

CONFINDUSTRIA
Piccola Industria

Rapporto Piccola Industria 2026

Imprese che fanno crescere l'Italia

XXII Forum Piccola Industria

Il Rapporto – realizzato nell'ambito delle attività del Comitato Scientifico Consultivo Piccola Industria – è stato coordinato da Alberto Baban, Martina Mondelli e Daniele Nepoti.

Gli autori dei seguenti capitoli sono:
2 - Alberto Baban, Lorenzo Di Lenna e Gianluca Toschi della Fondazione Nord Est;
3 - Enzo Peruffo della Luiss;
4 - Giovanni Foresti, Romina Galleri, Sara Giusti, Massimiliano Rossetti, Rosa Maria Vitulano del Research Department di Intesa Sanpaolo.

Si ringraziano in particolare Alessandro Fontana e il Centro Studi Confindustria per il supporto fornito, per aver curato l'introduzione e per la lettura di insieme anche in relazione ai principali risultati emersi dalle analisi, e i Componenti del Comitato Scientifico Consultivo Piccola Industria per i contributi utili ad identificare le tematiche da trattare.

L'editing è stato curato da Paola Centi e Martina Mondelli.

CONFINDUSTRIA
Centro Studi

FNE | FONDAZIONE NORD EST

LUISS
Research Center
Strategic Change
"Franco Fontana"

INTESA SANPAOLO

© 2026 Confindustria. Tutti i diritti riservati | All rights reserved. www.confindustria.it/copyright-discaimer

Nessuna parte di questa pubblicazione può essere riprodotta, archiviata in un sistema di recupero dati, o trasmessa in qualsiasi forma o con qualsiasi mezzo, elettronico, meccanico, mediante fotocopie, registrazioni o altro, senza il preventivo consenso scritto di Confindustria.

Indice

Prefazione 4
Fausto Bianchi

Premessa 8
Alberto Baban

01
Introduzione 12
Alessandro Fontana

02
Governare il cambiamento: in quali scenari si dovranno muovere le PMI? 24

2.1 Le catene globali del valore 26
2.2 Cina: pressione competitiva, sovracapacità e trasformazione del modello produttivo 32
2.3 Intelligenza artificiale, automazione e robotica: la Physical AI come nuova frontiera manifatturiera 40
2.4 Demografia, forza lavoro e mobilità giovanile: un vincolo strutturale per il sistema produttivo 44
2.5 Conclusioni 49

03
La crescita delle piccole imprese: risorse, patrimonializzazione e aggregazioni 52

3.1 Premessa 54
3.2 Le PMI italiane: struttura, peso economico e confronto europeo 54
3.3 Crescita, aspirazioni e traiettorie. L'indagine sulle PMI 61
3.4 Conclusioni 84

04
Ricambio generazionale nei board e competitività delle imprese 88

4.1 Introduzione 90
4.2 Quanto è urgente il passaggio generazionale? 91
4.3 Board tra ricambio generazionale e aumento dell'età media 95
4.4 Passaggio generazionale: tra ostacoli e opportunità 102
4.5 Giovani nel board e crescita aziendale: un'analisi causale 107
4.6 Conclusioni 109

Prefazione

La crescita delle piccole e medie imprese riguarda il futuro industriale dell'Italia.

Le PMI in Italia generano circa il 65% del valore aggiunto nazionale, occupano il 75% della forza lavoro, sono più del 99% delle imprese. **Nessun'altra grande economia europea dipende dalle PMI quanto la nostra**.

Non sono soltanto unità economiche, ma presìdi territoriali, comunità di lavoro, luoghi di valore e di coesione sociale.

Dalla loro capacità di investire, innovare e competere dipendono lavoro qualificato, benessere e prospettive per i territori. È questa la convinzione alla base del Rapporto Piccola Industria 2026, che abbiamo voluto collegare al XXII Forum Piccola Industria «*Imprese che fanno crescere l'Italia*».

Chi fa impresa conosce bene questa responsabilità. Dietro ogni azienda ci sono persone, famiglie, fornitori e comunità. Un investimento, una nuova assunzione, un mercato conquistato producono effetti che vanno oltre il bilancio aziendale. Nelle aree interne e nei contesti più fragili, la presenza industriale mantiene vive competenze e offre ai giovani una ragione concreta per costruire il proprio futuro.

Questo patrimonio va rafforzato. Specializzazione, flessibilità e vicinanza ai clienti hanno consentito alle nostre PMI di affermarsi nel mondo. Oggi la velocità del cambiamento richiede strutture più solide, risorse e competenze adeguate e investimenti.

Per un imprenditore, crescere significa scegliere come dare seguito alle proprie ambizioni: migliorare la produttività, ampliare la produzione, rafforzare il patrimonio, aprire il capitale, inserire figure manageriali. Significa anche mettersi in rete, condividere investimenti, realizzare un'aggregazione o affrontare insieme ad altre aziende un mercato estero. Ogni percorso richiede consapevolezza, preparazione e strumenti adatti.

Piccola Industria, insieme a Confindustria, vuole essere l'associazione a supporto delle imprese che vogliono crescere. Il nostro compito è affiancare gli imprenditori in queste scelte e contribuire a renderle concretamente realizzabili.

Per questo siamo partiti dall'ascolto. Il percorso avviato quest'anno da Piccola Industria sui territori è rivolto a conoscere gli ostacoli, raccogliere le esperienze che funzionano e tradurre le esigenze delle aziende in proposte. È così che la rappresentanza acquista forza: mettendo a disposizione del Sistema il patrimonio di conoscenze di chi ogni giorno fa impresa e portandone le ragioni nel confronto con le istituzioni.

Il Rapporto – realizzato dal Comitato Scientifico Piccola Industria – rafforza e dà continuità a questo impegno. **Con questo numero zero abbiamo voluto creare un appuntamento annuale di analisi e proposta, per conoscere meglio le PMI italiane e approfondire i temi decisivi per la loro competitività**.

Questa edizione mette in relazione le trasformazioni dello scenario globale e le loro conseguenze sulla nostra struttura produttiva. La ridefinizione delle catene del valore, la pressione competitiva cinese, l'intelligenza artificiale e il cambiamento demografico incidono già sulle scelte aziendali. Comprendere questi cambiamenti serve a individuare le vulnerabilità da affrontare e le opportunità sulle quali investire.

L'approfondimento sulle aspirazioni di crescita degli imprenditori e sulle condizioni necessarie per realizzarle mette particolare attenzione alla patrimonializzazione e alle aggregazioni tra imprese. Per farlo si è realizzato un sondaggio e il tasso di risposta ci rende particolarmente orgogliosi: oltre 1.500 imprenditori associati provenienti da tutta Italia hanno partecipato, mettendo a disposizione valutazioni ed esperienze. È un segnale di fiducia e di partecipazione che rafforza la nostra capacità di proposta e ci impegna a dare seguito alle indicazioni raccolte.

Vengono inoltre evidenziate le principali caratteristiche strutturali delle PMI, analizzandone il peso economico, la composizione dimensionale, le specializzazioni settoriali e la distribuzione territoriale, anche attraverso il confronto con le principali economie europee.

Il ricambio generazionale nella governance messo in correlazione con la competitività delle imprese completa questo percorso evidenziando l'esigenza di preparare per tempo questo delicato passaggio. In gioco ci sono la solidità dell'impresa e la salvaguardia di un patrimonio produttivo e umano che appartiene al Paese.

Siamo, tra l'altro, in un momento nel quale si continua a registrare – e i dati del Censimento delle imprese dell'Istat relativi al periodo 2018-2024 ne sono una conferma – una riduzione numero delle imprese italiane che nel manifatturiero arriva al -7,6% e che va a toccare in particolare le aziende più piccole.

Dietro questi numeri non ci sono soltanto aziende che scompaiono, ma competenze, posti di lavoro, filiere e capacità produttiva che rischiamo di perdere definitivamente. Fermare questa emorragia significa difendere il futuro industriale e la coesione sociale del Paese. **O cresciamo o moriamo. Bisogna essere consapevoli di questo**.

Da queste analisi emerge una responsabilità precisa anche per le istituzioni. Agli imprenditori spetta scegliere e investire. Alla politica chiediamo condizioni che rendano sostenibile questo impegno: regole stabili e comprensibili, tempi amministrativi certi, energia a costi competitivi, accesso al credito e al capitale, competenze coerenti con la domanda di lavoro. Servono strumenti fiscali e finanziari a supporto delle piccole e delle medie imprese, accessibili e duraturi, che sostengano in modo concreto crescita e investimenti, in particolare, attraverso rafforzamento patrimoniale, aggregazioni e passaggi generazionali come occasioni di innovazione e riposizionamento.

La capacità dell'Italia e dell'Europa di rafforzare la propria industria dipende dall'attenzione riservata alle PMI e dall'effettiva possibilità che queste hanno di accedere a strumenti a supporto del loro rafforzamento.

Per questo abbiamo cercato di far emergere le differenze esistenti tra imprese di classi dimensionali differenti, mettendo particolare attenzione alle aziende piccole e medio-piccole. Realtà orientativamente comprese nella dimensione tra 10 e 100 addetti, che non sono più startup e non sono ancora medio-grandi imprese ma che, visto il potenziale che possono esprimere in termini di aumento di produttività, meritano di poter contare su strumenti tarati per le loro esigenze.

Ringrazio i componenti del Comitato Scientifico Piccola Industria per il supporto fornito nell'identificare i temi da approfondire. Ai *Past President* di Piccola Industria che ne fanno parte rivolgo un ringraziamento particolare per l'esperienza che continuano a mettere a disposizione e per il testimone che mi hanno trasmesso. Ringrazio il

coordinatore, Alberto Baban, e il Centro Studi Confindustria per il contributo alla costruzione del Rapporto, gli autori della Luiss, della Fondazione Nord Est e di Intesa Sanpaolo per gli approfondimenti e tutti gli imprenditori che, con la loro voce, hanno contribuito a questo lavoro.

Il confronto al nostro XXII Forum sarà l'occasione per avviare un percorso con il quale tradurre le evidenze del Rapporto in impegni associativi e in proposte di politica industriale e - vista la valenza delle PMI per il Paese - in proposte di politica economica. Vogliamo che la volontà di crescere trovi opportunità concrete.

Perché quando un'impresa si rafforza, aumenta la capacità di investire, di valorizzare le persone e di dare futuro al territorio. Accompagnare questa crescita è la responsabilità che ci assumiamo come Piccola Industria. È il contributo che vogliamo dare allo sviluppo dell'Italia.

Fausto Bianchi
Presidente Piccola Industria Confindustria

Premessa

Per molti anni abbiamo descritto la forza delle PMI italiane attraverso la flessibilità, la specializzazione e la capacità di adattamento. Sono qualità che continuano a fare la differenza e che spiegano una parte importante del successo del nostro sistema produttivo.

Oggi, però, occorre chiedersi come farle evolvere in un contesto nel quale cambiano insieme tecnologie, mercati e condizioni del fare impresa e lo fanno a una velocità che probabilmente non si è mai sperimentata prima.

La discontinuità non è più una parentesi bensì il contesto di lungo termine nel quale le PMI italiane ed europee devono decidere, investire e costruire il proprio futuro.

Finora abbiamo letto la complessità come un insieme di variabili da conoscere, ordinare, governare, poiché credevamo che più informazioni e maggiori competenze ci avrebbero consentito di prevedere meglio.

Oggi, però, occorre fare i conti con un'altra dimensione: l'imprevedibilità, che nasce dall'interazione tra quelle stesse variabili. Tecnologia, mercati, geopolitica e finanza si influenzano reciprocamente generando effetti che è difficile comprendere osservando ciascun fenomeno separatamente.

È questo il **salto di complessità** al quale occorre far fronte.

Per un imprenditore questo significa interrogarsi sulla direzione dell'azienda anche quando gli ordini arrivano e i risultati sono positivi. È possibile migliorare un prodotto mentre cambia il bisogno del cliente, oppure rendere più efficiente un processo mentre una nuova tecnologia modifica il valore di ciò che produciamo. Occorre la capacità di mettere in discussione anche quello che si sta dando per scontato.

Il compito del Comitato Scientifico Consultivo di Piccola Industria e il senso di questo Rapporto stanno proprio qui: nel contribuire a evidenziare le traiettorie del cambiamento, mettendo insieme segnali che spesso osserviamo separatamente e trasformarli in elementi utili alle decisioni degli imprenditori e non solo.

Il percorso del Rapporto parte, con il contributo della Fondazione Nord Est, dagli **scenari nei quali le PMI dovranno muoversi**.

Le **catene del valore** si accorciano e si riorganizzano secondo criteri nei quali sicurezza delle forniture e accesso alle tecnologie assumono un peso crescente. Gli **Stati Uniti** utilizzano tecnologia, energia e grandi investimenti per rafforzare la propria capacità industriale. La **Cina**, dopo essere stata per decenni la fabbrica del mondo, è diventata un concorrente tecnologico capace di competere ormai nei settori a maggiore valore aggiunto. L'**Europa**, stretta tra questi due grandi blocchi, deve ancora trovare una propria velocità e soprattutto una strategia industriale sufficientemente forte.

Stiamo parlando di trasformazioni che non impattano solamente o prevalentemente sulle grandi imprese. Molte di queste trasformazioni arriveranno velocemente dentro le aziende più piccole: attraverso i clienti, i fornitori, il costo dell'energia, la disponibilità di persone, le nuove tecnologie e una concorrenza internazionale sempre più aggressiva.

L'**intelligenza artificiale** rappresenta probabilmente l'acceleratore più potente di questo cambiamento. Il suo ingresso nelle macchine, nella robotica e nella logistica, attraverso la Physical AI, dove il software incontra la manifattura, interesserà molte

imprese. Qui l'Italia ha qualcosa che non va sottovalutato, ovvero una rete diffusa di competenze nella meccanica, nell'automazione, nella precisione e nelle soluzioni costruite intorno a problemi concreti. Il vantaggio sarà nel creare e trattenere più valore: progettare con il cliente, personalizzare, portare competenze da una filiera all'altra e integrare servizi offrendo, ad esempio, manutenzione e assistenza.

Per una PMI questo può rappresentare una straordinaria opportunità perché la tecnologia può ridurre alcuni degli svantaggi legati alla dimensione e permettere anche a organizzazioni relativamente piccole di disporre di capacità che fino a ieri appartenevano soltanto alle grandi aziende.

Ma la tecnologia da sola non basta.

La vera differenza sarà determinata dalla qualità dell'organizzazione, dai dati che l'impresa sarà capace di raccogliere e utilizzare, dalle competenze delle persone e soprattutto dalla velocità con cui l'imprenditore saprà **interpretare il cambiamento**.

Perché il rischio maggiore, oggi, non è sbagliare una previsione ma rimanere fermi mentre cambia il terreno sul quale competiamo.

Anche la **demografia** ci pone davanti a una realtà che non è più possibile rimandare.

Nello scenario mediano dell'Istat la popolazione italiana tra i 20 e i 64 anni scenderà da 34,3 milioni del 2026 a 28,4 milioni nel 2050. Quasi sei milioni in meno nelle età centrali del lavoro. A questo si aggiunge la scelta di molti giovani formati in Italia di costruire altrove il proprio futuro. Per le PMI, custodi di competenze che si trasmettono lavorando fianco a fianco, significa rischiare di perdere non solo persone, ma anche conoscenza tacita e finora trasmessa tra generazioni di professionisti che si muovono sul territorio.

Avremo meno giovani, meno lavoratori disponibili e una competizione crescente per attrarre le persone migliori.

Questo significa che produttività, automazione, formazione e capacità di rendere le imprese attrattive diventano questioni centrali, non soltanto per crescere ma, in molti casi, per continuare a esistere.

Dentro questo nuovo scenario credo però che l'Italia abbia delle carte importanti da giocare: una manifattura diffusa, competenze difficili da replicare, filiere specializzate e migliaia di imprenditori abituati a competere nel mondo. **Il modello della PMI italiana non è superato. Deve però evolvere**.

Serviranno più aggregazioni, più capitale, maggiore collaborazione tra imprese, università e centri di ricerca. Servirà una nuova disponibilità a mettere in discussione modelli organizzativi che hanno funzionato molto bene nel passato ma che potrebbero non essere sufficienti per affrontare il prossimo decennio.

Dobbiamo **passare dalla cultura dell'adattamento alla capacità di anticipazione**.

In questa direzione, nel Rapporto, il contributo della **Luiss** prende le mosse dall'indagine promossa da Piccola Industria sulle imprese associate e mette in luce la distanza tra le aspirazioni di sviluppo e le risorse disponibili per realizzarle. Emerge l'importanza della patrimonializzazione come leva di sviluppo, il bisogno di rafforzare il capitale e l'apertura potenziale verso nuovi soci, insieme al valore delle collaborazioni strutturate. Perché queste possibilità diventino percorsi concreti occorre aiutare le imprese a

trovare partner adatti, a gestire decisioni e investimenti comuni e a poter contare su strumenti di supporto che siano stabili nel tempo e adeguati alle dimensioni delle imprese che vogliono e devono crescere.

Il contributo di **Intesa Sanpaolo** approfondisce un'altra scelta decisiva per il futuro delle aziende: il ricambio generazionale nella governance e l'esigenza di porre attenzione alla transizione generazionale in quanto opportunità per la crescita di lungo periodo delle aziende. Oltre un'impresa su dieci presenta un consiglio di amministrazione composto esclusivamente da persone con più di 65 anni. È un'indicazione dell'urgenza di pianificare per tempo la successione e accompagnare chi assume nuove responsabilità. Tra l'altro, i dati evidenziano 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. Quindi far convivere esperienza e nuove competenze, preservando il patrimonio dell'impresa e rinnovandone la capacità di scelta, rappresenta una condizione strategica importante.

Con questo Rapporto abbiamo cercato di mettere a terra alcune considerazioni per noi importanti, convinti che in una fase di trasformazione così profonda la conoscenza non è un esercizio accademico bensì uno strumento competitivo.

Ringrazio il **Centro Studi Confindustria** per averne curato l'introduzione e per aver offerto una lettura d'insieme mettendo, anche, in relazione i principali risultati emersi dalle analisi, e ringrazio tutti i componenti del **Comitato Scientifico Piccola Industria** per aver identificato gli aspetti sui quali porre attenzione in questa prima edizione del Rapporto.

Il futuro delle PMI italiane non dipenderà soltanto da quello che accadrà nel mondo. Dipenderà soprattutto da come si saprà reagire a ciò che sta accadendo. E, ancora di più, dalla capacità di iniziare a costruire oggi l'impresa che servirà domani.

Alberto Baban
Coordinatore Comitato Scientifico Consultivo Piccola Industria

Introduzione

01

L'economia italiana è da sempre centrata sulla micro e piccola impresa che rappresenta il cuore pulsante del tessuto produttivo. Il contributo di queste a occupazione e valore aggiunto è superiore a quello delle corrispettive presenti in altri paesi europei.

La forza della piccola impresa risiede storicamente nella sua grande flessibilità che ha consentito al tessuto produttivo italiano di adattarsi in fretta e meglio di altri alle mutazioni del contesto esterno. La forte specializzazione delle piccole imprese è stata anche funzionale alla crescita delle imprese di medie e grandi dimensioni italiane attraverso i legami di filiera di cui anche oggi le medie e grandi non possono privarsi.

Inoltre, la diffusione di micro e piccole imprese rappresenta un presidio sociale nei territori su cui si è andata costruendo la società italiana del dopoguerra.

Questa struttura imprenditoriale così frammentata è oggi, per diverse ragioni, in forte difficoltà e per l'importanza che ha, è potenzialmente in grado di mettere a rischio la performance dell'economia italiana nel suo complesso.

Negli ultimi trent'anni l'economia italiana ha registrato una crescita significativamente inferiore rispetto ai principali partner internazionali. Questo andamento non è riconducibile a un singolo fattore, ma riflette l'interazione di criticità strutturali che riguardano la dinamica demografica, la produttività, gli investimenti, la diffusione dell'innovazione, la struttura dimensionale delle imprese, il capitale umano, il costo dell'energia e il contesto regolatorio.

Tra il 1996 e il 2025 la crescita media annua dell'Italia si è attestata intorno allo 0,7%, meno della metà di quella dell'Area euro, pari all'1,5%, e meno di un terzo di quella degli Stati Uniti, pari al 2,5%.

Già tra il 1996 e il 2006 l'economia italiana cresceva in media dell'1,5% all'anno, rispetto al 2,3% dell'Eurozona e al 3,4% degli Stati Uniti. Il divario si è poi ampliato nel periodo 2007-2018, quando la crescita media italiana è diventata negativa, mentre l'Eurozona ha continuato a espandersi, sebbene a un ritmo inferiore all'1%, e gli Stati Uniti hanno registrato una crescita dell'1,7%. L'Italia ha risentito in modo particolarmente intenso sia della crisi finanziaria internazionale del 2007-2008 sia di quella dei debiti sovrani del 2010-2011.

Nel periodo più recente l'economia italiana ha mostrato una maggiore capacità di crescita e di recupero. Tra il 2019 e il 2025, nonostante la profonda recessione provocata dalla pandemia, il PIL è aumentato in media di poco più dell'1% all'anno, in linea con la dinamica dell'Eurozona (+1,2%), ma ancora distante da quella degli Stati Uniti (+2,4%).

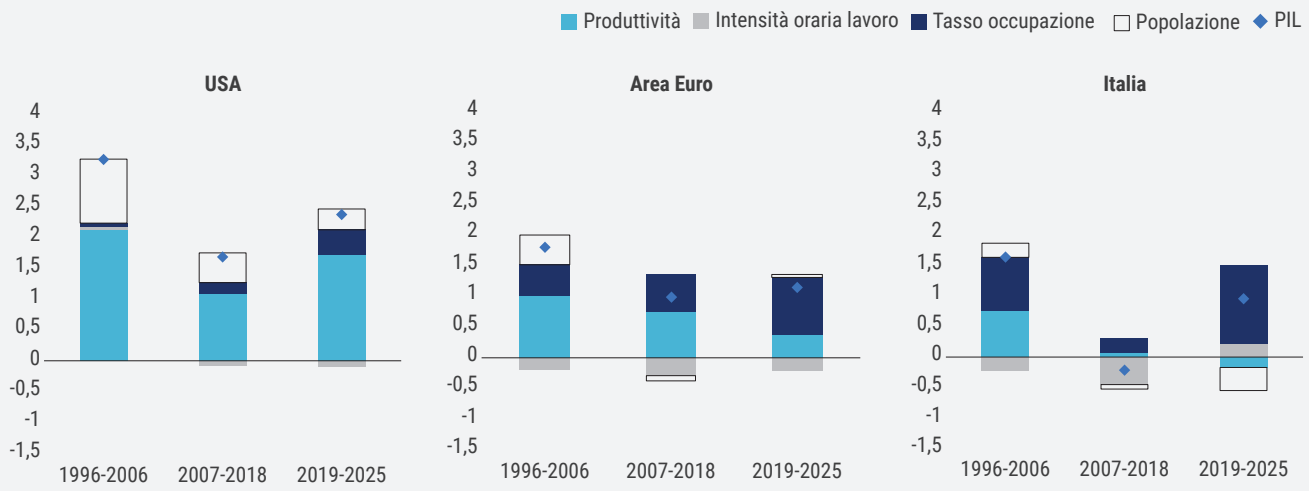
La crescita del PIL è algebricamente riconducibile al prodotto di quattro componenti: la dinamica della popolazione, l'incidenza degli occupati sulla popolazione complessiva, le ore lavorate per occupato e la produttività oraria del lavoro.

Il confronto internazionale sul contributo alla crescita delle quattro componenti mette in luce differenze significative (Grafico A). Negli Stati Uniti la crescita è stata sostenuta, soprattutto fino alla crisi finanziaria, da robusti incrementi della produttività e da una dinamica favorevole della popolazione. La produttività ha continuato a rappresentare il principale motore della crescita anche nei periodi successivi, mentre la riduzione delle ore lavorate per occupato ha fornito un contributo negativo.

Grafico A

Bassa produttività e declino demografico le cause della bassa crescita del PIL

(PIL a prezzi costanti, scomposizione per fattori, var.% media annua)



Fonte: elaborazioni Centro Studi Confindustria su dati Eurostat e Fred.

Nell'Eurozona l'apporto della produttività, inferiore agli USA già tra il 1996 e il 2006, si è progressivamente ridimensionato. La crescita del PIL più recentemente è stata sostenuta soprattutto dall'aumento dell'incidenza degli occupati sulla popolazione, ma anche dalla produttività sebbene molto inferiore a quella USA; negativo il contributo delle ore lavorate.

In Italia, tra il 1996 e il 2006, la crescita del PIL è stata sostenuta sia dall'aumento dell'incidenza degli occupati sia dai progressi della produttività. Nel periodo 2007-2018, invece, il contributo di quest'ultima è divenuto pressoché nullo e il PIL si è ridotto, nonostante l'apporto positivo della componente occupazionale. Tra il 2019 e il 2025 la produttività e la popolazione hanno fornito un contributo negativo. La crescita è attribuibile esclusivamente all'aumento dell'incidenza degli occupati sulla popolazione e alla ripresa delle ore lavorate per occupato.

L'aumento dell'occupazione costituisce un risultato particolarmente importante per un Paese nel quale i tassi di partecipazione alla forza lavoro e di occupazione rimangono inferiori alla media europea. Per poter registrare tassi di crescita del PIL più elevati è tuttavia necessario affiancare queste dinamiche a una più sostenuta crescita della produttività e della popolazione. L'azione congiunta di queste due componenti può tradursi in incrementi più consistenti del PIL, dei salari reali e, più in generale, del tenore di vita.

Il progressivo calo della popolazione costituisce una delle principali criticità strutturali dell'economia italiana.

Dal 2014, la popolazione residente diminuisce in modo continuo e la contrazione interessa soprattutto le persone in età lavorativa. Secondo le proiezioni demografiche elaborate da Banca d'Italia, entro il 2040 l'Italia perderà circa 5 milioni di residenti tra i 15 e i 64 anni rispetto al 2025. Nel confronto internazionale, nessun altro grande Paese europeo presenta una dinamica altrettanto sfavorevole: Francia, Spagna e Stati Uniti continueranno a registrare una popolazione attiva superiore ai livelli degli anni Novanta, mentre la Germania subirà una riduzione molto più contenuta.

La diminuzione della popolazione in età lavorativa restringe la forza lavoro potenziale, oltre a ridurre anche la platea dei possibili imprenditori. L'impatto di questa dinamica demografica sarà molto più accentuato per le micro e piccole imprese perché hanno minori possibilità di adottare strategie per attrarre e trattenere personale qualificato (come incrementi salariali, concessione di maggiore flessibilità dell'orario di lavoro, promozione di attività di formazione). Secondo il Censimento permanente delle imprese dell'Istat, nel biennio 2024-2025, il 31% delle imprese con 10-19 dipendenti non hanno adottato nessuna pratica, contro il 12,1% delle grandi e circa il 18% delle medie. Solo una impresa su cinque con 10-19 dipendenti ha offerto attività di formazione per trattenere il personale contro più di una su due tra le grandi e il 40% circa delle medie. La predisposizione di misure di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro (ulteriori rispetto a quelle obbligatorie per legge) è indicata dall'11,4% delle grandi imprese ed è marginale tra le piccole imprese. Il 57,3% delle piccole imprese, il 68,8% delle medie e il 74,9% delle grandi ha avviato la programmazione delle proprie strategie di reclutamento principalmente attraverso attività di formazione, definendo politiche interne di trasmissione delle competenze tra nuove e vecchie generazioni. Solo il mantenimento dei lavoratori in uscita è un'opzione praticata soprattutto dalle piccole e medie imprese.

Gli effetti del declino demografico potranno essere attenuati solo attraverso una maggiore partecipazione al mercato del lavoro, una maggiore capacità di attrarre lavoratori qualificati dall'estero e attraverso il ricorso all'automazione, accompagnati soprattutto da un aumento della produttività. Ma le micro e piccole imprese avranno maggiori difficoltà a risultare attrattive e a realizzare maggiori aumenti di produttività.

La debole dinamica della produttività costituisce la principale spiegazione della modesta crescita italiana.

Dal 1995 la produttività oraria del lavoro nell'intera economia è aumentata solo marginalmente. La manifattura presenta risultati significativamente migliori rispetto agli altri settori: tra il 1995 e il 2024 la produttività è cresciuta del 26%, contro il 19% dei servizi privati e il 9% dell'intera economia. Questa maggiore capacità di generare valore aggiunto si riflette anche sui salari: nel 2024 le retribuzioni manifatturiere risultavano superiori del 20% rispetto ai servizi, dell'8,3% rispetto al settore pubblico e del 14,5% rispetto alla media dell'economia.

Il divario rispetto ai principali concorrenti europei rimane comunque ampio anche nella manifattura: la crescita della produttività italiana è stata pari a circa un terzo di quella registrata in Francia, Germania e nell'Area euro e alla metà di quella spagnola.

La porzione più rilevante di questo divario si è generata tra il 1995 ed il 2014 prevalentemente a causa di un contributo negativo della produttività totale dei fattori. Dopo una lunga fase negativa, dal 2015 si osserva un parziale miglioramento, sostenuto dal contributo più favorevole del capitale intangibile e grazie a un contributo finalmente positivo della produttività totale dei fattori. Il recupero resta tuttavia insufficiente a colmare il ritardo accumulato negli anni precedenti.

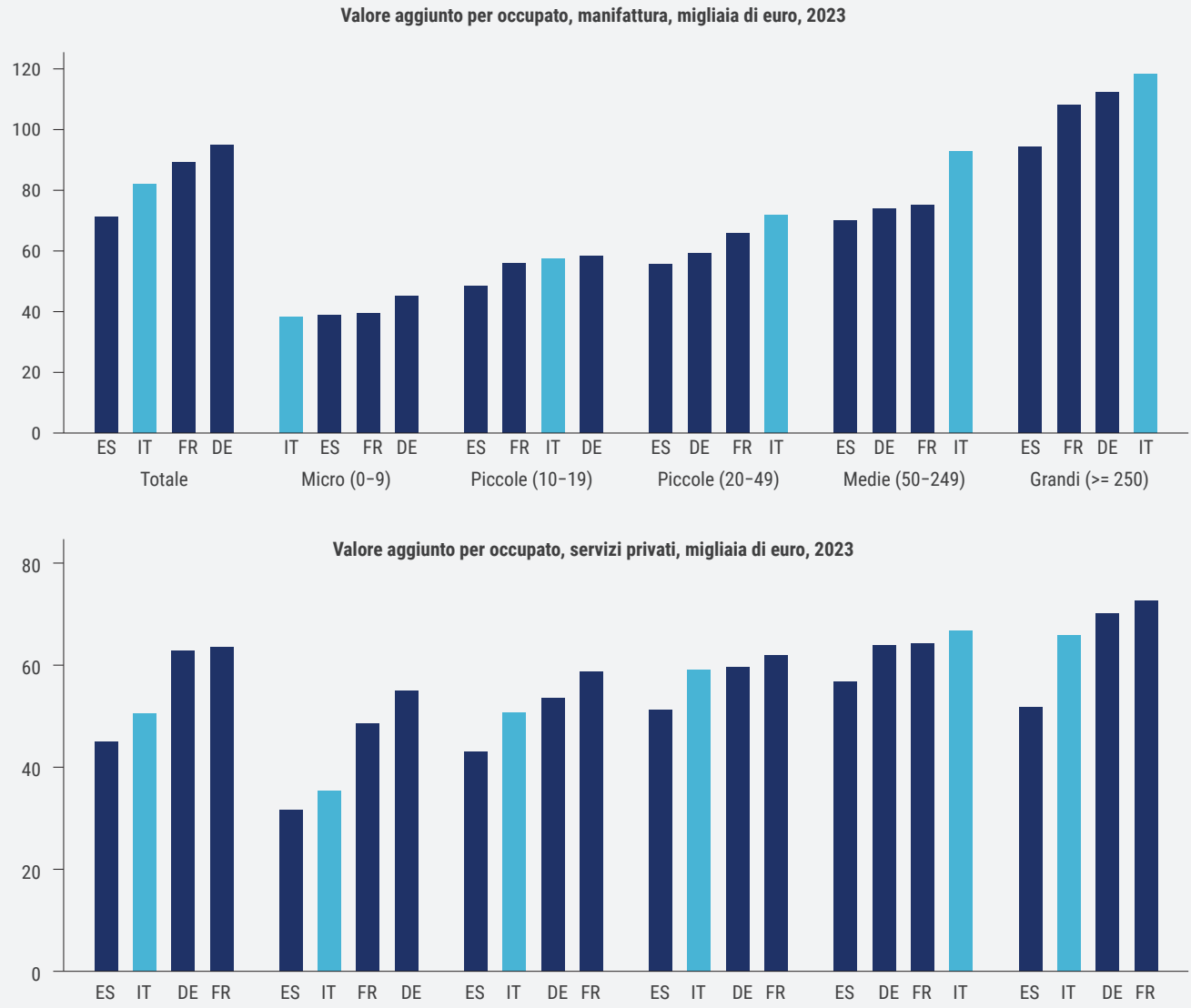
Il rafforzamento della produttività rappresenta la leva principale per innalzare il potenziale di crescita dell'economia italiana. Diversi autori richiamano, a questo riguardo, alcune caratteristiche strutturali del sistema economico che condizionano la capacità di crescita del Paese. Tra queste rientrano la prevalenza di aziende di

dimensioni contenute, le condizioni di accesso agli investimenti innovativi e al capitale umano qualificato e i meccanismi che favoriscono la riallocazione delle risorse verso le attività più efficienti.

Le evidenze più recenti confermano l'ampio margine di miglioramento. Secondo Banca d'Italia, dall'inizio del secolo il prodotto per ora lavorata nel settore privato non finanziario è aumentato del 6% in Italia, a fronte di incrementi compresi tra il 13 e il 34% negli altri grandi Paesi dell'Eurozona. L'OCSE sottolinea, in particolare, l'importanza di creare un contesto favorevole al dinamismo imprenditoriale: la nascita di nuove aziende, l'espansione di quelle più produttive e la mobilità dell'occupazione possono accelerare la diffusione dell'innovazione e delle nuove tecnologie nell'intero sistema economico.

Grafico B

Produttività del lavoro per classe dimensionale



Fonte: elaborazioni Centro Studi Confindustria su dati Eurostat.

Una delle determinanti della bassa dinamica della produttività è legata alla struttura dimensionale delle imprese italiane. Il valore aggiunto per occupato delle grandi imprese manifatturiere è superiore di circa il 27% a quello delle medie imprese, del 64% a quello delle piccole imprese con 20-49 dipendenti e del 106% a quello delle imprese con 10-19 dipendenti, risultando oltre tre volte quello delle microimprese (Grafico B). Le imprese manifatturiere italiane di medie e grandi dimensioni presentano livelli di produttività superiori a quelli delle corrispondenti classi dimensionali dei principali Paesi europei mentre il contrario avviene per le microimprese. Nel 2023, solo il 42% del valore aggiunto manifatturiero proveniva da imprese con almeno 250 addetti, contro il 74% in Francia e il 75% in Germania; le micro e piccole imprese ne coprono oltre il 30%, a fronte del 10% tedesco. **Il ritardo di produttività a livello aggregato riflette quindi soprattutto la distribuzione dimensionale del sistema produttivo, più che un divario di efficienza delle singole imprese.**

Per capire il ruolo giocato dalla struttura dimensionale, è stato simulato come cambierebbe la produttività italiana se le imprese del nostro paese avessero la stessa composizione dimensionale di quelle tedesche o francesi. La produttività "controfattuale" italiana è stata stimata come media di quella nelle singole classi dimensionali, ponderata con le quote di occupati alternativamente in Germania e in Francia.

Nel 2024 la produttività del lavoro per il totale economia è stata pari a 64,4 mila euro per occupato in Italia, più bassa dei 73,6 mila in Germania e 74,6 mila in Francia. Applicando però all'Italia la composizione dimensionale tedesca, il valore salirebbe a 75,7 mila euro (+17,6%); con quella francese raggiungerebbe 73,9 mila euro (+14,8%). Tale risultato, che azzererebbe il gap con gli altri due paesi, riflette soprattutto il peso molto più elevato, in queste due economie, dell'occupazione nelle grandi imprese: la quota degli addetti nelle imprese con almeno 250 occupati è del 26,0% in Italia, contro il 44,5% in Germania e il 46,1% in Francia.

L'esercizio è stato replicato restringendo il perimetro all'industria in senso stretto e alla sola manifattura. Nell'industria in senso stretto, la produttività italiana salirebbe del 24,2% applicando la struttura dimensionale tedesca; del 23,9% applicando quella francese. Nella manifattura, con la struttura tedesca, la produttività migliorerebbe del 24,7%, con quella francese del 21,9%. Anche in questi due settori, il controfattuale azzera il divario con Germania e Francia.

Se le imprese di 10-19 dipendenti diventassero di 50-249 addetti (per usare le classi Eurostat), la produttività italiana salirebbe da 54,2 mila euro nella prima classe a 81,1 mila nella seconda, e, a occupazione complessiva invariata, **la produttività aggregata italiana (totale economia) salirebbe a 67,2 mila euro, aumentando del 4,3%.** Nell'industria in senso stretto, migliorerebbe del 5,5% e del 6,1% nella manifattura.

Nei servizi, questa relazione tra produttività e dimensione d'impresa è meno marcata perché anche le grandi hanno minore produttività rispetto alle corrispettive estere ma rimane positiva la relazione tra produttività e dimensione d'impresa. In numerosi settori privati, micro e piccole imprese rappresentano una quota di valore aggiunto ancora superiore, contribuendo alla più debole dinamica della produttività del settore.

La struttura produttiva caratterizzata dalla prevalenza di micro e piccole imprese limita non solo la produttività ma anche i salari, che seguono la dinamica della

produttività, **l'export** (la propensione delle medie e grandi imprese è molto più elevata di quella delle piccole e soprattutto delle micro), **e gli investimenti ad alti costi fissi**, come R&S e intelligenza artificiale che sono proprio quelli di cui necessitano attualmente le imprese per far crescere la produttività.

Nei primi sette mesi del 2026, gli scambi mondiali di beni hanno superato, in volume, del 9,5% il livello raggiunto nel 2024 e del 18,4% il livello pre-pandemia (2019). Una dinamica più che doppia rispetto a quella registrata dalla produzione industriale (+3,8% sul 2024 e +8,8% sul 2019). A trainare sono stati soprattutto i paesi asiatici (Giappone, Corea del Sud, Taiwan, Hong Kong e Cina), responsabili di due terzi della crescita e, con meno forza, gli Stati Uniti, mentre l'Europa è rimasta ferma. Perché la crescita dell'import USA e di tutti gli scambi asiatici è concentrata in larga parte nella filiera ICT, che è invece assente nella dinamica degli scambi UE. Anche gli scambi globali di servizi ICT sono raddoppiati, in valore, dal pre-Covid.

In Europa non stiamo facendo investimenti digitali (comparativamente al resto del mondo) e quindi non domandiamo né produciamo. Siamo fuori dalla domanda e dall'offerta. La leadership produttiva nel settore ICT richiede enormi investimenti, privati e pubblici, in innovazione e capitale umano. Stati Uniti e Cina investono in R&S 1.000 miliardi di dollari a testa all'anno (a parità di potere d'acquisto), i paesi UE insieme si fermano a 600.

Le *big five* USA dell'ICT (Amazon, Alphabet, Meta, Microsoft e Apple) guidano la classifica delle multinazionali per R&S. La cinese Huawei è 6ª, ma è saldamente prima per numero di brevetti, detenendo la quota maggiore di Brevetti Essenziali per il 5G. Per la UE solo le grandi case automobilistiche tedesche (Volkswagen e Mercedes) compaiono nelle prime venti posizioni. E chissà per quanto ancora.

La rivoluzione digitale, trainata dall'intelligenza artificiale, ha il potenziale di cambiare in profondità la struttura produttiva internazionale. Noi stiamo accumulando un ampio ritardo perché sono necessari, più che in passato, grandi investimenti in R&S.

Per quanto riguarda gli investimenti, la propensione nella manifattura italiana è oggi tra le più elevate in Europa: nel 2024, gli investimenti fissi hanno superato il 25% del valore aggiunto, contro circa il 22% in Francia e il 20% in Germania. È cresciuta soprattutto la componente relativa a macchinari e impianti, che nella media 2015-2024 si è collocata intorno al 16% del valore aggiunto, circa il doppio dei livelli registrati in Germania e Francia. Si tratta di un risultato da preservare, poiché il rinnovo del capitale fisico rappresenta una condizione essenziale per la competitività del sistema produttivo.

Permane però un divario ampio negli investimenti in beni immateriali. La propensione italiana è cresciuta con continuità, passando da circa l'11% nel periodo 1995-2006 al 14,5% nel 2015-2021, ma resta distante dal 18% della Germania e dal 23% della Francia. Il ritardo è particolarmente marcato nella componente relativa alla proprietà intellettuale, pari al 6,5% del valore aggiunto, a fronte di oltre il 10% in Francia e Germania. Questa composizione limita le potenzialità di sviluppo: macchinari e impianti esprimono pienamente il proprio potenziale quando sono accompagnati da software, capitale organizzativo e competenze. La minore dotazione di questi fattori contribuisce quindi a spiegare perché a un'elevata intensità di investimento non abbia corrisposto una dinamica altrettanto favorevole della produttività.

La transizione digitale delle piccole imprese procede con intensità disomogenea e resta frammentata. Il Censimento permanente delle imprese dell'Istat evidenzia la centralità dei software gestionali, come ERP e CRM, dei servizi cloud e della cybersicurezza, mentre le tecnologie più avanzate, dall'Internet delle cose all'analisi dei big data, rimangono diffuse soprattutto nelle imprese medio-grandi. La sfida per la piccola industria consiste quindi nel passare dall'adozione di singoli strumenti alla loro integrazione nei processi produttivi e organizzativi.

Anche l'intelligenza artificiale presenta un marcato divario dimensionale. Nel 2025 utilizza almeno una tecnologia di IA il 23,2% delle imprese con almeno dieci addetti. Le relazioni produttive si associano a una diffusione sensibilmente maggiore: tra le piccole imprese adotta l'IA il 26,1% di quelle con relazioni, contro il 14,7% di quelle prive di rapporti; tra le medie le quote salgono rispettivamente al 37,2% e al 23,8%. Pur senza dimostrare un nesso causale, questi risultati suggeriscono che la collaborazione possa accompagnare anche la circolazione delle competenze e l'accesso alle nuove tecnologie.

