



INDAGINE CONGIUNTURALE · III TRIMESTRE 2026
FOCUS TEMATICO MEDIO ORIENTE

L'impatto della guerra in Medio Oriente sul sistema produttivo piemontese

Sentiment, esposizione ai rischi e strategie di risposta delle imprese piemontesi

Torino, luglio 2026

Elaborazione su dati dell'Indagine Congiunturale di
Confindustria Piemonte e Unione Industriali Torino

Indice

1. Introduzione	3
1.1 Le principali evidenze dell'indagine congiunturale	3
1.2 Il focus tematico: obiettivi e struttura del report	4
1.3 I numeri chiave del focus	5
2. Analisi dettagliata del Focus Medio Oriente	6
2.1 L'impatto del conflitto sull'attività aziendale	6
2.2 Il peso dei costi energetici sul margine operativo	7
2.3 Le strategie di risposta delle imprese	8
2.4 Le richieste di policy: l'intervento prioritario	9
2.5 Una lettura per dimensione aziendale	10
2.6 Industria e servizi a confronto	11
2.7 Analisi settoriale: chi è più esposto.....	12
2.8 Il territorio: differenze provinciali	14
2.9 Correlazioni e analisi a dispersione	15
2.9.1 Settore: doppia esposizione a conflitto ed energia	15
2.9.2 Territorio: doppia esposizione a conflitto ed energia	16
2.9.3 Settore: la severità dell'impatto non predice la reazione.....	17
2.9.4 Dimensione aziendale: esposizione e reazione	18
3. Conclusioni: sintesi e prospettive	19
3.1 Tre pattern trasversali	19
3.2 Sintesi	19
3.3 Prospettive	19

1. Introduzione

La presente rilevazione è stata inserita all'interno dell'**Indagine Congiunturale del III trimestre 2026**, condotta da Confindustria Piemonte tra circa 1.200 imprese associate. Accanto ai consueti quesiti sull'andamento di produzione, ordini, occupazione, export e redditività, l'edizione di giugno 2026 ha incluso per la prima volta un **focus tematico dedicato al conflitto in Medio Oriente**, con l'obiettivo di mappare il sentiment delle imprese piemontesi e di valutare l'impatto dell'incertezza geopolitica sull'economia regionale. Questo report presenta in dettaglio i risultati di tale focus, integrandoli con una lettura di sintesi dei principali risultati dell'indagine congiunturale generale.

1.1 Le principali evidenze dell'indagine congiunturale

Per il terzo trimestre 2026 le imprese piemontesi mantengono un atteggiamento di **cauto ottimismo**: il saldo tra ottimisti e pessimisti risulta positivo per occupazione (+6,2%), produzione (+2,3%) e ordini totali (+1,6%), mentre restano negativi i consuntivi di export (-3,8%) e redditività (-8,6%). La propensione a investire coinvolge il 73,6% delle imprese (-1 punto rispetto a marzo), mentre cresce di 1,2 punti, al 25,1%, la quota di chi programma l'acquisto di nuovi impianti. Il tasso di utilizzo di impianti e risorse resta stabile al 77%, mentre il ricorso alla Cassa Integrazione Guadagni interessa il 7,9% delle imprese (10,6% nel manifatturiero, in calo di 1,2 punti).

Permane ampio il divario dimensionale: le imprese di maggiori dimensioni (oltre 50 dipendenti) esprimono attese sulla produzione nettamente più favorevoli (saldo +10,3%) rispetto alle realtà più piccole (-1,3%). Sul fronte dei prezzi, la preoccupazione resta elevata nonostante il calo del petrolio: il saldo tra chi prevede aumenti e chi no, è pari a +56,5% per le materie prime, +57,3% per l'energia e +63,9% per logistica e trasporti.

A livello settoriale, il manifatturiero (circa due terzi del campione) registra un lieve arretramento su produzione e ordini (-1,5% entrambi) mentre l'occupazione tiene (+3,7%); soffrono in particolare metalmeccanico, automotive, metallurgia, tessile-abbigliamento (-9,4%) ed edilizia (-4%), mentre risultano più dinamici impiantisti (+17,9%), gomma-plastica (+6,1%), alimentare (+5,6%) e cartario-grafico (+3,8%). Nei servizi si segnala una netta ripresa di fiducia nel trasporto merci e persone (+16,7%, da -15,6% del trimestre precedente) e nel commercio e turismo (+1,6%, da -18,6%), oltre a un consolidamento di ICT (+13,1%) e servizi alle imprese (+12,8%).

In sintesi — il quadro generale

Imprese piemontesi caute ma non pessimiste: bene occupazione, produzione e ordini; ancora deboli export e redditività. Timori diffusi su energia, materie prime e logistica, aggravati dall'incertezza geopolitica in Medio Oriente. È in questo contesto che si inserisce il focus tematico oggetto del presente report.

1.2 Il focus tematico: obiettivi e struttura del report

Il focus Medio Oriente ha indagato quattro dimensioni:

- ▶ **la percezione** dell'impatto del conflitto sull'attività aziendale;
- ▶ **la rilevanza** dell'aumento dei costi energetici sul margine operativo;
- ▶ **le misure correttive** adottate o in valutazione dalle imprese;
- ▶ **l'intervento di policy** ritenuto prioritario per contrastare le difficoltà attuali.

Le risposte sono state analizzate a livello regionale e disaggregate per provincia, dimensione aziendale, macrosettore (industria/servizi) e settore di attività, così da individuare pattern trasversali e aree di maggiore vulnerabilità. Il capitolo 2 presenta l'analisi dettagliata, con grafici descrittivi e analisi di correlazione a dispersione; il capitolo 3 raccoglie le conclusioni e le implicazioni prospettiche.

1.3 I numeri chiave del focus

Prima di entrare nel dettaglio dell'analisi, un quadro sintetico dei quattro risultati più significativi emersi dal focus tematico sul conflitto in Medio Oriente:

I NUMERI CHIAVE DEL FOCUS

Il conflitto in Medio Oriente nelle parole dei numeri:
sentiment, energia e reazione delle imprese piemontesi

53,6%

delle imprese dichiara un impatto
significativo del conflitto

63,3%

segnala un impatto alto dei costi
energetici sul margine

41,0%

ha diversificato i fornitori, la misura più
adottata

50,9%

chiede misure strutturali sui costi energetici

Indagine Congiunturale III trimestre 2026 — Focus Medio Oriente, Piemonte

2. Analisi dettagliata del Focus Medio Oriente

Il focus ha raccolto le risposte di oltre 1.100 imprese piemontesi (su una base totale di circa 1.200 rispondenti all'indagine), restituendo un quadro di preoccupazione contenuta ma diffusa. Le sezioni seguenti presentano i risultati domanda per domanda, con successivi approfondimenti per dimensione aziendale, macrosettore, settore e provincia, per chiudere con le analisi di correlazione a dispersione tra le principali variabili.

