



CONFINDUSTRIA
Lombardia



ASSOLOMBARDA

RAPPORTO INDAGINE INTERNAZIONALIZZAZIONE

L'impatto della geopolitica sulle strategie delle imprese lombarde

Edizione
2025

RAPPORTO INDAGINE INTERNAZIONALIZZAZIONE - Edizione 2025



CONFINDUSTRIA
Lombardia

Via Pantano, 9 - Palazzo Gio Ponti
20122 Milano

Tel. 02 58370800

segreteria@confindustria.lombardia.it

www.confindustria.lombardia.it



in collaborazione con





CONFINDUSTRIA
Lombardia



ASSOLOMBARDA

RAPPORTO INDAGINE INTERNAZIONALIZZAZIONE

L'impatto della geopolitica sulle strategie delle imprese lombarde

Edizione
2025



in collaborazione con



...the ...

...the ...

...the ...

...the ...

...the ...

...the ...

...the ...

...the ...

...the ...

...the ...

...the ...

...the ...

...the ...

...the ...

...the ...

...the ...

...the ...

...the ...

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

L'elaborazione dei dati e del rapporto è stata curata dal seguente gruppo di lavoro: Marina Benedetti (SACE), Alina Candu (Confindustria Lombardia), Chiara Fanali (Assolombarda), Lucia Florenzano (Confindustria Varese), Pietro Frecassetti (Confindustria Bergamo), Ivano Gioia (SACE), Paola Grassi (Confindustria Como), Alice Morosini (Confindustria Lombardia), Valeria Negri (Assolombarda), Stefania Saini (Assolombarda), Angela Signorelli (Assolombarda), Francesca Silingardi (Assolombarda), Alessandro Terzulli (SACE), Alessandro Zecca (Confindustria Como).

Si ringrazia ISPI per il suo contributo.

Report pubblicato l'8 luglio 2025

INDICE

| | | |
|------------|--|----|
| | PREFAZIONE | 7 |
| 1. | IL QUADRO GEOPOLITICO | 10 |
| 1.1 | Trump 2.0: incertezza e ipervelocità | 11 |
| 1.2 | Come rispondere ai dazi di Trump? | 12 |
| 1.3 | Medio Oriente: gettare benzina sul fuoco | 14 |
| 1.4 | India: più influente, ma “work in progress” | 15 |
| 1.5 | L'Europa tra armi e vincoli di bilancio | 16 |
| 1.6 | L'Europa alla ricerca della bussola | 17 |
| 2. | LA VISIONE D'INSIEME | 18 |
| 3. | INDAGINE INTERNAZIONALIZZAZIONE LOMBARDIA 2025 | 24 |
| 3.1 | La presenza della manifattura lombarda sui mercati internazionali | 26 |
| 3.1.1 | Le modalità di rapporto con l'estero | 26 |
| 3.1.2 | Il fatturato estero e il <i>portfolio</i> Paesi | 29 |
| 3.1.3 | La ricomposizione lungo le catene di fornitura | 32 |
| 3.1.4 | I servizi per l'internazionalizzazione | 35 |
| 3.2 | L'impatto della geopolitica sulle decisioni strategiche e organizzative delle imprese | 36 |
| 3.3 | Metodologia e campione | 41 |
| 3.3.1 | La struttura del questionario | 41 |
| 3.3.2 | Le caratteristiche del campione | 41 |

| | | |
|------------|--|-----------|
| 4. | IL POSIZIONAMENTO DELLA LOMBARDIA E DEI <i>BENCHMARK</i> EUROPEI SUI MERCATI INTERNAZIONALI NEL LUNGO TERMINE | 44 |
| 4.1 | L'evoluzione delle <i>market share</i> negli ultimi vent'anni | 46 |
| 4.2 | La composizione strutturale delle esportazioni | 50 |
| 4.2.1 | I settori per classe di intensità tecnologica | 50 |
| 4.2.2 | Le geografie di destinazione | 53 |

Prefazione

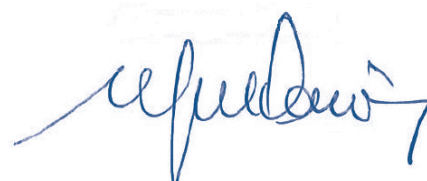
Ragionare sui processi di internazionalizzazione delle imprese lombarde significa, innanzitutto, accendere i riflettori sul contributo offerto alla crescita economica della regione e del Paese. Ma non solo: equivale anche ad analizzare in che modo le aziende adeguino le proprie strategie all'impatto degli scenari globali, che sono in continuo cambiamento. Si tratta di realtà che, insieme, danno vita a un ecosistema unico nel suo genere, capace di coniugare tradizione, innovazione tecnologica e competitività globale; elementi che, insieme, rendono la nostra manifattura uno tra i comparti più avanzati d'Europa. Il settore, del resto, genera continuamente valore, opera investimenti in ricerca e sviluppo, interpreta una vocazione internazionale che affonda le radici in una lunga e solida storia industriale. I dati, d'altra parte, parlano chiaro: se nel 2024 l'Italia ha raggiunto un livello complessivo di export pari a 623,5 miliardi di euro, la Lombardia, da sola, ne ha generati 164. È la dimostrazione plastica di un contributo decisivo all'intera penisola, del ruolo di motore economico del Nord e dell'Italia tutta. Il lavoro di ricerca, svolto attraverso la sistematizzazione di informazioni raccolte da oltre mille imprese manifatturiere della regione attive sui mercati esteri, restituisce a tutti questa evidenza, chiarendola con dati e riflessioni sul tema. I messaggi e le indicazioni che emergono dall'Indagine 2025 del sistema confindustriale lombardo sono significativi: i fattori geopolitici sono preminenti nella definizione delle strategie aziendali, influenzate anche dall'evoluzione tecnologica e dall'approvvigionamento di materie prime. Tutte incognite che riducono l'autonomia ed espongono le imprese a condizionamenti esterni difficilmente controllabili e soprattutto imprevedibili.

Questo avviene con, sullo sfondo, un contesto di incertezza alimentato da diverse incognite macro: la crisi del sistema produttivo tedesco, la debolezza politica dell'Europa, le contrapposizioni incrociate Stati Uniti-Europa-Cina, l'inasprimento delle tensioni commerciali.

In questo quadro le imprese lombarde internazionalizzate, comprese le PMI, mostrano un elevato grado di consapevolezza delle sfide, con un'elevata capacità di adattamento: queste caratteristiche, unite all'alto contenuto tecnologico della nostra manifattura, rappresentano la garanzia di un futuro ancora all'insegna della competitività.

Certo, occorre fare di più per sostenerle in questo sforzo teso al cambiamento. È necessaria una politica industriale capace di far fronte alle nuove frontiere dell'innovazione e dell'intelligenza artificiale, dell'internazionalizzazione, delle "skill" più contemporanee. È, inoltre, fondamentale ampliare il presidio dei mercati emergenti: le nostre imprese sono già *champion* di internazionalizzazione ma, in un mondo segnato da tensioni geopolitiche, fanno oggi più fatica rispetto al passato nel proporsi come protagoniste sul mercato globale. In quest'ottica, necessitano di nuove rotte commerciali per esplorare le nuove frontiere geografiche dell'export internazionale. Anche su questo, il Rapporto fornisce già indicazioni molto puntuali: la crescita di India, Arabia Saudita e Canada tra i Paesi di maggiore interesse dimostra che le imprese lombarde sono reattive e capaci di guardare oltre le rotte consolidate.

Per supportarle in questa fase instabile serve comunque una strategia di sistema; un'alleanza tra pubblico e privato capace di accompagnare le imprese con strumenti finanziari adeguati e reti diplomatiche e commerciali. È la sola strada per promuovere una competitività di lungo periodo e favorire l'internazionalizzazione.



Giuseppe Pasini

Presidente Confindustria Lombardia



Veronica Squinzi

*Vicepresidente Assolombarda
con delega all'Internazionalizzazione*

1. Il quadro geopolitico

di **Filippo Fasulo** (Co-Head, Osservatorio Geoeconomia, ISPI)
e **Antonio Villafranca** (Vice Presidente per la Ricerca, ISPI)

1.1 TRUMP 2.0: INCERTEZZA E IPERVELOCIÀ

Incertezza e “iper velocità” sono diventate parole chiave del contesto geopolitico. In appena 48 ore è possibile passare da un inatteso bombardamento statunitense dell'Iran, con relativo rischio di *escalation* regionale, alla tregua tra Tel Aviv e Teheran voluta peraltro dagli USA stessi. L'attuale incertezza induce le aziende a posticipare le decisioni di investimento e di espansione dei mercati di sbocco o di approvvigionamento. Nel quadro di incertezza degli ultimi mesi un elemento appare comunque sempre più chiaro: l'acceleratore principale dei repentini cambiamenti del contesto internazionale è il ritorno alla Casa Bianca di Donald Trump. Il presidente degli Stati Uniti ha colpito con misure senza precedenti sia nemici e rivali sia alleati storici. L'unico imperativo – perseguito a volte con una visione strategica quanto meno opaca – è stato quello propugnato durante l'intera campagna elettorale: *Make America Great Again*. Se una postura forte nei confronti della Cina era prevedibile, risultava però meno scontata un'avversione così netta nei confronti dell'Europa sia sul piano economico-commerciale sia su quello della sicurezza. Non vengono risparmiati nemmeno i Paesi del Sud-Est asiatico che stavano sostituendo in parte la Cina quale Paese di origine delle importazioni e che non hanno avuto sconti sui dazi.

Le misure di Trump hanno, tuttavia, dovuto fare i conti con un panorama internazionale che fatica ad assecondare le sue scelte e con la conseguenza che i risultati ottenuti dal Presidente USA risultano al momento inferiori agli annunci. Riguardo ai dazi – presentati in diretta mondiale il 2 aprile nell'ormai celebre “*Liberation Day*” – questi non hanno prodotto gli effetti sperati a sostegno dell'economia USA, con le stime di crescita recentemente ridotte dalla Federal Reserve al 1,4% rispetto al già ridimensionato 1,8% indicato in aprile dal Fondo Monetario Internazionale. Gli accordi conclusi tra maggio e giugno con la Cina difficilmente produrranno il risultato che Trump auspicava: una riduzione consistente del deficit commerciale e della dipendenza dalle materie critiche strategiche. Inoltre, i negoziati intrapresi per porre fine a diversi conflitti – in Ucraina la guerra doveva terminare in un giorno secondo i proclami del Presidente – non hanno sortito effetti e anzi hanno contribuito a rilegittimare le istanze russe e, a sostenere le azioni militari – anche contro i civili – compiute dal governo Netanyahu a Gaza. Infine, sul fronte interno, Trump ha forzato la mano con decine di ordini esecutivi che stanno ulteriormente polarizzando la società americana. Le proteste dei migranti a Los Angeles, represses mediante il discusso ricorso alla Guardia Nazionale, sono emblematiche degli Stati Uniti del Trump 2.0.

1.2 COME RISPONDERE AI DAZI DI TRUMP?

Il secondo mandato di Donald Trump ha riportato il commercio internazionale al centro della contesa geopolitica. I dazi reintrodotti dall'amministrazione statunitense, inclusi quelli su acciaio e *automotive*, non rispondono più solo a esigenze di riequilibrio industriale, ma si configurano come strumenti di pressione sistemica, diretti tanto verso rivali tradizionali come la Cina quanto verso alleati storici come Canada, Messico e Unione europea. In questo contesto, si consolida un quadro di frammentazione economica sempre più marcata, in cui gli scambi internazionali smettono di essere terreno semi-neutro e si intrecciano alle logiche di sicurezza.

Le reazioni internazionali a questa svolta voluta da Trump hanno seguito traiettorie diverse. Il Canada (così come il Messico) ha scelto, almeno inizialmente, un approccio di contenimento pragmatico, venendo incontro alle richieste di Trump, prima che si verificasse un cambio di leadership tra Justin Trudeau e Mark Carney. L'Unione europea, colpita dalla retorica trumpiana che la definisce "*freeloader*" commerciale, ha optato per una postura di attesa strategica, integrata allo stesso tempo dal rafforzamento dei propri strumenti di autonomia strategica. In questo quadro si inserisce il regolamento anti-coercizione, adottato nel 2023, che mira a dotare Bruxelles di capacità di risposta rapida contro misure economiche unilaterali imposte da attori terzi (significativamente, lo strumento era inizialmente pensato per la Cina). Bruxelles, inoltre, ha accelerato la spinta verso la diversificazione dei partner rilanciando o concludendo negoziati di libero scambio con il Mercosur e con diversi Paesi asiatici e del Pacifico – tra cui Indonesia, Thailandia e Australia – e sperando di chiudere entro il 2025 un difficilissimo negoziato con l'India, secondo partner commerciale dell'UE nella regione, con scambi bilaterali superiori ai 120 miliardi di euro annui. Dopo i primi colloqui intrapresi nel 2007 e la successiva sospensione nel 2013, le parti dal 2021 hanno infatti ripreso i negoziati con un'accelerazione proprio all'indomani del ritorno di Trump alla Casa Bianca. Parallelamente, alcuni Stati membri, come la Svezia, hanno avanzato la proposta di esplorare l'adesione dell'Unione al *Comprehensive and Progressive Agreement for Trans-Pacific Partnership* (CPTPP), un'ipotesi finora considerata remota ma che potrebbe acquistare rilevanza nel nuovo contesto internazionale.

La Cina, diversamente da Europa e Canada, ha reagito ai dazi con un approccio basato sulla simmetria. L'*escalation* nella guerra commerciale si è poi raffreddata grazie alla conclusione di tre accordi tra Washington e Pechino (il primo a Ginevra il 12 maggio, il secondo a Londra il 10 giugno e un terzo il 26 giugno). Oltre a cercare una tregua, però, la Cina ha anche tentato di capitalizzare il malcontento globale per le politiche di Trump. Dopo un lungo gelo nei rapporti con l'UE, Pechino ha rilanciato il dialogo in vista dello EU-China Summit del 24-25 luglio, provando così a evitare un ulteriore irrigidimento delle relazioni economiche. Alle parole, però, dovranno seguire i fatti per convincere l'Europa ad aprirsi a Pechino dopo gli ultimi anni caratterizzati dall'attenzione per la sicurezza economica e la riduzione della dipendenza economica. Inoltre, resta aperto il tema di dove la Cina possa scaricare la propria *overcapacity* a seguito della prevista (parziale) riduzione dell'export verso gli USA, come sottolineato anche da Ursula von der Leyen nel suo discorso al G7 in Canada. La Cina, in ogni caso, non guarda solo a Bruxelles. Sul piano regionale, ha annunciato a marzo 2025 una nuova

iniziativa trilaterale con Corea del Sud e Giappone e riaffermato l'intenzione di consolidare il partenariato con i Paesi ASEAN con l'idea di presentarsi come alternativa pro-globalizzazione al protezionismo di Trump. Tuttavia, il peso delle pratiche economiche distorsive di Pechino – dai sussidi statali all'accesso asimmetrico al mercato – continua a minare la fiducia dei partner occidentali e non, rendendo difficile ogni tentativo di convergenza.

In tutti e tre i casi – contenimento pragmatico, attesa e risposta colpo su colpo – Trump è riuscito comunque a rafforzare la sua posizione negoziale lasciando aperto l'interrogativo su quale strategia sia più efficace nel rapportarsi con la Casa Bianca. Al momento in cui scriviamo non è chiaro se un accordo tra USA e UE verrà raggiunto entro la data unilateralmente imposta da Trump del 9 luglio, anche se ai negoziatori europei appare sempre più chiaro che un mancato accordo – cui far seguire ulteriori negoziazioni – è preferibile a un cattivo accordo che sarà poi difficile rinegoziare. Inoltre, dagli accordi (temporanei) finora raggiunti – soprattutto da quello con la Cina – abbiamo imparato che anche per Trump esiste un '*pain threshold*' (ad esempio il timore che gli scaffali americani risultino vuoti in vista di Natale) di cui i negoziatori europei potranno tener conto.

In questo contesto, le catene del valore globali diventano il principale terreno di contesa e la diversificazione uno strumento necessario per essere meno esposti all'utilizzo politico delle relazioni commerciali. L'interdipendenza economica, un tempo fattore di stabilità, è oggi percepita come una vulnerabilità strategica. Il commercio si politicizza, si verticalizza, si regionalizza. La logica del *de-risking* – dapprima applicata alla Cina – ora rischia di estendersi anche agli Stati Uniti, spingendo Bruxelles a concepire strategie di riduzione della dipendenza anche nei confronti di Washington. Un cambio di passo notevole rispetto al mandato Biden che aveva cercato di ricucire tra le due sponde dell'Atlantico con il *Trade and Technology Council* (TTC).

1.3 MEDIO ORIENTE: GETTARE BENZINA SUL FUOCO

Se il conflitto in Ucraina continua a preoccupare il continente europeo, le crescenti tensioni in Medio Oriente vengono ulteriormente esacerbate con conseguenze potenzialmente enormi, visti i molteplici interessi economici e strategici presenti nella regione.

Dal 7 ottobre 2023 la regione ha conosciuto una nuova impennata di instabilità. L'offensiva condotta da Israele dopo gli attentati terroristici di Hamas ha portato Israele al pieno sfruttamento della "finestra di opportunità" offerta anche dal re-insediamento di Trump alla Casa Bianca. Prima Hamas, poi Hezbollah e la Siria di Bashar Al Assad sono caduti o sono stati fortemente indeboliti sotto i missili israeliani. Il costo umanitario di oltre due anni di azione armata risulta catastrofico mentre le potenze internazionali appaiono sempre più impotenti nel frenare le azioni di Netanyahu.

I recenti contrasti militari tra Israele e Iran hanno impresso un'ulteriore svolta drammatica alla situazione mediorientale. La tregua siglata il 24 giugno è appesa all'imprevedibilità degli attori coinvolti – Trump, Netanyahu e la leadership iraniana – e non è garanzia di stabilità regionale di breve o lungo termine che sia. Lo scenario peggiore, dal punto di vista economico, riguarderebbe la chiusura dello stretto di Hormuz dal quale transita il 20% del petrolio mondiale. Una decisione simile da parte dell'Iran, oltre ad avere ingenti ripercussioni per l'economia della Repubblica islamica, impatterebbe sulla UE e sulle grandi potenze asiatiche – Cina e India in primis – che dipendono fortemente dal greggio che passa dallo stretto piuttosto che sugli Stati Uniti, esportatori netti di energia dal 2019.

Da un punto di vista politica interna americana, un maggiore coinvolgimento statunitense rischia inoltre di rivelarsi una scommessa rischiosa per Donald Trump, che in campagna elettorale aveva promesso di allontanarsi dai conflitti in giro per il mondo.

