



Università degli Studi di Udine

Corso di laurea magistrale in

COMUNICAZIONE INTEGRATA PER LE IMPRESE E LE ORGANIZZAZIONI

TESI DI LAUREA MAGISTRALE

Titolo

**Il ruolo dell'Italian Trade Agency nei mercati di prossimità:
il caso della Svizzera**

Relatore

Prof. Luca Brusati

Laureando

Andrea Vittorio Santin

Anno Accademico 2024/25

Indice

Introduzione	pag. 1
1. L'export italiano	
1.1. L'analisi della struttura dell'export italiano	pag. 3
1.1.1. L'export regionale	
1.1.2. I principali beni esportati	
1.2. Gli aspetti strutturali delle imprese esportatrici	pag. 13
1.3. L'analisi dell'interscambio Italia – Stati Uniti e l'impatto dei dazi doganali	pag. 15
1.4. Gli Investimenti Diretti Esteri italiani	pag. 18
1.5. Un mondo in evoluzione	pag. 20
2. Cenni metodologici	
2.1. Il modello CAGE	pag. 23
2.2. Il modello Gravity	pag. 26
2.3. Il Propensity Score Matching	pag. 27
3. La Svizzera come mercato di prossimità	
3.1. Le caratteristiche economiche della Svizzera	pag. 29
3.2. I rapporti economici fra Unione Europea e Svizzera	pag. 31
3.3. I rapporti economici fra Italia e Svizzera	pag. 33
3.3.1. I principali valori statistici	
3.3.2. La presenza economica italiana in Svizzera	
3.3.3. Gli Investimenti Diretti Esteri svizzeri in Italia	
3.4. L'applicazione del modello CAGE fra Italia e Svizzera	pag. 39
3.5. L'applicazione del modello Augmented Gravity ai rapporti economici fra Italia e Svizzera	pag. 42

4.	L’Italian Trade Agency	
4.1.	Le attività dell’Agenzia	pag. 47
4.1.1.	I servizi promozionali	
4.1.2.	I servizi di informazione ed assistenza	
4.2.	Le caratteristiche dei clienti ICE	pag. 50
4.3.	L’Italian Trade Agency in Svizzera	pag. 53
	Conclusione	
1.	Le implicazioni per l’ICE in Svizzera: il Propensity Score Matching per valutare l’efficacia dei servizi	pag. 57
2.	L’Italian Trade Agency nei mercati di prossimità	pag. 60
	Allegati	pag. 63
	Bibliografia e Sitografia	pag. 69

Introduzione

L'analisi proposta in questo lavoro di tesi nasce dalla necessità di interpretare il ruolo delle agenzie di promozione del commercio estero, tra cui l'italiana Italian Trade Agency all'interno di un contesto macroeconomico in continua evoluzione e sempre più sensibile alle dinamiche politiche dei singoli stati.

Il panorama commerciale mondiale sta attraversando una fase di trasformazione, dove viene messo in discussione il concetto di globalizzazione che ha regnato sovrano dal secondo dopoguerra fino ai primi anni 2000. A causa di scelte politiche e tensioni globali, si sta assistendo ad una regionalizzazione del commercio, caratterizzata da contesti normativi e preferenze sempre più unici e specifici. In questo scenario il settore dell'export In Italia risulta essere un pilastro fondamentale per l'intera economia nazionale avente un valore che nel 2024 ha raggiunto i 622 miliardi di euro. Le capacità delle imprese italiane di competere all'estero oggi sono messe alla prova sia da fattori economici ma anche da barriere non tariffarie, asimmetrie istituzionali e turbolenze generali nei mercati come dimostrato recentemente dall'impatto delle politiche protezionistiche messe in atto dall'amministrazione Trump nei confronti di diverse nazioni.

In questo lavoro di tesi si intende dunque esplorare come le dinamiche ed i rapporti esistenti tra l'Italia e la Svizzera influenzino le attività di assistenza e di promozione messe in atto dall'ufficio di Berna dell'Italian Trade Agency. Sebbene la Svizzera rappresenti un mercato geograficamente confinante con l'Italia, esso può essere considerato un esempio di “complessità della vicinanza”: l'ecosistema economico presenta infatti standard qualitativi elevati e una struttura normativa esterna all'Unione Europea che richiede strategie commerciali ed istituzionali estremamente mirate.

Attraverso l'osservazione partecipante, lo studio della documentazione disponibile e la raccolta di dati empirici, questa ricerca indaga le sfide che un mercato di prossimità come quello svizzero pone all'Agenzia ICE, dove la familiarità con i partner commerciali può paradossalmente rendere meno immediato l'intervento istituzionale. Ciò rende necessario che le attività dell'Agenzia siano sempre più orientate verso una consulenza strategica di tipo personalizzato.

Per supportare l'analisi, verranno utilizzati diversi modelli metodologici presenti nella

letteratura economica. Il primo è il modello CAGE, che permette di scomporre la distanza tra Italia e Svizzera nelle sue dimensioni culturali, amministrative, geografiche ed economiche. Successivamente, verrà sviluppato il modello Gravity utile per quantificare l'influenza delle diverse variabili (esprimenti la distanza e la massa economica) sui flussi commerciali bilaterali tra Italia e Svizzera. L'ultimo strumento proposto è il Propensity Score Matching, che può essere utilizzato per valutare l'efficacia dei servizi erogati dall'Agenzia ICE alle imprese esportatrici in Svizzera, grazie all'adattamento di determinate variabili al contesto dell'interscambio italo-svizzero.

L'obiettivo finale della tesi è dimostrare come, in un contesto economico globale in continua mutazione a causa di tensioni geopolitiche, l'approccio personalizzato e la gestione attiva delle distanze istituzionali e normative siano diventati strumenti indispensabili per l'Italian Trade Agency, utili a trasformare la complessità dei mercati esteri in un vantaggio competitivo per il tessuto produttivo italiano.

Primo capitolo

L'export italiano

1.1 L'analisi della struttura dell'export italiano

L'export italiano ha registrato un'importante crescita dal 2014 al 2024, totalizzando un +29,9% cumulato a prezzi costanti, contro risultati inferiori dei principali concorrenti quali Spagna (+24,2%), Germania (+11,5%) e Francia (+9,9%). Precedentemente, le esportazioni italiane avevano perso il confronto contro tutti gli altri esportatori europei nel periodo compreso fra le due crisi del 2008 e del 2011. Al fine di comprendere le ragioni di queste performance è necessario analizzare le trasformazioni che il tessuto produttivo italiano, in particolare quello manifatturiero che da solo rappresenta la quasi totalità delle esportazioni, ha subito nel corso dell'ultimo decennio.

Negli ultimi venti anni, la base manifatturiera italiana ha registrato una forte contrazione che di conseguenza ha portato ad un rafforzamento delle imprese più resilienti in termini dimensionali, di capacità d'assorbimento degli shock economici e nei processi di internazionalizzazione. Dal 2002 al 2023 si stima che vi sia stata una diminuzione di quasi il 40% della base produttiva, con una perdita totale di circa 210 mila unità. Quest'ultime erano per il 90% del totale attive e concentrate sul mercato domestico, mentre solamente una parte esigua (20 mila unità) era attiva nel mondo delle esportazioni. In questo modo è stata attivata una "selezione naturale" sulla base della quale è aumentata l'esposizione internazionale delle imprese italiane. La dinamica di contrazione è stata differente a seconda della categoria: le imprese domestiche sono diminuite in misura maggiore fra la crisi finanziaria del 2008 e la crisi del debito sovrano del 2012 coerentemente con il crollo della domanda interna, diversamente la riduzione per le imprese esportatrici è stata graduale. Le imprese internazionalizzate sono state più resilienti ed in grado di mantenere la propria posizione in momenti di crisi grazie alla capacità di far fronte a costi sia fissi che variabili più alti e alla non dipendenza esclusiva dal mercato interno. L'aumento del margine dell'export italiano è comunque avvenuto in maniera passiva, cioè indirettamente influenzato dalla riduzione della numerosità totale delle imprese manifatturiere. Rimane comunque degno di nota l'aumento dell'export medio delle imprese ed il fatto che nel 2023 è stato rilevato che più di un terzo del fatturato delle imprese manifatturiere era destinato a

mercati internazionali, segnando in +9% rispetto al 2002¹.

Per analizzare al meglio la struttura e l'evoluzione dell'export italiano, di seguito si presenta una breve analisi suddivisa in quadrienni: dapprima l'arco temporale compreso fra il 2016 e il 2019, poi il periodo pandemico e post pandemico 2020-2023 poi concludendo l'analisi dei primi 10 mesi del 2024 e del 2025 (a causa della mancanza di dati ufficiali completi al momento della scrittura di questa tesi). Analizzando il primo periodo preso in considerazione, si nota come l'export italiano verso l'insieme dei paesi mondiali sia passato da circa 417 miliardi di euro ad oltre 480 miliardi di euro con un incremento complessivo del 15% in soli quattro anni. Questa tendenza evidenzia l'aumento di competitività del marchio *Made in Italy* nonostante le incertezze globali. La Germania e la Francia si consolidano come principali mercati di sbocco per tutto il quadriennio mostrando comunque una leggera flessione nella crescita nel 2019. Gli Stati Uniti rappresentano il caso di crescita più dinamico: partendo dai 36,7 miliardi di euro di export nel 2016, si raggiungono 45,5 miliardi nel 2019 con un aumento del 24% sul totale. Altro mercato particolarmente in crescita risulta essere la Svizzera, che grazie ad un aumento di quasi sette miliardi di euro nel corso di quattro anni supera mercati storici italiani come il Regno Unito e la Spagna. La Cina, pur rimanendo un partner cruciale per le esportazioni, mostra una crescita meno lineare che risulta in una flessione fra il 2017 e il 2019. Il periodo 2020-2023 rivela essere caratterizzato da dinamiche profondamente diverse rispetto al quadriennio precedente, dovuto allo shock pandemico che le economie globali hanno subito nel 2020 ed il rimbalzo economico a partire dal 2021, il tutto compreso nelle spinte inflattive globali. La crescita italiana in termini di export è risultata esponenziale: il valore totale delle esportazioni verso l'insieme dei paesi mondiali è passato da poco meno di 437 miliardi di euro nel 2020 (anno del lockdown) a 626 miliardi nel 2022. È seguita nell'anno successivo una fase di assestamento dove l'export si è lievemente contratto, dando segnale che la crescita dovuta al periodo post covid si è conclusa. Il dato più rilevante, oltre che l'aumento esponenziale dell'export, risulta il sorpasso degli Stati Uniti sulla Francia come secondo partner commerciale. La Germania viene confermata come primo mercato di destinazione per le esportazioni italiane, con un valore totale di 403 miliardi nel quadriennio ma mostrando comunque una contrazione che riflette le difficoltà del settore industriale tedesco. Interessante notare l'approdo nella top 10 dei partner commerciali italiani la Turchia,

¹ Pensa C., Pignatti M. (2025), *Export motore di crescita dell'economia italiana*, Sistema Italia 2025, Roma.

che nel giro di quattro anni raddoppia la ricezione di export italiano, passando da 7,7 a 14 miliardi di euro.

A causa dei limitati dataset disponibili al momento della scrittura di questa tesi, si procederà con l'analisi parziale dell'anno 2025, confrontando i primi nove mesi dell'anno con i primi nove mesi del 2023 e del 2024 per poter effettuare un paragone quantomeno significativo. Il dato complessivo riguardante l'export italiano denota una ripresa dopo la lieve flessione del 2024 segnando una crescita del 3,6%. Geograficamente parlando, si possono distinguere due diverse velocità di crescita: Gli Stati Uniti crescono quasi del 9% come destinazioni per l'export italiano, consolidando la propria quota di mercato al 10,73%. La Spagna continua con una tendenza positiva: superando i 28 miliardi di euro di valore nei primi 9 mesi dell'anno raggiunge una crescita dell'11,92% aumentando la propria quota di mercato al 5,9%. La Turchia subisce un crollo come paese per le esportazioni italiane: dopo aver raggiunto i 12,8 miliardi di euro nel 2024, il mercato delle esportazioni italiane si contrae del 19,8% facendo scendere il valore totale a 10,3 miliardi di euro. Similmente, la Cina continua con il proprio trend negativo iniziato gli anni precedenti. Il valore dell'export italiano (nei primi 9 mesi dell'anno) diminuisce da 14,7 miliardi a 10,2 miliardi nel giro di tre anni, registrando un calo del 9,23% rispetto al 2024 e riducendo la propria quota di mercato al 2,14% rispetto al 3,16% del 2023.

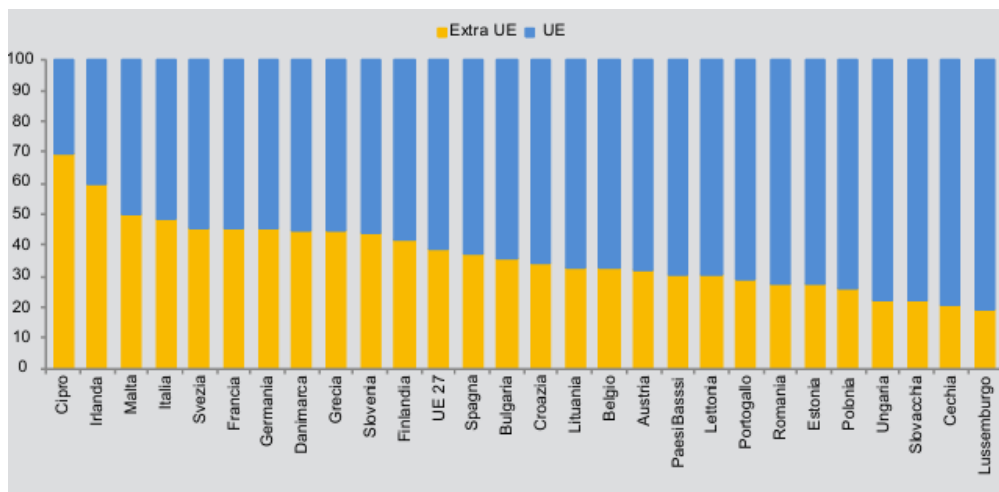
Nel 2024 viene confermata dunque la dinamica di leggera flessione dei flussi di esportazioni verso i paesi dell'Unione Europea (con un -1,9%) mentre si consolida l'aumento verso i mercati extra UE per un +1,2%. A partire dal 2022, come conseguenza generata dalla pandemia da Covid-19, si è osservato un declino dei volumi di export che però è stata seguita da un aumento dei *Valori Medi Unitari* (VMU) delle singole operazioni di esportazione. Le importazioni dai paesi europei hanno continuato con la tendenza negativa del 2023, registrando diminuzioni sia nel valore complessivo dei beni importati (-2,2%) che nei VMU (-11,7%) come esemplificato nella tavola 1 in appendice.

All'interno dei paesi membri dell'Unione Europea, l'Italia risulta essere uno dei più esposti sui mercati extra europei²: analizzando i valori del 2024, quasi la metà dell'export italiano ha avuto come destinazione mercati fuori dall'UE (per una quota del 48%) in contro tendenza

² Costa S., De Santis R., Lucchetti Sallusti F. (2025), *Rapporto sulla competitività dei settori produttivi*, ISTAT, Roma.

alle economie dell'est Europa, assieme al Lussemburgo, le quali sono fortemente orientate al mercato unico europeo grazie anche alla forte integrazione con la Germania, aventi quote di export intra-UE anche superiori al 70%.

Fig. 1 – Peso dell'export diretto verso i mercati UE ed Extra UE nel 2024



Fonte: ISTAT (2025), *Rapporto sulla competitività dei settori produttivi*, ISTAT, Roma

Questa riduzione dell'import ha contribuito ad un incremento del saldo commerciale: nel 2024 è risultato positivo di 54,8 miliardi di euro, con il surplus proveniente da paesi extra UE di 65 miliardi di euro che compensa il deficit di 10,3 miliardi di euro creato nei confronti dei paesi membri UE³.

La Germania risulta essere il principale mercato per le esportazioni italiane: nel paese l'Italia detiene una quota di mercato pari a 5,2% sul totale che però risulta in diminuzione nell'ultimo decennio, pur rimanendo destinazione per l'11,6% delle vendite estere italiane. A causa delle difficoltà economiche che la Germania sta riscontrando, ed essendo essa il primo mercato di sbocco per l'export manifatturiero italiano, si è registrata una contrazione del 4,9% delle esportazioni italiane, evidente soprattutto nei settori automotive, metallurgia e meccanica. Anche in altri paesi UE come Francia ed Austria, il comparto meccanico e degli autoveicoli ha trainato negativamente la dinamica dell'export italiano, che comunque riesce a mantenere la propria posizione grazie ai prodotti alimentari.

Per il comparto vini e altre bevande l'Italia risulta essere leader di mercato, con una quota superiore al 18%. Importante sottolineare che i dati relativi alle quote di mercato dei paesi

³ ICE (2025), *L'Italia nell'economia internazionale. Rapporto ICE 2024-2025*, Agenzia ICE, Roma.

UE all'interno della Germania possano risultare alterate a causa dell'*effetto Rotterdam*: con questa espressione si fa riferimento ad una distorsione statistica nell'ambito delle rilevazioni degli scambi commerciali internazionali causata da grandi centri di transito per le merci come il porto di Rotterdam. Le merci provenienti da paesi extra UE, transitando per questi centri logistici, vengono momentaneamente possedute da società del luogo in attesa dello smistamento risultando dunque importate (anche se solo contabilmente) in quel paese.

Un importante mercato extra UE per l'Italia è rappresentato dalla Cina. Nel paese, la presenza di export UE risulta particolarmente contenuta mentre altre nazioni geograficamente, culturalmente e commercialmente più vicine risultano tra i principali fornitori (ad esempio Taiwan e Corea del Sud). Nonostante ciò, l'Italia è presente nel mercato con una quota di rilievo nel settore farmaceutico. Altro importante comparto risulta essere quello dei prodotti in cuoio e pelle, dove il Bel Paese è il leader con una quota del 37%. L'Italia occupa un'ottima posizione anche nell'ambito degli articoli di abbigliamento e nelle calzature. Nonostante queste prestazioni, vi è stata una variazione negativa percentuale pari al -20,8% dell'export manifatturiero verso la Cina, dovuto al considerevole ridimensionamento delle vendite di prodotti farmaceutici nel 2024, visto l'incremento anomalo registrato nel 2023. Complessivamente, le vendite dirette verso la Cina rappresentano solamente il 2,4% del totale dell'export italiano, che unito all'importanza che il paese ha nei confronti dell'Italia come mercato di provenienza delle importazioni, determina un saldo della bilancia commerciale estremamente negativo (pari a -32 miliardi di euro) risultando nettamente superiore rispetto a quello delle principali economie europee (Spagna -26,8 miliardi, Francia -19,1 miliardi e Germania -5 miliardi).

Nel Regno Unito, l'Italia risulta il quinto paese fornitore, con una quota del 4% che è rimasta stabile nel corso degli anni, nonostante i turbamenti economici e regolamentari che sono seguiti dall'anno della Brexit. Il settore farmaceutico risulta essere un mercato chiave dell'export italiano in UK, il quale ha permesso all'Italia nel 2024 di diventare il terzo fornitore con una quota di mercato di oltre il 10%.

In Francia, l'Italia si colloca al quarto posto nella classifica dei fornitori, subito dietro a Germania, Belgio e Paesi Bassi, con una quota di mercato del 7,9%. Il posizionamento rimane stabile e l'Italia ricopre il primo posto nella vendita di calzature, avendo la capacità di soddisfare il 25% della domanda francese.

1.1.1 L'export regionale

Nel biennio 2021/2022, a seguito della ripresa post pandemica, è avvenuta una crescita di PIL, occupazione ed export in maniera diffusa su tutto il territorio nazionale. A partire dal 2023, e tendenza confermata nel 2024, questa ripresa ha subito un rallentamento che si è distribuito in modo diseguale sul territorio nazionale a causa delle evidenti differenze settoriali a livello regionale⁴. Si sono aperti divari tra le regioni, i quali esprimono una specializzazione produttiva ed un'esposizione ai mercati internazionali altamente eterogenea fra le singole regioni italiane, con una forte penalizzazione nei confronti delle aree ad alta specializzazione industriale presente prevalentemente nelle regioni del Nord Italia⁵. Il Nord Italia, suddivisibile in Nord-est e Nord-ovest, è caratterizzato da una struttura settoriale diversificata ed orientata verso la produzione industriale a media/alta tecnologia: la voce “*macchinari ed apparecchi*” estrapolata dal *Trade Data Monitor* (TDM) rappresenta il principale comparto di esportazione sia per Nord-est che Nord-ovest, con rispettive quote del 22,4% e 17,3% dell'export. Altre componenti rilevanti sono i metalli di base e prodotti in metallo con una rilevanza maggiore a Nord-ovest (12,8%), prodotti tessili abbigliamento ed accessori, mezzi di trasporto, sostanze e prodotti chimici e di particolare importanza per il Nord-est sono i prodotti racchiusi all'interno della voce alimentari, bevande e tabacco che occupano una quota di export del 11,8%.

