

INTERNAZIONALIZZAZIONE E POSIZIONAMENTO DEL SISTEMA CONFCOOPERATIVE (2025)

STUDI & RICERCHE N° 314 - Gennaio 2026

FONDO
Sviluppo





Un quadro di sintesi

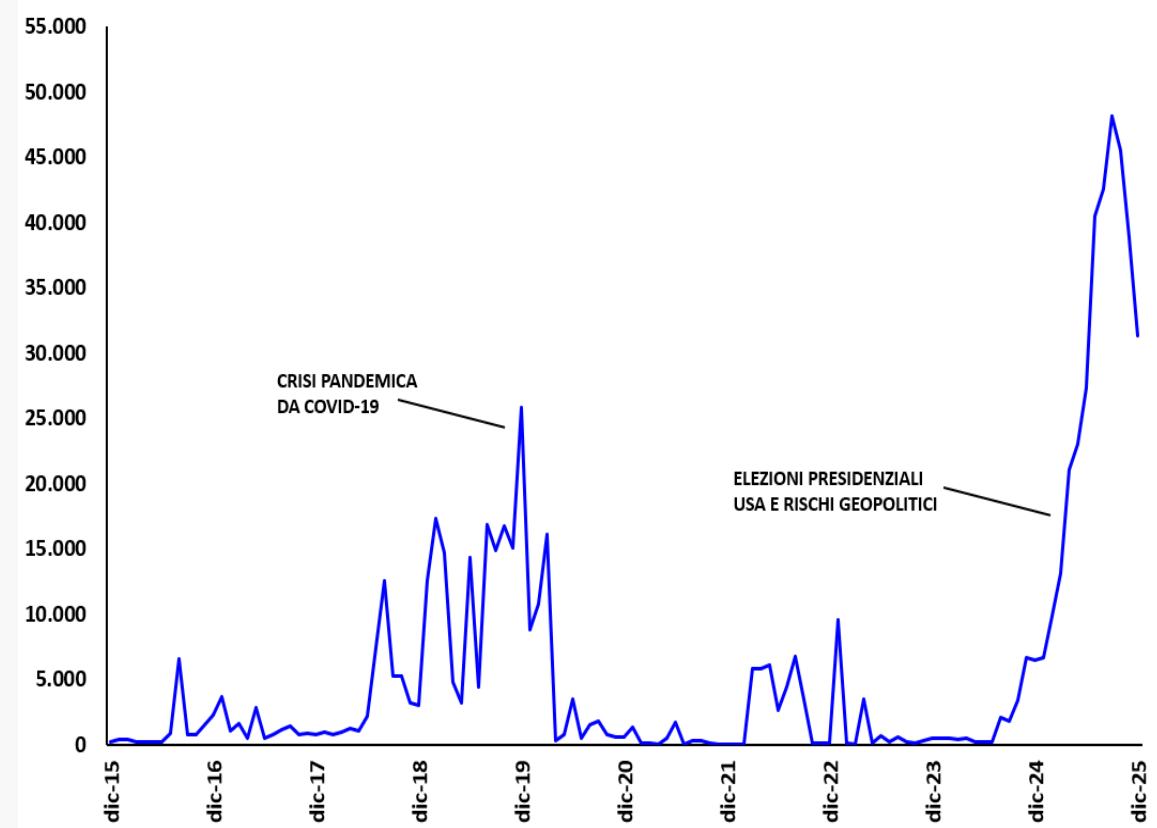
Nel 2025 il processo di internazionalizzazione del sistema produttivo italiano e, in particolare, delle cooperative aderenti a Confcooperative si colloca in un contesto globale caratterizzato da una forte instabilità geopolitica. L'acuirsi dei conflitti, l'intensificarsi della competizione strategica tra le principali economie e il ricorso sempre più frequente a politiche commerciali e industriali protezionistiche hanno contribuito a ridurre la prevedibilità delle relazioni economiche internazionali. In tale scenario, la performance dell'export italiano mostra una sostanziale tenuta, sostenuta dalla specializzazione settoriale e dal posizionamento qualitativo del sistema produttivo, pur a fronte di una maggiore fragilità competitiva rispetto al periodo pre-pandemico. All'interno di questo scenario, le cooperative aderenti a Confcooperative confermano un modello di internazionalizzazione prevalentemente orientato all'export diretto di beni e servizi, con una presenza sui mercati esteri complessivamente stabile negli ultimi anni. L'attività internazionale si concentra in misura prevalente nell'Unione europea, mentre risulta più contenuta l'esposizione verso aree a maggiore rischio geopolitico e complessità regolamentare. Le strategie adottate riflettono un approccio prudente, con una diffusione limitata di forme più strutturate di internazionalizzazione e una bassa propensione agli investimenti diretti e alle partnership strategiche. L'analisi delle leve organizzative e strategiche evidenzia alcuni elementi di criticità strutturale. La dotazione di competenze specifiche per l'export e le competenze linguistiche risultano disomogenee e spesso insufficienti, mentre l'utilizzo dei canali digitali per la vendita e la promozione all'estero appare ancora concentrato su strumenti informativi di base, con investimenti in *digital export* complessivamente limitati. Il contesto geopolitico e macroeconomico incide in modo rilevante sulle attività delle cooperative, principalmente attraverso l'aumento dei costi dell'energia e dei trasporti, l'incertezza regolamentare e il rischio di interruzioni nelle catene di approvvigionamento. Nel complesso, l'evidenza empirica segnala un sistema cooperativo resiliente ma esposto a vulnerabilità strutturali, che opera in un ambiente internazionale più complesso e volatile rispetto al passato. Rafforzare le competenze, promuovere processi di aggregazione, sostenere l'*upgrading digitale* e sviluppare strumenti di supporto mirati all'internazionalizzazione rappresentano leve centrali per consolidare e rendere più competitivo il ruolo delle cooperative aderenti a Confcooperative sui mercati esteri.

