

GEOECONOMIA E GUERRA DEI DAZI: SFIDE E OPPORTUNITÀ PER LE IMPRESE

a cura del Centro Studi Arcom Formazione

10 ottobre 2025

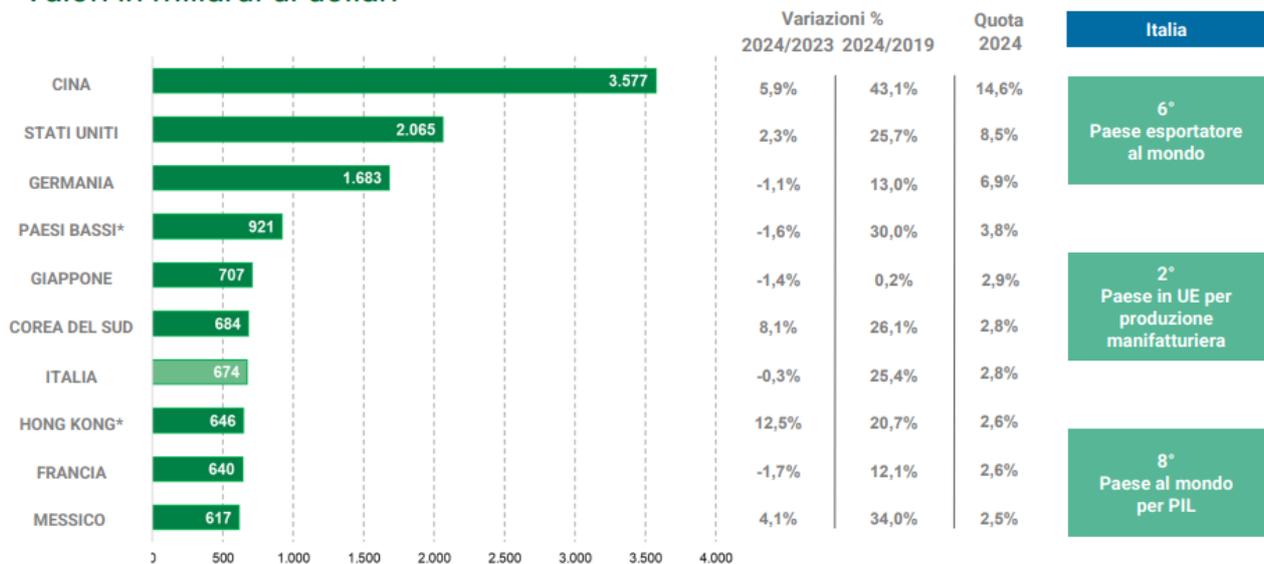
Il commercio internazionale riveste un ruolo fondamentale per l'economia italiana.

L'Italia è il sesto Paese al mondo per volumi di esportazioni¹ ed è il dodicesimo Paese per importazioni², nella classifica degli scambi mondiali.

Attualmente **l'export italiano vale circa un terzo del PIL nazionale³**. Gli scambi verso l'estero rappresentano un decisivo fattore di traino per la nostra economia e la bilancia dei pagamenti: il valore delle esportazioni ha registrato +2,8% nel 2024 e si prevede una crescita del +2,8% nel 2025, dopo un biennio di continuità su livelli record di 625 miliardi di euro⁴, per poi frenare al +1,2% nel 2026⁵.

I principali esportatori mondiali di beni nel 2024 e il posizionamento dell'Italia

Valori in miliardi di dollari



Fonte: elaborazioni Agenzia ICE su dati OMC

* sovrastimati: il valore comprende le merci in transito esportate da altri paesi

Fonte: Rapporto ICE 2024-2025, elaborazioni Agenzia ICE sui dati WTO

Nel primo semestre del 2025, l'Italia ha esportato beni per 322,6 miliardi di euro, con un incremento del 2,1% rispetto ai 315,9 miliardi di euro dello stesso periodo nel 2024⁶. Una crescita che si è concentrata prevalentemente verso gli Stati Uniti, la Svizzera e l'area OPEC. La crescita delle esportazioni verso gli Stati Uniti è da associarsi ai progressivi interventi di Washington sul versante tariffario e alle strategie delle imprese di incrementare le scorte. Consolidando il trend dell'ultimo triennio, **l'export italiano è cresciuto di più rispetto agli altri Paesi europei⁷**. Nei primi sei mesi del 2025, infatti, Francia e Germania hanno chiuso il

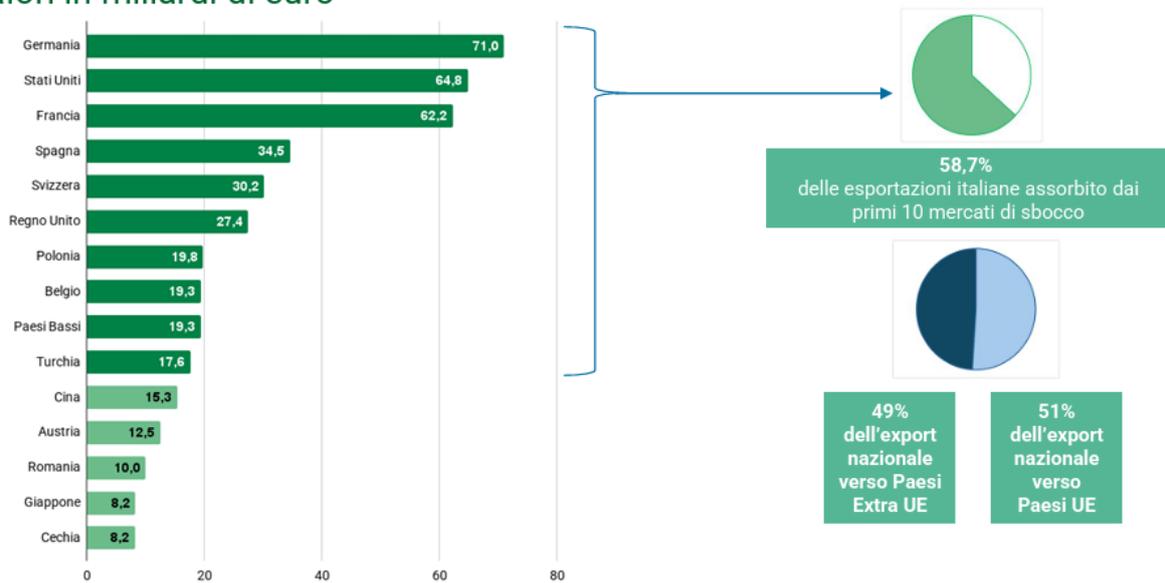
semestre con una variazione negativa (-0,9%), mentre l'Italia ha registrato una crescita (+2,1%)⁸.

I dati confermano che **l'Italia è uno dei maggiori Paesi esportatori a livello globale**, grazie a un ampio margine di diversificazione, sia produttivo che in termini di sbocco, con ampi margini di crescita, dato che le rotte verso nuovi mercati oggi rappresentano soltanto il 13% dell'export italiano, mentre le opportunità per il nostro Made in Italy valgono almeno 85 miliardi⁹.

Il principale mercato di sbocco delle esportazioni italiane al di fuori dell'Unione europea è quello statunitense.

