



UN
DE
DI

CAMERA DI COMMERCIO INDUSTRIA E ARTIGIANATO DI
VICENZA

COMITATO IMPRENDITORIA FEMMINILE

Scenari imprenditoriali nell'era Tecnologica e Digitale: le implicazioni per l'impresa femminile

Gian Piero Turchi

GIOVEDÌ 27 NOVEMBRE 2025

CUOA Business School - Altavilla Vicentina



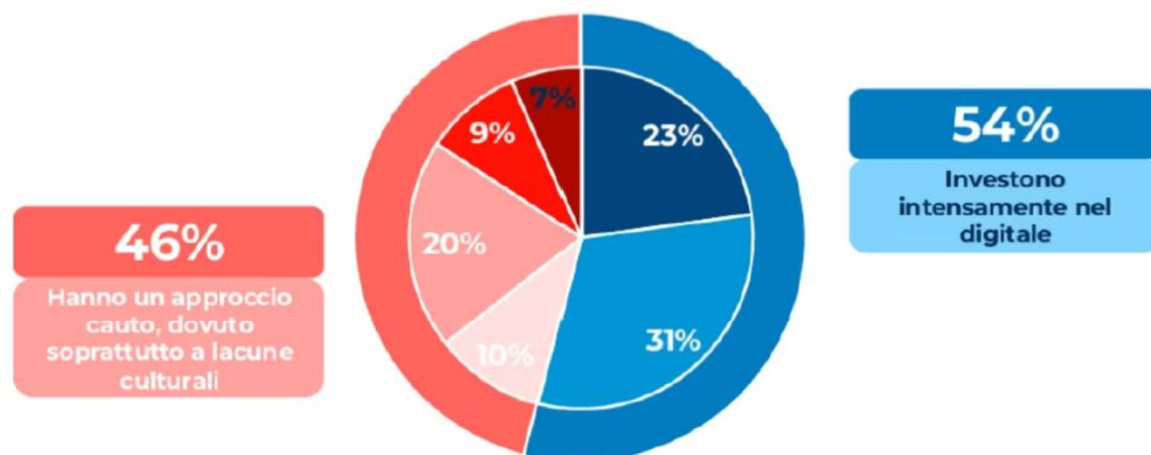
Tecnologizzazione-Digitalizzazione

lo stato dell'arte nelle PMI

Le barriere della trasformazione digitale nelle PMI

Le PMI e l'approccio alla digitalizzazione

Innovazione Digitale nelle PMI
29.05.2025 #OssPMI25



- Investiamo intensamente nel digitale in tutte le aree aziendali
- Investiamo intensamente nel digitale solamente in alcune aree aziendali
- Investiamo poco nel digitale perché non abbiamo ancora ben compreso i benefici che ne possono derivare
- Investiamo poco nel digitale perché nel nostro settore il digitale ha un ruolo marginale
- Investiamo poco nel digitale perché i costi che ne derivano sono eccessivi rispetto ai benefici procurati
- Non investiamo nel digitale

Le barriere della trasformazione digitale nelle PMI

L'83% dichiara difficoltà nell'adozione e utilizzo di strumenti digitali



Carenze di tipo culturale

44%



Scarsità di competenze

59%



Costi legati all'adozione e alla manutenzione

40%

Osservatorio Innovazione Digitale nelle PMI - Politecnico di Milano

La formazione non riesce a decollare

38% delle PMI non ritiene prioritario
elevare le competenze digitali interne
**Si concentra sui livelli operativi, escludendo
manager e imprenditori**

Indebolisce la visione strategica

Tecnologie avanzate: il potenziale inespresso

Sono considerate un supporto operativo e NON uno strumento per orientare decisioni di business



ADOZIONE DI STRUMENTI
SEMPLICI E ISOLATI: SOFTWARE
GESTIONALI, SERVIZI IN CLOUD E
PIATTAFORME DI E-COMMERCE
B2B



L'USO DI DATI A SUPPORTO
DELLE DECISIONI AZIENDALI E'
MARGINALE E SCARSAMENTE
STRUTTURATO

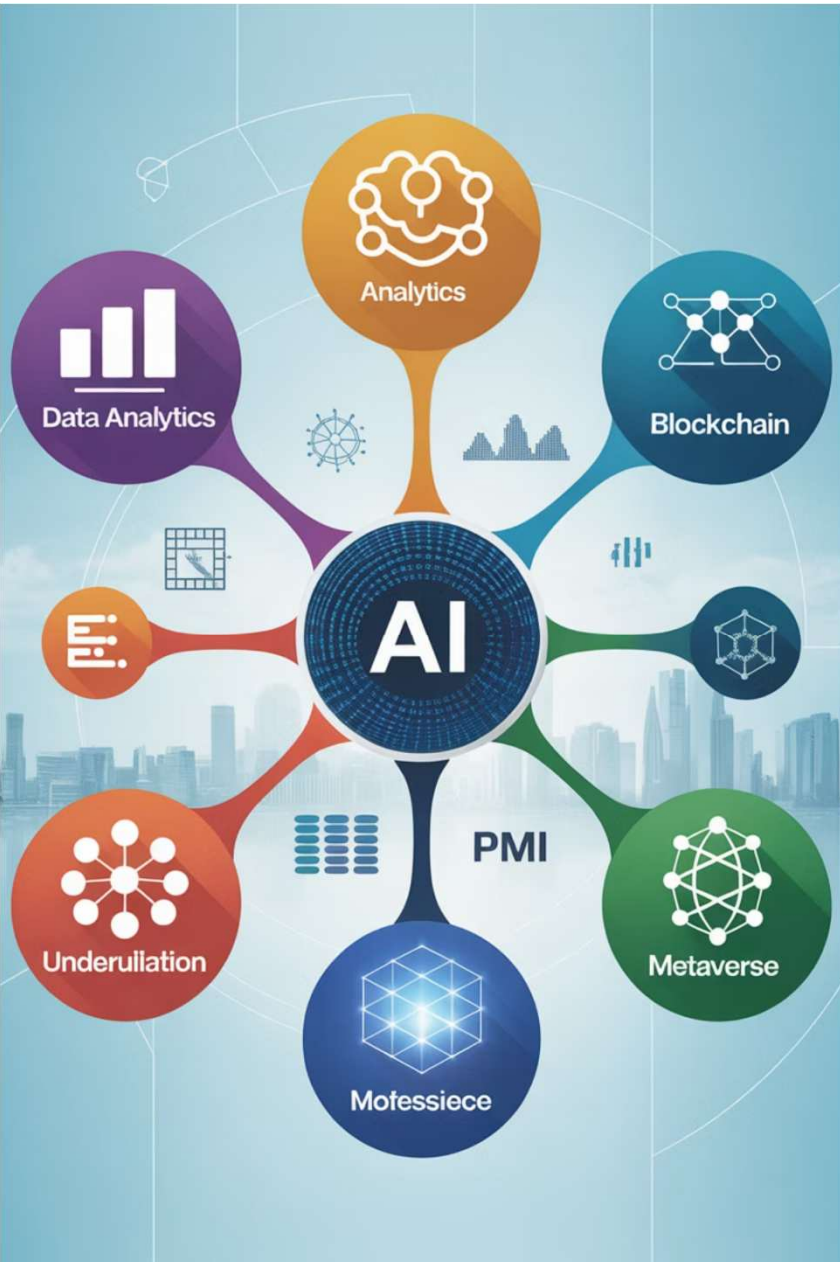


SOLO UNA MINORANZA DI
IMPRESE ATTRIBUISCE AL DIGITALE
UN VALORE STRATEGICO
(NEL CASO, SOLO COMPETITIVO)

