UNIONCAMERE LOMBARDIA
Camere di commercio lombarde

L'economia della Lombardia

Andamento del settore terziario

3° trimestre 2025

Servizi e Commercio al dettaglio

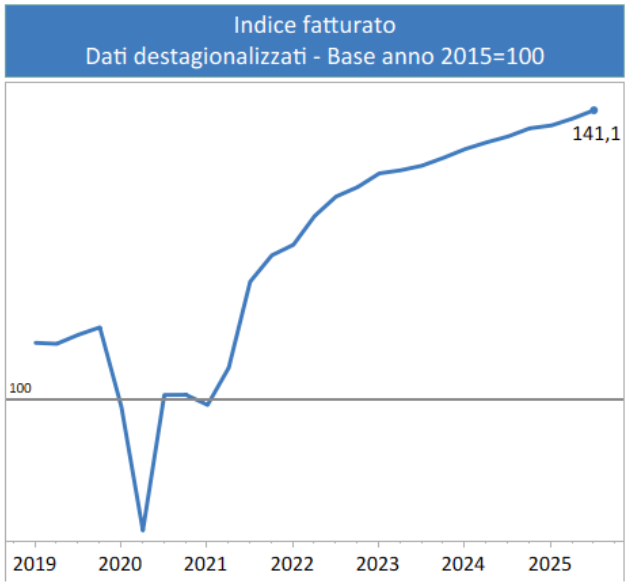
Servizi – Principali indicatori

Non rallenta la crescita del **fatturato** delle imprese dei servizi in Lombardia: nel terzo trimestre la variazione tendenziale, ovvero rispetto allo stesso periodo del 2024, è pari al **+3%**. La variazione congiunturale, che essendo calcolata rispetto al trimestre precedente fornisce un'indicazione sulla dinamica più recente, conferma sostanzialmente la velocità di crescita del secondo trimestre, passando dal +0,7% al **+0,8%**, dopo il rallentamento che aveva caratterizzato i primi tre mesi dell'anno (+0,3%). Il numero indice del fatturato (2015=100) supera così quota 141.

I **prezzi** confermano il ritmo di marcia evidenziato nell'ultimo anno, con rincari dei listini prossimi al punto percentuale (**+0,9%** la variazione sui tre mesi precedenti). Si tratta di incrementi molto più ridotti di quelli registrati nel periodo 2022-2023, ma che restano superiori rispetto ai valori pre-pandemia.

SERVIZI - Principali indicatori

	2024				2025		
	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3
Fatturato (1)	2,6	2,7	3,2	3,8	1,9	2,1	3,0
Prezzi (2)	1,4	1,3	1,0	1,1	1,1	0,9	0,9
Addetti (3)	2,3	1,4	-0,1	0,7	1,8	2,0	0,1