2.1 L'impatto del conflitto sull'attività aziendale

Alla domanda su come il conflitto in Medio Oriente stia impattando sull'attività aziendale, le imprese piemontesi si dividono in modo pressoché equo tra chi ne percepisce un effetto **significativo** — di lunga durata (38,1%) o di breve durata (15,5%), per un totale del 53,6% — e chi lo ritiene invece **moderato** (38,2%). Solo l'8,2% delle imprese dichiara di non avvertire alcun effetto. Il dato segnala come la crisi mediorientale sia percepita ormai come un fattore strutturale di rischio, più che come un episodio contingente destinato a rientrare rapidamente.

D1 — Impatto del conflitto in Medio Oriente sull'attività aziendale (Piemonte, base 1.140 rispondenti)

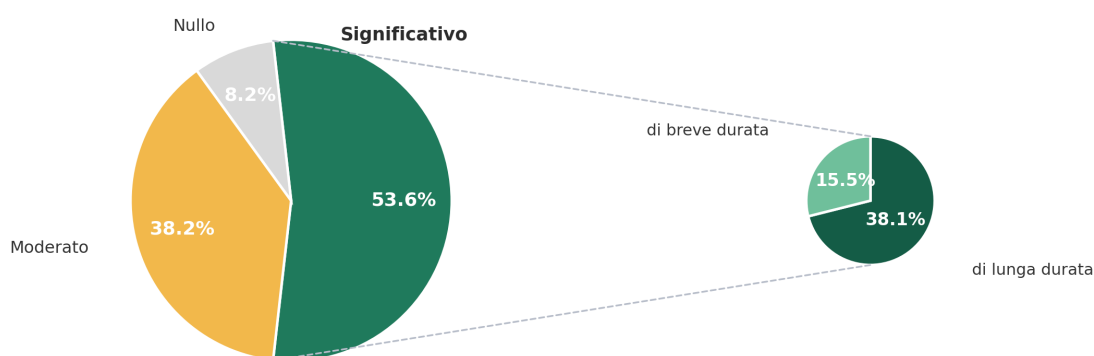


Fig. 1 — Impatto del conflitto in Medio Oriente sull'attività aziendale, Piemonte (% sui rispondenti, base 1.140)

2.2 Il peso dei costi energetici sul margine operativo

È il fronte energetico a preoccupare maggiormente: il 63,3% delle imprese considera **rilevante o molto rilevante** l'impatto dell'aumento dei costi energetici sul proprio margine operativo (47,5% "rilevante", 15,8% "molto rilevante"), mentre solo il 3,2% lo giudica non significativo. Il dato conferma quanto già segnalato dall'indagine congiunturale generale, dove il saldo ottimisti/pessimisti sui prezzi dell'energia si attesta al +57,3%, e trova conferma nelle dichiarazioni dei vertici associativi circa il permanere di pressioni sui costi lungo le filiere produttive nonostante il recente calo del prezzo del petrolio.

D2 — Impatto dell'incremento dei costi energetici sul margine operativo (Piemonte, base 1.133 rispondenti)

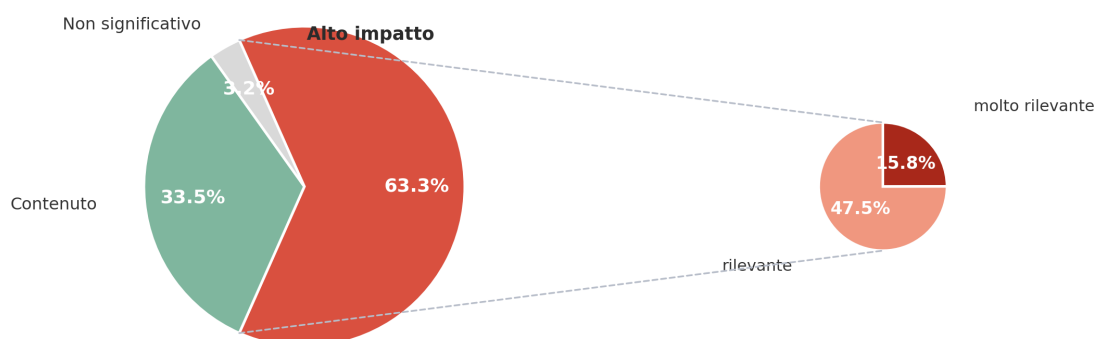


Fig. 2 — Impatto dell'incremento dei costi energetici sul margine operativo, Piemonte (% sui rispondenti, base 1.133)

2.3 Le strategie di risposta delle imprese

Di fronte a queste pressioni, la risposta più diffusa (985 imprese hanno indicato almeno una misura, su un massimo di due) è la **diversificazione dei fornitori** (41,0% delle risposte), seguita dalla **rinegoziazione dei contratti con i clienti** (33,7%) e con i fornitori (18,4%). Le misure di magazzino — aumento (18,7%) o riduzione (11,7%) delle scorte — risultano meno diffuse, così come la riformulazione dei piani produttivi (7,9%) e il cambio di modalità di trasporto (3,9%). Il quadro suggerisce che le imprese piemontesi privilegiano l'irrobustimento della catena di approvvigionamento e la rinegoziazione commerciale rispetto a interventi sulle scorte o sulla logistica.

