OSSERVATORIO EXPORT

INDAGINE 2025

Sicurezza economica, mercati target e integrazione dei servizi nel manifatturiero

Febbraio 2026

CONFINDUSTRIA
VENETO EST
Area Metropolitana
Venezia Padova Rovigo Treviso

Quadro generale a cura di:

Ivano Gioia: responsabile scenari economici SACE
Marina Benedetti: senior economist Ufficio Studi SACE
Francesca Corti: economist Ufficio Studi SACE

Rapporto di ricerca a cura di:

Gianluca Toschi: ricercatore senior Fondazione Nord Est
Chiara Burlina: ricercatrice senior Fondazione Nord Est
Alice Giacomelli: ricercatrice Fondazione Nord Est
Lorenzo Di Lenna: ricercatore Fondazione Nord Est

Un sentito ringraziamento anche a Natascia Porcellato, Senior Specialist dell'Ufficio Studi di Confindustria Veneto Est.

Sommario

Prefazione 4
Executive summary 5
Quadro introduttivo generale 9
Introduzione all'Osservatorio Export 14
1. Esportare valore: quando il servizio fa la differenza 16
2. Le strategie di internazionalizzazione e lo sguardo delle imprese al 2026 31
3. Scenari globali: impatto e strategie delle imprese 44
4. Germania e Stati Uniti: l'incertezza rimanda la risposta delle imprese 52
5. Digitalizzazione. sostenibilità ambientale e internazionalizzazione 60
Bibliografia 70
Nota metodologica 71

Prefazione

Come Consigliera con delega agli Affari Internazionali di Confindustria Veneto Est, rappresento un sistema produttivo che opera in uno scenario globale segnato da una crescente complessità. Le tensioni geopolitiche, la frammentazione delle politiche commerciali, le interruzioni delle catene globali di fornitura e il rallentamento di mercati storicamente strategici – come Germania e Stati Uniti – impongono alle imprese un approccio all'internazionalizzazione più selettivo, consapevole e prospettico.

In questo contesto, l'apertura ai mercati esteri non è più soltanto una leva di sviluppo, ma una scelta strategica che richiede capacità di analisi dei rischi, adattamento organizzativo e un attento posizionamento competitivo. Le imprese del nostro territorio stanno rispondendo a questa sfida con crescente maturità: adottano strategie di prudenza, diversificano mercati e fornitori, investono in modelli di presenza estera più resilienti, consapevoli che la stabilità delle catene del valore è diventata un fattore competitivo determinante.

L'Indagine 2025 dell'Osservatorio Export – realizzata in collaborazione con Fondazione Nord Est e SACE – restituisce con chiarezza questa evoluzione. Per la prima volta propone un'analisi strutturata dei servizi collegati all'export, ampliando lo sguardo oltre la sola vendita di beni. La crescente attenzione ai servizi ad alto valore aggiunto evidenzia un cambiamento profondo nei modelli di internazionalizzazione: l'integrazione tra prodotto e servizio si afferma sempre più come leva di differenziazione e di rafforzamento del rapporto con i clienti esteri.

I risultati dell'Indagine confermano che le imprese capaci di sviluppare questa integrazione registrano performance economiche migliori, una maggiore fidelizzazione della clientela e una più solida capacità di presidio dei mercati internazionali.

L'Osservatorio Export 2025 si configura quindi come uno strumento essenziale per comprendere le dinamiche in corso e supportare le imprese nelle loro scelte strategiche. Offrire dati aggiornati e una lettura integrata delle trasformazioni in atto significa mettere a disposizione del nostro sistema produttivo una base di conoscenza solida su cui costruire percorsi di crescita consapevoli e orientati al futuro.

L'auspicio è che questa edizione dell'Osservatorio contribuisca a rafforzare la capacità delle nostre imprese di affrontare il cambiamento, trasformando le sfide del contesto internazionale in opportunità di innovazione, ripensamento dei modelli di business e consolidamento della leadership sui mercati globali.

Silvia Moretto

Consigliere con delega agli Affari Internazionali

Executive summary

Esportazione di beni e servizi

L'evoluzione dei mercati internazionali sta progressivamente ridefinendo il confine tra produzione manifatturiera e servizi, rendendo centrale l'analisi delle strategie di export adottate dalle imprese. L'indagine evidenzia una nuova specializzazione del comparto manifatturiero, all'interno del quale più della metà delle imprese integra l'export di beni materiali con l'offerta, e la conseguente esportazione, di servizi. Il processo di servitizzazione sui mercati internazionali appare comunque ancora iniziale, e guidato in larga misura dalla dimensione aziendale: oltre la metà delle imprese con più di 50 addetti offre servizi accessori. Sul fronte delle modalità di erogazione, prevale il canale digitale via Internet, sebbene le aziende di maggiori dimensioni mantengano una significativa capacità di presidio fisico attraverso l'invio di personale presso la sede del cliente. In termini di posizionamento competitivo, le competenze tecniche delle risorse umane si confermano il principale asset strategico, distanziando nettamente fattori quali la personalizzazione o le relazioni fiduciarie. Restano tuttavia criticità strutturali: il processo di internazionalizzazione è ostacolato principalmente dalla complessità normativa e dalla rigidità delle procedure doganali, barriere avvertite con particolare intensità dalle imprese del terziario.

- L'analisi evidenzia una buona integrazione tra esportazione di beni e servizi, sia per il settore metalmeccanico sia per il restante delle imprese manifatturiere, dove l'export combinato si assesta intorno 71% e 40% rispettivamente.
- Il processo di servitizzazione sui mercati mostra una maggiore diffusione nelle imprese di dimensioni più grandi, mentre tra le realtà con meno di 50 addetti emerge un ampio potenziale di sviluppo, considerando che oltre la metà delle aziende di maggiori dimensioni (56,5%) e quasi la metà delle più piccole (49,6%) offre già servizi.
- La modalità di erogazione dei servizi prevalente nel campione è quella digitale via Internet, adottata dal 28,6% delle imprese (con un picco del 36,7% nella metalmeccanica), sebbene le aziende con oltre 50 addetti mantengano una significativa capacità di presidio fisico, inviando personale presso la sede del cliente nel 22,7% dei casi.
- Le competenze tecniche del personale rappresentano il principale asset competitivo, indicato dal 43,9% del totale delle imprese e dal 56,7% di quelle metalmeccaniche, distanziando significativamente altri fattori quali la personalizzazione dell'offerta (27,3%) e la capacità di instaurare relazioni di fiducia di lungo periodo (24,8%).
- Le criticità maggiori nel processo di internazionalizzazione sono di natura regolatoria, con la complessità normativa citata come ostacolo principale dal 31,5% del campione (dato che sale al 38,3% per le imprese dei servizi), seguita dalla rigidità delle procedure doganali indicata dal 21,2% delle aziende intervistate.
- Attraverso l'analisi empirica emerge un'interessante correlazione tra la capacità di generare valore aggiunto e l'esportazione dei servizi all'estero.

Le strategie di internazionalizzazione e lo sguardo delle imprese al 2026

L'analisi delle **prospettive** per il prossimo biennio delinea un quadro **dominato dalla prudenza**. Le aspettative per l'export al 2026 convergono prevalentemente su uno scenario di **stabilità**, specialmente nel settore dei servizi. Nella manifattura, 4 aziende su 10 prevedono una crescita delle esportazioni nel prossimo anno: tra queste il 31,5% si aspetta un aumento del 3-10%, mentre il 9,4% delle imprese manifatturiere prevede un incremento oltre il 10%. Tale cautela si riflette nelle scelte strategiche: la priorità dichiarata dalle imprese manifatturiere è il consolidamento della presenza nei mercati già serviti – con un focus sui partner storici come Germania e Francia – piuttosto che l'esplorazione di nuove geografie. Sotto il profilo operativo, l'internazionalizzazione avviene ancora attraverso **modalità poco strutturate**, con una netta prevalenza dell'export diretto al cliente finale. Si osserva inoltre una marcata differenza settoriale: mentre la manifattura mostra canali più consolidati, nel settore dei **servizi** il ricorso a **vendite occasionali** è frequente, confermando una minore sistematicità nell'approccio ai mercati esteri.

- Le imprese si internazionalizzano prevalentemente attraverso **modalità poco strutturate di presenza sui mercati esteri**: oltre il 70% degli internazionalizzati esporta direttamente al cliente finale, con una diffusione nettamente **più elevata** nella **manifattura** (77,7%) rispetto ai **servizi** (51,8%). Nei servizi emerge in modo distintivo il ricorso alle **vendite occasionali**, utilizzate dal **43,8%** delle imprese terziarie.
- **Le aspettative per l'export 2026 sono dominate dallo scenario di stabilità** (55,1% delle imprese), mentre le attese di crescita coinvolgono il 39,1%, con differenze significative tra manifattura e servizi. **Nei servizi prevale un orientamento più prudente**, con una quota di stabilità più elevata (61,5%), a fronte di una **minore incidenza delle crescite moderate**, pur in presenza di una quota non trascurabile di imprese che prevede aumenti superiori al 10%. Nella **manifattura**, **4 aziende su 10** prevedono una **crescita** delle esportazioni nel prossimo anno.
- La strategia prevalente per **il prossimo biennio** è il **rafforzamento della presenza** nei mercati già serviti (**50% delle imprese**), soprattutto nella manifattura, mentre nei **servizi** è più elevata la quota di imprese che **non prevede strategie** specifiche (**45,7%**).
- I **paesi target per il 2026** restano concentrati sui principali partner europei, in particolare **Germania e Francia**, mentre la **diversificazione geografica** emerge soprattutto nelle seconde scelte ed è più pronunciata tra le imprese dei **servizi**.

Scenari globali e rischi connessi

La reazione all'**incertezza globale** si manifesta con una significativa **riorganizzazione delle catene di approvvigionamento**. Oltre un terzo delle imprese manifatturiere ha sostituito almeno un fornitore strategico nell'ultimo anno, evidenziando una chiara tendenza all'**accorciamento delle filiere**: nella maggioranza dei casi, i nuovi partner sono stati individuati in Italia, segnalando un fenomeno di reshoring o nearshoring particolarmente accentuato tra le imprese di minori dimensioni. Sul fronte dei rischi, la **minaccia tariffaria** rappresenta la preoccupazione principale, seguita dall'**instabilità politica** e dall'**aumento dei costi logistici**. Per mitigare tali vulnerabilità, la risposta strategica prevalente è stata la **diversificazione dei mercati di sbocco** e, in misura minore, l'**ampliamento della base fornitori** e l'aumento della flessibilità produttiva.

- Tra le aziende manifatturiere, nel 2025 la quota di chi ha cambiato almeno un fornitore strategico si attesta al 36,8%. Le imprese che hanno sostituito almeno un fornitore strategico tendono a rivolgersi a **partner più vicini**: per le imprese manifatturiere ciò avviene nel 61,5% dei casi con fornitori italiani e nel 7,7% con fornitori più prossimi ma localizzati all'estero. Nel complesso, **meno di un terzo** delle imprese manifatturiere (30,8%) ha invece optato per **fornitori più lontani**, localizzati in Europa (8,9%) o fuori dal continente (21,9%).
- Le imprese con meno di 50 addetti mostrano una più **forte tendenza al riavvicinamento** (66,8%), dato che scende al 52,3% per quelle con oltre 50 dipendenti
- Per quanto riguarda i rischi legati agli scenari internazionali, una impresa manifatturiera su tre indica come principale criticità l'**aumento dei dazi** e delle barriere tariffarie (35,4% delle prime scelte). Seguono la generale **instabilità politica** nei mercati esteri (27,8%) e la **crescita dei costi di trasporto e logistica** (13,6%).
- Rispetto alle strategie introdotte per far fronte all'incertezza internazionale, oltre la metà delle imprese manifatturiere (54,8%) ha puntato sulla **diversificazione dei mercati di destinazione**, mentre il 31,6% ha **ampliato** anche **la rete dei fornitori**. Un terzo delle aziende (33,1%) ha cercato di rendere più flessibili produzione e logistica.

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

L'approfondimento sui principali partner commerciali restituisce l'immagine di un sistema produttivo **resiliente** ma **cauto**. La debolezza congiunturale dell'economia tedesca ha avuto finora un impatto moderato, con la maggioranza delle imprese che dichiara una **sostanziale tenuta dei flussi di export**. Diversa la situazione relativa agli Stati Uniti, dove l'accesso al mercato appare fortemente correlato alla dimensione aziendale: la presenza è **diffusa tra le grandi imprese**, mentre risulta **minoritaria tra le PMI**, a conferma delle barriere all'ingresso esistenti. L'impatto dei dazi statunitensi ha colpito specifici segmenti della metalmeccanica, ma la reazione delle imprese è rimasta finora su un piano tattico – privilegiando la **collaborazione con i fornitori** per ridurre i costi o l'adeguamento dei prezzi – piuttosto che evolvere verso strategie strutturali come la rilocalizzazione produttiva.

- Nei primi nove mesi del 2025 l'attuale debolezza dell'economia tedesca si è riflessa solo moderatamente sull'export delle imprese venete: la maggioranza, sia nella manifattura che nei servizi, dichiara infatti una **stabilità nelle esportazioni** (rispettivamente 48,5% e 61,7%).
- Tra le imprese manifatturiere le aziende con meno di 50 addetti, sono impegnate nelle esportazioni verso gli USA in due casi su cinque; tra quelle con 50 o più dipendenti, invece, la quota di esportatori supera la metà. Ciò suggerisce che la presenza sul mercato statunitense richiede **strutture più organizzate**, tipiche delle aziende di dimensioni maggiori.
- I dazi USA hanno colpito in prevalenza le imprese del metalmeccanico e l'altro manifatturiero: rispettivamente il 12,4% e il 17,1% lamentano un impatto significativo.
- La risposta delle imprese ai **dazi statunitensi** privilegia leve commerciali e organizzative, quali la **collaborazione con i fornitori** (14,1%) e la **riduzione dei prezzi** (10,7%), a discapito di interventi strutturali come il ricollocamento della produzione.

Digitalizzazione, sostenibilità ambientale e internazionalizzazione

L'indagine rileva un quadro in evoluzione nell'adozione dei driver di innovazione, con tendenze che evidenziano una graduale convergenza tra manifattura e servizi. Sul fronte della digitalizzazione, entrambi i comparti riconoscono **l'importanza crescente delle tecnologie basate sull'intelligenza artificiale** nei processi di internazionalizzazione. Le valutazioni più alte si registrano per l'AI applicata all'analisi di mercato e dei concorrenti (punteggio medio: 2,8 nella manifattura e 2,7 nei servizi) e per l'AI per il marketing digitale (2,7 e 2,8 rispettivamente), a indicare una percezione ormai diffusa del potenziale strategico di questi strumenti.

- La **manifattura** continua a mostrare una leggera preferenza per soluzioni legate alla **supply chain e all'organizzazione interna** (es. AI per il monitoraggio delle reti di fornitura), mentre i **servizi** esprimono valutazioni lievemente più alte per strumenti orientati alla relazione con il cliente, come **e-commerce, social commerce e customer care**. Complessivamente, si riduce la distanza tra i due comparti, a favore di una maturazione digitale più trasversale e di un utilizzo più consapevole del digitale come leva per l'export.
- In ambito di **sostenibilità**, per la manifattura, soprattutto nelle imprese di grandi dimensioni e con forte propensione all'export, la **conformità ai criteri ESG** si consolida come fattore critico di successo, sempre più percepito come requisito strutturale per l'accesso ai mercati e ai capitali. Il tema **ambientale è ritenuto "molto importante" da oltre l'80% delle imprese manifatturiere**, con punte elevate nei segmenti più internazionalizzati. Nel comparto dei **servizi**, invece, la **sensibilità risulta più limitata**: solo il 15,5% delle imprese attribuisce alla sostenibilità ambientale un'importanza elevata, segnalando una percezione del valore ESG meno radicata nelle strategie di espansione estera del settore.
- L'interesse espresso da clienti e fornitori internazionali verso le **performance ambientali** sembra entrare in una **fase di normalizzazione**: la quota di imprese che segnala un aumento delle pressioni è in calo rispetto all'anno precedente (33,0% nel 2025 contro 49,1% nel 2024), a favore di una percezione di stabilità. La sostenibilità, più che un'urgenza emergente, viene ormai considerata un requisito standardizzato delle catene globali del valore, in particolare nella manifattura.
- Anche le sollecitazioni da parte del sistema finanziario, investitori, banche e assicurazioni, restano presenti, ma risultano distribuite in modo disomogeneo. Le **imprese manifatturiere di grandi dimensioni** si confermano le più esposte (68,5% ha ricevuto richieste esplicite in tema ESG), mentre **le PMI e le imprese dei servizi risultano meno coinvolte**, con il rischio di ritardi competitivi nell'accesso ai capitali per la transizione sostenibile.

Quadro introduttivo generale

Contesto macro

L'economia mondiale continua a mostrare una crescita moderata ma resiliente, malgrado il perdurare di significative fonti di rischio. Il Pil mondiale è stimato in aumento di circa il 2,9% nel 2025, in linea con il tasso registrato nel biennio precedente. Quest'anno l'attività economica mondiale è attesa proseguire lungo la stessa traiettoria: gran parte di questa crescita è sostenuta dal dinamismo di Stati Uniti e Paesi asiatici, nonché dagli investimenti in tecnologia (in particolare nell'intelligenza artificiale) e da un relativo adattamento delle imprese ai nuovi assetti globali. In particolare, l'Eurozona potrà tornare a essere trainata dalla graduale ripresa dell'economia tedesca (grazie al fondo da 500 miliardi di euro per gli investimenti in difesa e infrastrutture approvato dal governo e dall'allentamento dei limiti al deficit fiscale) e beneficiare del miglioramento delle condizioni creditizie, a fronte dei tagli dei tassi di interesse di riferimento della Banca Centrale Europea.

Permangono tuttavia notevoli rischi al ribasso, tra cui tensioni geopolitiche, incertezze commerciali e una dipendenza crescente da pochi settori chiave dell'economia globale, che potranno determinare impatti diretti sulle catene del valore globali. Il commercio mondiale ha mostrato segnali di ripresa, con un incremento del volume degli scambi superiore al 4% nel 2025, sebbene tale dinamica sia riconducibile al cosiddetto front-loading delle importazioni verso gli Stati Uniti in vista di potenziali aumenti tariffari.

Questi elementi assumono particolare rilevanza per un'economia come quella italiana, fortemente orientata ai mercati esteri, in cui la dinamica dell'export rappresenta una componente cruciale della crescita e della competitività delle imprese.

L'export italiano di beni e servizi

Il 2025 è atteso chiudersi con una crescita attorno al 3% per le vendite di beni italiani oltreconfine, con un ritorno in territorio positivo anche della componente in volume, sebbene ancora di entità contenuta (presumibilmente <0,5%). Un traino positivo arriva principalmente da Spagna e Svizzera – rispettivamente quarta e quinta destinazione dell'export nazionale – che registrano un tasso di crescita a doppia cifra, cui segue la buona dinamica anche degli Stati Uniti, secondo mercato di sbocco; segnali favorevoli arrivano anche dai partner storici come Francia e Germania, la cui domanda è tornata in positivo nel 2025. Dal punto di vista settoriale la spinta arriva dalle vendite di articoli farmaceutici, a cui si aggiunge il buon andamento di metalli e prodotti in metallo, mezzi di trasporto (esclusi autoveicoli) e alimentari e bevande.

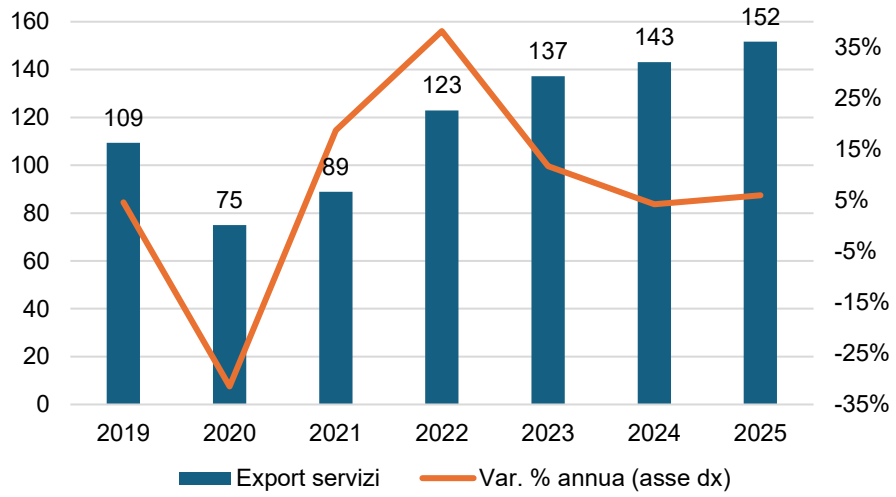
Quando si parla di commercio internazionale, spesso l'attenzione si concentra sulle esportazioni di beni materiali; tuttavia, è fondamentale ricordare che anche le vendite di servizi[1] rappresentano una componente rilevante e in costante crescita per l'economia nazionale. L'export italiano di servizi ha registrato infatti una notevole dinamica di crescita negli ultimi anni (CAGR 2022-24: +17,2%; Fig. 1) che ha permesso di superare i 143 miliardi di euro. La significativa performance è proseguita a un ritmo particolarmente sostenuto, seppur fisiologicamente inferiore, anche tra gennaio e ottobre 2025 (ultimo dato disponibile) con un incremento del 6,2% in termini tendenziali. Nel complesso, le esportazioni

[1] Il settore dei servizi comprende una gamma estremamente diversificata di attività immateriali. La classificazione Extended Balance of Payments Services (Ebops) 2010 identifica dodici comparti di servizi scambiati: Servizi manifatturieri su capitale fisico di terzi, Servizi di riparazione e manutenzione, Trasporti, Turismo, Costruzioni, Servizi di assicurazione e previdenza, Servizi finanziari, Compensi per l'uso di proprietà intellettuale, Telecomunicazione e servizi ICT, Altri servizi alle imprese, Servizi personali, culturali e ricreazionali e Servizi per gli enti governativi.

italiane di servizi sono attese chiudere il 2025 con un ritmo di crescita intorno al 6% raggiungendo quota 150 miliardi di euro.

Anche nel confronto con i peer europei, si distingue l'andamento molto intenso segnato dalle nostre esportazioni di Terziario, superiore a quello di Germania e Francia e al di sotto solo di quello spagnolo, a fronte comunque di valori superiori[2]. Questo risultato per l'Italia (e la Spagna) è ascrivibile alla diversa composizione settoriale, più incentrata sul turismo e meno su "altri servizi alle imprese" e trasporti. L'export di servizi spagnolo, dopo aver registrato un CAGR 2022-24 del 27%, nei primi dieci mesi dello scorso anno ha segnato un rilevante aumento (+11%), sul traino di trasporti, "altri servizi alle imprese" e servizi informatici. Le vendite francesi, invece, nel periodo 2022-24 sono cresciute a un ritmo medio annuo dell'11,6%, proseguito con un +1,5%, sostenuto dal turismo ma frenato dal calo dei trasporti; mentre quello tedesco – cresciuto con un CAGR pari al 7,6% – ha visto un incremento del 3%, sulla spinta di "altri servizi alle imprese", servizi di telecomunicazioni e compensi per l'utilizzo della proprietà intellettuale.

Figura 1 - Esportazioni italiane di servizi (valori correnti, € mld; var. % annua)



Fonte: Elaborazioni SACE su dati Eurostat.

Il turismo rimane il settore di punta dell'export di Terziario italiano con una quota di quasi il 40% e continua a fornire un impulso positivo alla crescita: tra gennaio e ottobre, infatti, il numero di viaggiatori stranieri in Italia è risultato in aumento del 3,9% rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente, così come la spesa (+4,7%)[3]. Seguono le esportazioni di "altri servizi alle imprese", che comprendono la consulenza professionale e manageriale, i servizi di R&S e anche quelli di architettura, ingegneria e scientifici; queste tipologie di servizi – che rappresentano il 25% del totale – stanno mostrando ritmi di crescita molto positivi (+12%) destinati a proseguire, anche alla luce dei cambiamenti strutturali che caratterizzeranno le vendite di Terziario nel prossimo futuro[4]. I trasporti – terza voce di export con un peso del 10% circa – sono invece rimasti invariati, a seguito del buon incremento registrato nel 2024. Parimenti, i servizi finanziari, dopo aver registrato un'ottima performance e superato il valore di 11 miliardi di euro esportati, nei primi dieci mesi dello scorso anno hanno riportato un calo dell'11%. Altri

[2] Nel 2024 l'export di servizi tedesco si è attestato a 435 miliardi di euro, quello francese a 372 miliardi di euro e quello spagnolo a 203 miliardi di euro.
[3] Banca d'Italia, *Tavole dati turismo internazionale*, gennaio 2025.
[4] Osservatorio del Terziario Manageritalia e SACE, *Export di servizi: buona dinamica, molte opportunità da cogliere*, febbraio 2024.

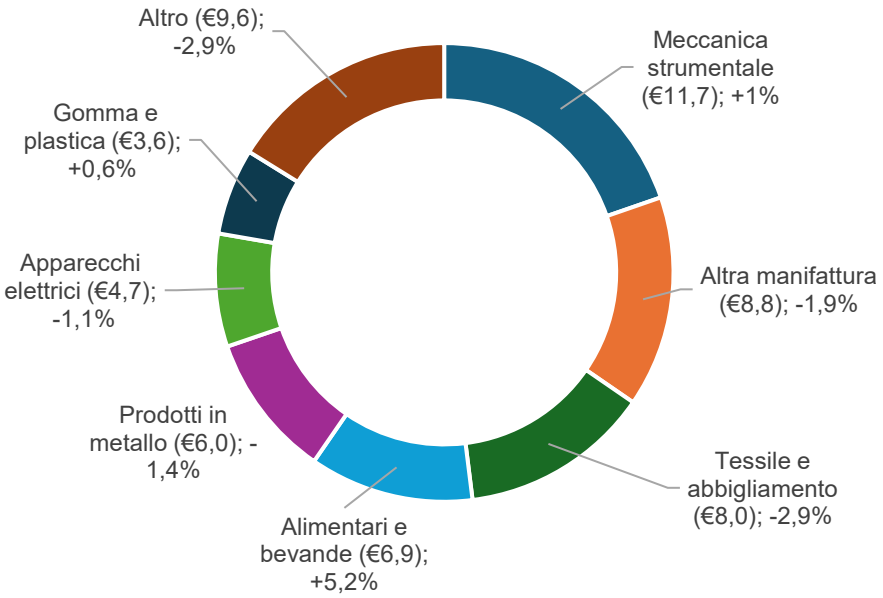
rilevanti comparti sono i servizi informatici e di telecomunicazione (+8,8%) e quelli della lavorazione per conto terzi (+0,3%), specialmente utilizzati nel settore della farmaceutica, seppur riportino ancora livelli contenuti (8,5 miliardi e 8,3 miliardi di euro rispettivamente nel 2024).

Le esportazioni di beni del Veneto

Con circa 415mila imprese all'attivo, di cui oltre 26mila PMI, il Veneto si distingue per la sua marcata propensione all'internazionalizzazione: con un rapporto tra interscambio di beni e PIL pari a circa il 71%, rappresenta la regione italiana maggiormente orientata agli scambi internazionali (a fronte di una media nazionale del 56%) e accoglie circa il 13% degli operatori italiani attivi nell'export. È la terza regione italiana per vendite all'estero – dopo Lombardia ed Emilia-Romagna – con un peso di circa il 13% e con vendite che ai primi nove mesi del 2025 (ultimo dato disponibile) hanno raggiunto il valore di quasi 60 miliardi di euro, con una lieve flessione rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente (-0,6%) che già scontava un trend negativo registrato nel 2024 (-1,8%).

La meccanica strumentale è il settore storicamente caratterizzante l'economia regionale e si conferma anche nel 2025 il primo settore di export con quasi 12 miliardi di euro, in ripresa rispetto allo scorso anno (+1,0%) (Fig. 2). Seguono le esportazioni di altra manifattura (-1,9%), composte per lo più da strumenti e forniture medico-dentistiche, mobili e gioielli e pietre preziose, e di tessile e abbigliamento (-2,9%). Tra i principali settori di export regionale si segnalano inoltre alimentari e bevande (+5,2%) – trainati in particolare dalla crescita delle vendite di bevande (primo comparto con oltre 2,5 miliardi di vendite oltreconfine e in crescita dell'1,8%), altri prodotti alimentari (+10,5%), prodotti da forno e farinacei (+5,2%), carne lavorata (+7,5%) e prodotti delle industrie lattiero-casearie (+15,1%) – e prodotti in metallo (-1,4%).

Figura 2 – Esportazioni di beni del Veneto, per settore (€ mld; var. % gen-set 2025)



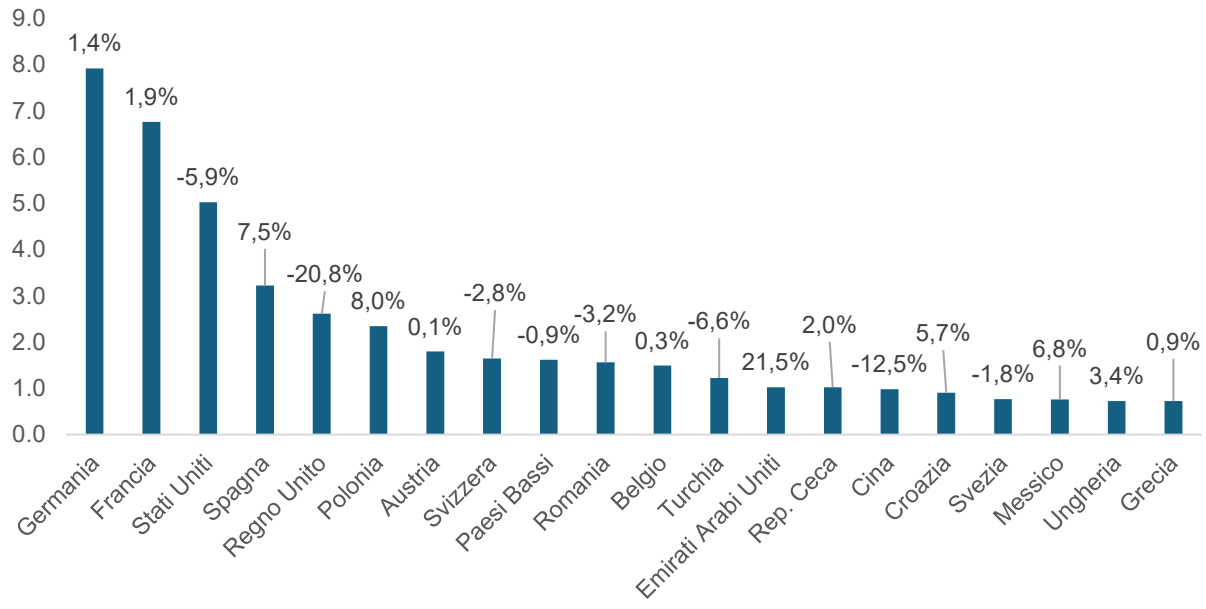
Fonte: Elaborazioni SACE su dati Istat.

