

# Rapporto 2026

## La capacità delle imprese di affrontare il cambiamento

Cantone Ticino • Grigioni italiano



Sondaggio 2026

**LA CAPACITÀ DELLE IMPRESE DI AFFRONTARE IL CAMBIAMENTO**

RAPPORTO 2026

«Lo cambio ogni die si può fare.»

DANTE ALIGHIERI, *Convivio*, 4.9.13

## LA CAPACITÀ DELLE IMPRESE DI AFFRONTARE IL CAMBIAMENTO

RAPPORTO 2026

Le imprese operano oggi in un contesto caratterizzato da trasformazioni economiche, tecnologiche, organizzative e sociali sempre più rapide. In questo scenario, la capacità di affrontare il cambiamento rappresenta una competenza strategica, chiamando imprese e imprese a sviluppare nuove capacità di adattamento, apprendimento e innovazione.

Con l'obiettivo di comprendere come le imprese del Cantone Ticino e del Grigioni Italiano percepiscono la propria capacità di affrontare il cambiamento, Zhu+Rich Sagl ha promosso questo sondaggio. L'iniziativa nasce dall'esigenza di elaborare un modello interpretativo capace di leggere il livello di maturità delle imprese rispetto alle principali sfide che caratterizzeranno i prossimi anni e di individuare gli ambiti nei quali interventi di sviluppo organizzativo e delle competenze potranno risultare maggiormente utili.

La rilevazione è stata condotta dal 12 al 30 giugno 2026 mediante un questionario inviato tramite posta elettronica agli indirizzi aziendali di imprese iscritte all'Indice centrale delle ditte. A distanza di una settimana è stato effettuato un richiamo rivolto alle sole imprese che non avevano ancora partecipato al sondaggio.

Su una popolazione di riferimento di 46.196 imprese, il questionario è stato inviato a 4.260 destinatari e ha raccolto 160 risposte. Per un'indagine di natura esplorativa, tali risultati consentono di disporre di un quadro sufficientemente affidabile per individuare orientamenti, tendenze e segnali emergenti relativi alla capacità delle imprese di affrontare il cambiamento.

Le pagine che seguono non intendono fornire una graduatoria delle imprese né formulare giudizi sulle singole realtà partecipanti. L'obiettivo è offrire una lettura complessiva dei risultati, evidenziando gli elementi di maggiore interesse emersi dall'indagine e proponendo alcune chiavi di interpretazione utili per comprendere le principali sfide che attendono le imprese.

L'auspicio è che questo rapporto possa essere uno strumento di riflessione per imprenditori e dirigenti per contribuire a creare una maggiore consapevolezza sull'importanza di sviluppare competenze, leadership e capacità organizzative per affrontare il cambiamento.

### Modello interpretativo

Per facilitare l'interpretazione dei risultati, le dieci domande del questionario sono state raggruppate in quattro dimensioni concettuali che descrivono i principali aspetti della capacità delle imprese di affrontare il cambiamento.

Tale classificazione costituisce il modello interpretativo adottato in questo rapporto ed è stata elaborata dagli autori sulla base del contenuto delle domande.

**Percezione del contesto.** La prima dimensione riguarda la capacità delle imprese di riconoscere le trasformazioni in atto nell'attività economica di appartenenza e l'impatto delle nuove tecnologie sul modo di operare delle imprese.

**Consapevolezza strategica.** La seconda dimensione misura il grado con cui le imprese riconoscono l'importanza dell'adattamento e dichiarano di essere consapevoli delle sfide che dovranno affrontare nei prossimi anni.

**Capacità organizzativa.** La terza dimensione considera gli elementi che consentono di trasformare tale consapevolezza in capacità operative, con particolare riferimento allo sviluppo delle competenze, alla leadership, alla gestione delle persone e all'aggiornamento professionale continuo.

**Propensione agli investimenti.** La quarta dimensione esprime l'orientamento delle imprese a destinare risorse allo sviluppo delle competenze, riconoscendo in tali investimenti un fattore determinante per affrontare il cambiamento.

Le quattro dimensioni non rappresentano fasi rigidamente separate, ma aspetti tra loro strettamente collegati. Nel loro insieme esse descrivono un percorso che conduce dalla comprensione del contesto alla capacità di tradurre tale comprensione in scelte organizzative e investimenti orientati al futuro.

Nel capitolo seguente il modello interpretativo è applicato ai risultati complessivi del sondaggio per delineare il profilo generale della capacità delle imprese di affrontare il cambiamento.

**LA CAPACITÀ DELLE IMPRESE DI AFFRONTARE IL CAMBIAMENTO**

RAPPORTO 2026

# Modello interpretativo

della capacità di affrontare il cambiamento

**Zhu+Rich Sagl**

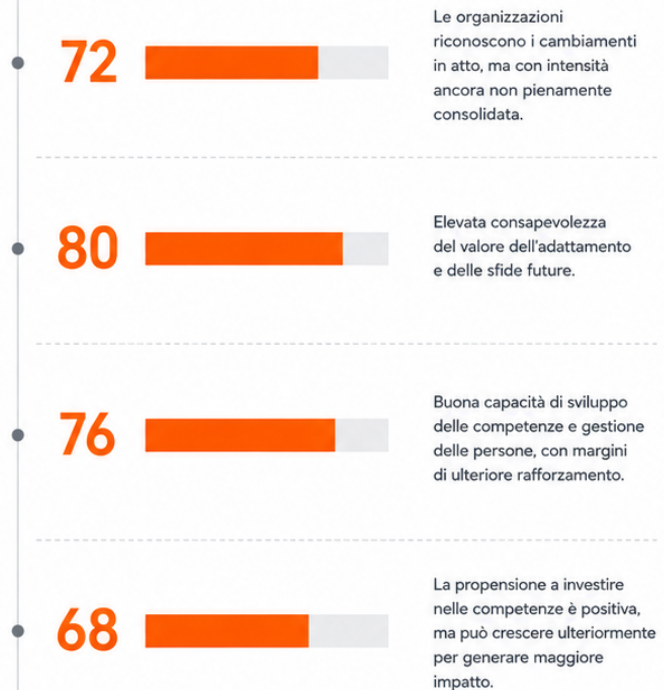
Qualità • Efficacia • Valore  
Progetti che generano risultato

