

IF! - Imprese Familiari: Innovazione e Futuro

L'innovazione delle piccole e medie
imprese familiari italiane:
misurarla, valorizzarla e raccontarla

Convegno finale

22 giugno 2026

Aula Magna Carassa e Dadda - Politecnico di Milano



Contatti Ricerca



Emanuela Rondi
emanuela.rondi@polimi.it



Josip Kotlar
josip.kotlar@polimi.it



Alessandro Moroni
alessandro.moroni@polimi.it



Cristina Bettinelli
cristina.bettinelli@unibg.it

Progetto IF! - Convegno Finale



Emanuela Rondi

Professoressa Associata di
Strategia e Imprese Familiari

Politecnico di Milano



Josip Kotlar

Professore Ordinario di Strategia,
Innovazione e Imprese Familiari

Politecnico di Milano

Introduzione al progetto IF! - Imprese Familiari: Innovazione e Futuro

Perchè parlare di innovazione nelle imprese familiari

Oggi l'innovazione non è più un tema “di sviluppo”, ma di **competitività**. **Tecnologie emergenti, filiere instabili e un contesto geopolitico in continua evoluzione** stanno cambiando mercati e processi più velocemente dei cicli decisionali tradizionali.

In questo contesto emerge l'**urgenza** di:

- **Individuare, valorizzare e sostenere le imprese familiari con il maggiore potenziale innovativo del Paese**
- **Fornire riferimenti, strumenti e best practice mirate**, affinché l'intero tessuto imprenditoriale possa rafforzare la propria capacità competitiva, investire con continuità e crescere in modo sostenibile.



Il Progetto IF!



Il progetto IF! – Imprese Familiari: Innovazione e Futuro vuole esplorare **come le imprese di famiglia affrontano l'innovazione, quali strategie adottano per garantire continuità e quali strumenti risultano i più efficaci per prepararsi al futuro**

Metodologia di ricerca

Database
d'innovazione

6302

Imprese mappate

Workshop
d'innovazione

3

Eventi di
co-creazione

Interviste alle
imprese

30+

Aziende
intervistate

Analisi
comunicazione
aziende

10000+

Fonti analizzate

Il percorso del progetto





Il team di ricerca - Politecnico di Milano



Emanuela Rondi
Direttore Scientifico



Josip Kotlar
Co-Direttore Scientifico



Federico Frattini
Co-Direttore Scientifico



Alessandro Moroni
Project Manager



Giulio Chironi
Research Analyst



Andrea Gallicchio
Research Analyst

Il team di ricerca - Università degli Studi di Bergamo



CYFE

Center for young
and family enterprise

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI
DI BERGAMO



Cristina Bettinelli

Professoressa Ordinaria
di Economia e
Gestione delle Imprese



Tommaso Minola

Professore Ordinario
di Ingegneria
Economico-Gestionale



Elena Cefis

Professoressa Ordinaria
di Politica Economica



Giovanna Campopiano

Professoressa Associata
di Ingegneria
Economico-Gestionale



Mara Brumana

Professoressa Associata
di Ingegneria
Economico- Gestionale



Federico Mangiò

Ricercatore
in Economia e
Gestione delle Imprese



Jasmine Mondolo

Ricercatrice
in Economia e
Gestione delle Imprese

I Partner del progetto

STRATEGIC PARTNER



Fabrizio Acerbis
Partner



Maria Grazia Portera
Director



Luca Sparatore
Director



Marianna Franchini
Senior Manager

I Partner del progetto

INNOVATION PARTNER

VISTAGE



Stefano Scabbio
Partner



Marco Brunitto
COO



Giovanni Baccini
Chair Vistage



ASSOLOMBARDA



Giulia Castoldi
Vice Presidente Vicaria
delegata alla Imprese Familiari



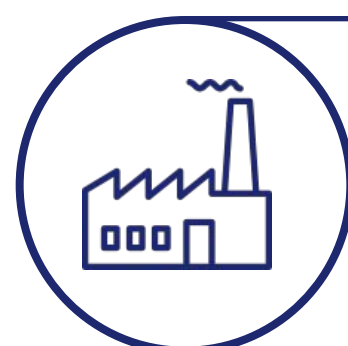
Francesca Del Bo
Direttore Area Gruppi, Piccola
Impresa, Giovani Imprenditori



Federica Ercoli
Funzionario Area Gruppi, Piccola
Impresa, Giovani Imprenditori

Il report IF!

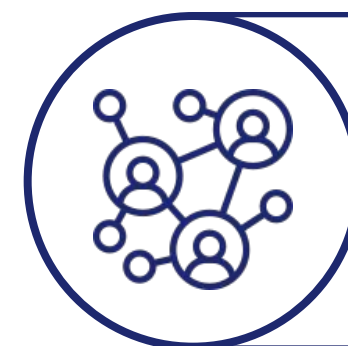
Capitoli della ricerca:



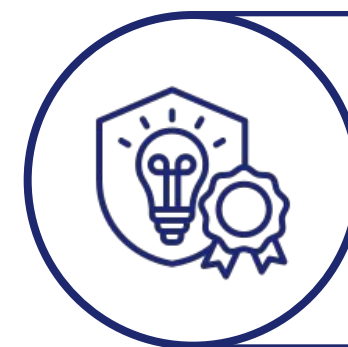
Capitolo 1
Family PMI Innovation Index



Capitolo 2
L'innovazione che non si vede: investimenti, struttura e traiettorie nelle imprese familiari italiane



Capitolo 3
Processi di innovazione oltre i confini aziendali: alleanze, reti e nuove collaborazioni



Capitolo 4
Quando l'innovazione diventa asset: protezione della proprietà intellettuale e creazione di valore

L'innovazione delle piccole e medie imprese familiari italiane:

misurarla, valorizzarla e raccontarla

REPORT 2026



Imprese Familiari: Innovazione e Futuro

Strategic partner:



Partner:



VISTAGE



Emanuela Rondi

Professoressa Associata di
Strategia e Imprese Familiari

Politecnico di Milano

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

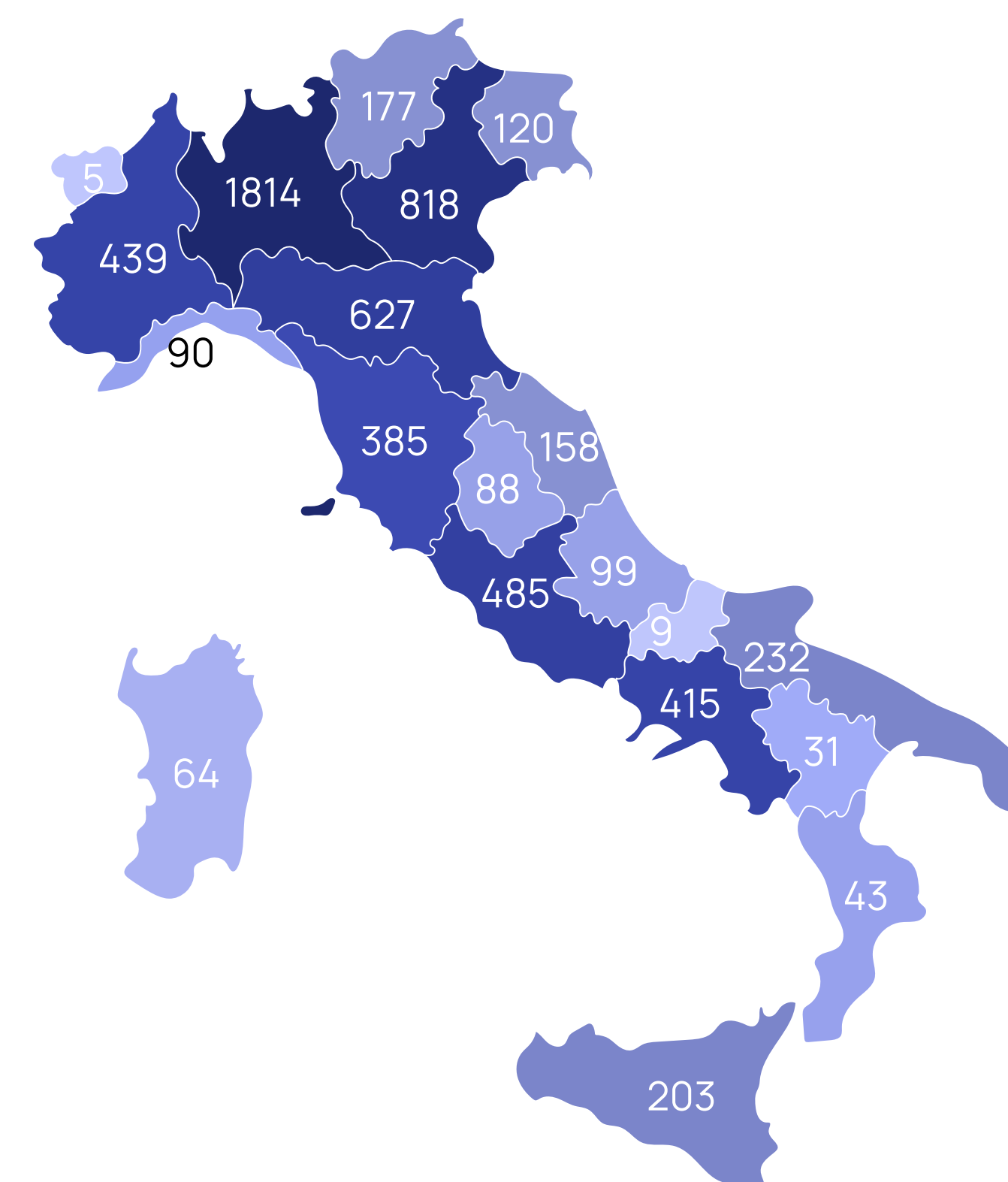
Il campione delle PMI familiari italiane