1.4 INDIA: PIÙ INFLUENTE, MA “WORK IN PROGRESS”

Anche a seguito del riassetto geopolitico conseguente all'invasione russa dell'Ucraina, l'India nel corso degli ultimi anni ha accresciuto la propria rilevanza sulla scena internazionale. Tuttavia, dal punto di vista economico, se il ritmo di crescita del PIL reale del Paese è rimasto stabile tra il 7% e l'8% nel periodo successivo alla pandemia, nel corso del 2025 la crescita potrebbe rallentare. Le prime previsioni per l'anno in corso si attestavano al 6,7% fino a pochi mesi fa ma l'instabilità legata ai dazi di Donald Trump ha costretto l'IMF a rivedere le stime al ribasso, fino a circa il 6,2%. Tra le altre cause principali del rallentamento vi è sicuramente l'inflazione, ancora elevata soprattutto per il comparto alimentare, oltre all'elevato tasso di disoccupazione e alla stagnazione dei salari.

Questi elementi, tuttavia, non impediscono all'India di essere considerata sempre di più come un attore di rilievo e, soprattutto, un potenziale sostituto della Cina quale fulcro produttivo nella regione asiatica. Le crescenti strategie di *de-risking* rendono New Delhi sempre più attrattiva, in particolare nell'ottica di una maggiore diversificazione delle catene di approvvigionamento. Un progetto esemplificativo in questo senso, e che in prospettiva può offrire alle imprese italiane significative opportunità, è quello del corridoio infrastrutturale *India-Middle East-Europe Corridor* (IMEC), proposto da Nuova Delhi in occasione del G20 del 2023 e che vede l'Italia tra i Paesi aderenti. New Delhi, conscia del suo accresciuto ruolo, mira a rafforzare la propria autonomia strategica e a sostenere la crescita economica attraverso gli investimenti infrastrutturali e gli scambi commerciali con l'estero.

Non è un caso che nel corso del 2025 l'India abbia mosso enormi passi in avanti nei negoziati per la conclusione di accordi di libero scambio, e non soltanto con l'UE. Il primo ad esser stato concluso è quello con il Regno Unito, con un impatto potenzialmente considerevole nel medio periodo. La quasi totale eliminazione dei dazi reciproci – del 90% per le esportazioni britanniche e del 99% per quelle indiane – produrrà un aumento dell'interscambio annuo di 34 miliardi di dollari entro il 2040.

Se le ambizioni commerciali contribuiscono al rafforzamento dell'immagine internazionale di New Delhi, le dinamiche regionali rischiano però di rovinare almeno in parte i piani del primo ministro Narendra Modi. Le tensioni con il Pakistan a seguito dell'attentato commesso il 22 aprile nella regione del Kashmir hanno riportato in auge il rischio di *escalation* tra le parti. Lo scontro ha raggiunto in pochi giorni livelli che non si vedevano dal 1971 – anno in cui l'India intervenne a sostegno dell'attuale Bangladesh (allora ancora Pakistan orientale). Tuttavia, in questo caso la mediazione statunitense e l'intervento delle monarchie del Golfo hanno portato alla firma di un cessate il fuoco.

1.5 L'EUROPA TRA ARMI E VINCOLI DI BILANCIO

Il deteriorarsi del contesto internazionale ha contribuito anche a dare un nuovo slancio al riarmo del continente europeo. Già in seguito allo scoppio del conflitto in Ucraina i Paesi europei avevano abbandonato la politica dettata dal "dividendo della pace", aumentando le loro spese per la difesa. Secondo i dati dell'Agencia europea della difesa, la spesa militare dei Paesi membri dell'Unione è passata da 200 miliardi nel 2022 a 326 nel 2024, con un consistente aumento soprattutto degli investimenti.

In questo quadro il ritorno di Trump alla Casa Bianca, accompagnato dalle richieste di aumento della spesa europea per la difesa, ha avuto un duplice impatto. Da un lato, la Commissione Europea ha preparato un piano che mira a mobilitare quasi 800 miliardi di euro attraverso prestiti comuni per 150 miliardi e maggiore spazio fiscale in deroga alle regole del Patto di Stabilità. Dall'altro, la NATO ha raggiunto l'accordo storico di passare dal 2% al 5% del Pil per le spese di difesa. Questo risultato è stato possibile grazie al compromesso di combinare il 3,5% di spesa per la difesa *stricto sensu* con un ulteriore 1,5% per interventi legati alla difesa, tra cui le infrastrutture fisiche e digitali, i servizi di intelligence e, comunque, con l'obiettivo di migliorare la "prontezza" (*preparedness*) civile e militare nell'evenienza di un conflitto o di una crisi. In generale si tratta dell'accettazione da parte dei Paesi della NATO – con l'eccezione della Spagna – della richiesta di Trump, seppur mitigata dall'arco temporale: c'è infatti tempo fino al 2035. Appare comunque improbabile che il 5% venga raggiunto da tutti dati anche i vincoli di bilancio di molti Paesi NATO a partire da quelli (come l'Italia) con elevati debiti pubblici. Malgrado la Commissione abbia già previsto l'allentamento delle regole fiscali sopra indicate, questi Paesi temono i più alti tassi di interesse che i mercati potrebbero richiedere per il finanziamento di un ulteriore debito pubblico.

1.6 L'EUROPA ALLA RICERCA DELLA BUSSOLA

L'Europa non deve fare i conti soltanto con le questioni di sicurezza e con le dinamiche che hanno colpito il commercio internazionale all'indomani del reinsediamento di Trump. Come evidenziato nei Rapporti Letta e Draghi, l'Unione si trova di fronte alla duplice sfida interna di rafforzare il suo Mercato Unico e di rilanciare la propria competitività. Il mezzo principale, già identificato durante lo scorso mandato di Ursula von der Leyen, è la politica industriale.

La nuova Commissione, dopo il suo insediamento, ha dettato la linea per il rilancio della competitività europea mediante la Bussola per la competitività – una sorta di piano attuativo dei Rapporti Draghi e Letta. L'ampio programma della Commissione prevede interventi estremamente eterogenei che includono maggiori investimenti (spronando anche le partnership pubblico-privato), la riduzione delle barriere amministrative, la semplificazione legislativa, l'eliminazione delle barriere interne al Mercato Unico e la creazione del cosiddetto 28° regime: un quadro giuridico opzionale – alternativo rispetto a quello degli Stati membri – a cui le imprese possono aderire per semplificare le operazioni transfrontaliere.

Sullo specifico piano della politica industriale, rimangono rilevanti la promozione delle tecnologie verdi, la riduzione dei costi dell'energia e delle emissioni di CO₂ (il programma faro per realizzare la rivoluzione dell'industria europea sarà il *Clean Industrial Deal*). Dopo l'esperienza del *Green Deal* durante il primo mandato (oggetto di aspre critiche soprattutto – ma non solo – legate alle tempistiche), la Commissione ha deciso di combinare il rilancio della competitività dell'industria europea al perseguimento degli obiettivi ambientali. A tal fine si inizia a mobilitare oltre 100 miliardi di euro di investimenti nel corso dei prossimi anni attraverso diversi fondi europei (*InvestEU, Innovation Fund e Horizon Europe*).

Nel frattempo, le principali potenze industriali europee continuano ad arrancare, Germania *in primis*. La produzione industriale tedesca, un tempo il vero motore del continente, non è riuscita a ritornare ai livelli pre-Covid e nel 2024 ha registrato un calo del 4,5% rispetto all'anno precedente. Recenti cambiamenti potrebbero però ridare slancio all'economia tedesca, a partire dalla modifica del vincolo al debito inscritto nella Costituzione tedesca al fine di garantire una maggiore spesa per la difesa. Il cancelliere Merz punta fortemente proprio sull'industria della difesa, prevedendo di raggiungere una spesa del 3,5% del PIL entro il 2029. Diversa la situazione in Francia in cui la crescente instabilità politica è al momento celata dal governo di minoranza di Bayrou. Tale instabilità interna, tuttavia, rischia di ripresentarsi in autunno, quando il governo dovrà operare ulteriori tagli alla spesa. Infine, la Spagna, che nonostante gli scandali interni che colpiscono il governo di Pedro Sanchez, continua nel suo sentiero di crescita. Secondo le stime del Fondo Monetario Internazionale, nel 2024 l'economia della penisola iberica è cresciuta del +3,2%, un dato importante soprattutto se paragonato al +1,1% francese e al -0,2% tedesco. L'impatto di Donald Trump e del contesto internazionale ne frenerà leggermente la crescita nel corso di quest'anno – si stima un +2,5% – che comunque rimane sostenuta rispetto agli altri grandi Paesi europei.

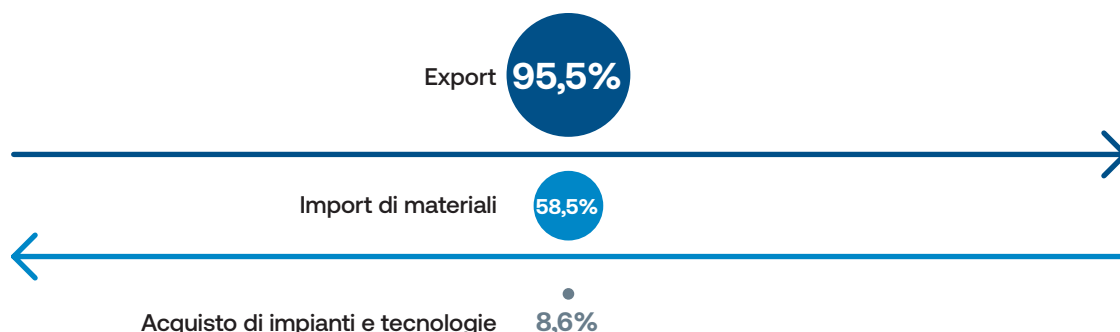
2. La visione d'insieme

L'Indagine Internazionalizzazione, condotta dalle 9 Associazioni di Confindustria Lombardia con cadenza biennale, rileva a livello regionale le modalità di presenza all'estero, le aree geografiche di interesse e la riorganizzazione delle reti di fornitura della manifattura lombarda.

Nell'edizione 2025, che ha raccolto informazioni presso 1.012 imprese del territorio, si approfondisce, inoltre, l'impatto della geopolitica sulle decisioni strategiche e organizzative delle aziende, indagando se e come il recente quadro di massima incertezza abbia influito sull'orientamento degli attori economici.

Le principali evidenze si possono riassumere in 10 messaggi chiave, tra contenuti di conferma e novità rispetto alle edizioni precedenti.

- 1. Gli scambi commerciali si confermano la modalità di rapporto con l'estero privilegiata dalla manifattura lombarda.** Il 95,5% delle imprese intervistate effettua esportazioni e il 58,5% importa materiali e componenti, cui si aggiunge un 8,6% che dall'estero acquista impianti e tecnologie. Rimane ridotta la presenza tramite filiali commerciali e negozi direttamente gestiti (7,2%), così come la produzione con propri stabilimenti (6,2%) e le attività svolte tramite uffici di rappresentanza (4,4%). Ancora meno comuni, con quote di attuazione intorno o inferiori all'1%, sono le joint venture per vendita e/o produzione all'estero, la produzione affidata in licenza e il franchising. Nel dettaglio delle modalità di esportazione, che rimangono l'attività più diffusa, il 72,8% delle imprese manifatturiere utilizza esclusivamente canali di vendita diretta, a indicare una **preferenza verso la costruzione di rapporti più immediati del tessuto produttivo locale con i mercati internazionali di destinazione. Solo il 5,8% lavora in subfornitura** di un committente estero.



- 2. Il 30,1% delle imprese esportatrici lombarde ha attivo almeno un canale di digital export, oggi nettamente più utilizzato rispetto a cinque anni fa, ma con un potenziale ancora ampio su cui investire.** La quota di chi ricorre a questa tipologia di strumenti è, infatti, diminuita rispetto al 40% del 2023: dopo un'adozione in rapido incremento negli anni post-Covid, il ritorno alla "normalità" pare aver determinato un ridimensionamento soprattutto nell'utilizzo



30,1%

Le imprese esportatrici con almeno un canale di digital export



80,1%

Le imprese con canali di digital export che usano un sito web in multilingua

dei canali *social commerce* (12,4%) e di piattaforme specializzate gestite da terze parti (6,5%), mentre sono **aumentate le imprese che usano piattaforme generaliste** (11,3%), più evidenti sui motori di ricerca e capaci di raggiungere un più ampio numero di potenziali clienti. Il **canale digitale più adoperato** per l'accesso ai mercati esteri si conferma, invece, il **sito web in multilingua, attivato dall'80,1% dei rispondenti**, seguono le piattaforme *e-commerce* di proprietà (19,6%).

3. Per le imprese l'internazionalizzazione è sempre più una necessità strategica. **Nel 2024 la quota di fatturato realizzata all'estero sale al 44,7%** dal 44,2% nel 2023 ed è prevista in ulteriore espansione al 45,2% nel 2025, confermando quindi la **crescente importanza della domanda estera per le imprese lombarde**. Cambia, però, la strategia. **Cala la diversificazione geografica delle esportazioni**, con il **numero di Paesi mediamente serviti da un'impresa lombarda che scende a 21** dai 23 di due anni fa. Al contempo, del fatturato realizzato sui mercati internazionali, **diminuisce la quota concentrata nel principale mercato di destinazione, pari al 22,8% nel 2024** a fronte di incidenze più elevate e in aumento negli anni precedenti. Queste dinamiche segnalano una **maggiore selettività dei partner commerciali da parte delle imprese manifatturiere lombarde**, sia per ridurre la dipendenza da un unico mercato al fine di essere meno esposti a eventuali shock, sia per compensare eventuali difficoltà del proprio mercato estero principale con la ricerca di destinazioni alternative (si pensi, ad esempio, alla recessione della Germania).

**21**

Paesi serviti in media da ciascuna impresa

**44,7%**

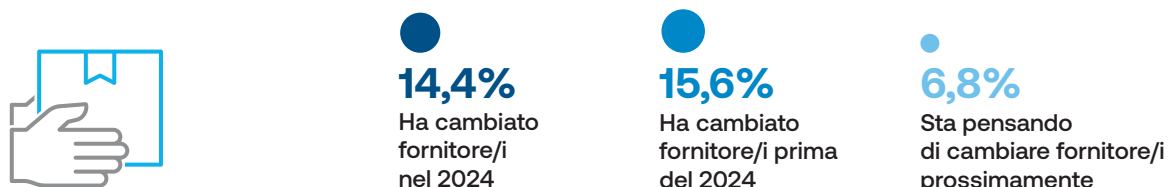
quota di fatturato realizzata all'estero

4. Nel dettaglio dei **Paesi serviti**, non si rilevano cambiamenti distintivi rispetto al passato, con l'eccezione di alcune nuove entrate e qualche scambio di posizione.

I mercati europei rimangono la principale destinazione in termini di vendite, con Germania (indicata dal 50,5% dei rispondenti) e Francia (49,0%) sul podio, affiancate da **Stati Uniti** (30,3%), **primo partner commerciale di lunga-distanza**. **Gli USA ospitano, inoltre, le sedi commerciali di oltre un terzo della manifattura lombarda** (35,4%); su questo fronte, nella top10 entrano Repubblica ceca (4,3%) e Australia (7,5%) e si confermano Cina (19,9%), Brasile (7,5%) e India (10,6%), a indicare come questa modalità sia utilizzata per avvicinarsi a mercati più distanti. Alcuni movimenti interessano la distribuzione delle **sedi produttive: acquistano rilevanza India** (14,5%), **Romania** (13,6%) e **Brasile** (13,6%), perdono posizioni Francia (11,8%) e Spagna (7,3%) ed entrano in classifica Svizzera (7,3%) e Polonia (5,5%). Emerge quindi sia un'espansione verso destinazioni extra-europee, anche distanti, sia una crescente presenza nei territori più limitrofi.

Guardando ai prossimi anni, **Stati Uniti (21,3%) e Germania (16,4%) rimangono i principali mercati prospect**, considerati quindi 'imprescindibili' nonostante le rispettive turbolenze politiche ed economiche; come novità, **si inseriscono in classifica India (15,0%, in forte ascesa) e Arabia Saudita (10,0%)**, segnali di espansioni in divenire delle relazioni commerciali sul lungo raggio.

5. A cinque anni dallo scoppio della pandemia e dai successivi eventi che hanno portato alla frammentazione e al ripensamento delle catene di approvvigionamento globali, è poi possibile fare un bilancio di come si sono riorientate le imprese lombarde. **Nel 2024 il 14,4% delle imprese manifatturiere lombarde ha sostituito uno o più fornitori esteri**, cui si aggiunge un **15,6% che si era già attivato negli anni addietro**. Nel complesso, dunque, il 30% delle imprese manifatture lombarde che opera sui mercati internazionali ha rivisto i propri approvvigionamenti nel recente passato e un **6,8% sta considerando di procedere nel prossimo futuro**.



La maggior parte di chi ha cambiato le reti di fornitura (il 51,1%) **ha sostituito un partner estero per un altro localizzato in Europa, Italia e/o Lombardia**; il 27,0% del campione si è rivolto esclusivamente verso fornitori più distanti (in America, Asia, resto del mondo) e il 17,0% ha effettuato sostituzioni in entrambe le direzioni. Tra le ragioni dietro alle riconfigurazioni **rimane predominante la logica di costo (indicata dal 61,0% dei rispondenti)**, senza tuttavia penalizzare la qualità degli input (28,4%) e il fattore flessibilità (22,0%). Rimangono ancora elementi di attenzione per una buona parte di imprese anche la minore rischiosità (19,9%) e la maggiore disponibilità di prodotti (17,0%). Al contrario, si conferma **marginale** la scelta di un fornitore più competitivo sul fronte della **sostenibilità (5,7%)**.



6. **La ricerca di controparti estere si conferma il servizio a supporto all'internazionalizzazione di maggiore interesse** (indicato dal 65,2% delle imprese). Rispetto a quanto rilevato due anni fa, **acquisiscono rilevanza la possibilità di partecipare a missioni commerciali all'estero (27,0%) e l'accompagnamento in fiera (19,8%)**, che superano così i servizi di consulenza e formazione su tematiche tecniche (19,3%) e quelli di assistenza nella ricerca di finanziamenti agevolati per l'internazionalizzazione (17,4%), entrambi in calo rispetto al 2023.