## IL MODELLO



## PUNTEGGIO MEDIO NORMALIZZATO (0-100)

## INTERPRETAZIONE



## COMPOSIZIONE DELLE DIMENSIONI

|  |                                      |                                                                                                                     |               |
|--|--------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
|  | <b>Percezione del contesto</b>       | Riconoscere i cambiamenti in atto nel proprio settore e l'impatto delle nuove tecnologie.                           | ① - ②         |
|  | <b>Consapevolezza strategica</b>     | Comprendere l'importanza dell'adattamento e la consapevolezza delle sfide future.                                   | ③ - ④         |
|  | <b>Capacità organizzativa</b>        | Sviluppare competenze, leadership e aggiornamento continuo per trasformare la consapevolezza in capacità operative. | ⑤ - ⑥ - ⑦ - ⑧ |
|  | <b>Propensione agli investimenti</b> | Investire nello sviluppo delle competenze, riconoscendone il valore strategico per affrontare il cambiamento.       | ⑨ - ⑩         |



Un modello sviluppato da **Zhu+Rich Sagl** per accompagnare le organizzazioni verso scelte consapevoli e progetti ad alto valore.

**Strategia. Metodo. Risultati.**  
Valore per il cliente, impatto per il futuro.

## LA CAPACITÀ DELLE IMPRESE DI AFFRONTARE IL CAMBIAMENTO

RAPPORTO 2026

### Profilo generale

L'analisi complessiva delle risposte evidenzia un quadro articolato, nel quale emerge una sostanziale consapevolezza delle trasformazioni in atto, accompagnata però da una minore capacità di tradurre tale consapevolezza in azioni concrete e investimenti futuri.

La **percezione del contesto** raggiunge un valore medio normalizzato di **72 punti su 100**. Le imprese riconoscono che l'attività economica di appartenenza sta attraversando cambiamenti significativi e che le nuove tecnologie stanno modificando il modo di operare delle imprese. Il cambiamento è quindi percepito come un elemento concreto del contesto competitivo.

La **consapevolezza strategica** rappresenta la dimensione con il punteggio più elevato pari a **80 punti**. In particolare, la capacità di adattamento è considerata un fattore competitivo decisivo (85 punti), mentre le imprese dichiarano un buon livello di consapevolezza delle sfide che dovranno affrontare nei prossimi anni (75 punti). Questo risultato suggerisce che il cambiamento non è percepito come un fenomeno occasionale, ma come una componente strutturale dell'ambiente in cui le imprese operano.

La **capacità organizzativa** raggiunge un valore medio di **76 punti**. Le imprese attribuiscono grande importanza alla leadership, alla gestione delle persone, allo sviluppo delle competenze e all'aggiornamento professionale continuo. Tuttavia, quando la valutazione riguarda la capacità effettiva dell'organizzazione di sviluppare le competenze necessarie per affrontare il cambiamento, il punteggio diminuisce sensibilmente (68 punti), evidenziando un primo divario tra consapevolezza e capacità di attuazione.

La **propensione agli investimenti** è la dimensione con il valore più contenuto e si attesta a **68 punti**. Sebbene le imprese riconoscano che investire nello sviluppo delle competenze rappresenti un elemento determinante per affrontare il cambiamento (76 punti), la disponibilità a incrementare tali investimenti nei dodici mesi successivi si ferma a 60 punti, il valore più basso dell'intero questionario, per certi aspetti si tratta forse di un risultato anche prevedibile.

Nel loro insieme, i risultati delineano un quadro coerente. Le imprese del territorio mostrano una buona capacità di leggere il contesto e una diffusa consapevolezza dell'importanza dell'adattamento, della leadership e dello sviluppo delle competenze. Emergono tuttavia maggiori difficoltà nel trasformare tale consapevolezza in investimenti e iniziative capaci di rafforzare concretamente la preparazione delle imprese ad affrontare il cambiamento.

La distanza tra ciò che le imprese riconoscono come strategicamente necessario e ciò che prevedono di realizzare rappresenta uno degli elementi più significativi emersi dal sondaggio e costituisce la principale chiave di lettura delle analisi dei capitoli successivi.

I risultati presentati descrivono il profilo complessivo delle imprese che hanno partecipato al sondaggio. Tuttavia, tale quadro d'insieme può nascondere differenze significative tra imprese che operano in contesti diversi.

Per comprendere se e in quale misura tali differenze siano presenti, i risultati sono stati analizzati secondo tre variabili:

- dimensione aziendale
- attività economica
- distretto

L'obiettivo non è individuare classifiche o stabilire quali imprese siano migliori, bensì verificare se alcune caratteristiche strutturali risultino associate a differenti modalità di affrontare il cambiamento.

Le analisi che seguono consentono quindi di individuare gli elementi che accomunano le imprese del territorio e quelli che, invece, le distinguono maggiormente, offrendo ulteriori chiavi di lettura dei risultati emersi dal sondaggio.

#### *Dimensione aziendale*

La dimensione aziendale influenza la capacità di affrontare il cambiamento? I risultati del sondaggio suggeriscono che la risposta è affermativa, ma in misura meno marcata di quanto si potrebbe ipotizzare. Le differenze tra le diverse classi dimensionali non riguardano tanto la percezione delle trasformazioni in atto o la consapevolezza della loro rilevanza strategica, quanto piuttosto

## LA CAPACITÀ DELLE IMPRESE DI AFFRONTARE IL CAMBIAMENTO

RAPPORTO 2026

la capacità di tradurre tale consapevolezza in capacità organizzative e investimenti.

La «percezione del contesto» presenta valori molto simili tra micro, piccole e medie imprese, che si collocano tutte attorno ai 70 punti. Questo risultato suggerisce che la capacità di riconoscere i cambiamenti della propria attività economica e l'impatto delle nuove tecnologie rappresenta oggi un patrimonio ampiamente diffuso, indipendentemente dalla dimensione dell'organizzazione.

