CONFINDUSTRIA Lombardia

ASSOLOMBARDA

CONFINDUSTRIA Varese

RAPPORTO INDAGINE INTERNAZIONALIZZAZIONE 2023

RIPOSIZIONAMENTO E NUOVE GEOGRAFIE PER LE IMPRESE LOMBARDE

IN COLLABORAZIONE CON

ISPI ISTITUTO PER GLI STUDI DI POLITICA INTERNAZIONALE

SACE

RAPPORTO INDAGINE INTERNAZIONALIZZAZIONE 2023

RIPOSIZIONAMENTO E NUOVE GEOGRAFIE PER LE IMPRESE LOMBARDE

L'indagine è stata svolta da Confindustria Lombardia, in collaborazione con SACE e ISPI, con il coordinamento scientifico del Centro Studi di Assolombarda e con il coinvolgimento delle altre Associazioni territoriali socie di Confindustria Lombardia: Associazione Industriali Cremona, Confindustria Alto Milanese, Confindustria Bergamo, Confindustria Brescia, Confindustria Como, Confindustria Lecco e Sondrio, Confindustria Mantova, Confindustria Varese.

L'elaborazione dei dati e del rapporto è stata curata dal seguente gruppo di lavoro: Marina Benedetti (SACE), Alina Candu (Confindustria Lombardia), Chiara Fanali (Assolombarda), Lucia Florenzano (Confindustria Varese), Pietro Frecassetti (Confindustria Bergamo), Tommaso Ganugi (Confindustria Brescia), Ivano Gioia (SACE), Paola Grassi (Confindustria Como), Paola Margnini (Confindustria Varese), Vittoria Marvelli (Confindustria Varese), Alice Morosini (Confindustria Lombardia), Valeria Negri (Assolombarda), Emanuele Orsillo (Assolombarda), Marcello Panzone (Confindustria Lombardia), Angela Signorelli (Assolombarda), Francesca Silingardi (Assolombarda), Alessandro Terzulli (SACE), Filippo Villani (Confindustria Varese) Alessandro Zecca (Confindustria Como).

Si ringrazia ISPI per il suo contributo.

Rapporto pubblicato il 12 settembre 2023

Indice

Prefazione 8

1 Il quadro geopolitico 11

2 La visione d'insieme 19

3 Indagine internazionalizzazione Lombardia 2023 25

3.1 Presenza sui mercati esteri 25

3.2 Riposizionamento all'estero e riorganizzazione delle catene del valore 31

3.3 Metodologia e campione 35

4 La configurazione degli scambi commerciali delle imprese lombarde nel 2022 39

4.1 Le sfide della (ri)globalizzazione 39

4.2 La scomposizione della performance all'estero: costi, volumi, qualità 40

4.3 Possibili nuove geografie di vendita 43

4.4 Riorganizzazione delle forniture in corso 44

5 I risultati di Confindustria Varese 47

Prefazione

L'edizione 2023 dell'Indagine Internazionalizzazione di Confindustria Lombardia e Assolombarda, realizzata con il contributo di tutte le associazioni territoriali del sistema confindustriale lombardo, ci restituisce una fotografia delle attività, delle strategie e dei trend che le imprese mettono in pratica quando decidono di varcare i confini nazionali.
Realizzata su un campione di oltre mille aziende manifatturiere, lo studio rappresenta uno strumento ormai fondamentale per capire gli orientamenti e i risultati delle decisioni degli imprenditori che affrontano quotidianamente i mercati competitivi globali.

In una fase di incertezza e grandi trasformazioni come quella attuale, studi come l'Indagine Internazionalizzazione sono per gli imprenditori come le carte nautiche per i comandanti delle navi in un mare in tempesta: indicano la rotta e mostrano percorsi alternativi validi.

I risultati dell'edizione 2023 dello studio forniscono numerose conferme e preziose indicazioni per le imprese lombarde, chiamate negli ultimi anni a riposizionarsi nelle supply chains globali e ad affrontare il peso di due transizioni, digitale e green. Inoltre, le indicazioni fornite dall'indagine possono essere utili a definire le misure a supporto del processo di internazionalizzazione delle imprese elaborate dai policy makers.

Le tensioni ai confini orientali dell'Europa, le nuove instabilità nel centro Africa, gli equilibri monetari decennali rimessi in discussione, l'inflazione e gli aumenti dei tassi di interesse che sconvolgono gli equilibri commerciali in tutto il mondo, ma anche la riorganizzazione in blocchi contrapposti delle diplomazie

internazionali, meritano attenzione e comprensione perché rappresentano elementi chiave da considerare per prendere decisioni imprenditoriali.

Per questi motivi, come rappresentanti degli imprenditori, abbiamo la convinzione che sia sempre più importante che la geopolitica entri in fabbrica, che si torni a parlare e confrontarsi su temi di attualità internazionale, per supportare gli imprenditori, attraverso la conoscenza, a prendere le decisioni più corrette e lungimiranti. Questo anche alla luce del crescente peso che l'export sta acquisendo non solo per le singole aziende ma soprattutto per il PIL italiano. Un contributo che ogni imprenditore porta avanti con onore e grande senso di responsabilità nella consapevolezza che alle imprese internazionalizzate, siano esse grandi o PMI, non serve più tanto la cassetta degli attrezzi, ma analisi attendibili e conoscenza degli scenari internazionali.

L'internazionalizzazione rappresenta per le imprese lombarde una via fondamentale per la crescita e lo sviluppo, anche in virtù del contesto di instabilità che si prospetta per i prossimi mesi. È perciò fondamentale essere presenti all'estero, esplorare nuovi mercati e conquistare nuovi fatturati e farlo con qualità, innovazione e dedizione come solo le nostre imprese sanno fare. E strumenti come l'indagine acquistano un'importanza strategica per tutti quegli imprenditori impegnati all'estero o che progettano di internazionalizzare la propria attività d'impresa.

Francesco Buzzella
Presidente Confindustria Lombardia

Veronica Squinzi
Vice Presidente Assolombarda

1

IL QUADRO GEOPOLITICO

a cura di ISPI
Paolo Magri (Vice Presidente Esecutivo) e Antonio Villafranca (Direttore della Ricerca)

1. Il quadro geopolitico

Introduzione: l'alba di un nuovo mondo

La pandemia da Covid-19, la guerra "calda" in Ucraina e quella "fredda" tra Cina e Stati Uniti. Sono i tre grandi shock che negli ultimi anni si sono abbattuti sullo scenario internazionale. La potenza di questi eventi senza precedenti sta rendendo più veloce del previsto la **transizione verso un nuovo ordine o, forse più precisamente, verso un dis-ordine globale**. Sono infatti caduti tabù, illusioni e capisaldi del mondo globalizzato dato quasi per scontato fino a pochi anni fa: l'inflazione moderata e i tassi di interesse vicino allo zero nei Paesi avanzati, le forniture stabili di gas russo a basso costo all'Europa, l'inviolabilità delle riserve valutarie di una grande economia come quella russa, il cauto avvicinamento di Mosca all'Occidente, la riluttanza all'uso delle armi da parte di alcuni Stati (come la Germania e il Giappone) e l'addio alla storica neutralità di altri (Finlandia e Svezia).

La conseguenza di tutto ciò è stato il **ribaltamento dei destini di Istituzioni e modelli politici ed economici, passati in brevissimo tempo dall'oblio alla ribalta, o viceversa**. Un esempio di ritrovata ribalta è quello della NATO, che quattro anni fa era stata definita in stato di morte cerebrale da Emmanuel Macron e che il conflitto in Ucraina ha rivitalizzato come non mai. Ma anche la politica industriale, resuscitata in Occidente a suon di sussidi dopo anni di delocalizzazioni verso Paesi che offrivano condizioni e costi della manodopera più vantaggiosi. Due esempi che sembrano segnare invece un percorso inverso sono il modello economico tedesco trainato dall'export e la fascinazione in alcuni Paesi occidentali di un modello autocratico come quello putiniano. Ma più in generale **è il rapporto tra economia e politica ad essere cambiato**. "It's the economy, stupid" recitava uno degli slogan della campagna elettorale di Bill Clinton nel 1992. Per 30 anni questo slogan è diventato una colonna portante del sistema internazionale basato sul **Washington Consensus**: dove passavano i beni non passavano i soldati. Oggi, all'alba di un nuovo mondo, tra tabù abbattuti e destini ribaltati, sembra valere sempre più il contrario: **"it's geopolitics, stupid"**. La guerra in Ucraina ci ha insegnato che dove passano i soldati non passano più i beni. È quindi il fattore geopolitico che oggi più che mai detta i termini delle relazioni internazionali. Ed è qui per restare.

Un nuovo mondo insicuro

Ogni transizione da un regime all'altro genera insicurezza lungo il cammino. L'insicurezza che il mondo vive oggi ha numerose sfaccettature. C'è prima di tutto quella **militare**. La guerra in Ucraina dura da circa un anno e mezzo e non se ne intravede una fine a breve. Ogni tentativo diplomatico, più o meno equidistante, per una risoluzione pacifica del conflitto non ha finora portato ad alcuna svolta significativa.

Dopo mesi di **rumours**, la **controffensiva delle forze di Kiev**, galvanizzate dal supporto militare occidentale, è iniziata tra maggio e giugno scorsi puntando verso il fronte est e quello sud. Ma le aspettative di chi pensava che sarebbe stato uno sfondamento senza ostacoli sono presto rimaste deluse. Per mesi i russi avevano già fortificato le loro posizioni lungo la linea del fronte di 1.000 chilometri, soprattutto nella regione più strategicamente rilevante, quella meridionale di Zaporizhzhia. Il teatro di guerra sembra "impantanato" mentre i risultati, da ambo le parti, sono al più modesti.

Il blocco occidentale ha continuato a sostenere finanziariamente e militarmente l'Ucraina, rompendo progressivamente tabù precedentemente (auto)imposti sui sistemi d'arma da fornire. Così Volodymyr Zelensky, che a marzo 2022 poteva contare "solo" su droni e armi portatili per fanteria, oggi riceve bombe a grappolo dagli USA ed è riuscito a strappare la promessa di caccia F-16 in mano ad alcuni Paesi europei (Paesi Bassi, Danimarca e Norvegia).

Le **sorti del conflitto si sono strettamente intrecciate con le vicende della NATO: Putin, che voleva meno NATO, è riuscito nel miracolo di risuscitarla**. Peraltro, secondo le prime stime della stessa Alleanza, l'Europa e il Canada dovrebbero spendere complessivamente oltre l'8% in più per la difesa nel 2023 rispetto allo scorso anno, il più grande rialzo in decenni. Undici Paesi membri su 31, con in testa la Polonia, raggiungeranno l'obiettivo di spesa militare del 2% del Pil nel 2023. Inoltre, con la minaccia russa alle porte, **il tema dell'allargamento della NATO ha subito un'inaspettata accelerazione**. Finlandia e Svezia hanno abbandonato la loro storica neutralità. Helsinki è diventata il 31° membro dell'Alleanza ad aprile 2023. A sua volta, dopo mesi di *impasse*, a luglio la Turchia ha annunciato di togliere il veto all'ingresso della Svezia e si appresta ora alla ratifica formale. Infine, il conflitto ha aperto il **capitolo dell'ingresso dell'Ucraina**: una vaga promessa scritta a Bucarest nel 2008 ma sul cui mantenimento pochi erano pronti a scommettere. Il **Summit NATO di Vilnius dell'11 e 12 luglio ha sancito un punto di non ritorno**. Nel comunicato finale dei leader si dichiara esplicitamente che "saremo nella posizione di estendere all'Ucraina un invito a entrare nell'Alleanza quando gli alleati saranno d'accordo e le condizioni saranno soddisfatte". In pratica, l'ingresso sarà agevolato e non richiederà l'adozione del Piano d'Azione per l'Adesione *(Membership Action Plan*), normalmente previsto per gli aspiranti membri, **ma la data dell'adesione al momento non può essere fissata**. Oltre a ciò, è stato istituito il Consiglio NATO-Ucraina e i Paesi del *G7* (e chiunque vorrà unirsi) hanno concordato un quadro congiunto per fornire **garanzie di sicurezza a lungo termine** a Kiev attraverso la continua fornitura di apparecchiature militari moderne nei domini terrestri, aerei e marittimi, il supporto allo sviluppo ulteriore della base industriale militare, l'addestramento delle forze ucraine, la condivisione delle fonti di intelligence e l'assistenza alla difesa informatica. Sembra dunque chiaro per gli alleati che, una volta finita la guerra, il futuro dell'Ucraina sarà nella NATO. Il percorso è tracciato ma sarà comunque a ostacoli perché non si sa quando la guerra finirà e perché Kiev dovrà attuare riforme non semplici in vari campi (da quello giudiziario a quello militare) per allinearsi agli standard dell'Alleanza.

Oltre a quella strettamente militare, l'altra grande insicurezza che vive il mondo in transizione di oggi è quella **tecnologica**, figlia della competizione sempre più agguerrita tra i due giganti globali, **Stati Uniti** (con i suoi alleati occidentali) da una parte e **Cina** (e i suoi alleati soprattutto dal sud del mondo) dall'altra. I **rapporti diplomatici tra le leadership dei due Paesi sono arrivati al punto più basso in decenni dopo il caso del pallone spia cinese** identificato nello spazio aereo americano lo scorso febbraio. In primavera sono arrivati **timidi segnali di disgelo**, poi sfociati nelle visite a stretto giro a Pechino durante l'estate del Segretario di Stato USA Antony Blinken, del Segretario al Tesoro Janet Yellen, dell'Inviato speciale per il clima John Kerry, del Segretario al Commercio Gina Raimondo, così come quella di Henry Kissinger. Tuttavia, il dialogo ad alto livello resta carente e il rischio di incidenti nelle acque dello Stretto di Taiwan e nel Mar Cinese Meridionale rimane elevato. In questo quadro si inserisce il **ritorno di prepotenza della politica industriale negli USA** con l'*Infrastructure Investment and Jobs Act*, il *CHIPS and Science Act* e l'*Inflation Reduction Act* che inaspriscono le tensioni tra le due sponde del Pacifico. Rispetto a Donald Trump, infatti, l'approccio dell'Amministrazione Biden nei confronti della Cina, aggiunge una componente ideologica (democrazia vs autocrazia) al confronto con un **crescente focus sulla sicurezza economica**, esasperata dalla pandemia prima e dal conflitto in Ucraina dopo. Il tutto all'interno di dinamiche politiche interne agli USA sempre più complesse. La contrapposizione alla Cina rimane uno dei pochi temi bipartisan in un Paese sempre più dilaniato dalla contrapposizione tra Democratici e Repubblicani. Peraltro in vista delle presidenziali del prossimo anno il pugno duro di Biden contro Pechino sembra puntare a togliere un'arma ai Repubblicani nella corsa alla Casa Bianca.

In questo quadro, **tra il 2022 e il 2023 la guerra commerciale si è intensificata nei settori chiave per le tecnologie del futuro**. Da una parte, gli USA hanno imposto lo scorso ottobre **restrizioni** senza precedenti **all'export su chip avanzati e macchinari relativi** (seguite poi nel corso del 2023 da quelle di **Giappone** e **Paesi Bassi**), mentre una nuova stretta contro Pechino è tuttora in discussione alla Casa Bianca. Inoltre, il 9 agosto l'Amministrazione Biden ha annunciato un **meccanismo di *screening* selettivo** che dovrebbe entrare in vigore il prossimo anno **per alcuni investimenti USA nel Paese asiatico in settori sensibili per la**

sicurezza nazionale, ovvero semiconduttori avanzati, microelettronica, intelligenza artificiale e tecnologie informatiche quantistiche. **La reazione di Pechino non si è fatta attendere**, tra casi di spionaggio, multe e raid negli uffici cinesi di varie aziende occidentali di consulenza, fino ai due casi più eclatanti di rappresaglia contro gli USA e gli alleati occidentali. A fine maggio Pechino ha infatti ordinato agli operatori di infrastrutture critiche nazionali di interrompere gli acquisti dal produttore americano di chip Micron. Il 3 luglio è poi arrivato l'annuncio cinese di **restrizioni all'export di germanio e gallio**, materie prime critiche fondamentali per la produzione di tecnologie quali semiconduttori, panelli solari, veicoli elettrici, telecomunicazioni e apparecchiature militari. **La rappresaglia di Pechino fa inevitabilmente leva sui suoi punti di forza a partire dal controllo a monte della *supply chain* dell'industria *green* e *tech*, ovvero delle materie prime critiche**: nel caso specifico, il Paese rappresenta il 94% dell'offerta mondiale di gallio e l'83% di quella di germanio.
Tra USA e Cina non si arriverà certo al ***decoupling*** totale ed entrambi i Paesi lo sanno: l'interscambio di beni ha toccato nel 2022 il valore record di 691 miliardi di dollari. Ma è lecito pensare che, di fronte a un interscambio stabile o in crescita, il commercio di certi prodotti come semiconduttori e hardware IT, si riduca ulteriormente in linea con il ***de-risking*** prospettato dal Consigliere per la sicurezza nazionale Jake Sullivan.

Inevitabile che tutto ciò impatti sull'economia mondiale che ha dimostrato una resilienza inaspettata ma sulla quale prevale un clima di grande incertezza. Secondo il *World Economic Outlook* del Fondo Monetario Internazionale di fine luglio, dopo il +3,5% segnato nel 2022, il Pil globale dovrebbe crescere del **+3%** sia quest'anno che il prossimo. Tuttavia, la cautela in questo contesto sfidante resta d'obbligo. L'**inflazione**, in particolare da energia, è calata vistosamente dai picchi record del 2022 negli USA, nell'Eurozona e nel Regno Unito, ma resta comunque elevata rispetto al target delle banche centrali, soprattutto l'**inflazione *core*** che scorpora le componenti più volatili (energia e generi alimentari). Dopo 11 rialzi da parte della Federal Reserve e 9 da parte della Banca Centrale Europea, l'**impatto della stretta monetaria** si sta gradualmente facendo sentire sull'economia reale. Ma gli scossoni riguardano anche il campo finanziario con il fallimento negli USA di Silicon Valley Bank, Signature Bank, First Republic Bank la scorsa primavera, e con un settore immobiliare costantemente sotto pressione. Non è inoltre escluso che altre debolezze emergano negli USA nei prossimi mesi, mentre le ripercussioni oltre oceano si sono già fatte sentire come nel caso di Credit Suisse. Alcuni accorgimenti, regolamentari e non, adottati dopo la crisi finanziaria del 2007-2009 hanno evitato che le debolezze del sistema finanziario americano ed europeo risultassero in una nuova crisi sistemica, ma si teme che l'incertezza sulle prospettive dell'economia reale possano gettare benzina sul fuoco. Non aiutano di certo le previsioni relative all'**Eurozona: pur avendo evitato la recessione tecnica nella prima parte dell'anno, l'economia resta assai fragile**, crescendo su base trimestrale dello 0,3% tra aprile e giugno dopo un primo trimestre a crescita zero, complice soprattutto la **performance negativa del "malato d'Europa", la Germania, in evidente stagnazione**. E non aiutano nemmeno le notizie in arrivo dall'Asia: **il rimbalzo cinese, che doveva rappresentare il motore della crescita globale nel 2023 dopo l'abbandono della politica Zero Covid, ha perso slancio** nel secondo trimestre e necessita di un'iniezione di stimoli fiscali che si aggiungano a quelli monetari già in campo. La crescita di Pechino è infatti ostacolata dall'ormai nota crisi del settore immobiliare, un fardello che pesa sull'economia nazionale per circa un quarto del Pil. Inoltre, la fiducia dei consumatori latita nonostante le riaperture post-covid, i nuovi prestiti bancari sono ai minimi da 14 anni, lo spettro della deflazione si è materializzato, il tasso di disoccupazione giovanile è oltre il 20% e l'export continua ad essere debole (-14,5% su base annua a luglio, il peggior calo da febbraio 2020).

