



COMPETITIVITÀ:

“MISSIONE INCOMPIUTA”

Competitività e Innovazione, la visione dei leader
d'impresa italiani di fronte ai nuovi scenari di mercato

INDICE

- **PREMESSA E NOTA METODOLOGICA** **PAG 2**
- **I LEADER DI FRONTE AL RAPPORTO DRAGHI** **PAG 8**
- **LE PROPOSTE DI DIBATTITO E AZIONE** **PAG 11**
- **L'INNOVAZIONE COME PRIMO DRIVER** **PAG 14**
- **IL FUTURO TRA PROIEZIONI E ASPETTATIVE** **PAG 18**
- **CONCLUSIONI IN FORMA DI MANIFESTO** **PAG 23**



Premessa e nota metodologica

L'approccio alla Ricerca

• Il Rapporto sul futuro della competitività europea di Mario Draghi

Il Rapporto Draghi sul futuro della competitività europea è un **documento strategico** commissionato dalla Presidente della Commissione Europea, Ursula von der Leyen, nel settembre 2023.

L'incarico è stato affidato a Mario Draghi, ex Presidente del Consiglio italiano ed ex Presidente della Banca Centrale Europea, con l'obiettivo di **delineare una visione per rilanciare la competitività dell'Unione Europea** in un contesto globale in rapida evoluzione.

Il rapporto è stato **presentato ufficialmente il 9 settembre 2024** durante una conferenza stampa congiunta di Mario Draghi e Ursula von der Leyen. Successivamente, **il 17 settembre 2024, Draghi ha illustrato il documento al Parlamento Europeo** e, nei mesi seguenti, in diverse sedi istituzionali, tra cui una rilevante **audizione parlamentare in Italia nel maggio 2025**.



• Un anno dopo: Draghi, Von der Leyen e il Rapporto che ridisegna l'Europa

La nostra indagine si concentra su un momento cruciale: la percezione del rapporto Draghi prima dell'aggiornamento ufficiale presentato il 16 settembre presso la sede centrale dell'UE. Il periodo di svolgimento temporale della ricerca — **da giugno a settembre 2025** — è strategico, perché consente di misurare la ricezione del documento da parte dei leader d'impresa, prima che il nuovo stato di avanzamento ne alterasse la lettura.

Abbiamo lasciato tempo sufficiente per leggere, comprendere, reagire. E poi abbiamo misurato: quanto è stato realmente assimilato e quanto ha influenzato il pensiero strategico dei leader.

Ora, la domanda chiave: **i risultati della ricerca rispecchiano — o anticipano — le evidenze emerse nell'ultimo aggiornamento a Bruxelles?** La distanza tra la percezione e i dati di realtà sarà il vero indicatore del cambiamento



“COMPETITIVITÀ: MISSIONE INCOMPIUTA”



Ursula von der Leyen, 16 Settembre 2025
A Bruxelles la conferenza
“Un anno dopo il rapporto Draghi”



Premessa

NOTA METODOLOGICA

La ricerca condotta da Storyfactory ha coinvolto **101 leader d'impresa** - presenti agli incontri periodici delle community di SDG's Leaders (www.sdgsleaders.com) - tramite questionario digitale articolato in **4 sezioni** e composto da **domande chiuse e aperte**.

Il corpus qualitativo **include 500+ risposte aperte**. L'obiettivo della ricerca è **leggere la percezione dei leader d'impresa italiani rispetto al Rapporto di competitività di Mario Draghi**, integrando dati quantitativi e insight narrativi, con attenzione a impatti, ostacoli, leve e traiettorie di innovazione.

La ricerca at a glance

DATI E INSIGHT DAGLI SDG'S LEADERS

- 100+** Leader d'impresa coinvolti
- 700+** Dati di questionario raccolti
- 4** Sezioni tematiche di approfondimento
- 500+** Risposte aperte raccolte





I leader di fronte al Rapporto Draghi

La percezione sugli effetti
del Rapporto

La percezione sugli effetti del Rapporto

Tra i leader, prevale l'idea che il Rapporto sia una **call to action ancora da attuare** (43%), seguita da una *lezione strategica per il medio periodo* (27%) e *un'ancora di lucidità in un contesto incerto* (24%). Solo una minoranza lo legge come *fotografia senza capacità trasformativa* (5%).

(Figura 1)

Il Rapporto è largamente riconosciuto come un'urgenza strategica, ma l'implementazione di azioni risolutive è percepita ancora come incompleta.

