

Innovation Strategy & Family Business della POLIMI School of Management - Progetto IF!
Presentato il Report “L’innovazione delle piccole e medie imprese familiari italiane”

PMI e innovazione: solo una su 10 mette a bilancio spese per ricerca e sviluppo, ma gli investimenti sono cresciuti del 17% in quattro anni

Secondo la ricerca (condotta con CYFE-Università di Bergamo come research partner, Fondazione PwC Italia come strategic partner e Assolombarda e Vistage come partner) le 100 realtà più innovative identificate si concentrano tra Lombardia, Veneto ed Emilia-Romagna. Le imprese tra gli 11 e i 50 anni di età generano quasi l’80% della R&S. I brevetti sono oltre 75.000 ma concentrati in appena un quarto delle aziende analizzate. Infine, gli imprenditori riconoscono il valore dell’AI ma come strumento a tutela per non perdere terreno, non ancora come leva strategica di crescita. Rondi: “Le PMI familiari rappresentano il cuore del sistema socio-economico italiano, eppure sono ai margini del dibattito sull’innovazione. Noi invece abbiamo voluto esaminarle e ingaggiarle, scoprendo che innovano molto più di quanto i loro bilanci lascino intuire. Ma va comunicato: solo 1 post LinkedIn su 8 ne parla”.

Milano, 22 giugno 2026 - Come e quanto innovano le piccole e medie imprese familiari italiane? Solo una su 10 mette a bilancio spese di ricerca e sviluppo, e tra il 2020 e il 2024 il numero si è ridotto dell’11%. Negli stessi anni però l’investimento totale è cresciuto del 17%, divenendo più strutturato e concentrato in meno aziende, in genere con una minor quota di proprietà in mano alla famiglia e dunque più aperte all’esterno. Le realtà top si trovano sull’asse industriale Nord-Est, tra Lombardia, Veneto ed Emilia-Romagna. Quanto alla distribuzione della spesa, le imprese tra 11 e 50 anni di età generano quasi l’80% della R&S, mentre le più giovani e le più mature investono assai meno. I brevetti sono oltre 75.000 ma concentrati in appena un quarto delle aziende analizzate, e con valore difensivo più che propositivo. Gli imprenditori riconoscono il valore dell’AI ma come strumento per non arretrare in uno scenario in rapido cambiamento, non ancora come leva strategica di crescita. Infine, 7 imprese su 10 hanno LinkedIn ma dedicano all’innovazione solo 1 post su 8.

Sono alcune delle evidenze che emergono dal Report “L’innovazione delle piccole e medie imprese familiari italiane: misurarla, valorizzarla e raccontarla”, realizzato all’interno del Progetto IF! (Imprese Familiari, Innovazione, Futuro) del gruppo Innovation Strategy & Family Business della POLIMI School of Management. Il report, redatto in collaborazione con il Centre for Young and Family Enterprise dell’Università degli Studi di Bergamo, con Fondazione PwC Italia come strategic partner e Assolombarda e Vistage come partner, viene presentato oggi e analizza oltre 6.300 imprese a controllo familiare con fatturato tra 20 e 150 milioni di euro, combinando in un approccio metodologico rigoroso integrando dati di bilancio e di brevetto, indicazioni ottenute analizzando i post LinkedIn, 40 interviste a figure apicali e tre workshop con oltre 50 aziende.