A questo contesto, va aggiunta la sfida lanciata dalla Cina a livello globale non solo sull'ICT. Rappresenta ormai il più grande produttore manifatturiero mondiale (35% della produzione industriale mondiale, più della somma di Stati Uniti e Unione europea insieme). È il secondo paese fornitore al mondo di input critici per l'industria italiana in valore dopo gli USA, ma primo per numerosità di prodotti (27%). Larga parte di questi prodotti è strategica per l'ICT e per la transizione verde. Una parte dell'import dalla Cina sta accentuando la crisi di diversi settori in cui siamo stati leader mondiali (tessile e abbigliamento, automotive). Perché l'export cinese è sempre più di qualità e penetra sia nei settori tradizionali, a prezzi più bassi di quelli europei, che in quelli più avanzati.

Accanto alla concorrenza cinese, le tensioni geopolitiche stanno frammentando il mercato mondiale. Le imprese sono costrette a riconfigurare molto più rapidamente che in passato mercati di approvvigionamento e mercati di destinazione. Tutto questo richiede ulteriori investimenti. Il Centro Studi Confindustria ha costruito un indicatore che misura la velocità di riconfigurazione degli scambi italiani per mercato di origine e destinazione, in base alla variazione delle quote di import/export per paese a livello prodotto (che assume valore zero nel caso di nessuna variazione e 100 nel caso teorico di tutti nuovi mercati di origine/destinazione). In base a questo indicatore, la riconfigurazione geografica degli scambi italiani ha accelerato a partire dal 2017, soprattutto dal lato dell'import, a causa della pandemia, prima, e della progressiva chiusura dei rubinetti energetici dalla Russia, poi. La velocità di ricomposizione dell'import italiano, su ritmi intorno al 7% fino al 2016, ha raggiunto il 12% annuo nel 2022-2023 e si è poi stabilizzata intorno al 9% nell'ultimo biennio, su ritmi superiori rispetto al passato. Un quadro simile, su livelli più bassi, si ottiene dal lato dell'export: circa l'8% dei prodotti italiani cambia destinazione ogni anno, a fronte del 7% fino al 2016.

Le tensioni internazionali hanno anche messo a nudo la principale vulnerabilità dell'economia italiana: costi dell'energia molto volatili che spesso raggiungono dei picchi che non hanno uguali negli ultimi 20-30 anni. **Il prezzo dell'energia elettrica rispetto ai principali partner europei è sistematicamente più elevato**. Nel 2025 il prezzo italiano è risultato superiore del 61% rispetto alla media di Germania, Francia

e Spagna, con effetti diretti sui costi e sulla competitività del sistema produttivo. Rispetto al periodo precedente la crisi energetica del 2022, l'incidenza dei costi dell'energia (petrolio, gas, energia elettrica e altre fonti) sui costi complessivi di produzione è aumentata del 20%, penalizzando soprattutto i settori a maggiore intensità energetica. Il divario è ancora più evidente per il gas naturale. A settembre 2026, il prezzo europeo risultava oltre 8 volte superiore a quello statunitense. Questa differenza incide in misura rilevante sulla competitività delle produzioni europee e, in particolare, dei settori manifatturieri energivori. E può essere insostenibile per imprese micro e di piccole dimensioni.

È per l'insieme dei fattori indicati sopra che le micro e piccole imprese sono a rischio. A rischio di sussistenza.

Le imprese con almeno 3 addetti operative nell'industria e nei servizi (escluso il settore finanziario) hanno registrato tra il 2018 e il 2024 una diminuzione di circa 14mila unità. La dimensione media è così passata da 12,0 nel 2018 a 12,6 nel 2021, fino a 13,8 nel 2024: un incremento di 1,2 addetti medi in soli tre anni, doppio rispetto a quello del triennio precedente.

La flessione del numero di imprese totale è conseguente al forte calo delle unità con 3-9 addetti (microimprese) che tra il 2018 e il 2024 si riducono di oltre 43mila unità, di cui -14mila nel 2018-2021 e -29mila nel 2021-2024. Nel 2018 queste pesavano il 79,4% del totale e il 30,1% in termini occupazionali, nel 2021 si scende, rispettivamente, al 78,8% e al 28,6% e nel 2024 al 76,1% e al 25,8%. Nel periodo 2018-2024 si riduce anche l'occupazione tra le microimprese (-116mila addetti), con un calo che risulta molto più accentuato nell'ultimo triennio (-75mila) rispetto a quello precedente (-41mila).

Nell'industria in senso stretto la contrazione nel numero delle imprese, pari in aggregato al 7,1% (-7,6% nella manifattura) ha riguardato non solo le micro ma anche le piccole: -12,7% le micro e -0,2% le piccole. Al contrario, sono in crescita le medie (+18,5%) e le grandi (+19,4%) soprattutto sul fronte occupazionale, rispettivamente +20,3% e +13,2%. A fronte della marcata crescita dell'occupazione nelle medie e grandi imprese si rileva una riduzione dell'11,3% dell'occupazione nelle microimprese e una tenuta delle piccole (+2,3%). Risultato che determina, nel complesso, una crescita degli addetti impiegati nel comparto pari al +7,4%.

Un andamento analogo è rinvenibile anche nel Commercio, dove la diminuzione complessiva del numero di imprese (-7,8%) si realizza in un contesto di espansione della forza lavoro pari al +7,5%, con incrementi positivi in tutte le classi dimensionali, ad eccezione delle microimprese (-10,6% le unità e -8,6% gli addetti). Sono le medie imprese (con 50-249 addetti) a risultare più dinamiche, +30,0% il numero di imprese e +29,9% gli addetti, rispetto al +21,7% e +23,6% delle grandi e al +5,5% e +8,4% delle piccole.

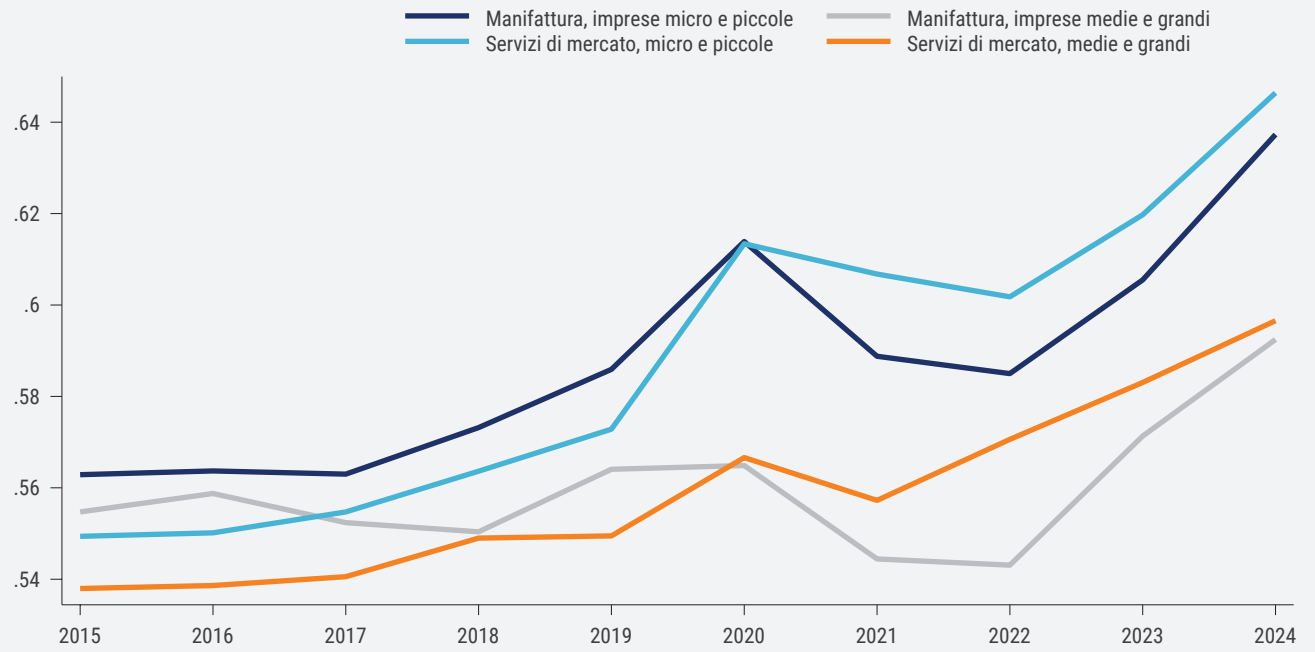
Cosa fare?

Nonostante in aggregato il livello di patrimonializzazione delle imprese italiane sia cresciuto sensibilmente avvicinandosi a quello delle imprese tedesche, anche nelle piccole e micro imprese, tra il 2015 e il 2024, **la dispersione dei livelli di capitalizzazione è aumentata** sia nella manifattura sia nei servizi privati, in tutte le classi dimensionali. L'aumento si concentra soprattutto nella seconda parte del periodo considerato (Grafico C). Il differenziale tra il 90° e il 10° percentile è rimasto

Grafico C

L'eterogeneità della solidità patrimoniale delle imprese è aumentata soprattutto tra micro e piccole imprese

(Differenza tra 90° e 10° percentile della distribuzione del rapporto: patrimonio netto/totale attivo)



Nota: La manifattura corrisponde alla sezione C della classificazione Ateco; i servizi privati di mercato alle sezioni G (commercio), H (trasporto e magazzinaggio), I (alloggio e ristorazione), M (attività professionali, scientifiche e tecniche) e N (noleggio, agenzie di viaggio, servizi di supporto alle imprese). Le classi dimensionali sono definite in base al numero di dipendenti: imprese micro e piccole, da 3 a 49 dipendenti; imprese medie e grandi, 50 dipendenti e oltre. L'analisi è condotta su un campione permanente di imprese, presenti in tutti gli anni considerati.
Fonte: Elaborazioni Centro Studi Confindustria su dati di bilancio Aida (Moody's).

sostanzialmente stabile tra il 2015 e il 2017, per poi aumentare moderatamente nel biennio successivo. Nel 2020 la pandemia ha generato un primo incremento significativo, particolarmente pronunciato tra le micro e piccole imprese. Tale incremento è stato in parte riassorbito nel 2021-2022, in concomitanza con il recupero dell'attività economica. Ma nel 2023-2024, la dispersione è aumentata nuovamente e in misura più marcata, portando il differenziale sui valori più elevati dell'intero periodo in tutte le combinazioni settore-classe dimensionale analizzate. Ma è più marcata tra le imprese di piccole dimensioni, indipendentemente dal settore, dove la distanza tra le imprese a elevata e bassa capitalizzazione raggiunge circa 65 punti percentuali. Questo è un elemento che deve far riflettere. **Difficile affrontare crisi energetiche, tensioni geopolitiche, elevati investimenti in nuove tecnologie senza una struttura patrimoniale adeguata**. Su questo occorre proseguire la positiva azione portata avanti da alcune misure come l'Aiuto alla Crescita Economica, abrogata nel 2023.

L'altro terreno è puntare su crescita e aggregazioni delle micro e piccole imprese. La crescita dimensionale garantisce maggiore resilienza di fronte agli shock e consente di avere maggiori livelli di produttività che significano maggiori salari, più attrattività nei confronti delle nuove competenze, maggiore propensione agli investimenti e più competitività.

Le aggregazioni devono essere favorite in ogni loro forma. Ma **la dinamica numerica delle micro e delle piccole è anche condizionata dalla transizione demografica che riguarda gli imprenditori**. Il passaggio generazionale assumerà un rilievo crescente: la diffusione delle imprese familiari, dove proprietà e gestione spesso coincidono,

rende il trasferimento delle responsabilità d'impresa un momento decisivo per la continuità aziendale. L'invecchiamento della popolazione imprenditoriale trasforma questa fase in una questione strutturale e trasversale a manifattura, costruzioni, commercio e servizi, con effetti potenziali anche sugli assetti manageriali e sulla dimensione delle imprese.

Nelle micro imprese, un imprenditore su quattro ha un'età superiore ai 60 anni (Tabella A); nelle imprese tra 10 e 19 dipendenti, il 37,2% degli imprenditori ha più di 60 anni, percentuale che sale al 41,8% nell'industria e al 42,0% nel commercio. Nelle imprese tra 20 e 49 dipendenti dell'industria, più di un imprenditore su due ha più di 60 anni. Tenendo conto del calo del numero medio di figli e dell'elevato tasso di emigrazione all'estero dei giovani, soprattutto quelli laureati, nei prossimi anni il sistema produttivo sarà interessato da un ampio cambio alla guida delle imprese**. Occorrerà evitare che parte del patrimonio produttivo di micro e piccole imprese si esaurisca con l'abbandono del suo imprenditore**. Ma può esser potenzialmente una grande occasione per razionalizzare il tessuto di micro e piccole imprese in modo tale che attraverso aggregazioni possa assestarsi su una dimensione più elevata e superare parte delle difficoltà che sono state evidenziate in precedenza. È un'opportunità ma anche un grande rischio. Su questo occorrerà concentrare gli sforzi della politica ma anche del sistema Confindustria.

Tabella A

Incidenza delle imprese con imprenditore over-60. Anno 2023

(Valori %)

Settore economico	Classe di addetti						Totale
	0-9	10-19	20-49	50-99	100-249	250 e oltre	
Industria	30	41,8	52,8	63,3	70,3	73,7	33,7
Costruzioni	20,5	28,3	32,7	40,5	50,5	74,5	21
Commercio	25,4	42	48,7	52,9	58,1	69,7	26,3
Servizi	24,1	35	42,5	50,7	52	61,3	24,7
Totale	**24,4**	**37,2**	**46**	**55,2**	**60,1**	**67,3**	**25,3**

Fonte: elaborazioni Centro Studi Confindustria su dati Istat.

Infine, per quanto riguarda la crescita dimensionale delle micro e piccole, è cruciale sottolineare il ruolo delle filiere. **Le filiere rappresentano un canale strategico attraverso cui le micro e piccole imprese possono superare parte dei vincoli associati alla ridotta dimensione e contribuire alla competitività internazionale del sistema produttivo**. Nel 2025, secondo il Censimento permanente delle imprese dell'Istat, il 58,9% delle piccole imprese ha intrattenuto relazioni produttive stabili con altre aziende o istituzioni (contro il 75% delle grandi imprese). L'attivazione di queste relazioni produttive ha accresciuto in modo sostanziale la performance d'impresa

che si riflette anche sui livelli di produttività del lavoro: le piccole imprese coinvolte presentano una produttività del lavoro superiore di circa il 30% rispetto a quelle che operano isolatamente; per le medie il divario è del 14%. Quindi lavorare stabilmente nella filiera, attraverso contratti per lo più formali di fornitura, garantisce alle imprese una sorta di "premio di relazione": la quota di imprese con relazioni che innovano è più elevata di quella analoga delle imprese prive di relazioni appartenenti alla classe immediatamente superiore. Tale "premio di relazione" risulta particolarmente ampio per le piccole imprese (21,7 punti percentuali; 18,8 punti percentuali per le medie). Il contributo delle piccole all'export va quindi letto anche attraverso le forniture di componenti, lavorazioni e servizi incorporati nei prodotti esportati dalle imprese clienti. Non vi è una quantificazione di questo apporto indiretto, ma si evidenziano degli elementi per comprenderne le condizioni di sviluppo.

Le imprese capofila possono raccordare le competenze dei fornitori con le esigenze dei mercati finali: l'indagine ne evidenzia soprattutto la capacità di influenzare prezzi e qualità nei confronti dei clienti. Per le piccole imprese, partecipare a questi sistemi produttivi può dunque favorire l'accesso alla domanda internazionale anche senza un rapporto commerciale diretto con l'estero. Ed è questa una strada importante da seguire: rafforzare i legami di filiera, in modo da consentire la diffusione delle tecnologie e delle competenze organizzative lungo l'intero sistema produttivo. In questo senso, **diventa cruciale elaborare politiche industriali di filiera** in grado di ridurre per le imprese più piccole il fardello degli oneri burocratici connessi all'utilizzo di agevolazioni fiscali e supporti pubblici ma di usufruire degli stessi strumenti disponibili per le imprese più strutturate. È un grande affare per le piccole e lo è anche per le medie e grandi che possono così contare su una filiera più innovativa e più in grado di supportare la loro esposizione internazionale. Questa via e le due precedenti sono le strade da seguire per traghettare le micro e piccole imprese italiane verso una nuova fase di rafforzamento e di ancor maggiore centralità nel sistema produttivo italiano.

Alessandro Fontana
Direttore Centro Studi Confindustria

Governare il cambiamento: in quali scenari si dovranno muovere le PMI?

02

Le catene globali del valore

Cina: pressione competitiva, sovracapacità e trasformazione del modello produttivo

Intelligenza artificiale, automazione e robotica: la Physical AI come nuova frontiera manifatturiera

Demografia, forza lavoro e mobilità giovanile: un vincolo strutturale per il sistema produttivo

Conclusioni

2.1

Le catene globali del valore

Come funzionano e perché riguardano le PMI

Una catena globale del valore (Global Value Chain, GVC) comprende le attività necessarie a realizzare e portare sul mercato un bene o un servizio, organizzate attraverso una rete di imprese che possono essere tra loro indipendenti e distribuite tra paesi diversi. La progettazione, la produzione dei componenti, l'assemblaggio e la commercializzazione possono svolgersi in luoghi differenti, secondo scelte che tengono conto dei costi, delle competenze disponibili e dell'accesso ai mercati.

Le caratteristiche principali sono, quindi, la frammentazione produttiva, il processo non avviene più in un'unica fabbrica o nazione, ma è diviso in singole fasi, ma anche la dimensione transfrontaliera dato che ogni fase viene svolta dall'impresa o dal paese più competitivo per costi, competenze o vicinanza geografica. Le GVC generano scambi di beni intermedi: parti, semilavorati e servizi si spostano attraverso i confini nazionali prima di arrivare al prodotto finito. Un macchinario, per esempio, può essere progettato in Italia, incorporare componenti realizzati in diversi paesi, essere assemblato in Romania e venduto attraverso una rete internazionale di distributori e manutentori.

Questa trasformazione è stata interpretata da Grossman e Rossi-Hansberg come il passaggio dal trade in goods al trade in tasks: un commercio internazionale nel quale, accanto allo scambio di beni finiti, assume crescente importanza la distribuzione tra paesi delle singole attività necessarie a produrli. La specializzazione riguarda quindi anche una lavorazione, la progettazione di un componente o un servizio che contribuisce alla realizzazione del prodotto finale. Ciascuno di questi passaggi contribuisce, in misura diversa, alla creazione del valore. La dimensione globale della catena deriva quindi dalla distribuzione internazionale delle attività e dalle relazioni che consentono di coordinarle.

Per una piccola o media impresa, comprendere le GVC significa guardare oltre i rapporti diretti con clienti e fornitori, per capire come la propria attività si inserisca in una rete produttiva più ampia. Anche un'impresa che vende esclusivamente in Italia può realizzare componenti destinati a prodotti commercializzati all'estero e risentire delle decisioni con cui il committente organizza la produzione tra paesi diversi. Questioni abituali, come la dipendenza da pochi clienti, la difficoltà di sostituire una fornitura o la possibilità di ottenere margini migliori, vanno quindi lette anche alla luce della posizione occupata nella filiera. Su quali mercati arriva il prodotto al quale la PMI contribuisce? Chi decide dove acquistare i componenti e a quali condizioni? Quanto è sostituibile il contributo dell'impresa? Ricostruire questi legami aiuta a comprendere da dove provengano le opportunità di crescita e quali decisioni, anche lontane dall'impresa, possano condizionarne l'attività.

Chi governa la filiera? Potere dei committenti e autonomia dei fornitori

La distribuzione delle attività tra imprese e paesi diversi richiede un coordinamento: qualcuno deve definire le caratteristiche del prodotto, stabilire gli standard di qualità e organizzare i rapporti di fornitura. In molte GVC, questo ruolo è svolto dalle imprese leader, che organizzano la rete e stabiliscono le condizioni alle quali i fornitori possono prendervi parte. La divisione delle attività si accompagna così a una distribuzione del potere tra gli attori coinvolti. Produrre un componente importante non significa

necessariamente poter decidere il suo prezzo o trattenere una quota elevata del valore generato. Per una PMI, comprendere chi governa la filiera aiuta quindi a valutare quanto spazio abbia per negoziare le condizioni della fornitura, sviluppare nuove competenze e utilizzarle anche con altri clienti.

Le relazioni tra imprese in una GVC sono al centro del concetto di governance, che descrive come vengono coordinate le attività e distribuito il potere lungo la filiera. Comprenderne le caratteristiche è particolarmente importante per valutare la partecipazione delle piccole e medie imprese alle GVC: le condizioni stabilite dai committenti e gli spazi di autonomia riconosciuti ai fornitori incidono sulla possibilità di sviluppare competenze, assumere nuove funzioni e trattenere una parte del valore creato. Non conta quindi soltanto entrare in una catena globale, ma anche il tipo di relazione attraverso cui vi si partecipa.

Il modello proposto da Gereffi, Humphrey e Sturgeon nel 2005 distingue cinque modalità di governance, in funzione della complessità degli scambi, della possibilità di codificare le informazioni e delle competenze dei fornitori. Nella governance di mercato, il coordinamento avviene prevalentemente attraverso il prezzo e la possibilità di cambiare partner e fornitori è relativamente semplice. Nella forma modulare, fornitori competenti realizzano prodotti anche complessi sulla base di specifiche codificate, mantenendo autonomia produttiva. La governance relazionale si fonda invece su conoscenze difficili da formalizzare, interazioni frequenti e fiducia reciproca. Nella forma *captive*, i fornitori sono fortemente dipendenti dall'acquirente e sottoposti a un controllo intenso. Sono modalità che possono coesistere nella medesima filiera e cambiare nel tempo: la governance va quindi osservata anche nelle singole relazioni tra clienti e fornitori.

Per una PMI, queste modalità comportano vantaggi e vincoli diversi. Nei rapporti di mercato, la facilità di cambiare partner può favorire l'ingresso nella filiera e la ricerca di nuovi clienti, ma rende anche più semplice per l'acquirente sostituire il fornitore. Nelle relazioni *captive*, invece, la durata dei rapporti e il sostegno del committente possono offrire continuità agli ordini e favorire gli investimenti. La stessa relazione può però diventare una trappola quando macchinari, procedure e competenze sono costruiti sulle esigenze di un solo cliente e risultano difficili da utilizzare altrove. Anche nelle forme modulari e relazionali, l'autonomia produttiva e la collaborazione tecnica possono ampliare le opportunità del fornitore, senza garantirgli una remunerazione adeguata o proteggerlo dalla dipendenza. La stabilità di un rapporto, quindi, non coincide necessariamente con la forza dell'impresa. Per valutare la qualità della partecipazione alla filiera occorre chiedersi quanto quella relazione permetta alla PMI di crescere conservando la possibilità di scegliere con chi lavorare.

L'espansione delle GVC: le condizioni del successo

Pur avendo antecedenti nella storia delle imprese multinazionali, le catene globali del valore si sono diffuse soprattutto tra la fine degli anni Ottanta e la crisi finanziaria del 2008-2009. All'interno di questa fase, gli anni Novanta e i primi anni Duemila sono stati definiti la «*golden age*» delle GVC, per la rapida espansione delle reti produttive internazionali. A favorirne la diffusione è stata la convergenza di trasformazioni tecnologiche, economiche e istituzionali. Le tecnologie dell'informazione e della comunicazione hanno ridotto i costi del coordinamento a distanza; il miglioramento

della logistica ha facilitato la circolazione di componenti e semilavorati; la riduzione delle barriere commerciali ha reso più conveniente il loro passaggio attraverso le frontiere. Parallelamente, l'apertura di grandi economie, a partire dalla Cina, ha ampliato le possibilità di localizzazione delle produzioni. Le imprese hanno potuto combinare competenze, costi e accesso ai mercati disponibili in territori diversi.

La divisione internazionale del lavoro si è così estesa dai settori alle singole fasi produttive. Per inserirsi nell'economia mondiale, un paese poteva specializzarsi in alcune attività di una filiera già organizzata, senza sviluppare autonomamente un'intera industria. Questa trasformazione ha sostenuto l'espansione degli scambi dagli anni Novanta e contribuito alla crescita di numerose economie emergenti. L'espansione delle GVC ha così modificato il modo in cui si organizzano la produzione e gli scambi internazionali. Per comprenderne l'importanza occorre considerare sia il loro peso nel commercio mondiale sia il ruolo delle relazioni tra imprese nella creazione del valore. Secondo il *Global Value Chain Development Report 2025*, gli scambi riconducibili alle catene globali del valore rappresentano il 46,3% del commercio mondiale.

Dal rallentamento alla riorganizzazione: automazione, sicurezza e sovranità tecnologica

Il peso delle GVC nell'economia mondiale rimane rilevante, ma dopo la crisi finanziaria del 2008-2009 la loro espansione ha rallentato. Una chiave interpretativa di quanto è successo è proposta da Kilic e Marin (2020), che collegano questo cambiamento all'aumento dell'incertezza e alla maggiore convenienza degli investimenti in automazione. Nelle scelte produttive, le imprese confrontano infatti i vantaggi delle forniture internazionali, tra cui i minori costi del lavoro, con quelli ottenibili automatizzando le lavorazioni. L'incertezza sulle consegne e sulle condizioni degli scambi può ridurre la convenienza di distribuire le attività tra paesi diversi; l'automazione può invece rendere sostenibili alcune produzioni anche dove il lavoro è più costoso.

Nell'interpretazione dei due autori, la riduzione dei tassi d'interesse successiva alle crisi del 2008-2011 ha favorito questo cambiamento, rendendo meno oneroso finanziare gli investimenti in robot e impianti automatizzati. Per alcune produzioni è così diventato più conveniente investire in automazione e rivedere le localizzazioni. Si tratta di un meccanismo che aiuta a spiegare la riorganizzazione di alcune filiere, senza implicare un ritorno generalizzato delle attività nei paesi di origine. La pandemia e le successive tensioni commerciali e politiche sono quindi intervenute su un processo di revisione delle strategie produttive già avviato.

Su questo processo si è innestata la pandemia, che ha reso particolarmente visibile una fragilità dell'organizzazione produttiva internazionale: le interdipendenze che consentono di combinare competenze e forniture distribuite tra paesi diversi possono anche trasmettere le interruzioni lungo l'intera filiera. La mancanza di un componente può fermare uno stabilimento lontano migliaia di chilometri, mentre una contrazione della domanda finale può ridurre gli ordini per numerosi subfornitori. Non si tratta di una vulnerabilità nata con il Covid, ma di una caratteristica delle GVC che la crisi sanitaria ha portato al centro dell'attenzione.

Alla vulnerabilità operativa delle filiere si aggiunge una questione di sicurezza economica. Una fornitura può essere tecnicamente affidabile e diventare meno accessibile per effetto di restrizioni commerciali, sanzioni o decisioni politiche. Occorre quindi

considerare sia il rischio che un'attività si interrompa, sia la possibilità che l'accesso a una risorsa venga limitato intenzionalmente. La concentrazione delle forniture e la difficoltà di trovare alternative possono trasformare una dipendenza economica in una leva di pressione. La sicurezza economica riguarda, in questa prospettiva, la capacità di mantenere l'accesso a beni, tecnologie e infrastrutture essenziali senza esporsi a condizionamenti che compromettano le possibilità di scelta.

La ricerca di sicurezza contribuisce così a orientare le relazioni economiche verso un'interdipendenza più selettiva. Paesi e imprese cercano di combinare i benefici della collaborazione internazionale con la riduzione delle dipendenze considerate più rischiose. La selezione riguarda i partner, ma anche i settori e le tecnologie: rapporti commerciali estesi possono convivere con restrizioni nelle attività ritenute strategiche. L'interdipendenza selettiva descrive quindi una riorganizzazione dei legami internazionali nella quale affidabilità politica, accesso alle tecnologie e possibilità di sostituire una fornitura acquistano maggiore peso. Non implica necessariamente la separazione completa delle economie in blocchi chiusi.

Una delle strategie attraverso cui prende forma questa selezione è il *friendshoring*, cioè l'orientamento delle produzioni e degli approvvigionamenti verso paesi considerati politicamente affidabili. Il criterio decisivo è la relazione tra i paesi: il partner può essere anche geograficamente lontano. Il *friendshoring* si distingue quindi dal *nearshoring*, che privilegia la prossimità, e dal *reshoring*, che indica il ritorno delle attività nel paese di origine. La sua finalità è ridurre l'esposizione a restrizioni e pressioni politiche, ma il risultato dipende dalla disponibilità di alternative e dai costi del cambiamento. Restringere il numero dei partner può rendere più costose le forniture e creare nuove concentrazioni: l'allineamento politico non garantisce, da solo, la continuità degli approvvigionamenti.

La sovranità tecnologica riguarda un ulteriore aspetto di questa trasformazione: la capacità di sviluppare, utilizzare e governare le tecnologie essenziali per il funzionamento dell'economia. La sua costruzione richiede competenze scientifiche e industriali, infrastrutture e possibilità di intervento sulle condizioni di accesso alle tecnologie. Per l'Europa, rafforzare queste capacità significa anche rendere più solide le basi sulle quali collaborare con partner internazionali. La presenza di capacità proprie e la cooperazione con partner affidabili possono quindi concorrere allo stesso obiettivo. La localizzazione di un impianto o di un'infrastruttura, da sola, non esaurisce la questione: occorre chiedersi chi controlla le conoscenze, le decisioni e gli strumenti necessari a mantenerli operativi.

Sarebbe tuttavia impreciso descrivere questa fase come un declino generale delle catene globali del valore. Le analisi OCSE pubblicate nel 2026 mostrano che, in termini reali, l'impiego di beni e servizi importati nella produzione mondiale era nel 2024 vicino ai massimi storici. Gli stessi risultati indicano che le trasformazioni recenti dipendono soprattutto da cambiamenti nella composizione settoriale e nelle relazioni di approvvigionamento, più che da un ritorno generalizzato delle produzioni nei paesi di origine. Le GVC continuano dunque a svolgere un ruolo centrale, ma cambiano i territori coinvolti, il peso delle diverse attività e i criteri con cui vengono organizzate. La crescente rilevanza dei servizi amplia ulteriormente questa trasformazione, rendendo meno adeguata una lettura concentrata soltanto sugli spostamenti della produzione materiale.

Le PMI nelle filiere internazionali: opportunità, dipendenze e percorsi di *upgrading*

Le trasformazioni descritte permettono ora di tornare alle domande poste all'inizio: quali opportunità offrono le GVC alle PMI e a quali condizioni la partecipazione può sostenerne la crescita? Per le imprese minori, queste reti rimangono un canale importante di accesso all'economia internazionale. La frammentazione della produzione permette di valorizzare una specializzazione senza dover sostenere i costi necessari a realizzare e commercializzare autonomamente un prodotto completo. Una PMI può esportare direttamente componenti o servizi a un cliente estero, oppure fornire un'impresa nazionale che li incorpora nei propri prodotti destinati all'esportazione. Anche un'impresa che vende esclusivamente in Italia può quindi partecipare indirettamente a una catena globale. Il rapporto con clienti qualificati può inoltre favorire l'accesso a conoscenze, tecnologie e standard più avanzati, offrendo occasioni per migliorare le lavorazioni e rafforzare l'organizzazione aziendale.

La riorganizzazione delle filiere introduce inoltre una dimensione di sicurezza che riguarda direttamente le PMI. Le dipendenze da valutare comprendono componenti e materie prime, ma anche software gestionali, sistemi di controllo dei macchinari, servizi cloud e strumenti di pagamento. Una difficoltà di accesso a queste risorse può compromettere l'operatività dell'impresa anche quando gli approvvigionamenti materiali rimangono disponibili. La risposta richiede di individuare le dipendenze più critiche, valutando quanto una risorsa sia indispensabile, quali alternative esistano e quanto tempo serva per adottarle. Per una PMI, queste attività possono essere difficili da affrontare individualmente. Collaborazioni e servizi condivisi possono sostenere la valutazione dei rischi e la ricerca di alternative. La selezione di nuovi fornitori da parte delle imprese leader può inoltre aprire opportunità per operatori qualificati, ma anche introdurre requisiti ulteriori di sicurezza, tracciabilità e continuità operativa. La collocazione in un paese considerato affidabile può favorire l'accesso alla filiera; per consolidare quella posizione rimangono decisive le competenze e la qualità del contributo offerto.

Le condizioni della partecipazione dipendono anche dalla governance delle relazioni in cui la PMI è inserita. Riprendendo la classificazione introdotta all'inizio, nelle relazioni di tipo *captive* caratterizzate da una forte dipendenza, la specializzazione può essere costruita quasi esclusivamente sulle esigenze di un committente. Macchinari dedicati, procedure specifiche e competenze difficilmente trasferibili ad altri clienti possono rendere costoso cambiare partner. Il sostegno ricevuto dall'acquirente può favorire la crescita produttiva, ma accompagnarsi a un controllo stringente e a margini ridotti di scelta. Nelle relazioni modulari, invece, la capacità di soddisfare specifiche condivise può facilitare l'offerta a più clienti. Nei rapporti relazionali, il contributo alla progettazione e alla soluzione di problemi complessi può creare una maggiore interdipendenza. Questa può rafforzare la posizione del fornitore, senza eliminare le differenze di potere o il rischio di dipendenza.

L'appartenenza a una filiera internazionale non garantisce quindi, da sola, una posizione vantaggiosa. Occorre valutare se l'impresa possa sviluppare competenze utilizzabili anche in altri rapporti, diversificare i clienti e ottenere una remunerazione adeguata del proprio apporto. Da questo punto di vista, la governance aiuta a comprendere perché imprese con capacità produttive simili possano seguire traiettorie diverse:

alcune consolidano autonomia e redditività, altre aumentano i volumi rimanendo fortemente subordinate alle scelte del committente.

È in questo passaggio che assume rilievo l'*upgrading*, cioè il percorso attraverso cui l'impresa migliora le proprie attività e rafforza il contributo che offre alla filiera. L'avanzamento può riguardare i processi, rendendo le lavorazioni più efficienti e affidabili, oppure i prodotti, attraverso componenti più complessi o qualitativamente migliori. Può anche comportare l'assunzione di nuove funzioni, come progettazione e ingegnerizzazione, o l'impiego delle competenze acquisite in altre filiere. Questi percorsi non hanno gli stessi effetti sull'autonomia dell'impresa. Un fornitore può diventare più efficiente senza riuscire a migliorare i margini, se il cliente assorbe i guadagni di produttività attraverso prezzi più bassi.

Anche le possibilità di avanzamento risentono dei rapporti con i committenti. Un'impresa leader può sostenere il miglioramento tecnico del fornitore e limitarne, allo stesso tempo, l'accesso a funzioni che considera strategiche. Il passaggio verso attività di progettazione, sviluppo commerciale o gestione del mercato può quindi incontrare ostacoli, soprattutto nelle relazioni più asimmetriche. L'*upgrading* richiede di valutare quali opportunità siano effettivamente disponibili e quanto consentano di rafforzare la posizione dell'impresa.

La servitizzazione: ampliare l'offerta e migliorare la remunerazione

Una possibile strada è ampliare l'offerta attraverso la servitizzazione, cioè l'integrazione del prodotto manifatturiero con servizi che ne accompagnano la progettazione, l'utilizzo e la gestione nel tempo. Questo processo può rappresentare una forma di *upgrading* funzionale: l'impresa assume nuove attività e responsabilità, valorizzando le competenze maturate nella produzione. Per una PMI manifatturiera significa, per esempio, affiancare alla vendita di un componente il supporto alla progettazione, la personalizzazione, l'assistenza tecnica o la manutenzione. Un produttore di macchinari può estendere la propria offerta al monitoraggio delle prestazioni e alla gestione degli interventi. La conoscenza del prodotto e del processo produttivo diventa così la base per costruire una relazione che prosegue oltre la consegna.

La servitizzazione può anche modificare il contenuto della relazione con il committente. Quando il fornitore contribuisce a risolvere un problema tecnico, ad adattare il prodotto o a migliorarne l'utilizzo, il suo apporto diventa meno facilmente confrontabile sulla sola base del prezzo. La possibilità di sostituirlo dipende allora anche dalla disponibilità di competenze equivalenti e dal tempo necessario a ricostruire la collaborazione. Questa maggiore interdipendenza può sostenere il potere contrattuale della PMI, purché le competenze sviluppate rimangano effettivamente nella sua disponibilità.

L'integrazione dei servizi introduce però anche nuove dipendenze tecnologiche. Se manutenzione e monitoraggio delle prestazioni utilizzano piattaforme digitali esterne, la possibilità di erogare il servizio dipende anche dall'accesso ai dati, dalle condizioni contrattuali e dalla continuità della piattaforma. Per valutare se la servitizzazione rafforzi la posizione della PMI occorre quindi considerare, insieme alle competenze sviluppate, il controllo sulle risorse necessarie a utilizzarle.

Il risultato non è automatico. I servizi richiedono personale, strumenti e un'organizzazione capace di garantirne la continuità; occorre inoltre che il cliente ne riconosca il valore e sia disposto a remunerarli. Se assistenza e personalizzazione vengono offerte gratuitamente per conservare la commessa, l'ampliamento delle attività può aumentare i costi senza migliorare i margini. La servitizzazione rafforza la posizione della PMI quando risponde a esigenze precise, valorizza competenze distintive e si accompagna a condizioni contrattuali adeguate. Può essere ostacolata, invece, da rapporti che trasferiscono al fornitore responsabilità aggiuntive senza riconoscergli spazi decisionali e ritorni economici corrispondenti.

Partecipare alle GVC con competenze, margini e possibilità di scelta

Le trasformazioni descritte modificano le condizioni alle quali la partecipazione alle GVC può sostenere lo sviluppo delle PMI. In una fase di interdipendenza selettiva, l'accesso alle filiere risente anche delle relazioni politiche tra paesi e delle scelte con cui le imprese leader cercano di rendere più sicuri gli approvvigionamenti. Il *friendshoring* può aprire spazi per nuovi fornitori, ma la collocazione in un paese considerato affidabile non garantisce una posizione vantaggiosa. Per consolidarla occorre offrire competenze riconoscibili, ottenere una remunerazione adeguata e mantenere possibilità di scelta nei rapporti con clienti e fornitori.

Upgrading e servitizzazione possono contribuire a costruire queste condizioni. Il miglioramento dei prodotti e dei processi, l'assunzione di nuove funzioni e l'integrazione dei servizi permettono di ampliare il contributo dell'impresa alla filiera. I benefici dipendono però dalla possibilità di trattenere una parte del valore creato e di governare le risorse necessarie a produrlo. Alle dipendenze dai committenti si affiancano infatti quelle da tecnologie, piattaforme e infrastrutture digitali. Diventa quindi importante conoscere le dipendenze più critiche, valutare le alternative e preservare l'accesso alle competenze e ai dati su cui si fonda l'attività aziendale.

Questa capacità si costruisce anche attraverso le relazioni disponibili nel territorio. Collaborazioni con altre imprese, università e centri di ricerca possono sostenere lo sviluppo di conoscenze, la valutazione dei rischi e investimenti difficili da affrontare individualmente. Il rafforzamento di questi ecosistemi può inoltre contribuire alla sovranità tecnologica europea, creando capacità produttive e competenze che rendano più solide le basi della collaborazione internazionale. Per le PMI, la qualità dell'inserimento nelle GVC si misura dunque nella possibilità di trasformare le relazioni di filiera in crescita, innovazione e redditività, mantenendo un margine di scelta anche quando cambiano le condizioni economiche e politiche nelle quali operano.

2.2 Cina: pressione competitiva, sovracapacità e trasformazione del modello produttivo

Una pressione competitiva ormai strutturale

La crescente pressione competitiva esercitata dalla Cina sui mercati europei non è un fenomeno improvviso né il semplice effetto delle tensioni commerciali più recenti. Per le imprese italiane, soprattutto manifatturiere e di piccola e media dimensione, il tema riguarda un cambiamento più profondo, ovvero la capacità cinese di collocare sui mercati internazionali volumi elevati di beni industriali in una fase in cui la domanda interna è meno dinamica e il mercato statunitense è più difficile da raggiungere per via delle tensioni geopolitiche. L'Europa diventa così un mercato di sbocco ancora più

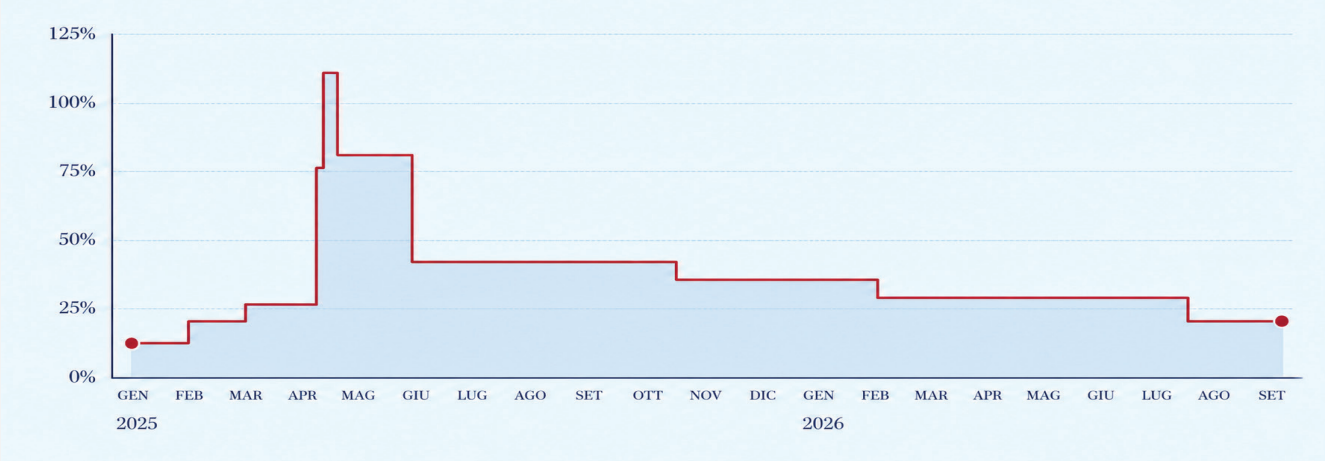
rilevante e uno dei principali spazi di confronto tra sistemi industriali, in un momento in cui la concorrenza cinese non riguarda più soltanto produzioni associate a un vantaggio di costo. Le evidenze raccolte dalla Commissione europea segnalano infatti aumenti delle importazioni potenzialmente dannosi in settori come il tessile-abbigliamento, legno e carta, chimica, gomma-plastica, metallurgia, macchinari e apparecchiature e mezzi di trasporto, cioè comparti a più elevato valore aggiunto, centrali anche per la specializzazione manifatturiera europea e italiana.

Per molte PMI il confronto si svolge quindi lungo filiere in cui la Cina è insieme fornitore di componenti, produttore di beni intermedi e concorrente nei beni finiti e strumentali. Questo mutamento va collegato alla trasformazione del modello produttivo cinese, in grado oggi di spaziare tra volumi e qualità differenti, in un momento in cui la sovracapacità produttiva e la minore dinamica della domanda interna, unite alla tensione protezionistica in corso, hanno fatto crescere l'incentivo ad espandersi in mercati terzi. Ecco quindi che per l'Europa la pressione sui prezzi e sui margini è aumentata, e può crescere ancora, anche senza una deviazione meccanica dei flussi diretti con gli Stati Uniti: è sufficiente che una quota crescente della produzione cinese venga orientata al Vecchio Continente. Commercio, politica industriale, tasso di cambio e sovracapacità finiscono così per intrecciarsi con il destino delle PMI italiane ed europee.

