



CONFINDUSTRIA
Marche

INTESA  SANPAOLO

Con il patrocinio di

Rai Marche

INDUSTRIA MARCHE 2026

IL CORAGGIO DI CAMBIARE

Imprese, investimenti e politica industriale per tornare a crescere

Marco Cucculelli

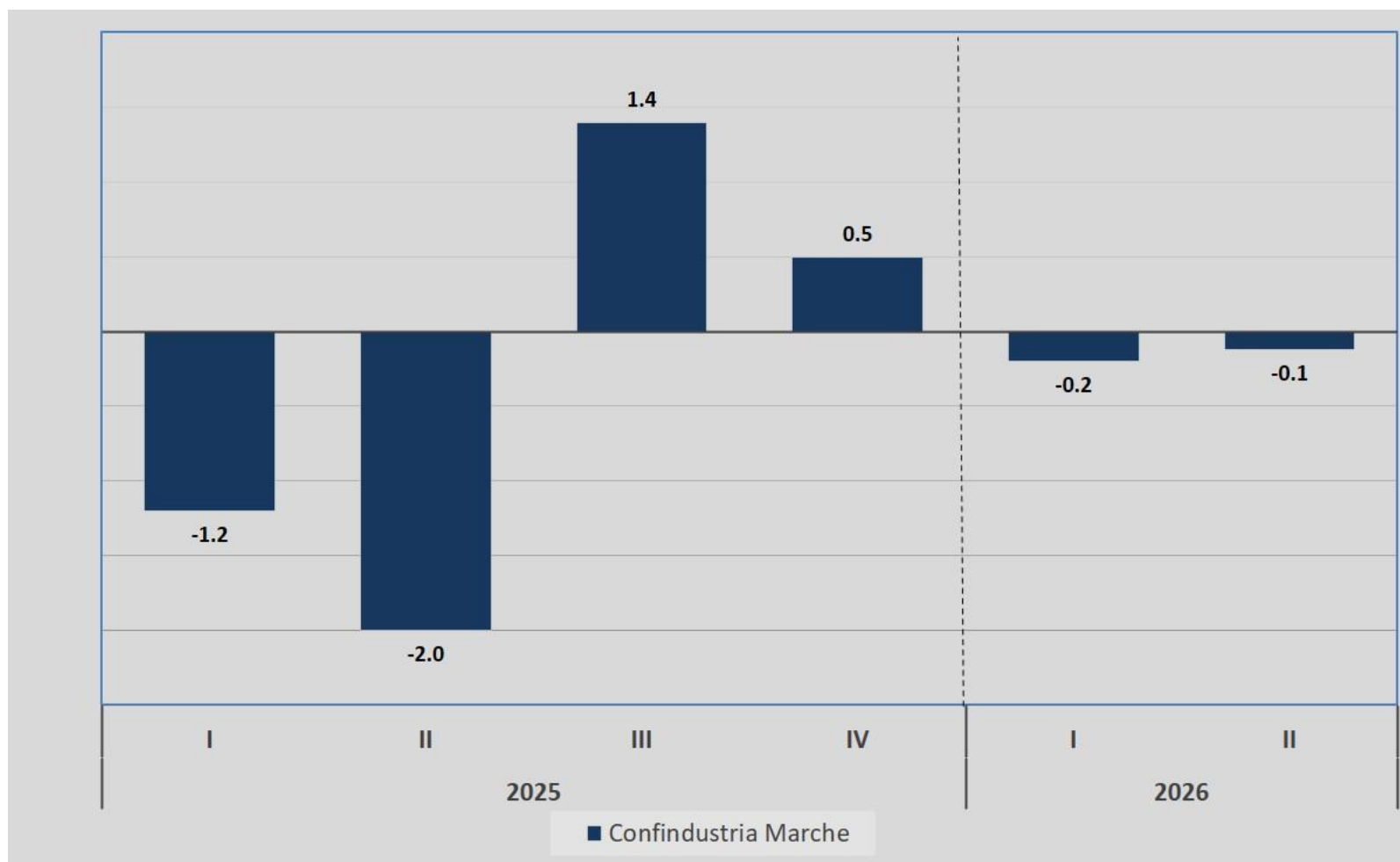
Università Politecnica delle Marche

