

# **Il futuro delle filiere manifatturiere italiane nel contesto globale: tra sfide e opportunità**

White Paper

*Ricercatori (in ordine alfabetico):*

*Chiara Bartoli, Stefano Franco, Federico Mancini, Alessandro Massolo, Alfredo Valentino*

*Coordinamento e supervisione dello studio:*

*Prof.ssa Maria Elena Nenni*

*Direzione Scientifica:*

*Prof. Enzo Peruffo*

*Il Report è stato realizzato con il contributo di Philip Morris Italia.*

**Data di pubblicazione: 26.01.2026**

## **INDICE DEI CONTENUTI**

<b>1.</b>	<b>34</b>	
1.1	<i>L’Osservatorio Manifattura 360°</i>	4
1.2	<i>Il contesto. L’andamento del commercio internazionale</i>	5
1.3	<i>Il posizionamento dell’Italia nel commercio internazionale</i>	8
<b>2.</b>	<b>Errore. Il segnalibro non è definito.10</b>	
2.1	<i>Dalle crisi globali alla pressione sulle imprese</i>	12
2.2	<i>Impatti dei dazi e altre misure restrittive</i>	13
<b>3.</b>	<b>VALUE CHAIN SOTTO STRESS: DOVE SI ROMPONO GLI EQUILIBRI</b>	<b>15</b>
3.1	<i>A monte: tensioni sull’approvvigionamento</i>	15
3.2	<i>A valle: nuove dinamiche della domanda</i>	17
3.2.1	<i>Volatilità della fiducia di consumatori e imprese</i>	17
3.2.2	<i>Cambiamenti nelle abitudini di consumo e negli investimenti</i>	18
3.2.3	<i>Nuove preferenze per sostenibilità e qualità</i>	19
3.3	<b><i>La complessità delle value chain italiane come fonte di opportunità e di vulnerabilità</i></b>	<b>20</b>
3.4	<i>Strategie di adattamento delle imprese esportatrici italiane</i>	22
3.5	<i>Nuovi fenomeni di friendshoring, nearshoring e backshoring</i>	23
<b>4.</b>	<b>244</b>	
4.1	<i>Definizione di scenari possibili per il prossimo decennio</i>	24
4.2.	<i>Rilancio policy sostenibilità e innovazione</i>	29
4.2.1	<i>Creazione di blocchi e friendshoring selettivo</i>	29
4.2.2	<i>Accelerazione nell’uso di AI generativa e tecnologie additive e domanda polarizzata</i>	30
4.2.3	<i>Contrasto al protezionismo attraverso la valorizzazione del Country Brand</i>	31
<b>5.</b>	<b>322</b>	
5.1	<i>Risposte attuali e azioni prospettiche</i>	34
5.2	<i>Implicazioni manageriali e di policy.</i>	34
<b>6.</b>	<b>3435</b>	

## **PRINCIPALI NOTE BIBLIOGRAFICHE**

## 1. PREMESSA ALLO STUDIO

### 1.1 L'Osservatorio Manifattura 360°: filiere ed export

Il presente lavoro nasce come prima analisi di scenario dell'Osservatorio permanente sulle filiere manifatturiere italiane nei mercati internazionali.

L'Osservatorio si configura come piattaforma connettiva e hub di conoscenza per accompagnare le filiere del Made in Italy nella complessa fase di transizione che il commercio internazionale e i sistemi produttivi stanno vivendo. Rispetto ad altri osservatori e centri studi, il suo valore distintivo risiede nella capacità di tradurre i dati in decisioni strategiche, attraverso strumenti predittivi, KPI di filiera e scenari “*what-if*” che aiutano le imprese a gestire rischi, rafforzare resilienza e individuare nuove traiettorie di sviluppo.

L'approccio integrato – che combina analisi dei trend globali, raccolta di dati primari tramite survey e interviste, elaborazione di mappe di rischio e disseminazione scientifica – si innesta all'interno dell'ecosistema di ricerca del Centro di Ricerca Strategic Change “Franco Fontana”, valorizzandone il patrimonio di competenze, dati e risultati maturati negli altri osservatori, tra cui in particolare l'Osservatorio GRO sul rischio geopolitico, e progetti attivi su tematiche di frontiera quali lo sviluppo dell'innovazione, la trasformazione digitale e la sostenibilità. Questa integrazione consente di mettere a sistema il contributo del mondo accademico, delle imprese e delle istituzioni, rafforzando il ruolo dell'Osservatorio come punto di riferimento privilegiato per intercettare segnali deboli, comprendere le dinamiche delle value chain e anticipare le sfide dell'internazionalizzazione.

Il focus dell'Osservatorio si concentrerà, in una prima fase, su alcune filiere simbolo della manifattura italiana che, pur con caratteristiche diverse, rappresentano pilastri della competitività nazionale e al tempo stesso ambiti in cui emergono con forza le sfide della transizione in corso.

Questo primo lavoro di scenario espande il perimetro di indagine oltre i settori *core* dell'Osservatorio, offrendo una visione strategica sulle prospettive delle filiere manifatturiere italiane, in risposta ai grandi cambiamenti in atto sui mercati. Lo studio intende presentarsi quindi come spunto alla discussione degli attori istituzionali e corporate sulle opportunità e priorità dell'ecosistema made in Italy in risposta alla riconfigurazione delle value chain a livello globale.

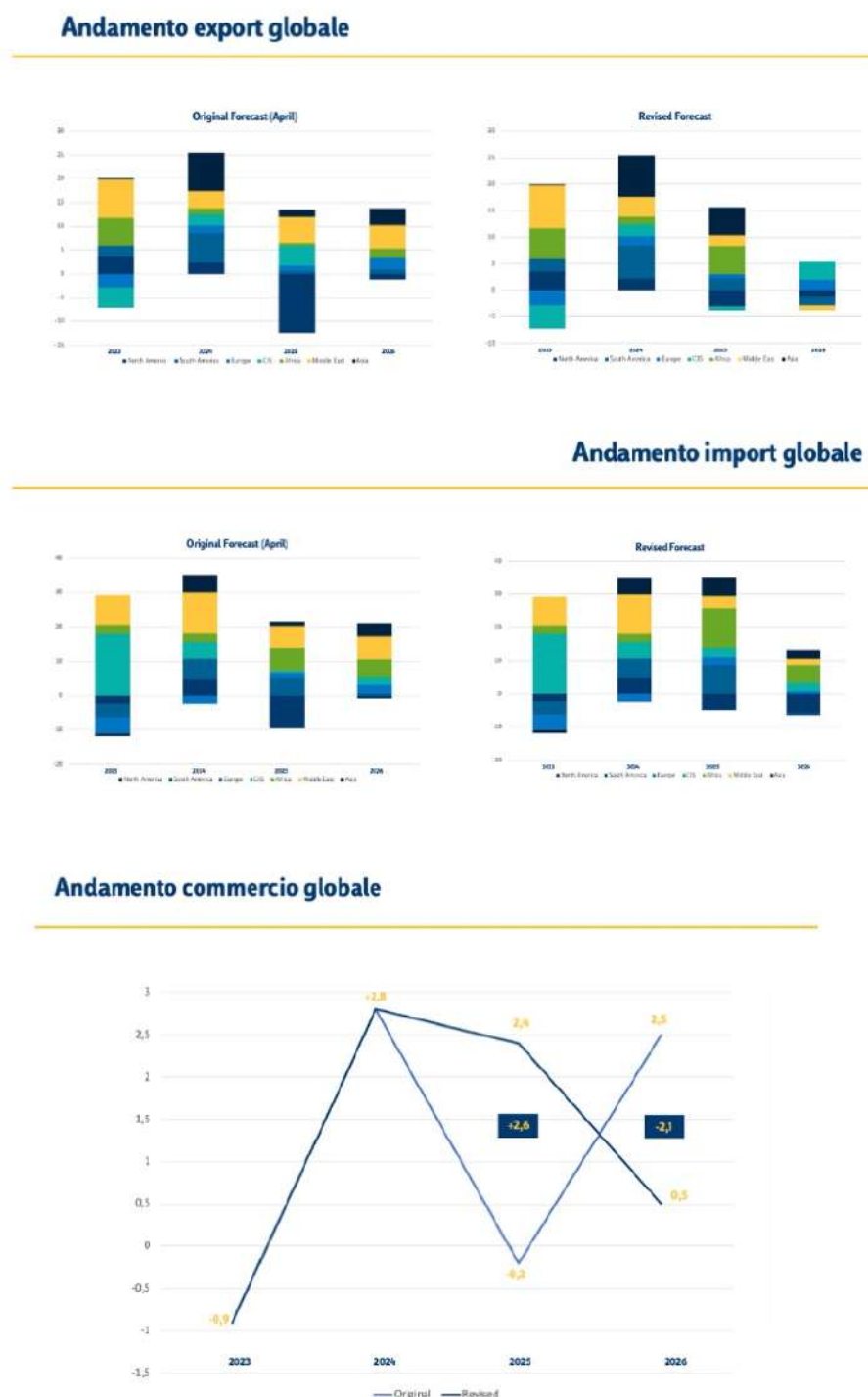
## 1.2 Il contesto. L’andamento del commercio internazionale

Il commercio internazionale ha mostrato una marcata resilienza, mantenendo un trend di crescita, nonostante le incertezze legate ai possibili effetti dell’innalzamento di barriere commerciali da parte degli Stati Uniti.

Le stime UNCTAD (dicembre 2025) indicano una crescita degli scambi globali intorno al 7%, per il 2025, con il superamento per la prima volta della soglia dei 35 trilioni di dollari e un incremento complessivo di circa 2,2 trilioni rispetto all’anno precedente. Secondo l’Organizzazione Mondiale del Commercio (WTO), le aspettative connesse ad acquisti e investimenti legati all’intelligenza artificiale hanno sostenuto in maniera decisa l’espansione degli scambi: il commercio dei prodotti ICT– dai semiconduttori e processori fino a computer finiti, server e apparecchiature per le telecomunicazioni–è cresciuto infatti di oltre il 20% nel primo semestre 2025, raggiungendo i 2 trilioni di dollari (WTO, Aprile 2025). Un deciso contributo alla crescita degli scambi a livello globale si deve anche al contesto macroeconomico tendenzialmente favorevole, caratterizzato dal calo dell’inflazione, da rinnovate misure fiscali espansive e da un mercato del lavoro solido. Si deve inoltre considerare che la tendenza delle imprese a costruire scorte in vista di possibili rialzi dei prezzi legati all’applicazione di barriere commerciali, potrebbe aver generato un’ulteriore accelerazione nella domanda di beni primari e intermedi, soprattutto nel settore chimico e quello legato alle materie prime energetiche (WTO, 2025).

I rischi futuri restano tuttavia elevati; il perdurare degli shock geopolitici e l’entrata a regime delle misure tariffarie potrebbero determinare un’inversione di tendenza nel 2026. Nel suo ultimo Outlook Ottobre 2025), il WTO prospetta infatti una crescita modesta del commercio internazionale nel 2026 pari allo 0,5%, in revisione al ribasso rispetto alla precedente proiezione del 2,5% (aprile 2025), (Fig. 1)

Figura 1 - Andamento futuro del commercio mondiale. Baseline e adjusted forecast (Fonte dati: WTO, Outlook Ottobre 2025)



L'andamento futuro degli scambi potrebbe, tuttavia, presentarsi disomogeneo per aree e settori. Mentre un contributo decisivo alla crescita dell'export di merci potrebbe venire dai paesi dell'Europa (+2%) e dell'Asia

Centrale (3,5%), ridotto sarà invece il contributo che si attende dai Paesi dell’Asia e dell’Africa – aree che tuttavia mostrano una decisa capacità di assorbimento dell’export proveniente da paesi terzi. Infine, in territorio negativo si collocano le regioni del Nord America (-1,0%), del Sud America (-1,9%) e del Medio Oriente (-0,9%).

Se guardiamo al contesto UE, il 2025 è stato caratterizzato da segnali contrastanti. Nei primi 10 mesi dell’anno (Gennaio – Ottobre 2025) l’export di merci è cresciuto del 2,9%, grazie soprattutto al settore chimica-farmaceutica (+11%) e dei prodotti manifatturieri (3,1%), mentre il calo del disavanzo energetico ha ampliato il surplus commerciale, pari a 144,6 miliardi di euro, in crescita di oltre due punti percentuali rispetto allo stesso periodo del 2024. Rispetto all’Area intra UE, nel periodo gennaio-ottobre 2025 gli scambi sono cresciuti dell’1,6%, toccando i 2,2 miliardi di euro (Eurostat- Trade, 2025).

Un dato importante è l’inversione di tendenza nella crescita dell’export Extra UE che si registra ad ottobre (-0,6%) e che caratterizza anche il bimestre settembre ottobre 2025 (-0,5%); si tratta di un dato che potrebbe rappresentare un segnale dei possibili effetti negativi delle barriere commerciali USA sugli scambi dell’Unione. A subire i maggiori rallentamenti ad ottobre 2025 sono stati i prodotti manifatturieri (-1,8%) - in particolare i prodotti chimici-farmaceutici (- 7,7 %) - insieme alle materie prime energetiche (-4%)

Rispetto alle geografie del commercio dell’UE, ad ottobre 2025 i Paesi in cui si riscontrano le contrazioni maggiori in termini export sono l’America Settentrionale, in particolare gli Stati Uniti (-14,7%), e l’Asia - con Cina (-3,3%), Giappone (-7,8%) e Sud Corea (-5,3%) – mentre aumenta l’export verso India (+4,2%), Svizzera (+16,5%) e Norvegia (+6,1%) (Eurostat, 2025).