6302 Imprese con controllo familiare mappate



Fatturato compreso tra 20 e 150 milioni di euro

Il campione vede una forte concentrazione nel **Nord Italia**, con la **Lombardia** leader per presenza di PMI familiari italiane (28,8% dell'intero campione), seguita da **Veneto** (13,0%) ed **Emilia Romagna** (9,9%), componendo insieme oltre la metà delle aziende analizzate. Nel Mezzogiorno le imprese in target sono maggiormente presenti in **Lazio** (7,7%), **Campania** (6,6%) e **Puglia** (3,7%)



Distribuzione delle imprese del campione per regione

Come misuriamo l'innovazione: il Family PMI Innovation Index

La capacità di un'azienda nel fare innovazione è stata misurata combinando tre dimensioni: gli **input** misurano lo sforzo in R&S, gli **output** ne catturano i risultati tramite i brevetti, la **redditività** verifica che l'innovazione si traduca in crescita economica. A ciascuna impresa viene infine assegnato uno **score finale da 0 a 100**.

Input 45%

Quanto l'azienda investe in innovazione

Misurato attraverso la spesa in R&S rapportata ad attivo, ricavi e asset intangibili

Output 45%

Cosa produce l'investimento in termini concreti

Misurato attraverso la quantità e la qualità dei brevetti accumulati nel tempo

Redditività 10%

Quanto l'innovazione si traduce in risultati economici

Misurato attraverso la crescita del fatturato e dell'EBITDA nel tempo

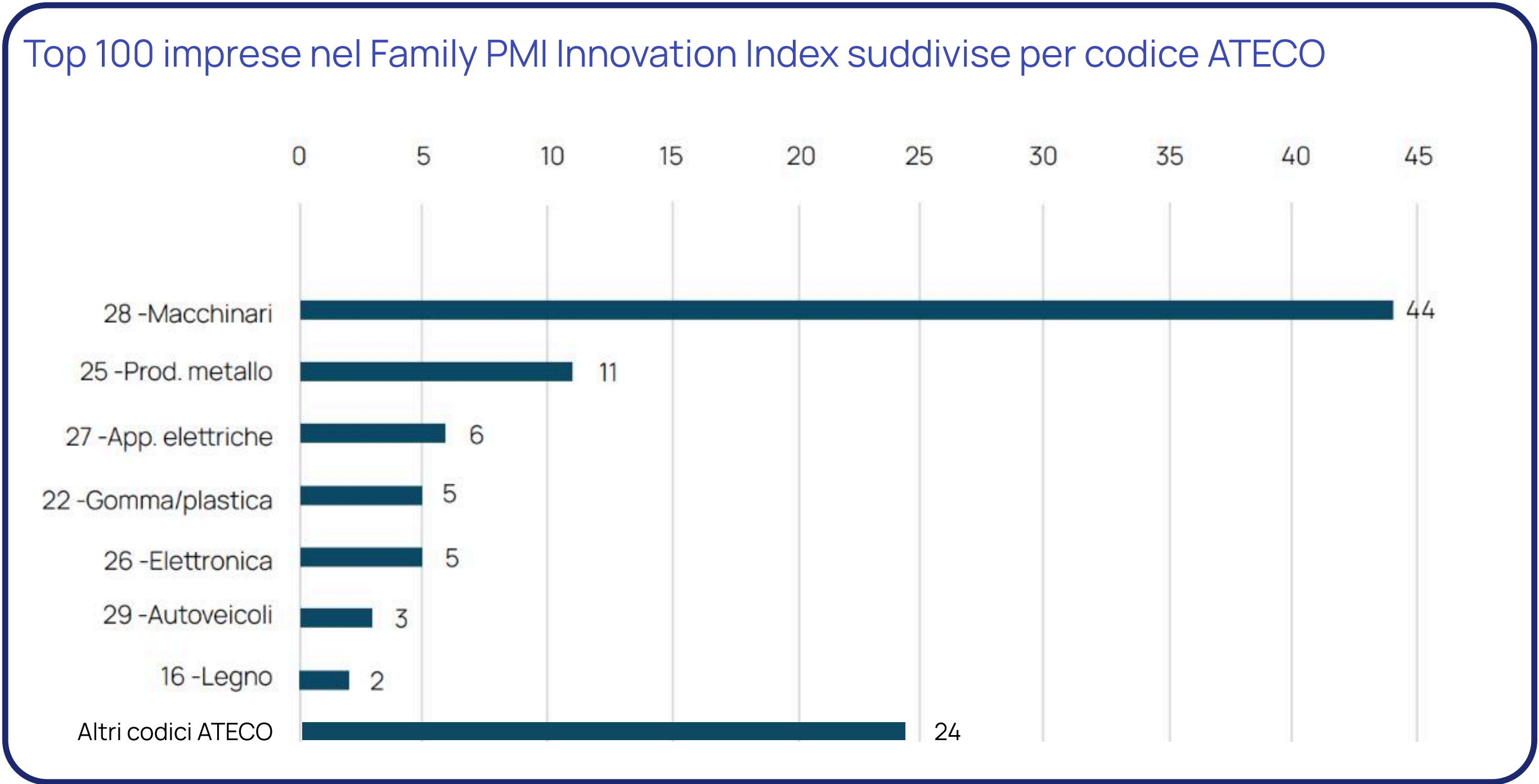
Score finale per azienda

0-100

Sintesi del Family PMI Innovation Index

Top 100 Family PMI Innovation Index: ATECO di appartenenza

Le 100 imprese con lo score più alto non sono distribuite uniformemente: quasi la metà appartiene al solo **comparto dei macchinari**, e i **primi cinque settori, tutti nell'orbita della meccanica e della metallurgia, coprono il 71% del gruppo**. L'eccellenza innovativa nelle PMI familiari italiane ha un indirizzo industriale ben preciso.



Cosa significa “Innovazione” per le PMI familiari

La prima parola che viene in mente è **prodotto**: termine concreto, orientato al mercato e spesso prima direzione dell'innovazione. Attorno a questo nucleo convivono **due tensioni**: le **parole del cambiamento** (futuro, progresso, giovani) e quelle **della resistenza** (vecchi, conservatori). Compare già l'**intelligenza artificiale**, un segnale che il tema è entrato nel vocabolario con cui questi imprenditori pensano al proprio futuro, e viene data grande rilevanza alla **comunicazione**



Ricerca e Sviluppo nei bilanci delle PMI familiari

Meno del 10% delle imprese iscrive spese di R&S a bilancio.

Nelle fasce centrali, tra 11 e 100 anni, dove c'è maggiore concentrazione di aziende, la percentuale è allineata alla media dell'intero campione. **Alle estremità il dato crolla:** solo il 5,9% delle imprese molto giovani e il 4,8% delle ultracentenarie lo fa.