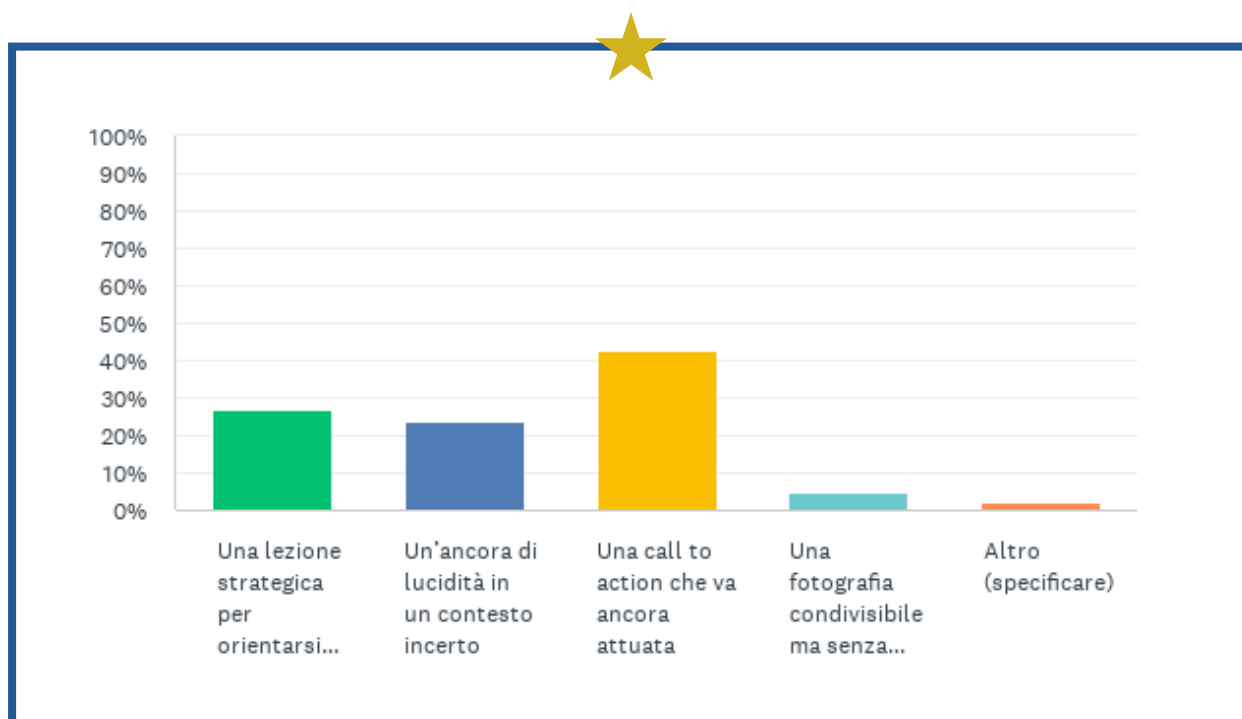


Fig.1 Quale tra queste immagini descrive meglio il significato che il Rapporto Draghi ha per lei oggi?

Coerentemente con i precedenti dati, **l'impatto del Rapporto sul dibattito economico-industriale italiano è ritenuto "poco/per nulla" influente dal 50% dei leader**; il 38% indica "abbastanza" influente, mentre "molto/decisivo" si ferma al 12% (Figura 2).

Segnale di diffusione concettuale ma di trazione operativa ancora limitata. Come spiegato da un intervistato: *"// potenziale duraturo del Rapporto esiste, ma va tradotto in azioni per non restare un esercizio di visione."*

