CONFINDUSTRIA
Centro Studi

Competere insieme: unire le Imprese, rinforzare le filiere, guardare al futuro

Alessandro Fontana

Direttore Centro Studi Confindustria

Biella, 19 novembre 2026

Il contesto globale

Quattro sfide che pesano di più su chi è piccolo

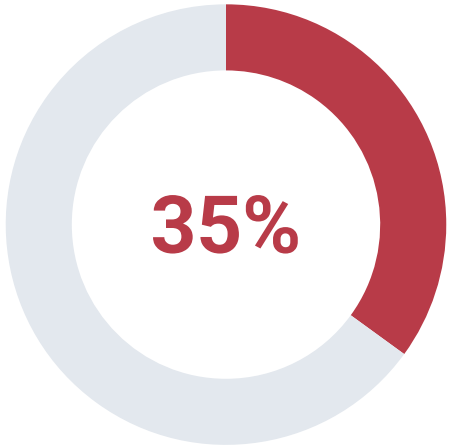
DIGITALE E INTELLIGENZA ARTIFICIALE

LA SFIDA CINESE

FRAMMENTAZIONE GEOPOLITICA

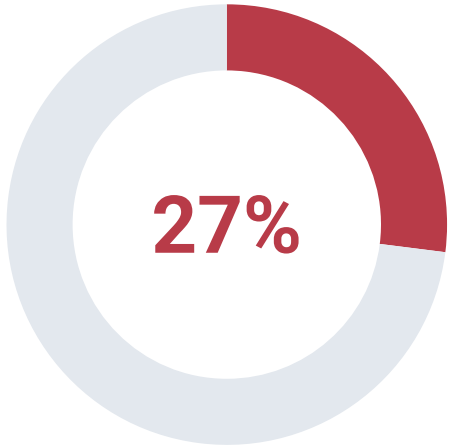
ELEVATI COSTI DELL'ENERGIA

Complicato fronteggiare la concorrenza cinese



Prima fabbrica del mondo

della produzione industriale mondiale è cinese: più di Stati Uniti e Unione europea insieme



Primo fornitore di input critici

dell'industria italiana per numero di prodotti; in valore è secondo, dopo gli Stati Uniti

INPUT STRATEGICI

Larga parte degli input critici importati dalla Cina serve all'ICT e alla transizione verde

SETTORI SOTTO PRESSIONE

L'import cinese accentua la crisi dove eravamo leader mondiali: tessile e abbigliamento, automotive

EXPORT DI QUALITÀ CRESCENTE

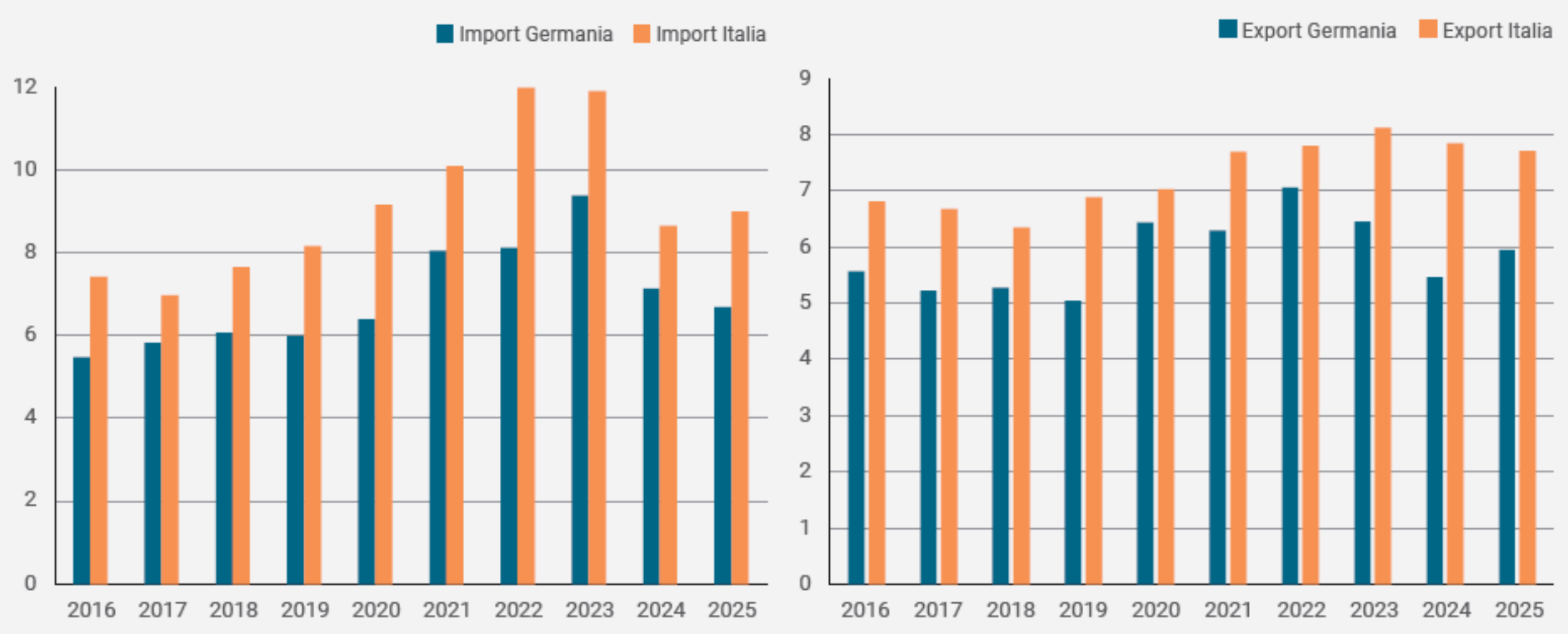
Prezzi più bassi di quelli europei nei settori tradizionali, penetrazione in quelli più avanzati

Fonte: elaborazioni Centro Studi Confindustria.

Riconfigurare import ed export richiede investimenti

- Circa l’8% dei prodotti italiani cambia destinazione ogni anno, a fronte del 6% di quelli tedeschi.
- Il 9% dell’’import italiano cambia mercato di provenienza ogni anno molto più che in Germania.

(Indice di Riconfigurazione geografica degli scambi, %)



Fonte: elaborazioni Centro Studi Confindustria su dati CPB.