Il contesto geopolitico internazionale: la dinamica del *World Trade Uncertainty Index* (dicembre 2015-dicembre 2025)

Nel 2025 lo scenario geopolitico globale è stato caratterizzato da un forte instabilità, come conseguenza dell'acuirsi dei conflitti in corso nel mondo e dalla recrudescenza di politiche commerciali protezionistiche. In tal senso, il *World Trade Uncertainty Index** raggiunge livelli eccezionalmente elevati, superiori a quelli osservati durante la fase più acuta della pandemia, segnalando un marcato deterioramento della prevedibilità degli scambi internazionali. L'impennata dell'indice riflette un contesto geopolitico incerto, caratterizzato dal protrarsi di conflitti tra nazioni, dal consolidamento della competizione strategica tra Stati Uniti e Cina e da un utilizzo sempre più frequente della politica commerciale come strumento di sicurezza economica. In particolare, l'orientamento della politica commerciale statunitense nel 2025, segnato dall'estensione di dazi, restrizioni agli investimenti e misure settoriali legate alla sicurezza nazionale, ha contribuito in modo significativo all'aumento dell'incertezza percepita dagli operatori.

*Il *World Trade Uncertainty Index* (WTUI) è un indicatore testuale che misura il grado di incertezza legata al commercio internazionale attraverso la frequenza di parole chiave sul commercio (ad es. dazi, accordi commerciali, WTO) presente nei rapporti trimestrali dell'Economist Intelligence Unit. L'indice è costruito con frequenza mensile ed è normalizzato per la lunghezza dei testi e per il peso economico dei paesi, consentendo confronti coerenti nel tempo e tra diverse economie.

L'ANDAMENTO DEL *WORLD TRADE UNCERTAINTY INDEX* (DICEMBRE 2015-DICEMBRE 2025) - valori assoluti-
(Fonte: elaborazione propria su dati Ahir H., Bloom N., e Furceri D., (2022), "World Uncertainty Index", NBER Working Paper, estrazione 8/01/2026)



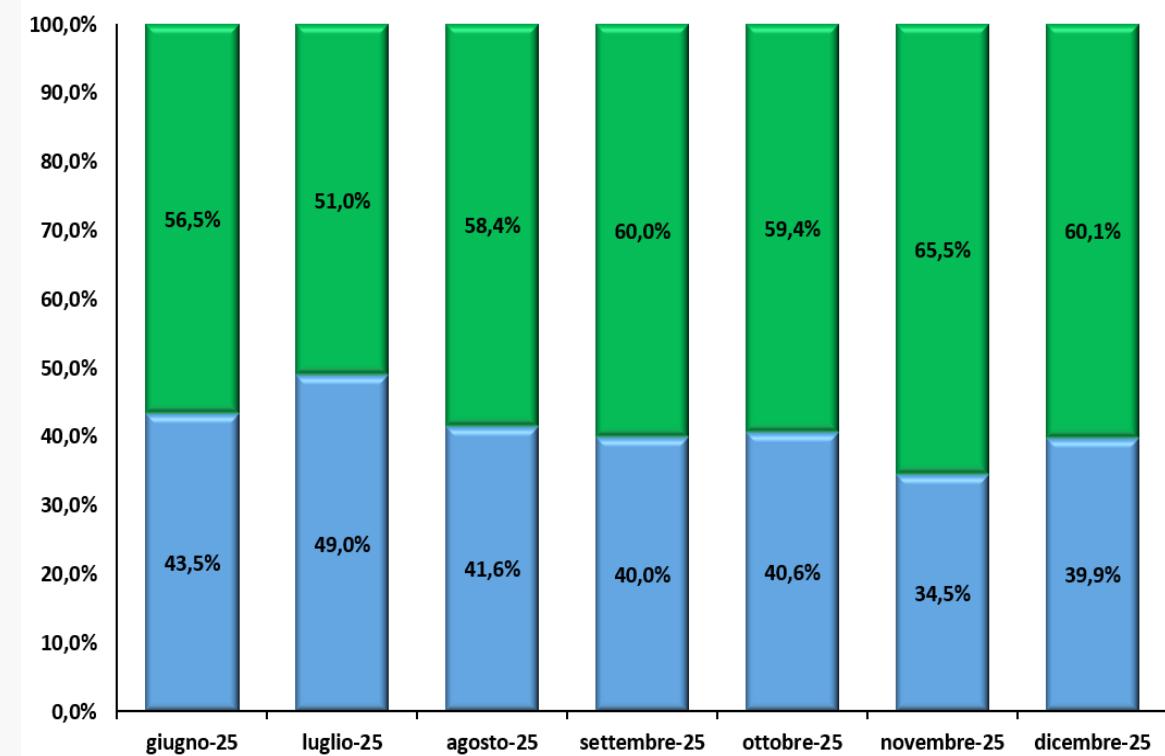
Il contesto geopolitico internazionale: dazi e misure non tariffarie annunciate da giugno 2025 a dicembre 2025

La crescente instabilità geopolitica ha tra le sue componenti principali la forte accelerazione nell'adozione di politiche commerciali e industriali restrittive, con un aumento particolarmente marcato nella seconda metà dell'anno. Secondo i dati del *Global Trade Alert*, il numero totale di misure annunciate a livello globale raggiunge livelli storicamente elevati, riflettendo una crescente frammentazione del sistema commerciale internazionale. Le misure non tariffarie risultano largamente prevalenti rispetto ai dazi, confermando un cambiamento strutturale degli strumenti di intervento: sussidi, restrizioni all'export, requisiti localizzativi, screening degli investimenti e politiche di approvvigionamento pubblico assumono un ruolo centrale. Nello specifico, si evidenzia come gli Stati Uniti, l'Unione europea e la Cina abbiano intensificato l'uso di tali strumenti, in particolare nei settori strategici legati a difesa, semiconduttori, energia e materie prime critiche. Questo insieme di interventi, pur non traducendosi sempre in un'immediata contrazione dei flussi commerciali, contribuisce ad accrescere l'incertezza regolamentare, riducendo la trasparenza delle regole e aumentando i costi di adattamento per le imprese attive sui mercati internazionali.