Il ritorno dei dazi statunitensi e la riallocazione dei flussi

Il 2025 ha segnato una nuova accelerazione del protezionismo commerciale statunitense. Nei confronti della Cina l'inasprimento è stato particolarmente rapido, con l'aliquota media sui beni cinesi che è passata da valori prossimi al 20% all'inizio della nuova amministrazione a livelli vicini al 50% verso la fine dell'anno, con picchi temporanei oltre il 100% tra aprile e maggio e successive riduzioni negoziate. In tutto ciò, la variabilità delle misure è stata quasi altrettanto importante del loro livello, perché ha aumentato l'incertezza per importatori, esportatori e imprese inserite nelle catene internazionali del valore, di cui abbiamo avuto modo di trattare in un capitolo dedicato (Fig. 1).

Figura 1
Dazi effettivi verso la Cina
(aliquota effettiva, gennaio 2025 - settembre 2026)



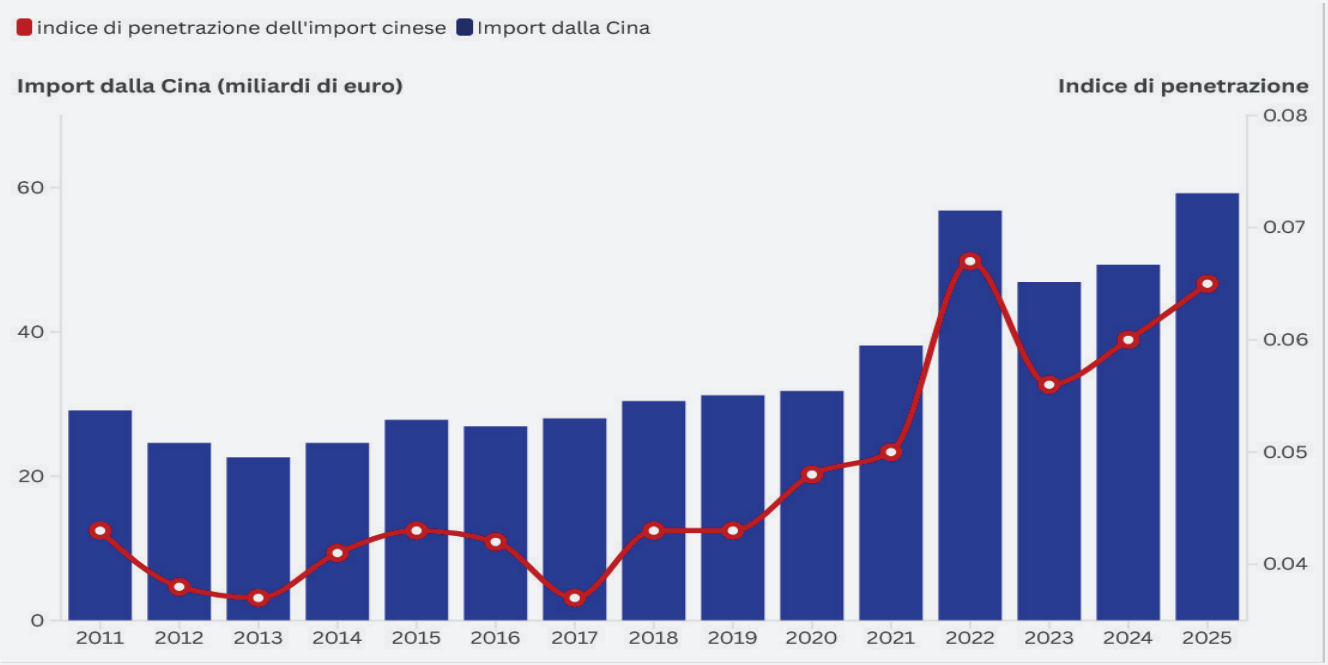
Fonte: elaborazioni Fondazione Nord Est su dati Bloomberg.

Gli effetti sul commercio bilaterale tra i due pesi massimi, Stati Uniti e Cina, sono stati rilevanti, con una contrazione delle importazioni statunitensi dalla Cina del 28% nel solo 2025. È quindi naturale immaginare che la produzione cinese, non trovando più sbocco negli Stati Uniti, sia stata reindirizzata verso economie con barriere meno elevate, tra cui l'Unione Europea. Tecnicamente si parla di *trade diversion* e questa interpretazione trova alcuni riscontri temporali, ma non esaurisce il fenomeno, poiché la contemporaneità tra dazi americani e aumento degli arrivi cinesi in Europa non equivale, da sola, a una prova causale. Per le imprese europee, tuttavia, il punto operativo resta rilevante, dal momento che nei comparti con elevati costi fissi ed economie di scala, come lo sono quelli cinesi (per di più spesso sussidiati direttamente dallo Stato), i produttori possono accettare margini più contenuti pur di mantenere utilizzata la capacità. La competizione tende così a riguardare non solo le singole imprese, ma anche disponibilità di capitale, politiche di sostegno e capacità di sostenere fasi prolungate di prezzi contenuti.

Importazioni italiane: una traiettoria di lungo periodo

I dati italiani mostrano innanzitutto che l'aumento dell'import dalla Cina precede la nuova fase tariffaria statunitense. L'indicatore di penetrazione dell'import utilizzato dall'Istat, rapportando il valore delle importazioni manifatturiere al valore della produzione venduta, evidenzia una tendenza crescente già dal 2018 (Fig. 2).

Figura 2
Import di prodotti manifatturieri dalla Cina e indice di penetrazione dell'import cinese
(2011-2025)



Fonte: elaborazioni Fondazione Nord Est su dati Istat

Anche il valore assoluto degli acquisti dalla Cina segue una dinamica analoga: dopo la crescita graduale degli anni precedenti, il salto più marcato si registra nel periodo immediatamente successivo alla pandemia, quando sia i flussi sia la quota di penetrazione raggiungono livelli storicamente elevati. La correzione del 2023 non modifica la tendenza di fondo e nel 2024-2025 gli indicatori tornano a salire.

La lettura di lungo periodo è decisiva per evitare una spiegazione troppo semplice. Se la crescita della presenza cinese fosse iniziata soltanto nel 2025, l'ipotesi di una deviazione generata dai dazi americani sarebbe molto più forte. I dati indicano invece un processo già in corso da diversi anni, che la nuova politica commerciale statunitense può avere accelerato. Ciò significa che le imprese italiane devono confrontarsi con un cambiamento strutturale, non con uno shock destinato necessariamente a riassorbirsi una volta stabilizzate le relazioni tra Washington e Pechino.

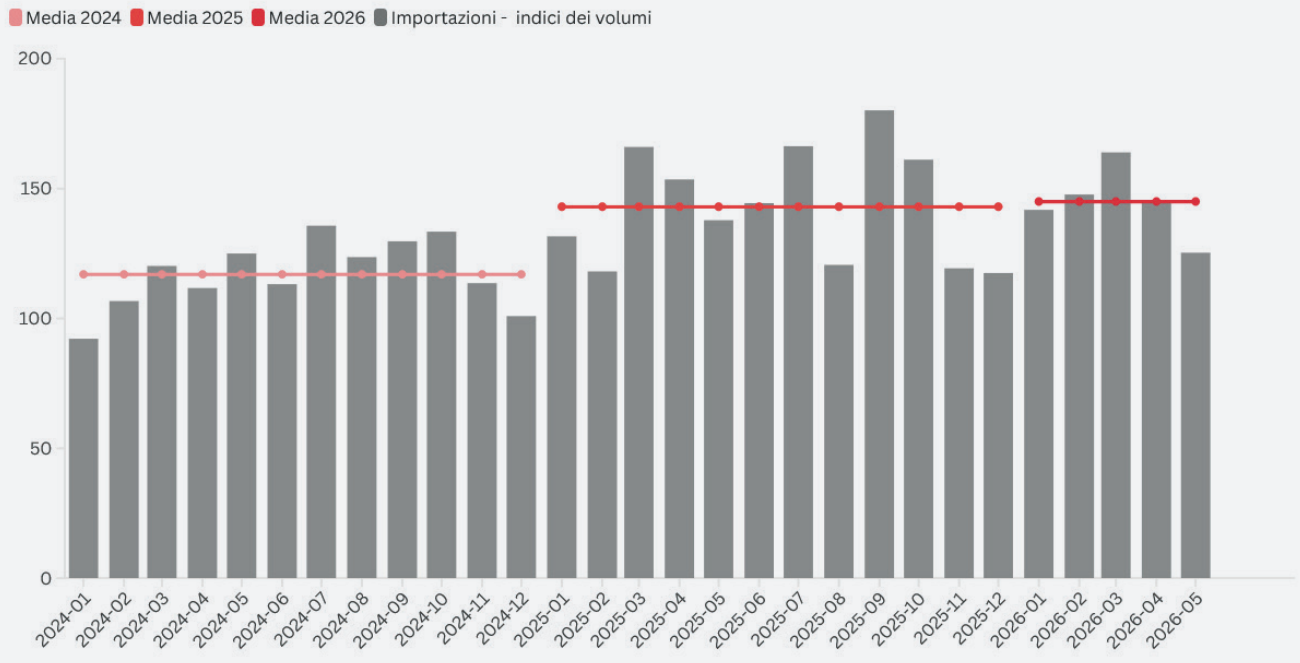
L'accelerazione del 2025 e i primi segnali del 2026

Il dato più recente aggiunge però un elemento di discontinuità. Considerando i volumi, e quindi depurando l'analisi dall'effetto dei prezzi, emerge un salto evidente delle importazioni dalla Cina a partire da marzo 2025, in prossimità dell'escalation tariffaria americana. Per gran parte dell'anno l'indice si mantiene nettamente al di sopra dei livelli medi del 2024, e i primi mesi del 2026 mostrano valori ancora elevati, senza un ritorno stabile alla media precedente. Il segnale è quindi coerente con l'idea che la pressione competitiva non si sia esaurita con la prima fase dell'escalation commerciale (Fig. 3).

Figura 3

Indice dei volumi delle importazioni dalla Cina in Italia

(gennaio 2024=100, valori relativi)



Fonte: elaborazioni Fondazione Nord Est su dati Istat.

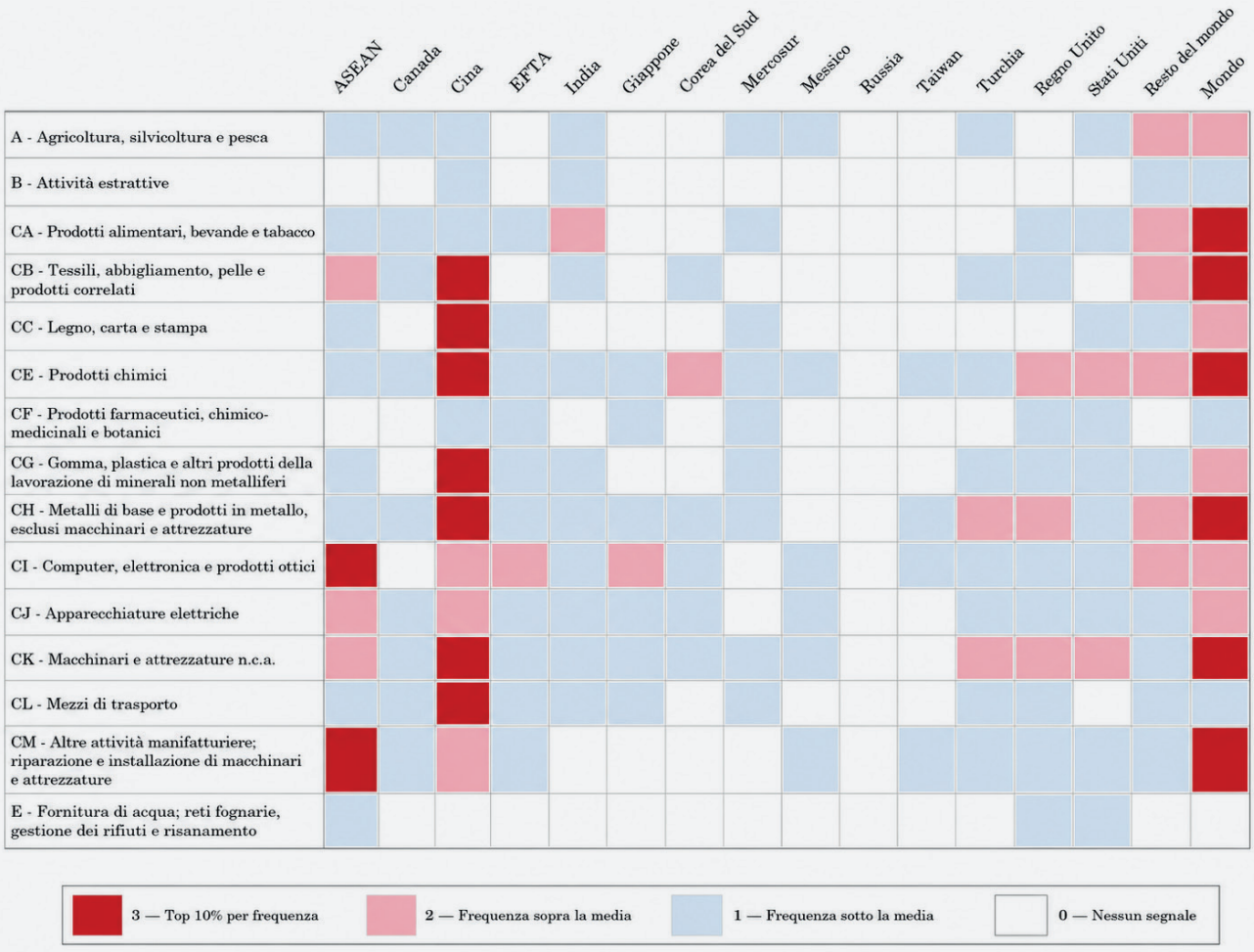
Sovracapacità e trasformazione del modello produttivo cinese

La sovracapacità cinese, che incontra una domanda interna meno dinamica, è quindi una delle chiavi interpretative più rilevanti, specie considerando che le sovvenzioni pubbliche richiamate dalla BCE, la scala degli investimenti industriali e l'esigenza di mantenere utilizzati gli impianti possono amplificare la propensione a esportare. La conseguenza non è soltanto quantitativa. La *heatmap* realizzata dalla Commissione europea sugli aumenti delle importazioni potenzialmente dannosi mostra segnali forti per prodotti cinesi in tessile, legno e carta, chimica, gomma e plastica, metalli, macchinari e mezzi di trasporto. La competizione coinvolge quindi settori maturi e beni più complessi, facendo sì che la Cina non operi soltanto come piattaforma produttiva inserita nelle catene occidentali, ma in un numero crescente di casi anche direttamente sui mercati finali e nei beni di investimento. E se l'offerta interessa beni industriali e intermedi, come appare, l'effetto può propagarsi lungo l'intera filiera e comprimere anche i prezzi di componenti e lavorazioni (Fig. 4).

Figura 4

Frequenza degli aumenti delle importazioni potenzialmente dannosi per l'UE

(per settore e area di origine)



Fonte: Commissione europea, Monitoring trade diversion; ricostruzione Fondazione Nord Est.

Questo non significa però che la Cina abbia sostituito il proprio ruolo nelle catene globali del valore con un modello autosufficiente: per le imprese europee resta un fornitore fondamentale di numerosi input e, allo stesso tempo, un mercato e un concorrente. Una PMI può infatti beneficiare di componenti cinesi a basso costo e subire la concorrenza di un produttore cinese sul prodotto finale, cosicché la ricerca di efficienza nella fornitura può entrare in tensione con la necessità di preservare competenze produttive, capacità di innovazione e autonomia commerciale nel medio periodo.

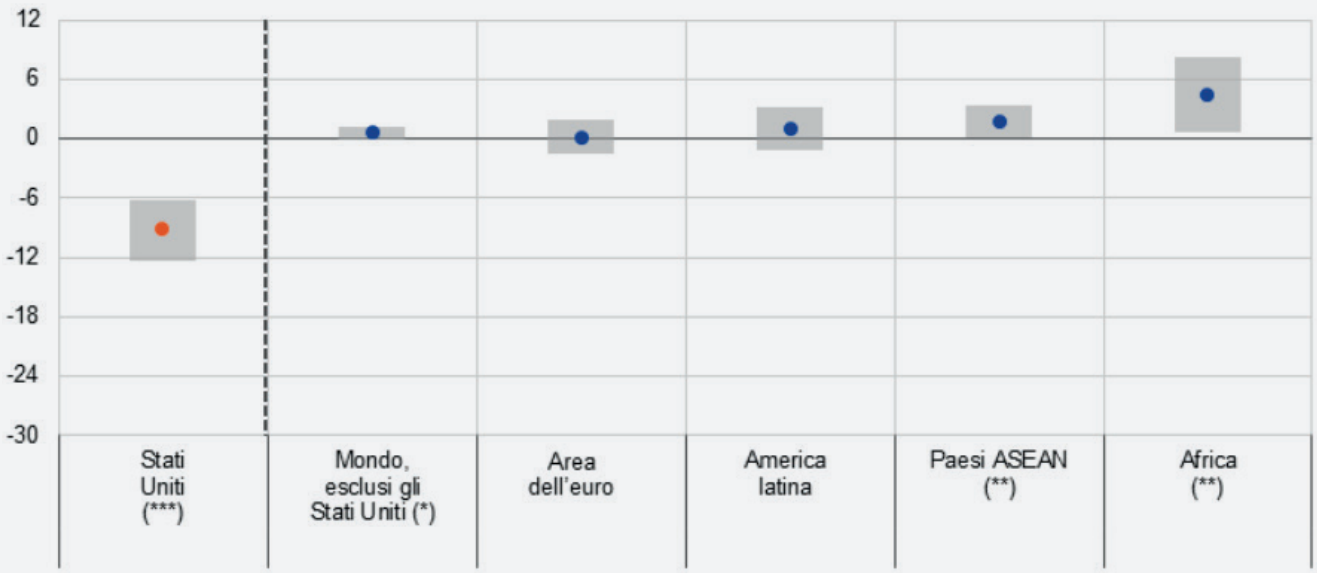
Dazi, cambio e domanda interna: perché il nesso causale resta complesso

Tuttavia, va considerato che le analisi della Banca centrale europea invitano a mantenere prudenza nell'attribuire l'aumento delle esportazioni cinesi verso l'Europa ai soli dazi americani. Questo perché, se nel 2025 l'export cinese verso mercati diversi dagli Stati Uniti è effettivamente cresciuto, la regressione panel utilizzata dalla BCE mostra che una deviazione generalizzata verso i mercati oltre agli USA risulta debole. Per l'area euro l'effetto stimato è infatti contenuto e non statisticamente significativo, mentre segnali più solidi emergono per Africa e ASEAN (Fig. 5).

Figura 5

Impatto dei dazi statunitensi del 2025 sulle esportazioni cinesi per destinazione

(deviazione percentuale tra dicembre 2024 e settembre 2025)



Fonte: BCE, Bollettino economico, gennaio 2026.

La stessa BCE richiama fattori alternativi o complementari: debolezza della domanda interna cinese, capacità produttiva in eccesso, sovvenzioni statali, incertezza di policy, anticipazione degli scambi e andamento del cambio. Il Fondo monetario internazionale aggiunge che il nuovo episodio protezionistico differisce da quello del 2018-2019 per la rapidità con cui le esportazioni cinesi verso mercati terzi sembrano essere aumentate e per l'ampiezza dei paesi e dei settori coinvolti. Un ruolo può dunque essere stato svolto dal *front-loading*, cioè dall'anticipo di ordini, spedizioni e scorte prima dell'entrata in vigore delle nuove barriere, il quale rende più difficile distinguere effetti temporanei e permanenti. Come anticipato, anche il tasso di cambio contribuisce al quadro, dal momento che un renminbi più debole migliora, a parità di altre condizioni, la competitività di prezzo delle esportazioni cinesi e può rafforzare la loro presenza sui mercati in cui non sono applicati dazi equivalenti a quelli statunitensi. Allo stesso modo, variazioni dei prezzi relativi e dei vantaggi comparati possono spostare i flussi commerciali anche senza un vero reindirizzamento di merci precedentemente destinate agli Stati Uniti. La conclusione più robusta è dunque che l'aumento della pressione competitiva è reale, mentre le sue cause sono multiple e interagiscono tra loro.

Le implicazioni per le imprese europee e italiane

Per le imprese europee e italiane il primo effetto è una maggiore pressione sui prezzi, soprattutto nei segmenti in cui il prodotto è standardizzabile e il costo resta un criterio decisivo di acquisto.

Le PMI, disponendo in genere di minori economie di scala e di una capacità finanziaria più limitata rispetto ai grandi gruppi, possono essere particolarmente esposte a fasi prolungate di compressione dei margini, anche se spesso sono fondate su elevata personalizzazione del prodotto, che a sua volta è spesso di alta gamma.

Il secondo effetto riguarda il posizionamento. In un contesto in cui competere esclusivamente sul costo diventa difficile, acquistano peso differenziazione, personalizzazione, qualità, affidabilità, rapidità di servizio e integrazione con il cliente. Sono fattori particolarmente importanti nei comparti tipici della manifattura italiana, dove l'adattamento di impianti e componenti alle esigenze specifiche rappresenta ancora un vantaggio. Ma non sono rendite permanenti, considerato che i produttori cinesi risalgono rapidamente le curve di apprendimento, anche questa distanza può ridursi.

Il terzo effetto riguarda le catene di fornitura. L'ampliamento dell'offerta cinese può ridurre il costo di input, componenti e beni strumentali, migliorando nel breve periodo l'efficienza di chi acquista dalla Cina. Ma allo stesso tempo, una dipendenza eccessiva da un'unica base produttiva aumenta l'esposizione a shock commerciali, dazi e restrizioni. Per le PMI la questione non è dunque separarsi del tutto dalla Cina, ma conoscere le dipendenze critiche, distinguere gli input facilmente sostituibili da quelli difficili da rimpiazzare e costruire alternative dove il rischio giustifica il costo.

Infine, la maggiore concorrenza sul mercato europeo rende più importante la diversificazione commerciale. Se gli Stati Uniti riducono l'accesso dei beni cinesi, l'Europa diventa uno dei luoghi in cui si scaricano gli aggiustamenti della produzione globale. Per le imprese italiane cresce quindi il valore di una presenza più ampia sui mercati extraeuropei e della capacità di leggere rapidamente le modifiche di politica commerciale, perché i flussi possono cambiare in pochi mesi e alterare le condizioni competitive di un settore, come si è amaramente potuto constatare negli ultimi periodi.

La risposta europea: difesa commerciale, reciprocità e politica industriale

La risposta europea si muove su più piani. Il primo e di più rapida attuazione è quello della difesa commerciale, attraverso misure antidumping e antisovvenzione in presenza delle condizioni previste dalle regole europee e internazionali, ovvero quando sussidi o pratiche di prezzo producono effetti distorsivi sul mercato europeo. Si tratta però di strumenti selettivi e reattivi che possono ridurre l'impatto in singoli comparti ma non sostituiscono una strategia industriale di lungo respiro né impediscono che i flussi si spostino verso prodotti o canali diversi.

Il secondo piano è la reciprocità nell'accesso ai mercati e negli appalti pubblici. Tra gli esempi richiamati vi sono le restrizioni europee alla partecipazione di dispositivi medici cinesi a determinate gare di maggiore dimensione. Il principio è che l'apertura del mercato europeo non può essere completamente separata dalle condizioni di accesso offerte alle imprese europee nei mercati dei partner, come la Cina, per l'appunto. Anche in questo caso, tuttavia, l'efficacia dipende dalla capacità di applicare gli strumenti in modo coerente, evitando che la risposta si riduca a una somma di misure settoriali scollegate.

Il terzo piano è la diversificazione delle relazioni commerciali, attraverso accordi e negoziati con economie come Mercosur, India, Giappone, Corea del Sud, Messico, Australia ed Emirati dato che anche per le PMI l'apertura di mercati alternativi può contribuire a compensare la maggiore pressione su quello europeo.

Il quarto piano, nonché quello forse di maggiore portata nonché di più complicata attuazione, è quello delle politiche industriali. Vi è però un problema di scala, poiché l'Unione ha moltiplicato iniziative e strumenti, ma le risorse restano frammentate rispetto alla dimensione della trasformazione in atto. Difesa commerciale, innovazione, energia, finanza per gli investimenti e accesso ai mercati devono quindi essere letti come parti della stessa politica di competitività. Per le PMI italiane il sostegno pubblico, inteso da un punto di vista non prettamente monetario, è rilevante soprattutto quando riduce i costi fissi della trasformazione, accompagnando le imprese con investimenti in automazione e digitalizzazione, accesso a finanza e garanzie, supporto all'internazionalizzazione, standard e certificazioni, infrastrutture energetiche e logistiche. La pressione cinese non può essere compensata stabilmente proteggendo ogni mercato ma può essere gestita aumentando la produttività, accelerando l'innovazione e rendendo meno oneroso per le imprese di minore dimensione il passaggio verso prodotti e processi a maggiore valore aggiunto.

Un nuovo equilibrio competitivo

L'aumento delle importazioni dalla Cina è quindi un fenomeno concreto, ma la sua interpretazione richiede di separare il trend strutturale dall'accelerazione congiunturale. La penetrazione dei prodotti cinesi in Italia cresce da prima del nuovo ciclo di dazi, anche se il 2025 ha prodotto un'ulteriore intensificazione, coerente con la chiusura relativa del mercato statunitense e con la necessità cinese di assorbire capacità produttiva. BCE e FMI invitano a non attribuire tutto alla politica commerciale americana: domanda interna, sovracapacità, sussidi, cambio, prezzi relativi e anticipazione delle spedizioni concorrono a spiegare il fenomeno. La risposta, ad un trend a questo punto decisamente sfaccettato e complesso, richiede sia strumenti di rapida attivazione che sostegni e politiche a lungo termine.

2.3

Intelligenza artificiale, automazione e robotica: la Physical AI come nuova frontiera manifatturiera

Dalla frontiera digitale alla Physical AI

Dopo la fase dominata dall'intelligenza artificiale generativa, la nuova frontiera dell'innovazione è rappresentata dalla Physical AI, o *embodied* AI: sistemi che non si limitano a elaborare informazioni, ma percepiscono l'ambiente, decidono e agiscono nel mondo fisico attraverso robot umanoidi e quadrupedi, manipolatori *general purpose*, veicoli e macchine autonome e forme avanzate di automazione industriale. Il passaggio trasferisce l'IA dal dominio digitale a quello della produzione e in termini economici, la Physical AI è quindi una frontiera eminentemente manifatturiera, dove il software resta indispensabile ma il vantaggio dipende dalla capacità di trasformarlo in macchine affidabili, producibili in serie, alimentate, manutenibili e integrabili nei processi reali.

L'*OpenMind Physical AI Readiness Index 2026* sintetizza il punto con una formula netta: "*Physical AI readiness is not an AI question*". Ciò che separa i sistemi industriali non è soltanto la qualità dei modelli, ma la disponibilità di energia e reti, attuatori, magneti, macchine utensili, componentistica, competenze di integrazione e condizioni istituzionali di utilizzo. Se nel capitolo precedente si è visto come la Cina utilizzi la manifattura e il controllo dei nodi di filiera come leva geopolitica, la Physical AI amplifica quella logica facendo diventare la capacità produttiva una componente strategica dell'IA stessa, e viceversa. Lo stesso indicatore consegna la medaglia d'oro della preparazione alla Physical AI proprio al Dragone, che ottiene 82,9 punti, davanti a Giappone, Stati Uniti, Corea del Sud e Germania.

Competenze, materie prime, magneti e dipendenze strategiche

Tale vantaggio non nasce da una superiorità generalizzata nel software, ma dalla contemporanea forza in energia, robotica e attuazione, materiali e produzione in scala e infatti il primo elemento che distingue la Physical AI dall'IA puramente digitale è la struttura dei costi. Un umanoide contiene molti semiconduttori, ma i chip rappresentano circa un decimo della distinta base mentre gli attuatori incidono, sempre secondo OpenMind, per il 40-60% del totale. Nei giunti si concentrano riduttori armonici e cicloidali, viti a rulli planetari, motori *torque frameless*, cuscinetti di precisione, sensori di forza e coppia ed elettronica di potenza. Sono componenti che richiedono tolleranze ristrette, *know-how* di processo, macchine utensili avanzate e una rete di fornitori specializzati. Giappone e Germania conservano competenze forti nella meccanica di precisione, nella sensoristica e nelle macchine utensili ma la Cina ha costruito una capacità di volume che sta rapidamente colmando i gap qualitativi e comprimendo i prezzi. Una stima di McKinsey indica che costruire un umanoide rappresentativo americano senza fornitori cinesi potrebbe triplicare il valore della distinta base. Non è quindi una semplice preferenza di *sourcing*, dal momento che il differenziale può determinare la sostenibilità economica di un caso d'uso industriale. Per le PMI europee e italiane della meccanica e dell'automazione l'effetto è ambivalente. I componenti standardizzabili sono esposti a economie di scala e riduzioni di prezzo molto rapide, mentre acquistano valore le competenze più difficili da replicare: precisione, controllo del movimento, manutenzione, personalizzazioni tecniche, ...

Il secondo nodo è a monte. Un robot umanoide è, in larga misura, un insieme di motori elettrici ad alta densità di coppia che utilizzano magneti permanenti e terre rare pesanti. Il punto è che la Cina raffina oltre il 90% delle terre rare mondiali e produce la quasi totalità dei magneti permanenti, che risultano quindi un vincolo più stringente delle batterie. Infatti, la capacità globale di celle è già ampia rispetto ai fabbisogni prevedibili degli umanoidi e può essere aumentata con nuovi investimenti, mentre la catena dei magneti è più difficile da ricostruire, perché incorpora know-how metallurgico e di processo accumulato nel tempo e, in questo senso, una capacità non cinese realmente significativa potrebbe emergere soltanto tra diversi anni, ammesso che si cominci a lavorarci domani, con ulteriore ritardo per i gradi di terre rare pesanti richiesti dai motori robotici. La conseguenza è anche geopolitica. Controllare estrazione, separazione, leghe, magneti e una parte crescente della meccanica consente di incidere su prezzi, tempi e accesso alle tecnologie e la Cina è oggi l'unico Paese che presidia in scala tutte le principali fasi della filiera. Per l'Europa il rischio riguarda anche dipendenze ordinarie: tempi più lunghi, costi maggiori, fonti alternative da qualificare e minore potere negoziale.

Calcolo, semiconduttori, energia e infrastrutture locali

La Physical AI modifica anche la geografia dell'infrastruttura digitale perché addestramento e inferenza seguono logiche diverse. L'addestramento dei modelli di frontiera può essere concentrato in pochi grandi campus. Un robot che effettua *picking*, movimentazione o assemblaggio, invece, non può dipendere stabilmente da collegamenti remoti con latenze elevate o incostanti. Sicurezza, continuità operativa, costo della banda e residenza dei dati spingono una quota importante dell'inferenza sul robot o in infrastrutture *edge* vicine allo stabilimento. Per le imprese conta quindi collegare calcolo, sensori, controllo *real time* e dati di fabbrica in un'architettura affidabile. Ne deriva un quadro meno centrato sui chip di punta di quanto suggerisca il dibattito generale sull'IA.

Sul fronte energetico, il vincolo principale non è il consumo del singolo robot, che avrà un impatto modesto sulla rete per almeno un decennio, bensì il notevole carico derivante dai *data center*, dall'inferenza distribuita, dalla produzione dei componenti e dall'elettrificazione dei processi. Nel 2025 il sistema elettrico cinese era circa 2,3 volte quello statunitense e la nuova capacità installata risultava di un ordine di grandezza superiore a quella americana. In Europa pesano invece prezzi industriali spesso più elevati e, in alcune aree, tempi lunghi per nuove connessioni. L'infrastruttura energetica diventa così un fattore territoriale di competitività, dal momento che una fabbrica può acquistare robot e software sul mercato globale, ma non può importare con la stessa facilità una connessione alla rete, una cabina primaria o capacità *edge* vicina e sicura. Per le PMI l'automazione, qualora applicabile, può essere condizionata da colli di bottiglia esterni come potenza disponibile, tempi di allaccio, tecnici, connettività industriale e accesso al calcolo, che rendono la Physical AI più dipendente da una politica di infrastrutture industriali che da una semplice politica digitale.

Competenze, lavoro e accettazione sociale

Per quanto riguarda lo sviluppo della Physical AI vi sono due bacini di competenze spesso sovrapposti: da un lato ricercatori e ingegneri in grado di addestrare modelli di robot *learning*, dall'altro integratori di automazione, tecnici di controllo, elettricisti

industriali e manutentori. I primi sono pochi e concentrati in un numero limitato di poli mentre i secondi sono molto più numerosi ma già difficili da reperire in diverse economie avanzate. Tuttavia, per trasformare un modello in produttività di fabbrica servono entrambi. Per le PMI questa distinzione è importante. La diffusione di modelli open e *cross-platform* può ridurre il costo di accesso alla componente algoritmica, mentre restano difficili da standardizzare i dati di processo, il *fine tuning* su una specifica linea, la certificazione di sicurezza, l'integrazione con macchine esistenti e la manutenzione. Come viene fatto osservare dai tecnici addetti ai lavori, la conoscenza "hardware" è spesso tacita e quindi circoscritta geograficamente, mentre quella "software" viaggia in un qualsiasi *repository* digitale. Una parte crescente del valore può quindi risiedere proprio nella conoscenza industriale contestuale che caratterizza molti territori manifatturieri europei, a patto che la Physical AI riesca a prendervi piede.

L'adozione non è però una questione soltanto tecnica, ma riguarda da vicino la componente relazionale e umana del posto di lavoro. Robot autonomi e dotati di sensori infatti modificano mansioni, ritmi, responsabilità e modalità di controllo del lavoro e nel 2026 OpenMind segnala un allentamento di alcune pressioni regolatorie sull'IA, accompagnato da un'intensificazione del confronto nei luoghi di lavoro. Il caso Hyundai di Ulsan, dove decine di migliaia di lavoratori hanno contestato le modalità di introduzione degli umanoidi Atlas, mostra che la velocità di *deployment* dipende anche da accordi organizzativi e consenso. In Europa questa dimensione si combina con un quadro di sicurezza di prodotto e responsabilità più articolato.

Il Regolamento macchine (UE) 2023/1230 si applicherà dal 20 gennaio 2027 e contempla i sistemi con comportamento autoevolutivo; dopo l'AI Omnibus, le regole dell'AI Act per i sistemi ad alto rischio incorporati in prodotti fisici si applicheranno dal 2 agosto 2028. La questione competitiva è ridurre incertezza, duplicazioni e costi di conformità che possono gravare soprattutto sulle imprese minori, mantenendo al tempo stesso requisiti elevati di sicurezza e tutela dei lavoratori. Non è difficile comprendere che la domanda di automazione è poi rafforzata anche dalla demografia, tema che verrà ripreso separatamente in questo rapporto. Non a caso, nell'indice di prontezza alla Physical AI, l'Italia è tra i Paesi con maggiore "*demand pull*", anche per la prevista riduzione della popolazione in età lavorativa: ecco che l'automazione diventa quindi uno strumento per mantenere capacità produttiva in presenza di carenze di personale.

La geografia dei cluster: perché la Physical AI è una questione di territori

La Physical AI riporta in primo piano, tra i vari temi socio-economici, la prossimità dal momento che le statistiche nazionali descrivono il potenziale complessivo, ma non spiegano dove avvengano davvero iterazione e produzione in scala. Nel distretto di Nanshan a Shenzhen, oltre duecento imprese robotiche operano a distanza ravvicinata dai fornitori e possono comprimere a una o due settimane i cicli di revisione di una scheda elettronica. La ragione, come spiegato, è che molta conoscenza hardware è tacita e quindi si trasferisce tra progettisti, tecnici, fornitori e linee pilota tanto più velocemente quanto sono vicini i vari attori.

La Cina va quindi letta come una rete di cluster specializzati e interdipendenti. La Greater Bay Area di Shenzhen-Dongguan-Guangzhou dispone della base

componentistica più completa e della maggiore velocità di iterazione hardware; il Delta dello Yangtze, tra Shanghai, Suzhou e Hangzhou, concentra integrazione e assemblaggio in grandi volumi; Pechino svolge una funzione nazionale su standard, dataset, algoritmi e piattaforme pilota; Hefei-Wuhu rappresenta la base di produzione industriale a costi più bassi, sostenuta da energia e filiere locali. Questa divisione del lavoro rende il vantaggio cinese difficile da replicare con singoli progetti isolati, perché conta la densità dell'ecosistema e non soltanto la presenza di un'unica grande impresa. Per l'Europa la lezione non è ricostruire ovunque l'intera filiera, ma collegare specializzazioni magari già esistenti e tra loro complementari, riducendo la distanza fisica, organizzativa e istituzionale tra chi sviluppa componenti, chi integra sistemi, chi costruisce macchine e chi utilizza i robot (Fig. 6).

Figura 6
Cina: robotica e geografia della Physical AI



Dark factories, implicazioni per le imprese e ruolo del supporto pubblico

Un'estensione coerente di questa traiettoria è rappresentata dalle *dark factory* o *lights-out factory*, ovvero impianti nei quali quote molto ampie del processo sono automatizzate e coordinate digitalmente, riducendo la necessità di presenza umana continua nelle aree di linea. Il caso Xiaomi è emblematico. Nel proprio Interim Report

2024 l'azienda dichiara che la Smart Factory di Changping, a Pechino, ha una capacità annua di 10 milioni di smartphone di fascia alta, un investimento di 2,4 miliardi di renminbi, il 100% di automazione dei processi chiave attraverso macchinari in larga parte sviluppati internamente e la completa digitalizzazione della produzione. Alcuni media l'hanno descritta come una "*dark factory*" senza lavoratori ma una visita indipendente del 2026 ha precisato che non si tratta letteralmente di uno stabilimento privo di persone. Ad ogni modo il punto non è lavorare al buio o eliminare ogni addetto, ma integrare robotica, visione artificiale, controllo di processo, manutenzione predittiva e logistica in una fabbrica ad alta autonomia e dunque produttività.

Per molte PMI europee il percorso non passerà da stabilimenti integralmente automatizzati, ma la capacità distintiva sarà far dialogare queste tecnologie con processi ad alta varietà e piccoli lotti, tipici di una parte significativa della manifattura italiana. Le imprese più strutturate potranno infatti combinare robotica, dati e automazione per aumentare produttività, qualità e continuità, mentre quelle di dimensioni più ridotte potrebbero avere difficoltà anche solo nel valutare tecnologie e ritorni dell'investimento.

In questo quadro acquistano rilievo servizi condivisi di test e competenze, mostrando che il supporto pubblico è parte dello scenario, perché molte condizioni abilitanti sono collettive e territoriali.

Le principali leve, alcune delle quali già menzionate, riguardano reti elettriche e tempi di connessione, capacità di calcolo edge e *data center* prossimi ai poli industriali, laboratori condivisi, standard e percorsi di certificazione chiari, formazione tecnica e sviluppo di fonti alternative per componenti e materiali critici, tra gli altri fattori. Nel momento in cui, a differenza della Cina, l'Europa opera con istituzioni e vincoli propri, il contesto comporta diversi trade-off tra velocità di adozione, sicurezza e tutela del lavoro. Ad ogni modo, l'assenza di una cornice coordinata tende a trasferire i costi di infrastruttura, sperimentazione e conformità sulle singole imprese, proprio quando scala e velocità diventano decisive. Ecco, dunque, perché la nuova ondata di Physical AI può risultare travolgente: non perché renda obsoleta la manifattura europea, ma perché premia i territori capaci di combinare tecnologia, capacità produttiva, energia, capitale, competenze e istituzioni in un unico sistema.

2.4 Demografia, forza lavoro e mobilità giovanile: un vincolo strutturale per il sistema produttivo

Il declino demografico: meno popolazione e una struttura più anziana

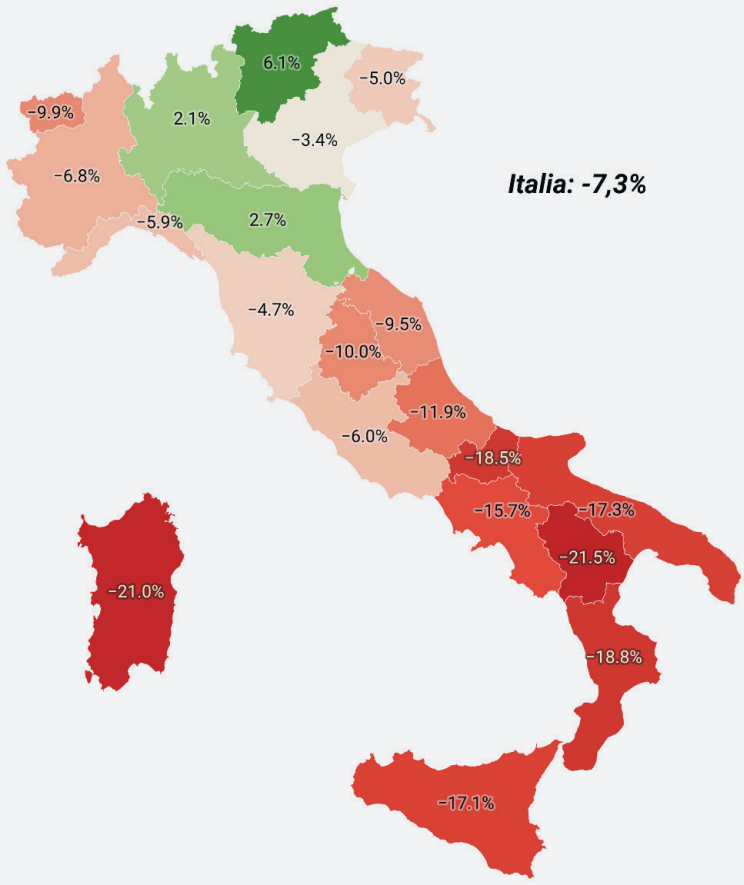
La trasformazione demografica costituisce un vincolo trasversale allo scenario economico italiano, dal momento che non è un fenomeno congiunturale né un problema che si esaurisce nella riduzione delle nascite. Contemporaneamente, riguarda la dimensione complessiva della popolazione, la composizione per età e la disponibilità futura di persone in grado di entrare e rimanere nel mercato del lavoro. Per le imprese di minore dimensione, questo fenomeno incide sia sul ridotto ricambio di competenze che sull'aumento del costo del lavoro, dovuto alla riduzione dell'offerta.

