

# Sicurezza economica, internazionalizzazione e integrazione dei servizi nel manifatturiero

Rapporto di ricerca a cura di:

Gianluca Toschi

Chiara Burlina

Alice Giacomelli

Lorenzo Di Lenna

## I temi del rapporto 2025

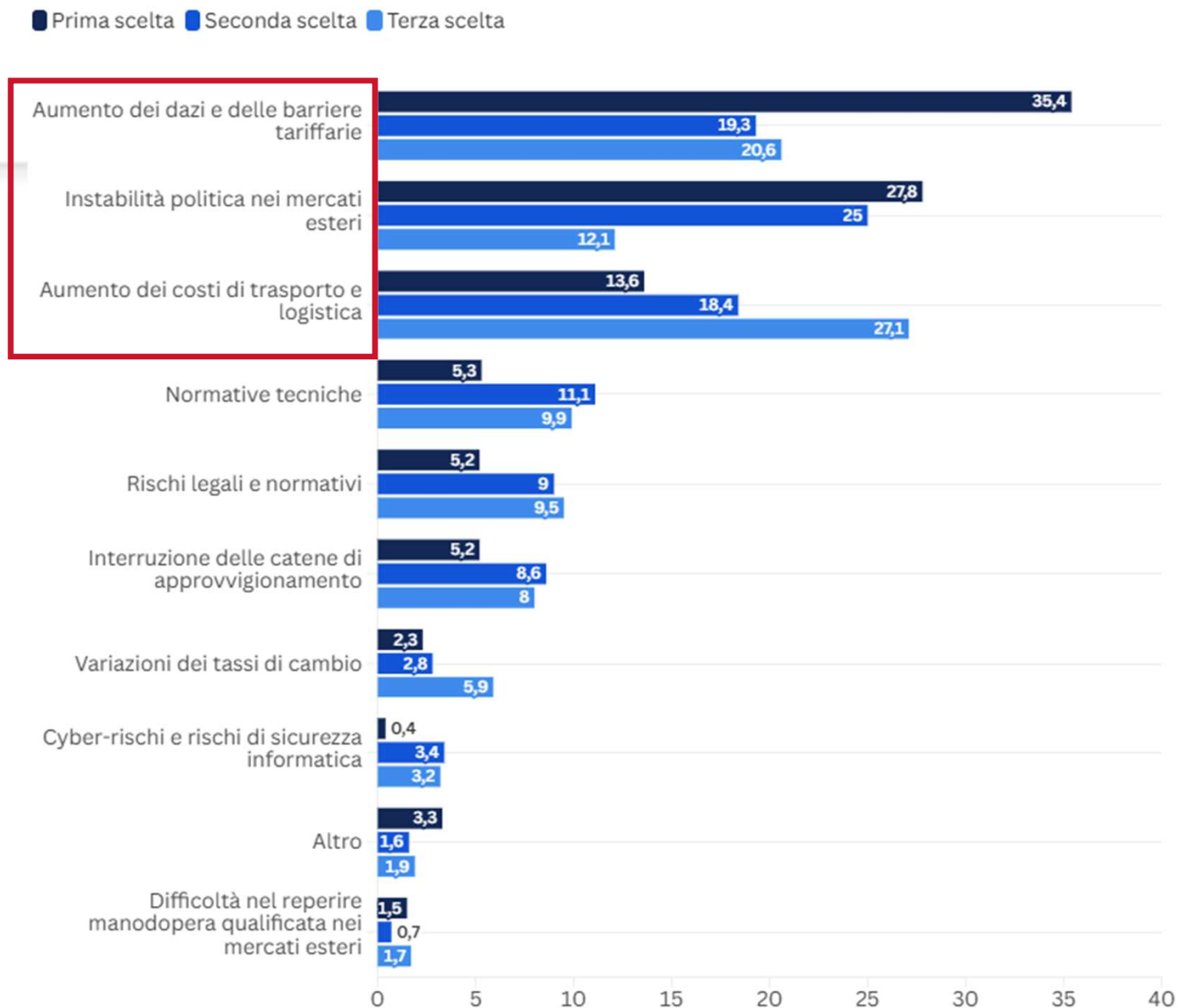
1. Scenari globali: impatto e strategie delle imprese
2. Germania e Stati Uniti: l'incertezza rimanda la risposta delle imprese
3. Esportare valore: quando il servizio fa la differenza
4. Digitalizzazione, sostenibilità ambientale e internazionalizzazione
5. Le strategie di internazionalizzazione e lo sguardo al 2026