Rispetto alle catene globali di fornitura, il Global Supply Chain Pressure Index (GSCPI) segnala pressioni inferiori ai picchi del 2021-2022 ma ancora sopra la media storica. Il dato di dicembre 2025 (+0,51) è il più alto da gennaio 2023, evidenziando come le catene globali restano vulnerabili (Federal Reserve Bank of New York, dicembre 2025).

### 1.3 Il posizionamento dell’Italia nel commercio internazionale

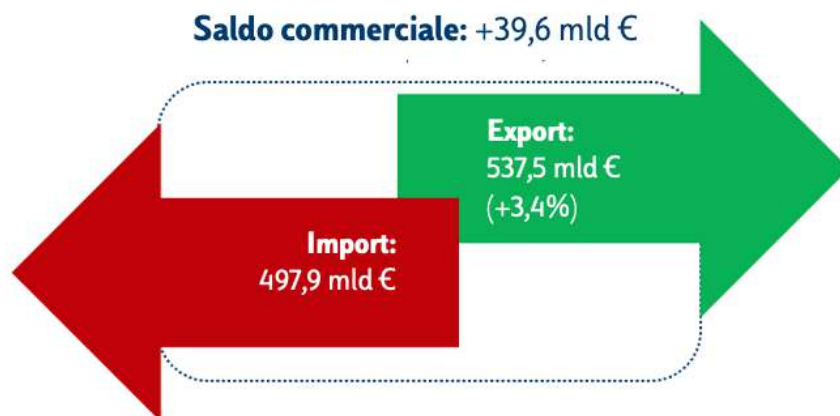
Nel 2025 le imprese esportatrici italiane hanno mostrato elevata resilienza e capacità di adattamento al contesto globale caratterizzato da criticità dovute alle barriere all’import, facendo anche leva sui prezzi tendenzialmente

più stabili rispetto al periodo precedente. Nei primi 10 mesi del 2025 ( gennaio – ottobre 2025) l’export italiano è stato caratterizzato da un crescita tendenziale del 3,4 % - superiore a quella registrata nell’UE nello stesso periodo - trainato dall’incremento delle vendite nel comparto manifatturiero (+3,4%), e in particolare dalla performance del settore chimico-farmaceutico (+33,7%), dei prodotti in metallo, e metalli di base (+7,5%), mezzi di trasporto (+12,7%, esclusi autoveicoli), seguito dai prodotti alimentari, bevande e tabacco (+4,7%). Alla crescita tendenziale si affianca una riduzione del saldo commerciale (-463 milioni di euro ad ottobre 2025 rispetto allo stesso mese del 2024) e di quello energetico (-1.289 milioni euro). I dati relativi al 2025 confermano quindi che il comparto manifatturiero resta il cuore dell’export italiano: ai comparti tradizionali (meccanica strumentale, moda-lusso, agroalimentare, automotive, beni di investimento), si affianca anche il settore chimico farmaceutico, capace di trainare il commercio dell’Italia a livello globale, e che potrà sostenere - anche per il 2025 - il primato dell’Italia come 6° esportatore mondiale di manufatti e secondo Paese manifatturiero in Europa dopo la Germania. Un dato da monitorare è sicuramente l’incremento moderato dell’export nel trimestre agosto-ottobre 2025, rispetto al precedente (+0,2%) e che potrebbe essere indicativo degli effetti negativi delle barriere USA sull’andamento delle vendite globali delle imprese italiane, in linea con quanto osservato a livello UE, e il calo degli ordini manifatturieri esteri a dicembre (Istat, Commercio con l’estero e prezzi all’import – Ottobre 2025).

Rispetto alle geografie del commercio estero dell’Italia, nei primi 10 mesi del 2025 si osserva il solido primato nella crescita del commercio nell’Area UE (+4,2), che assorbe quasi il 52% dell’export dell’Italia. Cresce anche il peso dei mercati extra UE, che da gennaio ad ottobre 2025 hanno assorbito ben il 48% delle esportazioni dell’Italia. Tra i Paesi che hanno fornito i contributi maggiori alla crescita dell’export nazionale nel 2025 figurano Stati Uniti (+9,7%) e paesi OPEC (+15,8%), mentre negativo è il trend dell’export verso Cina, (-9,1%) e Turchia (-34,8%). Si deve sottolineare come, anche nei primi 10 mesi del 2025, gli USA si confermano il primo mercato extra-UE per l’Italia, con una quota di oltre il 21% dell’export verso i paesi extra UE. Sebbene questo risultato dimostri la solidità dei rapporti commerciali che l’Italia vanta con il principale mercato mondiale, questa configurazione nella struttura degli scambi potrebbe rappresentare anche una fonte di criticità per il sistema del Made in Italy, rendendo il rischio regolatorio e tariffario un fattore critico da monitorare con attenzione (Annuario ICE- Istat, 2025).




*Figura 2 – L’andamento degli scambi dell’Italia. Gennaio – Ottobre 2025. Fonte dati, Istat- Commercio Estero.*





### Paesi Extra-UE




Tra i Paesi che hanno fornito i contributi maggiori alla crescita dell'export nazionale nel 2025 figurano:

-  Stati Uniti  
+9,7%
-  Paesi OPEC  
+15,8%
-  India  
+6,1%

### Settori crescita export

-  Chimico-farmaceutico  
+33,7%
-  Prodotti in metallo e metalli di base  
+7,5%
-  Mezzi di trasporto (esclusi autoveicoli)  
+12,7%
-  Prodotti alimentari, bevande e tabacco  
+4,7%

### Settori export in calo

-  Prodotti tessili e abbigliamento  
-2,1%
-  Autoveicoli  
-9,7%
-  Computer, apparecchi elettronici e ottici  
-2,8%

## 2. SHOCK ESOGENI E IMPATTO SULL'INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE FILIERE MANIFATTURIERE ITALIANE

Dal 2018 la manifattura italiana ha dovuto affrontare una serie di shock esogeni che ne hanno messo alla prova la capacità di competere sui mercati internazionali. La pandemia di COVID-19 ha rappresentato uno shock simultaneo di domanda e offerta, bloccando forniture e riducendo drasticamente gli scambi globali. La guerra in Ucraina ha poi innescato uno shock energetico e delle materie prime, con rincari e carenze che hanno costretto le imprese a rivedere strategie di approvvigionamento e rapporti con i partner esteri. Infine, la crisi logistica del Mar Rosso ha colpito i flussi commerciali, aumentando tempi e costi del trasporto e creando difficoltà soprattutto nei settori più orientati all’export, come moda, agroalimentare e meccanica di precisione.

Questi eventi hanno agito come scossoni di natura diversa – sanitario, energetico e logistico – ma con un comune denominatore: l’elevata esposizione internazionale delle imprese italiane. Gli shock recenti hanno mostrato che, pur altamente competitiva e integrata nelle catene globali del valore, la manifattura italiana resta vulnerabile a interruzioni esterne.

Il dato sull’export rende evidente la portata di queste crisi: nel 2020, con il COVID-19, le esportazioni italiane sono crollate del -9,7% (Istat, Commercio con l’estero e prezzi all’import, 2025); nel 2022 la guerra in Ucraina ha compresso la competitività dei settori energivori, rallentando la crescita (ISTAT. La salute del Paese, 2025); dal 2023 la crisi del Mar Rosso ha generato ulteriori costi e ritardi sulle spedizioni (Agenzia ICE, 2025). Questi shock dimostrano che l’internazionalizzazione italiana, pur dinamica, richiede oggi un ripensamento in chiave più resiliente, con una maggiore diversificazione dei mercati e dei fornitori, un rafforzamento della gestione del rischio e un accorciamento delle catene del valore.

## 2.1 Dalle crisi globali alla pressione sulle imprese

La guerra in Ucraina del 2022 ha reso evidente la forte dipendenza energetica dell’Italia, che nel 2021 importava dalla Russia circa il 40% del proprio gas. Secondo l’Export Report 2023 di SACE, l’effetto immediato è stato un forte aumento dei costi di produzione: i prezzi del gas sono saliti di circa il 40% nel primo trimestre del 2022, contestualmente quelli dell’energia industriale hanno riscontrato picchi intorno al 50% rispetto al 2021 (ARERA, 2022). Questa impennata ha contribuito a ridurre la produzione delle industrie ad alta intensità energetica come metallurgia, chimica, ceramica e carta rispetto alle previsioni (CEPR, Policy Paper 2023). Allo stesso tempo, i settori che dipendono dalle importazioni da Ucraina e Russia in particolare fertilizzanti, metalli, semiconduttori e oli industriali hanno subito ritardi di lunga durata, costringendo molte imprese a un riassetto delle catene di fornitura europee. La fragilità delle catene globali e le diffuse difficoltà di approvvigionamento erano emerse già durante la pandemia da COVID-19, quando i blocchi produttivi e logistici causarono un calo del 19% della produzione industriale da marzo ad aprile 2020 e del 40% su base annua (Istat – comunicato ufficiale sulla produzione industriale ad aprile 2020). Inoltre, secondo un’indagine della Banca d’Italia sui trasporti internazionali di merci relative al 2022, l’incidenza dei costi di trasporto sul valore delle merci sia esportate che importate è salita al 3,5% e 5% da rispettivamente 3% e 4% (Banca d’Italia, 2023).

I settori più colpiti sono stati quelli fortemente dipendenti verticalmente, come l’automotive, l’ingegneria meccanica, l’elettronica, i tessuti tecnici e i prodotti chimici. Tali settori erano generalmente organizzati secondo una logica just-in-time e quindi privi di scorte di sicurezza, ciò che ha amplificato gli effetti dei blocchi logistici e produttivi. Secondo uno studio del CEPR, nel 2022 circa il 70% dei prodotti del mercato europeo hanno evidenziato un’inflazione superiore al 4% su base annua proprio a causa dell’aumento generalizzato dei costi legati agli input strategici di produzione e la logistica. In generale le pressioni sulle catene globali di fornitura sono state uno dei principali fattori alla base dell’aumento dell’inflazione nell’area euro durante e dopo la pandemia, queste pressioni derivano da colli di bottiglia produttivi, costi logistici e strozzature nella disponibilità di input intermedi, evidenziando come le perturbazioni nella supply chain possano tradursi in variazioni persistenti dei prezzi al consumo e alla produzione (CEPR, 2024).

Successivamente, la guerra in Ucraina e la crisi del Mar Rosso (2023–2024) hanno aggravato lo scenario: i costi di trasporto containerizzati hanno mostrato forti aumenti, il Shanghai Containerized Freight Index (SCFI), uno dei principali benchmark settimanali delle tariffe spot per container da Shanghai verso destinazioni in Nord America, Europa e altre regioni, ha registrato nel 2024 un forte incremento pari a circa il doppio rispetto all’anno precedente, aumento attribuibile alla crisi del Mar Rosso e alle deviazioni di rotta (UNCTAD, 2024). Nel corso del 2025 abbiamo potuto osservare una diminuzione del costo medio di un container TEU, sebbene con un contestuale calo del tonnellaggio dei trasporti attraverso il canale di Suez pari a circa il 70% rispetto ai dati del 2023 (UNCTAD, 2025). Molte compagnie di navigazione hanno scelto di circumnavigare il Capo di Buona Speranza, causando ritardi medi di 7–10 giorni nelle consegne verso l’Europa, aggravati dalla congestione dei porti alternativi e dall’aumento dei premi assicurativi (UNCTAD, 2025). Nonostante un ulteriore calo pari a circa il 18% nei transiti giornalieri anche nel 2025 rispetto all’anno precedente (SRM, 2025), il canale di Suez rimane una rotta strategica per l’Italia per i componenti industriali, i prodotti finiti e il settore agroalimentare e costituisce il 12% del commercio mondiale di beni. Una quota significativa delle PMI esportatrici italiane ha dichiarato che i problemi legati alla crisi del Mar Rosso hanno reso molto difficile pianificare produzione e attività commerciale. In questo contesto, molti settori, come la moda, l’agroalimentare fresco e la meccanica di precisione, hanno subito gravi problemi di sincronizzazione tra produzione e distribuzione, con effetti a catena sulle scorte e sulle tempistiche di consegna. L’impatto sull’export italiano è stato rilevante: SACE e ANICAV (2024) stimano in circa 380 milioni di euro le esportazioni agroalimentari italiane direttamente colpite da ritardi, rifiuti di carico e costi assicurativi aggiuntivi. L’esposizione internazionale dell’Italia ha quindi amplificato gli effetti di questi shock. Le imprese italiane hanno reagito rafforzando i sistemi di gestione del rischio, sebbene con approcci ancora disomogenei tra PMI e grandi aziende. La crisi del Mar Rosso ha peraltro ulteriormente enfatizzato la priorità della visibilità logistica e l’importanza della gestione del rischio logistico, stimolando investimenti nelle tecnologie digitali, quali il digital twin e i sistemi blockchain per il tracciamento e la pianificazione in tempo reale. Parallelamente, un numero crescente di imprese italiane ha avviato processi strutturati di valutazione del rischio geopolitico, integrandoli nei sistemi di governance e nelle decisioni di approvvigionamento. In particolare, molte aziende hanno rafforzato le attività di mappatura dei rischi lungo le catene di fornitura e rivisto i contratti con i fornitori,

introducendo maggiore flessibilità e meccanismi di tutela in caso di shock geopolitici o interruzioni improvvise delle rotte commerciali. Tali strategie risultano tuttavia adottate in modo disomogeneo, con una maggiore diffusione tra le imprese di dimensione medio-grande rispetto alle PMI. In aggiunta, sebbene il Venezuela non rappresenti un partner commerciale prioritario per l'Italia, gli eventi recenti che hanno coinvolto il Paese, potrebbero avere un'influenza sul grado di instabilità geopolitica dell'Area dell'America Centrale, influenzando sulle aspettative di consumatori ed imprese e generando possibili pressioni sui prezzi delle materie prime, soprattutto energetiche.