Principali mercati di sbocco delle esportazioni italiane di merci

Valori in miliardi di euro



Fonte: Rapporto ICE 2024-2025, elaborazioni Agenzia ICE sui dati Istat

CRISI GEOPOLITICHE, SANZIONI E MISURE RESTRITTIVE: L'EPOCA DELLA POST-GLOBALIZZAZIONE

I dazi non sono un evento economico isolato, ma il sintomo di un cambiamento geopolitico più ampio, che ha innescato dinamiche di economia politica che vanno oltre la portata dei modelli standard.

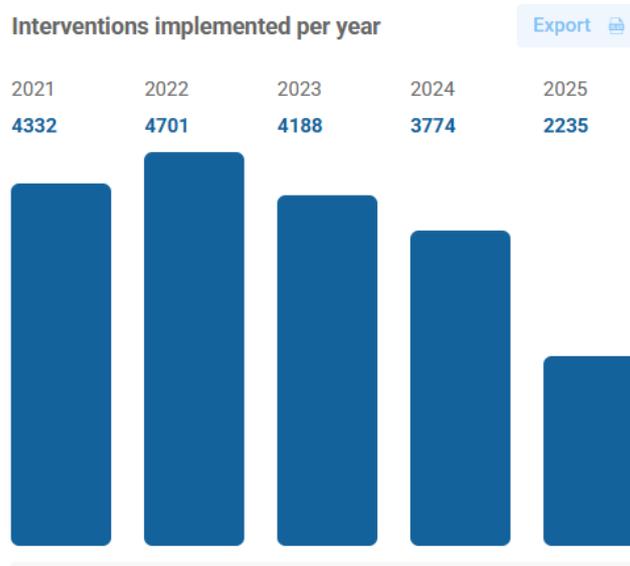
Il diritto doganale, in tutti i suoi aspetti, è tornato a essere protagonista delle strategie dei Governi, delle imprese e dei consulenti, in conseguenza della profonda e rapida trasformazione del commercio internazionale.

La politica attuale degli USA non è la causa unica dei cambiamenti a cui stiamo assistendo, che risalgono già alla crisi finanziaria del 2008-2010 e poi alla crisi pandemica, insieme alla frammentazione in grandi blocchi di influenza e al rafforzamento dei Paesi Brics, oltre al deterioramento della situazione geopolitica.

Il contesto attuale è dominato dalla crescente divisione in blocchi dell'economia internazionale, con nuovi dazi, sanzioni e altre barriere all'entrata: le **misure restrittive del commercio internazionale sono aumentate di 3,5 volte rispetto al periodo pre-pandemico**¹⁰.

Le **misure protezionistiche**, nel 2024, sono state 4.370, mentre quelle adottate nei primi dieci mesi del 2025 sono 2.235¹¹, un livello da record, secondo il rapporto del Centro Studi di Confindustria¹². Un dato significativo, che evidenzia una nuova tendenza, definita come post-globalizzazione o "frammentazione".

Numero di restrizioni commerciali per anno di implementazione¹³



Fonte: Global Trade Alert, aggiornata al 6 ottobre 2025

Secondo le stime del Centro Studi di Confindustria¹⁴, **l'indice di incertezza delle politiche economiche a livello globale** nell'aprile del 2025 ha raggiunto un livello pari a quello registrato nel 2020, con la pandemia.

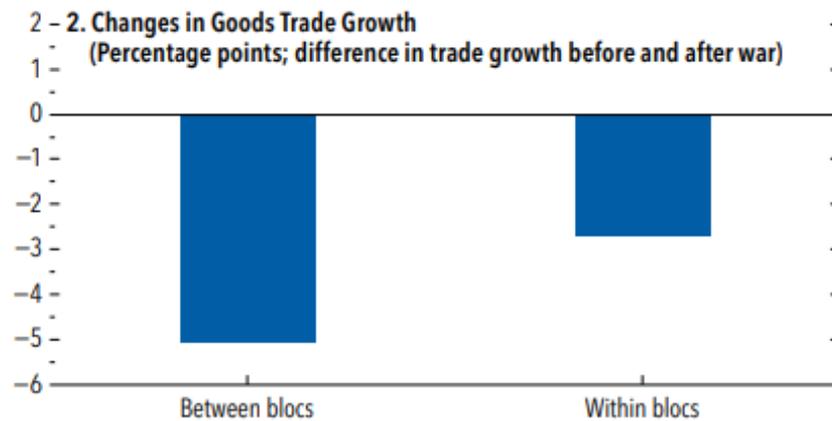
Insieme ai numerosi ostacoli al commercio presenti a livello globale, la politica commerciale dell'Amministrazione Trump ha contribuito ad aumentare il livello di imprevedibilità, rendendo i mercati più volatili e spingendo le imprese a ripensare le proprie catene di approvvigionamento mondiali.

GEOECONOMIA E RITORNO AI NUMERI DELLA GUERRA FREDDA

Se è vero che i dati del commercio internazionale in percentuale del PIL mondiale non registrano risultati negativi in termini assoluti, si è tuttavia ridotto il volume **degli scambi tra blocchi in competizione tra loro**, che è stato **compensato da un incremento dei traffici all'interno di blocchi di Paesi "allineati"**. Tali conclusioni sono state confermate dal Fondo monetario internazionale¹⁵.

La competizione economica in atto tra Stati Uniti e Cina, infatti, ha diviso **il mondo in due grandi blocchi**. L'analisi del FMI prende in considerazione i Paesi alleati di Stati Uniti e Unione europea, quelli orientati verso Cina e Russia e un insieme di Paesi non allineati. Confrontando le medie dei periodi 2017-2022 e 2022-2024, si osserva che **l'interscambio di beni è diminuito di circa 2,5 punti percentuali in più tra blocchi geopoliticamente distanti** rispetto a quanto si è registrato negli scambi tra Paesi appartenenti allo stesso gruppo.

Il mondo diviso in blocchi¹⁶



Fonte: Fondo Monetario Internazionale, *World Economic Outlook*, ottobre 2024

L'Unione europea e le economie occidentali, se vorranno preservare almeno parte dell'apertura e della stabilità che caratterizzavano l'economia globale in passato, dovranno costruire **blocchi economici a composizione selettiva**, invece di perseguire un approccio multilaterale.

Secondo quanto rilevato dalla Banca centrale europea, in questi nuovi blocchi di Paesi con interessi geopolitici comuni, gli Stati Uniti rimarranno in una posizione di isolamento, mentre l'Unione europea dovrà espandere le proprie alleanze.

In questo scenario, **l'accordo con il Mercosur** svolge una funzione di attrazione nella propria orbita di alcuni Paesi che subiscono l'influenza di USA e Cina, così come la partnership che si sta tentando di costruire con l'India.