Le previsioni demografiche prodotte da DemoIstat rendono evidente l'ordine di grandezza. Nel prospetto nazionale di scenario mediano (Fig. 7), **la popolazione residente passa da circa 59,0 milioni nel 2026 a 54,8 milioni nel 2050. La riduzione è di circa 4,2 milioni di persone, pari a poco più del 7% della popolazione iniziale**. Si tratta di una perdita che si concentra soprattutto nel medio periodo poiché il calo è

previsto essere relativamente contenuto fino al 2030, per poi accelerare nei due decenni successivi. Lo stesso esercizio previsivo ricorda tuttavia che una proiezione non è una previsione certa: il valore centrale è accompagnato da intervalli di confidenza e dipende da ipotesi su fecondità, sopravvivenza e migrazioni. Va sottolineato che diverse volte, negli ultimi anni, tali ipotesi (in maniera particolare quelle sull'aumento della fertilità) sono state disattese. In ogni caso, il dato essenziale indica che nessuno scenario realistico consente di considerare stabile l'attuale equilibrio demografico.

L'aggiornamento DemoIstat consente di osservare con maggiore dettaglio la fascia che più direttamente alimenta il mercato del lavoro: **nel 2050 la popolazione residente tra 20 e 64 anni, nello scenario mediano, sarà pari a circa 28,4 milioni di persone, contro gli attuali 34,3 milioni, una riduzione del 17,2%**. Dunque, il punto non è solo che il Paese avrà meno abitanti, ma che la contrazione sarà più intensa proprio nelle età centrali della vita attiva. Questo perché la riduzione delle coorti giovani prodotta dalla bassa natalità degli ultimi decenni si trasferirà progressivamente lungo la piramide demografica, restringendo prima le classi in ingresso e poi quelle centrali, mentre aumenta il peso relativo delle età più mature.

Figura 7
Variazione della popolazione al 2050, per regione
(valori percentuali)



Fonte: elaborazioni Fondazione Nord Est su dati Istat.

Un ulteriore elemento determinante è il fatto che la riduzione non sarà distribuita in modo uniforme sul territorio. Nel prospetto DemoIstat di scenario mediano il Nord, nel suo complesso, resterà intorno ai 27,4 milioni di residenti tra il 2026 e il 2050, mentre il Centro scenderà da 11,7 a 11,0 milioni e il Mezzogiorno da 19,9 a 16,4 milioni. Per le regioni settentrionali questo dato non deve però essere letto come assenza di pressione demografica. I flussi migratori, che sono il principale fattore di riequilibrio demografico, possono sostenere la numerosità complessiva, ma non impediscono l'invecchiamento né garantiscono automaticamente la disponibilità dei profili richiesti dalle imprese.

Per il sistema produttivo questo modifica la natura del problema. In passato la disponibilità di lavoro poteva essere trattata prevalentemente come questione ciclica, collegata alla crescita, ai salari o al *mismatch* tra domanda e offerta, mentre nei prossimi decenni diventa anche un problema di quantità fisica: in numerosi territori vi saranno semplicemente meno persone nelle età dalle quali le imprese possono reclutare. La capacità di attrarre lavoratori da altre aree, trattenere i residenti, aumentare la partecipazione al lavoro e utilizzare tecnologie in grado di accrescere la produttività, come quelle descritte nel capitolo sull'IA applicata alle macchine, diventa perciò parte della stessa risposta alla transizione demografica.

La contrazione della forza lavoro

Le previsioni DemoIstat sulla popolazione attiva mostrano che l'aumento dei tassi di partecipazione può attenuare il problema, ma non eliminarlo. Considerando le classi di età tra 15 e 74 anni, gli attivi passeranno da circa 25,6 milioni nel 2026 a 22,7 milioni nel 2050. La differenza è di 2,9 milioni di persone, pari a una riduzione dell'11,2%. In altri termini, come già anticipato, anche ipotizzando una maggiore propensione a partecipare al mercato del lavoro, il sistema economico italiano dovrà operare a metà secolo con una forza lavoro potenziale sensibilmente inferiore a quella attuale.

Il fenomeno è ancora più netto nelle età centrali, considerando specificatamente i profili attivi. Tra i 20 e i 64 anni, essi scenderanno da 24,6 milioni nel 2026 a 21,4 milioni nel 2050, dunque più di tre milioni in meno, pari al 13,1%. La perdita di circa sei milioni di persone nella stessa fascia di riferimento spiega perché il tasso di attività previsto salga dal 72,1 al 75,8%: una quota maggiore della popolazione adulta parteciperà al mercato del lavoro, ma lo farà all'interno di un bacino demografico molto più ristretto. L'aumento della partecipazione compensa quindi solo una parte della contrazione.

Anche la composizione per età della forza lavoro cambia in modo significativo. **Gli attivi tra 20 e 29 anni passano da circa 3,5 milioni nel 2026 a 2,4 milioni nel 2050, una diminuzione di poco superiore a un milione, pari a circa il 31%. Al contrario, gli attivi tra 60 e 74 anni aumentano da circa 3,0 a 3,4 milioni. Il mercato del lavoro futuro sarà quindi non solo più piccolo, ma mediamente più anziano**, e per le imprese questo implica la necessità di ripensare l'organizzazione del lavoro, la trasmissione delle competenze, le carriere, la formazione continua e l'adattamento delle mansioni a una forza lavoro con struttura anagrafica diversa da quella attuale.

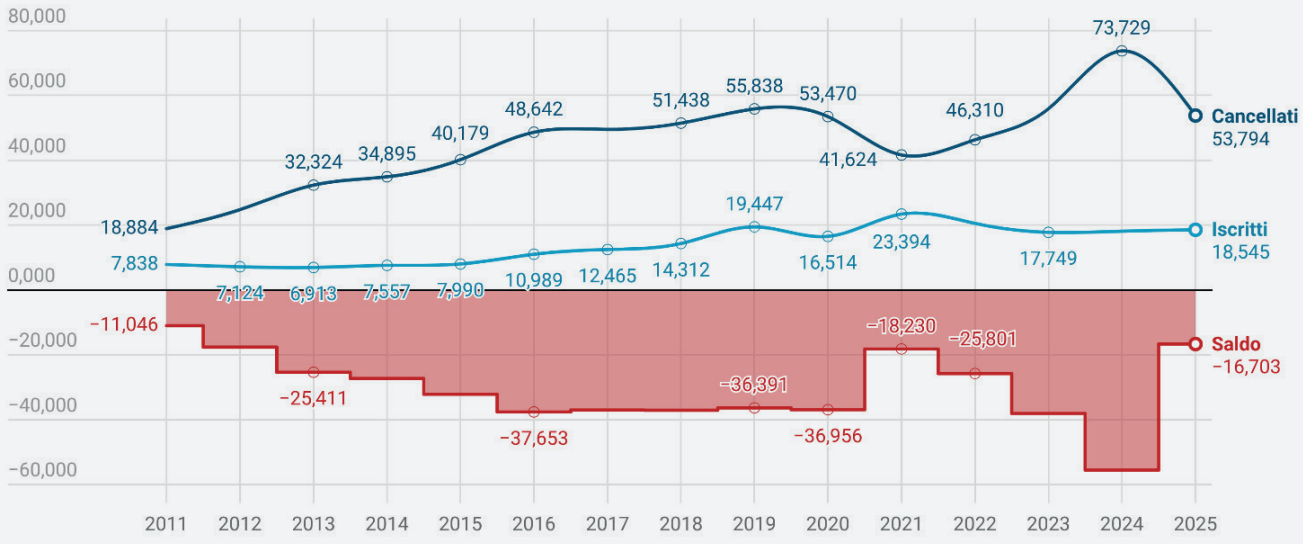
Il tema è particolarmente rilevante per le piccole e medie imprese, spesso fondate su know-how tacito, poiché saranno prevalentemente le imprese maggiori a poter utilizzare una combinazione più ampia di politiche retributive, mobilità geografica,

employer branding, formazione interna e automazione. Per una PMI, soprattutto se localizzata fuori dai principali centri urbani, il vincolo demografico può invece tradursi direttamente in difficoltà di sostituzione del personale in uscita e di reperimento di profili tecnici, con conseguente rottura della catena di trasmissione della conoscenza e del saper fare (oltre che riduzione diretta della forza lavoro). Da questo punto di vista, la trasformazione demografica si collega direttamente ai temi dell'automazione e della Physical AI: l'innovazione tecnologica non è soltanto una leva di efficienza, ma sempre più una risposta alla progressiva scarsità del fattore lavoro. È altresì vero che l'automazione è sicuramente più difficile in contesti caratterizzati da alta variabilità nei prodotti, lotti ridotti, alta personalizzazione o da ambienti meno standardizzati, ovvero nella situazione operativa media di una PMI italiana.

La fuga dei giovani: un saldo negativo persistente

Alla riduzione strutturale delle nuove coorti si aggiunge un secondo fenomeno: la mobilità verso l'estero dei giovani italiani. I dati certificati da Istat sui trasferimenti di residenza consentono di misurare i movimenti degli italiani tra 18 e 34 anni, distinguendo le cancellazioni per l'estero dai rimpatri. È importante precisare che si tratta di movimenti anagrafici che non comprendono necessariamente ogni esperienza temporanea di studio o lavoro all'estero e, quando si sommano più anni, non identificano persone uniche. Restano tuttavia un indicatore molto solido della capacità del Paese di trattenere e riattrarre le proprie generazioni più giovani.

Figura 8
Flussi di giovani italiani tra i 18 e i 34 anni
(valori assoluti)



Fonte: elaborazioni Fondazione Nord Est su dati Istat.

Nel triennio 2023-2025 dall'Italia sono emigrati in media circa 61 mila giovani italiani l'anno, mentre i rientri sono stati poco più di 18 mila, sempre in media annuale. Il che porta ad un saldo medio negativo per oltre 40 mila giovani all'anno. Estendendo l'osservazione al periodo 2011-2025, le cancellazioni per l'estero dei 18-34enni italiani ammontano complessivamente a circa 681 mila, a fronte di circa 209 mila rimpatri. Il saldo cumulato dei movimenti è negativo per quasi 472 mila unità (Fig. 8). Non si tratta dunque di un episodio recente né in diminuzione, poiché dal post covid il fenomeno è stato caratterizzato da un'accelerazione costante, in trend opposto a quello demografico sopra descritto. Per un Paese caratterizzato da elevata intensità manifatturiera e da una rete diffusa di imprese, questa dinamica si somma al naturale assottigliamento delle coorti in ingresso e rende più difficile il ricambio generazionale.

Tuttavia, il saldo con l'estero non va interpretato come una perdita irreversibile di capitale umano: una quota dei giovani può rientrare negli anni successivi, e l'esperienza internazionale può accrescere competenze e produttività. Per di più, il Paese potrebbe giovarsi degli ingressi di giovani da altre regioni, i quali sono anche numericamente superiori al saldo negativo degli *expat* italiani, ferma restando la scarsa o nulla attrattività dello Stivale rispetto ai principali paesi europei. In questa situazione è più difficile parlare di circolazione di giovani e di cervelli e diventa più una somma di flussi demografici unidirezionali.

Implicazioni per il sistema delle imprese

I tre fenomeni (riduzione della popolazione, contrazione della forza lavoro e saldo migratorio negativo dei giovani italiani) non operano separatamente ma purtroppo si rafforzano a vicenda. Meno giovani oggi significa meno lavoratori potenziali domani; tale minore disponibilità di lavoro aumenta la competizione tra imprese per le persone ma se i territori offrono opportunità percepite come meno attrattive rispetto ad altri paesi o grandi città, la mobilità in uscita può accentuare ulteriormente la scarsità. Il rischio per le imprese non è quindi soltanto un aumento del costo del lavoro, ma una più generale difficoltà a garantire continuità produttiva, trasferimento delle competenze e capacità di crescita.

Per le PMI la risposta richiede un insieme di leve complementari.

La prima è la **produttività**: investimenti in automazione, digitalizzazione e organizzazione devono consentire di produrre più valore con una base occupazionale che non potrà crescere come in passato, e probabilmente nemmeno rimanere stabile negli anni.

La seconda è la **partecipazione**: una quota maggiore di donne, giovani oggi inattivi e lavoratori maturi dovrà poter entrare o restare nel mercato del lavoro, rendendo quindi centrali i servizi, la formazione e modelli organizzativi compatibili con cicli di vita più lunghi e più inclusivi.

La terza è **l'attrattività territoriale**: trattenere e richiamare giovani dipende dalla qualità delle opportunità professionali, ma anche da abitazione, mobilità, servizi e prospettive di carriera, e qui il decisore pubblico gioca un ruolo centrale. Infine, gli ingressi dall'estero possono contribuire a compensare parte del deficit quantitativo, ma ciò richiede capacità di integrazione, formazione linguistica e riconoscimento delle competenze.

La demografia, in questa prospettiva, non è uno scenario esterno al quale le imprese debbano semplicemente adattarsi. È una variabile che modifica il valore relativo del lavoro, del capitale e della tecnologia e che rende più urgente il coordinamento tra strategie aziendali e politiche pubbliche. Il sistema produttivo italiano dovrà affrontare i prossimi decenni con meno persone nelle età attive e con una competizione internazionale più intensa per i giovani. Per questo la capacità di innovare, aumentare la produttività, allargare la partecipazione e rendere i territori più attrattivi non rappresenta soltanto una politica sociale: diventa una condizione di sopravvivenza e competitività.

2.5 Conclusioni

Le trasformazioni analizzate non costituiscono quattro fenomeni indipendenti. La riorganizzazione delle catene globali del valore, la crescente pressione competitiva cinese, la nuova ondata di automazione legata alla Physical AI e il progressivo restringimento della base demografica si sovrappongono e modificano contemporaneamente le condizioni nelle quali operano le imprese italiane ed europee.

Sul piano internazionale, le catene del valore non stanno scomparendo, ma diventano più selettive e più sensibili alla sicurezza degli approvvigionamenti, alle relazioni geopolitiche e alla disponibilità di tecnologie critiche. Per le PMI questo significa che efficienza e resilienza non possono essere considerate separatamente: la riduzione dei costi resta importante, ma cresce il valore della diversificazione, della conoscenza delle dipendenze e della possibilità di sostituire clienti, fornitori e tecnologie quando il contesto cambia.

La Cina rappresenta nello stesso tempo un mercato, una base di fornitura e un concorrente capace di operare in un numero crescente di comparti industriali. La Physical AI rende ancora più evidente il peso della manifattura e degli ecosistemi territoriali, perché la frontiera tecnologica dipende da componenti, energia, reti, competenze di integrazione e capacità produttiva almeno quanto dal software. Per le imprese europee la risposta non può quindi esaurirsi nella protezione dei mercati, ma richiede investimenti in produttività, innovazione e posizionamento su attività difficili da replicare.

La demografia rende questa trasformazione più urgente. Nei prossimi decenni il sistema produttivo italiano dovrà operare con meno persone nelle età attive e con una competizione crescente per giovani e competenze. Automazione, aumento della partecipazione al lavoro, attrattività dei territori e capacità di integrare nuovi lavoratori diventano così parti dello stesso problema di competitività.

Per il decisore pubblico emerge infine un compito trasversale: ridurre i costi fissi della trasformazione che gravano in misura maggiore sulle imprese di minore dimensione. Infrastrutture energetiche e digitali, formazione, standard e certificazioni, accesso alla finanza, apertura di nuovi mercati e servizi condivisi di innovazione possono aumentare la capacità delle PMI di reagire a un contesto in cui velocità, scala e capacità di adattamento assumono un peso crescente.

Note e riferimenti bibliografici

Fonti principali

World Trade Organization, *Global Value Chain Development Report 2025*. https://www.wto.org/english/res_e/statis_e/miwi_e/miwi_e.htm

Gereffi, G., Humphrey, J. e Sturgeon, T. (2005), *The Governance of Global Value Chains*. https://doi.org/10.1080/09692290500049805

Grossman, G. M. e Rossi-Hansberg, E. (2008), *Trading Tasks: A Simple Theory of Offshoring*. https://www.aeaweb.org/articles?id=10.1257/aer.98.5.1978

Marin, D. e Kilic, K. (2020), *How COVID-19 is transforming the world economy, CEPR/VoxEU*. https://cepr.org/voxeu/columns/how-covid-19-transforming-world-economy

BCE, Bollettino economico 01/2026. https://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/bollettino-eco-bce/2026/bol-eco-1-2026/index.html?dotcache=refresh

Fondo Monetario Internazionale, *World Economic Outlook 10/2025*. https://www.imf.org/en/publications/weo/issues/2025/10/14/world-economic-outlook-october-2025#Chapters

Commissione europea, *Monitoring trade diversion*. https://policy.trade.ec.europa.eu/enforcement-and-protection/trade-defence/monitoring-trade-diversion_en

Liphardt, J. et al. (2026), *The OpenMind Physical AI Readiness Index 2026*. https://github.com/OpenMind/physical_AI_readiness

Xiaomi Corporation (2024), *Interim Report 2024*, sezione Xiaomi Smart Factory di Changping. https://ir.mi.com/system/files-encrypted/nasdaq_kms/assets/2024/09/26/5-16-23/XIAOMI%202024%20INTERIM%20REPORT-ENG.pdf

DemoIstat, Previsioni della popolazione residente per sesso, età e regione - base 1/1/2025. https://demo.istat.it/app/?i=PPR&l=it

DemoIstat, Previsioni delle forze di lavoro per ripartizione territoriale - base 1/1/2025. https://demo.istat.it/app/?i=PFL&l=it

DemoIstat, Trasferimenti di residenza - serie storiche sulla mobilità, anni 2002-2025. https://demo.istat.it/tavole/?l=it&t=apr4

La crescita delle piccole imprese: risorse, patrimonializzazione e aggregazioni

03

Premessa

Le PMI italiane: struttura, peso economico e confronto europeo

Crescita, aspirazioni e traiettorie. L'indagine sulle PMI

Conclusioni

3.1 Premessa

La centralità delle micro, piccole e medie imprese (di seguito, PMI) nell'economia italiana è un tratto distintivo del sistema produttivo nazionale. Il loro contributo all'occupazione, alla creazione di valore e alla presenza sui mercati è significativo, ma si accompagna a una struttura imprenditoriale fortemente frammentata, nella quale convivono realtà molto diverse per dimensione, capacità organizzativa, disponibilità di risorse e prospettive di sviluppo. Comprendere le condizioni che possono favorirne la crescita rappresenta quindi una questione centrale per il rafforzamento del sistema produttivo italiano.

Il capitolo affronta questo tema attraverso due prospettive complementari.

La prima ricostruisce le **principali caratteristiche strutturali delle PMI**, analizzandone il peso economico, la composizione dimensionale, le specializzazioni settoriali e la distribuzione territoriale, anche attraverso il confronto con le principali economie europee.

La seconda approfondisce, attraverso **un'indagine diretta presso le imprese associate a Confindustria**, gli orientamenti verso la crescita, le modalità di finanziamento, l'adeguatezza delle risorse disponibili e il ruolo delle collaborazioni e delle aggregazioni nei percorsi di sviluppo.

L'obiettivo è andare oltre la descrizione delle caratteristiche e dei comportamenti delle imprese, per comprendere quali condizioni possano sostenerne le prospettive di crescita e quali ostacoli ne limitino il potenziale.

Particolare attenzione è dedicata al rafforzamento patrimoniale e alla capacità di sviluppare forme di collaborazione e aggregazione, due dimensioni che possono contribuire ad ampliare le opportunità di investimento e di sviluppo. Su queste basi, il capitolo si conclude con alcune proposte di *policy*, formulate a partire dalle evidenze raccolte e orientate a favorire condizioni più solide per la crescita delle imprese.

3.2 Le PMI italiane: struttura, peso economico e confronto europeo

In Italia le PMI non rappresentano soltanto la quasi totalità delle unità produttive: concentrano una quota di occupazione e di valore aggiunto nettamente superiore a quella osservata in molte grandi economie europee. La piccola dimensione, tuttavia, non identifica un insieme omogeneo. **Tra una microimpresa con pochi addetti e una media impresa prossima alla soglia dei 250 occupati cambiano scala organizzativa, capacità di investimento, produttività, accesso ai mercati e modalità di finanziamento**. Per questo, prima di analizzare crescita, patrimonializzazione e collaborazioni, è utile ricostruire alcuni tratti strutturali delle PMI italiane e confrontarli con quelli di UE27, Germania, Francia e Spagna[1].

Cosa si intende per piccole e medie imprese

La definizione europea di PMI, stabilita dalla Raccomandazione 2003/361/CE, combina la dimensione occupazionale con parametri economico-finanziari. In particolare, le microimprese occupano meno di 10 persone e hanno un fatturato annuo o un totale di bilancio annuo non superiore a 2 milioni di euro; le piccole imprese occupano meno di 50 persone e presentano un limite di fatturato o totale di bilancio annuo di 10 milioni; le medie imprese occupano meno di 250 persone, con un fatturato annuo non superiore a 50 milioni di euro oppure un totale di bilancio annuo non superiore a 43 milioni di euro.

Ai fini delle statistiche strutturali utilizzate nel capitolo, invece, Eurostat e il Joint Research Centre (JRC) adottano una classificazione basata esclusivamente sul numero di persone occupate: microimprese (0-9), piccole imprese (10-49) e medie imprese (50-249). È questo il criterio utilizzato nei confronti quantitativi presentati nelle sezioni successive.

Quante sono e quante persone impiegano

Nel 2024 il *non-financial business sector*[2] italiano conta circa **3,79 milioni di PMI**. Nel complesso, le PMI rappresentano il **99,9% delle imprese** del perimetro considerato.

Il dato più caratterizzante emerge però dall'occupazione. Le **PMI italiane impiegano circa 12,46 milioni di persone, pari al 75% dell'occupazione** del *non-financial business sector*. La quota è dieci punti superiore al *benchmark* UE27 (65,1%), oltre sedici punti sopra la Germania (58,4%) e più di venti punti sopra la Francia (54,4%); anche rispetto alla Spagna (67,1%) il peso occupazionale delle PMI italiane è sensibilmente maggiore. La struttura produttiva italiana è quindi non solo numericamente dominata dalle piccole imprese, ma anche più dipendente da esse sul piano occupazionale.

Anche la dimensione media aiuta a qualificare il confronto. Nel perimetro delle PMI, **l'impresa italiana impiega in media circa 3,3 persone**, un valore vicino a quello spagnolo (3,2) e al *benchmark* UE27 (3,4), superiore alla Francia (2,7) ma molto lontano dalla Germania (6,9). Il confronto mostra quindi due modelli diversi: in Italia le PMI hanno un peso occupazionale molto elevato, ma restano mediamente più piccole e frammentate rispetto al sistema tedesco (Tab. 1).

Tabella 1
PMI numerosità, occupazione e dimensione media. Confronto Italia, UE27, Germania, Francia e Spagna, 2024

Area	PMI (n.)	Quota imprese	Persone occupate	Quota occupazione	Persone per PMI
Italia	3.786.578	99,9%	12.457.872	75,0%	3,29
UE27	26.133.280	99,8%	89.789.023	65,1%	3,44
Germania	2.573.539	99,6%	17.865.802	58,4%	6,94
Francia	3.625.521	99,9%	9.653.330	54,4%	2,66
Spagna	2.892.175	99,9%	9.324.596	67,1%	3,22

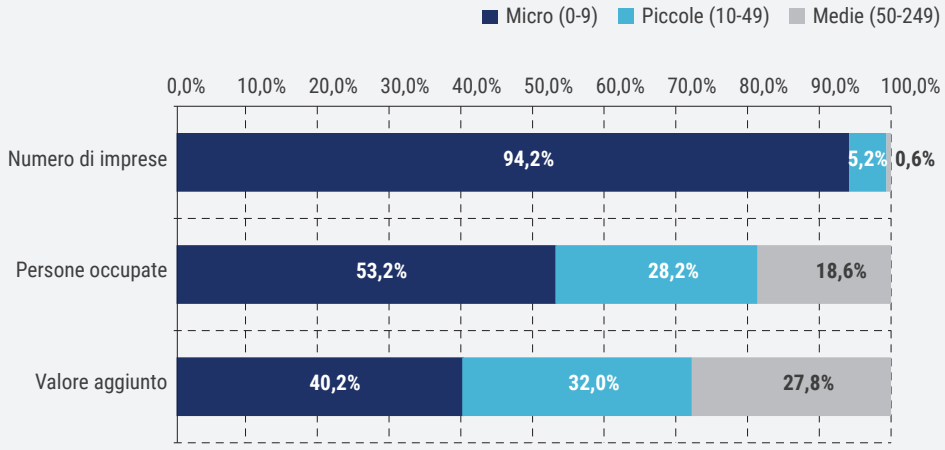
Fonte: elaborazione Luiss su dati European Commission, DG GROW - Joint Research Centre (JRC), SME Performance Review 2025, *Annual Report on European SMEs 2024/2025* e *2025 SME Country Fact Sheets* (Italia, Germania, Francia e Spagna). Dati 2024, non-financial business sector; i dati 2024 delle Country Fact Sheets sono stime JRC. "Persone per PMI" è calcolato come rapporto tra persone occupate e numero di PMI.

Più nel dettaglio, il sistema italiano delle PMI comprende circa 3,57 milioni di microimprese, quasi 197 mila piccole imprese e circa 24 mila medie imprese. La Tabella 2 e la figura successiva permettono di confrontare il peso delle tre classi dimensionali in termini di numerosità, occupazione e contributo al valore aggiunto, offrendo una lettura d'insieme della struttura produttiva italiana.

Tabella 2

Peso delle micro, piccole e medie imprese nell'economia italiana, 2024

Classe	Imprese (Italia)	Persone occupate	Persone per impresa	Valore aggiunto (mld €)	VA per occupato (k€)
Micro (0-9)	3.565.924	6.626.433	1,86	263,0	39,7
Piccole (10-49)	196.671	3.515.457	17,87	209,5	59,6
Medie (50-249)	23.983	2.315.982	96,57	181,6	78,4



Fonte: Commissione europea Joint Research Centre (JRC), *Annual Report on European SMEs 2024/2025* e *2025 SME Country Fact Sheets* di Italia, Germania, Francia e Spagna. Dati 2024, non-financial business sector. Elaborazioni Luiss per "persone per PMI" e, per i singoli Paesi, per "valore aggiunto per occupato" (valore aggiunto/persone occupate). Per UE27, il valore aggiunto per occupato corrisponde alla media UE riportata dal JRC (circa 54 mila euro per persona occupata).

Quanto valore aggiunto producono

Le **PMI italiane generano nel 2024 circa 654 miliardi di euro** di valore aggiunto nel *non-financial business sector*, pari al 65% del totale. Anche sotto questo profilo il loro peso è superiore al *benchmark* europeo: nell'UE27 le PMI producono il 53,6% del valore aggiunto, in Germania il 49,4%, in Francia il 42% e in Spagna il 60,9%.

La distribuzione del valore aggiunto tra le diverse classi dimensionali evidenzia un ulteriore elemento distintivo. Le microimprese, pur rappresentando il 94,2% delle PMI italiane, generano il 40,2% del loro valore aggiunto complessivo. Le piccole imprese contribuiscono per il 32,0%, mentre le medie, che costituiscono appena lo 0,6% delle PMI, producono il 27,8%. Il confronto mette in evidenza come il contributo alla creazione di valore assuma proporzioni sensibilmente diverse rispetto al peso numerico delle imprese.

L'Italia si distingue quindi per una struttura in cui la creazione di valore è distribuita su una base di imprese di piccola e media dimensione più ampia rispetto alle altre grandi economie considerate.

La distribuzione del valore aggiunto per classe dimensionale mette in evidenza, in particolare, il ruolo delle piccole imprese (10-49 addetti). Pur rappresentando appena il 5,2% delle PMI italiane, queste impiegano oltre 3,5 milioni di persone, pari al 28,2% dell'occupazione, e generano il 32,0% del valore aggiunto complessivo delle PMI, una quota superiore a quella delle medie imprese (27,8%). Il loro peso economico e occupazionale risulta quindi sensibilmente maggiore rispetto alla loro incidenza numerica nel sistema produttivo.

Il dato aggregato non deve però essere confuso con la produttività. Rapportando il valore aggiunto alle persone occupate, le PMI italiane generano circa 52,5 mila euro per persona. Il valore è superiore a quello spagnolo, ma leggermente inferiore alla media UE indicata dal JRC (circa 54 mila euro) e resta sotto i livelli di Francia e, soprattutto, Germania. La differenza per classe dimensionale è altrettanto importante: in Italia si passa da circa 39,7 mila euro per occupato nelle microimprese a 59,6 mila nelle piccole e 78,4 mila nelle medie. La crescita dimensionale si associa dunque a una capacità di generare valore per occupato sensibilmente maggiore (Tab. 3).

Tabella 3
Valore aggiunto delle PMI e valore aggiunto per occupato: Italia e *benchmark* europeo, 2024

Area	VA PMI (mld €)	Quota VA PMI	VA/ occupato PMI (k€)	VA/ occupato micro (k€)	VA/ occupato piccole (k€)	VA/ occupato medie (k€)
Italia	654,1	65,0%	52,5	39,7	59,6	78,4
UE27	4.848,3	53,6%	54,0	43,7	55,9	71,5
Germania	1.249,2	49,4%	69,9	66,8	64,6	80,6
Francia	548,7	42,0%	56,8	43,8	64,9	75,4
Spagna	440,8	60,9%	47,3	43,3	44,6	61,3

Fonte: Commissione europea/JRC, *Annual Report on European SMEs 2024/2025* e *SME Country Fact Sheets 2025*. Dati 2024, non-financial business sector; valori 2024 stimati dal JRC. Il valore di VA per occupato delle PMI è riportato direttamente dal JRC; i valori per micro, piccole e medie imprese sono elaborazioni Luiss su valore aggiunto e persone occupate riportati nelle medesime fonti.

Questa evidenza è particolarmente rilevante per il tema del capitolo**. La crescita delle imprese non riguarda soltanto l'aumento delle dimensioni, ma anche la capacità di rafforzare progressivamente capitale, competenze e capacità di investimento**. Il divario osservato tra micro, piccole e medie imprese italiane in termini di valore aggiunto per occupato suggerisce che la scala organizzativa conta e rende quindi centrale interrogarsi sulle condizioni che consentono alle imprese di crescere, mantenendo al tempo stesso flessibilità e autonomia.

La distribuzione settoriale delle PMI

La distribuzione settoriale rappresenta un ulteriore elemento per comprendere l'articolazione del sistema produttivo italiano[3]. **La presenza delle PMI nei diversi comparti economici non è infatti uniforme e presenta differenze significative tra i diversi settori**. Accanto alla numerosità delle imprese, anche la loro dimensione media contribuisce a qualificare il profilo dei singoli settori, evidenziando modelli organizzativi e produttivi differenti (Tab. 4).

Tabella 4

Distribuzione delle PMI italiane per settore e classe dimensionale, 2024

Settore di attività	Micro %	Piccole %	Medie %	Totale PMI %	Dimensione media (persone per impresa)
Manifattura	7,7	29,1	39,7	9,0	8,2
Costruzioni	14,2	13,9	8,0	14,2	3,0
Commercio	26,8	19,3	15,3	26,3	2,9
Trasporto e magazzinaggio	2,9	6,1	9,1	3,1	5,7
Alloggio e ristorazione	8,2	16,5	6,5	8,6	4,8
Informazione e comunicazione	3,1	3,1	4,6	3,2	3,5
Attività immobiliari	6,4	0,4	0,2	6,1	1,3
Attività professionali, scientifiche e tecniche	24,8	4,7	4,7	23,6	1,6
Servizi di supporto alle imprese	4,7	5,2	8,8	4,8	3,9
Altri comparti*	1,1	1,7	2,9	1,1	4,9

Nota: dimensione media espressa in persone occupate per impresa. Quote percentuali (arrotondate) sul totale delle imprese di ciascuna classe dimensionale.
Fonte: elaborazioni Luiss su dati Commissione europea, DG GROW/JRC, SME Performance Review 2026 - Key Structural Business Statistics, dati 2024. Fogli "NoE 1DGT", "NoE 2DGT", "EMP 1DGT" e "EMP 2DGT", colonna T. *Altri comparti: estrazione mineraria, energia, acqua e rifiuti, riparazione di computer e beni personali (NACE S95). La dimensione media è il rapporto tra persone occupate e numero di PMI del settore.

L'interpretazione è particolarmente interessante. Il commercio (26,3%) e le attività professionali, scientifiche e tecniche (23,6%) concentrano complessivamente quasi la metà delle PMI italiane, seguiti dalle costruzioni (14,2%) e dalla manifattura (9,0%).

La distribuzione settoriale cambia sensibilmente considerando le diverse classi dimensionali. Un elemento particolarmente significativo riguarda le piccole imprese (10-49 addetti), che presentano una marcata presenza manifatturiera: il 29,1% opera in questo comparto, contro il 7,7% delle microimprese. La manifattura rappresenta così il principale settore di attività delle piccole imprese, davanti al commercio (19,3%) e all'alloggio e ristorazione (16,5%). Nelle medie imprese la concentrazione manifatturiera aumenta ulteriormente, raggiungendo il 39,7%.

Il confronto europeo evidenzia alcune peculiarità della struttura settoriale italiana. Il commercio rappresenta il 26,3% delle PMI, una quota superiore a quella della Germania (20,7%), della Francia (19,5%) e della media UE27 (21,9%). Anche le attività professionali, scientifiche e tecniche presentano un'incidenza relativamente elevata (23,6%), superiore ai valori degli altri Paesi considerati (Tab. 5).

La manifattura, pur rappresentando il 9,0% delle PMI italiane, mostra un peso numerico superiore a quello osservato in Germania (7,5%), Francia (7,1%) e Spagna (5,7%). Viceversa, l'Italia presenta una minore concentrazione relativa nei servizi di supporto alle imprese e nelle attività di informazione e comunicazione, soprattutto rispetto a Germania e Francia.

La Spagna si distingue invece per la maggiore incidenza delle PMI nei settori dell'alloggio e ristorazione (10,5%) e dei trasporti e magazzinaggio (8,3%).

Tabella 5
Distribuzione settoriale delle PMI: Italia e benchmark europeo, 2024

Settore di attività	Italia	Germania	Francia	Spagna	UE27
Manifattura	9,0	7,5	7,1	5,7	8,1
Costruzioni	14,2	14,6	15,7	15,0	15,3
Commercio	26,3	20,7	19,5	24,1	21,9
Trasporto e magazzinaggio	3,1	3,8	4,7	8,3	5,6
Alloggio e ristorazione	8,6	9,3	8,2	10,5	7,6
Informazione e comunicazione	3,2	5,2	5,9	3,0	5,7
Attività immobiliari	6,1	7,7	7,5	8,0	6,2
Attività professionali, scientifiche e tecniche	23,6	18,7	19,3	15,7	20,0
Servizi di supporto alle imprese	4,8	9,2	9,3	8,0	7,7
Altri comparti*	1,1	3,4	2,7	1,8	1,9

Fonte: elaborazioni Luiss su dati Commissione europea, DG GROW/JRC, SME Performance Review 2026 - Key Structural Business Statistics, anno 2024, fogli "NoE 1DGT" e "NoE 2DGT", colonna T. Medesimo perimetro settoriale e classificazione dimensionale per tutti i Paesi. *Altri comparti definiti come nella Tabella 4. Valori arrotondati.

Nel complesso, il benchmark conferma che **le differenze tra i sistemi produttivi europei non riguardano soltanto la dimensione media delle imprese, ma anche la composizione delle attività economiche in cui operano**. Un elemento da tenere presente nell'analisi dei percorsi di crescita, poiché settori differenti presentano fabbisogni di capitale, investimenti e modelli organizzativi diversi.

Una geografia produttiva differenziata a livello italiano

La distribuzione territoriale rappresenta un'ulteriore dimensione di differenziazione del sistema delle PMI italiane. Nel 2024, la Lombardia concentra il 18,9% delle PMI nazionali, seguita dal Lazio (10,4%), dal Veneto (8,7%), dalla Campania (8,3%) e dall'Emilia-Romagna (8,1%). Queste cinque regioni raccolgono complessivamente oltre la metà delle PMI italiane, evidenziando una significativa concentrazione geografica del tessuto produttivo.

Le differenze territoriali riguardano, tuttavia, non soltanto la numerosità delle imprese, ma anche la loro struttura dimensionale. La prevalenza delle microimprese caratterizza tutte le regioni, sebbene con intensità differenti. La loro incidenza è particolarmente elevata in Calabria (96,7%) e Sicilia (96%), mentre risulta relativamente più contenuta in Trentino-Alto Adige (92,7%), Veneto (93,6%) e Lombardia (94%).

In queste ultime regioni si osserva, parallelamente, una maggiore presenza relativa di imprese appartenenti alle classi dimensionali superiori. In Trentino-Alto Adige, ad esempio, le piccole imprese rappresentano il 6,4% delle PMI regionali e le medie lo 0,9%. Anche Veneto e Lombardia presentano una composizione dimensionale relativamente più articolata.

Nel complesso, il quadro territoriale conferma che, pur in presenza di una diffusa prevalenza delle microimprese, **la struttura produttiva italiana presenta differenze regionali nella distribuzione delle classi dimensionali**. Tali differenze costituiscono un elemento di contesto rilevante per l'analisi dei percorsi di crescita e dei fabbisogni

delle PMI, che possono assumere caratteristiche differenti in relazione alla dimensione aziendale e al contesto territoriale di riferimento.

L'internazionalizzazione delle PMI: diffusione delle imprese esportatrici italiane

L'apertura ai mercati internazionali rappresenta un'ulteriore dimensione lungo la quale emergono differenze significative tra le imprese italiane. La partecipazione all'export interessa un numero elevato di realtà di piccola dimensione, ma il valore delle esportazioni risulta fortemente concentrato nelle imprese più strutturate.

Secondo l'Annuario Istat-ICE 2026, nel 2024 erano attive 119.619 imprese esportatrici di merci. Un approfondimento del Rapporto ICE 2024-2025 sulle imprese che hanno esportato continuativamente nel triennio 2022-2024 consente di osservare più da vicino la struttura dimensionale del nucleo stabile del sistema esportatore. Si tratta di 84.359 imprese, responsabili nel 2024 di circa 556 miliardi di euro di esportazioni.

Le microimprese costituiscono il 48,0% delle imprese persistentemente esportatrici e le piccole il 37,8%. Considerate insieme, rappresentano quindi oltre l'85% di questo insieme, ma contribuiscono soltanto al 20% del valore esportato. Le medie imprese, pur rappresentando l'11,8% degli esportatori persistenti, generano il 29,9% delle esportazioni. Le grandi imprese, infine, costituiscono appena il 2,3% delle unità considerate, ma concentrano il 50,2% del valore complessivo (Tab. 6).

Il confronto tra numerosità e valore esportato evidenzia dunque una marcata differenza nella scala delle attività internazionali. **Se le micro e piccole imprese contribuiscono ad ampliare la base delle imprese presenti stabilmente sui mercati esteri, le medie e soprattutto le grandi imprese assumono un peso predominante in termini di valore delle esportazioni**[4].

Questa evidenza completa il quadro strutturale delineato nei paragrafi precedenti. La dimensione aziendale, oltre a determinare le differenze nella capacità occupazionale e nella generazione di valore aggiunto, si associa anche alla scala della presenza internazionale. In tale prospettiva, la crescita delle PMI può essere letta anche in relazione alla possibilità di consolidare e ampliare la propria attività sui mercati esteri, attraverso il rafforzamento delle risorse organizzative, finanziarie e manageriali.

Tabella 6
Imprese persistentemente esportatrici e valore delle esportazioni per classe dimensionale, Italia, 2024

Classe dimensionale	Imprese (n.)	Quota imprese	Export (mld €)	Quota export
Micro (0-9)	40.524	48,0%	26	4,7%
Piccole (10-49)	31.909	37,8%	85	15,3%
Medie (50-249)	9.972	11,8%	166	29,9%
Grandi (250+)	1.954	2,3%	279	50,2%
Totale	**84.359**	**100%**	**556**	**100%**

Fonte: Agenzia ICE, L'Italia nell'economia internazionale - Rapporto ICE 2024-2025, Sintesi, Tavola 2.1, p. 22; elaborazioni Luiss su dati ISTAT TEC-FrameSBS e commercio estero 2023-2024. Quote arrotondate dalla fonte.

Un sistema produttivo “piccolo” nella scala, non nel peso

Il quadro delineato restituisce un sistema produttivo nel quale le PMI rivestono un ruolo centrale, con un’incidenza sull’occupazione e sul valore aggiunto superiore a quella osservata nelle principali economie europee considerate. Questa rilevanza economica convive, tuttavia, con una dimensione media contenuta e con differenze significative tra classi dimensionali, settori e territori. In particolare, il progressivo aumento del valore aggiunto per occupato dalle micro alle medie imprese evidenzia una relazione tra dimensione aziendale e capacità di generare valore.

In questo contesto, la crescita non può essere ricondotta esclusivamente all’aumento della dimensione aziendale, ma riguarda anche la capacità di rafforzare risorse finanziarie, competenze e capacità organizzative. È in questa prospettiva che si colloca l’indagine, volta ad approfondire gli orientamenti delle PMI verso la crescita, le risorse e i vincoli che ne influenzano i percorsi e il possibile ruolo delle collaborazioni e delle aggregazioni.

3.3

Crescita, aspirazioni e traiettorie. L’indagine sulle PMI

Parlare di crescita delle piccole imprese richiede di partire da un dato spesso trascurato: **le imprese si trovano tutte in un punto diverso del proprio percorso e attribuiscono significato differente alla crescita**. Per alcune crescere significa aumentare rapidamente dimensioni, mercati e investimenti; per altre significa consolidare una posizione raggiunta, affrontare un passaggio generazionale o preparare una trasformazione proprietaria.

È a partire da questa pluralità di percorsi che Piccola Industria Confindustria, nell’ambito dei lavori del suo Comitato Scientifico, ha promosso un’indagine – realizzata dal Centro di Ricerca Strategic Change “Franco Fontana” dell’Università Luiss – volta ad approfondire, attraverso la somministrazione di un questionario alle PMI associate, le loro esigenze e prospettive di sviluppo.

L’indagine esamina gli orientamenti verso la crescita, le modalità di finanziamento degli investimenti, l’adeguatezza delle risorse disponibili e il ruolo delle collaborazioni e delle aggregazioni[5].

L’obiettivo è comprendere le condizioni che possono favorire o ostacolare la realizzazione dei loro progetti di sviluppo, offrendo un quadro conoscitivo utile a orientare le riflessioni sulle prospettive di crescita del sistema imprenditoriale italiano.

