

# LE STRATEGIE DEL MANIFATTURIERO LOMBARDO TRA RIPOSIZIONAMENTO E RIORGANIZZAZIONE

---

Valeria Negri, Direttore Centro Studi, Territorio e Ambiente di Assolombarda

*“Brexit, trade tensions between the US and China, and Russia’s invasion of Ukraine pose a challenge to international relations and could lead to [...] geoeconomic fragmentation.”*

International Monetary Fund, *WEO April 2023*

*“The global economy has entered a new megacycle characterized by value chain disruptions, resource competition, and climate change.”*

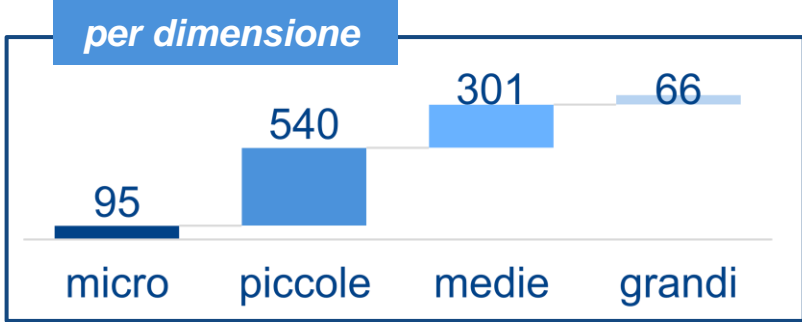
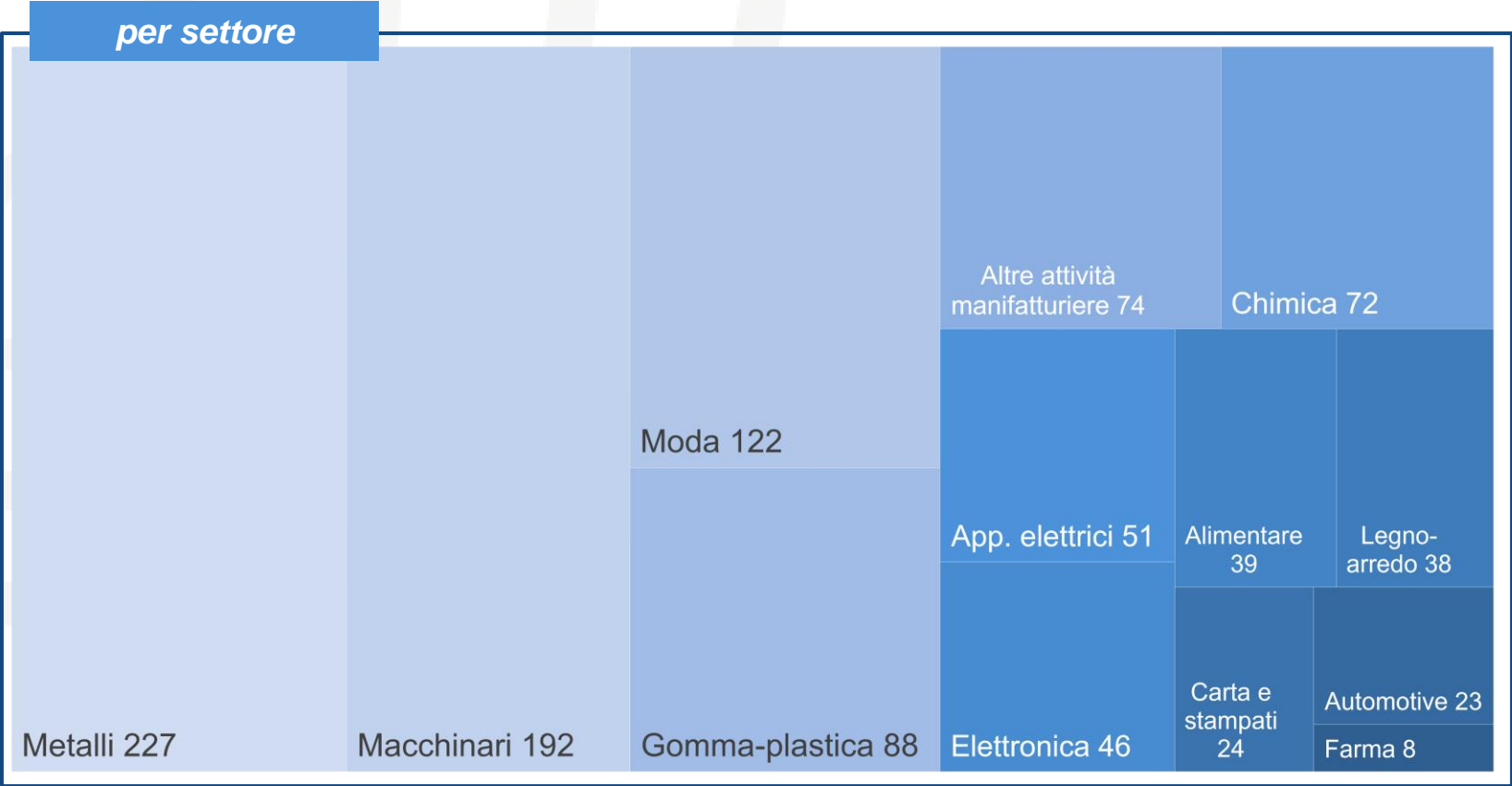
World Economic Forum, *White Paper A global rewiring*

