

LE LAB

bpifrance

Il successo italiano all'export:

Competitività e spirito di conquista

Aprile 2026



Decifrare
per decidere

LE LAB

bpifrance

Investire, innovare, esportare, reclutare, orientare, gestire... **Prendere decisioni** è essenziale per i dirigenti d'azienda.

Tuttavia, in un mondo globalizzato, **l'eccesso di informazioni**, i **luoghi comuni** e le **fake news** ostacolano una **decisione informata**.

La missione di **Bpifrance Le Lab** è **illuminare le decisioni** dei dirigenti d'impresa e degli attori del loro ecosistema. Il nostro team di esperti **analizza temi vari**, dall'economia alla psicologia imprenditoriale, passando per la gestione aziendale, **producendo conoscenze affidabili** basate su **metodi scientifici e rigorosi**.

Il Lab contribuisce al **benessere dei dirigenti**, allo **sviluppo delle imprese** e dell'**economia francese**, per **costruire il futuro**.

BPIFRANCE LE LAB

lelab.bpifrance.fr

1

UNA COMPETITIVITÀ CONQUISTATA GRAZIE A UN POSIZIONAMENTO SINGOLARE: MERCATI DI NICCHIA, MACCHINE UTENSILI E ROBOTIZZAZIONE

Certo, i costi del lavoro in Italia sono del 30% inferiori rispetto alla Francia, ma la competitività italiana va oltre la sola questione di costo.

L'industria italiana ha saputo ritagliarsi un percorso di competitività originale.

- Lontana dall'immagine di un'industria artigianale, ha compiuto scelte di modernizzazione e di robotizzazione redditizie per la produttività, sostenute da incentivi fiscali dal 2014 (credito d'imposta e iperammortamento). Già nel 2021, l'intensità robotica (numero di robot per 1.000 dipendenti) era di 5 punti superiore a quella della Francia.
- Invece di affrontare la concorrenza cinese sui mercati di massa, l'Italia ha scelto di posizionarsi su mercati di nicchia ad alto valore aggiunto, dove l'eccellenza prevale sul volume. Questa strategia sta dando i suoi frutti nel settore delle macchine utensili: l'Italia è salita al 5° posto tra gli esportatori mondiali in questo mercato, che nel 2024 rappresenta il 19% del valore totale delle sue esportazioni.

2

LE PMI ASSICURANO 47% DELLE ESPORTAZIONI DI BENI MANIFATTURIERI

In Francia, l'export è appannaggio di grandi imprese francesi o di filiali di multinazionali. In Italia, invece, è opera di imprese di dimensioni più ridotte, comprese PMI con meno di 250 dipendenti, a capitale italiano, le cosiddette «multinazionali tascabili». **Le PMI italiane contribuiscono così per il 47% al valore delle esportazioni di beni. Per le PMI francesi è solo il 5%.**

La forza delle PMI esportatrici italiane è innanzitutto territoriale: esse si appoggiano a distretti industriali (equivalenti dei «poli di competitività», ereditati dalla storia) che consentono l'accesso a una base di fornitori specializzati e di prossimità. Questi si concentrano sulla produzione di componenti ad alto valore aggiunto e sull'assemblaggio. Queste catene di fornitura territoriali, poco internazionalizzate, costituiscono anche un fattore di resilienza.

Le PMI italiane si distinguono infine per la loro capacità di «micro-innovare», offrendo soluzioni su misura ai clienti: una chiave di vantaggio competitivo «non di prezzo».

3

IN ITALIA ESPORTARE E' UNA QUESTIONE DI CULTURA E DI FAMIGLIA

In Italia, vendere è nobile. Il Direttore Commerciale occupa una posizione centrale e strategica, all'opposto del modello francese, che tende a privilegiare il Direttore Finanziario. Ciò si riflette anche nel profilo stesso degli imprenditori: il dirigente-fondatore è spesso un ex commerciale, convinto che esportare significhi prima di tutto saper vendere.

Questa cultura commerciale si incarna persino nella governance familiare dell'impresa. Nel tessuto industriale italiano (in larga parte familiare), il dirigente e la famiglia portano direttamente la strategia commerciale internazionale. Quanto ai figli, fanno esperienza all'estero, alla guida di filiali internazionali o occupandosi dell'esplorazione (e talvolta dell'apertura) di nuovi mercati internazionali.

4

LA VALIGIA E' L'ARMA SEGRETA DEGLI INDUSTRIALI ESPORTATORI ITALIANI

Presenza costante nelle fiere internazionali e viaggi d'affari per incontrare i clienti: ecco la chiave del successo degli esportatori italiani.

Italia è il primo Paese per numero di espositori e visitatori nelle fiere in Francia, ed è seconda a livello mondiale dopo la Germania. Gli esportatori italiani "vanno a caccia" in massa (ma non in branco, senza una particolare cooperazione, contrariamente alle idee diffuse).

Una presenza tutt'altro che irrilevante: a parità di qualità, è l'esposizione diretta del prodotto di fronte al cliente a fare la differenza. Senza questa, la qualità resta una promessa teorica. Questa esigenza dimostrativa è tanto più decisiva quando si tratta di macchine complesse e di alto valore come le macchine utensili.

Introduzione

Nel 2023 l'Italia è diventata il sesto esportatore mondiale di beni per volumi, dopo Cina, Stati Uniti, Germania e Paesi Bassi, superando Corea del Sud e Francia. Nel 2024 è scesa al settimo posto, tornando alle spalle della Corea del Sud; tuttavia la bilancia commerciale italiana resta in attivo, con un surplus di 56 miliardi nel 2024 (36,4 nel 2023), mentre la Francia registra rispettivamente -104 e -127,8.

Questo risultato ha attirato l'attenzione di esperti e media, anche generalisti, che si sono chiesti quali siano i segreti del "miracolo" italiano: innovazione continua, ascolto del cliente finale, linee produttive ottimizzate, la qualità riconosciuta del Made in Italy... Tutti elementi che smentiscono l'immagine un po' apatica dell'Italia che spesso circola in Francia: quella di un Paese disorganizzato, in stagnazione, bello soprattutto per le vacanze (o persino per "morire", complici imposte di successione considerate vantaggiose).

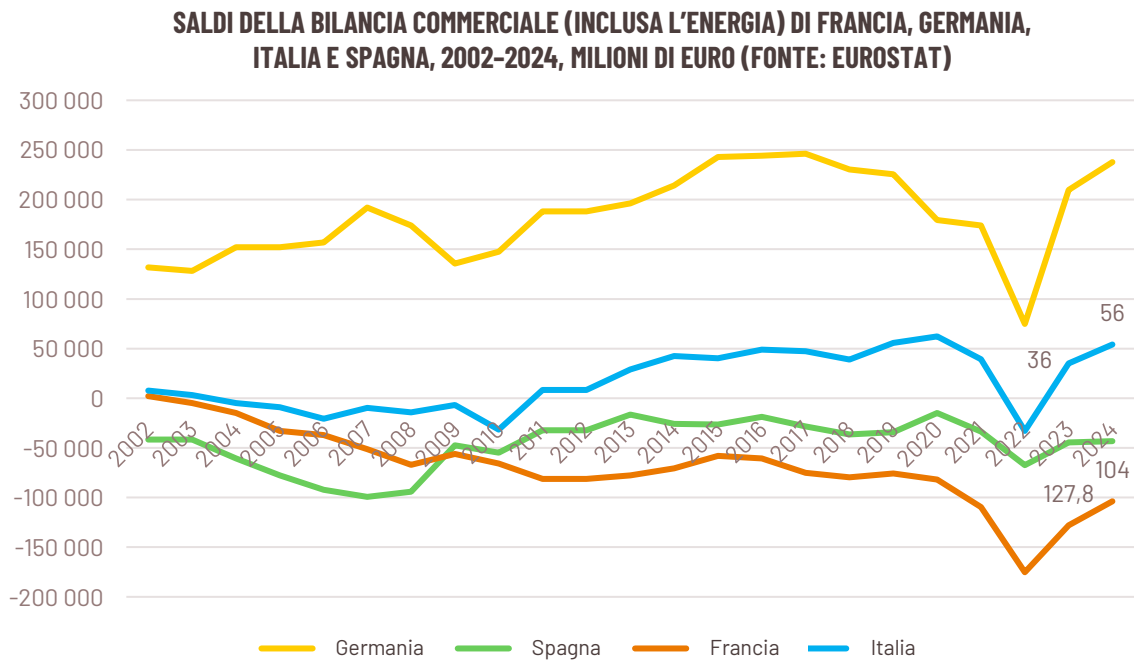
Eppure, sotto molti aspetti, l'Italia resta un'economia attraversata da fragilità strutturali: la popolazione (58,9 milioni) è in calo, perché la natalità diminuisce anno dopo anno; il tasso di occupazione è al 61% (contro il 68% della Francia nel 2023). Sul piano politico, tra il 1948 e il 2025, gli italiani hanno votato 19 volte per rinnovare il Parlamento, ma i Presidenti del Consiglio sono stati 46 e le maggioranze di governo 66: in media, un cambio di governo ogni anno e mezzo. L'instabilità è dunque una costante con cui l'industria italiana convive da decenni – abbastanza da far impallidire gli industriali francesi, scossi dalla sequenza di governi a partire da giugno 2024.

Come osservava Xerfi nel novembre 2024: «come fa un Paese segnato dal calo demografico, con una forza lavoro ridotta, totalmente dipendente dall'estero sul fronte energetico, dove la produttività ristagna, attraversato da un'instabilità politica quasi permanente e costretto a convivere con l'inefficienza amministrativa e profonde disparità territoriali, non solo a mantenere un saldo con l'estero positivo, ma addirittura a generare avanzi superiori a 60 miliardi di euro?»

Al di là dei luoghi comuni, esiste un "modello" italiano dell'export che la Francia potrebbe adottare per migliorare una bilancia commerciale in deficit da vent'anni? Gli industriali si sono forse rivolti ai mercati esteri perché il mercato interno, spezzettato in piccoli "regni" concorrenti, era troppo limitato e poi reso ancora più incerto dall'instabilità politica? Oppure alla base c'è una vocazione commerciale antica, radicata nella storia delle città-stato italiane, già dinamiche e industriali intorno al 1300 (gli anni della Divina Commedia di Dante), mentre il regno di Francia era «un immenso campo, con un mare di contadini*»?

Qualche dato

- Il confronto tra i saldi della bilancia commerciale (la differenza tra esportazioni e importazioni di beni) evidenzia la ripresa dell'Italia dopo un decennio complicato all'inizio degli anni Duemila, in particolare in seguito all'adozione dell'euro.



Comparazione delle bilance commerciali tra il 2022 et il giugno 2025, dati elaborati da Bpifrance LeLab su base Eurostat.

- L'Italia era il sesto esportatore mondiale nel 2023, ma solo undicesimo all'import.

CLASSIFICA WTO ESPORTATORI E IMPORTATORI DI BENI NEL 2023 (MILIARDI USD)									
	Exportateurs	Valeurs (USD)	Part de marché	% variation (2022-2023)		Importateurs	Valeurs (USD)	Part de marché	% variation (2022-2023)
1	Chine	3380	14,2	-5	1	Etats-Unis	3173	13,1	-6
2	Etats-Unis	2020	8,5	-2	2	Chine	2557	10,6	-6
3	Allemagne	1688	7,1	1	3	Allemagne	1463	6,0	-8
4	Pays Bas	935	3,9	-3	4	Pays Bas	842	3,5	-6
5	Japon	717	3,0	-4	5	Royaume Unis	791	3,3	-4
6	Italie	677	2,8	3	6	France	786	3,2	-5
7	France	648	2,7	5	7	Japon	786	3,2	-12
8	Corée du sud	632	2,7	-8	8	Inde	673	2,8	-7
9	Mexique	593	2,5	3	9	Hong Kong, China	654	2,7	-2
10	Hong Kong, China	574	2,4	-6	10	Corée du sud	643	2,7	-12
11	Canada	569	2,4	-5	11	Italie	640	2,6	-8

Fonte: OMC, Trade Outlook 2024, Appendix Leading exporters and importers in world merchandise trade.

Una metodologia che associa analisi macroeconomica e interviste di esperti

Analisi dei dati economici

Le analisi macroeconomiche si sono basate su dati statistici di varie fonti :

Banca d'Italia, ISTAT, Eurostat, Insee, Douanes, ITA / ICE, OMC ...

40 interviste di dirigenti di impresa e export

Per completare l'analisi dei risultati macroeconomici, sono state effettuate interviste di imprenditori e esperti del mondo accademico, istituzionale e professionale. In particolare:

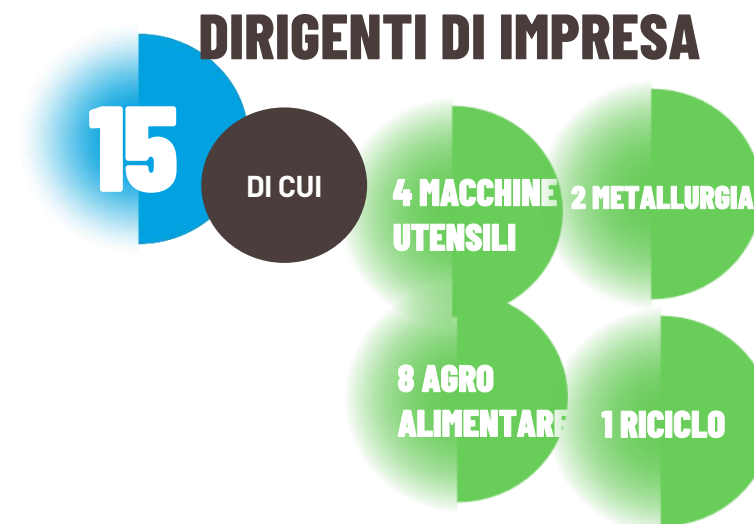
- **15 dirigenti in vari settori industriali presenti all'export.**
- **25 esperti dell'export :** istituzioni di sostegno all'export italiane e francesi (ICE, Business France, SACE, Cassa Depositi e Prestiti..), professori universitari, avvocati in M&A transalpini, ...

Perimetro dello studio e precisazioni metodologiche

Lo studio si concentra sulle esportazioni di beni manifatturieri. Quando nei grafici vengono considerati anche altri prodotti — in particolare l'energia — questo viene indicato esplicitamente.

Le statistiche italiane non adottano la categoria francese di "impresa di dimensione intermedia" (ETI), definita tra 250 e 4.999 addetti. Quando rilevante, l'analisi fa quindi riferimento alle imprese con 250-500 addetti, che hanno un peso significativo sulle esportazioni. Al di sopra dei 250 addetti, nelle classificazioni italiane le imprese rientrano generalmente tra i grandi gruppi.

Di conseguenza, in alcuni grafici tutte le imprese con oltre 250 addetti sono aggregate nella categoria «grandi imprese»..



Indice

1 L'arroganza del successo italiano all'export: UN'ANALISI ECONOMICA

2 Multinazionali tascabili saldamente radicate nei propri territori e orientate ai mercati internazionali

3 L'imprenditore italiano centrale nella conquista dei mercati esteri

Appendici



1

L'ARROGANTE SUCCESSO ITALIANO ALL'EXPORT: UN'ANALISI ECONOMICA

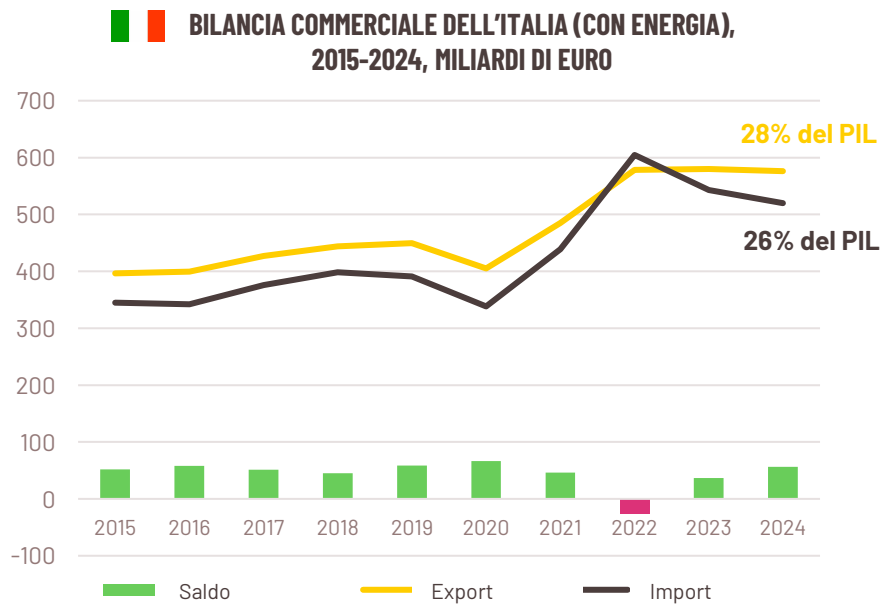
*Nota della traduzione italiana : l'arroganza è da intendersi dal punto di vista francese, ossia una forma di gelosia che spinge a définir il successo italiano arrogante.

La bilancia commerciale italiana resta ostinatamente in attivo dal 2011

Esportare: da necessità a virtù. Nel 2023 le esportazioni di beni industriali rappresentano il 28% del PIL italiano, ossia 8 punti in più rispetto alla Francia.

Mentre la bilancia commerciale francese ha continuato a deteriorarsi ed è strutturalmente in deficit dal 2003, quella italiana è strutturalmente in attivo dal 2011.

● **Questa** differenza si spiega con la forza esportatrice dell'Italia: le esportazioni valgono circa 28 punti di PIL, ovvero 8 punti in più che in Francia, nonostante un livello di importazioni superiore a quello francese a causa dell'energia, di cui l'Italia è un grande importatore, inclusa l'elettricità. Di fronte a un mercato interno con una crescita inferiore allo 0,5% (Les Echos), le imprese italiane hanno trasformato la necessità in virtù e compensano l'atonìa del mercato domestico grazie alla loro capacità commerciale. La Francia, invece, presenta una difficoltà strutturale nell'export.