Anche la «consapevolezza strategica» si mantiene su livelli elevati in tutte le classi dimensionali. La capacità di adattamento è riconosciuta come un fattore competitivo decisivo sia dalle imprese più piccole sia da quelle di maggiori dimensioni, confermando come il cambiamento sia ormai percepito come una componente strutturale dell'ambiente competitivo.

Differenze più evidenti emergono nella «capacità organizzativa», che tende ad aumentare con la dimensione aziendale. Le imprese di dimensioni maggiori mostrano, nel complesso, una maggiore fiducia nella propria capacità di sviluppare competenze, valorizzare la leadership e sostenere percorsi di aggiornamento professionale continuo. Pur non trattandosi di differenze particolarmente accentuate, il dato suggerisce che una struttura organizzativa più articolata possa facilitare la traduzione della consapevolezza strategica in capacità operative.

L'incremento più significativo riguarda tuttavia la «propensione agli investimenti». Le microimprese registrano il valore medio più contenuto, mentre il punteggio cresce progressivamente nelle piccole e nelle medie imprese. Il risultato suggerisce che, pur riconoscendo l'importanza dello sviluppo delle competenze, le imprese di minori dimensioni incontrino maggiori difficoltà nel programmare investimenti coerenti con tale consapevolezza, probabilmente a causa di una minore disponibilità di risorse economiche e organizzative.

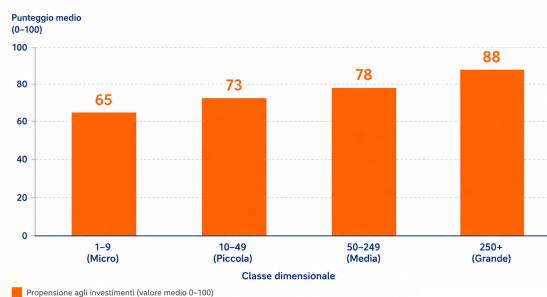
Le due imprese appartenenti alla classe delle imprese con oltre 250 addetti presentano valori particolarmente elevati in quasi tutte le dimensioni analizzate.

Tuttavia, il numero estremamente contenuto di risposte non consente di attribuire a tali risultati un significato rappresentativo e suggerisce di considerarli esclusivamente come un'indicazione descrittiva.

### Dimensione aziendale e propensione agli investimenti

Valore medio della propensione agli investimenti nei prossimi 12 mesi per classe dimensionale

➔ La propensione ad aumentare gli investimenti cresce all'aumentare della dimensione aziendale.



Nel complesso, l'analisi evidenzia che la consapevolezza del cambiamento è oggi diffusa in tutte le classi dimensionali. Ciò che distingue maggiormente le imprese non è la capacità di riconoscere le trasformazioni in atto, bensì la possibilità di tradurre tale consapevolezza in capacità organizzative e, soprattutto, in investimenti orientati allo sviluppo delle competenze.

### Attività economica

A differenza di quanto osservato nella comparazione per dimensione aziendale, l'analisi per attività economica evidenzia differenze più marcate tra i diversi comparti. Pur condividendo una diffusa consapevolezza dell'importanza di affrontare il cambiamento, le imprese appartenenti a diverse attività economiche mostrano livelli differenti di preparazione organizzativa e di propensione a investire nello sviluppo delle competenze.

L'analisi è stata condotta considerando esclusivamente le attività economiche che hanno registrato un numero di risposte sufficiente a consentire confronti significativi. La categoria **altre attività di servizi**, pur rappresentando il gruppo più numeroso, comprende attività tra loro molto eterogenee ed è pertanto utilizzata prevalentemente come termine di confronto generale.

## LA CAPACITÀ DELLE IMPRESE DI AFFRONTARE IL CAMBIAMENTO

RAPPORTO 2026

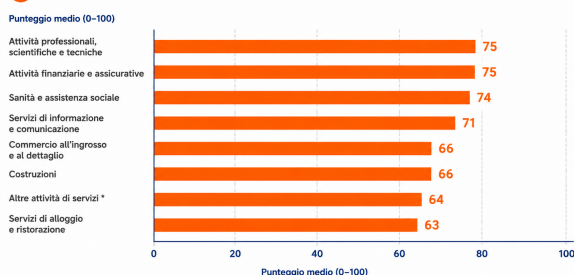
Un primo elemento di interesse riguarda le **attività professionali, scientifiche e tecniche**, che presentano uno dei profili complessivamente più elevati. Le imprese appartenenti a questa attività mostrano un'elevata percezione dei cambiamenti in atto, una forte consapevolezza strategica e valori superiori alla media anche nella capacità organizzativa e nella propensione agli investimenti. Il quadro suggerisce un'attività economica nella quale il cambiamento è percepito come parte integrante dell'attività e trova già una traduzione concreta nelle politiche di sviluppo delle competenze.

Anche le **attività finanziarie e assicurative** e i **servizi di informazione e comunicazione** evidenziano livelli generalmente elevati, confermando come i comparti maggiormente esposti all'innovazione tecnologica e all'evoluzione dei mercati tendano a sviluppare una maggiore attenzione verso l'adattamento organizzativo.

### Attività economica e propensione agli investimenti

Valore medio della propensione ad aumentare gli investimenti nei prossimi 12 mesi

→ I settori della conoscenza mostrano la maggiore propensione agli investimenti.



Nota: sono riportati esclusivamente i settori con almeno 8 risposte.

\* La categoria "Altre attività di servizi" comprende attività eterogenee e viene interpretata con particolare cautela.

Una situazione differente emerge invece nelle attività delle **costruzioni**, del **commercio** e dei **servizi di alloggio e ristorazione**. Pur riconoscendo l'importanza della capacità di adattamento e dello sviluppo delle competenze, tali comparti mostrano valori più contenuti sia nella percezione del cambiamento sia, soprattutto, nella propensione ad aumentare gli investimenti nei dodici mesi successivi. Si osserva quindi uno scarto più evidente tra la consapevolezza delle sfide e la disponibilità a destinare risorse per affrontarle.