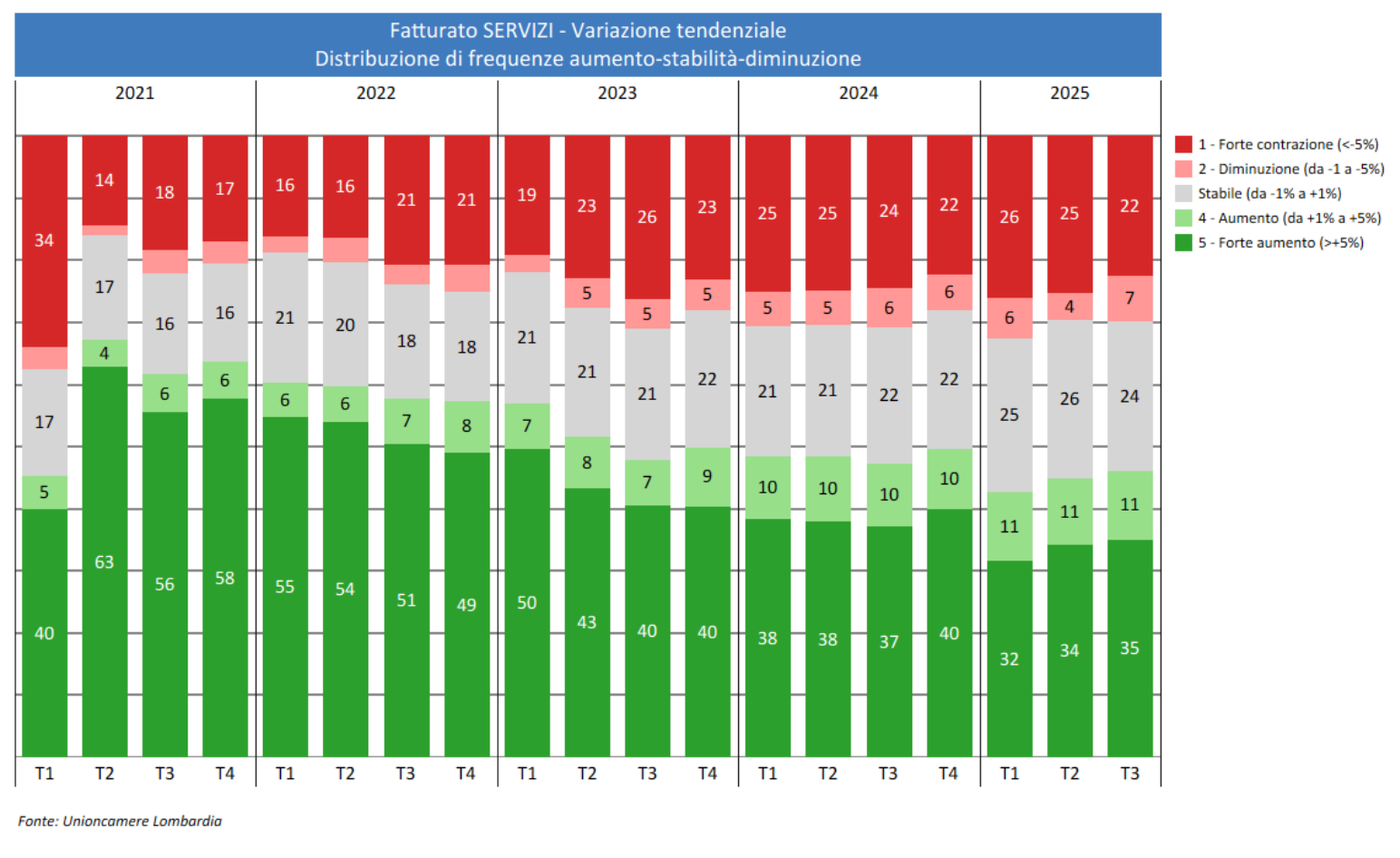
Fonte: Unioncamere Lombardia
(1) Variazione tendenziale (2) Variazione congiunturale (3) Variazione nel trimestre

Il saldo del numero di **addetti** tra inizio e fine trimestre risulta sostanzialmente nullo (**+0,1%**), ma al netto degli effetti stagionali la variazione resta positiva: su base annua la crescita è infatti prossima al +5%. Prosegue quindi il trend di espansione che caratterizza l'occupazione delle imprese dei servizi nel periodo post-Covid.

Servizi – Imprese in crescita e in contrazione

La **quota di imprese che dichiarano un aumento di fatturato** su base annua è pari al **46%**, una percentuale che ha mostrato una lieve espansione negli ultimi trimestri avvicinandosi ai livelli del 2024 e confermando un progressivo ampliamento della diffusione del processo di crescita.

Resta stabile al 29% la quota che registra un calo di fatturato, mentre si riduce la percentuale di imprese «stabili».