*“The decade to 2030 is likely to prove a period of transformation for global value chains.”*

*James Zhan Director of Investment and Enterprise, UNCTAD*

# I protagonisti dell'Indagine Internazionalizzazione 2023

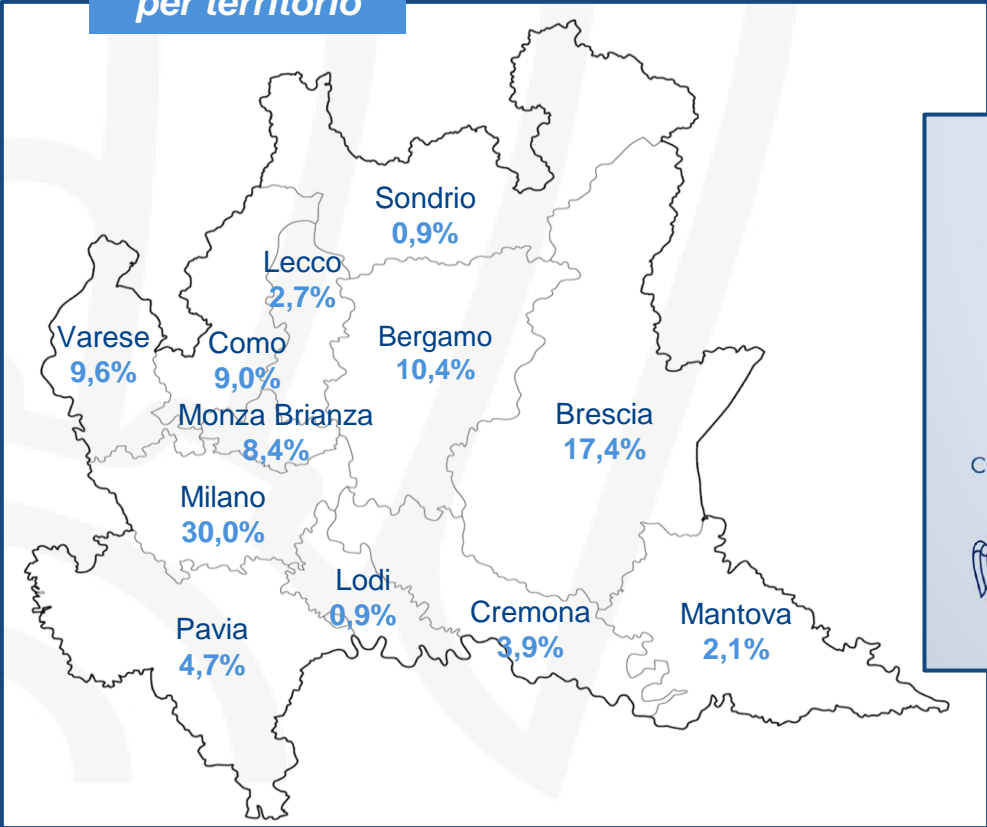
