



Top 500 Firenze

Uno sguardo al futuro: reinventare per competere



Francesca Bignami, Partner PwC TLS
Simone Guidi, Partner PwC TLS

Raffele Cestari, Partner PwC Italia
Marco Mancini, Partner PwC Italia

L'economia nazionale

Il contesto e le prospettive

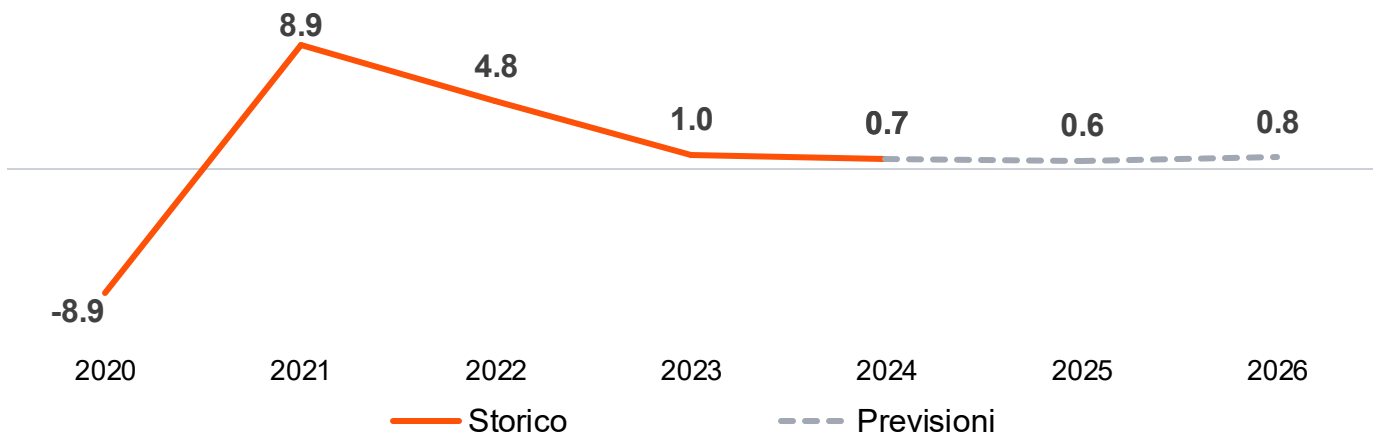
In Italia nel 2024 il PIL è cresciuto del +0,7%, grazie all'andamento della domanda nazionale al netto delle scorte (+0,5%) e della domanda estera netta (+0,4%). L'effetto della variazione delle scorte è stato invece leggermente negativo (-0,1%).

Il PIL italiano è previsto crescere dello 0,6% nel 2025 e dello 0,8% nel 2026. La crescita sarebbe trainata interamente dalla domanda interna al netto delle scorte (+0,8 e +0,9 punti percentuali rispettivamente), mentre la domanda estera netta fornirebbe un contributo negativo in entrambi gli anni (-0,2 e -0,1 p.p.). Le previsioni sulla domanda estera trovano conferma nei dati del **secondo trimestre del 2025**, periodo in cui l'economia italiana ha registrato una contrazione del -0,1% congiunturale, dovuto principalmente alla dinamica della domanda estera netta.

Nonostante l'**accordo commerciale** raggiunto tra Stati Uniti ed Unione Europea, infatti, i **dazi** introdotti dalla presidenza statunitense continuano a pesare negativamente sul commercio mondiale, influenzando le prospettive di crescita di tutti i Paesi coinvolti.

PIL Italia

(variazioni % annue a valori reali)



Previsioni macroeconomiche

Paese	PIL reale (%)			Inflazione (%)			Disoccupazione (%)		
	Storico	Previsioni		Storico	Previsioni		Storico	Previsioni	
	2024	2025	2026	2024	2025	2026	2023	2024	2025
Italia	0,7	0,6	0,8	1,4	1,8	1,6	7,5	6,5	6,0
Area Euro	0,9	0,9	1,4	2,4	2,1	1,7	6,4	6,3	6,1
Stati Uniti	2,8	2,0	2,1	3,0	2,7	2,4	3,6	4,0	4,2

1

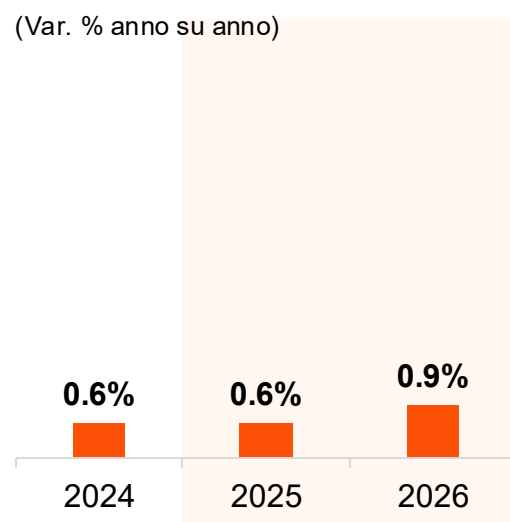
L'economia regionale

L'economia della Toscana

Il contesto e le prospettive

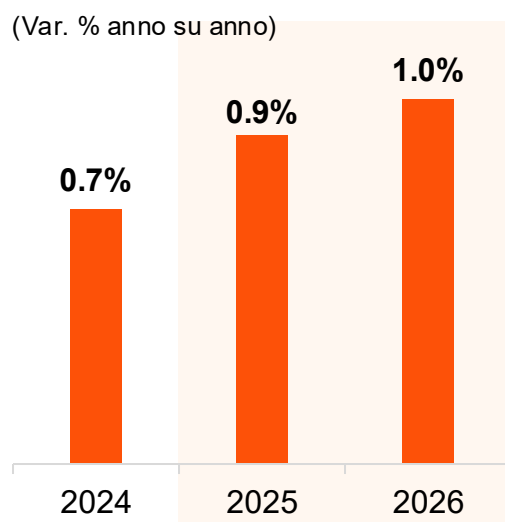
PIL reale

(Var. % anno su anno)



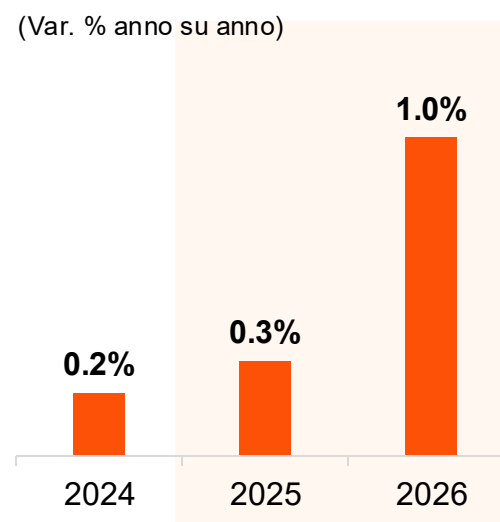
Consumi*

(Var. % anno su anno)



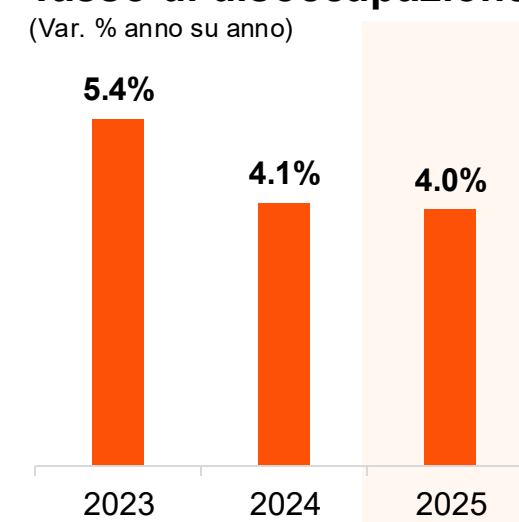
Investimenti

(Var. % anno su anno)



