R.E.Po.T
Rivista di Economia e Politica dei Trasporti

ISSN 2282-6599
Anno 2026
Numero 3, Paper 3.
https://www.sietitalia.org/repot-articoli/

POLICY PAPER

SPECIAL ISSUE "GEOPOLITICA, INNOVAZIONE E TRASFORMAZIONI NEI SISTEMI DI TRASPORTO E LOGISTICA", A CURA DI IRINA DI RUOCCO

Apertura internazionale, filiere di fornitura e logistica: le nuove leve competitive delle imprese italiane e meridionali

Salvio Capasso[1]

[1] *SRM*

Il contributo analizza il rapporto tra apertura internazionale, filiere di fornitura e logistica nella competitività delle imprese manifatturiere italiane e meridionali. Basandosi sull'Osservatorio SRM e sulla survey annuale di 800 imprese, approfondisce l'integrazione del Mezzogiorno nelle reti produttive nazionali, l'intensità dei rapporti con i fornitori esteri e le strategie di risposta ai rischi degli approvvigionamenti. I risultati mostrano una minore diffusione dell'export e dei fornitori esteri nel Sud rispetto alla media italiana, accompagnata da relazioni internazionali più intense in una parte delle imprese coinvolte. L'analisi evidenzia il ruolo dei costi, dell'affidabilità dei servizi e delle connessioni intermodali, proponendo indirizzi per integrare politiche industriali, internazionalizzazione e infrastrutture logistiche.

Parole Chiave: Apertura internazionale; Mezzogiorno; filiere di fornitura; logistica; competitività.

1 Introduzione

Il presente contributo prende le mosse dalla banca dati SRM dell'Osservatorio sulle imprese manifatturiere, giunto al quinto anno di attività, costruito attraverso una survey annuale rivolta a 800 imprese in Italia. Si tratta di una base conoscitiva particolarmente utile per comprendere come il sistema produttivo italiano e meridionale stia reagendo alle trasformazioni dello scenario globale, alla riconfigurazione delle catene del valore, alle tensioni geopolitiche e alle nuove esigenze di efficienza logistica. La manifattura, infatti, opera oggi dentro un quadro più ampio, nel quale industria, innovazione, rapporti internazionali, supply chain e logistica non sono più dimensioni separate, ma parti di uno stesso ecosistema competitivo.

L'elemento centrale che emerge è che la competitività delle imprese non dipende più soltanto dalla capacità produttiva interna, ma dalla qualità delle connessioni che esse riescono ad attivare. Connessioni con i mercati, con i fornitori, con le filiere nazionali e internazionali, con i nodi logistici e con le infrastrutture materiali che rendono possibile la circolazione efficiente delle merci. In questa prospettiva, l'impresa competitiva non è più soltanto quella che produce bene, ma quella che sa collocarsi dentro reti articolate, gestire flussi complessi, diversificare approvvigionamenti e mercati, reagire agli shock e trasformare la logistica in una leva strategica.

2 Connessioni produttive e integrazione del Mezzogiorno

Il punto di partenza è che il Mezzogiorno non può più essere letto come un'area marginale o isolata rispetto ai processi produttivi nazionali. Il Sud è pienamente inserito nelle reti manifatturiere italiane: sviluppa 22,5 miliardi di euro di esportazioni verso il resto del Paese e 76,7 miliardi di importazioni interregionali. Inoltre, per ogni euro di interscambio con l'estero, si registrano 1,17 euro di interscambio regionale. Questo dato è particolarmente rilevante perché mostra come il sistema produttivo meridionale sia profondamente intrecciato con quello nazionale, soprattutto lungo l'asse con il Centro-Nord, che assorbe il 56,6% delle esportazioni interregionali del Sud e rappresenta il 78,7% degli approvvigionamenti provenienti da altre regioni.