# 1. Scenari globali: impatto e strategie delle imprese

## I principali rischi

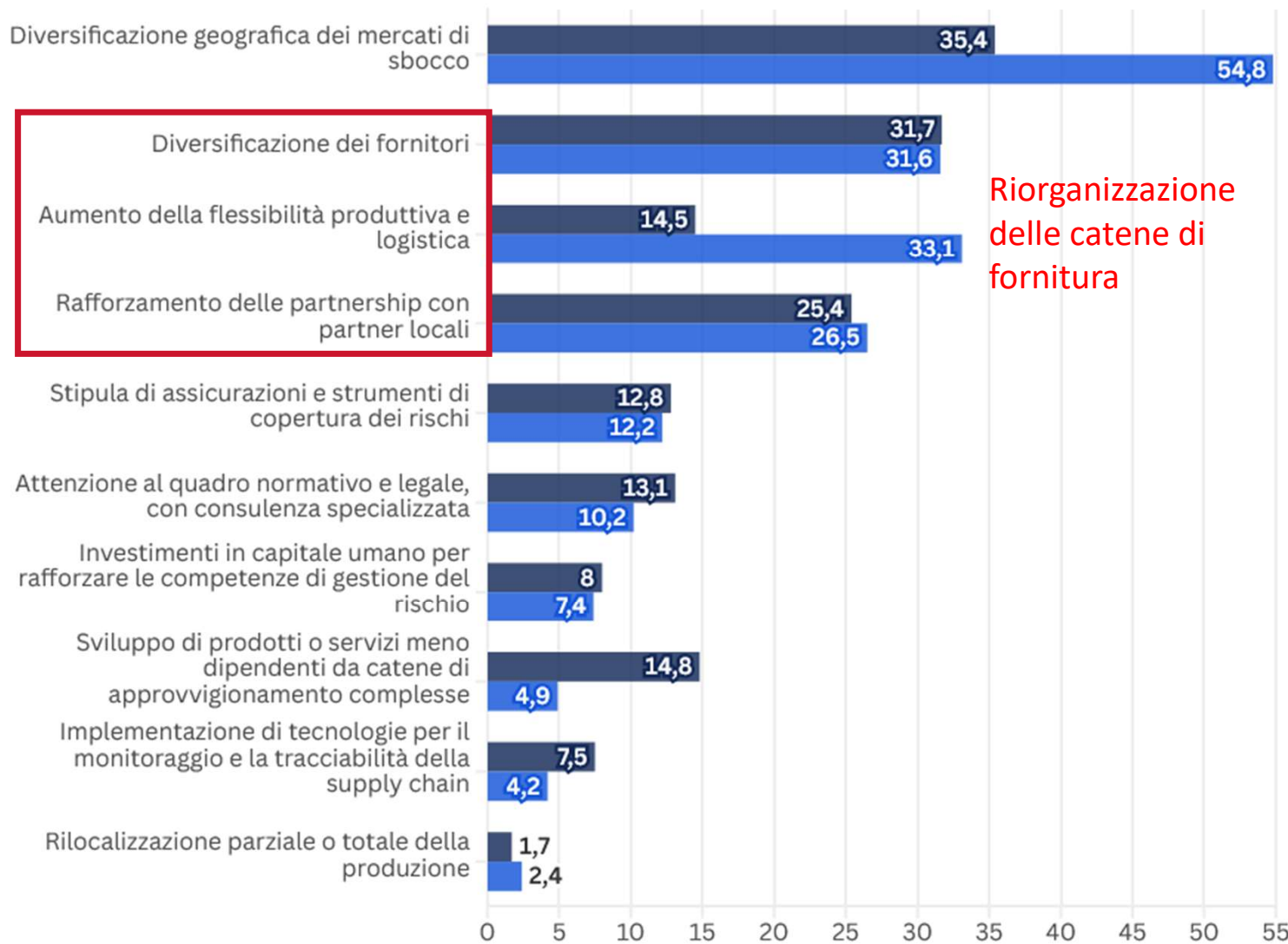
Imprese  
manifatturiere

Servizi:  
Dazi 41,2%  
Logistica 21,3%  
Instabilità 13,3%



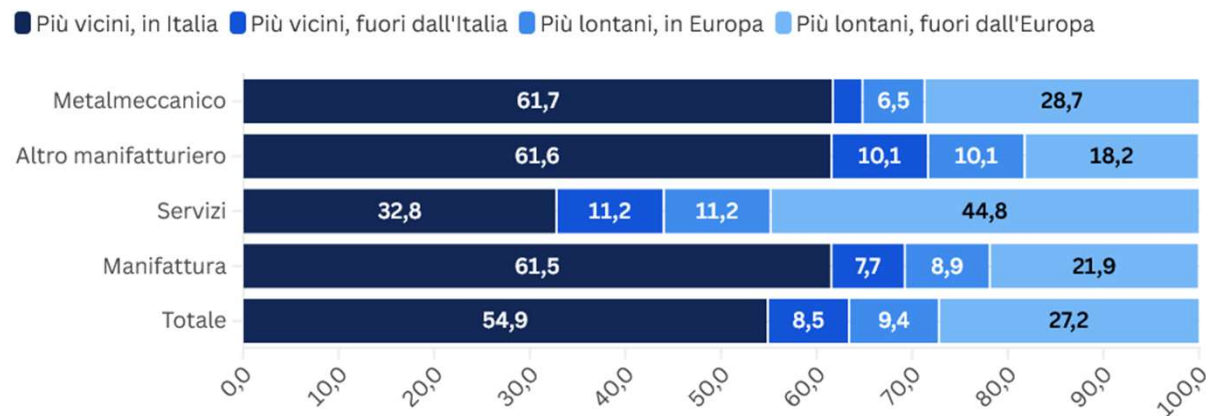
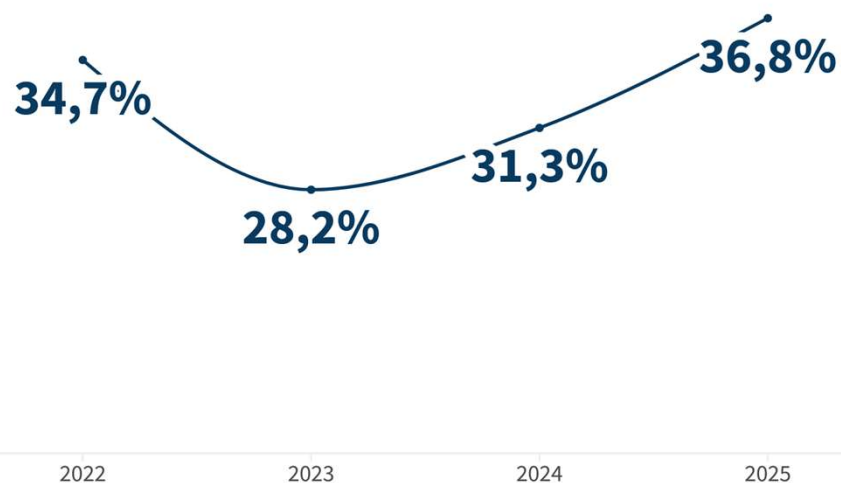
## Le strategie delle imprese

■ Servizi ■ Manifattura



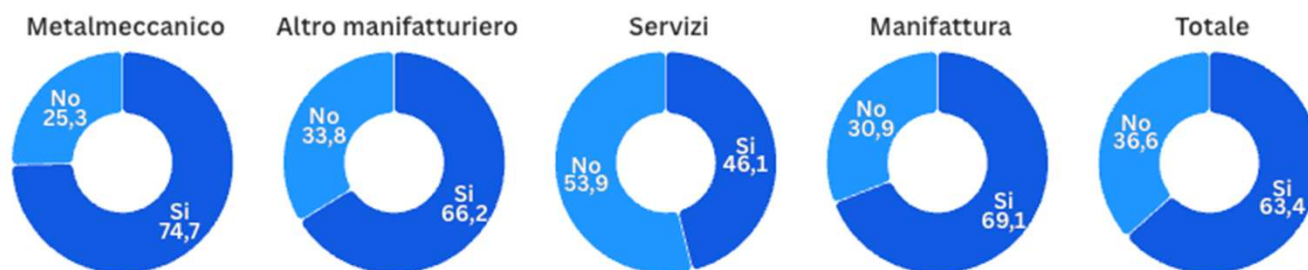
## La riorganizzazione delle catene di fornitura

