The European House Ambrosetti

THINK TANK | MANAGEMENT CONSULTING | LEADERS' EDUCATION | SUMMIT

il CLUB delle TESTE PENSANTI

Estratto dalla presentazione di TEHA Group in occasione dell'incontro del 20 febbraio 2025. I contenuti del documento non possono essere disgiunti dai commenti che li hanno accompagnati.

INCONTRO DEL CLUB DELLE TESTE PENSANTI

Focus on:
Il mondo nell'epoca «Trump 2.0»: prospettive e sfide per le imprese e le filiere economiche

Lorenzo Tavazzi (*Senior Partner* e Responsabile Area Scenari & *Intelligence*, TEHA Group) e
Pio Parma (*Senior Consultant* Area Scenari & *Intelligence*, TEHA Group)

Milano, uffici TEHA Group, giovedì 20 febbraio 2025

© 2025 Tutti i diritti riservati

Non c'è vento a favore per chi non conosce il porto

The European House - Ambrosetti | TEHA Group

- Fondata nel 1965, è un **gruppo di consulenza per le Alte Direzioni** con sede in Italia e uffici in tutto il mondo
- Dal 2013 è accreditata nella categoria "*Best Private Think Tanks*", **1° *Think Tank* in Italia e tra i più rispettati indipendenti al mondo** su oltre 11.175 *
- Per il quinto anno consecutivo è riconosciuta da Top Employers Institute come una delle **151 realtà Top Employer in Italia**
- TEHA Group fornisce:
  - Servizi di consulenza strategica e manageriale
  - Costruzione di scenari strategici, attività di *policymaking* e *advocacy* (>400 all'anno)
  - Piani di sviluppo territoriale ai Governi regionali e ai principali *player* locali (>60 iniziative negli ultimi 3 anni)
  - Programmi di alta formazione e *Forum* per la *leadership* politica ed imprenditoriale (oltre 50 incontri all'anno, con più di 3.000 esperti da tutto il mondo)

(*) Fonte: «Global Go to Think Tank Index Report» dell'Università della Pennsylvania

TEHA Group: principali *facts&figures*

Oltre 750 Eventi

Realizzati nel 2023, di cui l'11% in digitale, l'8% in fisico e l'81% phygital

1 Piattaforma proprietaria per realizzare iniziative phygital

Know-how e tecnologia proprietaria per realizzare workshop, seminari, eventi digitali complessi

3.000 Esperti

Nazionali ed internazionali coinvolti nelle nostre diverse piattaforme

45.000 Imprenditori e manager

Nazionali ed internazionali che hanno partecipato ai nostri eventi e incontri in Italia e nel mondo

Oltre 350 Studi e Scenari

Sviluppati per Istituzioni e aziende nazionali ed internazionali

1° Think Tank

Privato italiano, 4° nell'Unione Europea, tra i più rispettati e indipendenti – dal 2013 – su 11.175 a livello globale attraverso una survey indirizzata a 73.000 leaders di imprese, istituzioni e media, in oltre 100 Paesi nel mondo (*)

50 Anni

del Forum di Cernobbio nel 2024: i partecipanti dell'ultima edizione esprimono Asset gestiti pari a circa 50 trilioni di Euro; 7 Governi rappresentati

18 Paesi

Con presenza diretta o partnership. Nel 2020 abbiamo supportato la presidenza italiana del G20 con la formulazione di 8 raccomandazioni di policy, declinate sugli ambiti d'azione prioritari per la Presidenza italiana (le "3P": Persone, Pianeta, Prosperità)

TOP EMPLOYER 2024

Per il quarto anno consecutivo, siamo stati riconosciuti Top Employer. Una delle 147 realtà nominate nel 2024 in Italia, sulla base dell'analisi specifica di 6 aree di policy HR e di oltre 400 best practice monitorate

300 Persone di cui 56% Donne

Accomunate dalla stessa passione e voglia di fare

10 anni

Da oltre 10 anni attore chiave dell'ecosistema italiano dell'innovazione: Corporate Venture Capital, Open Innovation, Acceleratore di Startup, scenari tecnologici

30 anni

L'esperienza del nostro team di sostenibilità in progetti e soluzioni su misura per accelerare la transizione delle imprese verso un futuro sostenibile

10 Community

Tematiche o territoriali: Community Cashless Society, Community Valore Acqua per l'Italia, Community Retail 5.0, Community Life Sciences, Innotech Community, Community Smart Building, Zero Carbon Community, Floating Wind Offshore Community, Community Toscana, Community Food

7 Think Tank e Summit Internazionali

Riconosciuti come una best-practice internazionale da parte dell'ASEAN Community. Menzionati come caso d'eccellenza nel Trattato del Quirinale - co-firmato dal Presidente del Consiglio dei Ministri italiano e dal Presidente della Repubblica Francese - per la cooperazione bilaterale rafforzata

120 Famiglie

Imprenditoriali assistite, tramite consulenza nei Patti di Famiglia e Sistemi di Governance

TEHA

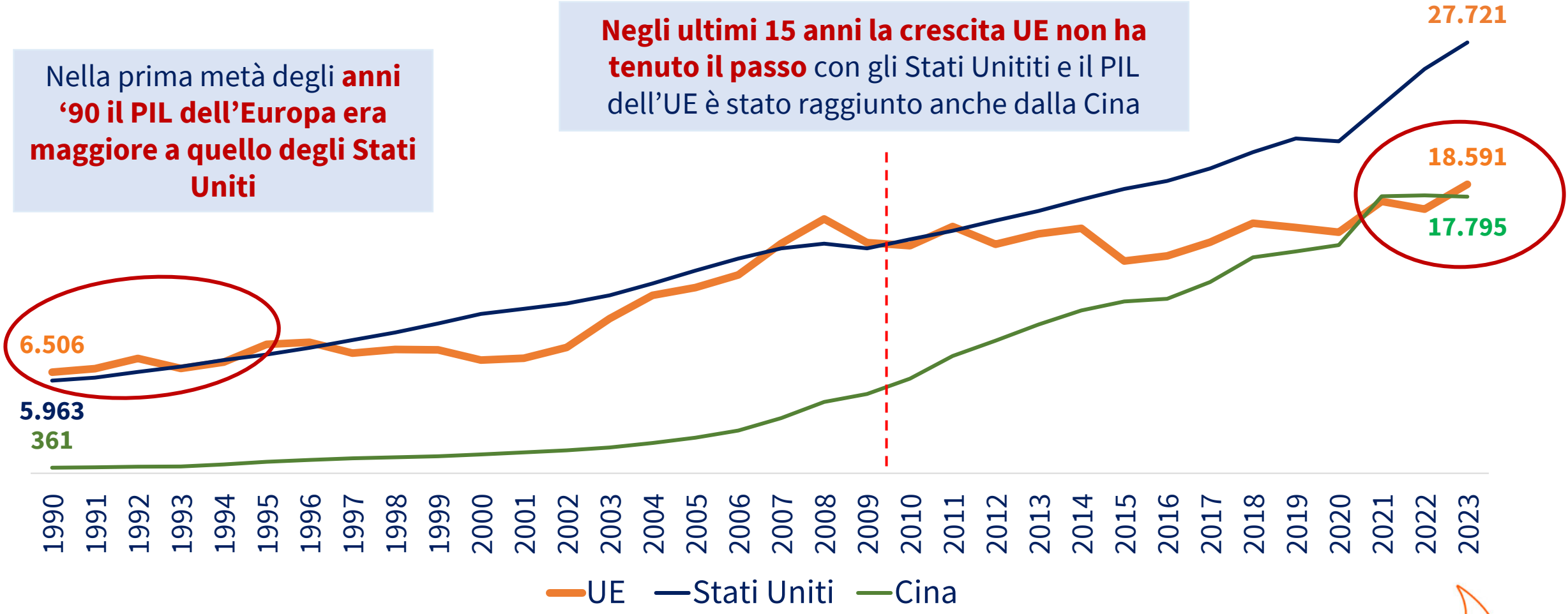
(*) Nell'ultima edizione del Global Go To Think Tanks Report della University of Pennsylvania

LA CONSIDERAZIONE DI FONDO: negli ultimi 15 anni l'UE è cresciuta lentamente ed è stata superata dagli Stati Uniti e raggiunta dalla Cina

Prodotto Interno Lordo di Unione Europea, Stati Uniti e Cina
(miliardi di dollari), 1990-2023

Nella prima metà degli **anni '90 il PIL dell'Europa era maggiore a quello degli Stati Uniti**

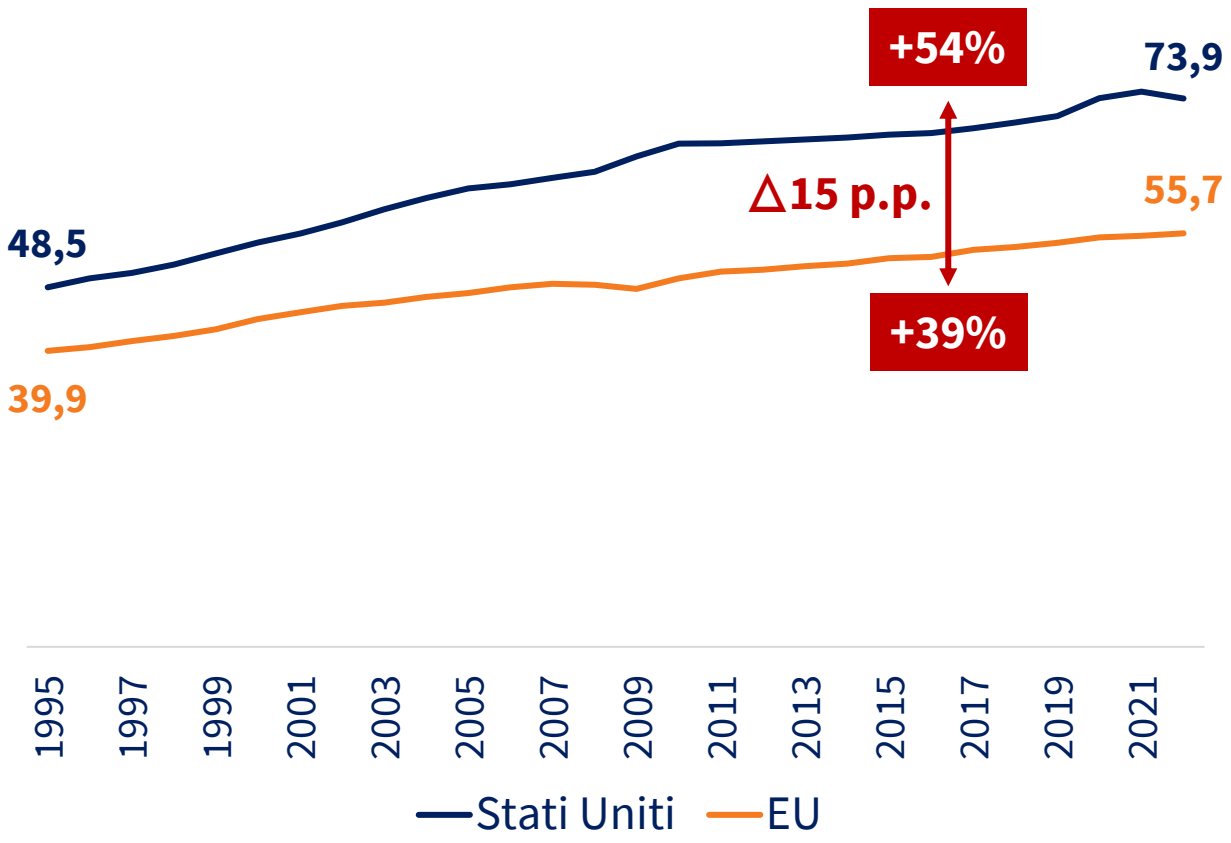
Negli ultimi 15 anni la crescita UE non ha tenuto il passo con gli Stati Unititi e il PIL dell'UE è stato raggiunto anche dalla Cina



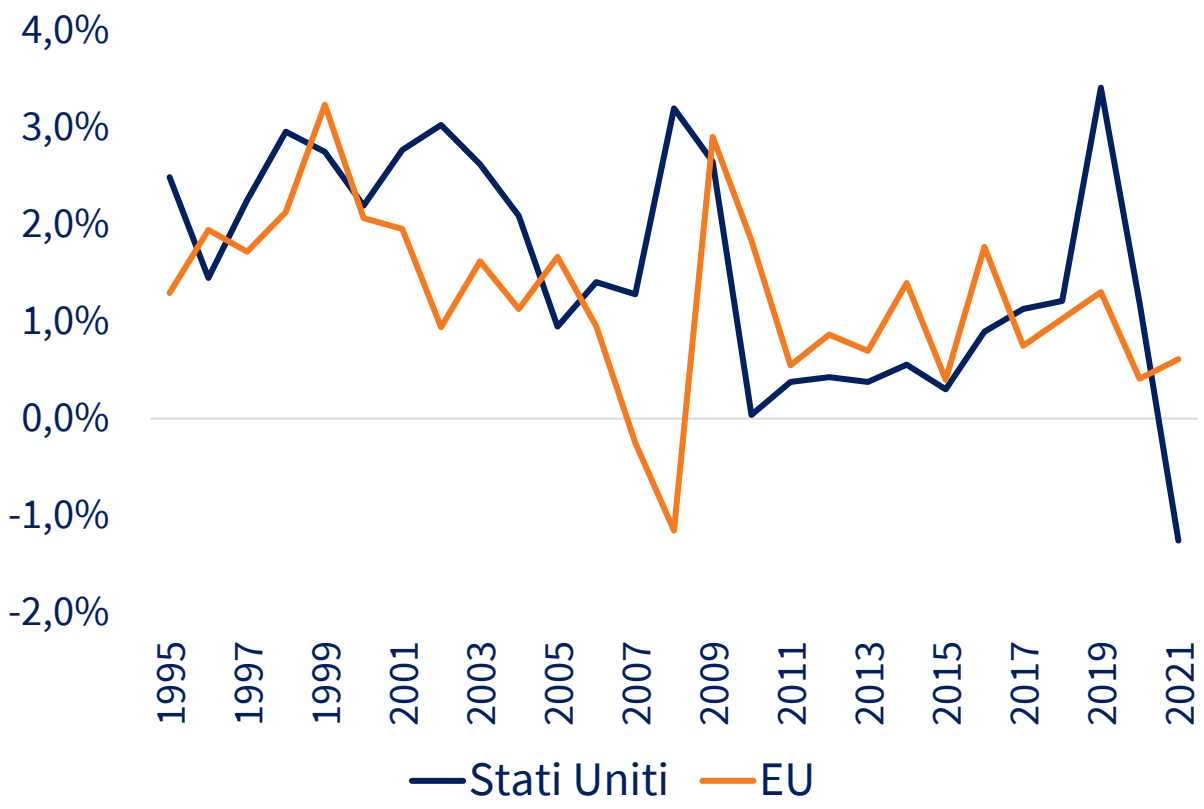
Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Banca Mondiale, 2025

Anche la produttività dell'UE non ha tenuto il passo: negli ultimi 30 anni negli Stati Uniti è cresciuta di 15 p.p. di più

PIL per ora lavorata
(valore in $), 1995-2021



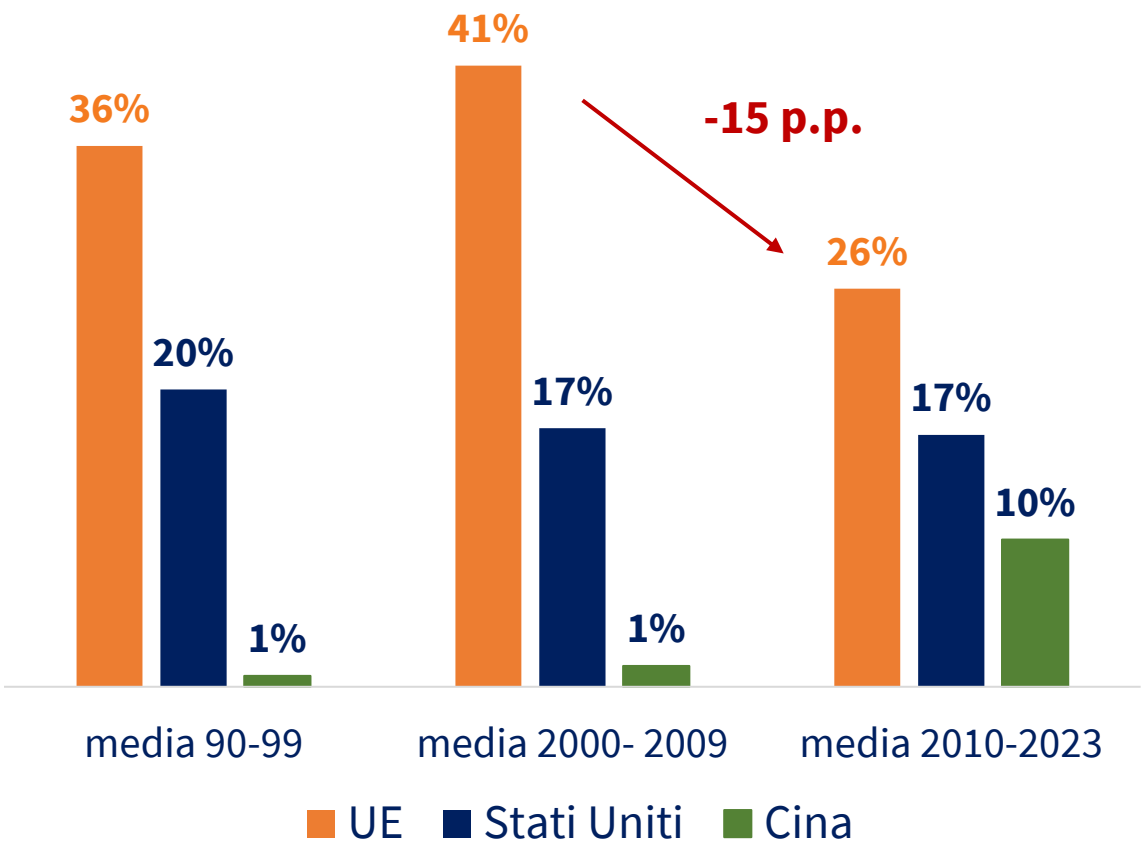
Crescita annua del PIL per ora lavorata
(valore in %), 1995-2021