7. **Nel medio-lungo periodo, il 65,5% delle imprese manifatturiere lombarde internazionalizzate considera gli scenari geopolitici come il macro-trend di maggiore influenza sulle scelte strategiche**, in prima posizione già due anni fa, ma ora assolutamente dominante. Al secondo posto si colloca l'evoluzione tecnologica (26,0%), poi l'accessibilità a materie prime critiche (18,1%), la sostenibilità ambientale (14,8%), le condizioni burocratiche e fiscali dei diversi mercati (14,1%) e la disponibilità di competenze e risorse umane (13,6%).

8. Più di 7 imprese lombarde su 10 dichiarano di aver modificato la propria **strategia** in risposta ai cambiamenti geopolitici in atto. Il **28,1%** delle aziende **valuta più attentamente le controparti**, un quarto rivede i budget con maggior frequenza e il **23,1%** reindirizzano le **esportazioni verso Paesi considerati più sicuri**. Poco più di un sesto del campione ha rivisto gli approvvigionamenti di materie prime e componenti, utilizzando un criterio di selezione favorevole a una maggiore sicurezza e il 15,9% ha rinviato gli investimenti (soprattutto micro, piccole e medie imprese). Solo una piccola parte dei rispondenti è ricorsa a una rilocalizzazione della produzione (4,0%, principalmente grandi imprese), a una stipulazione/estensione di una copertura assicurativa contro rischi sociopolitici (3,8%) o all'attivazione di un servizio di consulenza specifico (1,8%), in quest'ultimo caso rivolgendosi prevalentemente a società di consulenza o associazioni del sistema Confindustria.



Di fronte all'attuale scenario geopolitico, tra le imprese lombarde...

... il **28,1%** valuta più attentamente le controparti

... il **24,9%** rivede i budget con maggior frequenza

... il **23,1%** reindirizza l'export verso Paesi più sicuri

9. Più di 6 imprese lombarde su 10 hanno agito sulla propria **organizzazione interna**. L'impatto della **geopolitica** risulta in una **accresciuta centralità delle attività di internazionalizzazione per il 30,5%** delle aziende manifatture lombarde, **della gestione degli approvvigionamenti per il 26,1%** e in una **maggiore attenzione ai temi giuridico-doganale per il 13,2%**. Tali cambiamenti vengono affrontati, innanzitutto, con un potenziamento delle competenze, azione prioritaria su tutti i fronti. In secondo luogo, si aumenta il numero di figure dedicate, soprattutto per le attività di internazionalizzazione (44,0%). Le risorse economiche risultano un fattore su cui agire specialmente nell'ambito della gestione degli approvvigionamenti, con la creazione di un budget dedicato (23,9%), e nelle attività di internazionalizzazione, con l'ampliamento del budget esistente (23,6%).

10. Nell'orizzonte del prossimo anno, l'incertezza rappresenta per la manifattura lombarda internazionalizzata il **più elevato rischio** (61,6% dei rispondenti). **La metà delle imprese è, poi, preoccupata per i dazi doganali** (49,8%) e in buona parte per l'inasprimento dei rapporti tra le maggiori forze geo-economiche mondiali (40,8% per Ue-USA; 31,7% per Ue-Cina; 29,4% per USA-Cina). **Questi emergenti fattori geopolitici si sommano agli elementi di natura economica** che hanno più condizionato l'ultimo anno ma che persistono come problematiche anche in prospettiva: nei prossimi dodici mesi un'elevata quota di imprese continua a considerare come impatto ad alto rischio l'aumento dei costi delle materie prime (52,6%), la stagnazione economica europea (47,3%), il prezzo dell'energia (45,6%) e di trasporto-logistica (41,8%).



I primi tre fattori con impatto ad alto rischio in prospettiva (% di imprese che hanno indicato tale fattore)

61,6%
Incertezza

52,6%
Costi materie prime

49,8%
Dazi doganali

Infine, quest'anno il Rapporto si arricchisce di una analisi sull'evoluzione delle quote di mercato sul commercio mondiale di Lombardia e principali regioni europee, utile a comprendere il posizionamento globale di lungo termine di questi territori. **La Lombardia si posiziona a metà del benchmark, con una quota di export mondiale pari a 0,74% nel 2024** (era 1,03% nel 2005): sopra a Cataluña (0,45%) e Auvergne-Rhône Alpes (0,32%), sotto a Bayern (1,02%) e Baden-Württemberg (1,09%). Al netto del ridimensionamento rispetto ai primi anni 2000 che ha interessato tutte le regioni a confronto e l'Europa nel complesso, nel periodo successivo alla pandemia, la **Lombardia dimostra una sostanziale tenuta**, con una **diminuzione di market share contenuta al -2% circa tra il 2019 e il 2024**: si tratta di una **performance più positiva sia rispetto a Bayern (-10%) e Baden-Württemberg (-11%)**, le cui esportazioni risentono della recessione economica che colpisce la Germania, **sia in confronto all'Auvergne-Rhône Alpes (-13%); meglio fa la Cataluña**, che in questo arco temporale registra una crescita nella quota di mercato **(+3%)**.

Per la Lombardia, così come per tutti i *benchmark*, **l'Unione europea rimane il principale mercato di sbocco, con un peso del 51,6%** sull'export manifatturiero regionale nel 2024. **Gli Stati Uniti acquistano rilevanza**, salendo dal 5,7% nel 2008 all'**8,6% nel 2024**, soprattutto per l'incremento delle vendite della farmaceutica (le regioni tedesche hanno quote intorno al 13-15%). **Anche in Cina** si rileva un **maggiore spazio per le imprese lombarde**, con un'incidenza ancora contenuta ma in crescita dal 2,3% nel 2008 al 3,4% nel 2024, trainata dalla moda (le regioni tedesche sono al 7% circa).

A livello settoriale, per la Lombardia si segnala una **crescente importanza dei settori high-tech**, che nel 2024 costituiscono il 13,5% delle vendite manifatturiere all'estero (il 6,4% in farmaceutica e il 7,1% in elettronica).

3. Indagine internazionalizzazione Lombardia 2025

Il presente capitolo analizza i risultati dell'Indagine Internazionalizzazione 2025, che tra aprile e maggio di quest'anno ha raccolto le indicazioni di **1.012 imprese manifatturiere lombarde attive sui mercati esteri**. Le evidenze vengono commentate in due sezioni:

- la **prima** discute gli aspetti di natura più **strutturale** inerenti alla **presenza delle imprese lombarde sui mercati internazionali**, in particolare le tipologie di rapporti con l'estero, l'adozione di canali digitali, la geografia attuale e prospettica dei partner commerciali, la riorganizzazione delle catene di fornitura e, infine, i servizi per l'internazionalizzazione di maggior interesse;
- la **seconda** si focalizza sull'**impatto della geopolitica sulle decisioni strategiche e organizzative delle imprese**, indagando se e come il recente quadro di massima incertezza abbia portato gli attori economici a riorganizzarsi e riorientarsi.

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

3.1 LA PRESENZA DELLA MANIFATTURA LOMBARDA SUI MERCATI INTERNAZIONALI

3.1.1 Le modalità di rapporto con l'estero

A distanza di due anni dalla precedente rilevazione, le modalità con cui le imprese manifatturiere lombarde si interfacciano con l'estero si confermano. **Gli scambi diretti sono largamente privilegiati (Figura 1):** le **esportazioni** sono indicate dal **95,5%** del campione, seguite da **importazioni di materiali e componenti**, che coinvolgono il **58,5%** dei rispondenti (quota in crescita rispetto al 2023), cui si aggiunge un **8,6%** di imprese che dall'estero **acquista impianti e tecnologie**. Rimane **ridotta la presenza tramite filiali commerciali e negozi** direttamente gestiti (**7,2%**), la **produzione** con proprie sedi e stabilimenti (**6,2%**) e le attività svolte tramite **uffici di rappresentanza** (**4,4%**, perdipiù in diminuzione in confronto al 2023¹). Ancora meno comuni, con quote di attuazione intorno o inferiori all'1%, sono le joint venture per vendita e/o produzione all'estero, la produzione affidata in licenza e il franchising.

Figura 1. Attività delle imprese con l'estero
(% su totale rispondenti; possibili più risposte)



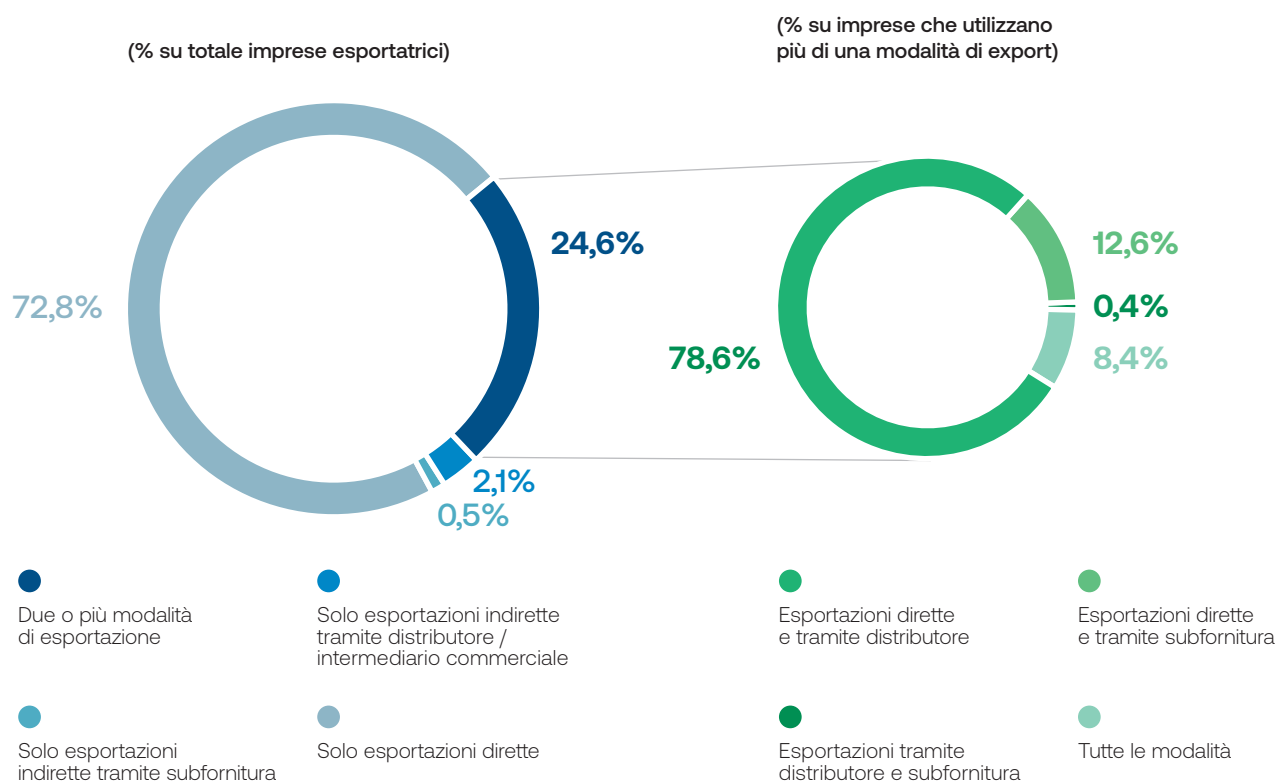
Fonte: Indagine Internazionalizzazione 2025

¹ Trattandosi di campioni numericamente molto ampi e significativi, ma non statisticamente rappresentativi, si è verificato che il confronto temporale condotto sui campioni aperti delle ultime due edizioni (1.002 imprese nel 2023 e 1.012 nel 2025) trovi un riscontro sostanziale nelle tendenze evidenziate dal panel chiuso dei rispondenti a entrambe le indagini.

Guardando più nel dettaglio le modalità di esportazione (**Figura 2**), vista la loro rilevanza e diffusione nell'industria, si osserva che il **72,8%** delle imprese manifatturiere esportatrici **utilizza esclusivamente canali di vendita diretta**, incidenza più alta in confronto all'edizione 2023, a indicare quindi un rapporto più immediato del tessuto produttivo locale con i mercati internazionali di destinazione. Nel campione considerato, solo il 2,6% ricorre unicamente alla vendita indiretta tramite intermediari (2,1%) o canali di subfornitura (0,5%) e il restante **24,6% attua un mix di strategie** dirette e indirette, quota in diminuzione rispetto a due anni fa. Da questa scomposizione emerge come le imprese manifatturiere lombarde si stiano concentrando, sempre di più, su vendite dirette al cliente finale, strategia preferita anche rispetto a un utilizzo di modalità miste.

Focalizzando, infine, l'attenzione sulla **subfornitura** (e considerando anche le strategie multiple), **solo il 5,8%** dei rispondenti opta per questo canale che risulta quindi essere pienamente esposto al committente estero.

Figura 2. Modalità di esportazione

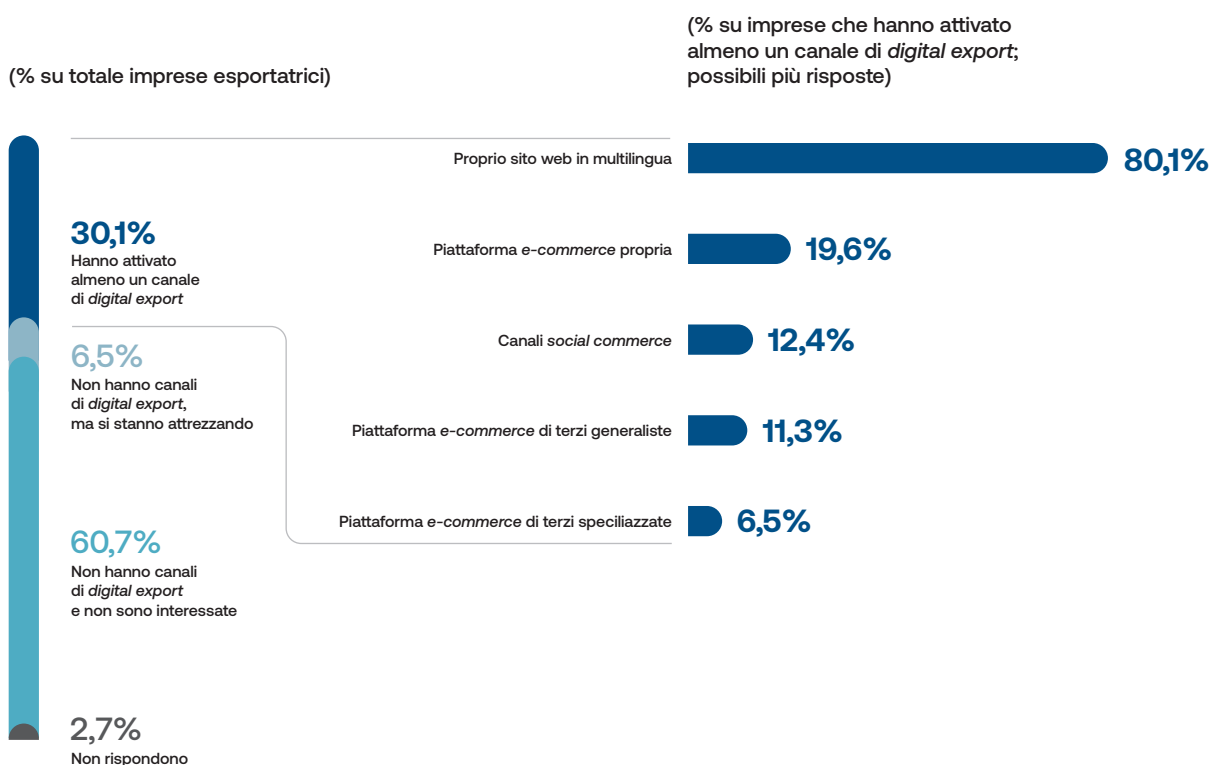


Fonte: Indagine Internazionalizzazione 2025

Si è, poi, approfondito l'utilizzo dei canali digitali all'interno della più ampia strategia di export attuabile dalle imprese (**Figura 3**). Ad oggi, il **30,1%** delle imprese esportatrici lombarde **ha attivato almeno un canale di digital export**, mentre il **60,7% non li utilizza né è interessata a farlo**. Nel dettaglio di coloro che si avvalgono di piattaforme digitali per l'accesso ai mercati esteri, l'**80,1%** ha un **proprio sito web in multilingua**, che si conferma così la scelta più diffusa, il 19,6% ha sviluppato una propria piattaforma e-commerce, il 12,4% opera tramite i social network, l'11,3% si appoggia a piattaforme di terzi generaliste e il 6,5% a quelle specializzate.

Soprattutto, è da notare che **la quota di rispondenti che utilizzano canali di digital export è diminuita rispetto a due anni fa**, quando era intorno al 40%, **pur rimanendo ben superiore al 18% rilevato nell'indagine 2021**. Questo vettore, dunque, è oggi nettamente più utilizzato rispetto a cinque anni fa, ma con un **potenziale ancora ampio su cui investire**. Lo scoppio della pandemia, con la conseguente chiusura degli store fisici e le limitazioni negli spostamenti (anche per ragioni di business e commerciali), ha infatti messo in luce l'importanza di essere presenti sui *marketplace* online e di essere accessibili da clienti esteri tramite un sito multilingua, portando così a un deciso incremento nell'adozione di canali digitali. Con il ritorno alla "normalità", pare essersi verificato un ridimensionamento, soprattutto nell'utilizzo dei canali *social commerce* (che richiedono comunque una gestione sia in termini di costi che di tempo) e di piattaforme specializzate gestite da terze parti, mentre è cresciuta la quota di coloro che usano piattaforme generaliste (es. Amazon), che data la loro varietà e notorietà risultano più evidenti sui motori di ricerca e raggiungono più agevolmente un ampio numero di potenziali clienti.

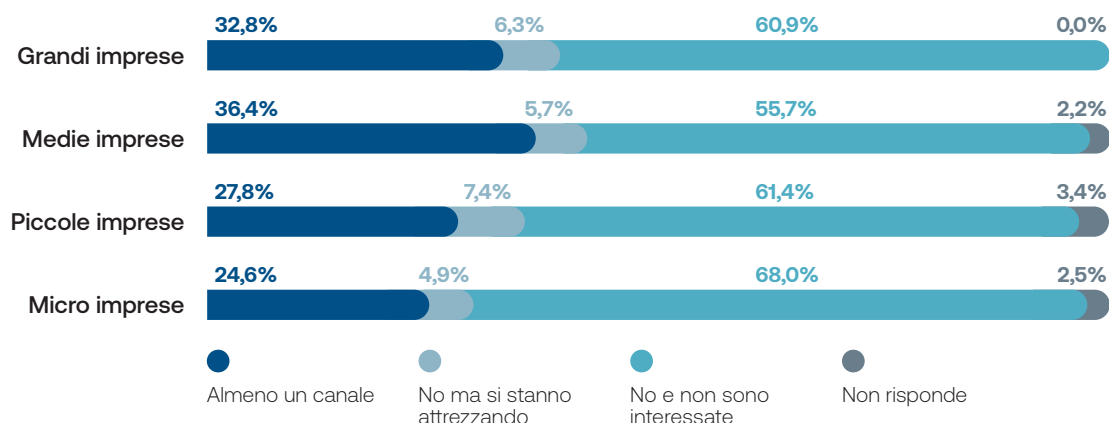
Figura 3. Attivazione di canali di digital export



Fonte: Indagine Internazionalizzazione 2025

Scomponendo la diffusione delle piattaforme di *digital export* per classe dimensionale delle imprese (**Figura 4**), emerge un **tasso di implementazione più diffuso tra le medie e grandi realtà**, rispettivamente con un **36,4%** e **32,8%**, e più contenuto tra le piccole e microimprese, al 27,8% e 24,6%. In ogni caso, il ridimensionamento rispetto al 2023, citato nel precedente paragrafo, interessa tutte le classi dimensionali.