Al di là di questo sguardo a breve termine, gli shock degli ultimi anni avranno un **impatto anche a medio-lungo termine rischiando di cambiare profondamente – ma non cancellare – decenni di integrazione economica**. La proiezione del Fondo Monetario Internazionale sulla crescita globale a cinque anni è stata costantemente ridotta dal 2020, attestandosi oggi al 3%. Si tratta della peggiore proiezione a medio termine dal 1990. Parte di questo calo riflette il rallentamento fisiologico della crescita di economie precedentemente in rapida espansione come la Cina o la Corea del Sud. Ma è indubbio l'effetto congiunto

della pluralità di fattori in corso d'opera negli ultimi anni a livello mondiale: le cicatrici lasciate dalla pandemia, la minaccia sempre più reale della frammentazione geoeconomica tra sanzioni e contro-sanzioni, la revisione delle catene globali del valore secondo una logica sempre più di *near-shoring* e *friend-shoring*, controlli sempre più stringenti sugli investimenti in settori strategici, crescente inflazione da costi (anche a causa delle politiche di 'difesa economica'), la crisi in cui versano alcune Istituzioni multilaterali come l'Organizzazione Mondiale del Commercio, fino alla crescente adozione di standard e regole diverse in campi che spaziano dal digitale all'economia verde. Tuttavia, se nuovi eventi drammatici non sconvolgeranno il mondo (da esiti nefasti della guerra in Ucraina alla questione di Taiwan), i motivi e gli interessi che tengono insieme le grandi potenze mondiali dovrebbero scongiurare il rischio della fine della globalizzazione, generando piuttosto una **nuova forma di globalizzazione con linee di demarcazione più nette tra gruppi di Paesi concorrenti ma in parte sovrapposti.**

BRICS: è vera ascesa?

Nel contesto di un mondo insicuro, **nuovi aspiranti attori appartenenti al Global South cercano di ritagliarsi uno spazio maggiore**. Rivendicano il loro **maggiore peso a livello economico e demografico**: nel 1970 il Global South rappresentava il 18% del Pil globale e il 71% della popolazione mondiale, mentre nel 2022 contava rispettivamente per il 40% e l'83%. Questo aggregato disomogeneo di Paesi ritiene, a ragione, che il sistema internazionale cristallizzato alla fine della Seconda Guerra Mondiale non sia rappresentativo dei rapporti di forza del XXI secolo. Ciò su cui manca chiarezza è però l'idea che questi Paesi hanno del nuovo contesto globale e del ruolo che le istituzioni internazionali, vecchie e nuove, sono chiamate a svolgervi. Questo vale tanto per la riforma del Consiglio di Sicurezza dell'ONU, quanto per la presunta de-dollarizzazione dell'economia mondiale. **La mancanza di proposte condivise è legata alle diverse visioni strategiche:** se Cina e Russia spingono verso un gruppo allargato in chiave anti-occidentale, altre medie potenze (dentro e fuori dai BRICS) rifiutano di aderire a uno schieramento o all'altro, preferendo una logica non tanto di non allineamento (come avveniva durante la Guerra Fredda) quanto piuttosto di **multi-allineamento a seconda di specifici dossier e interessi**. Si pensi ad esempio all'adesione dell'India a formati plurilaterali che fanno capo agli USA (come nel caso del QUAD) o alla Cina (BRICS e SCO). È al riguardo indicativo che Xi Jinping abbia deciso di non recarsi in India per il summit G20 di settembre. **La narrativa da guerra fredda di una nuova contrapposizione in blocchi, tra Washington Consensus sostenuto dal Global North e Beijing Consensus sostenuto dal Global South, risulta dunque quanto meno semplicistica**. Questa narrativa appare inoltre inadeguata per lacune che riguardano le stesse due super potenze. Gli USA si sono fatti promotori di sanzioni senza precedenti contro la Russia che preoccupano (per il timore che vengano ripetute) altri Paesi del sud del mondo, registrano un enorme disavanzo commerciale e un preoccupante debito pubblico e privato, e si apprestano a una campagna elettorale che andrà ad inasprire la già estrema polarizzazione politica interna. La Cina, dal canto suo, ha assunto nell'ultimo decennio un dinamismo a tutto campo, espresso in grandi progetti multilaterali quali la *Belt and Road Initiative* e la Banca asiatica per lo sviluppo, nella "diplomazia vaccinale" dei primi mesi della pandemia, oltre che nell'attivismo diplomatico dimostrato nella mediazione di successo tra Iran e Arabia Saudita. Permangono tuttavia dubbi sulla solidità di Pechino come super potenza e sulla sua reale presa su vari attori mondiali. Come visto sopra, le fondamenta del motore economico del gigante asiatico appaiono infatti sempre più vacillanti. Inoltre, lo yuan rappresenta ancora un "nano valutario" come mezzo di pagamento, unità di conto e riserva di valore. Le stesse autorità di Pechino non sembrano interessate ad accelerare il processo di internazionalizzazione dello yuan, tanto che l'intraprendenza del Brasile di Lula per una moneta internazionale alternativa al dollaro appare più come una provocazione che un obiettivo realizzabile a breve. Ciò che verosimilmente potrebbe rafforzarsi è la disponibilità dei Paesi BRICS (di oggi e di domani) di accettare sempre più le monete nazionali, al posto del dollaro, nei loro scambi.

Quello che invece si è già realizzato è stato l'**allargamento dei BRICS**. Il gruppo ha annunciato al XV vertice annuale, tenutosi a Johannesburg il 22-24 agosto, l'adesione di sei nuovi membri dal 2024: Argentina,

Egitto, Etiopia, Iran, Arabia Saudita ed Emirati Arabi Uniti. Oltre 30 Stati del Global South hanno inoltre espresso il loro interesse ad aderire. Il processo di allargamento sembra dunque destinato a continuare a lungo. Questa espansione dei BRICS, pur non configurandosi apertamente come uno schieramento anti-G7, dà comunque a questi Paesi maggiore peso e potere di negoziazione nelle grandi questioni internazionali. **L'ascesa del Sud del mondo è quindi già in corso ma non è chiaro il contributo che riuscirà a dare alla governance mondiale**. Al momento sembra aggiungere un altro elemento di incertezza al mondo insicuro.

Europa: cercasi ruolo nel mondo insicuro

Il ritorno di prepotenza della politica industriale in Occidente e la riflessione sul nuovo ordine globale non hanno ovviamente risparmiato l'Unione Europea. Oltre a *Next Generation EU e REPower EU*, la **Commissione europea guidata da Ursula von der Leyen ha voluto porsi altri obiettivi ambiziosi**. Non solo per affrancarsi il più possibile da asset critici (per la doppia transizione verde e digitale) importati da singoli fornitori sempre più rischiosi (Russia e Cina in primis), ma anche in risposta all'attivismo dell'Amministrazione Biden e di altri grandi Paesi. Bruxelles ha così proposto nel giro di un anno diversi pacchetti: lo *European Chips Act* sui semiconduttori, il *Net Zero Industry Act* sulle tecnologie verdi strategiche, il *Critical Raw Materials Act* sulle materie prime critiche, l'*Act in Support of Ammunition Production* sull'industria della difesa, fino alla proposta della *European Economic Security Strategy*. Quest'ultima in particolare mira alla definizione di una strategia unitaria di *de-risking* dell'economia europea o, nelle parole della Commissione e dell'Alto Rappresentante, "a minimizzare i rischi derivanti da determinati flussi economici in un contesto di accresciute tensioni geopolitiche e di accelerati cambiamenti tecnologici, preservando i massimi livelli di apertura economica e dinamismo". Al riguardo la proposta della Commissione è triplice: promuovere la competitività dell'UE con la realizzazione dei piani industriali sopracitati; collaborare con altri Paesi (a partire dai partner *like-minded*) che condividono le stesse preoccupazioni e obiettivi di fondo; proteggere la sicurezza economica con il rafforzamento e miglioramento di strumenti difensivi già esistenti (controlli all'export di beni *dual use* e agli investimenti diretti esteri in entrata nell'UE) e il lancio di nuovi (come il meccanismo di screening selettivo degli investimenti in uscita in una serie ristretta di tecnologie abilitanti fondamentali per applicazioni militari o di intelligence). **Pur senza essere mai citata è evidente che la Cina rappresenti il destinatario numero uno di queste misure**. Il messaggio a Pechino al riguardo è chiaro: i legami commerciali saranno mantenuti, il grado di contrapposizione ideologica sarà più contenuto rispetto ai toni usati da Washington, ma si interverrà in modo mirato su tecnologie con forti implicazioni sul piano delle implicazioni militari o dei diritti umani, come semiconduttori avanzati, *quantum computing* e intelligenza artificiale.
Rispetto all'ambizione della Commissione, rimane però tutta da verificare la capacità di implementazione delle relative misure. E questo vale anche in merito agli altri pacchetti di misure attualmente in discussione. Per esempio, con il ***Chips Act*** si punta ad aumentare dal 10% al 20% la quota europea nella produzione di semiconduttori a livello mondiale entro il 2030. Tuttavia, secondo alcune stime, l'UE dovrebbe investire oltre 260 miliardi di dollari entro il 2030, quasi sei volte l'ammontare annunciato da Bruxelles. Un altro esempio è legato alla transizione verde. Con il *Net Zero Industry Act*, l'UE si prefigge di soddisfare almeno il 40% della domanda di tecnologie pulite con produzione interna entro la fine del decennio. Ma la Cina ha un controllo molto esteso lungo tutta la catena di fornitura mondiale di pannelli solari e batterie per i veicoli elettrici: dall'estrazione delle materie prime alla loro raffinazione, dalla produzione di componenti intermedi a quella dei beni finali. Anche qui l'effettiva capacità di centrare gli obbiettivi da parte dell'Europa appare quantomeno dubbia; l'Agenzia internazionale dell'energia calcola ad esempio che dal 2010 al 2019 sono stati necessari in media oltre 16 anni nel mondo per l'ingresso sul mercato di un nuovo sito minerario. Al quadro abbozzato dalla Commissione è dunque necessario aggiungere altri tasselli che rendano più credibile il percorso europeo.

Uno di questi riguarda certamente l'**effettiva disponibilità di risorse pubbliche necessarie per investimenti**

industriali di tale portata. L'elevato debito accumulato a causa della pandemia solleva interrogativi sulla tenuta delle finanze pubbliche di alcuni Paesi. Fondamentale al riguardo sarà il destino della proposta della Commissione europea sulla **riforma del Patto di Stabilità e Crescita** che punta di più sulla crescita e sulla "personalizzazione" del percorso di rientro dal debito pubblico. Non scompaiono i famigerati parametri di riferimento di Maastricht (3% del deficit/Pil e 60% del debito/Pil), ma i percorsi di rientro potrebbero presentare modalità e tempistiche diverse tra i vari Paesi anche a seconda della disponibilità dei governi nazionali di effettuare riforme concordate con l'UE. Si cerca quindi di ripetere la **logica del bastone e della carota** già adottata con il *Next Generation EU* (riforme in cambio di soldi), anche se in questo caso la carota (l'allungamento del periodo di rientro dal debito) non sembra ugualmente convincente. Rimane inoltre la posizione della Germania che continua a chiedere a gran voce tagli obbligatori anno su anno al debito pubblico. L'auspicio è che un compromesso venga trovato entro fine 2023, anche perché si corre il rischio di tornare alle vecchie regole – che nessuno sembra più volere – se non di una ulteriore sospensione del Patto, che però potrebbe minare la credibilità di alcuni Paesi membri a partire da quelli più indebitati come l'Italia. Questo compromesso dovrebbe peraltro inserirsi all'interno di una decisione sull'indebitamento comune che preveda non solo l'allungamento – quando necessario – del periodo di utilizzo delle risorse già disponibili con il *Next Generation EU* oltre il 2026, ma anche la prospettiva di un ulteriore indebitamento comune su alcuni "beni pubblici" veramente europei, a partire dalla sicurezza. Insomma, sul piano europeo, le proposte non mancano anche se bisogna sempre verificarne la concretezza/fattibilità. **Il rischio che l'UE continua a correre è quello di muoversi tanto, ma di rimanere sostanzialmente ferma, soprattutto se paragonata alla velocità con cui si muovono gli altri attori internazionali**. L'incombenza della tornata elettorale europea del 2024 potrebbe purtroppo non giocare a favore di una maggiore velocità europea.

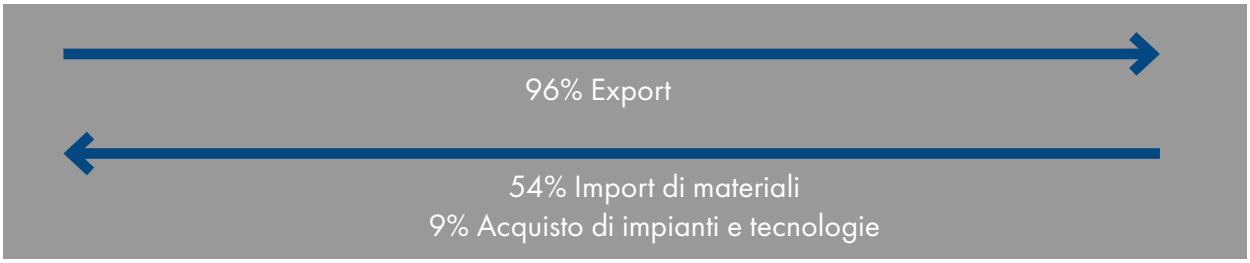
2

LA VISIONE D'INSIEME

2. La visione d'insieme

L'Indagine Internazionalizzazione, condotta dalle 9 Associazioni di Confindustria Lombardia, rileva con cadenza biennale e a livello regionale le modalità di presenza all'estero, le aree geografiche di interesse e i principali ostacoli delle imprese manifatturiere del territorio.
Nell'edizione 2023, che ha raccolto informazioni presso 1.002 aziende, si approfondiscono gli impatti della pandemia da Covid-19 e gli effetti delle tensioni geopolitiche rispetto alla competitività e al posizionamento delle imprese lombarde a livello internazionale.
Le principali evidenze si possono riassumere in dieci messaggi chiave, alcuni dei quali rappresentano delle conferme, altri delle novità.

1. Le esportazioni si confermano la modalità più diffusa di presenza all'estero, adottata dal 96% dei rispondenti. Gli scambi commerciali attraverso l'import, sia di materiali e componenti, sia di impianti e tecnologie, rappresentano la seconda tipologia e interessano rispettivamente il 54% e 9% del campione. Seguono la presenza con proprie filiali commerciali o negozi direttamente gestiti (9%), gli uffici di rappresentanza (7%) e la produzione all'estero con sedi proprie e stabilimenti (7%). Si tratta di **risultati in linea con quelli dell'edizione 2021, a indicare che le modalità con cui le imprese manifatturiere lombarde si rapportano con l'estero non sono state alterate in maniera significativa né dalla pandemia né dal conflitto russo-ucraino.** Inoltre, è interessante sottolineare che **la presenza delle imprese lombarde sui mercati internazionali non è caratterizzata da un alto grado di dipendenza dalla committenza estera**, in quanto solo il 5% delle imprese esportatrici utilizza canali di subfornitura (sia esclusivamente, sia in mix con altre strategie).



2. Si diffonde l'utilizzo di piattaforme digitali nelle strategie di internazionalizzazione del manifatturiero: **il 40% delle imprese esportatrici ha attivo almeno un canale di digital export e il 7% si sta attrezzando per implementarne uno**. Guardando alla distinzione tra comparti maggiormente orientati al B2B e al B2C, la quota di adozione dei canali per l'export digitale è pari rispettivamente al 38% e al 45%.

Questa differenza appare, comunque, moderata, considerato il più elevato grado di personalizzazione intrinseco nel commercio B2B; pertanto, si possono ipotizzare **in prospettiva ulteriori spazi di diffusione delle modalità digitali di vendita soprattutto per i settori prevalentemente B2C.**

40%
Le imprese esportatrici con almeno un canale di digital export

7%
Le imprese esportatrici che si stanno attrezzando per attivarne uno

3. Nel 2022 la quota di fatturato realizzata all'estero sale al 44,2% dal 43,5% nel 2021 e **si amplia il portfolio Paesi delle imprese manifatturiere internazionalizzate, che nel 2022 servono**

mediamente 23 mercati ciascuna, numero in crescita dai 21 della scorsa edizione. Inoltre, in termini di diversificazione, **si conferma la tendenza delle imprese a concentrare geograficamente le esportazioni**: circa un quarto (25,7%) del fatturato estero è generato nel principale mercato di destinazione, percentuale in ulteriore crescita rispetto al 2021 (24,6%) e ben sopra il dato 2019 (19%).

23
Paesi serviti in media da ciascuna impresa

25,7%
del fatturato estero realizzato nel primo Paese di destinazione

4. Nel dettaglio dei Paesi serviti, riscontriamo elementi sia di conferma che di novità. I mercati europei rimangono la principale destinazione delle vendite estere, con circa la metà dei rispondenti che indicano Francia (53%) e Germania (52%) tra i primi 5 Paesi stranieri per ordine di importanza, seguite dalla Spagna (33%). Nella Top10 sono inoltre presenti importanti nodi logistici, come Paesi Bassi e Belgio, segnale di un rafforzamento delle connessioni delle imprese lombarde con l'Europa e il resto del mondo. Risulta sostanzialmente stabile anche la distribuzione delle sedi commerciali (Top3: Stati Uniti, Germania, Francia) e di quelle produttive (Top3: Cina, Stati Uniti, Germania). **Tra i fattori di novità, emerge una tendenza a espandersi in mercati geograficamente più distanti**, non solo per il presente (tra i Paesi attualmente serviti troviamo India, Emirati Arabi Uniti e Brasile), ma anche in prospettiva, con Emirati Arabi Uniti, Australia e Canada nella Top10 dei Paesi a cui le imprese guardano. Infine, altri **elementi di differenza rispetto al passato riguardano l'interesse verso Russia e Cina come Paesi prospect: per entrambi si registra una minor attenzione delle imprese lombarde, influenzata dal fattore politico per il primo e dall'incertezza commerciale e dalla politica zero Covid per il secondo.**

5. La ricerca di controparti estere risulta essere il servizio per l'internazionalizzazione di maggiore valore per le imprese, indicato dal 69,9% del campione; seguono per rilevanza la consulenza e formazione su tematiche tecniche (27,2%) e l'organizzazione di incontri B2B anche in modalità virtuale (26,8%). Di minore interesse, invece, il supporto per l'accesso a piattaforme digitali per l'export (9,6%) e la segnalazione e assistenza per la partecipazione a gare d'appalto (8,1%).

6. Emerge un consistente miglioramento della competitività delle imprese manifatturiere lombarde sui mercati esteri nel 2022 rispetto al 2019: il 38,5% dei rispondenti ha acquisito quote di mercato in confronto al pre-Covid e il 47,8% le ha mantenute invariate. Inoltre, del 10,3% che ha perso quote di mercato, la maggior parte ritiene comunque di riuscire a recuperarle entro il biennio 2023-2024.

