

QUADERNI EXPORTPARTNER

OLTRE I MILIARDI DELL'EXPORT

Quanto è davvero internazionale
il sistema delle PMI industriali italiane?

Un ordine estero produce export.

Un mercato costruito produce capacità internazionale.

Dati, domande e strumenti per guardare oltre il valore delle esportazioni.

IMPRESE
MERCATI
COMPETENZE
PERSONE
CRESCITA

PIÙ PMI
PIÙ MERCATI
UN'ITALIA
PIÙ INTERNAZIONALE

*Più consapevolezza
per imprese più forti.
Un'Italia più competitiva
nel mondo.*

700 miliardi. Un grande obiettivo. Ma che cosa misura?

Nel 2025 le esportazioni italiane di merci hanno raggiunto 643,2 miliardi di euro, +3,3% sul 2024. Il MAECI ha fissato l'obiettivo di arrivare a 700 miliardi entro il 2027.

643,2 mld €

export italiano di merci, 2025

+3,3%

variazione sul 2024

700 mld €

obiettivo 2027

È un obiettivo importante. Ma un dato aggregato racconta soltanto una parte della storia.

- non dice quante imprese partecipano al risultato;
- non dice quanto l'export sia distribuito tra piccole, medie e grandi imprese;
- non dice quante aziende esportino con continuità;
- non dice quante dipendano da uno o due clienti, partner o mercati;
- non dice quante abbiano costruito una capacità commerciale capace di generare nuovo business nel tempo.

Un Paese può aumentare il proprio export senza aumentare nella stessa misura la capacità internazionale delle proprie imprese.

Fonte: ISTAT-ICE, Annuario 2026, dati 2025; MAECI, Piano d'azione per l'export, 19 maggio 2025.

Prima di tutto: che cosa intendiamo per PMI?

Per confrontare correttamente i dati utilizziamo le classi dimensionali statistiche Eurostat basate sul numero di persone occupate.

CLASSE	PERSONE OCCUPATE
Micro	0-9
Piccola	10-49
Media	50-249
Grande	250 e oltre

Dal riferimento 2022 Eurostat considera dipendenti e lavoratori autonomi. Fino al 2021 la classe era determinata sui soli dipendenti.

Dimensione dell'impresa e proprietà dell'impresa non sono la stessa cosa.

Una media impresa può appartenere a un gruppo multinazionale. Una grande impresa può essere a controllo italiano. Una società controllata da un gruppo estero può avere poche decine di addetti in Italia.

Per questo nel Quaderno teniamo distinti due piani:

- dimensione: micro / piccola / media / grande;
- controllo: domestico / gruppo italiano / multinazionale italiana / multinazionale estera.

Fonte: Eurostat, Trade by Enterprise Characteristics (TEC), metodologia 2025.

Le PMI contano. Molto.

Nel 2024 erano attive 119.619 imprese esportatrici italiane. La relazione tra dimensione e contributo all'export è netta.

19,3%

export: imprese <50 addetti

29,6%

export: imprese 50-249

51,1%

export: imprese ≥250

Sommandole, le imprese con meno di 250 addetti generavano il 48,9% delle esportazioni attribuite alle imprese esportatrici.

Le grandi imprese esportatrici erano soltanto 2.297, ma realizzavano poco più della metà del valore esportato.

L'export italiano non è soltanto export delle grandi imprese. Ma la dimensione conta moltissimo sul valore esportato dalla singola impresa.

Questo è uno dei tratti distintivi del modello industriale italiano: una base molto ampia di PMI partecipa ai mercati esteri, mentre una quota rilevante del valore resta concentrata nelle organizzazioni maggiori.

Fonte: ISTAT-ICE, Annuario 2026, dati sulle imprese esportatrici attive nel 2024.

Esportare una volta non è la stessa cosa che esportare con continuità.

ICE ha analizzato oltre 84.000 imprese “persistentemente esportatrici”: aziende che hanno esportato senza interruzioni nel triennio 2022-2024.

