CLIMAIMPRESA 2025

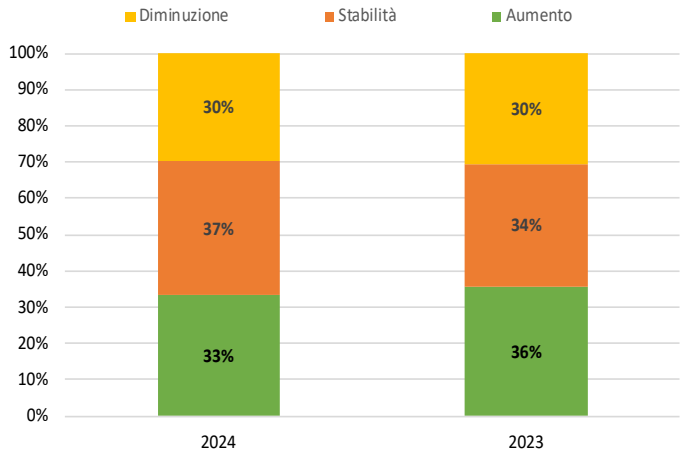
SEGNALI DI INCERTEZZA DAL MONDO DELLE IMPRESE

La Camera di Commercio della Toscana Nord-Ovest, in collaborazione con la propria Azienda Speciale, l'Istituto di Studi e Ricerche, ha condotto un'indagine[1] nelle province di Lucca, Massa-Carrara e Pisa con l'obiettivo di comprendere gli effetti del contesto economico nazionale e internazionale sull'andamento delle imprese locali.

Rallenta la crescita dei fatturati: con forti divari tra settori e territori

Secondo i dati raccolti, nel 2024 il 33% delle imprese dell'area Toscana Nord-Ovest ha registrato un aumento del fatturato rispetto all'anno precedente (era il 36% nel 2023), mentre il 30% ha dichiarato una riduzione (dato stabile rispetto all'anno scorso) e il restante 37% una sostanziale stabilità. Il saldo tra imprese con risultati positivi e andamenti negativi si è quindi assottigliato a +3 punti percentuali, in calo rispetto ai +6 del 2023 e ai +39 del 2022. Un segnale che conferma un progressivo raffreddamento dell'economia nell'arco del triennio.

Graf. 1 - Percentuali di risposta delle imprese della Toscana Nord-Ovest in relazione all'andamento del fatturato nel 2024 rispetto all'anno precedente. Confronti con il 2023



I settori che mostrano performance migliori sono il Turismo e i Servizi. Nel Turismo, il 38% delle imprese ha dichiarato un incremento dei ricavi, contro un 14% che ha registrato cali. Una dinamica positiva sostenuta in particolare dalle locazioni turistiche, che nelle tre province dell'Area hanno rappresentato una componente rilevante della domanda.

Analogamente, negli altri Servizi (sia di mercato che non), il 37% delle imprese ha registrato un aumento di fatturato, mentre solo il 14% ha subito una flessione.

Favorevole il quadro anche nelle attività di Somministrazione, dove oltre la metà delle imprese (54%) ha sperimentato una crescita del volume d'affari, a fronte di un 36% che ha invece riportato contrazioni.

Anche il comparto dell'Artigianato sembra mostrare segnali di miglioramento rispetto all'anno precedente. Nel 2024, il saldo tra le imprese che hanno registrato un aumento del fatturato e quelle che, invece, hanno subito una riduzione si attesta attorno a circa +10 punti percentuali, in progresso rispetto al +4 del 2023. Si tratta di un dato incoraggiante, che lascia intravedere una graduale ripresa per un settore storicamente più esposto alla volatilità della domanda interna e alle evoluzioni dei

[1] Il sondaggio "ClimaImpresa 2025" è stato condotto in modalità CAWI dall'11 aprile al 19 maggio 2025 su di un campione di 356 imprese sulle province di Lucca, Massa-Carrara e Pisa. Si tratta della quarta rilevazione presso le imprese, dopo "ClimaImpresa 2024", "ClimaImpresa 2023" e "BancaImpresa 2023".

costi, ma che continua a dimostrare una significativa capacità di adattamento, soprattutto nelle realtà più dinamiche e innovative.

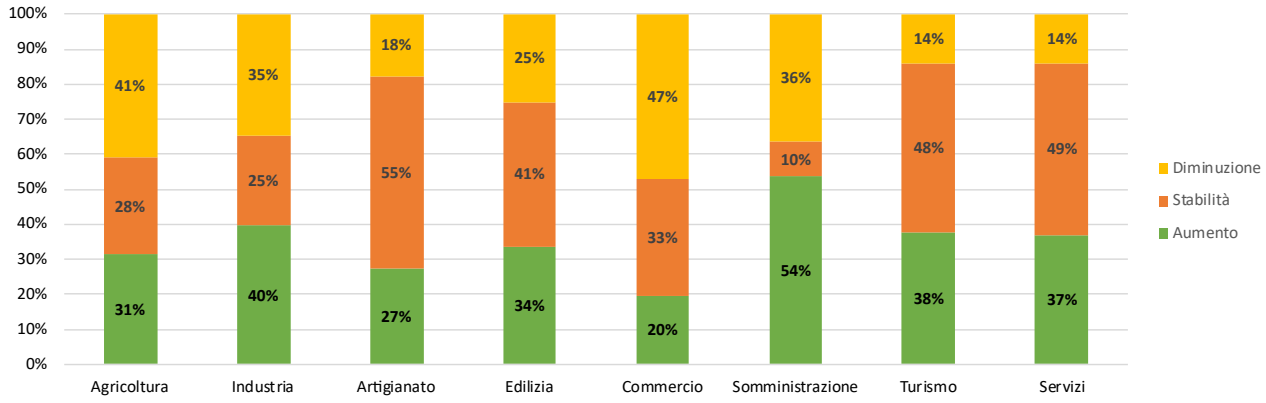
L'Edilizia mostra un saldo ancora positivo nel 2024 (+9 punti), sebbene in calo rispetto all'anno precedente (+34 punti), a causa del ridimensionamento degli incentivi fiscali legati al Superbonus.

Dopo un 2023 particolarmente difficile, torna in territorio positivo anche il comparto dell'Industria, sostenuto in particolare dall'export: il 40% delle imprese ha aumentato il proprio fatturato, contro un 35% che ha registrato una contrazione. Vale la pena ricordare che l'anno precedente le riduzioni di fatturato coinvolgevano il 50% delle imprese industriali, mentre solo il 27% segnalava un incremento.

Di segno opposto il quadro nel Commercio, che si conferma il settore più in difficoltà: il saldo tra chi ha aumentato e chi ha ridotto il fatturato passa da -4 punti del 2023 a -27 nel 2024. Solo il 20% delle imprese commerciali ha, infatti, visto crescere il giro d'affari nel 2024, contro un preoccupante 47% che ne ha registrato una contrazione.

Anche l'Agricoltura resta in sofferenza, pur mostrando un lieve miglioramento rispetto all'anno precedente: il saldo resta negativo (-10 punti), ma meno marcato rispetto al -13 del 2023.

Graf. 2 - Percentuali di risposta delle imprese in relazione all'andamento del fatturato nel 2024 rispetto all'anno precedente. Dati per settore di attività dell'Area TNO

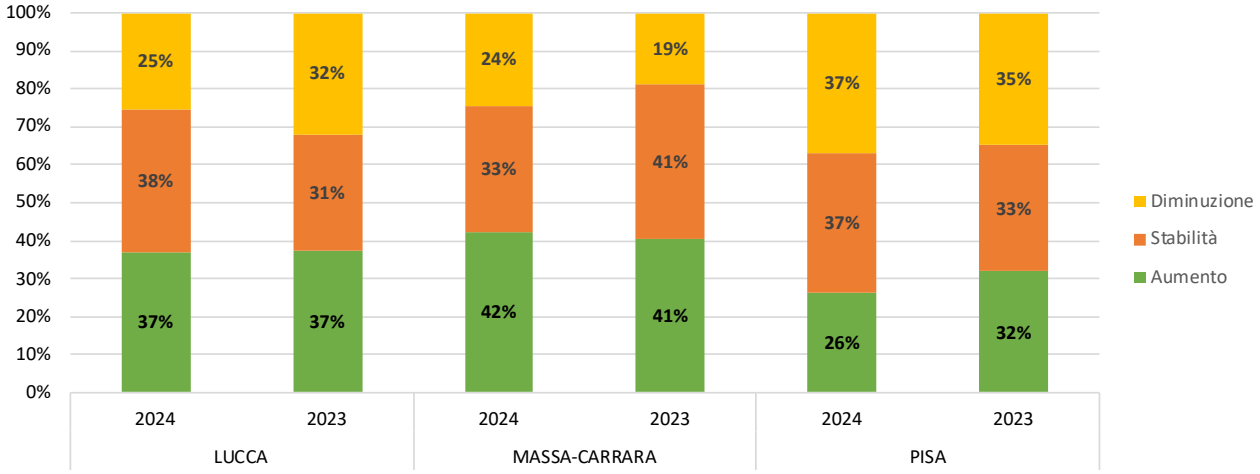


Sul piano territoriale, la provincia di Massa-Carrara mostra gli andamenti più favorevoli: il 42% delle imprese ha aumentato il fatturato (nel 2023 era il 41%), mentre il 24% ha subito una riduzione (era il 19% l'anno precedente). La quota di imprese stazionarie si attesta al 33%.

Segue la provincia di Lucca, con il 37% delle imprese in crescita (dato stabile), un 25% in calo (in miglioramento rispetto al 32% del 2023), per un saldo positivo di 12 punti percentuali, in netto miglioramento rispetto ai +5 punti dell'anno precedente.