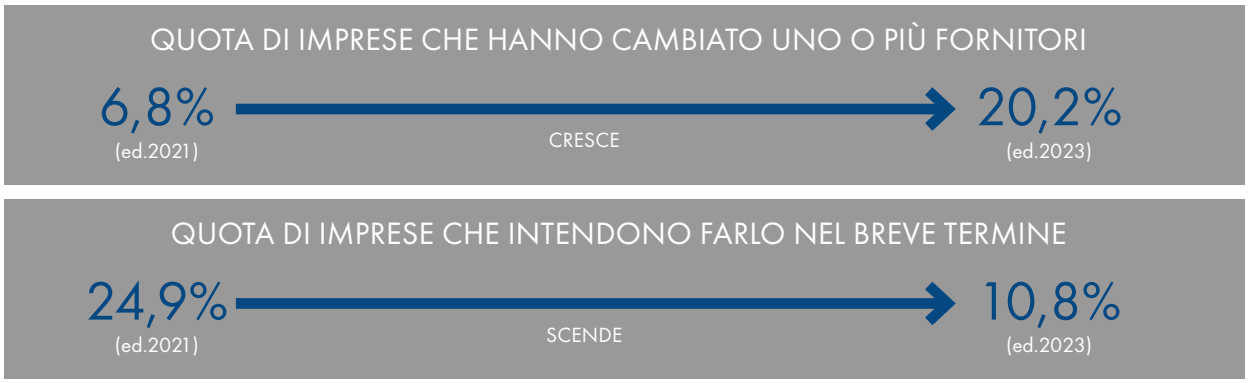
38,5%
Le imprese lombarde che hanno acquisito quote di mercato

47,8%
Le imprese lombarde che le hanno mantenute invariate

Questi risultati trovano conferma nella forte vivacità delle esportazioni di beni regionali in valore, cresciute del +27,5% nel 2022 rispetto al 2019, performance ben più sostenuta dei benchmark europei come Bayern (+14,2%) e Auvergne-Rhône-Alpes (+13,7%). Inoltre, considerando la forte crescita dei prezzi nel 2022, la variazione rimane positiva anche al netto dell'aumento dei costi (+8,9% per il manifatturiero) e la quasi totalità dei settori ha registrato un aumento della marginalità grazie sia a incrementi dei volumi di vendita, che a miglioramenti in termini di qualità.

7. Il fattore qualità-innovazione e l'offerta di maggior flessibilità sono i principali driver che hanno determinato la competitività delle imprese lombarde sui mercati internazionali nel 2022: il primo indicato dal 63,8% del campione, il secondo dal 33,3%. **Emerge anche una non trascurabile 'avversione per l'incerto'** da parte dei clienti, da intendersi sia come certezza di disponibilità di prodotti (segnalato dal 17,6% delle imprese), sia come minor rischio in termini logistici, geopolitici e regolatori (17,1%).

8. Rispetto al 2020, emerge un passaggio da intenzione ad azione per quanto riguarda i cambiamenti lungo le catene del valore: nel 2022 sale a 20,2% la quota di coloro che hanno sostituito almeno un fornitore (era 6,8% due anni prima), mentre scende a 10,8% (da 24,9%) la percentuale di imprese che intendono farlo nel breve termine.



Nel complesso, quindi si conferma che **circa il 30% delle imprese lombarde ha modificato o sta per modificare le proprie catene di fornitura. Si rileva inoltre una tendenza all'accorciamento delle stesse**: infatti, il 44,6% delle imprese che hanno effettuato delle modifiche hanno scelto esclusivamente nuovi fornitori o europei, o italiani o lombardi (o combinazioni delle tre).

9. Le sostituzioni lungo le catene di fornitura da parte delle imprese lombarde sono state guidate prevalentemente da logiche di costo: ben il 58,4% dei rispondenti ha dichiarato di essersi rivolto a fornitori più competitivi in termini di prezzo. Segue per rilevanza la ricerca di minor rischio sia in termini di disponibilità di prodotti (33,2%) che in ambito logistico, geopolitico e regolatorio (26,7%).

LE LOGICHE CON CUI LE IMPRESE SCELGONO I FORNITORI
% di imprese che hanno indicato tale fattore

58,4%	33,2%	28,7%	26,7%
PREZZO	DISPONIBILITÀ DI PRODOTTI	QUALITÀ E INNOVAZIONE	SOGGETTO A MINOR RISCHI ESTERNI

Emerge, pertanto, una distanza tra i fattori di competitività delle imprese rispondenti e le logiche con cui esse scelgono i fornitori: nel primo caso prevalgono qualità e innovazione, mentre nel secondo si predilige il contenimento dei costi.
Ciò sembrerebbe indicare che l'elevata qualità delle merci esportate dalle imprese manifatturiere lombarde sia in maggior parte da attribuire alle stesse e quindi alla loro capacità di creare valore.

10. L'incertezza derivante dal contesto geopolitico e dalle grandi transizioni tecnologiche e ambientali, così come la reperibilità di risorse umane e materiali, sono i macro-trend che le imprese ritengono come più influenti sulle loro strategie di internazionalizzazione nel medio-lungo termine. Gli scenari geopolitici sono indicati come fattore altamente rilevante dal 43,9% dei rispondenti, l'evoluzione tecnologica dal 29,9%, la disponibilità di materie prime dal 26,3% e quella di capitale umano dal 23,7%. **Questi sono tutti temi che prevalgono sugli aspetti meramente di costo**, ritenuti variabile di influenza dal 14% del campione.

3

INDAGINE INTERNAZIONALIZZAZIONE LOMBARDIA 2023

3. Indagine Internazionalizzazione Lombardia 2023

Il capitolo analizza le indicazioni di **1.002 imprese manifatturiere lombarde** attive sui mercati esteri che hanno risposto all'Indagine Internazionalizzazione 2023, svolta tra aprile e maggio, e presenta i risultati in due sezioni:

- la **prima** commenta gli aspetti di natura più strutturale della **presenza sui mercati esteri**, in particolare le tipologie di rapporti con l'estero, l'utilizzo di canali digitali, il portfolio attuale e potenziale dei Paesi e, infine, i servizi per l'internazionalizzazione di maggior interesse;
- la **seconda** affronta il tema del **riposizionamento sui mercati esteri e la riorganizzazione delle reti di fornitura**, cercando di indagare se e quali effetti gli eventi dirompenti degli ultimi anni hanno avuto sulle strategie e sulle geografie delle imprese.

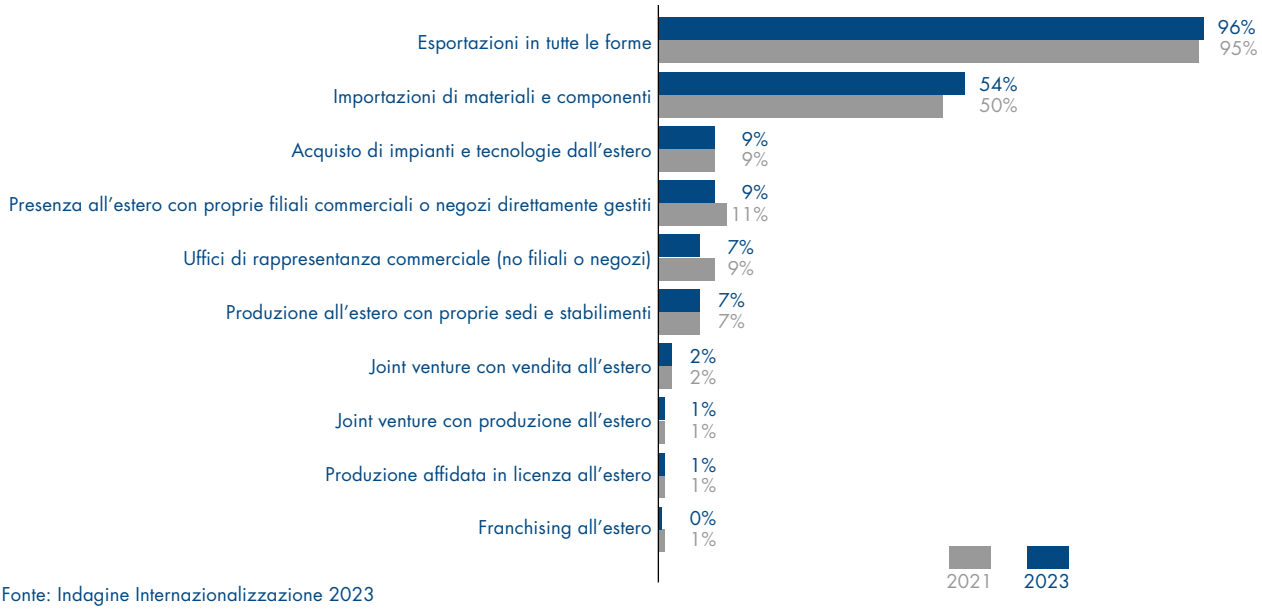
Una **terza sezione**, infine, approfondisce **metodologia dell'indagine e caratteristiche del campione**.

3.1 Presenza sui mercati esteri

Tipologia di rapporti con l'estero

Tra le attività svolte con l'estero, le **esportazioni** sono la **modalità adottata dal 96%** delle imprese manifatturiere lombarde (Figura 3.1). Al secondo posto troviamo le **importazioni di materiali e componenti,** che coinvolgono il **54%** dei rispondenti, ai quali si aggiunge un **9%** che **acquista dall'estero impianti e tecnologie**. Meno diffuse sono la presenza tramite **filiali commerciali e negozi** direttamente gestiti (9%), le attività svolte tramite **uffici di rappresentanza (7%)** e la **produzione diretta** con proprie sedi e stabilimenti (7%). Livelli di attuazione ancora più bassi, inferiori al 2%, si rilevano per le joint venture con vendita e/o con produzione all'estero, per la produzione affidata in licenza e per il franchising, che anche nelle scorse edizioni risultavano essere le strategie di internazionalizzazione meno diffuse. Questi risultati, in linea con l'edizione 2021[1], suggeriscono che **né il Covid né il conflitto russo-ucraino hanno alterato in maniera significativa le modalità con cui le imprese lombarde si rapportano con l'estero.**

Figura 3.1 - Tipologia di rapporti con l'estero (% di imprese sul totale rispondenti)

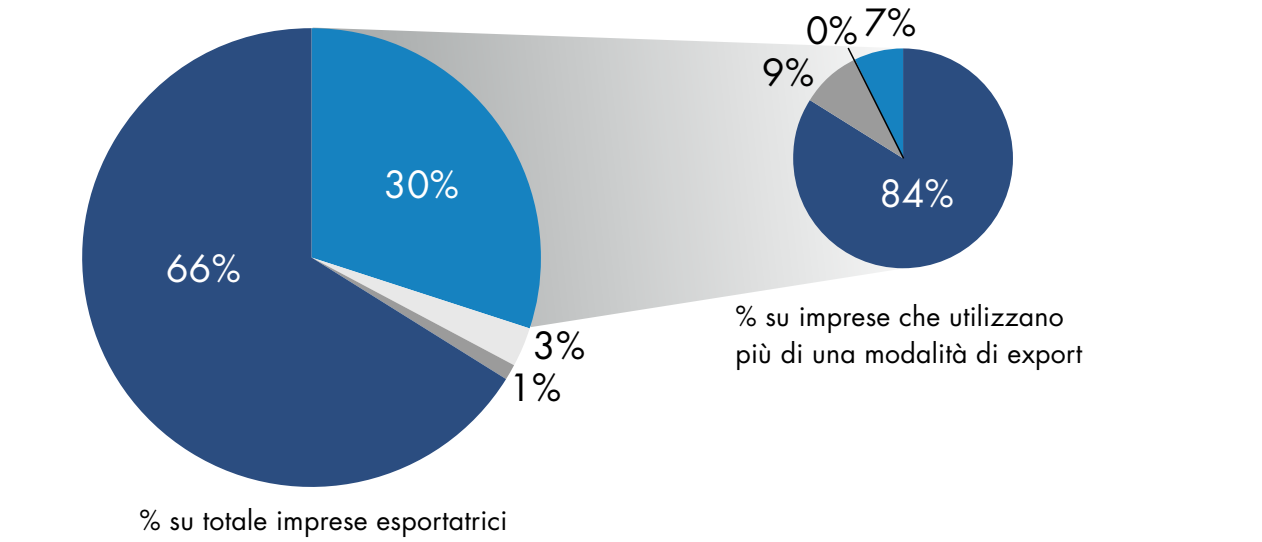


Fonte: Indagine Internazionalizzazione 2023

[1] Trattandosi di campioni non statisticamente rappresentativi (seppur numericamente ampi), si è verificato che il confronto temporale condotto attraverso il raffronto diretto tra i campioni aperti delle ultime due edizioni (1.256 imprese nel 2021 e 1.002 nel 2023) trovi riscontro sostanziale nelle tendenze evidenziate dal panel chiuso dei rispondenti a entrambe le indagini.

Guardando più nel dettaglio le attività di **esportazione**, vista la loro rilevanza in qualità di strategie per il posizionamento estero, osserviamo che il **66%** delle imprese manifatturiere esportatrici **utilizza esclusivamente canali di vendita diretta** (Figura 3.2), percentuale coerente con la rilevazione del 2021, il 4% ricorre unicamente alla vendita indiretta tramite intermediari (3%) o canali di subfornitura (1%) e il restante **30% attua un mix di strategie** dirette e indirette. Focalizzando l'attenzione sulla subfornitura e considerando anche le strategie multiple, **solo il 5%** delle imprese lombarde che esportano presenta tale dipendenza e quindi risulta essere pienamente esposta al committente estero.

Figura 3.2 – Modalità di esportazione



Fonte: Indagine Internazionalizzazione 2023

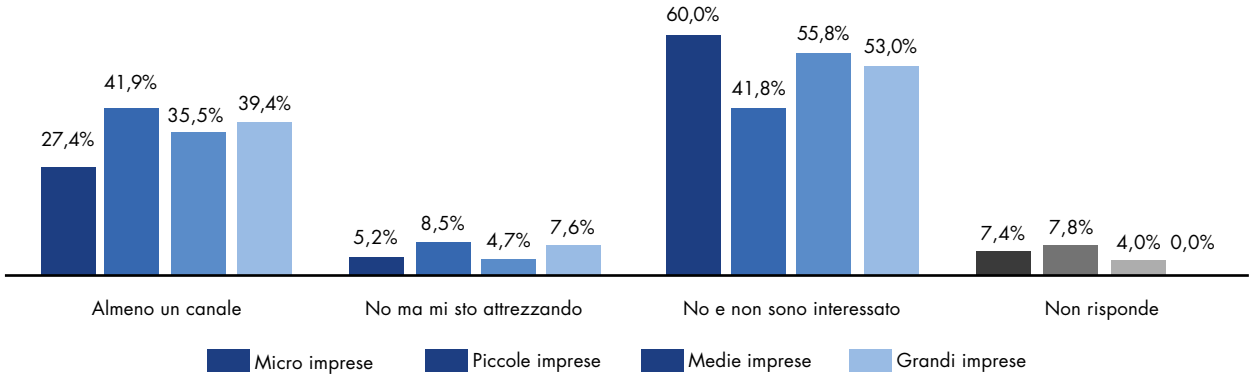
Dalla Figura 3.3 osserviamo che il **40%** delle imprese esportatrici lombarde **ha attivato almeno un canale di digital export**; tra queste, l'**82%** ha un proprio **sito web in multilingua**, che risulta quindi essere la modalità preferita, il **23%** ha sviluppato una **propria piattaforma e-commerce**, il **18%** si appoggia a piattaforme di terzi e l'**11%** ha attivato un e-commerce sui **social network**. La quota di imprese che invece non usa canali di digital export né è interessata a farlo è pari al 50%.

Figura 3.3 - Utilizzo di canali di digital export (% sul totale imprese esportatrici)

Fonte: Indagine Internazionalizzazione 2023

Scomponendo il dato sulla **diffusione delle piattaforme di digital export per classe dimensionale** delle imprese (Figura 3.4), osserviamo che le **microimprese** hanno il minor tasso di implementazione (**27,4%**) e la più elevata quota di rispondenti che affermano di non essere interessati ad attivare questi canali (**60%**). Le ragioni di tale divario potrebbero essere, da una parte, la presenza di costi fissi connessi all'attivazione di un canale di export digitale, dall'altra, una minore tendenza alla digitalizzazione tipica delle realtà micro. Al contrario, per **le piccole imprese** si rileva il più elevato tasso di diffusione di almeno un canale digitale, pari al **41,9%**, ma anche la più alta percentuale di rispondenti che si stanno attrezzando per attivarne uno (8,5%).

Figura 3.4 - Utilizzo di canali di digital export per classe dimensionale (% su imprese esportatrici)



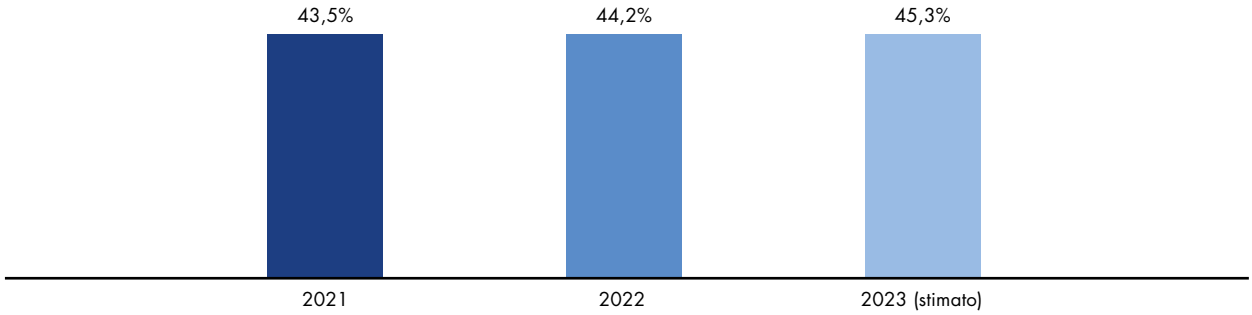
Fonte: Indagine Internazionalizzazione 2023

Anche guardando alla distinzione tra comparti maggiormente orientati al B2B (i.e. apparecchiature elettriche, automotive, chimica, gomma-plastica, macchinari, metalli) e al B2C (i.e. alimentare, elettronica, legno-arredo, moda), si rilevano differenze in termini di **adozione di canali digitali per l'export**: la quota è del **38%** per le imprese rispondenti che operano come **B2B**, mentre sale al **45%** per le imprese del **B2C**. La differenza nelle percentuali di adozione appare, comunque, moderata, considerato il più elevato grado di personalizzazione intrinseco nel commercio B2B; pertanto, **si possono ipotizzare in prospettiva ulteriori spazi di diffusione delle modalità digitali di vendita soprattutto per i settori prevalentemente B2C.**

Portfolio Paesi

La rilevanza dell'export per le imprese lombarde emerge anche dalla **quota di fatturato realizzata all'estero** (Figura 3.5), che nel 2022 è stata **in media pari al 44,2%**, in aumento rispetto al 43,5% del 2021, e si stima possa crescere ulteriormente nel 2023, raggiungendo il 45,3%.