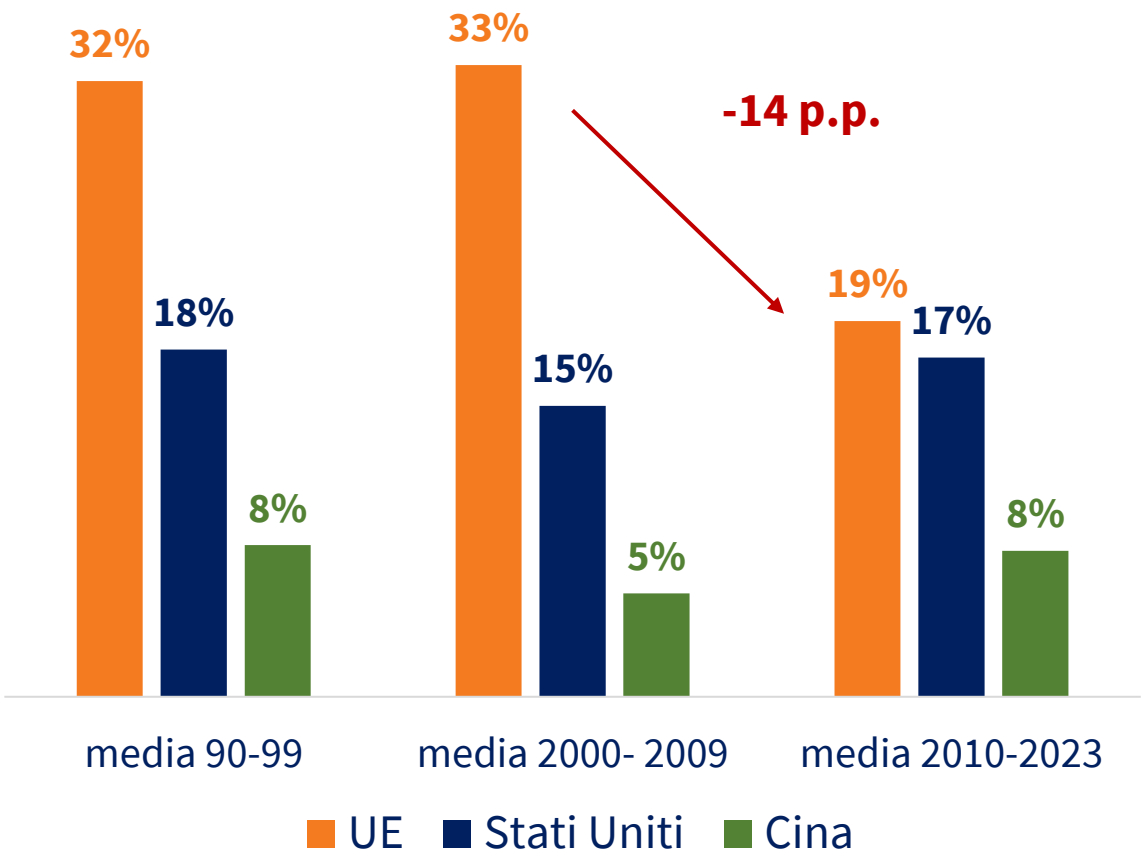
Fonte: elaborazione TEHA Group su dati OCSE, 2025

La perdita di competitività dell'UE è attestata anche dal netto calo degli investimenti diretti in entrata e in uscita degli ultimi 15 anni

Valore degli IDE IN USCITA per UE, USA e Cina sul totale globale (valori in %), 1990-2023



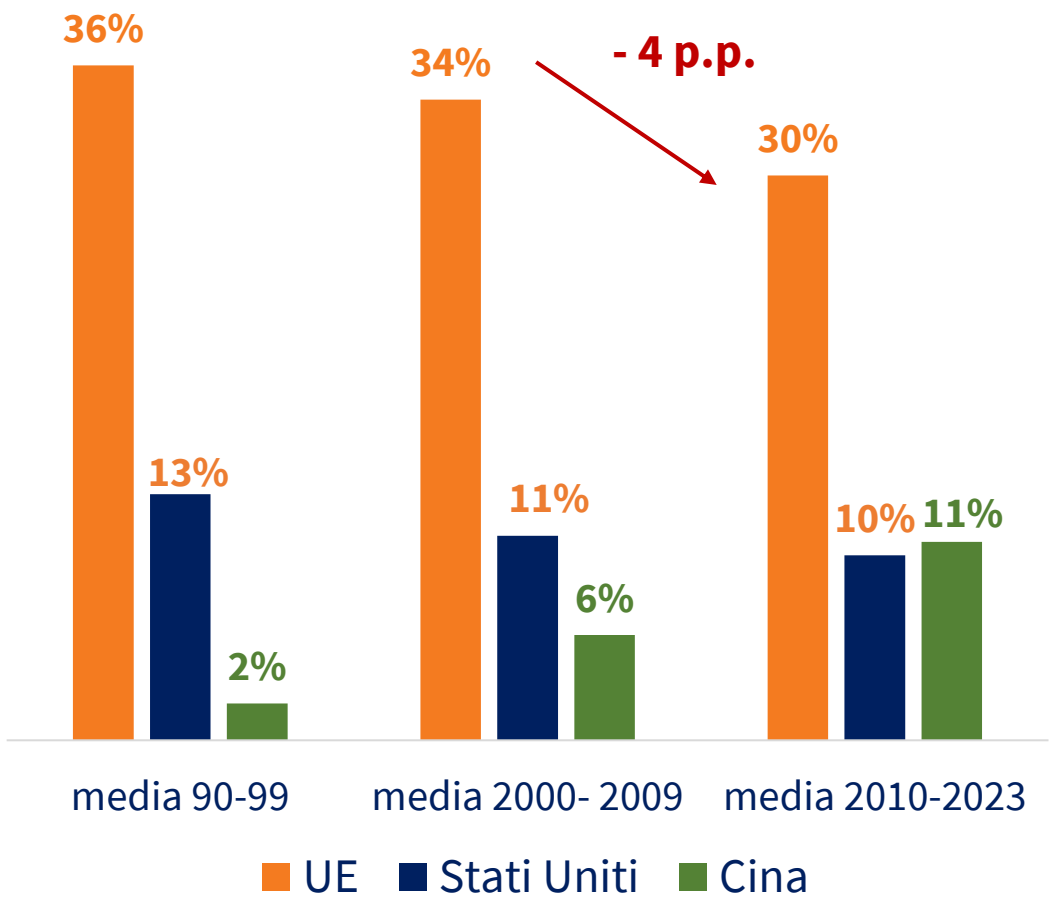
Valore degli IDE IN ENTRATA per UE, USA e Cina sul totale globale (valori in %), 1990-2023



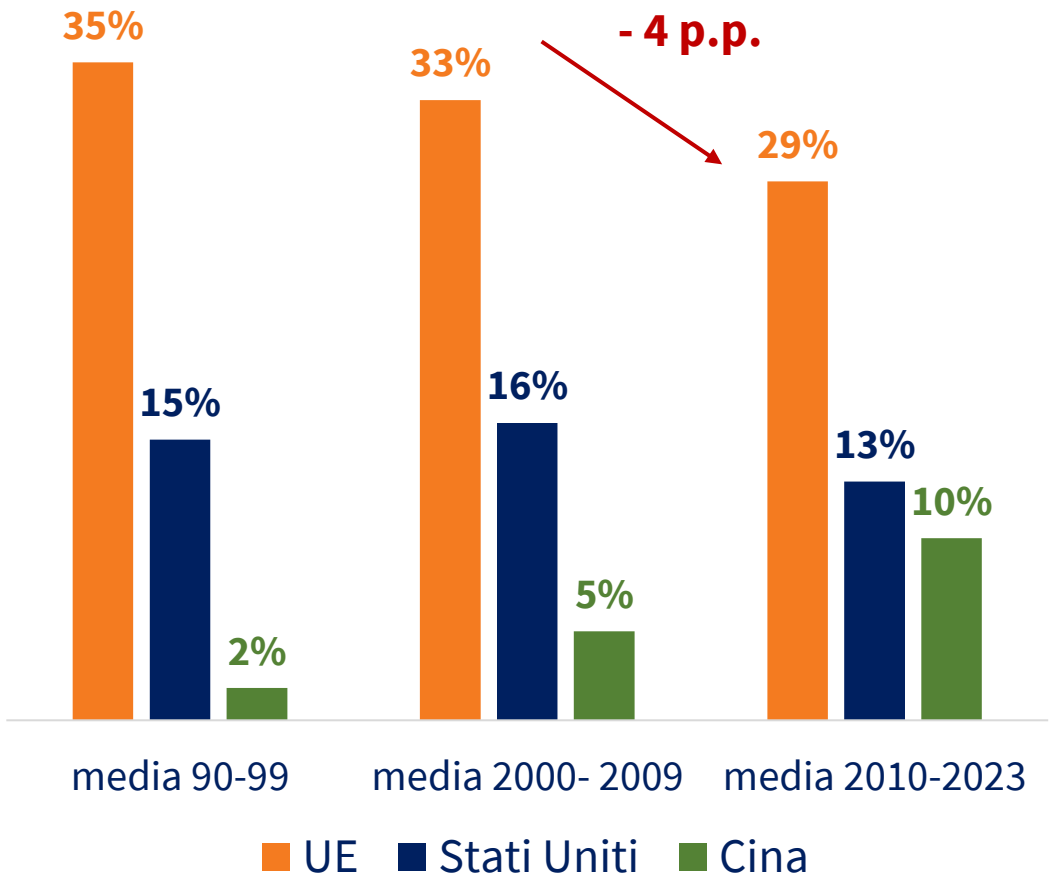
Fonte: elaborazione TEHA Group su dati ONU, 2025

Il calo di esportazioni e importazioni invece è stato più contenuto e l'UE rimane ancora il primo blocco commerciale al mondo

Valore delle ESPORTAZIONI per UE, USA e Cina sul totale globale (valori in %), 1990-2023



Valore delle IMPORTAZIONI per UE, USA e Cina sul totale globale (valori in %), 1990-2023



Fonte: elaborazione TEHA Group su dati ONU, 2025

Il tema del **rilancio della competitività europea** è al centro del dibattito politico a seguito della pubblicazione dei **rapporti strategici** redatti dai due ex Primi ministri italiani **Enrico Letta** («***Much More than a Market***») e **Mario Draghi** («***The Future of European Competitiveness***»)

Il Rapporto Letta è stato presentato nell'aprile 2024 con l'obiettivo di individuare i fattori per rinnovare il mercato unico dell'UE

- Il Rapporto Letta muove dalla considerazione che la **mancanza di integrazione nei settori della finanza, dell'energia e delle tele comunicazioni** rappreseti una delle motivazioni principali del **declino della competitività europea**
  - L'esclusione all'epoca era motivata dalla convinzione che dare priorità al controllo nazionale su questi settori avrebbe servito meglio gli **interessi strategici** di ciascun Paese
- Anche all'interno del perimetro originario, il **mercato unico necessita di una revisione**: la **fornitura di servizi all'interno dell'UE** continua a incontrare ostacoli significativi che devono essere affrontati
- Il Rapporto esamina lo **stato attuale del Mercato Unico Europeo**, avanza proposte per il suo miglioramento e identifica **due questioni chiave**:
  - Gli **oneri normativi e amministrativi da ridurre**
  - La necessità di **aumentare gli investimenti**
- Il Rapporto sottolinea la necessità di **snellire e semplificare il quadro normativo dell'UE** e di **promuovere l'armonizzazione**, in particolare per quanto riguarda le **unioni fiscali e bancarie** e i **regimi di insolvenza**

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati «Much More Than a Market», 2025

Il Rapporto Draghi condivide con il Rapporto Letta l'obiettivo di rilanciare la competitività europea con *focus* sull'industria

COMPETITIVITÀ

Rapporto Letta

OBIETTIVO: Identificare gli elementi chiave per **aggiornare il mercato unico** alle attuali esigenze competitive dell'UE

STRUMENTI: Superare gli **oneri normativi** ed espandere il **perimetro del mercato unico**

Competitività

Produttività

Finanziamento

Riforme

Rapporto Draghi

OBIETTIVO: Definire una nuova **strategia industriale europea** per rafforzare la posizione competitiva dell'UE

STRUMENTI: Proposte di *policy* specifiche per ogni **settore strategico** individuato

TEHA

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati «The Future of European competitiveness», 2025

UN'ISTANTANEA DEL RAPPORTO DRAGHI: 3 trasformazioni da affrontare attraverso 10 politiche settoriali e 5 orizzontali

COMPETITIVITÀ

STEP METODOLOGICI DEL RAPPORTO

1. Individuazione delle **cause profonde** della nuova posizione di debolezza UE in settori strategici chiave
2. Elaborazione di una serie di **proposte per ripristinare** la forza competitiva dell'UE

Caratteristiche principali del Rapporto

Tre trasformazioni in vista per l'Europa

1. **Colmare il divario di innovazione** con gli Stati Uniti e la Cina, soprattutto nelle tecnologie avanzate
2. Un **piano comune per la decarbonizzazione e la competitività**
3. **Aumentare la sicurezza** e ridurre le dipendenze

Strumenti

- **10 Politiche settoriali** (energia, materie prime critiche, digitalizzazione e tecnologie avanzate*, industrie *energy intensive*, *cleantech*, *automotive*, difesa, spazio, farmaceutica, trasporti)
- **5 Politiche orizzontali** (accelerare l'innovazione, colmare il *gap* di competenze, sostenere gli investimenti, rinnovare la concorrenza, rafforzare la *governance*)

(*) Comprende: *Internet of Things* (IoT), Intelligenza Artificiale, Crittografia e tecnologia del registro distribuito, Sicurezza informatica, *Cloud ed Edge Computing, Computer quantistici*

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati «The Future of European competitiveness», 2025

Il Rapporto Draghi ha già avuto un impatto concreto sulle politiche europee e la *governance* dell'Unione

COMPETITIVITÀ

Settembre 2024	1 Dicembre 2024	26 Gennaio 2025	11 Febbraio 2025	26 Febbraio 2025
Rapporto Draghi	**Dombrovskis Commissario con delega alla semplificazione**	**Bussola per la Competitività**	***Commission Work Program* per il 2025: *focus* su competitività, sicurezza economica e semplificazione**	***Clean Industrial Deal* e *Omnibus Package***

Il ***Clean Industrial Deal*** sarà il piano con cui la Commissione perseguirà congiuntamente gli obiettivi per la **decarbonizzazione** e l'aumento della **competitività dell'industria europea**

L'***Omnibus Package*** è l'insieme di norme per la **semplificazione** delle rendicontazioni ambientali per le PMI e sarà **la prima di una serie di misure analoghe** su altri temi annunciate per il 2025

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Commissione Europea, 2025

Il Sistema Internazionale vede un potenziale «***game changer***» rappresentato dalla nuova **amministrazione Trump**

Trump ha condotto una campagna elettorale «dirompente»

RIFORMA DEL GOVERNO FEDERALE

- Riduzione del numero delle agenzie federali e riforma del sistema burocratico
- Nomina di giudici federali di orientamento conservatore nelle corti federali

POLITICHE ECONOMICHE

- Riduzione delle tasse per imprese e cittadini
- Politica commerciale protezionista e *deregulation*
- Riforma del sistema commerciale internazionale

IMMIGRAZIONE

- Completamento della costruzione del muro al confine con il Messico
- Espulsione di immigrati illegali
- Stop all'immigrazione clandestina e interruzione del programma TPS*

POLITICA ESTERA

- Ritiro degli gli Stati Uniti da alcuni accordi internazionali, come l'Accordo di Parigi sul clima e l'Organizzazione Mondiale della Sanità
- Approccio isolazionista «*America First*» concentrato sulla tutela degli interessi nazionali piuttosto che su alleanze multilaterali
- Lotta al terrorismo e al radicalismo islamico

AMBIENTE

- Uscita dagli accordi climatici internazionali
- Supporto all'industria energetica fossile e sostegno al settore del carbone
- De-regolamentazione ambientale e opposizione al *Green New Deal*

Fonte: elaborazione TEHA Group su fonti varie, 2025 (*) il TPS o Stato di Protezione temporanea è una designazione umanitaria da parte del governo degli Stati Uniti, che consente ai cittadini di alcuni paesi che vivono in condizioni straordinarie di vivere e lavorare temporaneamente negli Stati Uniti. Queste condizioni possono includere conflitti armati in corso, disastri ambientali o altre situazioni non sicure.