## 2.2 Impatti dei dazi e altre misure restrittive

Negli ultimi dieci anni, l'uso dei dazi come strumento di politica commerciale ha subito un incremento costante raggiungendo un nuovo massimo nel 2025. L'erosione progressiva delle regole dell'Organizzazione Mondiale del Commercio (WTO) ha accresciuto l'incertezza, mettendo sotto pressione le catene di approvvigionamento.

Il 2 aprile 2025 la Casa Bianca ha dichiarato l'emergenza nazionale legata al deficit commerciale e imposto un dazio aggiuntivo del 10% su (quasi) tutte le importazioni, da 92 Paesi, con entrata in vigore annunciata per il 5 aprile, e un secondo step di “dazi reciproci” (aliquote più alte, Paese-per-Paese) con avvio al 9 aprile. All'annuncio hanno fatto seguito una serie di negoziazioni commerciali con i paesi Partners che hanno condotto alla revisione delle aliquote (dal 10% del Regno Unito al 50% per India e Brasile, 35% per il Canada, 39% per la Svizzera). Per l'UE i dazi sono stati fissati al 15%, ma il testo formale è ancora in fase di negoziazioni e numerose sono le incertezze sulle esclusioni che verranno previste.

Infatti, il 28 agosto 2025 la Commissione ha presentato due proposte legislative per implementare l'accordo con gli Stati Uniti del 21 agosto 2025 che prevedevano la riduzione dei dazi statunitensi sui prodotti europei. La Commissione difende l'accordo con gli Stati Uniti come il miglior compromesso possibile: l'alternativa sarebbe stata il ritorno a dazi del 30% o più, mentre l'intesa fissa un tetto massimo del 15% (comprensivo dei dazi 'Nazione più favorita' (MFN)), preservando l'accesso al mercato USA in settori chiave. Restano però elevate le tariffe sulle automobili (27%) e sui metalli (50%). Per quanto riguarda la pasta, si era ipotizzato un dazio aggiuntivo del 91,74%, che sommato al 15% avrebbe portato la tassazione totale sulla pasta italiana al 107% a partire da gennaio 2026. Tuttavia, a seguito di intense negoziazioni, il Dipartimento del Commercio degli Stati Uniti ha comunicato una riduzione significativa dei dazi che passano ora al 2,26% per La Molisana, al 13,98% per Garofalo e al 9,09% per gli altri 11 produttori non campionati (MAECI, 2026). L'iter legislativo richiede tuttavia mesi (Mlex, 2025); i dazi statunitensi entreranno in vigore solo a processo concluso, con effetto retroattivo dal 1° agosto 2025 (Forward Global, 2025 e Legislative Train Schedule, Dicembre 2025).

I nuovi orientamenti protezionistici della politica commerciale statunitense rischiano di penalizzare la crescita del commercio mondiale nel breve e medio termine. Le misure introdotte dall'amministrazione USA non solo possono

distorcere le direttrici degli scambi, ma contribuiscono ad accrescere l'incertezza e la volatilità dei mercati, con ripercussioni dirette sull'economia europea e italiana. L'entità dell'impatto dipenderà in larga misura dalla reazione dei consumatori americani (in termini di sostituzione o contrazione della domanda) e delle imprese statunitensi, così come dalle strategie adottate dagli esportatori europei.

La centralità di queste misure deriva infatti dal ruolo degli Stati Uniti come maggiore importatore mondiale di beni e servizi: tra settembre 2024 e settembre 2025 le importazioni hanno raggiunto i 4,37 trilioni di dollari, a fronte di esportazioni pari a 3,36 trilioni di dollari (JEC, 2025), con un valore degli scambi che rappresenta l'8% del commercio globale (stima su dati JEC e UNCTAD, 2025). In particolare, nel 2024 gli Stati Uniti si sono confermati un partner commerciale di primaria importanza sia per l'Unione Europea sia per l'Italia. Per l'UE, gli scambi con gli USA rappresentano circa il 22% del commercio esterno complessivo (Eurostat, Febbraio 2025), rendendo Washington il principale mercato extraeuropeo. Per l'Italia, gli Stati Uniti costituiscono il secondo sbocco dell'export nazionale dopo la Germania, con una quota pari al 11,05% delle esportazioni complessive. Le vendite italiane verso gli USA riguardano in particolare macchinari, mezzi di trasporto, chimica e farmaceutica, mentre le importazioni sono concentrate su energia, prodotti agricoli e beni industriali avanzati (ITA 2025).

Secondo le stime del Budget Lab della Yale University (2025), l'aliquota tariffaria media salirà al 18% – il livello più alto dal 1934 – generando un incremento dei prezzi del 3% nel breve periodo e una perdita media per consumatore pari a circa 4.900 dollari. Alcuni comparti, come calzature e tessile, risultano particolarmente esposti, con rincari rispettivamente fino al 65% e all'87% nel breve periodo e aumenti strutturali stimati intorno al 25% nel lungo periodo.

Gli effetti per l'Unione Europea potrebbero essere significativi, considerando che nel 2024 gli Stati Uniti hanno rappresentato il principale mercato di sbocco delle esportazioni europee di merci (20,6%) e il secondo mercato di approvvigionamento (13,7%) (Eurostat – trade 2025). La struttura degli scambi mostra una forte concentrazione sui beni manifatturieri (91% delle esportazioni verso gli USA), in particolare macchinari e veicoli (39%), prodotti chimici (32%) e altri beni ad alta intensità tecnologica (20%). L'introduzione di tariffe tende a comprimere i margini degli esportatori europei, soprattutto nei settori direttamente colpiti, anche se l'impatto finale dipenderà dalla traslazione dei dazi sui prezzi finali e dal grado di elasticità della domanda americana.

La situazione potrebbe aggravarsi qualora le imprese statunitensi riducessero la domanda di beni intermedi importati, sostituendoli con produzioni interne, più costose ma meno soggette a incertezza. Parallelamente, un dollaro forte potrebbe offrire agli esportatori europei margini di compensazione, favorendo strategie di riorientamento dei flussi commerciali. Le simulazioni indicano, in ogni caso, una contrazione moderata del PIL europeo (–0,2% nel 2026 e –0,27% nel 2027) e delle esportazioni (–0,3% nel 2026 e –0,27% nel 2027) (European Commission, 2025).

Oggi, con l'incertezza legata ai nuovi dazi e alle tensioni sui mercati globali, la resilienza delle filiere italiane diventa cruciale: solo chi riuscirà a diversificare mercati e fornitori, potenziare la gestione del rischio e integrare strumenti

digitali potrà mitigare gli impatti dei futuri shock e consolidare la competitività della manifattura italiana sui mercati internazionali.



Figura 3 - Evoluzione degli shock esterni e impatti sistemici (2020–2026).

## SHOCK ESOGENI E IMPATTO SULL'INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE FILIERE MANIFATTURIERE ITALIANE



## 3. VALUE CHAIN SOTTO STRESS: DOVE SI ROMPONO GLI EQUILIBRI

### 3.1 A monte: tensioni sull'approvvigionamento

Gli shock globali che si sono succeduti dal 2018 hanno inciso in profondità sulle catene di approvvigionamento del manifatturiero, rivelando fragilità strutturali e accelerando processi di adattamento. La letteratura recente evidenzia come variazioni inizialmente limitate della domanda o dell'offerta abbiano generato un *Bullwhip Effect*<sup>1</sup> di intensità eccezionale, amplificato da ordini precauzionali, scarsa visibilità sui dati e ritardi previsionali. A questo si è aggiunta la crescente difficoltà di reperire componenti e materie prime critiche – in particolare semiconduttori e metalli strategici – che ha colpito duramente i settori a più alto contenuto tecnologico.

In parallelo, le catene logistiche hanno sperimentato gravi disservizi: congestione nei porti, scarsità di container, carenza di autisti e blocchi doganali hanno generato colli di bottiglia diffusi, mentre l'instabilità dei mercati energetici ha innalzato i costi di produzione e distribuzione, erodendo i margini di competitività. A queste pressioni

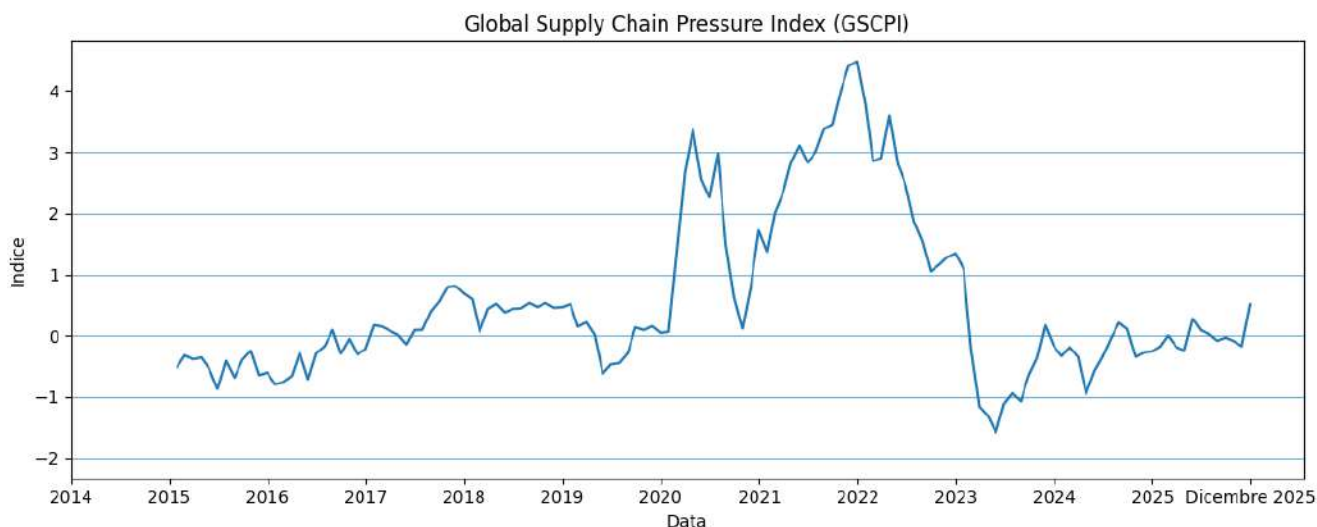
<sup>1</sup> Il Bullwhip Effect, o effetto frusta, è un fenomeno per il quale piccole variazioni della domanda del cliente finale si amplificano man mano che si risale la supply chain, generando forti oscillazioni negli ordini.

si sono sommate la carenza di manodopera, determinata da restrizioni alla mobilità e trasformazioni del mercato del lavoro post-pandemia, e l'aumento dei rischi informatici connessi alla rapida digitalizzazione dei processi.

Le imprese si sono trovate inoltre ad affrontare discontinuità regolatorie e sanzioni che hanno reso più complesso l'accesso a input critici, costringendo a riorganizzare le fonti di approvvigionamento e a ridefinire i flussi globali di valore. L'intreccio di questi fattori ha generato effetti combinati e auto-rinforzanti, che hanno messo alla prova la resilienza delle filiere italiane, obbligandole a ripensare strategie operative, assetti organizzativi e strumenti di gestione del rischio.

#### BOX DI APPROFONDIMENTO. IL SUPPLY CHAIN INDEX

Il Global Supply Chain Pressure Index (GSCPI), sviluppato dalla Federal Reserve Bank, è oggi il termometro più usato per cogliere “a colpo d'occhio” la tensione nelle catene globali del valore. L'indice aggrega oltre 27 variabili tra costi di trasporto (marittimo, aereo) e indicatori di supply chain rilevati dai Purchasing Management Indexes grandi economie, così da produrre una misura sintetica (zero = media storica; sopra/sotto zero = pressioni superiori/inferiori alla norma). Il metodo integra, tra gli altri, gli indici Baltic Dry, Harpex (noli di noleggio navi container), e le supplier delivery times (tempi di consegna fornitori) per sette aree economiche, con serie retrospettive dal 1997 e aggiornamenti mensili. Dopo i picchi pandemici del 2021-2022, il GSCPI è rientrato su livelli più “normali” nel 2023 ma nel 2024-2025 ha mostrato una nuova risalita legata a fattori geopolitici e logistici (re-routing delle navi, congestione in alcuni hub, tariffe e incertezza). A Dicembre 2025, l'indice ha toccato il suo punto più alto da Gennaio 2023.



Il livello di pressione è determinato da diversi fattori, tra cui: ritardi e tempi di consegna elevati, aumento dei costi di trasporto, difficoltà nel reperimento di materie prime, crisi energetiche, crisi geopolitiche, disastri naturali.