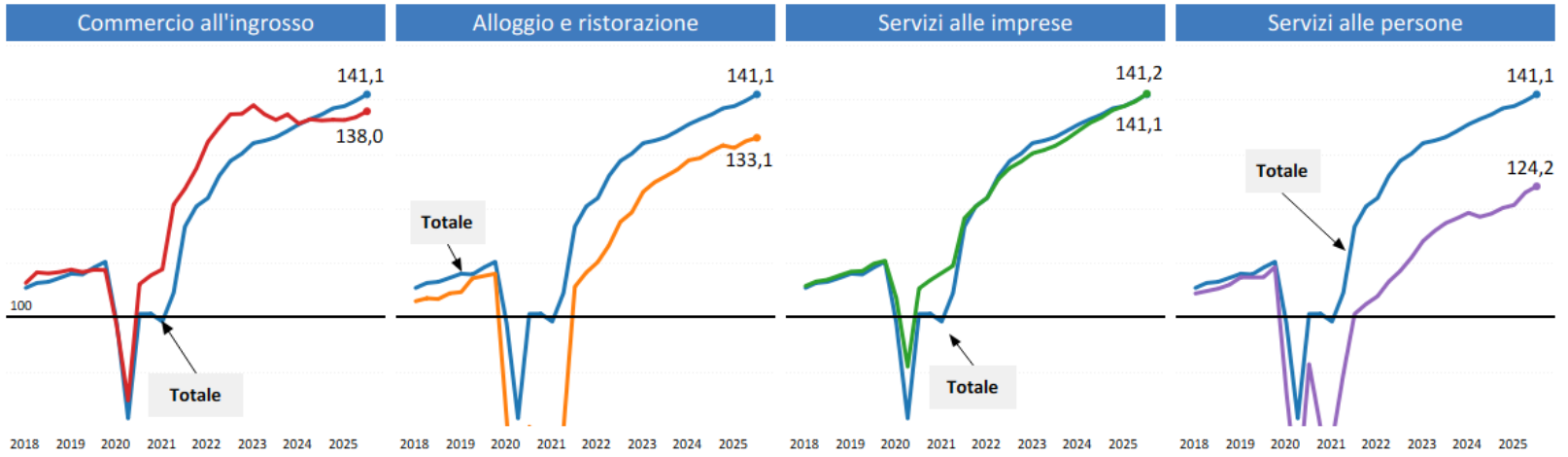


Fonte: Unioncamere Lombardia

Servizi – I settori

La crescita del fatturato continua ad essere trainata dai **servizi alle imprese** (**+3,4%** su base annua), il sotto-comparto più rilevante in termini dimensionali, caratterizzato da un andamento in costante espansione negli ultimi anni; positivi anche i **servizi alle persone** (+4,5%), che confermano la crescita significativa registrata nel trimestre precedente, mentre è più ridotto l'incremento per le attività di **alloggio e ristorazione** (+1,8%), in rallentamento rispetto ai ritmi di marcia del 2024. Segnali di ripresa si registrano per il **commercio all'ingrosso** (+1,6%), dopo una lunga fase di stagnazione.

Anche la media dei primi 3 trimestri del 2025 conferma tale dinamica, con incrementi superiori per servizi alle imprese e alle persone, un rallentamento delle attività legate al turismo e una lieve crescita per il commercio all'ingrosso.

