



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.”

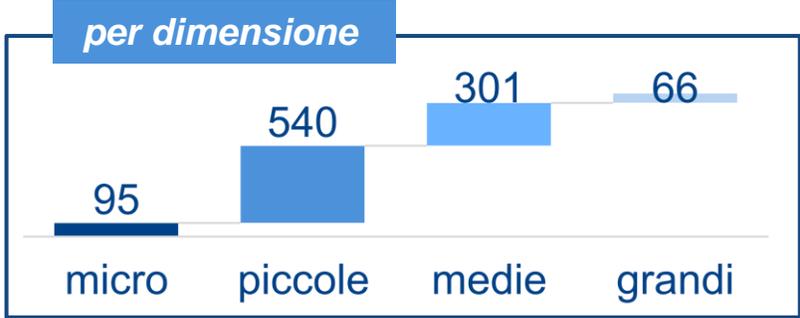
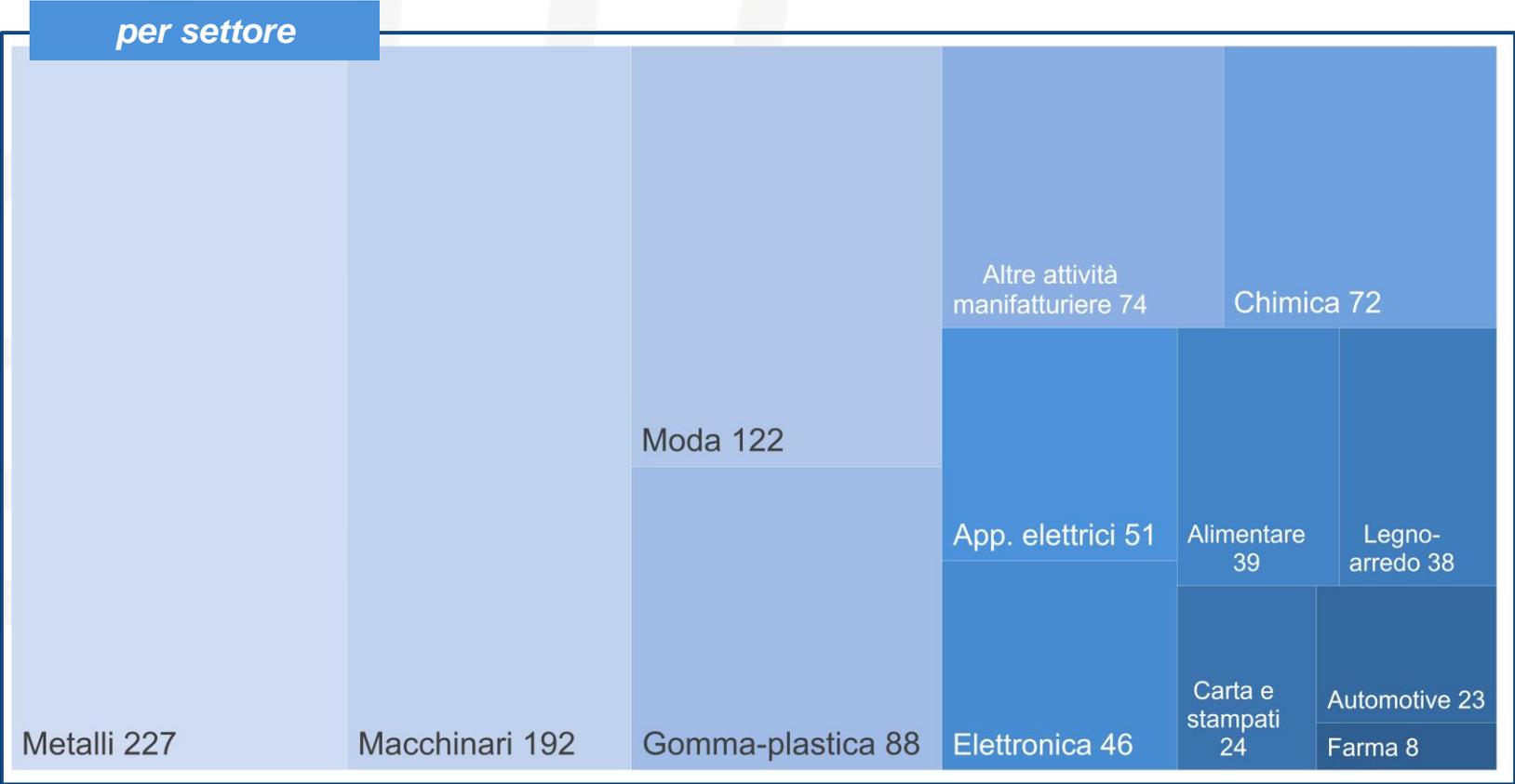
World Economic Forum, *White Paper A global rewiring*