GLI USA E LA GUERRA DEI DAZI

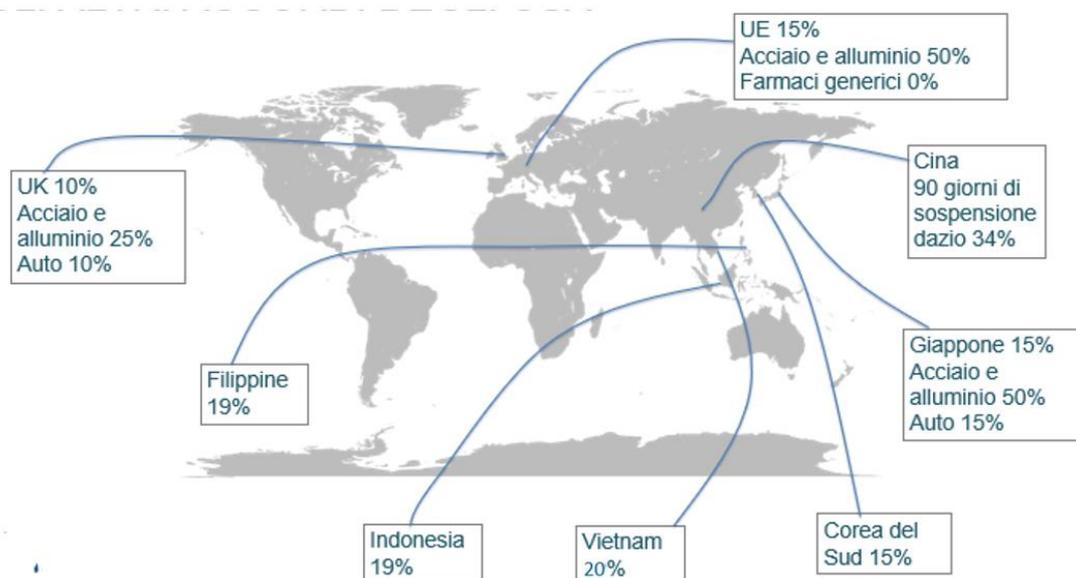
Di grande impatto è la guerra dei dazi intrapresa nuovamente dal Presidente USA Donald Trump, che ha citato i **dazi doganali** come strumento fondamentale della sua strategia politica, già a partire dal discorso di insediamento alla Casa Bianca per il secondo mandato. I dazi sono presentati dal Presidente USA come mezzo per bilanciare il deficit commerciale con gli altri Paesi, per stimolare il *back shoring*, ossia il rientro della produzione e degli investimenti negli Usa, per finanziare il deficit di bilancio e i tagli alla tassazione diretta.



Il nuovo ordine del commercio internazionale imposto dagli Stati Uniti **tende a sostituire le regole WTO e la stabilità**, con una politica in cui i dazi doganali sono regolati con ordini esecutivi adottati direttamente dal Presidente in base alle sue preferenze e scelte, non soltanto di natura strettamente economica, ma anche di matrice politica o addirittura personale.

Si sta scardinando un sistema multilaterale caratterizzato dalla prevedibilità, il quale applica, come regola base, la stessa tariffa su molti prodotti, indipendentemente dalla loro origine (MFN), a favore di un sistema bilaterale dove i dazi variano a seconda del luogo in cui i beni sono realizzati, oltre a essere soggetti a un continuo negoziato.

L'indebolimento del sistema WTO è reso evidente dalla sottoscrizione dei numerosi accordi tra Stati Uniti e molti Paesi (tra questi anche l'accordo con l'Unione europea raggiunto il 21 agosto).



I numerosi Accordi conclusi dagli USA pongono **problemi di compatibilità con la regola della Most favoured nation (MFN)** e della parità di trattamento. Si tratta di uno dei principi fondamentali del WTO: la clausola della nazione più favorita implica che i vantaggi concessi a un Paese, relativi ai dazi o alle tasse di effetto equivalente, devono essere accordati ai beni simili di ogni altro membro del WTO. Inoltre, la clausola della nazione più favorita vieta

il trattamento discriminatorio, realizzato mediante una politica doganale dannosa o di vantaggio nei confronti di taluni Paesi.

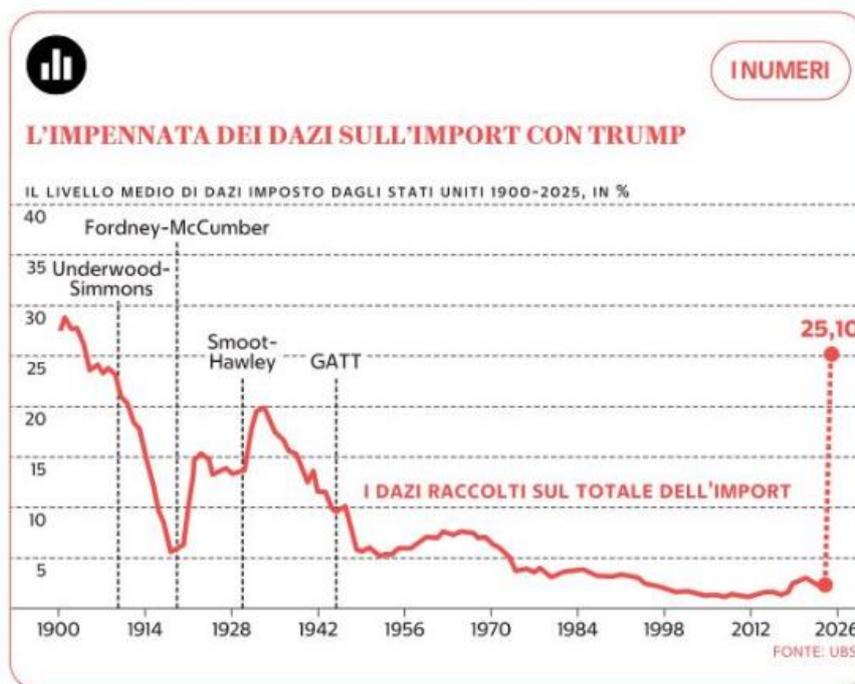
Con la nuova politica dell'Amministrazione Trump, lo stesso prodotto riceve un trattamento estremamente diversificato, in relazione al Paese di origine.

Le cause del depotenziamento del sistema WTO sono varie e complesse, legate principalmente a valutazioni della politica USA, che dopo aver fortemente sostenuto il sistema multilaterale ne ha rilevato i limiti, dipendenti dall'ascesa dell'economia cinese, che più di ogni altra ha beneficiato della globalizzazione. Di qui il progressivo depotenziamento dell'assetto multilaterale, attuato anche con il boicottaggio del sistema di risoluzione delle controversie. Con l'Appellate Body bloccato dal 2019 a causa del mancato rinnovo delle nomine dei membri che lo compongono, attualmente è in stallo anche il "Multi-party Interim Appeal arbitration arrangement" sottoscritto il 30 aprile 2020 da diciannove membri del WTO, tra cui l'Unione europea e la Cina).

L'ondata dei dazi di Trump e l'intervento delle contromisure adottate da alcuni Paesi, tra cui la Cina, hanno determinato pesanti riflessi sul commercio internazionale.

