incentivi fiscali si collocano, infatti, al secondo posto tra i driver sia per le imprese micro (41%) che per le medie-grandi (queste ultime però con un saldo nettamente più alto del 62%) e al terzo posto per le piccole (46%). L'acquisto di macchinari o tecnologia anche a parziale sostituzione della forza lavoro (viste le difficoltà nel reperimento del personale) risulta particolarmente importante per le imprese piccole (secondo posto tra i driver di stimolo agli investimenti con un saldo del 52%); il saldo si abbassa notevolmente per le imprese micro (34%), mentre rimane elevato per le medie e grandi (48%), anche se nel ranking arriva solo alla quinta posizione.

Le evidenze fin qui esposte 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.).

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. I rispondenti delle aree ad alta intensità distrettuale sembrano essere **più dubbiosi sull'evoluzione positiva della domanda interna** (saldo 9%, senza particolari differenze dimensionali), **rispetto a quella estera** (saldo 29%). Il consenso è molto elevato sul fatto che la domanda estera possa rappresentare un driver per le imprese medie-grandi (saldo 54% e 4° posto nel ranking); scende ma rimane largamente positivo per le imprese piccole (26%), mentre si riduce al 13% per le imprese micro, che sono meno legate ai mercati stranieri.

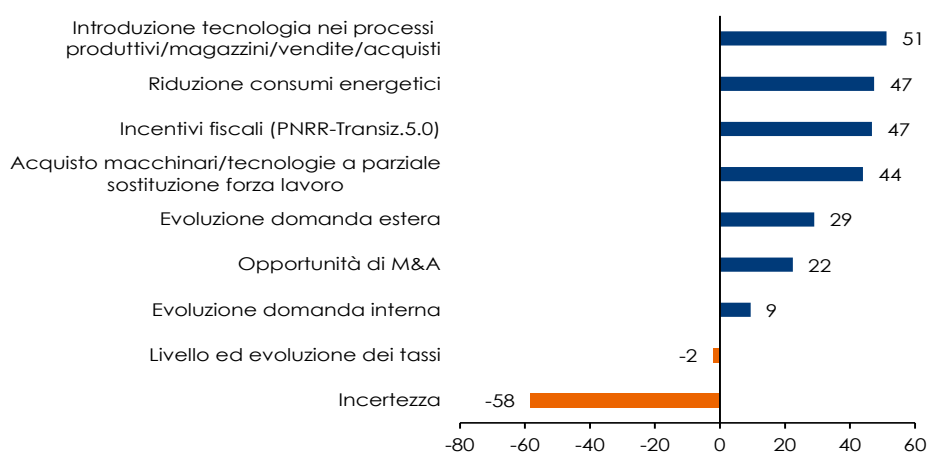
Sull'evoluzione della domanda estera incidono i dubbi sui dazi all'import degli Stati Uniti (che rappresentano un freno al commercio internazionale) e sulla risposta della Cina, che sta entrando in una fase di sviluppo più maturo - con tassi di crescita strutturalmente più bassi - e che potrebbe rispondere creando maggiore concorrenza sul mercato europeo. Per quanto riguarda la domanda interna, l'evoluzione dei consumi potrebbe essere frenata dalle minori aspettative di crescita determinate dall'evoluzione del conflitto nel Golfo Persico e dalla ripartenza dell'inflazione causata dalla crisi energetica; effetti analoghi potrebbero prodursi anche sulla domanda estera.

Anche le opportunità di M&A (fusioni e acquisizioni) **rappresentano un incentivo agli investimenti** (saldo al 22%) con percentuali particolarmente elevate per le imprese medio-grandi (44%), mentre i saldi scendono per le piccole (22%) e per le micro (4%).

Viene poi segnalata una **posizione neutra** dei rispondenti **in relazione agli effetti sugli investimenti del livello e dell'evoluzione dei tassi di interesse** (che veniva indicato come freno nelle edizioni precedenti), in coerenza con la politica monetaria attuale della BCE. Questa evidenza è confermata trasversalmente per tutte le dimensioni aziendali, ad eccezione delle imprese medie-grandi dove il livello dei tassi viene visto come stimolo con un saldo di poco positivo del 6%. Anche per questo aspetto, un eventuale cambio di orientamento della politica monetaria da parte della BCE (più restrittiva in caso di inflazione persistente determinata dal conflitto) potrebbe annullare gli effetti di stimolo sugli investimenti.

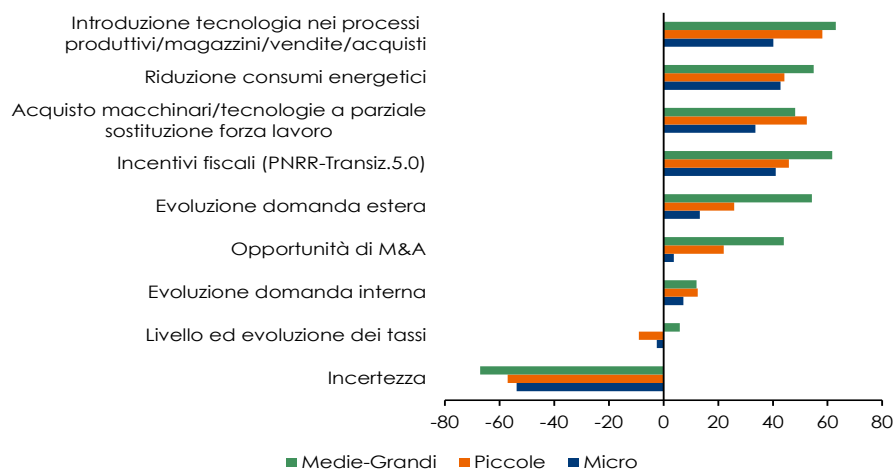
L'unico elemento che è stato indicato nettamente come disincentivo alle scelte di investimento è l'incertezza (con un saldo negativo di circa il 60%). È risaputo che l'incertezza rappresenta il maggior fattore di freno nelle scelte di investimento di tutte le imprese, con picchi particolarmente elevati per le imprese medie-grandi che operano sui mercati globali. Uno degli elementi che hanno contribuito maggiormente ad aumentare la percezione di instabilità nello scenario geopolitico internazionale è rappresentato sicuramente dalle guerre in atto, che provocano instabilità nei prezzi delle materie prime energetiche, oltre alla nuova politica commerciale statunitense, che abbiamo già approfondito.

Fig. 3.5 – Intensità distrettuale alta: variabili che possono influenzare positivamente o negativamente le scelte di investimento delle imprese clienti (saldo tra i rispondenti che hanno indicato "accelerazione" e coloro che hanno indicato "freno", al netto dei non so, %)



Fonte: Indagine Intesa Sanpaolo edizione dicembre 2025

Fig. 3.6 – Intensità distrettuale alta: variabili che possono influenzare positivamente o negativamente le scelte di investimento delle imprese clienti, per dimensione aziendale (saldo tra i rispondenti che hanno indicato "accelerazione" e coloro che hanno indicato "freno", al netto dei non so, %)



Nota: le risposte sono ordinate per saldo totale decrescente. Fonte: Indagine Intesa Sanpaolo edizione dicembre 2025

Una volta analizzati i driver e i freni, abbiamo chiesto ai partecipanti all'indagine quale ritengono possa essere l'evoluzione di un elenco di possibili investimenti nel 2026 rispetto al 2025, compresi quelli non finanziati dalla nostra banca.

Al primo posto per aspettative di crescita emergono gli investimenti in soluzioni di Intelligenza Artificiale (ai quali dedicheremo un approfondimento specifico nel prossimo paragrafo): quasi un rispondente su due ha indicato un aumento (il saldo è pari al 47%). Nonostante questa tipologia di investimento si collochi al primo posto per tutte le dimensioni aziendali, i saldi sono molto differenti: 66% per le medie-grandi, 55% per le piccole e 28% per le micro.

Al secondo posto tra le tipologie di investimento si colloca la **cyber sicurezza** (con un saldo del 42%). Anche in questo caso il ranking è invariato per tutte le dimensioni aziendali, ma con saldi notevolmente differenziati: 64% per le medie-grandi, 51% per le piccole e 24% per le micro. Queste differenze sono coerenti anche con la percezione dei rischi informatici (crescente all'aumentare delle dimensioni aziendali), di cui si è discusso nel paragrafo 3.2.

Il fatto che alla crescita degli investimenti in IA si accompagni un incremento altrettanto sostenuto degli investimenti in cybersicurezza è confortante, rispetto al fatto che le imprese abbiano compreso che l'utilizzo della tecnologia debba sempre essere accompagnato dalla tutela dai rischi che ne possono derivare.

Coerentemente con i principali rischi individuati nel contesto attuale (mutamento dello scenario macroeconomico, cambiamento nei mercati e crisi energetica), la terza tipologia di investimenti per la quale emerge maggior accordo circa un'evoluzione in crescita nell'anno in corso (un terzo dei rispondenti) è l'**autoproduzione di energia** (ad esempio attraverso investimenti in impianti fotovoltaici, in biogas, ecc.). Questi investimenti vanno tutti nella direzione della maggiore sostenibilità ambientale delle produzioni. Non mancano differenze dal punto di vista dimensionale: medie-grandi saldo del 53%, piccole 33% e micro 20%. Questa tipologia di investimenti assume una rilevanza ancora maggiore alla luce della crisi energetica provocata dalla guerra in Medio Oriente.

Tra le tipologie di investimenti prioritari troviamo anche la **riqualificazione, il revamping o la messa a norma delle strutture e degli impianti e l'acquisto di nuovi macchinari e attrezzature** (escluso ICT), entrambe con un saldo del 26%. Tra le imprese medie-grandi il saldo per la riqualificazione è del 43%, mentre quello per gli investimenti in macchinari e attrezzature è del 27%; per le piccole si evidenzia meno distanza tra le due tipologie di investimento, rispettivamente con un saldo del 35% e del 31%; per le micro prevalgono le aspettative di acquisto di nuovi macchinari e attrezzature (saldo del 17%) rispetto alla riqualificazione di strutture e impianti (14%).

Non si discosta di molto l'aspettativa complessiva per gli **investimenti in software gestionali per integrare i processi interni**: saldo del 25%. Anche qui però le aspettative differiscono molto in base alle dimensioni aziendali: 45% per le medie-grandi; 28% per le piccole; 10% per le micro.

Proseguono anche gli investimenti in **e-commerce sia B2B che B2C** (saldo complessivo del 21%); in questo caso le imprese medie-grandi sembrano meno propense ad aumentare gli investimenti rispetto alle piccole (19% vs. 29%), forse perché si tratta di una tipologia già ampiamente percorsa e introdotta dalle imprese più grandi. C'è ancora del lavoro da fare sulle imprese micro, che hanno un saldo del 15%.

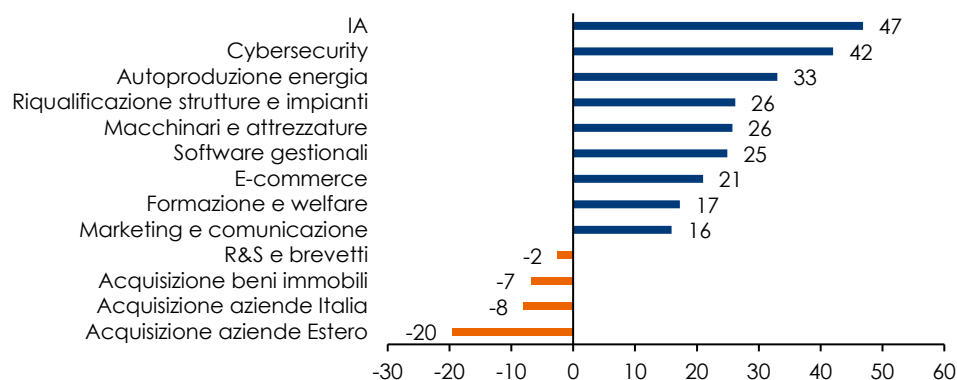
Attese positive anche per gli **investimenti in formazione e welfare aziendale**, tema che verrà approfondito nel paragrafo 3.7 dedicato al capitale umano (saldo +17%). Questa tipologia di investimenti è vista in crescita da circa un gestore su 4 per le imprese medie-grandi e piccole, mentre il saldo scende al 7% per le micro imprese.

In crescita anche gli investimenti in **marketing e comunicazione** (saldo +16%), soprattutto grazie alle piccole imprese (saldo +18%).

Nel complesso, **è attesa stabilità rispetto all'anno precedente nel 2026 per gli investimenti in R&S e brevetti** (saldo -2%): le indicazioni sono di crescita per le imprese medie-grandi (+14%), di stabilità per le imprese piccole (saldo pari a zero) e netta riduzione per le micro imprese (-20%).

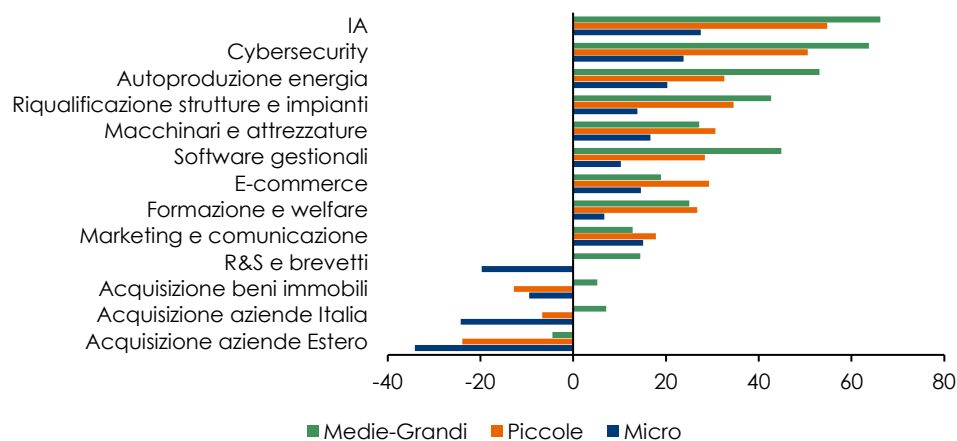
In calo, invece, le acquisizioni di beni immobili funzionali all'attività aziendale (saldo -7%) e di aziende o rami d'azienda sia in Italia (-8%) che all'estero (-20%). L'analisi dimensionale sottolinea le aspettative negative in relazione a tutte le tipologie di acquisizioni per le aziende micro e piccole, mentre per le aziende medie-grandi il saldo è positivo (con la sola eccezione delle acquisizioni all'estero).

Fig. 3.7 – Intensità distrettuale alta: evoluzione attesa delle tipologie di investimento nel 2026 rispetto al 2025 (saldo tra rispondenti che hanno indicato un aumento e coloro che hanno indicato un calo, al netto dei non so, %)



Nota: si è chiesto di tenere conto anche degli investimenti che non saranno finanziati direttamente dalla nostra Banca. Fonte: Indagine Intesa Sanpaolo edizione dicembre 2025

Fig. 3.8 – Intensità distrettuale alta: evoluzione attesa delle tipologie di investimento nel 2026 rispetto al 2025, per dimensioni aziendali (saldo tra rispondenti che hanno indicato un aumento e coloro che hanno indicato un calo, al netto dei non so, %)



Nota: si è chiesto di tenere conto anche degli investimenti che non saranno finanziati direttamente dalla nostra Banca. Fonte: Indagine Intesa Sanpaolo edizione dicembre 2025

3.5 Gli investimenti in soluzioni di Intelligenza Artificiale

Come visto nel paragrafo precedente, gli investimenti in soluzioni di Intelligenza Artificiale (IA) sono al primo posto per aspettative di crescita nel 2026. La diffusione di queste soluzioni nelle imprese ha subito una forte accelerazione negli ultimi anni ed è destinata a essere sempre più pervasiva nei processi aziendali. Secondo i dati Eurostat, nel 2025 è raddoppiata la quota di imprese italiane con almeno 10 addetti che utilizza almeno una tecnologia di IA, passando dall'8,2% del 2024 al 16,4%. Spiccano soprattutto le grandi imprese, dove l'utilizzo dell'IA è salito al 53,1%, poco distante dal dato tedesco a parità di dimensioni. Progressi importanti sono stati

registrati anche dalle PMI italiane, che però restano distanti dai competitor tedeschi di pari dimensioni (27,6% per le medie imprese italiane vs. 35,6% delle tedesche; 14,2% vs. 23,1% nel caso delle piccole imprese)⁴³. Nelle imprese che adottano questa tecnologia si sta assistendo a un crescente utilizzo della IA generativa, in grado non solo di eliminare le mansioni più ripetitive (come nel supporto tecnico al cliente o nelle vendite), ma anche di creare contenuti e generare nuove soluzioni aziendali tramite processi di auto-apprendimento. Ma non si tratta solo di incrementare la produttività e favorire la competitività delle imprese: investire in innovazione oggi può avere risvolti anche per il sistema-paese nello scenario geopolitico. Come sottolineato nel "Rapporto sulla competitività europea" di Mario Draghi, nel contesto attuale chi controlla le "tecnologie dirompenti" (come l'intelligenza artificiale, i semiconduttori, l'aerospazio o le tecnologie verdi) può contribuire a definire gli standard globali, competere più efficacemente sui mercati internazionali e partecipare attivamente all'agenda politica⁴⁴.

Il dibattito economico oggi è polarizzato tra letture ottimistiche, che vedono nell'IA uno shock positivo di offerta con effetti benefici rivoluzionari sulla produttività, e scenari pessimistici che sottolineano i rischi di spiazzamento occupazionale e aumento delle diseguaglianze (tra settori, competenze e territori)⁴⁵. La diffusione futura sarà influenzata dalla necessità di riorganizzare i processi, dalla formazione del personale, nonché dalla disponibilità di strutture IT e di competenze. Le stime dell'impatto sulla produttività variano in un intervallo ampio, ma indicano per lo più effetti significativi nel lungo termine.

Per approfondire quanto e in che modo l'adozione delle tecnologie di Intelligenza Artificiale si stia diffondendo all'interno delle imprese italiane, sono state dedicate alcune domande a questi temi, in particolare circa le tipologie di adozione, l'attitudine delle imprese in base alla composizione del board, la formazione del personale e gli effetti in termini di incremento di produttività. Nella rappresentazione dei risultati ci focalizzeremo sulle aree distrettuali.

In prima battuta, è stato chiesto ai rispondenti di indicare quale percentuale di **imprese adotta soluzioni di Intelligenza Artificiale finalizzata ad aumentare la produttività lavorativa individuale dei dipendenti** (utilizzo AI Chat Gpt per analisi e scrittura testi, traduzioni, raccolta informazioni...). Nel complesso circa il 15% dei partecipanti individua un'adozione di questo tipo in almeno un quinto delle imprese in portafoglio. Successivamente, si è provveduto ad indagare quale sia la quota di imprese clienti che adotta sistemi di Intelligenza Artificiale in maniera più evoluta, con **soluzioni già integrate nei processi aziendali, anche con possibili revisioni del modello di business** (raccolta e uso dati in ottica predittiva, strumenti di IA generativa per decisioni strategiche, assistenti virtuali, chatbot...). Su questo fronte, la percentuale di rispondenti che individua un'utilizzo più evoluto e integrato è leggermente più bassa: meno del 10% dei partecipanti lo indica per almeno il 20% delle imprese in portafoglio. Tra i settori, emerge quale più ricettivo a queste nuove soluzioni la meccanica (oltre il 20% dei rispondenti per l'utilizzo finalizzato ad aumentare la produttività lavorativa individuale, e il 13% di risposte per l'utilizzo più evoluto e integrato). Seguono le imprese della filiera metalli, dove invece l'utilizzo evoluto e integrato sembrerebbe più diffuso rispetto a quello finalizzato ad incrementare la produttività (13% vs. 11%), e la filiera dei beni intermedi, dove le due percentuali si equivalgono (tra l'11% e il 12%). Questi tre settori sono anche quelli dove la percentuale di rispondenti che indica "nessuna impresa adottante" in relazione alle soluzioni IA per aumentare la produttività individuale è più bassa: 12% per la meccanica, 16%-17% per filiera metalli e intermedi (contro una media complessiva del 25%). Lo stesso si verifica per l'utilizzo evoluto e integrato: circa il 35% dei rispondenti dichiara che nessuna azienda in portafoglio adotta sistemi di IA in questa modalità, dato che scende al 25% circa nei settori meccanica, filiera metalli e intermedi. In fondo alla classifica si collocano i settori del sistema casa e sistema moda, con una percentuale di rispondenti intorno al 10% per l'adozione

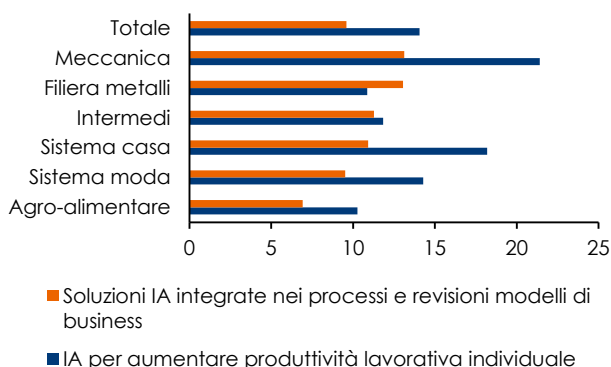
⁴³ Fonte: Eurostat, Community survey on ICT usage and e-commerce in enterprises, 2025.

⁴⁴ <https://www.lindau-nobel.org/blog-tripolarity-or-bipolar-plus-one-europes-last-good-chance-to-lead-innovation/>, August 2025.

⁴⁵ L'impatto dell'IA sull'economia: lo stato dell'arte, Research Department Intesa Sanpaolo, 2 marzo 2026.

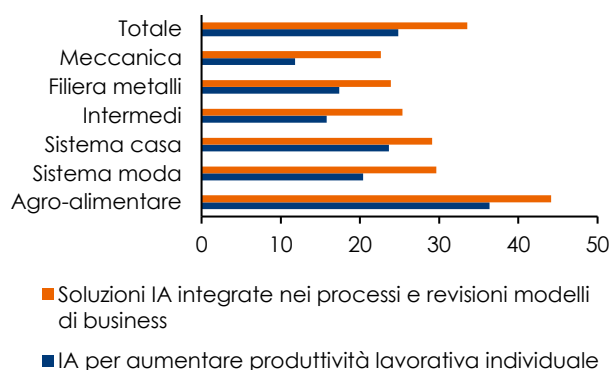
evoluta e integrata di soluzioni di IA (sebbene per entrambi sia più elevata la percentuale di chi indica l'adozione di IA per aumentare la produttività individuale, tra il 14% e il 18%) e infine l'agro-alimentare, con indicazioni sotto la media per entrambi gli aspetti indagati (e percentuali molto elevate di gestori che indicano nessuna impresa).

Fig. 3.9 – Distretti: quota di imprese clienti per settore che adotta per almeno il 20% ... (% di rispondenti; al netto dei non so)



Fonte: Indagine Intesa Sanpaolo edizione dicembre 2025

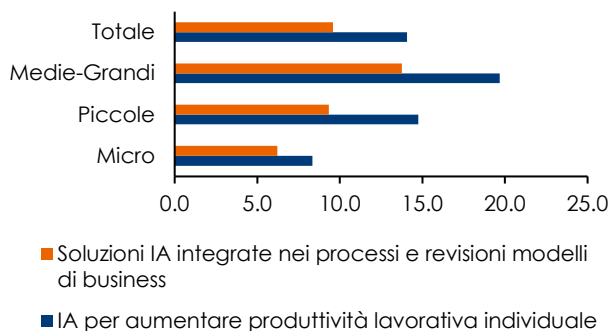
Fig. 3.10 – Distretti: quota di imprese clienti per settore che non adotta per nulla ... (% di rispondenti; al netto dei non so)



Fonte: Indagine Intesa Sanpaolo edizione dicembre 2025

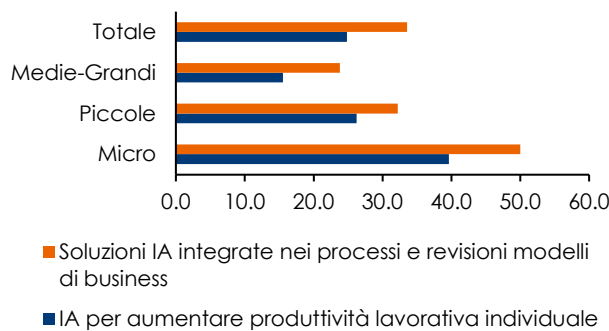
L'approfondimento per dimensioni fa emergere un'attitudine più spiccata da parte delle imprese medie e grandi sia per l'adozione di IA finalizzata ad incrementare la produttività individuale dei lavoratori, sia per un'adozione più evoluta ed integrata nei processi.

Fig. 3.11 – Distretti: quota di imprese clienti per dimensione che adotta per almeno il 20% ... (% di rispondenti; al netto dei non so)



Nota: non sono indicate le risposte fornite da Direttori e Coordinatori poiché non è possibile ricondurle ad una dimensione aziendale di clienti gestiti; queste sono comunque ricomprese nel totale. Fonte: Indagine Intesa Sanpaolo edizione dicembre 2025

Fig. 3.12 – Distretti: quota di imprese clienti per dimensione che non adotta per nulla... (% di rispondenti; al netto dei non so)



Nota: non sono indicate le risposte fornite da Direttori e Coordinatori poiché non è possibile ricondurle ad una dimensione aziendale di clienti gestiti; queste sono comunque ricomprese nel totale. Fonte: Indagine Intesa Sanpaolo edizione dicembre 2025

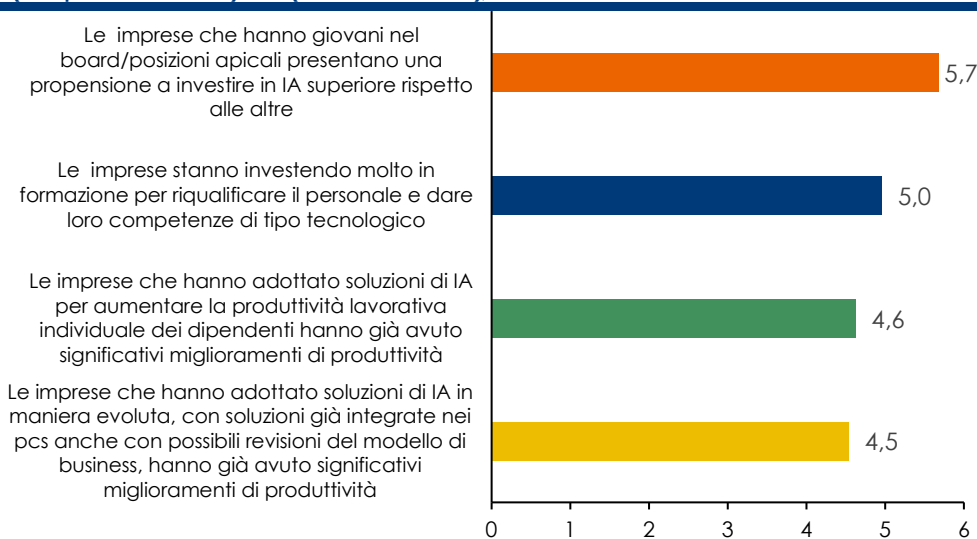
Sono poi state poste alcune domande finalizzate a percepire le opinioni qualitative dei rispondenti su determinati aspetti specifici che attengono allo sviluppo dell'Intelligenza Artificiale. In particolare, è stato chiesto ai partecipanti di esprimere, su una scala da zero (completo disaccordo) a dieci (massimo accordo), un'indicazione su alcune affermazioni.

In base alle risposte fornite, **le imprese che hanno giovani nel board o in posizioni apicali sembrerebbero mostrare una propensione a investire in IA superiore rispetto alle altre**: nella scala da zero a dieci, i rispondenti indicando un valore medio pari a 5,7. Il valore è più elevato per i rispondenti che hanno in portafoglio imprese medie-grandi (6,5) e piccole (5,9) rispetto a chi gestisce prevalentemente imprese micro (4,8).

Si ferma in territorio neutrale (esattamente a metà, con un valore pari a 5) **il giudizio riguardo gli investimenti in formazione per riqualificare il personale e dare loro competenze di tipo tecnologico**. Anche in questo caso, emergono indicazioni più marcate per le imprese di più grandi dimensioni (medie-grandi e piccole entrambe a 5,6) rispetto alle micro (4,2).

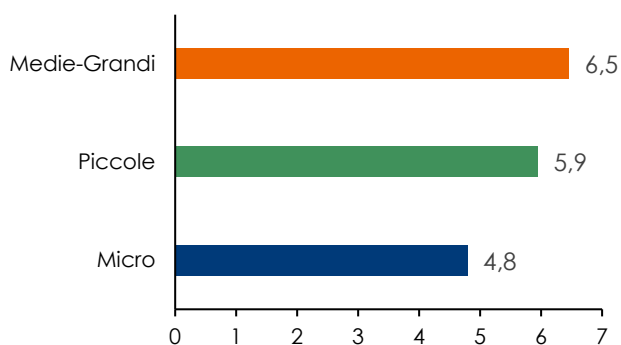
Si colloca sotto la sufficienza il giudizio sull'incremento di produttività, sia da parte delle imprese che adottano soluzioni di IA finalizzate ad aumentare la produttività lavorativa individuale, sia da parte delle imprese che hanno adottato soluzioni di IA in maniera più evoluta e integrata: le indicazioni si fermano a un valore medio di 4,5/4,6, ad indicare che gli effetti in questi termini non sono ancora così evidenti tra le imprese adottanti. Leggermente sopra al 5 il giudizio medio per le imprese di dimensioni medie-grandi, rispetto alle piccole e micro, che si fermano al di sotto.

Fig. 3.13 – 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



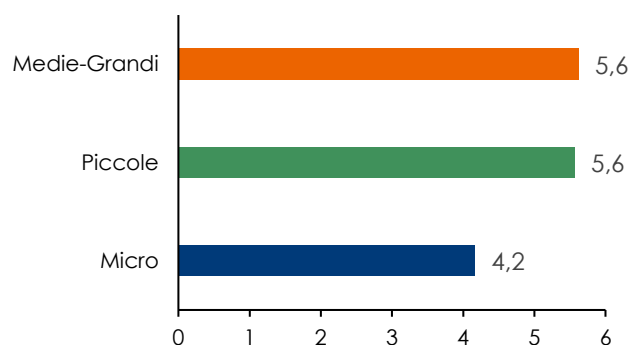
Fonte: Indagine Intesa Sanpaolo edizione dicembre 2025

Fig. 3.14 – Intensità distrettuale alta: le imprese che hanno giovani nel board/posizioni apicali presentano una propensione a investire in IA superiore rispetto alle altre (scala da 0 - completo disaccordo - a 10 - massimo accordo -; al netto dei non so; per dimensione aziendale)



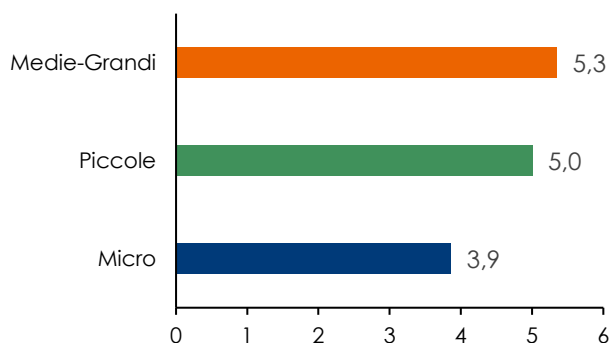
Fonte: Indagine Intesa Sanpaolo edizione dicembre 2025

Fig. 3.15 – Intensità distrettuale alta: le imprese stanno investendo molto in formazione per riqualificare il personale e dare loro competenze di tipo tecnologico (scala da 0 - completo disaccordo - a 10 - massimo accordo -; al netto dei non so; per dimensione aziendale)



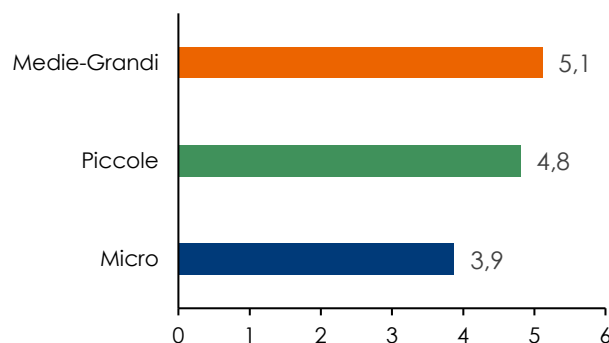
Fonte: Indagine Intesa Sanpaolo edizione dicembre 2025

Fig. 3.16 – Intensità distrettuale alta: le imprese che hanno adottato soluzioni di IA per aumentare la produttività lavorativa individuale dei dipendenti hanno già avuto significativi miglioramenti di produttività (scala da 0 - completo disaccordo - a 10 - massimo accordo -; al netto dei non so; per dimensione aziendale)



Fonte: Indagine Intesa Sanpaolo edizione dicembre 2025

Fig. 3.17 – Intensità distrettuale alta: le imprese che hanno adottato soluzioni di IA in maniera evoluta, con soluzioni già integrate nei processi, hanno già avuto significativi miglioramenti di produttività (scala da 0 - completo disaccordo - a 10 - massimo accordo -; al netto dei non so; per dimensione aziendale)

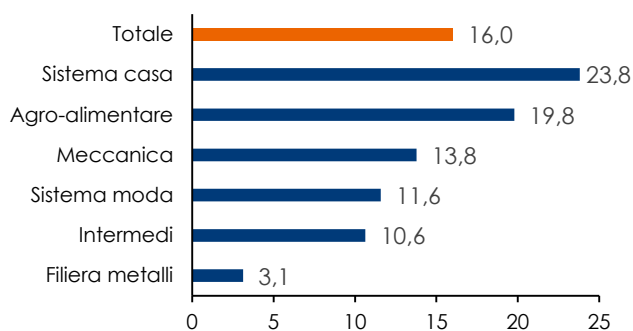


Fonte: Indagine Intesa Sanpaolo edizione dicembre 2025

3.6 L'utilizzo e la diffusione dei dati satellitari

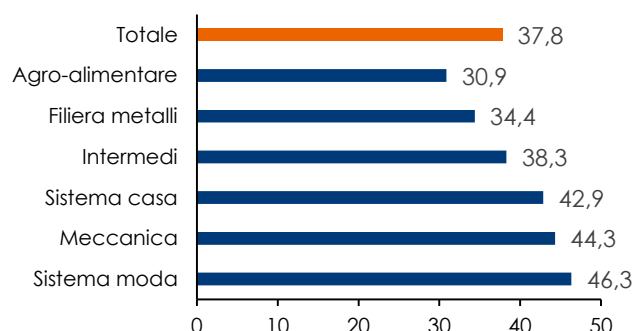
L'utilizzo e l'analisi dei dati satellitari rappresentano una delle applicazioni più avanzate e di maggiore impatto dell'intelligenza artificiale. L'IA è fondamentale per trasformare le enormi quantità di dati grezzi raccolti da sensori e satelliti in informazioni utili, automatizzando processi che un tempo richiedevano un intenso lavoro umano. Alcune domande sono state pertanto indirizzate ad indagare qual è la quota di imprese clienti che utilizza questo tipo di dati (immagini satellitari, dati di geolocalizzazione, sistemi di comunicazione, ecc.) nello svolgimento della propria attività. **Mediamente, questa tecnologia viene utilizzata ancora da una percentuale molto bassa di imprese:** solo il 16% dei rispondenti la indica come adottata da almeno un'impresa su dieci del proprio portafoglio, mentre il 37,8% risponde "nessuna impresa". Le aziende più attive in questo senso sembrerebbero quelle del sistema casa (quasi un gestore su quattro vede questo tipo di tecnologia adottata da almeno il 10% delle imprese gestite) e quelle agro-alimentari (un gestore su cinque), grazie alle applicazioni nell'agricoltura di precisione; per l'agro-alimentare, infatti, la percentuale di gestori che indica "nessuna impresa" scende al 31%.

Fig. 3.18 – Distretti: quota di rispondenti che indica in almeno il 10% delle imprese clienti l'utilizzo di dati satellitari, per settore (%; al netto dei non so)



Fonte: Indagine Intesa Sanpaolo edizione dicembre 2025

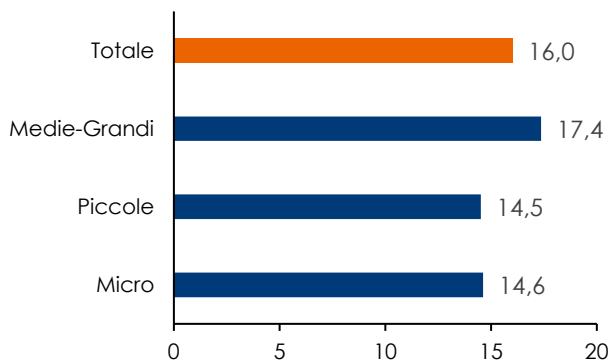
Fig. 3.19 – Distretti: quota di rispondenti che indica un utilizzo nullo da parte delle imprese clienti di dati satellitari, per settore (%; al netto dei non so)



Fonte: Indagine Intesa Sanpaolo edizione dicembre 2025

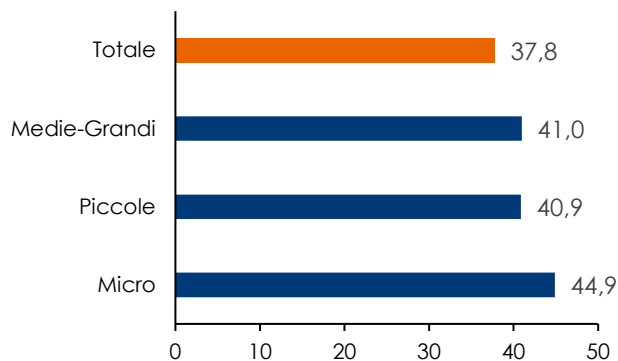
Anche dal punto di vista dimensionale, l'utilizzo dei dati satellitari è più frequente nelle imprese di dimensione più grande (17,4% dei rispondenti per le medie-grandi vs. 14,5% circa delle piccole e micro).

Fig. 3.20 – Distretti: quota di rispondenti che indica in almeno il 10% delle imprese clienti l'utilizzo di dati satellitari, per dimensioni aziendali (%; al netto dei non so)



Nota: non sono indicate le risposte fornite da Direttori e Coordinatori poiché non è possibile ricondurle ad una dimensione aziendale di clienti gestiti; queste sono comunque ricomprese nel totale. Fonte: Indagine Intesa Sanpaolo edizione dicembre 2025

Fig. 3.21 – Distretti: quota di rispondenti che indica un utilizzo nullo da parte delle imprese clienti di dati satellitari, per dimensioni aziendali (%; al netto dei non so)



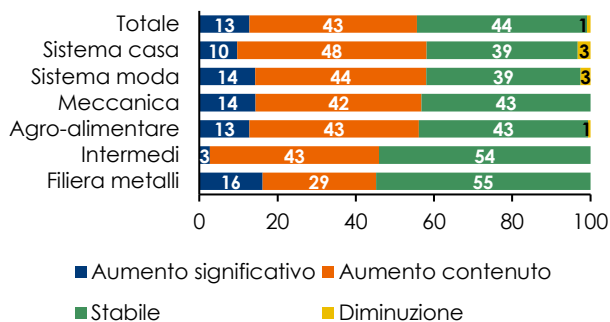
Nota: non sono indicate le risposte fornite da Direttori e Coordinatori poiché non è possibile ricondurle ad una dimensione aziendale di clienti gestiti; queste sono comunque ricomprese nel totale. Fonte: Indagine Intesa Sanpaolo edizione dicembre 2025

Abbiamo infine provato ad indagare, in base alle percezioni dei rispondenti, quale possa essere l'evoluzione futura della diffusione e dell'intensità di utilizzo dei dati satellitari tra le imprese clienti.

Oltre la metà dei rispondenti ritiene che avrà un impulso importante: il 13% segnala un incremento significativo, a cui si aggiunge un 43% che vede un aumento più contenuto. Tra i settori, indicazioni abbastanza allineate tra sistema casa, sistema moda, meccanica e agro-alimentare (aumento significativo indicato dal 10-14% circa dei rispondenti, aumento contenuto dal 42%-48%) con indicazioni complessive che vanno dal 56% dell'agro-alimentare, al 57% della meccanica e al 58% del sistema casa e sistema moda. Prevvalgono invece le indicazioni di stabilità per intermedi (54%) e filiera metalli (55%).

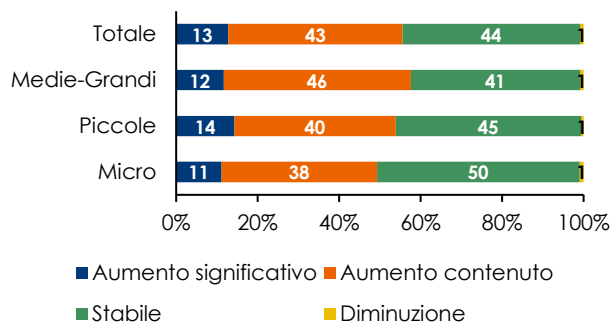
In termini dimensionali, sfiorano il 60% le indicazioni di crescita (significativa o contenuta) per le imprese medie e grandi, mentre si fermano poco sotto il 50% quelle per le micro e a circa il 55% per le piccole.

Fig. 3.22 – Distretti: previsioni sulla diffusione e sull'intensità di utilizzo dei dati satellitari nelle imprese clienti per settore (% di rispondenti, al netto dei non so)



Fonte: Indagine Intesa Sanpaolo edizione dicembre 2025

Fig. 3.23 – Distretti: previsioni sulla diffusione e sull'intensità di utilizzo dei dati satellitari nelle imprese clienti per dimensione aziendale (% di rispondenti, al netto dei non so)



Nota: non sono indicate le risposte fornite da Direttori e Coordinatori poiché non è possibile ricondurle ad una dimensione aziendale di clienti gestiti; queste sono comunque ricomprese nel totale. Fonte: Indagine Intesa Sanpaolo edizione dicembre 2025

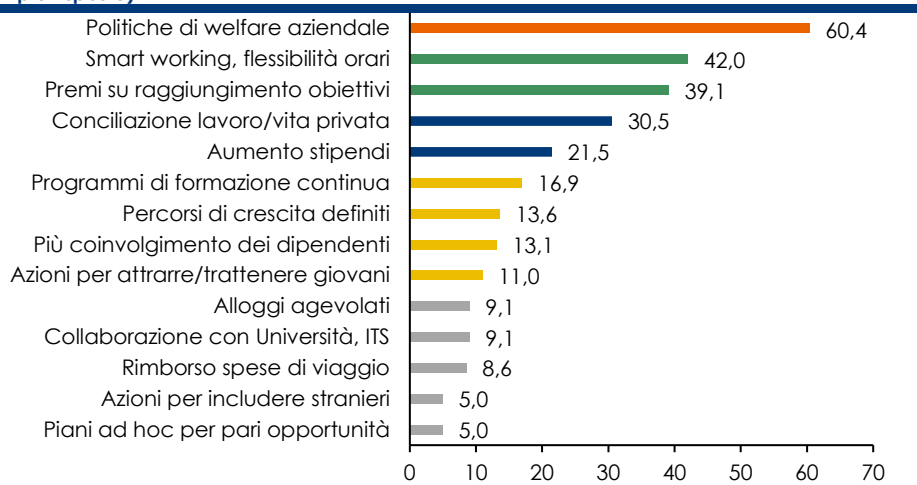
3.7 Il capitale umano

Al pari degli investimenti materiali, anche quelli in capitale umano rappresentano una strada necessaria da intraprendere per incrementare la produttività e la competitività del sistema imprenditoriale italiano. Il calo demografico non gioca a favore delle imprese, che faticano a trovare le competenze necessarie: oggi, in Italia, mediamente un'assunzione su due è di difficile reperimento, con picchi più elevati in alcuni territori più svantaggiati o per alcuni settori specifici. Per risolvere questa criticità le imprese italiane dovrebbero lavorare su alcuni fattori di debolezza: il basso tasso di occupazione femminile (Italia ultima nell'UE), l'alta percentuale di NEET (nell'Unione Europea solo la Romania fa peggio), la perdita di giovani laureati che vanno all'estero, la scarsa attrattività dei talenti stranieri (solo il 13% dei giovani che arriva in Italia è laureato; in Francia il 50%) e, infine, la bassa quota di persone che fa formazione permanente (nel 2024 solo il 25% delle persone tra 25 e 64 anni ha fatto formazione in Italia). In particolare, le aree distrettuali spesso incontrano maggiori difficoltà nell'attrarre e mantenere capitale umano specializzato. Le produzioni distrettuali, infatti, in molti casi sono produzioni "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 personale⁴⁶. 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.

Attrarre e trattenere capitale umano qualificato richiede oggi una pluralità di strategie da formulare e integrare a più livelli. Gli aspetti retributivi rappresentano una delle modalità, alla quale si affiancano oggi strumenti che coinvolgono diversi aspetti della vita di un dipendente, non solo lavorativi. **Cosa stanno facendo quindi le imprese clienti per trattenere e attrarre capitale umano?** A questa domanda la maggioranza dei rispondenti, oltre il 60%, ha risposto con **politiche di welfare**, che comprendono ad esempio assicurazioni personali, auto aziendale, agevolazioni nella fruizione dei servizi. Si tratta della strada più praticata delle imprese di tutte le dimensioni, con picchi del 70% circa per le imprese medie-grandi e piccole, e indicazioni superiori al 50% per le micro. Lo **smart working e**, più in generale, la **flessibilità negli orari di lavoro** è la seconda tipologia più indicata (42% delle risposte), con una preferenza più accentuata per le imprese medie-grandi (56%) rispetto alle piccole (43%) e micro (40%). Segue a breve distanza la **premieria sul raggiungimento degli obiettivi** (39%): anche per questa opzione, il distacco è a favore delle medie-grandi (49% vs. il 38%-34% delle piccole e micro).

⁴⁶ A questo proposito si rimanda anche all'approfondimento "Il diritto all'abitazione per la competitività dei territori".

Fig. 3.24 – 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)

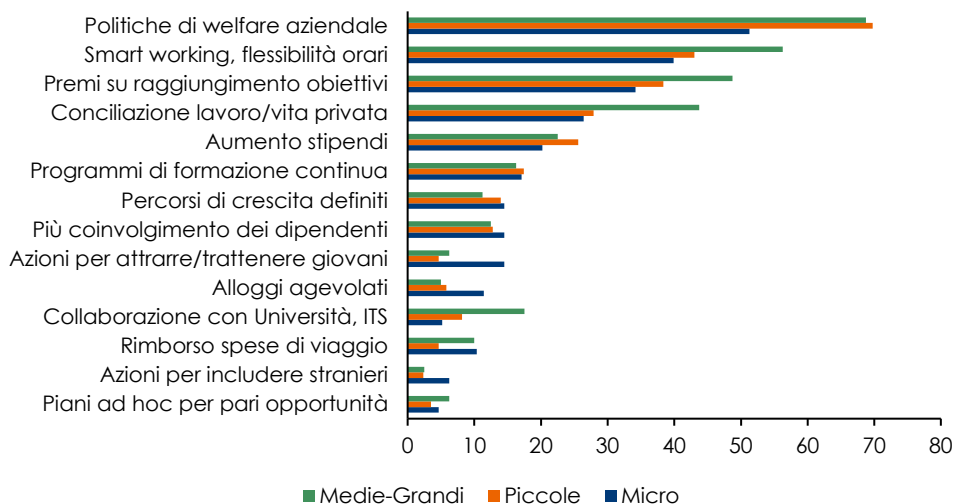


Nota: In arancione le azioni con grado di realizzazione alto; in verde le azioni con grado di realizzazione medio; in blu le azioni con grado di realizzazione medio-basso; in giallo le azioni con grado di realizzazione basso e in grigio le azioni con grado di realizzazione molto basso. Fonte: Indagine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

Segue poi un gruppo di azioni con un grado di realizzazione medio-basso, come quelle di **conciliazione tra lavoro e vita privata** (30,5% delle risposte) e **l'aumento degli stipendi** (21,5%); per quest'ultimo aspetto, le differenze tra dimensioni si fanno meno marcate (20% micro, 23% medie-grandi, 26% piccole).

Meno praticate sembrano infine le azioni volte a garantire una formazione continua interna o esterna (16,9%), **percorsi professionali di crescita definiti** (13,6%), **azioni per rafforzare il coinvolgimento dei dipendenti** (13,1%), come ad esempio la condivisione dei valori aziendali, la partecipazione all'azionariato, iniziative per i dipendenti, tutti con differenze minime tra classi dimensionali. **Le azioni specifiche per attrarre e trattenere i giovani in azienda** (es. processo di onboarding dedicato ai nuovi assunti), per quanto nel complesso **poco agite** (11% in totale) sembrano invece maggiormente praticate dalle micro (15%) rispetto alle piccole (5%) e medie-grandi (6%). Anche l'attenzione ad una **offerta di alloggi a condizioni vantaggiose** (es. benefit foresteria) sembrerebbe più praticata dalle micro imprese (11%) rispetto alle più grandi (5%-6% circa). Chiude la classifica un gruppo di azioni con un grado di realizzazione molto basso (indicato tra il 5 e il 9%), come la **collaborazione con Università, ITS e scuole superiori** (leggermente più appannaggio delle medie-grandi imprese), il **rimborso delle spese di viaggio**, le **azioni per includere gli stranieri** (più indicate dalle micro) e i **piani ad hoc per le pari opportunità**.

Fig. 3.25 – Intensità distrettuale alta: azioni intraprese dalle imprese clienti per trattenerne e attrarre capitale umano per dimensione aziendale (% di rispondenti che hanno indicato la tipologia di azione, al netto dei non so, possibili più risposte)



Fonte: Indagine Intesa Sanpaolo edizione dicembre 2025

Conclusioni

Sono numerosi i **rischi** che le imprese si trovano ad affrontare in questo contesto così incerto e complesso. Secondo le indicazioni dei colleghi che operano in zone ad intensità distrettuale alta, al primo posto si trovano il mutamento dello scenario macroeconomico, i cambiamenti nei mercati e i rischi per una possibile crisi energetica, tutti collegati all'evoluzione degli scenari geopolitici internazionali. Un altro elemento che può rappresentare un rischio importante per le imprese è l'evoluzione della normativa, seguita dalla possibile interruzione dell'attività. In una scala da 0 a 10 tutti questi rischi hanno ricevuto giudizi che si collocano tra il 6 e il 7. Subito sotto si trovano i cambiamenti climatici, le catastrofi naturali e i rischi informatici. Le indicazioni di rischio risultano in aumento al crescere delle dimensioni aziendali, ad eccezione della crisi energetica che interessa allo stesso modo le imprese di tutte le dimensioni indistintamente. In particolare, per le micro imprese si tratta del rischio indicato con maggior grado di rilevanza. I rischi legati ai mutamenti dello scenario e ai cambiamenti dei mercati, invece, sono saldi ai primi due posti per le imprese di dimensioni medie-grandi e piccole (con valutazioni superiori a 7).

I rischi dei cambiamenti dei mercati, segnalati ai primi posti, hanno a che fare principalmente con il **cambio di indirizzo della politica commerciale statunitense** sperimentato nell'ultimo anno. Abbiamo dunque chiesto come si stessero muovendo le aziende che già operavano su quel mercato. Tra le imprese impattate che già esportavano negli Stati Uniti, la strada più percorsa sembrerebbe la ricerca di nuovi clienti in altri mercati: oltre tre rispondenti su cinque indicano questa azione, senza differenze rilevanti per dimensione aziendale. La seconda strategia (indicata da un terzo dei rispondenti, e praticata soprattutto dalle imprese di dimensioni medie e grandi) consiste nell'aver anticipato (nella prima parte del 2025) le consegne e le vendite, al fine di evitare i dazi annunciati ma in quella fase non ancora effettivi. La terza tipologia di reazione è stata la revisione dei listini verso gli Stati Uniti (28%); seguono la ricerca di nuovi fornitori al di fuori degli USA e la posticipazione degli investimenti in attesa di un quadro più chiaro. Al momento della rilevazione è stata valutata in modo contenuto (ma crescente in relazione alle dimensioni aziendali) la possibilità di aprire siti produttivi e commerciali negli Stati Uniti tramite operazioni di M&A o greenfield.

In questo contesto, le imprese stanno adottando delle **strategie per mantenere e migliorare la propria competitività**. Tra le azioni prioritarie da intraprendere in questo senso ci sono sicuramente i nuovi investimenti. Il fattore che rappresenta il maggior stimolo agli investimenti è l'introduzione di tecnologia nei processi produttivi, nei magazzini, negli acquisti o nelle vendite, particolarmente importante per le imprese medie-grandi e piccole. Seguono riduzione dei consumi energetici (primo fattore di traino per le imprese micro), incentivi fiscali (come PNRR, transizione 5.0 e iperammortamento) e acquisto di macchinari o tecnologia a parziale sostituzione della forza lavoro. Anche l'evoluzione della domanda viene considerata un incentivo agli investimenti. La domanda estera rappresenta un driver soprattutto per le imprese di dimensioni maggiori, mentre le micro (meno legate ai mercati internazionali) risultano meno coinvolte. Altresì, la domanda interna rappresenta uno stimolo agli investimenti: in questo caso il consenso è però meno ampio per tutte le dimensioni aziendali e il suo ruolo potrebbe essere depotenziato (come la domanda estera) dalle minori prospettive di crescita derivanti dall'evoluzione del conflitto nel Golfo Persico. Le opportunità di M&A vengono indicate con percentuali particolarmente elevate solo da chi risponde per le imprese medie e grandi. I tassi di interesse, in coerenza con la politica monetaria attuale della Banca Centrale Europea, risultano essere un elemento neutro, ma potrebbero risentire di un'eventuale modifica di orientamento nella politica monetaria della BCE, in caso di inflazione persistente. L'unico elemento che è stato indicato nettamente come disincentivo alle scelte di investimento è l'incertezza.

Tra le **diverse tipologie di investimenti**, quelle valutate in maggior crescita nel 2026, rispetto al 2025, sono sicuramente le soluzioni di Intelligenza Artificiale, seguite dalla cyber sicurezza. Coerentemente con i principali rischi individuati nel contesto attuale, segue l'autoproduzione di energia. Tra le tipologie di investimenti prioritari troviamo anche la riqualificazione, il revamping o la messa a norma delle strutture e degli impianti e l'acquisto di nuovi macchinari e attrezzature. Non si discosta di molto l'aspettativa complessiva per gli investimenti in software gestionali per integrare i processi interni. Proseguono anche gli investimenti in e-commerce sia B2B che B2C, in formazione e welfare aziendale, in marketing e comunicazione. È attesa, invece, stabilità rispetto al 2024 per gli investimenti in R&S e brevetti: le indicazioni sono di crescita per le imprese medie-grandi, di stabilità per le imprese piccole e di calo netto per le micro imprese. Infine, emergono indicazioni di diminuzioni per le acquisizioni di beni immobili funzionali all'attività aziendale e di aziende o rami d'azienda sia in Italia che all'estero (ma solo per le imprese piccole e micro).

Poiché gli investimenti in soluzioni di **Intelligenza Artificiale** (IA) risultano al primo posto per aspettative di crescita nel 2026, abbiamo dedicato un approfondimento a questo tema. Il 15% dei rispondenti che opera nelle aree distrettuali indica che almeno un quinto delle proprie imprese clienti adotta soluzioni di Intelligenza Artificiale finalizzata ad aumentare la produttività lavorativa individuale dei dipendenti (utilizzo AI Chat Gpt per analisi e scrittura testi, traduzioni, raccolta informazioni, ...). Questa quota scende al 10% in riferimento ad un utilizzo più evoluto, con soluzioni già integrate nei processi aziendali, anche con possibili revisioni del modello di business (raccolta e uso dati in ottica predittiva, strumenti di IA generativa per decisioni strategiche, assistenti virtuali, chatbot, ...). Tra i settori, risultano più recettivi a queste nuove soluzioni la meccanica, la filiera dei metalli e la filiera dei beni intermedi. A metà classifica si trovano sistema casa e sistema moda; al fondo l'agro-alimentare, con percentuali molto elevate di gestori che indicano di non avere nessuna impresa in portafoglio attiva sul fronte dell'IA. L'approfondimento per dimensioni fa emergere un'attitudine più spiccata da parte delle imprese medie e grandi sia per l'adozione di IA finalizzata ad incrementare la produttività individuale dei lavoratori, sia per un suo impiego più evoluto ed integrato nei processi.

Le imprese che hanno giovani nel board o in posizioni apicali sembrerebbero mostrare una propensione a investire in IA superiore rispetto alle altre. Gli effetti sulla produttività non sono ancora molto evidenti tra le imprese adottanti (soprattutto le più piccole).

L'utilizzo e l'analisi dei dati satellitari rappresentano una delle applicazioni più avanzate e di maggiore impatto dell'Intelligenza Artificiale. Tuttavia, questa tecnologia viene utilizzata ancora da una percentuale molto bassa di imprese: solo il 16% dei rispondenti la indica come adottata da almeno un'impresa su dieci del proprio portafoglio, mentre quasi il 40% riporta che non viene utilizzata da nessuna impresa. I settori più attivi in questo senso sembrerebbero il sistema casa e l'agro-alimentare (quest'ultimo grazie alle applicazioni nell'agricoltura di precisione). L'utilizzo dei dati satellitari è più frequente nelle imprese di dimensione più grande. I rispondenti stimano, comunque, un aumento della diffusione e un maggior utilizzo dei dati satellitari in futuro.

Attrarre e trattenere capitale umano qualificato in un contesto di crescita degli investimenti tecnologici richiede una pluralità di **strategie**. Secondo le indicazioni dei rispondenti che operano nelle aree ad alta intensità distrettuale, le imprese di tutte le dimensioni stanno adottando politiche di welfare. Lo smart-working e, più in generale, la flessibilità negli orari di lavoro è la seconda tipologia di azioni più indicata; la premialità sul raggiungimento degli obiettivi è la terza. Segue poi un gruppo di azioni con un grado di realizzazione medio-basso, come quelle di conciliazione tra lavoro e vita privata e l'aumento degli stipendi. Infine, sembrano meno praticate le azioni volte a garantire una formazione continua interna o esterna, percorsi professionali di crescita definiti, azioni per rafforzare il coinvolgimento dei dipendenti. Le azioni specifiche per attrarre e trattenere i giovani in azienda (come processi di inserimento dedicati) e l'offerta di alloggi a condizioni vantaggiose, per quanto nel complesso poco agite, sembrano invece maggiormente praticate dalle imprese micro, rispetto alle piccole e medie-grandi. Chiude la classifica un gruppo di azioni con un grado di realizzazione molto basso come la collaborazione con Università, ITS e scuole superiori (leggermente più appannaggio delle medie-grandi imprese), il rimborso delle spese di viaggio, le azioni per includere gli stranieri e i piani ad hoc per le pari opportunità.

In conclusione, il recente scoppio del conflitto nel Golfo Persico, pur avendo modificato le prospettive di crescita per l'anno in corso, ha reso per certi versi **ancora più urgenti alcune tipologie di investimento e strategie da intraprendere, per poter affrontare in maniera più adeguata i crescenti rischi, non solo geopolitici.**

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

Con lo scoppio del conflitto in Iran il quadro previsivo per le aziende italiane, e quindi anche per le imprese distrettuali, è cambiato radicalmente: il blocco dello stretto di Hormuz e i danni alle infrastrutture energetiche hanno spinto verso l'alto le quotazioni di petrolio e gas, portando a un brusco innalzamento della bolletta energetica, ma anche a un quasi generalizzato deterioramento delle condizioni di domanda in gran parte delle destinazioni commerciali dei distretti italiani. Per intercettare questi cambiamenti e i loro impatti sull'operatività delle imprese, dal 13 al 24 aprile 2026 è stata condotta una **survey rapida e mirata a cogliere eventuali modifiche di view rispetto all'edizione di dicembre 2025**. Hanno risposto 2.937 colleghi⁴⁷ con una copertura molto vicina all'indagine precedente.

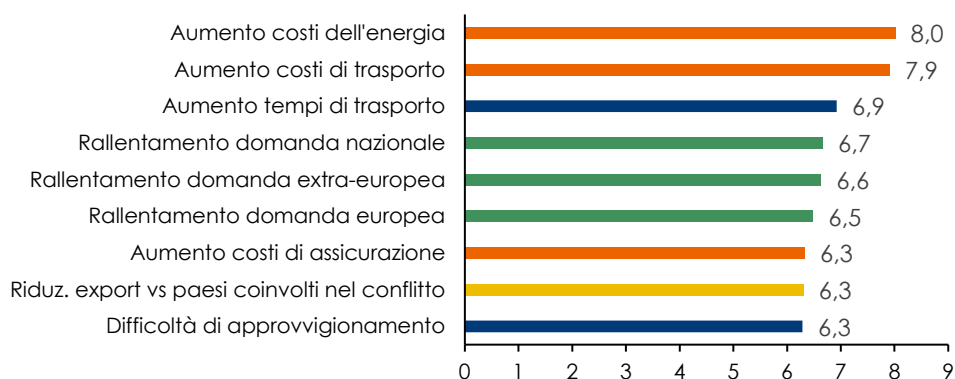
Il primo tema che si è deciso di affrontare con la nuova edizione della survey riguarda **le principali criticità che stanno interessando le imprese clienti, come conseguenza del conflitto in Iran**. Per le aree distrettuali, ai primi due posti si trovano l'aumento dei costi di energia e l'incremento dei costi di trasporto che, in una scala da zero a dieci, presentano un'intensità piuttosto elevata, pari rispettivamente a 8 e 7,9. Al terzo posto, con una valutazione di 6,9, si colloca l'aumento dei tempi di trasporto. Seguono, con valutazioni comprese tra 6,7 e 6,5, il rallentamento della

A cura di
Romina Galleri
Rosa Maria Vitulano

⁴⁷ L'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.

domanda sia nella componente nazionale, che extra-europea ed europea. La crescita dei costi di assicurazione, la riduzione delle esportazioni verso i paesi coinvolti nel conflitto e le difficoltà di approvvigionamento hanno ricevuto una valutazione pari a 6,3, comunque superiore alla soglia che delimita un'intensità bassa da un'intensità elevata.

Fig. 1 – Distretti: intensità delle criticità che stanno interessando le imprese clienti in seguito al conflitto in Iran (da 0 – non presente – a 10 – massima intensità; al netto dei “non so”)

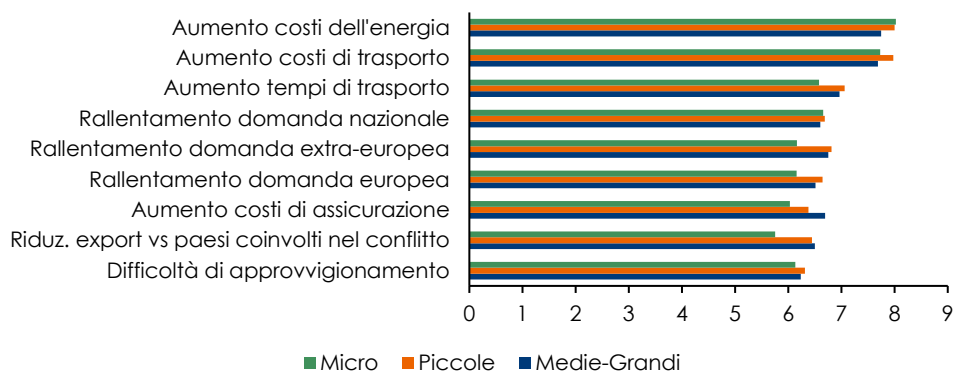


Nota: in arancio le criticità inerenti all'aumento dei costi; in blu i problemi di approvvigionamento (tempi e difficoltà); in verde il rallentamento della domanda; in giallo le problematiche legate all'operatività nei mercati coinvolti nel conflitto. Fonte: Indagine Intesa Sanpaolo, edizione aprile 2026

Il confronto con le aree non distrettuali non evidenzia differenze per quanto riguarda gli aumenti dei costi dell'energia, di trasporto e di assicurazione, dei tempi di trasporto e delle difficoltà di approvvigionamento; tuttavia, per le aree distrettuali sembrerebbero emergere maggiori difficoltà rispetto alle aree non distrettuali per il rallentamento della domanda (sia nazionale, che europea, che extra-europea) e per la riduzione delle esportazioni verso i paesi coinvolti nel conflitto. Si tratta molto probabilmente di un riflesso del maggior peso nei distretti di produzioni del lusso particolarmente richieste dai consumatori alto-spendenti dell'area del Golfo.

All'interno dei distretti, le differenze dimensionali non sono particolarmente spiccate, salvo un'evidenza di difficoltà lievemente maggiori al crescere delle dimensioni aziendali in relazione a tutte le criticità, con l'esclusione dell'aumento dei costi di energia e trasporti e delle difficoltà di approvvigionamento, che riguardano tutte le imprese, indipendentemente dalla loro grandezza e dalla loro esposizione sui mercati esteri.

Fig. 2 – Distretti: intensità delle criticità che stanno interessando le imprese clienti in seguito al conflitto in Iran per dimensione aziendale (da 0 – non presente – a 10 – massima intensità; al netto dei “non so”)



Fonte: Indagine Intesa Sanpaolo, edizione aprile 2026

Tra le filiere distrettuali, l'agro-alimentare mostra indicazioni sotto la media per tutte le criticità analizzate, ad eccezione dell'aumento dei costi dell'energia e di trasporto. Al contrario, coloro che hanno risposto per la filiera dei metalli e dei beni intermedi hanno espresso indicazioni di maggior rilevanza rispetto alla media per tutte le criticità; in particolare, la filiera dei metalli evidenzia la riduzione dell'export verso i paesi coinvolti nel conflitto e le difficoltà di approvvigionamento, quella dei beni intermedi segnala l'aumento dei tempi di trasporto e dei costi di assicurazione. Il sistema moda è la filiera che sta patendo maggiormente il rallentamento della domanda nazionale, europea ed extra-europea.

Tra gli **elementi che potrebbero determinare effetti negativi sulla marginalità** delle imprese clienti, al primo posto si colloca (con una quota di rispondenti di oltre il 60%) l'impossibilità di traslare a valle i rincari dei costi. Il timore per le imprese è che, diversamente da quanto avvenuto nel 2022-2023, quando a fronte dei forti rincari energetici, le imprese erano state in grado di ribaltare i maggiori costi a valle, questa crisi veda minori possibilità di "pass-through", non solo per la mancanza di una domanda mondiale in rapida e vigorosa ripartenza come dopo il lockdown (con la conseguente strozzatura delle catene di approvvigionamento), ma anche per l'assottigliarsi del rilevante cuscinetto di risparmi costituito durante il Covid. Questo elemento è stato indicato con la stessa intensità da colleghi che seguono imprese di tutte le dimensioni aziendali. Dal punto di vista settoriale, spiccano le risposte ottenute per i distretti dell'agro-alimentare (10 punti percentuali in più rispetto alla media distrettuale); al contrario, nel settore moda ha indicato questo elemento solo il 47,9% dei rispondenti (sempre al primo posto, ma con poco stacco rispetto alla seconda posizione).

Al secondo posto tra gli elementi che potrebbero determinare effetti negativi sulla marginalità si trova l'alta incidenza dei costi di trasporto elevati (indicata dal 42% dei rispondenti). In questo caso non emergono differenze particolari per filiera distrettuale (tutti i settori si collocano tra il 36,7% del sistema casa e il 45,6% dell'agro-alimentare), né per dimensione aziendale.

Al terzo e quarto posto si collocano, con una quota di rispondenti molto vicina, il non aver effettuato investimenti in rinnovabili ed efficientamento energetico (24,1%) e la mancanza di contratti di fornitura di energia con quotazioni bloccate (22,2%).

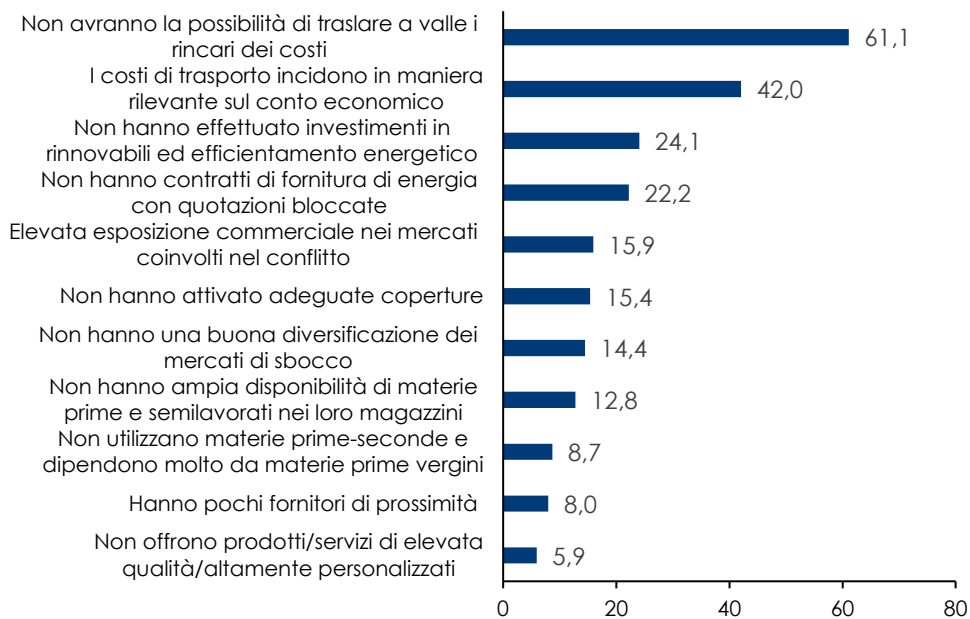
La mancanza di investimenti in rinnovabili e risparmio energetico è stata indicata maggiormente da coloro che rispondono per le imprese micro (28,3%) rispetto a coloro che hanno risposto per le imprese piccole (22,8%) e medio-grandi (14,3%). L'agro-alimentare è il settore con la maggior quota di risposte (28,5%), mentre i beni intermedi rappresentano la filiera per la quale questo elemento è stato indicato meno (13,8%).

La mancanza di contratti di fornitura a prezzi bloccati viene indicata con maggior frequenza dai rispondenti che gestiscono imprese piccole (27,6%); non si evidenziano differenze, invece, tra i rispondenti che seguono imprese micro e medio-grandi (in entrambi i casi le percentuali sono vicine al 20%). L'analisi per filiera mostra un'indicazione molto contenuta di questo elemento da parte dei colleghi con clienti nel sistema casa (1 su 10), mentre è indicato da 1 rispondente su 4 per meccanica e agro-alimentare.

A seguire tra i fattori con impatti negativi sulla marginalità troviamo: elevata esposizione commerciale nei mercati del conflitto (15,9%), mancanza di coperture adeguate (15,4%), assenza di buona diversificazione dei mercati di sbocco (14,4%), bassa disponibilità di materie prime e semilavorati in magazzino (12,8%), mancato utilizzo di materie prime-seconde e dipendenza da materie prime vergini (8,7%), pochi fornitori di prossimità (8%) e mancanza di offerta di alta qualità o altamente personalizzata (5,9%).

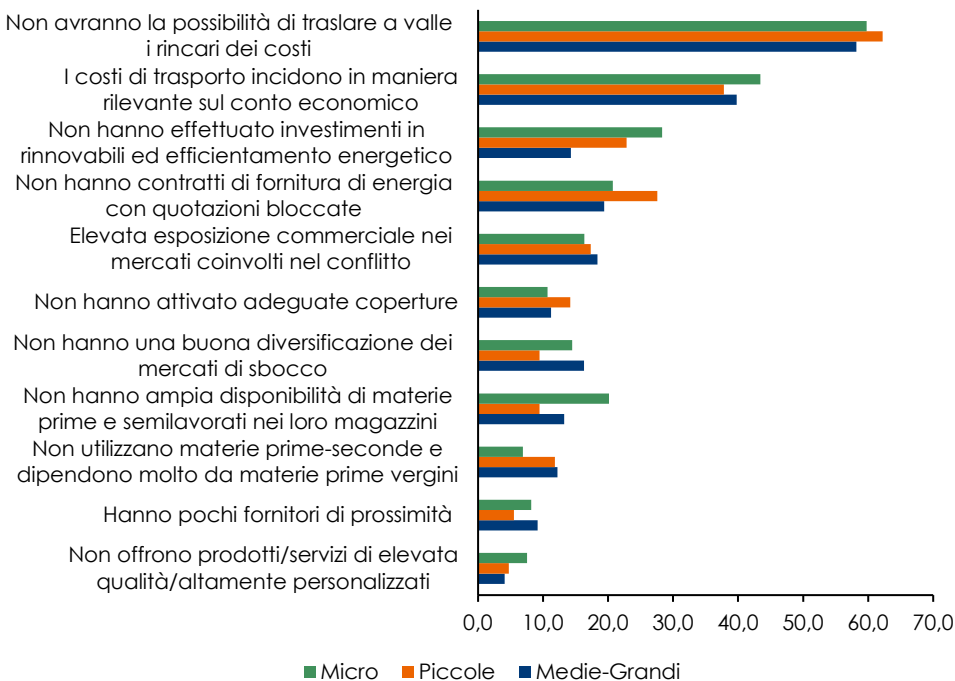
Le differenze rispetto alle aree non distrettuali sono minime, nonostante per tutti gli elementi si notino percentuali di risposte lievemente superiori per le imprese distrettuali. Gli scarti più elevati riguardano solo la mancanza di possibilità di traslare a valle i rincari (+11 punti percentuali per le aree distrettuali) e l'elevata esposizione commerciale nei mercati coinvolti nel conflitto (+6 punti percentuali per le aree distrettuali).