L’alto costo dell’energia zavorra la competitività delle imprese

Gas 8x

Prezzo UE vs Prezzo USA

+26%

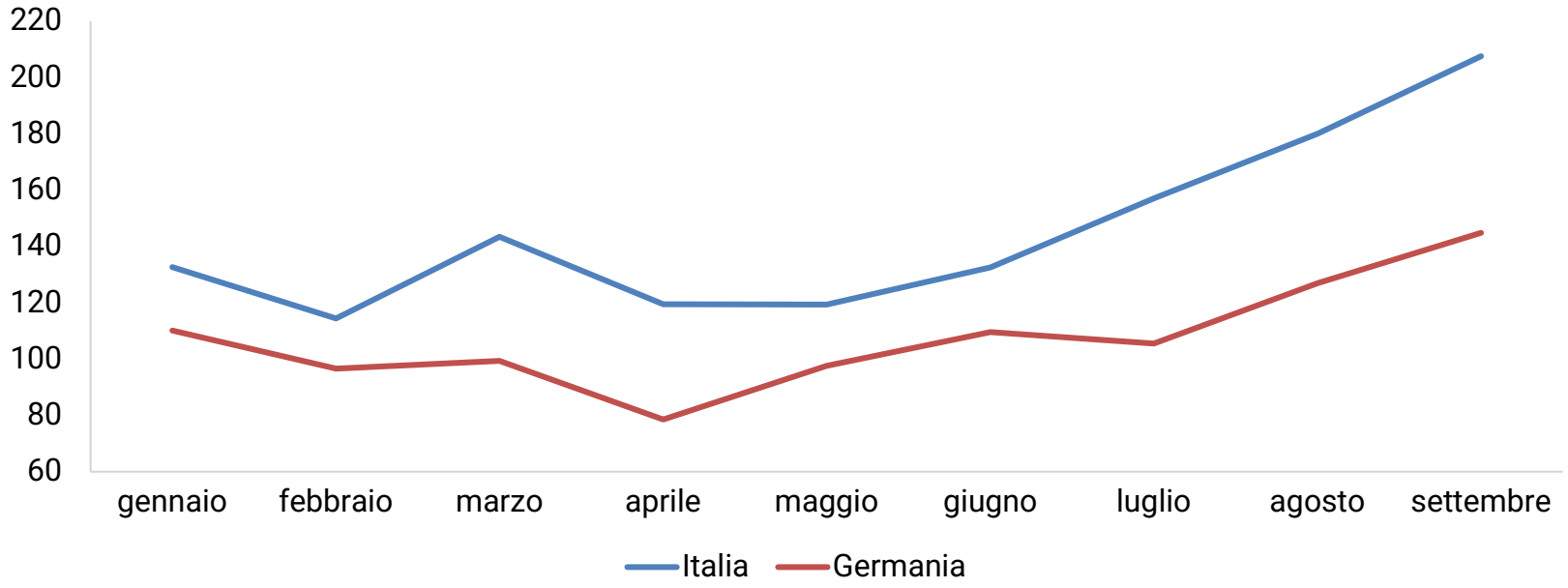
Prezzo della benzina in Italia a **settembre 2026** su gennaio

Da 4,6% a 6,2%

Incidenza dei costi energetici sui costi di produzione rispetto al 2019. Manifattura: da +3,9% a +5,5%

+35% rispetto alla Germania

Prezzo dell’elettricità in Italia (€/MWh), media dei primi nove mesi del 2026

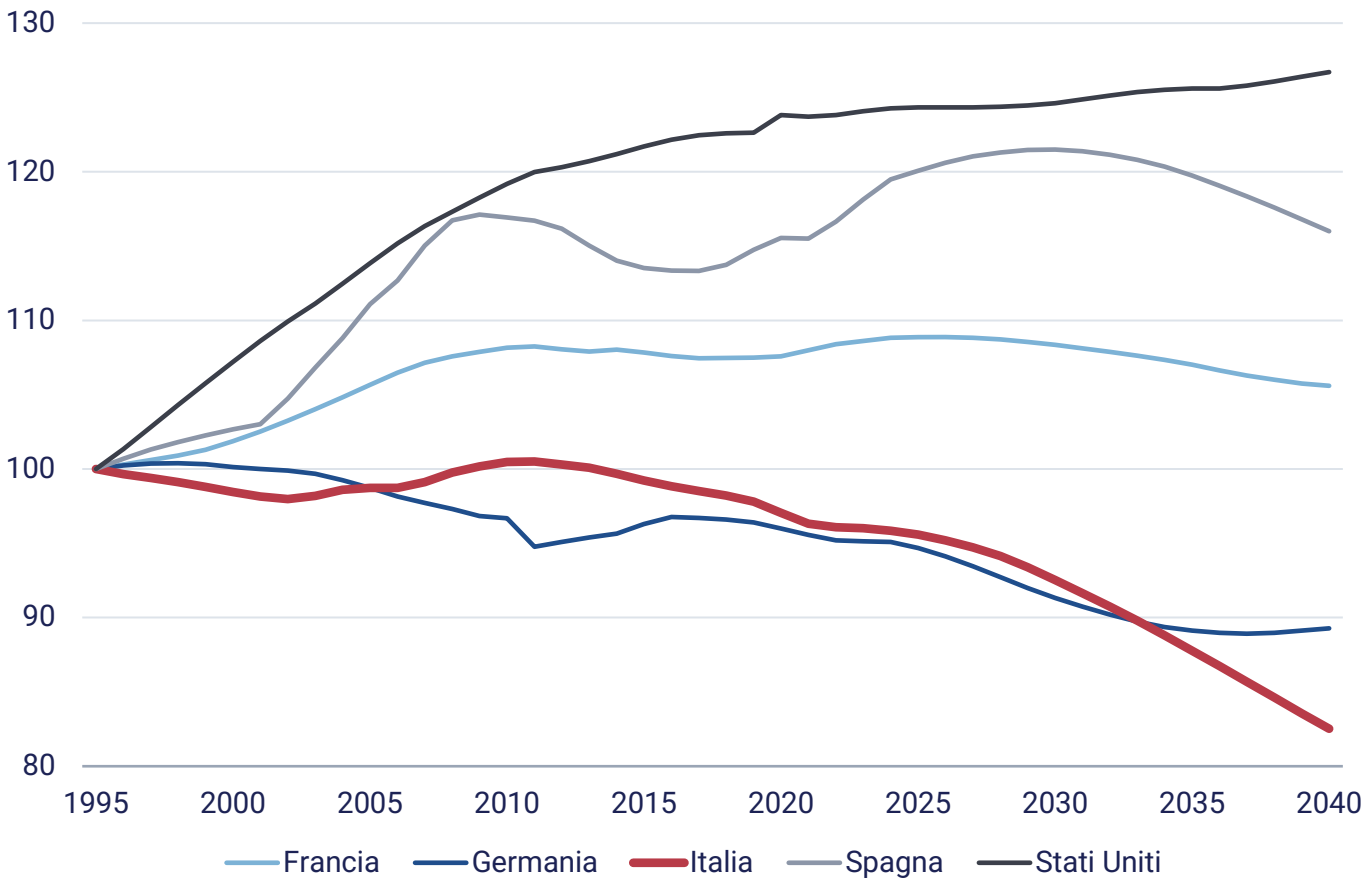


Fonte: elaborazioni Centro Studi Confindustria su dati GME.