“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

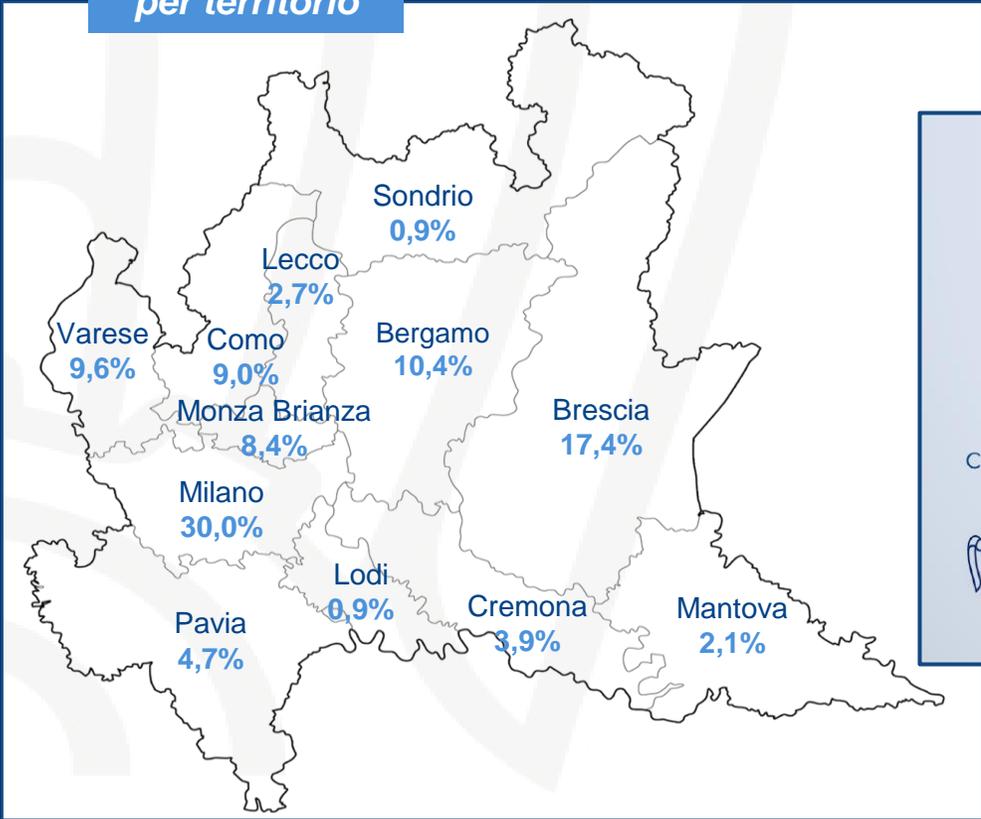
1.002 imprese manifatturiere



I protagonisti dell'Indagine Internazionalizzazione 2023

1.002 imprese manifatturiere

per territorio