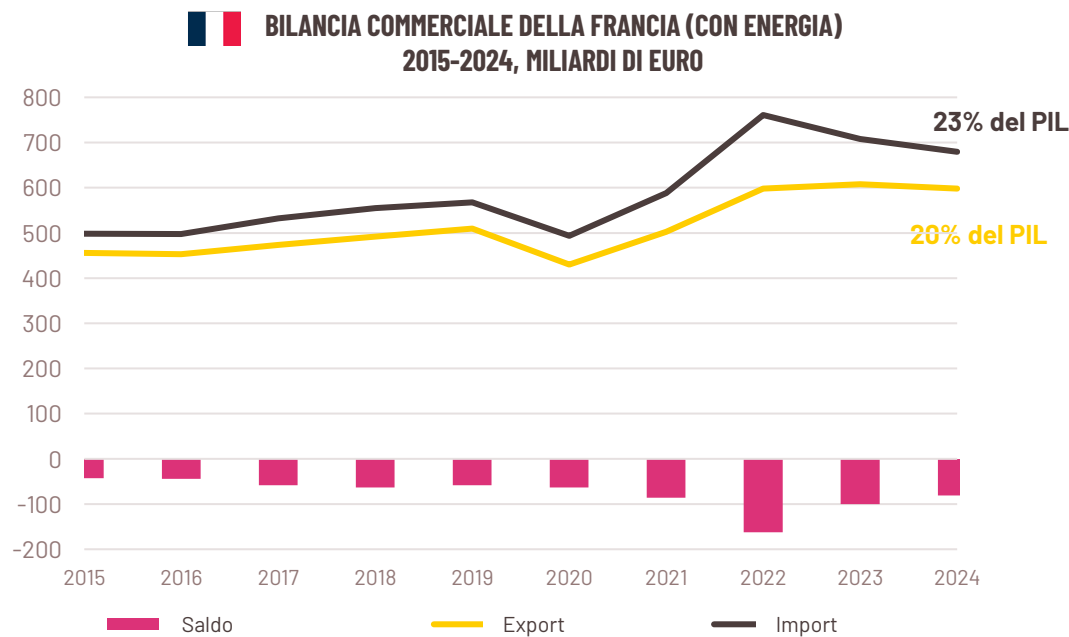


La rimonta della bilancia commerciale italiana dopo le crisi

Ad ogni crisi, la bilancia commerciale italiana è riuscita a reagire e a ripartire:

- prima dopo la crisi finanziaria e del debito del 2008-2009;
- poi dopo il Covid-19, con un rallentamento temporaneo legato alla crisi del gas del 2022, perché l'energia pesa in modo significativo sulle importazioni italiane (circa il 3% delle importazioni).

È proprio quest'ultimo rimbalzo, particolarmente evidente dopo la crisi Covid, ad aver attirato l'attenzione degli esperti. Tra il 2019 e il 2024, infatti, l'Italia ha registrato un aumento del 25% delle esportazioni, contro il +13% della Germania e il +12% della Francia (La Fabrique des exportations). Per comprendere questo "miracolo" italiano, occorre guardare le principali componenti delle sue esportazioni.



Nel Paese della pasta e delle pizze, sono le macchine utensili a far brillare il Made in Italy: nel 2024 valgono il 19% delle esportazioni

Delle esportazioni in settori ad alto valore aggiunto...

Nel Paese della pasta e della moda, macchine utensili e macchinari/attrezzature sono il primo prodotto esportato dall'Italia. Meno "glamour", certo, ma con un'elevata componente locale e un alto valore aggiunto, le macchine utensili:

- rappresentano il 19% delle esportazioni (circa 100 miliardi) nel 2024;
- permettono all'Italia di salire al 5° posto mondiale in questo mercato, tra i principali produttori, con il 4,5% di quota nel 2023, dietro Cina (20%), Germania (11%), Stati Uniti (9%) e Giappone (5%)(WoTCA);
- consentono all'Italia di competere con la Cina in alcuni sotto-segmenti, come la forgiatura dei metalli: nel 2023 l'Italia detiene il 15,5% delle quote, appena dietro la Cina (17,2%).
- L'Italia si afferma inoltre come leader in mercati di nicchia: detiene il 47% delle quote nei tessuti di lana, il 40% nell'export di superyacht da diporto o sportivi (oltre i 24 metri) e il 23,4% nelle piastrelle in ceramica (UN COMTRADE).
- Dato significativo: non è in Italia ma in Francia che i prodotti dell'industria agroalimentare occupano il primo posto (12% delle esportazioni, ~64 miliardi di euro), seguiti da vicino dall'aeronautica, settore in cui la Francia detiene nel 2023 la seconda quota di mercato mondiale con il 21,4%, dietro gli Stati Uniti.

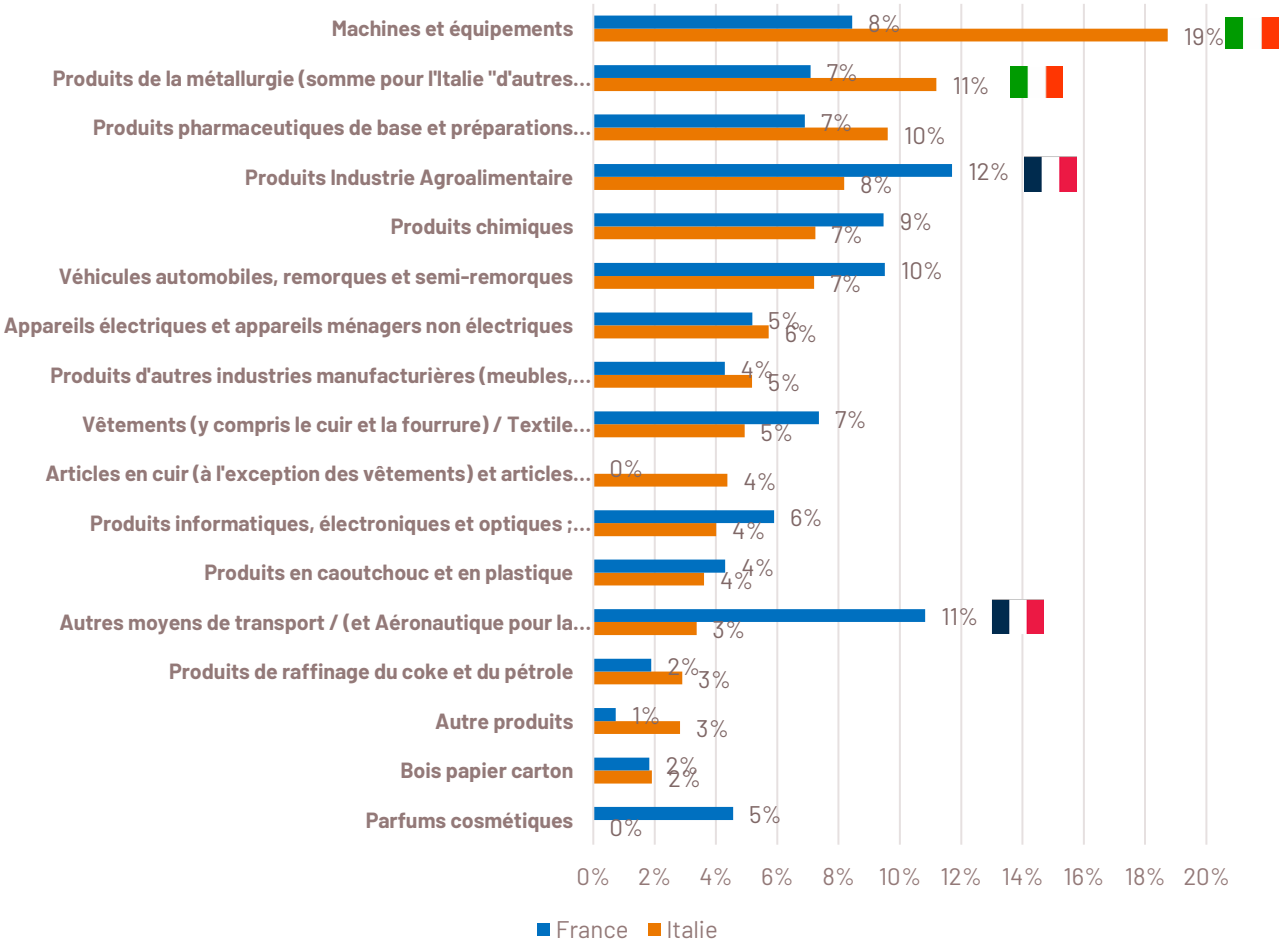
e una relativa autonomia strategica

Meno del 2% delle imprese italiane del comparto delle macchine utensili è esposto a difficoltà di importazione per gli approvvigionamenti (cfr. Allegati). Questa "sovranità" nelle forniture ha permesso agli industriali italiani di essere relativamente protetti sul fronte degli input e di risentire meno della crisi legata alla guerra in Ucraina (Giordano, Banca d'Italia, 2023).

« La competitività italiana risiede soprattutto nella capacità a dominare mercati di nicchia a livello mondiale. »

Franco Mosconi, Professore di Economia industriale

PRINCIPALI PRODOTTI ESPORTATI DA FRANCIA E ITALIA NEL 2024, % DEL VALORE



Fonte : ISTAT, « Le chiffre du commerce extérieur analyse 2024 Douanes » p.6 , calcoli Bpifrance Le Lab.

L'Italia si posiziona su mercati di nicchia e punta sull'eccellenza

Posizionarsi sulle "Lamborghini" di ogni mercato

- **Per restare competitivi sui mercati esteri, gli industriali italiani hanno puntato sui mercati di nicchia, ossia**
 - Mercati di dimensioni più contenute (inferiori a 1 miliardo), con serie più limitate o prodotti personalizzati, che i grandi produttori preferiscono non realizzare (per via dei tempi di riconversione delle linee produttive);
 - gamme di prodotti rari o di lusso, di altissima qualità, il cui simbolo è la Lamborghini (gruppo Audi). Rientrano in questa categoria, ad esempio, le macchine per l'aeronautica di [Mandelli](#) (gruppo Allied) o quelle di [Nordmeccanica](#) per i film adesivi utilizzati dalla francese Arkema: macchine molto sofisticate e su misura, meno esposte alla contraffazione asiatica.
- L'iperspecializzazione consente di intercettare piccoli mercati ed evitare la competizione basata su prezzi e costi di produzione. Come osserva il professor Franco Mosconi: «Questa strategia permette di rispondere alla varietà dei gusti dei consumatori internazionali».
- E' il caso, per esempio, di ErreEnne, una PMI di 38 addetti specializzata in sistemi di orientamento rotativo e di alimentazione di tappi o flaconi per i settori farmaceutico, cosmetico e dei prodotti sanitari. L'azienda (cfr. intervista al fondatore) lavora per grandi gruppi della parafarmacia e dell'igiene, come Unilever. ErreEnne ha sede ad Alessandria, in Piemonte, in un'area industriale specializzata nelle macchine di automazione per il packaging delle bevande.



« Le imprese italiane tendono ad adottare una strategia di nicchia su mercati che valgono meno di un miliardo di euro, là dove né i cinesi né gli americani si spingono. I francesi, invece, puntano a essere leader su grandi mercati da 20 miliardi. Gli italiani preferiscono diventare leader su 20 mercati da un miliardo »

Pierric Bonnard, Direttore Business France Europa del Sud

Una presenza senza timori in piccoli territori ad alta crescita

La diversificazione degli sbocchi geografici

- Se tre Paesi da soli rappresentano un terzo delle esportazioni italiane – Germania (11%), Francia (10%) e Stati Uniti (10%) – la quota restante è distribuita in modo molto più frammentato.
- Storicamente, gli industriali italiani si sono infatti proiettati verso tutti i mercati a più forte crescita, senza ideologie né eccessivi timori:

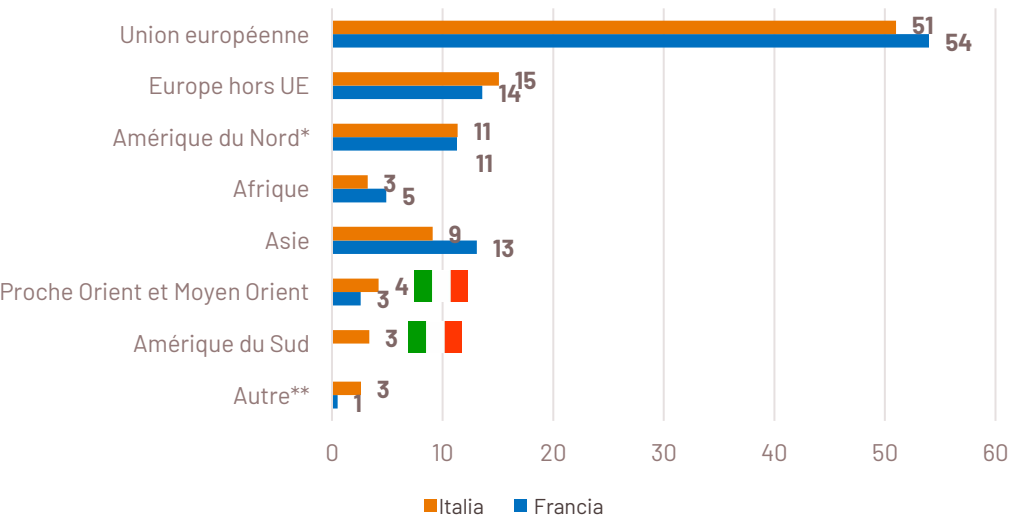
«**Gli italiani erano presenti in Russia già in epoca sovietica: non avevano paura di andarci né di condividere il loro know-how, perché pensavano di poter continuare a innovare e restare sempre un passo avanti agli altri**». Pierric Bonnard, Direttore Business France Europa del Sud.

- Questa apertura verso tutti i mercati fa sì che oggi l'Italia sia il primo fornitore e partner commerciale di Paesi come Malta, Albania, Tunisia e Bosnia-Erzegovina (ISTAT, Commercio estero e attività internazionali delle imprese, Edizione 2025), davanti a Cina e Germania.
- Sul piano politico, l'Italia mostra la volontà di diversificare verso aree geografiche ad alto potenziale di crescita, come il Medio Oriente, l'America del Sud (attualmente il 3% degli sbocchi) o l'Oceania (3%). Questa strategia si è concretizzata nel piano annunciato nel dicembre 2025, che pone l'export al centro della politica estera italiana. Resta inoltre una priorità il consolidamento delle posizioni sui mercati strategici già presidiati – in particolare gli Stati Uniti.

«**Gli italiani sono presenti da tempo, e in modo più proattivo, in aree di conquista come i Balcani, per esempio. L'ICE* dispone da diversi anni di consistenti team operativi in questi Paesi e continua a investire nella promozione dei prodotti italiani in quest'area. Anche il Nord Africa, ad esempio l'Algeria, è ormai diventato un terreno di conquista. La promozione del Made in Italy può contare su budget importanti.**»

Esperto francese dell'export

PESO DELLE ESPORTAZIONI DI ITALIA E FRANCIA PER AREA GEOGRAFICA, ANNO 2024 (%)



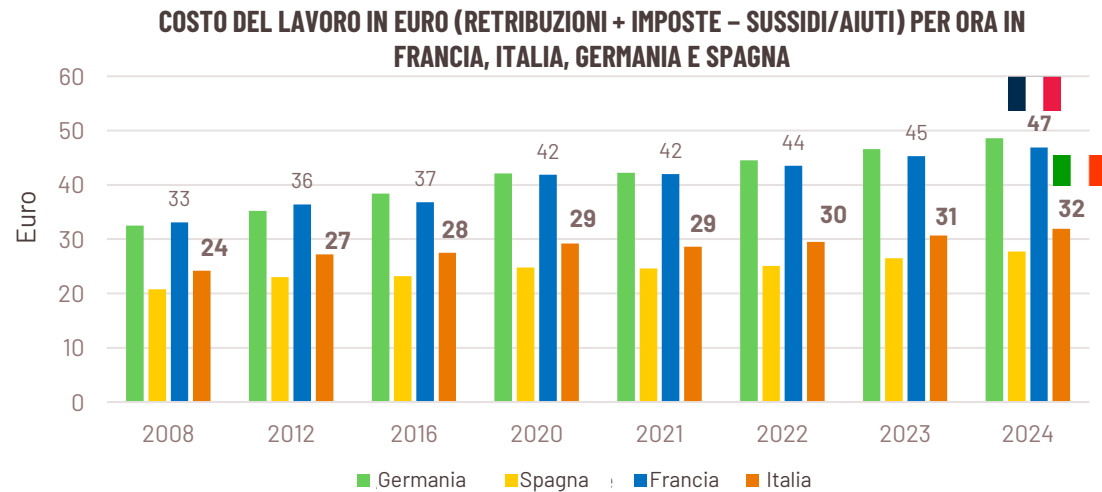
Fonte : ISTAT, INSEE, Douanes, calculi Bpifrance Le Lab.
*Amérique du Nord include tutte le Americhe per la Francia.
** Autre » include l'Oceania per l'Italia.

Costi salariali invidiabili: il 30% in meno rispetto alla Francia

Un costo orario della manodopera inferiore di 15 euro rispetto alla Francia... con una settimana da 40 ore

Il costo del lavoro (retribuzioni + contributi a carico del lavoratore e del datore di lavoro) è pari a 32 euro l'ora nel 2024, contro 47 euro in Francia.

- **Altre due differenze rilevanti nelle politiche salariali dei due Paesi:**
 - In Italia non esiste un salario minimo nazionale generalizzato: dipende dai contratti collettivi. La retribuzione lorda mensile più bassa prevista dal [contratto](#) dei metalmeccanici (utilizzato nell'industria) è di circa 1.888 euro* (contro 1.823 euro del SMIC francese).
 - La settimana lavorativa è di 40 ore.
- Altre differenze sono di natura organizzativa: le ferie retribuite, per esempio, sono spesso decise e imposte dai datori di lavoro (tramite la chiusura dello stabilimento) e non lasciate alla discrezione dei dipendenti (Fonte: ITA, Doing Business in Italy, Investment Guide 2025).
- Secondo Confindustria, il costo del lavoro per unità prodotta ha penalizzato le imprese italiane tra il 2000 e il 2015, ma successivamente si è riallineato agli altri Paesi, favorendo la crescita dell'export. Va inoltre notato che gli oneri contributivi sono dell'ordine del 28% in Italia e del 31% in Francia, a dimostrazione del fatto che il cuneo fiscale sul lavoro è pressoché equivalente nei due Paesi (anno 2020, [Eurostat](#)).