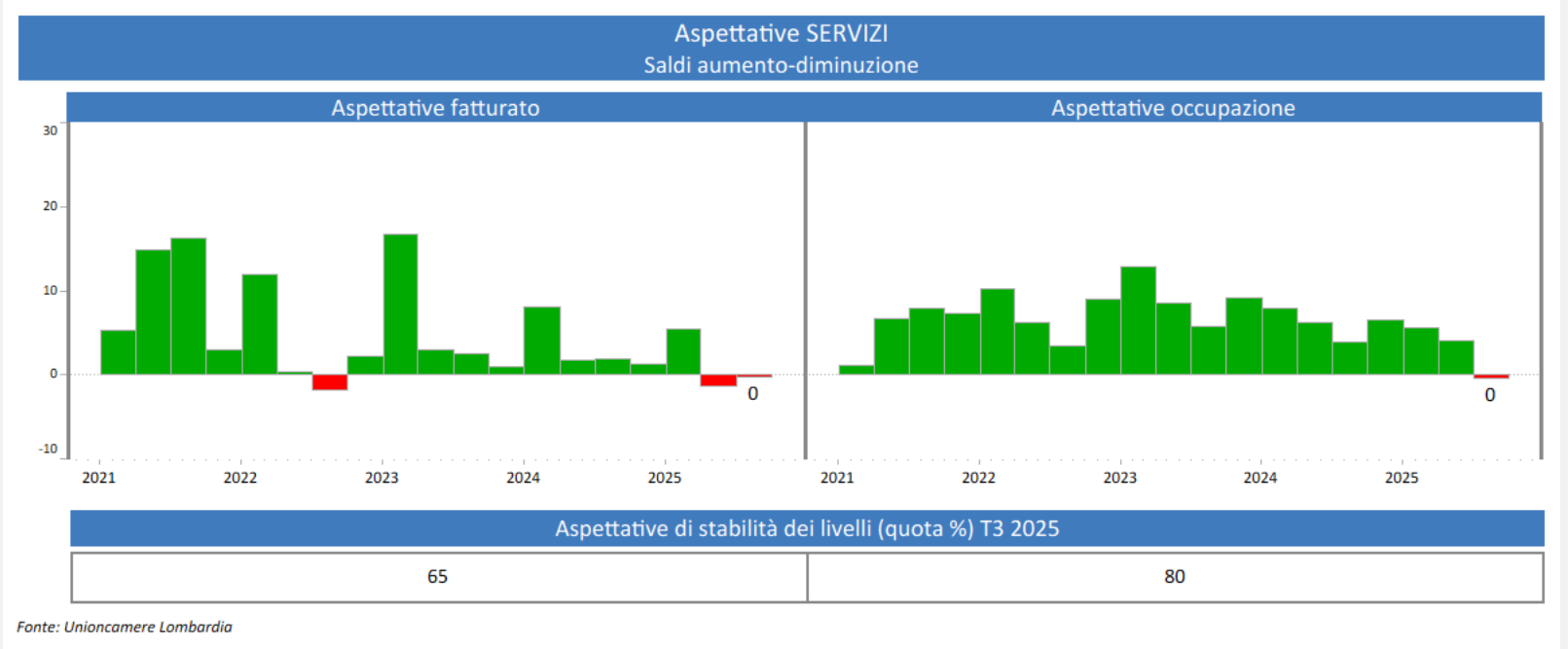


Principali indicatori trimestre T3 anno 2025

	Fatturato (1)	Prezzi (2)	Addetti (3)
Totale	3,0%	0,9%	0,1%
Commercio ingrosso	1,6%	0,8%	0,1%
Alloggio e ristorazione	1,8%	1,4%	-0,4%
Servizi alle imprese	3,4%	0,7%	0,3%
Servizi alle persone	4,5%	1,3%	-0,7%

Fonte: Unioncamere Lombardia
(1) Variazione tendenziale (2) Variazione congiunturale (3) Variazione nel trimestre

Servizi – Le aspettative



Fonte: Unioncamere Lombardia

Le **aspettative** degli imprenditori rimangono prudenti, nonostante il quadro positivo delineato dagli indicatori congiunturali: sia per il **fatturato** che per l'**occupazione** il saldo tra previsioni di crescita e diminuzione per il prossimo trimestre risulta infatti nullo. Se per il fatturato si tratta di una sostanziale conferma di quanto già evidenziato nella rilevazione precedente, il dato sull'occupazione segnala invece un deterioramento delle aspettative dopo 18 trimestri di segni positivi. Tra gli imprenditori predomina quindi l'incertezza sul proseguimento della fase di crescita: il timore è che la situazione di instabilità internazionale possa penalizzare la fiducia delle famiglie e di conseguenza i consumi. Inoltre due elementi che hanno fin qui sostenuto il settore, come il buon andamento del mercato del lavoro e la crescita del turismo, potrebbero fornire un contributo più ridotto nei prossimi trimestri.

Commercio al dettaglio – Principali indicatori

Nel commercio al dettaglio prosegue la crescita in valore del **fatturato**, sebbene a velocità contenuta: nel terzo trimestre la variazione su base annua si attesta al **+1,5%** (dal +1,9% della rilevazione precedente), con una variazione congiunturale che resta positiva (**+0,3%**) ma in rallentamento rispetto al secondo trimestre (+0,8%). L'indice del fatturato raggiunge così quota 116,7 (2015=100).

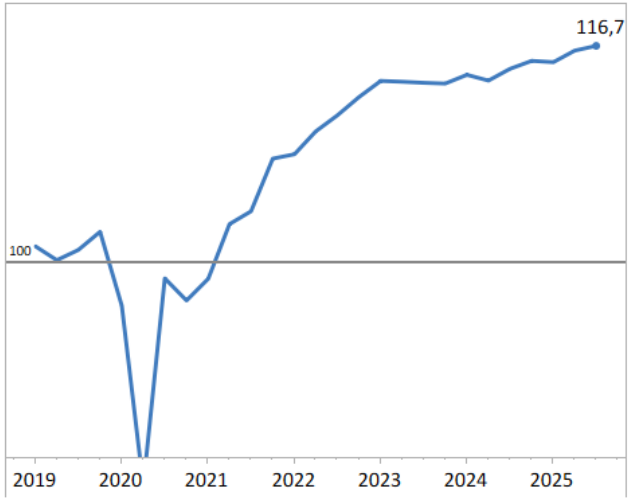
I **prezzi** registrano una frenata nel trimestre estivo, con un incremento medio su base congiunturale pari al +0,4%. Al netto delle oscillazioni trimestrali, i listini evidenziano una stabilizzazione su ritmi di marcia più ridotti dopo il picco del 2022-2023.

I giudizi sulle **scorte** confermano una lieve prevalenza di indicazioni di esuberanza (saldo pari a **+2,7 punti** rispetto ai giudizi scarsità), ma restando su livelli inferiori al periodo pre-Covid.