LA RIPARTIZIONE DEGLI STRUMENTI DI POLITICA COMMERCIALI ANNUNCIATI TRA GIUGNO E DICEMBRE 2025 (DAZI E MISURE NON TARIFFARIE) -%

(Fonte: elaborazione propria su dati Global Trade Alert, dicembre 2025)

■ NUMERO DI DAZI E/O ALTRE MISURE TARIFFARIE ■ MISURE NON TARIFFARIE

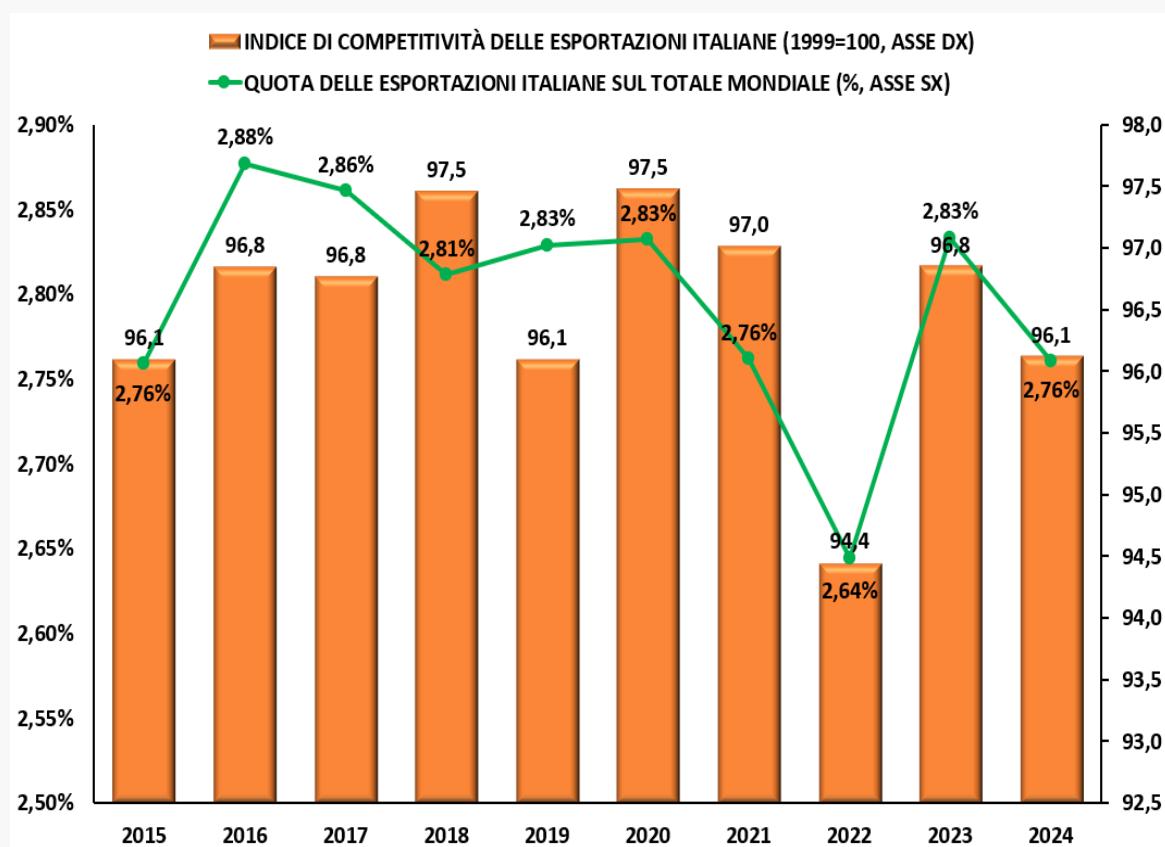


L'economia italiana nel contesto internazionale: la quota sul totale mondiale e l'indice di competitività delle esportazioni di beni (2015-2024)

La performance delle esportazioni italiane di beni si colloca in un contesto globale particolarmente complesso, segnato da elevata incertezza nelle relazioni internazionali e dal rallentamento della crescita economica mondiale. Nel 2024 la quota delle esportazioni di beni italiani sul totale mondiale si attesta al 2,76%, mostrando una lieve flessione rispetto al 2023. La sostanziale tenuta della quota italiana sulle esportazioni mondiali riflette una capacità di adattamento del sistema produttivo, sostenuta dalla specializzazione settoriale e dal posizionamento qualitativo. Tuttavia, il quadro competitivo risulta più fragile rispetto al periodo pre-pandemico, a causa dell'aumento dei costi energetici, delle tensioni geopolitiche e dell'inasprimento delle politiche commerciali nei principali mercati di sbocco. Nel 2024, la competitività delle esportazioni italiane* appare quindi condizionata non solo dai fattori di prezzo, ma anche dalla capacità delle imprese di operare in un ambiente caratterizzato da maggiore incertezza normativa, rischi di interruzione delle forniture e crescente ricorso a misure discriminatorie da parte dei partner commerciali.

*La competitività delle esportazioni italiane è misurata dal tasso di cambio effettivo reale basato sui prezzi alla produzione dei manufatti. Tale indicatore misura l'evoluzione dei prezzi relativi dei prodotti manifatturieri italiani rispetto a quelli dei principali partner commerciali, tenendo conto dei tassi di cambio e dei pesi degli scambi. Un aumento dell'indice segnala una perdita di competitività di prezzo, mentre una sua riduzione indica un miglioramento.

LA DINAMICA DELLA QUOTA DELLE ESPORTAZIONI ITALIANE DI BENI SUL TOTALE MONDIALE E DELL'INDICE DI COMPETITIVITÀ DELLE ESPORTAZIONI ITALIANE DI BENI (2015-2024) -% e numeri indice, 1999=100-
(Fonte: elaborazione propria su dati Annuario ISTAT-ICE 2025, estrazione 8/01/2026)