**1.002** imprese manifatturiere



# I protagonisti dell'Indagine Internazionalizzazione 2023

**1.002** imprese manifatturiere

per territorio

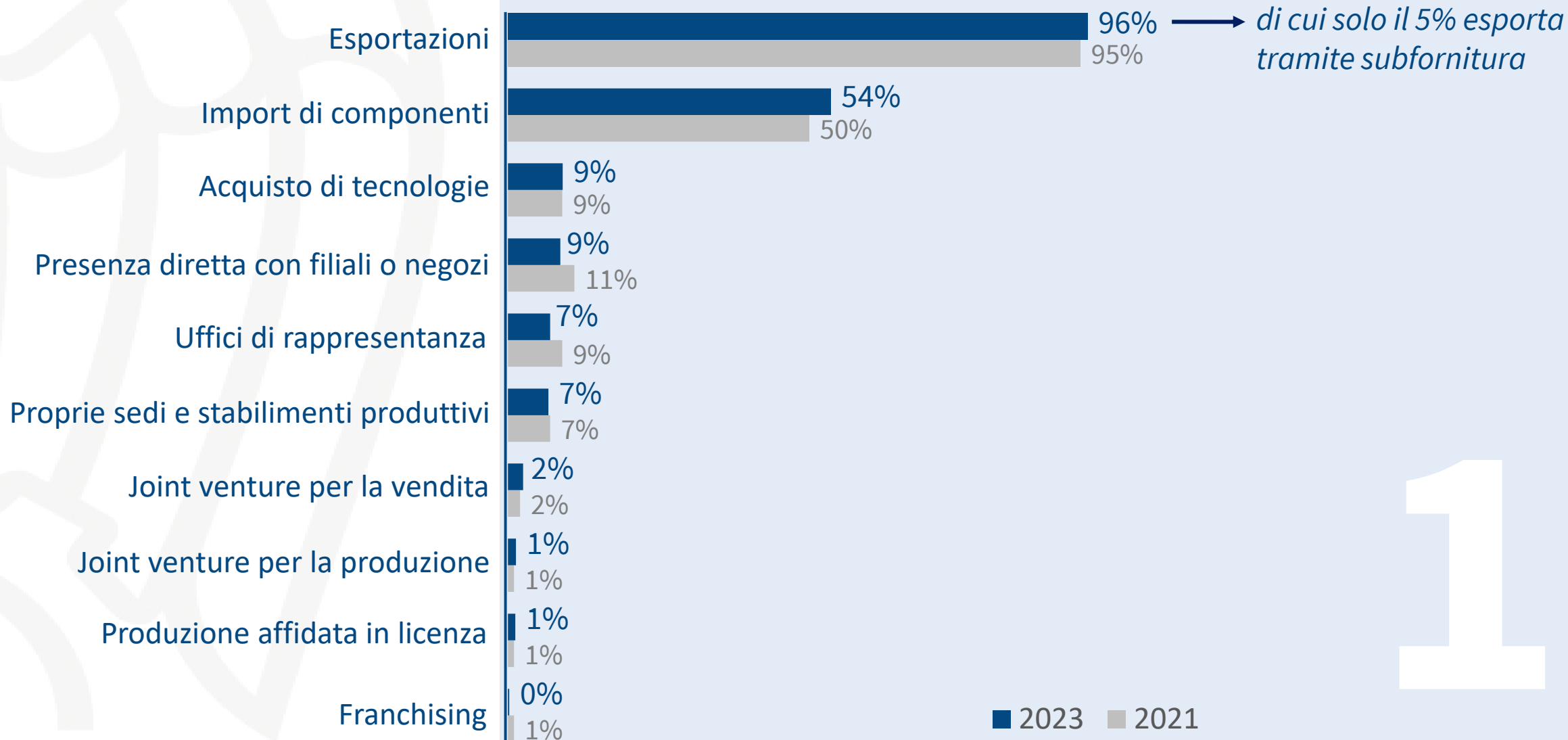


La risposta delle imprese lombarde,  
tra riposizionamento strategico  
e nuove geografie