Le imprese nella fase più attiva del loro ciclo di vita **sono anche le più propense a rendere visibile la propria innovazione.**

% di imprese con R&S formalizzata rispetto al totale, per fascia d'età



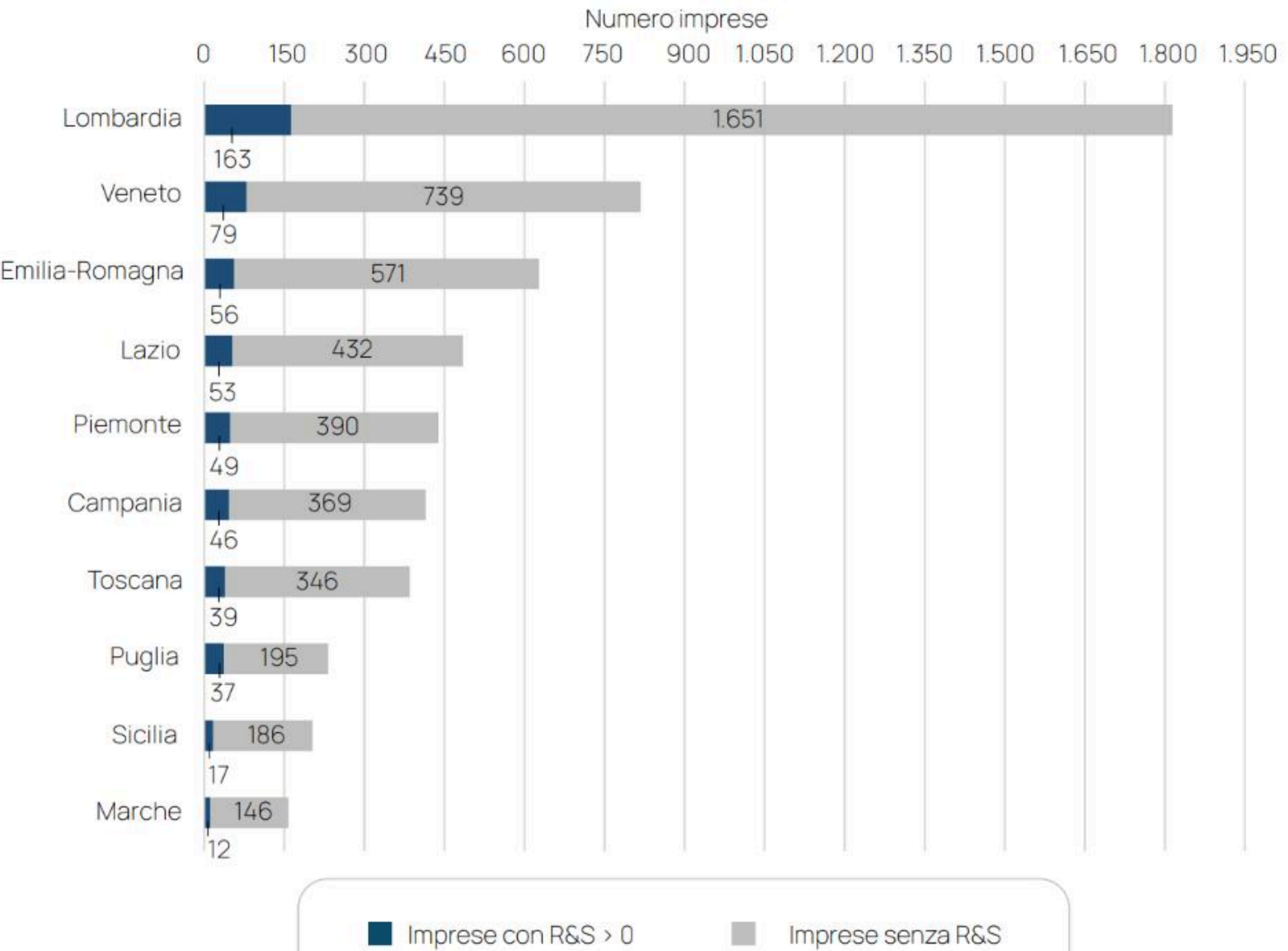
Ricerca e Sviluppo nei bilanci delle PMI familiari

Il quadro geografico conferma che le imprese che rendicontano R&S sono in netta minoranza.

Nonostante ciò, in termini relativi è la **Puglia che guida con il 15,9% di imprese** che investono formalmente in R&S, mentre **la Lombardia**, prima in valore assoluto, **si ferma al 9%**, sotto la media del campione.

La mancanza di spese in R&S a bilancio non significa automaticamente che queste imprese non innovino: significa che la loro innovazione, incrementale, relazionale, di filiera, non passa dai canali formali.

Imprese con R&S formalizzata vs non, per regione (Top 10 regioni)

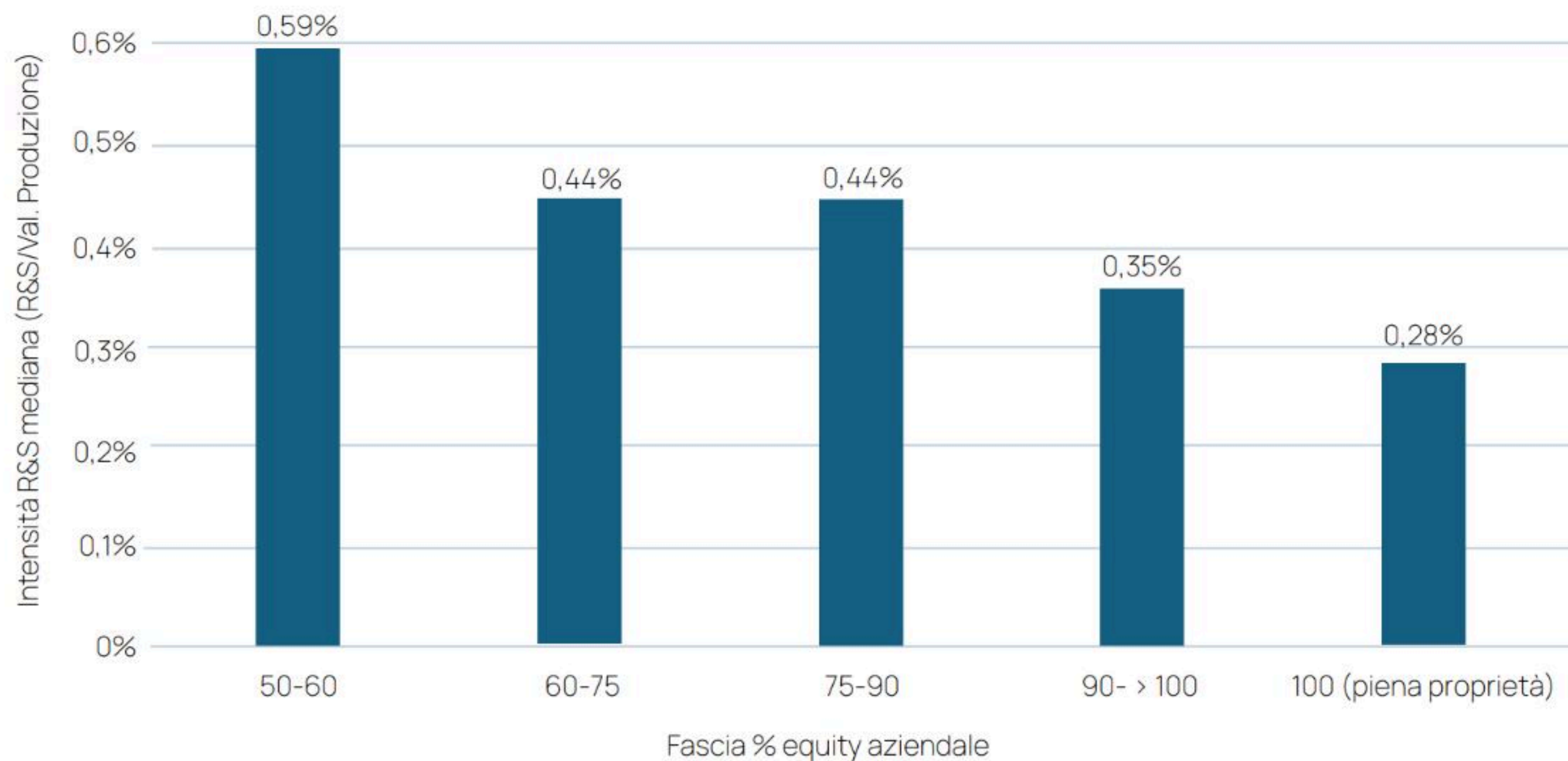


Più apertura nel capitale, più innovazione formalizzata

L'intensità di R&S **scende progressivamente all'aumentare della concentrazione proprietaria della famiglia**: dallo **0,59%** nelle imprese con controllo al 50–60% allo **0,28%** in quelle a pieno controllo familiare.

Aprirsi a capitali e competenze esterne si associa a una maggiore spinta innovativa, pur restando molte eccezioni tra le imprese interamente familiari.

Intensità R&S mediana, per % equity familiare





Moderatore

Josip Kotlar

Professore Ordinario di Strategia,
Innovazione e Imprese Familiari

Politecnico di Milano



Francesco Mutti

CEO

Mutti S.p.A.

**Dalla tradizione al futuro:
L'innovazione secondo
Francesco Mutti**

Francesco Mutti

CEO Mutti S.p.A.



Francesco Mutti nasce nel 1968 a Parma, cuore pulsante della Food Valley. Dopo la laurea in Finance & Management all'Università di Cardiff, diviene Amministratore delegato di Mutti, l'azienda di famiglia, di cui guida dal 1994 la continua crescita.

Nel 2017 Francesco Mutti è stato nominato Cavaliere del Lavoro dal Presidente della Repubblica e dal 2018 è Presidente di Centromarca.



Moderatore

Josip Kotlar

Professore Ordinario di Strategia,
Innovazione e Imprese Familiari

Politecnico di Milano



Francesco Mutti

CEO

Mutti S.p.A.

