PM PROGETTO MANAGER
IL MENSILE DI FEDERMANAGER

Marzo 2026

L'ARTE DI PRODURRE



FEDERMANAGER

PROGETTO MANAGER
IL MENSILE DI FEDERMANAGER

Direttore responsabile: Valter Quercioli
Vicedirettore: Antonio Soriero
In redazione: Angela Luisa Colasuonno, Assunta Passarelli
Web Manager: Federico Romani

Sito web:
progettomanager.federmanager.it

Redazione: Roma - via Ravenna, 14
Telefono: 06-44070236 / 261
progettomanager@federmanager.it

Editore: Manager Solutions srl
sede legale: Roma - Via Ravenna 14 - 00161

Registrazione Tribunale di Roma n. 297
del 12.12.2013

Provider e sviluppo grafico:
IWS SpA - Industria Welfare Salute

Concessionaria esclusiva
per la pubblicità:
Publimaster S.r.l. - Via Gallarate, 154
20151 Milano
Direttore Commerciale: Nicolò Vannuccini
nicolo.vannuccini@publimaster.it

Tipografia: Boccia Industria Grafica

Finito di stampare
Marzo 2026

PM PROGETTO MANAGER
IL MENSILE DI FEDERMANAGER

IN QUESTO NUMERO...

Made in Italy | Filiere
Talenti | Mercati
Export | Competenze
Politica industriale
Sviluppo | Ricerca
Pmi | Innovazione
Management | IA

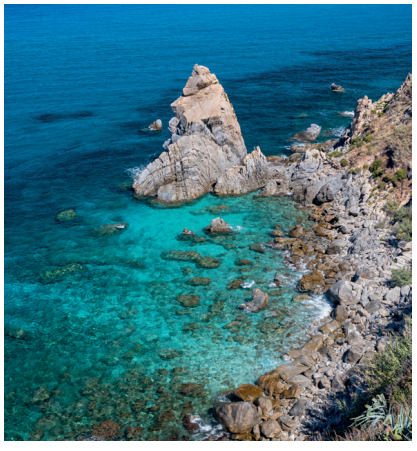






VILLAGGIO FIORITO
SUL MARE DI

Tropea



Dove il blu del Tirreno incontra i giardini mediterranei
nasce un luogo semplice e autentico,
pensato per rallentare e respirare bellezza.
Un villaggio affacciato sulla
Costa degli Dei, a pochi passi da Tropea. **Scoprilo.**

la pizzuta

lapizzuta.it



L'EDITORIALE DI VALTER QUERCIOLI

Manager per imprese più forti

La recente presentazione del **Libro Bianco del MIMIT** rappresenta un segnale importante dell'impegno profuso dal Governo per stimolare una delle principali leve di sviluppo del nostro Paese: il **Made in Italy**. Come Federmanager riteniamo che questo documento strategico rappresenti un riferimento-guida importante per la **politica industriale nazionale** e per orientare modelli organizzativi e processi produttivi attraverso le **transizioni** a cui il Paese è chiamato.

Il Libro Bianco approfondisce un'analisi delle filiere che nel tempo hanno consolidato la loro storicità come propulsori del Made in Italy - basti pensare alle cosiddette "**5A**" (**agroalimentare, abbigliamento, arredo, automazione e *automotive*)** che da sempre sono il fiore all'occhiello della nostra **reputazione industriale** internazionale - e, in parallelo, esamina le filiere considerate abilitanti e quelle nuove, in cui il Made in Italy sta emergendo con forza.

Settori in cui operano rilevanti **piccole e medie realtà di impresa** che si segnalano per dinamismo, attenzione a ricerca e sviluppo e forte capacità competitiva. Realtà come quelle che in questo numero abbiamo il piacere di intervistare per portare i lettori dentro il "nuovo corso" del **Made in Italy**.

In parallelo, per favorire un ancor più proficuo dialogo con i diversi livelli istituzionali - nazionali e locali - siamo impegnati in queste settimane a presentare il nostro "**Manifesto di Federmanager**", che si pone l'obiettivo primario di aiutare il Paese a rafforzare **economia, lavoro e *welfare***.

Un documento operativo in cui, tra i *target* principali, evidenziamo quello di avviare un **programma strutturale e pluriennale** per portare management qualificato **in almeno 20mila PMI attualmente non managerializzate**. Ciò significa dotare di competenze manageriali innovative e qualificate altre **20mila imprese**, oltre alle circa 20mila che già ne sono dotate e rappresentano oggi il cuore pulsante proprio del Made in Italy.

Più manager vuol dire maggiore capacità delle imprese di **innovare**, di affrontare i **mercati internazionali**, fortemente influenzati dai **mutevoli assetti politici ed economici**, e, in ultima analisi, di cogliere le **opportunità** che nei prossimi anni si apriranno.

L'indirizzo è chiaro: ci poniamo il traguardo di una **crescita del Paese** che sia solida e duratura, capace di coniugare **competitività economica, sostenibilità ambientale e responsabilità sociale**. È in questa prospettiva che Federmanager continuerà a offrire il proprio contributo al **confronto istituzionale e alla definizione delle politiche industriali**, con la convinzione che un futuro prospero per il Made in Italy passi, ancora una volta, dalla **qualità** del sistema produttivo nazionale e dal **valore delle persone** che lo guidano.



METTI IN AGENDA LA TUA SALUTE

Scopri tutti i nostri servizi online

Con l'App GSD puoi:

- **Prenotare visite specialistiche** per te o un tuo caro, in tutte le strutture di Gruppo San Donato
- **Effettuare video-visite** in Telemedicina con gli specialisti del Gruppo
- **Scaricare referti** online

Prenotare è facile, veloce e pratico

Gruppo San Donato

IL PUNTO DI MARIO CARDONI

Dove nasce l'eccellenza

Made in Italy: tre parole sinonimo di eccellenza, in tutto il mondo. Ma cosa indicano esattamente? Innanzitutto, un **sistema produttivo**, quello italiano, basato su competenze, cultura industriale, capacità progettuale e qualità del lavoro. Ed è così che il Made in Italy si è affermato come elemento identificativo di quei settori che, nel tempo, sono diventati il nostro "**biglietto da visita" mondiale**: la meccanica, l'automazione, la moda, l'arredo, l'agroalimentare, la chimica, solo per citare alcuni esempi.

Dietro ognuna di queste produzioni si colloca un solido **apparato industriale**. È l'industria, infatti, il vero pilastro del Made in Italy, perché è lì che si concentrano ricerca, progettazione, organizzazione del lavoro e capacità di competere sui mercati.

Difendere il Made in Italy significa dunque, prima di tutto, **difendere e rafforzare la nostra base industriale**, considerandola un patrimonio strategico per il Paese.

E l'industria - lo sappiamo bene - si fonda sì sugli impianti e sulle tecnologie, ma soprattutto sulle **persone**. Gestire il **capitale umano** diventa quindi una delle sfide decisive per il futuro della competitività. Per questo, come Federmanager, sosteniamo che **formazione** continua, aggiornamento delle **competenze** e capacità di innovare rappresentino elementi fondamentali per affrontare un contesto economico complesso e mutevole. Ed è una visione questa da coltivare per far crescere, in senso ampio, **l'affidabilità e la sostenibilità** di sistema.

In tale prospettiva, un ruolo cruciale spetta certamente alle grandi imprese alla testa delle **filiere industriali**. Sono loro che, spesso, guidano l'innovazione, orientano gli investimenti e diffondono nuovi standard produttivi e organizzativi. Quando tali realtà si sviluppano e trainano le filiere di riferimento, cresce **l'intero ecosistema delle imprese** che ruota attorno a loro.