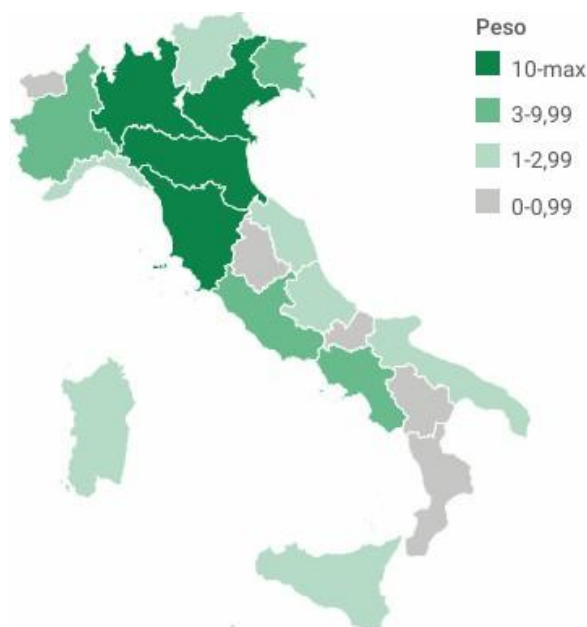
Le regioni del Centro e Sud Italia possiedono invece una specializzazione meno diversificata, che causa una dipendenza maggiore da pochi settori strategici. Una delle principali voci dell'export di entrambe le aree geografiche risulta essere il prodotto del comparto farmaceutico: gli articoli farmaceutici, chimico-medicinali e botanici costituiscono rispettivamente per il Centro il 23,7% e per il Sud il 14,8% del totale dell'export. Le regioni centrali vedono il proprio export concentrarsi anche in prodotti del settore tessile, della metallurgia e di altre tipologie generali di attività manifatturiere. Diversamente, il Sud vede il 20,3% della propria quota di export occupata dalla vendita di Coke e di altri prodotti petroliferi raffinati, il 15,5 % delle esportazioni proveniente dal settore agroalimentare e del tabacco e il 13% nella produzione di mezzi di trasporto. La figura 2 permette di comprendere

⁴ Banca d'Italia (2024), *Economie regionali. L'economia delle regioni italiane. Dinamiche recenti e aspetti strutturali*, Banca d'Italia, Roma.

⁵ Barbini M., Cappellani L., Cucignatto G. et al. (2024), *L'anno della crescita differenziata. Le regioni italiane nel 2023*, Informazioni SVIMEZ, Roma.

graficamente come viene distribuito regionalmente l'export italiano, esprimendolo in quote percentuali delle esportazioni complessive nazionali e suddividendolo in quattro intervalli. La Lombardia risulta essere la principale regione italiana per export, detenendo una quota delle esportazioni sul totale italiano pari al 26,3%. Seguono poi Emilia-Romagna, Veneto, Toscana e Piemonte con quote che si attestano nell'intervallo del 10-13%. Diversamente, Umbria, Basilicata, Molise, Calabria e Valle d'Aosta hanno un'incidenza sul totale dell'export inferiore dell'1% evidenziando la loro marginalità nel contribuire al commercio estero italiano⁶.

Fig. 2 - Quota percentuale delle regioni sul totale delle esportazioni italiane



Fonte: *L'Italia nell'economia internazionale. Rapporto ICE 2024-2025*, elaborazione su dati ISTAT

Come già anticipato nel paragrafo riguardante l'andamento dell'export italiano nel corso degli anni, nel 2024 la flessione dello -0,4% è stata principalmente determinata dalla diminuzione delle esportazioni in settori specifici che hanno avuto effetti rilevanti sulle dinamiche regionali. In ottica di macroaree, la flessione più rilevante l'ha subita il Mezzogiorno con una variazione negativa del 5,4%, segue poi il Nord con -1,7% (con particolare peso della performance negativa del Nord-ovest). Tra le regioni con la flessione dell'export più marcata rispetto all'anno precedente c'è la Basilicata (-42,4%), le Marche (-29,7%) e la Liguria (-24,1%). Analizzando in termini assoluti questi valori, essi risultano

⁶ ICE (2025), *L'Italia nell'economia internazionale. Rapporto ICE 2024-2025*, Agenzia ICE, Roma.

particolarmente contenuti se paragonati a regioni di dimensioni superiori, in quanto sono stati registrati in territori con dimensioni economiche relativamente ridotte⁷.

La flessione dell'export nelle regioni del Mezzogiorno è da imputarsi alla crisi del settore automotive che ha coinvolto in particolare Basilicata, Campania e Abruzzo, tutte con una forte specializzazione produttiva orientata verso questo comparto. Numericamente parlando, la riduzione è stata quasi del 40%, registrando perdite di export per oltre 3 miliardi di euro.

Le Marche si omologano negativamente alla performance media delle regioni del centro Italia: la contrazione di quasi trenta punti percentuali è da imputarsi quasi nella sua totalità al settore chimico-farmaceutico e alla cantieristica navale. Il settore farmaceutico ha subito una diminuzione del 71,1%, perdendo quasi 5 miliardi di export a causa della conclusione della fase espansiva del mercato nel periodo post covid; i dati registrati negli anni precedenti hanno subito un aumento vertiginoso grazie alla presenza di uno stabilimento produttivo della multinazionale farmaceutica Pfizer impegnata nella produzione e distribuzione di un farmaco anti-Covid nella sede di Ascoli Piceno. Un'ulteriore dinamica di riduzione dell'export riguarda il settore della cantieristica navale, che nel 2024 ha registrato una diminuzione del 800 milioni di euro.

La Toscana si conferma come protagonista nella classifica delle regioni con migliori prestazioni in termini di esportazioni: la crescita percentuale si è attestata ad un +13,6% rispetto al 2023, facendo registrare un aumento di 7,5 miliardi di euro in termini di volumi reali. Questo marcato incremento è da imputarsi alla crescita del settore orafo, che nel 2024 ha registrato un aumento del 102%: la sola Turchia, come mercato di destinazione, ha registrato un aumento del 556% su base annua nonostante la crescita sia già iniziata l'anno precedente con un +108% rispetto al 2022. La crescita, dunque, nasce per motivi di natura geopolitica: a causa della forte svalutazione che la lira turca ha subito, è incrementata la domanda di beni rifugio come i semilavorati in oro di cui il distretto orafo di Arezzo risulta essere il principale fornitore.

Altre regioni hanno avuto una crescita rilevante: Valle d'Aosta (11,1%), Calabria (9,4%), Lazio (8,5%) e Molise (5,8%). In termini assoluti, dopo la Toscana, il Lazio è la seconda regione italiana per aumento dell'export in termini di volumi reali per un +2,5 miliardi di euro. Questo incremento è stato spinto dal settore farmaceutico: nel 2024 si è registrato un

⁷ ICE (2025), *L'Italia nell'economia internazionale. Rapporto ICE 2024-2025*, Agenzia ICE, Roma.

incremento del 21,6% su base annua avente complessivamente un valore di 14 miliardi di euro posizionando la regione come prima esportatrice di prodotti chimico-farmaceutici in Italia, detenendo una quota di mercato superiore al 25%. Tale risultato è anche accompagnato dalla presenza sul territorio di grandi gruppi internazionali che possiedono un'elevata specializzazione in grado di integrarsi completamente nelle catene di fornitura globali.

Segue la Lombardia, che pur avendo ottenuto una variazione percentuale contenuta (+0,6%), grazie alla sua dimensione e struttura economica ha generato un aumento reale di 931 milioni di euro. Questi risultati evidenziano la stabilità dei flussi di esportazioni che sono trainati da un tessuto produttivo regionale altamente diversificato che sta cercando di emergere da una fase di stagnazione dovuta alle turbolenze dei mercati internazionali.

1.1.2 I principali beni esportati

Verranno di seguito analizzate qualitativamente le esportazioni seguendo il criterio temporale, suddividendole in tre intervalli: 2016-2019, 2020-2023 e un confronto fra i primi nove mesi del 2024 e del 2025. Analizzando il dataset relativo al primo intervallo si riconosce come vi sia una progressione verso l'alto valore aggiunto, dove il mercato dell'export italiano subisce una crescita da 417,2 a 480,3 miliardi di euro pur non essendo distribuita omogeneamente fra i vari comparti. La meccanica industriale (rappresentata dall'esportazione di reattori nucleari, caldaie ed altre macchine non meglio definite nel TDM) risulta il pilastro principale dell'export coprendo quasi un quinto del valore complessivo. Il dato più rilevante risulta essere l'aumento del valore dei prodotti farmaceutici esportati, che cresce da 19,2 a 30 miliardi di euro, indicando sia l'aumento della domanda che un salto di qualità promosso dal rafforzamento dei poli produttivi nazionali. Per contro, il settore automotive raggiunge una possibile maturità e chiude il 2019 con una piccola contrazione, probabilmente influenzata da mutamenti normativi europei e da una contrazione dei mercati esteri tradizionali di destinazione.

I settori legati alla trasformazione dei materiali (materie plastiche, gomme, ghisa e acciaio) presentano una crescita più lenta e meno costante, legata soprattutto alla natura di "*commodity*", influenzata particolarmente dai prezzi delle materie prime e dai costi energetici per la loro lavorazione. Questa tendenza è particolarmente evidente nella voce dei combustibili minerali, che dopo un exploit ottenuto a partire dal 2017, subiscono una forte

correzione nel 2019. I comparti relativi alla manifattura e al lifestyle segnano incrementi costanti ed in alcuni casi particolarmente significativi: il cuoio registra un +50% nel periodo 2016-2019.

L'analisi della seconda serie storica relativa al quadriennio 2020-2023 è da effettuarsi considerando il periodo di crisi pandemico e la vertiginosa ripresa post-pandemia nel 2022 che si conclude con il 2023 caratterizzato da un assestamento. Nel 2020, tutte le classi di prodotti subiscono l'impatto della pandemia da Covid-19: il valore dell'export italiano globale scende a 436,7 miliardi di euro con una diminuzione di quasi 10 punti percentuali rispetto l'anno precedente. Grazie al rimbalzo delle economie post pandemia, l'export è aumentato in modo esponenziale fino a raggiungere i 626,1 miliardi nel 2022 per poi stabilizzarsi a 625,9 miliardi di euro nel 2023, segnando un aumento complessivo del 43% in tre anni. Analizzando i singoli comparti, il settore della meccanica conferma la tendenza positiva degli anni precedenti raggiungendo i 107,8 miliardi di euro nel 2023. Nonostante l'incertezza dimostrata nel quadriennio precedente, il settore automotive viene rilanciato grazie ad un recupero di competitività, raggiungendo quasi 50 miliardi di euro di export nel 2023. Pur presentando una leggera flessione fra il 2020 e il 2021, l'export dei prodotti farmaceutici raggiunge i 46,5 miliardi di euro con una progressione percentuale cumulata del 47% rispetto al 2020. Il comparto delle materie prime registra un periodo ad alta volatilità: i combustibili minerali triplicano il proprio valore esportato tra il 2020 (9,7 miliardi di euro) e il 2022 (32,8 miliardi di euro) per poi crollare a poco meno di 25 miliardi l'anno seguente. Questo andamento può essere considerato una conseguenza delle turbolenze geopolitiche e degli shock dei prezzi energetici globali. Il settore manifatturiero rimane solido, con una crescita continua per i comparti del cuoio, delle calzature e dell'abbigliamento.

Analizzando gli ultimi dati disponibili, relativi al periodo gennaio-settembre 2025 e ponendoli a confronto con lo stesso periodo del 2024, si evidenzia il consolidamento del valore esportato, con una crescita del 3,58% che quasi raggiunge i 479 miliardi di euro. È bene però considerare che questi dati risultano essere un aggregato parziale, per questo motivo l'analisi risente particolarmente dei settori ciclici annuali.

I prodotti farmaceutici continuano il loro andamento positivo registrando una crescita del 37,33%, aumentando il loro peso totale sull'export al 10,61%. Questo settore, dunque, si contrappone alla stagnazione e al lieve declino di alcuni comparti storici. Il settore della meccanica riguardante reattori nucleari, caldaie e macchinari generali rimane il primo per

peso totale sull'export pur segnando una leggera contrazione dello 0,36%.

Il settore della navigazione marittima e fluviale rappresenta la voce in maggiore crescita nei primi mesi del 2025, con un aumento del 51,5%, portando il valore dell'export a 9,3 miliardi di euro. Questo rapido incremento è dato dalla convergenza di più settori strategici: la leadership mondiale che l'Italia detiene nella produzione di super yacht e da commesse di grandi dimensioni portate avanti da hub specializzati come i cantieri di Monfalcone in Friuli-Venezia Giulia. Il segmento delle perle, pietre e metalli preziosi detiene una crescita superiore alla media, con un incremento di 2,2 miliardi (+13.17%) rispetto al precedente periodo di riferimento, forte segnale che i beni rifugio e l'alta gioielleria sono uno dei canali preferenziali per l'export italiano nel mondo.

Il comparto delle vetture e dei veicoli terrestri risulta in contrazione, con una diminuzione significativa del 6,94% che registra una perdita di valore di oltre 2,3 miliardi di euro nei primi nove mesi del 2025. Il settore delle materie prime continua la contrazione iniziata nel 2023: è possibile riconoscere una diminuzione netta sia nei combustibili minerali che nei prodotti della siderurgia (ghisa, ferro e acciaio) probabilmente influenzata dalla normalizzazione dei prezzi energetici e da una minore domanda nel settore delle costruzioni.

1.2 Gli aspetti strutturali delle imprese esportatrici

Al fine di comprendere a pieno le dinamiche dell'export italiano, risulta necessario analizzare la composizione e gli aspetti strutturali delle imprese esportatrici italiane. In questa fase di analisi, facendo riferimento alle metodologie riportate all'interno del rapporto ICE 2025, verranno prese in considerazione solo le imprese persistentemente esportatrici (prescindendo dalla loro dimensione) e attive nel periodo 2022-2024. Esse sono composte da imprese che hanno effettuato almeno un'attività di esportazione all'anno nel triennio di riferimento. L'aggregato qui considerato è composto da 84 mila imprese attive: 2 mila di grandi dimensioni, 10 mila medie imprese, 32 mila di piccole dimensioni e 40 mila microimprese, riflettendo in questo modo la struttura del sistema esportatore italiano⁸. Il valore complessivo dell'export nel 2024 si attesta a 622 miliardi di euro, con un numero di addetti pari a 3,7 milioni di unità, una dimensione media di 44 lavoratori per impresa, una produttività media di 102 mila euro per addetto e un rapporto export-fatturato totale del 30,3%. (Tavola 6). Le

⁸ ICE (2025), *L'Italia nell'economia internazionale. Rapporto ICE 2024-2025*, Agenzia ICE, Roma.

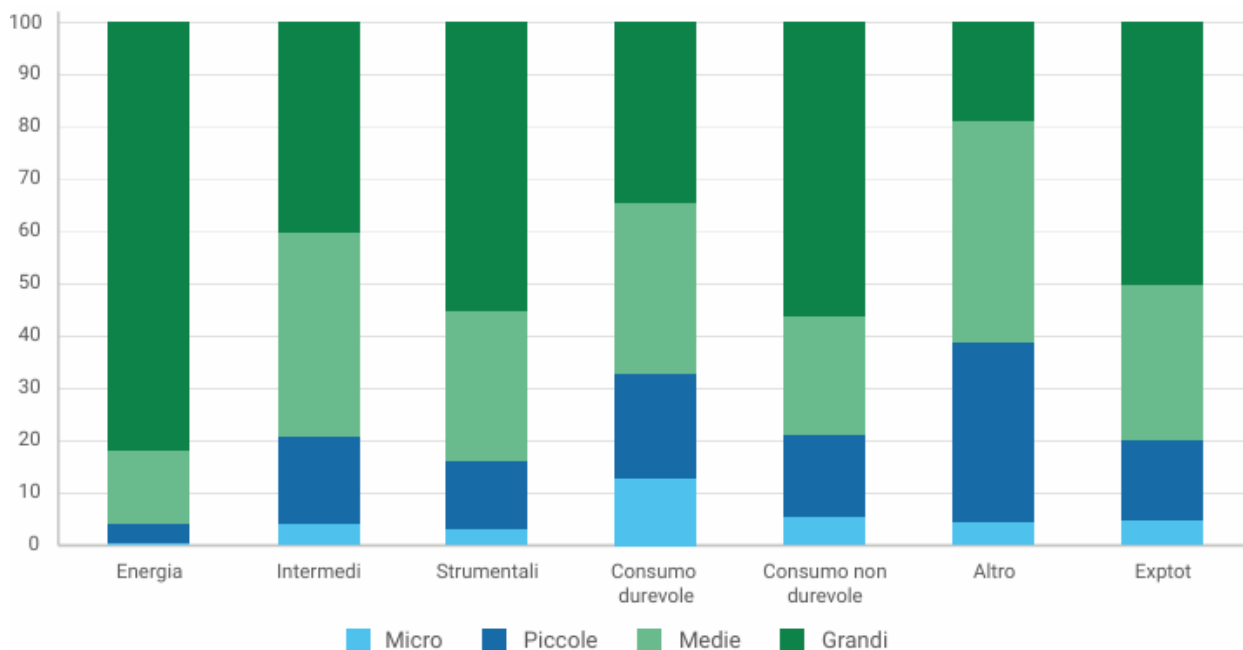
imprese di grandi dimensioni realizzano oltre il 50% del totale esportato (confermando l'impatto dei grandi gruppi multinazionali sia a controllo italiano che estero), quelle di medie dimensioni poco meno del 30% e le piccole meno del 20%. Analizzando macro settorialmente le attività di esportazioni, il 77,6% dei prodotti venduti all'estero ha origine industriale mentre una fetta minore, il 19,1%, proviene dal comparto commerciale.

Un aspetto rilevante nell'ambito delle esportazioni è la partecipazione delle imprese alle *Reti Produttive Internazionali* (RPI) che permettono di sfruttare l'accesso a input produttivi provenienti da paesi esteri, consentendo la creazione di economie di scala e accedendo a nuove tecnologie non sempre disponibili nel mercato d'origine, utili per l'efficientamento e la riduzione dei costi. Da un punto di vista della propensione all'export, data dal rapporto esistente fra valore esportato e totale del fatturato, le imprese di grandi e medie dimensioni risultano dominanti: il valore medio si attesta al 32% risultando superiore al 26% delle imprese di dimensioni minori. Degno di nota anche l'influenza che la partecipazione alle RPI ha sulla propensione all'export⁹. Nel 2024, il mercato delle esportazioni ha visto i beni di consumo come principale categoria merceologica seguita dai beni strumentali, i beni intermedi e semilavorati e dai prodotti derivanti dal mercato energetico. Questa struttura risulta particolarmente eterogenea e aderente alla categoria dimensionale delle imprese: le grandi aziende sono orientate verso beni finali, strumentali e di consumo mentre quelle di piccole e medie dimensioni ricoprono il ruolo di esportatrici di beni intermedi.

Le dimensioni impattano direttamente la specializzazione che l'impresa ricopre. È possibile osservare queste correlazioni a partire dalla tipologia di prodotti che vengono esportati ed il numero di lavoratori nelle imprese stesse. Le imprese di grandi dimensioni ricoprono l'80% del mercato dell'export di prodotti di natura energetica vista l'alta specializzazione e l'investimento ingente di capitali che si rende necessario per operare. Le aziende medie detengono un peso rilevante del 38,7% nell'esportazione di beni intermedi.

⁹ ICE (2025), *L'Italia nell'economia internazionale. Rapporto ICE 2024-2025*, Agenzia ICE, Roma.

Fig. 3 - Composizione dell'export per classificazione merceologica delle imprese persistentemente esportatrici nel triennio 2022-2024



Fonte: ICE (2025) *L'Italia nell'economia internazionale. Rapporto ICE 2024-2025*, elaborazione dati ISTAT

La distribuzione per area geografica vede un lieve sbilanciamento verso i paesi UE per il 52% del mercato con una concentrazione massima fra le medie imprese, diversamente da quelle di grandi dimensioni che hanno come mercati principali il Nord America e le zone dell'Asia Centrale. Il tessuto delle microimprese invece detiene un'alta eterogeneità, con particolare predisposizione per paesi europei non membri UE, Medio Oriente e Africa.

1.3 L'analisi dell'interscambio commerciale Italia - Stati Uniti e l'impatto dei dazi doganali

Viste le turbolenze registrate nei mercati internazionali nel 2025 a seguito di una serie di imposizioni fiscali messe in atto dagli Stati Uniti come arma di politica geoeconomica, si reputa necessario svolgere un breve approfondimento sul rapporto commerciale che l'Italia detiene con gli USA e come l'imposizione di questi dazi impatti l'export italiano.

Per comprendere a pieno le dinamiche attuali che regolano l'export di beni italiani ed europei negli Stati Uniti, è necessario svolgere un breve excursus temporale per analizzare come queste sanzioni sia state introdotte e come esse siano mutate nel corso del 2025.

A partire dall'inizio del secondo mandato di Trump come presidente degli Stati Uniti d'America sono seguiti numerosi annunci sul voler imporre dazi alle importazioni in

particolare nei confronti di partner economici storici come Messico, Canada, Cina e i paesi facenti parte dell'Unione Europea. L'annuncio ufficiale è avvenuto il 2 aprile 2025 dove sono stati presentati i “dazi reciproci”; da quel momento sono state applicate delle imposte doganali a tutti i partner commerciali con aliquote particolarmente elevate, colpendo 57 paesi. Questi dazi, secondo l'amministrazione Trump, hanno l'obiettivo di creare un movimento di rilocalizzazione della produzione negli Stati Uniti stimolando gli investimenti esteri manifatturieri nel territorio nazionale.