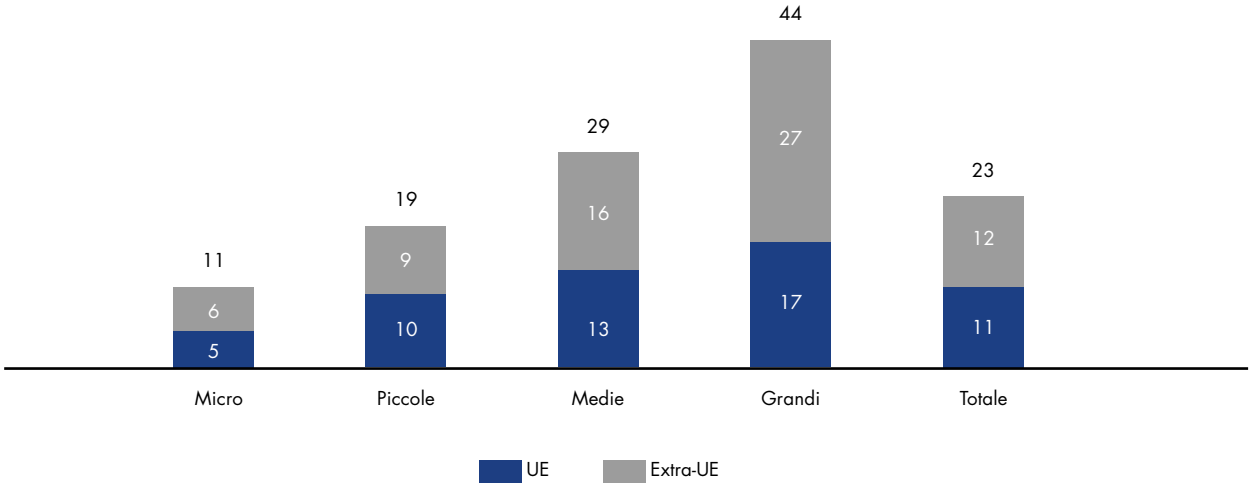
Figura 3.5 - Fatturato realizzato all'estero (media; % sul fatturato totale)



Fonte: Indagine Internazionalizzazione 2023

Il **numero medio di Paesi serviti** da un'impresa è pari a **23** (Figura 3.6), di cui circa la metà (12) si trova al di fuori dell'Unione Europea. Si riscontra inoltre una crescente progressione tra classe dimensionale e numero medio di Paesi serviti, elemento ritrovato anche nelle precedenti edizioni: **11** per le **microimprese** (0-9 dipendenti), **19** per le **piccole imprese** (10-49 dipendenti), **29** per le **medie imprese** (50-249 dipendenti) e, infine, **44** per le realtà di **grandi** dimensioni (più di 250 dipendenti). Rilevante anche la presenza in Paesi al di fuori dell'Unione Europea, che si attesta intorno al 50% per le micro e piccole imprese, ma che aumenta al crescere delle dimensioni, arrivando a pesare il 61% per le grandi realtà.

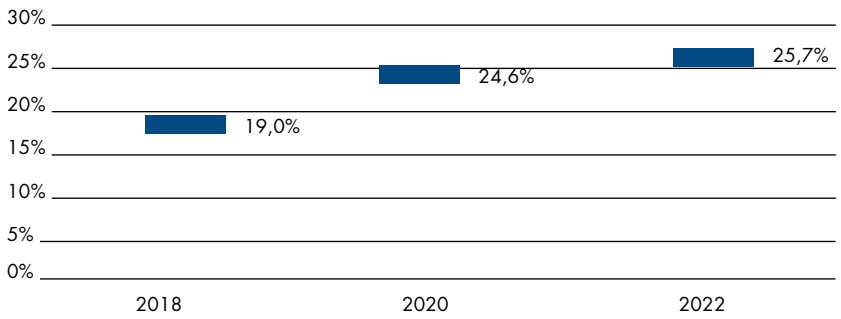
Figura 3.6 - Paesi serviti in media per classe dimensionale e in totale (numero)



Fonte: Indagine Internazionalizzazione 2023

In termini di diversificazione del portfolio Paesi, emerge una **tendenza delle imprese a concentrare geograficamente le proprie esportazioni**: come osservabile nella Figura 3.7, la **quota di fatturato generato all'estero** prodotta **nel principale mercato** di destinazione è infatti pari al **25,7%** nel 2022, in ulteriore crescita dal 24,6% del 2020 e ben al di sopra del 19% del 2018.

Figura 3.7 – Quota di fatturato estero prodotta nel principale mercato di destinazione 2018-2022



Fonte: Indagine Internazionalizzazione ed. 2019, ed. 2021, ed.2023

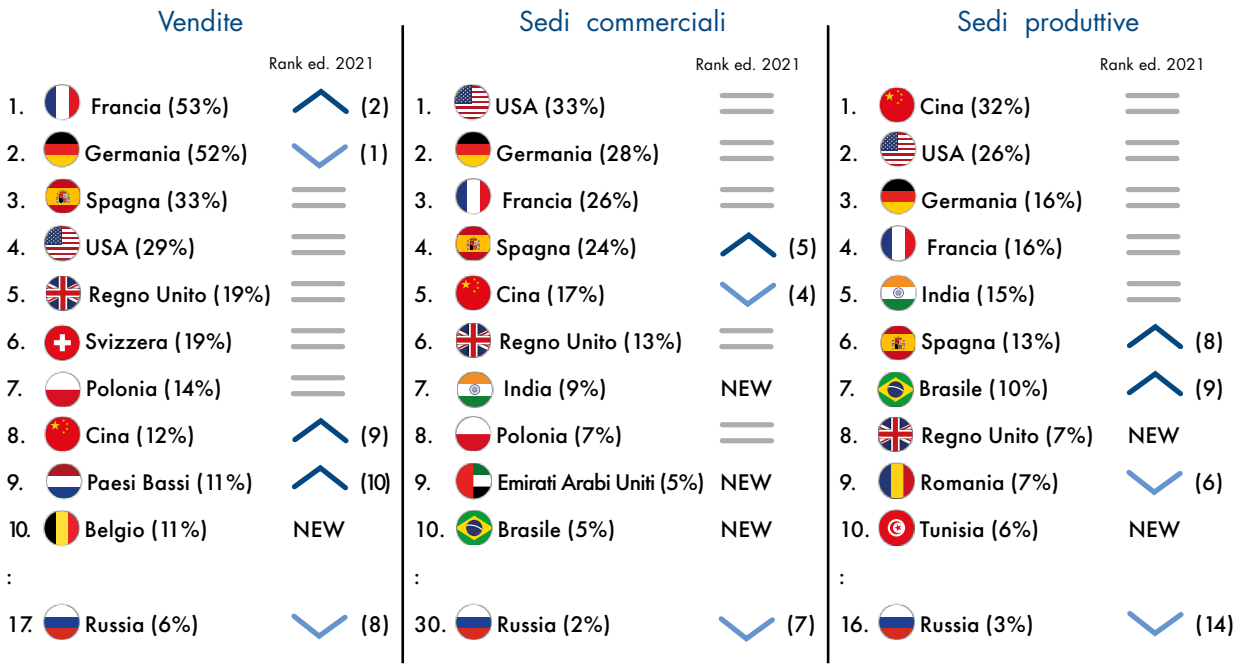
I mercati europei rimangono i principali Paesi di destinazione delle **vendite** estere (Figura 3.8), per ovvie ragioni di vicinanza geografica ed economica: più della metà dei rispondenti ha affermato di avere la

Francia (53%) e la **Germania (52%)** tra i cinque Paesi stranieri più rilevanti, seguite dalla **Spagna (33%)**. Con riferimento ai Paesi non europei, gli **Stati Uniti** si confermano al primo posto, con il **29%** delle imprese che lo ritiene un mercato di primaria importanza, in crescita rispetto alla precedente rilevazione. Sale anche il posizionamento della **Cina**, che rappresenta uno dei principali Paesi per il **12%** dei rispondenti. Come facilmente prevedibile, la guerra in Ucraina e il conseguente piano di sanzioni internazionali hanno avuto un impatto negativo sull'importanza della **Russia** per le imprese lombarde, non solo nel presente, ma anche in prospettiva: se nella precedente rilevazione il Paese era tra i primi dieci per volumi di vendite, presenza di sedi commerciali e interesse strategico per il futuro, ad oggi non figura tra i Top10 mercati in nessuna delle categorie considerate.

Per quanto riguarda la presenza di **sedi commerciali** (Figura 3.8), gli Stati Uniti rimangono il Paese più importante, mentre la Cina vede la propria rilevanza ridursi leggermente. Vi è inoltre una tendenza a espandersi in mercati geograficamente più distanti, come **India, Emirati Arabi Uniti** e **Brasile**.

Sostanzialmente stabile la distribuzione delle **sedi produttive** (Figura 3.8), con il 30% delle aziende che hanno stabilimenti in Cina, la quale consolida così la prima posizione. Da notare inoltre l'ingresso in Top10 della Tunisia che, nonostante le incertezze derivanti dalla situazione politica recente e degli ultimi anni, si dimostra una destinazione appetibile per stabilire sedi produttive grazie alla combinazione di costi ridotti e vicinanza geografica all'Italia.

Figura 3.8 - I primi 10 Paesi stranieri per vendite, sedi commerciali e sedi produttive - ed. 2023 vs ed. 2021

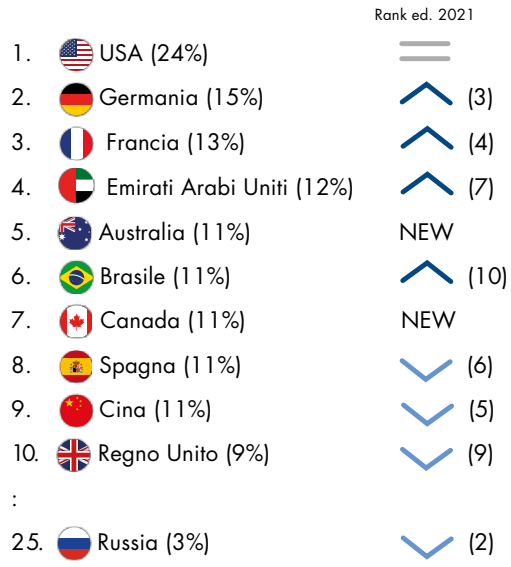


Fonte: Indagine internazionalizzazione 2023.
Nota: numero di imprese che hanno indicato il Paese tra i Top 5 per vendite, sedi commerciali e sedi produttive; percentuali calcolate sul totale rispondenti. I simboli indicano lo spostamento in classifica rispetto all'edizione 2021, i numeri tra parentesi il posizionamento nell'edizione 2021.

Infine, osservando i **Paesi prospect**, ossia quelli verso i quali le imprese sono più interessate ad espandersi da qui al 2025 (Figura 3.9), si conferma la **propensione a esplorare mercati geograficamente distanti**, come Emirati Arabi Uniti, Australia e Canada (tendenza già osservata per quanto riguarda le sedi com-

merciali). Al contempo, emergono alcune importanti differenze rispetto al passato: il fattore politico pesa molto sull'attrattività della Russia, che dal secondo posto della precedente edizione passa al venticinquesimo, così come il posizionamento della Cina potrebbe risentire dell'incertezza commerciale e della politica zero Covid, i cui effetti erano ancora presenti durante la rilevazione (aprile-maggio 2023), nonostante le misure restrittive fossero in allentamento già sul finire del 2022.

Figura 3.9 - I primi dieci Paesi "prospect" (2023-2025)



Fonte: Indagine Internazionalizzazione 2023
Nota: numero di imprese che hanno indicato il Paese tra i Top 5 di interesse per sviluppare rapporti futuri; percentuali calcolate sul totale dei rispondenti. I simboli indicano lo spostamento in classifica rispetto all'edizione 2021, i numeri tra parentesi il posizionamento nell'edizione 2021.

Servizi a supporto dell'internazionalizzazione

Per quanto riguarda i servizi a supporto dei processi di internazionalizzazione (Figura 3.10), la ricerca di controparti estere rimane quello di maggiore interesse per le imprese (**69,9%** delle preferenze), seguita dalla consulenza su tematiche tecniche (**27,2**%) e dall'organizzazione di incontri B2B (**26,8%**). Vi sono poi l'assistenza nella ricerca di finanziamenti agevolati (**22,9%**) e il supporto per la partecipazione a missioni commerciali all'estero (**22,1%**). Di minore interesse invece il supporto per l'accesso a piattaforme digitali di export e l'assistenza per la partecipazione a gare d'appalto (rispettivamente **9,6%** e **8,1%**).

Figura 3.10 - Servizi a supporto dell'internazionalizzazione (% su totale campione) (massimo 5 risposte)

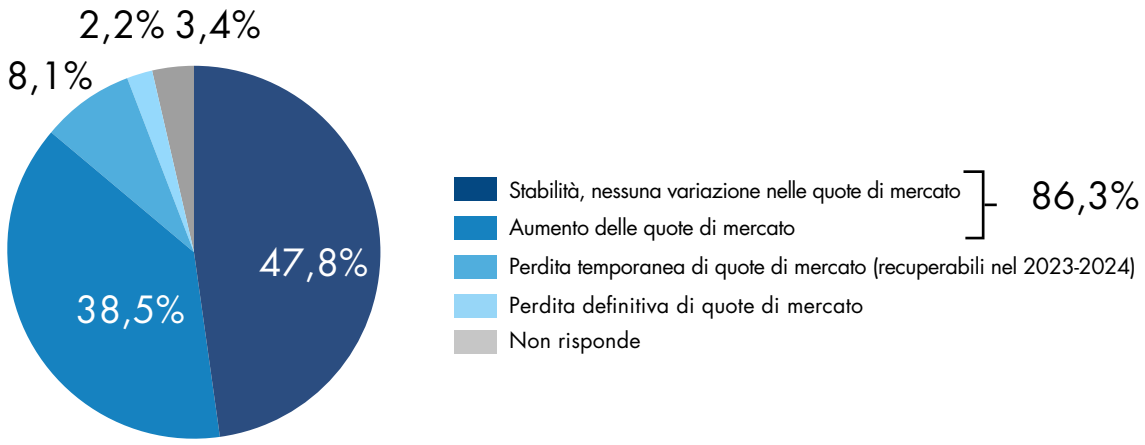
Fonte: Indagine Internazionalizzazione 2023

3.2 Riposizionamento all'estero e riorganizzazione delle catene del valore

Competitività e quote di mercato

Dai risultati dell'indagine emerge un **miglioramento consistente della competitività** delle imprese manifatturiere lombarde sui mercati esteri nel 2022 (Figura 3.11): nel confronto con il 2019, ben **il 38,5% ha conquistato quote di mercato** rispetto ai competitor all'estero e il **47,8%** dei rispondenti **le ha mantenute invariate**. La resilienza delle imprese lombarde è testimoniata anche dal fatto che **solo il 10,3%** degli intervistati **ha perso quote di mercato** nel 2022 rispetto al pre-pandemia e, di questi, l'8,1% pensa comunque di riuscire a recuperarle tra quest'anno e il prossimo. Tali rilevazioni trovano riscontro nei dati analizzati nel Capitolo 4 di questo report: infatti, nel 2022 **le esportazioni regionali di beni sono aumentate in valore del +27,5% sul 2019**, una performance migliore di quella dei principali benchmark europei, con **una marginalità in crescita per la quasi totalità dei settori.**

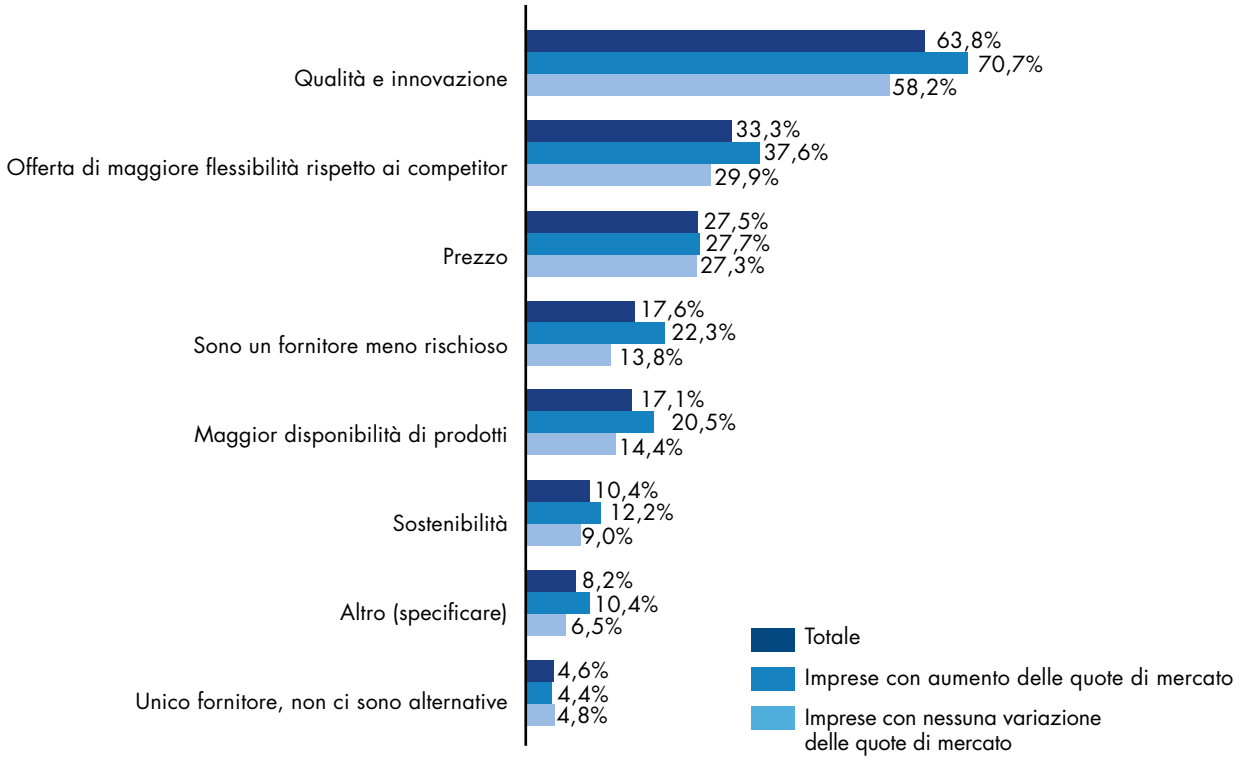
Figura 3.11 – Aumento, mantenimento o perdita di quote di mercato rispetto ai competitor all'estero nel 2022 in confronto al pre-pandemia (% su totale campione)



Fonte: Indagine Internazionalizzazione 2023

Focalizzando l'attenzione sull'86,3% che ha rilevato un'espansione o stabilità delle quote di mercato, il **fattore qualità e innovazione** spicca quale elemento **determinante di competitività** per il **63,8%** delle imprese in analisi (Figura 3.12).
Nel dettaglio, la percentuale scende al 58,2% con riferimento alle realtà che non hanno rilevato alcuna variazione delle quote di mercato (sebbene rimanga il driver principale), mentre sale al 70,7% per i rispondenti che hanno registrato un aumento. Nuovamente, questo risultato è coerente con quanto evidenziato nel Capitolo 4 di questo rapporto: **la forte vivacità delle esportazioni manifatturiere lombarde** resta tale anche al netto del rialzo dei costi di fornitura, risultando spesso **guidata dal contenuto qualitativo e innovativo dei prodotti** e talvolta anche da incrementi nei volumi.
Il secondo driver più importante sui mercati internazionali risulta essere **l'offerta di maggiore flessibilità** rispetto ai competitor, indicato dal **33,3%** delle imprese in analisi, mentre al terzo posto troviamo **l'essere vantaggiosi in termini di prezzo**, segnalato dal **27,5%**. Andando a scomporre nei due gruppi di interesse, la flessibilità è maggiormente rilevante per chi ha aumentato le quote di mercato (37,6% vs 29,9%), mentre il fattore prezzo è riportato quale elemento di competitività in maniera pressoché uguale tra i due sottoinsiemi: 27,3% tra chi è rimasto stabile e 27,7% per chi si è espanso.
Dai risultati dell'indagine **emerge**, inoltre, **una non trascurabile 'avversione per l'incerto' da parte dei clienti, da intendersi sia come certezza di disponibilità di prodotti (fattore indicato dal 17,6% del panel), sia come minor rischio in termini logistici, geopolitici e regolatori (17,1%)**. La sostenibilità è, infine, elemento differenziante per un decimo dei rispondenti con quote di mercato stabili o in crescita.