Per sostenere questo processo servono, naturalmente, **risorse e strumenti** adeguati. Occorre favorire gli **investimenti**, anche mobilitando capitali strutturati come quelli dei fondi previdenziali, e rafforzare politiche che consentano alle imprese - soprattutto alle PMI - di accedere a **competenze manageriali** qualificate. ***Voucher*, incentivi e programmi dedicati** rappresentano leve importanti per introdurre in azienda *skills* organizzative, gestionali e strategiche capaci di generare produttività e valore.

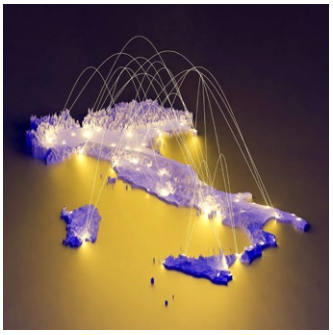
La sfida di preservare e rafforzare il nostro patrimonio industriale riguarda, pertanto, tutti gli **attori di sistema**, nessuno escluso.

Perché il rischio, altrimenti, è che l'Italia si proietti verso scenari da "**grande museo per turisti**": un Paese straordinario da visitare, ma indebolito nella capacità di produrre, innovare e competere nel mondo. E questa è una prospettiva che non possiamo e non dobbiamo accettare.



SOMMARIO

PROGETTO MANAGER
IL MENSILE DI FEDERMANAGER



8 IN PRIMO PIANO

Scegliere per competere

AUTRICE ANGELA LUISA COLASUONNO

Presidiare le filiere strategiche, governare le transizioni e accompagnare le imprese. Incontriamo Valentino Valentini, Viceministro al Ministero delle Imprese e del Made in Italy



12 PUNTI RAF

Prevenzione e salute in azienda. Il modello dei Punti RAF per la medicina del lavoro



14 SCENARI

Equilibri mobili

AUTORE RICCARDO CAVALIERE

Di fronte a un quadro internazionale complesso, le imprese italiane reagiscono diversificando i mercati e puntando su managerialità, innovazione e filiere resilienti



17 A COLLOQUIO CON

Dalla ricerca alla leadership

AUTORE ANTONIO SORIERO

Innovazione dei materiali, sostenibilità e competitività globale. Intervistiamo Tazio Zerbini, Vice President R&D di Ecopol Spa

SOMMARIO



19 A COLLOQUIO CON

Talento per la bellezza

AUTORE ANTONIO SORIERO

Formulati naturali, ricerca e una passione imprenditoriale coltivata nel tempo. La visione di Maria Antonietta Plantone, Ceo di PDT Cosmetici

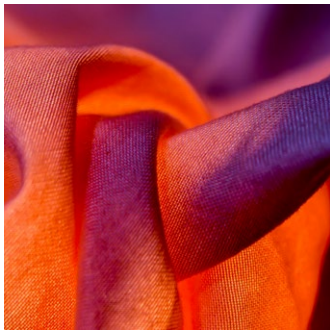


21 A COLLOQUIO CON

Il valore dell'innovazione

AUTORE ANTONIO SORIERO

Dall'IA applicata ai processi aziendali alla collaborazione con grandi player globali. Intervistiamo Giovanni Oliva, Consultant manager e Responsabile strategie commerciali Applica Srl e in.HR



23 SCENARI

Moda, nuova stagione

AUTORE BRUNO FANTECHI

Tutelare il DNA produttivo del Made in Italy e affrontare le grandi trasformazioni in corso, attraverso competenze manageriali e modelli di collaborazione equilibrati tra brand e filiera



25 RIFLESSIONI

Complessità globali

AUTORI ROBERTO MENOTTI E NUNZIANTE MASTROLIA

Economia internazionale e competizione geopolitica. Comprendere interdipendenze e scenari è una sfida cruciale per il sistema produttivo europeo e italiano



29 RIFLESSIONI

Una vocazione da ritrovare

AUTRICE MARIA CRISTINA ORIGLIA

La vivacità imprenditoriale del Paese affronta una stagione densa di sfide. Ecco perché è fondamentale investire sulla formazione e dare più spazio ai giovani

SCEGLIERE PER COMPETERE

AUTRICE: **ANGELA LUISA COLASUONNO** - TEMPO DI LETTURA: **3 MINUTI**



Presidiare le filiere strategiche, governare le transizioni e accompagnare le imprese. Incontriamo Valentino Valentini, Viceministro al Ministero delle Imprese e del Made in Italy

Viceministro, il mondo è cambiato. Le tensioni geopolitiche si moltiplicano e la competizione globale diventa ogni giorno più aggressiva. Dove deve andare la politica industriale italiana per tenere il passo?
La risposta è una sola: smettere di rincorrere e iniziare a scegliere. L'Italia non può competere su tutto, ma può - e deve - presidiare con determinazione le **filiere** dove è forte e dove si gioca il futuro: energia, materiali avanzati, elettronica, agroalimentare di qualità, meccanica. Gli ultimi anni hanno mostrato quanto costino le dipendenze geopolitiche quando i rapporti internazionali si incrinano. Non si torna indietro alla **globalizzazione** di vent'anni fa: le catene del valore si sono frammentate e questa è la nuova normalità. Competere oggi significa costruire ***supply chain*** resilienti, investire nelle **tecnologie** abilitanti e stringere alleanze solide con i partner del G7 e dell'Ue. Non è protezionismo: è strategia.

> Competere oggi significa costruire supply chain resilienti, investire nelle tecnologie abilitanti e stringere alleanze solide con i partner del G7 e dell'Ue

A gennaio il Governo ha presentato il "Libro Bianco" Made in Italy 2030. Una visione ambiziosa. Ma cosa contiene davvero, e perché le transizioni digitale, ambientale e sociale sono così decisive?
Per la prima volta l'Italia si è data **una strategia industriale** scritta, con obiettivi chiari e un orizzonte temporale definito. Il documento non vuole essere un libro dei sogni: prevede proposte concrete, dall'***Industry bond*** per mobilitare investimenti privati allo sviluppo del nucleare di nuova generazione, fino a criteri preferenziali negli appalti pubblici per chi produce in Europa e nel G7. Il punto più delicato, però, sono le **transizioni**. Digitale, ambientale e sociale non sono tre binari separati: corrono insieme, e se una accelera troppo senza che le altre stiano al passo, il sistema si inceppa. La sfida per le istituzioni è proprio questa: non annunciare la transizione, ma **governarla**. Tradurre la strategia in misure operative capaci di **accompagnare davvero le imprese** - soprattutto le più piccole - lungo un percorso che ormai è imprescindibile.
L'Italia è un Paese di piccole imprese. Un punto di forza, ma anche un limite quando si tratta di innovare, crescere e conquistare mercati esteri. Come si risolve il nodo delle competenze manageriali?
Il problema è noto, ma vale la pena dirlo chiaramente: una Pmi eccellente nel prodotto ma po-



Valentino Valentini, Viceministro al Ministero delle Imprese e del Made in Italy



vera di ***management*** difficilmente riesce a fare il salto. Internazionalizzare, adottare tecnologie digitali avanzate, accedere ai mercati dei capitali - tutte attività che richiedono competenze che raramente si trovano all'interno di una piccola impresa. Ma ciononostante, gli strumenti ci sono. Il *Temporary Export Manager* porta nelle aziende profili di alto livello senza i costi fissi di un'assunzione strutturata. Fondirigenti e i fondi interprofessionali finanziano **formazione e aggiornamento**. Le reti d'impresa e le aggregazioni aiutano a fare massa critica. Ma serve un cambio di cultura: il manager non è un lusso per le sole grandi aziende. È la condizione perché una buona impresa diventi un'impresa competitiva.