Figura 4. Utilizzo di canali di *digital export* per classe dimensionale (% su totale imprese esportatrici)



Nota: le classi dimensionali sono definite in base al numero di addetti, 0-9 per le micro, 10-49 per le piccole, 50-249 per le medie, 250 e più per le grandi.

Fonte: Indagine Internazionalizzazione 2025

3.1.2 Il fatturato estero e il *portfolio Paesi*

L'indagine rileva una crescente importanza della domanda estera per le imprese lombarde (Figura 5), confermando così una tendenza emersa già nelle precedenti edizioni ed evidente anche nei numeri record dell'export regionale. La **quota di fatturato realizzata sui mercati internazionali nel 2024 è in media pari al 44,7%**, in aumento rispetto al 44,2% nel 2023 e prevista in ulteriore espansione al **45,2% nel 2025**. Tale incidenza media nasconde, tuttavia, ampie differenze tra le classi dimensionali d'impresa: nel 2024, le esportazioni costituiscono il 37,7% del fatturato delle microimprese, il 40,3% delle piccole, il 52,4% delle medie e il 62,9% delle grandi, progressione che riflette una **maggiore propensione all'internazionalizzazione al crescere della dimensione aziendale**.

Figura 5. Fatturato realizzato all'estero (media; % sul fatturato totale)

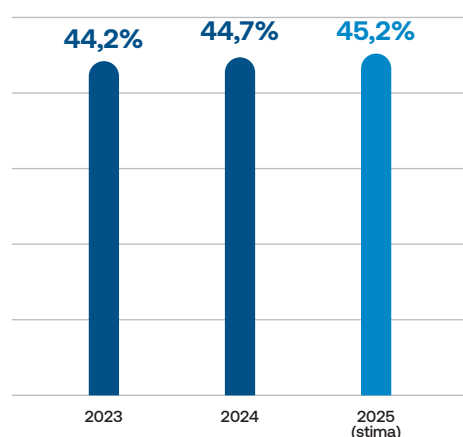
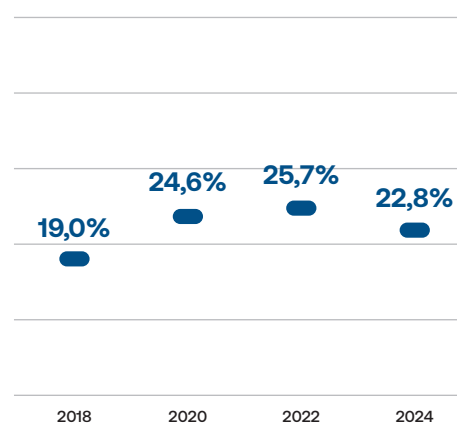


Figura 6. Fatturato realizzato nel principale mercato di destinazione (media, % sul fatturato estero)

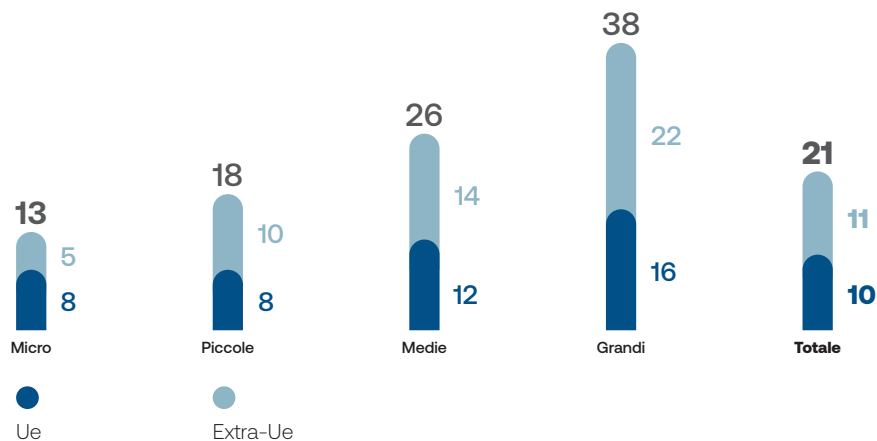


Fonte: Indagine Internazionalizzazione 2025, ed. 2023, ed. 2021, ed. 2019

Invece, si inverte leggermente la tendenza delle imprese lombarde a concentrare le esportazioni nel **principale mercato di destinazione** (Figura 6), dove nel 2024 si realizza il **22,8% del fatturato estero** a fronte di incidenze più elevate e in aumento negli anni successivi alla pandemia (nel 2022 era al 25,7%).

Al contempo, **diminuisce il numero di Paesi mediamente serviti** da un'impresa lombarda (Figura 7), attualmente **21** (di cui circa la metà extra-Ue) a fronte di una media pari a 23 rilevata nell'indagine di due anni fa: **cala**, quindi, **la diversificazione geografica delle esportazioni**. Tale parametro continua, comunque, ad essere molto differente tra classi d'impresa, con un **trend di progressione tra dimensione e numero medio di Paesi serviti**. Le microimprese contano in media 13 destinazioni di export, le piccole 18, le medie 26 e le grandi 38, con rispettiva crescente presenza di mercati extra-europei, dal 39% delle realtà di 0-9 addetti al 58% delle imprese con oltre 250 addetti.

Figura 7. Paesi mediamente serviti per classe dimensionale (numero)



Fonte: Indagine Internazionalizzazione 2025

L'aumento dell'incidenza di fatturato estero parallelamente al calo della quota realizzata nel principale mercato di destinazione e alla minor diversificazione del portfolio Paesi può indicare che, in uno scenario in cui la proiezione internazionale si rafforza come direttrice di crescita delle imprese manifatturiere lombarde, si compiono scelte di riduzione di dipendenza da un unico mercato per essere meno esposti a eventuali shock oppure, in altri casi, si tratta di una strategia di 'compensazione' perché il proprio mercato estero principale sta attraversando una crisi (si pensi ad esempio alla Germania in stagnazione) e quindi si ricercano destinazioni alternative; in ogni caso, si osserva una **maggiore selettività nelle controparti commerciali**.

Approfondendo i Paesi con cui si interfacciano maggiormente le imprese manifatturiere lombarde (Figura 8) non si rilevano cambiamenti distintivi rispetto al passato, con l'eccezione di alcune (poche) nuove entrate e qualche scambio di posizione.

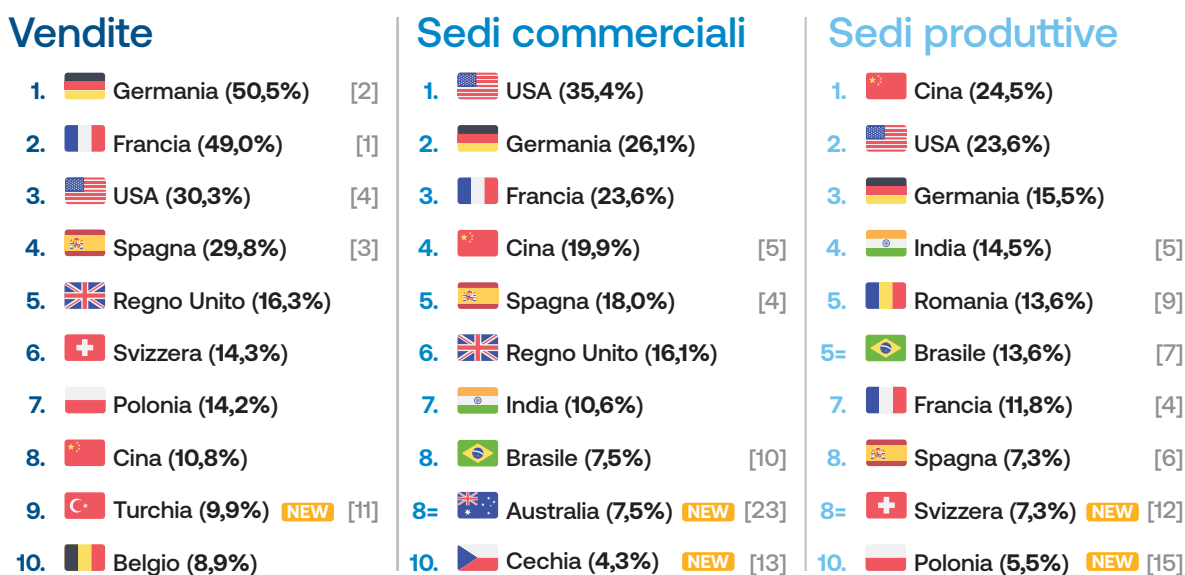
Relativamente alle vendite, i mercati europei rimangono le principali destinazioni, per ovvie ragioni di vicinanza geografica, economica e culturale: al primo posto si trova la **Germania** (indicata dal 50,5% dei rispondenti) e al secondo la **Francia** (49,0%). Completano il podio gli **Stati Uniti** (30,3%) che rappresentano il **primo partner commerciale extra-europeo** della

Lombardia anche in termini di valore dell'export. Segue, a pochissima distanza, la **Spagna** (29,8%). Il resto della top10 è popolato da mercati più prossimi, sia in Ue (Polonia e Belgio) sia in extra-Ue (Regno Unito, Svizzera e Turchia), con l'eccezione della lontana Cina (10,8%), stabilmente all'ottavo posto.

Oltre un terzo delle imprese (35,4%) ha sedi commerciali negli Stati Uniti, che si confermano la prima destinazione raggiunta con questa modalità di presenza all'estero, **seguiti da Germania** (26,1%) e **Francia** (23,6%). Da menzionare l'entrata rispettivamente al decimo e ottavo posto della classifica di **Cechia** (4,3%) e **Australia** (7,5%); in particolare, risulta interessante come quest'ultima, che nella precedente edizione era tra i principali mercati *prospect*, abbia rapidamente scalato il ranking dalla 23esima posizione nel 2023. La presenza anche di **Cina** (19,9%), **Brasile** (7,5%) e **India** (10,6%) indica che questa modalità rappresenta una prima forma di delocalizzazione secondo una logica di prossimità ai mercati geograficamente più distanti.

Alcuni movimenti interessano la distribuzione delle **sedi produttive**, sebbene **sul podio rimangano Cina** (indicata dal 24,5% delle imprese), **Stati Uniti** (23,6%) e **Germania** (15,5%). **Acquistano rilevanza India** (14,5%), **Romania** (13,6%) e **Brasile** (13,6%), mentre perdono posizioni Francia (11,8%) e Spagna (7,3%); al contempo, **entrano in classifica Svizzera** (7,3%) e **Polonia** (5,5%), rispettivamente al nono e decimo posto. Emerge quindi sia un'espansione verso destinazioni extra-europee, anche distanti, sia una crescente presenza anche nei territori più limitrofi; in generale, secondo logiche di costo.

Figura 8. Primi 10 Paesi esteri per vendite, sedi commerciali e sedi produttive













Nota: le percentuali si riferiscono al numero di imprese che hanno indicato il Paese tra i principali cinque per categoria e sono calcolate sul totale rispondenti. Tra parentesi è indicato il posizionamento del Paese nell'edizione 2023, qualora ci sia stato uno spostamento.

Fonte: Indagine internazionalizzazione 2025

Anche la classifica dei **Paesi prospect** (Figura 9), ossia quelli verso i quali le imprese sono più interessate ad espandersi nel prossimo quadriennio, si caratterizza per elementi di conferma e qualche novità. **Stati Uniti** (21,3%) e **Germania** (16,4%) **rimangono i principali mercati di riferimento anche in prospettiva**, considerati quindi ‘imprescindibili’ nonostante le rispettive turbolenze politiche ed economiche. **Entra in classifica in terza posizione**, in veloce scalata dall’undicesimo posto di due anni fa, l’**India** (15,0%). Seguono, stazionari o con movimenti trascurabili, Emirati Arabi (14,7%, stabili), Francia (12,7%, in discesa), Canada (11,3%, in salita), Brasile (10,8%, in discesa), Spagna (10,8%, stabile), Cina (10,3%, stabile). Chiude la top10 la **new entry Arabia Saudita** (10,0%). Ciò che emerge in particolare è, dunque, una crescente attrattività del mercato indiano, già consolidato nei ranking delle sedi produttive e commerciali e che in soli due anni è avanzato notevolmente come destinazione potenziale, così come un’espansione in divenire delle relazioni commerciali con il Medioriente.

Figura 9. Primi dieci Paesi prospect tra il 2025 e il 2028

Mercati prospect

| | | |
|-----|--|-----------------|
| 1. |  USA (21,3%) | |
| 2. |  Germania (16,4%) | |
| 3. |  India (15,0%) | NEW [11] |
| 4. |  Emirati Arabi (14,7%) | |
| 5. |  Francia (12,7%) | [3] |
| 6. |  Canada (11,3%) | [7] |
| 7. |  Brasile (10,8%) | [6] |
| 8. |  Spagna (10,8%) | |
| 9. |  Cina (10,3%) | |
| 10. |  Arabia Saudita (10,0%) | NEW [13] |

Nota: le percentuali si riferiscono al numero di imprese che hanno indicato il Paese tra i principali cinque da ‘raggiungere’ in prospettiva e sono calcolate sul totale rispondenti. Tra parentesi è indicato il posizionamento del Paese nell’edizione 2023, qualora ci sia stato uno spostamento.

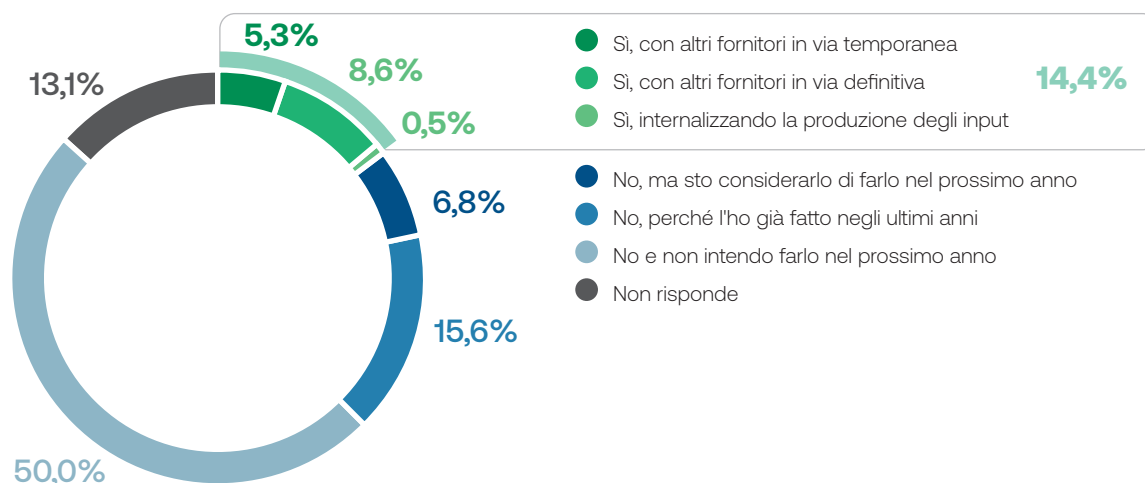
Fonte: Indagine Internazionalizzazione 2025

3.1.3 La ricomposizione lungo le catene di fornitura

Nell’edizione 2025 dell’Indagine internazionalizzazione si è continuato a monitorare i cambiamenti lungo le reti di fornitura, al fine di provare a delineare un quadro più puntuale delle ricomposizioni avvenute negli ultimi anni.

È emerso che **nel 2024 il 14,4%** delle imprese manifatturiere lombarde **ha sostituito uno o più fornitori esteri** (Figura 10) definitivamente, temporaneamente o tramite l’internalizzazione degli input (che tuttavia riguarda solo lo 0,5% dei rispondenti). A queste realtà, si aggiunge un **15,6%** di aziende che **ha già revisionato le proprie reti di fornitura negli anni subito addietro**. Nel complesso, dunque, il 30% delle imprese manifatturiere lombarde che opera sui mercati internazionali ha rivisto gli approvvigionamenti nel recente passato. Si aggiunge un **6,8%** di imprese che **sta considerando di procedere a una revisione dei propri fornitori nel prossimo futuro**.

Figura 10. Sostituzione dei fornitori dall'estero nel 2024 (% su totale rispondenti)



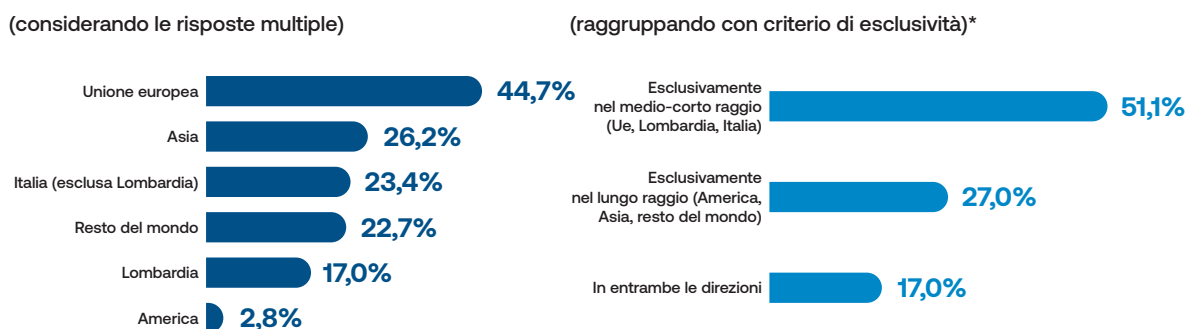
Fonte: Indagine internazionalizzazione 2025

Il 14,4% di imprese che ha attuato almeno una sostituzione nel 2024 si confronta con un'incidenza del 20% nel 2022 e circa del 7% nel 2020. **La riorganizzazione ha, quindi, toccato il punto massimo nel biennio post-Covid**, all'apice delle problematiche riguardanti le interruzioni delle catene di approvvigionamento e i costi della logistica, per poi proseguire negli anni successivi, sebbene con minor vigore.

