

# Rapporto Indagine Internazionalizzazione 2021 GLI EFFETTI DELLA PANDEMIA NEGLI SCAMBI GLOBALI DELLE IMPRESE LOMBARDE



IN COLLABORAZIONE CON

**ITCA** 

ITALIAN TRADE AGENCY

ICE - Agenzia per la promozione all'estero e  
l'internazionalizzazione delle imprese italiane

**ISPI**

ISTITUTO PER GLI STUDI  
DI POLITICA  
INTERNAZIONALE

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

L'elaborazione dei dati e del rapporto è stata curata dal seguente gruppo di lavoro: Francesca Coppola (Assolombarda), Chiara Fanali (Assolombarda), Lucia Florenzano (Unione degli Industriali della Provincia di Varese), Stefano Gorissen (Sace), Paola Grassi (Confindustria Como), Chiara Jacini (Confindustria Lombardia), Valeria Negri (Assolombarda), Caterina Perugini (Confindustria Brescia), Valeria Pizzati (Assolombarda), Francesco Santini (Confindustria Lombardia), Angela Signorelli (Assolombarda), Alessandro Terzulli (Sace).

Si ringraziano per i loro contributi ISPI e Agenzia ICE.

*Report pubblicato il 21 luglio 2021.*

# Indice Contenuti

<b>PREFAZIONE</b>	<b>5</b>
<i>di Marco Bonometti (Presidente Confindustria Lombardia) e Veronica Squinzi (Vice Presidente Assolombarda per Internazionalizzazione ed Europa)</i>	
<b>1. DOPO LA PANDEMIA: VERSO UN ‘NUOVO MONDO’</b>	<b>7</b>
<i>di Paolo Magri (Vice Presidente esecutivo, ISPI) e Antonio Villafranca (Direttore della Ricerca, ISPI)</i>	
<b>2. INDAGINE INTERNAZIONALIZZAZIONE 2021: SINTESI</b>	<b>13</b>
<b>3. IL 2020 E LE ESPORTAZIONI LOMBARDE: PERFORMANCE E CONFRONTO CON IL POTENZIALE</b>	<b>19</b>
<i>a cura di Centro Studi Assolombarda e Sace</i>	
<b>4. LA STRATEGIA PROMOZIONALE DI AGENZIA ICE SUI CANALI DIGITALI</b>	<b>25</b>
<i>a cura di Agenzia ICE</i>	
<b>5. INDAGINE INTERNAZIONALIZZAZIONE 2021</b>	<b>31</b>
<i>a cura di Centro Studi Assolombarda, Confindustria Lombardia e Sace</i>	



# Prefazione

Dal 2009, Confindustria Lombardia, in collaborazione con le sue Associazioni socie, e avvalendosi delle competenze del Centro Studi di Assolombarda, realizza un'indagine sull'internazionalizzazione delle imprese lombarde, con l'obiettivo di restituire un'analisi aggiornata del contesto regionale e affinare gli strumenti a supporto delle aziende associate.

Mappando la forza e la capacità delle imprese lombarde nel presidiare i mercati esteri, l'indagine si propone di essere uno strumento utile alle istituzioni e ai diversi player del territorio per meglio orientare le politiche regionali dedicate a rafforzare la capacità del sistema produttivo lombardo di essere competitivo a livello globale. Ma vuole essere anche uno strumento operativo al servizio delle Associazioni di Confindustria Lombardia per meglio orientare i propri servizi a supporto delle imprese associate.

Il Rapporto 2021 è stato naturalmente dedicato agli impatti della pandemia Covid-19 sugli scambi commerciali con i Paesi esteri e alle strategie messe in campo dalle imprese lombarde per fronteggiare l'eccezionalità della situazione nella quale si sono trovate e le conseguenti criticità.

L'analisi ci mostra un'eredità pesante della pandemia nel 2020 (è di 13,5 miliardi la perdita di export regionale in un anno, l'equivalente di -10,6% nel 2020 rispetto al 2019). Ciò nonostante, il sistema produttivo della nostra regione ha dimostrato e sta dimostrando una grande capacità di reazione seppur la ripartenza sia a diverse velocità a seconda di imprese e settori.

Gli effetti della pandemia si sono certamente evidenziati in termini di fatturato, ma la maggior parte delle imprese dichiara di non aver perso quote di mercato rispetto ai competitor internazionali e ritiene di poter recuperare la quota di fatturato realizzata all'estero pre-Covid nel corso del 2021, a dimostrazione del fatto che il canale estero rappresenta un driver imprescindibile per la crescita.

Un fattore importante che viene rilevato riguarda lo sforzo attuato dalle imprese di mantenere la propria quota di mercato nel primo paese di vendita, tendenzialmente localizzato in Europa, mostrando quindi una tendenza a ottimizzare le energie e a cercare di accorciare la propria filiera come misura per limitare i rischi legati alla situazione provocata dalla pandemia.

Si tratta di un processo nuovo sul quale porre attenzione e che mostra come il nostro sistema imprenditoriale stia cercando nuove strade per riposizionarsi e per rafforzare la propria competitività.

In questo contesto Confindustria Lombardia e le sue Associazioni, consapevoli della straordinaria forza e resilienza che le imprese lombarde hanno dimostrato anche di fronte ad una delle crisi più gravi mai verificatesi e convinte della imprescindibile necessità che esse si affermino in modo strutturato sempre più sui mercati internazionali continueranno la propria azione di ascolto delle esigenze delle imprese da tradurre in proposte di politiche e servizi per la loro crescita e il loro sviluppo in un mercato globale sempre più mutevole e incerto.

**Marco Bonometti**

Presidente Confindustria Lombardia

**Veronica Squinzi**

Vice Presidente Assolombarda  
Internazionalizzazione ed Europa



# 1

## Dopo la pandemia: verso un ‘nuovo mondo’

di Paolo Magri (Vice-Presidente esecutivo, ISPI) e Antonio Villafranca (Direttore della Ricerca, ISPI)

Nel momento in cui l’Occidente si appresta ad uscire dall’emergenza sanitaria provocata dalla pandemia da Covid-19 avviandosi verso una ripresa economica che, sulla carta, sembra promettente, si ha la sensazione che il 2020 sia stato uno spartiacque epocale per lo scenario economico e geopolitico internazionale. È difficile credere che il futuro ci riservi il ritorno al *‘business as usual’*: le nostre vite sono andate incontro a profondi cambiamenti, così come i processi produttivi e le relazioni internazionali. A profilarsi è ormai un vero e proprio ‘nuovo mondo’.

Ciò però non significa che questo ‘nuovo mondo’ sarà radicalmente diverso dal precedente. Prima che il ‘cigno nero’ del Covid-19 sconvolgesse le nostre vite e il nostro sistema economico iper-globalizzato, alcuni trend di medio-lungo termine – come la transizione digitale e quella ecologica – erano già ben visibili da tempo. In parallelo, da alcuni anni era già in corso una redistribuzione del potere economico globale, con la Cina (e i Paesi asiatici ad essa legati economicamente a doppio filo) protagonista di una crescita apparentemente inarrestabile in grado di mettere in discussione la leadership degli Stati Uniti. In questo quadro, l’Europa perdeva terreno a causa di una economia stagnante e di un insopportabile immobilismo politico-istituzionale.

La pandemia è entrata con forza dirompente in questi trend, accelerandoli da un lato, ma rendendo anche improcrastinabili risposte di policy. Nel corso dei paragrafi successivi offriremo una panoramica di queste dinamiche: partendo dalla situazione attuale, quali sono le principali sfide di breve periodo, e quali invece quelle di medio-lungo termine per l’economia globale? Come si posizionano l’Italia e l’Europa nel quadro di un mondo che è profondamente cambiato?

## COVID: VINCITORI E VINTI

La pandemia sembra aver già prodotto dei vincitori e dei vinti, quantomeno sul piano economico. Nel periodo immediatamente successivo alla prima ondata, la Cina (e i Paesi del Sud-est asiatico da essa trainati, come ad esempio il Vietnam) sono riusciti a riattivare le proprie economie più rapidamente, soprattutto grazie ad un contenimento più efficace dei contagi che ha consentito di circoscrivere temporalmente i lockdown. Pechino ha raggiunto il doppio intento di evitare l'ingresso in recessione (registrando una crescita del PIL del 2,3% nel 2020 secondo il Fondo Monetario Internazionale) e di incrementare il proprio potere di mercato a livello internazionale, aumentando il peso sugli scambi commerciali globali di circa il 2% sia per quanto riguarda le esportazioni che le importazioni. Da questo punto di vista (e in questa prima fase), Europa e Stati Uniti ne vengono fuori da sconfitti: il PIL di UE e USA si è contratto rispettivamente del 6,1% e del 3,5%, mentre il potere di mercato (in termini di esportazioni) si è ridotto di circa lo 0,5% per l'UE e dell'1% per gli Stati Uniti. Dati che rivelano in maniera abbastanza eloquente come lo *"shift to Asia"* non solo sia proseguito, ma abbia anche accelerato.

Ma per il futuro più prossimo le cose potrebbero migliorare per USA e UE. La ripresa potrebbe essere non solo più rapida, ma anche più duratura del previsto. In Europa, la campagna vaccinale è finalmente decollata dopo un inizio difficile: il rapido miglioramento della situazione sanitaria ha contribuito a fare innalzare le prospettive di crescita, tanto che la Commissione Europea ha previsto che entro il 2022 tutti gli Stati Membri avranno recuperato il terreno perso e saranno tornati ai livelli di PIL del 2019. Per l'UE si prevede una crescita del Pil del 4,2% nel 2021 e del 4,4% nel 2022. Inoltre, i fondi in arrivo con il Next Generation EU potrebbero fornire un'ulteriore spinta alla crescita economica che, grazie agli investimenti previsti in aree cruciali come il digitale e la transizione energetica, potrebbero instaurare un circolo virtuoso facendo innalzare le prospettive nel medio periodo: secondo la Banca Centrale Europea, un uso produttivo di NGEU, incentrato su investimenti e riforme, contribuirebbe ad aumentare il Pil dell'Eurozona dell'1,5% nel medio termine.

Gli Stati Uniti potrebbero essere protagonisti di una ripresa ancora più rapida: l'OCSE stima una crescita del 6,9% nel 2021 anche grazie allo stimolo fiscale senza precedenti messo in campo dall'amministrazione Biden: un pacchetto di quasi 6mila miliardi di dollari, basato su aiuti diretti alle famiglie a reddito medio-basso e investimenti in infrastrutture.

Ovviamente quello appena descritto è un *best case scenario* che tiene conto di un costante miglioramento della situazione sanitaria e di un allentamento progressivo delle restrizioni agli spostamenti individuali. Rimane in realtà una buona dose di incertezza per i prossimi mesi, non solo per il timore di una possibile ripresa dei contagi dovuta alle nuove varianti, ma anche perché diverse regioni del mondo non avranno ancora ricevuto una quantità sufficiente di dosi per potersi dichiarare fuori pericolo. Questo potrebbe causare ulteriori rallentamenti alle attività economiche, con riverberi a livello globale attraverso le *supply chains* che sono state già messe a dura prova generando 'colli di bottiglia'.

## LE SFIDE DA VINCERE SUBITO PER 'AGGANCIARE' LA RIPRESA

Un elemento di cui tenere conto in un'ottica di breve periodo è l'attuale dinamica al rialzo dei prezzi delle materie prime, con riferimento soprattutto ai metalli e alle terre rare indispensabili per la realizzazione di prodotti in settori high-tech quali *automotive* e informatica. La crescente domanda di veicoli elettrici, computer e smartphone sta causando pressioni sull'offerta di *commodities* necessarie per produrre batterie o semiconduttori, quali cobalto (il cui prezzo nel corso del 2021 è aumentato del 40%), rame (sempre più

fondamentale per le infrastrutture energetiche e digitali), nickel (ai massimi da 17 anni a questa parte). Fattori quali la forza della ripresa economica, la crescente domanda da parte della Cina, i bassi tassi di interesse reali e i massicci piani di stimolo fiscale messi in atto da molti Stati per finanziare la ripresa, sono alla base delle pressioni sui prezzi, al punto che diversi analisti considerano probabile l'ingresso in un nuovo "supercycle" dei prezzi delle materie prime. Oltre alle implicazioni dirette per le prospettive economiche (rialzi eccessivi potrebbero porre un freno alla ripresa), il *mismatch* tra domanda e offerta di *commodities* sta portando ad una nuova competizione geopolitica per il loro accaparramento che vede Europa e Stati Uniti (che hanno posto l'autonomia negli approvvigionamenti tra i propri principali obiettivi) in contrapposizione alla Cina, che è allo stesso tempo il principale produttore e importatore mondiale di terre rare.

In questo contesto, i rischi legati a un'impennata dell'inflazione appaiono sempre più evidenti. D'altra parte, ogni fase di 'boom' economico porta con sé fisiologicamente un rialzo generale dei prezzi; ma quanto si sta verificando negli ultimi mesi negli Stati Uniti (a maggio l'indice dei prezzi al consumo è cresciuto del 5%, il dato più alto da 13 anni) sta cominciando a generare una certa preoccupazione per un eccessivo surriscaldamento dell'economia. Attualmente, l'inflazione nell'eurozona è stata contenuta (+2% su base annuale a maggio) ma il rischio di una trasmissione dagli USA non può essere escluso. Le autorità di politica monetaria non hanno manifestato segnali di allarme fino ad ora e hanno dichiarato di essere pronte a intervenire con un graduale rialzo dei tassi di interesse (che al momento restano molto bassi) se l'inflazione dovesse aumentare oltre i livelli di guardia.

Da ultimo, ma non per importanza, è la questione del consolidamento di bilancio che si renderà necessario una volta che questa fase eccezionale di espansione fiscale si esaurirà. Nel 2020, la combinazione tra recessione e aumento della spesa pubblica per far fronte alla crisi economica ha fatto lievitare il debito pubblico in tutto il mondo e nell'UE dove la media del rapporto debito-PIL sfiora ora il 100%. In alcuni Paesi (come Italia e Spagna) il debito pubblico è cresciuto di circa 25 punti percentuali ed è previsto che resterà su livelli molto elevati almeno fino alla fine del 2022 (rispettivamente al 156,6% e 116,9%). La sospensione del Patto di Stabilità ha certamente fornito più che una boccata di ossigeno alle economie dell'eurozona in questa situazione senza precedenti; tuttavia, nel 2023 (quando il Patto dovrebbe essere ripristinato) si porrà anche la questione del 'come' reimpostare le politiche di bilancio. Non è detto che il Patto torni così come lo conoscevamo, ovvero con la stessa enfasi quasi "dogmatica" su deficit e debito (il Commissario Europeo al bilancio, Johannes Hahn, ha recentemente dichiarato che i parametri sul debito dovranno essere rivisti). La lezione del Recovery Fund con la sua enfasi su crescita, riforme e investimenti non potrà essere dimenticata. D'altra parte, il ritorno del Patto potrebbe essere un duro colpo per i Paesi con il rapporto debito/PIL più elevato, e potrebbe alimentare nuove tensioni con i Paesi cosiddetti 'frugali' (Austria, Danimarca, Finlandia, Paesi Bassi e Svezia) che invece in media avranno un debito al 55% del PIL.