**Dalla tradizione al futuro:
L'innovazione secondo
Francesco Mutti**



Cristina Bettinelli

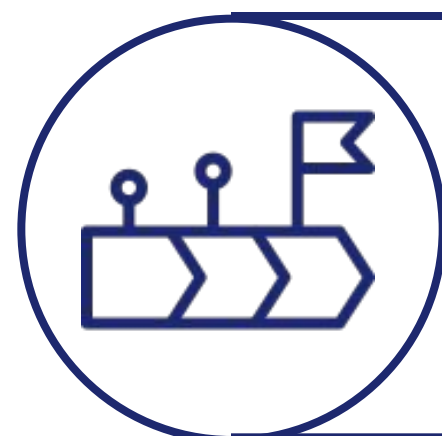
Professoressa Ordinaria di
Economia e Gestione di Imprese

Università degli Studi di Bergamo

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

Le sfide dell'innovazione aperta per le PMI familiari

Le imprese riconoscono che **innovare oggi richiede di aprirsi**. Eppure il **gap tra intenzione e pratica è ancora ampio: tre barriere** ricorrono in modo sistematico nei racconti degli imprenditori che hanno partecipato al progetto.



Il "salto psicologico" è il passaggio più critico

Molte imprese bruciano le fasi di preparazione e si trovano incapaci di eseguire. L'execution fallisce perché non si studia la causa.



Aprirsi all'esterno espone a rischi relazionali e competitivi

La paura di rovinare rapporti storici e la difficoltà a proteggere il know-how frenano l'apertura. In Italia **la cultura del limite** amplifica questi freni.



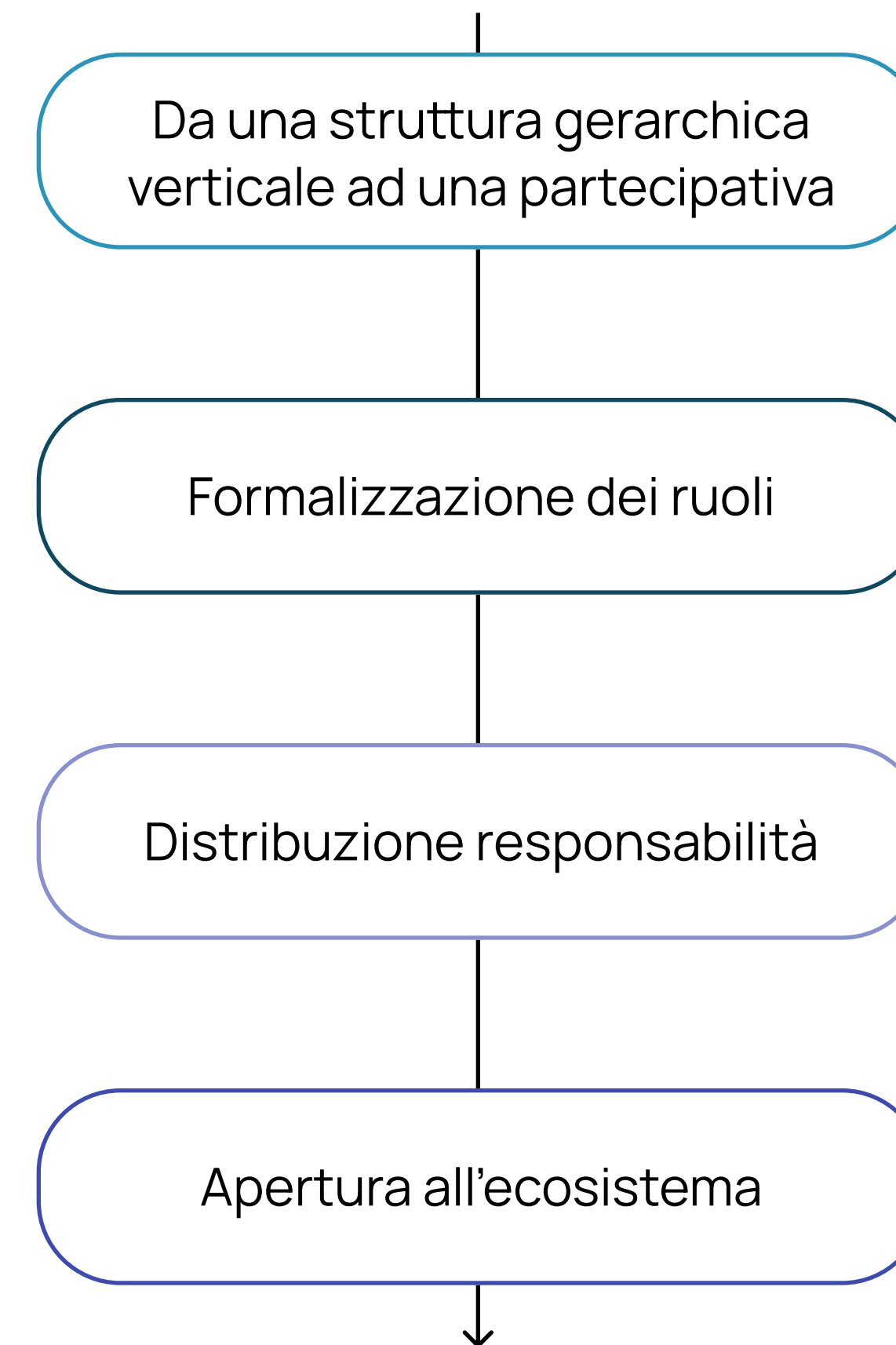
Il contesto esterno penalizza chi vuole muoversi velocemente

Normative rigide e priorità disallineate con i partner rallentano i processi. Integrare culture aziendali diverse resta una sfida concreta.

Governance definita come prerequisito dell'innovazione aperta

Le imprese che riescono ad aprirsi verso l'esterno sono quelle che hanno prima affrontato una **sfida interna**: **formalizzare ruoli, distribuire responsabilità, smettere di far coincidere la proprietà con il centro di ogni decisione.**

L'apertura all'ecosistema rappresenta il punto di arrivo.



I tre ruoli dell'impresa come hub collaborativo

Le PMI familiari più innovative vanno oltre alla produzione, **assumendo ruoli attivi nell'ecosistema**. L'azienda si pone in **tre posture diverse** rispetto agli attori con cui si interfaccia, muovendosi **dall'autosufficienza alla collaborazione**.



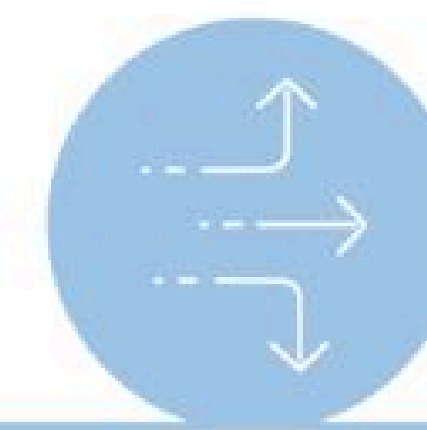
Fornitore specializzato

Produce componenti ad alta specializzazione per clienti che non dispongono delle competenze interne



Laboratorio esterno

Mette a disposizione impianti pilota e competenze per testare soluzioni che il cliente non può sviluppare internamente



Co-progettista

Partecipa alla definizione tecnica del sistema complessivo, trasformando clienti e fornitori in partner alla pari

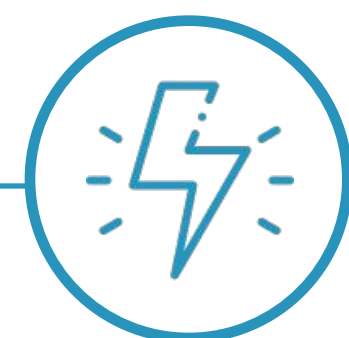
La rete territoriale come estensione del sistema innovativo

L'impresa familiare dunque non innova da sola: **innova attraverso la rete**. Il territorio è sia **origine identitaria** dell'azienda che un **vantaggio competitivo concreto**. I nodi di questo ecosistema, se coltivati con continuità, diventano una **fonte strutturale di conoscenza** che nessuna risorsa interna da sola può replicare.