Concentrandosi sulla quota di imprese che ha sostituito uno o più fornitori esteri nel 2024, ma senza internalizzare la produzione, quindi mantenendo gli input dall'esterno, il 44,7% ha optato per partner europei, collocandosi quindi su una catena del valore di media distanza, e il 40,4% ha scelto fornitori lombardi o di altre regioni italiane, spostandosi così verso un approvvigionamento 'locale' (Figura 11). Seguono per rilevanza i fornitori asiatici, indicati dal 26,2%, mentre solo il 2,8% del campione ha segnalato la sostituzione con partner localizzati in America.

Nel complesso, **la maggior parte** di chi ha rivisto le proprie reti di fornitura (il 51,1%) **ha agito esclusivamente sul medio-corto raggio accorciando le filiere di approvvigionamento**, quindi cambiando un partner estero per un altro localizzato **in Europa, Italia e/o Lombardia**, il 27,0% del campione si è rivolto esclusivamente verso fornitori più distanti (in America, Asia, resto del mondo) e il 17,0% ha effettuato sostituzioni in entrambe le direzioni.

Figura 11. Collocazione dei nuovi fornitori (% su imprese che hanno cambiato fornitore nel 2024)



*il 4,9% non risponde

Fonte: Indagine Internazionalizzazione 2025

Tra le ragioni dietro alla scelta dei nuovi fornitori (Figura 12), **rimane predominante la logica di costo**: nel 2024 il **61,0%** delle imprese si è rivolto a partner più competitivi in termini di prezzo, quota in crescita dalla già alta incidenza del 2022. Questa propensione non va, tuttavia, a penalizzare la **qualità e il contenuto innovativo** degli input, che insieme rappresentano la **seconda caratteristica più ricercata nei fornitori (28,4%)**, così come non toglie l'attenzione dal fattore **flessibilità**, indicato dal **22,0%** del campione e in aumento rispetto alla precedente rilevazione. Al contrario, la **minore rischiosità (19,9%)** e la **maggiore disponibilità di prodotti (17,0%)** sono elementi ancora **importanti per buona parte delle imprese**. Infine, si conferma **marginale** la scelta di un fornitore più competitivo sul fronte della **sostenibilità (5,7%)**.

Figura 12. Motivi di cambio dei fornitori
(% su imprese che hanno cambiato fornitore nel 2024; possibili più risposte)



Fonte: Indagine Internazionalizzazione 2025

3.1.4 I servizi per l'internazionalizzazione

Alle aziende partecipanti è stato anche chiesto quali servizi, all'interno di un elenco predefinito, reputano maggiormente di supporto al processo di internazionalizzazione (Figura 13). La **ricerca di controparti estere (clienti, intermediari, commerciali) si conferma quello di maggiore interesse per il 65,2%** del campione. Rispetto all'edizione 2023, rimane stabile anche il fondo della classifica, occupato dalla segnalazione e assistenza per la partecipazione a gare d'appalto (5,1%), mentre cambia l'ordine di preferenza tra le restanti categorie nell'intermezzo. In particolare, **acquisiscono rilevanza la possibilità di partecipare a missioni commerciali all'estero (27,0%) e l'accompagnamento in fiera (19,8%)**, che superano così i servizi di consulenza e formazione su tematiche tecniche (19,3%) e quelli di assistenza nella ricerca di finanziamenti agevolati per l'internazionalizzazione (17,4%), entrambi in calo rispetto a due anni fa.

Figura 13. Servizi a supporto dell'internazionalizzazione ritenuti più importanti dalle imprese (% su totale rispondenti, possibili fino a cinque risposte)

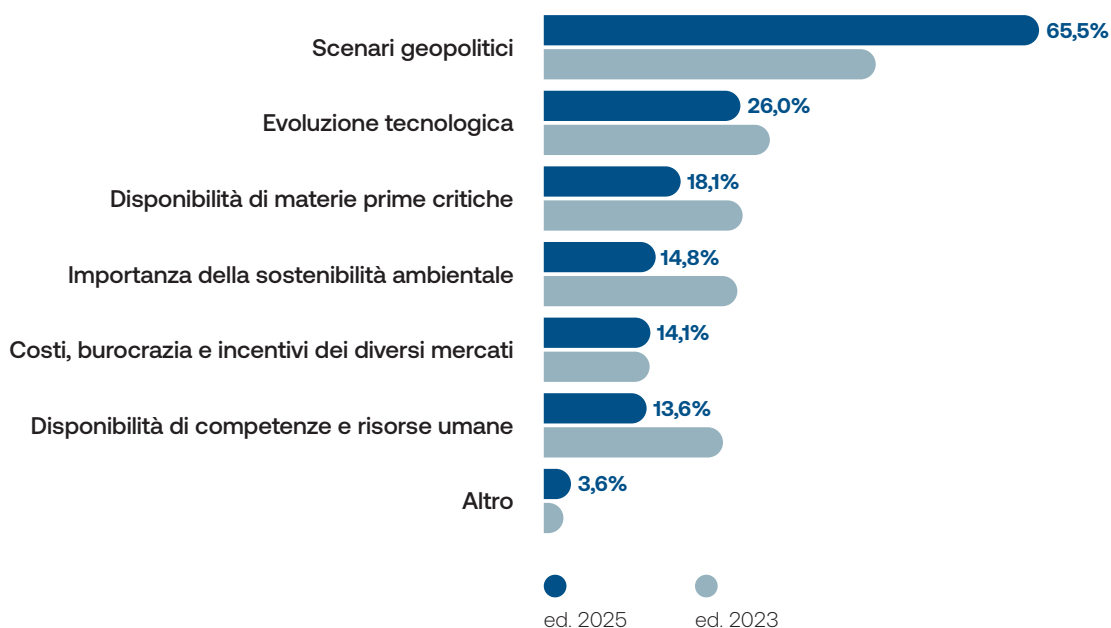


Fonte: Indagine Internazionalizzazione 2025

3.2 L'IMPATTO DELLA GEOPOLITICA SULLE DECISIONI STRATEGICHE E ORGANIZZATIVE DELLE IMPRESE

Le imprese manifatturiere lombarde che operano sui mercati globali sono esposte ai repentini cambiamenti del panorama internazionale, sempre più turbolento per il susseguirsi (o, soprattutto nel quadro più recente, l'accumularsi) di shock di diversa natura e intensità. Non è, dunque, sorprendente che il **65,5%** dei rispondenti consideri l'evoluzione degli **scenari geopolitici** come il **macro-trend di maggiore influenza** sulle scelte strategiche di internazionalizzazione nel medio-lungo periodo, giudizio condiviso da tutte le classi dimensionali d'impresa con uguale grado: la quota ricopriva la prima posizione già due anni fa, ma ora è assolutamente dominante (nel 2023 era del 43,9%). **Al secondo posto**, con molto distacco, si colloca l'**evoluzione tecnologica**, segnalata dal **26,0%** delle imprese e in calo rispetto all'edizione precedente, nonostante la dirompente intelligenza artificiale; la percentuale si alza, tuttavia, per le grandi imprese, più avanti e sensibili nell'integrazione delle nuove tecnologie nei processi produttivi. La **disponibilità di materie prime critiche** è un fattore influente per il **18,1%** del campione, rimanendo così **al terzo posto ma perdendo 'centralità'** in confronto a due anni fa, quando le strozzature lungo le catene di fornitura erano invece un problema di prim'ordine. Un **ridimensionamento interessa anche la sostenibilità ambientale** (quarta con **14,8%**), sebbene rivesta particolare rilevanza per grandi e medie imprese (ossia quelle più direttamente coinvolte da direttive e regolamenti europei), e la **disponibilità di competenze e risorse umane** (quinta con **13,6%**); infine, rimane **stabile** la quota di imprese che segnala le **condizioni burocratiche e fiscali** dei diversi mercati (**14,1%**).

Figura 14. Macro-trend ritenuti di maggiore influenza sulle scelte strategiche nel quadro internazionale nel medio-lungo termine (% su totale rispondenti; possibili due risposte)



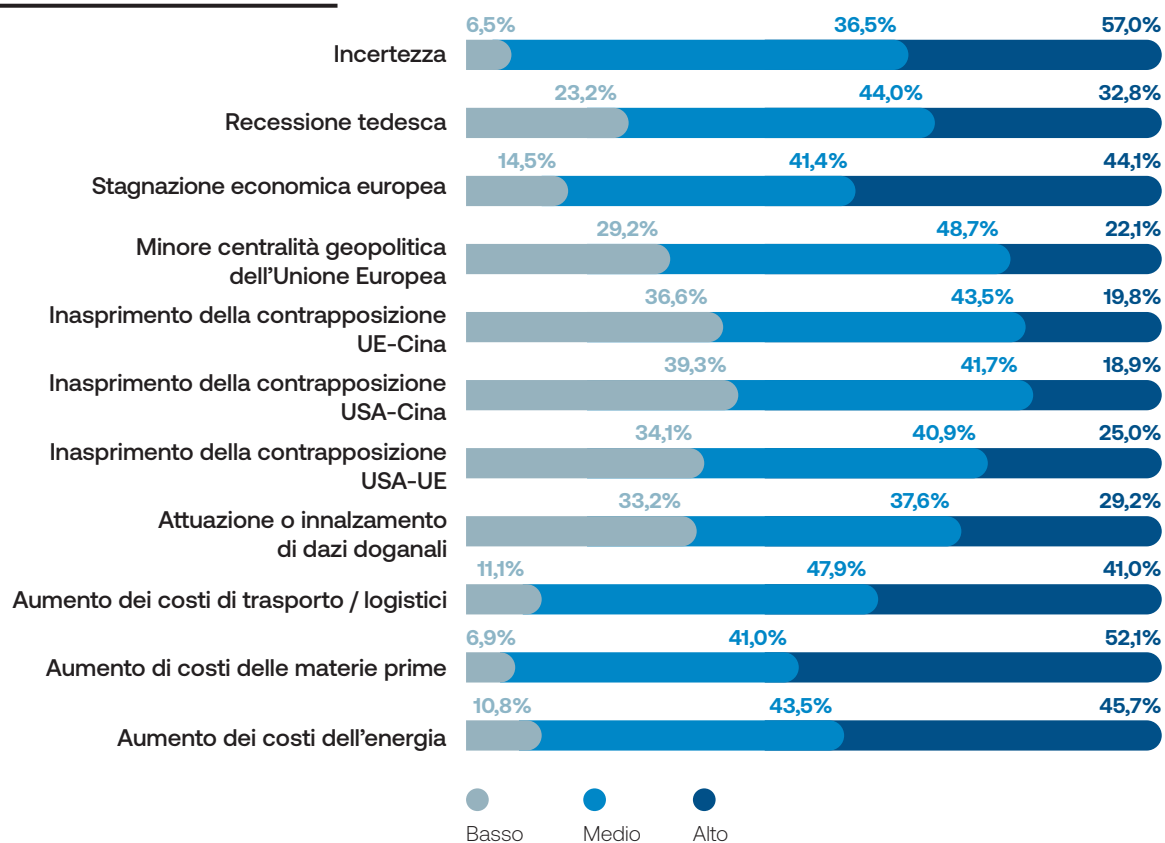
Fonte: Indagine Internazionalizzazione 2025

In uno scenario costellato sullo sfondo da questi *macro-trend*, si è approfondito con le imprese il diverso grado di impatto sull'operatività aziendale di una serie di fattori di natura economica e geopolitica (Figura 15). **L'aspetto considerato a più alta rilevanza è, non sorprendentemente, l'incertezza**, indicata dal 57,0% delle imprese manifatturiere lombarde con lo sguardo rivolto all'anno passato e dal **61,6%** di esse proiettandosi nei **prossimi dodici mesi**.

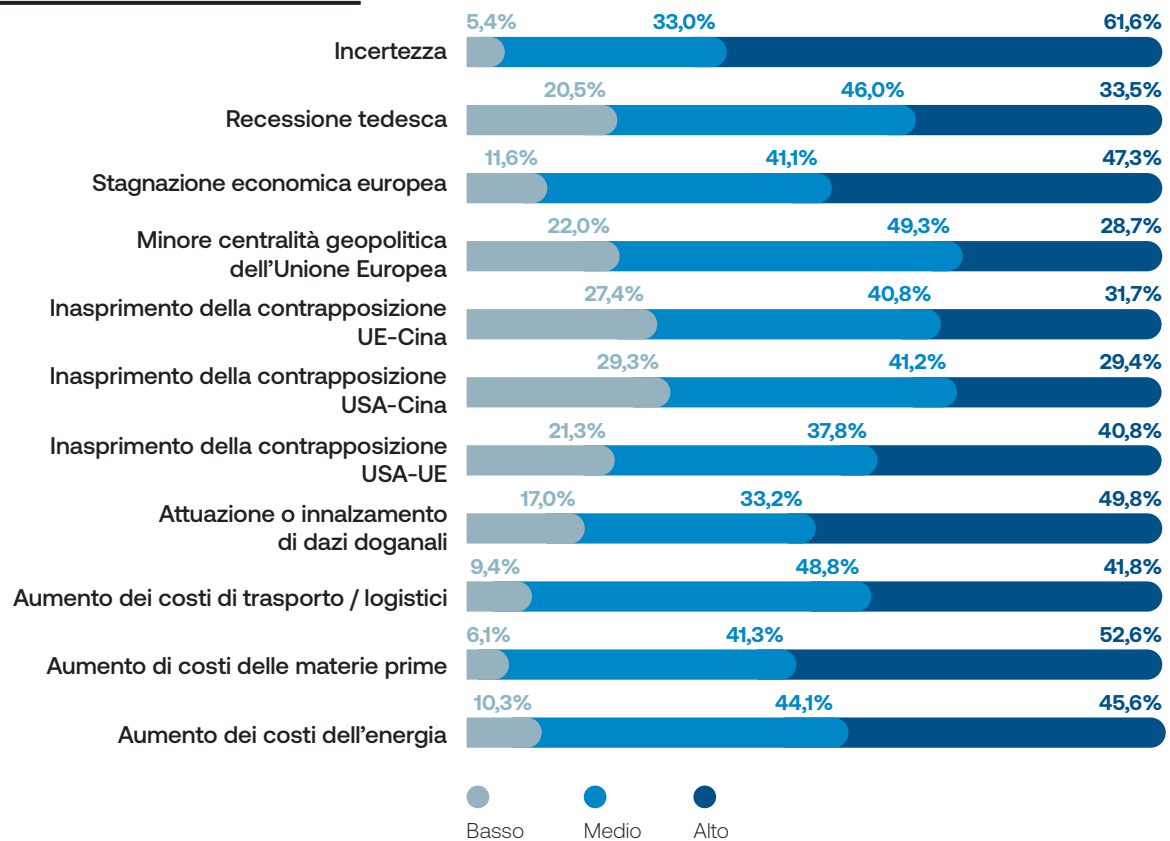
Indagando gli altri fattori, **da qui a un anno la preoccupazione di metà della manifattura lombarda** (49,8% dei rispondenti) **è rivolta ai dazi doganali** (lo scorso anno erano percepiti come un problema rilevante dal 29,2% delle imprese). Parallelamente, cresce la percezione di rischiosità conseguente all'inasprimento dei rapporti tra le maggiori forze geo-economiche mondiali: **il peggioramento dei rapporti tra Unione europea e Stati Uniti avrebbe un impatto elevato secondo il 40,8% delle imprese** (vs 25,0% riferito all'anno passato), il deterioramento dei rapporti tra Unione europea e Cina è considerato un alto rischio dal 31,7% dei rispondenti (a fronte di un 19,8%), la contrapposizione USA-Cina genererebbe effetti significativi per il 29,4% delle imprese (vs 18,9% lo scorso anno). Aumenta anche la quota di chi considera come alto rischio la minore centralità geopolitica dell'Unione europea, al 28,7% se riferita ai prossimi dodici mesi (vs 22,1%).

Figura 15. Livello di impatto dei fattori economici e geopolitici sull'impresa
(% su totale rispondenti)

NEI PASSATI DODICI MESI



Fonte: Indagine Internazionalizzazione 2025

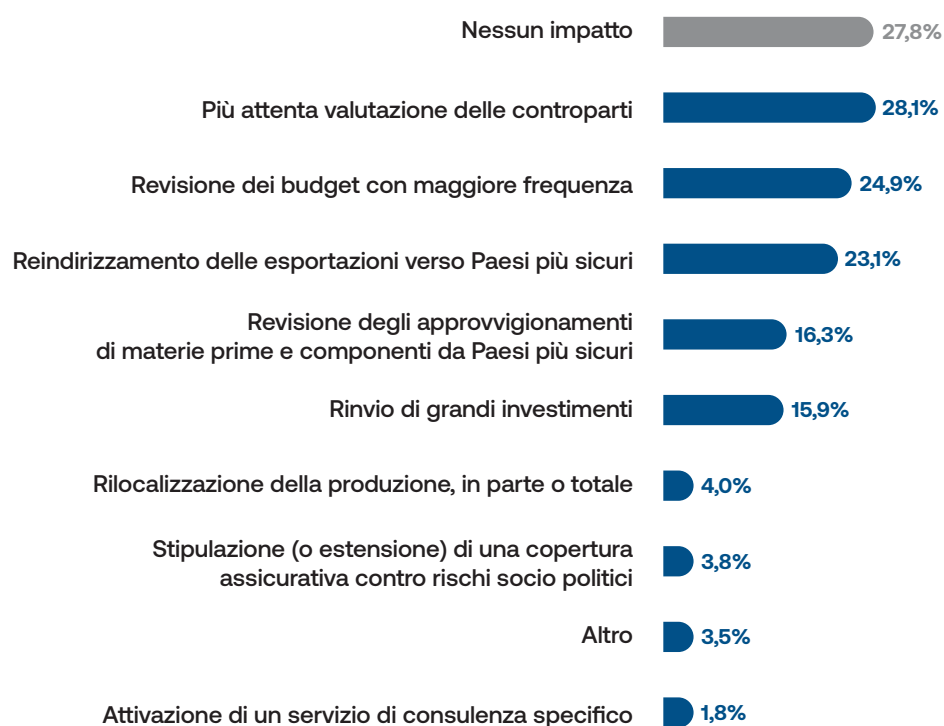
NEI PROSSIMI DODICI MESI

Questi emergenti **fattori orientati alla geopolitica si sommano agli elementi di natura economica che hanno più condizionato l'ultimo anno** e che, in ogni caso, persistono come problematiche con un similare livello di impatto sulle dinamiche aziendali anche in prospettiva. Nei prossimi dodici mesi, l'impatto della **stagnazione economica europea** è difatti **ancora un alto rischio** per quasi il 47,3% delle aziende, così come **continuano a rappresentare una preoccupazione l'aumento dei costi di materie prime** (alto rischio per il 52,6%), **energia** (45,6%) e **trasporto-logistica** (41,8%).