Note: La voce "Altro" comprende prodotti chimici, mezzi di trasporto, legno, carta e stampa, apparecchi elettronici, altri settori esportativi, prodotti agricoli, farmaceutica, raffinati ed estrattiva.

Ciascuna regione ha le sue peculiarità che si riflettono negli svariati prodotti di alta qualità. Le specializzazioni derivano da storie di successo che superano i confini della singola impresa. Sono nate dalla condivisione di risorse, competenze e innovazioni, spesso evolvendosi in distretti industriali e raggiungendo la loro massima espressione nelle filiere produttive, che coinvolgono l'intera catena del valore: dalla fornitura delle materie prime alla distribuzione del prodotto finale, integrando vari processi produttivi e logistici. A livello di specializzazioni territoriali, in Veneto si evidenziano gli aumenti delle esportazioni di plastica di Treviso e Padova (+0,7%), delle calzature sportive di Treviso (+1%) e della termomeccanica di Padova (+0,5%), mentre registrano ancora difficoltà il tessile e abbigliamento di Treviso (-12,7%), le calzature di Padova e Venezia (-7%). Le imprese di Treviso, Padova, Venezia e Rovigo, le province oggetto di questa indagine, hanno esportato beni per un valore di 27,4 miliardi di euro nei primi nove mesi del 2025, pari a quasi la metà di tutti i beni venduti oltreconfine dalla regione. L'andamento negativo della trequarti dell'anno (-2,1%, inferiore a quella regionale, -0,6%) prosegue la dinamica dello scorso anno (-2,5%), con cali generalizzati a tutte le province ad eccezione di Padova (+1,4% fra gennaio e settembre 2025, grazie in particolare ad altra manifattura e apparecchi elettrici).

I principali mercati di destinazione delle vendite venete sono il riflesso del dato nazionale complessivo, con Germania, Francia e Stati Uniti che si sono confermati i primi tre mercati di destinazione, accogliendone circa il 35% (Fig. 3). La Germania è la prima geografia di sbocco, con un valore di €7,9 miliardi nei primi tre trimestri del 2025, in crescita dell'1,4% dopo la dinamica negativa dell'anno precedente, grazie in particolare al contributo positivo di alimentari e bevande (+8,1%, primo settore di export verso Berlino), altra manifattura (+4,3%), gomma e plastica (+5,4%) e mezzi di trasporto (+14,4%), che compensano la prestazione ancora negativa di meccanica strumentale (-4%) e prodotti in metallo (-3,5%). Torna in crescita anche la domanda dalla Francia (+1,9%) – grazie alla buona performance di meccanica strumentale (+8,8%) e alimentari e bevande (+6%) – e prosegue in tal senso anche quella dalla Spagna (+7,5%), sul traino in particolare della meccanica strumentale (+10,2%). Le esportazioni verso gli Stati Uniti, primo mercato di sbocco fuori dai confini UE, segnano una contrazione (-5,9%) causata dai forti cali di altra manifattura (-21,6%) e da quelli relativamente più contenuti di meccanica strumentale (-2,9%) e prodotti in metallo (-6,9%), mentre si sono registrati incrementi per tessile e abbigliamento (+13,9%) e alimentari e bevande (+1,7%).

Figura 3 – Le prime 20 destinazioni dell'export veneto (€mld; var % gen-set 2025)



Fonte: Elaborazioni SACE su dati Istat.

In un contesto globale incerto è ancora più importante perseguire una strategia di diversificazione dei mercati di destinazione, individuando nuove rotte commerciali verso mercati caratterizzati da elevato potenziale di crescita. Tra i mercati di opportunità per le imprese venete si segnalano: Emirati Arabi Uniti (+21,5% nei primi nove mesi del 2025, dopo una crescita del 18,5% nel 2024), dove l'export regionale ha superato il miliardo di euro grazie al boom di meccanica strumentale (+62%), prodotti in metallo (+62,1%) e apparecchi elettronici (+40,7%); Messico (+6,8%, che segue il +8,3% del 2024), sul traino di altra manifattura e meccanica strumentale (rispettivamente +13,7% e +4,2%); India (+20,3%); Indonesia (+21,3%); Egitto (+11,5%); Croazia (+5,7%) dove ci si attende un fine anno da chiudersi superando il miliardo di euro di vendite grazie alle buone dinamiche della domanda di alimentari e bevande (+19,9%), prodotti in metallo (+13,4%) e meccanica strumentale (+9,3%).

Introduzione all'Osservatorio Export

L'indagine 2025 dell'Osservatorio Export nasce con l'obiettivo di fornire una chiave di lettura aggiornata sulle dinamiche di internazionalizzazione delle imprese, in una fase storica segnata dalla fine di quella fase della globalizzazione nata a metà degli anni '90 del secolo scorso e dall'**emergere di nuovi paradigmi competitivi** basati sulla sicurezza economica e sull'interdipendenza selettiva.

Il principio di **sicurezza economica** implica che la stabilità delle forniture e la continuità operativa divengano prioritarie rispetto al mero risparmio sui costi. Per le imprese, questo cambio di paradigma si sostanzia innanzitutto nel passaggio dal **Just-in-Time al Just-in-Case**, con l'accettazione di maggiori oneri logistici e di magazzino pur di accumulare scorte strategiche a protezione da shock esogeni. A tale strategia si affianca la ricerca di una **ridondanza nelle forniture**, sacrificando le economie di scala in favore della continuità operativa, e la necessità di un **controllo più stringente sugli asset strategici**: tecnologie critiche, dati e materie prime non sono più considerate semplici commodity acquistabili sul mercato, ma risorse da presidiare direttamente o tramite partner garantiti.

Parallelamente, il concetto di **interdipendenza selettiva** nasce dalla consapevolezza che, se l'autarchia è impossibile, la "globalizzazione indiscriminata" è divenuta rischiosa. Di conseguenza, le catene del valore si stanno riorganizzando anche secondo criteri di affinità politica e valoriale, spingendo verso il cosiddetto **friend-shoring**, ovvero lo spostamento delle forniture da paesi rivali o instabili verso nazioni alleate, e verso una progressiva **regionalizzazione degli scambi** all'interno di macroaree geografiche vicine. In questo nuovo scenario, l'accesso ai mercati è regolato da **barriere non tariffarie** sempre più selettive, dove la conformità a standard comuni — dalle normative ESG alla sicurezza dei dati — diventa il criterio discriminante che determina l'inclusione o l'esclusione dalle catene del valore globali.

Alla luce di questi paradigmi, la ricerca è stata articolata per coprire diversi temi come la **diversificazione dei mercati** che non va più solo considerata una strategia commerciale, ma una tecnica che risponde alle esigenze di diversificare il rischio, l'**investimento in sostenibilità** che diventa, fra le tante altre cose, un "passaporto" necessario per operare all'interno delle nuove aree di interdipendenza selettiva, l'**integrazione dei servizi nelle esportazioni manifatturiere** che diventa cruciale perché permette di mantenere il controllo sul valore aggiunto anche quando la produzione fisica deve essere spostata o riorganizzata per motivi di sicurezza. L'elemento di maggiore novità rispetto alle rilevazioni precedenti riguarda proprio quest'ultimo tema. Una parte dell'analisi condotta quest'anno si focalizza sulla qualità e sulla composizione del valore scambiato, piuttosto che sui soli volumi. L'elemento qualificante dell'indagine risiede, infatti, in una inedita **doppia chiave di lettura del rapporto tra manifattura e terziario**, due mondi sempre più interconnessi lungo le Catene Globali del Valore. Da un lato, si è indagato il fenomeno della servitizzazione del manifatturiero, misurando la quota di servizi (progettazione, assistenza, software) integrata nell'export di beni tangibili; dall'altro, si è analizzata la capacità delle imprese di servizi di agire come esportatori diretti, anche di beni materiali, superando la classica dicotomia settoriale. Tale approccio risponde alla necessità di comprendere l'evoluzione verso quello che la letteratura definisce "**upgrade funzionale**": la capacità di presidiare le fasi immateriali a monte e a valle della produzione, dove oggi si concentra la maggior quota di valore aggiunto.

La scelta delle tematiche indagate in questa annualità dell'Osservatorio risponde alla precisa necessità di verificare come il tessuto imprenditoriale stia metabolizzando il passaggio dalla ricerca dell'efficienza pura alla costruzione di una solidità strutturale, presupposto necessario per garantire una maggiore flessibilità sistemica.

In tale ottica, la decisione di analizzare l'esportazione di beni e servizi focalizzandosi sulla **componente immateriale dello scambio** (capitolo 1) — dai servizi puri alla servitizzazione del manifatturiero — deriva dalla consapevolezza che, in uno scenario di catene del valore frammentate, il controllo delle funzioni a più alto valore aggiunto rappresenta la forma più efficace di sicurezza economica. La capacità di presidiare ambiti quali il design, l'assistenza o il software garantisce infatti all'impresa una centralità nella filiera che la semplice fornitura di beni fisici non è sempre in grado di assicurare.

Coerentemente con questa visione, l'estensione dell'orizzonte temporale al 2026 e la sezione dedicata alla **mappatura dei rischi** (capitoli 2 e 3) vogliono essere strumenti per comprendere la profondità della reazione delle imprese esportatrici. L'obiettivo è rilevare se le aziende stiano adottando semplici tattiche difensive o se, al contrario, stiano pianificando una riconfigurazione strutturale della propria presenza estera attraverso la diversificazione dei mercati e dei fornitori, una mossa perfettamente allineata con la logica dell'interdipendenza selettiva che richiede di ridurre le vulnerabilità verso singoli partner o aree instabili.

Questa esigenza di concretezza giustifica anche il **focus verticale** sui due principali partner commerciali, **Germania** e **Stati Uniti** (capitolo 4), scelti come cartina di tornasole per misurare gli effetti tangibili dell'incertezza globale. Attraverso l'analisi delle difficoltà strutturali del mercato tedesco e delle spinte protezionistiche di quello statunitense, la ricerca intende esplorare l'impatto reale delle sfide odierne.

Infine, le tematiche della **digitalizzazione** e della **sostenibilità ambientale** (capitolo 5) vengono rilette non più come semplici trend tecnologici, ma come requisiti sostanziali di accesso ai mercati. Nel nuovo contesto del friend-shoring, la conformità agli standard ambientali e l'interoperabilità digitale diventano infatti il "passaporto" indispensabile per operare all'interno delle filiere dei paesi partner, trasformandosi da costi di adeguamento a leve imprescindibili di competitività internazionale.

Un ringraziamento va al gruppo dei ricercatori OCSE di Trento che ha condiviso ulteriori approfondimenti e riflessioni sul tema dell’internazionalizzazione dei servizi.

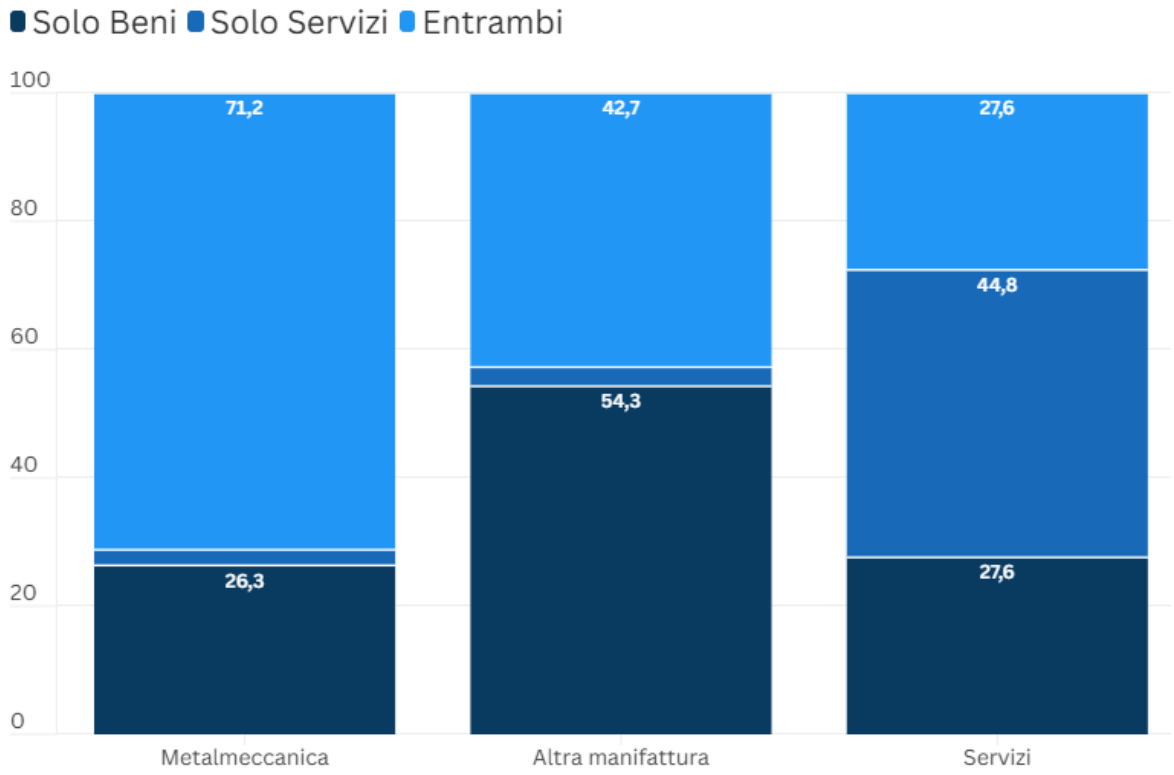
1. Esportare valore: quando il servizio fa la differenza

La prima parte dell'indagine si concentra sull'articolazione dell'offerta delle imprese sui mercati internazionali, ponendo l'accento sulla distinzione e sull'integrazione tra la componente manifatturiera e quella terziaria. L'obiettivo è rilevare se il valore trasferito oltre confine risieda prevalentemente nella materialità del prodotto o nell'immaterialità della competenza e come queste due dimensioni si integrino, al fine di definire il modello di internazionalizzazione adottato. Nello specifico, l'indagine esamina tre dimensioni: il grado di integrazione dei servizi nell'offerta di beni (sia domestica che estera), le modalità di erogazione (dalla fornitura digitale alla presenza fisica) e il posizionamento competitivo, identificando i fattori di successo e le barriere operative all'espansione dell'offerta di servizi. Trattandosi di un universo estremamente variegato, non è possibile applicare griglie di lettura uniformi per tutti i settori. Proprio per catturare questa eterogeneità, la sezione esplora il grado di integrazione tra beni e servizi, le diverse modalità di erogazione – dal canale digitale alla presenza fisica – e i fattori competitivi specifici, permettendo così di delineare con precisione il modello di internazionalizzazione adottato e di identificare le barriere che ne frenano lo sviluppo.

La prima distinzione indagata riguarda la tipologia di esportazioni (beni, servizi o entrambi) effettuate dalle imprese intervistate. Come evidenziato nella figura 1.1, la distribuzione risulta fortemente eterogenea in base al settore di appartenenza.

Nel comparto metalmeccanico, emerge un'elevata diffusione di modelli di offerta integrata: il 71,2% delle imprese dichiara di esportare sia beni sia servizi. Le aziende che si concentrano esclusivamente sull'export di beni rappresentano il 26,3%, mentre solo il 2,4% esporta unicamente servizi. Si tratta di un'evidenza significativa, che segnala una crescente tendenza alla servitizzazione anche nei settori tradizionalmente produttori di beni.

Fig. 1.1. - Nell'ultimo anno la sua azienda ha venduto beni materiali e/o servizi a clienti esteri?



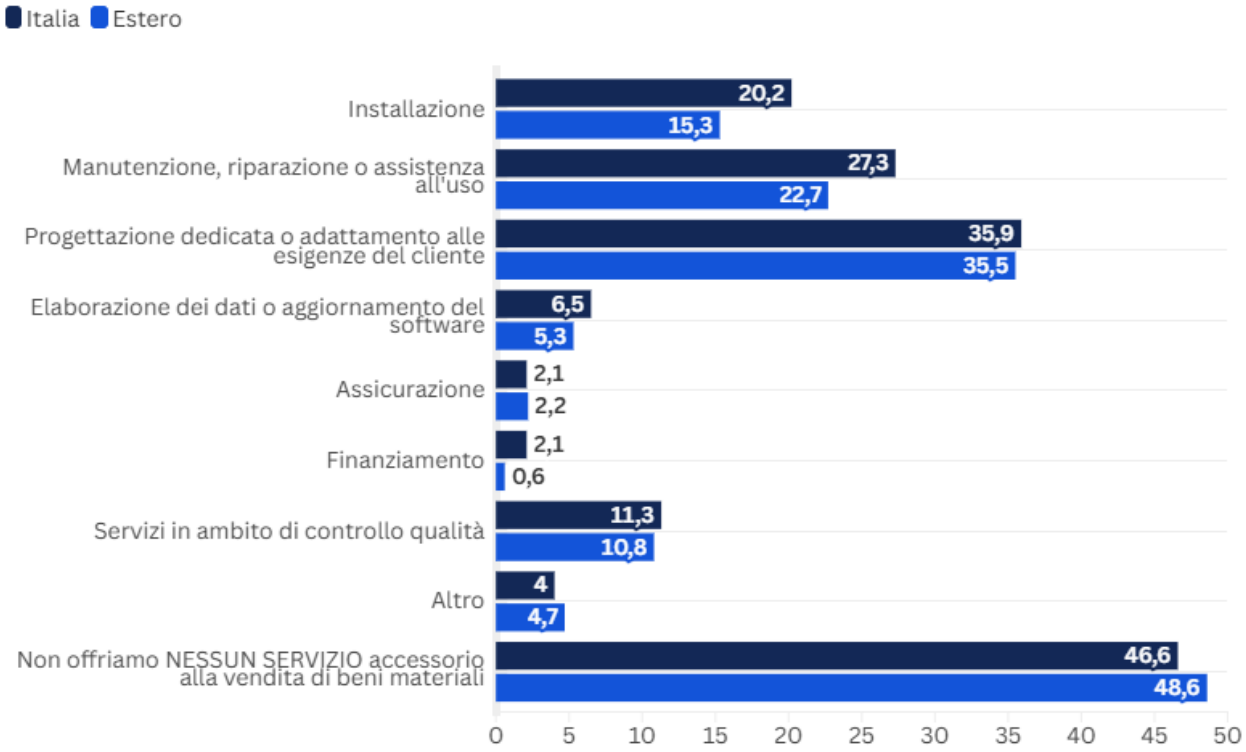
Fonte: Osservatorio Export 2025 – Fondazione Nord Est per Confindustria Veneto Est, Febbraio 2026

Per quanto riguarda le restanti imprese manifatturiere, queste sono più equamente divise tra quelle che esportano solo beni (circa il 54%) e quelle che combinano beni e servizi sono (quasi il 43%), mentre l'export esclusivo di servizi è limitato al 3%. Questo dato conferma come la trasformazione dell'offerta in senso integrato sia più avanzata nei comparti a maggiore intensità tecnologica o organizzativa, come la metalmeccanica.

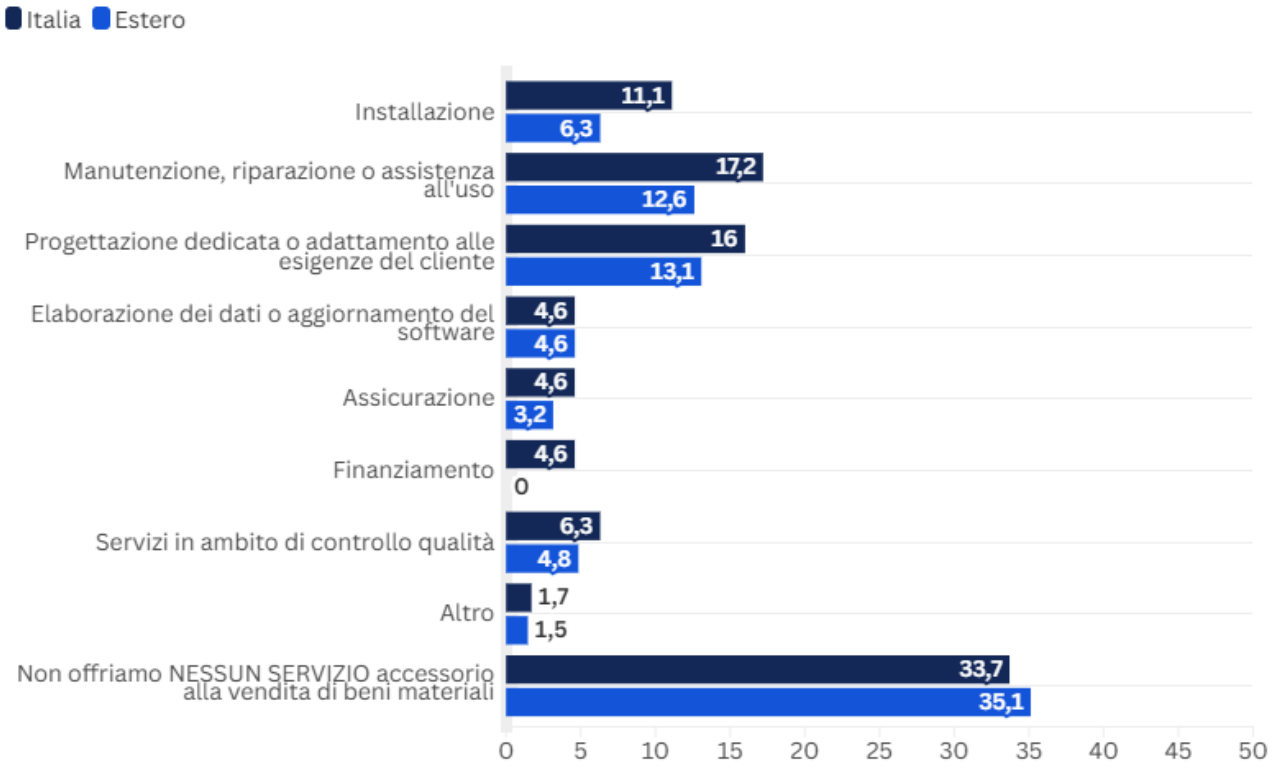
Più articolata e bilanciata appare invece la situazione nel settore dei servizi, dove si registra una che il 44,8% delle imprese esporta solo servizi, il 27,6% solo beni, e un altro 27,6% entrambi. La presenza di imprese del terziario che dichiarano di esportare beni è riconducibile alla natura ibrida di alcune attività commerciali e logistiche, che pur rientrando nella classificazione dei servizi, gestiscono direttamente la vendita di prodotti fisici.
Questa fotografia evidenzia una trasformazione in atto nel sistema produttivo: nella manifattura, soprattutto metalmeccanica, si assiste a un consolidamento dell'offerta integrata, coerente con il paradigma della "smile curve" e della creazione di valore attraverso servizi pre- e post-vendita. Nei servizi, invece, la versatilità e la varietà dei modelli di business favorisce una maggiore eterogeneità nelle strategie di export, confermando la capacità del comparto di adattarsi a mercati sempre più complessi e interconnessi.
La figura 1.2 indaga se al momento della vendita di beni materiali – in Italia o all'estero – le imprese offrano anche servizi accessori. I dati mettono in luce una tendenza comune, ma con sfumature settoriali rilevanti: la manifattura mostra una maggiore propensione all'integrazione tra prodotto e servizio (parte a.), mentre nel settore dei servizi permane una significativa quota di imprese che si limita alla sola fornitura del bene (parte b).

Fig. 1.2. - Quando vende beni materiali a clienti all'estero o in Italia. la sua azienda offre anche congiuntamente i seguenti servizi accessori alla vendita dei beni materiali? (Val. %)

a) Manifattura



b) Servizi



Fonte: Osservatorio Export 2025 - Confindustria Veneto Est, Fondazione Nord Est, Febbraio 2026.

In ambito manifatturiero, circa la metà delle imprese dichiara di non offrire alcun servizio accessorio alla vendita (46,6% per vendite in Italia, 48,6% all'estero), ma il restante 50% adotta strategie più avanzate di supporto e personalizzazione. Seguendo la logica della *Smile Curve of Value Creation* (Shih, 1992; Mudambi, 2008)[5], i servizi più diffusi sono quelli collocati nella parte destra della curva: la progettazione dedicata e l'adattamento alle esigenze del cliente (35,9% per l'estero), la manutenzione e assistenza post-vendita (27,3%), e in misura minore, l'installazione (20,2%).

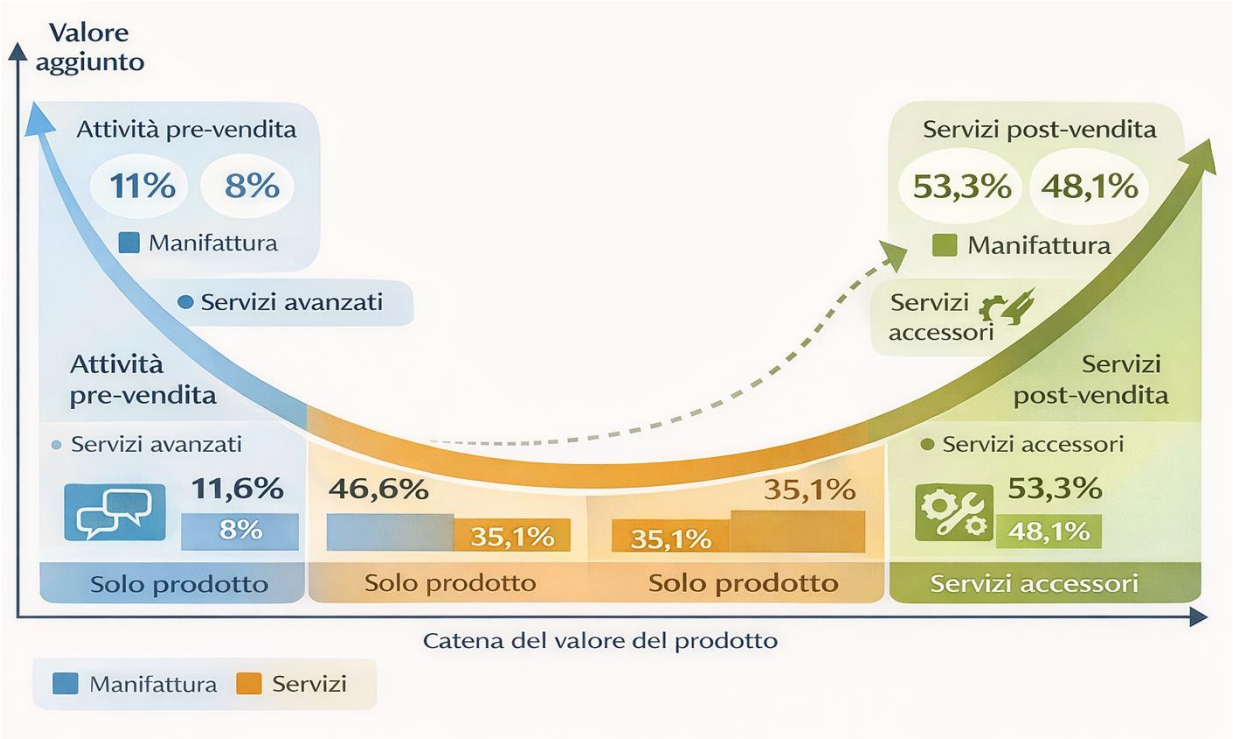
Molto più contenuta risulta invece l'offerta di servizi ad alto contenuto cognitivo come la consulenza, la raccolta/elaborazione dati, o i servizi in ambito di qualità, ancora marginali nella filiera export. Nel settore dei servizi – inteso qui come ambito di imprese che vendono anche beni materiali – le percentuali si riducono. Il 35,1% delle imprese dichiara di non offrire alcun servizio accessorio con i beni venduti all'estero. Solo una minoranza affianca alla vendita attività come manutenzione (17,2%) o progettazione adattata al cliente (16%). Il quadro suggerisce una struttura ancora meno orientata alla servitizzazione e alla costruzione di un'offerta ibrida.

Questi dati, letti alla luce del modello della *Smile Curve,* confermano che molte imprese intervistate, pur avendo solide capacità produttive, restano concentrate nella parte centrale della curva, dove il valore aggiunto è più basso. In sintesi, l'analisi conferma che molte imprese del Nord Est si trovano tuttora concentrate nella parte centrale della Smile Curve, corrispondente alla produzione e alla vendita del bene materiale, dove i margini sono più compressi e la concorrenza più intensa. Tuttavia, una quota crescente di imprese – in particolare nella manifattura e tra quelle di maggiori dimensioni – sta progressivamente risalendo la curva, affiancando alla componente materiale una serie di servizi

[5] Il concetto di **Smile Curve**, introdotto da **Stan Shih** (1992), illustra come, nella catena del valore, le attività a monte (R&D, design) e a valle (servizi post-vendita, marketing) generino **valore aggiunto significativamente superiore** rispetto alla sola produzione.

accessori post-vendita: progettazione su misura, installazione, manutenzione e assistenza tecnica. Rimane invece sottoutilizzata la parte più avanzata e cognitiva della curva, legata a servizi ad alto valore aggiunto come la consulenza, l'elaborazione dati, la personalizzazione digitale o il supporto in ambito qualità, ancora marginali nell'offerta, specialmente tra le PMI e nei comparti meno strutturati (Fig. 1.3).

Fig. 1.3 - La creazione di valore aggiunto secondo la logica della smile curve



Fonte: Osservatorio Export 2025 - Confindustria Veneto Est, Fondazione Nord Est, Febbraio 2026

Il potenziale di crescita risiede dunque nella capacità di integrare servizi specialistici lungo tutto l'arco del ciclo di vita del prodotto, trasformando la vendita in una relazione continua e la competenza tecnica in valore relazionale e strategico. In quest'ottica, la *Smile Curve* non rappresenta solo un modello descrittivo, ma un orizzonte evolutivo per le imprese che intendono rafforzare la propria presenza internazionale spostando il baricentro dell'offerta verso attività ad alta intensità di conoscenza, relazione e servizio.