Decisamente più critico lo scenario per la provincia di Pisa, dove solo il 26% delle imprese ha registrato aumenti di fatturato (erano il 32% nel 2023), mentre il 37% ha subito cali (contro il 35% dell'anno precedente). Il saldo risulta quindi in peggioramento, passando da -3 a -11 punti.

Graf. 3 - Percentuali di risposta delle imprese in relazione all'andamento del fatturato nel 2024 rispetto all'anno precedente. Dati per provincia. Confronti con il 2023



Occupazione in crescita, ma il manifatturiero frena: dinamiche differenziate tra settori e territori

La rilevazione ha dedicato un focus specifico anche all'andamento dell'occupazione nelle imprese dell'area Toscana Nord-Ovest. Complessivamente, nel 2024 il 28% delle imprese ha dichiarato di aver aumentato il numero di addetti, mentre l'11% ha effettuato riduzioni. La maggioranza relativa (61%) ha mantenuto invariato l'organico.

A livello territoriale, la dinamica occupazionale risulta particolarmente favorevole nella provincia di Massa-Carrara, che registra un saldo positivo di +26 punti percentuali tra imprese che hanno dichiarato un incremento del personale e coloro che invece hanno subito una riduzione dello stesso. Seguono le province di Lucca (saldo +18 punti) e Pisa (saldo +13 punti), a conferma di una tenuta occupazionale diffusa ma differenziata tra i territori.

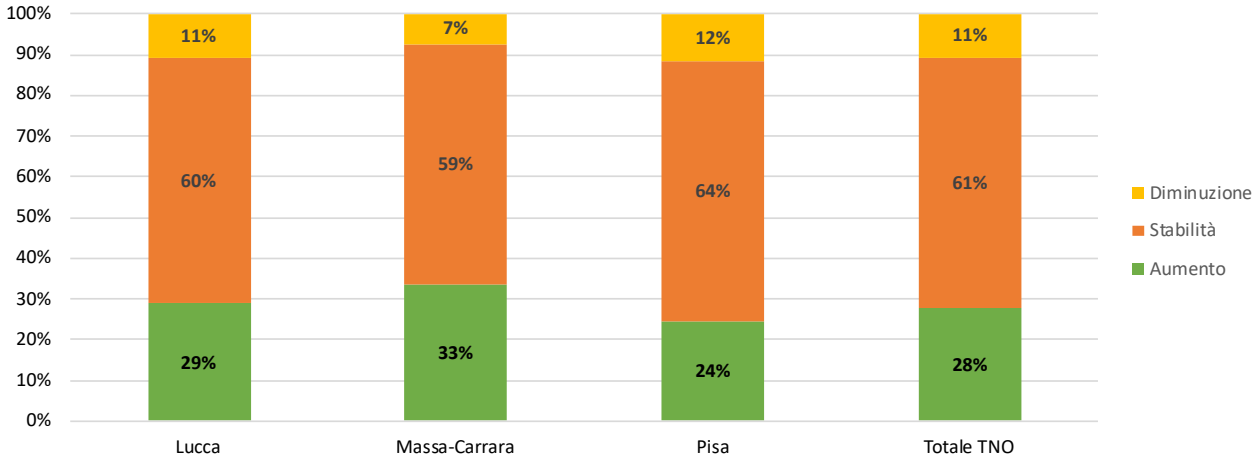
Sul piano settoriale, i risultati più incoraggianti si osservano negli Altri Servizi, con un saldo positivo di ben +35 punti, seguiti dall'Edilizia (+24 punti), dall'Artigianato (+21 punti) e dal Turismo (+16 punti). Si tratta di comparti, diversi di questi, che, già nel corso del 2023, avevano mostrato segnali di vitalità e che sembrano confermare un ruolo trainante anche nel 2024.

Un'eccezione significativa si riscontra nel comparto industriale, unico settore con saldo occupazionale negativo: solo il 24% delle imprese ha aumentato gli addetti, contro un 35% che ne ha ridotto il numero, determinando un saldo pari a -11 punti. Tale risultato, considerato alla luce del contestuale aumento del fatturato nel comparto, suggerisce un possibile recupero di produttività del lavoro. Questo recupero appare riconducibile a una serie di fattori concomitanti: da un lato, la riorganizzazione dei processi produttivi in risposta a un contesto competitivo sempre più sfidante e incerto; dall'altro, lo sviluppo di nuovi prodotti e l'adozione di tecnologie più efficienti, che hanno consentito di ottenere maggiori ricavi con un minor impiego di manodopera. Inoltre, il fenomeno può essere letto anche come esito di un processo di *labour shedding*, ovvero di riduzione selettiva del personale finalizzata a contenere i costi e a salvaguardare la redditività, privilegiando figure ad alta produttività e razionalizzando l'allocazione delle risorse umane.

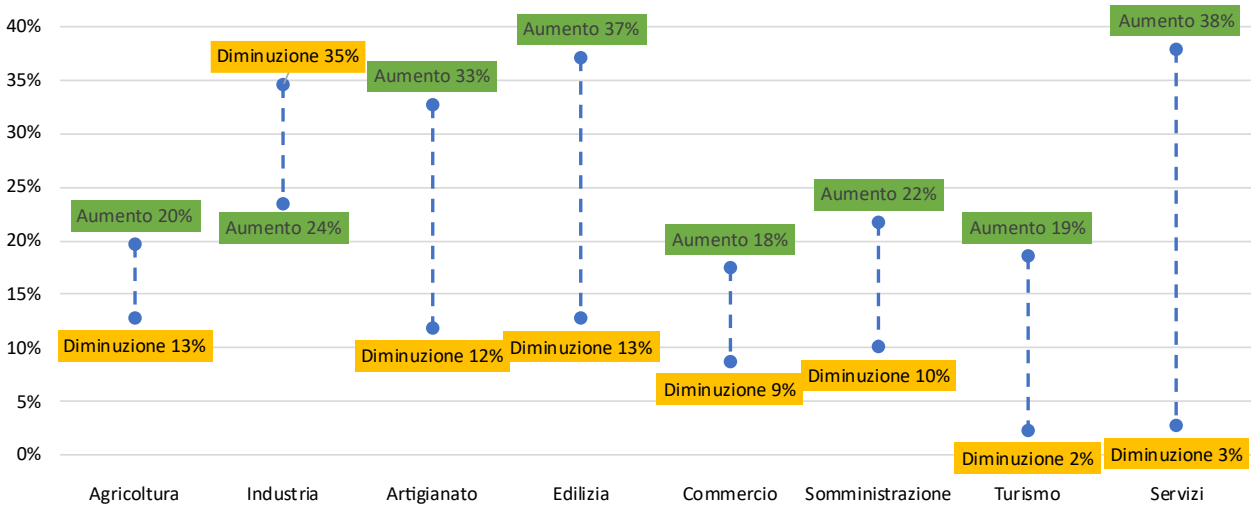
Nel complesso, i dati confermano una fase di rallentamento della crescita economica, caratterizzata da andamenti disomogenei tra settori e province. Tuttavia, nonostante le difficoltà congiunturali, il mercato del lavoro si mostra resiliente. Tale tenuta occupazionale potrebbe essere spiegata anche dal fenomeno del *labour hoarding*, ossia la tendenza da parte delle imprese a trattenere risorse

umane in eccesso per evitare le difficoltà legate al futuro reperimento di manodopera qualificata, in un mercato del lavoro strutturalmente rigido.

Graf. 4 - Percentuali di risposta delle imprese in relazione all'andamento dell'occupazione nel 2024 rispetto all'anno precedente. Dati per provincia e per l'Area TNO



Graf. 5 - Percentuali di risposta delle imprese in relazione all'andamento dell'occupazione nel 2024 (in aumento o in diminuzione) rispetto all'anno precedente. Dati per settore di attività dell'Area TNO



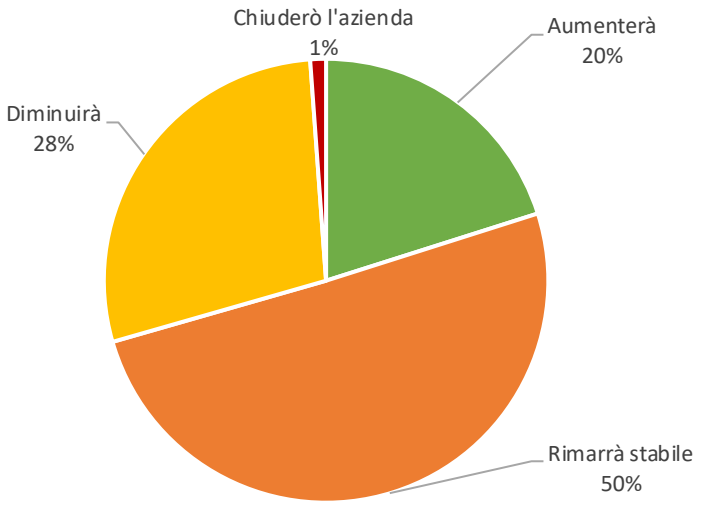
Fiducia debole per il 2025: attese in calo tra le imprese, pesa l'incertezza globale

Lo scenario congiunturale per il 2025 appare caratterizzato da una crescente incertezza, alimentata dal rallentamento del ciclo economico internazionale e nazionale. Come segnalato anche nell'O*utlook* di aprile 2025 del Fondo Monetario Internazionale, le previsioni di crescita globale sono state riviste al ribasso rispetto alla stima formulata dallo stesso Istituto tre mesi prima: dal +3,3% al +2,8%. Un aggiustamento che riflette un contesto macroeconomico ancora instabile, condizionato dalle tensioni geopolitiche, dall'evoluzione dei tassi di interesse (soprattutto in Europa e negli USA) e dal raffreddamento degli scambi internazionali.