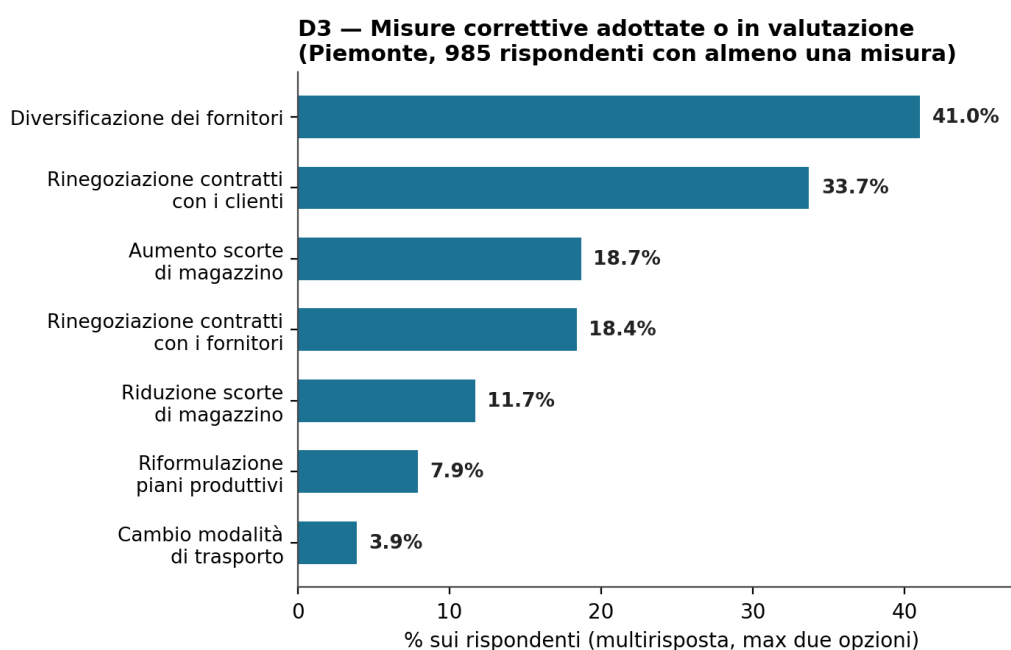


Fig. 3 — Misure correttive adottate o in valutazione, Piemonte (% sui rispondenti con almeno una risposta, base 985; *multirisposta*)

2.4 Le richieste di policy: l'intervento prioritario

Interpellate su quale intervento sia prioritario per contrastare le difficoltà attuali, oltre la metà delle imprese (50,9%) indica la necessità di **misure strutturali sui costi energetici**, ben al di sopra delle altre opzioni: servizi informativi e di monitoraggio (26,8%), strumenti di liquidità e accesso al credito (14,1%) e supporto all'export e tutela delle commesse internazionali (8,2%). Il risultato conferma come il nodo energetico sia percepito come la priorità di policy più urgente, coerentemente con quanto indicato dal presidente di Confindustria Piemonte, Andrea Amalberto, circa la necessità di intervenire su credito, ordini e pagamenti lungo le filiere.

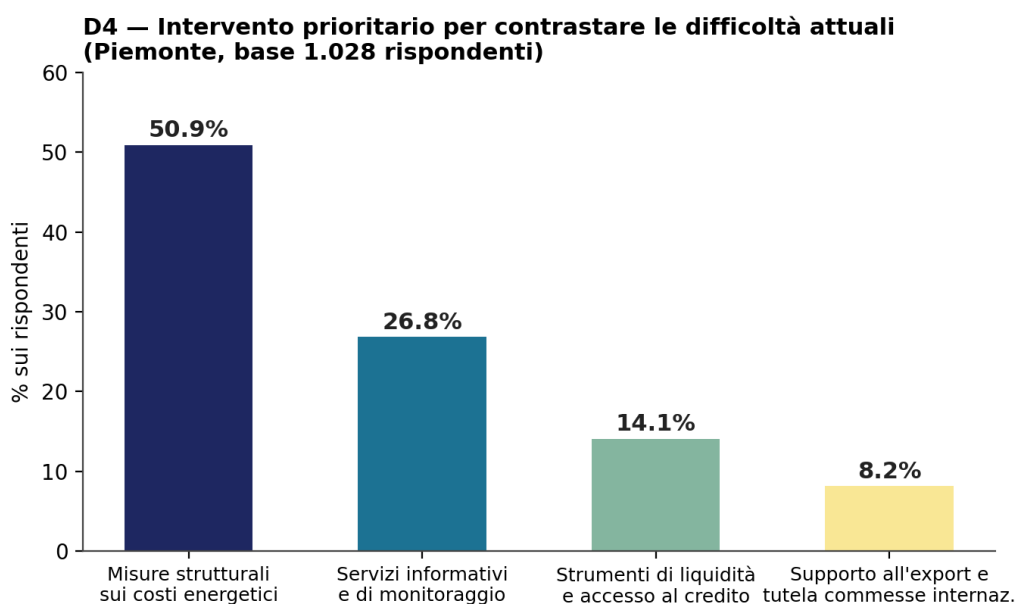


Fig. 4 — Intervento prioritario per contrastare le difficoltà attuali, Piemonte (% sui rispondenti, base 1.028)

2.5 Una lettura per dimensione aziendale

La percezione dell'impatto del conflitto non cresce in modo lineare con la dimensione d'impresa: le classi intermedie — **da 10 a 19** (56,1% di impatto significativo) e **da 20 a 49 addetti** (57,8%) — risultano le più esposte, mentre le microimprese fino a 9 addetti (46,9%) e le grandi imprese oltre 250 addetti (46,8%) mostrano percentuali più contenute. Questo pattern, diverso da quanto si osserva tipicamente per altri indicatori congiunturali (dove la dimensione è spesso associata linearmente a maggiore ottimismo), suggerisce che l'esposizione al rischio geopolitico dipenda più dalla struttura della filiera e dal grado di internazionalizzazione che dalla sola dimensione aziendale.

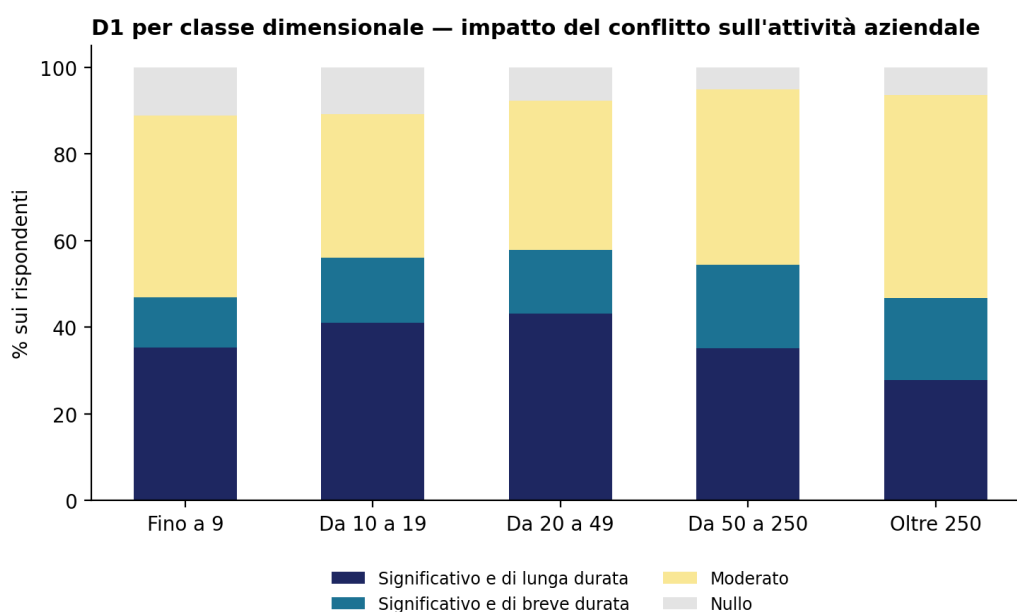


Fig. 5 — Impatto del conflitto per classe dimensionale, Piemonte (% sui rispondenti)

2.6 Industria e servizi a confronto

Il settore industriale risulta sistematicamente più esposto di quello dei servizi su entrambe le dimensioni indagate. Il 57,4% delle imprese industriali dichiara un impatto significativo del conflitto, contro il 44,5% dei servizi; analogamente, il 66,7% delle imprese industriali segnala un impatto alto dei costi energetici sul margine, contro il 55,1% dei servizi. Il divario riflette la maggiore intensità energetica dei processi produttivi manifatturieri e la loro più diretta esposizione a catene di approvvigionamento internazionali.