Tasso di disoccupazione

(Var. % anno su anno)



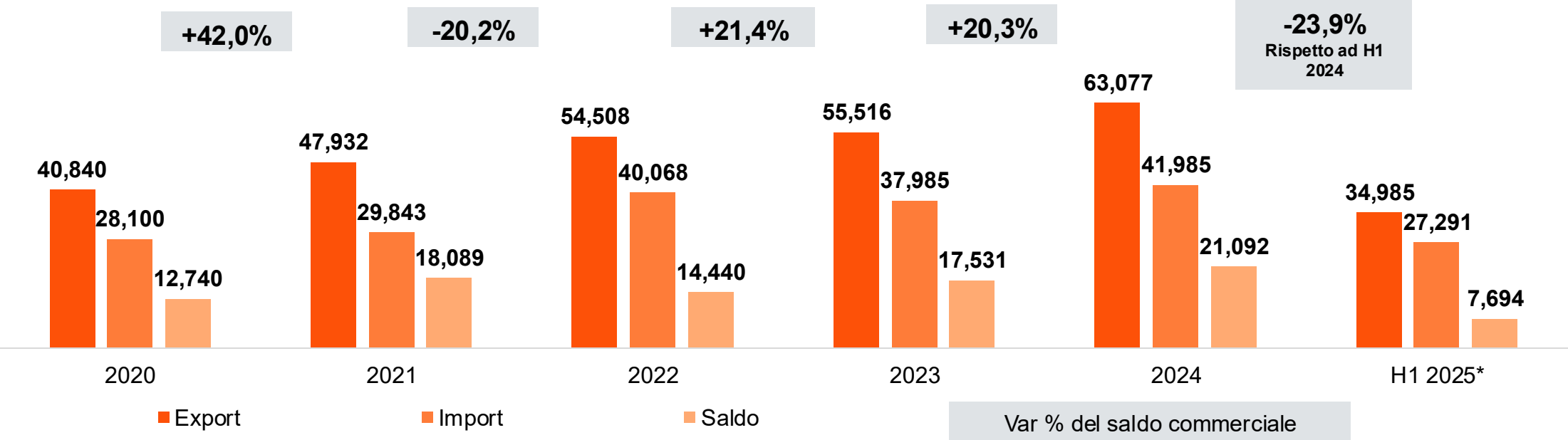
Nel 2024 il PIL della Toscana è aumentato del +0,6%. Per il 2025 si prevede una crescita analoga (+0,6%), mentre nel 2026 è atteso un incremento più sostenuto (+0,9%), leggermente superiore alla media italiana attesa (+0,8%). Dopo il **+0,7%** del 2024, i **consumi** dovrebbero accelerare nel biennio successivo, raggiungendo il +1,0% nel 2026. Nel 2025 gli **investimenti** resteranno stabili, ma nel 2026 sono attesi in aumento del +1,0%. Il **tasso di disoccupazione**, infine, dovrebbe confermarsi nel 2025 sui livelli dell'anno precedente (4,0%, -0,1 punti percentuali rispetto al 2024).

Il commercio estero regionale

Import-export

Commercio estero

(€ mln)



Per quanto riguarda il commercio con l'estero, **nel 2024 l'export regionale è aumentato in valore del +13,6%**, mentre **l'import ha registrato un aumento del +10,3%**. Il saldo commerciale è aumentato del +20,3% rispetto al 2023. Nel **primo semestre del 2025**, l'export segna un +11,8% tendenziale, ma l'import segna un +28,8% tendenziale; il saldo commerciale ha registrato quindi un calo del -23,9% su base annua.

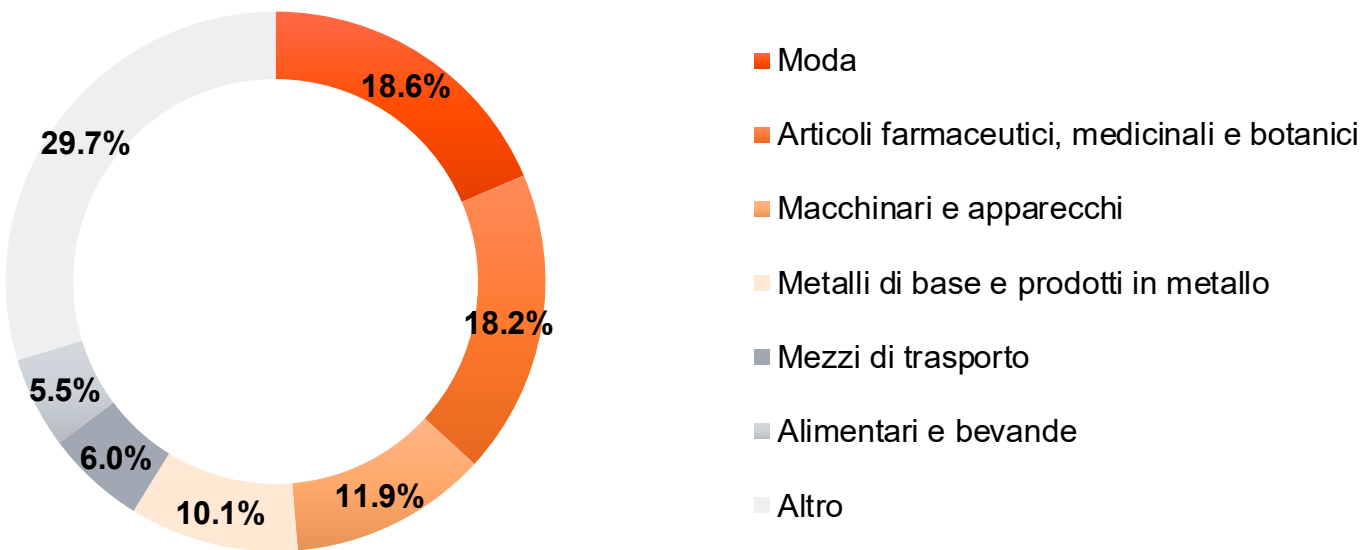
Il commercio estero regionale

Export

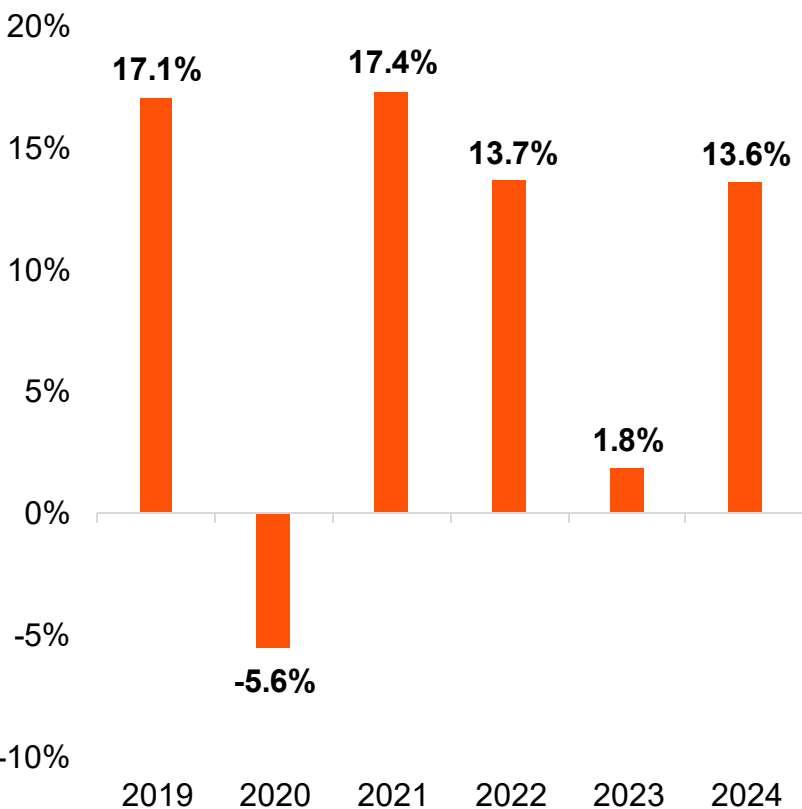
Nel 2024 la Toscana valeva il **10%** circa dell'export nazionale.