Come sbloccare l'apertura

Ripensare la governance, assumere nuovi ruoli nell'ecosistema, coltivare la rete territoriale **sono le tre leve che le imprese più innovative hanno già attivato.**

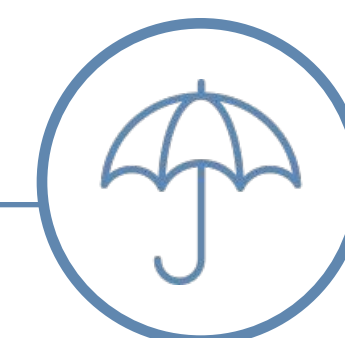


Abilitatori

Il cliente e il fornitore sono i primi laboratori d'innovazione

La contaminazione cross-settoriale apre prospettive nuove

La cultura interna è il primo ecosistema dell'innovazione



Azioni di sblocco

Prima di aprirsi all'esterno, serve un progetto

Le connessioni esterne vanno costruite con sistema

Strumenti agili per un contesto instabile



Luca Chiodaroli

Partner

PwC Italy | Digital Innovation



Raffaele Perrone

Partner

PwC Italy | M&A Technology

**Dal patrimonio
imprenditoriale alle nuove
capability: AI e M&A per
innovare nelle imprese
familiari**

Luca Chiodaroli

Partner PwC Italy | Digital Innovation



Luca Chiodaroli ha un'esperienza di oltre 20 anni in PwC Italia. Attualmente ricopre il ruolo di Partner nell'area Digital Innovation dove si occupa di innovazione.

Attraverso attività quali l'analisi dei dati, l'automazione e l'implementazione di sistemi di Intelligenza Artificiale supporta le imprese nell'ottimizzazione dei processi e nella creazione di valore.

È referente del Tech Innovation Center, il nuovo hub tecnologico di PwC Italia a Trento.

Raffaele Perrone

Partner PwC Italy | M&A Technology



Raffaele Perrone ricopre il ruolo di Partner nella divisione Corporate Finance, Line of Service Advisory.

Coordina le attività Digital & Tech M&A, supportando imprese innovative e tecnologiche in operazioni di fundraising, M&A, internazionalizzazione e definizione di strategie di crescita ed exit.

Assiste fondi di Private Equity e Venture Capital, nonché clienti corporate, in operazioni buy-side e sell-side e in processi di raccolta di capitale.



Luca Chiodaroli

Partner

PwC Italy | Digital Innovation



Raffaele Perrone

Partner

PwC Italy | M&A Technology

**Dal patrimonio
imprenditoriale alle nuove
capability: AI e M&A per
innovare nelle imprese
familiari**



Giulio Chironi

Senior Strategy & Research Associate
PoliMi ISF - Innovation, Strategy
and Family Business



Alessandro Moroni

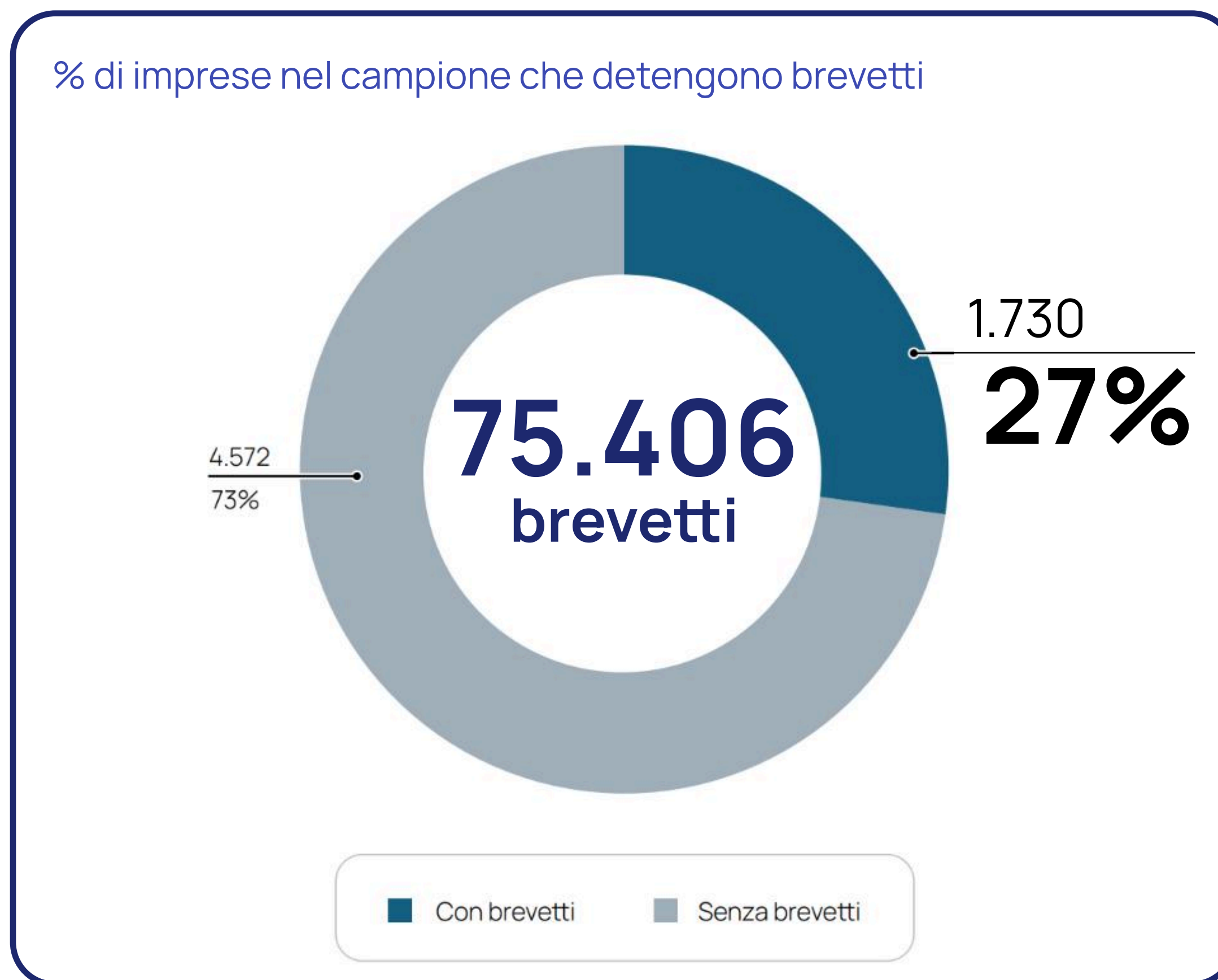
Senior Strategy & Research Associate
PoliMi ISF - Innovation, Strategy
and Family Business

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

Grande produzione brevettuale, concentrata in poche imprese

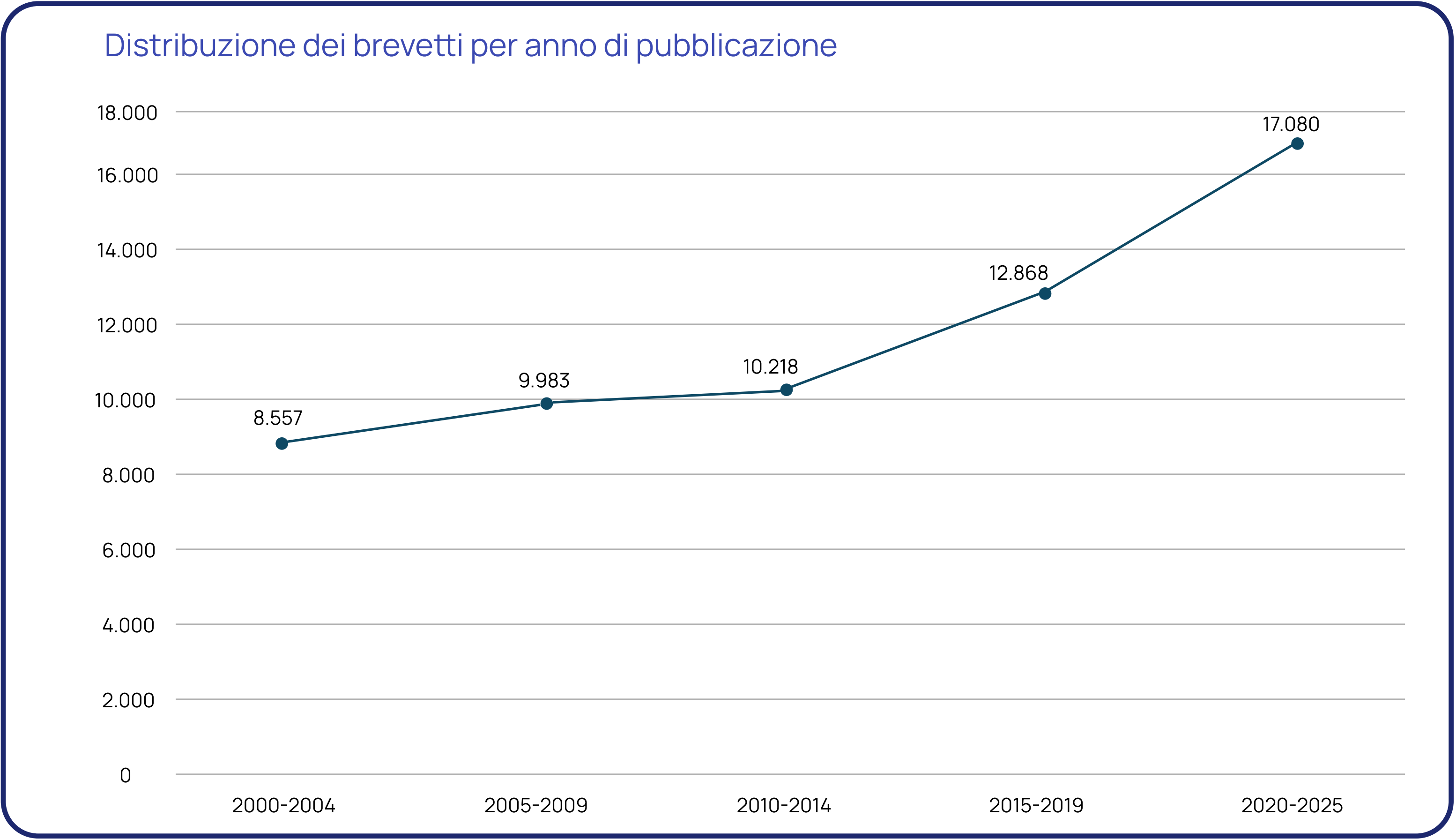
Solo il **27%** delle imprese del campione detiene brevetti, eppure questo nucleo ristretto accumula **75.406 brevetti** nelle diverse fasi di pubblicazione.