Industria vs Servizi — doppia esposizione al rischio

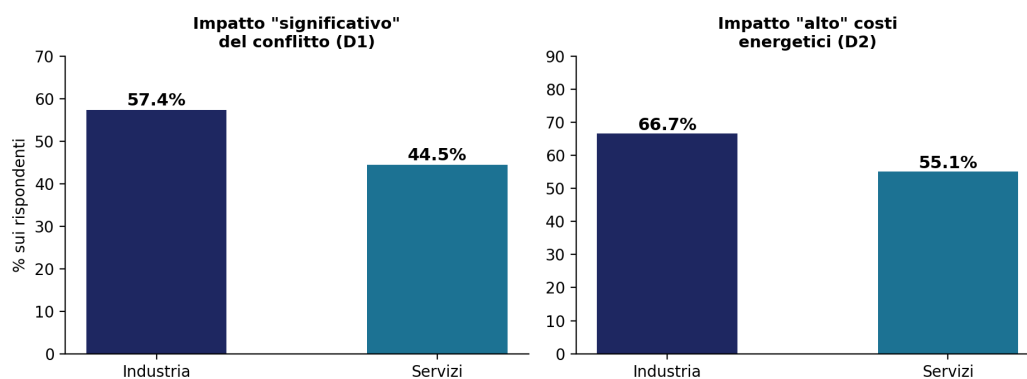


Fig. 6 — Confronto industria vs servizi su impatto del conflitto e dei costi energetici, Piemonte

2.7 Analisi settoriale: chi è più esposto

Tra i settori con almeno 20 rispondenti, la **metallurgia** è quella che percepisce con maggiore intensità l'impatto del conflitto (72,5% di risposte "significativo"), seguita da chimica e farmaceutica (67,6%) e altri manifatturieri (63,3%). All'estremo opposto si collocano i servizi ICT (28,8%) e gli altri servizi alle imprese (18,4%), settori meno esposti a catene di fornitura fisiche e a mercati energivori.

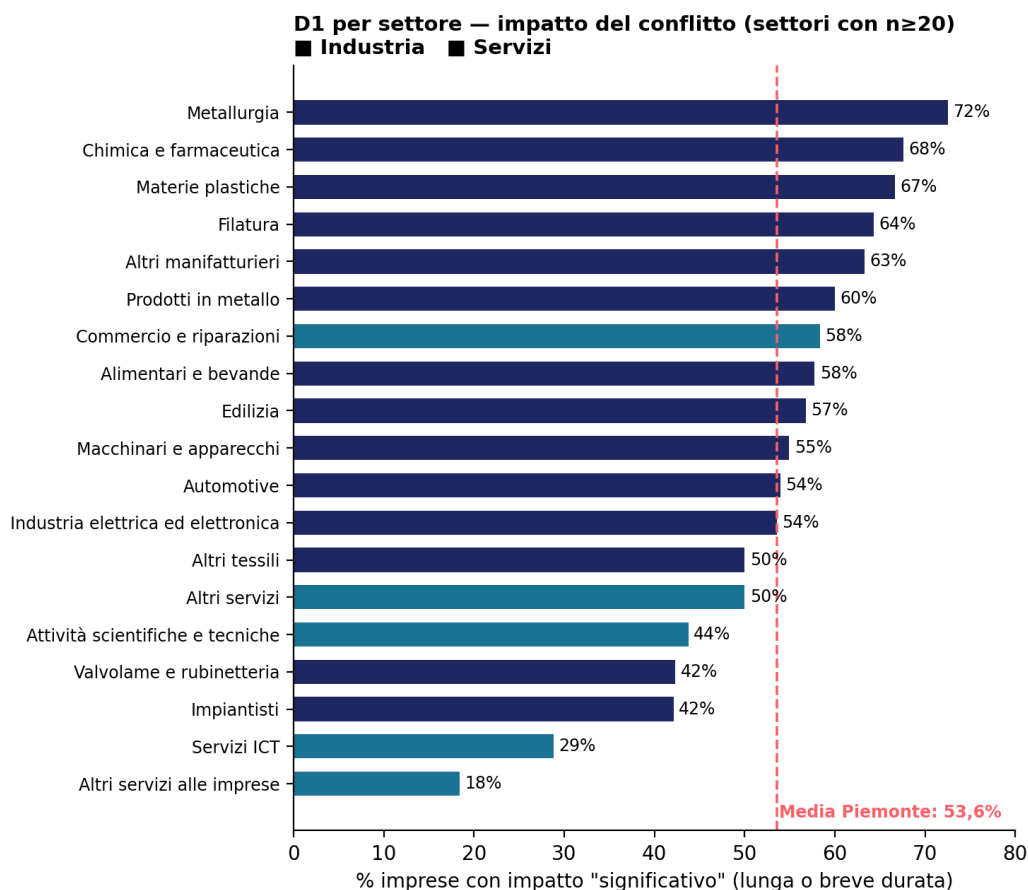


Fig. 7 — Impatto del conflitto per settore, Piemonte, settori con $n \geq 20$ (% sui rispondenti)

Sul fronte energetico il quadro settoriale è per certi versi speculare: **alimentare** (78,6%), metallurgia (75,0%), automotive (73,0%) ed edilizia (71,2%) sono i comparti in cui più imprese giudicano "alto" l'impatto dei costi energetici sul margine, mentre servizi ICT (23,7%) e altri servizi alle imprese (37,8%) restano nettamente sotto la media regionale (63,3%).