I principali prodotti esportati sono stati prodotti della **moda** (12 miliardi di euro circa), **articoli farmaceutici, medicinali e botanici** (11,5 miliardi), **macchinari e apparecchi industriali** (7,5 miliardi), **metalli di base e prodotti in metallo** (6,4 miliardi), **mezzi di trasporto** (3,8 miliardi) e **alimentari e bevande** (3,5 miliardi).

I principali paesi partner sono stati gli **Stati Uniti** (16,4% dell'export dell'anno), la **Francia** (12,2%), la **Turchia** (9,2%), la Germania (8,0%), il Regno Unito (5,2%) e la Spagna (5,0%).



Esportazioni (Var. % annua)



Toscana

Nota demografica sulle imprese

Al 30 settembre 2025 nella Regione le imprese attive erano **343.149**, concentrate principalmente nel settore del **commercio all'ingrosso e al dettaglio** (21,7%), **costruzioni** (15,1%), **manifattura** (12,0%), **agricoltura** (11,0%).

Al 30 settembre, il totale regionale segna un calo del **-0,4%** tendenziale nel numero di imprese attive rispetto al dato dell'anno precedente. A livello provinciale, calano Massa-Carrara (-2,7% tendenziale), Lucca (-1,6%), Pisa (-0,8%), Arezzo (-0,6%), Siena (-0,5%), Pistoia (-0,4%), Grosseto (-0,2%) e Livorno (-0,2%). **Stabili le imprese a Firenze**, mentre aumenta Prato (+0,6%).

A fine 2024, il numero di **imprese giovanili** erano l'**8%** del totale di imprese attive; in dieci anni, la Toscana ha registrato un calo del 31% nel numero di imprese giovanili. Le **imprese femminili** rappresentavano invece il 24% circa del totale delle imprese attive nella regione al 30 settembre 2025.

Imprese attive nel 2025 in Toscana (dato al 30/09/2025)

Settore	Imprese attive 2025	Imprese attive 2024	Var. %
Agricoltura	37.858	38.046	-0,5%
Manifattura	42.682	43.368	-1,6%
Costruzioni	51.775	52.933	-2,2%
Commercio	82.488	89.231	-7,5%
Servizi di alloggio e ristorazione	28.112	28.138	-0,1%
Attività professionali, scientifiche e tecniche	12.307	14.378	-14,4%
Altri servizi	87.927	78.313*	+12,3%
Totale	343.149	344.407	-0,4%

Imprenditorialità giovanile e femminile

27.465

A fine 2024, le **imprese giovanili** erano l'8% del totale di imprese attive del periodo.

82.305

Al 30 settembre 2025, le **imprese femminili** attive sono il **24% del totale** delle imprese attive nella regione.

2

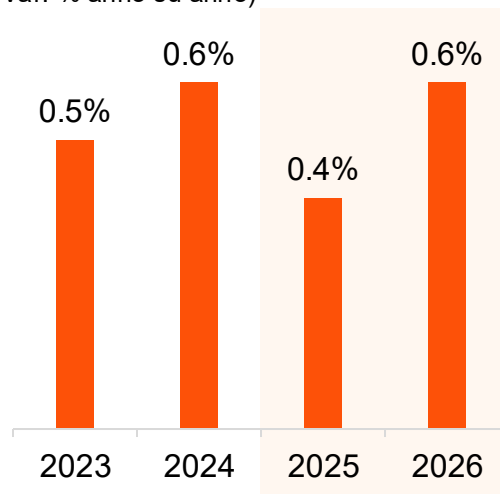
Firenze

L'economia del territorio

Il contesto e le prospettive

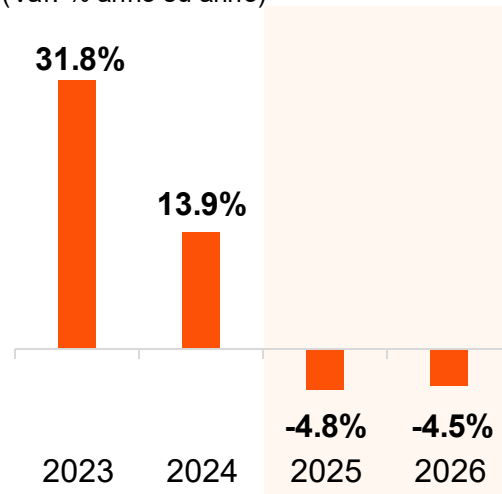
Valore aggiunto

(Var. % anno su anno)



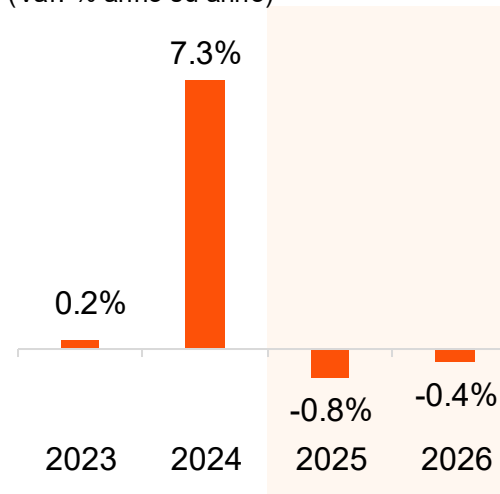
Import

(Var. % anno su anno)



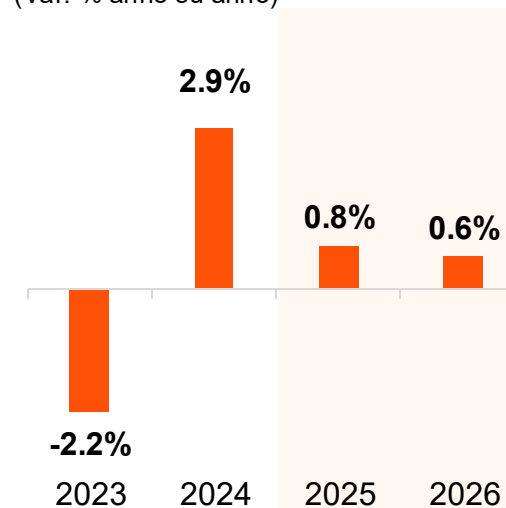
Export

(Var. % anno su anno)



Occupati

(Var. % anno su anno)



Nel **2024** il **valore aggiunto di Firenze** è aumentato del **+0,6%**. Le previsioni indicano una crescita più contenuta nel 2025 (+0,4%), seguita da una ripresa nel 2026 (+0,6%). Nello stesso anno, si è registrato un **forte incremento** sia delle **importazioni** (+13,9%) sia delle **esportazioni** (+7,3%). Per il biennio successivo, invece, è atteso un calo di entrambi, con una contrazione più rilevante per l'import.