Tuttavia, in un contesto segnato da forti oscillazioni, non si possono escludere scenari alternativi. Nuove intese commerciali tra Stati Uniti, Cina e Unione Europea – qualora si concretizzassero –

potrebbero modificare profondamente il quadro attuale, determinando revisioni anche significative delle aspettative delle imprese, sia in senso positivo che negativo.

Graf. 6 - Percentuali di risposta delle imprese in relazione alle previsioni di andamento del fatturato nel 2025 per l'Area TNO



Ciò premesso, il *sentiment* espresso dalle imprese dell'area Toscana Nord-Ovest, tra aprile e maggio (periodo nel quale si è svolta la rilevazione), per l'anno 2025 appare complessivamente improntato alla cautela, tendente tuttavia al pessimismo. In media, gli operatori che prevedono un calo del fatturato superano di 8 punti quelli che si attendono un aumento. Solo il 20% delle imprese ipotizza, infatti, un miglioramento delle proprie performance economiche, contro un 28% che teme una contrazione e un 50% che si attende una sostanziale stabilità. Un ulteriore 1% è intenzionato a cessare l'attività entro l'anno.

Si tratta di aspettative che si inseriscono in un quadro generale di fiducia debole rispetto alla situazione economica attuale. Secondo quanto rilevato dalla nostra indagine, il 44% delle imprese della Toscana Nord-Ovest manifesta un livello di fiducia basso, mentre il 49% si colloca su un livello medio e solo il 3% dichiara un'elevata fiducia.

Questo dato conferma come le previsioni espresse dalle imprese dell'Area siano fortemente condizionate da un clima di incertezza e preoccupazione, che riflette la complessità del contesto congiunturale, sia sul piano nazionale che internazionale. L'orientamento prudente – e in diversi casi pessimista – delle aspettative appare quindi coerente con una percezione diffusa di instabilità e con una crescente difficoltà nel formulare strategie a medio termine.

Le aspettative peggiorano sensibilmente in alcuni comparti. Innanzitutto nel Commercio, il settore che manifesta il maggiore pessimismo: solo il 17% delle imprese prevede un aumento del fatturato nel 2025, contro un 44% che anticipa un peggioramento, per un saldo negativo di ben 27 punti percentuali.

Decisamente negative anche le attese delle imprese dell'Artigianato: solo il 7% di esse si mostra ottimista rispetto ad una ripresa del giro d'affari nel 2025, a fronte di un 29% che si aspetta invece una riduzione.

Il clima di fiducia si deteriora ulteriormente nelle Costruzioni, con solo il 6% di imprese ottimiste e un 28% di pessimiste. A incidere negativamente per questo settore sono le attese di rallentamento degli investimenti, collegate anche alla contrazione dei bonus.

Permane un *sentiment* negativo nell'Agricoltura (ottimisti 10%, pessimisti 32%), aggravato dal fatto che l'8% delle imprese del comparto prevede di interrompere l'attività nel corso dell'anno.

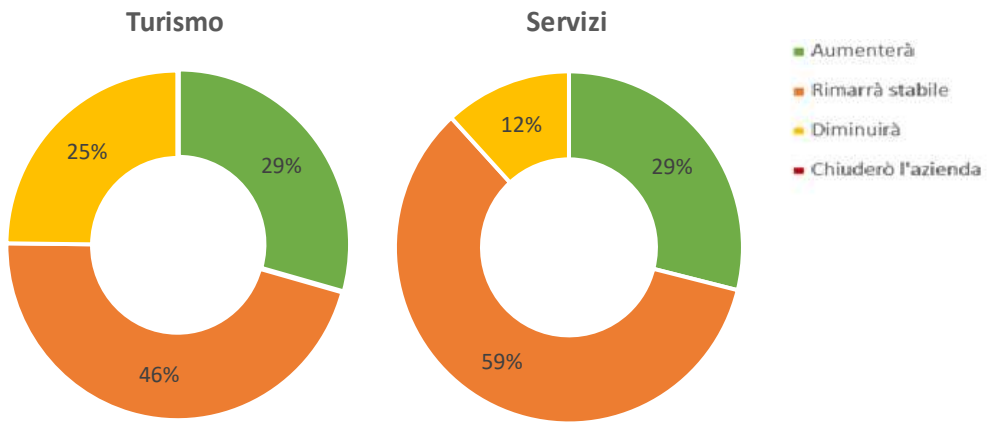
Per quanto concerne l'Industria, le imprese appaiono incerte, condizionate dalla volatilità dei mercati internazionali e dalle persistenti tensioni commerciali tra USA, Cina ed Europa. Solo il 18%

prevede una crescita del fatturato, a fronte di un 37% che anticipa un calo, per un saldo negativo di 19 punti.

In controtendenza, emergono alcuni settori che mostrano maggiore ottimismo. In particolare gli Altri Servizi, le cui imprese mostrano aspettative positive, grazie anche al fatto di avere una minore esposizione alle dinamiche internazionali: per questo settore, il saldo tra ottimisti e pessimisti è pari a +17 punti percentuali, il più alto tra tutti i comparti.

Anche nel Turismo, il clima resta favorevole, sostenuto dalla buona performance del 2024 e dalle attese di una domanda estera ancora vivace, in particolare da parte di turisti europei. Il trend positivo è confermato anche dall'aumento dei flussi registrati presso l'aeroporto di Pisa nei primi mesi del 2025. Rimane, tuttavia, per le imprese di questo settore, qualche elemento di incertezza legato all'evoluzione della congiuntura economica negli Stati Uniti, che potrebbe influenzare negativamente il turismo americano, con ripercussioni non banali, in particolare, per le strutture ricettive di Lucca e Pisa dove la componente statunitense rappresenta rispettivamente il 5% e il 3% delle presenze totali.

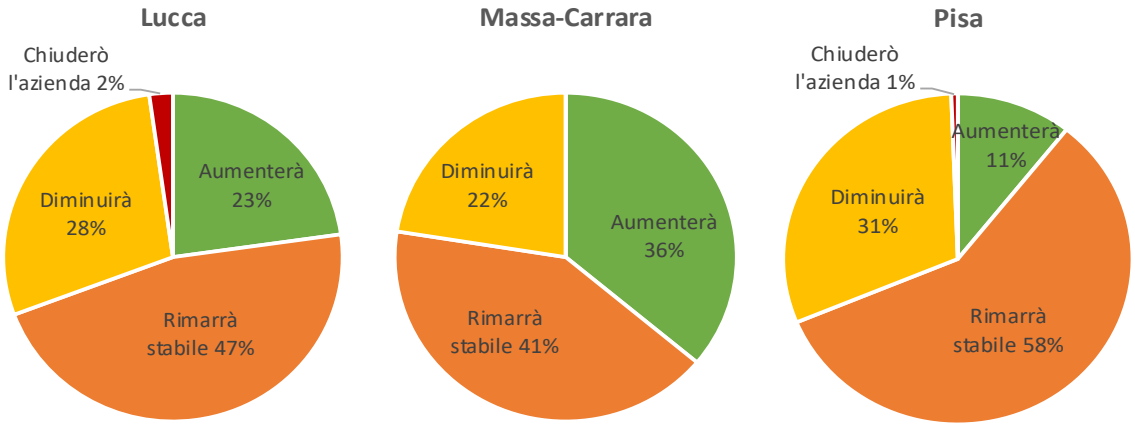
Graf. 7 - Percentuali di risposta delle imprese in relazione alle previsioni di andamento del fatturato nel 2025 rispetto all'anno precedente. Dati settore di attività dell'Area TNO



Anche sul piano territoriale, il clima di fiducia mostra forti differenziazioni: nella provincia di Massa-Carrara, le prospettive sulla ripresa del fatturato per il 2025 appaiono complessivamente favorevoli, con un saldo positivo tra ottimisti e pessimisti di 14 punti. Più incerto il quadro in provincia di Lucca, dove il saldo è leggermente negativo (-6 punti), ma ancora lontano dai valori più critici. Decisamente più negativo il *sentiment* in provincia di Pisa, dove le imprese pessimiste superano le ottimiste di 20 punti percentuali, confermando un trend già rilevato nell'indagine dello scorso anno.

In sintesi, le attese delle imprese per il 2025 si confermano deboli e condizionate da molteplici variabili esogene, con ampie divergenze sia tra settori sia tra territori. In uno scenario ancora segnato dall'incertezza, le imprese locali sembrano operare in un orizzonte decisionale ridotto, esposte a fattori di rischio difficilmente prevedibili, ma anche potenzialmente suscettibili a opportunità inattese legate a evoluzioni geopolitiche e commerciali di rilievo.

Graf. 8 - Percentuali di risposta delle imprese in relazione alle previsioni di andamento del fatturato nel 2025 rispetto all'anno precedente. Dati per singola provincia



Criticità percepite dalle imprese: domanda debole, costi elevati e incertezze globali

L'edizione di quest'anno dell'indagine ha dedicato un focus specifico all'analisi delle criticità economiche e strutturali che più preoccupano le imprese dell'area Toscana Nord-Ovest, con l'obiettivo di comprendere in che misura tali fattori condizionino le prospettive di sviluppo e la pianificazione delle attività aziendali.

1. Potere d'acquisto delle famiglie e costi energetici. Le problematiche più avvertite dalle imprese riguardano, con identica incidenza (47% delle risposte), da un lato la perdita del potere d'acquisto delle famiglie, che incide negativamente sulla domanda interna, e dall'altro l'aumento dei costi energetici, che continua a rappresentare un fattore di pressione sui margini.