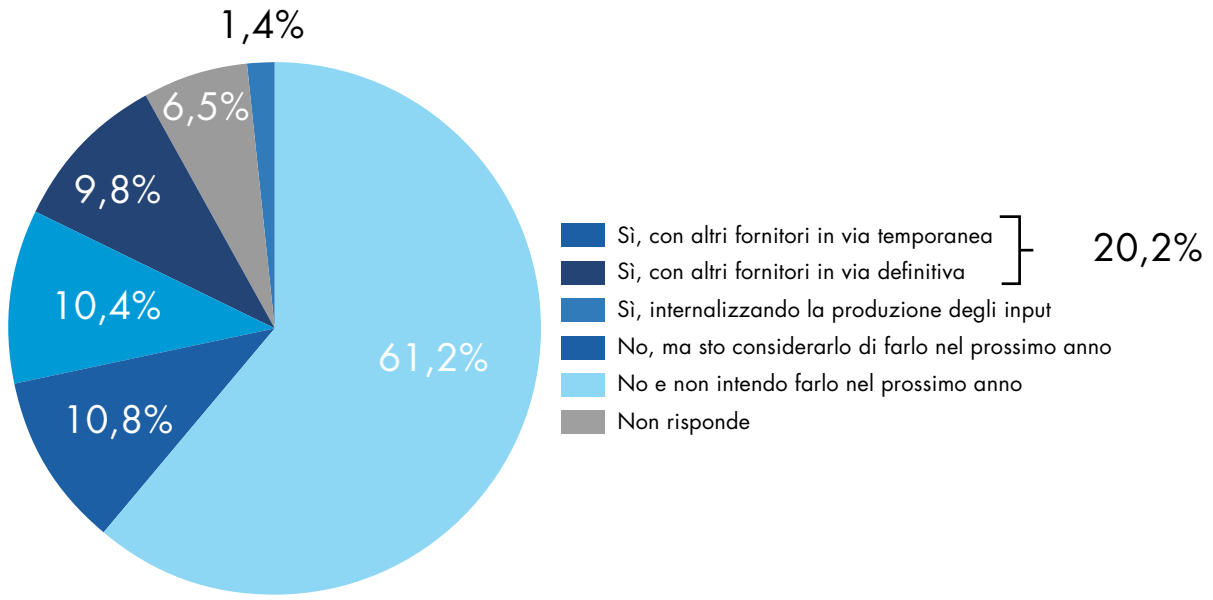
Figura 3.12 – I driver di competitività che hanno permesso di mantenere o aumentare quote di mercato (possibili più risposte)



Fonte: Indagine Internazionalizzazione 2023

Cambiando angolazione e guardando alle decisioni prese dal manifatturiero lombardo nei confronti dei **fornitori esteri**, emerge un passaggio da intenzione ad azione nel corso degli ultimi anni: ben il **20,2%** delle imprese internazionalizzate **ha effettuato almeno una sostituzione nel 2022** (Figura 3.13), quota in crescita dal 6,8% del 2020, mentre scende a **10,8%** dal 24,9% di due anni prima **la percentuale di imprese che intendono farlo nel breve termine**. Nel complesso, quindi, si conferma che **circa il 30% delle imprese lombarde ha o sta per modificare le proprie catene di fornitura.**

Figura 3.13 – Sostituzione dei fornitori dall'estero nel 2022 (% su totale campione)

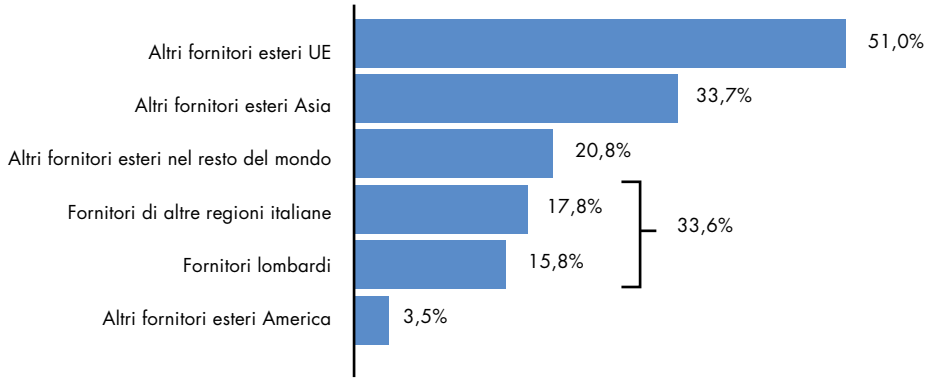


Fonte: Indagine Internazionalizzazione 2023

Cambiamenti nelle reti di fornitura

Considerando il 20,2% delle imprese che ha affermato di aver cambiato fornitore nel corso del 2022 (sia in maniera temporanea che definitiva), **la maggior parte (il 51%) ha sostituito uno o più fornitori esteri con altri presenti nell'Unione Europea** (Figura 3.14), il 33,7% li ha sostituiti con altri collocati in Asia, mentre soltanto il 3,5% ha optato per dei nuovi fornitori in America. È inoltre interessante notare come **ben il 33,6%** abbia deciso di sostituire uno o più fornitori esteri con **altri presenti sul territorio italiano**, di fatto riducendo o abbandonando la propria presenza sui mercati internazionali lungo le catene di fornitura. Infine, se consideriamo solamente **le imprese che hanno cambiato fornitori con altri localizzati esclusivamente o in Lombardia, o in Italia o in Europa** (oppure combinazioni di queste tre risposte), tale gruppo rappresenta il **44,6%** delle imprese in analisi, riflettendo una prospettiva di accorciamento delle catene del valore.

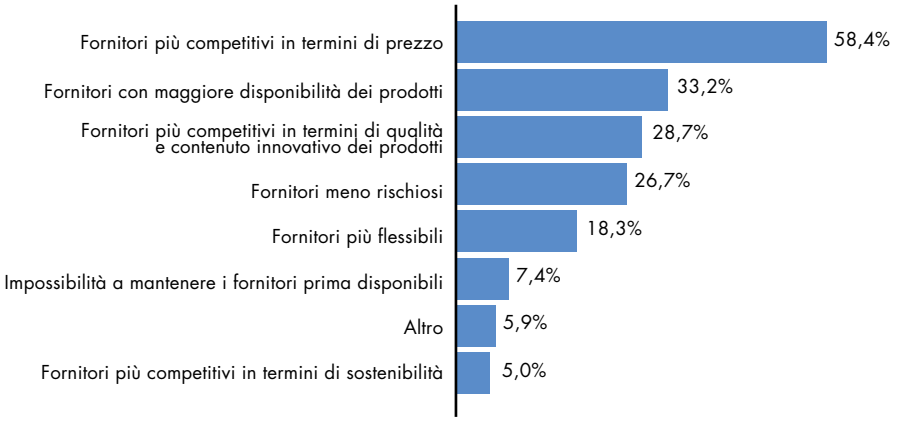
Figura 3.14 – Provenienza dei nuovi fornitori (% su imprese che hanno cambiato fornitore nel 2022) (possibili più risposte)



Fonte: Indagine Internazionalizzazione 2023

Guardando ai motivi dietro a queste sostituzioni, la Figura 3.15 mostra come la **logica di costo** sia stata **predominante nella scelta**: il **58,4%** ha infatti dichiarato di essersi rivolto a fornitori più competitivi in termini di prezzo. La **seconda caratteristica** considerata più importante è **la maggiore disponibilità di prodotti** (**33,2%**), cui va aggiunta la ricerca di **minori rischi** logistici, geopolitici e regolatori (**26,7%**). Importante, ma inferiore a quanto osservato lato clienti, è anche il motivo legato alla qualità e innovazione dei prodotti (28,7%). Infine, meno rilevanti fattori come la chiusura del precedente fornitore (7,4%) e la sostenibilità (5%). Emerge, quindi, una **distanza tra i fattori determinanti per la tenuta competitiva delle imprese rispondenti e le logiche con cui esse scelgono i fornitori**: nel primo caso prevale il contenuto qualitativo e innovativo, mentre nel secondo si favorisce il contenimento dei costi. Ciò sembrerebbe indicare che **l'elevata qualità delle merci esportate dalle imprese manifatturiere lombarde sia prevalentemente da attribuire alle stesse e quindi alla loro capacità di creare valore**, mantenendo comunque un forte focus sui costi a monte.

Figura 3.15 - Motivi per cui l'impresa ha cambiato fornitore (% su imprese che hanno cambiato fornitore nel 2022)



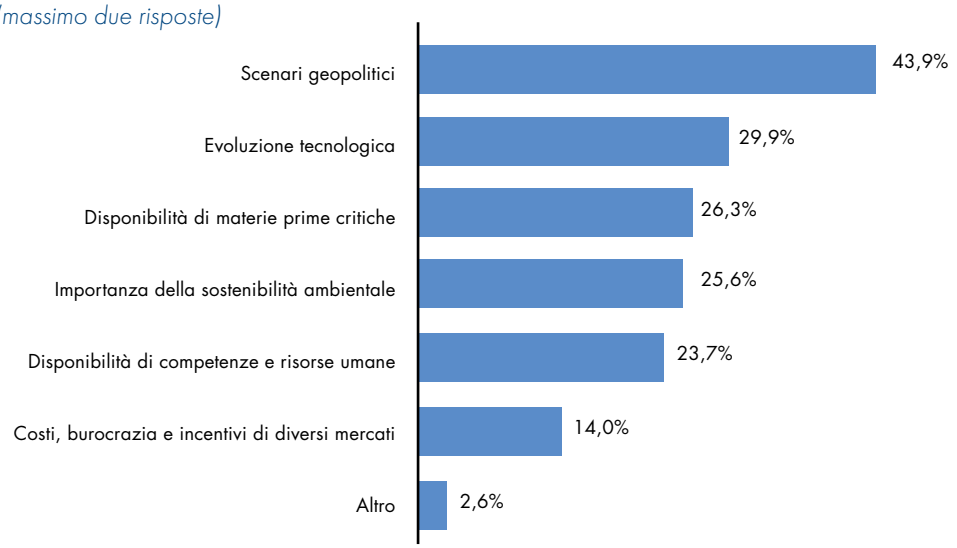
Fonte: Indagine Internazionalizzazione 2023

Tra coloro che hanno **sostituito** dei **fornitori esteri con altri presenti in Italia** (Lombardia inclusa), **la componente di costo** rimane la ragione principale per il **59,2%**; bisogna però considerare che la maggior parte di questi ha indicato di aver trovato un nuovo fornitore in Lombardia, per cui il minor costo potrebbe essere dovuto anche a **questioni logistiche e a costi di transazione**. Al contempo, ben il **41,2%** ha dichiarato come motivo del cambio la presenza di **fornitori più competitivi in termini di qualità** del prodotto: si tratta di una quota superiore rispetto alla media del campione considerato (28,7%), a conferma dell'attrattività del fattore Made in Italy.

Percezioni sulle future macro-tendenze

Infine, è stato chiesto a tutte le imprese di indicare quali reputino essere le principali tendenze che influenzeranno le loro scelte di internazionalizzazione nel medio-lungo termine. L'incertezza derivante dal contesto geopolitico e dalle grandi transizioni tecnologiche e ambientali, così come la reperibilità di risorse umane e materiali, sono tutti temi che prevalgono sugli aspetti meramente di costo. Osservando la Figura 3.16, **gli scenari geopolitici** vengono, infatti, valutati come fattore **altamente influente dal 43,9%** dei rispondenti, **l'evoluzione tecnologica** dal **29,9%** e la **sostenibilità** dal **25,6%**. Gli eventi degli ultimi anni hanno, inoltre, riportato l'attenzione sulla disponibilità di risorse quali **materie prime** e **capitale umano**, considerate determinanti in prospettiva **rispettivamente** dal **26,3%** e **23,7%** delle imprese. Infine, il **14%** del campione ritiene che le differenti **condizioni burocratiche e fiscali** tra Paesi (i.e. agevolazioni, incentivi) rappresentino una variabile di influenza sulle strategie future.

Figura 3.16 - Fattori di maggiore influenza sulle scelte strategiche nel quadro internazionale (% su totale campione) (massimo due risposte)



Fonte: Indagine Internazionalizzazione 2023

Interessante è anche evidenziare che gli **scenari geopolitici** sono **ritenuti da tutti** i settori tra i tre **principali fattori** che influenzeranno in prospettiva le scelte strategiche.

3.3 Metodologia e campione

Metodologia e questionario

L'Indagine Internazionalizzazione, condotta dalle 9 Associazioni di Confindustria Lombardia, rileva con cadenza biennale e a livello regionale le modalità di presenza all'estero, le aree geografiche di interesse e i principali cambiamenti affrontati dalle imprese manifatturiere del territorio.
Nell'edizione 2023 si prosegue con l'approfondimento quantitativo e qualitativo sugli **impatti della pandemia** e delle **tensioni geopolitiche** rispetto alla **competitività e agli approvvigionamenti delle imprese a livello internazionale**.
Il questionario dell'edizione 2023 consta di **15 domande**, suddivise in due sezioni:

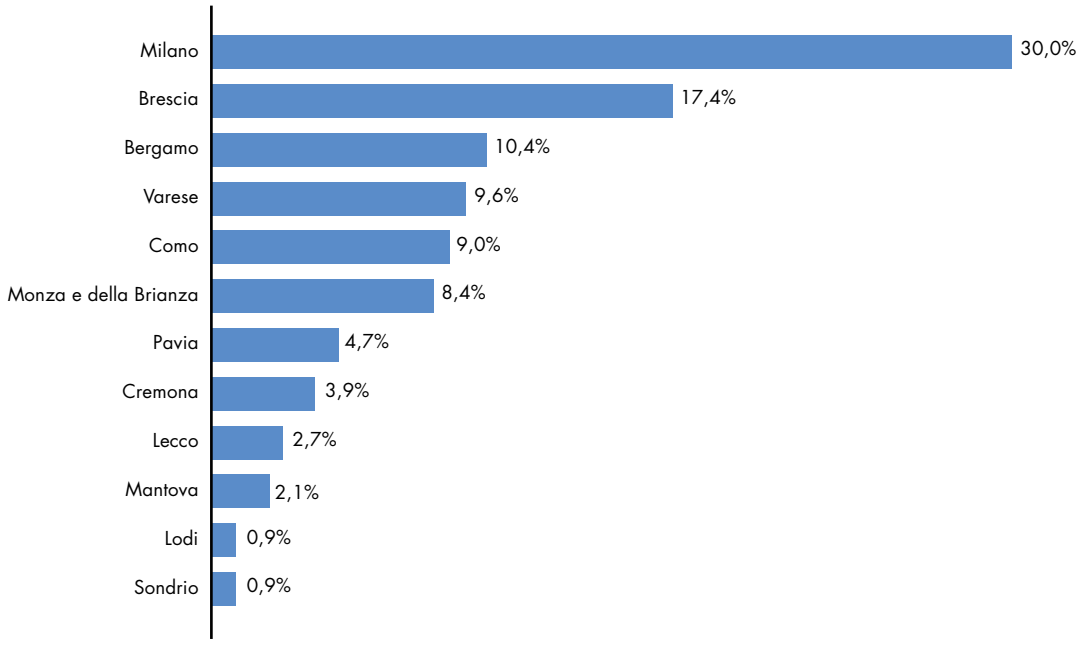
- la **prima (domande 1-9)** investiga le modalità e l'intensità della presenza **sui mercati esteri**, i **Paesi partner** attuali e in prospettiva e **i servizi** per l'internazionalizzazione;
- la **seconda (domande 10-15)**, oggetto del focus 2023, approfondisce con riferimento al 2022 l'eventuale guadagno percepito di **quote di mercato** rispetto ai competitor, i motivi dietro tale guadagno di competitività, i cambiamenti nel numero e nella composizione dei **fornitori esteri** e i motivi della scelta, i **macro-trend** che influiscono sulle strategie aziendali.

Il questionario è stato somministrato dalle Associazioni territoriali di Confindustria Lombardia alle proprie imprese in due fasi, una CAWI (Computer Assisted Web Interview) dal 4 aprile al 20 aprile 2023 e una CATI (Computer Assisted Telephone Interview) dal 26 aprile al 12 maggio 2023.

Caratteristiche delle imprese rispondenti

L'indagine ha raccolto le risposte di 1.213 partecipanti, di cui 1.002 hanno rapporti con l'estero e quindi compongono il campione su cui si basano le elaborazioni del report.

Figura 3.17 - Aziende manifatturiere internazionalizzate per provincia (% su totale campione)



Fonte: Indagine Internazionalizzazione 2023

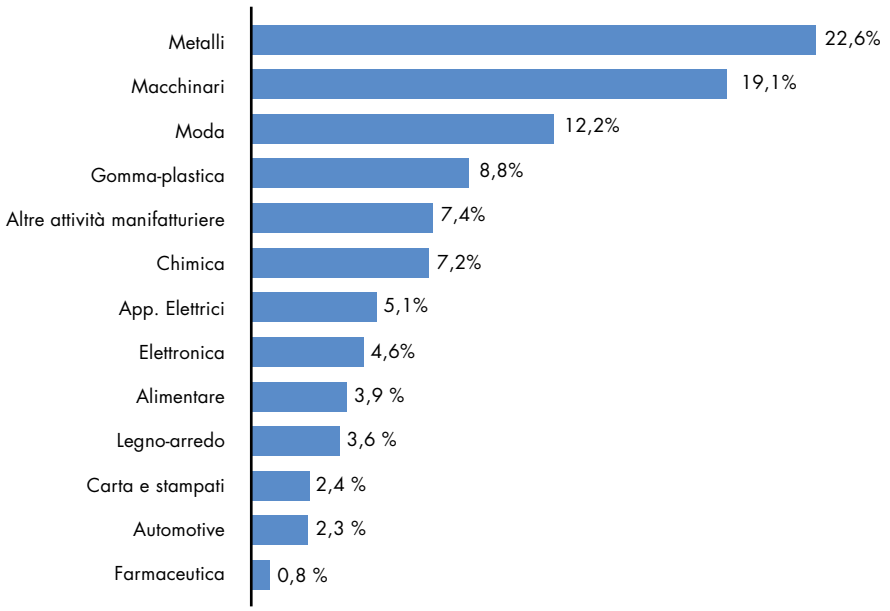
Allo scopo di semplificare l'analisi settoriale del campione, sono stati aggregati i codici ATECO a 2 digit così da suddividere il manifatturiero in 12 macro-ambiti, riportati nella Tabella 3.1.

