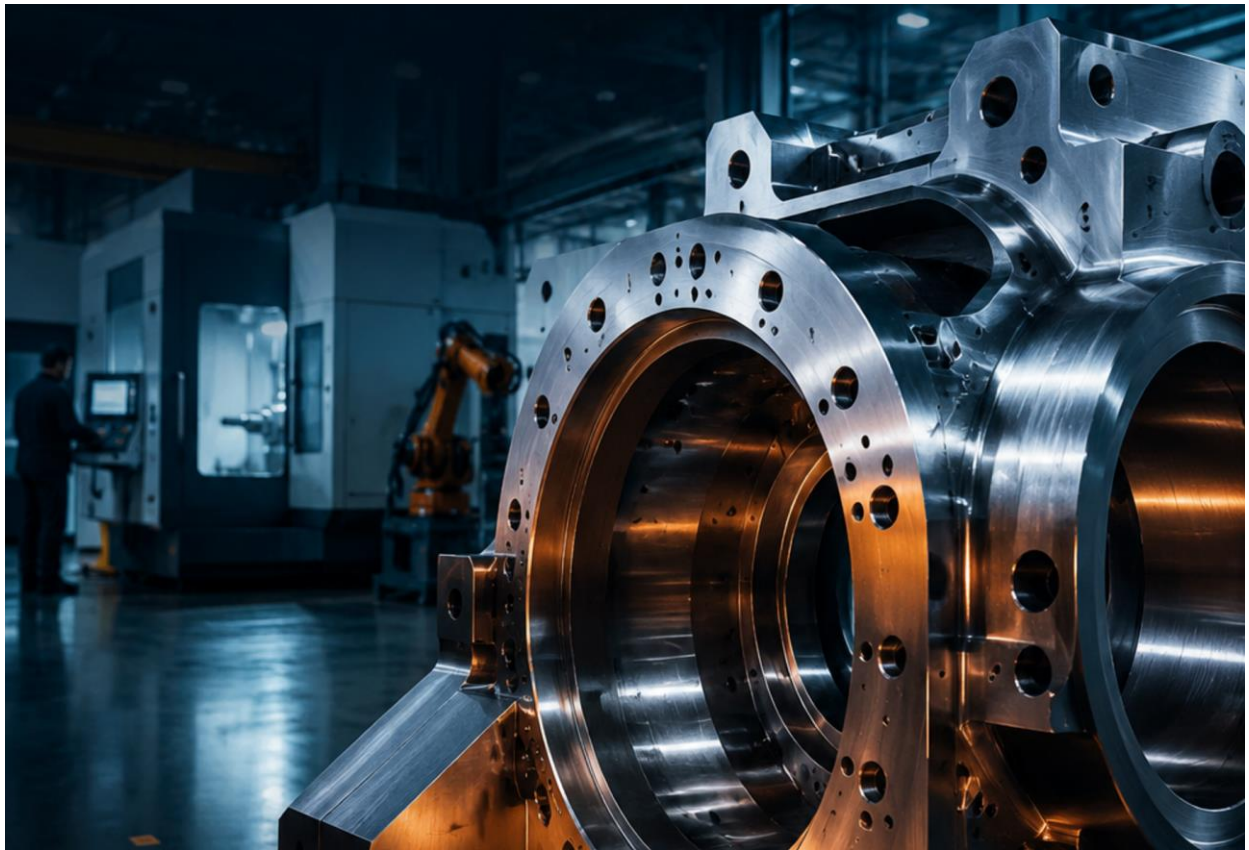


ExportPartner

INTERNATIONAL BUSINESS DEVELOPMENT

La meccanica italiana verso il 2030

**A un bivio tra competenze, mercati
e nuove scelte strategiche**



Alberto Pavoni

ExportPartner | TEAM - Traguardi Esteri A Misura

In sintesi

LA MECCANICA ITALIANA NON HA UN PROBLEMA DI COMPETENZE.

Ha un problema più difficile: trasformarle in valore.

Flessibilità, personalizzazione, rapidità decisionale e capacità di risolvere problemi restano punti di forza reali di molte PMI meccaniche italiane. Ma verso il 2030 potrebbero non bastare, perché domanda, margini, tecnologie, competenze e filiere stanno cambiando insieme.