Strettamente legati all'aumento del debito sono anche i rischi di nuove crisi finanziarie provenienti da economie in via di sviluppo. Se infatti per i debiti dei Paesi più poveri qualcosa è stato fatto in ambito G20, per quelli degli emergenti (i cui debiti sono decisamente più cospicui) molto rimane da fare. Il cambiamento di atteggiamento degli USA di Biden in merito a una nuova possibile allocazione dei Diritti Speciali di Prelievo del FMI per circa 650 miliardi di dollari è certamente un segnale positivo, ma non potrà eliminare il rischio di crisi finanziarie con possibili propagazioni globali soprattutto verso quei Paesi, come l'Italia, fortemente indebitati. Quello della stabilità dei mercati finanziari è un ambito da monitorare con estrema attenzione per evitare che dopo la crisi economica da Covid seguano crisi finanziarie capaci di rallentare o annullare del tutto la ripresa.

## UNO SGUARDO AL FUTURO: NUOVI TREND, RISCHI E OPPORTUNITÀ

Spostando lo sguardo ai prossimi decenni, sono tre le principali dinamiche a cui guardare. Si tratta di dinamiche che influenzeranno la direzione che prenderà l'economia e avranno un forte impatto sul piano geopolitico, ovvero sui rapporti di forza tra gli Stati. La prima dinamica è senza dubbio legata alla lotta al cambiamento climatico: per vincerla, sarà fondamentale che i recenti annunci (da ultimi Cina e USA) per il perseguimento della neutralità climatica entro il 2050-2060 siano accompagnati da azioni concrete da parte del sistema produttivo. Finora, non tutti i Paesi hanno dimostrato sensibilità simili rispetto a queste sfide, sia per motivazioni politiche che a causa di dei loro diversi livelli di sviluppo economico. Inoltre, alcuni Paesi potrebbero non avere un'autonomia finanziaria sufficiente a finanziare la propria transizione energetica. Per raggiungere i target di Parigi, le stime più recenti indicano che sarebbero necessari 100 trilioni di dollari in 30 anni. E mentre i Paesi avanzati hanno promesso agli emergenti 100 miliardi l'anno per la transizione energetica – impegno riaffermato anche all'ultimo G7 di Carbis Bay -, a oggi ne hanno messi a disposizione solo 25-30 all'anno. Anche per questo è sempre più importante avere regole comuni e condivise su quanto 'valga' la sostenibilità; una informazione peraltro fondamentale affinché gli investitori possano basare le proprie scelte su proiezioni plausibili.

La transizione ecologica verso nuovi modelli di business 'puliti' e 'green' avrà successo solo se il mondo delle aziende e quello della finanza (necessario per reperire i capitali) troveranno gli incentivi giusti per investire nelle nuove fonti di energia e puntare a produzioni più sostenibili. Intanto la finanza green 'vola', soprattutto in Europa: l'emissione di *green bonds* è più che triplicata negli ultimi anni (da 20 miliardi di euro nell'ultimo trimestre del 2017 a oltre 60 miliardi di euro nel secondo trimestre del 2020), accompagnata da una crescita sostenuta dei rendimenti degli investimenti socialmente responsabili (in media +25% tra il 2017 e il 2020). In Italia, nello specifico, le emissioni di *green bonds* sono più che raddoppiate tra il 2018 e il 2019 e (secondo una ricerca EY) sono oltre il 70% le imprese italiane che dichiarano di aver redatto un piano di sostenibilità. Molte hanno già incluso i criteri *Environmental, Social and Governance (ESG)* nella loro pianificazione interna. Insomma, investire in settori e attività 'green' sarà sempre più conveniente, sia per intercettare risorse finanziarie (come quelle europee del Green Deal e di NGEU), sia per creare nuove opportunità di crescita economica e di occupazione.

Il secondo 'macro-trend' è quello legato alla transizione digitale. Tecnologie come Intelligenza Artificiale, *machine learning*, Internet delle Cose, stanno diventando sempre più pervasive. Secondo una ricerca condotta da Huawei, la domanda di computer a livello globale potrebbe aumentare fino a 100 volte da qui al 2030. In parallelo, aumenterà però anche il rischio di attacchi cibernetici (secondo Deloitte, gli attacchi da hacker nel 2020 hanno subito un incremento annuale del 30%). La digitalizzazione potrebbe inoltre amplificare ulteriormente le disuguaglianze, sia tra Paesi che all'interno degli stessi: ad esempio, ancora oggi 3,7 miliardi di persone non hanno accesso a Internet. Stati Uniti e Cina sono attualmente in vantaggio rispetto all'Europa, ma l'UE ha deciso di puntare in maniera decisa sulle nuove tecnologie cercando di colmare gli attuali gap con una strategia di ampia portata denominata "Bussola per il Digitale" da qui fino al 2030. Un ambito in cui l'UE arranca rispetto a Washington e Pechino è quello della spesa in ricerca e sviluppo: nel 2019, solo il 2,1% del Pil UE è andato in R&D, contro il 2,23% della Cina, e il 3,1% degli USA. La spesa europea risulta peraltro anche al di sotto della media OCSE, che si collocava intorno al 2,5%. Il basso livello di investimenti è uno dei motivi che impediscono all'Europa di essere un terreno fertile per grandi aziende tech. Secondo la classifica di Forbes, infatti, solo 12 compagnie europee sono tra le prime 100 aziende digitali del mondo, contro 9 cinesi (a cui vanno aggiunte 3 di Hong Kong), e addirittura 39 americane. Sul fronte delle start-up, il divario dell'Europa nei confronti di USA e Cina è ancora più elevato: nel marzo 2021, l'Europa contava solo 41 "unicorni" (start-up con valore superiore al miliardo di dollari) su 603 al mondo, contro i 140 cinesi e i 298 negli USA. Per creare un ambiente più attrattivo per le aziende hi-tech, l'Unione punta anche a superare la frammentazione interna del mercato dei servizi digitali, uno dei principali ostacoli alla crescita di aziende su larga scala.

Infine, il terzo grande trend da tenere d'occhio nei prossimi decenni sarà quello legato alla demografia. La situazione di svantaggio dell'UE si ritrova anche in questo campo, seppur con una differenza: anche Stati Uniti e Cina stanno facendo i conti con popolazioni che invecchiano e che crescono più lentamente. L'Europa è però il continente che negli ultimi anni ha visto questa tendenza manifestarsi con più forza: il rapporto tra over 65 e under 15 nel Vecchio Continente ha raggiunto il 133%. L'Italia è purtroppo 'maglia nera' nell'UE e rischia di ritrovarsi nel 2050 con un rapporto tra persone in età lavorativa e over 65 di 1:1, con evidenti implicazioni in termini di sostenibilità dei sistemi di welfare. La crescita della popolazione nei prossimi decenni si concentrerà lontano dall'Occidente, in Asia e Africa Subsahariana. Quest'ultima sarà poi protagonista indiscussa della crescita della popolazione nella seconda metà del secolo. La bassa natalità e il rapido invecchiamento della popolazione stanno spingendo le economie avanzate a introdurre strategie per contenere o invertire la tendenza, focalizzandosi principalmente sulla riduzione dei cosiddetti "NEET" (giovani che non studiano né lavorano, e dunque non formano famiglia), sui sostegni alle famiglie con figli, e su un'espansione dei servizi all'infanzia (ma molto di più, e con una visione più strategica, bisognerebbe fare in merito alle politiche migratorie). Anche la Cina ha recentemente introdotto misure per contrastare il declino della natalità, incluso l'aumento del limite di figli per coppia da 2 a 3. Il rapido invecchiamento della popolazione rappresenta una grande sfida per l'Europa, con la necessità di trovare le risorse per fornire servizi ad una popolazione maggiormente bisognosa di cure ed assistenza, a fronte di una quota di lavoratori sempre più bassa. USA e Cina sono invece ancora all'inizio di questa fase discendente: se in Europa l'età media registrata nel 2019 era di 43 anni, quella USA era di 38, uguale a quella fatta registrare dal censimento cinese 2020. Non solo per i due giganti globali questo crea minori problemi a livello di finanze pubbliche, lasciando maggiori margini di manovra rispetto all'Europa, ma permette anche di sfruttare la ripresa dell'economia globale al meglio. Con una maggiore manodopera disponibile, saranno infatti più attrattive per capitali e investimenti. Senza un'inversione di tendenza in Europa, o quantomeno un rallentamento, la quota europea nell'economia globale rischia di diminuire ulteriormente rispetto a USA e Cina, accelerando una fase di declino tanto economico quanto geopolitico.

## **L'ITALIA E L'EUROPA IN UN 'NUOVO MONDO'**

Le opportunità per l'Italia di imboccare finalmente la strada di una ripresa solida e sostenuta nel tempo passano essenzialmente dalle riforme e dall'uso che verrà fatto dei fondi destinati al nostro Paese nell'ambito della Recovery and Resilience Facility. Il nostro Paese sarà il principale beneficiario dei fondi europei per un totale di 191,5 miliardi di euro, tra risorse a fondo perduto e prestiti a tasso agevolato. La chiave per il successo sarà riuscire a tradurre queste risorse in investimenti efficaci e avviare un percorso di riforme. Secondo fonti dello stesso Governo italiano, con investimenti 'addizionali' (quindi escludendo quelli già previsti in passato) pari a circa 183 miliardi, l'Italia registrerà una crescita aggiuntiva tra il 2021 e il 2026 compresa tra l'1,8% e il 3,6%. Sempre secondo le stime del governo, la crescita aumenterà di un ulteriore 3,3% se realizzeremo le riforme, con contributi significativi soprattutto da parte di quelle 'orizzontali' (+2,3% con la riforma della pubblica amministrazione e +0,5% con quella della giustizia). Per quanto riguarda la composizione di queste risorse, la "fetta" più cospicua sarà destinata agli investimenti 'verdi' (86 miliardi), mentre per il digitale saranno investiti 42 miliardi. Proporzioni più o meno in linea con le previsioni di Francia e Spagna, mentre la Germania prevede di utilizzare 15 dei 27,9 miliardi che riceverà per progetti legati alla digitalizzazione.

Per l'Italia tuttavia la fase post-Covid non coincide solo con l'irripetibile opportunità di "fare le riforme" offerta dai fondi NGEU. La coincidenza di presiedere nello stesso anno il G20 e (insieme al Regno Unito) la COP26, la Conferenza delle Nazioni Unite contro il cambiamento climatico, rappresenta un'occasione unica per giocare un ruolo di primo piano a livello internazionale e per contribuire a rilanciare il multilateralismo, che attraversava da alcuni anni un periodo di evidenti difficoltà. Attorno ad un'agenda ambiziosa basata

sulle cosiddette “3P” (*People, Planet and Prosperity*), la Presidenza italiana cercherà di raggiungere alcuni importanti risultati: dal contrasto all’attuale pandemia attraverso la fornitura di vaccini ai Paesi più poveri al conseguimento di accordi storici in ambito fiscale, come la proposta di istituire una “*global minimum tax*” sui profitti delle multinazionali già propiziata dal G7 a guida britannica e dall’OCSE.

Allargando lo sguardo al continente europeo, le sfide per Bruxelles in un mondo che sta cambiando irreversibilmente sono numerose. Per quanto riguarda l’immediato vicinato, ovviamente la priorità principale riguarda la definizione di un nuovo rapporto con il Regno Unito, dopo che la Brexit è diventata realtà. Con riferimento invece al rapporto con gli Stati Uniti, i primi segnali giunti dalla Casa Bianca di Biden hanno fatto chiaramente intendere la volontà di un riavvicinamento tra le due sponde dell’Atlantico. La sospensione dei dazi relativi alla questione Airbus/Boeing, così come la decisione di istituire un nuovo “*Trade and Technology Council*” volto a favorire la cooperazione su tematiche strategiche come il commercio e lo sviluppo delle moderne tecnologie, testimoniano la volontà degli USA di ripristinare la tradizionale alleanza con il Vecchio Continente dopo la “pausa” dell’amministrazione Trump. Anche nell’ottica di contrastare l’espansione della Cina, verso cui l’UE guardava con favore fino a pochi mesi fa in seguito all’approvazione dell’accordo bilaterale sugli investimenti CAI (ora messo in naftalina a seguito di vari dissidi).

Nel prossimo futuro, vincerà chi avrà tratto le lezioni più importanti dal coronavirus. Chi realizzerà che nel futuro già prossimo ci attende in parte un ‘nuovo mondo’. E chi avrà tradotto per tempo queste lezioni in nuove policy. Guardando ai tre macro-trend indicati (ambiente, digitalizzazione, demografia), ciò significa avere la forza di riconsiderare non solo le politiche economiche e ambientali, ma anche quelle di welfare e inclusione sociale, di istruzione e formazione, fino a quelle migratorie. Tutto ciò non può avvenire con decisioni ‘spot’ ma deve essere inserito nell’ambito di una strategia coerente che per noi italiani riguarda inevitabilmente tanto il nostro governo quanto le Istituzioni europee.



# Indagine internazionalizzazione 2021: sintesi

## PRINCIPALI EVIDENZE

L'eredità della pandemia è complessivamente pesante negli scambi commerciali della Lombardia: è pari a 13,5 miliardi la perdita di export regionale in un anno, l'equivalente di -10,6% nel 2020 rispetto al 2019. La regione comunque si dimostra reattiva alla ripartenza del commercio mondiale in chiusura d'anno e anche nel 2020 mantiene il proprio ruolo di gateway per le vendite all'estero italiane concentrandone oltre un quarto. Tuttavia, come è stata la performance rispetto al potenziale? Quali sono gli effetti riscontrati dalle imprese manifatturiere posizionate all'estero in termini di fatturato, fornitori, scelte localizzative nell'anno di Covid-19? Quali sono gli strumenti e i servizi di interesse per crescere all'estero?