Alla luce dell'incertezza e dell'instabilità causate dalla guerra commerciale, nel World Economic Outlook di luglio 2025, il **Fondo monetario internazionale ha rivisto le proiezioni di crescita, prevedendo un + 3,0% per quest'anno e + 3,1% nel 2026.**

I dazi approvati dagli USA ad agosto colpiscono oltre 90 Paesi e variano dal 10% per il Regno Unito al 41% per la Siria, mentre l'India si trova ad affrontare un'aliquota tariffaria del 50%. Tali misure hanno fatto sì che **il dazio medio effettivo degli Stati Uniti verso il resto del mondo crescesse al livello più alto nell'ultimo secolo.**



Fonte: Repubblica

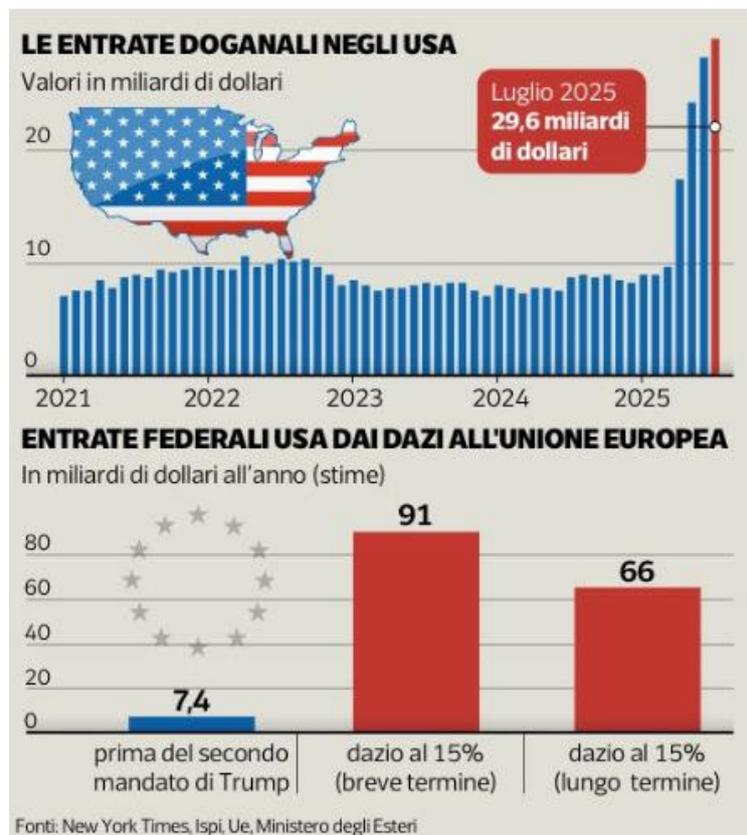
Il Budget Lab dell'Università di Yale stima che, al 26 settembre 2025, il livello delle tariffe degli Stati Uniti sia **pari al 17,9%, la più alta dal 1934**¹⁷. Un vero e proprio muro tariffario

che riporta gli USA agli anni '30, caratterizzati dalla legislazione protezionistica, tra le cause della grande depressione.

Secondo le stime elaborate da Yale, si tratta di **un incremento del 15,4% rispetto all'aliquota daziaria media del 2,4% del 2024**, prima del ritorno di Donald Trump al potere.

Questo forte incremento ha determinato una crescita molto significativa delle entrate del governo degli Stati Uniti.

I dati mostrano che, a luglio del 2025, le entrate daziarie sono state pari a 29,6 miliardi di dollari, il triplo delle entrate mensili registrate nel 2024 (7,8 miliardi a luglio dello scorso anno).



Fonte: Corriere della Sera

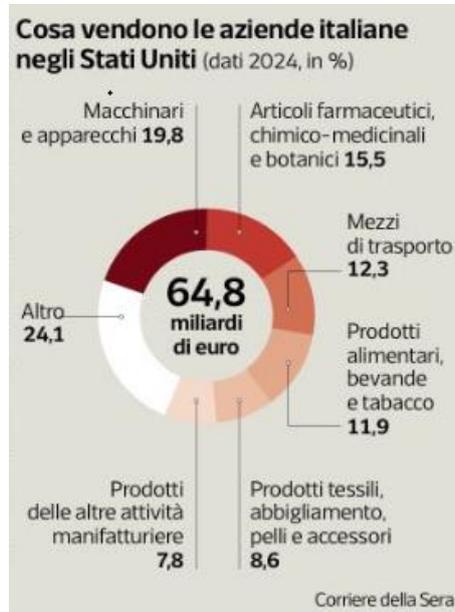
L'ITALIA E L'EXPORT VERSO GLI USA

Per valutare l'impatto dei dazi introdotti da Trump nei confronti dell'Europa occorre tenere conto che gli Stati Uniti sono da sempre il principale partner commerciale dell'Unione europea.

Tra i Paesi europei, **l'Italia si posiziona al terzo posto per esportazioni verso gli USA**, dopo Germania e Irlanda.

Gli Stati Uniti rappresentano il primo mercato di destinazione dell'export italiano al di fuori dell'Unione europea, per una quota pari all'**11,6% delle nostre esportazioni**¹⁸.

Nel 2024, l'Italia ha esportato verso gli USA soprattutto macchinari e apparecchiature (19,8 miliardi), prodotti farmaceutici, chimici e botanici (15,5 miliardi), mezzi di trasporto (12,3 miliardi), beni alimentari, bevande e tabacco (11,9 miliardi), prodotti tessili (8,6 miliardi) oltre a prodotti manifatturieri (7,8 miliardi).

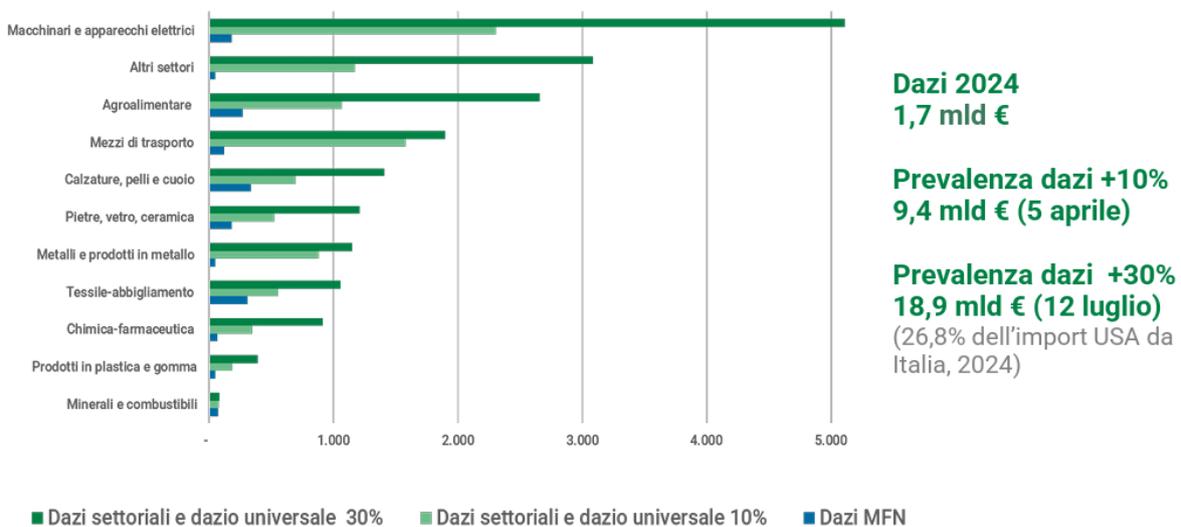


Fonte: Corriere della Sera

Nel richiamare le analisi già sviluppate nel White Paper 2024 (<https://forumcommerciointernazionale.com/wp-content/uploads/2025/05/WHITE-PAPER-15-11-24-ultima.pdf>) la stima del costo dei dazi USA è stata recentemente aggiornata da ICE.

