

# L'innovazione delle piccole e medie imprese familiari italiane:

misurarla, valorizzarla e raccontarla

REPORT 2026



**Imprese Familiari:** Innovazione e Futuro

Strategic partner:



Partner:



**VISTAGE**



# **L'innovazione delle piccole e medie imprese familiari italiane:**

misurarla, valorizzarla e raccontarla

---

REPORT 2026

Strategic Partner



Research Partner



**CYFE**

Center for young  
and family enterprise

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI  
DI BERGAMO

Partner



**ASSOLOMBARDA**

**VISTAGE**

## Ringraziamenti

Il progetto IF! deve molto a chi vi ha partecipato. Desideriamo riconoscere qui il contributo delle imprese, dei partner e delle persone che ne hanno reso possibile la realizzazione.

La nostra gratitudine più sentita va alle piccole e medie (PMI) imprese familiari che hanno preso parte alla ricerca. Gli imprenditori, i membri delle famiglie proprietarie e i manager che si sono ingaggiati nel progetto — partecipando alle interviste e ai workshop — sono il cuore di questo lavoro. La loro disponibilità a raccontarsi con franchezza, a condividere strategie, dubbi ed esperienze, e a riflettere ad alta voce sulle sfide dell'innovazione ha dato vita a quella “voce delle imprese” che attraversa l'intero report. Hanno aperto le porte delle proprie aziende e dato fiducia al progetto, mettendo a disposizione il bene più prezioso: l'esperienza concreta di chi l'innovazione la vive ogni giorno. Senza la loro generosità, questo lavoro non sarebbe stato possibile.

Un ringraziamento particolare va a Fondazione PwC Italia ETS, il cui sostegno come Strategic Partner ha rappresentato la condizione essenziale per avviare e portare a termine la ricerca, e la cui collaborazione ha arricchito il progetto sul piano metodologico e operativo.

Un riconoscimento va inoltre ad Assolombarda e Vistage che operano a sostegno delle reti d'impresa e promuovono l'aggregazione e il confronto tra le PMI familiari. Il loro lavoro quotidiano nel mettere in connessione le imprese è stato prezioso per coinvolgere i partecipanti e per dare profondità al dialogo che anima questa ricerca.

Un pensiero, infine, va al team di ricerca che include il gruppo Innovation Strategy & Family Business del Politecnico di Milano e il Centre for Young and Family Enterprise dell'Università degli Studi di Bergamo, per la dedizione con cui hanno accompagnato ogni fase del progetto, dalla raccolta dei dati alla stesura di queste pagine.

A tutte le imprese e a tutte le persone che hanno contribuito, con il proprio sapere e la propria esperienza, ad arricchire la comprensione di un fenomeno tanto rilevante per il tessuto economico italiano: grazie.

## Team della ricerca:

### Politecnico di Milano School of Management



Emanuela Rondi

Direttore Scientifico  
Professoressa Associata di Strategia e Imprese Familiari  
Politecnico di Milano School of Management

---



Josip Kotlar

Co-Direttore Scientifico  
Professore Ordinario di Strategia, Innovazione e  
Imprese Familiari  
Politecnico di Milano School of Management

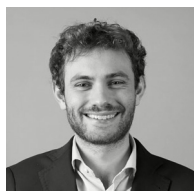
---



Federico Frattini

Co-Direttore Scientifico  
Professore Ordinario di Ingegneria Gestionale  
Politecnico di Milano School of Management

---



Alessandro Moroni

Project Manager  
Politecnico di Milano School of Management

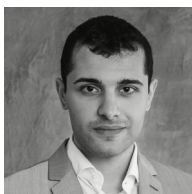
---



---

Giulio Chironi

Research Analyst  
Politecnico di Milano School of Management



---

Andrea Lorenzo Gallicchio

PhD Student and Research Analyst  
Politecnico di Milano School of Management

---

**CYFE Università degli Studi di Bergamo**



**CYFE**  
Center for young  
and family enterprise  
UNIVERSITÀ DEGLI STUDI  
DI BERGAMO



---

Cristina Bettinelli

Direttrice CYFE  
Professoressa Ordinaria di Economia e Gestione delle Imprese  
Università degli Studi di Bergamo

---



---

Elena Cefis

Professoressa Ordinaria di Politica Economica  
Università degli Studi di Bergamo

---



---

Tommaso Minola

Professore Ordinario di Ingegneria Economico-Gestionale  
Università degli Studi di Bergamo



---

Giovanna Campopiano

Professoressa Associata di Ingegneria Economico-Gestionale  
Università degli Studi di Bergamo



---

Mara Brumana

Professoressa Associata di Ingegneria Economico-Gestionale  
Università degli Studi di Bergamo



---

Federico Mangiò

Ricercatore in Economia e Gestione delle Imprese  
Università degli Studi di Bergamo



---

Jasmine Mondolo

Ricercatrice in Economia e Gestione delle Imprese  
Università degli Studi di Bergamo

---

## Team Partner

- Fabrizio Acerbis, *Advisor for Faculty, Fondazione PwC Italia ETS/ TLS Avvocati e commercialisti*
- Federica Ercoli, *Funzionario Area Gruppi, Piccola Industria e Gruppo Giovani Imprenditori, Assolombarda*
- Federica Lo Presti, *Service Manager, Assolombarda Servizi*
- Francesca Del Bo, *Direttrice Area Gruppi, Piccola Impresa, Giovani Imprenditori, Assolombarda*
- Giovanni Baccini, *Chair, Vistage*
- Giulia Castoldi, *Vicepresidente Vicaria delegata alle Imprese Familiari, Assolombarda*
- Luca Sparatore, *Director, PwC | Clients & Market*
- Marco Brunitto, *COO, Vistage*
- Maria Grazia Portera, *Director, PwC | Wealth and Family Office Solutions*
- Marianna Franchini, *Senior Manager, PwC | Innovation*
- Stefano Scabbio, *Partner, Vistage*



# Le imprese familiari tra governance, AI e acquisizioni

“L’innovazione è direzione e metodo. La vita di ogni impresa familiare è attraversata da una tensione costante fra ciò che ha costruito valore fino a oggi e ciò che servirà per costruirlo domani. Non è una tensione da neutralizzare: è la condizione dentro cui le imprese sane vivono e prosperano. Nella capacità di distinguere ciò che costituisce la propria identità da ciò che deve evolvere risiede una parte rilevante del loro vantaggio nell’innovare. Perché questa tensione generi innovazione, servono però direzione e metodo.

La direzione viene dal sapere che cosa l’impresa vuole continuare a essere, quale valore vuole generare e per chi: è il “purpose”. È il criterio che guida la valutazione di opportunità e minacce, la scelta delle priorità e la decisione su cosa cambiare e cosa proteggere. Il metodo riguarda la capacità di sperimentare, leggere i risultati e correggere la rotta con disciplina e tempestività. Richiede una governance che definisca ruoli, deleghe e responsabilità e una cultura che tratti l’errore come parte dell’apprendimento. Le imprese che tengono insieme direzione e metodo riescono a innovare senza tradire la propria identità.

Rispetto a questi temi, il modello familiare offre alcune condizioni favorevoli all’innovazione: un’identità forte, capace di orientare le scelte; un’agilità che nasce dalla prossimità tra proprietà, governance e visione imprenditoriale; e un capitale paziente, che consente investimenti su orizzonti lunghi, anche quando i ritorni non sono immediati. Da qui nasce un modo virtuoso di stare nel tempo: le decisioni non si misurano solo sul presente, ma sulla continuità del progetto imprenditoriale.

Un adeguato assetto di governance è quindi la preconditione per innovare in modo consapevole. Il

modo in cui i leader organizzano osservazione, valutazione e decisione, ai diversi livelli di responsabilità, resta un fattore chiave per innovare. Ma oggi, accanto alla governance, due fronti stanno prendendo peso nel pensiero strategico: l’intelligenza artificiale e la capacità di accedere a competenze e tecnologie.

AI e imprese familiari: non solo automazione, ma strumento di continuità. Nelle imprese familiari una parte decisiva del vantaggio competitivo non è nei sistemi, ma nelle persone: tecnici e commerciali senior, responsabili di produzione che sanno leggere clienti, materiali, fornitori e problemi perché li hanno attraversati per anni. L’AI trasformerà processi e prodotti, rendendo superflue alcune attività e creando possibilità ancora difficili da prevedere. Ma, nelle imprese familiari, una prospettiva sottovalutata riguarda l’aiuto che l’AI potrà dare nel trasformare il sapere tacito in patrimonio organizzativo: non per sostituire l’esperienza, ma per renderla più accessibile, interrogabile e trasferibile alle nuove generazioni. L’AI non solo come driver di efficienza, quindi, ma come abilitatore di continuità del know-how, rendendo scalabile ciò che ha sempre reso forte l’impresa familiare: esperienza, relazione, competenza tecnica e memoria organizzativa.

Prima di chiedersi dove usare l’AI, un’impresa familiare dovrebbe chiedersi quale conoscenza non può permettersi di perdere. In questa particolare prospettiva, il percorso di adozione dell’AI dovrebbe includere domande ulteriori rispetto a quelle delle grandi corporate: “Quali decisioni prendiamo ancora perché qualcuno ha esperienza, ma nessuno sa spiegare il metodo?” “Quali competenze perderemmo se uscissero tre persone chiave?” “Quali relazioni cliente-fornitore



**Fabrizio Acerbis**  
Advisor for Faculty  
Fondazione PwC Italia ETS



**Marianna Franchini**  
Senior Manager  
PwC Digital Innovation

dipendono da memoria individuale?”, “Quali errori ricorrenti potremmo evitare se la conoscenza storica fosse accessibile a tutti?”. È una prospettiva distintiva, che può aiutare a pianificare con maggiore serenità il passaggio generazionale in una sua dimensione centrale: come trasferire non solo il comando, ma il modo di decidere.

Molte decisioni nelle imprese familiari sono il risultato di pattern accumulati nel tempo: quando investire su un prodotto, fermare una commessa, proteggere margine invece di inseguire volume, cambiare fornitore. Questo sapere, raramente formalizzato, spesso determina la qualità della gestione. Senza intaccare il valore delle relazioni costruite nel tempo, che richiedono fiducia, presenza e cura per essere trasferite alla generazione futura, l'AI può aiutare a raccogliere dati, conversazioni, lezioni apprese e logiche decisionali, rendendo più trasparente il patrimonio di giudizio costruito dalla generazione uscente. Non basta a trasferire la capacità di guidare l'impresa alla Next Gen, ma può darle una base più ricca su cui costruire discontinuità consapevole.

M&A e collaborazioni. Il paradigma si amplia: make, buy, partner, build. Se l'AI aiuta a rendere accessibile il patrimonio di conoscenza aziendale, collaborazioni e acquisizioni servono invece ad accedere a competenze non disponibili all'interno. Per decenni la dicotomia è stata: sviluppare internamente ciò che è vicino al core business, acquistare all'esterno ciò che è più standardizzato. Oggi questa distinzione è meno netta. Alcune competenze e tecnologie evolvono con tale velocità e fabbisogno di investimento che rendono difficile un approccio unico e pericolosa una sola forma di presidio. Da qui la necessità di scegliere,

di volta in volta, se sviluppare internamente ciò che l'impresa è già in grado di presidiare, acquistare soluzioni, tecnologie o aziende quando il mercato offre risposte più rapide o mature, costruire partnership con università, centri di ricerca o startup per accedere a competenze esterne senza integrarle subito, oppure costruire nuove piattaforme o unità dedicate per tecnologie strategicamente rilevanti che richiedono un presidio diretto.

In questo spettro rientrano percorsi diversi ma complementari: tech transfer per avvicinare ricerca e impresa, venture clienting per testare tecnologie emergenti su casi d'uso specifici, collaborazioni di filiera per condividere competenze e investimenti, acquisizioni mirate quando l'obiettivo è integrare capacità distintive o presidiare nuovi mercati. In molti di questi casi, e soprattutto nelle acquisizioni, non si comprano solo aziende: si comprano curve di apprendimento e si comprimono i tempi di go-to-market. La sfida è poi decidere cosa integrare e cosa proteggere.

Nelle acquisizioni tradizionali si parla di sinergie, integrazione operativa, governance, sistemi, reporting. Ma per un'impresa familiare il rischio è diverso: comprare capacità innovativa e poi soffocarla con i propri modelli decisionali, oppure integrarla troppo poco e non riuscire a trasformarla in vantaggio competitivo. Da un lato occorre integrare accesso al mercato, finanza, governance, controllo dei rischi, relazione con la filiera. Dall'altro bisogna proteggere velocità d'azione, talento, cultura tecnica, autonomia imprenditoriale, capacità di sperimentare. Nelle acquisizioni innovative, il successo non dipende solo dall'integrazione, ma dalla capacità di preservare ciò che si è comprato perché era diverso. »



# Il passaggio generazionale nelle PMI familiari italiane:

il valore del confronto tra pari

“Il report IF! 2026 sull'innovazione nelle piccole e medie imprese familiari italiane restituisce un dato che merita attenzione: il passaggio generazionale è identificato come il nodo critico più rilevante per la competitività futura di queste imprese, ancora più decisivo dell'apertura a capitali esterni. Le aziende che innovano di più non sono necessariamente quelle con più risorse, ma quelle in cui la proprietà ha saputo formalizzare la governance e distribuire le responsabilità, trasformandosi da centro di ogni decisione a garante di un sistema capace di decidere autonomamente.

Questo passaggio non è tecnico: è identitario. Richiede alla famiglia imprenditoriale di ridefinire il proprio ruolo, di riconoscere i limiti dell'autosufficienza e di aprirsi a nuove competenze senza perdere la visione di lungo periodo che costituisce il vero vantaggio competitivo dell'impresa familiare. Il report lo chiama “defamiliarizzazione”: un atto di coraggio prima ancora che di strategia.

Nonostante la pianificazione della successione sia riconosciuta come un tema strategico, molte PMI continuano a rimandarla: secondo il Succession Planning Report del Vistage CEO Confidence Index (2024)\*, solo il 15% dei CEO ha già individuato il proprio successore. Nelle aziende familiari, inoltre, il passaggio generazionale è una sfida ancora più complessa, perché non riguarda soltanto il trasferimento della proprietà, ma

anche la capacità di individuare leader adeguati, preservare i valori e l'identità dell'impresa e gestire equilibri emotivi ed economici spesso delicati.

Il problema è che queste conversazioni, cruciali per pianificare il futuro dell'impresa familiare, difficilmente avvengono da sole. La gestione quotidiana assorbe energie, il timore di esporsi frena il confronto, e i consulenti tradizionali parlano spesso una lingua diversa da quella dell'imprenditore. È esattamente qui che il modello Vistage genera valore concreto. Il gruppo di confronto tra pari abbassa la soglia psicologica del cambiamento perché mette insieme imprenditori che, pur operando in settori diversi, vivono le stesse sfide, condividono gli stessi orizzonti temporali e che si riconoscono reciprocamente come interlocutori credibili. La fiducia tra pari, come rileva lo stesso report, è la condizione che permette alle PMI familiari di aprirsi davvero.

Nel contesto della successione, questo significa poter affrontare temi che raramente trovano spazio altrove: quando e come coinvolgere la Next Gen, come costruire una governance che non dipenda dal fondatore, come distinguere ciò che del passato merita di essere preservato da ciò che invece frena l'evoluzione. Vistage offre lo spazio e il metodo per farlo, accompagnando l'imprenditore in un percorso che non è una delega verso l'esterno, ma una crescita della capacità decisionale interna.



**Stefano Scabbio**  
Partner



**Marco Brunitto**  
COO

Per le PMI familiari italiane, che innovano più di quanto i loro bilanci mostrino ma faticano a misurare e valorizzare questa innovazione, avere un luogo dove costruire consapevolezza strategica sulla successione non è un lusso: è una condizione per trasformare l'eredità familiare in vantaggio competitivo duraturo.»

*\*Da oltre vent'anni, il Vistage CEO Confidence Index rappresenta un punto di riferimento autorevole per imprenditori e CEO di PMI caratterizzati da elevate performance e integrità professionale attraverso analisi e insight di valore.*



# Un paese di imprese familiari

“Talvolta l’opinione pubblica definisce il nostro un Paese di piccole e medie imprese. Credo sia giunto il momento di fare un passo in avanti e riconoscere una realtà ancora più profonda: l’Italia è, prima di tutto, un Paese di imprese familiari. Lo dice la nostra storia: queste realtà hanno rappresentato il fattore di tenuta cruciale per il tessuto economico nazionale. Il segreto di questa straordinaria resilienza risiede in una visione a lungo termine. L’imprenditore familiare non guarda solo al prossimo bilancio, ma proietta la propria azione su un orizzonte che ingloba le prossime generazioni. Una continuità che genera stabilità di sistema, spingendo a investire anche nei momenti di massima complessità.

Se questo modello è il pilastro dell’Italia, la Lombardia e il “quadrilatero” produttivo di Assolombarda (Milano, Monza e Brianza, Lodi e Pavia) ne sono il motore più potente. Qui il family business non è una semplice tradizione, ma un sistema industriale d’avanguardia capace di combinare radici territoriali e proiezione globale. I dati di Banca d’Italia lo confermano: in Lombardia le imprese a controllo familiare sono ben il 57% del totale delle aziende dell’industria e dei servizi privati. Una capillarità che tocca il 60% tra le realtà con fatturato tra 1 e 10 milioni di euro e che si riflette nel network di Assolombarda, dove oltre 4.000 imprese associate su 7.000 sono a matrice familiare.

Queste aziende sono le vere custodi dei

nostri territori. Generano lavoro, contrastano lo spopolamento e mantengono viva l’identità del Made in Italy, unendo il “saper fare” artigianale alle tecnologie più avanzate, sempre con le persone al centro.

Oggi, tuttavia, questo patrimonio è chiamato a un cambio di marcia. In uno scenario geopolitico frammentato, caratterizzato da alti costi energetici e complessi nodi di approvvigionamento, le transizioni ecologica e digitale impongono un ripensamento strategico. La sfida si gioca su due fronti strettamente interconnessi: le competenze e la tecnologia.

Pensiamo all’impatto dell’Intelligenza Artificiale. Nel 2024 gli investimenti in Italia hanno raggiunto la cifra record di 1,2 miliardi di euro (+58%). Eppure, viaggiamo a due velocità: se il 59% delle grandi aziende ha già avviato progetti di AI, la percentuale scende al 15% tra le medie e appena al 7% tra le piccole realtà, spesso frenate da carenza di risorse o deficit digitali. Per rimanere competitive nella nuova geografia globale, le imprese familiari devono compiere un salto d’innovazione importante, investendo sulla formazione come asset fondamentale per creare capitale umano altamente qualificato.

È proprio per valorizzare e accompagnare questa evoluzione che Assolombarda ha attivato una delega senza precedenti, traducendola in progetti concreti come il desk “Aziende Familiari”, i cicli di incontri delle “Riunioni di Famiglia” e il



**Alessandro Scarabelli**

Direttore Generale  
Assolombarda

percorso formativo “Next Gen – Imprese di Famiglia”, dedicato a preparare le nuove generazioni al passaggio generazionale.

Le aziende familiari sono l’anima economica del nostro Paese. Il Progetto IF! – Imprese Familiari: Innovazione e Futuro, sviluppato con la School of Management del Politecnico di Milano, dimostra che le caratteristiche uniche del family business non sono vincoli del passato, ma le leve stesse per governare il domani. In questa complessa congiuntura, nessuno può più fare da solo. Assolombarda è e sarà sempre al fianco delle sue imprese per offrire quel network di confronto e contaminazione esterna necessario a trasformare le sfide globali in opportunità durature.”



# Indice

|                                                                                                                   |           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Introduzione e metodologia                                                                                        | 19        |
| Executive Summary                                                                                                 | 26        |
| <b>1 Family PMI Innovation Index</b>                                                                              | <b>31</b> |
| <b>2 L'innovazione che non si vede:</b> investimenti, struttura e<br>traiettorie nelle imprese familiari italiane | <b>45</b> |
| <b>3 Processi di innovazione oltre i confini aziendali:</b><br>alleanze, reti e nuove collaborazioni              | <b>63</b> |
| <b>4 Quando l'innovazione diventa asset:</b><br>protezione della proprietà intellettuale e creazione di valore    | <b>79</b> |
| Conclusioni e prospettive future                                                                                  | 107       |



# Introduzione e metodologia

## Introduzione

Le imprese familiari sono il cuore del sistema socio-economico italiano: rappresentano la forma d'impresa più diffusa nel Paese e sono presenti in molti dei settori che trainano il *made in Italy* nel mondo. Quando però si parla di innovazione, queste imprese restano spesso ai margini dei dibattiti di ricercatori, policymaker e professionisti, i quali tendono a concentrare l'attenzione su startup, grandi gruppi tecnologici e centri di ricerca. In un'impresa familiare di medie dimensioni, radicata in un territorio e guidata a volte da generazioni della stessa famiglia, l'innovazione è stata, ad oggi, solo marginalmente oggetto di studio e discussione. Da tali premesse nasce una domanda semplice ma poco esplorata: quanto, e come, innovano le piccole e medie imprese familiari italiane?

Il progetto IF! - Imprese Familiari: Innovazione e Futuro — nasce con l'obiettivo di rispondere a questa domanda. Frutto della collaborazione tra il gruppo Innovation Strategy & Family Business del Politecnico di Milano e il Centre for Young and Family Enterprise dell'Università degli Studi di Bergamo, con Fondazione PwC Italia ETS come Strategic Partner e Assolombarda e Vistage come partner, IF! si focalizza su un segmento preciso del capitalismo familiare italiano, ossia, quello rappresentato dalle PMI a controllo familiare con un fatturato compreso tra 20 e 150 milioni di euro. Si tratta della fascia delle cosiddette imprese «di mezzo» — troppo grandi per essere considerate piccole, troppo piccole per avere la visibilità dei grandi gruppi — che costituisce però una parte molto significativa del tessuto industriale e della capacità competitiva nell'economia italiana.

Un'evidenza chiave che emerge dalla ricerca qui condotta è che queste imprese innovano molto più di quanto i loro bilanci lascino intuire: una parte rilevante della loro innovazione consiste in miglioramenti incrementali, soluzioni nate sul campo, collaborazioni con clienti e fornitori: si tratta di attività concrete che, non sempre, vengono catturate dai due indicatori con cui l'innovazione viene formalmente misurata, ossia, gli investimenti a bilancio in ricerca e sviluppo e i brevetti. Non si tratta di un'innovazione interamente nascosta, come si evince dai dati di bilancio e brevettuali — che questo report analizza in dettaglio — ma di un'innovazione che gli strumenti standard catturano solo in parte. Comprenderla davvero richiede di integrare lo studio dei dati numerici con approfondimenti di natura qualitativa che prevedono l'ascolto diretto dei soggetti promotori di tale innovazione al fine di capire meglio chi prende le decisioni, come si innova, cosa frena e cosa abilita il cambiamento.

Da questa lettura emergono le tre sfide su cui si gioca il futuro competitivo delle PMI familiari, e che hanno ispirato il titolo di questo progetto: (1) misurare la propria innovazione, perché ciò che non si riesce a misurare, e dunque a comprendere a pieno, difficilmente si può gestire efficacemente; (2) fare innovazione e valorizzarla, trasformandola in un vantaggio competitivo che porta, a sua volta, a un risultato economico; e (3) diffondere la conoscenza, perché un'innovazione che non viene comunicata genera solo una parte del valore potenziale ad essa connesso. Tali sfide rappresentano il filo conduttore

su cui si snoda questo report nei suoi tre capitoli principali.

Per aiutare le imprese a rispondere con successo a tali sfide, questa ricerca adotta un approccio metodologico scientifico, rigoroso e integrato, che combina l'analisi quantitativa di un ampio database d'innovazione costruito su 6.302 PMI familiari italiane con insight più qualitativi, non ottenibili da dati secondari, ricavati tramite ascolto diretto degli imprenditori, attraverso 35 interviste e tre workshop a cui hanno preso parte più di 50 imprese familiari, nonché i partner di progetto. I dati di bilancio e brevettuali restituiscono la dimensione misurabile del fenomeno. Sulla base dei dati quantitativi raccolti è stato costruito il Family PMI Innovation Index, uno strumento di sintesi che misura la spinta innovativa di ciascuna impresa combinando le risorse investite (input), i risultati ottenuti (output) e la loro traduzione economica (redditività). Le voci degli imprenditori, raccolte nelle sezioni «La voce delle imprese» in coda a ciascun capitolo, catturano il punto di vista e le percezioni dei protagonisti dell'innovazione.

Il report si articola nei seguenti capitoli: il Capitolo 1, preceduto da una breve sezione dedicata alla metodologia implementata, introduce il campione e presenta il Family PMI Innovation Index; i capitoli seguenti si concentrano sulle tre dimensioni che scandiscono il percorso dell'innovazione; in particolare, il Capitolo 2 esamina gli input innovativi, come gli investimenti, le competenze e la cultura dell'innovazione. Il Capitolo 3 si concentra sui processi, come l'apertura verso l'esterno, le reti e le collaborazioni. Il Capitolo 4 presenta gli output dell'innovazione, come i brevetti, la performance economica, il modo in cui le imprese raccontano la propria innovazione e offre una panoramica sull'impatto dell'adozione di strumenti di intelligenza artificiale. L'intento, in ogni parte del progetto, è duplice: offrire evidenze solide a coloro che studiano il fenomeno e, allo stesso tempo, fornire indicazioni e raccomandazioni concrete a chi, ogni giorno, l'innovazione familiare la vive, la fa e la guida.

Il progetto IF! rappresenta uno dei primi tentativi di utilizzare contestualmente dati di bilancio, brevetti, comunicazione digitale e voci degli imprenditori con il fine di fornire una panoramica integrata dell'innovazione nelle PMI familiari italiane. Allo stesso tempo, tale analisi rappresenta più un punto di partenza che un punto di arrivo: il team di ricerca prevede infatti proseguire e approfondire questo lavoro negli anni a venire facendo leva sui risultati di questa prima edizione. Si intende monitorare e documentare l'evoluzione del fenomeno nel tempo, approfondendo aspetti ancora poco noti al fine di rispondere a quesiti di ricerca più articolati e rilevanti sull'innovazione nelle PMI familiari italiane.

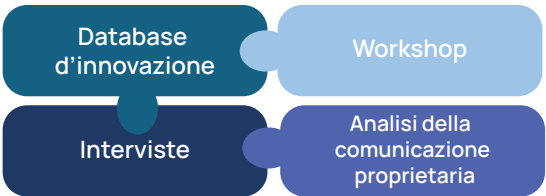
## Metodologia

Il progetto IF! indaga le relazioni tra PMI familiari e innovazione. Il perimetro delle imprese di interesse è identificato in base ai seguenti criteri:

- L'impresa è una società di capitali (escludendo le società semplici e di persone che non sono tenute a depositare annualmente il bilancio d'esercizio e i relativi dati non sono sempre reperibili);
- La proprietà dell'impresa appartiene a uno o più membri della stessa famiglia, per una quota superiore al 50% per le imprese private e superiore al 30% per le imprese quotate;
- Il fatturato del 2024 è compreso tra i 20 e i 150 milioni di euro.