Approfondimento: la servitizzazione aiuta a creare maggior valore aggiunto?

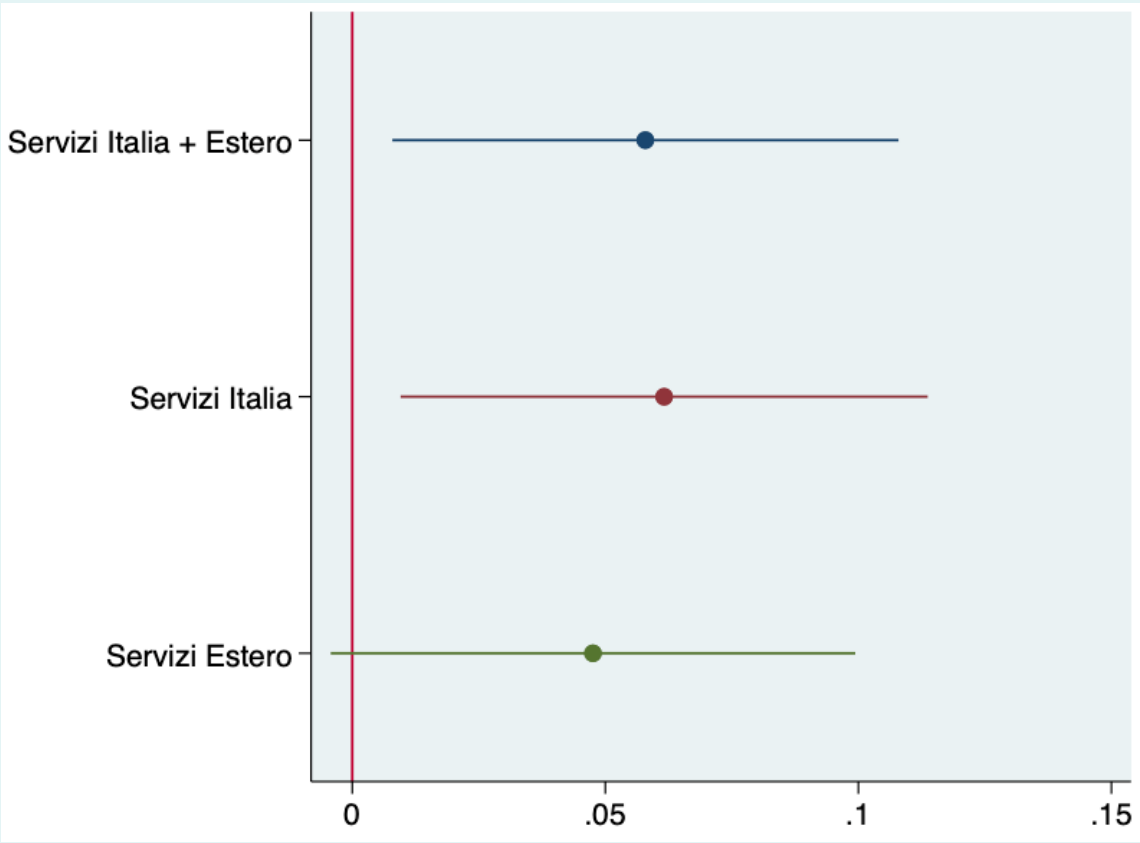
Un ulteriore contributo all'analisi della servitizzazione dei modelli di business e del loro impatto sulla competitività aziendale proviene dai dati riportati nella figura 1.A, che presenta i risultati di una regressione in cui la variabile dipendente è la distanza in termini di redditività dell'impresa rispetto alla mediana del proprio settore. In questo contesto, i coefficienti stimati per le tre modalità di offerta di servizi – solo in Italia, solo all'estero, e in entrambi i mercati – consentono di valutare se e in che misura l'attività di servitizzazione si accompagni a migliori risultati economici.

I risultati mostrano chiaramente che tutte e tre le configurazioni di offerta di servizi sono associate a una maggiore performance rispetto alla mediana settoriale, confermando l'ipotesi di un legame positivo tra servitizzazione e vantaggio competitivo. Il coefficiente più elevato si registra per le imprese che erogano servizi in Italia, seguite da coloro che offrono servizi sia in Italia che all'estero suggerendo che la diversificazione geografica dell'offerta di servizi rappresenti un fattore cruciale per il miglioramento dei margini aziendali. Le imprese attive soltanto sul mercato estero, pur rappresentando un impatto positivo, questo risulta leggermente più contenuto e con un intervallo di confidenza più ampio rispetto agli altri due coefficienti, segno di una maggiore variabilità nelle strategie e nei contesti di riferimento.

Questi risultati sono in linea con quanto evidenziato nella letteratura economica. Diversi studi hanno sottolineato come la servitizzazione – ovvero l'integrazione sistematica di servizi a valore aggiunto nell'offerta di prodotti – possa generare ritorni superiori rispetto ai modelli produttivi tradizionali, grazie alla maggiore fidelizzazione dei clienti, alla possibilità di estrarre valore lungo il ciclo di vita del prodotto e all'ampliamento delle fonti di ricavo (Baines et al., 2009; Visnjic & Van Looy, 2013). Tuttavia, la letteratura riconosce anche che i benefici della servitizzazione non sono automatici e dipendono dalla capacità dell'impresa di strutturare adeguatamente il modello organizzativo, il presidio tecnologico e il supporto post-vendita.

Il risultato ottenuto per le imprese che operano su entrambi i mercati si inserisce in questo filone, indicando che la complessità dell'offerta e la presenza multi-paese non sono solo indicatori di maturità strategica, ma anche driver effettivi di redditività relativa. Ciò si collega direttamente alla logica della Smile Curve: le imprese capaci di presidiare le fasi pre- e post-vendita – spesso tramite servizi ad alta intensità di conoscenza – riescono a collocarsi nelle aree della catena del valore dove si genera maggiore valore aggiunto. In questo senso, l'offerta integrata e geograficamente diversificata di servizi non rappresenta soltanto un adattamento alle esigenze dei clienti internazionali, ma si configura come una leva strutturale di competitività, soprattutto per le imprese che riescono a scalarla in modo coerente con la propria struttura operativa e i mercati di riferimento.

Fig. 1.A - Effetti dei diversi tipi di servizi sulla redditività delle imprese



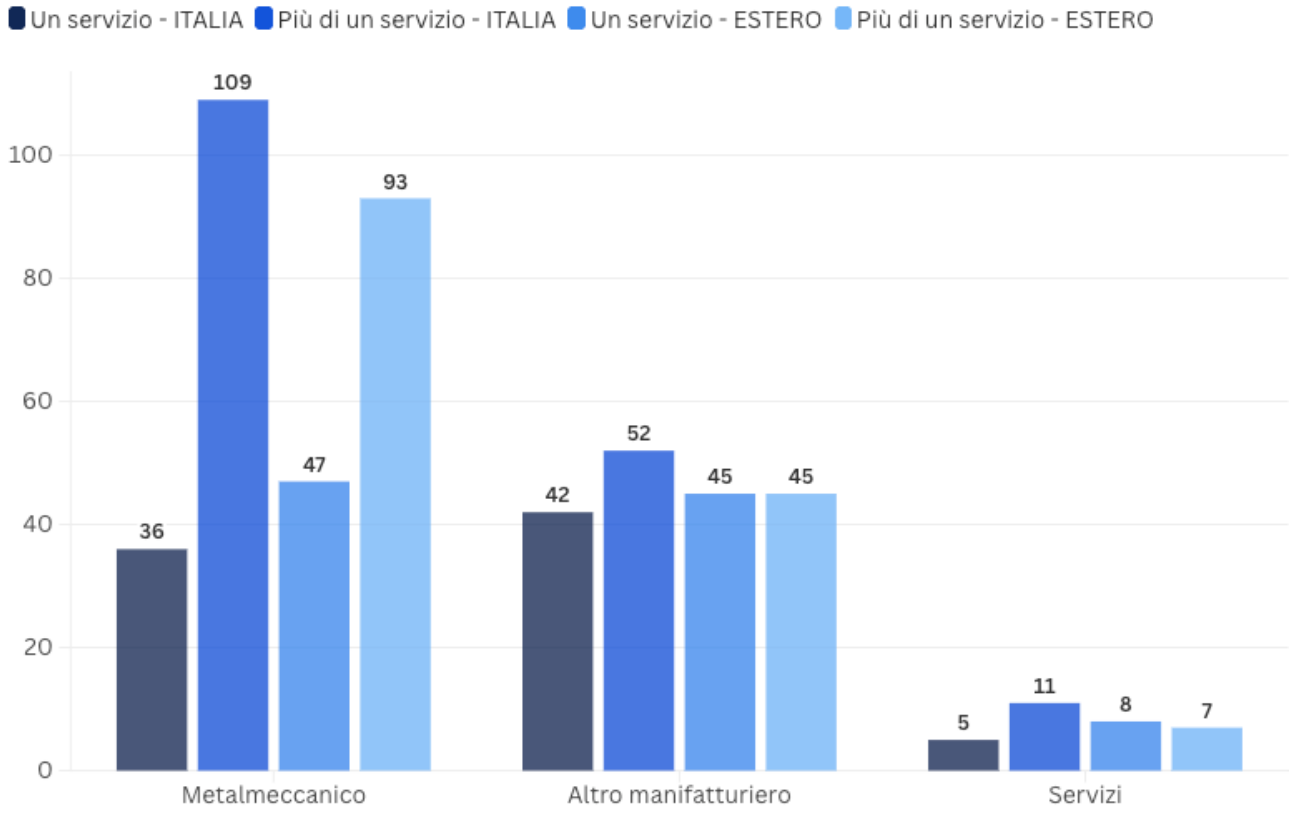
Fonte: Fondazione Nord Est

Dalla figura 1.4 si evince una notevole eterogeneità a livello di settore quando si va a distinguere tra imprese che offrono un unico servizio, rispetto a chi ne offre più di uno contemporaneamente, e a seconda che questo venga fatto all'interno dei confini nazionali o all'estero. Infatti, la figura mette in luce un crescente grado di complessità e articolazione dell'offerta di servizi nelle imprese manifatturiere, in particolare nel comparto metalmeccanico, dove la maggior parte delle aziende non solo affianca servizi alla vendita di beni materiali, ma lo fa attraverso piattaforme multiprodotto e con offerte composite. In questo settore, ben 109 imprese offrono più di un servizio sul mercato italiano, mentre 93 lo fanno anche all'estero. Una configurazione simile — anche se meno pronunciata — si osserva per le altre imprese manifatturiere, dove quelle che offrono più di un servizio sia in Italia che all'estero sono in numero equivalente (45), segnalando una propensione crescente a presidiare il valore oltre il prodotto, anche in contesti meno strutturati rispetto alla metalmeccanica. In netta controtendenza si posiziona invece il comparto dei servizi, dove il numero di imprese che eroga più di un servizio all'estero è ancora molto contenuto (7 aziende), segno di un modello organizzativo meno orientato alla personalizzazione e all'integrazione di soluzioni complesse.

Le imprese che riescono a sviluppare pacchetti multi-servizio, soprattutto nei mercati internazionali, dimostrano una maggiore capacità di presidiare proprio queste aree ad alto valore aggiunto, passando da una logica di prodotto a una logica di soluzione (Baines et al., 2009). Il numero e la varietà dei servizi

offerti possono fornire un buon indicatore del grado di servitizzazione e della sofisticazione strategica dell'impresa. Le aziende manifatturiere più mature sembrano già posizionate su una traiettoria evolutiva che consente di rafforzare le relazioni con i clienti, differenziarsi dai concorrenti e internalizzare una quota maggiore di valore.

Fig. 1.4. Complessità dell'offerta di servizi tra Italia ed Estero



Fonte: Osservatorio Export 2025 – Fondazione Nord Est per Confindustria Veneto Est, Febbraio 2026

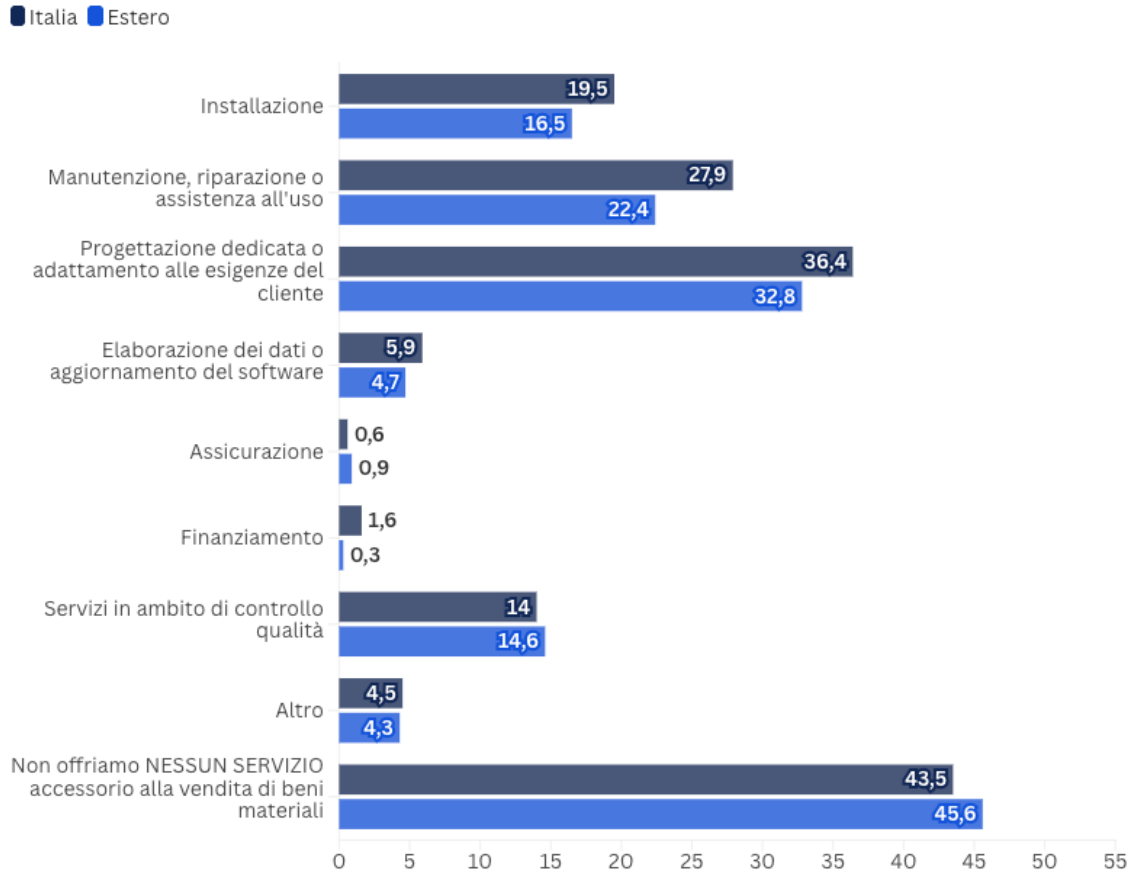
La capacità di affiancare servizi accessori alla vendita di beni materiali risulta fortemente influenzata dalla dimensione aziendale: le imprese con oltre 50 addetti (figura 1.5a) mostrano una propensione più marcata all'integrazione di componenti di servizio, in particolare nei confronti della clientela estera. Solo il 43,5% di queste imprese dichiara di non offrire alcun servizio accessorio all'estero, a fronte di una quota che sale al 50,4% tra le imprese con meno di 50 addetti (figura b).

Le attività più comuni includono la progettazione dedicata e l'adattamento del prodotto alle esigenze del cliente, segnalata dal 36,4% delle imprese più grandi, a fronte di un valore simile tra le imprese più piccole (37,1%). Manutenzione e assistenza post-vendita hanno lo stesso livello di diffusione tra le grandi imprese e quelle di dimensione minore (27,9% contro 27%). I servizi in ambito di controllo qualità sono presenti nel 14,6% dei casi tra le grandi e solo nel 6,7% tra le piccole. Più equilibrata, invece, la distribuzione del servizio di installazione, offerto dal 19,5% delle imprese con oltre 50 addetti e dal 20,7% di quelle con meno.

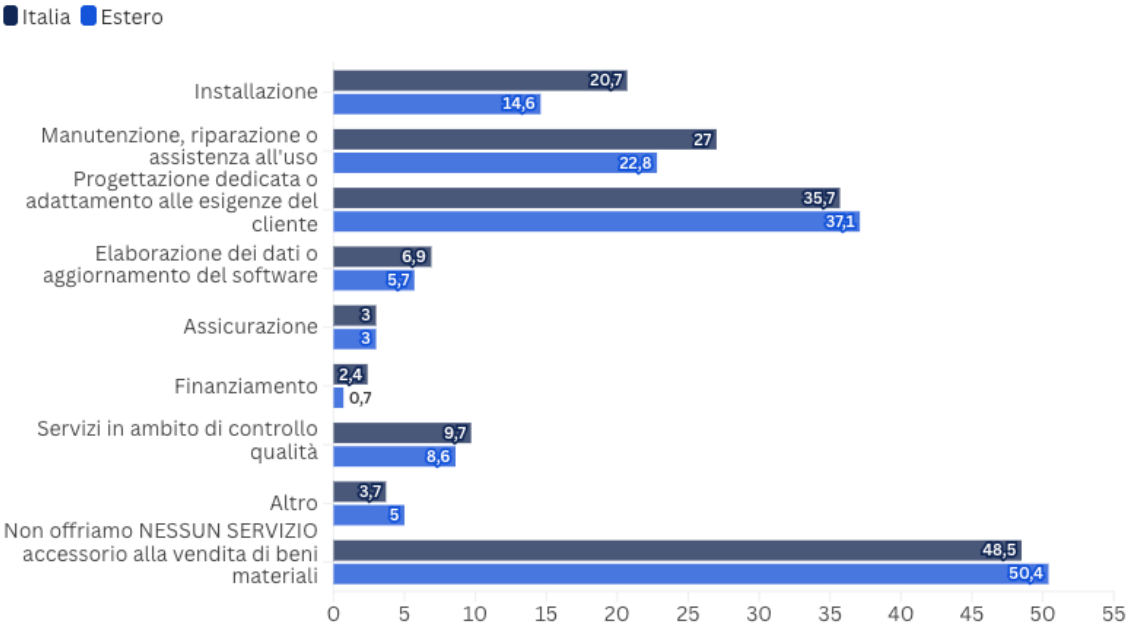
La differenza sostanziale emerge però nella capacità di combinare più servizi e nella presenza di offerte più articolate e strutturate tra le imprese di maggiore dimensione. Pur registrando percentuali simili su alcuni servizi chiave – come la progettazione personalizzata, l'assistenza post-vendita e l'installazione – le imprese con oltre 50 addetti presentano una distribuzione più estesa lungo l'intero spettro dell'offerta accessoria. includendo anche servizi tecnici avanzati, controlli qualità, e componenti digitali e consulenziali, che risultano invece molto meno frequenti tra le imprese più piccole.

Fig. 1.5. - Quando vende beni materiali a clienti all'estero o in Italia, la sua azienda offre anche congiuntamente i seguenti servizi accessori alla vendita dei beni materiali? (Val. %)

a) Aziende con più di 50 addetti



b) Aziende con meno di 50 addetti



Fonte: Osservatorio Export 2025 – Fondazione Nord Est per Confindustria Veneto Est, Febbraio 2026

Di contro, tra le imprese sotto i 50 addetti, la percentuale di chi non offre alcun servizio accessorio all'estero raggiunge il 50,4%, e molti servizi restano del tutto marginali (es. controllo qualità, elaborazione dati/software, assicurazione). Questo dato conferma che la transizione verso modelli integrati bene-servizio è ancora parziale e selettiva, e che le imprese più piccole – pur potenzialmente in grado di offrire valore aggiunto oltre il prodotto – faticano a strutturare un'offerta di servizi post-vendita competitiva, anche sui mercati esteri.

In chiave interpretativa, si conferma che l'adozione dei modelli ibridi capaci di posizionarsi lungo la parte alta della S*mile Curve* richiede non solo un orientamento strategico, ma anche risorse organizzative, competenze e visione di lungo periodo, ad oggi più facilmente rintracciabili nelle imprese di maggiori dimensioni. Queste ultime sembrano quindi più pronte a trasformare il prodotto in piattaforma di relazione, mentre per le PMI resta aperta la sfida dell'accompagnamento e del potenziamento delle capacità di servizio.

Nella tabella 1.1 vengono analizzate le caratteristiche delle imprese in base al metodo di fornitura di uno specifico servizio. Le modalità mostrano una crescente articolazione, anche se il ricorso a modelli a distanza o digitali risulta ancora limitato ad una piccola parte del sistema produttivo. Le risposte indicano che la modalità prevalente per il totale del campione è quella digitale via Internet (28,6%), seguita dalla presenza fisica del personale presso la sede del cliente (17,5%) e dall'accesso diretto del cliente presso la sede dell'impresa (11,6%). Più rara è la fornitura tramite filiali all'estero (4,7%).

Nel dettaglio, emergono differenze rilevanti tra manifattura e servizi. Il settore dei servizi si distingue nettamente per l'adozione della fornitura digitale, adottata dal 39,2% delle imprese, contro il 24,8% della manifattura. All'interno della manifattura spicca il dato della metalmeccanica, dove il 36,7% delle imprese dichiara di offrire servizi digitali, in forte contrasto con il comparto dell'"altra manifattura" (18,4%). Il dato suggerisce che le imprese metalmeccaniche siano più avanti nei processi di digitalizzazione e assistenza da remoto, probabilmente per esigenze tecniche legate alla natura del prodotto.

Anche la dimensione aziendale influisce: le imprese con più di 50 addetti sono più propense a inviare personale presso il cliente (22,7%) o a disporre di filiali estere (7,3%), strumenti meno accessibili alle imprese minori, che invece si affidano più spesso alla modalità digitale (25,8%) o a soluzioni semplificate.

Tab. 1.1 - Di norma, quali sono le modalità di fornitura più utilizzate dalla sua azienda quando fornisce servizi a un cliente estero? (Val. %)

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

Fonte: Osservatorio Export 2025 – Fondazione Nord Est per Confindustria Veneto Est, Febbraio 2026

La propensione all'export rappresenta un altro importante fattore discriminante. Le imprese con elevata propensione all'esportazione mostrano una maggiore capacità di articolare modelli complessi: il 28,3% invia personale all'estero, il 15,5% si avvale di filiali estere e solo il 25,7% utilizza il digitale come canale principale. Al contrario, le imprese con bassa propensione all'export si affidano soprattutto a soluzioni digitali (40,6%) o al contatto diretto presso la propria sede, evidenziando modelli più passivi e meno strutturati.
Nel settore dei servizi la differenza interna per dimensione è marcata: le piccole imprese (meno di 50 addetti) dipendono quasi esclusivamente dalla fornitura digitale (43,9%), mentre le imprese più grandi utilizzano anche filiali estere (14,3%), infine il ricorso all'interazione diretta presso la sede aziendale (23,8%) riflette una struttura più solida e un buon presidio dei mercati esteri.
I dati confermano come le modalità di fornitura dei servizi ai clienti esteri siano strettamente legate al grado di maturità organizzativa e internazionale delle imprese. Le realtà di dimensioni maggiori o con una forte propensione all'export tendono a adottare modelli ibridi. che integrano strumenti digitali, presenza diretta e, in alcuni casi, strutture locali. Al contrario, una parte significativa del tessuto produttivo, in particolare tra le PMI, si affida a modalità semplificate o passive, fondate prevalentemente sulla fornitura a distanza o sull'iniziativa del cliente. Questo evidenzia un potenziale evolutivo ancora ampio, soprattutto in un contesto in cui l'internazionalizzazione passa sempre più attraverso servizi ad alto valore aggiunto.
L'indagine ha esplorato quali siano, secondo le imprese, i principali punti di forza alla base della loro competitività nella fornitura di servizi all'estero. L'obiettivo è identificare le risorse distintive che guidano le strategie di esportazione e verificare in che misura esse variano in funzione del settore, della dimensione aziendale e del grado di esposizione ai mercati internazionali.
I risultati vengono riportati nella tabella 1.2: le imprese del campione individuano il proprio punto di forza principale nelle competenze e nella preparazione del personale tecnico, un fattore indicato dal 43,9% del campione complessivo, con punte ancora più elevate tra le imprese dei servizi (53,3%) e tra quelle metalmeccaniche (56,7%). Seguono, a distanza, la capacità di instaurare rapporti di lungo periodo con il cliente (24,8%) e la personalizzazione dell'offerta sulla base delle esigenze specifiche (27,3%), che confermano l'importanza attribuita agli aspetti relazionali e su misura nella gestione dell'export di servizi.
I dati mostrano alcune differenze significative tra manifattura e servizi. Nelle imprese manifatturiere, il riferimento alla competenza tecnica del personale resta centrale (40,5%), ma acquisiscono rilievo anche la personalizzazione dell'offerta (29,4%) e la capacità di collegare i servizi ad altri beni venduti (12,2%), indicazione di un'offerta integrata bene-servizio. Al contrario, le imprese del settore servizi tendono a fondare la propria forza competitiva su una proposta personalizzata (33,7%) e su relazioni di fiducia consolidate (31,1%), a fronte di un ruolo più marginale per l'aspetto tecnico. Questo orientamento conferma la natura più relazionale e intangibile del valore nei servizi.
La dimensione aziendale incide sulla varietà e profondità dei punti di forza: le imprese con più di 50 addetti valorizzano più frequentemente la competenza del personale (49,1%) e la capacità di mantenere relazioni stabili con il cliente (28,9%), mentre le imprese più piccole si concentrano maggiormente sulla personalizzazione e sul prezzo competitivo. Le imprese più strutturate appaiono quindi più orientate alla qualità e alla relazione, mentre le PMI fanno leva su aspetti più reattivi o differenziali.
Una dinamica simile si osserva in relazione alla propensione all'export. Le imprese con elevata esposizione internazionale attribuiscono maggiore valore al capitale relazionale e alla qualità tecnica: il 46% indica la competenza del personale come principale punto di forza, il 32,9% segnala la capacità di costruire relazioni di lungo periodo e il 25,3% la personalizzazione. Al contrario, le imprese con bassa propensione all'export tendono a fare affidamento su un mix di fattori di accesso (innovazione, prezzo, immagine dell'Italia) e relazioni occasionali, mostrando un profilo più frammentato.

Tab. 1.2 - Quando si tratta di fornire servizi a clienti esteri, quali sono i principali punti di forza della sua azienda? (Val. %)

	Le competenze del nostro personale tecnico	I nostri servizi si basano sulle tecnologie più innovative	I nostri servizi sono più economici di quelli analoghi disponibili per il	Abbiamo un rapporto di lunga durata con il cliente che si fida di noi	I nostri servizi sono altamente personalizzati. progettati in base alle	I nostri servizi sono collegati ad altri beni materiali che vendiamo allo	Ci avvaliamo con successo dell'immagine positiva dell'Italia in questo settore	Altro
Totale	43,9	9,4	3,6	24,8	27,3	11,9	4,9	1,8
Manifattura	40,5	8,1	1,3	22,2	24,9	12,2	5,6	1,8
Macrosettore								
Metalmeccanica	56,7	14	1,8	30,4	38	22,4	4,3	0,4
Altra manifattura	31,9	5	1,1	17,9	18	6,8	6,4	2,6
Dimensioni								
Meno di 50	35,4	7,8	2,1	18,2	25	11,4	5,3	1,7
50 e più	49,1	8,5	0	29	24,8	13,6	6,3	2,1
Propensione all'esportazione								
Propensione debole all'export	32,5	4,2	0	16,4	22,1	8,1	6,9	0
Propensione moderata all'export	44,6	11,9	1,4	23,5	20,8	13,7	7,5	3,1
Propensione significativa all'export	40,7	7,6	3,2	26,8	25,4	12,7	3,7	2
Propensione elevata all'export	46	9,3	1	23,1	32,9	15,3	4,1	2,6
Servizi	53,3	13,1	9,9	32	33,7	11,1	2,9	1,7
Dimensioni								
Meno di 50	53,7	14,6	12,2	29,3	31,7	9,8	0	2,4
50 e più	52,4	9,5	4,8	38,1	38,1	14,3	9,5	0
Propensione all'esportazione								
Bassa propensione all'export	58,2	13,5	8,4	37,4	37	10	2,4	2,8
Alta propensione all'export	45,7	12,4	12,4	23,5	28,4	12,9	3,7	0

Fonte: Osservatorio Export 2025 – Fondazione Nord Est per Confindustria Veneto Est, Febbraio 2026

Nel complesso, la rilevazione conferma che la competenza del personale tecnico rappresenta l'asset competitivo chiave per molte imprese esportatrici, ma che nelle strategie più evolute essa viene affiancata da capacità relazionali e personalizzazione del servizio, soprattutto tra le imprese di maggiori dimensioni e con un profilo export più consolidato. Questo equilibrio tra know-how tecnico e capacità relazionale costituisce una leva strategica cruciale per rafforzare la competitività nei mercati internazionali dei servizi.

Dall'indagine sono emerse anche le principali difficoltà riportate dalle imprese durante il processo di apertura commerciale. Come si evince dalla Tabella 1.3, la voce più ricorrente è rappresentata dalla complessità normativa (31,5%), seguita dalle procedure doganali rigide (21,2%) e dalla difficoltà nel creare relazioni di fiducia con interlocutori esteri (16,6%). Anche la gestione complessa dei servizi a distanza (12,3%) e i problemi di comunicazione (15,8%) sono indicati come fattori rilevanti, soprattutto tra le imprese meno strutturate.

Le differenze tra manifattura e servizi risultano significative. Il settore dei servizi segnala con forza la presenza di barriere regolamentari (38,3%) e doganali (22,1%), che risultano più impattanti rispetto alla manifattura (29% e 20,8% rispettivamente). Inoltre, il problema della comunicazione è più sentito tra le imprese dei servizi (19,6% contro 14,4% nella manifattura), a conferma della maggiore incidenza della relazione diretta e personalizzata nell'erogazione di servizi intangibili.

Il dato si complica ulteriormente guardando alla dimensione aziendale. Le imprese con meno di 50 addetti segnalano più spesso difficoltà relazionali (19%), problemi di comunicazione (16,1%) e mancanza di risorse finanziarie (6,4%), mentre tra le imprese più grandi le criticità si concentrano maggiormente sugli aspetti normativi e doganali (32,6% e 24,3%). Questo suggerisce che le PMI siano più esposte ai limiti legati alla capacità interna, mentre le grandi imprese si confrontano più spesso con barriere sistemiche nei mercati esteri.