Tecnologie avanzate: il potenziale inespresso

Data Analytics, Intelligenza Artificiale, Blockchain e Metaverso restano ancora poco adottate.

Le imprese temono la difficoltà di integrazione nei processi organizzativi esistenti e la mancanza di competenze interne (inficiandone l'efficacia), più che i rischi tecnologici in sé.



I profili di maturità digitale



SCETTICI

16% delle PMI

- 5% non ha responsabile IT
- 6% vende tramite e-commerce e/o marketplace
- 44% non raccoglie dati



TIMIDI

39% delle PMI

- 7% raccoglie dati, ma non li analizza
- 30% ha già attive collaborazioni con soggetti esterni
- 40% potrebbe valutare collaborazioni con soggetti esterni



CONVINTI

36% delle PMI

- 69% ha attivato iniziative per migliorare le competenze
- 23% ha avviato progetti con tecnologie KET
- 71% collabora con attori esterni



AVANZATI

9% delle PMI

- 75% utilizza applicativi/piattaforme collaborative
- 58% collabora con enti di trasferimento tecnologico
- 30% con startup

La (scarsa) digitalizzazione nell'area Risorse Umane (e non solo)

Marketing e Lead Generation

- Le attività di Marketing e Lead Generation sono composte da attività tradizionali (48% delle PMI) e attività digitali (pubblicità online, 30% delle PMI).
- Poco presente una raccolta e elaborazione dei dati mediante CRM (Customer Relationship management)

Risorse Umane

- Circa 4 PMI su 10 non adottano iniziative nell'ambito risorse umane.
- Il 40% delle imprese ha introdotto o punta a introdurre un software ERP (Enterprise Resource planning).
- Numerose imprese non la conoscono

Le forme giuridiche

Imprese femminili

Ditte individuali: 60,5%

Società di capitali: 27%

Artigiane: 16,7%

Micro-dimensione (meno di 10 addetti)

Imprese femminili micro: 96,2%

Imprese non femminili

Ditte individuali: 47,3% delle imprese non femminili

Società di capitali: 34% delle imprese non femminili

Artigiane: 22,6% delle imprese non femminili

Micro-dimensione (meno di 10 addetti)

Imprese non femminili micro: 94%

Le ditte individuali sono circa 790 mila, in calo di ~6,6% rispetto al 2014

Le **società di capitali femminili** sono cresciute di circa +45% dal 2014 e oggi sono circa 350 mila, pari al 27% delle imprese femminili

Le PMI (10-49 addetti) registrano una crescita di +33% rispetto al 2014

Le **imprese medio-grandi** registrano una crescita di +23% dal 2014

Prevalgono le micro-imprese, ma con una quota leggermente maggiore di imprese medie e grandi
(micro al 94% contro il 96,2%)

Età

Imprese femminili

Quota imprese giovanili (under 35) – 2023/2024: 10–10,5%

Variazione 2014–2024: –24/–25%

Propensione imprenditoriale (imprese under 35): da ~4/100 a <3/100

Età media: 49 anni

Imprese non femminili

Quota imprese giovanili (under 35) – 2023/2024: 7,9–8%

Variazione 2014–2024: ~–20% (stima generale)

Propensione imprenditoriale (imprese under 35): in calo simile/leggermente inferiore

Età media: 52 anni

Le imprese femminili giovanili (under 35) rappresentano una componente significativa ma in forte contrazione.

Nel 2023–2024 costituiscono circa **10–10,5% del totale delle imprese femminili**, una quota superiore a quella delle imprese giovanili non femminili (**7,9–8%**).

Nell'ultimo decennio, però, il **numero di imprese femminili giovanili è diminuito di circa un quarto (–24/25%)**, segnalando una dinamica demografica e di interesse imprenditoriale in netto rallentamento.

Anche la **propensione imprenditoriale delle giovani donne mostra un indebolimento**: il rapporto fra imprese femminili under 35 e popolazione femminile 18–34 anni passa da quasi 4 a meno di 3 imprese ogni 100 giovani .

Indicatore che evidenzia una crescente difficoltà delle nuove generazioni femminili a trovare nell'impresa una scelta sostenibile, attrattiva o praticabile.

Rapporto "Conflavoro" (ricerca 2025)