Sul campione ottenuto applicando questi criteri è stata implementata una metodologia integrata (riassunta nella Figura M1), che combina metodi quantitativi e qualitativi basati su fonti di dati primari e secondari con l'obiettivo di e fornire una visione ampia, rigorosa e multidimensionale del fenomeno indagato. Il disegno metodologico ha previsto la raccolta, l'integrazione e l'analisi dei dati attraverso quattro strumenti complementari: la costruzione di un database d'innovazione da cui è stato sviluppato il **Family PMI Innovation Index**; lo svolgimento di workshop; la conduzione di interviste con imprese familiari target e un'attività di analisi della comunicazione proprietaria. Le sezioni che seguono illustrano in dettaglio ciascuno di questi metodi.

Figura M1: Approccio metodologico integrato della ricerca IF!



## Database d'innovazione

La componente quantitativa della ricerca si incentra sulla costruzione di un database d'innovazione per un ampio campione di piccole e medie imprese (PMI) familiari italiane. La costruzione di questo database è il frutto di un processo strutturato di selezione, integrazione e arricchimento dei dati.

Il primo step ha consentito l'identificazione delle società che soddisfano i criteri scelti. A tal fine, è stata utilizzata la banca dati economico-finanziaria AIDA (BvD), dalla quale sono state estratte le seguenti informazioni:

- Composizione della struttura di proprietà,
- Composizione della struttura di governance,
- Informazioni economico-finanziarie relative al periodo 2015-2024 (i.e., gli anni disponibili al momento dell'analisi).

Innanzitutto, abbiamo selezionato le imprese con un valore della produzione compreso tra 20 e 150 milioni di euro alla fine del 2024.

Dopo aver applicato questo filtro relativo alla dimensione aziendale, abbiamo ristretto l'analisi alle società con proprietà familiare, definite tali sulla base della presenza di percentuali di maggioranza ( $\geq 50\%$  per le imprese private, o  $30\%$  per le società quotate) di quota di controllo proprietario riconducibile a una famiglia imprenditoriale. In tal modo, abbiamo ottenuto il campione finale oggetto di analisi, costituito da 6.302 aziende. Infine, per ciascuna di queste imprese, attraverso la banca dati Orbis Intellectual Property, abbiamo cercato ed estratto informazioni relative a quantità, tipologia e numero di citazioni dei brevetti depositati, al fine di valutare la proprietà intellettuale generata come output di innovazione. Tale ultima fase ha dunque portato al completamento della raccolta di informazioni sulle attività innovative delle PMI familiari italiane, che rappresenta la base di dati per svolgere le analisi quantitative presentate in questo report.

## Interviste semi-strutturate e workshop

La componente qualitativa della ricerca è stata condotta attraverso due metodi di raccolta dati complementari: interviste semi-strutturate e workshop. L'integrazione di queste due modalità ha consentito di cogliere sia la profondità del confronto individuale che la ricchezza del dialogo collettivo, restituendo un'interpretazione articolata del fenomeno innovativo nelle PMI familiari coinvolte nel progetto.

Per quanto riguarda il primo metodo, sono state condotte 35 interviste individuali sia a imprenditori e membri della famiglia proprietaria di PMI familiari, sia figure apicali non appartenenti

alla famiglia che esercitano un impatto diretto e una visione strategica sui processi di innovazione aziendale. Dopo un'approfondita rassegna della letteratura scientifica su tematiche di rilevanza per la nostra ricerca, abbiamo articolato le interviste in una serie di domande semi-strutturate impiegate sui seguenti temi:

- Modelli di business e strategie di innovazione;
- Passaggio generazionale e cultura dell'innovazione;
- Apertura a partnership ed ecosistemi per la crescita;
- Competenze, governance e processi a supporto dell'innovazione.

Per arricchire la comprensione delle dinamiche di innovazione delle PMI familiari e favorire uno scambio di visioni tra le diverse imprese partecipanti al progetto, sono stati inoltre organizzati tre workshop: due Focus Group in modalità remota e un evento Making Meeting in presenza (presso la sede del partner PwC), che hanno coinvolto gli esponenti delle aziende oggetto delle interviste e altre società identificate come esempi virtuosi d'innovazione. Questi incontri hanno permesso un confronto diretto e collettivo su vari aspetti centrali, tra cui:

- La percezione delle PMI familiari su temi concernenti l'innovazione d'impresa;
- Gli abilitatori, le barriere e le azioni di mitigazione da considerare quando si avviano processi di innovazione sia interni che esterni, anche in un contesto di *open innovation*;
- L'impatto attuale e futuro dell'IA sugli output dell'innovazione.

Le sessioni dei workshop sono state moderate da facilitatori esperti e i risultati principali emersi da tali discussioni sono stati trascritti al fine di ottenere un'analisi più accurata e rigorosa.

Una sintesi di ciò che è emerso dalle interviste e dai workshop è contenuta nella sezione "La voce delle imprese" collocata nella parte conclusiva di ciascun capitolo del report.

## Analisi della comunicazione su canali proprietari

L'ultimo approccio metodologico utilizzato consiste in un'analisi sistematica della comunicazione gestita dalle PMI sui canali proprietari. Questa analisi ha previsto due attività fondamentali - la raccolta dati tramite web scraping e l'analisi del contenuto - entrambe finalizzate a integrare le evidenze quantitative del database d'innovazione con un'analisi più approfondita di dati non strutturati ed ecologicamente validi riguardanti la comunicazione digitale delle PMI familiari italiane. L'obiettivo è quello di comprendere meglio come le imprese raccontano sé stesse, le proprie attività e il proprio approccio all'innovazione attraverso i media proprietari, fornendo dunque una lettura complementare a quella offerta dai dati secondari relativi ai bilanci e ai brevetti.

Il processo di raccolta dati ha riguardato le 6.302 imprese familiari identificate e descritte nella fase precedente: per ciascuna di esse, è stato condotto un lavoro manuale di reperimento del sito istituzionale e del profilo LinkedIn aziendale ufficiale. In particolare, è stato identificato e associato un account LinkedIn ufficiale a 4.272 aziende — pari al 67,8% del campione — mentre per le restanti 2.030 imprese (32,2%) non è stato individuato alcun profilo sulla piattaforma scelta.

Per ciascuna impresa alla quale è associato un profilo LinkedIn, tramite apposite tecniche di web scraping, si è proceduto poi alla raccolta di un campione significativo di attività social per ciascuna azienda, ovvero:

Il contenuto e i relativi metadati (per esempio, la data di pubblicazione, le metriche di engagement registrate) degli ultimi 100 post pubblicati su ciascun profilo LinkedIn — una scelta che bilancia profondità informativa e tempi di estrazione.

Le operazioni di web scraping hanno consentito l'estrazione di 144.149 post pubblicati da 3.782 diverse imprese; 490 profili (pari all'11,5% di quelli identificati) sono risultati invece privi di pubblicazioni e classificati come dormienti. La finestra temporale coperta va da gennaio 2021 a maggio 2026, con la quasi totalità dei contenuti concentrata nel 2025 (68,7%) e nei primi mesi del 2026 (29,0%) — una distribuzione che riflette una frequenza di pubblicazione tendenzialmente omogenea nel campione preso in analisi. In particolare, per le imprese più prolifiche, i 100 post si concentrano nell'arco di pochi mesi, mentre per quelle meno attive si distribuiscono su un periodo più lungo, con una mediana di copertura per azienda pari a circa 287 giorni.

Infine, l'analisi del contenuto ha permesso di suddividere i post raccolti, guidati da framework consolidati, in quattro gruppi sulla base del registro ed obiettivo comunicativo — informativo, commerciale, relazionale ed infine volto alla comunicazione dell'innovazione. Inoltre, dato il particolare focus dell'analisi sul tema dell'innovazione, i post afferenti a quest'ultima categoria sono stati ulteriormente analizzati, adottando un livello di dettaglio superiore, per tracciare specifiche declinazioni di innovazione, in particolare innovazione di prodotto, innovazione di processo, innovazione organizzativa e innovazione di marketing. Le evidenze emerse dall'analisi di questi gruppi di post sono raccolte nella sezione "4.7 Comunicare l'innovazione: come le imprese familiari raccontano i propri sforzi innovativi".

# Executive Summary

## *Italiano*

---

Il progetto di ricerca IFI si pone l'obiettivo di avanzare la conoscenza sul fenomeno dell'innovazione nelle piccole e medie imprese (PMI) familiari italiane. A tale scopo, ha analizzato un ampio campione di imprese con proprietà a controllo familiare e fatturato tra 20 e 150 milioni di euro, per un totale di 6.302 imprese, combinando dati di bilancio e di brevetto con insight ottenuti tramite web scraping dei post LinkedIn, oltre 35 interviste a figure apicali (sia familiari che non) e tre workshop che hanno coinvolto oltre 50 aziende. Obiettivo di questo report è quello di presentare e discutere i principali risultati della dettagliata analisi, di cui anticipiamo alcuni punti rilevanti:

### **Un campione solido, dal profilo riconoscibile.**

Le imprese del campione costruito rispecchiano i tratti tipici del capitalismo familiare italiano, tra cui prevalenza manifatturiera e commerciale, forte concentrazione nel Nord Italia (Lombardia, Veneto ed Emilia-Romagna raccolgono oltre la metà delle aziende) e un'età media di circa 35 anni. Sono imprese mediamente sane e redditizie - l'impresa tipica realizza un margine EBITDA del 7% e un ROE vicino all'11% e, soprattutto, presentano una capacità di generare profitto che non dipende dalla dimensione.

### **La R&S formale è più rara e concentrata.**

Solo circa il 10% delle imprese iscrive spese di ricerca e sviluppo a bilancio. La distribuzione

della spesa delinea una «campana» anagrafica: le imprese tra gli 11 e i 50 anni generano quasi l'80% della R&S, mentre le più giovani e le più mature investono molto meno.

### **La dimensione geografica riserva qualche sorpresa**

In termini relativi, la propensione a investire in R&S è più alta nel Mezzogiorno (capitanato dalla Puglia, con il 15,9% e 37 PMI innovative) che nel Nord industriale: la Lombardia, prima in valore assoluto con 163 imprese che investono in R&S, resta sotto la media del campione, ferma al 9,0% contro un valore medio di circa il 9,9%. Tale dato non implica che il Sud innovi più del Nord, ma potrebbe suggerire qualcosa di più articolato: nei distretti settentrionali, molta innovazione è relazionale e di filiera e non viene contabilizzata nel bilancio della singola impresa.

### **Più apertura nel capitale, più innovazione**

Nelle imprese più innovative, la quota di proprietà in mano alla famiglia è mediamente più bassa che nel resto del campione: l'apertura a capitali e competenze esterne si associa a una maggiore intensità innovativa. Coerentemente, l'intensità della spesa in R&S diminuisce al crescere della concentrazione proprietaria. Sebbene l'assetto più decentralizzato favorisca l'innovazione, una quota significativa di imprese eccelle pur restando interamente controllata dalla famiglia.

---

### **Un patrimonio brevettuale ampio ma concentrato e a basso impatto**

Le imprese del campione detengono oltre 75.000 brevetti, concentrati, però, in poche mani: solo poco più di un quarto delle aziende ne è titolare. Inoltre, l'86,5% di questi brevetti al momento dell'analisi non ha ricevuto alcuna citazione. Sul piano economico, le imprese più giovani crescono più rapidamente ma l'equilibrio tra crescita e redditività si raggiunge, tipicamente, nella fase di maturità.

### **I processi: l'apertura è desiderata più che praticata**

Le imprese riconoscono che innovare oggi richiede di aprirsi, a manager esterni, a partner di filiera, a università e reti territoriali. Tuttavia, sussiste ancora un gap tra l'intenzione e la pratica: l'apertura è frenata dal forte focus sul business day by day, dal timore di condividere il know-how e dalla difficoltà di dialogare con interlocutori dell'ecosistema che «parlano lingue diverse». Riescono ad aprirsi le imprese che hanno intrapreso un processo di formalizzazione della governance e attuato un cambio di paradigma da parte della proprietà, che da centro di ogni decisione diventa garante di un sistema capace di decidere anche autonomamente.

---

### **La comunicazione: Alta presenza digitale e moderata enfasi sull'innovazione**

Quasi sette imprese su dieci possiedono un profilo LinkedIn, e quasi sei su dieci lo presidiano con regolarità. Inoltre, quando comunicano tramite questa piattaforma, parlano soprattutto di vendite e relazioni, mentre aspetti concernenti l'innovazione emergono in un post ogni otto, principalmente per promuovere iniziative di innovazione di prodotto e organizzative. Per chi sa raccontare la propria spinta innovativa si apre quindi uno spazio competitivo ancora poco presidiato.

### **L'intelligenza artificiale vista come difesa**

Gli imprenditori percepiscono l'IA soprattutto come una leva di competitività difensiva, necessaria per non perdere terreno in uno scenario sempre più competitivo e in rapido cambiamento. L'adozione è spesso spontanea e bottom-up (la cosiddetta «shadow AI»); un rischio diffuso è quello di trattarla come un problema tecnologico da delegare all'area IT, anziché come una revisione strategica trasversale dei processi. Le PMI familiari che vedono l'adozione di tecnologie AI come scelta strategica, partendo dai dati e dai processi, sono ancora poche, ma possono essere apripista.

# Executive Summary

## English

---

*The IFI research project aims to advance knowledge on the phenomenon of innovation in Italian family-owned small and medium-sized enterprises (SMEs). To this end, it analyzed a broad sample of family-controlled companies with revenues between €20 million and €150 million, totaling 6,302 firms, combining balance sheet and patent data with insights obtained through LinkedIn post web scraping, over 35 interviews with senior figures (both family members and non-family executives), and three workshops involving more than 50 firms. The purpose of this report is to present and discuss the main findings of the detailed analysis, of which we preview several key points:*

### **A robust sample with a recognizable profile**

*The family SMEs in the constructed sample reflect the typical traits of Italian family capitalism, including a prevalence of manufacturing and commercial activities, a strong concentration in Northern Italy (Lombardy, Veneto and Emilia-Romagna account for over half of the sampled firms), and an average age of approximately 35 years. These are generally healthy and profitable firms — the typical company achieves an EBITDA margin of 7% and an ROE close to 11% — and, crucially, they display a profit-generating capacity that is independent of firm size.*

### **Formal R&D is rarer and more concentrated**

*Only around 10% of companies record research and development expenditure on their balance sheets. The distribution of spending reveals an age-related “bell curve”: companies between 11 and 50 years old generate almost 80% of R&D expenditure, while younger and more mature firms invest considerably less.*

### **The geographic dimension holds some surprises.**

*In relative terms, the propensity to invest in R&D is higher in Southern Italy (led by Puglia, at 15.9% with 37 innovative SMEs) than in the industrial North: Lombardy, the top region in absolute terms with 163 R&D-investing companies, remains below the sample average, at 9.0% versus a mean of approximately 9.9%. This does not imply that the South innovates more than the North but rather could suggest something more nuanced: in the northern industrial districts, much innovation is relational and network-driven and is not recorded on any individual company's balance sheet.*

### **Greater openness in ownership, greater innovation**

*In the most innovative firms, the family's ownership stake is on average lower than in the rest of the sample: openness to external capital and expertise is associated with greater innovation intensity. Consistently, R&D spending intensity decreases as ownership concentration increases. Although a more decentralized structure favors innovation, a significant share of companies excel while remaining entirely family-controlled.*

### **A broad but concentrated patent portfolio with limited impact**

*The companies in the sample hold over 75,000 patents, yet these are concentrated in few hands: only slightly more than a quarter of firms hold any patents at all. Furthermore, 86.5% of these patents had received no citations at the time of analysis. From an economic perspective, younger firms grow more rapidly, but the*

*balance between growth and profitability is typically achieved during the maturity phase.*

**Processes: openness is desired more than practiced**

*Companies recognize that innovating today requires opening — to external managers, supply chain partners, universities and local networks. However, a gap between intention and practice persists openness is held back by a strong focus on day-to-day business, by a fear of sharing know-how, and by the difficulty of engaging with ecosystem actors who “speak different languages.” The companies that succeed in opening up are those that have undertaken a governance formalization process and implemented a paradigm shift on the part of ownership, which moves from being the center of every decision to becoming the guarantor of a system capable of deciding autonomously.*

**Communication: high digital presence and moderate emphasis on innovation**

*Nearly seven in ten companies have a LinkedIn profile, and almost six in ten maintain it regularly. Moreover, when communicating through this platform, they focus primarily on sales and relationships, while innovation-related content appears in roughly one post out of eight, mainly to promote product and organizational innovation initiatives. For those who can effectively communicate their innovative drive, a competitive space remains largely untapped.*

**Artificial intelligence seen as a defensive tool**

*Entrepreneurs perceive AI primarily as a defensive competitiveness lever — necessary to avoid losing ground in an increasingly competitive and rapidly changing landscape. Adoption is often spontaneous and bottom-up (the so-called “shadow AI”); a widespread risk is that of treating it as a technological problem to be delegated to the IT department, rather than as a cross-cutting strategic review of processes. Family SMEs that view AI adoption as a strategic choice, starting from data and processes, are still few in number — but they have the potential to be trailblazers.*



# 1

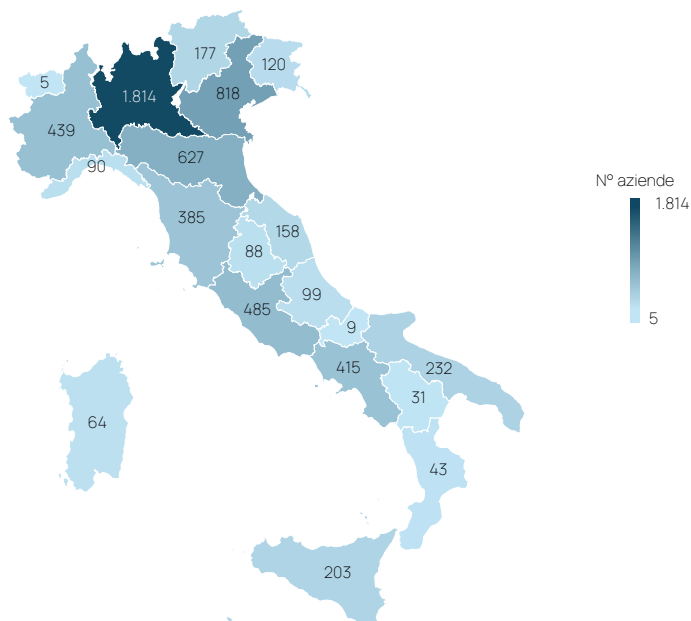
# Family PMI Innovation Index

## Sintesi dei risultati:

- Si è identificato un campione di 6.302 PMI familiari italiane: società di capitali con proprietà a controllo familiare ( $\geq 50\%$ ) e fatturato tra 20 e 150 milioni di euro;
- Tale campione presenta un profilo tipico del capitalismo familiare: prevalenza manifatturiera e commerciale, forte concentrazione nel Nord del Paese (Lombardia, Veneto, Emilia-Romagna oltre la metà del campione), età media di circa 35 anni, forma giuridica consistente per lo più in S.r.l. (59%) e S.p.A. (41%);
- Le imprese oggetto dell'indagine sono mediamente sane e redditizie (EBITDA margin mediano  $\sim 7\%$ , ROE  $\sim 11\%$ ); anche se vi è forte eterogeneità in termini di dimensioni, la redditività è piuttosto uniforme tra le diverse classi dimensionali;
- Per ogni impresa del campione, è stato costruito il Family PMI Innovation Index, un indicatore composito che sintetizza la spinta innovativa di ciascuna impresa combinando informazioni su input dell'innovazione, output e redditività d'impresa;
- Il Family PMI Innovation Index consente di ordinare le imprese sulla base della loro intensità innovativa e di identificare il sottoinsieme delle imprese più innovative, oggetto di ulteriore approfondimento.

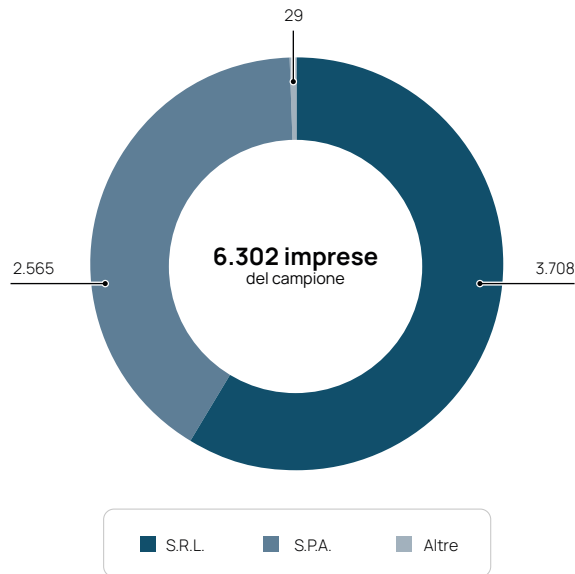
## 1.1 Una breve panoramica del campione delle PMI familiari italiane

L'indagine IF! ha individuato 6.302 PMI familiari italiane che, nel 2024, hanno depositato il bilancio e registrato un valore della produzione compreso tra 20 e 150 milioni di euro. Pur essendo eterogeneo per dimensione, settore e area geografica, il campione rispecchia bene i tratti tipici del capitalismo familiare italiano: una netta prevalenza di attività manifatturiere e commerciali, una forte concentrazione nel Nord Italia e, sul piano dimensionale, tante imprese di taglia medio-piccola e poche di grandi dimensioni. Sul piano geografico, le imprese si concentrano soprattutto in Lombardia (28,8%), Veneto (13,0%) ed Emilia-Romagna (9,9%) (Figura 1.1).

**Figura 1.1: Distribuzione geografica N° aziende per Regione**

La forma giuridica prevalente (Figura 1.2) è la S.r.l. (58,8%), seguita dalla S.p.A. (40,7%); le altre forme societarie sono marginali (rappresentano, complessivamente, lo 0,5% del totale). La prevalenza di S.r.l. e di S.p.A. suggerisce che il campione rappresenta opportunamente sia le medie imprese strutturate, sia le PMI a governance più snella.

Figura 1.2: Forma giuridica delle 6.302 imprese del campione



Le imprese osservate hanno, in media, 34,7 anni di vita (mediana 34), in un intervallo compreso tra 2 e 149 anni. La distribuzione per fasce d'età è riportata nella Figura 1.3.

Figura 1.3: Distribuzione del campione per età societaria

| Fascia età  | N° aziende | Quota  |
|-------------|------------|--------|
| 0-5 anni    | 94         | 1,5%   |
| 6-10 anni   | 311        | 4,9%   |
| 11-20 anni  | 1.005      | 16,0%  |
| 21-30 anni  | 1.271      | 20,2%  |
| 31-50 anni  | 2.636      | 41,8%  |
| 51-100 anni | 964        | 15,3%  |
| > 100 anni  | 21         | 0,3%   |
| Totale      | 6.302      | 100,0% |

Si può notare che la maggior parte delle imprese si colloca nella fascia 31–50 anni (42%): sono quindi aziende nate tra il 1976 e il 1995, un periodo durante il quale la generazione fondatrice era spesso ancora alla guida o in piena fase di passaggio generazionale. Le 21 imprese con oltre 100 anni di storia, pur essendo poche, costituiscono un gruppo interessante per lo studio della longevità delle imprese familiari.

Inoltre, come si può osservare dalla Figura 1.4 le imprese del campione operano in quasi tutti i settori dell'economia: è infatti rappresentato ben l'87% di tutte le attività economiche catturate dai codici ATECO 2007 a 5 cifre<sup>1</sup>. Una tale granularità, tuttavia, può causare dispersione, poiché le imprese sono raggruppate in tantissime piccole categorie, molte delle quali raccolgono appena qualche decina di soggetti; troppo pochi per poter trarre indicazioni affidabili e generalizzabili. Per questo motivo, abbiamo raggruppato i diversi settori in sei grandi famiglie, omogenee per tipo di attività, definite secondo un criterio sviluppato per questa ricerca (Figura 1.4). La logica di raggruppamento adottata coniuga il criterio formale della sezione ATECO con quello sostanziale dell'intensità tecnologica e del modello di business prevalente; in particolare, la manifattura ad alto contenuto innovativo viene separata da quella tradizionale; inoltre, si distingue tra commercio B2B e commercio B2C, due archetipi che, seppur identificati dalla stessa sezione ATECO, esprimono dinamiche operative e di marginalità marcatamente differenti con potenziale impatto sull'innovazione.

**Figura 1.4: Distribuzione del campione per attività economica di riferimento**

| Cluster                  | Logica di aggregazione                                                                                                                                                                  | Quota       |
|--------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| Manifattura High-Tech    | Chimica, farmaceutica, gomma/plastica, elettronica, apparecchiature elettriche, macchinari, mezzi di trasporto, altre manifatturiere innovative (divisioni 20–22, 26–32)                | 24,0%       |
| Manifattura Tradizionale | Alimentare, bevande, tessile, abbigliamento, pelle, legno, carta, stampa, raffinazione, minerali non metalliferi, metallurgia, prodotti in metallo, mobili (divisioni 10–19, 23–25, 31) | 24,0%       |
| Costruzioni & Energia    | Energia/utility, gestione rifiuti, edilizia, ingegneria civile, lavori specializzati (divisioni 35–43)                                                                                  | 10,0%       |
| Commercio B2B (Ingrosso) | Commercio all'ingrosso non specializzato (divisione 46)                                                                                                                                 | 20,0%       |
| Commercio B2C & Auto     | Commercio autoveicoli e dettaglio (divisioni 45, 47)                                                                                                                                    | 13,0%       |
| Servizi & Altro          | Agricoltura residua, trasporti, magazzinaggio, alloggio, ristorazione, ICT, finanza, immobiliare, attività professionali e tecniche (divisioni residue sezioni A, H, I, J, K, L, M, N)  | 9,0%        |
| <b>TOTALE</b>            |                                                                                                                                                                                         | <b>100%</b> |

<sup>1</sup> Il codice ATECO è la classificazione ufficiale usata in Italia (da ISTAT, Agenzia delle Entrate e Camere di Commercio) per identificare l'attività economica di ogni impresa. È strutturato su più livelli di dettaglio: le prime 2 cifre indicano il settore generale (la "divisione"), mentre le cifre successive – fino a 5 o 6 – specificano l'attività in modo via via più preciso. Nel campione sono presenti 772 attività di dettaglio (codici a 5 cifre), riconducibili a 77 divisioni (codici a 2 cifre), pari all'87% delle categorie previste dalla classificazione ATECO 2007.