Le differenze emergono con particolare chiarezza se si considera la propensione all'export. Le imprese con bassa propensione riportano le percentuali più alte su diverse criticità: il 39,1% segnala difficoltà legate alla comprensione delle normative estere, mentre il 20,7% indica problemi sia di comunicazione sia nella costruzione di relazioni di fiducia con i clienti internazionali. Si tratta di un profilo frammentato, in cui ostacoli di natura regolamentare, relazionale e organizzativa si combinano, riflettendo un livello di maturità ancora parziale.

Al contrario, le imprese con alta propensione all'export mostrano una mappa delle criticità più circoscritta: anche in questo caso il principale ostacolo resta quello normativo (37,1%), ma gli altri elementi risultano decisamente meno rilevanti — solo il 4,3% lamenta problemi di comunicazione, e appena l'8% segnala difficoltà nella gestione del servizio. Questo divario suggerisce che, con l'aumentare dell'esperienza internazionale, le imprese riescono a gestire più efficacemente le dimensioni relazionali e logistiche, pur continuando a scontrarsi con barriere sistemiche esterne, spesso più difficili da superare autonomamente.

Nel complesso, l'analisi conferma che la complessità normativa e regolamentare costituisce la principale barriera all'internazionalizzazione dei servizi, trasversale ai settori e alle dimensioni aziendali. Tuttavia, tra le imprese meno strutturate e con minore esposizione internazionale, le difficoltà relazionali, organizzative e comunicative assumono un peso maggiore. Questo evidenzia la necessità di rafforzare le competenze interne, affiancando misure di policy che non solo semplifichino i contesti regolatori, ma accompagnino le imprese nella gestione strategica del servizio in contesti internazionali sempre più complessi.

Tab. 1.3 - Quali sono le principali difficoltà/ostacoli che la sua azienda deve affrontare quando si tratta di fornire servizi a clienti esteri, o si aspetta di affrontare? (Val. %)

	Problemi di comunicazione	Gli strumenti digitali sono difficili da usare e/o onerosi	Legislazioni e regolamenti vincolanti e/o complessi	Procedure doganali rigide	Mancanza dei finanziamenti necessari	Difficoltà a creare reti di relazioni/contatti con clienti	La gestione del personale all'estero è complessa	Altro
Totale	15,8	1,7	31,5	21,2	6,1	16,6	12,3	16,8
Manifattura	14,4	1,9	29	20,8	4,8	16,3	13,4	15,8
Macrosettore								
Metalmeccanica	17,3	2,1	31,7	24,7	3,6	15,5	15,3	14,5
Altra manifattura	12,9	1,7	27,6	18,8	5,5	16,7	12,3	16,5
Dimensioni								
Meno di 50	16,1	1,5	26,9	18,8	6,4	19	12,1	13,1
50 e più	11,6	2,5	32,6	24,3	2,2	11,7	15,5	20,4
Propensione all'esportazione								
Propensione debole all'export	20,7	1,2	28,3	20,9	4	22,2	11,6	12,9
Propensione moderata all'export	11,5	0,5	19,8	18,5	6	15,1	12,7	14,3
Propensione significativa all'export	14,3	1,7	35,8	16,8	4,3	17,2	11,5	19
Propensione elevata all'export	9,8	4,3	33,2	27,8	5,1	8,9	18,3	17,8
Servizi	19,6	1,5	38,3	22,1	9,7	17,4	9,5	19,4
Dimensioni								
Meno di 50	22	0	34,1	17,1	9,8	14,6	7,3	19,5
50 e più	14,3	4,8	47,6	33,3	9,5	23,8	14,3	19
Propensione all'esportazione								
Bassa propensione all'export	29,5	2,4	39,1	23,1	2,4	20,7	10,4	13,1
Alta propensione all'export	4,3	0	37,1	20,4	21	12,4	8	29

Fonte: Osservatorio Export 2025 – Fondazione Nord Est per Confindustria Veneto Est, Febbraio 2026

Il quadro emerso dalle imprese intervistate trova elementi di confronto interessanti nel caso del Trentino-Alto Adige, oggetto di un approfondimento condotto nell'ambito del progetto Interreg "Export Platform" Italia-Austria (OECD, 2025). Pur trattandosi di un'area più circoscritta, con un profilo produttivo specifico, alcune dinamiche appaiono confrontabili, in particolare rispetto alla crescente interdipendenza tra beni e servizi nei processi di internazionalizzazione. Anche nel contesto altoatesino, la manifattura mantiene un orientamento prevalente all'export di beni materiali, ma si osserva una progressiva integrazione di servizi a supporto del prodotto, soprattutto nelle fasi di post-vendita come installazione, manutenzione e assistenza tecnica. Questa tendenza è coerente con quanto rilevato nell'indagine, dove le imprese più strutturate e con maggiore propensione all'export stanno potenziando l'offerta accessoria come leva di differenziazione. Il confronto con il Trentino-Alto Adige consente di mettere in luce alcune specificità del territorio Veneto. La dimensione del campione e la varietà settoriale analizzata restituiscono un quadro più articolato delle strategie di servizio: accanto alla diffusione di servizi post-vendita, emerge anche la presenza – seppur ancora contenuta – di attività pre-vendita ad alto contenuto cognitivo e relazionale, come la progettazione su misura o l'elaborazione di dati. Mentre il contesto altoatesino si caratterizza per una forte specializzazione territoriale e tecnologica, le imprese venete presentano una disomogeneità più marcata, che si traduce in un divario evidente tra imprese con modelli di servizio avanzati e una base produttiva che si affida ancora prevalentemente alla sola vendita del bene. La traiettoria seguita da alcune imprese del Trentino-Alto Adige può rappresentare un riferimento utile per estendere il processo di upgrading a una platea più ampia di attori. La sfida è trasformare l'integrazione beni-servizi da pratica diffusa ma ancora parziale a leva sistemica, sostenuta da investimenti organizzativi, competenze trasversali e una visione di lungo periodo.

L'indagine conferma che la capacità delle imprese di competere sui mercati internazionali non si esaurisce nella sola qualità del prodotto, ma dipende sempre più dalla capacità di integrare servizi a supporto dell'offerta e di sviluppare modelli relazionali, digitali e organizzativi coerenti con le dinamiche della domanda globale. Il percorso verso un'internazionalizzazione fondata anche sulla servitizzazione è avviato, ma ancora disomogeneo. Le imprese più strutturate e con una maggiore esposizione ai mercati esteri mostrano una più alta maturità strategica: offrono servizi accessori articolati, presidiano diversi canali di erogazione, investono nella relazione con il cliente e costruiscono valore lungo tutta la "smile curve". Al contrario, una parte consistente del tessuto produttivo, in particolare tra le PMI, appare ancora ancorata a modelli più tradizionali e semplificati, centrati sulla sola fornitura del bene. Le barriere non sono soltanto normative o burocratiche, ma riguardano anche le competenze interne, la disponibilità di risorse organizzative e la capacità di lettura strategica del servizio come leva di valore. In questo quadro, emerge la necessità di strumenti di accompagnamento mirati, in grado di facilitare il passaggio da un export orientato alla quantità a un'internazionalizzazione basata sull'integrazione intelligente tra beni e servizi. Le imprese intervistate dimostrano di disporre delle condizioni per compiere questo salto evolutivo: una base tecnica consolidata, esperienze pregresse di apertura internazionale e una crescente consapevolezza del valore dei servizi. La sfida è trasformare questi elementi in una strategia matura e sistemica, in cui il servizio non sia un'aggiunta, ma una componente strutturale del vantaggio competitivo nei mercati globali.

2. Le strategie di internazionalizzazione e lo sguardo delle imprese al 2026

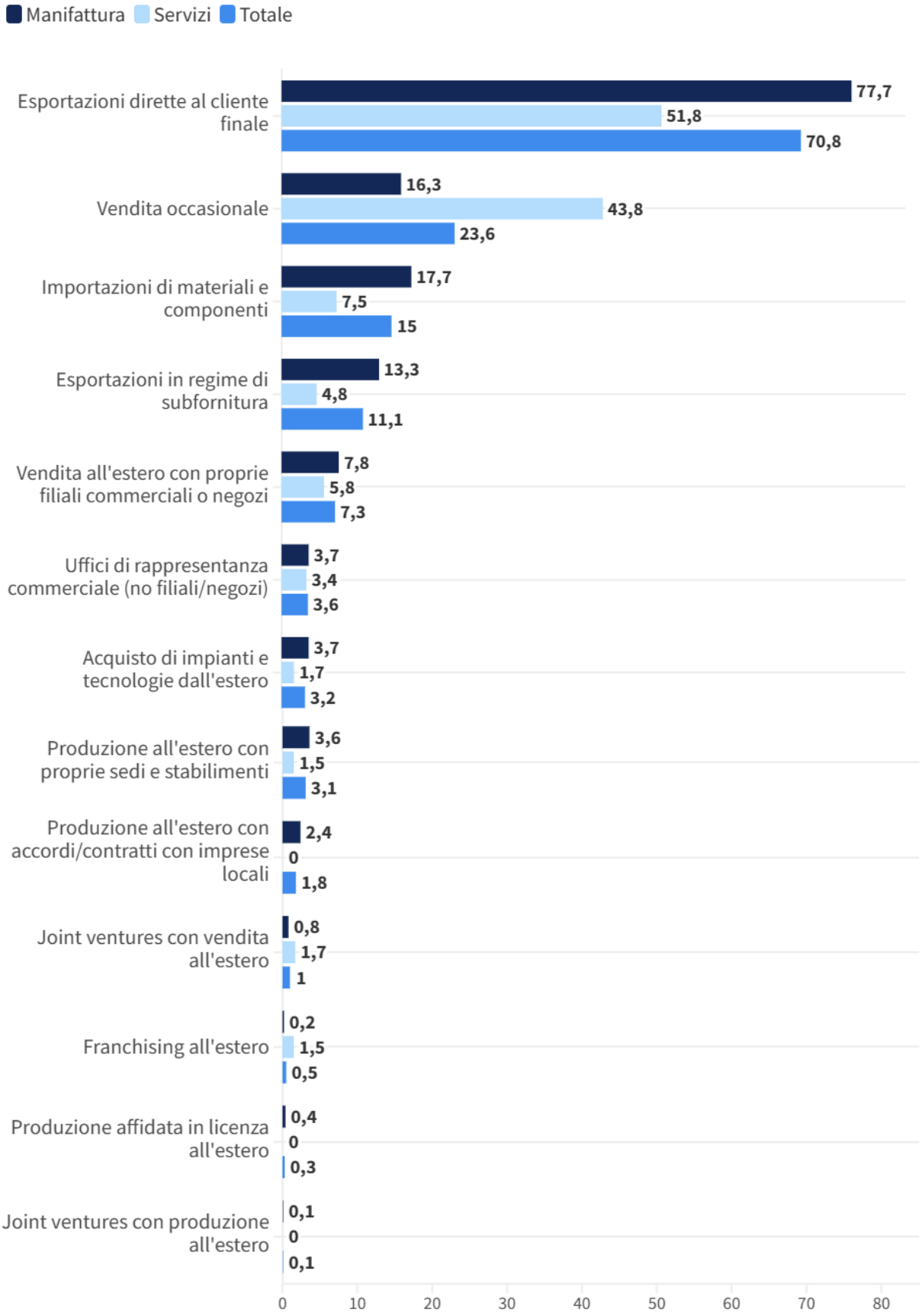
La seconda sezione dell'indagine è dedicata all'analisi delle strategie di internazionalizzazione e delle prospettive future delle imprese, con particolare riferimento alle aspettative sull'andamento dell'export e alle scelte strategiche e geografiche previste per il prossimo biennio. L'analisi si inserisce in un contesto congiunturale complesso: dopo un 2024 caratterizzato da una contrazione dell'export veneto (-1,8%), il rallentamento sembra proseguire anche nei primi nove mesi del 2025, periodo in cui, a fronte di una crescita del dato nazionale (+3,6%), il Veneto registra ancora una variazione negativa (-0,6%). Il quadro territoriale appare eterogeneo, con risultati negativi per Treviso (-1,2%), Venezia (-10,2%) e Rovigo (-4,1%), e la sola eccezione di Padova (+1,4%). Su queste dinamiche incidono fattori di natura esogena, quali l'aumento dei dazi e delle barriere tariffarie e, più in generale, un contesto internazionale segnato da crescente instabilità politica (cfr. capitolo 3). In questo scenario di elevata incertezza, il capitolo si apre con un'analisi delle modalità e delle strategie di presenza sui mercati esteri, al fine di comprendere come le imprese si internazionalizzano oggi e quali strumenti adottano per sostenere la propria attività internazionale. L'attenzione si sposta poi sulle aspettative per l'export nel 2026, sulle strategie che le imprese intendono perseguire nel prossimo biennio e sulle scelte dei paesi target, distinguendo tra prime e seconde destinazioni. Nel complesso, il capitolo offre una lettura integrata delle strategie in atto e delle aspettative future, contribuendo a delineare l'evoluzione dei processi di internazionalizzazione delle imprese.

Come ricordato nella nota metodologica, nella rilevazione di quest'anno è stato introdotto un criterio diverso rispetto a quelli utilizzati in passato per identificare le imprese internazionalizzate. Il criterio di inclusione è stato infatti modificato passando da una logica di "presenza internazionale" (che includeva anche aziende con export nullo ma attive tramite altri canali e forme di presenza internazionale) a una logica di "export attivo". Di conseguenza, l'analisi considera esclusivamente le unità produttive con una quota di fatturato estero positiva (>0%). La decisione è funzionale agli obiettivi conoscitivi dell'attuale ricerca: il focus sui flussi di esportazione di beni e servizi ha reso necessaria l'esclusione dal perimetro d'indagine di quelle imprese che, pur internazionalizzate sotto altri profili, non generano flussi di vendita diretta sui mercati esteri.

Le modalità di internazionalizzazione adottate dalle imprese risultano fortemente concentrate sulle forme dirette di presenza sui mercati esteri, con differenze significative tra manifattura e servizi (vedi figura 2.1). Nel totale delle imprese, la modalità nettamente prevalente è rappresentata dalle esportazioni dirette al cliente finale, indicate dal 70,8% degli internazionalizzati. Questa forma è particolarmente diffusa nella manifattura, dove raggiunge il 77,7%. mentre risulta meno frequente nei servizi (51,8%), segnalando un diverso modello di accesso ai mercati esteri tra i due settori. Le vendite occasionali costituiscono la seconda modalità più diffusa nel totale (23,6%), ma mostrano una marcata caratterizzazione settoriale: nei servizi questa forma riguarda il 43,8% delle imprese, contro il 16,3% nella manifattura, evidenziando una maggiore flessibilità e discontinuità dei processi di internazionalizzazione nel comparto terziario. Tra le altre modalità, le importazioni di materiali e componenti coinvolgono il 15% delle imprese nel totale, con una maggiore incidenza nella manifattura (17,7%) rispetto ai servizi (7,5%). Le esportazioni in regime di subfornitura interessano l'11,1% delle imprese, ma risultano anch'esse concentrate nella manifattura (13,3%), a fronte di un ruolo marginale nei servizi (4,8%). Le forme di internazionalizzazione che implicano una presenza strutturata all'estero risultano invece residuali. La vendita tramite filiali commerciali o negozi all'estero riguarda complessivamente il 7,3% delle imprese, con differenze contenute tra manifattura e servizi. Quote ancora più ridotte caratterizzano l'apertura di uffici di rappresentanza, l'acquisto di impianti o tecnologie dall'estero e la produzione all'estero, che in tutte le sue forme interessa meno del 4% delle imprese. Ancora più marginali risultano le joint ventures, il franchising e la produzione affidata in licenza

all’estero. Nel complesso emerge un modello di internazionalizzazione delle imprese prevalentemente basato su modalità poco strutturate di presenza sui mercati esteri, soprattutto nei servizi, dove prevalgono vendite dirette e occasionali. La manifattura mostra invece una maggiore diffusione delle forme tradizionali di export e delle relazioni di subfornitura, pur rimanendo limitata la presenza produttiva diretta sui mercati esteri.

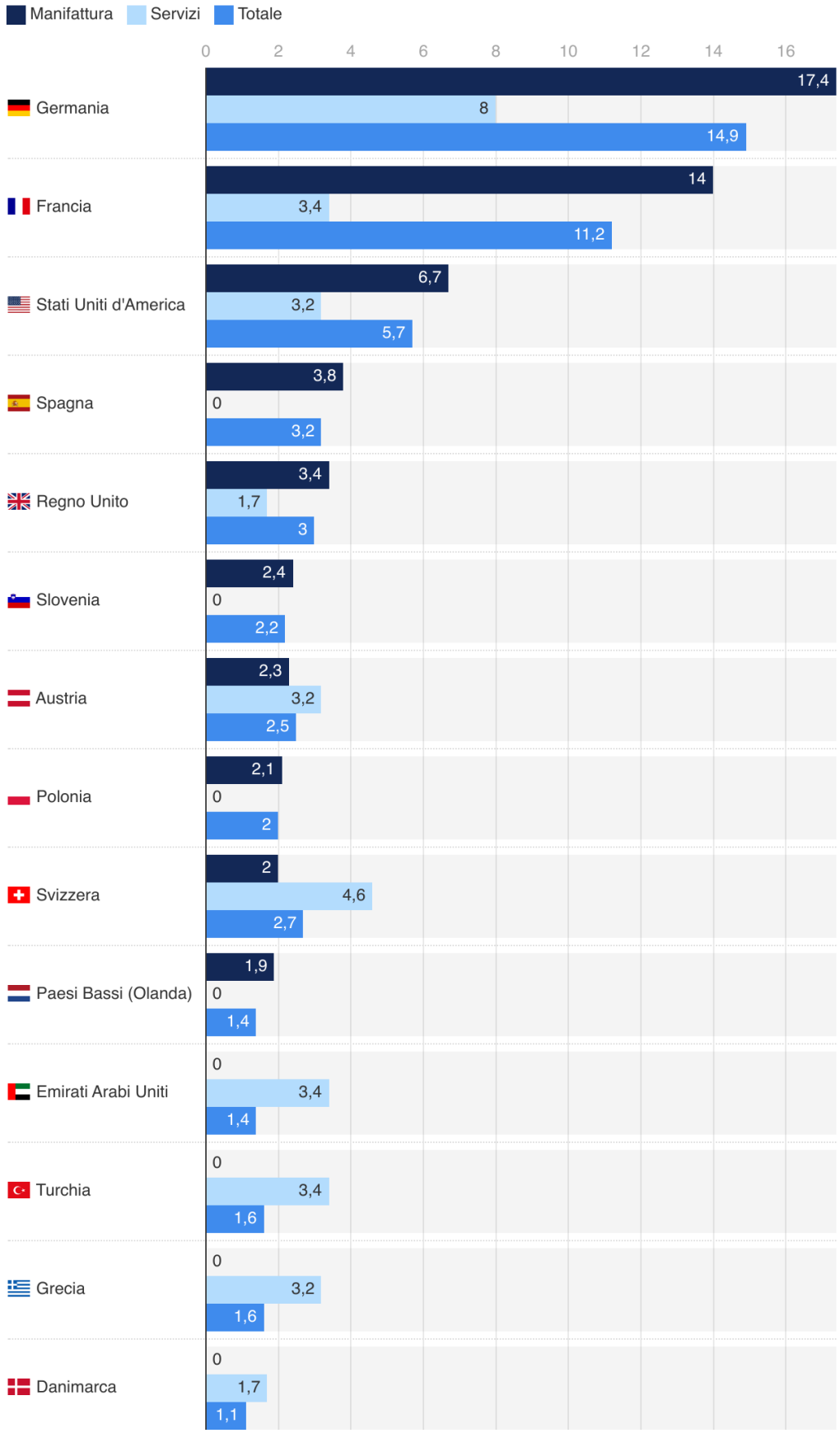
Graf 2.1 - Che tipo di rapporti intrattiene la vostra azienda sui mercati esteri? Possibili più risposte (val. %)



Fonte: Osservatorio Export 2025 – Fondazione Nord Est per Confindustria Veneto Est, Febbraio 2026

Approfondendo le destinazioni principali delle esportazioni dirette al cliente finale, come indicato nella figura 2.2, si conferma una forte concentrazione su un numero limitato di mercati europei, con differenze marcate tra manifattura e servizi. Nel totale delle imprese, la Germania rappresenta il principale paese di destinazione, indicata dal 14,9% delle imprese. Il dato è trainato soprattutto dalla manifattura, dove la quota sale al 17,4%, mentre risulta più contenuta nei servizi (8%). Al secondo posto si colloca la Francia (11,2% nel totale), anche in questo caso con una forte prevalenza nella manifattura (14%), rispetto ai servizi (3,4%). Gli Stati Uniti d'America rappresentano la principale destinazione extra-europea, indicati dal 5,7% delle imprese nel totale, con una maggiore rilevanza nella manifattura (6,7%) rispetto ai servizi (3,2%). Seguono, con quote più contenute, la Spagna (3,2%), il Regno Unito (3%) e la Slovenia (2,2%). Nei servizi, accanto ai grandi mercati tradizionali, emergono alcune destinazioni specifiche, come Svizzera (4,6%), Emirati Arabi Uniti (3,4%), Turchia (3,4%) e Grecia (3,2%), che risultano assenti o marginali nella manifattura. Al contrario, la manifattura mostra una maggiore concentrazione delle esportazioni dirette verso i principali partner europei, in particolare Germania e Francia. Nel complesso, le esportazioni dirette al cliente finale si orientano prevalentemente verso mercati consolidati e geograficamente prossimi, con scelte maggiormente concentrate su alcuni paesi nella manifattura e una maggiore diversificazione geografica nei servizi.

Graf 2.2 - Paesi di destinazione (prima scelta) delle esportazioni dirette al cliente finale

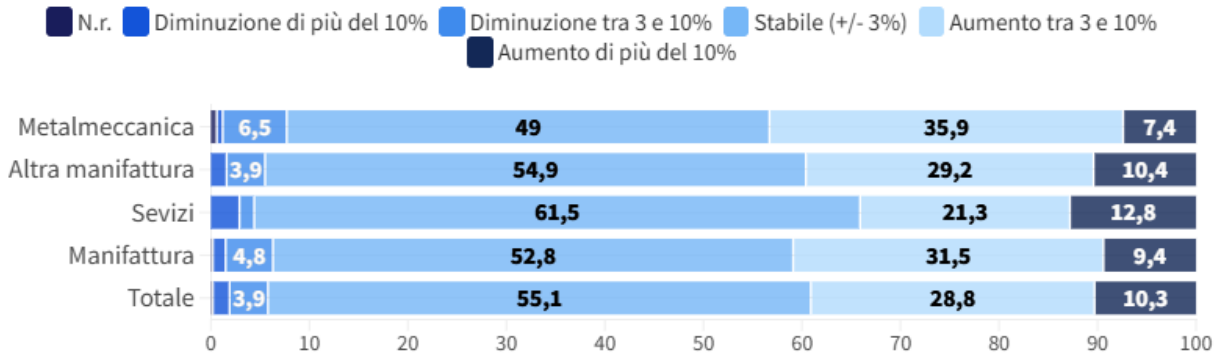


Fonte: Osservatorio Export 2025 – Fondazione Nord Est per Confindustria Veneto Est, Febbraio 2026

Ma quali strategie stanno mettendo in atto le imprese? Che aspettative hanno per il futuro? Guardando al breve periodo (figura 2.3a), le attese delle imprese per l'export del 2026 risultano improntate alla stabilità, che rappresenta lo scenario prevalente per il 55,1% del totale delle imprese. Il 39,1% del totale si aspetta una crescita, con il 28,8% che prevede un aumento delle esportazioni compreso tra il 3 e il 10% e il 10,3% che si attende un incremento superiore al 10%. Le aspettative di riduzione restano contenute. Emergono delle differenze tra manifattura e servizi. Nella manifattura, 4 aziende su 10 prevedono una crescita delle esportazioni nel prossimo anno: tra queste il 31,5% si aspetta un aumento del 3-10%, mentre il 9,4% delle imprese manifatturiere prevede un incremento oltre il 10%. Le imprese dei servizi, invece, mostrano un orientamento più prudente, con una quota di stabilità pari al 61,5%, superiore a quella osservata nella manifattura (52,8%). Tuttavia, nei servizi è leggermente più elevata la quota di imprese che prevede una crescita superiore al 10% (12,8% contro il 9,4% della manifattura), a fronte di una minore incidenza delle crescite moderate.

Graf 2.3 - Pensando alle esportazioni del prossimo anno (2026) quali sono le vostre attese? (Val. %)

a) Per macrosettore

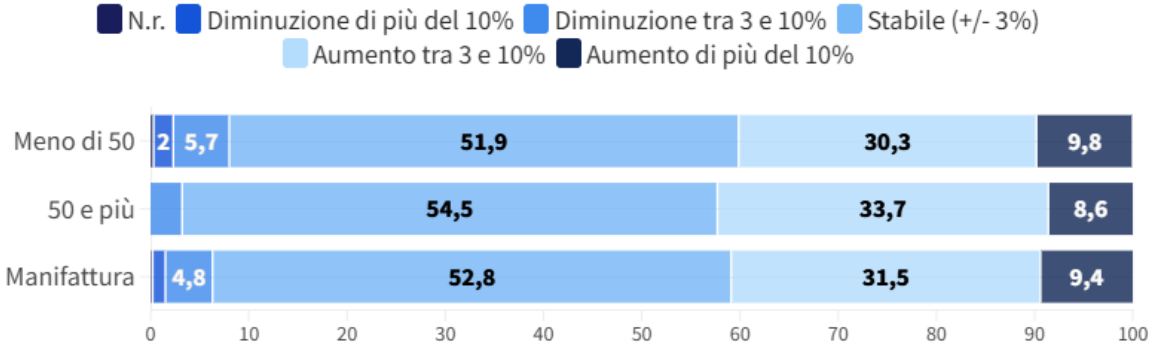


Fonte: Osservatorio Export 2025 – Fondazione Nord Est per Confindustria Veneto Est, Febbraio 2026

Focalizzando l'analisi sulla manifattura, emerge come le aspettative sull'andamento delle esportazioni nel 2026 variano in funzione della dimensione aziendale. Le imprese con meno di 50 addetti mostrano un orientamento più cauto: il 51,9% prevede esportazioni stabili, mentre il 7,7% esprime aspettative di riduzione. Le imprese di dimensioni maggiori presentano invece un profilo complessivamente più favorevole, con una quota di stabilità pari al 54,5% e una maggiore incidenza delle attese di crescita (42,3%, a fronte del 40,1% delle imprese più piccole).

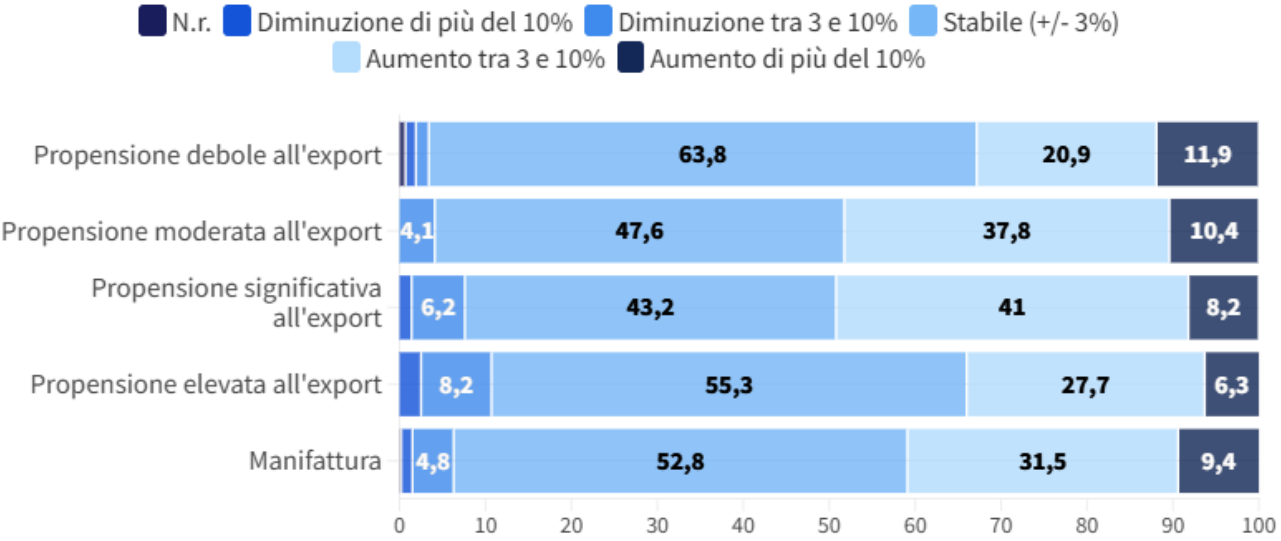
L'intensità di export (cfr. Nota Metodologica) incide in modo significativo sulle aspettative, ma con un andamento non lineare. Tra le imprese con propensione debole all'export prevale nettamente lo scenario di stabilità (63,8%). La quota più elevata di imprese che prevede una crescita si osserva tra quelle con propensione significativa all'export, dove quasi la metà (49,2%) si attende un aumento delle esportazioni, prevalentemente compreso tra il 3 e il 10%. Le imprese con propensione elevata mostrano invece un orientamento più prudente, con oltre la metà che prevede stabilità. In parallelo, all'aumentare della propensione all'export si riduce la quota di imprese che si attende una crescita superiore al 10% e aumenta, seppur in misura contenuta, la quota di imprese che prevede una diminuzione dell'export, per lo più di entità moderata.

b) Manifattura, per classe dimensionale



Fonte: Osservatorio Export 2025 – Fondazione Nord Est per Confindustria Veneto Est, Febbraio 2026

c) Manifattura, per intensità di esportazione

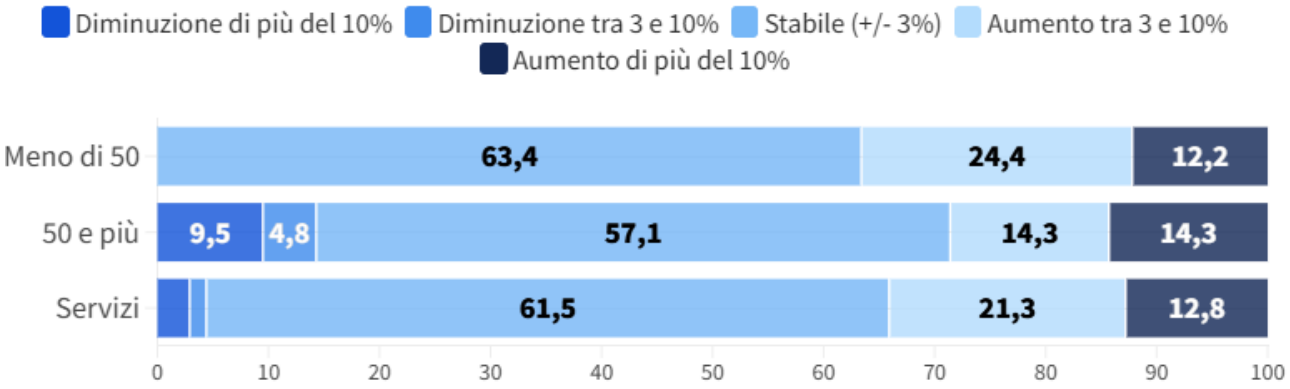


Fonte: Osservatorio Export 2025 – Fondazione Nord Est per Confindustria Veneto Est, Febbraio 2026 (365)

Analogamente a quanto osservato nella manifattura, anche nei servizi le aspettative sull'andamento dell'export nel breve termine variano in funzione della dimensione aziendale. Tra le imprese con meno di 50 addetti, il 63,4% prevede esportazioni stabili. Le imprese di dimensioni maggiori presentano una quota di stabilità leggermente inferiore (57,1%), accompagnata da una maggiore incidenza sia di attese di crescita (28,6%) sia di aspettative negative. In particolare, il 9,5% delle imprese più grandi si attende una diminuzione dell'export superiore al 10%, che, sommata al 4,8% di riduzioni più contenute, porta la quota complessiva di imprese con aspettative negative al 14,3%.