La doppia vulnerabilità dell'industria regionale

- Congiunturale
- Strutturale

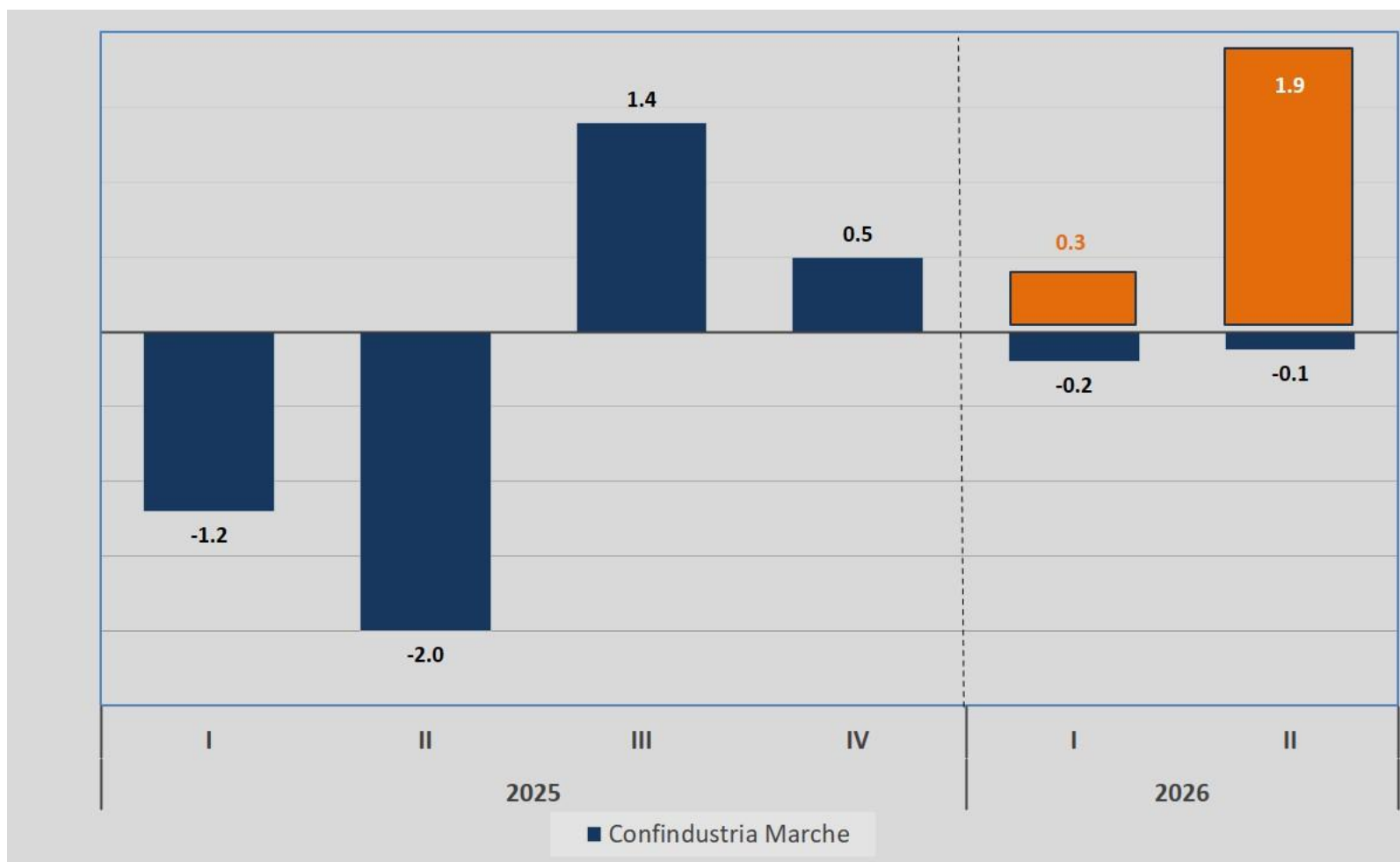
Indice della produzione industriale - Marche

Industria manifatturiera – Primo semestre 2026



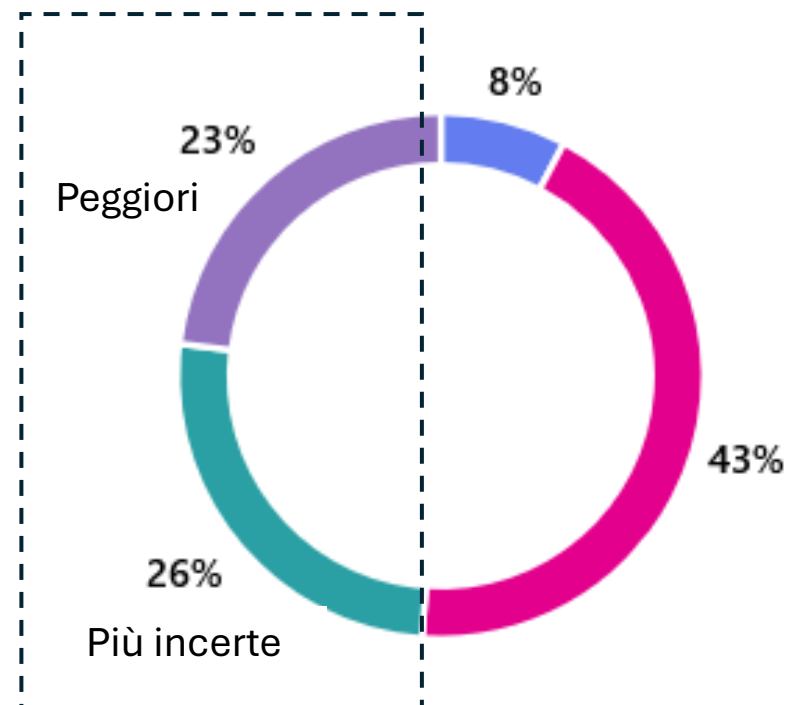
Indice della produzione industriale - Marche