Fonte :Eurostat, elaborazione dati Bpifrance LeLab.

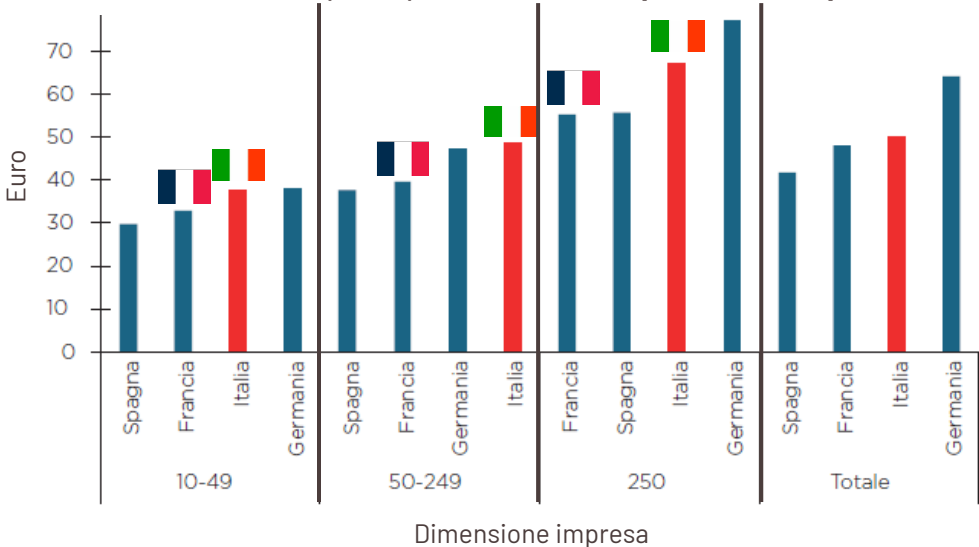
* Lo stipendio mensile è di 1.743 euro, ma viene corrisposto in 13 mensilità. A dicembre i dipendenti ricevono la "tredicesima", che di fatto porta lo stipendio su 12 mesi a circa 1.888 euro.

Una produttività elevata del lavoro, in particolare tra le PMI

Un'elevata produttività tra le PMI con 50-249 addet

- Per spiegare la forza esportatrice dell'Italia, occorre considerare anche i fattori di competitività dell'industria, in particolare la competitività di prezzo. Nel complesso, dal 2010 l'Italia avrebbe beneficiato di «un guadagno complessivo di competitività-prezzo di quasi 5 punti» (Banca d'Italia).
- La produttività del lavoro – che contribuisce alla competitività di prezzo ed è misurata come valore aggiunto a prezzi costanti per ora lavorata nel 2021-2022 – risulta più elevata per le PMI italiane con 10-49 e 50-249 addetti rispetto alle altre PMI europee (fonte: Confindustria). Queste categorie di PMI sono anche più numerose e più coinvolte nell'export rispetto alle loro omologhe francesi.

VALORE AGGIUNTO (A PREZZI COSTANTI*) PER ORA LAVORATA, PER CLASSE DIMENSIONALE D'IMPRESA NEL MANIFATTURIERO:
FRANCIA, ITALIA, GERMANIA E SPAGNA (MEDIA 2021-2022)



Fonte :C.Pensa, M. Pignatti, Export motore di crescita dell'economia italiana, 2025, Confindustria.
*Corrette rispetto all'inflazione.

Nota di lettura:

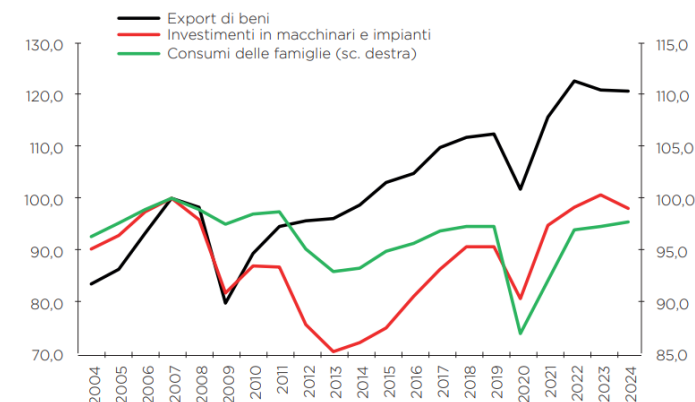
Le PMI italiane con meno di 250 addetti presentano un valore aggiunto per ora lavorata superiore a quello di Francia e Germania nella media 2021-2022. Ad esempio, nella fascia di imprese tra 50 e 250 addetti, il valore aggiunto per ora lavorata è di circa 50 euro in Italia e 40 euro in Francia. La classe "250" include anche le imprese di dimensione intermedia(ETI) e le grandi imprese. Il "totale" è la media di tutte le classi dimensionali, comprese le grandi imprese.

Un'industria all'avanguardia: robotizzata e connessa...

Una robotizzazione allo stesso livello della Germania, al netto dell'automotive, e un'intensità robotica superiore di 5 punti rispetto alla Francia

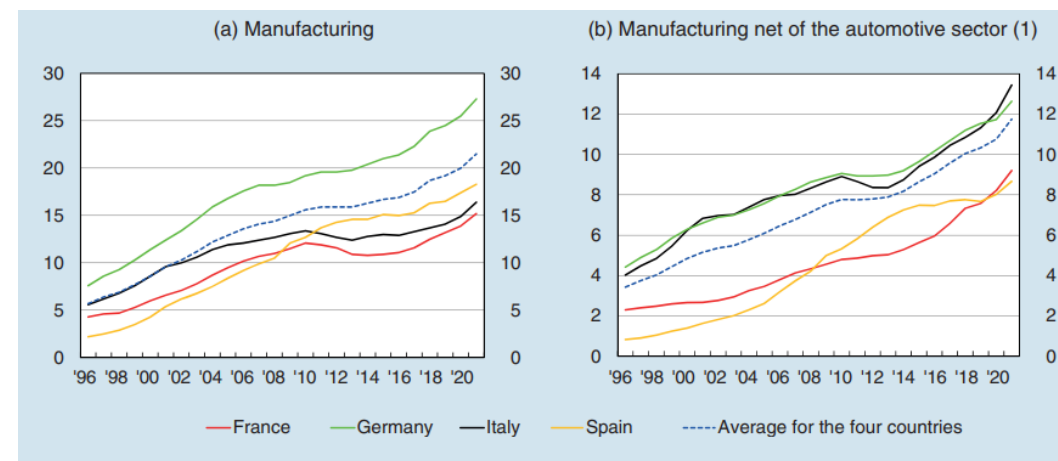
- Secondo gli economisti di Confindustria, la performance dell'industria italiana sui mercati esteri (curva nera del grafico a destra) è correlata alla crescita degli investimenti in capitale produttivo (curva rossa). Si osserva così un aumento del fatturato realizzato all'estero: nel 2024, oltre un terzo del fatturato delle imprese manifatturiere italiane era destinato ai mercati internazionali, in aumento del 9% rispetto al 2023.
- Gli investimenti si concentrano soprattutto sull'acquisto di nuovi macchinari e sulla digitalizzazione. Sebbene la robotizzazione sia aumentata nella manifattura delle principali economie dell'area euro, permangono differenze settoriali: nel comparto automobilistico, nel 2021 si contavano in media 133 robot ogni 1.000 lavoratori, contro 36 nei settori della gomma e della plastica e 27 nel farmaceutico. Il divario di robotizzazione tra Italia e Germania o Spagna (grafici in basso) si spiega quindi in larga misura con il peso dell'automotive in questi ultimi Paesi. Una volta escluso questo comparto, l'Italia risulta l'economia più robotizzata dell'area, con un'intensità robotica superiore di 5 punti a quella della Francia, arrivando persino a superare la Germania.
- Secondo la Banca d'Italia, la produzione di apparecchiature elettriche, macchinari e prodotti metallurgici ha tradizionalmente rappresentato in Italia i settori a maggiore intensità di robot. Inoltre, la diffusione dei robot nei comparti dei metalli di base, dell'agroalimentare e della farmaceutica è cresciuta a un ritmo nettamente più sostenuto rispetto ad altri Paesi. **Un dato significativo: secondo lo stesso studio, questa ondata di robotizzazione non ha avuto effetti.**

VOLUMI DELLE ESPORTAZIONI (NERO), INVESTIMENTI IN MACCHINARI (ROSSO)
E SPESA DELLE FAMIGLIE (VERDE, SCALA A DESTRA)



Fonte : C. Pensa, M. Pignatti, Export motore di crescita dell'economia italiana, Confindustria, 2025

DENSITÀ ROBOTICA IN FRANCIA, ITALIA, GERMANIA E SPAGNA (SERIE ANNUALE 1996-2021, NUMERO DI
ROBOT PER 1.000 ADDETTI)



Sources: Based on Eurostat and IFR data.

(1) Total manufacturing minus the figure for sector C29 (manufacture of motor vehicles, trailers and semi-trailers) of the NACE Rev. 2 classification.

Fonte : Banca d'Italia, Annual Report for 2023, 2024, D. Dottori, Robots and employment: evidence from Italy, 2020.

... modernizzata grazie a misure di incentivi fiscali

- Questa dinamica di automazione e digitalizzazione è **stata sostenuta da una successione di misure di incentivazione: la legge “Nuova Sabatini”, introdotta dal governo Monti nel 2012 (che prevede finanziamenti agevolati per l’acquisto di beni strumentali); il “Piano Calenda” (o “Impresa 4.0”), avviato dal governo Renzi nel 2016; e infine il piano “Transizione 4.0”, lanciato dal governo Draghi nel 2020.**
- Questi strumenti hanno incoraggiato le imprese a investire e a interconnettere i macchinari grazie a un meccanismo di superammortamento sugli investimenti in nuovi strumenti industriali (cfr. il dettaglio delle misure in Appendice). Secondo la Banca d'Italia (2024), **ogni euro investito avrebbe generato, in termini di fatturato aggiuntivo, tra 2,6 euro (per le microimprese) e 7,7 euro (per le PMI)** ([Banca d'Italia](#)).



«La legge “Nuova Sabatini” ha reso possibile l’acquisto di macchinari (frantoi) dotati di tecnologie connesse al sistema di produzione; durante la fase 4.0 era possibile acquistare macchine da 2 milioni a metà prezzo. »

Allied, Impresa dell’Emilia Romagna con filiali in Francia 1200 collaboratori, 378 milioni di fatturato nel 2024

Produzione di qualità e un forte brand “Made in Italy”

Gli industriali italiani hanno orientato i loro prodotti verso la fascia alta

- Oltre a una migliore competitività di prezzo, le imprese hanno guadagnato anche in competitività “non di prezzo”.
- Secondo Confindustria, l’export si è spostato verso prodotti di qualità più elevata. A titolo indicativo, il valore esportato (grafico a destra) è quasi raddoppiato tra il 2006 e il 2023, mentre i volumi sono aumentati del 17%.
- Il successo italiano poggia dunque su scelte strategiche di specializzazione di prodotto.

Gli industriali italiani possono inoltre contare su una reputazione internazionale, fondata su un’esigente cultura della qualità

- I prodotti italiani godono già di un’immagine internazionale che rimanda a una parola chiave: qualità.
- Il know-how italiano è quindi, di per sé, il primo “marketing” a favore delle imprese italiane. Alcuni imprenditori hanno scelto deliberatamente di inserire la parola “Italia” nel proprio logo, per identificare l’azienda come chiaramente e dichiaratamente italiana. Questa reputazione si basa su standard rigorosi di qualità, precisione e design.
- L’intransigenza sulla qualità del prodotto (e talvolta anche sulla sua estetica) è radicata nella cultura italiana: è la volontà di soddisfare il cliente e le sue aspettative. Ne deriva spesso un approccio “su misura” (come spiegato nel capitolo successivo).

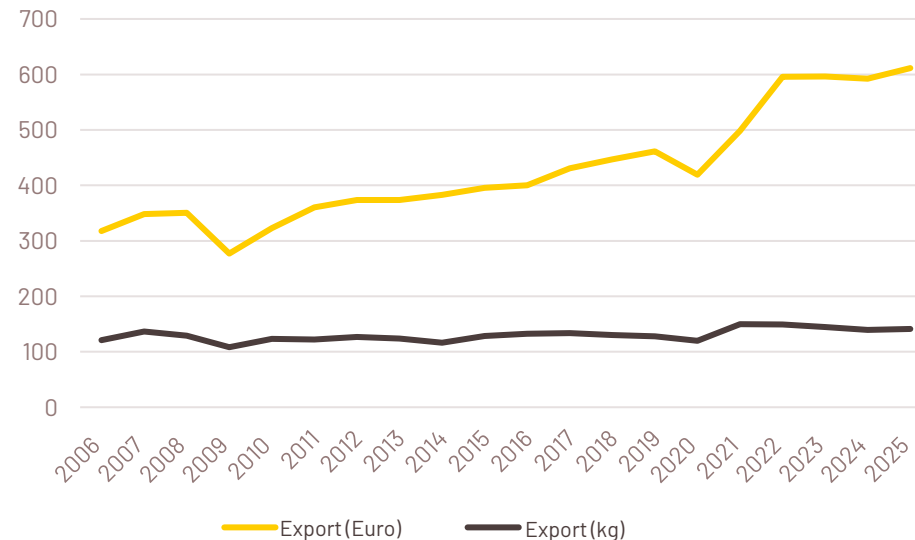
« Le imprese italiane non cercano di competere sui prezzi o sulla riduzione dei costi: puntano invece sulla differenziazione e sulla qualità. È questa la chiave della loro competitività. »

Franco Mosconi, Professore di Economia industriale

« I clienti riconoscono l’eccellenza italiana: per questo ho messo “Italia” nel nome della società. »

Salvatore Ruggeri, Presidente Valvitalia

ESPORTAZIONI IN VALORE (MILIARDI DI EURO) E IN VOLUMI (MILIARDI DI KG) TRA IL 2006 E IL 2025, DATI GREZZI



Fonte ISTAT, elaborazione Bpifrance LeLab
Nota : valori in prezzi correnti.

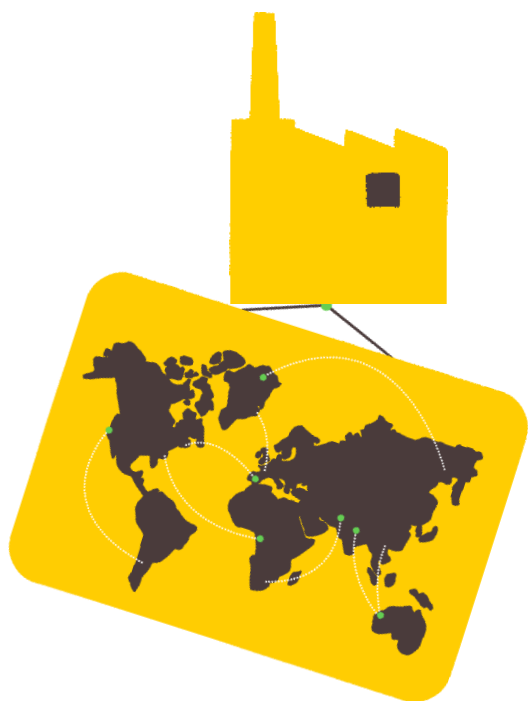
« E’ un’attenzione al dettaglio, al limite dell’arte. »

Giovanna Dossena, Professore, Avvocato, Partner fondatore di AVM

« Specializzazione, know-how e qualità: è la volontà di puntare su un prodotto migliore dei concorrenti, flessibile e facilmente adattabile. »

Giovanna Dossena, Professeur, Professore, Avvocato, Partner fondatore di AVM

Sintesi dei fattori della competitività dell'industria italiana all'export



Specializzazione industriale

La redditività cresce grazie all'upgrade di gamma dei prodotti e all'ultraspecializzazione.



Energia

Le importazioni energetiche incidono per circa il 3% sul PIL.



Costi e produttività del lavoro

In Italia il costo del lavoro è circa il 30% più basso che in Francia. La produttività (VA per ora lavorata) risulta superiore in tutte le classi dimensionali delle PMI.



Robotica

La densità robotica (robot per 1000 addetti) è di 5 punti più alta rispetto alla Francia.



Incentivi pubblici

Tre programmi di incentivazione degli investimenti in capitale hanno sostenuto l'export.