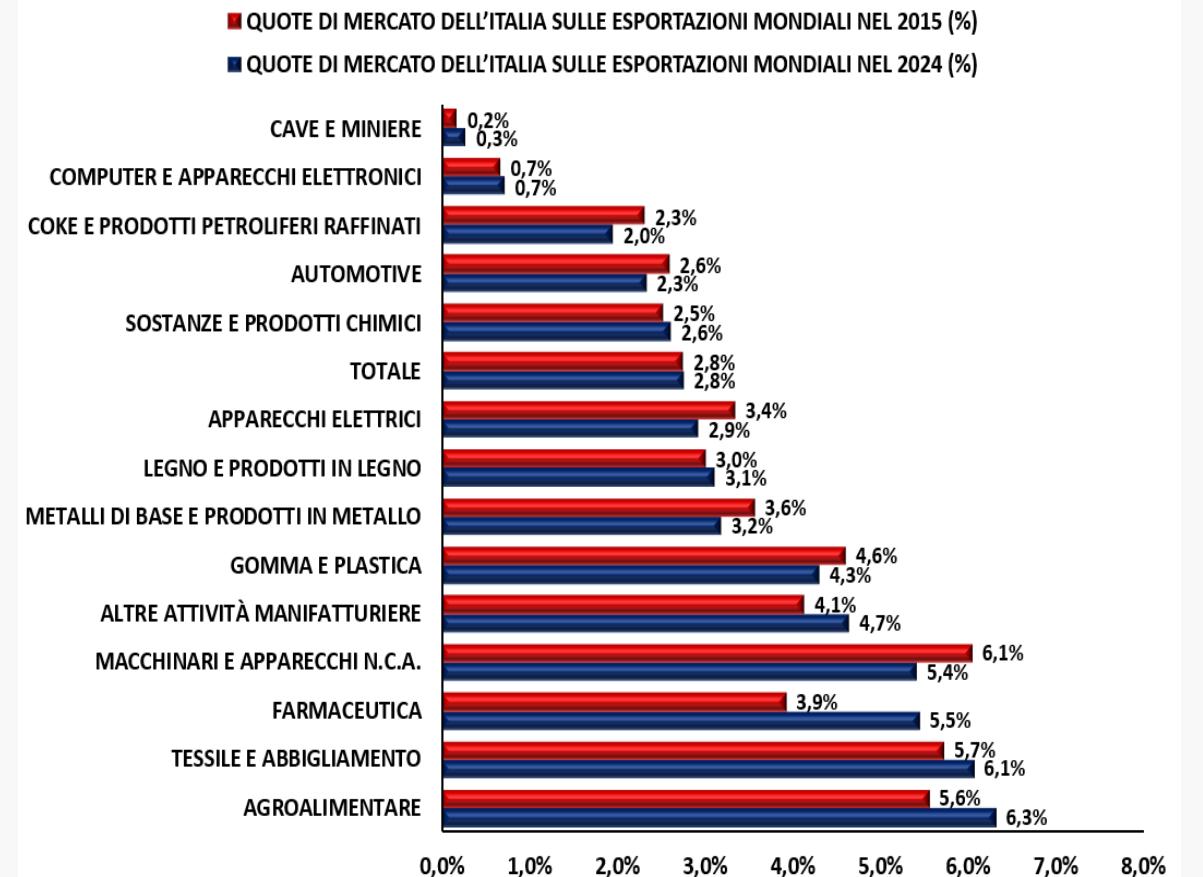
L'economia italiana nel contesto internazionale: la quota sul totale mondiale delle esportazioni di beni per settore (2015 e 2024)



Nel 2024 la composizione settoriale dell'export italiano riflette processi di riallocazione già in atto ma accentuati dall'attuale contesto geopolitico e commerciale. I compatti ad alta specializzazione, come farmaceutica e agroalimentare, mostrano una maggiore capacità di tenuta, beneficiando di una domanda relativamente meno ciclica e di un posizionamento competitivo basato su qualità e differenziazione. Al contrario, settori tradizionali della manifattura, quali macchinari e automotive, risultano più esposti alla concorrenza internazionale e alle politiche industriali estere, in particolare nei mercati extraeuropei. Nel 2024 tali settori risentono anche dell'aumento delle misure non tariffarie e delle restrizioni sugli investimenti e sugli scambi di tecnologie. Nel complesso, l'evoluzione settoriale segnala un rafforzamento delle specializzazioni più resilienti, ma anche una maggiore vulnerabilità dei compatti integrati nelle catene globali del valore più frammentate.

LA QUOTA DELLE ESPORTAZIONI ITALIANE DI BENI SUL TOTALE MONDIALE PER SETTORE (2015 e 2024) -%

(Fonte: elaborazione propria su dati Annuario ISTAT-ICE 2025, estrazione 8/01/2026)