Fig. 3 – Distretti: elementi che potrebbero determinare effetti negativi sulla marginalità (% di rispondenti; possibili più risposte)



Fonte: Indagine Intesa Sanpaolo, edizione aprile 2026

Fig. 4 – Distretti: elementi che potrebbero determinare effetti negativi sulla marginalità per dimensione aziendale (% di rispondenti; possibili più risposte)



Fonte: Indagine Intesa Sanpaolo, edizione aprile 2026

A fronte di questo contesto profondamente mutato e delle criticità che le imprese stanno affrontando, si è voluto poi indagare sulle **principali reazioni**. Il 40% circa dei rispondenti che ha

in portafoglio imprese distrettuali ha indicato un ridimensionamento dei progetti di investimento, probabile conseguenza sia della maggior incertezza derivante dall'evoluzione della domanda (nazionale ed estera), sia delle condizioni creditizie meno accomodanti qualora l'inflazione si dimostrasse persistente. Segue la revisione dei mercati di sbocco, indicata dal 26% circa dei rispondenti, e in maniera molto più marcata nei distretti rispetto alle aree non distrettuali, dove viene indicata solo dal 12% circa dei partecipanti all'indagine. Questa maggior proattività delle imprese distrettuali si evidenzia anche nel minor attendismo evidenziato dall'opzione successiva: solo il 22% dei rispondenti nei distretti indica che le proprie aziende clienti non hanno ancora individuato strategie, mentre sono ben il 31% nelle aree non distrettuali. Seguono la revisione delle catene di approvvigionamento (16,6%) e l'attivazione di coperture (12,1%), entrambe con differenze contenute (ma più indicate nei distretti), e la sospensione dei progetti di investimento, in attesa che la situazione internazionale si chiarisca maggiormente, reazione indicata dal 12% dei rispondenti nei distretti, contro il 14% delle aree non distrettuali. Le politiche di potenziamento o smaltimento di magazzino materie prime e semilavorati vengono indicate da meno di un rispondente su 10, così come è minima la revisione dei prodotti (tra cui utilizzo di nuovi materiali, design, packaging, modifiche della grammatura), la richiesta di garanzie su operazioni commerciali o l'incremento nell'utilizzo di materie prime seconde.

A livello di filiere distrettuali, emerge solo una maggior incidenza, per la filiera metalli, di risposte relative alla revisione dei mercati di sbocco (40% vs. 26,3% del totale distretti), alla revisione dei mercati di approvvigionamento (28,6% vs. 16,6%), all'attivazione di coperture (25,7% vs. 12,1%) e alla richiesta di garanzie su operazioni commerciali (14,3% vs. 4,8%). La filiera dei metalli è infatti tra quelle che ha espresso le maggiori difficoltà rispetto alla media per tutte le difficoltà indagate nella domanda relativa alle criticità, in particolare quelle legate all'export e agli approvvigionamenti.

Analogamente, il sistema casa è la filiera dove si sta procedendo maggiormente allo smaltimento dei magazzini di materie prime e semilavorati (14,6% vs. 6%); la meccanica e gli intermedi quelle dove, invece, si stanno potenziando maggiormente le scorte (rispettivamente con il 13% e 12% delle risposte, rispetto a una media dell'8%); la filiera dei beni intermedi (al pari di quella dei metalli) è anche molto attiva nella revisione delle catene di approvvigionamento (28,6% vs. 16,6%); la filiera agro-alimentare è quella, invece, dove sembrano essere state meno individuate strategie di risposta all'attuale contesto (28,4% vs. 22%).

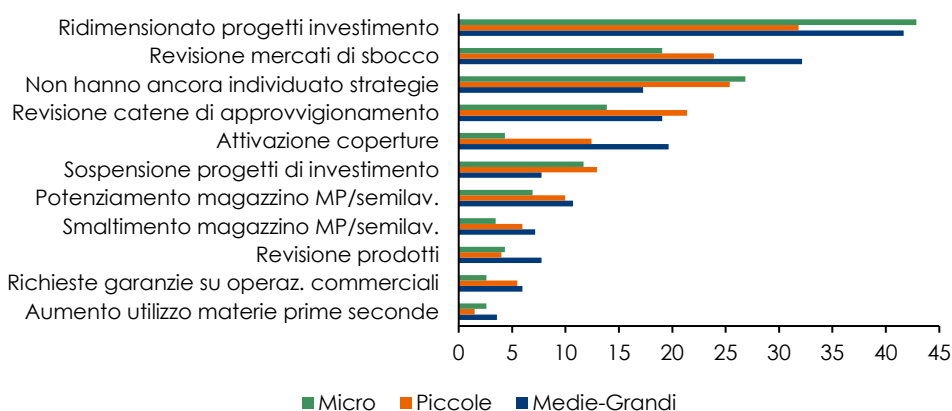
Fig. 5 – Distretti: le reazioni delle imprese clienti a seguito del conflitto in Iran (% di rispondenti; possibili più risposte; al netto dei “non so”)



Nota: la sigla MP indica le materie prime. Fonte: Indagine Intesa Sanpaolo, edizione aprile 2026

L'analisi per dimensione aziendale evidenzia come il ridimensionamento dei progetti di investimento sia indicato come prima reazione trasversalmente da tutte le imprese (anche se con minor intensità per le piccole rispetto alle micro e alle medie-grandi). La revisione dei mercati di sbocco, invece, è più perseguita dalle imprese più grandi, con maggior propensione all'export, così come l'attivazione di coperture. Le aziende micro e piccole sembrano più attendiste, e quindi meno attive nell'individuazione di strategie, e maggiormente orientate alla sospensione dei progetti di investimento.

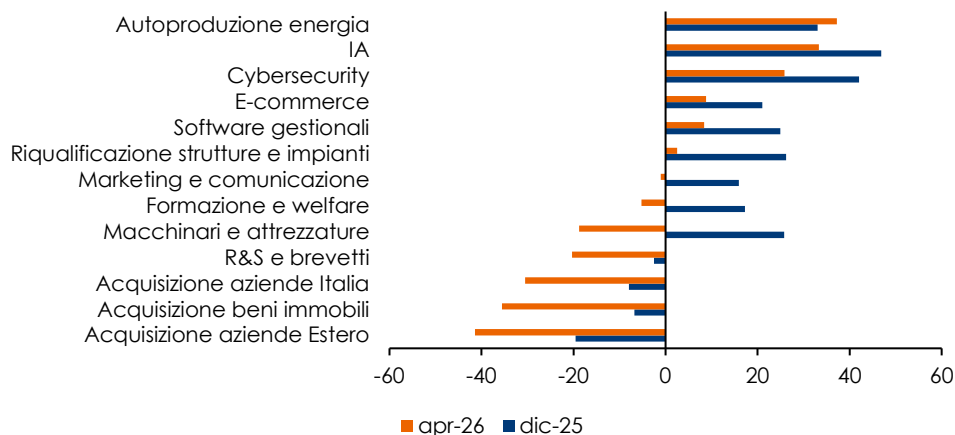
Fig. 6 – Distretti: le reazioni delle imprese clienti a seguito del conflitto in Iran per dimensione aziendale (% di rispondenti; possibili più risposte; al netto dei “non so”)



Nota: la sigla MP indica le materie prime. Fonte: Indagine Intesa Sanpaolo edizione aprile 2026

Infine, si è voluto verificare se lo scoppio del conflitto possa aver influito sulle **tipologie di investimento previste nel 2026**, rispetto a quanto era stato indicato alla vigilia delle ostilità. Per tutte le tipologie di investimento, emerge un ridimensionamento nelle attese; unica eccezione è rappresentata dagli investimenti in autoproduzione di energia, visti con un saldo di risposte positivo ancora più marcato rispetto a quanto indicato a dicembre 2025, probabile effetto della crisi energetica che ne è scaturita. Per gli investimenti in tecnologie come intelligenza artificiale, cybersecurity, e-commerce, software gestionali, il saldo di risposte è comunque positivo, ma meno netto rispetto a pochi mesi fa. Per le altre tipologie, invece, la revisione è stata più marcata, con un saldo che da positivo diventa nullo o quasi, come per gli investimenti in riqualificazione di strutture e impianti o in marketing e comunicazione, o addirittura negativo, come per formazione e welfare o per macchinari e attrezzature. È un po' come se le imprese, in questa fase di estrema incertezza abbiano deciso di concentrare gli sforzi di investimento su pochi elementi in grado di garantire risparmi già nel breve periodo (come autoproduzione di energia, IA e cybersecurity), piuttosto che su progetti che necessitano archi temporali più lunghi per essere portati a termine (come nuove acquisizioni e R&S).

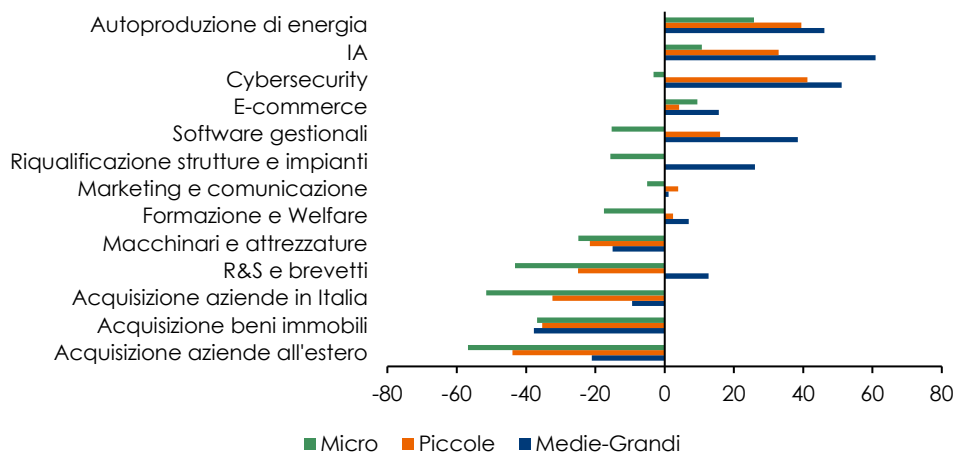
Fig. 7 – Intensità distrettuale alta: evoluzione attesa delle tipologie di investimento nel 2026 rispetto al 2025 (saldo tra rispondenti che hanno indicato un aumento e coloro che hanno indicato un calo, al netto dei “non so”, %)



Fonte: Indagine Intesa Sanpaolo, edizione dicembre 2025 ed edizione aprile 2026

Per le micro imprese, le indicazioni restano positive solo per autoproduzione di energia, intelligenza artificiale ed e-commerce, mentre sono viste in negativo tutte le altre tipologie di investimento. Le maggiori differenze dimensionali emergono per gli investimenti in cybersecurity e software gestionali, dove la forbice tra micro imprese da un lato (con attese negative) e piccole, medie e grandi dall'altro (con attese positive) si fa molto marcata.

Fig. 8 – Intensità distrettuale alta: evoluzione attesa delle tipologie di investimento nel 2026 rispetto al 2025 per dimensione aziendale (saldo tra rispondenti che hanno indicato un aumento e coloro che hanno indicato un calo, al netto dei “non so”, %)



Fonte: Indagine Intesa Sanpaolo, edizione aprile 2026

In conclusione, i recenti eventi geopolitici hanno comportato profonde modifiche nelle attese sull'evoluzione economica e reddituale delle imprese. Le preoccupazioni sulla volatilità e sulla disponibilità delle materie prime energetiche e non, insieme a condizioni di domanda in peggioramento, rischiano di condizionare la marginalità delle imprese e, di conseguenza, le politiche di investimento che risentono anche dell'elevata incertezza presente nei mercati.

Alcune tipologie di investimento sono comunque attese in crescita nel 2026, soprattutto tra le

imprese più grandi: spicca l'**autoproduzione di energia, seguita da intelligenza artificiale, cybersecurity e software gestionali.**

Va peraltro detto che in questo contesto così complesso e incerto, alcuni comparti, attivi anche in diversi distretti industriali, potrebbero avere un incremento di operatività a seguito del conflitto. Tra questi le **filieri delle tecnologie e della componentistica per le rinnovabili e per l'industria dell'oil&gas**, nonché quelle legate alla **difesa**. Si tratta di settori che potranno contare su buone condizioni di domanda anche nei prossimi anni, sia perché potranno contribuire a ridurre la dipendenza energetica italiana ed europea, sia perché saranno attivati nella fase di ricostruzione delle infrastrutture energetiche al termine del conflitto.

4. Salari, profitti e produttività in Italia: focus sui settori distrettuali

Introduzione

I salari registrano da molti anni un andamento deludente in Italia. L'impatto è visibile in termini di aumento della quota di famiglie che vivono ormai sotto la soglia di povertà assoluta. Negativo anche l'andamento dei consumi reali delle classi medie di reddito, soprattutto di quelle più esposte ai rincari energetici e dei beni alimentari.

A cura di **Ilaria Sangalli** e **Stefania Trenti**

Tra le cause della bassa crescita salariale nel nostro paese si annoverano aspetti istituzionali e di regolamentazione, che hanno fortemente indebolito il sistema della contrattazione collettiva nazionale (CCLN) su cui è basato il mercato del lavoro italiano.

Pesano, tuttavia, anche le caratteristiche del tessuto produttivo nazionale, in particolare la ridotta dimensione media delle imprese e la scarsa specializzazione nei settori high-tech, che deprimono l'andamento della produttività del lavoro. Nello specifico, è possibile individuare una sorta di dualismo, dettato dalla presenza contemporanea di imprese che attivano un circolo virtuoso tra produttività, salari, investimenti e profitti, e imprese che basano il loro successo sulla compressione dei costi, soprattutto quello del lavoro, inseguendo una logica competitiva al ribasso.

Negli ultimi anni qualcosa è cambiato. Si è assistito ai rinnovi di alcuni contratti di categoria che, pur non consentendo di appianare le perdite di potere d'acquisto legate all'inflazione, rappresentano comunque un passo in avanti rispetto alla stagnazione salariale. Inoltre, la produttività del lavoro è finalmente tornata ad aumentare in Italia, anche in termini reali, e la performance economico-finanziaria delle imprese è stata positiva, creando il giusto spazio per un'adeguata remunerazione del costo del lavoro.

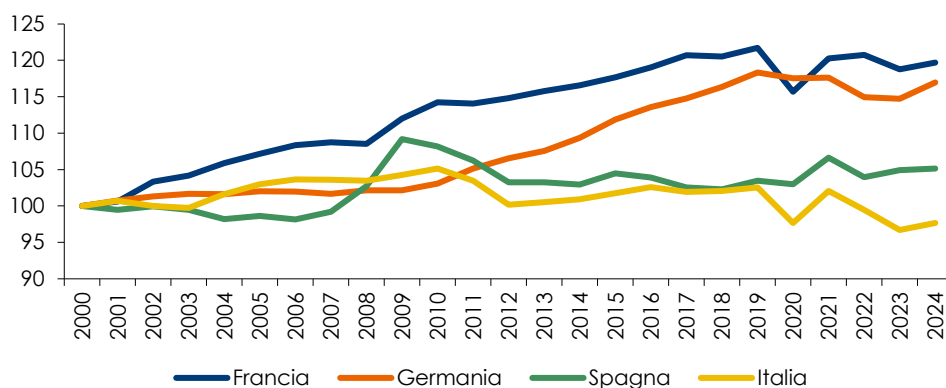
Il capitolo si propone di approfondire queste tematiche analizzando il comportamento di un ampio campione di imprese manifatturiere osservate in via continuativa tra il 2019 e il 2024, dove spiccano alcuni settori a forte presenza distrettuale: prodotti in metallo, meccanica, sistema moda, altri intermedi⁴⁸, alimentare e bevande e mobili.

4.1 Il contesto di riferimento: l'evoluzione dei salari

I dati raccolti dall'OECD evidenziano come, negli ultimi decenni, l'evoluzione dei salari medi annui (reali) sia stata decisamente penalizzante per l'Italia, soprattutto rispetto a Germania e Francia. Dal 2000 al 2024, infatti, i salari reali sono diminuiti del 2,3% in Italia a fronte di un incremento del 19,7% in Francia, 17% in Germania e 5,1% in Spagna (Fig. 4.1).

L'evoluzione dei salari in termini reali è ulteriormente peggiorata nel biennio 2022-23, in un contesto da forte inflazione. Il lieve recupero del 2024 (+1%) non è stato sufficiente per appianare le perdite subite nei due anni precedenti. Nel complesso, infatti, tra 2021 e 2024 i salari reali sono calati del 4,3% in Italia, un dato nettamente peggiore di quello spagnolo (-1,4%), tedesco (-0,6%) e francese (-0,5%).

⁴⁸ Il settore include carta, gomma-plastica e legno.

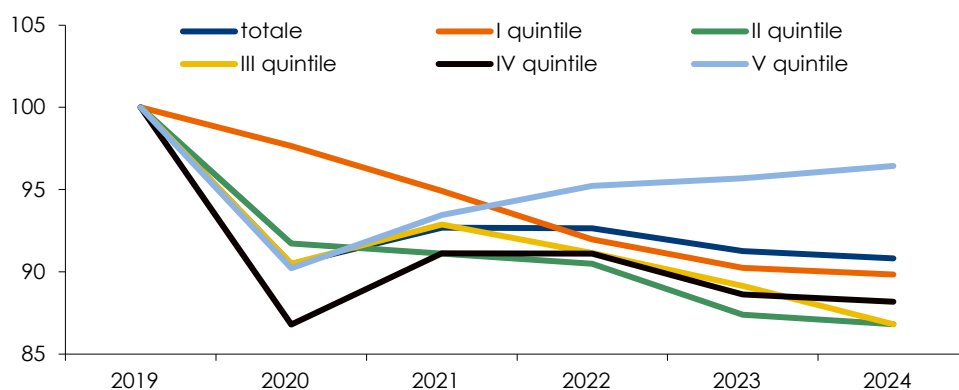
Fig. 4.1 - Evoluzione dei salari annuali reali per dipendente (2000=100)

Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati OECD

La compressione dei salari reali registrata in Italia ha comportato una significativa crescita della fascia di popolazione che vive al di sotto della soglia di povertà assoluta. Nel 2024, tale quota ha raggiunto l'8,4%, livello storicamente molto elevato (era il 6,2% nel 2014). Il peggioramento è particolarmente forte per le regioni del Nord Italia, dove la percentuale di famiglie in povertà assoluta è salita al 7,9%, con un balzo significativo dal 4,1% di dieci anni prima. Da sottolineare come, tra le tipologie di famiglie che hanno visto l'incremento più significativo della quota di povertà assoluta, ci siano quelle con gli operai come figure di riferimento: in questa categoria, il peso dei nuclei familiari in seria difficoltà economica è passata dall'8,2% del 2014 al 15,8% del 2024.

L'impatto su povertà e consumi

Le difficoltà di un numero crescente di famiglie si riflettono anche sull'andamento dei consumi aggregati e sulla loro struttura. I dati Istat relativi alla spesa media mensile delle famiglie italiane (a prezzi costanti) mostrano una dinamica cedente tra il 2019 ed il 2024, con l'unica eccezione delle famiglie più abbienti. L'inflazione ha colpito in maniera significativa le famiglie appartenenti ai cluster più fragili, nel cui paniere di spesa hanno un maggiore peso i prodotti alimentari e l'energia, ovvero le categorie che hanno registrato gli incrementi di prezzo più significativi (Fig. 4.2).

Fig. 4.2 - Spesa media mensile delle famiglie italiane, per quintile di spesa (2019=100, prezzi costanti)

Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Istat

La minore dinamica salariale osservata in Italia può essere legata alle numerose riforme che si sono susseguite negli ultimi decenni, con lo scopo di rendere più flessibile il mercato del lavoro italiano, considerato tra i più rigidi e tutelati. L'introduzione di strumenti di flessibilità (lavoro

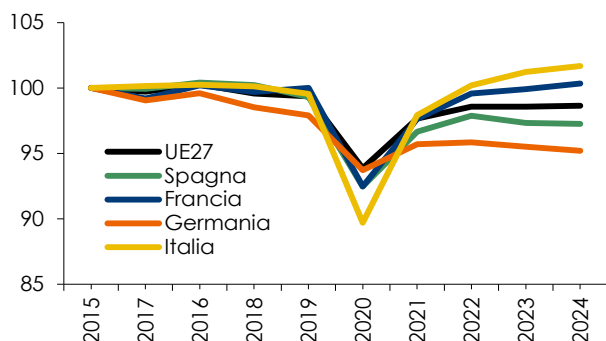
Il contesto istituzionale

interinale, voucher, contratti a chiamata, contratti a tutele crescenti etc.) ha di fatto portato a una significativa diminuzione della rigidità ma, al tempo stesso, potrebbe aver causato una riduzione del salario medio per addetto.

Il fenomeno potrebbe però essere in parte attribuibile anche all'indebolimento del meccanismo della contrattazione collettiva. L'Italia, infatti, è l'unico paese UE27 in cui la totalità dei lavoratori occupati in imprese con più di 10 addetti è coperta da un contratto collettivo nazionale. In altri paesi sono più diffusi i contratti settoriali (39,2% dei lavoratori nell'UE27, 73,4% in Francia, 41% in Germania, 30% in Spagna) o quelli settoriali e territoriali (5,3% nell'UE27 e 42,9% in Spagna), con un maggiore spazio anche per i contratti a livello d'impresa (12,8% medio nell'UE27, 10,2% in Germania 15,7% in Spagna). Negli ultimi anni si è assistito ad una frammentazione del sistema delle relazioni industriali, con il proliferare del numero di contratti nazionali (saliti dai circa 300 del 2005 ai quasi 1000 del 2021) e dei soggetti deputati a firmarli, con la quota di contratti firmati dalla Triade dei principali sindacati (CGIL-CISL-UIL) che è passata da poco meno del 60% nel 2011 a poco più del 20% del 2022. L'indebolimento del meccanismo della contrattazione collettiva si è tradotto non solo in livelli salariali penalizzanti⁴⁹ ma anche in ritardi significativi nel rinnovo dei contratti, che spiegano come mai i salari abbiano mantenuto un andamento penalizzante anche nelle fasi di forti tensioni inflazionistiche.

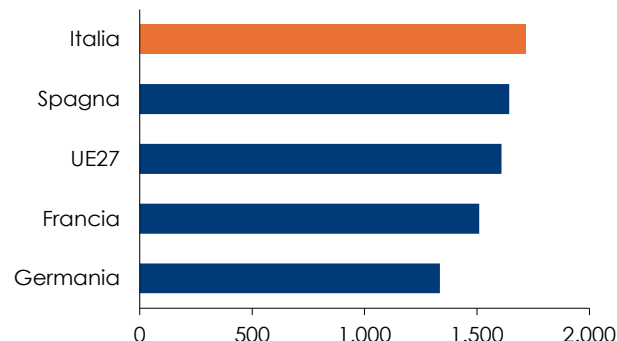
La scarsa crescita dei salari in Italia si è verificata a fronte di un incremento del numero medio di ore lavorate per dipendente, che al 2024 risultava tra i livelli più elevati nell'UE27 (Figure 4.3 e 4.4). Il combinato disposto dell'aumento delle ore lavorate e della riduzione dei salari reali ha fatto sì che i salari "orari" medi nel nostro paese siano diminuiti, in particolare nella fase di ripresa post-Covid (poco meno del 7% tra il 2019 ed il 2024).

Fig. 4.3 - Numero medio di ore lavorate: numeri indici 2015=100



Nota: il numero medio di ore lavorate è il rapporto tra ore lavorate e numero di lavoratori. Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Eurostat

Fig. 4.4 - Numero medio di ore lavorate: livello 2024



Nota: il numero medio di ore lavorate è il rapporto tra ore lavorate e numero di lavoratori. Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Eurostat

Da sottolineare, comunque, come la riduzione del cuneo fiscale introdotta dal legislatore negli ultimi anni (dal bonus Irpef del 2014, poi rivisto nel 2020, agli esoneri contributivi del 2023 e 2024) abbia comportato una dinamica meno sfavorevole per le retribuzioni nette, rispetto a quelle lorde. Secondo i dati del Rapporto INPS 2025, infatti, tra il 2019 e il 2024 la retribuzione lorda è cresciuta del 7,4% (in mediana), a fronte di un incremento del 16,9% per la retribuzione netta.

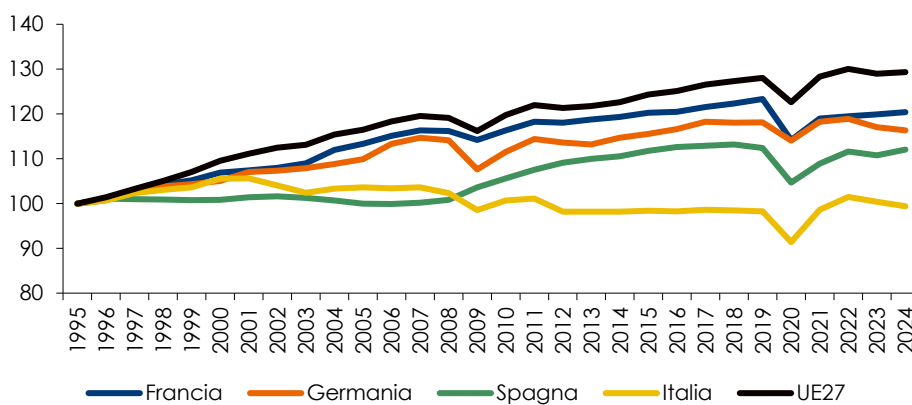
⁴⁹ Nel 2023 la Cassazione è intervenuta su un contratto collettivo nazionale (nel settore della vigilanza privata) ritenendo che i minimi stabiliti non assicuravano il rispetto dell'articolo 36 della Costituzione sulla retribuzione proporzionata e sufficiente per assicurare un'esistenza libera e dignitosa.

4.2 Il contesto di riferimento: l'evoluzione della produttività del lavoro

Nel contesto europeo, l'Italia si distingue purtroppo anche per un andamento depresso della produttività del lavoro. Se si guarda più da vicino ai dati italiani, infatti, la produttività del lavoro ha registrato un'evoluzione stagnante dagli anni '90 ad oggi. Nello specifico, i dati Eurostat mostrano un andamento di lieve e costante diminuzione della produttività reale per addetto (al netto dell'inflazione, Fig. 4.5), a fronte di un'evoluzione nettamente più positiva a livello europeo. Il gap italiano accumulato tra il 1995 e il 2019 è pari al 25% nei confronti della Francia, 19,8% vs la Germania, 14,7% vs la Spagna.

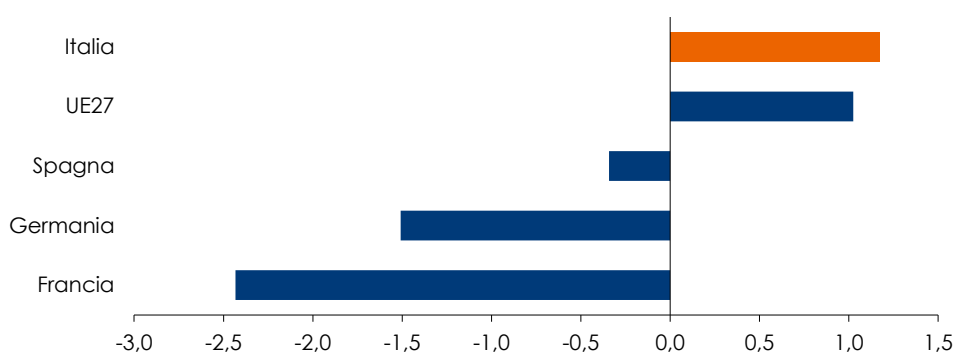
La letteratura economica suggerisce come la crescita della precarietà (contratti a tempo determinato) e l'aumento della frammentazione delle posizioni lavorative, indotte dalle modifiche alla regolamentazione del mercato del lavoro, possano essere causa primaria di una minore produttività per addetto⁵⁰. A sua volta, la bassa produttività del lavoro viene spesso identificata come una delle principali cause della scarsa dinamica della componente salariale.

Fig. 4.5 - Evoluzione della produttività reale del lavoro per addetto (numeri indici 1995=100)



Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Eurostat

Fig. 4.6 - Produttività reale del lavoro per addetto: delta 2019-24 (%)



Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Eurostat

⁵⁰ Alcuni contributi scientifici individuano una relazione positiva tra lavoro a tempo determinato e produttività, indotta dalla selezione operata dall'azienda. Altri studi evidenziano una correlazione negativa. Il lavoratore precario, inserito in un contesto incerto e con scarsi incentivi al miglioramento, avrebbe meno opportunità di accumulare competenze e di crescere in termini di produttività.

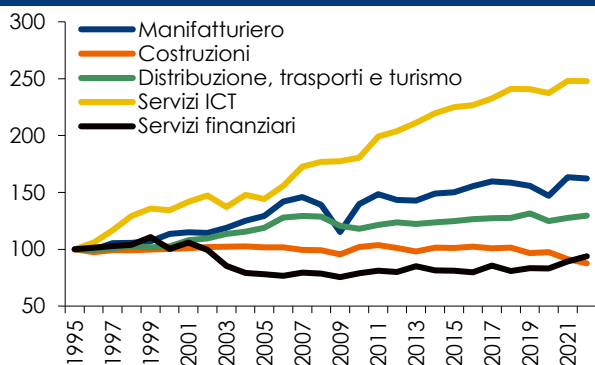
Nel nostro paese sembrerebbe pertanto essersi instaurato un circolo vizioso tra precarizzazione del lavoro, bassa crescita della produttività e bassa crescita dei salari. Se ci si concentra sugli ultimi anni, tuttavia, è evidente il miglioramento dell'Italia, che recupera almeno parzialmente terreno nei confronti degli altri competitor europei (Fig. 4.6).

4.2.1 L'eterogeneità della produttività

Una parte dei divari italiani in tema di produttività e salari potrebbe essere attribuibile alla composizione settoriale del nostro paese, che vede un peso inferiore di alcuni comparti che sono stati campioni di crescita della produttività negli ultimi decenni.

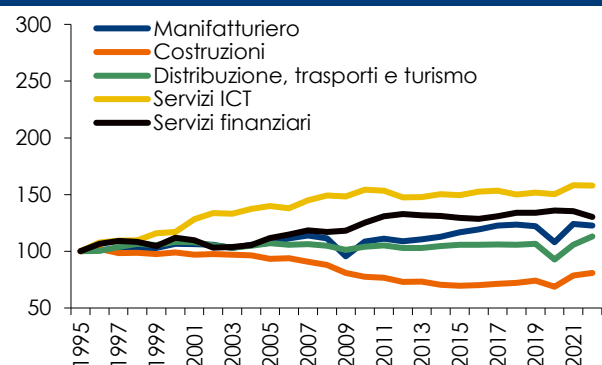
L'andamento aggregato cela infatti una significativa eterogeneità dei risultati sia a livello di settore che di dimensione d'impresa. L'evoluzione della produttività del lavoro è nettamente più dinamica per i settori innovativi, come quello ICT e più lenta nei settori al momento meno interessati dai vantaggi delle nuove tecnologie, come le costruzioni (Fig. 4.8). Anche all'interno dell'industria manifatturiera convivono dinamiche differenti tra i settori a medio-alto contenuto tecnologico e quelli più tradizionali, spesso a forte presenza distrettuale.

Fig. 4.7 – Germania: evoluzione della produttività reale del lavoro per addetto, per macrosettori (numeri indici 1995=100)



Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Eurostat

Fig. 4.8 – Italia: evoluzione della produttività reale del lavoro per addetto, per macrosettori (numeri indici 1995=100)

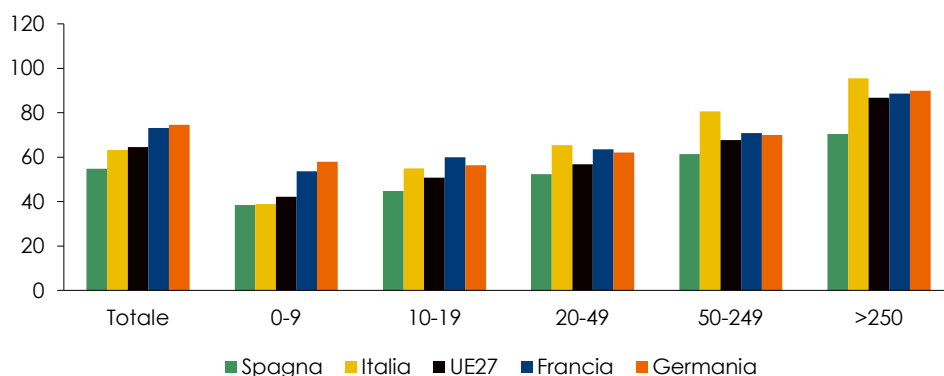


Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Eurostat

Un secondo elemento importante, che influenza sia l'andamento della produttività che quello dei salari, è rappresentato dalle imprese di piccole dimensioni, in netta prevalenza all'interno del nostro tessuto produttivo. Questo comporta anche significativi problemi di misurazione della produttività aggregata (sia in livelli che in tassi di crescita) rispetto ai principali paesi competitor europei, dove il peso delle imprese micro e piccole è inferiore⁵¹.

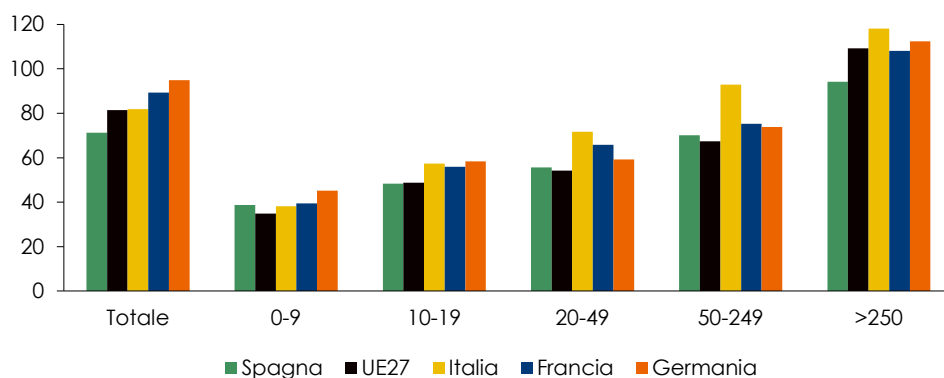
È possibile dare un'idea del fenomeno attraverso i dati sulle statistiche strutturali, utilizzate anche dall'OECD nel suo compendio sulla produttività. I dati più recenti evidenziano come in tutti i paesi la produttività del lavoro sia funzione crescente della dimensione aziendale, senza grandi differenze per settore. Per il totale dell'economia, i livelli di produttività delle grandi imprese italiane (con più di 250 addetti) superano quelli degli altri paesi europei. Spicca, poi, il dato delle medie imprese, il cui livello di produttività del lavoro si colloca in Italia nettamente al di sopra di quello dei competitor. All'estremo opposto, le micro e piccole imprese soffrono di un gap rilevante di produttività, soprattutto nel confronto con Germania e Francia.

⁵¹ Il confronto internazionale può essere influenzato dal grado di armonizzazione dei dati utilizzati e dal diverso potere d'acquisto. Sussistono, inoltre, significativi problemi di misurazione nel caso dei servizi e nella corretta attribuzione del valore aggiunto generato dalle imprese multinazionali, solo per citare alcuni casi studiati in letteratura.

Fig. 4.9 - Produttività apparente del lavoro: totale economia (migliaia di euro correnti, 2023)

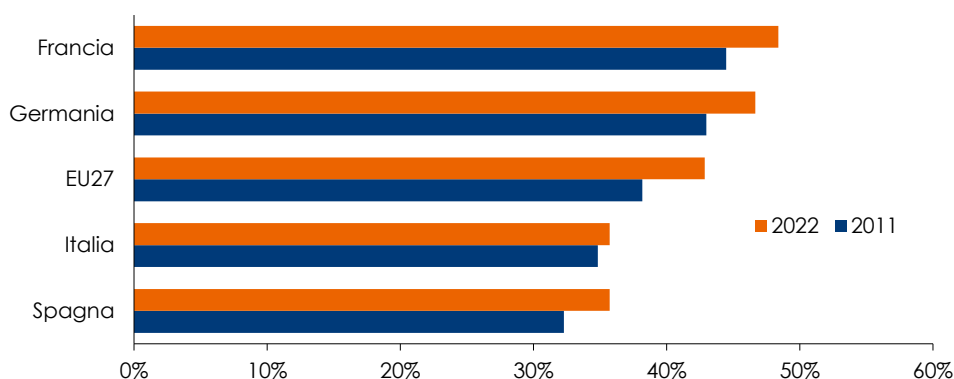
Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Eurostat

Il dettaglio per il settore manifatturiero evidenzia però un miglior posizionamento dell'Italia rispetto all'UE27, anche per le micro imprese (0-9 addetti) e le piccole imprese (10-19 addetti), e conferma ottime performance per le imprese al di sopra dei 50 addetti, che mostrano livelli di produttività del lavoro nettamente più elevati rispetto a quelli dei concorrenti europei.

Fig. 4.10 - Produttività apparente del lavoro: manifatturiero (migliaia di euro correnti, 2023)

Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Eurostat

La specializzazione nei settori a basso contenuto di competenze, il minor ricorso alla delocalizzazione, con una significativa base produttiva operaia nell'ambito manifatturiero, e la ridotta dimensione media delle imprese si riflettono, tra l'altro, anche in una struttura per mansioni penalizzante per l'Italia. In altri termini, nel confronto con gli altri paesi europei l'Italia registra un peso inferiore delle professioni a maggiore valore aggiunto e con maggiori salari (Fig. 4.11). Nella struttura occupazionale italiana, inoltre, la quota di dirigenti, professionisti e tecnici è rimasta sostanzialmente invariata negli ultimi anni, ampliando il gap nei confronti degli altri paesi e contribuendo, in parte, a spiegare anche una minore dinamica dei salari medi.

Fig. 4.11 - Peso di dirigenti, professionisti e tecnici sul totale dell'occupazione (%)

Fonte: elaborazioni su dati Eurostat – Labour Force Survey

4.2.2 Il dualismo italiano

I differenziali di produttività del lavoro possono essere elevati e significativi anche all'interno dello stesso settore e per imprese di dimensioni simili. Per quanto riguarda l'Italia, in particolare, alcuni contributi scientifici⁵² hanno messo in evidenza l'esistenza di un dualismo nel tessuto imprenditoriale italiano, fra imprese high performer e low performer.

Le imprese high performer, indipendentemente dal settore e dalla dimensione, fondano il loro successo sull'adozione di strategie evolute, spesso basate su fattori immateriali e legate alle competenze, che necessitano di una forza lavoro qualificata, adeguatamente remunerata. Grazie a tali strategie, le imprese italiane sono pienamente inserite nelle global value chain, sia direttamente sia indirettamente, perché parte di reti estese di imprese (che comprendono anche le piccole e piccolissime realtà, come quelle a componente artigiana), spesso localizzate nei distretti industriali, che offrono notevoli vantaggi in termini di personalizzazione, qualità e flessibilità. L'elevata produttività delle imprese high performer consente di restare competitivi e di mantenere elevato il flusso dei profitti, fondamentale per garantire continuità agli investimenti, pur in presenza di costi del lavoro mediamente più elevati.

All'estremo opposto troviamo imprese low performer che si concentrano soprattutto sulla riduzione dei costi e in particolare sul costo del lavoro, rischiando in questo modo di rimanere intrappolate in una logica competitiva al ribasso, sia dal punto di vista dei salari che dei profitti. Secondo alcune verifiche empiriche, le implicazioni negative sulla produttività indotte dall'utilizzo di contratti a termine si concentrano soprattutto su quest'ultimo tipo di imprese, facendo pensare che la diffusione della flessibilità del lavoro abbia contribuito ad alimentare tale dualismo nel tessuto produttivo italiano.

Il Rapporto Produttività 2025⁵³ del CNEL conferma la forte eterogeneità presente nel tessuto produttivo italiano, solo in parte spiegata dalle dimensioni aziendali. Contano anche le strategie delle imprese, ad esempio l'attività di export, che garantisce un premio di produttività persino alle micro imprese. Determinante anche la digitalizzazione. Il premio di produttività è stimabile in un range del 15-30% per le imprese che hanno investito in tecnologie digitali, più marcato nei servizi ad alta conoscenza e più debole nei settori tradizionali. La digitalizzazione amplifica i vantaggi delle grandi imprese, che integrano meglio le tecnologie, a fronte di micro imprese che restano maggiormente penalizzate. Altro fattore decisivo è l'innovazione: le imprese innovative presentano una produttività che, in media, supera del 20% quella delle imprese che non

⁵² Cirillo V., Ricci A., 2019, Produttività, salari e profitti il ruolo dei contratti a tempo determinato, INAPP

⁵³ CNEL Rapporto Annuale sulla Produttività 2025 www.cnel.it/Documenti/Rapporti

innovano, soprattutto nei settori ad alto contenuto intangibile come farmaceutica, elettronica e ICT. Peraltro, i dati del Rapporto CNEL mostrano come un premio di produttività legato all'innovazione sia presente in tutte le classi dimensionali, anche nelle PMI, sia pure in misura eterogenea.

A conferma di questi risultati, l'analisi di un campione di imprese che ha investito in tecnologie 4.0, costruito a partire da un'inchiesta ad hoc realizzata dal Research Department di Intesa Sanpaolo insieme ai competence center SMOACT e BIREX, mostra come la digitalizzazione possa fare la differenza sul piano dei risultati. Gli effetti positivi degli investimenti 4.0 emergono sia in termini di produttività del lavoro sia in termini di produttività totale dei fattori (una specifica misura di efficienza che esprime la capacità dell'impresa di ottimizzare i fattori di produzione), soprattutto per le imprese di dimensioni minori, che intraprendono le prime fasi del percorso 4.0⁵⁴.

È possibile estendere l'analisi dei bilanci delle imprese italiane, per trarne una panoramica più completa e dettagliata sull'evoluzione dell'occupazione, della produttività, dei salari e più in generale delle performance aziendali nel corso degli ultimi anni.

4.3 Produttività, costo del lavoro e strategie nei bilanci delle imprese

Come già sottolineato, esiste un legame tra adozione delle leve strategico-competitive e performance delle imprese in senso ampio, compreso l'andamento dell'occupazione, del costo del lavoro e della produttività. Per far emergere l'eterogeneità che caratterizza il caso italiano, è stato costruito un campione chiuso di imprese osservate in via continuativa nel periodo 2019-24.

La produttività è misurabile dai bilanci di esercizio sia in termini di produttività del lavoro (valore aggiunto per addetto) sia in termini di produttività totale dei fattori (TFP), che è possibile stimare utilizzando il metodo proposto da Levinsohn e Petrin (2003)⁵⁵. Si tenga presente che la fase inflattiva conseguente alla crisi energetica russo-ucraina del 2022 ha spinto al rialzo gli indicatori di performance economico-finanziarie delle imprese, compreso il valore aggiunto, essenziale per calcolare la produttività. I guadagni di produttività che emergono utilizzando gli indicatori di bilancio a valori correnti, pertanto, possono essere decisamente più ampi di quelli che si otterrebbero deflazionando le variabili. Tuttavia, si è deciso di non procedere con la deflazione (possibile solo utilizzando indici di prezzo per settore) per non introdurre bias nei dati. Il settaggio dei prezzi da parte delle imprese, infatti, dipende da diversi fattori, non solo dal settore di appartenenza, bensì anche dal potere contrattuale, che è correlato con le dimensioni aziendali e con il posizionamento all'interno della filiera.

Sempre partendo dai bilanci, è possibile ricavare una stima indiretta del salario medio pagato dalle imprese, rapportando la variabile costo del lavoro al numero degli addetti. Nel corso del capitolo tale variabile verrà denominata, in modo intercambiabile, sia salario medio per addetto sia costo del lavoro unitario.

L'occupazione a livello di impresa è misurata attraverso il numero delle posizioni INPS aperte dall'azienda⁵⁶. Le imprese del campione sono state selezionate in modo tale da considerare

⁵⁴ Per approfondimenti si rimanda al paper "Innovazione 4.0: strategie e performance di un campione di imprese" Rapporto Analisi dei Settori Industriali Intesa Sanpaolo-Prometeia, edizione di ottobre 2025.

⁵⁵ Levinsohn, J. and Petrin, A. (2003) Estimating Production Functions Using Inputs to Control for Unobservables, *Review of Economic Studies*, 2, 317-341. <http://dx.doi.org/10.1111/1467-937X.00246>

⁵⁶ Gli addetti INPS non includono i lavoratori interinali (il cui costo, all'interno dei bilanci, figura nella voce servizi) ma potrebbero includere i lavoratori in Cassa Integrazione, con andamenti parzialmente distortivi sull'andamento dei salari medi per addetto.

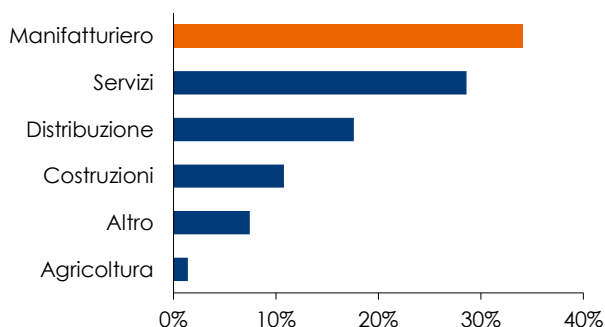
solamente le realtà con un numero di addetti superiore a 10 nel 2019, al fine di scremare la presenza delle micro imprese.

Inoltre, il campione è stato pulito ulteriormente sulla base dei seguenti criteri:

- eliminazione imprese con costo del lavoro pari a 0;
- eliminazione imprese con valore aggiunto pari a 0 o negativo⁵⁷;
- rimozione dei casi outlier delle distribuzioni costo del lavoro unitario, produttività del lavoro e produttività totale dei fattori. Nello specifico, sono state rimosse le osservazioni sotto il primo percentile e sopra il 99esimo percentile delle distribuzioni 2019 e 2024;
- rimozione dei casi di imprese con valori mancanti di costo del lavoro unitario, produttività del lavoro e produttività totale dei fattori. Sono state tenute all'interno del campione soltanto le imprese che valorizzano contemporaneamente tutte e tre le variabili oggetto di osservazione.

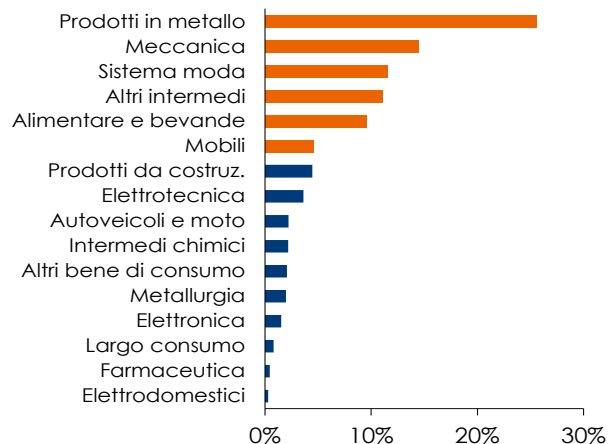
Si è arrivati così a un campione di 97.607 imprese, appartenenti a tutti i settori economici. Di queste, il 34,1% è rappresentato da realtà manifatturiere (33.303 imprese, Fig. 4.12). Nell'aggregato manifatturiero è poi possibile individuare alcuni settori a forte specializzazione distrettuale, quali prodotti in metallo (con un peso del 25,6% sull'aggregato manifatturiero, Fig. 4.13), meccanica (14,5%), altri intermedi (11,1%), alimentare e bevande (9,6%) e mobili (4,6%), che saranno oggetto di attenzione.

Fig. 4.12 - Composizione % del campione per macro-aggregati



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

Fig. 4.13 - Composizione % del campione per settori manifatturieri



Nota: in arancione i settori a forte specializzazione distrettuale considerati più in dettaglio nel corso dell'analisi. Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

Sfruttando i dati sugli addetti, è possibile distinguere all'interno del campione tra imprese che hanno creato occupazione nel passaggio tra il 2019 e il 2024 e imprese che invece, nel medesimo periodo, hanno visto calare gli occupati. A livello di totale economia, le imprese che hanno creato occupazione rappresentano il 55% del totale (53.700 imprese). La percentuale di incidenza è superiore al 50% in tutti i macro-aggregati, spaziando infatti dal 52,3% del manifatturiero a punte di 57,1% nei servizi e 58,4% nelle costruzioni. Tra i settori a forte presenza distrettuale, le imprese che hanno creato occupazione sono più diffuse nella meccanica e nell'alimentare e bevande (57% circa), a fronte di un peso inferiore negli altri intermedi e nei

⁵⁷ Il valore aggiunto è la differenza tra il valore della produzione (ricavi più variazione rimanenze) e i costi dei beni e servizi acquistati esternamente (consumi intermedi). Se questa differenza è negativa, l'azienda sta distruggendo ricchezza invece di crearla. Questi casi sono stati rimossi dall'analisi.

mobili (con una percentuale di incidenza attorno al 53%) e soprattutto nei prodotti in metallo (48,3%) e nel sistema moda (41,6%).

4.3.1 I cluster di imprese con produttività del lavoro in crescita tra 2019 e 2024

È possibile scavare ulteriormente all'interno dei due aggregati di imprese con occupazione in crescita e in calo, per creare dei cluster di imprese sulla base dell'evoluzione 2019-24 della produttività del lavoro e del costo del lavoro unitario (la misura indiretta del salario medio). Nello specifico, sono state selezionate soltanto le imprese con produttività del lavoro in crescita nel passaggio tra 2019 e 2024, ovvero le realtà sulle quali è puntata l'attenzione in termini di evoluzione dei salari, e sono state raggruppate in quattro cluster (Tab. 4.1):

Tab. 4.1 - I 4 cluster di imprese che sono cresciute in termini di produttività del lavoro tra 2019 e 2024

crescita occupazionale	crescita occupazionale
HIGH performer (+addetti +salari +produttività) ⁵⁸	MODERATE performer (+addetti -salari +produttività)
25.739 imprese di cui manifatturiere 8.582	5.296 imprese di cui manifatturiere 1.630
calo occupazionale	calo occupazionale
WEAK performer (-addetti +salari +produttività)	LOW performer (-addetti -salari +produttività)
29.578 imprese di cui manifatturiere 9.995	3.818 imprese di cui manifatturiere 1.284

Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

In termini di numerosità, i cluster high e weak performer prevalgono nettamente sugli altri, ovvero le imprese che sono cresciute sia in termini di produttività che di salari sono decisamente più numerose di quelle meno virtuose che, all'interno del campione, sono cresciute in termini di produttività ma a scapito dei salari. Il fenomeno è visibile in tutti i settori a forte presenza distrettuale considerati nell'analisi (Fig. 4.14).

In termini di composizione settoriale dei cluster invece, tutti gli aggregati vedono un'incidenza rilevante delle imprese manifatturiere, sopra il 30%. Le **high performer** (in crescita per occupazione, produttività e salari) sono quelle che presentano l'incidenza più elevata delle realtà manifatturiere (33,3%) e delle costruzioni (dove il peso del 14,7% è in assoluto il più alto). Negli altri cluster, la minore presenza di realtà delle costruzioni è compensata da una maggior presenza di imprese dei servizi (soprattutto nel cluster di imprese **moderate performer** che crescono in termini di produttività e occupazione ma non di salari, dove la percentuale di incidenza è del 30,9%, contro il 16,8% del cluster high) e di imprese della distribuzione (soprattutto nel cluster di imprese **low performer** che sono cresciute in termini di produttività ma a scapito di occupazione e salari, dove il comparto pesa il 19,5%, a fronte di un peso del 17,1% nel cluster high). Maggiori differenze emergono se consideriamo la composizione per settori manifatturieri, in particolare con riferimento ai settori a forte presenza distrettuale (prodotti in metallo, meccanica, sistema moda, altri intermedi, alimentare e bevande e mobili) che sono anche i più importanti per numerosità nel campione (Fig. 4.15).

Composizione settoriale

⁵⁸ Sono state scartate le imprese con crescita del costo del lavoro più che proporzionale rispetto alla crescita della produttività, perché si tratta di aziende con evidenti difficoltà dal punto di vista delle performance economico-finanziarie.

Fig. 4.14 – Peso dei cluster all'interno dei settori a forte presenza distrettuale (%)

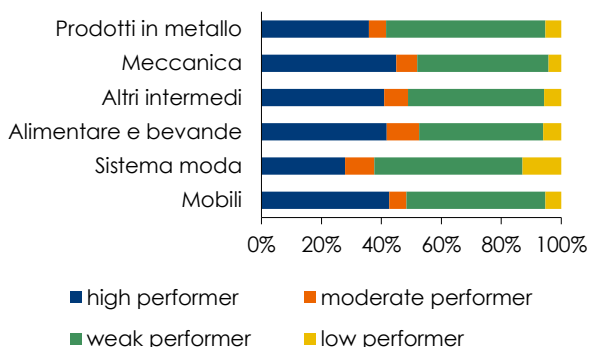
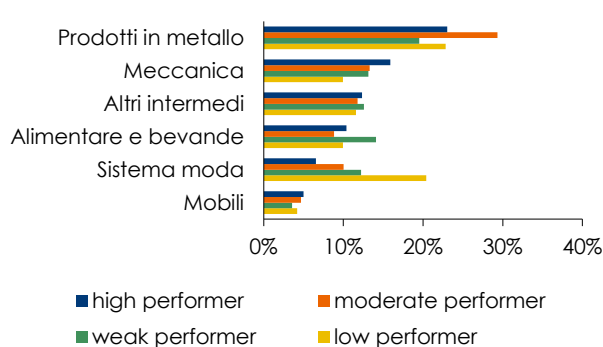


Fig. 4.15 – Per ogni cluster: peso dei settori a forte presenza distrettuale (in % del totale manifatturiero)



Nota: i cluster considerano solo le imprese con produttività del lavoro in crescita tra 2019 e 2024. Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

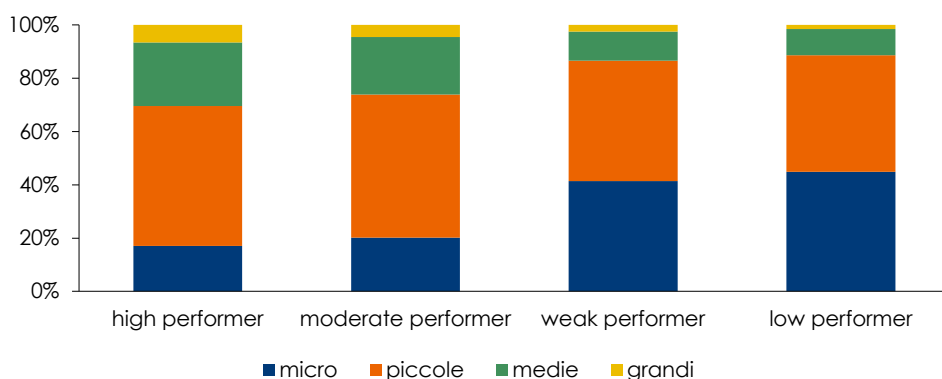
Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

I prodotti in metallo sono il settore prevalente in tutti i cluster con quote superiori al 19%, che raggiungono il 29,3% nell'aggregato delle imprese weak performer. La meccanica è il secondo settore prevalente per le imprese high performer (15,9%) e moderate (13,3%), e scende invece considerevolmente di peso nell'aggregato delle low performer, dove conta soltanto per il 10%. In questo cluster, infatti, il secondo settore prevalente è il sistema moda, con un peso del 20,4% (a fronte di un 6,6% di peso del settore tra le high). Nel cluster weak performer, invece, il secondo settore prevalente è l'alimentare e bevande, con una quota del 14,1% (a fronte di un peso del 10,4% tra le high performer), davanti al sistema moda. I mobili rappresentano una percentuale minoritaria in tutti i cluster, con pesi che non vanno oltre il 5%.

Le differenze tra gli aggregati di imprese sono ancora più interessanti se si guarda alla composizione per classi dimensionali (Fig. 4.16). I cluster **high e moderate performer** presentano un'incidenza decisamente più elevata di grandi imprese (6,6% le grandi high e 4,5% le grandi moderate) e di PMI (23,9% le medie high, 21,7% le medie moderate; 52,5% le piccole high, 53,6% le piccole moderate).

Composizione per classi dimensionali

Fig. 4.16 - Peso % delle classi dimensionali all'interno di ogni cluster



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

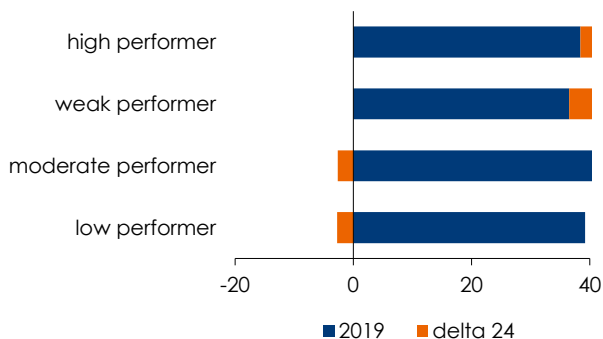
I cluster **weak e low performer**, per contro, si distinguono per la netta prevalenza di micro e piccole imprese. Le micro sono anzi il segmento prevalente tra le imprese low, con un peso del 45% (seguite dalle piccole, 43,7%). Tra le weak performer, invece, dominano le piccole imprese (45,2%) davanti alle micro (41,4%), con percentuali residuali di medie e soprattutto di grandi imprese.

Queste differenze possono contribuire a spiegare l'eterogeneità dei cluster anche dal punto di vista dei salari medi e della produttività del lavoro.

Concentrandosi sulle realtà manifatturiere, ovvero il macrosettore prevalente nel campione, si può osservare come le imprese del cluster **moderate performer** partissero dal livello più alto di costo del lavoro unitario nel 2019, ovvero 43.000 euro per addetto (in mediana, Fig. 4.17), ma siano andate incontro a un calo del 6,1% del salario medio nel passaggio tra 2019 e 2024 (fino a 40.400 euro per addetto), pur avendo aumentato l'occupazione. La contrazione del salario medio è diffusa a tutti i settori a forte vocazione distrettuale del cluster, compresa la meccanica, secondo settore prevalente dopo i prodotti in metallo, che conferma comunque il costo del lavoro più alto (47.000 euro per addetto nel 2024, in discesa da 50.800 euro nel 2019).

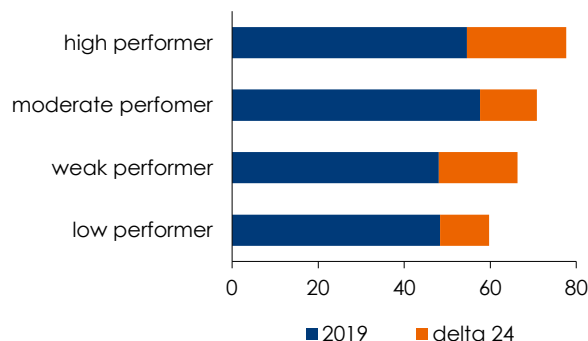
Per contro, il delta più ampio del costo del lavoro per addetto (+21,6%) si riscontra in corrispondenza del cluster **weak performer**, che pur avendo distrutto occupazione è cresciuto in termini di salario medio, arrivando nel 2024 a 44.400 euro per addetto (secondo posto del ranking in Fig. 4.17) e posizionandosi alle spalle delle imprese del cluster **high performer**, che sono cresciute sia in termini di occupazione che di salari (+17,5%) raggiungendo un salario medio di 45.100 euro per addetto nel 2024 (sempre in mediana). Guardando al dettaglio settoriale, nel caso del cluster weak l'aumento del costo del lavoro unitario è stato particolarmente significativo nella meccanica, nei prodotti in metallo e negli altri intermedi, meno intenso nell'alimentare e bevande e modesto nei mobili e nel sistema moda. Per le imprese high performer, invece, è proprio il settore dei mobili a mostrare il delta salari più significativo, insieme a meccanica e prodotti in metallo. Più modesto invece, anche in questo caso, l'incremento del costo del lavoro unitario registrato dal sistema moda.

Fig. 4.17 – Livelli di costo del lavoro unitario (migliaia di euro per addetto, mediane), per cluster di imprese



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

Fig. 4.18 – Livelli di produttività del lavoro (migliaia di euro per addetto, mediane), per cluster di imprese



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

È difficile stabilire il segno e l'entità del nesso causale tra produttività e salari⁵⁹ senza ricorrere a un'analisi econometrica, ma è tuttavia possibile stabilire, anche in termini descrittivi, l'esistenza di una correlazione tra le due variabili. Le imprese che sono cresciute in termini di salari (cluster **high performer e weak performer**) sono infatti anche quelle che hanno registrato la performance migliore in termini di crescita della produttività del lavoro nel periodo 2019-24, misurata in termini di valore aggiunto per addetto (Fig. 4.18). L'unica differenza sostanziale è dettata dal fatto che il cluster high performer ha anche creato occupazione tra 2019 e 2024, mentre il cluster weak ha ridotto il numero degli addetti. Tra i settori, è ancora una volta la meccanica a spiccare per livelli più elevati di produttività per addetto, oltre che per incrementi significativi di produttività nel

⁵⁹ Andrebbero poi considerate anche le condizioni del mercato del lavoro a livello locale e le difficoltà di assunzione, per un commento più completo ai dati.

Costo del lavoro unitario (salario medio)

Produttività del lavoro

passaggio tra 2019 e 2024. Da segnalare anche gli aumenti di produttività registrati dall'alimentare e bevande, pur a fronte di livelli più modesti, soprattutto nel cluster weak. Il sistema moda ha invece registrato gli aumenti di produttività più contenuti, in entrambi i cluster, coerenti con l'evoluzione più modesta dei salari.

A specchio, le imprese con costo unitario del lavoro in calo tra 2019 e 2024 sono anche quelle che, nel medesimo periodo, hanno registrato il delta produttività più basso (sia che abbiano creato occupazione, cluster moderate performer, sia che abbiano operato tagli al numero di addetti, cluster low performer). È interessante notare come il cluster **moderate performer** partisse dal livello più alto di produttività del lavoro nel 2019 (57.600 euro per addetto, in mediana), oltre che di salario medio, per poi passare in seconda posizione nel 2024 con 70.800 euro per addetto (+22,9%). Le imprese del cluster high performer, che sono cresciute sotto tutti gli aspetti (occupazione, produttività, salari), partivano invece in seconda posizione per livello di produttività del lavoro nel 2019 (54.600 euro per addetto) e hanno guadagnato la prima posizione nel 2024, raggiungendo i 77.600 euro per addetto (+23%). Per quanto riguarda nello specifico la meccanica, il livello di produttività del lavoro delle imprese moderate performer resta comunque il secondo più elevato del campione (81.700 euro per addetto al 2024), davanti a quello delle imprese weak performer (74.400 euro per addetto), che pure hanno registrato un delta significativo nel passaggio tra 2019 e 2024.

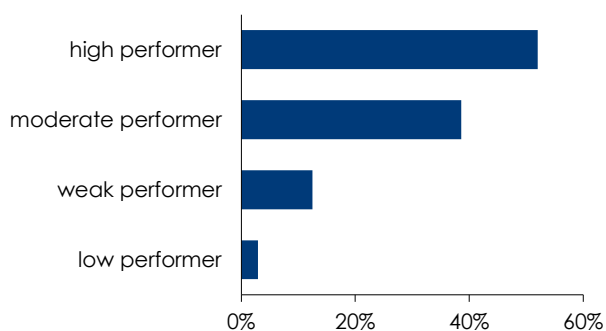
In coda alla classifica, sia per produttività sia per costo unitario del lavoro (in livello e in delta 2019-24), vi sono le imprese del cluster **low performer**, che sono cresciute in termini di produttività del lavoro ma a scapito di occupazione e salari. La performance dell'aggregato è molto condizionata dalle micro e piccole imprese del sistema moda, ma i livelli di produttività e i salari medi non spiccano nemmeno per gli altri settori a forte vocazione distrettuale.

4.3.2 Performance economico-finanziarie delle imprese e leve strategiche

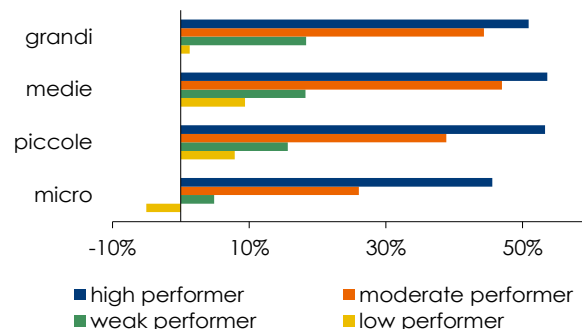
I cluster di imprese si presentano eterogenei anche dal punto di vista dei numeri di crescita del fatturato e dei margini nel 2019-24, con differenze marcate anche a parità di dimensioni. L'analisi resta circoscritta alle imprese manifatturiere e ai settori a forte presenza distrettuale.

In termini di crescita del fatturato, gli aggregati **high e moderate performer** si distinguono per variazioni cumulate significative nel periodo 2019-24, pari rispettivamente a +52% e +38,6% (valori mediani). I buoni risultati sono diffusi per classe dimensionale e settore (Fig. 4.19). Decisamente più ridotta la crescita del giro d'affari delle imprese weak performer (+12,5%) e low performer (+2,9%). Nel caso delle **weak performer**, però, la polarizzazione dei risultati è notevole. Se si guarda alla composizione dimensionale (Fig. 4.20), si spazia da una crescita cumulata del +4,9% delle micro imprese, la seconda dimensione prevalente nell'aggregato, al +15,6% di evoluzione del giro d'affari delle piccole imprese, la categoria più ampia, per arrivare a un aumento superiore al 18% per le imprese medio-grandi (che però incidono meno sul totale). Dal punto di vista settoriale (Fig. 4.21), a trainare i risultati sono prodotti in metallo (+12,2%) e alimentare e bevande (+19,9%), i due settori più rilevanti per l'aggregato, a fronte di una crescita del giro d'affari più contenuta per gli altri comparti, in particolare sistema moda e mobili. La polarizzazione dei risultati è ancor più visibile nel caso delle imprese **low performer**, dove si osserva addirittura un'evoluzione negativa del fatturato delle micro imprese, la dimensione prevalente all'interno dell'aggregato, ascrivibile al sistema moda (-5,6%). In crescita gli altri settori del cluster: si spazia dal +2,4% dei prodotti in metallo, il settore prevalente, al +12,5% dell'alimentare e bevande.

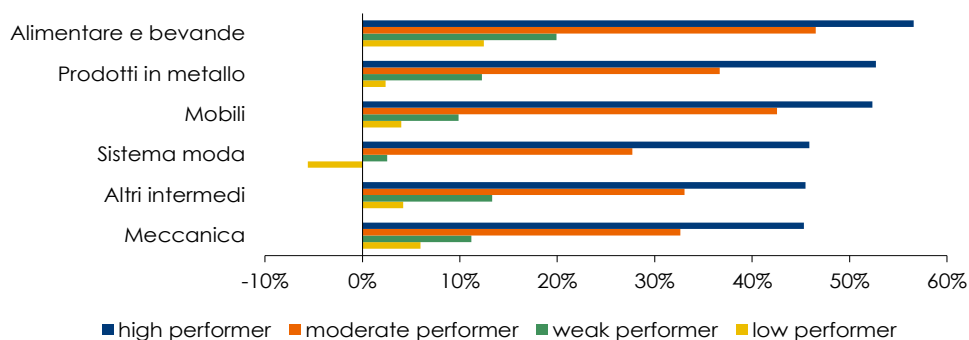
Crescita del fatturato

Fig. 4.19 – Variazione % cumulata del fatturato 2019-24, per cluster di imprese (mediane)

Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

Fig. 4.20 – Variazione % cumulata del fatturato 2019-24, per cluster di imprese e dimensioni (mediane)

Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

Fig. 4.21 – Variazione % cumulata del fatturato 2019-24, per cluster di imprese e settori a forte presenza distrettuale (mediane)

Nota: i settori sono ordinati in base alla crescita cumulata del fatturato del cluster high performer. Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

Alla luce di questi risultati, è necessario interpretare con attenzione i dati sulla marginalità (misurata in termini di EBITDA margin, ovvero Margine Operativo Lordo in % del fatturato). Iniziando proprio dalle imprese **low performer**, dove nel 2024 emerge, infatti, un forte balzo dell'EBITDA margin, verso un livello del 12,5% in mediana, prossimo a quello delle imprese **high performer** (Fig. 4.22). Si tratta di un cluster poco numeroso e, come prima si accennava, composto soprattutto da realtà micro e piccole, che hanno agito sulla compressione del costo del lavoro nel passaggio tra 2019 e 2024 (e sul taglio degli addetti), a fronte di performance di fatturato poco brillanti. Tra l'altro, anche i livelli di produttività del lavoro del cluster low continuano a essere decisamente più ridotti di quelli dei cluster high e moderate, che presentano una struttura dimensionale meno sbilanciata verso le micro-piccole imprese. In altri termini, questo cluster sembra rappresentare molto bene la tendenza a inseguire una logica competitiva al ribasso, dettata anche dalle dimensioni ridotte delle imprese, che privilegia la compressione dei costi piuttosto che la leva degli investimenti per spingere al rialzo i profitti. L'ipotesi trova conferma nell'analisi delle leve strategiche attivate nel tempo (Fig. 4.25), che vede le imprese low performer all'ultimo posto del ranking sotto diversi aspetti, dagli investimenti diretti esteri in entrata (appartenenza a gruppi multinazionali, 4,1%) e in uscita (6,2%), alla sottoscrizione di certificazioni ambientali (6,6%), alla presentazione di domande di brevetto (la bassa percentuale di diffusione, pari all'8,3%, rispecchia l'incidenza limitata delle realtà della meccanica). Ultimo posto per le imprese low anche per incidenza di altre due leve strategiche chiave (comunque più diffuse all'interno dell'aggregato), quali impianti dotati di fonti rinnovabili di energia (13,4%) e sottoscrizione di certificazioni di qualità (22,7%). Unica eccezione è rappresentata dai marchi che, con una percentuale di diffusione del 9,5% influenzata dall'incidenza del sistema moda,

Marginalità

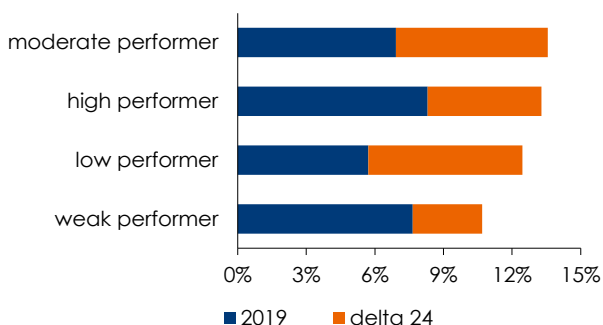
vedono le imprese low performer davanti alle weak performer (dove il peso delle realtà con marchi si ferma all'8,6%).

I livelli di marginalità del cluster **weak performer**, simile al precedente per struttura dimensionale e calo occupazionale, sembrano essere più coerenti con un aggregato di imprese che ha ugualmente investito poco sul fronte del profilo strategico-competitivo (non del tutto dissimile da quello delle imprese low⁶⁰) ma che, non avendo scelto la strada della compressione dei salari medi nel passaggio tra 2019 e 2024 (pur a fronte di un calo del costo del lavoro complessivo, per via del taglio degli addetti), si è trovato a fare i conti con un incremento dei margini decisamente più contenuto. I livelli di marginalità 2024 delle imprese weak, infatti, sono i più bassi del campione, in tutti i settori a forte presenza distrettuale: si spazia dall'8,1% di EBITDA margin dell'alimentare e bevande (secondo settore prevalente dell'aggregato) al 12,1% dei prodotti in metallo (primo settore prevalente), a fronte di un 10,7% di marginalità complessiva dell'aggregato manifatturiero.

Diverso è il caso delle imprese **high performer**, che presentano il profilo strategico-competitivo più evoluto, fondato tanto su fattori immateriali (sempre in Fig. 4.25, dove si spazia dal 34,8% di diffusione delle certificazioni di qualità al 17% circa di diffusione delle certificazioni ambientali e degli impianti con fonti rinnovabili di energia, dal 14,6% di incidenza delle imprese con brevetti al 13,1% di peso delle realtà con marchi, all'11,1% di imprese con investimenti esteri), quanto su una forza lavoro adeguatamente remunerata, che le avvicina al circolo virtuoso di competitività descritto in letteratura. Si tratta, non a caso, delle realtà che sono andate incontro a una buona crescita della marginalità nel passaggio tra 2019 e 2024, in tutti i settori e dimensioni di impresa. Il delta margini rispetto al 2019 è di circa 5 punti, verso un livello 2024 del 13,3%.