10

messaggi  
chiave

# Da Covid e conflitto nessun impatto sulle modalità di presenza all'estero





# Sempre più canali digitali

50%

No e non mi interessa

40%

Si, ho almeno un canale digital export

7%

No, ma mi sto attrezzando

3% Non risponde



2

## Più Paesi serviti ...

**23**



Paesi serviti in media

## ...più importanza dell'estero...

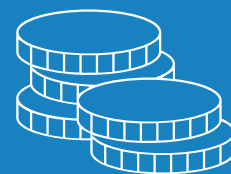


**44,2%**

Quota di fatturato  
realizzata all'estero nel 2022

## ...maggiore concentrazione nel primo Paese

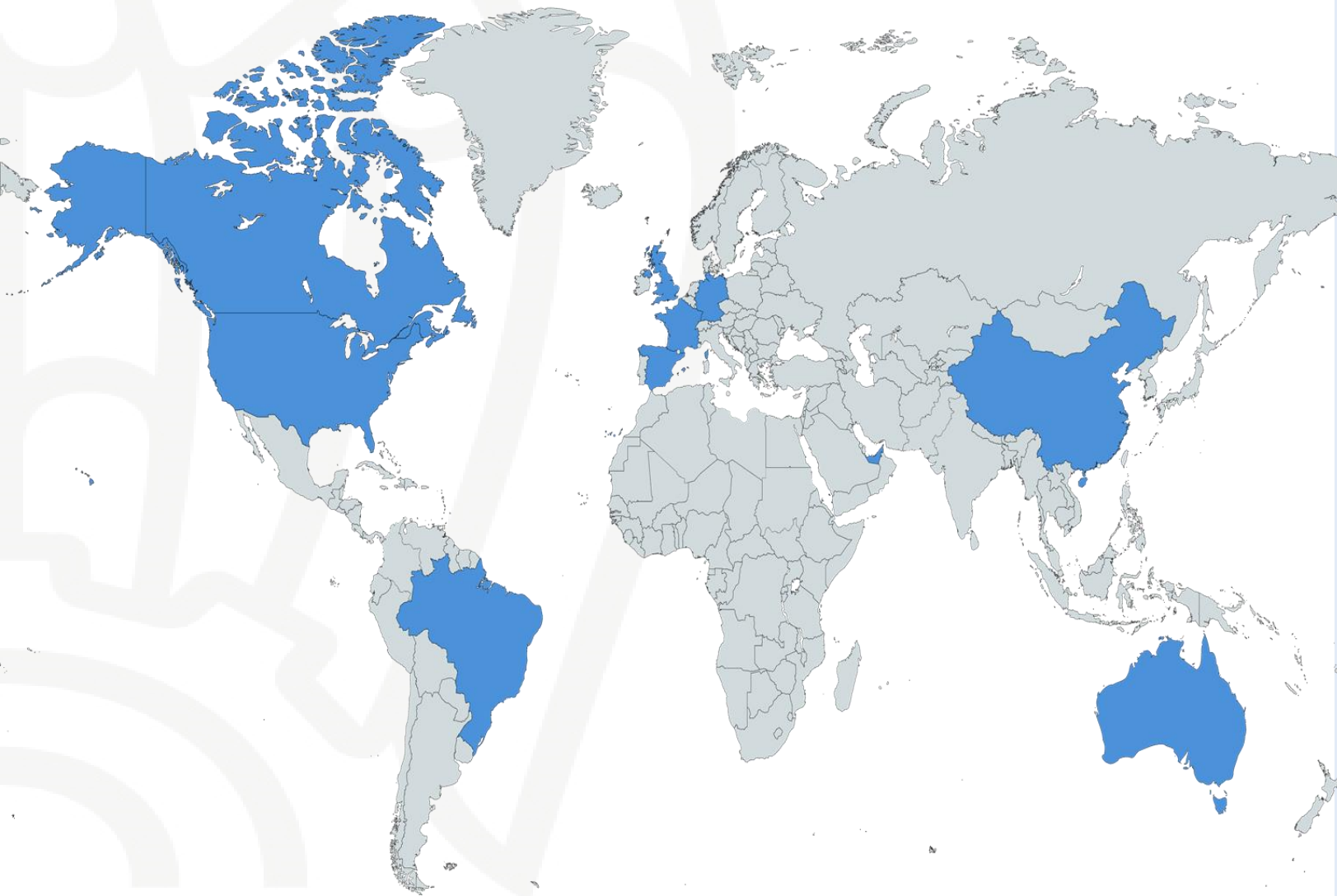
**25,7%**























Fatturato estero realizzato  
nel principale Paese

**3**

# In prospettiva soprattutto Stati Uniti, Germania e Francia



Variazione rispetto  
ed. 2021

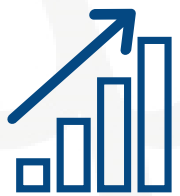
1.	 USA (24%)		
2.	 Germania (15%)		(3)
3.	 Francia (13%)		(4)
4.	 Emirati Arabi Uniti (12%)		(7)
5.	 Australia (11%)	<b>NEW</b>	
6.	 Brasile (11%)		(10)
7.	 Canada (11%)	<b>NEW</b>	
8.	 Spagna (11%)		(6)
9.	 Cina (11%)		(5)
10.	 Regno Unito (9%)		(9)
:			
25.	 Russia (3%)		(2)

