CONFINDUSTRIA
Marche

INTESA SANPAOLO

Prospettive dell'economia e risposta delle imprese al cambiamento

Nota di aggiornamento – Ottobre 2026



Prospettive dell'economia e risposta delle imprese al cambiamento

Nota di aggiornamento - Ottobre 2026

Centro Studi Confindustria Marche

Risultati in sintesi

Le indicazioni espresse dai 722 imprenditori marchigiani intervistati nell'ambito dell'aggiornamento dell'indagine *Le prospettive dell'economia* delineano un quadro di maggiore cautela per la chiusura del 2026. Circa metà delle imprese formula previsioni peggiori o più incerte rispetto a prima dell'estate, segnalando un indebolimento del consolidamento delle aspettative emerso nella rilevazione di luglio. Parallelamente, il sistema produttivo mostra una diffusa capacità di reazione. Agli interventi già realizzati su prodotti, processi e organizzazione si affianca, per il 2027, una maggiore intenzione di agire sui mercati e sulle collaborazioni con altre imprese. Le modalità di adattamento differiscono secondo la dimensione e l'appartenenza settoriale delle imprese.

Nel dettaglio, l'indagine evidenzia:

- **Aspettative più caute per la chiusura del 2026.** Circa metà delle imprese indica previsioni peggiori (23%) o più incerte (26%) rispetto a quelle formulate prima dell'estate. Si attenua il consolidamento delle aspettative emerso nella rilevazione di luglio, mentre rimane contenuta (8%) la quota di imprese che rivede le prospettive in senso favorevole.
- **Trasformazioni già avviate e ulteriori interventi previsti per il 2027.** Molte imprese hanno modificato prodotti, processi e organizzazione nel 2025–26. Per il 2027 cresce soprattutto l'intenzione di intervenire sui mercati, sui canali di vendita e sugli accordi con altre imprese, ampliando la gamma degli strumenti di adattamento.
- **Strategie di risposta diverse secondo la dimensione.** Le piccole imprese mostrano un orientamento relativamente maggiore verso mercati e vendite. Le imprese con almeno 100 addetti si distinguono per la maggiore diffusione di interventi su prodotti e processi e su accordi e alleanze. Infine, i cambiamenti organizzativi sono ampiamente presenti in tutte le classi.
- **Trasformazione diffusa, con priorità diverse tra settori.** La quota di imprese con almeno un intervento passa dal 73,7% nel 2025–26 all'81,8% previsto per il 2027. Gli interventi su prodotti e organizzazione restano centrali in molti comparti. Mercati e vendite assumono maggiore rilievo in diversi settori, tra cui le pelli e calzature. Emergono percorsi di adattamento differenziati in relazione al profilo settoriale, che suggeriscono interventi di sostegno calibrati sulle esigenze dei singoli comparti.

Nel complesso, i risultati delineano un sistema produttivo che affronta la chiusura del 2026 con maggiore cautela, ma continua a investire nella propria trasformazione. Le differenze nelle strategie adottate secondo la dimensione evidenziano l'importanza di rafforzare le capacità

delle imprese meno strutturate, consentendo loro di partecipare più attivamente ai processi di innovazione e riorganizzazione delle filiere.