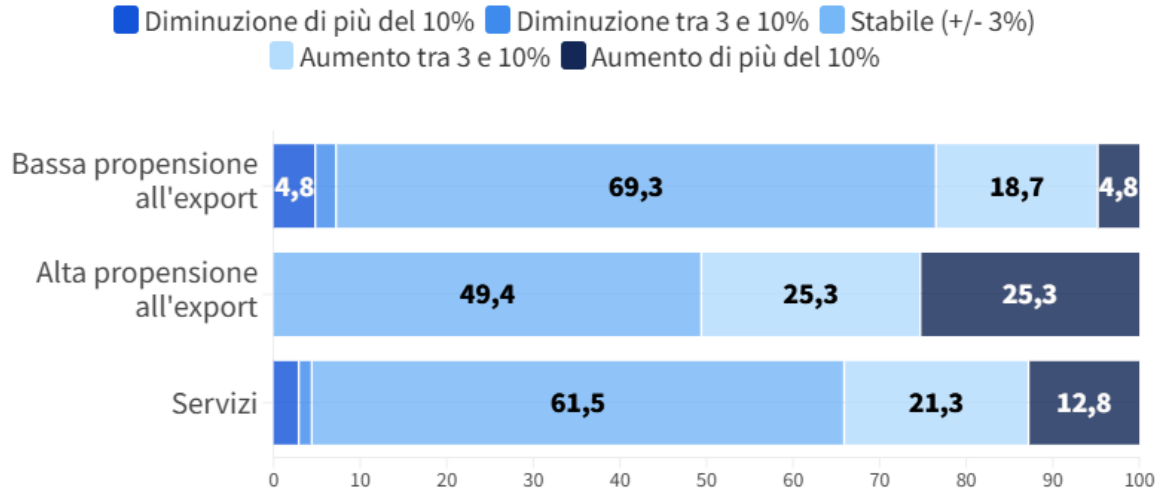
Anche l'intensità di export (cfr. Nota Metodologica) discrimina le aspettative. Tra le imprese con bassa propensione all'export, prevale lo scenario di stabilità (69,3%), mentre le attese di crescita e di riduzione risultano residuali. Al contrario, tra le imprese con alta propensione all'export, oltre la metà (50,6%) prevede un aumento delle esportazioni, con una quota significativa (25,3%) che si attende crescite superiori al 10%. In questo gruppo non si registrano imprese che prevedono una diminuzione delle esportazioni nel prossimo anno.

b) Servizi, per classe dimensionale



Fonte: Osservatorio Export 2025 – Fondazione Nord Est per Confindustria Veneto Est, Febbraio 2026 (132)

c) Servizi, per intensità di esportazione



Fonte: Osservatorio Export 2025 – Fondazione Nord Est per Confindustria Veneto Est, Febbraio 2026 (132)

Come mostra la tabella 2.1, guardando alle strategie che le imprese intendono adottare nel prossimo biennio per mantenere e rafforzare la propria presenza sui mercati internazionali, emerge come opzione più diffusa l'incremento della presenza nei mercati già serviti, indicata dal 50% degli intervistati. Lo sviluppo della presenza in nuovi mercati riguarda una quota più contenuta di imprese (13,4%), mentre resta significativa la percentuale di chi non prevede l'adozione di strategie specifiche (31,9%), segnalando un atteggiamento ancora prudente e attendista. Dall'analisi per comparto emergono differenze rilevanti. La manifattura appare complessivamente più attiva sul piano strategico rispetto ai servizi: il 54,7% delle imprese manifatturiere indica come strategia prevalente il rafforzamento della presenza nei mercati già presidiati, contro il 37% delle imprese dei servizi. All'interno della manifattura, tale orientamento risulta diffuso in modo trasversale tra i diversi macrosettori e tende a rafforzarsi al crescere della dimensione aziendale, raggiungendo il 57,9% tra le imprese con 50 addetti e più, nonché al crescere dell'intensità di export, passando da livelli più contenuti tra le imprese a propensione debole a valori più elevati tra quelle con propensione elevata. Nel comparto dei servizi, al contrario, prevale un approccio più prudente: quasi la metà delle imprese (45,7%) non prevede alcuna strategia specifica per il prossimo biennio. Anche in questo caso, tuttavia, l'attivazione strategica risulta più elevata tra le imprese di maggiori dimensioni e, soprattutto, tra quelle con una più alta propensione all'export, per le quali l'incremento della presenza nei mercati già serviti diventa la strategia largamente prevalente (62,4%). In entrambi i comparti, la propensione all'export e le aspettative sull'andamento dell'export nel 2026 rappresentano elementi fortemente discriminanti. Tra le imprese con aspettative positive, la quota di chi intende rafforzare la presenza nei mercati già presidiati supera il 67% nella manifattura e il 43,9%

nei servizi, mentre tra le imprese con aspettative stabili o negative aumenta sensibilmente la quota di chi non prevede strategie definite.

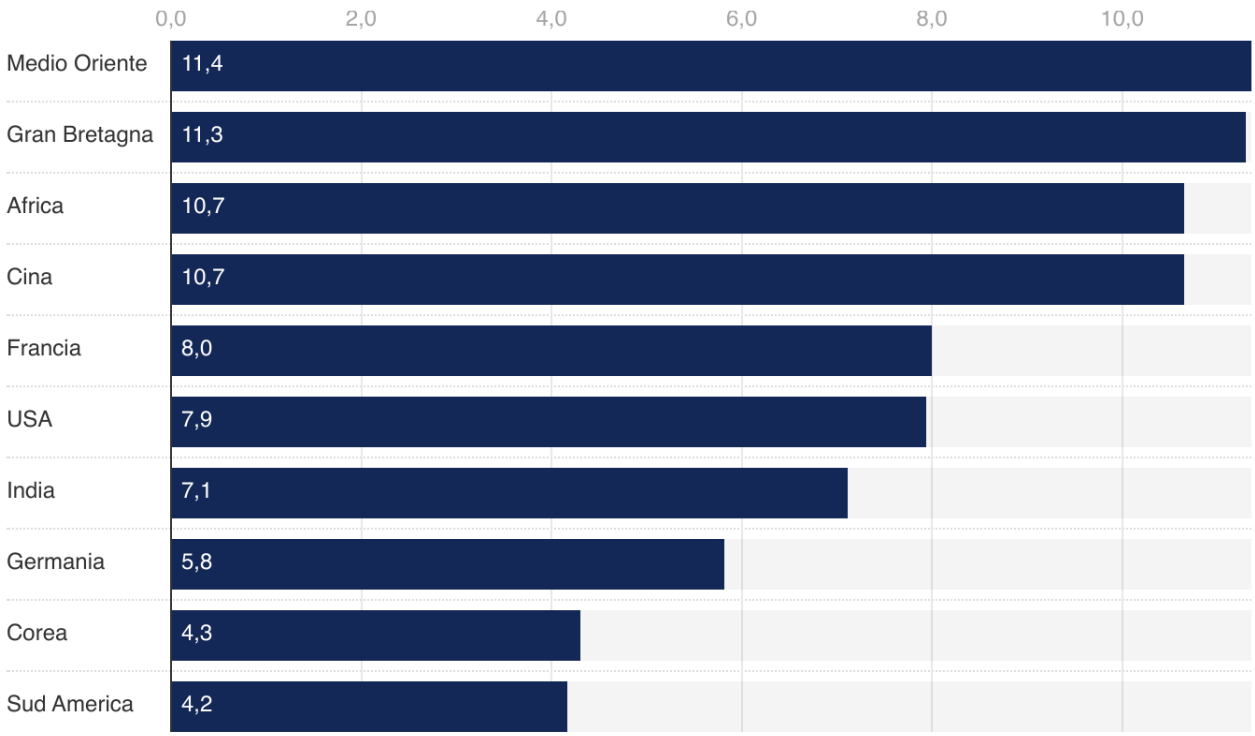
Tab. 2.1 - Qual è la strategia prevalente che seguirete per supportare la presenza della vostra impresa sui mercati internazionali nel prossimo biennio? (val. %)

	Incrementeremo la nostra presenza nei paesi già serviti	Svilupperemo la presenza in nuovi mercati	Altra strategia	Nessuna di queste	Totale
Totale	**50,0**	**13,4**	**4,7**	**31,9**	100,0
Manifattura	**54,7**	**14,2**	**4,2**	**26,9**	100,0
Macrosettore					
Metalmeccanica	56,4	12,8	6,2	24,6	100,0
Altra manifattura	53,8	15,0	3,1	28,1	100,0
Dimensioni					
Meno di 50	52,7	14,5	5,3	27,5	100,0
50 e più	57,9	13,7	2,4	25,9	100,0
Propensione all'esportazione					
Propensione debole all'export	32,0	11,6	4,4	51,9	100,0
Propensione moderata all'export	62,7	11,6	2,5	23,2	100,0
Propensione significativa all'export	61,1	19,5	7,7	11,7	100,0
Propensione elevata all'export	67,6	14,7	1,9	15,7	100,0
Aspettative export '26					
Negative	47,1	19,5	2,1	31,2	100,0
Positive	67,3	21,3	3,4	8,0	100,0
Stabili	46,0	8,2	5,0	40,8	100,0
Servizi	**37,0**	**11,1**	**6,1**	**45,7**	100,0
Dimensioni					
Meno di 50	36,6	9,8	2,4	51,2	100,0
50 e più	38,1	14,3	14,3	33,3	100,0
Propensione all'esportazione					
Bassa propensione all'export	20,7	7,6	10,0	61,7	100,0
Alta propensione all'export	62,4	16,7	0,0	21,0	100,0
Aspettative export '26					
Negative	33,3	0,0	33,3	33,3	100,0
Positive	43,9	22,7	9,2	24,1	100,0
Stabili	33,5	5,5	2,4	58,6	100,0

Fonte: Osservatorio Export 2025 – Fondazione Nord Est per Confindustria Veneto Est, Febbraio 2026

La figura 2.4 mostra che tra le imprese che dichiarano l'intenzione di sviluppare la propria presenza in nuovi mercati nel prossimo biennio, le destinazioni più frequentemente indicate sono il Medio Oriente (11,4%) e la Gran Bretagna (11,3%), seguite da Africa e Cina, che presentano la medesima quota di imprese interessate (10,7%). Nel confronto con l'anno precedente, la Cina registra un lieve aumento dell'interesse da parte delle imprese, passando dall'8,9% al 10,7%. Si osserva invece una marcata riduzione dell'attenzione verso il mercato statunitense: nel rapporto dello scorso anno, il 21,7% delle imprese aveva indicato gli Stati Uniti come mercato di sviluppo, quota che nell'indagine attuale scende al 7,9%. Tale ridimensionamento appare riconducibile, da un lato, alle politiche commerciali restrittive e, dall'altro, a un quadro complessivo di elevata incertezza che caratterizza il mercato statunitense.

Fig. 2.4 - Nuovi mercati indicati dalle imprese che intendono svilupparne di nuovi nei prossimi due anni (val. %; possibili più risposte)

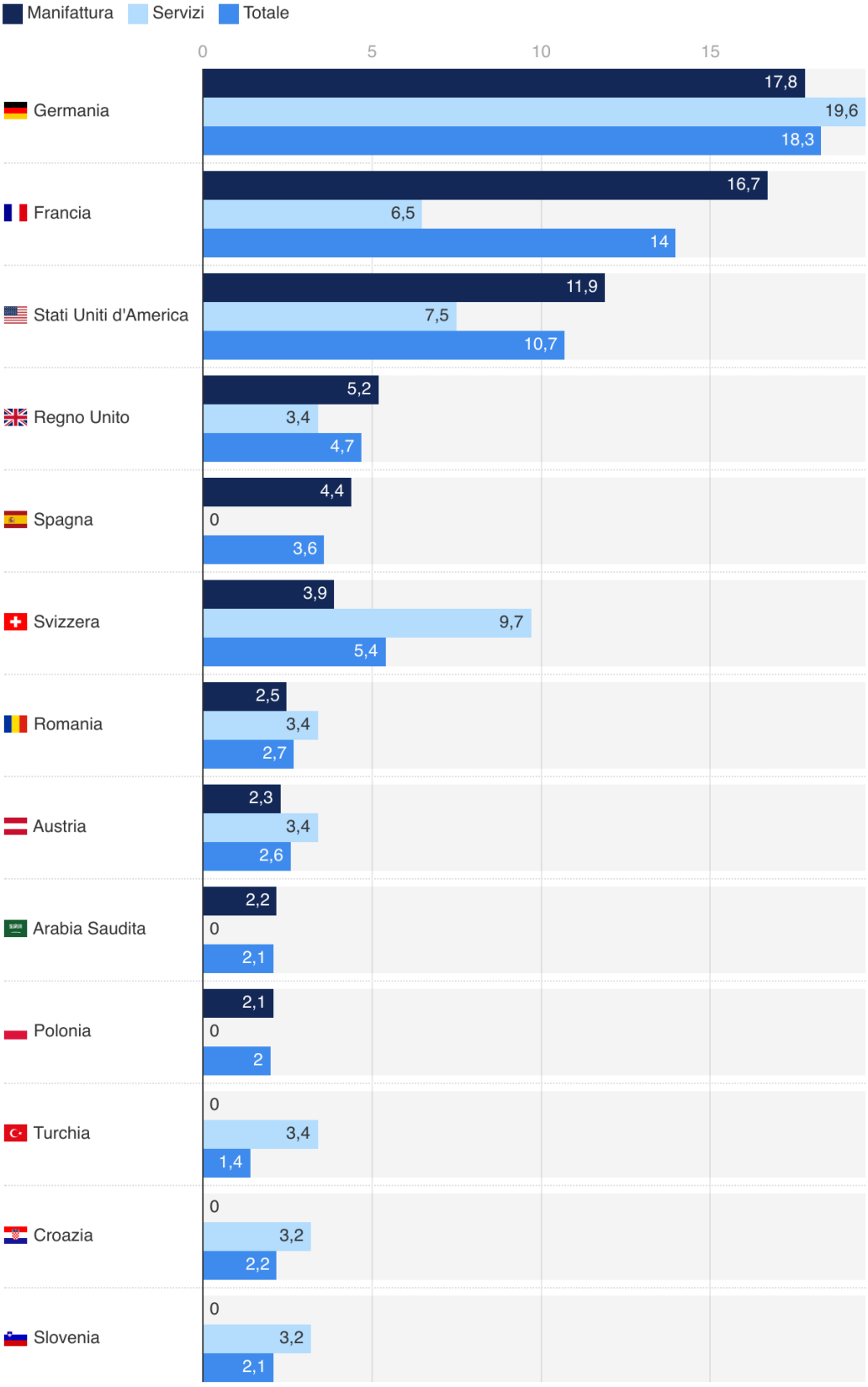


Fonte: Osservatorio Export 2025 – Fondazione Nord Est per Confindustria Veneto Est, Febbraio 2026 (60)

L'analisi delle prime e seconde scelte dei paesi target per l'export nel 2026, mostrata nella figura 2.5, evidenzia una forte concentrazione delle preferenze su pochi mercati consolidati, affiancata da una maggiore articolazione geografica nelle scelte di secondo livello, soprattutto nel comparto dei servizi. Nel totale delle imprese, la Germania si conferma il principale paese di riferimento sia come prima sia come seconda scelta (rispettivamente 18,3% e 13,4%), seguita dalla Francia (14% come prima scelta e 12,6% come seconda). In entrambi i casi, il peso di questi mercati risulta più marcato nella manifattura, dove le quote superano sistematicamente quelle osservate nei servizi. Gli Stati Uniti d'America rappresentano la principale destinazione extra-europea, ma con un ruolo rilevante quasi esclusivamente per la manifattura, sia tra le prime sia tra le seconde scelte. Accanto ai principali partner tradizionali, emergono differenze significative tra i due comparti. La manifattura mostra una maggiore concentrazione delle preferenze su un numero ristretto di mercati, in particolare Germania, Francia e Stati Uniti. I servizi, invece, presentano una distribuzione più frammentata delle destinazioni, con un ruolo relativamente più importante di alcuni mercati europei secondari. Tra questi si segnalano, in particolare, Svizzera, Austria, Spagna, Grecia e Repubblica Ceca, che compaiono con maggiore frequenza soprattutto tra le seconde scelte.

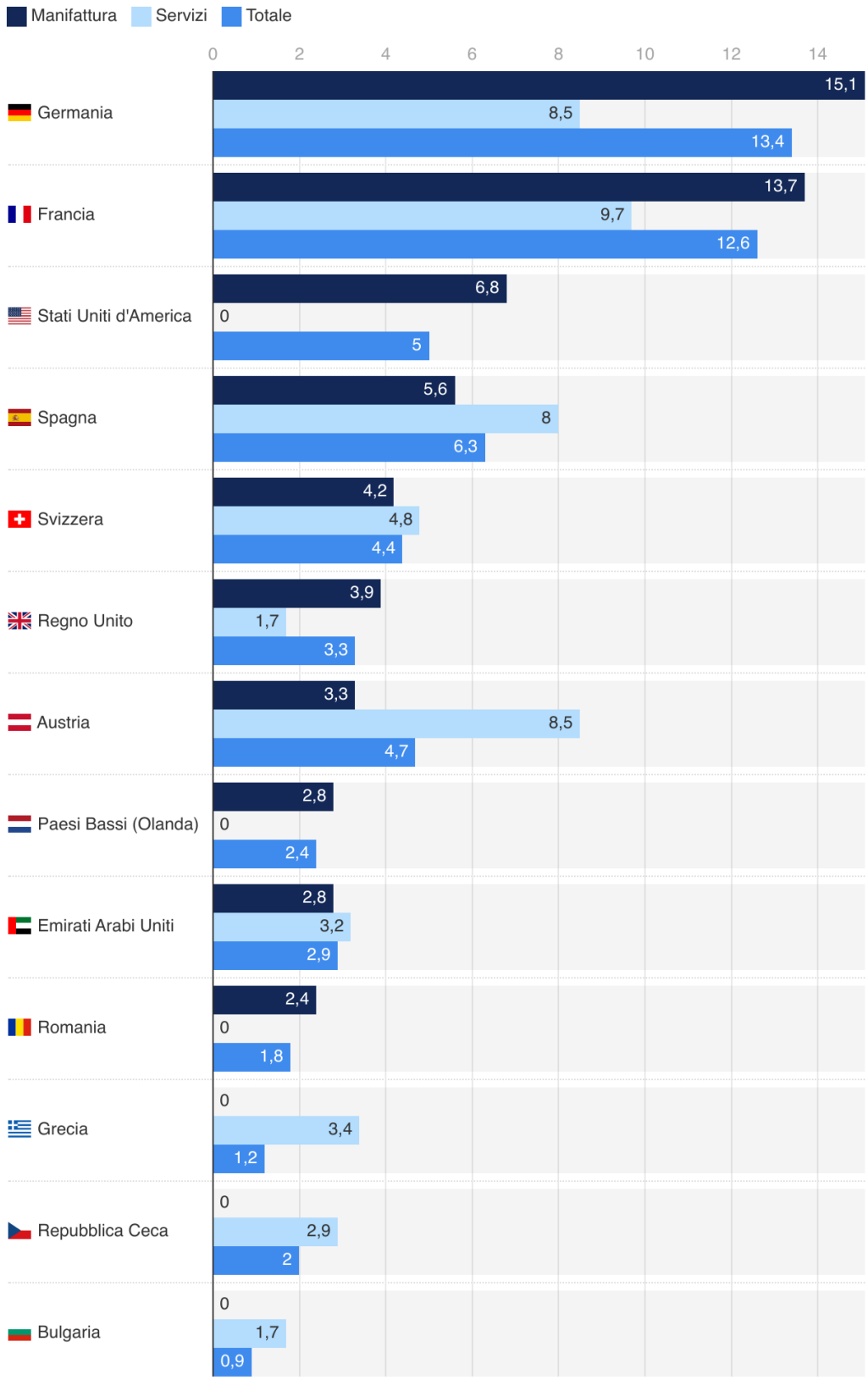
Fig. 2.5 - Paesi target per l'export 2026, prima e seconda scelta (val. %)

a) Prima scelta



Fonte: Osservatorio Export 2025 – Fondazione Nord Est per Confindustria Veneto Est, Febbraio 2026

b) Seconda scelta



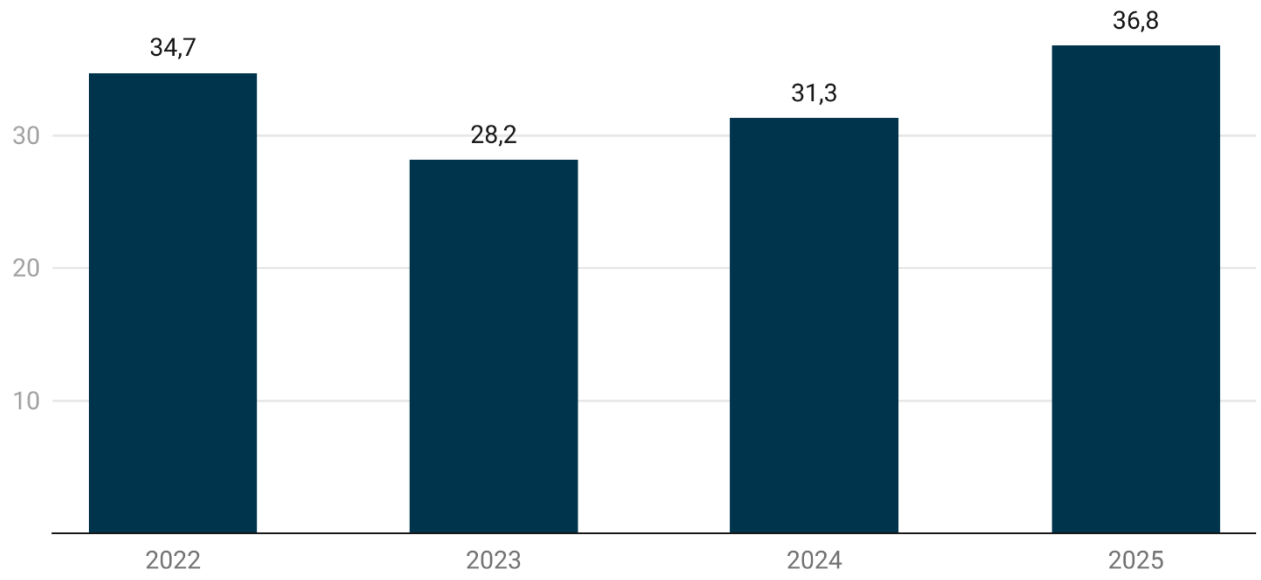
Fonte: Osservatorio Export 2025 – Fondazione Nord Est per Confindustria Veneto Est, Febbraio 2026

L’analisi evidenzia un approccio all’internazionalizzazione prevalentemente orientato al consolidamento dei mercati già presidiati, affiancato da strategie di diversificazione selettiva, più diffuse nel comparto dei servizi. Le aspettative per il 2026 risultano in larga parte improntate alla stabilità, ma con segnali di crescita più marcati tra le imprese maggiormente internazionalizzate. Le differenze tra manifattura e servizi confermano modelli di internazionalizzazione distinti, sia in termini di strategie adottate sia di scelte geografiche.

3. Scenari globali: impatto e strategie delle imprese

La terza parte dell'indagine esamina la relazione tra l'impresa e il contesto macroeconomico globale, focalizzandosi sulla percezione dell'incertezza e sulla capacità di adattamento strategico. Si intende rilevare quali siano le minacce considerate prioritarie per l'attività internazionale e con quali strumenti, dalla diversificazione dei mercati alla revisione delle filiere, le aziende stiano agendo per proteggere la continuità del business.
L'Osservatorio ha iniziato ad approfondire il tema della riorganizzazione delle catene di fornitura già nel 2022. Come mostra la figura 3.1, nel 2022, oltre un terzo delle imprese (34,7%) aveva sostituito almeno un fornitore strategico nei due anni precedenti. Nel 2023 la quota scendeva al 28,2%, un valore comunque significativo ma inferiore di sei punti rispetto all'anno precedente. Dal 2024 la percentuale è tornata a crescere, arrivando al 31,3% delle imprese. Tra le aziende manifatturiere, nel 2025 la quota di chi ha cambiato almeno un fornitore strategico sale infine al 36,8%.

Fig. 3.1 - Negli ultimi due anni avete cambiato almeno uno dei fornitori strategici? (Val. %)

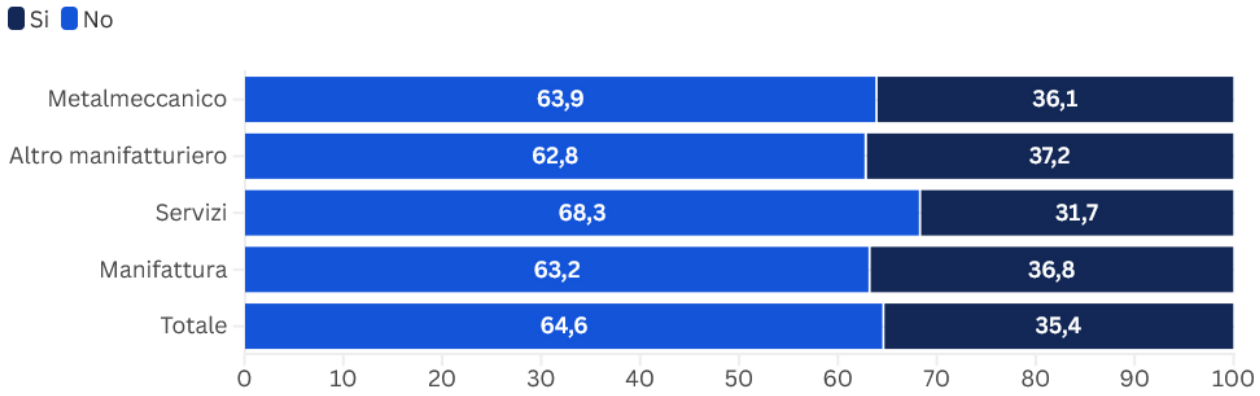


Fonte: Osservatorio Export 2025 – Fondazione Nord Est per Confindustria Veneto Est, Febbraio 2026

I dati della figura 3.2a mostrano che nel 2025 la quota di imprese che ha cambiato almeno un fornitore strategico negli ultimi due anni è pari al 35,4% sul totale, con differenze contenute tra i macrosettori. La manifattura si colloca esattamente su questo valore (36,8%), mentre il metalmeccanico e l'altro manifatturiero presentano percentuali molto simili (rispettivamente 36,1% e 37,2%). I servizi si distinguono per una minore propensione al cambiamento dei fornitori strategici (31,7%), confermando come le dinamiche di riorganizzazione delle catene di fornitura siano più marcate nei comparti manifatturieri. All'interno del solo settore manifatturiero non emergono differenze significative legate alla dimensione d'impresa (vedi figura 3.2b).

