

Indagine Internazionalizzazione 2025

IL 65,5% DELLE IMPRESE RIDEFINISCE LE STRATEGIE A CAUSA DI FATTORI GEOPOLITICI

India e Arabia Saudita nuovi Paesi prospect; oltre 7 imprese su 10 dichiarano di aver modificato strategia in risposta ai cambiamenti geopolitici; l'export si conferma la modalità di rapporto con l'estero privilegiata

Milano, 8 luglio 2025 – Si è svolto oggi a Palazzo Gio Ponti a Milano l'evento di presentazione dell'**Indagine Internazionalizzazione 2025** di **Confindustria Lombardia**, curata dal Centro studi **Assolombarda**, e realizzata con le altre Associazioni territoriali e in collaborazione con ISPI e SACE. L'edizione 2025 dell'Indagine, realizzata su un campione di 1.012 di imprese manifatturiere del territorio lombardo attive sui mercati esteri, approfondisce in particolare l'impatto della geopolitica sulle decisioni strategiche e organizzative delle aziende.

In apertura di evento il Presidente di Confindustria Lombardia, **Giuseppe Pasini**, ha evidenziato che “in uno scenario di caos globale dall'indagine internazionalizzazione emerge con forza che le imprese lombarde internazionalizzate sono consapevoli delle sfide e si adattano rapidamente ai cambiamenti e agli shock. Inserite nelle principali catene del valore internazionali, nel 2024 hanno esportato per 164 miliardi di euro e realizzano oltre il 44% del fatturato all'estero. In questa fase di incertezza e con un'Europa che, piuttosto che essere un valore aggiunto, è l'anello debole del tessuto produttivo, le imprese manifatturiere dimostrano di essere una delle poche certezze per un futuro ancora all'insegna della competitività e del progresso”.

Per la Vicepresidente di Assolombarda **Veronica Squinzi** “in uno scenario economico e politico assai complesso, le nostre imprese dimostrano, come sempre, un'elevata capacità di adattamento: investono in tecnologia e, con tenacia, sono proiettate sui mercati internazionali grazie alla loro capacità competitiva - ha dichiarato la Vicepresidente di Assolombarda con delega all'Internazionalizzazione, **Veronica Squinzi** -. Ma occorre fare di più per sostenerle nel tentativo di cogliere il cambiamento in atto, mentre, cioè, portano a compimento la transizione digitale ed ecologica. È necessaria, in particolare, una politica industriale efficace, capace di far fronte alle nuove frontiere dell'innovazione e dell'IA. Le aziende, già vocate all'internazionalizzazione, devono, inoltre, essere accompagnate verso i nuovi mercati emergenti: necessitano di nuove rotte commerciali per puntare, con maggiore capillarità, sull'export internazionale. Per farlo occorre una strategia di sistema finalizzata a promuovere, attraverso un'alleanza pubblico-privato, la competitività di lungo periodo”.

Durante il panel dedicato alle esperienze di internazionalizzazione sono state approfondite le conseguenze dei fattori geopolitici sulle strategie aziendali, attraverso il racconto delle testimonianze dirette degli imprenditori **Daniele Bellante**, CEO di CAMA Group, **Michela Conterno**, AD di LATI Industria termoplastici Spa, **Claudia Persico**, Vice Presidente & Rotational Director di Persico Group, **Walter Pozzi**, Presidente del CdA di SAIP Srl e **Graziano Fumarola**, COO & Procurement di Ancorotti Cosmetics Spa.

I principali risultati dell'Indagine Internazionalizzazione ed. 2025:

- **Il 65,5% delle imprese manifatturiere internazionalizzate** considera gli **scenari geopolitici** come il macro-trend di maggiore influenza sulle scelte strategiche, seguiti dall'evoluzione tecnologica (26%) e l'accessibilità a materie prime critiche (18,1%);

- **Più di 7 imprese su 10 dichiarano di aver modificato strategia in risposta ai cambiamenti geopolitici in atto: il 28,1% valuta più attentamente le controparti (28,1%), il 25% rivede con maggiore frequenza i budget e il 23,1% ha reindirizzato le esportazioni;**
- **Gli scenari geopolitici impattano anche sull'organizzazione interna: il 30,5% delle aziende intervistate ha aumentato la centralità delle attività di internazionalizzazione, il 26,1% gestisce con maggiore attenzione gli approvvigionamenti e il 13,2% gli aspetti giuridico-doganali;**
- **Il 95% delle imprese lombarde intervistate effettua esportazioni confermando che gli scambi commerciali la modalità di rapporto con l'estero privilegiata, seguita da import di materiali (58,5%) e dell'acquisto di impianti e tecnologie (8,6%);**
- **Il 30% delle imprese esportatrici lombarde ha attivo almeno un canale di digital export;**
- **La quota di fatturato realizzata all'estero sale al 44,7% (44,2% nel 2023);**
- **21 i Paesi serviti, in calo rispetto ai 23 di due anni fa;**
- **I mercati europei rimangono le principali destinazioni delle vendite con Germania (50,5%) e Francia (49%) seguite dagli Stati Uniti (30,3%) primo partner commerciale extra-europeo, e dalla Spagna (29,8%). Stabile la Cina all'ottavo posto (10,8%);**
- **Tra i Paesi prospect, verso i quali le imprese sono più interessate ad espandersi nei prossimi 4 anni, oltre alle conferme di Stati Uniti (21,3%) e Germania (16,4%) al terzo posto viene indicata la new entry India (15%). L'altra novità è rappresentata dall'ingresso nella top 10 dell'Arabia Saudita (10%);**
- **In merito alle supply chain, il 14,4% delle imprese manifatturiere lombarde ha sostituito uno o più fornitori esteri nel 2024, il 15,6% aveva cambiato fornitore prima del 2024, mentre il 6,8% sta valutando di farlo prossimamente; il 51,1% di chi ha cambiato le reti di fornitura ha sostituito un partner estero con un altro localizzato sempre in Europa, Italia o Lombardia, il 27,7% con fornitori extra Ue;**

[GUARDA LA VIDEOINFOGRAFICA](#)

L'evento, moderato dal giornalista **Armando Stella**, ha visto anche gli interventi di **Antonio Villafranca**, Vice Presidente per la Ricerca di ISPI – Istituto per gli Studi di Politica Internazionale, con un keynote speech sul 'Mondo di Trump: geopolitica ed economia' e **Stefania Saini**, Centro Studi Assolombarda, a cui è stata affidata la presentazione dettagliata dell'Indagine.

[Scarica il Documento](#)