COMMERCIO AL DETTAGLIO - Principali indicatori

	2024				2025		
	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3
Fatturato (1)	0,6	-0,7	1,1	2,3	0,5	1,9	1,5
Prezzi (2)	0,4	2,0	0,4	3,6	0,2	1,9	0,4
Scorte (3)	1,2	2,9	0,9	1,3	0,9	1,8	2,7
Ordini ai fornitori (1) (4)	-13,6	-16,4	-7,7	-5,6	-16,7	-10,0	-14,8
Addetti (5)	-0,1	0,2	-0,4	1,7	-0,5	0,9	-0,3

Indice fatturato
Dati destagionalizzati - Base anno 2015=100



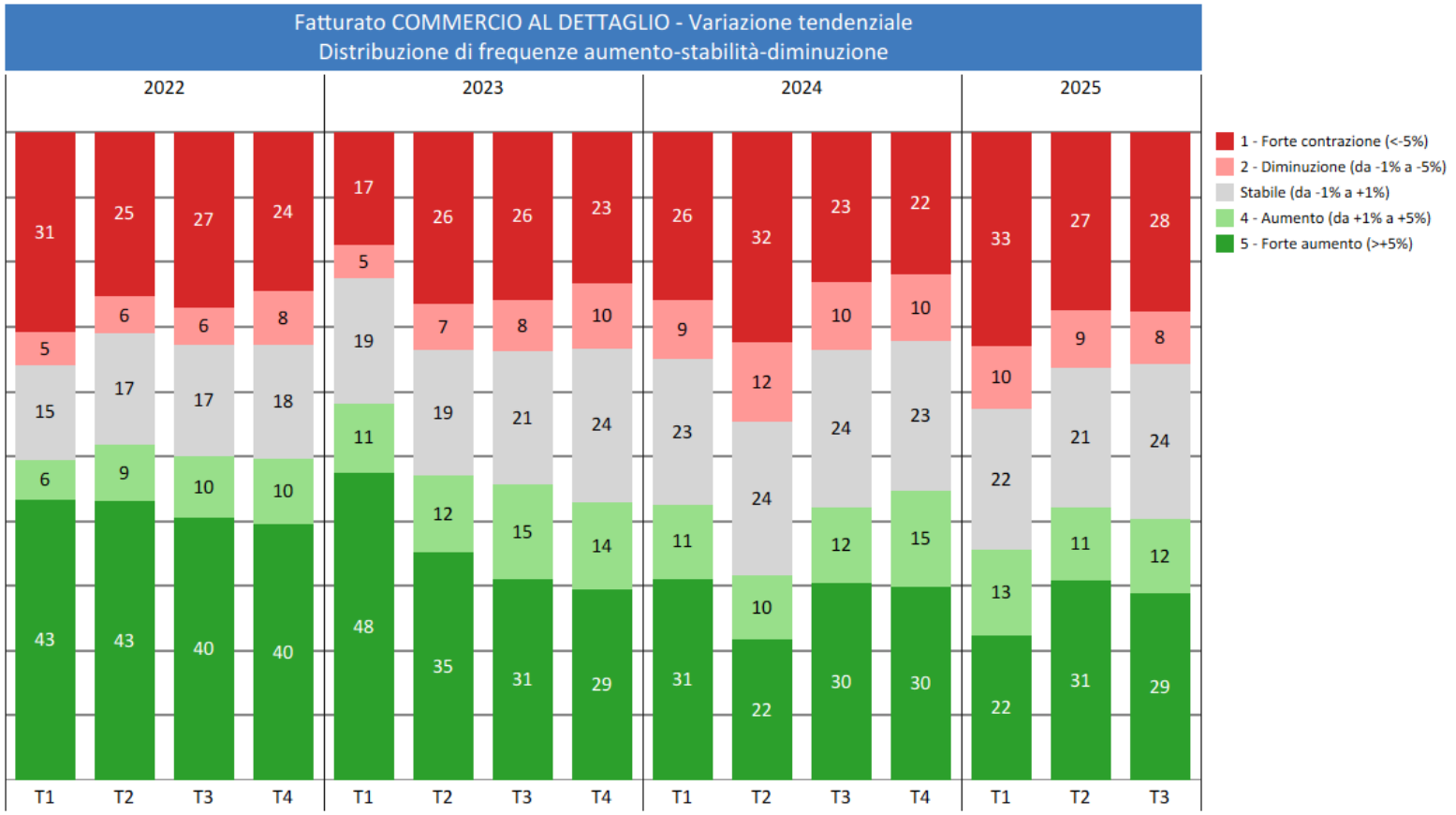
Fonte: Unioncamere Lombardia
(1) Variazione tendenziale (2) Variazione congiunturale (3) Saldo esuberanza-scarsità (4) Saldo aumento-diminuzione (5) Variazione nel trimestre

Ancora negative le valutazioni in merito agli **ordini ai fornitori**: il saldo tra giudizi di aumento e diminuzione, su base annua, è pari a **-14,8 punti**, evidenziando un peggioramento.