All'Unione Europea, nel periodo iniziale, è stato applicato un dazio generalizzato del 20%. Sono seguiti momenti di incertezza, dove le misure doganali venivano applicate e sospese a periodi alterni. Il 12 luglio 2025 è stato emesso un comunicato da parte degli USA verso la Commissione Europea sostenendo che se non fosse stato raggiunto un accordo entro il 1° agosto 2025, sarebbe entrato in vigore un dazio universale pari al 30%. Il 27 luglio dopo un vertice straordinario, è stato raggiunto un accordo fra Unione europea e USA volto ad evitare l'imposizione dei dazi al 30%: è stata stabilita una tariffa unica del 15% sulla maggior parte delle esportazioni europee, pur mantenendo elevati dazi settoriali su materie come acciaio, alluminio e rame ai quali viene applicata una tariffa del 50%. Ufficialmente non fa parte dell'accordo quadro sopra citato, ma sicuramente rilevante è stato l'impegno da parte dell'UE di acquistare prodotti energetici dagli Stati Uniti per 750 miliardi nell'arco di tre anni.

Il peso degli USA nell'economia italiana è particolarmente elevato, essendo essi il secondo paese di destinazione per l'export dell'Italia: circa il 10% del fatturato estero è diretto negli USA, con un valore che nel 2024 ha superato i 63 miliardi di euro. Importante da sottolineare come l'Italia posseda un saldo della bilancia commerciale positivo per 39 miliardi euro, essendo le esportazioni verso gli USA ben superiori alle importazioni. Le attività italiane dirette verso gli Stati Uniti comprendono tre settori fondamentali quali meccanica, farmaceutica e agroalimentare. Nell'intervallo di tempo 2022-2024, le imprese persistentemente esportatrici verso gli USA sono state 25.000 di cui 1.200 di grandi dimensioni, 5 mila medie, 10.000 piccole e 8.700 microimprese, sottolineando l'importanza di questo mercato di destinazione per il tessuto imprenditoriale di piccole dimensioni.

Le imposizioni doganali pongono a rischio i prodotti di media-bassa qualità, essendo essi soggetti ad un elevato rischio di sostituzione con alternative più economiche offerte da altri fornitori. Le regioni più esposte all'incertezza della politica commerciale USA risultano l'Abruzzo e la Toscana che possiedono un elevato peso del proprio export verso gli Stati Uniti.

Similmente anche l'Emilia-Romagna, l'Umbria ed il Friuli-Venezia Giulia¹⁰.

L'impatto delle imposizioni doganali è sicuramente stato di rilievo per le imprese italiane. Assumendo che le importazioni USA dall'Italia registrate nel 2024 possano raggiungere lo stesso valore anche nel 2025 (per un totale di 63,7 miliardi di euro), è possibile calcolare il costo annuo derivante dai diversi scenari di aumenti tariffari. Le tariffe commerciali introdotte dalla seconda amministrazione Trump, rispetto ai precedenti dazi *Most Favoured Nation* (MFN)¹¹, comportano un aumento rilevante dei costi di transazione commerciale che possono comportare degli effetti negativi nei confronti della domanda di beni da parte degli statunitensi.

Tali costi aggiuntivi possono essere scaricati direttamente sugli acquirenti finali, aumentando i prezzi d'acquisto (meccanismo *pass through* che si riferisce al trasferimento dei costi sul consumatore finale dovuto all'introduzione di una tariffa doganale) oppure gli esportatori possono scegliere di ridurre momentaneamente i propri profitti per non cedere quota di mercato alla concorrenza che non è affetta dai dazi (*pass-through* incompleto). Se i dazi generalizzati al 30% fossero entrati in vigore, sarebbe stata calcolata una riduzione delle vendite di prodotti italiani nei mercati statunitensi per un valore di 38 miliardi di euro corrispondente ad una contrazione del 59% del totale delle esportazioni italiane sul mercato USA¹², impattando il 6% dell'export complessivo.

Dopo l'accordo raggiunto il 27 luglio 2025, l'ISPI ha calcolato l'impatto delle misure protezionistiche sul PIL dei paesi europei più esposti commercialmente con gli USA. Il PIL tedesco subirebbe una riduzione del 0,3%, quello italiano del 0,2% e quello francese con una riduzione più contenuta dello 0,1%¹³.

Analizzando il quadro complessivo, il costo economico dovuto alla modificazione delle tariffe doganali varia notevolmente a seconda del settore come riportato alla tavola n. 7 fra gli allegati. Complessivamente nel 2024 l'Italia ha pagato 1,7 miliardi di euro per le tariffe MFN. A seguito della stipulazione dell'accordo quadro USA-UE, e anche grazie alle esenzioni che sono attualmente poste in vigore, il costo dei dazi nel 2025 si stima aver raggiunto gli 8,5

¹⁰ ICE (2025), *Italia - Stati Uniti: analisi dell'interscambio commerciale e stima del costo dei dazi*, ICE- Agenzia, Roma.

¹¹ Tariffa doganale applicata tra i membri dell'OMC in base alla regola della nazione più favorita. I paesi possono estenderne l'applicazione anche i paesi non membri dell'OMC.

¹² Confindustria Centro Studi (2025), *Da dazi e dollaro svalutato, più incertezza e meno fiducia: frenano export, consumi e investimenti*, in Congiuntura Flash, Roma.

¹³ Villa M. (2025), *Dazi di Trump al 15%: l'impatto su Europa e Italia*, ISPI, Milano.

miliardi di euro. Se non fosse stato trovato un accordo e le tariffe fossero rimaste al 30%, il costo avrebbe raggiunto quota 19 miliardi di euro. Nel caso del settore meccanico, a parità di domanda del 2024, il costo dei dazi doganali raggiungerebbe 1,8 miliardi di euro contro i 182 milioni di euro pagati nel 2024. Il settore chimico-farmaceutico, che rappresenta un quinto dell'export italiano negli USA, subirebbe un aumento contenuto grazie alle esenzioni introdotte per farmaci e precursori chimici aumentando da 64 a 450 milioni di euro. L'agroalimentare risulta essere uno dei settori più colpiti, con un dazio sulle importazioni di 1,2 miliardi di euro che aumentano di ben quattro volte rispetto i 272 milioni di euro relativi ai regimi precedenti MFN¹⁴.

1.4 Gli Investimenti Diretti Esteri italiani

In prospettiva di internazionalizzazione e di intreccio economico fra il tessuto imprenditoriale italiano e quello estero, gli *Investimenti Diretti Esteri* (IDE) ricoprono un ruolo fondamentale. La *United Nations Conference on Trade and Development* (UNCTAD) definisce gli IDE come investimenti internazionali effettuati da parte di soggetti residenti in una data nazione, in una società localizzata in un paese diverso con lo scopo di controllarla e di gestirne le attività in modo affine a quelle che i soggetti svolgono nel paese d'origine¹⁵. Similmente l'*Organizzazione per la Cooperazione e per lo Sviluppo Economico* (OCSE) definisce gli IDE come l'insieme di investimenti che un soggetto opera verso un'impresa estera nella quale possiede almeno il 10% delle azioni ordinarie, avendo un interesse duraturo nel paese e volendo instaurare relazioni ed influenze nella gestione dell'impresa, partecipando attivamente in essa¹⁶.

È possibile analizzare gli IDE italiani, tramite il database fornito dall'ICE nella sua banca dati, effettuando una valutazione sulla base della loro distribuzione geografica, del numero di dipendenti, del fatturato annuale e del settore in cui sono inseriti. Le analisi svolte per questo lavoro di tesi avranno come riferimento il periodo 2012-2017, essendo esso il più recente per il quale è possibile recuperare dati da fonti attendibili. Al vertice della classifica per numero di imprese partecipate italiane nel mondo ci sono gli Stati Uniti: nonostante una leggera flessione da inizio periodo di riferimento, nel paese sono presenti oltre 3.100 imprese italiane.

¹⁴ ICE (2025), *Il costo dei dazi e l'Accordo quadro USA-UE*, Agenzia ICE, Roma.

¹⁵ UNCTAD (2010) *World Investment Report, investing in a low-carbon economy*, United Nations Conference on Trade and Development, New York e Ginevra.

¹⁶ OECD (1996), *Benchmark Definition of Foreign Direct Investment* – Third Edition, OECD Publishing, Parigi.

Scendendo nella classifica, ci si sposta all'interno dello scenario europeo, dove sono presenti segnali di contrazione più marcati. La Francia è il secondo paese per numero di imprese italiane, grazie anche alla sua vicinanza geografica: si contano poco più di 2100 imprese, con un importante calo del quasi 20% rispetto al 2012. Seguono rispettivamente Germania e Spagna, anch'esse colpite dalla tendenza negativa seppur in misura minore. Le partecipazioni italiane in questi due paesi attestano a circa 2000 presenze ciascuna. In fondo alla top 10, si trovano Brasile e Svizzera, i quali però contrastano rispetto alla tendenza degli altri paesi mantenendo una presenza costante di IDE italiani per un numero superiore alle 1000 unità.

Parallelamente alla contrazione numerica riscontrata nel numero di IDE italiani nella classifica dei dieci paesi con più partecipazione, ed analizzando il capitale umano impiegato, è possibile osservare trend divergenti. Negli Stati Uniti, nonostante una diminuzione degli IDE, è possibile osservare un importante aumento dell'occupazione nelle partecipate italiane: il numero di impiegati passa da 225.163 del 2012 a 252.093 del 2017, segnalando il probabile potenziamento di filiali statunitensi aventi la capacità di assorbire sempre più personale a fronte di un numero di imprese minori. Diversamente, nei mercati europei come Francia e Germania, a seguito della riduzione del numero di imprese partecipate italiane si riscontra altrettanto una diminuzione rilevante della forza impiegata, con il mercato francese che subisce una contrazione severa del 28% degli impiegati. La Romania, al sesto posto nella classifica degli IDE italiani per numero di impiegati, si distingue per una crescita significativa ottenendo volumi occupazionali che raggiungono la quota di 95.000 posti di lavoro. Questo aumento, che si è consolidato nel tempo, è frutto delle attività di delocalizzazione perpetrate nel tempo da parte delle aziende italiane che hanno scoperto nella Romania un hub produttivo a medio-basso costo. Il Brasile è caratterizzato da un'alta instabilità: nel corso dei sei anni presi in considerazione, il numero di impiegati negli IDE ha subito aumenti e diminuzioni, chiudendosi nel 2017 con una contrazione che ha portato il totale sotto quota 130.000.

Analizzando le tabelle fornite dall'ICE, gli Stati Uniti rimangono ancora una volta in cima alla classifica degli IDE italiani per fatturato: nonostante la diminuzione delle imprese partecipate italiane negli USA, è stato registrato un aumento del fatturato totale da 144 miliardi di euro nel 2012 a poco più di 166 miliardi di euro nel 2017. Al secondo posto, nettamente in distacco dalla prima posizione, si trova la Francia, con un fatturato in declino che nel 2017 raggiunge poco meno di 50 miliardi di euro. Segue di pari passo la Germania con un fatturato totale degli IDE italiani di 49 miliardi di euro. La posizione del Brasile rimane

altalenante: fino al 2015 è stata registrata una diminuzione di 9 miliardi, per poi nei due anni successivi recuperare quasi tutte le perdite rimanendo in linea con l'andamento irregolare dimostrato nel numero di imprese presenti e nel numero della forza lavoro. La Cina rimane pressoché stabile, nonostante una leggera variazione nel corso degli anni presi in considerazione.

1.5 Un mondo in evoluzione

Il paradigma della globalizzazione lineare e indiscriminata, che ha caratterizzato il mercato globale a partire dal secondo dopoguerra, attraversa oggi una fase di crisi. Esso risulta parzialmente sostituito da quello che il Fondo Monetario Internazionale definisce *slowbalization*. Questa fase di rallentamento dell'espansione commerciale globale comporta un'intensa regionalizzazione degli scambi: con la conclusione dell'era delle grandi liberalizzazioni che ha visto la rimozione delle barriere doganali nei confronti della Cina e l'emersione dei mercati dell'ex blocco sovietico si è giunti, a seguito della crisi del 2008, a un plateau che ancora oggi fatica a essere superato. Tale situazione è ulteriormente alimentata dal debole supporto politico verso il libero commercio e dal continuo susseguirsi di tensioni geopolitiche internazionali.

Tale frammentazione non costituisce un semplice rallentamento dell'export, bensì una scomposizione dell'economia globale in macroaree definibili come economie di zona, caratterizzate da proprie logistiche, differenti standard normativi e preferenze di consumo altamente specifiche. Da ciò deriva che le strategie di promozione internazionale, spesso basate in passato su modelli standardizzati, risultano oggi particolarmente inefficienti e difficili da applicare.

In questo contesto, il caso della Svizzera può essere utilizzato come punto d'analisi: pur essendo un mercato geograficamente confinante, la Confederazione Elvetica rappresenta un chiaro esempio di complessità della vicinanza. Il mercato svizzero, infatti, è caratterizzato da un altissimo potere d'acquisto, da standard qualitativi altrettanto elevati e da una struttura istituzionale e normativa che, seppur parzialmente armonizzata, rimane esterna all'Unione Europea. Questo richiede pertanto una strategia commerciale estremamente mirata. L'analisi intende inoltre confutare l'idea secondo cui la prossimità fisica garantisca automaticamente un accesso agevole e immediato. Al contrario, proprio tale vicinanza contribuisce a saturare il mercato, rendendo necessaria una strategia su misura che sia in grado di gestire le barriere

non tariffarie e le specifiche peculiarità del contesto elvetico.

Questa evoluzione che le agenzie per l'internazionalizzazione stanno affrontando, orientandosi sempre più verso attività di consulenza strategica, è determinata dalla profonda eterogeneità dei contesti in cui le imprese e le istituzioni si trovano a operare. Ogni mercato non deve essere considerato semplicemente come un insieme di consumatori pronti all'acquisto, bensì come un ecosistema complesso definito da un quadro istituzionale specifico, da prassi commerciali consolidate e da reti relazionali stratificate che variano sensibilmente da una regione all'altra.

In un simile scenario risulta inefficace, se non potenzialmente controproducente, l'adozione di strategie di promozione standardizzate, poiché queste finirebbero per ignorare le specificità che determinano il successo commerciale in un determinato territorio. L'approccio su misura è diventato dunque l'unico strumento in grado di gestire una distanza che non è necessariamente geografica, ma che si manifesta soprattutto a livello istituzionale, normativo e nelle preferenze di consumo. La sfida per le istituzioni come l'Italian Trade Agency consiste quindi nel trasformare questa complessità in un vantaggio competitivo per le imprese italiane, agendo come un ponte tra realtà produttive e mercati locali dalle esigenze estremamente diversificate.

Secondo capitolo

Cenni metodologici

Al fine di determinare l'effettiva distanza esistente tra l'Italia e la Svizzera, assunta come caso studio per il presente lavoro di tesi al fine di comprendere gli effetti che essa ha sull'attività delle agenzie per la promozione del commercio estero, è possibile avvalersi di diversi modelli consolidati dalla letteratura scientifica economica, i quali permettono di misurare diverse variabili e il loro relativo impatto sui flussi delle esportazioni.

Il primo approccio metodologico presentato è il cosiddetto modello CAGE, il quale si pone l'obiettivo di evidenziare le dimensioni culturali, amministrative, geografiche ed economiche dei due paesi presi in considerazione, rilevandone così la distanza multidimensionale effettiva. Attraverso questo schema, la vicinanza tra Italia e Svizzera non viene analizzata esclusivamente in termini chilometrici, ma viene scomposta in fattori quali le affinità linguistiche, la presenza di accordi istituzionali, la contiguità fisica e le differenze nel tessuto industriale e nel reddito.

Un secondo modello applicabile, utile per comprendere la complessità dei rapporti intercorrenti tra i due stati, è rappresentato dal modello Gravity. Tale strumento nasce originariamente per esaminare i flussi commerciali internazionali, ipotizzando che l'interscambio sia direttamente proporzionale alla massa economica dei partner e influenzato da fattori quali la presenza di rappresentanze diplomatiche. Nel voler adattare questo modello agli scopi della tesi, risulta possibile inserire specifiche variabili di distanza che permettano di quantificare con precisione come tali fattori influenzino positivamente o negativamente l'interscambio economico tra il sistema italiano e quello elvetico.

Il terzo modello, chiamato Propensity Score Matching, ha lo scopo di determinare l'efficacia di un intervento socioeconomico comparando la popolazione di trattati con un gruppo di riferimento di non trattati, associandoli attraverso un valore di ponderazione.

2.1 Il modello CAGE

Nonostante i processi di globalizzazione e il progresso tecnologico abbiano favorito l'intensificazione degli scambi internazionali, permangono rilevanti variabili di natura

geografica ed economica che incidono sulle decisioni delle imprese intenzionate ad operare sui mercati esteri. In tale contesto, il modello *CAGE* permette una declinazione di queste variabili sotto diversi punti di vista, analizzando come cultura, politica, geografia ed economia influiscano sulle potenzialità di esportazione.

La prima variabile del *modello CAGE* è la distanza culturale che incide in modo determinante sulle modalità di interazione tra le persone all'interno di aziende ed istituzioni. Le differenze in termini di religione, etnia, norme sociali e linguaggio hanno la capacità di creare barriere o di facilitare gli interscambi economici¹⁷. Alcuni tratti culturali possono essere evidenti, come la lingua o la religione, mentre altri possono risiedere più profondamente nelle norme e nelle consuetudini sociali. Queste “regole non scritte” guidano le scelte che gli individui compiono quotidianamente e che di fatto impattano anche il mondo degli affari. Sulla base degli studi compiuti da Edward T. Hall, si è teorizzata l'esistenza di due tipologie di culture: le *low contest culture* e le *high contest culture*. I membri appartenenti alle *low contest culture* tendono a preferire una comunicazione diretta ed esplicita a prescindere da quanto sensibile sia la materia in questione, niente è dato per scontato e ciò permette di evitare incomprensioni fra i membri. Le *high contest culture*, differentemente, tendono a far risiedere le informazioni all'interno del contesto, non esplicitando tutto e dando per scontato diversi elementi comunicativi creando ambiguità e difficoltà nella comprensione per i soggetti che non fanno parte di quella cultura¹⁸.

Gli attributi culturali creano distanza non solo attivamente, ma anche influenzando indirettamente le scelte in termini di consumi: ad esempio, i colori dei prodotti e la loro stagionalità sono fortemente influenzati dalla cultura di appartenenza dei consumatori. È possibile, inoltre, che i prodotti vadano a colpire profonde associazioni che sono legate con l'identità dei consumatori e la loro appartenenza alle comunità. Il mercato dell'agroalimentare ne costituisce chiaro esempio: il consumo di pasta e la varietà riscontrabile nei supermercati italiani è strettamente legata culturalmente all'italianità e alla variabilità delle tradizioni regionali. Il riso invece, salvo eccezioni, non detiene particolare valore simbolico mentre in Giappone risulta essere un punto di riferimento della tradizione culturale gastronomica.

¹⁷ Ghemawat P. (2001), *Distance Still Matters: The Hard Reality of Global Expansion*, Harvard Business Review, Vol. 79, No. 8, settembre 2001.

¹⁸ Komninos N. (2017), *Communicating Globally*, Bica Publishing, S.L.

La distanza può essere espressa ulteriormente in termini di differenze politiche ed amministrative. Risulta evidente come i paesi con associazioni storico-politiche in comune, abbiano la capacità di intraprendere scambi commerciali con facilità. I legami colonia-colonizzatore aumentano l'interscambio commerciale del 900%: si vedano i rapporti che la Gran Bretagna intrattiene con le vecchie colonie del Commonwealth, che la Francia ha con le zone francofone dell'Africa dell'ovest e che la Spagna ha con i paesi dell'America Latina¹⁹. Ulteriori facilitazioni al commercio estero provengono da una moneta e da un'organizzazione politica/amministrativa comune. L'Unione Europea rappresenta il principale esempio di come la vicinanza geografica, politica ed amministrativa favorisca il commercio e faciliti le transazioni commerciali fra gli stati. I legami devono però essere positivi, in quanto esistono nazioni come l'India e il Pakistan, che pur condividendo similitudini storiche, vicinanza geografica e linguistica non abbiano la capacità di sostenere relazioni commerciali durature. La distanza può anche essere creata attraverso strategie politico-amministrative volte ad erigere barriere doganali tramite misure unilaterali per danneggiare le economie di altri paesi. I dazi doganali servono come arma politica sia difensiva che offensiva, avente lo scopo di allontanare le aziende estere favorendo la produzione interna. Questa strategia è stata utilizzata numerose volte nell'ultimo anno, come quanto già dimostrato nel capitolo precedente.

La geografia incide ulteriormente nella distanza che si crea fra le aziende esportatrici e i mercati di riferimento. Generalmente, tanto più due nazioni sono vicine da un punto di vista spaziale, tanto più sarà facile condurre attività d'esportazione. Altri elementi che impattano e che rientrano nell'ambito geografico sono la dimensione di una nazione, la condivisione di confini, l'accesso a corpi d'acqua come fiumi navigabili o mari e la topografia che caratterizza il territorio. Queste variabili geografiche impattano sul costo del trasporto delle merci a seconda della tipologia: i prodotti aventi un basso rapporto fra valore e peso come acciaio e cemento faticano ad essere esportati. Aldilà di beni fungibili, anche i beni intangibili e servizi risultano essere sensibili alla distanza geografica.