Industria manifatturiera – Primo semestre 2026



«Le previsioni che formula oggi per gli ultimi mesi del 2026 sono»

- migliori rispetto a quelle formulate prima dell'estate
- in linea con quelle formulate prima dell'estate
- peggiori rispetto a quelle formulate prima dell'estate
- più incerte di quelle formulate prima dell'estate



(Dati al 30 settembre 2026 – Rilevazione su 722 imprese)

La vulnerabilità strutturale

Tecnologie che hanno migliorato o peggiorato la posizione rispetto al decennio 2010-18

Marche			
IPC	Descrizione	2010-2018 Rank	2019-2025 Rank
A61	Medical or Veterinary Science; Hygiene		1
F24	Heating; Ventilation		2
A47	Furniture; Domestic Articles		3
B65	Conveying; Packing; Storing		4
B23	Machine Tools		5
F16	Engineering Elements		6
B29	Working Plastics		7
B27	Working Wood		8
G01	Measuring; Testing		9
B60	Vehicles in General		10

Tecnologie che hanno migliorato o peggiorato la posizione rispetto al decennio 2010-18

Marche		2010-2018	2019-2025	Delta	
IPC	Descrizione	Rank	Rank		
A61	Medical or Veterinary Science; Hygiene	3	1		2
F24	Heating; Ventilation	2	2		0
A47	Furniture; Domestic Articles	2	3		-1
B65	Conveying; Packing; Storing	5	4		1
B23	Machine Tools	8	5		3
F16	Engineering Elements	9	6		3
B29	Working Plastics	6	7		-1
B27	Working Wood	10	8		2
G01	Measuring; Testing	13	9		4
B60	Vehicles in General	16	10		6

La comparazione con l'Europa

2019-2025		Marche	Europa
IPC			
A61	Medical or Veterinary Science; Hygiene	1	
F24	Heating; Ventilation	2	
A47	Furniture; Domestic Articles	3	
B65	Conveying; Packing; Storing	4	
B23	Machine Tools	5	
F16	Engineering Elements	6	
B29	Working Plastics	7	
B27	Working Wood	8	
G01	Measuring; Testing	9	
B60	Vehicles in General	10	

La comparazione con l'Europa

2019-2025		Marche	Europa
IPC			
A61	Medical or Veterinary Science; Hygiene	1	1
F24	Heating; Ventilation	2	
A47	Furniture; Domestic Articles	3	
B65	Conveying; Packing; Storing	4	9
B23	Machine Tools	5	
F16	Engineering Elements	6	7
B29	Working Plastics	7	
B27	Working Wood	8	
G01	Measuring; Testing	9	2
B60	Vehicles in General	10	6

La comparazione con l'Europa

2019-2025		Marche	Europa
IPC			
A61	Medical or Veterinary Science; Hygiene	1	1
F24	Heating; Ventilation	2	
A47	Furniture; Domestic Articles	3	
B65	Conveying; Packing; Storing	4	9
B23	Machine Tools	5	
F16	Engineering Elements	6	7
B29	Working Plastics	7	
B27	Working Wood	8	
G01	<i>Measuring; Testing</i>	9	2
B60	<i>Vehicles in General</i>	10	6

«Upgrading industriale», ma non digitalizzazione

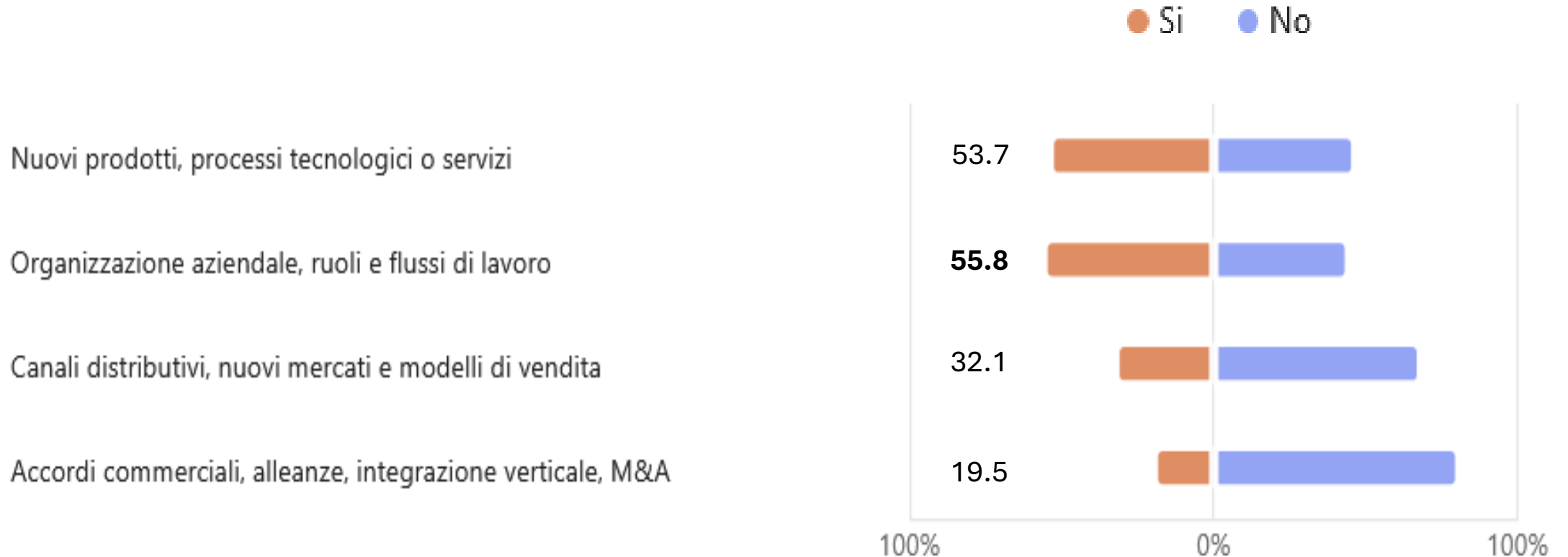
- Le **Marche** si stanno muovendo verso **attività manifatturiere più sofisticate** :
 - Machine Tools (20→5)
 - Working Wood (34→8)
 - Heating & Ventilation (4→2)
- Mentre la **traiettoria europea è** dominata da **misurazione, digitale, elettronica**:
 - Computing (G06)
 - Communication Technologies (H04)
 - Electrical Technologies (H01-H02)

