

3 giugno 2026

Lettera all'Imprenditore n. 427



Internazionalizzarsi unica soluzione al declino demografico



"Il futuro appartiene a coloro che vedono le possibilità prima che diventino ovvie."

John Sculley

Nel 2025, secondo l'Istat, le nascite hanno toccato un nuovo minimo storico pari a 355mila, in calo del 3,9% rispetto all'anno precedente. Il tasso di fecondità è sceso a 1,14 figli per donna, ben al di sotto della soglia di rimpiazzo generazionale, fissata a 2,1. Il saldo naturale tra nascite e decessi ha prodotto un deficit di circa 296mila persone in un solo anno e soltanto grazie a un saldo migratorio positivo per altrettante 296mila unità la popolazione si è mantenuta sostanzialmente stabile (58,9 milioni). L'età media è salita ulteriormente passando da 46,9 nel 2024 a 47,1 nel 2025 e parallelamente la popolazione attiva (15-65anni) è diminuita di 73mila persone.

Per un imprenditore, questi numeri raccontano una realtà precisa: il mercato interno italiano è destinato a rallentare per motivi strutturali sia a causa del calo dei residenti sia a causa dell'invecchiamento della popolazione. In questo scenario, l'internazionalizzazione non rappresenta più soltanto un'opportunità di crescita, ma una scelta strategica sempre più necessaria sia per vendere, che per produrre.

Le proiezioni Istat indicano inoltre che la popolazione italiana continuerà a contrarsi nei prossimi decenni, con una classe di età tra i 20 e i 35 anni, quella statisticamente più attiva nei consumi, sempre più ridotta. Un mercato che si contrae in termini di popolazione attiva è un mercato che, prima o poi, comprimerà i margini di sviluppo di chi vi opera. Inevitabilmente, di fronte a una domanda prospettica in contrazione, occorre guardare a nuovi sbocchi e nuove opportunità provenienti anche dall'estero. Di fatto, la domanda che ogni imprenditore dovrebbe porsi non è se internazionalizzarsi, ma dove andare a vendere e a produrre per crescere.

Un mercato interno sotto pressione

Il calo demografico si tradurrà quasi inevitabilmente in una minore capacità di espansione della domanda interna.

La dinamica demografica inciderà su questo risultato: meno giovani significa meno nuove famiglie, meno consumi, meno lavoratori e una pressione crescente sulle famiglie per finanziare i sistemi di welfare, che comprimeranno ulteriormente la loro capacità di spesa. Le aziende che costruiscono le proprie previsioni di ricavo esclusivamente sul mercato domestico stanno pianificando su un terreno che si restringe. La pressione competitiva, nel frattempo aumenterà perché più operatori si contendono un minor mercato. L'imprenditore che guarda esclusivamente al mercato italiano non sta scegliendo la strada più sicura, ma la più esposta al declino strutturale. In questo contesto la domanda estera non è più un'integrazione del fatturato domestico, ma la sua alternativa più solida e dinamica.

I mercati emergenti crescono a ritmi che l'Europa non conosce da decenni: India, Vietnam, Messico, Indonesia, Arabia Saudita, solo per fare alcuni esempi, sono economie con classi medie in rapida

espansione e un appetito crescente per prodotti ad alto valore aggiunto. È proprio in questi segmenti che il Made in Italy esprime il proprio vantaggio competitivo: meccanica strumentale, agrifood, design industriale, farmaceutica ed energie rinnovabili sono settori nei quali la qualità, la specializzazione e la reputazione delle imprese italiane restano fortemente riconosciute a livello internazionale.

Se inoltre si pone attenzione alla contrazione del mercato del lavoro, che già oggi rende difficoltosa la ricerca e l'inserimento di nuove figure, è facile prevedere che sarà difficile potenziare e avviare nuovi insediamenti produttivi in Italia. Sarà pertanto necessario valutare la possibilità di realizzare nuovi investimenti produttivi all'estero, in mercati con maggior disponibilità di personale, per incrementare le attuali capacità produttive.

Perché internazionalizzarsi è la risposta?

Secondo il Rapporto ICE 2024-2025, le esportazioni italiane hanno raggiunto i 623,5 miliardi di euro nel 2024, confermando l'Italia tra i primi sette paesi esportatori a livello mondiale. Il dato più rilevante per chi ragiona in termini imprenditoriali riguarda le performance economiche delle aziende esportatrici: secondo alcune analisi congiunte SACE-Confcommercio Milano il vantaggio può arrivare fino al 10% in più. Il motivo è semplice: l'accesso a mercati diversi riduce la dipendenza da un singolo ciclo economico, diversifica il rischio e moltiplica le occasioni di crescita. Quando un'economia rallenta, un'altra può trovarsi in fase espansiva; quando la domanda interna si contrae, quella internazionale può continuare a sostenere investimenti, occupazione e margini.

L'export vale oggi quasi un terzo del PIL italiano e le imprese esportatrici mostrano maggiore resilienza e redditività in ogni fase del ciclo economico. Non si tratta di un caso: chi vende su più mercati è strutturalmente meno vulnerabile alle contrazioni di un singolo mercato nazionale.

Agire adesso: strumenti, priorità e approccio strategico

L'ecosistema è maturo. Quel che manca, in molti casi, è la decisione imprenditoriale di attivarlo. La distinzione fondamentale che ogni imprenditore dovrebbe interiorizzare è quella tra export e

internazionalizzazione. Vendere all'estero è un'azione transazionale: si risponde a un ordine, si spedisce, si incassa. Internazionalizzarsi è un processo: significa costruire una presenza, comprendere un mercato, adattare il prodotto, sviluppare relazioni locali, proteggere il brand e strutturare la supply chain. Il primo è un punto di partenza, il secondo è il vero obiettivo strategico. Per farlo con metodo, occorre definire la strategia di entrata nel mercato target, selezionare i partner locali con criteri rigorosi, costruire un piano industriale che valuti le sinergie e i ritorni attesi, e governare il processo con la stessa disciplina con cui si gestisce qualsiasi investimento rilevante. Le imprese che hanno percorso questa strada in modo strutturato sono oggi le più solide e le meno esposte alle contrazioni del mercato domestico. Quelle che continuano a rimandare rischiano invece di consumare progressivamente un vantaggio competitivo che difficilmente il mercato restituirà in futuro.

Benedetti&Co, grazie ad un team di esperti, è in grado di supportare gli imprenditori e il management di un'azienda durante tutto il processo di **internazionalizzazione** e crescita: dalla definizione della **strategia** di sviluppo estero fino alla gestione operativa. Benedetti&Co assiste l'azienda nella selezione dei mercati target e dei potenziali partner; costruisce il piano industriale per valutare l'operazione e le sue sinergie; assiste l'imprenditore nella negoziazione con la controparte e nella redazione dei contratti necessari e se necessario interviene per supportare l'imprenditore nel reperimento delle fonti finanziarie.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Brescia

Via Guglielmo Oberdan 5/7
25128 Brescia
tel. +39 030 2054803
info@benedetti-co.it

Milano

Via Giacomo Zanella 41
25128 Milano
tel. +39 02 80505774
info@benedetti-co.it

Mumbai

INDIA - 400006 Mumbai,
Ajanta Building Flat 1.
LD Ruparel -
Marg. Malabar Hill
tel. +91 - 9820088817