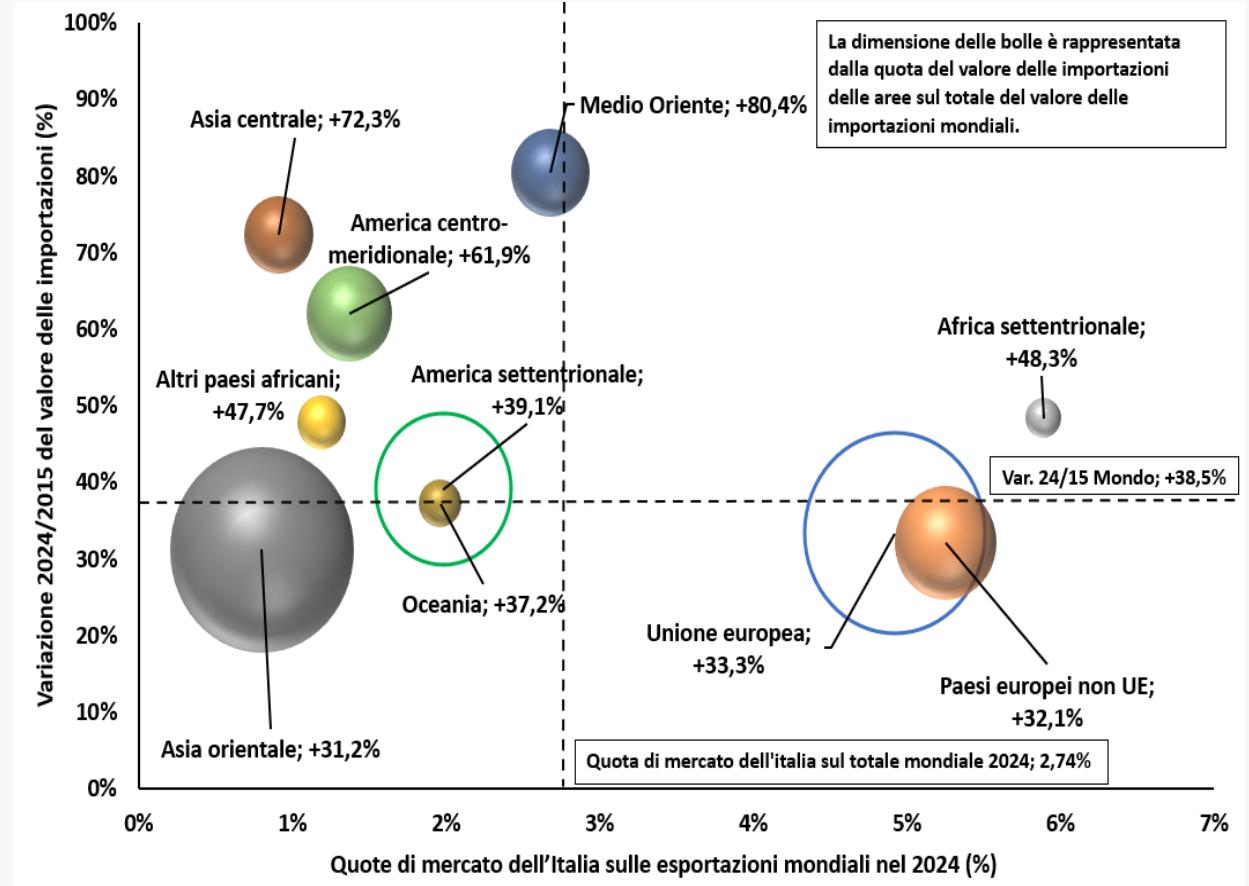


L'economia italiana nel contesto internazionale: i mercati di destinazione delle esportazioni italiane di beni (2024/2015)

La distribuzione geografica dell'export italiano nel 2024 evidenzia una forte concentrazione nei mercati europei e nel Nord Africa, aree caratterizzate da maggiore integrazione economica, da minori barriere regolamentari nonché da storici legami migratori e coloniali. Al contrario, le quote di mercato restano contenute nelle principali economie asiatiche, che nel corso dell'anno hanno intensificato l'uso di strumenti di politica commerciale e industriale a tutela dei settori strategici. In tal senso, nel medio-lungo periodo (2015-2024), l'evidenza empirica mostra che le aree a maggiore dinamismo - ovvero quelle che segnalano una crescita delle importazioni più elevata della media mondiale - coincidono spesso con quelle a più elevato rischio geopolitico e regolamentare. In questo contesto, la capacità di diversificare i mercati di sbocco assume un ruolo cruciale non solo per sostenere la crescita delle esportazioni, ma anche per mitigare l'esposizione agli shock derivanti da conflitti, sanzioni e cambiamenti improvvisi delle regole commerciali.

I MERCATI DI DESTINAZIONE DELLE ESPORTAZIONI ITALIANE DI BENI (2024/2015) %

(Fonte: elaborazione propria su dati Annuario ISTAT-ICE 2025, estrazione 8/01/2026)



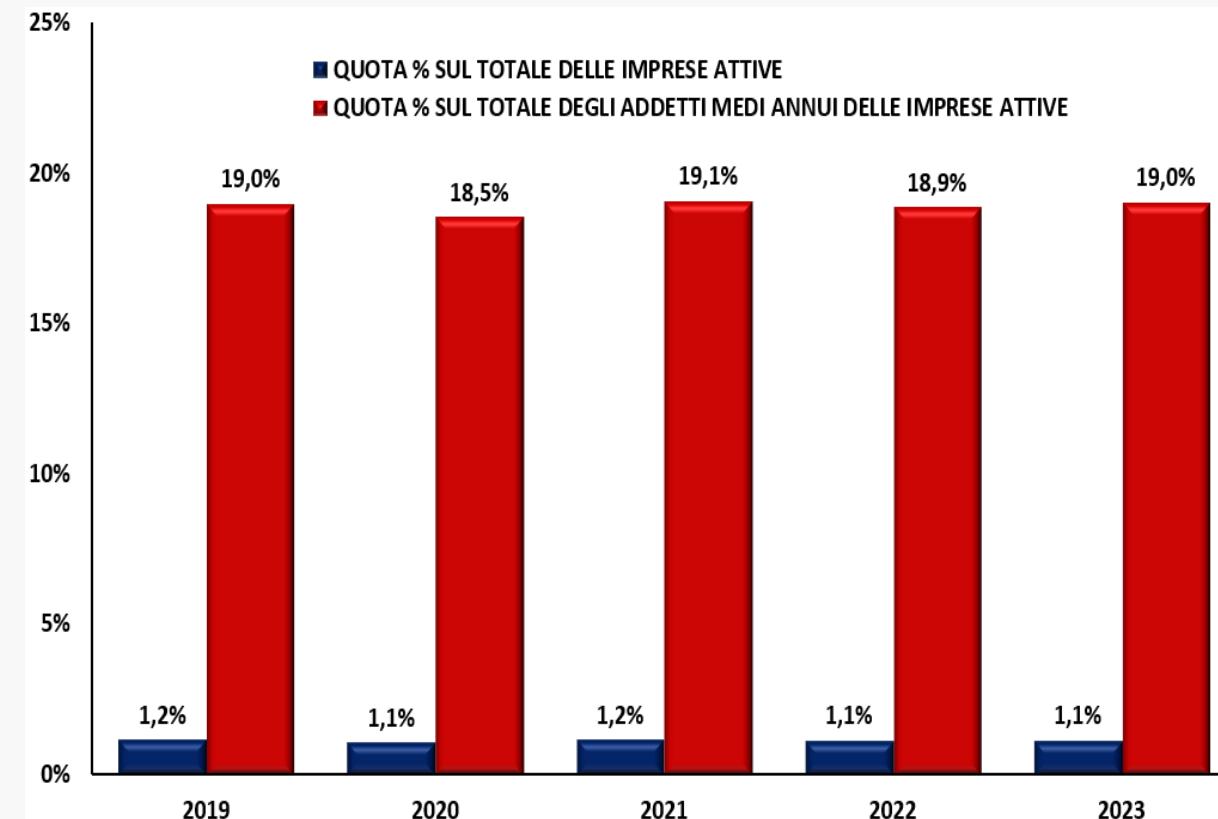
L'economia italiana nel contesto internazionale: il peso delle imprese esportatrici e importatrici italiane e dei relativi addetti (2019-2023)