Più di un'impresa su quattro ha formalizzato la propria innovazione in proprietà intellettuale, un dato superiore a quante dichiarano R&S a bilancio ma lontano dalla totalità del campione.



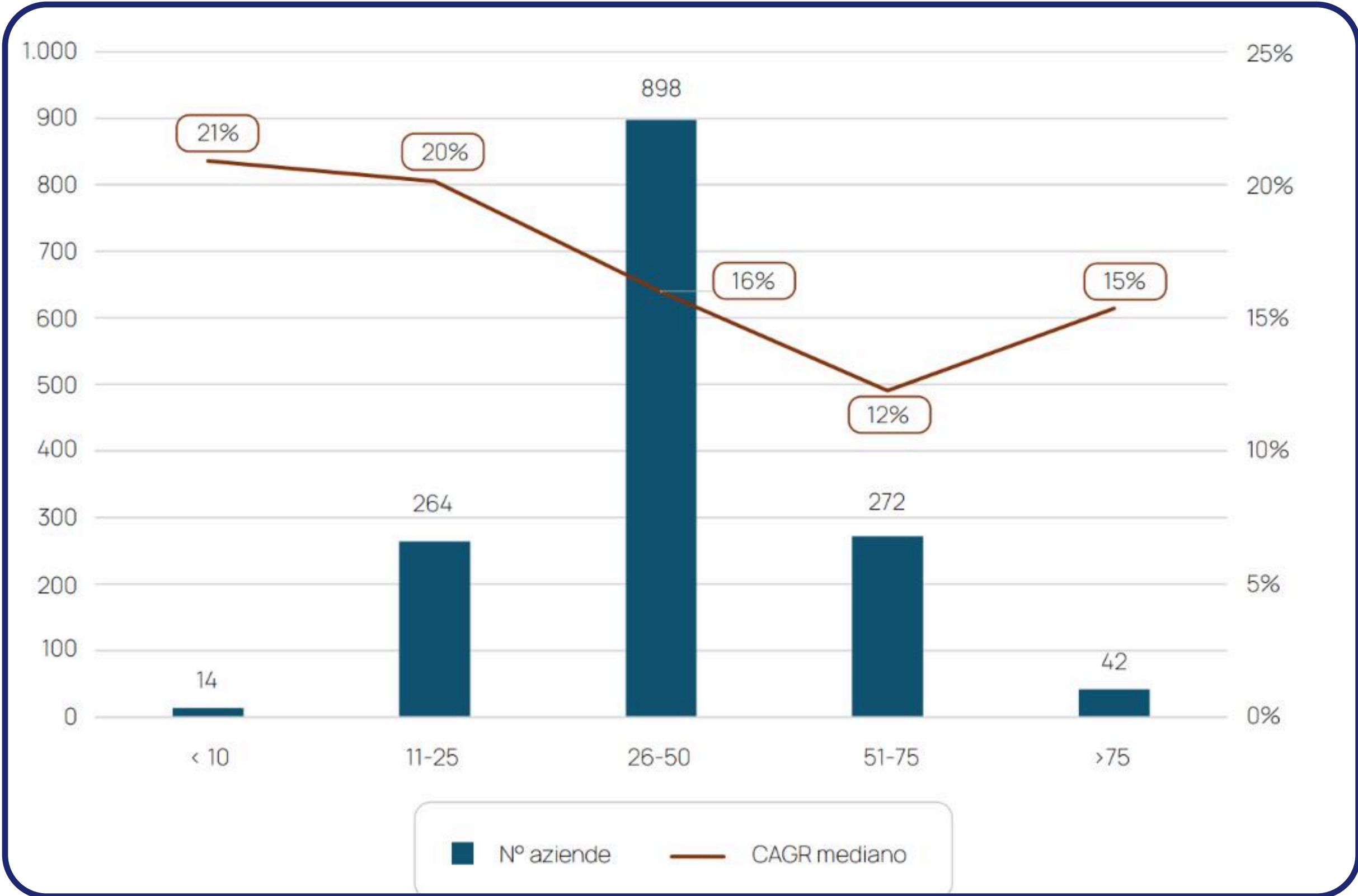
Brevetti in crescita

La produzione brevettuale è **cresciuta senza interruzioni dal 2000 a oggi**, con il quinquennio **2020-2025** che accumula **più del doppio dello stock** prodotto a inizio millennio.

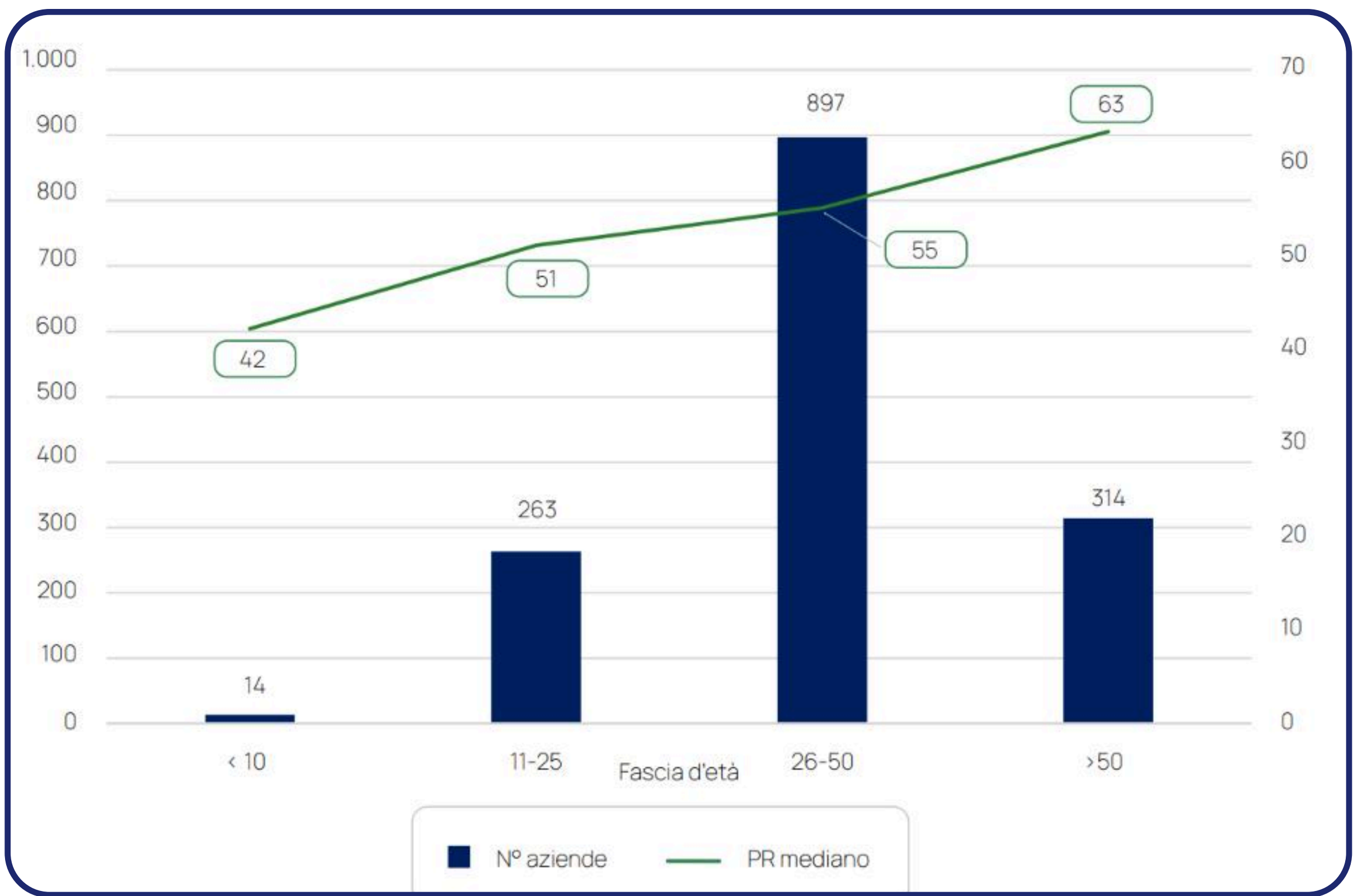


Aziende giovani e mature: il paradosso della crescita brevettuale

Le imprese più giovani registrano il **CAGR brevettuale più alto** (21%), ma il **momentum recente più debole**. Le **mature crescono più lentamente** nella storia, ma **mantengono una traiettoria costante e solida**. Chi è cresciuto in fretta tende a rallentare, mentre chi ha costruito con pazienza continua a produrre.



