UNIONCAMERE LOMBARDIA
Camere di commercio lombarde

L'economia della Lombardia

Andamento del settore terziario

4° trimestre 2025

Servizi e Commercio al dettaglio

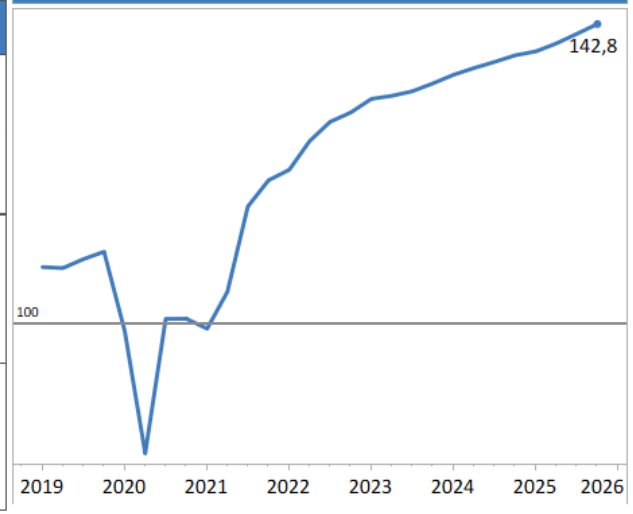
Servizi – Principali indicatori

Il quarto trimestre 2025 registra un ulteriore consolidamento del **fatturato** delle imprese dei servizi in Lombardia: la variazione rispetto allo stesso periodo del 2024 sale al **+3,8%**, proseguendo il percorso di miglioramento già evidenziato nei trimestri precedenti e consentendo al numero indice di raggiungere quota 142,8 (2015=100). Il 2025 è stato il quinto anno consecutivo di crescita per il settore, ma l'incremento medio annuo, pari al **+2,7%**, evidenzia un rallentamento rispetto al 2024 e ai precedenti anni di espansione post-Covid. Il miglioramento evidenziato in corso d'anno lascia però un'eredità statistica positiva per il 2026.