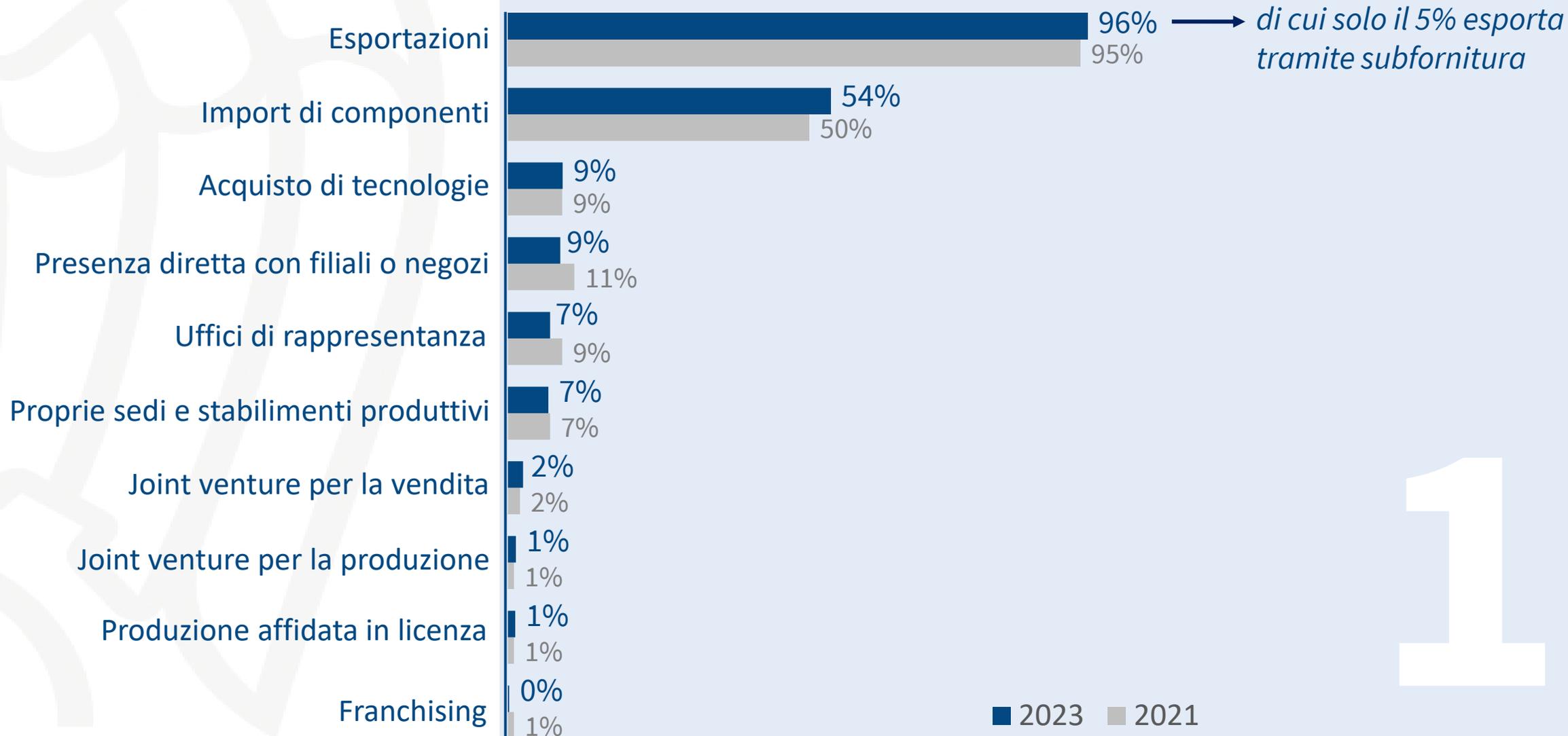


La risposta delle imprese lombarde,
tra riposizionamento strategico
e nuove geografie

10

messaggi
chiave

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



1

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...