# Priorità alla ricerca di controparti estere



5

# Nel 2022 competitività in aumento rispetto al pre-Covid...



**38,5%**

Le imprese lombarde che hanno **acquisito** quote di mercato



**47,8%**

Le imprese lombarde che le hanno **mantenute invariate**



**10,3%**

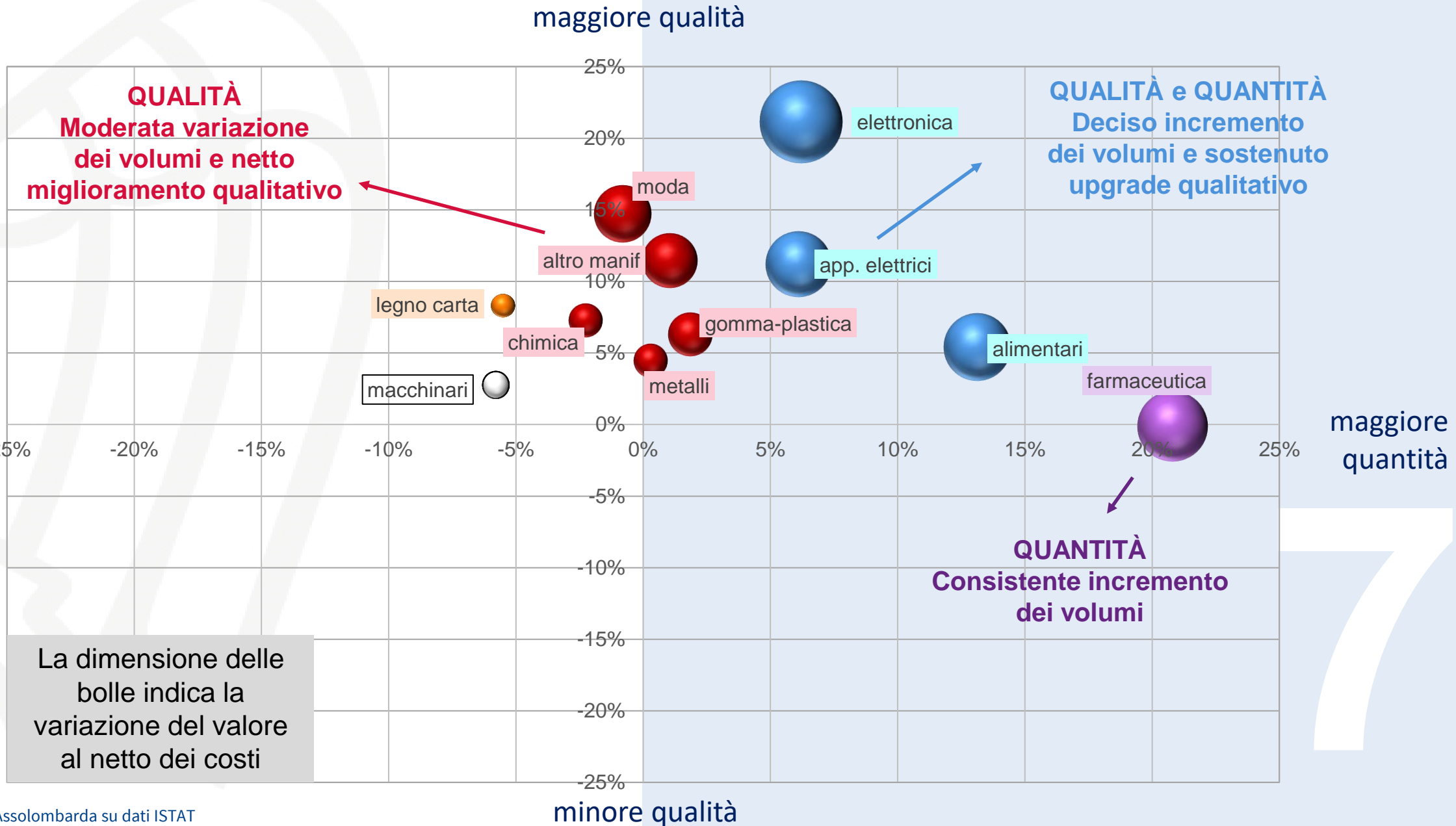
Le imprese lombarde che hanno **perso quote di mercato**,  
ma la maggior parte solo temporaneamente

*La tenuta è confermata dalla forte vivacità  