Figli

Dato Unico Disponibile

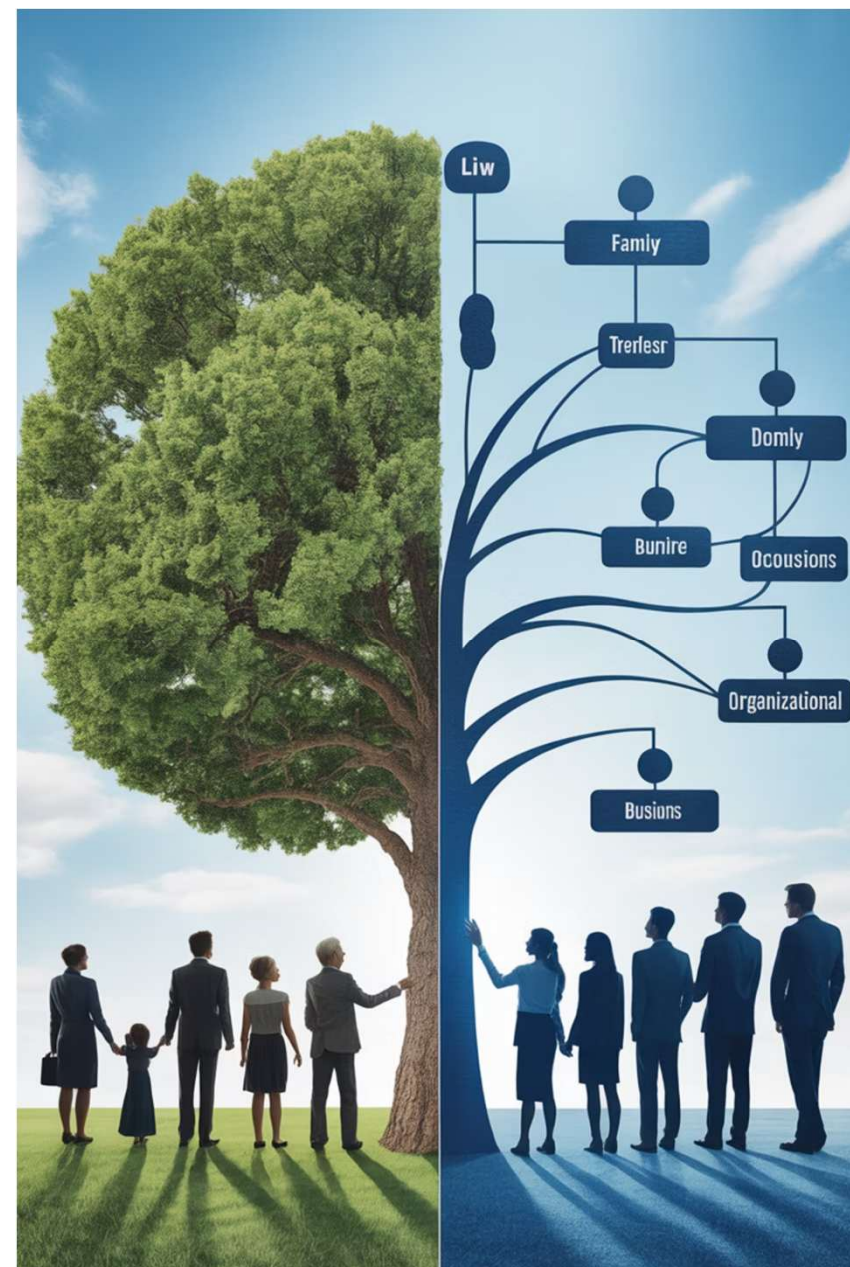
Si tratta di uno dei pochi dati disponibili che collegano in modo diretto la condizione familiare alla figura imprenditoriale femminile.

54%
delle imprenditrici **non** ha figli

46%
ha almeno **un** figlio

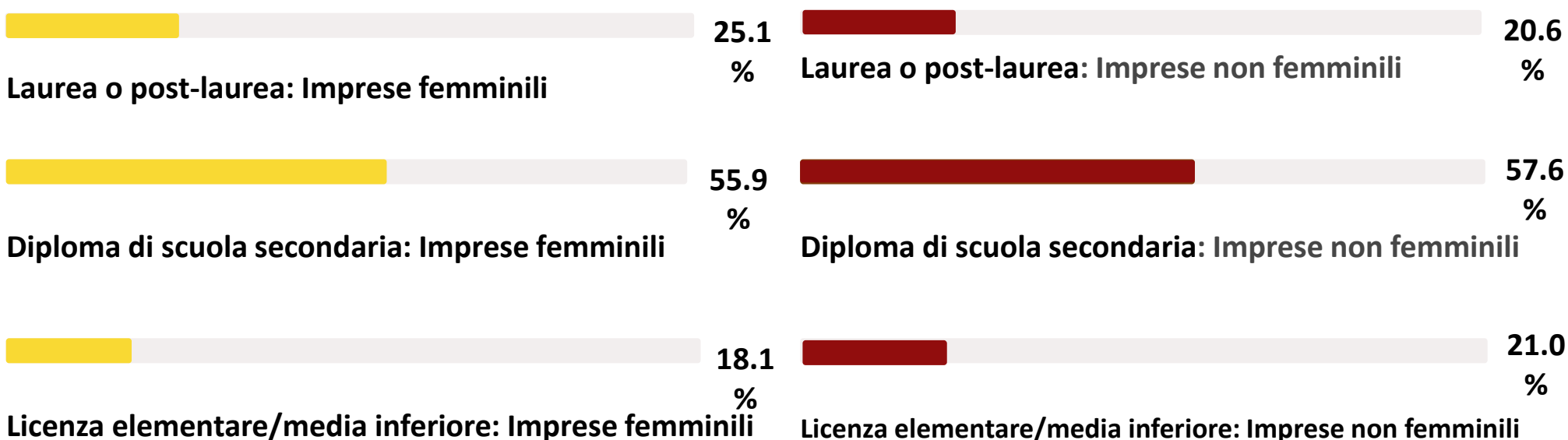
- di queste, il **33%** ha un figlio (poi il resto 2 o più)

Per quanto riguarda gli imprenditori non femminili, e più in generale lo stato civile (sposati/non sposati, con o senza figli), non risultano al momento statistiche ufficiali di dettaglio analoghe nei principali rapporti ISTAT/Unioncamere dedicati all'imprenditoria. Questo rappresenta un importante vuoto informativo, soprattutto se si considera quanto il tema della conciliazione vita-lavoro.



Livello di istruzione

Il livello di istruzione dei ruoli che guidano un'impresa presenta differenze nette tra universo femminile e non femminile. Le imprenditrici mostrano un profilo formativo mediamente più elevato rispetto agli imprenditori uomini/alle imprese non femminili.



Nel 2024, un quarto delle imprenditrici (25,1%) possiede una **laurea o un titolo post-laurea**, contro il 20,6% degli imprenditori. La maggior parte si colloca comunque sulla fascia del **diploma** (55,9% delle imprenditrici e 57,6% degli imprenditori), mentre la quota di chi non ha un diploma (**licenza elementare o media inferiore**) è inferiore tra le donne (18,1%) rispetto agli uomini (21%).

Nel complesso, **l'81%** delle imprenditrici ha almeno un diploma, contro il **78,2%** degli imprenditori.

Produttività e sopravvivenza

Le imprese femminili presentano, in media, un livello di **produttività del lavoro (valore aggiunto per addetto) inferiore di circa il 60% rispetto alle imprese non femminili.**

Differenziale riconducibile alla maggiore concentrazione nelle micro-dimensioni e nei settori a più basso valore aggiunto. Non esiste un indicatore simmetrico che misuri lo stesso effetto per le imprese non femminili.

Studi micro-econometrici manifatturiero e startup innovative, mostrano che **le imprese femminili tendono a esprimere margini EBITDA e indicatori di redditività (ROI, ROE) leggermente inferiori rispetto alle imprese non femminili.**

Il gap è in larga parte spiegato dal **posizionamento strutturale** delle imprese femminili più che da una minore capacità gestionale.