La distanza economica si esprime invece nella differenza di reddito e nel differenziale in termini di potere d'acquisto dovuto alle diverse monete. I paesi più ricchi tendono ad intrattenere relazioni con nazioni dallo stesso peso economico piuttosto che con paesi in via

¹⁹ Ghemawat P. (2001), *Distance Still Matters: The Hard Reality of Global Expansion*, Harvard Business Review, Vol. 79, No. 8, settembre 2001.

di sviluppo. Diversamente, le nazioni più povere sono propense ad intrattenere rapporti commerciali con le nazioni più ricche piuttosto che con i paesi meno agiati economicamente. Le imprese possono sfruttare vantaggi competitivi tramite l'arbitraggio economico fra nazioni aventi ricchezze diverse, traendo beneficio da differenze in termini di costi della produzione e prezzo di vendita finale del prodotto²⁰.

2.2 Il Modello Gravity

Il *modello Gravity* può essere utilizzato per analizzare i flussi di commercio internazionale e per valutare l'influenza che diverse variabili esercitano su tali dinamiche. Il modello trae ispirazione dalla legge di gravitazione universale di Newton adattandosi all'analisi economica del commercio internazionale. In questa formulazione, l'intensità degli scambi commerciali tra due paesi è positivamente correlata alla loro dimensione economica generalmente misurata attraverso il prodotto interno lordo (PIL) e negativamente correlata alla distanza geografica che li separa²¹. Per consentire un'analisi più approfondita, al *modello Gravity* di base possono essere affiancate variabili aggiuntive volte a cogliere in maniera più puntuale le differenze strutturali tra i paesi quali confini comuni, la dimensione della popolazione nonché ulteriori fattori istituzionali e politici²². Questa estensione del modello prende il nome di *Augmented Gravity Model*²³. Nello specifico, l'inclusione di questi parametri supplementari risponde all'esigenza di isolare l'impatto dei costi di transazione non tariffari: mentre alcune variabili agiscono come attrattori che facilitano l'interscambio, come la contiguità linguistica o la rete diplomatica ben sviluppata, altre possono operare come resistenze che ne limitano il potenziale, come l'assenza di sbocchi sul mare o la mancata unione monetaria e doganale.

²⁰ Ghemawat, P. (2001), *Distance Still Matters: The Hard Reality of Global Expansion*, Harvard Business Review, settembre 2001.

²¹ Chaney, T. (2013), *The Gravity Equation in International Trade: An Explanation*, NBER Working Paper Series, National Bureau of Economic Research, Cambridge, MA.

²³ Martinez-Zarzoso, I. e Nowak-Lehmann, F. (2003), *Augmented Gravity Model: An Empirical Application to MERCOSUR–European Union Trade Flows*, Journal of Applied Economics, Vol. VI, No. 2, pp. 291–316 e Spießberger-Eichhorn, E. (2024), *The Role of Austrian Representation in Enhancing Export Performance*, Master's Thesis, Faculty of Business and Management, Leopold-Franzens-University of Innsbruck, Innsbruck.

2.3 Il Propensity Score Matching

Un approccio metodologico per la valutazione dell'efficacia degli interventi economici promossi da un'istituzione è rappresentato dal *Propensity Score Matching* (PSM). Questa tecnica di analisi statistica viene impiegata per stimare gli effetti causali derivanti da un intervento di natura socioeconomica attraverso la costruzione di uno scenario controfattuale basato su dati osservazionali. Il procedimento si articola nell'abbinamento di unità appartenenti a due database distinti: il gruppo dei "trattati" e il gruppo di "controllo" formato da unità che pur non avendo ricevuto il trattamento, presentano caratteristiche osservabili analoghe²⁴. Il propensity score matching usa delle covariate per calcolare la probabilità di ricevere il trattamento e confronta solo individui con probabilità simili, per stimare un effetto causale non distorto. L'abbinamento quindi non avviene sulle singole variabili, bensì sul *propensity score*, ovvero sulla probabilità condizionata di aderire al programma di trattamento preso in considerazione calcolata in funzione di una serie di covariate che si ritiene possano influenzare la scelta dell'individuo.

Affinché tale stima sia statisticamente rilevante, è necessario che il modello soddisfi l'assunzione di indipendenza condizionale, nota anche come *unconfoundedness*. Secondo tale assunzione, si presume che tutte le variabili in grado di influenzare simultaneamente la partecipazione ai servizi e i risultati economici siano incluse nel modello. Parallelamente, deve essere garantita la condizione di supporto comune, ovvero una sovrapposizione dei range dei *propensity score* tra i due gruppi che assicuri la presenza di partner di confronto adeguati; l'esistenza di aziende con caratteristiche peculiari e non replicabili nel gruppo di controllo renderebbe infatti impossibile il matching, inficiando la capacità di generalizzazione dei risultati.

Nonostante la sua efficacia nel ridurre il bias di selezione, il limite intrinseco del PSM risiede nell'impossibilità di correggere le distorsioni derivanti da variabili non osservate. Fattori soggettivi e difficilmente quantificabili come la motivazione intrinseca dell'imprenditore, la visione strategica o una specifica propensione al rischio rimangono escluse dal calcolo, rappresentando potenziali variabili confondenti che il solo abbinamento sulle caratteristiche oggettive e strutturali dell'impresa non può neutralizzare completamente.

²⁴ Rosenbaum, P. R.; Rubin, D. B. (1983), *The Central Role of the Propensity Score in Observational Studies for Causal Effects*, Biometrika, Vol. 70, No. 1, pp. 41-55.

Terzo capitolo

La Svizzera come mercato di prossimità

3.1 Le caratteristiche economiche della Svizzera

L'economia svizzera, pur essendo riconosciuta come una delle più solide e resilienti a livello globale anche durante il periodo pandemico, ha risentito delle tensioni sui mercati energetici conseguenti allo scoppio della guerra in Ucraina. Tali dinamiche hanno determinato un rallentamento della crescita economica e contribuito a rafforzare un quadro generale di incertezza che si riflette sulle prospettive dell'economia globale.

In questo contesto, la politica monetaria adottata dalle autorità svizzere è orientata al sostegno della crescita e al contenimento delle pressioni deflazionistiche. Coerentemente con tali obiettivi, è previsto che nel 2026 i tassi di interesse rimangano pari a zero punti percentuali. Nonostante le preoccupazioni legate a possibili dinamiche deflazionistiche, il Franco svizzero ha continuato ad apprezzarsi grazie ad un significativo afflusso di capitali, riconducibile alla percezione della Svizzera come economia “rifugio” e paese caratterizzato da elevata stabilità finanziaria. Dall'agosto 2025, una quota delle esportazioni svizzere verso gli Stati Uniti subisce l'impatto dei dazi doganali al 39%: i settori più colpiti, al momento della scrittura di questa tesi, risultano essere l'orologeria, la produzione meccanica e la produzione di cioccolato. Diversamente, il settore farmaceutico (chiave per l'economia elvetica) risulta intaccato. Il 14 novembre 2025 la Svizzera, congiuntamente con il Lichtenstein, ha stipulato una dichiarazione d'intenti giuridicamente non vincolante con gli USA, sulla base della quale gli Stati Uniti d'America ridurranno al 15% i dazi applicati alle esportazioni provenienti dalla Svizzera in cambio di investimenti pari a 200 miliardi di dollari nel paese aventi lo scopo di creare posti di lavoro manifatturieri e di ricerca²⁵.

La maggior parte dell'interscambio economico che la Svizzera sostiene con paesi esteri avviene tramite l'applicazione di *free trade agreements* (FTAs). Nonostante ciò, secondo l'Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico, lo sfruttamento più consapevole degli accordi già presenti risulterebbe utile: tramite una divulgazione delle informazioni coerente e centralizzata si potrebbero aiutare le imprese, sia svizzere che

²⁵ State Secretariat for Economic Affairs (SECO) (2025), *Joint Statement on a Framework for a United States – Switzerland – Liechtenstein Agreement on Fair, Balanced, and Reciprocal Trade*, SECO, Bern, 14 novembre 2025.

estere, a partecipare nel loro interscambio economico con facilità e meno sforzi burocratici che rallentano solamente il processo di importazione ed esportazione²⁶.

La Svizzera presenta un tessuto economico altamente specializzato, caratterizzato dalla presenza di cluster settoriali ed ecosistemi tecnologici avanzati che contribuiscono in modo significativo all'elevata competitività del paese. Il settore ICT risulta fortemente sviluppato, grazie anche ad una stretta collaborazione fra il tessuto industriale e l'ambiente universitario. Nel paese sono presenti numerosi atenei di fama internazionale che svolgono ricerca nell'ambito IT e dell'intelligenza artificiale (AI), motivazione alla base della presenza di giganti tecnologici quali Google, IBM e Microsoft in territorio svizzero. Accanto a queste, anche multinazionali come Siemens, Dell e HP rivestono un ruolo centrale, figurando tra i principali datori di lavoro del comparto. A conferma della rilevanza strategica del settore tecnologico e dell'intelligenza artificiale, la Svizzera si distingue a livello internazionale per il più elevato numero di brevetti pro capite in ambito AI. Le competenze sviluppate all'interno delle istituzioni accademiche di eccellenza hanno contribuito a consolidare la reputazione del paese come polo di riferimento globale per la robotica, al punto da essere definito come "Silicon Valley della robotica"²⁷. La lunga tradizione nelle discipline ingegneristiche, unita alle tecnologie di precisione, ha permesso a multinazionali quali Meta e HP di attingere ad una vasta platea di talenti ed esperti per sviluppare nuove tecnologie. Il sistema politico amministrativo (di tipo decentralizzato) ha permesso lo sviluppo di crypto-tecnologie: nel 2018 l'Autorità Federale di Vigilanza sui Mercati Finanziari (FINMA) è stata la prima autorità di regolamentazione al mondo a pubblicare delle specifiche linee guida e direttive per le classificazioni dei token e per le *Initial Coin Offering* (un tipo di attività che ha lo scopo di raccogliere fondi per finanziare lo sviluppo della piattaforma digitale o del servizio sottostante alla criptovaluta, simile alle *Initial Public Offering* relative alle società che si quotano in borsa). Inoltre, nel 2016 la città di Zugo è stata la prima al mondo a riconoscere i pagamenti in bitcoin per scopi fiscali²⁸.

L'industria metalmeccanica ed elettrica risulta essere il settore di tipo industriale di maggiore rilievo, occupando una posizione chiave nell'economia svizzera con una forza

²⁶ OECD (2025), OECD Economic Outlook, Volume 2025/2, n. 118: *Resilient Growth but with Increasing Fragilities*, OECD Publishing, Parigi.

²⁷ Switzerland Global Enterprise (2025), *Manuale per investitori. Fare impresa in Svizzera*, Switzerland Global Enterprise, Zurigo.

²⁸ Radiotelevisione svizzera, *Zugo: 40 transazioni in Bitcoin*, disponibile su: <https://www.rsi.ch/info/economia/Zugo-40-transazioni-in-Bitcoin--1056789.html>.

lavoro di 320.000 unità: l'80% della produzione viene esportato e sul territorio sono presenti aziende metalmeccaniche attive sullo scenario globale come OC Oerlikon, Rieter, Schindler e ABB. All'interno del settore dell'ingegneria, si inquadra l'industria orologiera svizzera che vanta 57.500 addetti (al 2021) in più di 700 imprese fra le quali spiccano nomi come Swatch Group, IWC Schaffhausen, Rolex SA, Richemont SA e LVMH Group. Il 95% della produzione orologiera viene esportato all'estero per un valore complessivo che nel 2024 ha superato i 27 miliardi di euro²⁹.

Il settore finanziario risulta particolarmente importante a livello economico e crea un cluster primatista mondiale. Nel paese hanno sede 240 banche, 200 agenzie di assicurazioni, 1400 casse per le pensioni e 380 aziende nell'ambito fintech che complessivamente impiegano un organico pari a circa 225 mila persone (il 5,3% del totale dei lavoratori svizzeri).

La Svizzera svolge la funzione di "Headquarter globale" per multinazionali straniere: oltre 850 aziende internazionali hanno la sede principale sita nella Confederazione grazie a numerosi vantaggi di natura fiscale, la capacità di garantire un accesso diretto al mercato europeo e l'elevata disponibilità di lavoratori altamente qualificati³⁰.

3.2 I rapporti economici fra Unione Europea e Svizzera

La Svizzera, pur essendo geograficamente localizzata al centro dell'Europa, per ragioni storiche e politiche non fa parte né dell'Unione Europea né dello Spazio Economico Europeo. Nonostante ciò, vi è una forte cooperazione economica e commerciale fra le due entità. Nel corso dei decenni sono stati stipulati e ratificati diversi accordi bilaterali che hanno permesso un allineamento delle politiche commerciali, rendendo l'interscambio diretto più semplice e meno operoso da un punto di vista burocratico.

Sulla base della rilevanza storica, si possono evidenziare quattro accordi chiave che hanno affermato in misura sempre maggiore la cooperazione economica fra Svizzera e paesi membri dell'UE. L'accordo di libero scambio tra Svizzera e Comunità Economica Europea, firmato nel 1972 ed entrato in vigore l'anno successivo, è stato un accordo di natura commerciale che ebbe lo scopo di creare una zona di libero scambio per prodotti di tipo industriale, prevedendo una progressiva eliminazione dei dazi doganali e delle restrizioni

²⁹ Elaborazione propria da dati Trade Data Monitor (TDM).

³⁰ Switzerland Global Enterprise (2025), *Manuale per investitori. Fare impresa in Svizzera*, Switzerland Global Enterprise, Zurigo.

sulle quantità di prodotti che potevano essere scambiati. Tra il 1999 e il 2004 sono stati stipulati due pacchetti di accordi bilaterali che servirono per sviluppare ulteriormente la rete di cooperazione commerciale e non fra Svizzera e paesi UE. Le tematiche salienti di questi accordi sono state rispettivamente la libera circolazione delle persone tramite l'integrazione progressiva della Svizzera nell'area Schengen (a partire dal 2004 fino ad una completa adesione nel 2008) e l'accesso a settori interni strategici come l'agricoltura, i trasporti e gli appalti pubblici³¹. Recentemente, nel 2024, è stata stipulata la terza tranche di accordi bilaterali all'interno dei quali si è deciso di regolamentare settori particolarmente delicati come quello dell'elettricità, della sicurezza alimentare, della protezione dei salari e della politica migratoria. Sono state discusse inoltre questioni istituzionali che tutt'oggi sono oggetto di negoziazione come l'adozione dinamica da parte della Svizzera del diritto UE. Questa materia risulta particolarmente delicata, nonostante la Svizzera possa partecipare ai lavori di preparazione della legislazione europea tramite un procedimento conosciuto come "*decision shaping*" per cui alla Confederazione Elvetica è permesso influenzare Bruxelles sul contenuto della legislazione in fase di discussione, poi però venendo estromessa durante la fase del voto conclusivo. Un esempio concreto dell'influenza che la Svizzera ha in materia decisionale sull'UE, è la deroga ottenuta relativamente al porto d'armi negli accordi di Schengen che permette a coloro che stanno servendo la leva militare in Svizzera, di custodire l'arma di dotazione nella propria casa³².

Particolarmente rilevanti per questo lavoro di tesi sono gli accordi raggiunti fra Svizzera e UE in materia di scambi commerciali, ostacoli tecnici al commercio, agricoltura e relativi prodotti trasformati. Analizzando la disciplina degli scambi merceologici, lo strumento giuridico a cui fare riferimento è l'accordo di libero scambio tra Svizzera e Comunità Economica Europea che, come quanto sottolineato nel paragrafo precedente, elimina parte dei dazi doganali e vieta ogni restrizione quantitativa presente in modo da creare una zona di scambio transfrontaliero agevolato per prodotti di origine industriale e disciplina il commercio di prodotti agricoli trasformati quali cioccolati, biscotti, bevande e altri generi alimentari. La risoluzione degli ostacoli tecnici al commercio, avvenuta grazie alla

³¹ Radiotelevisione svizzera, *Le relazioni economiche Svizzera-UE in otto grafici*, disponibile su: <https://www.rsi.ch/info/dialogo/Le-relazioni-economiche-Svizzera-UE-in-otto-grafici--2702543.html>.

³² Segreteria di Stato dell'economia (SECO), *Nuovo accordo UE: adattamento alle caratteristiche svizzere*, disponibile su: <https://www.kmu.admin.ch/kmu/it/home/attualita/interviste/2025/nuovo-accordo-ue-adattamento-caratteristiche-svizzera.html>.

stipulazione dei *Mutual Recognition Agreements* (MRA), permette di riconoscere reciprocamente gli standard di conformità per la maggior parte dei prodotti di origine industriale concedendo le medesime condizioni di accesso ai mercati per produttori svizzeri e concorrenza europea. Inoltre, i settori coinvolti sotto l'egida dei MRA coprono circa i due terzi delle esportazioni industriali svizzere verso i mercati dei paesi membri dell'UE³³. Per quanto riguarda l'agricoltura, con l'entrata in vigore di un accordo nel 2002, è stato facilitato il commercio di prodotti agricoli tramite la soppressione dei dazi e delle limitazioni alle importazioni di formaggi e l'eliminazione di barriere non tariffarie al commercio per gli alcolici, i prodotti fitosanitari, le sementi e gli alimenti per animali. Ulteriori estensioni a questo accordo sono state sottoscritte nel 2009 e nel 2011 permettendo alla Svizzera di entrare a far parte dello spazio veterinario comune dell'Unione Europea e approvando bilateralmente il riconoscimento delle certificazioni di qualità delle *Denominazioni di Origine Protetta* (DOP) e *Indicazioni Geografiche Protette* (IGP). L'impatto di questi accordi rimane di particolare rilevanza visto che i paesi membri UE sono il principale mercato di esportazione per i prodotti agricoli svizzeri: nel 2023 un prodotto agricolo su due viene esportato in Unione Europea e il 75% dell'importazione svizzera proviene dagli stessi canali. Dal 2005 si è assistito ad un aumento del 91% del volume degli scambi di prodotti agricoli trasformati, raggiungendo i 7,3 miliardi di CHF nel 2023³⁴.

3.3 I rapporti economici fra Italia e Svizzera

3.3.1 I principali valori statistici

Nel 2024 il rapporto commerciale fra Italia e Svizzera risulta essere solido e rilevante per entrambe le economie nazionali, nonostante presentando alcune variazioni rispetto l'anno precedente. Le esportazioni italiane verso la Svizzera si attestano a circa 30 miliardi di euro con una leggera contrazione del 1,17% rispetto l'anno precedente. Le importazioni in Italia dalla Svizzera diminuiscono in modo marcato, passando da quasi 18 miliardi di euro nel 2023 a 15,7 miliardi di euro nel 2024 con una variazione percentuale negativa del 12,7%. Conseguentemente, il saldo commerciale migliora a favore dell'Italia: da 12,5 miliardi di euro nel 2023 a 14,4 miliardi di euro nel 2024 con un incremento percentuale positivo del

³³ Dipartimento degli Affari Esteri (DFAE) (2024), *I principali accordi bilaterali Svizzera-UE*, DFAE, gennaio 2024.

³⁴ Dipartimento degli Affari Esteri (DFAE) (2024), *I principali accordi bilaterali Svizzera-UE*, DFAE, gennaio 2024.

15,44%. Anche il saldo normalizzato cresce, dal 25,7% del 2023 al 31,4% del 2024, esprimendo una maggiore incidenza positiva dell'export italiano sugli scambi complessivi³⁵. Nel complesso, il rapporto economico tra Italia e Svizzera nel biennio 2023-2024 subisce una contrazione dei flussi commerciali totali stimabile attorno al -5,4% al contempo però confermando la solidità della posizione italiana che vede crescere il proprio saldo positivo dimostrando la propria stabilità delle relazioni economiche bilaterali.

Nel primo semestre del 2025, l'Italia ha registrato un aumento delle esportazioni verso la Svizzera del 13,6% sulla base del corrispettivo semestre del 2024: il saldo delle vendite ha raggiunto i 16,5 miliardi di euro, contro i 14,5 miliardi dello stesso periodo del 2024. A favore di questo aumento significativo ha giocato l'apprezzamento del franco sull'euro, rendendo più competitivi i beni italiani sul mercato svizzero.

L'Italia si aggiudica il quarto posto tra i paesi partner nel panorama globale con la Svizzera: la quota di mercato è pari al 7,17% dopo Germania, Stati Uniti ed Emirati Arabi Uniti. Seguono dopo l'Italia la Slovenia, Cina e Francia. L'aumento delle esportazioni è stato principalmente guidato dal comparto farmaceutico e dalla gioielleria: i medicinali e i prodotti farmaceutici hanno raggiunto un valore di 5,2 miliardi di euro nel primo semestre del 2025 contro i 4,5 miliardi del 2024 (+15,1%) mentre l'ambito della gioielleria che comprende la vendita di perle, pietre e metalli preziosi si attesta a 2,8 miliardi di euro nel 2025 contro i 1,6 miliardi per il rispettivo semestre dell'anno precedente (+77,7%)³⁶.

Nel 2024, l'interscambio commerciale tra Italia e Svizzera nel settore delle tecnologie medicali ha registrato un incremento significativo: l'intero comparto ha raggiunto un valore complessivo di 766 milioni di euro, segnando una crescita del 9% rispetto al 2023. Il mercato svizzero si presenta particolarmente favorevole, considerando che le importazioni complessive di prodotti riconducibili al settore medtech sono aumentate fino a 5,8 miliardi di euro. Le esportazioni italiane sono passate da 451 a 468 milioni di euro, corrispondendo nel complessivo a una crescita annua del 3,9%, consolidando così la posizione dell'Italia quale terzo fornitore globale alle spalle di Stati Uniti e Germania, con una quota di mercato del 7,9%.