Sono queste le nuove domande alla quali prova a rispondere l'edizione 2021 dell'Indagine internazionalizzazione, sulla base delle **informazioni raccolte presso oltre 1.200 imprese manifatturiere lombarde con presenza all'estero** associate al Sistema Confindustria.

L'analisi dei risultati della rilevazione si accompagna in questa edizione a due approfondimenti. Il primo, sviluppato dal Centro Studi Assolombarda e Sace, confronta da un punto di vista quantitativo la performance dell'export regionale con la domanda mondiale e il potenziale per Paesi e settori a complemento delle dichiarazioni 'qualitative' delle imprese in merito alla propria tenuta competitiva. Il secondo, redatto da Agenzia ICE sullo spunto fornito dalle risposte in tema e-commerce, racconta in dettaglio la strategia promozionale a supporto dell'internazionalizzazione delle imprese italiane tramite i canali digitali.

Emergono **10 messaggi chiave**.

- 1. Per le imprese manifatturiere lombarde internazionalizzate la modalità di presenza estera più diffusa si confermano le esportazioni** (95% dei rispondenti), seguite dalle importazioni (circa 50% dei rispondenti acquista all'estero materiali e componenti, un 10% impianti e tecnologie). La presenza commerciale diretta interessa un numero più contenuto di rispondenti (circa un decimo sia per uffici di

rappresentanza sia per proprie filiali e negozi), ancora meno comune la presenza produttiva (7% delle imprese producono con proprie sedi e stabilimenti).



2. Approfondendo le **modalità di esportazione, emerge una dipendenza relativamente contenuta da committenti esteri per l'ingresso sui mercati internazionali**: oltre due terzi delle imprese esportatrici rispondenti si interfaccia direttamente ed esclusivamente con il cliente finale, mentre solo l'11% vende esclusivamente a un committente estero attraverso un canale di subfornitura (il restante 23% persegue entrambe le modalità).



3. Considerando i **canali di esportazione, ancora poco utilizzato risulta l'e-commerce**: vi sono diverse propensioni per settore, ma in media il 18% delle imprese esportatrici rispondenti sfrutta una piattaforma digitale propria e/o di terzi per posizionarsi all'estero, mentre oltre 2/3 non utilizza un canale online e non è interessato ad esplorarne la possibilità. In positivo, va però rimarcato che l'impegno di Agenzia ICE per promuovere una maggior diffusione dell'export digitale riscuote attenzione: ad oggi sono oltre 3mila le imprese sul territorio italiano già attive su marketplace digitali, mentre oltre 2mila stanno completando il percorso di formazione per una strategia di 'digital export'.

4. **Mediamente un'impresa manifatturiera internazionalizzata serve 21 Paesi diversi**, con il 'salto di diversificazione' del portfolio vendite dalle micro e piccole imprese (rispettivamente 15 e 17 Paesi) alle medie (26) e alle grandi (37).

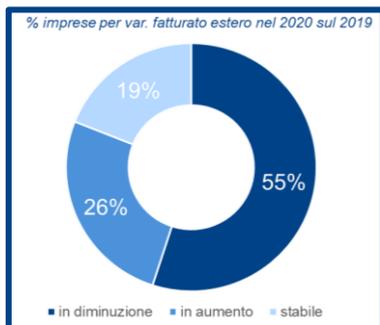


Se il numero di Paesi servito è rimasto in linea con quanto rilevato nella scorsa edizione, **nel 2020 la pandemia induce le imprese a concentrare gli sforzi di mantenimento della quota di mercato nel principale Paese**: la quota di fatturato dall'export realizzata nel primo Paese di vendita aumenta infatti in media dal 19% al 25%. **Gli sforzi verosimilmente si concentrano sui più vicini mercati europei**: infatti il principale Paese per vendite è la Germania per 2/3 delle imprese rispondenti, seguito da Francia e Spagna. La volontà di 'ottimizzare' le energie accorciando la propria filiera si vede anche nei primi 10 Paesi di presenza commerciale e di interesse futuro delle imprese, dove rispetto all'edizione 2019 scalano il ranking anche destinazioni europee (tra i Paesi

'prospect' la Germania si conferma al terzo posto dopo Stati Uniti e Russia, la Francia sale al quarto posto, la Spagna si posiziona al sesto).

5. **I servizi a supporto dell'internazionalizzazione oggi e in prospettiva di maggiore interesse delle imprese sono la ricerca di controparti estere e gli incontri B2B anche in modalità virtuale** come proposti nella pandemia (rispettivamente per il 78% e per il 37% delle imprese rispondenti), seguiti dalla consulenza su tematiche tecniche (30%). Per le imprese sono inoltre rilevanti la partecipazione a missioni commerciali all'estero e l'accesso a finanziamenti agevolati (entrambi 24%).

6. **Nel 2020 fatturato all'estero incide per il 45% del totale**, con percentuali maggiori all'aumentare della dimensione (dal 37% delle micro e 41% delle piccole imprese al 51% delle medie, al 69% delle grandi). **Covid-19 comporta una leggera diminuzione del margine intensivo nel 2020** (45% la quota di fatturato all'estero sul totale da 46% nel 2019), **ma già per il 2021 il recupero è atteso pieno. Le attese sono condivise da tutte le classi dimensionali di impresa escluse le micro.**



7. L'impatto della pandemia sui fatturati in termini assoluti è più marcato: **nel 2020 il 55% delle imprese rispondenti rileva una diminuzione del fatturato estero rispetto al 2019**, mentre il 26% rileva un aumento e il 19% è stabile.

Sulla performance e più in generale sull'operatività all'estero nel 2020, le imprese segnalano quali **fattori di maggiore criticità la difficoltà di spostamento del personale, il calo ordinativi e i prezzi delle materie prime.**

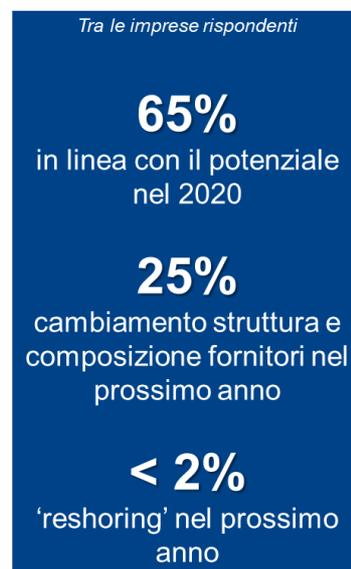
8. Nonostante il calo di fatturato e le difficoltà riscontrate nel 2020, nel complesso le imprese manifatturiere internazionalizzate hanno dimostrato tenuta competitiva: **ben il 65% dei rispondenti ritiene di aver mantenuto la propria quota di mercato rispetto ai competitor**, mantenendosi in linea con il potenziale.

9. **La competitività percepita dalle imprese trova riscontro nei dati di export regionali a confronto con il mercato: nel 2020 l'export delle imprese lombarde (-10,6%) è stato nel complesso in linea con la domanda totale mondiale (-10,0%).** Tra i maggiori mercati, gli andamenti più ridotti dell'export lombardo rispetto alle importazioni totali si osservano in Germania e verso il Regno Unito. Al contrario, il posizionamento relativo della Lombardia tiene verso Stati Uniti, Svizzera, Spagna e Cina ed è essenzialmente allineato alla domanda nel caso della Francia.

Considerando i settori, il posizionamento relativo è particolarmente positivo nel caso dell'alimentare e della farmaceutica (entrambi crescono nel 2020 e più della domanda mondiale di quei settori). Tra i comparti che registrano sì una diminuzione delle vendite estere, ma più contenuta rispetto al -10,6% del totale economia lombardo, si dimostra particolarmente competitiva l'elettronica; apparecchi elettrici, chimica e gomma-plastica fanno invece peggio della domanda, ma in modo tutto sommato contenuto. I più penalizzati nel 2020 sono l'automotive (-15%, ma comunque meglio della domanda mondiale) e la moda (-20% e decisamente peggio del potenziale).

10. Infine, **Covid-19 ha invitato a un potenziale ripensamento delle 'supply chain' in futuro**: infatti, se è vero che il 67% delle imprese rispondenti ha mantenuto invariata composizione e numero dei propri fornitori nel 2020, ben il 25% delle imprese ha intenzione di modificarli nel prossimo anno.

**Non sembra invece aver indotto considerazioni lato presenza produttiva all'estero: meno del 2% delle imprese rispondenti sta considerando prossimamente di chiudere uno o più impianti di produzione all'estero** e solo il 3% ha già fatto reshoring nel 2018-2020.



## METODOLOGIA

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, i principali ostacoli delle imprese del territorio.

Nell'edizione 2021 si è introdotto un approfondimento quantitativo e qualitativo sugli impatti della pandemia da Covid-19 rispetto alla competitività e agli approvvigionamenti delle imprese a livello internazionale.

Il questionario dell'edizione 2021 consta di 16 domande, suddivise in due sezioni:

- la prima (domande 1-11) investiga le modalità e l'intensità della presenza sui mercati esteri, la variazione di fatturato totale ed estero nel 2020 rispetto al 2019 alla luce della pandemia, i Paesi partner attuali e da esplorare in futuro, i servizi ritenuti utili per facilitare l'internazionalizzazione;
- la seconda (domande 12-16), oggetto del focus 2021, approfondisce con riferimento al 2020 i fattori di criticità per l'operatività all'estero, l'eventuale perdita percepita di quote di mercato rispetto ai competitor, i cambiamenti nel numero e nella composizione dei fornitori esteri, mentre con riferimento al triennio 2018-2020 la chiusura di una o più sedi produttive.

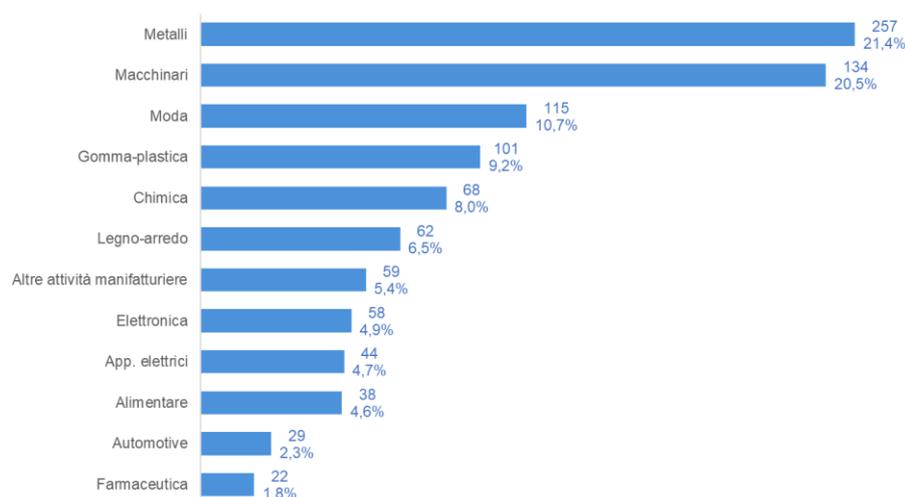
Il questionario è stato somministrato dalle Associazioni territoriali di Confindustria Lombardia alle proprie imprese in due fasi, una CAWI (Computer Assisted Web Interview) dal 19 aprile al 2 maggio 2021 e una CATI (Computer Assisted Telephone Interview) dal 3 maggio al 31 maggio 2021. I dati si riferiscono al 2020.

## IMPRESE PARTECIPANTI

L'indagine ha raccolto 1.654 questionari. Delle imprese rispondenti, 1.527 sono manifatturiere e 1.256 sono manifatturiere aventi rapporti con l'estero. È su queste ultime che si concentrano le elaborazioni dell'indagine.

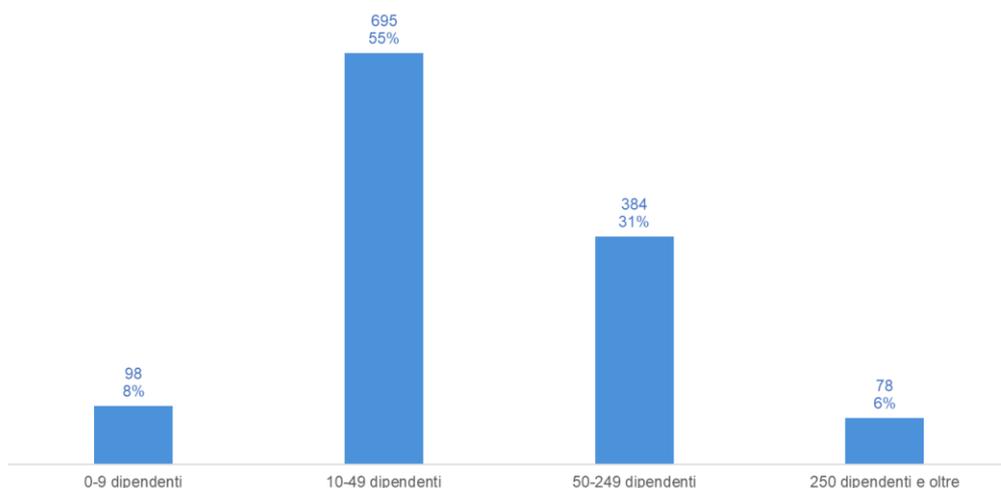
Di seguito si riporta pertanto la distribuzione delle 1.256 imprese per settore, classe dimensionale e territorio. Guardando ai singoli comparti manifatturieri, emergono in particolare per numerosità i metalli (257 imprese), i macchinari (134) e la moda (115), che nel loro insieme raggruppano il 53% delle imprese partecipanti.

Figura 1. Aziende manifatturiere internazionalizzate per settore (numero assoluto e % su totale)



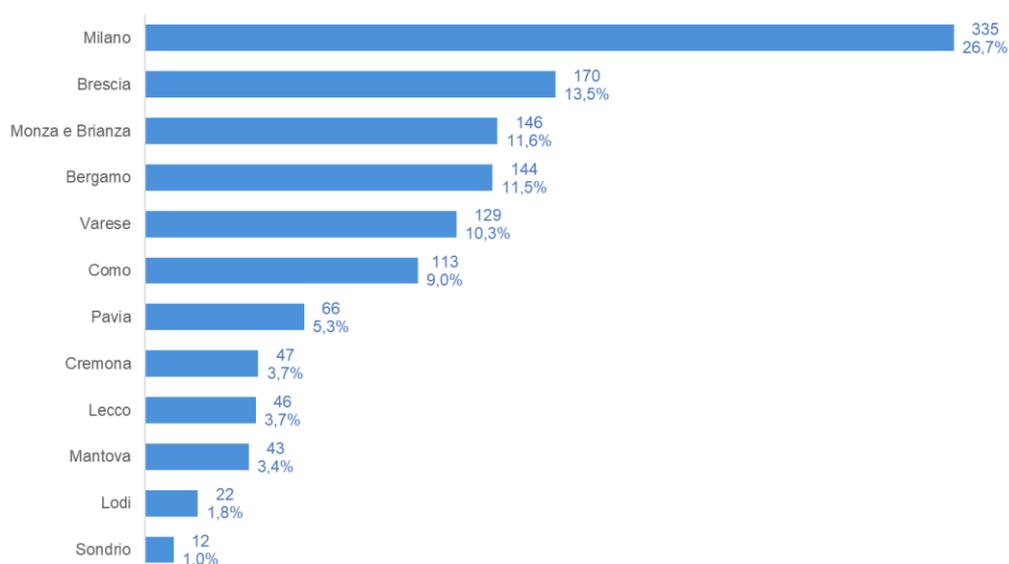
In base al numero di addetti, le imprese manifatturiere internazionalizzate appartengono per il 63% alla classe delle micro e delle piccole imprese, mentre le restanti sono al 31% medie imprese e al 6% grandi imprese.