Politica industriale ed export

La politica industriale è strettamente connessa alla politica di esportazione: la rete diplomatica è mobilitata a supporto delle imprese sui mercati esteri



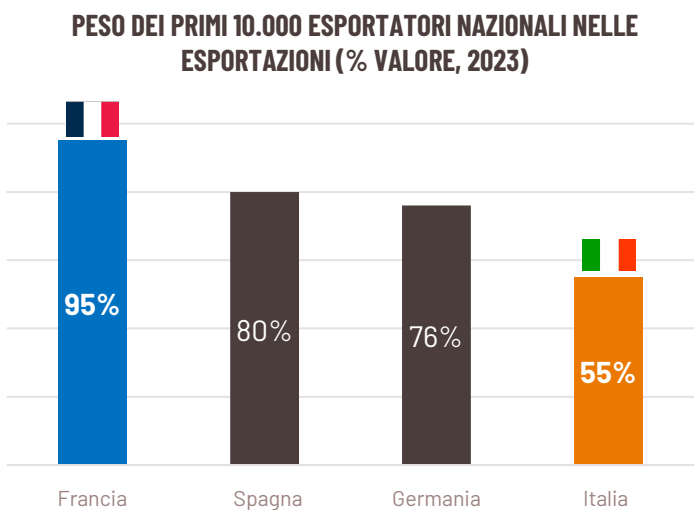
2

**MULTINAZIONALI TASCABILI
SALDAMENTE RADICATE NEI PROPRI
TERRITORI E ORIENTATE AI MERCATI
INTERNAZIONALI**

Alla base della performance italiana, piccoli esportatori che valgono la metà dell'export

L'Italia può contare su una base di esportatori molto ampia: il 47% delle esportazioni è realizzato da PMI con meno di 250 addetti

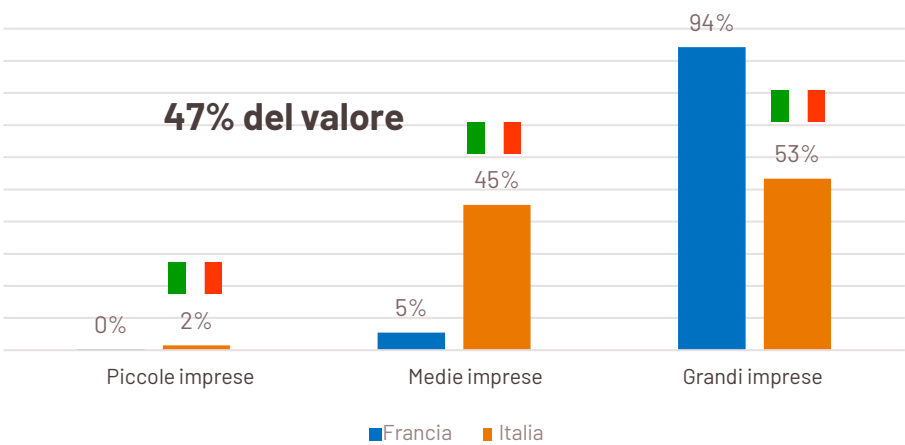
- In Italia un numero elevato di imprese contribuisce all'export. Nel 2023, i primi 10.000 esportatori italiani rappresentano solo il 55% del valore complessivo delle esportazioni, contro il 76% in Germania, l'80% in Spagna e addirittura il 95% in Francia! Considerando tutte le dimensioni d'impresa, nel 2023 si contano circa 60.000 esportatori industriali (ISTAT), contro appena 26.400 in Francia nel 2021 (Insee).
- Un altro grande punto di forza degli esportatori italiani è la loro dimensione ridotta. Secondo uno studio di Confindustria, infatti, la frammentazione della base esportatrice italiana ha favorito una maggiore capacità di adattamento alle crisi recenti, grazie alla flessibilità di catene di approvvigionamento e processi decisionali più corti. La flessibilità e l'adattabilità tipiche delle PMI giocano quindi un ruolo nella capacità di conquistare e mantenere i mercati... quantomeno nel caso dell'industria italiana.



« La struttura dell'apparato esportatore francese, con oltre il 50% delle vendite di merci realizzate dai grandi gruppi, rende la performance all'export eccessivamente dipendente da queste imprese. Per esempio, basta che Airbus consegna meno aerei in un anno, o che un determinato modello venga esportato dalla Germania, e le esportazioni complessive ne risentono immediatamente e le altre imprese non riescono a compensare. »

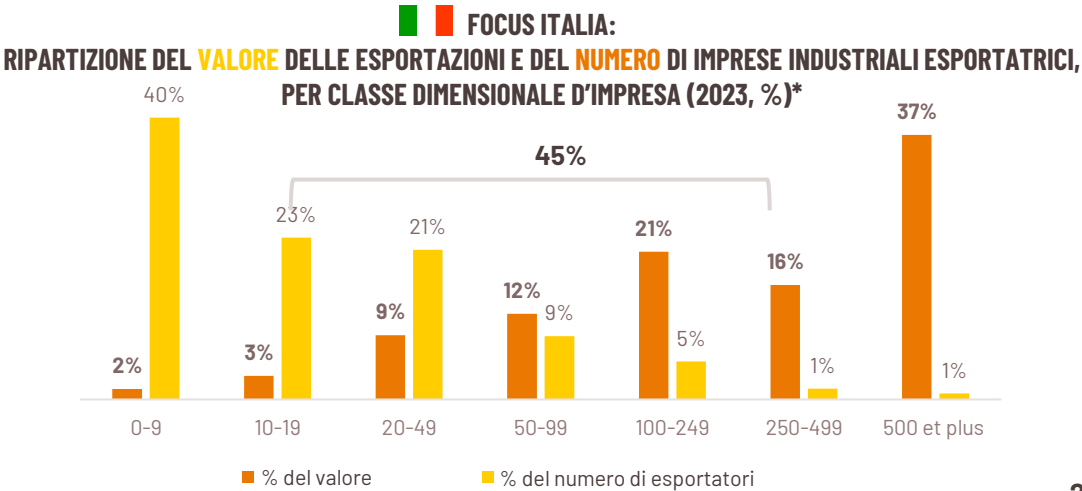
Esperto francese dell'export

DISTRIBUZIONE DEGLI IMPORTI DELLE ESPORTAZIONI PER CLASSE DIMENSIONALE DELLE IMPRESE INDUSTRIALI (2023)*



*In Italia, le imprese nella classe 250-499 addetti da sole incidono per il 16% sul valore delle esportazioni. In Francia, le ETI (250-4.999 addetti) contribuiscono per il 27% del valore esportato.

Fonte : ISTAT, INSEE; calcoli Bpifrance Le Lab. Nota : L'1% di scarto è dovuto agli arrotondamenti.



Fonte : ISTAT; calcoli Bpifrance Le Lab.

Delle imprese a capitale italiano decisamente orientate all'export

Il 68% delle esportazioni è riconducibile a imprese a controllo italiano

- Gli esportatori industriali sono in maggioranza a capitale italiano. Le esportazioni italiane si ripartiscono tra:
 - «**multinazionali tascabili**» italiane: imprese spesso di dimensioni medio-grandi (oltre 250 addetti), con siti produttivi in Italia e all'estero, che nel 2024 rappresentano il 45% del valore delle esportazioni;
 - **puri esportatori***, pari al **23% del valore, ossia:**
 - imprese sotto controllo italiano appartenenti a un gruppo (11%);
 - Imprese italiane indipendenti (12%);
 - multinazionali estere: il 31% del valore (contro il 39% in Francia), in media e considerando tutte le classi dimensionali.
- In Francia, il 58% del valore esportato è generato da multinazionali nazionali, cioè imprese francesi presenti anche all'estero.
- In Italia, le multinazionali estere sono particolarmente rilevanti nelle esportazioni del settore farmaceutico, mentre i comparti trainanti della metallurgia, della meccanica/macchinari e dell'abbigliamento sono sostenuti prevalentemente da multinazionali o gruppi italiani (ISTAT, Rapporto sulla competitività 2025).



«**Siamo una multinazionale tascabile**».

Antonio Cerciello, CEO di Nordmeccanica, macchine per adesivi senza solventi e packaging alimentare

Il "golden power" italiano, uno strumento di tutela dell'industria

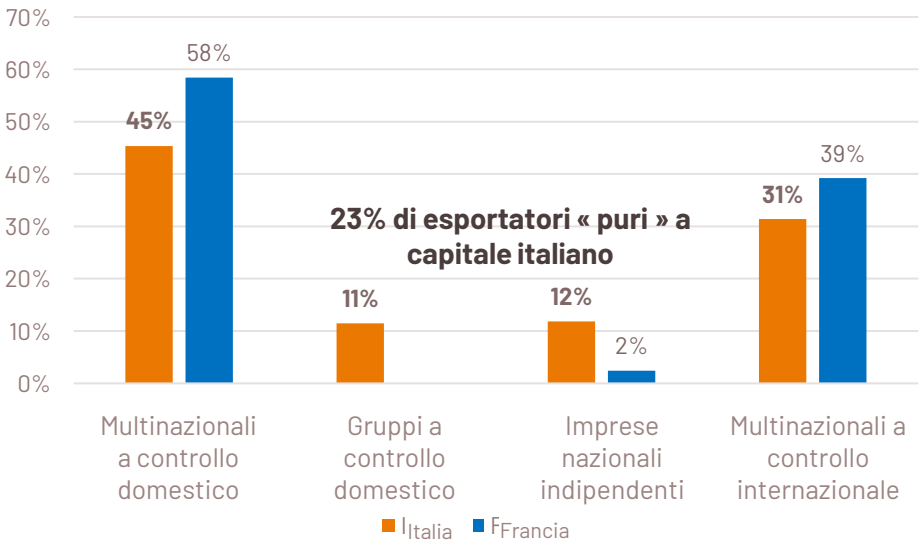
Nel 2012 il governo Monti ha introdotto il golden power, che consente allo Stato, indipendentemente dall'assetto azionario, di imporre condizioni e di porre un veto su alcune delibere. I governi Draghi, prima, e Meloni, poi, hanno esteso il golden power alle operazioni infragruppo che coinvolgono entità extra-UE e alle tecnologie critiche (IA, semiconduttori, cybersicurezza, aerospazio, accumulo di energia, ecc.). Lo hanno inoltre utilizzato ampiamente in operazioni che coinvolgevano imprese cinesi. E, a differenza della procedura francese, non esiste una soglia generale del 25% (o del 10% per le società quotate) perché questa disciplina si applichi.



«**Gli industriali italiani hanno delocalizzato meno la produzione: il legame con la famiglia e con il territorio li porta a preferire un cambio di prodotto e un salto di gamma, puntando su qualità prodotta in Italia, piuttosto che sui volumi, che richiedono manodopera a basso costo come in Asia.**»

Mirko Mottino, Direttore Altios, consulenza in internazionalizzazione

VALORE DELLE ESPORTAZIONI DI BENI PER TIPOLOGIA DI CONTROLLO DI IMPRESA (2024 ITALIA E 2022 FRANCIA)



Fonte : ISTAT, Douanes et INSEE, calcoli Bpifrance LeLab. Nota : Lo scarto di 1% è dovuto agli arrotondamenti.

* Per la Francia non sono disponibili dati sulla ripartizione delle esportazioni di beni tra multinazionali francesi e gruppi francesi (senza siti produttivi all'estero). Nel complesso, nel 2021 queste imprese hanno esportato solo il 5% del valore totale delle esportazioni (incluse quelle di servizi).



Vincenzo Cerciello
Vice-Presidente di Nordmeccanica



- 100 milioni di euro di fatturato
- 90% del fatturato all'export
- 250 collaboratori in Italia
- 5 siti (Stati Uniti, India, Shanghai, Argentina)
- Produzione di macchine per adesivi senza solventi per il packaging alimentare



Nordmeccanica : Una multinazionale tascabile che esporta in 87 paesi

Puo' raccontarci le origini dell'azienda e le prime fasi del suo sviluppo? "Nordmeccanica è stata fondata nel 1978 e rilevata da mio padre Antonio nel 1998, specialista del settore e un ottimo commerciale.

Nordmeccanica è stata fondata nel 1978 e nel 1998 è stata acquisita da mio padre, Antonio, specialista del settore e grande professionista commerciale. Abbiamo trasformato l'azienda in una "multinazionale tascabile", con un'organizzazione internazionale ma la flessibilità di una PMI. Oggi realizziamo 100 milioni di euro di fatturato, con 250 collaboratori e il 90% delle vendite all'export."

Come avete strutturato la vostra internazionalizzazione e quali sono stati i momenti chiave?

L'internazionalizzazione è iniziata nel 2001 con l'apertura di una filiale produttiva a Long Island, poiché negli Stati Uniti è necessario offrire un servizio post-vendita locale per poter operare sul mercato e commercializzare. Successivamente abbiamo aperto una sede in Argentina per coprire l'America Latina, poi in Cina nel 2010 e in India nel 2013. Ogni sede garantisce produzione e servizio tecnico, con team formati in Italia. Disponiamo inoltre di una rete capillare di agenzie e tecnici nelle aree in cui non abbiamo filiali. Questa organizzazione ci permette di essere presenti sui mercati e di comprenderne le esigenze e le dinamiche locali.

Come è organizzata la vostra forza commerciale per l'export?

Abbiamo filiali nelle zone chiave (Stati Uniti, Cina, India, Argentina) e una rete di agenzie in 87 paesi. I tecnici sono formati in Italia e garantiscono il servizio locale. I grandi clienti sono seguiti personalmente da mio padre e da me, poiché nel BtoB la relazione umana e la fiducia sono fondamentali.

Il vostro modello si basa sull'assemblaggio e su una rete di fornitori locali. Quali vantaggi concreti vi offre?

Assembliamo le nostre macchine, comprese le componenti elettroniche e i quadri elettrici, il che ci consente di mantenere il

controllo sulla qualità. I componenti provengono da Piacenza, la "Via della Meccanica", dove opera una rete unica di fornitori specializzati. Questo modello ci offre flessibilità e reattività, limitando al contempo gli investimenti in macchinari chiave. Durante la pandemia, abbiamo anticipato possibili criticità stoccando un anno di forniture per evitare interruzioni e continuare a consegnare ai nostri clienti.

Più in generale, quali sono i punti di forza degli industriali italiani?

L'Italia possiede un know-how meccanico eccezionale e una grande capacità di adattarsi alle esigenze dei clienti. Realizziamo soluzioni tailor-made, che comportano costi e rischi, ma offrono anche importanti opportunità di crescita e di ricerca e sviluppo. La sfida principale rimane la competitività con i produttori tedeschi: dall'introduzione dell'euro, puntiamo sulla qualità e sull'innovazione tecnologica per differenziarci.

Che ruolo svolgono i sostegni pubblici nel vostro sviluppo internazionale, e vedete differenze con la Francia?

Ricorriamo poco alle istituzioni per la partecipazione alle fiere, per mantenere la nostra autonomia decisionale. Al contrario, strumenti come Industria 4.0 sono stati fondamentali per digitalizzare le nostre macchine e accedere ai finanziamenti dedicati. Anche SACE ha contribuito a migliorare la copertura dei finanziamenti a breve termine e la valutazione dei clienti. In Francia, la protezione in caso di mancato pagamento è più solida, il che tutela maggiormente i fornitori.

Come finanziate la vostra crescita e i vostri investimenti?

La crescita aziendale è attualmente sostenuta dal reinvestimento dei capitali propri, senza ricorso all'indebitamento bancario. Si tratta di una scelta che caratterizza il nostro modello attuale e che potrà essere eventualmente rivalutata in futuro in funzione delle opportunità di sviluppo.

Questo ci permette di mantenere il controllo familiare. Collaboriamo con i nostri partner per la R&S e investiamo in progetti strategici, come Industria 4.0 e 5.0, per restare all'avanguardia.

Le esigenze dei clienti al centro dell'innovazione degli industriali italiani

Un approccio centrato sul cliente e sulle soluzioni offerte

- **La flessibilità e la capacità di adattare i prodotti** rappresentano i veri punti di forza degli industriali italiani, rispetto a concorrenti internazionali più rigidi nella loro offerta.
- Dopo decenni di competitività basata sulla svalutazione della lira, l'ingresso nell'euro ha costretto gli imprenditori italiani a ripensare il modello. **Il "su misura" si è imposto come una necessità, soprattutto nella meccanica, di fronte alla crescente concorrenza asiatica e tedesca.**
- **Un adattamento del prodotto che non esclude la redditività.** Le chiavi: un posizionamento di "nicchia" (come visto nel capitolo 1) e un modello di mini-assemblatori che si appoggia a un tessuto locale organico di fornitori – il "distretto industriale" (illustrato nelle pagine seguenti).

«**Bisogna adattarsi al mercato: non produciamo l'iPhone, in altre parole non siamo noi a fare il mercato. Dobbiamo adattarci**»

Rocco Mangione, Direttore Generale di SPI, specialista di infissi e serramenti

«**La risposta di una PMI italiana al cliente sarà sempre : vedo cosa posso fare. »**

Giovanna Dossena, Professeur, Professore, Avvocato, Partner fondatore di AVM

PAROLA DI ESPERTO

Quali sono le principali caratteristiche che distinguono gli industriali italiani dai loro concorrenti esteri, in particolare dai francesi?

«Gli industriali italiani tendono ad adattarsi alle richieste della clientela in modo al tempo stesso strutturato e flessibile, invece di proporre un prodotto finito non modificabile. Privilegiano le soluzioni più che i prodotti. In Francia è piuttosto il contrario.

La possibilità di una collaborazione industriale tra Francia e Italia esiste e risiede nella capacità di conciliare, da un lato, la capacità di pianificazione degli uni e, dall'altro, la capacità di adattamento e di problem solving degli altri.

Di conseguenza, sembra opportuno ipotizzare un avvicinamento volto ad attenuare la verticalità francese e a rafforzare la dimensione sistemica dell'approccio italiano. Ne deriverebbe una sinergia molto promettente, su cui costruire un partenariato sistemico Francia-Italia, in grado di affermarsi sui mercati globali».

*Fabrizio Maria Romano, Leonardo Mauretti,
Insitut pour les Relations Economiques France Italie*

Le agglomerazioni industriali: la leva competitiva delle PMI/medie imprese esportatrici e il trampolino verso l'internazionale per le microimprese e le PMI ultra-specializzate

Far parte di un agglomerato industriale (o distretto), una chiave di sopravvivenza per microimprese e PMI esportatrici ultra-specializzate

- I distretti industriali italiani si sono formati in modo spontaneo e organico nel corso della storia, sostenuti da un forte radicamento territoriale di imprenditori e lavoratori. Raccolgono circa il 90% delle imprese manifatturiere.
- Secondo [Intesa](#) Sanpaolo, il 66% delle imprese distrettuali esporta, contro il 58% di quelle fuori distretto. Nei distretti si trova spesso un'impresa di dimensioni medie, già proiettata sui mercati esteri, in grado di alimentare con commesse la rete di microimprese e PMI ultra-specializzate dell'area. Secondo [Mediobanca](#), queste PMI/medie imprese mostrano performance all'export nettamente superiori: in media 22 milioni di euro di fatturato export, contro 18 milioni per le omologhe fuori distretto, ossia circa il 20% in più a parità di dimensione.
- Questi territori sono anche veri e propri bacini di occupazione, competenze e subfornitura, e favoriscono modelli di assemblaggio agili e competitivi.
- Due indicazioni principali:
 - Per le imprese di medie dimensioni, i distretti rafforzano la competitività offrendo un bacino di competenze e fornitori, facilitando l'inserimento sui mercati internazionali.
 - Per le imprese più piccole, rappresentano un trampolino verso l'export. Senza questa rete, la loro sopravvivenza sarebbe più a rischio, secondo il professor Franco Mosconi. La subfornitura apre all'export indiretto e prepara queste realtà anche all'export diretto.
- Uno studio di Confindustria è inequivocabile: tra il 2002 e il 2023 sono scomparse 210.000 imprese manifatturiere, il 90% delle quali tra le non esportatrici. L'export, quindi, fa davvero vivere...