La letteratura mostra che le micro-imprese femminili presentano **tassi di sopravvivenza leggermente inferiori rispetto alle non femminili nei settori più fragili e a basso valore aggiunto.**

Tuttavia, dove il confronto è misurabile (startup), le imprese femminili mostrano un tasso di sopravvivenza a 5 anni più elevato
(73,1% vs 67,5%).

-utilizzo di strumenti di finanza agevolata

-investimento in formazione del capitale umano

evidenziano livelli di produttività del lavoro superiori rispettivamente del 33 e 40% rispetto alle imprese femminili che non vi accedono

L’accesso al capitale e gli investimenti in competenze possono rappresentare leve decisive per ridurre il gap di produttività e di redditività tra imprese femminili e non femminili.

Produttività: EBITDA e ROI in Manifattura

Studio Intesa Sanpaolo – manifattura italiana (2008–2013)

Ricerca Intesa Sanpaolo su **imprese manifatturiere italiane**, con confronto femminili vs non femminili

Le imprese femminili del campione risultano:

- **più piccole**
- con produttività e marginalità (EBITDA margin) mediamente inferiori

Redditività (ROI, ROE)

Per ROI vero e proprio: i risultati puntano a una redditività (ROI, ROE) più bassa in media nelle imprese femminili,

gap contenuti, legati soprattutto a:

- minore capitalizzazione,
- mix di business meno scalabili.

Puro effetto genere?

Quando si fa **matching** per settore, dimensione e territorio, il "puro effetto genere" sul margine si riduce molto

→ gran parte del **gap** viene spiegato da dimensione, settore, area, non dal fatto che il/la titolare sia donna o uomo.

Le matrici organizzative

Il termine **efficienza gestionale** definisce le modalità di raggiungimento degli obiettivi (è un valore dinamico, un **delta**)


Il termine **efficacia** definisce lo scarto tra l'obiettivo posto e il risultato conseguito, si individua il **quantum** di trasformazione in risultato dell'obiettivo posto (indicatore statico)


MODELLO	EFFICACIA	EFFICIENZA	QUALITÀ	CARATTERISTICA ESSENZIALE	MODALITÀ INTERATTIVA
GERARCHICO/ BUROCRATICO	SI	SI	BASSA	Routine	Unidirezionalità Ordini/esecuzioni
FUNZIONALE	SI	SI (per area)	BUONA ma PARZIALE	Diversificazione	Bidirezionalità Specializzazione (saper fare)
PER OBIETTIVI E PROCESSI ORGANIZZATIVI	SI	SI	BUONA	Condivisione degli obiettivi Gestione	Pluridirezionalità Competenze/identità di ruolo (saper essere)


MODELLO ORGANIZZATIVO PER OBIETTIVI e PROCESSI ORGANIZZATIVI


Si interagisce per progetti volti al conseguimento di obiettivi.

Pertanto, i **principi** su cui si basa sono:

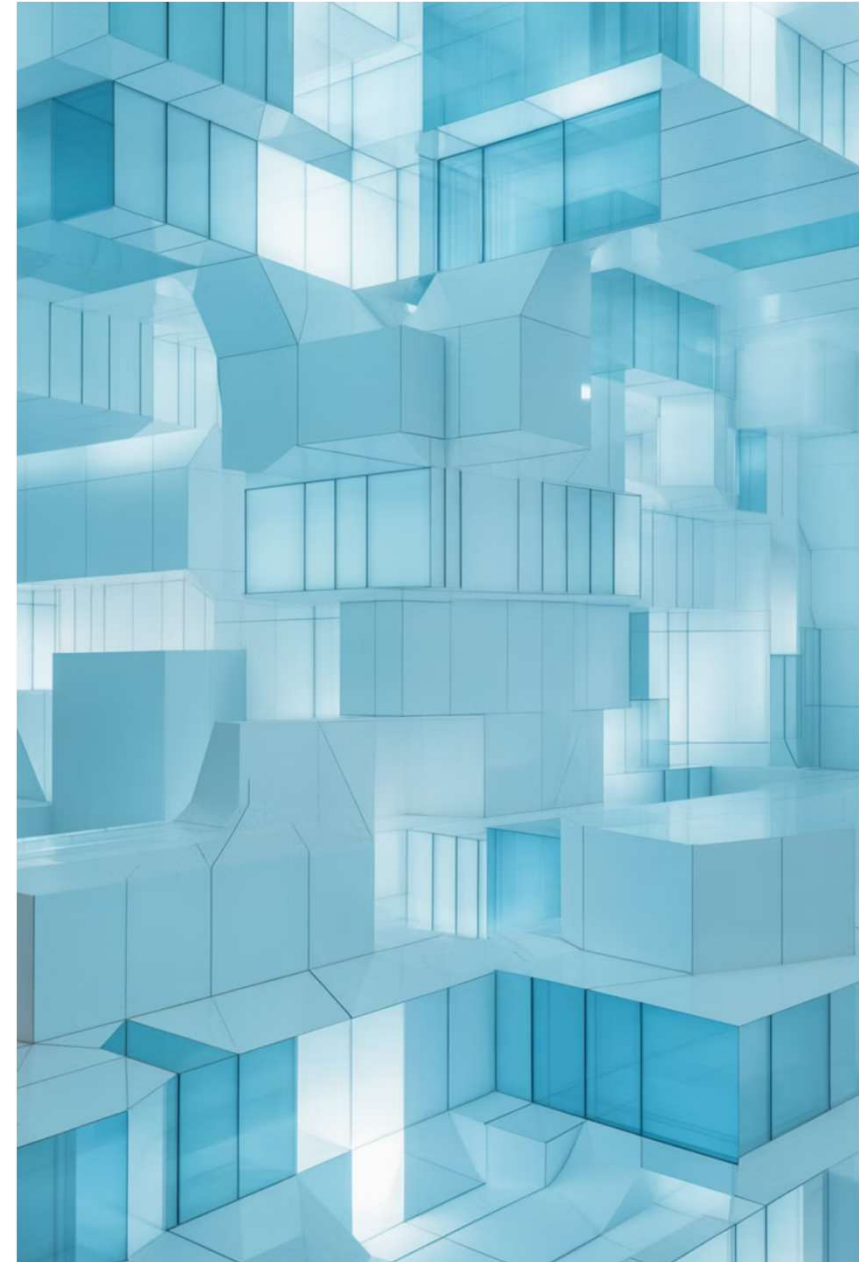
 I ruoli rivestiti dai singoli all'interno dei differenti progetti sono intercambiabili: concluso il progetto si modifica la struttura organizzativa ed operativa.

 La struttura operativa si muove per competenze sia tecniche che gestionali.

 Tutti i membri dell'organizzazione condividono gli obiettivi dell'azienda.