Anche dall'analisi dei principali dati di bilancio (Figura 1.5) emerge un quadro molto eterogeneo: come spesso accade nelle PMI, poche imprese di grandi dimensioni spingono verso l'alto i valori medi. Inoltre, tutti gli indicatori di redditività sono positivi e si attestano su buoni livelli: l'impresa tipica (secondo la mediana) realizza un margine EBITDA del 7% e remunera il capitale proprio con un ROE pari quasi all'11%. Si tratta quindi di imprese mediamente sane e redditizie. Un secondo elemento emerge dal confronto tra ROE (10,8% mediano) e ROA (6,2% mediano): il fatto che il rendimento del capitale proprio sia nettamente più alto del rendimento dell'attivo indica che il debito di queste imprese rende più di quanto costi, con un conseguente aumento del ritorno per i proprietari; ciò suggerisce la presenza di una leva finanziaria gestita in modo efficace. Infine, vale la pena notare che la principale fonte di eterogeneità tra imprese consiste nella dimensione (catturata in particolare da totale ricavi, totale attivo e numero di dipendenti); la redditività è invece molto più uniforme: media e mediana di margini e rendimenti sono vicine tra loro. In altre parole, la capacità di generare profitto non dipende in modo significativo dalla dimensione dell'impresa.

Figura 1.5: KPI economico-finanziari 2024

| Indicatore 2024                | Media  | Mediana | N° oss. |
|--------------------------------|--------|---------|---------|
| % Proprietà (Equity) Familiare | 82%    | 90%     | 6.302   |
| Ricavi (migl €)                | 42.601 | 32.387  | 6.135   |
| Totale Attivo (migl €)         | 44.644 | 28.134  | 6.135   |
| EBITDA Margin (%)              | 9,31%  | 7,04%   | 6.124   |
| ROA (%)                        | 7,79%  | 6,17%   | 6.134   |
| ROE (%)                        | 13,40% | 10,82%  | 6.062   |
| Dipendenti                     | 110    | 66      | 6.114   |

## 1.2 Family PMI Innovation Index

Per misurare la capacità e la propensione all'innovazione delle aziende osservate, il team di ricerca IFI ha introdotto e calcolato il Family PMI Innovation Index. Questo indice incorpora un set di variabili che catturano diversi aspetti complementari in un unico indicatore composito. Le variabili di partenza sono state raggruppate in tre macro-dimensioni (si veda la Figura 1.6) alle quali sono stati associati pesi diversi al fine del calcolo dello score complessivo:

**Figura 1.6: Le dimensioni del Family PMI Innovation Index**



La scelta di equiparare il peso di Input e Output riflette l'ipotesi che propensione (sforzo investito) ed esito (risultato brevettuale) siano dimensioni complementari e di pari rilevanza nel definire il profilo innovativo. La Redditività, alla quale è stato assegnato un peso ridotto, è considerata un fattore aggiuntivo ed è da interpretarsi più come una conseguenza (outcome) dell'innovazione che una sua determinante. Nel paragrafo successivo illustriamo brevemente ciascuna delle 3 dimensioni del Family PMI Innovation Index.

### 1.2.1 Componente Input (45%) - Intensità degli investimenti in innovazione

La prima componente misura quanto un'azienda investe in ricerca e sviluppo (R&S)<sup>2</sup> in rapporto alla propria dimensione operativa e patrimoniale. A tal fine, le spese in R&S vengono rapportate a tre grandezze che catturano la dimensione dell'impresa.

- A. Totale Attivo
- B. Valore Totale della Produzione
- C. Immobilizzazioni Immateriali

Le tre misure così ottenute contribuiscono in parti uguali al punteggio di Input. Il rapporto tra le spese di R&S e le variabili di dimensioni esplicitano l'intensità di R&S. I rapporti sono stati calcolati nel 2022 per considerare gli effetti degli investimenti in innovazione visibili solo dopo un periodo di tempo di 2 anni (quello che la letteratura chiama "innovation lag").

### 1.2.2 Componente Output (45%) - Risultati tangibili del processo innovativo

Questa componente quantifica il grado in cui il processo di innovazione si è tradotto in produzione brevettuale, considerando congiuntamente stock, qualità e dinamica dei brevetti accumulati. La componente è scomposta in due sotto-variabili, ciascuna pesata al 50% nel calcolo dello score di Output:

#### Score brevetti

Rappresenta una proxy dello stock di proprietà intellettuale accumulato e della sua qualità. La qualità è approssimata dal numero di citazioni (forward citations) ricevute da ciascun brevetto, che in letteratura, rappresenta un

---

<sup>2</sup> Si precisa che gli investimenti in R&S corrispondono alla voce di bilancio B.1.2 "Costi di sviluppo" all'interno dello stato patrimoniale, che può comprendere:

- i costi per la progettazione, la costruzione e la verifica di prototipi o modelli che precedono la produzione o l'utilizzo degli stessi;
- i costi per la progettazione, la costruzione e la verifica di prototipi o modelli che precedono la produzione o l'utilizzo degli stessi;
- i costi per la progettazione di mezzi, prove, stampi e matrici concernenti la nuova tecnologia;
- i costi per la progettazione, la costruzione e l'attivazione di un impianto pilota che non è di dimensioni economicamente idonee per la produzione commerciale;
- i costi per la progettazione, la costruzione e l'attivazione di un impianto pilota che non è di dimensioni economicamente idonee per la produzione commerciale;
- i costi per la progettazione, la costruzione e la prova di materiali, progetti, prodotti, processi, sistemi o servizi nuovi o migliorati;
- i costi per l'applicazione della ricerca di base.

Fonte: OIC (Organismo Italiano di Contabilità), 2017, accessibile al link: <https://www.fondazioneoic.eu/wp-content/uploads/2011/02/2019-01-OIC-24-Immobilizzazioni-immateriali.pdf>

indicatore consolidato di impatto tecnologico e influenza di quella invenzione. Il punteggio è dato dalla somma di una componente fissa (riferita alla sola produzione brevettuale, indipendentemente da anno e citazioni) e una componente cumulata, in cui, a parità di citazioni, i brevetti più recenti ricevono un peso maggiore rispetto a quelli meno recenti, per tenere conto del deprezzamento tecnologico della conoscenza brevettata. Tale correzione consente anche di attenuare la distorsione legata al fatto che, mentre le backward citations (le citazioni ricevute) sono fisse nel tempo, le forward citations aumentano nel tempo; pertanto, è normale che un brevetto pubblicato recentemente abbia zero o poche forward citations anche in caso sottenda un'invenzione dal forte potenziale (in quanto la diffusione della conoscenza di tale brevetto e relative citazioni richiedono del tempo).

## Trend brevetti

Cattura la dinamica temporale dell'attività brevettuale attraverso due indicatori complementari, equamente pesati:

- CAGR brevettuale: tasso di crescita composto annuo dei brevetti emessi tra il primo e l'ultimo anno di emissione. Sintetizza la crescita media complessiva;
- Trend medio anno-su-anno: media delle variazioni puntuali tra ciascun anno e il precedente. Diversamente dal CAGR, valorizza l'intera traiettoria e distingue le imprese con produzione brevettuale regolare da quelle con picchi episodici.

In sintesi, il CAGR misura quanto l'attività brevettuale sia cresciuta nel periodo in esame, mentre il Trend misura quanto essa sia stata regolare. Entrambi gli indicatori sono positivi quando l'attività cresce, negativi quando diminuisce.

### 1.2.3 Componente Redditività (10%) - Risultati economici

Fornisce un indicatore del risultato economico di impresa, che si presume sia almeno in parte attribuibile all'output di innovazione. Si basa sui due seguenti indicatori, equamente pesati:

- il CAGR del Valore Totale della Produzione negli ultimi dieci anni
- il CAGR dell'EBITDA negli ultimi dieci anni

I punteggi assegnati a queste tre componenti vengono normalizzati e aggregati, utilizzando i pesi precedentemente indicati (45/45/10). In tal modo, si calcola per ciascuna azienda uno score con un valore

massimo di 100; tale score consente di ottenere un ranking delle PMI familiari italiane secondo il grado di intensità innovativa. In questo modo, è possibile identificare il segmento delle PMI più innovative del campione, sul quale è possibile svolgere un approfondimento dedicato.

Figura 1.7: Sintesi delle dimensioni e relative componenti del Family PMI Innovation Index



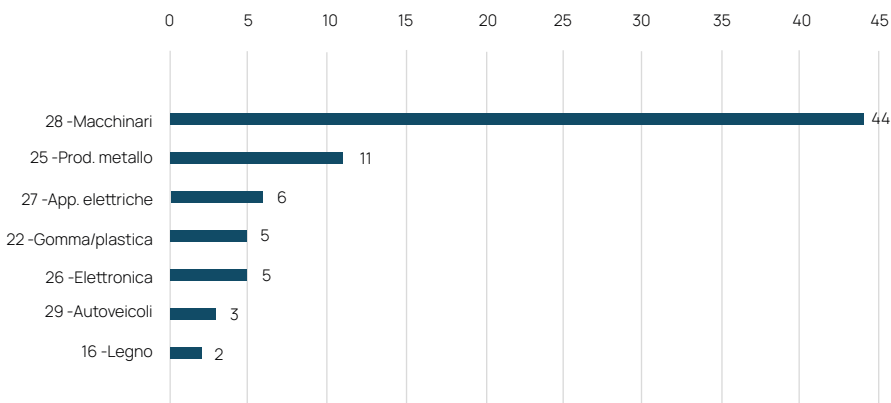
### 1.3 Il profilo delle imprese familiari più innovative: una panoramica

L'analisi delle 100 imprese che esibiscono il Family PMI Innovation Index più elevato del campione restituisce un primo dato interessante: tutte conducono sia investimenti in ricerca e sviluppo (R&S) sia attività brevettuale. Nessuna delle PMI familiari esaminate ha dunque raggiunto le prime posizioni del ranking con una sola leva.

Il profilo degli score conferma la natura strutturale di questo primato. Le Top 100 presentano mediane di Score Input (95,5) e Score Output (88,2) radicalmente superiori a quelle del campione (pari a 10 in entrambi i casi calcolato sul totale delle 6302); più marginale è il gap in termini di Score Redditività —52,4 contro 47,1, un gap di appena 5 punti percentuali. Tale risultato suggerisce che innovare al massimo livello non si traduce automaticamente in un vantaggio proporzionale sulla redditività.

Concentrandoci ancora sulle 100 imprese più innovative del campione, notiamo che la concentrazione geografica e settoriale di questo gruppo risulta molto più marcata rispetto a quella dell'intero campione. Sul piano territoriale, Lombardia (27), Veneto (22) ed Emilia-Romagna (13) raccolgono da sole 62 di queste 100 imprese, mentre il Mezzogiorno è quasi del tutto assente. Rispetto al quadro generale, colpisce soprattutto il maggior peso di Veneto ed Emilia-Romagna: l'innovazione da parte delle PMI familiari più innovative si concentra quindi lungo l'asse industriale del Nord-Est. Sul piano settoriale, la dominanza è ancora più netta: il solo comparto dei macchinari (ATECO 28) conta 44 imprese, e i primi cinque settori — tutti nell'orbita meccanica e metallurgica — coprono il 71% del campione. Tale distribuzione indica che le Top 100 rappresentano un baricentro industriale specifico e ben preciso.

**Figura 1.8: N° aziende per cluster (Top 100 Family PMI Innovation Index)**

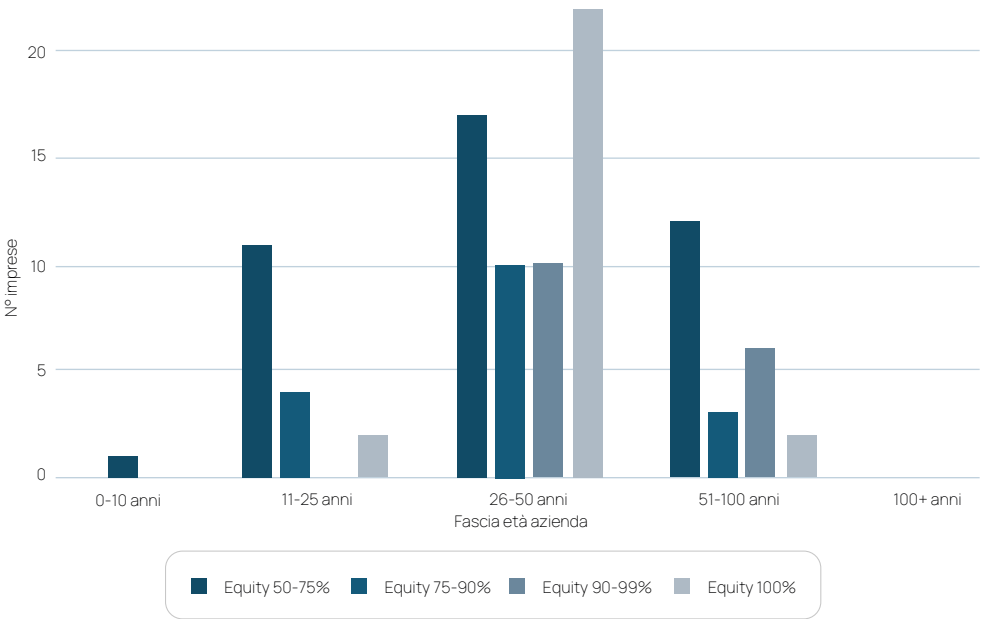


Per quanto riguarda la longevità delle Top 100 imprese, la Figura 1.8 mostra che oltre la metà di esse (59) si concentra nella fascia di età 26–50 anni: si tratta di aziende mature di seconda o terza generazione, ormai oltre la fase pionieristica del fondatore. L'età mediana è di 40 anni, circa 6 in più rispetto a quella del campione complessivo. Seguono la fascia 51–100 anni, con 23 imprese storiche, e quella 11–25 anni, con 17 realtà più giovani, mentre le fasce di età agli estremi della distribuzione (under-10 e centenarie) includono pochissime osservazioni.

Sul fronte del controllo familiare, si osserva che la maggior parte delle PMI del campione possiedono il 50–75% di equity (41 imprese), seguita dal 100% pieno (26), dal 75–90% (17) e dal 90–99% (16): si tratta dunque di un (sotto)campione a controllo solido ma con presenza diffusa di soci esterni di minoranza. L'incrocio tra le due dimensioni racconta però una storia più sfumata: tra le aziende mature nella

fascia di età 26–50 anni, oltre un terzo mantiene ancora il 100% del capitale in famiglia (22 su 59); ciò può essere interpretato come un segnale di una resistenza marcata all'apertura del capitale anche dopo decenni di attività; al contrario, nelle imprese storiche over-50 il pieno controllo familiare arretra nettamente (12 a 50–75%, 3 a 75–90%, 6 a 90–99%, solo 2 al 100%), coerentemente con la diluizione fisiologica che le successioni producono nel tempo. Ne emerge il profilo tipico del capitalismo familiare italiano maturo: aziende ormai strutturate ma ancora largamente chiuse, in cui il passaggio generazionale resta il vero snodo critico, ancora più critico, forse, di quello dell'apertura a capitali di terzi, con una netta prevalenza della fascia 26-50 anni (59 su 100).

Figura 1.9: Distribuzione Età Azienda per % Equity Familiare delle Top 100 Imprese familiari



Infine, si può notare che la redditività operativa delle 100 imprese più innovative è elevata: l'EBITDA margin mediano raggiunge il 10,6%, contro il 6,9% del campione. Il ROE mediano, però, è più basso (9,7% contro 10,8%): ciò suggerisce che, in media, un'impresa più redditizia sul piano operativo rende meno, in proporzione, al proprio azionista. Una spiegazione plausibile è riconducibile al modello dell'innovazione persistente. Investire con continuità in R&S e in attività immateriali significa immobilizzare molte risorse e accumulare patrimonio nel tempo: un attivo più “pesante” e una base di capitale proprio più

ampia abbassano meccanicamente il rendimento per l'azionista, anche a fronte di margini elevati. Sarebbe però un errore leggere il minor ROE come un segnale di minore qualità; dovrebbe piuttosto essere interpretato come la contropartita di una struttura più solida e di un orizzonte di lungo periodo: queste imprese sacrificano una parte del ritorno immediato per costruire le condizioni — patrimoniali e tecnologiche — che rendono l'innovazione sostenibile negli anni. È il costo strutturale di un'innovazione costruita per durare, ma è anche ciò che la rende difficile da replicare per i concorrenti.

Se il Capitolo 1 ha inquadrato il campione delle PMI familiari italiane e introdotto il Family PMI Innovation Index come strumento di sintesi per misurarne la spinta innovativa, i tre capitoli che seguono entrano nel dettaglio delle singole dimensioni che compongono quel quadro. L'analisi si articola lungo le tre fasi che scandiscono il percorso dell'innovazione: gli input, i processi e gli output. Il Capitolo 2 si concentra sugli input, ovvero sulle risorse che alimentano l'innovazione, dalla spesa in R&S alle competenze. Il Capitolo 3 sposta il focus sui processi, cioè sul modo in cui queste risorse vengono organizzate e trasformate in attività innovativa: governance, cultura aziendale, passaggio generazionale e apertura verso l'esterno. Il Capitolo 4, infine, esamina gli output, i risultati tangibili dell'innovazione, dalla produzione brevettuale al modo in cui le imprese comunicano i propri sforzi innovativi.



# 2

## L'innovazione che non si vede: investimenti, struttura e traiettorie nelle imprese familiari italiane

## Sintesi dei risultati:

- L'innovazione delle PMI familiari è vissuta come tensione tra futuro e tradizione, e spesso come una condizione per sopravvivere sul mercato;
- Il confronto tra generazioni (Now Gen vs. Next Gen) agisce da motore: le nuove visioni vengono validate dalla «prova del mercato», quando si allineano spinta interna, pressione competitiva e richieste dei clienti;
- La R&S formale è rara: solo circa il 10% delle imprese la iscrive a bilancio. Tra il 2020 e il 2024 le imprese che investono calano (~ -11%), ma l'importo complessivo cresce (~ +17%): l'investimento si concentra e diventa più strutturato;
- La spesa in R&S disegna una «campana» per età: le imprese tra gli 11 e i 50 anni sono responsabili di quasi l'80% del totale della spesa;
- Geografia controintuitiva: nonostante in valore assoluto le regioni del Nord Italia investono complessivamente di più, è interessante che la propensione relativa a investire in R&S è più alta nel Mezzogiorno (Puglia in testa) che nel Nord (Lombardia sotto la media) — segnale che al Nord molta innovazione è probabilmente più di tipo informale e non viene iscritta nello stato patrimoniale;
- Più la proprietà è concentrata, meno intensa è la spesa in R&S: le imprese più aperte a capitali esterni mostrano una maggiore intensità innovativa (apertura come fattore abilitante, non necessario);
- L'IA viene letta come leva per proteggere e valorizzare il capitale umano, in particolare per non disperdere il know-how nel ricambio generazionale.

## 2.1 La semantica dell'innovazione: percezione delle imprese familiari tra futuro e memoria

Nelle imprese familiari italiane l'innovazione non è vissuta come la semplice introduzione di una novità tecnologica — di prodotto o di processo — ma come un terreno attraversato da una tensione di fondo: quella tra la spinta verso il futuro e la custodia del passato. È una dicotomia che emerge con forza dalle parole degli stessi imprenditori, dove il lessico del «progresso» e del «futuro» convive di continuo con termini che richiamano la resistenza al cambiamento, come «conservatori» o persino «reazionari». Spesso questa polarizzazione prende la forma di un confronto tra generazioni: le Now Gen, ossia chi guida oggi

l'impresa ed è custode del suo patrimonio storico, e le Next Gen, chi sta subentrando o si prepara a farlo, portando visioni percepite come discontinue rispetto al passato. Per le Next Gen l'innovazione diventa talvolta un terreno di scontro con chi detiene il potere decisionale e la gestione delle risorse: il cambiamento si trasforma così in un oggetto di negoziazione costante, sospeso tra la continuità dell'identità familiare e la necessità di evolvere.

Per molte di queste realtà, tuttavia, l'innovazione assume il valore di un vero e proprio «fattore igienico»: non un'opzione legata alla crescita straordinaria, ma una condizione minima e indispensabile per restare sul mercato e garantire la sopravvivenza dell'impresa nel tempo. In questa prospettiva, innovare è strumento principale per proteggere le radici e renderle attuali. Come ha osservato un imprenditore di una PMI familiare nel corso delle interviste, *«Innovare è un modo per tenere viva la tradizione, moltiplicarla e darle un futuro sostenibile, evitando che l'eredità familiare diventi un limite statico o un'adorazione del passato priva di prospettive»*.

Per le PMI familiari, l'innovazione si trasforma in una competenza dinamica capace di navigare tra il timore di agire troppo presto, destabilizzando gli equilibri interni, e il pericolo di agire troppo tardi, rischiando di perdere rilevanza competitiva. Questa sintesi tra memoria e futuro permette di rileggere costantemente il passato per alimentare lo sviluppo delle generazioni a venire, trasformando l'identità familiare in un asset strategico perenne capace di rispondere alle sfide globali senza perdere la propria autenticità.

Questa lettura trova un riscontro immediato nella word cloud emersa dal primo workshop, costruita a partire dalla prima parola che ogni partecipante associa all'idea di innovazione nella propria impresa (Figura 2.1). Il termine più ricorrente è «prodotto», a conferma di come l'innovazione resti ancorata, nell'immaginario di molti imprenditori, alla sua accezione più concreta e tangibile. Attorno a questo nucleo si dispone con evidenza la tensione descritta sopra: da un lato le parole della spinta in avanti (es. futuro, progresso, evoluzione, cambiamento, opportunità), dall'altro quelle della resistenza (conservatori e reazionari). Accanto alla polarità tra continuità e cambiamento, la word cloud fa emergere altri due registri con cui le imprese familiari interpretano l'innovazione. Il primo è relazionale e identitario: «comunicazione», «collaborazione», «apertura», «fiducia», «passione» rimandano a una dimensione fatta di legami, reputazione e valori, più che di sola tecnologia. Il secondo è la comparsa dell'«IA» (tra le parole-chiave che hanno anche guidato il progetto IF!), un segnale che il tema sia già entrato nel vocabolario con cui gli imprenditori pensano al proprio futuro.

**Figura 2.1: Quando pensate a "innovazione" nella vostra impresa quale è la prima parola che vi viene in mente?**



## 2.2 Il confronto generazionale come motore: convalidare le nuove visioni attraverso la prova del mercato

La dialettica tra le diverse componenti di una famiglia imprenditoriale agisce spesso come un filtro di robustezza strategica, trasformando la tensione interna in un meccanismo di protezione per la solidità del business. All'interno di questa dinamica, le Now Gen si configurano come garanti della stabilità e della continuità operativa dell'organizzazione. Al polo opposto le Next Gen agiscono come portatrici di visioni di rottura e di una discontinuità necessaria rispetto ai paradigmi consolidati. Un elemento centrale di questo confronto risiede nell'approccio dei nuovi entranti, i quali si presentano in azienda portando quella che uno degli imprenditori intervistati ha definito come una forma di «*innocenza e sana ingenuità*» rispetto alle consuetudini operative. Tale prospettiva permette di suggerire innovazioni intercettate in contesti esterni, che essi siano esperienze lavorative precedenti all'ingresso in azienda o contaminazioni con realtà al di fuori del territorio nazionale, le quali incontrano lo scetticismo iniziale della proprietà che tiene «*in mano il portafogli*». Questo atteggiamento riflette l'esito di una gestione familiare assorbita dalle attività quotidiane, dove l'esigenza di innovare emerge spesso come un elemento che si aggiunge all'operatività ordinaria invece di configurarsi come un percorso sistematico.

La validazione delle nuove proposte avviene quindi attraverso una prova di resistenza dove il mercato assume il ruolo di arbitro. L'evidenza delle mosse compiute dai competitor o la richiesta esplicita di un cliente strategico innescano frequentemente quello che viene descritto come un «*ribaltamento delle posizioni interne*». Un caso emblematico riguarda l'adozione della manifattura additiva all'interno di un'impresa

manifatturiera. Dopo mesi di dubbi sulla reale utilità dell'investimento, la consapevolezza che i principali player di settore stessero già spingendo in quella direzione ha trasformato l'iniziale rifiuto della proprietà in una scelta d'investimento verticale e convinta. Il confronto generazionale può dunque rappresentare un motore di crescita quando si verifica quella che alcuni imprenditori chiamano «*coniunzione astrale*», ovvero l'allineamento tra la spinta delle Next Gen, le pressioni della competizione e le necessità dei clienti. Questo processo di negoziazione garantisce che il cambiamento risulti una risposta concreta a rischi di obsolescenza o opportunità di efficienza. In tale contesto, l'innovazione assume i connotati di una condizione indispensabile per la permanenza sul mercato, dove il filtro tra la ricerca di stabilità delle Now Gen e la spinta alla rottura delle Next Gen assicura che ogni salto verso il futuro sia economicamente sostenibile e coerente con la missione di lungo periodo dell'impresa.

## 2.3 Il sottoinvestimento in ricerca e sviluppo: Un'evidenza attesa

La ricerca e sviluppo (R&S) è la forma più visibile e misurabile dell'investimento in innovazione. Molte attività innovative — un'intuizione organizzativa, un miglioramento di processo nato sul campo, il dialogo con un cliente che fa nascere un nuovo prodotto — restano difficili da quantificare e raramente lasciano una traccia nei documenti ufficiali. La spesa in R&S, al contrario, è uno dei pochi segnali concreti e confrontabili tra imprese: compare nei bilanci, si può misurare e seguire nel tempo. È questo il punto di partenza naturale per capire quanto le PMI familiari italiane investono nel proprio futuro. Per un'impresa familiare la R&S non è una semplice voce di costo: è la decisione di destinare risorse, spesso sottratte alla distribuzione degli utili, a un orizzonte di lungo periodo, una scelta coerente con la logica di chi pensa alla continuità dell'impresa ben oltre la singola generazione.

Per capire quanto e come le PMI familiari italiane investono in innovazione, abbiamo analizzato le spese di R&S capitalizzate a bilancio dalle 6.302 PMI del campione. Ci siamo concentrati sugli ultimi cinque esercizi disponibili, dal 2020 al 2024, un arco di tempo che permette di ricostruire come questo investimento si è evoluto.

Osservando i dati in Figura 2.2 la prima cosa che emerge è un'apparente contraddizione. Le imprese che dichiarano spese di R&S capitalizzate a bilancio diminuiscono ogni anno: erano 656 nel 2020, sono scese a 581 nel 2024. Settantacinque imprese in meno in cinque anni, un calo dell'11,4%. Eppure l'importo complessivo investito va nella direzione opposta: cresce da 359 milioni di euro nel 2020 a 419 milioni nel 2024, il 16,6% in più. Il valore più alto si tocca nel 2023, con 420,5 milioni; nel 2024 c'è una lieve flessione a 418,6 milioni, ma il livello resta nettamente superiore a quello di prima della pandemia.