« Le micro e piccole imprese, strettamente legate alle PMI leader, prosperano all'interno degli agglomerati industriali; al contrario, le imprese isolate, non integrate in questi agglomerati, restano escluse dal mercato. Gli agglomerati industriali consentono quindi alle microimprese di sopravvivere ».

Franco Mosconi, Professore di Economia Industriale



« C'è una logica di complementarità con i subfornitori: nessuno acquisisce tutte le competenze attraverso operazioni di build-up, altrimenti il fatturato diminuirebbe, perché i concorrenti smetterebbero di rifornirsi presso l'entità acquisita, penalizzando gli investimenti. »

Pierric Bonnard, Direttore Business France Europa del Sud

« Nel settore metallurgico, l'Italia può contare su fonderie e acciaierie specialiste (...) basate nella provincia di Vicenza, in Veneto. Questa rete deriva dal legame storico con la Germania che ha subappaltato una parte di questa produzione all'Italia perché la manodopera costava meno. Gli Stati Uniti e la Francia comprano le "sfere" di materiale semilavorato dall'Italia. »

Salvatore Ruggeri, Presidente di Valvitalia

I «distretti industriali», ovvero il dinamismo del tessuto industriale italiano

I distretti industriali sono stati riconosciuti ufficialmente dalla legge nel 1991. Il loro numero nel 2025 varia a seconda delle fonti: 127 per Mediobanca, 141 per l'ISTAT e fino a 218 secondo il calcolo delle Regioni italiane.

I più noti restano i distretti della moda e del tessile – in particolare quello della pelle di Santa Croce, in Toscana – ma si affermano anche altre aree, come la “via della meccanica” di Piacenza, il Prosciutto di San Daniele o la seta di Como. A questi distretti si aggiungono i cluster tecnologici creati nel 2012 sotto il governo Monti, come il polo aerospaziale di Brindisi, in Puglia.

La grande maggioranza di questi distretti è concentrata nel Nord, seguita dal Centro (Toscana, Umbria, Marche). La moda – abbigliamento, tessile e pelle – è il settore più rappresentato, davanti alla metallurgia e al mondo “casa” (mobili, ceramiche...). Tuttavia, sono i distretti metallurgici e meccanici a dominare l'export in valore, coerentemente con il peso di questi comparti nelle esportazioni italiane.



Franco Mosconi
Professore di Economia industriale
all'Università di Parma.



« (..) L'idea che le microimprese non possano essere competitive è smentita dai dati sull'export. Le micro e piccole imprese, strettamente collegate alle PMI "leader", prosperano all'interno degli agglomerati industriali. »

Le agglomerazioni, la chiave del successo delle PMI italiane

Quali sono i fattori chiave che spiegano la competitività degli esportatori italiani?

«La competitività italiana si fonda sulla capacità di dominare, su scala mondiale, mercati di nicchia. La meccanica, con tutte le sue specializzazioni più raffinate, per esempio, rappresenta quasi il 50% della produzione manifatturiera e si impone come settore trainante. Le imprese italiane non cercano di competere sui prezzi o sul taglio dei costi: puntano invece su differenziazione e qualità. È questa la chiave della loro competitività. Questa strategia consente di rispondere alla varietà dei gusti dei consumatori internazionali, soprattutto in segmenti come la moda, l'arredo o la meccatronica. L'introduzione dell'euro ha segnato una svolta: non essendo più possibile la svalutazione, le imprese hanno dovuto concentrarsi su innovazione e internazionalizzazione. Questo approccio ha permesso a PMI e imprese di medie dimensioni di crescere, facendo leva su competenze distintive e un'elevata specializzazione. In sintesi, la competitività italiana poggia su tre pilastri: iperspecializzazione, qualità e capacità di posizionarsi su nicchie globali».

Quali sono le differenze di modello tra Italia, Francia e Germania?

«La forte presenza di micro e medie imprese (PMI) in Italia è spesso considerata un punto debole rispetto al Mittelstand tedesco. Tuttavia, l'idea che le microimprese non possano essere competitive è smentita dai dati sull'export. Le micro e piccole imprese, strettamente collegate alle PMI "leader", prosperano all'interno degli agglomerati industriali; al contrario, le imprese isolate, non integrate in questi agglomerati, restano escluse dal mercato. Gli agglomerati industriali permettono alle microimprese di avere successo».

Molte di esse sono scomparse con la globalizzazione, ma alcune restano strettamente legate a quegli stessi agglomerati che ruotano attorno a poche imprese leader* (si pensi all'agroalimentare di Parma o alle macchine per il packaging a Bologna). Tuttavia, l'aumento della dimensione delle imprese – con un numero crescente di aziende di media e grande scala – è oggi diventato essenziale per il capitalismo italiano».

L'innovazione è spesso considerata un fattore di differenziazione, ma come riescono a innovare strutture piccole come le PMI italiane?

«Nel 2024, secondo Eurostat, l'Italia destinava all'innovazione l'1,4% del PIL e le imprese private investivano in R&S poco meno della metà rispetto alle imprese francesi. Tuttavia, una parte della R&S non viene contabilizzata: è il sapere tacito, perché per ogni singolo pezzo viene realizzato un micro-sviluppo. È chiaro che questo oggi non basta più, con la frontiera tecnologica delle scienze della vita, il mondo digitale e l'intelligenza artificiale: lungo le traiettorie tecnologiche attuali, la ricerca deve essere svolta in laboratorio. L'industria farmaceutica italiana, che è la specializzazione industriale del Paese a crescita più rapida (si vedano i dati [export 2025](#)), costituisce un buon esempio di R&S formalizzata in laboratorio. Alcune imprese vi investono fino al 20% del fatturato in attività di ricerca».



«Un tempo l'innovazione nasceva nei bar e in piazza (negli anni Sessanta Sassuolo è diventata un polo importante proprio così): i primi imprenditori, molto tecnici, si scambiavano informazioni ritrovandosi in piazza.. »

L'assemblaggio, il modello operativo delle PMI e delle medie imprese esportatrici, assicura flessibilità e competitività

Mini-assemblatori che si appoggiano a una rete di fornitori locali

- La produzione manifatturiera italiana si basa in larga misura su input di origine italiana o europea.
- In effetti, gli industriali italiani possono contare su una rete ampia e reattiva di fornitori locali. Questa disponibilità consente alle PMI di medie dimensioni di adottare un modello produttivo più agile. Come funziona:
 - L'ordine internazionale viene acquisito e gestito da una PMI di medie dimensioni o da un'impresa di taglia intermedia.
 - Le piccole imprese subfornitrici — spesso con meno di 15 addetti e senza la capacità di esportare autonomamente — realizzano i componenti necessari alla commessa. Queste strutture lavorano con più clienti e in più settori, il che conferisce loro agilità e resilienza. Acquistano le materie prime ed effettuano una prima lavorazione/meccanica.
 - Le parti a più alto valore aggiunto — software embedded, componenti brevettate — vengono prodotte internamente dall'impresa "capofila", che preserva così il proprio nucleo di competenze strategiche.
 - L'impresa di medie dimensioni completa l'assemblaggio, integrando le parti strategiche e consegnando il prodotto finito.
- **Il vantaggio di questo modello è la condivisione degli investimenti in macchinari, come sottolinea Salvatore Ruggeri, Presidente di Valvitalia (cfr. riquadro a destra).**
- Contrariamente a quanto spesso si crede, la cooperazione tra committenti (imprese di medie dimensioni) e subfornitori (piccole imprese), o tra gli stessi fornitori, deriva più da rapporti di forza e vincoli economici che da una reale volontà di collaborare o di "fare branco". La prevalenza delle microimprese nel tessuto industriale italiano si spiegherebbe in parte con la soglia dei 15 dipendenti prevista dal diritto del lavoro, oltre la quale scattano obblighi sensibilmente più stringenti — in materia di licenziamenti, rappresentanza sindacale o assunzione di lavoratori con disabilità. Per evitare di superare tale soglia, alcune PMI preferirebbero quindi ripartire le commesse tra loro anziché assumere.

«L'imprenditore italiano è abituato ad arrangiarsi e a mobilitare la propria rete per trovare soluzioni, talvolta svolgendo il 60% del lavoro internamente e subappaltando il resto a partner. Questo approccio consente di restare agili e di mantenere una dimensione ottimale, evitando i vincoli legati all'aumento dell'organico. »

Mirko Mottino, Directeur chez Altios



«L'Italia è conosciuta perché ha ancora produzione di materiale grezzo e semilavorato. Nel settore metallurgico, l'Italia può contare infatti su forgerie, fonderie e acciaierie specializzate (Forgital, fondata nel 1873 e ceduta da Carlyle a Stonepeak dopo 5 generazioni; Siderforgerossi) basate nella provincia di Vicenza, nella regione del Veneto. Forniscono pezzi di materiale semilavorato alle imprese di meccanica di precisione, e poi resta da completare, saldare, collaudare per l'assemblaggio finale e la verniciatura. Questa rete deriva dal legame storico con la Germania che ha subappaltato una parte di questa produzione all'Italia perché la manodopera costava meno. Gli Stati Uniti e la Francia comprano le "sfere" di materiale semilavorato dall'Italia.

Inoltre, nel settore Oil and Gas, c'è una rete di circa 70 piccole aziende che fanno componenti per medie aziende, ma non sono strutturate né hanno la conoscenza dell'inglese o la capacità di esportare.

Queste piccole aziende lavorano per tutta la filiera. Il prezzo è stabilito così come la qualità, poi si organizzano per poter produrre nei tempi stabiliti.

Non c'è bisogno di macchine perché è il subfornitore che fa gli acquisti di questi materiali e fa anche lo stoccaggio dei prodotti, perché la produzione è la stessa per tutti.

Il prodotto è quindi un semilavorato molto vicino alla forma finale che è data da Valvitalia nei suoi stabilimenti.

I costi di produzione sono meno cari grazie a questo modello.

I costi completi sono talvolta inferiori rispetto alla Francia, grazie al modello di assemblaggio. »

Salvatore Ruggeri, Valvitalia





Cavaliere Salvatore Ruggeri
President fondatore di Valvitalia



- 220 milioni di fatturato (2024)
- 900 collaboratori (di cui 120 in Cina)
- 1 sito di produzione in Cina
- 1 service center in Canada
- Produzione di valvole industriali



Valvitalia, un direttore vendite inglese et un modello d'assemblaggio

Come è nata l'idea di creare Valvitalia e quali sono state le prime leve per lanciare l'azienda?

« Valvitalia è nata nel 2002 dopo la mia partenza da Dresser, dove avevo lavorato per 20 anni. Ho investito una parte del pacchetto ricevuto lasciando la società, e ho potuto contare sulla fiducia di un banchiere amico. L'obiettivo era chiaro: creare la prima società italiana capace di competere con le grandi multinazionali americane nel settore delle valvole per l'oil & gas.

Con mio figlio Massimiliano, abbiamo percorso più di 20.000 km in due mesi per identificare aziende partner e un sito di produzione. Abbiamo trovato uno stabilimento quasi nuovo a Rivanazzano, che abbiamo acquisito per 3,6 milioni di euro. Il primo dipendente chiave è stato Tony Ellis, un direttore vendite inglese con cui avevo lavorato in precedenza. La sua competenza e la sua padronanza dei mercati internazionali sono state determinanti per strutturare il nostro approccio export fin dall'inizio.

Fin dal principio, abbiamo adottato un modello basato sull'assemblaggio e l'outsourcing della forgiatura e di alcuni componenti, che ci ha permesso di ridurre i costi fissi e di concentrarci sull'ingegneria e sul servizio. »

Quali sono i vantaggi strategici di questo approccio?

« L'assemblaggio e la fornitura del servizio di forgiatura ci permette di rimanere flessibili e di ridurre gli investimenti in macchinari molto costosi, che possono raggiungere talvolta gli 8 milioni di euro! Esternalizzando la forgiatura e la meccanica di precisione presso una rete italiana molto competitiva, concentriamo le nostre risorse sulla progettazione ad hoc e sul servizio clienti. Questo modello riduce i costi fissi, accelera la produzione e garantisce un'alta qualità grazie a partner specializzati. È un vantaggio importante per rispondere ai capitolati standardizzati delle major americane, rimanendo al contempo reattivi. »

Valvitalia esporta oggi l'80% della sua produzione. Come avete strutturato questa internazionalizzazione e quali sono stati i momenti chiave?

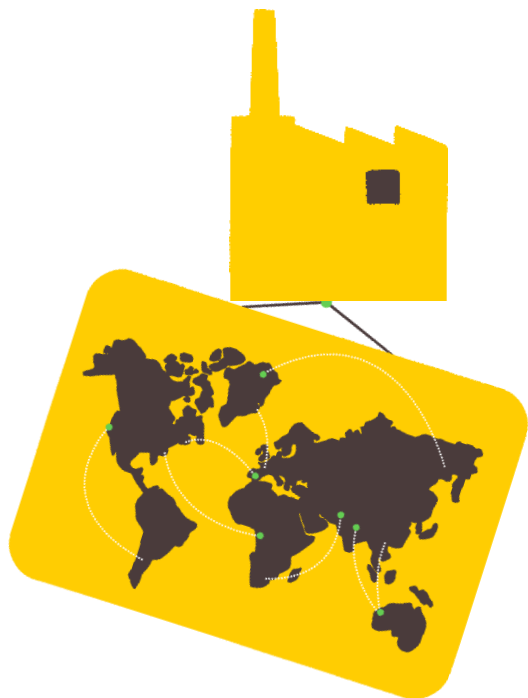
« Il settore dell'oil & gas è per natura internazionale, il che ci ha spinti ad essere "nativamente esportatori". Fin dall'inizio, ho personalmente percorso migliaia di chilometri per incontrare partner e clienti, come in Medio Oriente dove siamo andati sul posto con mio figlio per stabilire la relazione e abbiamo ottenuto il nostro primo grande contratto. Abbiamo poi condotto acquisizioni mirate in Francia e nel Regno Unito per allargare la nostra offerta acquisendo marchi riconosciuti. Negli Stati Uniti, abbiamo adottato un sistema di distributori con stock per garantire una reattività massima, perché là tutto si gioca sui tempi. Abbiamo anche aperto un service center in Canada e uno stabilimento produttivo in Cina, per rispondere ai bisogni locali. Infine, abbiamo investito in forti relazioni clienti, con iniziative come la sponsorizzazione del Milan AC (i clienti arabi sono appassionati di calcio, quale migliore vetrina!) o la creazione di una pista per elicotteri per accogliere i nostri clienti arabi.

Oggi siamo presenti in 115 paesi, con 50 persone dedicate alle vendite e 35 agenti a livello internazionale. »

Più in generale, quali sono i punti di forza degli industriali italiani nel settore dell'oil & gas?

« L'Italia beneficia di un tessuto industriale unico, con forgerie, fonderie e acciaierie specializzate che producono pezzi di altissima qualità. Questa rete, nata da una lunga tradizione metallurgica, ci permette di acquistare direttamente materiali grezzi a costi competitivi, talvolta inferiori rispetto alla Francia, che vengono poi dati in lavorazione ad una filiera di circa 70 piccole aziende specializzate nei componenti e nella meccanica di precisione. Questa flessibilità e questa eccellenza tecnica sono riconosciute a livello internazionale e costituiscono un vero vantaggio competitivo per gli industriali italiani. Quels sont les avantages stratégiques de cette approche ?

Sintesi dei fattori di competitività dell'industria italiana



Imprese esportatrici

Il 47% del valore delle esportazioni è generato da PMI con meno di 250 addetti. Le imprese a capitale italiano rappresentano il 57% delle esportazioni.



Strategia prodotto

Il "su misura" è proposto dagli industriali italiani, che micro-innovano su ogni prodotto e rispondono alle esigenze del cliente.



Ecosistema

Le imprese nei distretti industriali registrano un valore dell'export superiore del 20% rispetto alle imprese italiane fuori distretto.



Modello industriale

L'assemblaggio è un modello ricorrente tra le PMI esportatrici di medie dimensioni, le "multinazionali tascabili", e permette di distribuire i costi degli investimenti in capitale.



3

**L'IMPRENDITORE ITALIANO
CENTRALE NELLA
CONQUISTA DEI MERCATI
ESTERI**

La strategia di export : una questione d'intuito

La strategia di export non si basa su un piano prestabilito, ma piuttosto su tentativi di esplorazione commerciale guidati dalla visione del dirigente

- L' export e l'internazionalizzazione delle imprese italiane raramente si basano su una strategia formalizzata. Adieu le ricerche di mercato approfondite e a roadmap ben definite: a guidare l'azione – rapida e talvolta improvvisata – sono la visione e l'opportunità dell'imprenditore. L'esportatore italiano, di solito, individua prima i mercati e i clienti, e solo dopo si interroga su come organizzare l'attività di export.
- Pur non esistendo uno schema unico, il dirigente-fondatore avvia generalmente l'export cercando distributori o clienti – a volte anche concorrenti diretti dei suoi clienti italiani. Questa attività di prospezione avviene soprattutto nelle fiere di settore, nazionali o internazionali. Solo una volta individuato il distributore o firmato il contratto, l'organizzazione interna si struttura di conseguenza.

«Quando l'industriale francese viene in Italia, vuole capire la struttura, i vantaggi e gli svantaggi, la concorrenza... e ci vogliono sei mesi. L'italiano che va in Germania o in Francia, invece, vuole subito un cliente e non vede l'utilità di uno studio approfondito, perché lo studio si fa sul campo. A volte, però, va a sbattere contro un muro.»

Mirko MottinoMirko Mottino, Direttore Altios, consulenza in internazionalizzazione

«Si potrebbe riassumere l'approccio italiano con « reattività e opportunismo».