La questione retributiva – strettamente connessa alla dinamica dei consumi – assume particolare rilievo nei settori della somministrazione, del commercio, dell'agricoltura e del turismo, mentre sotto il profilo territoriale l'incidenza si distribuisce in modo piuttosto uniforme tra le tre province.

I rincari energetici, invece, vengono segnalati in misura più marcata dalle imprese dei settori agricolo, turistico, industriale e della somministrazione, con maggiore intensità a Massa-Carrara (52%) e Lucca (49%), mentre risultano leggermente meno avvertiti a Pisa (43%). Questi dati evidenziano come la componente dei costi esterni continui a gravare in modo asimmetrico sul tessuto produttivo dei territori locali, penalizzando in particolare le realtà ad alta intensità energetica.

2. Cambiamenti nei comportamenti di consumo. Un'altra fonte significativa di incertezza riguarda i mutamenti nei trend di mercato e nelle abitudini di acquisto dei consumatori, tema indicato dal 41% delle imprese. La criticità si manifesta in modo accentuato a Massa-Carrara (51%), mentre è meno sentita nelle province di Lucca e Pisa (entrambe 38%). A livello settoriale, la preoccupazione è fortemente concentrata nel commercio (62%), che da anni si confronta proprio con una trasformazione strutturale dei modelli di consumo.

3. Calo della domanda. Il calo della domanda rappresenta un'altra criticità di rilievo, segnalata dal 38% delle imprese. Tale preoccupazione risulta particolarmente elevata a Pisa (43%), seguita da Massa-Carrara (36%) e Lucca (34%). Sul piano settoriale, è un tema trasversale che tocca in particolare l'agricoltura (54%), il commercio (49%), l'edilizia (46%) e l'industria (43%).

Questi dati suggeriscono una preoccupazione per l'indebolimento della domanda aggregata, sia interna che estera, che potrebbe rallentare ulteriormente le dinamiche di crescita nei prossimi mesi, soprattutto in assenza di interventi di sostegno o politiche di stimolo efficaci.

4. Accesso al credito. Sebbene meno citata rispetto ad altri fattori, la difficoltà e/o l'onerosità nell'accesso al credito è segnalata dal 20% delle imprese dell'Area. La preoccupazione è più elevata nella provincia di Pisa (26%), mentre risulta significativamente più contenuta a Lucca (13%).

A livello settoriale, il tema è avvertito soprattutto nelle imprese agricole (32%) e nella somministrazione (28%), dove i vincoli finanziari possono ostacolare investimenti, innovazione e sostenibilità operativa, soprattutto in un contesto di politiche monetarie ancora restrittive e di maggiore selettività da parte del sistema bancario.

5. Fine dei bonus edilizi. In linea generale, il 7% delle imprese ha evidenziato come criticità la fine dei bonus legati all'edilizia, un tema che tuttavia riguarda esclusivamente il settore delle costruzioni, dove il 54% lo indica il principale ostacolo per il 2025, insieme alla perdita di potere d'acquisto delle famiglie. La graduale rimozione degli incentivi pubblici ha, infatti, determinato una significativa contrazione della domanda, con effetti a cascata su fornitori, manodopera e attività correlate.

6. Misure protezionistiche e barriere commerciali. Le misure protezionistiche e le barriere commerciali, tornate al centro del dibattito internazionale negli ultimi mesi, iniziano a essere percepite come una criticità rilevante da parte di alcune imprese dell'area Toscana Nord-Ovest. Complessivamente, il tema viene segnalato dal 6% delle imprese, una quota ancora contenuta ma che assume un peso molto più significativo in specifici comparti, come l'industria e l'artigianato (manifatturiero). Nel settore industriale, infatti, ben il 27% delle imprese identifica i dazi e le barriere commerciali – in particolare quelle imposte dagli Stati Uniti – come una delle principali fonti di

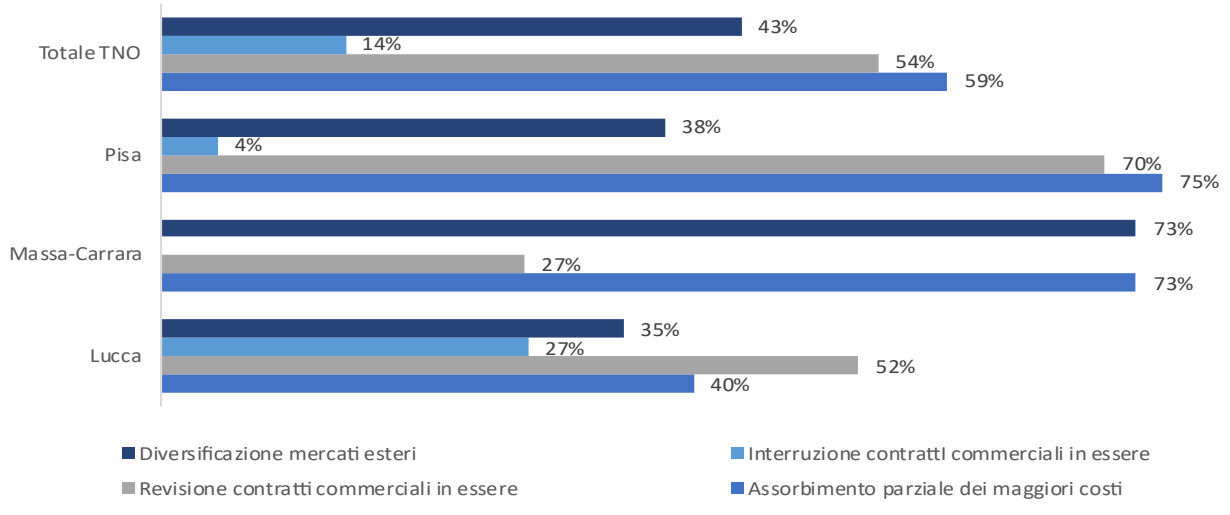
preoccupazione, soprattutto per le realtà maggiormente orientate all'export. La questione è avvertita anche nel comparto agricolo (13%), specie in relazione agli effetti indiretti che tali misure possono generare sui principali prodotti d'esportazione, come vino e olio, particolarmente vulnerabili alle restrizioni sul mercato americano.

Alla luce di tali criticità, l'indagine ha approfondito anche le strategie che le imprese intendono adottare per rispondere all'introduzione di nuovi dazi USA. I risultati mostrano un approccio pragmatico e differenziato: il 59% delle imprese dichiara di essere disponibile ad assorbire parzialmente i costi, evitando, almeno in parte, di trasferirli sul cliente finale; il 54% prevede di procedere anche ad una revisione dei contratti commerciali in essere, al fine di redistribuire gli oneri e ridurre l'esposizione al rischio; il 43% intende adottare una strategia di diversificazione dei mercati, con l'obiettivo di ampliare il ventaglio delle destinazioni e ridurre la dipendenza dal mercato statunitense, mentre solo il 14% delle imprese si dichiara pronta ad interrompere gli accordi commerciali esistenti, segno di una propensione generale alla continuità, pur in un quadro di adattamento progressivo.

Interessante notare come, pur a fronte di una percezione omogenea della problematica a livello provinciale, le risposte strategiche adottate dalle imprese variano in modo significativo tra i territori: le imprese della provincia di Lucca si mostrano più inclini a scelte radicali, con il 27% pronte a valutare l'interruzione dei contratti commerciali in essere; quelle della provincia di Massa-Carrara puntano con maggior decisione sulla diversificazione dei mercati (ben il 73%), adottando un approccio espansivo e di lungo periodo, mentre le imprese pisane si distinguono per la tendenza a internalizzare parzialmente gli aumenti di costo (75%) e a procedere a una revisione degli accordi contrattuali (70%), probabilmente nella prospettiva di mantenere stabili i rapporti di fornitura con l'estero.

Sebbene la questione delle barriere commerciali non rappresenti ancora una criticità diffusa nell'intero sistema imprenditoriale dell'Area, essa si configura come una minaccia concreta e in rapida evoluzione per i settori più internazionalizzati. Le risposte raccolte suggeriscono un tessuto produttivo in grado di adattarsi con flessibilità, attraverso un mix di azioni difensive (assorbimento dei costi) e strategie pro-attive (diversificazione, rinegoziazione contrattuale). In prospettiva, sarà fondamentale monitorare l'evoluzione di questo fenomeno, anche in funzione degli esiti dei negoziati commerciali internazionali e dell'impatto sulle catene del valore globali.