Anche il saldo degli **addetti** tra inizio e fine trimestre risulta negativo (**-0,3%**), ma il dato risente di un effetto stagionale al netto del quale la variazione resta positiva: al di là delle oscillazioni trimestrali l'andamento di fondo conferma infatti la tendenza crescente.

Commercio al dettaglio – Imprese in crescita e in contrazione

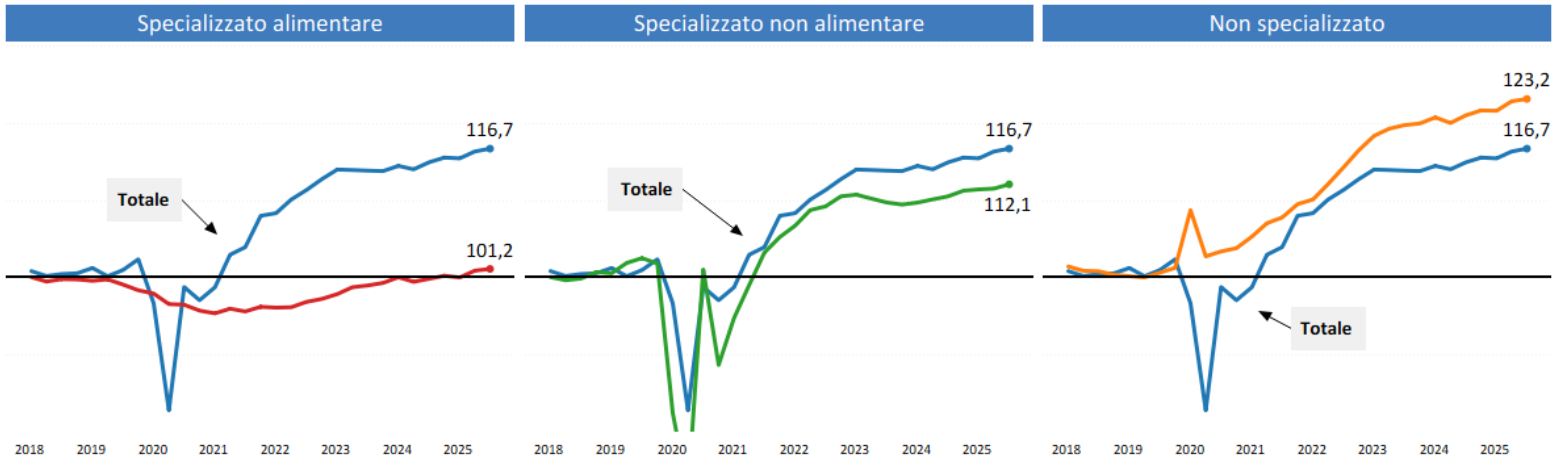
L'analisi della distribuzione delle risposte all'interno del campione conferma una **prevalenza di indicazioni di aumento del fatturato** (**41%**) rispetto a quelle di diminuzione (36%), una situazione simile a quella registrata nel secondo trimestre, sebbene risulti in espansione la quota di imprese che dichiarano una situazione di stabilità (24%).



Fonte: Unioncamere Lombardia

Commercio al dettaglio – I settori

In questo trimestre la variazione del fatturato su base annua risulta simile tra i diversi comparti del commercio al dettaglio, mentre considerando la media dei primi tre trimestri del 2025 l'incremento risulta superiore per i negozi **specializzati non alimentari** e per quelli **non specializzati** (entrambi +1,3%), che comprende supermercati e minimarket, a fronte di una crescita più debole per gli **esercizi specializzati alimentari** (+0,7%), generalmente di piccole dimensione. Tali negozi si caratterizzano anche per incrementi significativi dei prezzi (+1,9% nel terzo trimestre rispetto al precedente), per via dei rincari subiti dai prodotti alimentari.