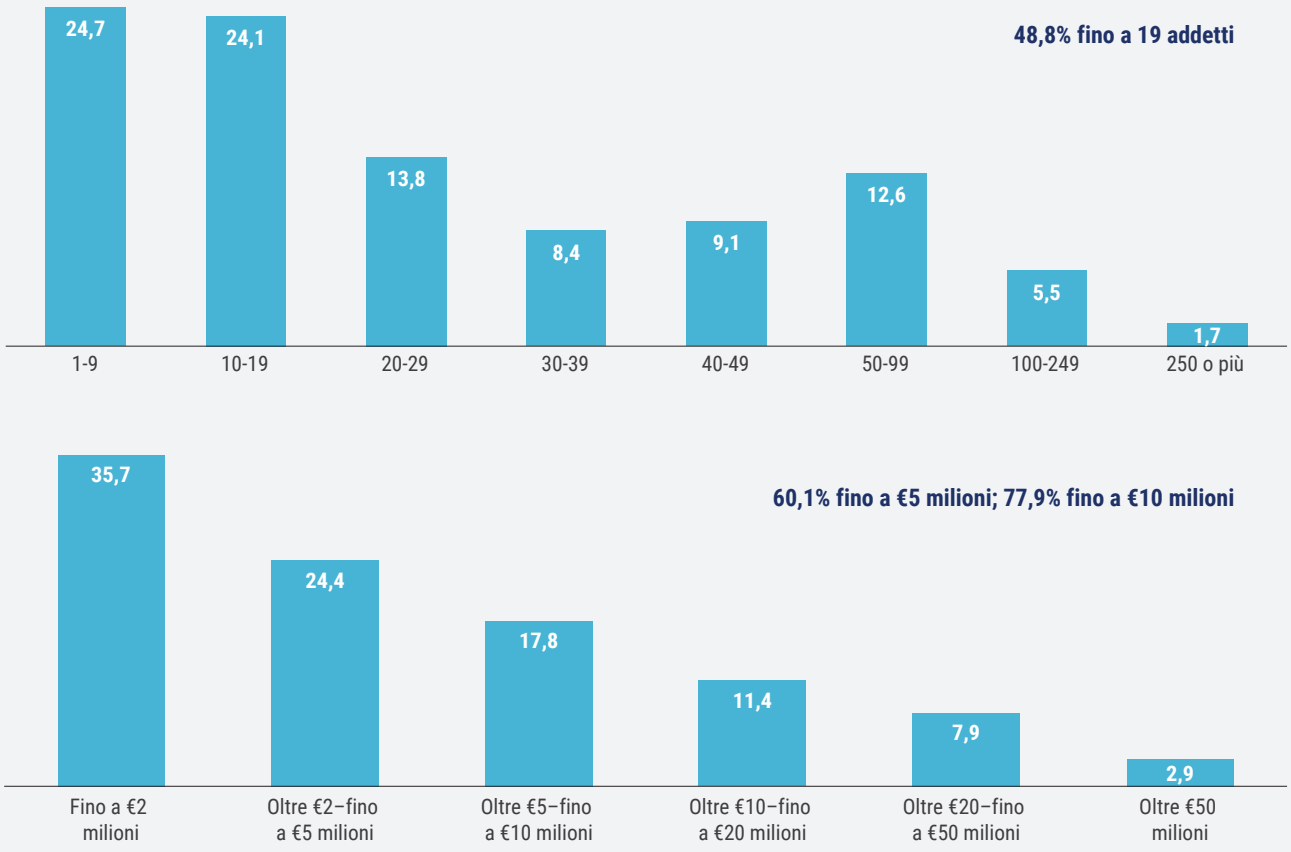
Crescere: aspirazioni e traiettorie delle imprese

Le imprese che hanno partecipato all’indagine

Il profilo delle aziende partecipanti all’indagine riflette la centralità delle realtà di minore dimensione: **il 48,8% dei rispondenti impiega meno di 20 addetti e l’80,2% ne occupa meno di 50**. Le imprese con 50-99 addetti rappresentano il 12,6% del campione, quelle con 100-249 addetti il 5,5%; soltanto l’1,7% raggiunge o supera i 250 addetti. La presenza di imprese più strutturate, seppure contenuta, consente di osservare come alcune condizioni e scelte varino lungo la scala dimensionale (Fig. 1).

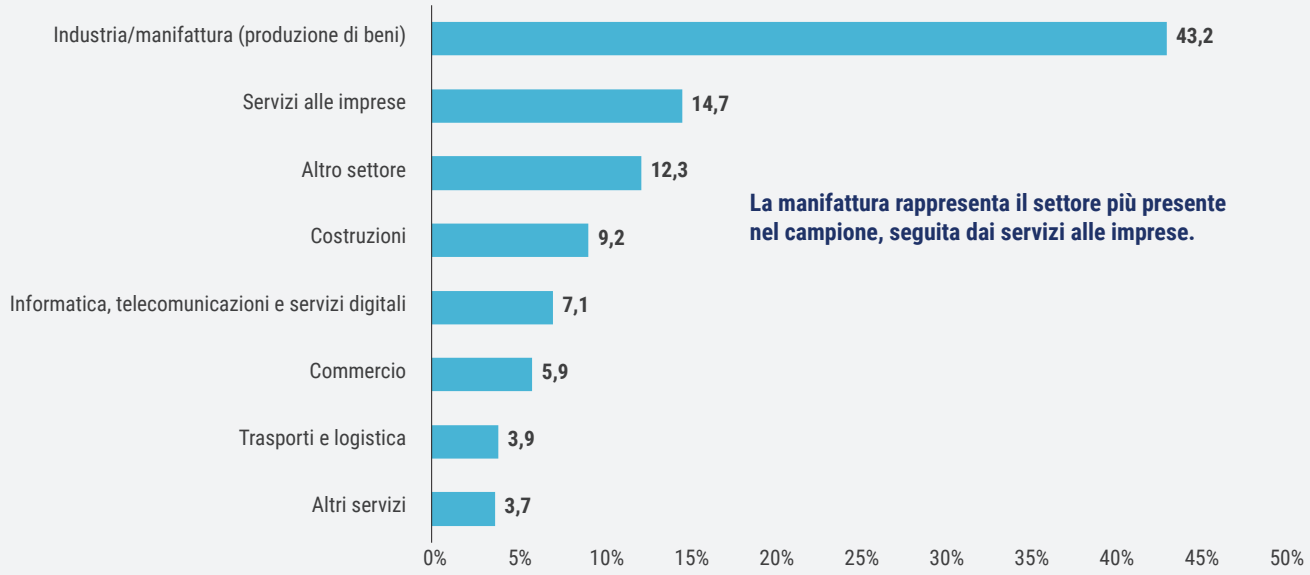
Anche il fatturato delinea una base prevalentemente composta da imprese di piccola taglia economica. Il 35,7% dichiara ricavi annui non superiori a 2 milioni di euro, il 24,4% si colloca tra 2 e 5 milioni e il 17,8% tra 5 e 10 milioni. Nel complesso, sei imprese su dieci non superano i 5 milioni di euro di fatturato e quasi otto su dieci restano entro i 10 milioni. Dimensione occupazionale e volume d'affari non coincidono necessariamente, ma restituiscono entrambi un insieme nel quale assumono rilievo la disponibilità di risorse, la capacità di investimento e la possibilità di compiere un salto organizzativo.

Figura 1
Profilo dimensionale e di fatturato delle imprese rispondenti

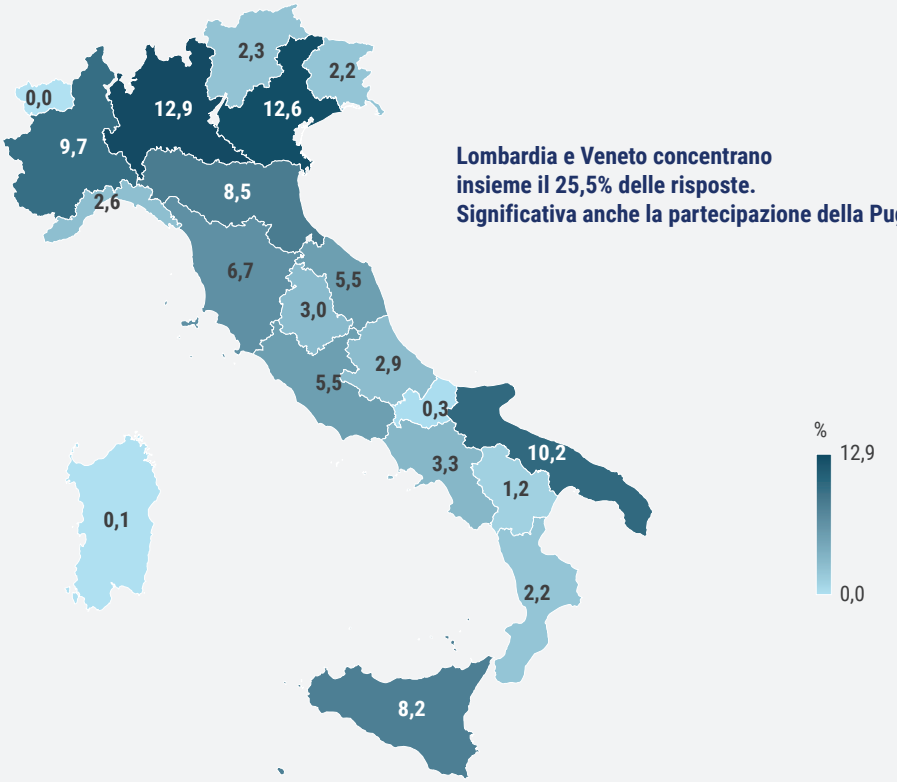


La composizione settoriale è eterogenea, con una presenza particolarmente marcata dell'industria manifatturiera, che raccoglie il 43,2% delle risposte. Seguono i servizi alle imprese (14,7%), le costruzioni (9,2%), le attività ICT e digitali (7,1%) e il commercio (5,9%), accanto agli altri comparti rappresentati nell'indagine. Dal punto di vista territoriale, la partecipazione è distribuita in numerose regioni; Lombardia (12,9%), Veneto (12,6%), Puglia (10,2%) e Piemonte (9,7%) registrano le quote più elevate. Questa distribuzione descrive la platea raggiunta dalla rilevazione e non deve essere letta come una stima della struttura settoriale o territoriale dell'intero sistema delle PMI (Fig. 2).

Figura 2
Distribuzione settoriale e territoriale delle imprese rispondenti
(valori %)



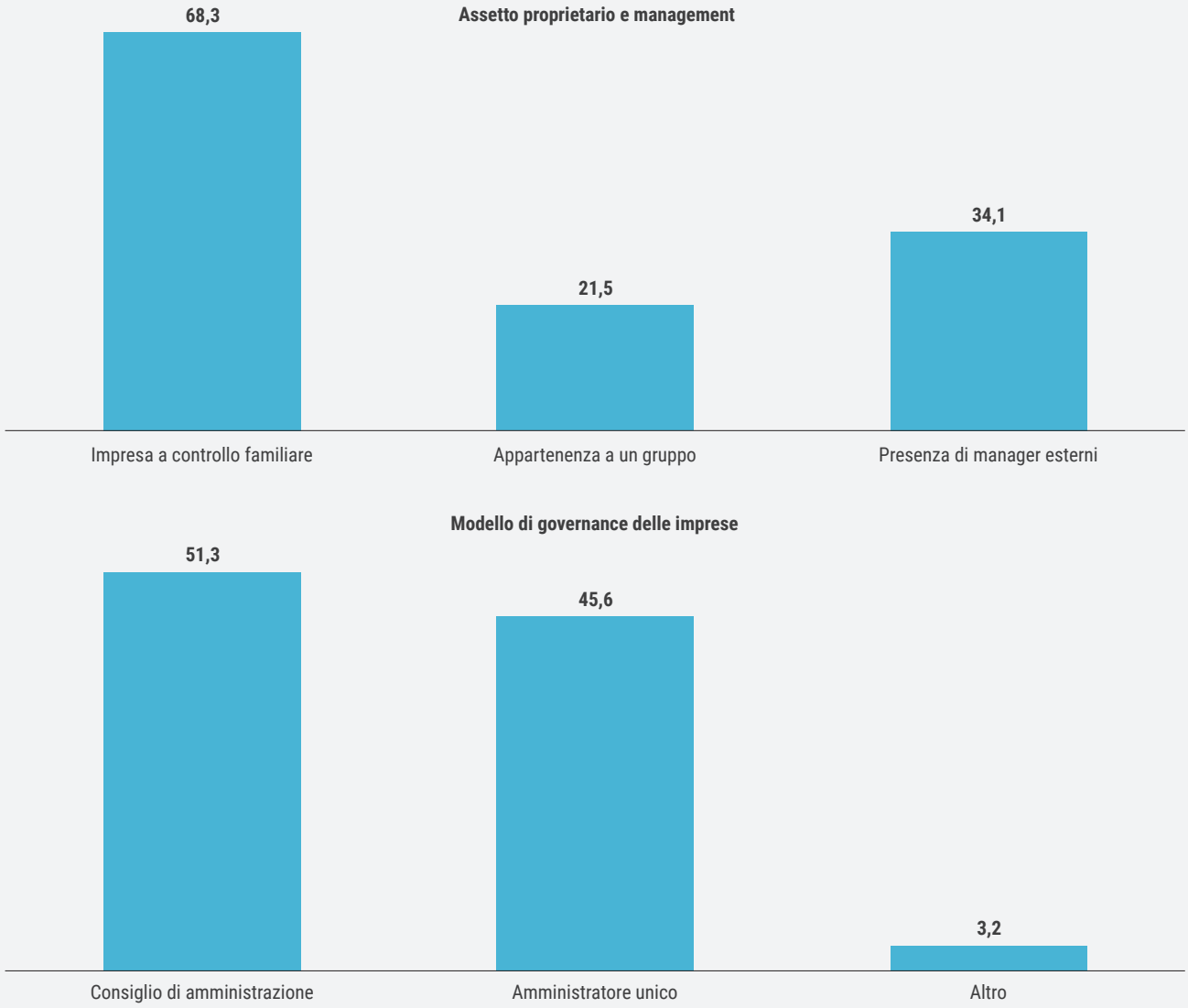
La manifattura rappresenta il settore più presente nel campione, seguita dai servizi alle imprese.



Lombardia e Veneto concentrano insieme il 25,5% delle risposte. Significativa anche la partecipazione della Puglia.

La lettura del campione si completa con gli assetti proprietari e di governo. **Il 68,3% delle imprese dichiara un controllo familiare**, il 21,5% appartiene a un gruppo e nel 34,1% sono presenti manager esterni alla proprietà. Quanto alla governance, il 51,3% adotta un consiglio di amministrazione e il 45,6% è guidato da un amministratore unico. **Proprietà familiare, appartenenza a gruppi e managerializzazione non sono caratteristiche necessariamente alternative: possono coesistere e configurare modelli organizzativi differenti anche tra imprese con un numero simile di addetti** (Fig. 3).

Figura 3
Assetto proprietario e modello di governance
(valori %)

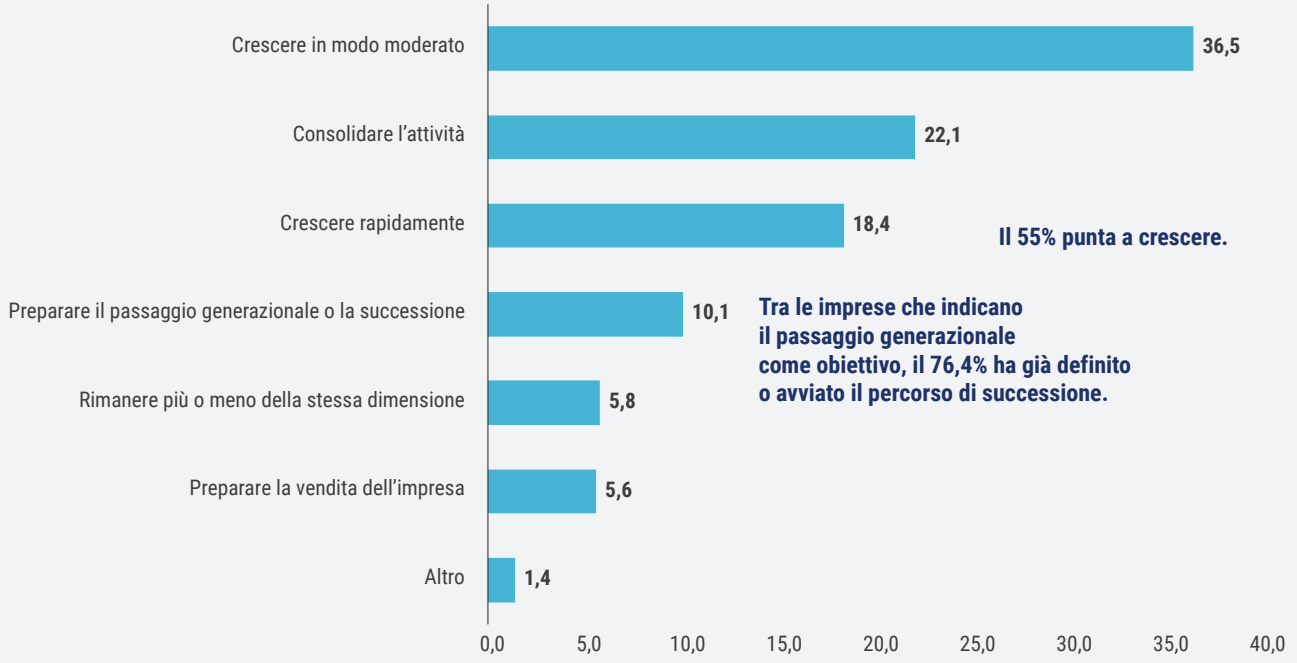


Questi elementi costituiscono il contesto nel quale interpretare i comportamenti esaminati nelle sezioni successive. Un'impresa di dimensioni contenute può essere inserita in un gruppo, disporre di competenze manageriali esterne o possedere una consolidata esperienza di collaborazione; viceversa, una dimensione maggiore non garantisce automaticamente risorse adeguate o capacità di gestire progetti complessi. Per questo, le differenze osservate saranno lette non soltanto in relazione alla classe dimensionale, ma anche alla strategia, alla situazione finanziaria e all'organizzazione dell'impresa.

Le ambizioni di crescita

Guardando ai prossimi cinque anni, il 18,4% delle imprese punta a crescere rapidamente e il 36,5% indica una crescita moderata. Complessivamente, circa **il 55% esprime dunque un obiettivo esplicito di espansione**. Il dato segnala un orientamento allo sviluppo diffuso, ma non uniforme: all'interno dello stesso insieme convivono imprese che intendono accelerare e imprese che preferiscono procedere attraverso incrementi graduali, compatibili con le risorse e con il modello organizzativo esistente (Fig. 4).

Figura 4
Obiettivi strategici delle imprese nei prossimi cinque anni
(valori %)



Il 22,1% individua nel consolidamento la propria priorità. Non si tratta necessariamente di una strategia difensiva: consolidare può significare migliorare la redditività, rafforzare il patrimonio, strutturare i processi o stabilizzare la posizione sul mercato prima di impegnarsi in nuovi investimenti. **Un ulteriore 10,1% pone al centro il passaggio generazionale o la successione**; quote minori indicano il **mantenimento delle dimensioni attuali (5,8%)** o la **preparazione della vendita dell'impresa (5,6%).** Sono traiettorie diverse, che implicano fabbisogni finanziari, organizzativi e proprietari non sovrapponibili.

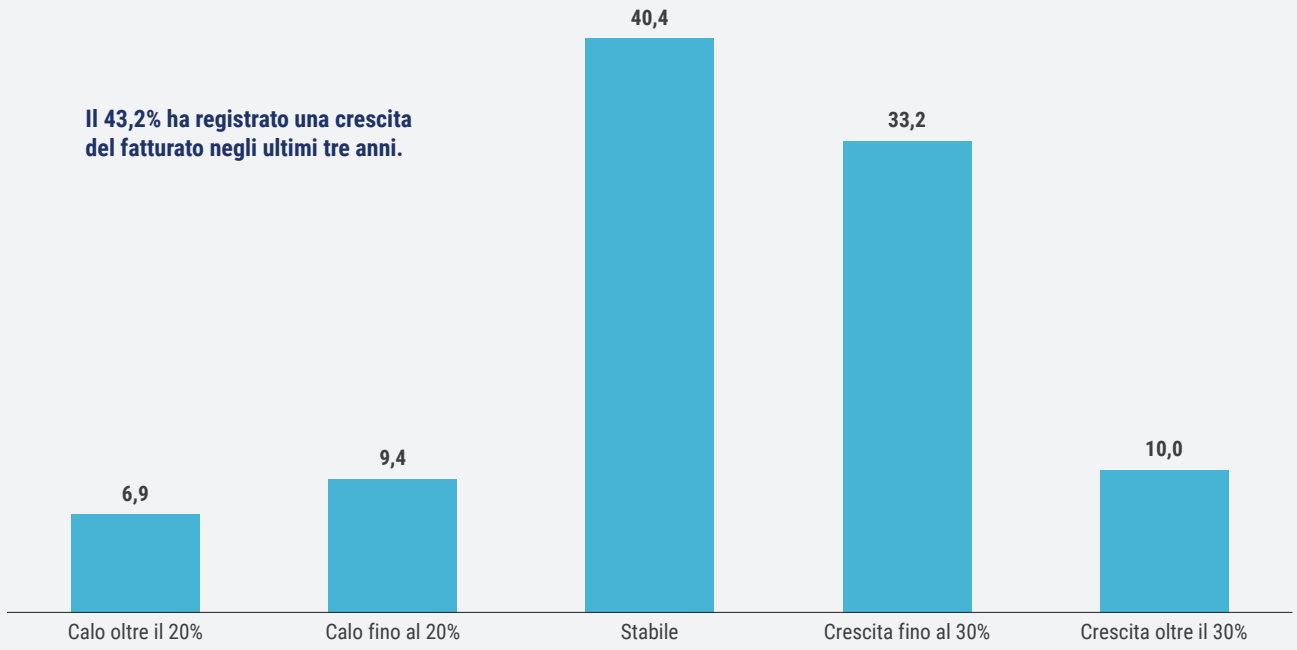
Per le imprese che hanno indicato la successione come obiettivo prioritario, il processo risulta già definito nel 24,3% dei casi e avviato, pur senza una pianificazione conclusa, nel 52%. Oltre tre quarti delle imprese interessate hanno quindi almeno intrapreso un percorso in tal senso. Si tratta di una quota riferita esclusivamente alle imprese cui era applicabile la domanda, non all'intero campione. La successione merita attenzione perché coinvolge la continuità dell'attività, la trasmissione delle competenze e, talvolta, la ridefinizione del capitale e della governance.

Nel complesso, **emerge una pluralità di traiettorie aziendali, dall'espansione al consolidamento fino alle transizioni proprietarie**. Questa diversità rende particolarmente importante comprendere le condizioni che consentono alle imprese di realizzare i propri obiettivi, tenendo conto dei differenti fabbisogni finanziari, organizzativi e proprietari.

La crescita realizzata

L'andamento del fatturato negli ultimi tre anni presenta un quadro articolato. Il 43,2% delle imprese ha registrato un aumento dei ricavi: il 33,2% entro il 30% e il 10,0% oltre tale soglia. Il 40,4% dichiara una sostanziale stabilità, mentre il 16,3% ha sperimentato una contrazione. La fotografia dei risultati recenti, quindi, non coincide con quella delle aspirazioni per il prossimo quinquennio (Fig. 5).

Figura 5
Andamento del fatturato negli ultimi tre anni
(valori %)



La quota di imprese che intende crescere, pari a circa il 55%, supera quella che ha effettivamente registrato un aumento dei ricavi nel triennio precedente. Il confronto evidenzia uno spazio tra condizioni osservate e obiettivi dichiarati in cui una parte delle imprese ambisce a uno sviluppo più sostenuto rispetto alla dinamica recente.

È soprattutto nelle strategie di crescita rapida che affiorano segnali di tensione tra ambizione e mezzi disponibili. In questo gruppo il 48% riferisce che la mancanza di risorse finanziarie ha almeno qualche volta comportato il rinvio, il ridimensionamento o la rinuncia a investimenti; il 38,6% giudica le risorse proprie poco o per nulla sufficienti rispetto ai progetti programmati. Si tratta di associazioni, non della prova che l'ambizione di crescita generi tensioni finanziarie. Indicano però che la questione dell'accesso alle risorse diventa particolarmente rilevante quando aumenta l'intensità dei programmi di sviluppo.

La crescita, in definitiva, non dipende soltanto dalla volontà dell'imprenditore. Richiede che obiettivi strategici, risorse finanziarie e capacità organizzative trovino un equilibrio sostenibile. È su questo rapporto che si concentra la parte successiva dell'analisi.

Patrimonializzazione e finanziamento della crescita

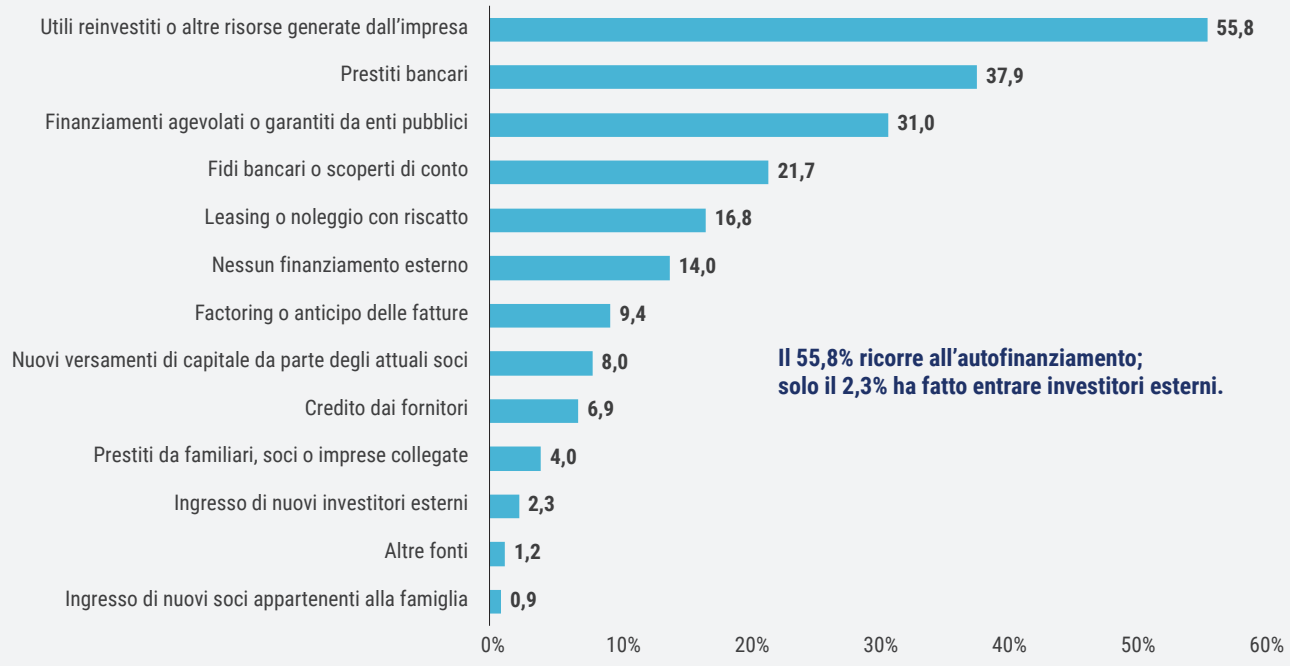
La disponibilità di capitale rappresenta una condizione essenziale per trasformare progetti di sviluppo in investimenti. Per le imprese di minore dimensione il tema assume un rilievo particolare: la capacità di assorbire rischi, finanziare un'espansione o affrontare una fase di trasformazione può essere condizionata da risorse interne limitate e da una forte dipendenza dalle fonti tradizionali. Rafforzare il patrimonio, tuttavia, non coincide necessariamente con l'ingresso di nuovi investitori. Può avvenire anche attraverso il reinvestimento degli utili o nuovi apporti degli attuali soci, mentre il ricorso al credito resta uno strumento distinto e spesso complementare.

L'indagine consente di osservare come le imprese finanziano le attività, quanto ritengono adeguate le risorse disponibili, quali vincoli incontrano nell'investire e in quali condizioni sarebbero disposte ad ampliare le proprie opzioni di finanziamento. Proprio l'incrocio di queste dimensioni permette di qualificare il tema della patrimonializzazione oltre una generica richiesta di maggiore liquidità.

Come si finanziano oggi le piccole imprese

Negli ultimi tre anni l'autofinanziamento è stata la fonte più utilizzata: **il 55,8% delle imprese dichiara di aver fatto ricorso a utili reinvestiti o ad altre risorse generate internamente**. Seguono i prestiti bancari (37,9%) e i finanziamenti pubblici agevolati o garantiti (31,0%). I fidi bancari e gli scoperti di conto interessano il 21,7% delle imprese, il leasing e il noleggio con riscatto il 16,8%. Poiché erano ammesse più risposte, le quote descrivono la diffusione delle singole fonti e non rappresentano parti di un totale pari al 100% (Fig. 6).

Figura 6
Fonti di finanziamento utilizzate dalle imprese negli ultimi tre anni
(valori %)



Risultano meno frequenti strumenti come il factoring o l'anticipo delle fatture (9,4%), i nuovi apporti di capitale da parte dei soci già presenti (8,0%), il credito dei fornitori (6,9%) e i prestiti da familiari, soci o imprese collegate (4,0%). L'ingresso di nuovi investitori esterni riguarda soltanto il 2,3% delle imprese, mentre quello di nuovi soci appartenenti alla famiglia rimane ancora più limitato.

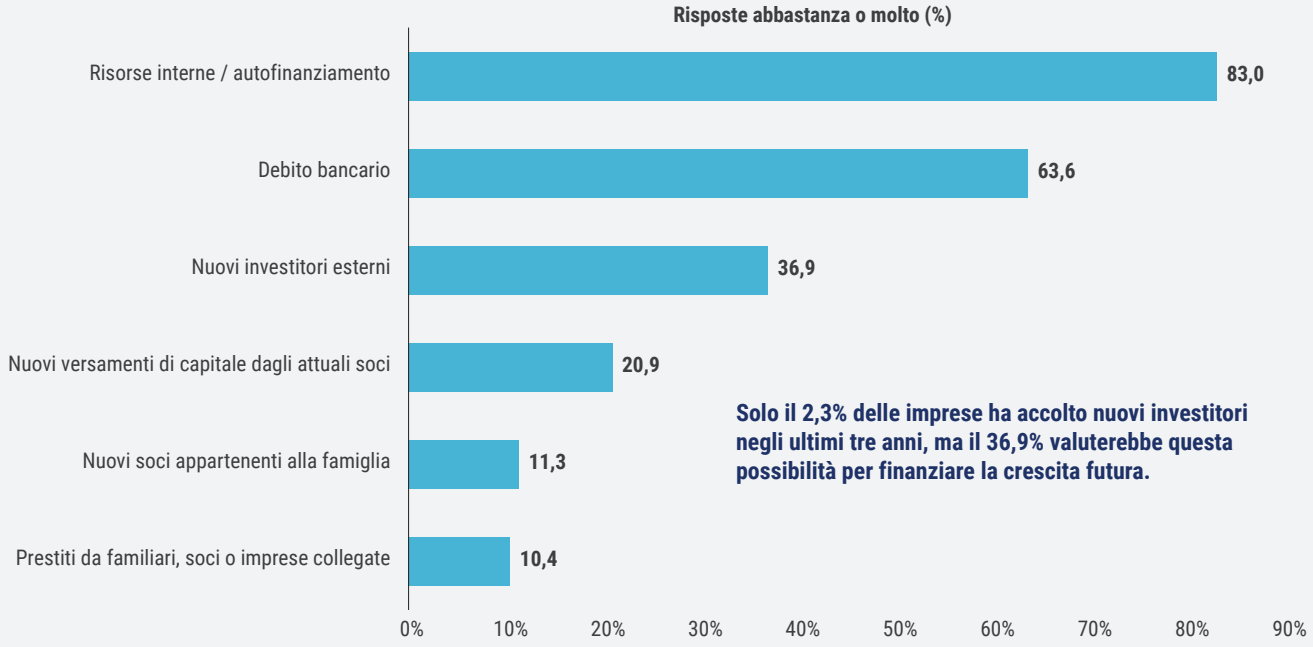
Il quadro descrive un sistema nel quale la prima risorsa è la capacità dell'impresa di generare e trattenere mezzi propri, affiancata dal credito bancario e dalle misure pubbliche. **L'apertura a nuovi soggetti nel capitale rimane invece poco praticata**. Sarebbe tuttavia riduttivo dedurne una contrarietà generalizzata all'ingresso di soci: un'operazione di questo tipo dipende anche dall'esistenza di opportunità di investimento, dall'offerta di controparti adeguate, dalle condizioni economiche e dagli equilibri di governo dell'impresa. La distinzione tra uso effettivo e disponibilità potenziale a utilizzare una fonte è quindi decisiva.

Il 14% segnala inoltre di non aver utilizzato finanziamenti esterni nel periodo considerato. Il dato non indica, di per sé, una difficoltà di accesso al credito: può riflettere la sufficienza delle risorse generate internamente, una minore domanda di investimenti o una scelta di prudenza. Per coglierne il significato occorre confrontarlo con le intenzioni future e con gli eventuali vincoli sperimentati nelle decisioni di investimento.

Le opzioni considerate per finanziare lo sviluppo

Quando si sposta l'attenzione dalla gestione degli ultimi tre anni al finanziamento di una futura crescita, le preferenze confermano la centralità delle fonti tradizionali, ma mostrano anche margini di apertura. **L'83% delle imprese considera le risorse interne abbastanza o molto utilizzabili; il 63,6% attribuisce lo stesso grado di disponibilità al debito bancario**. La continuità rispetto ai comportamenti recenti è evidente, ma non esaurisce il quadro delle possibilità prese in esame (Fig. 7).

Figura 7
Fonti considerate per finanziare la crescita



Il 36,9% prenderebbe in considerazione nuovi investitori esterni, a fronte del 2,3% che ne ha registrato l'ingresso negli ultimi tre anni. Questo scarto non misura una domanda insoddisfatta di equity: mette a confronto un comportamento passato con una disponibilità ipotetica riferita alla crescita futura. Rende però visibile un bacino di imprese per le quali il capitale esterno non è escluso a priori, purché l'operazione risponda a esigenze concrete e presenti condizioni giudicate sostenibili.

Una propensione più contenuta riguarda ulteriori conferimenti degli attuali soci, valutati come possibile fonte dal 20,9% delle imprese. L'ingresso di nuovi soci della famiglia e i prestiti da familiari, soci o imprese collegate si collocano intorno al 10-11%. Le imprese mostrano un approccio differenziato alle forme di equity: il reinvestimento delle risorse generate internamente rappresenta la soluzione privilegiata, mentre l'apertura del capitale a nuovi soci emerge come un'opportunità di finanziamento della crescita per una quota significativa di imprese.

Ne deriva una prima indicazione interpretativa: accrescere la capacità di finanziare lo sviluppo significa ampliare le alternative praticabili, non sostituire necessariamente una fonte con un'altra. La questione è creare condizioni nelle quali l'impresa possa rafforzare il capitale proprio, utilizzare il credito o coinvolgere investitori esterni in funzione del proprio progetto e del proprio assetto proprietario.

Quando la carenza di risorse modifica gli investimenti

Per molte imprese, i vincoli finanziari hanno già inciso su decisioni concrete, oltre a rappresentare una preoccupazione per i programmi di investimento futuri. Il 26,5% dichiara che la mancanza di risorse ha comportato qualche volta il rinvio, la riduzione o l'abbandono di un investimento; il 9,8% riferisce che ciò è avvenuto spesso e il 4,4% molto spesso. Complessivamente, **il 40,7% ha sperimentato almeno occasionalmente una limitazione dei programmi di investimento riconducibile all'insufficienza delle risorse finanziarie** (Fig. 8).

Questa evidenza va letta insieme alla percezione dell'adeguatezza delle risorse proprie. Il 3,7% le considera per nulla sufficienti rispetto agli investimenti e ai progetti di crescita e il 26% poco sufficienti: in totale, il 29,7% segnala una dotazione giudicata inadeguata. Quasi la metà del campione (48,3%) le ritiene abbastanza sufficienti, mentre il 22% esprime una valutazione elevata. La presenza di risorse ritenute almeno abbastanza adeguate non esclude, dunque, che in specifiche occasioni possano essere stati rinviati investimenti (Fig. 9).

Tra le imprese che puntano a una crescita rapida, quelle che hanno sperimentato almeno qualche volta un vincolo sugli investimenti arrivano al 48%, mentre il 38,6% giudica insufficienti le risorse disponibili. Il dato evidenzia l'importanza di considerare congiuntamente obiettivi di crescita e adeguatezza della base finanziaria: una stessa dotazione patrimoniale può sostenere la gestione corrente e risultare insufficiente per affrontare un ampliamento della capacità produttiva, un ingresso in nuovi mercati o un investimento tecnologico rilevante.

Non emerge, pertanto, una fragilità indifferenziata dell'intero universo osservato. **Coesistono imprese che percepiscono risorse adeguate e imprese per le quali la carenza di risorse ha già comportato una revisione dei programmi di investimento**. Per queste ultime, il rafforzamento della capacità finanziaria rappresenta una condizione particolarmente rilevante per sostenere i progetti di sviluppo.

Figura 8

Frequenza con cui i vincoli finanziari hanno limitato gli investimenti

(%)

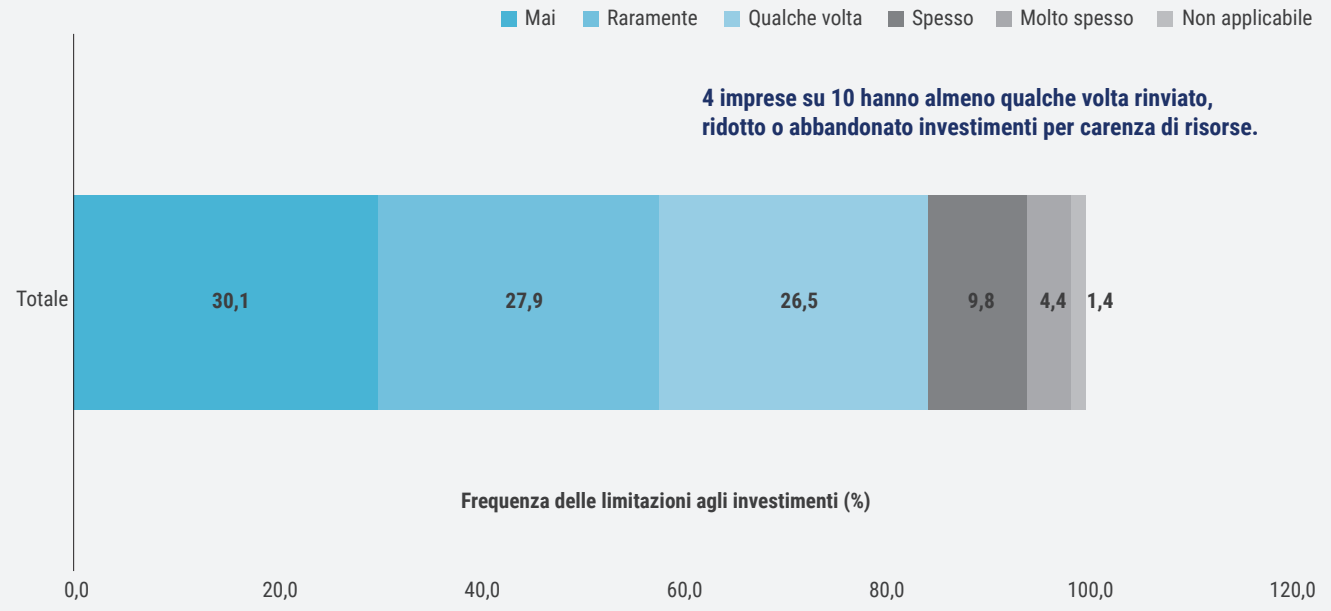
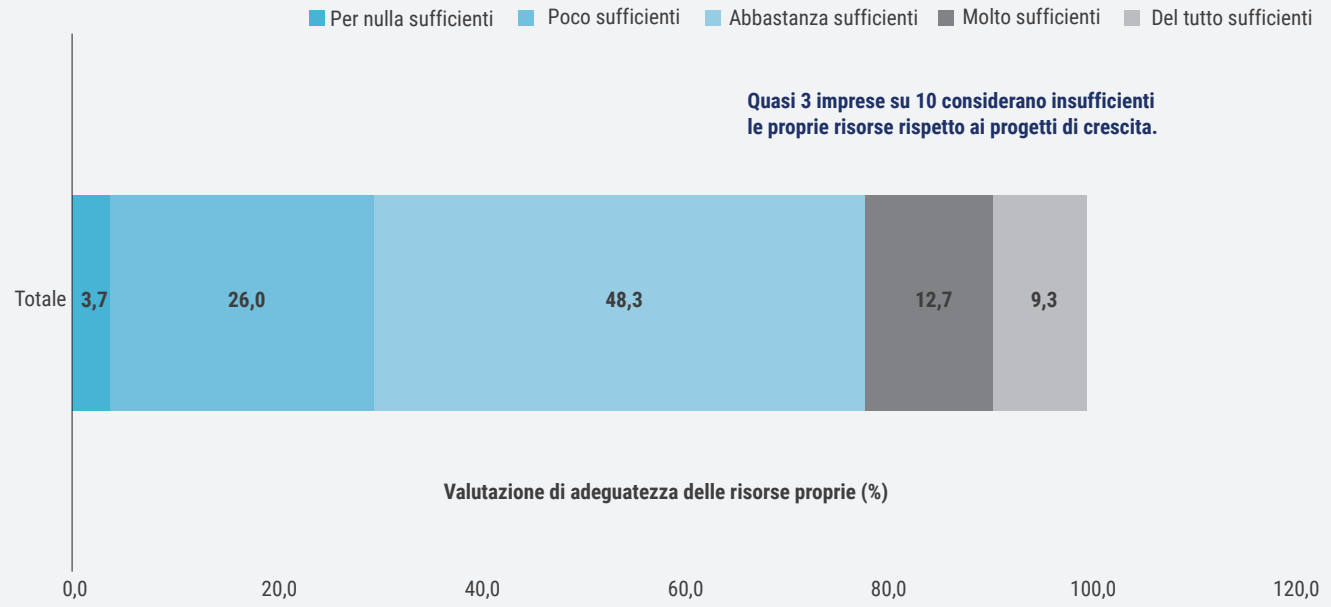


Figura 9

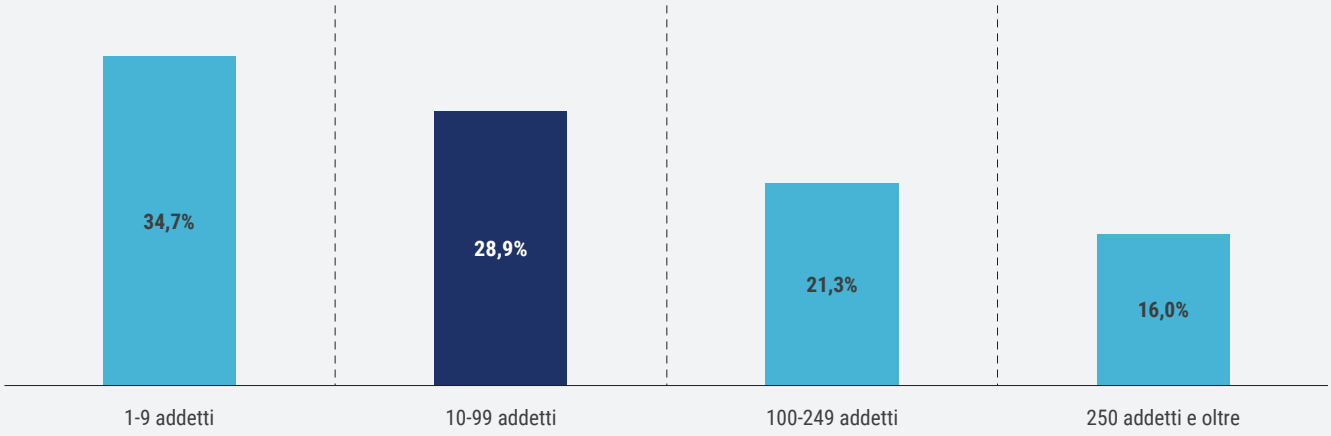
Adeguatezza delle risorse proprie rispetto agli investimenti e alla crescita

(%)



L'adeguatezza percepita delle risorse proprie varia anche in relazione alla dimensione aziendale. La quota di imprese che giudica le proprie risorse poco o per nulla sufficienti passa dal 34,7% tra le microimprese al 28,9% nella classe 10-99 addetti, riducendosi ulteriormente nelle classi dimensionali superiori. Il dato evidenzia come, anche tra le imprese che hanno già raggiunto una maggiore scala organizzativa rispetto alle microimprese, permangano esigenze significative di rafforzamento finanziario. **In particolare, per le imprese con 10-99 addetti, questa evidenza assume rilievo se considerata insieme all'interesse espresso per gli strumenti di patrimonializzazione e di sostegno alla crescita e alle aggregazioni**, approfondito nelle sezioni successive (Fig. 10).