La forza di queste connessioni interne è confermata anche dai moltiplicatori economici[1]. Per ogni 100 euro di spesa finale generata in una regione meridionale si attivano 102,19 euro di valore aggiunto a livello nazionale, contro una media italiana di 90,53 euro. Sul piano occupazionale, gli stessi 100 euro generano 16,01 unità di lavoro, a fronte delle 12,09 della media nazionale. Il dato indica che la domanda manifatturiera meridionale ha una forte capacità di attivazione lungo le filiere italiane. Tuttavia, esso mette in evidenza anche una criticità: una quota significativa degli effetti economici si distribuisce fuori dal Mezzogiorno, soprattutto verso il Centro-Nord. La sfida, quindi, non è semplicemente "essere connessi", ma migliorare la qualità del posizionamento del Sud dentro le filiere, rafforzando la capacità di trattenere valore, competenze e funzioni strategiche nei territori meridionali.

3 Apertura internazionale e filiere di fornitura

Accanto alle connessioni interne, assume crescente rilievo l'apertura internazionale. Nel 2025 esporta il 43% delle imprese manifatturiere meridionali intervistate, contro il 53% della media italiana. Il dato segnala una minore diffusione dell'export nel Mezzogiorno rispetto al dato nazionale, ma non va letto come un indicatore di marginalità. Al contrario, esso evidenzia una partecipazione selettiva ai mercati esteri: non tutte le imprese meridionali sono internazionalizzate, ma quelle che lo sono rappresentano una componente importante del sistema produttivo, più esposta alla competizione globale e più direttamente coinvolta nella riorganizzazione delle catene del valore.

Questa partecipazione selettiva emerge con chiarezza anche sul lato delle forniture. Il 31,7% delle imprese manifatturiere meridionali ha fornitori localizzati oltre i confini nazionali, contro il 38,6% della media italiana. Anche in questo caso, la quota del Mezzogiorno è inferiore a quella nazionale. Tuttavia, il dato più interessante riguarda l'intensità dei rapporti internazionali per le imprese che hanno fornitori esteri. Nel Mezzogiorno, la quota di imprese con forniture dall'estero pari ad almeno il 40% del totale è passata dal 14% al 40%, mentre in Italia è cresciuta dal 17% al 26%. Ne deriva un quadro molto significativo: nel Sud sono meno numerose le imprese con fornitori esteri, ma, quando questi rapporti esistono, tendono ad avere un peso più rilevante nella struttura degli approvvigionamenti aziendali.