 I ruoli inseriti all'interno dell'organizzazione sono chiamati a **garantire la conoscenza, la condivisione e il perseguimento degli obiettivi di ruolo**. Si genera una **collocazione di ruolo** fondata sul perseguimento degli obiettivi definiti dall'organizzazione e un **assetto della matrice organizzativa orientato all'efficienza gestionale** (sono presenti indicatori ed indici di performance e di gestione).

È l'unico modello in grado, teoricamente, di rispondere ai cambiamenti del mercato e alle esigenze del cliente.



MODELLO ORGANIZZATIVO PER PROGETTI/OBIETTIVI e PROCESSI ORGANIZZATIVI

Aspetti organizzativi generati dall'applicazione di tale modello:

I ruoli sono chiamati ad esercitare competenze per apportare **innovazione**, per garantire il **miglioramento continuo** per governare l'efficacia e, soprattutto per **incrementare l'efficienza nella gestione della matrice organizzativa**.



L'interazione e la comunicazione sono un solo processo trasversale a tutti i ruoli sia in senso orizzontale che in senso verticale, ed è la *conditio sine qua non* per la realizzazione del progetto, che non può prescindere dalle sinergie tra i ruoli chiamati a realizzarlo in quanto manifestazione delle competenze espresse.



Tale modello risulta essere l'unico efficace nell'affrontare un contesto di mercato orientato al cliente ed in continuo cambiamento.



I livelli di efficacia ed efficienza gestionale in termini potenziali sono massimi.

Aspetto critico di tale modello organizzativo è il continuo monitoraggio della collocazione dei ruoli sulla matrice; sono necessari indici/indicatori sia di performance/risultato che di processo/gestione.





Le Rivoluzioni Industriali



I Rivoluzione Industriale

Origini

Inghilterra, invenzione della prima macchina a vapore

Caratteristiche

- meccanizzazione della produzione,
- sviluppo di nuove fonti di energia (carbone);
- aumento demografico e urbanizzazione.



Il Rivoluzione industriale

Origini

Europa, Stati Uniti.

Diffusione del motore a scoppio, dell'Elettricità e della Chimica.

Caratteristiche

- sviluppo di nuove tecnologie;
- nascita dell'industria pesante;
- catena di montaggio e urbanizzazione.



III Rivoluzione industriale



Origini: dopo la II Guerra mondiale. Diffusione dell'Informatica, dell'Elettronica e della Robotica.



Caratteristiche

Automazione industriale; sviluppo IT, digitale, e-commerce e innovazione tecnologica.



Consumo delle risorse



IV Rivoluzione industriale



Evoluzione:

- Digitalizzazione di tutti i settori (oltreché tecnologizzazione)
- Crescente automazione
- Transizione verso un'economia sostenibile: dal consumo delle risorse all'uso (valore) delle risorse (es.: economia circolare e green)

Origini:

Globale (inizi XXI secolo, ad horas)

Caratteristiche:

Internet delle cose (IoT); Intelligenza artificiale (IA-?); Big Data, Cloud Computing; Nuove tecnologie di produzione (es.: stampante 3D)



V Rivoluzione industriale



Origini:

Comunità umana (ad horas)
Futuro distopico ≠ utopico

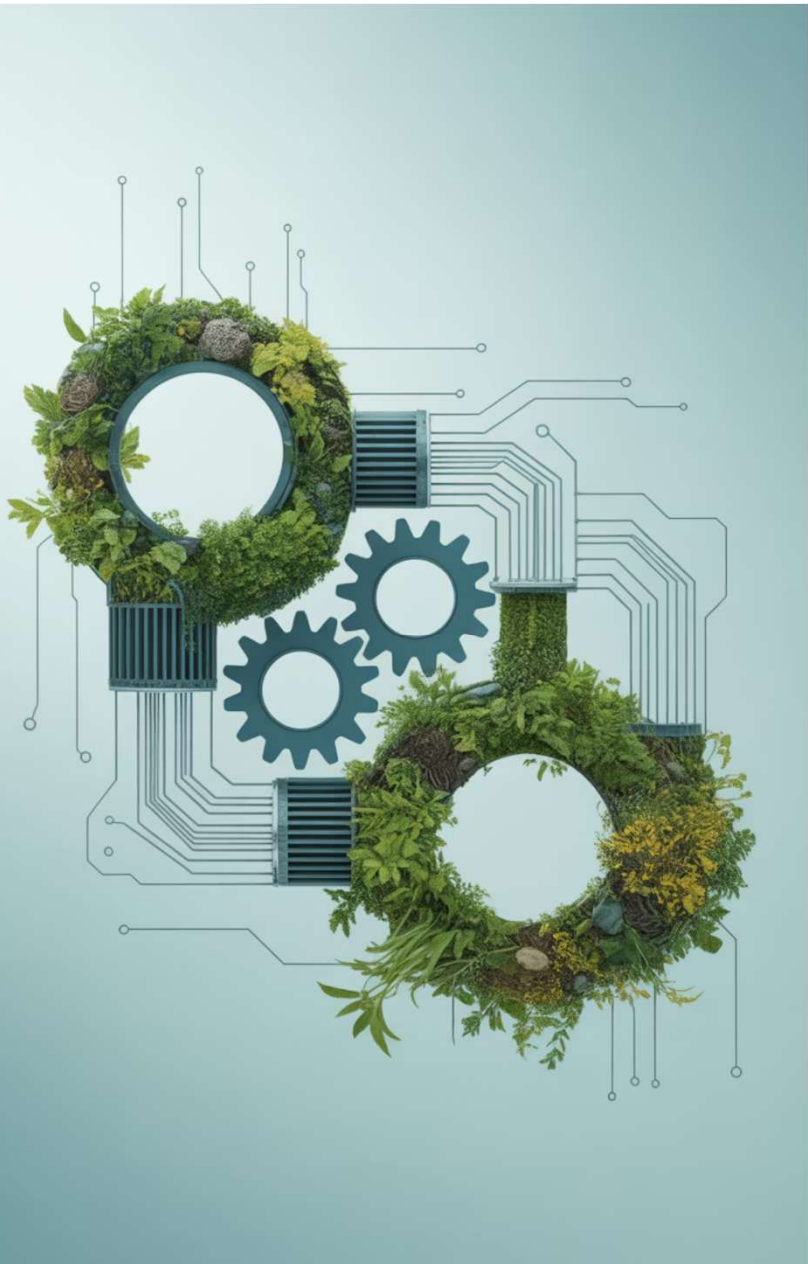


Caratteristiche:

- **Interazione biologico – Esperto artificiale digitale (Chatbot et alia)**
- **Data Governance (Machine learning)**
- **Computer quantistico**
- **Valore generativo delle risorse (uso delle risorse)**