La stima del costo dei dazi USA

Ipotesi sull'import USA dall'Italia nel 2024. Valori in milioni di euro



Fonte: elaborazioni Agenzia ICE su dati US Census e Banca Mondiale

Fonte: Rapporto ICE 2024-2025, elaborazioni Agenzia ICE su dati US Census e Banca Mondiale

Le analisi del Fondo monetario internazionale e dell'Organizzazione mondiale del commercio evidenziano che significative barriere tariffarie riducono sia il volume degli scambi che la crescita globale.

Per l'Italia, i dati più recenti di ICE¹⁹ stimano **un incremento dei costi** (per le esportazioni italiane, in termini di maggiori importi da versare alle Dogane USA) **tra gli 8,4 e i 10,6 miliardi di euro, con una potenziale riduzione del PIL nazionale tra lo 0,2% e l'1,4%.**

Se nel 2024 le tariffe MFN sui prodotti italiani avevano comportato un esborso intorno a 1,7 miliardi di euro, a seguito dell'Accordo tra Stati Uniti e Unione europea il costo sale a circa 10,6 miliardi. Questa valutazione di ICE assume che la nuova tariffa del 15% si applichi anche al settore chimico-farmaceutico e a quello dei semiconduttori. Se, invece, questi settori andassero esenti dai nuovi dazi e continuassero ad applicarsi le tariffe MFN, il costo complessivo dei dazi si assesterebbe intorno a 8,4 miliardi di euro²⁰.

Tali oneri possono essere trasferiti sugli acquisti finali (consumatori o imprese che importano beni intermedi), con un conseguente effetto sui prezzi di acquisto. L'effettiva trasmissione dipende, tuttavia, da molteplici fattori. Occorre avere riguardo, infatti, all'andamento del tasso di cambio e alle strategie adottate dagli esportatori italiani, che potrebbero scegliere di ridurre temporaneamente i profitti per mantenere le proprie quote di mercato. In media, secondo le stime di ICE, le imprese italiane che esportano negli Stati Uniti ricavano da questo mercato il 5,5% del proprio fatturato, con un margine operativo lordo del 10%²¹.

La Banca d'Italia ad aprile 2024, in una delle prime analisi sugli effetti dei dazi USA, aveva evidenziato l'importanza di considerare non soltanto l'esposizione delle esportazioni finali dell'Italia verso gli Stati Uniti, ma anche quella legata all'utilizzo di beni intermedi italiani nelle esportazioni di altri Paesi verso gli USA.

Il Centro Studi Bankitalia ha stimato che **circa l'8,1% del valore aggiunto generato sulla manifattura italiana** (corrispondente a circa l'1,2% del PIL) **raggiunge, direttamente o indirettamente, il mercato statunitense.**

Lo studio della Banca d'Italia aveva previsto che l'impatto delle barriere tariffarie statunitensi sulle esportazioni italiane sarebbe stato influenzato principalmente da due fattori: la possibilità di sostituire i beni italiani da parte dei consumatori americani e la capacità delle imprese italiane di assorbire parzialmente l'aumento dei prezzi, riducendo i propri margini.

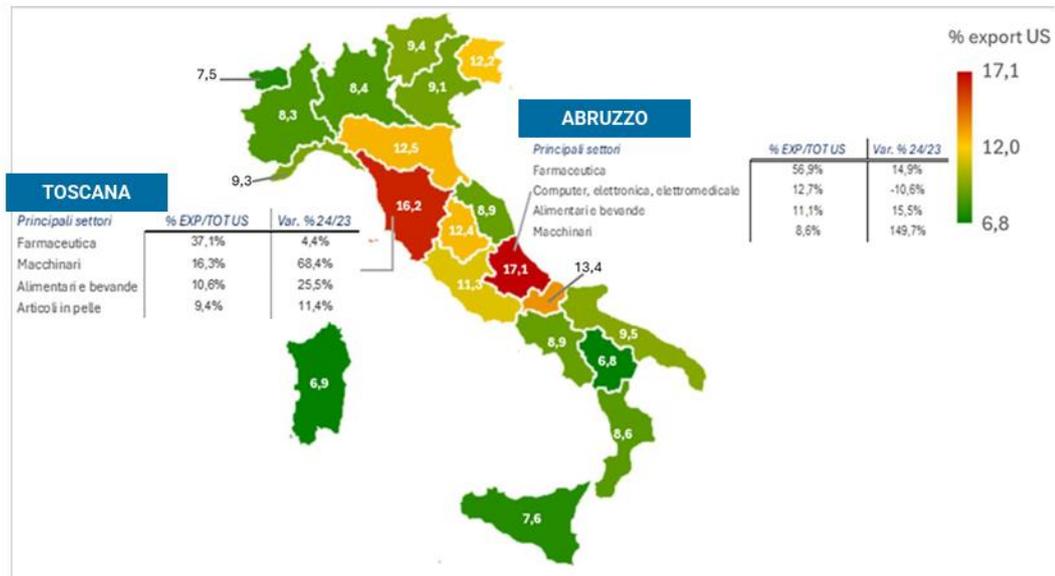
Va rilevato, infatti, che poiché molti concorrenti (europei e non) sono soggetti a barriere analoghe o superiori, la natura multilaterale dei dazi applicati da Washington limita il rischio di sostituzione.

Occorre considerare, inoltre, che la struttura qualitativa dell'export italiano rappresenta un ulteriore fattore di mitigazione: secondo le stime, infatti, **l'export italiano è composto per il 43% da beni di alta qualità e per il 49% da beni di qualità media.** La domanda, di conseguenza, è poco sensibile alle variazioni di prezzo²².

Nonostante l'incertezza crescente sulle esportazioni, sui consumi e sugli investimenti, alimentata dall'effetto combinato di dazi e cambio sfavorevole, l'Italia, fortemente integrata con il mercato statunitense, ha dimostrato una forte resilienza dei settori produttivi²³.

L'impatto dei dazi USA non è analogo e vi sono alcune regioni italiane più esposte di altre alle ricadute negative delle nuove tariffe USA.