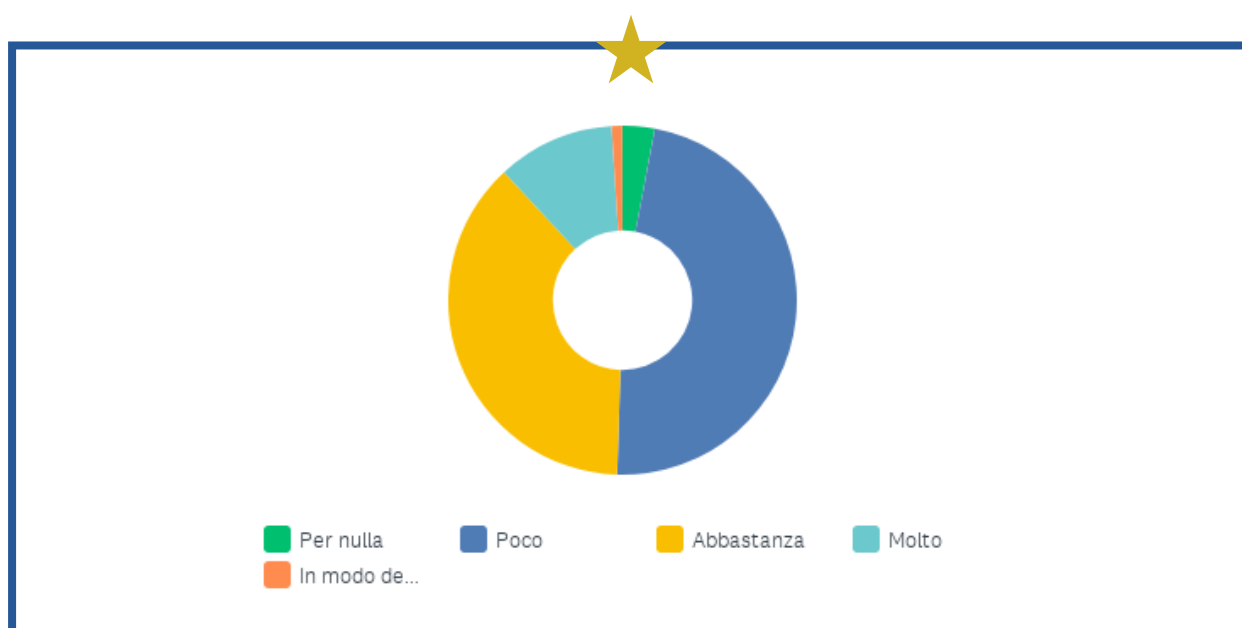


Fig.2 In che misura ritiene che il rapporto abbia influenzato (o stia influenzando) il dibattito economico-industriale italiano?

IMPATTO LIMITATO

Il 50% ritiene che il Rapporto abbia influenzato "poco" o "per nulla" il dibattito economico-industriale.



Le proposte di dibattito e azione

Per un confronto operativo
più efficace

Per un confronto operativo più efficace

Per sviluppare un confronto operativo, i leader privilegiano **forum di settore/community interfunzionali** (75%) e **tavoli istituzionali interministeriali** (66%). Seguono **tavoli aziendali verticali** (35%), confronti interni (34%), **think tank/fondazioni** (41%) e **università/centri di ricerca** (27%). (Figura 3)

L'immagine è quella di **spazi ibridi e sistemici**, capaci di allineare policy, filiere e operation. Come sottolineato da un intervistato: "C'è la necessità di avere un Piano Industriale Paese."

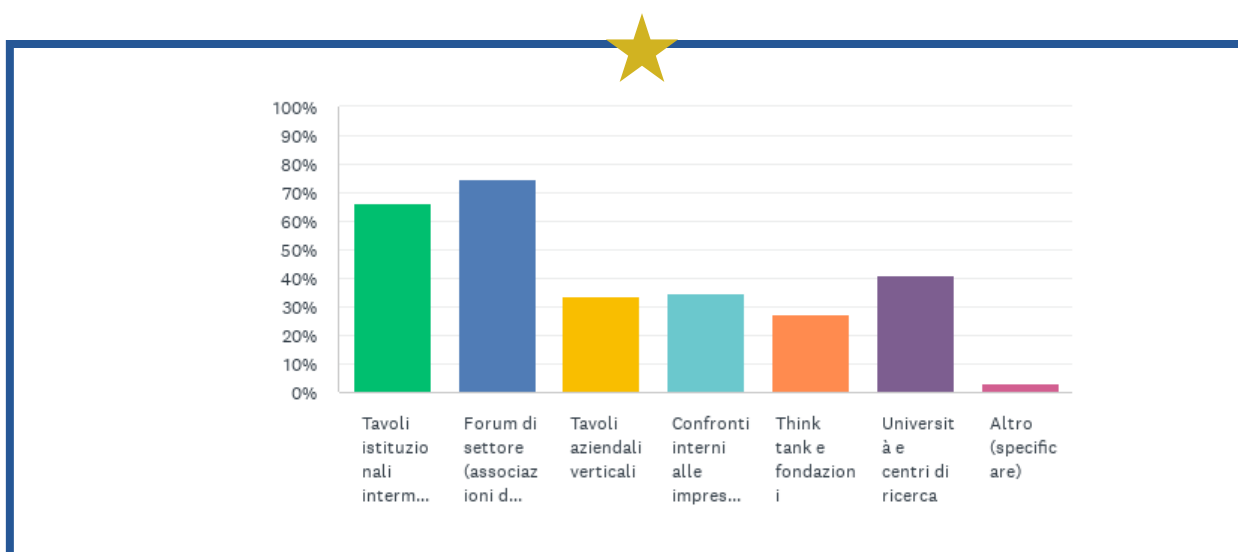


Fig.3 Dove ritiene più efficace sviluppare un confronto operativo sui contenuti del rapporto?