Il declino demografico toglie linfa alle imprese

In Italia il calo più forte della popolazione in età da lavoro

(Popolazione 15-64 anni, 1995=100; proiezioni dal 2026)



–5 mln

circa, le persone tra 15 e 64 anni in meno in Italia nel 2040 rispetto al 2025

2014

Anno dal quale la popolazione italiana è in calo ininterrotto

190mila

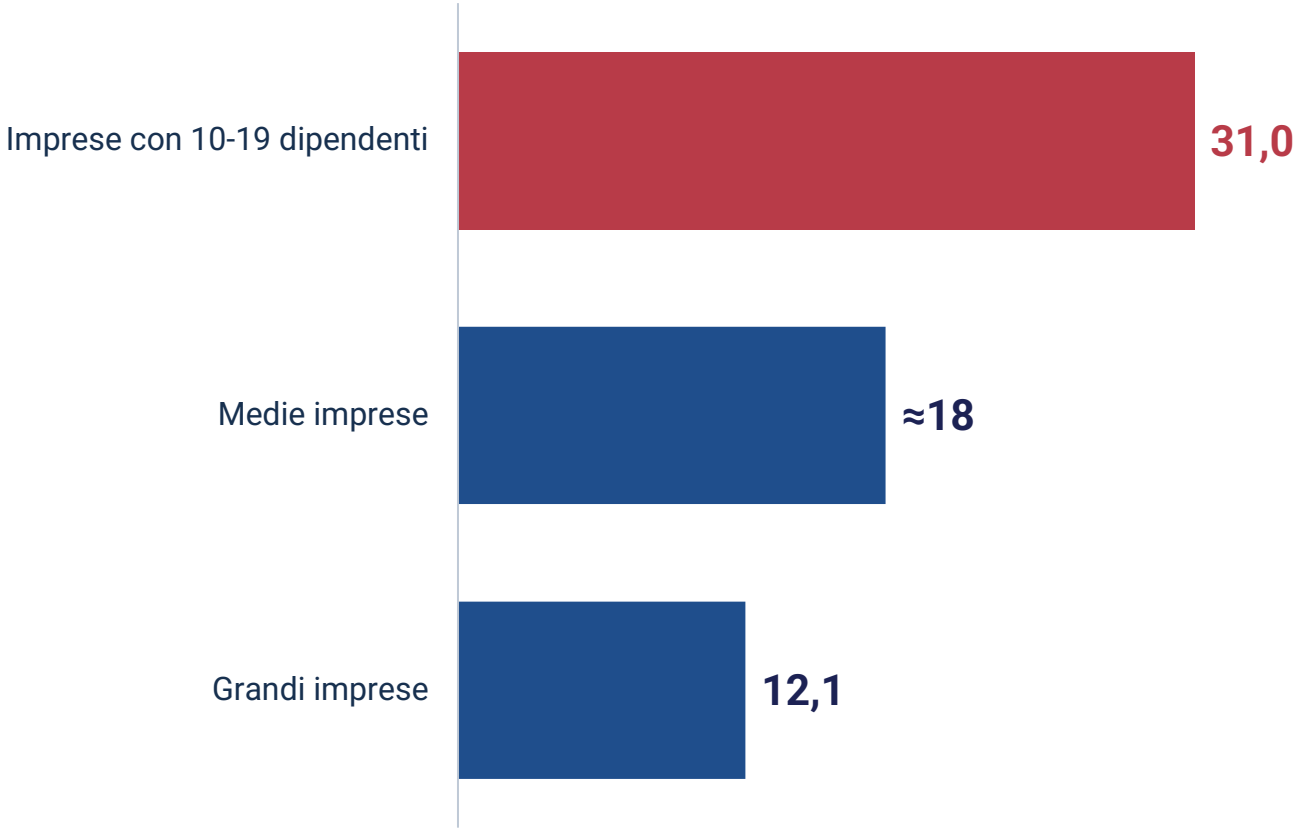
giovani italiani che hanno lasciato il Paese tra il 2019 e il 2023, circa la metà laureati

Fonte: elaborazioni Centro Studi Confindustria su dati Istat.

Le piccole faticano di più a trattenere e attrarre personale

Quasi una piccola impresa su tre non fa nulla per trattenere il personale

(Imprese senza pratiche per trattenere il personale, %, 2024-2025)



1 su 5 delle imprese con 10-19 dipendenti offre formazione per trattenere il personale (oltre 1 su 2 le grandi)

11,4% delle grandi ha misure di conciliazione vita-lavoro oltre gli obblighi di legge; marginali tra le piccole

57,3% delle piccole programma il reclutamento con formazione e passaggio di competenze (74,9% le grandi)

Fonte: elaborazioni Centro Studi Confindustria su dati Istat, Censimento permanente delle imprese.

Nelle piccole imprese oltre un imprenditore su tre ha più di 60 anni

Il passaggio generazionale è decisivo per la **continuità** delle imprese familiari, dove proprietà e gestione spesso coincidono

Una questione trasversale

Riguarda manifattura, costruzioni, commercio e servizi, con effetti su management e dimensione

Meno eredi alla guida

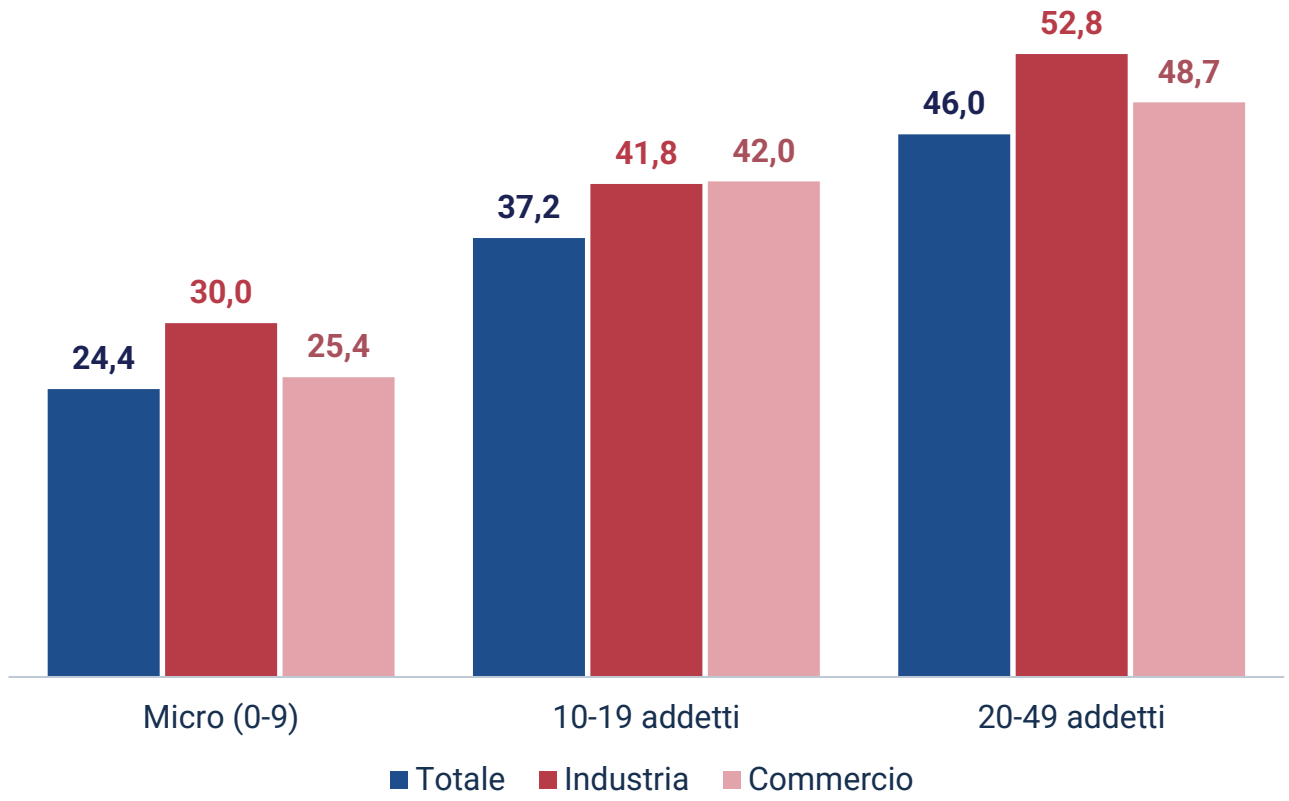
Pochi figli ed emigrazione dei giovani laureati: in arrivo un ampio cambio al vertice