SERVIZI - Principali indicatori

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

Indice fatturato
Dati destagionalizzati - Base anno 2015=100



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

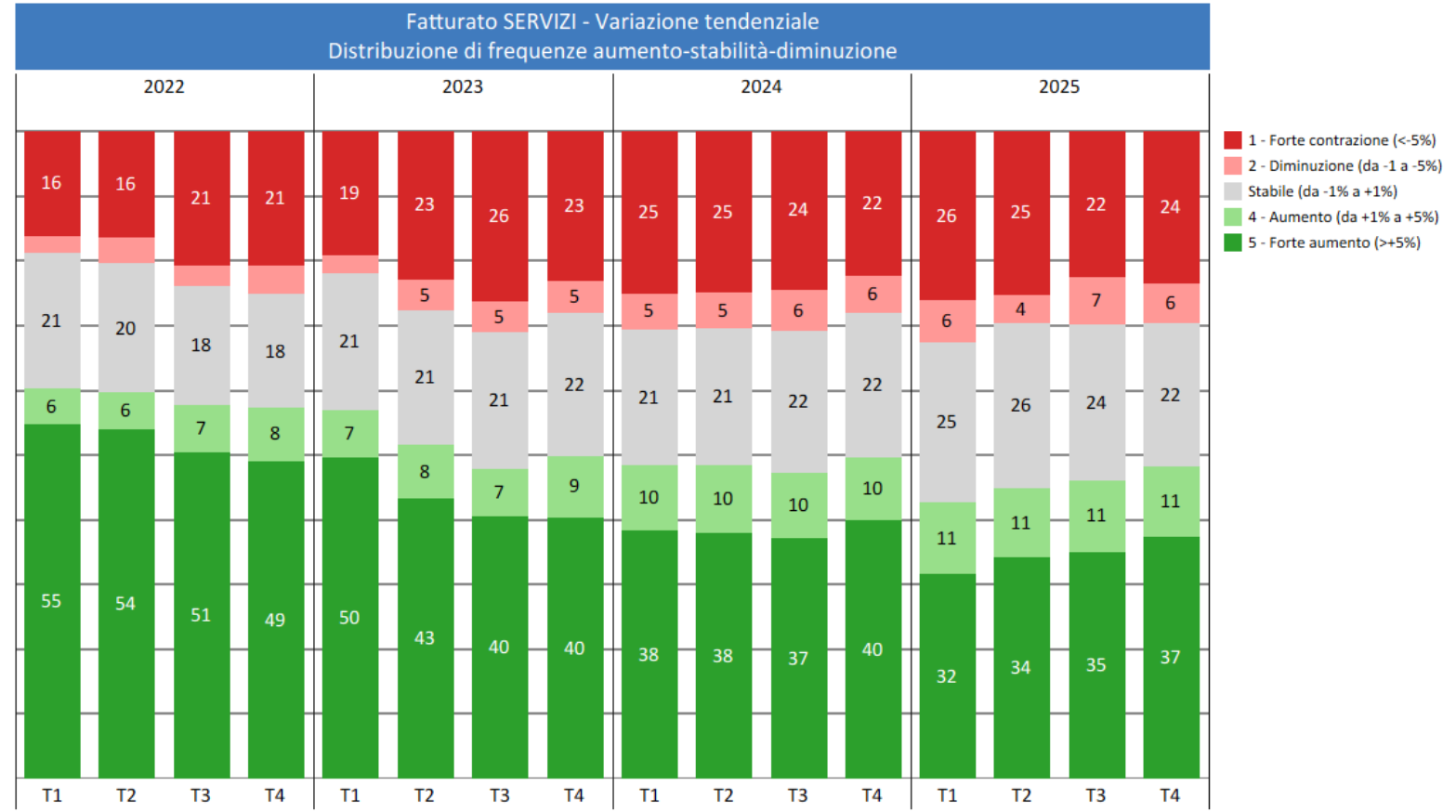
Nel quarto trimestre i **prezzi** confermano il ritmo di marcia prossimo al punto percentuale (**+0,9%** la variazione sui tre mesi precedenti): si tratta di incrementi molto più ridotti di quelli registrati nel periodo di forte inflazione del 2022-2023, ma che restano superiori rispetto ai valori pre-pandemia.

Negli ultimi tre mesi del 2025 il numero di **addetti** delle imprese risulta sostanzialmente stabile (**-0,1%** il saldo tra inizio e fine trimestre), ma in media d'anno la variazione si conferma decisamente positiva (**+4,3%**) e in linea con quella registrata nel 2024. Prosegue quindi la fase di espansione occupazionale dei servizi, con un ritmo di crescita che resta superiore rispetto alla velocità del fatturato.

Servizi – Imprese in crescita e in contrazione

La distribuzione delle risposte all'interno del campione conferma il rafforzamento già evidenziato dalla variazione media nel corso del 2025: la **quota di imprese che dichiarano un aumento di fatturato** su base annua raggiunge infatti il 48% nel quarto trimestre (era il 43% nei primi tre mesi).

Il 30% dichiara invece un calo di fatturato (rispetto al 32% del primo trimestre), mentre si riduce la quota di imprese stazionarie (dal 25% al 22%).