Sulla cadenza del dialogo istituzioni-imprese, **prevale sì, a cadenza regolare** (50%) rispetto a *solo su focus tematici* (43%); solo il 7% rifiuta il confronto in favore di “azioni” pure. (Figura 4)

Confronti ricorrenti e focus tematici non sono alternativi: indicano un **bisogno di governance continuativa**. Innovazione industriale e politica vanno di pari passo. Come evidenziato dagli intervistati: “Occorre un allineamento tra incentivi pubblici e strategie industriali innovative.”

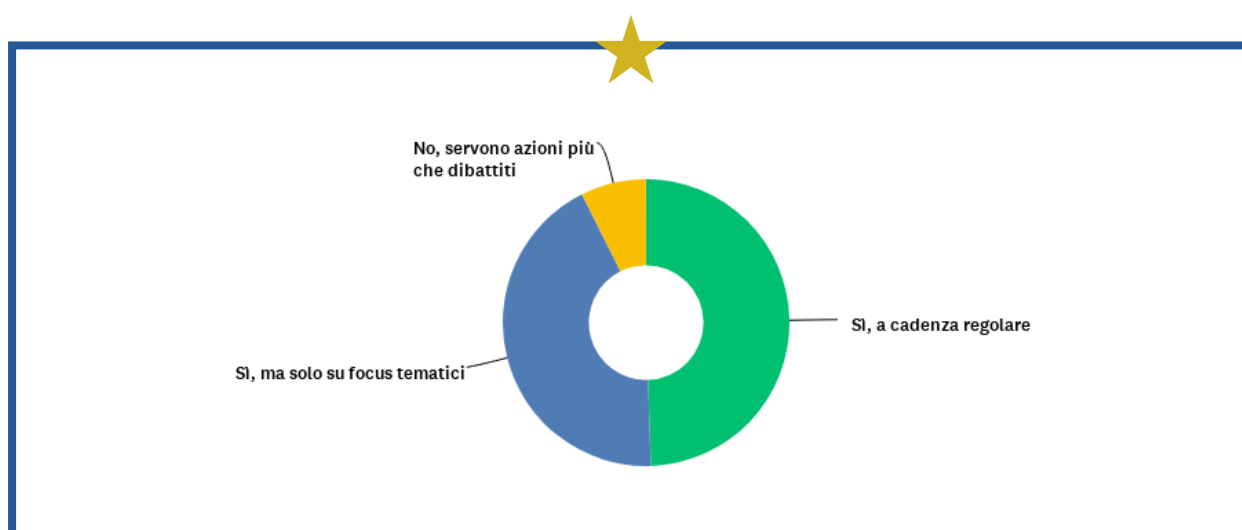


Fig.4 Ritiene utile attivare momenti di confronto ricorrenti tra istituzioni e imprese sui contenuti del rapporto?



L'innovazione come primo driver

Innovare per competere

Innovare per competere

Per l'88% dei rispondenti l'innovazione è un driver concreto della sostenibilità ("molto" 45% + "in modo decisivo" 43%); nessuno indica "per nulla/ poco". (Figura 5)

Il frame prevalente è che l'innovazione sia la vera leva abilitante dell'impatto ambientale, sociale ed economico. Alcuni intervistati, suggeriscono addirittura di: *"Collegare l'innovazione alla produttività/reddittività e misurarla con KPI di business."*