Il mercato del lavoro ha mostrato un **significativo aumento degli occupati** residenti nel 2024 (**+2,9%**). Tuttavia, la dinamica occupazionale dovrebbe rallentare nei due anni successivi, con tassi di crescita decisamente più moderati: +0,8% nel 2025 e +0,6% nel 2026.

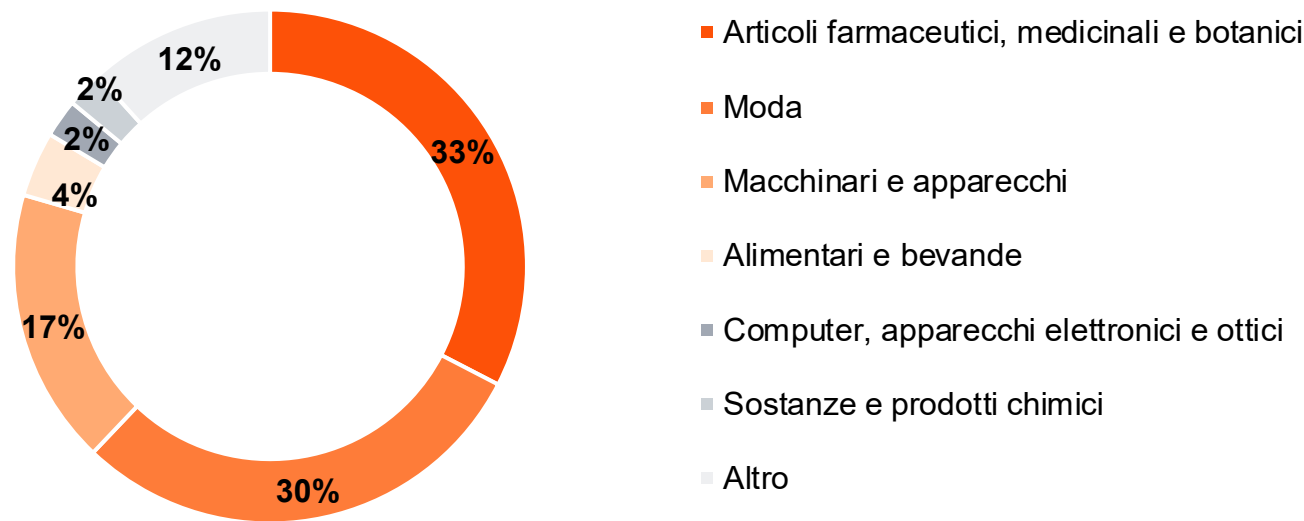
Il commercio estero provinciale

Export

Nel **2024** Firenze valeva il **34,7%** dell'export regionale e il **3,8%** dell'export nazionale.

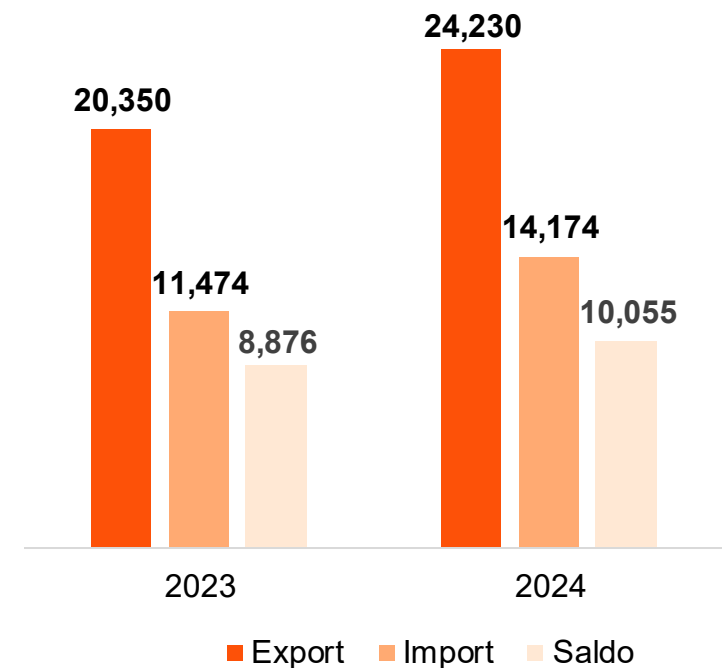
I principali prodotti esportati nell'anno sono stati **articoli farmaceutici, medicinali e botanici** (7,9 miliardi di euro), **moda** (7,1 miliardi), **macchinari e apparecchi industriali** (4,2 miliardi) e **alimentari e bevande** (1 miliardo).

I principali Paesi partner sono stati gli **Stati Uniti** (25,4% dell'export dell'anno), **Francia** (12,7%), **Germania** (7,7%), **Regno Unito** (7,4%) e **Cina** (5,3%).



Commercio estero

(mln €)



Le imprese

Nota demografica sulle imprese

Al 31 ottobre 2025 nella **Provincia di Firenze** risultavano attive **89.137 imprese** (il 26% circa del dato regionale).

In termini assoluti, il maggior numero di imprese opera nel settore del **commercio all'ingrosso e al dettaglio** (22,1%), nelle **costruzioni** (15,4%), nell'**industria manifatturiera** (13,0%) e nelle **attività immobiliari** (8,1%).

Imprese attive nel 2025 a Firenze (dato al 30/09/2025)			
Settore	2024	2025	Var. %
Agricoltura	5.715	5.706	-0,2%
Manifattura	11.853	11.543	-2,6%
Costruzioni	13.866	13.725	-1,0%
Commercio	21.261	19.716	-7,3%
Servizi di alloggio e ristorazione	6.808	6.864	+0,8%
Altri servizi (incluso attività prof.)	29.281	31.205	+6,6%
Altre	254	262	+3,1%
Totale	89.038	89.021	-0,0%

3

Reinvention

Un contesto «complesso» con sfide importanti per le imprese Fiorentine.....