Quota di imprese che negli ultimi due anni ha cambiato almeno un fornitore strategico

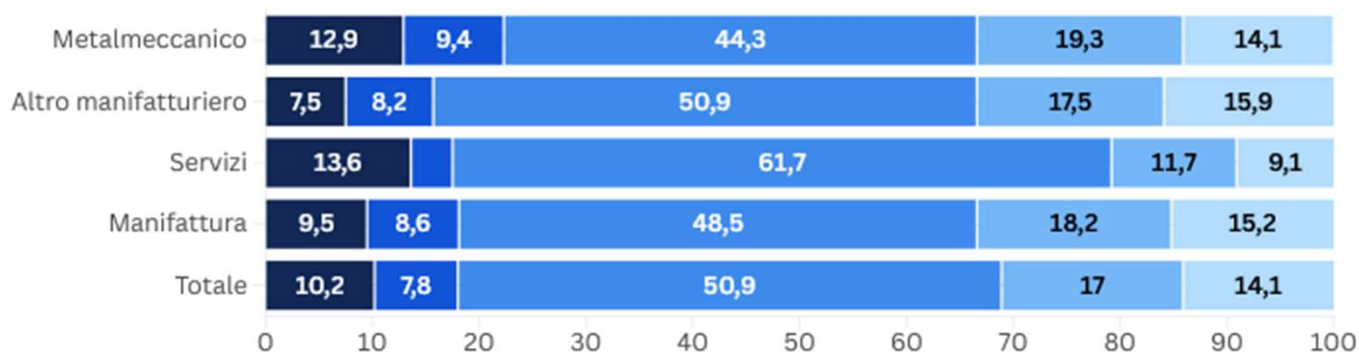


## 2. Germania e Stati Uniti: l'incertezza rimanda la risposta delle imprese

## Chi esporta in Germania e come sta andando? (primi 9 mesi)

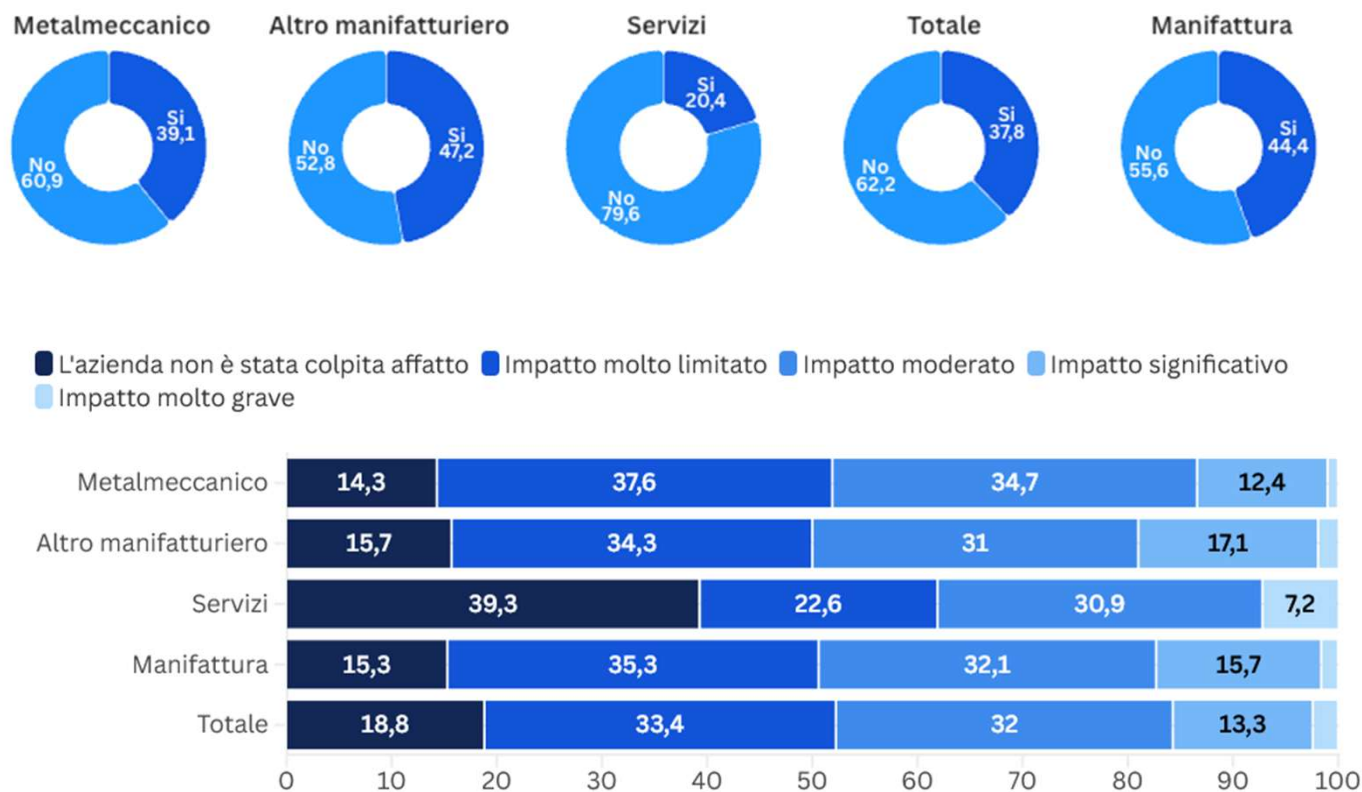


■ Aumentate di più del 10% ■ Aumentate tra 3 e 10% ■ Stabili (+/- 3%) ■ Diminuite tra 3 e 10%  
 ■ Diminuite di più del 10%