Un patrimonio da non disperdere

Evitare che micro e piccole imprese si esauriscano con l'uscita dell'imprenditore

Il ricambio è più vicino nell'industria e nel commercio

(Imprese con imprenditore over 60, % per classe di addetti, 2023)



Fonte: elaborazioni Centro Studi Confindustria su dati Istat.

La selezione in atto:
Micro e piccole imprese a rischio esistenza

−43mila

microimprese (3-9 addetti) tra il 2018 e il 2024, due terzi nell'ultimo triennio

−116mila

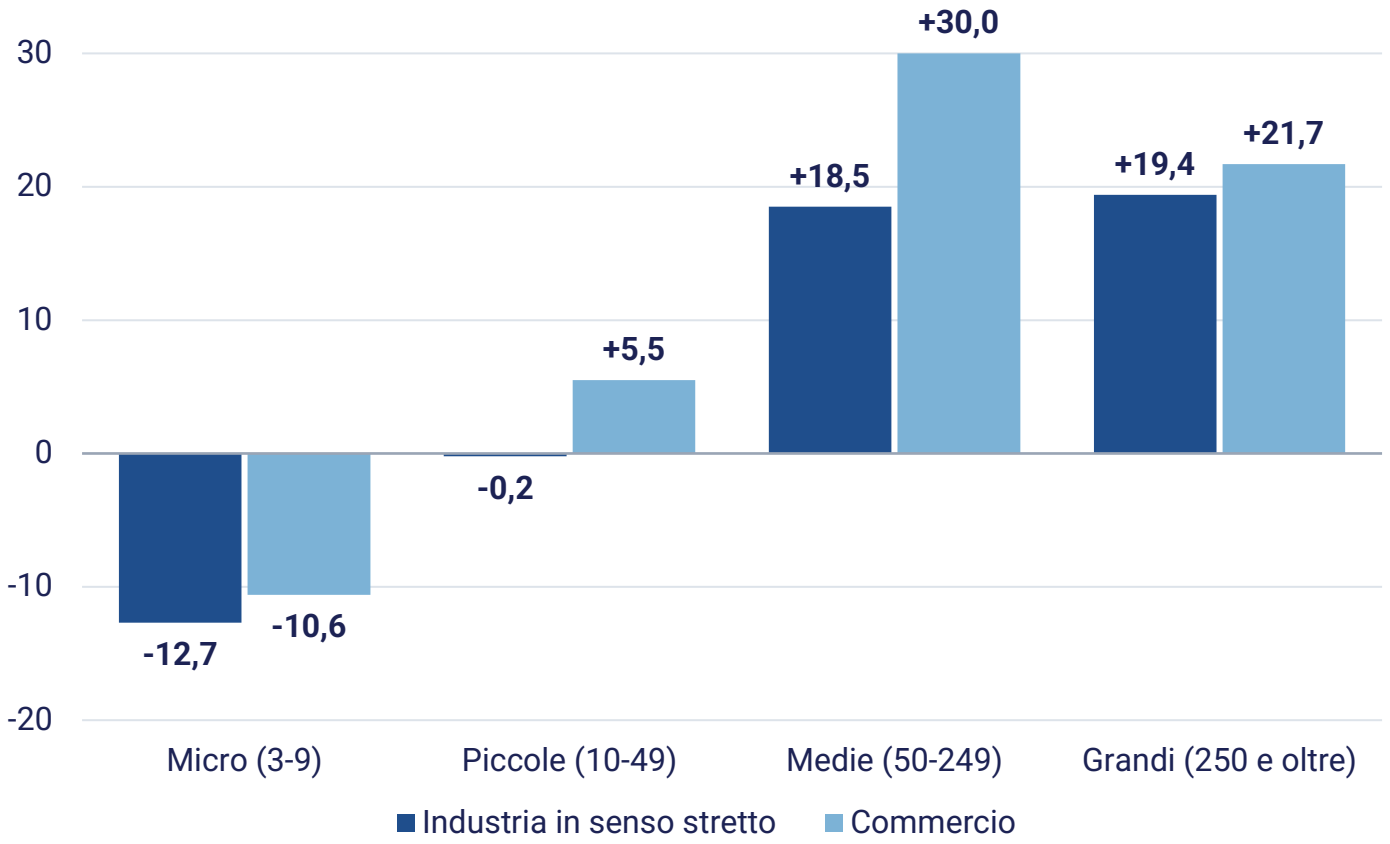
addetti nelle microimprese nello stesso periodo

12,0 → 13,8

addetti medi per impresa nel 2018 e nel 2024: +1,2 in tre anni, il doppio del triennio precedente

Si riducono le micro, crescono medie e grandi

(Variazione % del numero di imprese per classe di addetti, 2018-2024)



Fonte: elaborazioni Centro Studi Confindustria su dati Istat, Censimento permanente delle imprese (imprese con almeno 3 addetti).