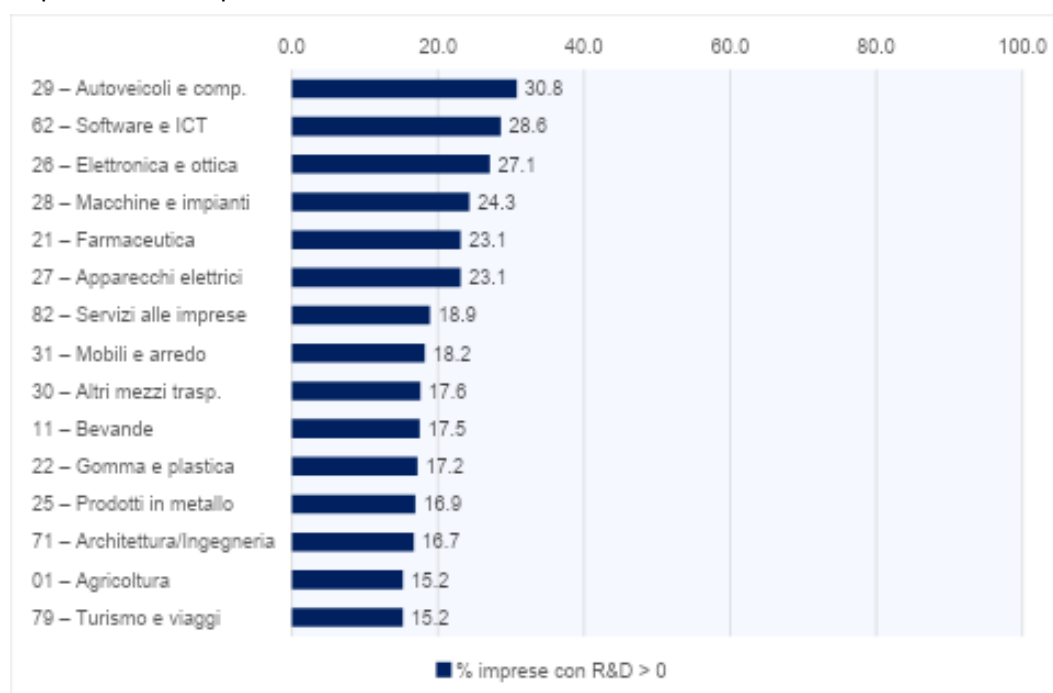
Il campione rispecchia nella media i tratti tipici del capitalismo familiare italiano: prevalenza manifatturiera e commerciale, forte concentrazione nel Nord Italia, circa 35 anni di età, margine EBITDA del 7% e ROE vicino all’11% (quindi in salute), per lo più Srl (59%). Per ogni impresa è stato poi costruito il Family PMI Innovation Index, che ne misura la spinta innovativa combinando risorse investite, risultati ottenuti e redditività: ciò ha permesso di stilare una classifica di 100 aziende top che si concentrano nel Nord-Est.

In termini relativi, la propensione a investire in R&S sembra più alta nel Mezzogiorno che nel Nord industriale (la Puglia è in testa con il 15,9% di PMI innovative; seguono Sardegna, 14,9%; Lazio, 12%; Campania, 10,4%; Piemonte, 10,1%; Veneto 9,1%): la Lombardia, in cima al campione con 163 imprese innovatrici, si ferma sotto il valore medio nazionale di circa 9,9%. In realtà, le imprese nei distretti settentrionali molta innovazione è relazionale e di filiera e dunque non risulta a carico delle singole imprese.

“Le PMI familiari rappresentano il cuore del sistema socio-economico italiano e presidiano molti settori che trainano il Made in Italy nel mondo - commenta Emanuela Rondi, Direttrice del Progetto IF! - eppure sono ai margini del dibattito sull’innovazione, che si concentra su startup, grandi gruppi tecnologici e centri di ricerca. Noi invece abbiamo voluto occuparcene e ingaggiarle, scoprendo che innovano molto più di quanto i loro bilanci lascino intuire: si tratta per lo più di miglioramenti incrementali, soluzioni nate sul campo, collaborazioni con clienti e fornitori che gli strumenti standard catturano solo in parte. Per capire davvero occorre integrare lo studio dei dati numerici con l’ascolto diretto dei protagonisti. Da questa lettura

emergono le tre sfide su cui si gioca il futuro delle PMI familiari: misurare l'innovazione, per poterla gestire; valorizzarla, trasformandola in un vantaggio competitivo che porta a un risultato economico; comunicarla, per non perdere parte del valore potenziale. Senza dimenticare il tema generazionale: è nel dialogo tra chi guida l'impresa e chi subentra che si gioca buona parte della partita”.

Entrando nel dettaglio dell'indagine, i settori con la più alta concentrazione di aziende che investono in R&S si confermano quelli a maggiore intensità tecnologica: i veicoli a motore e i loro componenti (30,8%), seguiti da software e servizi ICT (28,6%), elettronica e ottica (27,1%), meccanica strumentale (24,3%) farmaceutica e apparecchi elettrici (entrambi 23,1%). In questi comparti, il brevetto e la spesa in R&S sono elementi imprescindibili di protezione dell'innovazione.