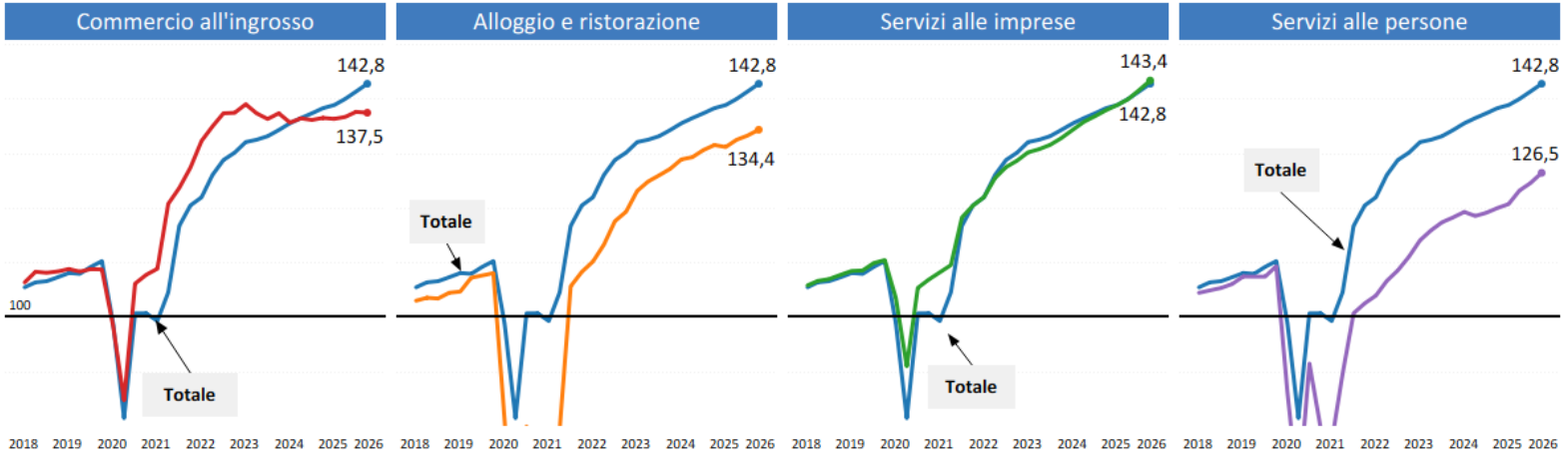


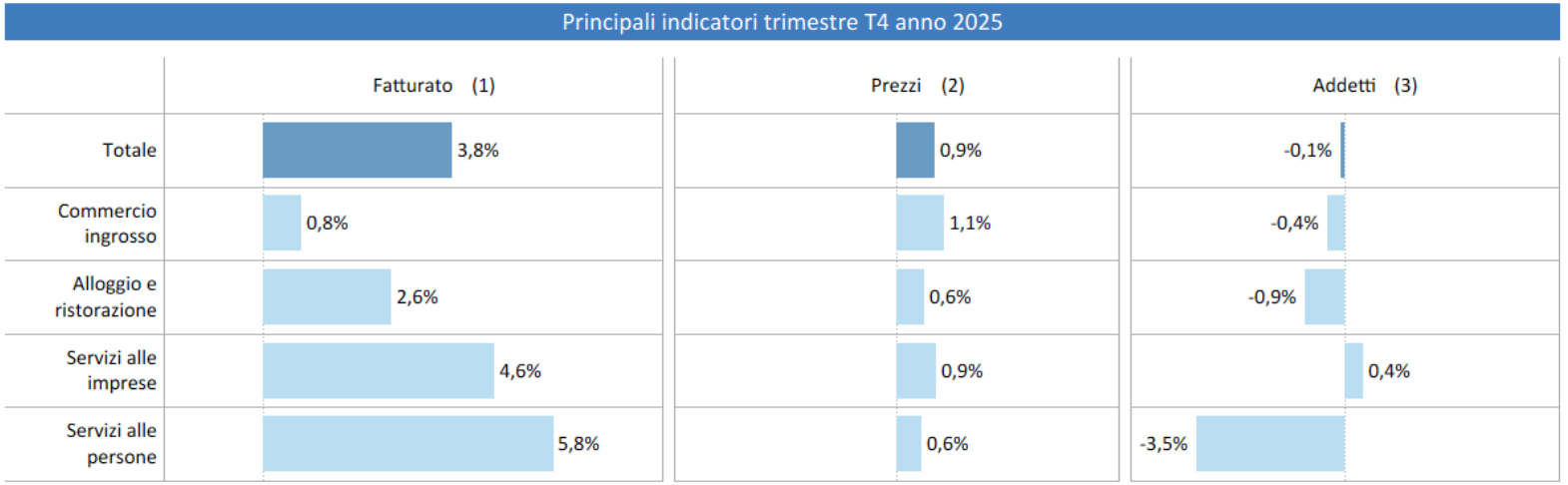
Fonte: Unioncamere Lombardia

Servizi – I settori

Nel 2025 la crescita di fatturato più significativa si è verificata nei **servizi alle persone** (+5,8% nel quarto trimestre e +4% in media d'anno) e nei **servizi alle imprese** (rispettivamente +4,6% e +3,4%). Questi ultimi, oltre a rappresentare il settore più rilevante in termini dimensionali, hanno evidenziato una crescita costante negli ultimi anni mostrando il valore dell'indice più elevato.