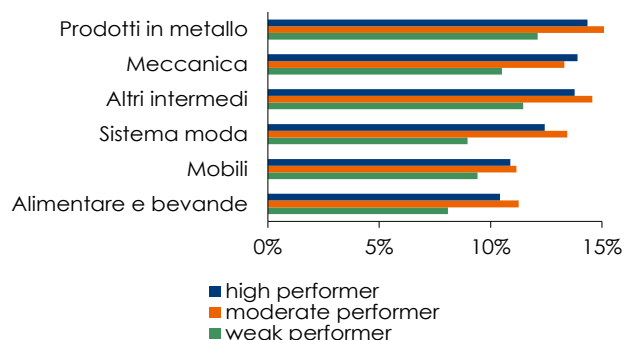
Tuttavia, l'incremento più intenso di EBITDA margin 2019-24 si è osservato in corrispondenza delle imprese **moderate performer**, non altrettanto evolute sul piano strategico-competitivo (anche se più strutturate rispetto alle imprese weak e low) ma che, nel medesimo periodo, hanno operato una compressione del costo del lavoro (nonostante la crescita occupazionale che le accomuna al cluster high). La supremazia in termini di livello dei margini è infatti evidente in tutti i settori, fatta eccezione per le imprese della meccanica (secondo settore prevalente in entrambi i cluster), dove sono le realtà high performer a conservare il livello di EBITDA margin più elevato: si tratta del 13,9% nel 2024 (sempre in mediana), a fronte di un 13,3% delle imprese moderate (che però partivano da un livello 2019 del 6,7%, decisamente più contenuto dell'8,2% delle high performer).

Fig. 4.22 – EBITDA margin (MOL in % fatturato), per cluster di imprese (mediane)



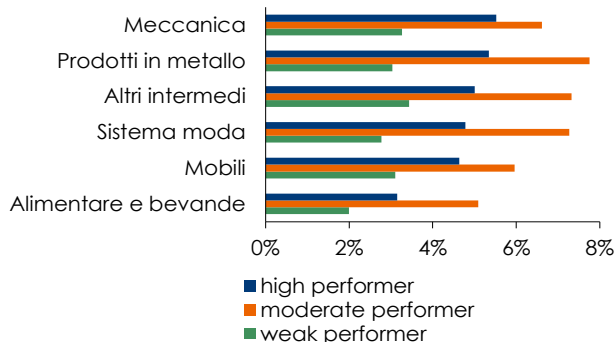
Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

Fig. 4.23 – EBITDA margin 2024 per cluster di imprese e settori a forte presenza distrettuale (MOL in % fatturato, mediane)

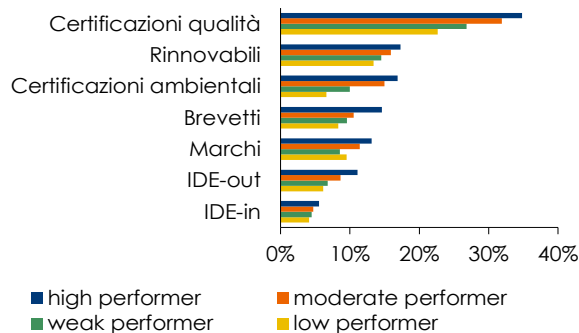


Nota: il grafico non riporta il dettaglio per il cluster low, poiché i dati di marginalità dell'aggregato appaiono più fragili e necessitano di cautela nell'interpretazione. Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

⁶⁰ Si spazia dal 4,7% di incidenza delle imprese appartenenti a gruppi multinazionali al 6,8% di peso delle realtà con investimenti diretti esteri in uscita, dal 10% circa di incidenza di brevetti e certificazioni ambientali al 14,5% di peso degli impianti FER, fino al 26,8% di diffusione delle certificazioni di qualità.

Fig. 4.24 – Delta EBITDA margin 2019-24 per cluster di imprese e settori a forte presenza distrettuale (mediane)

Nota: il grafico non riporta il dettaglio per il cluster low, poiché i dati di marginalità dell'aggregato appaiono più fragili e necessitano di cautela nell'interpretazione. Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

Fig.4.25 - Adozione di leve strategiche (incidenza % per cluster di imprese, mediane)

Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

Conclusioni

L'analisi eseguita in questo capitolo si è concentrata sulle imprese meglio performanti per crescita della produttività del lavoro nel periodo 2019-24, con l'obiettivo di individuare potenziali correlazioni tra evoluzione della produttività, evoluzione dei salari, performance di fatturato e marginalità e adozione di leve strategico-competitive.

I risultati relativi al perimetro manifatturiero, e in particolare ad alcuni settori a forte presenza distrettuale (prodotti in metallo, meccanica, sistema moda, altri intermedi, alimentare e bevande e mobili) hanno messo in luce come, negli ultimi anni, si sia assistito a un incremento dei salari medi da parte di un gruppo virtuoso di imprese, cresciuto sia in termini di occupazione e salari che di produttività del lavoro. L'aumento salariale non sembra essersi tradotto in performance economico-finanziarie scadenti. Anzi, appare piuttosto associato ad aumenti di fatturato e marginalità significativi nel passaggio tra 2019 e 2024, per quanto eterogenei e condizionati dalla spinta dell'inflazione.

Non è da sottovalutare come alcune imprese continuino a far leva sulla compressione di costi, in particolare il costo del lavoro, per salvaguardare le performance di marginalità. Tuttavia, dall'analisi emerge come si tratti di un fenomeno circoscritto per numerosità e, soprattutto, attribuibile anche a fattori transitori, legati alle condizioni di mercato e al fenomeno di elevato pass-through (dei maggiori costi sui listini di vendita) che si è osservato durante la spirale inflattiva 2022-23. Sono decisamente più numerosi i casi di imprese virtuose sia sul fronte delle performance che della remunerazione del costo del lavoro. Si tratta, tra l'altro, delle realtà cui è associato il profilo strategico-competitivo più evoluto: mediamente più internazionalizzate, dove è maggiore la diffusione di marchi, brevetti, certificazioni di qualità e ambientali e che fanno ampio ricorso agli impianti con fonti rinnovabili di energia.

L'approccio descrittivo adottato nel capitolo rende chiaramente impossibile stabilire in maniera inequivocabile l'esistenza di un nesso di causalità tra l'aumento dei salari e il miglioramento di produttività e margini e, ammettendo l'esistenza del nesso, in quale direzione vada letto. Tuttavia, le evidenze empiriche raccolte aiutano a far luce sul fatto che in Italia sembrerebbero esserci le condizioni per spingere ancora sull'aumento dei salari, un volano importante sia per i consumi delle famiglie, il cui potere d'acquisto è compromesso dalla crescita dei prezzi, sia per trattenerne all'interno del Paese le risorse più qualificate, innescando un meccanismo virtuoso di crescita.

Il diritto all'abitazione per la competitività dei territori

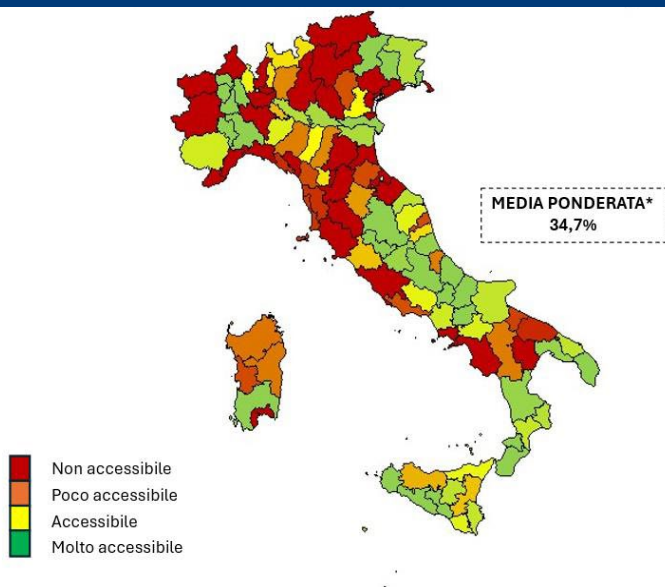
Il disagio abitativo in Italia è un problema avvertito da molte famiglie: **la spesa per l'affitto rappresenta una voce onerosa del bilancio familiare e gli alloggi a canone limitato sono pochi rispetto alla domanda**. D'altra parte, le politiche abitative hanno favorito soprattutto la proprietà della casa, mentre la realizzazione di abitazioni popolari per le fasce più povere è stata pressoché abbandonata negli ultimi trent'anni, dopo aver conosciuto un discreto sviluppo nei primi decenni del dopoguerra.

Questo approfondimento si propone di individuare i contesti territoriali in cui la tensione abitativa può rappresentare un fattore di freno allo sviluppo e alla competitività dei tessuti produttivi locali, sulla base degli indicatori relativi al mercato immobiliare e al fabbisogno occupazionale.

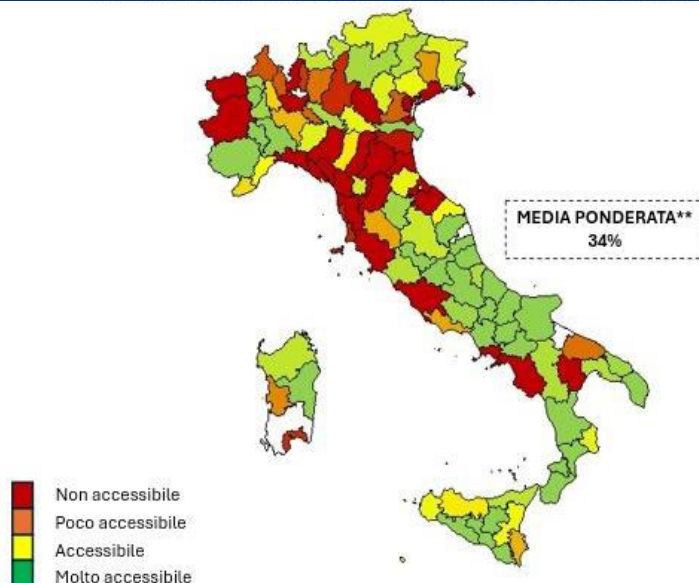
Il problema dell'accesso alla casa è ben evidenziato dai dati Ance relativi all'indice di accessibilità all'abitazione, elaborati a livello di capoluogo di provincia. Tale indicatore si propone di **misurare la quota di reddito disponibile che le famiglie devono destinare al pagamento delle rate del mutuo per l'acquisto di un'abitazione o ai canoni di locazione**. La soglia oltre la quale l'immobile è considerato inaccessibile è fissata al 30%. Nei grafici è evidenziato l'indice per le famiglie della cosiddetta fascia grigia, ovvero quella parte della popolazione con redditi medio-bassi che, pur non essendo in condizioni di povertà assoluta, non riescono ad accedere al mercato immobiliare privato né all'edilizia residenziale pubblica (secondo quintile della distribuzione). Risulta evidente come **il tema della difficoltà di accesso alla abitazione sia diffuso su tutto il territorio nazionale**: in media, le famiglie con reddito medio-basso destinano il 34,7% del proprio reddito al pagamento delle rate del mutuo e il 34% delle proprie risorse al canone di locazione. Inoltre, le zone rosse ovvero quelle in cui l'accesso alla casa non è possibile, sono diffuse al nord, come al centro e al sud del paese. **Al crescere della dimensione degli agglomerati urbani le difficoltà di accesso all'abitazione risultano in aumento**. Per la locazione, la soglia critica è ampiamente superata a Firenze (55,6% del reddito viene utilizzato per il pagamento del canone di locazione), Roma (47,2%), Milano (47%), Venezia (43,8%) e Bologna (43,2%). Napoli è la città del Mezzogiorno con la maggiore tensione abitativa, con un indicatore pari a 36,4%. Nei capoluoghi di media-piccola dimensione l'accesso all'acquisto o alla locazione della abitazione risulta più sostenibile.

A cura di Laura Campanini e
Enrica Spiga

Fig. 1 - Indice di accessibilità dei Capoluoghi – Acquisto (famiglie fascia grigia, 2° quintile di reddito, 2024)



*Fattore di ponderazione: numero di famiglie residenti al 31/12/2023 – ISTAT. Fonte: Ance, 2026

Fig. 2 - Indice di accessibilità dei Capoluoghi* – Locazioni (famiglie fascia grigia, 2° quintile di reddito, 2024)

*I dati per i capoluoghi della BAT, Sud Sardegna, Fermo, e Monza-Brianza non sono disponibili. **Fattore di ponderazione: numero di famiglie residenti al 31/12/2023 – ISTAT. Fonte: Ance, 2026

Il disagio abitativo non è solo una questione sociale, ma un vero e proprio freno economico che inasprisce le disuguaglianze nel mercato del lavoro e limita la competitività dei territori. La carenza di alloggi a prezzi accessibili rende le città meno attraenti e competitive, ostacolando le aziende nel reperire personale, poiché i potenziali lavoratori rifiutano offerte non adeguate al costo della vita locale.

Sviluppo economico e accesso alla abitazione

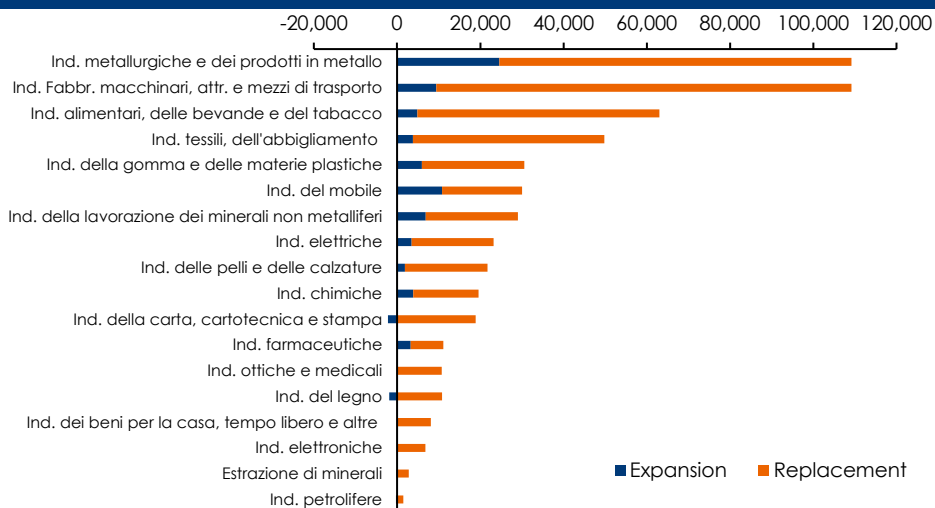
L'emergenza casa riduce, infatti, la disponibilità di lavoratori a spostarsi per motivi lavorativi, in particolare verso località con mercati immobiliari costosi, bloccando di fatto la mobilità professionale. Inoltre, l'impatto sulle nuove generazioni è ancora più preoccupante perché le difficoltà nel trovare un'abitazione influenzano la capacità dei giovani di rendersi indipendenti e di inserirsi attivamente nel mercato del lavoro.

I settori a maggiori fabbisogni occupazionali sono quelli che hanno una superiore possibilità di trovare dei vincoli al soddisfacimento della propria domanda a causa di colli di bottiglia sul fronte dell'offerta, imputabili anche alla difficoltà di movimento da parte dei lavoratori.

Nel complesso, secondo i dati di Unioncamere, il fabbisogno occupazionale totale, derivante dalla somma tra Expansion demand e Replacement demand, è stimato tra 3,3 e 3,7 milioni di unità per il periodo 2025-29 a seconda dello scenario di crescita del PIL ipotizzato. La Replacement demand rappresenta la quota di fabbisogno occupazionale derivante dalla necessità delle imprese di sostituire i lavoratori che lasciano il mercato del lavoro ed è pari a circa 3 milioni di unità (82% del fabbisogno complessivo nel caso di scenario positivo, 93% nello scenario negativo). La Expansion demand indica la quota di nuovi posti di lavoro generata esclusivamente dalla crescita economica ed è stimata essere compresa fra 240 mila unità e 680 mila unità. Circa tre quarti della domanda complessiva si concentrerà nei settori dei servizi, inclusa la Pubblica Amministrazione, con un fabbisogno stimato tra 2,4 e 2,7 milioni di unità nel periodo 2025-29. Nei settori industriali, la richiesta si attesterà tra 755 mila e poco più di 870 mila unità, corrispondendo al 23% del totale (media dei due scenari). Per il settore agricolo, il fabbisogno sarà più contenuto, oscillando tra 101 mila unità nello scenario più sfavorevole e 108

mila in quello più ottimistico. All'interno dell'industria manifatturiera i comparti con i maggiori fabbisogni in termini assoluti sono quelli dei metalli, della meccanica e l'industria alimentare.

Fig. 3 - Fabbisogni TOTALI previsti nel periodo 2025-29 industria manifatturiera - Scenario Positivo



Fonte: Unioncamere - Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, Sistema Informativo Excelsior

L'indicatore stimato da Excelsior relativo alla difficoltà di reperimento di forza lavoro imputabile a un ridotto numero di candidati può essere spiegato anche dagli ostacoli di accesso alla casa, che possono rappresentare un vincolo alla mobilità dei lavoratori. **Nel 2025, a livello nazionale circa il 30% delle entrate ha avuto difficoltà nel reclutamento a causa della complessità per il reperimento.**

Le difficoltà di reperimento di forza lavoro nei settori manifatturieri

A livello settoriale, i settori con la maggiore difficoltà di reperimento in termini assoluti sono i servizi di alloggio e ristorazione - servizi turistici, le costruzioni, il settore della sanità, assistenza sociale e servizi sanitari privati, il comparto dell'agricoltura, silvicoltura e pesca, i servizi operativi di supporto alle imprese e alle persone e i servizi di trasporto, logistica e magazzinaggio.

Tab. 1 - La diffusione delle difficoltà di reperimento della forza lavoro attribuibile a ridotto numero di candidature, industria manifatturiera e agricoltura (2025)

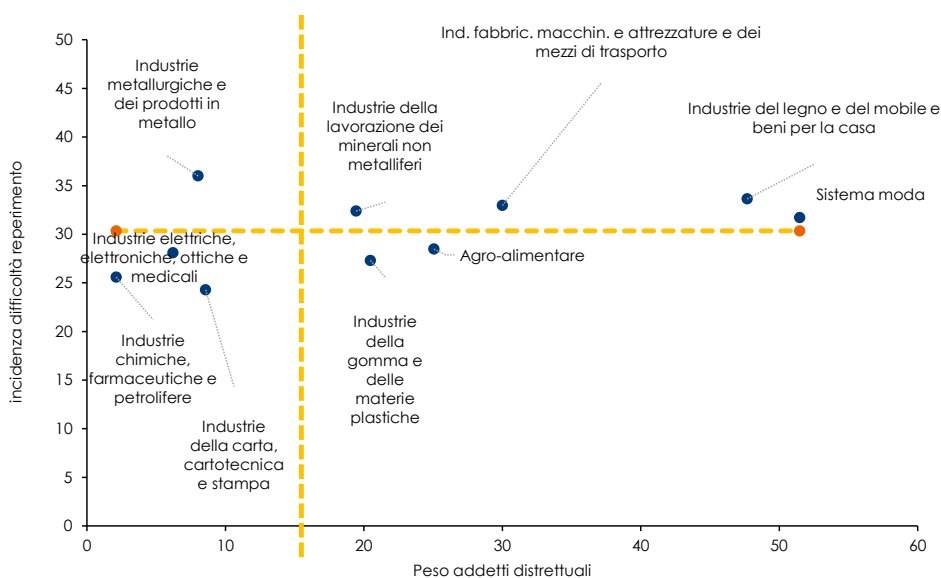
	Totale entrate	Totale entrate con difficoltà di reperimento	Incidenza entrate con difficoltà su totale entrate
Industrie metallurgiche e dei prodotti in metallo	165.170	59.470	36%
Industrie del legno e del mobile	41.110	14.510	35%
Ind. fabbric. macchin. e attrezzature e dei mezzi di trasporto	162.670	53.630	33%
Industrie della lavorazione dei minerali non metalliferi	27.760	8.990	32%
Sistema moda	95.270	30.220	32%
Agricoltura, silvicoltura e pesca	431.510	131.210	30%
Industrie elettriche, elettroniche, ottiche e medicali	54.460	15.300	28%
Industrie della gomma e delle materie plastiche	40.280	11.000	27%
Ind. beni per la casa, tempo libero e altre manifatturiere	10.570	2.870	27%
Industrie chimiche, farmaceutiche e petrolifere	37.590	9.620	26%
Industrie della carta, cartotecnica e stampa	28.130	6.830	24%
Industrie alimentari, delle bevande e del tabacco	176.450	41.970	24%

Fonte: Unioncamere - Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, Sistema Informativo Excelsior

In generale, il mismatch tra domanda e offerta di lavoro risulta rilevante in diversi comparti manifatturieri. Nei settori a maggiore vocazione distrettuale⁶¹, come il sistema moda, il legno-arredo, la meccanica e i minerali non metalliferi, si osservano quote significative di entrate di difficile reperimento (tra il 31% e il 33%). Per quanto riguarda la metallurgia e i prodotti in metallo, si registra la quota più elevata (36%). Negli altri comparti manifatturieri, come le industrie chimiche e farmaceutiche e quelle elettriche ed elettroniche, i livelli di difficoltà risultano, invece, relativamente più contenuti (intorno al 25–28%).

Il grafico evidenzia in modo sintetico l'incrocio tra vocazione distrettuale e difficoltà di reperimento della manodopera per settore industriale: nel quadrante in alto a destra si collocano i settori a elevata intensità distrettuale con maggiori criticità di reperimento, mentre nel quadrante in basso a sinistra si concentrano i comparti con minore presenza distrettuale e livelli più contenuti di difficoltà.

Fig. 4 - Relazione tra vocazione distrettuale e difficoltà di reperimento della manodopera nei settori manifatturieri



Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Unioncamere - Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, Sistema Informativo Excelsior; Istat, Addetti delle unità locali 2023, difficoltà di reperimento 2025. Nota: le linee arancioni intersecano la media tra incidenza della difficoltà di reperimento e peso degli addetti impiegati nei distretti

In questo contesto, le difficoltà di reperimento della manodopera non possono essere lette esclusivamente alla luce delle dinamiche del mercato del lavoro, ma vanno ricondotte anche a fattori di natura territoriale, tra cui assume un ruolo crescente l'accessibilità alla casa. Proprio **nei territori caratterizzati da una forte specializzazione in sistemi produttivi distrettuali**, la **difficoltà di accesso al mercato immobiliare residenziale** può trasformarsi da criticità sociale a vero e proprio **vincolo economico, incidendo sulla capacità dei territori di attrarre nuova forza lavoro**, sulla mobilità dei lavoratori e sulla possibilità di trattenere personale qualificato, con effetti diretti sulla competitività dei sistemi produttivi locali. In questa prospettiva, l'analisi che segue si propone di individuare i contesti territoriali in cui la tensione abitativa può rappresentare un fattore di freno allo sviluppo e alla competitività dei tessuti produttivi locali.

Tensione abitativa e sistemi produttivi distrettuali

⁶¹ La vocazione distrettuale è stata misurata per ogni settore come rapporto tra gli addetti nelle province distrettuali e il totale nazionale degli addetti nel settore. Si tratta, in larga misura, degli stessi comparti che emergono come prevalenti nella struttura del campione dei bilanci delle imprese analizzata nel Capitolo 1 (Tab. 1.2), dove si osserva un'elevata presenza nei settori del sistema moda, della meccanica, dell'agro-alimentare e del sistema casa.

Per realizzare questo esercizio sono stati innanzitutto considerati i comuni classificati ad alta tensione abitativa, sulla base dell'elenco pubblicato nella Gazzetta Ufficiale nel 2004⁶². Sebbene non risultino aggiornamenti formali più recenti della classificazione, essa continua a essere utilizzata come riferimento nelle analisi sul mercato immobiliare e consente quindi di individuare i territori in cui storicamente si registrano maggiori squilibri tra domanda e offerta di abitazioni.

Successivamente, i singoli comuni sono stati ricondotti alla provincia di appartenenza. Per ciascuna di queste è stato quindi calcolato il **peso della popolazione residente nei comuni ad alta tensione abitativa** sul totale della popolazione provinciale, così da misurare l'incidenza del fenomeno all'interno di ciascun territorio. Questo passaggio ha consentito di considerare non soltanto la presenza di comuni caratterizzati da tensione abitativa, ma anche la loro rilevanza demografica nel contesto nazionale. In parallelo è stato costruito un **indicatore di intensità distrettuale** delle economie provinciali, utilizzando i dati Istat sugli addetti delle unità locali⁶³.

La lettura congiunta dell'intensità distrettuale e della tensione abitativa consente di individuare quattro configurazioni territoriali che raccontano il rapporto tra struttura produttiva locale e dinamiche del mercato abitativo. Per facilitarne la lettura, **le province sono state rappresentate in un grafico a dispersione** che mette in relazione i due indicatori, **suddiviso in quattro quadranti** individuati dall'intersezione tra il valore medio dell'intensità distrettuale e quello nazionale della tensione abitativa. Tale ripartizione permette di identificare i territori in base al loro posizionamento rispetto ai livelli medi delle due dimensioni.

Fig. 5 - Relazione tra tensione abitativa e specializzazione distrettuale nelle province italiane



Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Istat. Popolazione 2026, Addetti delle unità locali 2023. Nota: le linee arancioni intersecano la media tra intensità distrettuale e tensione abitativa

⁶² Delibera CIPE n. 87 del 13 novembre 2003 (pubblicata in G.U. n. 40/2004). <https://ricerca-delibere.programmazioneeconomica.gov.it/87-13-novembre-2003/>

⁶³ Ultimo aggiornamento 2023. Coerentemente con l'impostazione adottata nel Capitolo 1, l'analisi prende in considerazione la combinazione tra settore di attività e localizzazione produttiva, facendo riferimento al numero di addetti delle unità locali impiegati nei territori e nei settori riconducibili ai sistemi produttivi distrettuali. A partire da questa classificazione, per ciascuna provincia e per ogni combinazione territorio-settore riconducibile a una specializzazione distrettuale è stato calcolato il peso degli addetti sul totale del manifatturiero provinciale. L'indicatore così ottenuto fornisce una misura della rilevanza della componente distrettuale nella struttura produttiva delle economie provinciali.

- **Alta tensione abitativa - Alta intensità distrettuale** (quadrante in alto a destra): qui si concentrano le province in cui la pressione sul mercato immobiliare è elevata e la componente industriale distrettuale è significativa. Si tratta generalmente di contesti economicamente dinamici, nei quali la concentrazione di attività manifatturiere e di occupazione accresce l'attrattività delle aree e alimenta la domanda di abitazioni. In questi casi però le difficoltà di accesso alla casa potrebbero rappresentare, a tendere, un fattore di freno sia alla competitività dei sistemi produttivi locali sia all'attrattività ma soprattutto all'accessibilità complessiva del territorio. La maggior parte di questi si concentra tra il Centro e il Sud: delle otto province incluse in questo quadrante, quattro appartengono alla sola Toscana, con Prato in testa a livello nazionale, a cui si aggiungono due province della Puglia, poi Napoli, Pesaro e Urbino.
- **Alta tensione abitativa - Bassa intensità distrettuale** (quadrante in alto a sinistra): qui si collocano le province che presentano rilevanti difficoltà di accesso alla casa, pur con una presenza limitata di specializzazioni produttive distrettuali. In questi contesti, la tensione abitativa non sembra essere direttamente generata dalla pressione del sistema produttivo locale, ma appare piuttosto legata ad altri fattori: la presenza di grandi poli urbani e di funzioni terziarie avanzate, come nel caso di Milano e Torino, oppure la forte attrattività turistica che caratterizza diverse province, in particolare nel Mezzogiorno, come Cagliari e Palermo. Questi elementi contribuiscono ad alimentare la domanda abitativa indipendentemente dalla struttura industriale locale.
- **Bassa tensione abitativa - bassa intensità distrettuale** (quadrante in basso a sinistra): qui si trovano le province con minore pressione sul mercato immobiliare e un peso limitato delle specializzazioni distrettuali. Pur non registrando criticità particolarmente elevate sul piano abitativo queste zone sono spesso caratterizzate da specializzazioni in settori agricoli, allevamenti e produzioni alimentari e delle bevande, spesso diffusi su aree più ampie e meno urbanizzate. Condizioni abitative relativamente favorevoli offrono quindi opportunità per sostenere lo sviluppo economico e attrarre nuova forza lavoro.
- **Bassa tensione abitativa - alta intensità distrettuale** (quadrante in basso a destra): in questo quadrante si collocano province caratterizzate dalla presenza di distretti produttivi rilevanti ma da un mercato immobiliare relativamente più equilibrato. Questi territori possono rappresentare contesti virtuosi, in cui la crescita dell'economia distrettuale non è ostacolata dalla scarsità di abitazioni e dove esistono margini per attrarre nuova forza lavoro senza generare ulteriori pressioni sul mercato della casa. In prospettiva, il rafforzamento di servizi e infrastrutture, come trasporti, offerta formativa e servizi alla persona, potrebbe contribuire a rendere queste aree più attrattive per lavoratori e famiglie.

Per concludere, l'analisi degli indicatori di sostenibilità dell'acquisto e della locazione a livello provinciale ha evidenziato **rilevanti tensioni nel mercato abitativo in numerose parti d'Italia**. Le città più grandi sono quelle che manifestano maggiori difficoltà nell'accesso alla casa sia per l'acquisto sia per la locazione, trasversalmente su tutto il territorio nazionale.

Il rapporto tra mercato abitativo e sistemi produttivi distrettuali assume configurazioni locali differenti: in alcune province la criticità abitativa può rappresentare, nel medio periodo, un potenziale fattore di freno alla competitività dei sistemi produttivi locali, incidendo sulla capacità di attrarre nuova forza lavoro, favorire la mobilità dei lavoratori e trattenere personale qualificato; in altre, invece, l'equilibrio tra mercato immobiliare e struttura produttiva appare più sostenibile, riflettendo diverse vocazioni economiche e territoriali.

Nel complesso, emerge come le tensioni del mercato abitativo e quelle del mercato del lavoro possano rafforzarsi reciprocamente, soprattutto nelle zone a più elevata specializzazione produttiva, configurando un potenziale vincolo alla crescita e alla competitività dei sistemi locali, pur in presenza di differenze settoriali e territoriali.

In prospettiva, i settori a maggiore fabbisogno occupazionale sono quelli che potranno avere criticità nel trovare soddisfatta la propria domanda a causa di colli di bottiglia sul fronte dell'offerta imputabili anche alle difficoltà abitative.

5. Mercosur: quali opportunità per le imprese distrettuali italiane?

Introduzione

In questo capitolo ci proponiamo di individuare se vi siano nuove opportunità di sviluppo per le imprese distrettuali italiane nei paesi del Sudamerica a seguito dell'accordo commerciale tra Unione Europea e Mercosur (EU-Mercosur Free Trade Agreement). In un contesto geopolitico che negli ultimi anni ha creato ostacoli all'apertura internazionale delle nostre imprese, l'accordo col Mercosur fornirebbe qualche opportunità di sbocco per il Made in Italy, a parziale compensazione delle restrizioni commerciali derivanti dai contesti conflittuali sia in Europa sia nel Medio Oriente e dell'incertezza sui livelli tariffari statunitensi.

A cura di Enza De Vita e
Anna Cristina Visconti

Il Mercosur⁶⁴ rappresenta uno degli spazi economici più rilevanti e dinamici al di fuori dell'Europa, configurandosi come un'area di crescente interesse strategico per le imprese italiane. Nato con l'obiettivo di favorire l'integrazione economica e commerciale tra diversi paesi sudamericani, il Mercosur offre un mercato ampio (con una popolazione di circa 270 milioni di persone), ricco di risorse naturali e caratterizzato da una domanda interna in progressiva evoluzione. Tuttavia, i paesi partecipanti sono stati, finora, tra le economie meno aperte agli scambi mondiali e applicano sulle importazioni dazi relativamente elevati.

In questo contesto assume particolare importanza il negoziato per l'accordo commerciale tra l'Unione Europea e il Mercosur (di seguito "Accordo"), un'intesa di portata storica destinata a incidere profondamente sugli scambi tra le due aree. L'Accordo, pur avendo attraversato un percorso complesso ed essendo ancora oggetto di dibattito politico e istituzionale, mira a ridurre progressivamente dazi e barriere non tariffarie, facilitare l'accesso ai mercati, rafforzare la tutela degli investimenti e promuovere standard comuni in materia di sostenibilità, proprietà intellettuale e regole commerciali. In particolare, **l'Accordo prevede che i Paesi del Mercosur liberalizzino circa il 90% delle importazioni di beni industriali provenienti dall'UE in un periodo di circa dieci/quindici anni**; è contemplata anche la regola di origine preferenziale che stabilisce i criteri tecnici che un prodotto deve rispettare per essere considerato originario di una delle parti e quindi usufruire delle riduzioni o eliminazioni dei dazi previste dall'Accordo. Nonostante le difficoltà nell'approvazione a livello europeo, nel febbraio 2026 la presidente della Commissione europea, Ursula von der Leyen, ha annunciato l'avvio dell'applicazione provvisoria dell'Accordo commerciale tra Unione Europea e Mercosur, a seguito della ratifica da parte di Argentina e Uruguay. Successivamente anche il Brasile ha completato la ratifica, mentre resta in via di finalizzazione quella del Paraguay. **L'Accordo è entrato in vigore in via provvisoria a partire dal 1° maggio 2026**, in attesa della piena approvazione da parte delle istituzioni europee.

Analizzare il tema delle opportunità offerte dal Sud America, alla luce del quadro negoziale UE-Mercosur, significa dunque riflettere non solo sulle potenzialità di mercato, ma anche sulle implicazioni strategiche, competitive e geopolitiche per il sistema produttivo italiano a forte caratterizzazione distrettuale. In particolare, per le imprese distrettuali, tradizionalmente forti per specializzazione produttiva, flessibilità e qualità manifatturiera, la liberalizzazione degli scambi potrebbe ampliare le opportunità di esportazione in settori ad alto valore aggiunto, dove il modello produttivo italiano esprime vantaggi competitivi distintivi. L'Accordo potrebbe favorire

⁶⁴ Il Mercosur è il Mercato comune del Sud, un blocco commerciale sudamericano istituito nel 1991. I suoi membri sono Argentina, Brasile, Paraguay e Uruguay. Il Venezuela ha aderito nel 2012, ma la sua adesione è stata sospesa nel 2017. Nel dicembre 2012 è stato firmato il protocollo di adesione della Bolivia, ora in attesa di ratifica da parte dei parlamenti dei paesi del Mercosur. Il paese è comunque in fase avanzata di adesione al Mercosur: dal luglio 2024 è "Stato Parte" e dovrà completare l'allineamento normativo entro il 2028. Pur con il processo ancora in corso, partecipa già attivamente sul piano politico e si configura come potenziale futuro partner dell'accordo di libero scambio UE-Mercosur.

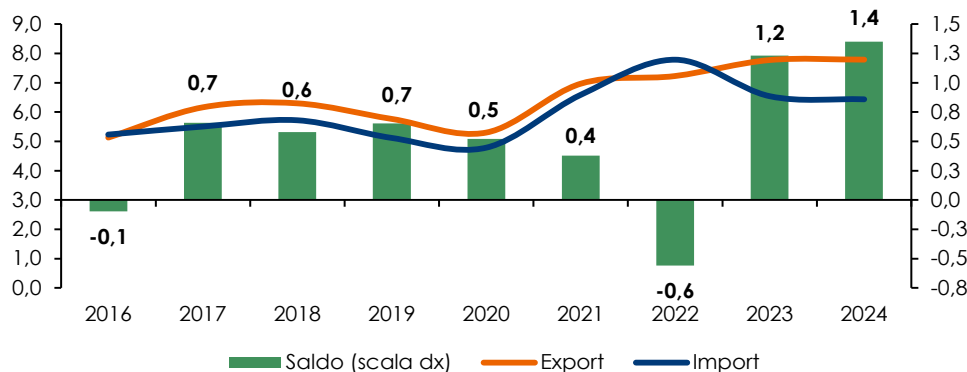
anche nuove forme di cooperazione industriale, integrazione nelle catene globali del valore e accesso a materie prime strategiche.

In questo capitolo si osservano le relazioni commerciali tra l'Italia e l'area Mercosur nel periodo precedente l'entrata in vigore dell'Accordo. L'analisi è stata condotta inizialmente a livello nazionale, al fine di consentire un confronto con gli altri principali paesi fornitori del Mercosur, sia UE sia extra-UE; successivamente, è stata approfondita a livello distrettuale, per cogliere con maggior precisione le specificità territoriali e settoriali dell'interscambio con l'area.

5.1 Uno sguardo all'evoluzione degli scambi commerciali tra Italia e Mercosur

Nel periodo 2016–2024 l'interscambio⁶⁵ tra Italia e area Mercosur mostra una tendenza complessivamente in crescita ma caratterizzata da una marcata volatilità. Le esportazioni passano da 5,1 a 7,8 miliardi di dollari USA (Fig. 5.1), con una flessione nel 2019–2020 e un forte rimbalzo post-Covid nel 2021. Anche le importazioni aumentano nel 2016–2024, da 5,2 a 6,4 miliardi di dollari, toccando un picco nel 2022 – si ricorda che i valori sono espressi a valori correnti e che in quell'anno si è verificato un forte rincaro dei prezzi dell'energia – determinato da un rilevante incremento dell'import di prodotti agricoli e di altri intermedi (carta e prodotti in plastica). Il saldo commerciale, negativo nel 2016, risulta positivo negli anni successivi ad eccezione del 2022, attestandosi a +1,4 miliardi di dollari nel 2024.

Fig. 5.1 – Italia: andamento 2016-2024 di export, import e saldo con il Mercosur (valori correnti, USD mld)



Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati UN Comtrade

5.2 Come si posiziona l'Italia tra i fornitori di beni del Mercosur

L'Italia si colloca al 6° posto nella classifica dei paesi fornitori del Mercosur (tabella 5.1), con una quota di mercato del 2,6%. Pur non competendo in termini di valori assoluti con giganti commerciali come Cina (1° posto) o Stati Uniti (2° posto), il ruolo italiano si distingue per qualità dell'offerta e specializzazione produttiva dei beni esportati. La posizione dell'Italia nel ranking dei fornitori suggerisce che il nostro Paese beneficia di una buona reputazione commerciale, soprattutto nei settori in cui il Made in Italy è percepito come sinonimo di affidabilità, innovazione e design. Tra i paesi europei, risalta il ruolo della Germania, che si posiziona al 3° posto, mentre Francia e Spagna occupano rispettivamente l'8° e il 12° posto nella classifica.

⁶⁵ L'analisi si basa sui dati Comtrade che consentono di distinguere i flussi di commercio estero per paese di origine/destinazione a un livello di disaggregazione corrispondente alla classificazione merceologica Harmonised System.

Tab. 5.1 – Quota % dell'import del Mercosur dall'Italia e posizionamento dei quattro maggiori paesi europei (2024)

Settore	Quota di import del Mercosur da Italia (%)	Ranking Italia tra i paesi fornitori del Mercosur (nr)	Ranking Germania (nr)	Ranking Francia (nr)	Ranking Spagna (nr)
Meccanica	7,0	4	3	7	11
Farmaceutica	5,7	7	2	9	10
Autoveicoli e moto	3,0	9	4	11	12
Intermedi chimici	1,2	16	4	9	8
Alimentare e Bevande	5,1	6	11	10	7
Elettrotecnica	2,5	6	3	10	13
Altri intermedi	3,0	7	3	8	10
Elettromedicali e Meccanica di precisione	2,9	7	3	6	28
Prodotti in metallo	4,1	4	3	7	11
Metallurgia	2,0	13	3	18	16
Sistema moda	2,4	6	15	13	18
Treni aerei e navi	1,5	9	4	2	16
Prodotti petroliferi e coke	0,7	18	23	24	6
Prodotti e Materiali da Costruzione (non metalliferi)	4,1	4	3	9	6
Agricoltura	2,3	10	22	20	9
Largo consumo	4,1	8	6	2	4
Altri prodotti	1,9	5	12	7	13
Elettronica	0,2	17	13	15	28
Mobili	4,9	4	6	11	14
Elettrodomestici	1,6	5	7	13	16
Totale	2,6	6	3	8	12

Nota: ordinamento dei settori per valori di import 2024 del Mercosur dall'Italia. Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati UN Comtrade

Il posizionamento dei settori italiani nel ranking dei fornitori del Mercosur prima dell'entrata in vigore dell'Accordo fornisce indicazioni importanti sulle opportunità di mercato. I settori che si trovano ai vertici della classifica fornitori mostrano una presenza consolidata e competitiva nell'area, che rappresenterebbe una base solida per ampliare la quota di mercato. I settori con ranking intermedio potrebbero offrire margini di crescita significativi, grazie alla maggiore competitività che deriverebbe dalla riduzione delle barriere tariffarie. Per i settori più arretrati, le possibilità di espansione esistono, ma richiedono sforzi maggiori per affrontare concorrenti già radicati e riconosciuti sul mercato.

Attualmente, l'import di prodotti italiani da parte del Mercosur è concentrato in comparti manifatturieri ad alto contenuto tecnologico; in primis la meccanica, per la quale siamo il 4° fornitore, dopo Cina, USA e Germania, con una quota di mercato del 7%. L'Italia risulta tra fornitori «privilegiati», oltre che per la **meccanica**, anche per **prodotti in metallo**, **prodotti e materiali da costruzione** e **mobili** (4° posto), **altri prodotti** ed **elettrodomestici** (5° posto), nonché **alimentare e bevande**, **elettrotecnica** e **sistema moda** (6° posto). Per altri settori, come la **farmaceutica**, l'Italia figura al 7° posto, con una buona quota di mercato (5,7%); l'**automotive** è al 9° posto, con una quota pari al 3%.

In questo contesto, il rafforzamento delle relazioni economiche tra Italia e Mercosur si fonda su una combinazione di fattori strutturali: la complementarità tra i sistemi produttivi, la crescente domanda di tecnologie e soluzioni ad alto contenuto di know-how e il miglioramento del quadro regolamentare e tariffario connesso all'accordo UE-Mercosur. Le valutazioni della Commissione europea e delle istituzioni nazionali convergono nel considerare tale intesa un passaggio strategico per rafforzare la proiezione internazionale dell'industria europea e italiana, in un'ottica di diversificazione dei mercati e riduzione delle vulnerabilità geopolitiche, grazie alla progressiva eliminazione dei dazi sui beni industriali, alla semplificazione delle procedure doganali e a una maggiore trasparenza normativa.

Tab. 5.2 - Italia: export 2024 verso Mercosur per settore (peso %, prezzi correnti)

Settori	USD mln	Peso %
Meccanica	2.511	32,3
Autoveicoli e moto	876	11,2
Farmaceutica	663	8,5
Intermedi chimici	614	7,9
Alimentare e Bevande	414	5,3
Elettromedicali e Meccanica di precisione	374	4,8
Elettrotecnica	343	4,4
Prodotti in metallo	308	4,0
Altri intermedi	290	3,7
Metallurgia	254	3,3
Sistema moda	184	2,4
Elettronica	122	1,6
Prodotti e Materiali da Costruzione (non metalliferi)	113	1,4
Largo consumo	97	1,2
Agricoltura	93	1,2
Prodotti petroliferi e coke	87	1,1
Altri prodotti	84	1,1
Mobili	54	0,7
Elettrodomestici	47	0,6
Treni aerei e navi	29	0,4
Altri settori	230	3,0
Totale	7.786	100,0

Nota: ordinamento decrescente dei settori per peso dell'export italiano a valore verso il Mercosur. Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati UN Comtrade

In chiave prospettica, l'Italia ha l'opportunità di consolidare e ampliare la presenza nell'area, valorizzando le proprie filiere produttive, rafforzando l'integrazione tra export e investimenti e intercettando i processi di modernizzazione e transizione energetica dei paesi Mercosur. Nel medio-lungo periodo, l'Accordo può rappresentare quindi un importante driver di crescita per il sistema produttivo italiano, favorendo investimenti, competitività e un radicamento più stabile nei mercati dell'area, con ricadute positive anche per i distretti produttivi e le filiere territoriali di eccellenza che costituiscono un tratto distintivo del modello industriale del nostro Paese.

5.3 Export delle imprese distrettuali italiane verso l'area Mercosur

Attualmente, la rilevanza del Mercosur rispetto alle esportazioni distrettuali verso il Mondo si attesta poco sopra l'1%, in linea con quanto indicato per il totale delle esportazioni italiane (distrettuali e non distrettuali). Complessivamente, le vendite distrettuali⁶⁶ verso l'area ammontano a circa 1,7 miliardi di euro nel 2024.

Per capire il ruolo del Mercosur nelle esportazioni dei distretti italiani, è utile considerare insieme la composizione settoriale dei flussi verso quest'area e il peso che questo mercato rappresenta sul totale delle esportazioni dei diversi comparti. È così possibile cogliere sia quali settori sono più attivi verso quest'area sia il reale livello di penetrazione del Mercosur per ciascun comparto.

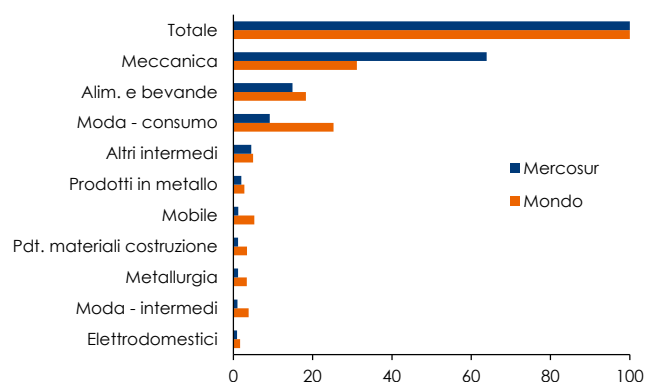
In termini di peso (Fig. 5.2), il settore di gran lunga più rilevante è quello della meccanica, che rappresenta circa il 64% dell'export dei distretti verso il Mercosur, a fronte di una quota del 31% sul totale mondiale, confermando il ruolo trainante di questo comparto nelle relazioni

⁶⁶ 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 meno raffinata: a livello territoriale può arrivare al massimo al dettaglio provinciale mentre, a livello settoriale, non può andare oltre l'Ateco a tre digit. L'incrocio provincia/Ateco a tre digit è infatti la massima 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.

commerciali con l'area sudamericana. Seguono, a distanza, i settori dell'alimentare e bevande (15%) e dei beni di consumo della moda (9%).

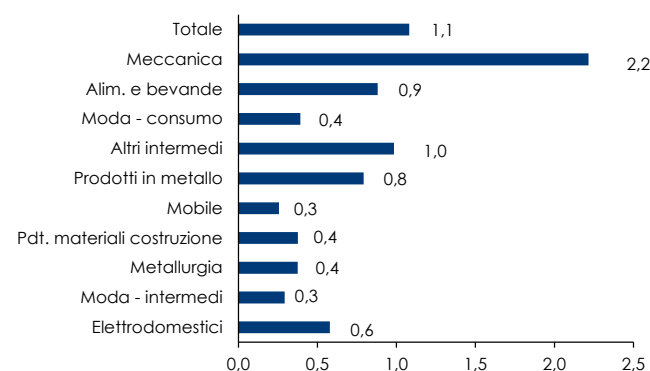
Tuttavia, l'incidenza del Mercosur sulle esportazioni complessive dei distretti italiani rimane contenuta in tutti i comparti distrettuali (Fig. 5.3). Anche per la meccanica, che costituisce il principale comparto per valore delle esportazioni distrettuali, il Mercosur assorbe solo una quota limitata delle vendite verso il mondo, pari a circa il 2%. Negli altri comparti le percentuali di incidenza risultano ancora più ridotte, generalmente comprese tra circa lo 0,3% dei beni intermedi della moda e del mobile e l'1% degli altri intermedi⁶⁷ e dell'alimentare e bevande. Nel complesso emerge quindi un **quadro caratterizzato da una decisa concentrazione settoriale dei flussi – con una prevalenza della meccanica – ma da una limitata incidenza del Mercosur sulle esportazioni totali dei settori distrettuali**, suggerendo l'esistenza di potenziali margini di espansione commerciale nell'area, soprattutto per quei comparti che già mostrano una presenza relativamente più marcata.

Fig. 5.2 – Export dei distretti per settore: peso delle esportazioni verso il Mercosur e il mondo (2024, prezzi correnti)



Nota: settori distrettuali ordinati per peso dell'export 2024 in valore. Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Istat

Fig. 5.3 – Export dei distretti per settore: incidenza % del Mercosur sul totale export verso il mondo (2024, prezzi correnti)



Nota: incidenza % delle esportazioni = rapporto tra il valore dell'export dei settori distrettuali verso il Mercosur e il totale export dei settori distrettuali verso il mondo. Settori distrettuali ordinati per peso dell'export 2024 in valore. Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Istat

Di seguito proponiamo una selezione dei settori oggetto di approfondimento, che risponde all'esigenza di concentrare l'analisi sui comparti maggiormente rappresentativi del modello distrettuale italiano. In particolare, la scelta di focalizzarsi su meccanica, alimentare e bevande, sistema moda, mobile e filiera dei metalli riflette sia il peso che questi settori rivestono nell'export distrettuale verso l'area, sia il loro diverso grado di penetrazione e potenziale di sviluppo. Tale articolazione consente di cogliere le specificità delle dinamiche settoriali – dalla presenza già consolidata della meccanica, alle opportunità ancora parzialmente inesprese dell'alimentare e dei beni di consumo, fino al ruolo di supporto delle filiere intermedie – offrendo una lettura più completa delle opportunità e delle sfide che l'accordo UE-Mercosur pone per i distretti italiani.

5.3.1 La meccanica e i suoi distretti

Il settore della **meccanica** potrebbe trarre beneficio immediato dall'avvio dell'applicazione dell'Accordo: infatti, i suoi prodotti risultano già presenti e competitivi sul territorio del Mercosur. A livello nazionale l'export del settore rappresenta circa un terzo delle esportazioni italiane verso l'area (Tab. 5.2); la meccanica si colloca al 4° posto nel ranking dei fornitori internazionali del Mercosur, con una quota di mercato del 7% (Tab. 5.1). Le vendite italiane si concentrano soprattutto nelle altre macchine di impiego generale (tra cui le macchine per il packaging), nei

⁶⁷ Il settore degli altri intermedi comprende i prodotti in gomma e plastica, carta e legno.

motori non elettrici e turbine, nelle pompe e compressori, negli organi di trasmissione e nei rubinetti e valvole. Questi prodotti evidenziano il ruolo chiave dell'Italia come fornitore di tecnologie per impianti industriali e infrastrutture produttive, rispondendo alla domanda di modernizzazione dei sistemi produttivi dei paesi del Mercosur, in particolare Brasile e Argentina, che insieme assorbono la maggior parte dell'export italiano del comparto. In questo contesto, l'allentamento progressivo dei dazi (aliquota media del 12%, con picchi fino al 35%) potrebbe incrementare la competitività delle imprese italiane nei settori tecnologicamente avanzati, dove il Made in Italy beneficia già di un solido posizionamento.

Quello della meccanica è il settore di gran lunga più rilevante anche per l'export dei **distretti** verso il Mercosur (oltre 1 miliardo di euro, circa il 64% delle esportazioni complessive verso l'area, Tab. 5.3), ad indicare la forte presenza di relazioni commerciali con i paesi sudamericani, seppure il Mercosur costituisca solo il 2,2% dei mercati di destinazione del settore.

I dati distrettuali consentono di individuare i territori industriali più attivi in questo mercato e di valutare il peso del Mercosur nelle loro strategie di esportazione. Una prima evidenza riguarda l'elevata concentrazione delle esportazioni verso il Mercosur in pochi distretti: in testa si colloca la Meccanica strumentale di Milano e Monza, seguita da quella di Bergamo, che insieme rappresentano circa un terzo dell'export distrettuale del settore. Considerando anche la Meccatronica di Reggio Emilia, le Macchine per l'imballaggio di Bologna e la Meccanica strumentale di Vicenza, si supera il 50% dell'export complessivo del comparto. Si può quindi affermare che il commercio con il Mercosur coinvolge prevalentemente le aree più avanzate della meccanica strumentale italiana.

Un'ulteriore evidenza riguarda la quota del Mercosur sul totale dell'export della meccanica distrettuale verso il mondo; per quasi tutti i distretti, tale quota si colloca tra il 2% e il 3%. Ciò indica che il Mercosur non rappresenta un mercato dominante, ma piuttosto una destinazione ancora secondaria per la meccanica italiana. Esistono tuttavia alcune eccezioni, in cui il Mercosur incide in misura più significativa sull'export totale, come nel caso delle Macchine per l'industria cartaria di Lucca (4,7%) e della Meccatronica del barese (4,3%), ad indicare che specifiche nicchie tecnologiche trovano nel Mercosur un mercato particolarmente ricettivo.

Si osserva inoltre come la meccanica italiana si inserisca come fornitore tecnologico nelle filiere agroindustriali sudamericane: tra i distretti con i maggiori valori di export figurano infatti le Macchine per l'imballaggio di Bologna e la Food machinery di Parma.

Tab. 5.3 - Meccanica: esportazioni distrettuali verso il Mercosur (2024, prezzi correnti)

Top 20 distretti	Peso %	Incidenza %	Valori (migliaia di euro)
Meccanica strumentale di Milano e Monza	21,5	2,2	233.133
Meccanica strumentale di Bergamo	10,1	2,4	109.777
Meccatronica di Reggio Emilia	8,5	2,2	92.125
Macchine per l'imballaggio di Bologna	7,5	2,7	81.143
Meccanica strumentale di Vicenza	5,9	2,3	64.076
Food machinery di Parma	5,5	3,2	59.430
Meccanica strumentale di Varese	5,4	2,6	58.089
Meccanica strumentale del Bresciano	4,7	2,4	50.736
Termomeccanica di Padova	3,6	2,4	38.803
Macchine per l'industria cartaria di Lucca	2,8	4,7	30.072
Macchine agricole di Padova e Vicenza	2,3	2,7	25.321
Metalmeccanica di Lecco	2,3	2,5	25.246
Termomeccanica scaligera	2,3	1,7	25.189
Rubinetti, valvole e pentolame di Lumezzane	2,0	0,9	22.144
Meccatronica del barese	2,0	4,3	21.656
Meccatronica di Trento	2,0	1,8	21.396
Metalmeccanico del basso mantovano	1,9	1,6	20.069
Macchine utensili e robot industriali di Torino	1,6	1,7	17.295
Macchine per il legno di Rimini	1,3	3,4	14.370
Rubinetteria e valvolame Cusio-Valsesia	1,2	0,8	12.622
Totale	100,0	2,2	1.083.971

Nota: incidenza % delle esportazioni = rapporto tra il valore dell'export distrettuale verso il Mercosur e il totale export distrettuale verso il mondo. Distretti ordinati per peso dell'export 2024 in valore. Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Istat

5.3.2 Il settore alimentare e bevande e i suoi distretti

Il settore **alimentare e bevande**, insieme a quello meccanico, costituisce uno dei comparti principali dell'export italiano verso il Mercosur. A livello nazionale l'export del settore rappresenta circa il 5,3% delle esportazioni italiane verso l'area (Tab. 5.2); il settore si colloca al 6° posto nel ranking dei fornitori del Mercosur con una quota di mercato del 5,1% (Tab. 5.1). L'alimentare e bevande italiano potrebbe trarre vantaggio da un ampliamento del mercato sudamericano, poiché attualmente l'export è frenato da dazi molto elevati: 35% per il vino, superiori al 20% per i prodotti lattiero-caseari e bevande analcoliche, attorno al 10% per riso e oli vegetali. La loro riduzione favorirebbe la diffusione di prodotti ad alto valore aggiunto, come vino, pasta, formaggi stagionati e olio extravergine d'oliva, anche grazie al riconoscimento e alla tutela delle indicazioni geografiche.

L'area sudamericana rappresenta un mercato relativamente marginale per i **distretti** dell'alimentare e bevande, assorbendo circa lo 0,9% delle esportazioni verso il mondo del settore (pari a 253 milioni di euro nel 2024, Tab. 5.4). L'analisi della composizione delle esportazioni distrettuali evidenzia una distribuzione delle vendite concentrata in pochi distretti. La principale area di specializzazione produttiva è quella della Nocciola e frutta piemontese, che da sola rappresenta il 10,7% dell'export distrettuale verso il Mercosur. Seguono i Dolci di Alba e Cuneo (9,5%) e le Mele dell'Alto Adige (7,9%). Considerando anche l'Alimentare di Parma e l'Olio toscano, i primi cinque distretti arrivano a coprire oltre il 40% delle esportazioni complessive del settore verso l'area.

Per quanto riguarda l'incidenza del Mercosur sul totale delle esportazioni dei singoli distretti, per molti di essi la quota risulta inferiore al 3%, confermando come l'area rappresenti una destinazione secondaria per i prodotti alimentari italiani. Si segnalano tuttavia alcune eccezioni significative: i distretti delle Mele del Trentino e della Nocciola e frutta piemontese presentano entrambi una quota dell'8,4%, mentre i Salumi di Reggio Emilia raggiungono il 9,9%.

La varietà merceologica riflette la diversificazione delle vendite dei distretti italiani nel mercato sudamericano, dove i prodotti esportati sono di qualità e di fascia medio-alta, spesso sostenuti dalla reputazione internazionale del Made in Italy alimentare.

Tab. 5.4 - Alimentare e bevande: esportazioni distrettuali verso il Mercosur (2024, prezzi correnti)

Top 20 distretti	Peso %	Incidenza %	Valori (migliaia di euro)
Nocciola e frutta piemontese	10,7	8,4	27.108
Dolci di Alba e Cuneo	9,5	1,1	23.966
Mele dell'Alto Adige	7,9	3,1	20.075
Alimentare di Parma	7,7	1,1	19.357
Olio toscano	6,3	1,1	15.812
Olio e pasta del barese	5,4	2,6	13.545
Conserve di Nocera	5,3	0,9	13.448
Mele del Trentino	4,0	8,4	10.096
Vini dei colli fiorentini e senesi	3,6	1,0	9.115
Alimentare napoletano	3,5	1,0	8.802
Olio umbro	3,4	2,6	8.522
Vini di Langhe, Roero e Monferrato	3,2	0,4	8.041
Caffè, confetterie e cioccolato torinese	3,2	0,8	7.999
Salumi del modenese	2,9	0,8	7.413
Salumi di Reggio Emilia	2,8	9,9	7.146
Riso di Vercelli	2,3	1,5	5.933
Ortofrutta romagnola	2,2	0,7	5.434
Salumi di Parma	1,7	0,8	4.190
Vini del veronese	1,4	0,3	3.488
Pasta di Fara	1,4	1,3	3.459
Totale	100,0	0,9	252.619

Nota: incidenza % delle esportazioni = rapporto tra il valore dell'export distrettuale verso il Mercosur e il totale export distrettuale verso il mondo. Distretti ordinati per peso dell'export 2024 in valore. Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Istat

5.3.3 Il sistema moda e i suoi distretti

Nel **sistema moda**, che comprende abbigliamento, calzature e pelletteria, le imprese italiane possono cogliere opportunità soprattutto con prodotti di lusso apprezzati nelle maggiori città sudamericane, dove cresce una classe media e medio-alta attenta ai marchi europei e al design italiano. A livello nazionale l'export del sistema moda rappresenta circa il 2,4% delle esportazioni italiane verso l'area (Tab. 5.2); il settore si colloca al 6° posto nel ranking dei fornitori del Mercosur con una quota di mercato superiore al 2% (Tab. 5.1). L'abbigliamento rappresenta la componente principale degli articoli di moda venduti nell'area, incidendo per il 30% sull'export complessivo di settore, seguito dalla pelletteria (20%) e dalle calzature (18%). Anche in questo settore, la riduzione dei dazi, che oggi possono arrivare anche oltre il 30%, può rendere i prodotti italiani più competitivi rispetto alle alternative locali o asiatiche.

Il comparto della moda⁶⁸, settore di punta del Made in Italy, racchiude al suo interno sia beni pronti per essere immessi sul mercato della distribuzione di beni di consumo, sia merci ad uno stadio di lavorazione non ancora ultimato. Nelle nostre analisi distrettuali teniamo separati i due comparti, poiché essi presentano caratteristiche economiche e commerciali differenti, sia in termini di destinazione finale dei prodotti sia per quanto riguarda le dinamiche di mercato, i canali di distribuzione e il grado di integrazione nelle catene produttive internazionali.

Tab. 5.5 - Moda - consumo: esportazioni distrettuali verso il Mercosur (2024, prezzi correnti)

Top 20 distretti	Peso %	Incidenza %	Valori (migliaia di euro)
Occhialeria di Belluno	38,5	1,6	59.696
Pelletteria e calzature di Firenze	11,9	0,4	18.478
Oreficeria di Arezzo	11,4	0,2	17.739
Oreficeria di Vicenza	10,9	0,7	16.851
Tessile e abbigliamento di Schio-Thiene-Valdagno	4,9	0,6	7.632
Tessile e abbigliamento di Prato	4,4	0,4	6.803
Abbigliamento di Empoli	3,2	0,2	4.946
Calzatura sportiva e sportssystem di Montebelluna	2,0	0,2	3.150
Calzatura veronese	1,8	0,5	2.835
Abbigliamento-tessile gallaratese	1,5	0,4	2.385
Seta-tessile di Como	1,5	0,4	2.315
Oreficeria di Valenza	1,5	0,1	2.304
Tessile e abbigliamento di Treviso	1,2	0,2	1.917
Abbigliamento Marchigiano	1,1	0,4	1.697
Tessile di Biella	0,9	0,1	1.396
Tessile e abbigliamento della Val Seriana	0,5	0,1	815
Calzature di Fermo	0,4	0,0	596
Calzetteria e abbigliamento di Castel Goffredo	0,3	0,1	517
Concia e calzature di Santa Croce sull'Arno	0,3	0,4	509
Calzature del Brenta	0,3	0,0	400
Totale	100,0	0,4	155.214

Nota: incidenza % delle esportazioni = rapporto tra il valore dell'export distrettuale verso il Mercosur e il totale export distrettuale verso il mondo. Distretti ordinati per peso dell'export 2024 in valore. Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Istat

Per i **distretti** del settore della **moda-consumo**, che non includono i beni intermedi della moda, il Mercosur è al momento un mercato marginale. L'area costituisce infatti solo lo 0,4% dei mercati di destinazione del settore (Tab. 5.5), con circa 155 milioni di euro di export nel 2024 (il 9% delle esportazioni complessive verso l'area, Fig. 5.2), segnale di una presenza commerciale limitata rispetto ad altri mercati internazionali. Attualmente l'area sudamericana, protetta dal sistema dei dazi, presenta un mercato del lusso più contenuto rispetto a quelli statunitense, europeo ed

⁶⁸ Il comparto moda è suddiviso nei seguenti raggruppamenti: 1) Intermedi: preparazione e filatura di fibre tessili, tessitura; 2) 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.

asiatico e, anche dopo l'entrata in vigore dell'Accordo, difficilmente potrà competere con le aree più sviluppate economicamente.

L'export risulta fortemente concentrato in pochi poli produttivi; in particolare l'Occhialeria di Belluno rappresenta il 38,5% delle esportazioni verso il Mercosur, seguita a distanza dai distretti della Pelletteria e calzature di Firenze e dell'Oreficeria di Arezzo e di Vicenza. La presenza dei distretti tessili e dell'abbigliamento è invece caratterizzata da valori contenuti, come nel caso di Prato, Schio-Thiene-Valdagno ed Empoli, mentre i distretti calzaturieri mostrano volumi ancora più ridotti e quote sull'export complessivo quasi trascurabili. Nel complesso, i dati suggeriscono che il Mercosur rappresenti per i distretti della moda italiani un mercato secondario e ancora poco penetrato, nel quale la presenza italiana è sostenuta soprattutto da alcune produzioni di nicchia ad alto valore aggiunto, come occhialeria e gioielleria, mentre per la maggior parte delle filiere del tessile-abbigliamento la presenza commerciale rimane limitata.

Tab. 5.6 - Moda - intermedi: esportazioni distrettuali verso il Mercosur (2024, prezzi correnti)

Distretti	Peso %	Incidenza %	Valori (migliaia di euro)
Concia di Arzignano	37,1	0,3	6.489
Tessile e abbigliamento di Prato	23,2	0,5	4.070
Tessile di Biella	15,4	0,3	2.696
Tessile e abbigliamento della Val Seriana	9,2	0,5	1.607
Abbigliamento-tessile gallaratese	4,0	0,3	709
Tessile e abbigliamento di Schio-Thiene-Valdagno	3,4	0,3	604
Concia e calzature di Santa Croce sull'Arno	3,1	0,1	543
Seta-tessile di Como	2,3	0,1	404
Concia di Solofra	1,5	0,6	266
Tessile e abbigliamento di Treviso	0,7	0,2	119
Tessile e abbigliamento di Arezzo	0,0	0,0	6
Totale	100,0	0,3	17.513

Nota: incidenza % delle esportazioni = rapporto tra il valore dell'export distrettuale verso il Mercosur e il totale export distrettuale verso il mondo. Distretti ordinati per peso dell'export 2024 in valore. Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Istat

Anche le esportazioni dei **distretti** italiani della **moda-intermedi** (principalmente del tessile e della concia) verso il Mercosur nel 2024 evidenziano un ruolo complessivamente marginale di questo mercato per il settore. Le esportazioni dei distretti ammontano a circa 17,5 milioni di euro, con una quota media sul totale dell'export distrettuale pari allo 0,3% (Tab. 5.6). Complessivamente, sebbene alcuni distretti possano trovare nel Mercosur opportunità di nicchia, l'impatto economico complessivo sul tessile e sulla concia italiani resta limitato, con il mercato sudamericano che agisce più come complemento che come sbocco strategico principale. Le esportazioni risultano fortemente concentrate in pochi distretti; in particolare, la concia di Arzignano pesa per il 37,1% del totale, seguita dal tessile e abbigliamento di Prato (23,2%) e dal tessile di Biella (15,4%) che, insieme, costituiscono oltre tre quarti dell'export verso l'area sudamericana. La quota del Mercosur sul totale delle esportazioni di ciascun distretto rimane molto bassa, generalmente inferiore all'1%, confermando la caratterizzazione secondaria del mercato. Dal punto di vista territoriale, i distretti più rilevanti si collocano nel Nord e nel Centro Italia, in particolare in Veneto, Toscana, Piemonte e Lombardia, riflettendo la storica concentrazione delle filiere tessili e conciarie esportatrici.

5.3.4 Il mobile e i suoi distretti

Un potenziale simile a quello del sistema moda riguarda il settore del **mobile** dove l'Italia, avvantaggiandosi di una posizione di leadership internazionale, potrebbe intercettare la domanda orientata a prodotti di qualità (come le soluzioni contract per uffici, hotel e residenze di fascia medio-alta) proveniente dai paesi del Mercosur. In particolare, paesi come Brasile e Argentina sono interessati da processi di urbanizzazione e dall'espansione del mercato immobiliare che favoriscono la domanda di arredamento di fascia medio-alta.

A livello nazionale l'export del settore rappresenta meno dell'1% delle esportazioni italiane verso l'area (Tab. 5.2), tuttavia si colloca al 4° posto nel ranking dei fornitori del Mercosur con una quota di mercato del 4,9% (tabella 5.1). Complessivamente, considerando che il Mercosur è ancora un mercato relativamente poco penetrato dalle imprese italiane del settore, l'Accordo potrebbe rafforzare la presenza del Made in Italy in un contesto caratterizzato da significativa domanda di arredi di design. L'export italiano verso questi paesi è fortemente concentrato nei mobili per camera e soggiorno, che rappresentano di gran lunga la quota principale delle vendite del comparto, arrivando all'87% dell'export del settore nell'area.

Anche per le imprese **distrettuali** del mobile, che coniugano qualità dei materiali, innovazione e cura estetica, il mercato del Mercosur si configura come un'area strategica per il rafforzamento della presenza internazionale. Nel 2024 le esportazioni verso i paesi dell'area ammontano complessivamente a 21,2 milioni di euro, un valore ridotto che si traduce in un'incidenza ancora molto contenuta sul commercio estero complessivo del settore (0,3%, Tab. 5.7).

Il distretto del Legno e arredamento della Brianza risulta predominante nelle esportazioni verso il Mercosur, con il 66,3% del totale export distrettuale. Seguono a distanza il distretto del Legno e arredo di Treviso (10,7%), quello delle Cucine di Pesaro (5,7%), nonché i Mobili imbottiti di Forlì, il Mobile del bassanese e le Sedie e complementi di arredo di Udine. Per i restanti distretti, le esportazioni verso il Mercosur risultano più contenute.

Tab. 5.7 - Mobile: esportazioni distrettuali verso il Mercosur (2024, prezzi correnti)

Distretti	Peso %	Incidenza %	Valori (migliaia di euro)
Legno e arredamento della Brianza	66,3	0,6	14.047
Legno e arredo di Treviso	10,7	0,1	2.262
Cucine di Pesaro	5,7	0,4	1.204
Mobili imbottiti di Forlì	5,6	0,3	1.188
Mobile del bassanese	4,9	0,2	1.045
Sedie e complementi di arredo di Udine	3,1	0,1	664
Mobile imbottito della Murgia	1,4	0,1	302
Mobile e pannelli di Pordenone	1,2	0,0	248
Mobili in stile di Bovolone	0,4	0,1	93
Mobile dell'Alta Valle del Tevere	0,3	0,1	65
Mobilio abruzzese	0,2	0,0	46
Mobile imbottito e Sistemi per dormire di Quarrata e Prato	0,2	0,0	36
Legno e arredamento dell'Alto Adige	0,0	0,0	3
Totale	100,0	0,3	21.202

Nota: incidenza % delle esportazioni = rapporto tra il valore dell'export distrettuale verso il Mercosur e il totale export distrettuale verso il mondo. Distretti ordinati per peso dell'export 2024 in valore. Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Istat

5.3.5 La filiera dei metalli e i suoi distretti

La rilevanza della **filiera dei metalli** all'interno degli scambi commerciali con il Mercosur è da leggere più in termini di struttura delle Global Value Chain del settore che di mercato di sbocco.

Le opportunità per la filiera dei metalli derivanti dall'Accordo sono legate soprattutto alla maggiore accessibilità dei mercati, al rafforzamento delle catene industriali e alla riduzione dei dazi, che si attestano attorno all'11% per i metalli ferrosi e al 16% per i prodotti in metallo. Un elemento centrale è l'effetto indiretto prodotto dall'aumento dell'export della meccanica: la crescita delle esportazioni di macchinari verso il Mercosur genererebbe infatti una maggiore domanda di componenti e semilavorati metallici. Inoltre, lo sviluppo industriale dei paesi sudamericani e la semplificazione degli scambi favorirebbero l'inserimento delle imprese italiane nelle filiere produttive locali, rafforzando il ruolo della filiera dei metalli come supporto alla meccanica, mentre il cumulo di origine permetterebbe di considerare come originari, ai fini dell'applicazione delle preferenze tariffarie, anche i materiali e le lavorazioni provenienti da altri paesi dell'UE o del Mercosur. In pratica, un'impresa potrebbe utilizzare input prodotti nel paese

partner e incorporarli nel proprio processo produttivo senza perdere lo status di origine preferenziale del prodotto finale, aumentando la flessibilità produttiva e le opportunità commerciali.

A livello nazionale l'export della filiera rappresenta il 7,3% delle esportazioni italiane verso l'area (4% i prodotti in metallo e 3,3% la metallurgia, Tab. 5.2); si colloca al 4° posto nel ranking dei fornitori del Mercosur per i prodotti in metallo e al 13° posto per la metallurgia, con quote di mercato rispettivamente del 4,1% e del 2% (Tab. 5.1). Le vendite italiane si concentrano soprattutto nei segmenti dei tubi di acciaio e della ferramenta e altri articoli in metallo.

Le esportazioni dei **distretti della filiera dei metalli** verso il Mercosur, pur attestandosi su valori contenuti (circa 54 milioni di euro), con un'incidenza dello 0,6% dell'export distrettuale totale (Tab. 5.8), evidenziano un'elevata integrazione della filiera che, organizzata in modo interdipendente tra le fasi a monte e a valle del processo produttivo, ne rafforza la rilevanza strategica. Dalla scomposizione della filiera emerge la prevalenza dei prodotti in metallo (63,1% del totale) rispetto alla metallurgia (36,9%), segnalando come il mercato del Mercosur assorba soprattutto beni a maggiore grado di trasformazione. La presenza di distretti specializzati nella produzione di componenti e semilavorati metallici, così come di impianti e macchinari per la lavorazione dei metalli, evidenzia come la filiera dei metalli operi in stretta integrazione con quella della meccanica, svolgendo un ruolo di supporto fondamentale nelle catene del valore industriali, fornendo materiali e semilavorati essenziali per la produzione di beni strumentali e impianti.

Le esportazioni risultano fortemente concentrate in alcuni distretti del Nord Italia, in particolare in Lombardia, con poli rilevanti come Lumezzane, Lecco e Brescia, che riflettono una consolidata specializzazione territoriale nella lavorazione e trasformazione dei metalli.

Tab. 5.8 – Filiera dei metalli: esportazioni distrettuali verso il Mercosur (2024, prezzi correnti)

Distretti	Peso %	Incidenza %	Valori (migliaia di euro)
Metallurgia	36,9	0,4	19.960
Metalli di Brescia	23,0	0,3	12.451
Metalmeccanica di Lecco	13,9	0,7	7.509
Prodotti in metallo	63,1	0,8	34.079
Rubineti, valvole e pentolame di Lumezzane	20,9	0,7	11.314
Metalmeccanica di Lecco	17,2	1,1	9.313
Metalli di Brescia	10,3	1,0	5.573
Lavorazione metalli Valle dell'Arno	8,4	0,8	4.518
Macchine utensili e per il legno di Pesaro	2,2	1,4	1.165
Legno e arredamento dell'Alto Adige	1,0	0,4	567
Metalmeccanico del basso mantovano	0,9	0,3	494
Termomeccanica scaligera	0,8	0,5	447
Macchine utensili di Piacenza	0,7	0,5	401
Termomeccanica di Padova	0,4	0,4	193
Casalinghi di Omegna	0,1	0,1	58
Macchine per il legno di Rimini	0,1	0,1	33
Totale	100,0	0,6	54.039

Nota: incidenza % delle esportazioni = rapporto tra il valore dell'export distrettuale verso il Mercosur e il totale export distrettuale verso il mondo. Distretti ordinati per peso dell'export 2024 in valore. Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Istat

Conclusioni

In conclusione, l'analisi mette in luce come il **Mercosur rappresenti per il sistema distrettuale italiano un mercato ancora secondario in termini di peso complessivo, ma con prospettive di sviluppo particolarmente rilevanti** se lette attraverso la lente delle specializzazioni produttive territoriali. La forte concentrazione dell'export nella meccanica distrettuale – che da sola assorbe circa due terzi delle vendite verso l'area – evidenzia come i distretti italiani siano già oggi attori chiave nei processi di modernizzazione industriale dei paesi del Mercosur, fornendo tecnologie, macchinari e soluzioni integrate per le filiere produttive locali, in particolare agroindustriali.