I rischi della «vulnerabilità» strutturale

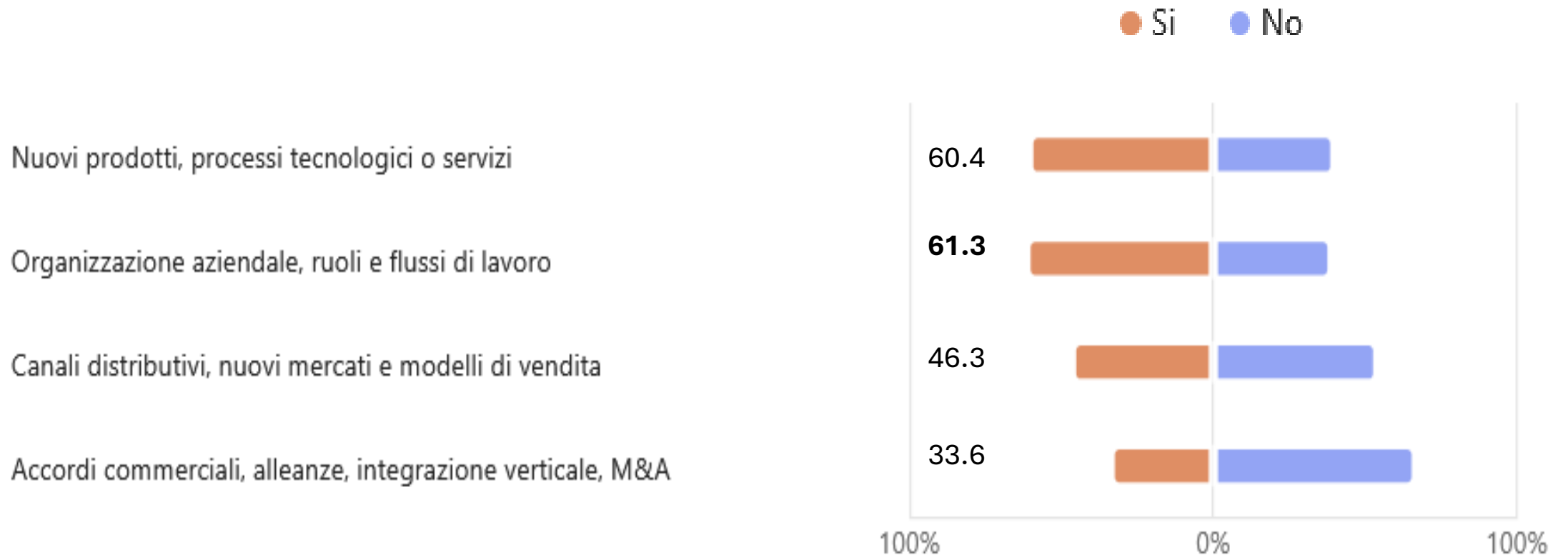
- Blocco delle specializzazioni
- Difficoltà nel portare ITC & AI nei settori tradizionali

La direzione della reazione

«Nel **2025-26** ha effettuato modifiche sul fronte strategico-organizzativo e/o tecnologico? »



