



Osservatorio 4.Manager: l'Italia delle filiere vale 2.600 miliardi, competitività si misura anche su conoscenza•

## Descrizione

(Adnkronos) L'Italia delle filiere vale 2.600 miliardi di euro, quasi 500 miliardi di export e oltre 17 milioni di occupati. Ma il nuovo rapporto dell'Osservatorio 4.Manager, Le filiere produttive nell'era della conoscenza aumentata, mostra che la competitività non si misura più solo in produzione: oggi si misura nella capacità di generare, trasferire e proteggere conoscenza lungo le catene del valore. Il nostro sistema produttivo afferma Stefano Cuzzilla, presidente di 4.Manager ha gli asset per abitare il futuro: creatività, tecnologia, filiere che generano valore. Ma nella quinta rivoluzione industriale la competitività cresce solo se questi asset si parlano. Quando saperi e competenze circolano, il sistema diventa generativo, non estrattivo: entra uno e può uscire mille. È la logica dell'impresa 5.0: dobbiamo rafforzare le leve che la alimentano, dalle politiche di filiera alla cultura dell'impresa, dalle piattaforme condivise a una leadership capace di integrare persone e tecnologie. In questo modo l'Italia diventa un vero moltiplicatore di crescita e posiziona il nostro Paese tra i protagonisti della competizione globale nella nuova economia della conoscenza•.

Il Rapporto lo dice chiaramente: la cultura di filiera non è un lascito del passato, è la strategia d'adattamento al futuro in cui le imprese capofila sono gli hub strategici del sistema: definiscono la direzione, diffondono standard, accelerano l'innovazione e innalzano la qualità dell'intera catena del valore. Questi sistemi produttivi non sono più catene lineari, ma ecosistemi cognitivi.

A questa lettura qualitativa si affianca un'analisi economica che ne misura la portata reale. Le filiere ad elevata rilevanza sistematica individuate da Istat sono Agroalimentare, Energia, dalla Farmaceutica all'Abbigliamento, dalla Meccanica all'Ict: generano oltre il 56% del valore aggiunto nazionale e il 67% dell'export, mostrando come la forza dell'Italia risieda nella capacità di integrare produzione, mercati internazionali e conoscenza. Nei comparti a maggiore intensità cognitiva la produttività per addetto varia dai 269.000 euro della Chimica, ai 137.000 euro della Metallurgica. Questi ambiti rappresentano oggi una componente essenziale dell'economia nazionale, contribuendo in modo determinante alla capacità di crescita del sistema produttivo.

Per sostenere questo modello di sviluppo, il Rapporto individua i fronti strategici su cui l'Italia è chiamata a progredire, mostrano margini di miglioramento rilevanti-

-Digitale. Il processo di trasformazione digitale è in corso, ma presenta livelli di adozione ancora contenuti. L'8,2% delle imprese utilizza l'AI integrata nei propri processi produttivi (Ue 13,5%) e il 45,8% della popolazione possiede competenze digitali di base (Ue 55,6%). I servizi pubblici digitali per le imprese si collocano su valori prossimi alla media europea (80,9% contro 86,2%).

-Etica, Governance dell'AI e Cybersicurezza. Resta cruciale anche il tema della governance dell'AI, strettamente legato alla cybersicurezza come componente essenziale dei sistemi produttivi avanzati. Quasi un'impresa su quattro segnala che gli aspetti etici rappresentano un ostacolo all'adozione dell'AI, in particolare per la necessità di definire standard su protezione dei dati, trasparenza algoritmica e responsabilità nelle decisioni automatizzate. A questo si aggiunge la crescente attenzione alla sicurezza informatica: filiere più digitalizzate richiedono infrastrutture resilienti e capacità di prevenire attacchi che possono compromettere flussi informativi strategici.

-Capitale manageriale e competenze: i manager del futuro come orchestratori della conoscenza. Il tema delle competenze e del capitale manageriale rappresenta uno snodo decisivo per la competitività dei sistemi produttivi. Il disallineamento tra domanda e offerta di profili qualificati è evidente soprattutto nelle posizioni ad alta complessità: nel 2024 quasi il 10% delle nuove assunzioni dirigenziali riguarda i Supply Chain Manager, profili che combinano competenze manageriali e specializzazioni in Ict, dati e sostenibilità, ma oltre il 50% delle imprese segnala difficoltà nel reperirli. A questo si aggiungono squilibri strutturali: oltre il 40% dei dirigenti ha più di 55 anni e solo il 22% è donna, fattori che limitano l'ingresso di nuove professionalità nei ruoli apicali.

La fotografia del tasso di managerialità che misura la presenza e l'intensità dell'azione dei dirigenti nelle filiere conferma quanto il capitale manageriale sia un moltiplicatore competitivo. Le filiere ad alta intensità cognitiva, come Chimica (274), Ict (238) e Farmaceutica (231), registrano i valori più elevati, mentre Turismo (24), Logistica e Costruzioni (57) evidenziano una capacità più limitata di attivare innovazione e crescita. In questo scenario emerge con chiarezza il profilo del manager del futuro, destinato a diventare un vero orchestratore della conoscenza: non un semplice specialista verticale, ma una figura capace di leggere i cambiamenti, connettere competenze eterogenee e trasformare dati, tecnologie e saperi in direzione strategica.

Per Stefano Cuzzilla, sostenere l'evoluzione del Made in Italy significa affrontare una nuova fase competitiva che richiede una vera cultura di filiera, politiche industriali innovative di Sistema e un dialogo istituzionale più solido. Una direzione pienamente coerente con la mission di 4.Manager, che punta a diffondere cultura dell'impresa e a rafforzare le competenze necessarie a far crescere le filiere come ecosistemi integrati, sottolinea.

Su questa visione si articolano le tre direzioni operative fondamentali per i prossimi anni.

Primo asse, infrastrutture della conoscenza: servono piattaforme di dati condivisi, standard comuni, un Osservatorio permanente sulle filiere del Made in Italy e strumenti di skills intelligence per aiutare le imprese a identificare rapidamente le competenze manageriali di cui hanno bisogno. Secondo asse, trasformazione digitale delle imprese: è necessario accelerare la digitalizzazione delle pmi, integrarle nelle reti delle grandi imprese capofila e sostenerle nell'adozione dell'intelligenza artificiale lungo tutti i passaggi delle filiere produttive. Terzo asse, capitale manageriale: il Paese deve investire sui manager del futuro attraverso Academy, percorsi di upskilling e reskilling, esperienze in filiere diverse e programmi di mentorship che favoriscano ricambio generazionale e diffusione delle competenze chiave.

â??Parlare oggi di filiere nellâ??era della Conoscenza Aumentata â?? dichiara Giuseppe Torre, responsabile scientifico dellâ??Osservatorio 4.Manager â?? significa riconoscere che questi sofisticati ecosistemi produttivi non sono piÃ¹ semplicemente â??trasformatori di materiaâ??, ma ecosistemi cognitivi che trasformano i saperi in â??saper fareâ?? e il â??saper fareâ?? in prodotti e servizi di elevatissimo valore. Se osserviamo le filiere da questa prospettiva, allora la politica industriale deve spostare il baricentro: non solo incentivi agli investimenti materiali, ma costruzione di data space di filiera, rafforzamento delle competenze dei leader e valorizzazione dei settori ad alta intensitÃ di conoscenzaâ?•.

â??

economia

[webinfo@adnkronos.com](mailto:webinfo@adnkronos.com) (Web Info)

**Categoria**

- 1. Comunicati

**Tag**

- 1. Ultimora

**Data di creazione**

Dicembre 3, 2025

**Autore**

redazione