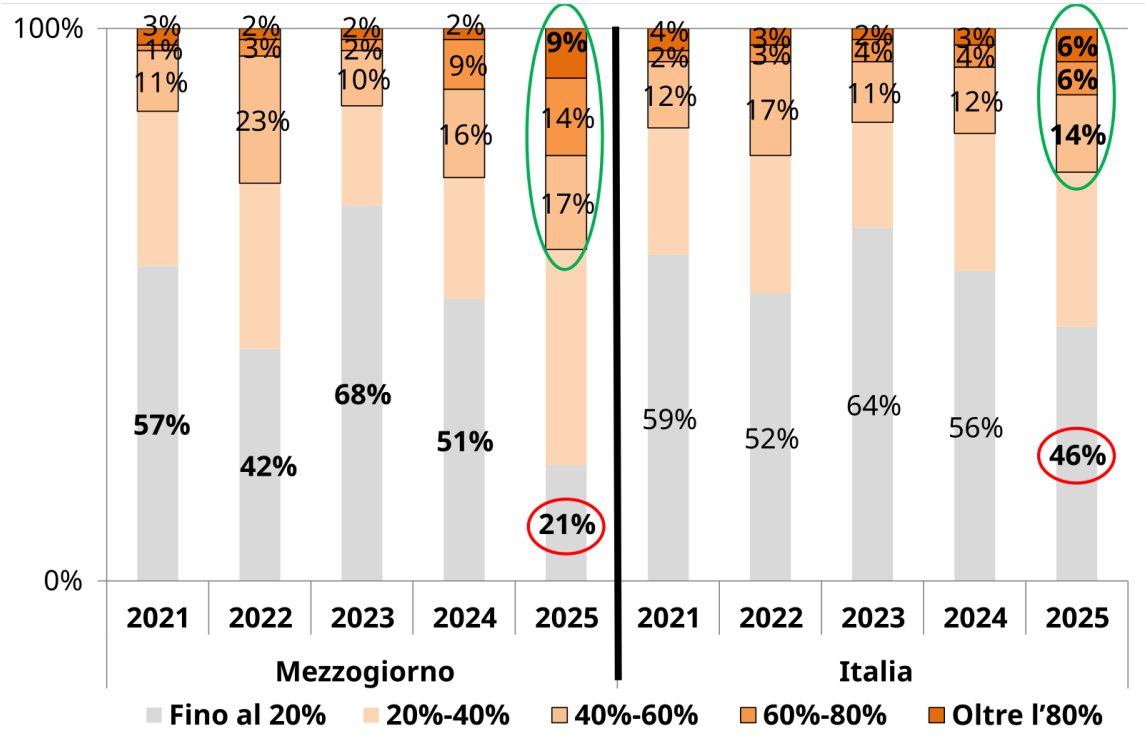


Figura 1. Incidenza delle forniture dall'estero sul totale delle forniture (2021–2025).
Fonte: SRM – Osservatorio Mezzogiorno, survey sulle imprese meridionali.

Questa evidenza consente di cogliere un punto essenziale. L'apertura internazionale non va misurata soltanto in termini di numero di imprese esportatrici o di presenza di fornitori esteri, ma anche in termini di intensità delle relazioni. Una filiera di fornitura più ampia, articolata e internazionale può rappresentare un fattore di rafforzamento competitivo perché consente alle imprese di accedere a input, tecnologie, mercati e competenze più diversificati. Al tempo stesso, però, espone le imprese a rischi maggiori: aumento dei costi, tempi di consegna più lunghi, incertezza degli approvvigionamenti e vulnerabilità rispetto agli shock geopolitici.

Questa tensione tra opportunità e rischio è oggi una delle questioni decisive per la manifattura. Tra le criticità dei rapporti di fornitura, l'aumento dei costi è indicato come il fattore più impattante, con una valutazione media di 4,40 su 5 per le imprese meridionali e di 4,35 per quelle italiane. Seguono i tempi di consegna dilatati, l'affidabilità dei fornitori e altre criticità operative. Di fronte a queste difficoltà, le imprese reagiscono soprattutto aumentando le scorte di magazzino: lo fa il 63% delle imprese meridionali e il 61% di quelle italiane. Cresce però anche il ricorso a strategie più strutturate, come il dual o multiple sourcing per input strategici, adottato dal 29% delle imprese meridionali e dal 28% di quelle nazionali, e il nearshoring, indicato dal 27% sia nel Mezzogiorno sia in Italia.