Particolarmente interessante risulta poi il caso della **sanità e assistenza sociale**, le cui imprese attribuiscono grande importanza alla leadership, alla gestione delle persone e allo sviluppo delle competenze, ma presentano livelli relativamente più contenuti nella percezione del contesto e nella consapevolezza strategica. Questo risultato potrebbe riflettere la presenza di priorità operative molto intense, che tendono a concentrare l'attenzione sulla gestione quotidiana piuttosto che sulla lettura delle trasformazioni di medio-lungo periodo.

Nel complesso, le differenze osservate tra le diverse attività economiche risultano generalmente più marcate di quelle rilevate in funzione della dimensione aziendale. I comparti caratterizzati da una maggiore intensità di conoscenza, innovazione o competizione internazionale sembrano infatti sviluppare più facilmente comportamenti coerenti lungo l'intero percorso che conduce dalla percezione del cambiamento agli investimenti nelle competenze. Al contrario, nei settori maggiormente orientati all'operatività quotidiana emerge con maggiore frequenza una distanza tra la consapevolezza delle sfide e la capacità di tradurla in iniziative di sviluppo organizzativo.

### Territorio

La distribuzione territoriale delle risposte consente di verificare se il contesto geografico nel quale operano le imprese influenzi la capacità di affrontare il cambiamento. L'analisi è stata condotta considerando principalmente i distretti che hanno raccolto un numero di risposte sufficiente a consentire confronti attendibili. I distretti con una numerosità molto ridotta sono stati esclusi dalle valutazioni comparative, in quanto non consentono di trarre conclusioni statisticamente affidabili.

Tra i principali distretti, **Mendrisio** presenta il profilo complessivamente più elevato. Le imprese del distretto mostrano livelli superiori alla media sia nella consapevolezza strategica sia nella propensione a investire nello sviluppo delle competenze, delineando un quadro caratterizzato da una buona capacità di tradurre la consapevolezza del cambiamento in scelte organizzative concrete.

## LA CAPACITÀ DELLE IMPRESE DI AFFRONTARE IL CAMBIAMENTO

RAPPORTO 2026

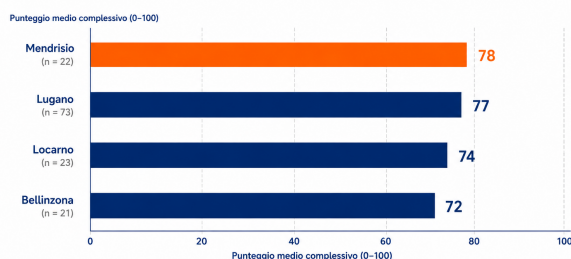
Anche il distretto di **Lugano** evidenzia un profilo particolarmente solido e bilanciato. Pur senza raggiungere sempre i valori massimi nelle singole dimensioni, le imprese mostrano risultati costantemente elevati lungo l'intero percorso che conduce dalla percezione del contesto fino agli investimenti nelle competenze. Questo equilibrio rappresenta uno degli elementi distintivi emersi dall'analisi.

**Locarno** presenta valori molto vicini a quelli dei due distretti precedenti, confermando una buona preparazione complessiva, mentre **Bellinzona** evidenzia risultati leggermente più contenuti, soprattutto nella capacità organizzativa e nella propensione agli investimenti, pur mantenendo livelli di consapevolezza coerenti con quelli osservati negli altri principali distretti.

### Profilo medio della capacità di affrontare il cambiamento nei principali distretti

Punteggio medio complessivo delle 4 dimensioni (scala 0-100)

→ **Mendrisio** presenta il profilo complessivamente più elevato.



Note: sono inclusi esclusivamente i distretti con almeno 20 risposte, che garantiscono un confronto statisticamente attendibile.

Nel complesso, le differenze territoriali risultano meno marcate rispetto a quelle emerse nell'analisi per attività economica e, in misura minore, per dimensione aziendale. I risultati suggeriscono pertanto che il territorio nel quale opera un'organizzazione esercita un'influenza relativamente limitata sulla capacità di affrontare il cambiamento. Sembrano incidere maggiormente fattori legati all'attività economica, alle caratteristiche organizzative e alle scelte manageriali delle singole imprese.

Questo risultato rappresenta un elemento di particolare interesse, poiché indica che la capacità di affrontare il cambiamento non appare strettamente legata alla localizzazione geografica dell'organizzazione.

Pur in presenza di contesti territoriali differenti, le imprese mostrano livelli di maturità complessivamente simili, lasciando emergere come le differenze più significative siano riconducibili soprattutto alla natura dell'attività economica svolta e alle strategie adottate dai rispettivi management.

### Le sfide dei prossimi tre anni

Le risposte fornite dalle imprese alle domande aperte evidenziano come le sfide che attendono le imprese nei prossimi tre anni non possano essere ricondotte a un unico fattore. Pur nella varietà delle situazioni rappresentate, emerge un quadro sorprendentemente coerente, nel quale le difficoltà espresse possono essere ricondotte a tre grandi direttrici di cambiamento:

- aumento della pressione competitiva
- necessità di trasformare le imprese
- contesto economico, normativo e sociale caratterizzato da crescente instabilità

La prima direttrice riguarda la **competitività**. Numerose imprese indicano come prioritaria la necessità di mantenere o rafforzare la propria posizione sul mercato attraverso l'acquisizione di nuovi clienti, il mantenimento della marginalità, la differenziazione dell'offerta e la capacità di affrontare una concorrenza percepita come sempre più intensa. In diversi casi emerge anche la preoccupazione per la competizione esercitata da operatori esteri, dalle piattaforme digitali e dai nuovi modelli di business resi possibili dall'evoluzione tecnologica.