Federmanager ha scelto il MIMIT per allestire una mostra sui suoi ottant'anni di storia. Una scelta di particolare valore. Che ne pensa?

Sì, certamente. Raccontare ottant'anni di industria e management italiano in un ministero che ha per missione la competitività del sistema produttivo non è melanconica nostalgia: è la forza di un argomento. Dimostra che il Made in Italy non è uno slogan pubblicitario, ma un modello costruito nel tempo, fatto di scelte coraggiose, capacità di adattamento e una **cultura del fare** che non ha equivalenti. Le istituzioni fanno bene a custodire questa memoria e a renderla visibile, perché serve soprattutto alle **nuove generazioni di imprenditori e manager**: sapere che l'Italia ha già attraversato stagioni difficili - e ne è uscita - è una delle poche forme di ottimismo che si regge sui fatti.

> Va detto chiaramente: una Pmi eccellente nel prodotto ma povera di management difficilmente riesce a fare il salto



UNA VISIONE D'INSIEME PER ORIENTARVI NEL MONDO DEL WELFARE, UNA GUIDA ESPERTA PER TRACCIARE NUOVE ROTTE.

Praesidium, una guida sicura per il welfare manageriale.

Praesidium è la società del sistema Federmanager specializzata nello studio, nella progettazione e nella gestione dei programmi di welfare aziendali ed individuali, dedicati a dirigenti, a quadri, a professional e alle loro famiglie. Grazie alla stretta relazione con il sistema **Federmanager** e con **Assidai**, Praesidium opera in particolare nell'ambito della consulenza e distribuzione delle iniziative di assistenza sanitaria, nonché di ogni tutela assicurativa per dirigenti, di origine contrattuale ed è in grado di rispondere a tutte le esigenze di welfare individuale delle figure manageriali, sia in servizio che in pensione.
Oggi Praesidium ha riunito nell'Atlante del welfare il panorama completo dei servizi e dei prodotti dedicati alle e ai manager, un panorama arricchito da una consulenza sempre personalizzata.
Praesidium è al vostro fianco da più di 20 anni; è una guida esperta, oggi pronta a tracciare con voi nuove rotte, verso il benessere dei e delle manager e delle loro famiglie.

Scoprite di più su praesidiumspa.it, o scrivete a:
individuali@praesidiumspa.it | **aziende@praesidiumspa.it.**

Il welfare per le aziende ha un nuovo orientamento.

PRAESIDIUM
SOLUZIONI ASSICURATIVE PER IL MANAGEMENT

PREVENZIONE E SALUTE IN AZIENDA
Il modello dei Punti RAF per la medicina del lavoro

Da tempo, la medicina del lavoro non rappresenta più soltanto un adempimento normativo, ma uno strumento organizzativo utile a migliorare la qualità dell'ambiente lavorativo e a sostenere una gestione strutturata della salute in azienda.
In questo ambito si inseriscono realtà sanitarie come i **Punti RAF**, parte del **Gruppo San Donato**, che opera nei servizi di medicina del lavoro e nel supporto sanitario alle imprese.
Con una crescente attenzione al benessere delle persone e alla sostenibilità dei modelli organizzativi, infatti, la gestione della salute dei lavoratori è diventata un tema primario per molte aziende. Investire in prevenzione, monitoraggio sanitario e promozione di corretti stili di vita contribuisce alla tutela dei dipendenti e può incidere anche sulla riduzione delle assenze per malattia e dei costi legati all'inattività, con effetti sull'organizzazione del lavoro e sulla produttività.



In questo ambito **Punti RAF propone un approccio che integra sorveglianza sanitaria, consulenza specialistica e attività di promozione della salute**, supportando le imprese nella gestione degli adempimenti e dei percorsi di prevenzione.
La struttura opera da oltre trent'anni nel settore e dispone di una rete di poliambulatori a Milano e nell'hinterland, con sedi in **via Santa Croce** e **via Respighi a Milano**, in **via De Gasperi** a **San Donato Milanese** e in **via Sempione** a **Parabiago**. La collaborazione con medici competenti e specialisti di diverse discipline consente di fornire un'organizzazione integrata delle attività sanitarie e di offrire alle aziende partner un supporto strutturato.
L'attività Punti RAF si basa su **protocolli sanitari personalizzati**, costruiti in base ai rischi specifici delle mansioni e alle caratteristiche aziendali. In questo modo è possibile organizzare programmi di sorveglianza sanitaria che comprendono **visite mediche preventive e periodiche, accertamenti diagnostici e specialistici, analisi di laboratorio e monitoraggio dello stato di salute dei lavoratori**.
Accanto alla sorveglianza sanitaria, un ruolo crescente è svolto dalle attività di prevenzione e promozione della salute. Sempre più



imprese scelgono infatti di integrare la medicina del lavoro con iniziative di welfare aziendale orientate al benessere dei dipendenti. In questo ambito vengono proposti **programmi di screening, campagne vaccinali, check-up aziendali e percorsi di prevenzione personalizzati**, con l'obiettivo di individuare precocemente eventuali condizioni di rischio e favorire stili di vita più salutari.

Tra i servizi disponibili rientrano anche la **medicina dei viaggi**, per i dipendenti che si recano all'estero per motivi professionali, e percorsi dedicati alla **valutazione e gestione dello stress lavoro-correlato**, con crescente attenzione al benessere psicologico e alla qualità dell'ambiente lavorativo.

Negli ultimi anni si è registrato anche un crescente interesse verso i **check-up aziendali**: strumenti che affiancano la medicina del lavoro a politiche di welfare e tutela della salute. In questo ambito vengono proposti **percorsi modulabili, dai mini check-up ai check-up premium**, per monitorare i principali indicatori di salute e individuare eventuali criticità in fase precoce.

L'organizzazione dei servizi RAF viene calibrata sulle esigenze delle aziende. I protocolli sanitari sono elaborati tenendo in considerazione il settore di attività, le mansioni e i rischi presenti nei diversi contesti lavorativi, in coerenza con la normativa vigente sulla sicurezza sul lavoro.

A supporto di questo processo opera anche un **team commerciale dedicato**, che collabora con le imprese nella definizione delle modalità organizzative e dei servizi più adeguati.

Un altro aspetto riguarda la flessibilità operativa. **Le attività sanitarie possono essere svolte sia presso le strutture Punti RAF sia direttamente nelle sedi aziendali**, dove è possibile attivare presidi medici e infermieristici con personale costantemente aggiornato tramite programmi di formazione professionale.

Le attività si svolgono, inoltre, nell'ambito di un sistema di gestione certificato: **Punti RAF dispone delle certificazioni** UNI EN ISO 9001:2015 per la **qualità**, UNI EN ISO 14001:2015 per il sistema di gestione **ambientale** e UNI ISO 45001:2023 per la gestione della **sicurezza** e della **salute sul lavoro**.

In un contesto in cui il benessere organizzativo è sempre più riconosciuto come elemento rilevante per la competitività, la medicina del lavoro si conferma uno strumento importante per promuovere ambienti professionali più sicuri, sani e consapevoli, contribuendo allo sviluppo di una cultura aziendale orientata alla prevenzione e alla responsabilità sociale.