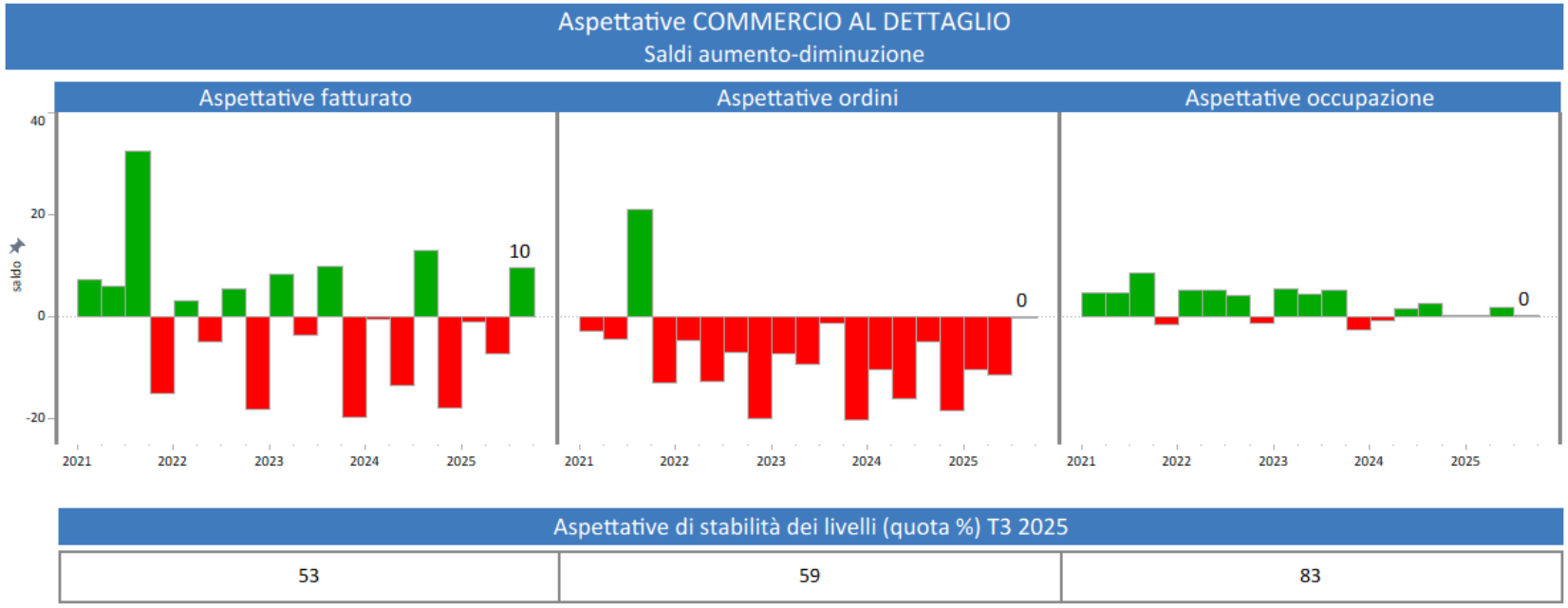


Principali indicatori trimestre T3 anno 2025

	Fatturato (1)	Prezzi (2)	Scorte (3)	Ordini ai fornitori (1)(4)	Addetti (5)
Totale	1,5%	0,4%	2,7	-14,8	-0,3%
Alimentare	1,5%	1,9%	-5,7	-0,6	0,3%
Non alimentare	1,4%	0,8%	6,4	-16,8	-0,6%
Non specializzato	1,6%	-0,6%	-3,1	-17,0	0,1%

Fonte: Unioncamere Lombardia
(1) Variazione tendenziale (2) Variazione congiunturale (3) Saldo esuberanza-scarsità (4) Saldo aumento-diminuzione (5) Variazione nel trimestre

Commercio al dettaglio – Le aspettative



Fonte: Unioncamere Lombardia

Il saldo tra **aspettative** di crescita e diminuzione del **fatturato** torna positivo (+10 punti) in vista del quarto trimestre, per via del picco di vendite che caratterizza il periodo delle feste natalizie: il confronto con il valore analogo che si era registrato nel 2024 evidenzia però una lieve flessione, a conferma del clima di fiducia non particolarmente ottimista che contraddistingue gli operatori del settore. L'andamento dei consumi continua infatti a rimanere debole, nonostante il progressivo recupero del potere d'acquisto delle famiglie e la crescita dell'occupazione, che al momento si traducono soprattutto in un consolidamento dei risparmi. Le aspettative sugli **ordinativi** e quelle sull'**occupazione** vedono un equilibrio tra previsioni di aumento e di diminuzione, con saldi nulli che fotografano una situazione di elevata incertezza.

Nota metodologica

L'indagine di Unioncamere Lombardia sull'andamento economico dei settori si svolge ogni trimestre su cinque campioni di imprese industriali, artigiane, commerciali, dei servizi e dell'edilizia. I campioni delle imprese commerciali e dei servizi comprendono aziende con più di 3 addetti. Per la selezione delle imprese da intervistare è stata utilizzata la tecnica del campionamento stratificato proporzionale secondo l'attività economica (codifica ATECO 2007), la dimensione d'impresa e la provincia di appartenenza. Alcuni strati sono stati sovracampionati per garantire una maggiore significatività dei dati disaggregati per classe dimensionale, provincia o settore. Le interviste vengono realizzate con tecnica CATI (Computer Assisted Telephone Interview) o CAWI (Computer Assisted Web Interview).