Di fronte a questo scenario, come reagiscono e si attrezzano le imprese? In termini di strategie aziendali (**Figura 15**), **le imprese lombarde internazionalizzate valutano più attentamente le controparti (28,1%)**, attuano **più frequenti revisioni dei budget (24,9%)**, in particolare le realtà di grandi dimensioni, e **reindirizzano le esportazioni verso Paesi considerati più sicuri (23,1%)**, in particolare le piccole e medie imprese. **Poco più di un sesto (16,3%) del campione ha rivisto gli approvvigionamenti di materie prime e componenti**, utilizzando un criterio di selezione favorevole a una maggiore sicurezza, strategia adottata più diffusamente tra le grandi realtà che beneficiano di una maggiore flessibilità e potere contrattuale lungo le catene di fornitura. Vi è, poi, un **15,9% di imprese che ha rinviato gli investimenti**, soprattutto tra le micro, piccole e medie realtà con un atteggiamento più attendista rispetto alle grandi aziende. Solo una piccola parte dei rispondenti è ricorsa a una **rilocalizzazione della produzione (4,0%)**, a una **stipulazione/estensione di una copertura assicurativa** contro rischi socio-politici (**3,8%**) o all'attivazione di un **servizio di consulenza specifico (1,8%)**, rivolgendosi prevalentemente a società di consulenza o associazioni del sistema Confindustria.

Infine, c'è anche da considerare che il **27,8% delle imprese dichiara di non aver cambiato strategia** in risposta alle crescenti turbolenze geopolitiche, in particolare le microimprese che proprio per la loro dimensione ridotta hanno a disposizione contenute risorse per agire prontamente ai veloci cambiamenti dello scenario internazionale.

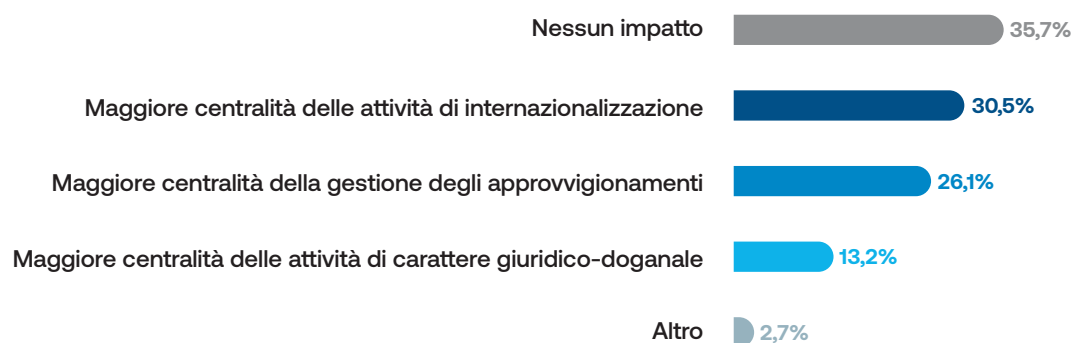
Figura 16. Impatto della geopolitica sulle strategie aziendali (% su totale rispondenti)



Fonte: Indagine Internazionalizzazione 2025

Oltre che sulla strategia, la geopolitica impatta anche sull'**organizzazione** stessa delle imprese, con il risultato di una accresciuta centralità delle aree interne più collegate con la presenza dell'azienda sui mercati esteri. Il **30,5%** dei rispondenti pone, infatti, **maggior attenzione alle attività di internazionalizzazione**, il **26,1%** alla **gestione degli approvvigionamenti** e il **13,2%** ai **temi di carattere giuridico-doganale**.

Figura 17. Impatto della geopolitica sull'organizzazione aziendale (% su totale rispondenti)



Fonte: Indagine Internazionalizzazione 2025

Tali cambiamenti vengono affrontati, innanzitutto, con un potenziamento delle competenze, in particolar modo per l'area giuridico-doganale (per il 69,4% di chi ha dato maggiore centralità a questo ambito nell'organizzazione) ma in misura rilevante anche nelle attività di internazionalizzazione (nel 47,6% dei casi) e nella gestione degli approvvigionamenti (36,0%). In secondo luogo, si aumenta il numero di figure dedicate, soprattutto per le attività di internazionalizzazione (44,0%). Le risorse economiche risultano un fattore su cui agire specialmente nell'ambito della gestione degli approvvigionamenti, con la creazione di un budget dedicato (23,9%), e nelle attività di internazionalizzazione, per le quali il 23,6% delle imprese ha aumentato il budget esistente.

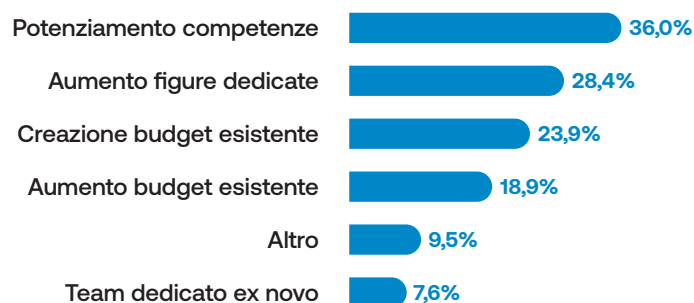
Rimane, tuttavia, che oltre un terzo delle aziende intervistate non ha implementato alcun cambiamento organizzativo interno, segnale di resilienza e strutturazione già adeguata, ma anche verosimilmente di un clima di attesa.

Figura 18. Modalità di azione delle imprese per la riorganizzazione interna (% su rispondenti per ciascuna categoria)

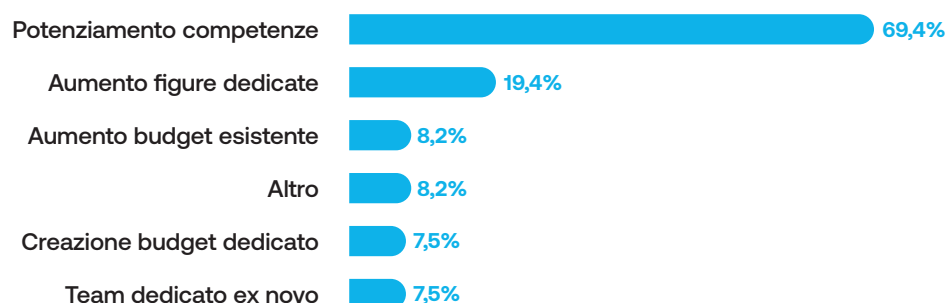
Maggiore centralità alle attività di internazionalizzazione tramite...



Maggiore centralità alla gestione degli approvvigionamenti tramite...



Maggiore centralità alle attività di carattere giuridico-doganale tramite...



Fonte: Indagine Internazionalizzazione 2025

3.3 METODOLOGIA E CAMPIONE

3.3.1 La struttura del questionario

L'indagine Internazionalizzazione, condotta dalle 9 Associazioni di Confindustria Lombardia, rileva con cadenza biennale e a livello regionale le modalità di presenza all'estero, le aree geografiche di interesse e i principali cambiamenti affrontati dalle imprese manifatturiere del territorio. In particolare, l'edizione 2025 indaga l'impatto della geopolitica sulle decisioni strategiche e organizzative delle imprese internazionalizzate.

Il questionario della presente edizione conta **21 domande**, suddivise in due sezioni:

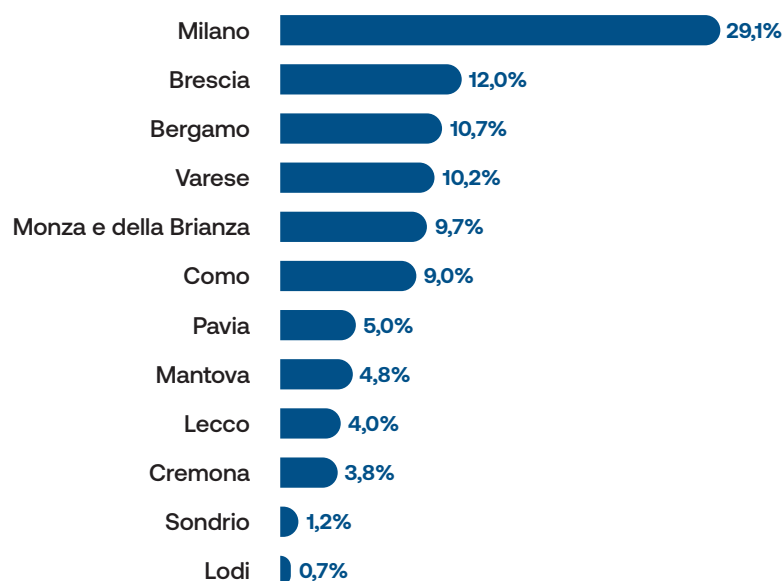
- la **prima (domande 1 - 13)** concerne le modalità e l'intensità della **presenza della manifattura lombarda sui mercati esteri**, i **Paesi partner** attuali e prospettici, la riorganizzazione delle **reti di fornitura**, i **macro-trend** ritenuti di maggior influenza per le strategie di medio-lungo termine e i **servizi** per l'internazionalizzazione;
- la **seconda (domande 14 - 21)**, oggetto del focus 2025, si concentra sulla **percezione in termini di rischio dei fattori economici e geopolitici** ad oggi più rilevanti e sulle **azioni strategiche e organizzative delle imprese** in risposta all'evoluzione dello scenario internazionale.

Il questionario è stato somministrato dalle Associazioni territoriali di Confindustria Lombardia alle proprie imprese in due fasi: dal 2 al 18 aprile 2025 tramite CAWI (*Computer Assisted Web Interview*) e dal 5 al 23 maggio tramite CATI (*Computer Assisted Telephone Interview*).

3.3.2 Le caratteristiche del campione

L'indagine ha raccolto 1.238 questionari di imprese manifatturiere lombarde, di cui 1.012 sono internazionalizzate e, che quindi costituiscono il campione su cui si basano le elaborazioni del report.

Figura 19. Distribuzione territoriale del campione (% su totale rispondenti)



Nota: la somma delle singole percentuali potrebbe differire leggermente dal 100% per ragioni di arrotondamento al primo decimale

I settori più rappresentati nel campione sono i metalli (22,5%) e la meccanica (20,8%), seguiti da gomma-plastica e altri prodotti da minerali non metalliferi (11,8%) e moda (10,6%); gli altri comparti hanno un'incidenza inferiore all'8%. L'analisi settoriale è condotta sulla base dei codici Ateco a 2 digit e considera gli aggregati riportati nella **Tabella 1**.

Figura 20. Distribuzione settoriale del campione (% su totale rispondenti)

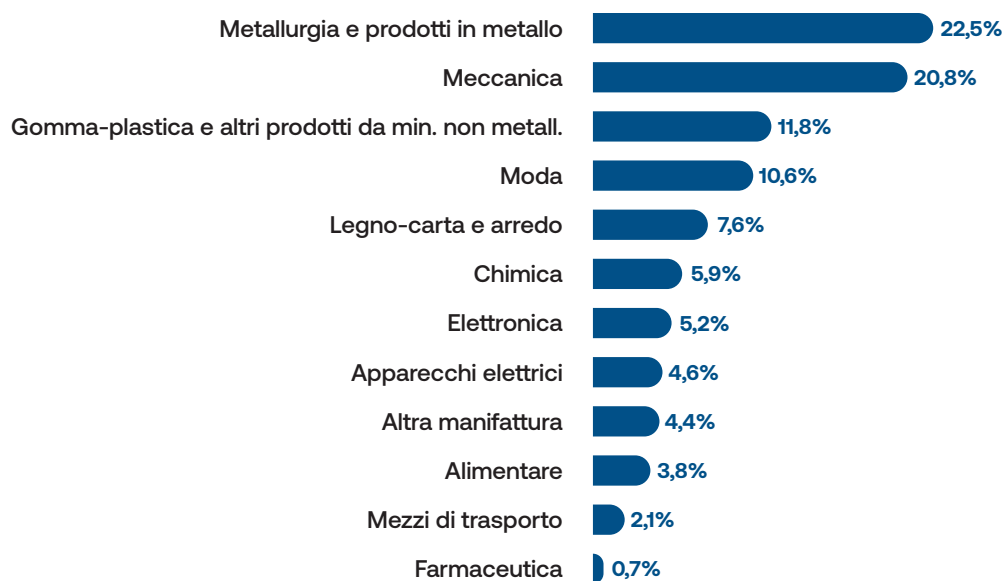
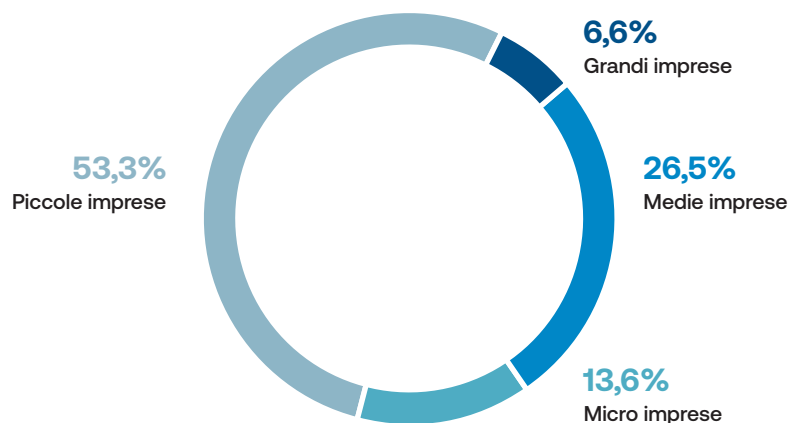


Tabella 1. Raggruppamento dei codici Ateco nei macrosettori del manifatturiero

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

Infine, oltre la metà del campione (il 53,3%) è costituito da piccole imprese (10-49 addetti), cui segue un 26,5% di medie imprese (50-249 addetti), un 13,6% di microimprese (0-9 addetti) e un 6,6% di realtà di grandi dimensioni (250 e più addetti).

Figura 21. Distribuzione per classe dimensionale del campione (% su totale rispondenti)



4. Il posizionamento della Lombardia e dei *benchmark* europei sui mercati internazionali nel lungo termine

Dalla fine dello scorso secolo ad oggi si è assistito a una sostanziale riconfigurazione dell'architettura del commercio mondiale, che ha portato a una progressiva riduzione delle quote di mercato storicamente detenute dalle economie avanzate a favore di Paesi emergenti, con particolare riferimento alla Cina e ai mercati dell'Asia-Pacífico. Questo processo di ricomposizione, che ha definito la 'terza ondata' della globalizzazione, è stato caratterizzato dall'intensificazione della frammentazione produttiva e dalla crescente complessità delle catene globali del valore. Parallelamente, la liberalizzazione dei flussi commerciali e degli investimenti diretti esteri ha amplificato la competizione sui mercati globali, richiedendo alle imprese europee, italiane e, di conseguenza, lombarde strategie di internazionalizzazione sempre più flessibili e sofisticate.

L'elevato grado di interconnessione dei sistemi produttivi e commerciali globali raggiunto negli ultimi decenni è risultato ancor più tangibile in concomitanza di una serie di eventi, quali la crisi finanziaria del 2008-2009, la pandemia di COVID-19 e le recenti tensioni geopolitiche. Tali shock hanno dimostrato come le dinamiche originate in specifiche aree geografiche si propaghino rapidamente a livello mondiale, pur con impatti di intensità differenti tra economie e tra direzioni dei flussi di scambio internazionali.

In questo contesto di continua trasformazione, l'evoluzione delle quote di mercato sul commercio mondiale fornisce indicazioni fondamentali per comprendere la capacità dei territori di attrarre domanda estera e quindi di essere competitivi nel confronto globale.

Il presente capitolo analizza l'andamento tra il 2005 e il 2024 delle esportazioni lombarde in termini di incidenza sul valore complessivo mondiale, utilizzando come *benchmark* regioni europee di riferimento quali Bayern, Baden-Württemberg, Cataluña e Auvergne-Rhône Alpes, caratterizzate anch'esse da una consolidata tradizione manifatturiera. Il periodo di osservazione abbraccia due decenni di fasi economiche distinte e delimitate da shock di diversa natura, in seguito ai quali il mantenimento (o perdita) delle quote di mercato è dipeso dalla struttura delle esportazioni regionali e dalla velocità di azione e adattabilità dei sistemi produttivi territoriali.

Inoltre, la presenza della Lombardia e dei *peer* sui mercati esteri viene esaminata a livello settoriale e geografico, scomponendo le esportazioni complessive per classe tecnologica e per area di destinazione. Tale analisi strutturale, sempre in ottica dinamica, consente di identificare il livello di diversificazione del *portfolio* export e, di conseguenza, di valutare la resilienza competitiva del sistema produttivo regionale in scenari ad elevata volatilità, dove emerge sempre più chiaramente l'importanza per le imprese di saper mitigare i rischi derivanti da shock economici e, oggi più che mai, geopolitici.

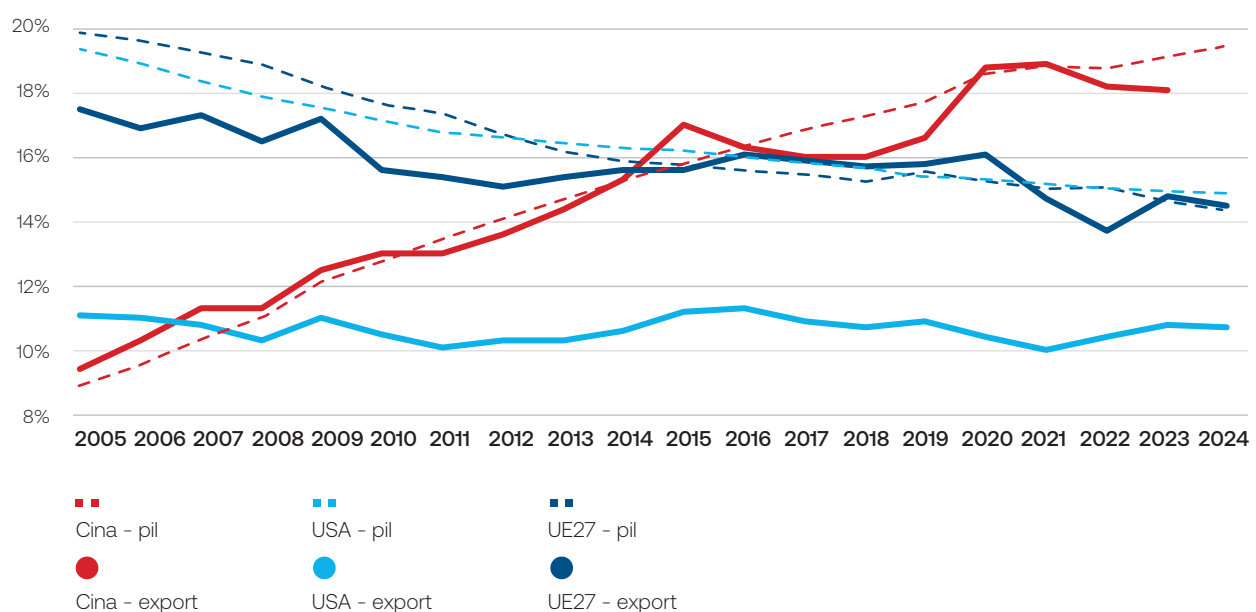
4.1 L'EVOLUZIONE DELLE MARKET SHARE NEGLI ULTIMI VENT'ANNI

L'andamento delle quote di mercato delle principali regioni manifatturiere europee dai primi anni 2000 ad oggi rivela un processo di erosione generalizzato ma, al contempo, differenziato nelle dinamiche temporali e nelle intensità di risposta ai principali eventi dirompenti accaduti nel periodo considerato.