Su quali ambiti può incidere la politica della nuova amministrazione americana

I possibili impatti dell'approccio «***America First***» e della protezione degli interessi statunitensi

ISTITUZIONI POLITICHE
(ONU, OMS, Accordi di Parigi e diplomazia climatica)

SICUREZZA E ALLEANZE MILITARI
(NATO)

ISTITUZIONI ECONOMICHE
(FMI, OMC, cooperazione allo sviluppo)

Fonte: rielaborazione TEHA Group, 2025

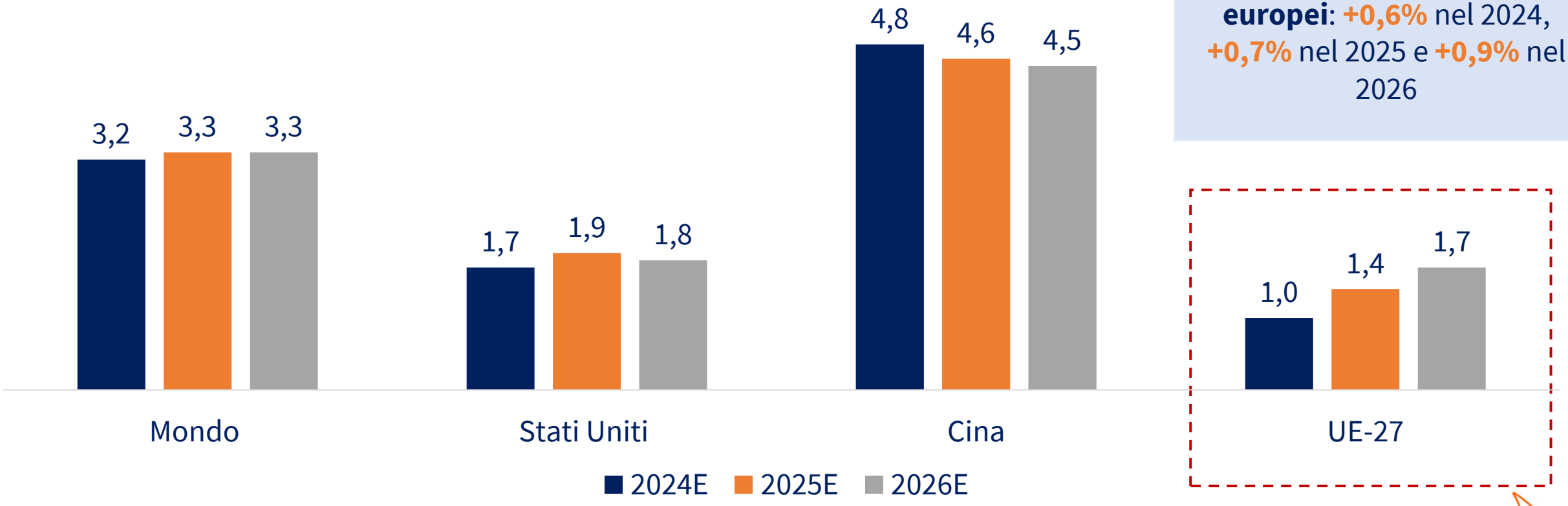
All’interno di questo scenario l’UE è caratterizzata da prospettive di **rallentamento** con un tasso di crescita nel triennio 2024-2026 **inferiore di circa 3 volte** rispetto a quello globale e **4 volte** rispetto a quello cinese

A pesare sulle prospettive di europee vi è, tra gli altri elementi, la **recessione dell’economia tedesca**, determinata soprattutto dalla crisi dell’*automotive*

Secondo le ultime proiezioni del FMI, l'UE nei prossimi anni rappresenterà il blocco geo-economico che registrerà la crescita più bassa

CRESCITA

Proiezioni di crescita del Prodotto Interno Lordo
(variazioni percentuali), 2024E-2025E-2026E



L'Italia registra le **proiezioni di crescita più basse tra i *Big* europei**: **+0,6%** nel 2024, **+0,7%** nel 2025 e **+0,9%** nel 2026

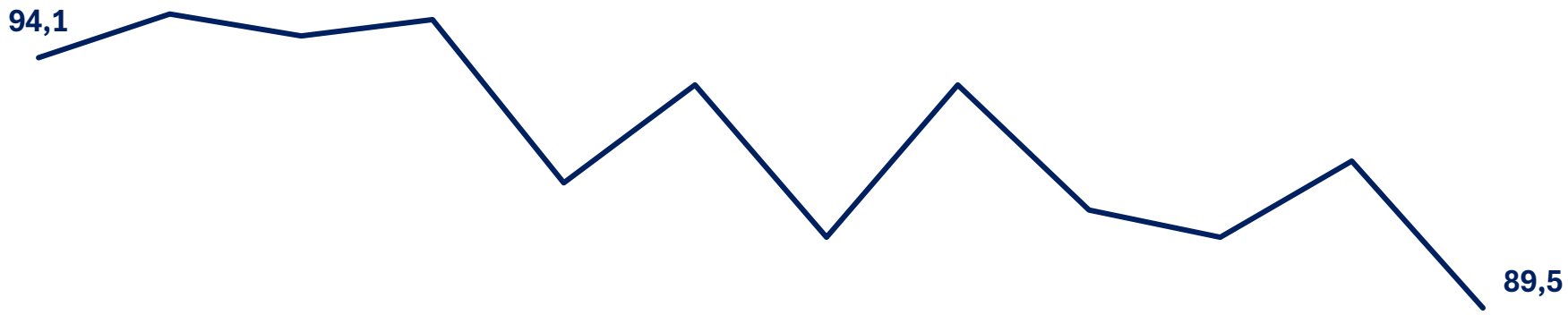
TEHA

Fonte: elaborazioni TEHA Group su dati FMI, 2025

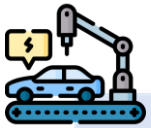
A pesare sulle prospettive di crescita europee vi è l'economia tedesca in recessione e una produzione industriale in calo del 4,6% rispetto al 2023

Produzione industriale in Germania

(numero indice, anno 2021 = base 100, variazione % tendenziale), gennaio 2024-dicembre 2024



	2024-01	2024-02	2024-03	2024-04	2024-05	2024-06	2024-07	2024-08	2024-09	2024-10	2024-11	2024-12
Variazione % tendenziale	-5,2	-6,5	-5,1	-3,9	-7,5	-4,0	-5,8	-2,7	-4,2	-4,4	-3,0	-4,0



Nel settore dei **beni strumentali**, il calo nel 2024 è stato del **-5,6%** su base annua

Ha pesato il **crollo dell'auto** (**-7,2%**) e la **fabbricazione di macchinari e attrezzature** (**-8,1%**)

TEHA

Fonte: elaborazioni TEHA Group su dati Eurostat, 2025

In tale contesto, il «Competitiveness Compass» è il nuovo strumento della Commissione Europea volto a rilanciare la produttività economica

CRESCITA

AMBITI DI INTERVENTO

COLMARE IL DIVARIO DI INNOVAZIONE

DECARBONIZZAZIONE E COMPETITIVITÀ

SICUREZZA E RESILIENZA

ATTIVITÀ TRASVERSALI

1. **SEMPLIFICAZIONE**
2. **RIDUZIONE DEGLI OSTACOLI AL MERCATO INTERNO**
3. **FINANZIAMENTI A FAVORE DELLA COMPETITIVITÀ**
4. **PROMOZIONE DELLE COMPETENZE E DI POSTI DI LAVORO DI QUALITÀ**
5. **MIGLIORE COORDINAMENTO DELLE POLITICHE A LIVELLO NAZIONALE E DELL'UE**

Fonte: elaborazioni TEHA Group su fonti Commissione Europea, 2025

In abbinata al Competitiveness Compass, Il ***Green Deal*** è la cornice di **politica industriale, con ampi impatti geopolitici,** attraverso cui l'UE vuole garantire la **transizione energetica** e il raggiungimento della **neutralità climatica entro il 2050**

Il *Green Deal*, tuttavia, sta affrontando un **rallentamento**

Nella cornice regolamentare del *Green Deal* si possono identificare 7 aree tematiche di applicazione…

POLITICA AGRICOLA COMUNE VERDE

RIDUZIONE DELLE EMISSIONI DI GAS SERRA

AZZERAMENTO DELL'INQUINAMENTO DI ARIA, ACQUA E SUOLO

PRESERVARE E PROTEGGERE LA BIODIVERSITÀ

ECONOMIA CIRCOLARE

ENERGIA PULITA, CONVENIENTE E SICURA

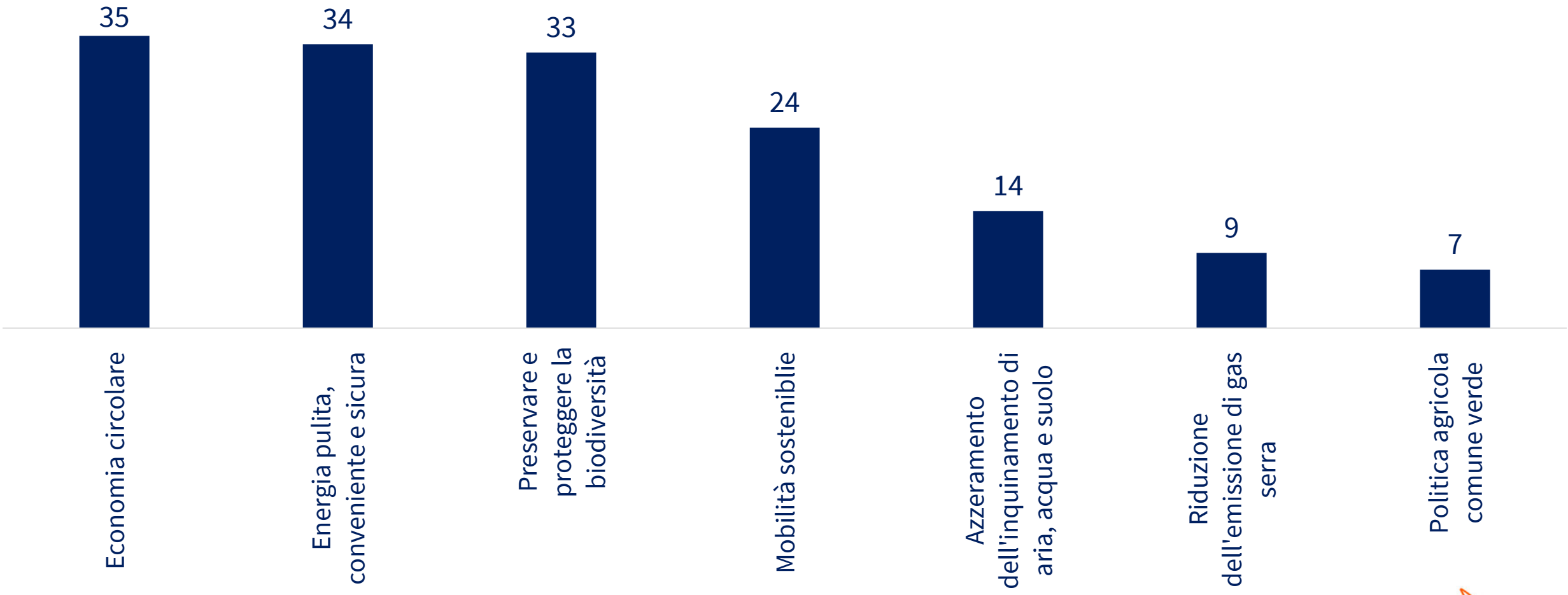
MOBILITÀ SOSTENIBILE

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Commissione Europea, 2025

… e 154 obiettivi distribuiti tra le diverse aree

GREEN DEAL

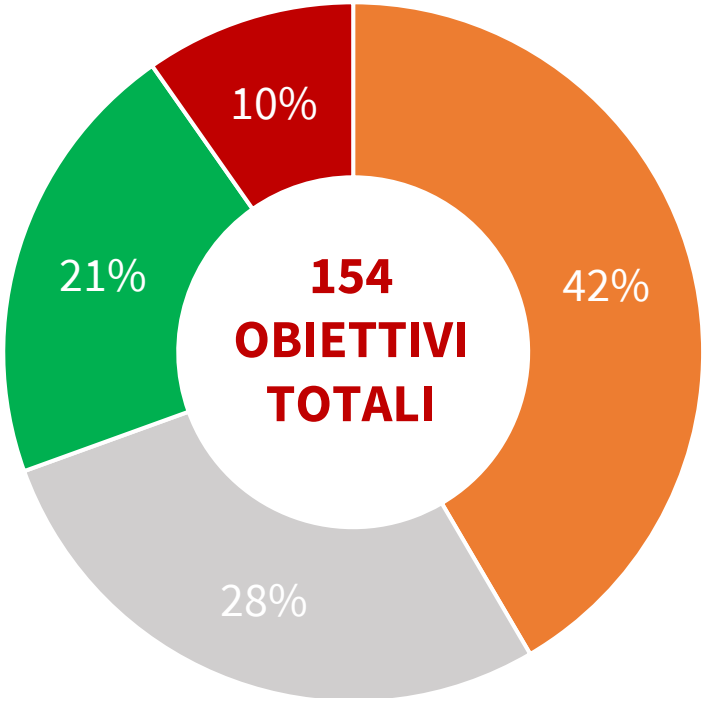
Numero di obiettivi quantificabili per area tematica, 2024



Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Commissione Europea, 2025

Analizzando gli obiettivi del *Green Deal* europeo emerge un rallentamento

Stato di avanzamento degli obiettivi del *Green Deal*
(valori in %), 2024



- Accelerazione necessaria
- Dati non sufficienti
- In linea con le tempistiche
- Nessun progresso/ regressione

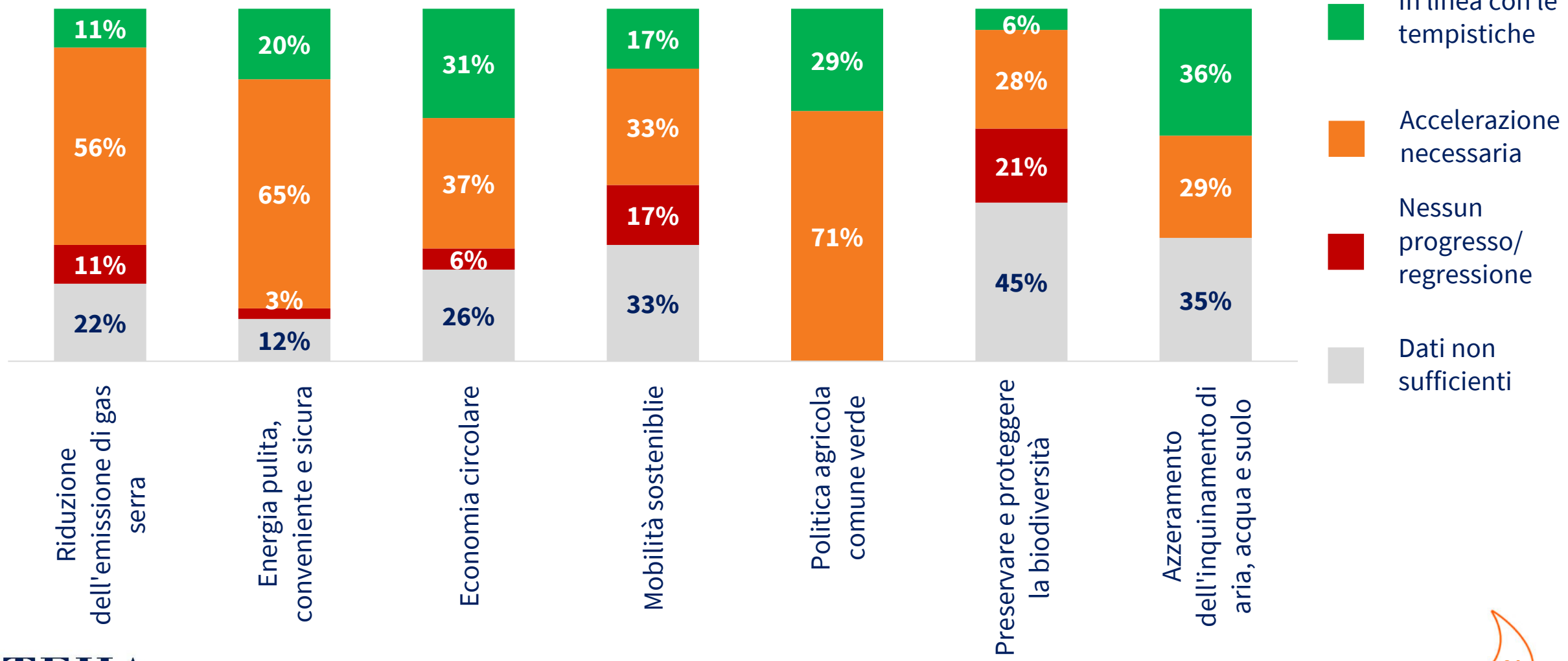
Ad oggi **un obiettivo su 5** è in uno stato di avanzamento **in linea con le tempistiche preventivate**