La seconda direttrice riguarda la **trasformazione delle imprese**. L'intelligenza artificiale e la digitalizzazione rappresentano i temi più ricorrenti dell'intera rilevazione. Le imprese non manifestano soltanto interesse verso le nuove tecnologie, ma evidenziano soprattutto la difficoltà di comprenderne le implicazioni, integrarle efficacemente nei processi aziendali e preservare il valore aggiunto dell'intervento umano. Accanto alla trasformazione tecnologica emergono inoltre il tema dello sviluppo delle competenze, della leadership, del ricambio generazionale, dell'organizzazione del lavoro e della capacità di gestire il cambiamento in modo strutturato.

## LA CAPACITÀ DELLE IMPRESE DI AFFRONTARE IL CAMBIAMENTO

RAPPORTO 2026

La terza direttrice riguarda il **contesto esterno** percepito come sempre più complesso e imprevedibile. Numerose imprese richiamano l'aumento dei costi, l'incertezza economica, i cambiamenti normativi, le difficoltà burocratiche, le tensioni geopolitiche e, in alcuni casi, perfino gli effetti del cambiamento climatico. Si tratta di fattori che le imprese riconoscono come esterni al proprio controllo ma capaci di influenzarne in misura significativa le prospettive di sviluppo.

### LE SFIDE DEI PROSSIMI TRE ANNI



Tre direttrici strettamente interconnesse:  
solo un approccio integrato consente di affrontare con successo  
le sfide dei prossimi tre anni.

L'insieme delle risposte suggerisce una lettura di particolare interesse. Le imprese non individuano una singola sfida dominante, ma descrivono un sistema nel quale pressioni competitive, trasformazioni interne e cambiamenti del contesto si rafforzano reciprocamente.

La competitività richiede innovazione e nuove competenze, la trasformazione organizzativa è influenzata dall'evoluzione tecnologica e normativa, mentre le decisioni strategiche devono essere assunte in un contesto economico caratterizzato da crescente incertezza.

Ne emerge una conclusione significativa, ovvero la sfida delle imprese non consiste tanto nell'affrontare singoli problemi, quanto nel riuscire a governare contemporaneamente fenomeni tra loro strettamente interconnessi. In questo scenario, la capacità di affrontare il cambiamento dipende sempre meno dalla reazione a eventi isolati e sempre più dalla capacità di sviluppare imprese flessibili, competenze adeguate e modelli gestionali capaci di evolvere con continuità. È proprio questa esigenza che conduce naturalmente al tema affrontato nel capitolo successivo, cioè come individuare le competenze sulle quali le imprese ritengono prioritario investire per prepararsi alle sfide del prossimo futuro.

### Le competenze su cui investire

L'ultima parte del questionario approfondisce un tema strettamente collegato ai risultati emersi nelle sezioni precedenti, ossia le competenze che le imprese ritengono prioritarie sviluppare nei prossimi anni. Se le analisi precedenti evidenziano il livello di consapevolezza delle imprese rispetto al cambiamento e la loro capacità di tradurre tale consapevolezza in scelte organizzative, questa sezione consente di comprendere verso quali ambiti le imprese intendono orientare i propri investimenti formativi.

Le risposte mostrano un orientamento molto chiaro, più precisamente, l'area indicata con maggiore frequenza è **sviluppo imprenditoriale e cambiamento**, seguita da **leadership e organizzazione** e, in terza posizione, da **management e controllo**.

Nel loro insieme, queste tre aree delineano un modello coerente di sviluppo organizzativo, precisamente le imprese riconoscono che affrontare il cambiamento richiede innanzitutto una visione imprenditoriale capace di interpretare le trasformazioni del contesto, una leadership in grado di coinvolgere persone e imprese e

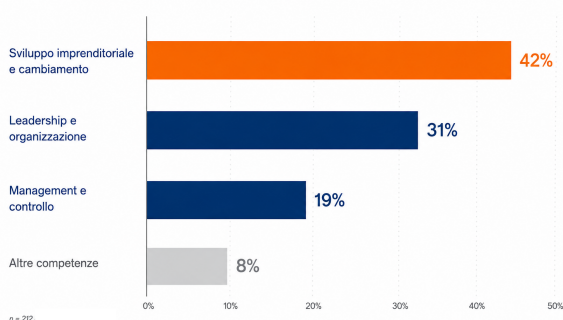
## LA CAPACITÀ DELLE IMPRESE DI AFFRONTARE IL CAMBIAMENTO

RAPPORTO 2026

strumenti manageriali adeguati a tradurre le decisioni strategiche in risultati concreti.

### Competenze ritenute prioritarie

Aree di sviluppo delle competenze indicate dalle organizzazioni



Questo risultato appare pienamente coerente con quanto emerso nel resto dell'indagine. Le imprese non sembrano ricercare prevalentemente competenze tecniche o specialistiche, bensì capacità trasversali che consentano di guidare il cambiamento, governare la complessità e rafforzare la capacità di adattamento dell'impresa. Si tratta di competenze che, più di altre, permettono di affrontare scenari economici, tecnologici e organizzativi in continua evoluzione.

Accanto alle tre aree proposte dal questionario, alcuni partecipanti hanno inoltre indicato ulteriori esigenze formative attraverso le risposte aperte. Tra queste compaiono, ad esempio:

- intelligenza artificiale
- competenze tecnico-professionali
- marketing
- qualità
- aggiornamento tecnologico
- altri fabbisogni specifici legati alle rispettive attività

Pur rappresentando indicazioni di interesse, tali risposte descrivono prevalentemente esigenze specialistiche, mentre il quadro complessivo conferma come le priorità formative delle imprese si concentrino soprattutto sul rafforzamento delle competenze imprenditoriali, manageriali e di leadership.

Nel loro insieme, i risultati suggeriscono che le imprese del territorio stanno progressivamente spostando l'attenzione dalla semplice acquisizione di conoscenze tecniche allo sviluppo delle capacità necessarie per governare il cambiamento. È un orientamento che conferma quanto emerso lungo l'intero rapporto, ovvero che la competitività futura dipenderà sempre meno dalla disponibilità di singole competenze e sempre più dalla capacità delle imprese di apprendere, adattarsi e trasformare con continuità il proprio modo di operare.