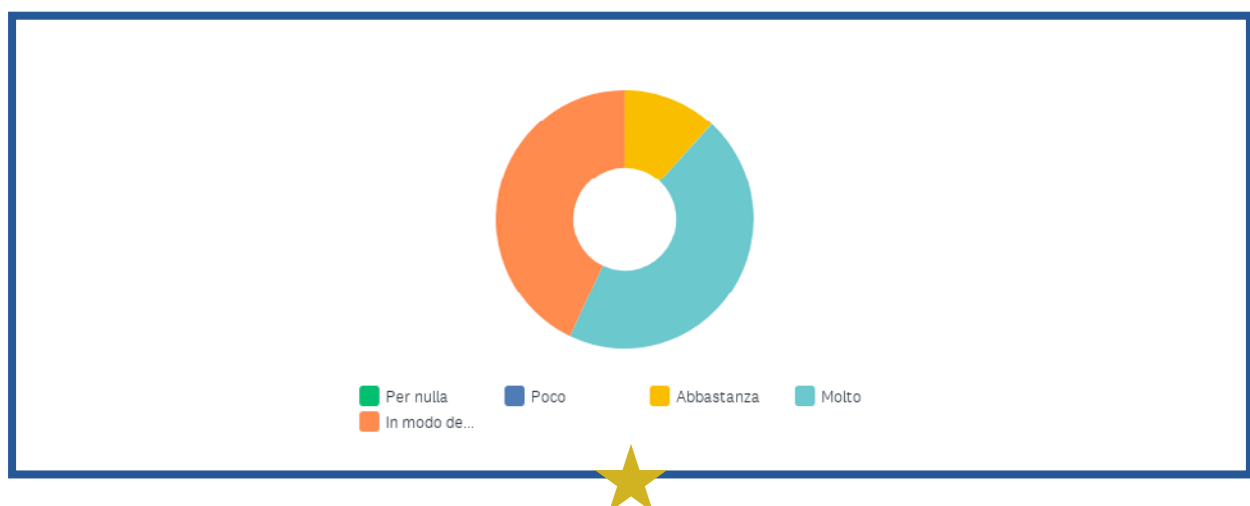


Fig.5 In che misura ritiene che l'innovazione possa essere un driver concreto della sostenibilità (ambientale, sociale, economica) nella sua organizzazione?

INNOVAZIONE: IL PRIMO DRIVER SOSTENIBILE

l'88% considera l'innovazione "molto" e "in modo decisivo" come driver della sostenibilità.

Il quadro che emerge rispetto all'innovazione, anche in chiave tecnologica, è di cauta consapevolezza. **Per il 43,0% dei leader, il top management mostra interesse ma prudenza**, osservando prima di agire; un ulteriore 32,3% parla di *aderenza tattica*, con progetti limitati e non strategici. Insieme, oltre tre quarti (75,3%) descrivono quindi un **approccio attendista e difensivo**. Solo il 14,0% riconosce una *visione entusiasta e progettuale*, dove l'innovazione è motore di crescita, mentre un 10,8% ammette *resistenza al cambiamento*. (Figura 6)

In definitiva, la dimensione del rischio e l'orizzonte temporale di ritorno rappresentano ancora le principali barriere. Come sottolineato da uno degli intervistati: *"L'innovazione è un obiettivo condiviso, ma la cultura del rischio resta da costruire."*



Fig.6 Il Rapporto Draghi insiste sull'urgenza di innovare anche tramite l'intelligenza artificiale e le tecnologie avanzate. Come descriverebbe oggi l'atteggiamento prevalente verso l'innovazione culturale nei top team aziendali italiani?

Gli ostacoli culturali/organizzativi restano tuttavia consistenti: *gap di competenze* (59%), *rigidità organizzative* (51%), *leadership non pienamente allineata* (42%), con una *cultura del rischio insufficiente* (28%) e un *sistema regolatorio percepito poco favorevole* (22%). (Figura 7)

La formazione come abilitazione di un nuovo mindset è la leva per superare queste barriere, come confermato dai contributi degli intervistati: *"Formazione obbligatoria per i top manager su innovazione digitale e sostenibile; moduli pratici e governance dedicata."*