Graf. 9 - Percentuali di risposta delle imprese in relazione alle azioni che si tende intraprendere per far fronte alle misure protezionistiche introdotte dagli USA. Dati per provincia e per totale TNO



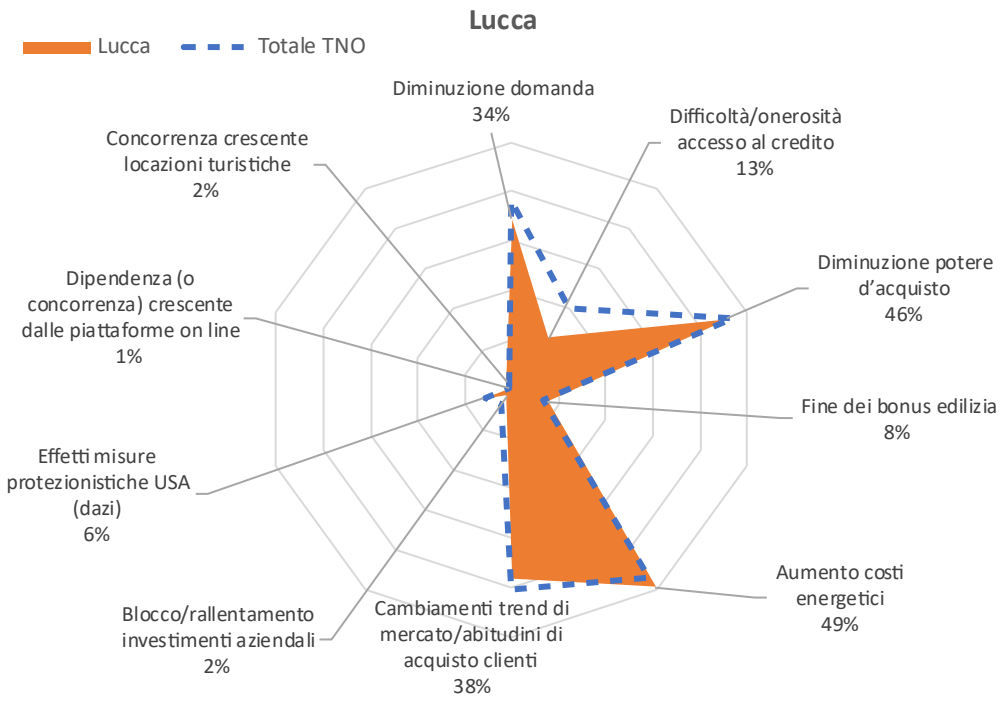
Alcune ulteriori problematiche, seppur residuali in termini percentuali, segnalano tendenze da monitorare, come:

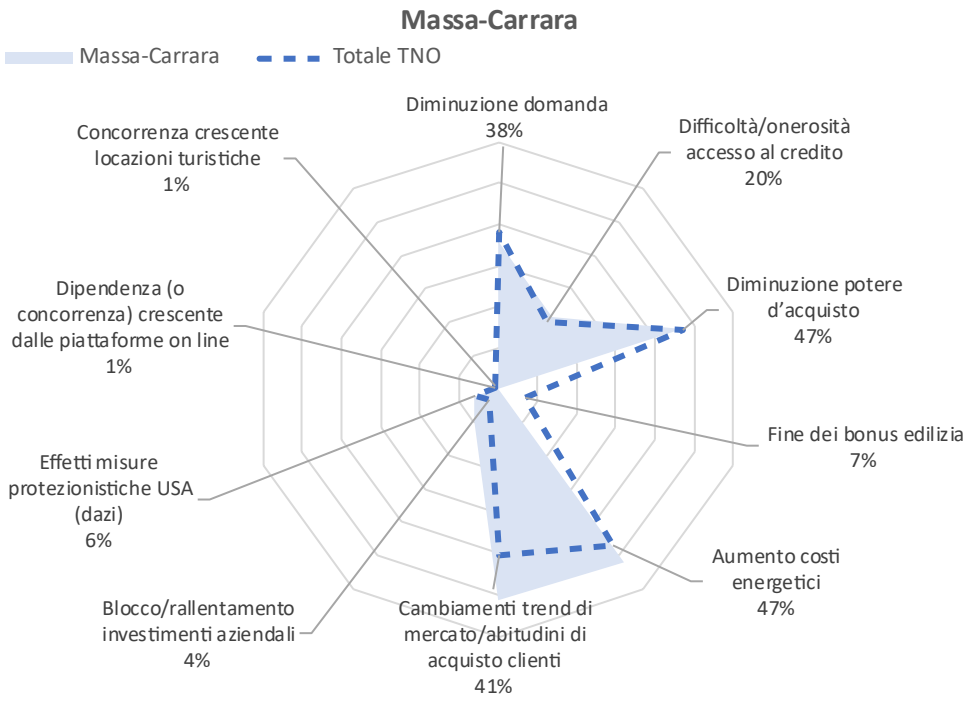
- Il **blocco o rallentamento degli investimenti aziendali**, segnalato complessivamente dal 4% delle imprese, ma indicato dal 29% di quelle industriali e dal 9% delle imprese artigianali, che denota una crescente cautela sul piano strategico, con possibili ricadute sull'innovazione e sulla competitività a lungo termine.
- La **concorrenza delle locazioni turistiche**, problema segnalato in generale dall'1% delle imprese, ma in particolare dal 36% delle imprese del turismo, dove rappresenta la terza principale preoccupazione, dopo i costi energetici e i cambiamenti nei modelli di fruizione.
- La **concorrenza delle piattaforme online** menzionato, in generale, dall'1% delle imprese, ma dal 18% delle attività turistiche.

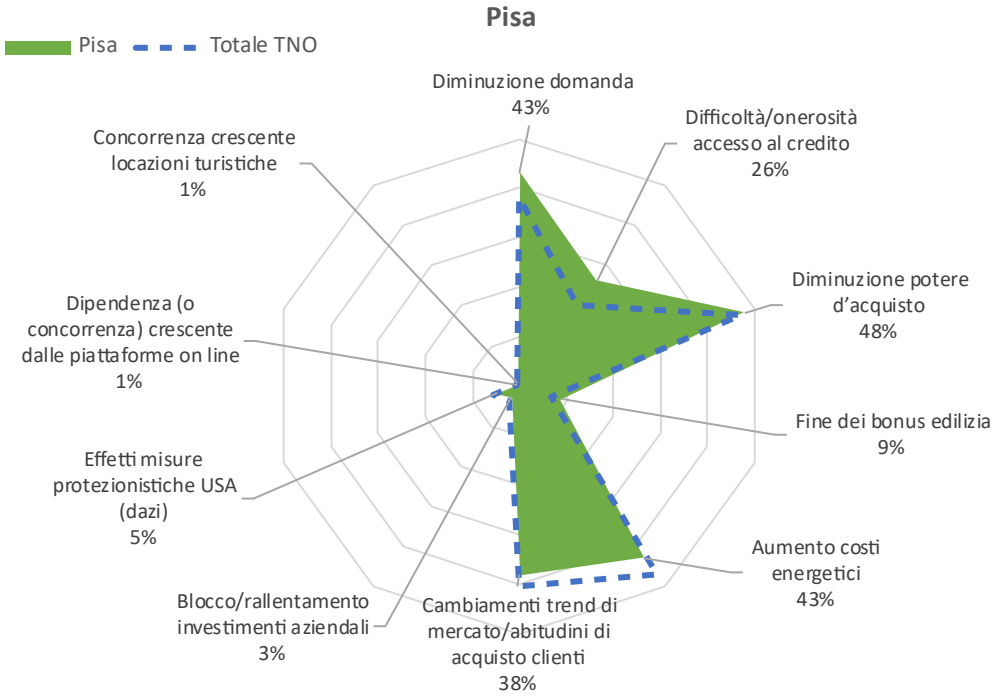
Il quadro che emerge è quello di un sistema imprenditoriale esposto a pressioni convergenti: da un lato, fattori strutturali interni – come la contrazione della domanda e l'erosione del potere d'acquisto – e dall'altro condizionamenti esterni, legati alla volatilità dei mercati energetici, alle tensioni commerciali internazionali e al ridisegno degli equilibri geopolitici.

In un contesto in continua evoluzione, la capacità di adattamento delle imprese resta un fattore chiave per la tenuta economica del territorio.

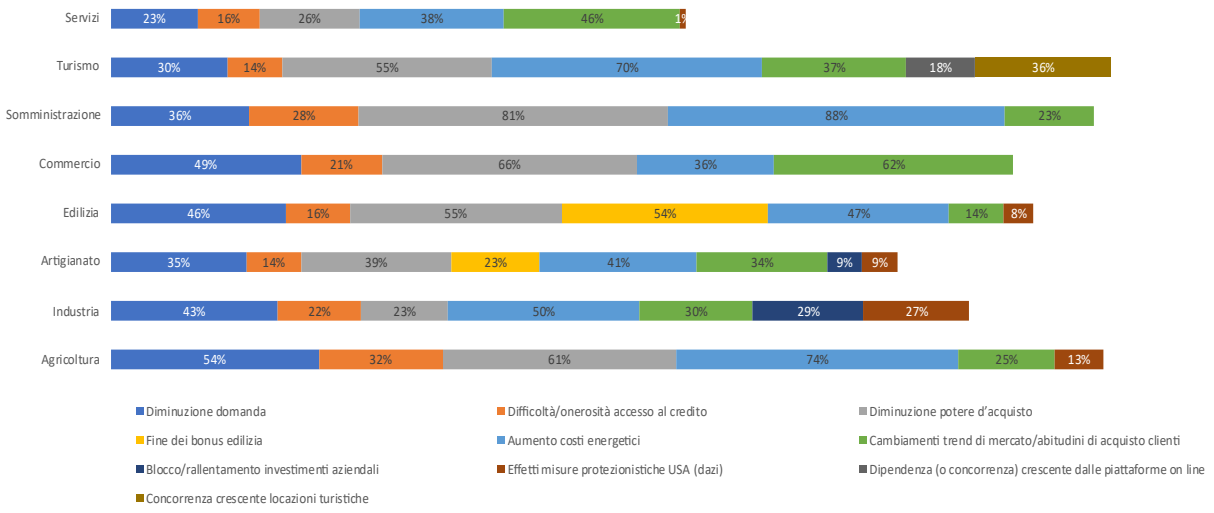
Graf. 10 - Percentuali di risposta delle imprese in relazione alle criticità che ha dovuto o dovrà far fronte nel 2024. Dati per provincia e per totale TNO




Massa-Carrara
Massa-Carrara
Totale TNO
Diminuzione domanda 38%
Difficoltà/onerosità accesso al credito 20%
Diminuzione potere d'acquisto 47%
Fine dei bonus edilizia 7%
Aumento costi energetici 47%
Cambiamenti trend di mercato/abitudini di acquisto clienti 41%
Blocco/rallentamento investimenti aziendali 4%
Effetti misure protezionistiche USA (dazi) 6%
Dipendenza (o concorrenza) crescente dalle piattaforme on line 1%
Concorrenza crescente locazioni turistiche 1%


Pisa
Pisa
Totale TNO
Diminuzione domanda 43%
Difficoltà/onerosità accesso al credito 26%
Diminuzione potere d'acquisto 48%
Fine dei bonus edilizia 9%
Aumento costi energetici 43%
Cambiamenti trend di mercato/abitudini di acquisto clienti 38%
Blocco/rallentamento investimenti aziendali 3%
Effetti misure protezionistiche USA (dazi) 5%
Dipendenza (o concorrenza) crescente dalle piattaforme on line 1%
Concorrenza crescente locazioni turistiche 1%

Graf. 11 - Percentuali di risposta delle imprese in relazione alle criticità che ha dovuto o dovrà far fronte nel 2024. Dati per settori TNO



Le strategie per il 2025: più pianificazione, alleanze e innovazione

L'indagine ha approfondito le azioni che le imprese della Toscana Nord-Ovest intendono intraprendere, o hanno già avviato, nel corso del 2025 per fronteggiare un contesto economico ancora incerto e caratterizzato da rilevanti pressioni sia interne che internazionali.