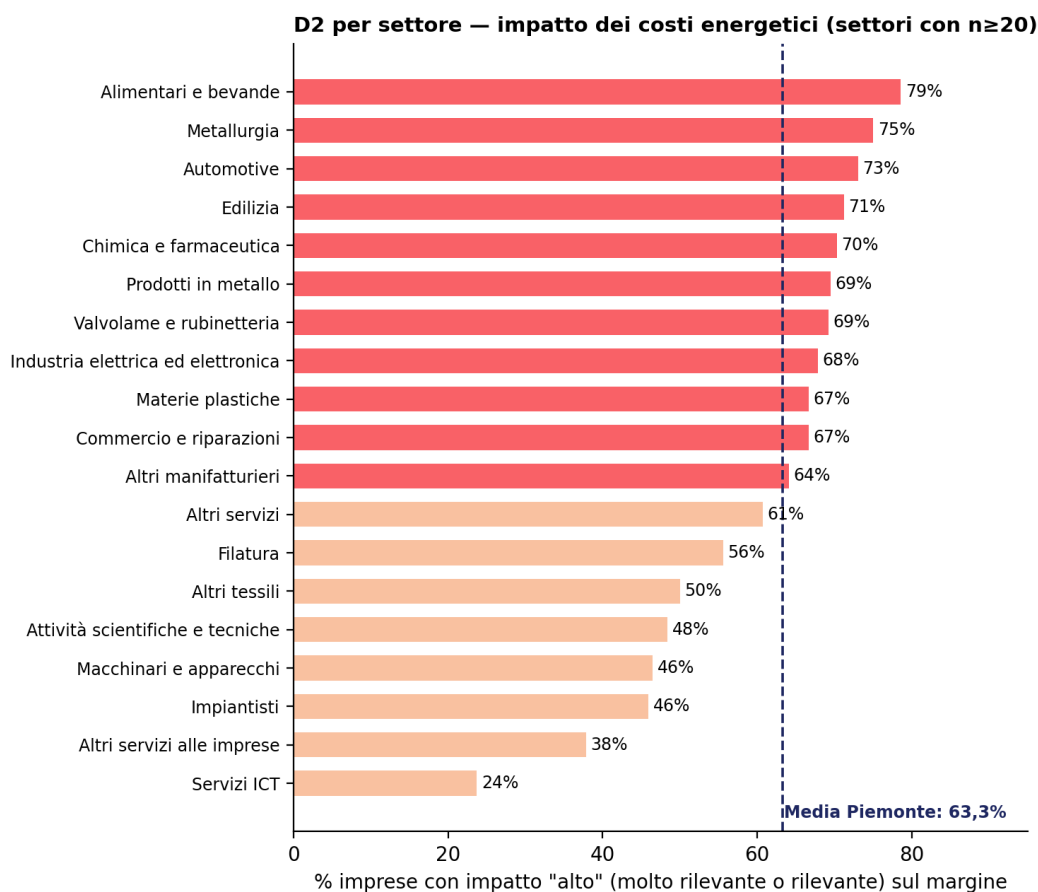


Fig. 8 — Impatto dei costi energetici per settore, Piemonte, settori con $n \geq 20$ (% sui rispondenti)

2.8 Il territorio: differenze provinciali

Sul piano territoriale il quadro è complessivamente omogeneo, con alcune sfumature significative. La percezione del conflitto come minaccia significativa è più marcata ad **Asti** (67,6%, su una base campionaria contenuta di 34 imprese) e a **Cuneo** (59,4%), mentre risulta più contenuta a **Verbania** (40,9%) e **Vercelli** (45,7%). **Torino e Cuneo**, che insieme rappresentano circa la metà del campione regionale, si collocano rispettivamente leggermente sotto (49,0%) e sopra (59,4%) la media regionale del 53,6%.

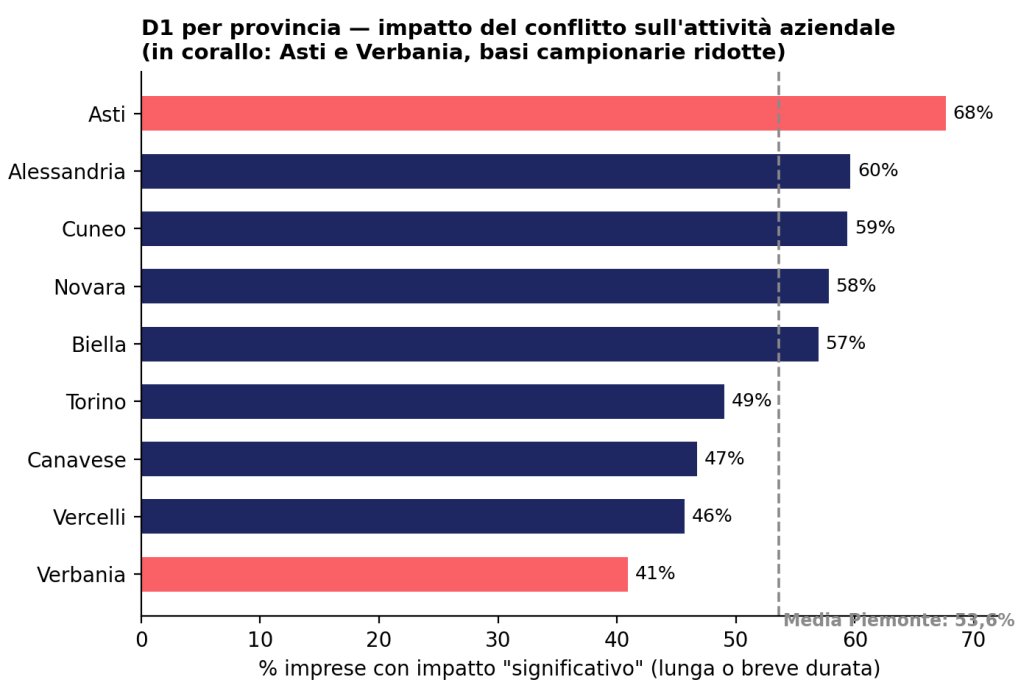


Fig. 9 — Impatto del conflitto per provincia, Piemonte (% sui rispondenti)

2.9 Correlazioni e analisi a dispersione

Per comprendere se le imprese e i territori più esposti al conflitto siano anche quelli più esposti ai costi energetici — e se la severità dell'impatto percepito si traduca effettivamente in una maggiore reattività — sono state costruite quattro analisi di correlazione a dispersione, incrociando settore, provincia e dimensione aziendale.

2.9.1 Settore: doppia esposizione a conflitto ed energia

Incrociando, per ciascun settore, la quota di imprese che segnala un impatto significativo del conflitto con quella che segnala un impatto alto dei costi energetici, emerge un quadrante di "doppia esposizione" (in alto a destra rispetto alle medie regionali del 53,6% e del 63,3%) che comprende metallurgia, chimica-farmaceutica, alimentare, automotive ed edilizia: per questi settori le due criticità si sommano. All'estremo opposto, servizi ICT e altri servizi alle imprese restano sotto la media su entrambi i fronti.