Figura 2. Aziende manifatturiere internazionalizzate per classe dimensionale (numero assoluto e % su totale)



Infine, guardando ai territori, oltre un quarto delle imprese manifatturiere internazionalizzate si colloca nella Città Metropolitana di Milano. Seguono per numerosità le province di Brescia, Monza e Brianza e Bergamo.

Figura 3. Aziende manifatturiere internazionalizzate per provincia (numero assoluto e % su totale)





# 3

## Il 2020 e le esportazioni lombarde: performance e confronto con il potenziale

a cura di Centro Studi Assolombarda e Sace

### LE ESPORTAZIONI LOMBARDE NELLA PANDEMIA

In Lombardia la pandemia si è manifestata prima e con maggior forza che nel resto del Paese, nella prima ondata come nella seconda, nelle vesti di uno shock esogeno che ha colpito simultaneamente domanda e offerta e al quale la regione non ha potuto sottrarsi.

L'eredità economica lasciata è pesante. Concentrandosi sugli scambi internazionali, la pandemia ha determinato per le imprese una perdita di 13,5 miliardi di export in un anno in Lombardia, l'equivalente di -10,6% nel 2020 rispetto al 2019.

Si tratta di una performance peggiore della media Italia (-9,7%) per i tempi e l'intensità della pandemia maggiori nella regione, eppure sostanzialmente allineata a quella degli altri motori d'Europa, ad indicare un impatto grave e diffuso della pandemia su tutti i grandi poli manifatturieri europei: -10,3% Cataluña, -11,3% Bayern, -7,3% Baden-Württemberg<sup>1</sup>.

Il consuntivo 2020 delle vendite all'estero, estremamente pesante, risulta però da andamenti differenziati nel corso dell'anno che confermano, al netto dei lockdown, la reattività delle imprese lombarde sui mercati internazionali. Le esportazioni regionali, infatti, dopo essere crollate del -27,3% nel periodo aprile-giugno e del -7,9% nel periodo luglio-settembre, chiudono il 2020 segnando -2,3% nell'ultimo trimestre grazie alla

---

<sup>1</sup> Nonostante il -10,6% dell'export, la Lombardia comunque mantiene il primato dell'export e dunque il proprio ruolo di 'gateway' per le esportazioni italiane, concentrandone ancora nel 2020 il 26,3% (in lieve arretramento rispetto al 26,5% nel 2019 ma comunque ben davanti al 14% circa di Emilia-Romagna e Veneto).

capacità delle imprese lombarde di agganciare con energia la ripartenza del commercio internazionale tornato a novembre sopra i livelli precedenti Covid.

Questa capacità viene confermata nei dati riguardanti il primo trimestre 2021, con la Lombardia che registra un rimbalzo delle esportazioni pari al +3,5% rispetto a inizio 2020. Non vengono recuperati i livelli precedenti la pandemia (nel primo trimestre 2021 rispetto al primo trimestre 2019 il gap si attesta ancora al -0,8%, l'equivalente di 256 milioni di euro di fatturato estero non realizzato dalle imprese regionali in soli tre mesi), ma rispetto al pre-Covid il gap lombardo si riduce<sup>2</sup>.

Il dato sintetico delle esportazioni lombarde nasconde inoltre andamenti differenziati per geografie e soprattutto per settori.

Il ripiegamento del commercio estero della Lombardia interessa tutte le destinazioni globali, ma con un impatto più pronunciato verso i mercati europei (-11,0% nel 2020 rispetto al 2019) rispetto a quelli extra Ue (-10,1%). Prendendo in considerazione unicamente Germania (-10,9%), Francia (-12,8%) e Spagna (-12,7%), si spiega circa un terzo della flessione 2020 delle vendite estere regionali.

Profondamente differenziato è poi il quadro per settori manifatturieri: nel 2020 crescono solo i comparti 'essenziali' della farmaceutica e dell'alimentare (+7,6% e +1,3% rispettivamente nel 2020 rispetto al 2019), mentre contengono nel complesso le perdite elettronica (-4,2%), apparecchi elettrici (-7,1%), chimica (-7,4%) e gomma-plastica (-9,1%). Meccanica, metalli e automotive, tre settori chiave che concentrano il 41% delle esportazioni lombarde, nonostante l'accelerazione positiva nell'ultimo trimestre dell'anno complessivamente nel 2020 cadono più della media del manifatturiero e tra il -12% e il -15%. Tra i comparti di punta dell'export lombardo, resta inoltre particolarmente critica la situazione del sistema moda che nell'anno perde quasi il 20% delle vendite estere.

Questa polarizzazione tra settori ancora in forte difficoltà e settori in robusto aumento si rafforza nei primi mesi del 2021. Tra i comparti più rilevanti in Lombardia si evidenziano, a un estremo, moda (-13% nel primo trimestre 2021 sullo stesso periodo nel 2019, pre-Covid), automotive (-12%) e meccanica (-4%) e, all'altro estremo, elettronica (+22%), farmaceutica (+21%) e alimentare (+7%) che superano in modo robusto i livelli del primo trimestre 2019.

## **LA PERFORMANCE LOMBARDA NEL 2020 A CONFRONTO CON IL POTENZIALE: FOCUS PRINCIPALI PAESI DI DESTINAZIONE**

Sulla base dei dati disponibili, è utile collocare il calo delle vendite all'estero sperimentato dalle imprese lombarde nel 2020 all'interno del quadro di commercio mondiale in forte arretramento nell'anno. Infatti, una lettura 'relativa' delle tendenze dell'export consente di raccogliere indizi circa la tenuta competitiva delle imprese e i mercati e settori da monitorare con attenzione.

Integrando l'analisi dei dati Istat con prime elaborazioni di dati preliminari del commercio mondiale in valore (fonte International Trade Committee), è possibile affermare che nel 2020 le vendite estere delle imprese lombarde (-10,6%) sono state nel complesso in linea con la domanda totale mondiale (-10,0%), ma più deboli del 'potenziale' (-9,3%, ossia la variazione della domanda calcolata nell'ipotesi di un mantenimento delle quote di export pre-pandemia<sup>3</sup>). Benché apparentemente contenuto, il gap di circa 1 punto percentuale rispetto al proprio potenziale registrato dalla Lombardia si confronta con quello di 0,5

<sup>2</sup> Nel confronto con le altre grandi regioni manifatturiere europee, il gap lombardo è più contenuto di quello di Bayern (-2,9%) e Auvergne-Rhône Alpes (-5,8%); Cataluña (+4,8%) e Baden-Württemberg (+2,6%) superano invece i livelli del 2019.

<sup>3</sup> La domanda estera potenziale è da interpretare quale approssimazione della capacità di un Paese, o regione nel nostro caso, di presidiare i mercati. La domanda potenziale a livello mondo viene qui calcolata come la media, ponderata per la quota sulle esportazioni della Lombardia verso ciascun Paese nel 2019, della variazione delle importazioni in valore del totale partner commerciali nel 2020. Per l'import mondo 2020 i Paesi disponibili nel loro insieme accolgono il 99% delle esportazioni lombarde.

punti percentuali della Germania (-9,3% le esportazioni tedesche nel 2020 sul 2019, a confronto con un potenziale di -8,8%) e quello di 0,3 punti percentuali dell'Italia (rispettivamente -9,7% vs -9,4%). Si conferma così l'impatto particolarmente rilevante della pandemia sulla regione, che tuttavia anche grazie all'energia della ripartenza riesce a mantenere nel complesso la propria quota sul totale esportazioni mondiali (0,7% nel 2020).

Alla luce delle polarizzazioni emerse nell'analisi dell'export in termini assoluti, è opportuno approfondire anche nel caso del potenziale gli andamenti geografici e settoriali. Tra i maggiori mercati nel 2020<sup>4</sup>, gli andamenti più ridotti dell'export lombardo rispetto alle importazioni totali si osservano in Germania (economia fondamentale nelle catene globali del valore e prima destinazione delle vendite estere regionali accogliendone il 13%) e verso il Regno Unito (che sconta oltre alla pandemia anche l'incertezza intorno alle condizioni di Brexit ancora nel 2020).

Al contrario, il posizionamento relativo della Lombardia tiene verso Stati Uniti, Svizzera, Spagna e Cina ed è essenzialmente allineato alla domanda nel caso della Francia.

Incide sul risultato complessivo la composizione settoriale delle vendite all'estero lombarde rispetto a ciascun Paese. Infatti, le performance della Lombardia verso i partner a confronto con il loro import è in parte giustificabile considerando i principali settori di esportazione e i loro andamenti nel 2020.

Particolarmente interessante è l'approfondimento settoriale di tre mercati chiave per l'inserimento nelle catene del valore globali: Germania, Stati Uniti e Cina.

Partendo dai Paesi dove la Lombardia ha registrato una relativa tenuta, nel caso degli Stati Uniti emerge la farmaceutica, che concentra il 16% dell'export e segna ben +38% (oltre quattro volte il +7,6% registrato complessivamente dalla farmaceutica lombarda nel 2020<sup>5</sup>). Inoltre, tra i settori principali verso quel mercato, cadono meno che a livello mondo i macchinari (-11%) e la chimica (-0,7%). In aggiunta, contribuiscono in positivo alimentare (+3%) e apparecchi elettrici (+4%).

La contenuta diminuzione dell'export lombardo verso la Cina deve invece agli aumenti a doppia cifra non solo del comparto essenziale dell'alimentare (+72% nel 2020 sul 2019), ma anche di settori che complessivamente a livello mondo chiudono in negativo, in particolare metalli (+49% nel 2020 sul 2019), elettronica (+20%) e chimica (+15%). Inoltre, i macchinari – che fanno ben il 26% dell'export lombardo verso la Cina – si contraggono di appena il 2%.

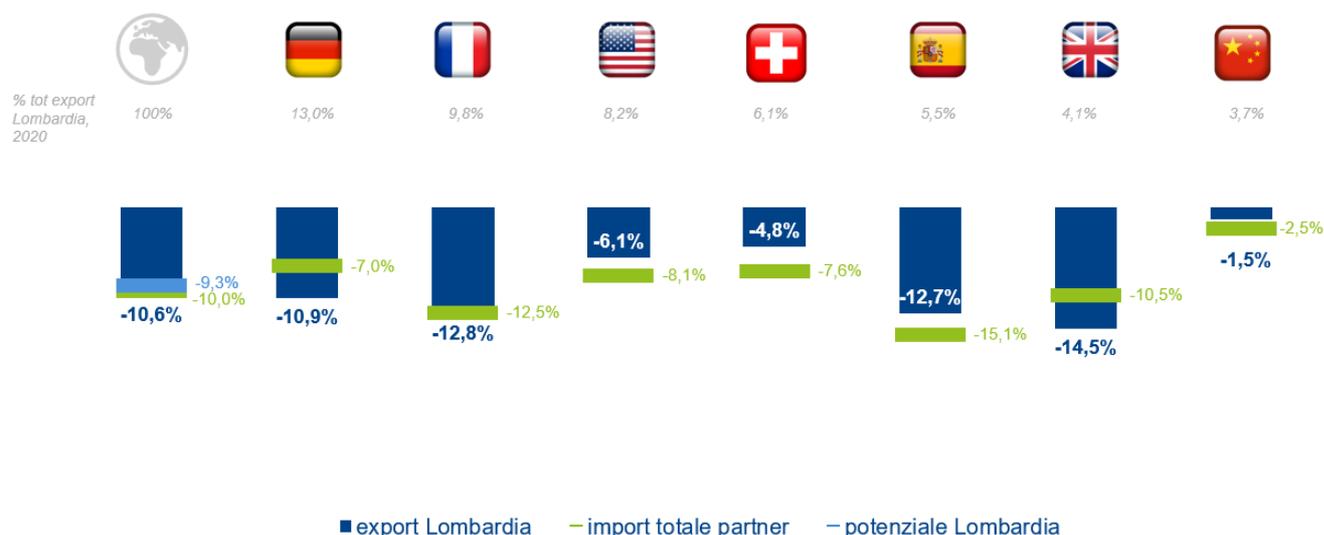
Considerando invece la Germania, la 'perdita' della Lombardia rispetto all'import tedesco è il risultato dei contributi negativi di tutti i comparti escluso l'alimentare, unico settore che vede un aumento di vendite del +6%, tra l'altro maggiore rispetto a quanto non registri a livello mondo. Tra i settori principali in Germania soffrono particolarmente automotive (-19%), metalli (-18%), macchinari (-10%) e chimica (-10%).

---

<sup>4</sup> Si considerano i primi 7 Paesi di destinazione delle vendite; nel loro insieme valgono il 50,4% delle esportazioni lombarde.

<sup>5</sup> È ragionevole ipotizzare che il dato possa risultare dalla rilevanza del mercato statunitense (era già secondo dopo la Svizzera nel 2019 come Paese di destinazione della farmaceutica lombarda nel 2019, sale al primo posto nel 2020) e dalla specializzazione lombarda nella farmaceutica, con le imprese del territorio particolarmente competitive e in gran numero multinazionali.

Figura 1. Export lombardo 2020 totale e verso i principali 7 partner a confronto con importazioni totali del Paese di destinazione (euro, var. % sullo stesso periodo dell'anno precedente)



Fonte: Centro Studi Assolombarda su dati Istat e International Trade Committee

## LA PERFORMANCE LOMBARDA NEL 2020 A CONFRONTO CON IL POTENZIALE: FOCUS PRINCIPALI SETTORI

Passando all'analisi dei settori<sup>6</sup> di specializzazione dell'esportazione lombarda, il quadro è maggiormente variegato che per Paesi.