EQUILIBRI MOBILI

AUTORE: **RICCARDO CAVALIERE** - TEMPO DI LETTURA: **4 MINUTI**



Di fronte a un quadro internazionale complesso, le imprese italiane reagiscono diversificando i mercati e puntando su managerialità, innovazione e filiere resilienti

La nuova guerra ha fatto tornare vecchie ombre che sembravano dimenticate: la paura che l'**economia** possa rallentare ancora per via di un effetto a cascata sulle catene di distribuzione. Al centro dei timori, due passaggi fondamentali anche per le imprese italiane: lo **stretto di Hormuz** e il **canale di Suez**.

Un rallentamento del **commercio globale**, infatti, rischierebbe di peggiorare ancora un dato che è tornato in negativo: quello delle esportazioni italiane verso i Paesi extra Ue. **A gennaio sono calate del 6%**, rileva l'Istat.

Una notizia che arriva quando ancora non si era raffreddato l'entusiasmo per un 2025 chiuso sorprendentemente in positivo, nonostante i dazi.

Le imprese italiane hanno tenuto, anche grazie a una capacità di adattamento strutturale, maturata in anni di *shock* consecutivi, osserva **Alessandro Terzulli**, capo economista di Sace, il gruppo assicurativo finanziario partecipato dal Ministero dell'Economia. Ma ovviamente anche perché il **Made in Italy** resta molto richiesto.

Nonostante il fatto che i dati dell'export di gennaio portino a ridimensionare le aspettative: le esportazioni extra-Ue hanno registrato un -6%. Cosa abbiamo venduto di meno lo chiarisce l'Istituto per il commercio estero: **beni strumentali e prodotti energetici**. Dove abbiamo venduto in meno, anche questo lo dice l'Ice, e non è una sorpresa: **le esportazioni negli Stati Uniti sono calate del 7%**. Ancora peggio quelle verso Giappone, Regno Unito e Paesi sudamericani del blocco Mercosur. Per questi, in particolare, si attendono, evidenzia il presidente dell'Ice, **Matteo Zoppas**, «potenziali effetti positivi, soprattutto nel medio e lungo termine, derivanti dall'applicazione provvisoria dell'accordo Ue-Mercosur annunciata dalla presidente della Commissione europea Ursula von der Leyen».

Incoraggianti, invece, i segnali che vengono da due mercati: **Svizzera, + 15%, e Cina, +14,5%**. Segno di un **Made in Italy** pronto a orientarsi verso nuove mete per mantenere un ritmo di produzione elevato.

Lo mostra anche l'ultima mappa dell'*export* elaborata da Sace, e disponibile anche *online*. Da cui è possibile individuare i mercati "alternativi" più promettenti per le nostre imprese, spiega Terzulli: «Tra questi ci sarebbero proprio i Paesi del Golfo, in Medio Oriente, in cui l'export è cresciuto del 19% nel 2025. E poi Cina, India, Sudest asiatico e anche America Latina». L'attenzione resta sulla **Cina** dove, ricorda Terzulli, ci sono margini di crescita: «Sappiamo che c'è un potenziale a lungo termine da cogliere ed è ancora fortemente inespresso per l'Italia. Nell'ambito della **frammentazione globale**, ed evitando dipendenze, è un mercato cui guardare».

Le imprese che riescono a vendere all'estero con costanza sono quelle con una struttura manageriale più solida

Potrebbe esserlo ancora di più con la nuova crisi in Medio Oriente, i cui effetti sono difficili da anticipare. Ma intimoriscono le imprese. Confindustria parla di una drammatica situazione internazionale, in cui è fondamentale lavorare sulla **competitività**. L'obiettivo è continuare a crescere. Ma che non sia facile lo dimostrano gli ultimi dati Istat sul fatturato della produzione industriale.

Nel 2025 è tornato a salire, anche se di poco: **+0,6%, dopo un anno**, il 2024, in cui un -4,3% aveva fatto parlare di crollo. La spinta è arrivata alla fine dell'anno scorso, grazie al traino delle esportazioni.

Uno scenario in cui emerge con forza il ruolo dell'**industria farmaceutica**, ormai pilastro del



Made in Italy. Se nel 2025 l'export italiano è cresciuto del 3,3%, il 2,5 è dovuto ai prodotti farmaceutici, calcola l'Ice.

Il settore da solo vale circa **70 miliardi di euro** di esportazioni, secondo solo alla meccanica, e si è sviluppato a un ritmo impressionante negli ultimi anni: **+28,5% l'anno scorso**. Merito, in parte, della tendenza all'innovazione e a investire in ricerca e sviluppo, come mostra il rapporto "Fab13" della fondazione Edison, e infatti c'è anche un aumento dei **brevetti**, uno dei motivi per cui farmaci e vaccini italiani hanno sempre più successo all'estero.

In generale, comunque, la nostra manifattura, la seconda in Europa dopo la Germania, è responsabile del 50% della spesa totale nazionale delle spese in **ricerca e sviluppo**, spiega Confindustria. Non fa eccezione il settore che è il principale per vendite all'estero: quello di **macchinari e apparecchiature**, che continuano a essere all'avanguardia.

L'immagine simbolo del Made in Italy, però, resta quella del "bello e ben fatto": così sempre Confindustria definisce l'export italiano di qualità, che comprende classici come l'**alta moda** e l'**enogastronomia**. Questo export italiano di qualità vale oltre 170 miliardi, ma potrebbe crescere di quasi altri 30, stima la confederazione di imprese.

Anche grazie ad aziende che hanno migliorato la loro adattabilità, dice ancora Terzulli: «**Le imprese italiane** nel tempo sono diventate più resilienti. Almeno a giudicare dai risultati dell'export. L'incertezza globale non si sta riflettendo proporzionalmente in un'incertezza aziendale. Quest'ultima aumenta, ma molto di meno. E questo sta alimentando una capacità di **adattamento**, di **riorganizzazione delle filiere** che fa sì che gli impatti siano più contenuti».

Molto dipende dalla struttura della singola azienda. Ma c'è un elemento che torna nel tempo: le imprese che riescono a vendere all'estero con costanza sono quelle con **una struttura manageriale più solida**, e, in molti casi, anche le più grandi. È quanto si legge nell'ultimo rapporto ICE sull'Italia nell'Economia mondiale (edizione 2024-25). Ma non solo: più le imprese sono inserite in un sistema che le mette **a contatto con l'estero** e con strutture che promuovono il commercio con altri Paesi, più riescono a far crescere il proprio export.

Intanto a livello di produttività è cresciuto il divario tra le aziende italiane e quelle di altri Paesi, evidenzia un rapporto della Banca d'Italia sul tema (*Occasional Papers* n.953). Anche per questo si deve modernizzare l'industria, chiosa Bankitalia. Uno sforzo che chiama in causa non solo la **politica industriale**, ma la capacità del management di guidare questa trasformazione.

A COLLOQUIO CON

DALLA RICERCA ALLA LEADERSHIP

AUTORE: **ANTONIO SORIERO** - TEMPO DI LETTURA: **2 MINUTI**



Innovazione dei materiali, sostenibilità e competitività globale. Intervistiamo Tazio Zerbini, Vice President R&D di Ecopol Spa

Dottor Zerbini, quali sono le principali attività industriali di Ecopol e che ruolo hanno ricerca e sviluppo nel vostro modello di crescita?