L'alimentare e bevande mostra un posizionamento coerente con la domanda di prodotti di qualità e certificati da parte dell'area sudamericana, pur rimanendo frenato da barriere tariffarie ancora elevate. Nei comparti della moda e del mobile emergono invece opportunità più selettive, legate soprattutto ai segmenti di fascia medio-alta e alle produzioni di nicchia ad alto valore aggiunto. Anche la filiera dei metalli, pur con un ruolo meno visibile in termini diretti, si conferma strategica come componente abilitante delle catene del valore della meccanica.

A fronte di queste opportunità, occorre tuttavia considerare anche i potenziali rischi concorrenziali connessi a un maggiore accesso dei prodotti del Mercosur al mercato europeo e italiano. In particolare, alcuni comparti – soprattutto nell'agro-alimentare e in talune produzioni a minore contenuto tecnologico (come tessile di base, abbigliamento standard o semilavorati) – potrebbero essere esposti a una maggiore pressione competitiva derivante da prodotti caratterizzati da costi di produzione più contenuti e da una buona dotazione di materie prime. Infatti, i paesi del Mercosur presentano una forte specializzazione nelle materie prime e nei prodotti poco trasformati, come carne, cereali, soia e pelli, che beneficiano di costi di produzione più contenuti e di significative economie di scala. Per i distretti italiani, ciò implica la necessità di rafforzare ulteriormente il posizionamento su qualità, tracciabilità, innovazione e valore aggiunto, elementi che rappresentano i principali fattori distintivi rispetto alla concorrenza internazionale. Allo stesso tempo, nei settori a più elevata intensità tecnologica - come la meccanica - i rischi appaiono più contenuti e si accompagnano piuttosto a opportunità di integrazione nelle filiere produttive.

Nel complesso, la limitata incidenza del Mercosur sull'export totale dei distretti – trasversale a tutti i comparti – suggerisce l'esistenza di un ampio potenziale di crescita, soprattutto per quei territori e quelle filiere che già mostrano una presenza, seppur contenuta, nell'area. In questo quadro, **l'Accordo UE-Mercosur potrebbe agire da moltiplicatore di opportunità, rafforzando la competitività delle produzioni distrettuali attraverso la riduzione dei dazi e una maggiore integrazione commerciale e produttiva.** La sfida sarà quindi quella di rafforzare strutturalmente la competitività distrettuale nei paesi dell'area, attraverso investimenti, innovazione e una maggiore apertura ai mercati esteri, affinché il Mercosur possa consolidarsi come mercato aggiuntivo e complementare ai tradizionali mercati europei e nordamericani, favorendo la diversificazione e accrescendo la resilienza del modello produttivo italiano.

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

L'**Accordo di partenariato UE-Mercosur** può rappresentare un **incentivo al processo di internazionalizzazione produttiva e commerciale delle imprese italiane nel Mercosur**, in linea con gli obiettivi dell'Accordo individuati dal Consiglio Europeo⁶⁹.

A cura di Anita Corona

Nel presente approfondimento ci proponiamo di delineare la fotografia della **presenza nel Mercosur delle affiliate estere a controllo italiano**, attingendo alle informazioni disponibili nella banca dati Foreign Affiliates Statistics (FATS) di Eurostat. La scelta di limitare l'analisi alla sola proiezione internazionale delle imprese italiane nel Mercosur è motivata dalla scarsa rilevanza economica in Italia delle imprese a controllo Mercosur⁷⁰. Il database consente di svolgere

⁶⁹ https://www.consilium.europa.eu/it/infographics/eu-merc-sur-trade/?utm_source=chatgpt.com. Si pensi, a titolo di esempio, alla liberalizzazione degli appalti pubblici per beni e servizi per prevenire discriminazioni nei confronti di fornitori esteri, alla previsione di norme più rigorose in tema di diritti di proprietà intellettuale (comprese le indicazioni geografiche), di sicurezza alimentare, concorrenza e buone pratiche normative.

⁷⁰ Nel 2023 le imprese a controllo Mercosur in Italia hanno registrato un fatturato di circa 370 milioni di euro e 590 addetti, pari allo 0,04% del fatturato e allo 0,03% degli addetti delle multinazionali estere presenti in Italia. Sul totale delle affiliate Mercosur nell'UE, l'Italia rappresenta circa il 2% del fatturato e il 2,7% degli addetti.

un'analisi a livello nazionale - anche in chiave comparativa con i principali competitor europei - della presenza internazionale delle imprese italiane, attraverso informazioni relative al numero di imprese, agli addetti e al fatturato delle affiliate estere controllate⁷¹. Il livello di dettaglio settoriale disponibile (codice NACE a due digit) permette di mettere in luce la presenza di investimenti in settori a forte specializzazione distrettuale nella regione sudamericana. Il periodo di riferimento è il 2023, ultimo anno disponibile nelle statistiche Eurostat.

Nel complesso, **aggregando i dati relativi ai paesi del Mercosur** (Argentina, Brasile e Uruguay)⁷², le circa 510 imprese a controllo italiano lì attive fatturano **21,3 miliardi di euro** e impiegano oltre **151.000 addetti**. Per numero di addetti, il blocco si configura come una delle principali destinazioni della presenza produttiva italiana all'estero (prima anche degli Stati Uniti), con una quota cumulata pari al 9% del totale mondiale. In termini di fatturato l'incidenza risulta più contenuta (3,8%), collocando la regione al quarto posto nel ranking extra-UE, dopo gli Stati Uniti e a breve distanza da Regno Unito e Cina (tabelle 1 e 2).

Tab. 1 - Principali destinazioni degli IDE italiani nel mondo: fatturato, 2023

Paese	Ranking	€/mln	% IDE vs. mondo	% IDE vs. extra-UE
Stati Uniti	1	78.756	14,1	29,7
Spagna	2	66.238	11,8	NS
Germania	3	61.592	11,0	NS
Francia	4	60.837	10,9	NS
Regno Unito	5	23.524	4,2	8,9
Cina*	6	22.218	4,0	8,4
Brasile	7	18.839	3,4	7,1
Austria	8	14.200	2,5	NS
Svizzera	9	13.728	2,5	5,2
Polonia	10	13.102	2,3	NS
Argentina	37	2.427	0,4	0,9
Uruguay	58	29	0,0	0,0
Mercosur	NS	21.295	3,8	8,0

Nota: * Incluso Hong Kong. Il dato relativo alla Cina escluso Hong Kong risulta pari ad 17.946 milioni di euro; NS = non significativo. Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Eurostat

Tab. 2 - Principali destinazioni degli IDE italiani nel mondo: numero di addetti, 2023

Paese	Ranking	Numero	% IDE vs. mondo	% IDE vs. extra-UE
Stati Uniti	1	135.124	7,9	13,7
Brasile	2	135.043	7,9	13,6
Germania	3	126.756	7,4	NS
Cina*	4	124.051	7,2	12,5
Romania	5	108.249	6,3	NS
Francia	6	95.457	5,6	NS
Spagna	7	90.249	5,3	NS
Polonia	8	85.995	5,0	NS
Regno Unito	9	69.016	4,0	7,0
India	10	63.269	3,7	6,4
Argentina	20	16.109	0,9	1,6
Uruguay	57	185	0,0	0,0
Mercosur	NS	151.337	8,8	15,3

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 confronto europeo, **l'Italia non rientra tra i primi tre investitori nella regione** (Spagna, Francia e Germania), pur mantenendo un ruolo rilevante, soprattutto in termini di addetti delle imprese controllate (tabelle 3 e 4)⁷³. **Tra i paesi europei risalta il ruolo della Spagna**, primo investitore nel Mercosur in termini di fatturato. Tale posizione riflette la storica proiezione delle imprese spagnole nell'area, in particolare nei comparti dei servizi - soprattutto finanziari e delle telecomunicazioni - nonché nelle utility e nelle infrastrutture di rete, oltre alla rilevanza della regione nella strategia di internazionalizzazione della Spagna, con una concentrazione pari a poco meno di un quarto del fatturato complessivo delle affiliate estere spagnole nel mondo.

⁷¹ Il database FATS si differenzia da altri database, come ad esempio il Foreign Direct Investment di Eurostat, incentrati su flussi e stock finanziari in entrata e in uscita. Nell'interpretazione dei dati del database FATS occorre evidenziare il ruolo centrale svolto dall'unità istituzionale ultima (UCI), ossia dal soggetto societario posto al vertice della catena di controllo proprietario, ai fini dell'attribuzione geografica dell'investimento.

⁷² Nel database non sono disponibili informazioni relative agli IDE europei nel Paraguay, in considerazione della natura marginale di questi ultimi.

⁷³ L'Italia si colloca al quarto posto del ranking UE per presenza nel Mercosur misurata in termini di addetti, e al quinto in termini di fatturato, preceduta in quest'ultimo caso anche dai Paesi Bassi. Si evidenzia, tuttavia, che il posizionamento dei Paesi Bassi risente della frequente scelta del paese quale sede legale e fiscale da parte di grandi gruppi societari riconducibili ad azionisti di altre nazionalità.

A livello geografico, la **presenza delle imprese italiane** risulta fortemente **concentrata in Brasile**, che in termini di fatturato assorbe l'88% del totale, in considerazione delle ampie dimensioni del mercato interno brasiliano e del suo ruolo di snodo per gli scambi con l'America Latina. Segue l'Argentina con una quota pari all'11%. Tale distribuzione risulta, a grandi linee, analoga a quella osservata per gli altri principali paesi europei, con la sola rilevante eccezione della Spagna, che registra una presenza significativa più elevata in Argentina (36%).

Tab. 3 - Primi paesi UE per fatturato delle imprese controllate nel Mercosur, 2023

Paese	Fatturato (€/mln)	UE27 (%)	Fatturato medio (€/mln)/impresa
UE27	348.431	100,0	72
Spagna	95.962	27,5	202
Francia	78.486	22,5	44
Germania	72.564	20,8	102
Paesi Bassi	31.020	8,9	90
Italia	21.295	6,1	42

Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Eurostat

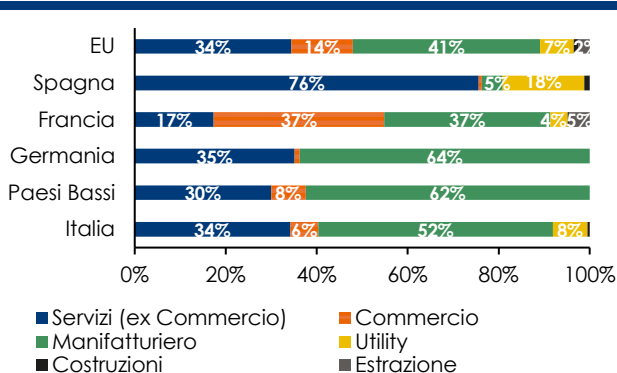
Tab. 4 - Primi paesi UE per addetti delle imprese controllate nel Mercosur, 2023

Paese	Occupati	UE27 (%)	Dipendenti medi/impresa
UE27	1.417.453	100,0	293
Francia	500.680	35,3	280
Germania	240.399	17,0	338
Spagna	216.295	15,3	455
Italia	151.337	10,7	298
Paesi Bassi	136.264	9,6	394

Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Eurostat

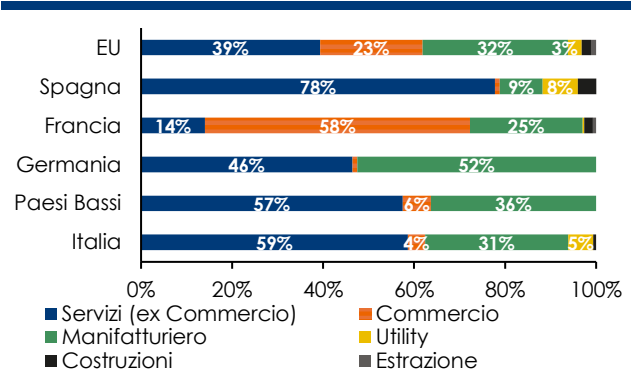
In termini di fatturato, poco più di un terzo della presenza italiana nell'area è riconducibile ai servizi al netto del commercio, mentre **la quota maggioritaria** (oltre il 50%) **riguarda il comparto della manifattura**, a cui si aggiunge un **ulteriore 6% relativo al commercio** (codice NACE G). Tale quota include i presidi del mercato locale, di natura commerciale e di assistenza post-vendita, costituiti dalle imprese manifatturiere a supporto di produzioni realizzate in altre aree del mondo. In termini di addetti, l'incidenza complessiva di manifattura e commercio si attesta a poco più di un terzo del totale delle affiliate italiane nel Mercosur. Ciò riflette la natura relativamente più labour intensive dei servizi al netto del commercio svolti dalle imprese a controllo italiano nell'area, che assorbono il 59% del totale degli addetti⁷⁴.

Fig. 1 - Composizione del fatturato degli IDE dei principali paesi UE investitori nel Mercosur, 2023



Nota: ranking dei paesi in base al fatturato totale degli IDE nel Mercosur. Nei servizi (ex commercio) sono incluse le attività riconducibili a ICT, trasporto, altri servizi (tra cui attività professionali, scientifiche e tecniche) e attività finanziarie e assicurative. Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Eurostat

Fig. 2 - Composizione degli addetti degli IDE dei principali paesi UE investitori nel Mercosur, 2023



Nota: ranking dei paesi in base al numero di addetti degli IDE nel Mercosur. Nei servizi (ex commercio) sono incluse le attività riconducibili a ICT, trasporto, altri servizi (tra cui attività professionali, scientifiche e tecniche) e attività finanziarie e assicurative. Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Eurostat

Un cenno specifico, per la sua rilevanza strategica, merita il settore estrattivo delle **materie prime critiche** (MPC), indispensabili per la transizione energetica e digitale e, al contempo, fonte di vulnerabilità strategica per l'UE, in ragione dell'elevata dipendenza dalle importazioni. Il Brasile

⁷⁴ Sul totale degli addetti dei servizi al netto del commercio incidono per il 65% le attività amministrative e di supporto, connesse all'outsourcing e alla gestione dei processi operativi. La quota riconducibile alle attività ICT, legate al controllo e alla gestione della rete di telecomunicazioni - che rappresentano il 65% del fatturato della categoria - incide invece solo per il 13% degli addetti.

rappresenta un produttore rilevante di MPC: occupa il primo posto a livello mondiale nel niobio e posizioni di rilievo nel tantalio e bauxite/alluminio, oltre a godere di una presenza non trascurabile nella grafite naturale, metallo di silicio, vanadio e litio. L'Argentina, invece, assume rilievo per il litio. Si tratta di input strategici per filiere industriali ad alto valore aggiunto, quali batterie, semiconduttori, pannelli fotovoltaici, superleghe e acciai ad alta resistenza (tabella 5). Nel 2023 l'Italia, in linea con la maggior parte dei paesi europei, non **presenta affiliate estere nel settore estrattivo**, evidenziando un significativo potenziale ancora inespresso per investimenti nella regione, in coerenza con le finalità dell'Accordo di Partenariato UE-Mercosur, volto a promuovere gli investimenti europei nelle attività di estrazione, raffinazione e trasformazione delle MPC⁷⁵. Le informazioni disponibili - pur in un contesto caratterizzato, relativamente al settore minerario, dalla presenza di numerosi dati confidenziali - consentono, tuttavia, di identificare una presenza riconducibile alla Francia e, in misura più contenuta, alla Spagna nel settore estrattivo in Brasile e Argentina.

Tab. 5 - Produzione di materie prime critiche (MPC) in Brasile e Argentina e grado di dipendenza UE, 2023

Paese	Materia Prima	Quota mondiale (%)	Dipendenza UE - Estrazione* (%)	Dipendenza UE - Trasformazione* (%)	Destinazione industriale
Brasile	Niobio	91,8 (estrazione) 88,8 (trasformazione)	0	100	Acciaio ad alta resistenza e superleghe, applicazioni varie ad alta tecnologia
Brasile	Tantalio	15,9 (estrazione)	99	0	Condensatori per dispositivi elettronici, superleghe
Brasile	Bauxite/ Alluminio	10,4 (estrazione)	89	58	Produzione di alluminio
Brasile	Grafite naturale	7,5 (estrazione)	99	0	Batterie, materiali refrattari per la produzione di acciaio
Brasile	Metallo di silicio	7,2 (trasformazione)	0	60	Semiconduttori, pannelli fotovoltaici, componenti elettronici, siliconi
Brasile	Vanadio	7,6 (estrazione) 4,8 (trasformazione)	0	100	Basse leghe ad alta resistenza
Brasile	Litio	0,9 (estrazione)	81	100	Batterie, materiali vetrosi e ceramici, metallurgia dell'acciaio e dell'alluminio
Argentina	Litio	7,9 (estrazione) 10,5 (trasformazione)	81	100	Batterie, materiali vetrosi e ceramici, metallurgia dell'acciaio e dell'alluminio

Nota: * La dipendenza dell'UE nella fase di estrazione si riferisce alla quota di materie prime grezze importate rispetto al fabbisogno totale, mentre la dipendenza nella fase di trasformazione riguarda la quota di materie prime lavorate o raffinate che l'UE importa dall'estero. Una maggiore (minore) dipendenza indica una maggiore (minore) esposizione dell'UE a fornitori esteri lungo le diverse fasi della catena del valore. In particolare, una dipendenza pari al 100% nella fase di estrazione segnala una totale dipendenza dall'estero per l'approvvigionamento di materie prime grezze, mentre nella fase di trasformazione indica l'assenza o la limitata presenza di capacità industriali nell'UE per la loro lavorazione. Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati della Commissione Europea

Circoscrivendo l'analisi al perimetro manifatturiero, le circa **260 imprese a controllo italiano** presenti nel Mercosur hanno generato nel 2023 un **fatturato di 11 miliardi di euro**, impiegando circa **48.000 addetti**.

L'Italia si colloca al quarto posto del ranking UE per presenza manifatturiera nel Mercosur, con una quota pari al 7,7% in termini di fatturato e del 10,5% in termini di addetti (tabelle 6 e 7). Ai primi posti della graduatoria compaiono Germania e Francia, che rappresentano complessivamente oltre il 50% del fatturato e degli addetti delle imprese a controllo europeo nella regione. Il confronto con gli altri paesi europei evidenzia la **dimensione media più contenuta**

⁷⁵ Dal lato dei paesi del Mercosur, il venir meno della possibilità per l'UE di applicare dazi più elevati sui beni trasformati rispetto alle materie prime costituisce un incentivo a sviluppare fasi produttive a valle a maggior valore aggiunto.

delle imprese italiane presenti nel Mercosur rispetto ai peer europei, riflesso della più ridotta scala dimensionale del nostro tessuto produttivo. Nella lettura del dato dei Paesi Bassi va inoltre considerato che la dimensione media significativamente più elevata riflette, come già evidenziato, la frequente scelta, soprattutto da parte dei gruppi di maggiore dimensione, di localizzare nel paese la propria sede legale e fiscale.

Tab. 6 - Primi paesi UE per fatturato delle imprese controllate nella manifattura nel Mercosur, 2023

Paese	Fatturato (€/mln)	UE27 (%)	Fatturato medio imprese (€/mln)
UE 27	143.427	100,0	9.374
Germania	46.235	32,2	12.772
Francia	28.677	20,0	6.893
Paesi Bassi	19.546	13,6	47.674
Italia	10.981	7,7	4.175

Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Eurostat

Tab. 7 - Primi paesi UE per addetti delle imprese controllate nella manifattura nel Mercosur, 2023

Paese	Occupati	UE27 (%)	Occupati medi impresa
UE 27	454.294	100,0	297
Germania	126.142	27,8	348
Francia	123.967	27,3	298
Paesi Bassi	49.432	10,9	1.206
Italia	47.592	10,5	181

Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Eurostat

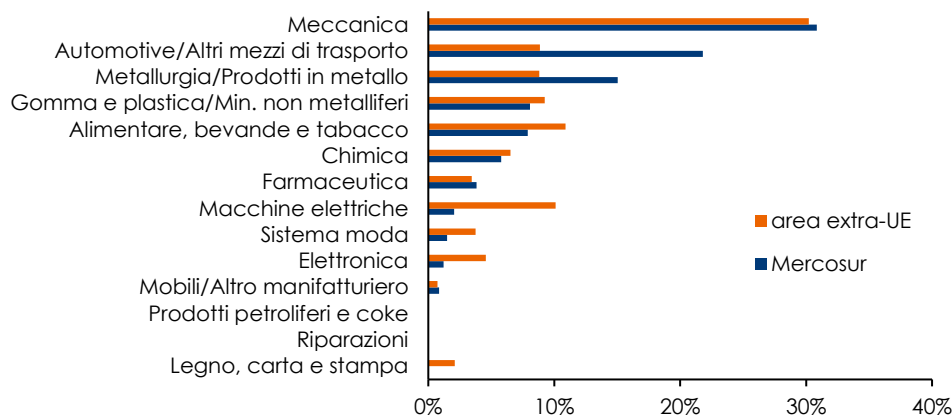
Anche nella manifattura il Brasile si conferma il paese di maggiore rilevanza, con un peso pari all'83% del fatturato, seguito dall'Argentina (17%). Nel complesso, lo spaccato settoriale evidenzia una forte concentrazione della presenza italiana nella regione: oltre i due terzi del totale risultano riconducibili a tre settori, mentre i primi cinque settori rappresentano più di cinque sestimi del fatturato delle affiliate italiane nell'area sudamericana. In testa alla classifica si colloca la **meccanica**, settore a forte vocazione distrettuale, che da sola rappresenta un terzo del totale, davanti ad **automotive** (22%) e **metallurgia/prodotti in metallo** (15%), settore quest'ultimo anche a forte specializzazione distrettuale. Seguono **gomma plastica/minerali non metalliferi** (8%) e **alimentari, bevande e tabacco** (8%) (Fig. 3).

La meccanica e l'automotive - i primi due settori anche per rilevanza di export verso la regione, a conferma del loro ruolo trainante nelle relazioni commerciali con l'area sudamericana (cfr. paragrafo 3 del presente capitolo) - registrano una presenza significativa di imprese attive, rispettivamente, nella meccanica strumentale e, nel caso dell'automotive, nella componentistica⁷⁶. Si tratta di eccellenze del Made in Italy che, nel caso della componentistica, presentano un'incidenza significativamente superiore rispetto alla media dell'area extra-UE. Tale specializzazione appare riconducibile alla storica presenza produttiva dei gruppi Fiat/Iveco in Brasile e Argentina e alle politiche di industrializzazione storicamente adottate nei due paesi, basate sulla sostituzione delle importazioni e su misure di protezione e incentivazione degli investimenti produttivi nel comparto manifatturiero e nel settore automotive. Tali politiche hanno favorito l'insediamento di imprese estere e lo sviluppo delle relative filiere industriali, nonché dei settori ad esse collegati.

Per contro, settori in cima al ranking per esportazioni verso il Mercosur, come la **farmaceutica** e la **chimica**, evidenziano una minore presenza in termini di affiliate estere. Per il **sistema moda**, la proiezione italiana nel Mercosur risulta significativamente meno intensa rispetto ad altre aree extra-UE, riflesso delle maggiori difficoltà strutturali che le imprese italiane hanno storicamente incontrato nella regione, anche sul piano commerciale. In particolare, incidono l'elevata presenza di produzioni locali (soprattutto in Brasile nella filiera della pelle) e un contesto tariffario storicamente penalizzante.

⁷⁶ Ciò anche in considerazione della contabilizzazione degli investimenti realizzati dai principali gruppi automotive italiani (ex Fiat e Iveco) in capo ai Paesi Bassi per effetto della loro catena di controllo societario.

Fig. 3 – Peso dei settori negli IDE italiani nel Mercosur e nell'area extra-UE (in % totale IDE italiani nel manifatturiero), fatturato 2023



Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Eurostat

In relazione alle due principali manifatture europee per investimenti nella regione, si osserva nei paesi d'Oltralpe una maggiore concentrazione settoriale che riflette la diversa specializzazione produttiva. Nel caso della Germania, i principali settori di investimento per fatturato risultano l'automotive (43%) e la chimica (17%), mentre, nel caso della Francia, prevale l'alimentare, bevande e tabacco (32%), seguito dall'automotive (19%).

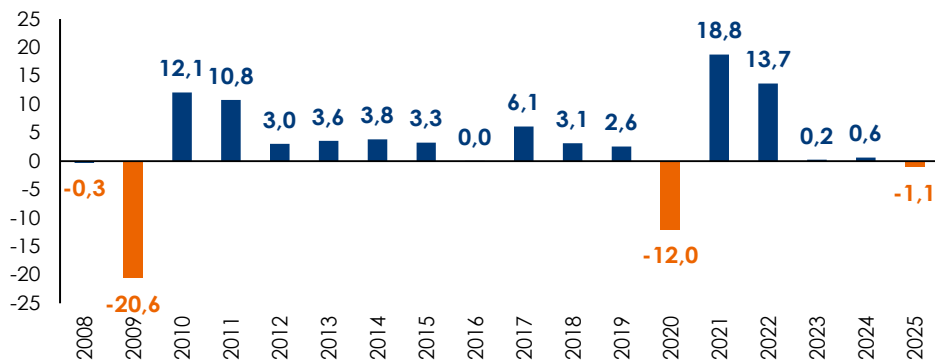
Le evidenze presentate confermano il **ruolo importante del Mercosur nella proiezione internazionale delle imprese italiane**, soprattutto in termini occupazionali, pur non rientrando l'Italia tra i primi tre investitori europei nella regione. Forte la **concentrazione geografica in Brasile** e il peso della **manifattura**, che riflette la presenza di settori ad elevata intensità distrettuale - in particolare meccanica e metallurgia/prodotti in metallo - e percorsi di internazionalizzazione legati alla presenza produttiva storica di grandi gruppi italiani del comparto automotive. Persistono tuttavia **ampi margini di rafforzamento e diversificazione**, in special modo nei comparti strategici legati alle materie prime critiche. In questo quadro, l'Accordo UE-Mercosur può costituire un importante fattore abilitante per valorizzare il posizionamento dell'Italia nelle filiere produttive dell'area.

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

In questo approfondimento, dopo aver presentato un quadro aggiornato dell'evoluzione delle esportazioni distrettuali, ci si concentra sulla rilevanza dei mercati dell'area del Golfo e sugli impatti attesi del conflitto in Iran sulla dinamica delle esportazioni, unitamente alle reazioni messe in campo dalle imprese italiane.

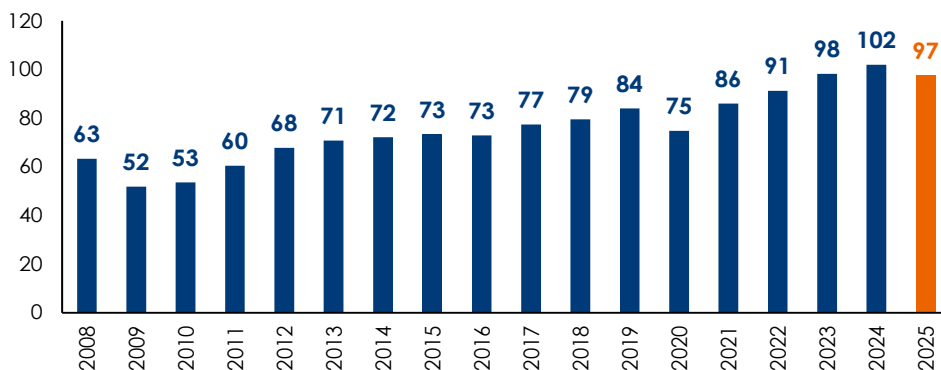
Le esportazioni dei distretti italiani nel **2025**, al netto del polo orafino di Arezzo che nel 2024 aveva registrato un balzo dell'export verso la Turchia, poi rientrato, risultano lievemente positive, evidenziando un **progresso del +0,9%** (-1,1% considerando anche Arezzo).

A cura di
Giovanni Foresti
Romina Galleri

Fig. 1 – Distretti: evoluzione annuale delle esportazioni (var. % tendenziale)

Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Istat

È poi rimasto su livelli storicamente elevati l'**avanzo commerciale** che è stato pari a **97 miliardi di euro**, un valore inferiore solo al picco toccato nel corso del 2023 (quando fu pari a 98 miliardi) e al massimo del 2024 (102 miliardi, quando solo Arezzo portò un contributo positivo di 7,5 miliardi di euro). Si è pertanto confermata elevata la capacità dei distretti di creare valore aggiunto sul territorio, grazie alla presenza di filiere corte e ramificate a livello locale che hanno contribuito a mantenere alta la qualità delle produzioni, la capacità di personalizzazione e il time to market.

Fig. 2 – Distretti: evoluzione del saldo commerciale annuale (miliardi di euro)

Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Istat

Non era semplice esprimere una tenuta del commercio estero in un contesto caratterizzato da grandi turbolenze e instabilità e dalla discontinuità della politica commerciale americana. È stata **premiata la reattività delle imprese italiane**, la loro velocità e prontezza **nel rivedere la geografia delle esportazioni**, cogliendo le opportunità di crescita presenti in alcuni mercati come Emirati Arabi Uniti, Polonia e Spagna che sono i tre Paesi in cui l'export dei distretti è cresciuto maggiormente in valore nel 2025. I dati evidenziano anche il sostegno di alcuni importanti mercati avanzati, come Paesi Bassi, Regno Unito, Svizzera e Giappone.

Tab. 1 – Distretti italiani: i primi 10 sbocchi commerciali per aumento dell'export in valore nel 2025 rispetto al 2024

	Milioni di euro			Variazione % tendenziale				
	2025	diff. anno 2025-24	diff 4° trim. 2025-24	Anno 2025-24	1° trim. 2025-24	2° trim. 2025-24	3° trim. 2025-24	4° trim. 2025-24
Distretti italiani	161.267	-1.755	-503	-1,1	-2,4	-1,4	0,8	-1,2
Emirati Arabi Uniti	3.555	413	170	13,2	9,6	11,0	11,9	19,4
Polonia	4.879	319	17	7,0	11,5	4,5	11,3	1,4
Spagna	7.311	311	47	4,4	4,9	4,3	6,2	2,5
Paesi Bassi	4.285	218	11	5,3	1,9	9,8	9,2	1,1
Regno Unito	7.845	186	50	2,4	-0,1	5,8	1,2	2,6
Svizzera	4.747	147	105	3,2	-15,6	9,4	11,5	9,2
Giappone	2.209	141	92	6,8	-7,8	3,7	13,3	17,8
Isole Marshall	221	139	-6	168,1	145.179,3	95,7	247,7	-99,2
Marocco	661	113	41	20,6	14,8	11,4	27,4	28,3
Canada	2.431	109	65	4,7	-1,1	4,3	4,1	11,0

Nota: i paesi sono ordinate per delta in valore tra il 2025 e il 2024 decrescente. Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Istat

Con queste premesse, **più fattori portavano a pensare che nel corso del 2026 si sarebbe potuta materializzare una graduale ripresa delle esportazioni distrettuali**: il recupero dei consumi nell'UE27, le condizioni finanziarie accomodanti, la normalizzazione dei flussi di export dopo lo shock causato dai dazi americani e, per finire, il rilancio degli investimenti in infrastrutture e delle spese in difesa in Germania, con conseguente attivazione delle numerose imprese distrettuali italiane inserite in filiera in quel mercato.

Con l'avvio del 2026, tuttavia, un nuovo evento ha scosso i mercati internazionali: il conflitto tra USA-Israele e Iran, che ha coinvolto anche altri paesi del Golfo. La "guerra dei 12 giorni" in Iran svoltasi a giugno 2025 contro i siti nucleari e le infrastrutture iraniane non aveva avuto risvolti economici particolarmente impattanti. Totalmente diversa, invece, si sta dimostrando la guerra iniziata il 28 febbraio 2026, che, oltre a coinvolgere più stati dell'area medio-orientale, sta influenzando notevolmente il prezzo delle materie prime energetiche (ma anche di altri input produttivi non energetici, come i fertilizzanti, alcuni intermedi chimici, l'alluminio, materie plastiche in forma primaria), dalle quali le imprese europee, e italiane in particolare, sono fortemente dipendenti. Inoltre, almeno temporaneamente, verrà meno il contributo di un'area di sbocco ad alto potenziale per le esportazioni dei distretti: **prima dello scoppio del conflitto l'export dei distretti italiani verso i mercati dei Paesi del Golfo stava crescendo notevolmente**. Complessivamente **nel 2025 l'export dei distretti italiani verso Emirati Arabi Uniti, Arabia Saudita, Qatar, Kuwait, Libano, Oman, Iran e Bahrein ha sfiorato i 7 miliardi di euro**, pari al **4,3% dei valori esportati totali, in crescita del +7,4% per un aumento in valore di 475 milioni di euro rispetto all'anno precedente**. Il contributo alla crescita di questi mercati è rilevante anche nel medio termine: **tra il 2019 e il 2025 l'export distrettuale verso quest'area è salito del 63%**, per un controvalore pari a 2,7 miliardi di euro, che **corrisponde al 10,6% dell'aumento complessivo dell'export dei distretti nel periodo**.

Gli **Emirati Arabi Uniti**, oltre ad essere il mercato con la crescita maggiore in valore nel 2025, sono anche il principale sbocco commerciale tra i mercati interessati dal conflitto per i distretti italiani (oltre 3,5 miliardi di euro di export nel 2025, pari al 2,2% del totale esportato, in crescita del +13,2% rispetto al 2024), seguiti dall'**Arabia Saudita** (l'export verso questo paese è stato pari a quasi 2 miliardi di euro, l'1,2% dell'export totale dei distretti, in lieve calo nel 2025 per -1,4%), dal Qatar (552 milioni; +16%), dal Kuwait (243 milioni; -0,8%), dal Libano (238 milioni; +31,1%), dall'Oman (168 milioni; +1,1%), dall'Iran (105 milioni; -29,4%) e dal Bahrein (72 milioni; +0,2%).

Tab. 2 – Evoluzione delle esportazioni dei distretti italiani verso i paesi coinvolti nel conflitto in Medio Oriente

	Peso del Paese sul totale esportato (%)	Milioni di euro			Variazione % tendenziale					
		2025	2025	diff. anno 2025-24	diff 4° trim. 2025-24	Anno 2025-24	1° trim. 2025-24	2° trim. 2025-24	3° trim. 2025-24	4° trim. 2025-24
Distretti italiani		161.267	-1.755	-503	-1,1	-2,4	-1,4	0,8	-1,2	
vs paesi coinvolti nel conflitto	4,3	6.896	475	275	7,4	9,0	-0,7	5,0	14,9	
Emirati Arabi Uniti	2,2	3.555	413	170	13,2	9,6	11,0	11,9	19,4	
Arabia Saudita	1,2	1.963	-28	3,2	-1,4	9,1	-13,0	-1,4	0,5	
Qatar	0,3	552	76	94	16,0	19,7	-15,2	-17,5	64,6	
Kuwait	0,2	243	-2	6	-0,8	-1,1	-15,4	4,8	8,8	
Libano	0,1	238	56	29	31,1	15,9	13,0	29,0	80,9	
Oman	0,1	168	2	-17	1,1	83,4	-0,3	-10,2	-24,4	
Repubblica islamica dell'Iran	0,1	105	-44	-14	-29,4	-54,2	-30,2	3,6	-30,2	
Bahrein	0,04	72	0,2	4	0,2	-34,2	14,4	21,5	22,5	

Nota: i paesi sono ordinati per peso sul totale esportato nel 2025 decrescente. Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Istat

A livello settoriale le esportazioni verso questi mercati interessano principalmente la **meccanica** (2,9 miliardi di euro nel 2025, in aumento dell'8,7%, di cui 1,13 miliardi riconducibili alla sola Meccanica strumentale di Milano e Monza) e i beni di consumo del **sistema moda** (2,2 miliardi di euro, in crescita del 10,8% nel 2025).

Tab. 3 – Evoluzione delle esportazioni dei distretti italiani verso i mercati del Medio Oriente coinvolti nel conflitto per macrosettore

	Incidenza export vs paesi in conflitto in Medio Oriente su totale export per settore (%)		Milioni di euro			Variazione % tendenziale				
	2024	2025	2025	diff. anno 2025-24	diff 4° trim. 2025-24	Anno 2025-24	1° trim. 2025-24	2° trim. 2025-24	3° trim. 2025-24	4° trim. 2025-24
Distretti italiani	3,9	4,3	6.896	475	275	7,4	9,0	-0,7	5,0	14,9
Meccanica	5,4	5,8	2.871	229	168	8,7	23,1	-8,1	-1,3	21,3
Prod. e mat da costruzione	5,8	5,8	309	-3	5	-1,0	5,9	-11,4	-4,3	6,1
Moda: consumo	4,7	5,6	2.198	215	109	10,8	-1,4	12,3	13,3	20,8
Elettrodomestici	4,4	4,7	121	6	1	5,3	-7,3	1,9	24,4	3,1
Mobili	4,9	4,5	370	-30	-13	-7,5	-5,6	-9,6	-2,1	-11,1
Metallurgia	2,9	2,7	142	-11	-4	-6,9	0,4	-11,2	-6,2	-9,6
Alim. e bevande	1,8	1,8	537	32	6	6,3	1,9	7,5	15,0	3,4
Altri intermedi	1,5	1,7	128	10	-0	8,3	12,4	8,8	15,8	-1,1
Prodotti in metallo	1,3	1,6	70	16	6	29,1	40,5	29,3	5,8	38,1
Moda: intermedi	1,3	1,5	46	5	1	11,7	8,8	-1,7	29,7	4,3
Automotive	0,4	0,4	14	-1	-0	-6,1	-29,9	-5,1	23,3	-6,3

Nota: i settori sono ordinati per incidenza 2025 decrescente. I paesi considerati sono: Arabia Saudita, Bahrein, Emirati Arabi Uniti, Kuwait, Libano, Oman, Qatar, e Iran. Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Istat

Tra i distretti con la maggior incidenza di questi mercati vi sono molti distretti del lusso e del design

(Oreficeria di Arezzo⁷⁷, Calzature di Vigevano, Oreficeria di Vicenza, Marmo di Carrara, Calzature di San Mauro Pascoli e Legno-arredo della Brianza) e alcuni importanti distretti della meccanica (oltre a polo milanese, la Meccanica strumentale di Bergamo, i Rubinetti, valvole e pentolame di Lumezzane, la Meccanica strumentale di Varese e la Metalmeccanica di Lecco).

⁷⁷ Gli Emirati Arabi Uniti (EAU), e in particolare Dubai, sono uno dei principali hub globali per il commercio e l'esportazione di oro e metalli preziosi.

Tab. 4 – Evoluzione delle esportazioni dei distretti italiani verso i paesi del Medio Oriente coinvolti nel conflitto: primi 30 distretti per incidenza di questi mercati sul totale nel 2025

	Incidenza export vs paesi in conflitto in Medio Oriente su totale export per settore (%)		Milioni di euro			Variazione % tendenziale				
	2024	2025	2025	diff. anno 2025-24	diff 4° trim. 2025-24	Anno 2025-24	1° trim. 2025-24	2° trim. 2025-24	3° trim. 2025-24	4° trim. 2025-24
Distretti italiani	3,9	4,3	6.896	475	275	7,4	9,0	-0,7	5,0	14,9
Oreficeria di Arezzo	9,9	18,6	848	87	21	11,4	4,3	13,7	19,5	10,3
Calzature di Vigevano	14,9	18,4	8	3	1	62,9	65,7	-5,4	1.361,5	38,7
Oreficeria di Vicenza	14,9	16,0	425	53	17	14,3	13,8	18,4	5,8	16,9
Marmo di Carrara	15,2	13,3	101	-22	-6	-18,1	-9,9	-25,6	-17,2	-18,2
Calzature di San Mauro Pascoli	8,6	10,8	16	2	0	13,0	97,3	-44,7	60,6	8,3
Meccanica strumentale di Milano e Monza	10,3	10,8	1.130	45	23	4,2	36,9	-20,0	-0,9	6,8
Meccanica strumentale di Bergamo	7,6	10,7	513	159	78	45,0	66,3	39,8	9,2	64,1
Mobilio abruzzese	7,4	10,0	11	3	1	31,1	24,6	31,3	16,1	44,2
Mele del Trentino	9,4	9,9	15	3	2	29,7	7,4	18,4	56,2	43,2
Legno e arredamento della Brianza	7,7	7,6	208	-6	-10	-2,7	4,4	2,2	2,8	-14,4
Cappe aspiranti ed elettrodomestici di Fabriano	7,6	7,4	62	-1	2	-1,9	-21,2	-15,7	16,4	9,8
Sistemi per l'illuminazione di Treviso, Venezia, Vicenza e Padova	9,0	7,3	25	-7	-2	-22,3	-33,7	-0,6	-25,8	-24,0
Meccanica strumentale di Varese	6,2	6,9	173	31	18	21,8	15,4	26,8	0,6	39,0
Lattiero-caseario di Reggio Emilia	4,7	6,8	19	8	1	71,5	127,1	5,0	150,1	33,3
Nocciola e frutta piemontese	7,7	6,6	28	2	0	9,8	12,8	266,2	-0,5	2,8
Legno di Casalasco-Viadanese	5,5	6,5	11	1	-1	7,7	29,6	69,8	-26,3	-17,7
Mele dell'Alto Adige	5,6	6,4	48	11	5	31,5	20,3	61,5	28,7	32,2
Dolci di Alba e Cuneo	7,2	6,3	169	-2	-6	-0,9	4,8	0,7	4,7	-9,9
Maglieria e abbigliamento di Perugia	4,2	5,8	50	15	11	43,9	39,7	-8,9	18,0	117,2
Metalmeccanica di Lecco	6,2	5,7	168	-15	-4	-8,1	-3,1	-6,6	-14,7	-7,2
Rubineria e valvole Cusio-Valsesia	5,0	5,6	90	12	-1	16,2	56,0	10,7	17,7	-2,7
Mobili del bassanese	5,1	5,5	28	1	3	3,5	18,0	-14,1	-24,6	37,2
Rubineti, valvole e pentolame di Lumezzane	5,4	5,5	219	4	38	1,7	-2,3	-39,2	-10,2	76,6
Marmo e granito di Valpolicella	5,0	5,4	27	3	2	13,9	-6,9	24,4	20,3	25,3
Oreficeria di Valenza	3,8	5,2	119	50	33	72,9	41,0	30,4	29,8	187,8
Abbigliamento-tessile gallaratese	3,6	5,2	51	22	10	77,5	33,9	57,8	105,8	108,5
Cucine di Pesaro	5,0	5,1	16	-1	-1	-5,3	-9,2	-1,5	18,0	-21,1
Food machinery di Parma	2,9	4,9	97	42	23	76,9	51,7	109,1	15,1	146,8
Termomeccanica di Padova	6,9	4,9	88	-33	8	-27,3	-19,6	-61,3	-28,7	40,7
Mobili imbottiti di Forlì	4,1	4,9	15	1	-2	6,5	204,4	7,3	-43,0	-48,4

Nota: i distretti sono ordinati per incidenza 2025 decrescente. I paesi considerati sono: Arabia Saudita, Bahrein, Emirati Arabi Uniti, Kuwait, Libano, Oman, Qatar, e Iran. Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Istat

Tab. 5 – Evoluzione delle esportazioni dei distretti italiani verso i paesi del Medio Oriente coinvolti nel conflitto: primi 30 distretti per export in valore nel 2025

	Incidenza export vs paesi in conflitto in Medio Oriente su totale export per settore (%)		Milioni di euro			Variazione % tendenziale				
	2024	2025	2025	diff. anno 2025-24	diff 4° trim. 2025-24	Anno 2025-24	1° trim. 2025-24	2° trim. 2025-24	3° trim. 2025-24	4° trim. 2025-24
	Distretti italiani	3,9	4,3	6.896	475	275	7,4	9,0	-0,7	5,0
Meccanica strumentale di Milano e Monza	10,3	10,8	1.130	45	23	4,2	36,9	-20,0	-0,9	6,8
Oreficeria di Arezzo	9,9	18,6	848	87	21	11,4	4,3	13,7	19,5	10,3
Meccanica strumentale di Bergamo	7,6	10,7	513	159	78	45,0	66,3	39,8	9,2	64,1
Oreficeria di Vicenza	14,9	16,0	425	53	17	14,3	13,8	18,4	5,8	16,9
Rubineti, valvole e pentolame di Lumezzane	5,4	5,5	219	4	38	1,7	-2,3	-39,2	-10,2	76,6
Legno e arredamento della Brianza	7,7	7,6	208	-6	-10	-2,7	4,4	2,2	2,8	-14,4
Piastrelle di Sassuolo	4,4	4,7	177	10	8	5,7	13,7	-10,7	2,7	17,7
Meccanica strumentale di Varese	6,2	6,9	173	31	18	21,8	15,4	26,8	0,6	39,0
Dolci di Alba e Cuneo	7,2	6,3	169	-2	-6	-0,9	4,8	0,7	4,7	-9,9
Metalmeccanica di Lecco	6,2	5,7	168	-15	-4	-8,1	-3,1	-6,6	-14,7	-7,2
Pelletteria e calzature di Firenze	3,7	3,3	157	-15	1	-8,9	-38,7	19,8	13,6	3,3
Occhialeria di Belluno	3,3	3,5	124	-2	-2	-1,7	15,7	-10,8	-5,0	-5,0
Oreficeria di Valenza	3,8	5,2	119	50	33	72,9	41,0	30,4	29,8	187,8
Macchine per l'imballaggio di Bologna	2,8	3,9	110	25	-0	28,6	24,0	44,9	49,1	-0,1
Marmo di Carrara	15,2	13,3	101	-22	-6	-18,1	-9,9	-25,6	-17,2	-18,2
Food machinery di Parma	2,9	4,9	97	42	23	76,9	51,7	109,1	15,1	146,8
Tessile di Biella	4,0	4,2	97	5	2	5,3	-5,3	10,1	8,1	8,7
Abbigliamento di Empoli	4,4	3,9	97	-3	6	-3,1	-47,8	38,3	34,3	24,7
Meccanica strumentale di Vicenza	3,3	3,4	94	3	2	3,3	13,0	-0,7	-8,1	7,4
Rubinetteria e valvolame Cusio-Valsesia	5,0	5,6	90	12	-1	16,2	56,0	10,7	17,7	-2,7
Termomeccanica di Padova	6,9	4,9	88	-33	8	-27,3	-19,6	-61,3	-28,7	40,7
Meccatronica di Reggio Emilia	1,7	1,6	71	-7	-5	-8,6	4,1	35,4	-37,6	-22,7
Meccanica strumentale del bresciano	2,3	3,2	62	15	8	30,3	0,6	-5,2	91,5	76,4
Cappe aspiranti ed elettrodomestici di Fabriano	7,6	7,4	62	-1	2	-1,9	-21,2	-15,7	16,4	9,8
Elettrodomestici di Inox valley	2,6	3,2	57	9	-1	19,4	15,2	28,8	44,5	-5,7
Abbigliamento-tessile gallaratese	3,6	5,2	51	22	10	77,5	33,9	57,8	105,8	108,5
Maglieria e abbigliamento di Perugia	4,2	5,8	50	15	11	43,9	39,7	-8,9	18,0	117,2
Legno e arredo di Treviso	3,5	2,5	49	-21	-3	-30,4	-52,5	-30,8	-9,5	-17,1
Mele dell'Alto Adige	5,6	6,4	48	11	5	31,5	20,3	61,5	28,7	32,2
Concia di Arzignano	2,3	2,2	47	-5	-0	-9,3	-13,6	-15,1	-4,8	-2,4

Nota: i distretti sono ordinati per export in valore 2025 decrescente. I paesi considerati sono: Arabia Saudita, Bahrein, Emirati Arabi Uniti, Kuwait, Libano, Oman, Qatar, e Iran. Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Istat

Per comprendere i primi effetti sull'operatività all'estero delle imprese italiane, nel mese di aprile 2026 è stata condotta una **survey rapida, alla quale hanno risposto 197 colleghi che si occupano di internazionalizzazione**.

Quasi tutti i rispondenti (98%) hanno indicato criticità ad operare nei Paesi del Golfo, soprattutto a causa del calo della domanda (indicato dal 58% dei rispondenti) e dell'aumento dei costi di trasporto e assicurazione (52,7%); incidono negativamente anche l'aumento dei costi di trasporto (45%). Poco meno di un rispondente su tre indica anche difficoltà di approvvigionamento.

Circa i due terzi dei rispondenti segnalano criticità in **mercati asiatici** come: Cina e Hong Kong (67%), ASEAN⁷⁸ (66%) e India (65%). In questi casi le problematiche più indicate riguardano

⁷⁸ Brunei, Cambogia, Filippine, Indonesia, Laos, Malesia, Myanmar, Singapore, Thailandia e Vietnam.

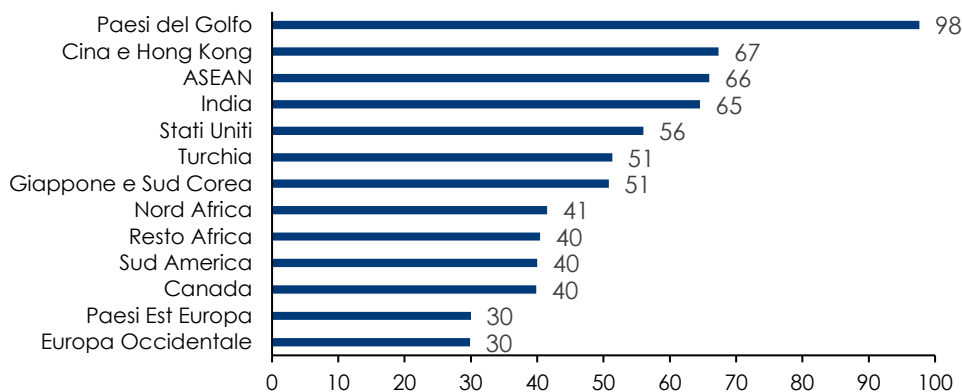
l'aumento dei costi di trasporto e assicurazione; verso Cina e India incidono anche gli aumenti dei tempi di trasporto e verso i paesi ASEAN il calo della domanda.

Più di un rispondente su due indica criticità anche nel **mercato statunitense** (56%), per via dei dazi all'import imposti dall'amministrazione Trump, che condizionano negativamente la domanda. L'aumento dei prezzi dei prodotti energetici incide anche sul costo dei trasporti delle merci verso gli USA.

La quota di colleghi che identifica criticità è pari al 51% anche per mercati come la **Turchia** (per calo domanda e aumento costi di trasporto e assicurazione), il **Giappone** e la **Corea del Sud** (anche in questi casi la lontananza geografica rappresenta un maggior ostacolo all'aumentare dei costi energetici).

I mercati in cui è relativamente bassa la quota di rispondenti che evidenzia criticità sono: **Africa**, **Sud America**, **Canada**, ma soprattutto **Europa** (sia continentale che dell'Est).

Fig. 3 – Quota di colleghi che hanno indicato almeno una criticità in seguito al conflitto in Iran per mercato (%; al netto dei non so)



Nota: le possibili criticità tra cui i rispondenti hanno scelto sono: calo della domanda, aumento dei costi di trasporto e/o assicurazione, aumento dei tempi di trasporto e difficoltà di approvvigionamento (possibile più di una risposta).
Fonte: Indagine Intesa Sanpaolo Internazionalizzazione edizione aprile 2026

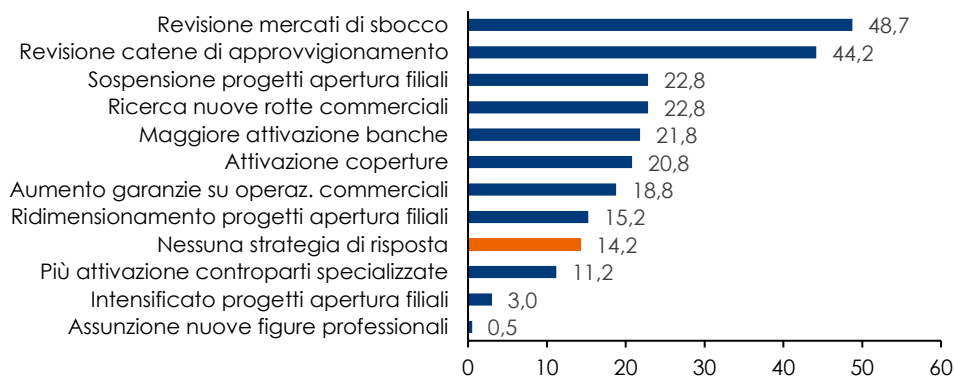
Tab. 6 – Quota di colleghi che hanno indicato criticità in seguito al conflitto in Iran per mercato e tipologia di criticità (%; al netto dei non so)

	Calo della domanda	Aumento costi trasporto e assicurazione	Aumento tempi trasporto	Difficoltà di approvvigionamento	Nessuna particolare criticità
Paesi del Golfo	58,0	52,7	45,0	31,4	2,4
Cina e Hong Kong	17,6	45,1	30,1	7,2	32,7
ASEAN	26,7	37,8	21,5	9,6	34,1
India	19,9	44,7	28,4	8,5	35,5
Stati Uniti	31,9	26,2	5,0	6,4	44,0
Turchia	24,3	24,3	10,5	5,3	48,7
Giappone e Sud Corea	13,3	34,4	21,1	3,9	49,2
Nord Africa	21,8	19,0	4,8	5,4	58,5
Resto Africa	12,8	21,3	6,4	9,6	59,6
Sud America	14,2	27,5	5,0	1,7	60,0
Canada	14,6	24,4	6,5	3,3	60,2
Paesi Est Europa	16,7	11,3	2,7	6,0	70,0
Europa Occidentale	18,8	11,0	1,9	5,8	70,1

Fonte: Indagine Intesa Sanpaolo Internazionalizzazione edizione aprile 2026

Anche i colleghi che si occupano di internazionalizzazione, così come rilevato nella survey sui gestori (si veda capitolo 3), indicano che le imprese clienti stanno reagendo al nuovo contesto originato dal conflitto in Iran con **la revisione sia dei mercati di sbocco delle esportazioni, sia delle catene di approvvigionamento**. A seguire tra le principali azioni intraprese: la sospensione dei progetti di apertura di nuove filiali, la ricerca di nuove rotte commerciali (es. passaggio dal Capo di Buona Speranza), la maggior attivazione delle banche sui temi dell'internazionalizzazione, la maggior attivazione delle coperture e l'aumento delle garanzie sulle operazioni commerciali. Solo il 14% dei rispondenti sostiene che le imprese clienti non stiano attuando nessuna strategia di risposta.

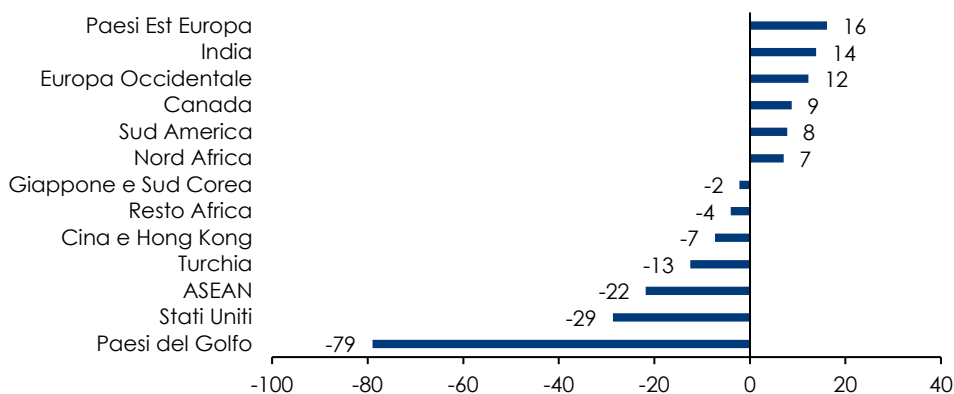
Fig. 4 - Le principali reazioni delle imprese clienti in risposta al conflitto in Iran (% , possibili più risposte)



Fonte: Indagine Intesa Sanpaolo Internazionalizzazione edizione aprile 2026

Le aree dove è prevista un'evoluzione migliore delle esportazioni delle imprese italiane nel 2026 sono: Europa, India, Canada, Sud America e Nord Africa. Prevalgono nettamente i giudizi di calo dell'export verso i Paesi del Golfo. Il saldo tra giudizi di aumento e calo dell'export è negativo anche per gli Stati Uniti e tutta l'area asiatica.

Fig. 5 – Evoluzione attesa nel 2026 delle esportazioni per mercato di sbocco (saldo di giudizi in aumento e calo sul totale; netto «non so»)

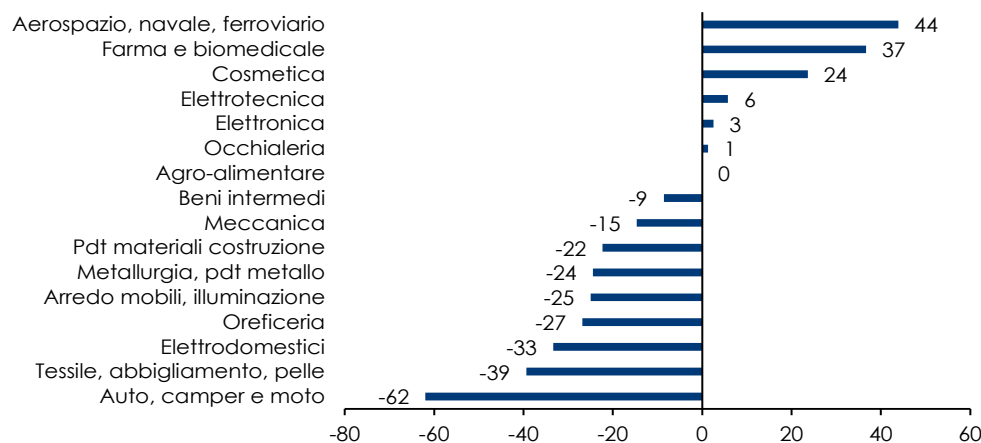


Fonte: Indagine Intesa Sanpaolo Internazionalizzazione edizione aprile 2026

Emergono aspettative positive per le esportazioni di alcuni settori come: aerospazio, ferroviario, navale, farmaceutica, biomedicale e cosmetica. Prevalgono di poco i giudizi di aumento dell'export su quelli di calo per elettrotecnica ed elettronica. Export previsto stabile sui livelli del 2025 per occhialeria e agro-alimentare. Al contrario, prevalgono aspettative di calo delle esportazioni per molti settori ad alta intensità distrettuale come tessile, abbigliamento, filiera della

pelle, elettrodomestici, oreficeria, sistema casa, metallurgia, prodotti e materiali da costruzione e meccanica.

Fig. 6 – Evoluzione attesa nel 2026 delle esportazioni per settore (saldo di giudizi in aumento e calo sul totale; netto «non so»)



Fonte: Indagine Intesa Sanpaolo Internazionalizzazione edizione aprile 2026

In sintesi, il blocco dello stretto di Hormuz e i danni alle infrastrutture energetiche hanno spinto verso l'alto le quotazioni di petrolio e gas, portando a un brusco innalzamento della bolletta energetica, ma anche a un quasi generalizzato deterioramento delle condizioni di domanda in gran parte delle destinazioni commerciali italiane. È poi venuta meno, temporaneamente, la possibilità di esportare nei Paesi del Golfo, ovvero nell'area che aveva dato un significativo contributo alla crescita dell'export italiano nel recente passato e che era considerata ad alto potenziale di sviluppo anche negli anni a venire. Come evidenziato anche nella nostra indagine condotta nel mese di aprile sui colleghi che si occupano di internazionalizzazione, **la diversificazione dei mercati di sbocco e approvvigionamento è e sarà sempre più una priorità** e le imprese stanno già attivando strategie in questa direzione.

Nel complesso, gli **effetti del conflitto su settori e filiere produttive** varieranno **in funzione** della presenza con attività di export nei Paesi del Medio Oriente, dell'**intensità energetica settoriale**, delle **tensioni lungo le catene di approvvigionamento** e dell'**evoluzione delle condizioni di domanda settoriale**. Va peraltro detto che in questo contesto così complesso e incerto, alcuni comparti, attivi anche in alcuni distretti industriali, possono aver avuto un **aumento degli ordini** in seguito al conflitto. Tra questi le **filieri delle tecnologie e della componentistica per le rinnovabili e per l'industria dell'oil&gas**. Si tratta di comparti che riteniamo potranno contare su buone condizioni di domanda anche nei prossimi anni, sia perché potranno contribuire a ridurre la dipendenza energetica italiana ed europea, sia perché saranno attivati nella fase di ricostruzione delle infrastrutture energetiche al termine del conflitto.

6. Composizione del board, competitività e risultati economico reddituali

Introduzione

Un tema di particolare interesse, per i suoi risvolti sulla governance e sulla competitività delle imprese, è il passaggio generazionale. Una sfida complessa che, se non affrontata con efficacia e nei tempi dovuti, può mettere a rischio intere filiere produttive composte da innumerevoli PMI familiari e compromettere la vocazione industriale del nostro Paese. In questo approfondimento proponiamo una fotografia al 2023⁷⁹ dei board, con l'obiettivo di analizzare la quota di imprese con urgenza di passaggio generazionale (identificata con le aziende che hanno tutto il board costituito da componenti "over 65") e la quota di imprese in cui è già stato inserito almeno un giovane nel consiglio di amministrazione (in questo caso identificato come "under 40"). Le imprese senza under 40 tra i componenti del board, ma con almeno un amministratore tra 40 e 65 anni sono state denominate "altri casi". Abbiamo poi confrontato il posizionamento strategico e le performance delle imprese, in funzione della composizione per età del board. Il focus è sui distretti, ma abbiamo anche segnalato analogie e differenze rispetto alle aree non distrettuali. Questo tipo di analisi non considera i casi in cui l'inserimento dei giovani in azienda avvenga per altre vie diverse dal board, come ad esempio figure manageriali⁸⁰.

A cura di
Romina Galleri,
Massimiliano Rossetti
Rosa Maria Vitulano

Il campione su cui sono basate le analisi è di 67.814 imprese manifatturiere (49.578 non distrettuali e 18.236 distrettuali) per le quali disponiamo di informazioni sulla composizione del board (fonte Cerved). I dati di bilancio di queste imprese sono stati, inoltre, incrociati con un ricco set informativo proveniente dal datamart del Research Department di Intesa Sanpaolo (ISID, Intesa Sanpaolo Integrated Datamart), che fotografa l'adozione di leve strategiche, quali: — Certificazioni di qualità dei prodotti/della gestione aziendale (fonte Accredia); — Certificazioni ambientali (fonte Accredia); — Marchi registrati sui mercati internazionali (fonte WIPO); — Domande di brevetto presentate presso lo European Patent Office (EPO); — Incentivi ricevuti dal GSE (Gestore dei Servizi Energetici) per l'installazione di impianti alimentati da Fonti Rinnovabili di Energia (FER) - nello specifico, si tratta delle imprese che hanno installato almeno un impianto da fonte rinnovabile per l'autoproduzione di energia elettrica utilizzando gli incentivi afferenti al Conto energia, ai Certificati GRIN (Gestione Riconoscimento Incentivo) o alle FER elettriche.

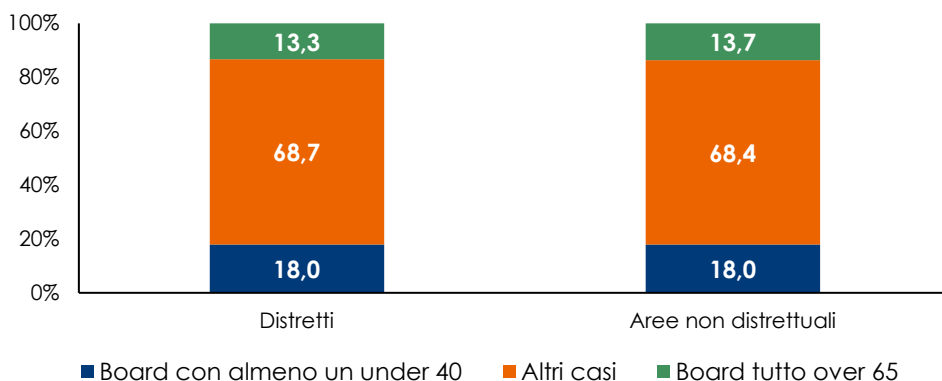
6.1 Analisi della composizione dei board

Nei distretti, il 13,3% delle imprese ha un board costituito interamente da amministratori con età superiore ai 65 anni, il 68,7% dei board ha componenti tutti con età superiore ai 41, ma non completamente oltre i 65 anni e nel 18% dei casi è presente almeno un under 40⁸¹. La situazione è molto simile nelle aree non distrettuali.

⁷⁹ Ultimi dati disponibili.

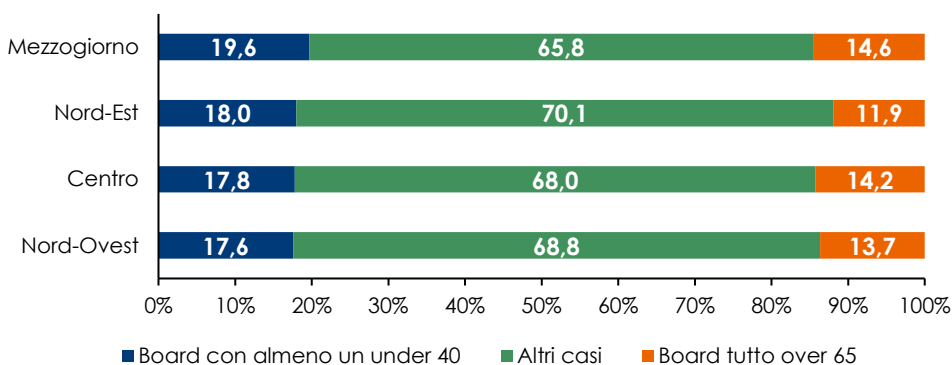
⁸⁰ In alcuni casi le aziende procedono con l'introduzione di figure più giovani in ruoli amministrativi/manageriali; in questi casi l'analisi sull'età dei componenti del board non è in grado di rilevare il passaggio generazionale della governance aziendale in atto.

⁸¹ Le caratteristiche del campione oggetto di analisi escludono le imprese di più recente costituzione, che potenzialmente potrebbero essere quelle a maggior guida giovane.

Fig. 6.1 – Composizione del board 2023 (% di imprese)

Nota: la categoria "altri casi" comprende i board composti da nessun under 40 e non completamente da over 65.
Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Cerved

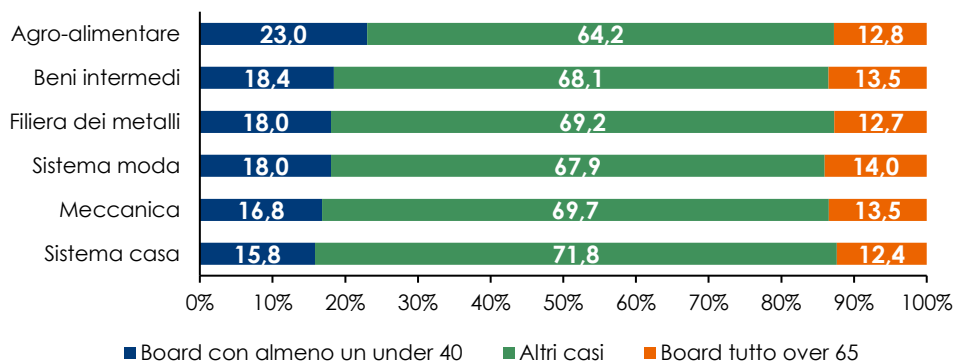
Il Mezzogiorno è l'area geografica che si distingue per la maggior quota di imprese con almeno un under 40 nel board (19,6%)⁸²; seguono Nord-Est (18%), Centro (17,8%) e Nord-Ovest (17,6%). Al contrario, l'area che si mette in luce per la minor quota di imprese con board completamente over 65 è il Nord-Est (11,9%); a seguire con un po' di distacco Nord-Ovest (13,7%), Centro (14,2%) e Mezzogiorno (14,6%).

Fig. 6.2 – Distretti: composizione del board per area geografica 2023 (% di imprese)

Nota: la categoria "altri casi" comprende i board composti da nessun under 40 e non completamente da over 65.
Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Cerved

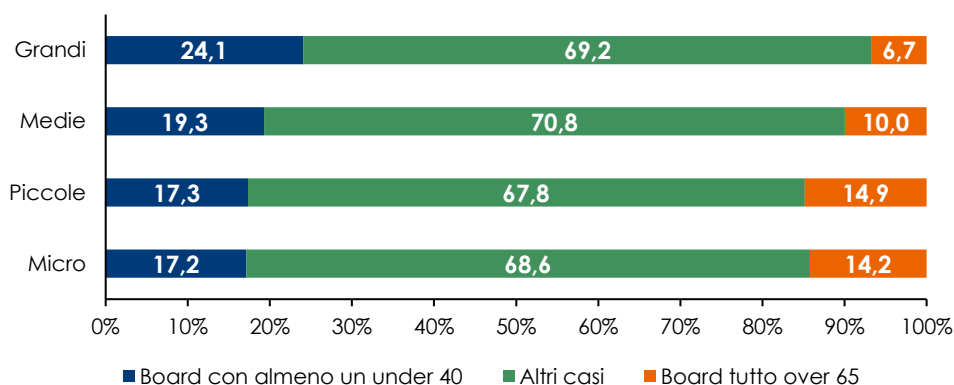
Soffermandoci sui settori, spicca l'agro-alimentare che mostra la maggior quota di board con almeno un under 40 (23%). Gli altri settori invece, sono molto allineati tra di loro, con quote di board con almeno un under 40 che passano dal 18,4% (beni intermedi) al 15,8% (sistema casa). I settori risultano molto vicini anche per quota di board completamente over 65, dal 12,4% (sistema casa) al 14% (sistema moda).

⁸² Ciò si verifica per il peso particolarmente elevato nei distretti del Mezzogiorno dell'Agro-alimentare, che abbiamo visto essere il settore con la quota maggiore di imprese con almeno un under 40 nel board.

Fig. 6.3 – Distretti: composizione del board per settore 2023 (% di imprese)

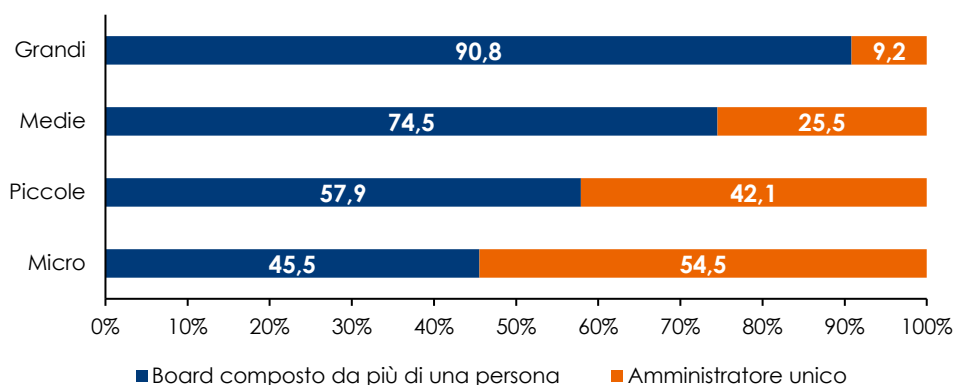
Note: non sono stati indicati i settori Mezzi di trasporto e Altro per difficoltà di comparazione tra le specializzazioni dei distretti e delle aree non distrettuali; la categoria "altri casi" comprende i board composti da nessun under 40 e non completamente da over 65. Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Cerved

L'analisi per dimensioni aziendali evidenzia che la presenza di almeno un under 40 nei board aumenta al crescere delle dimensioni aziendali: si passa dal 17,2% delle micro imprese al 24,1% delle grandi imprese. Contestualmente, la quota di imprese con tutto il board over 65 è inversamente proporzionale alle dimensioni aziendali: più le imprese sono piccole e più questa quota è elevata (14,2% e 14,9% rispettivamente per le imprese micro e piccole); più le imprese sono grandi e più questa quota si riduce (6,7% per le grandi imprese).