CONFINDUSTRIA
Centro Studi

Far crescere le piccole per far crescere l’Italia

Tre strade



Più capitale

Per accrescere gli investimenti e la resilienza

Rafforzare la patrimonializzazione, riprendendo strumenti come l’ACE



Più dimensione

Per innalzare la produttività

Fare del passaggio generazionale l’occasione per aggregazioni di imprese



Più filiera

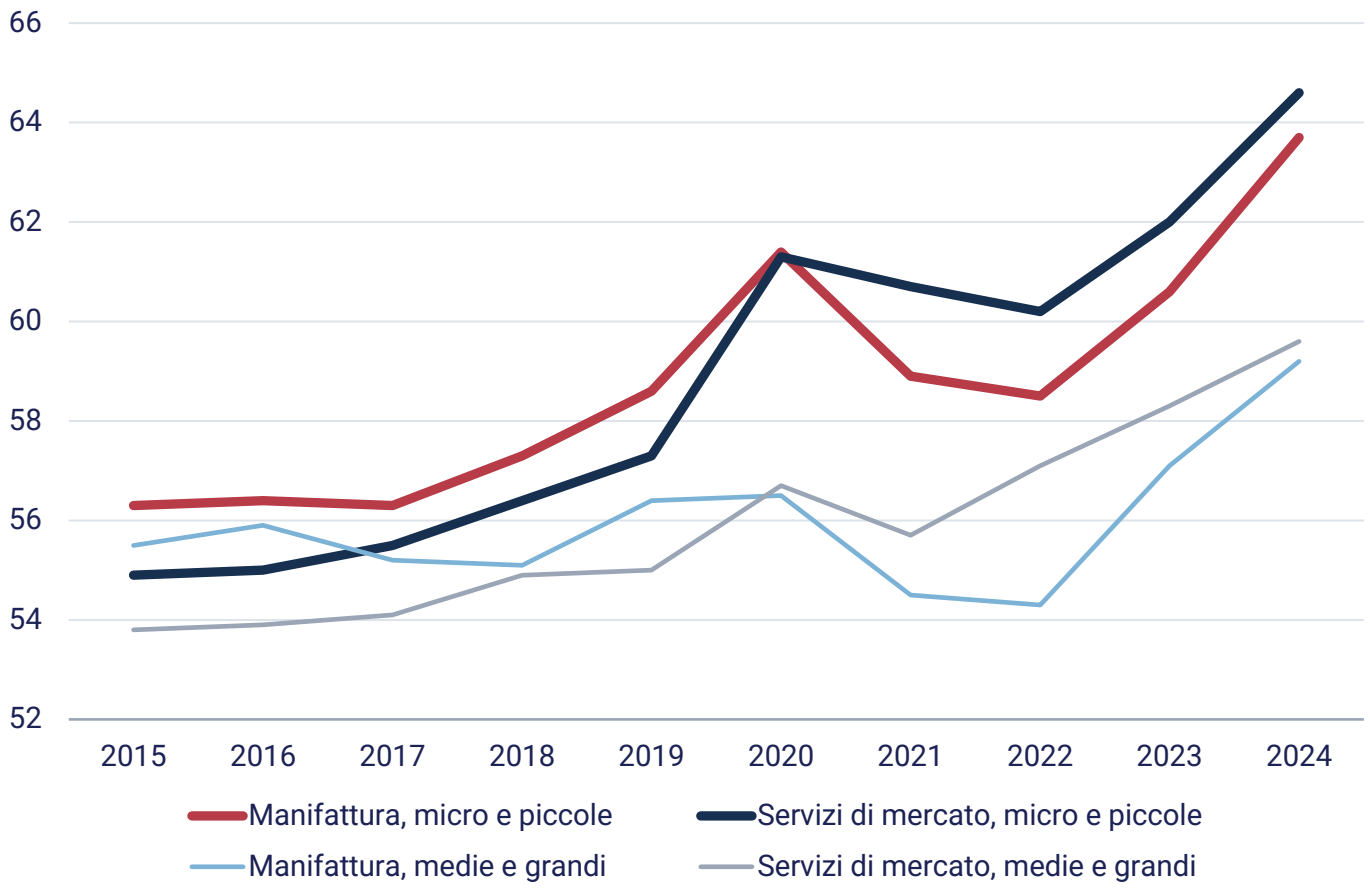
Per trasferire le innovazioni

Attivare politiche industriali di filiera per far crescere le imprese

Imprese più capitalizzate in media, ma troppe fragili tra le piccole

L'eterogeneità patrimoniale cresce soprattutto tra le piccole

(Patrimonio netto/attivo, distanza 90°-10° percentile, punti %)



≈ 2/3

dell'attivo: la distanza tra piccole imprese più e meno capitalizzate nel 2024

IN MEDIA PIÙ CAPITALE, MA LA DISPERSIONE È AI MASSIMI DAL 2015

+5 punti

la distanza 90°-10° percentile nelle micro e piccole manifatturiere solo nel 2023-2024

ACE

da rilanciare: senza capitale adeguato è difficile reggere le crisi e investire in tecnologia

Fonte: elaborazioni Centro Studi Confindustria su dati di bilancio Aida (Moody's).

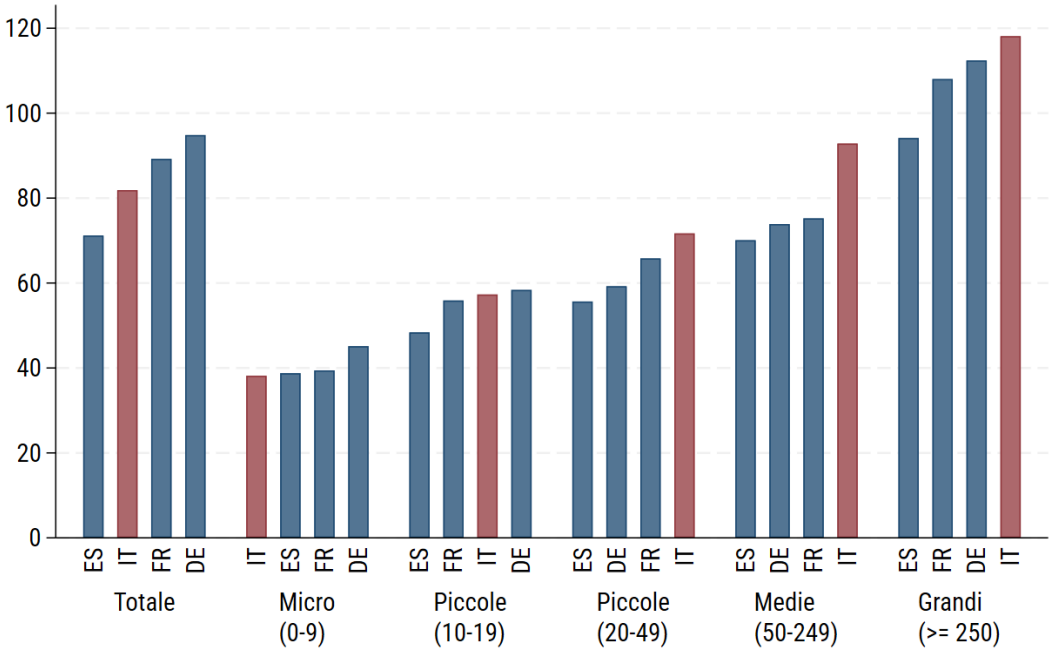
Il divario di produttività italiano è un divario di dimensione

Le medie e grandi imprese manifatturiere italiane sono **più produttive** delle omologhe europee; le micro no

Il 42% del VA manifatturiero viene da imprese con +250 addetti (il 74% in Francia e il 75% in Germania)