Prospettive dell'economia - II semestre 2026

Nota di aggiornamento - Ottobre 2026

Centro Studi Confindustria Marche

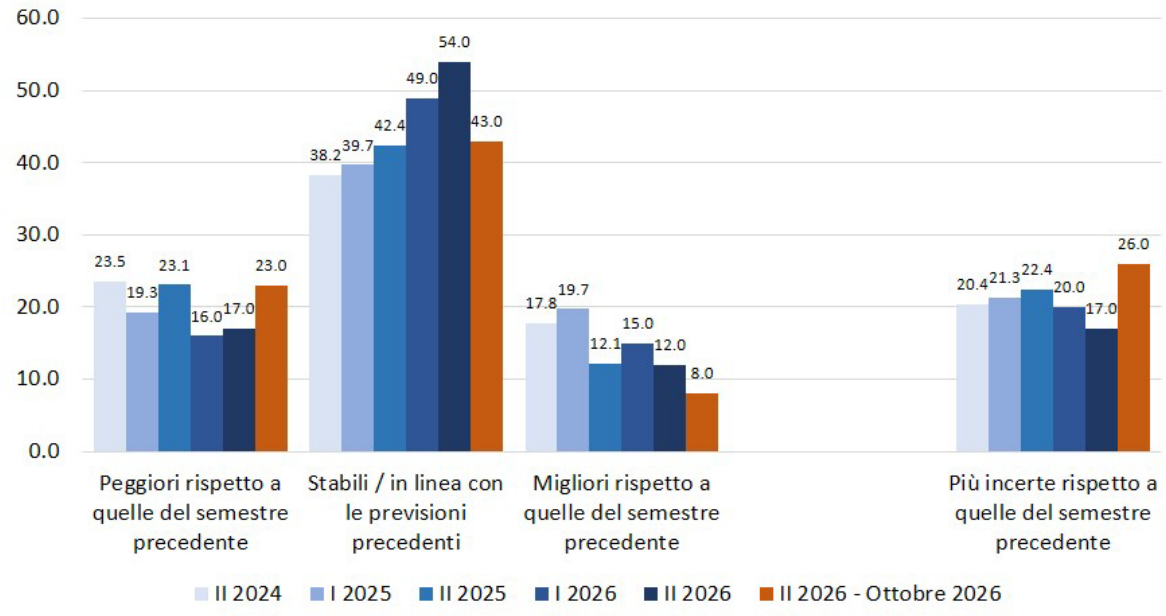
L'evoluzione congiunturale

L'aggiornamento di ottobre 2026 evidenzia un indebolimento delle aspettative per la chiusura del 2026 rispetto al quadro emerso nella rilevazione di luglio. Il 43% delle imprese formula previsioni in linea con quelle espresse prima dell'estate, mentre il 23% indica prospettive peggiori e il 26% le considera più incerte. Soltanto l'8% rivede le aspettative in senso favorevole.

Si interrompe quindi il progressivo consolidamento osservato nelle precedenti indagini. La quota di imprese che conferma le proprie previsioni, cresciuta dal 38,2% del secondo semestre 2024 al 54% di luglio 2026, scende al 43% nell'aggiornamento di ottobre. Parallelamente, la maggiore incertezza interessa il 26% delle imprese, contro il 17% di luglio, il valore più elevato tra le rilevazioni rappresentate nel grafico.

Anche il confronto tra revisioni favorevoli e sfavorevoli segnala un deterioramento del clima di fiducia. Le imprese che migliorano le proprie previsioni diminuiscono dal 12% all'8%, raggiungendo il minimo del periodo considerato, mentre quelle che le peggiorano aumentano dal 17% al 23%, tornando su livelli prossimi a quelli osservati nel 2024–25. Il saldo tra revisioni positive e negative passa pertanto da −5 a −15 punti percentuali (Figura 1).

Figura 1 - Evoluzione delle aspettative delle imprese rispetto alle previsioni precedenti (%)



Nel complesso, il grafico mostra un arresto della tendenza alla stabilizzazione delle aspettative, accompagnato da una maggiore diffusione dell'incertezza e da una riduzione delle revisioni favorevoli. Questi indicatori riguardano il cambiamento delle previsioni e non misurano direttamente l'andamento della produzione, ma segnalano una maggiore prudenza delle imprese nell'affrontare la chiusura del 2026.

Le trasformazioni realizzate e gli interventi previsti per il 2027

L'indagine affianca all'aggiornamento delle aspettative congiunturali un approfondimento sui cambiamenti strategici, organizzativi e tecnologici delle imprese. Le risposte evidenziano una diffusa attività di trasformazione nel 2025–26 e l'intenzione di ampliare ulteriormente gli ambiti di intervento nel 2027. Alla maggiore cautela sulle prospettive di breve periodo si accompagna quindi una ricerca di nuove modalità per sostenere la competitività.