Sul fronte delle importazioni italiane dalla Svizzera, per gli intervalli temporali di riferimento gennaio-giugno 2024 e 2025, i principali comparti risultano essere:

³⁵ Elaborazione propria da dati Trade Data Monitor (TDM).

³⁶ Elaborazione propria da dati Trade Data Monitor (TDM).

- Pietre, perle e metalli preziosi per un ammontare pari a 2,06 miliardi di euro con una diminuzione del -5,7% rispetto ai 2,19 miliardi dei primi 6 mesi del 2024;
- Medicinali e prodotti farmaceutici con un ammontare di 1,71 miliardi di euro, in aumento del 5,28% rispetto ai 1,62 miliardi di euro dell'anno precedente;
- Combustibili minerali, oli e prodotti della loro distillazione come sostanze bituminose e cere minerali che hanno subito un aumento da 970 milioni di euro a 1,19 miliardi (+23,2%)³⁷.

Il saldo della bilancia commerciale bilaterale si conferma ampiamente positivo a favore dell'Italia. Nel primo semestre del 2025, è stato registrato un surplus pari a 8,4 miliardi di euro, in aumento rispetto ai 6,5 miliardi rilevati nel 2024. Ne consegue un incremento del saldo commerciale di 1,9 miliardi di euro, corrispondente a una crescita del 30,7% rispetto al semestre di riferimento precedente. Con riferimento agli esportatori italiani e al valore medio per singola operazione, si osserva una lieve contrazione del numero di operatori attivi sul mercato svizzero, passati da 51.283 nel 2023 a 51.204 nel 2024. Tale dinamica è tuttavia accompagnata da un aumento del valore medio delle esportazioni per operatore: si registra una crescita circa 536 mila euro nel 2023 a 539 mila euro nel 2024, segnalando una maggiore intensità media delle operazioni di export.

3.3.2 *La presenza economica italiana in Svizzera*

L'analisi dei rapporti economici tra Italia e Svizzera non può prescindere dall'esame del ruolo svolto dalle imprese italiane all'interno del sistema produttivo elvetico. La diffusione e le caratteristiche della loro presenza costituiscono un elemento rilevante per comprendere le dinamiche di integrazione economica e commerciale tra i due paesi.

Il comparto agroindustriale rappresenta uno dei pilastri storici della presenza economica italiana in Svizzera: esso si manifesta in una moltitudine di modelli d'ingresso che spaziano dalla distribuzione di prodotti italiani fino a partnership e acquisizioni strategiche recentemente formatesi. Il segmento del Food & Beverage è guidato da realtà storiche di dimensione globale come Ferrero, Barilla, Bacardi Martini, Lavazza e Illycafé che hanno avuto la capacità di radicare i propri marchi e prodotti nel mercato consumistico svizzero. Nell'ottobre del 2023, Massimo Zanetti Beverage Group ha stretto una partnership di grande rilievo strategico con il colosso svizzero Selecta, assicurandosi la fornitura del marchio

³⁷ Elaborazione propria da dati Trade Data Monitor (TDM).

Segafredo sui principali mercati europei. L'evoluzione della presenza italiana viene espressa anche da attività di acquisizioni mirate ad ottenere controllo sulla totalità della catena del valore. Nell'ultimo trimestre 2023, la multinazionale italiana Cimbali Group ha completato la rilevazione di Vassalli Service, partner storico del gruppo da oltre sessant'anni. Quest'ultima non rappresenta solo una fonte di ricavi (nel 2022 ha registrato ricavi per oltre 12 milioni di franchi svizzeri), ma detiene valore soprattutto per l'infrastruttura tecnica e formativa come gli uffici con showroom, i laboratori di training certificati e le accademie del caffè di Zurigo e Losanna. Il gruppo Rana, a partire dal 2015, ha consolidato la presenza nella Confederazione attraverso un accordo con Coop Svizzera, che ha portato all'apertura di quarantacinque ristoranti all'interno della rete vendita della catena. Nel 2023, Autogrill è stata rilevata per quasi la sua totalità dalla multinazionale Svizzera Dufry, che ha cambiato nome in Avolta.

In generale, il comparto chimico-farmaceutico rappresenta un altro asse storico della cooperazione economica italo-svizzera grazie alla presenza di grandi gruppi industriali che recentemente hanno favorito un'accelerazione nelle operazioni di acquisizione di tecnologie ad alto valore aggiunto. I gruppi con la maggiore presenza nel territorio svizzero sono Recordati, Menarini, Dompé International e Zambon Group. Negli ultimi anni, la strategia delle imprese italiane si è evoluta verso l'integrazione progressiva di realtà svizzere altamente specializzate nel settore delle biotecnologie. Angelini Pharma (detenuta dalla Angelini Holding) ha finalizzato l'acquisto di Arvelle Therapeutics: questa operazione, dal valore di 960 milioni di dollari, ha permesso al gruppo italiano di acquisire la licenza esclusiva per la commercializzazione in Europa di un innovativo farmaco antiepilettico³⁸.

In direzione analoga si è mossa Abiogen Pharma, realtà italiana di riferimento nell'ambito osteoarticolare, acquisendo la quasi totalità (più del 97%) dell'azienda svizzera EffRx Pharmaceuticals. L'operazione è risultata strategica sia per l'espansione geografica che per l'integrazione delle tecnologie e competenze nello sviluppo di farmaci per patologie muscoloscheletriche e rare³⁹. Parallelamente all'ambito farmaceutico, il settore italiano dell'ottica vede la Svizzera come un importante mercato: aziende come Luxottica e Safilo operano nelle reti di vendita dirette e nella fornitura di strumentazione ottica avanzata per

³⁸ Angelini Pharma, *Angelini Pharma acquisisce Arvelle Therapeutics*, disponibile su: <https://www.angelinipharma.it/media/news/angelini-pharma-acquisisce-arvelle-therapeutics/>.

³⁹ Abiogen Pharma, *Acquisition of EffRx*, disponibile su: <https://www.abiogen.it/en/acquisition-of-effrx/>.

laboratori.

Il comparto energetico svizzero vede la partecipazione di importanti realtà italiane operanti in vari ambiti, dalla raffinazione alla logistica. ENI è presente con la società Eni Suisse, che gestisce una rete di distribuzione di carburanti mentre Saras Trading SA (controllata al 100% da Saras S.p.A.) è attiva nell'acquisto di materie prime per la raffinazione e vendita di prodotti finiti.

Nel novembre 2023, il gruppo ligure Drafinsub si è fuso con Company Service Swiss dando vita alla Css Drafinsub Holding Sa, con un volume d'affari stimato in circa 65 milioni di euro e posizionandosi come uno dei principali attori europei nei servizi integrati per le infrastrutture sottomarine e i gasdotti subacquei⁴⁰.

La presenza bancaria italiana in Svizzera è caratterizzata da una duplice natura: da un lato il radicamento territoriale di istituti che per natura solo legati alle aree di confine e dall'altro la proiezione internazionali di grandi gruppi bancari e assicurativi. La Banca Popolare di Sondrio rappresenta la capillarità del sistema bancario italiano in zone oltreconfine. Colossi come Unicredit e Generali Holding detengono invece presidi strategici in Svizzera per il coordinamento delle proprie attività finanziarie. Di particolare rilevanza strategica nell'ambito di consolidamento del mercato è stata l'acquisizione condotta da Intesa Sanpaolo nei confronti della banca Reyl: tale mossa è possibile inquadrarla in un contesto di crescita nel settore del private banking e dell'asset management.

Il settore della moda e del lusso italiano trova nella Confederazione Elvetica un mercato di sbocco fondamentale, nonché un partner strategico in ambito industriale. Il gruppo Bulgari rappresenta l'esempio di sinergia transfrontaliera: attraverso il controllo di sei società sul territorio e l'acquisizione di Daniel Roth et Gerald Genta, il gruppo sviluppa il design italiano unendolo alla micromeccanica svizzera per dare vita a prodotti d'alta orologeria. La moda italiana ha investito in misura massiccia nella capacità produttiva locale: il Gruppo Zegna è presente in Svizzera dal 1977 gestendo importanti siti produttivi a Mendrisio (che impiega oltre 1000 unità di personale) e a Stabio, rendendo il Canton Ticino un nodo centrale della propria filiera. Ulteriori grandi case di moda come Giorgio Armani, Valentino, Ferragamo, Diesel e Benetton mantengono una presenza strutturata.

Nell'ambito della cooperazione industriale tra Italia e Svizzera, il comparto difesa ha

⁴⁰ Corriere del Ticino, *Fusione tra la CSS SA di Chiasso e la Drafinsub di Genova*, disponibile su: <https://www.cdt.ch/news/economia/fusione-tra-la-css-sa-di-chiasso-e-la-drafinsub-di-genova-334886>.

assistito ad una delle operazioni più significative nel breve periodo. Beretta Holding, leader mondiale nella produzione di armi leggere per vari usi, nel marzo del 2022 ha siglato un accordo vincolante per l'acquisizione del 100% di Ammotec, divisione del gruppo statale svizzero RUAG International. Con tale operazione Beretta ha assunto il controllo di sedici industrie dislocate in dodici paesi per un totale di 2700 dipendenti, raddoppiando il suo organico e raggiungendo un fatturato totale di circa 1,5 miliardi di euro⁴¹.

Il settore dell'edilizia e delle infrastrutture vede la partecipazione di grandi general contractors italiani: Pizzarotti vanta una presenza stabile nel paese dal 1994, data dalla quale ha contribuito alla realizzazione di opere civili e infrastrutturali di rilievo. Più recentemente, Arras Group ha inaugurato la sua prima succursale in Svizzera a Neuchâtel.

Nonostante non disponga di sbocchi sul mare, la Confederazione ospita la sede centrale di MSC, una delle compagnie leader mondiali nel trasporto mercantile e turistico marittimo (quest'ultimo con MSC Cruises). Nel settore dell'aviazione, ITA Airways ha stretto una partnership con Swissport per la gestione delle operazioni di assistenza a terra negli aeroporti di Zurigo e Ginevra: il contratto riguarda servizi ai passeggeri come check-in ed imbarco, gestione dei bagagli e assistenza diretta agli aeromobili⁴².

3.3.3 *Gli Investimenti Diretti Esteri svizzeri in Italia*

L'Italia si configura come un partner di rilievo per gli investitori svizzeri. Secondo i dati del Ministero delle Imprese e del Made in Italy, nel 2024 il numero di imprese a partecipazione svizzera operanti sul territorio italiano ammonta a circa 1.500 unità, con un livello occupazionale complessivo superiore a 96 mila addetti. Gli investimenti si concentrano prevalentemente in alcuni settori strategici, tra cui l'industria manifatturiera e farmaceutica, il commercio all'ingrosso, il comparto energetico nonché i servizi finanziari e assicurativi. Gli investimenti nel settore farmaceutico, in particolare quelli realizzati da multinazionali svizzere quali Novartis e Roche, contribuiscono al rafforzamento di un comparto già strategico per l'economia italiana. Nel 2024, la produzione di farmaci ha raggiunto un valore complessivo pari a 56 miliardi di euro. Tale risultato colloca l'Italia tra i principali

⁴¹ Radiotelevisione svizzera, *Beretta compra la RUAG Ammotec*, disponibile su: <https://www.rsi.ch/info/svizzera/Beretta-compra-la-RUAG-Ammotec--1787057.html>.

⁴² Swissport, *ITA Airways nuovo cliente di Swissport negli aeroporti di Zurigo e Ginevra*, Comunicato stampa, Zurigo, 28 febbraio 2023, disponibile su: <https://www.swissport.com/news/press-release/2023/ita-airways-nuovo-cliente-di-swissport-negli-aeroporti-di-zurigo-e-ginevra>.

leader dell'Unione Europea insieme a Francia e Germania. A titolo esemplificativo, il Campus Novartis di Torre Annunziata (in provincia di Napoli) impiega circa 500 addetti e nel marzo 2023 ha avviato un piano di ampliamento sostenuto da un investimento complessivo di 32 milioni di euro. Analogamente anche IBSA, che nel 2024 ha registrato un fatturato in Italia pari a 305 milioni di euro, ha ulteriormente rafforzato la propria presenza nel paese attraverso l'apertura di uno dei suoi tre laboratori di ricerca e sviluppo ad Ariano Irpino.⁴³

A partire dai primi anni Duemila, in seguito alla liberalizzazione del mercato energetico, diversi operatori svizzeri hanno avviato un processo di insediamento in Italia. Tra questi si annoverano ABB, Axpo, Apiq, BKW e Repower. Tali gruppi hanno realizzato molteplici cicli di investimento, rendendo il mercato italiano una delle principali fonti di fatturato per le rispettive attività. Nel settore del trasporto merci emergono in particolare SBB Cargo e Hupac. Il comparto del trasporto transfrontaliero ha ricevuto un'attenzione crescente nel tempo: tale interesse si è concretizzato nell'aprile 2023 con l'approvazione, da parte del Governo federale svizzero, di un contributo pari a 66 milioni di franchi destinato alla realizzazione di un terminal di trasbordo in prossimità di Milano⁴⁴.

Swisscom, la più grande azienda di telecomunicazioni svizzera partecipata al 51% dall'amministrazione federale, attualmente detiene la totalità delle quote azionarie di Fastweb. Nel dicembre del 2024, sempre Swisscom, ha completato l'acquisizione di Vodafone Italia per una transazione totale di 8 miliardi di euro. Altri investimenti degni di nota riguardano la costruzione di un nuovo sito produttivo nella provincia di Mantova da parte di Nestlé (proprietaria del marchio Purina) per un ammontare di 427 milioni di euro e il gruppo Vetropack che nel 2023 ha inaugurato un nuovo stabilimento produttivo vicino a Milano, con un investimento che supera i 400 milioni di franchi svizzeri.

3.4 L'applicazione del modello CAGE fra Italia e Svizzera

Di seguito si presentano i risultati dell'analisi effettuata riguardante il rapporto tra Italia e Svizzera sulla base delle variabili proposte dal modello CAGE, al fine di comprendere il

⁴³ IBSA Italy, *IBSA in Campania: partnership d'eccellenza*, disponibile su:

https://www.ibsaitaly.it/media/news/2024/IBSA_in_campania_partnership_deccellenza.html.

⁴⁴ Radiotelevisione svizzera, *Terminale di trasbordo a Milano: 66 milioni da Berna*, disponibile su:

<https://www.rsi.ch/info/svizzera/Terminale-di-trasbordo-a-Milano-66-milioni-da-Berna--1814899.html>.

grado di distanza esistente tra i due paesi nelle diverse dimensioni considerate.

La distanza culturale esistente fra Italia e Svizzera risulta essere relativamente contenuta. Tale vicinanza non è solo il frutto di una contiguità spaziale, ma è l'esito di secoli di scambi demografici e influenze reciproche che hanno modellato un'identità transfrontaliera condivisa, particolarmente percepibile nelle regioni di confine. La prossimità storica e le consolidate relazioni tra i due paesi hanno favorito la condivisione di elementi culturali e sociali che agevolano le attività economiche e l'interscambio quotidiano. In questo contesto, i valori legati all'etica del lavoro, alla precisione e alla qualità del prodotto finito costituiscono un terreno comune che riduce sensibilmente le barriere psicologiche tra gli operatori economici dei due mercati. Un fattore di particolare rilievo è rappresentato dalla lingua: l'italiano è una delle quattro lingue ufficiali della Confederazione Elvetica, parlata principalmente all'interno del Canton Ticino ed in una parte del Canton Grigioni. Questa base linguistica comune aiuta la comprensione fra imprese italiane ed imprese svizzere senza la necessità di ricorrere a servizi di traduzione, abbattendo drasticamente i costi di transazione e i rischi di incomprensione contrattuale. Il vantaggio rimane comunque limitato, in quanto la popolazione italoфона rappresenta meno dell'otto per cento del totale della popolazione svizzera. Questo dato impone alle imprese italiane una strategia di adattamento linguistico verso il tedesco o il francese qualora intendano rivolgersi ai poli economici di Zurigo o Ginevra. Ciononostante, la vicinanza storica e sociale tra le due realtà rimane significativa: essa favorisce la costruzione di relazioni economiche e commerciali caratterizzate da un elevato grado di accessibilità e da un clima di fiducia che mitiga l'incertezza tipica dei mercati esteri.

In termini di distanza politico-amministrativa, l'Italia e la Svizzera presentano alcune differenze rilevanti. In primo luogo, i due paesi non condividono la moneta: questo fattore risulta essere particolarmente impattante data la necessità di effettuare la conversione di valuta per ogni scambio economico intrattenuto, esponendo le imprese al rischio di cambio e rendendo necessaria una pianificazione finanziaria più complessa rispetto agli scambi intra-euro. Inoltre, la Svizzera non aderisce all'Unione Europea e allo Spazio Economico Europeo. Questa mancanza di adesione al mercato unico comporta la necessità di ricorrere ad accordi bilaterali stipulati sia a livello nazionale sia tra l'Unione Europea e la Confederazione Elvetica, al fine di disciplinare specifici settori e ambiti economici. Questo complesso sistema di "accordi bilaterali I e II" (già citati precedentemente) garantisce un

accesso privilegiato, ma non elimina completamente le difformità normative, specialmente in termini di standard tecnici e procedure di omologazione. Sono stati tuttavia conclusi numerosi accordi di natura politica e commerciale che hanno contribuito a semplificare e favorire l'interscambio economico con i paesi membri dell'UE, tra cui l'Italia. Un esempio fondamentale è l'accordo sulla libera circolazione delle persone, che sostiene il fenomeno del frontalierato, vitale per il sistema produttivo elvetico e per l'economia delle province italiane limitrofe. Nonostante ciò, permangono misure protezionistiche e dazi applicati a determinati settori considerati strategici dalle autorità svizzere, come il comparto agricolo e agroalimentare, dove la protezione dei produttori locali rimane ancora tangibile.

La distanza geografica fra Italia e Svizzera è limitata: il confine comune permette l'accesso ai rispettivi mercati con particolare facilità e con bassi costi. La continuità territoriale trasforma le regioni di confine in una sorta di mercato domestico esteso, dove la logistica di prossimità gioca un ruolo chiave. Il principale ostacolo è rappresentato dalle Alpi che segnano buona parte del confine comune; questa situazione rimane mitigata grazie ai valichi comuni che permettono l'accesso alle rispettive vallate come il passo del Sempione, il passo del San Bernardo e il passo del Bernina e la presenza di laghi di medie dimensioni rispettivamente condivisi come il lago maggiore, che rappresenta il punto di incontro fra il Canton Ticino e le regioni Piemonte e Lombardia e il lago di Lugano che mette in comunicazione il Canton Ticino e la Lombardia.

La distanza economica rappresenta una delle dimensioni più rilevanti nel rapporto tra Italia e Svizzera. Mentre l'Italia vanta una base manifatturiera diversificata e un tessuto di imprese di medie e piccole dimensioni, la Svizzera si distingue per un'economia ad alto valore aggiunto, focalizzata su servizi finanziari, farmaceutica e tecnologia di precisione. A questa realtà si aggiunge la forza relativa del franco svizzero rispetto all'euro, che incide significativamente sulle differenze in termini di potere d'acquisto e propensione alla spesa tra i due paesi. Tale asimmetria valutaria tende a rendere le esportazioni italiane verso il mercato svizzero relativamente più competitive rispetto alle esportazioni svizzere verso l'Italia, incentivando il "turismo degli acquisti" da parte degli svizzeri e favorendo la spinta del Made in Italy nei segmenti del lusso e di alta gamma. L'elevato costo della vita in Svizzera e i differenziali salariali creano una distanza economica che si riflette anche nei costi operativi per le imprese italiane che intendono stabilire una presenza fisica sul territorio elvetico, richiedendo investimenti iniziali più ingenti rispetto ad altri mercati

europei.

In conclusione, l'analisi delle diverse dimensioni della distanza tra Italia e Svizzera proposte dal modello CAGE evidenzia un livello complessivamente contenuto di separazione tra i due paesi, sostenuto da una marcata prossimità culturale, linguistica e geografica. Sul piano politico-amministrativo, le differenze risultano in parte attenuate dal progressivo sviluppo di accordi e normative condivise. Permane tuttavia una distanza di natura economica, riconducibile principalmente ai differenziali in termini di capacità economica e potere d'acquisto, che continua a influenzare in modo significativo le dinamiche commerciali e la mobilità transfrontaliera. Il mercato svizzero rimane un partner tanto accessibile quanto peculiare nelle sue logiche di consumo e di investimento.

3.5 L'applicazione del modello Augmented Gravity ai rapporti economici fra Italia e Svizzera

Ai fini del presente lavoro di tesi, è stato elaborato un modello teorico con riferimento all'*Augmented Gravity Model* che incorpora un insieme di variabili selezionate per l'analisi dei flussi commerciali bilaterali tra Italia e Svizzera. Per come quanto suggerito nei cenni metodologici, il passaggio da una formulazione con dimensioni relative alla "fisicità" degli stati ad una più complessa si rende necessario: questo passaggio permette di spiegare sottili asimmetrie che influenzano l'interscambio economico. Tali variabili, dunque, possono esercitare effetti positivi o negativi sugli scambi commerciali, contribuendo così a una più accurata interpretazione delle dinamiche che regolano il commercio tra i due paesi.