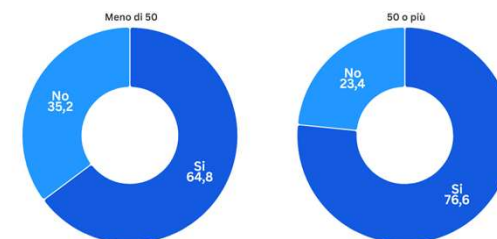




## Chi esporta negli USA e che impatto hanno prodotto i dazi?



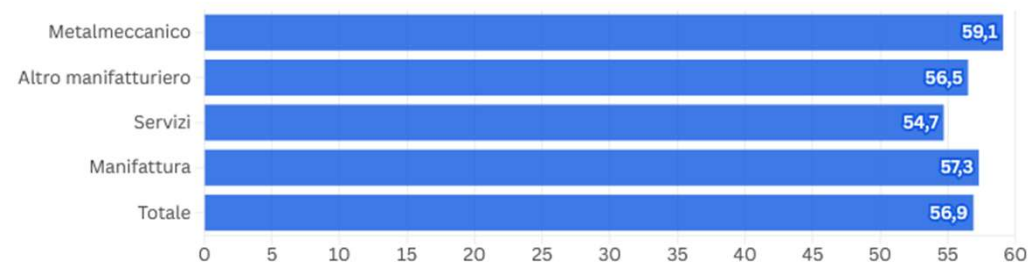
### Questione dimensionale Manifattura



## Le risposte delle imprese

	Spostare la produzione o parte di essa verso Paesi che non sono interessati dai dazi	Aprire una nostra sede produttiva direttamente negli Stati Uniti	Abbassare i prezzi di vendita per assorbire i costi dei dazi	Migliorare la collaborazione con i fornitori per ridurre i costi	Utilizzare altri Paesi per la lavorazione delle nostre merci per evitare i dazi
<b>Totale</b>	4,2	4,9	10,7	14,1	0,0
<b>Macrosettore</b>					
Metalmeccanico	6,2	7,2	12,0	9,2	0,0
Altro manifatturiero	2,6	3,3	11,0	14,1	0,0
Servizi	7,2	7,2	7,2	22,6	0,0
Manifattura	3,7	4,5	11,3	12,6	0,0
<b>Dimensione (manif)</b>					
Meno di 50	3,1	3,1	14,3	10,3	0,0
50 o più	4,4	6,3	7,4	15,8	0,0
<b>Dimensione (serv)</b>					
Meno di 50	0,0	0,0	0,0	16,7	0,0
50 o più	14,3	14,3	14,3	28,6	0,0