Nel 2025–26 gli interventi hanno riguardato soprattutto prodotti, processi tecnologici e servizi, insieme all'organizzazione aziendale, ai ruoli e ai flussi di lavoro. Le imprese hanno dunque agito prevalentemente sulla propria offerta e sul funzionamento interno. Meno frequenti risultano le modifiche ai canali distributivi, ai mercati e ai modelli di vendita, così come gli accordi commerciali, le alleanze e le operazioni di integrazione.

Per il 2027 cresce la quota di imprese che prevede interventi in tutti e quattro gli ambiti considerati. L'incremento più evidente riguarda i mercati e i canali di vendita, oltre agli accordi e alle collaborazioni con altre imprese. Prodotti e organizzazione mantengono un ruolo centrale, ma aumenta l'attenzione verso le opportunità commerciali e le relazioni che possono rafforzare il posizionamento aziendale.

Tabella 1 – Interventi effettuati nel 2025–26 e previsti per il 2027. Combinazioni delle risposte (%) – Somma per riga = 100

Ambito	Effettuato nel 2025-26 e previsto nel 2027	Solo effettuato nel 2025–26	Solo previsto per il 2027	Né effettuato né previsto
Prodotti, processi o servizi	42,3%	11,6%	18,6%	27,5%
Organizzazione, ruoli e flussi di lavoro	44,4%	10,9%	16,9%	27,8%
Mercati, canali distributivi e vendita	24,0%	7,5%	22,1%	46,4%
Accordi, alleanze e integrazione	12,4%	6,2%	20,3%	61,1%

Nel complesso, emerge una risposta che tende ad ampliare la gamma degli strumenti utilizzati: ai cambiamenti interni si affiancano più frequentemente iniziative rivolte ai mercati e alle filiere. Il confronto distingue interventi già effettuati e intenzioni future, la cui realizzazione dipenderà anche dall'evoluzione del contesto economico e dalle risorse disponibili. Le indicazioni

raccolte mostrano comunque una disponibilità al cambiamento che accompagna, pur senza eliminarla, la maggiore incertezza sulle prospettive per la chiusura del 2026.

Le strategie di risposta per dimensione d'impresa

Considerando gli interventi effettuati nel 2025–26 o previsti per il 2027, prodotti e organizzazione rappresentano gli ambiti di trasformazione più diffusi: coinvolgono rispettivamente il 72,1% e il 72,3% delle imprese. Seguono mercati e vendite, con il 53,5%, e accordi e alleanze, con il 39,1%.

La disaggregazione per dimensione evidenzia orientamenti differenti. Gli interventi su prodotti, processi o servizi crescono con la dimensione, passando dal 70,7% nelle imprese con meno di 50 addetti al 78,2% in quelle con almeno 100 addetti. Mercati e vendite mostrano invece un andamento opposto: interessano il 56,7% delle piccole, una quota superiore alla media del campione, contro il 51,0% della classe 50–99 addetti e il 46,4% delle imprese maggiori.

Gli accordi e le alleanze risultano nettamente più diffusi nelle imprese con almeno 100 addetti, dove raggiungono il 51,9%, contro una media del campione del 39,1%. Gli interventi sull'organizzazione sono invece ampiamente diffusi in tutte le classi, con differenze più contenute e il valore massimo nella fascia 50–99 addetti.

Nel complesso, le piccole imprese mostrano un orientamento relativamente maggiore verso le opportunità commerciali, mentre quelle più strutturate intervengono più frequentemente sui prodotti e sulle relazioni con altre imprese. La diffusione dei cambiamenti organizzativi in tutte le classi conferma inoltre che la trasformazione coinvolge trasversalmente il sistema produttivo.

Tabella 2 – Imprese con almeno un intervento effettuato nel 2025–26 o previsto per il 2027, per dimensione (%)

Ambito	Meno di 50 addetti	50–99 addetti	100 addetti e oltre	Totale campione
Prodotti, processi o servizi	70,7%	75,0%	**78,2%**	**72,1%**
Organizzazione	71,7%	**76,5%**	73,6%	**72,3%**
Mercati e vendite	**56,7%**	51,0%	46,4%	**53,5%**
Accordi e alleanze	39,0%	30,6%	**51,9%**	**39,1%**

Percentuali sulle imprese con risposte valide per entrambi i periodi. Ogni impresa è conteggiata una sola volta per ambito. Il totale include anche le imprese che non hanno indicato la dimensione.