Tra le priorità dichiarate, emerge, in primo piano, la pianificazione e il controllo degli aspetti economico-finanziari, indicata dal 38% delle imprese come intervento prioritario. Questo dato conferma l'esigenza, sempre più diffusa, di rafforzare le competenze gestionali e di consolidare il presidio finanziario, soprattutto in un momento in cui l'accesso al credito risulta più selettivo. L'attenzione a questo aspetto è particolarmente marcata nelle imprese della provincia di Lucca (42%), rispetto a quelle di Massa-Carrara e Pisa (entrambe al 35%).

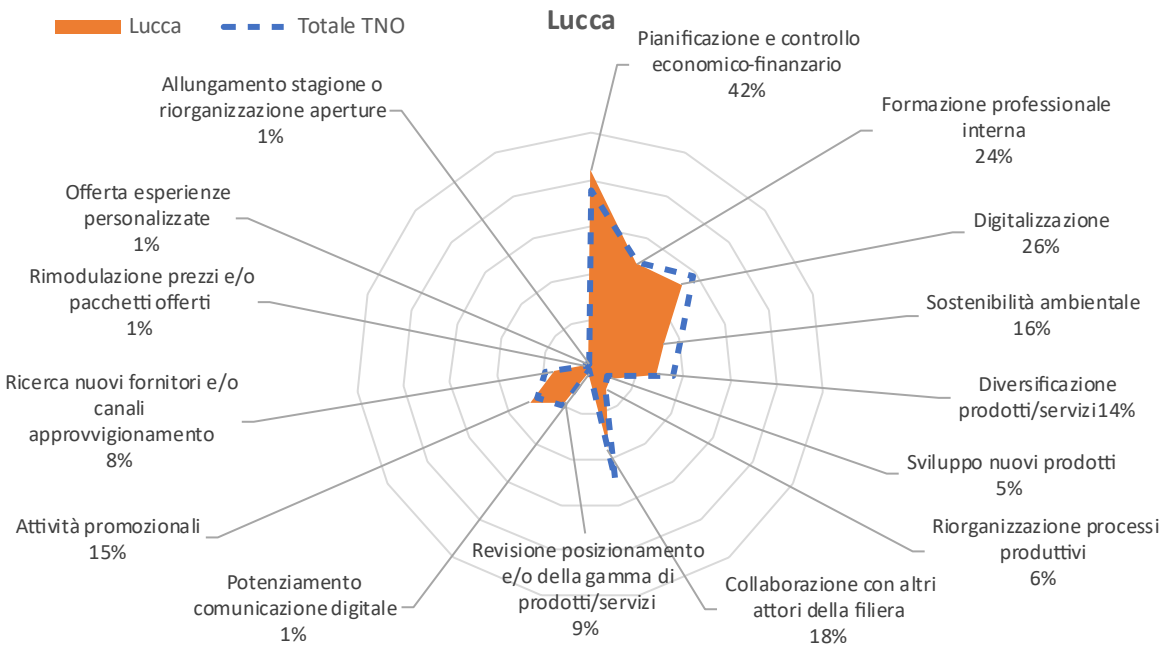
A seguire, il processo di digitalizzazione rappresenta una leva strategica per il 29% delle imprese, con un picco nella provincia di Massa-Carrara (41%), dove le imprese sembrano maggiormente orientate a cogliere le opportunità legate all'innovazione tecnologica. A Pisa e Lucca, l'interesse per la digitalizzazione è invece rispettivamente del 27% e del 26%.

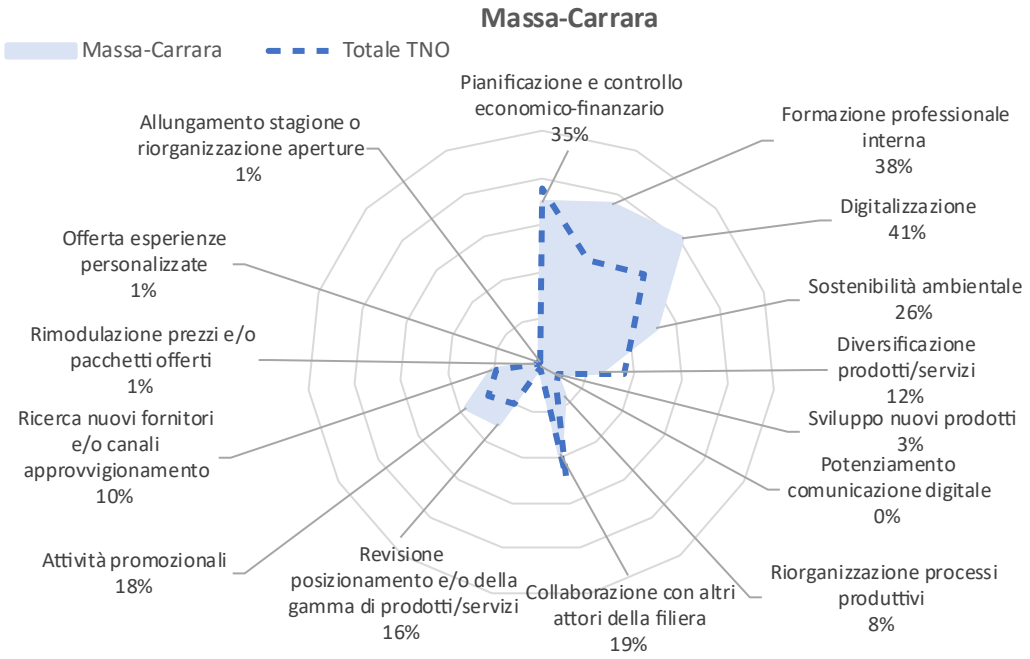
Un dato interessante riguarda l'aumento delle imprese che intendono collaborare con altri soggetti privati, attraverso reti e alleanze strategiche: un comportamento che passa dal 15% del 2023 al 25% nel 2025, con punte del 33% tra le imprese pisane. Questo segnala una maggiore apertura verso modelli di cooperazione orizzontale, anche in risposta alla crescente complessità dei mercati.

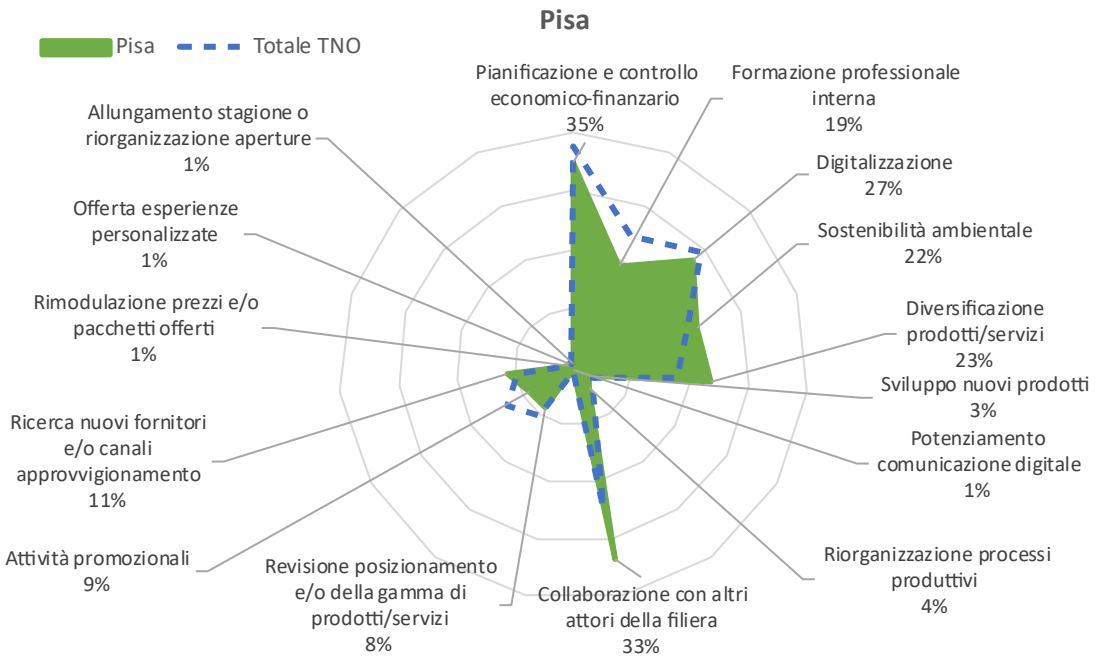
Significativo anche il ruolo riconosciuto alla formazione professionale e al benessere organizzativo interno, indicati dal 24% delle imprese, in particolare da quelle della provincia di Massa-Carrara (38%), rispetto a Lucca (24%) e Pisa (19%). La centralità delle risorse umane si conferma dunque come elemento trasversale per la competitività.