Generative analytics



Industria 4.0 e sostenibilità

Piano Nazionale della transizione 5.0

Scaturisce dalla IV
Rivoluzione Industriale
(solo parzialmente
adeguata alla V
Rivoluzione Industriale)

Produzione industriale
del tutto automatizzata e
interconnessa

Industria 5.0

Integrazione di tecnologie
avanzate per la
produzione
personalizzata e
sostenibile

Le nuove tecnologie
digitali hanno un impatto
profondo in quattro
direttrici di sviluppo

Direttrici di Sviluppo

I Direttrice Utilizzo dei dati Potenza di calcolo e connettività

Si declina in:

- Big data
- Open data
- Internet of things (IoT)
- Machine to machine
- Cloud computing

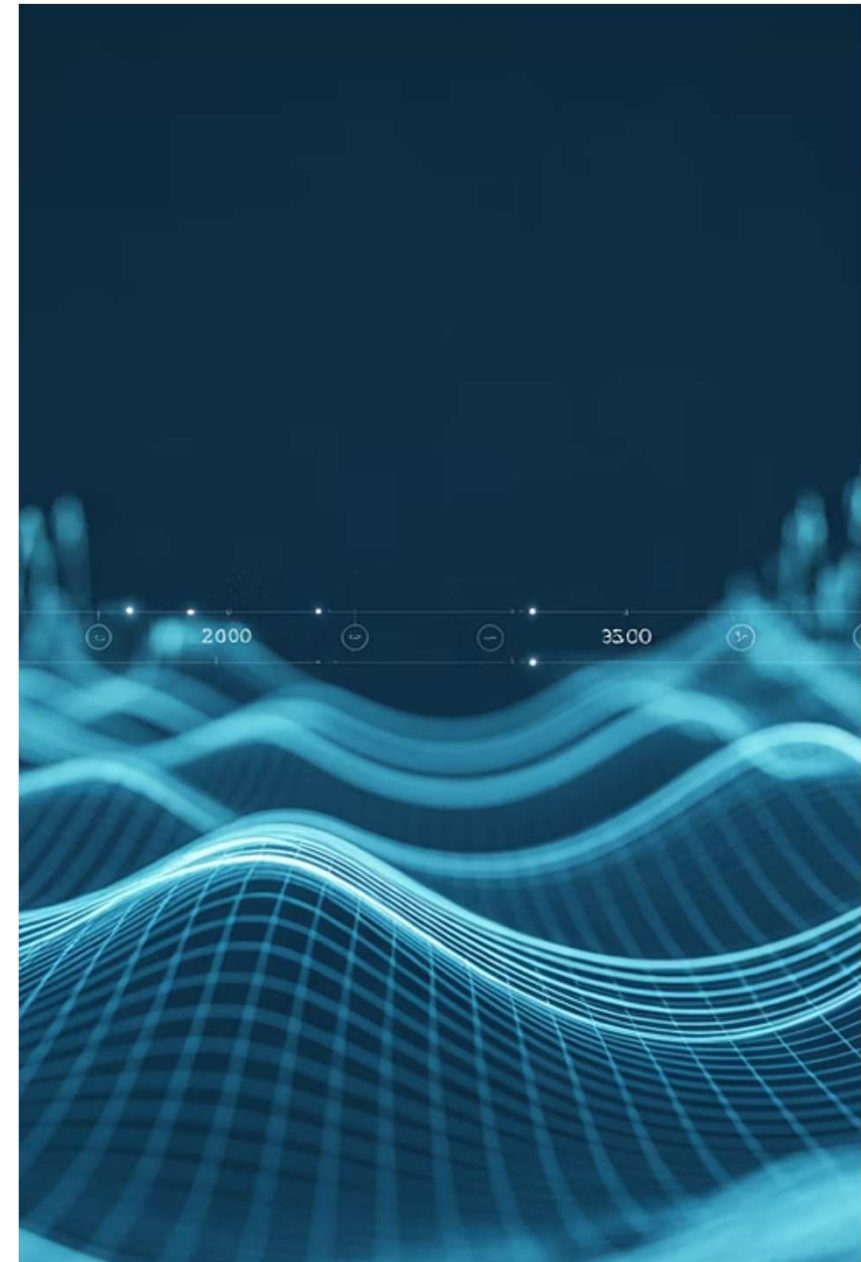
Centralizzazione delle
informazioni e la loro
conservazione

II Direttrice Analytics

Raccolti i dati come
ricavarne valore

Il 50% circa dei dati raccolti
è utilizzato nelle imprese

Vantaggi: a partire dal
Machine Learning, le
macchine imparano dai dati
raccolti e analizzati (solo se/su
precise domande
dell'operatore biologico).



Direttrici di Sviluppo

III Direttrice Interazione uomo - macchina

Coinvolge le interfacce touch sempre più diffuse e la realtà aumentata (non corrisponde e non implica la Data Governance).

IV Direttrice Passaggio dal digitale al fisico/percettivo (la «realtà»)

Manifattura additiva, Stampa 3D, la robotica, le comunicazioni, le interazioni machine to machine, le nuove tecnologie per immagazzinare e utilizzare le energie in modo mirato, razionalizzando i costi e ottimizzando le prestazioni.



INTELLIGENZA ARTIFICIALE (?)

NON SA FARE (LE) DOMANDE
(vedi impostazione dei Prompt)

OFFRE (SOLO) RISPOSTE



ESPERTO ARTIFICIALE (digitale)

**(Non esprime) Competenze digitali e di
Data Governance**

**Esprime (esclusivamente) Capacità di
contenuto**

Centralità delle risorse umane

COMPETENZE DIGITALI

La produzione diventerà sempre più digitalizzata oltre che tecnologizzata

Fabbrica digitale

TECNOLOGIA E DIGITALIZZAZIONE

*Com'è che si parla di
competenze e non di
capacità e/o
esperienza digitali?*

L'organizzazione non ha, a tutt'oggi, una
teoria scientifica (su sé stessa).

Velocità di calcolo e quantità di dati

Valore del dato

Basandoci su teorie scientifiche

Si è cercato di sopperire con discipline quali:
Psicologia, Sociologia e talvolta Filosofia e
Antropologia

È di supporto all'organizzazione NON si
sostituisce all'organizzazione

IL DIGITALE

Rende la qualità un parametro superato: **il dato digitale è già di per sé di qualità**, è una condizione intrinseca.