### Dall'analisi all'azione

L'indagine presentata in questo rapporto offre una fotografia del modo in cui le imprese del Cantone Ticino e del Grigioni Italiano percepiscono la propria capacità di affrontare il cambiamento. Pur nella diversità delle attività economiche, delle dimensioni aziendali e dei contesti territoriali, emerge un quadro sorprendentemente coerente.

Le imprese riconoscono che il cambiamento rappresenta ormai una condizione permanente dell'attività d'impresa. La capacità di adattamento, la leadership, lo sviluppo delle competenze e l'innovazione organizzativa sono considerati elementi determinanti per affrontare le trasformazioni in corso. Allo stesso tempo, i risultati evidenziano come la consapevolezza delle sfide sia generalmente più sviluppata della capacità di tradurla in investimenti e cambiamenti organizzativi concreti.

### GOVERNARE IL CAMBIAMENTO



OSSERVATORIO ZHU+RICH 2026

## LA CAPACITÀ DELLE IMPRESE DI AFFRONTARE IL CAMBIAMENTO

RAPPORTO 2026

È questo il principale messaggio che emerge dalla ricerca. La competitività delle imprese dipenderà sempre meno dalla capacità di reagire a singoli eventi e sempre più dalla possibilità di costruire imprese in grado di apprendere, adattarsi e innovare con continuità. In questo scenario, le competenze manageriali, la leadership e la gestione del cambiamento assumono un ruolo trasversale, destinato a influenzare la capacità di affrontare anche le sfide tecnologiche, economiche e competitive.

I risultati di questa indagine non intendono fornire risposte definitive, ma offrire uno strumento di riflessione per imprenditori, dirigenti e responsabili delle imprese. Comprendere il cambiamento rappresenta infatti soltanto il primo passo. La vera sfida consiste nel trasformare tale comprensione in decisioni, comportamenti e investimenti capaci di rafforzare nel tempo la resilienza e la competitività delle imprese.

Con questo spirito, **Zhu+Rich Sagl** intende proseguire il lavoro avviato con questa ricerca, sviluppando iniziative di approfondimento, confronto e formazione coerenti con le priorità emerse dall'indagine. L'obiettivo non è semplicemente accompagnare le imprese nell'interpretazione del cambiamento, ma contribuire a rafforzarne la capacità di governarlo in modo consapevole, sistematico e orientato al futuro.

### Una conversazione con Angelo Richiello



Zhu+Rich Sagl è una società di consulenza in strategia, sviluppo e organizzazione aziendale. Oltre alla consulenza di direzione, la società eroga percorsi formativi rivolti a imprenditori e manager.

*Dopo aver analizzato i risultati del sondaggio, quale impressione le è rimasta?*

La prima impressione è positiva. Ho trovato imprese molto più consapevoli di quanto ci si potrebbe aspettare. Il cambiamento non è più percepito come un feno-

meno straordinario, ma come una condizione permanente con cui convivere. È una differenza culturale importante rispetto a pochi anni fa. Oggi il tema non è più convincere le imprese che il cambiamento esiste, ma aiutarle a governarlo.

*C'è un risultato che l'ha sorpresa?*

Sì. Mi aspettavo di trovare molta attenzione verso l'intelligenza artificiale, ma non mi aspettavo una convergenza così forte su leadership, organizzazione e sviluppo delle competenze. È un segnale incoraggiante, significa che molte imprese hanno compreso che la tecnologia, da sola, non risolve i problemi organizzativi.

*Nel rapporto emerge spesso una distanza tra consapevolezza e azione. È questo il punto centrale?*

Credo di sì. Le imprese sembrano sapere con buona chiarezza che cosa occorre fare, e cioè sviluppare competenze, rafforzare la leadership, innovare, investire. Tuttavia, quando si passa dalle intenzioni alle decisioni concrete, emerge una maggiore prudenza. È comprensibile. Investire significa assumersi dei rischi. È negli investimenti di medio-lungo periodo che si gioca la capacità competitiva di un'organizzazione.

*L'intelligenza artificiale è davvero la grande sfida dei prossimi anni?*

L'intelligenza artificiale rappresenta certamente una trasformazione importante, ma credo che il vero tema sia un altro. Ogni rivoluzione tecnologica mette in discussione il modo in cui lavoriamo, prendiamo decisioni e creiamo valore. La tecnologia cambia rapidamente, ciò che resta decisivo è la capacità delle persone e delle imprese di adattarsi a quel cambiamento.

*Molti imprenditori temono che l'innovazione sostituirà il contributo umano. È una preoccupazione fondata?*

Credo che il rischio non sia quello di essere sostituiti dalla tecnologia, ma di utilizzare la tecnologia senza ripensare il modo di lavorare. Le imprese che continueranno a creare valore saranno quelle capaci di combinare competenze umane, capacità relazionali e strumenti digitali in modo intelligente. La vera sfida non è scegliere tra persone e tecnologia, ma imparare a farle crescere insieme.

## LA CAPACITÀ DELLE IMPRESE DI AFFRONTARE IL CAMBIAMENTO

RAPPORTO 2026

*Dalla sua esperienza di consulente, imprenditore e manager qual è l'errore che osserva più frequentemente?*

Molte imprese cercano continuamente la soluzione giusta, quando piuttosto dovrebbero costruire la capacità di adattarsi continuamente. Nessuno può prevedere con precisione quali saranno le prossime trasformazioni. Si può però costruire un'organizzazione sufficientemente flessibile da affrontarle con maggiore serenità.

*Le piccole imprese partono svantaggiate?*

Non ovviamente. Le grandi imprese dispongono spesso di maggiori risorse, ma sono anche più complesse da trasformare. Le piccole imprese, al contrario, possono modificare processi, ruoli e strategie con maggiore rapidità. La dimensione non determina la capacità di affrontare il cambiamento. Molto dipende dalla qualità della leadership e dalla disponibilità ad apprendere.