~20%

export 2024: micro + piccole

29,9%

export 2024: medie

>50%

export 2024: grandi

Anche dentro la parte più stabile della base esportatrice, quindi, le PMI restano decisive: micro, piccole e medie generano insieme circa metà dell'export del campione.

Ma la continuità da sola non basta a descrivere la qualità della presenza internazionale. Occorre capire anche come è costruita: quanti mercati, quanti clienti, quali partner, quale organizzazione commerciale.

La vera distanza non è soltanto tra chi esporta e chi non esporta. È anche tra chi vende all'estero e chi ha costruito la capacità di continuare a farlo.

Fonte: ICE, Rapporto 2024-2025, analisi su oltre 84.000 imprese persistentemente esportatrici, dati 2024.

Più export. Ma una base più larga?

Nel 2025 il valore dell'export italiano è cresciuto. Nello stesso anno gli operatori economici che hanno realizzato vendite di beni all'estero sono scesi da 135.621 a 126.491.

135.621

operatori export 2024

126.491

operatori export 2025

78,3%export dei 5.831 operatori >15
mln €

La diminuzione riguarda soprattutto i micro esportatori, cioè gli operatori con fatturato export non superiore a 75.000 euro.

Inoltre la concentrazione è aumentata: nel 2025 i primi 1.000 operatori hanno generato il 55,3% dell'export complessivo, contro il 53,6% del 2024.

Più valore esportato non significa automaticamente più soggetti coinvolti nell'export.

Nota metodologica: "operatore all'export" e "impresa esportatrice" non sono sinonimi. ISTAT li rileva con perimetri differenti; qui manteniamo la terminologia della fonte.

Fonte: ISTAT-ICE, Annuario 2026, operatori economici del commercio estero, dati 2025.

Un mercato o molti mercati?

44,1%operatori presenti in un solo
mercato**18,9%**operatori presenti in oltre 10
mercati**36.707**presenze export: macchinari
n.c.a.

Nel 2025 quasi un operatore italiano su due esportava verso un solo mercato. Il dato non va letto in modo meccanico.

Una piccola impresa molto specializzata può avere una presenza eccellente in Germania senza alcun bisogno di essere presente in quindici Paesi.

Il problema nasce quando il fatturato dipende contemporaneamente da:

- un solo mercato;
- uno o due clienti;
- un unico distributore o agente;
- una sola persona che conosce davvero quelle relazioni.

**Diversificare non significa collezionare bandierine.
Significa ridurre le dipendenze che possono
trasformare un buon export in una fragilità.**

Fonte: ISTAT-ICE, Annuario 2026, mercati di sbocco degli operatori e presenze settoriali, dati 2025.

E le multinazionali?

Nel campione ICE delle imprese persistentemente esportatrici, nel 2024 le multinazionali a controllo italiano spiegavano il 40,4% dell'export e quelle a controllo estero il 33,8%.



Questo non significa che il 74,2% dell'intero export italiano sia prodotto da "grandi multinazionali". Il dato riguarda uno specifico campione di esportatori persistenti e dimensione e controllo sono variabili diverse.

La lettura utile è un'altra: l'appartenenza a reti e gruppi internazionali può offrire accesso a strutture, informazioni, input produttivi e relazioni che rendono più profonda la presenza sui mercati.

**Il tema non è PMI contro multinazionali.
E' quanto della capacità internazionale del Paese sia diffusa anche nel tessuto delle PMI.**

Fonte: ICE, Rapporto 2024-2025, analisi sulle imprese persistentemente esportatrici, dati 2024.

Esportare non significa essere automaticamente internazionali.

Immaginiamo due PMI industriali. Entrambe fatturano 2 milioni di euro in Germania.