Rende inutili le **nozioni** versus le **competenze**



Obbliga ad entrare nel merito della gestione dell'organizzazione
EFFICIENZA GESTIONALE

Centralità delle risorse umane
(competenza nel fare le domande)

LA TECNOLOGIA DIGITALE E LA DATA GOVERNANCE OBBLIGANO A CONSIDERARE
L'ORGANIZZAZIONE COME ORGANICA, UN'UNICA SQUADRA OPERANTE
(UN CAMPO DI INTERAZIONI).

LA TECNOLOGIA E LA DIGITALIZZAZIONE
RISPONDONO A CRITERI DI SCIENTIFICITÀ CHE
L'ORGANIZZAZIONE NON MOSTRA/ESPRIME.

**È TEMPO CHE ANCHE QUEST'ULTIMA ABBIA UN
PROPRIO FONDAMENTO SCIENTIFICO**



GESTIONE - ANALISI DI
(NON CONTROLLO)



LA MISURA



COMPETENZE digitali –
Data Governance



ASSETTO DELLA
MATRICE



GRANDEZZE SCALARI

Grandezze che possono essere descritte con un numero e un'unità di misura.

Es. Il tempo, la temperatura, l'energia, il calore, la massa.

Rappresentabili mediante un valore numerico.

Il termine scalare (in Fisica) si usa per indicare i numeri con la relativa unità di misura.

***ABBIAMO LA POSSIBILITÀ DI
GRANDEZZE SCALARI SULLA
DIGITALIZZAZIONE-DATA
GOVERNANCE?***



PER UNA TEORIA SCIENTIFICA DELL'ORGANIZZAZIONE

TEORIA DEL CAMPO DI HIGGS

Descritta da una Lagrangiana che include i termini per il campo di Higgs

Il potenziale di Higgs che definisce la dinamica del campo è data da:

$$V(\phi) = \mu^2 \phi^2 + \lambda \phi^4$$

Il campo vettoriale
I bosoni di Gauge
Termini di interazione

Dove:

ϕ = il campo di Higgs (campo scalare) Massa del bosone di Higgs

λ = forza dell' interazione del campo di Higgs con sè stesso

μ^2 = massa del bosone di Higgs

TEORIA DEL CAMPO DI HIGGS

Descritta da una Lagrangiana che include i termini per il campo di Higgs

Il potenziale di Higgs che definisce la dinamica del campo è data da:

$$V(\phi) = \mu^2 \phi^2 + \lambda \phi^4$$

Il campo vettoriale

I bosoni di Gauge

Termini di interazione

Dove:

ϕ =il campo di Higgs (campo scalare) Massa del bosone di Higgs

λ = forza dell'interazione del campo di Higgs con sè stesso

μ^2 = massa del bosone di Higgs



Campo di Higgs

Un campo scalare che permea tutto lo spazio e che interagisce con altre particelle conferendo loro massa



Potenziale di Higgs

Un potenziale che descrive l'energia del campo di Higgs in funzione del suo valore. Il potenziale ha un minimo (valore) diverso da 0 che viene chiamato Valore di aspettazione del Vuoto (VEV)



VEV

Valore del campo di Higgs nel vuoto che determina il valore di massa delle altre particelle



Bosone di Higgs

Un'eccitazione del campo di Higgs che è una particella elementare senza carica elettrica
(2012, CERN)



Interazioni

Il campo di Higgs con altre particelle fondamentali, conferendo loro massa

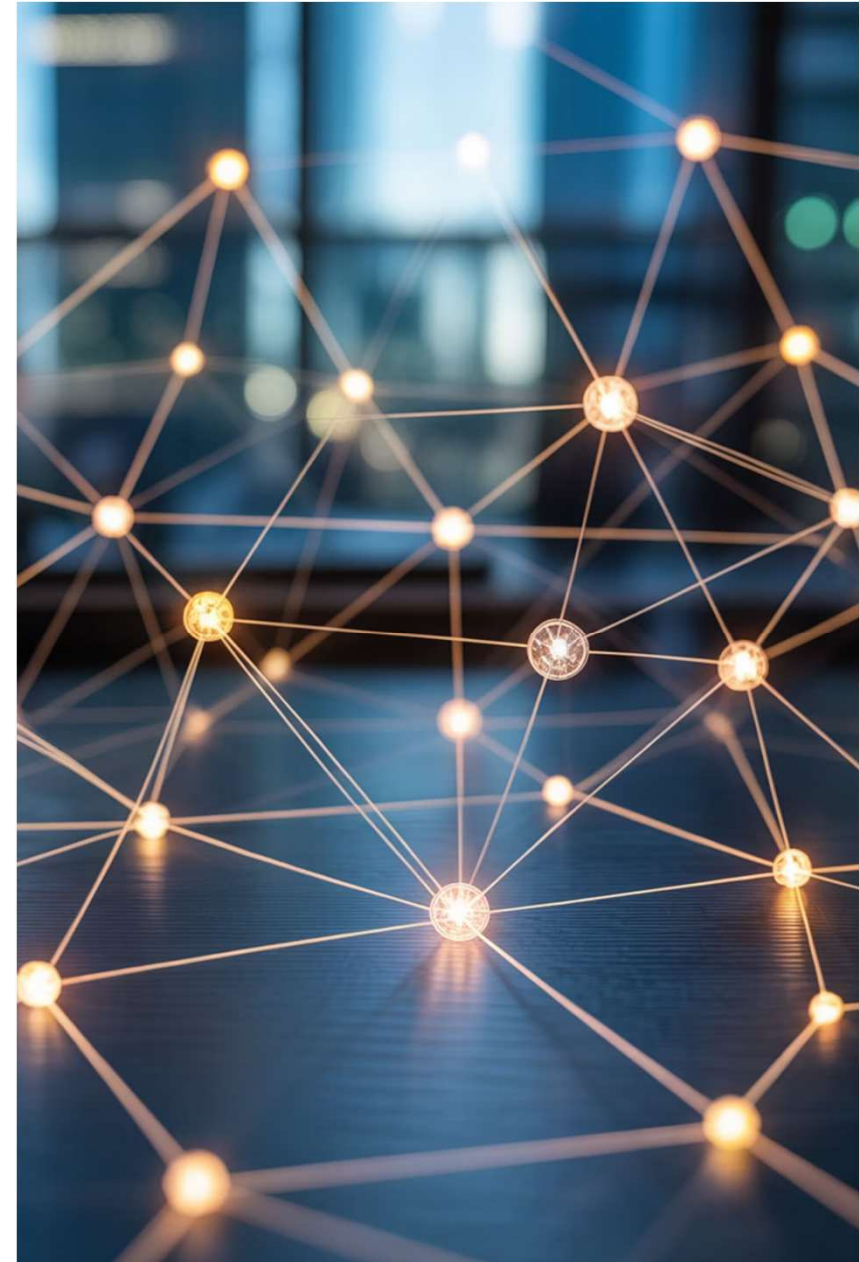
Che sia implicito o esplicito il campo (organizzativo) è comunque presente

Rilevanza della visione strategica: Imprenditore e Management

- Se si gioca sulla capacità, la digitalizzazione è un ostacolo
- Valore puramente competitivo
- Ricerca delle informazioni e loro quantità
- Modello organizzativo basato sul controllo (per garantire l'efficacia)
- Indisponibilità della misura, solo quantità di informazioni
- Si gioca sulle competenze digitali e trasversali
- Valore strategico e competitivo
- Generatività del dato (si può misurare)
- Modello organizzativo per obiettivi e processi organizzativi

VALORE D'USO DEL DATO DATA GOVERNANCE

Implicitamente o esplicitamente l'Organizzazione genera una Matrice di interazioni che genera il campo organizzativo (necessità della Teoria del campo).