Fig. 6.4 – Distretti: composizione del board per dimensione aziendale 2023 (% di imprese)

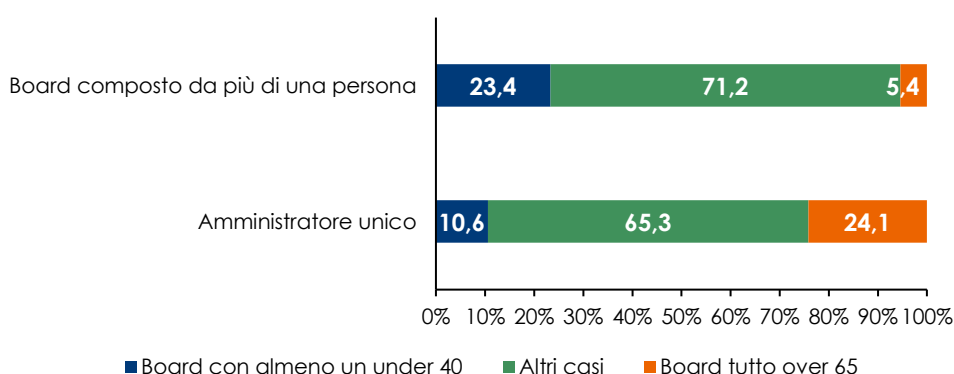
Nota: la categoria "altri casi" comprende i board composti da nessun under 40 e non completamente da over 65. Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Cerved

Questa evidenza è spiegata anche dal fatto che le imprese più grandi hanno generalmente board più numerosi (solo il 9,2% delle imprese grandi è guidata da un amministratore unico) e, quindi, su un numero maggiore di componenti del board, è più probabile trovare almeno un under 40. Al contrario, le imprese di dimensioni minori sono caratterizzate da una presenza rilevante di amministratori unici: rispettivamente il 54,5% del totale per le micro imprese, il 42,1% per le piccole imprese e il 25,5% per le medie imprese.

Fig. 6.5 – Distretti: numerosità del board 2023 (% di imprese)

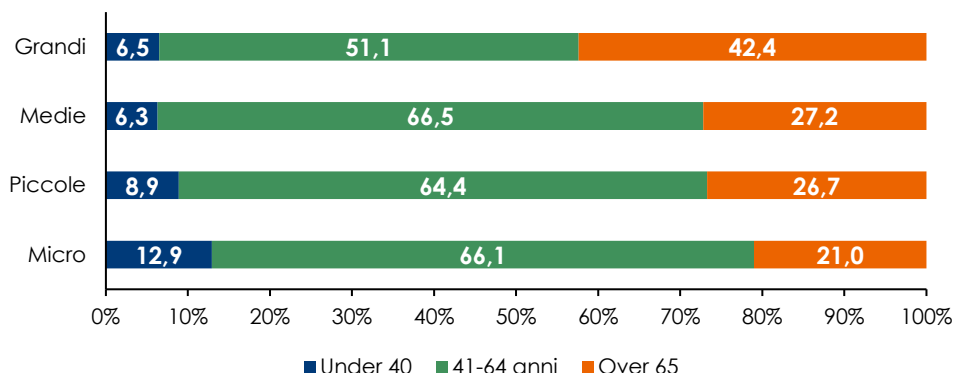
Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Cerved

Tra le imprese con amministratore unico, solo il 10,6% presenta almeno un under 40 nei board, mentre quasi un quarto è guidato da amministratori tutti over 65. In quest'ultimo caso, se non gestita correttamente, la staffetta generazionale potrebbe generare delle criticità e mettere a rischio la stessa sopravvivenza dell'azienda. Quando il board è composto da più di una persona, la presenza di almeno un under 40 è molto più diffusa (23,4%), mentre il caso in cui tutto il board sia over 65 si riduce al 5,4%.

Fig. 6.6 – Distretti: composizione del board per numerosità 2023 (% di imprese)

Nota: la categoria "altri casi" comprende i board composti da nessun under 40 e non completamente da over 65.
Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Cerved

Quando l'amministratore è uno solo, è molto raro che sia under 40 se l'impresa è media o grande (rispettivamente 6,3% e 6,5% dei casi), mentre la probabilità sale al diminuire delle dimensioni aziendali (8,9% per le piccole e 12,9% per le micro). Al contrario nel 42,4% dei casi un amministratore unico di un'impresa grande è over 65; si passa al 27,2% dei casi per le imprese medie, al 26,7% per le piccole e al 21% per le micro.

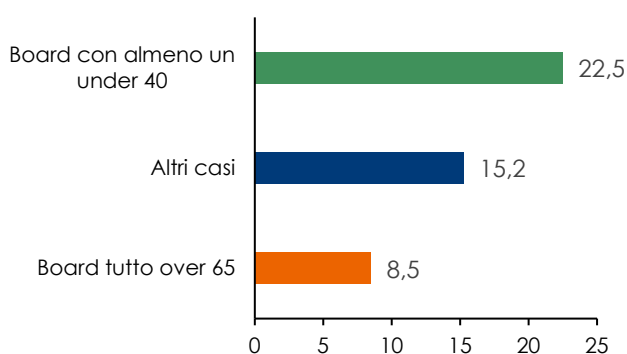
Fig. 6.7 – Distretti: età dell'amministratore unico per dimensione 2023 (% di imprese)

Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Cerved

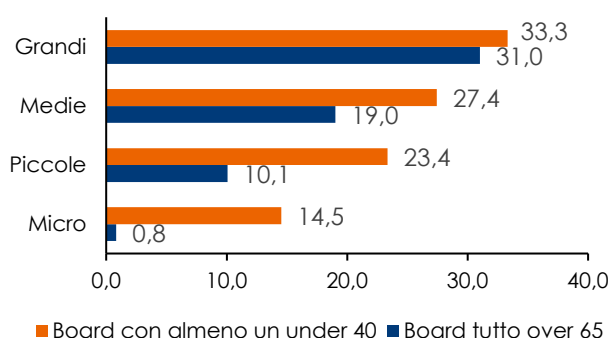
6.4 Analisi economico reddituale

È importante che le imprese introducano giovani nel proprio board, non solo per un tema di "passaggio di testimone" tra generazioni, ma anche perché si osservano ritorni positivi in termini di evoluzione economico-reddituale e posizionamento competitivo. Analizzando i bilanci delle imprese distrettuali appartenenti al campione, è possibile notare che quelle con almeno un under 40 nel board sono cresciute di più in termini di fatturato tra il 2019 e il 2024, realizzando un incremento in termini mediani del 22,5%, a fronte di un aumento dell'8,5% delle imprese a guida totalmente over 65.

Il vantaggio dell'inserimento di almeno un under 40 nel board è evidente per tutte le dimensioni aziendali: spiccano, in particolare, i risultati ottenuti dalle micro imprese con giovani amministratori che tra il 2019 e il 2024 hanno ottenuto una crescita pari al 14,5%, rispetto ad una crescita dello 0,8% realizzata da imprese con le stesse dimensioni ma board completamente over 65. Le differenze si attenuano al crescere delle dimensioni aziendali⁸³, ma permangono.

Fig. 6.8 – Distretti: crescita del fatturato tra il 2019 e il 2024 per composizione del board (var. % mediana)

Nota: la categoria "altri casi" comprende i board composti da nessun under 40 e non completamente da over 65. Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Cerved e ISID

Fig. 6.9 – Distretti: crescita del fatturato tra il 2019 e il 2024 per dimensione e composizione del board (var. % mediana)

Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Cerved e ISID

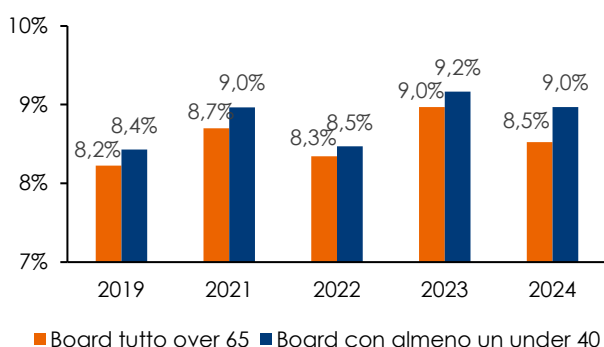
Un'evoluzione migliore del fatturato è riscontrabile anche su periodi di osservazione più brevi. Ad esempio, considerando il quadriennio 2021-24, le imprese con almeno un under 40 nel board

⁸³ Le dimensioni aziendali sono state definite sulla base del fatturato 2023.

hanno realizzato una crescita del fatturato dell'11,3% in valori mediani, mentre per le imprese con board completamente over 65 la crescita è stata del 5,2%. Considerando il solo triennio 2022-24 si osserva, invece, un calo, ma più contenuto per le imprese con un giovane nel board (-2,4% il valore mediano) rispetto alle imprese con board completamente over 65 (-7,4%).

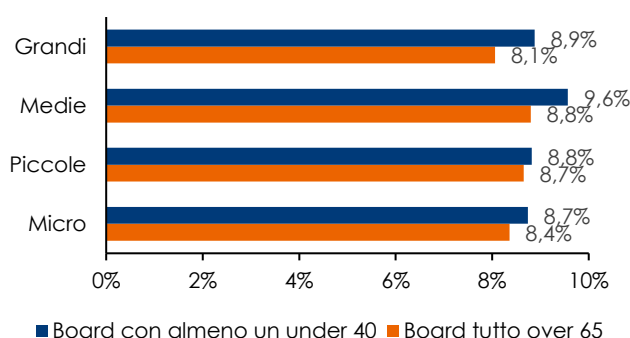
Anche dal punto di vista della marginalità unitaria le imprese con almeno un giovane nel board mostrano un andamento migliore rispetto alle imprese con tutto il board over 65, condizione verificata in tutti gli anni dal 2019 al 2024 (il 2020 non è stato rappresentato in quanto si tratta di un anno fuori dall'ordinario per via della pandemia Covid-19). Concentrandoci sul solo 2024, è possibile notare differenze lievi in termini mediani per le imprese micro e piccole, mentre le differenze sono più evidenti per le imprese grandi e medie.

Fig. 6.10 – Distretti: EBITDA margin per composizione del board (% mediana)



Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Cerved e ISID

Fig. 6.11 – Distretti: EBITDA margin 2024 per dimensione e composizione del board (% mediana)

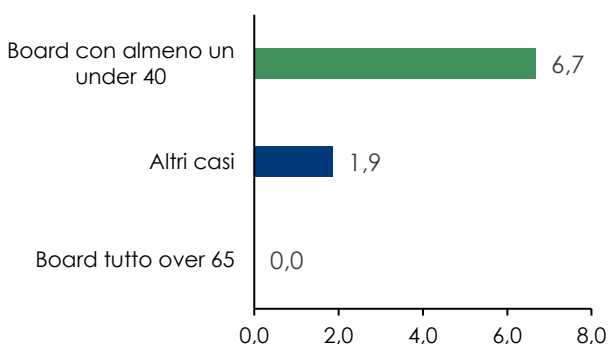


Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Cerved e ISID

6.5 Il numero dei dipendenti

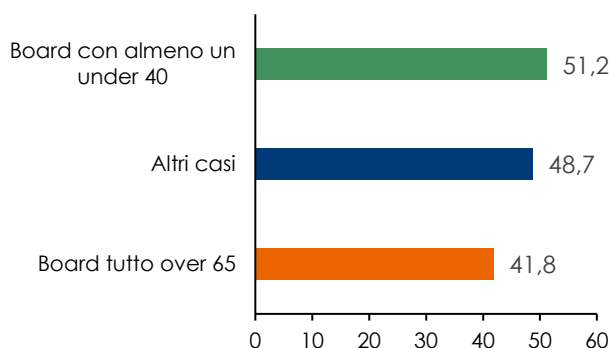
Le imprese con almeno un under 40 nel board tra il 2019 e il 2024 mostrano una crescita più accentuata anche in termini di numero di dipendenti INPS: +6,7% in termini mediani vs crescita nulla per le imprese con tutto il board over 65. Sempre facendo riferimento allo stesso arco temporale (2019-24), la quota di imprese che ha visto aumentare il numero dei dipendenti INPS è stata pari al 51,2% per le imprese con almeno un under 40 nel board e al 41,8% per le imprese con board composto solo da over sessantacinquenni.

Fig. 6.12 – Distretti: crescita dei dipendenti INPS tra il 2019 e il 2024 per composizione del board (var. % mediana)



Nota: la categoria "altri casi" comprende i board composti da nessun under 40 e non completamente da over 65. Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Cerved e ISID

Fig. 6.13 – Distretti: quota di imprese con dipendenti INPS in aumento tra il 2019 e il 2024 per composizione del board (%)

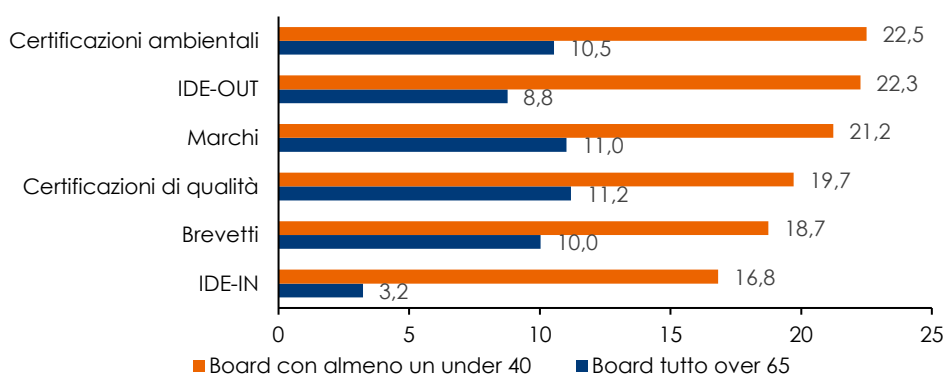


Nota: la categoria "altri casi" comprende i board composti da nessun under 40 e non completamente da over 65. Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Cerved e ISID

6.6 Posizionamento strategico

Le imprese con almeno un under 40 nel board, inoltre, si dimostrano più attente a mettere in atto strategie per aumentare la propria competitività. Ad esempio, si dotano maggiormente di certificazioni ambientali (nel 22,5% dei casi vs 10,5% per le imprese con board tutto over 65), a conferma della maggior sensibilità degli amministratori più giovani verso le tematiche ambientali. Hanno inoltre più spesso marchi nel proprio portafoglio (21,2% vs 11%), certificano la propria qualità (19,7% vs 11,2%), sono più innovative e lo dimostrano brevettando di più (il 18,7% è in possesso di almeno un brevetto, a differenza delle imprese con tutto il board over 65, per cui questa percentuale si ferma al 10%); infine sono più propense verso gli investimenti diretti all'estero, sia in entrata che in uscita.

Fig. 6.14 – Distretti: imprese che attuano le strategie, 2023 (% sul totale)



Nota: le strategie indicate sono individuate sulla base di variabili con periodi di aggiornamento differenti. Per ognuna è stata utilizzata la più recente disponibile. Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Cerved e ISID

6.7 Giovani nel board e crescita aziendale: un'analisi causale

Per comprendere in modo più rigoroso il legame tra composizione anagrafica del board e dinamica del fatturato, l'analisi descrittiva è stata affiancata da un esercizio econometrico finalizzato a isolare l'effetto specifico della presenza di giovani nella governance aziendale. L'analisi descrittiva, infatti, consente di cogliere analogie e differenze aggregate e di intuire possibili correlazioni, ma non permette di stabilire se le differenze osservate siano effettivamente attribuibili alla struttura del board o, piuttosto, ad altre caratteristiche osservabili, come il settore di attività, la dimensione aziendale o la dotazione di leve strategiche. L'approccio econometrico consente, invece, di quantificare l'effetto puro della governance giovane, controllando simultaneamente per un ampio insieme di fattori che possono influenzare la crescita. L'orizzonte temporale considerato, dal 2019 al 2024, è particolarmente complesso: il periodo è stato attraversato da shock esogeni di natura eccezionale, come la pandemia di Covid-19, le tensioni geopolitiche legate alla guerra in Ucraina, gli aumenti dei prezzi delle materie prime energetiche e i conseguenti rincari dei costi operativi, che hanno amplificato l'eterogeneità delle performance aziendali. In un periodo caratterizzato da shock così eterogenei, un approccio econometrico consente di attribuire in modo più affidabile le differenze di crescita alla composizione del board, controllando per un insieme ampio di fattori potenzialmente rilevanti.

La variabile di interesse è la crescita del fatturato tra il 2019 e il 2024. In questa finestra temporale, tuttavia, la distribuzione delle variazioni è caratterizzata da code molto pesanti: alcune imprese hanno registrato incrementi eccezionali, altre contrazioni molto marcate. Questa forte asimmetria rende le stime sensibili ai valori estremi e può generare instabilità nei coefficienti. Per attenuare questo problema, abbiamo adottato due strategie complementari: la trasformazione logaritmica della crescita del fatturato, che riduce l'influenza degli outlier e consente di

interpretare i coefficienti in termini percentuali, e la correzione dei valori estremi della variabile dipendente tramite il metodo di Winsor⁸⁴, utilizzata come verifica di robustezza, in cui le code della distribuzione vengono riportate a un percentile prefissato (decimo e novantesimo), senza eliminarle dal campione.

L'analisi è stata condotta in due passaggi. Nel primo, abbiamo stimato il modello sul campione completo, includendo tutte le imprese per le quali erano disponibili informazioni complete. La specificazione comprende: le variabili sulla composizione del board (presenza nel board di almeno un under 40, board interamente composto da over 65, amministratore unico), gli indicatori economico-finanziari (patrimonio netto su totale attivo, margine operativo lordo su fatturato, liquidità su totale attivo), le leve strategiche (brevetti, marchi, certificazioni di qualità, certificazioni ambientali, investimenti in rinnovabili, investimenti diretti esteri in entrata e in uscita), le variabili strutturali (settore, classe dimensionale, coorte di età, area geografica).

Questa prima stima fornisce una fotografia complessiva degli effetti medi, ma può risentire della diversa distribuzione delle caratteristiche tra imprese con governance giovane e imprese senza giovani nel board. Per questo motivo, il passo successivo, e centrale dell'analisi, è la stima del modello sul campione bilanciato, ottenuto tramite tecniche di matching che rendono confrontabili le imprese con e senza giovani nel board. È su questo campione che commenteremo i coefficienti principali, mentre le stime sul campione completo e su quello corretto con il metodo di Winsor verranno presentate per rafforzare la solidità dei risultati.

6.8 La costruzione del campione bilanciato: metodologia e qualità del matching

Per stimare l'effetto della governance giovane sulla crescita del fatturato è necessario confrontare imprese che siano tra loro realmente comparabili. Le imprese con almeno un under 40 nel board, infatti, non sono distribuite in modo casuale nel sistema produttivo: pur in assenza di uno sbilanciamento marcato, si osservano differenze sistematiche nella loro composizione. Come mostrano le distribuzioni riportate nelle Figure 6.15-6.18, le imprese con governance giovane risultano sovrarappresentate nell'agro-alimentare (11,6% vs. 8,9%), nel sistema moda (12,9% vs. 12,4%) e nella filiera dei metalli (26,7% vs. 25,7%), mentre sono meno presenti nella meccanica (21,7% vs. 24,2%) e nel sistema casa (6,9% vs. 8%); più diffuse tra le start-up (43,6% vs. 26,2%) e più presenti nel Mezzogiorno, anche se con una distribuzione relativamente omogenea tra le macro-aree.

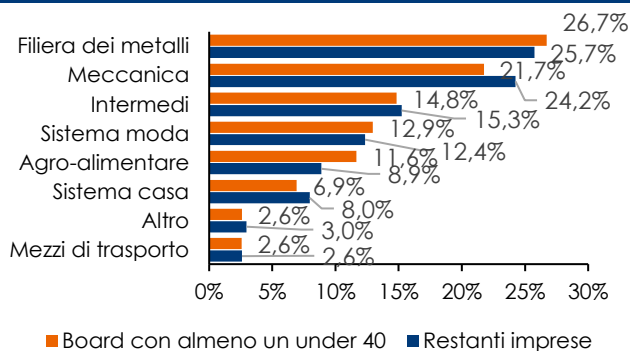
Queste differenze strutturali, se non correttamente gestite, rischiano di generare distorsioni nei risultati econometrici. Il coefficiente associato alla governance giovane potrebbe, infatti, riflettere anche l'effetto di settore, dimensione, età o localizzazione geografica, e non soltanto l'impatto della composizione del board. Per questo motivo, la costruzione di un campione bilanciato tramite Propensity Score Matching⁸⁵ rappresenta un passaggio metodologico

⁸⁴ La correzione dei valori estremi tramite il metodo di Winsor consiste nel riportare le osservazioni più estreme a un valore soglia prefissato, senza eliminarle dal campione. Si differenzia dal troncamento (trimming) perché quest'ultimo elimina completamente le osservazioni oltre la soglia, alterando la numerosità e la composizione del campione. Il metodo di Winsor preserva invece l'informazione contenuta nei dati, riducendo l'influenza degli outlier e garantendo maggiore stabilità alle stime. Per una definizione metodologica si veda: Reifman, A., and Keyton, K. (2010), Winsorize, Encyclopedia of Research Design, 1636-1638, Sage. Per un approfondimento sui criteri di scelta dei cut-off per trimming e winsorization si veda: Cheng, K., and Young, D. S. (2023), An Approach for Specifying Trimming and Winsorization Cutoffs, Journal of Agricultural, Biological and Environmental Statistics, Vol. 28, 299-323.

⁸⁵ Il Propensity Score Matching è una tecnica statistica che permette di confrontare gruppi diversi rendendoli comparabili per tutte le caratteristiche osservabili. A ciascuna impresa viene attribuita una probabilità stimata di avere almeno un under 40 nel board (propensity score), sulla base delle sue caratteristiche strutturali. Le imprese con score simili vengono abbinate tra loro, così da costruire un campione bilanciato in cui la presenza di giovani nel board è l'unica differenza sistematica tra i gruppi.

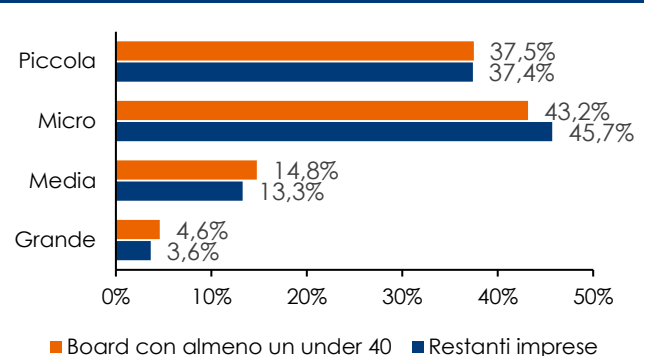
importante, perché consente di confrontare imprese simili sotto tutti gli aspetti rilevanti, differenziate solo per la presenza o meno di giovani nel board. È su questo campione che si fondano le stime presentate nel paragrafo successivo.

Fig. 6.15 – Imprese con almeno un under 40 nel board: distribuzione per settore (% sul totale)



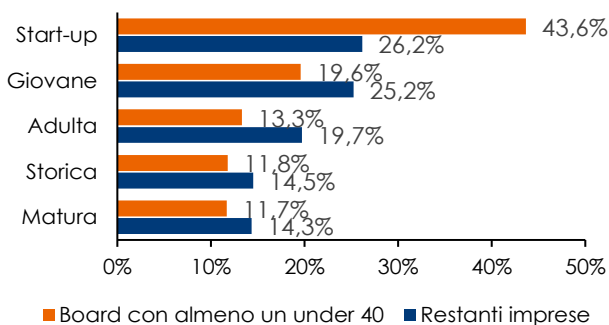
Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati ISID.

Fig. 6.16 – Imprese con almeno un under 40 nel board: distribuzione per classe dimensionale (% sul totale)



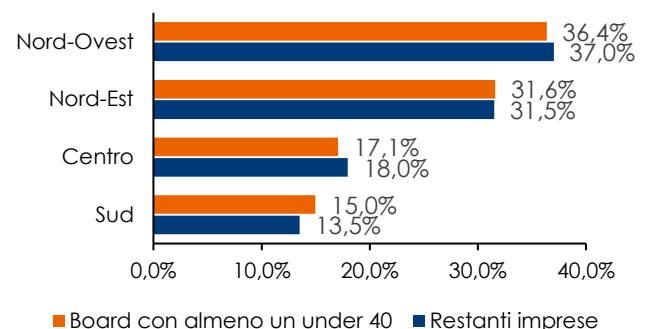
Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati ISID.

Fig. 6.17 – Imprese con almeno un under 40 nel board: distribuzione per coorte d'età (% sul totale)



Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati ISID

Fig. 6.18 – Imprese con almeno un under 40 nel board: distribuzione per macro-ripartizione geografica (% sul totale)



Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati ISID

Il campione bilanciato è stato costruito abbinando a ciascuna impresa trattata (con almeno un under 40 nel board) un'impresa di controllo con caratteristiche simili, ma senza giovani nel board. Il propensity score⁸⁶ è stato stimato attraverso un modello probit⁸⁷ in cui la variabile dipendente è la presenza di almeno un under 40 nel board nel 2019. Nel modello sono stati inclusi tutti i principali fattori di eterogeneità strutturale del campione, così da garantire che l'abbinamento avvenga tra imprese effettivamente comparabili: classe dimensionale (micro, piccola, media, grande), coorte di età (storica, matura, adulta, giovane, start-up), area geografica (Nord-Ovest,

⁸⁶ Il propensity score è la probabilità stimata che un'impresa appartenga al gruppo di trattamento (almeno un under 40 nel board), calcolata sulla base delle caratteristiche osservate.

⁸⁷ Il probit è un modello di regressione non lineare utilizzato per analizzare variabili dipendenti di tipo binario. La probabilità che si verifichi un evento di interesse è modellata come funzione della distribuzione normale cumulata di una combinazione lineare delle variabili esplicative. In altre parole, il modello stima la relazione tra le caratteristiche osservabili e la probabilità che un'osservazione assuma il valore 1 (impresa con almeno un under 40 nel board), assumendo che gli errori siano distribuiti normalmente.

Nord-Est, Centro, Mezzogiorno), aggregato settoriale (filiera dei metalli, meccanica, sistema casa, agro-alimentare, sistema moda, beni intermedi, mezzi di trasporto, altro).

Una volta stimato il propensity score, abbiamo applicato un algoritmo di nearest-neighbor matching con caliper⁸⁸ pari a 0,05, che limita l'abbinamento a imprese con punteggi molto simili. In aggiunta, è stato imposto un vincolo di matching settoriale esatto, che richiede che ogni impresa trattata sia abbinata a un controllo appartenente allo stesso settore. Il risultato è un campione bilanciato composto da tutte le imprese trattate per le quali è stato possibile individuare un controllo adeguato e dai rispettivi controlli.

Per verificare la qualità del bilanciamento abbiamo confrontato, per ciascuna covariata, le Standardized Mean Difference (SMD)⁸⁹ tra imprese trattate e di controllo prima del matching (sul campione completo) e dopo il matching (sul campione bilanciato). Il bilanciamento è stato verificato per tutte le variabili strutturali: settore, dimensione, età dell'impresa e area geografica. Questo passaggio è cruciale perché garantisce che le differenze di crescita osservate tra i due gruppi non siano attribuibili a caratteristiche pre-esistenti, ma alla diversa composizione del board.

Dopo l'applicazione del Propensity Score Matching, la quasi totalità delle covariate rientra nella soglia di tolleranza comunemente accettata in letteratura (SMD in valore assoluto minore di 0,20)⁹⁰, segnalando un bilanciamento soddisfacente tra i due gruppi. Il miglioramento è particolarmente evidente per le variabili che, nel campione completo, rappresentavano le principali fonti di potenziale confondimento. La categoria start-up, ad esempio, passa da un valore pre-matching molto elevato (0,412) a un valore post-matching ampiamente entro la soglia (-0,061). Un miglioramento analogo si osserva per la coorte adulta, che da -0,218 scende a -0,038. Questi aggiustamenti indicano che il matching ha correttamente allineato la distribuzione delle età d'impresa, una delle dimensioni più critiche per la comparabilità tra i gruppi.

Le variabili dimensionali e settoriali risultano tutte bilanciate, con valori post-matching molto vicini allo zero. La quasi totalità delle covariate rientra dunque nella soglia di tolleranza, con due sole eccezioni: la categoria storica, che resta a 0,367, e la variabile geografica Nord-Est, che raggiunge un valore post-matching lievemente superiore alla soglia di tolleranza (0,207). Questi squilibri residui suggeriscono una cautela interpretativa, ma la loro incidenza appare limitata, anche perché entrambe le variabili fungono da categorie di riferimento e non compaiono direttamente tra i regressori del modello⁹¹. Nel complesso, il matching riduce in modo sostanziale le differenze pre-esistenti tra i due gruppi, con 19 covariate su 21 che rientrano nella soglia di bilanciamento e con una marcata diminuzione delle SMD rispetto al campione completo. Il

⁸⁸ Il caliper definisce una soglia massima di distanza ammissibile tra i punteggi di propensity score di una coppia (trattato e controllo). Impostare un caliper a 0,05 significa che un controllo viene abbinato a un distrettuale solo se la differenza fra i loro score non supera 0,05. Questo vincolo riduce il rischio di accoppiare unità troppo dissimili, aumentando la qualità del bilanciamento tra i gruppi.

⁸⁹ La Standardized Mean Difference misura la distanza tra le medie di una covariata nei due gruppi, divisa per la deviazione standard combinata, per verificare l'equilibrio delle caratteristiche pre e post-matching.

⁹⁰ La letteratura sul matching considera generalmente accettabili soglie inferiori a 0,20, utilizzate come criterio pratico per valutare l'efficacia del bilanciamento tra gruppi. Per una trattazione approfondita si veda: Austin P. C. (2011), Optimal caliper widths for propensity-score matching when estimating differences in means and differences in proportions in observational studies, *Pharmaceutical Statistics*, 10(2), 150-161.

⁹¹ Le categorie di riferimento Nord-Est e storica non compaiono direttamente nel modello, poiché rappresentano il livello base delle rispettive variabili (zona geografica e coorte di età). Per questo motivo, uno sbilanciamento residuo su tali categorie ha un impatto diretto più contenuto sulle stime dei coefficienti. Rimane comunque possibile che differenze non osservate associate a queste categorie influenzino indirettamente la comparabilità tra i gruppi, motivo per cui è opportuno mantenere una certa cautela interpretativa.

profilo strutturale delle imprese trattate e di controllo risulta quindi ampiamente sovrapponibile, confermando che il campione bilanciato è adeguato a stimare l'effetto della governance giovane sulla crescita e riducendo in modo significativo il rischio di distorsione delle stime dovuto a differenze strutturali tra i due gruppi. Una volta costruito il campione bilanciato e verificata la qualità del matching, abbiamo stimato un modello OLS⁹² in cui la variabile dipendente è la crescita del fatturato (espressa in logaritmi) tra il 2019 e il 2024. Nel paragrafo successivo commenteremo i coefficienti stimati sul campione bilanciato e su quello bilanciato a livello distrettuale, così da cogliere eventuali specificità delle filiere locali.

6.9 L'effetto della governance giovane sulla crescita: risultati del modello

A seguire presentiamo i risultati del modello OLS sul campione bilanciato. Il bilanciamento riduce la numerosità da circa 67.800 a circa 31.800 osservazioni, migliorando la comparabilità tra imprese con e senza governance giovane e rafforzando la qualità predittiva del modello. Le statistiche complessive confermano una buona tenuta della specificazione.

Il cuore del modello riguarda la governance: la presenza di almeno un under 40 nel board è associata a una crescita del fatturato significativamente più elevata (+0,074; significatività 1%)⁹³, mentre le imprese con tutti amministratori over 65 mostrano una variazione negativa (-0,071; 1%)⁹⁴. Nel complesso, emerge una relazione chiara tra composizione anagrafica del board e performance di crescita, con risultati coerenti nelle diverse specificazioni. Le variabili strutturali confermano quanto emerso nell'analisi descrittiva: micro, piccole e medie imprese crescono meno delle grandi, mentre le imprese più giovani e le start-up mostrano una maggiore capacità di espansione. Anche la geografia conta: alcune zone presentano differenziali positivi, come ad esempio il Sud, dove la forte presenza del comparto agro-alimentare contribuisce a sostenere le traiettorie di crescita. Un risultato particolarmente robusto riguarda le leve strategiche: marchi, brevetti, certificazioni di qualità, certificazioni ambientali e investimenti diretti esteri in entrata e in uscita sono tutti associati a una crescita più elevata. L'evidenza suggerisce che le imprese che investono in asset immateriali, comunicazione, sostenibilità e innovazione riescono a cogliere più rapidamente le opportunità di espansione. Infine, i principali coefficienti delle variabili economico-finanziarie del 2019 (margine operativo, patrimonio netto, liquidità) risultano negativi o non significativi. Per le variabili continue, i coefficienti esprimono l'effetto associato a una variazione unitaria della covariata, e, di conseguenza, l'impatto effettivo sulla crescita risulta generalmente contenuto. Ad esempio, il coefficiente del Margine operativo lordo su fatturato pari a -0,035 implica che un aumento di 0,10 punti (10 punti percentuali) del margine operativo si associa a una riduzione della crescita di circa -0,35 punti percentuali, un effetto economicamente molto limitato. Nel complesso, il modello evidenzia un quadro coerente: la governance giovane e l'attivazione di leve strategiche rappresentano i principali fattori associati a una maggiore crescita del fatturato.

⁹² La regressione OLS (Ordinary Least Squares) è un metodo statistico utilizzato per stimare relazioni lineari: individua i coefficienti che minimizzano la somma degli scarti quadratici tra valori osservati e valori stimati. In questo modo fornisce una misura dell'effetto medio di ciascuna variabile esplicativa sulla variabile dipendente, mantenendo costanti le altre.

⁹³ I coefficienti delle variabili dummy rappresentano differenze percentuali di crescita rispetto alla categoria di riferimento. Ad esempio, il coefficiente di "Board con almeno un under 40" pari a 0,074 indica che le imprese con almeno un under 40 nel board hanno registrato una crescita del fatturato superiore di circa 7,4% rispetto alle imprese senza giovani, a parità di condizioni.

⁹⁴ I coefficienti delle variabili Board con almeno un under 40 e Board tutto over 65 nella specificazione stimata sull'intero campione risultano pari rispettivamente a +0,705 ($p < 0,01$) e -0,056 ($p < 0,01$). Tutti gli altri coefficienti, relativi a variabili strutturali, leve strategiche e indicatori di bilancio, mantengono segno e significatività coerenti con il modello bilanciato tramite PSM. Ciò suggerisce che, per la governance giovane, il rischio di confondimento residuo sia contenuto e limitato principalmente ad alcuni valori delle variabili dummy, in particolare le classi dimensionali e, in misura minore, i settori.

Passando alle imprese distrettuali, emergono evidenze sostanzialmente analoghe⁹⁵: l'effetto della governance giovane resta positivo e significativo (0,064; 1%), mentre quello delle governance più anziane mantiene segno negativo (-0,092; 1%). Le leve strategiche continuano a mostrare un'associazione positiva con la crescita, sebbene con intensità talvolta leggermente diversa rispetto al campione complessivo. In sintesi, i risultati distrettuali confermano la robustezza delle evidenze emerse sul campione generale: la presenza di giovani nel board e l'attivazione di leve strategiche rappresentano elementi chiave che favoriscono la crescita anche all'interno dei sistemi produttivi locali.

Tab. 6.1 - Determinanti della crescita del fatturato 2019–24: stime OLS con errori standard robusti

	Campione bilanciato	Campione bilanciato distrettuale
Log (fatturato 2019)	-0,312***	-0,278***
Board con almeno un under 40 ⁹⁶	0,074***	0,064***
Board tutto over 65	-0,071***	-0,092***
Board con amministratore unico	0,028***	0,032**
Marchi	0,105***	0,108***
Brevetti	0,054***	0,068***
Qualità	0,014***	0,113***
Rinnovabili	0,053***	0,039**
Ambiente	0,127***	0,164***
Investimenti diretti esteri in entrata	0,069***	0,100***
Investimenti diretti esteri in uscita	0,062***	0,047*
Margine operativo lordo su fatturato	-0,035***	-0,125*
Patrimonio netto su totale attivo	-0,030	-0,035
Disponibilità liquide su totale attivo	-0,068***	-0,035
Effetti fissi dimensionali	Inclusi e significativi	Inclusi e significativi
Effetti fissi settoriali	Inclusi e significativi	Inclusi e significativi
Effetti fissi per zona geografica	Inclusi e significativi	Inclusi e significativi
Effetti fissi per coorte di età	Inclusi e significativi	Inclusi e significativi
Media della variabile dipendente	0,284	0,215
R-quadro corretto	0,189	0,157
F-test	F(31, 28318) = 99,9 (p<0,01)	F(31, 7054) = 24,7 (p<0,01)

Nota: i simboli di significatività sono *** per il livello dell'1%, ** per il 5% e * per il 10%. I coefficienti riportati derivano da una regressione OLS con errori standard robusti rispetto all'eteroschedasticità. I coefficienti rappresentano l'associazione lineare tra ciascun regressore e la crescita del fatturato nel periodo 2019–2024, mantenendo costanti le altre variabili incluse nel modello. Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati ISID

6.10 Giovani nel board e adozione di leve strategiche

In questa sezione analizziamo se la presenza di giovani nel board sia associata all'adozione di leve strategiche nelle imprese distrettuali, utilizzando il campione bilanciato distrettuale. La variabile dipendente è una dummy che assume valore 1 quando l'impresa attiva almeno una leva interna tra marchi, brevetti, certificazioni di qualità, certificazioni ambientali, investimenti in energie rinnovabili. Il modello probit è stimato controllando per dimensione, età dell'impresa, settore, area geografica e i principali indicatori economico-finanziari.

I risultati mostrano un effetto positivo e statisticamente significativo della presenza di almeno un under 40 nel board (effetto marginale 0,043; 1%). Le imprese distrettuali con governance giovane hanno quindi una probabilità più elevata di adottare leve strategiche, confermando che la

⁹⁵ L'utilizzo del campione bilanciato distrettuale riduce la numerosità a circa 7.000 osservazioni. Tale riduzione è fisiologica, poiché il bilanciamento seleziona solo le imprese distrettuali per le quali esiste un controllo adeguato. Dal punto di vista econometrico, un campione più contenuto può comportare una minore precisione delle stime (errori standard leggermente più elevati), ma non compromette la validità del modello: la significatività dei coefficienti principali e la coerenza dei segni rispetto al campione complessivo confermano, infatti, la robustezza delle evidenze già ottenute con la prima stima.

⁹⁶ Il coefficiente "winsorizzato" risulta pari a 0,051 (p<0,01) nel campione bilanciato e a 0,040 (p<0,01) nel corrispondente campione distrettuale.

componente giovanile si associa più frequentemente a investimenti in qualità, sostenibilità e proprietà intellettuale. L'effetto è contenuto ma robusto, e suggerisce che i giovani amministratori possono contribuire a rafforzare leve strategiche già diffuse nei distretti. Anche la presenza di soli over 65 nel board mostra un coefficiente positivo, seppur non significativo, mentre l'amministratore unico è associato a una minore probabilità di adottare leve strategiche (Tabella 6.2). Le variabili strutturali confermano un quadro coerente: le imprese micro e piccole mostrano probabilità significativamente inferiori rispetto alle grandi, mentre alcuni settori, in particolare agro-alimentare, meccanica, beni intermedi e mezzi di trasporto, presentano una propensione più elevata all'adozione di leve strategiche. Anche l'età dell'impresa gioca un ruolo: le imprese adulte mostrano una maggiore probabilità di attivare leve interne, mentre le start-up risultano meno inclini, verosimilmente per via di risorse più limitate e di una operatività ancora in fase di consolidamento. Le variabili di bilancio offrono indicazioni interessanti. Il coefficiente del margine operativo lordo non è statisticamente significativo, mentre un patrimonio netto più elevato è fortemente associato all'adozione di leve strategiche (0,280; 1%), segnalando che le imprese più patrimonializzate dispongono di una base finanziaria più solida che facilita gli investimenti in attività immateriali, tipicamente caratterizzati da ritorni differiti nel tempo e alto rischio. Infine, una maggiore incidenza di liquidità sul totale attivo si associa negativamente alla probabilità di adottare leve tradizionali (-0,215; 1%), un risultato coerente con l'idea che livelli elevati di liquidità possano riflettere anche un atteggiamento prudentiale sul fronte degli investimenti in asset immateriali. Il confronto con il campione bilanciato complessivo conferma la solidità delle evidenze distrettuali. Anche nel campione totale la presenza di almeno un under 40 nel board è associata a una maggiore probabilità di adottare leve tradizionali, con un ordine di grandezza molto simile a quello osservato nei distretti (effetto marginale 0,040; 1%). Analogamente, l'amministratore unico riduce la probabilità di attivare leve interne, mentre la patrimonializzazione si conferma un fattore decisivo (0,264; 1%).

Per verificare la robustezza dei risultati, abbiamo stimato anche un modello di Heckman a due stadi⁹⁷, che consente di correggere l'eventuale selezione non osservabile sulla probabilità di avere un under 40 nel board. Nel primo stadio viene stimato un probit di selezione e ricavato l'Inverse Mills Ratio, che cattura l'effetto di fattori non osservati, come cultura organizzativa, propensione all'innovazione, qualità del management o reti relazionali, potenzialmente correlati sia alla composizione del board sia alle scelte strategiche. Nel secondo stadio, l'Inverse Mills Ratio viene incluso nel probit sulle leve strategiche. Il coefficiente del Mills risulta significativo, indicando che la selezione non è completamente casuale; tuttavia, la correzione non altera il quadro complessivo. L'effetto della governance giovane si attenua e perde lievemente di significatività, ma mantiene lo stesso segno (+0,007; $p < 0,10$), mentre le principali variabili strutturali e di bilancio conservano direzione e ordine di grandezza. Questo suggerisce che il modello probit semplice è ben specificato e che eventuali meccanismi di selezione non osservabile non sono sufficienti a spiegare integralmente l'associazione osservata.

Nel complesso, l'evidenza distrettuale e quella del campione totale convergono: la presenza di giovani nel board si associa a una maggiore propensione delle imprese ad attivare leve strategiche tradizionali, mentre la loro adozione rimane fortemente influenzata anche da dimensione, settore e solidità patrimoniale. La governance giovane appare quindi coerente con

⁹⁷ Il modello di Heckman a due stadi consente di correggere l'eventuale distorsione dovuta alla selezione non casuale nel gruppo delle imprese con governance giovane. Nel primo stadio si stima un probit che modella la probabilità di avere almeno un under 40 nel board; da questa equazione si ricava l'Inverse Mills Ratio, calcolato come rapporto tra la densità e la distribuzione cumulata della normale standard valutata nel predittore lineare del modello di selezione. L'Inverse Mills Ratio viene poi inserito nel probit di outcome (adozione delle leve strategiche), consentendo di controllare per la correlazione tra gli errori delle due equazioni. Un coefficiente significativo del Mills indica che la selezione non è del tutto casuale e che la correzione migliora la robustezza delle stime.

percorsi di innovazione, qualità e sostenibilità che caratterizzano i sistemi produttivi locali e, più in generale, il tessuto manifatturiero italiano.

Tab. 6.2 – Effetti marginali dei fattori che influenzano la probabilità di adottare leve strategiche: stime probit

	Campione bilanciato	Campione bilanciato distrettuale
Board con almeno un under 40	0,040***	0,043***
Board tutto over 65	0,039***	0,041
Board con amministratore unico	-0,044***	-0,051***
Margine operativo lordo su fatturato	-0,001	-0,027
Patrimonio netto su totale attivo	0,264***	0,279***
Disponibilità liquide su totale attivo	-0,217***	-0,215***
Effetti fissi dimensionali	Inclusi e significativi	Inclusi e significativi
Effetti fissi settoriali	Inclusi e significativi	Inclusi e significativi
Effetti fissi per zona geografica	Inclusi e significativi	Inclusi e significativi
Effetti fissi per coorte di età	Inclusi e significativi	Inclusi e significativi
Media della variabile dipendente	0,375	0,363
Casi previsti correttamente	73,3%	74,6%
Chi-quadro	Chi-quadro(23) = 6343,4 (p<0,01)	Chi-quadro(23) = 1894,3 (p<0,01)

Nota: la tabella riporta l'effetto marginale medio di ciascuna covariata sulla probabilità di adottare la leva strategica considerata. Si tratta della media degli effetti marginali calcolati per tutte le imprese del campione, ciascuna valutata al proprio livello iniziale delle variabili indipendenti.

Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati ISID

Conclusioni

Il tema del passaggio generazionale ha un'importanza strategica per la conservazione e il futuro del patrimonio industriale italiano. Una sfida così complessa, se non affrontata con efficacia e nei tempi dovuti, può mettere a rischio intere filiere produttive composte da innumerevoli PMI familiari e compromettere la vocazione industriale del nostro Paese. Tale obiettivo diventa ancor più importante alla luce delle discontinuità legate alla trasformazione digitale e alla transizione ambientale, che richiedono flessibilità e multidisciplinarietà proprie delle nuove generazioni.

Occorre dunque confrontarsi con attenzione con il tema del passaggio – o meglio dell'affiancamento – generazionale, inteso come processo graduale e accompagnato da un periodo di convivenza di diverse generazioni. Un ulteriore fattore di criticità si riscontra quando l'intero board è composto da ultrasessantacinquenni: si trovano in questa situazione il 13,3% delle imprese distrettuali analizzate (per le imprese che operano in aree non distrettuali la quota è pari al 13,7%).

L'analisi mostra con chiarezza che la presenza di giovani nei board si associa a percorsi di crescita più dinamici e a una maggiore propensione a investire in qualità, sostenibilità e asset immateriali. Questo risultato emerge in modo coerente nell'analisi sia qualitativa che econometrica e si conferma anche nel perimetro distrettuale, suggerendo che il contributo della governance giovane ha un valore trasversale rispetto ai territori, ai settori e alle dimensioni aziendali. Il quadro che emerge è quello di un sistema produttivo in cui il passaggio generazionale rappresenta non solo un tema di continuità aziendale, ma si collega a modelli organizzativi più capaci di adattarsi a contesti incerti, di cogliere opportunità di sviluppo e di orientare le proprie strategie verso leve immateriali che determinano, sempre più, la posizione competitiva sui mercati.

Accanto a questo, l'analisi conferma il ruolo strutturale di dimensione, settore e solidità patrimoniale: la governance giovane può favorire l'attivazione di strategie evolute, ma tali strategie richiedono basi economico-finanziarie adeguate e un contesto produttivo che ne sostenga l'adozione. La combinazione tra rinnovamento generazionale e investimenti immateriali appare quindi come una leva particolarmente efficace per rafforzare la resilienza e la capacità di crescita delle imprese.

Nel complesso, l'analisi restituisce un messaggio chiaro: la governance giovane rappresenta un fattore che favorisce la crescita e può contribuire ad accompagnare l'attivazione di leve strategiche tradizionali, sebbene la loro adozione rimanga soprattutto influenzata da dimensione, settore e solidità patrimoniale. Le imprese che investono in qualità, sostenibilità e proprietà intellettuale mostrano una maggiore capacità di cogliere opportunità di sviluppo, confermando il ruolo centrale degli asset immateriali nei percorsi di competitività del sistema produttivo italiano.

Metodologia econometrica: bilanciamento del campione e modelli di regressione

Per analizzare in modo rigoroso il ruolo della governance giovane nelle imprese distrettuali, l'analisi econometrica combina il bilanciamento del campione con modelli statistici capaci di isolare l'effetto specifico della presenza di almeno un under 40 nel board.

Il primo passaggio riguarda la costruzione di un campione di imprese comparabili, così da evitare che le differenze osservate riflettano caratteristiche strutturali preesistenti (dimensione, settore, età dell'impresa, area geografica). A questo scopo è stato utilizzato il Propensity Score Matching, stimando per ciascuna impresa la probabilità di avere almeno un under 40 nel board:

$$p_i = \Pr(\text{UNDER40}_i = 1 | Z_i) = \Phi(\gamma_0 + Z_i \gamma)$$

dove Z_i raccoglie le principali caratteristiche strutturali e Φ è la funzione di ripartizione della normale standard.

Sulla base di questo score, ogni impresa con governance giovane è stata abbinata alla controparte non giovane più simile tramite nearest-neighbor matching con caliper di 0,05 e corrispondenza settoriale esatta. Il risultato è un campione bilanciato, in cui le differenze medie standardizzate tra imprese trattate e di controllo risultano fortemente ridotte rispetto al campione complessivo.

Sul campione bilanciato è stato stimato un modello di regressione lineare con errori standard robusti, volto a misurare l'associazione tra governance giovane e crescita del fatturato (in logaritmi):

$$\Delta \log(\text{Fatturato}_i) = \alpha + \beta \text{UNDER40}_i + X_i \delta + \varepsilon_i$$

dove X_i include altre variabili di governance, caratteristiche strutturali e indicatori di bilancio.

Il coefficiente β rappresenta la differenza media di crescita tra imprese con e senza governance giovane, a parità di condizioni.

Per valutare se la governance giovane influenzi anche l'adozione di leve strategiche interne è stato stimato un modello probit di selezione:

$$\Pr(Y_i = 1 | X_i) = \Phi(\alpha + X_i \beta)$$

dove Y_i indica l'adozione della leva strategica considerata e X_i include caratteristiche strutturali e indicatori di bilancio.

Gli effetti marginali medi sono stati calcolati tramite un probit di outcome:

$$\partial \Pr(Y_i = 1) / \partial X_{ik} = \phi(\alpha + X_i \beta) \beta_k$$

dove ϕ è la densità della normale standard e X_i include variabili di governance, caratteristiche strutturali e indicatori di bilancio. Gli effetti marginali riportati nella Tabella 2 derivano da questa formulazione.

Per verificare che i risultati non fossero influenzati da fattori non osservabili è stato stimato anche un modello di Heckman a due stadi. Nel primo stadio è stata stimata la probabilità di avere un under 40 nel board:

$$\Pr (UNDER40_i = 1) = \Phi (Z_i \gamma)$$

dove γ include le variabili strutturali e di bilancio.

Da questa equazione si ricava l'Inverse Mills Ratio:

$$\lambda_i = \phi (Z_i \gamma) / \Phi (Z_i \gamma)$$

che sintetizza l'effetto della selezione non osservabile.

Nel secondo stadio, l'Inverse Mills Ratio viene inserito nel modello sulle scelte strategiche:

$$\Pr (Y_i = 1) = \Phi(a + X_i \beta + \rho \lambda_i)$$

dove ρ misura l'intensità della selezione latente.

Il ruolo dei distretti per le imprese giovanili

Fattore abilitante per crescita e investimenti

Le imprese guidate da imprenditori giovani rappresentano una componente rilevante del sistema produttivo italiano, non solo in termini numerici, ma soprattutto per il loro contributo potenziale al rinnovamento del tessuto imprenditoriale. In un contesto economico caratterizzato da trasformazioni tecnologiche, transizione green e crescente competizione internazionale, le imprese under 35⁹⁸ rappresentano una componente rilevante del tessuto produttivo (427 mila a fine 2025, quasi il 10% del totale imprese, dati Infocamere) – seppur mostrando una contrazione⁹⁹ - con un potenziale contributo nei processi di rinnovamento organizzativo, apertura ai mercati e introduzione di innovazioni. In questa prospettiva, il rafforzamento della componente imprenditoriale giovanile rappresenta una leva strategica per sostenere la competitività e la capacità di adattamento del sistema economico nel medio-lungo periodo.

Allo stesso tempo, tuttavia, le imprese guidate da giovani imprenditori si confrontano con una serie di vincoli strutturali che ne limitano il potenziale di crescita. In particolare, emergono alcuni gap rilevanti:

- **Reti deboli:** un minore capitale relazionale e reputazionale, ossia una rete meno sviluppata di relazioni con clienti, fornitori e istituzioni e una minore riconoscibilità sul mercato, che può rendere più difficile l'accesso a opportunità commerciali e mercati, soprattutto internazionali;
- **Esperienza limitata:** una minore esperienza imprenditoriale e un più limitato capitale cognitivo, inteso come insieme di competenze, conoscenze e capacità accumulate nel tempo – cioè quelle acquisite con il learning by experience – di affrontare il contesto economico, che può ostacolare l'orientamento delle scelte strategiche e la gestione di processi complessi di investimento e innovazione;
- **Difficoltà di recruiting:** maggiori difficoltà nell'accesso a competenze qualificate, spesso legate a reti professionali meno consolidate e a una minore capacità di attrarre lavoro specializzato;

⁹⁸ Le imprese giovanili sono quelle in cui la partecipazione del controllo e della proprietà è detenuta in prevalenza da persone di età inferiore ai 35 anni.

⁹⁹ In Italia, negli ultimi anni, dal 2017 al 2025, il numero delle imprese under 35 si è ridotto del 17,6% (-91 mila in termini assoluti), peraltro in misura maggiore rispetto al totale imprenditoriale (-2,2%). Tale flessione è dovuta tanto al calo della popolazione (per il 40%) quanto alla minore propensione imprenditoriale (per il 60%). (Fonte: Centro Studi Guglielmo Tagliacarne, *Competere nell'incertezza. I driver di sviluppo delle imprese*, luglio 2024). In particolare, nei comuni distrettuali (Istat) la riduzione delle imprese under 35 è stata del 15,6% (-17 mila in termini assoluti) rispetto al -18,2% nei comuni non distrettuali.

A cura di
Amato Giorgia,
Bottoni Anton Giulio
Pini Marco
(Centro Studi delle Camere
di Commercio Guglielmo
Tagliacarne)

- **Filiera fragile:** criticità nella gestione della supply chain, dove la minore esperienza può tradursi in difficoltà nell'organizzazione dei processi di approvvigionamento e nella gestione dei rapporti con fornitori;
- **Incertezza elevata:** una minore disponibilità di informazioni, che può innalzare il grado di incertezza e condizionare la capacità decisionale

Alla luce di questi elementi, assume particolare rilevanza il ruolo del contesto territoriale in cui le imprese operano. La letteratura sui distretti industriali ha ampiamente evidenziato come i sistemi produttivi locali caratterizzati da elevata prossimità geografica, relazioni dense tra imprese e presenza di competenze diffuse possano offrire vantaggi significativi in termini di accesso alle risorse, diffusione della conoscenza, disponibilità di lavoro qualificato e integrazione delle filiere produttive¹⁰⁰. In questo quadro, si pone quindi una domanda rilevante: in che misura l'operare all'interno di un distretto industriale consente alle imprese guidate da giovani imprenditori di superare i vincoli che le caratterizzano? In altri termini, **esiste un "effetto distretto" specifico per le imprese giovanili, in grado di colmare almeno in parte i gap iniziali e di sostenere percorsi di crescita e rafforzamento competitivo?**

Per rispondere a questa domanda si è ricorsi a un'indagine svolta nel 2025 dal Centro Studi delle Camere di Commercio Guglielmo Tagliacarne-Unioncamere su un campione di 2.000 imprese manifatturiere¹⁰¹. L'analisi sui risultati di tale indagine ha messo a confronto le imprese giovanili che operano nei distretti con quelle localizzate al di fuori dei distretti¹⁰² e, per completezza, lo stesso esercizio è stato replicato per le imprese non giovanili.

Nello specifico, per isolare l'effetto distretto sulle performance aziendali, è stato costruito un campione di controllo¹⁰³ composto da imprese non distrettuali ma con caratteristiche strutturali comparabili (dimensione, settore, ecc.) rispetto a quelle distrettuali, in modo che le differenze osservate nei risultati possano essere attribuite principalmente al contesto territoriale di riferimento.

Guardando alle performance economiche, si osservano migliori attese di crescita rispetto alle giovanili non distrettuali: il 57% delle prime prevede un aumento del fatturato nel 2026, contro il 38% delle seconde (Fig.1). Una differenza che appare coerente anche con una maggiore

¹⁰⁰ Becattini, G. (1990). The Marshallian industrial district as a socio-economic notion. In F. Pyke, G. Becattini, & W. Sengenberger (Eds.), *Industrial districts and inter-firm cooperation in Italy* (pp. 37–51). International Institute for Labour Studies. Becattini, G. (2009). *Ritorno al territorio*. il Mulino.

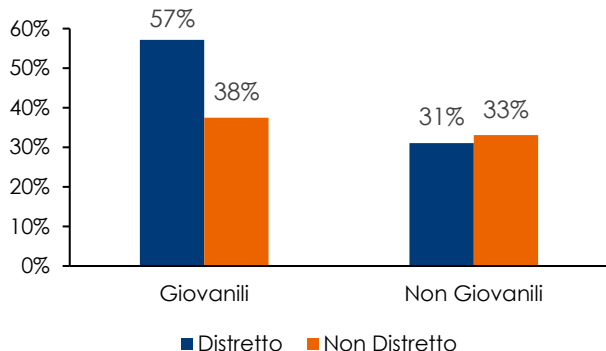
¹⁰¹ L'indagine campionaria è stata condotta tra aprile e giugno 2025 con metodologia CATI (Computer Assisted Telephone Interviewing) su un campione – stratificato secondo la classe dimensionale in termini di addetti, il settore di attività e la ripartizione geografica – statisticamente rappresentativo dell'universo di imprese manifatturiere italiane con un numero di addetti compreso tra 5 e 499.

¹⁰² Le imprese distrettuali sono state individuate attraverso un processo di integrazione informativa che ha messo in relazione i dati sulle imprese manifatturiere appartenenti ai distretti industriali forniti da Intesa Sanpaolo con le informazioni raccolte tramite l'indagine campionaria realizzata dal Centro Studi Tagliacarne – Unioncamere.

¹⁰³ La definizione del campione di controllo è stata effettuata attraverso il metodo Nearest-neighbor matching (Abadie, A & Imbens, G. 2006. Large sample properties of matching estimators for average treatment effects. *Econometrica*, 74(1), 235-267) basato sui risultati del Propensity Score Matching (Rosenbaum, P. R., & Rubin, D. B. (1985). Constructing a control group using multivariate matched sampling methods that incorporate the propensity score. *The American Statistician*, 39(1), 33-38) realizzato attraverso un modello probit che ha tenuto conto delle seguenti caratteristiche strutturali di impresa: dimensione (numero di addetti), settore (Ateco 2 digit), età (numero di anni dalla fondazione), proprietà familiare, capitale umano (quota di laureati tra i dipendenti), proprietà femminile, proprietà giovanile.

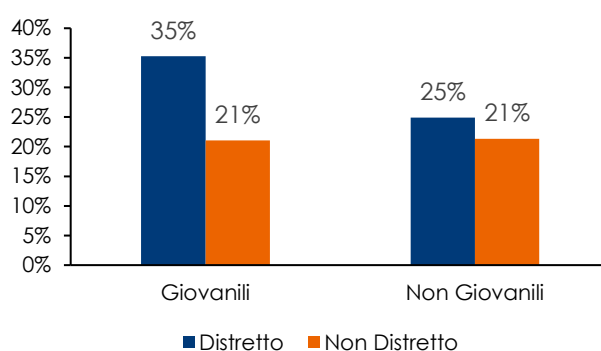
capacità di presidio dei mercati internazionali: tra le imprese esportatrici, la quota di quelle che si attende un aumento delle vendite estere è più elevata tra le giovanili distrettuali rispetto alle non distrettuali (35% contro 21%) (Fig.2). Considerando anche le imprese non giovanili, si osserva che l'effetto distretto non incide sulle aspettative di incremento del fatturato, mentre emerge, sebbene di intensità inferiore, in relazione alle aspettative di aumento dell'export.

Fig. 1 - Imprese giovanili e non giovanili distrettuali che hanno previsto per il 2026 un aumento del fatturato, a confronto con le non distrettuali (%)



Fonte: Indagine Centro Studi Tagliacarne – Unioncamere, 2025

Fig. 2 - Imprese giovanili e non giovanili distrettuali che hanno previsto per il 2026 un aumento dell'export, a confronto con le non distrettuali (%)

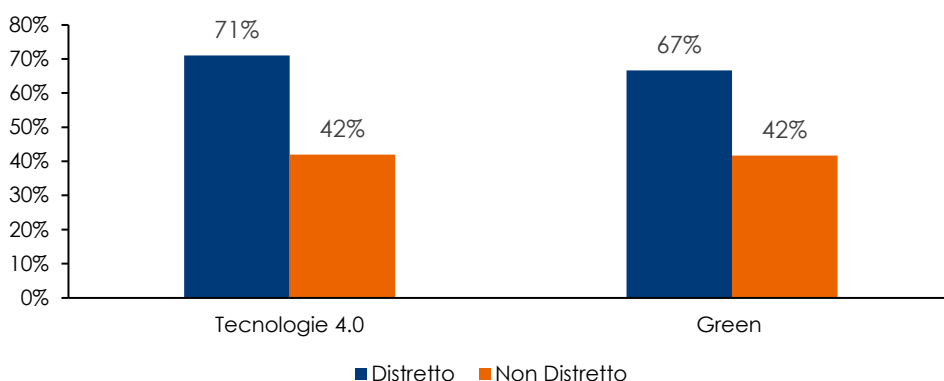


Nota: Quote percentuali sul totale delle imprese esportatrici. Fonte: Indagine Centro Studi Tagliacarne – Unioncamere, 2025

Un maggior ottimismo emerge anche sulle scelte di investimento, attraverso una più elevata propensione delle imprese giovanili distrettuali a investire in ambiti strategici per la competitività. In particolare, con riferimento alla transizione green, il 67% delle imprese giovanili distrettuali dichiara di volere investire nel periodo 2025-27, contro il 42% delle non distrettuali, con un divario particolarmente marcato nelle eco-innovazioni di processo (62% contro 33%).

Analogamente, anche sul fronte della transizione digitale si osserva una maggiore diffusione degli investimenti: il 71% delle imprese giovanili distrettuali dichiara di voler investire (sempre con riferimento al 2025-27) in tecnologie 4.0, a fronte del 42% delle non distrettuali (Fig. 3).

Fig. 3 - Imprese giovanili distrettuali che hanno previsto investimenti in tecnologie 4.0 e nel green nel triennio 2025-27, a confronto con le giovanili non distrettuali (%)

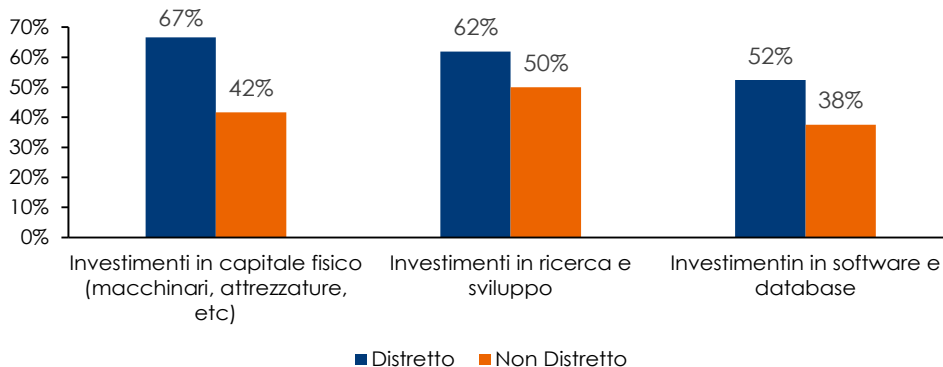


Nota: per green si intendono processi e prodotti a maggior risparmio energetico e/o minor impatto ambientale. Fonte: Indagine Centro Studi Tagliacarne – Unioncamere, 2025

Anche considerando gli investimenti in senso più ampio, sia materiali che immateriali, la quota di imprese investitrici è sistematicamente più elevata tra le giovanili distrettuali rispetto alle – sempre giovanili – non distrettuali. Ciò riguarda sia il capitale fisico, come macchinari e attrezzature (67%

contro 42%), sia il capitale immateriale, tra cui ricerca e sviluppo (62% contro 50%), software e database (52% contro 38%) (Fig. 4) e capitale umano.

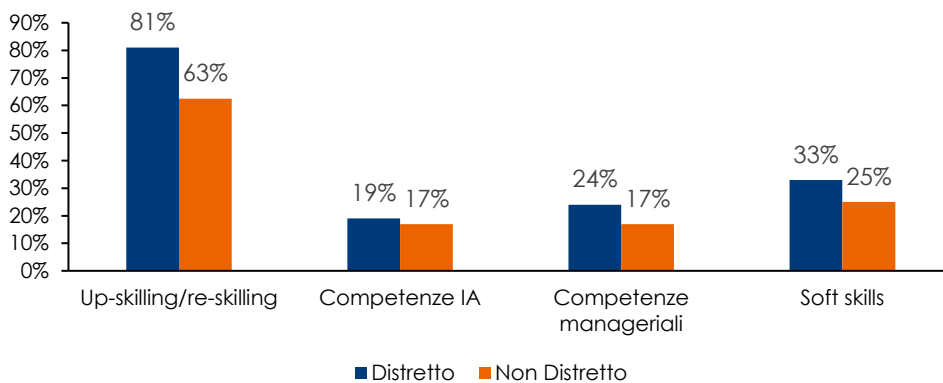
Fig. 4 - Imprese giovanili distrettuali che hanno previsto investimenti nel triennio 2025-27, a confronto con le giovanili non distrettuali (%)



Fonte: Indagine Centro Studi Tagliacarne – Unioncamere, 2025

Proprio su quest'ultimo aspetto emergono differenze particolarmente rilevanti: le imprese giovanili distrettuali mostrano una maggiore propensione a investire nella formazione nel periodo 2025-27, su diverse tipologie di competenze, tra cui up-skilling/re-skilling (81% vs 63%), competenze legate all'intelligenza artificiale (19% contro 17%), competenze manageriali (24% contro 17%) e soft skills (33% contro 25%) (Fig. 5).

Fig. 5 - Imprese giovanili distrettuali che hanno previsto investimenti nella formazione del personale nel triennio 2025-27, a confronto con le giovanili non distrettuali (%)



Fonte: Indagine Centro Studi Tagliacarne – Unioncamere, 2025

Queste ultime differenze risultano strategiche per le giovanili distrettuali per almeno due ordini di motivi: il primo riguarda il contributo determinante degli asset immateriali ai processi di crescita economica e di aumento della produttività delle imprese¹⁰⁴; il secondo è legato alla centralità delle competenze nel massimizzare l'efficacia degli investimenti, in particolare nelle tecnologie digitali e green più avanzate, con effetti diretti sulla produttività del lavoro.

¹⁰⁴ Evidenze empiriche per l'Italia: Pini, M., Esposito, G. F., & Salonia, G. (2023). *The Age of Intangibles: Empirical Evidence of the Effects of Intangible Assets on Firm's Profitability, Productivity and on the Post Covid-19 Recovery*. *L'industria*, 44(1), 101-128.

Le imprese giovanili distrettuali appaiono quindi più ottimiste, sia nelle aspettative di fatturato ed export sia nella propensione a investire in ambiti strategici come innovazione, tecnologie e competenze. Ciò riflette anche il ruolo delle reti locali nei contesti distrettuali, che facilitano l'accesso a informazioni di mercato, relazioni commerciali e canali di vendita, ampliando le opportunità di crescita, in particolare sui mercati internazionali¹⁰⁵.

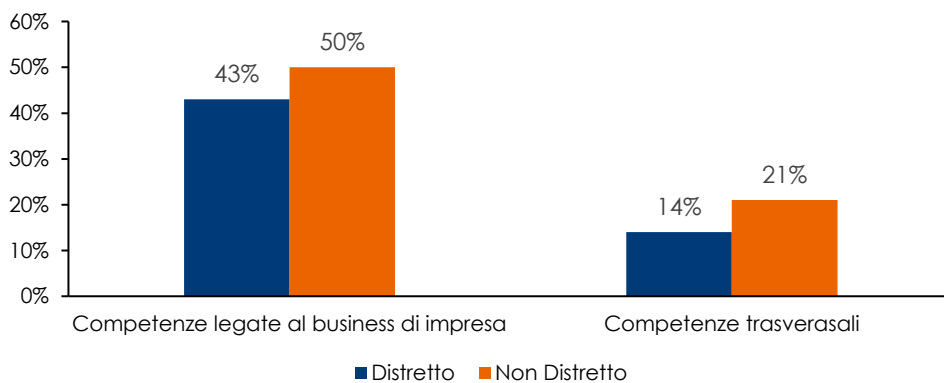
Allo stesso tempo, le imprese giovanili, partendo da una minore dotazione iniziale di esperienza e conoscenze, sembrano beneficiare maggiormente dei contesti distrettuali, anche grazie alla presenza di condizioni favorevoli all'apprendimento e alla diffusione di competenze.

Nel complesso, questi risultati suggeriscono che il contesto distrettuale rappresenti un vero e proprio fattore abilitante per lo sviluppo delle imprese giovanili, contribuendo a sostenerne i percorsi di crescita e rafforzamento competitivo.

Oltre alle barriere agli investimenti e alla competitività più in generale, il contesto distrettuale, grazie alla presenza di un bacino locale di competenze specializzate e di una forza lavoro qualificata¹⁰⁶, contribuisce ad attenuare le difficoltà di reperimento delle competenze richieste, in particolare per le imprese giovanili.

Sebbene lo skill mismatch rappresenti un fenomeno diffuso e non limitato a specifici contesti territoriali, i dati evidenziano un'attenuazione nei distretti. Tra le imprese giovanili, il 43% di quelle localizzate nei distretti segnala difficoltà nel reperire competenze specifiche legate al proprio business, contro il 50% delle corrispondenti non distrettuali. Il fenomeno riguarda anche le competenze trasversali: le imprese giovanili distrettuali incontrano minori difficoltà rispetto alle non distrettuali (14% contro 21%) (Fig. 6).

Fig. 6 - Imprese giovanili distrettuali che dichiarano difficoltà di reperimento di alcune competenze, a confronto con le giovanili non distrettuali (%)



Fonte: Indagine Centro Studi Tagliacarne – Unioncamere, 2025

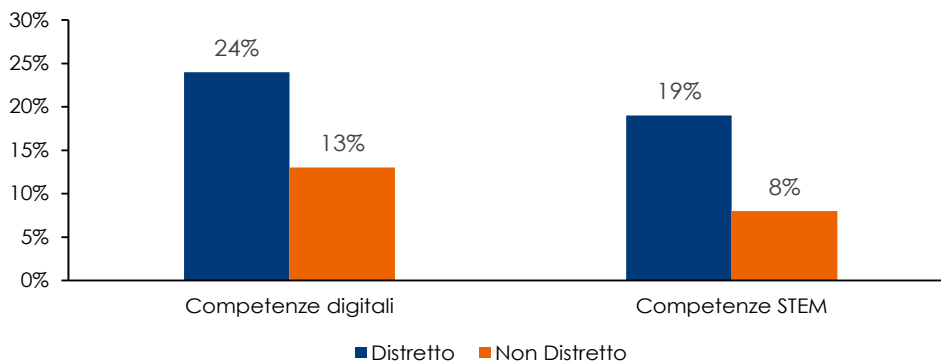
Diversa è invece la dinamica osservata per le competenze digitali e STEM, per le quali le imprese giovanili distrettuali segnalano maggiori difficoltà di reperimento rispetto alle non distrettuali: il 24% dichiara difficoltà nel reperire competenze digitali (contro il 13% delle giovanili fuori distretto) e il 19% competenze STEM (contro l'8%) (Fig. 7). Questo risultato riflette in parte una domanda più elevata di tali competenze nei contesti distrettuali, coerente con la maggiore propensione delle

¹⁰⁵ Becchetti, L., & Rossi, S. P. S. (2000). *The positive effect of industrial district on the export performance of Italian firms*. *Review of Industrial Organization*, 16(1), 53–68.

¹⁰⁶ De Blasio, G., & Di Addario, S. (2005). *Do workers benefit from industrial agglomeration? Regional Science and Urban Economics*, 35(5), 593–617.

imprese giovanili distrettuali a investire nella transizione digitale, che tende ad amplificare il fabbisogno di profili qualificati e, quindi, a rendere più visibile la difficoltà di reperimento. Ciò può essere riconducibile anche al fatto che l'offerta di laureati STEM tende a essere maggiore nei grandi centri urbani, spesso lontani dai distretti.

Fig. 7 - Difficoltà di reperimento per le imprese giovanili distrettuali per competenze digitali e STEM, a confronto con le giovanili non distrettuali (%)



Fonte: Indagine Centro Studi Tagliacarne – Unioncamere, 2025.

Pur in presenza di queste criticità, va tuttavia sottolineato come i potenziali effetti negativi dello skill mismatch – tra cui anche sulla produttività del lavoro¹⁰⁷ – possano essere attenuati dalla maggiore propensione delle imprese giovanili distrettuali a investire nella formazione.

Nel complesso, i risultati suggeriscono che il contesto distrettuale favorisca un migliore funzionamento del mercato del lavoro locale, grazie alla presenza di competenze specializzate e a una maggiore circolazione del lavoro tra imprese.

Questo aspetto risulta particolarmente rilevante per le imprese giovanili, che possono compensare una minore capacità iniziale di attrarre lavoro qualificato. Pur non eliminando del tutto i vincoli legati alla disponibilità di competenze, il distretto ne attenua gli effetti e favorisce un maggiore allineamento tra fabbisogni produttivi e offerta di lavoro.

Un ulteriore vincolo rilevante per il buon funzionamento dei processi produttivi riguarda le difficoltà di approvvigionamento. Anche sotto questo profilo emerge un chiaro effetto distretto: le imprese giovanili localizzate in contesti distrettuali segnalano in misura significativamente inferiore problemi sulle catene di fornitura rispetto alle corrispondenti non distrettuali (5% contro 25%).

Questo risultato è coerente con la maggiore integrazione delle filiere nei distretti, dove relazioni stabili tra imprese e prossimità territoriale facilitano il coordinamento e riducono i tempi di risposta a eventuali interruzioni. Il vantaggio è particolarmente rilevante per le imprese giovanili, che possono compensare una minore esperienza nella gestione della supply chain grazie all'accesso a reti di fornitura già strutturate.