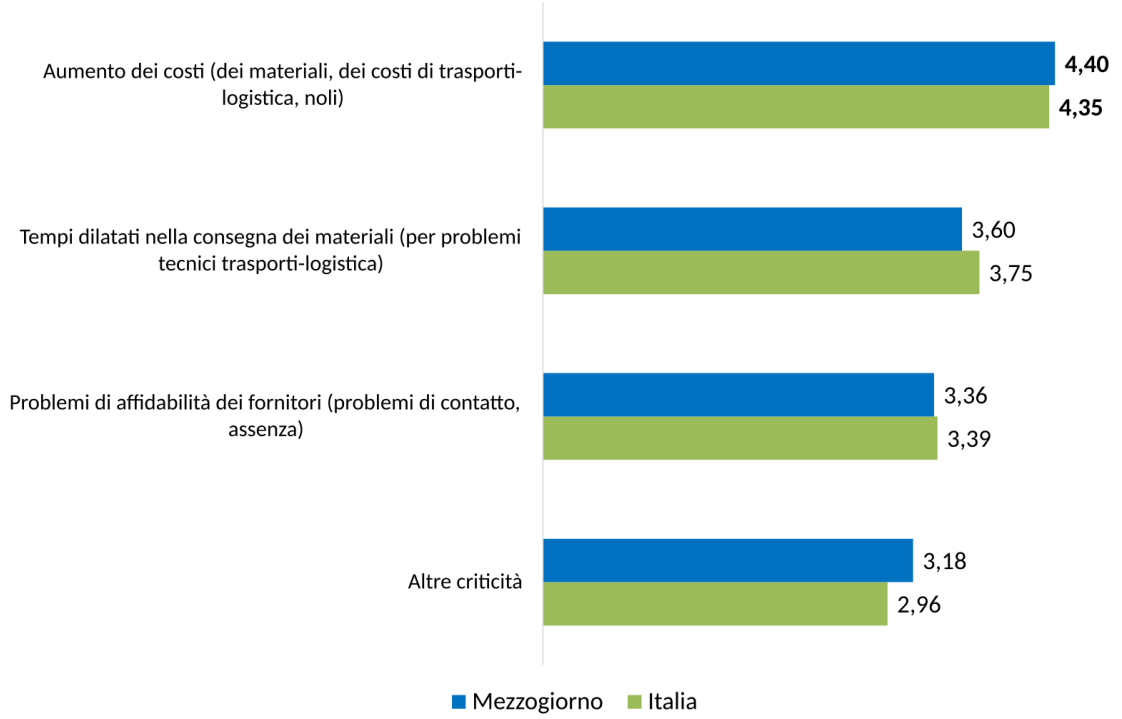


Figura 2. Criticità legate ai rapporti di fornitura: valutazioni medie delle imprese.
Fonte: SRM – Osservatorio Mezzogiorno, survey sulle imprese meridionali.

Questi dati mostrano che la gestione della supply chain è ormai una componente centrale della strategia d'impresa. Le imprese non si limitano più a subire le difficoltà degli approvvigionamenti, ma cercano di costruire risposte organizzative: diversificano i fornitori, aumentano le scorte, avvicinano alcune fonti di approvvigionamento, riducono la dipendenza da singoli canali. In questa prospettiva, la filiera non è soltanto una sequenza tecnica di input e output, ma diventa un'infrastruttura competitiva. Le imprese più capaci di governare le proprie reti di fornitura sono anche quelle potenzialmente più resilienti, perché dispongono di margini di adattamento più ampi di fronte agli shock.

Attraverso una lettura integrata tra strategie e performance[2] è possibile evidenziare che i risultati economico-finanziari più solidi non dipendono da un solo fattore, ma dall'integrazione di più dimensioni: investimenti, innovazione, apertura internazionale, capitale umano, qualità organizzativa e uso coerente delle tecnologie. In particolare, le imprese più aperte ai mercati esteri mostrano livelli più elevati di ricavi, produttività e redditività. La competitività, quindi, non è il prodotto di una singola scelta, ma di una combinazione di fattori che si rafforzano reciprocamente.

4 Logistica e competitività delle imprese

È qui che la logistica assume un ruolo decisivo. Una gestione logistica efficace consente alle imprese di ridurre i costi, aumentare l'affidabilità delle consegne, integrare meglio la supply chain, incrementare la capacità di esportazione e accrescere la flessibilità rispetto alle variazioni della domanda. In altri termini, la logistica non è più soltanto una funzione di supporto, ma una leva strategica che incide direttamente sulla capacità delle imprese di competere nei mercati nazionali e internazionali.