### 3.2 A valle: nuove dinamiche della domanda

Gli shock recenti non hanno colpito solo l'offerta, ma hanno anche innescato profonde trasformazioni nella domanda, alterando i comportamenti e le priorità di consumatori e imprese. L'incertezza ha reso **più volatile la fiducia**, influenzando decisioni di spesa e di investimento; parallelamente, si osservano **cambiamenti nelle**



**abitudini di consumo e nei modelli di investimento**, con cicli decisionali più brevi e maggiore attenzione alla gestione del rischio. Al tempo stesso, si è consolidata una **crescente preferenza per prodotti con minori impatti e di qualità**, che spinge le imprese a riorientare la propria offerta e a rafforzare la trasparenza lungo le filiere.

### 3.2.1 Volatilità della fiducia di consumatori e imprese

I modelli che analizzano gli impatti degli shock sull'economia globale evidenziano la rilevanza di monitorare i livelli di volatilità e l'incertezza percepita da consumatori e imprese come indicatori chiave per anticipare gli effetti sull'andamento mondiale (Brignone et al., 2025).

Il Consumer Confidence Index globale dell'OCSE (2015–2025) mostra come la fiducia dei consumatori abbia registrato forti oscillazioni in corrispondenza di shock esterni di grande portata, quali la pandemia, la guerra in Ucraina e il conflitto in Medio Oriente. Significative fluttuazioni si sono osservate anche in seguito all'annuncio dei dazi da parte dell'amministrazione statunitense, con differenze tra aree geografiche ma impatti paragonabili a quelli di crisi geopolitiche o sanitarie.

Analoghi effetti si riscontrano nella business confidence globale. Il Global Manufacturing PMI (JP Morgan, 2026) evidenzia un peggioramento del clima di fiducia delle imprese manifatturiere nei momenti di crisi, toccando minimi durante la pandemia, nell'ottobre 2022 con l'invasione russa dell'Ucraina e nell'aprile 2025 a seguito dei nuovi dazi statunitensi. Anche la guerra tra Israele e Hamas ha inciso negativamente, portando il PMI composito globale a 50 punti, soglia che segnala stagnazione, prima di una successiva ripresa (Ozili, 2024).

Il deterioramento della fiducia delle imprese si riflette sull'occupazione e sulla pianificazione produttiva, amplificando la contrazione della crescita globale e anticipando un indebolimento della domanda finale di consumatori e aziende.

Queste dinamiche trovano riscontro anche in Italia. Dopo avere raggiunto nel 2021 livelli superiori al pre-pandemia e in linea con i massimi del 2006, il clima di fiducia ha registrato un netto arretramento: nel 2022, a causa della crisi energetica e della guerra in Ucraina, e ancora tra gennaio e aprile 2025, quando gli annunci tariffari statunitensi hanno determinato un calo di oltre 5 punti nell'indice della fiducia dei consumatori, da 98,2 a 92,7, e di quasi 4 punti in quello delle imprese da 95,5 a 91,7 (Istat, 2025).

### 3.2.2 Cambiamenti nelle abitudini di consumo e negli investimenti

Gli shock globali hanno effetti diretti sui comportamenti di acquisto e di consumo. Durante la pandemia, il primo impatto fu la contrazione immediata dei consumi, con un calo del commercio internazionale di oltre il 9% nel 2020 (–2,5 trilioni di dollari rispetto al 2019). Le misure di contenimento e la sospensione di molte attività hanno ridotto

drasticamente la domanda globale con effetti più marcati per metalli, materie prime energetiche, veicoli e servizi (soprattutto trasporti e turismo), e più contenuti per alimentari e farmaceutici (UNCTAD, 2022). La ripresa è stata rapida (+13% nel 2021), tuttavia l’esperienza del COVID-19 ha portato con sé effetti permanenti nei modelli di consumo.

Un’indagine condotta in 31 Paesi, nel periodo immediatamente successivo allo scoppio della pandemia da COVID-19, ha rilevato che quasi il 40% degli intervistati ha modificato le proprie abitudini di acquisto durante. Tra questi, l’84% ha aumentato la spesa per alimentari, il 24,1% per cosmetici e igiene, il 18% per tecnologia (Leal Filho et al., 2022).

La guerra in Ucraina ha rafforzato la sensibilità al prezzo, già emersa in occasione della pandemia da COVID-19. A livello globale, i consumatori hanno percepito in maniera decisa gli aumenti generalizzati dei prezzi nel settore dei beni di consumo confezionati e tale percezione inflazionistica ha spinto i consumatori a comportamenti di acquisto più cauti, orientati a scelte più consapevoli (Grunert et al., 2023). Un’indagine condotta su oltre 6.000 consumatori europei ha rivelato che l’81% di loro ha modificato le proprie abitudini alimentari: il 36,8% consuma meno carne rossa, il 33,4% meno pesce e il 32,5% meno pollame e il 12,4% meno cibi pronti (Grunert et al., 2023).

Un ulteriore cambiamento riguarda il ruolo del digitale. La pandemia ha accelerato la digitalizzazione del consumo globale, aumentando l’uso di streaming, app e piattaforme di e-learning e telemedicina. Anche i canali di acquisto si sono modificati, con una preferenza per il retail di prossimità e i canali online. A livello globale, nel 2020 la quota dell’e-commerce sul totale del retail è passata dal 13% al 19%, proseguendo negli anni successivi fino a superare il 25% degli acquisti finali (Unctad, 2021). Nel 2024, il 72% degli utenti internet europei ha acquistato online, con un aumento del 60% rispetto al 2019 (EU- Digital Economy, 2025). Analizzando le vendite al dettaglio, nei primi 10 mesi del 2025 il commercio elettronico ha mostrato un incremento del 2,1% rispetto allo stesso periodo del 2024 (CGIA, 2025).

Il crescente approccio technology-based ai consumi, contribuisce a creare nuove opportunità per le imprese italiane che possono fare leva sulla forte specializzazione in elettronica e automazione – attraverso le proprie nicchie di eccellenza – per inserirsi nei processi di riconfigurazione delle catene del valore *tech-based* anche attraverso l’offerta di prodotti o servizi complementari. Tuttavia, si dovrà anche considerare che il settore del digitale presenta elevati livelli di concentrazione e polarizzazione. Secondo i dati UNCTAD (2025), le prime cinque multinazionali digitali per capitalizzazione di mercato (Nvidia Microsoft, Apple, Amazon e Google) rappresentano attualmente circa il 48% delle vendite globali del settore (era il 21% nel 2017).

### 3.2.3 Nuove preferenze per sostenibilità e qualità

L’esperienza dello shock da Covid-19 ha accresciuto la consapevolezza dei consumatori riguardo all’importanza dei temi legati alla sostenibilità, soprattutto in materia ambientale, contribuendo a rendere visibile

l'interdipendenza tra le scelte individuali e il benessere collettivo (Annunziata et al., 2023). Una quota consistente di consumatori globali ha quindi virato verso comportamenti quotidiani più marcatamente eco-friendly, tra cui la riduzione degli sprechi alimentari, l'aumento del riciclo, la preferenza per prodotti di provenienza regionale o nazionale e con meno imballaggi, il risparmio di energia, e il risparmio delle risorse idriche.

Dati recenti mostrano anche una crescente disponibilità dei consumatori globali a pagare un premium price, circa il 10% in più, per prodotti sicuri, di qualità e tracciabili, con particolare attenzione a elettronica, tessile e alimentare (Leal Filho et al., 2022). Conta nelle decisioni di acquisto la provenienza del prodotto e quella delle materie prime, e parimenti emerge con una chiara predisposizione allo switching, a favore di prodotti che offrono livelli superiori di qualità e una maggiore certezza di sicurezza. Si tratta di un trend che caratterizza soprattutto i consumatori negli Stati Uniti e nei Paesi ASEAN (NielsenIQ; 2023).

Questi cambiamenti in chiave sostenibile dei comportamenti offrono un'opportunità per l'Italia, che vanta il primato in prodotti agricoli certificati e tracciati mediante i sistemi di etichettatura di indicazione geografica. Tuttavia, le imprese italiane devono affrontare la sfida di conciliare qualità, sostenibilità e sicurezza con prezzi accessibili.

### 3.3 La complessità delle value chain italiane come fonte di opportunità e di vulnerabilità

Secondo The Growth Lab at Harvard University, l'Italia presenta nel 2023 (ultimo anno disponibile) un elevato livello di complessità economica, con un CI<sup>2</sup> pari a 1,27 e un 19° posto nella classifica mondiale. Questo posizionamento permette al Paese di esportare beni ad alta specializzazione, ma aumenta parallelamente la sua esposizione agli shock esterni. Dall'elaborazione dei dati TiVA OCSE<sup>3</sup> (ottobre 2025) emerge una partecipazione strutturale del settore manifatturiero italiano alle catene globali del valore, con una significativa integrazione di input esteri nei processi produttivi (oltre il 20%) e, al contempo, un contributo rilevante del valore aggiunto nazionale alle esportazioni di altri Paesi (circa il 10%). Questa doppia interdipendenza, a monte e a valle, rende il manifatturiero italiano vulnerabile sia a blocchi nelle forniture, come avvenuto durante la pandemia o la guerra in

<sup>2</sup> L'ECI (Economic Complexity Index) è un indicatore sviluppato da Hidalgo e Hausmann (MIT) che misura la complessità produttiva di un Paese. Si basa sulla diversità delle esportazioni e sulla loro sofisticazione tecnologica: Paesi con ECI elevato producono e esportano beni più complessi e difficilmente replicabili da altri Paesi. Un valore positivo indica un livello di complessità superiore alla media mondiale.

<sup>3</sup> I dati TiVA (Trade in Value Added) dell'OCSE misurano il commercio internazionale in termini di valore aggiunto, piuttosto che di valore totale delle esportazioni/importazioni. Questo approccio consente di identificare la quota di input esteri incorporata nelle esportazioni di un Paese e la porzione del valore aggiunto nazionale che entra nelle esportazioni di altri Paesi, fornendo una misura più accurata dell'integrazione nelle catene globali del valore.

Ucraina, sia a interruzioni logistiche o sanzioni, come nella crisi del Mar Rosso. In questo contesto, la gestione del rischio di supply chain assume un ruolo strategico: la resilienza non può più basarsi esclusivamente sull'efficienza, ma richiede una riorganizzazione complessiva dei flussi di valore lungo l'intera catena, aprendo la strada a un'analisi più dettagliata degli stress cui le value chain sono sottoposte.

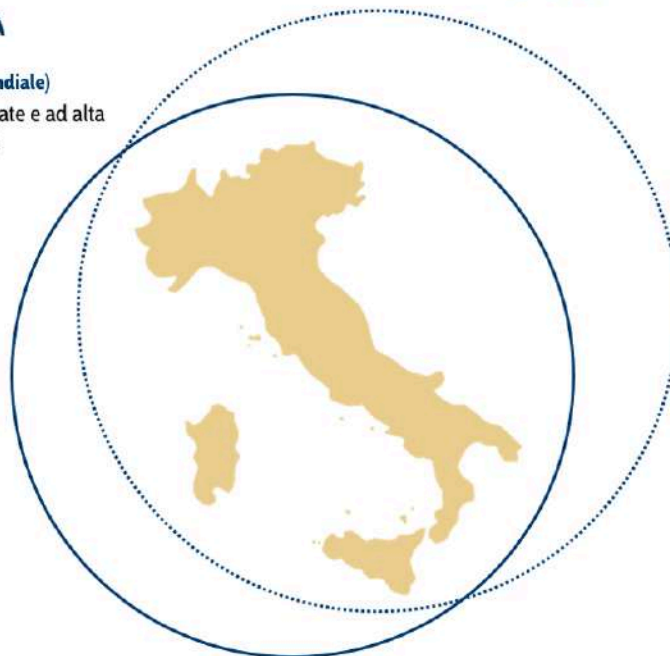
*Figura 5 - Complessità produttiva e integrazione nelle catene globali del valore.*



**COMPLESSITÀ  
 PRODUTTIVA**  
 ECI 1,27 (19° mondiale)  
 → Filiere sofisticate e ad alta  
 specializzazione



**DIPENDENZA UPSTREAM**  
 Oltre il 20% di input esteri nell'export italiano  
 → Vulnerabilità da shock di fornitura



**RUOLO FORNITORE GLOBALE**  
 ~10% input italiani nell'export altrui  
 → Esposizione a shock di domanda

## BOX DI APPROFONDIMENTO: LA REATTIVITÀ DELLE FILIERE ITALIANE IN PRESENZA DI UN CAPO-FILIERA

Nonostante il tessuto produttivo italiano sia caratterizzato principalmente dalla presenza di Piccole e Medie Imprese orientate all'eccellenza, la presenza di un Capo-filiera con presenza globale può rappresentare un fattore strategico di reattività e sviluppo, come evidenziato in recenti studi<sup>4</sup>. Un esempio emblematico è Philip Morris Italia, che tra il 2013 e il 2020 ha investito oltre 1,2 miliardi di euro per la realizzazione, a Crespellano (BO), del primo stabilimento al mondo dedicato alla produzione di prodotti innovativi del tabacco riscaldato senza combustione, ai quali si aggiungono ulteriori 100 milioni di euro dal 2021 ad oggi dedicati all'ammodernamento e all'espansione dei macchinari, portando l'investimento complessivo a 1.6 miliardi di euro dal 2013 al 2023. Lo stabilimento di Crespellano si distingue come polo di eccellenza a livello mondiale, operando in stretta sinergia con i contigui distretti industriali del *packaging* e della meccatronica avanzata presenti sul territorio, e rappresenta un modello avanzato di Industria 5.0. Da qui le produzioni innovative Made in Italy vengono esportate in circa 60 mercati, con un valore dell'export pari a circa 2 miliardi di euro all'anno. Nel corso degli anni, gli ingenti investimenti e la stretta collaborazione con le realtà imprenditoriali del territorio hanno favorito la creazione di una filiera integrata end-to-end composta da circa 8.000 Piccole e Medie Imprese italiane, generando occupazione per oltre 44.000 persone su tutto il territorio nazionale. Si tratta di un modello virtuoso che dimostra come l'interazione tra aziende multinazionali e sistema produttivo locale possa generare valore economico e industriale, rafforzando la competitività del Made in Italy. L'esempio di Philip Morris Italia, come attivatore di una filiera integrata agricola e manifatturiera, dimostra concretamente come la reattività del tessuto produttivo nazionale possa essere rafforzata attraverso la creazione di ecosistemi industriali strutturati, capaci di valorizzare la vocazione all'eccellenza delle Piccole e Medie Imprese italiane. La presenza di un Capo-filiera globale, che opera in sinergia con i distretti produttivi locali, non solo favorisce l'innovazione e la crescita occupazionale, ma abilita anche la proiezione internazionale delle imprese italiane, accompagnandole nell'accesso a mercati esteri e generando valore economico su scala globale. In un contesto economico sempre più esposto a *shock* endogeni ed esogeni, questo modello si rivela strategico per potenziare la capacità di adattamento e la competitività del Made in Italy, promuovendo una visione industriale evoluta, fondata su collaborazione, integrazione e apertura verso l'internazionalizzazione.