Non abbiamo adottato nessuna di queste strategie e non intendiamo adottarne

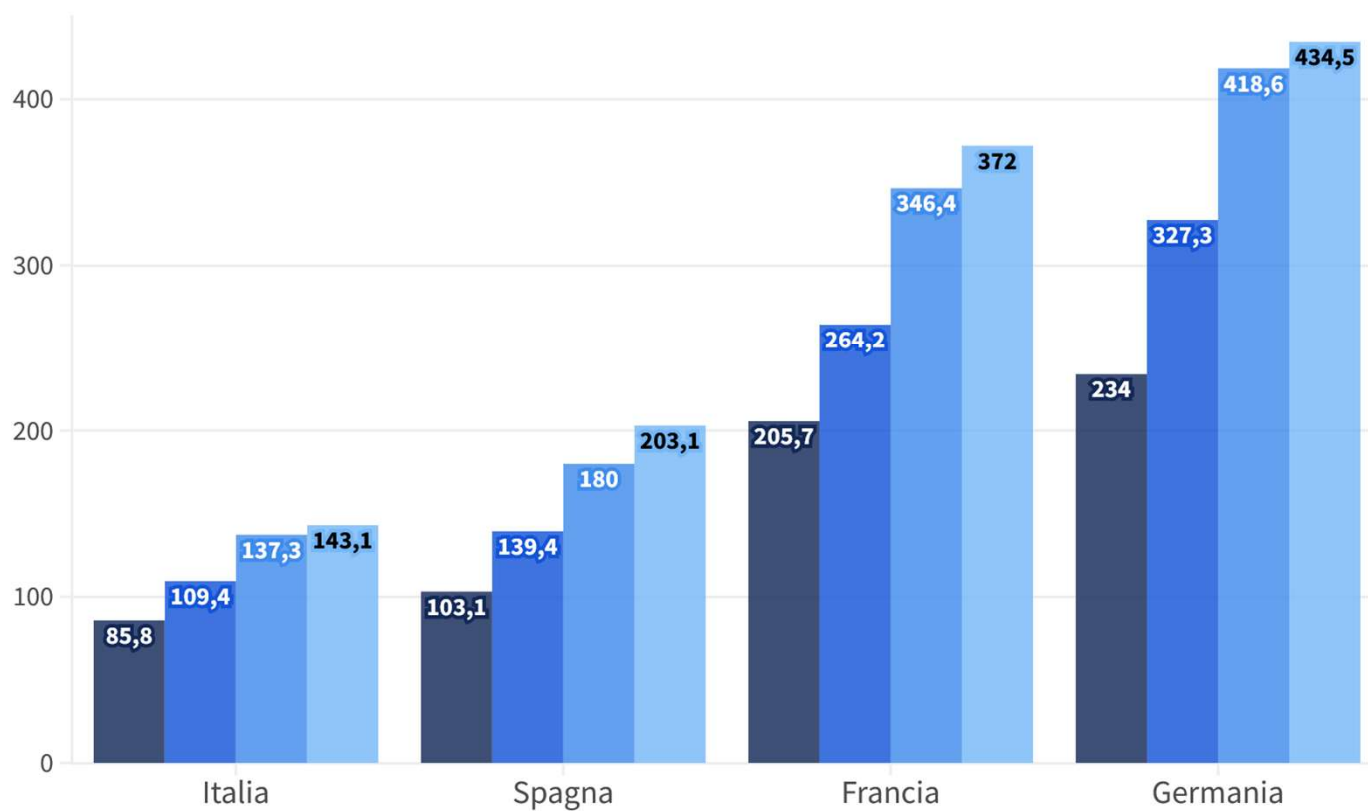


### 3. Esportare valore: quando il servizio fa la differenza

## Focus sui servizi

### Esportazioni di servizi in Italia, Spagna, Francia e Germania verso il resto del mondo (miliardi di euro)

■ 2014 ■ 2019 ■ 2023 ■ 2024

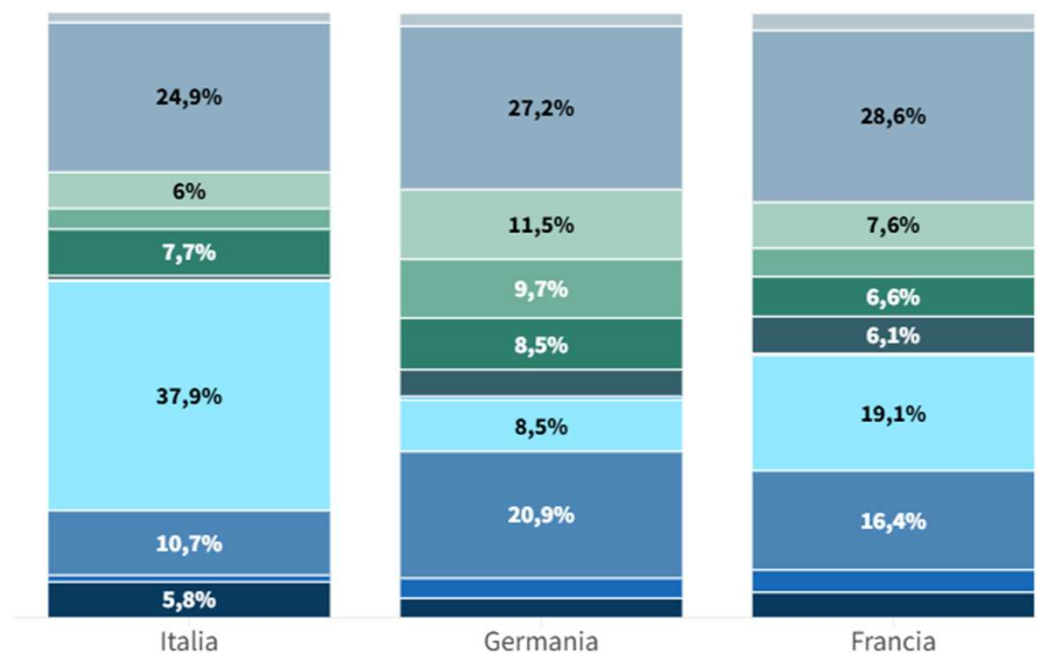


Fonte: elaborazioni Fondazione Nord Est su dati Eurostat

## Focus sui servizi

### Composizione delle esportazioni di servizi di Italia, Germania e Francia (% , 2024)

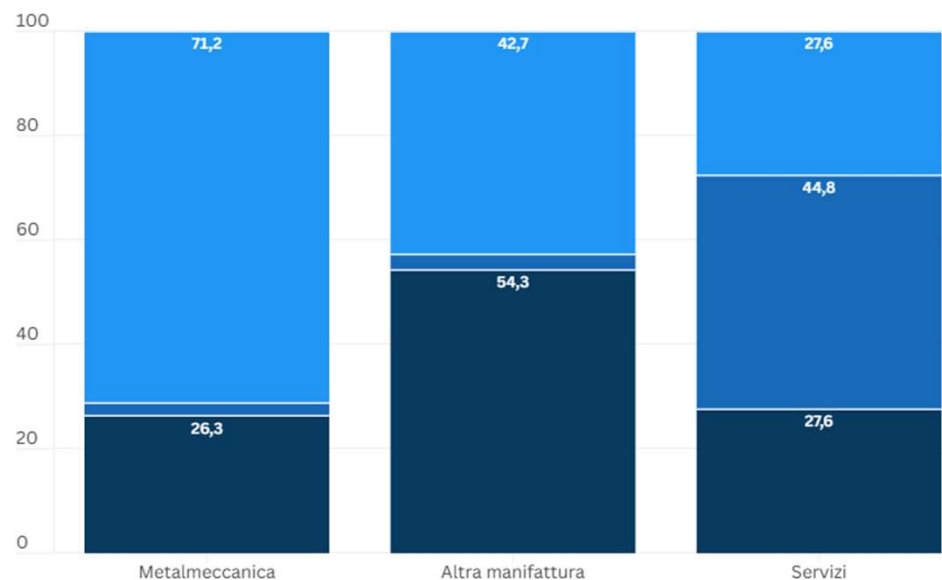
- Servizi manifatturieri su capitale fisico di terzi
- Servizi di manutenzione e riparazione
- Trasporti
- Viaggi
- Servizi di costruzione
- Servizi di assicurazione e prevenzione
- Servizi finanziari
- Servizi per l'uso della proprietà intellettuale
- Telecomunicazioni e servizi ICT
- Altri servizi alle imprese
- Altro



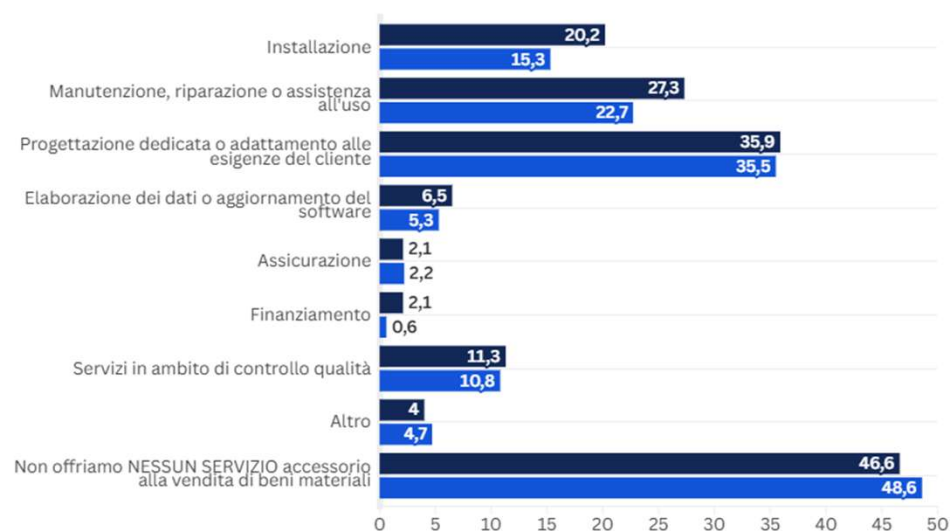
Fonte: elaborazioni Fondazione Nord Est su dati Eurostat