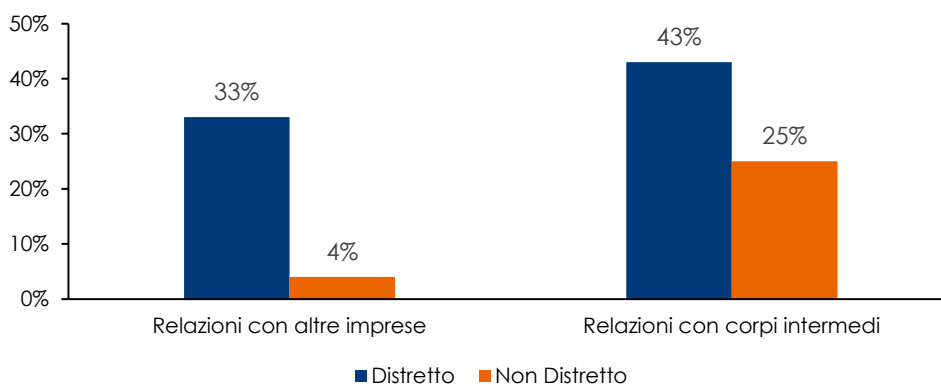
¹⁰⁷ Recenti stime econometriche firm-level su dati di indagine, indicano che lo skill mismatch ha effetti negativi sulla produttività del lavoro fino al -11% (Centro Studi delle Camere di Commercio Guglielmo Tagliacarne (2026). *Skill Mismatch, Strategic Technologies, Barriers to Innovation, NRRP, Finance: Firm-level evidence from Italy*, Document for the Meeting with the International Monetary Fund Annual Consultations on the State of the Italian Economy (Article IV of the IMF's Articles of Agreement), January 2026. Available upon request).

Capitale relazionale, conoscenza e istituzioni

Dietro a questo effetto distretto si celano importanti meccanismi di trasmissione, in parte già richiamati sul piano teorico, attraverso i quali il contesto locale riesce a sostenere la competitività delle imprese, in particolare di quelle giovanili. L'indagine del Centro Studi Tagliacarne-Unioncamere consente di fornire evidenze empiriche su questi meccanismi.

Come già anticipato, sicuramente il capitale relazionale tipico dei distretti è un fattore piuttosto importante nel determinare l'effetto distretto. Emerge chiaramente come le imprese giovanili distrettuali presentino una maggiore propensione – rispetto alle corrispondenti non distrettuali – ad attivare relazioni di cooperazione con altre imprese, in un'ottica di partnership e rafforzamento reciproco su ambiti strategici quali innovazione, filiera produttiva, logistica e distribuzione (33% contro 4%). Non a caso, nelle imprese giovanili distrettuali si riscontra una maggiore propensione a rafforzare i rapporti di collaborazione con i propri fornitori come strategia di risposta ai problemi di approvvigionamento rispetto alle giovanili fuori distretto (24% vs 17%). Allo stesso tempo, risulta più elevata anche l'intensità delle relazioni con gli attori istituzionali del territorio, come i corpi intermedi rappresentati da Camere di commercio e Associazioni di categoria (43% contro 25%) (Fig. 8).

Fig. 8 - Distretti e capitale relazionale: percentuale di imprese giovanili che hanno relazioni con altre imprese (a) e con le istituzioni territoriali (b), a confronto con le giovanili non distrettuali (%)



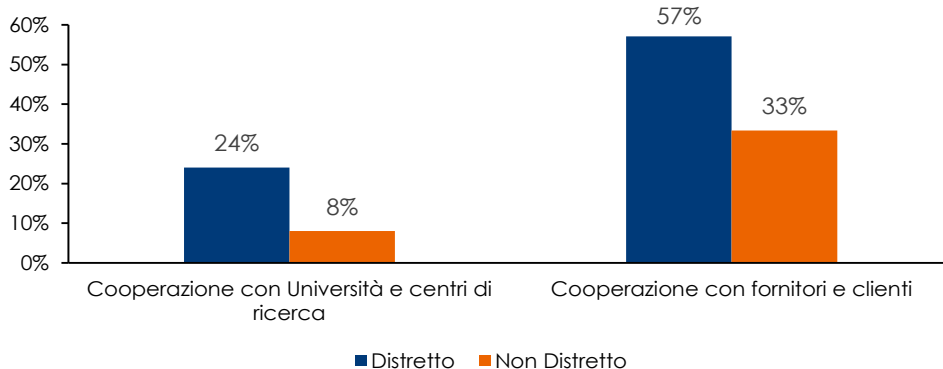
Nota: (a) Partnership e rafforzamento reciproco su ambiti strategici quali innovazione, filiera produttiva, logistica e distribuzione. (b) Camere di commercio e Associazioni di categoria. Fonte: Indagine Centro Studi Tagliacarne – Unioncamere, 2025

L'effetto distretto si manifesta anche attraverso gli spillover di conoscenza e apprendimento, fortemente intrecciati al capitale relazionale già menzionato. A questo riguardo le evidenze empiriche mettono in luce come le imprese giovanili distrettuali tendano più diffusamente a perseguire attività di open innovation attraverso cooperazioni sia con gli attori della conoscenza e dell'innovazione, come Università e centri di ricerca – inclusi i competence center – (24% vs 8%), sia con altre imprese lungo la catena del valore, che siano fornitori o clienti (57% vs 33%) (Fig. 9).

Queste evidenze riflettono la maggiore densità e qualità delle relazioni nei contesti distrettuali, che aumenta il grado di embeddedness delle imprese, ossia il loro radicamento nelle reti socio-economiche locali, e si traduce in un vantaggio competitivo basato su fiducia, reputazione e coordinamento tra attori economici, alla base della cosiddetta "efficienza collettiva" dei sistemi locali¹⁰⁸.

¹⁰⁸ Becattini, G. (1990). The Marshallian industrial district as a socio-economic notion. In F. Pyke, G. Becattini, & W. Sengenberger (Eds.), *Industrial districts and inter-firm cooperation in Italy* (pp. 37–51). International Institute for Labour Studies. Bellandi, M. (1989). *The industrial district in Marshall. Small*

Fig. 9 - Distretti e spillover di conoscenza: percentuale di imprese giovanili che hanno relazioni con Università e centri di ricerca, e con fornitori e clienti per open innovation, a confronto con le giovanili non distrettuali (%)



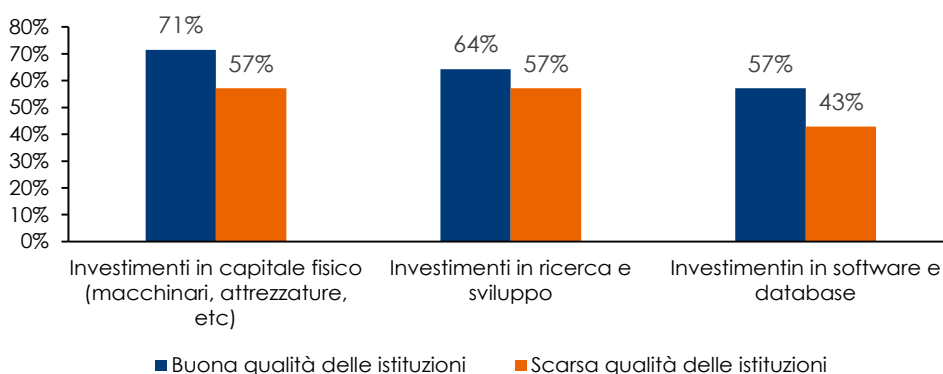
Fonte: Indagine Centro Studi Tagliacarne – Unioncamere, 2025

Allo stesso tempo, l'intensità delle interazioni favorisce la diffusione della conoscenza e i processi di apprendimento, facilitando l'accesso a competenze e informazioni e riducendo i costi e l'incertezza degli investimenti. In questo quadro, le imprese giovanili beneficiano maggiormente di tali meccanismi, compensando una minore esperienza iniziale e rafforzando i propri percorsi di crescita e investimento.

Se è vero che il distretto rappresenta un fattore competitivo per le imprese, in particolare per quelle giovanili, è altrettanto vero che la qualità del contesto istituzionale gioca un ruolo decisivo nel rafforzarne gli effetti.

Le evidenze mostrano infatti come, a parità di localizzazione distrettuale, le imprese giovanili che operano in territori con un più elevato livello di qualità delle istituzioni presentino una maggiore propensione a investire, sia in asset materiali che immateriali. Nello specifico, nei distretti localizzati nei territori dove la qualità delle istituzioni è alta¹⁰⁹, la quota di imprese giovanili investitrici è superiore rispetto alle giovanili distrettuali ma localizzate in aree a bassa qualità delle istituzioni (in capitale fisico: 71% vs 57%; in ricerca e sviluppo: 64% vs 57%; in software e database: 57% vs 43%) (Fig. 10).

Fig. 10 - Differenze negli investimenti delle imprese giovanili distrettuali per qualità del contesto istituzionale (%)



Fonte: Indagine Centro Studi Tagliacarne – Unioncamere, 2025 e Institutional Quality Index dataset

Business Economics, 1(1), 33–41. Schmitz, H. (1999). Collective efficiency and increasing returns. Cambridge Journal of Economics, 23(4), 465–483.

¹⁰⁹ I territori ad alta qualità delle istituzioni corrispondono alle province con un Indice di Qualità delle Istituzioni (IQI) superiore alla media, mentre quelli a bassa qualità sono le province con il valore dell'IQI inferiore alla media nazionale. Per i dati provinciali dell'IQI si è fatto riferimento al dataset di Vecchione G. & Nifo A. *Institutional Quality Index* <https://sites.google.com/site/institutionalqualityindex/home>

In questo senso, la qualità delle istituzioni locali agisce come un moltiplicatore dell'effetto distretto, contribuendo a rendere più accessibili risorse, servizi e competenze e sostenendo i percorsi di crescita delle imprese guidate da giovani imprenditori.

Imprese familiari: l'uso del cognome nella ragione sociale è un valore aggiunto?¹¹⁰

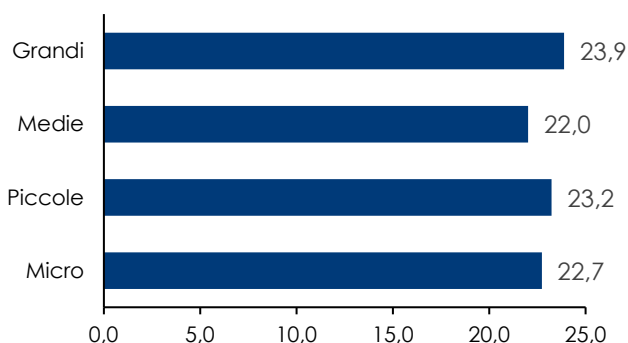
Nel campione di aziende manifatturiere distrettuali che abbiamo analizzato nel capitolo 6¹¹¹, il **22,9%** presenta il cognome della famiglia imprenditoriale nella ragione sociale dell'impresa¹¹².

A cura di
Romina Galleri

L'analisi per dimensioni aziendali non evidenzia differenze significative; in tutti i casi la quota oscilla tra il 22 e il 24%.

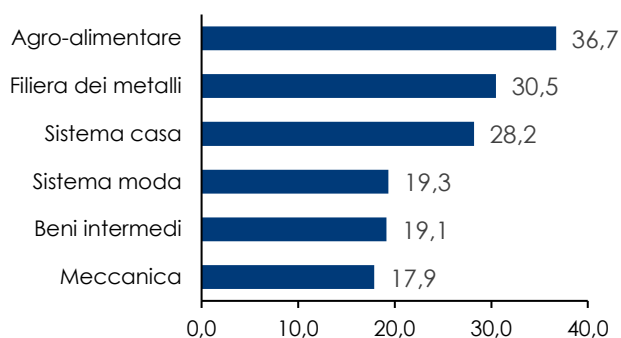
Si notano, invece, differenze più marcate in base al settore distrettuale di appartenenza dell'impresa. La pratica di utilizzare il cognome di famiglia è molto più **diffusa nell'agro-alimentare** (36,7%), **nella filiera dei metalli** (30,5%) e **nel sistema casa** (28,2%); sotto la media, invece per il sistema moda (19,3%), i beni intermedi (19,1%) e la meccanica (17,9%).

Fig. 1 – Quota di imprese con ragione sociale contenente il cognome di famiglia per dimensioni aziendali (%)



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

Fig. 2 – Quota di imprese con ragione sociale contenente il cognome di famiglia per settore (%)



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

Utilizzare il cognome di famiglia era una pratica **più diffusa in passato rispetto ad oggi**: i dati per anno di costituzione delle imprese ci mostrano chiaramente che tale pratica si è ridimensionata nel corso del tempo. Tra le imprese storiche (quelle costituite prima del 1980), infatti, la quota di imprese che utilizza il cognome della famiglia nella ragione sociale è pari al 32,9%, si passa al 29,2% tra le mature (costituite tra il 1980 e il 1989), al 22,5% per le adulte (costituite tra il 1990 e il 1999), al 20,2% per le giovani (costituite tra il 2000 e il 2009), fino ad arrivare al 16% per le recenti (costituite dopo il 2010).

Anche dal punto di vista geografico esistono delle differenze. **Il Nord-Ovest è il territorio in cui è più frequente trovare un'impresa con ragione sociale corrispondente al cognome della famiglia**

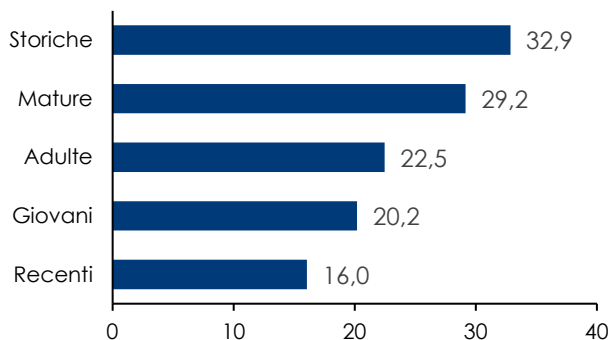
¹¹⁰ Si ringrazia per lo spunto di ricerca il Dott. Andrea Perusin, Direttore Regionale Piemonte Sud e Liguria.

¹¹¹ Campione di 18.429 imprese manifatturiere distrettuali per le quali disponiamo di bilanci in tutti gli anni dal 2021 al 2024, informazioni sul board e i suoi componenti.

¹¹² In caso di corrispondenza tra la ragione sociale dell'impresa e almeno un cognome tra i collegati Cerved (amministratori, componenti del CDA, e detentori di cariche rilevanti) abbiamo considerato l'impresa come utilizzatrice del "cognome di famiglia" nella denominazione sociale. Questa scelta esclude le imprese con denominazione corrispondente al cognome del fondatore ma che nel corso di uno o più passaggi generazionali hanno "perso" il cognome "di famiglia" tra i collegati (es. eredi nipoti figli/e delle figlie, ecc..) e considera invece le imprese che solo "casualmente" hanno una corrispondenza ma senza reali legami di parentela. Le informazioni sui collegati Cerved sono disponibili per gli anni 2022/2023 ed è stata utilizzata la più recente. Sono escluse le società di persone.

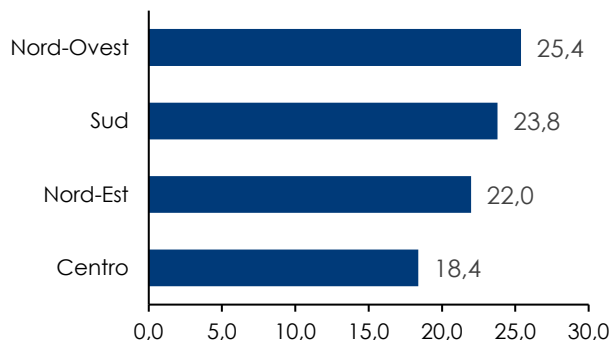
imprenditoriale (oltre un'impresa su 4), a seguire il Sud (23,8%), il Nord-Est (22%) e infine il Centro (18,4%).

Fig. 3 – Quota di imprese con ragione sociale contenente il cognome di famiglia per classe di anno di costituzione (%)



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

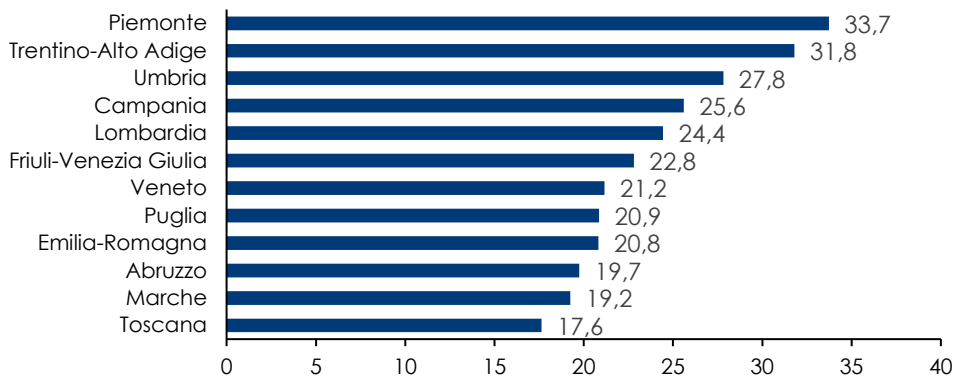
Fig. 4 – Quota di imprese con ragione sociale contenente il cognome di famiglia per ripartizione geografica (%)



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

L'analisi regionale vede **al primo posto il Piemonte**, con oltre un'impresa su tre con il cognome dell'imprenditore in ragione sociale. In particolare, tra i territori piemontesi, tenendo in considerazione i distretti, spiccano Asti (52%), Novara (45%), Alessandria (43,3%), Vercelli (41,6%), Cuneo (37,7%) e Verbania (36,7%). Sotto la media, invece Biella (24,9%) e Torino (16,9%). **Al secondo posto** troviamo il **Trentino-Alto Adige**, spinto da Bolzano (40%), mentre a Trento questa pratica risulta meno diffusa (20,6%). **Al terzo posto l'Umbria** (27,8%) attribuibile a Perugia.

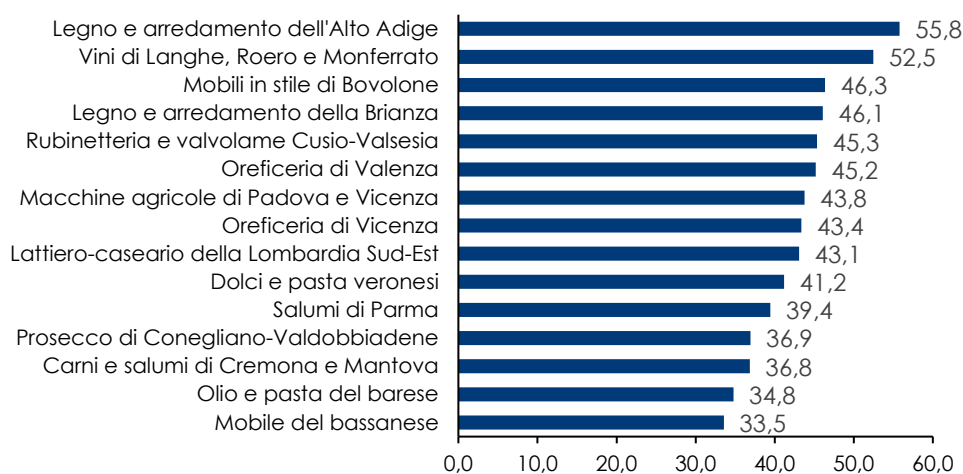
Fig. 5 – Quota di imprese con ragione sociale contenente il cognome di famiglia per regione (%)



Nota: sono rappresentate solo le regioni con più di 150 imprese distrettuali presenti nel nostro database. Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

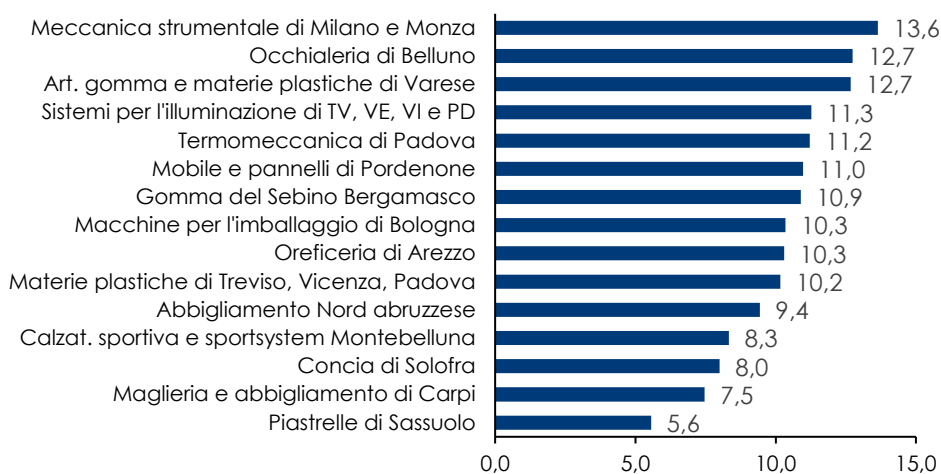
Tra i distretti, ce ne sono due in cui più di un'impresa su due è denominata con il cognome della famiglia imprenditoriale: il **Legno e arredamento dell'Alto Adige** (55,8%), i **Vini della Langhe, Roero e Monferrato** (52,5%). Spiccano per utilizzo del cognome di famiglia nella ragione sociale anche i Mobili in stile di Bovolone, il Legno e arredamento della Brianza, la Rubinetteria e valvolame di Cusio-Valsesia, l'Oreficeria di Valenza, le Macchine agricole di Padova e Vicenza, l'Oreficeria di Vicenza, il Lattiero-caseario della Lombardia Sud-Est e i Dolci e pasta veronesi (tutti sopra il 40%).

Come detto, il Centro si conferma il territorio meno interessato da questa tradizione, tanto è vero che le regioni con la quota più bassa di imprese con denominazione sociale corrispondente al cognome di famiglia sono Toscana (17,6%), Marche (19,2%) e Abruzzo (19,7%).

Fig. 6 – I primi 15 distretti per quota di imprese con ragione sociale contenente il cognome di famiglia (%)

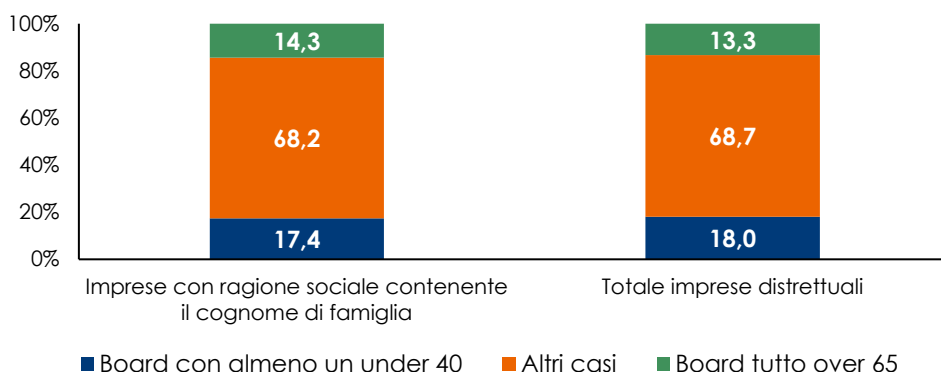
Nota: sono stati considerati solo i distretti con almeno 50 imprese presenti nel nostro database. Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

I distretti che hanno meno di un'impresa su dieci con il cognome di famiglia in ragione sociale sono: Piastrelle di Sassuolo (5,6%), Maglieria e abbigliamento di Carpi (7,5%), Concia di Solofra (8%), Calzatura sportiva e sportssystem di Montebelluna (8,3%) e Abbigliamento Nord abruzzese (9,4%).

Fig. 7 – I 15 distretti per quota più bassa di imprese con ragione sociale contenente il cognome di famiglia (%)

Nota: sono stati considerati solo i distretti con almeno 50 imprese presenti nel nostro database. Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

Dal punto di vista della composizione del board, le imprese distrettuali con ragione sociale contenente il cognome di famiglia non presentano differenze marcate rispetto al totale delle imprese distrettuali, tuttavia si rileva una **lieve maggior presenza di board composti completamente da over 65** (14,3% vs 13,3%) e una **lievissima minor presenza di board con almeno un under 40** (17,4% vs 18%).

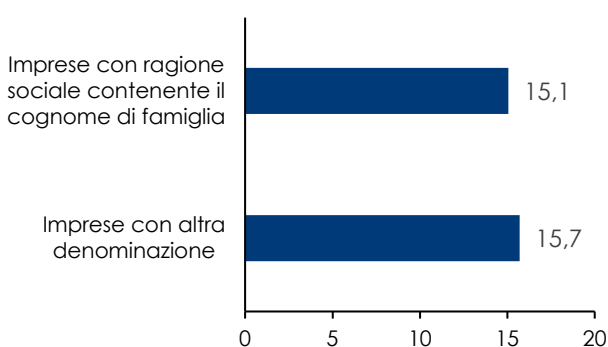
Fig. 8 – Composizione del board (%)

Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

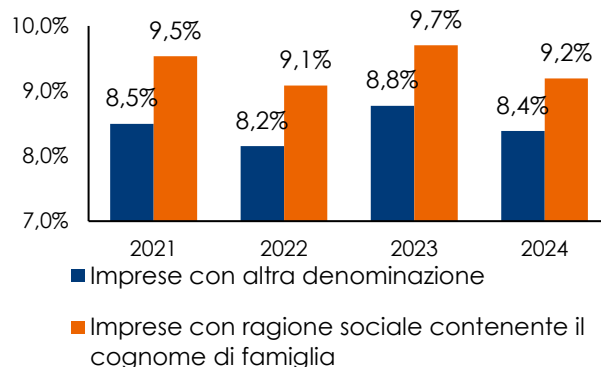
Una volta descritte le caratteristiche delle imprese che utilizzano in ragione sociale il cognome della famiglia imprenditoriale, l'obiettivo di questo approfondimento verte sul confronto in termini di competitività tra queste imprese e le altre che non hanno questa caratteristica.

Dal punto di vista della crescita del fatturato tra il 2019 e il 2024, in termini mediani, non si evidenziano differenze apprezzabili tra le imprese distrettuali con ragione sociale contenente il cognome della famiglia imprenditoriale e le altre imprese (in entrambi i casi la crescita registrata è intorno al 15%).

Si riscontrano, invece, differenze più marcate in termini di EBITDA margin. In tutti gli anni oggetto di analisi (tra il 2021 e il 2024) le imprese con ragione sociale contenente il cognome di famiglia presentano un **EBITDA margin mediano di circa un punto percentuale superiore** alle imprese con altra denominazione.

Fig. 9 – Variazione fatturato tra il 2019 e il 2024 (mediana)

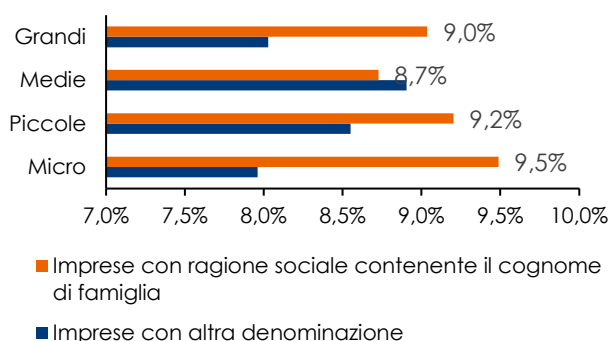
Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

Fig. 10 – EBITDA margin (mediana)

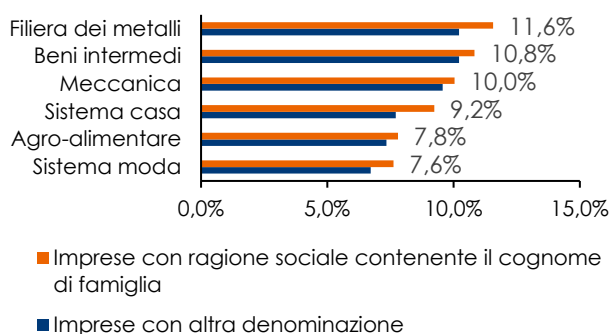
Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

In termini di EBITDA margin 2024, si riscontrano differenze a favore delle imprese con ragione sociale contenente il cognome di famiglia rispetto alle altre, per tutte le dimensioni aziendali (ad eccezione delle medie imprese, che si collocano sugli stessi livelli di marginalità). In particolare, si riscontra un differenziale di 1,5 punti percentuali per le imprese micro, 1 punto percentuale per le imprese grandi e 0,7 punti percentuali per le imprese piccole.

Le imprese con ragione sociale contenente il cognome di famiglia nel 2024 hanno realizzato una marginalità più elevata in tutte le filiere, in particolare il differenziale maggiore (pari a 1,5 punti percentuali) ha riguardato la filiera dei metalli e il sistema casa.

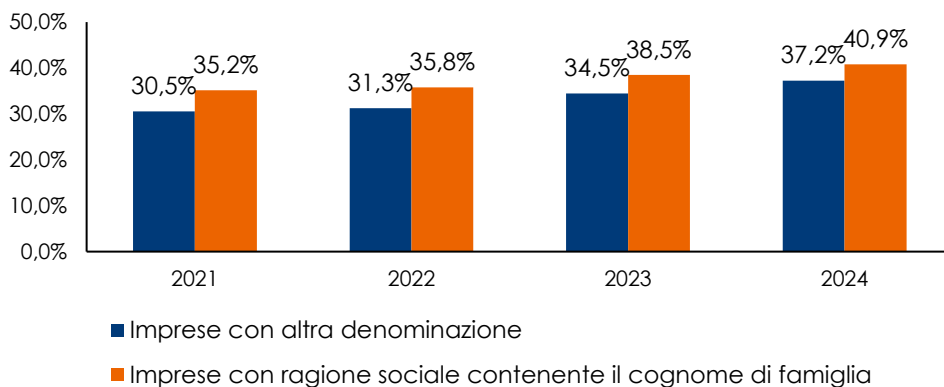
Fig. 11 – EBITDA margin 2024 per dimensione aziendale (mediana)

Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

Fig. 12 – EBITDA margin 2024 per filiera (mediana)

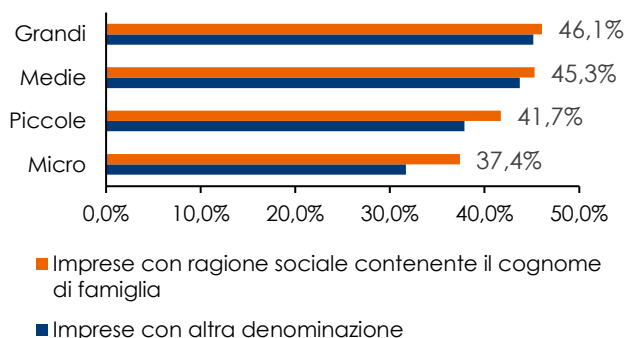
Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

Si riscontrano differenze anche in termini di patrimonializzazione, calcolata come patrimonio netto sul passivo. In tutti gli anni oggetto di analisi (tra il 2021 e il 2024) **la patrimonializzazione, oltre a risultare crescente, risulta maggiore** per le imprese che nella ragione sociale contengono il cognome di famiglia (40,9% vs 37,2% nel 2024).

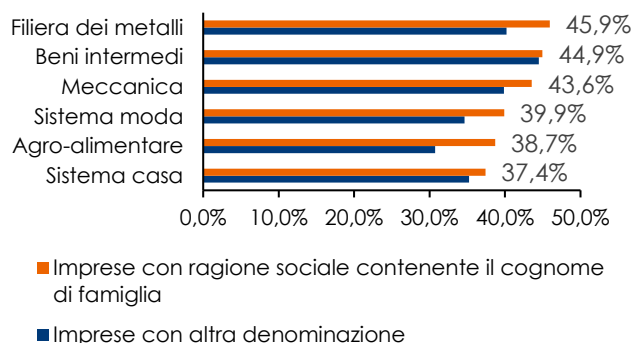
Fig. 13 – Patrimonializzazione (patrimonio netto sul passivo, %, mediana)

Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

Considerando l'ultimo anno di analisi, la patrimonializzazione delle imprese con il cognome della famiglia imprenditoriale inserito nella ragione sociale è stata superiore a quella delle altre imprese per tutte le dimensioni aziendali. Inoltre, il differenziale aumenta al decrescere delle dimensioni aziendali: 5,7pp per le imprese micro, 3,9pp per le piccole, 1,6pp per le medie e 0,9pp per le grandi. Anche dall'analisi per filiera emerge una patrimonializzazione superiore per le imprese con ragione sociale equivalente al cognome di famiglia diffusa. L'agro-alimentare mostra il differenziale più elevato (8pp), seguito dalla filiera dei metalli (5,8pp) e dal sistema moda (3,3pp). La rilevazione della patrimonializzazione per classe di età di costituzione mostra valori crescenti all'aumentare dell'anzianità delle imprese, senza differenze rilevanti legate all'utilizzo o meno del cognome di famiglia nella ragione sociale. Fanno eccezione solo le imprese recenti, quelle dove la quota di utilizzo del cognome della famiglia imprenditoriale nella ragione sociale è più contenuto (16%, si veda Fig. 3) nettamente più patrimonializzate rispetto alle imprese con altra denominazione (33,6% vs 27%, ben 6,6pp di distacco).

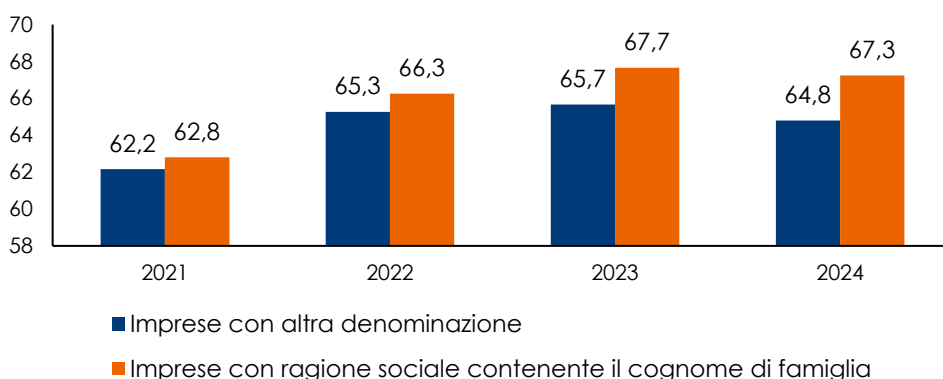
Fig. 14 – Patrimonializzazione 2024 per dimensione aziendale (patrimonio netto sul passivo, %, mediana)

Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

Fig. 15 – Patrimonializzazione 2024 per filiera (patrimonio netto sul passivo, %, mediana)

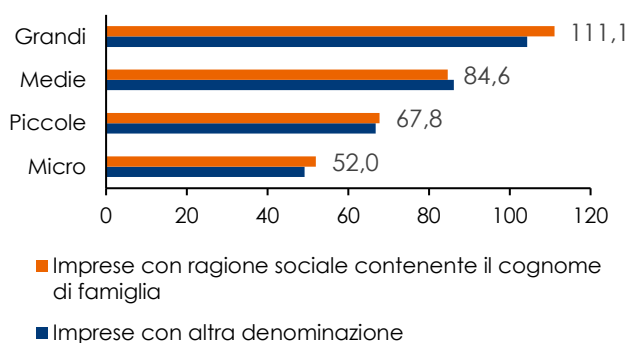
Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

Differenze ancora più marcate riguardano la produttività, calcolata come valore aggiunto per addetto. Anche in questo caso, in tutti gli anni oggetto di analisi (tra il 2021 e il 2024), **la produttività risulta maggiore** per le imprese che nella ragione sociale contengono il cognome di famiglia, inoltre, le differenze risultano crescenti con il passare del tempo: da 600 euro nel 2021 a 2.500 euro nel 2024, quando il valore aggiunto per addetto per le imprese familiari con il cognome nella denominazione sociale è stato pari a 67.300 euro, vs 64.800 euro per le altre imprese.

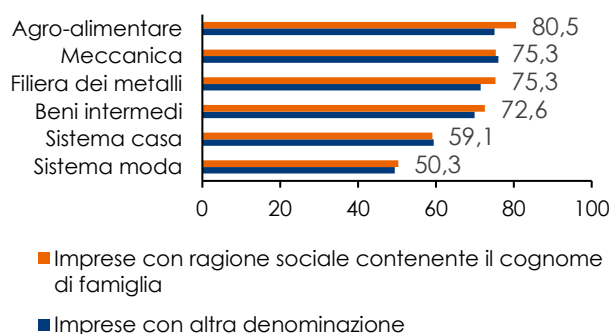
Fig. 16 – Produttività (valore aggiunto per addetto in migliaia di euro, mediana)

Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

Considerando l'anno 2024, la produttività delle imprese con il cognome della famiglia imprenditoriale inserito nella ragione sociale è stata superiore a quella delle altre imprese in tutte le dimensioni aziendali (con l'unica eccezione delle medie imprese). In particolare, il differenziale più elevato è osservabile tra le imprese grandi (ben 6.800 euro). Anche dall'analisi per filiera emerge una produttività più elevata per le imprese con denominazione equivalente al cognome di famiglia, in particolare spiccano agro-alimentare (con 5.500 euro di differenziale) e filiera dei metalli (con 3.800 euro di differenziale). In linea la produttività per meccanica e sistema casa.

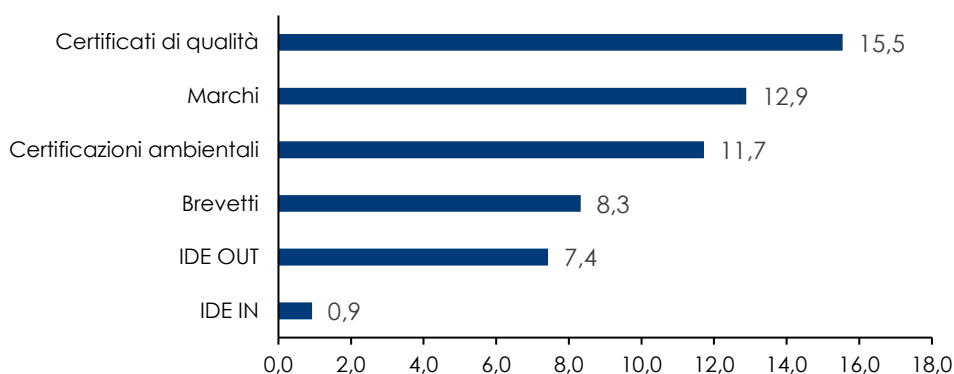
Fig. 17 – Produttività 2024 per dimensione aziendale (valore aggiunto per addetto in migliaia di euro, mediana)

Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

Fig. 18 – Produttività 2024 per filiera (valore aggiunto per addetto in migliaia di euro, mediana)

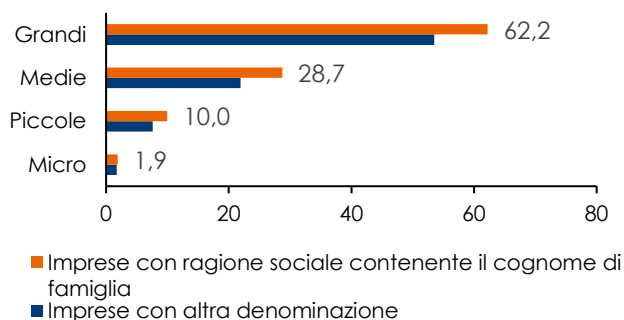
Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

Tra le **strategie competitive utilizzate** dalle imprese con ragione sociale contenente il cognome di famiglia al primo posto si trovano le certificazioni di qualità (utilizzata dal 15,5% delle imprese), al secondo posto i marchi (12,9%), al terzo posto le certificazioni ambientali (11,7%), a seguire brevetti (8,3%) e investimenti diretti esteri in uscita (7,4%) e in entrata (0,9%).

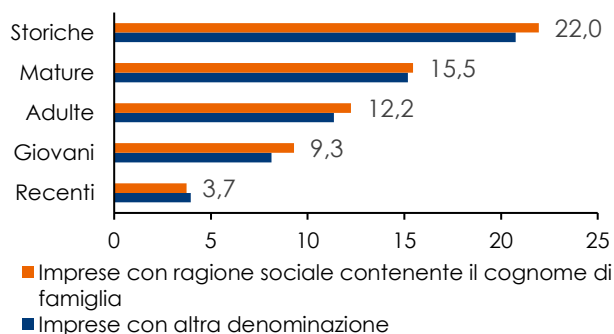
Fig. 19 – Imprese distrettuali con ragione sociale contenente il cognome di famiglia: quota di imprese che adotta la strategia (%)

Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

L'utilizzo dei marchi risulta più elevato per le imprese con denominazione corrispondente al cognome della famiglia imprenditoriale, e questo è valido per tutte le dimensioni aziendali e tutte le classi di anno di costituzione. In particolare, l'uso dei marchi tra le imprese con ragione sociale corrispondente al cognome della famiglia imprenditoriale è rilevante per le imprese grandi (62,2%), medie (28,7%) e storiche (22%).

Fig. 20 – Quota di imprese con marchio registrato per dimensione aziendale (%)

Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

Fig. 21 – Quota di imprese con marchio registrato per classe di anno di costituzione (%)

Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

Le migliori performance delle imprese con la ragione sociale contenente il cognome della famiglia imprenditoriale sono confermate anche dal **confronto con le imprese champion** (per la definizione si veda l'approfondimento dedicato, contenuto nel capitolo 1). La quota di imprese con il cognome della famiglia imprenditoriale in ragione sociale è pari al 24,5% tra le imprese champion, mentre è più contenuta tra le imprese non champion (22,7%). Allo stesso tempo, è superiore la quota di imprese champion tra le imprese con cognome dell'imprenditore in ragione sociale (7,5%), rispetto alle imprese che non hanno questa caratteristica (6,9%). La presenza di imprese champion è particolarmente elevata tra le imprese con cognome della famiglia imprenditoriale grandi (15,4%) e si colloca sopra la media totale anche per alcuni settori come l'agro-alimentare (9,7%), il sistema casa (8,9%) e la meccanica (7,8%). Inoltre, tra i primi 15 distretti con questa caratteristica ce ne sono ben 5 che figurano anche tra i primi 15 distretti champion: Oreficeria di Valenza (3° posto tra le champion e 6° per quota di imprese con cognome della famiglia di imprenditori nella denominazione), per Olio e pasta del Barese (4° e 14° posto rispettivamente), Mobile del bassanese (6° e 15° posto), Rubinetteria e valvolame di Cusio-Valsesia (8° e 5° posto), e Legno e arredamento della Brianza (14° e 4° posto). Tra i distretti con le percentuali più basse di imprese con ragione sociale corrispondente al cognome della famiglia imprenditoriale, invece, solo la Termomeccanica di Padova si colloca tra i primi 15 distretti champion (precisamente al 10° posto).

In **conclusione**, nei distretti, l'usanza di denominare l'impresa con il cognome della famiglia imprenditoriale è maggiormente diffusa tra le imprese storiche e mature (costituite prima del 1990), in alcuni settori (come agro-alimentare, filiera dei metalli e sistema casa), in alcuni territori (come il Piemonte e la provincia di Bolzano). Tra i distretti spiccano il Legno e arredamento dell'Alto Adige e i Vini di Langhe, Roero e Monferrato, dove più di una impresa su due ha una denominazione che corrisponde al cognome della famiglia imprenditoriale.

Questa caratteristica non ha significativi riflessi sulla composizione del board per età: anzi, tra le imprese distrettuali con ragione sociale contenente il cognome della famiglia imprenditoriale, le imprese con tutto il board over 65 sono un punto percentuale in più rispetto al totale delle imprese distrettuali.

Dal punto di vista economico- reddituale si evidenzia un andamento in linea con la media distrettuale per quanto riguarda la crescita del fatturato tra il 2019 e il 2024. Tuttavia, le imprese con cognome dell'imprenditore in ragione sociale mostrano un EBITDA margin superiore alle altre imprese (di circa un punto percentuale in mediana), una patrimonializzazione migliore (il patrimonio netto in percentuale del passivo è pari al 40,9% vs 37,2%) e una produttività più elevata (il valore aggiunto per addetto nel 2024 è stato di 2.500 euro superiore rispetto alle altre imprese, differenziale in crescita rispetto agli anni precedenti). Le migliori performance delle

imprese con la ragione sociale contenente il cognome della famiglia imprenditoriale sono confermate anche dal fatto che tra questi distretti la presenza di imprese champion è superiore rispetto alle altre. Inoltre, tra i distretti che presentano maggiormente questa caratteristica ce ne sono ben 5 che figurano anche tra i primi 15 distretti champion, mentre tra i distretti con le percentuali più basse di imprese con ragione sociale corrispondente al cognome della famiglia imprenditoriale solo un distretto si colloca tra i primi 15 distretti champion.

Tra le strategie di competitività delle imprese con il cognome della famiglia imprenditoriale nella denominazione emergono soprattutto le certificazioni di qualità, i marchi e le certificazioni ambientali. La registrazione del marchio è particolarmente diffusa tra le imprese grandi (62,2%), medie (28,7%) e storiche (22%).

I risultati di questa analisi portano a pensare che l'utilizzo del cognome della famiglia imprenditoriale possa costituire un valore aggiunto per l'impresa. È come se, essendo rappresentati dal proprio cognome, le famiglie e le persone si sentissero maggiormente responsabilizzate a proseguire con successo l'attività di famiglia. Tuttavia, quella condotta in questo approfondimento è un'analisi descrittiva che potrà essere verificata attraverso un esercizio econometrico in una trattazione successiva.

7. Il ruolo dei distretti nelle filiere del lusso del sistema moda

Introduzione

Negli ultimi anni il comparto del lusso all'interno del sistema moda ha attraversato una fase di profonda trasformazione, caratterizzata da un passaggio da una dinamica espansiva post-pandemica a uno scenario di progressiva normalizzazione e maggiore selettività della domanda. Dopo il forte rimbalzo registrato nel biennio 2021-22, sostenuto dal recupero dei consumi globali e dal cosiddetto "revenge spending", il settore ha evidenziato un rallentamento già a partire dalla seconda metà del 2023, per poi entrare in una fase più complessa nel 2024-25. I dati disponibili indicano, infatti, una crescita molto contenuta dei beni personali di lusso in un contesto di elevata incertezza macroeconomica e geopolitica che ha inciso negativamente sulla fiducia dei consumatori.

Sara Giusti

A livello globale, il rallentamento appare riconducibile a diversi fattori: l'esaurirsi della spinta post-pandemica, l'impatto dell'inflazione sul potere d'acquisto, le ripetute politiche di aumento dei prezzi da parte dei brand e la debolezza di mercati chiave come la Cina. In particolare, l'industria ha registrato una riduzione della base clienti, con una minore partecipazione dei consumatori più "aspirazionali", mentre i consumatori ad alta capacità di spesa hanno mantenuto un ruolo centrale, rafforzando il peso del segmento più alto di gamma. I comparti maggiormente esposti alla clientela aspirazionale, come pelletteria e calzature, risultano più penalizzati dalla riduzione dei consumi.

Nel contesto europeo e italiano, tali dinamiche si riflettono in un andamento complessivamente debole del sistema moda nel 2024-25. Secondo i dati Eurostat, il tessile-abbigliamento e la filiera della pelle hanno registrato, infatti, una contrazione del fatturato a prezzi correnti più severa in Italia rispetto ad altri paesi europei (-9,1% nel 2024 e -2,4% nel 2025; Francia +1,8% nel 2024 e -0,7% nel 2025; Spagna -0,3% nel 2024 e -2,8% nel 2025), oltre a una flessione significativa dell'export (-4,9% nel 2024 e -1,9% nel 2025), dopo anni di crescita sostenuta.

7.1 L'approccio all'analisi e le dimensioni indagate

In questo nuovo contesto competitivo, la capacità dei brand di adattarsi ai cambiamenti della domanda, innovare la propria offerta e rafforzare il valore percepito diventano elementi cruciali per sostenere la crescita e preservare la redditività nel medio-lungo periodo. Un aspetto essenziale per realizzare questa transizione e per sostenere la competitività delle imprese è il supporto della filiera di fornitura; proprio per questo si è deciso di riproporre e aggiornare un'analisi che era già stata sviluppata in edizioni precedenti del Rapporto¹¹³ che ha l'obiettivo di approfondire i legami di filiera generati dalle imprese del lusso del sistema moda. In particolare, sono stati considerati 19 gruppi del lusso e sono state individuate le imprese produttive di ogni gruppo¹¹⁴ per un totale di 118 imprese; l'analisi prende in considerazione le informazioni sugli acquisti effettuati da queste imprese nel 2019 e nel 2025 presenti nella base dati di Intesa Sanpaolo al fine di valutare la struttura delle forniture prima della fase di rallentamento (non condizionato dalle discontinuità generate dal periodo di pandemia Covid-19) e l'ultimo anno disponibile per avere una vista dell'attuale conformazione della filiera. Gli acquisti monitorati comprendono i pagamenti effettuati a imprese che operano in Italia a servizio dei processi produttivi: sono quindi esclusi per esempio i flussi destinati a imprese del settore immobiliare, delle costruzioni, dell'amministrazione pubblica, delle società finanziarie e assicurative, le attività associative, l'alloggio e la ristorazione. Inoltre, per i pagamenti effettuati tra imprese dello stesso

¹¹³ Rapporto nr. 14 "Le modifiche delle politiche di approvvigionamento nei distretti della moda" Rapporto nr.15 "I risultati economico-redдитuali delle imprese inserite nelle filiere del lusso"; Rapporto nr. 16 "La presenza delle maison del lusso nei distretti con stabilimenti produttivi".

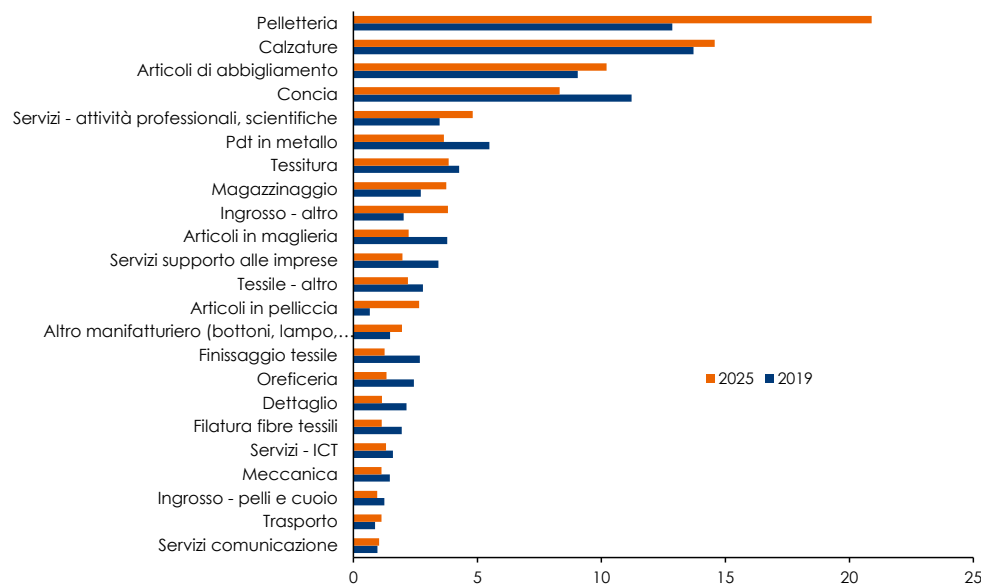
¹¹⁴ Sono state considerate le imprese produttive attive nei settori del sistema moda appartenenti ai singoli gruppi; sono state quindi escluse le eventuali imprese appartenenti agli altri settori manifatturieri o ai servizi, commercio, attività immobiliari, ecc.

gruppo, si è deciso di tracciare anche queste relazioni, purché riferite a controparti produttive della filiera del sistema moda; questo approccio permette, infatti, di valutare la presenza e l'attivazione di imprese controllate che spesso sono l'espressione di precedenti operazioni di acquisizione o di realtà che possono rappresentare particolari peculiarità di specializzazione e localizzazione rilevanti anche ai fini dell'analisi distrettuale.

Complessivamente sono stati monitorati scambi per 5,4 miliardi di euro (1,9 miliardi di euro nel 2019 e 3,6 miliardi di euro nel 2025) generati da 172 mila operazioni (72 mila nel 2019 e 100 mila nel 2025) a favore di oltre 13 mila controparti. Le dimensioni di analisi che sono state considerate per approfondire i legami tra imprese riguardano il settore di operatività dei fornitori, la localizzazione geografica, la distanza tra l'impresa acquirente e il fornitore (informazione disponibile dalle caratteristiche dei flussi di pagamento), l'appartenenza a distretti e la storicità della relazione intesa come numero di anni in cui le due imprese hanno avuto degli scambi; questo dettaglio è definito su una profondità temporale che va dal 2016 al 2025 e in considerazione del numero di anni in cui vi sono state relazioni commerciali, è stata stimata un'intensità di "strategicità" definita come "Bassa" se gli scambi tra acquirente e fornitore si sono manifestati per 1 o 2 anni, "Media" se la relazione si è ripetuta dai 3 ai 7 anni e "Alta" se sono presenti scambi per almeno 8 anni rispetto ai 10 monitorati. Infine, i diversi gruppi del lusso sono stati classificati in funzione della nazionalità del controllo e della localizzazione principale: sono state così individuate tre tipologie che comprendono i gruppi nativi nei distretti, cioè quelle realtà che sono nate e si sono fortemente radicate in territori con un'elevata specializzazione distrettuale, i gruppi a controllo francese e, infine, gli altri gruppi di radice italiana, ma nati al di fuori dei distretti. Rispetto al totale degli importi considerati (al netto delle relazioni infragruppo), i gruppi a controllo francese rappresentano il 58% delle transazioni, mentre i gruppi nativi e gli altri coprono ognuno circa il 20%.

7.2 Come si articola la filiera di fornitura

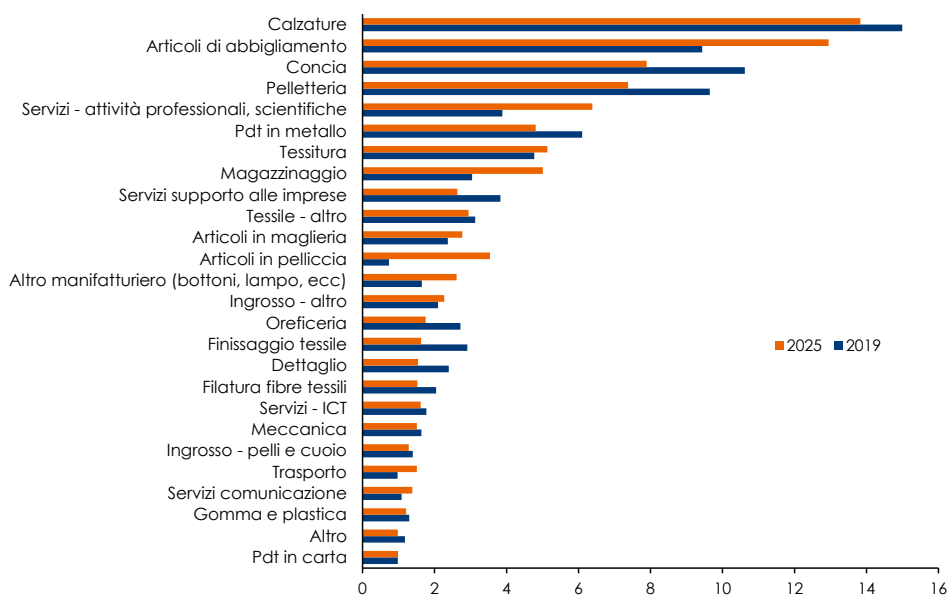
Un primo elemento di analisi riguarda la ricostruzione della filiera di fornitura intesa come settori che sono attivati dalle imprese del lusso del sistema moda e il confronto tra 2019 e 2025 per valutare possibili modifiche e ricomposizioni. Se si considerano tutte le imprese fornitrici (anche quelle appartenenti ai gruppi del lusso mappati), si può notare come i primi settori ad essere attivati riguardano la filiera stessa del sistema moda con al primo posto la pelletteria, le calzature, gli articoli di abbigliamento e la concia; nel 2019 questi settori rappresentavano il 47% degli acquisti e sono passati al 54% nel 2025: questo aumento nel peso è legato in particolare al settore della pelletteria (dal 13% al 21%) nel quale sono presenti anche flussi a favore di un operatore appartenente ai gruppi del lusso che nel 2019 non era attivo; anche gli altri settori del sistema moda presentano un peso relativo in crescita, fatta eccezione per la concia (da 11% a 8%). Dopo i comparti del sistema moda, risultano i servizi delle attività professionali che comprendono le attività di consulenza con un peso che è cresciuto dal 3,5% al 4,8% e a seguire i prodotti in metallo che includono anche i fornitori di accessori, minuteria, lavorazioni galvaniche con un peso che si è ridotto dal 5,5% al 3,6%. Tra gli altri comparti del manifatturiero rilevano sempre in modo prevalente i settori del sistema moda come la tessitura (4% nel 2025), gli articoli in maglieria (2% nel 2025), il tessile specialistico (2% nel 2025), gli articoli in pelliccia (3% nel 2025), il finissaggio tessile (1% nel 2025), la filatura delle fibre tessili (1% nel 2025), mentre tra i servizi emergono il magazzinaggio (4% nel 2025), i servizi di supporto alle imprese (2% nel 2025), i servizi ICT (1% nel 2025) e il trasporto (1% nel 2025) (Fig. 7.1).

Fig. 7.1 - La composizione degli acquisti delle imprese del lusso del sistema moda (% importi)

Nota: i settori sono rappresentati in ordine decrescente per il peso calcolato sulla somma degli anni 2019 e 2025; sono indicati i settori che rappresentano almeno l'1% Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database

Lo stesso esercizio è stato replicato senza considerare tra i beneficiari dei pagamenti soggetti appartenenti ai gruppi del lusso mappati, così da analizzare gli acquisti effettuati verso imprese esterne, al netto delle relazioni infragruppo: con questo perimetro di relazioni, gli importi analizzati si riducono a 4,3 miliardi per un totale di 170 mila operazioni. Dal punto di vista dei settori più rilevanti si confermano gli acquisti all'interno della filiera con le calzature, gli articoli di abbigliamento, la concia e la pelletteria che coprono più del 40% degli acquisti. Si può osservare, come si riduca il ruolo della pelletteria per effetto della presenza di operatori rilevanti interni ai gruppi del lusso come evidenziato in precedenza. Un elemento comune alle due rappresentazioni riguarda il ridimensionamento, in termini di incidenza, degli acquisti legati alle fasi a monte del processo o agli input produttivi come la concia, i prodotti in metallo, il finissaggio a fronte invece di un peso relativo maggiore per i servizi come le attività professionali, il magazzinaggio, i servizi di supporto alle imprese che potrebbe essere conseguenza di una fase di rallentamento produttivo. Nel confronto tra le due rappresentazioni, con e senza relazioni infragruppo, è possibile cogliere gli ambiti nei quali le imprese del lusso si sono strutturate per integrare la filiera produttiva al proprio interno, fenomeno che può essere avvenuto sia tramite acquisizioni, sia tramite costituzione di realtà dedicate. In particolare, i settori maggiormente interessati da questo processo che hanno mostrato delle crescite di acquisti maggiori per le relazioni infragruppo rispetto al totale sono quelli della filiera della pelle come la pelletteria (anche al netto dell'operatore costituito dopo il 2019), le calzature e la concia, anche se si osservano interventi di potenziamento nei prodotti in metallo e nella chimica.

Fig. 7.2 - La composizione degli acquisti delle imprese del lusso del sistema moda al netto degli scambi infragruppo (% importi)

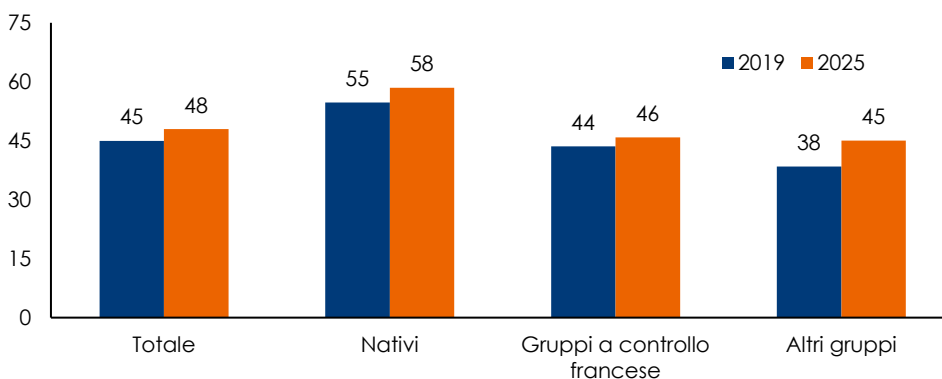


Nota: i settori sono rappresentati in ordine decrescente per il peso calcolato sulla somma degli anni 2019 e 2025; sono indicati i settori che rappresentano almeno l'1% Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database

7.3 Il ruolo dei distretti industriali

Dopo aver analizzato nel complesso la filiera degli acquisti dei gruppi del lusso del sistema moda è possibile focalizzare l'analisi sul ruolo che i distretti industriali rivestono come fornitori delle imprese del lusso del sistema moda. In questo caso, l'analisi, in coerenza alle diverse specializzazioni distrettuali, si concentra solo sugli acquisti rivolti ai settori manifatturieri al netto delle relazioni infragruppo. Nel 2019 il peso dei distretti era pari al 45% e si è ulteriormente rafforzato arrivando al 48% nel 2025. Tra le diverse tipologie di gruppi, è quello dei nativi che mostra una maggior attivazione delle imprese distrettuali, con un peso degli acquisti da imprese distrettuali che supera la metà (55% nel 2019) e che è arrivato al 58% nel 2025. La tendenza a rafforzare i legami con i distretti è visibile anche nelle altre tipologie di gruppi e in particolare nella categoria degli altri gruppi dove il peso dei distretti è cresciuto dal 38% al 46%; nei gruppi a controllo francese si passa dal 44% al 46% (Fig. 7.3).

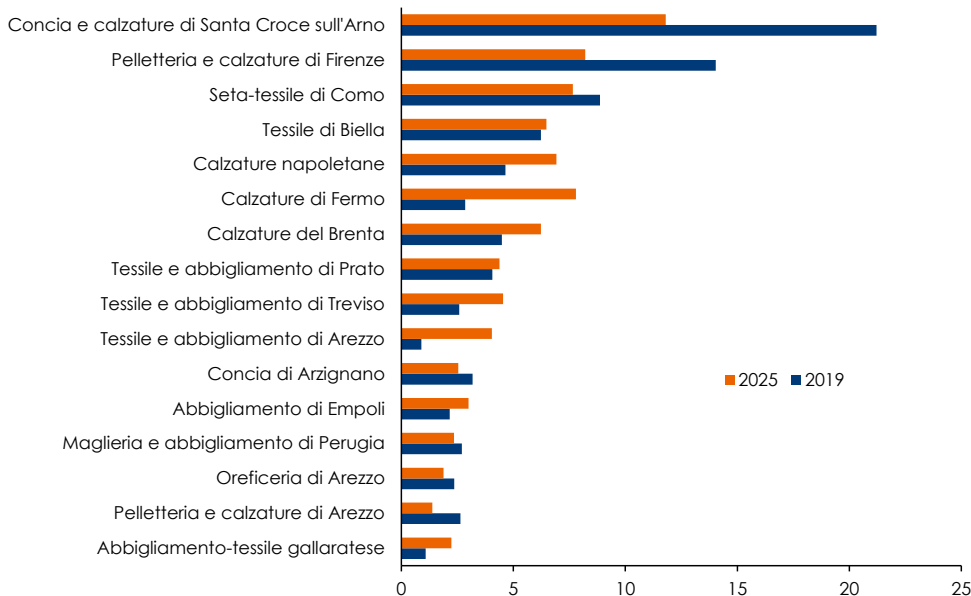
Fig. 7.3 – Gruppi del lusso del sistema moda: il peso degli acquisti a favore di imprese distrettuali di beni del manifatturiero (% importi)



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database

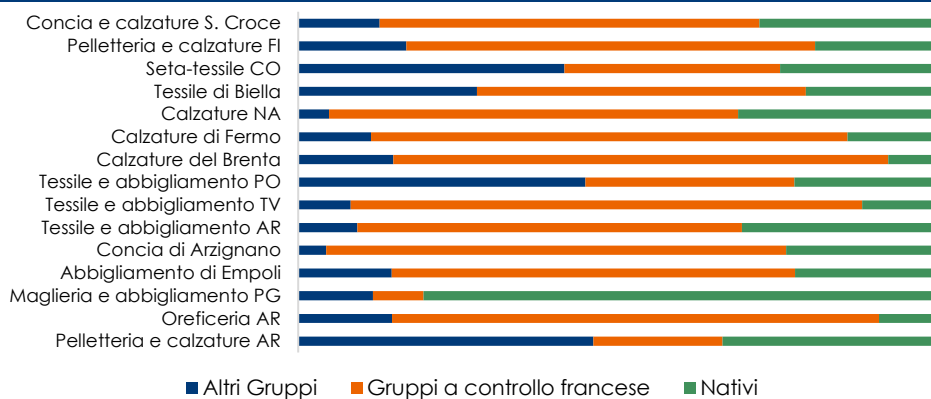
Tra i diversi distretti monitorati, il distretto della Concia e calzature di Santa Croce sull'Arno è la specializzazione maggiormente coinvolta nelle forniture delle maison del lusso con un peso sulle forniture distrettuali del 21% nel 2019 che si riduce al 12% nel 2025. Anche per il distretto della Pelletteria e calzature di Firenze si osserva una quota in riduzione tra 2019 e 2025, passando dal 14% all'8%; al terzo posto tra i distretti rileva la Seta-Tessile di Como che perde un punto percentuale e passa dal 9% all'8% del 2025. In particolare, si osserva una riduzione degli acquisti effettuati dal distretto pisano (-9%) e dal polo fiorentino (-4%) a fronte di un aumento degli acquisti dalle imprese distrettuali del 64%, fenomeno che implica quindi una perdita di quote relative. In aumento, invece, il peso degli acquisti effettuati a favore di imprese del distretto del Tessile di Biella, delle Calzature napoletane, delle Calzature di Fermo, delle Calzature del Brenta e del Tessile e abbigliamento di Arezzo (Fig. 7.4).

Fig. 7.4 - I principali distretti a servizio del lusso del sistema moda (% sul totale degli acquisti da imprese distrettuali)



Nota: i distretti sono rappresentati in ordine per il peso che mostrano nel totale delle transazioni 2019 e 2025. Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database

Una volta individuati i distretti maggiormente inseriti nelle filiere del lusso, è possibile approfondire quali sono i gruppi che li attivano maggiormente. Rispetto agli acquisti effettuati nei singoli distretti negli anni 2019 e 2025, i gruppi a controllo francese mostrano il peso maggiore per il Tessile e abbigliamento di Treviso (80%), le Calzature del Brenta (77%) e le Calzature di Fermo (75%), la Pelletteria e calzature di Firenze (64%) e le Calzature napoletane (64%). Gli altri gruppi, invece, mostrano una rilevanza maggiore nel distretto della Pelletteria e calzature di Arezzo (46%), nel Tessile e abbigliamento di Prato (45%) e nel distretto della Seta-tessile di Como (42%). La categoria dei gruppi definita come nativi copre invece la quasi totalità degli acquisti nel distretto della Maglieria e abbigliamento di Perugia (80%) e un ruolo rilevante pari a circa un terzo per la Pelletteria e calzature di Arezzo, le Calzature napoletane e il Tessile e abbigliamento di Arezzo (Fig. 7.5).

Fig. 7.5 – La composizione degli acquisti distrettuali effettuati dalle imprese del lusso del sistema moda in base alla categoria del gruppo (% importi)

Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database

Coerentemente con il ruolo che rivestono per i gruppi del lusso a livello complessivo, se si considera il ruolo dei singoli distretti riferito alle diverse tipologie di gruppi del lusso, si osserva un insieme di distretti che si ripetono tra i primi dieci per tutte e tre le tipologie; in particolare, si conferma il ruolo del distretto della Concia e calzature di Santa Croce sull'Arno, la Pelletteria e Calzature di Firenze, le Calzature di Fermo, la Seta-tessile di Como e il Tessile di Biella. Questo spaccato mette in evidenza le tipicità dei gruppi del lusso, in particolare i nativi risultano maggiormente legati a distretti nei quali sono radicati alcuni dei principali operatori come le Calzature di Fermo o la Maglieria e abbigliamento di Perugia; per gli Altri gruppi il legame con i distretti è maggiormente guidato dalle componenti a monte del processo produttivo come con il distretto della Seta-tessile di Como, la Concia e calzature di Santa Croce sull'Arno e il Tessile e abbigliamento di Prato. Infine, per i gruppi del lusso a controllo francese, si osserva il forte legame con il polo distrettuale toscano del sistema moda, con i distretti della Concia e calzature di Santa Croce sull'Arno e la Pelletteria e calzature di Firenze che rappresentano un terzo del totale acquisti dai distretti (Tab. 7.1).

Tab. 7.1 – Il ruolo dei distretti per le diverse tipologie di gruppi del lusso (quota % sul totale acquisti distrettuali)

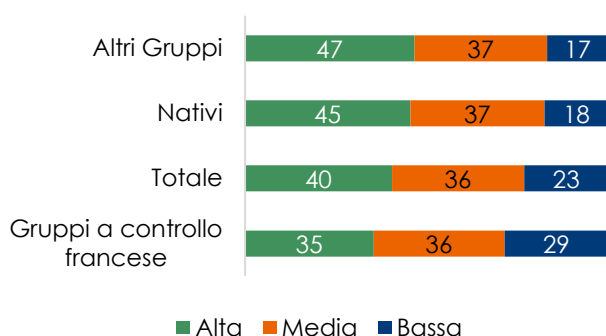
Ranking	Gruppi a controllo francese	Quota	Altri Gruppi	Quota	Nativi	Quota
1	Concia e calzature di Santa Croce sull'Arno	20	Seta-tessile di Como	18	Calzature di Fermo	20
2	Calzature napoletane	17	Concia e calzature di Santa Croce sull'Arno	10	Concia e calzature di Santa Croce sull'Arno	14
3	Pelletteria e calzature di Firenze	12	Tessile e abbigliamento di Prato	9	Maglieria e abbigliamento di Perugia	7
4	Occhialeria di Belluno	6	Pelletteria e calzature di Firenze	9	Seta-tessile di Como	7
5	Calzature del Brenta	6	Tessile di Biella	9	Pelletteria e calzature di Firenze	7
6	Calzature di Fermo	5	Pelletteria e calzature di Arezzo	4	Calzature napoletane	6
7	Tessile di Biella	4	Calzature di Fermo	4	Tessile di Biella	5
8	Tessile e abbigliamento di Treviso	4	Calzature del Brenta	4	Abbigliamento di Empoli	3
9	Seta-tessile di Como	4	Abbigliamento-tessile gallaratese	3	Tessile e abbigliamento di Prato	3
10	Concia di Arzignano	2	Calzatura veronese	2	Tessile e abbigliamento di Arezzo	3

Nota: in grassetto i distretti che sono presenti tra i primi dieci per tutte le tipologie di gruppo del lusso Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database

7.4 La tipologia delle relazioni con le imprese della filiera

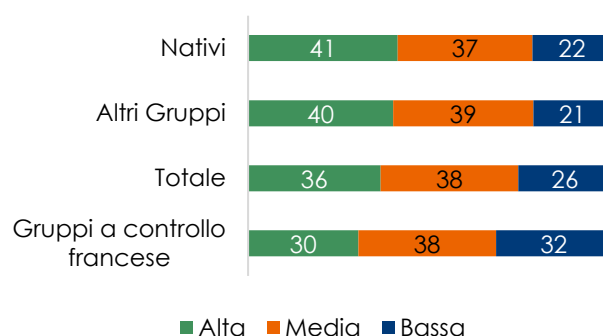
Grazie alla profondità temporale delle informazioni sulle relazioni di pagamento tra imprese, è possibile monitorare anche la persistenza nel tempo dei legami tra acquirente e fornitore e valutare quindi il grado di strategicità delle relazioni. Complessivamente, il 40% degli acquisti effettuati è frutto di legami con fornitori strategici in termini di importi; si scende al 36% per numero di operazioni. Se si considera anche la tipologia di gruppo si evidenzia una tendenza più spiccata a relazionarsi con fornitori strategici per la categoria nativi e gli altri gruppi (45-47% per importo, 41-40% per numero di operazioni), mentre per i gruppi di origine francese la quota di forniture con controparti strategiche è pari al 35% degli importi e al 30% per numero di operazioni (Figg. 7.6 e 7.7).