Il modello che presenta le diverse variabili ed il loro impatto sui flussi commerciali bilaterali tra Italia e Svizzera può essere espresso dalla seguente formula:

$$\begin{aligned} \ln(\text{Exp}_{xyt}) = & \beta_0 + \beta_1 * \ln(\text{PIL}_{yt}) + \beta_2 * \ln(\text{Dist}_{xy}) + \beta_3 * \ln(\text{Pop}_{xt}) + \beta_4 * \ln(\text{Pop}_{yt}) \\ & + \beta_5 * \text{Ling}_{xy} + \beta_6 * \text{Landlocked}_y + \beta_7 * \text{Contig}_{xy} + \beta_8 * \text{Moneta}_{xyt} + \beta_9 \\ & * \text{EU}_{yt} + \beta_{10} * \text{Amb}_{xyt} + \beta_{11} * \text{Cons}_{xyt} + \beta_{11b} * \text{ConsCount}_{xyt} + \beta_{12} \\ & * \text{CamComm}_{xyt} + \beta_{13} * \text{TPO}_{xyt} \end{aligned}$$

La variabile x descrive l'Italia come paese esportatore, y descrive la Svizzera come paese importatore dall'Italia e t descrive il punto nel tempo in cui si analizzano queste variabili. Ai

fini di una linearizzazione di relazioni non lineari è stato utilizzato il logaritmo naturale $\ln$. La variabile dipendente Exp_{xyt} descrive le esportazioni di beni italiani nell'anno t verso la Svizzera, sulle quali impattano l'insieme delle variabili descritte⁴⁵.

Le variabili indipendenti inserite all'interno della formula sono le seguenti:

Prodotto Interno Lordo (PIL)

Il prodotto interno lordo logaritmico della Svizzera (y) in un determinato anno (t).

Distanza (Dist)

La distanza geografica logaritmica fra Roma come capitale italiana (x) e Berna come centro amministrativo e sede del parlamento svizzero (y).

Popolazione (Pop)

La popolazione logaritmica dell'Italia (x) in un determinato anno (t) e la popolazione logaritmica della Svizzera (y) in un determinato anno (t).

Lingua (Ling)

Variabile fittizia che cattura le differenze o similitudini linguistiche tra i due paesi. Nel caso dei rapporti italo-svizzeri, la variabile assume un valore pari a 0,08 riflettendo la quota minoritaria della popolazione svizzera di lingua italiana rispetto a un'unità linguistica completa.

Sbocchi sul mare (Landlocked)

Variabile fittizia che indica la presenza o l'assenza di sbocchi sul mare, i quali facilitano i flussi commerciali internazionali. Nel caso della Svizzera, la variabile assume valore pari a 0, in quanto il paese è privo di accesso diretto al mare. I laghi condivisi con l'Italia non vengono considerati, vista la scarsa rilevanza commerciale.

Confini Comuni (Contig)

Variabile fittizia che esprime la presenza di confini comuni fra le nazioni considerate. In questo caso fra Italia (x) e Svizzera (y) assume valore 1 visto la condivisione di confini terrestri.

Moneta Comune (Moneta)

Variabile fittizia che esprime la presenza o meno di una moneta comune in un determinato anno (t). Fra Italia (x) e Svizzera (y), anche prima dell'introduzione dell'euro, non vi è mai

⁴⁵ Le variabili sono state costruite con riferimento a: Spießberger-Eichhorn, E. (2024), *The Role of Austrian Representation in Enhancing Export Performance*, Master's Thesis, Faculty of Business and Management, Leopold-Franzens-University of Innsbruck, Innsbruck.

stata una moneta comune, per cui la variabile assume valore 0.

Membri dell'Unione Europea (UE)

Variabile fittizia che evidenzia l'adesione o meno all'Unione Europea del paese considerato destinazione dell'export. La Svizzera (y) non fa parte dell'UE e di conseguenza la variabile assume valore 0.

Presenza dell'Ambasciata (Amb)

Variabile fittizia che indica la presenza o meno di rapporti diplomatici formali con il paese considerato, rappresentati dall'esistenza di un'ambasciata di riferimento. Qualora nell'anno t l'Italia non disponga di un'ambasciata nel paese in esame, la variabile assume valore pari a 0; in caso contrario, assume valore pari a 1. In Questo caso il valore è 1.

Presenza di consolati (Cons e ConsCount)

Variabile fittizia e metrica che misura la presenza e il numero di consolati italiani nel paese di riferimento nell'anno t . La variabile assume valore pari a zero in assenza di consolati e aumenta di un'unità per ciascun consolato, generale o onorario, presente nel paese considerato. Per la Svizzera (y) la variabile assume valore di 4.

Presenza Camera di Commercio e di una Trade Promotion Organization (CamComm e TPO)

Variabile fittizia e metrica che misura la presenza e il numero di Camere di Commercio italiane o di agenzie per il commercio estero (TPO) nel paese di riferimento nell'anno t . La variabile assume valore pari a zero in assenza di tali istituzioni e aumenta di un'unità per ciascuna Camera di Commercio o agenzia per il commercio estero presente nel paese considerato. Il valore per la Svizzera (y) è 2 data la presenza della Camera di Commercio Italiana per la Svizzera e l'Italian Trade Agency di Berna.

L'adozione di questo modello permette agli analisti e ai decisori di testare come la presenza di determinati parametri esistenti fra Italia e Svizzera possa fungere da facilitatore o da ostacolo agli scambi commerciali, superando la semplice osservazione dei flussi aggregati per scendere nel dettaglio delle singole determinanti. L'obiettivo si pone come quello di verificare quali siano le variabili facilitatrici e quali, al contrario, agiscano come barriere, in modo da poter isolare e quantificare il contributo effettivo di ogni singolo fattore sulla performance dell'export italiano. Questa scomposizione risulta utile per trasformare la ricerca da rilevazione statistica ad uno strumento di pianificazione: identificando la sensibilità dell'export rispetto a variabili quali la presenza di uffici commerciali o la rete

diplomatica, diventa infatti possibile intervenire direttamente attraverso la formulazione di politiche di supporto mirate. Il modello può dunque permettere una distribuzione più efficiente delle risorse destinate all'internazionalizzazione, identificando i presidi istituzionali dove il potenziale di crescita del commercio bilaterale risulta essere meno sfruttato.

Quarto capitolo

L'Italian Trade Agency

L'Italian Trade Agency è l'agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane, che opera sotto il controllo del Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale in collaborazione con il Ministero delle Imprese e del Made in Italy. Il principale obiettivo dell'agenzia è favorire e sostenere la competitività delle aziende italiane sui mercati esteri e promuovere l'attrazione di investimenti stranieri in Italia. Essa rappresenta uno degli strumenti principali della diplomazia economica italiana, fungendo da ponte tra il sistema produttivo nazionale e il commercio internazionale anche grazie alla fitta rete di uffici esteri che operano direttamente nei territori di destinazione dell'export.

L'Italy Trade Agency offre servizi cosiddetti “reali” per la promozione del Made in Italy, nonché attività di informazione, assistenza e promozione degli investimenti esteri diretti in Italia. Tali servizi sono definiti “reali” per distinguerli da quelli di natura puramente finanziaria, poiché l'Agenzia non ha lo scopo di erogare finanziamenti o contributi direttamente alle imprese. Le attività dell'Agenzia seguono le linee guida definite dalla Cabina di regia per l'Italia internazionale, che ha il compito di individuare le priorità per l'internazionalizzazione del Sistema Paese, in coordinamento con le istituzioni e il mondo produttivo italiano⁴⁶. Tra i principali stakeholder istituzionali e imprenditoriali si possono individuare le Province, le Regioni, i Ministeri e organizzazioni di rappresentanza come Confindustria, Confartigianato e Coldiretti.

4.1 Le attività dell'Agenzia

I servizi offerti dall'ICE⁴⁷ possono essere suddivisi in due macrocategorie principali: i servizi di promozione (che includono anche le attività legate all'attrazione degli investimenti esteri) e i servizi di informazione e assistenza. Questi ultimi, a seconda del livello di personalizzazione e di approfondimento richiesto, possono essere erogati gratuitamente oppure a pagamento. È importante sottolineare che nel 2020, nell'ambito delle misure adottate a sostegno delle imprese durante la pandemia da COVID-19,

⁴⁶ ICE (2022), *Piano integrato di attività e organizzazione 2022-2024*, Agenzia ICE, Roma.

⁴⁷ All'estero l'agenzia viene chiamata Italian Trade Agency, mentre in Italia assume nome di Istituto Commercio Estero (ICE).

l'Agenzia ha ampliato l'offerta dei servizi forniti a titolo gratuito. Ciò ha determinato un significativo incremento del numero complessivo di servizi erogati, in particolare per quanto riguarda le attività di informazione di primo orientamento, offerte prevalentemente attraverso la rete degli uffici esteri.

4.1.1 *I servizi promozionali*

La principale attività di promozione vede l'Agenzia impegnata nell'organizzazione di iniziative e azioni, sia in Italia sia all'estero, aventi l'obiettivo di favorire lo sviluppo e il posizionamento delle imprese italiane sui mercati internazionali. Oltre al finanziamento ordinario previsto dal piano annuale, a partire dal 2015 sono stati avviati diversi programmi confluiti nel Piano straordinario per la promozione del Made in Italy: esso prevede lo stanziamento di risorse significative finalizzate a rafforzare l'intervento pubblico a sostegno dell'internazionalizzazione del sistema produttivo nazionale. Nel 2021, la spesa per l'organizzazione e la gestione di eventi e attività promozionali ha raggiunto i 150 milioni di euro, registrando un raddoppio rispetto all'anno precedente. Questo aumento è da considerarsi conseguenza diretta della parziale attenuazione dell'emergenza sanitaria da COVID-19. Le risorse sono state destinate non solo all'organizzazione e alla partecipazione delle imprese italiane alle principali fiere internazionali, ma anche alla realizzazione di iniziative incentrate sulla grande distribuzione organizzata, sull'e-commerce e sul rafforzamento della rete fieristica italiana.

Le attività promozionali vengono rivolte al sostegno di singoli comparti merceologici anche se possono coinvolgere diversi ambiti promossi all'interno di specifici progetti trasversali riguardanti collaborazione industriale, formazione ed attrazione di investimenti esteri.

Nel 2021, anno di riferimento per l'analisi in ragione della disponibilità dei dati, il comparto della moda (comprendente anche le categorie merceologiche legate alla persona e al tempo libero) ha rappresentato la principale destinazione delle risorse promozionali assorbendo il 34,4% dei fondi annuali per un totale di 35,6 milioni di euro. Il secondo comparto per entità dei finanziamenti è stato quello agroalimentare, che ha ricevuto 32 milioni di euro pari a circa il 31% delle risorse complessive. Segue il comparto della meccanica ed elettronica, con una dotazione di 24,3 milioni di euro (tavola 9).

Quote più contenute sono state invece destinate ai sistemi merceologici per la casa e per l'ufficio e al settore chimico-ambientale, che complessivamente hanno assorbito poco più

dell'11% dei fondi totali⁴⁸.

Le principali macroaree di intervento per la promozione del Made in Italy nel 2021 sono state l'Europa e la zona Asia-Pacifico, che hanno assorbito in totale tre quarti delle risorse assegnate aventi quote rispettive del 37,7% e del 37,2% in aumento rispetto il triennio precedente di riferimento (Tavola 8). La rilevanza di queste aree non è solo da imputarsi a ragioni di natura strategica, ma anche alla necessità di focalizzarsi in mercati nei quali non persistono, perlomeno non totalmente, le restrizioni legate alla pandemia. All'interno del continente europeo, gli investimenti sono stati prevalentemente destinati a Francia e Germania che complessivamente hanno assorbito 15,1 milioni di euro, pari a poco meno del 60% della spesa totale per l'area Europa. Nell'area asiatica, la Cina si è confermata il principale mercato di riferimento per le attività promozionali, con risorse pari a 8,5 milioni di euro. La quota destinata al Nord America risulta in diminuzione rispetto gli anni precedenti, pur rimanendo gli Stati Uniti il principale mercato di destinazione per gli interventi promozionali con un budget di 13,1 milioni di euro. Per le altre aree geografiche, come l'Africa e l'America centro-meridionale, la spesa è risultata più contenuta in quanto considerate meno strategiche per il posizionamento internazionale del Made in Italy.

Definendo le principali modalità di azione riguardo le attività promozionali, la partecipazione a fiere e manifestazioni espositive di caratura internazionale (organizzando la presenza collettiva delle imprese italiane) risulta essere la principale modalità di azione alla quale viene destinato quasi un quarto della spesa totale. Un'altra componente significativa del bilancio è rappresentata dal potenziamento dell'attività fieristica italiana, che include anche l'organizzazione di missioni rivolte a operatori esteri e che assorbe circa il 20% delle risorse disponibili. Altre attività rilevanti sono le campagne di national branding (16% della spesa), la promozione dei prodotti italiani presso la grande distribuzione organizzata estera (9,3%), il supporto all'accesso alle principali piattaforme di e-commerce (7%) e attività di formazione per gli imprenditori (6,9%)⁴⁹.

In alcuni casi, la partecipazione delle imprese alle manifestazioni fieristiche internazionali comporta un contributo finanziario da parte delle stesse avente lo scopo di compartecipazione ai costi di realizzazione delle iniziative. È tuttavia importante sottolineare che nel 2021 tale contributo è stato significativamente ridimensionato rispetto al

⁴⁸ ICE (2025), *Le misure ICE di sostegno alle imprese e valutazione d'impatto*, Agenzia ICE, Roma.

⁴⁹ ICE (2025), *Le misure ICE di sostegno alle imprese e valutazione d'impatto*, Agenzia ICE, Roma.

periodo precedente alla pandemia, nell'ambito delle misure straordinarie adottate dall'Agenzia in coordinamento con il Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale. Questi interventi hanno inoltre ampliato il numero di iniziative promozionali alle quali le imprese hanno potuto partecipare a titolo gratuito.

4.1.2 *I servizi di informazione ed assistenza*

Questa tipologia di servizi, comprendente assistenza ed informazione per le aziende, è prevalentemente erogata dalla fitta rete degli uffici esteri dell'Agenzia, previo pagamento di un corrispettivo o in forma gratuita a seconda del livello di dettaglio e di personalizzazione richiesto. Come già citato precedentemente, nel 2020 è stato revisionato il catalogo dei servizi estendendo le categorie di servizi forniti gratuitamente aventi lo scopo di supportare le imprese esportatrici in un periodo difficile come quello della fase iniziale della pandemia da COVID-19. A seguito di questa iniziativa, si è potuto registrare un incremento significativo delle richieste di servizi gratuiti, a discapito di un ridimensionamento dei servizi a pagamento: le prime dieci categorie di servizi erogati sono tutte costituite da servizi gratuiti. Le prestazioni più richieste sono state la fornitura di “profili operatori esteri” e la fornitura di informazioni utili al primo orientamento relative a descrizioni generali sui singoli paesi e sulle possibili opportunità di internazionalizzazione. Per quanto riguarda la destinazione a cui si è rivolta la domanda di servizi di assistenza ed informazione, essa vede come mete principali i mercati dell'Unione Europea, a seguire quelli dell'asia orientale, ed altri paesi europei non facenti parte dell'UE, seguendo dunque l'ordine già osservato riguardante i mercati di destinazione delle attività promozionali.

4.2 *Le caratteristiche dei clienti ICE*

Complessivamente, facendo riferimento ai dati relativi al 2021, 20.144 clienti hanno usufruito dei servizi offerti dall'ICE includendo anche enti pubblici, istituzioni e soggetti intermediari per le imprese. La prevalenza dei servizi è stata di tipo promozionale per il 64,4% e dei servizi di assistenza a titolo gratuito per il 56,6%, mentre i servizi personalizzati svolti a pagamento sono stati richiesti in misura decisamente inferiore, solamente per il

1,9%⁵⁰.

Integrando le informazioni presenti negli archivi ICE con i dati Istat relativi alle imprese, in particolare per quanto riguarda il numero di addetti, la classificazione ATECO e la localizzazione della sede legale, è possibile individuare 18.402 imprese che hanno usufruito dei servizi dell'Agenzia nel corso del 2021. Le esportazioni realizzate da queste imprese con il supporto dell'Istituto per il Commercio Estero rappresentano circa un terzo dell'export merceologico nazionale, per un valore complessivo pari a 170,2 miliardi di euro.

Per quanto riguarda la dimensione dei clienti dell'ICE, si osserva una netta prevalenza delle microimprese (con meno di 9 addetti) che rappresentano il 47,3% del totale. Seguono le imprese di piccole dimensioni, con un numero di addetti compreso tra 10 e 49, che costituiscono il 33,2% dei clienti. Nonostante la loro ampia presenza tra i beneficiari dei servizi dell'Agenzia, queste imprese contribuiscono in misura relativamente limitata al valore complessivo delle esportazioni, rappresentando soltanto il 10% dell'export generato dall'insieme delle imprese servite. Al contrario, le grandi imprese multinazionali italiane o a controllo estero svolgono un ruolo predominante: esse contribuiscono per il 47,6% al totale delle esportazioni realizzate con il supporto dell'ICE⁵¹.

Analizzando le attività economiche svolte dai clienti ICE, quasi la metà delle aziende è presente nel settore manifatturiero, il 41,3% opera nel comparto terziario e una quota minore (9,3%) pratica attività nel settore agricolo, di silvicoltura e di pesca. Osservando più dettagliatamente il comparto manifatturiero, le principali imprese praticano attività nel settore food and beverage e tabacco per il 12,9%, nella meccanica 8,3%, nel settore tessile e nella pelletteria 6,7% e nel settore di prodotti metallurgici per il 4%. Quote particolarmente ridotte risultano nel settore chimico farmaceutico e nelle attività di produzione di apparecchi elettrici che complessivamente rappresentano poco meno del 5% delle aziende interessate.

Osservando la distribuzione geografica dei clienti ICE sul territorio italiano, il Nord Italia presenta una ripartizione particolarmente equilibrata tra Nord-Est e Nord-Ovest, con quote rispettivamente pari al 28% e al 30% del totale. Valori leggermente inferiori si registrano nel Centro Italia, che rappresenta il 20,5% dei clienti e nelle regioni del Sud e nelle Isole, che complessivamente raggiungono il 21,8%. La vera differenza è possibile osservarla nelle

⁵⁰ All'interno dei dati qui riportati, la somma non risulta essere il 100% in quanto possono essere svolti più servizi contemporaneamente: il 20,7% dei clienti, per esempio, ha utilizzato sia un servizio promozionale sia un servizio di informazione e di assistenza gratuito.

⁵¹ ICE (2025), *Le misure ICE di sostegno alle imprese e valutazione d'impatto*, Agenzia ICE, Roma.

singole tipologie di servizi usufruiti: i servizi ad alta personalizzazione hanno prevalenza nell'area del Nord-Est mentre le regioni del Sud fruiscono maggiormente di servizi promozionali, anche grazie a specifiche attività che le vedono protagoniste⁵².

Le modalità di governance delle imprese clienti vedono come principale tipologia le imprese giuridicamente indipendenti per il 65,7% seguite da imprese facenti parte di gruppi domestici per il 16,4%; il restante è composto da multinazionali sia a controllo italiano che controllo estero (con una prevalenza per le multinazionali italiane). Osservando la distribuzione della tipologia di governance basandosi sui diversi comparti, in quasi tutti i settori prevale la tipologia di impresa indipendente. Diversamente, nel settore estrattivo (e con quote minoritarie anche in quello manifatturiero) si osserva la presenza di imprese multinazionali che permettono la creazione di strutture organizzative e logistiche più complesse, facilitando l'export. Questa differenza in termini di governance può essere intesa come una difficoltà intrinseca nell'operare nel settore minerario, nel quale sono necessari investimenti di grandi dimensioni che si protraggono per lungo tempo.

Nonostante le multinazionali rappresentino una porzione minoritaria del totale delle imprese esportatrici, nel 2023 esse sono state responsabili di oltre l'80% dell'export complessivo attivato per quanto riguarda i clienti ICE. Sia le multinazionali italiane sia quelle a controllo straniero operanti sul territorio nazionale presentano infatti una propensione all'export particolarmente elevata, coerente con la loro natura e con il loro assetto organizzativo. Queste imprese generano inoltre un significativo effetto traino sull'intero sistema produttivo, coinvolgendo nei propri processi numerose aziende manifatturiere di dimensioni minori che gravitano attorno ad esse. In tal modo, anche queste realtà possono contribuire, seppur indirettamente, ai processi di internazionalizzazione del Sistema Paese.

Analizzando il numero di mercati di destinazione delle esportazioni delle imprese clienti dell'Agenzia, si osserva un incremento della diversificazione geografica, passando da una media di 16,5 mercati nel 2021 a 17,3 nel 2023. I risultati evidenziano una significativa eterogeneità, sia tra i diversi settori economici sia tra le differenti tipologie di struttura aziendale. Il settore manifatturiero è caratterizzato dalla più elevata diversificazione geografica: nel 2023 si ha avuto una media di 24,2 mercati di sbocco, seguito dalle attività di estrazioni di minerali da cave e miniere e da attività quali agricoltura silvicoltura e

⁵² Si veda il Piano Export Sud (PES): https://opencoesione.gov.it/it/dati/progetti/4miseexport_sud/.

pesca⁵³. Per quanto riguarda la governance, la diversificazione maggiore è conseguita dalle imprese multinazionali sia italiane che estere operanti in Italia: per le prime si raggiungono 35 mercati medi di sbocco, mentre per le seconde quasi 31. Il numero si riduce drasticamente quando si osservano le imprese indipendenti con una media di 11,3 mercati di riferimento. Nel complesso, i dati evidenziano come la struttura organizzativa articolata e la dimensione internazionale dell'impresa siano strettamente correlate a un più elevato grado di diversificazione dell'offerta sui mercati esteri.