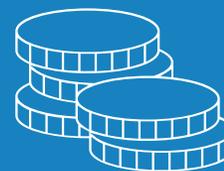


44,2%

Quota di fatturato
realizzata all'estero nel 2022

...maggiore concentrazione nel primo Paese

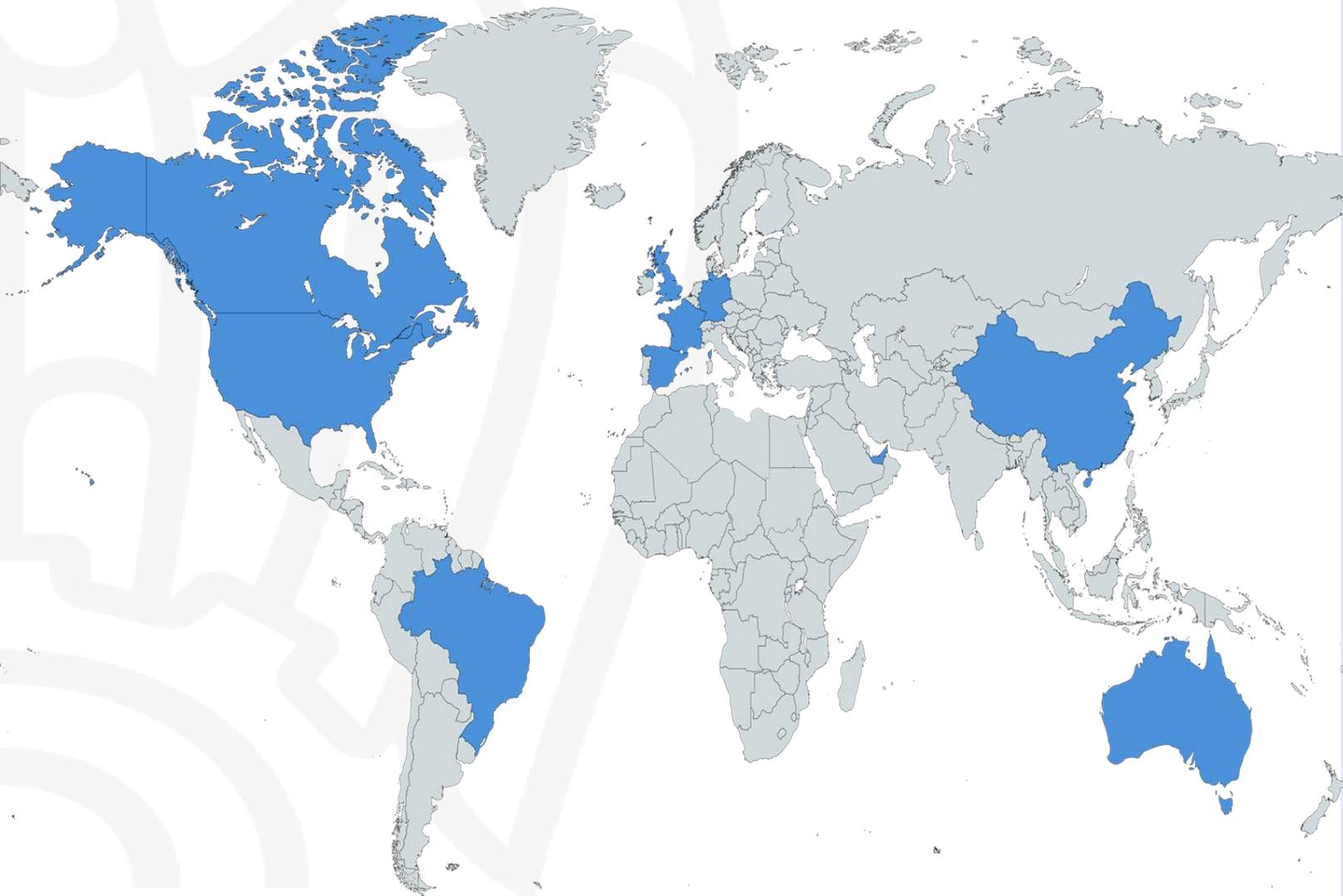
25,7%



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%)	NEW	
6.	 Brasile (11%)		(10)
7.	 Canada (11%)	NEW	
8.	 Spagna (11%)		(6)
9.	 Cina (11%)		(5)
10.	 Regno Unito (9%)		(9)
:			
25.	 Russia (3%)		(2)