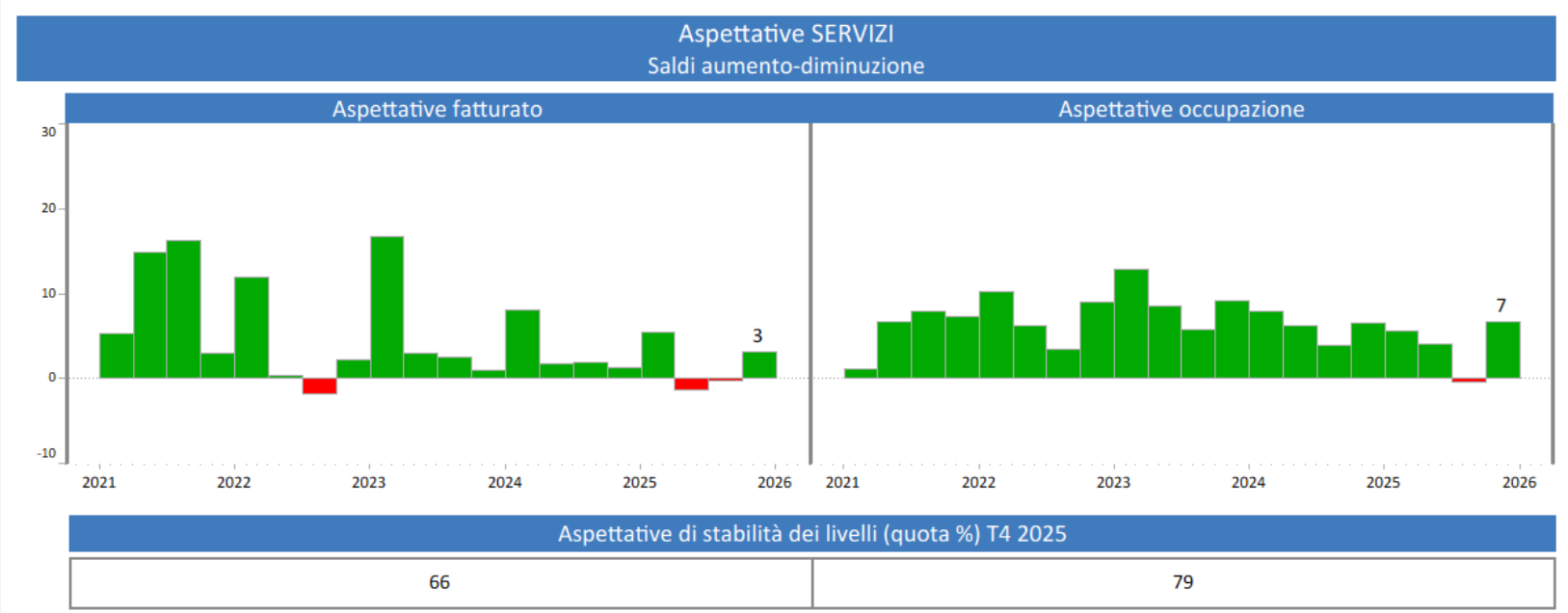
Per le attività di **alloggio e ristorazione** si registra invece un rallentamento rispetto al 2024, sebbene le variazioni restino positive (+2,6% nel trimestre e +1,8% in media d'anno). Più ridotto l'incremento registrato dal **commercio all'ingrosso** (rispettivamente +0,8% e +0,5%), che mostra però un miglioramento dopo il calo del 2024.





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

Servizi – Le aspettative



Fonte: Unioncamere Lombardia

Il consolidamento della crescita del fatturato si riflette nelle **aspettative** degli imprenditori, che, dopo due trimestri negativi, tornano a mostrare un saldo positivo tra previsioni di crescita e di diminuzione del **fatturato**, sebbene di entità limitata (+3 punti). Anche sull'**occupazione** le aspettative tornano in territorio positivo, con un saldo (+7 punti) che raggiunge il valore più elevato degli ultimi trimestri.