Il posizionamento relativo è particolarmente positivo nel caso dell'alimentare lombardo, che nel 2020 registra un aumento delle vendite all'estero a confronto con una domanda mondiale in (seppur contenuta) diminuzione e un potenziale<sup>7</sup> essenzialmente stazionario.

Anche la farmaceutica nell'anno della pandemia lombarda supera la domanda mondiale e registra un risultato sostanzialmente in linea con il proprio potenziale (il leggerissimo scarto rispetto al potenziale riflette verosimilmente la specializzazione produttiva in Lombardia che non sempre poteva pienamente soddisfare il peculiare paniere dei consumi nel periodo Covid-19).

Considerando i settori che registrano sì una diminuzione delle vendite estere, ma più contenuta rispetto al totale economia lombardo, si dimostra particolarmente competitiva l'elettronica, che cade meno della domanda mondiale e del potenziale. Apparecchi elettrici, chimica e gomma-plastica fanno invece peggio della domanda, ma in modo tutto sommato contenuto (la perdita dell'export è non oltre i 3 p.p. maggiore del potenziale) risultando nel complesso relativamente resilienti.

Tra i settori risultati invece più penalizzati nel 2020, tengono più della domanda mondiale e del potenziale i metalli e l'automotive (in quest'ultimo caso tuttavia la lettura del dato, pur positivo, richiede di tenere in considerazione le tendenze strutturali del settore, trovato già debole dalla pandemia per via delle forti trasformazioni in atto).

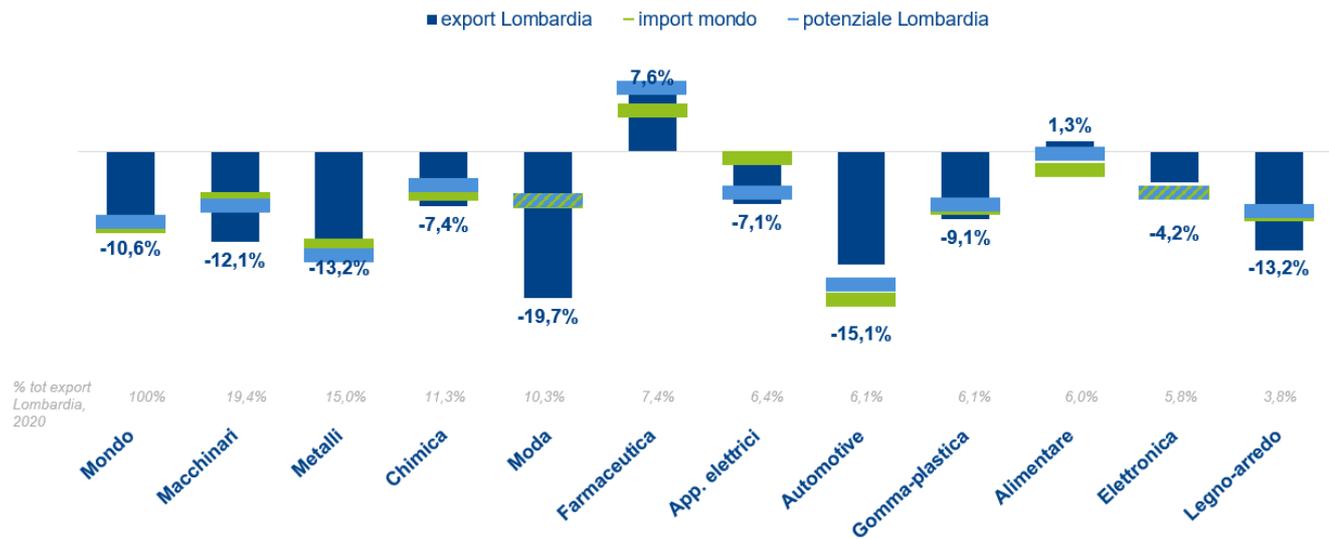
I macchinari e il legno-arredo si collocano circa 5 p.p. oltre la perdita potenziale, ma il gap maggiore è rilevato

<sup>6</sup> Si considerano i settori manifatturieri esclusi prodotti petroliferi, carta e altro manifatturiero ex-mobili. Nell'insieme, i settori considerati nell'analisi coprono il 98% del totale esportazioni lombarde.

<sup>7</sup> Nel caso dei settori, la domanda potenziale viene calcolata come la media, ponderata per la quota sulle esportazioni della Lombardia di ciascun settore verso ciascun Paese nel 2019, della variazione delle importazioni in valore del totale settore nel 2020. I dati di import 2020 sono disponibili per Paesi che nel loro insieme accolgono oltre il 99% delle esportazioni lombarde per ciascun settore.

dalla moda (13 p.p. sotto il potenziale), la cui forte connotazione sociale in generale e, nel caso lombardo, la specializzazione in prodotti di lusso legati al Made in Italy hanno trovato un ostacolo nelle misure di contenimento del contagio e nelle preferenze di consumo nella pandemia.

Figura 2. Export 2020 dei principali settori per l'export lombardo a confronto con importazioni a livello mondo e potenziale (euro, var. % sullo stesso periodo dell'anno precedente)



Fonte: Centro Studi Assolombarda su dati Istat e International Trade Committee



# 4

## La strategia promozionale di Agenzia ICE sui canali digitali

a cura di Agenzia ICE

Al fine di sostenere le aziende italiane nel loro percorso di promozione e distribuzione sui canali di e-commerce, che acquisiscono sempre più rilievo per le esportazioni mondiali, Agenzia ICE sta attuando tre linee strategiche:

1. sottoscrizione di accordi con grandi **marketplace** internazionali o locali, con vetrine del “Made in Italy” per l’accesso delle imprese italiane alle principali piattaforme a costi limitati e con boost promozionali sostenuti dall’ ICE;
2. assistenza **end to end**: le imprese partecipanti sono accompagnate dalla creazione del sito alla fatturazione, attraverso l’intero ciclo dell’e-commerce (promozione, ordine, logistica, post – vendita);
3. canale **O2O**: abbinamento vendita “on line” ed esposizione e vendita “off line”. ICE ha reindirizzato su O2O molte azioni promozionali presso la Grande Distribuzione Organizzata.

Iniziati nel 2019 con il lancio di Amazon, i progetti e-commerce di Agenzia ICE hanno portato ad avere live – ossia con prodotti in vendita – 31 Vetrine del Made in Italy, di cui 20 attive nel 2021.

Nel complesso, le Vetrine coprono 28 Paesi: Stati Uniti, Francia, Germania, Spagna, Regno Unito, Cina, India, Corea del Sud, Polonia, Canada, Thailandia, Russia, Svizzera, Svezia, Emirati Arabi Uniti, Austria, Belgio, Colombia, Giappone, Hong Kong, Islanda, Norvegia, Nuova Zelanda, Paesi Bassi, Singapore, Sudafrica, Taiwan e Brasile.

Diverse le piattaforme - generaliste e verticali - coinvolte: Amazon, WeChat, JingDong.com , Flipkart, GMarket, Tannico, Tmall, Alibaba.com, Lazada, Walmart, Monopoli di Stato Canadesi in Quebec e Ontario, Frisco, Food2China, Ocado, Eataly, Mytheresa, ManoMano, Bakhetle, Douglas, Galaxus, Eataly, Evino, Wine.com, Kroger.

L'obiettivo della strategia digitale di Agenzia ICE è duplice: agevolare ed incentivare l'accesso delle aziende italiane (soprattutto PMI) ai canali distributivi online (*marketplace* internazionali e *retailer* digitali), e generare traffico in grado di sostenere la *performance* economica degli *store* gestiti dalle nostre imprese, assicurando visibilità ed engagement tra i consumatori *millennial*, con un focus su Cina, USA, Unione Europea - Paesi che guidano la crescita del commercio elettronico internazionale.

Nel quadro della strategia e-commerce, l'Agenzia ICE mette a punto qualificati strumenti formativi per le imprese e le risorse umane dedicate all'export, mirati a costruire competenze digitali necessarie a competere sui mercati internazionali, che richiedono strategie sempre più *omnichannel*, integrando i canali tradizionali ed i canali e-commerce. Corsi di formazione, *training online* e *coaching* all'interno dei progetti di promozione, guide operative e numerosi altri strumenti sono a disposizione di aziende e professionisti dell'export per affrontare le sfide digitali sui mercati internazionali.

Ad oggi, 3.512 aziende sono già attive su queste piattaforme mentre oltre 2.000 stanno completando il percorso di formazione, per un totale di 5.558 imprese partecipanti.

Le categorie merceologiche maggiormente rappresentate sono agroalimentare e vini e bevande alcoliche, che insieme costituiscono oltre il 65% delle aziende ammesse ai progetti e-commerce. Seguono abbigliamento e accessori, design, cosmetica, pelletteria e calzature, gioielleria, occhialeria, per un totale di 49 comparti e 8 settori legati ai beni di consumo; grazie al progetto B2B con Alibaba, inoltre, si sono potute aggiungere tutte le categorie della meccanica.

Oltre la metà delle aziende ammesse ai progetti di e-commerce coordinati dall'Agenzia provengono da cinque Regioni italiane: Lombardia, Veneto, Campania, Toscana, e Piemonte.

In termini dimensionali, le aziende ammesse ai progetti e-commerce di Agenzia ICE rientrano per la quasi totalità nella categoria delle PMI: solo il 12,3% dichiara, infatti, un fatturato annuo superiore ai 25 milioni di euro.

La collaborazione tra ICE ed **Amazon**, avviata nel 2018, è quella che registra il maggior numero di aziende italiane attive, oltre 750; altre 440+ imprese stanno completando la fase di *onboarding* per essere live sulla piattaforma. Con riferimento alle aziende ammesse, invece, è importante segnalare che il 48% è composto da aziende zero export, ovvero che presentano un fatturato annuo inferiore a 25.000 euro.

La campagna di advertising digitale promossa da Agenzia ICE (iniziata a dicembre 2019) ha generato oltre 1,3 miliardi di *impressions*, 4,1 milioni di click, 800 mila visualizzazioni delle pagine prodotte, raggiungendo oltre 53 milioni di consumatori, con buoni risultati in termini di vendite per la maggior parte delle aziende partecipanti. A partire dal 1° luglio 2020, il *boost* pubblicitario ha preso il via anche in USA sul *marketplace* Amazon.com.

Made in Italy di Amazon è una vetrina, presente su Amazon.it, Amazon.co.uk, Amazon.de, Amazon.fr, Amazon.es e Amazon.com, che dà visibilità ai prodotti realizzati da aziende artigiane, piccole e medie imprese e grandi realtà espressione dell'eccellenza della produzione italiana. Inoltre, sono previsti i lanci di due nuove vetrine rispettivamente in Giappone e negli Emirati Arabi Uniti. La vetrina prevede percorsi dedicati all'interno delle sezioni "Cucina e cantina" (Food & Wine), "Casa e arredo" (Design), "Abiti e accessori" (Fashion) e "Bellezza e benessere" (Beauty), oltre ad alcune Regioni italiane (Calabria, Campania, Emilia-Romagna, Lombardia, Piemonte, Puglia, Sardegna, Sicilia, Toscana, Veneto).

In termini di partecipazione aziendale italiana, dopo Amazon, il secondo programma e-commerce realizzato da ICE è quello in collaborazione con il noto gruppo **Alibaba**. La strategia di sostegno ICE tramite Alibaba si attua sia nell'ambito del commercio verso i consumatori (B2C), sia nell'ambito del commercio tra operatori economici (B2B).

Le azioni di commercializzazione verso i consumatori finali si basano sullo sviluppo del *Brandhub Hello ITA* per il Made in Italy, lanciato nella seconda metà del 2018, per le categorie Fashion & Beauty (compresi accessori, calzature, pelletteria, cosmetica), Abitare e *Lifestyle*, Agroalimentare e Vini. Il *Brandhub* e le campagne di promozione associate hanno creato *awareness* e traffico per le aziende italiane presenti con un proprio e-store su Alibaba, sia nel canale diretto (TMall) che nel canale cross-border (TMall Global). Sono state realizzate campagne di marketing multicanale sui maggiori media digitali, motori di ricerca e canali social cinesi interni ed esterni al gruppo Alibaba, affiancate da un programma di attività O2O (*online to offline*), che hanno consentito di generare traffico e, di conseguenza, alimentare visibilità e vendite per gli e-store italiani attivi sulle piattaforme Alibaba. Tali azioni hanno portato ad avere oltre 146.000 *follower* e più di 16,5 milioni di pagine visitate, risultati che hanno fatto sì che TMall decretasse Hello ITA come uno dei migliori Brand Hub nel 2020.

Alibaba dispone anche di una piattaforma rivolta agli operatori commerciali - **Alibaba.com** - che permette ai buyer internazionali di ricercare produttori di beni a livello mondiale, in tutte le categorie merceologiche. Ad oggi, con 150 milioni di utenti registrati di cui 26 milioni di *buyer* attivi provenienti da 190+Paesi, 40 settori produttivi e 5.900 categorie merceologiche, rappresenta la maggiore piattaforma mondiale di commercio BtoB.

Negli ultimi tre anni, Alibaba.com, in origine particolarmente concentrato sul mercato cinese, ha visto una forte espansione della sua attività al di fuori dell'Estremo Oriente, con tassi di crescita fino al 380% in mercati come USA, Canada, Germania, UK, Messico, Russia, India. Inoltre, gli operatori attivi sulla piattaforma coprono un ampio ventaglio di settori merceologici, in modo da offrire opportunità dai settori tradizionali dell'e-commerce come, ad esempio, *Food & Beverage* e *Beauty & Personal Care*, fino a settori relativamente più complessi come *Health & Medical* e *Minerals & Metallurgy*.

Grazie al progetto ICE-Alibaba.com sono state ammesse più di 800 aziende italiane per la prima volta sulla piattaforma, 500 in più rispetto alle 300 inizialmente preventivate. Di queste, quasi 400 sono già live all'interno del Made in Italy Pavilion - la sezione dedicata alle aziende produttrici di prodotti autentici Made in Italy - e godranno per un periodo complessivo di 24 mesi anche di tutti i servizi riservati alla Premium Membership del Gold Supplier Package di Alibaba.com, che include un supporto personalizzato e un programma di formazione dedicato.

Ad oggi, le campagne di comunicazione supportate da ICE volte a generare traffico verso il Made in Italy Pavilion hanno reso possibile più di 4,9 milioni di *impressions* per i prodotti caricati dalle aziende italiane ivi presenti, per oltre 61 mila acquirenti unici.