Tabella 3.1 - Classificazione dei settori manifatturieri

SETTORE	Settori ATECO
Alimentare	010 – Industrie alimentari 011 – Industria delle bevande 012 – Industria del tabacco
Altre attività manifatturiere	019 – Fabbricazione di coke e prodotti derivanti dalla raffinazione del petrolio 023 – Fabbricazione di altri prodotti della lavorazione di minerali non metalliferi 032 – Altre industrie manifatturiere 033 – Riparazione, manutenzione ed installazione di macchine ed apparecchiature
App. elettrici	027 – Fabbricazione di apparecchiature elettriche ed apparecchiature per uso domestico non elettriche
Automotive	029 – Fabbricazione di autoveicoli, rimorchi e semirimorchi 030 – Fabbricazione di altri mezzi di trasporto
Carta e stampati	017 – Fabbricazione di carta e di prodotti di carta 018 – Stampa e riproduzione di supporti registrati
Chimica	020 – Fabbricazione di prodotti chimici
Elettronica	026 – Fabbricazione di computer e prodotti di elettronica e ottica; apparecchi elettromedicali, apparecchi di misurazione e di orologi
Farmaceutica	021– Fabbricazione di prodotti farmaceutici di base e di preparati farmaceutici
Gomma-plastica	022 – Fabbricazione di articoli in gomma e materie plastiche
Legno-arredo	016 – Industria del legno e dei prodotti in legno e sughero (esclusi i mobili); fabbricazione di articoli in paglia e materiali da intreccio 031 – Fabbricazione di mobili
Macchinari	028 – Fabbricazione di macchine per la formatura dei metalli e di altre macchine utensili
Metalli	024 – Metallurgia 025 – Fabbricazione di prodotti in metallo (esclusi macchinari e attrezzature)
Moda	013 – Industrie tessili 014 – Confezione di articoli di abbigliamento; confezione di articoli in pelle e pelliccia 015 – Fabbricazione di articoli in pelle e simili

Utilizzando questa classificazione, la Figura 3.18 mostra che i settori più rappresentati sono quelli dei metalli (22,6%), dei macchinari (19,1%) e della moda (12,2%) che insieme compongono oltre la metà del campione.

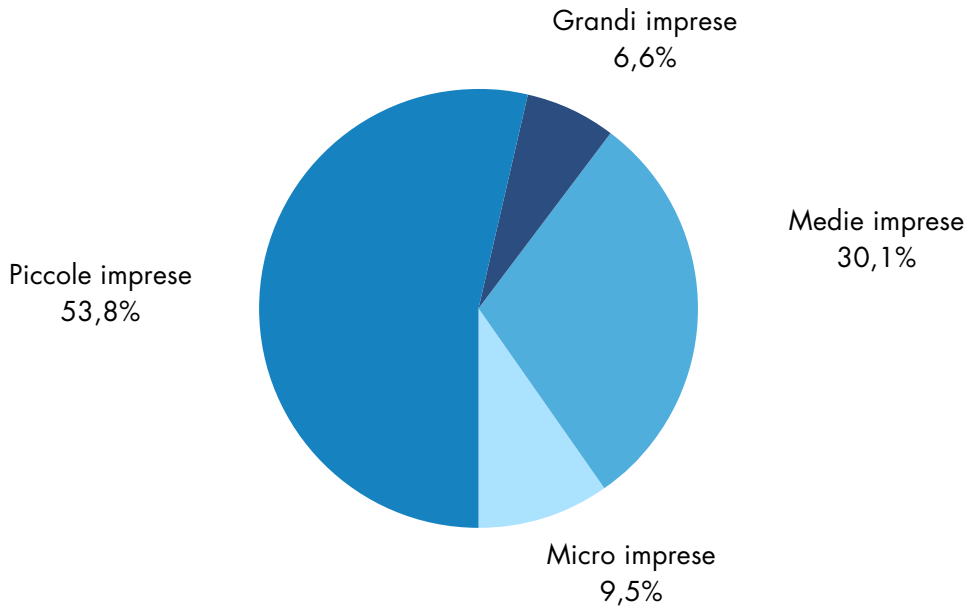
Figura 3.18 - Aziende manifatturiere internazionalizzate per settore (% su totale campione)



Fonte: Indagine Internazionalizzazione 2023

Infine, per quanto riguarda la classe dimensionale (Figura 3.19), la maggior parte del campione è rappresentato da piccole imprese (53,8%), alle quali seguono per numerosità le medie imprese (30,1%). La restante quota è composta da micro (9,5%) e grandi imprese (6,6%)[2] .

Figura 3.19 - Imprese per classe dimensionale (% su totale campione)



[2]Micro imprese fino a 9 addetti, piccole imprese da 10 a 49 addetti, medie imprese da 50 a 249 addetti, grandi imprese oltre 250 addetti

4

LA CONFIGURAZIONE DEGLI SCAMBI COMMERCIALI DELLE IMPRESE LOMBARDE NEL 2022

4. La configurazione degli scambi commerciali delle imprese lombarde nel 2022

4.1 Le sfide della (ri)globalizzazione

Dal 2020, le imprese attive nel commercio internazionale, e più in generale le filiere produttive, sono state esposte a venti contrari che si sono vicendevolmente alimentati su scala globale, dall'emergenza sanitaria, all'impennata dei prezzi di materie prime ed energia, alle tensioni geopolitiche (tra tutte, particolarmente rilevante per le imprese europee e lombarde, l'invasione dell'Ucraina da parte della Russia), alle trasformazioni produttive connesse alle 'twin transition' ambientale e digitale.
Tali turbative hanno destato preoccupazioni circa la capacità di tenuta delle catene di approvvigionamento e alimentato tendenze divisive nel dibattito sulla sicurezza economica e sull'autonomia strategica dei singoli Paesi. Le stesse interdipendenze (dei flussi commerciali, energetici, migratori, tecnologici…) prima ritenute valore assoluto e garanzia di pace diventano fattori di vulnerabilità e insicurezza (economica, geopolitica, identitaria…)[3] .
Il dibattito sulla globalizzazione iniziato già con la crisi del 2008[4] cambia forma e viene riproposto in termini geografici come 'reshoring' (per un rientro dei siti produttivi) e 'nearshoring' (per un accorciamento delle forniture e delle produzioni in ottica di resilienza rispetto a rischi fisici e shock logistici), ma anche politici come 'friendshoring' (per privilegiare i rapporti con Paesi alleati a riduzione dei rischi politico-strategici). La logica dell'efficienza di costo viene rivisitata in favore di ricerca di resilienza e sostenibilità ambientale e sociale.
Le ramificazioni di un approccio di contrapposizione economica e polarizzazione politica sul commercio globale possono essere significative, sebbene incerte[5]. Le ultime previsioni dell'Organizzazione mondiale del commercio sono di un rallentamento nella crescita annua del commercio globale di beni in volume a +1,7% nel 2023 dopo il +2,7% conseguito nel 2022[6]. Si tratta di un segnale ulteriore della perdita di slancio dell'integrazione globale registrata a partire dalla crisi finanziaria del 2008[7]. Secondo la Banca mondiale, un prolungato e generale rallentamento degli scambi insieme a forme di protezionismo crescente potrebbe ridurre l'elasticità delle forniture rendendo più probabili shock inflazionistici e inficiare le prospettive di crescita globale, non ultimo per le minori possibilità di trasferire tecnologie e innovazione lungo le filiere internazionali[8].
Una piena inversione di tendenza rispetto agli ultimi 30 anni nella forma di una de-globalizzazione sembra improbabile, considerato il monopolio di alcuni Paesi e imprese su determinate commodity e tecnologie[9]. Gli osservatori sono maggiormente propensi a considerare la possibilità di un rallentamento della globalizzazione (c.d. 'slowbalisation') e di una riconfigurazione delle filiere verso maggior frammentazione e regionalizzazione[10].
Sarebbe un risultato second-best rispetto alla presente configurazione dei mercati[11], ma del resto l'attuale orientamento della politica industriale e degli incentivi sembra essere in favore di un 'de-risking' nel caso dell'Unione Europea, di un 'de-coupling' nei fatti (in particolare dalla Cina) nel caso degli Stati Uniti e, in generale, si volge l'attenzione verso maggiore sostenibilità sociale e ambientale con implicazioni in

[3] Ad es. si consideri L. F. Signorini, 'Globalizzazione e frammentazione', Intervento all'incontro 'Geopolitica, geodemografia e il mondo di domani' presso il Polo Universitario delle Scienze Sociali, Firenze, 5 aprile 2023.
[4] Per una collezione di contributi di allora sul tema, si veda ad es. World Trade Organization, 'Making Globalization Socially Sustainable', 2011.
[5] M. Wolf, 'Waging war on trade will be costly', Financial Times, 4 aprile 2023.
[6] World Trade Organization, 'Global trade outlook and statistics', 5 aprile 2023.
[7] Si veda ad es. International Monetary Fund, 'Charting Globalization's Turn to Slowbalization After Global Financial Crisis', 8 febbraio 2023.
[8] World Bank, 'Falling long-term growth prospects. Trends, expectations and policies', March 2023.
[9] Si pensi al monopolio della Cina su alcune terre rare fondamentali per la transizione ambientale e digitale, come mappato in European Commission, 'Strategic dependencies and capacities', Commission Staff Working Document 2021/352.
[10] La c.d. 'deglobalization narrative' si è diffusa in particolare con la crisi pandemica: 'in the four years before the pandemic, the Factiva database recorded on average 850 media mentions of the term deglobalisation. Since 2020, deglobalisation has been mentioned on average 4,534 times per year' (S. J. Evenett, 'What Endgame for the Deglobalisation Narrative?', Intereconomics. Review of European Economic Policy, vol. 57, 2022, n. 6, pp. 345–351). Per una visione a favore di una ri-globalizzazione si vedano ad es. R. Baldwin, 'The Peak Globalization Myth', VoxEU, 31 agosto 2022; M. A. El-Erian, 'Fragmented globalization', Project Syndicate, 8 marzo 2023; G. Ottaviano, 'Riglobalizzazione: dall'interdipendenza tra Paesi a nuove coalizioni economiche', Milano, Egea, 2022.
[11] Ipotizzando la divisione dell'economia mondiale in un blocco orientale e uno occidentale, i cui Paesi membri sono determinati in base alla ripartizione dei voti nell'Assemblea generale delle Nazioni Unite, per esempio Attinasi et al. stimano che, in caso di frammentazione commerciale le perdite nei flussi di scambio tra blocchi non sarebbero del tutto compensate da scambi intra-area, con conseguenti perdite nette nel commercio (tra -19% e -25% nel caso dei beni intermedi, tra -1% e -9% nel caso di beni finali), aumento dei prezzi e riduzione del benessere e della domanda delle famiglie (M. Attinasi et al., 'Rilocalizzazione delle catene globali del valore in paesi amici, una valutazione basata su modelli', BCE Bollettino economico n. 2/2023, pp. 65-74).

termini di filiere più 'corte' e differenziate e maggior competizione per innovazione e qualità. Di conseguenza, per quanto in alcuni casi sussistano dei vincoli dovuti alla disponibilità di risorse e tecnologie, le scelte delle imprese sono plausibilmente influenzate e riorientate, nonostante le inefficienze economiche che possono sorgere.

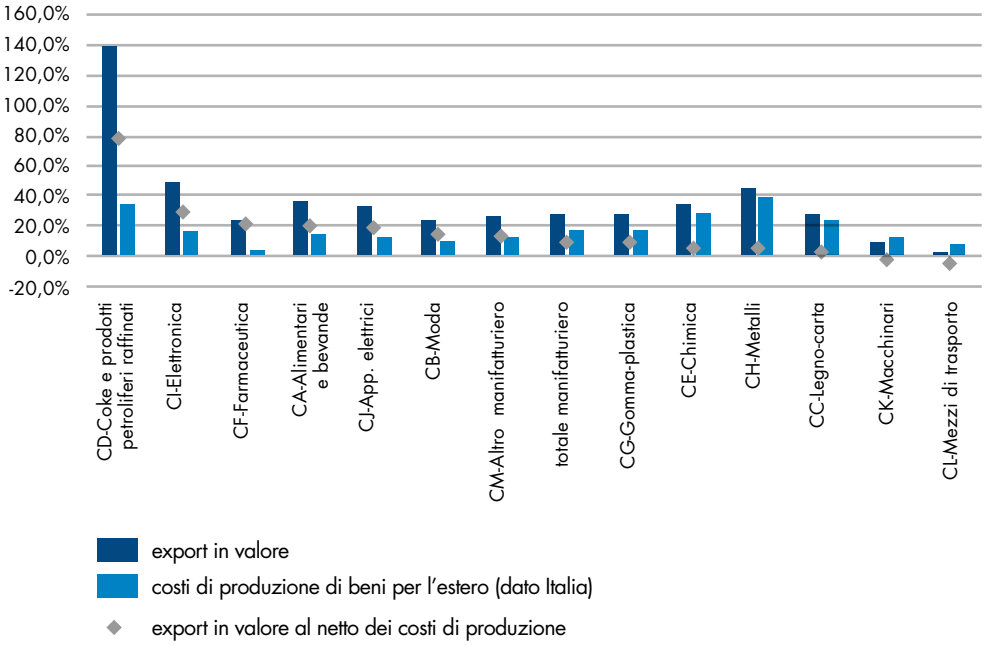
I prossimi paragrafi costituiscono un primo tentativo di analisi di come le imprese lombarde abbiano gestito il mutevole e sfidante scenario competitivo e geopolitico internazionale dell'ultimo quadriennio. A partire dai dati doganali di commercio estero disponibili a livello regionale da fonte Istat, si prova a rispondere a tre domande. Le prime due vogliono verificare il sussistere di un percorso di riposizionamento lombardo all'estero in termini di contenuto qualitativo dei prodotti esportati e di mercati di vendita. Specularmente, con la terza domanda si prova a cercare evidenze di una ricomposizione delle forniture nei dati relativi alle importazioni.

4.2 La scomposizione della performance all'estero: costi, volumi, qualità

Le imprese lombarde si sono dimostrate resilienti e reattive rispetto agli shock intervenuti sugli scambi globali negli ultimi anni: nonostante la caduta registrata nel 2020, nel 2022 le vendite all'estero di beni regionali misurate in valore hanno raggiunto un nuovo record storico pari a 162,6 miliardi di euro, in aumento del +19,1% sul 2021 e del +27,5% sul 2019 pre-pandemia. Nel confronto con i principali peer europei, il risultato conseguito dagli esportatori lombardi nel 2022 sul pre-Covid si rivela nettamente superiore di quanto registrato da Bayern (+14,2%) e Auvergne-Rhône-Alpes (+13,7%) e sostanzialmente in linea con il Baden-Württemberg (+28,3%) e la Cataluña (+28,4%). La performance positiva è diffusa tra settori, che segnano tutti aumenti rispetto al pre-pandemia, nella maggior parte dei casi a doppia cifra.
È opportuno sottolineare che si tratta di dati in valori correnti, la cui dinamica è stata fortemente condizionata dalle elevate spinte inflazionistiche registrate nel biennio 2021-2022[12].
Per un primo approfondimento di quanto l'aumento delle esportazioni sia riflesso di tensioni inflattive nelle forniture e dunque di uno sforzo delle imprese a mantenere marginalità, la Figura 4.1 mette a confronto la variazione delle esportazioni a quella dei costi, misurata nei prezzi alla produzione dei beni destinati ai mercati esteri[13]. In media nel manifatturiero, la variazione al netto dei costi rimane positiva e pari al +8,9% nel 2022 rispetto al 2019. Nel dettaglio dei 13 settori manifatturieri[14], soltanto due, ossia i macchinari e l'automotive-mezzi di trasporto, registrano una riduzione (rispettivamente -3,2% e -5,5%), e quindi risultano aver contratto i margini sull'export, quanto meno a livello aggregato. Gli altri 11 settori sono invece riusciti ad accrescere i prezzi di vendita in misura maggiore dei costi di produzione.
Tuttavia, per quanto siano indubbiamente rilevanti, i rialzi dei costi non offrono da soli la spiegazione della forte vivacità dell'interscambio manifatturiero in valore.

[12]Nel 2022 le dinamiche inflazionistiche hanno infatti determinato una divaricazione tra flussi di import ed export e tra dinamiche in valore e in volume. La variazione in valore del totale esportazioni lombarde nel 2022 è +19,1% sul 2021 e +27,5% sul 2019 pre-pandemia. Per confronto, la variazione in volume nel 2022 è pari a -0,6% sul 2021, +5,8% sul 2019.
[13]Si utilizzano come approssimazione gli indici a livello nazionale per settore di fonte Istat. È vero che la struttura del paniere di beni esportati da un settore può differire in media lombarda e in media italiana. Tuttavia, si tratta di una proxy necessaria in quanto non è disponibile il dettaglio territoriale.
[14]Per mancanza di dati a livello più granulare sui prezzi alla produzione di beni per l'estero, l'aggregazione dei settori Ateco considerata nel presente Capitolo differisce in alcuni casi da quella utilizzata nel Capitolo 3, pur senza compromettere la comparabilità delle analisi.

Figura 4.1 – Valori esportati, prezzi alla produzione dei beni destinati ai mercati esteri e margini (var % 2022 su 2019, in ordine decrescente di margini)



Fonte: Centro Studi Assolombarda su dati Istat

Sui risultati conseguiti dagli esportatori lombardi nel 2022 influiscono almeno in parte anche alcuni fattori strutturali, che hanno sostenuto la competitività dell'industria lombarda in un contesto internazionale complesso e incerto. Tra tali fattori, da tempo considerati e vagliati dalla letteratura economica, rientrano ad esempio (ma non soltanto) l'evoluzione nel tempo e nel confronto internazionale della struttura dimensionale e settoriale della base produttiva, del contenuto innovativo dei prodotti e del posizionamento lungo le filiere produttive[15]. Senza alcuna pretesa di esaustività, per provare a interpretare gli andamenti recenti delle esportazioni lombarde, in questa sede si approfondisce uno tra i principali driver di competitività: la qualità.

Misurare il livello qualitativo dei beni esportati è un esercizio complesso, essendo la qualità tipicamente non osservabile. Non è infatti sufficiente confrontare i volumi ai valori: i primi sono neutri rispetto ai prezzi, ma anche al contenuto innovativo e qualitativo dei prodotti; i secondi incorporano sia il fattore inflazione (quindi i costi/prezzi) sia la qualità, impedendo la distinzione tra i due.

In letteratura sono state sviluppate una pluralità di metriche di qualità dell'export, più o meno complesse e dettagliate[16]. Per un primo esercizio indicativo, in queste pagine si utilizza una proxy di qualità data dal confronto tra i valori medi unitari dell'export e i prezzi alla produzione dei beni destinati ai mercati esteri, con dettaglio per settori[17]. Tale indicatore riflette quanto nell'andamento del valore non è spiegato dalla dinamica dei costi; dunque, un suo aumento può essere interpretato come una ricomposizione dei flussi di export verso beni qualitativamente migliori.