## Nell'ultimo anno la sua azienda ha venduto....

■ Solo Beni ■ Solo Servizi ■ Entrambi



■ Italia ■ Estero



## Modalità di fornitura del servizio

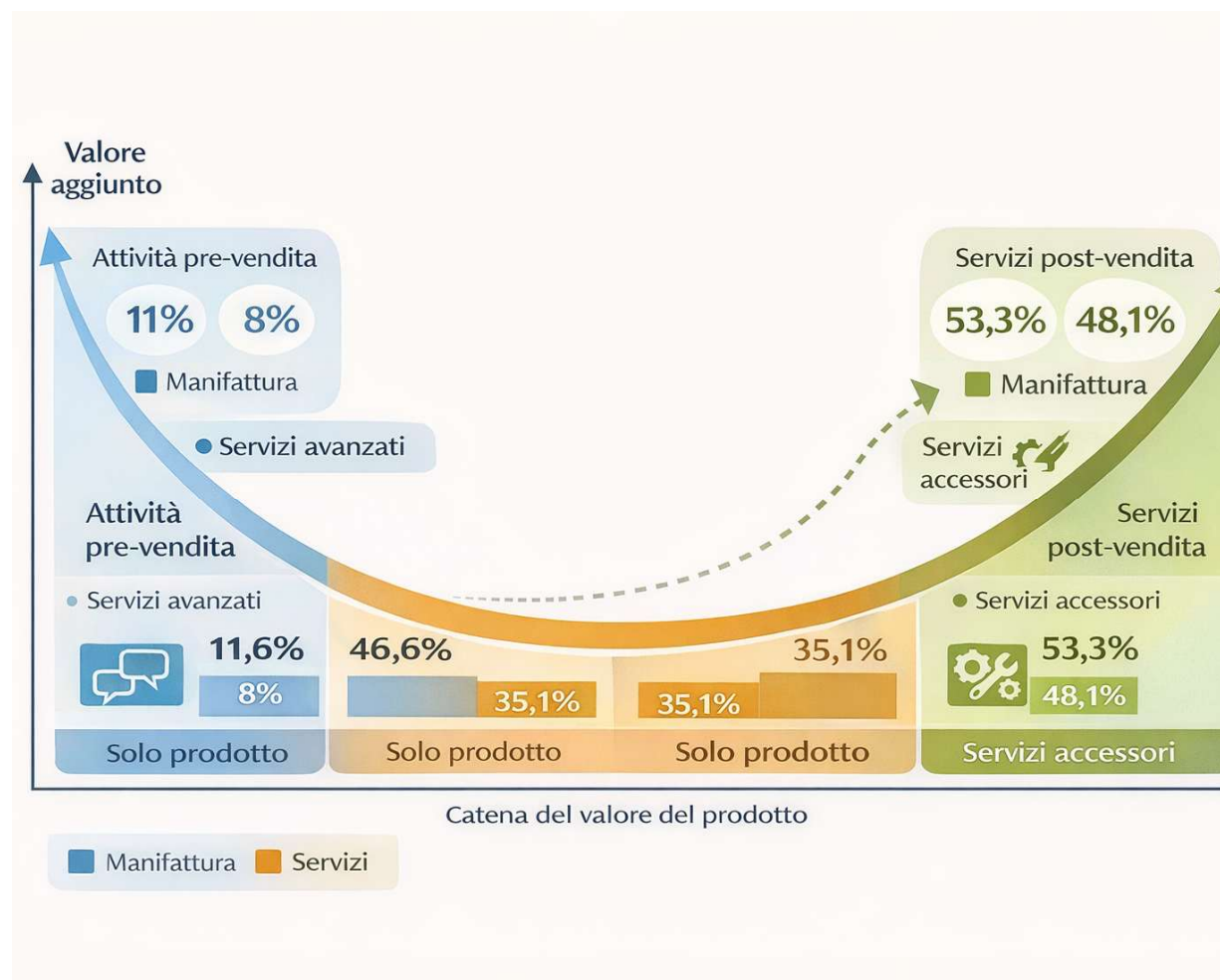
Il **canale digitale** si afferma come la modalità prevalente di fornitura (28,6%), superando la presenza fisica presso il cliente (17,5%) e confermando il **ruolo centrale della tecnologia per superare i limiti geografici del mercato**.

La **dimensione aziendale orienta la strategia di erogazione**, con le grandi imprese che investono in filiali estere e personale in loco, mentre le piccole realtà puntano sulla flessibilità degli strumenti digitali per mantenere la competitività.

	Forniamo digitalmente un servizio attraverso Internet	Il nostro personale si reca presso la sede del cliente per fornire il servizio	Il cliente si reca presso la nostra sede per ottenere il servizio	La nostra filiale all'estero fornisce il servizio
<b>Totale</b>	28,6	17,5	11,6	4,7
<b>Manifattura</b>	24,8	19,7	13,1	4,2
<b>Macrosettore</b>				
Metalmeccanica	36,7	34	13,7	5,3
Altra manifattura	18,4	12,1	12,8	3,6
<b>Dimensioni</b>				
Meno di 50	25,8	17,9	12	2,3
50 e più	23	22,7	15,1	7,3
<b>Propensione all'esportazione</b>				
Propensione debole all'export	22,2	12,6	9,6	0,5
Propensione moderata all'export	28,2	17,9	11,3	2,2
Propensione significativa all'export	23,3	22	18,1	7,3
Propensione elevata all'export	25,7	28,3	14,3	7,8
<b>Servizi</b>	39,2	11,4	7,3	6,1
<b>Dimensioni</b>				
Meno di 50	43,9	12,2	0	2,4
50 e più	28,6	9,5	23,8	14,3
<b>Propensione all'esportazione</b>				
Bassa propensione all'export	40,6	13,1	7,2	0
Alta propensione all'export	37,1	8,6	7,4	15,5