Nei confronti dello strategico mercato cinese, Agenzia ICE ha avviato una collaborazione con **WeChat**, applicazione mobile utilizzata ogni giorno da oltre un miliardo di utenti. Più che una semplice app, si tratta di un ecosistema nel quale i consumatori cinesi possono svolgere gran parte delle loro attività quotidiane, utilizzando la piattaforma in connessione costante non solo con altri utenti, ma anche con aziende, servizi, produttori. Al suo interno è possibile disporre di numerosi servizi per gli aspetti più quotidiani della vita, da quelli di *chat* e *social networking*, alle prenotazioni medico/sanitarie, agli acquisti di prodotti di lusso; dalla gestione del proprio conto in banca, fino alla possibilità di effettuare pagamenti.

Le aziende italiane partecipanti al programma e-commerce (denominato "Pavilion Italia"), realizzato da ICE su WeChat possono fruire dei seguenti servizi:

- Creazione di un profilo e della vetrina virtuale sul marketplace Pavilion Italia, con una gestione di massimo 50 prodotti;
- Per i settori del Made In Italy, uno storytelling con la supervisione di un professionista di settore madrelingua cinese all'interno della vetrina di Pavilion Italia;
- Servizio di mediazione culturale, che assicuri l'aderenza del prodotto e del suo prezzo, al modello culturale, alla stagionalità, ai trend di consumo e ai canoni estetici del consumatore cinese;
- Investimento in campagne di digital advertising per la promozione del Made In Italy in base al target di riferimento;

- Assistenza alla vendita (customer care) prima, durante e dopo l'acquisto e gestione del pagamento, tramite WeChat Pay con Payment Service Provider (PSP) autorizzato da Tencent IBG (WeChat);
- Gestione cross border della logistica dei prodotti, dal centro di smistamento (hub logistico situato in Italia), fino al consumatore finale in Cina;
- Gestione della fatturazione, degli incassi e dei resi in Cina e versamento dei ricavi in Italia.

ICE ha sottoscritto un accordo di collaborazione con altro *player* fondamentale del settore e-commerce in Cina: **JD.com**, piattaforma che offre ad oltre 387 milioni di clienti attivi una vasta selezione di prodotti in tutte le principali categorie merceologiche quali elettronica, elettrodomestici, arredamento per la casa, abbigliamento, beni di largo consumo, prodotti agroalimentari freschi e molto ancora, effettuando consegne in tempi rapidi ed offrendo un'esperienza di acquisto unica ai consumatori cinesi.

Grazie alla propria efficiente rete logistica (oltre 700 magazzini di stoccaggio, dotati di sofisticate tecnologie per la gestione degli ordini, che utilizzano sistemi automatizzati e droni) JD è in grado di servire il 99% della popolazione cinese e di consegnare il 90% degli ordini nello stesso giorno o il giorno successivo. Inoltre JD Worldwide - la piattaforma *crossborder* di JD - permette anche alle aziende senza una presenza fisica in Cina di vendere direttamente ai consumatori cinesi, consentendo così ai clienti di JD.com di ricevere rapidamente a domicilio prodotti di alta qualità provenienti da tutto il mondo con un semplice click.

Il 2020 ha visto la sottoscrizione di un accordo tra ICE e **Flipkart** Internet Private Limited al fine di consentire alle aziende italiane di entrare nel mercato dell'e-commerce indiano a condizioni vantaggiose, attraverso uno dei principali *marketplace* del subcontinente.

Flipkart è la piattaforma e-commerce utilizzata da oltre cento milioni di clienti, di cui la metà utilizzatori abituali, con oltre dieci milioni di pagine visitate ogni giorno. Così come previsto dalla normativa indiana in materia di commercio elettronico, le aziende italiane nuove sul mercato dovranno essere presenti nella piattaforma attraverso un importatore locale, che avrà il compito di gestire l'*account* aziendale e che sarà la figura di riferimento per Flipkart, riguardo tutti gli aspetti commerciali e logistici.

Sempre nel 2020, Agenzia ICE ha sottoscritto un accordo con la **Ebay Korea (GMarket)**, piattaforma utilizzata quotidianamente da oltre 32 milioni di consumatori, per favorire la commercializzazione digitale dei prodotti "Made in Italy" sul mercato coreano.

I servizi che ICE mette a disposizione delle aziende italiane partecipanti al progetto Gmarket sono i seguenti:

- Creazione di un profilo e della vetrina virtuale sul marketplace Padiglione italiano, con una gestione di minimo 10 prodotti;
- Per i settori del Made In Italy, uno storytelling con la supervisione di un professionista di settore, madrelingua coreana all'interno della vetrina del Padiglione italiano;
- Servizio di mediazione culturale, che assicuri l'aderenza del prodotto e del suo prezzo, al modello culturale, alla stagionalità, ai trend di consumo e ai canoni estetici del consumatore coreano;
- Investimento in campagne di digital advertising per la promozione del Made In Italy in base al target di riferimento;
- Assistenza alla vendita (customer care) prima, durante e dopo l'acquisto, e gestione del pagamento, tramite Carte di credito, Paypal, Alipay, Debit Card e bonifico bancario;
- Gestione cross border della logistica dei prodotti, dal centro di smistamento (situato a Francoforte, Germania), fino al consumatore finale in Corea;
- Gestione della fatturazione, degli incassi e dei resi in Corea e versamento dei ricavi in Italia.

Tra gli accordi più recenti c'è da segnalare quello con **Lazada Thailand**, uno dei *marketplace* più influenti nel Sud-Est Asiatico, con una stima di oltre 45 milioni di visitatori al mese.

Così come previsto dalla normativa thailandese in materia di commercio elettronico, le aziende nuove al mercato dovranno essere presenti nella piattaforma attraverso un importatore locale che avrà il compito di

gestire l'account aziendale e che sarà la figura di riferimento per Lazada, per quanto riguarda tutti gli aspetti commerciali e logistici.

Infine, nel 2021 sono state attivate le collaborazioni con due piattaforme verticali - cioè specializzate su una determinata categoria merceologica rispettivamente con Tannico (vini) e ManoMano (arredamento, utensileria).

Nato nel 2013, **Tannico** è il market online leader per il vino in Italia ed è attivo in diversi paesi stranieri con più di 3.000.000 bottiglie vendute nell'ultimo anno in Italia e nel mondo. Può contare su oltre 300.000 clienti, un catalogo con più di 16.000 prodotti sempre disponibili provenienti da 2.500 cantine (2.000 circa delle quali italiane) e 37 milioni di euro di vendite negli ultimi 12 mesi.

L'accordo con Tannico consentirà a 400 produttori vitivinicoli di accedere con condizioni agevolate al servizio Wine Platform, una piattaforma chiavi in mano che permette alle cantine di vendere direttamente ai propri clienti finali in 18 Paesi esteri, andando a semplificare gli adempimenti per la gestione degli ordini e delle spedizioni dall'Italia.

**ManoMano** è il primo marketplace europeo specializzato in bricolage e fai-da-te, edilizia, giardinaggio, decorazione e arredo bagno, presente in 6 Paesi (Francia, Belgio, Italia, Spagna, Gran Bretagna e Germania) e con quasi 7 milioni di clienti attivi.

La partnership con ManoMano prevede l'inserimento di 130 aziende all'interno di una vetrina Made in Italy che verrà creata su [www.manomano.fr](http://www.manomano.fr), la più importante in Francia e in Belgio per il settore, che nel 2019 ha generato un fatturato di circa 430 milioni di euro, con 2 milioni di prodotti offerti e 900 venditori attivi. La Vetrina sarà supportata da 12 mesi di campagne di *trade marketing* finanziate dall'Agenzia, al fine di aumentare la visibilità delle aziende italiane e dei relativi prodotti al suo interno.



# 5

## Indagine internazionalizzazione 2021

*a cura di* Centro Studi Assolombarda, Confindustria Lombardia e Sace

Il capitolo commenta i dati delle 1.256 imprese manifatturiere lombarde con presenza sui mercati esteri che hanno risposto all'edizione 2021 dell'Indagine internazionalizzazione e si connota di due sezioni principali:

- la prima considera gli elementi di natura maggiormente strutturale, concentrandosi sulle caratteristiche e necessità delle imprese manifatturiere lombarde internazionalizzate, in particolare le tipologie di rapporti con l'estero, il portfolio Paesi oggi e in prospettiva, i servizi di maggior interesse;
- la seconda affronta invece gli impatti della pandemia sulle imprese internazionalizzate, soprattutto rispetto al fatturato, agli approvvigionamenti e alla competitività percepita rispetto ai competitor.

### **CARATTERISTICHE DELLA PRESENZA SUI MERCATI ESTERI DELLE IMPRESSE MANIFATTURIERE LOMBARDE INTERNAZIONALIZZATE**

#### **Tipologia di rapporti con l'estero**

La modalità di presenza estera largamente privilegiata presso le imprese manifatturiere internazionalizzate lombarde sono gli scambi diretti: le esportazioni coinvolgono il 95% delle imprese rispondenti, le importazioni di materiali e componenti circa il 50% (alle quali si aggiunge un 9% di imprese che acquista impianti e tecnologie all'estero). La presenza commerciale diretta risulta invece poco attuata, con circa un decimo delle imprese rispondenti che hanno uffici di rappresentanza o proprie filiali e negozi all'estero.

Ancora meno comuni sono le strategie di internazionalizzazione più complesse connesse alla produzione, tra le quali la più diffusa è la produzione con proprie sedi e stabilimenti (7% delle imprese)<sup>8</sup>.

Figura 1.1 Tipologia di rapporti con l'estero (% imprese sul totale rispondenti)

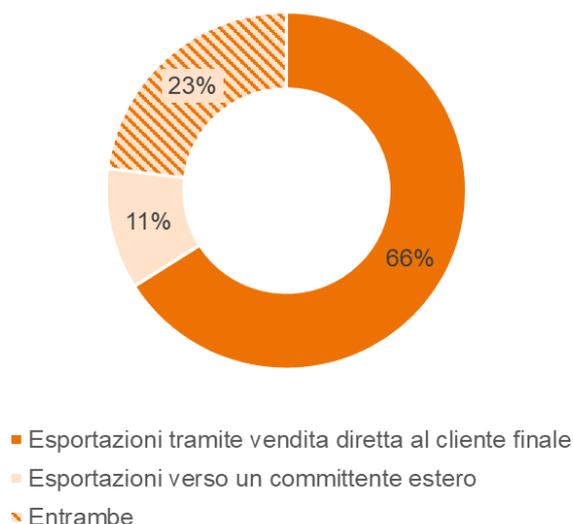


Fonte: Indagine Internazionalizzazione 2021

Vista la rilevanza che le esportazioni rivestono quale strategia principe di posizionamento all'estero (attuata invero dal 95% delle imprese internazionalizzate), si è provato a distinguere tra esportazioni dirette verso il mercato di destinazione ed esportazioni verso un committente estero, in particolare in subfornitura. Oltre due terzi delle imprese manifatturiere esportatrici vende esclusivamente e direttamente al cliente finale, mentre poco più di un decimo vende all'estero esclusivamente attraverso un canale di subfornitura (il restante 23% attua entrambe le strategie). La preponderanza di esportatori diretti verso il cliente finale è interpretabile positivamente quale conferma della competitività delle imprese manifatturiere lombarde, caratterizzate da un grado di dipendenza dalla committenza estera per l'ingresso sui mercati internazionali relativamente basso.

<sup>8</sup> È possibile affermare che si tratta di risultati estremamente coerenti negli anni. Pur non disponendo di un campione statistico stratificato, la numerosità delle imprese partecipanti internazionalizzate (1.420 nell'edizione 2019, 1.254 nell'edizione 2019) consente infatti un confronto temporale in merito alla tipologia dei rapporti con l'estero attivati dalle imprese. La scelta è stata attuata dopo aver verificato come il panel chiuso delle rispondenti a entrambe le edizioni si scosti in maniera estremamente marginale dalla media complessiva, confermando la sostanziale veridicità dei dati.

Figura 1.2 Modalità di esportazione (% sul totale imprese esportatrici)

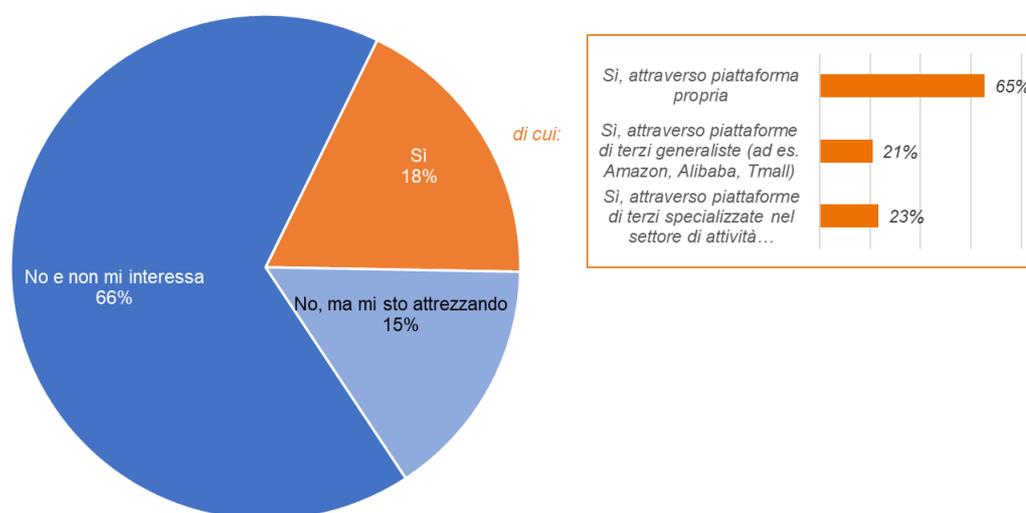


Fonte: Indagine Internazionalizzazione 2021

Si è approfondito inoltre per le imprese esportatrici l'utilizzo del canale e-commerce all'interno della più ampia strategia di 'digital export' attuabile dalle imprese. Ad oggi, questo vettore è ancora poco utilizzato: solo il 18% delle imprese manifatturiere esportatrici utilizza una piattaforma propria e/o di terzi, mentre oltre due terzi non solo non sfrutta un canale online, ma nemmeno è interessato ad esplorarne la possibilità<sup>9</sup>. Il dato medio comunque nasconde posizionamenti eterogenei per settori, con i comparti approssimabili come tendenzialmente B2C (soprattutto alimentare, moda, legno-arredo ma anche elettronica) che registrano percentuali di utilizzo di piattaforme maggiori della media.