dell'**export manifatturiero lombardo**:*

**+27,5%** *nel 2022 sul 2019*

# ...grazie al riposizionamento settoriale

minore  
quantità



maggiore  
quantità

# Crescita delle quote di mercato grazie a qualità, flessibilità e minor rischio

qualità e  
innovazione

**63,8%**

flessibilità

**33,3%**

**17,6%**

disponibilità  
prodotti

**17,1%**

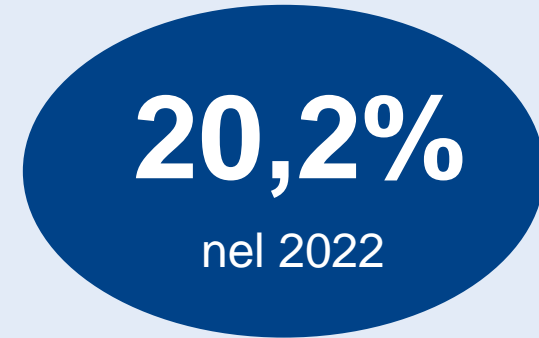
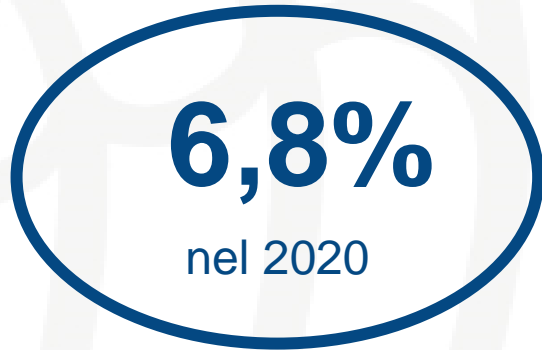
fornitore  
con minor  
rischio esterno