Per approfondire l'ampiezza delle strategie di risposta, è utile considerare quanti ambiti di trasformazione ciascuna impresa combina. Sulle imprese che hanno risposto a tutte le domande per entrambi i periodi, il numero medio di ambiti passa da 1,51 nel 2025–26 a 1,93

nelle intenzioni per il 2027. La quota di imprese che prevede interventi in almeno tre dei quattro ambiti raggiunge il 35,2%, contro il 22,1% che li ha effettuati nel 2025–26.

L'ampliamento riguarda tutte le classi dimensionali. Le imprese con almeno 100 addetti mostrano la risposta prevista più articolata: nel 2027 intendono intervenire mediamente in 2,12 ambiti e il 45,1% ne indica almeno tre. Anche le piccole ampliano la gamma degli interventi, raggiungendo un numero medio di ambiti previsti pari a quello della classe 50–99 addetti.

Questi risultati precisano la lettura precedente: la dimensione distingue la composizione delle strategie, mentre una maggiore ampiezza della risposta emerge soprattutto nelle imprese con almeno 100 addetti. La propensione a combinare più strumenti di trasformazione cresce tuttavia anche tra le imprese più piccole.

Tabella 3 – Ampiezza degli interventi effettuati e previsti, per dimensione d'impresa

Dimensione	Numero medio di ambiti (totale 4 ambiti)		Imprese con almeno tre ambiti di intervento previsti per il 2027 (%)
	Effettuati nel 2025 –26	Previsti per il 2027	
Meno di 50 addetti	1,48	1,92	35,2%
50–99 addetti	1,65	1,92	29,2%
100 addetti e oltre	1,69	2,12	45,1%
Totale campione	**1,51**	**1,93**	**35,2%**

Base: 651 imprese con risposte complete per entrambi i periodi. Il numero di ambiti varia da zero a quattro: prodotti, processi o servizi; organizzazione; mercati e vendite; accordi e alleanze. Il totale include le imprese che non hanno indicato la dimensione. Gli interventi per il 2027 rappresentano intenzioni dichiarate.

Le strategie di risposta per settore

La disaggregazione settoriale conferma che la trasformazione coinvolge una parte ampia del sistema produttivo marchigiano. Considerando le imprese che hanno realizzato o prevedono almeno un intervento nei quattro ambiti analizzati, la quota passa dal 73,7% nel 2025–26 all'81,8% previsto per il 2027, con un aumento di 8,1 punti percentuali. Alla cautela sulle prospettive congiunturali si affianca quindi una diffusa intenzione di agire sull'offerta, sull'organizzazione, sui mercati e sulle relazioni con altre imprese (il dato misura la diffusione degli interventi: non indica quanto siano intensi, né quante azioni ciascuna impresa intenda realizzare).

L'ampliamento della partecipazione al cambiamento interessa gran parte dei settori, ma assume forme differenti. Nei prodotti in metallo, la quota di imprese con almeno un intervento sale dal 65,4% all'84,6%; nel tessile e abbigliamento, dal 45,5% al 63,6%; nelle costruzioni, dal

62,2% al 78,4%. Sono **comparti nei quali le intenzioni per il 2027 delineano un coinvolgimento più esteso rispetto agli interventi già effettuati**. Le priorità riguardano soprattutto prodotti, processi e organizzazione. Questi aumenti vanno letti come indicazioni descrittive, poiché nel confronto aggregato le variazioni settoriali non raggiungono la significatività statistica dopo la correzione per i confronti multipli.