Esperto italiano dell'export

« La nostra strategia è sempre stata molto proattiva. All'inizio prendevo l'aereo con la valigia per andare a cercare i clienti di persona. Passavo due settimane al mese fuori dall'Italia, visitando mercati come Nigeria, Kuwait, Iran, Hong Kong, Russia o Libia. Questo coinvolgimento personale è stato fondamentale per superare la prima fase. »

Rocco Mangione,, Direttore Generale SPI Finestre

Esempio di Progetto internazionalizzazione di una PMI italiana

			
 1. Bisogno di incremento vendite	Scelta del fondatore / della famiglia di aprirsi ai mercati internazionali Driver: saturazione del mercato italiano, evoluzione dei bisogni dei clienti chiave e ricerca di nuovi sbocchi commerciali....	Fondatore / Famiglia	Nessuna spesa sostenuta in questa fase
 2. Selezione di mercati e paesi	Selezione opportunistica, seguendo un cliente o mappando all'estero i concorrenti del cliente principale. Partecipazione a fiere internazionali per individuare un partner (distributore) o acquisire clienti	Fondatore / Famiglia	Autofinanziamento Autofin.+ sovvenzione ITA se <100 collab.
 3. Ricerca distributori/ clienti	Selezione opportunistica di uno o più distributori individuati in fiera; per i clienti internazionali, due diligence su credito e rischio tramite piattaforme di credit & risk management (Creditsafe) per valutarne l'affidabilità creditizia.	Fondatore / Famiglia	Autofinanziamento + assicurazioni export SACE*
 4. Costituzione di una filiale commerciale	Apertura di una filiale commerciale per il post-vendita nei principali Paesi di destinazione (in particolare negli Stati Uniti)	Fondatore / Famiglia	Autofinanziamento
 5. Apertura di un sito produttivo all'estero	Apertura di un sito produttivo all'estero, spesso attraverso una JV con i clienti, in funzione delle opportunità e delle richieste del mercato.	Fondatore / Famiglia	Autofinanziamento + assicurazione SACE + co invest SIMEST
 6. Gestione della relazione clienti distributori	Gestione ricorrente dell'export affidata a un team di Export Manager. I clienti chiave restano seguiti direttamente dalla famiglia, soprattutto negli Stati Uniti.	Export Manager / Famiglia	Autofinanziamento + assicurazione SACE

*SACE est l'institution publique d'assurance export et SIMEST une institution de crédit export. Le recours à ces institutions n'est pas systématique et surtout des entreprises plus grandes(100 collab environ) y font recours.

PAROLA DI ESPERTO



Mirko Mottino,
Direttore Altios



Altios affianca le imprese nel loro percorso di internazionalizzazione con un'offerta integrata: dall'analisi di mercato all'insediamento, fino alle operazioni di crescita esterna e alla gestione delle risorse umane all'estero.

Le strategie di export: tra pragmatismo e istinto

Quali sono oggi i principali leve e ostacoli all'internazionalizzazione delle imprese italiane?

«L'internazionalizzazione delle imprese italiane si basa su un approccio pragmatico e opportunistico. A differenza delle imprese francesi, che privilegiano ricerche di mercato approfondite prima di qualsiasi insediamento, gli italiani adottano una strategia "di campo": cercano rapidamente un distributore o un cliente, senza passare da analisi complesse. Questa rapidità è favorita dalla struttura familiare delle aziende, dalla loro elevata liquidità e dalla capacità di attivare reti locali. Tuttavia, questo approccio presenta anche dei limiti: può portare a valutazioni errate dei mercati o a difficoltà di integrazione culturale. I sostegni pubblici, pur esistenti (fiere e saloni, programmi di "Temporary Export Managers"), restano frammentati e poco adatti alle PMI. A ciò si aggiungono la complessità normativa e una limitata cultura della cooperazione tra imprese, che talvolta frenano la conquista di mercati più strutturati».

Quali sono i punti di forza degli industriali italiani sui mercati internazionali?

«Gli industriali italiani si distinguono per flessibilità, creatività e capacità di adattarsi rapidamente a richieste atipiche. Questa agilità poggia su un'organizzazione decentralizzata e su una forte cultura del "sapersi arrangiare": un industriale italiano non esita a realizzare il 60% del prodotto internamente e a subappaltare il resto a partner regionali. Questo approccio favorisce la reattività e il controllo dei costi. Un altro punto di forza è l'attaccamento alla qualità del "Made in Italy": invece di delocalizzare, le imprese preferiscono salire di gamma e puntare sull'innovazione per restare competitive. I distretti industriali, veri e propri ecosistemi regionali, rafforzano questa dinamica creando sinergie locali. Infine, la transizione generazionale in corso, con dirigenti formati a livello internazionale, apre la strada a strategie più ambiziose, anche attraverso acquisizioni».

Quale ruolo svolgono le politiche pubbliche e le reti territoriali nel supporto all'internazionalizzazione delle imprese italiane?

«In Italia le politiche di sostegno all'export sono meno strutturate che in Francia. Gli aiuti si concentrano sulla partecipazione a fiere internazionali e su programmi occasionali, ma mancano di continuità e coordinamento. Le piccole imprese, che costituiscono la maggior parte del tessuto economico italiano, faticano a mantenere i contatti dopo questi eventi. Gli organismi regionali, come Confindustria o i centri per l'internazionalizzazione, svolgono un ruolo importante proponendo formazione e missioni di incoming di buyer, ma il loro impatto resta limitato dalla frammentazione delle iniziative. Al contrario, la Francia dispone di un ecosistema più integrato con Bpifrance, Business France e dispositivi come il VIE. Questa differenza riflette una cultura imprenditoriale italiana molto centrata sulla famiglia e sul territorio, in cui la cooperazione tra imprese è più opportunistica che strategica».



«Quando l'industriale francese viene in Italia, vuole capire la struttura, i vantaggi e gli svantaggi, la concorrenza... e ci vogliono sei mesi. L'italiano che va in Germania o in Francia non paga lo studio: vuole subito un cliente e non vede l'utilità di un'analisi approfondita, perché "lo studio" si fa sul campo. A volte, però, va a sbattere contro un muro».

La strategia di export: una questione di famiglia

Proattività e presa in carico personale dell'export e dell'internazionalizzazione da parte del dirigente-fondatore o di un membro della famiglia

- Tra i 15 dirigenti intervistati, la strategia di esportazione è seguita direttamente dal dirigente-fondatore oppure da un membro della famiglia che lavora in azienda.
- Considerata una leva strategica, la politica di export viene raramente affidata a un soggetto esterno alla famiglia o a una figura troppo poco esperta. Nella maggior parte dei casi è uno dei figli del fondatore a essere incaricato di esplorare il mercato locale e, se necessario, di gettare le basi per una filiale commerciale. È il caso di Nordmeccanica, dove il figlio del fondatore segue personalmente le filiali produttive negli Stati Uniti, o di Valvitalia, dove i due figli sono direttamente responsabili dell'export: uno per le Americhe, l'altro per il Medio Oriente.
- Secondo uno studio*, esiste una correlazione positiva tra il controllo familiare dell'impresa (oltre il 51%) e la performance all'export (misurata come fatturato generato dall'export rispetto al fatturato totale).
- Nel 2017 le PMI italiane (fatturato 2-50 milioni; 10-250 addetti) presentavano in media una quota di capitale detenuta dalle famiglie pari al 70%. Questa forte concentrazione della proprietà familiare è un'altra chiave del successo dell'export italiano?

« Oggi mio figlio Max, Vicepresidente esecutivo, è responsabile delle forze commerciali nelle Americhe di cui conosce molto bene la cultura e le aspettative, avendo la nostra famiglia vissuto negli Stati Uniti per 2 anni ed avendo io lavorato per ben 32 anni per molte aziende americane, tra le quali la Halliburton Company di cui Dick Cheney è stato Presidente e Amministratore Delegato. Luca gestisce invece il resto del mondo e in particolare il Middle East avendo vissuto ad Abu Dhabi e conoscendo quindi molto bene anche questa zona geografica. »

Salvatore Ruggeri, Presidente fondatore di Valvitalia

« Il primo passo verso l'export è stato compiuto nel 1990, quando il nostro principale cliente italiano ha rinegoziato il contratto da cima a fondo: mio fratello è allora partito a cercare i suoi concorrenti sui mercati internazionali. »

PMI nel settore ferroviario, 150 collaboratori in Italia, 100 all'estero in 3 filiali

« Fin dall'inizio, ho personalmente percorso migliaia di chilometri per incontrare partner e clienti. »

Salvatore Ruggeri, Presidente fondatore di Valvitalia

Le imprese familiari* in Italia rappresentano....

81%

Imprese manifatturiere con più di 3 addetti nel 2022**

67 %

Imprese (tutti i settori inclusi) con fatturato superiore a 20 milioni di euro nel 2022: 15.836 imprese***. Di queste, circa il 44 % appartiene al settore manifatturiero

* controllato da una persona fisica o da una famiglia

**Fonte : ISTAT Censimento permanente delle imprese 2023.

*** Escluse le filiali di imprese estere. Fonte : [Osservatorio AUXB 2024](#). Osservatorio AUB (AIDAF-Unicredit-Bocconi)

*Family ownership and the export performance of SMEs: the moderating role of financial constraints and flexibility », Federica Pascucci, Oscar Domenichelli, Gian Luca Gregori, Department of Management, Università Politecnica delle Marche, Ancona, Italy; Enzo Peruffo LUISS Guido Carli, Rome, Italy

Nei mercati regolati/complessi, un membro della famiglia in prima linea

Gli Stati Uniti, un mercato target per gli industriali italiani

- Per le imprese che hanno clienti negli Stati Uniti, l'apertura di una filiale commerciale – senza necessariamente insediare anche un sito produttivo – si impone come un passaggio imprescindibile, soprattutto per garantire un servizio post-vendita di prossimità.
- Questa presenza locale spiega in parte perché gli Stati Uniti siano il primo mercato per le imprese italiane insediate all'estero, con il 14% del fatturato generato fuori dall'Italia nel 2022, davanti alla Spagna (14%) e alla Francia (8%), secondo l'ISTAT. Oltre alle vendite dirette, questi Paesi fungono anche da piattaforme di redistribuzione: gli Stati Uniti verso i mercati nordamericani, la Francia verso i Paesi francofoni.

Il rapporto personale con i clienti, una leva di lungo periodo

- Infine, un membro della famiglia responsabile dell'export mantiene spesso un rapporto personale con alcuni clienti e mercati chiave, soprattutto dove la cultura lo richiede, come in Medio Oriente e nei Paesi del Nord Africa (cfr. intervista a Rocco Mangione di SPI). Quando l'azienda è presente negli Stati Uniti, questo mercato viene spesso seguito da un membro della famiglia, come nel caso di Nordmeccanica, dove il fratello di Vincenzo, Alfredo, è responsabile del mercato nordamericano, o di Valvitalia, dove il mercato nordamericano è gestito dal figlio del presidente fondatore, Max.

« Negli Stati Uniti tutto si gioca sui tempi di reazione: una volta abbiamo perso un ordine a causa dei tempi di consegna troppo lunghi...che erano di 2 giorni! »

Salvatore Ruggeri, Presidente fondatore di Valvitalia

« Negli Stati Uniti è necessario avere una filiale per fornire un servizio post-vendita. Se non c'è un servizio in loco, è difficile vendere macchinari. »

Vincenzo Cerciello, Vice Presidente, Nordmeccanica



Rocco Mangione,
Direttore Generale SPI Finestre



- 40 milioni di fatturato (2025)
- Fatturato all'export: 7%
- 200 collaboratori
- 2 siti di produzione in Italia
- Produzione di infissi e serramenti



Valigia, relazione cliente e perseveranza, la chiave del successo di SPI

Qual è la vostra strategia per sviluppare l'export e raggiungere i vostri ambiziosi obiettivi internazionali?

« La nostra strategia è sempre stata molto proattiva. All'inizio prendevo l'aereo con la valigia per andare a cercare clienti di persona. Passavo due settimane al mese fuori dall'Italia, visitando mercati come Nigeria, Kuwait, Iran, Hong Kong, Russia o Libia. Questo coinvolgimento personale è stato essenziale per superare la prima fase.

Negli Stati Uniti, l'approccio è stato ancora più strutturato. Ho iniziato con una ricerca approfondita online: ho analizzato i prodotti di decine di aziende e ho stilato una lista di 50 potenziali clienti. Poi ne ho chiamati 25 e ho ridotto la lista a 12 dopo aver studiato le loro vendite. Sono andato sul posto, trascorrendo una giornata in ciascuno Stato per incontrare questi prospect. Questo percorso ha portato alla creazione di una joint venture con un partner americano (49%), che per noi ha rappresentato una svolta.

Naturalmente, questo ha imposto un cambiamento culturale e organizzativo: imparare a spedire via container, tradurre in inglese, ragionare in pollici e non in centimetri, fare i conti in dollari... Ciò che all'inizio sembrava insormontabile è diventato un punto di forza. Oggi vogliamo portare la quota di export dal 6-7% al 15-20% entro il 2026/2027, consolidando i nostri mercati ed esplorando acquisizioni in Europa e in Medio Oriente.»

Quali sono le sfide che avete incontrato nel vostro sviluppo internazionale?

«Anzitutto, **per riuscire bisogna essere pazienti, flessibili e disposti a investire tempo.** Non produciamo l'iPhone: non creiamo noi il mercato, ci adattiamo. È questa capacità di adattarsi alle esigenze del cliente che ci ha permesso di restare presenti in Paesi come la Libia o gli Emirati, nonostante le difficoltà.

Poi c'è la natura dei nostri prodotti: è tutto su misura. È un vantaggio in Italia, ma all'export complica la logistica e rende difficile la collaborazione con i distributori»..

«Abbiamo perfino provato a creare una piattaforma comune con altre imprese italiane, ma la cooperazione non è durata. Per superare questi ostacoli, abbiamo investito nell'automazione grazie al piano Industria 4.0, rafforzato i nostri team commerciali e imparato ad adattarci alle culture locali. **La chiave è la flessibilità e la perseveranza**».

Siete presenti in Medio Oriente: come siete riusciti a conquistare questo mercato?

« Il Medio Oriente è un mercato molto particolare. La prima sfida è il rapporto commerciale: qui la fiducia si costruisce nel tempo. Non si firma un contratto dopo una fiera: bisogna tornare, visitare, creare un legame personale. Ho passato anni a moltiplicare le visite per costruire questa prossimità. **I clienti ci dicono spesso: "Noi compriamo le finestre di Rocco Mangione", e questo dimostra quanto la relazione umana sia essenziale**».

Vi siete appoggiati ad aiuti pubblici? Se sì, quali e con quale valutazione complessiva?

« Sì, abbiamo utilizzato aiuti pubblici, ma in modo occasionale. Per esempio, abbiamo beneficiato di un prestito agevolato tramite SACE per finanziare i nostri viaggi negli Stati Uniti dopo la crisi Covid. Questo sostegno è stato utile per assorbire una parte dei costi legati alla prospezione internazionale. Abbiamo anche partecipato a fiere grazie ai programmi dell'ICE. Tuttavia, il formato proposto – uno spazio ridotto in un'area dedicata – non era adatto alla nostra strategia e abbiamo scelto rapidamente di organizzare la nostra presenza in modo indipendente, soprattutto negli Emirati e negli Stati Uniti. Abbiamo inoltre scoperto iniziative come il programma ELITE di Borsa Italiana, sponsorizzato da SACE, che ci ha permesso di comprendere meglio le opportunità di finanziamento e di apertura del capitale. Nel complesso, questi strumenti sono interessanti, ma restano limitati per PMI come la nostra: non sostituiscono l'investimento personale e la flessibilità necessari per avere successo sui mercati internazionali».

Un dirigente con forte orientamento commerciale e alla conquista dei mercati

Un'organizzazione che si struttura, ma il potere decisionale resta nelle mani del dirigente

- Quando l'export diventa ricorrente, le imprese strutturano progressivamente un team dedicato, organizzato per aree geografiche, i cui responsabili assicurano anche la presenza alle fiere internazionali – ambito in cui l'Italia si distingue tra i principali Paesi esportatori, come illustrato nelle pagine successive.
- **Il dirigente-fondatore resta tuttavia in prima linea:** grazie alla struttura agile delle PMI e delle piccole imprese di medie dimensioni italiane, mantiene il controllo decisionale, contribuendo così ad accelerare il processo di export e di internazionalizzazione..



«In Italia si parla direttamente con il proprietario. In Francia, invece, le imprese sono più strutturate e si dialoga prima con il direttore export o commerciale. L'imprenditore italiano decide e questo permette di andare più dritti al punto.»

Mirko Mottino, Direttore Altios

L'importanza dei commerciali: saper vendere conta

- Tra le imprese incontrate (Valvitalia, Nordmeccanica, Allied, ErreEnne...), il dirigente-fondatore segue spesso un percorso simile: ex commerciale in un grande gruppo, ha creato la propria struttura facendo leva su una conoscenza approfondita del settore. **La funzione commerciale resta infatti centrale in queste imprese industriali.** Valvitalia ne è l'esempio perfetto: fondata da un ex commerciale, ha dato priorità al reclutamento di... un commerciale anglofono per sviluppare l'export.
- Questa cultura del "saper vendere" richiama le conclusioni di uno studio di France Stratégie (2020), che confronta le performance export tra Francia e Germania. Il divario tra i due Paesi deriverebbe da una questione di competitività pura: gli esportatori francesi sarebbero «meno efficaci dei loro omologhi tedeschi nel vendere lo stesso prodotto sullo stesso mercato».



«L'Italia è un Paese costruito sul commercio, a differenza della Francia: se un'azienda va male in Francia si tagliano i costi; in Italia si assume un commerciale.»

Esperto francese dell'export



«In Francia si sviluppa prima un prodotto e poi si cerca di venderlo. Gli italiani, invece, trovano prima il cliente e poi creano il prodotto.»