Incertezza



**Domanda
mondiale
in calo**



**Competenze
delle persone**



**Cambiamento climatico
e sostenibilità**

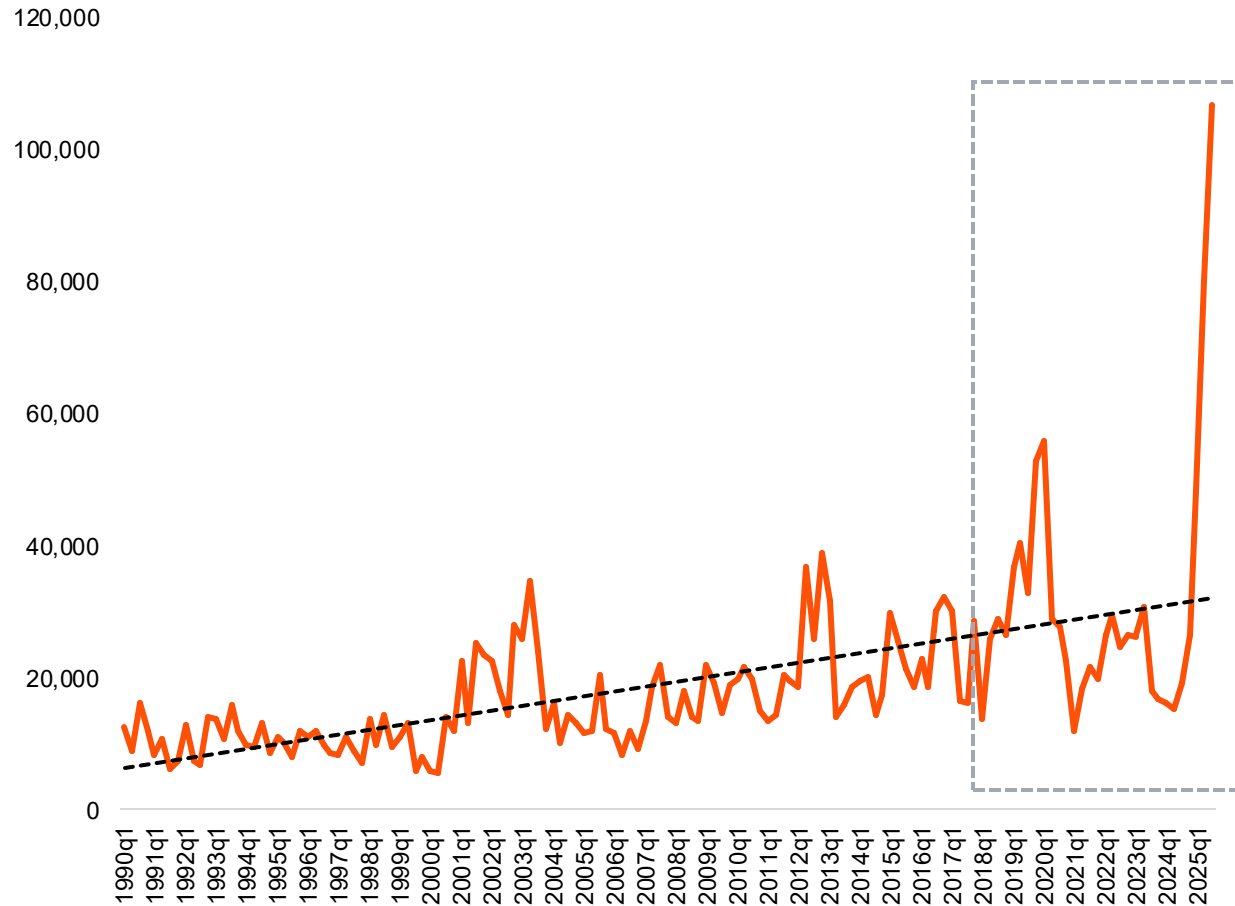


**Digitalizzazione
e produttività**

Reinventare i modelli di business è una necessità

Navigare nell'incertezza globale: la nuova normalità

World Uncertainty Index (1990-2025)



Tensioni geopolitiche

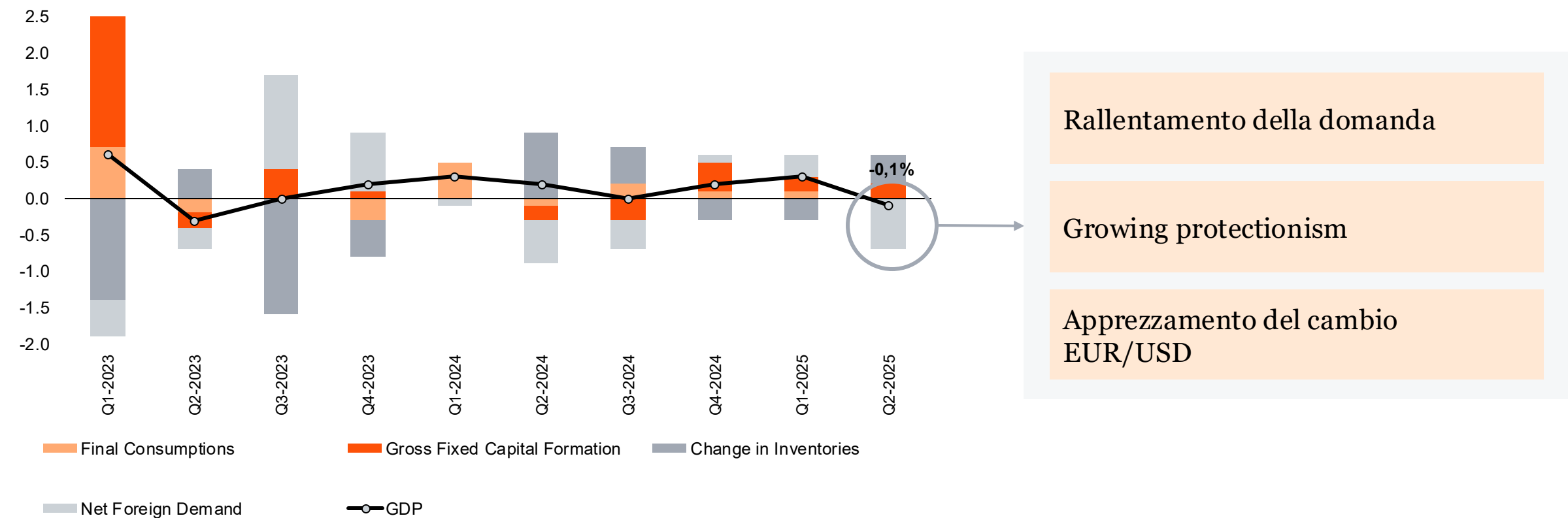
Accelerazione tecnologica (AI)