La vera domanda non è se la meccanica italiana abbia ancora futuro. È che cosa debba cambiare perché la sua qualità tecnica continui a produrre crescita, margini e solidità commerciale.

- capire dove l'impresa crea un valore difficile da sostituire;
- scegliere clienti, mercati e applicazioni coerenti;
- trasformare competenze tecniche in un sistema commerciale più solido;
- costruire il mercato, invece di aspettare che torni a funzionare come prima.



Indice

- 1. Una sola meccanica non esiste
- 2. Dal 2019 al 2026: che cosa è realmente cambiato
- 3. Produzione, fatturato e margini raccontano storie diverse
- 4. Germania e DACH: dipendenza o piattaforma di sviluppo?
- 5. I punti di forza che restano difendibili
- 6. Quando il prodotto non basta più
- 7. Automazione, intelligenza artificiale e produttività
- 8. Competenze cercate, competenze mancanti
- 9. Energia, sostenibilità e nuove filiere
- 10. Mercati e settori di opportunità
- 11. Tre scenari per la meccanica italiana al 2030
- 12. Le 12 domande prima di scegliere e agire

CAPITOLO 1

Una sola meccanica non esiste

Parlare di meccanica italiana al singolare aiuta la comunicazione, ma può confondere le decisioni.

Sotto la stessa etichetta convivono costruttori di macchine e impianti, produttori di componenti, imprese di subfornitura, lavorazioni su disegno, meccanica di precisione, automazione e mecatronica. Cambiano il ciclo di vendita, il potere contrattuale, la dipendenza dai committenti e la possibilità di differenziarsi.

Un costruttore di impianti vende una soluzione con un ciclo lungo; un tornitore può vendere capacità produttiva e affidabilità; un produttore di componenti proprietari può costruire una rete distributiva. Mettere insieme i loro risultati senza distinguere il modello commerciale rischia di produrre una fotografia corretta ma inutilizzabile.

Modello	Leva principale	Rischio tipico
Macchine e impianti	Soluzione, integrazione, servizio	Cicli lunghi e pochi progetti

Modello	Leva principale	Rischio tipico
Componenti proprietari	Prestazione, gamma, distribuzione	Confronto internazionale di prezzo
Subfornitura	Qualità, puntualità, flessibilità	Dipendenza da pochi clienti
Precisione su disegno	Know-how e processo	Valore poco visibile al mercato

IMPLICAZIONE Non bisogna chiedere soltanto come va la meccanica, ma quale meccanica, con quale modello di ricavo e in quali filiere.

CAPITOLO 2

Dal 2019 al 2026: che cosa è realmente cambiato

Dopo pandemia, rincari e incentivi, il problema non è tornare al passato: è capire quale normalità si sta formando.

Il 2023 aveva ancora mostrato punte di grande forza: le macchine utensili, i robot e l'automazione raggiunsero una produzione record di 7,615 miliardi di euro, sostenuta soprattutto dall'export. Nel 2024 la produzione industriale italiana in volume è però diminuita del 4%, dopo il -2% del 2023.

Nel 2025 la metalmeccanica/meccatronica ha perso lo 0,9%. Nel perimetro UCIMU la produzione è risalita dell'1%, ma l'export è sceso del 12%, a 3,760 miliardi. La meccanica varia ha invece aumentato le esportazioni del 3,2%. Sono dati diversi perché descrivono industrie diverse, ma convergono su un punto: la domanda è diventata più irregolare e selettiva.

Il 2026 non mostra ancora una ripresa lineare. Nel secondo trimestre la produzione industriale è cresciuta dello 0,4% sul trimestre precedente, mentre a giugno è diminuita dell'1%; nello stesso mese i macchinari hanno segnato -2,3%. Le oscillazioni mensili non vanno assolutezzate, ma confermano una visibilità limitata.

Fonte: ISTAT, Rapporto annuale 2025 e Produzione industriale - giugno 2026; Federmeccanica, 177a Indagine congiunturale; UCIMU, Assemblea 7 luglio 2026; ANIMA, dati export 29 aprile 2026.

LETTURA La resilienza c'è, ma non coincide con una crescita diffusa. Il dato medio nasconde imprese e comparti con traiettorie opposte.