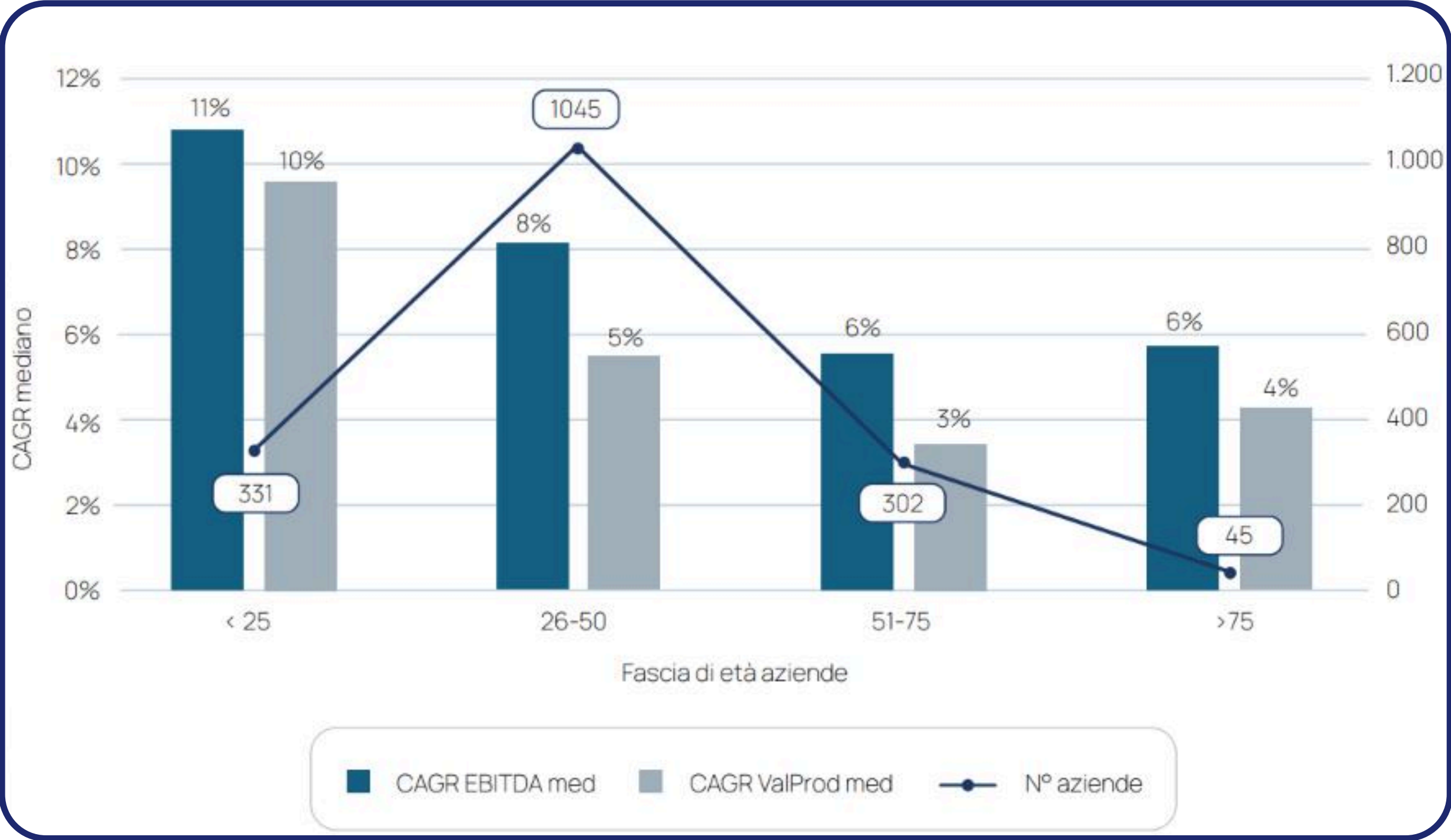
Tasso di crescita brevettuale mediano per età aziendale



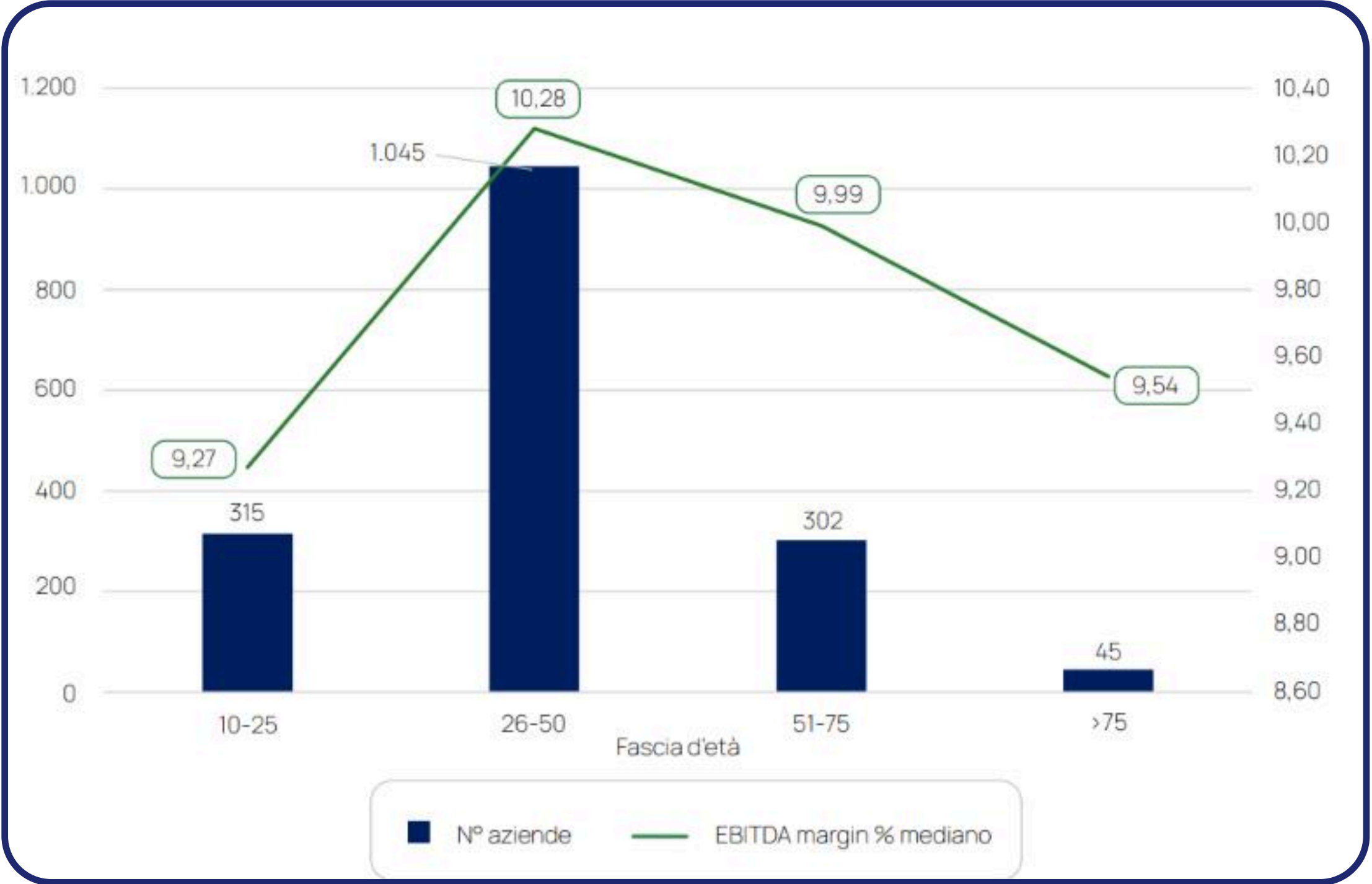
Trend di deposito brevetti mediano per età aziendale

Dai brevetti alla redditività, il paradosso rimane

Spostando la lente sulla **redditività economico-finanziaria**, il paradosso visto con la produzione brevettuale rimane: le **imprese più giovani crescono più rapidamente**, in termini di EBITDA e valore di produzione, spinte dall'espansione tipica dei primi anni di vita, ma per fare ciò **generano minore marginalità rispetto alle aziende più mature**.