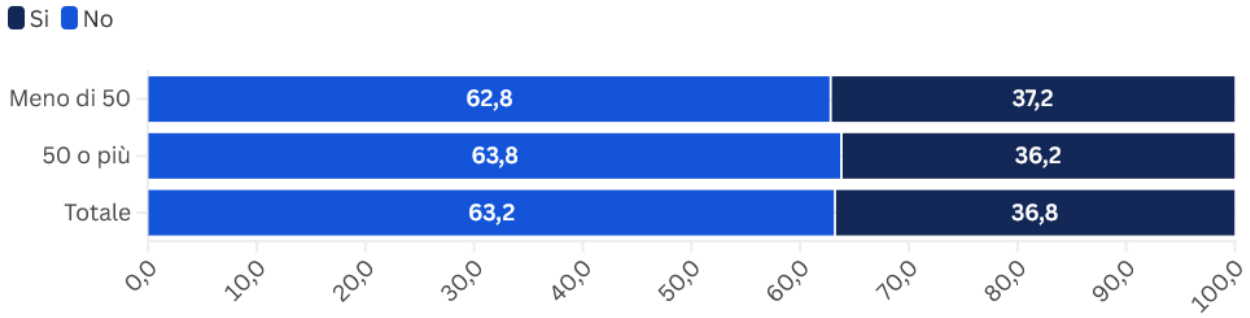
Fig. 3.2 - Negli ultimi due anni avete cambiato almeno uno dei fornitori strategici? (Val. %)

a) Macrosettore



Fonte: Osservatorio Export 2025 – Fondazione Nord Est per Confindustria Veneto Est, Febbraio 2026

b) Manifattura, per classe dimensionale

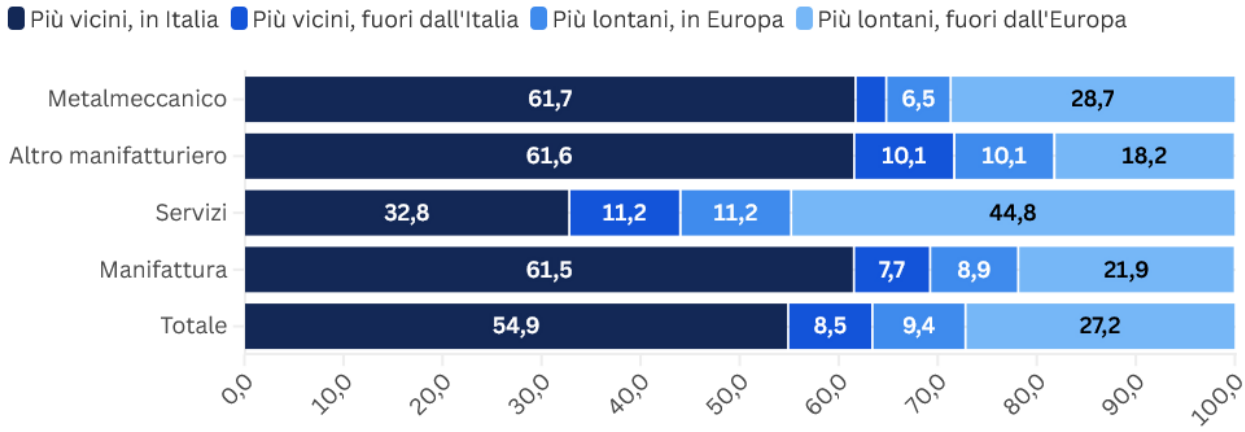


Fonte: Osservatorio Export 2025 – Fondazione Nord Est per Confindustria Veneto Est, Febbraio 2026

Nel 2022, i nuovi fornitori strategici tendevano a essere geograficamente più prossimi all'impresa italiana: nel 58,1% dei casi si trovavano in Italia e nel 16,4% più vicini ma all'estero. La rilevazione del 2023 confermava questa scelta di avvicinamento: tra le imprese che avevano cambiato fornitore, il 53,3% lo aveva riportato in Italia. Nel 2024 la stessa dinamica rimane evidente, dato che il 52,6% ha optato per fornitori strategici localizzati in Italia. Anche in questa edizione dell'Osservatorio dedicata all'internazionalizzazione emerge con chiarezza la propensione, da parte delle imprese che hanno sostituito almeno un fornitore strategico, a orientarsi verso partner più vicini (vedi figura 3.3): per le manifatturiere ciò avviene nel 61,5% dei casi con fornitori italiani e nel 7,7% con fornitori più prossimi ma localizzati all'estero. Nel complesso, meno di un terzo delle imprese manifatturiere (30,8%) ha invece optato per fornitori più lontani, localizzati in Europa (8,9%) o fuori dal continente (21,9%). Tra le manifatturiere emerge inoltre una distinzione legata alla dimensione aziendale: le imprese con meno di 50 addetti mostrano una più forte tendenza al riavvicinamento (66,8%), dato che scende al 52,3% per quelle con oltre 50 dipendenti, le quali risultano infatti più inclini a collaborare con fornitori lontani e non europei (32,1%).

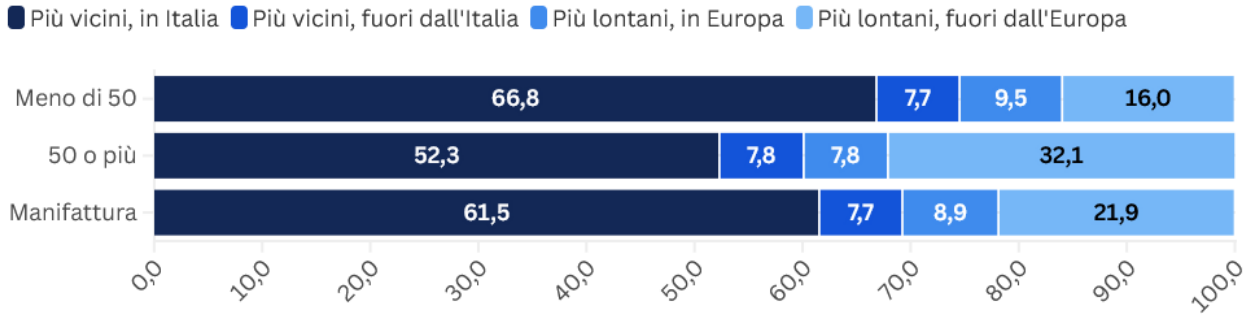
Fig. 3.3 - Rispetto ai precedenti, questi nuovi fornitori sono: (Val. %)

a) Per macrosettore



Fonte: Osservatorio Export 2025 – Fondazione Nord Est per Confindustria Veneto Est, Febbraio 2026

b) Manifattura, per classe dimensionale

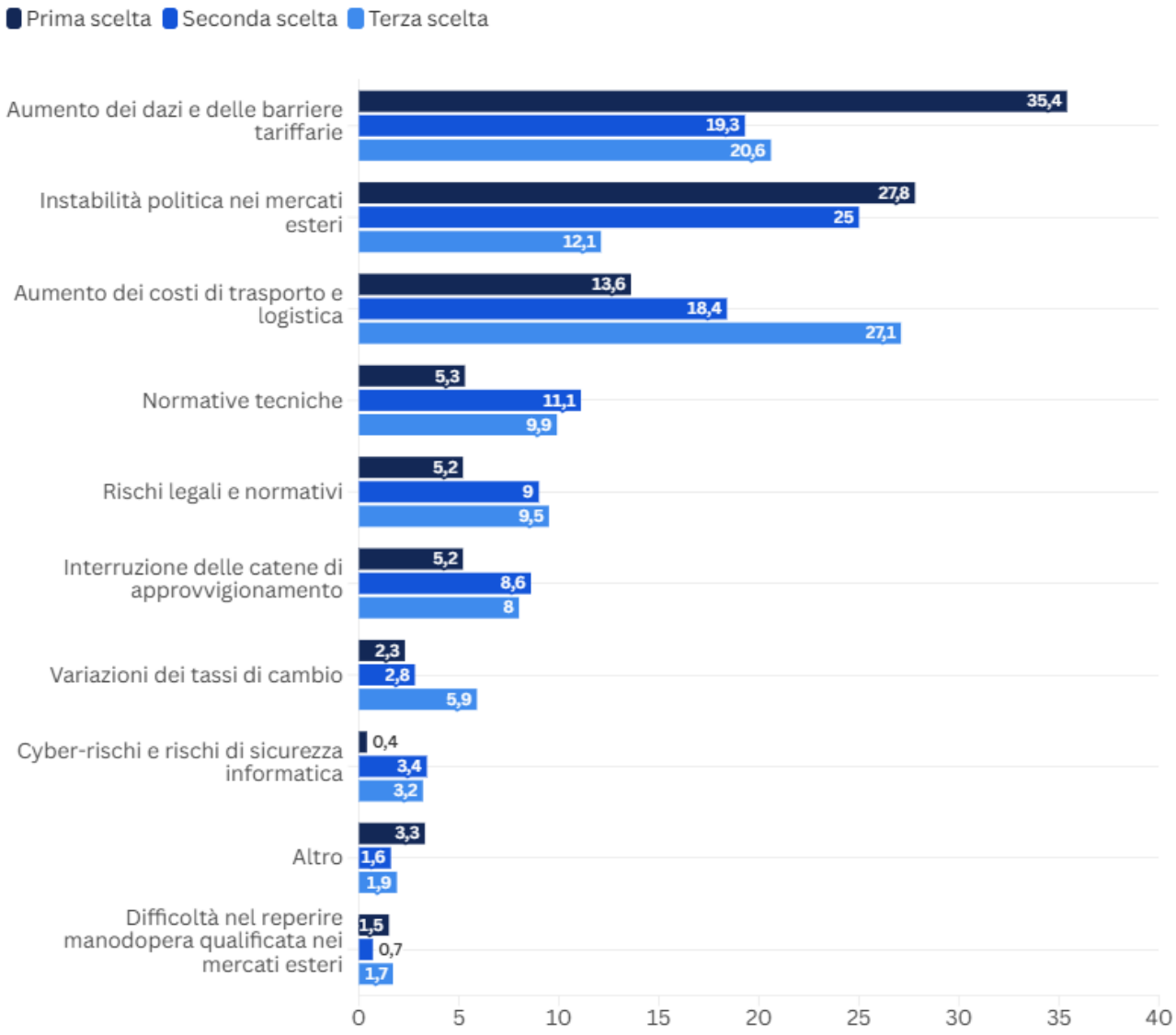


Fonte: Osservatorio Export 2025 – Fondazione Nord Est per Confindustria Veneto Est, Febbraio 2026

Per quanto riguarda i rischi all'internazionalizzazione, come riportato nella figura 3.4, un'impresa manifatturiera su tre indica come principale criticità l'aumento dei dazi e delle barriere tariffarie (35,4% delle prime scelte). Seguono la generale instabilità politica nei mercati esteri (27,8%) e la crescita dei costi di trasporto e logistica (13,6%). Questi tre fattori si confermano anche tra le seconde e terze scelte. Le imprese dei servizi mostrano un quadro simile, ma con alcune differenze: considerano in misura ancora maggiore i dazi e le barriere tariffarie come il principale ostacolo (41,2%), mentre attribuiscono un peso diverso a instabilità politica e costi logistici, invertendo l'ordine riscontrato nella manifattura. Inoltre, le aziende dei servizi percepiscono le normative tecniche come una barriera più rilevante rispetto alle imprese manifatturiere, soprattutto nelle seconde scelte (21,2%).

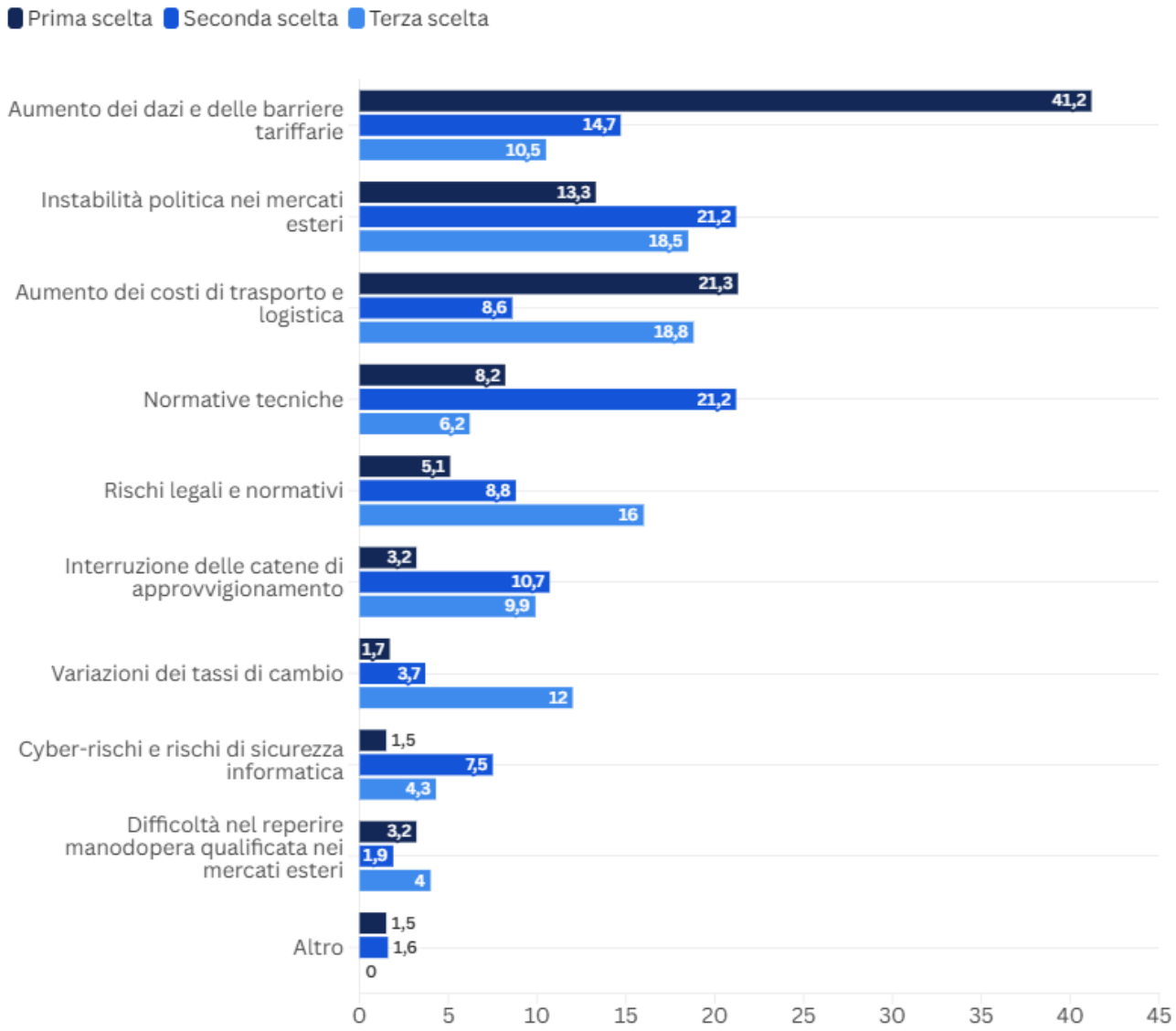
Fig. 3.4 - Quali sono, a suo avviso, i tre rischi più rilevanti che la sua impresa percepisce nell'ambito delle attività di internazionalizzazione, alla luce dell'attuale scenario politico ed economico? (Val. %)

a) Manifattura



Fonte: Osservatorio Export 2025 – Fondazione Nord Est per Confindustria Veneto Est, Febbraio 2026

b) Servizi

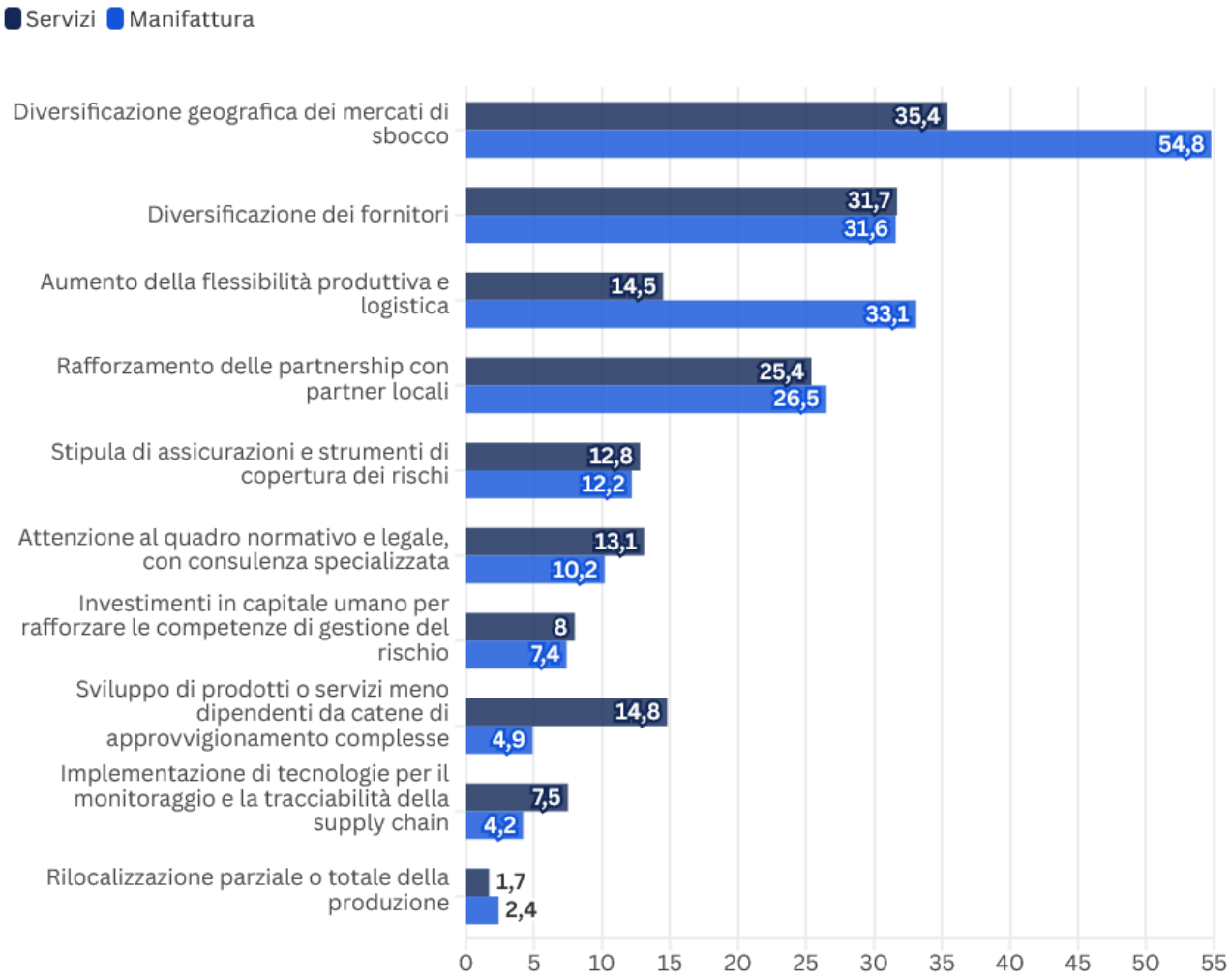


Fonte: Osservatorio Export 2025 – Fondazione Nord Est per Confindustria Veneto Est, Febbraio 2026

La figura 3.5 evidenzia le strategie introdotte dalle imprese per far fronte all'incertezza internazionale: oltre la metà di quelle manifatturiere (54,8%) ha puntato sulla diversificazione dei mercati di destinazione, mentre il 31,6% ha ampliato anche la rete dei fornitori. Un terzo delle aziende (33,1%) ha cercato di rendere più flessibili produzione e logistica. e più di una su quattro (26,5%) ha investito nel rafforzamento dei rapporti con partner locali. Le imprese dei servizi mostrano un profilo molto simile, ma prestano maggiore attenzione allo sviluppo di prodotti meno esposti a catene di fornitura particolarmente articolate (14,8%). Nel confronto per dimensione aziendale (figura 3.5b), non si rilevano differenze sostanziali nelle scelte adottate dalle imprese manifatturiere con meno o più di 50 dipendenti. L'unica eccezione riguarda l'uso di strumenti di copertura dei rischi, impiegati più frequentemente dalle realtà di dimensioni maggiori.

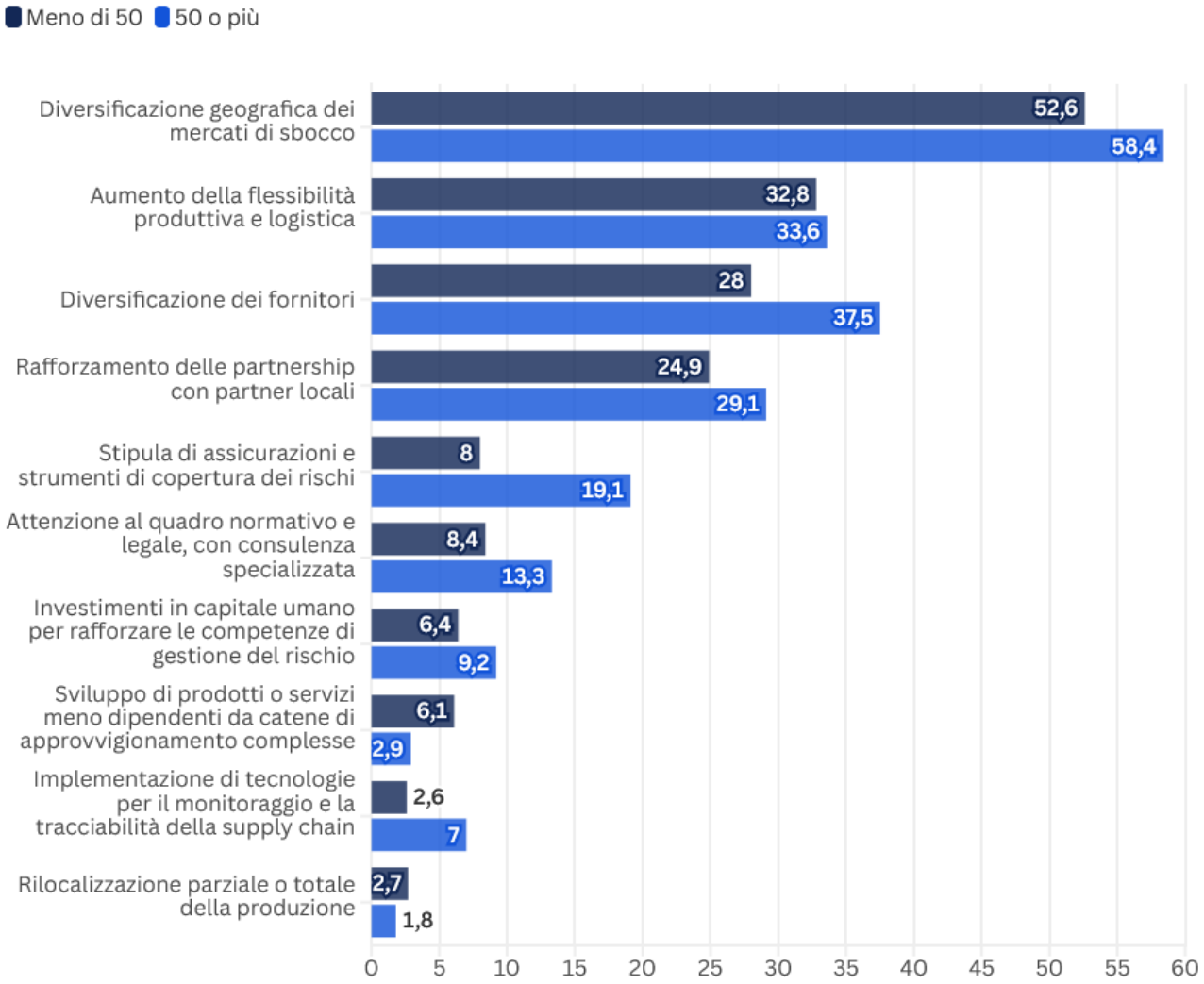
Fig. 3.5 - Quali strategie o azioni concrete sta mettendo in atto la sua impresa per affrontare i rischi legati all'internazionalizzazione? (Val. %)

a) Macrosettore



Fonte: Osservatorio Export 2025 – Fondazione Nord Est per Confindustria Veneto Est, Febbraio 2026

b) Manifattura, per classe dimensionale



Fonte: Osservatorio Export 2025 – Fondazione Nord Est per Confindustria Veneto Est, Febbraio 2026

Le risposte delle imprese ai dazi e all'incertezza internazionale

I risultati della letteratura, tra cui i lavori di Cui et al. (2025) e Contractor (2025), mostrano che le imprese hanno reagito ai dazi e alla turbolenza internazionale principalmente attraverso stockpiling (aumento delle scorte di magazzino), diversificazione dei fornitori, aumenti di prezzo, miglior coordinamento con i fornitori, automazione/redesign, e lobbying. La manifattura usa più spesso diversificazione e riorganizzazione produttiva, mentre i servizi puntano su efficienza e collaborazione di filiera. Le imprese grandi adottano le strategie più costose e strutturali; le piccole quelle più tattiche e a basso investimento.

Secondo i modelli di Cui et al. (2025), le imprese possono contrastare l'impatto dei dazi attraverso tre leve principali: accumulo di scorte, diversificazione dei fornitori e pricing reattivo. Lo stockpiling è una risposta tattica, usata quando l'aumento tariffario è imminente: evita costi immediati ma immobilizza capitale. La diversificazione geografica consente di ridurre l'esposizione al rischio tariffario nel medio periodo, a fronte però di costi di coordinamento e complessità organizzativa. Il pricing reattivo, invece, permette di trasferire (parzialmente o totalmente) i costi dei dazi ai clienti, scelta efficace nei mercati con una domanda meno elastica.

Contractor (2025) amplia il quadro mostrando come le imprese adottino anche strategie più strutturate, tra cui il rafforzamento della collaborazione con i fornitori, investimenti in automazione e redesign del prodotto, lobbying politico e, in alcuni casi, spostamento della produzione o utilizzo di Paesi terzi per modificare l'origine doganale. Queste strategie servono a compensare costi aggiuntivi, mitigare l'incertezza e mantenere la competitività quando il contesto internazionale diventa imprevedibile.

Le differenze tra imprese dipendono in larga misura dalla dimensione aziendale e, in parte, dal settore. Le imprese più grandi tendono a diversificare più facilmente le fonti e a investire in automazione o redesign, grazie a maggiori risorse finanziarie e organizzative. Le più piccole ricorrono più spesso a pricing, collaborazioni più strette con i fornitori o stockpiling. Dal punto di vista settoriale, la manifattura — fortemente integrata nelle catene globali del valore — adotta più frequentemente strategie strutturali, mentre i servizi risultano meno esposti ai dazi ma più attivi nel rivedere processi e relazioni di filiera.

Fonti:

Contractor. F. J. (2025). Assessing the economic impact of tariffs: adaptations by multinationals and traders to mitigate tariffs. Review of international business and strategy. 35(2/3) 190-213.

Cui. S., Feng. Z., Lu. L. X., & Tomlin. B. (2025). Navigating Tariff Risks: Stockpiling, Sourcing Diversification, or Responsive Pricing?

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

Indagare l'evoluzione della crisi tedesca e del protezionismo americano è fondamentale perché questi due fenomeni stanno ridisegnando le condizioni operative dell'industria europea e delle imprese esportatrici italiane e nordestine. La Germania, primo mercato e principale snodo manifatturiero del continente, attraversa una fase di rallentamento strutturale che indebolisce domanda, investimenti e catene del valore. Parallelamente, gli Stati Uniti adottano politiche commerciali sempre più assertive e variabili, con dazi, requisiti di origine e incentivi selettivi che alterano la competizione internazionale. Comprendere come queste dinamiche evolvono significa anticipare i rischi, adattare le strategie di internazionalizzazione e valutare l'impatto sui modelli produttivi ed export-driven delle imprese italiane; per questo il capitolo analizza come tali fenomeni incidano sulle aziende e quali strategie vengano adottate in risposta.

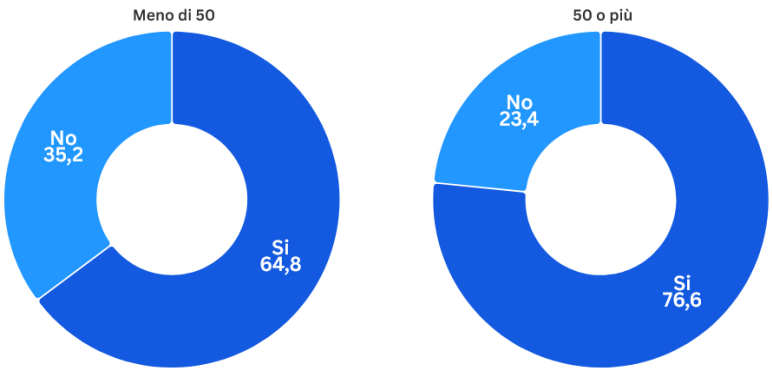
I dati confermano l'importanza della Germania come mercato di destinazione dell'export per le imprese venete, come si evince dalla figura 4.1. In particolare, per quelle manifatturiere (più di due su tre, 69,1%), il valore sale nel comparto metalmeccanico, dove quasi tre aziende su quattro (74,7%) esportano in Germania, mentre scende per le imprese di servizi, attestandosi addirittura sotto la metà (46,1%). Osservando la dimensione aziendale, emerge un chiaro gradiente: le imprese con meno di 50 addetti esportano in Germania in misura consistente, ma quelle con 50 o più dipendenti mostrano una propensione ancora maggiore, con oltre tre quarti che sono presenti su quel mercato. In sintesi, la Germania si conferma un mercato di riferimento soprattutto per la manifattura e in modo particolare per le imprese più strutturate.

Fig. 4.1 - La sua impresa esporta in Germania? (Val. %)

a) Macrosettore

Fonte: Osservatorio Export 2025 – Fondazione Nord Est per Confindustria Veneto Est, Febbraio 2026

b) Manifattura, per classe dimensionale

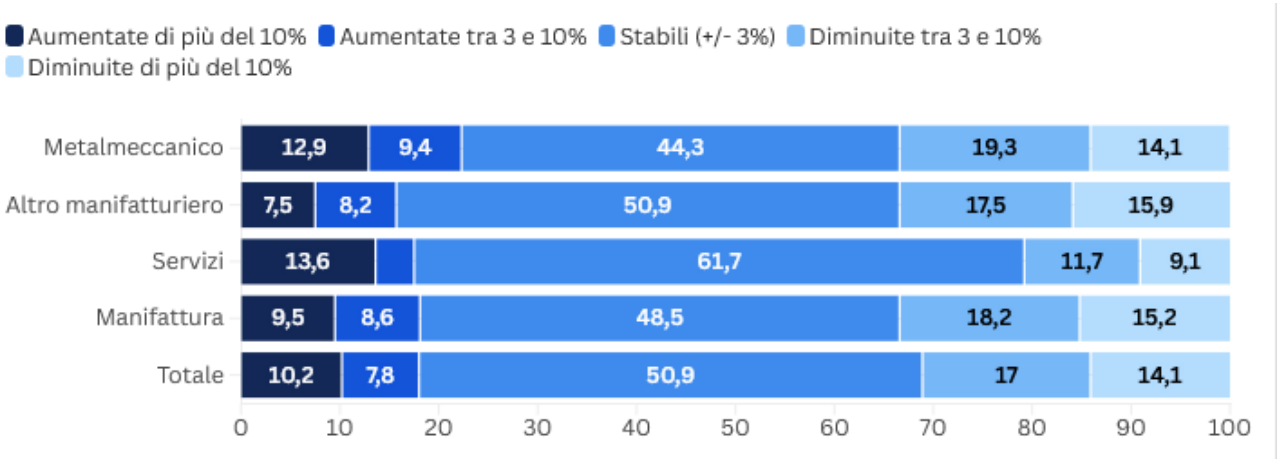


Fonte: Osservatorio Export 2025 – Fondazione Nord Est per Confindustria Veneto Est, Febbraio 2026

Nei primi nove mesi del 2025 l'attuale debolezza dell'economia tedesca si è riflessa solo moderatamente sull'export delle imprese venete: la maggioranza, sia nella manifattura che nei servizi, dichiara infatti una stabilità nelle esportazioni (rispettivamente 48,5% e 61,7%, vedi figura 4.2). Tuttavia, la proporzione di imprese che dichiara una diminuzione delle esportazioni superiore al 3% è maggiore tra le imprese manifatturiere rispetto a quelle afferenti ai servizi (rispettivamente 33,4% e 20,8%).