*Se dovesse dare un consiglio a un imprenditore o a un dirigente che legge questo rapporto, quale darebbe?*

Dedicare meno tempo a chiedersi cosa accadrà e più tempo a preparare l'organizzazione ad affrontare qualunque scenario. Le imprese più solide non sono quelle che prevedono il futuro con maggiore precisione, ma quelle che riescono ad adattarsi più velocemente quando il futuro cambia.

*Che cosa spera rimanga al lettore dopo aver chiuso questo rapporto?*

Mi piacerebbe che rimanesse una convinzione semplice, e cioè che il cambiamento non è un problema da risolvere una volta per sempre, ma una competenza da sviluppare, un modo diverso di guardare alla propria organizzazione e, direi, anche al ruolo dell'imprenditore.

*Qual è il messaggio che emerge da questa ricerca?*

Direi che le imprese del nostro territorio possiedono oggi una buona consapevolezza delle sfide che le attendono, ma il passo decisivo consiste nel trasformare questa consapevolezza in capacità organizzativa, sviluppo delle competenze e investimenti coerenti con il futuro che desiderano costruire. È questo il passaggio che, più di ogni altro, determinerà la competitività delle imprese nei prossimi anni.

### Le competenze per affrontare il cambiamento

I risultati del sondaggio evidenziano tre aree sulle quali le imprese del territorio ritengono prioritario investire per affrontare le trasformazioni dei prossimi anni. Zhu+Rich Sagl propone i seguenti percorsi di formazione imprenditoriale e manageriale.

#### Sviluppo imprenditoriale e cambiamento

L'area risultata prioritaria nel sondaggio. I percorsi sviluppano la capacità di leggere il contesto competitivo, individuare nuove opportunità, valutare iniziative imprenditoriali e guidare il cambiamento organizzativo.

- Imprenditorialità e cambiamento
- Valutare un'idea imprenditoriale
- Elaborare un business case

#### Leadership e organizzazione

La seconda priorità indicata dalle imprese. I corsi rafforzano la leadership, la gestione delle persone, la costruzione di team efficaci e la capacità di coinvolgere collaboratori e altri portatori di interesse.

- Leadership e comunicazione
- Costruire e gestire team efficaci
- Motivare e coinvolgere
- Leadership al femminile e parità di genere

#### Management e controllo

Gli strumenti per trasformare le decisioni strategiche in risultati concreti, migliorando pianificazione, controllo, analisi e gestione dei progetti.

- Project Management
- Analytical Problem Solving
- Misurare i risultati aziendali

Informazioni generali per singolo corso:

- 8 sessioni di 2 ore ciascuno
- online tramite Google Meet
- quota di partecipazione CHF 400
- valutazione dell'apprendimento
- attestato di partecipazione

Programmi, calendario e iscrizioni [zhurich.com](http://zhurich.com).

## LA CAPACITÀ DELLE IMPRESE DI AFFRONTARE IL CAMBIAMENTO

RAPPORTO 2026

### Metodo statistico

Il sondaggio è stato inviato a 4.260 aziende distribuite sull'intero territorio del Cantone Ticino e nei quindici comuni del Cantone dei Grigioni con lingua ufficiale l'italiano, senza distinzione per attività economica, forma giuridica o numero di addetti.

Le aziende coinvolte rappresentano il 9,2% delle 46.196 imprese iscritte ai rispettivi Uffici del registro di commercio al 31 maggio 2026.

Sono stati raccolti 160 questionari completi, un numero di risposte sufficiente a garantire, per un'indagine esplorativa di questo tipo, un margine di errore inferiore al 10% e un livello di confidenza superiore al 90%, parametri generalmente ritenuti adeguati ad analisi descrittive e studi preliminari.

I punteggi rilevati mediante scala Likert a cinque livelli sono stati trasformati in una scala 0–100 attraverso una procedura di riscaldamento lineare, al fine di facilitarne l'interpretazione e il confronto.

Pur adottando criteri e strumenti di analisi statistica, questo studio non intende misurare fenomeni economici in senso strettamente inferenziale. L'obiettivo è piuttosto quello di rilevare le percezioni, le priorità e i segnali emergenti espressi dalle imprese, offrendo una lettura strutturata delle principali tendenze che caratterizzano il tessuto imprenditoriale della Svizzera di lingua italiana.

### Informazioni

Per approfondimenti sul metodo di ricerca, sui risultati del sondaggio o sulle analisi presentate in questo rapporto è possibile contattare il direttore della pubblicazione.

Zhu+Rich Sagl è inoltre disponibile a presentare i risultati dell'indagine a imprese, associazioni di categoria, enti pubblici e altre istituzioni interessate, nonché a sviluppare percorsi di consulenza e formazione finalizzati a rafforzare le competenze manageriali, imprenditoriali e organizzative per affrontare il cambiamento.

### Angelo Richiello

[angelo.richiello@zhurich.com](mailto:angelo.richiello@zhurich.com)

Zhu+Rich Sagl  
via Crodolo 4b  
6614 Brissago  
[www.zhurich.com](http://www.zhurich.com)

## LA CAPACITÀ DELLE IMPRESE DI AFFRONTARE IL CAMBIAMENTO

RAPPORTO 2026

### Nota per il lettore

Questa pubblicazione è realizzata da **Zhu+Rich Sagl**, società di diritto svizzero, con finalità esclusivamente informative, divulgative e di ricerca.

Le informazioni, le analisi e le opinioni contenute nel rapporto sono predisposte con la massima cura, tuttavia, esse sono fornite senza alcuna garanzia, espressa o implicita, in merito alla loro accuratezza, completezza, aggiornamento o idoneità rispetto a specifiche esigenze del lettore.

I contenuti della pubblicazione non costituiscono consulenza direzionale, legale, fiscale, contabile o di altra natura professionale e non possono sostituire il parere di professionisti qualificati. Qualsiasi decisione assunta sulla base delle informazioni contenute in questo rapporto rimane sotto la piena responsabilità del lettore.

Nei limiti consentiti dalla legge, Zhu+Rich Sagl, i suoi soci, gerenti, direttori, collaboratori e dipendenti declinano ogni responsabilità per eventuali danni diretti o indiretti derivanti dall'utilizzo, dall'interpretazione o dall'affidamento sulle informazioni contenute in questa pubblicazione.