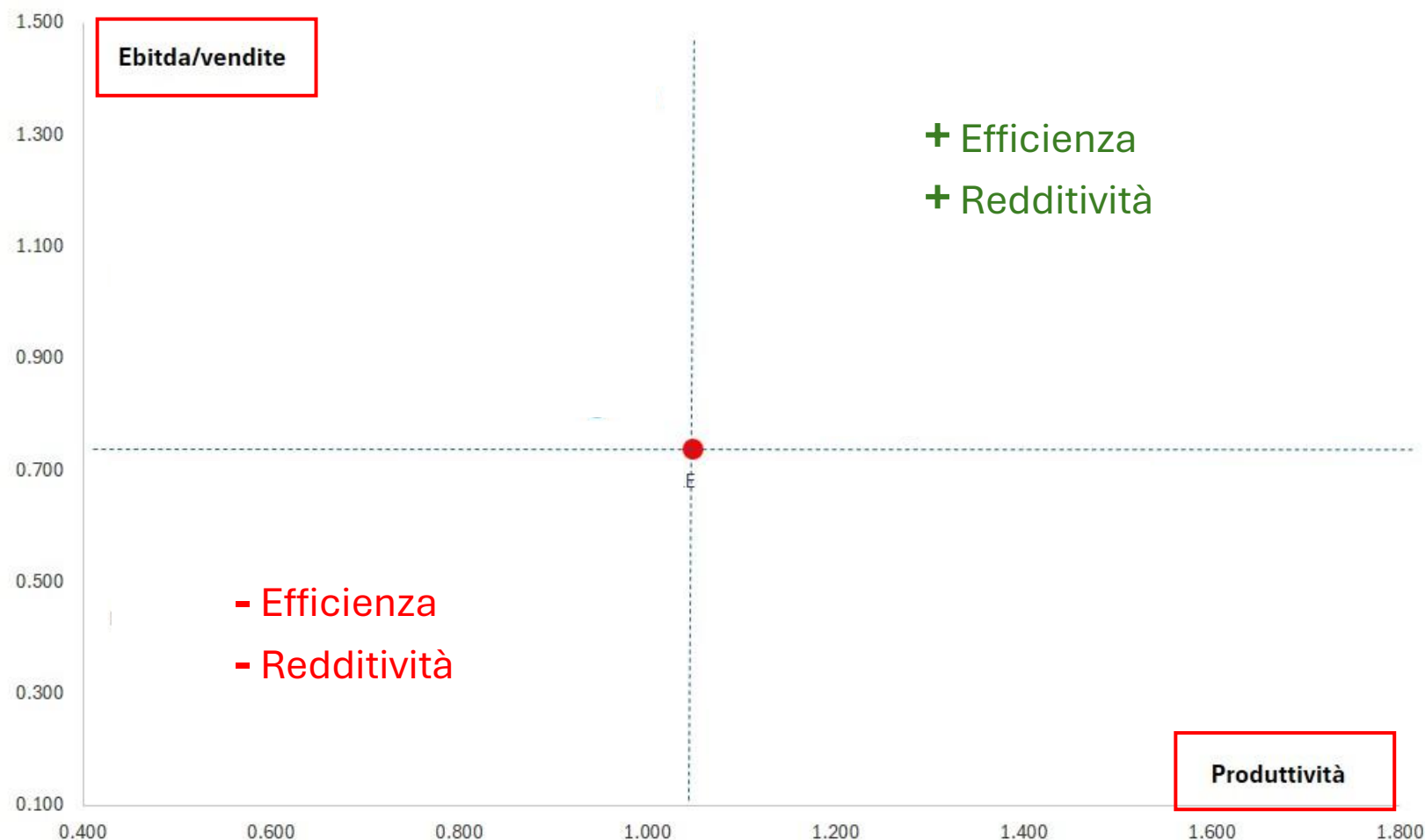
«Nel 2026-27 effettuerà modifiche sul fronte strategico-organizzativo e/o tecnologico? »



Dalla diagnosi alla politica industriale:
dove intervenire?