Fig. 7.6 – La composizione degli acquisti dei gruppi del lusso del sistema moda per grado di strategicità dei fornitori (% importi)



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database

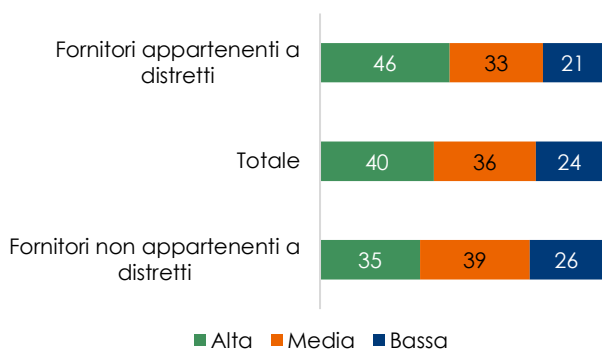
Fig. 7.7 – La composizione degli acquisti dei gruppi del lusso del sistema moda per grado di strategicità dei fornitori (% numero operazioni)



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database

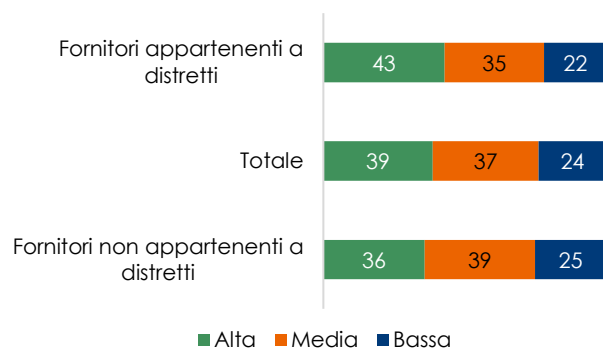
È interessante, inoltre, osservare come in termini di strategicità le relazioni con le imprese distrettuali mostrino una quota di pagamenti e di operazioni con controparti strategiche più elevate: gli acquisti dai settori manifatturieri effettuati con imprese appartenenti ai distretti mostrano una quota di importi legati a fornitori della categoria Alta del 46% per importi e del 43% nel numero di operazioni. Il divario rispetto alle imprese non distrettuali risulta significativo perché si scende al 35% degli importi e al 36% delle operazioni. Questo spaccato suggerisce che le relazioni con le imprese distrettuali risultano più durature nel tempo e di più difficile sostituzione con altre controparti (Figg. 7.8 e 7.9).

Fig. 7.8 – Gli acquisti delle imprese del lusso del sistema moda da imprese manifatturiere: dettaglio per strategicità delle relazioni (% importi)



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database

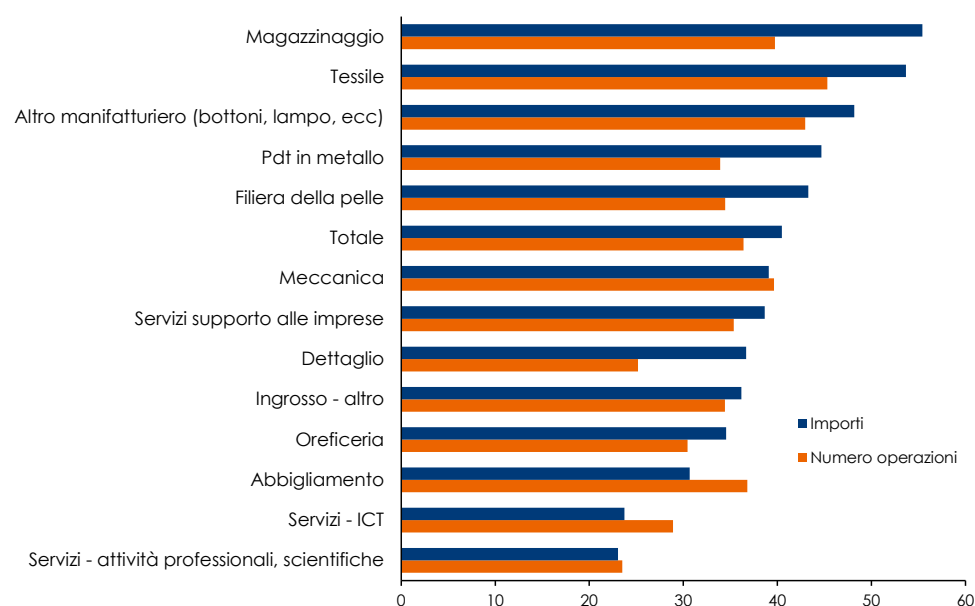
Fig. 7.9 – Gli acquisti delle imprese del lusso del sistema moda da imprese manifatturiere: dettaglio per strategicità delle relazioni (% numero operazioni)



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database

Dal punto di vista dei settori da cui si riforniscono le imprese del lusso, si osserva una maggiore stabilità nel tempo per i servizi di magazzinaggio (transazioni ad alta strategicità per il 55% degli importi e il 40% del numero di operazioni), per il tessile (strategicità alta per il 54% degli importi e il 45% del numero di operazioni), l'altro manifatturiero che principalmente comprende i produttori di bottoni, lampo, ecc. e per gli acquisti di prodotti in metallo e della filiera della pelle. In questi casi la quota di pagamenti a favore di controparti con strategicità elevata è superiore alla media complessiva ed evidenzia come alcuni servizi quale il magazzinaggio necessitino di stabilità nel tempo, mentre per gli acquisti di beni del manifatturiero ben rappresenta in quale modo la strategicità possa essere legata a produzioni di beni con elevata personalizzazione come i prodotti in metallo (espressione di accessoristica, minuteria) e le altre componenti del manifatturiero (Fig. 7.10).

Fig. 7.10 - La quota di forniture da controparti con Alta strategicità (% importi e numero operazioni)



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database

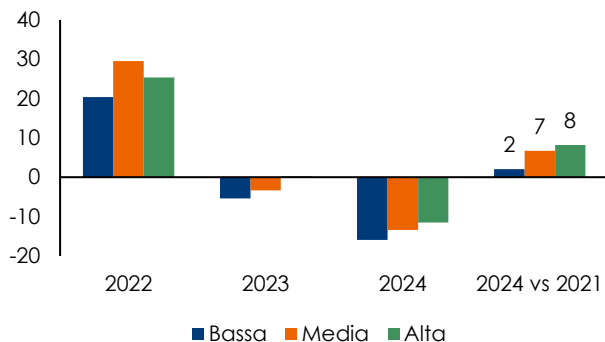
7.5 I fornitori del sistema moda: evoluzione dei risultati economico-reddituali

Uno dei principali temi di dibattito e punti di attenzione sull'evoluzione e sulla propagazione del rallentamento del sistema moda nella fascia del lusso, riguarda il coinvolgimento e gli impatti che determina sulla filiera di fornitura, caratterizzata dalla presenza di imprese di dimensioni più contenute e meno strutturate. In considerazione della forte concentrazione degli acquisti verso i settori del sistema moda e della forte vocazione distrettuale di questi comparti, l'analisi sui risultati economico-reddituali viene circoscritta ai settori interni alla filiera, escludendo le imprese fornitrici appartenenti ai gruppi del lusso. Il campione di imprese analizzato è composto da 442 aziende (di cui 248 distrettuali) distinte per grado di strategicità e per le quali è disponibile l'informazione del bilancio per gli anni dal 2021 al 2024, periodo che permette di cogliere gli impatti del rallentamento del settore che ha iniziato a manifestarsi nella seconda metà del 2023.

Se si considera l'andamento del fatturato, si può osservare nel periodo 2021-2024 una crescita più rilevante per le controparti più strategiche che hanno mostrato una variazione in termini mediani dell'8% a fronte del 2% per le imprese con grado di strategicità bassa. Nel confronto tra i diversi anni, si può osservare proprio una tenuta migliore delle imprese più strategiche negli anni di maggior difficoltà come il 2023 e 2024 (Fig. 7.11). Inoltre, se consideriamo anche la distinzione dell'appartenenza ai distretti, si evidenzia come l'elevata strategicità amplifichi ulteriormente il

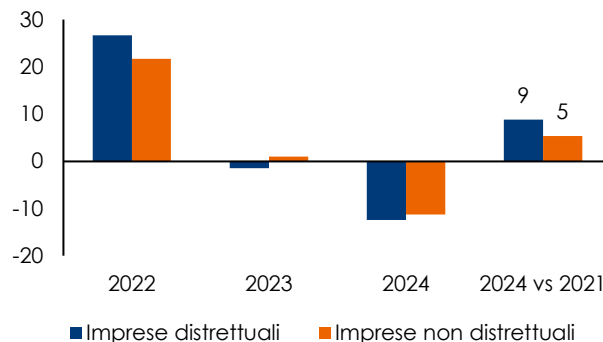
divario: le imprese distrettuali con alta strategicità hanno realizzato una crescita mediana del fatturato del 9% a fronte del 5% per le non distrettuali (4 punti) (Fig. 7.12).

Fig. 7.11 - Variazione del fatturato dei fornitori appartenenti alla filiera del sistema moda per grado di strategicità (var. %; mediane)



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database

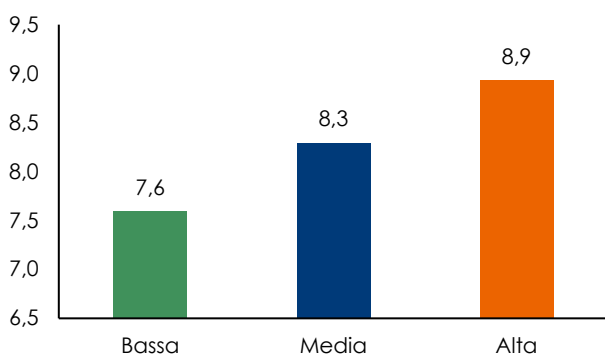
Fig. 7.12 - Variazione del fatturato dei fornitori appartenenti alla filiera del sistema moda con strategicità "Alta" (var. %; mediane)



Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo Integrated Database

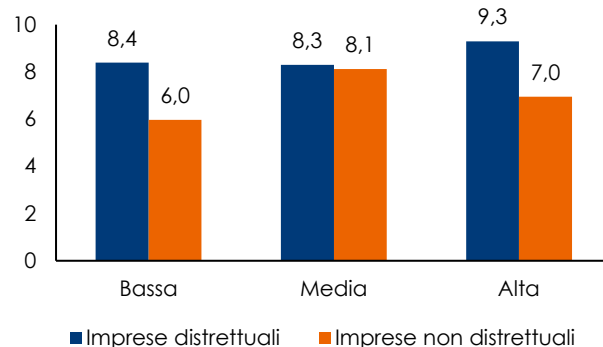
Le controparti più strategiche mostrano risultati migliori non solo in termini di dinamica del fatturato, ma anche per tenuta dei margini: nel 2024 la marginalità misurata dall'EBITDA margin delle imprese fornitrici con alta strategicità è stata pari a un valore mediano di 8,9% a fronte del 7,6% delle imprese a bassa strategicità (Fig. 7.13). Anche nel confronto per strategicità e appartenenza ai distretti, si osserva una marginalità crescente per le realtà con relazioni più durature e soprattutto si rilevano risultati migliori per le imprese appartenenti ai distretti (Fig. 7.14)

Fig. 7.13 - EBITDA margin delle imprese fornitrici della filiera del lusso per grado di strategicità (2024; valori mediani; %)



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database

Fig. 7.14 - EBITDA margin delle imprese fornitrici della filiera del lusso per grado di strategicità e appartenenza ai distretti (2024; valori mediani; %)



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database

Conclusioni

L'analisi sulle filiere di fornitura dei gruppi del lusso del sistema moda ha mostrato come le imprese distrettuali continuino a rappresentare una controparte strategica per gli operatori di questo comparto: il peso degli acquisti di prodotti del manifatturiero effettuato con controparti distrettuali è cresciuto dal 45% nel 2019 al 48% nel 2025. Allo stesso tempo, le imprese distrettuali rivestono un ruolo ancora più rilevante se si considera la strategicità delle relazioni, intesa come persistenza nel tempo del legame tra gruppo del lusso e impresa fornitrice: il 46% degli acquisti da imprese distrettuali è realizzato con controparti ad elevata strategicità, a fronte del 35% delle aziende non appartenenti ai distretti.

Il quadro che emerge, caratterizzato da relazioni strutturate e durature, porta a focalizzare l'attenzione sui risultati di queste controparti, soprattutto alla luce della fase di rallentamento che sta interessando il settore del lusso. L'analisi dei risultati economico-reddituali mostra come le performance delle imprese della filiera si differenzino in funzione della strategicità del rapporto, con una maggiore tenuta per le realtà inserite in relazioni più stabili. Pur trattandosi di un esercizio di natura descrittiva, l'evidenza che ne emerge è significativa: la strategicità del legame deriva dalla capacità di queste imprese di offrire lavorazioni, prodotti e personalizzazioni difficilmente replicabili o sostituibili da altri fornitori. Ne consegue che qualità, flessibilità e personalizzazione delle produzioni continuano a rappresentare un punto di forza distintivo delle imprese distrettuali, anche nelle fasi di rallentamento e ridimensionamento come quella attualmente attraversata dal sistema moda.

8. Il settore aerospaziale in Italia: focus sui territori

Introduzione

Il settore aerospaziale mondiale ha registrato negli ultimi anni un buon trend di crescita, sostenuto dallo sviluppo della Space Economy e supportato dall'aumento delle spese per la difesa, in un contesto geopolitico sempre più teso.

A cura di Serena Fumagalli

Questo capitolo si focalizza sul settore aerospaziale in Italia, analizzando il tessuto produttivo del nostro Paese in termini di unità locali e addetti e concentrando poi l'attenzione sui 5 poli tecnologici aerospaziali monitorati periodicamente nelle nostre analisi e localizzati lungo tutta la penisola, con un approfondimento sui flussi commerciali e i principali mercati di sbocco nel 2025.

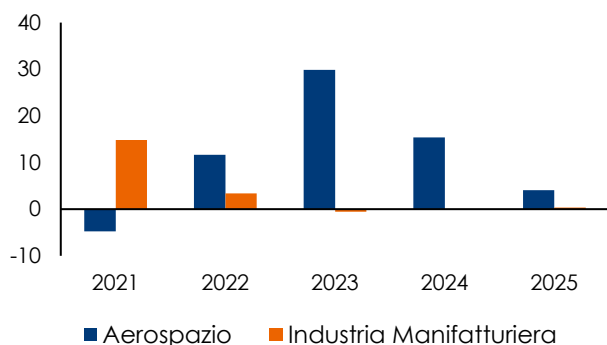
L'analisi si conclude infine con una breve panoramica sui Distretti Tecnologici Aerospaziali, istituzioni nate negli ultimi 15 anni per supportare a vario titolo le imprese e i centri di ricerca attivi nel settore, e che aderiscono al Centro Tecnologico Nazionale dell'Aerospazio.

8.1 L'aerospazio in Italia

8.1.1 L'evoluzione recente e i driver di crescita del settore

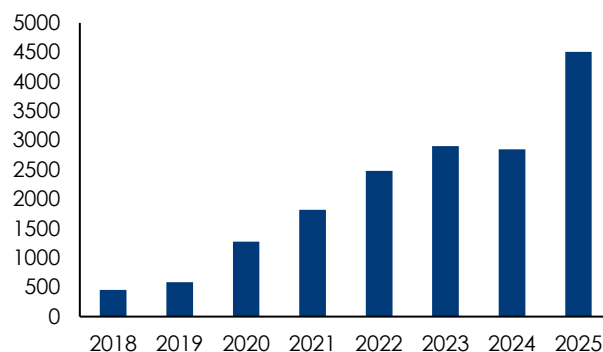
Negli ultimi anni l'aerospazio italiano ha mostrato una crescita sostenuta: secondo i dati di Oxford Economics, il valore aggiunto del settore ha registrato un incremento a doppia cifra nel triennio 2022-2024, con un tasso medio pari a circa il 20% annuo (variazione a prezzi costanti), meglio di quanto osservato per l'industria manifatturiera (circa l'1%). Anche nel 2025 si è osservato un miglior andamento per l'aerospazio rispetto al manifatturiero, sebbene su ritmi di crescita più contenuti (4,1% versus 0,9%)¹¹⁵.

Fig. 8.1 - L'evoluzione del valore aggiunto del settore dell'aerospazio italiano a confronto con l'industria manifatturiera (var. %, a prezzi costanti)



Fonte: Oxford Economics

Fig. 8.2 - Numero di satelliti lanciati in orbita per anno a livello mondiale



Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Unoosa (UNITED NATIONS, Office for Outer Space Affairs, Space Object Register. Aggiornamento ad aprile 2026)

Tra i principali driver di crescita del settore aerospaziale spicca la cosiddetta New Space Economy. Negli anni più recenti, l'ingresso di investitori privati ha infatti impresso un nuovo slancio agli investimenti e favorito la nascita e lo sviluppo di nuove attività imprenditoriali nelle attività legate allo Spazio, come ad esempio Space X negli Stati Uniti o D-Orbit, leader nella logistica spaziale in Italia. Il 2025 ha inoltre segnato un record storico a livello globale per il numero di lanci e di satelliti messi in orbita (oltre 300 lanci, e 4.000 satelliti lanciati), spinti anche dallo sviluppo

¹¹⁵ I dati fanno riferimento al codice Ateco 303. Questo potrebbe sottostimare però la dimensione del fenomeno, perché le statistiche ufficiali non riescono a cogliere l'eterogeneità che caratterizza il settore della Space Economy, non classificabile solo con l'Ateco 303.

delle mega-costellazioni, che contribuiranno a ridefinire i sistemi di comunicazioni moderne e la connettività globale.

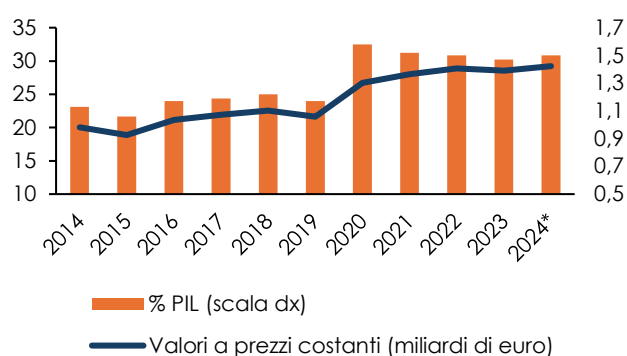
Il crescente utilizzo di dati satellitari anche in altri ambiti dell'economia è un ulteriore indicatore di come sia pervasiva e trasversale la domanda di servizi di natura "spaziale", contribuendo così alla dinamicità della Space Economy. In Italia, tra il 2023 e il 2025, è cresciuta la quota di imprese che utilizza dati satellitari nelle proprie attività, passando dal 3% al 4% se si considera il totale delle attività economiche (al netto di agricoltura e servizi finanziari), con incrementi più significativi nei settori dove sono maggiormente utilizzati questi dati, come nei trasporti e magazzinaggio (dal 9% al 15%) o nelle utility (da 8% a 12%).

Fig. 8.3 - La quota di imprese in Italia che utilizza dati satellitari nella propria attività (%)



Nota: * il totale economia è al netto di agricoltura e servizi finanziari.
Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Istat

Fig. 8.4 - L'andamento della spesa per difesa in Italia, dati NATO



Nota: * i dati 2024 sono stime. Fonte: NATO

Un sostegno allo sviluppo del settore aerospaziale proviene poi dalla spesa per la difesa da parte dei Governi, tornata centrale nel dibattito politico in questi ultimi anni a causa delle crescenti tensioni geopolitiche che stanno caratterizzando lo scenario internazionale. I paesi della NATO, nel 2025, si sono impegnati a investire il 5% del PIL in spese relative alla difesa e alla sicurezza entro il 2035. Anche nel nostro Paese, secondo i dati riportati dalla NATO, si è osservato un trend crescente della spesa per la difesa, con un peso sul PIL dell'1,5% medio negli anni 2020-2024 (dall'1,2% del quinquennio precedente).

8.1.2 La struttura produttiva del settore aerospaziale italiano

Per descrivere la struttura produttiva del settore aerospaziale italiano sono stati utilizzati i dati Istat sulle unità locali e gli addetti, aggiornati al 2023, anche a livello dimensionale.

La definizione di aerospazio adottata in questo paragrafo include i seguenti codici Ateco:

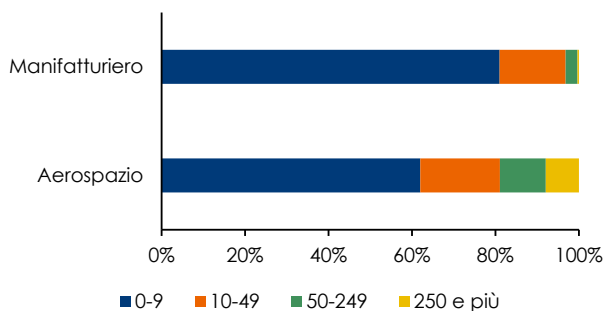
- Ateco 303 - Fabbricazione di aeromobili, di veicoli spaziali e dei relativi dispositivi;
- Ateco 3316 - Riparazione e manutenzione di aeromobili e di veicoli spaziali;
- Ateco 613 - Telecomunicazioni satellitari.

Nel 2023 risultano 571 unità locali specializzate nel settore aerospaziale italiano, per un numero di addetti pari a circa 47mila. Si tratta di un peso contenuto sul complesso dell'industria manifatturiera, pari a circa l'1,2% in termini di addetti.

È interessante mostrare il dettaglio dimensionale che permette di cogliere una delle caratteristiche del settore: una maggiore incidenza di grandi player rispetto a quanto si osserva a livello di industria manifatturiera, che occupano la maggior parte degli addetti.

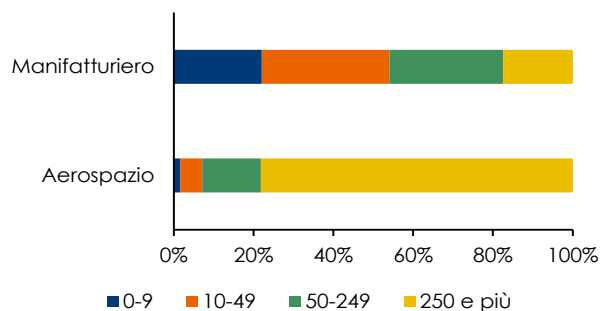
Nell'aerospazio il peso delle imprese più grandi (>250 addetti) è pari all'8% circa, rispetto allo 0,3% del manifatturiero, impiegando circa l'80% dell'occupazione (rispetto al 17,5% della media manifatturiera). Questi risultati riflettono la presenza di grandi gruppi industriali e grandi player integrati, come Leonardo o Avio, con stabilimenti localizzati lungo tutta la penisola.

Fig. 8.5 - Unità locali per dimensione aziendale (confronto industria manifatturiera e aerospazio, %, anno 2023)



Nota: i dati fanno riferimento ai codici Ateco 303, 3316 e 613.
Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Istat

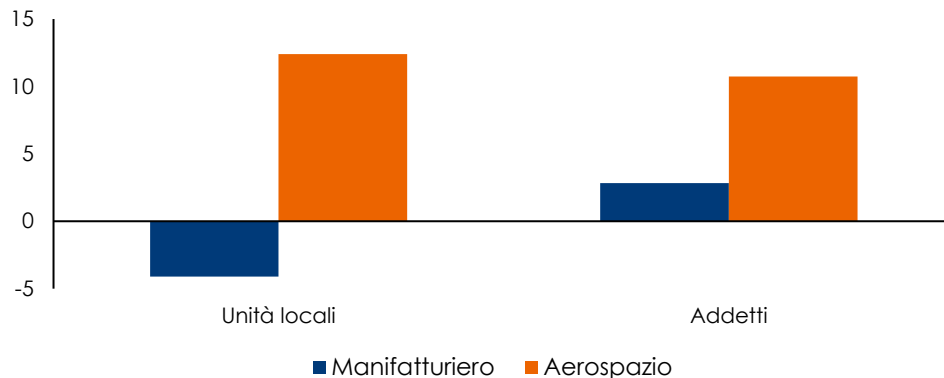
Fig. 8.6 - Addetti delle unità locali per dimensione aziendale (confronto industria manifatturiera e aerospazio, %, anno 2023)



Nota: i dati fanno riferimento ai codici Ateco 303, 3316 e 613.
Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Istat

Il confronto con i dati del 2019 evidenzia un incremento delle unità locali e degli addetti del settore, che è il risultato di un aumento di tutti i segmenti inclusi, dalla manifattura aerospaziale, alla riparazione e alle comunicazioni satellitari. In particolare, le unità locali del settore sono cresciute nel periodo 2019-2023 del 12,4%, in controtendenza rispetto al dato manifatturiero per cui si è osservato un calo del 4% circa. Anche in termini occupazionali i segnali del settore sono migliori rispetto all'industria nel suo complesso, con un aumento del 10,7% rispetto al 2,8%.

Fig. 8.7 - L'evoluzione delle unità locali e degli addetti tra il 2019 e il 2023, var. %, confronto tra manifatturiero e aerospazio



Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Istat

8.2 I poli tecnologici aerospaziali monitorati da Intesa Sanpaolo

Intesa Sanpaolo ha identificato e monitora costantemente 5 poli aerospaziali regionali, individuati considerando i dati sulla presenza di unità locali e addetti nel settore aerospaziale, sia in termini di numerosità che di specializzazione, e quelli relativi al livello di esportazioni degli ultimi anni. I poli sono localizzati lungo tutta la penisola e rappresentano circa il 90% del settore sia in termini di addetti che di valore delle esportazioni.

Il **polo aerospaziale del Piemonte** conta 58 unità locali e circa 9 mila addetti, rappresentando rispettivamente il 10,2% e 19,2% sul totale del settore. La dimensione media delle imprese, pari a 154 addetti, è superiore al dato settoriale nazionale, rilevando la presenza di grandi player presenti sul territorio. Oltre a Torino, dove tra l'altro è in programma la realizzazione della Città dell'Aerospace - un ecosistema dove grandi e piccole imprese dialogano con il mondo della ricerca - risulta specializzata anche la provincia di Novara, dove si trova anche un sito produttivo di Avio Aero. **Nel 2025 l'export del polo aerospaziale del Piemonte è stato pari a circa 1,5 miliardi di euro** (quasi un quinto delle esportazioni italiane del settore) registrando un aumento di circa 35 milioni di euro trainato in particolare dalle commesse realizzate in Kuwait, che nel 2025 è diventato primo sbocco commerciale del polo. Tra gli altri mercati spiccano gli Stati Uniti che, nonostante il calo osservato nel corso del 2025, si posizionano su livelli pari a 328 milioni di euro (143 milioni di euro in meno rispetto al 2024), la Francia, la Germania e il Regno Unito. Da segnalare anche il flusso di export verso le Filippine, che nel 2025 si sono posizionate tra le principali mete di destinazione del polo.

Nel **polo aerospaziale della Lombardia** sono 113 le unità locali che occupano circa 8.500 addetti, un peso del 20% circa sull'industria aerospaziale italiana. La dimensione media (75 addetti circa) è inferiore alla media dei poli, riflettendo un tessuto produttivo più eterogeneo rispetto alle altre realtà monitorate. Spicca per specializzazione produttiva la provincia di Varese, storicamente sede di imprese del settore, con oltre 6 mila addetti. **Nel 2025 le esportazioni del polo hanno raggiunto quasi 3 miliardi di euro**, livelli ai massimi storici, pari al 37,4% dell'export del settore nazionale. Ha contribuito a questo risultato soprattutto la performance realizzata negli Stati Uniti: nel 2025 le esportazioni sul mercato statunitense sono cresciute di circa 300 milioni di euro, attestandosi su valori pari a circa 516 milioni di euro. Da segnalare anche gli ottimi risultati osservati in Arabia Saudita e Norvegia, divenuti quarto e quinto mercato di sbocco del polo nel corso dell'anno. Si conferma anche nel 2025 la rilevanza di due mercati europei: Regno Unito e Polonia, secondo e terzo paese di destinazione con circa 300 milioni di euro esportati.

Tab. 8.1 - I poli aerospaziali monitorati da Intesa Sanpaolo

	Principali Province di specializzazione	Numero Unità locali (2023)	Quota su tot italiano %	Numero Addetti (2023)	Quota su tot italiano %	Dimensione media UL	Export 2025 (mln di euro)	Quota su tot italiano %
Settore aerospaziale italiano		571	100,0	46.727	100	81,8	7.865	100,0
Poli tecnologici dell'aerospazio		382	66,9	41.764	89,4	109,3	7.262	92,3
Polo aerospaziale del Piemonte	TO, NO	58	10,2	8.952	19,2	154,3	1.493	19,0
Polo aerospaziale della Lombardia	VA	113	19,8	8.519	18,2	75,4	2.942	37,4
Polo aerospaziale del Lazio	RM	88	15,4	10.651	22,8	121,0	1.394	17,7
Polo aerospaziale della Campania	NA	90	15,8	9.326	20,0	103,6	949	12,1
Polo aerospaziale della Puglia	BR,TA, FG	33	5,8	4.315	9,2	130,8	483	6,1

Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Istat

Il **polo aerospaziale del Lazio** conta 88 unità locali (il 15,4% del totale nazionale) e oltre 10 mila addetti, affermandosi come la principale realtà per numero di occupati del settore (più di un quinto degli addetti in Italia). La dimensione media delle imprese localizzate in Regione si attesta su livelli pari a 121, valori superiori alla media italiana. Il dettaglio territoriale evidenzia una netta specializzazione della provincia di Roma, con oltre 8 mila addetti in 61 unità locali, ma emergono anche Frosinone e Latina, con 1.135 e 617 addetti rispettivamente, attivi in 13 e 9 unità locali. Qui sono presenti tutti i player nazionali più rilevanti nonché l'agenzia spaziale italiana (ASI). **Nel 2025 l'export del polo ha raggiunto circa 1,4 miliardi di euro** (il 17,7% del totale) trainato dalle consegne in Kuwait (poco più di 300 milioni l'export verso il paese nel corso dell'anno) e dal buon andamento delle vendite negli Stati Uniti (+106 milioni di euro rispetto al 2024), che si sono confermati primo mercato di sbocco. Regno Unito e Francia si collocano tra i principali partner commerciali, recependo rispettivamente 170 e 123 milioni di euro di export del polo. Nel 2025 le esportazioni del polo regionale sono cresciute anche in Australia e Paesi Bassi, mentre si osserva

un ridimensionamento in Qatar dopo il balzo del biennio 2023-2024. Prosegue il trend negativo anche in Turchia ed Egitto, dopo le consegne realizzate negli anni precedenti.

Nel polo aerospaziale della Campania si trovano 90 unità locali e oltre 9 mila addetti, che pesano il 15,8% e 20% rispettivamente sul settore nazionale, con una dimensione media delle unità locali di 104 addetti. Napoli è la principale provincia di specializzazione, ma si segnala anche il ruolo delle province di Avellino (dove è stato realizzato un progetto di investimento produttivo per un centro di eccellenza nell'ambito della tecnologia della microfusione aerospaziale), Benevento e Caserta. **Le esportazioni del polo campano nel 2025** si sono attestate su livelli pari a circa 950 milioni di euro (il 12,1% del dato nazionale) e sono risultate in crescita di 250 milioni di euro rispetto al 2024, grazie ai risultati ottenuti negli Stati Uniti, primo sbocco commerciale del polo che ha recepito 301 milioni di flussi. Sono aumentate le esportazioni anche su altri rilevanti mercati come Giappone (+53 milioni), Germania (+22 milioni) e Regno Unito (+20 milioni) mentre si è osservato un calo dell'export in Francia (-88,2 milioni) che si conferma comunque secondo sbocco commerciale del cluster. Da segnalare, infine, il declino delle vendite in Kuwait dopo il balzo del biennio 2021-2022.

Il **polo aerospaziale pugliese** conta 33 unità locali e più di 4 mila addetti, rappresentando il 5,8% e 9,2% rispettivamente sul dato nazionale: la dimensione di impresa - pari a 130,8 - supera la media dei poli e del settore. Brindisi, Taranto e Foggia sono le province con un più alto livello di specializzazione, occupando rispettivamente 1.817, 1.164 e 884 addetti. **Nel 2025 le esportazioni del polo pugliese** sono state pari a 483 milioni di euro, in crescita sul 2024 (+160 milioni di euro), ma su livelli inferiori rispetto al periodo 2017-2020. Gli Stati Uniti si confermano il principale mercato di sbocco, con 251 milioni di euro (in crescita di 85 milioni), seguiti da Regno Unito e Canada, su livelli però più contenuti.

8.3 I distretti aerospaziali identificati a livello istituzionale

In questo paragrafo sono presentati i distretti e cluster aerospaziali regionali identificati a livello istituzionale, nati per valorizzare le eccellenze, le competenze e le risorse presenti sul territorio in ambito aerospaziale, un settore sempre più strategico anche per lo sviluppo tecnologico e l'attività innovativa. Tali entità, che troviamo localizzate nei poli tecnologici individuati nelle nostre analisi, si estendono tuttavia anche ad altre aree geografiche, riflettendo una presenza di imprese del settore diffusa lungo tutta la penisola.

I 15 principali distretti tecnologici regionali attivi nel mondo dell'aerospazio e i maggiori player del settore industriale e del mondo della ricerca sono riuniti nel **Cluster Tecnologico Nazionale Aerospazio (CTNA)**, istituito nel 2012. Aderiscono al CTNA anche La Federazione Italiana dell'Aerospazio e della Difesa (AIAD) e l'Agenzia Spaziale Italiana (ASI).

■ Distretto Aerospazio del Piemonte (DAP) ¹¹⁶

Il DAP, con sede a Torino, è nato nel 2019 dall'evoluzione del precedente Comitato Distretto Aerospaziale Piemonte. L'obiettivo dichiarato è quello di condividere e potenziare il settore aerospaziale regionale. Le attività del distretto riguardano in particolare:

- il rafforzamento della filiera, favorendo le relazioni tra imprese, supportando la crescita dimensionale dei player e sostenendo la nascita di nuove realtà imprenditoriali;
- il supporto all'innovazione, promuovendo anche le collaborazioni internazionali e le sinergie tra attori diversi;

¹¹⁶ <https://www.distrettoaerospazialepiemonte.com/>

- il sostegno per affrontare il tema delle competenze e delle nuove professionalità richieste, attraverso la condivisione dei profili professionali e le attività di formazione;
- il supporto per la ricerca di opportunità di finanziamento e attività di comunicazione.

Al suo interno vi sono 6 enti pubblici, 7 enti di ricerca, 2 associazioni di categoria, oltre 115 imprese tra grandi e piccole. Le organizzazioni aderenti al distretto sono elencate sul sito e classificate tenendo conto del segmento di specializzazione (componenti, piattaforme, ingegneria, software, servizi, macchinari, attrezzature e materiali) e della tipologia di impresa (grandi imprese, PMI, start-up).

■ Lombardia Aerospace Cluster¹¹⁷

Il Cluster, nato nel 2009, con sede a Varese, rappresenta il sistema aerospaziale lombardo e ha come missione quella di promuovere lo sviluppo di un'identità collettiva, ponendosi come interlocutore con istituzioni e soggetti terzi.

Gli obiettivi dichiarati sono quelli di stimolare la competitività delle imprese, favorire l'innovazione, e modernizzare la supply chain, promuovendo la partecipazione delle imprese alle fiere nazionali e internazionali e creando network tra attori e centri di ricerca.

Sono 117 i soci attivi partecipanti, elencati e classificati per specializzazione produttiva. Il distretto rappresenta imprese presenti in 3 filiere produttive, complete e specializzate:

- la filiera elicotteristica (ala rotante): realizzazione di un'elevata varietà di elicotteri, dalle macchine leggere monomotore ai mezzi pesanti multimotore sia in ambito civile che militare;
- la filiera dei mezzi ad ala fissa: realizzazione di una gamma completa di velivoli per l'addestramento militare;
- lo Spazio: il comparto è caratterizzato dalla presenza di una forte integrazione dei produttori con la gestione delle infrastrutture di terra e servizi downstream¹¹⁸.

■ Distretto Tecnologico dell'Aerospazio del Lazio (DTA)¹¹⁹

Il DTA è coordinato da Lazio Innova per conto della Regione Lazio ed è nato con l'obiettivo di favorire la ricerca industriale, la formazione, il trasferimento tecnologico e l'avvio di nuove iniziative imprenditoriali in linea con i principi della Strategia di Specializzazione Intelligente (S3) della Regione.

Sono circa 330 le imprese presenti nel Distretto e attive in un'ampia gamma di settori: avionica, elettronica, sistemi avanzati di gestione del traffico aereo-marittimo e aeroportuale, componentistica, micro e nano satelliti, materiali innovativi, servizi satellitari.

Il distretto ha strutturato inoltre una Mappatura Interattiva Georeferenziata delle competenze nazionali. Si tratta di una piattaforma che raccoglie l'elenco dei player attivi in Regione, distinguendo le aziende in base alla loro specializzazione: aziende con attività prevalenti nel settore aeronautico, quelle con attività prevalenti nel settore spazio e quelle che operano prevalentemente nel campo della difesa.

¹¹⁷ <https://www.aerospacelombardia.it/>

¹¹⁸ Per servizi downstream si intende l'insieme delle attività, dei prodotti e delle soluzioni commerciali che utilizzano i dati e le tecnologie provenienti dalle infrastrutture spaziali (satelliti, stazioni spaziali) per creare valore aggiunto per l'utente finale sulla Terra.

¹¹⁹ <https://www.lazioinnova.it/reti-cluster-innovazione/aerospazio-e-sicurezza/>

■ Distretto Tecnologico Aerospaziale della Campania (DAC)¹²⁰

Il DAC, costituito nel 2012, con sede a Napoli, ha l'obiettivo di stimolare la collaborazione tra mondo della ricerca e sistema imprenditoriale del settore aerospaziale. Sono indicati 4 principali settori di intervento:

- Aviazione Commerciale: sviluppo di metodologie e tecnologie abilitanti per la progettazione e realizzazione di un nuovo velivolo regionale;
- Aviazione Generale: sviluppo di tecniche di fabbricazione e assemblaggio di velivoli leggeri per l'aviazione civile non commerciale;
- Spazio e Vettori: sviluppo di piattaforme spaziali come i satelliti e tutte le tecnologie duali legate a vettori e a sistemi per la logistica e le comunicazioni;
- Manutenzione e Trasformazione.

Sono circa 170 i soggetti che partecipano al distretto, comprese le aziende che aderiscono ai consorzi soci. Si tratta di 15 tra Centri di Ricerca e Università, 32 grandi imprese e 123 piccole imprese.

■ Distretto Tecnologico Aerospaziale (DTA)¹²¹

Il DTA, con sede a Brindisi, favorisce l'incontro e la collaborazione tra le eccellenze del settore aerospaziale, supportando l'ecosistema territoriale e operando in una logica di sistema che permette di raggiungere obiettivi sempre più ambiziosi a livello nazionale e internazionale.

Le attività riguardano il rafforzamento della competitività del sistema produttivo regionale, il supporto alla realizzazione di infrastrutture al servizio della ricerca e innovazione, la proposta e l'attuazione di progetti di ricerca con una forte attenzione allo sviluppo di tecnologie, il sostegno alla formazione e alla creazione di nuove figure professionali.

Sono circa una trentina i soci che fanno parte del distretto, tra centri di ricerca e università.

■ Umbria Aerospace Cluster¹²²

Umbria Aerospace Cluster, nato nel 2008 e con sede a Perugia, è l'associazione che rappresenta l'industria regionale umbra operante nei settori dell'aeronautica, dello spazio e della difesa.

L'obiettivo del cluster è quello di promuovere tra gli associati processi di internazionalizzazione, di formazione, di innovazione e di sviluppo, favorendo al contempo la collaborazione tra le imprese aderenti. Si tratta di circa 50 attori, tra aziende e centri di ricerca.

■ Cluster Lucano dell'Aerospazio (CLAS ETS)¹²³

Il Cluster Lucano dell'Aerospazio (CLAS ETS) nasce il 31 marzo 2015, con l'obiettivo di rappresentare l'anello di congiunzione tra mondo industriale e della ricerca, favorendo sinergie tra i diversi player, sia a livello nazionale che internazionale.

Lo scopo del cluster è quello di supportare il tessuto produttivo locale, favorendo la nascita di nuove iniziative imprenditoriali, sostenendo l'innovazione e i progetti di ricerca, così come l'internazionalizzazione e l'apertura a nuovi mercati, con un'attenzione ai progetti formativi e alle competenze.

¹²⁰ <https://www.daccampania.com/it/>

¹²¹ <https://www.dtascarl.org/>

¹²² <https://umbriaerospace.com/>

¹²³ <https://www.clusterlucanoaerospazio.it/>

Il distretto include circa 25 soci, tra aziende (grandi player e PMI), centri di ricerca e università; vanta una specializzazione nelle attività riguardanti le tecnologie per l'Osservazione della Terra e i rischi naturali.

■ **Distretto AeroSpaziale della Sardegna (DASS)**¹²⁴

Il distretto, costituito nel 2013, ha sede a Cagliari e mira a sviluppare iniziative volte a favorire lo sviluppo dell'industria aerospaziale del territorio, supportando le imprese e favorendo la collaborazione e le sinergie, promuovendo e partecipando a programmi di ricerca.

Tra le principali linee progettuali si evidenziano la realizzazione di servizi avanzati di protezione civile e ambientale attraverso l'utilizzo di dati di Osservazione della Terra, lo sviluppo di una piattaforma di test per sistemi a pilotaggio remoto, la ricerca di materiali innovativi e nuove tecnologie per l'astronomia e l'aerospazio.

Tra le altre realtà appartenenti al CTNA si segnalano:

- **Explore Aerospazio Marche**, con circa una trentina di player;
- **GATE4.0**, l'ecosistema produttivo dell'advanced manufacturing in **Toscana**;
- **IR4I - Innovation & Research for Industry** in **Emilia-Romagna**, con circa 30 aziende, nato con lo scopo di potenziare le capacità di innovazione e ricerca nel settore aerospaziale;
- **Distretto tecnologico Ligure sui Sistemi Intelligenti Integrati**.

Conclusioni

Negli ultimi anni il settore aerospaziale italiano ha mostrato una crescita sostenuta, evidenziando un ritmo di sviluppo superiore rispetto a quello dell'industria manifatturiera, sostenuto dallo slancio impresso dagli investimenti nella Space Economy e anche dall'aumento delle spese in difesa. In Italia, è cresciuto anche il numero di unità locali e addetti tra il 2019 e il 2023.

Il nostro Paese vanta una buona presenza di imprese e addetti nel settore, con eccellenze e specializzazioni su tutto il territorio: sono 5 i poli tecnologici monitorati periodicamente da Intesa Sanpaolo (il polo del Piemonte, il polo del Lazio, il polo lombardo, il polo della Campania, il polo pugliese) che rappresentano rispettivamente il 70% e il 90% in termini di unità locali e addetti del settore italiano. Nel 2025 le esportazioni dei poli hanno superato i 7 miliardi di euro, il 92% dell'export complessivo del settore.

Infine, sono presentati questo capitolo i Distretti Aerospaziali definiti a livello istituzionale, nati una quindicina di anni fa in diverse Regioni che, indipendentemente dalla localizzazione e dalla specializzazione, si propongono come corpi intermedi tra industria, mondo della ricerca e istituzioni pubbliche per favorire le sinergie e le collaborazioni, sostenere lo sviluppo dell'imprenditoria locale, promuovere le attività di ricerca e i progetti innovativi.

¹²⁴ <https://www.dassardegna.eu/it/>

9. Lo Sportsystem di Montebelluna: quale spinta da turismo e giochi olimpici invernali?

Introduzione

Il distretto della Calzatura sportiva e dello Sportsystem di Montebelluna è storicamente e funzionalmente intrecciato con l'evoluzione del fenomeno sportivo, in un contesto di crescente diffusione, in espansione non solo in Italia ma anche a livello globale, in forme che non si esauriscono nella dimensione agonistica, bensì richiamano in misura crescente valori connessi al benessere psicofisico e alla longevità.

A cura di
Anna Maria Moressa

Il valore dello sport ha infatti effetti ben più ampi sulla società perché rappresenta un motore di coesione, inclusione, benessere individuale e collettivo, innovazione, sperimentazione e crescita sostenibile¹²⁵. In particolare, lo sport rappresenta un'infrastruttura educativa e relazionale, che insegna il rispetto delle regole, la cooperazione e la gestione della sconfitta e aiuta a combattere il disagio giovanile, favorendo l'inclusione sociale.

I dati da poco rilasciati dall'Istat sulla pratica sportiva in Italia evidenziano i progressi degli ultimi anni, ma anche la presenza di ampi margini di miglioramento. Nel 2024 le persone di almeno tre anni che praticano sport nel tempo libero sono salite al 37,5% dal 26,6% del 1995. Crescono soprattutto coloro che praticano sport regolarmente (al 28,7% dal 17,8%). La pratica sportiva è più diffusa tra gli uomini, dove si raggiunge una quota del 43,4%; fra le donne, invece, la percentuale scende al 31,8%. Ma è soprattutto tra le donne che è aumentata maggiormente la pratica sportiva.

Emergono inoltre significativi divari territoriali: nel Centro-Nord la quota di popolazione che pratica sport supera quota 40%, mentre nel Mezzogiorno ci si ferma al 28%. Differenze analoghe emergono nel confronto tra aree metropolitane e piccoli comuni fino a 2 mila abitanti, evidenziando chiaramente quanto siano importanti le strutture e i servizi offerti dal territorio. Servirebbero maggiori investimenti in infrastrutture sportive per ridurre i divari territoriali, non necessariamente solo da parte delle istituzioni pubbliche. Anche le imprese possono fare molto, ad esempio con azioni di riconciliazione tra vita lavorativa e famiglia che potrebbero avere rilevanti ritorni anche in termini di produttività.

Lo sport è un'attività del tempo libero fortemente legata all'età: raggiunge le quote più elevate tra i ragazzi di 11-14 anni (nel 2024 il 75,6%). Successivamente inizia a diminuire, anche se la quota di praticanti rimane elevata fino ai 24 anni, per poi ridursi progressivamente nelle età successive. Fra le motivazioni più frequenti per non praticare sport spicca la mancanza di tempo, soprattutto tra gli uomini.

Anche le condizioni sociali fanno la differenza: nella fascia di età 45-64 anni la quota di persone che svolgono sport è pari al 22,4% tra coloro che hanno solo la licenza di scuola media; si sale al 54,3% tra i laureati¹²⁶.

Vanno pertanto superate alcune criticità, a partire dalle disuguaglianze di accesso, che ancora sono presenti, soprattutto in alcune pratiche sportive. È necessario investire nelle strutture. Nel 2022 la spesa pubblica pro-capite per lo sport in Italia¹²⁷ è stata pari a 88 euro, un numero

¹²⁵ S. Mazzocchi, B. Quintieri, Milano Cortina a cinque cerchi. L'economia dello sport e della montagna, Rivista di Politica Economica, 2026

¹²⁶ G. Buciuni, G. Corò, La montagna come periferia competitiva, Rivista di Politica Economica, 2026

¹²⁷ Il valore della spesa pubblica è ottenuto dai "Conti e aggregati economici delle Pubbliche Amministrazioni", voci di uscita per funzione (COFOG) dell'ISTAT alla voce di spesa "servizi sportivi e ricreativi" (categoria 8.11) all'interno della quale sono compresi i seguenti servizi: fornitura di servizi

decisamente più basso rispetto a quanto osservato in Francia (216 euro), Spagna (127 euro) e Germania (119 euro)¹²⁸.

Non ultimo, lo sport rappresenta un importante motore strategico per il turismo, capace di destagionalizzare i flussi e rafforzare l'identità dei territori. Nel 2024 il turismo sportivo avrebbe generato un giro d'affari di oltre 12 miliardi di euro e circa 42 milioni di presenze¹²⁹. Secondo Unioncamere e Isnat sarebbero oltre 60 mila le imprese coinvolte nella filiera del turismo sportivo, dalle strutture ricettive specializzate per i praticanti (bike hotel, agriturismi con impianti sportivi, resort alpini) alle agenzie di viaggi, dai tour operator agli impiantisti e ai gestori di eventi¹³⁰.

In particolare, il turismo nelle località montane dipende fortemente dalla possibilità di svolgere sport invernali, in primis le discipline nordiche, per le quali l'evento delle Olimpiadi invernali di Milano - Cortina ha messo al centro dell'attenzione mondiale l'offerta sciistica sulle Alpi lombarde e sulle Dolomiti del Triveneto, accompagnate da importanti investimenti infrastrutturali di collegamento. Nasce da questo spunto l'approfondimento di questo capitolo, in cui si cerca di indagare l'impatto dell'evento olimpico soprattutto per la filiera produttiva di scarponi, calzature outdoor, sci, pattini e snowboard, sia attraverso una lettura delle possibili correlazioni statistiche tra flussi turistici ed esportazioni del distretto delle Calzature sportive e Sportsystem di Montebelluna, sia dalle risposte dirette degli imprenditori del distretto raccolte con una breve indagine svolta a marzo 2026.

9.1 Le produzioni italiane di beni sportivi: distretti, filiere, competitività e Olimpiadi

Il tessuto produttivo italiano è specializzato nella produzione di beni legati alla filiera dello sport. La Cina guida la graduatoria, con una quota di mercato intorno al 30%. L'Italia, con una quota del 3,8%, si colloca in quinta posizione (con circa 4,7 miliardi di export), più della sua quota complessiva (2,9%), a conferma della sua specializzazione nel comparto. Siamo addirittura al terzo posto dopo Stati Uniti e Cina per numero di mercati presidiati¹³¹.

Il tessuto produttivo italiano può contare sulla presenza di distretti produttivi e, più in generale, di filiere produttive ramificate a livello locale che offrono rilevanti vantaggi in termini di qualità, competenze, know-how, time to market, diversificazione, design. Tra i distretti mappati dal Research Department di Intesa Sanpaolo in Veneto spiccano non solo le Calzature sportive e lo Sportsystem di Montebelluna, ma anche le Biciclette di Padova e Vicenza e l'Occhialeria di Belluno. Si tratta di distretti rilevanti in ambito nazionale che negli ultimi anni hanno mostrato una buona dinamica sui mercati internazionali.

sportivi e ricreativi; amministrazione di attività sportive e ricreative; vigilanza e regolamentazione delle strutture sportive; funzionamento o sostegno alle strutture per la pratica o per eventi sportivi attivi (campi da gioco, da tennis, da squash, piste da corsa, campi da golf, ring per il pugilato, piste da pattinaggio, palestre ecc.); funzionamento o sostegno a strutture per la pratica o per eventi sportivi passivi (in particolare luoghi di ritrovo attrezzati in modo specifico per giochi di carte, da tavolo ecc.); funzionamento o sostegno a strutture a scopi ricreativi (parchi, spiagge, aree di campeggio e relativi alloggi ammobiliati su base non commerciale, piscine, bagni pubblici per lavaggio ecc.); sovvenzioni, prestiti o sussidi a sostegno di squadre o di singoli concorrenti o giocatori. Sono incluse: strutture per la sistemazione degli spettatori; rappresentanza nazionale, regionale o locale in eventi sportivi. Sono esclusi: giardini zoologici, orti botanici, arboreti, acquari e simili (08.2.1); strutture sportive e ricreative collegate con istituti di istruzione (classificate nella classe appropriata della divisione 09).

¹²⁸ Giorgio Alleva, Riccardo Bucella, La spesa pubblica nello sport in Italia, Rivista di Politica economica, 2026.

¹²⁹ Il giro d'affari citato dalla Presidente nazionale di Federturismo Confindustria, Marina Lalli, è tratto dalle stime contenute nell'Osservatorio Sport System Banca Ifis, "Dentro e fuori dal campo: lo sport che muove l'Italia", 2025.

¹³⁰ Marina Lalli, Il turismo dello sport e dei grandi eventi, Rivista di Politica economica, 2026.

¹³¹ Tullio Buccellato, Raffaele Fiorentino, Gianluca Santoni, Competitività e qualità dei beni sportivi made in Italy possono far da volano all'export, Rivista di Politica economica, 2026.

La ricchezza del tessuto produttivo locale è ben descritta dalle distanze di fornitura presenti in questi distretti: mediamente nel distretto delle Biciclette di Padova e Vicenza le imprese trovano i loro fornitori nell'arco di 84 chilometri. Si sale a 104 nelle Calzature sportive e Sportsystem di Montebelluna e a 126 chilometri nell'Occhialeria di Belluno, numeri in tutti e tre i casi decisamente contenuti.

È interessante osservare come anche in altre aree italiane si siano sviluppati cluster altamente specializzati nella filiera dello sport. Nelle biciclette spiccano le province di Cuneo e Bergamo. Negli articoli sportivi, oltre a Treviso, emergono Forlì-Cesena che è attiva nella produzione di attrezzature per l'allenamento fisico e il fitness, e Genova che è specializzata nelle attrezzature da sub. Per gli integratori alimentari è elevata la concentrazione di imprese in Lombardia.

È alto il potenziale di crescita dei prodotti italiani della filiera dello sport sui mercati internazionali. Le Olimpiadi invernali di Milano-Cortina 2026 rappresentano una importante vetrina in questo senso anche se è presto per dire quali saranno le ricadute per le nostre esportazioni.

Qualche riflessione sul lascito sul piano industriale di queste Olimpiadi può essere fatta anche prendendo spunto dalle Olimpiadi di Cortina del 1956¹³² che fecero conoscere al mondo alcune grandi imprese italiane (Fiat, Olivetti, Alfa Romeo, Farmaceutica Dompé, Zoppas), ma anche alcune specializzazioni distrettuali del territorio, come l'occhialeria e le calzature sportive. Rispetto ad allora, l'industria manifatturiera italiana è cresciuta e ha, nel tempo, ampliato i suoi ambiti di specializzazione, risultando ora tra le più diversificate in ambito internazionale e in grado quindi di trarre vantaggi anche in produzioni non legate esclusivamente al mondo dello sport. Basti pensare, ad esempio, ai benefici che potrà avere la filiera agro-alimentare italiana, che con le Olimpiadi ha avuto una nuova straordinaria opportunità per farsi conoscere ulteriormente nel mondo, o ai comparti legati al mondo del design, come il legno-arredo o l'illuminazione. Nel territorio delle Dolomiti sono attivi più distretti in questi settori: il Prosecco di Conegliano-Valdobbiadene, i Vini del Veronese, i Dolci e la pasta del veronese, i Sistemi di illuminazione di Treviso e Venezia, il Legno e arredo di Treviso, il Marmo e granito di Valpolicella, gli Elettrodomestici dell'Inox Valley.

Nel resto di questo capitolo ci concentreremo sul distretto delle Calzature sportive e Sportsystem di Montebelluna.

9.2 Le Olimpiadi di Milano-Cortina come spillover tra turismo sulle Dolomiti ed export del distretto

È ragionevole ipotizzare che le Olimpiadi invernali di Milano-Cortina 2026 possano costituire, nei prossimi anni, un significativo fattore di rafforzamento della visibilità internazionale della destinazione alpina e, in particolare, delle Dolomiti di Cortina. Resta tuttavia aperta la questione di come l'incremento del richiamo turistico possa riflettersi anche sulle performance delle imprese dello Sportsystem di Montebelluna sui mercati esteri, ovvero se sia possibile individuare, in una prospettiva distrettuale, un canale di connessione tra l'esperienza di consumo legata al viaggio e alla pratica degli sport di montagna (invernali e non solo) e la domanda di beni specializzati quali abbigliamento, attrezzature e calzature tecniche.

L'analisi che segue affronta questa tematica mettendo a confronto i paesi di provenienza dei flussi turistici verso le destinazioni montane del Veneto e del Trentino-Alto Adige con i principali mercati di sbocco dell'export del distretto delle Calzature sportive e dello Sportsystem di Montebelluna, al fine di cogliere eventuali sovrapposizioni e segnali di correlazione positiva, fermo restando che l'identificazione di nessi causali richiede ulteriori approfondimenti empirici.

¹³² Andrea Goldstein, Le Olimpiadi invernali e l'economia: qualche considerazione a partire da Cortina 1956, *Rivista di Politica economica*, 2026.

Nel lungo periodo, il distretto mostra una dinamica particolarmente favorevole delle vendite di articoli sportivi (tra cui sci, scarponi, attacchi, snowboard): nel 2025 l'export del comparto ha superato i 375 milioni di euro (da 220 milioni nel 2008) pari a circa un quarto del totale delle vendite internazionali del distretto e a poco più del 29% dell'export del settore a livello italiano. Rispetto al 2008, l'incremento a prezzi correnti del comparto nel distretto è pari a +70,3%, a fronte di un +54% registrato, nello stesso comparto, dalla media del resto d'Italia¹³³.

Nelle calzature sportive, la lettura dei dati suggerisce una brillante ripresa nel post-Covid e un rallentamento nell'ultimo biennio 2024-2025: le esportazioni distrettuali hanno sfiorato in questo comparto il miliardo di euro nel 2025 (partiva da poco più di 900 milioni nel 2008). Le calzature sportive pesano per il 64% sul totale export del distretto di Montebelluna. Nel lungo periodo l'incremento a prezzi correnti rispetto al 2008 è stato pari a +8,7% (dopo un picco del +35,6% nel 2022).

Accanto alle produzioni core, spicca la crescita del comparto biciclette: nel 2025 l'export distrettuale ha sfiorato i 190 milioni di euro (da poco più di 55 milioni nel 2008), con un incremento a prezzi correnti pari a +342% rispetto al 2008, a fronte di un +31% per la media del Resto d'Italia nel medesimo comparto.

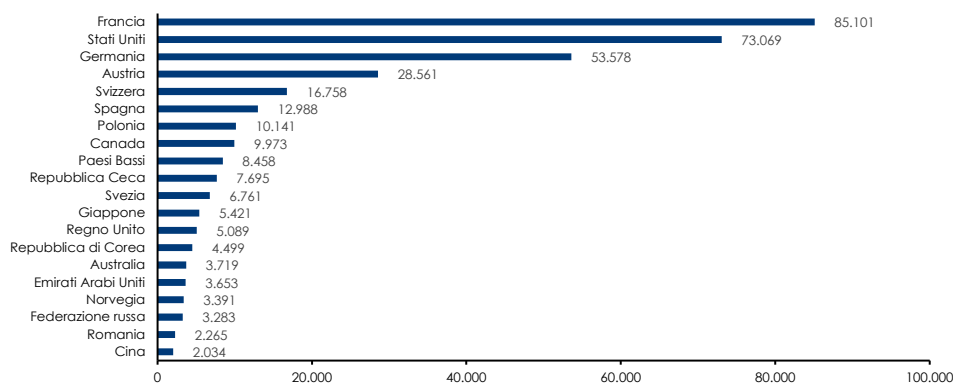
Un ulteriore segnale di resilienza emerge nel confronto tra l'ultimo anno di esportazioni, il 2025 esposto all'applicazione dei dazi dell'amministrazione Trump, e l'anno precedente: l'export di articoli sportivi risulta in aumento del 4,1% rispetto al 2024, in controtendenza rispetto all'andamento complessivo della provincia di Treviso in leggero calo e rispetto alle altre specializzazioni distrettuali osservate (in calo rispettivamente del -4,5% le biciclette e del -2,3% le calzature).

Nel 2025 i principali mercati di sbocco dell'export distrettuale relativo al solo comparto degli articoli sportivi vedono in testa Francia e Stati Uniti, con solo 8 milioni di differenza tra i due Paesi, seguiti da Germania, Austria, Svizzera, Spagna e Polonia (Fig. 9.1). Nei mercati di sbocco che occupano le prime 10 posizioni, solo gli Stati Uniti hanno registrato una flessione delle esportazioni tra il 2025 e il 2024 (-9,4%), Francia, Svizzera, Spagna, Polonia, Canada e Paesi Bassi hanno segnato tassi di crescita brillanti a doppia cifra.

Export distrettuale di Montebelluna secondo le specializzazioni

Mercati di sbocco e geografia della crescita per gli articoli sportivi

Fig. 9.1 – Principali mercati di sbocco dell'export di articoli sportivi del distretto di Montebelluna (2025 valori in migliaia di euro)

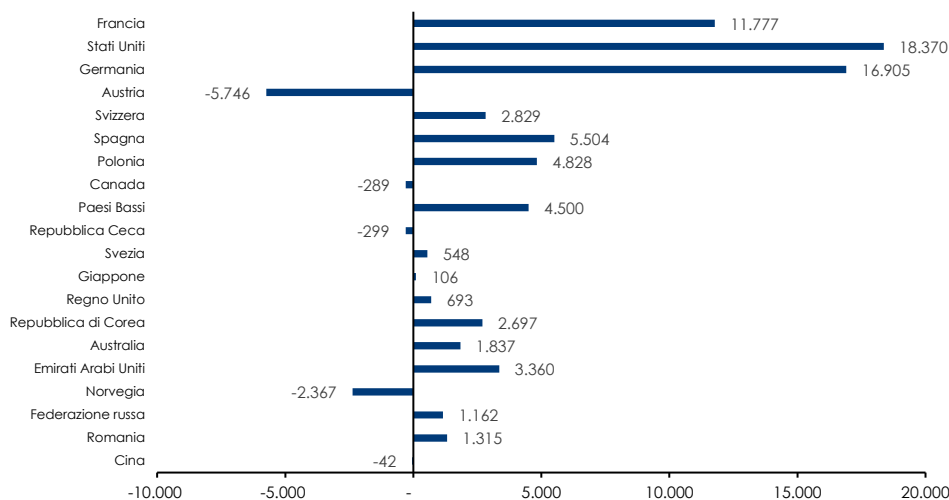


Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Istat

¹³³ Si tratta, per la verità, di un confronto tra produzioni molto eterogenee: gli articoli sportivi per outdoor prodotti dal distretto di Montebelluna rispetto, ad esempio, a quelli del polo romagnolo delle attrezzature per l'allenamento fisico e il fitness o quelli del polo ligure delle attrezzature per la subacquea.

Nel confronto 2025 vs 2019 emergono accelerazioni significative in alcuni mercati chiave: Stati Uniti (+18,4 milioni di euro pari, a +33,6%), Germania (+16,9 milioni di euro pari a +46,1%) e Francia (+11,8 milioni di euro, pari a +16,1%). Accanto a questi principali mercati di sbocco, si osservano crescite rilevanti (in ordine decrescente per differenza delle esportazioni sul 2019 a prezzi correnti) anche in Spagna (+73,5%), Polonia (+90,9%), Paesi Bassi (+113,7%), Emirati Arabi Uniti (con balzo da 293 migliaia di euro nel 2024 a 3.653 migliaia di euro nel 2025), Svizzera (+20,3%), Corea (+149,7%), Australia (+97,6%) e infine Russia (+54,8%) che si posiziona immediatamente dopo a due paesi come Romania (138,4%) e Turchia (211,8%): il primo rappresenta i mercati intermedi di produzione delocalizzata e il secondo un importante hub di distribuzione verso l'Asia Orientale (Fig. 9.2).

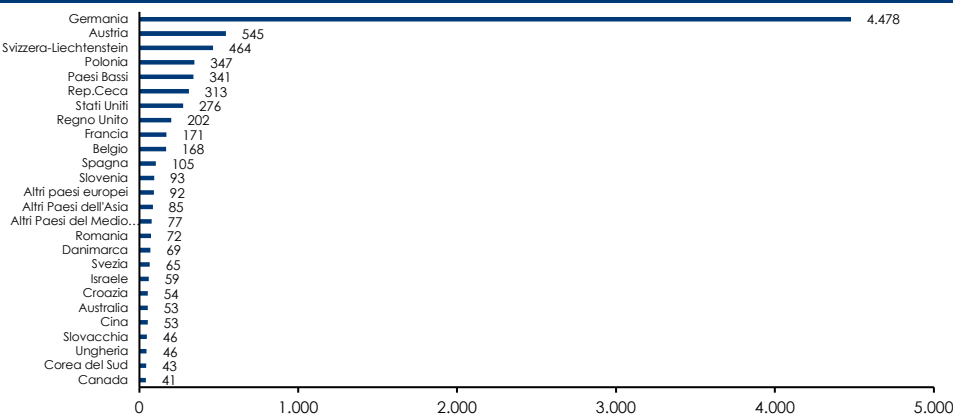
Fig. 9.2 - Differenze dei principali mercati di sbocco dell'export di articoli sportivi del distretto: 2025 vs 2019 (in ordine decrescente rispetto alle esportazioni del 2025, valori in migliaia di euro)



Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Istat

La provenienza dei flussi turistici nelle località montane del Veneto e del Trentino-Alto Adige, che per brevità identificheremo da qui in avanti con "Dolomiti", mettono in risalto una tipologia di presenze (pernottamenti) di prossimità che viaggia prevalentemente con mezzi propri. Infatti, nel 2024 arrivava dalla Germania la maggior parte dei turisti stranieri con destinazione Dolomiti: circa 4,5 milioni di arrivi, pari al 51,2% del totale degli arrivi esteri considerati. A valle di questa forte concentrazione, assumono rilievo anche alcune provenienze che compaiono tra i principali mercati di sbocco dell'export distrettuale di articoli sportivi (tra cui Polonia, Paesi Bassi, Repubblica Ceca, Stati Uniti e Spagna) (Fig. 9.3).

Fig. 9.3 – Arrivi turistici stranieri sulle Dolomiti*, secondo i principali paesi di provenienza (valori in migliaia, 2024)

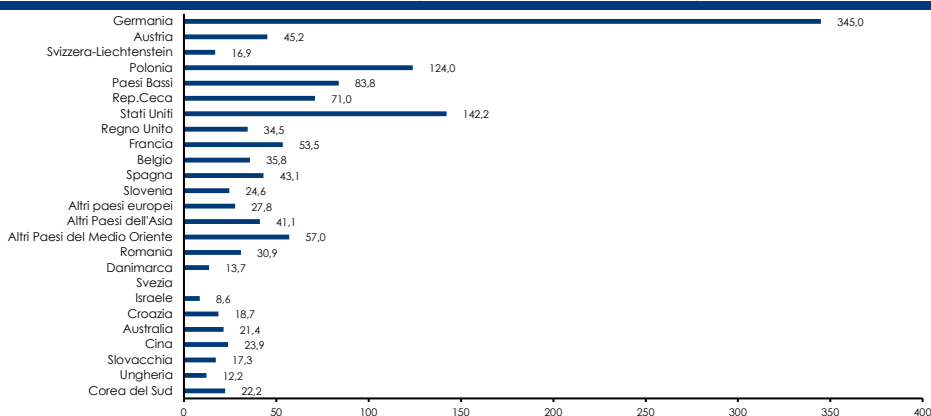


Nota (*): si sono considerati gli arrivi nelle destinazioni della montagna veneta e gli arrivi nelle Province di Trento e Bolzano. Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Istat

Turismo internazionale sulle Dolomiti: composizione e dinamica recente

Nel confronto 2024 vs 2019, oltre a una buona crescita per i paesi di lingua tedesca, si osservano aumenti sostenuti di arrivi da Stati Uniti (+106,1%), Polonia (+55,7%), Paesi Bassi (+32,6%), Repubblica Ceca (29,4%), Altri Paesi del Medio Oriente (282,5%), Francia (+45,5%), Austria (+9,0%) e Spagna (+70%) (Fig. 9.4).

Fig. 9.4 – Differenze arrivi 2024 vs 2019 turisti stranieri sulle Dolomiti*, secondo i principali paesi di provenienza (in ordine decrescente rispetto agli arrivi del 2024, valori in migliaia)



Nota (*): si sono considerati gli arrivi nelle destinazioni della montagna veneta e gli arrivi nelle Province di Trento e Bolzano. Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Istat

La sovrapposizione tra alcuni mercati di sbocco delle esportazioni degli articoli sportivi per la montagna del distretto di Montebelluna, e i principali Paesi di provenienza dei turisti delle Dolomiti, ha suggerito di verificare una prima possibile correlazione statistica tra i due fenomeni. In letteratura esiste un filone di ricerca sul legame "ciclico" tra brand Paese, turismo ed export (country-brand-loop): in particolare uno dei primi studi (Gnoth, J. -2002)¹³⁴ mostra in modo teorico come il "brand Paese" venga percepito positivamente dai turisti e tale percezione viene estesa ai prodotti esportati dal paese stesso: tale processo crea un effetto leva per cui i turisti diventano consumatori nei loro paesi d'origine. In particolare, questa relazione ben si sposa con il caso in esame del distretto di Montebelluna e dei turisti che si recano sulle Dolomiti per praticare sport invernali (sci, snowboard) o attività di trekking e climbing estivo: i produttori locali di attrezzatura sportiva hanno la possibilità unica di mostrare e far provare i loro prodotti ai turisti nella destinazione, convincendoli della qualità e delle performance e quindi possono trasformare questi turisti in potenziali consumatori nei rispettivi mercati una volta tornati a casa. Nella prima analisi che verrà esposta in questo capitolo non si tiene conto del "volano mediatico" delle Olimpiadi di Milano-Cortina, che potrebbe giocare un ruolo importante nel rafforzare l'effetto del brand Paese per gli sport invernali.

Si sono dunque calcolate due correlazioni. La prima tra:

- Livelli delle esportazioni di articoli sportivi di Montebelluna nel 2025 per mercato di sbocco e
- Livelli degli arrivi per paese di provenienza nelle località di montagna del Veneto e del Trentino-Alto Adige nel 2024.

¹³⁴ Gnoth, J. Leveraging export brands through a tourism destination brand. Journal of Brand Management, 9(4), 262-280.

La seconda tra:

- le differenze tra 2019 e 2025 delle esportazioni di articoli sportivi (Ateco 323)¹³⁵ del distretto delle Calzature sportive e Sportssystem di Montebelluna per mercato di sbocco
- e le differenze tra 2019 e 2024 degli arrivi turistici per paese di provenienza nelle località di montagna del Veneto e del Trentino-Alto Adige¹³⁶.

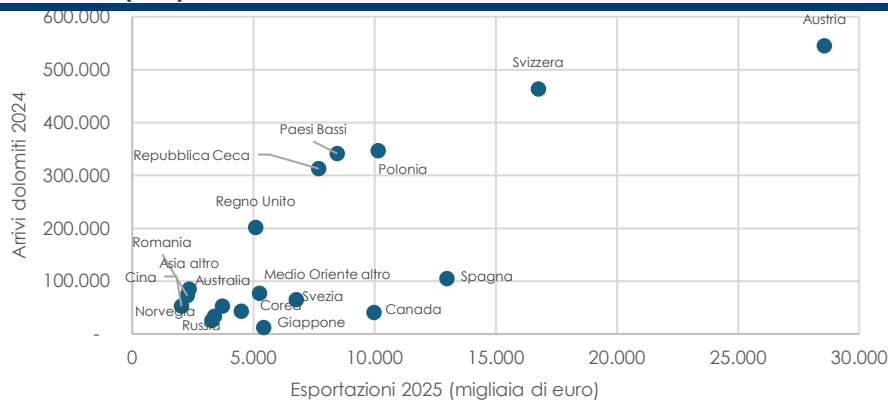
Si è utilizzato il coefficiente di Pearson¹³⁷, che ha confermato l'esistenza di una correlazione significativa sia tra le differenze nelle esportazioni per paese tra il 2019 e il 2025 e quelle degli arrivi per paese tra il 2019 e il 2024 (coefficiente di correlazione di 0,742, significativo), sia tra i livelli delle stesse due variabili nell'ultimo anno disponibile (coefficiente di correlazione del 0,462, significativo) (Tab. 9.1 e Fig. 9.5-9.6).

Tab. 9.1 – Correlazione tra esportazioni del distretto di Montebelluna tra il 2019 e il 2025 e arrivi di turisti sulle Dolomiti tra il 2019 e il 2025 (valori delle variabili in numero e %)

Confronto per Paese	N (osservazioni)	r (Pearson)	p-value
Esportazioni 2025 (migliaia di euro) vs arrivi Dolomiti 2024	47	0,462	0,0011
Differenze export tra 2019-2025 (migliaia di euro) vs differenze arrivi tra 2019-2024	47	0,742	0,0000

Nota: si sono considerati gli arrivi nelle destinazioni della montagna veneta e gli arrivi nelle Province di Trento e Bolzano. Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Istat

Fig. 9.5 – Primi 20 paesi per valore delle esportazioni del distretto al 2025 (in migliaia di euro) e relativi arrivi sulle Dolomiti (2024)



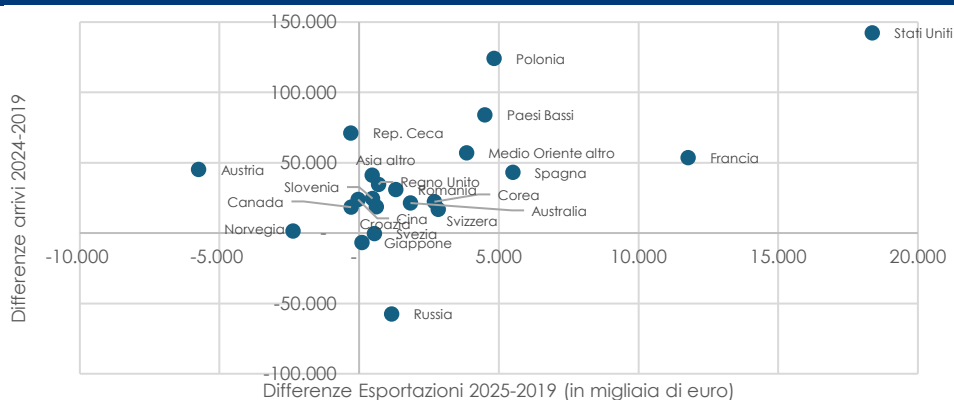
Nota: non sono stati rappresentati tre mercati che costituiscono degli outlier: Germania (Export 28.561 migliaia di euro, Arrivi 4.478.194); Stati Uniti (Export 73.069 migliaia di euro, Arrivi 276.225); Francia (Export 85.101 migliaia di euro, Arrivi 170.965). Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Istat

¹³⁵ L'utilizzo solo dell' Ateco 323, rende più diretta la relazione tra i prodotti del distretto e l'attività sportiva invernale, sebbene compori la sottostima del comparto calzature per l'outdoor (trekking e climbing), comparto rilevante per il distretto ma difficilmente identificabile all'interno dell' Ateco 152 che contiene anche le calzature sportive per altri sport (calcio, motociclismo, ecc.) e altri usi (sicurezza, professionali).