CAPITOLO 3

Produzione, fatturato e margini raccontano storie diverse

Crescere a prezzi correnti non significa necessariamente produrre più valore economico.

Fatturato, volumi e margini possono muoversi in direzioni diverse. L'aumento dei prezzi di vendita può sostenere i ricavi mentre i pezzi prodotti diminuiscono; l'aumento dei costi può comprimere la redditività anche quando il portafoglio ordini appare adeguato.

Nella rilevazione ANIMA sul primo semestre 2026, il 45,7% delle imprese prevedeva un fatturato in calo rispetto allo stesso periodo del 2025, mentre continuava la pressione dei costi. Il tema strategico non è quindi soltanto vendere di più, ma comprendere quali commesse assorbono capacità senza remunerare complessità, urgenze e personalizzazioni.

Fonte: ANIMA Confindustria, Industria meccanica, margini ridotti e fatturati in calo per un'impresa su due, 15 aprile 2026.

Per molte PMI la contabilità per cliente, prodotto e mercato rimane meno evoluta della competenza produttiva. Questo rende difficile separare fatturato utile da fatturato che aumenta carico, rischio e dipendenza.

- Margine per cliente e famiglia di prodotto
- Costo delle varianti e delle urgenze
- Concentrazione sui primi cinque clienti
- Tempi di pagamento e capitale assorbito
- Quota di preventivi persi per prezzo e per altri motivi

DOMANDA Quale parte del fatturato continueremmo davvero a cercare se conoscessimo con precisione il valore che produce?

CAPITOLO 4

Germania e DACH: dipendenza o piattaforma di sviluppo?

La Germania resta imprescindibile, ma non può più essere considerata un motore automatico.

Nel 2025 la Germania è rimasta il primo mercato dell'export italiano con 72,2 miliardi di euro. Il suo peso è però sceso dal 12,95% del 2021 all'11,23% del 2025. La Commissione europea prevede una crescita tedesca modesta: 0,6% nel 2026 e 0,9% nel 2027, dopo due anni di recessione e appena +0,2% nel 2025.

Fonte: ICE Agenzia, Rapporto 2025-2026, dati disponibili al 30 giugno 2026; Commissione europea, Economic Forecast for Germany, primavera 2026.

Per i fornitori italiani la conseguenza non è l'abbandono del DACH. È la necessità di presidiare meglio il mercato: definire segmenti e applicazioni, dimostrare il costo totale della soluzione, lavorare con interlocutori locali adatti e ridurre la dipendenza da singole filiere.

Il DACH resta un ambiente ad alto valore per prodotti tecnici, ma richiede continuità, credibilità e una proposta leggibile. La qualità non comunicata, la visita occasionale in fiera o l'agente generalista difficilmente bastano.

Scelta debole	Scelta più solida
Germania come mercato unico indistinto	Segmenti, Länder e filiere prioritari
Un agente per tutto	Partner coerenti con applicazioni e clienti
Prezzo come risposta alla pressione	Valore economico e rischio evitato
Attendere la ripresa	Presidiare e diversificare in parallelo

CAPITOLO 5

I punti di forza che restano difendibili

Le competenze italiane sono reali; devono però diventare comprensibili, replicabili e remunerabili.

Flessibilità, personalizzazione, capacità di risolvere problemi, prossimità tra progettazione e officina, rapidità decisionale e cultura del fare continuano a differenziare molte PMI italiane. La forza emerge soprattutto nelle commesse complesse, nei lotti contenuti e quando serve combinare competenze diverse.

Questi vantaggi diventano fragili se restano incorporati nelle persone e non vengono trasformati in processi, casi applicativi, dati di prestazione e argomentazioni commerciali. Un cliente estero deve poter capire non soltanto che l'azienda è brava, ma dove crea un risultato superiore e perché può farlo con continuità.

- Competenza tecnica tradotta in beneficio economico
- Personalizzazione selettiva, non gratuita
- Tempi e qualità misurati
- Casi applicativi senza violare la riservatezza
- Servizio post-vendita proporzionato al prodotto

PUNTO CHIAVE La differenziazione non è ciò che l'impresa sa fare: è ciò che il cliente riconosce come rilevante e difficile da sostituire.