Nel terzo trimestre 2025 sono state realizzate **1.738 interviste per l'indagine dei servizi** e **1.266 interviste per l'indagine sul commercio al dettaglio** così distribuite per settore e classe dimensionale:

	3-9 addetti	10-49 addetti	50-199 addetti	200 addetti e più	Totale
Commercio all'ingrosso	148	166	51	20	**385**
Alloggio e ristorazione	110	70	19	15	**214**
Servizi alle persone	85	37	15	3	**140**
Servizi alle imprese	369	341	169	120	**999**
Totale	**712**	**614**	**254**	**158**	**1.738**

	3-9 addetti	10-49 addetti	50 addetti e più	Totale
Alimentare	139	18	2	**159**
Non alimentare	563	215	37	**815**
Non specializzato	127	103	62	**292**
Totale	**829**	**336**	**101**	**1.266**

Al fine di ottenere la stima della variazione media delle variabili quantitative, si procede alla ponderazione dei dati in base alla struttura dell'occupazione, aggiornata periodicamente in modo da recepire significative modifiche nella struttura dell'universo. Le informazioni ottenute dall'indagine sono disaggregabili per provincia, classe dimensionale (4 classi per i servizi e 3 per il commercio al dettaglio), 4 settori di attività economica per i servizi (commercio all'ingrosso, alberghi e ristoranti, servizi alle persone e servizi alle imprese) e 3 settori di attività economica per il commercio al dettaglio (specializzato alimentare, specializzato non alimentare, non specializzato). Le serie storiche sono destagionalizzate con procedura TRAMO-SEATS, che opera ogni trimestre sull'intera serie storica per cui ad ogni aggiornamento possono verificarsi correzioni dei dati dei trimestri precedenti in base alle nuove informazioni. Gli indicatori vengono destagionalizzati separatamente per ciascun dominio, settore di attività economica e ambito geografico, per cui gli indici più aggregati (riferiti all'intera regione) non sono calcolati come sintesi dei dati destagionalizzati riferiti ai livelli inferiori di classificazione (singole provincie o singoli settori economici). I modelli statistici utilizzati per la destagionalizzazione vengono rivisti ogni anno al fine di monitorare la loro capacità di rappresentare adeguatamente l'andamento della singola serie storica. Per quantificare i risultati delle variabili qualitative oggetto d'indagine si utilizza la tecnica del saldo.

Nota redazionale

Quest'opera è stata rilasciata con licenza Creative Commons Attribuzione - Non commerciale - Non opere derivate 4.0 Internazionale. Per leggere una copia della licenza visita il sito web: http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/ o spedisci una lettera a Creative Commons, PO Box 1866, Mountain View, CA 94042, USA.

Tu sei libero di:

Condividere — riprodurre, distribuire, comunicare al pubblico, esporre in pubblico, rappresentare, eseguire e recitare questo materiale con qualsiasi mezzo e formato

Il licenziante non può revocare questi diritti fintanto che tu rispetti i termini della licenza.
Alle seguenti condizioni:

Attribuzione — Devi riconoscere una menzione di paternità adeguata, fornire un link alla licenza e indicare se sono state effettuate delle modifiche. Puoi fare ciò in qualsiasi maniera ragionevole possibile, ma non con modalità tali da suggerire che il licenziante avalli te o il tuo utilizzo del materiale.

Non Commerciale — Non puoi utilizzare il materiale per scopi commerciali.

Non opere derivate — Se remixi, trasformi il materiale o ti basi su di esso, non puoi distribuire il materiale così modificato.

Divieto di restrizioni aggiuntive — Non puoi applicare termini legali o misure tecnologiche che impongano ad altri soggetti dei vincoli giuridici su quanto la licenza consente loro di fare.

Note: non sei tenuto a rispettare i termini della licenza per quelle componenti del materiale che siano in pubblico dominio o nei casi in cui il tuo utilizzo sia consentito da una eccezione o limitazione prevista dalla legge.
Non sono fornite garanzie. La licenza può non conferirti tutte le autorizzazioni necessarie per l'utilizzo che ti prefiggi. Ad esempio, diritti di terzi come i diritti all'immagine, alla riservatezza e i diritti morali potrebbero restringere gli usi che ti prefiggi sul materiale.

I dati del presente rapporto sono protetti da licenza "Creative Commons". Dati, grafici ed elaborazioni possono essere utilizzati liberamente a condizione di citare correttamente la fonte.
Il rapporto è stato redatto dalla Funzione Informazione Economica di Unioncamere Lombardia.

UNIONCAMERE
LOMBARDIA
Camere di commercio lombarde

www.unioncamerelombardia.it