AZIENDA A

- 1 cliente principale
- nessuna ricerca continuativa
- relazione quasi tutta sull'imprenditore
- poca conoscenza diretta del mercato

AZIENDA B

- 15 clienti
- partner commerciale attivo
- pipeline di prospect
- responsabilità commerciale definita
- capacità di sostituire clienti persi

**Per la statistica entrambe esportano 2 milioni.
Ma non hanno costruito la stessa cosa.**

**Un ordine estero produce export.
Un mercato costruito produce capacità internazionale.**

Non è una distinzione statistica ufficiale. È una distinzione gestionale: la prima impresa possiede fatturato estero; la seconda possiede anche una maggiore capacità di rigenerarlo.

I quattro livelli della capacità internazionale

1**VALORE ESPORTATO**

Quanto vendiamo all'estero? È il dato più immediato e quello che alimenta il valore nazionale dell'export.

2**BASE ESPORTATRICE**

Quante imprese partecipano? Misura quanto la capacità di esportare è diffusa nel sistema produttivo.

3**CONTINUITÀ E DIVERSIFICAZIONE**

Su quanti clienti, mercati e canali poggia il fatturato? Qui cominciamo a misurarne la robustezza.

4**CAPACITÀ INTERNAZIONALE**

Sappiamo continuare a generare business? Qui entrano conoscenza del mercato, persone, partner locali, pipeline e capacità di sostituire ciò che perdiamo.

**È il passaggio dal vendere all'estero
al saper sviluppare un mercato.**

10 DECISION CHECK

Quanto è davvero strutturato il nostro export?

Dieci domande semplici. Non servono per attribuire un punteggio “scientifico”, ma per individuare dove può nascondersi una dipendenza.

- 01 Quanto pesa il nostro principale mercato estero?
- 02 Quanto pesa il nostro principale cliente estero?
- 03 Se lavoriamo con distributori o agenti, quanto business generano realmente?
- 04 Abbiamo contatti diretti con il mercato o tutta la conoscenza passa dal partner?
- 05 Esiste una pipeline verificabile di nuovi clienti e prospect?
- 06 Qualcuno ha la responsabilità concreta di svilupparla?
- 07 Se perdiamo un cliente importante, sappiamo dove cercarne altri?
- 08 Se perdiamo il distributore, conserviamo relazioni e conoscenza del mercato?
- 09 Sappiamo quali 2-3 mercati meritano davvero investimenti nei prossimi anni?
- 10 Quanto del nostro export dipende ancora direttamente dall'imprenditore?

Se domani perdessimo il nostro principale cliente estero, perderemmo un cliente o perderemmo praticamente quel mercato?

11 CONCLUSIONE

Oltre i 700 miliardi

Arrivare a 700 miliardi di export sarebbe un risultato importante per l'Italia. Ma sarebbe utile affiancare a quel numero altre domande.

- Quante PMI esportano con continuità?
- Quante hanno ampliato la propria base di clienti?
- Quante hanno ridotto la dipendenza da uno o due mercati?
- Quante hanno costruito partner locali realmente attivi?
- Quante dispongono delle persone e dell'organizzazione necessarie per continuare a sviluppare quei mercati?

La forza internazionale dell'industria italiana non dipende soltanto da quanti miliardi attraversano il confine.

Dipende anche da quante imprese hanno imparato a generarli, diversificarli e difenderli nel tempo.

Il valore dell'export misura quanto vendiamo fuori. La capacità internazionale misura quanto siamo in grado di restarci, crescere e ricominciare quando qualcosa cambia.

FONTI PRINCIPALI

ISTAT-ICE, Annuario statistico "Commercio estero e attività internazionali delle imprese", edizione 2026 (dati 2024-2025).

ICE, Rapporto "L'Italia nell'economia internazionale 2024-2025", analisi su microdati ISTAT.

Eurostat, Trade by Enterprise Characteristics (TEC), metodologia e classi dimensionali.

MAECI, Piano d'azione per l'export italiano nei mercati extra-UE ad alto potenziale, 19 maggio 2025.