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Commissione Europea, 2025

Il rallentamento riguarda tutte le aree tematiche ed evidenzia un problema sistemico nell'attuazione delle politiche

GREEN DEAL

Stato di avanzamento degli obiettivi per area tematica (valori in %), 2024



Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Commissione Europea, 2025

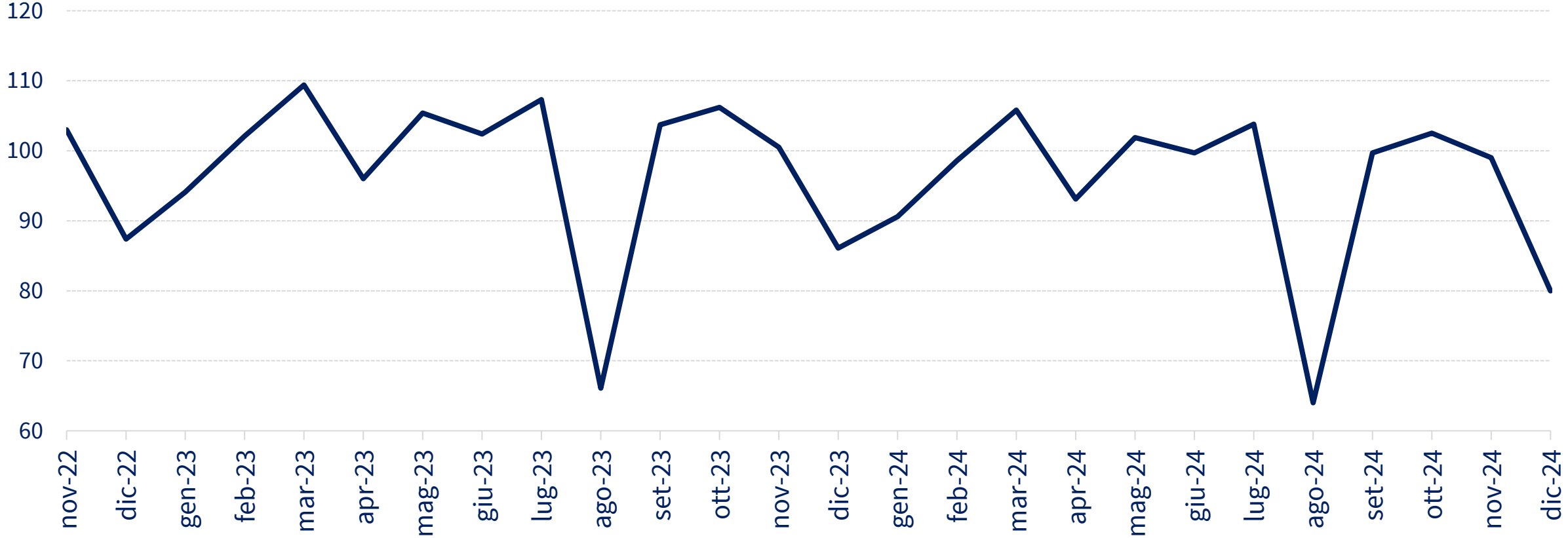
All’interno del complesso contesto europeo, l’**Italia registra un quadro economico in rallentamento**, con una produzione industriale in calo da 23 mesi consecutivi

In questo scenario si pone il tema del ***gap* di produttività** che da tempo caratterizza il nostro Paese rispetto agli altri *competitor*

La produzione industriale italiana è in calo da 23 mesi consecutivi

CRESCITA

Indice generale della produzione industriale corretto per gli effetti di calendario in Italia
(numero indice, anno 2021 = base 100; variazioni tendenziali percentuali), novembre 2022-dicembre2024



Variazione tendenziale %	-3,8	-1,0	+2,6	-1,5	-2,6	-6,7	-3,1	-0,7	-2,2	-4,1	-1,7	-0,7	-2,4	-1,5	-3,7	-3,4	-3,3	-3,0	-3,3	-2,6	-3,3	-3,2	-3,9	-3,5	-1,6	**-7,1**

TEHA

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat, «Produzione industriale - Ottobre 2024», 2025

Il rallentamento è ancora più rilevante considerando la vulnerabilità del Sistema Paese derivante dal fattore produttività, centrale per il PIL

La definizione di PIL dal lato della domanda *(2023)*

PIL = CONSUMI (59,6% del PIL) **+**
SPESA PUBBLICA (10,7% del PIL) **+**
INVESTIMENTI (21,2% del PIL) **+**
BILANCIA COMMERCIALE*
(1,4% del PIL)

La definizione di PIL dal lato dell'offerta

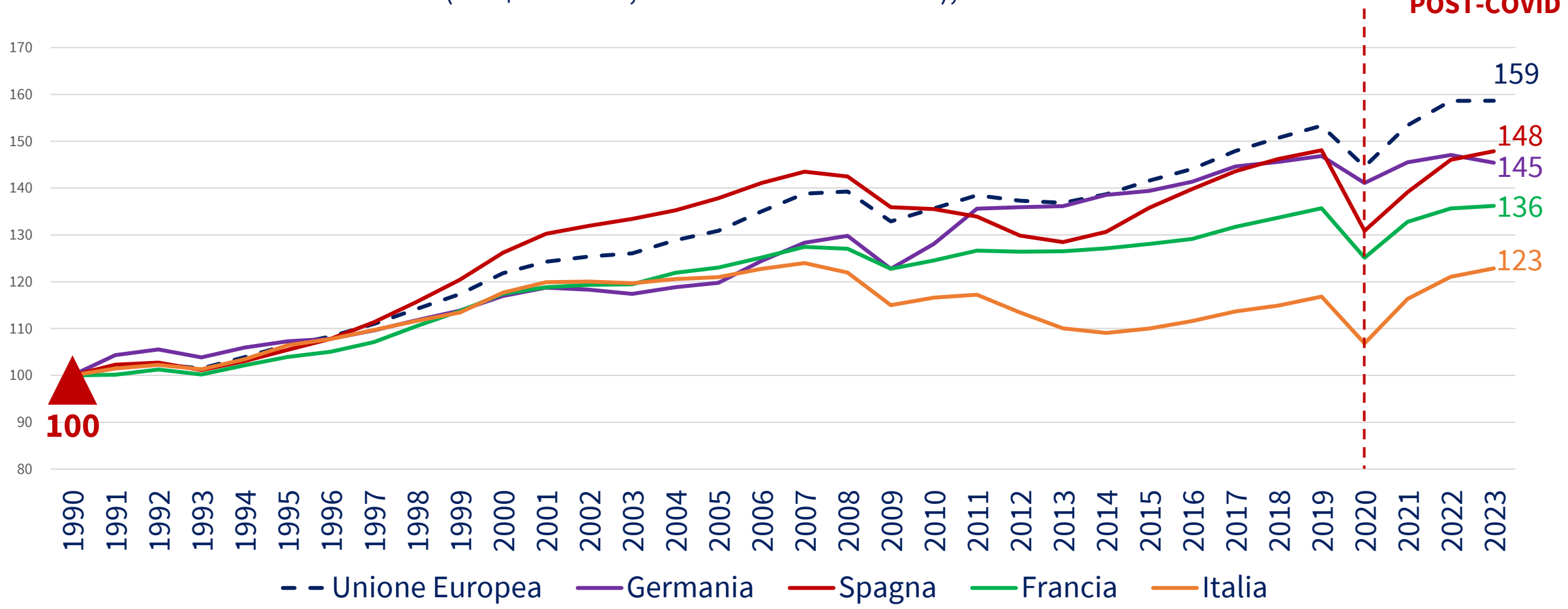
PIL = PRODUTTIVITÀ
(Valore Aggiunto per addetto) x
NUMERO DI OCCUPATI

(*) Differenza tra esportazioni di beni e servizi ed importazioni di beni e servizi. N.B. 7,1% è associato alla variazione scorte.
Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Eurostat, 2025

L'Italia è stato infatti il Paese con la crescita del PIL pro capite più bassa in UE-27 dal 1990 al 2023

CRESCITA

Crescita del PIL pro capite in Italia, in UE-27 e nei principali *competitor* italiani
(PIL $ costanti, anno indice 1990 = 100), 1990-2023



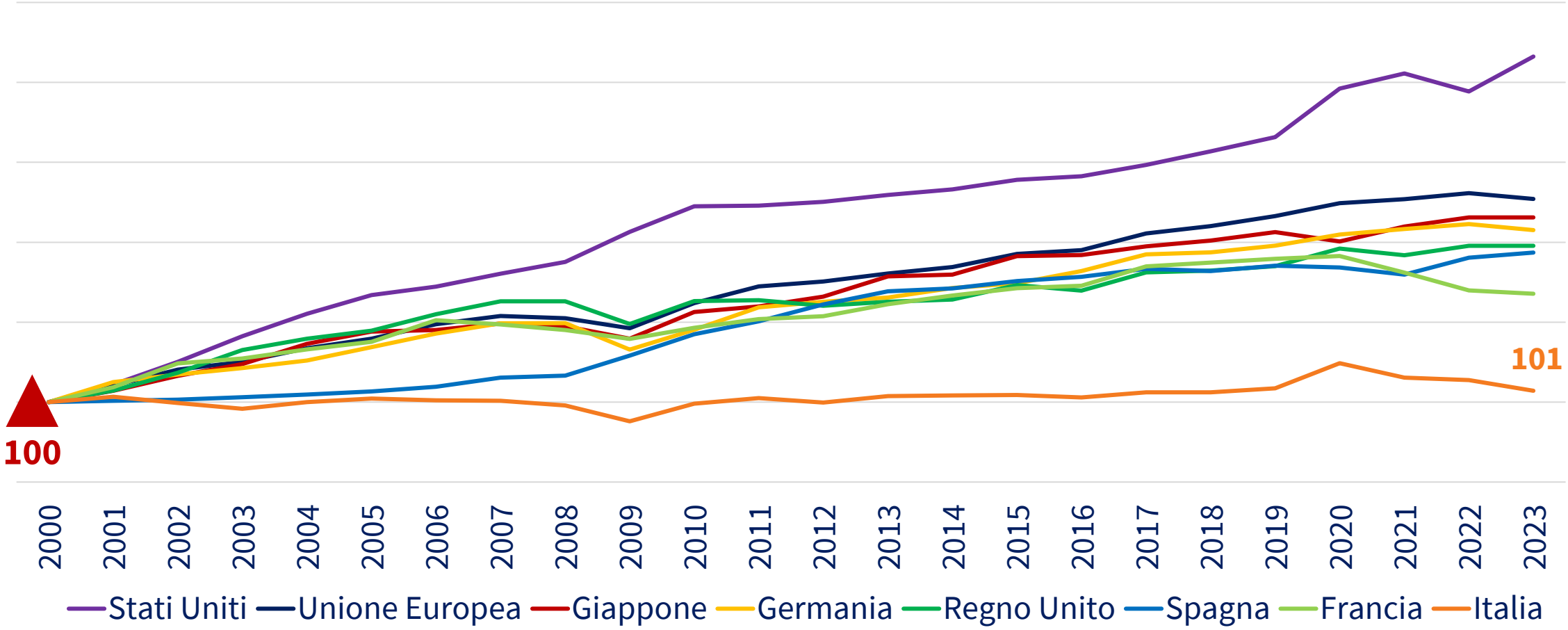
TEHA

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati World Bank, 2025

… e la produttività dell'Italia è rimasta ferma dal 2000 ad oggi

CRESCITA

Crescita della produttività in Italia e nei principali *competitor* italiani
(Valore Aggiunto per ora lavorata, anno indice 2000 = 100), 2000-2023



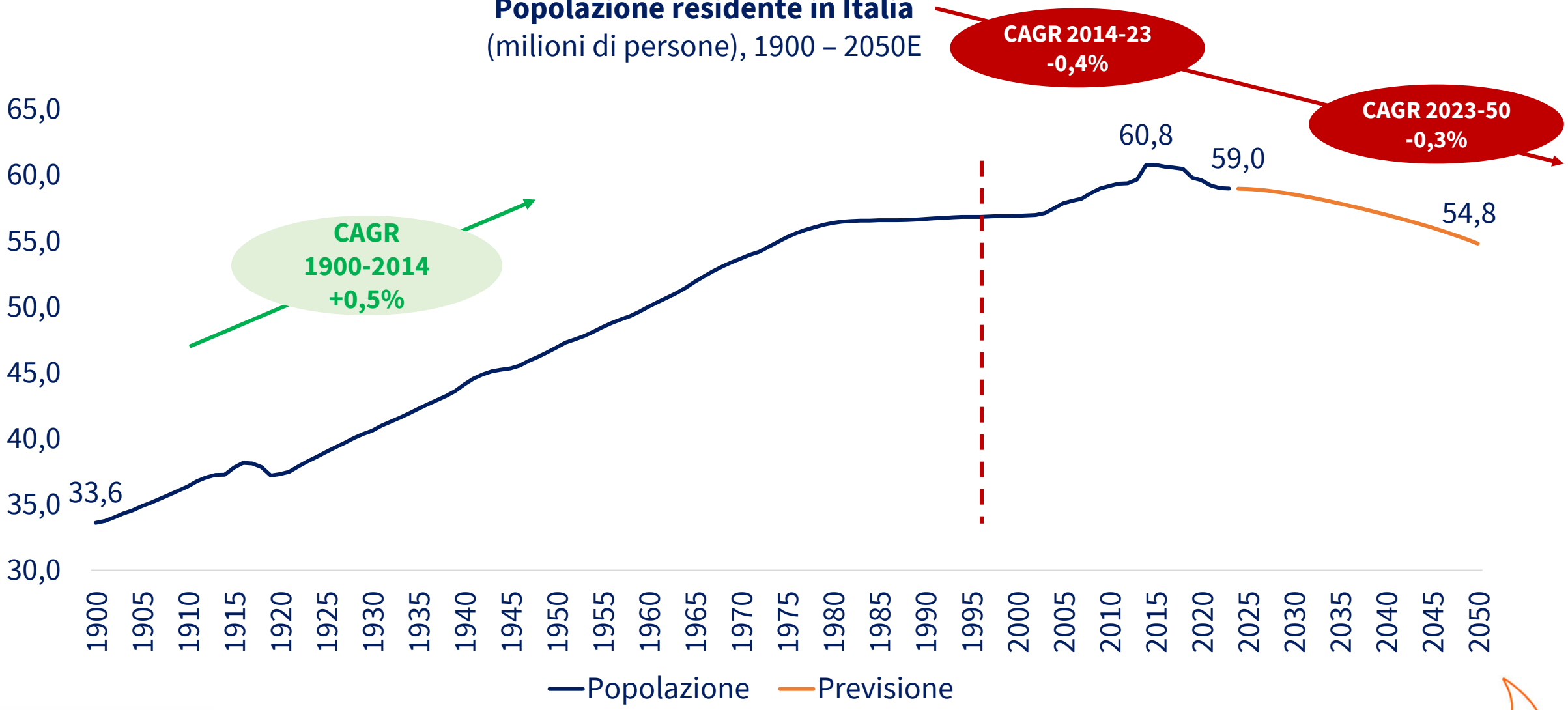
Fonte: elaborazione TEHA Group su dati OCSE, 2025

Un ulteriore fattore che pesa sulla **sostenibilità di medio-lungo termine** dell'Italia è l'«**inverno demografico**» che ha visto il **nuovo *record* negativo del numero di nascite** (**379mila**)

La popolazione italiana, in costante crescita da inizio Novecento, dal 2014 ha avviato un percorso di progressiva e continua diminuzione

