

LOCUS

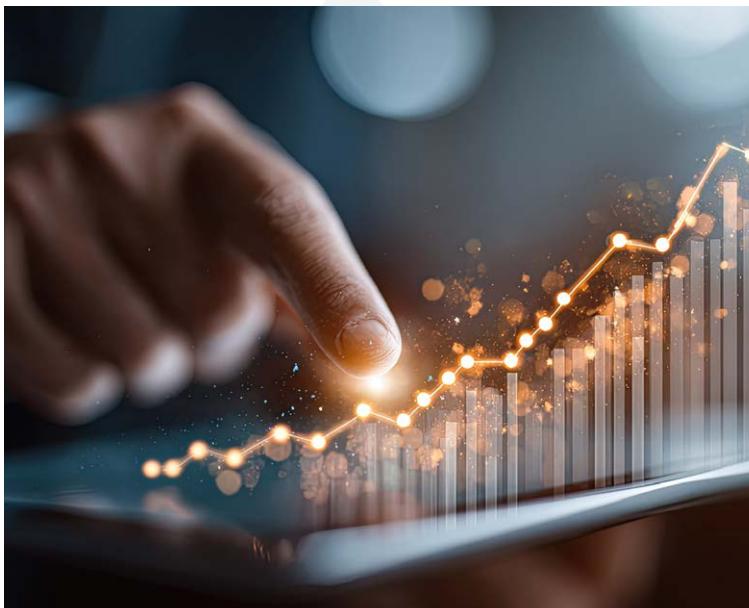
theBUSINESSedit.



HSL Advisors



N.2 - Gennaio 2026
Locus | Magazine Digitale
HSL Advisors



Il Sud oltre il rimbalzo: la crescita strutturale passa dalla cultura manageriale (e da imprese più grandi)



Maurizio Bifulco

15/01/2026

Presidente CdA HSL Advisors srl
stp - Docente di Programmazione
e Controllo - UniSOB Napoli

Secondo il **Centro Studi di Confindustria**, tra il 2020 e il 2023 il PIL del Sud è aumentato del 7,1% cumulato, superando il Nord (+5,1%) e il Centro (+2,8%).

Un risultato che è fondamentale per il nostro Paese: senza il contributo del Mezzogiorno, la crescita complessiva dell'Italia sarebbe stata più bassa di circa mezzo punto percentuale.

Ma cosa spiega questa performance così positiva?

Innanzitutto, gli investimenti: al Sud sono cresciuti più che altrove, sostenuti dalle misure di incentivo fiscale sotto forma di credito d'imposta. Resta però la criticità di un orizzonte di finanziamento ancora troppo breve, che andrebbe reso più stabile e prevedibile.

In secondo luogo, la ZES Unica per il Sud, operativa dal 2024, gioca un ruolo sempre più rilevante: grazie alle semplificazioni introdotte, ha già portato al rilascio di circa 800 Autorizzazioni Uniche, diventando un vero catalizzatore per gli investimenti privati e per la crescita occupazionale.

Infine, il PNRR sta avendo un impatto decisivo: al Mezzogiorno sono destinati finora 60,7 miliardi di euro e oltre 108mila progetti.

Per consolidare questa crescita, tuttavia, resta essenziale affrontare i nodi strutturali che ancora pesano su questa area del paese: ovvero, le carenze in servizi pubblici essenziali, come giustizia e formazione, e i ritardi nelle opere pubbliche dovuti anche a un deficit di capacità amministrativa.

Oltre gli incentivi: perché "piccolo" non è bello, è fragile!

Fermarsi alla celebrazione di questi dati sarebbe, tuttavia, un errore di miopia strategica.

Se grattiamo sotto la superficie di questi risultati, emergono fragilità che rischiano di rendere questa crescita effimera.

La vera sfida per il Sud, infatti, non è solo crescere ma **smettere di dipendere dagli incentivi**.

Per rendere strutturale la crescita del Sud Italia, esiste una sola strada, impopolare ma ineludibile: affrontare il problema fondamentale del **nanismo imprenditoriale**.

Per decenni, la narrazione economica ha cullato il tessuto produttivo italiano, e meridionale in particolare, con il mantra del "piccolo è bello".

La realtà dei mercati globali odierni ci dice, tuttavia, anche che: piccolo è fragile!

Nel Sud Italia, il tessuto produttivo è frammentato in imprese che, pur con tutta la creatività e la resilienza possibili, soffrono di limiti dimensionali strutturali che nessun bonus fiscale può curare per sempre.

Il ritardo infrastrutturale del Mezzogiorno è un fatto innegabile indubbiamente, ma la vera emergenza è la **crescita dimensionale delle imprese**.

Senza un aumento della dimensione media, si innesca un circolo vizioso che blocca lo sviluppo strutturale per cinque ragioni fondamentali:

- 1. Innovazione negata:** Solo un'azienda dimensionalmente sviluppata ha la capacità finanziaria e organizzativa per investire continuativamente in R&S. La micro e piccola impresa innova a strappi, spesso inseguendo l'emergenza, raramente guidando il mercato.
- 2. Assenza di gestione manageriale:** Se le imprese non crescono, non possono permettersi di introdurre sistemi manageriali di pianificazione e controllo. Senza questi strumenti, l'impresa naviga a vista, impossibilitata a competere in scenari complessi.
- 3. L'impossibile internazionalizzazione:** Andare all'estero non significa solo vendere un prodotto, ma presidiare mercati. Questo richiede spalle larghe che le piccole imprese non hanno.
- 4. Scarsa attrattività dei talenti:** È qui che il sistema si inceppa drammaticamente. Le imprese piccole, a conduzione spesso familiare e prive di managerialità, non attraggono competenze gestionali necessarie per competere. I portatori di know-how strategico non vedono in queste realtà un percorso di carriera.
- 5. Il disincentivo alla formazione:** Se il territorio non offre impieghi di eccellenza, i giovani perdono lo stimolo a investire in percorsi universitari lunghi e complessi.