Expert français de l'export

- Il finanziamento delle attività di export è quasi interamente a carico dell'impresa, mentre gli studi di fattibilità sono raramente sovvenzionati – il che spiega la limitata propensione dei dirigenti italiani a ricorrere a consulenze esterne per la prospezione.
- Per garantire la sicurezza delle transazioni, dirigenti ed export manager si avvalgono di strumenti di verifica specializzati – [Credit Safe](#) o il rating fornito da [SACE](#), l'agenzia italiana di credito all'export – per valutare la solvibilità, il KYC e i comportamenti di pagamento dei clienti. È il caso di Norman Rubini di ErreEnne, PMI di 38 addetti con un fatturato di 7,5 milioni di euro, che utilizza questi strumenti prima di qualsiasi impegno commerciale o di accettare un pagamento dilazionato (cfr. intervista dettagliata).

La valigia: l'arma segreta degli industriali italiani sui mercati internazionali

La partecipazione alle fiere offre visibilità, ma consente anche di acquisire conoscenze sulle tendenze di mercato e sulla concorrenza

- I dati parlano da soli. Secondo l'UNIMEV (Union Française des Métiers de l'Événement), la superficie espositiva venduta è cresciuta dopo la pandemia – ma con forti disparità: +15% per l'Italia nel periodo 2019-2025, +13% per la Spagna, contro -2% per la Francia, -8% per la Cina e -12% per la Germania (Event Data Book, edizione 2025). Nel 2024, l'Italia si collocava al 2° posto mondiale per numero di espositori con 10.000 espositori, dietro la Germania (107.000) e davanti alla Francia, 5ª (4.800).
- Nelle fiere francesi, l'Italia è il primo Paese per numero di espositori stranieri, davanti alla Cina, e il primo per numero di visitatori. Occupa inoltre la seconda posizione in Germania – confermando le fiere come un asse centrale della strategia commerciale italiana, sia per acquisire clienti sia per monitorare concorrenti, tendenze ed evoluzioni del mercato.



«L'export si fa solo se si vive nel mercato. »

Vincenzo Cerciello, Vice Presidente di Nordmeccanica

Una "caccia" di massa, ma non organizzata in branco

- Contrariamente a quanto spesso si pensa, gli imprenditori italiani non cooperano necessariamente tra loro nelle fiere né nel loro approccio ai mercati internazionali. Le PMI di dimensioni maggiori privilegiano una partecipazione autonoma, per non essere assimilate alle microimprese e per preservare la propria libertà d'azione. Anche all'interno dei consorzi, la vendita congiunta è teoricamente possibile, ma le imprese preferiscono generalmente promuoversi insieme senza vendere insieme.

« Partecipiamo regolarmente alle principali fiere internazionali, destinando talvolta investimenti significativi, arrivati anche a 2 milioni di euro ! »

Vincenzo Cerciello, Vice Presidente di Nordmeccanica

« Gli italiani sono dappertutto. Nelle fiere e nei saloni i francesi non si vedono, neanche nell'agroalimentare, eppure non hanno nulla da invidiarci, anzi. »

Account Manager nell'agroalimentare, 200 milioni di fatturato, 1600 collaboratori, 65% di fatturato all'export

«La nostra famiglia, insieme a mio fratello Alfredo Cerciello, CFO e Vicepresidente, partecipa regolarmente alle fiere di settore per incontrare i clienti: nelle relazioni BtoB, costruite sulla fiducia, il valore del rapporto umano rimane centrale. »

Vincenzo Cerciello, Vice Presidente di Nordmeccanica



Norman Rubini
Fondatore di Erre Enne



- 7,5 milioni di fatturato (2024)
- 98% di fatturato all'export (diretto e indiretto via clienti italiani)
- 38 collaboratori
- 3 uffici commerciali all'estero
- Produzione di sistemi di alimentazione e orientamento per l'automazione industriale della tappatura e dell'assemblaggio



ErreEnne, esportare nel mondo, dal Piemonte

Ha fondato ErreEnne nel 2008, in piena crisi economica. Come avete preso questa decisione e quali sono stati i primi passi concreti?

« Ho fondato ErreEnne dopo 17 anni di esperienza nel settore, partendo da una "costola" dell'azienda di famiglia. Nel 2008 avevo 32 anni e tutti mi dicevano che ero pazzo, persino il mio commercialista! Abbiamo iniziato con 8 persone e un capannone di 400 m² in affitto. All'inizio ricoprivo tutti i ruoli: produzione, progettazione tecnica, commerciale... Oggi siamo 38 collaboratori e realizziamo un fatturato di 7,5 milioni di euro.»

La vostra azienda realizza direttamente e indirettamente (tramite i vostri clienti italiani) il 98% del fatturato all'export, principalmente negli Stati Uniti. Come avete strutturato questa internazionalizzazione e quali sono stati i momenti chiave?

«Gli Stati Uniti sono diventati il nostro mercato principale perché i nostri clienti sono grandi gruppi manifatturieri americani — Procter & Gamble, Unilever — con siti produttivi in tutto il mondo. Abbiamo aperto una filiale negli Stati Uniti tre anni fa per il supporto post-vendita e stiamo costruendo una vera forza commerciale locale, di cui mi occupo personalmente. In Europa abbiamo un ufficio di rappresentanza in Germania e uno in Francia, con agenti locali che riportano al nostro unico responsabile export. Per altri mercati (Ucraina, Polonia, Israele, India), lavoriamo tramite partnership con aziende che integrano i nostri macchinari nelle loro soluzioni. Questa organizzazione ci permette di restare vicini ai clienti mantenendo al contempo una struttura snella e reattiva. Il Covid è stato un punto di svolta: la domanda nei settori dell'igiene e della farmaceutica è esplosa e abbiamo fornito 7 linee ad AstraZeneca. Durante la pandemia non abbiamo mai chiuso, nonostante le pressioni della prefettura.»

Il vostro modello si basa su una forte esternalizzazione dei componenti. Quali vantaggi concreti vi offre?

«Il 93% dei nostri acquisti è costituito da semilavorati già lavorati.

Questo ci consente di rimanere flessibili e di rispondere rapidamente alle esigenze limitando al contempo gli investimenti più onerosi. Abbiamo comunque un centro di lavorazione connesso, finanziato grazie al piano Calenda e alla legge Sabatini (Industria 4.0), per garantire qualità ed efficienza. Questo modello ci rende competitivi, anche di fronte ai dazi doganali statunitensi, che sono saliti al 15%.»

Quali sono, secondo voi, i punti di forza degli industriali italiani e le sfide che affrontate?

«Gli italiani sono molto legati al territorio, il che rende il reclutamento difficile: oltre i 40 km si tende a perdere un collaboratore. Formiamo i nostri tecnici internamente, poiché gli istituti tecnici non sono sufficienti. Il nostro vantaggio è la capacità di restare "snelli": una persona può lavorare in officina e poi partire per un'installazione all'estero. Questa flessibilità, unita alla qualità italiana, è la nostra forza.»

Che ruolo svolgono i sostegni pubblici nel vostro sviluppo internazionale? E notate differenze rispetto alla Francia?

«Collaboriamo con l'ICE per le fiere, come quella a cui abbiamo partecipato a Las Vegas a novembre, e utilizziamo strumenti come SACE o CreditSafe per valutare il rischio di credito dei clienti. Posso analizzare i loro bilanci e decidere il livello di credito da concedere ai clienti esteri, nonché le condizioni di pagamento. Sono strumenti efficaci per valutare il rischio aziendale. Questi strumenti sono utili, ma in Italia la tutela in caso di insolvenza è debole: anche se un cliente fallisce, si pagano comunque le imposte sulla fattura non incassata! In Francia esistono garanzie pubbliche che tutelano i fornitori in caso di contenzioso. Si tratta di una differenza rilevante per la liquidità delle imprese.»

Come finanziate i vostri investimenti?

«Abbiamo sempre privilegiato l'autofinanziamento. Collaboriamo con le banche solo per esigenze puntuali, come il finanziamento del capitale circolante con esposizioni a medio termine. Tuttavia, la nostra filosofia resta chiara: mantenere il controllo e limitare la dipendenza dai finanziamenti esterni.»

Dietro la valigia: il labirinto degli aiuti all'export

Aiuti considerevoli, ma senza coordinamento

- Il sostegno all'export in Italia è principalmente affidato a tre istituzioni: ICE, SACE e SIMEST.
 - SACE offre servizi di assicurazione all'export (equivalente di Bpifrance Assurance Export) ed è una controllata al 100% di Cassa Depositi e Prestiti.
 - SIMEST fornisce credito all'export (equivalente di Bpifrance Crédit Export), finanziamenti in Italia per gli esportatori (anche senza obbligo di contratto export) e sostiene inoltre gli investimenti diretti all'estero tramite partecipazioni in capitale. Il suo azionista principale è Cassa Depositi e Prestiti (76%), affiancata da diversi azionisti di minoranza, tra cui le principali banche italiane e associazioni industriali.
 - ICE / ITA si occupa della promozione delle imprese italiane e del Made in Italy ed è stata recentemente posta sotto l'egida del Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale (cfr. riquadro).
- A questa organizzazione si aggiungono le regioni, che dispongono di propri budget per la promozione, in particolare tramite i [consorzi](#) per l'export – associazioni senza scopo di lucro che riuniscono almeno otto PMI. Queste strutture hanno l'obiettivo di promuovere collettivamente l'export. La vendita congiunta è teoricamente possibile, ma le imprese preferiscono generalmente promuoversi insieme senza vendere insieme.
- Infine, anche le federazioni di categoria possono disporre di fondi e sostenere le imprese industriali.



« Gli imprenditori italiani di fronte agli aiuti pubblici si dicono: dov'è il tranello? »

Esperto dell'export francese

« In Francia l'approccio è più "top-down" e le imprese francesi attendono spesso le direttive o l'iniziativa dello Stato, che è ben strutturata attraverso la Team France Export. »

Esperto dell'export italiano

Un piano massiccio di promozione e rafforzamento delle capacità commerciali, che include anche l'e-commerce

- La promozione del Made in Italy risale a oltre dieci anni fa: una strategia nel 2014 e una legge nel 2024 ne hanno definito i contorni e rafforzato gli obiettivi.
- Avviato nel 2014-2015 sotto il governo Renzi, il piano straordinario di [sostegno](#) al Made in Italy, dotato di 130 milioni di euro e successivamente di 148 milioni nel 2017, prevedeva già:
 - il rafforzamento dei principali eventi in Italia e all'estero;
 - incentivi per l'inserimento di Temporary Export Manager nelle imprese e programmi formativi dedicati;
 - missioni promozionali per le PMI;
 - la creazione di una piattaforma di e-commerce per le PMI;
 - un piano di distribuzione al dettaglio su larga scala, inclusi accordi con grandi piattaforme di e-commerce (ManoMano, Amazon, Ankorstore...);
 - un piano specifico per l'ingresso nei mercati ad alto potenziale – in particolare gli Stati Uniti;
 - infine, iniziative di promozione volte ad attrarre investimenti diretti esteri.

ICE / ITA, il braccio operativo della promozione internazionale delle microimprese e PMI

- Questo piano è stato rinnovato nel 2020, dopo la crisi Covid, ed è stato gestito principalmente da ICE (Istituto per il Commercio Estero, o ITA in inglese – Italian Trade Agency), il principale strumento operativo per la promozione internazionale delle microimprese e PMI, equivalente di Business France.
- Grazie a una dotazione pubblica di circa 190 milioni di euro nel 2024 (circa il doppio di Business France), ICE/ITA ha sostenuto 6.415 imprese nelle loro attività di marketing nei saloni internazionali, con 225 padiglioni Made in Italy e altre iniziative promozionali in 109 mercati internazionali. Fino al 2023, le imprese italiane beneficiavano di una copertura fino al 100% dei costi di partecipazione agli spazi ICE (esclusi viaggio e alloggio).



4

**CONCLUSIONE E
RINGRAZIAMENTI**

Conclusione : una posizione commerciale comunque fragile?

Se c'è un insegnamento da trarre dal successo italiano, è questo: **l'export è una conquista.**

Una conquista commerciale, fatta di incontri con i clienti, fiere internazionali, viaggi e intuito. È una conquista che l'imprenditore deve guidare in prima persona. È questo il vero segreto degli industriali italiani.

Non escludono alcun mercato e non aspettano che sia lo Stato ad aprire loro la strada: sono loro a creare il primo varco.

La cultura imprenditoriale italiana è profondamente commerciale: «il cliente è re». Al contrario, gli industriali francesi pongono «il prodotto» al centro.

Questa filosofia spinge gli industriali italiani a innovare continuamente per adattarsi alle esigenze dei clienti. Tale flessibilità è resa possibile dal loro modello: imprese più piccole, "tascabili" come amano definirsi, radicate in un distretto ma proiettate verso l'internazionale, che funzionano come "mini-assemblatori", limitando gli investimenti in capitale e facendo leva su una rete di fornitori specializzati. La base produttiva industriale italiana è infatti solida (19% del PIL contro il 10% della Francia), un elemento essenziale per sostenere l'export.

Oltre a questi punti di forza, in parte difficilmente replicabili, vi è la strategia. Per evitare la concorrenza diretta delle grandi potenze manifatturiere — Cina, Stati Uniti, Germania — gli italiani hanno puntato su prodotti di nicchia e su serie limitate, ambiti in cui pochi scelgono di avventurarsi.

Tuttavia, questo quadro positivo non deve nascondere alcune fragilità: l'Italia resta esposta alla crescente concorrenza cinese nei suoi settori di eccellenza. Secondo un rapporto dell'Alto Commissariato al Piano, il 25% delle sue esportazioni sarebbe a rischio — un livello comparabile a quello della Francia (27%). Il suo deficit commerciale nei confronti della Cina ammonta a 34 miliardi di euro, ben superiore a quello francese (19,1 miliardi nel 2024, dati ISTAT).

Gli industriali italiani lo confermano: la Cina offre prezzi nettamente inferiori. Il dinamismo del tessuto industriale italiano, capace di reinventarsi continuamente, riuscirà a resistere alla pressione cinese? E per quanto tempo?

Bpifrance Le Lab desidera **ringraziare tutti gli esperti e i dirigenti, nonché i colleghi di Bpifrance**, che hanno contribuito in modo determinante alla strutturazione e all'approfondimento di questo studio.

Grazie a tutti gli esperti intervistati

Ringraziamo i **15 dirigenti d'impresa che hanno dedicato tempo a rispondere alle nostre domande**. Il loro contributo ci ha permesso di raccogliere un materiale ricco e prezioso, utile per approfondire le analisi qualitative e i dati statistici pubblici. Un ringraziamento particolare a:

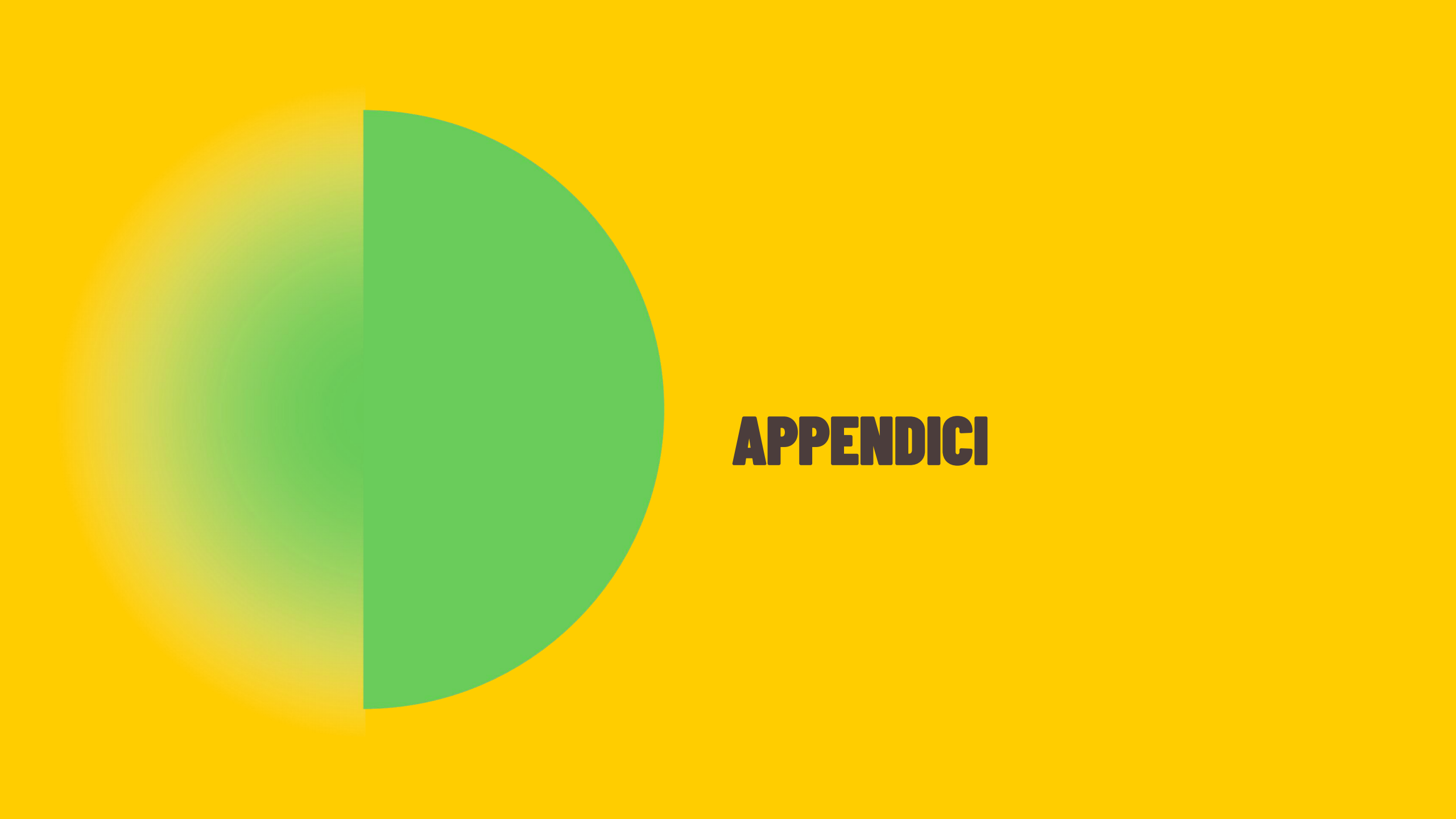
- **Salvatore Ruggeri, Presidente di Valvitalia**
- **Vincenzo Cerciello, Vicepresidente di Nordmeccanica, e Alessandra Pisani, Marketing Manager**
- **Rocco Mangione, CEO di SPI Finestre**
- **Norman Rubini, Presidente fondatore di ErreEnne**
- **Greta Alberici, Vicepresidente e COO di ALLIED**
- **Ambrogio Caccia Dominioni, Presidente fondatore di TESMEC**