DEMOGRAFIA

Popolazione residente in Italia
(milioni di persone), 1900 – 2050E

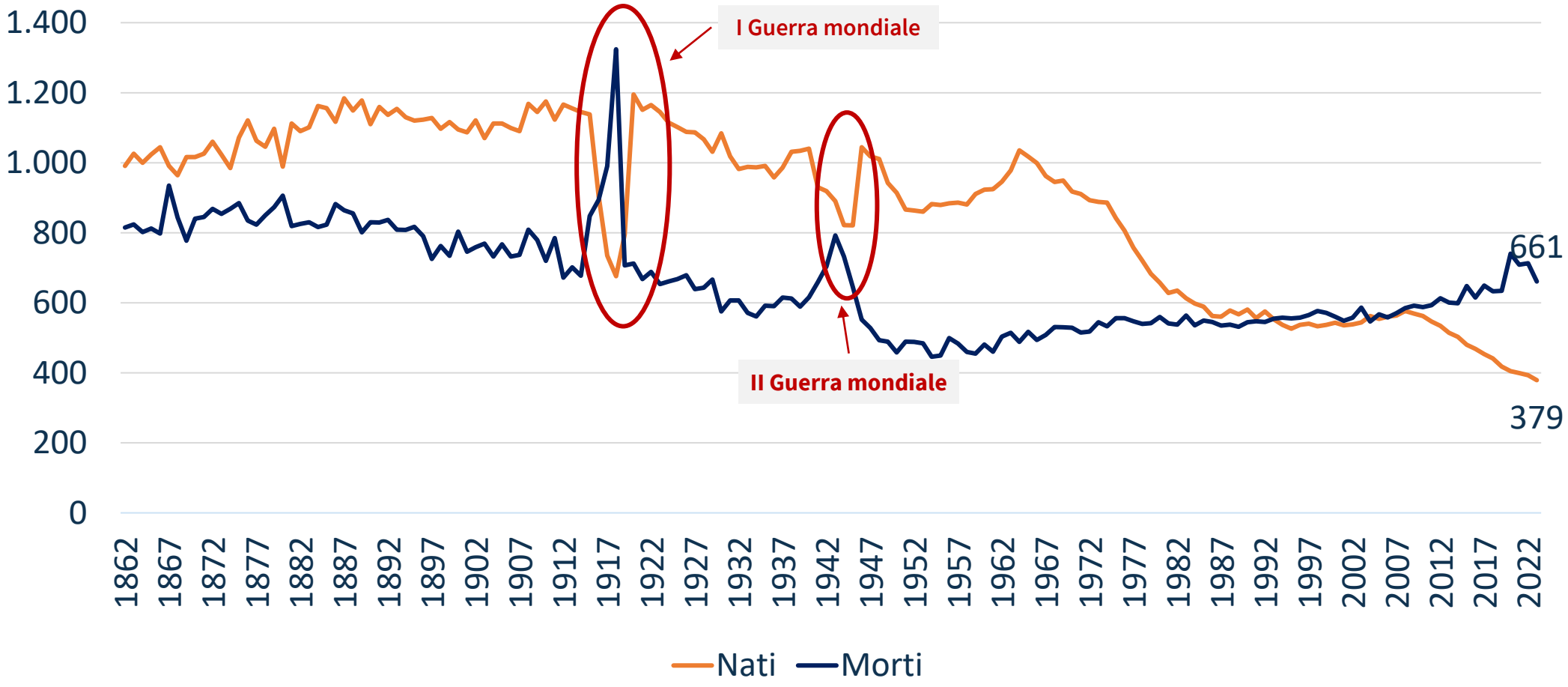


TEHA

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat, 2025

Il *record* negativo delle nascite nel 2023, confermato anche nel 2024, ha determinato un saldo naturale negativo della popolazione

Andamento di nati e morti in Italia
(valori in migliaia), 1862 – 2023



Saldo naturale della popolazione italiana al 2023: **-281 mila persone**

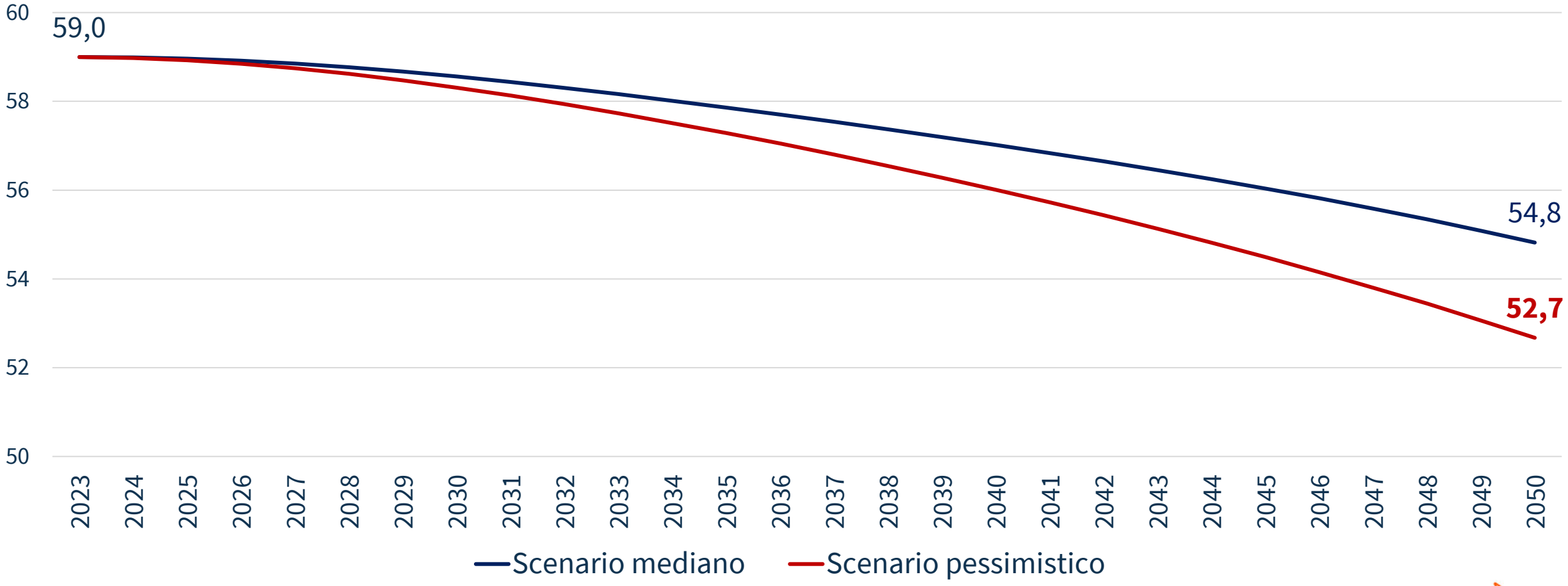
2° valore peggiore in UE in assoluto dopo la Germania (-334mila)

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat, 2025

Al 2050, a seconda degli scenari, il calo complessivo della popolazione italiana potrà arrivare fino a -6,3 milioni (-11% vs 2023)

DEMOGRAFIA

Proiezione della popolazione in Italia secondo lo scenario mediano e pessimistico di Istat
(valore assoluto in milioni), 2023-2050E

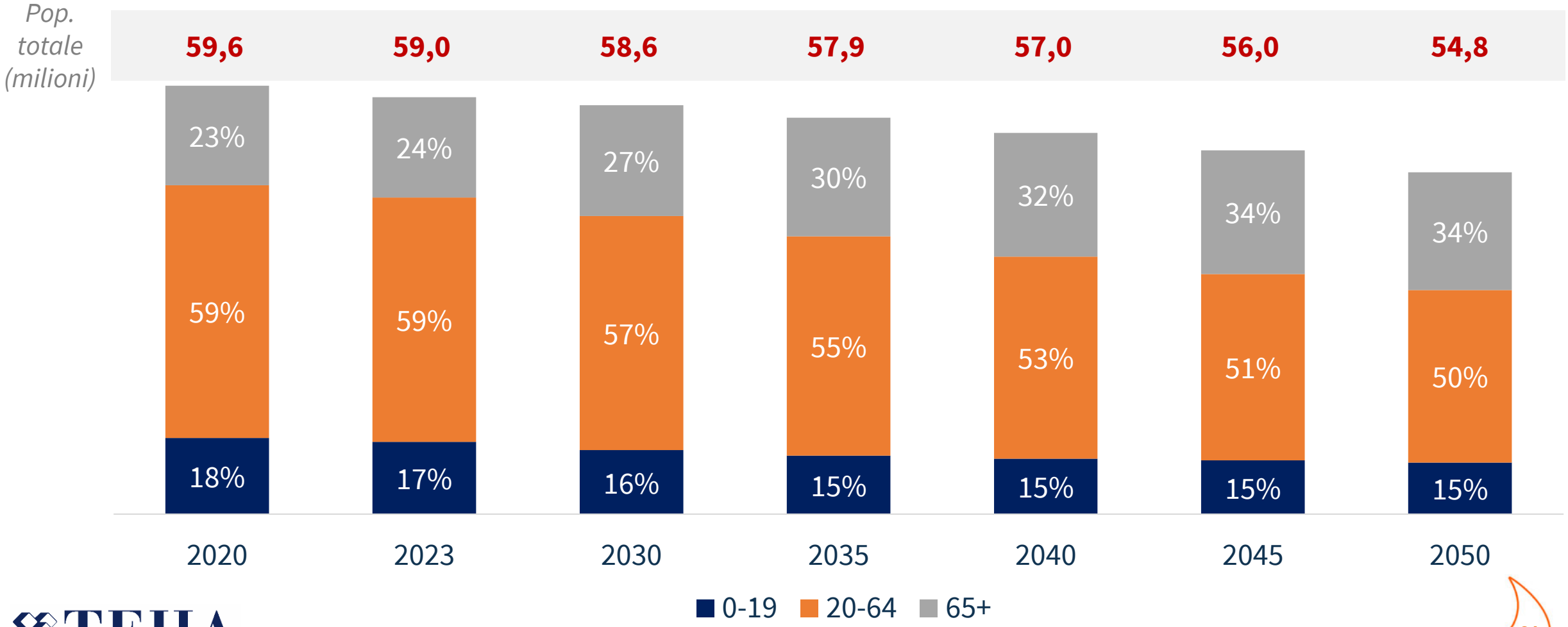


Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat, 2025

UN EFFETTO A BREVE: al 2035 con gli attuali *trend* demografici ci saranno 2,5 mln di persone in età lavorativa in meno e 3,1 mln di *over* 65 in più

DEMOGRAFIA

Proiezione della popolazione in Italia per fasce d'età nello scenario mediano di Istat
(% rispetto al totale della popolazione e valore assoluto in milioni), 2020-2050E



Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat, 2025

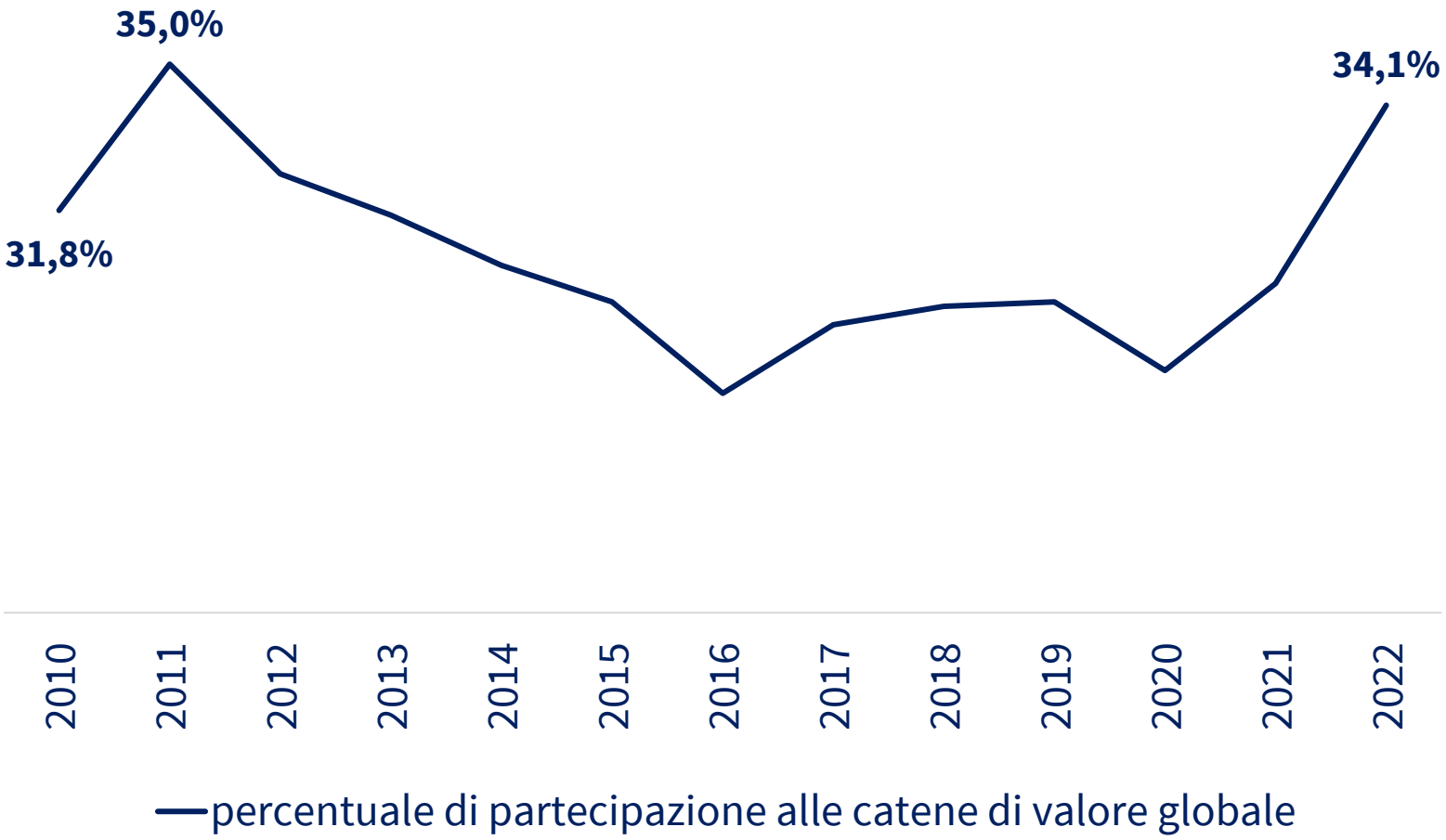
All’interno di questo scenario, per l’Italia (e per l’Europa) si pongono **alcune grandi questioni che tagliano trasversalmente la dimensione economica e geopolitica e generano dei *trade off* strategici:**

1. **Catene globali del valore**
2. **Energia**
3. **Sicurezza e Difesa**
4. **ICT e ruolo dell’IA nello scenario geopolitico**
5. **Accesso alle Materie Prime Critiche**

La produzione industriale italiana è fortemente integrata nelle catene globali del valore (GVC)

GVC

Partecipazione dell'Italia alle catene globali del valore
(valori in %), 2010-2022



L'elevata partecipazione alle catene globali del valore dell'Italia testimonia l'**alto livello di integrazione dell'economia del Paese nel commercio globale con ampie implicazioni socio-economiche**

- Nel 2022 il 12,8% dell'occupazione totale era direttamente sostenuta dall'*export*

* La partecipazione alle catene del valore è calcolata sommando la quota di valore aggiunto straniero nell'*export* italiano e la quota di valore aggiunto generato in Italia dagli *export* stranieri

TEHA

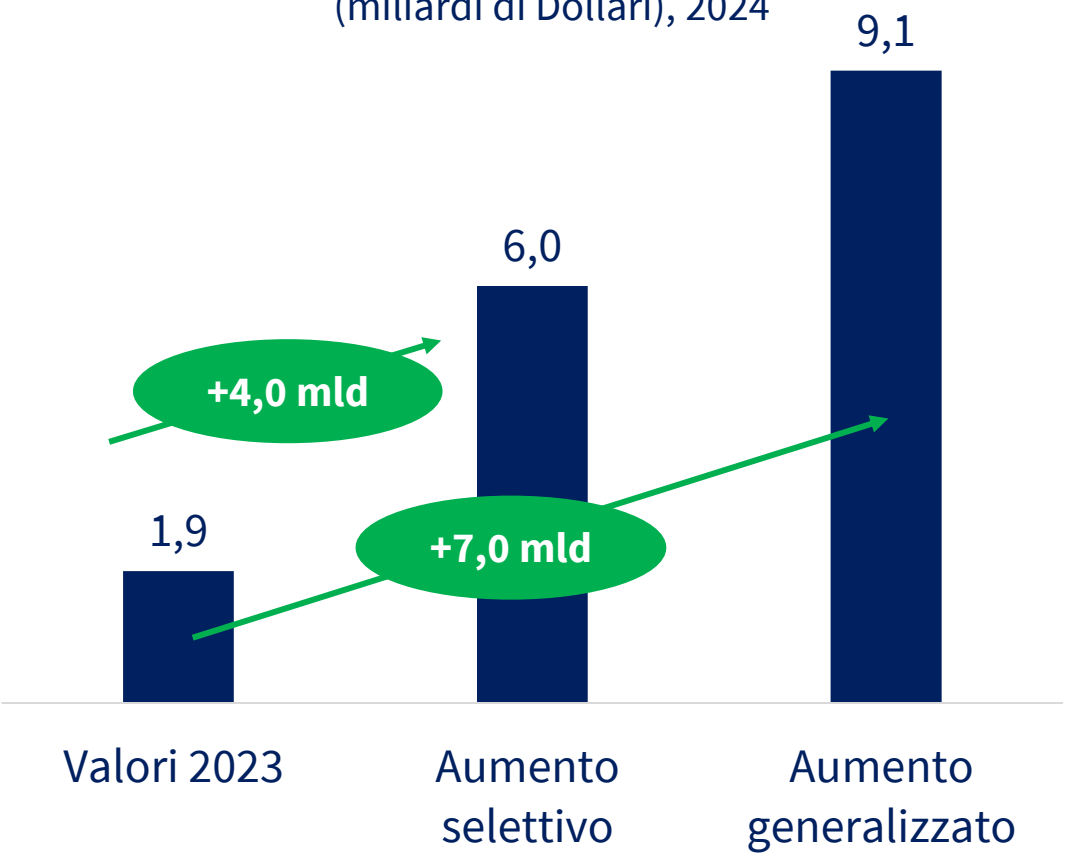
Fonte: rielaborazione TEHA Group su dati Eurostat,2025