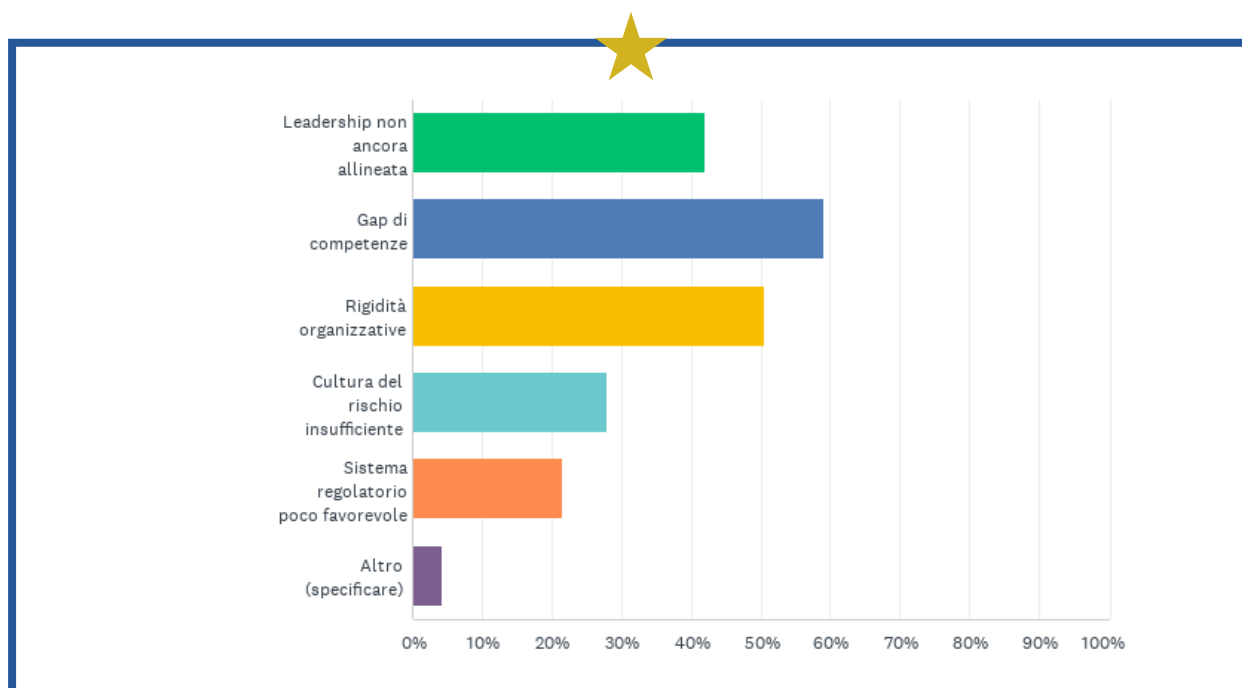


Fig.7 Dove riscontra oggi i principali ostacoli alla diffusione di una cultura dell'innovazione radicale?



Il futuro tra proiezioni e aspettative

La visione dei leader
di impresa

Le risposte alle domande aperte restituiscono il volto più autentico e umano dei leader intervistati: non solo numeri e strategie, ma emozioni, valori e visioni di futuro.

Le risposte delineano **un tessuto produttivo in cui la sostenibilità è già integrata nell'innovazione**, anche se in modo disomogeneo. Molti citano progetti di decarbonizzazione, digitalizzazione dei processi e efficientamento energetico; altri descrivono esperienze più sperimentali, come l'uso dell'intelligenza artificiale per la manutenzione predittiva o l'adozione di big data per monitorare i benefici ambientali. *"Abbiamo introdotto IoT e sistemi predittivi per ottimizzare la rete idrica e ridurre gli sprechi"* racconta un intervistato, mentre un altro sottolinea: *"La nostra innovazione è passata dalla riduzione dell'impatto ambientale alla misurazione del valore sociale generato"*. Nel complesso, **emerge un approccio pragmatico: l'innovazione è vista come strumento di competitività sostenibile**, non come moda narrativa. Quando si chiede ai leader con quale tono comunicare l'innovazione, prevale un registro positivo, concreto e coinvolgente. Molti evocano parole come *"energia", "responsabilità", "realismo", "visione condivisa"*. **Il messaggio è chiaro: basta retorica, serve autenticità**. Un partecipante scrive: *"Bisogna comunicare il cambiamento in modo semplice, onesto e inclusivo"*, un altro suggerisce: *"Non serve stupire, serve convincere con esempi e risultati"*. **Il tono desiderato è dunque ispirazionale ma tangibile, lontano dall'enfasi comunicativa, vicino alla narrazione del "fare"**. Il dialogo sul cambiamento, secondo i rispondenti, deve coinvolgere top management, giovani talenti, istituzioni, università e stakeholder esterni. Molti leader insistono sulla **necessità di "superare le barriere generazionali e funzionali", creando conversazioni che uniscano "chi decide e chi sperimenta"**. La scelta degli interlocutori riflette un principio di contaminazione virtuosa: l'innovazione è un processo collettivo, non un atto solitario. Un CEO sintetizza: *"Bisogna mettere allo stesso tavolo imprenditori, ricercatori e studenti: solo così la visione diventa realtà."*