Che sia implicito o esplicito il campo (organizzativo) è comunque presente

(rilevanza della visione strategica: Imprenditore e Management)

- | | |
|--|--|
| • Se si gioca sulla capacità, la digitalizzazione è un ostacolo | • Si gioca sulle competenze digitali e trasversali |
| • Valore puramente competitivo | • Valore strategico e competitivo |
| • Ricerca delle informazioni e loro quantità | • Generatività del dato (si può misurare) |
| • Modello organizzativo basato sul controllo (per garantire l'efficacia) | • Modello organizzativo per obiettivi e processi organizzativi |
| • Indisponibilità della misura, solo quantità di informazioni | |

VALORE D'USO DEL DATO

DATA GOVERNANCE

Implicitamente o esplicitamente l'Organizzazione genera una matrice di interazioni che genera il campo organizzativo (necessità della Teoria del campo).



IL DATO È QUANTIZZATO:

- Muta il valore in virtù dell'interazione (dell'uso che se ne fa)

VALORE GENERATIVO

- Gestione della Generatività - (competenza digitale)

La sfida è, dunque, TEORICA non PRATICA

IL DATO E' QUANTIZZATO:

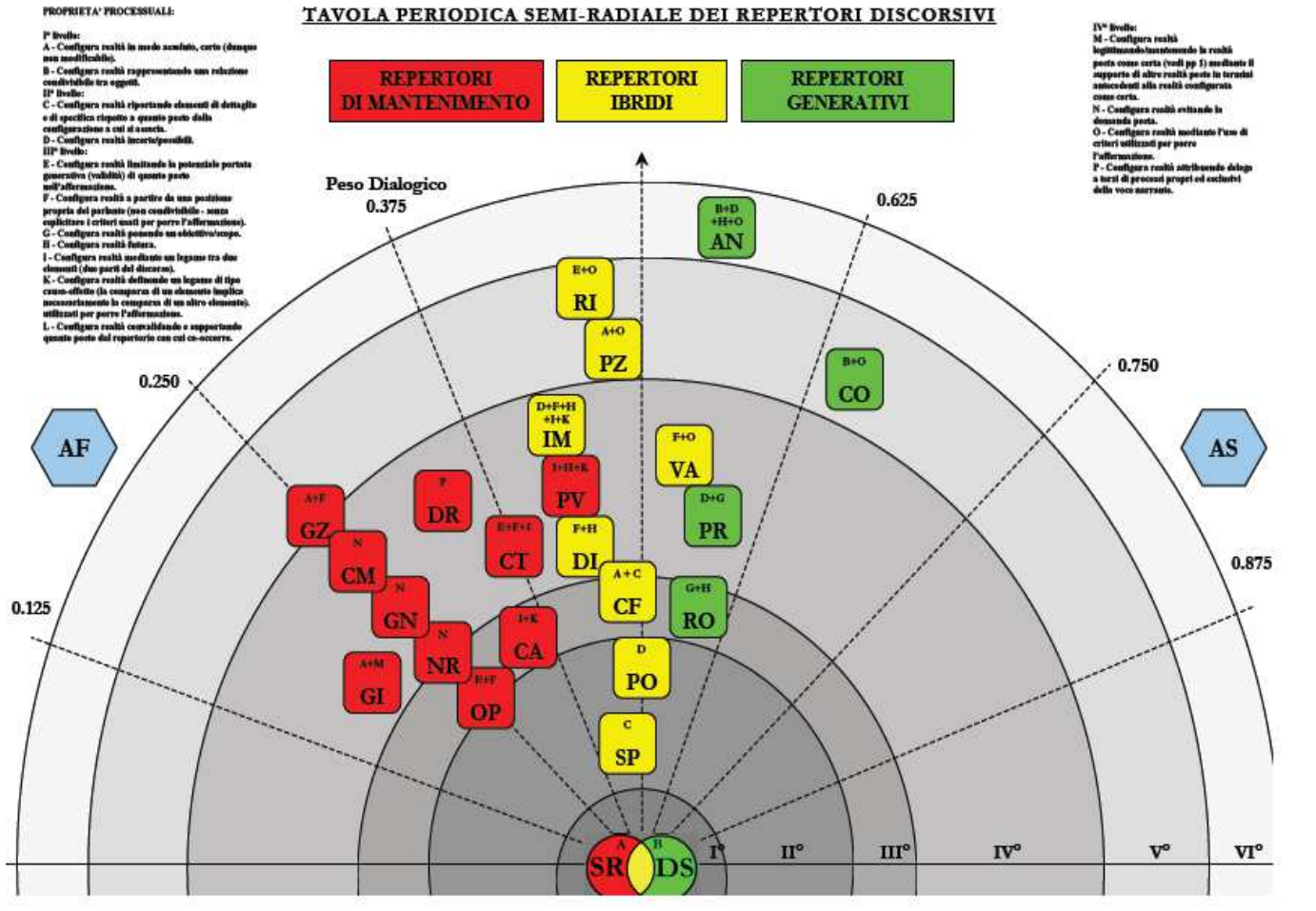
- Muta il valore in virtù dell'interazione (dell'uso che se ne fa)

VALORE GENERATIVO

- Gestione della Generatività - (competenza digitale)

La sfida è, dunque TEORICA, non PRATICA

LA SCIENZA DIALOGICA



Teoria del campo organizzativo

Quantità di

Generatività



```
graph TD; Q[Quantità di] --> I[INFORMAZIONE/ELEMENTO]; G[Generatività] --> I; I --> VC[Valore Competitivo<br/>(avere più informazioni)]; I --> VSC[Valore Strategico e Valore Competitivo];
```

INFORMAZIONE/ELEMENTO

Valore Competitivo
(avere più informazioni)

Valore Strategico e Valore Competitivo

La Teoria del Campo Organizzativo - La Teoria Scientifica dell'Organizzazione