Tutti i contenuti del rapporto sono protetti dalle vigenti disposizioni in materia di diritto d'autore e proprietà intellettuale. Salvo diversa indicazione, ogni diritto è riservato.

È consentito scaricare o conservare una copia della pubblicazione esclusivamente per uso personale e non commerciale, purché siano mantenuti inalterati tutti gli avvisi relativi al diritto d'autore e agli altri diritti di proprietà.

Qualsiasi riproduzione, modifica, distribuzione, pubblicazione, diffusione o utilizzo, totale o parziale, per finalità commerciali o pubbliche richiede il preventivo consenso scritto di Zhu+Rich Sagl o degli eventuali titolari dei relativi diritti.

### Direzione

**Angelo Richiello**, aprile 1969, è ingegnere meccanico e ha conseguito un Executive Master in Business Administration.

Con quasi trent'anni di esperienza professionale, è direttore generale di Zhu+Rich Sagl, società di consulenza con sede a Brissago specializzata in strategia, sviluppo e organizzazione d'impresa. Affianca imprenditori, manager e imprese nell'elaborazione e nell'attuazione di percorsi di crescita, trasformazione organizzativa e sviluppo strategico.

Nel corso della sua carriera ha maturato esperienze manageriali in piccole e medie imprese, per poi assumere responsabilità nella direzione di stabilimenti industriali e nella gestione di progetti internazionali di sviluppo, innovazione tecnologica e cambiamento organizzativo in Europa, Asia e Nord America per Imerys e BorgWarner, due gruppi multinazionali leader nelle rispettive attività economiche.

Accanto all'attività di consulenza, svolge un'intensa attività di ricerca, divulgazione e formazione sui temi dell'impresa, dell'innovazione e dello sviluppo organizzativo. È autore della rivista *Aspenia*, in edizione cartacea e digitale, e membro del comitato editoriale di *Aspenia Online*, dove si occupa prevalentemente di industria, risorse naturali e ambiente.

Interviene regolarmente in trasmissioni della Radiotelevisione svizzera di lingua italiana (RSI) dedicate all'economia, all'innovazione e alle tecnologie ed è membro di comitati paritetici azienda-sindacato impegnati nella progettazione di sistemi di relazioni industriali a supporto dei processi di cambiamento organizzativo e trasformazione digitale.

Alla formazione tecnico-economica ha affiancato negli anni un costante interesse per le discipline umanistiche, coltivando studi e approfondimenti nell'ambito della storia, della filosofia, delle lettere, delle arti visive, delle arti performative e delle lingue.

## LA CAPACITÀ DELLE IMPRESE DI AFFRONTARE IL CAMBIAMENTO

RAPPORTO 2026

### Chi siamo

Zhu+Rich Sagl è una società svizzera di consulenza, formazione e ricerca specializzata nello sviluppo strategico, organizzativo e imprenditoriale delle imprese.

Affianchiamo imprenditori, manager, imprese ed enti pubblici nei processi di crescita, innovazione e cambiamento, integrando consulenza di direzione, ricerca applicata e formazione manageriale. Il nostro obiettivo è aiutare le imprese a prendere migliori decisioni, sviluppare competenze distintive e trasformare le strategie in risultati concreti.

Accanto all'attività consulenziale realizziamo studi, sondaggi e pubblicazioni dedicati all'evoluzione del tessuto economico e imprenditoriale della Svizzera di lingua italiana. Riteniamo infatti che la ricerca rappresenti uno strumento essenziale per comprendere i cambiamenti in atto e supportare decisioni fondate su evidenze, piuttosto che su percezioni o consuetudini.

Operiamo con indipendenza di giudizio, rigore metodologico e responsabilità professionale, mettendo a disposizione dei nostri clienti competenze maturate in contesti imprenditoriali, industriali e internazionali. Ogni progetto nasce dall'ascolto delle esigenze dell'organizzazione e si sviluppa attraverso un approccio concreto, misurabile e orientato ai risultati.

Crediamo che imprese solide, persone competenti e capacità di innovazione rappresentino una condizione fondamentale per lo sviluppo economico e sociale del territorio. Per questo promuoviamo una cultura manageriale fondata sulla conoscenza, sulla collaborazione, sulla valorizzazione delle persone e sulla parità di opportunità, nella convinzione che competitività e responsabilità possano crescere insieme.

### Cosa facciamo

Supportiamo imprese, istituzioni ed enti pubblici nella definizione delle strategie e nella loro concreta realizzazione, accompagnando imprenditori e manager nei processi di crescita, innovazione e cambiamento.

Progettiamo e sviluppiamo percorsi di consulenza direzionale finalizzati allo sviluppo dell'impresa, alla predisposizione di piani strategici e business plan, al controllo di gestione, alla riorganizzazione aziendale e alla gestione dei processi di integrazione e trasformazione organizzativa.

Affianchiamo le imprese nel miglioramento delle prestazioni economiche, intervenendo sia sullo sviluppo dei ricavi sia sull'ottimizzazione dei costi, con un approccio orientato alla creazione di valore e alla sostenibilità dei risultati nel tempo.

Accompagniamo imprenditori, manager e gruppi di lavoro nello sviluppo della leadership, della collaborazione e delle competenze organizzative, favorendo la costruzione di team efficaci, la diffusione di una cultura del miglioramento continuo e l'adozione di metodi strutturati di problem solving.

Progettiamo ed erogiamo percorsi di formazione manageriale e imprenditoriale rivolti a imprenditori, dirigenti, quadri, tecnici e collaboratori, integrando attività d'aula, ricerca applicata e strumenti operativi immediatamente trasferibili nelle imprese.

Completiamo la nostra attività con analisi geopolitiche a supporto delle decisioni di investimento, ricerche di mercato e studi settoriali, fornendo ai nostri clienti strumenti di interpretazione utili ad affrontare contesti economici in continua evoluzione.

Per approfondimenti visita il sito [zhurich.com](https://zhurich.com)

*Give your dream a chance*