LE IMPRESE ESPORTATRICI E IMPORTATRICI ITALIANE: LA QUOTA SUL TOTALE DELLE IMPRESE ATTIVE E SUL TOTALE DEGLI ADDETTI (2019-2023) -%

(Fonte elaborazione propria su dati Annuario ISTAT-ICE 2025, estrazione 8/01/2026)

Il numero di imprese esportatrici e importatrici si attesta a 52.801 nel 2023 (il +1,8% rispetto al 2022), pari all'1,1% del totale delle imprese attive in Italia. Tale quota è rimasta stabile nel corso degli ultimi anni, confermando la forte polarizzazione del numero di imprese italiane vocate alle relazioni internazionali. In tal senso, la struttura dell'internazionalizzazione del sistema produttivo italiano rimane fortemente concentrata: una quota limitata di imprese realizza la maggior parte degli scambi con l'estero (oltre l'80% delle esportazioni e delle importazioni italiane) e concentra una parte rilevante dell'occupazione complessiva. In particolare, nel 2023, il 19% del totale degli addetti medi annui delle imprese attive (pari a 3,4 milioni di addetti, il 3,4% in più rispetto al 2022) è occupato in un'impresa esportatrice e/o importatrice italiana.

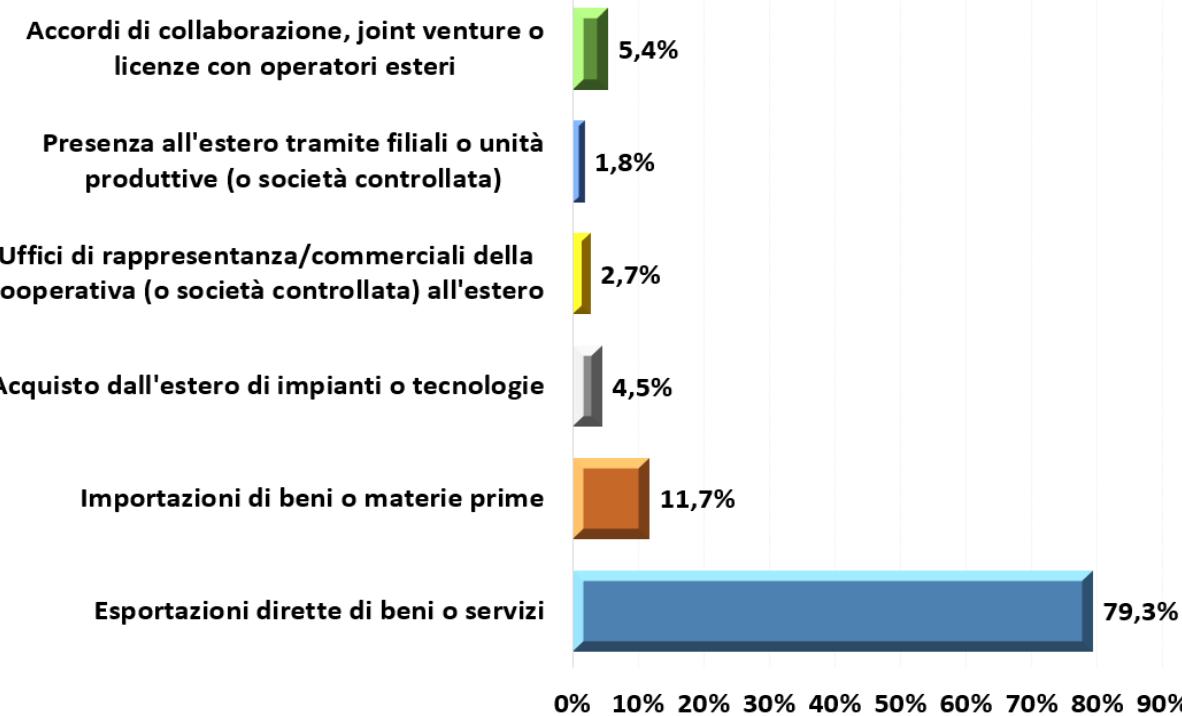


Le attività di internazionalizzazione delle cooperative aderenti a Confcooperative: le modalità di relazione con l'estero (2025)

Nel quadro dell'internazionalizzazione del sistema produttivo italiano, le imprese cooperative aderenti a Confcooperative rivestono un ruolo significativo in numerosi comparti dell'economia nazionale. Dall'indagine condotta nell'autunno 2025 su un campione di 111 cooperative attive aderenti a Confcooperative* e aperte ai mercati esteri emerge che i rapporti con l'estero si realizzano prevalentemente attraverso l'esportazione diretta di beni e servizi, modalità indicata dal 79,3% delle rispondenti. Una quota più contenuta di cooperative, pari all'11,7%, affianca alle esportazioni anche l'importazione di beni o materie prime, mentre risultano meno diffuse le forme di internazionalizzazione più strutturate. In particolare, accordi di collaborazione, joint venture o licenze con partner esteri interessano il 5,4% del campione; l'acquisto di impianti o tecnologie dall'estero è segnalato dal 4,5% delle cooperative; la presenza di uffici di rappresentanza o commerciali all'estero riguarda il 2,7%, mentre l'insediamento tramite filiali o unità produttive estere rimane residuale (1,8%).

LE MODALITÀ CON CUI SI CONCRETIZZANO LE RELAZIONI DELLE COOPERATIVE ADERENTI A CONFCOOPERATIVE CON L'ESTERO (possibili più risposte) -%

(Fonte: elaborazione propria su dati rilevazione Confcooperative – autunno 2025)