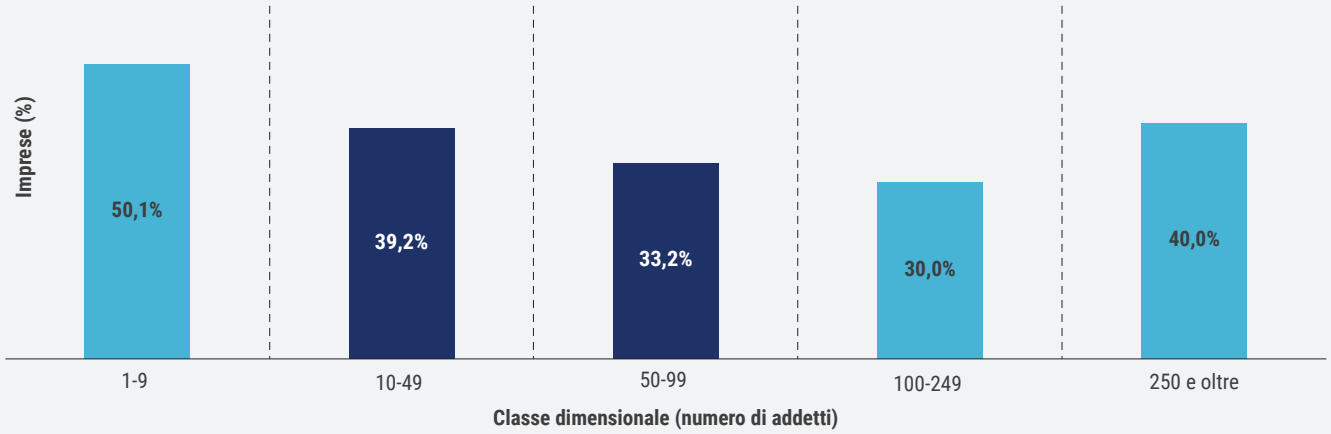
Figura 10
Imprese che giudicano le risorse proprie poco o per nulla sufficienti, per classe dimensionale
(%)



Dimensione aziendale e vincoli agli investimenti

L'impatto dei vincoli finanziari sulle decisioni di investimento varia in relazione alla dimensione aziendale, con una maggiore incidenza nelle imprese di minori dimensioni. Negli ultimi tre anni, il 50,1% delle imprese con 1-9 addetti ha rinviato, ridotto o abbandonato almeno qualche volta investimenti per carenza di risorse finanziarie. **Il fenomeno interessa tuttavia anche una quota rilevante delle imprese con 10-49 addetti (39,2%) e con 50-99 addetti (33,2%), evidenziando come le difficoltà di finanziamento degli investimenti non siano circoscritte alle sole microimprese, ma coinvolgano anche realtà aziendali più strutturate** (Fig. 11).

Figura 11
Imprese che hanno rinviato, ridotto o abbandonato investimenti per carenza di risorse finanziarie, per classe dimensionale
(%)



Nota: le percentuali si riferiscono alle imprese che, negli ultimi tre anni, hanno rinviato, ridotto o abbandonato almeno qualche volta investimenti per carenza di risorse finanziarie. Il dato relativo alle imprese con 250 addetti e oltre va interpretato con cautela, considerata la ridotta numerosità del gruppo.

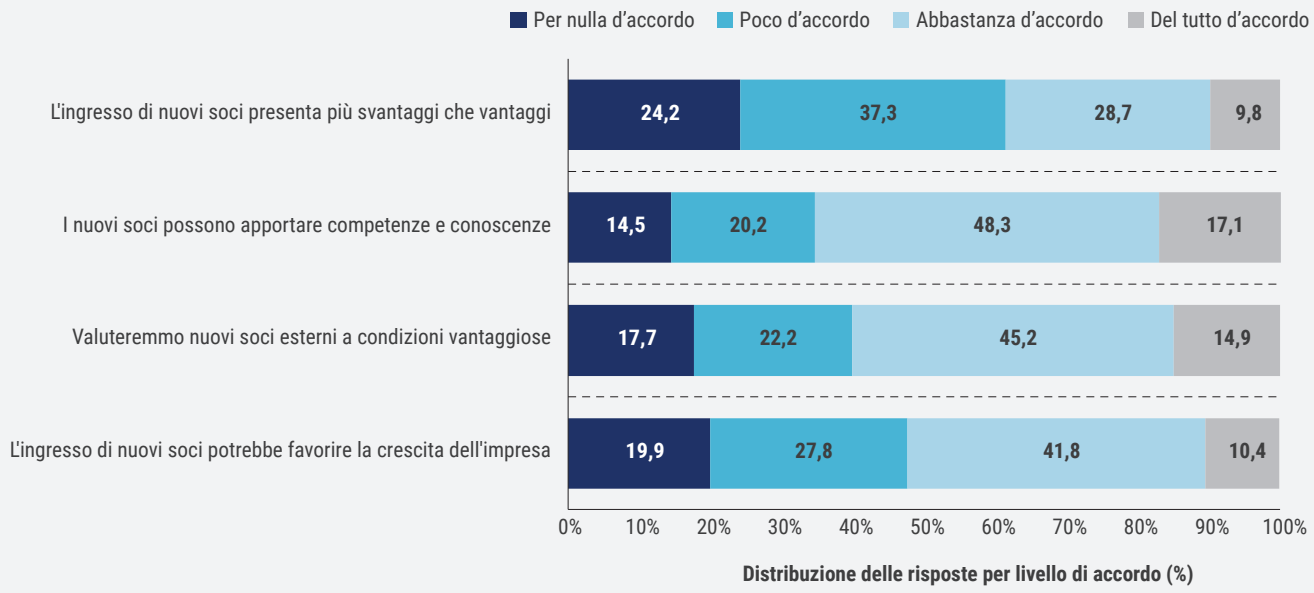
Tra le imprese con 100-249 addetti la percentuale si attesta al 30%, mentre risale al 40% tra quelle con almeno 250 addetti. Nel complesso, i risultati evidenziano una maggiore esposizione delle imprese più piccole, ma confermano che i vincoli finanziari rappresentano un ostacolo agli investimenti anche per una parte significativa delle piccole e medie imprese.

I vincoli finanziari interessano anche le piccole imprese, nelle quali una struttura organizzativa più articolata può accompagnarsi a fabbisogni di risorse ancora significativi per la realizzazione degli investimenti.

Capitale esterno: da opzione residuale a possibilità concreta

Le risposte sugli atteggiamenti verso nuovi soci offrono una lettura più articolata rispetto alla loro limitata presenza nei finanziamenti recenti. **Il 52,2% ritiene che l'ingresso di nuovi soci potrebbe favorire la crescita; il 60,1% prenderebbe in considerazione soci esterni in presenza di condizioni vantaggiose; il 65,4% riconosce il possibile contributo di competenze e conoscenze, oltre che di risorse finanziarie.** Inoltre, il 61,5% non condivide l'affermazione secondo cui, complessivamente, gli svantaggi dell'ingresso di nuovi soci supererebbero i benefici (Fig. 12).

Figura 12
Atteggiamenti delle imprese verso l'ingresso di nuovi soci



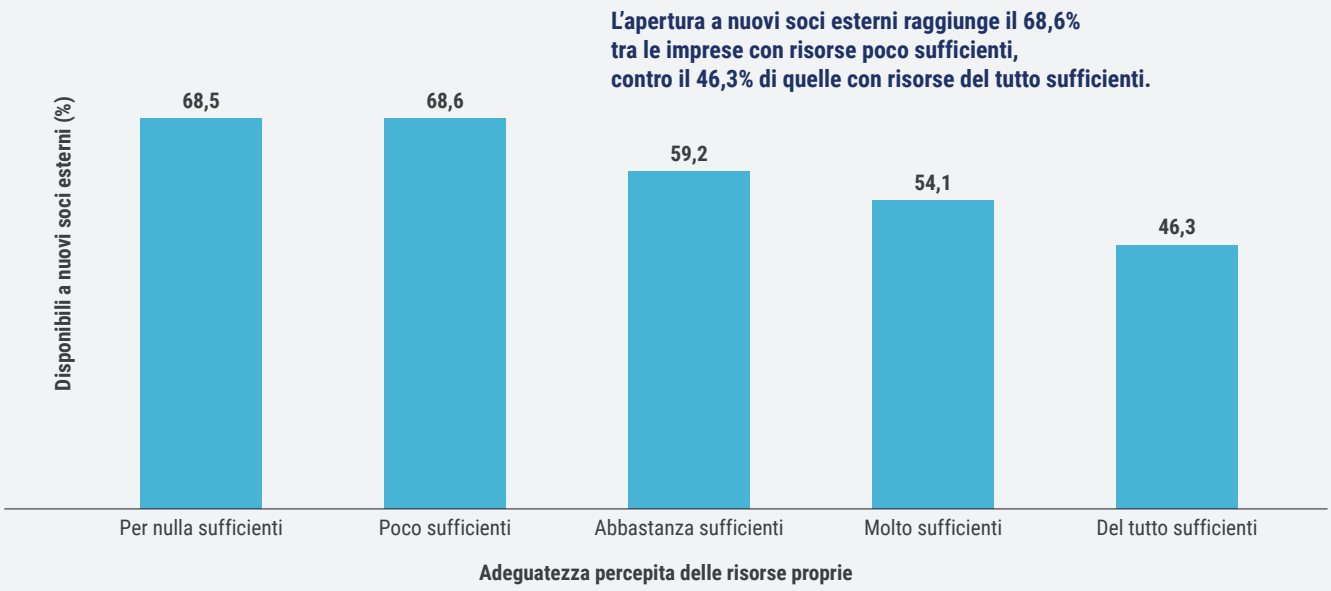
Nota: la prima affermazione è formulata in senso negativo, a differenza delle altre tre. Per questa voce, il disaccordo (61,5%) esprime un atteggiamento favorevole verso l'apertura del capitale.

L'ingresso di un investitore può rappresentare un'opportunità per rafforzare le risorse finanziarie dell'impresa e acquisire nuove competenze manageriali, relazioni commerciali e conoscenze. Si tratta, al tempo stesso, di una scelta delicata per gli equilibri di governance e per la distribuzione del controllo. La disponibilità dichiarata

dalle imprese va quindi interpretata considerando sia i potenziali benefici in termini di risorse e competenze, sia le condizioni economiche e proprietarie dell'operazione.

Il rapporto con la sufficienza delle risorse interne rende più chiara tale disponibilità. Tra le imprese che giudicano le risorse per nulla sufficienti, il 68,5% valuterebbe l'ingresso di soci esterni; una quota analoga, il 68,6%, si osserva tra chi le considera poco sufficienti. La disponibilità scende al 59,2% tra chi giudica le risorse abbastanza sufficienti, al 54,1% tra chi le ritiene molto sufficienti e al 46,3% tra chi le considera del tutto sufficienti. **La progressione indica che l'apertura tende ad aumentare quando la dotazione interna appare meno adeguata alle esigenze aziendali** (Fig. 13).

Figura 13
Apertura a nuovi soci esterni in base alla sufficienza delle risorse proprie



Nota: per «disponibili» si intendono le imprese che si dichiarano abbastanza o del tutto d'accordo con l'affermazione «Valuteremmo l'ingresso di nuovi soci esterni se le condizioni fossero vantaggiose».

Un risultato particolarmente interessante è che la disponibilità a considerare nuovi soci esterni non risulta chiaramente associata alla dimensione aziendale o al controllo familiare. L'apertura del capitale rappresenta quindi un'opportunità anche per le imprese di dimensione contenuta, da valutare in funzione delle esigenze finanziarie e dei progetti di sviluppo.

Anche la strategia conta. Il 66,2% delle imprese orientate alla crescita rapida prenderebbe in considerazione nuovi soci esterni, contro il 61% di quelle che puntano a una crescita moderata e il 35,3% di quelle intenzionate a mantenere dimensioni sostanzialmente invariate. La disponibilità al capitale esterno appare quindi più consistente quando esiste un percorso di sviluppo o trasformazione al quale collegare l'operazione.

Nel complesso, i risultati descrivono un potenziale di apertura più ampio delle esperienze già realizzate, ma non una disponibilità incondizionata. La patrimonializzazione va intesa come rafforzamento della capacità dell'impresa di sostenere investimenti e rischi attraverso una combinazione appropriata di risorse trattenute, apporti di capitale e fonti di finanziamento complementari. Il punto non è promuovere indiscriminatamente l'ingresso di investitori, bensì rimuovere gli ostacoli che impediscono di scegliere la soluzione più adatta al progetto di crescita.

Collaborare per crescere: reti, capacità e aggregazioni

Per molte imprese di piccola dimensione, il superamento dei limiti di scala passa anche dalla possibilità di condividere risorse, competenze, investimenti e accesso ai mercati. La collaborazione tra imprese può realizzarsi attraverso accordi commerciali, reti, consorzi o iniziative societarie comuni, con gradi molto diversi di integrazione e impegno reciproco. È importante non sovrapporre questi strumenti alle aggregazioni proprietarie in senso stretto: l'indagine osserva soprattutto la diffusione delle collaborazioni strutturate e le condizioni organizzative che possono facilitarle, offrendo elementi utili anche per riflettere su forme di integrazione più avanzate.

L'aspetto distintivo dell'analisi è la possibilità di guardare alle forme di collaborazione già utilizzate, ma anche alle competenze richieste per governarle, alle difficoltà percepite e al rapporto tra esperienza collaborativa e andamento dell'impresa.

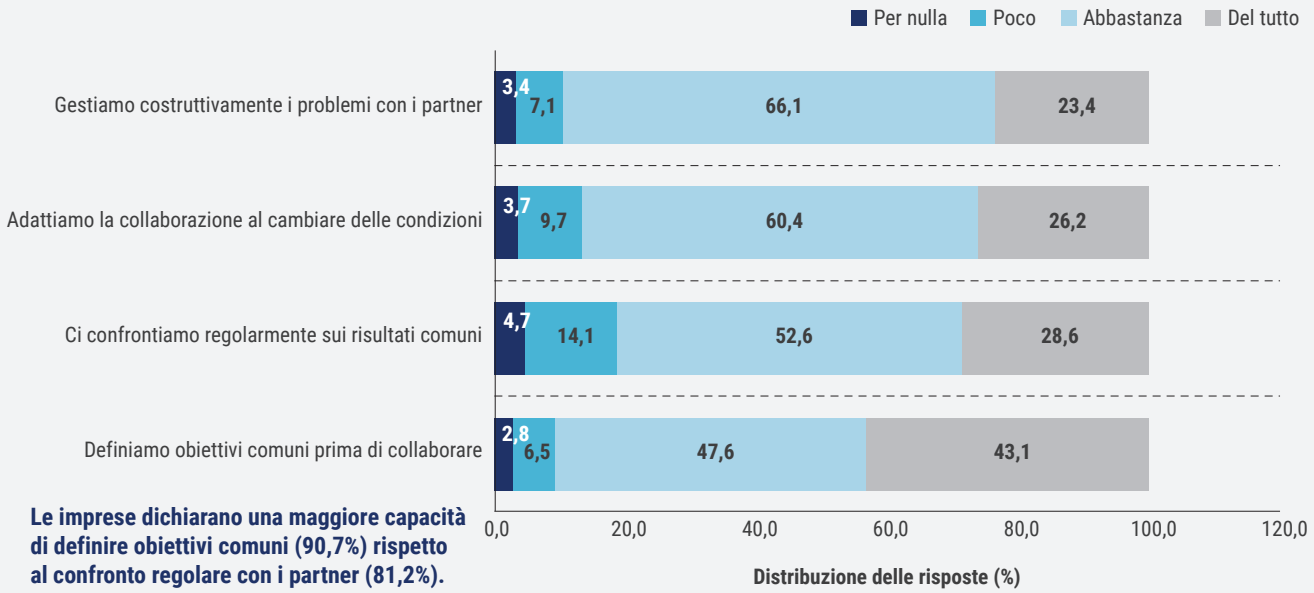
La capacità di costruire e gestire relazioni

Le imprese esprimono valutazioni positive della propria capacità di lavorare con partner esterni. Il 90,7% dichiara di definire con sufficiente chiarezza gli obiettivi comuni prima di avviare una collaborazione; l'81,2% riferisce di confrontarsi regolarmente con i partner sui risultati da raggiungere; l'86,6% ritiene di sapersi adattare al mutare delle condizioni e l'89,5% di affrontare in modo costruttivo i problemi che possono emergere nel rapporto (Fig. 14).

Si tratta di autovalutazioni e non di misure oggettive delle prestazioni collaborative. La coerenza delle quattro risposte consente tuttavia di sintetizzarle in un indicatore di *capacità collaborativa* (*network capability*), utilizzato nelle analisi successive per confrontare imprese con e senza collaborazioni strutturate. L'indicatore considera quattro capacità concrete: definire obiettivi comuni, mantenere un confronto operativo, adattare la relazione e gestire le criticità.

Queste dimensioni aiutano a chiarire perché un accordo formale, da solo, non sia sufficiente a produrre una collaborazione efficace. Un rapporto continuativo richiede responsabilità condivise, meccanismi di coordinamento e la capacità di affrontare inevitabili divergenze. L'accesso allo strumento giuridico è quindi soltanto una parte del problema; l'altra riguarda le competenze necessarie per utilizzarlo nel tempo.

Figura 14
Capacità delle imprese di gestire le collaborazioni con partner



Le imprese dichiarano una maggiore capacità di definire obiettivi comuni (90,7%) rispetto al confronto regolare con i partner (81,2%).

Nota: le percentuali rappresentano le valutazioni espresse dalle imprese su quanto ciascuna affermazione descriva le proprie modalità di collaborazione (autovalutazioni).

Dalle collaborazioni commerciali alle forme più integrate

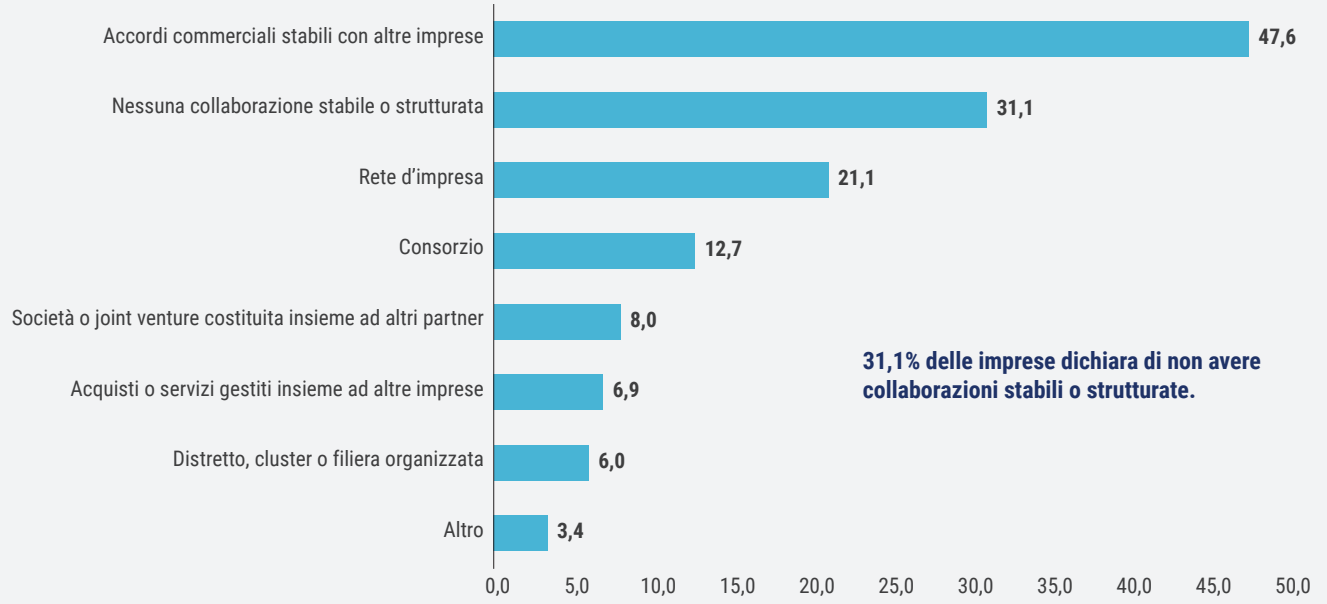
La forma di collaborazione più diffusa è rappresentata dagli accordi commerciali stabili con altre imprese, presenti nel 47,6% dei casi. Seguono le reti d'impresa (21,1%), i consorzi (12,7%) e le società o joint venture costituite con altri partner (8,0%). La gestione congiunta di acquisti o servizi riguarda il 6,9% dei rispondenti, mentre il 6,0% indica la partecipazione a distretti, cluster o filiere organizzate.

Il 31,1% dichiara di non avere collaborazioni stabili o strutturate. Sulla base di un indicatore costruito considerando le principali forme di collaborazione, il 70,3% dei 1.443 casi validamente classificabili risulta coinvolto in almeno una relazione strutturata. Le due percentuali hanno basi di calcolo leggermente diverse e non vanno quindi sommate o contrapposte come se fossero complementari (Fig. 15).

Il risultato segnala una familiarità significativa con la collaborazione, ma anche un divario tra strumenti meno impegnativi e forme che richiedono una condivisione più intensa di decisioni, attività o assetti societari. Gli accordi commerciali consentono di ottenere vantaggi specifici preservando ampi margini di autonomia; reti, consorzi e joint venture possono richiedere investimenti comuni, regole di governo e impegni più duraturi. La progressione verso forme più integrate non è necessariamente desiderabile per tutte le imprese: dipende dagli obiettivi e dai benefici attesi.

La questione, pertanto, non è aumentare indistintamente il numero degli accordi, ma rendere praticabile il livello di collaborazione più adatto al progetto aziendale e ridurre le difficoltà che possono scoraggiare iniziative altrimenti promettenti.

Figura 15
Forme di collaborazione utilizzate dalle imprese
(valori %)

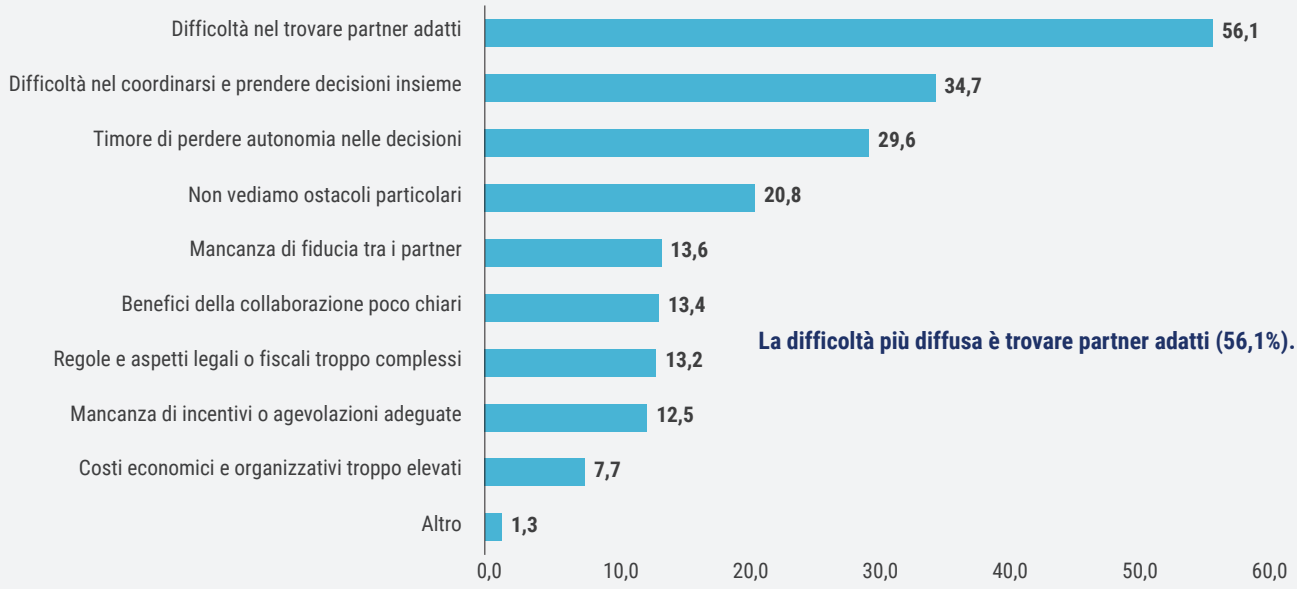


Nota: domanda a risposta multipla

Cosa ostacola collaborazioni più strutturate

La difficoltà più frequentemente indicata è trovare partner adatti, segnalata dal 56,1% delle imprese. Seguono i problemi di coordinamento e di assunzione di decisioni comuni (34,7%) e il timore di perdere autonomia decisionale (29,6%). Si tratta di tre ostacoli tra loro collegati: individuare una controparte compatibile è solo il primo passaggio; occorre poi condividere obiettivi, responsabilità, tempi e modalità decisionali senza compromettere la sostenibilità dell'accordo (Fig. 16).

Figura 16
Principali ostacoli alla collaborazione tra imprese
(valori %)



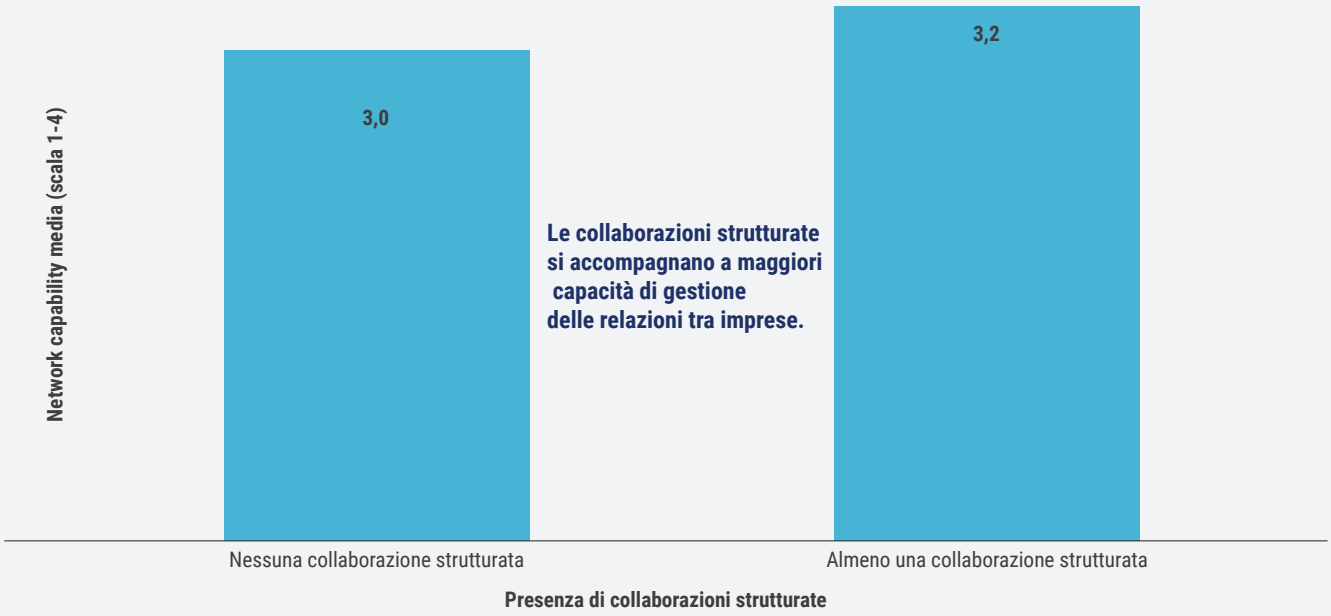
La mancanza di fiducia, la scarsa chiarezza dei benefici, gli aspetti legali o fiscali e l'insufficienza degli incentivi sono richiamati da quote comprese tra il 12% e il 14%, mentre i costi economici e organizzativi sono segnalati dal 7,7%. Il 20,8% dichiara l'assenza di ostacoli particolari. Nel complesso, pur in presenza di difficoltà economiche e normative, la ricerca di partner adeguati emerge come la criticità più diffusa, collocandosi in una fase preliminare rispetto alla formalizzazione degli accordi.

Un elemento meno immediato emerge dagli incroci tra le barriere dichiarate e la presenza di collaborazioni strutturate. La difficoltà di trovare partner, i problemi di coordinamento e il timore di perdere autonomia non differenziano in modo statisticamente significativo le imprese che collaborano da quelle che non collaborano. Sono, dunque, problemi avvertiti in entrambi i gruppi. Non basta sapere quali ostacoli vengano percepiti per comprendere perché alcune imprese riescano a instaurare collaborazioni mentre altre restino escluse.

Cosa distingue le imprese che collaborano

Una differenza più netta riguarda la capacità collaborativa. Le imprese con almeno una collaborazione strutturata registrano un punteggio medio di 3,21 su una scala da 1 a 4, contro 2,95 tra quelle senza collaborazioni strutturate. La differenza è statisticamente significativa e ha un'entità apprezzabile. Rispetto alla semplice presenza di ostacoli, la capacità di definire obiettivi, coordinarsi e affrontare difficoltà sembra quindi offrire una chiave interpretativa più utile (Fig. 17).

Figura 17
Capacità collaborativa delle imprese per presenza di collaborazioni strutturate



Nota: la capacità collaborativa (*network capability*) è misurata attraverso un indice che sintetizza quattro aspetti: definizione di obiettivi comuni, coordinamento con i partner, capacità di adattamento e gestione dei problemi. L'indice varia da 1 a 4; valori più elevati indicano una maggiore capacità collaborativa dichiarata dalle imprese.

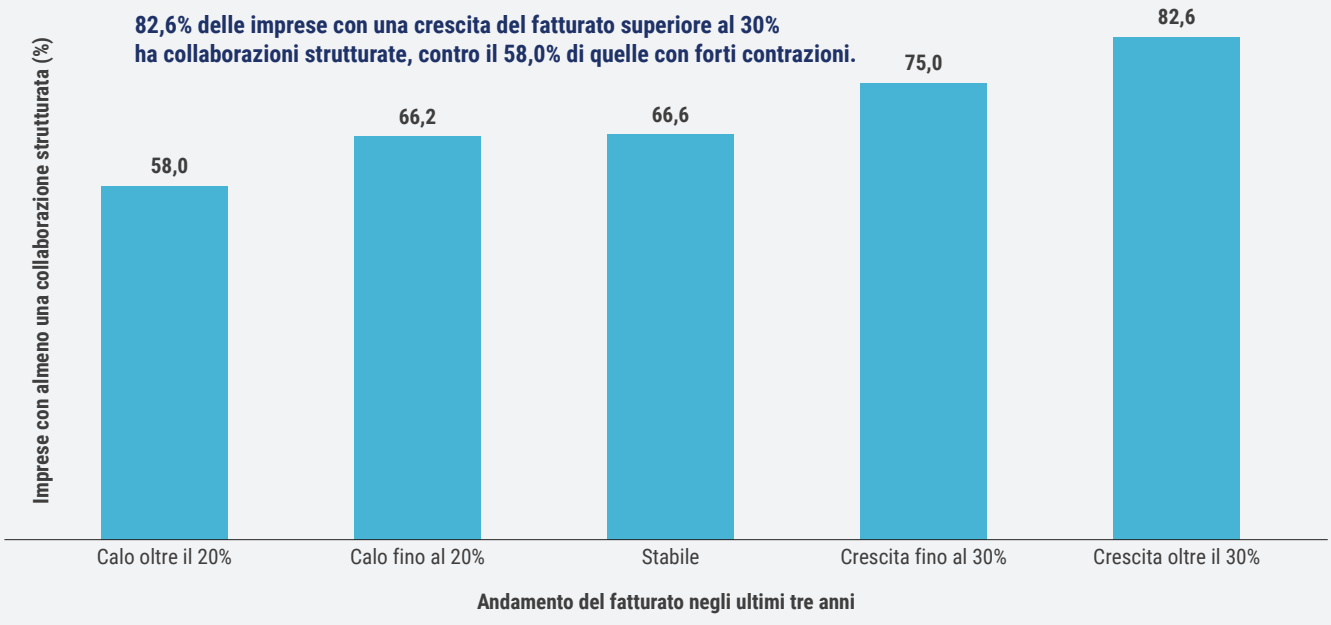
La dimensione aziendale, da sola, non spiega la presenza di collaborazioni strutturate. Un ruolo rilevante è invece associato alla capacità di definire obiettivi comuni, coordinare le attività e gestire le relazioni con i partner. È un'indicazione importante anche per le imprese di minore dimensione, per le quali lo sviluppo di competenze collaborative può rappresentare una leva per ampliare le opportunità di crescita senza presupporre necessariamente un aumento della scala organizzativa[6].

Questi risultati suggeriscono che la capacità di costruire relazioni stabili con altre imprese dipenda dalle risorse e dalla scala organizzativa, ma anche dalle competenze necessarie a gestire efficacemente i rapporti con i partner. Non è possibile stabilire se siano queste capacità a favorire le collaborazioni o se sia l'esperienza collaborativa a contribuire al loro sviluppo. È tuttavia evidente la stretta relazione tra le due dimensioni. Ne deriva un'indicazione importante: favorire le aggregazioni significa incentivare la nascita di accordi, ma allo stesso tempo rafforzare le competenze organizzative e relazionali necessarie a renderli efficaci e duraturi.

Collaborazioni e crescita

Le collaborazioni strutturate risultano più diffuse tra le imprese che hanno registrato un andamento più favorevole del fatturato negli ultimi tre anni. La quota di imprese con almeno una collaborazione passa dal 58% tra quelle che hanno subito una contrazione dei ricavi superiore al 20% al 66,2% tra quelle con una flessione più contenuta e al 66,6% tra le imprese stabili. Sale al 75% tra quelle cresciute fino al 30% e raggiunge l'82,6% tra le imprese che hanno registrato incrementi superiori al 30% (Fig. 18).

Figura 18
Collaborazioni strutturate e andamento del fatturato



Questi risultati evidenziano una relazione positiva tra collaborazioni e dinamica dei ricavi, che richiede tuttavia una lettura prudente. Non è possibile stabilire se siano le collaborazioni a favorire la crescita oppure se siano le imprese più dinamiche, grazie a maggiori risorse e opportunità, a sviluppare più facilmente relazioni strutturate con altri soggetti. È inoltre plausibile che i due fenomeni si rafforzino reciprocamente.

Al di là della direzione di questa relazione, **il risultato conferma l'importanza delle collaborazioni nei percorsi di sviluppo delle imprese**. La loro maggiore diffusione tra le realtà in crescita suggerisce l'opportunità di favorire l'accesso a forme di cooperazione strutturata, soprattutto per le imprese che non hanno ancora maturato esperienze in questo ambito. In questa prospettiva, il sostegno alle collaborazioni dovrebbe riguardare, oltre alla creazione di nuove opportunità di incontro tra imprese, anche il rafforzamento delle capacità necessarie a trasformarle in relazioni stabili e potenzialmente generatrici di valore.

Dalle evidenze alle leve di intervento

I risultati dell'indagine restituiscono un quadro articolato delle condizioni che accompagnano i percorsi di crescita delle PMI. Accanto a una diffusa aspirazione allo sviluppo, emergono fabbisogni finanziari, vincoli organizzativi e difficoltà nella costruzione di relazioni strutturate con altre imprese. Si tratta di fattori che assumono un peso diverso a seconda delle caratteristiche e degli obiettivi delle singole realtà imprenditoriali.

In questo contesto, le valutazioni espresse dalle imprese su alcuni possibili strumenti di sostegno offrono ulteriori elementi per comprendere le loro priorità. Letti insieme ai comportamenti effettivi, ai vincoli incontrati e alle differenze emerse tra i diversi gruppi di imprese, questi risultati consentono di individuare due ambiti di intervento particolarmente rilevanti: il rafforzamento patrimoniale e lo sviluppo delle collaborazioni e delle aggregazioni.

Gli strumenti di sostegno valutati dalle imprese

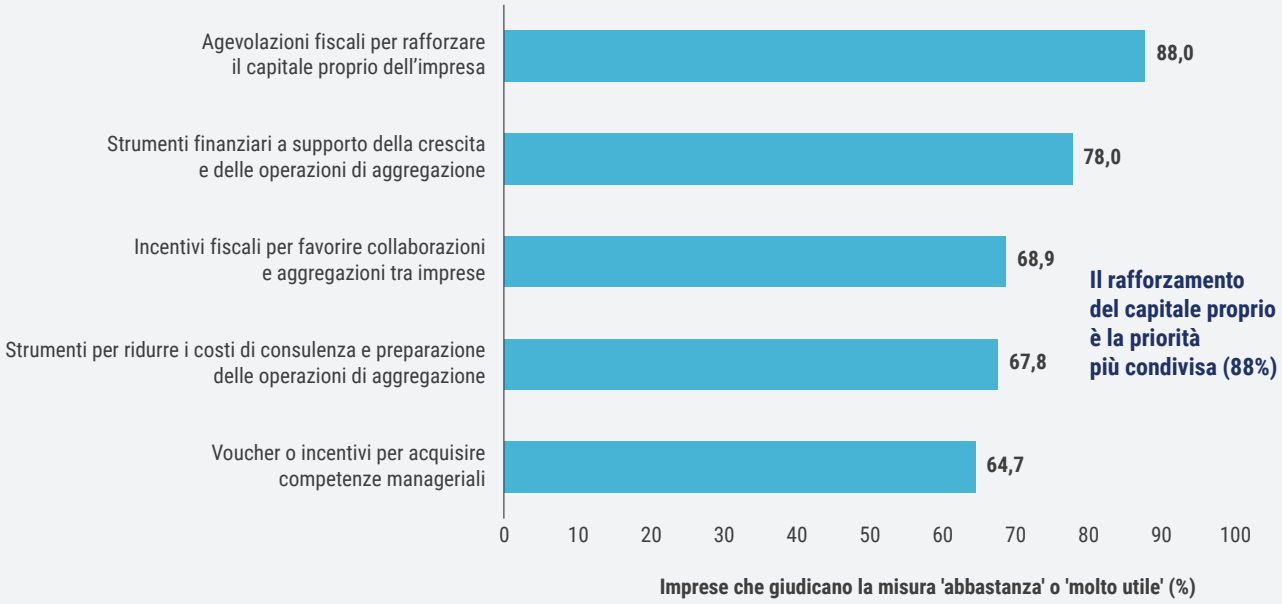
Le valutazioni espresse dalle imprese sui cinque strumenti di sostegno proposti nell'indagine evidenziano un orientamento favorevole verso interventi finalizzati al rafforzamento patrimoniale, al finanziamento della crescita e allo sviluppo di forme di collaborazione e aggregazione.

La priorità più evidente riguarda il rafforzamento del capitale proprio: le relative agevolazioni fiscali sono considerate abbastanza o molto utili dall'88% delle imprese. Seguono gli strumenti finanziari a sostegno della crescita e delle operazioni di aggregazione (78%). Un interesse significativo emerge anche per le misure volte a favorire i percorsi aggregativi, sia attraverso incentivi fiscali (68,9%), sia mediante contributi per le attività di consulenza e preparazione delle operazioni (67,8%). Infine, il 64,7% delle imprese esprime una valutazione positiva dei voucher e degli incentivi destinati all'acquisizione di competenze manageriali (Fig. 19).

Figura 19

Utilità percepita delle misure a supporto della crescita e delle aggregazioni

(valori %)



L'analisi per classe dimensionale conferma la centralità del tema della patrimonializzazione anche per le piccole imprese. Le agevolazioni fiscali finalizzate al rafforzamento del capitale proprio sono giudicate abbastanza o molto utili dall'88% delle imprese con 10-49 addetti e dal 90,8% di quelle con 50-99 addetti. Un interesse altrettanto rilevante emerge per gli strumenti finanziari a sostegno della crescita e delle aggregazioni, valutati positivamente rispettivamente dal 79,2% e dal 77,7% delle imprese appartenenti alle due classi dimensionali. Le differenze più marcate riguardano invece gli incentivi fiscali per favorire collaborazioni e aggregazioni, che registrano un apprezzamento maggiore tra le microimprese (76,5%) rispetto alle imprese con 10-49 addetti (67,2%) e 50-99 addetti (65,8%).

Nel complesso, i risultati confermano la rilevanza degli interventi a sostegno della patrimonializzazione e del finanziamento della crescita, evidenziando al tempo stesso esigenze che vanno oltre la sola disponibilità di risorse finanziarie.

L'interesse per gli strumenti rivolti alle aggregazioni, alla consulenza e allo sviluppo delle competenze richiama infatti alcune delle criticità emerse nell'indagine, in particolare le difficoltà nell'individuazione di partner adeguati e nella gestione delle collaborazioni. Ne emerge l'importanza di affiancare agli interventi di natura finanziaria misure capaci di facilitare concretamente i percorsi di crescita e aggregazione.