Lette insieme, le due tendenze raccontano che l'investimento in R&S si sta concentrando in meno PMI. Le imprese che escono dal perimetro della R&S capitalizzata sono con ogni probabilità quelle che hanno investito in modo occasionale, per le quali la ricerca era un episodio isolato più che una strategia stabile. Chi resta, invece, investe di più e in modo continuativo. Come si può evincere dalla Figura 2.3, questa concentrazione ha anche un profilo anagrafico ben preciso. Guardando come si distribuisce la spesa del 2024 per età delle imprese, quasi la metà dell'investimento totale — il 46%, pari a 192,8 milioni — arriva dalle imprese tra i 26 e i 50 anni di vita, che sono anche le più numerose del campione. Un altro 32% (135,1 milioni) viene dalle imprese tra gli 11 e i 25 anni. Insieme, le aziende tra gli 11 e i 50 anni generano il 78% di tutta la spesa in R&S del campione.

Le imprese più longeve, tra i 51 e i 75 anni, contribuiscono per il 14% (58,3 milioni). Alle due estremità troviamo invece le imprese più giovani (fino a 10 anni) e quelle più mature (oltre 75 anni), che pesano ciascuna per circa il 4%, rispettivamente 14,7 e 17,7 milioni. Se si rappresenta la spesa lungo l'età delle imprese, la curva ha la forma di una campana sbilanciata: cresce in fretta nei primi decenni di vita, raggiunge il massimo nella fascia centrale e poi cala, prima piano e poi più nettamente, tra le imprese più anziane.

Questi numeri vanno interpretati tenendo conto di quante imprese ci sono in ciascuna fascia. Le aziende tra i 26 e i 50 anni sono oltre la metà del campione, quindi il loro peso sull'investimento dipende in parte dal semplice fatto che sono tante. Più interessante è la fascia tra gli 11 e i 25 anni: pur essendo circa un quarto delle imprese, genera un terzo della spesa. È la fascia che investe con maggiore intensità in rapporto al proprio numero: sono le imprese impegnate a costruire attivamente la propria posizione sul mercato. All'estremo opposto, le imprese con più di 75 anni restano numerose ma investono meno in R&S oggi: il loro patrimonio di conoscenza è stato in larga parte già costruito negli anni e ormai incorporato nei prodotti e nei processi.

Figura 2.2: R&S 2020-2024 spesa in salita, imprese in calo

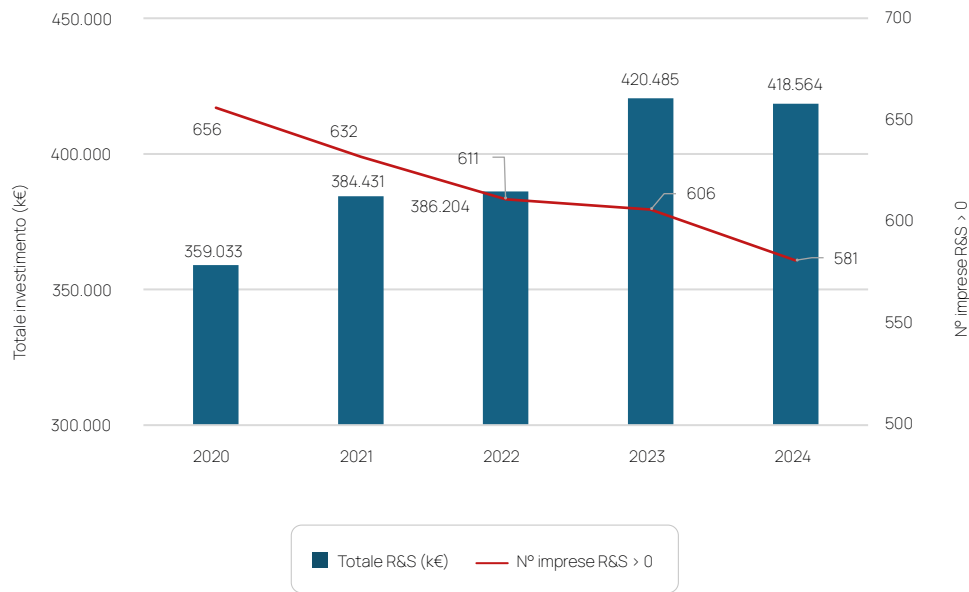
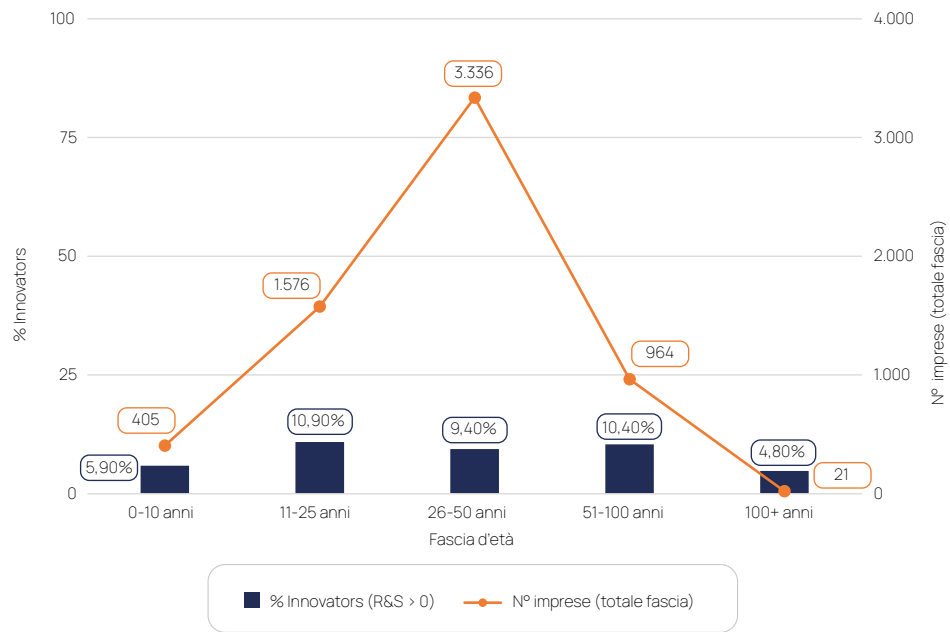


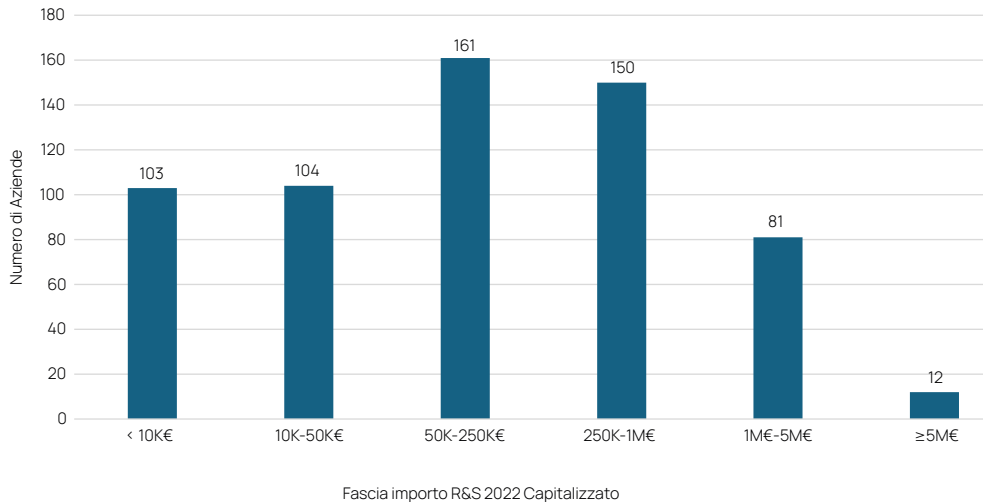
Figura: 2.3: Quota di R&S 2024 per fascia d'età della PMI familiare



## 2.4 R&S formale: un investimento raro e concentrato

Su 6.302 imprese familiari analizzate, 611 dichiarano investimenti in R&S a bilancio nel 2022, il 9,7% del campione<sup>3</sup> (Figura 2.4). Oltre nove imprese familiari su dieci non registrano alcuna voce di R&S tra i costi capitalizzati. Tra quelle che investono, la distribuzione è fortemente asimmetrica: il valore mediano si attesta a 143 mila euro, a fronte di una media di 632 mila euro trascinata verso l'alto da un numero limitato di imprese con investimenti superiori ai 10 milioni. Il dato mediano è particolarmente significativo: l'impresa familiare italiana che investe in R&S lo fa con un impegno contenuto in termini assoluti, coerente con la fascia dimensionale del campione (fatturato compreso tra 20 e 150 milioni di euro), ma sufficiente a segnalare una scelta strategica deliberata piuttosto che un investimento residuale.

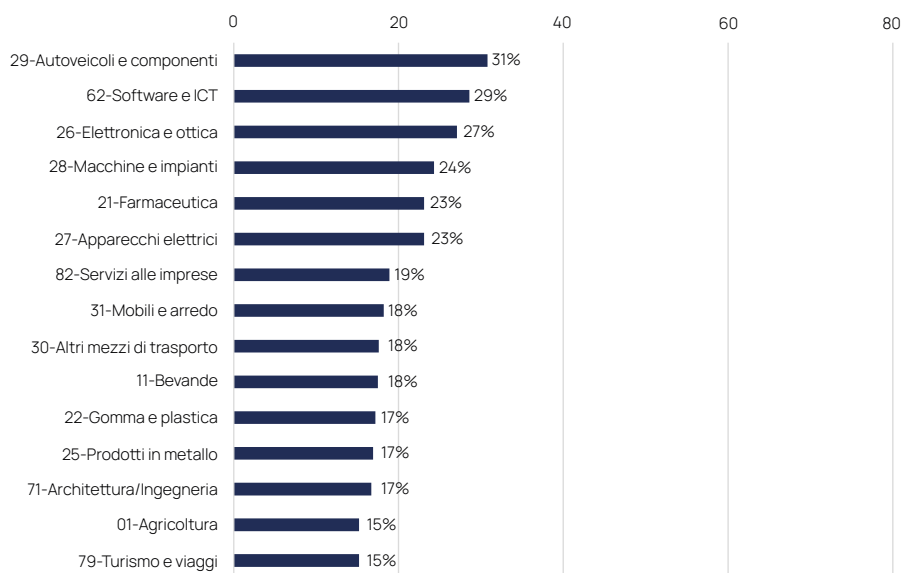
Figura 2.4: Distribuzione R&S 2022 - 611 imprese (R&S 2022 > 0)



<sup>3</sup> Dei cinque esercizi disponibili, le analisi successive utilizzano il 2022 come anno di riferimento per la costruzione del Family PMI Innovation Index. È il primo esercizio post-pandemico strutturalmente normalizzato, presenta la copertura più completa delle variabili di bilancio necessarie per costruire gli indici di intensità dello Score di Input, e consente di isolare l'impatto della capitalizzazione dei costi di R&S sulle variabili del Family PMI Innovation Index in un contesto temporale in cui il segnale è stabile e il rumore ridotto.

La concentrazione settoriale dell'investimento in R&S conferma le attese per i comparti ad alta intensità tecnologica, ma con alcune interessanti distinzioni (Figura 2.5). Il settore dei veicoli a motore e dei loro componenti mostra la percentuale più elevata di imprese con R&S dichiarato: il 30,8%. Seguono il comparto software e servizi ICT, la farmaceutica e la meccanica strumentale. In questi settori la formalizzazione dell'investimento innovativo risponde a una necessità competitiva strutturale: il brevetto e la spesa in R&S sono strumenti di protezione dell'innovazione senza i quali l'appropriabilità dei rendimenti diventa problematica. Al contrario, il commercio all'ingrosso, pur rappresentando il gruppo più numeroso del campione con 1.275 imprese, mostra una presenza marginale tra le PMI che investono in R&S. Questo non implica un'assenza di innovazione nel settore, ma segnala che la forma dell'innovazione commerciale, logistica, relazionale, organizzativa transita per canali che il bilancio non cattura attraverso le voci di R&S.

**Figura 2.5: Top 15 settori (ATECO a 2 cifre) per % imprese con R&S > 0**



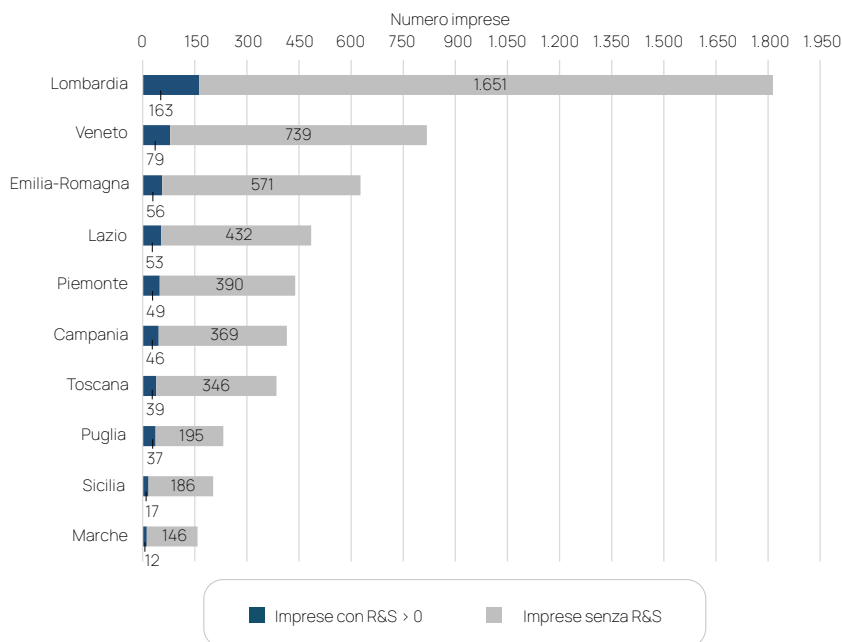
La distribuzione geografica dell'investimento in R&S offre spunti interessanti (Figura 2.6). Se si guarda alla propensione relativa (cioè alla percentuale di imprese che investono in R&S sul totale delle imprese della stessa regione) il valore più alto è quello della Puglia (16,8%), seguita da Sardegna (14,9%) e Lazio (12,0%). Campania (10,4%)

e Piemonte (10,1%) precedono il Veneto (9,1%). La Lombardia, che pure domina in valori assoluti con 169 imprese che investono in R&S, si ferma all'8,3%, sotto la media del Centro e del Mezzogiorno.

Il dato va però letto con prudenza, per due ragioni. La prima è di natura statistica: nelle regioni del Sud il numero di PMI familiari rientranti nel campione è molto più contenuto, e su basi piccole le percentuali diventano alte ma fragili, sensibili a poche imprese in più o in meno. La seconda è interpretativa: il dato non significa in alcun modo che il Mezzogiorno innovi più del Nord, i numeri assoluti e la densità del tessuto produttivo restano su scale incomparabili. Semmai suggerisce qualcosa di più articolato sul Nord. Nei sistemi distrettuali settentrionali, dove l'innovazione è storicamente più relazionale e di filiera, una parte del processo innovativo avviene a livello di rete, tra fornitori, clienti e imprese del distretto, attraverso canali che non lasciano traccia nel bilancio della singola impresa. La minore percentuale di R&S formalizzata nel Nord potrebbe quindi riflettere non un deficit di innovazione, ma un modello innovativo diverso: più diffuso e condiviso, e per questo meno codificato nei conti della singola azienda.

Lo sguardo per macro-area dà forma a questa lettura. La propensione alla R&S formale è dell'11,6% nel Sud e Isole, del 10,2% al Centro e dell'8,5% nel Nord: differenze contenute, ma sistematiche. È il segnale di una possibile dissociazione tra la mappa della produzione industriale e quella dell'innovazione dichiarata a bilancio, che appare più uniformemente distribuita. Una distinzione, quella tra innovazione reale e innovazione contabilizzata, su cui però vale la pena non trarre conclusioni affrettate.

**Figura 2.6: Top 10 Regioni per numero di imprese con (blu) vs senza (grigio) rendicontazione di R&S a bilancio**



Questi risultati dialogano con un dibattito ormai consolidato nella letteratura internazionale sull'innovazione nelle imprese familiari. La ricerca accademica ha a lungo descritto un rapporto ambivalente tra controllo familiare e investimento in R&S: da un lato la prudenza finanziaria e l'avversione al rischio tipiche di chi vuole preservare il patrimonio tendono a comprimere la spesa formale in ricerca; dall'altro l'orizzonte di lungo periodo e la continuità della proprietà favoriscono investimenti pazienti, che maturano negli anni (Duran, Kammerlander, Van Essen & Zellweger, 2016; De Massis, Rondi & Appleton, 2022; Block, Hansen, Steinmetz, 2023). Il quadro che emerge dalle PMI familiari italiane riflette questa tensione, e contribuisce alla stessa su due aspetti.

Il primo riguarda la maturità. La forma “a campana” dell'investimento in ricerca per età aziendale, concentrata nelle imprese tra gli 11 e i 50 anni e più contenuta agli estremi, è coerente con le evidenze che legano l'investimento innovativo a una fase intermedia del ciclo di vita dell'impresa (De Massis, Chirico, Kotlar & Naldi, 2014). Le PMI familiari italiane sembrano dunque seguire un percorso non dissimile da quello descritto a livello internazionale, con la differenza che la loro fase di maggiore intensità si protrae più a lungo, in linea con la longevità che le caratterizza.

Il secondo aspetto è il più rilevante e tocca un nodo metodologico

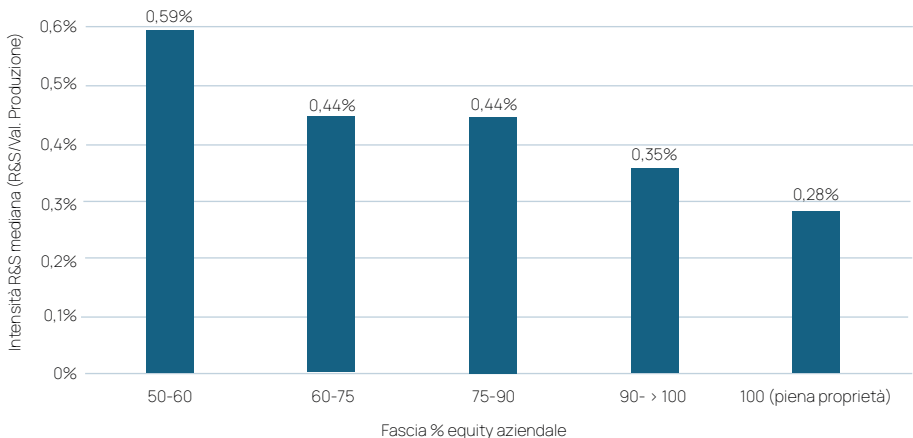
riconosciuto in letteratura: la distanza tra innovazione misurata e innovazione reale. Diversi studi hanno mostrato come gli indicatori formali — investimento in R&S a bilancio, brevetti — tendano a sottostimare l'attività innovativa delle PMI, e in particolare di quelle inserite in sistemi distrettuali o di filiera, dove l'innovazione è spesso informale, incrementale e condivisa tra più attori (Classen, Carree, Van Gils & Peters, 2014, Mismetti et al., 2026).

## Concentrazione proprietaria e R&S: il paradosso del pieno controllo familiare

La relazione tra grado di concentrazione della proprietà familiare e investimento in R&S è sostanzialmente stabile lungo tutte le fasce di concentrazione: varia di poco, tra l'8,4% delle imprese a controllo familiare pieno (100% dell'equity) e il 10,2% della fascia 60-75% (Figura 2.7). La decisione se investire o meno in ricerca formale, in altre parole, non dipende in misura rilevante da quanto la famiglia controlli della società.

Cambia invece, e in modo netto, l'intensità dell'investimento. Il rapporto tra costi di ricerca e valore della produzione diminuisce via via che la proprietà risulta più concentrata: dallo 0,59% delle imprese a maggioranza stretta (50-60%) allo 0,28% di quelle a controllo pieno. La PMI familiare con l'azionariato più concentrato investe quindi in R&S con un'intensità inferiore alla metà di quella delle imprese in cui il controllo familiare è più frammentato.

Figura 2.7: Propensione e intensità R&S per fascia di equity familiare



Le imprese familiari a proprietà più concentrata tendono non tanto a ridurre il livello medio di investimento in ricerca, quanto a comprimerne la variabilità, mostrandosi meno disposte a sostenere progetti ad alto rischio e alto rendimento potenziale. Le imprese a controllo pieno, in questo campione, non rinunciano alla R&S più delle altre: ma quando investono lo fanno con importi più contenuti, privilegiando interventi incrementali rispetto a scommesse tecnologiche ambiziose.

Il volume assoluto dell'investimento aggiunge una sfumatura. Le imprese a pieno controllo familiare generano la spesa in R&S più alta in valore assoluto, 110,5 milioni di euro nel 2024, seguite dalla fascia 90-<100% con 105,6 milioni, ma il dato riflette soprattutto la composizione del campione, dato che le imprese a controllo pieno o quasi pieno sono le più numerose. Una volta neutralizzato questo effetto di scala (si osserva la mediana della spesa fra le aziende che fanno R&S: un confronto che mitiga il numero assoluto di imprese contenuto in ciascuna fascia) resta valido che il controllo familiare pieno si accompagna a un approccio più cauto, non a un disimpegno. A cambiare è la forma dell'investimento, non la sua presenza: la famiglia che controlla l'intera impresa investe poco, ma investe con la prudenza di chi amministra un patrimonio da trasmettere, più che con l'ambizione di chi quel patrimonio deve ancora costruirlo.

## 2.6 Proteggere e liberare il capitale umano nell'era dell'IA

L'IA è entrata di recente nel vocabolario delle PMI familiari italiane, e lo ha fatto, come emerso nella word cloud del primo workshop, in modo spontaneo, segno che il tema è ormai presente nei pensieri degli imprenditori. Il modo in cui queste imprese guardano all'IA, però, è ancora in formazione: convivono curiosità e prudenza, sperimentazioni concrete e visioni di lungo periodo non ancora tradotte in pratica. Dalle interviste e dai workshop emergono due piani distinti su cui l'IA si sta affacciando nelle imprese familiari: uno strategico, legato alla protezione del sapere aziendale e al passaggio generazionale, e uno operativo, fatto di attività quotidiane già oggi delegabili alla macchina. È utile leggerli separatamente.

L'integrazione dell'IA nelle PMI familiari italiane si delinea come una manovra strategica per la salvaguardia e la valorizzazione del capitale umano, oltre che per rispondere ad un'esigenza di efficienza tecnica. Storicamente, il patrimonio conoscitivo di queste realtà è rimasto custodito nelle menti di figure Now Gen chiave o a collaboratori storici, creando una vulnerabilità strutturale legata alla dipendenza dai singoli. In questo scenario, la prospettiva di utilizzare l'IA per l'oggettivazione e la standardizzazione del sapere rappresenta una frontiera ancora in divenire, una visione futura che molte imprese iniziano a tracciare senza averla ancora pienamente consolidata nei processi quo-

tidiani. Alcune realtà pionieristiche stanno tuttavia già lavorando su percorsi per trasformare il know-how individuale in proprietà dell'organizzazione, immaginando modelli addestrati sulle competenze dei tecnici più esperti per garantire che le informazioni fondamentali non vadano disperse durante il turnover generazionale. Tale "passaggio di consegne" tecnologico permetterebbe alle Next Gen di accedere rapidamente a una base di conoscenza consolidata, abilitando le risorse junior a compiti complessi fin dai primi mesi di inserimento.

Attualmente, l'utilizzo dell'IA all'interno delle PMI familiari appare maggiormente legittimato e diffuso per compiti a basso valore aggiunto. Molte imprese individuano nelle attività ripetitive, come la sintesi di contratti, la preparazione di documenti commerciali, la traduzione di testi tecnici o la prima analisi di dati grezzi, il campo d'azione elettivo per questi strumenti. L'IA agisce in questa fase come una leva di liberazione del tempo, con imprenditori che riferiscono di utilizzare il tempo liberato per dedicarsi alla cura delle relazioni umane, all'ascolto dei collaboratori e allo sviluppo di soluzioni strategiche che richiedono un'autentica sensibilità imprenditoriale. Questo approccio permette di valorizzare la curiosità intellettuale e la creatività, considerate ancora oggi i veri motori dell'innovazione inaccessibili alle macchine. Nonostante l'entusiasmo per queste potenzialità, emerge tra gli imprenditori un timore diffuso riguardo a un possibile impoverimento del ragionamento umano. La preoccupazione principale risiede nel rischio che la delega tecnologica porti le persone ad abdicare alla propria capacità critica, rendendole incapaci di replicare o validare i risultati senza l'ausilio dell'algoritmo. Come evidenziato con preoccupazione da un esponente della proprietà: *«Il rischio percepito è quello di svegliarsi in un domani in cui la capacità di pensare e creare in autonomia sia venuta meno, perché ormai interamente delegata alle macchine»*. La sfida per l'impresa familiare risiede dunque nel bilanciare l'automazione delle procedure passate con la necessità di continuare a nutrire il pensiero originale, lasciando che l'intuizione resti l'arbitro ultimo di ogni visione futura.

## **2.7 La voce delle imprese: il peso del "capitale paziente" e il coraggio della defamiliarizzazione**

L'analisi dei processi di innovazione nelle PMI familiari italiane ha beneficiato di un momento di riflessione collettiva durante il workshop del Making Meeting, nel quale gli imprenditori sono stati chiamati a mappare la propria capacità d'innovare attraverso un framework strutturato su tre direttrici: abilitatori, barriere e strumenti di mitigazione. Tale riflessione ha permesso di distinguere tra una prospettiva interna, focalizzata sulle dinamiche interne, e una prospettiva esterna, legata al posizionamento nell'ecosistema, che troverà un approfondimento

dedicato nel Capitolo 3. Dalla discussione sono emersi fattori peculiari che distinguono nettamente le PMI familiari dalle realtà governate da logiche puramente manageriali o finanziarie. La Figura 2.8 organizza e sintetizza gli spunti emersi.

Il primo pilastro riguarda gli abilitatori, tra i quali il capitale paziente assume un rilievo centrale. A differenza dei manager legati a obiettivi trimestrali tipici delle grandi multinazionali o delle società partecipate da fondi, la famiglia può sostenere processi di innovazione con orizzonti temporali lunghi, trasformando la stabilità della visione in un vantaggio competitivo reale. L'identità familiare stessa, intesa come unione di valori fondanti e obiettivi condivisi, smette di essere una semplice eredità per diventare un asset strategico capace di alimentare l'audacia nel cambiare, specialmente quando le Next Gen agiscono come abilitatore di una discontinuità necessaria.