Non meno rilevante è l'attenzione dedicata alla sostenibilità ambientale, considerata una priorità dal 20% delle imprese dell'Area. In questo caso, il tema riscuote maggiore attenzione a Massa-Carrara (26%) e Pisa (22%), rispetto a Lucca (16%). La transizione ecologica, pur avanzando con ritmi differenziati, continua dunque a rappresentare un asse strategico del cambiamento imprenditoriale.

Graf. 12 - Percentuali di risposta delle imprese in relazione alle azioni che intendono intraprendere nel corso del 2025. Dati per singola provincia e per totale TNO





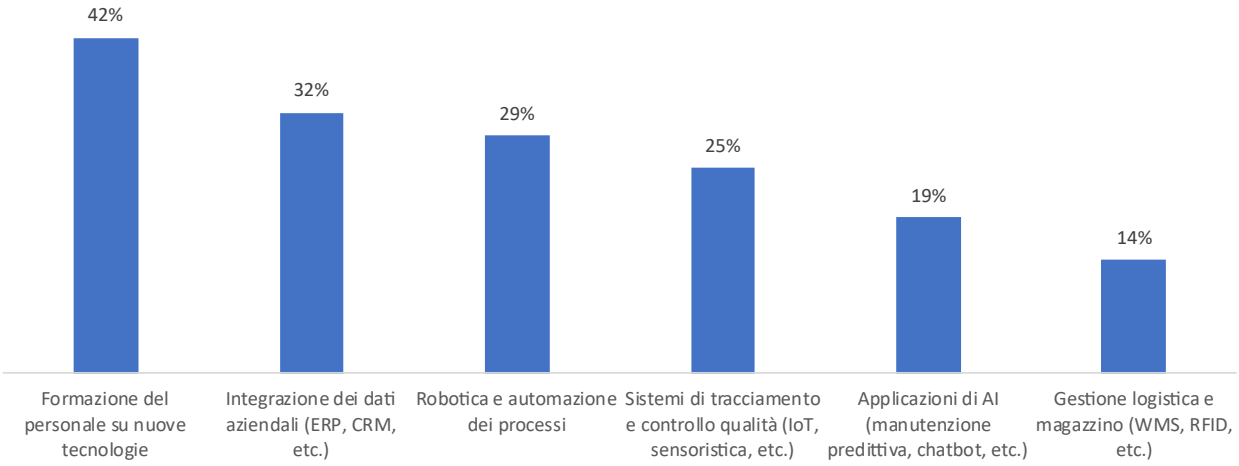


L'analisi delle azioni programmate per il 2025 da parte delle imprese della Toscana Nord-Ovest restituisce un panorama articolato, nel quale emergono sia traiettorie comuni – come l'attenzione alla gestione economico-finanziaria, all'innovazione e alla sostenibilità – sia scelte fortemente legate alle specificità settoriali.

Nel settore agricolo, le imprese mostrano una forte sensibilità verso la sostenibilità ambientale e il risparmio energetico, con quasi la metà delle realtà (49%) che prevede interventi in questa direzione. Questa tendenza si conferma coerente con la vocazione naturale del comparto, sempre più orientato all'equilibrio tra produttività e tutela delle risorse. Accanto alla sostenibilità, spiccano l'esigenza di rafforzare la pianificazione economico-finanziaria (47%) e la volontà di diversificare i prodotti (47%), nella consapevolezza che la competitività agricola, oggi più che mai, passa anche dalla capacità di innovare l'offerta e intercettare nuove nicchie di mercato.

L'industria, invece, appare concentrata su un processo di riorganizzazione profonda, che riguarda sia i cicli produttivi sia la gestione delle risorse umane (47%). Le imprese puntano, inoltre, con decisione sul controllo economico-finanziario (44%) – cruciale anche per migliorare il dialogo con il sistema creditizio – e sull'introduzione di nuovi prodotti (33%), come leva per presidiare meglio i mercati e difendersi dalla volatilità della domanda. Accanto a ciò, si delineano traiettorie di investimento tese alla sostenibilità ambientale e all'economia circolare (30%) e più strutturate sul piano della digitalizzazione: nel biennio 2025/2026 si prevede una crescita significativa degli investimenti in formazione del personale sulle nuove tecnologie (42%), nell'integrazione dei dati attraverso sistemi gestionali (32%) e nella robotica e automazione dei processi (29%). Pur partendo da un livello di digitalizzazione ancora contenuto rispetto ad altri comparti, l'industria sembra intenzionata a colmare rapidamente questo gap.

Graf. 13 - Percentuali di risposta delle imprese industriali della Toscana Nord-Ovest che hanno investito o intendono investire nel biennio 2025/2026 nelle diverse soluzioni di digitalizzazione, automazione ed efficientamento dei processi produttivi



Nel comparto dell'artigianato, le imprese delineano una strategia orientata all'efficienza gestionale e all'innovazione incrementale, pur con risorse spesso più limitate rispetto ad altri settori. La priorità principale è rappresentata dal controllo dei costi aziendali, indicato dal 34% delle imprese come azione necessaria per affrontare le sfide del 2025. Contestualmente, il 30% delle imprese artigiane intende rafforzare la collaborazione con altri partner imprenditoriali, segno di una crescente apertura verso modelli di cooperazione in grado di aumentare la competitività, ridurre le inefficienze e condividere risorse. Di rilievo anche la volontà di investire in digitalizzazione (29%), un dato che testimonia come anche nel mondo artigiano stia maturando la consapevolezza della necessità di innovare i processi produttivi e organizzativi. A questo si accompagna una particolare attenzione alla formazione professionale, non solo per migliorare le competenze tradizionali, ma anche per aggiornare il personale su nuove tecnologie, automazione e robotica, leve sempre più rilevanti anche nelle micro e piccole imprese.

Nel settore delle costruzioni, la priorità assoluta resta la pianificazione e il controllo aziendale (49%), segno di una crescente esigenza di stabilizzare i flussi gestionali in un contesto che ha risentito fortemente del ridimensionamento dei bonus fiscali. A questo si affiancano interventi sulla formazione del personale (38%) e sulla diversificazione dell'offerta (31%), a conferma della volontà del comparto di riposizionarsi su basi più solide. È invece in calo l'attenzione verso il risparmio energetico nelle abitazioni (12%), probabilmente per effetto della conclusione del ciclo espansivo legato agli incentivi edilizi.

Il commercio, da parte sua, affronta con pragmatismo le difficoltà derivanti dalla stagnazione della domanda e dalla crescente concorrenza dell'e-commerce. Le imprese si concentrano su leve di reazione immediata: attività promozionali (44%), miglioramento della gestione economica (36%) e ricerca di nuovi fornitori (34%). Non manca, però, uno sguardo strategico: una quota significativa sta lavorando alla revisione del posizionamento e della gamma dei prodotti (29%), oltre che alla digitalizzazione dell'attività commerciale (27%), con l'obiettivo di adattare il proprio modello di business alle nuove abitudini di consumo.

Anche nel comparto della somministrazione emerge l'esigenza di rafforzare il presidio gestionale, affiancato da una crescente attenzione alla sostenibilità ambientale (entrambi al 40%). In parallelo, si registra una volontà diffusa di aggiornare la propria offerta di servizi (38%) e di rafforzare i legami

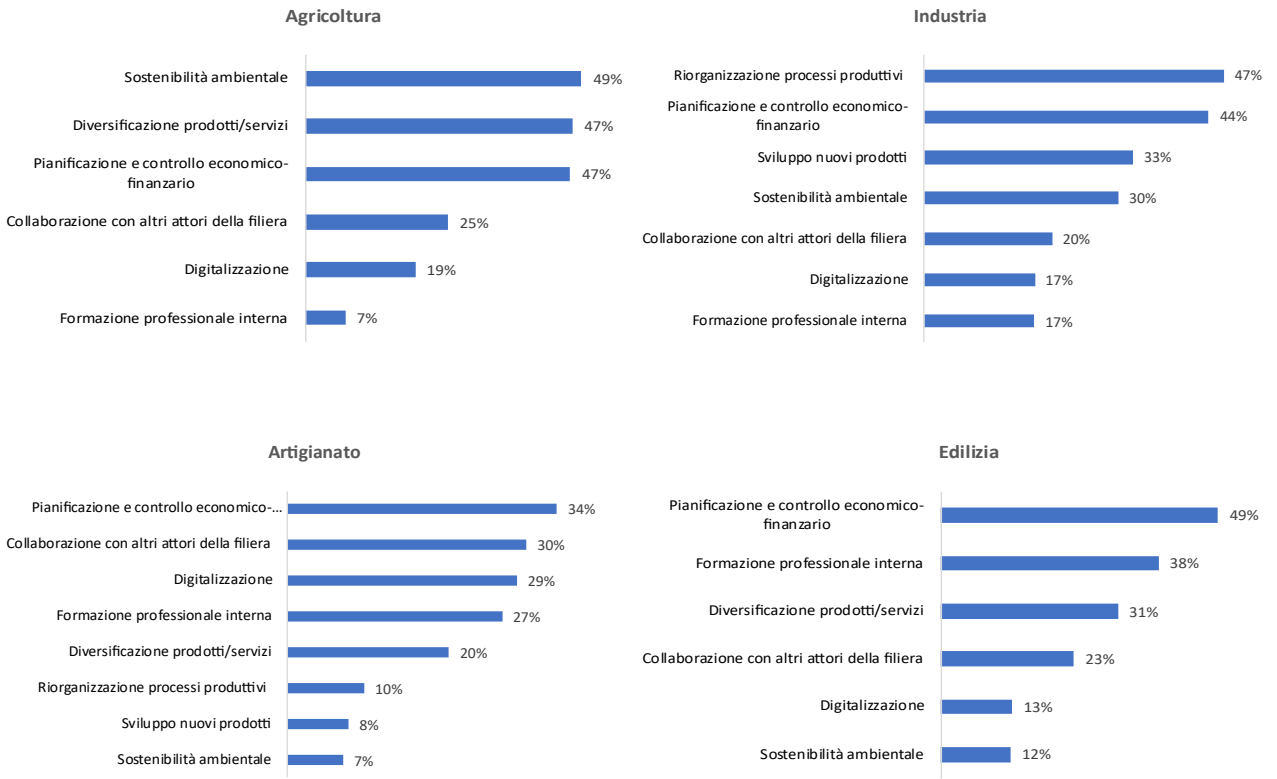
lungo la filiera (34%), in un'ottica collaborativa che potrebbe rivelarsi strategica per le piccole attività del settore.