Alla luce di questa forte integrazione l'impatto dei dazi USA sull'Italia potrebbe avere un costo compreso tra i 4 e i 7 mld di dollari

GVC

- Nel programma elettorale dell'Amministrazione Trump è indicato un dazio del **10%** sulle **importazioni americane** e del **60%** per le merci provenienti dalla Cina con l'obiettivo di proteggere le industrie statunitensi e incrementare le entrate fiscali provenienti dai dazi
- Per l'Italia, il cui **2° mercato per le esportazioni sono gli Stati Uniti**, l'annunciata politica commerciale protezionistica potrebbe avere un **costo complessivo compreso fino a 9 miliardi di Dollari** a seconda dell'entità dei dazi applicati
  - Partendo da un valore di dazi pari a **quasi 2 miliardi Euro nel 2023** (**2,5%** di quanto esportato negli US) e considerando uno scenario di **aumento selettivo** (aumento di 10 p. p. per quei prodotti già oggi sottoposti a dazi) il costo salirebbe a circa **6 miliardi di Dollari**
  - Nello scenario che considera **aumenti generalizzati dei dazi** il costo per il sistema-Paese Italia raggiungerebbe i **9,1 miliardi di Dollari**

Effetto dei dazi per l'Italia secondo due scenari tariffari di aumento selettivo e generalizzato
(miliardi di Dollari), 2024

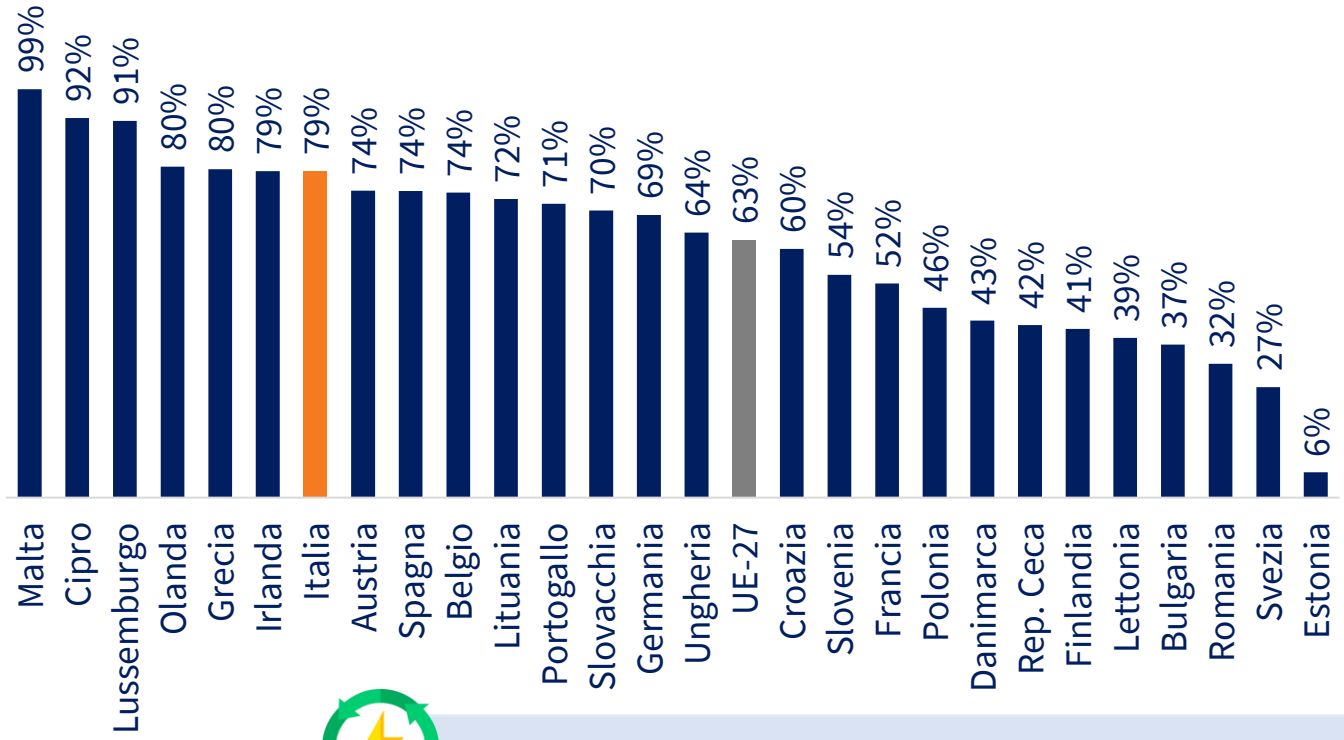


TEHA

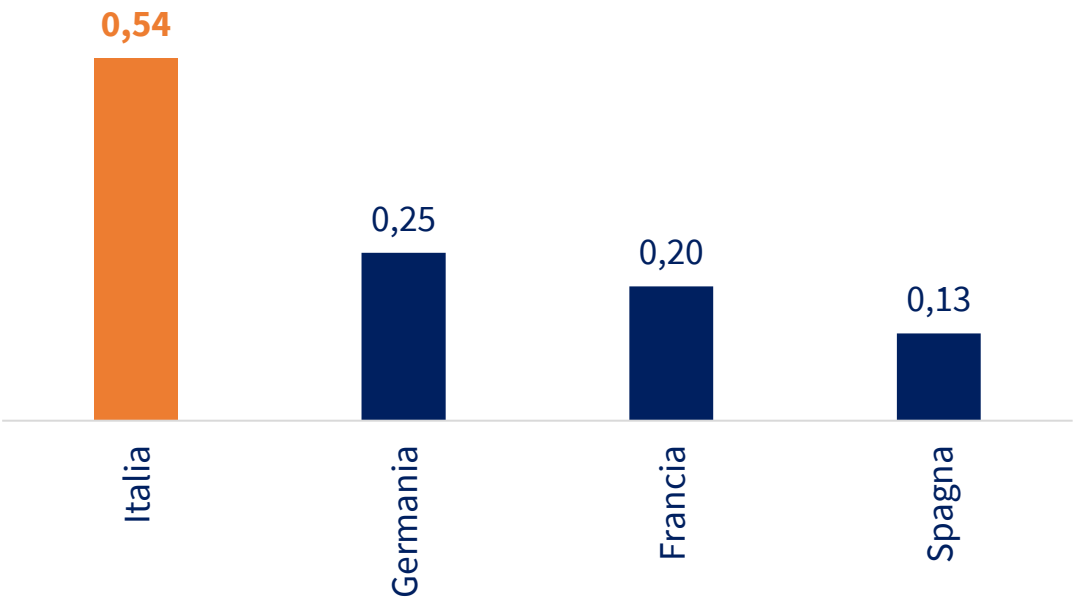
Fonte: rielaborazione TEHA Group su dati Prometeia,2025

L'Italia è uno dei Paesi europei con il più alto tasso di dipendenza energetica (superiore al 70%) e i più alti costi energetici

Tasso di dipendenza energetica nei Paesi europei (%), 2022



Prezzi dell'elettricità per le imprese* nei *Big*-4 Paesi europei (Euro/KWh), settembre 2023

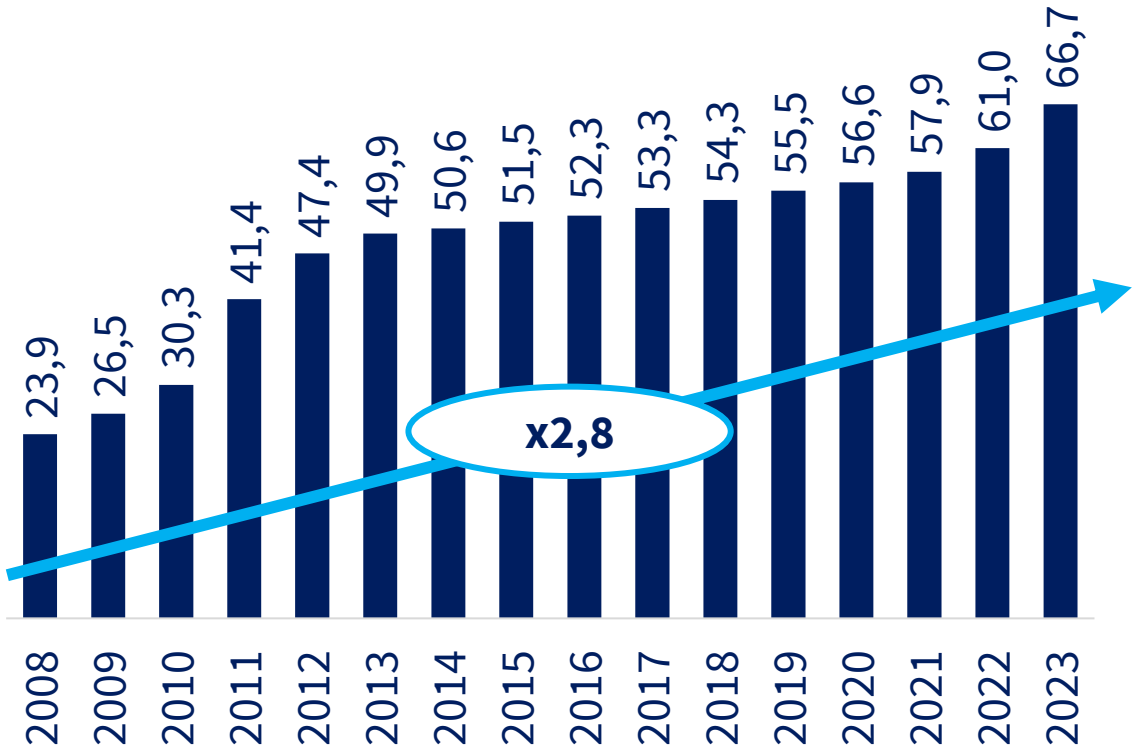


L'elevata dipendenza espone il **sistema energetico italiano** a **rischi in termini di sicurezza degli approvvigionamenti**, come avvenuto in occasione del conflitto russo-ucraino

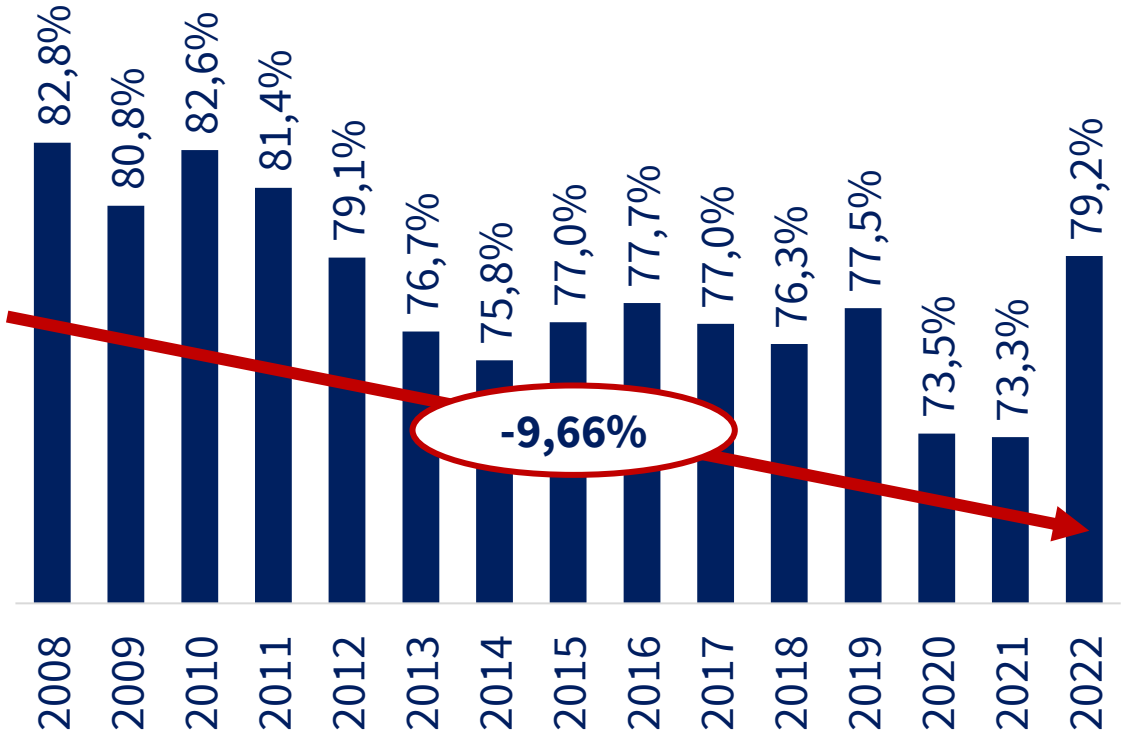
(*) L'indicatore è calcolato come importazioni nette sull'energia lorda disponibile.
Fonte: rielaborazione TEHA Group su dati Commissione Europea e Global Petrol Prices, 2025,2025 (*) I prezzi indicati fanno riferimento alle aziende con un consumo annuo di elettricità di 1 GWh. I dati includono anche i costi di distribuzione, gli oneri di rete, ambientali e le imposte

Le rinnovabili non sono solo necessarie per la decarbonizzazione, riducono la dipendenza energetica

Installato rinnovabile in Italia
(GW), 2008-2023



Dipendenza energetica* in Italia
(%), 2008 - 2022

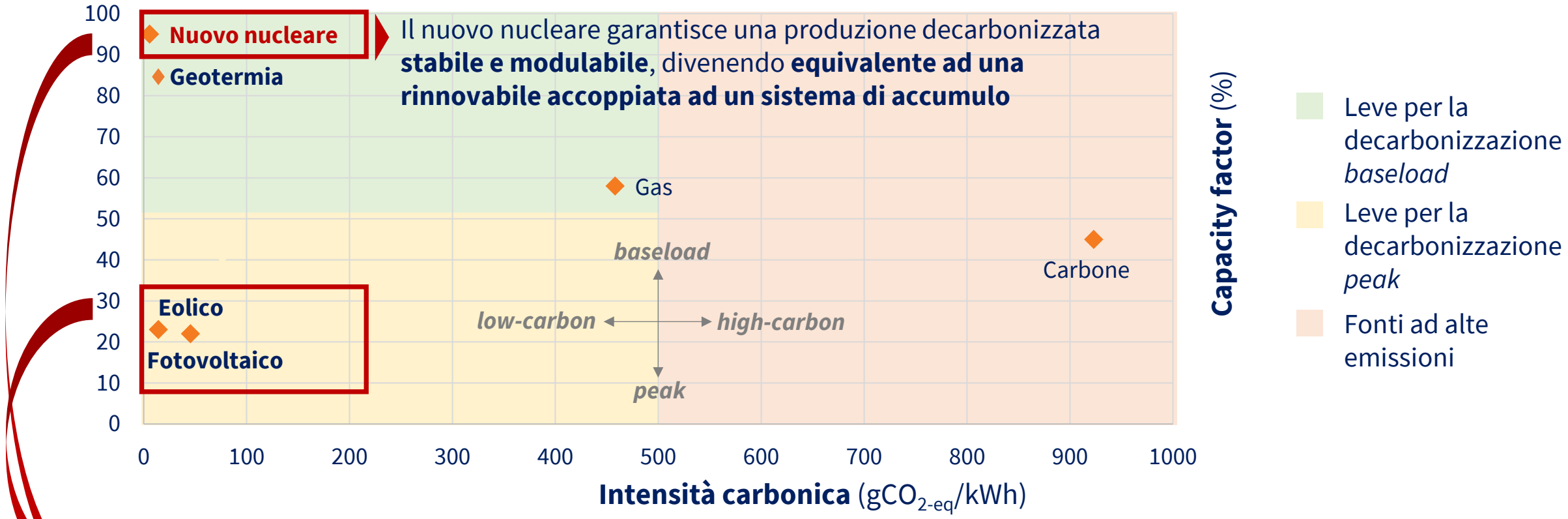


(*) La riduzione della dipendenza energetica in Italia è influenzata anche da altri fattori, come la guerra in Ucraina e la successiva diminuzione dei consumi di gas naturale

Fonte: eleborazione TEHA Group su dati Eurostat, 2025

Anche il nuovo nucleare svolge un ruolo fondamentale all'interno delle soluzioni energetiche