Un **secondo gruppo di settori associa una diffusione già elevata degli interventi a un ulteriore ampliamento delle intenzioni**. È il caso dell'alimentare, che passa dal 75,0% al 90,0%, della gomma e plastica, dal 78,6% all'89,3%, e delle pelli e calzature, dal 78,3% all'87,0%. La direzione della risposta, tuttavia, varia tra comparti: nell'alimentare prevalgono organizzazione e mercati; nelle pelli e calzature, mercati e organizzazione; nella gomma e plastica, prodotti e organizzazione. L'elevata diffusione delle azioni si accompagna dunque a combinazioni diverse di trasformazione interna e riposizionamento commerciale.

Tabella 4 – Interventi effettuati nel 2025–26 e previsti per il 2027: diffusione e principali ambiti per settore (%)

Settore	Imprese con azioni effettuate nel 2025–26	Imprese con azioni previste per il 2027	Principali ambiti di intervento previsti nel 2027
Alimentari, bevande e tabacco	75,0	90,0	Organizzazione; mercati
Tessile e abbigliamento	45,5	63,6	Prodotti; organizzazione
Pelli e calzature	78,3	87,0	Mercati; organizzazione
Legno e mobile	68,0	76,0	Prodotti; organizzazione; mercati
Carta e stampa	68,8	75,0	Prodotti; organizzazione
Chimica e farmaceutica	100,0	83,3	Prodotti; organizzazione
Gomma e plastica	78,6	89,3	Prodotti; organizzazione
Minerali non metalliferi	50,0	100,0	Organizzazione; alleanze
Prodotti in metallo	65,4	84,6	Prodotti; organizzazione
Computer ed elettronica	92,9	92,9	Prodotti; alleanze
Apparecchi elettrici, elettrodomestici	100,0	100,0	Organizzazione; prodotti
Macchine e meccanica strumentale	92,3	100,0	Organizzazione; mercati
Automotive e altri mezzi di trasporto	70,0	70,0	Mercati
Cantieristica navale	100,0	100,0	Prodotti; organizzazione; alleanze
Altre manifatturiere	81,8	86,4	Organizzazione; prodotti
Costruzioni	62,2	78,4	Organizzazione; prodotti; mercati
Servizi alle imprese	80,6	74,2	Prodotti; organizzazione
Altri servizi	64,3	73,8	Organizzazione; prodotti
Totale campione	**73,7**	**81,8**	**Prodotti; organizzazione**

Nota: sono considerate solo le imprese con risposte complete ai quattro ambiti in entrambi i periodi. Questa base comune può determinare differenze rispetto alle tabelle precedenti. "Prodotti" comprende prodotti, processi e servizi. L'ultima colonna indica i due ambiti più frequenti, includendo eventuali ex aequo.

Altri comparti mostrano una continuità su livelli già molto alti. Nel computer ed elettronica, la quota rimane al 92,9%, con prodotti e alleanze come principali ambiti previsti. Nelle

macchine e nella meccanica strumentale, passa dal 92,3% al 100%, con un orientamento soprattutto verso organizzazione e mercati. Anche negli apparecchi elettrici ed elettrodomestici e nella cantieristica navale tutte le imprese con risposte complete indicano almeno un intervento in entrambi i periodi. Nei comparti meno rappresentati, questi valori richiedono particolare prudenza analitica: descrivono le risposte raccolte e non possono essere estesi automaticamente all'intero settore. Inoltre, una quota stabile di imprese attive può accompagnarsi a cambiamenti nella composizione o nell'ampiezza delle azioni.

La colonna relativa alle priorità settoriali evidenzia la **centralità dei cambiamenti organizzativi**, che figurano tra gli ambiti più frequenti nella maggior parte dei comparti. L'adattamento coinvolge quindi anche ruoli, flussi di lavoro e modalità di coordinamento, oltre ai prodotti e ai processi tecnologici. Questi ultimi mantengono un ruolo centrale in numerose attività manifatturiere, dal legno e mobile ai prodotti in metallo, dalla carta e stampa alla chimica e farmaceutica. L'indagine suggerisce così una trasformazione che combina il rafforzamento dell'offerta con l'adeguamento delle strutture aziendali.