Tra i fattori che potrebbero sostenere la crescita nel prossimo trimestre, oltre al miglioramento della situazione nel manifatturiero, il cui andamento impatta in misura rilevante sui servizi alle imprese, vanno ricordate anche le Olimpiadi invernali di Milano-Cortina e il relativo indotto.

Commercio al dettaglio – Principali indicatori

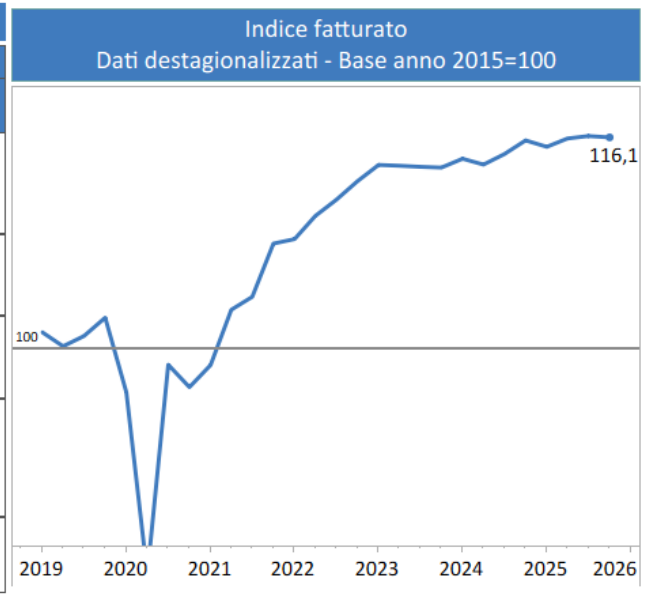
Diverso l'andamento nel commercio al dettaglio, che nel quarto trimestre registra una lieve variazione negativa del **fatturato** (**-0,2%** rispetto allo stesso trimestre del 2024). In media d'anno la crescita media risulta pari al **+0,9%**, confermando la debolezza già evidenziata nel 2024. L'indice del fatturato (2015=100) resta infatti prossimo a quota 116, mostrando un progresso molto limitato negli ultimi due anni e mezzo.

Va inoltre considerato che tale incremento è misurato in termini nominali ed è stato quindi spinto dall'effetto dei **prezzi**. Nonostante i listini si muovano a velocità più contenuta rispetto al 2022-2023, nel quarto trimestre la variazione è stata significativa (+3,2% su base trimestrale), favorita anche dal picco di vendite natalizio.

I giudizi sulle **scorte** confermano una lieve prevalenza di indicazioni di esuberanza (saldo pari a **+2,5 punti** rispetto ai giudizi di scarsità), in linea con gli ultimi trimestri ma restando su livelli inferiori al periodo pre-Covid.

COMMERCIO AL DETTAGLIO - Principali indicatori

	2024				2025			
	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4
Fatturato (1)	0,6	-0,7	1,1	2,3	0,5	1,9	1,5	-0,2
Prezzi (2)	0,4	2,0	0,4	3,6	0,2	1,9	0,4	3,2
Scorte (3)	1,2	2,9	0,9	1,3	0,9	1,8	2,7	2,5
Ordini ai fornitori (1) (4)	-13,6	-16,4	-7,7	-5,6	-16,7	-10,0	-14,8	-12,6
Addetti (5)	-0,1	0,2	-0,4	1,7	-0,5	0,9	-0,3	0,8