Rispetto al dialogo aziendale sull'innovazione emerge un messaggio forte: **l'innovazione non deve restare appannaggio dei vertici**. Molti rispondenti scrivono *"tutti i dipendenti"*, *"l'intera azienda"*, o indicano il bisogno di coinvolgere clienti e fornitori nel processo di trasformazione. L'idea è quella di una cultura diffusa, orizzontale: *"Non è innovazione se non arriva ai livelli operativi"* afferma un manager; un altro aggiunge: *"Il middle management è la cerniera che può trasformare le idee in pratiche concrete."* **Le imprese più mature riconoscono che la partecipazione ampia è una leva di empowerment e accelerazione culturale.** Le risposte più intime rivelano un sentimento ambivalente. **Da un lato c'è speranza, dall'altro timore.** Molti parlano della necessità di "non sprecare questa finestra di opportunità", altri confessano "la paura che il sistema Italia non riesca a reggere il ritmo del cambiamento". Un dirigente ammette: "Non temiamo l'innovazione, ma l'inerzia del contesto"; un altro avverte: "La burocrazia e la mancanza di visione politica restano il vero freno." Il tono complessivo è lucido e maturo: **prevale la consapevolezza che innovare non è un gesto tecnico ma un atto politico e culturale, che richiede regole, fiducia e coerenza.** Le domande aperte mostrano che **i leader italiani non mancano di visione: credono nell'innovazione, ma chiedono condizioni reali per sostenerla.** Nei loro racconti affiora una cultura in transizione, che unisce responsabilità e prudenza, entusiasmo e fatica. **L'immagine complessiva è quella di una classe dirigente intellettualmente pronta ma ancora strutturalmente rallentata, che aspira a un modello di crescita dove la tecnologia, la sostenibilità e la cultura organizzativa si muovano all'unisono.** In fondo, l'intero corpus delle risposte racconta un'unica, grande aspirazione: fare dell'innovazione un'abitudine collettiva.

La matrice costruita sintetizza le **quattro principali posture culturali** con cui i leader d'impresa italiani guardano all'innovazione e al futuro. È organizzata su due assi: quello verticale distingue tra *ottimismo/slancio* e *preoccupazione/criticità*, mentre quello orizzontale contrappone *visione* e *azione*. (Figura 8)

Nel quadrante dei **Costruttori di Futuro (27%)**, l'innovazione è sinonimo di fiducia, progresso e responsabilità collettiva: sono i leader che credono nel cambiamento come opportunità.

Accanto a loro, i **Pragmatici Propositivi (31%)** rappresentano l'anima operativa e collaborativa del sistema: vedono l'innovazione come un processo da gestire con metodo, alleanze e concretezza.

Più cauti i **Riformisti Realisti (25%)**, che riconoscono il valore della trasformazione ma sottolineano i limiti di sistema e la necessità di politiche chiare e strumenti di misurazione.

Infine, gli **Scettici Visionari (17%)** mostrano un atteggiamento critico e preoccupato: temono l'immobilismo e la mancanza di leadership adeguata per guidare il cambiamento.

Nel complesso, la matrice rivela un'Italia imprenditoriale divisa tra fiducia e cautela, matura nel pensiero, ma ancora incompiuta nell'azione. Un Paese che crede nell'innovazione ma chiede governance, continuità e coraggio per trasformarla in azione concreta.