Considerando il grado di diversificazione in base ai prodotti esportati, emergono anche in questo caso marcate differenze sia tra i comparti produttivi sia in relazione alla struttura organizzativa dell'impresa. Le imprese operanti nel settore manifatturiero presentano un livello di diversificazione particolarmente elevato, con una media di 22,2 prodotti esportati. Al contrario, le imprese attive nelle attività agricole e in quelle estrattive mostrano una gamma di prodotti significativamente più contenuta, con una media rispettivamente di 5,7 e 8,5 prodotti esportati.

4.3 L'Italian Trade Agency in Svizzera

L'analisi proposta nel presente paragrafo utilizza un approccio di natura qualitativa, il quale è strutturato con lo scopo di indagare le dinamiche operative dell'Italian Trade Agency sede di Berna da una prospettiva interna. La base empirica è fondata sull'osservazione partecipante condotta presso l'ufficio stesso: tale metodo ha permesso un'analisi diretta all'interno del contesto organizzativo permettendo di rilevare le prassi e i flussi procedurali che definiscono le attività dell'agenzia sul mercato svizzero. Le evidenze riportate sono state ulteriormente approfondite tramite studio della letteratura e di dati statistici congiuntamente con interviste semi strutturate rivolte al direttore e ai Trade Analysts della sede di Berna, i quali hanno fornito una prospettiva privilegiata sulle sfide strategiche e relazionali che caratterizzano il rapporto economico bilaterale fra Italia e Svizzera.

Poiché l'ufficio svizzero dell'Italian Trade Agency con sede a Berna opera in un mercato di prossimità, caratterizzato da una particolare vicinanza geografica, storica ed in parte culturale con l'Italia, si sviluppano dinamiche che non risultano comuni a tutti i mercati in cui l'Agenzia è presente. In contesti geograficamente e culturalmente più distanti, i servizi offerti dall'Agenzia tendono a risultare maggiormente incisivi, in quanto le imprese

⁵³ ICE (2025), *Le misure ICE di sostegno alle imprese e valutazione d'impatto*, Agenzia ICE, Roma.

necessitano di un supporto più strutturato ed istituzionale per l'accesso ed il consolidamento della propria presenza sul mercato locale.

Nel corso della raccolta di dati e informazioni utili alla redazione del presente elaborato, i membri dell'ufficio di Berna hanno evidenziato alcune specificità e criticità proprie di una sede operante in un mercato di prossimità, che potrebbero non manifestarsi con la stessa intensità in altri uffici ICE situati in contesti più distanti dal mercato italiano.

L'immagine dell'Italia in Svizzera può essere considerata complessivamente positiva e consolidata nel tempo. Il paese è percepito come un partner economico affidabile, caratterizzato da una solida tradizione manifatturiera e da un'elevata qualità produttiva. Permangono tuttavia alcune percezioni legate alla complessità del sistema burocratico e a tempi decisionali talvolta più articolati rispetto agli standard svizzeri, elementi che riflettono differenze strutturali tra i due contesti nazionali. Allo stesso tempo, la percezione dell'Italia come paese dotato di competenze tecnologiche e innovative in settori quali il biomedicale e l'aerospaziale risulta ancora in fase di progressivo consolidamento. Questo aspetto si affianca a un'immagine già fortemente affermata e riconosciuta a livello culturale e creativo, che continua a rappresentare uno dei principali elementi distintivi del posizionamento internazionale del paese.

Un elemento sostanziale emerso riguarda il grado di maturità del mercato svizzero. La vicinanza geografica con l'Italia ha favorito nel tempo una presenza ampia e consolidata dei prodotti italiani, già ben distribuiti all'interno dei principali canali della grande distribuzione organizzata e generalmente apprezzati dai consumatori locali. In questo contesto, le attività promozionali assumono caratteristiche differenti rispetto ad altri mercati: si rende necessario per l'ufficio lo sviluppo di strategie più mirate e orientate non tanto alla promozione generale del Made in Italy, quanto piuttosto all'individuazione e alla valorizzazione di specifici segmenti di mercato con un elevato potenziale di crescita.

In collaborazione con la sede centrale di Roma, l'ufficio ICE di Berna ha individuato per il 2026 alcune aree di intervento prioritarie. Tra queste rientra la grande distribuzione organizzata, con particolare attenzione all'inserimento e al posizionamento di prodotti Made in Italy di fascia alta. Un ulteriore ambito di interesse riguarda il settore dei macchinari, con focus su comparti altamente specializzati, come quello dei nonwoven anche attraverso la partecipazione a eventi fieristici di rilievo internazionale quali Index che permettono di

riunire a Ginevra operatori e produttori dell'intera supply chain⁵⁴.

Ulteriori iniziative riguardano il sostegno alle startup italiane, con l'obiettivo di facilitarne l'ingresso nel mercato svizzero e favorire lo sviluppo di relazioni con potenziali investitori e partner locali. Parallelamente, particolare attenzione è rivolta al settore delle biotecnologie attraverso la promozione di occasioni di collaborazione con imprese svizzere e centri di ricerca di rilievo, anche in coordinamento con associazioni di settore quali Assobiotech.

Sempre in relazione alla vicinanza geografica e politico-istituzionale tra Italia e Svizzera, come evidenziato nel capitolo precedente dal modello CAGE, emerge una specificità riguardante i servizi di assistenza agli operatori economici. A differenza di quanto avviene in paesi caratterizzati da maggiori differenze normative e amministrative, dove il supporto degli uffici ICE e delle rappresentanze diplomatiche risulta essenziale per la gestione di visti, autorizzazioni e procedure burocratiche, l'elevato grado di affinità tra i due sistemi riduce la necessità di tali interventi. In particolare, gli operatori italiani che intendono avviare o sviluppare attività economiche in Svizzera, così come gli imprenditori svizzeri interessati a partecipare a fiere ed eventi in Italia, incontrano generalmente un contesto amministrativo accessibile e ben strutturato. Pur non facendo parte dell'Unione europea, la Svizzera aderisce infatti agli accordi di Schengen e intrattiene stretti rapporti bilaterali con l'UE che contribuiscono a facilitare la mobilità e gli scambi economici⁵⁵.

Un ulteriore elemento di riflessione riguarda la dimensione del mercato svizzero, che può essere interpretata sia come un limite strutturale sia come una caratteristica da valorizzare. Rispetto ad altri mercati internazionali in cui l'Agenzia opera, la Svizzera presenta infatti una popolazione relativamente contenuta pari a circa nove milioni di abitanti. Tuttavia, tale aspetto non ne riduce l'attrattività complessiva. Le peculiarità del mercato svizzero sono strettamente legate all'elevato potere d'acquisto dei consumatori, che si traduce in una maggiore propensione verso prodotti di qualità e ad alto valore aggiunto. La forza della valuta nazionale rispetto all'euro e la diffusa preferenza per marchi riconosciuti per la loro eccellenza contribuiscono a creare condizioni favorevoli per le imprese italiane esportatrici, consentendo margini più elevati e opportunità di posizionamento in segmenti premium.

In questo contesto, il mercato svizzero si configura come una destinazione particolarmente

⁵⁴ Le aree di intervento sono state individuate all'interno del Piano Annuale di Crescita per l'anno 2026.

⁵⁵ La Svizzera è parte integrante del territorio Schengen a partire dal 12 dicembre 2008, eliminando dunque i controlli sistematici alle frontiere interne con i paesi confinanti consentendo di soggiornare in Svizzera fino a 90 giorni senza la necessità di visti.

interessante per le imprese italiane, soprattutto per quelle operanti nei settori caratterizzati da un'elevata qualità, specializzazione e valore aggiunto.

Le dinamiche precedentemente delineate in merito ai servizi offerti dall'Italian Trade Agency si riflettono specularmente nelle attività di attrazione degli Investimenti Diretti Esteri dalla Svizzera verso l'Italia. La questione centrale risiede nella contiguità geografica, un fattore che riduce drasticamente le barriere all'ingresso e permette alle realtà imprenditoriali e agli investitori di private equity di scavalcare l'Agenzia, interfacciandosi direttamente con il territorio italiano senza la necessità di un facilitatore istituzionale. L'ecosistema economico italiano non rappresenta un territorio incognito per gli operatori elvetici: al contrario, esiste una familiarità consolidata. Gli investitori svizzeri che storicamente sono concentrati nel polo finanziario di Zurigo riconoscono nel cluster economico della Lombardia ed in particolare nel capoluogo milanese il proprio interlocutore naturale. Per quanto concerne gli investimenti di rilevante entità, la decisione è solitamente preceduta da rigorosi studi di fattibilità e convenienza volti a mappare costi, opportunità e rischi dell'operazione. Tali analisi, spesso affidate a network di consulenza internazionale, indirizzano l'investitore verso percorsi di assistenza tecnica altamente verticale. In questo scenario l'Agenzia si trova a operare in un mercato dove la domanda svizzera è fortemente orientata verso servizi *tailor-made* che per natura differiscono dai servizi di accompagnamento standardizzati offerti dalla pubblica amministrazione. A ciò si aggiunge l'azione delle agenzie di promozione a livello regionale, come Promos Lombardia: sebbene queste ultime agiscano formalmente in sinergia con l'ente nazionale, si genera spesso una sovrapposizione di competenze e una frammentazione dell'offerta istituzionale che rende il ruolo dell'Agenzia ITA lontano agli occhi dell'investitore che preferisce rivolgersi ad interlocutori più specifici e localizzati nei territori in cui vuole andare ad investire.

Sotto il profilo demografico, il fatto che gli italiani rappresentino la prima nazionalità straniera in Svizzera consolida ulteriormente i legami diretti. Questo vasto capitale sociale agisce come un canale informale facilitando la fase di networking. Infine, emerge il problema del *matchmaking*: se i contatti generati non sono coerentemente in linea con i target specifici o non risultano preventivamente consolidati, le attività promozionali rischiano di non trasformarsi in investimenti effettivi.

Conclusione

1. Le implicazioni per l'ICE in Svizzera: Il Propensity Score Matching per valutare l'efficacia dei servizi

L'applicazione del *Propensity Score Matching* per la valutazione dell'efficacia dei servizi erogati dall'ufficio ICE di Berna richiede, in prima istanza, la costruzione di due dataset distinti riferiti a un medesimo orizzonte temporale. Il primo gruppo, definito dei "trattati", comprende le imprese che hanno usufruito dei servizi di consulenza o supporto nell'anno di riferimento; il secondo, ovvero il gruppo di controllo, viene estratto dalla popolazione delle imprese esportatrici in Svizzera che non risultano beneficiarie di alcun intervento dell'Agenzia. Entrambi i campioni sono reperibili ed integrabili attraverso gli archivi ISTAT relativi al commercio estero e ai registri statistici delle imprese.

La variabile di risultato è individuata nella variazione percentuale media annuale del valore delle esportazioni verso il mercato svizzero, misurata in un arco temporale predefinito successivo al trattamento. Tale metrica permette di isolare il differenziale di crescita tra le imprese supportate e quelle non supportate aventi caratteristiche simili. Per garantire la comparabilità e rispettare l'assunto di indipendenza condizionale, il modello deve includere un set articolato di covariate atte a neutralizzare i potenziali fattori confondenti. Tra queste figurano variabili strutturali quali la classe dimensionale, il settore economico di appartenenza (distinguendo tra comparto manifatturiero e dei servizi) e la regione geografica di origine. A queste si aggiungono indicatori di performance e operatività, come il costo del lavoro per addetto, la propensione generale all'export, il numero medio di prodotti esportati, la diversificazione geografica dei mercati di sbocco, l'eventuale appartenenza a gruppi industriali e il valore assoluto delle esportazioni nell'anno di base.

Oltre alle variabili strutturali standard precedentemente descritte, il modello può integrare covariate specifiche per il contesto elvetico: esse possono avere la capacità di analizzare le peculiarità del mercato di destinazione. Nello specifico, si può tenere conto della prossimità geografica dell'impresa e della comunanza linguistica, fattori che riducono le barriere all'entrata e i costi di transazione.

Il modello può considerare l'appartenenza a settori caratterizzati da una forte integrazione transfrontaliera tra Italia e Svizzera, nonché l'esperienza pregressa di export nel mercato

elvetico. Infine, si può valutare l'esposizione dell'impresa verso mercati con caratteristiche istituzionali e normative affini, come Germania, Francia e Austria. Tali fattori agiscono come determinanti critiche sia per la scelta strategica di accedere ai servizi di supporto dell'ICE di Berna, sia per la determinazione della performance di export finale.

La formula teorica per il calcolo del Propensity Score e del conseguente effetto medio del trattamento sulle unità trattate è la seguente⁵⁶:

$$p(x_i) = P(T_i = 1 | x_i)$$

In questa fase:

- $T_i = 1$: è la variabile binaria di trattamento. Vale 1 se l'impresa ha usufruito dei servizi ITA altrimenti assume valore 0;
- x_i : rappresenta un vettore di covariate che influenzano sia la decisione di chiedere supporto sia la performance di export;
- $p(x_i)$: è il punteggio che ne risulta sintetizzato in un unico numero (da 0 a 1).

Una volta stimati i Propensity Score di cui sopra, l'effetto del supporto sulle performance di export viene calcolato tramite l'ATT (Average Treatment Effect on the Treated):

$$ATT = \frac{1}{N_t} \sum_{\{i:T_i=1\}} [y_i - \sum_{\{j:T_j=0\}} w_{ij}(p_i, p_j) y_j]$$

Analizzando la formula:

- N_t : rappresenta il numero di imprese nel gruppo di trattamento (quelle che hanno usufruito del supporto dell'Agenzia);
- y_i : è la performance di export osservata per l'impresa "i";
- $\sum_{\{j:T_j=0\}}$: rappresenta il fatto controfattuale costruito. Siccome non è possibile osservare cosa sarebbe successo ad un'impresa trattata se non avesse ricevuto supporto

⁵⁶ Rosenbaum, P. R.; Rubin, D. B. (1983), *The Central Role of the Propensity Score in Observational Studies for Causal Effects*, Biometrika, Vol. 70, No. 1, pp. 41-55.

dall'Agenzia, si utilizza la somma pesata delle aziende del gruppo di controllo ($T_j = 0$) tramite il propensity score;

- $w_{ij}(p_i, p_j)$: è la funzione di ponderazione. Essa determina quanta importanza dare all'azienda di controllo "j" nei confronti dell'azienda trattata "i". Il peso raggiunge il suo massimo quando i propensity score delle due aziende sono il più vicini possibili, in quanto si cerca di garantire il confronto fra imprese con la stessa probabilità di essere supportate;
- $y_i - y_j$; si sottrae il valore delle esportazioni dal gemello sintetico (costruito tramite la ponderazione) da quello dell'azienda trattata per isolare l'efficacia dell'intervento dell'Agenzia. Tanto più sarà positivo, tanto più efficace il trattamento sarà stato.

L'implementazione tecnica di tale architettura informativa richiede l'utilizzo di software di analisi statistica avanzata, quali R o STATA, attraverso i quali è possibile stimare l'effetto medio del trattamento sulle unità trattate (*Average Treatment Effect on the Treated - ATT*)⁵⁷. L'impatto dell'Agenzia ICE nei processi di internazionalizzazione sul mercato elvetico risulterà statisticamente significativo qualora si osservi una divergenza positiva e rilevante nel risultato del gruppo dei trattati rispetto al gruppo di controllo, validando così l'ipotesi che il supporto istituzionale agisca da acceleratore per la rete commerciale delle imprese italiane.

Attraverso l'implementazione del presente modello statistico, si intende fornire agli addetti ai lavori uno strumento analitico idoneo a valutare l'efficacia delle iniziative e delle attività promosse a livello micro-organizzativo con specifico riferimento all'ufficio ICE di Berna e non al suo complesso in termini istituzionali. L'obiettivo è quello di verificare se e in quale misura le azioni intraprese dall'ufficio abbiano inciso concretamente sulle performance delle imprese beneficiarie. A tal fine, si possono considerare variabili sia strutturali che di performance come la classe dimensionale, il settore economico di appartenenza, la regione geografica di origine, il grado di diversificazione dei mercati di sbocco ed il numero medio di prodotti esportati. Queste caratteristiche hanno la capacità di influenzare positivamente o negativamente la decisione di aderire ai servizi offerti dall'ICE e di incidere sulla capacità di esportazione delle imprese. Grazie alla presenza del gruppo di controllo è permesso confrontare i dati ottenuti al fine di verificare effettivamente l'efficacia dei servizi offerti.

⁵⁷ Rosenbaum, P. R.; Rubin, D. B. (1983), *The Central Role of the Propensity Score in Observational Studies for Causal Effects*, Biometrika, Vol. 70, No. 1, pp. 41-55.

2. Il ruolo dell'Italian Trade Agency nei mercati di prossimità

Come anticipato nell'introduzione, il presente lavoro di tesi ha analizzato il ruolo che l'Italian Trade Agency svolge all'interno dei mercati di prossimità, adottando come caso studio il mercato svizzero. Grazie all'applicazione di diversi modelli teorici è stato possibile mappare l'effettiva distanza esistente tra il sistema economico italiano e quello elvetico.

Attraverso il modello CAGE è emerso come la distanza tra i due paesi risulti estremamente ridotta sotto il profilo geografico e culturale mentre la variabile economica e quella amministrativa rappresentano i principali fattori di distacco. Sebbene la vicinanza suggerisca una naturale integrazione, la natura extra-UE della Svizzera e i suoi elevati standard qualitativi impongono barriere non tariffarie che richiedono una profonda conoscenza del contesto locale. All'interno dell'analisi è stato presentato anche il modello Gravity, che è stato messo a disposizione come elemento utile per capire come la massa economica, la contiguità territoriale, le simmetrie istituzionali ed altri variabili possano agire da forze sostenitrici all'export o da frenanti se non opportunamente gestite.

Nel corso della ricerca, l'esame approfondito delle relazioni tra Unione Europea e Svizzera e lo studio dei flussi di Investimenti Diretti Esteri ha permesso di delineare un quadro di forte interdipendenza economica. Tuttavia, l'analisi dell'operato dell'Agenzia ICE nel quarto capitolo ha messo in luce quello che si può definire il "paradosso della prossimità". Grazie all'osservazione partecipante e alla raccolta di dati empirici, si è infatti osservato come la familiarità tra i partner commerciali può in alcuni casi ostacolare l'efficacia dell'intervento istituzionale. In contesti così ben connessi, le imprese tendono spesso a non ricorrere ad intermediari ed interloquire direttamente con i propri corrispettivi esteri, percependo l'azione dell'Agenzia come un potenziale rallentamento piuttosto che come un valore aggiunto.

Alla luce di queste informazioni la capacità di un'agenzia pubblica volta a favorire l'internazionalizzazione delle imprese non può più limitarsi alla mera facilitazione logistica o alla partecipazione fieristica collettiva bensì deve evolvere il proprio ruolo verso un'attività di consulenza strategica utile a decodificare le dinamiche locali per trasformarle in opportunità competitive per il tessuto produttivo italiano. Questo cambiamento di paradigma implica che le agenzie come l'Italian Trade Agency debbano essere capaci di interpretare non solo i dati macroeconomici ma anche le sfumature culturali e regolamentari che definiscono ogni singolo mercato.

In un panorama globale sempre più frammentato, la sfida per l'Italian Trade Agency sarà

proprio quella di dimostrare, tramite la presentazione di dati e l'organizzazione di attività su misura e specifiche per ogni singola nazione, che l'intervento pubblico rimane indispensabile per supportare le imprese nella gestione del proprio export e per consolidare la presenza del Made in Italy sui mercati esteri.