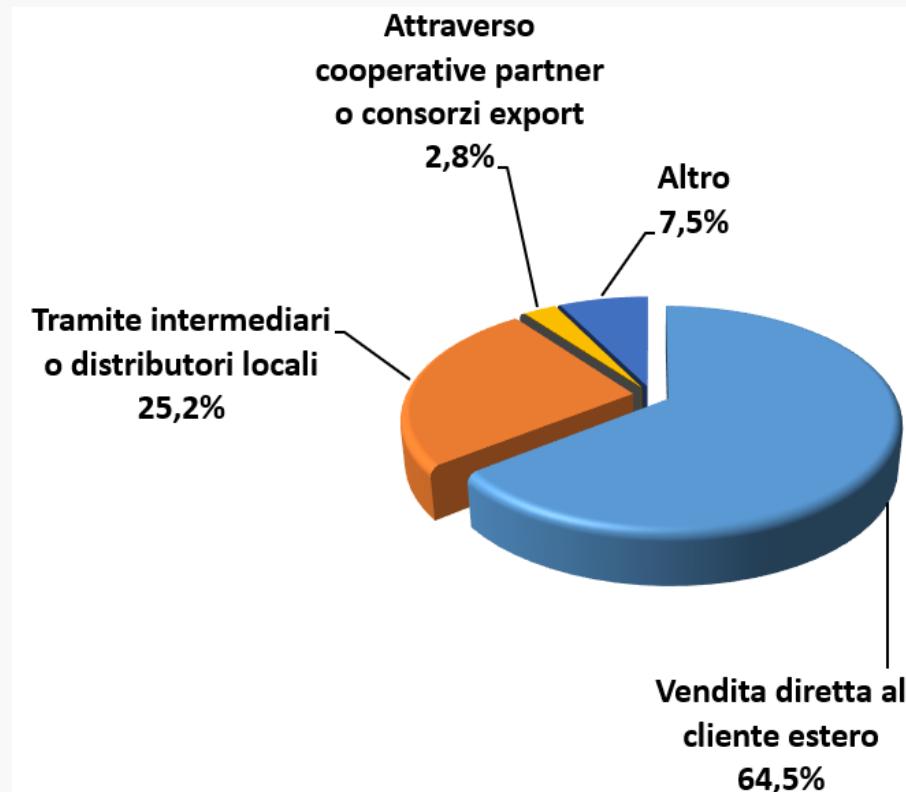
* Il report fa riferimento alle analisi prodotte a partire dall'osservazione delle risposte fornite da un panel di intervistati rappresentativo - per settore, area territoriale e dimensione aziendale del sistema Confcooperative, in particolare delle aderenti attive esportatrici/internazionalizzate. Le interviste relative a 111 imprese sono state realizzate dall'Ufficio Studi Fondosviluppo S.p.A./Confcooperative tra il 27/10/2025 e il 02/12/2025. A livello settoriale, considerando l'articolazione organizzativa di Confcooperative, il 54,1% delle imprese del panel che operano sui mercati esteri appartiene al comparto agroalimentare. Seguono le cooperative sociali, che rappresentano il 16,5% del totale, e le cooperative di lavoro e servizi con il 15,3%. Le cooperative attive nei settori cultura, turismo e sport costituiscono l'11,8%, mentre il restante 2,4% riguarda le cooperative del consumo e dell'utenza. Un sentito ringraziamento è rivolto a tutti gli enti che hanno partecipato alla rilevazione.

Le attività di internazionalizzazione delle cooperative aderenti a Confcooperative: le modalità di esportazione verso l'estero (2025)

Guardando alla modalità prevalente di esportazione da parte delle cooperative verso l'estero, nel 2025, la vendita diretta al cliente estero rappresenta quella più diffusa, indicata dal 64,5% del totale. Questo conferma un'impostazione commerciale orientata al presidio del rapporto cliente-fornitore e alla gestione interna di *pricing*, logistica e post-vendita, con conseguenti benefici in termini di controllo ma anche maggiori oneri organizzativi. Una quota pari al 25,2% del totale ricorre, invece, a intermediari o distributori locali, soluzione che facilita l'accesso e l'adattamento al mercato ma comporta minore controllo su posizionamento e monitoraggio della clientela. Risultano marginali le esportazioni attraverso cooperative partner o consorzi export (2,8%). Infine, il 7,5% del totale indica altre modalità di esportazione verso l'estero come, ad esempio, la previsione di programmi di cooperazione o l'esportazione indiretta di beni e/o servizi. Nel complesso, si registra una tendenza alla disintermediazione, con spazi di sviluppo nell'utilizzo di reti, *partnership* e forme consortili per l'ingresso e il consolidamento nei mercati più complessi o regolati.

LE MODALITÀ CON CUI SI CONCRETIZZANO LE ATTIVITÀ DI ESPORTAZIONE VERSO L'ESTERO DELLE COOPERATIVE

«INTERNAZIONALIZZATE» ADERENTI A CONFCOOPERATIVE - %
(Fonte: elaborazione propria su dati rilevazione Confcooperative - autunno 2025)



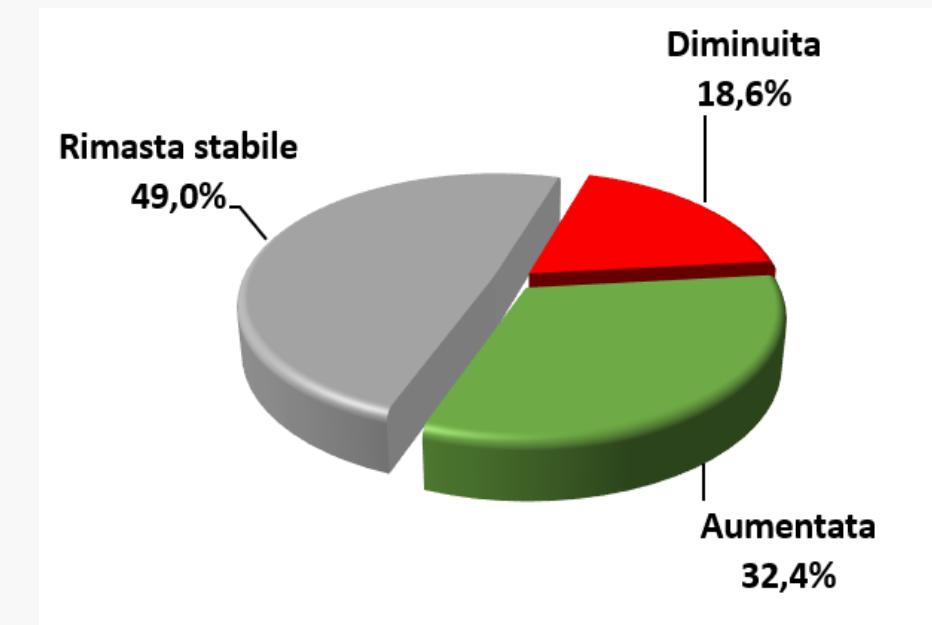
Le attività di internazionalizzazione delle cooperative aderenti a Confcooperative: la dinamica della presenza sui mercati esteri (2025)