Ringraziamo i **22 esperti che hanno accettato di condividere con entusiasmo la loro competenza** e la loro visione sul tema dell'export italiano :

- **Pierric Bonnard**, Direttore Business France Europa del Sud; **Charlotte Diers**, Responsabile Polo Invest Italia, Ambasciata di Francia a Milano; **Olivier Andréitic**, Direttore Partnership;
- **François-Victor Noir, Direttore Partnership Bpifrance, Business France**
- **Capucine Louis**, Servizio Economico Regionale a Roma
- **Mounira Nakaa**, Responsabile Ufficio Finanziamenti Diretti, DGE
- **Gaspard Dori, Partner, Castaldi Partners**
- **Mirko Mottino, Direttore ALTIOS Italia**
- **Ivan Raffaele Retis**, Area Internazionalizzazione, **Confindustria Vicenza**
- **Andrea Montanino**, Chief Economist, e **Livio Romano**, Head of Industrial Projects and International Initiatives, **Cassa Depositi e Prestiti**
- **Andrea Alghisi**, Head of Equity, **Cassa Depositi e Prestiti**
- **Giovanna Dossena**, Partner fondatore e Presidente, **AVM SGR S.p.A. Gestore EuVECA**
- **Franco Mosconi, Professore di Economia Industriale, Università di Parma**
- **Caterina Ciancaglioni**, Addetta finanziaria dell'Ambasciata d'Italia e rappresentante della **Banca d'Italia**, e **Gloria Allione**, Economista, **Banca d'Italia**
- **Giulia Ricci e Fabio Ponte**, Relazioni istituzionali, **SACE**
- **Fabrizio Maria Romano**, Presidente di **IREFI**
- **Luigi Ferrelli**, Direttore dell'Agenzia di Parigi; **Laura Granara**, Direttrice aggiunta; **Roberta d'Arcangelo**, Responsabile relazioni con le imprese a Parigi, **ICE**

Infine, ringraziamo i **collegli di Bpifrance** per i loro preziosi contributi:

- **Olivier Vincent**, Direttore Export di Bpifrance
- **Florent Buschiazzo**, Responsabile Breve Termine a Strasburgo (ex Responsabile Europa)
- **Denis Le Fers**, Direttore Assicurazione Export
- **Louison Girault**, Responsabile Relazioni Internazionali, Direzione Assicurazione Export
- **Maël M'Baye**, Responsabile MENA, Direzione Export
- **Anaëlle Sauvetre**, ex Responsabile Acceleratore franco-italiano
- **Florian Rey**, Manager Acceleratori PMI & ETI
- **Christian Dubarry**, Direttore Europa, Direzione Affari Internazionali ed Europei



APPENDICI

1. Le misure di supporto alla modernizzazione del sistema industriale

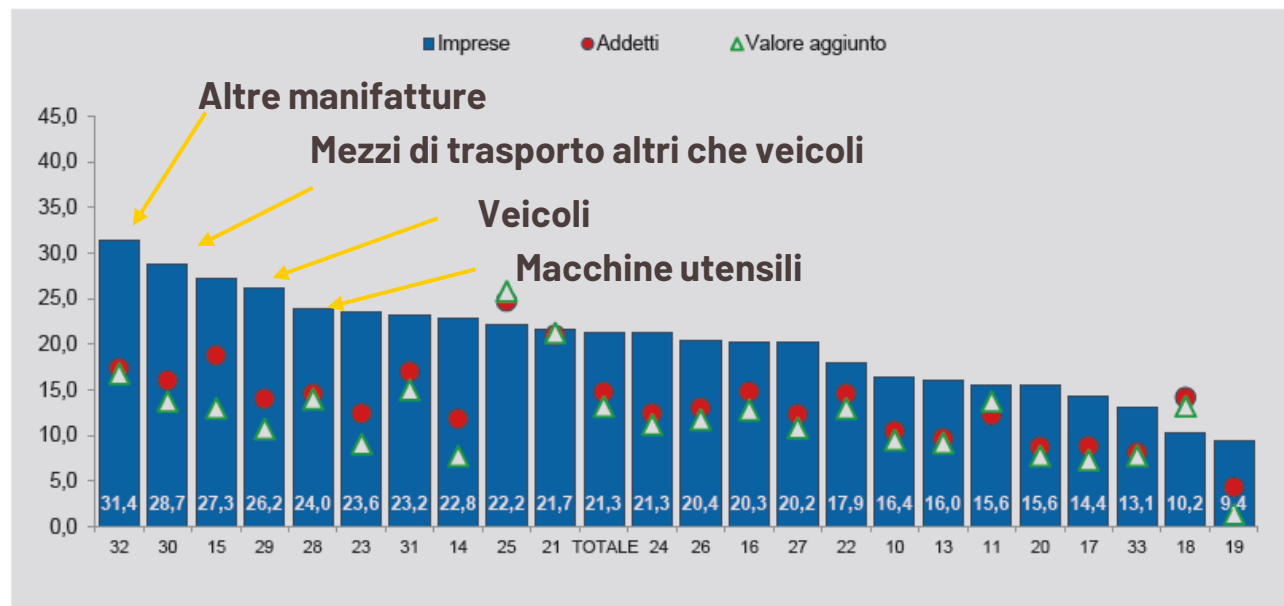
Programma	Natura dell'aiuto (tipologia)	Destinatari	Spese / beni ammissibili (esempi)	Intensità / vantaggio standard	Accesso e procedura	Requisiti tecnici / documentazione	Cumulabilità (sì / no, esempi)
Nuova Sabatini	Contributo in conto interessi su finanziamenti/leasing (min. 20.000 €) • Misura di accesso al credito per gli investimenti	• PMI (micro, piccole, medie) di tutti i settori (escluse finanza/assicurazioni)	• Beni strumentali nuovi: macchinari, attrezzature, impianti, hardware, software e tecnologie digitali	• Contributo calcolato su tasso convenzionale: 2,75% (investimenti ordinari) e 3,575% per 4.0/green (+ ~30%)	• Domanda tramite banca/intermediario finanziario convenzionato • Prenotazione fondi presso il Ministero (MIMIT) e concessione dopo verifiche	• Rispetto dei criteri di ammissibilità (PMI UE, regolarità amministrativa) • Possibile garanzia tramite Fondo di Garanzia PMI	• Cumulabile con super/iper-ammortamento e altri aiuti (R&S, Patent Box, ecc.)
Industria 4.0 (dal 2015, modificata nel 2017–2018)	• Superammortamenti fiscali: • Iper-ammortamento 250% (beni materiali 4.0) • Super-ammortamento 140% (beni strumentali) • +40% software per beneficiari dell'iper-ammortamento	• Tutti i soggetti titolari di reddito d'impresa (qualsiasi dimensione, incluse stabili organizzazioni in Italia)	• Beni 4.0 interconnessi (sensori, CNC, robotica...) • Software 4.0 (MES/SCADA, PLM, analytics...) • Periodo riferimento: 2017-2018	• Maggiorazione fiscale della base ammortizzabile: 250% / 140% → riduzione di IRES/IRAP	• Attivazione automatica in contabilità + autocertificazione • Rispetto dei termini (ordine + acconto 20%, consegna differita possibile)	• Interconnessione obbligatoria (standard aperti, identificazione IP, ecc.) • Perizia tecnica obbligatoria > 500k €	• Cumulabile con Nuova Sabatini, credito d'imposta R&S, Patent Box, ACE, Fondo di Garanzia, ecc.
Transizione 4.0 (dal 2020)	• Crediti d'imposta (beni materiali e immateriali 4.0, R&S, innovazione, formazione 4.0) che sostituiscono i superammortamenti	• Tutte le imprese (qualsiasi forma, dimensione e settore) con sede in Italia	• Beni strumentali 4.0, inclusi cloud (credito d'imposta) • Estensione a beni immateriali e servizi cloud	• Aliquote (es. 2023-2025): • 20% fino a 2,5 M€ • 10% da 2,5 a 10 M€ • 5% da 10 a 20 M€ • Software 4.0: 15-50% (limite 1 M€)	• Utilizzo in compensazione fiscale dopo iscrizione contabile • Dal 2024: doppia comunicazione (ex-ante/ex-post)	• Perizia tecnica oltre alcune soglie (es. >300k €) • Indicazioni obbligatorie in fattura • Regolarità contributiva	• Cumulabilità possibile con altri aiuti nei limiti previsti dalla normativa

Fonti :

- "Piano Nazionale Industria 4.0" (MISE/MIMIT) mimit.gov.it/images/stories/documenti/guida_industria_40.pdf
- [Beni strumentali - Nuova Sabatini](#) ;
- [Schede - Investimenti in beni strumentali - Entità e utilizzo del credito d'imposta - Agenzia delle Entrate](#) pour Transizione 4.0

2. Imprese italiane vulnerabili alle esportazioni per categoria di prodotto

IMPRESE VULNERABILI ALLE ESPORTAZIONI PER CATEGORIA, NUMERO DI IMPRESE, NUMERO DI COLLABORATORI IMPATTATI E VALORE AGGIUNTO, 2022 IN %



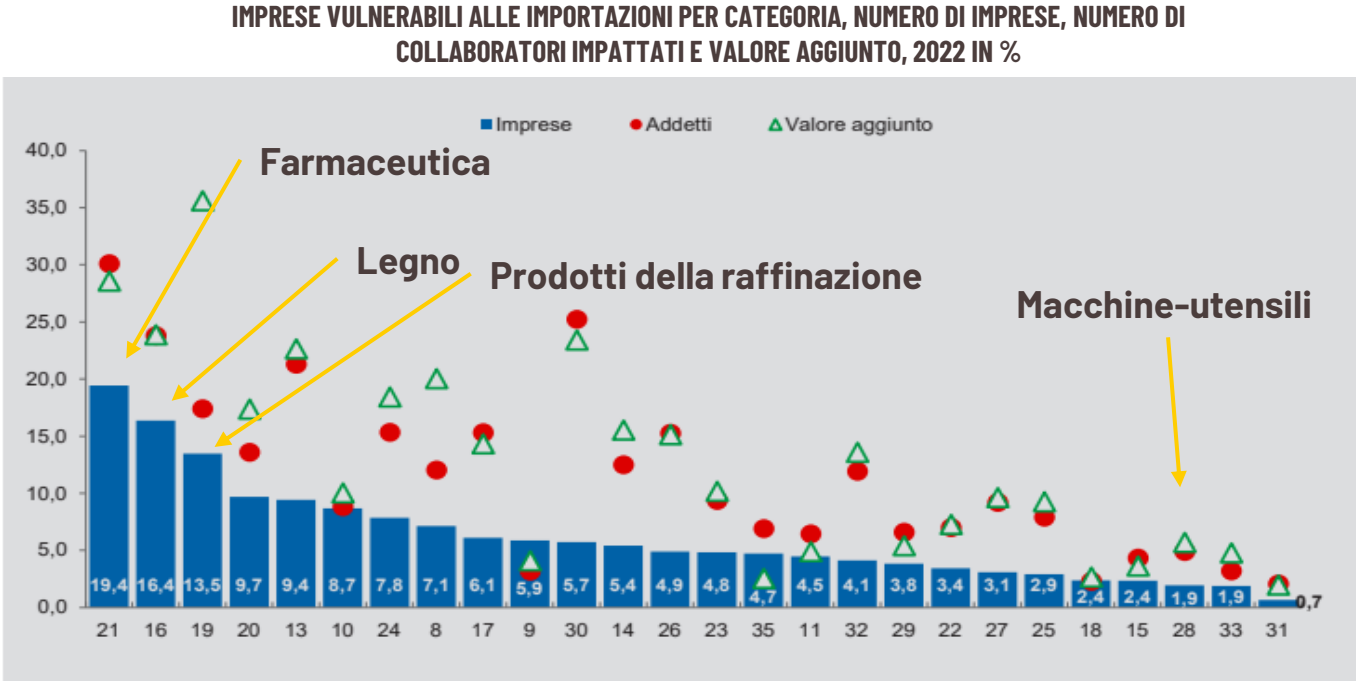
Fonte: Istat, Elaborazioni su dati di Frame-Sbs e commercio estero
(a) 10=Alimentari; 11=Bevande; 13=Tessile; 14=Abbigliamento; 15=Pelle; 16=Legno; 17=Carta; 18=Stampa; 19=Coke e petroliferi; 20=Chimica; 21=Farmaceutica; 22=Gomma e plastica; 23=Minerali non metalliferi; 24=Metallurgia; 25=Prodotti in metallo; 26=Elettronica; 27=Apparecchiature elettriche; 28=Macchinari; 29=Autoveicoli; 30=Altri mezzi di trasporto; 31=Mobili; 32=Altre manifatturiere.

Fonte :ISTAT, Rapporto sulla competitività dei settori produttivi 2025, p. 68.

Circa il 15% del valore aggiunto dei prodotti chiave «macchine utensili» risulta esposto alle esportazioni

- L'ISTAT analizza la vulnerabilità della domanda nei principali prodotti e settori. Il grafico mostra le quote di imprese, addetti e valore aggiunto esposte ai mercati internazionali. Environ 15% de la valeur ajoutée des produits phares « machines-outils » menacés aux exportations

3. . Imprese italiane vulnerabili alle importazioni per categoria di prodotto



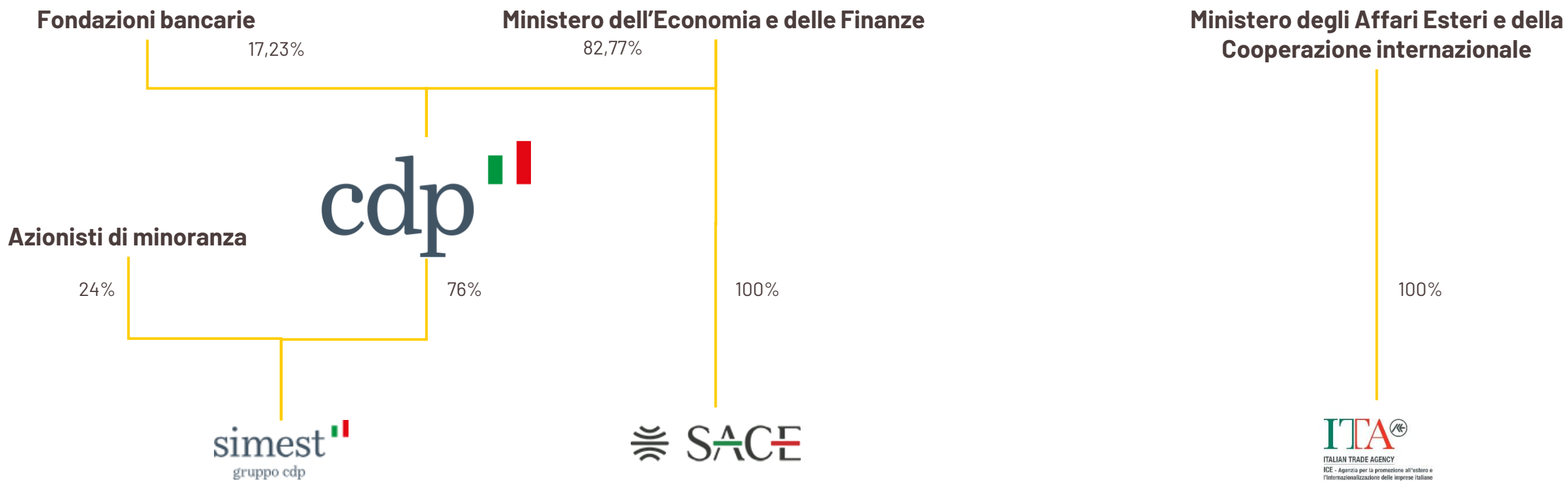
Fonte: Istat, Elaborazioni su dati di Frame-Sbs e commercio estero
(a) 8=Attività estrattive da cave e miniere; 9=Attività dei servizi di supporto all'estrazione; 10=Alimentari; 11=Bevande; 13=Tessile; 14=Abbigliamento; 15=Pelle; 16=Legno; 17=Carta; 18=Stampa; 19=Coke e prodotti della raffinazione; 20=Chimica; 21=Farmaceutica; 22=Gomma e plastica; 23=Minerali non metalliferi; 24=Metallurgia; 25=Prodotti in metallo; 26=Elettronica; 27=Apparecchiature elettriche; 28=Macchinari; 29=Autoveicoli; 30=Altri mezzi di trasporto; 31=Mobili; 32=Altre manifatturiere; 33=Riparazione e manutenzione macchinari; 35=Fornitura di energia elettrica, gas, vapore e aria condizionata.

Fonte :ISTAT, Rapporto sulla competitività dei settori produttivi 2025, p. 68.

Minore esposizione ai vincoli di approvvigionamento nei settori export

- Secondo la [Banca d'Italia](#) (2023), nelle principali crisi recenti le imprese manifatturiere italiane hanno riscontrato minori difficoltà di approvvigionamento rispetto agli altri Paesi europei. Nel picco della crisi energetica del 2022, le difficoltà hanno riguardato poco più del 20% delle imprese italiane, contro circa il 45% in Francia e il 90% in Germania. oins de difficultés d'approvisionnement pour les secteurs clés d'exportation

4. Azionariato delle istituzioni italiane di sostegno all'export



Contatti

**Una domanda, un suggerimento?
Scriveteci!**

bpifrance-lelab@bpifrance.fr

Laura Parmigiani

Responsabile studi strategici

Bpifrance Le Lab

laura.parmigiani@bpifrance.fr

Ritrovate le nostre pubblicazioni su
lelab.bpifrance.fr