Rafforzare la patrimonializzazione senza presupporre un unico fabbisogno

L'elevato interesse per le agevolazioni fiscali finalizzate al rafforzamento del capitale proprio presenta un elemento particolarmente rilevante: si riscontra in tutte le classi dimensionali, nonostante le differenze emerse nell'esposizione ai vincoli finanziari. La patrimonializzazione appare quindi un'esigenza trasversale, che non può essere ricondotta esclusivamente alle situazioni di maggiore fragilità.

Il significato di questo interesse cambia infatti in relazione alle condizioni e agli obiettivi delle imprese. Per alcune, una maggiore dotazione patrimoniale può contribuire a superare vincoli che limitano gli investimenti; per altre, può rappresentare una scelta di consolidamento e di preparazione a nuovi progetti di sviluppo. Il rafforzamento del capitale proprio assume così una funzione che va oltre la risposta a difficoltà finanziarie immediate, contribuendo a creare condizioni più favorevoli alla crescita nel medio-lungo periodo.

Questa distinzione suggerisce l'opportunità di considerare la patrimonializzazione come una leva da sostenere tenendo conto delle diverse esigenze finanziarie, delle strategie di crescita e delle caratteristiche delle imprese.

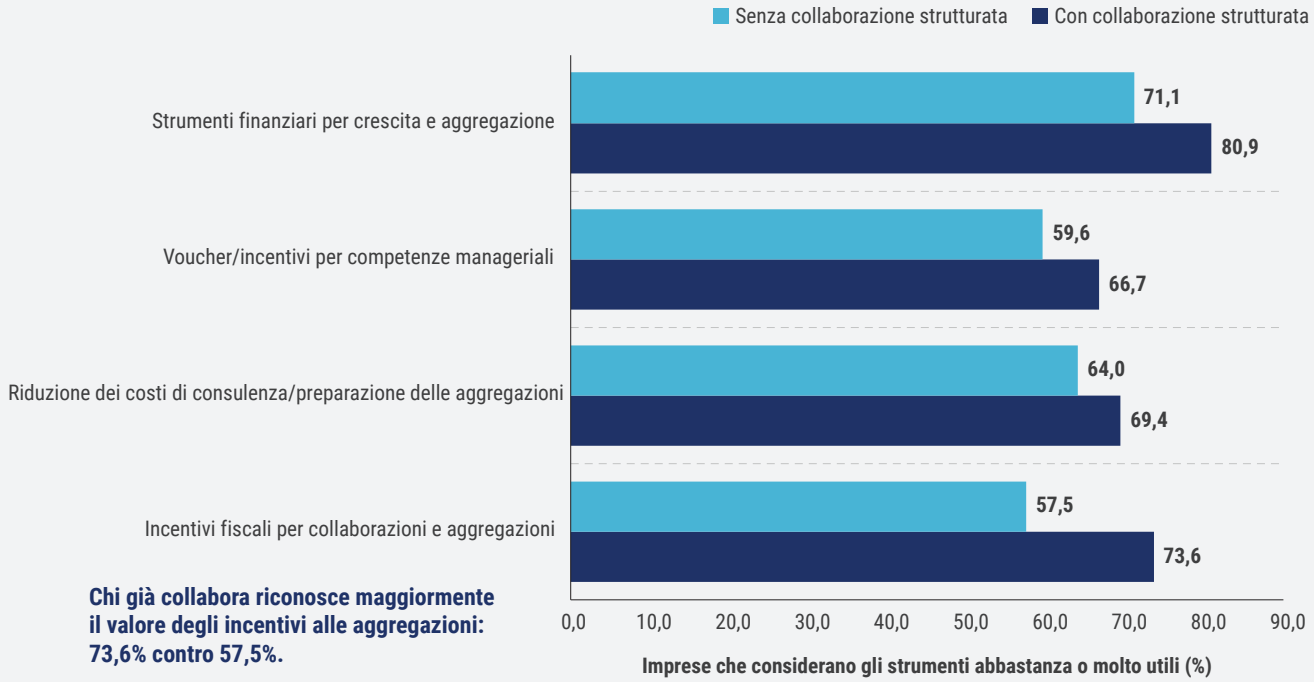
Aggregazioni e collaborazioni: dagli incentivi alla capacità di costruire relazioni

La valutazione degli strumenti a sostegno delle aggregazioni presenta differenze interessanti in relazione al coinvolgimento delle imprese in collaborazioni strutturate. In particolare, **gli incentivi fiscali destinati a favorire collaborazioni e aggregazioni sono considerati 'abbastanza' o 'molto utili' dal 73,6% delle imprese che già collaborano in forma strutturata, rispetto al 57,5% di quelle che non presentano collaborazioni di questo tipo**. Una differenza emerge anche per gli strumenti finanziari a sostegno della crescita e delle aggregazioni, valutati positivamente rispettivamente dall'80,9% e dal 71,1% dei due gruppi (Fig. 20).

Figura 20

Utilità percepita delle misure di supporto per presenza di collaborazioni strutturate

(valori %)



Chi già collabora riconosce maggiormente il valore degli incentivi alle aggregazioni: 73,6% contro 57,5%.

Queste differenze suggeriscono che la valutazione degli strumenti possa essere influenzata anche dalla familiarità con le opportunità e le complessità dei percorsi aggregativi. Le imprese già coinvolte in collaborazioni strutturate potrebbero riconoscere più facilmente il contributo di specifiche misure di sostegno, avendo una conoscenza più diretta degli impegni economici e organizzativi richiesti.

Il minore consenso espresso dalle imprese prive di collaborazioni strutturate non deve tuttavia essere interpretato come indicatore di un fabbisogno necessariamente inferiore. Per queste imprese, la possibilità stessa di avviare un percorso aggregativo potrebbe dipendere da condizioni preliminari, quali l'individuazione di partner adeguati, la valutazione dei benefici attesi e la disponibilità di competenze per gestire il rapporto.

Le evidenze indicano quindi l'importanza di distinguere tra strumenti che possono sostenere collaborazioni già avviate e condizioni che possono facilitare l'accesso a nuove opportunità di collaborazione. Una distinzione rilevante per definire interventi coerenti con le diverse situazioni delle imprese, senza presupporre un unico percorso di aggregazione.

Proposte di policy: rafforzare il capitale, favorire le aggregazioni

Le evidenze raccolte consentono di delineare alcuni indirizzi di intervento orientati a sostenere la crescita delle micro, piccole e medie imprese. Due obiettivi appaiono prioritari e complementari: favorire il rafforzamento patrimoniale delle imprese e creare condizioni più favorevoli allo sviluppo di collaborazioni e aggregazioni.

Rendere conveniente il rafforzamento del capitale proprio

La prima direttrice riguarda l'introduzione o il potenziamento di meccanismi fiscali che incentivino l'incremento effettivo e duraturo del patrimonio netto delle imprese. In questa prospettiva, il sostegno potrebbe valorizzare sia gli utili trattenuti e reinvestiti nell'attività sia i nuovi apporti di capitale, provenienti dai soci esistenti o da investitori esterni.

La finalità sarebbe rendere economicamente più conveniente destinare risorse al rafforzamento dell'impresa, anziché limitarne l'accumulazione patrimoniale. Un simile orientamento risponderebbe alla forte preferenza espressa dalle imprese per gli strumenti fiscali e alla centralità dell'autofinanziamento emersa dall'indagine, senza presupporre che tutte debbano necessariamente aprire il capitale a nuovi soggetti.

Per risultare accessibili anche alle imprese meno strutturate, tali meccanismi dovrebbero privilegiare semplicità applicativa, prevedibilità e continuità nel tempo. L'efficacia di un incentivo al rafforzamento patrimoniale dipende infatti anche dalla possibilità di incorporarlo nelle decisioni di investimento e di pianificazione finanziaria, che spesso si sviluppano su orizzonti pluriennali. La definizione concreta degli strumenti dovrebbe inoltre assicurare che il beneficio sia collegato a incrementi patrimoniali effettivi, evitando di premiare operazioni meramente formali.

Accanto agli incentivi fiscali, una seconda linea di intervento potrebbe riguardare il miglioramento dell'accesso a strumenti di capitale e finanziamento coerenti con le diverse fasi di sviluppo. I risultati mostrano che il credito bancario resta centrale, ma anche che una quota non trascurabile di imprese sarebbe disponibile a valutare nuovi investitori in presenza di condizioni favorevoli. Diventa quindi importante facilitare

l'incontro tra imprese e potenziali finanziatori, accompagnandolo con strumenti di consulenza che consentano di valutare costi, benefici e implicazioni dell'eventuale apertura del capitale.

Ridurre le barriere alla collaborazione e favorire percorsi di aggregazione

La seconda direttrice riguarda la creazione di condizioni che rendano più semplice per le imprese individuare partner, avviare progetti comuni e sviluppare forme di integrazione coerenti con i propri obiettivi.

Il primo ambito di intervento è la ricerca delle controparti. La difficoltà di trovare partner adeguati, nettamente prevalente tra gli ostacoli dichiarati, suggerisce l'utilità di iniziative strutturate di incontro tra imprese, costruite a partire dalla complementarità delle competenze, dei mercati e delle capacità produttive. In questa prospettiva, il sistema associativo potrebbe svolgere un ruolo di facilitazione, valorizzando la propria conoscenza del tessuto imprenditoriale e favorendo opportunità di collaborazione anche oltre i confini territoriali e settoriali.

Un secondo ambito riguarda il sostegno alla preparazione e alla realizzazione delle operazioni. Incentivi fiscali e finanziari possono contribuire a ridurne i costi, ma dovrebbero essere accompagnati da servizi specialistici per la valutazione delle opportunità, la definizione degli accordi, la gestione degli aspetti legali e organizzativi e la costruzione di sistemi di governance condivisi. Un'attenzione specifica dovrebbe essere riservata alle imprese che non hanno precedenti esperienze di collaborazione strutturata, per le quali le difficoltà iniziali possono rappresentare una barriera particolarmente rilevante.

Un terzo ambito riguarda il rafforzamento delle competenze collaborative e manageriali. Le evidenze mostrano che la capacità di definire obiettivi comuni, coordinare le attività e gestire le relazioni con i partner è strettamente associata alla presenza di collaborazioni strutturate. Interventi di accompagnamento manageriale, formazione e consulenza potrebbero quindi affiancare gli strumenti economici, aumentando la capacità delle imprese di trasformare un'opportunità di collaborazione in un progetto stabile.

In questo quadro, le politiche di sostegno dovrebbero riconoscere la pluralità delle forme di aggregazione. Accordi commerciali evoluti, reti d'impresa, consorzi, joint venture e operazioni di integrazione societaria presentano livelli differenti di impegno organizzativo e patrimoniale. Favorirne lo sviluppo non significa necessariamente promuovere un unico modello, ma creare condizioni che consentano alle imprese di scegliere forme di collaborazione progressivamente più strutturate quando ciò risulti coerente con i loro obiettivi.

Integrare le due direttrici di intervento

Rafforzamento patrimoniale e aggregazioni non rappresentano percorsi alternativi. Una maggiore solidità patrimoniale può consentire alle imprese di sostenere investimenti condivisi e affrontare operazioni di sviluppo più impegnative; parallelamente, collaborazioni e aggregazioni possono ampliare le opportunità di crescita e rendere necessari ulteriori apporti di capitale.

L'indagine suggerisce pertanto di superare una logica basata esclusivamente sulla dimensione aziendale o sull'erogazione di singoli incentivi. Le imprese presentano condizioni finanziarie, obiettivi strategici ed esperienze collaborative differenti. Le misure di sostegno dovrebbero tenere conto di questa eterogeneità, combinando strumenti economici, competenze e servizi di accompagnamento.

La prospettiva che emerge è quella di un sistema di interventi capace non soltanto di rispondere ai vincoli esistenti, ma di creare condizioni più favorevoli a percorsi di crescita sostenibili nel tempo. Rafforzare il capitale delle imprese e facilitarne la capacità di aggregarsi significa agire su due leve complementari per accrescere la solidità, la capacità di investimento e le opportunità di sviluppo del sistema produttivo italiano.

Per le imprese con 10-99 addetti, che pur avendo superato la dimensione micro continuano a sperimentare vincoli agli investimenti, l'integrazione tra strumenti di patrimonializzazione e misure volte a facilitare le collaborazioni può rappresentare una leva importante per sostenere progetti di crescita e aggregazione.

3.4 Conclusioni

Il rafforzamento delle imprese di minore dimensione rappresenta una leva strategica per la competitività del sistema produttivo italiano. Il confronto europeo restituisce un sistema nel quale le PMI contribuiscono all'occupazione e alla creazione di valore in misura superiore rispetto alle principali economie considerate, pur operando con una dimensione media più contenuta. All'interno di questo quadro, le piccole imprese (10-49 addetti) assumono un ruolo particolarmente significativo: pur rappresentando il 5,2% delle PMI italiane, generano il 32% del loro valore aggiunto e occupano oltre 3,5 milioni di persone. Una rilevanza economica che conferma quanto il rafforzamento del tessuto imprenditoriale di minore dimensione sia importante per le prospettive di sviluppo del Paese.

L'indagine, che coinvolge prevalentemente imprese con meno di 100 addetti, consente di individuare alcune delle condizioni che possono favorirne la crescita. **Oltre la metà delle imprese intervistate esprime obiettivi di espansione, ma il 40,7% ha sperimentato almeno qualche volta limitazioni agli investimenti per carenza di risorse finanziarie**. Le difficoltà risultano più diffuse nelle microimprese, ma mantengono un'incidenza significativa anche nelle classi dimensionali successive. Al tempo stesso, l'apertura a nuovi soci esterni risulta potenzialmente più ampia rispetto al loro effettivo coinvolgimento nel capitale e non appare riconducibile alla sola dimensione aziendale o al controllo familiare. Sul versante delle collaborazioni, la difficoltà principale riguarda l'individuazione di partner adeguati, mentre la capacità di costruire e gestire relazioni rappresenta un elemento distintivo delle imprese già coinvolte in accordi strutturati.

Ne emerge un risultato centrale: **la dimensione aziendale contribuisce a definire le condizioni di partenza, ma non esaurisce le possibilità di crescita. Le risorse finanziarie, gli obiettivi strategici e le competenze organizzative e relazionali assumono un ruolo rilevante anche per le imprese che operano su una scala relativamente contenut**a. La crescita, pertanto, non coincide necessariamente con l'aumento del numero di addetti, ma può esprimersi anche attraverso il consolidamento

patrimoniale, il rafforzamento delle capacità competitive e lo sviluppo di progetti condivisi.

Le indicazioni di policy discendono da queste evidenze. Favorire il rafforzamento del capitale proprio, anche attraverso meccanismi che incentivino il reinvestimento degli utili e nuovi apporti patrimoniali, significa contribuire a creare condizioni più favorevoli agli investimenti. Parallelamente, facilitare l'individuazione di partner, sostenere la preparazione di progetti comuni e rafforzare le competenze collaborative può ampliare le opportunità di aggregazione, tenendo conto delle diverse esigenze e capacità delle imprese.

La sfida è dunque creare le condizioni affinché le imprese di minore dimensione possano esprimere pienamente il proprio potenziale competitivo. Rafforzarne la solidità patrimoniale, la capacità di investimento e le opportunità di collaborazione significa valorizzare un patrimonio produttivo già centrale per l'economia italiana, contribuendo a renderlo più solido, dinamico e competitivo.

Note e riferimenti bibliografici

1. Nota metodologica: Germania, Francia e Spagna sono state selezionate come Paesi di riferimento in quanto, insieme all'Italia, costituiscono le quattro maggiori economie dell'Unione europea in termini di PIL. Per garantire omogeneità nel benchmark internazionale, i dati 2024 su numerosità, occupazione e valore aggiunto fanno riferimento al non-financial business sector e alle stime JRC della Commissione europea pubblicate nell'*Annual Report on European SMEs 2024/2025* e nelle *SME Country Fact Sheets 2025*. Le classi dimensionali statistiche sono definite in base alle persone occupate. Dove si usano fonti Istat o Eurostat con perimetri differenti, l'anno e il campo di osservazione sono indicati esplicitamente.

2. Il *non-financial business sector* (NFBS) è il perimetro statistico utilizzato dalla Commissione europea per l'analisi delle PMI. Comprende industria, costruzioni, commercio e numerosi servizi di mercato, escludendo, tra gli altri, agricoltura, attività finanziarie e assicurative e pubblica amministrazione.

3. Le elaborazioni settoriali utilizzano nel presente capitolo i dati riferiti al 2024 della serie *Key Structural Business Statistics*, pubblicata dalla Commissione europea/JRC nell'ambito della *SME Performance Review 2026*. Rispetto alle stime JRC 2024 pubblicate nell'edizione 2025 e utilizzate nelle tabelle precedenti, la serie incorpora aggiornamenti statistici che possono determinare lievi scostamenti nei valori assoluti. È stato mantenuto il medesimo perimetro del *non-financial business sector*, garantendo l'omogeneità temporale e settoriale del confronto.

4. L'analisi per classe dimensionale riguarda le imprese persistentemente esportatrici, ossia quelle che hanno esportato merci continuativamente nel triennio 2022-2024. Si tratta pertanto di un sottoinsieme delle imprese esportatrici attive nel 2024. Le quote relative al numero di imprese e al valore delle esportazioni sono calcolate all'interno di tale popolazione e non rappresentano l'incidenza delle imprese esportatrici sul totale delle PMI italiane. I dati si riferiscono esclusivamente alle esportazioni di merci.

5. La rilevazione è stata condotta mediante un questionario online somministrato da Piccola Industria Confindustria con il contributo dei Comitati Piccola Industria territoriali per avere un maggior coinvolgimento delle imprese associate, attraverso la piattaforma Qualtrics tra il 18 settembre e il 2 ottobre 2026. Sono state raccolte complessivamente 1.789 risposte, delle quali 1.459 complete e incluse nelle analisi.

6. Le associazioni sono state verificate mediante regressione logistica (N = 1.419). La capacità collaborativa presenta un odds ratio (OR) pari a 2,13 (IC 95%: 1,73-2,61; $p < 0,001$) e l'appartenenza a un gruppo un OR pari a 1,73 (IC 95%: 1,25-2,41; $p = 0,001$), considerando simultaneamente le altre caratteristiche aziendali incluse nel modello.

Riferimenti bibliografici e fonti statistiche

Commissione europea (2003). *Raccomandazione 2003/361/CE della Commissione, del 6 maggio 2003, relativa alla definizione delle microimprese, piccole e medie imprese.* Gazzetta ufficiale dell'Unione europea, L 124, 20 maggio 2003, pp. 36–41. https://eur-lex.europa.eu/eli/reco/2003/361/oj

Commissione europea, DG GROW – Joint Research Centre (2025). *Annual Report on European SMEs 2024/2025. SME Performance Review 2024/2025.* Publications Office of the European Union, Lussemburgo. DOI: 10.2760/7714438. https://doi.org/10.2760/7714438

Commissione europea, DG GROW – Joint Research Centre (2025). *2025 SME Fact Sheet – European Union.* SME Performance Review, dati 2024. https://webgate.ec.europa.eu/circabc-ewpp/d/d/workspace/SpacesStore/e2f2be77-5257-4d05-9700-2c2f34f96294/download

Commissione europea, DG GROW – Joint Research Centre (2025). *2025 SME Country Fact Sheets: Italy, Germany, France, Spain.* SME Performance Review, dati 2024. Commissione europea, Bruxelles. https://single-market-economy.ec.europa.eu/smes/sme-strategy-and-sme-friendly-business-conditions/sme-performance-review_en

Commissione europea, DG GROW – Joint Research Centre (2026). *SME Performance Review 2026 – Key Structural Business Statistics. Dataset* statistico per settore di attività economica e classe dimensionale, dati riferiti al 2024. Commissione europea, Bruxelles. https://single-market-economy.ec.europa.eu/smes/sme-strategy-and-sme-friendly-business-conditions/sme-performance-review_en

Eurostat (2026). *Structural Business Statistics (SBS) – Enterprise Statistics by Size Class and NACE Rev. 2 Activity.* Banca dati Eurostat, dataset sbs_sc_ovw. https://doi.org/10.2908/sbs_sc_ovw

ISTAT (2026). *Registro statistico delle imprese attive (ASIA) – Unità giuridiche attive. Imprese e addetti per classe dimensionale e territorio.* IstatData, dati 2024. https://esploradati.istat.it/

Agenzia ICE (2025). *L'Italia nell'economia internazionale. Rapporto ICE 2024–2025.* Agenzia ICE, Roma. In particolare, Sintesi del Rapporto, Tavola 2.1, «Imprese persistentemente esportatrici nel 2022–23–24», p. 22. https://www.ice.it/it/rapporto-ice-annuario-istat-ice-2025

ISTAT – Agenzia ICE (2026). *Commercio estero e attività internazionali delle imprese. Annuario 2026.* ISTAT e Agenzia ICE, Roma. https://www.istat.it/produzione-editoriale/commercio-estero-e-attivita-internazionali-delle-imprese-annuario-2026/

Ricambio generazionale nei board e competitività delle imprese

04

Introduzione

Quanto è urgente il passaggio generazionale?

Board tra ricambio generazionale e aumento dell'età media

Passaggio generazionale: tra ostacoli e opportunità

Giovani nel board e crescita aziendale: un'analisi causale

Conclusioni

4.1 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. La gestione efficace di questo processo diventa ancor più importante alla luce delle discontinuità legate alla trasformazione digitale e alla transizione energetica, che richiedono flessibilità, multidisciplinarietà e apertura al cambiamento.

Proprio per consentire alle imprese di cogliere queste opportunità e gestire con successo le trasformazioni in corso, il ricambio generazionale deve essere concepito come un processo graduale, non come un evento. Esso richiede pianificazione, affiancamento e legittimazione progressiva. La qualità della governance è decisiva per ridurre conflitti, chiarire ruoli, preservare la continuità e rendere effettivo il contributo della generazione entrante. Nel caso italiano, il tema assume particolare rilievo nelle PMI familiari, dove la sovrapposizione tra proprietà, famiglia e management rende essenziale bilanciare continuità, professionalizzazione, apertura manageriale e criteri meritocratici.

Nonostante l'ampia letteratura sul passaggio generazionale e sulla governance delle imprese familiari, restano relativamente limitati gli studi quantitativi sul rapporto tra composizione anagrafica dei board, adozione di leve strategiche e performance economiche. Tale lacuna è particolarmente rilevante per le PMI manifatturiere italiane, nelle quali i processi successori sono spesso informali, graduali e difficili da osservare direttamente. Con questo lavoro ci si propone di evidenziare l'urgenza del tema del passaggio generazionale nel tessuto produttivo italiano e le opportunità che possono derivare da una sua gestione tempestiva e programmata. Un percorso che richiede il progressivo coinvolgimento delle nuove generazioni familiari o di figure manageriali interne ed esterne, favorendo un efficace trasferimento di competenze, responsabilità e visione strategica tra chi ha guidato l'impresa e chi sarà chiamato a guidarla in futuro.

Il lavoro è articolato come segue. Il primo capitolo offre un'analisi descrittiva della composizione anagrafica dei board delle imprese italiane, distinguendo per dimensione aziendale, settore di specializzazione e area geografica.

Il secondo esamina il processo di ricambio generazionale in atto, mettendolo a confronto con il naturale invecchiamento dei board, determinato dall'aumento dell'età media degli amministratori dovuto alla permanenza di componenti storici.

Il terzo analizza la relazione tra età degli amministratori, performance economico-reddituali e adozione di leve strategiche.

Il quarto sottopone tali evidenze descrittive a verifica attraverso specifici esercizi econometrici.

Infine, il capitolo conclusivo sintetizza i principali risultati emersi e ne discute le implicazioni per la competitività del sistema economico italiano.

4.2

Quanto è urgente il passaggio generazionale?

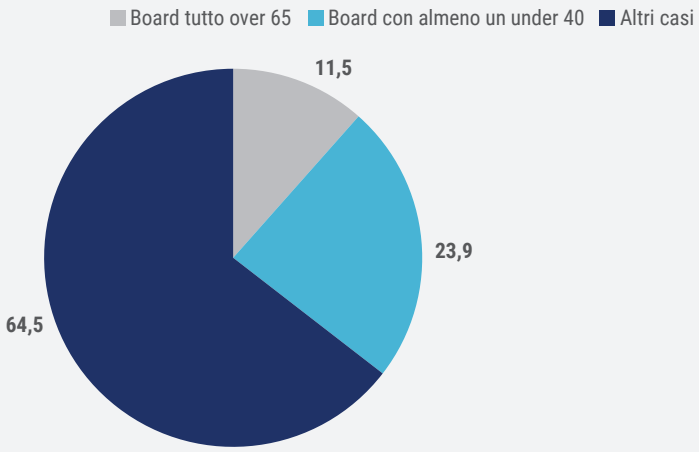
In questo capitolo proponiamo una fotografia al 2023[1] dei board con l'obiettivo, da un lato di analizzare la quota di imprese che molto probabilmente nei prossimi anni dovranno affrontare il passaggio generazionale poiché hanno tutto il board costituito da componenti "over 65", e dall'altro lato di individuare 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". Questo tipo di analisi non considera le situazioni in cui l'inserimento dei giovani in azienda avvenga per altre vie diverse dal board, come ad esempio figure manageriali[2].

Il campione su cui sono basate le analisi è di circa 550.000 imprese[3] 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 database del Research Department di Intesa Sanpaolo (ISID, Intesa Sanpaolo Integrated Datamart).

Nel campione analizzato, riferito al totale dei settori economici, la quota di imprese con un board costituito interamente da amministratori con età superiore ai 65 anni è pari all'11,5%; la quota di imprese senza under 40, ma con almeno un amministratore tra 40 e 65 anni ("altri casi"), è pari al 64,5%; infine, nel 23,9% delle imprese è presente almeno un under 40 nel consiglio di amministrazione (Fig. 1).

Il Mezzogiorno è l'area geografica con la quota più elevata di imprese con almeno un under 40 nel board (27,8%); seguono Nord-Est (22,6%), Nord-Ovest (22,4%) e Centro (22%). La quota più alta di imprese con un board composto interamente da over 65 si osserva nel Centro (13,6%); le altre aree presentano una percentuale più bassa, ma comunque non inferiore al 10%: siamo all'11,7% nel Mezzogiorno, al 10,9% nel Nord-Ovest e al 10% nel Nord-Est (Fig. 2).

Figura 1
Tipologia dei board per età degli amministratori
(% imprese)

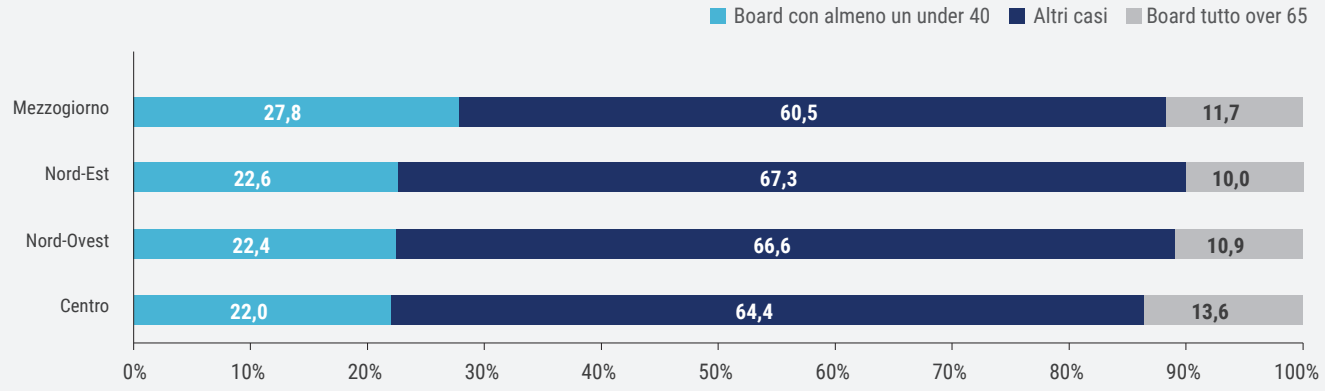


Nota: la categoria "altri casi" comprende i board composti da nessun under 40 e non completamente da over 65.
Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Cerved 2023.

Figura 2

Tipologia dei board per età degli amministratori e per area geografica

(% imprese)

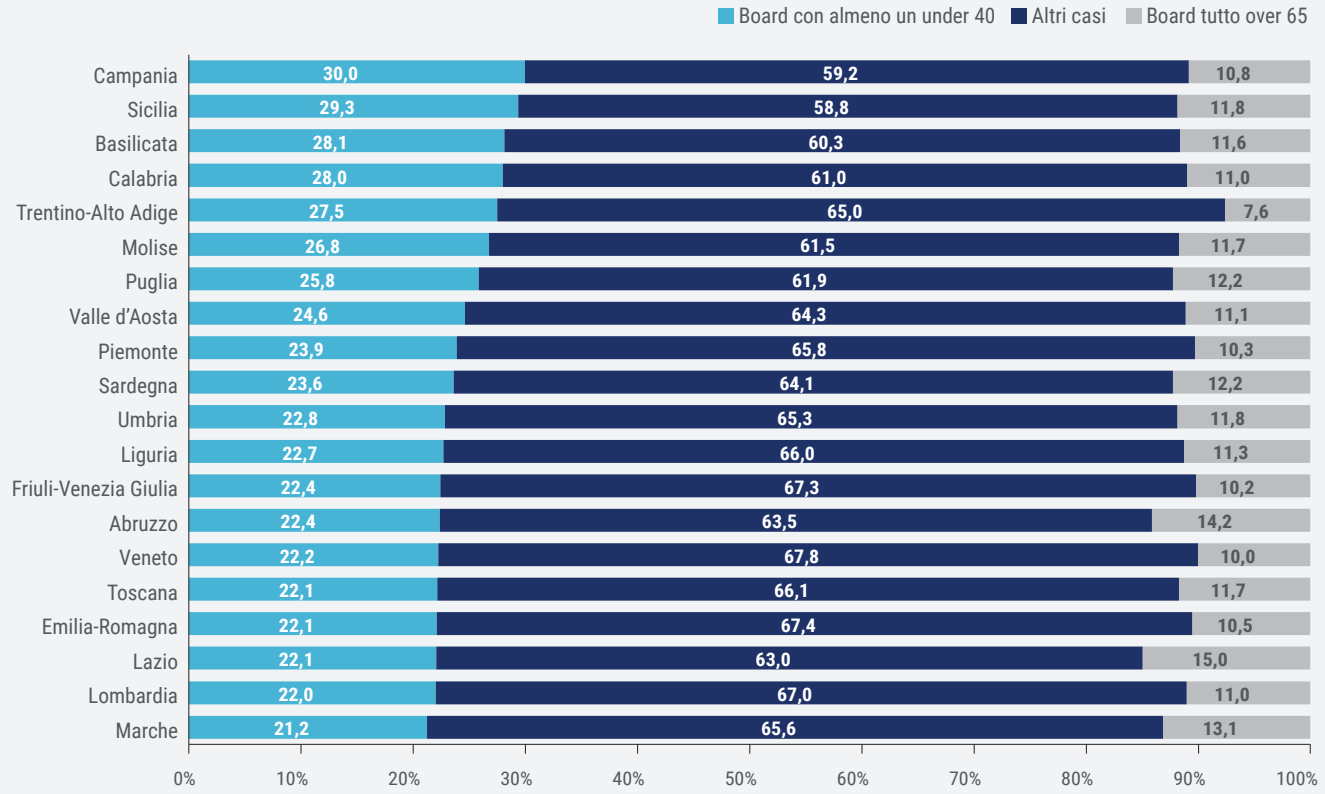


Nota: la categoria "altri casi" comprende i board composti da nessun under 40 e non completamente da over 65.
Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Cerved 2023.

Figura 3

Tipologia dei board per età degli amministratori e per area geografica

(% imprese)

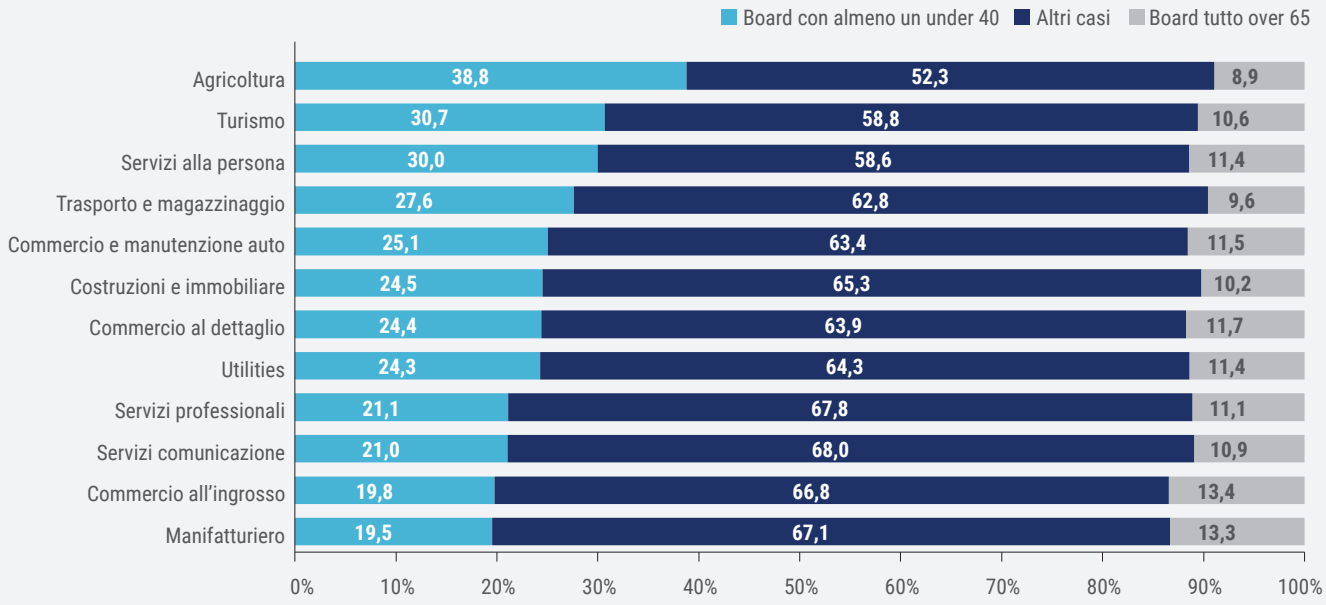


Nota: la categoria "altri casi" comprende i board composti da nessun under 40 e non completamente da over 65.
Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Cerved 2023.

A livello regionale, la presenza di almeno un under 40 nel board è più elevata in Campania (30%), Sicilia (29,3%), Basilicata (28,1%) e Calabria (28%), mentre risulta più contenuta nelle Marche (21,2%) e in diverse regioni del centro nord. La quota di imprese con un board interamente composto da over 65 raggiunge il valore massimo nel Lazio (15%), seguito da Abruzzo (14,2%) e Marche (13,1%); il valore minimo si osserva in Trentino-Alto Adige (7,6%) (Fig. 3).

Soffermandoci sui settori, spicca l'agricoltura che presenta la quota più elevata di imprese con almeno un under 40 nel board (38,8%), seguita dal turismo (30,7%) e dai servizi alla persona (30%). Le quote più contenute si osservano nel manifatturiero (19,5%) e nel commercio all'ingrosso (19,8%). La quota di imprese con un board composto interamente da over 65 è massima nel commercio all'ingrosso (13,4%) e nel manifatturiero (13,3%), mentre scende ai livelli più bassi nell'agricoltura (8,9%) e nel trasporto e magazzinaggio (9,6%) (Fig. 4).

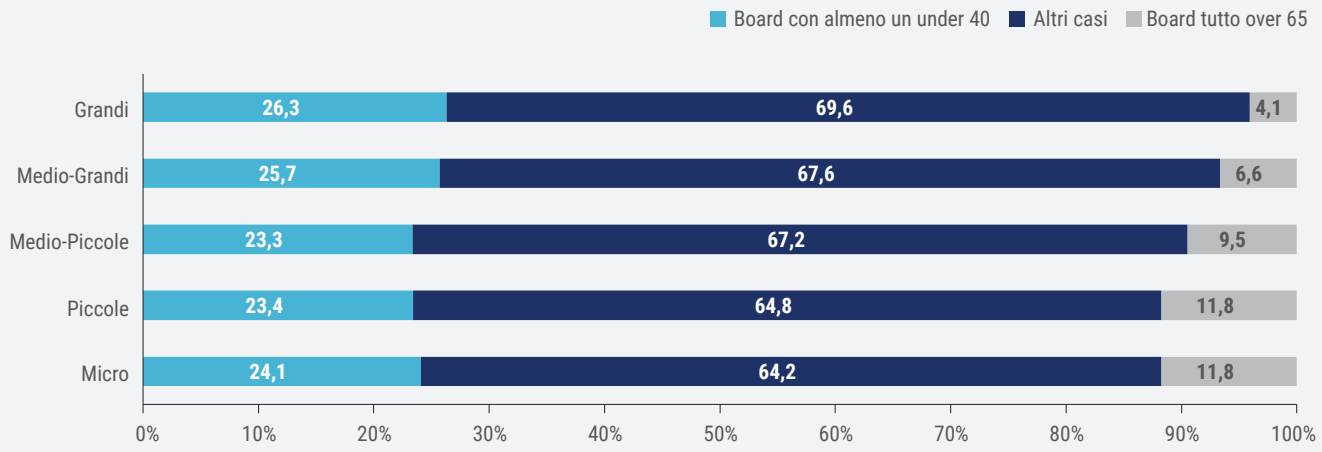
Figura 4
Tipologia dei board per età degli amministratori e per settore
(% imprese)



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 2023.

L'analisi per dimensioni aziendali[4] evidenzia che la presenza di almeno un under 40 nel board è intorno al 23/24% nelle imprese più piccole (rispettivamente 24,1% nelle micro imprese, 23,4% nelle piccole e 23,3% nelle medio-piccole), per poi salire al 25,7% nelle medio-grandi e al 26,3% nelle grandi imprese. La quota di imprese con un board composto interamente da over 65 diminuisce invece all'aumentare delle dimensioni aziendali: dall'11,8% delle micro e delle piccole imprese passa al 9,5% nelle medio-piccole, al 6,6% nelle medio-grandi e al 4,1% nelle grandi (Fig. 5).

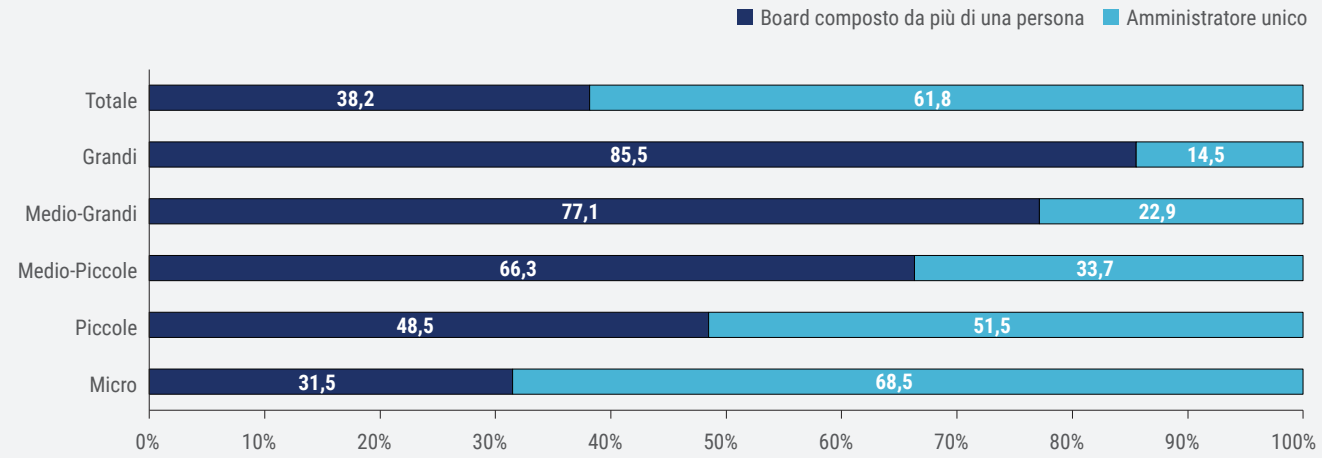
Figura 5
Tipologia dei board per età degli amministratori e per dimensione aziendale
(% imprese)



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 2023.

Questa evidenza è spiegata anche dal fatto che le imprese più grandi hanno generalmente board più numerosi: è guidato da un amministratore unico il 14,5% delle grandi imprese e il 22,9% delle medio-grandi. La presenza dell'amministratore unico aumenta al diminuire delle dimensioni aziendali, raggiungendo il 33,7% nelle medio-piccole, il 51,5% nelle piccole e il 68,5% nelle micro imprese. Ciò contribuisce a spiegare la maggiore probabilità di trovare almeno un under 40 nelle imprese più grandi (Fig. 6).

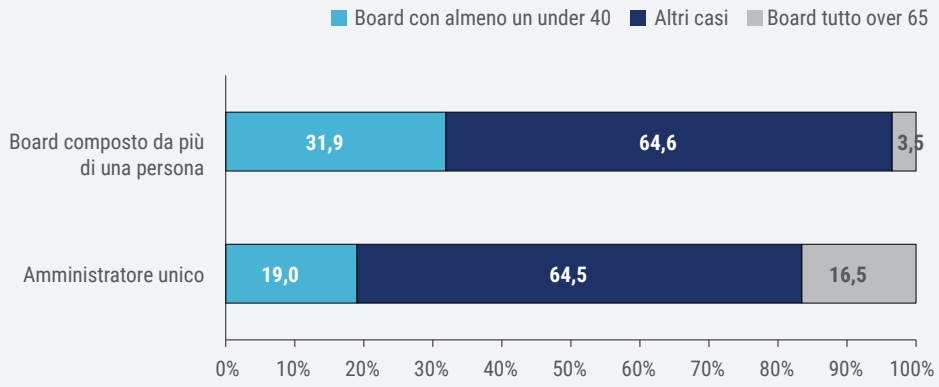
Figura 6
Tipologia dei board per numerosità degli amministratori e per dimensione aziendale
(% imprese)



Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Cerved 2023.

Tra le imprese con amministratore unico, quelle guidate da un under 40 sono pari al 19%, mentre il 16,5% ha un amministratore 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 persone, la presenza di almeno un under 40 sale al 31,9%, mentre la quota di imprese con tutti i componenti over 65 scende al 3,5%. In entrambi i casi, la categoria "altri casi" rappresenta circa i due terzi (Fig. 7).

Figura 7
Tipologia dei board per numerosità e per età degli amministratori
(% 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 2023.