### 3.4 Strategie di adattamento delle imprese esportatrici italiane

Le imprese esportatrici italiane hanno mostrato una resilienza superiore alla media globale, reagendo agli shock recenti con una revisione dinamica delle strategie di business. Durante la pandemia da Covid-19, molte hanno riorientato l'export verso mercati meno colpiti, in particolare in Asia, rafforzando al contempo partnership nazionali e internazionali. Centrale è stata anche l'adozione accelerata di canali digitali per superare le barriere logistiche: nel 2020, quattro PMI su dieci hanno dato priorità all'innovazione digitale, con forte crescita dell'e-commerce e delle soluzioni cloud (Annuario Ice-Istat, 2024).

La guerra in Ucraina ha invece ridotto drasticamente le esportazioni verso la Russia (-24% nel 2022 e -20% nel 2023), colpendo in particolare i settori agricolo, meccanico e high-tech, fortemente integrati con quel mercato. Gli

<sup>4</sup> Driving the future – lead firms as engines of innovation and sustainability for Italian and European industrial value chains – The European House Ambrosetti (studio realizzato con il contributo di Philip Morris Italia; Settembre 2025)

effetti indiretti hanno riguardato soprattutto le forniture di mais (30% delle importazioni italiane) e olio di girasole (46%), nonché l’aumento dei prezzi agricoli e dei fertilizzanti (+20%) (Annuario Ice-Istat, 2024).

In risposta agli shock geopolitici, le imprese italiane hanno mostrato un deciso riorientamento degli scambi verso Medio Oriente, Asia e Nord America. Ad esempio, il settore meccanico ha registrato incrementi significativi negli Stati Uniti (+11%) e in Medio Oriente (+35%), con punte in Arabia Saudita (+50%) e Qatar (+145%). Tuttavia, le tensioni in Medio Oriente e le nuove barriere tariffarie statunitensi introducono incertezze, minacciando la stabilità di questi mercati compensativi (Annuario Ice-Istat, 2024).

In questo contesto, le imprese italiane potrebbero contenere gli effetti negativi delle misure tariffarie statunitensi, attraverso una duplice strategia: da un lato riorientando le esportazioni verso mercati emergenti ad alto potenziale e quindi rafforzando il trend di revisione delle rotte commerciali già in atto, dall’altro cogliendo le nuove barriere tariffarie come incentivo a rafforzare la produttività. Secondo uno studio del Centro Studi Unimpresa del 2025, investimenti in automazione, digitalizzazione e riorganizzazione logistica – già sperimentati con successo durante la pandemia – potrebbero generare risparmi stimati tra i 7 e gli 11 miliardi di euro, contro un’esposizione complessiva ai dazi valutata tra 6,7 e 7,5 miliardi. In questo modo le imprese italiane potrebbero mitigare l’impatto delle misure protezionistiche e preservare la competitività del Made in Italy sui mercati internazionali.

### 3.5 Nuovi fenomeni di friendshoring, nearshoring e backshoring

La lunga stagione dell’offshoring ha consentito alle imprese di migliorare margini ed efficienza, ma ha reso le catene globali vulnerabili a rischi geopolitici, ambientali e logistici. Eventi recenti – pandemia, guerre commerciali, strategie di decoupling e de-risking – hanno accelerato la tendenza opposta, il reshoring, ossia il ritorno delle attività produttive più vicine ai mercati finali o al paese d’origine. Secondo Capgemini (2025), in Europa il 47% delle imprese manifatturiere ha già investito in iniziative di rilocalizzazione, con la quota di capacità produttiva “onshore” attesa crescere dal 45% al 49% entro il 2027, mentre quella “offshore” scenderà dal 26% al 17%. I dati dell’EIB Business Survey 2025 confermano questo trend: il 21% delle imprese europee valuta la rilocalizzazione, ma circa due terzi preferisce spostare le attività in Paesi “amici” (friendshoring) o Paesi limitrofi a quello di origine (nearshoring) piuttosto che riportarle interamente nel Paese d’origine (backshoring). Nel manifatturiero italiano il backshoring è in crescita ma resta circoscritto: secondo Centro Studi Confindustria & Re4It (2022), il 16,5% delle imprese che avevano delocalizzato ha riportato attività in Italia e un ulteriore 12% intende farlo nei prossimi anni. Sul fronte forniture, sebbene il 75% delle aziende dipenda ancora dall’estero, il 21,1% ha già rilocalizzato parte degli approvvigionamenti. Il fenomeno rimane quindi prevalentemente parziale e concentrato in segmenti specifici. A ciò si aggiungono driver tecnologici (automazione e industria 4.0, che riducono il gap di costo con i paesi emergenti) e pressioni di sostenibilità, che spingono verso filiere più corte, tracciabili e a minore impatto.

#### BOX DI APPROFONDIMENTO: IL MADE IN ITALY TRA OFFSHORING E RESHORING

Il fenomeno dell'offshoring ha avuto un impatto particolarmente rilevante sul Made in Italy, soprattutto nei settori a forte intensità di manodopera come moda, tessile, calzature, arredo e parte della meccanica leggera. A partire dagli anni Novanta molte imprese italiane hanno scelto di delocalizzare parte della produzione in paesi caratterizzati da costi inferiori, come l'Europa dell'Est, il Nord Africa e successivamente l'Asia. Tale scelta ha consentito nell'immediato di ridurre i costi e aumentare la competitività di prezzo sui mercati globali, ma ha anche generato effetti collaterali significativi: l'indebolimento di distretti produttivi storici, la perdita di competenze artigianali uniche e il rafforzamento del fenomeno dell'Italian sounding, con prodotti realizzati all'estero ma presentati come italiani. Tutto ciò ha messo in discussione la percezione di autenticità e qualità legata al brand Made in Italy, soprattutto nei mercati premium.

Il reshoring (specialmente nella sua forma più radicale, di backshoring), al contrario, si presenta oggi come una leva strategica per valorizzare la qualità, l'innovazione e la sostenibilità tipiche del sistema produttivo italiano. Riportare produzioni e filiere più vicine al territorio permette di rafforzare il valore del Made in Italy, garantendo autenticità e tracciabilità, sostiene il recupero di competenze artigianali e favorisce una maggiore integrazione con il turismo esperienziale, dove il consumatore può visitare i territori, conoscere i processi produttivi e vivere un legame diretto con i marchi. In questo senso, il Made in Italy non è solo un'etichetta di origine, ma diventa esperienza e cultura, rafforzando la sua posizione nei mercati globali. Tuttavia, il processo non è privo di sfide: i costi elevati e la necessità di investimenti in tecnologie richiedono un forte supporto istituzionale e strategie coordinate a livello di filiera.

## 4. PROSPETTIVE FUTURE: SCENARI IN EVOLUZIONE

### 4.1 Definizione di scenari possibili per il prossimo decennio

Nei prossimi dieci anni le stime prevedono una crescita del commercio internazionale di circa 12mila miliardi di dollari in uno scenario base, un aumento pari al 35% rispetto alla situazione attuale (McKinsey, 2025). Tuttavia, dai 1.000 ai 3.000 miliardi di tale incremento potrebbero non realizzarsi nel caso in cui le economie più distanti dovessero ridurre i loro rapporti commerciali. I cambiamenti più marcati potrebbero riguardare il commercio di prodotti elettronici, seguiti da settori come elettronica, tessile e macchinari, filiere che si reggono su connessioni globali e complesse. L'elettronica in particolare è altamente vulnerabile, data la forte dipendenza da Asia e Cina e l'importanza di componenti critici come i semiconduttori: oltre metà del valore degli scambi futuri potrebbe essere influenzato. Anche tessile e meccanica mostrano un'elevata esposizione (circa il 45% del valore), mentre farmaceutica e trasporti risultano meno a rischio grazie a reti commerciali più concentrate tra economie vicine. Il Trade Outlook del WTO (2025) si mostra invece meno ottimista relativamente alla situazione generale di incertezza che potrebbe avere impatti più significativi sugli scambi e ridurre l'export e la crescita globale. Lo studio identifica quattro scenari:

Nel primo scenario, l'aumento dell'incertezza commerciale con gli Stati Uniti ridurrebbe la crescita delle esportazioni globali di 0,5 punti percentuali e quella del PIL mondiale di 0,25 punti, con la maggior parte delle perdite concentrate in Nord America.



Il secondo scenario, che riflette la situazione attuale, prevede una contrazione del commercio globale di merci del 3% e una riduzione del PIL mondiale dello 0,61%. Circa un sesto di questa perdita (0,5 punti su 3) è dovuto solo all'incertezza, mentre il resto deriva dai nuovi dazi già introdotti. In questo contesto, gli USA vedrebbero il dazio medio ponderato salire fino al 25,9%, o addirittura al 29,9% con l'applicazione delle tariffe reciproche. Con i flussi commerciali rivisti, l'aumento medio sarebbe più contenuto (11,4%–16,1%) grazie alla diversione delle importazioni dalla Cina verso altri fornitori. Alcuni Paesi a basso reddito (LDCs) come Cambogia, Bangladesh e Lesotho potrebbero persino beneficiare, aumentando le esportazioni di tessuti ed elettronica verso gli USA al posto della Cina.

Nel terzo scenario, con tariffe reciproche pienamente attuate, la contrazione delle esportazioni globali crescerebbe al 3,5%, mentre la perdita di PIL salirebbe solo marginalmente allo 0,65%. Gli effetti sarebbero più pesanti per Europa e Asia, mentre Sud e Centro America potrebbero persino ridurre le perdite grazie alla diversione degli scambi.

Infine, nel quarto scenario, l'incertezza si estenderebbe a livello globale. In questo caso, le esportazioni mondiali calerebbero complessivamente del 4,3% e il PIL globale dell'1,12%. Le economie avanzate, finora relativamente protette, sarebbero più colpite, ma anche i Paesi meno sviluppati vedrebbero le perdite di PIL salire allo 0,74%.