¹³⁶ Si sono considerati 47 paesi di provenienza disponibili nelle fonti ufficiali dei flussi turistici.

¹³⁷ Il Coefficiente di correlazione di Pearson misura l'intensità e la direzione della relazione lineare tra due variabili quantitative. Assume valori compresi tra -1 e +1; valori prossimi a ±1 indicano una forte correlazione lineare, valori prossimi a 0 indicano assenza di relazione lineare. La significatività statistica è valutata tramite test t di Student (ipotesi nulla: correlazione nulla).

Fig. 9.6 – Primi 20 paesi per valore delle esportazioni del distretto: differenze esportazioni tra il 2025 e il 2019 vs differenze degli arrivi sulle Dolomiti fra il 2024 e il 2019



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

Poiché gli arrivi dalla Germania costituiscono un outlier, si è ricalcolata la correlazione escludendo la Germania: il coefficiente di correlazione di Pearson tra i livelli delle esportazioni e degli arrivi è rimasto positivo e significativo ($r=0,469$): tale risultato sembra confermare che i paesi che portano più turisti sulle Dolomiti, sono anche quelli verso cui il distretto di Montebelluna esporta di più.

In particolare, la relazione osservata tra dinamica degli arrivi turistici e performance dell'export potrebbe riflettere non soltanto un legame diretto, ma anche l'effetto congiunto di una pluralità di fattori economici, strutturali e reputazionali che caratterizzano i diversi mercati di origine. In questo senso, il turismo può essere interpretato come uno dei canali attraverso cui si manifesta un più ampio fenomeno di "country-brand loop", una sorta di circolo virtuoso in cui l'esperienza vissuta della destinazione, la percezione dei prodotti sviluppati in quello stesso territorio e l'intensità dell'acquisto da parte dei turisti si rafforzano reciprocamente. Da un punto di vista intuitivo si potrebbe ipotizzare che i turisti sulle Dolomiti facciano esperienza diretta del prodotto sportivo per la montagna (soprattutto negli sport invernali), acquisiscano consapevolezza della qualità dei materiali e del comfort degli articoli (*brand awareness*) e successivamente acquistino scarponi o altro una volta a casa, contribuendo alle esportazioni del distretto.

La correlazione evidenziata può nascondere, tuttavia, una serie di fattori latenti che influenzano sia la propensione al turismo invernale sulle Dolomiti sia gli acquisti nel paese di prodotti del distretto (dimensione e ricchezza dei mercati di origine, grado di apertura commerciale, intensità dei flussi turistici complessivi, accessibilità geografica e proxy della reputazione-paese). Uno sviluppo possibile della ricerca sarà quello di tenere conto di tali fattori attraverso una analisi delle componenti principali, affiancata ad una successiva analisi econometrica, che consentirà di verificare se e in quale misura la relazione osservata tra turismo ed export sia significativa dopo aver controllato fattori economici e strutturali più ampi, contribuendo così a distinguere l'effetto specifico del turismo da quello di variabili potenzialmente confondenti.

Ci si aspetta, infine, un lag temporale di ricaduta dei Giochi Olimpici di Milano-Cortina sul turismo e sull'avvicinamento alla pratica sportiva invernale di nuovi atleti. Sarà quindi interessante raccogliere evidenze nei prossimi anni per capire se l'evento olimpico sarà stato in grado di rafforzare il turismo internazionale sulle Dolomiti e se questo porterà un accrescimento delle performance delle esportazioni del distretto di Montebelluna, testandone anche in modo empirico la causalità. In tale prospettiva, una possibile linea strategica per il distretto consiste nel rafforzare partnership strutturate con gli ecosistemi e i brand territoriali che presidiano la destinazione Dolomiti (ad esempio Dolomiti Patrimonio UNESCO e Dolomiti Superski), sviluppando

iniziative di co-branding e di presenza "in destinazione" (eventi, test prodotto, retail esperienziale e servizi per i praticanti) capaci di trasformare il turismo sportivo in una leva stabile di reputazione, qualità percepita e domanda internazionale.

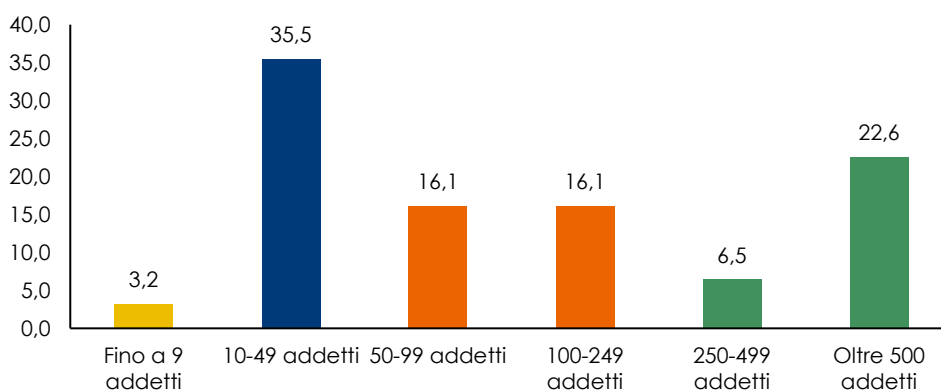
9.3 La parola agli imprenditori del distretto: aspettative e primi impatti delle Olimpiadi Milano-Cortina 2026

Per ottenere un primo riscontro dell'effetto dell'evento delle Olimpiadi di Milano-Cortina 2026 sul distretto, nel marzo 2026 è stata condotta una indagine sulle 69 imprese associate alla Fondazione Sportsystem di Montebelluna per raccogliere in modo immediato dagli imprenditori gli impatti già osservati e quelli attesi dell'evento sul business della loro azienda e in generale per il distretto e il settore dello sportsystem a livello nazionale¹³⁸.

Un campione rappresentativo della filiera, con forte presenza di produzioni per la montagna

Il campione delle 31 imprese rispondenti (pari a un tasso di risposta del 45%), restituisce una fotografia articolata della filiera distrettuale. La distribuzione per dimensione evidenzia che il 35,5% delle aziende ha tra 10 e 49 addetti, il 32,2% tra 50 e 249 addetti, mentre il 29,9% ha almeno 250 addetti; risultano invece scarsamente presenti le microimprese (fino a 9 addetti pesano il 3,2%) (Fig. 9.7).

Fig. 9.7 - Composizione del campione secondo la dimensione di addetti (valori %)



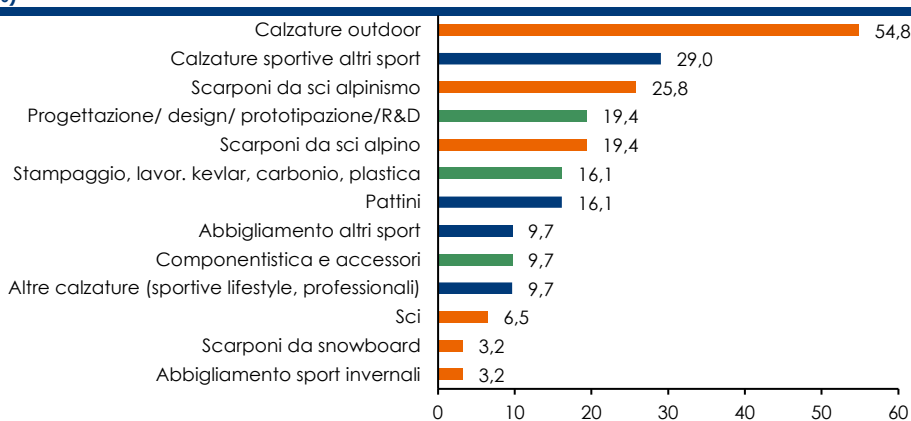
Fonte: Survey Intesa Sanpaolo su associati Fondazione Sportsystem di Montebelluna, marzo 2026

Sono ben rappresentate tutte le attività di filiera del distretto che opera a monte in ambiti quali la progettazione, la prototipazione e il design e l'R&D (19,4% delle risposte), le materie prime e le attività di supporto alla produzione con stampaggio, lavorazioni terze di materiali speciali e plastiche (16,1%), componentistica e accessori (9,7%); il tipo di produzione più rappresentato nel campione è quello delle calzature per outdoor (54,8%, Fig. 9.8), nel quale rientrano gli scarponcini per il trekking ed escursionismo, le calzature da montagna e alpinismo, le calzature per hiking, trail e attività sportive outdoor, gli scarponi per attività invernali non sportive in condizioni di neve, ghiaccio, e ambienti freddi. Si tratta di calzature ad alto contenuto tecnico e funzionale, caratterizzate da requisiti specifici di resistenza, protezione e comfort, che le distinguono dalle calzature fashion e casual. Sono presenti anche alcune imprese attive in altri ambiti degli sport invernali della montagna: in particolare più di un quarto delle imprese produce scarponi da sci alpinismo (25,8%), circa un quinto produce scarponi da sci alpino e in misura minore sono presenti anche produzioni di scarponi da snowboard e abbigliamento per gli sport invernali (entrambi con una incidenza del 3,2%). Nel distretto è molto attiva la filiera a monte fondamentale per l'innovazione e la ricerca di qualità dei prodotti: circa il 20% del campione

¹³⁸ La survey è stata condotta in modo totalmente anonimo con una somministrazione di un questionario da compilare online inviato direttamente dall'associazione Fondazione Sportsystem di Montebelluna agli indirizzi personali dei titolari delle imprese o alle figure apicali e direttive.

intervistato ha dichiarato di occuparsi di progettazione, design, prototipazione, e ricerca e sviluppo, mentre circa il 16% fornisce attività di stampaggio e lavorazioni terze oltre che su plastiche, anche su materiali speciali come il kevlar e il carbonio per la fabbricazione degli sci, e di snowboard. Vi è poi un insieme di aziende specializzate nella componentistica e negli accessori per la produzione di calzature, scarponi e attrezzatura per lo sci (circa il 10% del totale intervistato). Nel campione trovano buona rappresentatività anche le aziende che producono calzature sportive e abbigliamento ma per altri sport (29%) come il calcio, il ciclismo, il motociclismo, i pattini a rotelle e con lamina e altre calzature professionali di sicurezza o per il tempo libero. Tutta la produzione di calzature, abbigliamento e articoli sportivi per gli sport invernali, e la relativa filiera di progettazione a monte e di lavorazioni terze, potrebbero trarre maggiore vantaggio dall'aumento di interesse per gli sport invernali in montagna e quindi dall'avvicinamento di nuovi praticanti sull'onda dell'impatto dei successi della squadra nazionale e dell'attrattiva del paesaggio alpino, con prospettive di ampliamento del mercato interno e anche di quello internazionale.

Fig. 9.8 - Distribuzione del campione secondo l'attività e le tipologie di prodotto (possibili più risposte valori %)



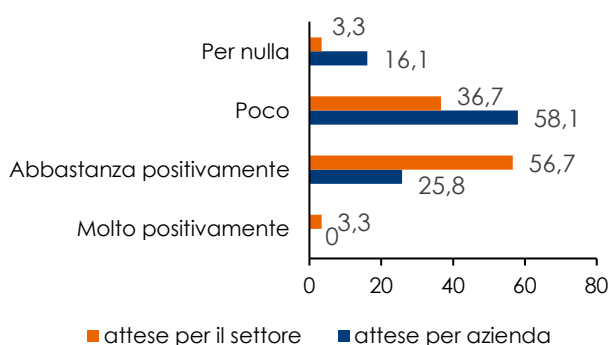
Nota: In arancione la produzione di calzature, abbigliamento e articoli sportivi per gli sport invernali e di montagna; in verde le attività di filiera a monte relative alla progettazione, il design, la prototipazione e la R&D, sono ricomprese anche le lavorazioni di stampaggio e con materiali speciali come kevlar, carbonio e plastiche, la componentistica e gli accessori; in blu le altre produzioni di calzature e abbigliamento per altri sport quali calcio, bicicletta e motocicletta, pattini a rotelle e con lama e calzature professionali di sicurezza o per il tempo libero. Fonte: Survey Intesa Sanpaolo su associati Fondazione Sportsystem di Montebelluna, marzo 2026

Ai partecipanti all'indagine è stato chiesto di dare una valutazione qualitativa dell'impatto diretto atteso dalle Olimpiadi Milano-Cortina 2026 per la propria azienda e per il settore dello sport legato alla montagna a livello nazionale. Le valutazioni evidenziano una prima importante asimmetria: viene riconosciuta una ricaduta positiva maggiore in generale per il settore (il 56,7% ha dichiarato ricadute abbastanza positive) rispetto a quella diretta sull'azienda (solo il 25,8% giudica le ricadute abbastanza positive per la propria azienda), mentre una parte non marginale dei rispondenti (16,1%) ritiene nullo l'impatto diretto delle Olimpiadi per la propria azienda (Fig. 9.9). Una prima spiegazione del maggior pessimismo delle risposte mette in luce la difficoltà di dare una valutazione oggettiva in termini di ricaduta soprattutto di aumento delle vendite, in quanto i mesi di marzo e aprile sono i mesi centrali per la raccolta ordini per la stagione invernale 2026-27, quindi la survey completata a inizio marzo è stata proposta in anticipo rispetto alla chiusura della campagna vendite. Una seconda possibile spiegazione è che l'evento olimpico dei Giochi Invernali è stato vissuto dalle aziende del distretto "da lontano", come si vedrà anche nell'analisi delle successive domande, le imprese non sono state coinvolte negli eventi in presenza, non hanno incontrato le delegazioni, insomma nella costruzione del palinsesto mediatico non si è dato spazio al racconto della tradizione produttiva del distretto di Montebelluna e del suo ruolo centrale tra i maggiori paesi europei che contribuiscono al progresso dell'attrezzatura per lo sci e gli sport invernali.

Impatti diretti percepiti più positivi per il settore che per la propria azienda

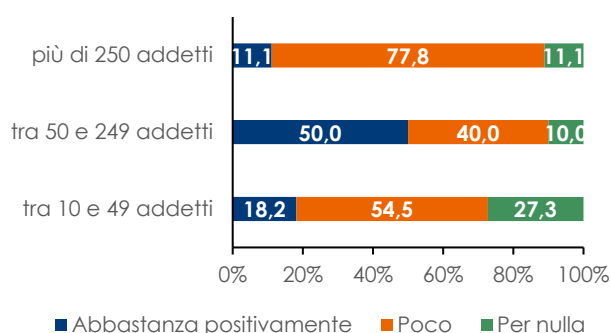
Le risposte date dalle imprese produttrici di articoli per sport invernali e per la montagna (il numero di rispondenti in questo caso si riduce a 19 aziende) è esattamente in linea con la media del campione (abbastanza positive le ricadute sull'azienda per il 26%, contro il 25,8% del campione complessivo, mentre il 15,8% non si attende alcun impatto, in linea con il dato totale). Queste evidenze suggeriscono, verosimilmente, che le imprese più direttamente esposte sul prodotto finale percepiscano le Olimpiadi soprattutto come un evento in grado di rafforzare il comparto nel suo insieme, più che come un moltiplicatore immediato dei propri risultati economici. Le aziende coinvolte nelle lavorazioni intermedie, nella fornitura di materiali e accessori, di prototipazione e design, o di ricerca dei materiali hanno dato giudizi più polarizzati, leggermente superiori sia per chi si aspetta risultati abbastanza positivi (27,3%), sia per chi non si attende nessun impatto (18,2%).

Fig. 9.9 – Impatti diretti per l'azienda vs impatti per il settore (totale Campione, composizione % al netto "non so")



Fonte: Survey Intesa Sanpaolo su associati Fondazione Sportsystem di Montebelluna, marzo 2026

Fig. 9.10 – Impatti diretti per l'azienda per dimensione aziendale (valori %)



Fonte: Survey Intesa Sanpaolo su associati Fondazione Sportsystem di Montebelluna, marzo 2026

La survey evidenzia inoltre chiaramente un ruolo giocato dalla dimensione aziendale sui giudizi di impatto atteso dalle Olimpiadi: la metà delle imprese di medie dimensioni (50–249 addetti) valuta in modo "abbastanza positivo" l'impatto diretto sulla propria azienda. Questa quota scende al 18,2% tra le piccole imprese (10–49 addetti) e ad appena l'11,1% tra le grandi imprese (oltre 250 addetti) (Fig. 9.10). Le grandi imprese mostrano invece una prevalenza di giudizi prudenti: il 77,8% indica un impatto "poco rilevante", che può essere spiegato dal fatto che le grandi imprese godono già di una maggiore diversificazione geografica e di prodotto e di una buona riconoscibilità del brand, aspetti che attenuano la loro percezione di un effetto diretto legato a un singolo evento, mentre le PMI sembrano intravedere maggiori opportunità.

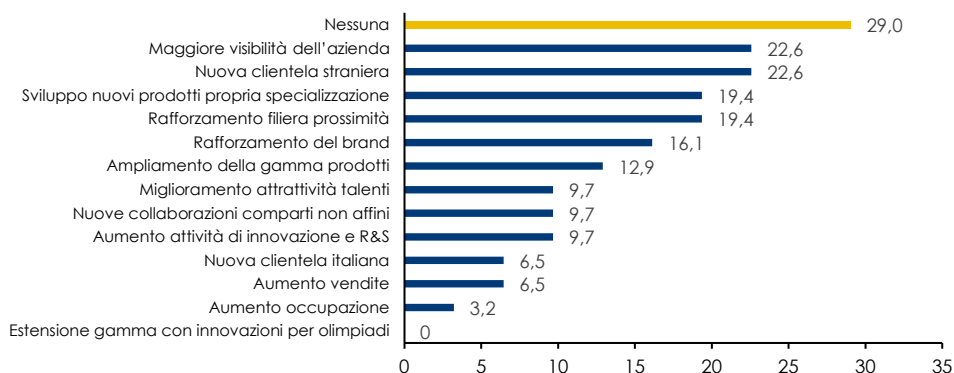
La dimensione aziendale conta: maggiore ottimismo tra le PMI

Entrando nel merito delle ricadute attese, se consideriamo complessivamente tutte le 31 imprese rispondenti le prime tre citate con maggiore frequenza sono state, dopo quella di nessun impatto (per il 29%), maggiore visibilità dell'azienda e nuova clientela straniera (entrambe indicate dal 22,6% dei rispondenti), nuovi prodotti nella stessa specializzazione e rafforzamento dei rapporti di filiera con i fornitori di prossimità (19,4% per ambedue; Fig. 9.11). Se invece si prendono in considerazione solo le imprese produttrici di articoli per la montagna e gli sport invernali, queste associano soprattutto benefici immateriali alle Olimpiadi, come leva reputazionale più che come acceleratore immediato di innovazione o di fatturato: il 36,8% segnala una maggiore visibilità dell'azienda, un rafforzamento del brand e l'acquisizione di nuova clientela straniera (entrambi al 26,3%). Risultano invece marginali gli effetti attesi su dimensioni più direttamente economiche: solo il 5,3% indica un aumento delle vendite (ma, come si è già fatto cenno, il valore potrebbe essere sottostimato o non attendibile dovuto al momento della rilevazione al centro della campagna vendite per la stagione invernale 2026-27), e con la stessa percentuale anche le imprese che indicano un incremento delle attività di innovazione e R&S, mentre il 26,3%

Per i produttori finali conta soprattutto la "vetrina" olimpica

dichiara esplicitamente di non attendersi alcuna ricaduta positiva, solo leggermente inferiore rispetto al dato complessivo (Fig. 9.12).

Fig. 9.11 – Tipo di impatti diretti per l'azienda (Totale campione, valori % possibili più risposte)



Fonte: Survey Intesa Sanpaolo su associati Fondazione Sportsystem di Montebelluna, marzo 2026

Fig. 9.12 – Tipo di impatti diretti per l'azienda per le sole aziende di prodotti per la montagna e gli sport invernali (valori % possibili più risposte)



Fonte: Survey Intesa Sanpaolo su associati Fondazione Sportsystem di Montebelluna, marzo 2026

Se invece si considerano le rimanenti imprese che appartengono per lo più alla filiera a monte di progettazione, di design, di prototipazione e dei terzisti di stampaggio e lavorazioni su materiali speciali (kevlar, carbonio, plastiche)¹³⁹, un terzo di queste dichiara di non attendersi particolari impatti, un terzo prevede invece lo sviluppo di nuovi prodotti appartenenti alla stessa area di specializzazione e un terzo l'ampliamento della gamma offerta. Circa un quarto di questo gruppo di imprese ha espresso un rafforzamento dei rapporti di filiera con i fornitori di prossimità, mentre in misura minore hanno segnalato possibilità di nuove collaborazioni o contaminazioni anche con altri comparti non affini (es. intrattenimento, ristorazione), l'aumento di innovazione e l'acquisizione di nuova clientela straniera. Complessivamente, nelle imprese inserite nella filiera di produzione del distretto sembra prendere forma un paradigma di impatto olimpico legato allo sviluppo dell'ecosistema e della catena di fornitura.

Più spazio a innovazione di prodotto e ampliamento di gamma per le imprese a monte

¹³⁹ Insieme alle imprese di progettazione, design, R&D, stampaggio e lavorazioni intermedie di kevlar, carbonio e plastiche, sono ricomprese in questo gruppo anche le aziende attive nella componentistica e accessori, calzature e abbigliamento sportivo per altri sport, calzature altri usi (lifestyle e professionale).

La dimensione gioca un ruolo importante nel riconoscimento per la propria azienda delle diverse tipologie di impatto: in effetti, le imprese più grandi sono quelle che si attendono maggiore visibilità per l'azienda (il 55,6%) e rafforzamento del loro brand (44,4%, Fig. 9.13) mentre quelle medie hanno indicato una spinta per il potenziamento dell'offerta di nuovi prodotti nello stesso ambito di specializzazione e l'ampliamento della gamma (40%, Fig. 9.14). Tra le imprese medie e grandi, risulta marginale la parte di chi non si attende alcuna ricaduta dall'evento olimpico (tra il 10%-11%), mentre questa stessa percentuale prevale tra le imprese più piccole (58%, Fig. 9.15), dove è comune lo scetticismo sulla possibilità di ottenere una crescita per la propria azienda, mentre un quarto dei rispondenti esprime aspettative per il rafforzamento della filiera di prossimità.

Maggiori attese nelle imprese medio-grandi su visibilità dell'azienda, rafforzamento filiera e nuova clientela estera

Fig. 9.13 – Tipo di impatti diretti per l'azienda per dimensione aziendale: Imprese Grandi (valori %)



Fonte: Survey Intesa Sanpaolo su associati Fondazione Sportsystem di Montebelluna, marzo 2026

Fig. 9.14 – Tipo di impatti diretti per l'azienda per dimensione aziendale: Imprese Medie (valori %)



Fonte: Survey Intesa Sanpaolo su associati Fondazione Sportsystem di Montebelluna, marzo 2026

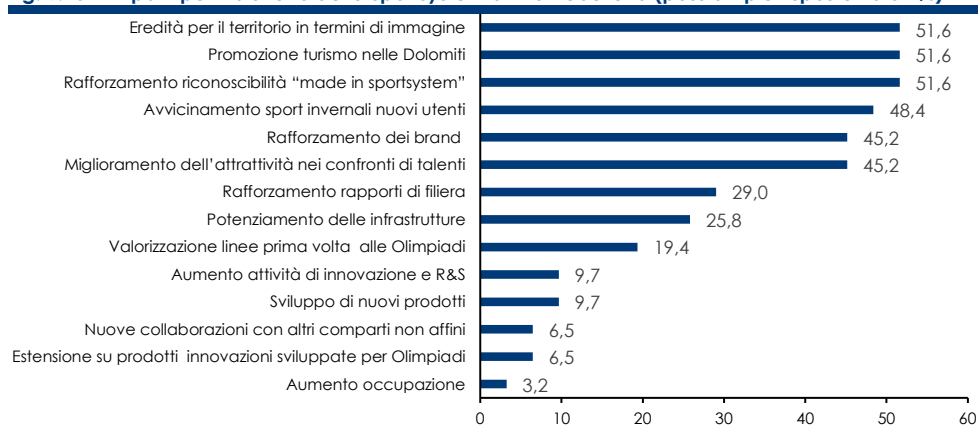
Fig. 9.15 – Tipo di impatti diretti per l'azienda per dimensione aziendale: Piccole imprese (valori %)

Fonte: Survey Intesa Sanpaolo su associati Fondazione Sportsystem di Montebelluna, marzo 2026

Considerando gli impatti per il distretto nel suo complesso, più della metà degli intervistati individua una legacy olimpica soprattutto in termini di immagine e riconoscibilità. Più precisamente vengono segnalate l'eredità positiva per il territorio in termini di immagine, la promozione del turismo nelle Dolomiti e il rafforzamento della riconoscibilità e del valore del "Made in Sportsystem". Circa la metà dei rispondenti crede nell'effetto di trascinamento delle Olimpiadi e dei successi sportivi dell'Italia nell'avvicinamento agli sport invernali di nuovi appassionati anche sul mercato interno, di rafforzamento dei brand del distretto e del conseguente miglioramento nella capacità delle aziende locali di attrarre talenti, anche stranieri con competenze qualificate nel design, nello studio dei materiali e nell'automazione di processo. Seguono, con percentuali inferiori, il rafforzamento dei rapporti di filiera e il potenziamento delle infrastrutture (Fig. 9.16).

Una legacy distrettuale fondata su immagine, turismo e identità

Alla domanda su cosa si sarebbero aspettate di più, da parte delle istituzioni pubbliche e delle associazioni coinvolte nell'organizzazione delle Olimpiadi di Milano-Cortina, le imprese del distretto hanno indicato maggiori occasioni di contatto di visite/tour delle aziende da parte delle delegazioni (per il 62,5% del campione), una maggiore visibilità al distretto (45,8%) e un maggior coinvolgimento del distretto nella programmazione degli eventi. La scarsa partecipazione al palinsesto delle manifestazioni spiega forse il maggior pessimismo manifestato dalle imprese più piccole in filiera che non hanno brand riconoscibili nell'equipaggiamento degli atleti, e che vivono di luce riflessa dei grandi marchi del distretto.

Fig. 9.16 – Impatti per il distretto dello Sportsystem di Montebelluna (possibili più risposte valori %)

Nota: sono ricomprese in questo gruppo le imprese di progettazione, design, R&D, stampaggio e lavorazioni intermedie di kevlar, carbonio e plastiche, componentistica e accessori, calzature e abbigliamento sportivo altri sport, calzature altri usi (lifestyle e professionale) Fonte: Survey Intesa Sanpaolo su associati Fondazione Sportsystem di Montebelluna, marzo 2026

Conclusioni

In questo capitolo si è indagato il possibile effetto di spillover dell'evento olimpico tra turismo sulle Dolomiti ed export del distretto nell'ipotesi di esistenza di un canale potenziale che lega visibilità della destinazione, esperienza diretta dei prodotti in loco e successiva domanda nei mercati di origine dei turisti. Pur senza poter attribuire nessi causali diretti, i risultati segnalano una correlazione: una parte dei principali paesi di provenienza dei flussi turistici verso le Dolomiti coincide con i mercati esteri in cui si concentrano maggiormente le esportazioni distrettuali di articoli sportivi, suggerendo una sovrapposizione geografica coerente con l'ipotesi del "country-brand loop".

Dall'indagine somministrata a marzo, a ridosso delle Olimpiadi di Milano-Cortina 2026, alle imprese associate alla Fondazione Sportsystem di Montebelluna emerge un quadro differenziato delle ricadute attese: prevale un giudizio più favorevole per il comparto nel suo insieme rispetto all'impatto sulla singola azienda, con benefici percepiti soprattutto in termini di visibilità e reputazione. Le aspettative cambiano però in base al posizionamento in filiera: i produttori finali legati agli sport invernali e alla montagna leggono l'evento soprattutto come "vetrina" (brand e nuova clientela estera), mentre tra le imprese a monte (progettazione, prototipazione, lavorazioni su materiali speciali, componentistica) emergono maggiormente attese di sviluppo di nuovi prodotti e ampliamento di gamma, coerenti con un impatto di ecosistema. Anche la dimensione incide: le imprese medio-grandi mostrano attese più orientate a visibilità/rafforzamento del brand e a ricadute di filiera, mentre tra le imprese più piccole prevale uno scetticismo più marcato e una maggiore dipendenza dai percorsi di sviluppo tracciati dai grandi marchi del distretto. Il problema per le piccole imprese è stato forse che sono mancate le occasioni di contatto, di visite/tour con le delegazioni internazionali coinvolte nei giochi e quindi è mancata quella visibilità anche per le aziende che stanno a monte della filiera, che sono terzisti e fornitori dei brand già affermati globalmente presso gli amanti degli sport invernali.

Proprio sul tema dell'innovazione sollecitata dalla competizione olimpica, viene naturale fare una riflessione che porta a collegare le Olimpiadi di Milano-Cortina 2026 con quelle di Cortina 1956, per coglierne la differenza strutturale nel tipo di impatto. Nel secondo dopoguerra, l'evento olimpico agì come vetrina pionieristica per produzioni allora emergenti – dall'occhialeria alle calzature sportive – in un contesto industriale meno maturo, favorendo l'affermazione di specializzazioni distrettuali e, in alcuni casi, di singole imprese simbolo. Nel caso di Milano-Cortina 2026, la survey sviluppata in questo capitolo indica un esito diverso: l'impatto sull'innovazione appare più diffuso, incrementale e di filiera, meno concentrato su brevetti iconici o prodotti "di rottura". Vanno in questa direzione anche le tipologie di brevetti apparsi negli ultimi anni, che segnalano un'attività consistente ma frammentata, dove prevale l'obiettivo di produrre articoli in grado di rendere sempre più semplice la pratica sportiva dello sci grazie all'uso di materiali avanzati, componentistica, sensori e processi, piuttosto che ricercare la creazione di un brevetto legato a un singolo prodotto magari da esibire in un contesto olimpico.

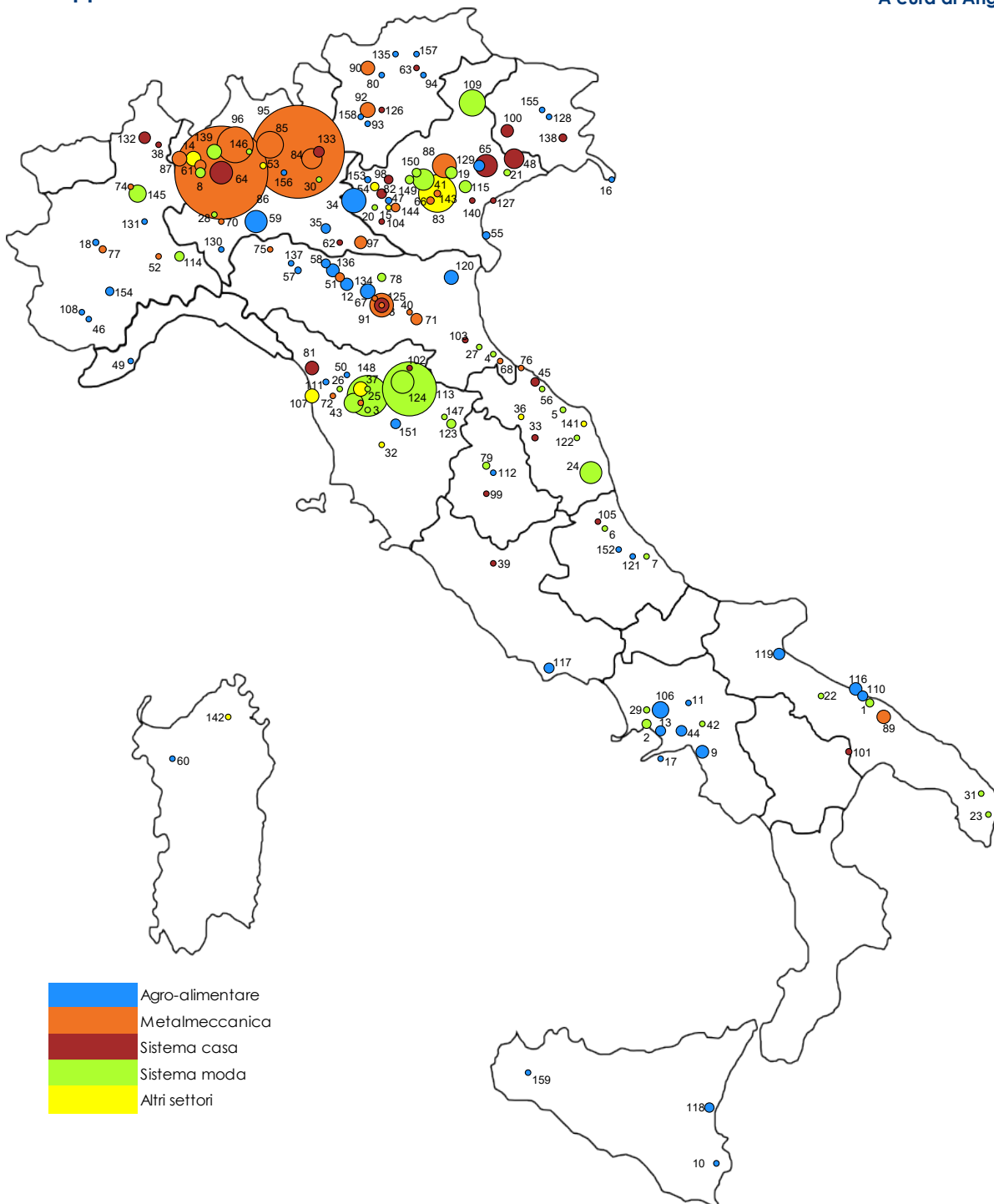
Plausibilmente, questo riflette la maturità raggiunta dallo Sportsystem di Montebelluna: un ecosistema in cui l'effetto volano delle Olimpiadi non si misura tanto nell'adozione di un'innovazione radicale, quanto nel rafforzamento delle reti di competenze, della reputazione internazionale e della capacità di intercettare nicchie ad alto valore aggiunto. In questo senso, Milano-Cortina 2026 sembrerebbe configurarsi meno come un punto di svolta e più come un amplificatore di traiettorie già in atto, coerente con un distretto che ha ormai interiorizzato l'innovazione come processo continuo, più che come evento eccezionale.

La sfida per il distretto ora è la creazione di un ecosistema innovativo in grado di favorire immissioni e contaminazioni dall'esterno, utili a portare nel territorio nuove conoscenze e idee di business, in un contesto locale in cui trovare capitale umano qualificato e motivato, altre imprese con le quali lavorare e creare reti innovative, istituzioni di ricerca ed educative con cui cooperare. Ciò può contribuire a creare externalità positive in loco e a richiamare investitori dall'esterno, rendendo sempre più attrattivo il sistema produttivo locale.

10. I numeri dei distretti industriali italiani nel periodo 2021-24

La mappa dei distretti industriali

A cura di Angelo Palumbo



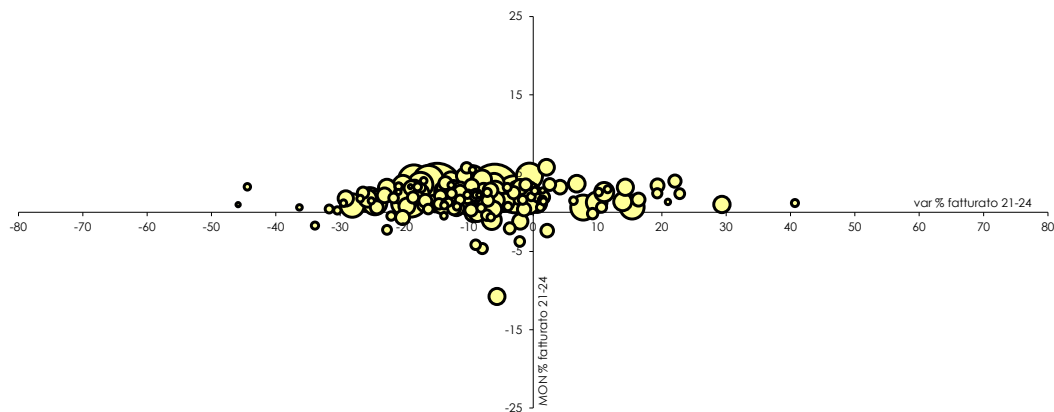
La mappa distribuisce sul territorio i 159 distretti industriali oggetto dell'analisi di questo Rapporto. Ogni distretto è rappresentato da un cerchio, la cui dimensione indica l'importanza del distretto in termini di fatturato (2024) e di numero di imprese appartenenti al distretto stesso. Il colore dei cerchi fornisce indicazioni sul settore d'appartenenza del distretto

Distretto	Distretto	Distretto
1 Abbigliamento del barese	54 Grafico-cartario veronese	107 Nautica di Varese
2 Abbigliamento del napoletano	55 Ifico 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 lame 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 l'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 mantovano	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 Murgia	154 Vini di Langhe, Roero e Monferrato
49 Florov iv aistico del ponente ligure	102 Mobile imbottito e Sistemi per dormire 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 Bovalone	157 Vini e distillati di Bolzano
52 Frigoriferi industriali di Casale Monferrato	105 Mobilio abruzzese	158 Vini e distillati di Trento
53 Gomma del Sebina Bergamasco	106 Mozzarella di bufala campana	159 Vini e liquori della Sicilia occidentale

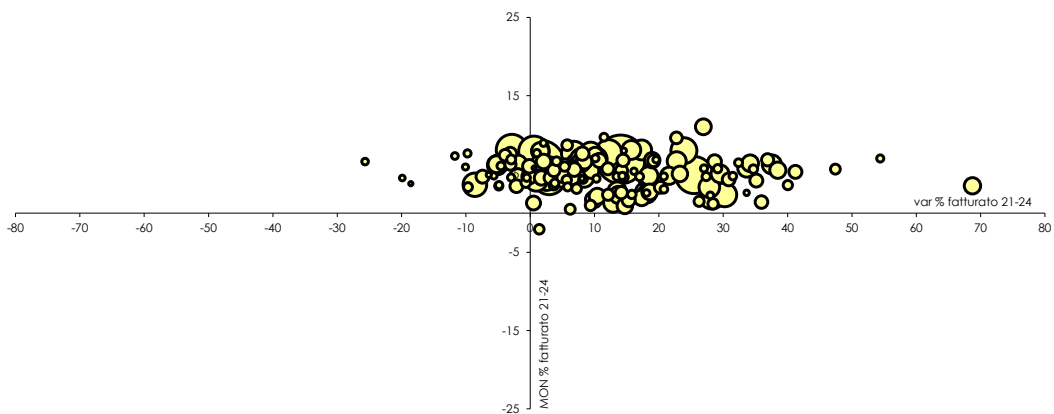
La dispersione delle performance "tra" distretti

I 159 Distretti

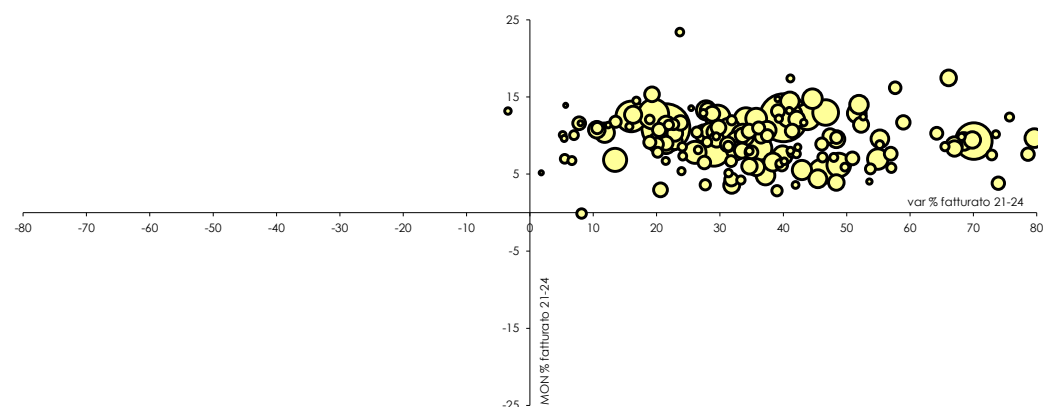
1° Quartile



Mediana



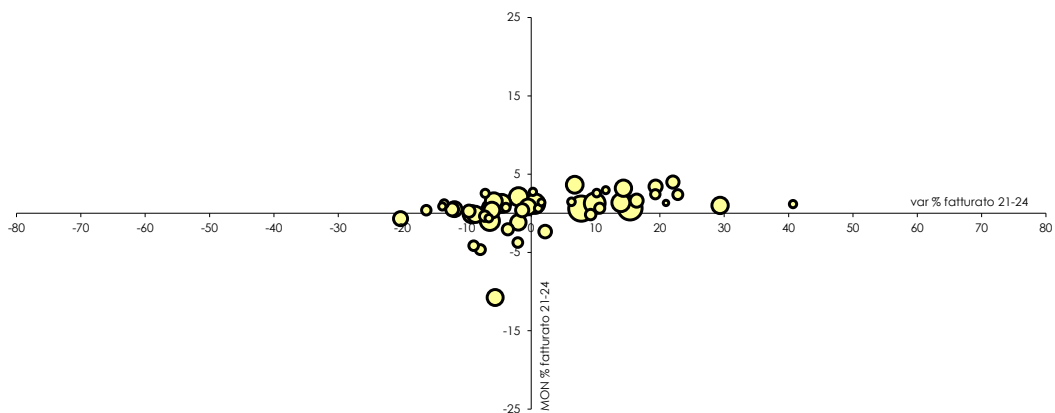
3° Quartile



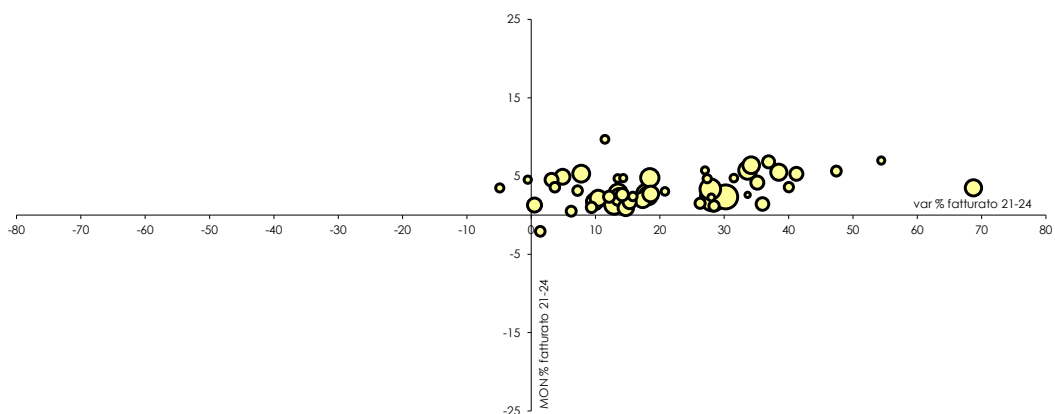
Ciascun cerchio rappresenta uno dei 159 distretti analizzati e la dimensione indica l'importanza del distretto in termini di numerosità delle imprese e di fatturato (anno 2024) generato dalle stesse. Sulle ascisse è riportata la variazione intervenuta nel fatturato tra il 2021 e il 2024. Sulle ordinate è rappresentato il rapporto tra margini operativi netti e fatturato nel periodo 2021-24. La variabilità delle performance all'interno di ciascun quadrante fornisce indicazioni circa la dispersione delle performance "tra" distretti.

Agro-alimentare

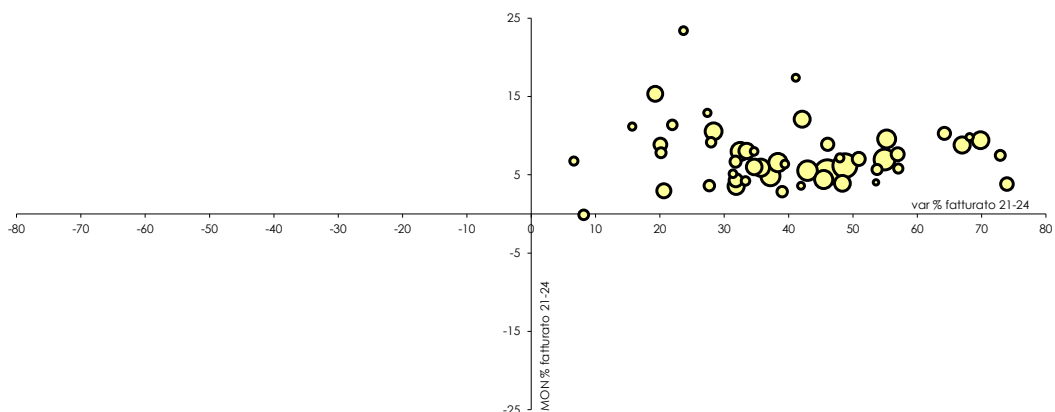
1° Quartile



Mediana



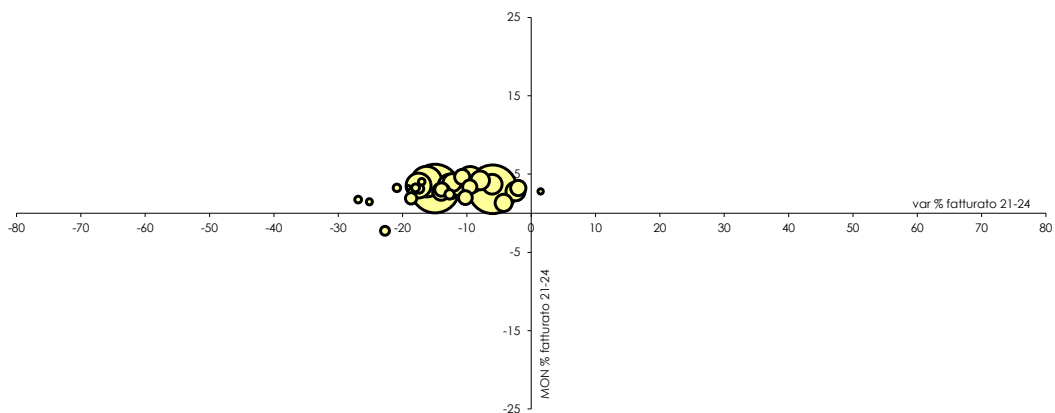
3° Quartile



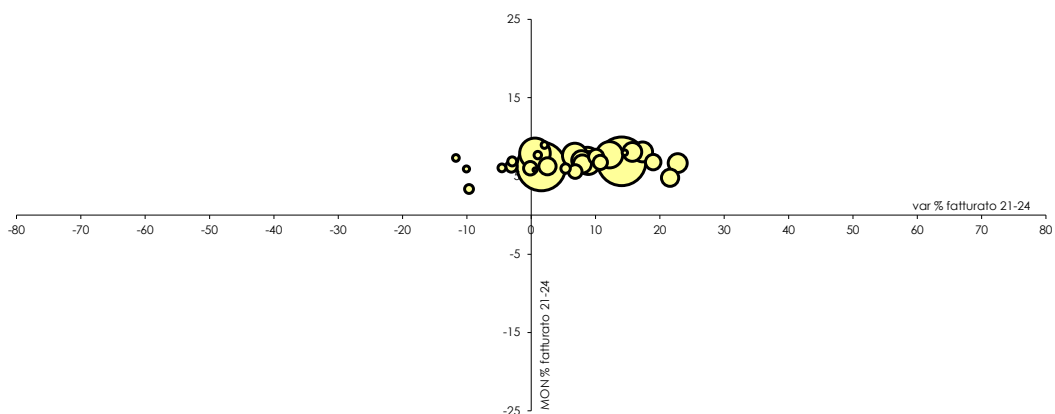
Ciascun cerchio rappresenta uno dei distretti appartenenti al settore Agro-alimentare. La dimensione dei cerchi indica l'importanza dei distretti in termini di numerosità delle imprese e di fatturato (anno 2024) generato dalle stesse. Sulle ascisse è riportata la variazione intervenuta nel fatturato tra il 2021 e il 2024. Sulle ordinate è rappresentato il rapporto tra margini operativi netti e fatturato nel periodo 2021-24. La variabilità delle performance all'interno di ciascun quadrante fornisce indicazioni circa la dispersione delle performance "tra" distretti appartenenti al settore Agro-alimentare.

Metalmeccanica

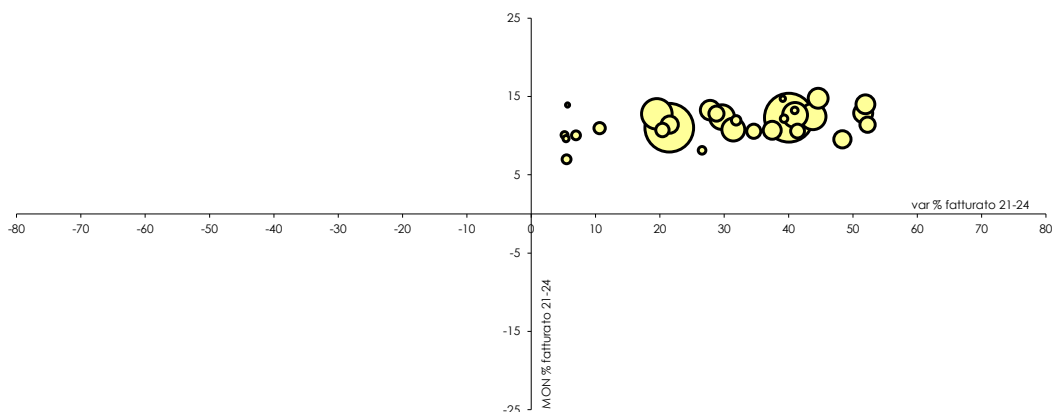
1° Quartile



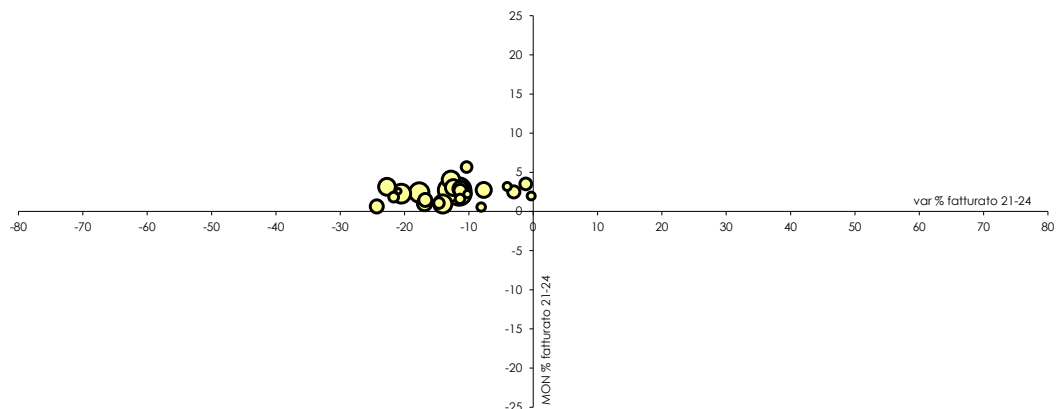
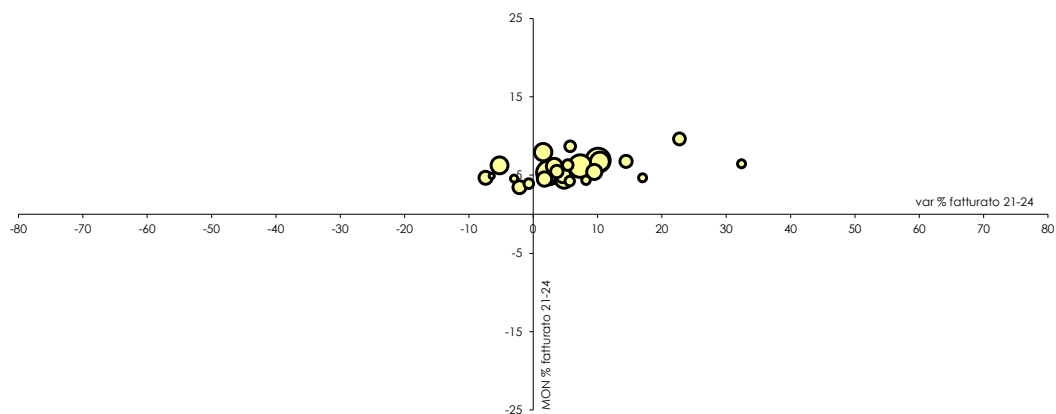
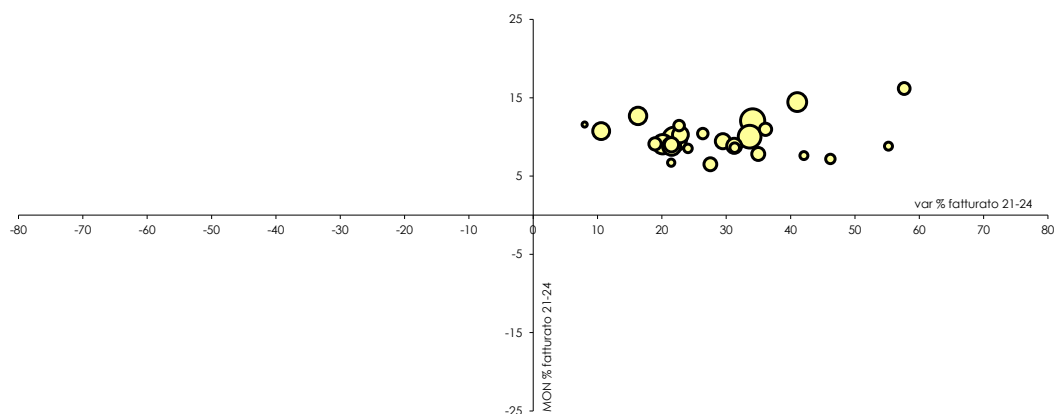
Mediana



3° Quartile



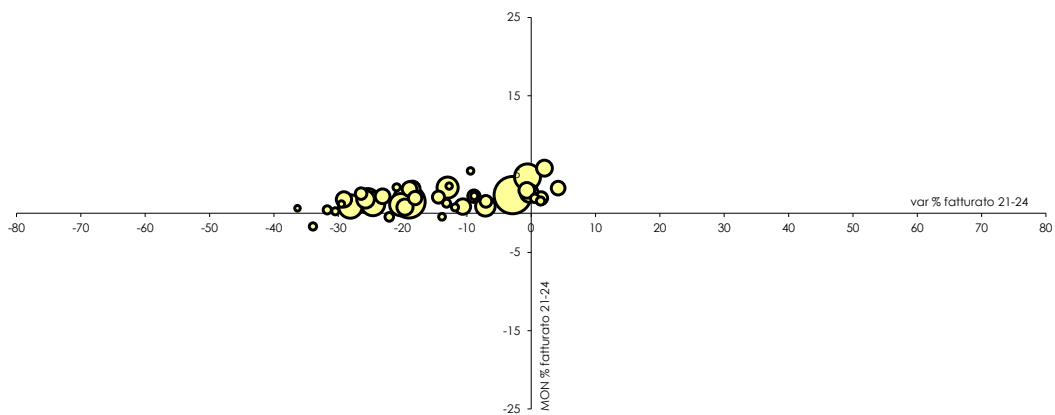
Ciascun cerchio rappresenta uno dei distretti appartenenti alla Metalmeccanica. La dimensione dei cerchi indica l'importanza dei distretti in termini di numerosità delle imprese e di fatturato (anno 2024) generato dalle stesse. Sulle ascisse è riportata la variazione intervenuta nel fatturato tra il 2021 e il 2024. Sulle ordinate è rappresentato il rapporto tra margini operativi netti e fatturato nel periodo 2021-24. 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**

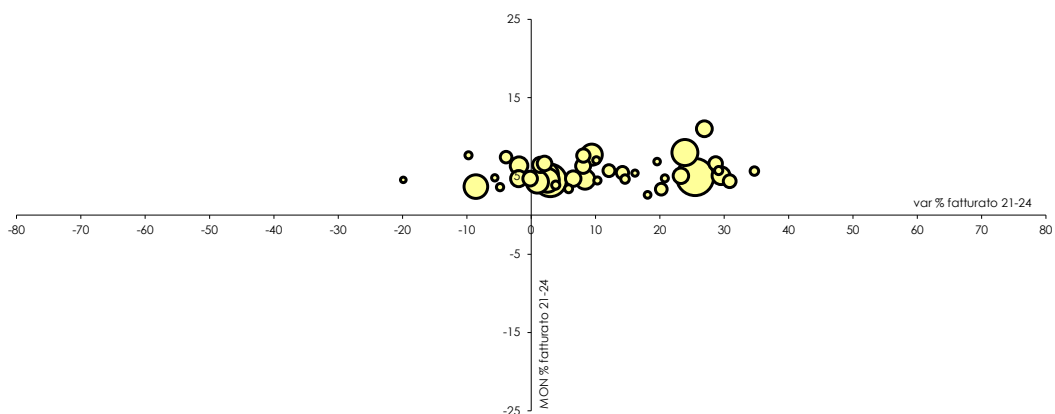
Ciascun cerchio rappresenta uno dei distretti appartenenti al Sistema casa. La dimensione dei cerchi indica l'importanza dei distretti in termini di numerosità delle imprese e di fatturato (anno 2024) generato dalle stesse. Sulle ascisse è riportata la variazione intervenuta nel fatturato tra il 2021 e il 2024. Sulle ordinate è rappresentato il rapporto tra margini operativi netti e fatturato nel periodo 2021-24. La variabilità delle performance all'interno di ciascun quadrante fornisce indicazioni circa la dispersione delle performance "tra" distretti appartenenti al Sistema casa.

Sistema moda

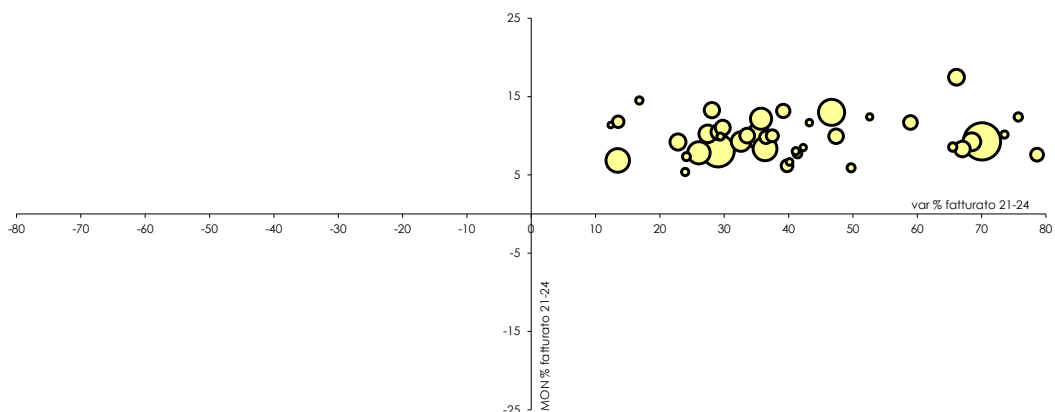
1° Quartile



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 2024) generato dalle stesse. Sulle ascisse è riportata la variazione intervenuta nel fatturato tra il 2021 e il 2024. Sulle ordinate è rappresentato il rapporto tra margini operativi netti e fatturato nel periodo 2021-24. 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 (111 distretti)

Nelle tabelle sono riportati i risultati dei distretti di cui disponiamo di almeno 45 bilanci aziendali.

Agro-alimentare

DISTRETTO	Imprese	Mon % fatturato media 21-24			Var % fatturato 21-24		
		1° quartile	Mediana	3° quartile	1° quartile	Mediana	3° quartile
Agricoltura della Piana del Sele	241	0,6	2,8	6,6	-6,2	13,5	38,3
Agricoltura della Sicilia sud-orientale	107	0,3	2,6	8,9	-9,7	14,1	46,1
Alimentare di Parma	47	1,4	5,7	9,6	13,9	33,6	55,3
Alimentare napoletano	158	3,2	5,5	8,8	14,3	38,5	67,0
Caffè e confetterie del napoletano	45	2,4	5,6	7,5	22,8	47,4	72,9
Carni e salumi di Cremona e Mantova	80	0,8	2,7	6,0	-0,5	18,6	34,7
Conserve di Nocera	84	3,6	6,4	9,4	6,8	34,2	69,8
Dolci e pasta veronesi	53	3,4	5,3	7,6	19,3	41,2	57,0
Florovivaistico del ponente ligure	53	1,2	3,5	6,7	-13,5	-4,9	6,6
Ittico del Polesine e del Veneziano	130	-0,7	1,3	3,0	-20,3	0,5	20,6
Lattiero-caseario della Lombardia sud-orientale	202	0,7	2,3	6,2	15,4	30,2	48,7
Lattiero-caseario di Reggio Emilia	87	0,4	1,7	4,3	-1,4	15,3	31,8
Lattiero-caseario Parmense	129	-1,2	0,9	8,0	-2,0	14,7	33,5
Lattiero-caseario sardo	48	0,7	1,5	5,7	10,6	26,3	53,7
Mozzarella di bufala campana	300	1,3	3,3	6,9	9,9	27,8	54,9
Nocciola e frutta piemontese	65	-0,4	1,0	3,6	-7,2	9,4	27,7
Olio e pasta del barese	144	1,0	3,5	7,2	29,3	68,7	167,0
Ortofrutta del barese	226	1,3	2,5	4,4	-4,6	18,2	45,5
Ortofrutta dell'Agro Pontino	191	-0,1	1,7	3,5	-8,7	9,9	31,9
Ortofrutta di Catania	188	0,4	2,0	3,9	-6,1	17,3	48,4
Ortofrutta e conserve del foggiano	232	-0,1	2,3	5,9	-9,2	13,7	35,7
Ortofrutta romagnola	158	-1,0	1,3	4,8	-6,4	12,9	37,2
Prosecco di Conegliano-Valdobbiadene	131	1,5	5,3	10,6	-5,8	7,8	28,3
Salumi del modenese	86	1,2	2,7	5,5	0,6	17,9	42,9
Salumi di Parma	172	2,1	4,8	8,0	-2,0	18,4	32,5
Vini dei colli fiorentini e senesi	172	-10,7	2,2	12,1	-5,6	10,4	42,1
Vini del Montepulciano d'Abruzzo	64	0,4	3,6	9,1	-16,3	3,7	28,0
Vini del veronese	69	0,5	4,5	8,9	-12,3	3,2	20,1
Vini di Langhe, Roero e Monferrato	143	0,5	4,9	15,3	-11,9	4,9	19,3
Vini e distillati del Friuli	67	-4,1	3,1	11,4	-8,9	7,2	21,9
Vini e distillati di Trento	47	-4,6	0,5	7,8	-7,9	6,2	20,2
Vini e liquori della Sicilia occidentale	87	-2,0	2,4	6,7	-3,6	12,1	31,8

Metalmeccanica

DISTRETTO	Imprese	Mon % fatturato media 21-24			Var % fatturato 21-24		
		1° quartile	Mediana	3° quartile	1° quartile	Mediana	3° quartile
Food machinery di Parma	131	3,2	6,8	11,4	-2,0	19,0	52,3
Lavorazione metalli Valle dell'Arno	250	2,8	6,2	11,4	-14,0	2,5	21,5
Macchine agricole di Padova e Vicenza	67	3,0	6,0	10,7	-14,0	-0,1	20,4
Macchine agricole di Reggio Emilia e Modena	59	1,9	6,2	11,0	-18,7	-3,1	10,6
Macchine per l'imballaggio di Bologna	87	1,3	4,8	9,5	-4,3	21,6	48,4
Macchine per l'industria tessile di Prato	45	3,2	7,7	12,2	-20,9	1,0	39,3
Macchine utensili e robot industriali di Torino	120	2,0	5,6	10,6	-10,2	6,8	41,4
Meccanica strumentale del Bresciano	383	3,6	6,6	10,8	-11,9	8,9	31,4
Meccanica strumentale di Bergamo	428	4,3	7,7	12,4	-9,5	12,2	43,8
Meccanica strumentale di Milano e Monza	1353	3,0	6,9	12,3	-6,0	14,1	40,0
Meccanica strumentale di Varese	263	3,5	7,0	13,3	-11,4	7,8	27,8
Meccanica strumentale di Vicenza	400	3,5	7,1	12,6	-17,5	8,7	41,0
Meccatronica del barese	240	4,2	8,1	14,0	-7,9	15,7	51,9
Meccatronica dell'Alto Adige	163	2,8	6,6	12,9	-2,4	22,8	51,6
Meccatronica di Reggio Emilia	307	3,4	7,6	12,4	-12,6	6,8	29,7
Meccatronica di Trento	200	3,7	8,1	14,8	-6,1	17,3	44,6
Metalli di Brescia	1502	3,1	6,2	11,0	-14,9	1,6	21,5
Metalmeccanica di Lecco	638	4,0	7,9	12,8	-16,3	0,6	19,5
Metalmeccanico del basso mantovano	199	3,9	6,5	10,7	-12,3	8,0	37,5
Termomeccanica di Padova	111	3,3	6,7	10,6	-9,6	10,7	34,6
Termomeccanica scaligera	105	4,6	7,4	12,8	-10,7	10,1	28,8

Sistema casa

DISTRETTO	Imprese	Mon % fatturato media 21-24			Var % fatturato 21-24		
		1° quartile	Mediana	3° quartile	1° quartile	Mediana	3° quartile
Cucine di Pesaro	158	2,8	5,0	8,9	-7,7	4,6	31,2
Elettrodomestici di Inox valley	157	2,7	6,2	10,0	-13,0	7,3	33,6
Legno di Casalasco-Viadanese	51	5,7	8,7	11,4	-10,4	5,7	22,7
Legno e arredamento della Brianza	405	2,8	6,9	12,1	-11,6	10,1	34,1
Legno e arredamento dell'Alto Adige	111	2,5	6,8	11,0	-3,0	14,4	36,1
Legno e arredo di Treviso	371	2,3	5,3	9,7	-11,5	2,4	22,0
Marmo di Carrara	285	2,3	6,7	14,4	-20,5	10,4	41,0
Marmo e granito di Valpolicella	204	3,1	6,1	10,3	-12,4	3,3	22,9
Mobile del bassanese	167	2,9	5,4	9,4	-11,3	9,5	29,5
Mobile e pannelli di Pordenone	179	1,0	4,5	8,8	-14,1	4,8	21,5
Mobile imbottito della Murgia	114	1,5	3,4	6,5	-16,8	-2,1	27,5
Mobile imbottito e Sistemi per dormire di Quarrata e Prato	73	1,6	4,2	7,2	-11,4	5,7	46,2
Mobili imbottiti di Forlì	78	2,7	5,5	9,1	-11,3	3,7	18,9
Mobili in stile di Bovolone	86	1,8	3,9	8,6	-21,7	-0,7	31,3
Piastrelle di Sassuolo	112	2,4	5,0	9,1	-17,7	4,2	20,1
Porfido di Val di Cembra	65	0,6	4,3	8,5	-8,1	8,2	24,1
Prodotti in vetro di Venezia e Padova	66	3,5	9,6	16,2	-1,2	22,7	57,7
Rubinetteria e valvolame Cusio-Valsesia	174	4,1	7,9	12,7	-12,8	1,5	16,3
Rubinetti, valvole e pentolame di Lumezzane	129	3,1	6,2	10,7	-22,7	-5,2	10,6
Sedie e complementi d'arredo di Udine	151	1,0	4,5	9,0	-16,9	1,7	21,5
Sistemi per l'illuminazione di Treviso, Venezia, Vicenza e Padova	73	1,1	6,3	10,4	-14,7	5,4	26,3

Sistema moda

DISTRETTO	Imprese	Mon % fatturato media 21-24			Var % fatturato 21-24		
		1° quartile	Mediana	3° quartile	1° quartile	Mediana	3° quartile
Abbigliamento del barese	182	3,1	6,6	9,9	-18,9	2,1	47,4
Abbigliamento del napoletano	191	2,9	5,0	8,3	-0,7	23,3	67,0
Abbigliamento di Empoli	103	2,1	5,7	10,0	-14,4	12,1	37,5
Abbigliamento marchigiano	112	2,2	5,4	9,8	-8,9	14,2	36,5
Abbigliamento nord abruzzese	56	1,6	5,7	12,4	1,4	29,1	75,7
Abbigliamento-tessile gallaratese	212	0,8	4,7	9,2	-19,6	-2,0	22,8
Calzatura sportiva e sportssystem di Montebelluna	139	1,8	6,3	10,2	-25,8	-1,9	27,4
Calzature del Brenta	116	1,9	7,6	13,2	-18,1	8,1	39,2
Calzature del nord barese	45	1,3	3,8	7,3	-13,2	3,8	24,1
Calzature di Fermo	431	1,2	4,4	8,3	-24,6	2,5	36,3
Calzature napoletane	142	1,9	4,3	7,6	1,5	30,9	78,6
Calzetteria e abbigliamento di Castel Goffredo	75	1,5	3,3	6,2	-7,0	20,2	39,8
Calzetteria-abbigliamento del Salento	47	2,2	4,7	10,2	-8,9	20,8	73,5
Concia di Arzignano	376	0,9	3,6	6,8	-28,1	-8,6	13,4
Concia di Solofra	55	0,4	3,4	5,9	-31,7	5,8	49,7
Concia e calzature di Santa Croce sull'Arno	403	1,1	4,2	7,8	-20,3	0,9	26,1
Maglieria e abbigliamento di Carpi	142	2,2	4,7	10,0	-23,1	-0,2	33,6
Maglieria e abbigliamento di Perugia	107	3,2	6,6	11,7	4,2	28,7	58,9
Occhialeria di Belluno	116	4,6	8,0	13,0	-0,6	23,9	46,7
Oreficeria di Arezzo	287	2,3	4,9	9,3	-2,9	25,5	70,1
Oreficeria di Valenza	131	5,8	11,0	17,5	2,1	26,9	66,1
Oreficeria di Vicenza	166	2,5	5,0	9,2	-0,3	29,5	68,5
Pelletteria e calzature di Arezzo	52	0,8	4,6	10,5	-10,6	6,5	29,2
Pelletteria e calzature di Firenze	186	1,6	5,2	9,9	-25,4	2,3	35,3
Seta-tessile di Como	274	0,9	4,6	9,3	-7,1	8,4	32,6
Tessile di Biella	207	3,3	7,7	12,2	-13,0	9,4	35,7
Tessile e abbigliamento della Val Seriana	87	2,5	7,4	11,8	-26,5	-3,9	13,5
Tessile e abbigliamento di Arezzo	56	1,9	5,6	8,5	0,6	34,7	65,5
Tessile e abbigliamento di Prato	902	1,5	4,4	8,1	-19,0	3,0	29,1
Tessile e abbigliamento di Schio-Thiene-Valdagno	99	3,2	6,3	11,0	-18,5	8,1	29,8
Tessile e abbigliamento di Treviso	140	1,8	6,4	13,3	-29,1	1,4	28,1

Altri settori

DISTRETTO	Imprese	Mon % fatturato media 21-24			Var % fatturato 21-24		
		1° quartile	Mediana	3° quartile	1° quartile	Mediana	3° quartile
Articoli in gomma e materie plastiche di Varese	230	3,5	6,1	10,4	-20,2	-5,1	11,8
Cartario di Lucca	108	2,7	4,4	7,4	-5,9	18,4	39,9
Gomma del Sebino Bergamasco	101	3,7	7,6	11,6	-13,6	-3,1	7,8
Grafico-cartario veronese	143	2,8	6,6	11,6	-6,6	8,4	23,8
Materie plastiche di Treviso, Vicenza, Padova	592	4,1	8,1	12,5	-18,5	-2,9	16,0
Nautica di Viareggio	164	2,6	6,2	9,7	11,0	37,6	79,6

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

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

Comunicazione dei potenziali conflitti di interesse

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

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

Inoltre, in conformità con i suddetti regolamenti, le disclosure sugli interessi e sui conflitti di interesse del Gruppo Bancario Intesa Sanpaolo sono disponibili all'indirizzo <https://group.intesasanpaolo.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 Research Department - Responsabile Gregorio De Felice

Industry & Local Economies Research

Stefania Trenti (Responsabile)	stefania.trenti@intesasanpaolo.com
Ezio Guzzetti	ezio.guzzetti@intesasanpaolo.com

Industry Research

Ilaria Sangalli (Responsabile)	ilaria.sangalli@intesasanpaolo.com
Lefizia Borgomeo	lefizia.borgomeo@intesasanpaolo.com
Anita Corona	anita.corona@intesasanpaolo.com
Enza De Vita	enza.devita@intesasanpaolo.com
Luigi Marcadella (sede di Padova)	luigi.marcadella@intesasanpaolo.com
Enrica Spiga (sede di Torino)	enrica.spiga@intesasanpaolo.com
Anna Cristina Visconti	anna.visconti@intesasanpaolo.com

Regional Research

Giovanni Foresti (Responsabile)	giovanni.foresti@intesasanpaolo.com
Romina Galleri (sede di Torino)	romina.galleri@intesasanpaolo.com
Sara Giusti (sede di Firenze)	sara.giusti@intesasanpaolo.com
Anna Maria Moressa (sede di Padova)	anna.moressa@intesasanpaolo.com
Massimiliano Rossetti (sede di Ancona)	massimiliano.rossetti@intesasanpaolo.com
Carla Saruis	carla.saruis@intesasanpaolo.com
Rosa Maria Vitulano (sede di Roma)	rosa.vitulano@intesasanpaolo.com

Innovazione e alta tecnologia

Serena Fumagalli (Responsabile)	serena.fumagalli@intesasanpaolo.com
---------------------------------	-------------------------------------

Local Public Finance

Laura Campanini (Responsabile)	laura.campanini@intesasanpaolo.com
--------------------------------	------------------------------------