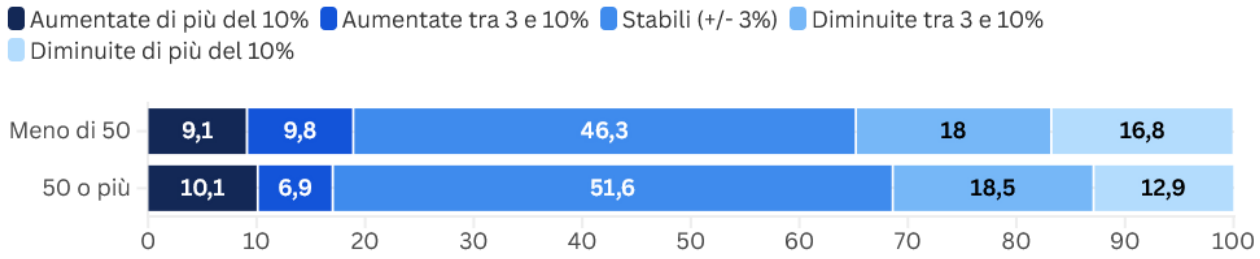
Fig. 4.2 - Nei primi 9 mesi del 2025 come sono andate le esportazioni nel mercato tedesco rispetto allo stesso periodo del 2024? (Val. %)

a) Macrosettore



Fonte: Osservatorio Export 2025 – Fondazione Nord Est per Confindustria Veneto Est, Febbraio 2026

b) Manifattura, per classe dimensionale



Fonte: Osservatorio Export 2025 – Fondazione Nord Est per Confindustria Veneto Est, Febbraio 2026

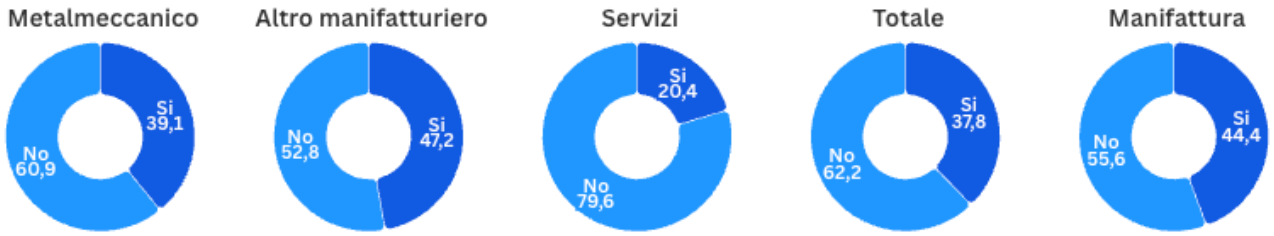
Secondo le analisi gli USA rappresentano un mercato selettivo, presidiato soprattutto dalla manifattura e, al suo interno, dalle imprese più strutturate. Infatti, l'export verso gli Stati Uniti è meno diffuso rispetto a quello verso la Germania e, in generale, riguarda una minoranza di imprese. La figura 4.3a mostra che il settore più presente sul mercato statunitense è quello dell'altro manifatturiero, dove quasi la metà delle aziende esporta negli USA. Seguono il metalmeccanico, con una quota comunque significativa, mentre i servizi registrano valori più bassi, con una netta prevalenza di imprese non esportatrici. Nel complesso, la manifattura mantiene un profilo più orientato agli USA rispetto alla media totale, ma non raggiunge comunque la maggioranza assoluta delle imprese.

Guardando alla dimensione aziendale, nella figura 4.3b riferita alle sole imprese manifatturiere, emerge una differenza chiara: tra le aziende con meno di 50 addetti, l'export verso gli USA coinvolge circa due imprese su cinque; tra quelle con 50 o più dipendenti, invece, la quota di esportatori supera la metà.

Ciò suggerisce che la presenza sul mercato statunitense richiede strutture più organizzate, tipiche delle aziende di dimensioni maggiori.

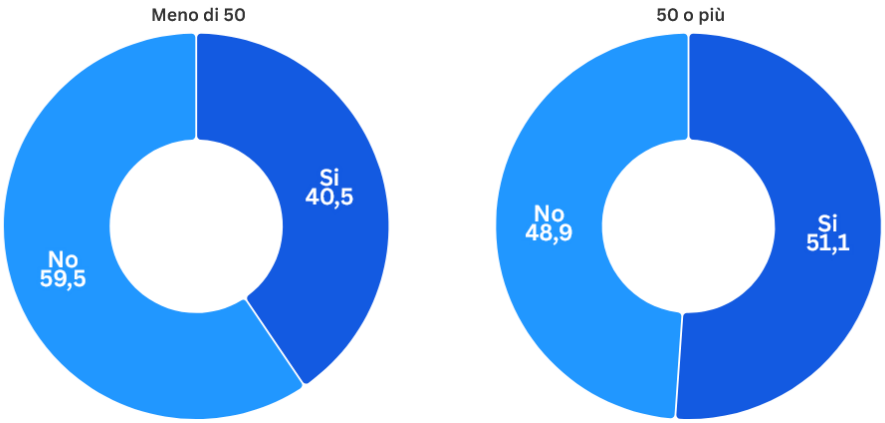
Fig. 4.3 - La sua azienda esporta negli Stati Uniti? (Val. %)

a) Macrosettore



Fonte: Osservatorio Export 2025 – Fondazione Nord Est per Confindustria Veneto Est, Febbraio 2026

b) Manifattura, per classe dimensionale

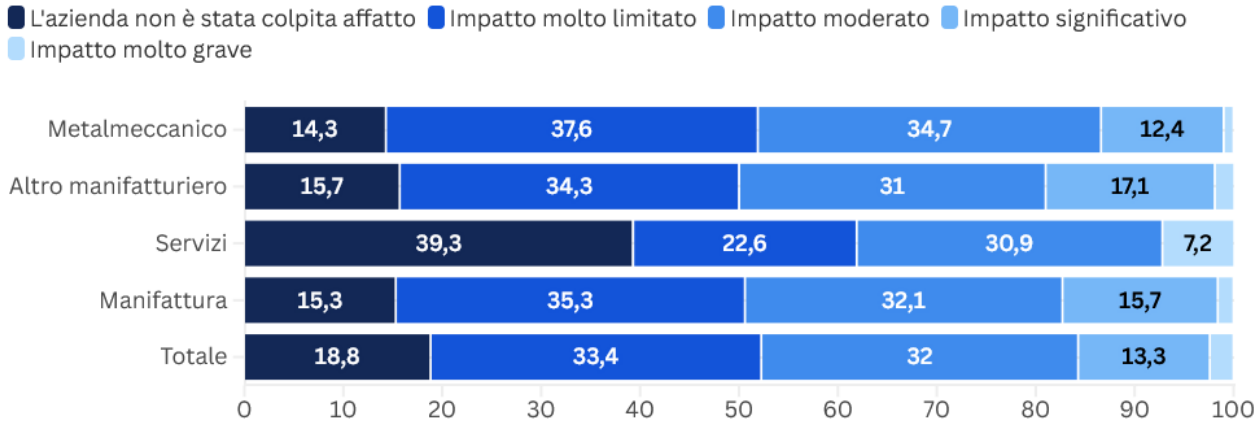


Fonte: Osservatorio Export 2025 – Fondazione Nord Est per Confindustria Veneto Est, Febbraio 2026

Il grafico 4.4a mostra che l'impatto dei dazi statunitensi sulle imprese risulta ampiamente distribuito, ma con intensità diverse a seconda dei settori. Nel complesso, solo una parte limitata dichiara di non essere stata colpita, mentre per la maggioranza l'effetto varia tra molto limitato, moderato e significativo. La quota di imprese che segnala un impatto forte o molto grave non è marginale, pur rimanendo minoritaria. A livello settoriale, il metalmeccanico e l'altro manifatturiero registrano una presenza non trascurabile di imprese che percepiscono impatti significativi (12,4% e 17,1%) o addirittura molto gravi, con una struttura delle risposte più sbilanciata verso le fasce intermedie e alte dell'intensità dell'impatto. I servizi, al contrario, presentano una quota più ampia di imprese non toccate (39,3%) o colpite solo marginalmente, indicando una minore esposizione diretta ai dazi rispetto alla manifattura.
Osservando la figura 4.4b inerente alle imprese manifatturiere per classe dimensionale, emerge una dinamica interessante: tra quelle con meno di 50 addetti, rispetto a quelle di maggiori dimensioni, è superiore la quota di coloro che ritengono di aver avuto un impatto significativo o molto grave (22,3%) così come di non aver avuto alcun impatto (19,1%). Le aziende con 50 o più dipendenti, invece, riportano più spesso un impatto per la maggior parte distribuito tra le voci "limitato" (40,6%) e "moderato" (38,5%) e meno spesso un impatto molto grave o assente. Ciò suggerisce che le imprese più strutturate hanno probabilmente una maggiore capacità di assorbire o gestire gli effetti dei dazi, pur non essendone immuni.

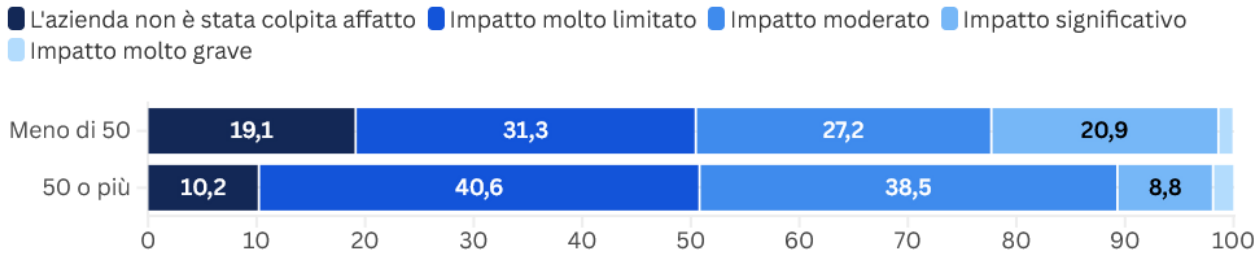
Fig. 4.4 - In che misura la sua azienda è stata colpita dall'introduzione dei dazi da parte degli Stati Uniti? (Val. %)

a) Macrosettore



Fonte: Osservatorio Export 2025 – Fondazione Nord Est per Confindustria Veneto Est, Febbraio 2026

b) Manifattura, per classe dimensionale



Fonte: Osservatorio Export 2025 – Fondazione Nord Est per Confindustria Veneto Est, Febbraio 2026

Come le imprese italiane sono esposte ai dazi statunitensi e quale ne è l'impatto

Uno studio della Banca d'Italia pubblicato nel dicembre 2025 analizza l'esposizione diretta e indiretta delle imprese italiane al mercato statunitense a seguito dell'introduzione dei dazi, fornendo una prima valutazione degli effetti delle misure protezionistiche e delle tensioni commerciali sulle performance aziendali. Attraverso la mappatura della rete produttiva nazionale di circa 1,8 milioni di imprese, lo studio stima che il 3,2% dei ricavi delle imprese analizzate dipenda dalla domanda statunitense, di cui l'1,4% riconducibile alle esportazioni dirette verso gli Stati Uniti e l'1,8% a forme di esposizione indiretta, legate alla fornitura di beni e servizi a imprese inserite nelle catene del valore che alimentano, a loro volta, le vendite sul mercato statunitense; una stima che tiene conto esclusivamente delle interdipendenze produttive domestiche e non cattura pienamente i canali di trasmissione mediati dalle filiere europee. Il risultato conferma, comunque, l'importanza di considerare l'intera filiera produttiva nella valutazione dei rischi commerciali, includendo il ruolo dei fornitori e delle imprese a monte.

L'esposizione diretta risulta fortemente concentrata tra un numero limitato di grandi esportatori, suggerendo che gli shock provenienti dal mercato statunitense colpiscono direttamente poche imprese di dimensioni maggiori, mentre si trasmettono indirettamente a una platea più ampia lungo la catena produttiva. Si tratta di un'evidenza coerente con quanto emerge dalla nostra survey, secondo cui gli Stati Uniti rappresentano un mercato selettivo, presidiato soprattutto dalla manifattura e, al suo interno, dalle imprese più strutturate. Non sorprende quindi che i settori maggiormente esposti attraverso il canale diretto siano quelli dei macchinari, dei veicoli a motore, dei prodotti farmaceutici e dei prodotti metallici; a livello territoriale, il sistema locale del lavoro più esposto risulta Agordo, distretto dell'occhialeria, dove il 29,3% dei ricavi è riconducibile alle vendite sul mercato statunitense.

Per quanto riguarda l'impatto economico, lo studio della Banca d'Italia evidenzia che circa un quinto delle imprese ha registrato un effetto negativo sulle vendite complessive nei primi nove mesi del 2025, nella maggior parte dei casi giudicato di entità moderata. I risultati della nostra survey restituiscono una diffusione più ampia della percezione di impatto, dal momento che la maggioranza delle imprese dichiara di essere stata colpita dai dazi statunitensi, seppur prevalentemente in misura molto limitata o moderata. In entrambi i casi, tuttavia, gli effetti più intensi risultano concentrati in una quota minoritaria di imprese e appaiono più frequenti nei settori a maggiore intensità di esportazione, in particolare nella manifattura – soprattutto nella moda e nella lavorazione dei metalli – mentre rimangono più contenuti nei servizi e nelle attività energetiche, confermando il quadro emerso anche dall'indagine sulle imprese delle quattro province del veneto orientale.

Infine, l'analisi per classe dimensionale mostra come le imprese più grandi tendano a subire un impatto relativamente meno severo. Nella nostra survey, le aziende con 50 o più dipendenti dichiarano più frequentemente un impatto distribuito tra le categorie "limitato" e "moderato" e meno spesso effetti molto gravi o nulli. Un risultato coerente con quanto osservato da Banca d'Italia, secondo cui le imprese di maggiori dimensioni, pur essendo più esposte, dispongono di strumenti più efficaci per attenuare gli effetti dazi, come il *tariff-jumping*.

Fonti:

Benecchi A. et al. (2025). US tariffs and Italian firms: mapping network exposure and early impact from survey data. Banca D'Italia.

La tabella 4.1 mostra che, nel complesso, le imprese hanno adottato soprattutto misure di tipo commerciale e organizzativo per rispondere ai dazi statunitensi, mentre risultano molto poco diffuse le strategie più drastiche come il ricollocamento della produzione o l'apertura di stabilimenti negli USA. Le azioni più frequenti sono state infatti l'abbassamento dei prezzi di vendita per compensare l'aumento dei costi (10,7%) e, soprattutto, il rafforzamento della collaborazione con i fornitori per ridurre gli impatti economici dei dazi (14,1%).
Dal punto di vista macro-settoriale, emerge una certa eterogeneità. Il manifatturiero mostra una maggiore propensione a rivedere i prezzi (11,3%) e a migliorare la collaborazione con i fornitori (12,6%). Invece, i servizi optano maggiormente per questa seconda voce. Considerando la manifattura per classe dimensionale, le imprese più grandi (50 addetti o più) mostrano una maggiore attivazione di strategie rispetto a quelle più piccole, in particolare nel rafforzamento delle relazioni di fornitura (15,8%). Le aziende di minori dimensioni risultano complessivamente meno reattive e orientate soprattutto a misure di adattamento interno dei prezzi (14,3%). Nel comparto dei servizi, nonostante le ridotte imprese esportatrici negli States, si osserva un divario marcato: le imprese di piccola dimensione non adottano praticamente nessuna delle strategie elencate, mentre quelle più grandi attuano soprattutto interventi sulla collaborazione con i fornitori, con un'incidenza più elevata rispetto a tutti gli altri gruppi.
Nel complesso, la risposta ai dazi nei prossimi mesi si concentra soprattutto sul rafforzamento della collaborazione con i fornitori, che rappresenta l'azione più ricorrente, in particolare tra i servizi e tra le imprese di dimensioni maggiori. Seguono, ma con intensità più contenuta, l'abbassamento dei prezzi e, in alcuni casi limitati, lo spostamento della produzione verso Paesi non colpiti dai dazi.

Tab. 4.1 -Per far fronte ai dazi imposti dagli Stati Uniti la vostra azienda ha adottato o intende adottare una o più delle seguenti strategie? (Val. %)
a) Lo abbiamo già fatto

	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
Totale	4,2	4,9	10,7	14,1	0,0
Macrosettore					
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
Dimensione (manif)					
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
Dimensione (serv)					
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

Fonte: Osservatorio Export 2025 – Fondazione Nord Est per Confindustria Veneto Est, Febbraio 2026

b) Lo faremo nei prossimi 12 mesi

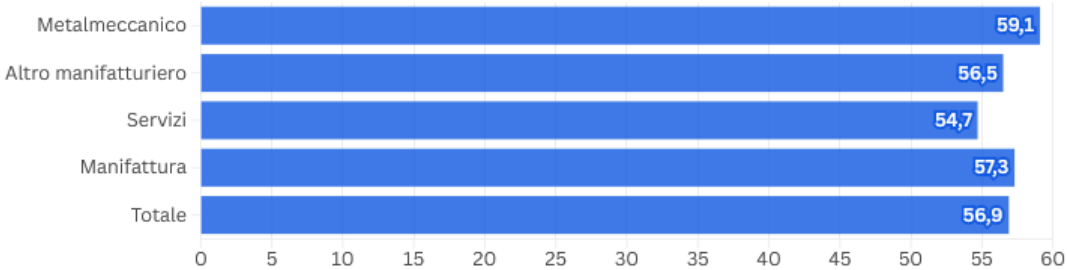
	Spostare la produzione o parte di essa verso Paesi che non sono interessati dai dazi	Aprire una nostra sede produttiva direttamente negli Stati Uniti	Abbassare i prezzi di vendita per assorbire i costi dei dazi	Migliorare la collaborazione con i fornitori per ridurre i costi	Utilizzare altri Paesi per la lavorazione delle nostre merci per evitare i dazi
Totale	4,2	2,8	8,6	14,9	2,7
Macrosettore					
Metalmeccanico	4,6	1,0	5,0	13,4	2,0
Altro manifatturiero	3,3	2,6	10,6	13,6	1,9
Servizi	7,2	7,2	7,2	22,6	7,2
Manifattura	3,7	2,1	8,9	13,6	1,9
Dimensione (manif)					
Meno di 50	2,3	1,4	8,6	14,9	1,4
50 o più	5,6	3,0	9,3	11,8	2,6
Dimensione (serv)					
Meno di 50	0,0	0,0	0,0	16,7	0,0
50 o più	14,3	14,3	14,3	28,6	14,3

Fonte: Osservatorio Export 2025 – Fondazione Nord Est per Confindustria Veneto Est, Febbraio 2026

Tuttavia, spicca anche una quota rilevante di imprese, oltre la metà (56,9%), che dichiara di non aver adottato alcuna misura e di non prevederne nei prossimi 12 mesi (figura 4.5a). Questa inattività è particolarmente marcata tra le imprese di servizi di piccola dimensione, dove il valore supera i due terzi, mentre risulta meno diffusa nel metalmeccanico e tra le manifatturiere più piccole, che mostrano una maggiore propensione a intervenire (figura 4.5b). In sintesi, le risposte delle imprese ai dazi sembrano concentrarsi su aggiustamenti operativi e commerciali, mentre risultano poco praticate le scelte di carattere strutturale.

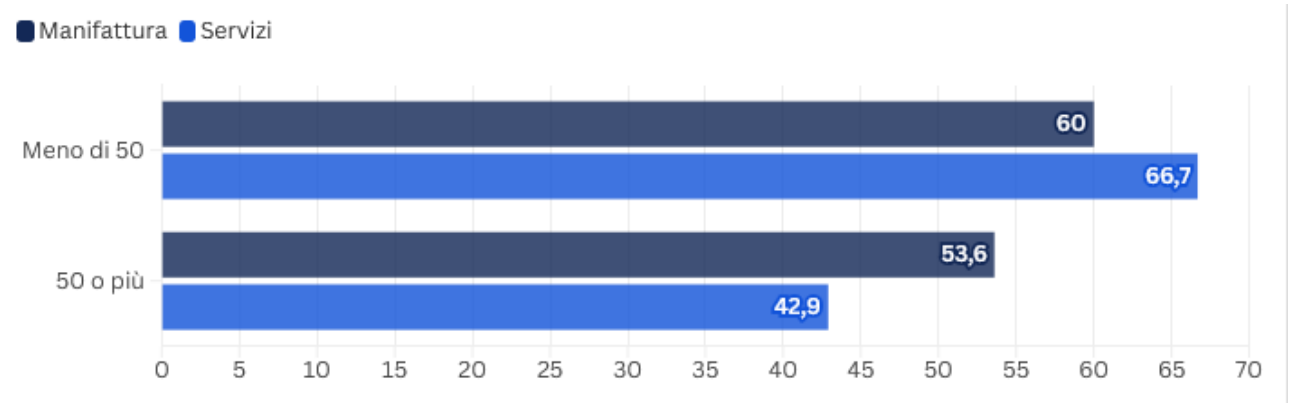
Fig. 4.5 - Non abbiamo adottato nessuna di queste strategie e non intendiamo adottarne (Val. %)

a) Macrosettore



Fonte: Osservatorio Export 2025 – Fondazione Nord Est per Confindustria Veneto Est, Febbraio 2026

b) Classe dimensionale



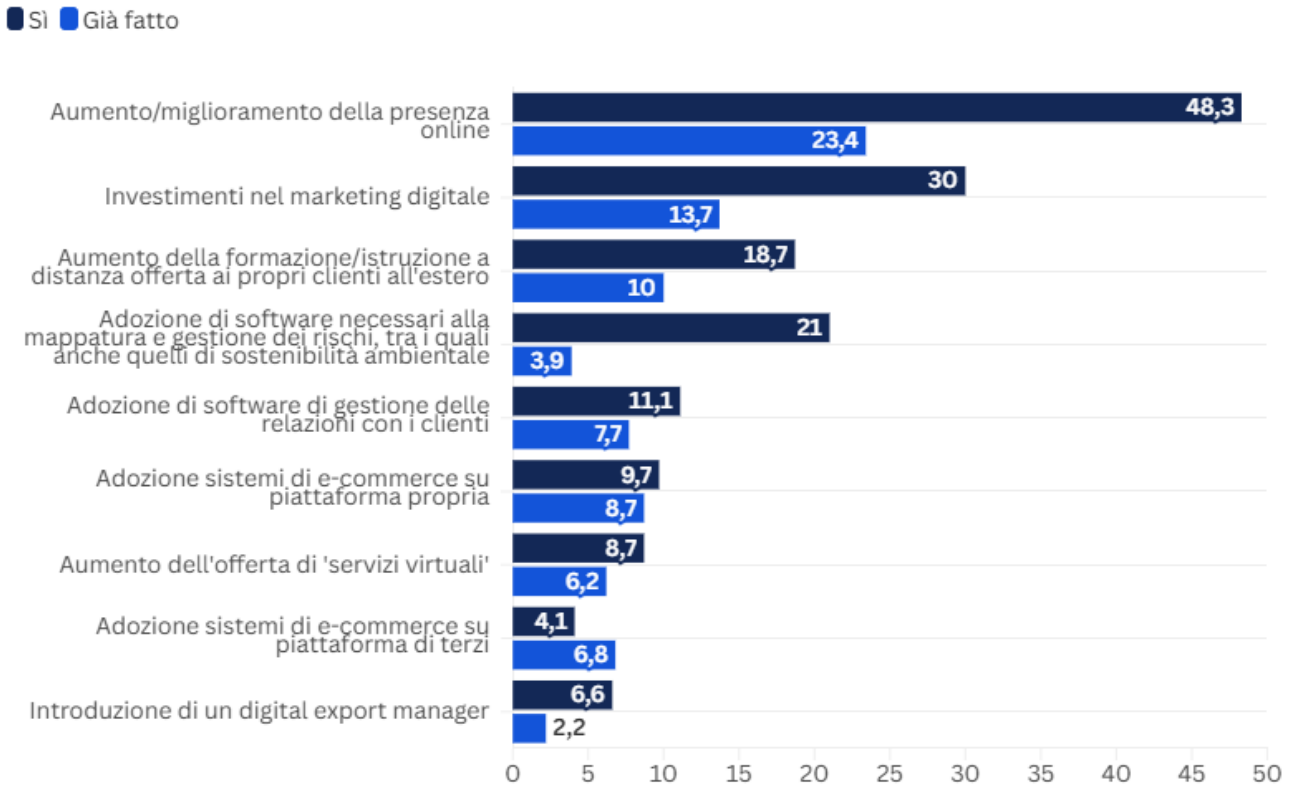
Fonte: Osservatorio Export 2025 – Fondazione Nord Est per Confindustria Veneto Est, Febbraio 2026

5. Digitalizzazione. sostenibilità ambientale e internazionalizzazione

L'ultima parte dell'indagine si focalizza sulle due grandi direttrici che stanno ridefinendo i paradigmi competitivi globali: la transizione digitale e la sostenibilità. Si intende misurare la propensione all'investimento in tecnologie avanzate, spaziando dall'adozione dell'Intelligenza Artificiale ai canali di vendita digitali, per valutare quanto la tecnologia agisca da moltiplicatore per la proiezione internazionale. Contestualmente, l'analisi interroga il valore economico della responsabilità ambientale, verificando se le istanze ESG siano ormai percepite come un prerequisito di accesso alle catene del valore globali o oggetto di specifica richiesta da parte di partner finanziari e commerciali.
Nel 2025, il monitoraggio delle strategie digitali adottate dalle imprese per rafforzare la propria proiezione internazionale restituisce un quadro articolato, con evoluzioni significative nel settore manifatturiero rispetto all'anno precedente e una prima lettura sistematica per il comparto dei servizi.
Come si evince dalla Figura 5.1, nel riquadro a., rispetto al 2024 nel settore manifatturiero si osserva una sostanziale stabilità nella centralità attribuita alla presenza online (48,3% nel 2025 contro 48,6% nel 2024) e agli investimenti in marketing digitale (30% rispetto al precedente 32,5%). Più marcata è invece la contrazione nell'intenzione di adottare software per la mappatura dei rischi e la sostenibilità ambientale, che passa dal 30,5% al 21%, mentre si riduce anche l'interesse per la formazione a distanza e per l'offerta di servizi virtuali. In compenso, si registra un moderato incremento nelle implementazioni effettive di soluzioni CRM ed e-commerce su piattaforme proprie, segno di un lento ma concreto avanzamento verso una digitalizzazione operativa più strutturata.

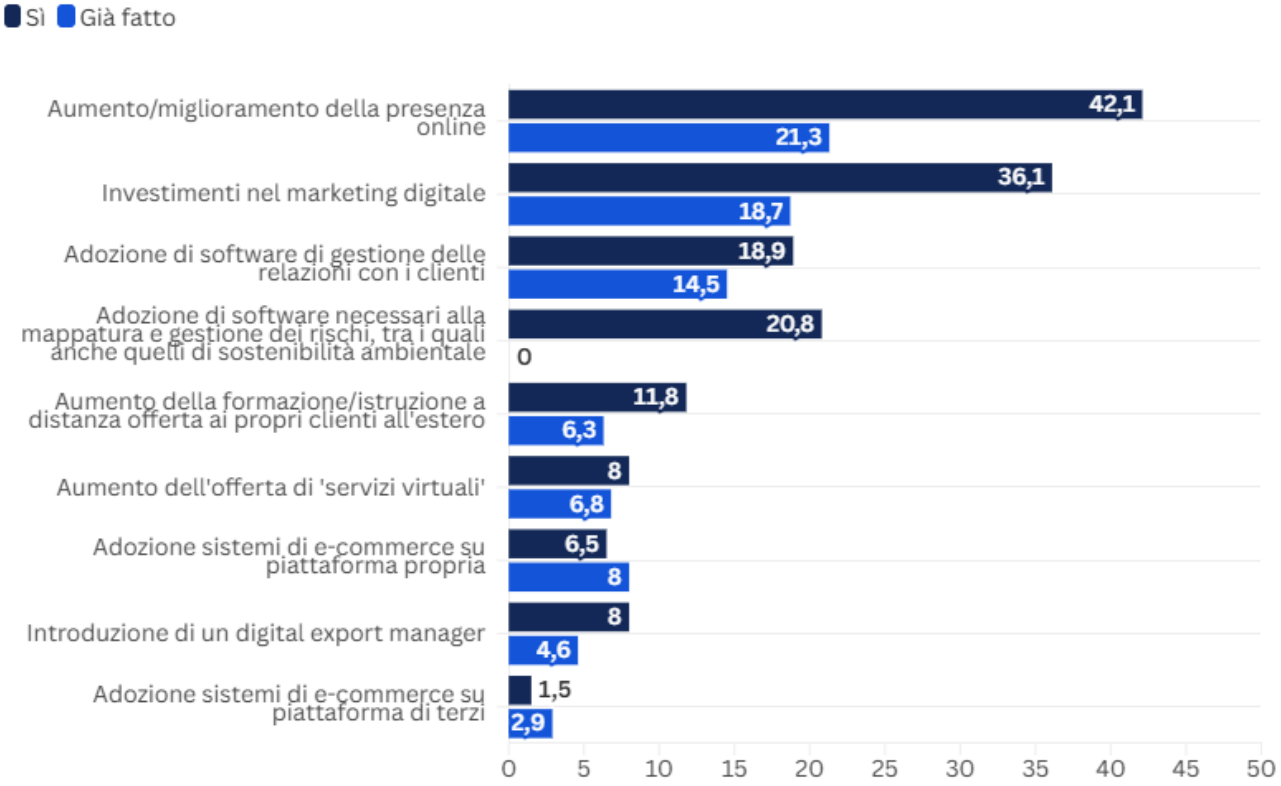
Fig. 5.1 - In futuro, quali tra le seguenti strategie o strumenti digitali adotterà la sua azienda per aumentare la proiezione internazionale della sua impresa? (Val. %)

a) Manifattura



Fonte: Osservatorio Export 2025 – Fondazione Nord Est per Confindustria Veneto Est, Febbraio 2026

b) Servizi



Fonte: Osservatorio Export 2025 – Fondazione Nord Est per Confindustria Veneto Est, Febbraio 2026

Per la prima volta, il 2025 offre una lettura disaggregata anche per le imprese dei servizi, riportata nel riquadro b., le cui priorità digitali mostrano tratti distintivi rispetto alla manifattura attuale. Sebbene l'aumento della presenza online resti centrale (42,1%), il primo fattore di investimento per il settore dei servizi è costituito dagli investimenti nel marketing digitale, che rappresentano la strategia più citata (36,1% contro il 30% della manifattura). Inoltre, i servizi si distinguono per una maggiore propensione all'adozione di strumenti per la gestione del cliente: le percentuali relative a software CRM (18,9% "sì", 14,5% "già fatto") e *digital export manager* (8% già introdotti) risultano superiori a quelle riscontrate nel comparto manifatturiero. Viceversa, il settore dei servizi appare più arretrato sul fronte della sostenibilità, con nessuna impresa che dichiara di aver già adottato software per la gestione dei rischi ambientali, contro il 3,9% della manifattura.