<sup>9</sup> Per confronto, si consideri che da Indagine ITC di Istat, al 2019 in Lombardia sono attive nel commercio elettronico il 14% delle imprese del totale economia, a confronto con il 10% a livello italiano. È una percentuale che non si discosta in modo eccessivo dal 18% rilevato dall'indagine, valore leggermente più alto verosimilmente per il focus sulle imprese manifatturiere internazionalizzate. Inoltre, c'è coerenza anche rispetto al tipo di piattaforma utilizzato, con in Lombardia più utilizzate le piattaforme proprie o generaliste rispetto alle piattaforme specializzate (che riguardando principalmente moda, alimentare, elettronica).

Figura 1.3 Utilizzo dell'e-commerce (% sul totale imprese esportatrici)



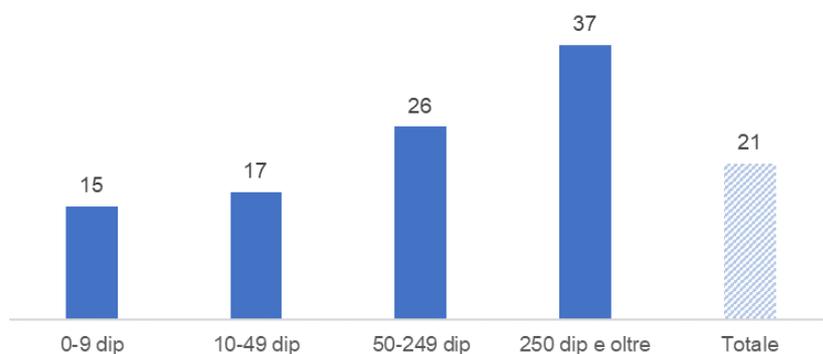
Fonte: Indagine Internazionalizzazione 2021

## Portfolio Paesi

Oltre che la tipologia di rapporto con l'estero, altra conferma rispetto alla precedente edizione è il numero di Paesi mediamente serviti da un'impresa che si attesta a 21. Si rileva inoltre in modo coerente negli anni il sussistere di una progressione crescente tra classe dimensionale e numero medio di Paesi serviti, con il 'salto di diversificazione' del portfolio vendite dalle micro e piccole imprese (rispettivamente 15 e 17 Paesi) alle medie (26) e alle grandi (37).

Se il numero di Paesi servito è rimasto in linea con quanto registrato in passato, nel 2020 la pandemia induce le imprese a concentrare gli sforzi di mantenimento del mercato nel principale Paese: la quota di fatturato dall'export realizzata nel primo Paese di vendita aumenta infatti in media dal 19% al 25%.

Figura 1.4 Paesi serviti in media per classe dimensionale e in totale (numero)



Fonte: Indagine Internazionalizzazione 2021

Gli sforzi sembrano inoltre concentrarsi sui vicini mercati Europei, come ragionevole: infatti non a caso il principale Paese per vendite (calcolato come percentuale di imprese che lo indica fra i primi cinque per importanza delle vendite) è la Germania per 2/3 delle imprese rispondenti, seguito da Francia e Spagna.

La volontà di ‘ottimizzare’ le energie accorciando la propria filiera si vede anche nei primi 10 Paesi di presenza commerciale, produttiva e di interesse futuro delle imprese, dove tra le destinazioni che scalano i ranking figurano anche quelle europee.

In ogni caso non mancano nella top10 mercati geograficamente e culturalmente più lontani, in particolare Stati Uniti e Cina. Intuitivamente, il peso di questi Paesi aumenta considerando le sedi commerciali, la principale forma di delocalizzazione in una logica di prossimità al mercato: gli Stati Uniti salgono al primo posto in classifica, la Cina al quarto. Per quanto riguarda le sedi produttive infine, subentrano fattori di costo: nella lista dei primi 10 Paesi la Cina sale al primo posto.

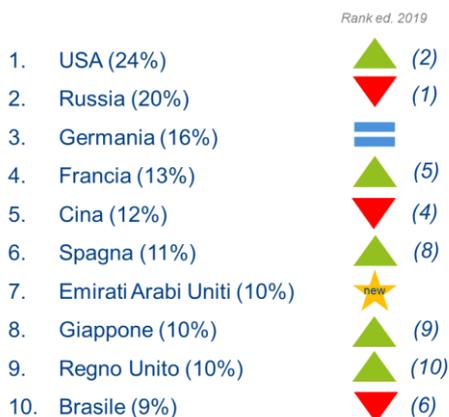
Figura 1.5 I primi 10 Paesi stranieri per vendite, sedi commerciali e sedi produttive – ed. 2021 vs ed. 2019



Fonte: Indagine Internazionalizzazione 2021

Nota: numero di imprese che hanno indicato il Paese tra i top5 per vendite, sedi commerciali e sedi produttive; percentuali calcolate sul totale rispondenti. I simboli indicano lo scostamento rispetto all'edizione 2019, i numeri tra parentesi il posizionamento in classifica nell'edizione 2019.

Figura 1.6 I primi 10 Paesi stranieri ‘prospect’ (2021-2023)



Fonte: Indagine Internazionalizzazione 2021

Nota: numero di imprese che hanno indicato il Paese tra i top5 di interesse per sviluppare rapporti futuri; percentuali calcolate sul totale rispondenti. I simboli indicano lo scostamento rispetto all'edizione 2019, i numeri tra parentesi il posizionamento in classifica nell'edizione 2019.

## Servizi a supporto dell'internazionalizzazione

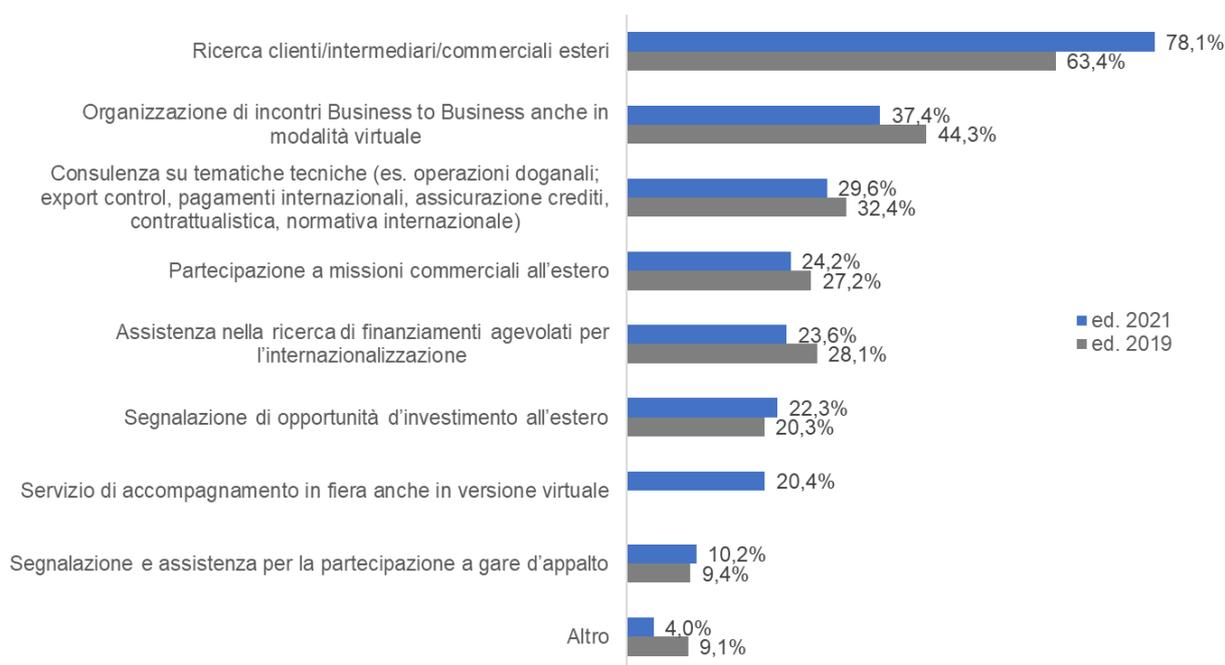
Alle aziende partecipanti è stato chiesto quali servizi, all'interno di un elenco predefinito, reputano maggiormente di supporto del processo di internazionalizzazione e anche in questo caso si confermano rispetto al passato i principali servizi, pur in un quadro di generale diminuzione dell'utilizzo degli stessi da parte delle imprese.

L'area di maggiore interesse riguarda i servizi finalizzati ad agevolare le relazioni con l'estero, in particolare "ricerca controparti estere" e "incontri B2B anche in modalità virtuale" (rispettivamente 78% e 37%). Nello stesso ambito, il nuovo servizio di "accompagnamento in fiera anche in modalità virtuale" comunque interessa un quinto delle imprese rispondenti.

Una seconda area di fabbisogno riguarda invece i servizi finalizzati a superare le complessità gestionali ed istituzionali dell'internazionalizzazione tra cui "consulenza su tematiche tecniche" (30% delle imprese) e "assistenza nella ricerca di finanziamenti agevolati" (24%) volti a superare le barriere, finanziarie e non, che possono presentarsi all'ingresso dei mercati esteri.

Per le imprese sono inoltre rilevanti il supporto per la "partecipazione a missioni commerciali all'estero" (24%), servizio volto a sviluppare canali adeguati al fine di stabilire rapporti di fiducia con i clienti internazionali.

Figura 1.7 Servizi a supporto dell'internazionalizzazione – ed. 2021 vs ed. 2019 (% imprese sul totale rispondenti)



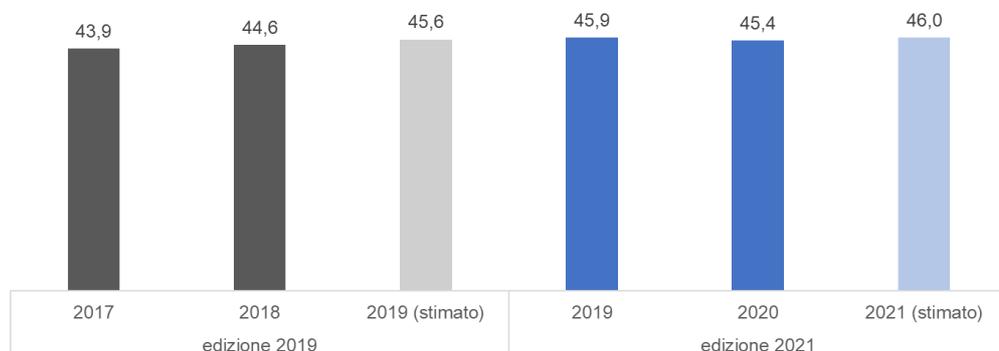
Fonte: Indagine Internazionalizzazione 2021

## EFFETTI DELLA PANDEMIA SU FATTURATO, POSIZIONAMENTO E OPERATIVITÀ DELLE IMPRESE MANIFATTURIERE LOMBARDE INTERNAZIONALIZZATE

### Fatturato realizzato all'estero

La quota di fatturato realizzata all'estero da parte delle imprese manifatturiere lombarde internazionalizzate è in media il 45% nel 2020. Si tratta di una percentuale in leggera diminuzione rispetto al 2019, quando all'estero è stato realizzato il 46% del fatturato (in linea con le prospettive delle imprese raccolte due anni fa), ma già per il 2021 ci si attende in generale un pieno recupero.

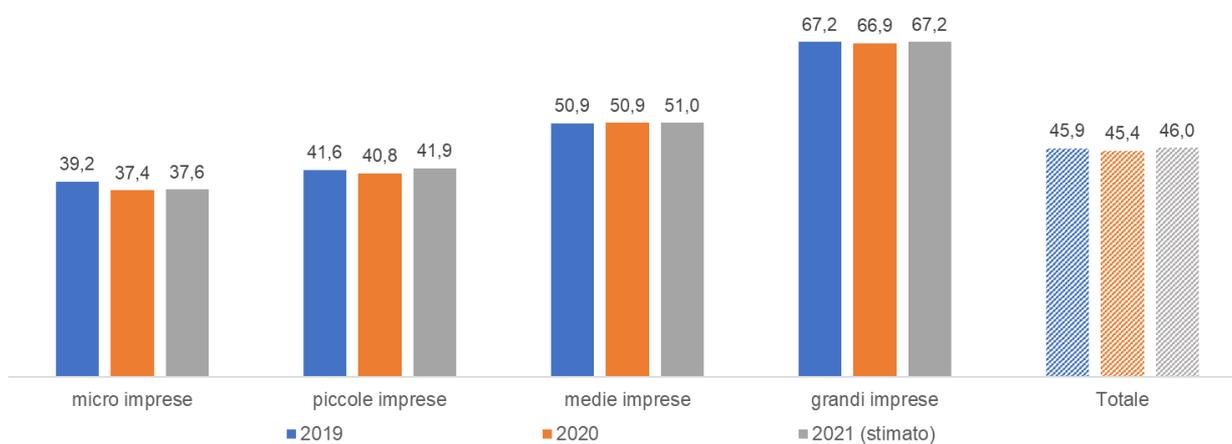
Figura 1.8 Fatturato realizzato all'estero (media, % sul fatturato totale) – ed. 2021 vs ed. 2019



Fonte: Indagine Internazionalizzazione 2021

Analizzando il dato per classi dimensionali di impresa, il margine intensivo varia dal 40% circa di micro e piccole imprese al 51% delle medie e al 69% delle grandi. L'ottimismo sul recupero è condiviso trasversalmente a tutte le classi dimensionali salvo le micro imprese, che non si aspettano di tornare sui livelli pre-Covid già nel 2021.