Il percorso di cambiamento si scontra tuttavia con barriere specifiche, che riflettono il lato d'ombra del modello familiare. Il vertice aziendale può diventare il principale ostacolo quando il decisore familiare mostra una scarsa disponibilità all'ascolto o accentra su di sé un carico decisionale tale da comprimere la delega e allontanare i talenti più innovativi. In questo contesto, la tradizione rischia di mutare in immobilismo e avversione al rischio, alimentando il timore di essere superati dalle trasformazioni del mercato. Come emerso inoltre dalle rilevazioni del kick-off, la decisione percepita come più critica risiede proprio nella capacità di distinguere ciò che del passato merita di essere preservato da ciò che invece frena l'evoluzione. Questa tensione tra memoria e futuro è una sfida identitaria che raramente tocca le imprese non familiari, le quali tendono a valutare il passato con metriche puramente operative.

Per superare tali ostacoli, le aziende hanno identificato precisi strumenti di mitigazione, individuando nella governance il prerequisito fondamentale di ogni trasformazione. Definire chi decide e secondo quali criteri permette di trasformare i conflitti potenziali in energia progettuale, aumentando la consapevolezza collettiva sul bisogno di innovare. Un ruolo centrale è assegnato alla "defamiliarizzazione", definita come un atto di coraggio e di strategia con cui la famiglia accetta di fare un passo indietro per aprirsi a competenze esterne. Questo processo di professionalizzazione mira alla costruzione di un'autonomia organizzativa che consente di superare i momenti di stallo della crescita. In definitiva, l'equilibrio tra la protezione dei valori storici e l'apertura derivante dalla defamiliarizzazione rappresenta la chiave per trasformare l'unicità familiare in un motore di innovazione solido e duraturo (Erdogan, Rondi, De Massis, 2020; Rondi, Magrelli, Debellis & De Massis, 2024).

Figura 2.8: Abilitatori, barriere e azioni di mitigazione verso l'innovazione interna nelle PMI familiari







# 3

## Processi di innovazione oltre i confini aziendali: alleanze, reti e nuove collaborazioni

## Sintesi dei risultati:

- Nessuna PMI innova più in isolamento: l'innovazione è un processo distribuito che richiede di costruire e governare relazioni esterne;
- Prerequisito dell'apertura è la formalizzazione della governance: ruoli e processi chiari permettono di presentarsi all'ecosistema come interlocutore affidabile e di far maturare manager autonomi;
- Per la famiglia proprietaria questo richiede un vero cambio di paradigma — da centro di ogni decisione a garante di un sistema che sa e può decidere — ed è l'ostacolo più difficile, di carattere più culturale che tecnico;
- L'impresa familiare può diventare un «hub» collaborativo: co-design con clienti e fornitori, filiera e partner come laboratori d'innovazione;
- La rete territoriale (università, centri di ricerca, consorzi), spesso attivata grazie a finanza agevolata e PNRR, funziona come estensione del sistema innovativo aziendale;
- Esiste però uno scarto tra intenzione e pratica: molte imprese vorrebbero aprirsi ma non lo fanno, frenate dall'assorbimento nel quotidiano, dal timore di condividere il know-how e dal disallineamento di linguaggi e obiettivi con i partner.

### 3.1 Dall'innovazione chiusa all'innovazione aperta

In un contesto competitivo caratterizzato da cicli tecnologici sempre più brevi e da una crescente specializzazione delle conoscenze, nessuna PMI oggi può ambire a sostenere processi innovativi significativi facendo affidamento esclusivamente sulle proprie risorse interne. L'innovazione, in altre parole, non si esaurisce più dentro le mura della fabbrica o nei laboratori di ricerca e sviluppo (R&S) proprietari, ma si configura come un processo distribuito che richiede di costruire e governare relazioni stabili con una pluralità di attori esterni. Il Capitolo 3 amplia lo sguardo verso ciò che accade ai confini e oltre il perimetro aziendale per comprendere i processi di innovazione attraverso alleanze, reti e nuove collaborazioni.

L'analisi si articola attorno a tre dimensioni complementari attraverso cui le PMI familiari stanno ridefinendo la propria proiezione verso l'esterno.

- Formalizzazione dell'architettura del comando, prerequisito organizzativo per presentarsi all'ecosistema come interlocutori affidabili e metodologicamente solidi.
- Il ruolo dell'impresa come hub collaborativo, dove clienti,

fornitori e partner di filiera diventano co-progettisti dell'innovazione attraverso pratiche di co-design strutturate.

- Rete territoriale, composta da università, centri di ricerca, consorzi e laboratori congiunti, intesa come estensione del sistema nervoso aziendale, capace di amplificare la capacità di percepire e assorbire i segnali del cambiamento tecnologico.

In chiusura, la sezione “La voce delle imprese” riprende le riflessioni emerse durante workshop e interviste, esaminando leve, ostacoli e best practices che caratterizzano il passaggio verso modelli di innovazione aperta.

### 3.2 L'architettura al vertice: ridefinire ruoli e processi per attivare l'innovazione aperta

Uno dei temi che ricorrono con maggiore costanza nelle interviste è che l'evoluzione delle PMI familiari verso modelli di innovazione aperta passa da un cambiamento profondo nel modo di gestire il potere e distribuire i ruoli. Gli imprenditori che abbiamo ascoltato descrivono una sfida precisa: superare una conduzione basata soprattutto sull'intuito e costruire una struttura di comando capace di far crescere l'impresa senza farle perdere la rapidità che la contraddistingue. Dai loro racconti questa trasformazione non emerge come un indebolimento del legame con la famiglia, ma come la creazione di una governance che distribuisce le responsabilità e fa maturare manager autonomi. Lo sintetizza un imprenditore familiare nel settore siderurgico, per cui l'obiettivo è *«impostare una struttura che permetta di avere più condivisione con le prime linee»*. È questa distinzione, ricorrente nei casi che abbiamo analizzato, a evitare che la proprietà resti assorbita dall'operatività perdendo di vista il mercato e le possibili alleanze tecnologiche.

Le organizzazioni che abbiamo osservato mostrano un passaggio da modelli gerarchici verticali a strutture più piatte e partecipative, che favorisce la circolazione delle informazioni e la proattività dei collaboratori, i quali si sentono legittimati a contribuire attivamente ai processi di miglioramento. In un caso emerso dalle interviste questa apertura assume forme particolarmente spinte: un imprenditore descrive la propria organizzazione come *«olocratica»*<sup>4</sup>, per indicare un assetto in cui l'autorità non resta concentrata al vertice ma si distribuisce tra team che si auto-organizzano. Nelle realtà che ci sono state raccontate l'innovazione diventa un processo trasversale, alimentato da una cultura economica diffusa che attraversa tutta la gerarchia, dal CFO all'operatore di produzione: ogni collaboratore è messo in condizione di proporre miglioramenti sostenuti da solide analisi di investimento, e l'impresa nel suo complesso diventa più ricettiva agli stimoli esterni.

<sup>4</sup> L'olocrazia (holacracy) è un modello organizzativo in cui l'autorità decisionale è distribuita tra gruppi di lavoro auto-organizzati anziché concentrata in una gerarchia tradizionale, e le persone operano per «ruoli» definiti più che per posizioni gerarchiche fisse.

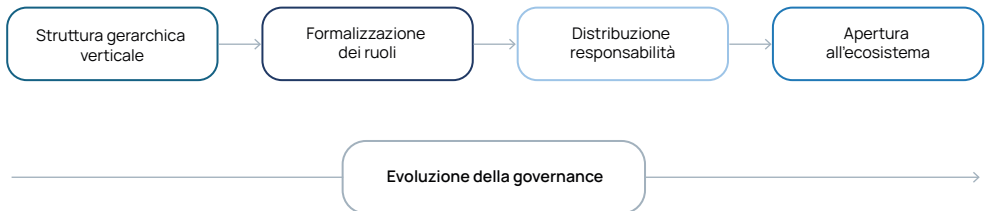
Altre imprese tra quelle intervistate hanno invece risposto alla stessa esigenza creando aree dedicate alla gestione del cambiamento, dove figure selezionate agiscono da facilitatori dell'innovazione all'interno di ciascuna funzione. Come sottolinea un esponente di una di queste realtà, un'organizzazione agile permette di *«intercettare quelli che sono i bisogni di innovazione, efficientamento e miglioramento dei processi in modo capillare, evitando di isolare i dipartimenti tecnici dal resto dell'operatività aziendale»*.

Il dato più netto che emerge dalla nostra analisi è che la formalizzazione dei ruoli costituisce il prerequisito necessario per avviare percorsi di innovazione aperta: è ciò che, nelle testimonianze raccolte, permette all'impresa di presentarsi ai partner dell'ecosistema come un interlocutore affidabile, solido nel metodo e capace di decidere. I racconti degli intervistati convergono su un punto: una chiara architettura interna, che individui i responsabili del trasferimento tecnologico e della gestione dei dati, assicura che il dialogo con università, centri di ricerca e startup sia costante e non dettato soltanto dall'urgenza. La professionalizzazione, ci dicono, riguarda tanto le competenze tecniche quanto la capacità di governare la cultura del cambiamento — un fattore che un imprenditore intervistato sintetizza con una formula incisiva: *«cultura batte strategia dieci a zero»*, a sottolineare come nessun piano innovativo possa riuscire senza una cultura dell'innovazione condivisa. Molti tra gli imprenditori e i manager che abbiamo ascoltato osservano come la managerializzazione, avviata con lungimiranza già anni prima del salto dimensionale, sia la base imprescindibile per innestare nuove tecnologie su processi già consolidati. Come nota un proprietario d'azienda, *«preoccuparsi quando le cose vanno bene permette di pianificare le deleghe direzionali in una condizione di serenità, salvaguardando l'innovazione da potenziali paralisi organizzative durante le fasi di crisi»*.

Sempre dai colloqui emerge come il consolidamento di questa architettura permetta di definire principi di leadership chiari, capaci di orientare i collaboratori verso obiettivi comuni. Quando i valori della famiglia vengono tradotti in criteri espliciti e inseriti nei sistemi di valutazione delle performance — un meccanismo che diverse imprese intervistate dichiarano di aver adottato — l'organizzazione si allinea attorno agli obiettivi della proprietà e diventa più orientata allo sviluppo. Gli intervistati riferiscono che questo facilita sensibilmente l'ingresso di talenti esterni, che trovano un ambiente in cui contano le logiche di innovazione ed esplorazione più della semplice appartenenza al nucleo familiare: è il superamento di quella che un intervistato definisce *«mentalità padronale»*, storicamente diffusa in molte realtà del Paese. Abbandonare il mito dell'autosufficienza tecnologica significa, nei percorsi che ci sono stati descritti, inserire manager esterni come acceleratori per colmare lacune di competenza specifica. Un processo che, raccontano, trova equilibrio nella collaborazione tra generazioni: la componente più esperta custodisce l'identità storica dell'impresa, quella che subentra porta nuove metodologie gestionali e digitali.

Il quadro che restituiscono le interviste è, in definitiva, coerente: formalizzare l'architettura del comando serve a stabilizzare il clima aziendale, trasformando le tensioni familiari in energia progettuale rivolta al mercato e alla filiera. L'impresa assume così i tratti di un sistema aperto, in grado di gestire la complessità dei mercati globali senza perdere la velocità decisionale che una governance familiare coesa sa garantire. Lo riassume con efficacia un amministratore delegato: *«il socio fa il socio e, quando è seduto a questo tavolo, fa il mestiere da manager»*, un modo per evitare che l'interesse personale prevalga su quello dell'organizzazione. In questa prospettiva, che attraversa la maggior parte delle testimonianze, la tradizione non è un'eredità da custodire immobile, ma un patrimonio vivo, che richiede aggiornamenti continui per non irrigidirsi. L'innovazione ha bisogno di una visione di lungo periodo, che, secondo gli intervistati, è garantita dalla posizione privilegiata detenuta dalle PMI familiari, purché la proprietà familiare sappia dotarsi di strumenti manageriali all'altezza delle sfide di oggi. L'architettura del comando è il meccanismo che permette alla conoscenza di circolare dall'interno verso l'esterno, sostenendo nel tempo la competitività e la solidità dell'impresa.

**Figura 3.1: Le fasi di evoluzione della governance verso l'innovazione aperta**



### 3.3 L'impresa familiare come hub collaborativo: il co-design e la filiera come laboratori di innovazione

La metamorfosi delle PMI familiari italiane in veri e propri hub collaborativi segna il superamento definitivo del paradigma dell'auto-sufficienza tecnologica, spostando il baricentro dell'azione innovativa verso una dimensione ecosistemica e relazionale. In molte realtà di successo, la competitività non risiede più esclusivamente nella protezione del segreto industriale all'interno di mura invalicabili, ma si fonda sulla capacità di attivare processi di co-design che trasformano clienti e fornitori in partner alla pari nella generazione di valore. Questo cambio di postura culturale risulta particolarmente visibile nelle imprese che

operano su commessa o in settori ad alta specializzazione, dove l'innovazione non scaturisce da intuizioni isolate nei laboratori di R&S, bensì emerge dal dialogo costante con le esigenze tecniche del mercato. Alcune PMI familiari si configurano già oggi come veri e propri laboratori esterni per i propri clienti: esse mettono a disposizione impianti pilota e competenze tecniche per sviluppare soluzioni che il committente non avrebbe l'agilità di testare internamente, agendo di fatto come un'estensione del reparto di R&S del cliente stesso. In questo senso, come osserva un imprenditore del settore alimentare, l'impresa cessa di essere un mero fornitore di componenti per trasformarsi in un *«hub di ricerca per i clienti che magari non hanno la possibilità di strutturare al loro interno una R&S organizzata»* dove il servizio all'innovazione è parte della proposta di valore. Tale approccio permette di intercettare i bisogni latenti dei consumatori finali prima che si traducano in richieste formali, garantendo alla PMI familiare una posizione di vantaggio competitivo basata sull'unicità metodologica della soluzione proposta piuttosto che sulla semplice fornitura del prodotto o servizio in sé.

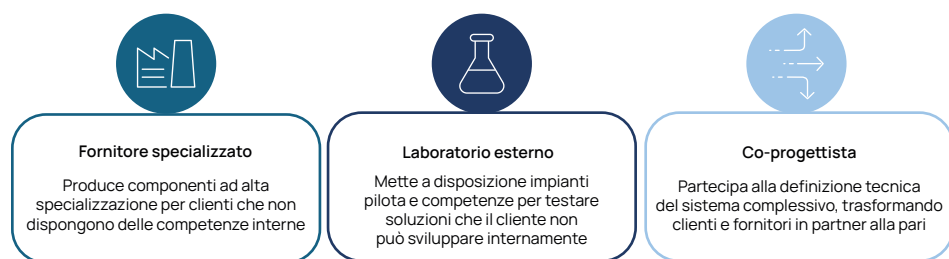
L'attività di co-progettazione si manifesta con particolare intensità nel rapporto, per esempio, con i grandi produttori di primo equipaggiamento, ovvero aziende che progettano e realizzano componenti o sistemi completi integrati nei prodotti finali di altre società, dove l'impresa familiare interviene direttamente nella definizione tecnica del sistema complessivo: in tali dinamiche, la collaborazione abilita una forma di fertilizzazione tra settori differenti, portando l'impresa ad assorbire stimoli dalla filiera per restituire prodotti che incorporano un'intelligenza collettiva. Questo processo richiede un investimento significativo nel capitale umano, poiché la gestione della complessità relazionale non è facilmente riducibile a procedure rigide, poggiando invece sulla capacità di figure chiave di interpretare brief spesso ambigui e di trasformarli in progetti tecnicamente robusti.

Le evidenze raccolte mostrano come l'innovazione possa nascere anche dalla capacità di fungere da interfaccia tra mondi tecnologici diversi, applicando conoscenze maturate in una specifica matrice produttiva a mercati completamente differenti. In questa architettura relazionale, anche i fornitori di tecnologia assumono un ruolo di acceleratori strategici: la capacità della PMI familiare di stringere partnership durature con chi produce macchinari o componenti critici permette di accedere a innovazioni incrementali che vengono poi integrate verticalmente nei processi produttivi. Queste relazioni di lungo termine sono un elemento distintivo, specialmente dei membri della proprietà familiare. Spesso è proprio la collaborazione con chi progetta lo strumento a innescare salti qualitativi, poiché l'interazione tra chi immagina la macchina e chi la utilizza quotidianamente genera un feedback continuo che ottimizza le prestazioni ben oltre gli standard.

Questo modello operativo permette di coniugare la velocità decisionale della governance familiare con la complessità dei mercati globali, sfruttando l'assenza di sovrastrutture burocratiche tipiche dei

grandi gruppi per avviare sperimentazioni rapide. La famiglia agisce in questo ecosistema come garante della fiducia e della continuità, elementi indispensabili per sostenere collaborazioni di lungo periodo che spesso non sono formalizzate in contratti rigidi ma si basano sulla reputazione costruita nel tempo. Tale stabilità di visione permette di investire in reti collaborative all'interno e all'esterno del territorio italiano, accettando fasi di sviluppo che non producono un ritorno immediato ma consolidano il posizionamento strategico dell'impresa come nodo centrale della filiera. Le relazioni professionali con specialisti di settore, che possono essere altre PMI o grandi aziende, diventano così un patrimonio intangibile dell'organizzazione, alimentando una curiosità intellettuale diffusa che attrae talenti desiderosi di misurarsi con sfide multidisciplinari. Come sottolineato da un esponente di una delle proprietà intervistate, la consapevolezza maturata è che *«l'innovazione ha bisogno di tantissimi contributi per poter funzionare»*, rendendo l'apertura verso l'esterno una scelta obbligata per chi vuole governare il cambiamento.

L'impresa hub, dunque, va oltre alla produzione, orchestrando competenze interne ed esterne per generare un'innovazione che sia al tempo stesso tecnicamente eccellente e commercialmente sostenibile. La sfida per queste realtà risiede nel superare le resistenze interne alla condivisione del know-how, vincendo la naturale ritrosia dei dipartimenti tecnici verso il confronto con l'esterno attraverso una cultura dell'umiltà e dell'apprendimento continuo. La consapevolezza che l'innovazione necessita di molteplici apporti spinge le imprese a ricercare costantemente stimoli fuori dal proprio perimetro, trasformando ogni nuovo contratto in un'occasione di ricerca applicata e di validazione sul campo. Questo orientamento verso l'apertura richiede un'attenzione costante alla protezione della proprietà intellettuale, bilanciando l'integrazione necessaria alla crescita con la salvaguardia dell'unicità che caratterizza il marchio familiare. Si delinea così un profilo di impresa collaborativa capace di rigenerarsi attraverso la contaminazione continua e di rispondere con estrema rapidità alle fluttuazioni di un mercato sempre più frammentato, trasformando la propria rete di relazioni nel più efficace dei laboratori di ricerca.

**Figura 3.2: I ruoli della PMI familiare come hub collaborativo**

### 3.4 Attivare la conoscenza diffusa: la rete territoriale come estensione del sistema innovativo

La capacità delle PMI familiari italiane di proiettarsi verso le frontiere tecnologiche più avanzate risiede nella loro attitudine ad agire come nodi centrali di una rete territoriale capace di funzionare come una vera e propria estensione del “sistema innovativo” aziendale. In un contesto dove la velocità dell’innovazione supera spesso la capacità di assorbimento delle singole strutture interne, il ricorso a un ecosistema collaborativo composto da università, centri di ricerca e laboratori congiunti smette di essere un’opzione episodica per trasformarsi in una necessità di tipo strategico. Per molte di queste realtà, il legame con il territorio non rappresenta solo una questione di radici identitarie, ma costituisce il canale d’accesso privilegiato a una conoscenza diffusa che consente di colmare il divario dimensionale rispetto ai grandi gruppi globali. I dialoghi con altre entità del tessuto socio-economico del territorio in cui l’impresa è localizzata non si limita però a partnership e condivisione del know-how con altre realtà imprenditoriali, bensì si manifesta concretamente e frequentemente anche attraverso collaborazioni strutturate con i dipartimenti universitari locali, trasformando le PMI familiari in laboratori a cielo aperto a tutto tondo, dove la ricerca teorica incontra la concretezza delle sfide industriali. Come osserva infatti un imprenditore del settore degli accessori per serramenti, la cooperazione con i poli accademici permette di «*gestire insieme dei progetti di innovazione e sperimentazione in virtù delle competenze specifiche presenti all’interno dei politecnici stessi*»: generando una simbiosi in cui l’impresa fornisce il campo di prova per nuove teorie e l’università offre il rigore scientifico necessario per validare processi che, altrimenti, resterebbero confinati all’intuizione empirica.

L’attivazione di queste reti ad oggi ha beneficiato in modo deter-

minante degli strumenti di finanza agevolata, come i bandi regionali, nazionali e europei o, nel quinquennio post pandemia, i progetti legati al PNRR, i quali agiscono come catalizzatori per avviare collaborazioni che richiederebbero investimenti troppo onerosi se affrontati in isolamento. Un esponente di un'impresa operante nell'elettromeccanica evidenzia come tali strumenti aiutino la proprietà a «*gettare il cuore oltre l'ostacolo*», permettendo di attivare centri di eccellenza tecnologica che rappresentano porti sicuri dell'innovazione nazionale. In questa prospettiva, la rete territoriale diventa il sensore attraverso cui l'impresa percepisce i segnali deboli del cambiamento, integrando competenze esterne per lo studio di nuovi materiali o per l'implementazione di tecnologie abilitanti come la sensoristica avanzata. Esperienze condotte nel settore sanitario mostrano come la collaborazione possa estendersi fino alla creazione di filiere ibride tra industria e agricoltura per lo sviluppo di componenti naturali nelle formulazioni mediche, coinvolgendo università e centri ospedalieri in percorsi di validazione clinica che garantiscono la massima credibilità scientifica al prodotto finale.

Il superamento dei confini aziendali, nelle sue due anime di pratica e ricerca, trova la sua espressione più avanzata nella partecipazione a consorzi e laboratori in joint-venture, dove il confronto è incrociato con accademia e altre realtà industriali, permettendo di superare la diffidenza tipica della gestione padronale verso la condivisione del know-how. Un'impresa leader nell'automazione descrive questo approccio come una vera e propria «*pratica di innovazione aperta*», motivata dal fatto che le tecnologie contemporanee sono talmente verticali e in rapida evoluzione da rendere impossibile il mantenimento di tutte le competenze internamente. La presenza su tavoli di ricerca comuni, come quelli dedicati alla robotica di frontiera o agli umanoidi, consente alle PMI familiari di contaminarsi con settori differenti, assorbendo stimoli che vengono poi rielaborati per le proprie applicazioni specifiche; tale postura culturale richiede tuttavia un atto di umiltà intellettuale, poiché l'innovazione di successo nasce solo quando l'impresa accetta che esistono attori esterni con competenze diverse in specifici ambiti tecnici.

Nonostante il valore indubbio di queste reti, il dialogo tra mondo accademico e impresa familiare non è privo di attriti, derivanti principalmente da una cronica asincronia tra i tempi della ricerca e le urgenze del mercato. Diversi imprenditori lamentano una differenza di ritmo che rende difficile sincronizzare lo sviluppo di un progetto industriale con i cicli accademici; un intervistato osserva che il problema risiede nei tempi della risposta scientifica. Questo scarto temporale rappresenta una delle barriere principali all'efficacia di questa «*ragnatela*» territoriale, evidenziando l'urgenza di costruire nuove interfacce che sappiano tradurre il linguaggio della ricerca in output operativi veloci.

La visione dell'impresa come hub che non solo produce valore economico, ma catalizza e ridistribuisce intelligenza collettiva, trasformando la propria rete di relazioni nella più potente delle divisioni di

R&S, è così completa, dando rilevanza e dialogo alle diverse categorie di attori presenti nei suoi dintorni. Questo orientamento all'apertura rappresenta l'unica via percorribile per garantire la sostenibilità di lungo periodo in mercati globali iper-competitivi. In ultima analisi, la rete territoriale non è più un semplice contorno logistico, ma diventa il motore identitario di un'impresa che sceglie di innovare attraverso la condivisione, rendendo la propria porosità culturale un fattore di resilienza e di successo permanente nel tempo.

Figura 3.3: La rete dell'azienda: legami e attori sul territorio



### 3.5 La voce delle imprese: attivare reti territoriali superando la “cultura del limite” e gestendo il patrimonio intellettuale

Il confronto tenutosi durante il workshop del Making Meeting si completa definendo l'interesse della mappatura dei processi innovativi, attraverso una riflessione speculare a quella presentata nel primo capitolo; se inizialmente l'analisi si era focalizzata sugli equilibri interni, in un secondo momento la discussione collettiva si è spostata verso la prospettiva esterna, mantenendo come riferimento il framework tripartito composto da abilitatori, barriere e azioni di mitigazione. Il dialogo tra gli imprenditori ha confermato come la filiera e le reti territoriali siano viste collettivamente come le leve centrali per l'apertura dell'innovazione a un ecosistema, validando quanto già emerso nelle analisi precedenti riguardo alla centralità del co-design e del trasferimento tecnologico. Rispetto a tali temi, tuttavia, sono emerse alcune sfaccettature peculiari, evidenziando come la cultura interna debba essere considerata il primo vero ecosistema dell'innovazione: un ambiente che autorizza la sperimentazione non solo motiva i collaboratori, ma si traduce esternamente in un brand autorevole capace di attrarre partner di valore e consolidare ulteriormente la fiducia sul territorio. Inoltre, le collaborazioni con le comunità scientifiche vengono nuovamente incensate, riconoscendo loro non solo il rigore metodologico, ma anche la capacità di offrire schemi di condivisione e infrastrutture capaci di tutelare il segreto industriale, assicurando la proprietà nel momento in cui decide di condividere il proprio know-how.

Di grande rilievo per aumentare la profondità dell'analisi di questo capitolo sono invece le barriere percepite dalle PMI familiari nel perseguire questa apertura, le quali presentano connotati metodologici e psicologici profondi che spesso rallentano la proiezione esterna. Il passaggio più critico risiede nel cosiddetto “salto psicologico”, ovvero la tendenza diffusa a bruciare le fasi preliminari di preparazione per approdare immediatamente all'esecuzione del progetto; l'evidenza raccolta nei tavoli di lavoro sottolinea come l'esecuzione materiale dell'innovazione aperta fallisca frequentemente proprio perché non si è dedicato tempo sufficiente allo studio delle cause profonde che portano alla necessità di questo cambiamento. Tale deficit di metodo si intreccia con quella che viene definita la “cultura del limite”: un orientamento mentale in cui la preoccupazione per i potenziali problemi generati dalle novità o il timore di compromettere i rapporti storici con stakeholder locali prevale sulla valutazione dei benefici reali. Questo comportamento viene additato dagli imprenditori come uno stigma intrinseco alla cultura italiana, non ritrovabile nel modo di apprezzare le difficoltà insito nelle culture dei Paesi attualmente leader nella crescita economica e tecnologica, come Cina e Stati Uniti. Sul piano strutturale, l'apertura è ostacolata da un contesto esterno segnato da

normative rigide, instabilità globale e il già citato disallineamento tra le priorità dell'azienda e quelle dei partner della ricerca, rendendo difficile sincronizzare i ritmi industriali con quelli accademici. Emerge inoltre una difficoltà specifica legata alla dimensione aziendale, dove le PMI faticano a integrare culture organizzative profondamente differenti dalla propria, soffrendo la competizione con grandi gruppi che possono permettersi di innovare tramite acquisizioni massive.