A livello regionale, i valori medi unitari dell'export sono stimati per settore come rapporto tra valore delle merci esportate dalla Lombardia e volumi (quantità in kg) delle stesse. Per i prezzi alla produzione

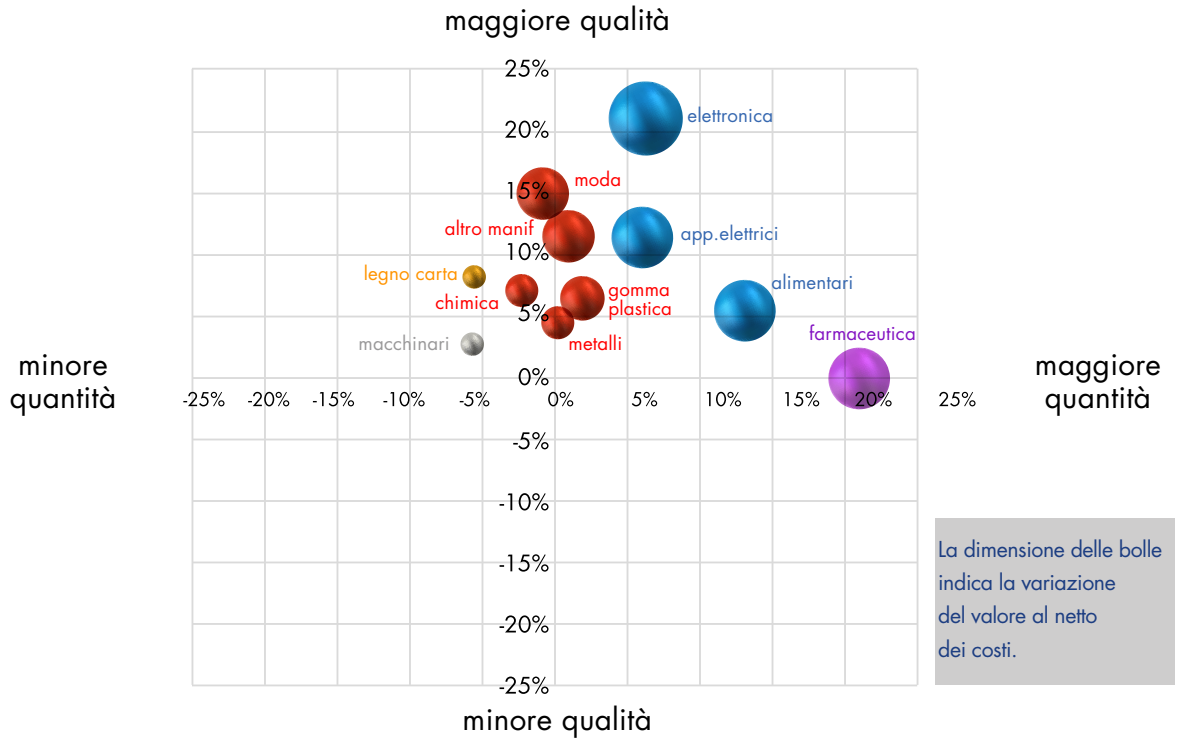
[15]Per una rassegna della letteratura e dei dati, si considerino per esempio: M. Bugamelli et al., 'Back on track? A macro-micro narrative of Italian exports', Banca d'Italia, Questioni di Economia e Finanza n. 399, ottobre 2017; Centro Studi Assolombarda, 'Produttività in Italia. Quadro generale e ruolo di Lombardia e PMI', Ricerca n. 11/2021; Centro Studi [16]Confindustria, Rapporto di previsione, marzo 2023, pp. 78-84.

[16]Si vedano per esempio: M. Bugamelli et al., 'Back on track? A macro-micro narrative of Italian exports', Banca d'Italia, Questioni di Economia e Finanza n. 399, ottobre 2017; International Monetary Fund, Export Quality and Diversification Database (Technical Appendix), luglio 2017; H. Vandenbussche, 'Quality in exports', European Commission, Economic Papers n. 528, settembre 2014.

[17]Come utilizzata dal Centro Studi Confindustria, Rapporto di previsione, marzo 2023, pp. 78-84.

dei beni destinati ai mercati esteri si utilizzano come in Figura 4.2 gli indici a livello nazionale. Come perimetro di analisi, ci si concentra sulle esportazioni manifatturiere nel 2022 a confronto con il 2019 pre-pandemia, escludendo però i prodotti petroliferi e i mezzi di trasporto per via degli andamenti anomali registrati da tali settori nel periodo.
L'evidenza riscontrabile nella proxy di qualità così definita racconta che tra il 2022 e il 2019 le esportazioni lombarde di beni sono state sostenute nella loro performance da una ricomposizione qualitativa diffusa tra settori (Figura 4.2)[18].

Figura 4.2 – Qualità e quantità dei beni esportati a confronto (var. % 2022 su 2019)



Fonte: Centro Studi Assolombarda su dati Istat

Rispetto al pre-Covid, la qualità cresce infatti in 10 degli 11 settori analizzati. I dati consentono di individuare cinque tipologie di posizionamento dei settori all'estero, ovviamente con l'avvertenza che i ragionamenti sono condotti in termini aggregati e quindi non colgono le dinamiche 'micro' interne ai settori.
Tra i comparti che hanno registrato i più alti aumenti dei margini[19](valori al netto dei costi) e dunque sono nel grafico le 'bolle' più grandi, una prima tipologia vede una maggior penetrazione di mercato (presso clienti e mercati esistenti e/o nuovi) a parità di qualità. Vi rientra la farmaceutica, che si distingue per una marcata espansione delle vendite all'estero in quantità (+20,8% nel 2022 sul 2019) e una sostanziale stabilità nel contenuto qualitativo dei prodotti (-0,1%).
Una seconda tipologia considera la combinazione di una decisa, e sostanzialmente maggiore che nella media, espansione delle quantità vendute con una sostenuta innovazione dei prodotti nella forma di un upgrade qualitativo. Vi rientrano alimentare, apparecchi elettrici ed elettronica. L'alimentare, infatti, nel 2019-2022 registra +13,1% nelle quantità vendute e +5,4% nella qualità delle stesse. Gli apparec-

[18]Nel totale manifatturiero la qualità risulta sostanzialmente stabile, con una variazione nel 2022 sul 2019 pari a -0,7%. Si tratta di un dato probabilmente sottostimato e influenzato dagli andamenti anomali nel 2022 dei settori CD-Coke e prodotti petroliferi raffinati e CL-Mezzi di trasporto nel periodo in Lombardia (settori che per tali anomalie non sono rappresentati in Figura 1). Per un'indicazione approssimativa, calcolando i valori medi unitari dell'export manifatturiero al netto di tali settori e rapportandoli al medio aumento dei prezzi del totale manifatturiero in Italia, la qualità dell'export lombardo segna +8,5% nel 2022 sul 2019. Si tratta di un'approssimazione poiché l'indice dei prezzi, in quanto tale, non è ricostruibile in modo preciso per il manifatturiero al netto di coke e mezzi di trasporto; tuttavia, questo esercizio di stima avvalora la tesi che le esportazioni lombarde abbiano almeno in parte segnato un aumento qualitativo insieme all'aumento dei prezzi.
[19]Si ricorda che nell'esercizio di stima dei margini si utilizza l'indice dei prezzi alla produzione dei beni destinati ai mercati esteri quale miglior approssimazione disponibile dell'andamento dei costi dell'export, pur essendo consapevoli che la variazione dei prezzi può essere stata minore o maggiore a quella dei costi.

chi elettrici registrano un upgrade qualitativo quasi doppio rispetto alla crescita delle quantità vendute (+11,2% la qualità vs +6,1% la quantità), mentre l'elettronica segna tassi di crescita della qualità circa tre volte maggiori la quantità (+21,2% vs +6,2% rispettivamente).

Nel periodo 2019-2022 ben 5 settori su 11 condividono, oltre che margini in aumento ma a tassi vicini alla media manifatturiera, una variazione moderata dei volumi di vendita (tra il -2,3% della chimica e il +1,9% della gomma-plastica) e, invece, un netto miglioramento qualitativo. In questa terza tipologia rientrano parti importanti del Made in Italy lombardo, come la moda, che registra +14,7% in qualità a confronto con –0,8% in volume, e la parte a valle della filiera del mobile rientrante nell'altro manifatturiero (+11,5% la qualità vs +1,0% la quantità). Nello stesso gruppo si ritrovano la chimica (+7,3% la qualità vs -2,3% la quantità), la gomma-plastica (+6,3% vs +1,9%) e i metalli (+4,4% vs +0,3%).
Categoria a parte è il legno-carta, che a fronte di una diminuzione abbastanza rilevante nei volumi di vendita (-5,5% nel 2022 sul 2019) registra un netto aumento di qualità (+8,3%). Insieme alla tenuta dei margini del settore, tali numeri sembrano quasi suggerire uno spostamento su nicchie di mercato anche della parte a monte della filiera lombarda del design. Infine, per i macchinari, che registrano una diminuzione dei margini, calano anche le quantità vendute (-5,8%). Aumenta però, seppur moderatamente, anche la qualità (+2,8%), lasciando intuire una transizione in corso per quanto riguarda il posizionamento all'estero.

4.3 Possibili nuove geografie di vendita

In parallelo alle tendenze relative alla qualità, può essere utile considerare la geografia dell'export per raccogliere indizi circa l'emergere di eventuali nuovi mercati di destinazione dei prodotti lombardi[20].
L'UE27 concentra il 53,3% dell'export lombardo in valore nel 2022, seguita da Paesi europei non UE con il 15,4% e l'America settentrionale con il 9,5%.
Guardando i singoli Paesi, sono 219 gli acquirenti esteri dei prodotti lombardi, ma i primi 10 partner acquistano complessivamente il 60,7% delle esportazioni in valore nel 2022 con ai primi posti Germania (13,6%), Francia (9,6%) e Stati Uniti (8,6%).
Rispetto al 2019 pre-pandemia, non risulta modificata in maniera sostanziale la rilevanza relativa dei principali Paesi tra le destinazioni dell'export lombardo.
Tuttavia, emergono alcune tracce di ricomposizione. Innanzi tutto, vale segnalare l'entrata in Top10 del Belgio al decimo posto, subito dopo i Paesi Bassi. Dato il ruolo di snodi logistici di questi due Paesi si può ipotizzare nella loro crescita un primo segnale di rafforzamento dell'apertura e delle connessioni commerciali della Lombardia in Europa e con il resto del mondo.
Nel dettaglio per settori, 8 evidenziano alcuni cambiamenti tra i primi 10 mercati di sbocco. Selezionando gli 'spostamenti' più interessanti, nel 2022 per la chimica i Paesi Bassi sono 5° destinazione (da 8° nel 2019) e nella Top10 entra il Belgio. Per la farmaceutica il Giappone sale a 4° Paese di destinazione (da 8° nel 2019), i Paesi Bassi a 5° (da 10°). La Russia, che complessivamente accoglie l'1,0% dell'export manifatturiero lombardo nel 2022 (era l'1,8% nel 2019), perde posizioni a favore di Paesi Bassi, Turchia[21]e Belgio rispettivamente per macchinari, apparecchi elettrici e mobili-altro manifatturiero (settori per i quali rientrava tra le prime 10 destinazioni nel 2019).
L'emergere di alcune nuove destinazioni dell'export lombardo sembra essere confermato dai dati delle vendite all'estero in volume, quindi al netto delle variazioni di prezzo (dovute a inflazione e/o qualità),

[20]La lettura fornita sulla riconfigurazione dei mercati qui proposta certamente risulta parziale, in quanto non permette di distinguere la tipologia di beni (per qualità e contenuto innovativo) destinata dalla manifattura lombarda ai diversi acquirenti esteri. L'esercizio di analisi della composizione geografica dell'export in valore e in volume vuole essere indicativo e non ha pretesa di esaustività.
[21]L'accresciuta rilevanza della Turchia è almeno in parte coerente con evidenze suggestive di pratiche di 'intermediated trade' a livello europeo e globale per ovviare all'introduzione delle sanzioni verso la Russia su una selezione di prodotti (si veda ad es. M. Chupilkin at al., 'The Eurasian roundabout: Trade flows into Russia through the Caucasus and Central Asia', EBRD Working Paper n. 276/February 2023).
[22]Il dettaglio delle esportazioni lombarde per Paesi di destinazione è unicamente disponibile in valore. Sia in valore sia in volume il dettaglio geografico delle destinazioni dell'export regionale è invece scomponibile in 10 aree: UE27, Paesi europei non UE, Africa settentrionale, altri Paesi africani, America settentrionale, America centro-meridionale, Medio Oriente, Asia centrale, Asia orientale, Oceania e altri territori. Il ranking delle macro-aree, con ai primi posti UE27 e Paesi europei non UE, è confermato in valore e volume.

disponibili per macro-aree geografiche[22]. Nel 2022 l'UE27 concentra il 67,8% delle esportazioni misurate in quantità (quota in aumento da 61,4% nel 2019). Coerentemente con i dati in valore, seguono i Paesi europei non UE (13%) e l'America settentrionale (5%). Rispetto al pre-pandemia, il ruolo del mercato europeo cresce primariamente per l'automotive e i metalli e si conferma pari o superiore al 60% in tutti i settori tranne i macchinari (dove pesa poco più del 50%). In controtendenza, la farmaceutica vede diminuire la quota di beni destinati all'UE27 (60,3% nel 2022, era 68,0% nel 2019) a favore di una maggiore diversificazione dell'export, in particolare verso l'America settentrionale (13,2% nel 2022, da 5,6% nel 2019) e l'Asia orientale, inclusa la Cina (9,0% vs 4,4%).

4.4 Riorganizzazione delle forniture in corso

Per quanto riguarda le importazioni, nel complesso la tendenza alla riorganizzazione geografica sembra meno marcata che per le esportazioni. Sebbene si tratti di un primo esercizio indicativo[23], l'analisi dei dati degli acquisti dall'estero fornisce però alcuni spunti interessanti sui singoli settori.
L'UE27 concentra il 60,8% delle forniture lombarde in valore nel 2022, seguita dall'Asia orientale (che, includendo la Cina, pesa il 18,7%) e dai Paesi europei non UE (8,8%). Dei 205 Paesi di acquisto nel 2022, i primi 10 concentrano oltre due terzi delle forniture e vedono primeggiare la Germania (18,4%), la Cina (12,3%) e i Paesi Bassi (9,2%).
Anche i dati relativi alle quantità acquistate tendono a confermare il ruolo già preponderante delle forniture europee. Con l'eccezione della moda, dei metalli e dei prodotti petroliferi, l'UE27 concentra oltre la metà delle forniture lombarde misurate in volume, con picchi di circa l'80% per l'alimentare e la parte più a monte della filiera del mobile raggruppata nel legno-carta. I Paesi europei non UE sono il secondo blocco con il 13,2% delle importazioni in volume, l'Asia orientale il terzo con il 10,5%.

Le quote in valore e in volume delle aree geografiche non cambiano radicalmente nel 2022 rispetto al 2019, salvo un aumento del peso dell'Asia orientale (+2,3 punti percentuali la quota in valore e quella in volume) e una diminuzione di quello dei Paesi europei non UE (-1 punto percentuale in valore, quasi -5 in volume). Al termine del quadriennio 2019-2022 non sembra comunque essere ancora leggibile nei dati aggregati un accorciamento della distanza geografica delle forniture lombarde.
Tuttavia, per alcuni settori si intravede un intensificarsi di approvvigionamenti più 'corti'[24]. Per esempio, la moda acquista un terzo del proprio import in volume dall'Asia orientale, in particolare dalla Cina. A fronte di una leggera diminuzione del peso di tale area geografica (-1,3 punti percentuali la quota in volume nel 2022 rispetto al 2019), aumenta la quota di importazioni dell'UE27 (+3,8 punti).
A confronto con la sostanziale stabilità nella media manifatturiera, cresce la rilevanza relativa dell'UE27 anche nei casi dell'elettronica (+3,6 punti percentuali), dei metalli (+2,1 punti) e del legno-carta (+1,6 punti).
Inoltre, se nella media i Paesi europei non UE vedono diminuire il proprio peso, approfondendo per settori si evince che il calo è prevalentemente spiegato dai prodotti petroliferi e dai metalli (un dato che, considerata l'appartenenza della Russia a tale macro-area geografica, plausibilmente si correla almeno in parte alla riduzione in volume degli acquisti di commodity energetiche e metalli dal Paese a seguito dell'invasione dell'Ucraina). Aumenta invece la rilevanza dei Paesi europei non UE, ma comunque più 'vicini' ai confini regionali, nel caso dell'automotive (+4,7 punti percentuali la quota in volume nel 2022 a confronto con il 2019) e della gomma-plastica (+4,1 punti percentuali).

[23]Come nel caso delle geografie di vendita, anche la valutazione di una potenziale riorganizzazione delle forniture è neutra rispetto alla tipologia e qualità dei beni importati dalla manifattura lombarda. Si tratta di un primo tentativo di lettura di variazioni nella composizione geografica dell'import in valore e in volume e non ha pretesa di esaustività.
[24]Per una lettura neutra rispetto alle dinamiche inflazionistiche, si propongono di seguito i dati in volume.

In conclusione, le esportazioni lombarde mostrano segnali forti di un riposizionamento competitivo in termini qualitativi. Invece, le statistiche mostrano ancora segnali limitati di una frammentazione di mercati e filiere in atto, con l'eccezione di alcuni settori e alcuni Paesi (come la Russia).
Tuttavia, il contesto commerciale globale in cui si muovono le aziende del territorio è entrato in una nuova fase: il numero di misure protezionistiche è in aumento, anche con riguardo agli investimenti diretti esteri[25], e l'attenzione delle imprese rispetto ai rischi delle filiere globali e alla possibilità di strategie di 'near-shoring' e 'friendshoring' è elevata[26].

[25]Tra i contributi più recenti sul tema si veda ad es. J. Ahn et al., 'Fragmenting Foreign Direct Investment Hits Emerging Economies Hardest', IMF Blog, 5 aprile 2023.
[26]Come vedono per esempio nei documenti delle aziende quotate S. Aiyar et al., 'Geoeconomic Fragmentation and the Future of Multilateralism', IMF Staff Discussion Note 2023/001; L. Kitzmüller et al., 'The reshuffling of global supply chains is already happening', VoxEU, 24 novembre 2022.

5

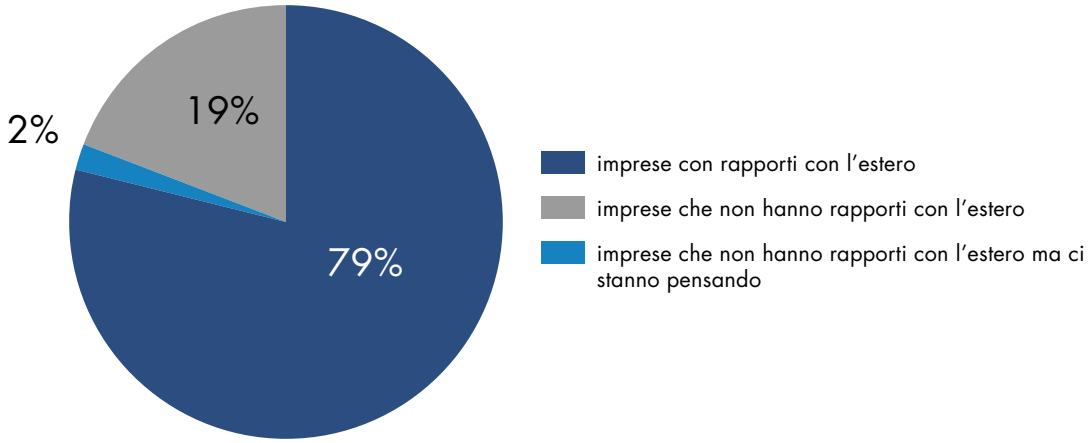
I RISULTATI DI CONFINDUSTRIA VARESE

5. I risultati di Confindustria Varese

Campione e metodologia di analisi

Nel **campione** sono state prese ad analisi **n.146 imprese rispondenti associate a Confindustria Varese**, comprendendo sia aziende con sede legale in provincia di Varese che realtà che, pur avendo sede legale altrove, presentano una rilevante consistenza produttiva sul territorio per dipendenti. Considerando un criterio di classificazione dimensionale delle imprese per dipendenti, fatturato ed appartenenza a gruppi[1], il campione è costituito per l'85,6% da PMI e per il 14,4% da grandi imprese. Sul campione complessivo, **n.115 aziende sono risultate internazionalizzate** (figura 5.1), ossia con rapporti con l'estero di diverso genere (circa il 79% del campione). Circa il 19% del ha dichiarato invece di non avere alcun rapporto con l'estero e il 2% di starci comunque pensando per il futuro.