**10,4%**

sostenibilità

# Catene di fornitura più corte

Quota di imprese che **hanno sostituito uno o più fornitori**



*di cui il 44,6% con altri esclusivamente  
in Lombardia e/o in Italia e/o in Europa*

Quota di imprese che **intendono farlo nel breve termine**



8



# Le imprese scelgono i nuovi fornitori seguendo logiche di costo

prezzo  
competitivo

**58,4%**

disponibilità  
prodotti

**33,2%**

qualità e  
innovazione

**28,7%**

fornitore con minor  
rischio esterno

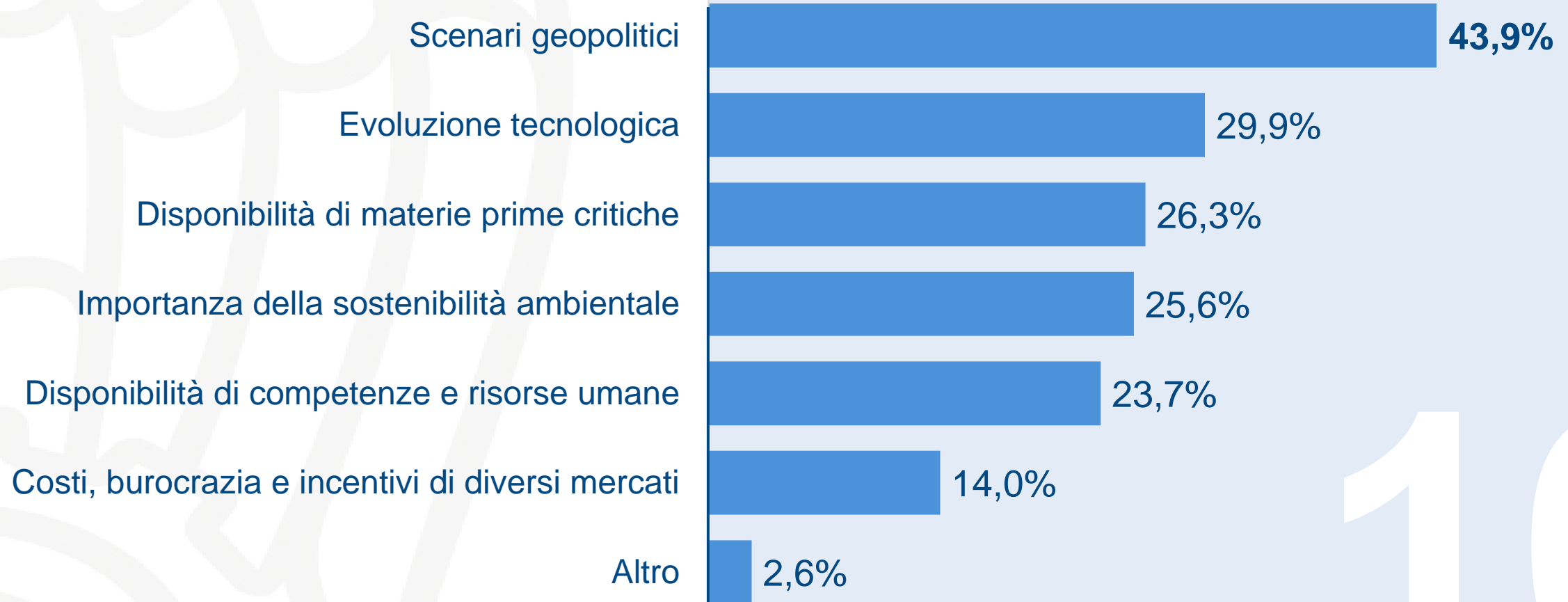
**26,7%**

flessibilità

**18,3%**

9

# I trend che più influenzeranno le strategie di internazionalizzazione



10



CONFINDUSTRIA  
Lombardia



ASSOLOMBARDA