Ecopol è un'azienda specializzata nello sviluppo di formulazioni avanzate per la produzione di **film idrosolubili e biodegradabili**. Si tratta di materiali utilizzati principalmente nelle **capsule per lavatrici e lavastoviglie**, ma con applicazioni anche in altri settori industriali, come quello della produzione di lastre per l'**arredamento**, solo per fare un esempio. **Ricerca e sviluppo** sono al centro delle nostre attività: partiamo dalle materie prime e sviluppiamo materiali con caratteristiche precise di dissoluzione, stabilità e compatibilità. È un lavoro specialistico che richiede test e articolati processi di validazione. Non a caso, in Ecopol la componente tecnica è centrale anche nelle relazioni commerciali: vi è un dialogo costante tra le nostre *community* tecniche e quelle delle aziende *partner*, perché l'integrazione dei nostri film nei loro processi produttivi richiede **standard** qualitativi elevati.

Qual è quindi il vostro comparto di riferimento e il posizionamento sui mercati internazionali?

Operiamo nel settore dell'*home care*, in particolare nei segmenti *laundry* e *dishwash*. Si tratta di un **mercato globale** molto competitivo ma anche estremamente specializzato. In questo ambito, Ecopol è oggi il **primo produttore europeo** di film idrosolubili e **il secondo a livello mondiale**. È un risultato importante perché dimostra come, anche in settori di alto profilo tecnico, l'industria italiana sia sempre capace di esprimere ***leadership*** internazionale. I nostri clienti sono grandi multinazionali come Henkel, Unilever, Reckitt Benckiser o Procter & Gamble. Per lavorare con *partner* di questo livello servono **capacità industriale**, affidabilità e una forte base di ricerca. Oggi abbiamo una capacità di circa **10 mila tonnellate** di nostri materiali tra gli stabilimenti italiani e quello che abbiamo in Georgia, negli USA, con ulteriori margini di crescita in futuro.

Quanto conta oggi per un'impresa disporre di un management con competenze adeguate ad affrontare le transizioni in corso?

È essenziale. Circa un anno e mezzo fa Ecopol ha intrapreso un percorso di rafforzamento manageriale inserendo cinque figure provenienti da multinazionali nei ruoli chiave dell'azienda. Questo ha consentito di portare in azienda **processi organizzativi e modelli gestionali** tipici di realtà industriali di maggiori dimensioni. Riguardo alle grandi transizioni in atto, mi piace sottolineare come la **sostenibilità ambientale** rappresenti per noi una dimensione davvero strategica. I nostri film sono basati su alcol polivinilico, un materiale idrosolubile e biodegradabile che, una volta dissolto, degrada rapidamente senza rilasciare microplastiche. È una caratteristica che vogliamo valorizzare ulteriormente nei nuovi progetti in programma, in particolare nel settore del ***packaging*** sostenibile. Stiamo lavorando a soluzioni che combinano questi film con la carta, creando materiali che migliorano la conservazione dei prodotti ma facilitano anche i processi di riciclo. Innovazione e sostenibilità sono direttrici chiare, su cui intendiamo continuare a evolvere nei prossimi anni.



Tazio Zerbini, Vice President R&D di Ecopol Spa

TALENTO PER LA BELLEZZA

AUTORE: **ANTONIO SORIERO** - TEMPO DI LETTURA: **2 MINUTI**



Formulati naturali, ricerca e una passione imprenditoriale coltivata nel tempo. La visione di Maria Antonietta Plantone, Ceo di PDT Cosmetici

Dottoressa Plantone, quali sono le principali attività industriali di PDT Cosmetici e in che modo la sostenibilità incide sul vostro modello di crescita?
PDT Cosmetici è nata trent'anni fa come piccola realtà imprenditoriale e nel tempo è cresciuta reinvestendo costantemente nelle sue attività le risorse generate. È un percorso che mi piace definire **sostenibile** proprio perché basato su uno sviluppo progressivo, costruito passo dopo passo. Oggi siamo una realtà aziendale strutturata, con un forte *focus* sulla **ricerca e sviluppo** di formulati naturali. Realizziamo cosmetici in ***private label*** per conto terzi, destinati a *brand* attivi sia nel settore farmaceutico sia nell'alta gamma, e affianchiamo a questa attività anche **un nostro marchio** dedicato al mondo dell'estetica professionale. La sostenibilità quindi, sia come attenzione alla produzione sia come modello di crescita responsabile, rappresenta un elemento centrale della nostra visione.

Qual è il valore strategico della filiera cosmetica per la competitività del Made in Italy sui mercati globali?
I numeri parlano chiaro. Secondo i dati illustrati da Cosmetica Italia in occasione della presentazione del Cosmoprof 2026, la filiera della cosmetica genera **circa 41 miliardi di euro** di valore e occupa circa **440mila addetti**. Si tratta quindi di un settore importante, con una forte proiezione internazionale: **l'export vale circa 8,5 miliardi di euro**. Il Made in Italy continua a essere percepito sui mercati globali come sinonimo di **qualità, innovazione e affidabilità**, e questo si riscontra in particolare nel settore cosmetico. Le aziende italiane sono riconosciute per l'elevato livello delle produzioni e per la capacità di coniugare attenzione scientifica e cura del prodotto.

In questo contesto, quanto conta oggi la presenza di un *management* competente per sostenere la crescita, dimensionale ma non solo, delle imprese?
È un elemento fondamentale. La nostra azienda è nata da un sogno imprenditoriale condiviso con mio marito e si è sviluppata nel tempo grazie a un notevole impegno e alle competenze maturate sul campo. Oggi però il **mercato** è molto più complesso e dinamico rispetto anche solo a dieci o quindici anni fa. Per questo avvertiamo sempre di più l'esigenza di affiancare alla nostra dimensione imprenditoriale **competenze manageriali** capaci di interpretare i cambiamenti e guidare l'innovazione. Naturalmente tutto deve fare i conti con le risorse disponibili, soprattutto per le piccole imprese, ma **investire nel capitale umano** è indispensabile.

Anche nell'ottica di essere sempre all'avanguardia nella ricerca e innovazione di prodotto, corretto?
Certamente. Proprio in questa fase siamo impegnati in due importanti **progetti di ricerca** che ci permetteranno di ampliare il nostro portafoglio prodotti con soluzioni particolarmente innovative. Lavoriamo molto sulle **materie prime del territorio italiano**, collaborando anche con importanti **centri universitari.** Innovazione e ricerca sono oggi condizioni imprescindibili: senza un'attenzione costante in questa direzione è difficile immaginare che un'azienda possa mantenersi **competitiva** nel tempo.