Per rispondere a tali freni, le aziende hanno delineato strategie di mitigazione volte a trasformare l'apertura in un processo governato e consapevole, ribadendo che l'entusiasmo per una partnership non può sostituire il rigore progettuale. L'indicazione emersa con forza è che, prima di aprirsi all'esterno, sia necessario definire un progetto formale che espliciti in modo rigoroso condizioni, obiettivi e confini della collaborazione, sbloccando solo così opportunità altrimenti precluse a causa della disorganizzazione. La gestione delle connessioni deve inoltre evolvere verso una dimensione sistemica e permanente, alimentata dall'utilizzo di piattaforme di scambio, tavoli di lavoro stabili e il coinvolgimento di speaker tecnici, estendendo l'orizzonte relazionale oltre i confini della filiera tradizionale. In un contesto caratterizzato da rapidi mutamenti tecnologici, l'adozione di strumenti agili e framework leggeri diventa una condizione indispensabile per garantire la capacità di iterare velocemente i progetti e correggere la rotta in tempi brevi. Resta tuttavia ferma la convinzione che la singola impresa non possa sostenere da sola il peso della trasformazione sistemica; il workshop ha fatto emergere la richiesta di un supporto più incisivo da parte di istituzioni, banche e policy maker, affinché la porosità culturale e l'innovazione aperta diventino un approdo naturale per queste aziende, che, per dimensione e tipologia di governance, rappresentano il principale attore del tessuto economico italiano.

Molti degli intervistati riconoscono quindi di voler andare nella direzione dell'innovazione aperta, ma ammettono di non farlo davvero, o di farlo solo in parte. Le ragioni che emergono dai colloqui sono essenzialmente tre. La prima è l'assorbimento nel quotidiano: la gestione del day-by-day lascia poco tempo ed energie per costruire relazioni esterne, che richiedono continuità e cura. La seconda è il timore di condividere: aprirsi a partner esterni significa esporre informazioni e competenze che molte imprese preferiscono custodire. La terza, forse la più dirimente, è la diffidenza verso il ritorno di questi investimenti: il confronto con università, centri di ricerca e startup viene spesso percepito come poco produttivo perché, raccontano gli imprenditori, si parlano lingue diverse e si perseguono obiettivi diversi, con tempi e priorità che faticano a coincidere con quelli dell'impresa. Il risultato è che l'apertura, pur riconosciuta come desiderabile, resta in molti casi più un proposito che una pratica consolidata.

Tra le leve a disposizione, le reti di impresa e i gruppi di confronto tra imprenditori sono le più adatte alla natura delle PMI familiari, perché agiscono contemporaneamente sulle tre barriere che frenano

l'apertura. Mettere insieme più aziende, attraverso contratti di rete, consorzi o tavoli di confronto strutturati, permette anzitutto di condividere costi e rischi dell'innovazione, abbassando la soglia di quegli investimenti che, affrontati da soli, sembrano «*a perdere*». Riduce poi il timore di esporsi: confrontarsi con altri imprenditori che vivono gli stessi problemi allinea perché si parla la stessa lingua e si condividono obiettivi e orizzonti temporali simili.

Questa intuizione trova un riscontro diretto nel nostro stesso lavoro: i workshop condotti durante la ricerca hanno mostrato quanto le imprese familiari traggano valore dal confronto collettivo, scoprendo di non essere sole davanti a sfide che credevano soltanto proprie e osservando soluzioni concrete già sperimentate da altri. Il gruppo di confronto funziona perché trasforma l'esperienza di ciascuno in un patrimonio condiviso, e perché la fiducia tra pari è la moneta con cui le imprese familiari decidono di aprirsi.

**Figura 3.4: Abilitatori, barriere e azioni di mitigazione verso l'innovazione interna nelle PMI familiari**







# 4

## Quando l'innovazione diventa asset: protezione della proprietà intellettuale e creazione di valore

## Sintesi dei risultati:

- Le imprese del campione detengono oltre 75.000 brevetti, ma concentrati in poche mani: poco più di un quarto delle aziende ne possiede;
- L'86,5% dei brevetti non ha mai ricevuto una citazione: il portafoglio ha una funzione prevalentemente strategica (proteggere dall'imitazione);
- Dinamica «del rallentamento degli ex-campioni»: le imprese giovani, piccole e del Centro-Sud mostrano la crescita brevettuale storica più alta ma una spinta recente più debole;
- Sul piano della redditività generale delle imprese osservate in termini di fatturato e EBITDA, le imprese più giovani del campione crescono di più ma con marginalità inferiore; l'equilibrio tra crescita e redditività si raggiunge nella fascia di età dell'impresa 26-50 anni;
- Comunicazione digitale: quasi sette imprese su dieci hanno un profilo LinkedIn, ma solo una minoranza lo presidia con regolarità; ha maggior valore per l'azienda la costanza più della dimensione del pubblico;
- Le imprese comunicano soprattutto vendite e relazioni: l'innovazione riguarda appena un post su otto, e l'innovazione di marketing è la meno raccontata: uno spazio competitivo poco presidiato per chi sa valorizzarla;
- L'IA è percepita soprattutto come strumento per proteggere il vantaggio competitivo attuale; il rischio diffuso è delegarla alla funzione IT invece di affrontarla come revisione strategica dei processi, con la qualità dei dati come prerequisito.

## 4.1 Misurare e raccontare gli output di innovazione

Quando un brevetto viene concesso, una nuova idea (più precisamente, un'invenzione o una soluzione tecnica innovativa) assume la forma di un titolo di proprietà intellettuale. La conoscenza accumulata dall'impresa confluisce nell'invenzione che il brevetto codifica, protegge e rende appropriabile. In questo modo, l'idea innovativa diventa un asset formalmente riconosciuto, di proprietà dell'azienda e potenzialmente cedibile, licenziabile o scambiabile sul mercato. Il brevetto rappresenta quindi una delle manifestazioni più tangibili e misurabili del processo innovativo dell'impresa, poiché lascia una traccia pubblica, datata e confrontabile. Per questo costituisce un punto di osservazione privilegiato per comprendere l'attività innovativa sviluppata all'interno delle PMI familiari italiane.

Il Capitolo 4 analizza il patrimonio brevettuale del campione:

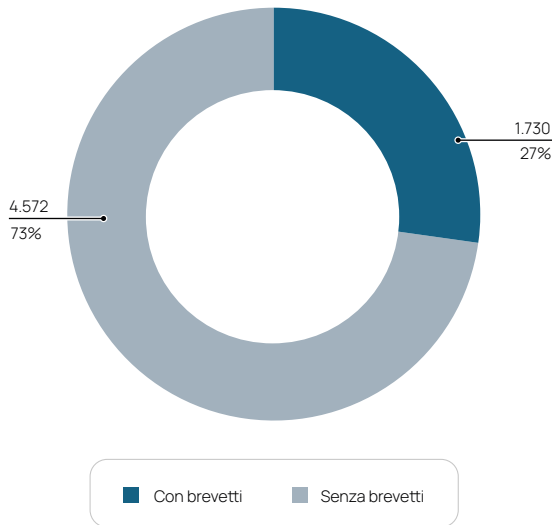
75.406 brevetti, riconducibili a 1.730 imprese familiari. È un primo dato che merita attenzione: poco più di un quarto delle 6.302 imprese analizzate possiede brevetti, mentre la maggioranza quando innova affida la propria innovazione a forme che non lasciano traccia nei registri di proprietà intellettuale. Sul nucleo di imprese “brevettanti” si concentra l’analisi che segue, che ne misura l’estensione, la qualità e la dinamica nel tempo.

Il Capitolo 4 si articola in quattro sezioni. La prima definisce il perimetro dell’analisi e descrive la distribuzione dei brevetti per anno di deposito, area tecnologica e geografia. Il secondo indaga la struttura del patrimonio e il suo grado di concentrazione. Il terzo introduce le metriche di qualità — citazioni ricevute, ampiezza del portafoglio, frequenza di deposito di brevetti — e mette a confronto i due modelli di innovazione che ne emergono. Il quarto chiude sulla dinamica temporale, leggendo insieme la crescita storica della produzione brevettuale (in termini di CAGR, tasso di crescita annuo composto) e lo slancio più recente, così da distinguere le imprese in accelerazione da quelle in rallentamento. L’arco temporale di riferimento parte dall’anno della prima pubblicazione brevettuale dell’azienda all’anno dell’ultima pubblicazione effettuata, definendo il patrimonio di conoscenza che le imprese hanno accumulato nel tempo e formalizzato attraverso la tutela brevettuale.

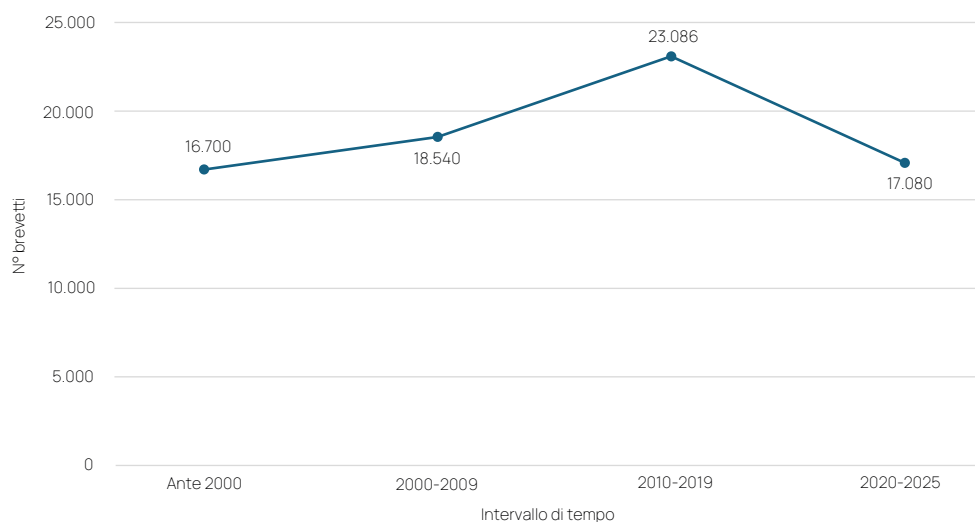
## **4.2 Un patrimonio ampio ma concentrato in poche mani**

Delle 6.302 PMI familiari identificate, 1.730 (27% del campione) risultano titolari di almeno un brevetto. Le restanti 4.572 imprese (73%) non hanno alcun brevetto associato (Figura 4.1). Il rapporto si irrobustisce rispetto alla ricerca e sviluppo (R&S): se meno di un’impresa su dieci dichiara investimenti in ricerca a bilancio, più di un’impresa su quattro detiene proprietà intellettuale brevettuale.

Figura 4.1: Copertura brevettuale nelle imprese del campione



Il portafoglio complessivo del campione ammonta a 75.406 brevetti. La distribuzione per periodo di pubblicazione (Figura 4.2) mostra un'attività brevettuale in crescita fino al decennio 2010-2019 e poi in flessione nell'ultimo periodo. I brevetti pubblicati fino al 2000 ammontano, nel loro complesso, a 16.700. Dopo gli 8.557 del quinquennio 2000-2004, il numero cresce senza interruzioni, 9.983 tra il 2005 e il 2009, 10.218 tra il 2010 e il 2014, 12.868 tra il 2015 e il 2019, fino a toccare i 17.080 tra il 2020 e il 2025: un solo quinquennio che supera, da solo, l'intero stock accumulato prima del Duemila.

**Figura 4.2: Numero di brevetti pubblicati dalle 1.730 imprese familiari per periodo di pubblicazione**

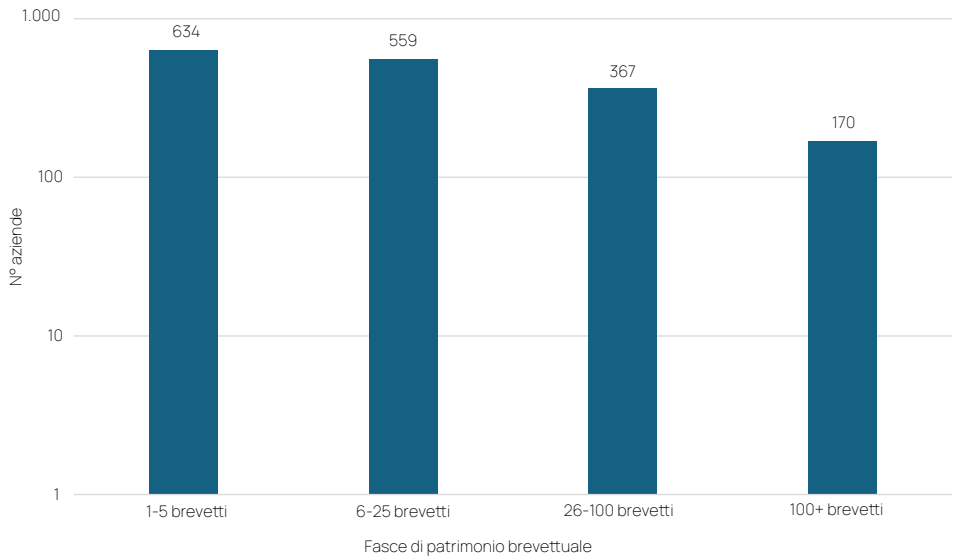
Tra il 2000-2004 e il 2020-2025 il numero di brevetti pubblicati è quasi raddoppiato (da 8.557 a 17.080, +99,6%), a conferma di un'intensificazione progressiva dell'attività di protezione della proprietà intellettuale, coerente con la maggiore consapevolezza delle imprese familiari italiane rispetto al valore strategico dei brevetti. La crescita è continua lungo tutto il periodo e si fa più marcata negli ultimi due quinquenni: dai 10.218 brevetti del 2010-2014 si sale ai 12.868 del 2015-2019, fino ai 17.080 del 2020-2025, il valore più alto dell'intera serie. Il portafoglio complessivo conta oltre 75 mila brevetti in capo a 1.730 imprese familiari, un numero elevato che segnala la propensione di questo sottocampione a oggettivare come proprietà intellettuale l'innovazione prodotta.

### 4.3 Il patrimonio brevettuale delle imprese familiari: struttura e concentrazione

La distribuzione del patrimonio brevettuale mostra una struttura fortemente asimmetrica, coerente con quanto ampiamente documentato in letteratura sulla distribuzione dei brevetti tra imprese. La grande maggioranza delle imprese brevettanti si concentra nella fascia bassa: 634 aziende detengono tra 1 e 5 brevetti, seguite da 559 con un portafoglio di entità intermedia (6-25 brevetti). Al crescere dell'intensità

brevettuale il numero di imprese si riduce sensibilmente — 367 nella fascia 26–100 e solo 170 con oltre 100 brevetti. Questa concentrazione riflette l'eterogeneità strutturale tipica dei sistemi innovativi: poche imprese accumulano un portafoglio esteso (e diversificato) di diritti di proprietà, mentre la maggioranza mantiene una presenza brevettuale limitata, spesso circoscritta a singole traiettorie tecnologiche o a specifici mercati di nicchia.

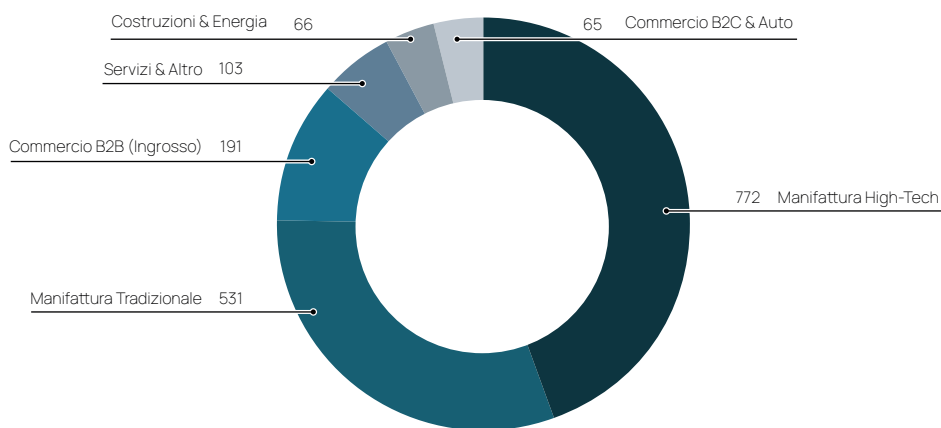
Figura 4.3: Distribuzione del numero di brevetti per azienda



L'analisi per cluster settoriale rivela una concentrazione altrettanto marcata, ma con dinamiche distinte (Figura 4.4). La Manifattura High-tech domina sia per numero di imprese brevettanti (772) sia per intensità brevettuale, con un portafoglio mediano di 19 brevetti per azienda e un valore più che doppio rispetto a quello di qualsiasi altro cluster. La Manifattura Tradizionale segue con 531 imprese, ma un portafoglio mediano di soli 8 brevetti, segnalando un'attività brevettuale più diffusa ma meno concentrata. I restanti cluster si collocano su livelli sensibilmente inferiori: il Commercio B2B (Ingrosso) conta 191 imprese con una mediana di 5 brevetti, mentre Costruzioni & Energia, pur con sole 66 imprese brevettanti, presenta un portafoglio mediano di 6, superiore a quello del commercio. Servizi & Altro e Commercio B2C & Auto chiudono la distribuzione con valori contenuti sia in termini di diffusione (rispettivamente 103 e 65 imprese) sia di profondità

(4 e 3 brevetti mediani). La forbice tra i due cluster manifatturieri e il resto del campione suggerisce che la propensione a brevettare non è solo più frequente nell'industria, ma strutturalmente più intensa nel segmento ad alta tecnologia, dove le strategie di protezione della proprietà intellettuale assumono un ruolo competitivo centrale.

**Figura 4.4: N° aziende con brevetti per cluster di attività economica**

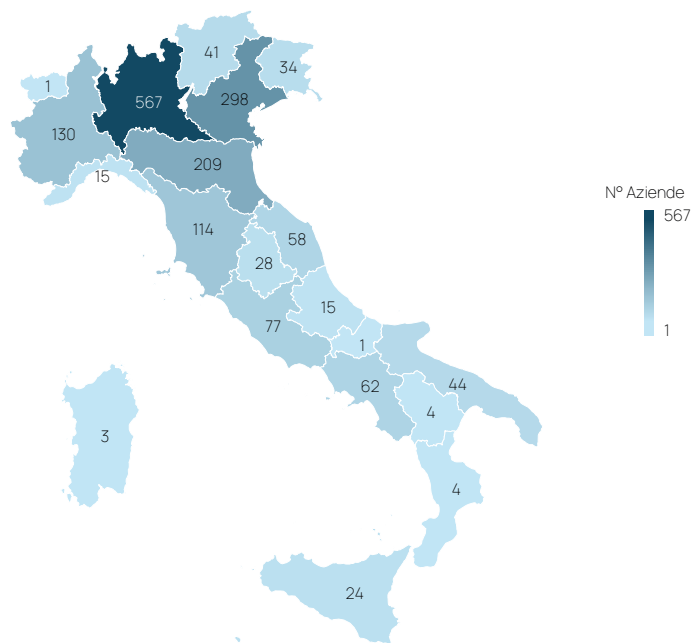


La geografia dei brevetti mostra una concentrazione attesa ma con sfumature qualitative rilevanti (Figura 4.5). La Lombardia ospita 567 imprese brevettanti, confermandosi di gran lunga la regione leader, seguita da Veneto (298), Emilia-Romagna (209), Piemonte (130) e Toscana (114). A queste cinque regioni si affiancano realtà di dimensione intermedia come Lazio (77), Campania (62) e Marche (58), mentre Puglia (44) e Trentino-Alto Adige/Südtirol (41) chiudono la classifica delle prime dieci. La distribuzione evidenzia un forte sbilanciamento verso il Nord, con le prime cinque regioni che raccolgono la grande maggioranza delle imprese brevettanti del campione. Tuttavia, la quantità non coincide necessariamente con la qualità.

Lo Score di brevetto misura lo stock di proprietà intellettuale accumulato pesando i brevetti per le citazioni ricevute e per la loro vicinanza temporale, mentre il Trend brevetti ne valuta la dinamica nel tempo,

distinguendo la crescita complessiva dalla regolarità della produzione anno su anno. Di conseguenza, un'impresa che deposita molti brevetti ma con poche citazioni e una produzione irregolare vedrà valorizzato meno il proprio output rispetto a una con meno brevetti ma di maggiore impatto e costanza nel tempo, a conferma del fatto che la metodologia del presente studio premia la qualità dell'innovazione più della sola quantità. A livello geografico, Il Veneto, seppure sia secondo per numero di imprese brevettanti, presenta lo score qualitativo mediano più elevato tra le grandi regioni (10,57), superiore a quello dell'Emilia-Romagna (9,38) e della Lombardia (7,65). Il Friuli-Venezia Giulia, con sole 35 imprese brevettanti, mostra uno score mediano di 10,15, il terzo valore assoluto nel campione. Questa discrepanza tra quantità e qualità tra le regioni italiane suggerisce che il contesto territoriale non influenza solo la probabilità di brevettare, ma anche la capacità di produrre brevetti ad alto impatto citazionale, un aspetto che la letteratura ha collegato alla densità delle reti di ricerca, alla prossimità a università e centri tecnologici, e alla qualità delle filiere innovative locali.

Figura 4.5: N° imprese familiari con brevetti distribuiti per geografia



## 4.4 L'impatto che non c'è: la distribuzione delle citazioni

Il dato più severo dell'analisi di output riguarda le forward citations — definito come il numero di volte in cui i brevetti del campione sono stati citati da brevetti successivi depositati da terzi, proxy riconosciuta della rilevanza tecnologica e dell'impatto effettivo dell'innovazione brevettata. Dei 75.406 brevetti, 65.250 (86,5%) non hanno ricevuto alcuna citazione. I brevetti con almeno una citazione sono 10.156 (13,5%). Di questi, la grande maggioranza (8.975) ha ricevuto tra 1 e 9 citazioni, segnale di un livello di impatto modesto sull'avanzamento tecnologico. Solo 1.143 brevetti si collocano nella fascia 10-49 citazioni, e appena 38 brevetti dell'intero campione hanno ricevuto 50 o più citazioni.

Questa distribuzione è coerente con la letteratura sulla qualità brevettuale nelle PMI. La funzione primaria del brevetto è proteggere un'innovazione dall'imitazione: in questo senso, un brevetto non citato può assolvere pienamente il suo scopo. Il basso numero di citazioni segnala però che la gran parte del portafoglio brevettuale delle PMI non ha orientato né stimolato l'attività inventiva successiva, contribuendo poco all'accumulazione collettiva della conoscenza tecnologica. A ciò si aggiunge che molte imprese ricorrono al brevetto per ragioni strategiche (segnalare al mercato la propria capacità innovativa, rafforzare la reputazione tecnologica, presidiare aree di ricerca) indipendentemente dall'impatto sull'avanzamento della frontiera. Il risultato complessivo è un patrimonio brevettuale esteso in numerosità ma con impatto tecnologico concentrato in un nucleo molto ristretto di titoli. I 38 brevetti con oltre 50 citazioni, lo 0,05% del portafoglio complessivo, rappresentano l'eccezione: brevetti che hanno effettivamente influito sulla la frontiera tecnologica e generato esternalità di conoscenza misurabili.

### 4.4.1 Qualità e quantità: due modelli di innovazione brevettuale

L'analisi del tasso di crescita annuo composto (CAGR) dell'attività brevettuale consente di verificare se la propensione a brevettare si traduca effettivamente in traiettorie di intensificazione differenziate nel tempo, e soprattutto se tale dinamica sia uniforme o vari in funzione di caratteristiche strutturali dell'impresa. I dati mostrano che la crescita della produzione brevettuale non è un fenomeno omogeneo: si articola lungo almeno tre dimensioni: età, dotazione patrimoniale e localizzazione, ciascuna delle quali introduce variazioni significative.

I dati del campione mostrano che questa discrepanza non è un'eccezione, ma un pattern sistematico. Il primo grafico evidenzia come le imprese più giovani (meno di 10 anni) presentino il CAGR mediano più elevato (21%), che decresce progressivamente con l'aumentare

dell'età aziendale fino al 12% nella fascia 51-75 anni. In apparenza, le imprese giovani sembrerebbero le più dinamiche. Il secondo grafico, tuttavia, ribalta la prospettiva: il PR Trend mediano delle imprese sotto i 10 anni è il più basso del campione (42), mentre quello delle imprese più mature supera quota 60. Le aziende che hanno accumulato brevetti al ritmo più sostenuto (le più giovani) sono dunque le stesse che oggi mostrano il momentum recente più debole, configurando quello che si può definire un rallentamento maggiore. Simmetricamente, le imprese mature, cresciute a un ritmo storico più contenuto, evidenziano oggi la traiettoria brevettuale più solida e costante.