Peso dell'export verso gli USA sul totale regionale, 2024



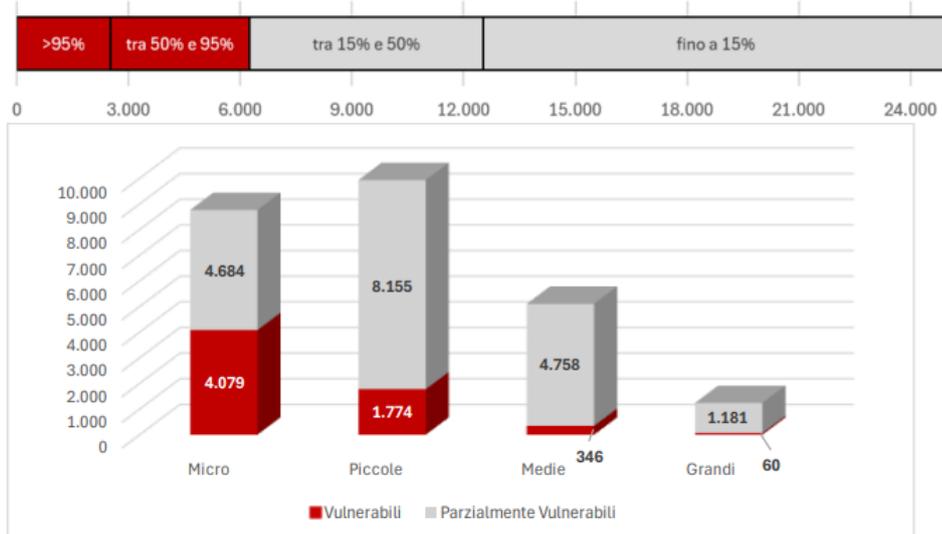
Fonte: elaborazioni Agenzia ICE su dati Istat

Fonte: Rapporto ICE 2024-2025, elaborazioni Agenzia ICE su dati Istat

Se prima della nuova ondata protezionistica, gli USA rappresentavano un partner commerciale solido e affidabile, oggi le aziende maggiormente esposte verso il mercato statunitense sono le più vulnerabili.

Esposizione delle imprese ai dazi USA, 2022-2024

Imprese esportatrici verso gli USA: peso del mercato sul fatturato export



Imprese con una quota di export verso USA superiore al 15%: oltre 12.000

Imprese vulnerabili
(+50% exp verso USA):
6.259

Valore export:
11 mld €

Dimensione media:
22,9 addetti

Totale addetti:
143 mila

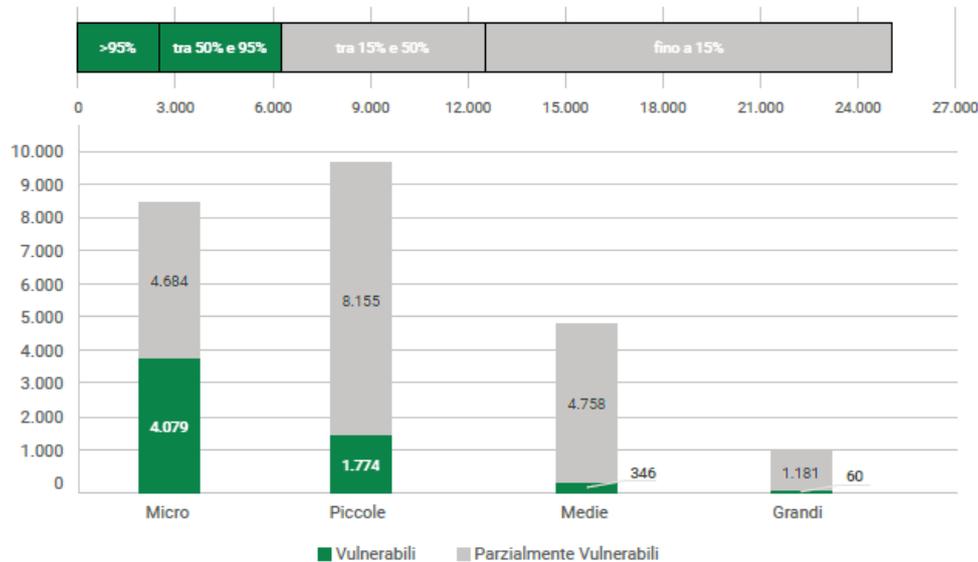
Fonte: elaborazioni Agenzia ICE su dati Istat

Fonte: Rapporto ICE 2024-2025, elaborazioni Agenzia ICE su dati Istat

Va considerato, inoltre, che a **esportare negli Stati Uniti non sono soltanto le grandi imprese, ma soprattutto le piccole e micro aziende**. Secondo le elaborazioni dell'Agencia ICE su dati Istat, sono state oltre 25 mila le imprese italiane che hanno esportato verso gli Stati Uniti tra il 2022 e il 2024. Di queste, 1.200 sono imprese di grandi dimensioni, 5 mila sono medie imprese, mentre 10 mila sono piccole imprese e 8.700 microimprese.

Figura 1 - Esposizione delle imprese ai dazi USA

Imprese esportatrici verso gli USA e peso del mercato sul fatturato export, 2022-2024



Fonte: Rapporto ICE 2024-2025

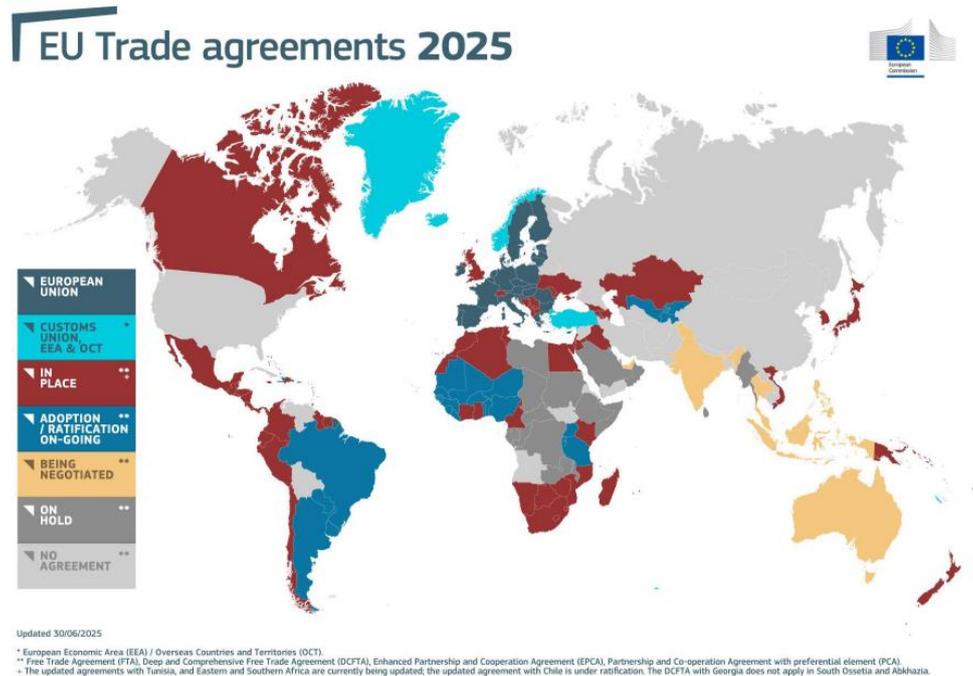
Fonte: Rapporto ICE 2024-2025

OPPORTUNITA' PER NON SOCCOMBERE AI DAZI: LA DIVERSIFICAZIONE DEI MERCATI

L'ondata di dazi introdotta dall'Amministrazione Trump ha colpito in modo significativo molti dei settori chiave dell'export italiano. Secondo le simulazioni del Centro Studi di Confindustria, i dazi del 15% sui prodotti italiani esportati negli Stati Uniti **potrebbero ridurre le esportazioni di 22,6 miliardi di euro**, tenuto conto anche del deprezzamento del dollaro sull'euro, **con una perdita di oltre un terzo del valore attuale e una contrazione del PIL di mezzo punto percentuale**.