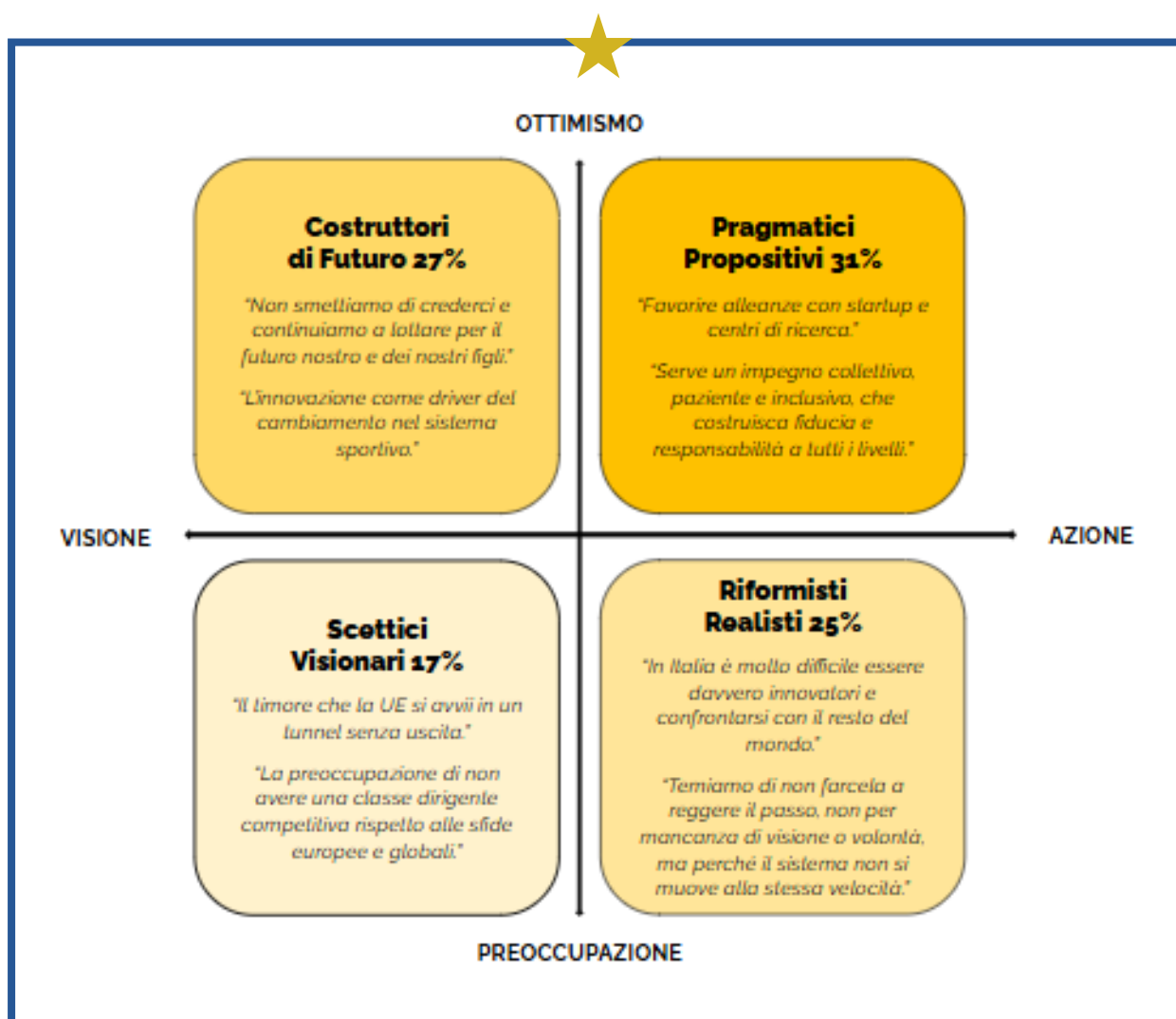


Fig.8 Matrice di posizionamento rispetto a innovazione e futuro dei leader d'impresa italiani. La % risposte è stimata sulla base delle risposte aperte complessive.



Conclusioni in forma di Manifesto

La Ricerca in 7 punti

1. Fare rete è la nuova leadership

Il futuro si costruisce nei luoghi del confronto: forum di settore e tavoli interministeriali sono i ponti per un dialogo costante tra imprese, istituzioni e ricerca. L'innovazione nasce dalla collaborazione.

2. Innovazione è cultura, non solo tecnologia

I leader d'impresa vedono l'innovazione come driver concreto della sostenibilità: serve però una cultura che la renda sistema. Formazione, apertura e misurazione del rischio devono diventare parte del DNA aziendale.

3. Formare il mindset per trasformare

Il gap di competenze è il principale ostacolo. Servono programmi di upskilling e leadership diffusa, che traducano la conoscenza in azione. La trasformazione inizia dalle persone, non dalle macchine.

4. Dalla cautela al coraggio

La maggior parte dei top manager adotta oggi un approccio "attendista". È tempo di spostare l'asse dalla prudenza alla progettualità coraggiosa, premiando chi sperimenta e non chi attende.

5. Misurare per credere

Dalle parole ai numeri: KPI, metriche di impatto e sistemi di valutazione devono diventare la grammatica del cambiamento. Solo ciò che si misura può crescere e durare.

6. Coerenza (non) occasionale

I leader chiedono stabilità normativa e orizzonti pluriennali. Le politiche pubbliche devono superare la logica dell'emergenza per costruire fiducia e visione: la competitività è figlia della coerenza, non della contingenza.

7. Innovare insieme, per scelta e per responsabilità

Emerge una consapevolezza profonda: il futuro è un progetto collettivo. Innovare non è solo crescere, ma prendersi cura del Paese, dell'ambiente e delle persone che lo abitano.



COMPETITIVITÀ:

“MISSIONE INCOMPIUTA”

Competitività e Innovazione, la visione dei leader
d'impresa italiani di fronte ai nuovi scenari di mercato