Vi è quindi una centralità degli strumenti digitali nella strategia di internazionalizzazione, accompagnata da una diversificazione settoriale delle priorità: la manifattura prosegue lungo un percorso di consolidamento, mentre i servizi mostrano una maggiore attenzione alle dinamiche relazionali e commerciali, a fronte di un minore investimento sui temi ambientali e gestionali.

Rispetto alla rilevazione dello scorso anno, i dati 2025 confermano l'interesse trasversale delle imprese per le tecnologie digitali a supporto dell'internazionalizzazione, con una maggiore convergenza tra manifattura e servizi. La figura 5.2 riporta i valori medi attribuiti dalle imprese all'impatto delle diverse tecnologie digitali, secondo una scala da 1 (per nulla d'accordo) a 5 (pienamente d'accordo).

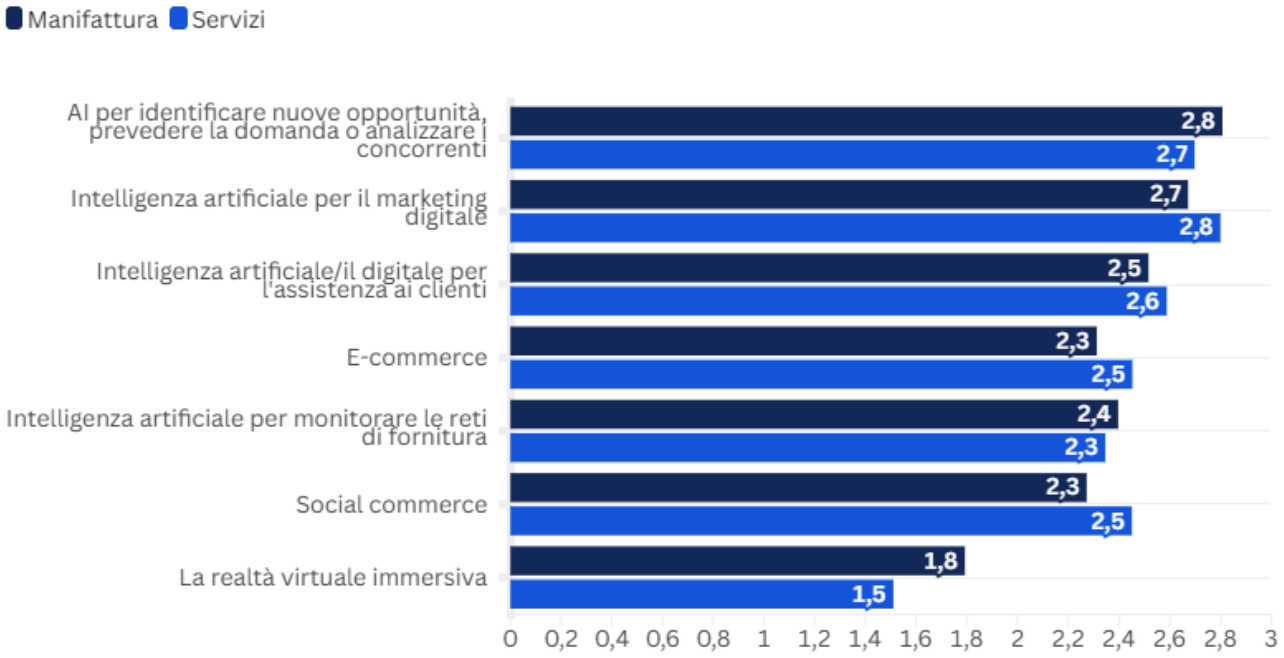
In cima alle preferenze si collocano l'intelligenza artificiale per l'analisi di mercato e dei concorrenti (2,8 per la manifattura, 2,7 per i servizi) e l'AI per il marketing digitale (2,7 e 2,8 rispettivamente). Seguono l'AI per l'assistenza clienti (2,5 manifattura, 2,6 servizi), l'e-commerce (2,3 e 2,5) e l'AI per il monitoraggio

della supply chain (2,4 manifattura, 2,3 servizi), che evidenziano valutazioni lievemente più elevate nel comparto dei servizi.

Una leggera divergenza si riscontra per il social commerce, ritenuto leggermente più utile dai servizi (2,5) rispetto alla manifattura (2,3), mentre la realtà virtuale immersiva continua a occupare l'ultima posizione per entrambi i comparti, con valori comunque in crescita (1,8 per i servizi, 1,5 per la manifattura).

Questi risultati mostrano un quadro più equilibrato rispetto al passato: se nel 2024 la manifattura appariva nettamente più proattiva nell'adozione di strumenti digitali, nel 2025 il divario percettivo tra settori si riduce. Le imprese dei servizi segnalano una maggiore attenzione verso le tecnologie emergenti, in particolare quelle orientate al cliente, suggerendo una graduale maturazione digitale anche in ambiti finora più prudenti. L'intelligenza artificiale, in tutte le sue declinazioni, si conferma la leva percepita come più promettente in chiave internazionale, sia per la capacità di leggere i mercati sia per migliorare l'interazione con il cliente.

Fig. 5.2 - A suo giudizio, con che intensità i seguenti strumenti impatteranno sull'internazionalizzazione della sua impresa? 1=per nulla, 5=moltissimo – valori medi



Fonte: Osservatorio Export 2025 – Fondazione Nord Est per Confindustria Veneto Est, Febbraio 2026

Osservando in modo più dettagliato le valutazioni delle imprese intervistate riportate nella tabella 5.1, i dati del 2025 evidenziano un rafforzamento delle valutazioni positive nella manifattura e una maggiore cautela tra le imprese dei servizi. Nel 2024, le tecnologie ritenute a più alto impatto sull'internazionalizzazione (valori 4+5) erano l'AI per analisi di mercato e previsione della domanda (25,5%), l'e-commerce (22,9%) e l'AI per il marketing (19,7%). Nel 2025, il comparto manifatturiero conferma e amplia questa tendenza: le valutazioni elevate (4+5) raggiungono il 29,9% per l'AI predittiva, 23% per il marketing, 21,6% per l'assistenza clienti e 15,1% per l'e-commerce. Si segnala anche un recupero del social commerce (13,3%) e un aumento della consapevolezza sull'AI per la supply chain (14,4%), finora meno centrale. Al contrario, la realtà virtuale resta marginale (7,6%), pur registrando un miglioramento rispetto al dato aggregato 2024 (4,6%).

Decisamente più prudente è il giudizio espresso dalle imprese dei servizi, che mostrano una tendenza a posizionarsi nei valori più bassi (1+2) per tutte le tecnologie considerate. Le percentuali di valutazione elevata (4+5) difficilmente superano il 20%, con l'unica eccezione dell'e-commerce (23,2%) e dell'AI per l'assistenza clienti (21,1%). L'AI predittiva ottiene solo il 19,6% di valutazioni alte, mentre ben il 30,7% delle imprese dei servizi la colloca tra quelle a basso impatto (valori 1+2). L'indicatore più critico è quello della realtà virtuale immersiva, che nel settore terziario è percepita come scarsamente rilevante (55% di risposte 1+2 e appena 3,4% di risposte 4+5).

Nel complesso, il confronto evidenzia una progressiva maturazione del comparto manifatturiero, che conferma l'utilità strategica delle tecnologie AI e digitali per l'accesso ai mercati esteri, mentre il settore dei servizi, pur riconoscendo alcune potenzialità, mantiene un atteggiamento esplorativo e in parte difensivo, ancora condizionato da incertezza, scarsa esperienza diretta o minore pressione competitiva sui mercati internazionali.

Tab. 5.1 - A suo giudizio, con che intensità i seguenti strumenti impatteranno sull'internazionalizzazione della sua impresa? 1=per nulla, 5=moltissimo (Val. %)

	1+2	3	4+5	n.r.	Tot
Manifattura					
Intelligenza artificiale per monitorare le reti di fornitura	49,4	28,2	14,4	8,1	100,0
Intelligenza artificiale per il marketing digitale	42,6	25,5	23,0	8,9	100,0
Intelligenza artificiale/il digitale per l'assistenza ai clienti	46,7	20,6	18,7	14,0	100,0
AI per identificare nuove opportunità. prevedere la domanda o analizzare i concorrenti	36,8	29,9	23,4	9,9	100,0
La realtà virtuale immersiva	58,8	13,6	7,6	20,0	100,0
E-commerce	48,7	23,6	15,1	12,6	100,0
Social commerce	49,0	24,4	13,1	13,6	100,0
Servizi					
Intelligenza artificiale per monitorare le reti di fornitura	41,4	27,8	14,5	16,2	100,0
Intelligenza artificiale per il marketing digitale	30,7	21,1	20,6	27,6	100,0
Intelligenza artificiale/il digitale per l'assistenza ai clienti	36,8	16,2	21,1	25,9	100,0
AI per identificare nuove opportunità. prevedere la domanda o analizzare i concorrenti	30,7	12,4	19,6	37,3	100,0
La realtà virtuale immersiva	55,0	4,6	3,4	37,0	100,0
E-commerce	37,0	15,8	23,2	24,0	100,0
Social commerce	30,3	19,6	19,6	30,5	100,0

Fonte: Osservatorio Export 2025 – Fondazione Nord Est per Confindustria Veneto Est, Febbraio 2026

La seconda direttrice della trasformazione che coinvolge il sistema produttivo, accanto alla digitalizzazione, è rappresentata dalla sostenibilità. La rilevazione del 2025, riportata in Tabella 5.2, approfondisce in particolare il legame tra sostenibilità ambientale e competitività internazionale, estendendo l'analisi non solo alle imprese manifatturiere ma anche al comparto dei servizi, con l'obiettivo di cogliere differenze settoriali nelle strategie e nella percezione del tema. Il confronto tra i dati attuali e quelli dell'anno precedente mette in luce un rafforzamento della consapevolezza nel settore manifatturiero, in particolare nella metalmeccanica.

Nel 2025, la sostenibilità ambientale è percepita come un fattore rilevante per l'internazionalizzazione dalla quasi totalità delle imprese: il 76,2% la considera "molto importante" o "importante", mentre solo il 4,1% la ritiene "non importante". Tuttavia, l'analisi per comparto settoriale e caratteristiche aziendali restituisce profonde differenze di sensibilità.

Nel settore manifatturiero, la sostenibilità è valutata positivamente dall'80,7% delle imprese (somma di "molto importante" e "importante"), con un picco tra le imprese metalmeccaniche (26,3% "molto importante") e di maggiori dimensioni (28,6%). Il dato suggerisce che strutture produttive complesse e più esposte alle catene globali di fornitura percepiscano maggiormente la sostenibilità come un prerequisito competitivo. A conferma di ciò, la quota di imprese che attribuisce un peso elevato alla sostenibilità cresce in modo netto con l'intensità della propensione all'export: dal 17,0% tra chi esporta poco, fino al 22,5% tra chi ha un'elevata propensione all'export, con punte vicine al 90% se si include anche la categoria "importante". Il confronto con la rilevazione 2024 evidenzia, nel complesso, una sostanziale continuità nell'orientamento delle imprese manifatturiere rispetto all'importanza della sostenibilità per l'internazionalizzazione.

Nel comparto dei servizi, la sostenibilità ambientale appare invece meno radicata nelle strategie di internazionalizzazione: solo il 15,5% la definisce "molto importante", mentre ben il 26,1% la considera "poco importante". Anche in questo caso, la dimensione aziendale incide in modo rilevante: tra le imprese con oltre 50 addetti, il 28,6% indica la sostenibilità come "molto importante", in linea con la manifattura. La propensione all'export resta invece un forte discriminante anche nei servizi: le imprese con bassa propensione mostrano scetticismo (32,6% "poco importante"), mentre tra quelle ad alta propensione l'orientamento migliora (64,1% "importante", 15,5% "molto importante").

Nel complesso, i dati confermano che la sostenibilità tende a essere percepita come una leva di posizionamento internazionale soprattutto nelle imprese più strutturate e orientate all'export, mentre permane una certa distanza nei comparti e segmenti meno coinvolti nei mercati esteri.

Tab. 5.2 - Come valuta l'importanza della sostenibilità per il successo dell'espansione internazionale dell'impresa? Per macrosettore, dimensioni e intensità di esportazione (Val. %)

	Molto importante	Importante	Poco importante	Non importante	n.r.	Tot
Totale	18,8	57,4	17,9	4,1	1,7	100
Manifattura	20,1	60,6	15	3,8	0,6	100
Macrosettore						
Metalmeccanica	26,3	55	13,7	4,4	0,6	100
Altra manifattura	16,7	63,6	15,6	3,5	0,5	100
Dimensioni						
Meno di 50	15	61,2	17,5	5,4	0,9	100
50 e più	28,6	59,5	10,6	1,3	0	100
Propensione all'esportazione						
Propensione debole all'export	17	55,9	20,5	5,9	0,7	100
Propensione moderata all'export	22,8	58	13,4	5,8	0	100
Propensione significativa all'export	18,7	65	15,4	0,9	0	100
Propensione elevata all'export	22,5	64,6	9,1	2,2	1,6	100
Servizi	15,5	48,7	26,1	4,8	4,8	100
Dimensioni						
Meno di 50	9,8	51,2	29,3	4,9	4,9	100
50 e più	28,6	42,9	19	4,8	4,8	100
Propensione all'esportazione						
Bassa propensione all'export	15,5	38,7	32,6	5,2	8	100
Alta propensione all'export	15,5	64,1	16,1	4,3	0	100

Fonte: Osservatorio Export 2025 – Fondazione Nord Est per Confindustria Veneto Est, Febbraio 2026

Alle imprese intervistate è stato successivamente chiesto se l'interesse di clienti e fornitori internazionali verso le politiche di sostenibilità ambientale si sia modificato nel tempo. Rispetto al 2024, il dato complessivo delle imprese che segnalano un aumento di interesse verso la sostenibilità da parte di clienti e fornitori internazionali registra un leggero calo: si passa dal 49,1% nel 2024 al 33,0% nel 2025, con un corrispondente aumento della quota "stabile" (dal 43,7% al 59,7%). La variazione è significativa e suggerisce un possibile assestamento delle pressioni ambientali, o una loro normalizzazione nei rapporti commerciali, più che un disinteresse.

Osservando i dati del 2025 (Tabella 5.3) la maggior parte delle imprese (59,7%) dichiara che tale interesse è rimasto stabile, mentre una quota marginale (5,1%) riporta un calo. Tuttavia, la lettura settoriale e strutturale dei dati rivela importanti differenze. Nel settore manifatturiero, l'interesse percepito risulta in crescita per il 37,6% delle imprese, valore ben superiore alla media generale. La tendenza è particolarmente marcata nelle imprese di maggiore dimensione (54,0%) e in quelle con propensione elevata all'export (46,9%). Anche le imprese con una propensione significativa o moderata all'internazionalizzazione registrano percentuali sopra la media, confermando che l'esposizione ai mercati globali costituisce un forte fattore di pressione verso pratiche più sostenibili.

Di segno diverso il quadro nel settore dei servizi, dove solo il 20,4% delle imprese segnala un aumento dell'interesse da parte dei partner internazionali, mentre ben il 66,3% ritiene che tale attenzione sia rimasta invariata. Aver inserito quindi il settore dei servizi all'interno dello studio spiegherebbe quindi la differenza tra 2024 e 2025. Anche qui, la dimensione aziendale è un fattore discriminante: le imprese con più di 50 addetti (33,3%) si avvicinano ai livelli della manifattura, mentre le più piccole restano ampiamente sotto la media. La propensione all'export produce, in questo caso, risultati meno lineari: le imprese con alta propensione all'export riportano sorprendentemente una percentuale più bassa (15,5%) di aumento percepito rispetto a quelle con bassa propensione (23,5%), ma con un'incidenza molto maggiore di risposte "stabile" (75,9%). La sostenibilità fatica quindi ad affermarsi come leva competitiva tra le imprese di minori dimensioni e con limitata proiezione sui mercati esteri.

Tab. 5.3 - Nella sua esperienza, l'interesse da parte di clienti e fornitori internazionali verso le politiche di sostenibilità ambientale della sua azienda negli ultimi anni è: (per macrosettore, dimensioni e intensità di esportazione; val. %)

	Aumentato	Stabile	Diminuito	n.r.	Tot
Totale	33	59,7	5,1	2,2	100
Manifattura	37,6	57,4	4,5	0,6	100
Macrosettore					
Metalmeccanica	35,7	60,3	3,3	0,6	100
Altra manifattura	38,6	55,8	5,1	0,5	100
Dimensioni					
Meno di 50	27,9	66,3	4,9	0,9	100
50 e più	54	42,3	3,7	0	100

Propensione all'esportazione					
Propensione debole all'export	26,6	66,7	5,9	0,7	100
Propensione moderata all'export	39,4	57,4	3,2	0	100
Propensione significativa all'export	40,4	53,9	5,7	0	100
Propensione elevata all'export	46,9	49	2,5	1,6	100
Servizi	20,4	66,3	6,8	6,5	100
Dimensioni					
Meno di 50	14,6	68,3	9,8	7,3	100
50 e più	33,3	61,9	0	4,8	100
Propensione all'esportazione					0
Bassa propensione all'export	23,5	60,2	5,6	10,8	100
Alta propensione all'export	15,5	75,9	8,6	0	100

Fonte: Osservatorio Export 2025 – Fondazione Nord Est per Confindustria Veneto Est, Febbraio 2026

In ultimo, si valutano le richieste da parte del sistema finanziario sulle politiche di sostenibilità. Dalla Tabella 5.4 emerge che circa la metà delle imprese (49,4%) dichiara di aver ricevuto richieste esplicite da parte di investitori, partner finanziari o attori del sistema creditizio in merito alle proprie politiche o performance di sostenibilità (es. rating ESG, rendicontazione ambientale, certificazioni). Il dato si mantiene stabile rispetto all'anno precedente, ma, come già emerso in altre dimensioni della rilevazione, le differenze settoriali e dimensionali restano significative.

Nel settore manifatturiero, le richieste sono state ricevute dal 51,3% delle imprese, con una maggiore incidenza nelle aziende di grandi dimensioni (68,5%) e nel comparto dell'altra manifattura (52,6%). Le imprese più piccole risultano meno coinvolte: solo il 41,1% ha ricevuto sollecitazioni in questo ambito. Anche la propensione all'export mostra effetti ambivalenti: le imprese con propensione significativa sono quelle più esposte a richieste sulla sostenibilità (53,6%), mentre le imprese con propensione elevata all'export dichiarano, in proporzione maggiore, di non aver ricevuto tali richieste (52,6%), evidenziando un possibile spostamento verso mercati dove queste tematiche sono meno pressanti, o una maggiore autonomia gestionale nella compliance ESG.

Nel comparto dei servizi, invece, la quota di imprese raggiunte da richieste legate alla sostenibilità è più bassa (44,1%), con un divario marcato rispetto alla manifattura. Ancora una volta, la dimensione aziendale risulta il principale fattore discriminante: solo il 34,1% delle imprese di piccola dimensione ha ricevuto richieste, contro il 66,7% tra quelle con più di 50 addetti. Sul fronte dell'export, si rileva un'inversione di tendenza rispetto alla manifattura: nelle imprese dei servizi, la bassa propensione all'export è associata a una maggiore frequenza di richieste (48,6%) rispetto a quelle con alta propensione (37,1%), dato che potrebbe riflettere una maggiore esposizione al sistema finanziario nazionale o locale.

In generale la situazione rimane stabile rispetto al 2024, seppur lievemente in diminuzione (-0,8%) relativamente al comparto manifatturiero. Ciò che varia è la distribuzione a seconda del settore e della tipologia di impresa considerata: la sostenibilità appare ancora come una condizione richiesta con maggiore forza a chi opera in filiere strutturate o è maggiormente esposto alla rendicontazione ESG, mentre resta più sfumata nelle PMI e nei comparti meno regolati.

Tab. 5.4 - Ha mai ricevuto richieste da investitori, partner finanziari, attori del sistema creditizio riguardo alle politiche e alle performance di sostenibilità dell'impresa (es. rating, rendicontazione ambientale, certificazioni...)? Per macrosettore, dimensioni e intensità di esportazione (Val. %)

	Si	No	n.r.	Tot
Totale	49,4	48,5	2,1	100
Manifattura	51,3	48,1	0,6	100
Macrosettore				
Metalmeccanica	48,8	50,6	0,6	100
Altra manifattura	52,6	46,8	0,5	100
Dimensioni				
Meno di 50	41,1	58	0,9	100
50 e più	68,5	31,5	0	100
Propensione all'esportazione				
Propensione debole all'export	51,3	48	0,7	100
Propensione moderata all'export	53,9	46,1	0	100
Propensione significativa all'export	53,6	46,4	0	100
Propensione elevata all'export	45,8	52,6	1,6	100
Servizi	44,1	49,6	6,3	100
Dimensioni				
Meno di 50	34,1	61	4,9	100
50 e più	66,7	23,8	9,5	100
Propensione all'esportazione				
Bassa propensione all'export	48,6	43,4	8	100
Alta propensione all'export	37,1	59,2	3,7	100

Fonte: Osservatorio Export 2025 – Fondazione Nord Est per Confindustria Veneto Est, Febbraio 2026

L’indagine 2025 conferma il consolidamento delle due transizioni gemelle – digitalizzazione e sostenibilità – come assi portanti delle strategie di internazionalizzazione delle imprese, con importanti differenze settoriali, dimensionali e legate alla propensione all’export.

Nel campo della digitalizzazione, il settore manifatturiero appare sempre più maturo e strutturato: cresce la percezione dell’intelligenza artificiale come tecnologia strategica, in particolare per l’analisi predittiva dei mercati, l’automazione dei processi relazionali e il monitoraggio della supply chain, Al contrario, nel comparto dei servizi prevale ancora un approccio esplorativo, con valutazioni caute rispetto al reale impatto delle tecnologie emergenti, sebbene si registri una maggiore attenzione al marketing digitale e agli strumenti di CRM.

Per quanto riguarda la sostenibilità ambientale, la maggior parte delle imprese la ritiene importante o molto importante per l’espansione internazionale, con picchi superiori all’80% nella manifattura e tra le imprese più grandi e orientate all’export. Tuttavia, la sensibilità è molto più bassa tra le piccole imprese dei servizi e tra quelle con scarsa vocazione internazionale. Le richieste da parte di clienti, fornitori e sistema finanziario si mantengono stabili rispetto al 2024 ma restano fortemente polarizzate: le imprese strutturate, grandi ed esportatrici ne sono maggiormente interessate, mentre le PMI e i servizi mostrano livelli di esposizione significativamente inferiori. Ciò suggerisce la necessità di strumenti di policy e accompagnamento differenziati per favorire un’evoluzione più omogenea nel tessuto produttivo.

Bibliografia

Baines, T. S., Lightfoot, H. W., Benedettini, O., & Kay, J. M. (2009). The servitization of manufacturing: A review of literature and reflection on future challenges. J*ournal of manufacturing technology management*, 20(5), 547-567.

Benecchi A. et al. (2025). US tariffs and Italian firms: mapping network exposure and early impact from survey data. Banca D'Italia.

Contractor. F. J. (2025). Assessing the economic impact of tariffs: adaptations by multinationals and traders to mitigate tariffs. *Review of international business and strategy*. 35(2/3) 190-213.

Cui. S.. Feng. Z., Lu. L. X., & Tomlin. B. (2025). Navigating Tariff Risks: Stockpiling, Sourcing Diversification, or Responsive Pricing?

Kastalli, I. V., & Van Looy, B. (2013). Servitization: Disentangling the impact of service business model innovation on manufacturing firm performance. *Journal of operations management*, 31(4), 169-180.

Lejárraga. I. & Oberhofer. H. (2015). Performance of small-and medium-sized enterprises in services trade: Evidence from French firms. *Small Business Economics*. 45(3) 673-702.

Lejarraga. I., Rizzo. H. L., Oberhofer. H., Stone. S., & Shepherd. B. (2014). Small and medium-sized enterprises in global markets: A differential approach for services?

Mudambi, R. (2008). Location, control and innovation in knowledge-intensive industries. *Journal of Economic Geography*, 8(5), 699-725.

OECD (2025), "Reviving Trentino's productivity: Unlocking opportunities for businesses and workers", OECD Local Economic and Employment Development (LEED) Papers, No. 2025/01, OECD Publishing, Paris, https://doi.org/10.1787/ac17d4d1-en.

Shih, S. (1992). Empowering technology—making your life easier. Acer's Report, Acer's, New Taipei.

Nota metodologica

Al sondaggio hanno partecipato complessivamente **786 imprese**, distinte tra **manifatturiere** e **di servizi**. Nello specifico, le **imprese manifatturiere** che hanno compilato il questionario sono state **564**, delle quali **129 presentavano una quota di export sul fatturato totale pari a zero** nel 2024 e sono pertanto state escluse dall'analisi in quanto non internazionalizzate. Il campione considerato per questa categoria si compone quindi di **435 imprese manifatturiere internazionalizzate**.

Per quanto riguarda le imprese di servizi, sono state raccolte **222 risposte**. Di queste, **62 imprese** presentano una quota di export positiva e sono state **incluse nell'analisi**, mentre le restanti **160** sono state **escluse** perché prive di attività di vendita all'estero. Il campione complessivo utilizzato nella fase di elaborazione dei dati è dunque costituito da **497 imprese internazionalizzate** (435 manifatturiere e 62 di servizi). I dati vengono riportati nella tabella NM 1.

Si segnala inoltre una **discontinuità nei criteri di selezione del campione** rispetto alla precedente rilevazione. Nella scorsa edizione era infatti adottata una definizione estesa di internazionalizzazione, che comprendeva anche realtà prive di fatturato estero ma dotate di relazioni internazionali. L'attuale indagine, invece, restringe il perimetro d'osservazione: ai fini dell'analisi sono considerate valide **esclusivamente le imprese con una quota di export sul fatturato totale superiore a zero**. Tale scelta metodologica risponde alla necessità di allineare il campione al focus tematico dell'anno, incentrato specificamente sull'esportazione di beni e servizi, rendendo pertanto non pertinenti le casistiche di internazionalizzazione passiva o non commerciale incluse nelle indagini precedenti.

NM 1 – Imprese rispondenti internazionalizzate per settore e classe dimensionale *

Macrosettore	**Meno di 50**	**50 e più**	**Totale**
Totale	**260**	**237**	**497**
Manifattura	**219**	**216**	**435**
Sistema moda e tessili	18	11	29
Alimentari e bevande	24	13	37
Calzature	6	10	16
Chimici. farmaceutica. gomma e plastica	21	30	51
Energia e gas		1	1
Cartiere. grafici. cartotecnici	9	9	18
Legno e arredo	22	20	42
Prodotti per le costruzioni	2	3	5
Metalmeccanica	99	105	204
Vetro ceramica	4	3	7
Altro - industria	14	11	25

Servizi	**41**	**21**	**62**
Servizi innovativi e tecnologici	10	3	13
Sanità		1	1
Terme e turismo		2	2
Trasporti e logistica	4	6	10
Altro - servizi e commercio	27	9	36

*Valori assoluti non pesati

Come mostra la tabella NM 2, i settori di appartenenza delle imprese manifatturiere sono stati aggregati in due macrosettori, *Metalmeccanica* e *Altra manifattura,* mentre le imprese dei servizi sono state ricondotte a un unico macrosettore, denominato *Servizi*.

NM 2 – Numero di imprese internazionalizzate partecipanti alla rilevazione per macrosettore e classe dimensionale*

Macrosettore	**Meno di 50**	**50 e più**	**Totale**
Metalmeccanica	100	105	205
Altra manifattura	119	111	230
Manifattura	**219**	**216**	**435**
Servizi	**41**	**21**	**62**
Totale	**260**	**237**	**497**

*Valori assoluti non pesati

Le risposte delle imprese internazionalizzate sono state **riportate all'universo delle imprese iscritte a Confindustria Veneto Est** mediante un meccanismo di ponderazione che tiene conto sia del macrosettore di appartenenza sia della classe dimensionale dell'impresa, distinguendo tra realtà con meno di 50 addetti e realtà con 50 addetti o più. Nella Tabella NM 3 è riportata la distribuzione delle imprese internazionalizzate per macrosettore e classe dimensionale, espressa in valori ponderati.

NM 3 – Numero di imprese internazionalizzate partecipanti alla rilevazione per macrosettore e classe dimensionale – valori pesati

Macrosettore	**Meno di 50**	**50 e più**	**Totale**
Metalmeccanica	77	50	126
Altra manifattura	152	86	238
Manifattura	**229**	**136**	**365**
Servizi	**92**	**41**	**132**
Totale	**321**	**176**	**497**

Definizione dell'intensità di export

Ai fini dell'analisi, l'intensità di export è stata definita distinguendo tra imprese manifatturiere e imprese di servizi, sulla base della loro **distribuzione rispetto alla quota di export sul fatturato totale**.

Per le **imprese manifatturiere**, l'intensità di export è articolata in quattro classi:

- **propensione debole all'export**, con una quota di export sul fatturato totale inferiore o pari al 15%;
- **propensione moderata all'export**, con una quota compresa tra il 15% e il 40%;
- **propensione significativa all'export**, con una quota compresa tra il 40% e il 70%;
- **propensione elevata all'export**, con una quota superiore al 70%.

Per le **imprese di servizi**, l'intensità di export è definita sulla base di una distinzione binaria:

- **bassa propensione all'export**, quando la quota di export sul fatturato totale è inferiore o pari al 10%;
- **alta propensione all'export**, quando la quota di export supera tale soglia.

La raccolta dei dati è stata effettuata in collaborazione con la società Questlab S.r.l. di Venezia Mestre, utilizzando metodologia CAWI tra il 31 ottobre 2025 e il 25 novembre 2025.