Le imprese sono chiamate a mettere in atto una serie di strategie, prima tra tutte attuare una corretta **due diligence** della catena di fornitura per ridurre al minimo l'impatto dei dazi USA.

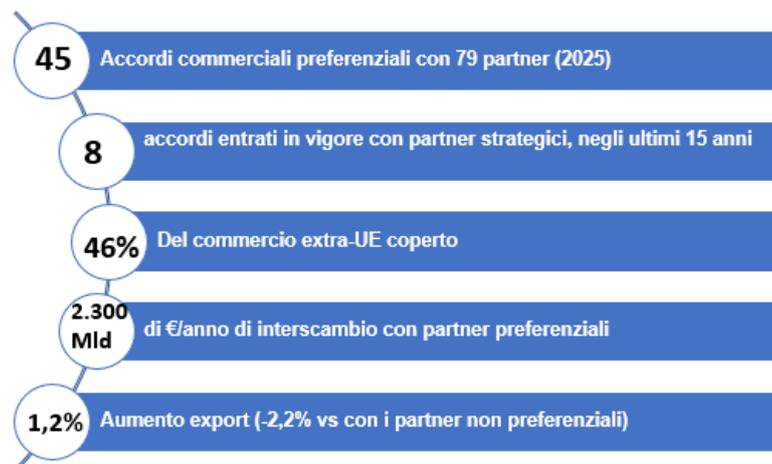
Occorre inoltre avere riguardo alla **diversificazione dei mercati** di sbocco del nostro export, agevolata dalla presenza di una vasta rete di accordi di libero scambio conclusi dall'Unione europea, tuttora in espansione verso nuovi Paesi.



Mapa degli accordi di libero scambio conclusi dall'Unione europea²⁴

Negli ultimi anni, la strategia dell'Unione europea rispetto al commercio internazionale si è sviluppata soprattutto attraverso gli accordi di libero scambio: **sono attualmente in vigore 45 Accordi di libero scambio con 79 Paesi extra-UE** e oltre il 46% del commercio extra-UE interviene con Paesi che hanno sottoscritto Free trade agreements con l'Europa.

Fonte: Annual REPORT FROM THE COMMISSION TO THE EUROPEAN PARLIAMENT, THE COUNCIL, THE EUROPEAN ECONOMIC AND SOCIAL COMMITTEE AND THE COMMITTEE OF THE REGIONS on the implementation and enforcement of EU trade policy



L'Unione europea ha realizzato **nel 2024 il 16,3% delle esportazioni mondiali di beni e servizi, confermandosi il primo esportatore globale**, seguito dalla Cina (14,8%) e dagli Stati Uniti (11,6%)²⁵.

Per fronteggiare l'attuale crisi degli scambi con gli Stati Uniti, è necessario diversificare i mercati di destinazione, soprattutto guardando alla mappa degli accordi di libero scambio.

Se nel 2019 l'export verso i Paesi partner rappresentava il 33%, ora è del **46%**, con un **avanzo commerciale dell'Unione di 2 miliardi di euro**. I nostri accordi preferenziali con la Corea del Sud e il Canada, ad esempio, registrano una crescita media delle esportazioni del 7% annuo.

Gli Accordi di ultima generazione vanno oltre l'abbattimento dei dazi doganali e rimuovono gli standard tecnici dei prodotti, che rappresentano barriere occulte, spesso più insidiose e limitative delle tariffe. **Con i più recenti FTA, l'Europa ha rimosso 140 ostacoli alle esportazioni dell'UE in oltre 40 Stati**, tra cui si segnalano le barriere fitosanitarie sull'agri food e quelle tecniche sui prodotti ad alta tecnologia per le importazioni in Giappone. L'accordo con la Corea del Sud, in vigore dal 2011, per primo ha introdotto specifici requisiti normativi, tra cui l'impegno del Paese asiatico a ratificare e rispettare una serie di convenzioni dell'Organizzazione mondiale del lavoro, a tutela dei lavoratori.

Di grande importanza, per il nostro Made in Italy, è la presenza, negli accordi di libero scambio più recenti, di una specifica tutela delle **indicazioni geografiche tipiche**, che consente alle imprese di tutelarsi dalle violazioni "italian sounding" (e non solo) con strumenti legali anche nei Paesi esteri.

I principali partner preferenziali dell'UE sono **Regno Unito** (22,1% degli scambi commerciali dell'UE con i partner preferenziali), seguito da **Svizzera** (14,1%), **Turchia** (8,9%), **Norvegia** (7,8%) e **Giappone** (5,8%). Insieme, questi cinque partner rappresentano quasi il 60% del commercio preferenziale dell'UE.

L'Unione europea ha portato avanti nuovi accordi commerciali che sosterranno la crescita: **gli accordi con Mercosur e Messico, attualmente in fase di adozione, coprono oltre il 3% delle esportazioni di beni extra-euro**, mentre gli accordi principalmente in fase di negoziazione rappresentano un ulteriore 6%.

Dopo 25 anni di trattative e circa 40 round negoziali, l'**Accordo tra UE e Mercosur** crea il mercato integrato più grande al mondo, che riunisce oltre 750 milioni di consumatori, quasi un decimo della popolazione mondiale, le cui economie rappresentano complessivamente il 20% del PIL globale e il 25% del commercio mondiale. L'accordo contiene più di 20 capitoli che spaziano dal commercio di beni e servizi alle regole di origine, dalle semplificazioni doganali alle agevolazioni amministrative. Lascia spazio anche agli strumenti di difesa commerciale, alle misure sanitarie, allo sviluppo sostenibile e alla tutela dell'ambiente e dei diritti umani, in particolare dei lavoratori. L'intesa, inoltre, contiene meccanismi di correzione di eventuali distorsioni di mercato e prevede disposizioni in materia di proprietà intellettuale.

Di grande potenziale è anche il negoziato per un accordo di libero scambio con l'**India**; dopo una fase di stallo, l'intesa ha ripreso vigore a seguito del nuovo corso protezionistico degli Stati Uniti e lo scorso 28 febbraio la presidente von der Leyen e il premier indiano Modi hanno annunciato che l'intesa arriverà entro fine anno.

CAMBIARE LE STRATEGIE

Il drastico cambio di rotta imposto da Donald Trump agli scambi internazionali ha già cominciato a ridefinire regole, comportamenti e istituzioni mondiali.

Nuove dinamiche emergono e molte strutture esistenti sono improvvisamente divenute desuete.

Una svolta destinata a durare, perché tra tre anni il mondo non tornerà com'era nel 2024.

Si ridisegnano le *supply chain* delle imprese, si aggiornano relazioni commerciali consolidate, se ne creano di nuove, chiudendo anche saldi rapporti, non più proficui e funzionali al nuovo (dis)ordine.

Un cambio di impostazione che rende necessarie nuove strategie, investimenti in conoscenza e formazione, capacità di analisi e di pianificazione.