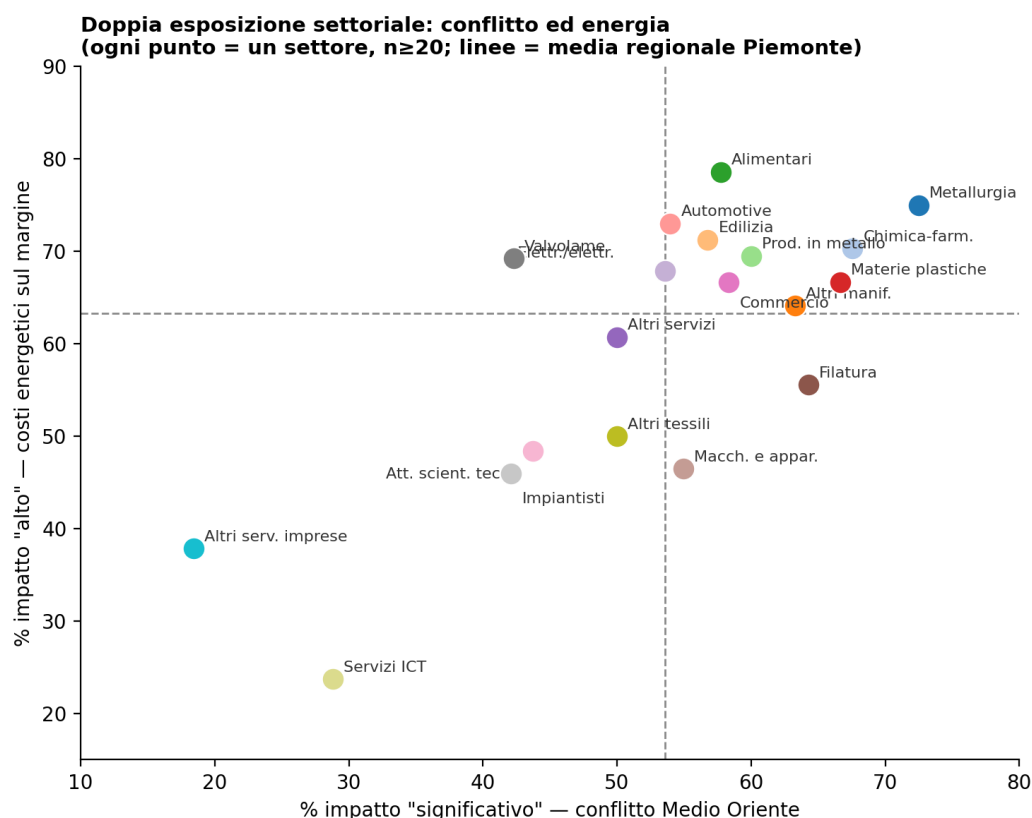


Fig. 10 — Correlazione settoriale tra impatto del conflitto e impatto dei costi energetici

2.9.2 Territorio: doppia esposizione a conflitto ed energia

A livello provinciale, Asti (pur con base campionaria ridotta), Cuneo, Alessandria e Biella si collocano sopra la media regionale su entrambe le dimensioni, nel quadrante di "doppia esposizione". Novara presenta un profilo misto, con impatto del conflitto sopra media ma costi energetici sotto media. Torino, il territorio più popoloso del campione, si posiziona invece sotto la media regionale su entrambi i fronti (49,0% sul conflitto, 59,2% sull'energia), insieme a Vercelli, Canavese e Verbania: la maggiore diversificazione settoriale della sua base industriale sembra attenuare l'esposizione complessiva rispetto alle altre province.

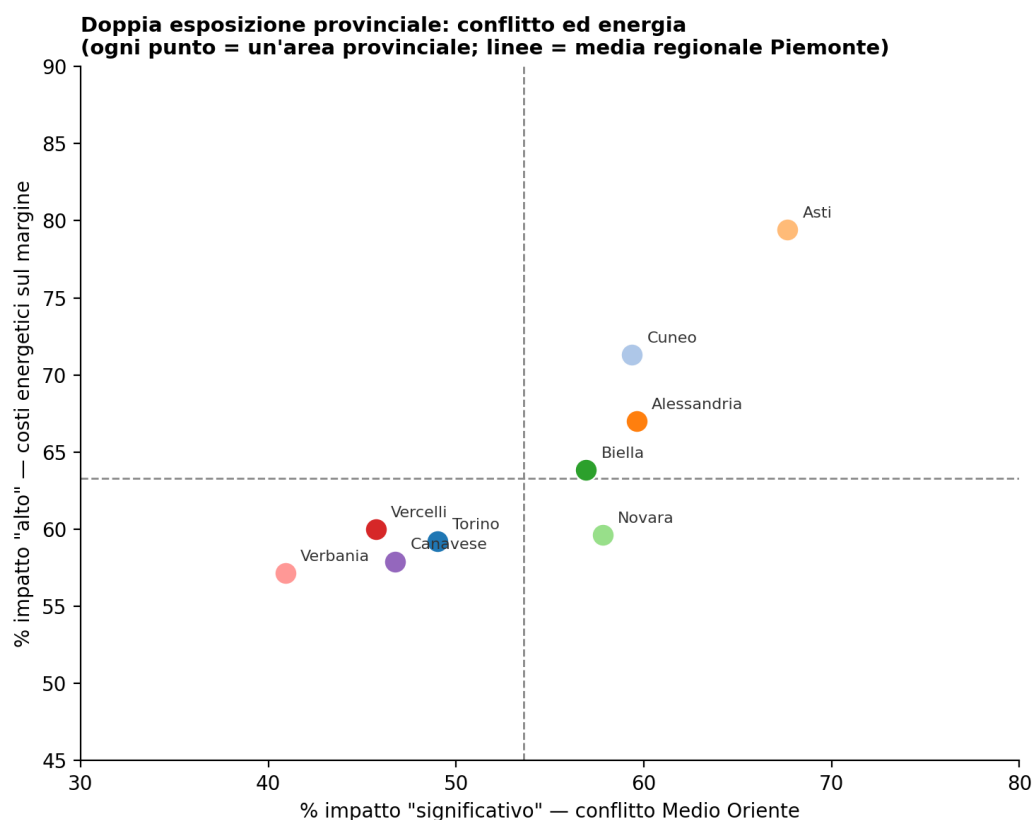


Fig. 11 — Correlazione territoriale tra impatto del conflitto e impatto dei costi energetici

2.9.3 Settore: la severità dell'impatto non predice la reazione

Incrociando l'impatto percepito del conflitto con la quota di imprese che ha diversificato i fornitori, si osserva che la relazione tra le due variabili è debole: settori molto colpiti come metallurgia e materie plastiche diversificano meno della media regionale (rispettivamente 36,1% e 21,9%, a fronte di una media del 41,0%), mentre l'edilizia risulta il caso più virtuoso, con impatto e diversificazione entrambi sopra media. Ciò indica che la propensione a reagire dipende più dalla struttura della filiera e dalla disponibilità di fornitori alternativi che dall'urgenza percepita.