4.3

Board tra ricambio generazionale e aumento dell'età media

L'evidenza emersa nel capitolo precedente mostra l'urgenza che il tema del passaggio generazionale riveste per una quota non trascurabile del tessuto economico italiano. A questo proposito può essere utile capire quanto il ricambio generazionale in atto sia sufficiente per contrastare l'invecchiamento naturale dei board. In altre parole, si tratta di capire se l'ingresso di amministratori più giovani sia in grado di contrastare l'aumento dell'età media dovuto al permanere di componenti storici. L'analisi si concentra pertanto sulle imprese che nel quinquennio 2019-2023 hanno apportato modifiche nel board considerando le realtà per le quali era disponibile il dettaglio dei componenti per entrambi i periodi[5]. Rispetto al campione complessivo di circa 460 mila imprese, si sono osservati più di 119 mila casi di modifiche di componenti del board, pari al 25,9% del campione. Tra i diversi settori, si osserva un maggior dinamismo nelle imprese delle utilities e dell'agricoltura, dove si osservano percentuali superiori al 35%; anche il manifatturiero mostra una quota di cambiamenti superiore alla media; per contro, i settori più statici nella composizione del board sono il commercio al dettaglio e le costruzioni e immobiliare dove ci si colloca intorno al 20% (Tab. 1).

Tabella 1

Numerosità del campione per settore e per presenza di modifiche dei componenti del board tra 2019 e 2023

(numero e % di imprese)

	Imprese con modifiche	Imprese senza modifiche	Totale	% imprese con modifiche
Totale complessivo	**119.014**	**340.713**	**459.727**	**25,9**
Manifatturiero	26.613	71.369	97.982	27,2
Costruzioni e immobiliare	13.112	51.017	64.129	20,4
Commercio all'ingrosso	13.799	42.131	55.930	24,7
Turismo	10.661	35.268	45.929	23,2
Commercio al dettaglio	8.313	34.808	43.121	19,3
Servizi professionali	11.396	27.485	38.881	29,3
Servizi alla persona	9.285	17.491	26.776	34,7
Servizi comunicazione	7.332	17.983	25.315	29,0
Trasporto e magazzinaggio	6.302	14.365	20.667	30,5
Commercio e manutenzione auto	2.990	11.362	14.352	20,8
Altri servizi	3.127	7.016	10.143	30,8
Agricoltura	3.423	5.999	9.422	36,3
Utilities	2.387	3.728	6.115	39,0

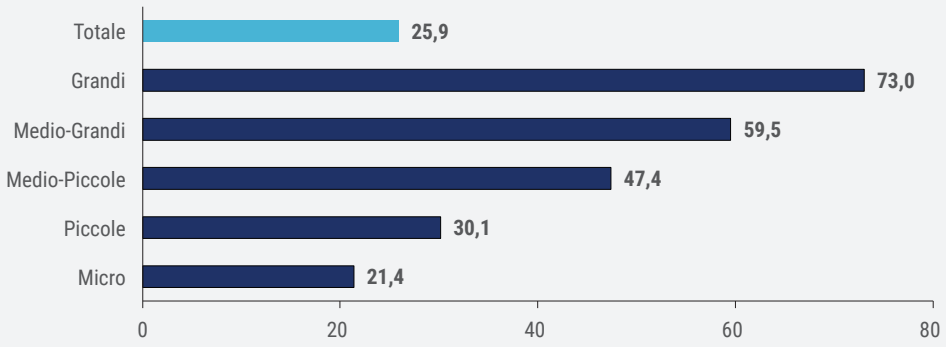
Nota: il totale del campione comprende anche il settore estrattivo che non viene rappresentato per il numero limitato di osservazioni disponibili. I settori sono rappresentati in ordine decrescente per numero totale di imprese.
Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Cerved.

Dal punto di vista dimensionale il fenomeno interessa in misura più contenuta le microimprese (21,4%), mentre si amplifica al crescere della dimensione dell'impresa fino a interessare poco meno di tre imprese su quattro (73,0%) nelle grandi imprese (Fig. 8). In termini di area geografica, spiccano le regioni del Nord con una quota vicina al 30%, mentre le imprese del Mezzogiorno scontano una dinamica più lenta nelle modifiche dei componenti del board con una quota che scende al 20,8% (Fig. 9).

Dopo aver quantificato il fenomeno, l'aspetto che rileva maggiormente è capire come si sono modificati i board delle imprese e cosa hanno significato questi passaggi in termini di composizione per fascia di età. Per cercare di rappresentare questo fenomeno, le 119.014 imprese che hanno registrato una modifica nel board sono state catalogate per classe di età nel 2019 e nel 2023, al fine di cogliere se la modifica ha determinato un "ringiovanimento" o un "invecchiamento".

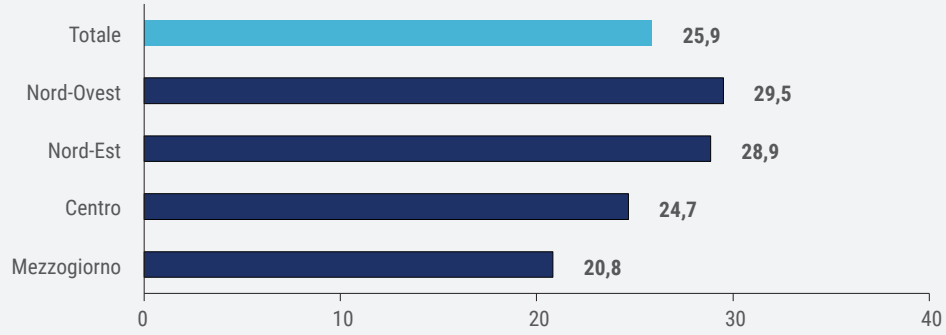
Si possono verificare nove situazioni in funzione della situazione nel 2019 e nel 2023: tra queste nove casistiche si possono individuare situazioni di ringiovanimento determinato dall'ingresso di giovani o di persone con meno di 65 anni in aziende che erano precedentemente composte da tutto il board over 65, e all'opposto situazioni di invecchiamento con aziende composte anche da giovani nel 2019 e che sono divenute prive di giovani nel 2023 o con aziende che al termine del quinquennio sono risultate completamente composte da over sessantacinquenni partendo da una situazione diversa[6] (Tab. 2).

Figura 8
Quota di imprese per classe di addetti che hanno modificato il board tra 2019 e 2023
(%)



Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Cerved.

Figura 9
Quota di imprese per area geografica che hanno modificato il board tra 2019 e 2023
(%)



Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Cerved.

Tabella 2
Le casistiche di ringiovanimento (+), di invecchiamento (-) o di stabilità (=) della composizione del board per età degli amministratori

Classe di età 2019	Classe di età 2023	Connotazione
Tutto over 65	Tutto over 65	=
Altro	Altro	=
Almeno un under 40	Almeno un under 40	=
Tutto over 65	Almeno un under 40	+
Tutto over 65	Altro	+
Altro	Almeno un under 40	+
Almeno un under 40	Altro	-
Almeno un under 40	Tutto over 65	-
Altro	Tutto over 65	-

Nota: la categoria "Altro" comprende i board composti da nessun under 40 e non completamente da over 65.
Fonte: Intesa Sanpaolo.

L'applicazione di questi criteri al campione di imprese che hanno effettuato modifiche nel board evidenzia 25.133 imprese che hanno migliorato il profilo del board per classi di età con un peso percentuale sul totale campione pari al 21,1%. La percentuale di casi in cui si osserva un peggioramento è pari al 18,3%. Di conseguenza, prevalendo i casi di ringiovanimento su quelli di invecchiamento, il saldo finale è positivo e pari a 2,8% (Tab. 3).

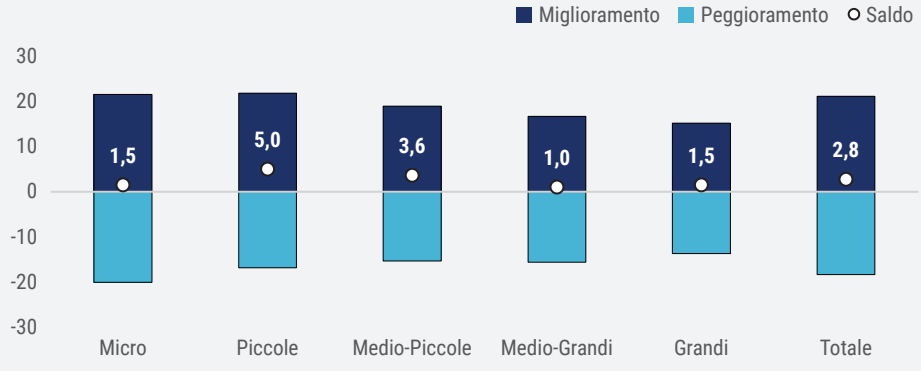
L'analisi dei saldi in termini di classe dimensionale mostra un saldo positivo più rilevante per le Piccole (saldo pari a 5%) e le Medio-Piccole (saldo pari a 3,6%), mentre le Micro e le Grandi evidenziano un risultato allineato in termini di saldo (1,5%), nonostante si sia osservata una numerosità di modifiche nel board nettamente superiore tra le imprese più grandi (Fig. 10).

Tabella 3
La distribuzione delle imprese che hanno effettuato modifiche nel board per classe di età
(numero e in %)

		Classe età 2023			
		Almeno 1 under 40	Altro	Tutto Over 65	Totale
Classe età 2019	**Totale**	**39.691**	**71.064**	**8.259**	**119.014**
	Almeno 1 under 40	21.426	15.752	1.901	**39.079**
	Altro	15.873	48.444	4.198	**68.515**
	Tutto over 65	2.392	6.868	2.160	**11.420**
	Composizione % del campione				
	Totale	**33,3**	**59,7**	**6,9**	**100,0**
	Almeno 1 under 40	18,0	13,2	1,6	**32,8**
	Altro	13,3	40,7	3,5	**57,6**
	Tutto over 65	2,0	5,8	1,8	**9,6**

Nota: lo sfondo delle celle distingue i casi di ringiovanimento (azzurro) e invecchiamento (giallo).
Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Cerved e ISID.

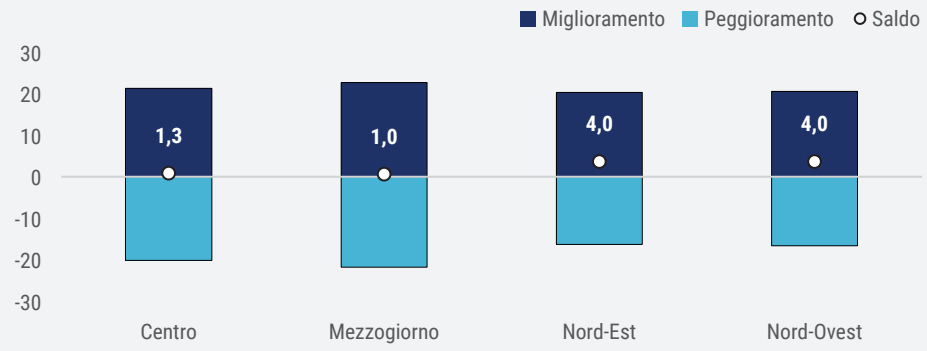
Figura 10
Quota di imprese che hanno registrato un invecchiamento o un ringiovanimento del board e saldo netto per classe dimensionale
(in % imprese che hanno modificato il board tra il 2019 e il 2023)



Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Cerved

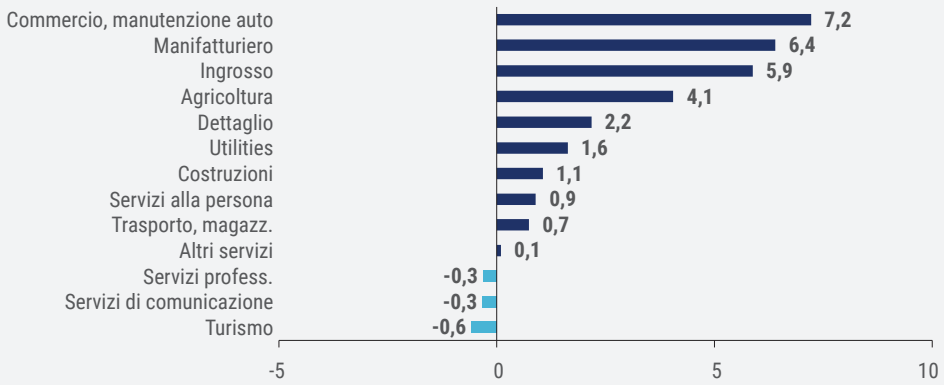
Lo spaccato per area geografica conferma, invece, come il maggior dinamismo osservato al Nord, si traduca anche in saldi positivi più rilevanti: le imprese analizzate del Nord registrano un saldo netto pari al 4%, superiore a quanto si osservi nel Centro (1,3%) e nel Mezzogiorno (1,0%) (Fig. 11). È interessante, inoltre, lo spaccato per macro settore: da un lato spiccano settori con saldi nettamente positivi come il commercio e manutenzione auto (7,2%), il manifatturiero (6,4%) o il commercio all'ingrosso (5,9%); dall'altro lato emergono settori con saldo leggermente negativo come il turismo (-0,6%), i servizi di comunicazione (-0,3%) e i servizi professionali (-0,3%) che evidenziano come le modifiche intervenute non siano state sufficienti a determinare un ringiovanimento del campione e a compensare il naturale invecchiamento (Fig. 12).

Figura 11
Quota di imprese che hanno registrato un invecchiamento o un ringiovanimento del board e saldo netto per area geografica
(in % imprese che hanno modificato il board tra il 2019 e il 2023)



Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Cerved.

Figura 12
Saldo netto per settore (differenza tra imprese con ringiovanimento board e imprese con invecchiamento board)
(in % imprese che hanno modificato il board tra il 2019 e il 2023)

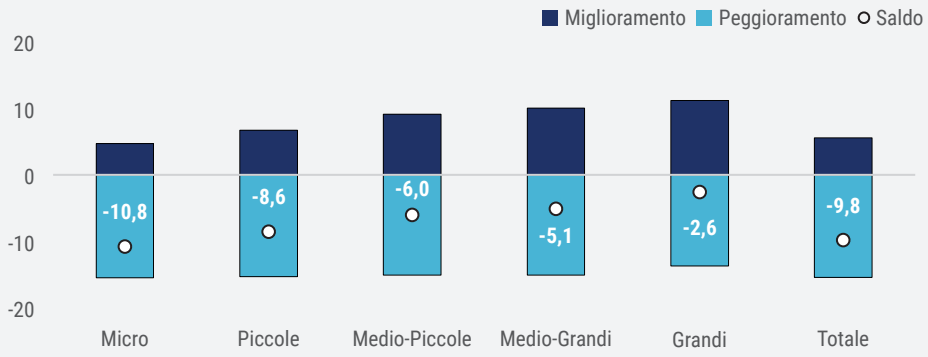


Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Cerved.

Si tratta di percentuali evidentemente contenute e del tutto insufficienti per contrastare il naturale invecchiamento degli amministratori. Se infatti si estende il campo di analisi anche alle imprese che non hanno modificato il board tra il 2019 e il 2023, è evidente che il quadro peggiora poiché di fatto queste imprese possono solo aver subito un invecchiamento naturale dei loro componenti. In questo caso l'analisi è

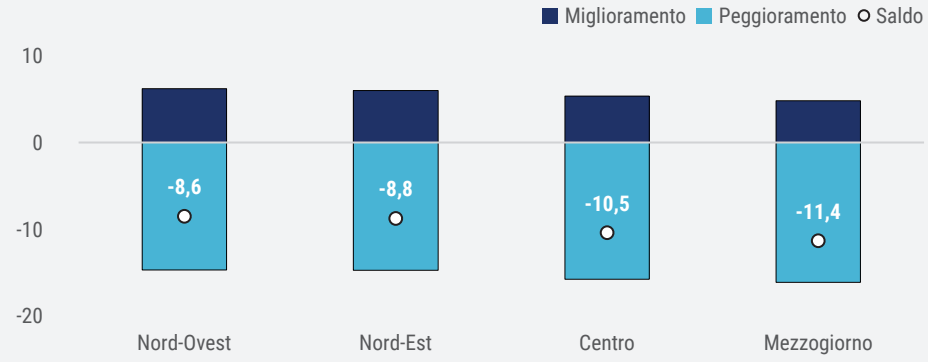
stata realizzata considerando l'intero campione di imprese per le quali è disponibile l'informazione sulla composizione del board sia nel 2019 sia nel 2023: si tratta di 459.727 imprese che in funzione dell'evoluzione dell'età dei loro componenti sono state classificate secondo le tipologie indicate nella tabella 2. Il saldo complessivo mostra per il totale campione un valore negativo pari a -9,8%: ciò significa che tra il 2019 e il 2023 il 10% circa delle imprese ha conosciuto un invecchiamento del board, o perché dalla classe "Almeno un under 40" è divenuta "Altro" o "Tutto over 65" o perché dalla classe "Altro" è divenuta "Tutto over 65"[7]. Dal punto di vista dimensionale il saldo è particolarmente negativo per le realtà più piccole (-10,8% per le Micro imprese), mentre è solo leggermente negativo per le Grandi imprese (-2,6%) che hanno potuto contare su una più elevata quota di imprese che tra il 2019 e il 2023 ha rivisto la composizione del board (Fig. 13). Le piccole (-8,6%), le Medio-piccole (-6%) e le Medio-grandi (-5,1%) si collocano nel mezzo. Anche nella vista per area geografica, si conferma un posizionamento migliore per le imprese del Nord con un saldo negativo pari a circa -9% e un invecchiamento più rilevante nel Centro e nel Mezzogiorno dove si supera la soglia del 10% (Fig. 14).

Figura 13
Quota di imprese che hanno registrato un invecchiamento o un ringiovanimento del board e saldo netto per classe dimensionale
(in % imprese complessivamente analizzate)



Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Cerved.

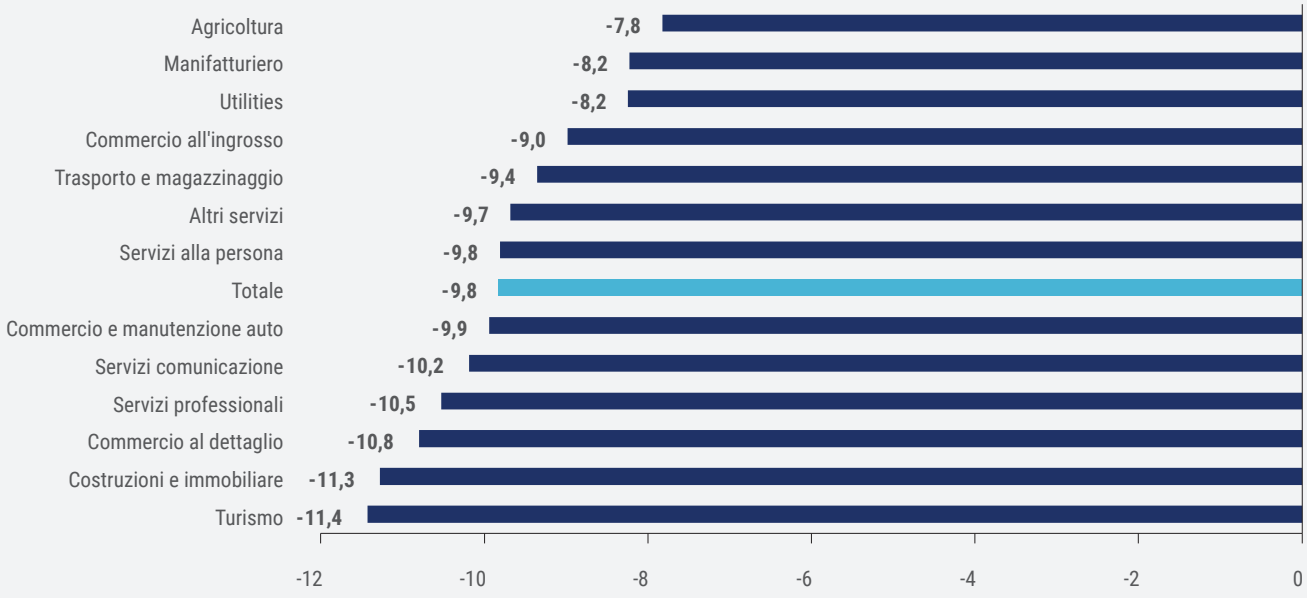
Figura 14
Quota di imprese che hanno registrato un invecchiamento o un ringiovanimento del board e saldo netto per area geografica
(in % imprese complessivamente analizzate)



Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Cerved.

Nel dettaglio per specializzazione pur in un quadro complessivamente omogeneo, emergono alcune differenze settoriali. I saldi meno negativi si osservano nell'Agricoltura (-7,8%), nel Manifatturiero (-8,2%) e nelle Utilities (-8,2%), comparti nei quali il ricambio generazionale appare relativamente più dinamico. Al contrario, i saldi superano la soglia del 10% nel Turismo (-11,4%), nelle Costruzioni e attività immobiliari (-11,3%), nel Commercio al dettaglio (-10,8%) e nei Servizi professionali (-10,5%), settori in cui l'invecchiamento dei board ha prevalso in misura più marcata. Nel complesso, la limitata variabilità dei saldi, compresi tra circa -8 e -11 punti percentuali, suggerisce che la tendenza all'invecchiamento degli organi di amministrazione rappresenti un fenomeno trasversale all'economia italiana, con differenze tra comparti tutto sommato contenute. I segnali relativamente più favorevoli osservati in alcuni settori potrebbero riflettere una maggiore apertura verso processi di rinnovamento manageriale e di inserimento di figure più giovani nei ruoli decisionali a fronte di realtà più lente e passive di fronte ai processi di invecchiamento (Fig. 15).

Figura 15
Saldo netto per settore (differenza tra imprese con ringiovanimento board e imprese con invecchiamento board)
(in % imprese complessivamente analizzate)



Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Cerved.

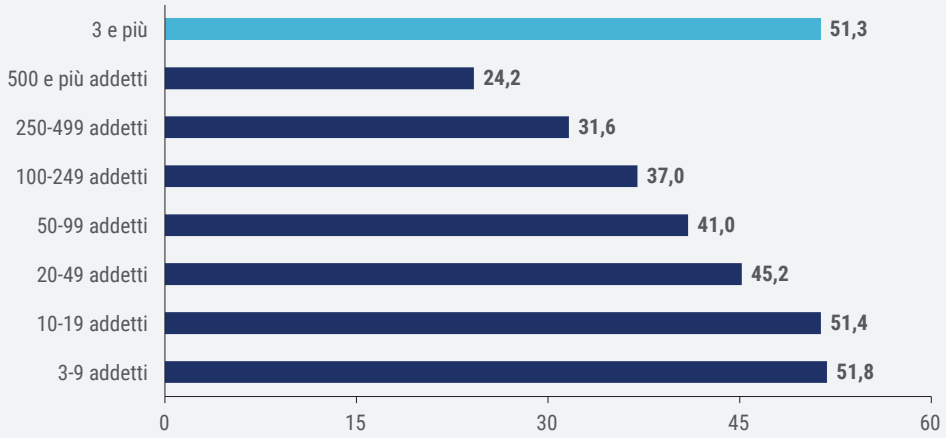
In generale, le modifiche apportate ai board negli ultimi anni si sono rivelate insufficienti a contrastarne l'invecchiamento naturale. Serve quindi un cambio di passo, che richiede una maggiore consapevolezza dei rischi associati alla mancata pianificazione del passaggio generazionale e una più attenta valorizzazione delle opportunità che l'ingresso di giovani e manager può offrire in termini di rinnovamento e rafforzamento della competitività aziendale.

4.4

Passaggio generazionale: tra ostacoli e opportunità

Il passaggio generazionale può contribuire al rilancio competitivo delle imprese. Non vanno però dimenticate le criticità che le imprese devono molto spesso affrontare in questo difficile momento della vita aziendale. Secondo l'ultimo censimento permanente dell'Istat, poco più di un'impresa su due incontra ostacoli, con difficoltà crescenti al diminuire delle dimensioni aziendali (Fig. 16).

Figura 16
Almeno un ostacolo al passaggio generazionale nelle imprese attive in Italia con 3 addetti e più controllate da persona fisica o famiglia
(% di imprese che hanno indicato l'ostacolo sul totale imprese per classe di addetti)



Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Istat Censimento permanente imprese, 2018.

Le principali difficoltà rilevate riguardano aspetti legali, fiscali o burocratici (quasi un terzo delle imprese con criticità segnala questo ostacolo), ma non mancano imprese che indicano l'assenza di successori interessati e/o qualificati (32,9%) o difficoltà nel trasferire competenze (27,2%), difficoltà economiche e finanziarie (26,3%), conflitti familiari (8,9%). Tra le micro imprese prevalgono difficoltà legate all'assenza di eredi e successori, mentre nelle altre dimensioni aziendali (dalle piccole alle medio-piccole, dalle medio-grandi alle grandi) pesano soprattutto difficoltà nel trasferire competenze e contatti (Tab. 4).

Diversi contributi mostrano che la successione efficace richiede un percorso di preparazione del successore, una progressiva attribuzione di responsabilità, un trasferimento di conoscenza tacita accumulata in anni di esperienza, ma anche fiducia nel processo di delega tra generazioni e definizione chiara dei ruoli. L'esito dipende dall'interazione tra gli individui, il sistema organizzativo aziendale e il contesto in cui operano. In questa prospettiva, assumono rilievo variabili intangibili quali: disponibilità e motivazione del successore, volontà del predecessore di cedere progressivamente spazio decisionale, qualità delle relazioni familiari e/o aziendali, presenza di regole condivise e capacità della governance di ridurre conflitti e ambiguità. Gli studi sul tema evidenziano anche come il passaggio generazionale possa rappresentare un momento di rilancio competitivo, spingendo l'impegno aziendale in termini di innovazione e internazionalizzazione.

Tabella 4
Principali ostacoli rilevati nel passaggio generazionale: classi dimensionali a confronto
(in % imprese che hanno incontrato ostacoli; possibile più di una risposta)

	Conflitti familiari	Altri ostacoli	Difficoltà economiche e/o finanziarie	Difficoltà nel trasferire competenze e/o contatti con clienti e fornitori	Assenza di eredi o successori interessati e/o qualificati	Difficoltà burocratiche, legislative e/o fiscali
3-9 addetti	7,9	11,3	27,1	25,4	34,3	33,1
10-19 addetti	12,9	13,6	23,4	35,3	26,9	33,9
20-49 addetti	16,0	18,0	19,6	38,6	23,7	28,9
50-99 addetti	18,3	22,2	14,5	38,1	21,7	22,4
100-249 addetti	18,3	29,2	13,7	37,2	19,5	19,9
250-499 addetti	16,5	31,5	11,2	30,8	23,5	16,9
500 e più addetti	16,7	36,7	11,7	38,3	18,3	8,3
Totale	**8,9**	**11,9**	**26,3**	**27,2**	**32,9**	**32,9**

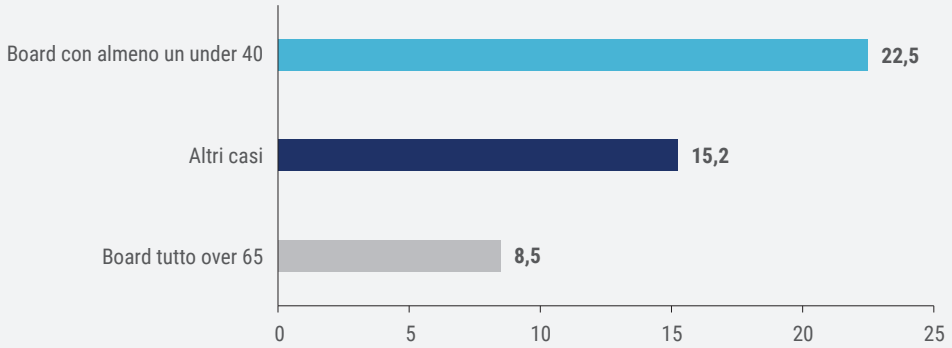
Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Istat

Esistono diverse modalità di passaggio generazionale. Nella maggior parte dei casi, proprietà e gestione restano in capo alla famiglia; meno frequenti sono invece le situazioni in cui la famiglia rinuncia alla proprietà o affida la guida dell'impresa a manager, interni o esterni. In questo contributo ci concentreremo sul ruolo dei giovani amministratori e sul loro contributo alle performance e al posizionamento strategico delle imprese, a prescindere dal fatto che siano espressione della famiglia proprietaria o manager entrati in azienda nell'ambito del processo di successione.

Analizzando i bilanci di un sottogruppo di imprese che operano all'interno dei distretti industriali[8], 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 (Fig. 17).

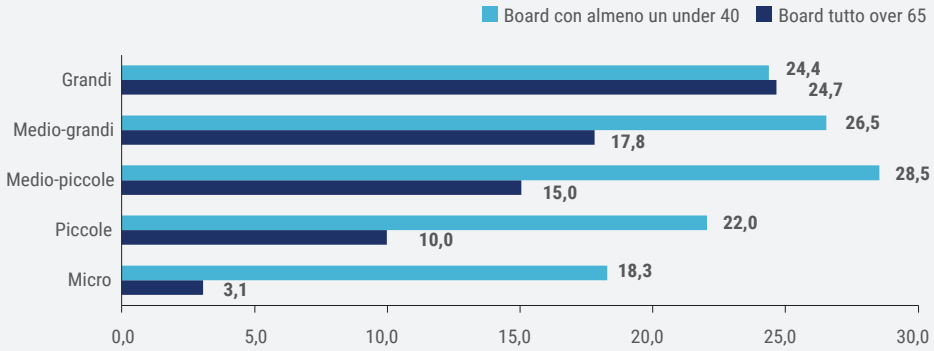
Il vantaggio dell'inserimento di almeno un under 40 nel board è evidente in quasi tutte le dimensioni aziendali: spiccano, in particolare, i risultati ottenuti dalle micro imprese con giovani amministratori che tra il 2019 e il 2024 hanno ottenuto una crescita pari al 18,3%, rispetto ad una crescita del 3,1% realizzata da imprese con le stesse dimensioni ma board completamente over 65. Le differenze si attenuano al crescere delle dimensioni aziendali, ma permangono; fa eccezione la classe delle grandi imprese dove i risultati si eguagliano (Fig. 18).

Figura 17
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.

Figura 18
Distretti: crescita del fatturato tra il 2019 e il 2024 per dimensione e composizione del board
(var.% mediana)



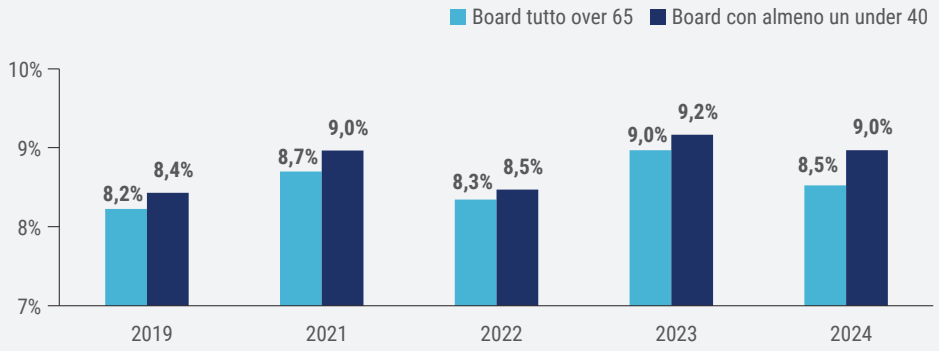
Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Cerved e ISID.

Un'evoluzione migliore del fatturato è riscontrabile anche su periodi di osservazione più brevi. Ad esempio, considerando il quadriennio 2021-2024, le imprese con almeno un under 40 nel board 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 2022-2024 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) (Fig. 19).

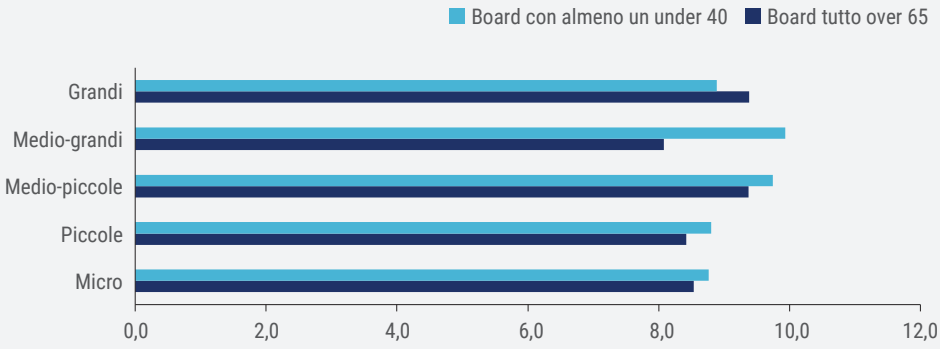
Concentrandoci sul solo 2024, è possibile notare differenze lievi in termini mediani per le imprese micro e piccole, mentre le differenze sono più evidenti per le imprese medio-grandi (anche in questo caso le grandi imprese sono in controtendenza nonostante un divario contenuto) (Fig. 20).

Figura 19
Distretti: EBITDA Margin per composizione del board
(% mediana)



Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Cerved e ISID.

Figura 20
Distretti: EBITDA Margin 2024 per dimensione e composizione del board
(% mediana)



Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Cerved e ISID.

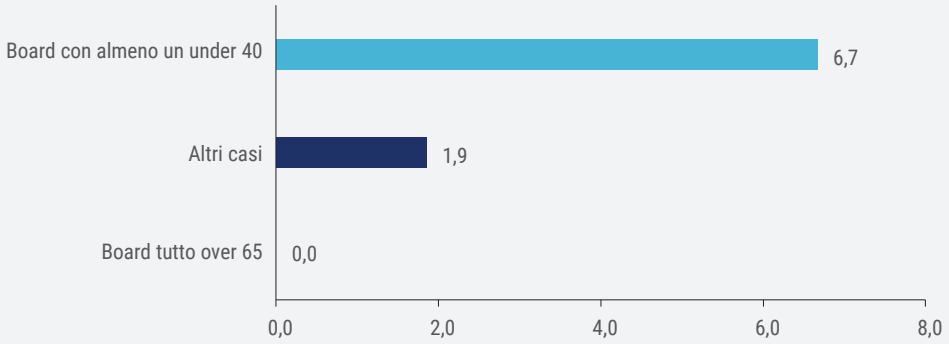
Le imprese con almeno un under 40 nel board tra il 2019 e il 2024 mostrano una crescita più accentuata anche in termini di numero di dipendenti: +6,7% in termini mediani contro una crescita nulla per le imprese con tutto il board over 65 (Fig. 21). Sempre facendo riferimento allo stesso arco temporale (2019-2024), la quota di imprese che ha visto aumentare il numero dei dipendenti 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. 22).

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 registrati a livello internazionale 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 dove questa percentuale si ferma al 10%); infine sono più propense verso gli investimenti diretti esteri, sia in entrata che in uscita (Fig. 23).

Figura 21

Distretti: crescita dei dipendenti tra il 2019 e il 2024 per composizione del board

(var.% mediana)

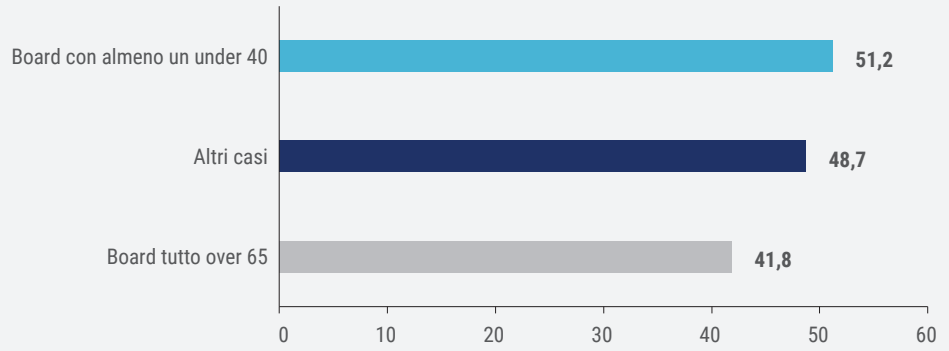


Nota: la categoria "altri casi" comprende i board composti da nessun under 40 e non completamente da over 65.
Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Cerved e ISID.

Figura 22

Distretti: quota di imprese con dipendenti in aumento tra il 2019 e il 2024 per composizione del board

(%)

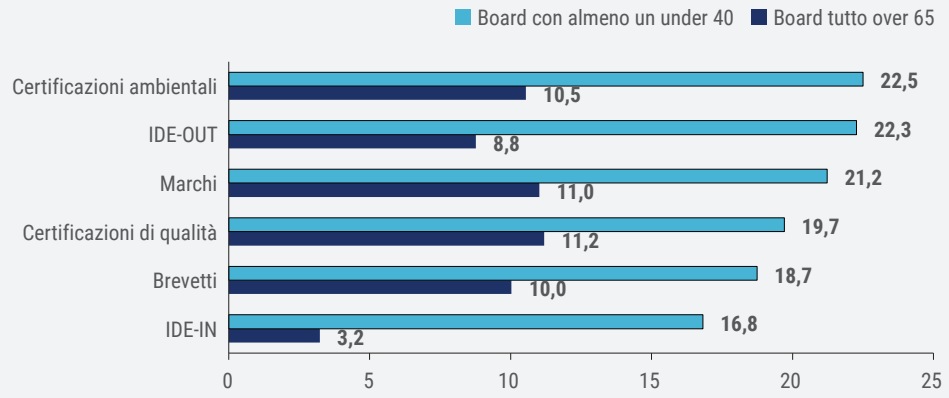


Nota: la categoria "altri casi" comprende i board composti da nessun under 40 e non completamente da over 65.
Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Cerved e ISID.

Figura 23

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: Intesa Sanpaolo Integrated Database.

4.5

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 Covid19, 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.

Per stimare l'effetto della governance giovane sulla crescita del fatturato è necessario confrontare imprese che siano tra loro realmente comparabili da un punto di vista dimensionale, settoriale e geografico. Le imprese con almeno un under 40 nel board sono sovrarappresentate nell'agro-alimentare, nel sistema moda e nella filiera dei metalli, mentre sono meno presenti nella meccanica e nel sistema casa; più diffuse tra le startup e più presenti nel Mezzogiorno. 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, è stato costruito un campione bilanciato tramite Propensity Score Matching[9] che consente di confrontare imprese simili sotto tutti gli aspetti rilevanti, differenziate solo per la presenza o meno di giovani nel board. 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.

Dal modello stimato emerge che la presenza di almeno un under 40 nel board è associata a una crescita del fatturato significativamente più elevata (+0,074; significatività 1%); al contrario le imprese con tutti amministratori over 65 mostrano una variazione negativa (-0,071; significatività 1%). Nel complesso, emerge una relazione chiara tra composizione anagrafica del board e performance di crescita, con risultati coerenti nelle diverse specificazioni (Tab. 5).

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. A risultati analoghi si giunge restringendo il campo di analisi alle imprese distrettuali: l'effetto della governance giovane resta positivo e significativo (0,0643; 1%), mentre

Tabella 5

Determinanti della crescita del fatturato 2019–2024: stime OLS con errori standard robusti

	Campione bilanciato	Campione bilanciato distrettuale
Log(fatturato 2019)	-0,312***	-0,278***
Board con almeno un under 40	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.

quello delle governance più anziane mantiene segno negativo (-0,092; 1%). 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.

4.6

Conclusioni

Il tema del passaggio generazionale è cruciale per il tessuto economico italiano. Le evidenze presentate in questo contributo mostrano come una fase così importante della vita aziendale non venga spesso affrontata con tempi adeguati e una sufficiente capacità di pianificazione. È infatti in corso un progressivo invecchiamento dei board aziendali che non risulta adeguatamente compensato dall'ingresso di nuovi amministratori, giovani componenti della famiglia o manager cresciuti all'interno dell'impresa o provenienti dall'esterno. Negli ultimi anni la quota di imprese italiane con board composto esclusivamente da ultrasessantacinquenni è salita all'11,5%. Il fenomeno è particolarmente diffuso tra le imprese di minori dimensioni, tra quelle di più antica costituzione e tra le aziende localizzate nel Centro-Sud.

Il passaggio generazionale può rappresentare un'importante leva di rilancio competitivo, ma comporta anche sfide significative. Poco più di un'impresa su due incontra ostacoli in questa fase, con difficoltà che aumentano al diminuire della dimensione aziendale. Proprio per questo è fondamentale adottare strategie in grado di trasformare il ricambio generazionale in un'opportunità di trasferimento non solo della proprietà e delle responsabilità gestionali, ma anche del patrimonio di competenze, relazioni e valori costruito nel tempo.

Le modalità con cui avviene il passaggio generazionale possono essere diverse. In questo contributo l'attenzione si è concentrata sul ruolo dei giovani amministratori, siano essi membri della famiglia proprietaria o manager coinvolti nel processo di successione, e sul loro contributo alle performance e al posizionamento strategico delle imprese.

L'analisi svolta 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. Il quadro che emerge è quello di un sistema produttivo nel quale il rinnovamento della governance non rappresenta soltanto una condizione necessaria per garantire la continuità aziendale, ma costituisce anche un fattore in grado di rafforzare la capacità delle imprese di adattarsi ai cambiamenti, cogliere nuove opportunità di sviluppo e competere con successo in contesti sempre più complessi.

In questo senso, il ricambio generazionale non dovrebbe essere considerato esclusivamente come un passaggio obbligato legato al ciclo di vita dell'impresa e dell'imprenditore, ma come una scelta strategica capace di incidere positivamente sulla competitività e sulle prospettive di crescita di lungo periodo delle aziende.

Note e riferimenti bibliografici

1. Ultimi dati disponibili.

2. 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.

3. Sono state considerate solo le imprese attive; sono state escluse le ditte individuali e le imprese con un numero di addetti uguale a zero o mancanti.

4. Le classi dimensionali sono definite in base agli addetti nel 2023: micro da 1 a 9; piccole da 10 a 49, medio-piccole da 50 a 99, medio-grandi da 100 a 249, grandi almeno 250 addetti.

5. Il campione si riduce rispetto all'analisi precedente ed è composto da 459.727 imprese.

6. Queste situazioni possono derivare sia dall'ingresso di amministratori più anziani, sia dal progressivo invecchiamento di alcuni componenti del board che, tra il 2019 e il 2023, hanno superato la soglia dei quarant'anni o dei sessantacinque anni.

7. I risultati mostrati rappresentano molto verosimilmente una sovrastima del reale "invecchiamento" subito dal tessuto economico italiano: l'analisi è, infatti, stata realizzata su un campione chiuso di imprese attive tra il 2019 e il 2023. Non tiene pertanto conto delle imprese costituite nel corso del periodo di studio che tendenzialmente potrebbero avere una governance più giovane rispetto alle aziende attive da più tempo.

8. Analisi effettuata su un campione di 18.236 imprese distrettuali 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. 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.

9. 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.

Finito di stampare nel mese di novembre 2026
da Rubbettino print
88049 Soveria Mannelli (Catanzaro)
www.rubbettinoprint.it