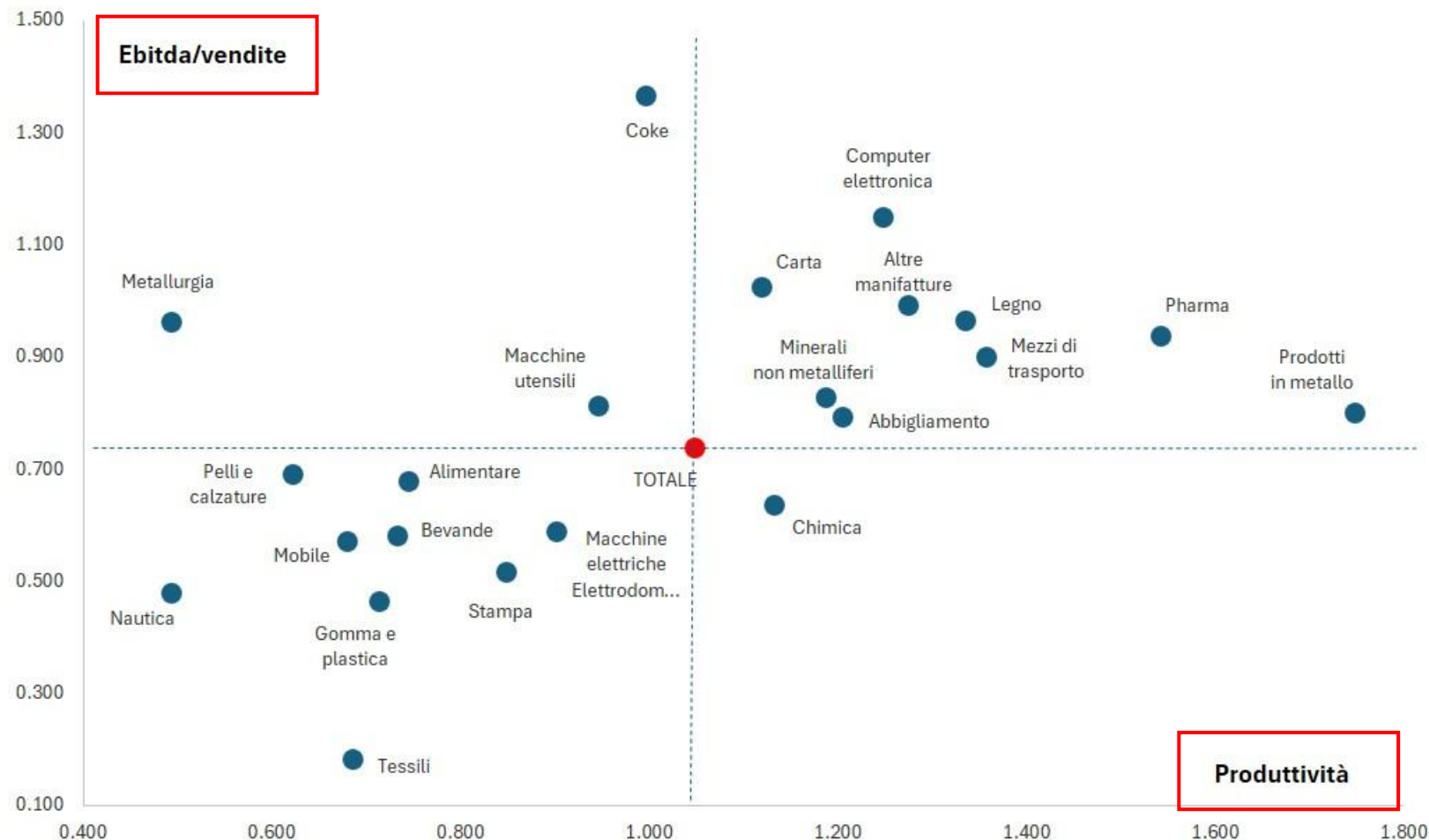
Produttività e redditività – Marche su Italia

(Industria manifatturiera – Campione di 115.000 imprese Italiane con almeno un dipendente – Anni 2023-24)



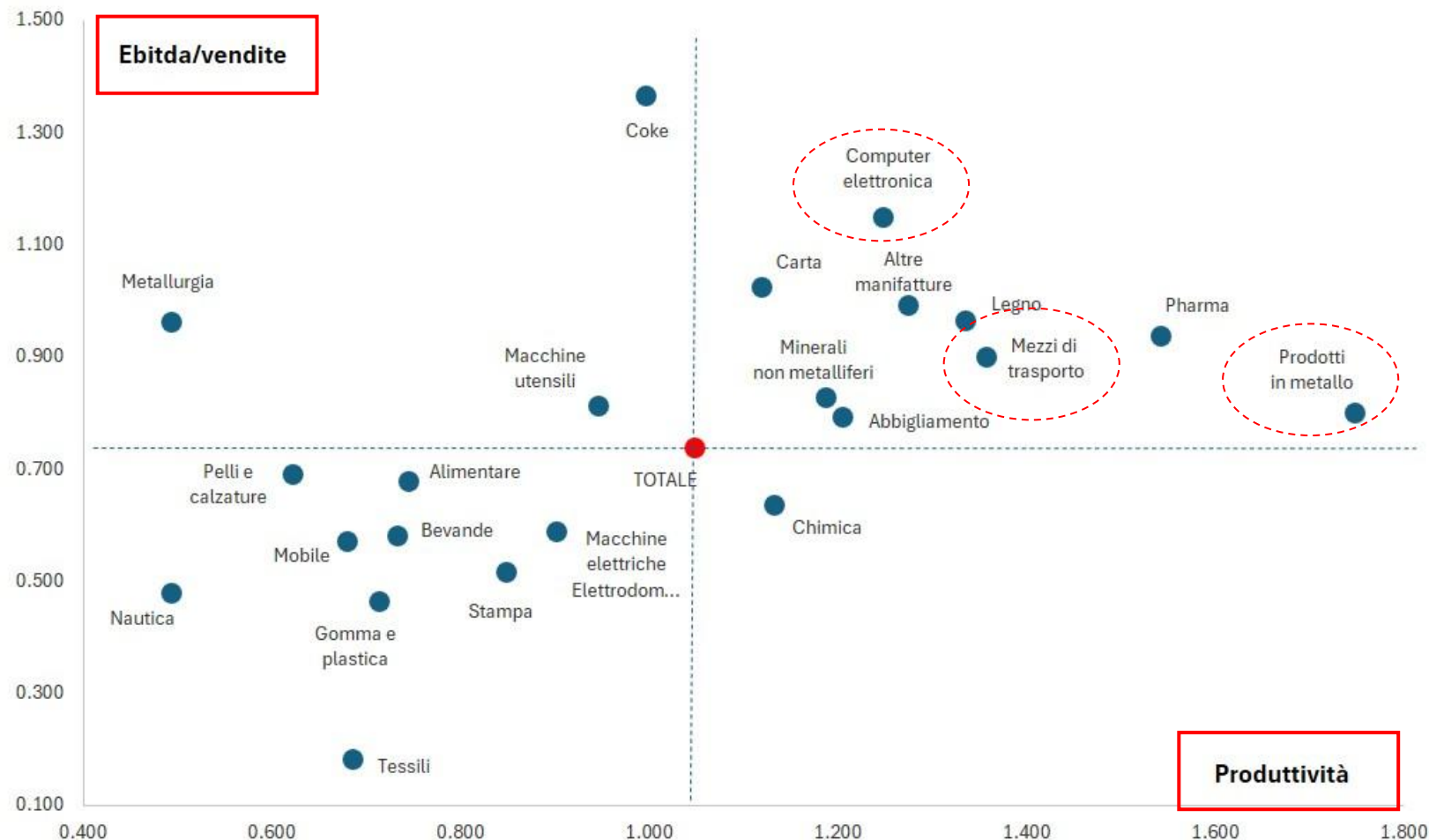
Produttività e redditività – Marche su Italia