Scarsa prevedibilità degli eventi

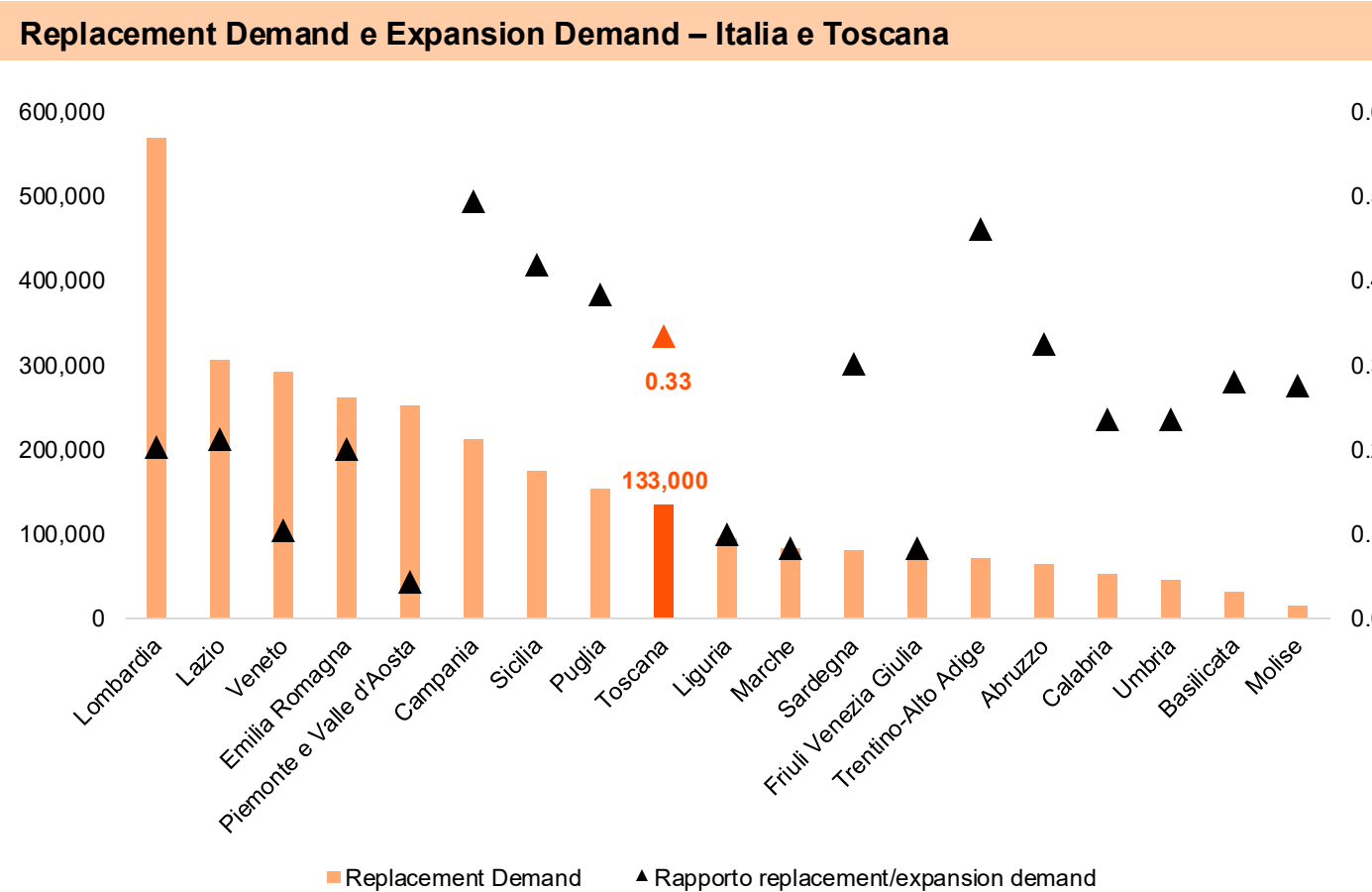
Volatilità nei mercati

Domanda mondiale in calo: impatti sulla crescita italiana

PIL italiano e principali contributi alla crescita (%)



Personne et compétences: le cœur de la transformation



Reinventare il modello di business significa lavorare sulle persone:

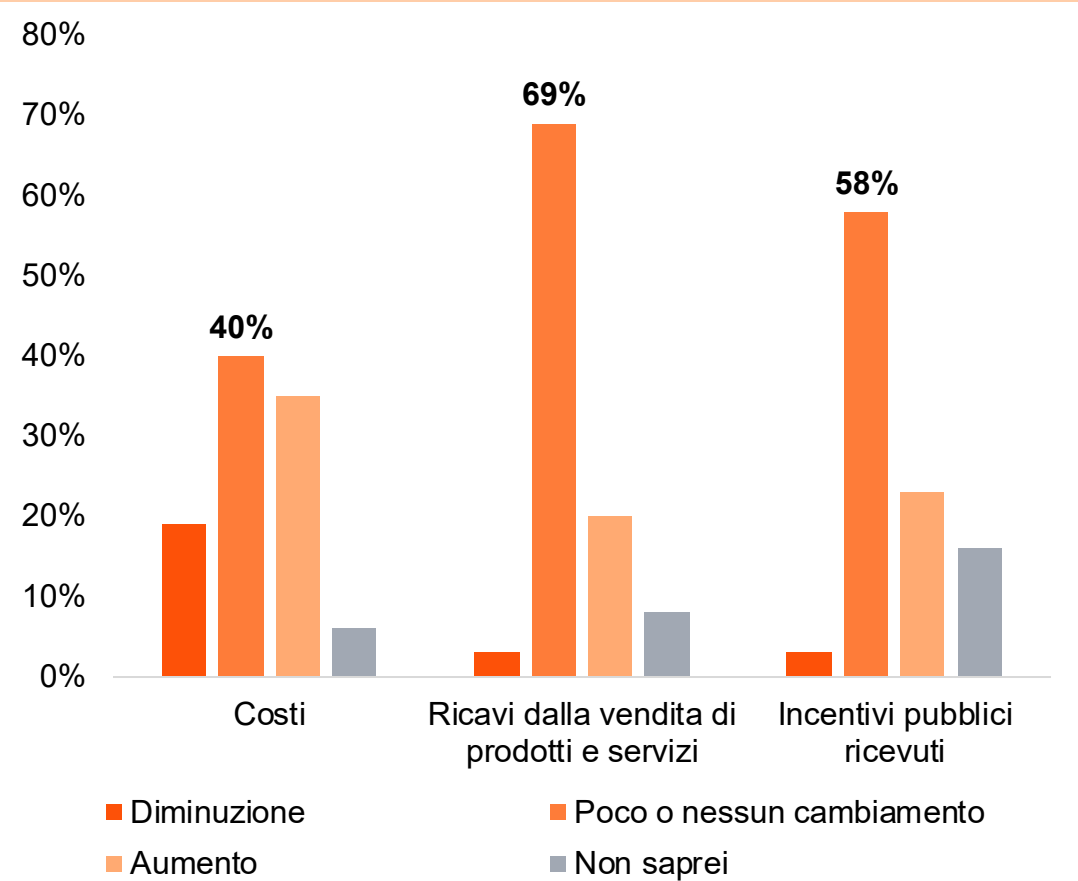
Upskilling

Formazione continua

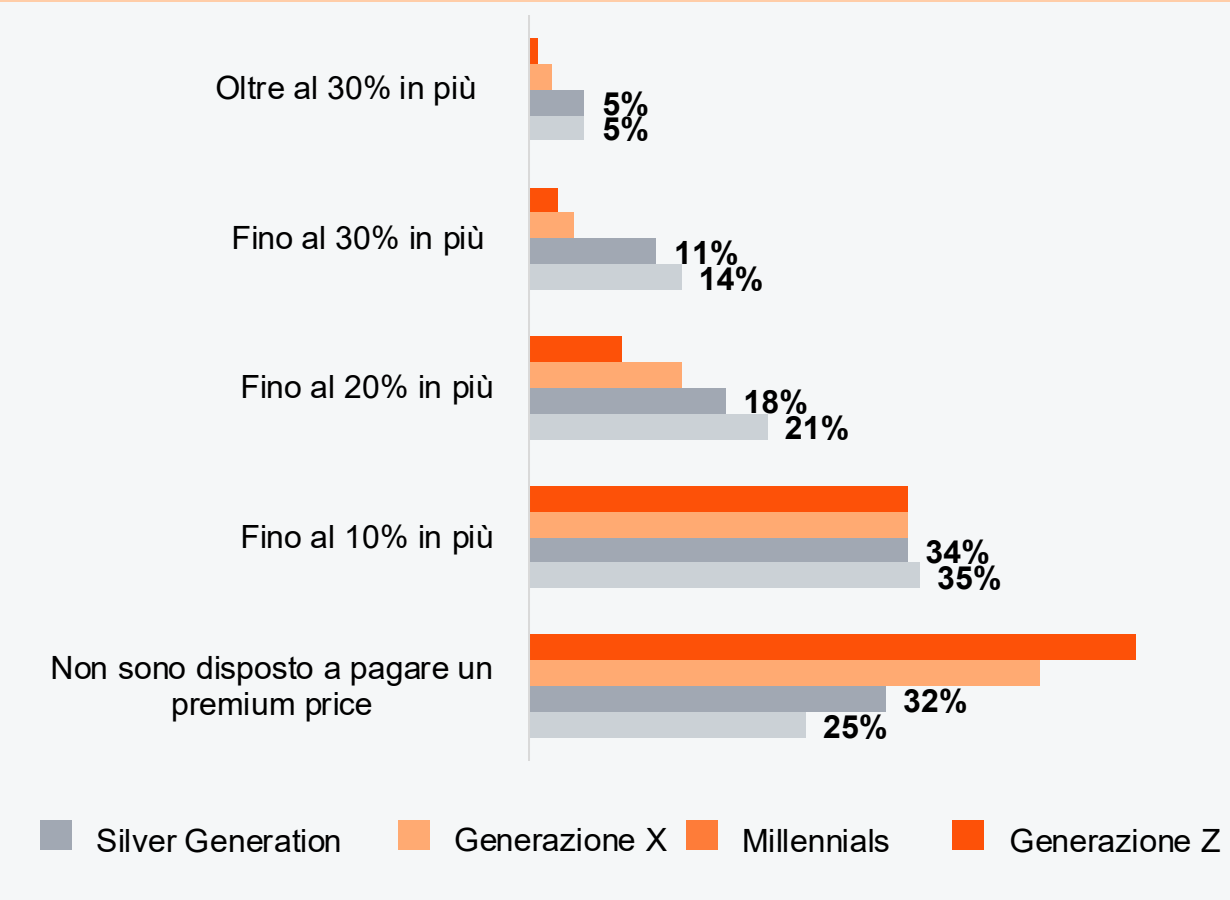
Interpretare la complessità

Sostenibilità: cala l'attenzione dei CEO, ma non dei giovani

In quale misura gli investimenti climate-friendly avviati dalla sua compagnia negli ultimi 5 anni hanno provocato l'aumento o la riduzione delle seguenti voci?

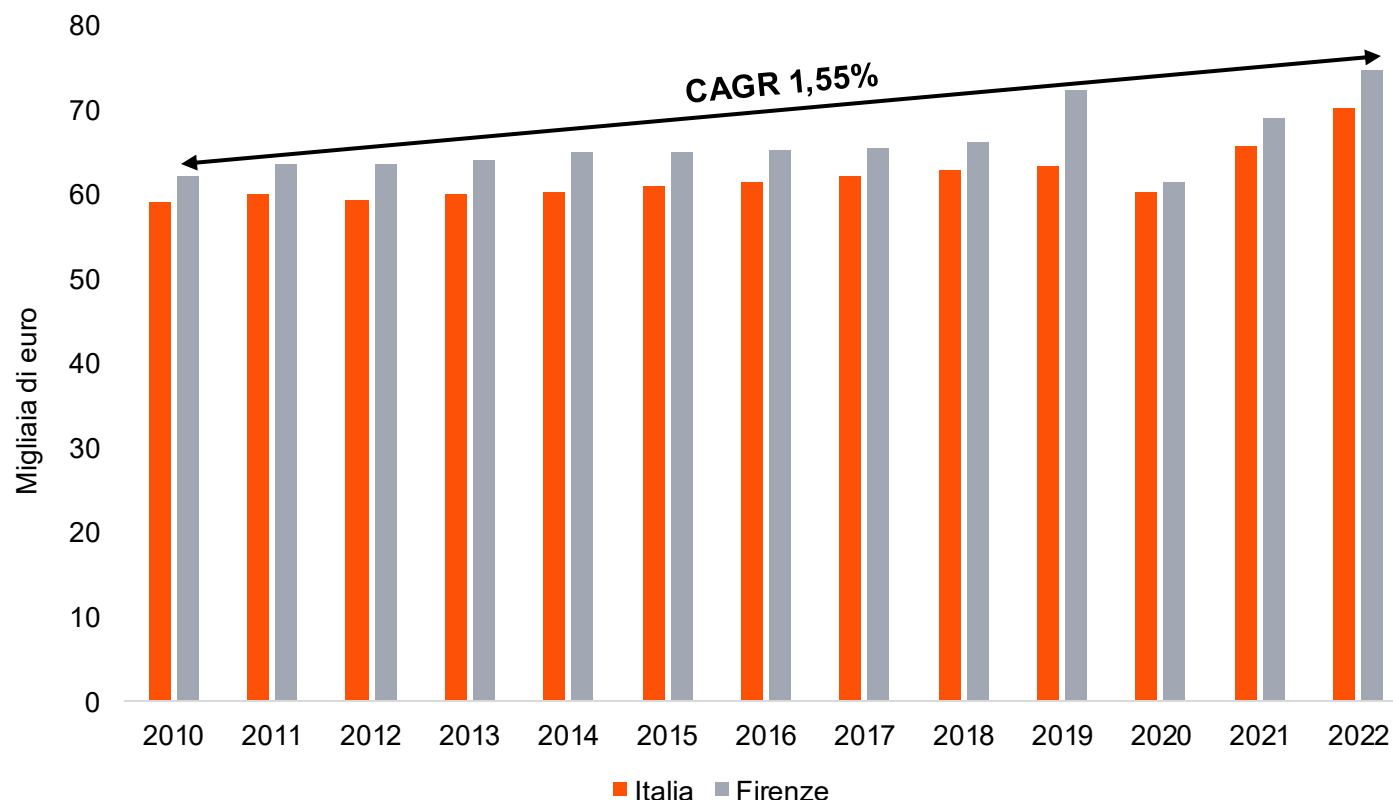


Quanto saresti disposto a pagare in più per avere prodotti? eco-solidali, naturali, eco-sostenibili e animal-friendly



Innovazione Digitale motore di crescita

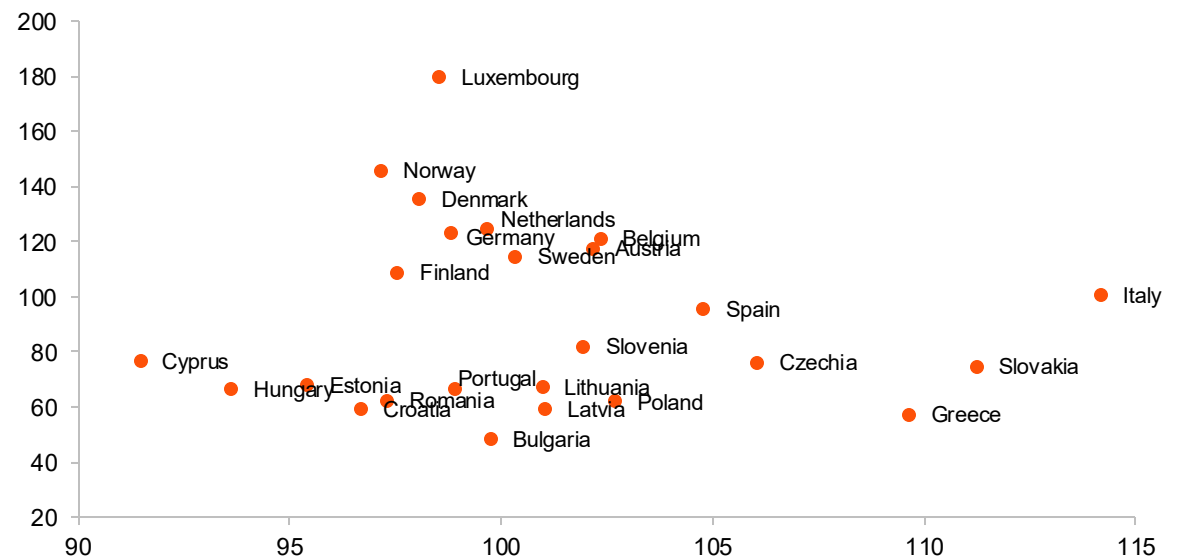
Produttività del lavoro in Italia e a Firenze