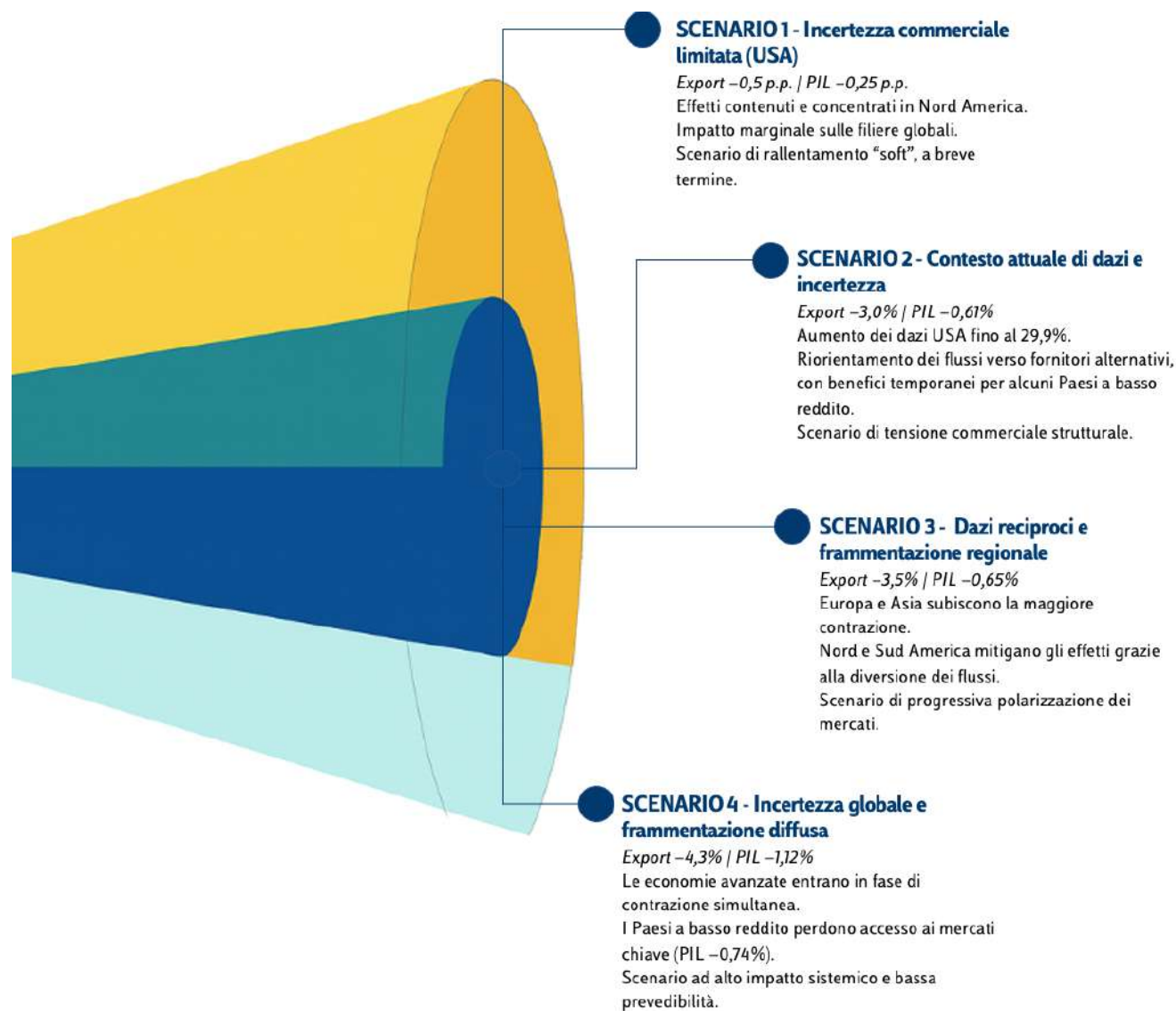
Il quadro complessivo sottolinea come la mancanza di stabilità e prevedibilità nelle politiche commerciali agisca da freno strutturale alla crescita, aumentando i costi e spingendo le imprese a rivedere rotte e catene di fornitura.

In questo contesto, le filiere del Made in Italy – dalle produzioni manifatturiere tradizionali fino ai settori ad alta tecnologia – saranno chiamate a ripensarsi lungo tre direttrici chiave:

- **Sostenibilità:** Gli scenari WTO mostrano che l'aumento di dazi, incertezze e rischi geopolitici accresce i costi di produzione e trasporto. In questo quadro, la sostenibilità diventa una leva difensiva e competitiva per ridurre la dipendenza da risorse vulnerabili, per accedere ai mercati premium e aumentare la resilienza nei confronti dei “dazi verdi”.
- **Trasformazione digitale e intelligenza artificiale:** Nei quattro scenari WTO emerge che l'incertezza e la riallocazione dei flussi commerciali richiedono maggiore flessibilità operativa e capacità predittiva. La digitalizzazione diventa quindi essenziale per monitorare in tempo reale la supply chain, per migliorare l'efficienza e ridurre i costi e per aumentare la differenziazione competitiva del Made-in Italy.
- **Ridefinizione geopolitica delle catene globali del valore:** Tutti gli scenari WTO evidenziano come la concentrazione degli scambi in poche rotte e fornitori sia un fattore di vulnerabilità. La ridefinizione geopolitica diventa quindi inevitabile diversificare i partner, puntare a filiere più corte e radicate in aree geopoliticamente affini. Inoltre il posizionamento geografico al centro del Mediterraneo offre al Made in Italy la possibilità di diventare hub logistico e industriale di raccordo tra Europa, Africa e Medio Oriente, valorizzando reti di prossimità che risultano meno esposte a shock globali.

- Queste direttrici non rappresentano solo vincoli, ma aprono anche spazi di opportunità: l'Italia può giocare un ruolo strategico come hub di qualità, innovazione e sostenibilità in un mondo in cui la globalizzazione cambia forma e velocità.

Figura 6 – Sintesi degli scenari del Commercio internazionale in risposta agli shock esterni.



## 4.2. Rilancio policy sostenibilità e innovazione

Spinta dalle politiche europee per innovazione e sostenibilità, l'industria italiana accelera su automazione, AI, IoT, tracciabilità digitale, ed economia circolare integrando filiere euro-mediterranee. In materia di sostenibilità, l'Italia

si conferma come uno dei leader europei nell'economia circolare. Infatti, nonostante il nostro paese sia ancora troppo dipendente dalle materie importate, è aumentato il tasso di produttività delle risorse a 4,3 euro per kg (Circular Economy Network, 2023). Questo dato rende l'Italia un potenziale esportatore tanto di servizi quanto di prodotti circolari. Relativamente all'innovazione digitale, il Made in Italy sta evolvendo da un modello centrato sulla qualità estetica a un paradigma di qualità certificata, capace di utilizzare tecnologie digitali avanzate, rafforzando così il posizionamento nei mercati internazionali più esigenti. I dati confermano questa traiettoria: secondo l'Osservatorio Look4ward (maggio 2025), il 18,6% delle PMI italiane ha già adottato soluzioni di intelligenza artificiale in modo strutturato, l'interesse è crescente, specialmente tra le aziende di maggiori dimensioni, localizzate prevalentemente nel Nord-Ovest e operanti nel settore dei servizi. Si tratta di un dato superiore alla media UE (13,5% delle imprese con oltre 10 dipendenti) e in rapida crescita, come mostra l'ISTAT (Gennaio 2025) con un aumento dal 5% all'8,2% delle imprese con almeno 10 addetti che utilizzano AI tra il 2023 e il 2024 (+71%). L'IoT cresce con un tasso annuo composto del +9%, trainato da progetti di Industria 4.0 che coinvolgono il 25% delle grandi imprese (+1% rispetto all'anno precedente) e il 22% delle medie imprese (+5%). La process automation è già utilizzata dal 51% delle grandi aziende, mentre rimane ancora limitato l'impiego nelle PMI: solo il 19% adotta tecnologie avanzate, evidenziando un forte rischio di polarizzazione competitiva. Inoltre, la digitalizzazione porta con sé nuove vulnerabilità: il 73% delle aziende italiane ha subito attacchi cyber, un dato che sottolinea l'urgenza di rafforzare le competenze e gli investimenti in cybersecurity.

Questa trasformazione digitale si è sviluppata su una solida base di espansione commerciale: tra il 2019 e il 2024 le esportazioni italiane sono cresciute complessivamente di circa il 30% (Rapporto ICE 2023-24). Tra il 2019 e il 2023, le esportazioni hanno registrato aumenti rilevanti verso mercati strategici, con incrementi del +47,5% verso gli USA e del +47,8% verso la Cina.

Nel 2024, un contributo significativo alla crescita è venuto proprio dagli Stati Uniti, trainata da comparti chiave quali Meccanica (10,8 miliardi di euro), Alimentare-bevande-tabacco (oltre 7 miliardi), Tessile-abbigliamento-pelli (oltre 5 miliardi) e Mezzi di trasporto (6,1 miliardi, di cui 3,5 miliardi solo negli autoveicoli).

Nel 2025, invece, l'andamento dell'export verso gli USA è stato più altalenante a causa della guerra tariffaria iniziata proprio da quel Paese: l'iniziale cautela dei mercati ha generato una flessione nei primi mesi, seguita da un recupero nel secondo e terzo trimestre, con un incremento tendenziale complessivo dell'export pari a circa il 3,5% (Coeweb, Istat, 2025). I settori trainanti sono stati farmaceutico, agroalimentare e green tech, mentre la meccanica tradizionale e l'automotive hanno mostrato performance più contenute.

Questo scenario evidenzia la resilienza del Made in Italy, ma sottolinea anche l'importanza di consolidare l'innovazione e la diffusione delle competenze digitali avanzate lungo tutta la base produttiva. Oggi il Made in Italy non compete più solo sulla qualità estetica e sulla forza delle marche, ma punta a consolidare una leadership nei prodotti sostenibili e ad alto contenuto tecnologico, in grado di attrarre capitali e talenti.

#### 4.2.1 Creazione di blocchi e friendshoring selettivo

Gli shock energetici, climatici e le crisi geopolitiche aumentano la volatilità dei costi e le interruzioni negli approvvigionamenti. In questo contesto, il credito alle imprese si irrigidisce e gli incentivi pubblici rallentano, spingendo soprattutto le PMI a rinviare investimenti strutturali e strategici. Ne consegue un indebolimento generale delle filiere e dei distretti, con un aumento della contraffazione e dell’*“Italian sounding”*.

Opportunità emergono nelle nicchie ultra-specializzate e nelle produzioni su commessa ad alto margine, così come nelle strategie di cooPETizione tra imprese e distretti per condividere risorse e ridurre i costi. I rischi principali riguardano la perdita di quote di export, chiusure aziendali, fuga di competenze all’estero e un possibile calo di qualità e affidabilità del Made in Italy, con la scomparsa di alcune filiere.

Tra i segnali da monitorare vi sono la volatilità dei prezzi di energia e materie prime, il calo degli investimenti 4.0 e il peggioramento dei tempi medi di consegna. In particolare, il Prezzo Unico Nazionale (PUN) - o PUN Index GME dal 1 gennaio 2025 - medio annuo dell’energia elettrica evidenzia una notevole volatilità: 125,46 €/MWh nel 2021, 303,95 €/MWh nel 2022, 127,24 €/MWh nel 2023, 108,52 €/MWh nel 2024 e 115,32 €/MWh nel 2025 (GME, 2025).

Secondo l’ISTAT, per il secondo anno consecutivo si registra una riduzione degli investimenti in tutte le componenti degli impianti e dei macchinari (-2,6%) e, nel caso dei mezzi di trasporto, del -6,3% (Rapporto annuale ISTAT 2025). Inoltre, Il biennio 2023-2024 si è configurato come una fase particolarmente negativa per la produzione industriale: dopo una contrazione del 2,0% nel 2023, nel 2024 la produzione in volume (corretta per i giorni lavorativi) ha registrato un ulteriore calo del 4,0%. Nel 2025, nonostante alcuni segnali di miglioramento (Aprile, Luglio e Settembre), l’andamento rimane disomogeneo e segnato da continue fasi di debolezza, confermando un quadro ancora fragile e lontano da una vera ripresa.

#### 4.2.2 Accelerazione nell’uso di AI generativa e tecnologie additive e domanda polarizzata

L’AI generativa e le tecnologie additive accelerano il time-to-market e riducono i costi di design e prototipazione. La domanda si polarizza tra lusso esperienziale e prodotti di consumo sensibili al prezzo: le grandi corporate puntano su ecosistemi diretti al consumatore, mentre molte PMI si concentrano su nicchie o lavorazioni critiche B2B.

Le opportunità principali riguardano maggiore produttività, personalizzazione di massa, nuove entrate dai servizi digitali e dalla collaborazione tra PMI tramite piattaforme condivise per acquisti, R&D e marketing. I rischi

includono la pressione sulla fascia media, la dipendenza da piattaforme tecnologiche e marketplace, nonché le crescenti minacce alla proprietà intellettuale e alla sicurezza informatica e cyber lungo la filiera.

Tra i segnali da monitorare vi sono l'ampia adozione di piattaforme digitali, la crescita dell'e-commerce cross-border e l'aumento degli investimenti in cybersecurity industriale. In Italia, secondo l'Osservatorio Digital Innovation 2025:

- il 59% delle grandi aziende adotta soluzioni di AI, rispetto a una media europea del 69%;
- il 73% delle imprese italiane ha subito attacchi informatici;
- la diffusione dell'IoT nei progetti Industry 4.0 cresce del 52% CAGR 2024-2026, con il 25% delle grandi imprese e il 22% delle medie imprese che ne fanno uso, mentre solo il 19% delle PMI utilizza tecnologie avanzate;
- il 51% delle grandi aziende utilizza soluzioni di process automation.

Questi dati evidenziano una significativa spinta all'innovazione digitale, ma anche la necessità di rafforzare resilienza e protezione dei dati lungo tutta la filiera.

### **4.2.3 Contrasto al protezionismo attraverso la valorizzazione del Country Brand**

Le analisi dimostrano che nel prossimo decennio il commercio internazionale è destinato a diventare più frammentato: aumentano dazi, barriere non tariffarie e restrizioni all’export/import, anche a causa di tensioni geopolitiche e crisi di sicurezza. Il Made in Italy si trova così ad operare in un contesto più chiuso e regionale, dove la competizione globale lascia spazio a mercati interni protetti, ma con minore apertura verso il resto del mondo.

E’ uno scenario che disegna rischi ma anche opportunità. Le principali opportunità risiedono nella valorizzazione del brand Made in Italy come leva identitaria e competitiva per le filiere italiane. Le imprese italiane hanno infatti la possibilità di reshoring e rafforzamento dei distretti locali, nella maggiore integrazione intra-UE tra filiere produttive con programmi comuni di autosufficienza strategica. I principali rischi sono, invece, legati alla forte riduzione dell’export extra-UE, con minore domanda per i prodotti italiani, la presenza di mercati più piccoli e meno dinamici che potrebbero rallentare la crescita nel lungo periodo, un aumento generalizzato dei costi di produzione, e un possibile rallentamento dell’innovazione vista la minor esposizione alla competizione internazionale. Considerando che oltre 6.000 imprese italiane esportatrici potrebbero essere direttamente esposte al rischio di dazi statunitensi (Rapporto ICE- Istat, 2025), con un valore dell’export di oltre 11 miliardi di euro, i principali segnali da monitorare includono:

3. La crescita di dazi e barriere ambientali e sociali a livello UE,
4. L’inasprimento delle tensioni commerciali tra blocchi economici
5. La crescente difficoltà delle PMI di poter esportare i propri prodotti in mercati extra-UE.