Allegati

Tavola 1 - Principali paesi di destinazione per le esportazioni italiane, intervallo 2016-2019

Paese partner	Annuale Serie (Valore: EUR)				Somma
	2016	2017	2018	2019	
_Mondo	417.268.909.969	449.129.030.906	465.325.415.456	480.352.083.928	2.623.237.140.517
Germania	52.430.226.391	56.042.521.587	58.179.438.623	58.516.314.568	325.636.453.575
Francia	43.752.055.449	46.332.597.381	48.655.289.837	50.561.234.939	273.353.552.114
Stati Uniti	36.741.290.204	40.432.676.402	42.406.260.127	45.536.229.684	230.634.221.423
Regno Unito	22.236.267.758	23.185.018.473	23.797.814.209	25.232.876.182	137.365.714.319
Spagna	20.927.949.733	23.259.839.591	24.199.717.397	24.519.868.689	130.395.080.114
Svizzera	18.948.796.123	20.575.441.892	22.328.156.896	25.989.565.521	126.079.791.362
Belgio	13.384.010.482	13.488.138.373	13.304.370.546	14.257.430.162	80.859.147.997
Polonia	11.178.841.407	12.650.332.791	13.617.413.370	13.543.962.713	72.088.238.589
Cina	11.028.757.807	13.488.622.927	13.127.137.092	12.969.311.465	71.464.067.854
Paesi Bassi	9.672.329.175	10.499.813.274	11.661.238.417	12.000.219.319	62.705.583.881

Fonte: elaborazione propria da dati TDM

Tavola 2 - Principali paesi di destinazione per le esportazioni italiane, intervallo 2020 - 2023

Paese partner	Annuale Serie (Valore: EUR)				Somma
	2020	2021	2022	2023	
_Mondo	436.717.838.010	520.771.098.751	626.169.442.832	625.949.746.357	3.312.567.182.974
Germania	56.085.274.986	67.438.166.203	77.030.933.477	74.267.762.478	403.265.298.606
Stati Uniti	42.432.700.504	49.348.474.993	64.101.954.268	66.047.335.873	331.172.871.208
Francia	45.188.798.240	53.455.716.073	62.505.141.350	62.919.244.423	335.591.463.695
Spagna	20.851.489.911	26.201.506.733	32.113.572.170	32.959.708.444	170.940.847.482
Svizzera	25.211.017.790	27.216.609.875	30.969.519.262	30.410.463.773	169.852.911.315
Regno Unito	22.568.638.215	23.418.723.483	26.608.702.657	25.426.595.401	149.789.339.366
Polonia	13.160.245.640	16.443.624.779	19.267.116.242	19.553.779.902	101.298.225.270
Paesi Bassi	11.403.507.886	15.238.540.959	18.446.665.878	18.441.264.839	94.691.451.617
Belgio	14.929.622.835	18.066.594.085	22.663.026.446	19.155.461.009	108.094.431.956
Turchia	7.715.474.906	9.523.399.173	13.238.516.366	14.035.185.112	70.491.301.361

Fonte: elaborazione propria da dati TDM

Tavola 3 - Principali paesi di destinazione per le esportazioni italiane, intervallo gennaio – settembre 2023 -2025 e relative quote di mercato

Paese partner	Gennaio - Settembre (Valore: EUR)			Quota di mercato (%)			Cambio 2025/2024	
	2023	2024	2025	2023	2024	2025	Quantità	%
_Mondo	466.239.018.503	462.443.205.471	478.994.250.063	100	100	100	16.551.044.592	3,58
Germania	56.659.849.632	53.096.543.059	54.574.758.065	12,15	11,48	11,39	1.478.215.006	2,78
Stati Uniti	47.812.539.709	47.184.836.163	51.395.708.344	10,26	10,2	10,73	4.210.872.181	8,92
Francia	47.514.330.893	45.970.626.632	48.608.692.882	10,19	9,94	10,15	2.638.066.250	5,74
Spagna	24.594.972.694	25.231.208.182	28.237.512.354	5,28	5,46	5,9	3.006.304.172	11,92
Svizzera	22.597.307.212	22.041.761.845	24.659.045.104	4,85	4,77	5,15	2.617.283.259	11,87
Regno Unito	19.102.433.100	19.570.086.910	19.958.401.945	4,1	4,23	4,17	388.315.035	1,98
Polonia	14.573.625.827	14.510.615.960	15.188.712.525	3,13	3,14	3,17	678.096.565	4,67
Belgio	14.393.671.708	14.147.250.194	15.043.789.347	3,09	3,06	3,14	896.539.153	6,34
Paesi Bassi	13.871.518.582	14.274.987.171	14.430.267.590	2,98	3,09	3,01	155.280.419	1,09
Turchia	10.295.472.917	12.867.681.220	10.314.520.539	2,21	2,78	2,15	-2.553.160.681	-19,8
Cina	14.726.940.996	11.275.101.518	10.233.913.242	3,16	2,44	2,14	-1.041.188.276	-9,23

Fonte: elaborazione propria da dati TDM

Tavola 4 - Commercio estero italiano per macroaree

	EXPORT (mln EUR)	IMPORT (mln EUR)	SALDO (mln EUR)	EXPORT (var. %)			IMPORT (var. %)		
	2024	2024	2024	2022/21	2023/22	2024/23	2022/21	2023/22	2024/23
UE 27									
Valori	318.111	328.423	-10.312	20,3	-1,9	-1,9	24,4	-0,9	-2,2
Volumi				0,4	-3,6	-3,6	4,9	-7,9	10,7
VMU				19,9	1,8	1,9	18,6	7,7	-11,7
EXTRA UE									
Valori	305.398	240.323	65.075	20,1	2,1	1,2	54,5	-20,3	-6,2
Volumi				-1,6	-2	-1	2,2	-6,4	-10,3
VMU				22,1	4,1	2,2	51,1	-14,9	4,6
MONDO									
Valori	623.509	568.746	54.763	20,2	0	-0,4	37,4	-10,3	-3,9
Volumi				-0,4	-3	-2,6	3,2	-7	-3
VMU				20,8	3	2,3	33,2	-3,6	-1

Fonte: ICE (2025), *L'Italia nell'economia internazionale. Rapporto ICE 2024-2025*, Agenzia ICE, Roma

Tavola 5 - Export regionale italiano nel 2024

Ripartizioni e regioni	Esportazioni (mln, EUR)		Variazioni (2024/2023, %)	TCMA % 2024/22	Quota export sul totale (%)	Export pro capite (EUR)	Rapporto export/PIL
	2023	2024					
<i>Nord-Ovest</i>	237.992	233.330	-2,0	0,0	37,4	14.679	32,9
Piemonte	63.648	60.529	-4,9	0,9	9,7	14.237	40,8
Valle d'Aosta	747	829	11,1	-6,9	0,1	6.747	13,1
Liguria	10.605	8.049	-24,1	-12,8	1,3	5.334	18,5
Lombardia	162.991	163.922	0,6	0,5	26,3	16.372	33,3
<i>Nord-Est</i>	198.502	195.600	-1,5	-1,2	31,4	16.923	39,8
Trentino-Alto Adige	12.525	12.758	1,9	3,8	2,0	11.783	21,9
Veneto	81.650	80.151	-1,8	-1,3	12,9	16.518	41,4
Friuli-Venezia Giulia	19.027	19.058	0,2	-7,2	3,1	15.953	42,3
Emilia-Romagna	85.300	83.632	-2,0	-0,3	13,4	18.786	44,3
<i>Centro</i>	110.188	114.594	4,0	-0,4	18,4	9.775	25,4
Toscana	55.516	63.077	13,6	7,6	10,1	17.232	40,3
Umbria	5.608	5.905	5,3	0,8	0,9	6.922	21,5
Marche	19.990	14.052	-29,7	-21,6	2,3	9.477	40,6
Lazio	29.074	31.560	8,5	-1,1	5,1	5.523	12,2
<i>Sud</i>	47.430	44.909	-5,3	5,1	7,2	3.335	13,9
Abruzzo	10.047	9.485	-5,6	3,4	1,5	7.471	25,5
Molise	1.222	1.292	5,8	12,9	0,2	4.467	15,8
Campania	22.208	21.661	-2,5	12,3	3,5	3.872	17,0
Puglia	10.085	9.785	-3,0	-1,2	1,6	2.515	11,0
Basilicata	2.986	1.721	-42,4	-22,0	0,3	3.227	20,3
Calabria	882	965	9,4	16,1	0,2	525	2,3
<i>Isole</i>	21.070	19.922	-5,4	-12,1	3,2	3.117	13,1
Sicilia	14.375	13.176	-8,3	-11,5	2,1	2.747	13,0
Sardegna	6.694	6.746	0,8	-13,3	1,1	4.296	16,2
<i>Province non specificate</i>	10.769	15.154	40,7	18,4			
TOTALE	625.950	623.509	-0,4	-0,2	100,0	10.573	29,4
NORD	436.494	428.930	-1,7	-0,5	68,8	15.610	36,3
CENTRO	110.188	114.594	4,0	-0,4	18,4	9.785	24,4
MEZZOGIORNO	68.500	64.831	-5,4	-1,2	10,4	3.277	15,8

Fonte: ICE (2025), *L'Italia nell'economia internazionale. Rapporto ICE 2024-2025*, Agenzia ICE, Roma

Tavola 6 - Caratteristiche delle imprese persistentemente esportatrici nel triennio 2022-24 (Valori in miliardi di euro)

	Imprese		Esportazioni 2023		Esportazioni 2024		Var.% export	Contributo % alla variazione delle imprese in espansione	Contributo % alla variazione delle imprese in contrazione	Dimensione media ^(*)	Produttività del lavoro (mgl euro) ^(*)	Export per addetto (mgl euro) ^(*)	Propensione all'export (%) ⁽¹⁾
	Numero	%	Valore	%	Valore	%							
Dimensione aziendale													
Microimprese	40.524	48,0	25	4,5	26	4,7	2,0	25,8	-23,7	4	73	135	26,5
Piccole imprese	31.909	37,8	85	15,2	85	15,3	-0,6	13,5	-14,0	22	87	115	25,4
Medie imprese	9.972	11,8	166	29,5	166	29,9	-0,1	10,2	-10,2	101	103	167	31,8
Grandi imprese	1.954	2,3	286	50,8	279	50,2	-2,2	8,4	-10,6	912	110	162	31,5
Settore di attività economica													
Industria in senso stretto	48.659	57,7	446	79,3	432	77,6	-3,2	7,9	-11,2	48	103	194	40,9
Commercio	29.754	35,3	100	17,7	107	19,1	7,0	19,6	-12,6	25	99	128	16,6
Altri settori	5.946	7,0	17	3,0	18	3,2	7,8	23,9	-16,2	100	99	23	8,3
Governance													
Imprese indipendenti	56.191	66,6	75	13,4	74	13,2	-2,0	13,2	-15,2	14	73	92	26,5
Imprese di gruppi domestici	15.481	18,4	68	12,1	70	12,6	2,8	14,9	-12,2	39	91	114	22,1
Imprese multinazionali a controllo estero	4.445	5,3	191	33,9	188	33,8	-1,5	11,2	-12,6	211	119	201	32,6
Imprese di gruppi multinazionali a controllo italiano	8.242	9,8	228	40,6	225	40,4	-1,7	7,7	-9,3	165	111	171	33,5
Grado di coinvolgimento nelle Reti Produttive Internazionali													
Non coinvolte	26.843	31,8	21	3,8	21	3,8	0,5	19,6	-19,5	13	88	54	12,2
Solo export	24.874	29,5	44	7,8	43	7,7	-2,7	13,2	-15,8	18	80	94	26,3
Solo import	5.903	7,0	17	2,9	16	2,9	-1,8	15,1	-17,2	54	91	47	9,4
Import e export (bassa e media intensità)	14.364	17,0	345	61,3	340	61,2	-1,3	9,9	-11,2	127	106	184	35,1
Import e export (alta intensità)	12.375	14,7	136	24,2	136	24,4	-0,4	9,0	-9,3	60	115	202	35,2
Totale	84.359	100	563	100	556	100	-1,1	10,5	-11,6	44	102	153	30,3

Fonte: ICE (2025), *L'Italia nell'economia internazionale. Rapporto ICE 2024-2025*, Agenzia ICE, Roma

Tavola 7 - Stime del costo dei dazi per settore, basato sulle importazioni USA dall'Italia in diversi scenari (2024) (Valori in milioni di euro)

	Dazi MFN (2024)	Dazi settoriali e dazio universale + 10 p.p. (5 aprile 2025)	Dazi settoriali e dazio universale 30% (annuncio del 12 luglio 2025)	Dazi accordo quadro USA-UE	Import USA da Italia	Peso % import
Minerali e combustibili	78	82	89	147	979	1,4
Prodotti in plastica e gomma	49	188	394	150	1.275	1,8
Chimica-farmaceutica	64	346	911	450	14.482	20,5
Tessile-abbigliamento	310	558	1.055	416	2.482	3,5
Metalli e prodotti in metallo	51	880	1.149	859	2.971	4,2
Pietre, vetro, ceramica	183	525	1.208	505	3.733	5,3
Calzature, pelli e cuoio	338	695	1.408	564	3.565	5,0
Mezzi di trasporto	119	1.502	1.924	834	6.517	9,2
Agroalimentare	272	1.067	2.658	1.231	7.955	11,3
Macchinari e apparecchi elettrici	182	2.276	5.119	1.852	16.508	23,4
Altri settori	51	1.098	2.899	1.511	10.149	14,4
Totale	1.697	9.216	18.811	8.520	70.617	100

Fonte: ICE (2025), *Il costo dei dazi e l’Accordo quadro USA-UE*, Agenzia ICE, Roma.

Tavola 8 - Spesa promozionale dell’agenzia ICE divisa per macroaree geografiche (valori in milioni di euro e quote percentuali)

Aree geografiche	Spesa per attività promozionali				Quota sul totale			
	2018	2019	2020	2021	2018	2019	2020	2021
Europa	23,4	25,8	10,5	26,0	24,5	28,9	26,4	37,7
Asia e Pacifico	30,5	30,5	13,1	25,6	31,9	34,1	33,0	37,2
America Settentrionale	37,3	27,4	14,2	14,8	39,0	30,7	35,8	21,4
Africa	1,9	2,3	1,0	1,9	2,0	2,6	2,4	2,8
America Centro-Meridionale	2,6	3,4	0,9	0,6	2,7	3,8	2,3	0,9
Totale promozione per aree	95,7	89,4	39,7	69,0	100,0	100,0	100,0	100,0
<i>Quota su spesa totale</i>	-	-	-	-	66,6	66,3	54,2	46,0
Vari ⁽¹⁾	5,4	8,3	5,9	19,0	-	-	-	-
Italia ⁽²⁾	42,7	37,1	27,6	61,9	-	-	-	-
Totale	143,7	134,7	73,3	150,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: ICE (2025), *Le misure ICE di sostegno alle imprese e valutazione d’impatto*, Agenzia ICE, Roma.

Tavola 9 - Spesa promozionale dell'Agenzia ICE per categoria merceologica (valori in milioni di euro e quote percentuali)

Ambiti settoriali di intervento	Spesa per attività promozionali				Quota sul totale			
	2018	2019	2020	2021	2018	2019	2020	2021
Moda, persona e tempo libero	40,4	40,8	29,3	35,6	31,9	34,5	50,5	34,4
Agro-alimentare	46,4	34,8	14,6	32,0	36,7	29,4	25,3	30,9
Meccanica ed elettronica ⁽¹⁾	26,4	30,8	11,9	24,3	20,9	26,0	20,6	23,5
Casa e ufficio	10,3	9,6	1,3	10,0	8,1	8,1	2,2	9,7
Chimica e ambiente ⁽²⁾	3,1	2,4	0,8	1,6	2,4	2,0	1,4	1,5
Totale promozione settori	126,6	118,3	58,0	103,4	100,0	100,0	100,0	100,0
<i>Quota su spesa totale</i>	-	-	-	-	88,1	87,8	79,1	69,0
Formazione	4,0	3,8	3,1	4,4	-	-	-	-
Attrazione investimenti	3,1	4,1	2,5	2,7	-	-	-	-
Collaborazione industriale	1,0	1,2	0,9	0,6	-	-	-	-
Plurisettoriale ⁽³⁾	9,0	7,2	8,8	8,0	-	-	-	-
Progetto D-TEM	-	-	-	19,2	-	-	-	-
Nation branding	-	-	-	11,6	-	-	-	-
Totale	143,7	134,7	73,3	150,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: ICE (2025), *Le misure ICE di sostegno alle imprese e valutazione d'impatto*, Agenzia ICE, Roma.

Bibliografia

- Banca d'Italia (2024), *Economie regionali. L'economia delle regioni italiane. Dinamiche recenti e aspetti strutturali*, Banca d'Italia, Roma.
- Barbini M., Cappellani L., Cucignatto G. et al. (2024), *L'anno della crescita differenziata. Le regioni italiane nel 2023*, Informazioni SVIMEZ, Roma.
- Chaney, T. (2013), *The Gravity Equation in International Trade: An Explanation*, NBER Working Paper Series, National Bureau of Economic Research, Cambridge, MA.
- Confindustria Centro Studi (2025), *Da dazi e dollaro svalutato, più incertezza e meno fiducia: frenano export, consumi e investimenti*, in Congiuntura Flash, Roma.
- Costa S., De Santis R., Lucchetti Sallusti F. (2025), *Rapporto sulla competitività dei settori produttivi*, ISTAT, Roma.
- Dipartimento degli Affari Esteri (DFAE) (2024), *I principali accordi bilaterali Svizzera-UE*, DFAE, Berna, gennaio 2024.
- Ghemawat P. (2001), *Distance Still Matters: The Hard Reality of Global Expansion*, Harvard Business Review, Vol. 79, No. 8, settembre 2001.
- ICE (2022), *Piano integrato di attività e organizzazione 2022-2024*, Agenzia ICE, Roma.
- ICE (2025), *Il costo dei dazi e l'Accordo quadro USA-UE*, Agenzia ICE, Roma.
- ICE (2025), *Italia - Stati Uniti: analisi dell'interscambio commerciale e stima del costo dei dazi*, Agenzia ICE, Roma.
- ICE (2025), *L'Italia nell'economia internazionale. Rapporto ICE 2024-2025*, Agenzia ICE, Roma.
- ICE (2025), *Le misure ICE di sostegno alle imprese e valutazione d'impatto*, Agenzia ICE, Roma.
- Komninos N. (2017), *Communicating Globally*, Bica Publishing, S.L.
- Martinez-Zarzoso, I. e Nowak-Lehmann, F. (2003), *Augmented Gravity Model: An Empirical Application to MERCOSUR–European Union Trade Flows*, Journal of Applied Economics, Vol. VI, No. 2, pp. 291–316.
- OECD (1996), *Benchmark Definition of Foreign Direct Investment – Third Edition*, OECD Publishing, Parigi.

- OECD (2025), OECD Economic Outlook: *Resilient Growth but with Increasing Fragilities*, Volume 2025/2, n. 118, OECD Publishing, Parigi.
- Pensa C., Pignatti M. (2025), *Export motore di crescita dell'economia italiana*, Sistema Italia 2025, Roma.
- Rosenbaum, P. R.; Rubin, D. B. (1983), *The Central Role of the Propensity Score in Observational Studies for Causal Effects*, Biometrika, Vol. 70, No. 1, pp. 41-55.
- Spießberger-Eichhorn, E. (2024), *The Role of Austrian Representation in Enhancing Export Performance*, Master's Thesis, Faculty of Business and Management, Leopold-Franzens-University of Innsbruck, Innsbruck.
- State Secretariat for Economic Affairs (SECO) (2025), *Joint Statement on a Framework for a United States – Switzerland – Liechtenstein Agreement on Fair, Balanced, and Reciprocal Trade*, SECO, Berna, 14 novembre 2025.
- Switzerland Global Enterprise (2025), *Manuale per investitori. Fare impresa in Svizzera*, Switzerland Global Enterprise, Zurigo.
- UNCTAD (2010) *World Investment Report – investing in a low-carbon economy* – United Nations Conference on Trade and Development, New York e Ginevra.
- Villa M. (2025), *Dazi di Trump al 15%: l'impatto su Europa e Italia*, ISPI, Milano.

Sitografia

- Abiogen Pharma, *Acquisition of EffRx*, disponibile su: <https://www.abiogen.it/en/acquisition-of-effrx/>.
- Angelini Pharma, *Angelini Pharma acquisisce Arvelle Therapeutics*, disponibile su: <https://www.angelinipharma.it/media/news/angelini-pharma-acquisisce-arvelle-therapeutics/>.
- Corriere del Ticino, *Fusione tra la CSS SA di Chiasso e la Drafinsub di Genova*, disponibile su: <https://www.cdt.ch/news/economia/fusione-tra-la-css-sa-di-chiasso-e-la-drafinsub-di-genova-334886>.
- IBSA Italy, *IBSA in Campania: partnership d'eccellenza*, disponibile su: https://www.ibsaitaly.it/media/news/2024/IBSA_in_campania_partnership_deccellenza.html.
- Segreteria di Stato dell'economia (SECO), *Nuovo accordo UE: adattamento alle caratteristiche svizzere*, disponibile su: <https://www.kmu.admin.ch/kmu/it/home/attualita/interviste/2025/nuovo-accordo-ue->

adattamento-caratteristiche-svizzera.html.

Radiotelevisione svizzera, *Beretta compra la RUAG Ammotec*, disponibile su:
<https://www.rsi.ch/info/svizzera/Beretta-compra-la-RUAG-Ammotec--1787057.html>.

Radiotelevisione svizzera, *Le relazioni economiche Svizzera-UE in otto grafici*, disponibile su:
<https://www.rsi.ch/info/dialogo/Le-relazioni-economiche-Svizzera-UE-in-otto-grafici--2702543.html>.

Radiotelevisione svizzera, *Terminale di trasbordo a Milano: 66 milioni da Berna*, disponibile su:
<https://www.rsi.ch/info/svizzera/Terminale-di-trasbordo-a-Milano-66-milioni-da-Berna--1814899.html>.

Radiotelevisione svizzera, *Zugo: 40 transazioni in Bitcoin*, disponibile su:
<https://www.rsi.ch/info/economia/Zugo-40-transazioni-in-Bitcoin--1056789.html>.

Swissport, *ITA Airways nuovo cliente di Swissport negli aeroporti di Zurigo e Ginevra*, Comunicato stampa, Zurigo, 28 febbraio 2023, disponibile su:
<https://www.swissport.com/news/press-release/2023/ita-airways-nuovo-cliente-di-swissport-negli-aeroporti-di-zurigo-e-ginevra>.

Piano Export Sud, disponibile su: https://opencoessione.gov.it/it/dati/progetti/4miseexport_sud/.

Tutti i siti risultano essere attivi e disponibili al 21 marzo 2026.