Maria Antonietta Plantone, Ceo di PDT Cosmetici

IL VALORE DEL'INNOVAZIONE

AUTORE: **ANTONIO SORIERO** - TEMPO DI LETTURA: **2 MINUTI**



Dall'IA applicata ai processi aziendali alla collaborazione con grandi player globali. Intervistiamo Giovanni Oliva, Consultant manager e Responsabile strategie commerciali Applica Srl e in.HR

Dottor Oliva, di cosa si occupa Applica Software Guru e qual è la vostra idea di innovazione?
Innanzitutto, le faccio una premessa: non è più possibile definire oggi, con una semplice formula, un'azienda come la nostra, che si occupa di **soluzioni tecnologiche e consulenziali** ad alto valore aggiunto. Un tempo si poteva provare a dire che una società sviluppasse *software* e questo bastava. Oggi viviamo in un "**universo tecnologico**" in espansione: ogni giorno si aprono nuove possibilità e direzioni. Applica nasce ed evolve all'interno di queste dinamiche. Il nostro lavoro si misura con l'obiettivo di individuare soluzioni tecnologiche che rispondano alla crescente **multidisciplinarietà** delle esigenze delle imprese. In questo contesto, le diverse applicazioni dell'IA rappresentano un elemento centrale: non come *slogan* a effetto, ma come strumento per migliorare **processi gestionali e organizzativi** in azienda. Pensiamo alla logistica e alla gestione dei magazzini: in questi ambiti **sistemi intelligenti** possono armonizzare informazioni e flussi, aumentando efficienza e capacità operativa. Più che una *software house* tradizionale, insomma, oggi siamo una realtà che lavora sull'applicazione intelligente delle tecnologie per ciò che alle aziende serve davvero.
Quanto conta l'ecosistema dell'innovazione tecnologica nella crescita del Made in Italy?
Molto più di quanto si pensi. Io appartengo a una generazione che, per ampliare i propri orizzonti, doveva lasciare la provincia per andare a studiare nelle grandi città. Oggi questo paradigma è cambiato. Grazie alla **globalizzazione** e alla diffusione delle tecnologie, si può lavorare e innovare anche partendo da territori piccoli o da aree interne. La capacità di apprendere e di **creare valore** non dipende più dal luogo in cui si nasce o si studia. In questo scenario, gli italiani possono esprimere, su tutti i territori, una qualità d'eccellenza: la **capacità di immaginare soluzioni diverse e innovative**. Questa **creatività applicata alla tecnologia** sta già diventando un tratto distintivo del Made in Italy. Non è un caso che aziende di portata globale si rivolgano anche a realtà nate in contesti territoriali più piccoli. Applica, ad esempio, opera da **Matera** ma dialoga con grandi *player* internazionali come Hitachi o Stellantis. È la dimostrazione che l'innovazione può nascere ovunque.
E per accompagnare questo slancio servono sempre più competenze manageriali qualificate. Che ne pensa?
Contano moltissimo, certamente. Il manager è colui che "agisce con le mani" - per usare l'etimologia latina di ***manu agere*** - e che **armonizza persone, processi e obiettivi**. Il suo compito è creare equilibrio tra **visione strategica e operatività**. Questa funzione è essenziale soprattutto nelle Pmi, dove spesso pesa l'idea che l'imprenditore debba fare tutto da solo. In realtà, senza una vera **cultura manageriale** diventa difficile affrontare le **trasformazioni tecnologiche, organizzative e generazionali** che attraversano il sistema produttivo. Il manager consente all'impresa di interpretare la complessità, coordinando **competenze** diverse e guidando l'azienda verso risultati sostenibili nel tempo.



Giovanni Oliva, Consultant manager e Responsabile strategie commerciali Applica Srl e in.HR

MODA, NUOVA STAGIONE

AUTORE: **BRUNO FANTECHI** - TEMPO DI LETTURA: **2 MINUTI**



Tutelare il DNA produttivo del Made in Italy e affrontare le grandi trasformazioni in corso, attraverso competenze manageriali e modelli di collaborazione equilibrati tra brand e filiera

Il comparto **moda** sta vivendo un momento di grande fermento. Le trasformazioni in atto - digitale, *green* e geopolitiche - stanno facendo emergere la forte necessità di un'**innovazione** del sistema attuale. Questo risulta particolarmente vero per la ***supply chain***, spina dorsale del Made in Italy e del sistema moda in particolare. Le filiere del settore, costituite prevalentemente da piccole e medie imprese, custodiscono eccellenze che rappresentano un motore fondamentale della **competitività** del comparto. Il loro contributo è particolarmente rilevante in specifiche fasi della catena del valore, come lo sviluppo prodotto, la prototipia e la **ricerca su materiali e accessori**. Tra *supply chain* e *brand* - spesso grandi gruppi o multinazionali alla ricerca di unicità, qualità e ispirazione - esiste una profonda interazione. Si tratta di una dinamica di scambio di valore che tuttavia non sempre risulta equilibrata a favore delle **Pmi della filiera** che, in molti casi, a loro volta hanno **marchi** propri. Spesso le aziende della filiera si trovano ad avere difficoltà ad affrontare il mutamento di contesto a causa di risorse insufficienti. Non è solo una questione di risorse economiche, ma **manageriali**, senza le quali i processi innovativi fanno fatica ad attivarsi. Per la moda, in particolare, si tratta di **coniugare innovazione e tradizione** e spesso preservare un legame unico con il **territorio** proteggendo il DNA delle aziende. Sono molte le risorse manageriali da mobilitare: i manager della grande impresa alla ricerca di una filiera di qualità affidabile, i manager di filiera che possano essere promotori di dinamiche aggregative nuove, ***temporary manager*** con competenze specifiche, manager disposti a entrare in gioco anche con capitale di rischio affiancando gli imprenditori. Vista la frammentazione del comparto, sarà cruciale che vengano attivate forme di sinergie e di messa in comune di risorse, sia verticalmente, tra *brand* e filiera, sia orizzontalmente tra le stesse aziende della *supply chain* per uno scambio di valore equilibrato. Per i *B*rand sarà importante poter accedere al valore espresso dalle **eccellenze** delle filiere in modo efficiente, stabile e sostenibile. Allo stesso tempo si renderà necessario, perché questo avvenga, favorire la realizzazione di piattaforme collaborative ed ***hub* digitali** e di supporto alla ***compliance* di sostenibilità** per le filiere, traendo valore dalle interconnessioni e rilasciando valore sulla ***supply chain*** per i servizi in condivisione. Dal punto di vista operativo sarà importante tener conto della peculiarità delle Pmi, preservando la loro identità, l'autonomia e l'"***heritage***", oltre al legame con i territori. La **Commissione Nazionale Moda di Federmanager**, che ho l'onore di coordinare, è impegnata nell'offrire i propri contributi al MIMIT ed è presente con continuità al **Tavolo della Moda** organizzato dal Ministero. Convogliare supporto e risorse per affrontare le trasformazioni in atto attraverso il **sistema manageriale** rappresenta una garanzia per attivare processi di innovazione capaci di accelerare il cambiamento. Emerge quindi una forte esigenza di **competenze ed esperienze manageriali qualificate** in un settore così rappresentativo dell'eccellenza del *Made in Italy*, per governare un'evoluzione già in corso ma in larga parte ancora tutta da scrivere.



Bruno Fantechi
Coordinatore
Commissione
Nazionale
Moda
Federmanager

COMPLESSITÀ GLOBALI

AUTORI: **ROBERTO MENOTTI E NUNZIANTE MASTROLIA** - TEMPO DI LETTURA: **5 MINUTI**



Economia internazionale e competizione geopolitica. Comprendere interdipendenze e scenari è una sfida cruciale per il sistema produttivo europeo e italiano

Il ruolo delle imprese italiane nell'**economia globale** risente inevitabilmente, in modo diretto e indiretto, dei rapporti internazionali di potere: con ciò si intendono sia i mutamenti graduali (con una vera transizione strutturale in corso) sia le **crisi** acute che imprimono nette accelerazioni ai processi evolutivi delle filiere del **valore**.