I primi 15 settori per percentuale di imprese che investono in R&S.

Un altro aspetto emerso dallo studio è che nelle PMI familiari 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. Ciononostante, una quota significativa di imprese eccelle pur restando interamente controllata dalla famiglia. I brevetti rilevati sono 75.406, ma si concentrano in poco più di un quarto delle aziende del campione e l'86,5% al momento dell'analisi non aveva ricevuto alcuna citazione: si tratta dunque di portafogli brevettuali con funzione prevalentemente difensiva (proteggere prodotti e processi dall'imitazione) più che propositiva.

Le imprese riconoscono che innovare oggi richiede di aprirsi - a manager esterni, a partner di filiera, a università e reti territoriali - ma ciò è frenato dalla forte attenzione al business giorno per giorno, dal timore di condividere le competenze e dalla difficoltà a dialogare con interlocutori dell'ecosistema che “parlano lingue diverse”. Le realtà più aperte sono quelle che hanno intrapreso un processo di formalizzazione della governance, con deleghe concrete da parte della proprietà. Quanto alla comunicazione digitale, quasi 7 imprese su 10 possiedono un profilo LinkedIn e circa 6 su 10 lo presidiano con regolarità (l'11,5% è invece silente e non lo aggiorna da anni), ma gli aspetti legati all'innovazione emergono solo in 1 post ogni 8, aprendo spazi competitivi a chi sa raccontare la propria spinta innovativa.

Infine, il ricorso all'intelligenza artificiale: purtroppo sono ancora poche - ma possono fare da apripista - le PMI familiari che vedono l'adozione delle tecnologie AI come una scelta strategica, partendo dai dati e dai processi. Per lo più, l'AI viene intesa come uno strumento per proteggere e valorizzare il capitale umano, in particolare per non disperdere il know-how nel ricambio generazionale. L'adozione è spesso spontanea e “dal basso” da parte dei dipendenti (la cosiddetta “shadow AI”), che la utilizzano di propria iniziativa e in

maniera non strutturata. Un rischio diffuso è quello di trattarla come un problema puramente tecnologico e non come una revisione strategica trasversale dei processi.

Le top 100 piccole e medie imprese familiari più innovative

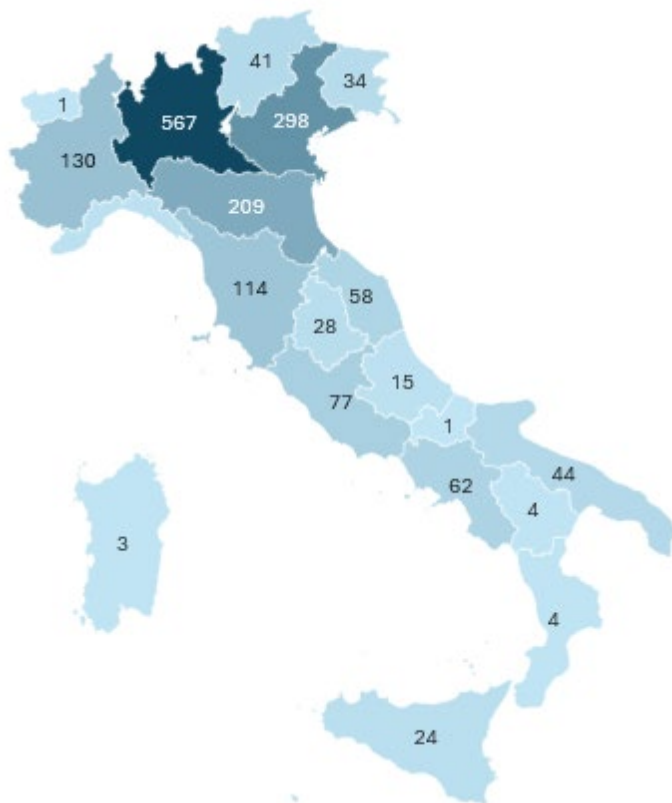
L'analisi delle 100 PMI familiari con il Family PMI Innovation Index più elevato mostra che tutte conducono sia investimenti in ricerca e sviluppo sia attività brevettuale, si concentrano nella fascia di età 26-50 anni (aziende mature di seconda o terza generazione) e dal punto di vista geografico e settoriale sono estremamente connotate: Lombardia (27), Veneto (22) ed Emilia-Romagna (13) raccolgono da sole 62 di queste 100 imprese, mentre nel Mezzogiorno sono quasi del tutto assenti. Sul piano settoriale, la dominanza è ancora più netta: il solo comparto dei macchinari conta 44 imprese e i primi cinque settori, tutti nell'orbita meccanica e metallurgica, coprono il 71% del totale, mostrando un baricentro industriale ben preciso.