## 5. SO WHAT? VALUTAZIONE DELLE IMPLICAZIONI PER LE IMPRESE ITALIANE

### 5.1 Risposte attuali e azioni prospettiche

Negli ultimi anni, le imprese manifatturiere italiane si sono trovate ad affrontare una sequenza di shock esogeni che hanno messo alla prova la stabilità e l'efficienza delle loro catene del valore. Le risposte introdotte non si sono limitate a interventi emergenziali: in molti casi, gli eventi hanno innescato processi di trasformazione strutturale, spingendo a riconsiderare configurazioni operative, modelli di approvvigionamento e strategie di gestione del rischio.

Uno dei primi ambiti di ripensamento ha riguardato la strategia complessiva di supply chain. Molte imprese hanno rivisto il tradizionale equilibrio tra efficienza e resilienza, superando il modello “lean” puro per abbracciare soluzioni più agili e flessibili (Ivanov 2021; McMaster et al. 2020). Alcune realtà hanno mantenuto la logica just-in-time, ma l'hanno integrata con capacità ridondanti o magazzini di sicurezza (van Hoek, 2020). È il caso di EssilorLuxottica (EssilorLuxottica, 2022): dopo le difficoltà iniziali dovute alla pandemia e alle interruzioni logistiche globali, l'azienda ha rivisto il proprio modello produttivo integrando una maggiore flessibilità nella pianificazione e potenziando capacità produttive in Italia. Pur mantenendo efficienza e tempi di consegna competitivi, ha incrementato scorte strategiche di componenti critici e rafforzato la collaborazione con fornitori italiani per ridurre i rischi di interruzione.

Questo percorso ha condotto naturalmente a una riconfigurazione geografica delle filiere. In risposta a rischi geopolitici e interruzioni logistiche, molte imprese hanno avviato operazioni di reshoring e nearshoring, riportando attività in Italia o in Paesi vicini ritenuti più affidabili. L'incremento dei fornitori domestici, in alcuni settori fino al 20%, ha rafforzato il controllo diretto sulla qualità e la continuità delle forniture. Parallelamente, alcune multinazionali, come Philip Morris Italia, hanno ampliato e diversificato la rete dei fornitori coinvolgendo centinaia di imprese locali, creando filiere più integrate e meno dipendenti da approvvigionamenti esteri (Pacifico, 2024).

La gestione del rischio ha spinto anche a rivedere le strategie di sourcing (van Hoek, 2020; Sarkis et al. 2020; Zhu et al. 2020; Cai and Luo, 2020). Si è osservato un passaggio dal single sourcing verso modelli multi sourcing, così da evitare interruzioni legate a un solo fornitore. Nel settore agroalimentare, ad esempio, diversi produttori hanno stipulato contratti pluriennali con coltivatori locali per garantire forniture di grano nazionale alternative a quelle provenienti da mercati più volatili come Canada e Russia. Allo stesso modo, nel settore moda, gruppi come OTB



hanno consolidato reti di laboratori artigianali italiani per preservare competenze, qualità e sostenibilità, dando vita a modelli di approvvigionamento localizzati che contribuiscono anche al rafforzamento dell’economia regionale (Pacífico, 2024).

Parallelamente, è stata avviata un’evoluzione delle strategie distributive. La creazione di reti più decentralizzate, con magazzini locali e micro-hub vicini ai mercati di destinazione, ha permesso di ridurre la dipendenza da tratte logistiche lunghe e vulnerabili. Nel food & beverage, ad esempio, la diffusione di sistemi automatizzati AS/RS nei magazzini locali ha consentito di gestire con maggiore agilità variazioni improvvise della domanda (Kroll, 2020).

A livello istituzionale e di governance, le imprese hanno dovuto adeguarsi a nuove politiche e regolamentazioni internazionali. L’allineamento alle normative di tracciabilità, sicurezza e compliance – come nel caso del sistema Codentify (Gilmore & Joossens, 2020) adottato nel tabacco per contrastare la contraffazione – è diventato parte integrante delle strategie di resilienza. Allo stesso tempo, l’adesione a politiche di regionalizzazione e la risposta agli incentivi pubblici (come l’Iperammortamento 2026 previsto dalla Legge di Bilancio) favoriscono il rientro in Italia di fornitori e linee produttive in più settori.

Infine, trasversalmente a tutte queste azioni, si è assistito a una forte accelerazione della digitalizzazione (Kumar et al. 2020; Sarkis et al. 2020; Nandi et al. 2021). L’adozione di tecnologie abilitanti come AI, IoT, blockchain e sistemi di smart factory ha migliorato la visibilità e la tracciabilità delle catene del valore, consentendo previsioni più accurate e interventi più tempestivi. Nel comparto agroalimentare, ad esempio, molte aziende hanno introdotto soluzioni IoT per il monitoraggio in tempo reale delle condizioni di stoccaggio e trasporto, aumentando la capacità di risposta a imprevisti e garantendo la continuità operativa (Kroll, 2020).

Nel complesso, queste azioni delineano un quadro in cui resilienza, sostenibilità e innovazione digitale non sono elementi isolati, ma componenti di una strategia integrata. La capacità competitiva delle filiere italiane – e in particolare la loro proiezione internazionale – dipenderà dalla capacità di mantenere questo approccio sistemico, valutando attentamente le contromisure sia in termini di efficacia sia in funzione del loro orizzonte temporale. Solo così sarà possibile trasformare gli shock in opportunità e orientare le catene del valore verso modelli più robusti, adattativi e competitivi nel lungo periodo.

Negli ultimi anni, le imprese manifatturiere italiane hanno dovuto affrontare shock esogeni che hanno messo alla prova le loro catene del valore, spingendo a trasformazioni strutturali. La strategia di supply chain si è evoluta verso maggiore flessibilità e resilienza, combinando modelli just-in-time con scorte strategiche e rafforzando la collaborazione con fornitori locali.

Si è assistito a reshoring e nearshoring, con un incremento di fornitori domestici e reti integrate più robuste, e a una transizione dal single sourcing al multi sourcing per ridurre i rischi di interruzione. Parallelamente, le strategie distributive sono diventate più decentralizzate, con magazzini locali e micro-hub per aumentare agilità e reattività della filiera.

Le imprese hanno inoltre adeguato governance e compliance a nuove normative e incentivi pubblici, mentre la digitalizzazione – con AI, IoT, blockchain e smart factory – ha migliorato visibilità, tracciabilità e capacità di risposta agli imprevisti.

Complessivamente, resilienza, sostenibilità e innovazione digitale si integrano in una strategia sistemica che consente alle filiere italiane di trasformare gli shock in opportunità e di orientarsi verso modelli più robusti, adattativi e competitivi nel lungo periodo.

## 5.2 Implicazioni manageriali e di policy.

Le politiche industriali italiane mirano a preservare e rafforzare la competitività e l'internazionalizzazione delle filiere, evitando scelte a breve termine che possano compromettere la struttura industriale nazionale. Un rischio centrale è la de-industrializzazione, soprattutto nei settori ad alto contenuto tecnologico e know-how specialistico, dove delocalizzare segmenti della filiera può comportare perdita di competenze avanzate, riduzione della capacità innovativa e maggiore dipendenza da fornitori esteri.

Il rischio varia per settore: nel comparto agroalimentare è meno rilevante grazie al forte legame territoriale e al valore aggiunto legato a qualità e origine geografica.

Al contempo, alcune aree della catena del valore offrono opportunità strategiche. Ad esempio, nel packaging e confezionamento è possibile ridurre l'impatto dei dazi esportando prodotti “all'ingrosso” e completando il confezionamento nel Paese di destinazione, ottimizzando costi di trasporto e distribuzione e introducendo personalizzazioni per i mercati locali.

## 6. CONCLUSIONI E ORIENTAMENTI FUTURI

Negli ultimi anni, le imprese italiane hanno avviato un processo di trasformazione qualitativa più che quantitativa, puntando non tanto a “esportare di più”, quanto a “esportare meglio”: selezionando mercati e canali ad alto valore e preservando marginalità e reputazione. Tre direttrici strategiche emergono con chiarezza:

**Selettività e riposizionamento dei mercati** – I portafogli geografici vengono ribilanciati: Nord America e Golfo come mercati premium, Asia orientale per nicchie ad alto valore, UE per prossimità e integrazione di filiera. In questo contesto, l'accordo UE-Mercosur rappresenta un chiaro esempio di riposizionamento strategico dei mercati a livello globale. L'esposizione a rischi tariffari o regolatori spinge a soluzioni come partnership locali, final customization o accordi distributivi con coperture contrattuali.

**Resilienza e modularità delle filiere** – Le imprese italiane combinano “just-in-time” con approcci “just-in-case”: dual sourcing, scorte strategiche e reshoring/nearshoring rafforzano il controllo sulla continuità e qualità

produttiva, garantendo maggiore robustezza in contesti geopolitici e logistici incerti. In questo senso, la creazione di ecosistemi di filiere contribuirebbe a rinsaldare il tessuto produttivo nazionale agevolando la reazione delle piccole e medie imprese a potenziali *shock* esogeni ed endogeni.

**Ibrido prodotto-servizio e presidio digitale** – La competitività passa dall’offerta integrata di beni e servizi, accompagnata da soluzioni digitali, tracciabilità e certificazioni ESG. L’innovazione digitale (AI, IoT, blockchain, Web 3.0, Big Data e smart factory) e la sostenibilità diventano leve strategiche per preservare valore, accrescere efficienza e proteggere il Made in Italy.

Guardando avanti, le imprese italiane devono tradurre le lezioni degli ultimi anni in strategie concrete e sostenibili, capaci di rafforzare resilienza, competitività e posizionamento internazionale. I seguenti orientamenti evidenziano leve chiave su cui concentrare investimenti, innovazione e collaborazione lungo le filiere.

**Innovazione tecnologica e digitale:** investire in automazione, Industria 4.0, robotica collaborativa, stampa 3D e piattaforme cloud per ottimizzare produzione, logistica e accesso a mercati globali, favorendo anche la collaborazione tra PMI.

**Sostenibilità e circolarità:** adottare materiali riciclati, modelli di economia circolare e certificazioni ambientali/sociali per rafforzare la credibilità internazionale e soddisfare la domanda globale sensibile ai criteri ESG.

**Diversificazione e riconfigurazione della supply chain:** ridurre la dipendenza da singoli fornitori o Paesi, combinando reshoring, multi-sourcing e partnership regionali, aumentando resilienza e competitività internazionale.

**Internazionalizzazione e branding:** rafforzare il marchio Made in Italy tramite storytelling, marketing esperienziale e canali digitali diretti, valorizzando l’integrazione tra prodotto, territorio e cultura.

In sintesi, la strategia ottimale per le imprese italiane combina selettività dei mercati, modularità della filiera, ibridazione prodotto-servizio e gestione attiva dei rischi. Questo approccio integrato permette di trasformare gli shock recenti in opportunità, rafforzando la resilienza e la competitività delle filiere italiane nel lungo periodo.

## **PRINCIPALI NOTE BIBLIOGRAFICHE**

Agenzia ICE. (2023). Interscambio commerciale Italia-Russia: composizione merceologica e variazioni percentuali per settori (Elaborazione ISTAT-TDM, dati ufficiali). Agenzia ICE. <https://www.ice.it/>

Agenzia ICE. (2025). L’impatto della crisi del Mar Rosso sull’interscambio commerciale italiano e mondiale. Rapporto ICE 2024-2025: L’Italia nell’economia internazionale. Agenzia ICE.  
[https://www.ice.it/it/sites/default/files/inline-files/Impatto-Crisi-Mar-Rosso\\_AgenziaICE.pdf](https://www.ice.it/it/sites/default/files/inline-files/Impatto-Crisi-Mar-Rosso_AgenziaICE.pdf)

ANICAV & SACE. (2024). Crisi del Mar Rosso e impatto sull’export agroalimentare italiano. ANICAV/SACE.  
<https://www.anicav.it/news/crisi-mar-rosso-export-2024>

ANITEC ASSINFORM. (2024). Il digitale in Italia 2024 (Rapporto annuale). [https://www.anitec-assinform.it/kdocs/2146137/il\\_digitale\\_in\\_italia\\_2024.pdf](https://www.anitec-assinform.it/kdocs/2146137/il_digitale_in_italia_2024.pdf)

Anima Confindustria. (2024). Meccanica, export stabile nei primi mesi del 2024. Crescono gli Stati Uniti, crolla la Germania – dati dell’Ufficio Statistica ANIMA Confindustria.

Annunziata, A., et al. (2023). Consumer behaviour and sustainability after COVID-19. Food Policy.