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

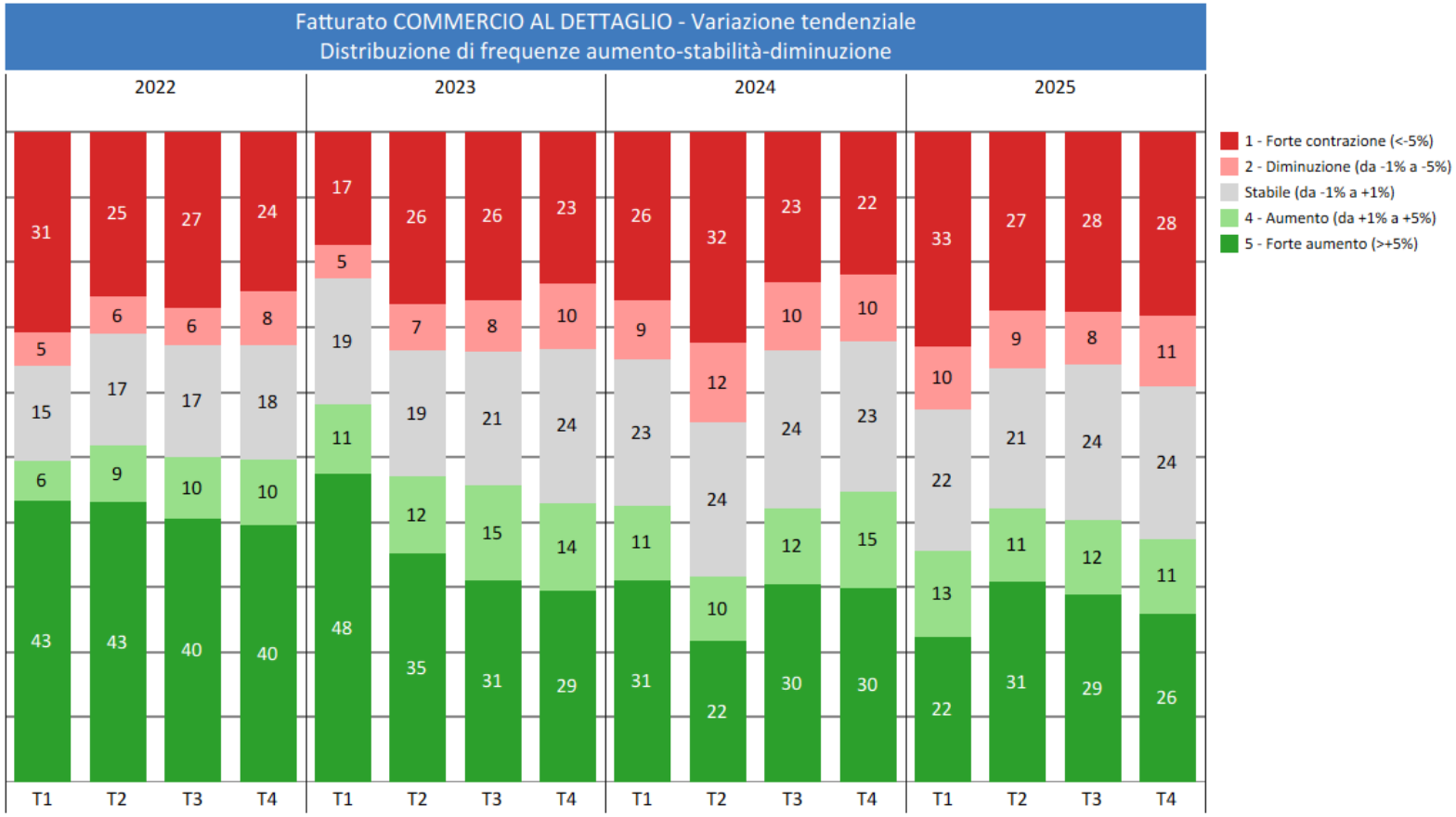
Ancora negative le valutazioni in merito agli **ordini ai fornitori**, che nel quarto trimestre vedono un saldo tra giudizi di aumento e diminuzione pari a **-12,6 punti**: tale indicatore ha mostrato un andamento decrescente a partire dal secondo trimestre 2023, in concomitanza con l'esaurimento della crescita post-Covid del fatturato.

Positivo invece il saldo degli **addetti** tra inizio e fine trimestre (**+0,8%**), consentendo al 2025 di archiviare una crescita media del **+1,2%**, dato che evidenzia però un rallentamento rispetto agli ultimi anni.

Commercio al dettaglio – Imprese in crescita e in contrazione

L'analisi della distribuzione delle risposte all'interno del campione conferma il peggioramento rispetto ai due trimestri precedenti: **la quota di imprese che dichiarano un calo di fatturato su base annua sale al 39%**, superando così la percentuale di imprese in crescita (dal 41% del trimestre precedente al 37%).

Il 24% delle imprese dichiara invece una situazione di stabilità.