Principali fonti energetiche per *capacity factor* e intensità carbonica, 2024

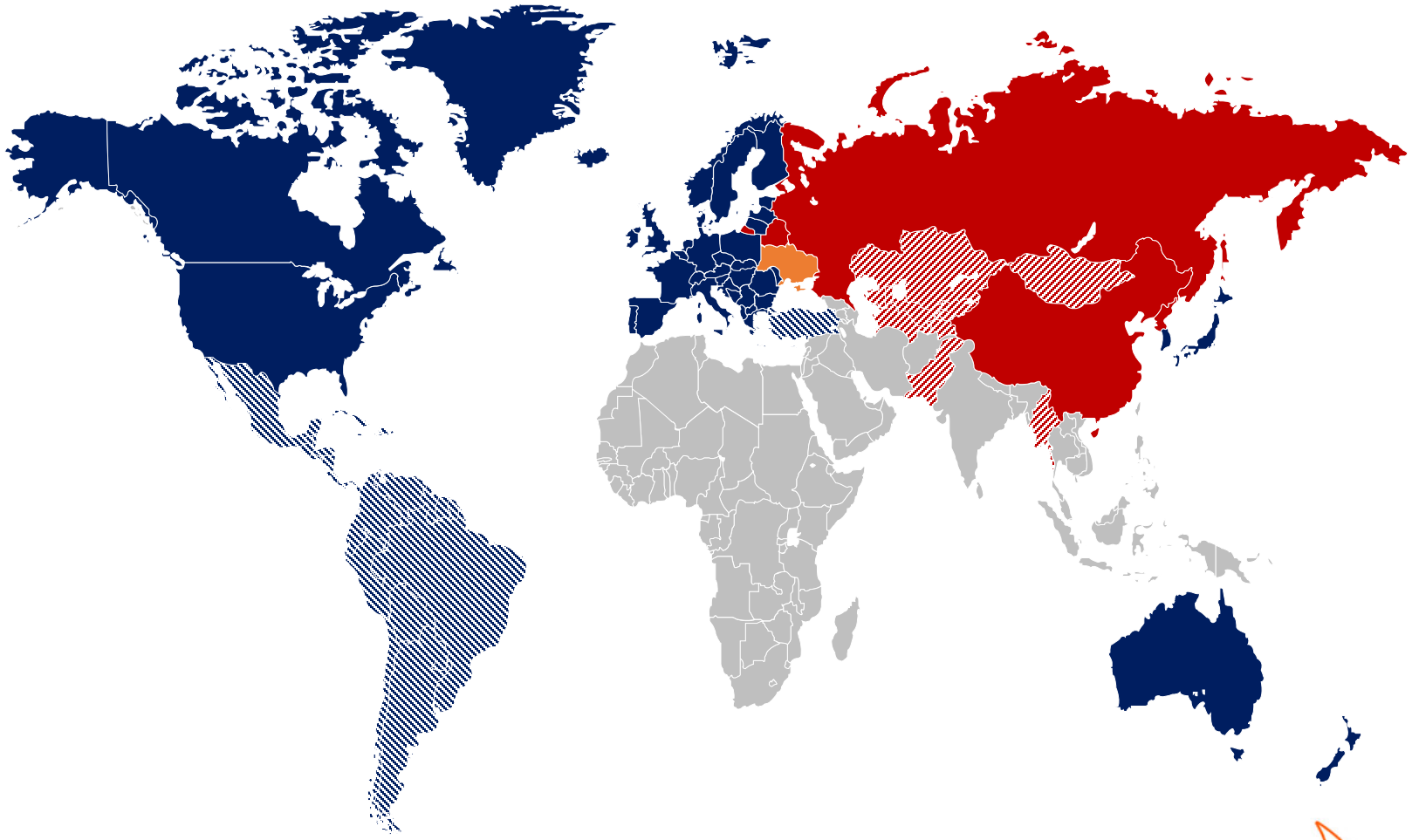


Il nuovo nucleare garantisce una **fornitura stabile, programmabile e con le più basse emissioni di CO_2** agendo come «stabilizzatore sistemico» in **complementarietà con lo sviluppo delle rinnovabili** intermittenti e abilitando una **produzione elettrica integrata e decarbonizzata**

NB: il *capacity factor* (o fattore di utilizzo) individua le ore equivalenti, su base annuale, di funzionamento alla potenza nominale.
Fonte: elaborazione TEHA Group su dati UNECE e NIC, 2024

A partire dal 2022, la guerra in Ucraina ha accelerato il percorso di configurazione di una nuova «Guerra Fredda»

La crisi ucraina cementifica **il rapporto tra Cina e Russia**, allo stesso tempo scavando un solco sempre più profondo nei **confronti dell'Occidente**. Non tutti i Paesi, però, hanno preso parte attiva in questa crisi



= Gruppo occidentale

= Gruppo sino-russo

= Paesi filo gruppo occidentale

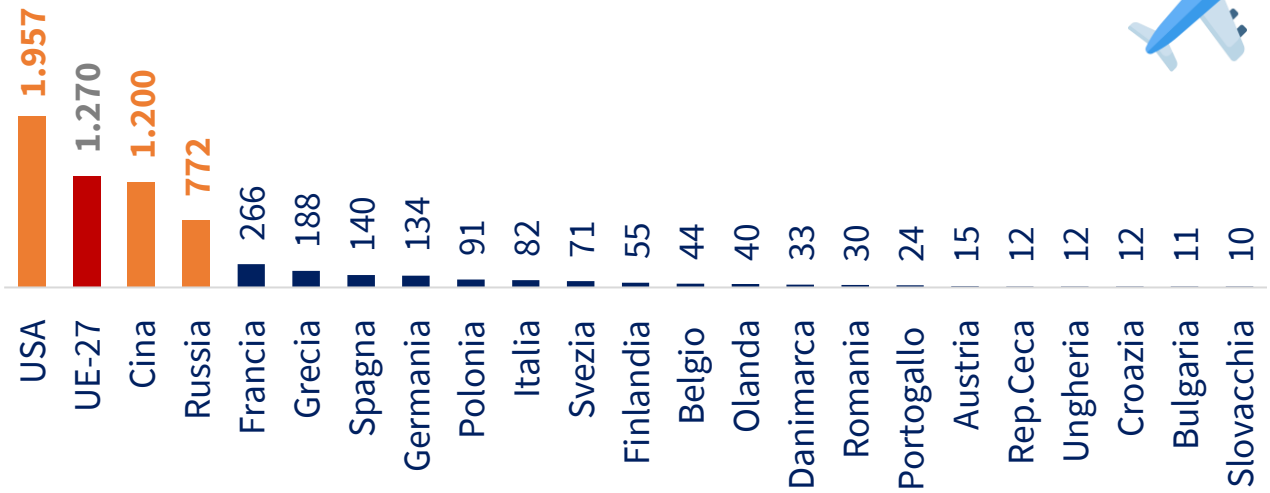
= Paesi filo gruppo sino-russo

= Paesi non allineati

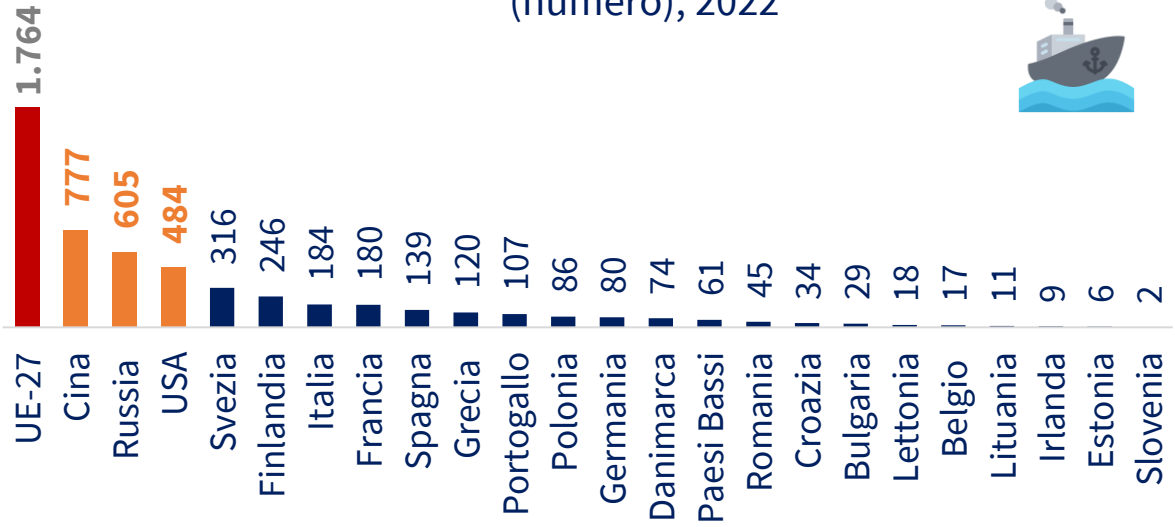
Fonte: elaborazione TEHA Group, 2025

All'interno di questo contesto, il tema della difesa comune europea è l'opzione che appare più concreta

Aerei da combattimento e intercettazione per Paese
(numero), 2022



Asset navali per Paese
(numero), 2022



Numero di militari totali per Paese
(milioni di unità), 2022

TEHA

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Global Firepower Index e SIPRI 2025 N.B. Dati non disponibili per Cipro e Malta

L'Italia ha un interesse industriale-strategico sul settore AD&S, ma al contempo deve bilanciare gli interessi transatlantici

Fatturato del settore AD&S in Italia di **€13,5 mld**

Esportazioni pari a **>€9 mld** (~70% del fatturato AD&S italiano)

Occupazione diretta di 45.000 persone (~160.000 considerando gli occupati indiretti e indotti)

>60 istituzioni (facoltà universitarie, centri di ricerca ed enti pubblici) **attive nella R&S** di tecnologie per il settore, distribuite su tutto il territorio italiano

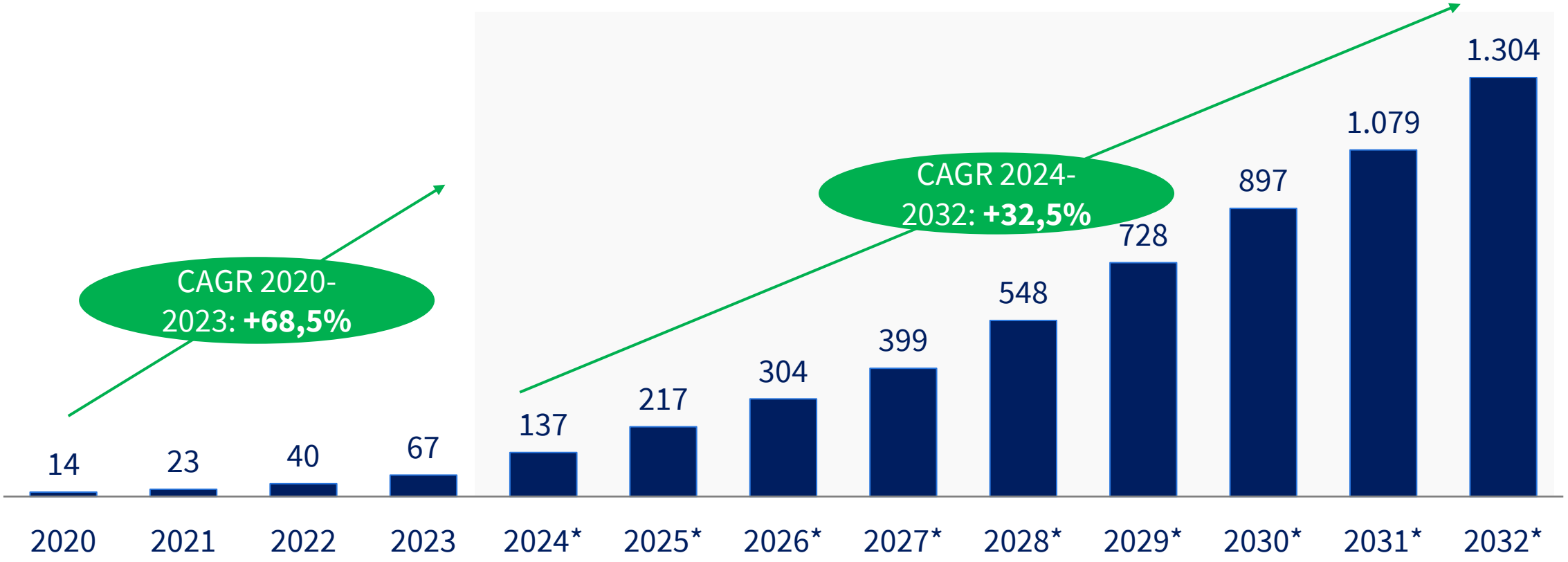
ALCUNI PRIMATI DELL'ITALIA NEL SETTORE AD&S:

- **1° Paese** al mondo ad avere un convertiplano ad uso civile in via di certificazione
- **3° Paese** al mondo ad aver lanciato un satellite nello spazio (dopo USA e URSS)
- Tra i primi Paesi ad aver condotto attività operative congiunte tra velivoli pilotati e *unmanned*
- Tra i pochi Paesi al mondo in grado di sviluppare e realizzare un lanciatore spaziale in autonomia (es. Vega)

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat, AIAD, ASI e Leonardo, 2025

Si prevede che nel prossimo decennio il mercato globale dell'Intelligenza Artificiale Generativa conoscerà una continua crescita

Valore del mercato dell'Intelligenza Artificiale Generativa nel mondo
(fatturato in miliardi di Dollari), 2020-2032[e]



(*) Previsioni.

Fonte: elaborazione TEHA Grpup su dati Bloomberg, *Postion Paper* «La geopolitica dell'algoritmo», 2024

TEHA

Nella “geopolitica digitale” le nuove tecnologie diventano uno strumento per raggiungere obiettivi strategici dei Paesi

Accelerazione delle tecnologie digitali

Trasformazione dello scenario geopolitico

La **geopolitica digitale** esplora il ruolo crescente delle tecnologie digitali – in particolare, **algoritmi** e **Intelligenza Artificiale** (IA) – nella conformazione delle relazioni e delle dinamiche geopolitiche globali

Spostamento dalla competizione nella **dimensione fisica**
(es. posizione geografica, dotazione di risorse naturali e finanziarie, situazione socio-demografica)…

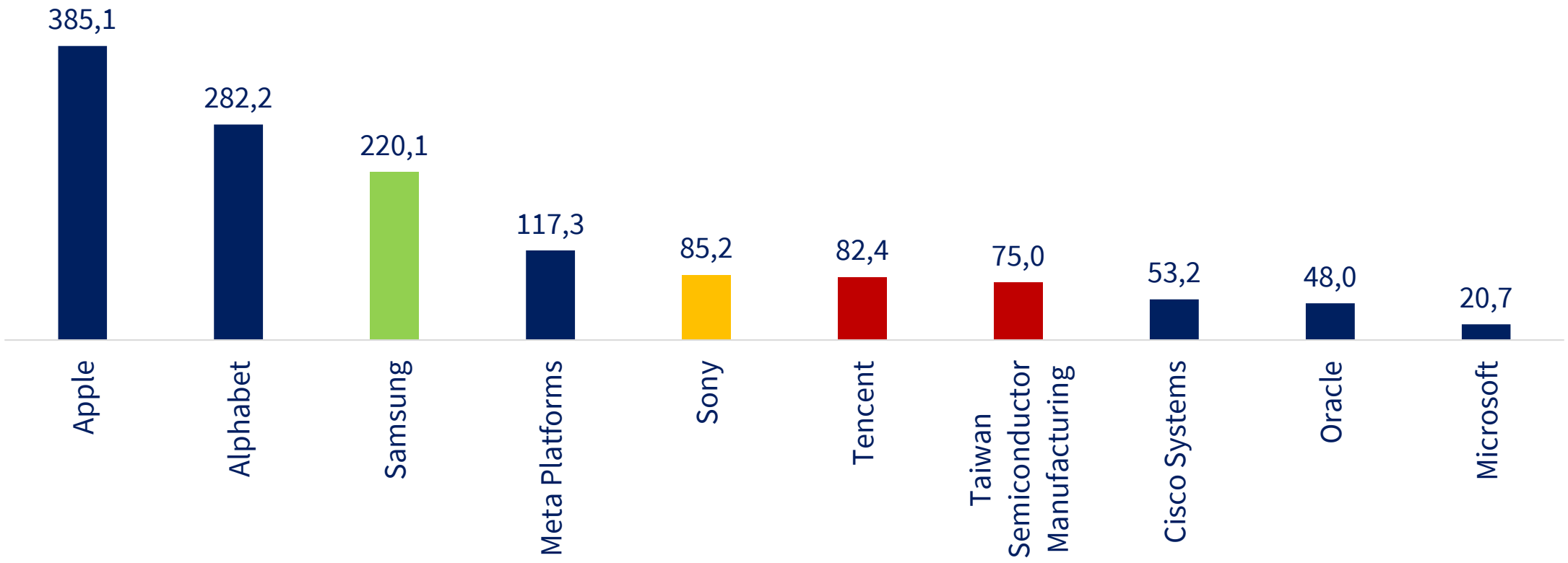
…a quella nello **spazio digitale**
(es. connettività, flussi e gestione dei dati, dotazione di tecnologie digitali di frontiera)