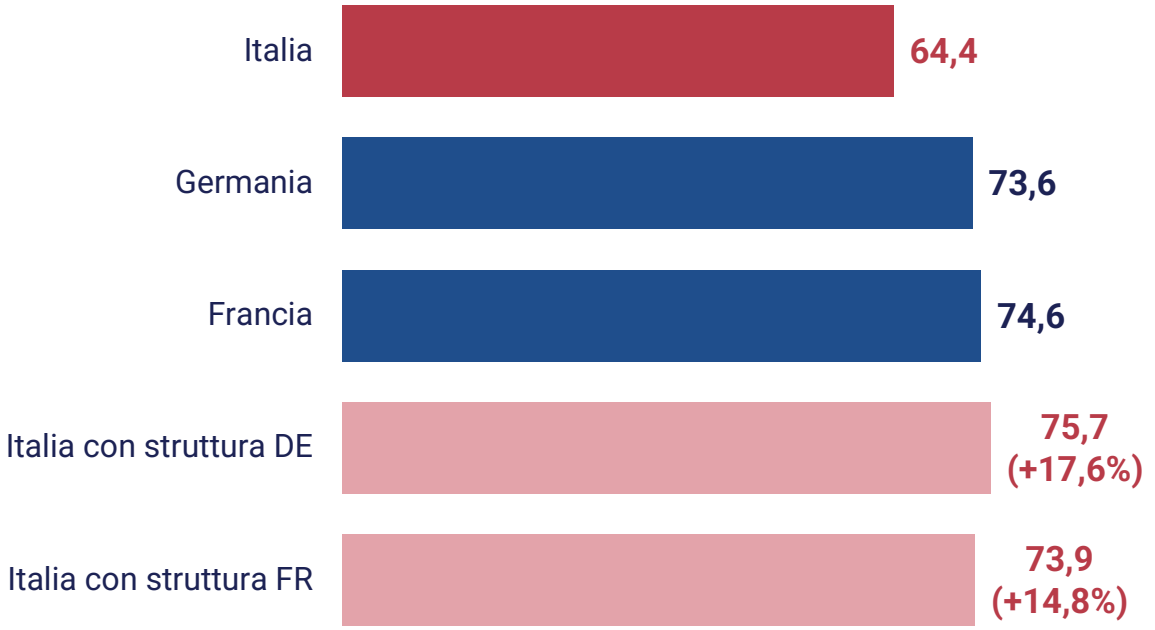
Il vantaggio italiano cresce con la dimensione

(Valore aggiunto per occupato, manifattura, migl. €, 2023)



Con la struttura dimensionale tedesca il gap si azzera

(Valore aggiunto per occupato, totale economia, migl. €, 2024)



Fonte: elaborazioni Centro Studi Confindustria su dati Eurostat.

Lavorare in filiera rende le piccole imprese più produttive e innovative

RELAZIONI PRODUTTIVE STABILI

58,9%

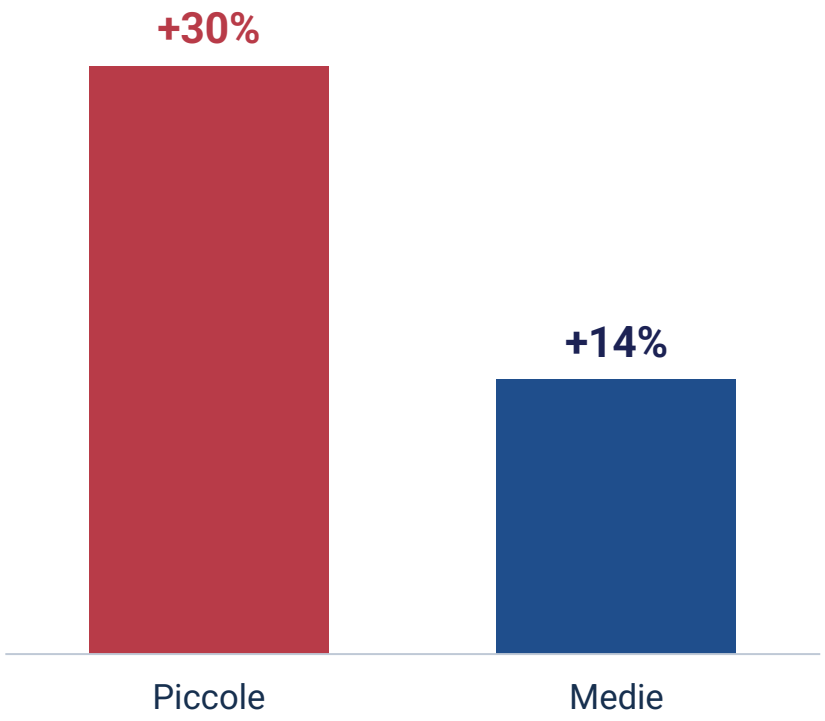
delle piccole imprese lavora stabilmente con altre aziende o istituzioni

75%

tra le grandi imprese, per lo più con contratti formali di fornitura

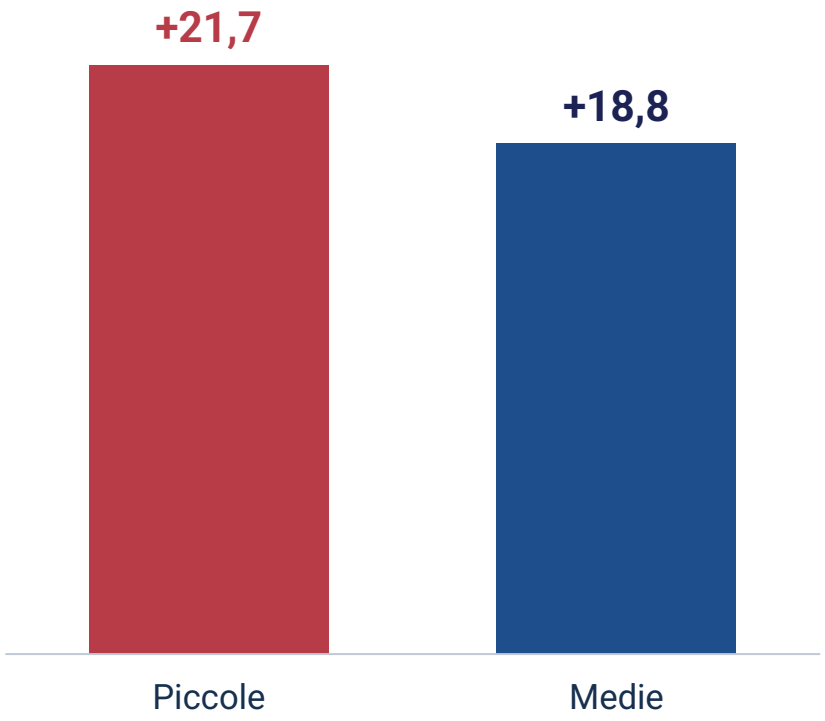
Chi lavora in filiera è più produttivo

(Produttività del lavoro delle imprese con relazioni rispetto a quelle isolate, diff. %)



Le piccole in rete battono le medie isolate

(Quota di innovatrici con relazioni meno quella della classe superiore senza relazioni, punti %)



Fonte: elaborazioni Centro Studi Confindustria su dati Istat, Censimento permanente delle imprese.