(Industria manifatturiera – Campione di 115.000 imprese Italiane con almeno un dipendente – Anni 2023-24)



Produttività e redditività – Marche su Italia

(Industria manifatturiera – Campione di 115.000 imprese Italiane con almeno un dipendente – Anni 2023-24)



**Imprese e
filieri leader
da promuovere**

Produttività e redditività – Marche su Italia

(Industria manifatturiera – Campione di 115.000 imprese Italiane con almeno un dipendente – Anni 2023-24)

**Imprese e
filieri chiave
da sostenere in
efficienza e
mercato**



Produttività e redditività – Marche su Italia

(Industria manifatturiera – Campione di 115.000 imprese Italiane con almeno un dipendente – Anni 2023-24)

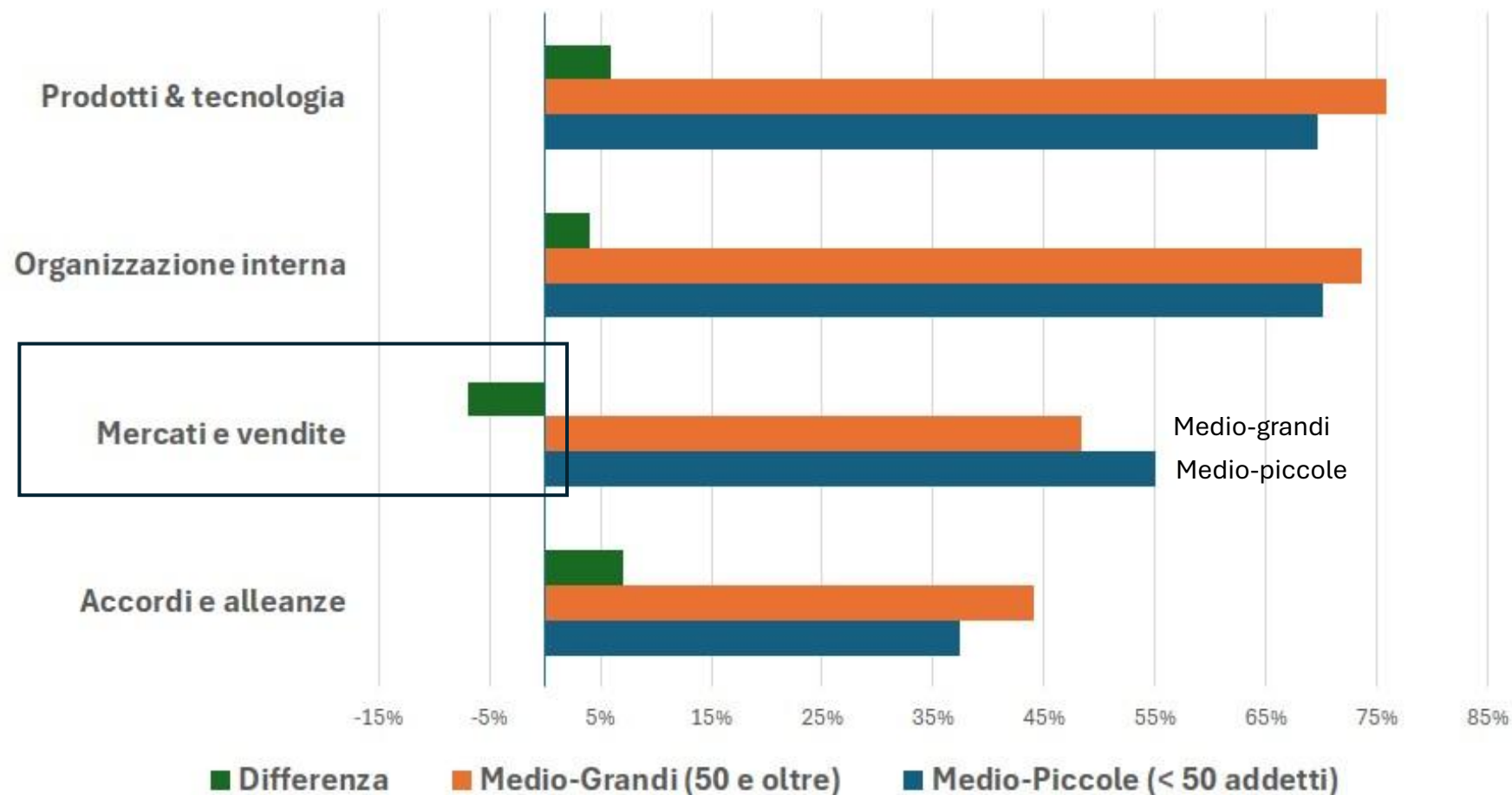
**Imprese e
filieri chiave
da migliorare in
efficienza**