L'assetto internazionale è complesso in quanto fortemente interdipendente, nonostante alcune tendenze recenti ad una frammentazione del quadro politico-strategico

Il contesto globale si caratterizza oggi per una notevole complessità, concetto da intendere in senso anzitutto letterale e tecnico - cioè non genericamente associato con il disordine e l'imprevedibilità. L'**assetto internazionale** è complesso in quanto fortemente interdipendente (sul piano finanziario, commerciale, digitale, energetico, climatico, migratorio, e della sicurezza), nonostante alcune tendenze recenti ad una **frammentazione del quadro politico-strategico**. È una tensione difficile da inserire in un unico schema interpretativo e certamente in uno schema semplicistico. Ma può essere compresa e analizzata se si ricorre alla descrizione più compiuta e rigorosa di **complessità**: la situazione in cui un sistema è molto sensibile ad alterazioni anche ridotte di una singola variabile, in modo non lineare, mostrando così una strutturale **instabilità dinamica** pur in presenza di una "direzione di marcia" riconoscibile - si pensi, per analogia, al corso di un fiume che è orientato in una direzione ma mostra zone a forte turbolenza locale. Le dinamiche complesse producono inoltre "**fenomeni emergenti**", cioè effetti non prevedibili in dettaglio prima di aver osservato direttamente il movimento concreto delle parti del sistema e la loro interazione. Si tratta di sviluppi tecnicamente imprevisti, ma (per i singoli attori, che siano **governi o aziende**) coerenti con adattamenti locali a pressioni provenienti dall'ambiente circostante.
Come autori di questo articolo, abbiamo elaborato uno specifico metodo analitico a tale scopo. Il nostro "**metodo Stroncature**" (che è il modo in cui sono condotte le analisi di *GeoStrategia* e *Defence Finance Monitor: https://geostrategia.substack.com/)* parte da un assunto preliminare: il ritorno della **politica**. Con questa espressione non si intende una generica maggiore visibilità degli Stati, ma qualcosa di molto preciso: il ritorno della coercizione, fino all'uso diretto della forza militare, sulla scena internazionale, quale strumento per perseguire obiettivi strategici posti dal decisore politico. Il che implica la possibilità che la **sfera economica** sia plasmata dalla coercizione e dalla funzione "autoritativa" dello Stato, sia a livello interno (ricerca dell'autonomia strategica) sia a livello internazionale (*friend-shoring* e sfere di influenza). In questa prospettiva, mercati, **catene del valore**, standard tecnologici, regole commerciali, sanzioni, restrizioni all'*export*, politiche industriali e controllo delle infrastrutture critiche non possono più essere letti come ambiti autonomi rispetto alla competizione di potenza, ma come sue articolazioni dirette o indirette. L'economia internazionale non si presenta più come uno spazio neutro regolato esclusivamente da logiche di efficienza, ma come un campo in cui **sicurezza, tecnologia, commercio e potere** si intrecciano in modo crescente.
Su questo primo livello si innesta un secondo assunto, quello della complessità intesa non come vago disordine ma come assenza di variabili indipendenti. Ciò significa che nessun fattore

opera in isolamento e che ogni decisione, mutamento o ***shock*** tende a propagarsi nel sistema, interagendo con altre variabili e generando effetti che non possono essere compresi attraverso schemi lineari. In questo senso diventa insufficiente il metodo del "*ceteris paribus*", tipico di molta analisi economica tradizionale, con cui si isola l'effetto di una singola variabile assumendo che tutte le altre restino costanti. Tale ipotesi può essere utile come astrazione teorica, ma nei **sistemi reali** quasi mai le altre condizioni restano ferme: reagiscono, si modificano, retroagiscono. Per questo l'analisi deve concentrarsi sulle conseguenze non intenzionali di azioni intenzionali, sugli effetti emergenti, sugli slittamenti progressivi del sistema e sulle configurazioni mutevoli che si determinano quando molteplici fattori si influenzano reciprocamente.

In questo quadro, l'**intelligenza artificiale** è lo strumento che rende possibile utilizzare pienamente la complessità e migliorare la qualità dell'analisi strategica, superando il metodo del "*ceteris paribus*". Un punto decisivo, in questo quadro, è che integrare nel processo analitico l'AI consente di collegare ipotesi di ricerca, necessariamente plurali e mutevoli, all'analisi di grandi masse di **dati eterogenei**, trasformando i dati stessi in banco di prova delle ipotesi, che possono essere testate di continuo e su dati reali. Questo permette di avvicinare l'**analisi strategica** a un metodo propriamente scientifico: non limitarsi a formulare interpretazioni e valutazione *ex post*, ma costruire scenari, confrontare ipotesi alternative, verificare correlazioni, individuare segnali deboli, sottoporre le ricostruzioni a controllo empirico continuo. ***Big data***, normative nazionali e internazionali, programmi politici, sondaggi, flussi commerciali, dati energetici, tecnologici e finanziari diventano così il materiale attraverso cui testare scenari e valutare la plausibilità delle diverse traiettorie. In questo senso, il "metodo Stroncature" si avvale anche dell'AI per l'analisi strategica ed economica, in un mondo complesso, caratterizzato dal ritorno della politica da intendersi come ritorno dell'uso della forza a livello globale.

Una metodologia coerente ed efficace è essenziale, perché gli eventi non parlano da sé, e i "dati" sono in realtà quasi sempre stime e rappresentazioni imprecise sebbene quantitative.

Per passare dalle descrizioni astratte a casi concreti, in termini di effetti non intenzionali, si pensi all'invasione russa dell'Ucraina che ha finito per provocare l'adesione alla Nato di due Paesi tradizionalmente neutrali come la Finlandia e la Svezia (2024), dopo aver prodotto un radicale riorientamento delle **politiche energetiche** di Paesi come Germania e Italia e un massiccio piano di riarmo dei membri della Ue. Non crediamo affatto che la spiegazione migliore sia da ricercare in intricati piani semi-segreti da parte di Cancellerie o servizi di *intelligence*, bensì soprattutto in gravi errori di valutazione, limiti decisionali e vincoli politici.

Integrare nel processo analitico l'AI consente di collegare ipotesi di ricerca, necessariamente plurali e mutevoli, all'analisi di grandi masse di dati eterogenei

È in questo contesto che vanno inseriti i rischi e le opportunità per l'**Italia** come sistema-Paese, ricordando sempre il suo ancoraggio - o meglio il suo fortissimo livello di **integrazione** - rispetto agli altri membri della Ue, a cominciare dai suoi due maggiori *partner* commerciali che restano oggi Germania e Francia (seguiti dagli Usa).

Ancora in ottica concreta, tutti i governi hanno ormai incorporato nei loro processi decisionali e di pianificazione un'azione costante di monitoraggio dei grandi ***trend*** **globali**. Le aziende, dunque, fanno benissimo a orientarsi verso le "***twin transitions***" (digitale e sostenibile), ma non possono sottovalutare il più ampio contesto globale in cui si perseguono quelle transizioni. Soprattutto per un'economia fortemente incentrata sulle attività di **trasformazione** (manifatturiero avanzato, da integrare sempre più strettamente



con alcuni servizi) come quella italiana, è vitale tenere sempre presente sia la scala del **mercato unico europeo** sia i suoi collegamenti con le **filiere extraeuropee**.

In chiave geoeconomica e di politica internazionale, è impossibile aggirare la questione **Usa** - in particolare fintanto che il Capo dell'Esecutivo a Washington è il Presidente Trump. L'attuale amministrazione è diventata una variabile destabilizzante in sé, tanto per i tradizionali alleati quanto per gli avversari. E la cosa è ancora più impattante perché il peso e il ruolo degli Stati Uniti è letteralmente sistemico: si pensi al dollaro, ma anche ai Treasuries come strumento di finanziamento/risparmio (e dunque all'aumentare del debito Usa come ulteriore variabile).