Tasso di crescita EBITDA e valore della produzione mediano per età aziendale

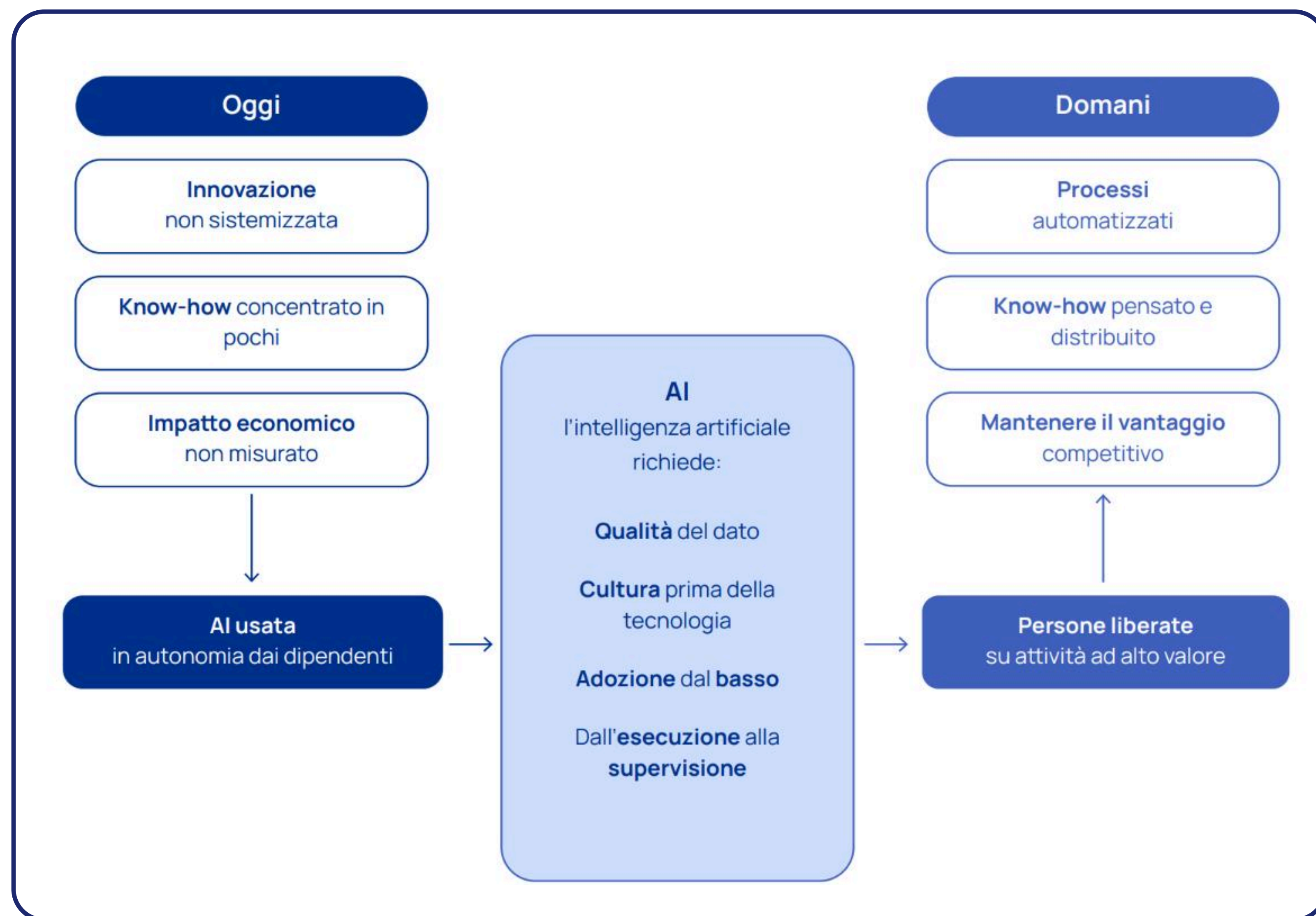


EBITDA Margin mediano per età aziendale

L'AI come porta per evolvere gli output d'innovazione

Oggi l'AI entra nelle PMI familiari **dal basso, in autonomia, senza una strategia delineata in modo chiaro**. Il rischio è trattarla come un problema tecnologico da delegare all'IT.

Il salto avviene quando si parte dai processi: **qualità del dato, cultura prima della tecnologia, incentivazione dell'adozione dal basso**. Solo allora l'AI trasforma l'innovazione da non sistematizzata a vantaggio competitivo duraturo.





Moderatore
Stefano Scabbio
Partner
Vistage Italia

Innovare per proteggere: un confronto tra imprese familiari



Mattia Fossati
Growth Marketing Manager
AM Instruments



Giacomo Salina
Presidente, CEO
Castel



Michele Viscardi
CEO
Cosberg

Mattia Fossati

Growth Marketing Manager AM Instruments



Mattia Fossati è Growth Marketing Manager in AM Instruments. Cresciuto internamente all'azienda, ha maturato esperienza partendo da ruoli junior fino ad approdare al marketing.

Oggi si occupa dello sviluppo dei canali di marketing digitale e del brand positioning, supportando le attività commerciali e la rete di distributori internazionali.

È laureato in Comunicazione d'Impresa e Relazioni Pubbliche presso l'Università IULM di Milano.

Giacomo Salina

Presidente, CEO Castel



Giacomo Salina è Presidente e Amministratore Delegato del Gruppo Castel, azienda meccatronica leader in Italia nella produzione di componentistica per impianti di refrigerazione e condizionamento, alla terza generazione familiare.

Entrato in azienda negli anni '90, ha ricoperto incarichi nel mondo Tecnico e delle Operations, fino a occuparsi da oltre 20 anni di Amministrazione, Finanza e Controllo e di People & Culture. Ha guidato la crescita del gruppo dai 20M€ degli anni 2000 agli attuali 100M€ di fatturato, con 7 aziende e 400 addetti nel mondo.

Michele Viscardi

CEO Cosberg



Michele Viscardi è CEO di Cosberg S.p.A. dal 2022, realtà di riferimento nella meccatronica, nella robotica e nelle soluzioni di assemblaggio personalizzate. Con solida estrazione tecnica e approccio orientato all'innovazione, unisce visione strategica e capacità di ottimizzare i processi operativi. È inoltre CEO di MoxMec, fondatore e consigliere di Miraitek, spin-off del Politecnico di Milano per il software manifatturiero.

A livello associativo, è Consigliere della Giunta Nazionale di Federmeccanica e membro del Consiglio Direttivo Piccola Industria e del Gruppo Meccatronici di Confindustria Bergamo.



Moderatore

Stefano Scabbio

Partner

Vistage Italia

Innovare per proteggere: un confronto tra imprese familiari



Mattia Fossati

Growth Marketing Manager

AM Instruments



Giacomo Salina

Presidente, CEO

Castel



Michele Viscardi

CEO

Cosberg



Mauro Martino

Principal Researcher
Head of Physics for AI

MIT-IBM Computing Research Lab

**Verso il futuro: come l'AI
ridisegna il domani delle
PMI familiari**

Mauro Martino

Principal Researcher, Head of Physics for AI, MIT-IBM Watson AI Lab



Mauro Martino è scienziato e artista, pioniere nell'AI Art e nella Data Art. È fondatore e direttore del Visual AI Lab presso MIT-IBM Watson AI Lab e Professor of Practice alla Northeastern University.

Tra i suoi progetti più rilevanti figura AI Portraits (2018), prima esperienza con intelligenza artificiale generativa virale al mondo con oltre 8 milioni di visitatori al giorno.

È co-autore di oltre 30 pubblicazioni scientifiche su Nature, Science e PNAS, e le sue visualizzazioni sono apparse su BBC, New York Times, National Geographic e Wired.



Mauro Martino

Principal Researcher
Head of Physics for AI

MIT-IBM Computing Research Lab

**Verso il futuro: come l'AI
ridisegna il domani delle
PMI familiari**

Il report IF!

Scarica il Report Finale

“L’innovazione delle piccole e medie imprese familiari italiane: misurarla, valorizzarla e raccontarla”



L’innovazione delle piccole e medie imprese familiari italiane:

misurarla, valorizzarla e raccontarla

REPORT 2026



Imprese Familiari: Innovazione e Futuro

Strategic partner:



Partner:



VISTAGE

IF! - Imprese Familiari: Innovazione e Futuro

L'innovazione delle piccole e medie
imprese familiari italiane:
misurarla, valorizzarla e raccontarla

Convegno finale

22 giugno 2026

Aula Magna Carassa e Dadda - Politecnico di Milano