Per il Mezzogiorno questo tema assume una rilevanza ancora maggiore. La posizione geografica del Sud, la presenza di porti e la collocazione mediterranea rappresentano potenzialità importanti, ma il vantaggio geografico da solo non basta. La competitività logistica dipende dalla

[2] Si veda al riguardo SRM (2026) Un Sud che Innova e Produce.

capacità effettiva di garantire efficienza, continuità, prevedibilità e integrazione tra modalità di trasporto. Nel Mezzogiorno il trasporto su strada resta dominante, con un indice di rilevanza pari a 4,65 su 5. Il trasporto marittimo presenta un peso relativamente più elevato rispetto ad altre modalità, soprattutto tra le imprese esportatrici, mentre ferro e soluzioni intermodali mantengono livelli più contenuti ma mostrano margini di sviluppo.

I risultati mostrano che, nel Mezzogiorno, il principale driver di scelta è rappresentato dal costo, indicato come fattore determinante dal 72% delle imprese (contro il 69% a livello nazionale). Seguono, in ordine di rilevanza, il rispetto delle tempistiche di consegna (69%), l'utilizzo consolidato della modalità stradale (68%), il tracking della merce (63%) e la disponibilità di un servizio completo alla consegna (60%). Questi elementi mostrano che le imprese valutano la logistica non in astratto, ma sulla base della sua capacità di incidere concretamente sui processi aziendali: costi, tempi, tracciabilità, affidabilità e servizio finale.

La logistica, dunque, è il punto di raccordo tra apertura internazionale e filiere di fornitura. Senza collegamenti efficienti, l'export perde competitività; senza tempi certi, le filiere si indeboliscono; senza servizi logistici avanzati, la diversificazione dei mercati e dei fornitori diventa più difficile da gestire. Per le imprese meridionali, ciò significa che il rafforzamento competitivo passa anche dalla capacità di trasformare la propria posizione geografica in una funzione economica più forte: non solo area di transito o piattaforma di assemblaggio, ma nodo produttivo e logistico capace di generare e trattenere valore.

5 Geopolitica e ridefinizione delle catene di fornitura

Il contesto internazionale rende questa esigenza ancora più urgente. Le tensioni geopolitiche stanno ridisegnando le rotte marittime globali, con effetti sui costi, sui tempi di consegna e sulla sicurezza degli approvvigionamenti. Le criticità del Canale di Suez e dello Stretto di Hormuz, l'aumento delle deviazioni di rotta e la pressione sui flussi di materie prime mostrano che la logistica non è più un tema tecnico, ma una questione di competitività e sicurezza economica. Nel caso italiano, il commercio marittimo supera i 300 miliardi di euro annui, mentre i porti del Mezzogiorno costituiscono punti strategici di ingresso per materie prime, prodotti energetici e merci destinate alle filiere produttive nazionali.

In questa prospettiva, l'apertura internazionale delle imprese e l'ampliamento delle filiere di fornitura non possono essere considerati soltanto come indicatori di modernizzazione. Sono, piuttosto, condizioni necessarie per competere in uno scenario nel quale la prossimità, la diversificazione, la resilienza e la capacità logistica diventano fattori determinanti. Le imprese più aperte e più connesse sono anche quelle che possono accedere a mercati più ampi, costruire relazioni più articolate e reagire con maggiore flessibilità agli shock. Ma perché questa apertura generi sviluppo duraturo, essa deve essere sostenuta da infrastrutture, servizi logistici, capacità organizzative e politiche in grado di rafforzare il posizionamento delle imprese.

Il Mezzogiorno si trova quindi davanti a una sfida strategica. Da un lato, partecipa già alle reti produttive nazionali e internazionali, dispone di filiere rilevanti e mostra una capacità crescente di inserimento nei mercati. Dall'altro lato, deve rafforzare la propria capacità di guidare le connessioni, trattenere valore e trasformare la logistica in un vero motore di competitività. Il passaggio decisivo non è soltanto aumentare il numero di imprese esportatrici o ampliare la platea dei fornitori esteri, ma costruire un sistema più integrato, in cui apertura internazionale, filiere di fornitura e logistica avanzata diventino parti di una stessa strategia di sviluppo.