Priorità alla ricerca di controparti estere



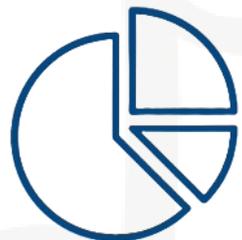
5

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%

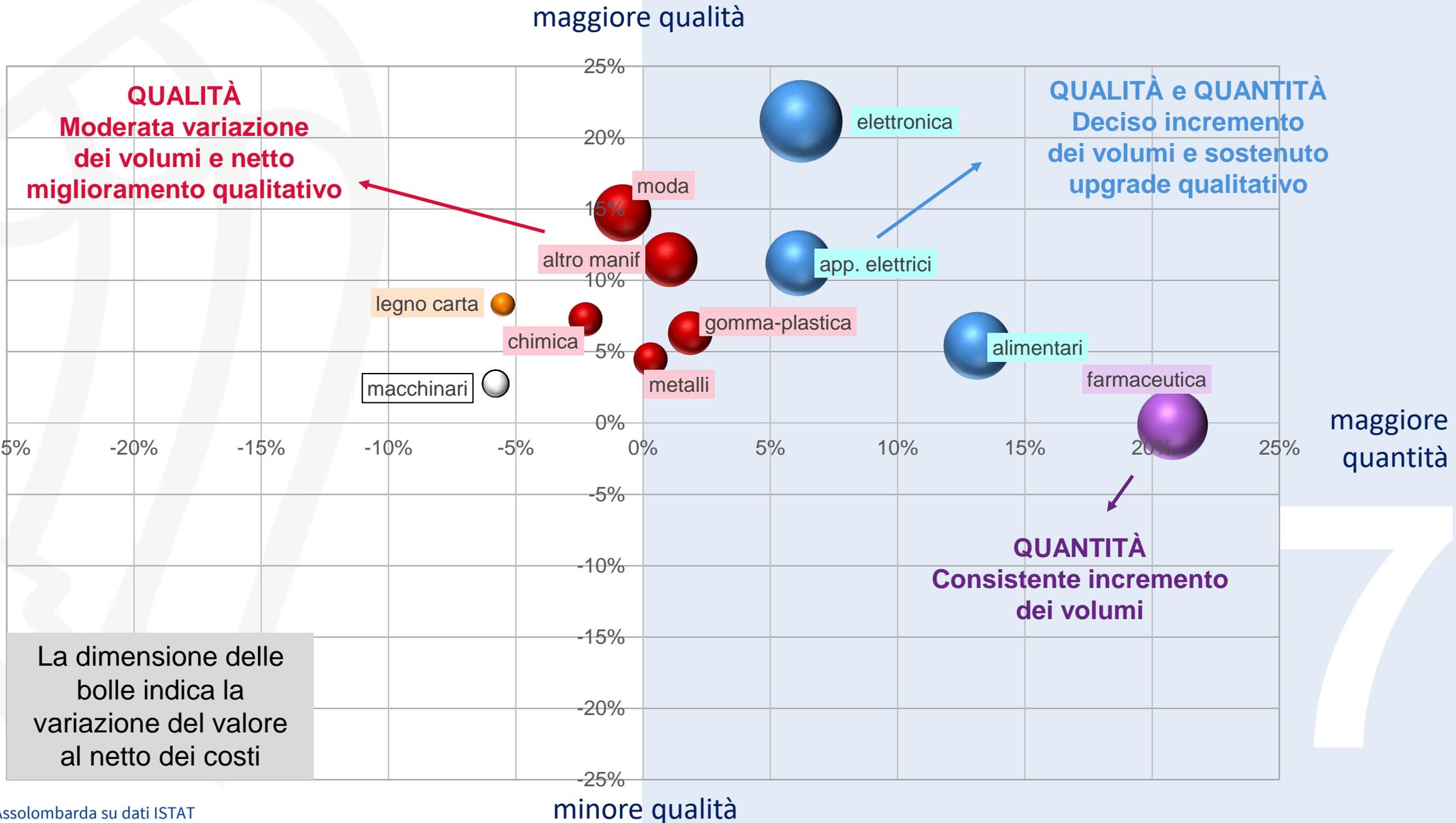
Le imprese lombarde che hanno **perso quote di mercato**,
ma la maggior parte solo temporaneamente