Figura 1.9 Fatturato realizzato all'estero per classe dimensionale (media, % sul fatturato totale)

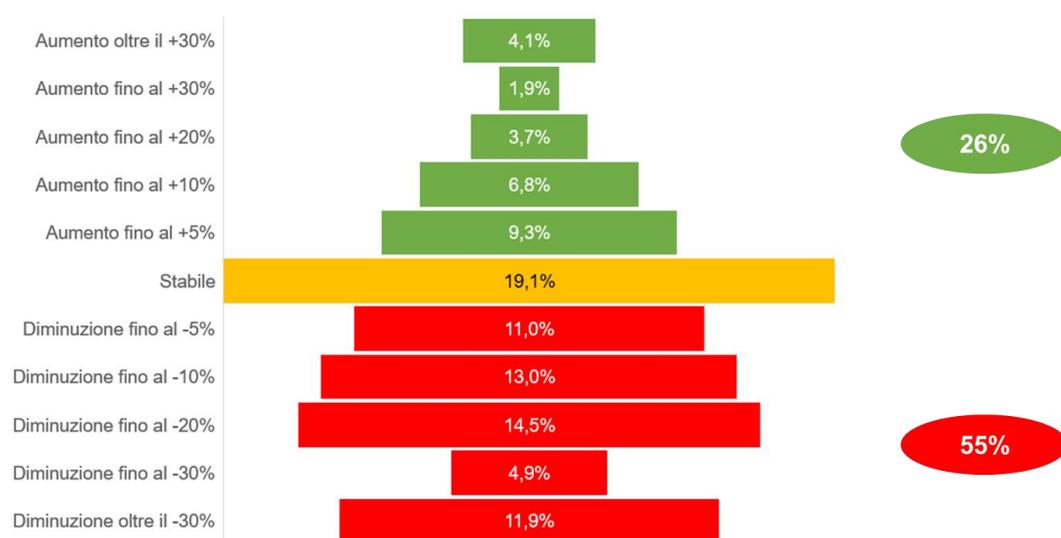


Fonte: Indagine Internazionalizzazione 2021

Nota: le classi dimensionali sono state definite a partire dai dati di bilancio sul numero di addetti, come segue: micro imprese (meno di 10 addetti), piccole imprese (10-49), medie imprese (50-249), grandi imprese (250 e oltre).

L'impatto della pandemia sui fatturati in termini assoluti è più marcato e diversificato: se è vero che per la maggior parte delle imprese il fatturato estero diminuisce nel 2020 rispetto al 2019 (con scostamenti prevalentemente nella fascia dal -5% al -20%), per circa il 20% dei rispondenti rimane stabile e per il 26% aumenta.

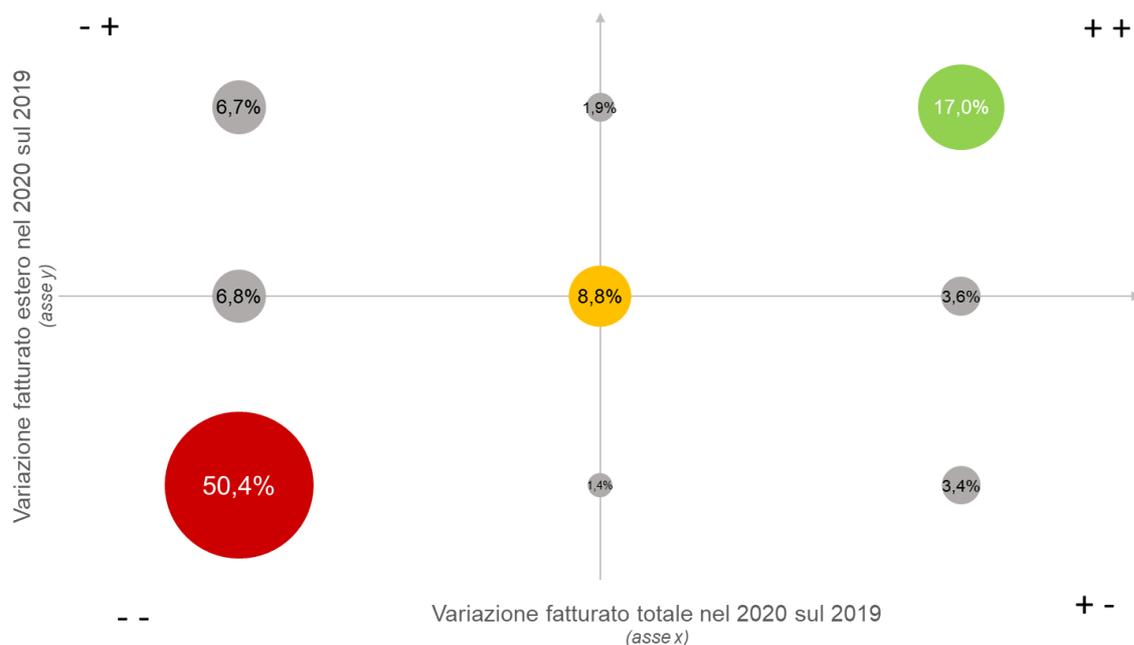
Figura 1.10 Distribuzione delle imprese per variazione di fatturato all'estero nel 2020 sul 2019 (% sul totale rispondenti)



Fonte: Indagine Internazionalizzazione 2021

Mettendo a confronto la variazione di fatturato estero con la variazione di fatturato totale tra 2020 e 2019 per ciascuna azienda, mediamente si rileva come gli andamenti di entrambe le grandezze siano simili e tendenzialmente negativi, con il 50% delle imprese che rileva una diminuzione del fatturato sia in generale sia all'estero (a confronto con il 17% che registra aumenti in entrambi i casi e il 9% che dichiara stabili le vendite totali ed estere). Tra le imprese che dichiarano variazioni di diverso segno, la maggior parte rilevano performance migliori all'estero che sul mercato interno, a suggerire non solo competitività ma anche resilienza sui mercati internazionali.

Figura 1.11 Distribuzione delle imprese per segno della variazione del fatturato estero nel 2020 sul 2019 a confronto con il fatturato totale (% sul totale rispondenti)



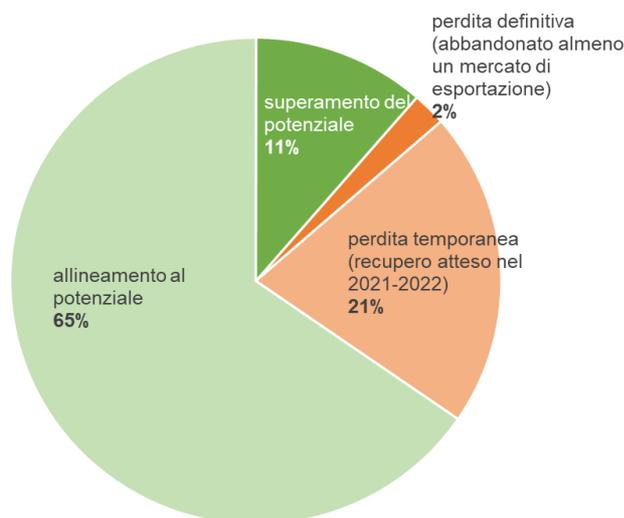
Fonte: Indagine Internazionalizzazione 2021

## Tenuta competitiva

Nonostante la metà circa delle imprese subisca una caduta del fatturato totale ed estero, complessivamente si è ottimisti sulla tenuta competitiva: ben il 65% delle imprese rispondenti ritiene di non aver perso quote di mercato rispetto ai competitor, mantenendosi in linea con il potenziale. Un altro 21% delle imprese, pur a fronte di una perdita di mercato nei confronti dei competitor, è positiva rispetto alla propria capacità di recupero nel prossimo futuro e un 11% di imprese valuta la propria performance migliore del potenziale.

La competitività così fortemente percepita dalle imprese manifatturiere lombarde internazionalizzate trova sostanzialmente riscontro nei dati di export regionali a confronto con il mercato mondiale analizzati in dettaglio nel Capitolo 3 di questo rapporto. Infatti, nel 2020 le esportazioni delle imprese lombarde (-10,6%) hanno registrato una performance nel complesso in linea con la domanda totale mondiale (-10,0%) e, seppur più debole del 'potenziale' (-9,3%), non tale da inficiare la quota di mercato della Lombardia a livello mondiale (la regione rileva per lo 0,7% dell'export mondo nel 2020 come nel 2019).

Figura 1.12 Percezione della tenuta competitiva nel 2020 rispetto ai competitor nei mercati di presenza all'estero (% imprese sul totale rispondenti)

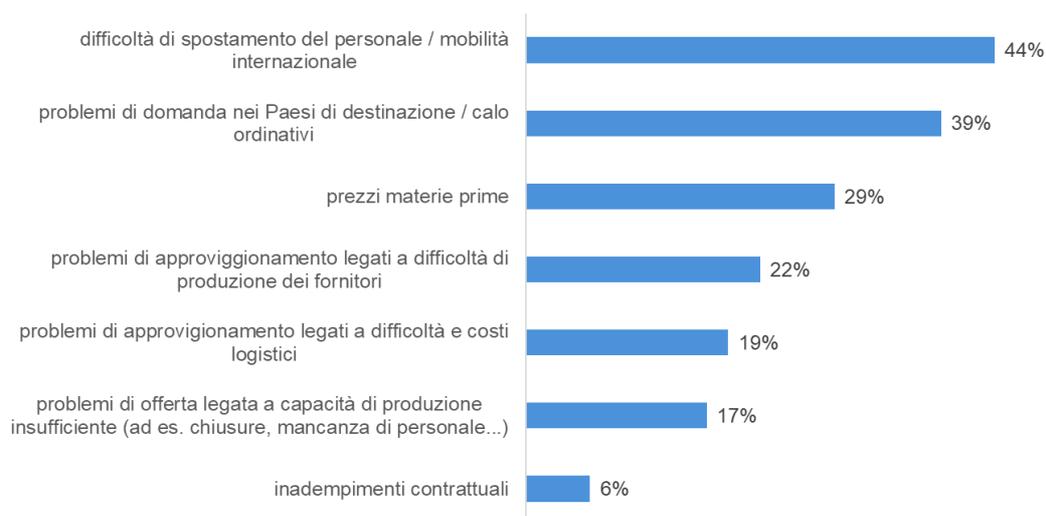


Fonte: Indagine Internazionalizzazione 2021

## Criticità causate dalla pandemia

Sulla performance aziendale rispetto ai mercati internazionali nell'anno hanno influito almeno le esternalità negative causate dalla pandemia. Le imprese rispondenti lamentano come 'critico' o 'molto critico' per l'operatività aziendale all'estero nel 2020 innanzi tutto il limite agli spostamenti delle persone (44% dei rispondenti), in secondo luogo il calo degli ordinativi (39%).

Figura 1.13 Criticità per l'operatività sui mercati esteri causate dalla pandemia (% imprese sul totale rispondenti)



Fonte: Indagine Internazionalizzazione 2021

Terzo elemento di criticità i prezzi delle materie prime (29%), un risultato che se è in parte verosimilmente influenzato da un bias dovuto al periodo di erogazione dell'indagine (aprile-maggio 2021, quando i problemi di reperimento e costo delle materie prime sono particolarmente diffusi, rilevanti ed evidenti), in parte riflette anche l'effettivo (moderato ma costante) aumento dei prezzi alla produzione già a partire da settembre 2020 con le riaperture.

Seguono i problemi di approvvigionamento dovuti sia a difficoltà di produzione dei fornitori, sia a difficoltà e costi logistici (entrambi denunciati da circa il 20% delle imprese rispondenti). Meno di un quinto delle imprese ha invece accusato problemi di offerta dovuti a difficoltà di produzione per mancanza di personale e chiusure, mentre solo il 6% segnala come critici gli inadempimenti contrattuali.

## Ripensamento delle filiere: approvvigionamenti vs produzione

La pandemia ha determinato alcune criticità (sembrerebbe per lo più temporanee) dal punto di vista del posizionamento competitivo e dell'operatività delle imprese manifatturiere all'estero, ma sembra avere anche invitato alcune considerazioni più di lungo termine sulla struttura delle proprie filiere, se non altro per la fornitura. Infatti, se è vero che il 67% delle imprese rispondenti ha mantenuto invariati composizione e numero dei propri fornitori, tuttavia ben il 25% delle imprese ha intenzione di modificarli nel prossimo anno. In altre parole, vi è la possibilità si riconfigurino le catene di fornitura.

Figura 1.14 Imprese che hanno modificato composizione e numero dei fornitori nel 2020 (% sul totale rispondenti)



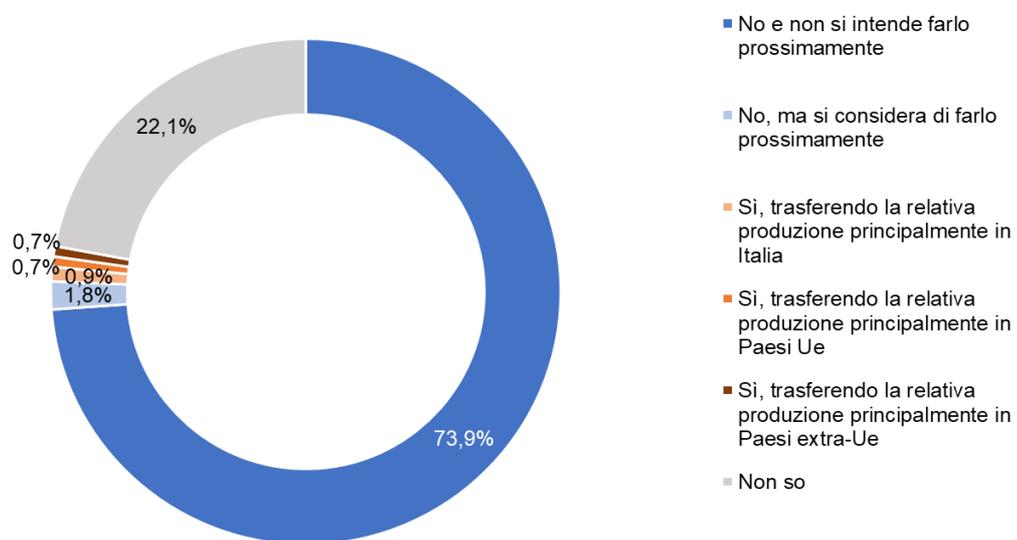
Fonte: Indagine Internazionalizzazione 2021

Un'idea di quale possa essere la direzione del cambiamento futuro viene indicativamente fornita dalla minoranza di imprese (appena un decimo dei rispondenti) che già ha cambiato i propri fornitori. Infatti a queste imprese è stato chiesto se i fornitori esteri sono stati sostituiti con altri fornitori esteri distinguendo tra Ue, Asia, America e resto del mondo, oppure se sono stati sostituiti con fornitori lombardi o di altre regioni italiane.

In generale, le poche imprese che hanno sostituito i fornitori esteri hanno spostato o confermato l'attenzione al mercato europeo. Segue il mercato asiatico, ma sembra comunque prevalere una logica di 'accorciamento' delle filiere con circa un quinto delle imprese che ha sostituito fornitori esteri anche con fornitori italiani e lombardi.

Considerando invece gli impianti di produzione all'estero, non si hanno spostamenti sostanziali: meno del 2% delle imprese rispondenti sta considerando prossimamente di chiudere uno o più impianti di produzione all'estero e meno del 3% ha già fatto reshoring nell'ultimo biennio.

Figura 1.15 Imprese che hanno chiuso uno o più impianti di produzione all'estero (% sul totale rispondenti)



Fonte: Indagine Internazionalizzazione 2021