Conclusioni

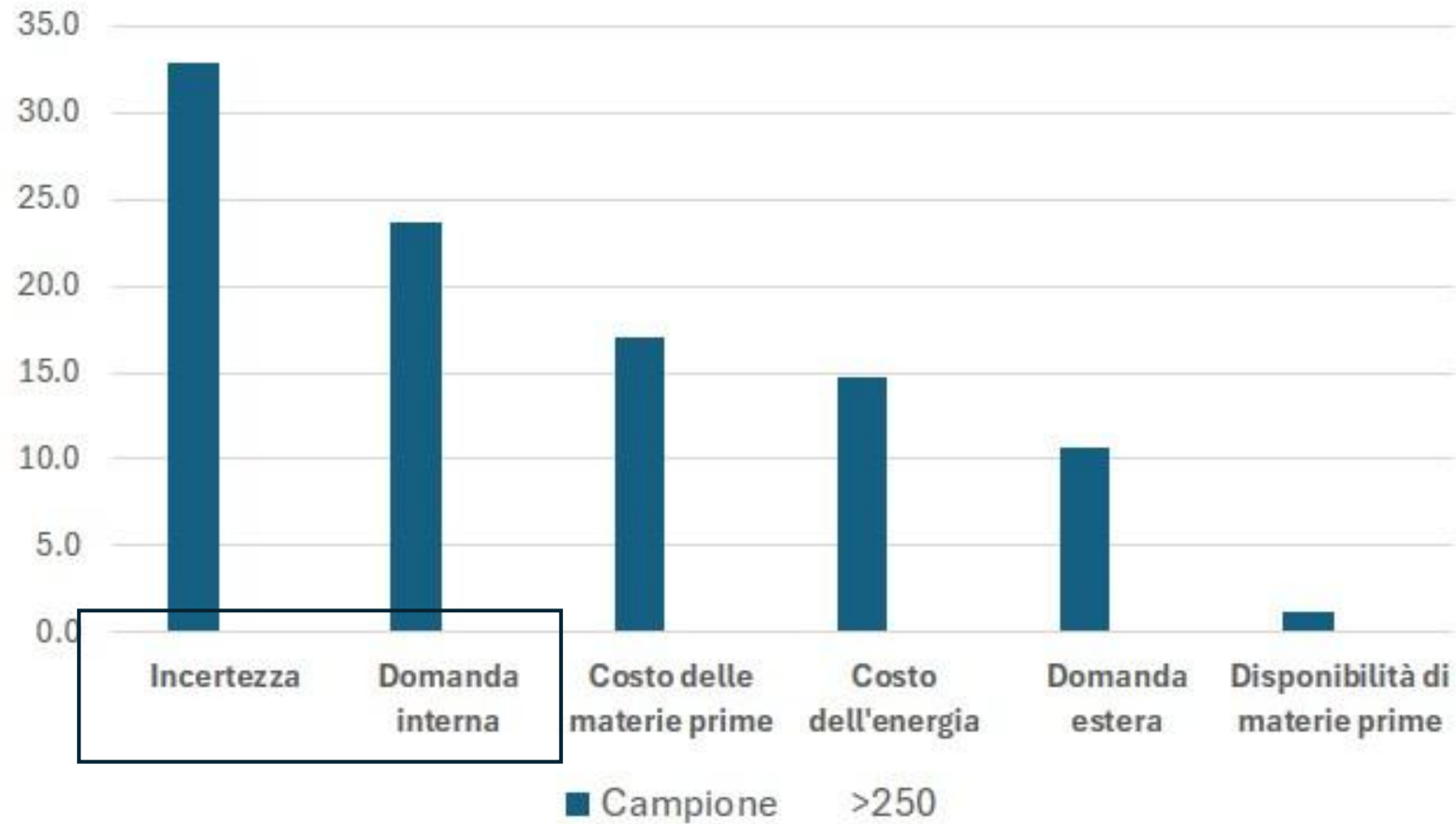
1. Rallentamento, ma con riorganizzazione, del sistema
2. Vivacità tecnologica, in parte coerente con UE
3. Capacità di cambiamento condizionata dalla dimensione
4. Utilità di politiche industriali selettive e *sector-specific*

La risposta «strategica» cambia per dimensione



I motivi della revisione delle aspettative

(Totale campione)



I motivi della revisione delle aspettative

(Imprese con almeno 250 dipendenti)