CAPITOLO 6

Quando il prodotto non basta più

Un buon prodotto apre la porta. Un sistema commerciale costruisce continuità.

Molte PMI hanno internazionalizzato le vendite senza internazionalizzare realmente il processo commerciale. Ricevono richieste, partecipano a fiere, affidano territori ad agenti e rispondono a opportunità. Ma non sempre scelgono in modo esplicito clienti ideali, mercati, canali e priorità.

Quando la domanda rallenta, questa fragilità diventa visibile: i clienti storici ordinano meno, i distributori non sviluppano il mercato e le offerte aumentano senza trasformarsi in ordini. La risposta istintiva è moltiplicare contatti e Paesi. Quella più efficace è ridurre la dispersione.

Serve un'architettura che colleghi obiettivi, profilo del partner, segmenti, argomentazioni, responsabilità e indicatori. Lo sviluppo estero non è un elenco di nominativi: è un processo di selezione, attivazione, verifica e apprendimento.

CLARITY BEFORE ACTION Prima comprendere dove l'impresa può vincere; poi scegliere; infine costruire continuità nell'azione.

CAPITOLO 7

Automazione, intelligenza artificiale e produttività

La tecnologia crea valore soltanto quando modifica un processo e una decisione.

Nel 2024 sono stati installati nel mondo 542.000 robot industriali, più del doppio rispetto a dieci anni prima. L'Asia ha concentrato il 74% delle nuove installazioni; l'Europa il 16%. L'Italia resta il secondo mercato europeo, ma le installazioni 2024 sono scese del 16%, a 8.783 unità.

Nel 2025 il 16,4% delle imprese italiane con almeno dieci addetti utilizzava almeno una tecnologia di intelligenza artificiale, contro l'8,2% del 2024. Tra le PMI la quota è salita dal 7,7% al 15,7%; tra le grandi imprese ha raggiunto il 53,1%.

Fonte: International Federation of Robotics, World Robotics 2025; ISTAT, Imprese e ICT - anno 2025, 15 dicembre 2025.

Nella meccanica gli impieghi più concreti riguardano preventivazione, progettazione, manutenzione, controllo qualità, pianificazione, documentazione, gestione della conoscenza e supporto commerciale. L'ostacolo non è solo l'investimento: sono dati disordinati, responsabilità indefinite e processi non standardizzati.

2030 Il divario non sarà tra chi usa o non usa l'IA, ma tra chi la integra in processi misurabili e chi accumula strumenti senza cambiare il lavoro.

CAPITOLO 8

Competenze cercate, competenze mancanti

Il lavoro manifatturiero può ridursi leggermente mentre aumenta la difficoltà di trovare le persone giuste.

Le previsioni Cedefop indicano per l'Italia una lieve diminuzione dell'occupazione manifatturiera, ma carenze elevate tra tecnici, professionisti e alcune figure operative specializzate. Il ricambio generazionale amplifica il problema: anche senza crescita netta, molte posizioni dovranno essere sostituite.

Fonte: Cedefop, 2025 Skills Forecast - Italy, orizzonte 2035; Unioncamere-Ministero del Lavoro, Sistema Informativo Excelsior 2025.

Le competenze tecniche resteranno centrali, ma dovranno integrarsi con capacità digitali, gestione dei dati, lingue, comprensione applicativa e relazione con il cliente. Per le PMI sarà difficile acquistare sul mercato tutte queste competenze; diventeranno quindi essenziali formazione, partnership e organizzazioni più aperte.

Anche lo sviluppo commerciale richiederà profili ibridi: non semplici venditori generalisti, ma persone capaci di comprendere prodotto, processo del cliente e logica economica della proposta.

- Proteggere il know-how critico
- Ridurre la dipendenza da singole persone
- Affiancare tecnici e commerciali
- Rendere attrattivi ruoli e percorsi
- Usare partner esterni dove la scala interna non basta

CAPITOLO 9

Energia, sostenibilità e nuove filiere

Energia e sostenibilità sono contemporaneamente un costo, un vincolo e un mercato.

I prezzi energetici europei restano un fattore di competitività e volatilità. La transizione richiede investimenti in efficienza, elettrificazione, tracciabilità e riduzione dell'impatto, mentre i clienti più strutturati trasferiscono requisiti lungo la filiera.