Soltanto una parte delle imprese è consapevole della necessità di governare e selezionare la filiera delle forniture per allinearsi agli standard previsti dagli accordi. Le piccole e medie imprese hanno maggiore difficoltà ad accedere ai vantaggi dei FTA. Più competenze all'interno delle aziende e crescita della cultura del commercio internazionale sono fattori fondamentali per beneficiare concretamente degli accordi di libero scambio.

Come osservato dalla Banca centrale europea, il nostro mercato interno è di gran lunga più importante per il commercio rispetto al mercato globale.

Un aumento del 2% degli scambi commerciali all'interno dell'area dell'euro sarebbe sufficiente a compensare la perdita di esportazioni verso gli USA, causata dall'aumento dei dazi.

Obiettivi già tracciati dai Rapporti di Mario Draghi ed Enrico Letta, semplificando la regolamentazione, completando il mercato unico e creando un autentico mercato europeo di capitali.

Il **Rapporto Letta "Molto più di un mercato"** sottolinea l'urgenza di rilanciare il Mercato Unico europeo come strumento centrale di crescita, competitività e coesione. Elemento chiave del Rapporto è la proposta di introdurre una quinta libertà, dedicata alla ricerca, all'innovazione e all'istruzione, accanto alle quattro libertà tradizionali. Questa nuova dimensione mira a creare un vero "**Spazio europeo della conoscenza**", fondato su cooperazione scientifica, circolazione dei talenti e accesso aperto ai dati e ai risultati della ricerca.

Accanto alla dimensione della conoscenza, il Rapporto richiama l'esigenza di un Mercato Unico sostenibile in grado di mobilitare i 33.000 miliardi di risparmi privati oggi inattivi, creando un'unione del risparmio e degli investimenti per finanziare il *Green Deal*, la digitalizzazione e la riconversione produttiva.

Il Mercato Unico deve, quindi, diventare non solo un motore economico, ma anche un ecosistema di conoscenza e opportunità, in cui la libertà di innovare e di restare in Europa rappresenti il vero valore aggiunto del progetto europeo.

La conoscenza e la strategia di internazionalizzazione sono fondamentali per adattarsi a un contesto caratterizzato da cambiamenti profondi.

Nel nostro Paese è necessario un piano di sostegno all'export che sappia mettere al centro il capitale umano e la conoscenza, anche per colmare un gap che dipende da diverse cause:

- la **struttura del nostro export**, a cui partecipano anche molte medie e piccole imprese, con minore propensione a dotarsi di un'organizzazione interna specializzata;
- **sottovalutazione della specificità** del commercio internazionale, con l'idea di fondo secondo cui vendere all'estero non si discosta tecnicamente dalle vendite nel mercato nazionale;

- **carenza di specializzazione** nella formazione scolastica e universitaria rispetto a questo settore;
- **assenza di cultura del commercio internazionale**, che non include questi temi dall'elaborazione delle strategie aziendali;
- **assenza di visione globale** all'interno delle imprese, per cui le tematiche spesso ricadono in funzioni aziendali molto diversificate.

Sara Armella e Tatiana Salvi
Studio Armella & Associati
ARcom Formazione

¹ ITA, Italian Trade Agency, *"Italia-Stati Uniti: analisi dell'interscambio commerciale e stima del costo dei dazi"*, tavola n. 3.

² ITA, Italian Trade Agency, *"Italia-Stati Uniti: analisi dell'interscambio commerciale e stima del costo dei dazi"*, tavola n. 5.

³ Dati elaborati da SACE, *"100 miliardi di opportunità per le imprese nel 2025. Come crescere nello scenario globale tra innovazione ed export"*, disponibile al link: <https://www.sace.it/media/comunicati-e-news/dettaglio-comunicato/sace--100-miliardi-di-opportunit%C3%A0-per-le-imprese-nel-2025.-come-crescere-nello-scenario-globale-tra-innovazione-ed-export>.

⁴ SACE, *"100 miliardi di opportunità per le imprese nel 2025. Come crescere nello scenario globale tra innovazione ed export"*.

⁵ Centro Studi Confindustria, *"Rapporti di Previsione, Investimenti per muovere l'Italia"*, del 2 ottobre 2025.

⁶ ITA, Italian Trade Agency, *Mercati in tempo reale*, n. 71 del 5 settembre 2025: *"Il commercio estero dell'Italia e dei principali esportatori nel primo semestre 2025"*.

⁷ Elaborazioni Centro Studi Confindustria su dati Eurostat e ITA, Italian Trade Agency, *Mercati in tempo reale*, n. 71 del 5 settembre 2025, cit.

⁸ Fonte: elaborazioni e stime Agenzia ICE su dati Istituti nazionali di statistica e Eurostat.

⁹ SACE ha identificato 14 mercati strategici "GATE (Growing, Ambitious, Transforming, Entrepreneurial)" per accelerare la crescita del Made in Italy: Emirati Arabi Uniti, Arabia Saudita, Egitto, Marocco, Sudafrica, Serbia, Turchia, Vietnam, Singapore, Cina, India, Brasile, Messico e Colombia. In un'ottica di ulteriore diversificazione, è fondamentale guardare anche ai Paesi africani inclusi nel Piano Mattei.

¹⁰ Fondo Monetario Internazionale, *World Economic Outlook*, ottobre 2023.

¹¹ Fonte: Global Trade Alert, dati aggiornati al 1° ottobre 2025.

¹² Centro Studi Confindustria, *"Rapporti di Previsione, Investimenti per muovere l'Italia"*, del 2 ottobre 2025.

¹³ Fonte: Global Trade Alert, ottobre 2025.

¹⁴ Centro Studi Confindustria, *"Rapporti di Previsione, Investimenti per muovere l'Italia"*, del 2 ottobre 2025.

¹⁵ Fondo Monetario Internazionale, *World Economic Outlook*, ottobre 2024.

¹⁶ Fonte: Fondo Monetario Internazionale, *World Economic Outlook*, ottobre 2024.

¹⁷ Fonte: <https://budgetlab.yale.edu/research/state-us-tariffs-september-26-2025>.

¹⁸ Secondo i dati elaborati dall'Osservatorio economico, riferiti al periodo gennaio-marzo 2025, disponibili al link https://www.infomercatiesteri.it/public/osservatorio/schede-sintesi/stati-uniti-damerica_55.pdf.

¹⁹ ITA, Italian Trade Agency, *"Italia-Stati Uniti: analisi dell'interscambio commerciale e stima del costo dei dazi"*, agosto 2025.

²⁰ ITA, Italian Trade Agency, *"Italia-Stati Uniti: analisi dell'interscambio commerciale e stima del costo dei dazi"*, agosto 2025, pag. 11.

²¹ ITA, Italian Trade Agency, *"Italia-Stati Uniti: analisi dell'interscambio commerciale e stima del costo dei dazi"*, agosto 2025, pag. 12. Si veda anche Banca d'Italia, *"Bollettino economico 2/2025"*.

²² ITA, Italian Trade Agency, *"Italia-Stati Uniti: analisi dell'interscambio commerciale e stima del costo dei dazi"*, agosto 2025, pag. 15.

²³ Centro Studi Confindustria, *"Congiuntura flash. Da dazi e dollaro svalutato, più incertezza e meno fiducia: frenano export, consumi e investimenti"*, luglio 2025.