Il turismo, che ha beneficiato di una fase positiva nel 2024, punta a consolidare i risultati ottenuti attraverso un miglioramento della gestione economico-finanziaria interna (36%), una rimodulazione dei pacchetti e dei prezzi (31%) e una crescente personalizzazione dell'offerta (30%). Le imprese del comparto appaiono consapevoli del fatto che il turista post-pandemico ricerca sempre più esperienze uniche, coerenti con i propri valori e stili di vita. In questo senso, si conferma la tendenza a spostare l'offerta da un approccio standardizzato a uno più "customizzato".

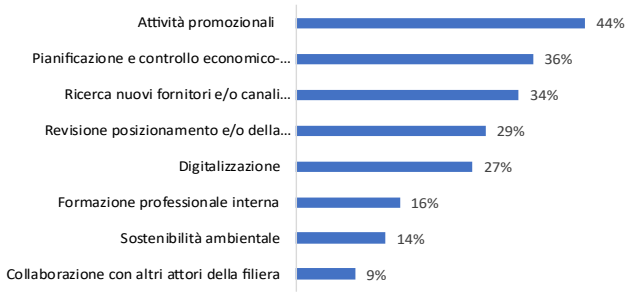
Infine, il comparto degli altri servizi si distingue per un approccio fortemente innovativo: la digitalizzazione rappresenta la priorità assoluta per il 50% delle imprese, seguita dalla collaborazione con altri attori della filiera (37%), dalla formazione interna dei propri dipendenti (34%) e dalla diversificazione dell'offerta (33%). È un segnale interessante, che riflette la volontà di queste realtà – spesso molto eterogenee – di rafforzare la propria capacità di adattamento e rispondere con flessibilità ai cambiamenti del mercato.

In conclusione, il quadro che emerge racconta di un tessuto imprenditoriale impegnato a rafforzare i propri fondamentali gestionali e a investire, laddove possibile, in innovazione tecnologica, competenze e sostenibilità.

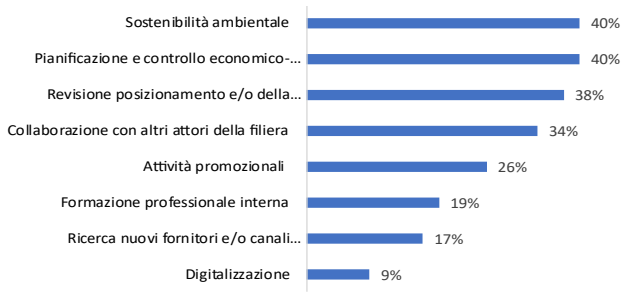
Graf. 14 - Percentuali di risposta delle imprese in relazione alle azioni che intendono intraprendere nel corso del 2024. Dati per settore Area TNO



Commercio



Somministrazione



Turismo

Servizi

NOTA METODOLOGICA "CLIMAIMPRESA 2025"

La Camera di Commercio della Toscana Nord-Ovest, in collaborazione con la sua Azienda speciale, l'Istituto di Studi e Ricerche (ISR), ha condotto dall'11 aprile al 19 maggio 2025 "ClimaImpresa 2025", un sondaggio rapido realizzato in modalità CAWI, presso le imprese delle province di Lucca, Massa-Carrara e Pisa per comprendere l'impatto degli scenari nazionali ed internazionali sull'attività delle imprese. Sono 356 le risposte complessivamente raccolte e validate.

L'indagine ha toccato i seguenti temi:

- andamenti economici delle imprese nel 2024 (fatturato e occupazione);
- prospettive sul 2025;
- principali criticità percepite dalle imprese;
- strategie intraprese o da intraprendere nel 2025.

Universo di riferimento e domini conoscitivi

L'universo di riferimento è rappresentato dall'insieme delle imprese registrate al 31-12-2024 operanti nei vari comparti dell'economia delle province di Lucca, Massa-Carrara e Pisa.

Gli ambiti di stima sono costituiti da:

- 7 settori (a livello d'area), così definiti in termini di codifica Ateco 2007:

  -Agricoltura (A)

  -Industria ss (da B a E)

  -Costruzioni (F)

  -Commercio (G)

  -Somministrazione (I56)

  -Turismo (I55 e N79)

  -Altri servizi (H, da J a T escluso N79)
- 3 aree territoriali (province di Lucca, Massa-Carrara e Pisa)
- status artigiano

Data la necessità di limitare tempi ed oneri di rilevazione, le stime provinciali e del comparto artigiano sono riferite al totale, mentre a livello di Area Toscana Nord-Ovest la significatività si estende ai settori indagati.

Metodologia di riporto all'universo dei dati rilevati

Le operazioni di riporto all'universo sono state svolte tenendo in considerazione congiuntamente le tre variabili di stratificazione in precedenza elencate (attività economica, provincia e status artigiano): essendo stati considerati 3 settori, 7 province e 2 status, gli strati di campionamento sono risultati complessivamente pari a 42.

Sulla base del numero di osservazioni per strato effettivamente ottenute con l'indagine sono stati calcolati i pesi effettivi (rapporto fra numerosità della popolazione e numerosità del campione ottenuto nello strato). Le stime sono state ottenute espandendo le misure campionarie con i pesi effettivi.

Stima degli errori campionari

Di seguito si forniscono alcune indicazioni sulla precisione delle stime di percentuali (o proporzioni) per i principali ambiti di stima in termini di semi-intervalli di confidenza al livello di fiducia del 95%, in funzione dell'ambito di stima e del valore osservato della stima.

Qualità dei dati

È stata effettuata una analisi della qualità dei dati rilevati tramite il form web.

Questa analisi è consistita in una serie di controlli relativi alla presenza di possibili duplicati, attraverso l'analisi delle risposte e dell'orario di compilazione del questionario.

Tab. 1 - Precisione delle stime per ambiti di stima e valore della stima puntale osservata

Valore del semi-intervallo di confidenza al 95%

	Dimensione		**Stime puntuali osservate**								
	Universo*	**Campione**	**10%**	**20%**	**30%**	**40%**	**50%**	**60%**	**70%**	**80%**	**90%**
Settori di attività											
Agricoltura	6.584	23	12,2%	16,3%	18,7%	20,0%	20,4%	20,0%	18,7%	16,3%	12,2%
Industria	12.143	81	6,5%	8,7%	9,9%	10,6%	10,9%	10,6%	9,9%	8,7%	6,5%
Costruzioni	15.952	39	9,4%	12,5%	14,4%	15,4%	15,7%	15,4%	14,4%	12,5%	9,4%
Commercio	24.767	80	6,6%	8,8%	10,0%	10,7%	10,9%	10,7%	10,0%	8,8%	6,6%
Somministrazione	7.835	24	12,0%	16,0%	18,3%	19,6%	20,0%	19,6%	18,3%	16,0%	12,0%
Turismo	3.028	63	7,3%	9,8%	11,2%	12,0%	12,2%	12,0%	11,2%	9,8%	7,3%
Altri servizi	32.173	46	8,7%	11,6%	13,2%	14,1%	14,4%	14,1%	13,2%	11,6%	8,7%
Province											
Lucca	40.368	185	4,3%	5,8%	6,6%	7,0%	7,2%	7,0%	6,6%	5,8%	4,3%
Massa-Carrara	21.020	49	8,4%	11,2%	12,8%	13,7%	14,0%	13,7%	12,8%	11,2%	8,4%
Pisa	41.095	122	5,3%	7,1%	8,1%	8,7%	8,9%	8,7%	8,1%	7,1%	5,3%
Toscana Nord-Ovest	**102.483**	**356**	**3,1%**	**4,1%**	**4,8%**	**5,1%**	**5,2%**	**5,1%**	**4,8%**	**4,1%**	**3,1%**
Artigianato TNO	24.895	67	7,2%	9,6%	11,0%	11,7%	12,0%	11,7%	11,0%	9,6%	7,2%

**Imprese registrate al 31/12/2024*

GRUPPO DI LAVORO

Coordinamento
Alberto Susini

Redazione
Daniele Mocchi

Elaborazioni
Massimo Pazzarelli

Info
studi@tno.camcom.it
https://www.isr-ms.it

Nota diffusa il 09 giugno 2025

The Creative Commons License

Il presente documento può essere distribuito, modificato, copiato, a condizione che venga menzionato l'autore