Va qui distinto un fattore contingente (per quanto decisivo) cioè il particolare stile di ***leadership*** imposto da Donald Trump, dal fattore strutturale cioè il parziale sganciamento degli Stati Uniti dalle tradizionali alleanze, soprattutto in Europa. L'Unione europea deve in ogni caso attrezzarsi per gestire un sistema internazionale fortemente competitivo e certamente assai meno incentrato sull'asse transatlantico, lavorando anche su **intese flessibili** con vari *partner*. Il mondo del business, in tale quadro, dovrà costantemente seguire gli sviluppi politici per non restare spiazzato nel fare le sue scelte rispetto a mercati e forniture. Proprio per questo, risulta indispensabile dotarsi di strumenti analitici che siano solidi in termini di **metodologia** e assunti generali e sappiano anche incorporare progressivamente i nuovi *input* provenienti dalle vicende quotidiane.

L'Unione europea deve attrezzarsi per gestire un sistema internazionale fortemente competitivo

UNA VOCAZIONE DA RITROVARE

AUTRICE: **MARIA CRISTINA ORIGLIA** - TEMPO DI LETTURA: **3 MINUTI**



La vivacità imprenditoriale del Paese affronta una stagione densa di sfide. Ecco perché è fondamentale investire sulla formazione e dare più spazio ai giovani

Quando si parla di *Made in Italy*, spesso e volentieri, ci si dimentica di parlare di imprenditoria, dando per scontato che siamo un popolo di imprenditori e che il *genius loci* e la **straordinaria storia del saper fare** costituiscano un patrimonio su cui potremo sempre contare. Come osserva il Professor Alessandro Zattoni nel suo ultimo saggio *Faber fortunae*, «in Italia l'impresa non nasce per caso, e non somiglia a nessun'altra: è il frutto di una **civiltà** che ha saputo fondere il rigore della tecnica con l'armonia della forma, l'etica del lavoro con la ricerca del bello». Ma siamo certi che stiamo facendo le scelte corrette per garantire la **continuità** e la necessaria rigenerazione di tale eredità?

Il Global Entrepreneurship Monitor, meglio conosciuto come indagine GEM, la più estesa rilevazione dell'attività imprenditoriale a livello internazionale (avviata nel 1999) ci dice che così non è. «Da diversi anni - si legge nell'indagine 2020-2021 - il nostro Paese è agli ultimi posti della graduatoria per vivacità imprenditoriale della popolazione adulta. Ciò vale sia in generale sia rispetto ai paesi avanzati, cioè con un **livello di sviluppo** paragonabile a quello dell'Italia. Il basso livello di attivazione imprenditoriale nel nostro Paese è ancora più rilevante per le donne. I risultati dell'indagine GEM ribaltano quindi la percezione diffusa dell'Italia come Paese ad elevata **vivacità imprenditoriale**. Questa percezione, indotta dall'elevata presenza di piccole e medie imprese, non trova corrispondenza nei dati: il tasso di attivazione imprenditoriale nel nostro Paese è strutturalmente basso».

Si potrebbe addebitare le cause alle arcinote **difficoltà burocratiche** e di reperimento di capitali finanziari - aspetti che sicuramente hanno un peso -, eppure i fattori che più influiscono sulla **propensione imprenditoriale** sono altri, intangibili e inafferrabili.

L'indagine ha posto agli intervistati domande di questo genere: Conosce qualcuno che ha avviato una nuova attività? Pensate che vi siano buone opportunità per iniziare una nuova attività nel vostro territorio? Quanto ritenete sia facile avviare un'attività nel vostro Paese?

Le risposte offrono una mappa tanto chiara quanto disarmante dell'orizzonte entro il quale si muovono i giovani italiani: l'effetto ***role model***, associato alla conoscenza di imprenditori, è molto basso; la percezione di opportunità è assai modesta; la confidenza nelle proprie capacità non è abbastanza solida; la paura di fallire è tanta. Da qui nasce la discrepanza tra l'**intenzione imprenditoriale** e l'effettiva attivazione di avviare un'impresa, una discrepanza maggiore rispetto alla media europea.

> Da diversi anni - si legge nell'indagine Global Entrepreneurship Monitor - il nostro Paese è agli ultimi posti della graduatoria per vivacità imprenditoriale della popolazione adulta

L'ultima indagine 2024-2025, rileva che l'Italia non solo rimane fra i paesi a più bassa propensione imprenditoriale, ma si distingue tra quelli nei quali è più ampio il *gap* fra la tendenza imprenditoriale della popolazione e l'effettiva attivazione di **nuove imprese**. Quindi, potremmo dire, che nelle intenzioni siamo o potremmo ancora essere un popolo di imprenditori. Di mezzo, però, c'è un grande assente: l'**educazione** e la **formazione** a fare impresa.

Il discrimine nel passare dalla propensione all'effettivo avvio di nuove imprese - ovunque nel mondo - è l'istruzione: i laureati mostrano un TEA - **Total early-stage Entrepreneurship Acti-**



vity - superiore al 15%, rispetto ai non laureati in cui si attesta appena sotto il 10 per cento. L'Italia ha una quota di laureati sulla popolazione adulta fra le più basse nell'Unione europea (terzultimi, dopo Romania e Ungheria) e non ha neanche un'educazione strutturata a sviluppare **competenze di imprenditorialità**, che tanto servono nel mondo del lavoro attuale a qualsiasi lavoratore. Inoltre, se si guarda all'età media dei nostri capi azienda, si apre anche un altro fronte, quello della **transizione generazionale** che potrebbe non trovare necessariamente all'interno della famiglia un erede o, quantomeno, l'erede più adatto per assicurare la ***business continuity***. Secondo l'Osservatorio AUB (AIDAF, UniCredit, Bocconi) 2024, nelle imprese familiari un *leader* su quattro supera i 70 anni e i *leader* entranti sotto i 50 anni non sono la maggioranza, sebbene i dati dimostrino che le *performance* migliorano laddove i leader sono più giovani. Inoltre, il progressivo tracollo demografico non assicura sempre - e assicurerà sempre meno - la presenza di una prole pronta a prendere le redini delle aziende. Perché, allora, non immaginare di far crescere nuove generazioni di persone talentuose, non figlie d'arte, ma con spiccata **attitudine imprenditoriale**, e formarle adeguatamente per portare avanti quell'eredità tanto preziosa che ancora ci contraddistingue? Gli effetti anche in termini di **mobilità sociale**, accesso alle opportunità e riconoscimento del **merito** potrebbero dare una scossa generativa al Paese. Oggi la maggior parte degli studenti che frequentano i *master* di imprenditoria sono figli di capi azienda. Puntare ad ampliare la platea, iniziando a educare all'imprenditorialità nelle scuole superiori porterebbe benefici a tutti. E cosa succederebbe se la inserissimo sin dalla scuola primaria, come avviene nei paesi scandinavi, che non hanno certo una tradizione del fare impresa paragonabile e quella italiana?!

> L'Italia ha una quota di laureati sulla popolazione adulta fra le più basse nell'Ue (terzultimi, dopo Romania e Ungheria)

PROGETTO MANAGER

IL MENSILE DI FEDERMANAGER



LEGGI I NUMERI PRECEDENTI

INTERVISTE, APPROFONDIMENTI E ANALISI SUL MONDO DEL MANAGEMENT E NON SOLO

PROGETTO MANAGER

IL MENSILE DI FEDERMANAGER

progettomanager.federmanager.it