## La creazione di valore aggiunto

La creazione di valore aggiunto secondo la logica della smile curve



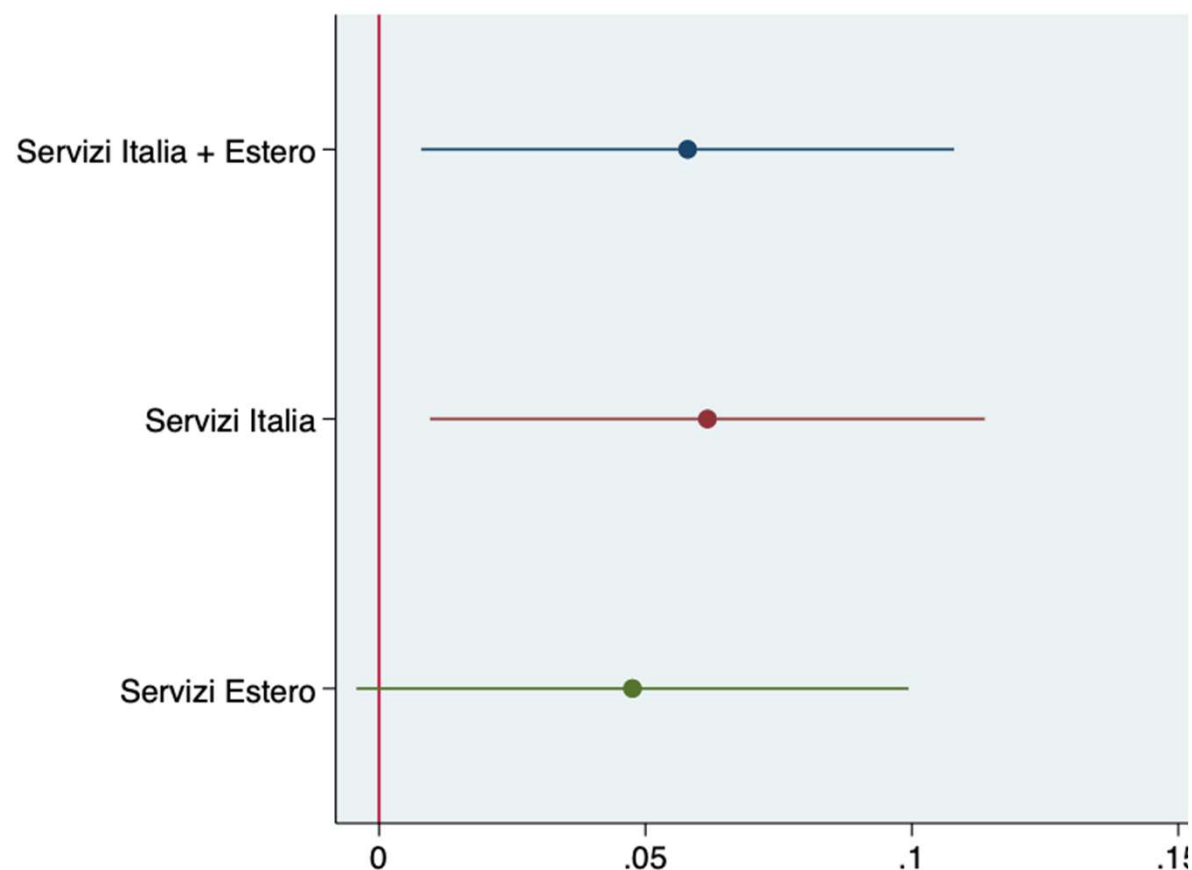


## La servitizzazione aiuta a creare maggior valore aggiunto?

Vendere "soluzioni" anziché solo "beni" aumenta la distanza competitiva rispetto ai concorrenti, poiché i servizi permettono di **estrarre valore** durante tutto il ciclo di vita del prodotto.

Adottare questo modello significa spostarsi verso le fasi della "Smile Curve" dove si concentra il **maggior valore aggiunto**, proteggendo l'impresa dalla sola competizione sul prezzo attraverso una maggiore fedeltà del cliente.