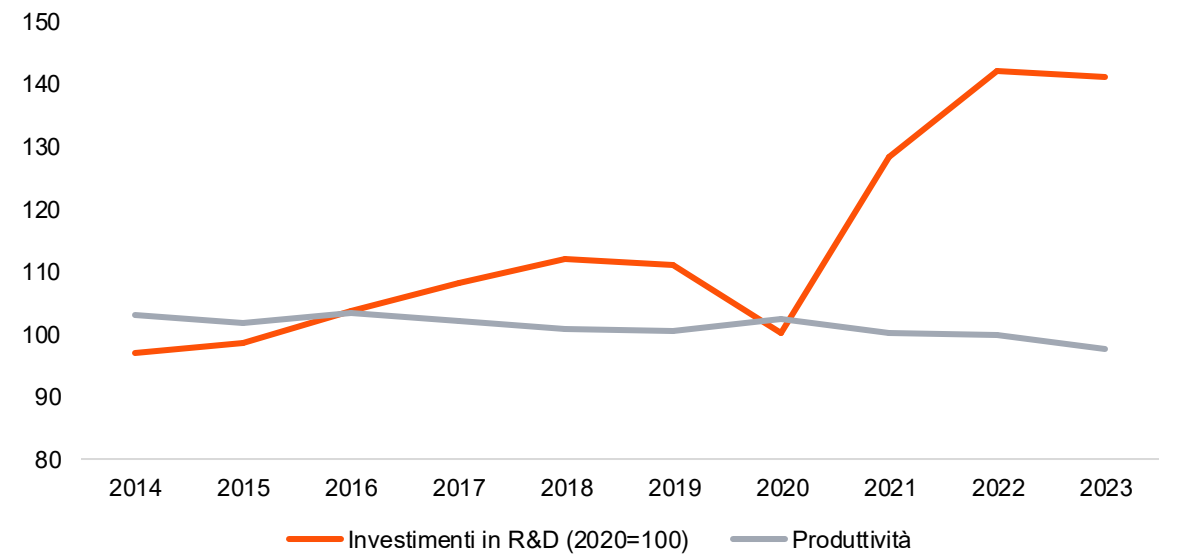
Correlazione positiva tra gli investimenti in tecnologie digitali e la produttività del lavoro, con un incremento medio del **6%** rispetto alle aziende che non investono in queste tecnologie abilitanti. **L'effetto positivo si estende anche alle vendite**, con una crescita del **4%**, mentre l'impatto sui salari medi risulta più contenuto (+1,9%).

Ricerca, Sviluppo e Produttività: la sfida italiana

Investimenti in R&D (asse x, 2020=100) e produttività (asse y)
(media 2014-2023)



Investimenti in R&D (2020=100) e produttività (Italia, 2014-2023)



L'Italia guida gli investimenti in ricerca e sviluppo, ma fatica a tradurli in produttività:

Digitalizzare i processi produttivi

Rafforzare la cultura del dato

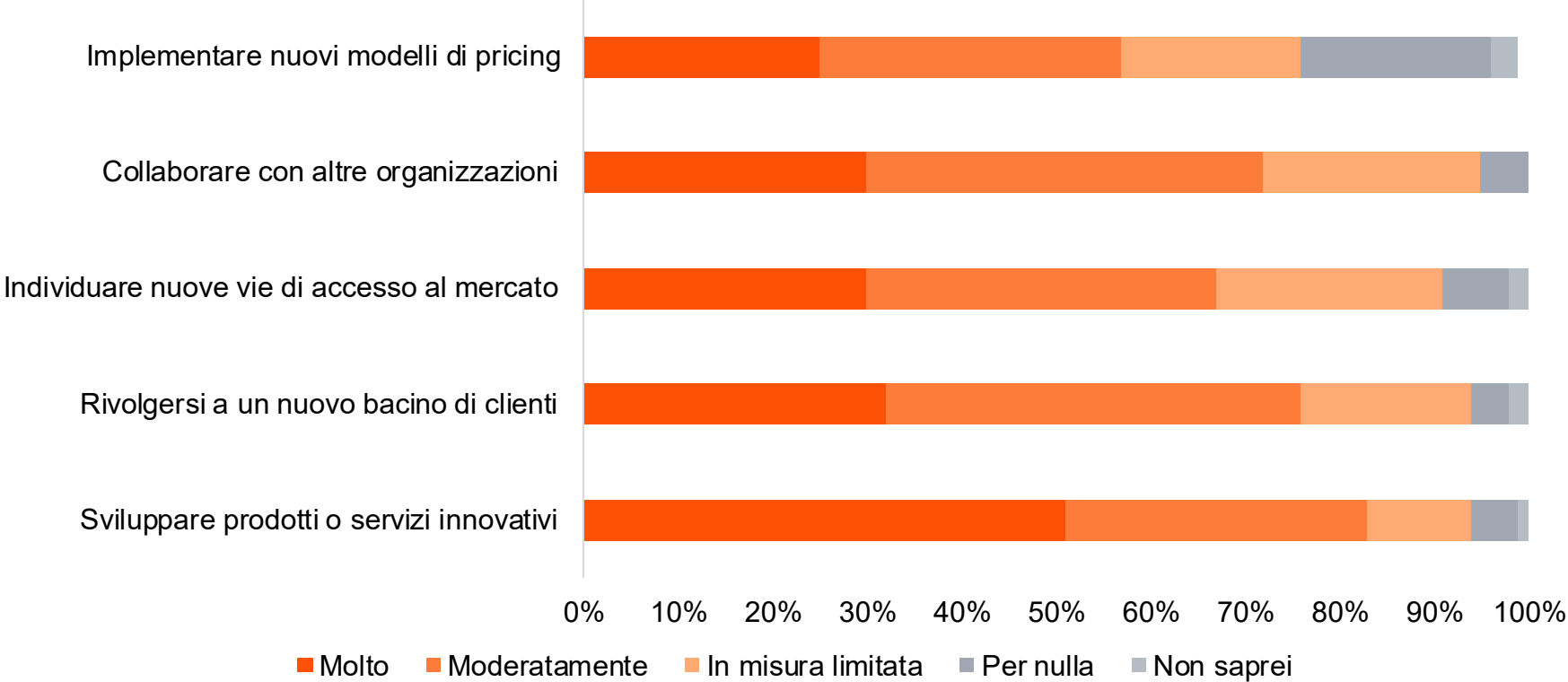
Costruire ecosistemi collaborativi

Il **progresso** non nasce dall'uso superficiale delle nuove tecnologie, ma dalla **comprensione profonda** delle loro **logiche, potenzialità e impatti**. Senza questa **consapevolezza critica**, l'innovazione resta **inefficace**.

(Mokyr, premio Nobel per l'economia, 2025)

La necessità di Reinvention

Solo il 56% dei CEO ritiene che il business sarà economicamente sostenibile nei prossimi 10 anni se prosegue sullo stesso path.



A livello globale il potenziale è enorme: secondo il **Business Model Reinvention Pressure Index** elaborato da PwC, entro il 2025 le aziende capaci di ridefinire il proprio modello di business potranno accedere a oltre **7.000 miliardi di dollari** di nuove opportunità di ricavi.

“Dal perché al come: agire per reinventare il business”

Mindset & Leadership

- Decisione strategica
- Vision
- Coraggio

Capacità chiave

- Persone
- Brand Equity
- Tecnologie
- Ecosistemi e partnership
- Consulenti

Approccio strutturato

- Strategia
- Organizzazione
- Processi

Execution & Change management

- Comunicazione
- Formazione
- KPI

Incentivi e Fiscalità: i privati da soli non bastano



Grazie

Francesca Bignami

Partner, PwC TLS
francesca.bignami@pwc.com

Raffele Cestari

Partner, PwC Italia
raffaele.cestari@pwc.com

Simone Guidi

Partner, PwC TLS
simone.guidi@pwc.com

Marco Mancini

Partner, PwC Italia
marco.mancini@pwc.com