ARERA. (2022). Aggiornamento Condizioni di Tutela.  
<https://www.arera.it/fileadmin/allegati/schede/220330st.pdf>

Banca d’Italia. (2023). Indagine sui trasporti internazionali di merci.  
[https://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/indagine-trasporti-internazionali/2023-indagine-trasporti-internazionali/Statistiche\\_ITM\\_08062023.pdf](https://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/indagine-trasporti-internazionali/2023-indagine-trasporti-internazionali/Statistiche_ITM_08062023.pdf)

Budget Lab. (2025). State of tariffs: July 11, 2025. Yale University. <https://budgetlab.yale.edu/research/state-tariffs-july-11-2025>

Brignone, D., Gambetti, L., & Ricci, M. (2024). Geopolitical risk shocks: When size matters. Working Paper Series 2972, European Central Bank.

Cai, M., & Luo, J. (2020). Influence of COVID-19 on manufacturing industry and corresponding countermeasures from supply chain perspective. Journal of Shanghai Jiaotong University (Science), 25(4), 409–416.  
<https://doi.org/10.1007/s12204-020-2206-z>

CEPR – Centre for Economic Policy Research. (2023). Policy Paper 2023. <https://cepr.org/publications/policy-papers>

CEPR, The euro area pandemic inflation: A tale of supply chains, household inflation expectations, and firm pricing power, 2024 <https://cepr.org/voxeu/columns/euro-area-pandemic-inflation-tale-supply-chains-household-inflation-expectations>

Centro Studi Confindustria & Re4It. (2022). Indagine sulle strategie di offshoring e reshoring delle imprese manifatturiere italiane (Synthesized results). Confindustria. <https://www.confindustria.it/pubblicazioni/in-aumento-le-imprese-manifatturiere-italiane-che-scelgono-fornitori-domestici/>

Cooper, J., & Brandstätter, S. (2025, November 24). EU tariff relief unlikely until trade deal fully implemented, US trade rep says. MLex. <https://www.mlex.com/mlex/articles/2414897/eu-tariff-relief-unlikely-until-trade-deal-fully-implemented-us-trade-rep-says>

Circular Economy Network. (2023). Rapporto sull’economia circolare in Italia. <https://circulareconomynetwork.it/rapporto-2023/>

El-Beheiry, M., Abdo, H., Abdelrahman, A., & Mohamed, H. (2024). A novel study of the impact of supply chain complexity on the bullwhip effect. *Journal of Transport and Supply Chain Management*, 18, 1–13. <https://doi.org/10.4102/jtscm.v18i0.1432>

EssilorLuxottica. (2022). Documento di Registrazione Universale 2022. <https://www.marketscreener.com/>

EU Digital Economy and Society Statistics, 2025

European Commission. (2025). The macroeconomic effects of US tariff hikes (Economy and Finance). [https://economy-finance.ec.europa.eu/publications/macroeconomic-effects-us-tariff-hikes\\_en](https://economy-finance.ec.europa.eu/publications/macroeconomic-effects-us-tariff-hikes_en)

Eurostat. (2025, 16 dicembre). Euro area international trade in goods – January-October 2025 [Statistical release]. European Commission. <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-euro-indicators/w/6-16122025-ap>

Federal Reserve Bank of New York. (2025). Global Supply Chain Pressure Index. <https://tradingeconomics.com/world/supply-chain-pressure-index>

Forward Global. (2025). EU–US Trade Deal: Political reactions and Next Steps.

Gestore dei Mercati Energetici (GME). (2025). PUN Index GME – Prezzo Unico Nazionale dell’energia elettrica. <https://www.mercatoelettrico.org/it-it/Home/Pubblicazioni/Indici-GME/PUNIndexGme>

Gilmore, A. B., & Joossens, L. (2020). Tracking and tracing the tobacco industry: Potential tobacco industry influence over the EU’s system for tobacco traceability and security features. *Tobacco Control*, 29(5), 556–563. <https://doi.org/10.1136/tobaccocontrol-2019-055091>

Grunert, K. G., et al. (2023). Consumer reactions to price increases after Ukraine war. *European Food Studies*.

Harvard University, Growth Lab. (2023). Atlas of Economic Complexity. <https://atlas.hks.harvard.edu/>

Istat. (2020, aprile). Produzione industriale: aprile 2020 [Comunicato stampa]. Istat. <https://www.istat.it/>

ISTAT & Agenzia ICE. (2025). *Annuario statistico: Commercio estero e attività internazionali delle imprese 2025* (Rapporto ISTAT–ICE 2024-2025). Istituto Nazionale di Statistica & ICE – Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese. Retrieved from <https://www.istat.it/comunicato-stampa/comunicato-stampa-annuario-statistico-istat-ice-2025/>

ISTAT. (2025, 17 gennaio). *Imprese e ICT – Anno 2024*. Retrieved from <https://www.istat.it/comunicato-stampa/impres-e-ict-anno-2024>

ISTAT. *Fiducia dei consumatori e delle imprese – Aprile 2025*. Comunicato stampa, 29 aprile 2025.

Istat. (2025, ottobre). *Commercio con l'estero e prezzi all'import – ottobre 2025*. Istat. <https://www.istat.it/>

ISTAT. *Rapporto annuale 2025. La salute del Paese*. Istituto Nazionale di Statistica, maggio 2025. <https://www.istat.it/wp-content/uploads/2025/05/RA-2025-volume-integrale.pdf>

ISTAT. (2025). *Rapporto sulla competitività dei settori produttivi – Edizione 2025* (cap. esportazioni verso gli Stati Uniti). Istituto Nazionale di Statistica. Retrieved from <https://www.istat.it/wp-content/uploads/2025/03/Rapporto-competitivita-2025-2-1.pdf>

Istat & ICE. (2025). *Commercio estero e attività internazionali delle imprese: Annuario Istat-ICE 2025*. Istituto Nazionale di Statistica (Istat). <https://annuarioistatice.istat.it/>

Ivanov, D. (2021). Supply chain viability and the COVID-19 pandemic: A conceptual and formal generalisation of four major adaptation strategies. *International Journal of Production Research*, 59(12), 3535–3552. <https://doi.org/10.1080/00207543.2021.1890852>

J.P. Morgan. (n.d.). *Global Manufacturing PMI Indicator*. <https://www.pmi.spglobal.com/Public/Home/PressRelease/f52d63602f2c4e1b8f9c1e5a597c3429>

Kroll. (2020). *Lessons from Italy: The impact of COVID-19 on the food and beverage industry*. <https://www.kroll.com/en/insights/publications/valuation/italy-impact-of-covid-19-on-food-beverage-industry>

Kumar, S., Suhaib, M., & Asjad, M. (2020). Industry 4.0: Complex, disruptive, but inevitable. *Management and Production Engineering Review*, 11(2), 54–62. <https://doi.org/10.24425/mper.2020.133730>

Leal Filho, W., et al. (2022). The influences of the COVID-19 pandemic on sustainable consumption: An international study. *Environmental Sciences Europe*, 34(1). <https://doi.org/10.1186/s12302-022-00626-y>

McKinsey & Company. (2025). *A new trade paradigm: How shifts in trade corridors could affect business*. <https://www.mckinsey.com/capabilities/geopolitics/our-insights/a-new-trade-paradigm-how-shifts-in-trade-corridors-could-affect-business>

McMaster, M., Nettleton, C., Tom, C., Xu, B., Cao, C., & Qiao, P. (2020). Risk management: Rethinking fashion supply chain management for multinational corporations in light of the COVID-19 outbreak. *Journal of Risk and Financial Management*, 13(8), 173. <https://doi.org/10.3390/jrfm13080173>

Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale (MAECI). (2026, 1 gennaio). Prima riduzione dei dazi USA sulla pasta italiana. [https://www.esteri.it/it/sala\\_stampa/archivionotizie/comunicati/2026/01/prima-riduzione-dei-dazi-usa-sulla-pasta-italiana/](https://www.esteri.it/it/sala_stampa/archivionotizie/comunicati/2026/01/prima-riduzione-dei-dazi-usa-sulla-pasta-italiana/)

Nandi, S., Sarkis, J., Hervani, A. A., & Helms, M. M. (2021). Redesigning supply chains using blockchain-enabled circular economy and COVID-19 experiences. *Sustainable Production and Consumption*, 27, 10–22. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2020.10.019>

NielsenIQ. (2023). Consumer Outlook 2023: The unsettled state of global consumers. <https://nielseniq.com/global/en/insights/analysis/2023/tl-consumer-outlook-2023-the-unsettled-state-of-global-consumers/>

OECD. (2025). Consumer confidence index (CCI) indicator. <https://www.oecd.org/en/data/indicators/consumer-confidence-index-cci.html>

OECD & WTO. (2025). Trade in Value Added (TiVA) Database. OECD/WTO. Accesso tramite OECD Data Explorer. <https://www.oecd.org/sti/ind/measuring-trade-in-value-added.htm> OECD & WTO. Trade in Value-Added (TiVA) Database. OECD/WTO, 2018. <https://www.oecd.org/sti/ind/measuring-trade-in-value-added.html>

Osservatorio Look4ward. (2025). The Augmented AI-Human Job. Nuovi scenari delle professioni nell’era dell’AI. <https://group.intesasanpaolo.com/it/newsroom/tutte-le-news/news/2025/impatto-ai-sul-mondo-del-lavoro-look4ward>

Ozili, P. K. (2024). Financial inclusion and financial crisis: Arguments, stylized facts and evidence. *Economic Notes*, 53, e12245. <https://doi.org/10.1111/ecno.12245>

Pacifico, C. (2024, August 5). Reshoring all’italiana. *Business People*. <https://www.businesspeople.it/business/economia/reshoring-allitaliana/>

Politecnico di Milano – Osservatori Digital Innovation. (2024). Osservatorio Export Digitale 2024. <https://www.osservatori.net/it/ricerche/osservatori-attivi/export-digitale>

SACE. (2023). Export report 2023. SACE S.p.A. <https://www.sace.it/>

Scarpin, M. R. S., Santos, A. C., Pereira, S. C. F., & Scarpin, J. E. (2022). The implications of COVID-19: Bullwhip and ripple effects in global supply chains. *International Journal of Production Economics*, 251, 108523. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2022.108523>



Sarkis, J. (2020). Supply chain sustainability: Learning from the COVID-19 pandemic. *International Journal of Operations & Production Management*, 41(1), 63–73. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-08-2020-0568>

SRM. (2025). Italian Maritime Economy. <https://www.sr-m.it/en/news/comunicati-stampa/srm-presents-the-2025-italian-maritime-economy-report.htm>

TeatroNaturale.it. (2022). Guerra russo-ucraina: gli effetti sugli scambi agroalimentari dell’Italia. Retrieved from <https://www.teatronaturale.it/tracce/economia/38801-guerra-russo-ucraina-gli-effetti-sugli-scambi-agroalimentari-dell-italia.htm>

The European House – Ambrosetti. (2025, September). Driving the future: Lead firms as engines of innovation and sustainability for Italian and European industrial value chains.

UN Comtrade / TradingEconomics. (2026). Italy exports to United States; Italy imports from United States, 2024. <https://tradingeconomics.com/italy/exports/united-states> & <https://tradingeconomics.com/italy/imports/united-states>

UNCTAD. (2021). Estimates of global e-commerce 2019 and preliminary assessment of COVID-19 impact on online retail 2020.

UNCTAD. (2022). Impact of the COVID-19 pandemic on trade and development, lessons learned. [https://unctad.org/system/files/official-document/osg2022d1\\_en.pdf](https://unctad.org/system/files/official-document/osg2022d1_en.pdf)

UNCTAD. (2024). High freight rates strain global supply chains, threaten vulnerable economies.

UNCTAD. (2025). Global Trade Update – Policy Insights: Market concentration in digital markets (March/July 2025).

UNCTAD. (2025, December). Global Trade Update: Global trade poised for a record-breaking 2025 as flows expected to surge past \$35 trillion.

United States Congress – Joint Economic Committee. (2025, December 11). Monthly trade update. [https://www.jec.senate.gov/public/vendor/\\_accounts/JEC-R/trade/Monthly%20Trade%20Update%20\(PDF\).pdf](https://www.jec.senate.gov/public/vendor/_accounts/JEC-R/trade/Monthly%20Trade%20Update%20(PDF).pdf)

Unimpresa – Centro studi. (2025, August 6). Dazi, le aziende italiane possono assorbire fino a 11 miliardi costi [Report/Comunicazione]. <https://www.unimpresa.it/dazi-le-aziende-italiane-possono-assorbire-fino-a-11-miliardi-costi/68961>

Van Hoek, R. (2020). Research opportunities for a more resilient post-COVID-19 supply chain: Closing the gap between research findings and industry practice. *International Journal of Operations & Production Management*, 40(4), 341–355. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-03-2020-0178>



World Trade Organization. (2025, April). Global Trade Outlook and Statistics – April 2025.  
[https://www.wto.org/english/res\\_e/publications\\_e/trade\\_outlook25\\_e.htm](https://www.wto.org/english/res_e/publications_e/trade_outlook25_e.htm)

World Trade Organization. (2025). Global Trade Outlook and Statistics – October 2025.  
[https://www.wto.org/english/res\\_e/publications\\_e/gtos1025\\_e.htm](https://www.wto.org/english/res_e/publications_e/gtos1025_e.htm)

World Trade Organization (WTO). Global Trade Outlook and Statistics. Update , December 2025  
[https://www.wto.org/english/news\\_e/news25\\_e/stat\\_07oct25\\_e.pdf](https://www.wto.org/english/news_e/news25_e/stat_07oct25_e.pdf)