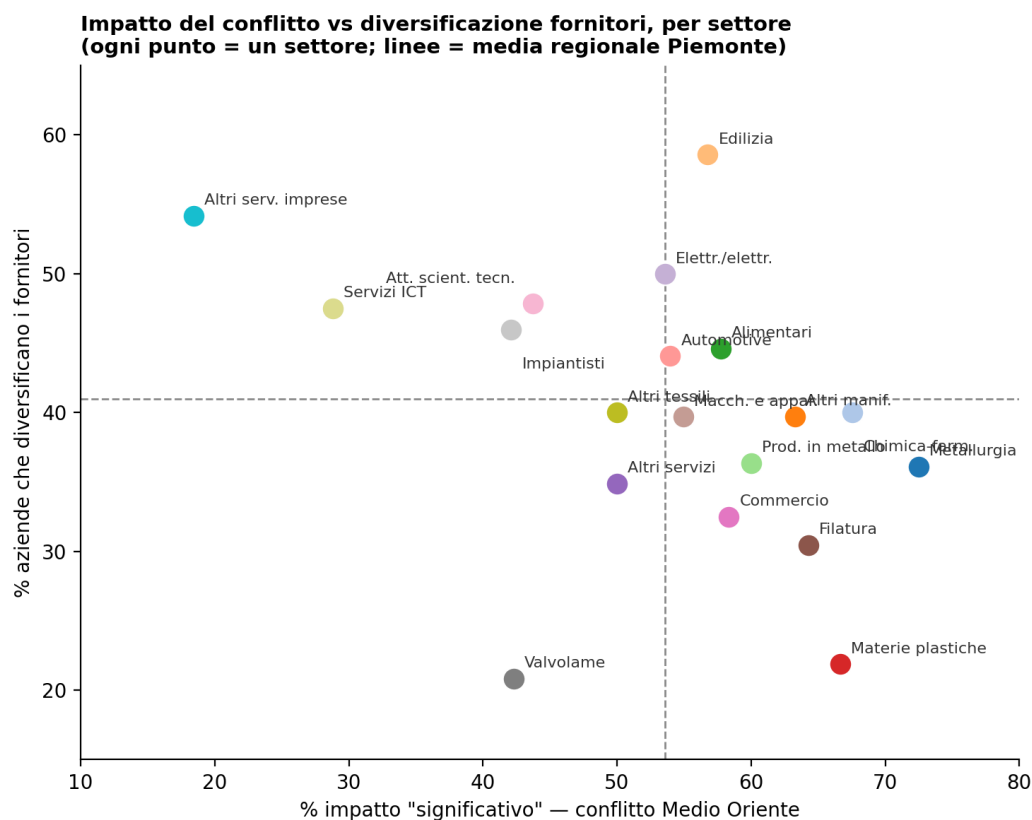


Fig. 12 — Correlazione settoriale tra impatto del conflitto e diversificazione dei fornitori

2.9.4 Dimensione aziendale: esposizione e reazione

Anche per classe dimensionale la doppia esposizione a conflitto ed energia si concentra nelle imprese di taglia intermedia (10-250 addetti), sopra la media regionale su entrambi i fronti, mentre micro e grandi imprese restano sotto media su entrambe le dimensioni. La diversificazione dei fornitori, invece, resta pressoché costante tra le classi dimensionali (tra il 39,5% e il 42,6%): a differenza del settore, la dimensione aziendale non spiega la propensione a diversificare, segno che tale scelta dipende da fattori diversi dalla sola scala operativa.

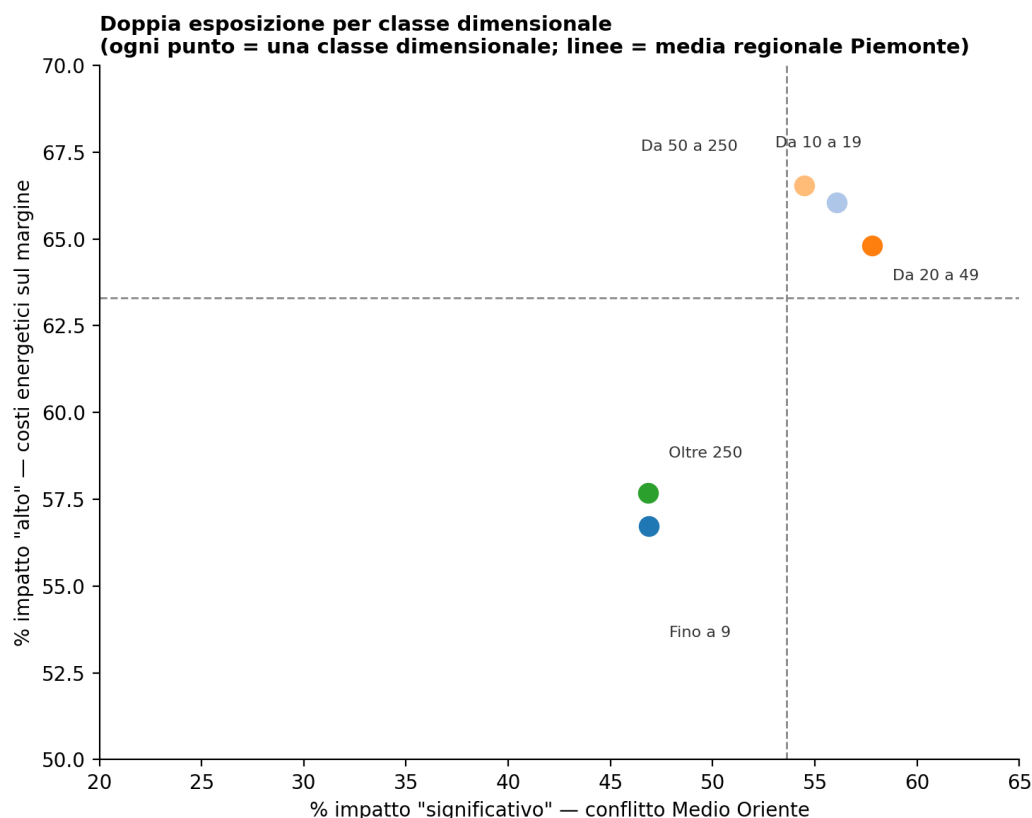


Fig. 13 — Correlazione per dimensione aziendale tra impatto del conflitto e impatto dei costi energetici