Parallelamente si aprono opportunità per chi fornisce macchine, componenti e servizi destinati a energia rinnovabile, reti, trattamento fluidi, recupero, riciclo e riduzione dei consumi. L'Unione europea mira a raddoppiare il tasso di circolarità, dall'attuale 12% al 24% entro il 2030.

Fonte: Commissione europea, *Circular Economy e Clean Industrial Deal*, aggiornamento 2026; Eurostat, *Energy in Europe 2026*.

Per una PMI la sostenibilità diventa competitiva quando si traduce in consumi inferiori, durata, riparabilità, minori scarti, documentazione affidabile e accesso a filiere qualificate. Dichiarazioni generiche rischiano invece di generare costi senza differenziazione.

SCELTA Non inseguire ogni requisito: individuare quelli che riducono costi, aprono clienti o proteggono la permanenza nelle filiere.

CAPITOLO 10

Mercati e settori di opportunità

Un mercato interessante in assoluto può essere sbagliato per una specifica impresa.

Da qui al 2030 le opportunità potranno emergere da investimenti in automazione, infrastrutture, energia, difesa, farmaceutico, alimentare, ambiente e reshoring. Stati Uniti, Golfo, India ed Europa orientale meritano attenzione, ma crescita macroeconomica e accessibilità commerciale non coincidono.

La selezione deve partire dall'incrocio tra applicazione, clienti raggiungibili, concorrenza, requisiti tecnici, canale, tempi di ingresso, valore medio della commessa e capacità interna. Solo dopo ha senso costruire una lista di aziende e partner.

Filtro	Domanda operativa
Domanda	Esiste un problema per cui siamo realmente rilevanti?
Accesso	Possiamo raggiungere decisori e partner adatti?
Economia	Margini e ticket giustificano tempi e costi?
Esecuzione	Possiamo servire il mercato con continuità?
Rischio	Quanto aumenta o riduce la concentrazione?

REGOLA La diversificazione non è entrare in più Paesi. È ridurre il rischio senza disperdere le risorse.

CAPITOLO 11

Tre scenari per la meccanica italiana al 2030

Gli scenari non predicono: rendono più chiare le decisioni che restano valide in futuri differenti.

Non esiste una previsione pubblica unica e sufficientemente robusta per fatturato, produzione ed export dell'intera meccanica italiana al 2030. È più corretto combinare le previsioni di breve termine con driver osservabili e costruire scenari.

Scenario	Che cosa accade	Imprese favorite
1. Inerzia	Domanda UE debole, prezzi sotto pressione, investimenti discontinui	Chi ha costi bassi o posizioni già protette
2. Selezione	Filiere più corte, meno fornitori, automazione e requisiti crescenti	Specialisti affidabili e difficili da sostituire
3. Trasformazione	Nuovi investimenti, IA integrata, servizi e mercati diversificati	Imprese organizzate, veloci e commercialmente strutturate

Lo scenario più probabile è quello della selezione competitiva. Non vincerà necessariamente l'impresa più grande, ma quella capace di dimostrare perché è

difficile sostituirla, scegliere dove investire e costruire relazioni commerciali proporzionate alla propria qualità tecnica.

TESI 2030 La linea di confine passerà meno tra grandi e piccoli e più tra imprese consapevoli del proprio valore e imprese che continuano a confidare nell'inerzia del mercato.

CAPITOLO 12

Le 12 domande prima di scegliere e agire

Prima di cercare nuovi clienti, serve dare risposta alle domande che determinano la qualità della ricerca.