CONFINDUSTRIA
Centro Studi

Intelligenza artificiale: le piccole in rete la usano più delle medie isolate

ADOZIONE DELL'IA

23,2%

delle imprese con almeno 10 addetti usa almeno una tecnologia di IA (2025)

+11,4 punti

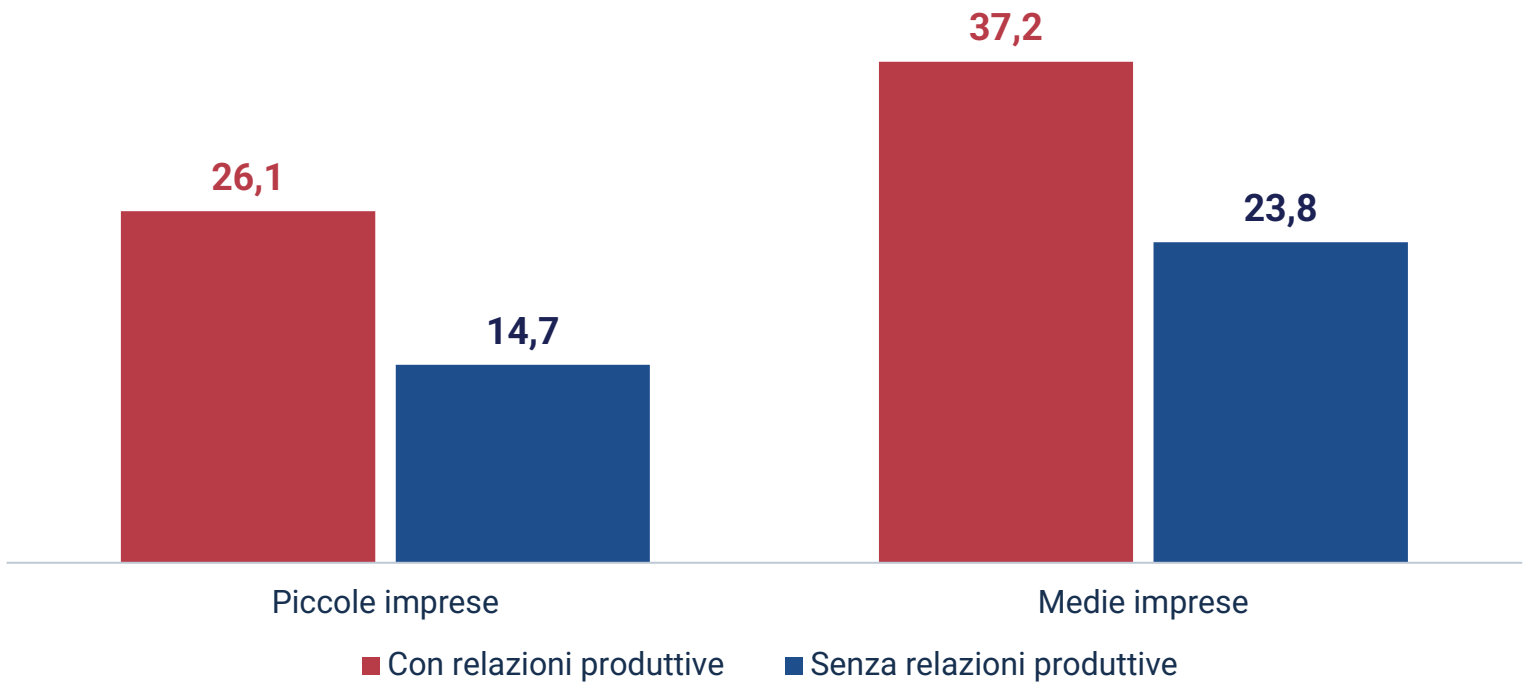
l'adozione nelle piccole con relazioni produttive rispetto a quelle isolate

+13,4 punti

lo stesso divario tra le medie imprese

Le relazioni produttive si associano a una maggiore adozione dell'IA

(Imprese che utilizzano almeno una tecnologia di IA, % sul totale della classe, 2025)



Pur senza dimostrare un nesso causale, la collaborazione sembra accompagnare la circolazione delle competenze e l'accesso alle nuove tecnologie.

Fonte: elaborazioni Centro Studi Confindustria su dati Istat.

Politiche di filiera: i benefici passano dalla capofila alle piccole imprese

MISURE E AGEVOLAZIONI

Verticali o orizzontali, anche già attive (es. **iperammortamento)**

Capofila

Grandi e medie imprese

Propongono investimenti, coordinano le mPMI aderenti e investono insieme a loro

LE mPMI ADERENTI

- **Micro imprese**
- **Piccole imprese**
- **Medie imprese**

PER LE MICRO E PICCOLE

Gli stessi strumenti delle imprese più strutturate, con meno oneri burocratici

PER MEDIE E GRANDI

Una filiera più innovativa e più capace di sostenere la loro esposizione internazionale

Connext 2.0: la politica industriale di filiera

Si parte da aerospazio, difesa e sicurezza, un comparto destinato a raddoppiare nel mondo



Allargamento

Più partner

Cooperazione tra le imprese già in filiera e ingresso di nuovi partner industriali nazionali che possono complementare chi c'è già

Più capacità tecnologica e produttiva installata



Valorizzazione

Più credito

Accesso al credito e sostegno agli investimenti produttivi di PMI e Small/Mid-Cap

Crescita dimensionale, innovazione e nuove capacità industriali



Sviluppo

Più integrazione

Aggregazioni industriali e poli produttivi e tecnologici integrati, oltre la frammentazione

Riportare in Italia competenze e produzioni di interi sotto-sistemi

Obiettivo: accrescere la capacità produttiva nazionale e contribuire all'autonomia strategica

Perché partire da aerospazio, difesa e sicurezza?

Space Economy

x3

Il mercato si stima pari a 1.600 mld€ al 2035

Contesto: Produttività del segmento upstream (+80% rispetto alla media nazionale) e propensione alla R&S pari al 6.1% rispetto al 2.6% del resto del Sistema

Aeronautica Civile

x2

Raddoppio della flotta mondiale in 20 anni

Contesto: Transizione verso flotte sostenibili e necessità vitale di scale-up dimensionale per le aziende nazionali per competere nelle catene di fornitura globali

Difesa

x2

Il budget della NATO al 2035 (pari a 2.393 mld$)

Contesto: Il 24-25 giugno 2025, la NATO ha approvato un nuovo impegno di spesa che porta i paesi membri a destinare il 3,5% del PIL alla difesa

Cybersecurity

x3

Mercato globale nel 2035 (pari a 697 mld $)

Contesto: In Italia il mercato nel 2025 ha raggiunto 2.2 mld € (+12%) con una crescita 4 volte superiore alla spesa digitale media nazionale

Le tre direttrici di intervento

Allargamento della filiera AD&S a nuovi player

Capacità Produttiva

Ampliare le partnership esistenti e integrare nuovi partner industriali nazionali (anche da settori affini) per aumentare la capacità tecnologica e produttiva installata.