## Redditività dell'impresa rispetto alla mediana del proprio settore



## 4. Digitalizzazione, sostenibilità ambientale e internazionalizzazione

# Investimento in strumenti digitali per l'internazionalizzazione

## Manifatturiero

■ Sì ■ Già fatto



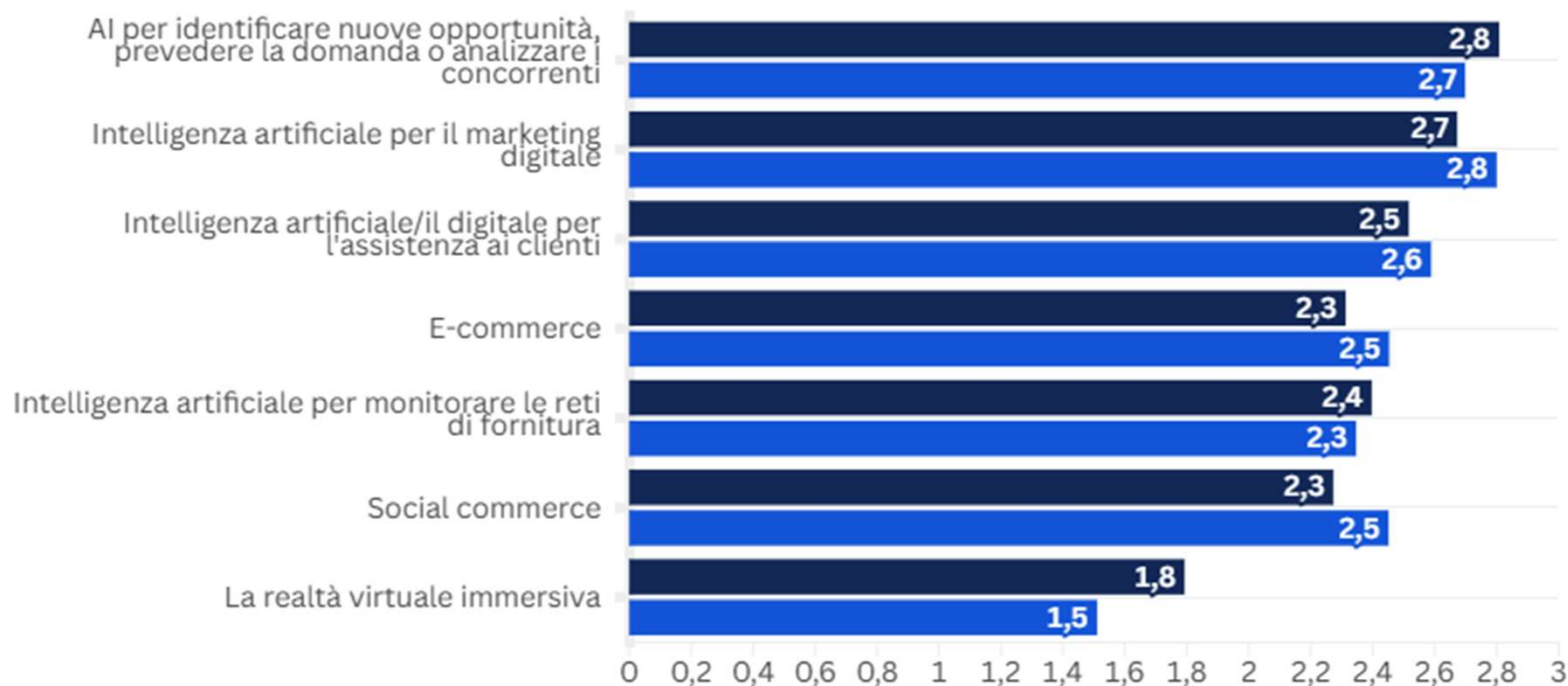
## Servizi

■ Sì ■ Già fatto



Con che intensità i seguenti strumenti impatteranno sull'internazionalizzazione della sua impresa?

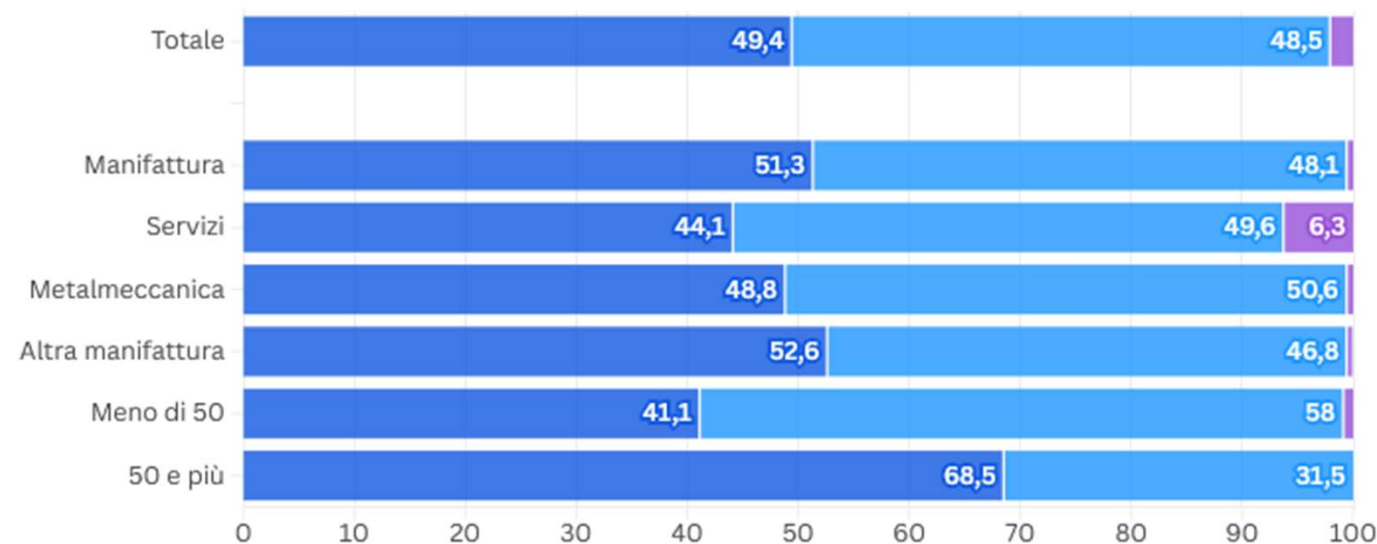
■ Manifattura ■ Servizi



## Richieste da partner finanziari di rating, rendicontazioni ambientali.

Val. %

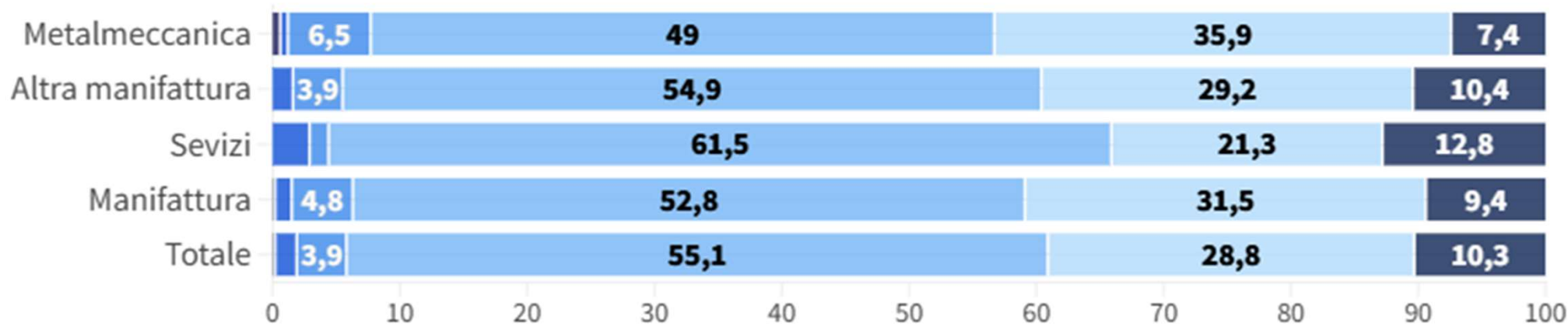
■ Si ■ No ■ n.r.



## 5. Le strategie di internazionalizzazione e lo sguardo al 2026

## Attese sulle esportazioni del prossimo anno

■ N.r. ■ Diminuzione di più del 10% ■ Diminuzione tra 3 e 10% ■ Stabile (+/- 3%) ■ Aumento tra 3 e 10%  
 ■ Aumento di più del 10%



Nuovi mercati indicati dalle imprese che intendono svilupparne di nuovi nei prossimi due anni (val. %; possibili più risposte, tutte le imprese)