La prova sul campo: l'esperienza di HSL Advisors come "Innovation manager" in Campania

Questa visione non è solo teorica, ma trova riscontro nella pratica quotidiana sul territorio.

Nel medesimo periodo analizzato da Confindustria (2020-2023), con la "Management Area" di HSL Advisors srl stp, talora in veste di "Innovation manager", abbiamo operato nel cuore del tessuto produttivo campano, lavorando a stretto contatto con micro e piccole imprese.

Il nostro intervento si è focalizzato sul trasferimento di quella competenza gestionale e organizzativa necessaria a innescare il salto dimensionale.

I risultati sono stati illuminanti.

Nei progetti in cui l'imprenditore ha abbracciato questa evoluzione, introducendo sistemi di controllo e pianificazione, abbiamo assistito a una sensibile spinta verso la crescita dimensionale.

In questi casi, la managerializzazione (guidata da HSL Advisors) della struttura organizzativa ha agito da moltiplicatore, trasformando la crescita da evento occasionale a processo strutturale.

La crescita strutturale ha "acceso" processi prima inesistenti, dalla R&S, all'export manager, passando per

la trasformazione digitale e per sistemi di produzione tecnologicamente adeguati alla complessità dei mercati.

Tuttavia, l'osservatorio di HSL Advisors ha evidenziato anche l'altra faccia della medaglia.

Laddove questo risultato non è stato raggiunto, le cause sono state invariabilmente due:

- 1. La barriera dei costi:** Implementare un assetto gestionale adeguato sotto il profilo manageriale richiede investimenti non banali. Per una micro e piccola impresa, sostenere i costi di un tale processo e di una riorganizzazione interna è uno scoglio spesso insormontabile senza sostegno esogeno.
- 2. Il gap culturale:** Ancora troppo spesso, l'imprenditore attribuisce uno scarso valore alla managerializzazione, non percependola come l'effettivo driver dello sviluppo, e restando ancorato a una gestione "intuitiva" inadeguata ad affrontare la realtà competitiva odierna.



L'emorragia di capitale umano (2020-2023)

D'altra parte, i dati demografici e dell'istruzione relativi al periodo 2020-2023 dimostrano che la crescita del PIL non si è tradotta automaticamente in un freno all'esodo.

C'è **una coerenza drammatica** tra la mancanza di grandi imprese e la fuga dei cervelli.

Secondo i dati **Svimez e Istat**, nel triennio in cui il PIL cresceva del 7%, il Sud ha continuato a perdere la sua risorsa più preziosa: le persone.

- **Emigrazione qualificata:** Circa il **25-30% dei laureati meridionali** continua a emigrare verso il Centro-Nord o l'estero entro pochi anni dal titolo. Parliamo di migliaia di giovani che vanno a rafforzare la competitività delle imprese rivali (lombarde, emiliane o tedesche) perché le imprese del Sud non hanno la "taglia dimensionale" necessaria per assorbirli e valorizzarli.
- **Il calo delle iscrizioni:** È ancora più allarmante il dato sugli immatricolati. Nonostante il boom del PIL, le università del Mezzogiorno registrano un calo delle iscrizioni più marcato rispetto al Nord. Secondo il rapporto Almalaurea, la mobilità per studio dal Sud verso gli atenei del Nord è rimasta costante, segno di una sfiducia strutturale nelle opportunità lavorative locali *post-laurea*.
- **Disincentivo allo studio:** I dati Istat mostrano che la quota di giovani meridionali che rinuncia agli studi o non cerca lavoro (NEET) resta la più alta d'Europa. Questo accade perché il ritorno sull'investimento dell'istruzione è percepito come basso in un tessuto di micro e piccole imprese che offrono salari d'ingresso non competitivi e percorsi di carriera piatti.

Questi elementi interagiscono negativamente: le imprese restano piccole perché non attraggono manager; i manager se ne vanno perché le imprese sono piccole. E il Sud continua a crescere solo finché c'è l'ossigeno degli incentivi statali.

Una nuova cultura d'impresa

Il Sud cresce in presenza di incentivi, ma gli attuali incentivi non incidono "automaticamente" sulla evoluzione manageriale dell'impresa.

Per consolidare la crescita e renderla strutturale, professionisti, imprese, pubblica amministrazione e associazioni di categoria devono compiere un atto di coraggio. È necessario spostare il focus: non basta più erogare fondi "a pioggia" o finanziare l'acquisto di macchinari (hardware).

Bisogna finanziare anche il "software" delle aziende: **competenze e cultura manageriale!**

È necessario supportare le imprese nel finanziare quel trasferimento di conoscenza che (anche) organizzazioni come HSL Advisors sono in grado di realizzare, perché solo diffondendo il convincimento che "piccolo è fragile" potremo trasformare il tessuto produttivo meridionale.

Dobbiamo diffondere il convincimento che la dimensione aziendale non è un'opzione, ma l'unica polizza assicurativa per il futuro.

Solo così la crescita diventerà strutturale e il Sud tornerà ad essere attrattivo per i suoi giovani.

Le imprese potranno beneficiare della dimensione accresciuta in termini di competitività, i professionisti ne beneficeranno in termini di maggiori opportunità, ma, soprattutto, i giovani potranno raccogliere i frutti dei tanti anni di sacrificio dedicati alla loro formazione.



theBUSINESSedit.