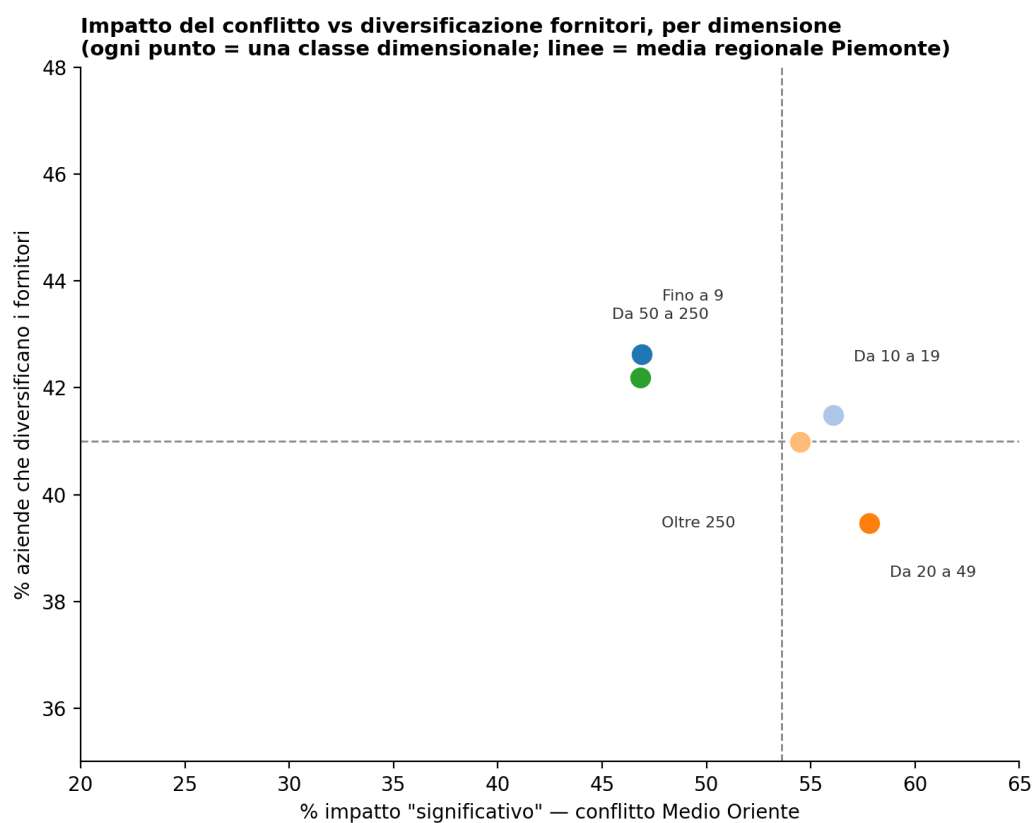


Fig. 14 — Correlazione per dimensione aziendale tra impatto del conflitto e diversificazione dei fornitori

3. Conclusioni: sintesi e prospettive

3.1 Tre pattern trasversali

- **Un rischio composto, non due rischi separati.** I settori e le province più esposti al conflitto sono, quasi sempre, anche i più esposti ai costi energetici — metallurgia, chimica ed edilizia tra i settori; Cuneo, Alessandria e Asti tra i territori. Per questi comparti le due criticità si sommano, invece di distribuirsi su fronti distinti, amplificando la pressione complessiva sui margini.
- **La severità dell'impatto non predice la reazione.** Settori molto colpiti come metallurgia e materie plastiche diversificano i fornitori meno della media regionale: la propensione a reagire dipende più dalla struttura della filiera e dalla disponibilità di alternative che dall'urgenza percepita. Ne consegue che le politiche di supporto non possono limitarsi a misure generiche, ma devono tenere conto dei vincoli strutturali di ciascuna filiera.
- **La dimensione pesa più sulla fiducia che sull'esposizione.** Le imprese di taglia intermedia (20-49 addetti) risultano le più colpite dal conflitto, ma sono le imprese più grandi (oltre 250 addetti) e quelle 50-250 addetti a mostrarsi più ottimiste sul futuro: la capacità di assorbire uno shock non coincide con la capacità di reagire con fiducia, e le imprese di minore dimensione restano probabilmente le più fragili nel medio periodo.

3.2 Sintesi

Il focus tematico condotto nell'ambito dell'Indagine Congiunturale del III trimestre 2026 restituisce un quadro di preoccupazione diffusa ma non generalizzata: oltre la metà delle imprese piemontesi avverte un impatto significativo del conflitto in Medio Oriente sulla propria attività, e quasi due terzi segnalano un effetto rilevante dei costi energetici sui margini. La risposta prevalente — diversificazione dei fornitori e rinegoziazione commerciale — testimonia una reazione orientata a irrobustire la resilienza delle filiere più che a interventi difensivi su scorte e logistica. Il nodo energetico si conferma la priorità assoluta indicata dalle imprese in termini di policy, coerentemente con quanto già emerso dall'indagine congiunturale generale.

3.3 Prospettive

Alla luce dei risultati, tre linee di intervento appaiono prioritarie per il sistema economico piemontese:

- **Misure strutturali sul costo dell'energia,** a partire dalla diversificazione delle fonti e dal potenziamento del mercato unico europeo, per ridurre l'esposizione dei settori più energivori (metallurgia, chimica, alimentare, automotive) e delle filiere manifatturiere in generale.
- **Sostegno mirato alle filiere a bassa capacità di reazione,** con strumenti che favoriscano la diversificazione dei fornitori e la ricerca di alternative logistiche nei comparti dove la propensione a reagire risulta oggi più debole rispetto alla severità dell'impatto subito.

- **Attenzione alle imprese di dimensione intermedia e piccola**, le più esposte in termini di impatto percepito e le meno fiduciose sul futuro, attraverso strumenti di liquidità, credito e servizi informativi e di monitoraggio del contesto geopolitico.

Il permanere di un'elevata incertezza geopolitica suggerisce infine di consolidare, anche nelle prossime edizioni dell'Indagine Congiunturale, un monitoraggio continuativo del sentiment delle imprese piemontesi rispetto agli scenari internazionali, per cogliere tempestivamente eventuali segnali di aggravamento o di normalizzazione del quadro.

Fonti: Indagine Congiunturale III trimestre 2026, Confindustria Piemonte e Unione Industriali Torino — comunicati stampa regionale e provinciale Torino; focus tematico Medio Oriente (dati regionali, provinciali, per dimensione aziendale e per settore); elaborazione grafica a cura degli autori.