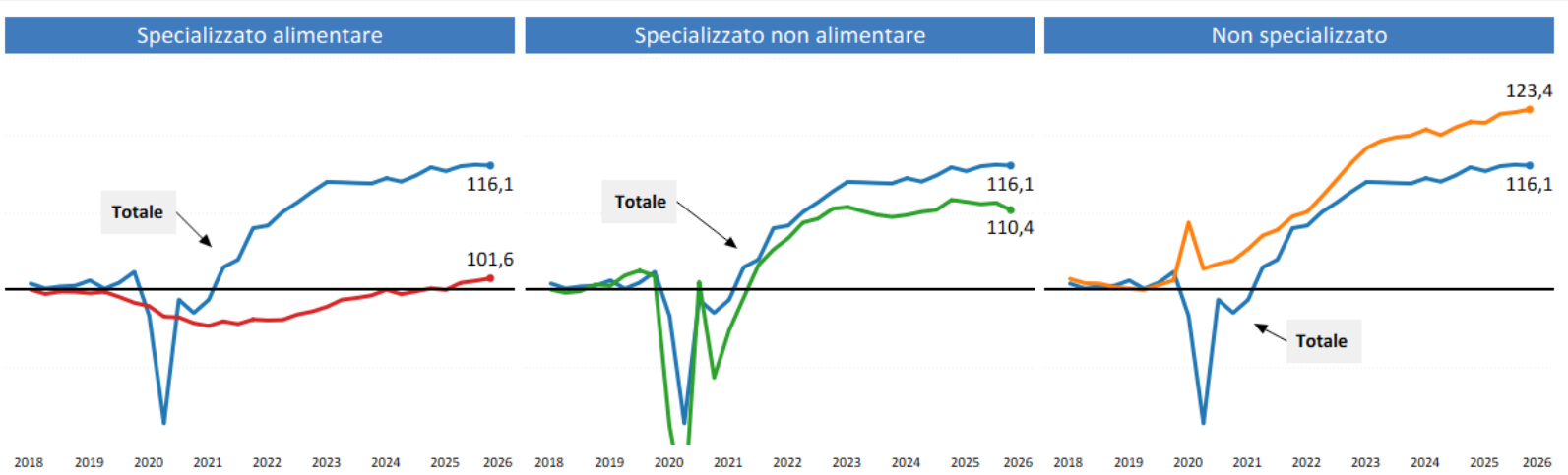


Fonte: Unioncamere Lombardia

Commercio al dettaglio – I settori

La lieve flessione del fatturato nel quarto trimestre è dovuta interamente al comparto **non alimentare**, che registra una diminuzione tendenziale del -1,4% associata a un calo degli ordini ai fornitori (-16,9 punti il saldo tra indicazioni di crescita e di diminuzione). Positivi i risultati dei negozi **alimentari** (+1,5%) e di quelli **non specializzati** (+1,1%), che comprendono supermercati e minimarket.

In media annua gli esercizi non alimentari confermano la performance più debole (+0,5%), mentre il settore non specializzato evidenzia la crescita più robusta (+1,3%), come già successo negli anni passati. Gli esercizi alimentari, prevalentemente di piccole dimensioni, hanno archiviato una variazione media del +0,9% ma restano caratterizzati dal numero indice più basso rispetto ai livelli del 2015.