- 1. Quale parte del nostro fatturato produce davvero margine e continuità?**
- 2. Quanto dipendiamo dai primi cinque clienti e da una sola filiera?**
- 3. In quali applicazioni siamo più difficili da sostituire?**
- 4. Quali problemi del cliente risolviamo meglio dei concorrenti?**
- 5. Quali personalizzazioni creano valore e quali assorbono soltanto risorse?**
- 6. Quali mercati sono compatibili con ticket, tempi e organizzazione?**
- 7. Dove serve un agente, un distributore, un partner industriale o una presenza diretta?**
- 8. Quali prove rendono credibile la nostra differenziazione?**
- 9. Quali competenze commerciali e tecniche mancano per sostenere lo sviluppo?**
- 10. Quali investimenti in automazione e dati hanno un ritorno misurabile?**
- 11. Quali clienti, settori e Paesi ridurrebbero davvero il nostro rischio?**
- 12. Quale obiettivo concreto vogliamo avere raggiunto entro tre anni?**

Queste domande non rallentano l'azione. Evitano di trasformare lo sviluppo commerciale in una successione di tentativi scollegati. Il metodo TEAM - Traguardi Esteri A Misura parte precisamente da qui: definire il traguardo, scegliere le priorità e costruire il percorso con partner, persone e mercati coerenti.

CONCLUSIONE Prima comprendere. Poi scegliere. Infine agire con continuità.

Una roadmap operativa verso il 2030

Le tendenze descritte in questo e-book non chiedono alle PMI di inseguire ogni tecnologia o ogni mercato. Chiedono di trasformare la qualità tecnica in un sistema più leggibile, misurabile e difendibile. Il percorso può essere organizzato in quattro passaggi, ciascuno con una decisione concreta e una prova osservabile.

Passaggio	Decisione prioritaria	Prova di avanzamento
1. Comprendere	Individuare prodotti, applicazioni e clienti che generano margine, continuità e apprendimento.	Marginalità per famiglia, concentrazione clienti e cause di perdita delle commesse sono note.
2. Scegliere	Definire pochi mercati e segmenti coerenti con il valore distintivo e con le capacità interne.	Esiste una lista motivata di priorità, con criteri di accesso, rischio e ritorno atteso.
3. Preparare	Rendere credibile l'offerta con prove, referenze, dati, processi e responsabilità chiare.	Il cliente comprende rapidamente perché l'impresa è rilevante e difficile da sostituire.
4. Agire	Costruire continuità commerciale con partner, persone, obiettivi e verifiche periodiche.	Pipeline, responsabilità, tempi e indicatori guidano le decisioni senza dipendere da iniziative episodiche.

PRIMI 90 GIORNI Misurare dove si crea valore; scegliere due priorità commerciali; verificare le prove disponibili; assegnare responsabilità e prossime azioni.

La roadmap non elimina l'incertezza. Riduce però il costo delle scelte incoerenti e permette di apprendere più rapidamente. Per una PMI industriale, arrivare al 2030 più solida significa iniziare oggi da poche decisioni collegate tra loro, sostenute da dati essenziali e portate avanti con continuità.

Fonti principali e criteri

Le fonti sono state consultate ad agosto 2026. I dati 2025 possono essere provvisori e soggetti a revisione. Le variazioni citate conservano il perimetro della fonte originaria e non vengono estese ad altri comparti.

ISTAT. Rapporto annuale 2025; Rapporto sulla competitività dei settori produttivi 2026; Produzione industriale, giugno 2026; Imprese e ICT, 2025 - <https://www.istat.it/>

ICE Agenzia. Rapporto ICE 2025-2026 - L'Italia nell'economia internazionale - <https://www.ice.it/>

Federmeccanica. Indagini congiunturali 2025-2026 - <https://www.federmeccanica.it/>

UCIMU. Consuntivi 2023-2025 e previsioni 2026 per macchine utensili, robot e automazione - <https://www.ucimu.it/>

ANIMA Confindustria. Congiuntura ed export della meccanica varia 2025-2026 - <https://www.anima.it/>

Commissione europea. Previsioni economiche per Italia e Germania; Digital Decade; economia circolare - <https://commission.europa.eu/>

Eurostat. Produzione, energia e digitalizzazione - <https://ec.europa.eu/eurostat/>

Cedefop. Italy Skills Forecast 2025 e previsioni al 2035 - <https://www.cedefop.europa.eu/>

IFR. World Robotics 2025 - <https://ifr.org/>

Avvertenza. Gli scenari al 2030 sono una sintesi interpretativa costruita sulle evidenze citate; non costituiscono previsioni ufficiali né garanzie sull'andamento futuro.

ExportPartner. Sviluppo commerciale internazionale per PMI industriali: mercati, partner e persone. www.exportpartner.it