Il patrimonio brevettuale: ampio ma concentrato in poche mani

Sono 75.406 i brevetti individuati dalla ricerca, riconducibili a 1.730 realtà, dunque poco più di un quarto (27%) del campione. 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.

La Lombardia ospita 567 imprese brevettanti su 1.730, confermandosi di gran lunga la regione leader, seguita da Veneto (298; lo score qualitativo mediano è però il più elevato tra le grandi regioni: 10,57 contro il 7,65 della Lombardia), Emilia-Romagna (209, score 9,38), Piemonte (130) e Toscana (114). A queste cinque regioni si affiancano realtà di dimensione intermedia come Lazio (77 imprese), Campania (62), Marche (58), Puglia (44), Trentino-Alto Adige/Südtirol (41), Friuli Venezia-Giulia (34 imprese, ma con uno score mediano di 10,15, il terzo a livello nazionale) che chiudono la classifica delle prime undici.

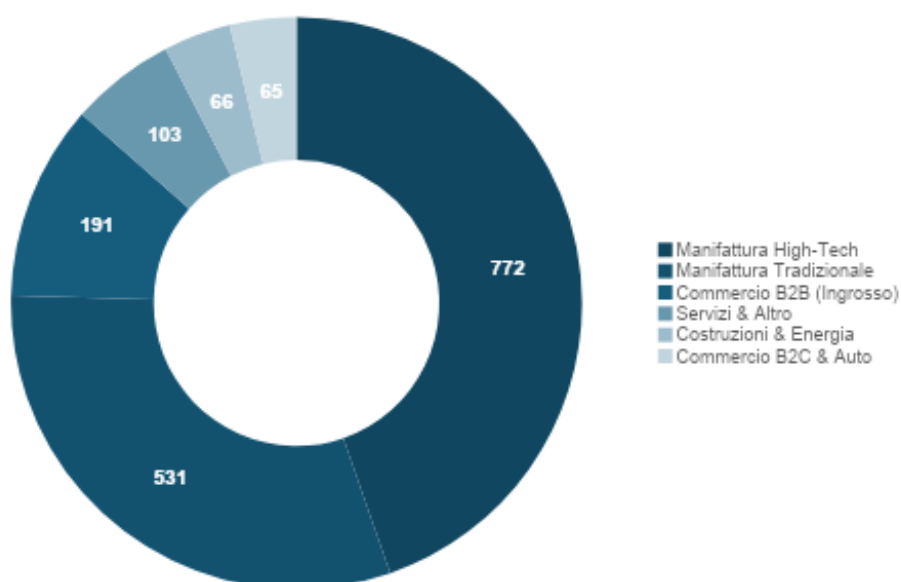
Questa discrepanza in quantità e qualità tra le regioni italiane suggerisce che il contesto territoriale non influenza solo la probabilità di brevettare, ma anche la capacità di produrre brevetti ad alto impatto citazionale, un aspetto collegato alla densità delle reti di ricerca, alla prossimità a università e centri tecnologici e alla qualità delle filiere innovative locali.



Il numero di imprese brevettanti in base al campione, regione per regione.

Quanto ai macro-settori, 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. Seguono Manifattura tradizionale (531 imprese, 8 brevetti mediani), Commercio all'ingrosso (191 e 5), Costruzioni & Energia (66 e 6), Servizi & Altro (103 e 4) e Commercio al dettaglio & Auto (65 e 3).

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.



Il numero di aziende del campione con brevetti, per cluster di attività economica.

Contatto per la stampa: Stefania Vicentini - 335 5613180 - sv@dicomunicazione.it