6 Implicazioni per le politiche di sviluppo e conclusioni

Sul piano delle politiche di sviluppo, queste evidenze richiamano quindi la necessità di integrare il sostegno all'internazionalizzazione con gli interventi sui trasporti e sulle infrastrutture logistiche. Per le imprese che operano sui mercati esteri, la competitività dipende anche dalla possibilità di raggiungere clienti e fornitori con costi sostenibili, tempi prevedibili e continuità del servizio. Nel

Mezzogiorno, questa integrazione può trasformare la posizione mediterranea e la presenza di importanti scali portuali in un vantaggio concreto per il sistema produttivo.

Una prima priorità riguarda il rafforzamento dei collegamenti tra porti, interporti e aree industriali, con particolare attenzione all'ultimo miglio ferroviario e stradale e all'eliminazione delle strozzature lungo i principali assi di trasporto. Gli investimenti dovrebbero essere orientati alla costruzione di una rete nella quale infrastrutture e servizi siano progettati in funzione delle esigenze delle filiere. In questa prospettiva, occorre favorire collegamenti intermodali regolari e affidabili, accessibili anche alle piccole e medie imprese attraverso l'aggregazione della domanda di trasporto.

Una seconda direttrice riguarda la digitalizzazione e la semplificazione dei processi logistici: interoperabilità tra operatori, tracciabilità delle merci e maggiore coordinamento delle procedure documentali e doganali. A questi interventi andrebbero affiancati strumenti per rafforzare le competenze logistiche delle imprese e la loro capacità di pianificare gli approvvigionamenti, diversificare le rotte e gestire i rischi delle forniture internazionali.

La qualità delle politiche dovrà quindi essere valutata anche attraverso i risultati prodotti per le imprese: riduzione dei tempi e dei costi complessivi di trasporto, maggiore puntualità delle consegne e migliore accessibilità ai mercati. Per il Mezzogiorno, una logistica più efficiente può ampliare la platea delle imprese esportatrici, consolidare quelle già internazionalizzate e favorire l'insediamento di attività produttive e servizi a maggiore valore aggiunto. Trasporti e infrastrutture diventano così parte integrante della politica industriale e della capacità dei territori di generare e trattenere sviluppo.

È questo il messaggio che emerge: il futuro competitivo del Mezzogiorno dipende dalla capacità di combinare competenze, connessioni e competitività. In tale quadro, la logistica non è un settore tra gli altri, ma una piattaforma abilitante. Essa consente alle imprese di essere più aperte, alle filiere di essere più resilienti, ai territori di essere più attrattivi e al Sud di rafforzare il proprio ruolo nello sviluppo manifatturiero italiano ed euro-mediterraneo.

Riferimenti bibliografici

Banca d'Italia. (2022). Il divario Nord-Sud: sviluppo economico e intervento pubblico (Collana Seminari e Convegni, n. 25).

Banca d'Italia. (2024). L'economia delle regioni italiane. Dinamiche recenti e aspetti strutturali.

European Commission. (2025). Regional Innovation Scoreboard 2025.

Intesa Sanpaolo. (2026). Monitor dei Distretti del Mezzogiorno.

Istat. (2025). Rapporto sulla competitività dei settori produttivi.

Istat. (s.d.). Coeweb: dati sul commercio estero delle filiere manifatturiere.

Prometeia. (s.d.). Modello Input-Output multiregionale MRSUT.

SRM. (2026). Competenze, Connessioni e Competitività. Le tre dimensioni di sviluppo per le filiere manifatturiere del Mezzogiorno (Vol. 12, Un Sud che innova e produce). Giannini Editore.

SRM. (2025). Il Manifatturiero del Mezzogiorno nell'attuale contesto geoeconomico. Interdipendenze e competitività (Vol. 11, Un Sud che innova e produce). Giannini Editore.

SRM. (2022). Il tessuto manifatturiero del Mezzogiorno. Potenzialità economiche, dinamiche produttive e strategie di filiera (Vol. 9, Un Sud che innova e produce). Giannini Editore.