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

+27,5% *nel 2022 sul 2019*

...grazie al riposizionamento settoriale

minore
quantità



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

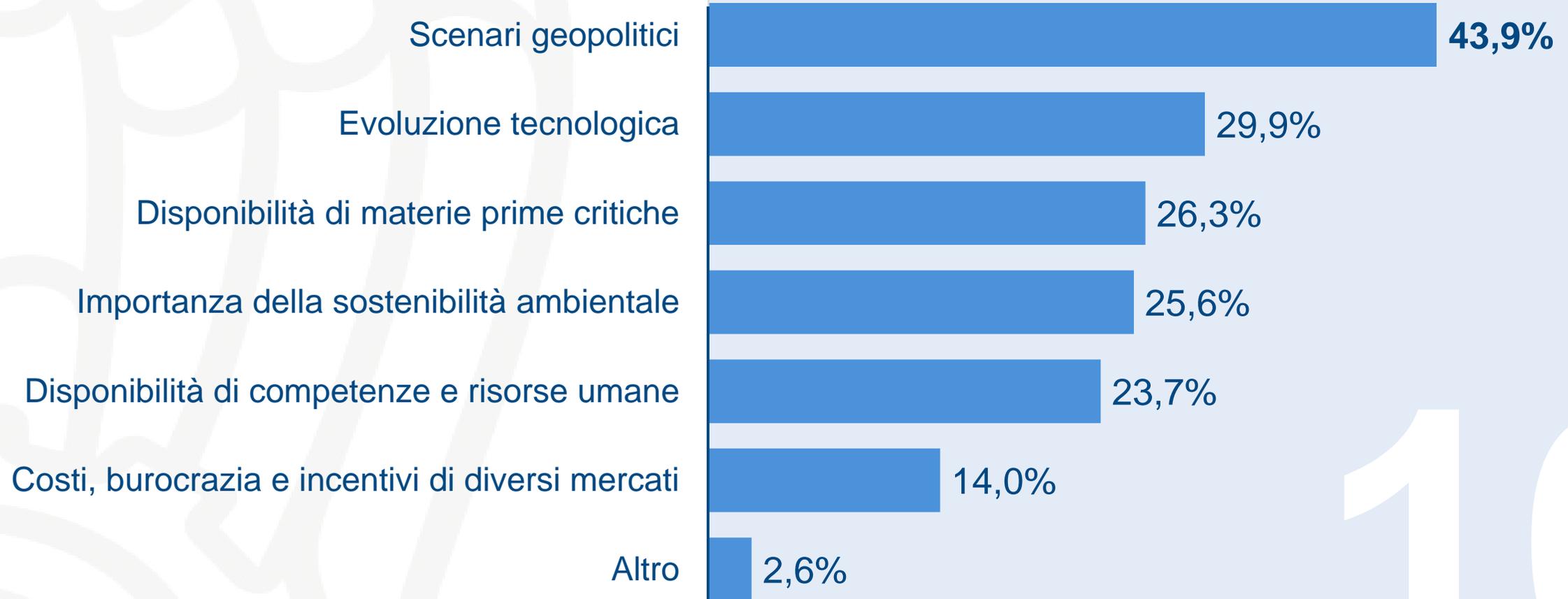
26,7%

flessibilità

18,3%

9

I trend che più influenzeranno le strategie di internazionalizzazione



10



CONFINDUSTRIA
Lombardia



ASSOLOMBARDA