Figura 5.1 – Distribuzione nel campione di Confindustria Varese di imprese con o senza rapporti con l'estero



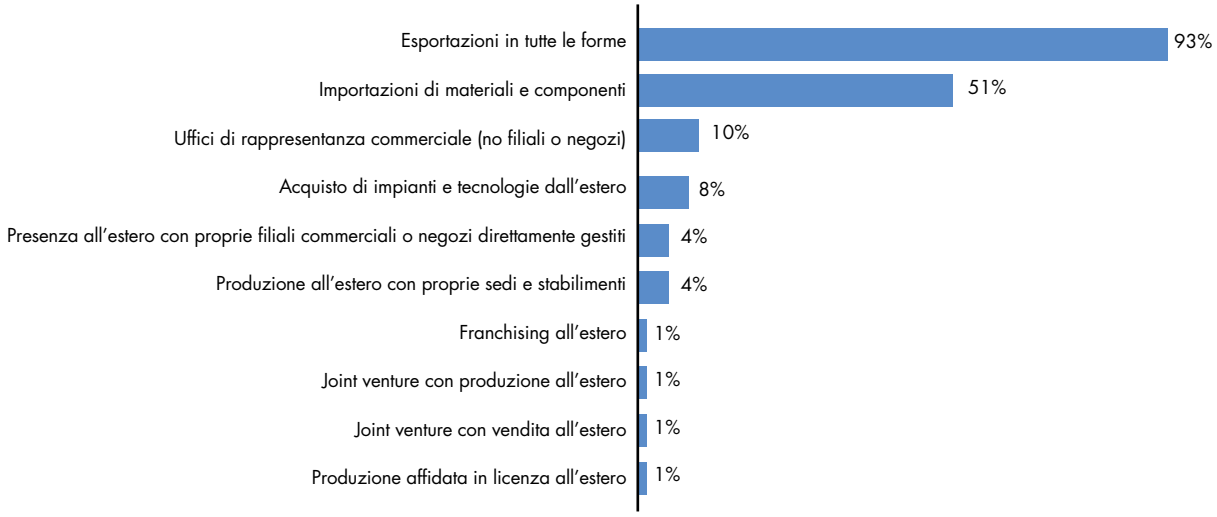
Fonte: Elaborazioni Centro Studi Confindustria Varese su dati Indagine Internazionalizzazione 2023

Tipologia di rapporti con l'estero

Per le **imprese internazionalizzate del campione di Varese** la modalità di presenza estera più diffusa sono le **esportazioni in tutte le sue forme** (93% dei rispondenti – Figura 5.2), seguite dalle **importazioni** (circa il 51% dei rispondenti acquista all'estero materiali e componenti, un 8% impianti e tecnologie). La **presenza commerciale diretta** interessa un numero più contenuto di rispondenti (il 10% ha uffici di rappresentanza commerciale, il 4% è presente all'estero con proprie filiali commerciali o negozi direttamente gestiti), ancora meno comune la presenza produttiva (circa il 4% delle imprese internazionalizzate produce all'estero con proprie sedi e stabilimenti). Indicazioni che, nonostante pandemia e conflitto russo-ucraino, sono in linea con quelle dell'edizione 2021 dell'indagine.

[1]Basandosi sulla Raccomandazione della Commissione Europea n.2003/361/CE, le aziende sono state considerate come grandi se con (dati ultimo anno e da bilancio consolidato se disponibile): Dipendenti ≥ 250, OPPURE, anche se < 250 dipendenti, ma con fatturato > 50 mln. di euro e totale attivo > 43 mln. di euro. Inoltre sono stati integrati nel calcolo dati di eventuali aziende controllanti, in percentuale al livello di partecipazione diretta di controllo.

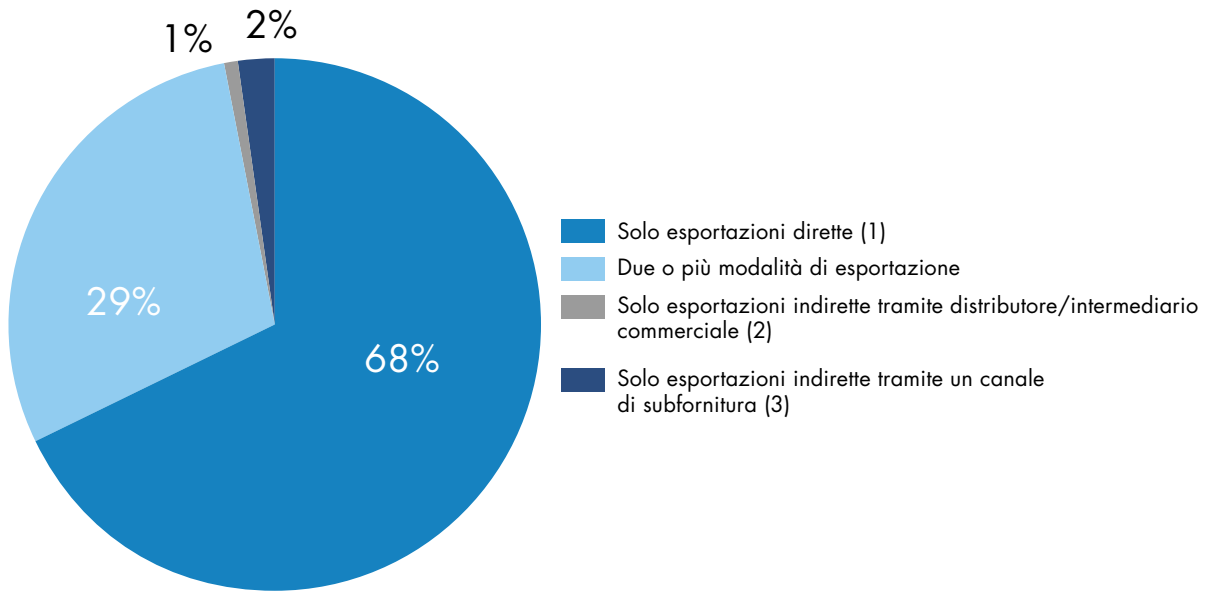
Figura 5.2 – Tipologia di rapporti con l'estero delle imprese varesine (% di imprese sul totale imprese internazionalizzate)



Fonte: Elaborazioni Centro Studi Confindustria Varese su dati Indagine Internazionalizzazione 2023

Approfondendo le **modalità di esportazione** (figura 5.3), emerge una dipendenza relativamente contenuta da committenti esteri per l'ingresso sui mercati internazionali: il 68% delle imprese esportatrici rispondenti si interfaccia direttamente ed esclusivamente con il cliente finale, mentre solo il 2% ricorre unicamente alla vendita indiretta tramite canali di subfornitura e l'1% tramite intermediari o distributori commerciali. Il restante 29% attua un insieme di almeno due strategie dirette ed indirette.

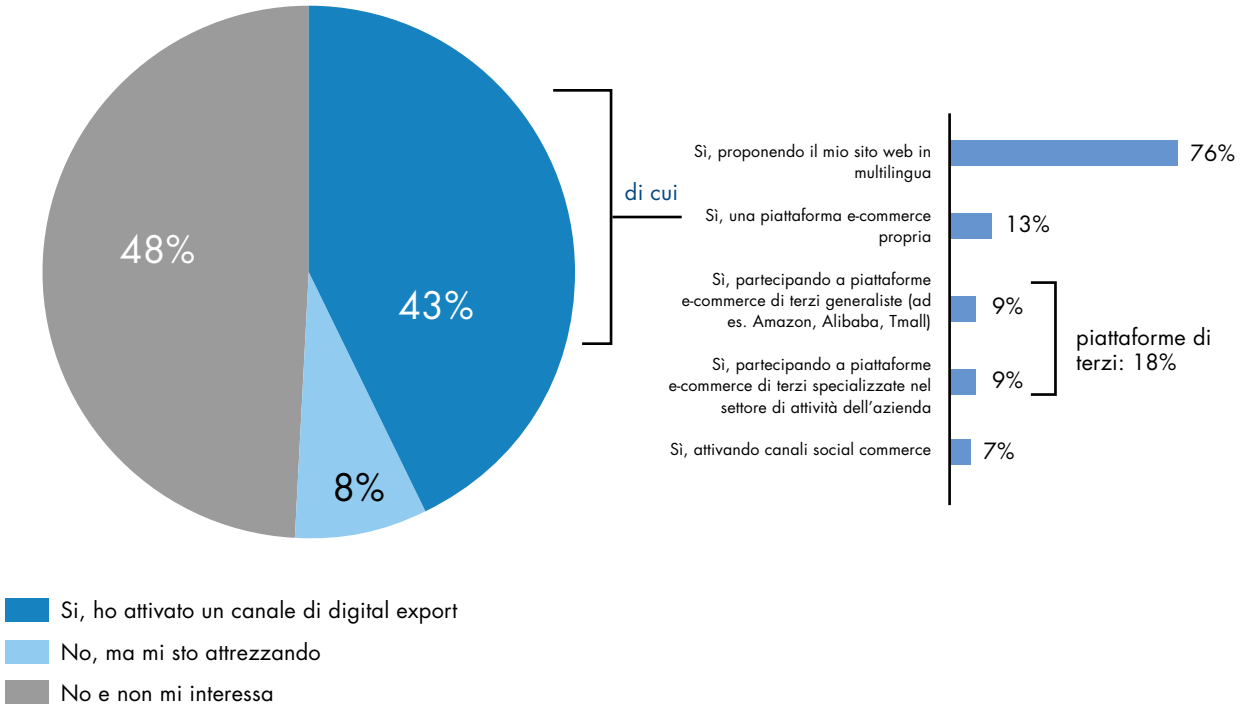
Figura 5.3 – Modalità di esportazione (% sul totale imprese esportatrici



Fonte: Elaborazioni Centro Studi Confindustria Varese su dati Indagine Internazionalizzazione 2023

Dalla Figura 5.4 osserviamo che il 43% delle imprese esportatrici varesine ha attivato **almeno un canale di digital export**; tra queste, il 76% ha un proprio sito web in multilingua, che risulta quindi essere la modalità preferita, il 13% ha sviluppato una propria piattaforma e-commerce, il 18% si appoggia a piattaforme di terzi (equamente distribuite tra generaliste e specializzate) e il 7% ha attivato un e-commerce sui social network. A questi dati è opportuno aggiungere che l'8% del campione delle imprese esportatrici, seppur non abbia ancora attivato canali di digital export, ha dichiarato di volersi attrezzare in futuro.

Figura 5.4 – Utilizzo di canali di digital export (% sul totale imprese esportatrici) – sx; canali attivati di digital export (% su imprese esportatrici che hanno attivato un canale di digital export) – dx



Fonte: Elaborazioni Centro Studi Confindustria Varese su dati Indagine Internazionalizzazione 2023

La rilevanza del commercio estero per le imprese varesine emerge anche dalla quota di **fatturato realizzata all'estero**, che nel 2022 per il campione analizzato è stata in media pari al 44,4%, in aumento rispetto al 43,1% del 2021, e si stima possa crescere ulteriormente nel 2023, raggiungendo il 45,4%, in linea col trend regionale. Il numero medio di **Paesi serviti** da un'impresa è pari quasi a 17, di cui circa 7 si trovano al di fuori dell'Unione Europea. I mercati europei rimangono i principali come destinazione delle vendite estere (in vetta Germania, Francia e Spagna) e si conferma l'importanza del mercato statunitense. A livello prospect, ossia osservando i Paesi verso i quali le imprese sono più interessate ad espandersi da qui al 2025, si mostra la propensione a esplorare mercati geograficamente distanti, come Brasile, Emirati Arabi Uniti, Cina e Canada. Per effetto probabile delle sanzioni dovute al conflitto, meno rilevante rispetto al passato la Russia nei Paesi prospect, come osservato anche a livello lombardo.

Per quanto riguarda i **servizi a supporto dei processi di internazionalizzazione** (Figura 5.5), la ricerca di clienti, intermediari e commerciali esteri rimane quello di maggiore interesse per le imprese varesine (60% delle preferenze), seguita dall'assistenza nella ricerca di finanziamenti agevolati (23%) e dalla consulenza su tematiche tecniche e dall'organizzazione di incontri B2B (entrambe attorno al 20% delle preferenze). Di minore interesse invece il supporto per l'accesso a piattaforme digitali di export e l'assistenza per la partecipazione a gare d'appalto (rispettivamente 11% e 6%).

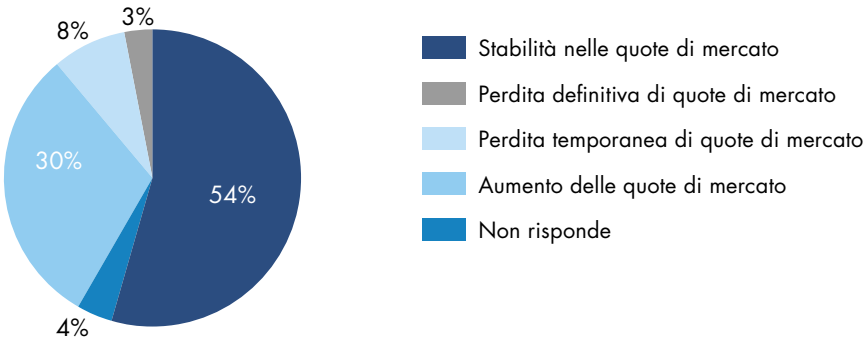
Figura 5.5 – Servizi a supporto dell'internazionalizzazione (% su imprese internazionalizzate)

Fonte: Elaborazioni Centro Studi Confindustria Varese su dati Indagine Internazionalizzazione 2023

Dinamiche competitive e di fornitura

Dai risultati dell'indagine emerge **un miglioramento consistente della competitività delle imprese internazionalizzate varesine sui mercati esteri nel 2022** (Figura 5.6): come emerso da un focus apposito, nel confronto con il 2019 e col pre-pandemia, ben il 30% ha conquistato quote di mercato rispetto ai competitor all'estero e il 54% dei rispondenti le ha mantenute invariate (la somma di chi dichiara un aumento e chi una stabilità arriva quindi all'84%). In linea coi dati regionali, le imprese varesine intervistate hanno mostrato resilienza competitiva, siccome solo l'8% ha dichiarato di aver perso temporaneamente quote di mercato e il 3% definitivamente.

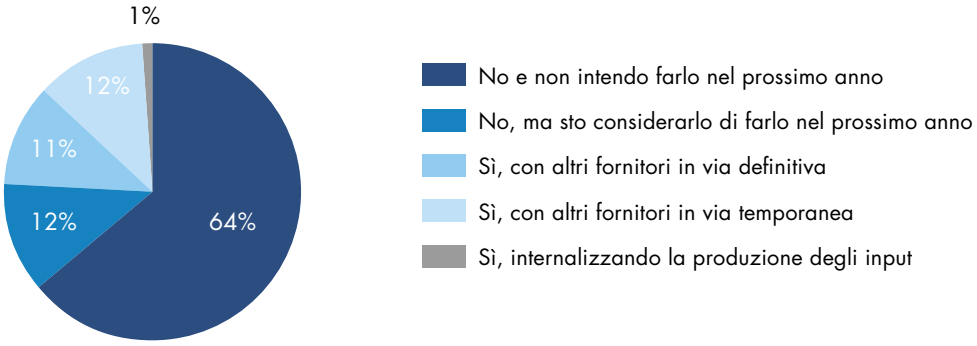
Figura 5.6 – Aumento, mantenimento o perdita di quote di mercato rispetto ai competitor all'estero nel 2022 in confronto al pre-pandemia (% su totale imprese internazionalizzate)



Fonte: Elaborazioni Centro Studi Confindustria Varese su dati Indagine Internazionalizzazione 2023

Per quanto riguarda invece i **fornitori esteri** (Figura 5.7), emerge che ben il 23% delle imprese internazionalizzate varesine intervistate ha effettuato **una sostituzione dei fornitori nel 2022**, mentre il 12% non l'ha ancora fatto ma considera di farlo per l'anno prossimo: nel complesso, più del 35% delle imprese varesine ha modificato o sta per modificare le proprie catene di fornitura estera.

Figura 5.7 – Sostituzione dei fornitori dall'estero nel 2022 (% su totale imprese internazionalizzate)

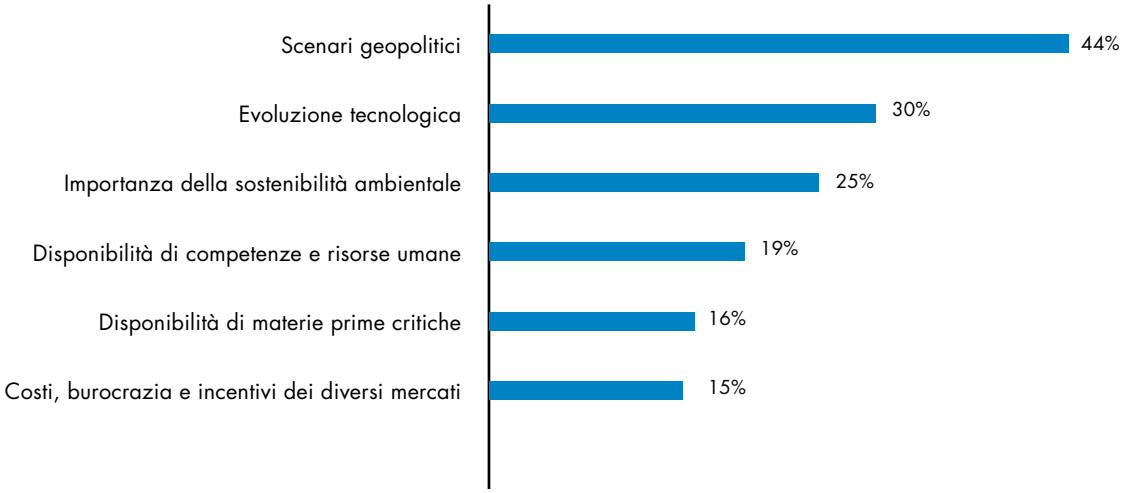


Fonte: Elaborazioni Centro Studi Confindustria Varese su dati Indagine Internazionalizzazione 2023

Percezioni sulle future macro-tendenze

Per quanto riguarda le **principali tendenze che influenzeranno le scelte di internazionalizzazione nel medio-lungo termine delle imprese internazionalizzate varesine**, le aspettative sono in linea con quelle della media regionale (figura 5.8): scenari geopolitici, evoluzione tecnologica e sostenibilità sono percepiti come fattori chiave nella definizione delle future strategie di internazionalizzazione della provincia. Rilevanti anche il tema della disponibilità di competenze e risorse umane, nonché di materie prime e di gestione delle asimmetrie fiscali e burocratiche tra i vari mercati esteri. Per ulteriori focus sui macro-trend e su altri fenomeni osservati nei paragrafi precedenti, si rimanda alla parte generale del Rapporto riferita ai dati regionali.

Figura 5.8 – Fattori di maggiore influenza sulle scelte strategiche nel quadro internazionale (% su totale imprese internazionalizzate - massimo due risposte)



Fonte: Elaborazioni Centro Studi Confindustria Varese su dati Indagine Internazionalizzazione 2023

Per ulteriori focus sui macro-trend e su altri fenomeni osservati nei paragrafi precedenti (come le variazioni nelle dinamiche competitive estere, oppure le tendenze sui cambi di fornitori esteri), si rimanda alla parte generale del Rapporto riferita ai dati regionali, con cui è possibile fare affondi su numerosità campionarie più consistenti.

CONFINDUSTRIA
Lombardia

Via Pantano, 9 - Palazzo Gio Ponti
20122 Milano
Tel. 02 58370800
segreteria@confindustria.lombardia.it
www.confindustria.lombardia.it