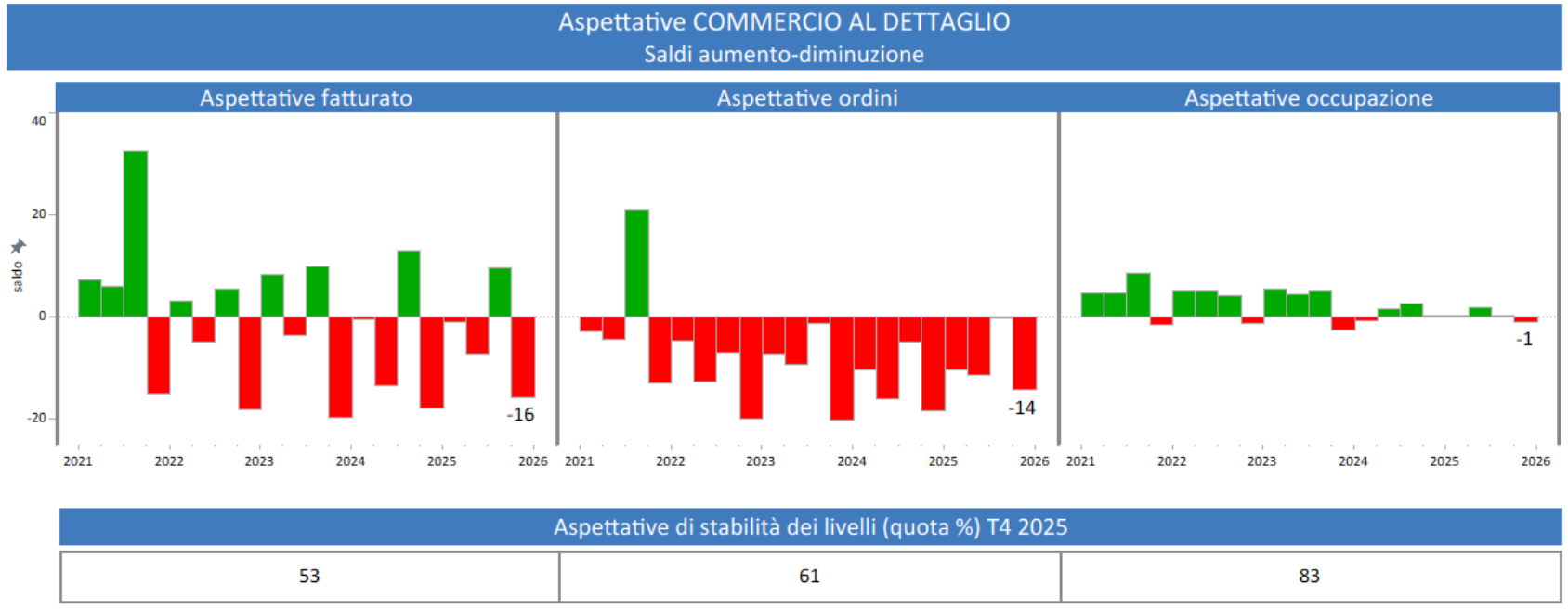


Principali indicatori trimestre T4 anno 2025

	Fatturato (1)	Prezzi (2)	Scorte (3)	Ordini ai fornitori (1)(4)	Addetti (5)
Totale	-0,2%	3,2%	2,5	-12,6	0,8%
Alimentare	1,5%	4,0%	-4,9	-4,2	1,4%
Non alimentare	-1,4%	2,2%	4,9	-16,9	1,0%
Non specializzato	1,1%	4,3%	-0,4	-4,8	0,5%

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

Le **aspettative** degli imprenditori sul **fatturato** hanno evidenziato un andamento oscillatorio negli ultimi trimestri, anche per via degli effetti stagionali: dopo il valore positivo del quarto trimestre, il saldo tra previsioni di crescita e diminuzione torna infatti negativo (**-16 punti**), come succede normalmente dopo il picco di vendite del periodo natalizio. Il confronto con l'analogo periodo del biennio 2023-2024 vede però un lieve miglioramento, così come succede anche per gli **ordini ai fornitori** (**-14 punti**), mentre sull'**occupazione** il saldo si conferma prossimo allo zero (**-1 punto**).

Gli imprenditori restano quindi prudenti dopo la battuta d'arresto registrata nel quarto trimestre: le prospettive sui consumi rimangono deboli, soprattutto per via della scarsa fiducia dei consumatori e della conseguente crescita della propensione al risparmio.

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 quarto trimestre 2025 sono state realizzate **1.579 interviste per l'indagine dei servizi** e **1.137 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	127	163	57	24	**371**
Alloggio e ristorazione	100	75	18	11	**204**
Servizi alle persone	63	37	15	1	**116**
Servizi alle imprese	286	312	176	114	**888**
Totale	**576**	**587**	**266**	**150**	**1.579**

	3-9 addetti	10-49 addetti	50 addetti e più	Totale
Alimentare	120	22	2	**144**
Non alimentare	463	233	47	**743**
Non specializzato	83	103	64	**250**
Totale	**666**	**358**	**113**	**1.137**

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