Grazie alla capacità di processare enormi quantità di dati, gli algoritmi e l’Intelligenza Artificiale si affermano come **strumenti strategici** che possono **influenzare decisioni economiche, sociali e politiche**

Fonte: elaborazione TEHA Group, *Postion Paper* «La geopolitica dell’algoritmo», 2024

L'industria della tecnologia e del digitale è dominata dalle *Big Tech* statunitensi, ma si sta rafforzando il ruolo dei gruppi asiatici

Primi 10 gruppi tecnologici a livello globale per Paese di appartenenza
(miliardi di Dollari), 2023



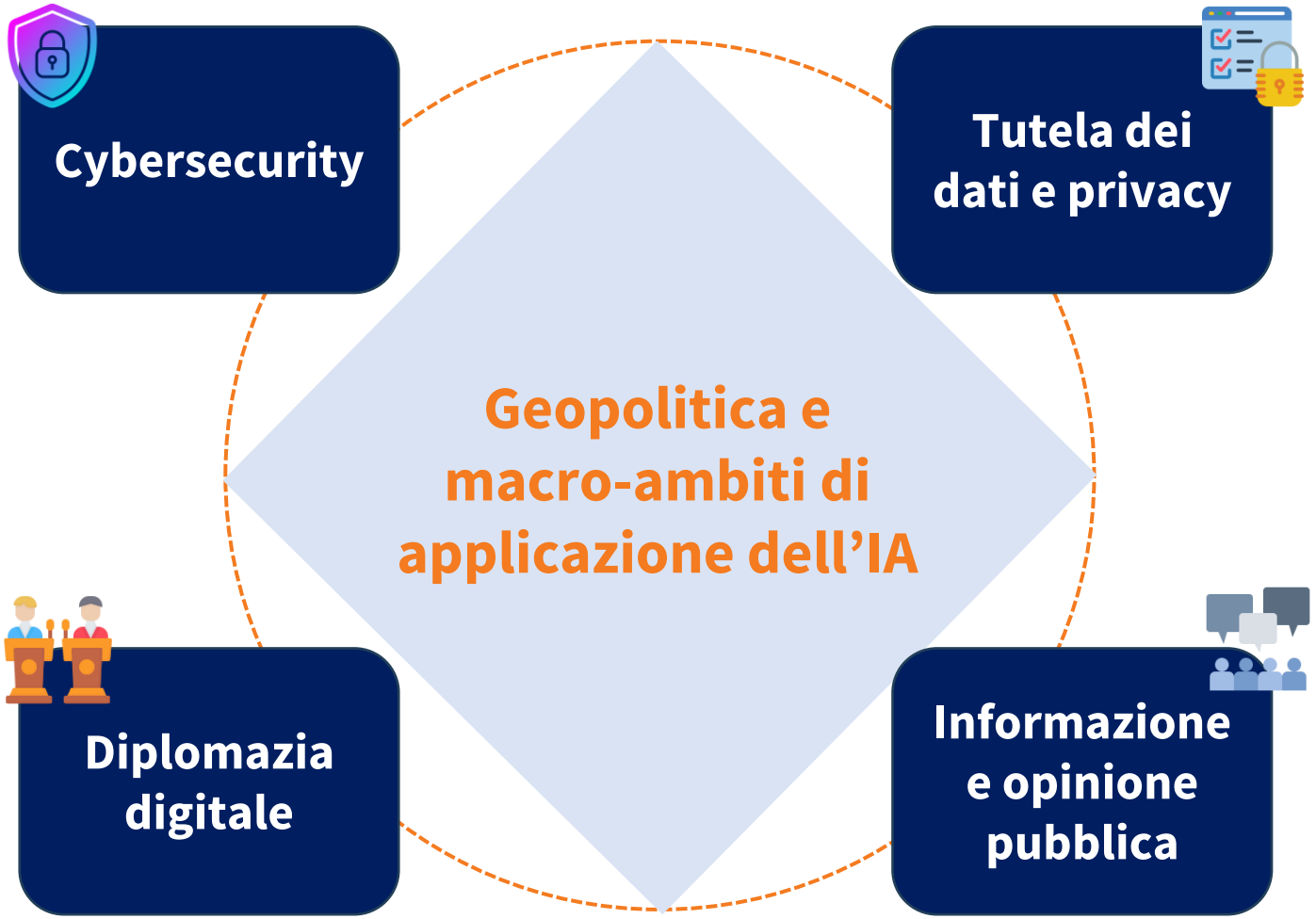
Legenda: USA | Cina/Taiwan | Corea del Sud | Giappone

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Forbes, *Postion Paper* «La geopolitica dell'algoritmo», 2024

Vi sono almeno 4 macro-ambiti nel contesto geopolitico in cui l'IA può rappresentare un rischio o un'opportunità

- **Attacchi cibernetici gravi** di dominio pubblico **più che triplicati** a livello globale tra 2014 e 2023
- Previsione di **rafforzamento del settore della sicurezza informatica**, in particolare nel segmento dell'IA (fatturato globale: **+28%** tra 2023 e 2030)

- Uso delle nuove tecnologie per **promuovere gli interessi nazionali** e **gestire le dinamiche internazionali** (es. *Big Data Analytics* e analisi predittive; analisi per l'elaborazione di strategie geopolitiche; *sentiment analysis*; comunicazione transculturale)



- Intervento dei Governi sulla normativa per la protezione di *privacy* e consenso: rigidi *standard* nell'UE (GDPR), **approccio più flessibile e settoriale negli USA**
- **AI Act** (2024) con classificazione dei sistemi di IA in base al rischio che presentano e previsione di requisiti di conformità più severi per quelli considerati ad alto rischio

- Rischio di generare **disinformazione su larga scala**, attraverso la diffusione **di *fake news* e e *deepfake*** (+3.000% nel 2023)

Fonte: elaborazione TEHA Group, *Postion Paper* «La geopolitica dell'algoritmo», 2024

Da marzo 2023 l'Unione Europea riconosce 34 Materie Prime Critiche, di cui 17 hanno carattere di strategicità

34 Materie Prime Critiche censite nel 2023 (di cui 17 materie prime strategiche)

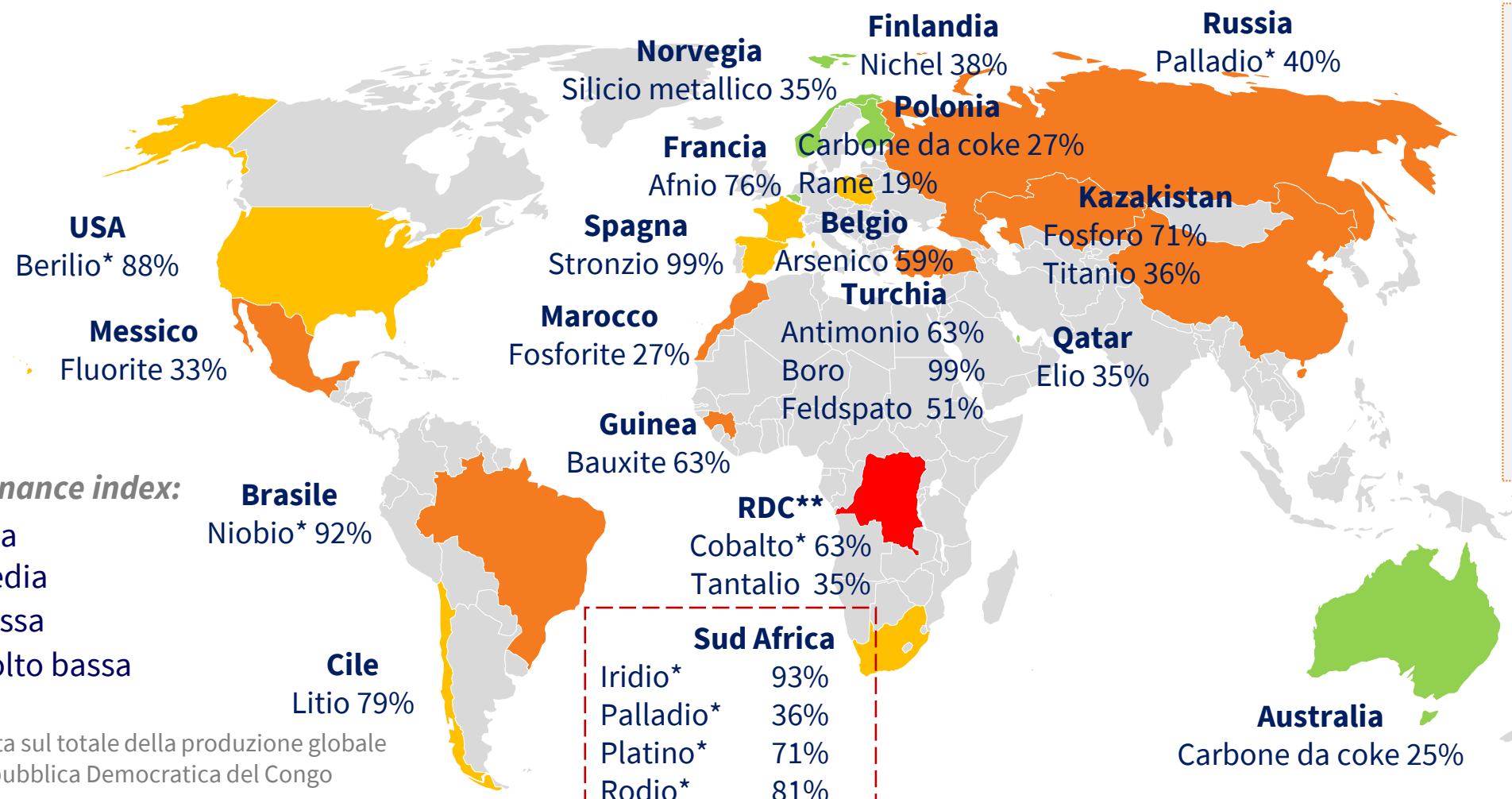
Afnio	Alluminio/bauxite	Antimonio	Arsenico	Barite	Berillio
Bismuto	Boro/Borato	Carbone da coke	Cobalto	Elio	Feldspato
Fluorite	Fosforite	Fosforo	Gallio	Germanio	Grafite naturale
Litio	Magnesio	Manganese	Metalli del gruppo del platino*	Nichel	Niobio
Rame	Scandio	Silicio metallico	Stronzio	Tantalio	Titanio
Terre rare leggere**	Terre rare pesanti***	Tungsteno	Vanadio		

In **rosso** sono evidenziate le **materie prime che, oltre ad essere critiche, risultano anche strategiche** secondo la definizione della Commissione Europea: «***Materie prime rilevanti per le tecnologie che supportano la duplice transizione verde e digitale e gli obiettivi della difesa e dell'aerospazio***»

(*) Platino, Palladio, Rodio, Rutenio, Iridio. (**) Cerio, Lantanio, Neodimio, Praseodimio, Samario. (***) Disprosio, Erbio, Europio, Gadolinio, Olmio, Lutezio, Terbio, Tulio, Itterbio, Ittrio. N.B. **In rosso sono evidenziate le materie prime strategiche**. Rame e Nichel non sono propriamente Materie Prime Critiche, in quanto non soddisfano i criteri relativi a rischio di fornitura e importanza economica, ma sono stati inseriti ugualmente dalla Commissione Europea perché ritenute materie prime strategiche.
Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Commissione Europea, 2024

L'Europa è oggi fortemente dipendente dalle importazioni di Materie Prime Critiche da Paesi terzi, con un ruolo determinante della Cina

Principali Paesi per l'approvvigionamento di Materie Prime Critiche in UE, 2023



Cina

Barite	45%
Bismuto	65%
Gallio	71%
Germanio	45%
Grafite naturale	40%
Magnesio	97%
Scandio*	67%
Tungsteno	69%
Vanadio	62%
Terre rare leggere	85%
Terre rare pesanti	100%

Sud Africa

Iridio*	93%
Palladio*	36%
Platino*	71%
Rodio*	81%
Rutenio*	94%
Manganese	41%

Governance index:
- Alta
- Media
- Bassa
- Molto bassa

La **Cina** è il **1° fornitore** UE per il **56%** delle Materie Prime Critiche

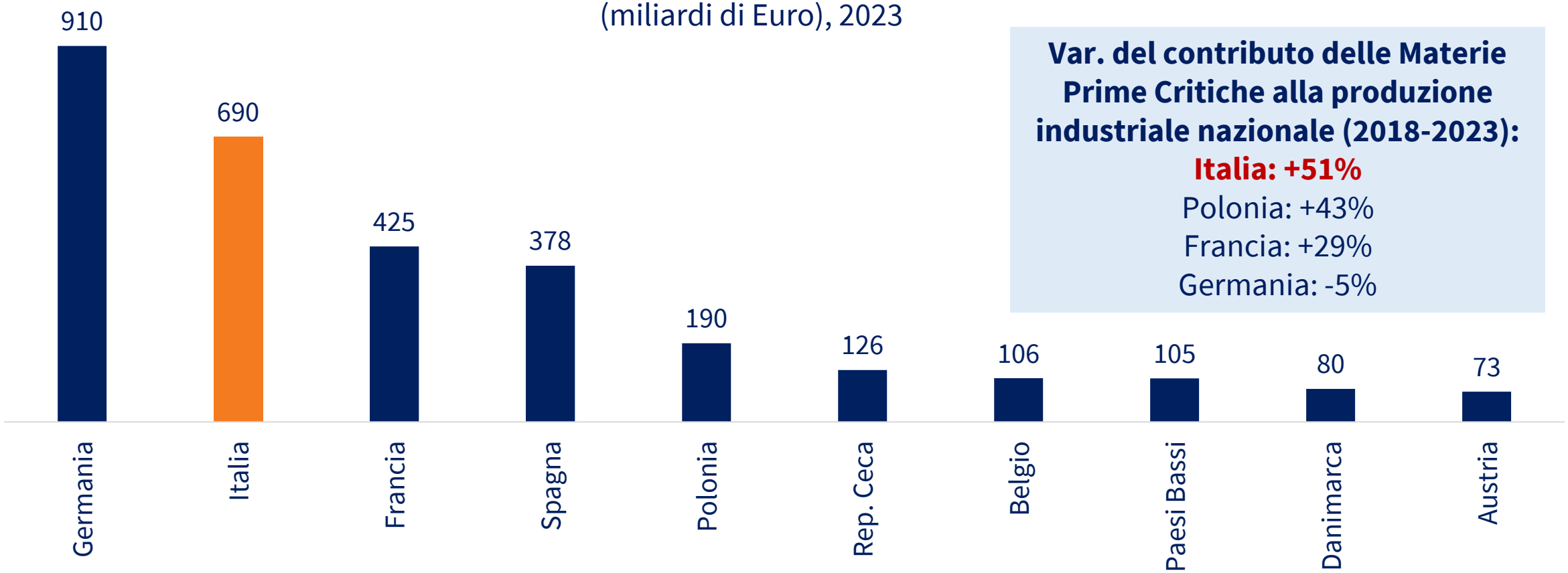
(*) Quota sul totale della produzione globale
(**) Repubblica Democratica del Congo

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Commissione Europea e World Bank, 2024

TEHA

In Italia, le Materie Prime Critiche rientrano nella produzione industriale di circa 690 miliardi di Euro nel 2023 (32% del PIL italiano)

Primi 10 Paesi per contributo delle Materie Prime Critiche alla produzione industriale
(miliardi di Euro), 2023



Var. del contributo delle Materie Prime Critiche alla produzione industriale nazionale (2018-2023):
Italia: +51%
Polonia: +43%
Francia: +29%
Germania: -5%

	Germania	Italia	Francia	Spagna	Polonia	Rep. Ceca	Belgio	Paesi Bassi	Danimarca	Austria
Peso % sul PIL	22%	32%	15%	25%	25%	40%	18%	10%	21%	15%

N.B.: nel calcolo del contributo delle Materie Prime Critiche alla produzione industriale sono considerati anche i semilavorati.

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati PRODCOM e *report* TEHA-Erion "Le opportunità per la filiera dei RAEE all'interno del CRM Act", 2024

TEHA

Per maggiori informazioni:

Lorenzo Tavazzi

Senior Partner e Responsabile Area Scenari e *Intelligence*,
TEHA Group

email: lorenzo.tavazzi@ambrosetti.eu

Pio Parma

Senior Consultant Area Scenari e *Intelligence*,
TEHA Group

email: pio.parma@ambrosetti.eu

www.ambrosetti.eu

Dal 2013 TEHA Group è stata nominata nella categoria "Best Private Think Tanks" - 1°Think Tank in Italia, 4°nell'Unione Europea e tra i più rispettati indipendenti al mondo su 11.175 a livello globale (fonte: "Global Go To Think Tanks Report" dell'Università della Pennsylvania). TEHA Group è stata riconosciuta da Top Employers Institute come una delle 151 realtà Top Employer 2025 in Italia.