I **mercati** assumono un rilievo particolarmente evidente nelle pelli e calzature, nell'alimentare, nella meccanica strumentale e nell'automotive e negli altri mezzi di trasporto. In quest'ultimo comparto costituiscono il principale ambito previsto, mentre la quota complessiva di imprese con almeno un intervento rimane al 70,0%. Il dato mostra come la ricerca di nuovi sbocchi, la revisione dei canali distributivi e l'adattamento dei modelli di vendita possano rappresentare una direttrice specifica della risposta aziendale. Le alleanze emergono invece tra le priorità del computer ed elettronica, dei minerali non metalliferi e della cantieristica, pur con le cautele richieste dalla limitata rappresentazione di alcuni di questi comparti.

Nei servizi il quadro è più articolato. I servizi alle imprese registrano una riduzione, dall'80,6% al 74,2%, pur mantenendo una presenza ampia di interventi previsti su prodotti e organizzazione, mentre negli altri servizi la quota sale dal 64,3% al 73,8%. Queste flessioni – che interessano anche settori produttivi come la chimica farmaceutica – non consentono, da sole, di concludere che si stia riducendo la capacità di reazione: possono infatti riflettere anche interventi già completati nel 2025–26, dei quali l'indagine non misura gli effetti.

La lettura settoriale restituisce quindi **percorsi di adattamento differenziati**, con comparti nei quali si amplia la platea delle imprese intenzionate a intervenire e altri nei quali il cambiamento è già largamente diffuso. Per la politica industriale, questa articolazione offre una base per individuare esigenze specifiche: competenze tecnologiche e organizzative dove prevale la trasformazione interna, strumenti commerciali dove è centrale il riposizionamento sui mercati, sostegno alle collaborazioni dove assumono rilievo le relazioni tra imprese. La diffusione degli interventi segnala disponibilità al cambiamento; per identificare i settori capaci di svolgere un ruolo da battistrada, occorre affiancarla alle evidenze su produttività, redditività e risultati effettivamente conseguiti.

Informazioni sul campione

I dati utilizzati nel rapporto sono relativi ad un campione di 722 imprese che hanno partecipato alla rilevazione sulle "Prospettive dell'economia – II semestre 2026 – Aggiornamento Ottobre 2026".

I dati sono stati raccolti attraverso un questionario disponibile online. La rilevazione è stata svolta tra il 21 e il 29 settembre 2026. I dati sono stati anonimizzati e trattati in forma aggregata.

La tabella A.1 riporta la composizione del campione in termini di settore, dimensione e localizzazione geografica delle imprese.

Tabella A.1 – Distribuzione settoriale, dimensione e localizzazione delle imprese partecipanti

Settore	Imprese	%
Alimentari e bevande	41	5.7
Tessile -abbigliamento	68	9.4
Pelli e Calzature	80	11.1
Carta e stampa	26	3.6
Miinerali non metalliferi	7	1.0
Chimica e farmaceutica	11	1.5
Meccanica	205	28.4
Prodotti in metallo	64	*8.9*
Computer ed elettronica	35	*4.8*
Apparecchi elettrici	34	*4.7*
Macchine e meccanica strum.	53	*7.3*
Cantieristica nautica	7	*1.0*
Automotive e altri mezzi trasp.	12	*1.7*
Gomma e plastica	60	8.3
Legno e mobile	58	8.0
Altre manifatturiere	39	5.4
Costruzioni	46	6.4
Distribuzione e logistica	17	2.4
Servizi alle imprese	64	8.9
Totale	722	100

Dimensione	Imprese	%
<10	191	26.5
10- 19	166	23.0
20 - 49	169	23.4
50 - 99	98	13.6
100 - 249	57	7.9
250 +	41	5.7
Totale	722	100

Provincia	Imprese	%
Ancona	211	29.2
Ascoli Piceno	108	15.0
Fermo	84	11.6
Macerata	151	20.9
Pesaro Urbino	168	23.3
Totale	722	100

L'analisi dei dati e la redazione del rapporto sono state realizzate in collaborazione con:

DISES – Dip.to di Scienze Economiche e Sociali - Università Politecnica delle Marche.