Figura 4.6: CAGR per fascia di età - le aziende giovani crescono di più

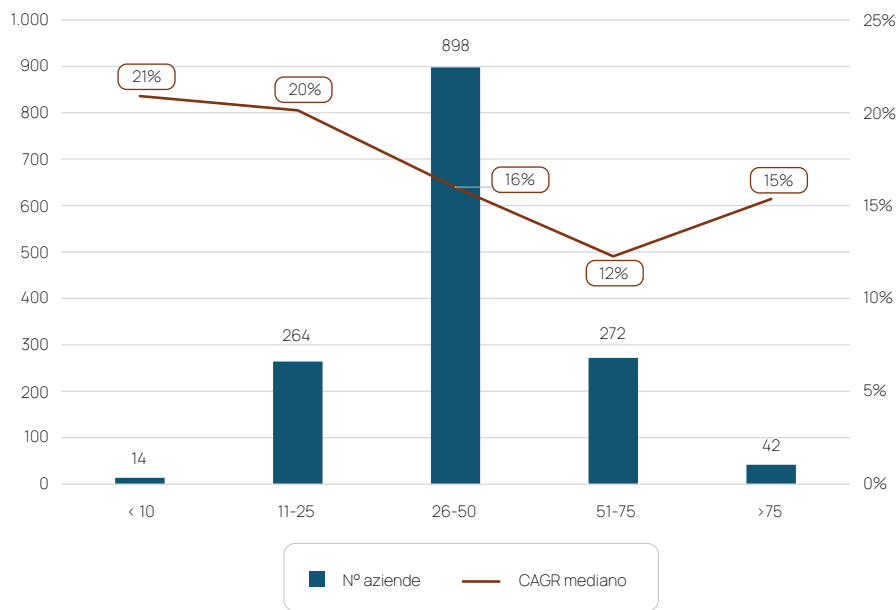
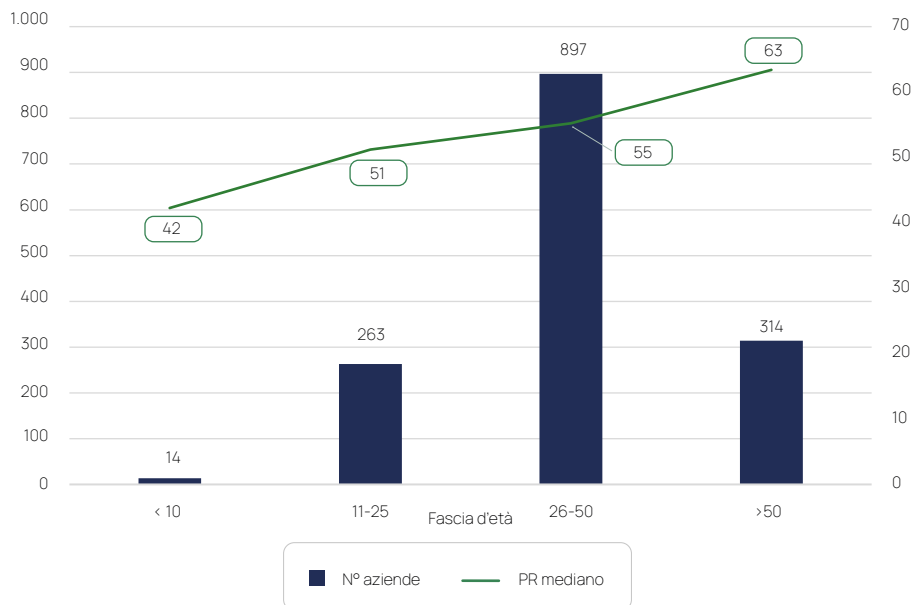


**Figura 4.7: Trend per fascia di età - più giovani, peggior trend recente**



Le imprese sotto i 10 anni hanno il CAGR più alto (21%) ma il PR Trend più basso (42); le over 50, con un CAGR del 13%, registrano il Trend più solido (63).

Il pattern si ripete tra imprese a basso e alto patrimonio netto e tra regioni a CAGR elevato (Puglia 23%, Lazio 22%, entrambe con Trend sotto 50) e regioni a crescita storica moderata ma momentum più stabile.

Figura 4.8: CAGR mediano per regione (top 10)

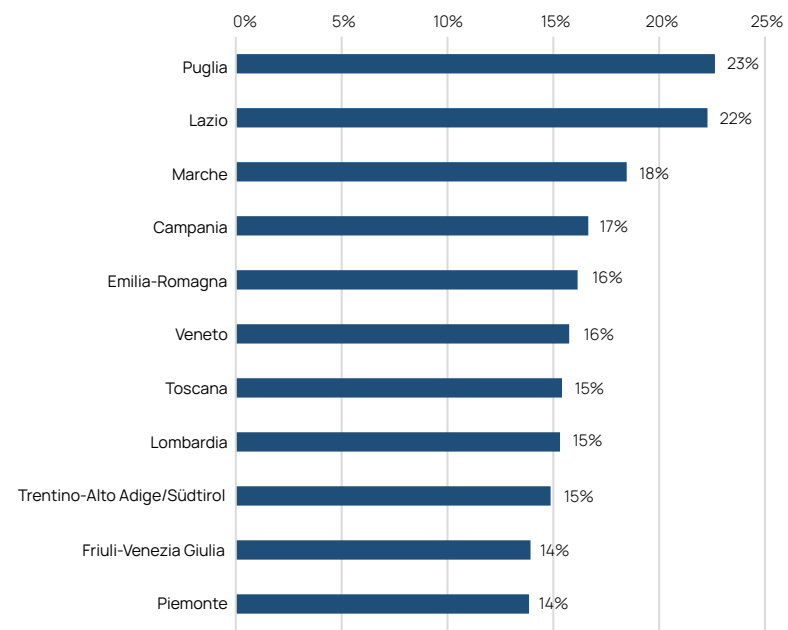
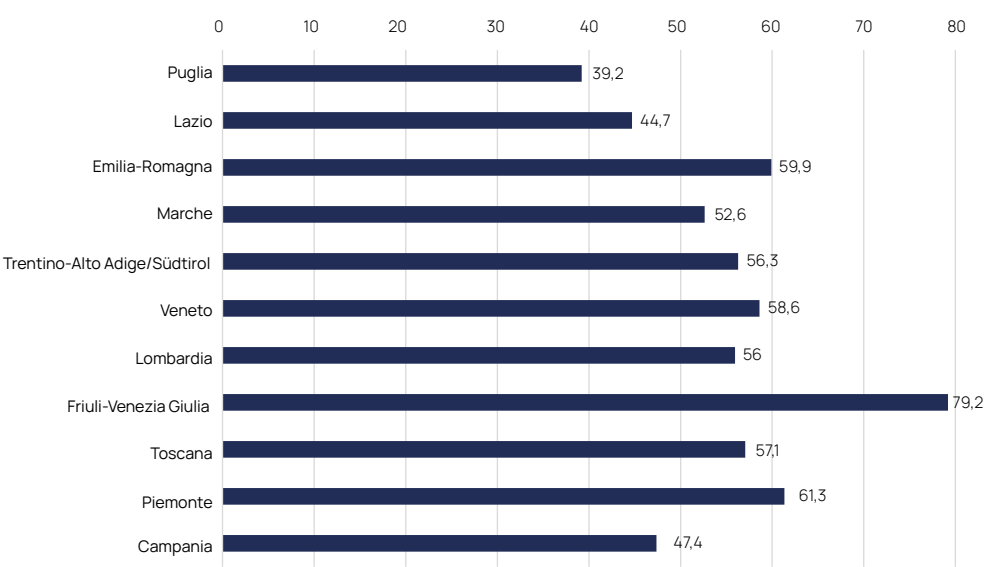


Figura 4.9: Trend mediano per regione in rank percentile (regioni con min 30 aziende nel campione)

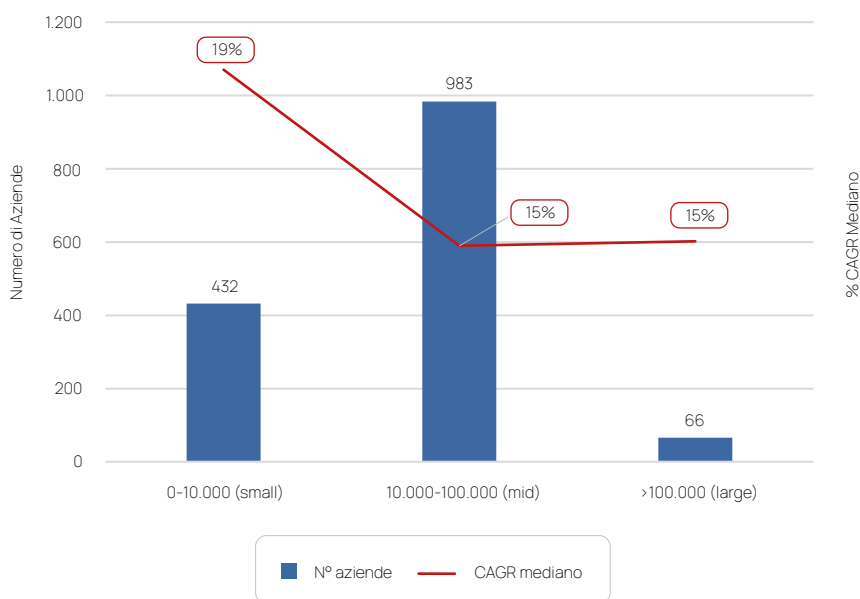


Sono quindi i segmenti a più alta crescita storica, non quelli più maturi, a mostrare oggi la decelerazione più marcata, mentre chi è cresciuto a ritmi moderati mantiene una traiettoria brevettuale più costante.

Anche la dimensione patrimoniale presenta un andamento marcatamente non lineare (Figura 4.10). Le imprese con patrimonio netto compreso tra 0 e 10 milioni di euro (fascia small, 432 aziende) guidano la classifica con un CAGR mediano del 18,9%, nettamente più alto di quello delle fasce superiori. Le medie (10–100 milioni), che costituiscono il nucleo più ampio del campione con 988 imprese, e le imprese più grandi del campione (oltre 100 milioni, 68 unità) si attestano sostanzialmente sullo stesso livello, rispettivamente al 14,9% e al 15,0%.

L'accelerazione più intensa dell'attività brevettuale si concentra dunque nelle imprese di minore dimensione patrimoniale, dove la dotazione è sufficiente a sostenere investimenti in R&S senza che la scala imponga le dinamiche di portafoglio tipiche delle grandi strutture, nelle quali l'attività brevettuale tende a stabilizzarsi su volumi già elevati. Il dato suggerisce che le piccole imprese brevettanti si trovano in una fase di costruzione attiva del proprio patrimonio di proprietà intellettuale, in cui il deposito di nuovi brevetti rappresenta uno strumento strategico per presidiare spazi tecnologici e consolidare un vantaggio competitivo prima che il mercato si saturi. Le imprese medie e medio-grandi, al contrario, mostrano CAGR sostanzialmente allineati; segno che, oltre una certa soglia dimensionale, la velocità di crescita brevettuale converge su valori più contenuti e regolari, coerenti con strategie consolidate di gestione della proprietà intellettuale.

**Figura 4.10: CAGR per fascia di Patrimonio Netto**



Lette congiuntamente, le tre dimensioni delineano un profilo coerente: le imprese brevettanti a più alta crescita tendono a essere giovani, di dimensione patrimoniale più bassa e localizzate in territori dove il tessuto innovativo è meno denso ma, forse proprio per questo, offre maggiori spazi di espansione. È plausibile che questi tre fattori si sovrappongono in parte: le imprese del Centro Sud sono mediamente più giovani e più piccole, e il loro CAGR superiore potrebbe riflettere tanto un vantaggio di fase nel ciclo di vita quanto un effetto di base statistica legato a ricavi di partenza più contenuti.

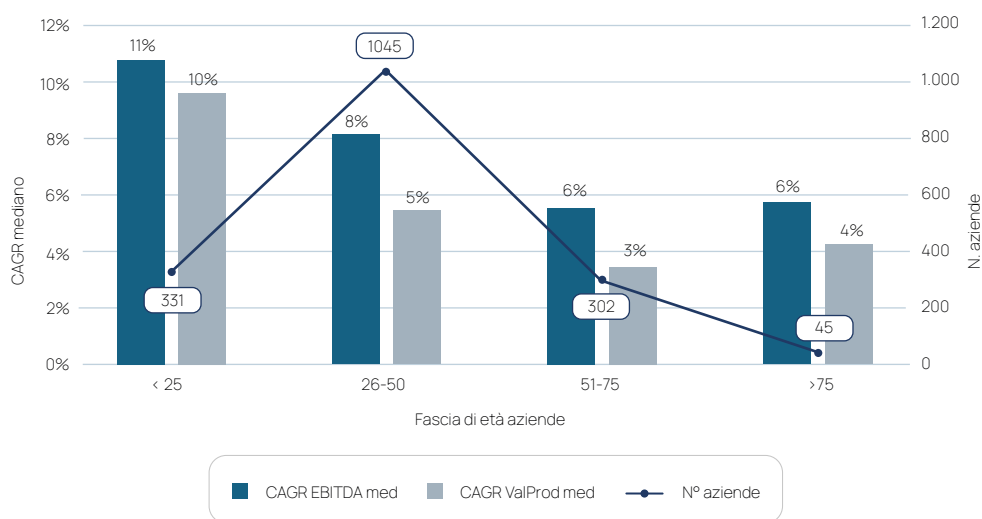
L'ipotesi interpretativa più parsimoniosa chiama in causa un effetto congiunto di ciclo di vita e base statistica. Le PMI familiari giovani, piccole e localizzate in territori a minore densità brevettuale partono da volumi di deposito molto contenuti: pochi brevetti iniziali generano CAGR elevati, ma la fase di espansione tende a esaurirsi rapidamente, producendo un picco seguito da una flessione che il Trend cattura. A ciò si aggiunge un possibile effetto di concentrazione: in regioni come Puglia e Lazio il numero di imprese brevettanti è limitato, e il CAGR aggregato può essere trainato da pochi soggetti la cui attività è ciclica piuttosto che strutturale. Non si può escludere, infine, un effetto di saturazione delle traiettorie tecnologiche: le imprese che hanno brevettato intensamente in una fase iniziale possono aver esaurito il potenziale di novità nel proprio dominio, riducendo fisiologicamente i depositi. Dal punto di vista operativo, questa dicotomia ha implicazioni dirette per qualsiasi esercizio di screening dell'innovatività aziendale. In primo luogo, il CAGR da solo è un indicatore ingannevole: un valore elevato può riflettere una fase espansiva ormai conclusa piuttosto che una capacità innovativa in atto. In secondo luogo, il PR Trend offre un correttivo essenziale, ma va letto congiuntamente al livello assoluto di depositi, un trend stabile su una base di uno o due brevetti all'anno ha un significato diverso da un trend stabile su venti brevetti nel medesimo periodo.

Il quadro che emerge da questo capitolo è meno lineare di quanto suggerirebbe una semplice lettura per medie statistiche. Lo stock brevettuale delle PMI familiari italiane è ampio, oltre 75 mila brevetti fortemente concentrato in poche mani, e la sua qualità citazionale rivela due popolazioni distinte: un nucleo ristretto di portafogli ad alto impatto e una maggioranza di brevetti che non hanno mai trovato eco. La lettura dinamica aggiunge un'ulteriore tensione: le categorie strutturali con la crescita storica più sostenuta sono spesso quelle che mostrano il momentum recente più debole, una dissociazione che impone cautela nell'identificare le imprese realmente in fase di espansione.

## 4.5 Innovazione e performance economico-finanziaria: il paradosso della redditività

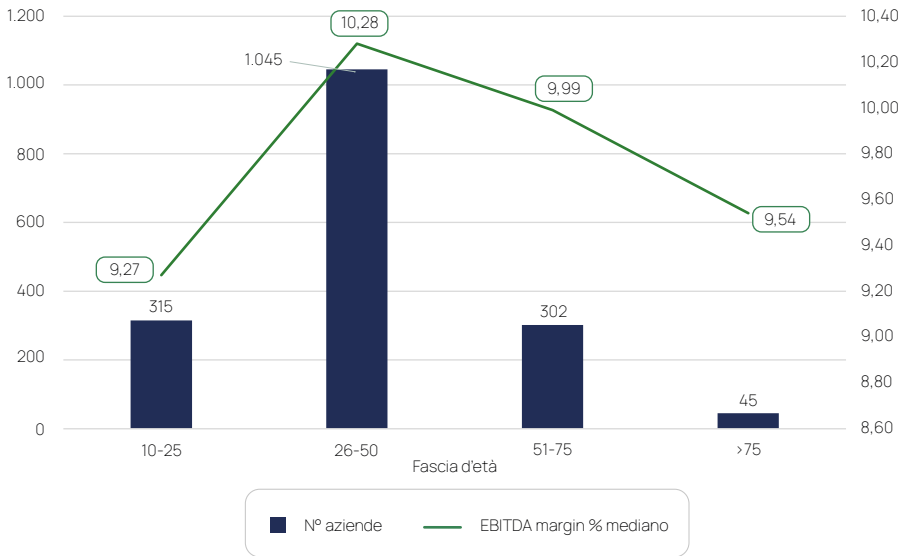
L'incrocio tra attività brevettuale e indicatori economico-finanziari per fascia di età rivela un quadro apparentemente contraddittorio. Sul piano della crescita, il pattern è coerente con quanto osservato sui brevetti: le imprese più giovani (10-25 anni) registrano il CAGR mediano più elevato sia sull'EBITDA (10,77%) sia sul valore della produzione (8,86%), con una discesa progressiva verso le fasce più mature tra 26-50 anni (EBITDA 8,14%, valore della produzione 5,47%), e tra 51-75 anni (EBITDA 5,53%, valore della produzione 3,44%). Le aziende con oltre 75 anni mostrano un lieve rimbalzo sull'EBITDA (5,76%) pur restando contenute sul valore della produzione (4,29%); un segnale che potrebbe riflettere strategie di efficientamento più che di espansione. La giovinezza si conferma dunque un acceleratore di crescita anche sul piano economico, non solo su quello brevettuale.

**Figura 4.11: Età per Crescita: CAGR EBITDA e Valore Produzione per fascia di età**



Il paradosso emerge sulla marginalità. L'EBITDA margin mediano non premia le imprese più giovani: la fascia 10-25 anni si ferma al 9,27%, il valore più basso del campione. Il picco si raggiunge nella fascia 26-50 anni (10,28%), che rappresenta anche il nucleo più numeroso con 1.045 aziende, seguita dalle 51-75 anni (9,99%). Solo le imprese ultrasettantacinquenni scendono significativamente (9,54%), plausibilmente per effetto di strutture di costo più rigide o settori maturi.

Figura 4.12: Marginalità EBITDA per fascia di età



Il gap tra crescita e marginalità suggerisce che le imprese brevettanti più giovani si trovino in una fase in cui la priorità competitiva è l'espansione dei volumi, investendo margine per guadagnare quota di mercato, mentre la capacità di convertire la crescita in redditività stabile matura solo con il consolidamento dimensionale e di mercato. Le imprese nella fascia 26-50 anni sembrano incarnare il punto di equilibrio: hanno superato la fase di investimento iniziale, mantengono una crescita ancora significativa e riescono a estrarre il margine più alto. È la finestra temporale in cui il rendimento dell'innovazione brevettuale si materializza pienamente nel conto economico. Oltre quella soglia la marginalità tiene ma la crescita rallenta, indicando una transizione verso modelli di business più difensivi in cui il brevetto protegge posizioni acquisite piuttosto che aprirne di nuove.

## 4.6 Comunicare l'innovazione: come le imprese familiari raccontano i propri sforzi innovativi

Per un'impresa, comunicare correttamente l'innovazione è condizione necessaria per permettere all'innovazione stessa di generare valore. Infatti, un nuovo prodotto, una competenza distintiva o un investimento in tecnologia producono un ritorno pieno solo se il

mercato (clienti, partner, talenti, investitori) ne viene a conoscenza. Raccontare ciò che si fa serve ad attrarre le persone giuste, a farsi riconoscere come interlocutore credibile lungo la filiera e a costruire quella reputazione di impresa dinamica che oggi pesa nelle decisioni di acquisto e di collaborazione.

Per le PMI familiari la comunicazione dell'innovazione è al contempo una sfida e un'opportunità. Una sfida, perché molte di queste imprese hanno storicamente coltivato un profilo riservato, affidando la propria reputazione al passaparola, alla qualità del prodotto e alle relazioni dirette, più che a una comunicazione strutturata. Un'opportunità, perché proprio i tratti che contraddistinguono le PMI familiari come la storia e l'armonia familiare, il radicamento nel territorio, la continuità tra generazioni, la cura artigianale, sono oggi tra gli asset narrativi più apprezzati, capaci di differenziare un'impresa in arene comunicative sempre più affollate. Il modo in cui le PMI familiari scelgono di raccontarsi, o di non farlo, rivela quindi molto non solo della loro capacità di fare innovazione, ma di quanto siano attrezzate a trasformarla in un posizionamento competitivo solido.

Osservare la comunicazione digitale offre inoltre una prospettiva complementare a quella dei dati di bilancio e brevettuali analizzati nei capitoli precedenti. Mentre questi ultimi misurano l'innovazione formalizzata, l'analisi di ciò che un'impresa comunica permette di sondare l'innovazione dichiarata e percepita: i temi su cui l'impresa sceglie di puntare, il linguaggio che adotta, l'immagine di sé che vuole proiettare verso l'esterno. È una lettura che restituisce la dimensione spesso informale e relazionale dell'innovazione delle imprese familiari — quella che, come si è visto, non sempre lascia traccia nei registri ufficiali.

Attraverso l'analisi della comunicazione proprietaria presentata nella sezione introduttiva del report, la ricerca IFI ha analizzato in modo sistematico come le imprese comprese nel campione comunicano su LinkedIn, misurando non solo i volumi di pubblicazione e di coinvolgimento generato, ma anche la tipologia di strategie comunicative utilizzate per ingaggiare i propri pubblici di riferimento.

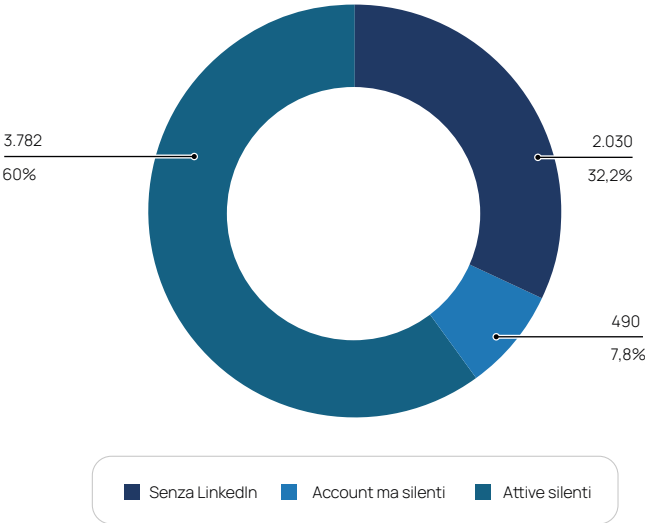
In particolare, per ciascuna delle 6.302 PMI del campione in analisi, sono stati raccolti gli ultimi 100 post disponibili, ottenendo un vasto corpus comprensivo di 144.149 post complessivi pubblicati da 3.782 imprese attive sulla piattaforma. Di questo corpus rappresentativo sono stati poi analizzati i trend di frequenza di pubblicazione, l'efficacia persuasiva misurata tramite le metriche di engagement, nonché le strategie comunicative adottate dalle PMI attive sulla piattaforma.

## 4.7 Quanto e come le imprese del campione utilizzano LinkedIn

Per quanto concerne la presenza digitale, la grande maggioranza (67,8%) delle 6.302 aziende in analisi possiede un account LinkedIn

ufficiale riconducibile all'impresa. Di queste, l'11,5% ha pubblicato l'ultima comunicazione prima di gennaio 2021, rilevando quindi una presenza digitale di fatto "silente". In altri termini, i dati dimostrano che quattro PMI familiari su dieci non sono raggiungibili o riconoscibili sul principale social media professionale dedicato al mondo del lavoro e del networking professionale, e che, tra quelle che dispongono di un profilo, una su otto lo tiene spento.

Figura 4.13: Penetrazione di LinkedIn nelle 6.302 aziende del campione (3 categorie, 6.302 aziende)

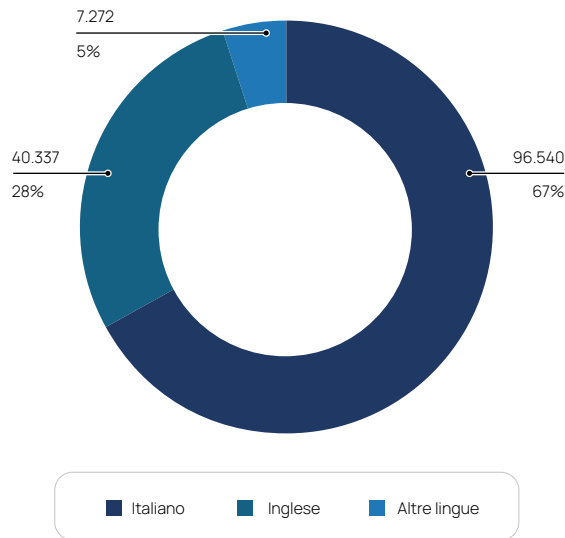


#### 4.7.1 Quale lingua parlano le PMI familiari sui social media?

Sulla totalità dei 144.149 post pubblicati, il 67% è in italiano e il 28% in inglese; le altre lingue (tedesco, francese, spagnolo in primis) si attestano attorno al 5%. È un risultato coerente con un tessuto produttivo a forte radicamento domestico, ma con una quota di posizionamento internazionale tutt'altro che trascurabile: quasi un post su tre nasce già pensando a un'audience oltre i confini nazionali. L'inglese non è un'esclusiva di chi esporta: compare diffusamente anche nelle medie imprese che vogliono presentarsi come parte di filiere internazionali. Questo "bilinguismo" è strumentale rispetto alla segmentazione dei

propri pubblici: l'analisi suggerisce che l'italiano è utilizzato prevalentemente per rivolgersi alla community domestica, fatta di stakeholder locali, mentre l'inglese per rivolgersi al più ampio mercato, promuovendo lanci, partnership e contenuti tecnici ad un pubblico internazionale. Questo dato dimostra la diffusa consapevolezza che per queste imprese (in particolar modo per quelle operanti in filiere internazionali): comunicare esclusivamente in italiano non è un'opzione perseguibile: di fatto, rischierebbe di renderle invisibili ai partner esteri.

**Figura 4.14: Quota dei post per lingua di pubblicazione (144.149 post)**



#### 4.7.2 Chi pubblica con regolarità costruisce una nicchia di pubblico reattiva

Le 3.782 aziende attive hanno generato complessivamente 144.149 post. La mediana è di 27 contenuti per impresa, mentre 297 imprese, le più prolifiche, hanno raggiunto rapidamente la soglia di 100 post raccolti nell'arco di pochi mesi. Più che leggere il numero totale di post come misura di intensità comunicativa, il dato rilevante è la struttura della partecipazione: esclusi pochi attori estremamente prolifici, come tipico di ogni piattaforma social, il canale è alimentato da una platea ampia di imprese che pubblica con relativa continuità. Inoltre, 1.670 imprese delegano la gestione della propria comunicazione digitale a più

figure, spesso l'amministratore delegato o top employee.

Sul fronte delle interazioni, il corpus ha accumulato complessivamente 5,9 milioni di "like", 147 mila commenti e 550 mila condivisioni. In media, ogni post raccoglie circa 41 "like", 1 commento e 4 condivisioni, per un engagement complessivo<sup>5</sup> di circa 46 per post. Considerati in valore assoluto, questi numeri possono apparire contenuti. Tuttavia, acquistano maggiore rilevanza se rapportati alla dimensione media delle follower base di ciascun account aziendale: la mediana è infatti di circa 2.800 follower. In altre parole, quindi un post tipicamente riesce a raggiungere una quota significativa del proprio pubblico.