In generale, questo trend è condiviso sia dall'Europa sia dalle altre economie avanzate, a favore di una veloce espansione di mercati emergenti, in particolare della Cina, che si è progressivamente integrata nelle *global value chain* (Figura 22). Nel 2004 l'Unione europea attivava il 17,5% delle esportazioni mondiali, percentuale che si è fortemente ridotta già nei primi anni del nuovo secolo per poi scendere al 14,5% nel 2024. Parallelamente, gli Stati Uniti sono passati dall'11,1% al 10,7%, a indicare quindi un punto di partenza 'più basso' ma una maggior tenuta nel lungo termine, mentre è evidente l'exploit delle esportazioni cinesi, la cui *market share* è più che raddoppiata in vent'anni, dal 9,4% al 18,1% nel 2023¹: la Cina si caratterizza, infatti, per essere prevalentemente un grande esportatore (al momento, il più grande al mondo) più che un consumatore (come sono, invece, gli Stati Uniti).

Gli andamenti delle quote di mercato nell'export riflettono le traiettorie del peso economico di ciascuna area rispetto al Pil mondiale, tra il 2005 e il 2024 complessivamente in diminuzione per Unione europea e Stati Uniti e in netta espansione per Cina, dove ha giocato un ruolo fondamentale la progressiva transizione da fornitore a basso costo a hub produttivo ad alto carattere tecnologico e, di conseguenza, ad elevato valore aggiunto.

Figura 22. Quote sull'export e sul Pil globale dei principali attori economici mondiali (% , valori correnti in €)



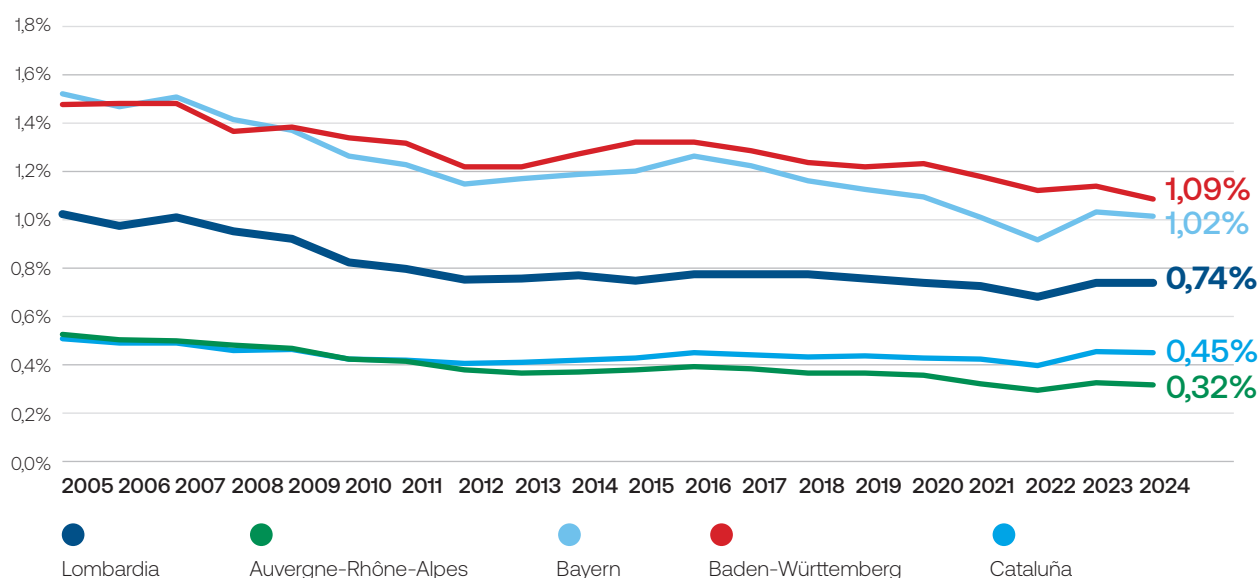
Fonte: Centro Studi Assolombarda su dati Eurostat e IMF

¹ Ultimo dato disponibile.

Tornando all'analisi geograficamente 'più prossima', il primo punto di osservazione sono i livelli di *market share* (Figura 23). **La Lombardia si posiziona a metà del benchmark, con una quota di export mondiale pari a 0,74% nel 2024 (era 1,03% nel 2005)**: sopra a Cataluña e Auvergne-Rhône Alpes, sotto a Bayern e Baden-Württemberg. Le regioni tedesche mantengono una posizione di leadership lungo tutto l'arco temporale 2005-2024, partendo da incidenze dell'1,52% per il Bayern e dell'1,48% per il Baden e arrivando alle rispettive quote di 1,02% e 1,09% (a simil distanza, ma con posizione invertita). È invece ben più ridotta la presenza sui mercati esteri della regione spagnola e di quella francese, che all'inizio del periodo in analisi detenevano circa lo 0,50% dell'export mondiale, percentuale scesa rispettivamente a 0,45% e 0,32% nel 2024.

I *peer*, al pari della Lombardia, sono dunque tutti accomunati da un **diffuso ridimensionamento delle proprie market share nel lungo termine**, coerentemente con la dinamica europea. Tale andamento comune, con però intensità differenti, ha anche determinato una **riduzione della distanza tra i territori considerati**.

Figura 23. Quote di mercato sull'export mondiale di Lombardia e regioni europee benchmark (% , valori correnti in €)

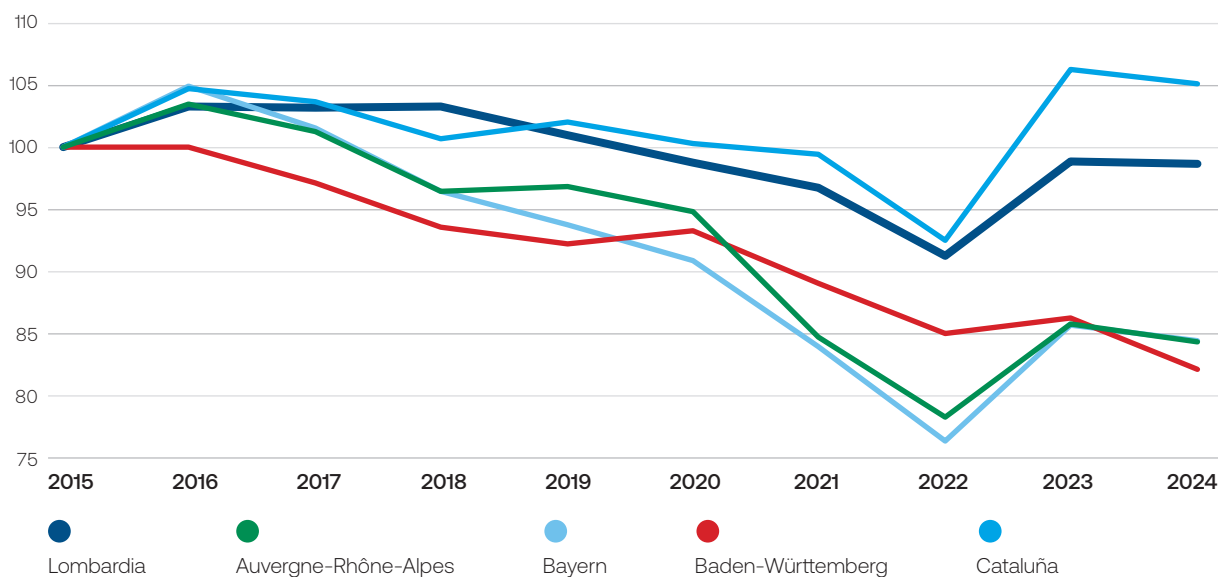


Fonte: Centro Studi Assolombarda su dati Istat, Destatis, Gencat, Insee e ITC Statistics

Proseguendo nella riflessione, l'analisi tramite indicizzazione su un anno base permette poi di rendere più confrontabili gli andamenti tra i vari territori: alla capacità 'di essere' sui mercati internazionali, riflessa nel livello di *market share*, si affianca la capacità 'di mantenersi e reagire' alle pressioni esterne, osservabile negli andamenti rispetto sia agli altri sia al proprio passato (Figura 24). Il vantaggio di una maggiore comparabilità è, tuttavia, parzialmente controbilanciato dal fatto che le variazioni percentuali calcolate sulla dinamica indicizzata possono amplificare l'entità dei cambiamenti effettivi nelle quote di mercato, che, per loro natura, sono invece caratterizzate da oscillazioni molto contenute.

Al netto di questa premessa per la lettura dei dati, il confronto è svolto a partire dal 2015, anno che segna per tutti i territori l'uscita dal periodo della doppia crisi, prima la Grande recessione e poi quella del debito sovrano, al fine di indagare andamenti che siano caratterizzati da simili condizioni di partenza. Gli effetti della *double dip recession*, infatti, sono stati molto marcati su Lombardia e Cataluña, non impattando, invece, le altre aree.

Figura 24. Andamento delle quote di mercato sull'export mondiale di Lombardia e regioni europee *benchmark* (indice 2015=100, valori correnti in €)



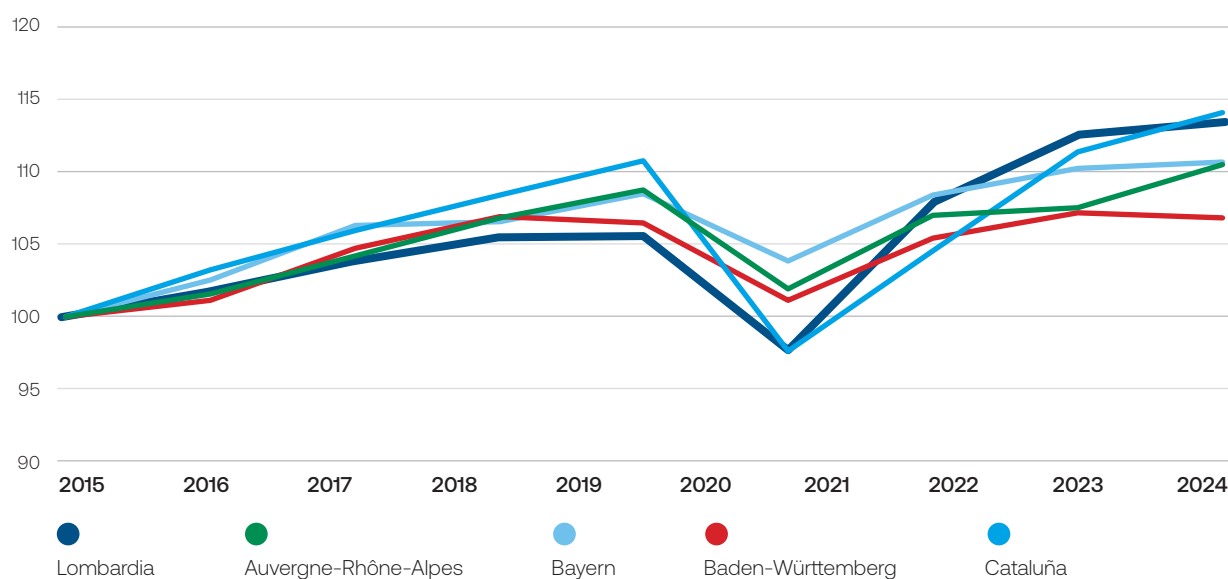
Fonte: Centro Studi Assolombarda su dati Istat, Destatis, Gencat, Insee e ITC Statistics

Nel periodo tra il 2015 e il 2019, la Lombardia si mostra più resiliente delle regioni tedesche e anche di quella francese, avvantaggiata dal forte contributo positivo all'export da parte del settore chimico, farmaceutico e dei metalli. Bayern e Baden-Württemberg soffrono di una pesante contrazione nelle vendite all'estero di automotive, loro settore di specializzazione e con domanda rallentata a livello mondiale. Nel quinquennio, le *market share* dei due territori tedeschi calano rispettivamente del -6% e -8%; diminuisce anche l'incidenza dell'Auvergne-Rhône Alpes (-3%), mentre la Lombardia e la Cataluña rimangono sostanzialmente stabili.

Con lo shock economico-sanitario scaturito dalla pandemia di Covid-19 si evidenziano ancor più le divergenze nelle capacità di adattamento dei territori alle trasformazioni del contesto competitivo internazionale. **La Lombardia dimostra una tenuta anche nell'arco temporale del post-pandemia, con una diminuzione di *market share* contenuta al -2% circa tra il 2019 e il 2024: si tratta di una performance decisamente positiva sia rispetto a Bayern (-10%) e Baden-Württemberg (-11%), le cui esportazioni risentono della recessione economica che colpisce la Germania nel suo complesso, sia in confronto all'Auvergne-Rhône Alpes (-13%), che si presenta quindi nuovamente debole. Meglio della Lombardia, c'è la Cataluña che in questo arco temporale registra una crescita nella quota di mercato, nel 2024 più alta del +3% rispetto al 2019.**

Le dinamiche delle *market share* sull'export internazionale vanno lette anche alla luce dell'evoluzione economica dei territori. Affiancando, quindi, l'andamento delle quote di export (Figura 24) a quello del Pil (Figura 25), emerge una performance lombarda sui mercati internazionali **sopra le attese nel periodo 2015-2019. La Lombardia registra, infatti, una sostanziale tenuta, nonostante sia il territorio tra i peer a registrare la più modesta espansione economica, a indicare quindi una crescente vocazione all'export.** Il Baden-Württemberg, che ha una crescita di Pil solo di poco maggiore alla Lombardia, è interessato invece da un netto ridimensionamento della presenza sui mercati internazionali, mostrando così una minore competitività, ma sono Bayern e Auvergne-Rhône Alpes a conseguire le performance più deludenti, perdendo *market share* nonostante sperimentino più marcati avanzamenti di Pil.

Figura 25. Andamento del Pil di Lombardia e regioni europee benchmark (indice 2015=100)



Fonte: Centro Studi Assolombarda su dati Istat ed Eurostat

Gli anni del post-Covid mostrano risultati per la Lombardia ragguardevoli su entrambi i fronti, quindi con maggior 'coerenza' tra la crescita interna e il posizionamento sui mercati internazionali. **Tra il 2019 e il 2023, la regione italiana sperimenta la più elevata espansione di Pil nel benchmark e riesce a riprendersi velocemente dallo shock pandemico anche in termini di export, così da avere al 2023 una *market share* pressoché stabile rispetto a quella del 2019.** Si distingue anche la Cataluña, che beneficia di una decisa crescita economica e riesce ad aumentare le proprie quote di mercato, mentre Bayern e Baden-Württemberg risentono del rallentamento nazionale e vedono un ridimensionamento delle *market share*. Il posizionamento più debole sui mercati esteri interessa l'Auvergne-Rhône Alpes, che nonostante un incremento del Pil intermedio tra i benchmark, registra il più intenso ridimensionamento delle proprie esportazioni rispetto all'aggregato mondiale.

4.2 LA COMPOSIZIONE STRUTTURALE DELLE ESPORTAZIONI

La scomposizione dell'export manifatturiero per gruppi di intensità tecnologica e geografie di destinazione offre, poi, ulteriori spunti per leggere l'evoluzione strutturale del posizionamento sui mercati internazionali di ogni territorio.

Nella presente sezione si considera la classificazione di intensità tecnologica Eurostat per settori (*sectoral approach*²): i comparti della manifattura vengono suddivisi tra *high-tech*, *medium high-tech*, *medium low-tech* e *low-tech*³. Per quanto riguarda la dimensione geografica, si pone l'attenzione sulle quote di export destinate ai mercati mondiali più importanti, quali l'Unione europea 27, gli Stati Uniti, la Cina e l'Asean (Association of Southeast Asian Nations)⁴, quest'ultima ancora poco rilevante in termini assoluti di valore dell'export dei territori considerati ma di crescente importanza per il prossimo futuro.