Valorizzazione delle aziende della filiera AD&S

Crescita & Finanza

Sostenere l'accesso la crescita ,gli investimenti produttivi, l'accesso al credito e l'ottenimento delle certificazioni. Focus mirato sulla crescita dimensionale delle PMI e delle Small/Mid-Cap.

Sviluppo delle aziende della filiera AD&S favorendone l'aggregazione

Aggregazioni & Reshoring

Favorire la creazione di poli aggreganti per ridurre la frammentazione, riportando in Italia lavorazioni e competenze permettendo la scalata della catena del valore alle imprese nazionali.

Costruire insieme alle Istituzioni gli strumenti a supporto di allargamento, valorizzazione e aggregazione della filiera dell'aerospazio-difesa

©Copyright Confindustria. Tutti i diritti riservati.

La piattaforma digitale a supporto del Progetto

Step 1: Profilazione delle imprese

Competenze manifatturiere e tecnologiche generali

Aperta a tutte le imprese del Sistema, mappa capacità manifatturiere e tecnologiche trasversali, e.g., lavorazioni meccaniche, elettronica etc.

Il valore aggiunto è la creazione di un database stabile e replicabile su altre filiere

Profilazione di settore

Riservata a chi già opera nel settore AD&S divisa per Sistemi Navali, Sistemi Terrestri, Sistemi Aeronautici e Sistemi Spaziali

Profilazione specifica

Requisiti e specifiche richieste dai Capi Filiera per individuare potenziali nuove aziende partner

Step 2: L'algoritmo di matching

Il matching fra imprese e con soggetti abilitatori

La piattaforma incrocia in modo intelligente l'offerta delle imprese con l'obiettivo di facilitare e suggerire l'incontro tra realtà diverse. Gli incontri restano una scelta autonoma delle imprese, ma la piattaforma, grazie all'IA, è in grado di proporre potenziali connessioni sulla base delle affinità tecnologiche e manifatturiere, nonché analizzando gli incontri B2B già realizzati.

La piattaforma include inoltre un hub dedicato ai soggetti abilitatori (formazione, credito e finanza, capitale umano, aggregazione e certificazione).

Step 3: Output territoriale

Output

Generazione e organizzazione di agende per incontri fisici B2B durante le tappe territoriali

Roadmap operativa 2026-2027

Dal lancio al territorio

Lancio · giu 2026

Evento del 24 giugno all'Auditorium della Tecnica; piattaforma operativa dal 7 luglio

Profilazione · lug–ott 2026

Oltre 20 webinar nei territori; profili completi e condivisi con i capifiliera il 23 ottobre

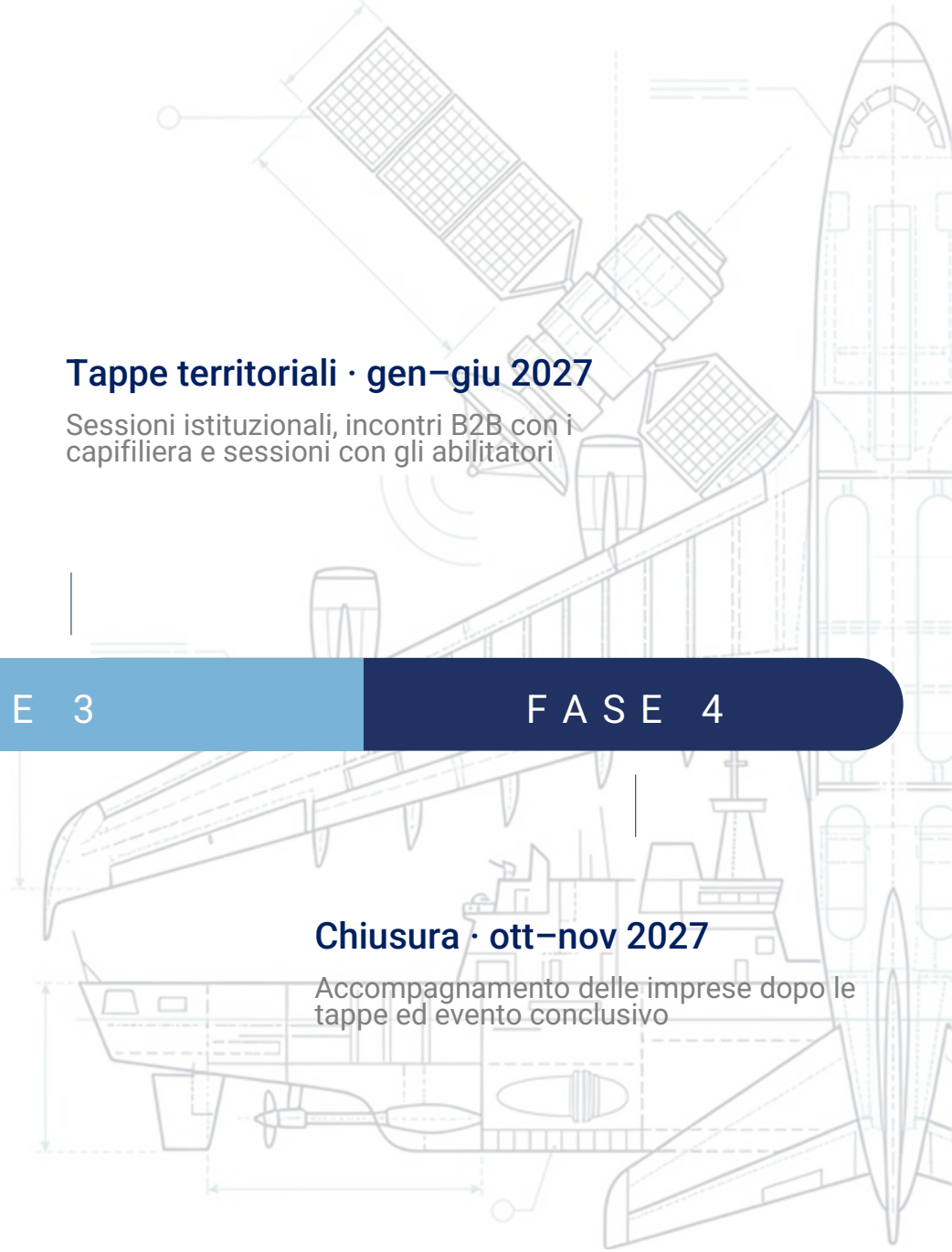
Tappe territoriali · gen–giu 2027

Sessioni istituzionali, incontri B2B con i capifiliera e sessioni con gli abilitatori

Chiusura · ott–nov 2027

Accompagnamento delle imprese dopo le tappe ed evento conclusivo

FASE 1 | FASE 2 | FASE 3 | FASE 4



CONFINDUSTRIA
Centro Studi

Grazie