Per confrontare aziende di dimensioni differenti è stato inoltre calcolato un indicatore normalizzato: il numero di interazioni per post ogni 10.000 follower. Considerando le imprese con almeno 20 post nel dataset la mediana è di 63 interazioni, in pratica un tasso di interazione per post compreso fra lo 0,6% e l'1% della propria follower base. Si tratta di un livello in linea con il benchmark più citato per il social B2B, e suggerisce un elemento importante: le aziende che pubblicano con regolarità riescono effettivamente a costruire una nicchia di pubblico stabile, motivata e reattiva.

Attraverso quali strategie comunicative le imprese ingaggiano i propri follower? L'analisi del contenuto rivela che le PMI del campione adottano un portafoglio comunicativo piuttosto equilibrato. I contenuti si distribuiscono in modo quasi speculare fra quattro principali registri comunicativi: il 38,5% dei contenuti è di carattere relazionale e di costruzione della prossimità con il pubblico, mentre il 36,5% è orientato esplicitamente alla promozione commerciale. A questi si aggiungono i contenuti di natura informativa, contenenti dettagli tecnici sull'offerta (12,7%), ed infine quelli dedicati all'innovazione, pari al 12,4%. Esempi di ciascuna strategia comunicativa sono contenuti nella Figura 4.17.

<sup>5</sup> Per «engagement complessivo» si intende la somma di "like", commenti e condivisioni ottenuti da un post. È una misura sintetica di volume di interazione, utile per confronti interni e per il ranking delle imprese.

**Figura 4.15: Distribuzione temporale dei post raccolti. La concentrazione su 2025–2026 riflette la finestra di estrazione (gli ultimi 100 post per impresa), non la crescita di attività delle aziende**

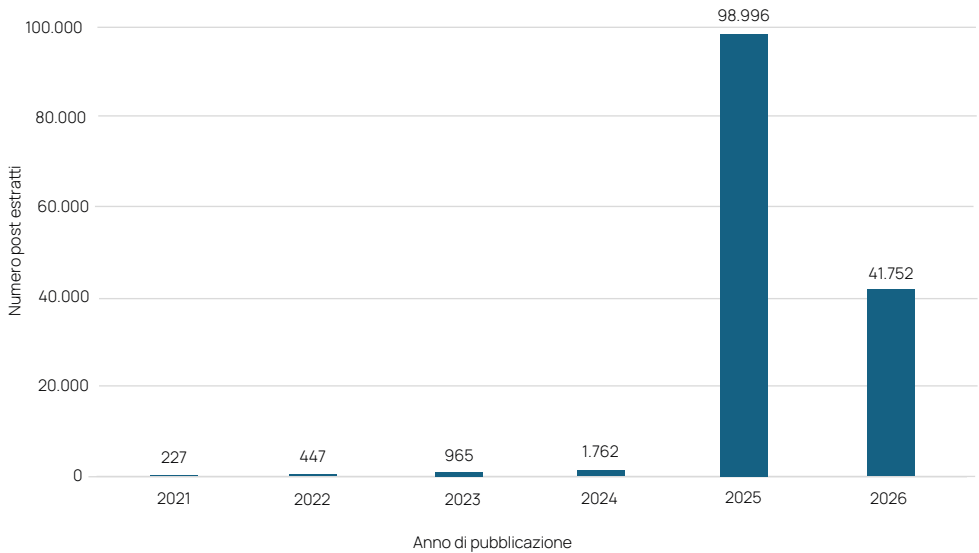


**Figura 4.16: Distribuzione contenuti in base alla strategia comunicativa**

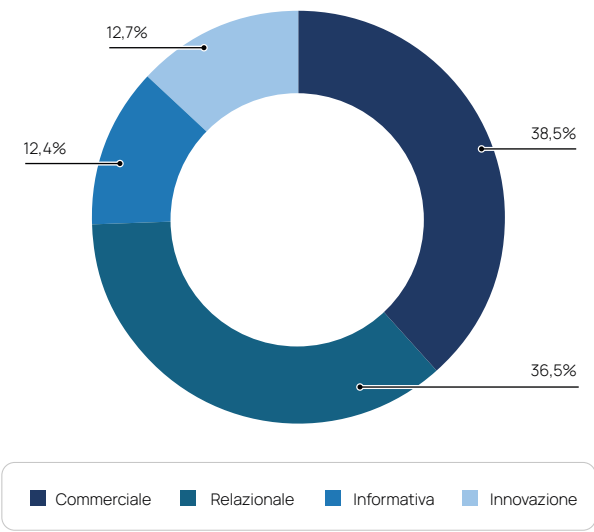


Figura 4.17: Esempi di post per categoria di contenuto<sup>6</sup>

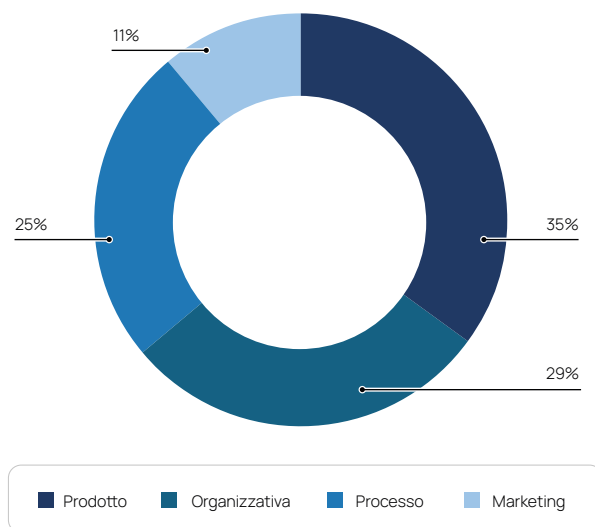
| Registro comunicativo          | Descrizione                                                                                                                                                                     | Post esemplificativo                                                                                                                                                                                                                                                |
|--------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Commerciale                    | Comunicazione orientata alla vendita: promuove prodotti o servizi, offerte e iniziative commerciali, con un invito esplicito all'azione (contatto, preventivo, demo, acquisto). | «Hai mai pensato a quanto tempo potresti recuperare automatizzando le attività ripetitive? Con le nostre soluzioni semplifichi il lavoro di ogni giorno e ti dedichi a ciò che conta davvero. Contattaci per una consulenza gratuita»                               |
| Relazionale                    | Comunicazione che costruisce e mantiene la relazione con il pubblico: valorizza persone, cultura e valori aziendali, celebra traguardi e rafforza il senso di appartenenza.     | «Abbiamo celebrato non solo un traguardo, ma soprattutto il valore delle persone che ogni giorno lo rendono possibile: anni di impegno, innovazione e crescita condivisa. Un'occasione per dire grazie a chi ha camminato con noi, ieri e oggi.»                    |
| Informativa                    | Comunicazione informativa ed educativa: condivide conoscenze, approfondimenti tecnici e di settore, spiega prodotti, processi o concetti con finalità divulgativa.              | «Sai come funziona un impianto fotovoltaico? In poche parole, i pannelli installati sul tetto trasformano la luce del sole in energia elettrica: un modo semplice e pulito per ridurre i consumi e l'impatto ambientale.»                                           |
| Di innovazione - Prodotto      | Innovazione di prodotto: lancio o rinnovamento di prodotti e servizi, nuove funzionalità, materiali o prestazioni migliorate.                                                   | «Diamo forma a una nuova materia prima: ogni fase del nostro processo è pensata per garantire la massima qualità del materiale riciclato. Con tecnologie avanzate e controlli puntuali trasformiamo gli scarti in risorse pronte a rientrare nei cicli produttivi.» |
| Di innovazione - Processo      | Innovazione di processo: nuovi metodi produttivi e operativi, automazione, ottimizzazione dei flussi di lavoro ed efficienza.                                                   | «Un robot che si ripaga da solo? Esiste. Installarlo è un investimento che fa risparmiare fin da subito: più efficienza, meno sprechi e un ritorno in pochi mesi. L'innovazione passa anche dal modo in cui lavoriamo.»                                             |
| Di innovazione - Marketing     | Innovazione di marketing: nuovi approcci di mercato, ad esempio nella comunicazione, nelle campagne, nei canali, nel posizionamento o nel packaging.                            | «La creatività non ha confini. Con la nuova campagna abbiamo scelto di raccontare la nostra storia in modo diverso, mettendo al centro le emozioni e le persone che ogni giorno decidono di affidarsi a noi.»                                                       |
| Di innovazione - Organizzativa | Innovazione organizzativa: nuovi modelli di organizzazione del lavoro, pratiche aziendali, welfare e valorizzazione delle persone.                                              | «Crediamo che il benessere delle persone sia il primo motore dell'innovazione. Per questo abbiamo introdotto nuove modalità di lavoro flessibile, pensate per conciliare al meglio vita privata e vita professionale.»                                              |

<sup>6</sup> Gli esempi sono estratti dal dataset originale (post LinkedIn delle imprese analizzate) e sono stati parafrasati e pseudonimizzati: nomi di aziende, prodotti, persone ed eventuali altri elementi identificativi sono stati rimossi o sostituiti, al fine di tutelare la riservatezza delle fonti e il rispetto dei diritti d'autore. Gli esempi hanno finalità esclusivamente illustrativa del registro comunicativo di riferimento.

Il dato più interessante, soprattutto per chi guida un'impresa, è che relazione e promozione hanno un peso quasi identico. Le PMI che presiedono LinkedIn con continuità non scelgono un unico registro comunicativo, ma alternano contenuti orientati all'offerta a contenuti pensati per rafforzare la vicinanza con il pubblico. L'innovazione rappresenta invece una quota minoritaria ma non marginale del discorso aziendale. Proprio per questo costituisce uno spazio comunicativo relativamente meno affollato: le PMI capaci di raccontare in modo riconoscibile la propria spinta innovativa possono differenziarsi più facilmente, e vincere la battaglia dell'attenzione sulle piattaforme, rispetto a chi utilizza registri ormai consolidati e più competitivi.

### **4.7.3 Come viene raccontata l'innovazione**

L'analisi rivela che i contenuti dedicati all'innovazione si articolano in quattro principali modalità narrative, utilizzate con frequenze molto diverse tra loro dalle PMI campionate. La modalità più utilizzata (35%) riguarda l'innovazione di prodotto: nuovi lanci, aggiornamenti, funzionalità aggiuntive e miglioramenti dell'offerta. Seguono i post legati all'innovazione organizzativa (29%), dedicati a nuovi modelli operativi, ristrutturazioni, modalità diverse di lavoro. Un ulteriore 25% dei post riguarda l'innovazione di processo, cioè trasformazioni nei processi produzioni, nella logistica, o nei flussi operativi. Più marginale appare infine la quota dedicata all'innovazione di marketing (11%), che comprende temi come nuovi canali, packaging, o modalità di promozione.

**Figura 4.18: Le quattro modalità con cui i post raccontano innovazione**

La distribuzione delle diverse modalità di comunicazione dell'innovazione evidenzia uno squilibrio piuttosto netto: le PMI raccontano soprattutto ciò che vendono di nuovo e, in seconda battuta, come si stanno riorganizzando internamente. Molto meno frequente è invece la comunicazione legata al cambiamento del modo di andare sul mercato. Trattasi di un segnale interessante, perché l'innovazione di marketing è spesso considerata in letteratura uno dei fattori con l'impatto diretto più marcato sulla crescita commerciale. Proprio per questo, la sua scarsa presenza apre uno spazio competitivo: le imprese capaci di comunicare in modo efficace l'innovazione nelle modalità di relazione con il mercato possono differenziarsi più facilmente in un contesto ancora poco presidiato.

Esiste inoltre anche un fattore legato alla natura stessa dei diversi tipi di innovazione. L'innovazione di prodotto si presta maggiormente ad una modalità di comunicazione puntuale ed episodica, come un singolo annuncio. Al contrario, l'innovazione organizzativa e quella di processo richiedono una narrazione più lunga e progressiva, fatta di aggiornamenti continui e incrementali. L'innovazione di marketing, infine, è forse la più complessa da rendere narrativamente, perché richiede spesso di rendere visibile una trasformazione poco tangibile e di mostrare concretamente il "prima" e il "dopo". Non è quindi improbabile che la frequenza di utilizzo dei quattro registri sia inversamente proporzionale alla loro complessità narrativa.

## 4.8 La voce delle imprese: la porta dell'IA per evolvere gli output di innovazione

Nell'ultimo incontro di confronto del progetto si è ragionato sui risultati dei processi di innovazione guardandoli su due orizzonti temporali. Il primo è una fotografia di oggi: quali risultati concreti l'innovazione sta producendo e quanto l'intelligenza artificiale incide già su di essi. Il secondo guarda ai prossimi due anni: è stato chiesto agli imprenditori come pensano di integrare l'IA nei propri processi e quale impatto si aspettano abbia, in base alla loro esperienza, sui risultati futuri. Sul presente, l'analisi conferma quanto già emerso nei paragrafi precedenti: nelle PMI familiari si innova molto più di quanto appaia dall'esterno, ma spesso senza un processo strutturato. Il cambiamento nasce di solito da esigenze operative immediate, dalla pressione dei concorrenti o dalla spinta delle Next Gen, più che da una strategia deliberata. Ne deriva un paradosso: aziende che ottengono risultati innovativi importanti faticano a riconoscersi come innovative e a misurare il ritorno economico di ciò su cui investono, perché manca un metodo chiaro per quantificarlo. In questo quadro si conferma anche il ruolo della proprietà intellettuale come bene irrinunciabile per la PMI, ma in una logica più difensiva che propulsiva: i brevetti servono soprattutto a proteggersi dai concorrenti, non a creare valore commerciale diretto. Questo rende la capacità di sostenere nel tempo i costi legali un fattore decisivo per mantenere il vantaggio competitivo.

Guardando a come l'IA incide già oggi sui risultati, emerge un'adozione spontanea e dal basso — quella che è stata definita «shadow AI». Sono i singoli collaboratori a introdurre la tecnologia nel proprio lavoro quotidiano, prima ancora che i vertici definiscano una strategia. Le imprese che gestiscono meglio questo fenomeno scelgono di normalizzarlo invece di ostacolarlo, trasformando un potenziale rischio di governance in una leva per diffondere la cultura dell'innovazione in azienda.

La barriera principale a un'adozione più strutturata non è il budget, ma la riservatezza dei dati e la protezione del know-how: l'IA viene percepita anzitutto come una questione di tutela del patrimonio di conoscenza dell'impresa. Resta poi un divario evidente tra l'uso della tecnologia da parte del singolo individuo e la sua adozione a livello di organizzazione, una distanza che nasce dalla mancanza dei processi e della guida necessari per passare dalla sperimentazione isolata a un impiego sistematico.

A questo si aggiunge un equivoco di fondo nel modo in cui molte imprese affrontano il passaggio: la maggior parte tende a delegare l'introduzione dell'IA alle funzioni IT, trattandola come un problema tecnologico da risolvere con uno strumento, invece di rivedere i propri processi per ripensarli attorno alle nuove possibilità. È una differenza sostanziale. Affidare l'IA alla funzione IT significa aggiungere tecno-

logia a procedure che restano immutate; il vero salto avviene quando si parte dai processi e si decide come ridisegnarli per integrare il supporto dell'IA. Finché l'IA resta una questione lasciata ai tecnici e non una scelta strategica della proprietà e del management, l'adozione difficilmente supererà la fase sperimentale.

Non mancano, però, le imprese che hanno imboccato la strada opposta. Ad esempio, una delle PMI familiari intervistate sta affrontando l'introduzione dell'IA proprio a partire dai processi. Per questa impresa l'innovazione è storicamente innovazione di processo, realizzata con tecnologie che possono essere tanto di automazione "fisica" quanto di software, e con un vincolo preciso: la flessibilità necessaria al suo modello di business non consente investimenti dal ritorno troppo lontano nel tempo. Eppure, di fronte agli interrogativi posti dall'IA, l'amministratore delegato (membro familiare) ha scelto di ragionare in un'ottica strategica e di lungo periodo. Ne è nato un progetto triennale sviluppato insieme a un partner tecnologico per costruire una soluzione "on premise" — ospitata cioè sui propri sistemi e sui propri dati — capace di funzionare da "orchestratore", ovvero da regia unica che coordina e mette a sistema i diversi strumenti e flussi di lavoro dell'impresa.

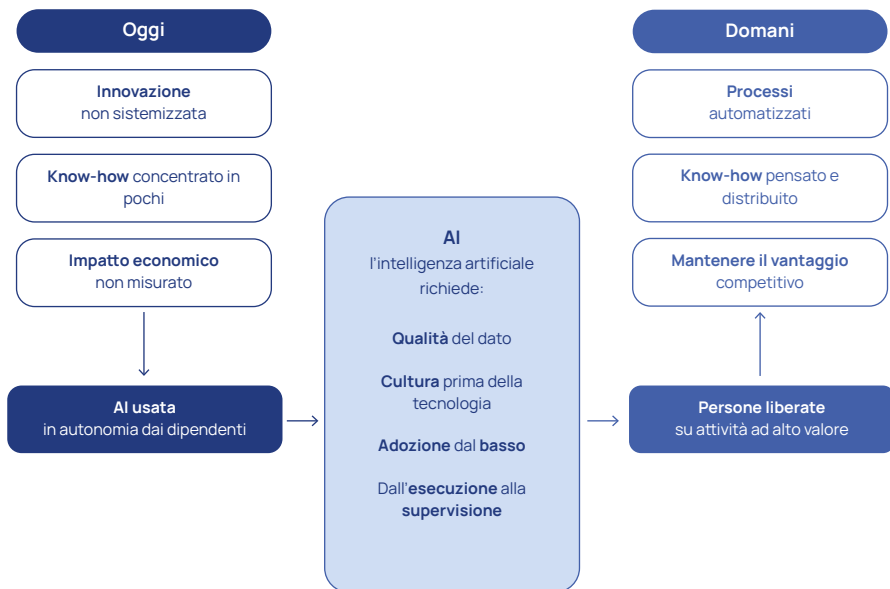
È un caso che illustra bene la differenza menzionata sopra: non l'adozione di un singolo strumento introdotto in modalità top-down, ma un ripensamento dei processi attorno alle nuove possibilità, governato dal vertice aziendale e ancorato ai dati dell'impresa. E mostra anche come, quando l'IA viene interpretata come scelta strategica e non come spesa tecnologica, persino un'azienda che per natura evita gli investimenti a lungo ritorno possa decidere di fare un'eccezione, riconoscendone il valore strutturale.

In merito all'integrazione dell'IA nei processi entro i prossimi due anni, la qualità e la pulizia del dato informativo si pongono come prerequisiti strutturali imprescindibili; il ritardo accumulato nella digitalizzazione delle basi dati rappresenterà uno svantaggio che non si recupererà rapidamente e che rischia di vanificare gli investimenti. La vera discontinuità è attesa dall'introduzione di agenti IA capaci di automatizzare processi complessi senza richiedere competenze di programmazione, abbassando radicalmente la soglia di accesso all'automazione avanzata. Questa transizione impone però di considerare il linguaggio naturale come una vera competenza tecnica: chi investe nel prompt engineering, ovvero l'articolazione di istruzioni per l'IA per sfruttarne a pieno le potenzialità riducendo i margini di errore, e nell'interazione iterativa ottiene risultati qualitativamente superiori, rendendo la formazione continua un elemento centrale che va ben oltre la semplice alfabetizzazione digitale di base.

Infine, guardando agli output attesi con l'IA in futuro, le imprese percepiscono la tecnologia prima di tutto come una leva di competitività difensiva, necessaria per non perdere terreno rispetto al mercato: emerge la convinzione che chi non introduce questi concetti automaticamente diminuisce la propria produttività e competitività. L'IA

agirà spostando il valore dal fare al supervisionare e dal produrre al giudicare, richiedendo una gestione attenta della conoscenza per evitare che il patrimonio cognitivo aziendale si perda con l'uscita delle figure chiave prima che il sistema abbia assorbito il loro know-how. Il superamento degli ostacoli culturali richiede un approccio bottom-up capace di dimostrare i benefici concreti sul lavoro specifico, valorizzando contemporaneamente l'attitudine tecnologica delle Next Gen e l'esperienza operativa dei collaboratori più anziani per trasformare il cambiamento in un vantaggio competitivo duraturo.

**Figura 4.19: La trasformazione degli output e processi d'innovazione attraverso l'utilizzo dell'AI**





# Conclusioni e prospettive future

IF! è nato per rispondere a una domanda concreta: quanto, e come, innovano le piccole e medie imprese familiari italiane? La risposta è che le PMI familiari innovano molto, e su più fronti — prodotti, processi, modelli organizzativi, relazioni di filiera — ma una parte rilevante di questa innovazione non si traduce nei due indicatori con cui la si misura più spesso: gli investimenti in ricerca e sviluppo riportati a bilancio e i brevetti. Solo circa un'impresa su dieci capitalizza R&S a bilancio e poco più di un quarto possiede brevetti; eppure il quadro complessivo, quantitativo e qualitativo, racconta di un'attività innovativa diffusa, fatta soprattutto di miglioramenti incrementali, soluzioni nate sul campo e collaborazioni con clienti e fornitori. La distanza tra l'innovazione che queste imprese realizzano e quella che gli indicatori formali registrano è il filo rosso che attraversa tutto il report. Questa distanza è insieme il principale limite e la principale opportunità delle PMI familiari, e definisce le tre sfide su cui si gioca il loro futuro competitivo — le stesse che danno il titolo a questo lavoro: misurare, valorizzare e raccontare la propria innovazione.

Misurare l'innovazione è il primo passo, e paradossalmente il più trascurato dalle imprese stesse. Il Family PMI Innovation Index dimostra che l'innovazione familiare può essere interpretata e ordinata a partire dai dati quantitativi; ma all'interno delle imprese manca spesso un metodo per quantificare ciò in cui si investe e il ritorno che se ne ottiene, al punto che molte imprese con risultati innovativi importanti faticano persino a riconoscersi come innovative. Dotarsi di strumenti, anche semplici, per misurare la propria innovazione è la premessa per poterla governare efficacemente.

Valorizzare l'innovazione significa trasformare l'innovazione in vantaggio competitivo e risultato economico, e qui il report individua una leva chiara: la struttura. Le sfide più rilevanti (l'apertura a competenze esterne, la collaborazione con l'ecosistema, l'integrazione dell'intelligenza artificiale) non sono problemi tecnologici, ma di governance e di leadership. Il fattore che ricorre tra le PMI familiari che innovano con successo è la disponibilità della proprietà a formalizzare ruoli e processi e a delegare senza perdere il controllo della visione: un cambio di paradigma difficile, perché tocca l'identità stessa dell'imprenditore familiare. Sul fronte dell'apertura, le reti d'impresa e i gruppi di confronto tra pari si rivelano la via più adatta alla natura di queste imprese, perché abbassano costi e rischi e riducono il timore di esporsi. E l'intelligenza artificiale, percepita ancora soprattutto come strumento difensivo, andrà affrontata come revisione strategica dei processi e non come acquisto tecnologico da delegare ai tecnici: la qualità dei dati e le competenze delle persone faranno la differenza.

Raccontare l'innovazione è, infine, la sfida più sottovalutata. Le PMI familiari comunicano poco la propria innovazione (è appena un contenuto su otto tra quelli che pubblicano) pur disponendo di asset narrativi preziosi: la storia familiare, il radicamento nel territorio, la continuità tra generazioni. Saper raccontare la propria spinta innova-

tiva non è un esercizio di immagine, ma un modo per attrarre talenti, partner e clienti e per trasformare l'innovazione in posizionamento competitivo. Ad oggi è uno spazio ancora poco presidiato.

Il tema generazionale attraversa tutte e tre le sfide. È nel dialogo, spesso conflittuale, tra chi guida l'impresa e chi subentra che si gioca buona parte della capacità di innovare: l'esperienza di chi custodisce l'identità dell'impresa e la spinta di chi porta nuove competenze e nuovi linguaggi non sono in contraddizione, ma le due condizioni che, insieme, rendono l'innovazione delle PMI familiari sostenibile nel tempo. Il futuro competitivo delle PMI familiari italiane non dipende dunque dalla capacità di innovare, che già possiedono, ma dalla capacità di misurare, valorizzare e raccontare quell'innovazione, dotandosi di strumenti manageriali nuovi senza rinunciare ai propri punti di forza: la visione di lungo periodo, il radicamento nel territorio, la fiducia costruita nel tempo.

Questo report rappresenta il primo passo di un percorso. IF! è uno studio di partenza, non un punto di arrivo: per la prima volta mette a sistema dati di bilancio, brevetti, comunicazione digitale e voci degli imprenditori per comprendere l'innovazione delle PMI familiari italiane in modo integrato. Proprio perché si tratta di una prima fotografia, apre nuove domande sul legame tra apertura proprietaria e innovazione, sul ruolo delle reti territoriali, sull'impatto reale dell'intelligenza artificiale nei processi. Il team di ricerca intende proseguire e approfondire questo lavoro negli anni a venire, costruendo sulle evidenze di questa prima edizione, affinando gli strumenti di misura e seguendo nel tempo l'evoluzione delle imprese osservate, con l'obiettivo di sviluppare un'analisi permanente sull'innovazione nelle imprese familiari in Italia.

## Bibliografia

Block, J., Hansen, C., & Steinmetz, H. (2023). Are family firms doing more innovation output with less innovation input? A replication and extension. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 47(4), 1496-1520.

Classen, N., Carree, M., Van Gils, A., & Peters, B. (2014). Innovation in family and non-family SMEs: An exploratory analysis. *Small Business Economics*, 42(3), 595-609.

De Massis, A., Rondi, E., & Appleton, S. (2022). Innovation in Family Business. In Donald D Bergh (ed.), *Oxford Research Encyclopedia of Business and Management*.

De Massis, A., Chirico, F., Kotlar, J., & Naldi, L. (2014). The temporal evolution of proactiveness in family firms: The horizontal S-curve hypothesis. *Family Business Review*, 27(1), 35-50.

Duran, P., Kammerlander, N., Van Essen, M., & Zellweger, T. (2016). Doing more with less: Innovation input and output in family firms. *Academy of Management Journal*, 59(4), 1224-1264.

Erdogan, I., Rondi, E., & De Massis, A. (2020). Managing the tradition and innovation paradox in family firms: A family imprinting perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 44(1), 20-54.

Mismetti, M., Rovelli, P., Bettinelli, C., & Bergamaschi, M. (2026). In the pursuit of innovation: The role of top management team functional diversity and open discussion in family firm innovation intentions. *Journal of Product Innovation Management*, in press.

Rondi, E., Magrelli, V., Debellis, F., & De Massis, A. (2024). The evolution of craft work in the strategic development of a family enterprise. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 18(4), 811-840.



## Note

## Note





# **L'innovazione delle Piccole e Medie Imprese Familiari Italiane**

Misurarla, Valorizzarla e Raccontarla