4.2.1 I settori per classe di intensità tecnologica

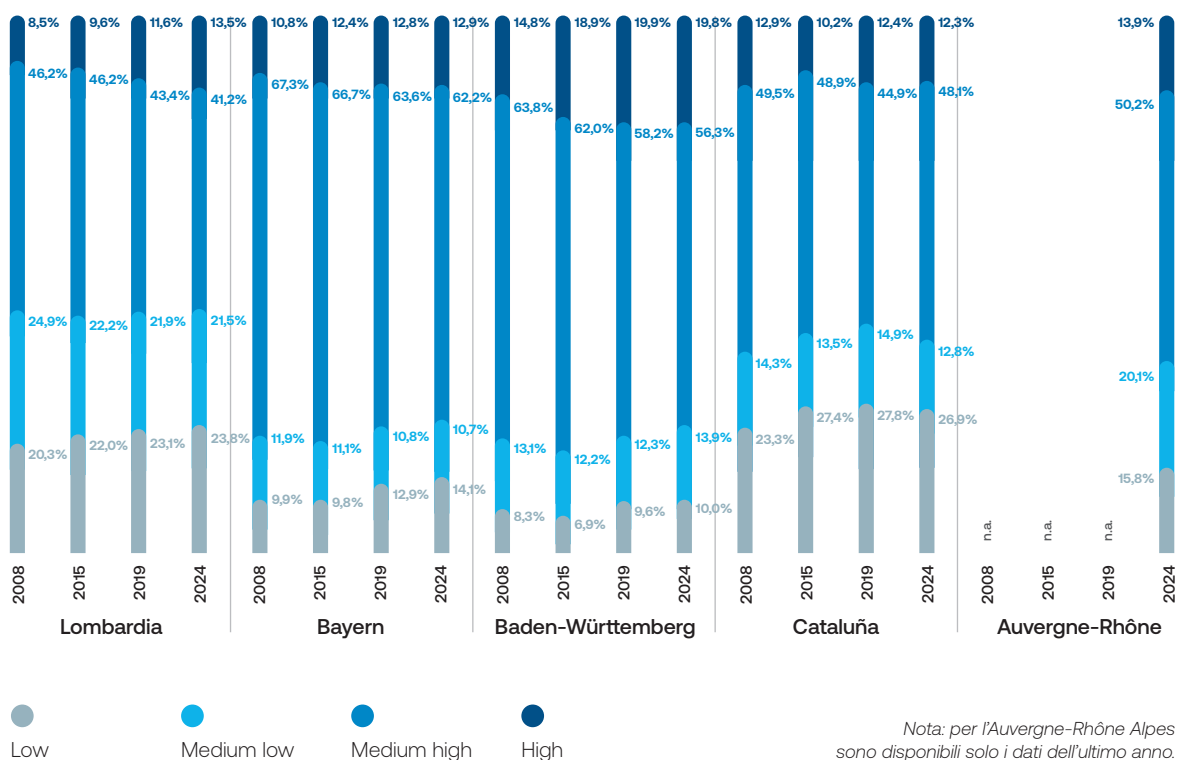
La scomposizione dell'export secondo l'intensità tecnologica (**Figura 26**) permette di valutare la competitività dei diversi sistemi produttivi nel lungo periodo, indagando la loro capacità di presidiare i segmenti di mercato in maggiore espansione, quindi la loro flessibilità di riposizionamento sulle piattaforme internazionali. Di fatto, in un'epoca dove l'innovazione è un driver competitivo che 'viaggia ad alta velocità', affermare la propria presenza nei settori *high-tech* determina non solo le performance commerciali di breve termine ma anche in prospettiva.

² L'intensità tecnologica può essere definita anche sulla base del *product approach* e *patent approach*. Il primo definisce le classi a livello di prodotto (invece che di settore), considerando il rapporto tra spesa in R&S e vendite totali e utilizzando la nomenclatura SITC (Standard International Trade Classification); il secondo considera la classificazione dei brevetti secondo l'International Patent Classification (IPC). Fonte: Glossary:High-tech - Statistics Explained - Eurostat

³ Sulla base del rapporto tra la spesa di ciascun settore in R&S e il valore aggiunto generato. Considerando la nomenclatura Ateco, i settori *high-tech* sono (21) farmaceutica ed (26) elettronica; i settori *medium high-tech* sono (20) chimica, (27) apparecchiature elettriche, (28) meccanica, (29) veicoli a motore, (30) altri mezzi di trasporto; i settori *medium-low tech* sono (19) coke e prodotti derivati dalla raffinazione del petrolio, (22) gomma-plastica (23) altri prodotti derivati dalla lavorazione di minerali non metalliferi, (24) metallurgia, (25) prodotti in metallo, (33) riparazione e manutenzione di macchinari e impianti; i settori *low-tech* sono (10) alimentari, (11) bevande, (12) prodotti del tabacco, (13) abbigliamento, (14) tessile, (15) pelletteria, (16) legno, (17) carta, (18) stampa e supporti registrati, (31) mobili, (32) altra manifattura.

⁴ Area di libero scambio che comprende i Paesi di Brunei, Cambogia, Indonesia, Laos, Malesia, Myanmar, Filippine, Singapore, Thailandia e Vietnam.

Figura 26. Struttura delle esportazioni per classi di intensità tecnologica settoriale (% sul totale manifatturiero, valori correnti in €)



Fonte: Centro Studi Assolombarda su dati Istat, Destatis, Gencat, Insee

Nel 2024 le vendite all'estero delle regioni benchmark presentano una predominanza dei settori a media-alta intensità tecnologica. La **Lombardia**, dove vale il **41,2%** dell'export industriale e comprende settori di vocazione del territorio quali meccanica (17,6% del totale export manifatturiero lombardo) e chimica (11,1%). Questa classe tecnologica risulta **più pronunciata in Cataluña (48,1%), Auvergne-Rhône Alpes (50,2%)** e, soprattutto, **Baden-Württemberg (56,3%) e Bayern (62,2%)**. La regione spagnola è caratterizzata da una forte presenza del settore automotive e ospita il principale cluster industriale chimico del Paese (con quasi 2 mila imprese, un quarto del totale⁵), che concentra ben il 21% dell'export complessivo regionale; anche l'Auvergne-Rhône Alpes è contraddistinto dal più importante polo di produzione del settore chimico in Francia⁶. L'elevata incidenza nei territori tedeschi è da attribuire prioritariamente al settore automotive, che vale il 22,6% nel Baden e il 25,5% nel Bayern, e poi alla meccanica, intorno a un 20% per entrambe. Questa specializzazione molto forte legata all'automotive spiega in buona parte le recenti difficoltà dell'economia tedesca in un contesto dove alla debolezza della domanda globale per le auto si affianca la crescente competizione proveniente dalla Cina nel mercato dei veicoli elettrici. Questa 'nuova' pressione esterna in un settore tradizionalmente di leadership europea indica anche come la Cina, che all'inizio della 'terza globalizzazione' ricopriva un ruolo di produttore a basso

⁵ Fonte: Catalonia Trade & Investment.

⁶ Fonte: Invest in Auvergne-Rhône-Alpes.

costo all'interno di catene a ridotto valore aggiunto, abbia attuato una ricomposizione della propria economia interiorizzando l'avanzamento tecnologico⁷.

Nonostante la sua persistente rilevanza, guardando all'andamento **tra il 2008 e il 2024** dell'aggregato *medium-tech* si identifica un **ridimensionamento in tutti i territori**⁸: un calo di circa 5 p.p. (punti percentuali) per Bayern e Lombardia, una diminuzione di 7,5 p.p. per il Baden-Württemberg e solo 1,5 p.p. per la Cataluña.

La seconda classe tecnologica per incidenza sull'export lombardo nel 2024 è quella dei settori low tech, che rappresentano il 23,8% del totale: anche in questo caso emergono specializzazioni del *Made in Italy* quali, soprattutto, la moda (10,9%) e anche l'alimentare (6,5%). La **Cataluña** registra un'incidenza su **ordini di grandezza simili (26,9%**, di cui metà è rappresentato dall'alimentare), mentre **la quota si abbassa decisamente per Auvergne-Rhône Alpes (15,8%), Bayern (14,1%) e Baden-Württemberg (10,0%)**.

Tra il 2008 e il 2024, il peso dei settori con un ridotto profilo tecnologico è cresciuto per tutti i territori considerati, dal più contenuto incremento di 1,8 p.p. per il Baden-Württemberg a quello più deciso di 4,2 p.p. per il Bayern. Nell'intermezzo, la Cataluña registra +3,7 punti percentuali e la Lombardia segna un +3,5 p.p., con particolare aumento dell'alimentare, che nel post-Covid è favorito da un incremento nella domanda mondiale. Al contrario, la specializzazione nel settore del tessile-abbigliamento, soprattutto di lusso, espone la regione italiana al rallentamento delle vendite del comparto a livello globale, con difficoltà in particolare negli ultimi due anni.

Proseguendo in ordine di quota, **l'aggregato dei settori a medio-bassa intensità tecnologica rappresenta il 21,5% del valore dell'export manifatturiero lombardo** nel 2024, di cui quasi tre quarti nel comparto dei metalli. Si tratta di un'incidenza **distintiva** rispetto alle regioni europee *benchmark*: il Baden-Württemberg si ferma al 13,9%, la Cataluña al 12,8% e il Bayern al 10,7%. Simile alla Lombardia risulta l'Auvergne-Rhône Alpes (20,1%).

In sedici anni, **l'incidenza del medium-low tech è diminuita** di 3,4 punti percentuali in Lombardia, di 1,5 p.p. in Cataluña, di 1,2 p.p. nel Bayern, mentre è **cresciuta** di 0,8 punti percentuali **in Baden-Württemberg**.

Infine, **i settori high-tech costituiscono il 13,5% delle vendite all'estero delle imprese lombarde** lo scorso anno: il 6,4% in farmaceutica e il 7,1% in elettronica. La Lombardia **supera Cataluña** (12,3%, con prevalenza di farmaceutica) e **Bayern** (12,9%, con maggioranza di elettronica). L'incidenza di questi settori è **pressoché analoga nell'Auvergne-Rhône Alpes** (13,9%, con sostanziale parità tra farmaceutica ed elettronica) e **decisamente più rilevante in Baden-Württemberg**, che si distacca da tutti i *peer* con quasi un quinto (19,8%, di cui oltre la metà in farmaceutica) delle esportazioni manifatturiere in settori ad alto contenuto tecnologico.

In dinamica, **la quota di settori high-tech in Lombardia nel 2024 è il risultato di un'evidente espansione rispetto al 2008, pari a +5 punti percentuali, con contributo sia della farmaceutica che dell'elettronica**. Un'identica intensità di avanzamento è condivisa dal

⁷ Institute for Security & Development Policy, *Made in China 2025*, giugno 2018.

⁸ Diversamente dalla sezione precedente, il periodo di confronto temporale parte dal 2008 (invece che dal 2004) per mancanza di disponibilità di dati antecedenti sulla composizione per settori e geografie dell'export tedesco. L'analisi della dinamica non coinvolge l'Auvergne-Rhône Alpes in quanto non è disponibile la serie storica.

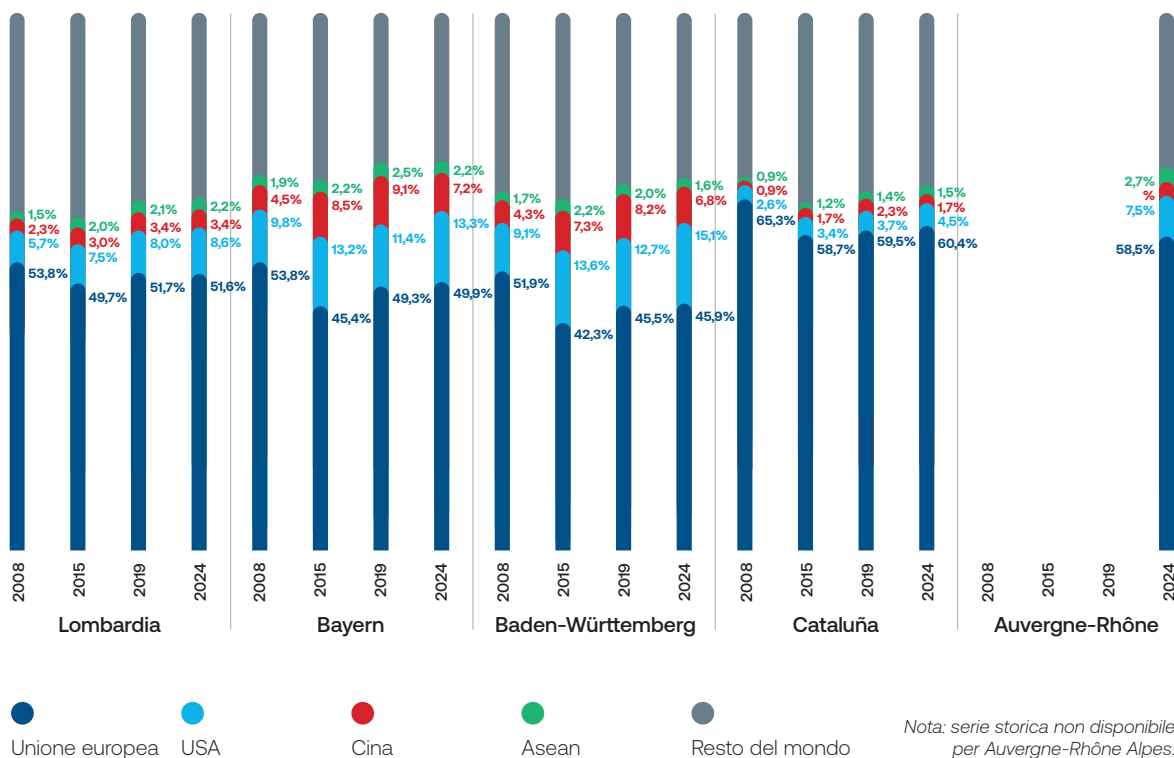
Baden-Württemberg, attribuibile quasi unicamente all'aumento dell'export farmaceutico. Al contempo, l'incremento del Bayern si ferma a +2,1 punti percentuali, per via di una contenuta dinamica su entrambi i settori *high-tech*. La Cataluña è l'unica regione tra i *peer* dove diminuiscono le esportazioni *high-tech*, dal 12,9% del 2008 al 12,3% del 2024, a causa di un deciso calo nel settore elettronico.

In sintesi, **le esportazioni lombarde presentano incidenze dei settori *low-tech* (soprattutto del comparto moda) e *medium low-tech* (in particolare dei metalli) stabilmente più elevate rispetto a tutti i *peer***: tale struttura è intrinsecamente legata al *Made in Italy*, che non deve però essere considerata come uno svantaggio ma come leva di eccellenza in quanto rappresenta un '*low-tech* di qualità'. Al contempo, rimane **relativamente più ridotta la quota dei settori con contenuto tecnologico medio-alto**, mentre **il peso del manifatturiero *high-tech* è ora nel complesso allineato tra i benchmark** grazie a una decisa espansione nel periodo considerato (fa eccezione il Baden-Württemberg che distanzia tutti con una fortissima incidenza della farmaceutica).

4.2.2 Le geografie di destinazione

Infine, l'analisi disaggregata delle esportazioni per destinazioni (Figura 27) consente di individuare i mercati più e meno serviti, fornendo una mappatura del grado di diversificazione geografica e, di conseguenza, dell'esposizione territoriale alla ricomposizione dei flussi di domanda e agli shock geopolitici.

Figura 27. Struttura delle esportazioni per destinazione geografica
(% sul totale manifatturiero, valori correnti in €)



Fonte: Centro Studi Assolombarda su dati Istat, Destatis, Gencat, Insee

L'Unione europea era e rimane il principale mercato di sbocco per le esportazioni di tutte le regioni *benchmark*, seppure con lievi ridimensionamenti rispetto al 2008. **Cataluña** e **Auvergne-Rhône Alpes** sono le più connesse con il mercato unico, avendo rispettivamente il **60,4%** e il **58,5%** di vendite manifatturiere dirette verso i Paesi membri; d'altronde, una bassa propensione all'export (caratterizzante queste due regioni) si traduce verosimilmente in una concentrazione geografica dei flussi commerciali verso le aree di prossimità. Segue la **Lombardia** con un **51,6%**, a poca distanza c'è il **49,9%** del **Bayern** e chiude la classifica il **45,9%** del **Baden-Württemberg**.

Tra il 2008 e il 2024 gli Stati Uniti acquistano una quota sempre maggiore come mercato di destinazione per le esportazioni delle imprese manifatturiere lombarde, salendo dal **5,7%** all'**8,6%**, soprattutto per l'incremento delle vendite della farmaceutica. Un ruolo più rilevante del mercato statunitense caratterizza il **Bayern (13,3%)** e il **Baden-Württemberg (15,1%)**, che già nel 2008 registravano incidenze più alte, rispettivamente intorno al 10%-9%: anche per le regioni tedesche, il traino è fornito dall'exploit del comparto *high-tech*. Al contrario, gli Stati Uniti sono una destinazione poco presente per **Auvergne Rhône-Alpes (7,5% nel 2024)** e **Cataluña (4,5%)**, sebbene anche quest'ultima veda un aumento dal 2,6% del 2008.

L'accresciuto posizionamento nei confronti della domanda dagli USA rappresenta un elemento favorevole per la crescita dell'export, essendo gli Stati Uniti il più grande 'consumatore' al mondo, ma, nell'attuale contesto geopolitico, costituisce anche un fattore di maggiore esposizione all'incertezza legata ai repentini annunci sull'innalzamento dei dazi.

Le esportazioni manifatturiere lombarde hanno guadagnato un po' di spazio anche sul mercato cinese, la cui incidenza è salita dal 2,3% del 2008 al 3,4% del 2024. Si tratta di una quota comunque molto contenuta, che si confronta con il **più consistente 7,2% del Bayern** (dal 4,5% del 2008) e con il **6,8% del Baden-Württemberg** (dal 4,3%): per entrambe le regioni tedesche l'incremento è guidato dalle vendite dell'elettronica, mentre la crescita della Lombardia è ascrivibile prevalentemente al settore della moda, specialmente di lusso. Al contempo, il mercato cinese è ancora una destinazione poco presente anche per le esportazioni di **Auvergne Rhône-Alpes (2,8%)** e rimane marginale per **Cataluña (1,7%)** dallo 0,9% del 2008). Sarà importante continuare a monitorare l'espansione commerciale verso questo Paese; mercato che presenta ampi margini di crescita dato l'elevato potenziale ancora inespresso.

Infine, i Paesi **Asean** rimangono, per quanto in crescita, una destinazione relativamente contenuta per quasi tutti i territori. Le **esportazioni lombarde** dirette verso i dieci Paesi⁹ del sud-est asiatico che costituiscono l'area di scambio rappresentano, infatti, il **2,2%** del totale manifatturiero, in aumento di 0,7 punti percentuali dal 2008. La quota lombarda è **in linea con** quella del **Bayern**, dove la crescita sul periodo considerato è stata però più contenuta (+0,3 p.p.), e si posiziona sopra all'**1,6%** in **Baden-Württemberg**, sostanzialmente stabile tra il 2008 e il 2024. La **Cataluña** si ferma all'**1,5%** dallo 0,9% del 2008: si tratta di percentuali simili a quelle detenute sul mercato cinese, a indicare quindi una proiezione complessivamente molto marginale rispetto alla domanda asiatica. La regione europea *benchmark* relativamente più presente nei Paesi Asean è invece l'**Auvergne-Rhône Alpes**, con un **2,7%** nel 2024.

⁹ Ossia Brunei, Cambogia, Indonesia, Laos, Malesia, Myanmar, Filippine, Singapore, Thailandia e Vietnam.

Riassumendo, **la crescita dell'export lombardo, come per gli altri peer analizzati, è ancora fortemente dipendente dalla domanda europea** (e in particolare tedesca, in quanto la Germania rappresenta il principale partner commerciale per valore di vendite). Nel panorama extra-Ue, emerge il legame con gli **Stati Uniti, prima destinazione esterna al mercato unico per valore delle esportazioni**, mentre è **tutt'ora contenuto il posizionamento nei confronti della Cina e, ancora più, verso i mercati del sud-est asiatico.**