L'analisi dell'andamento della presenza sui mercati esteri negli ultimi tre anni (2023-2024-2025) evidenzia una sostanziale stabilità: il 49,0% delle cooperative, infatti, dichiara di aver mantenuto invariata la propria posizione nel tempo. Una quota pari al 32,4% del totale segnala invece un incremento della presenza sui mercati esteri, indicando la capacità di alcune realtà di ampliare il proprio raggio d'azione internazionale. Di contro, il 18,6% del totale riporta una diminuzione della presenza all'estero, elemento che suggerisce criticità legate a fattori competitivi, congiunturali e/o organizzativi. Nel complesso, il quadro restituisce un andamento della presenza all'estero da parte delle cooperative caratterizzato da moderata crescita e forte stabilità nell'arco dell'ultimo triennio, con una quota non trascurabile di imprese in contrazione.

LA PRESENZA SUI MERCATI ESTERI DELLE COOPERATIVE «INTERNAZIONALIZZATE» ADERENTI A CONFCOOPERATIVE RISPETTO A TRE ANNI FA -%

(Fonte: elaborazione propria su dati rilevazione Confcooperative - autunno 2025)

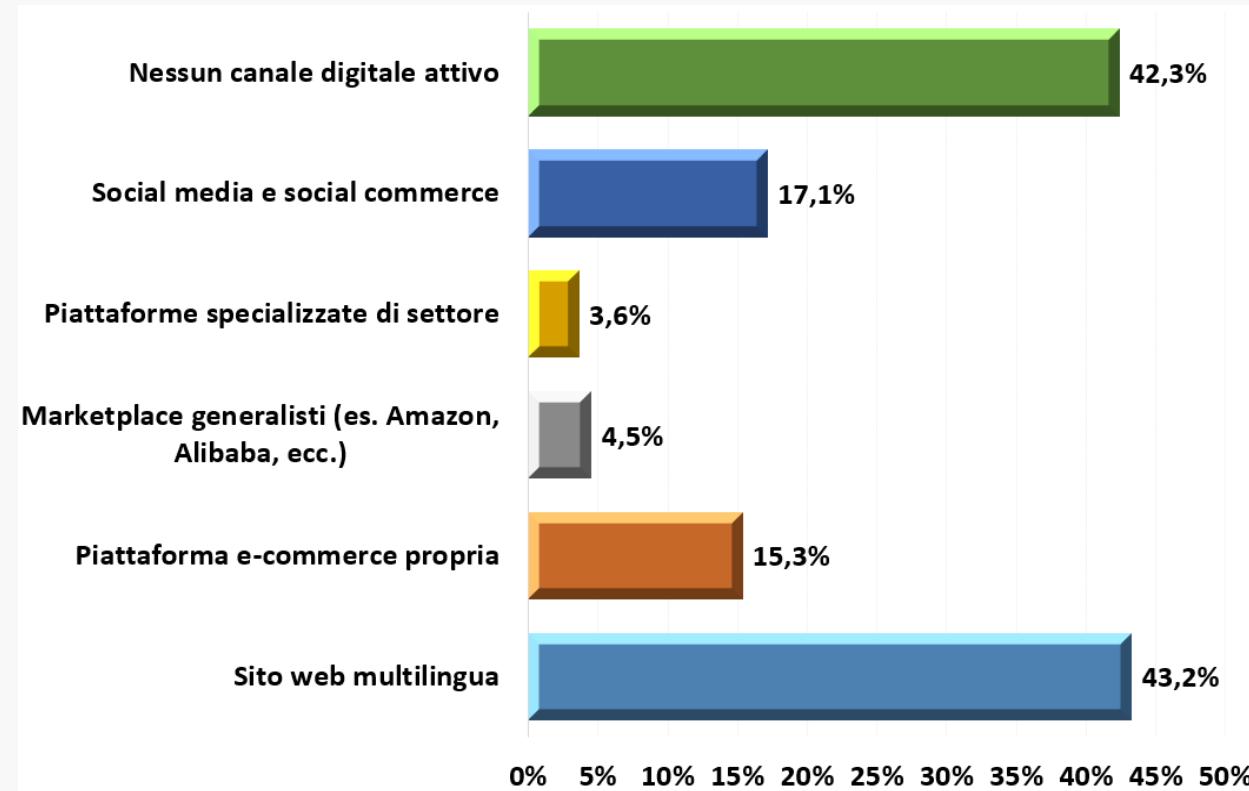


Le attività di internazionalizzazione delle cooperative aderenti a Confcooperative: la vendita di beni e/o servizi attraverso i canali digitali (2025)



Sul fronte dei canali digitali utilizzati per la vendita e la promozione all'estero di beni e/o servizi da parte delle cooperative, il sito web multilingua, segnalato dal 43,2% delle rispondenti, risulta essere la leva più diffusa. Tra gli altri canali digitali, si segnala il 17,1% delle rispondenti che indica l'utilizzo di social media e social commerce e il 15,3% che prevede l'utilizzo di piattaforme di e-commerce sviluppate internamente. I marketplace generalisti e le piattaforme specializzate di settore occupano uno spazio piuttosto residuale con, rispettivamente, il 4,5% del totale per i marketplace generalisti e il 3,6% del totale per le piattaforme specializzate di settore. Infine, una quota significativa, pari al 42,3% del totale, dichiara di non aver attivato alcun canale digitale. Nel complesso, il quadro indica una predominanza di presidi informativi rispetto a canali ad alto potenziale commerciale, con ampi margini di miglioramento nelle strategie omnicanale e nell'attivazione di soluzioni transazionali e marketplace.

**UTILIZZO DEI CANALI DIGITALI PER LA VENDITA E LA PROMOZIONE DI BENI
E/O SERVIZI ALL'ESTERO DA PARTE DELLE COOPERATIVE
«INTERNAZIONALIZZATE» ADERENTI A CONFCOOPERATIVE
(possibili più risposte) -%**
(Fonte: elaborazione propria su dati rilevazione Confcooperative - autunno 2025)



Le attività di internazionalizzazione delle cooperative aderenti a Confcooperative: investimenti in *digital export* (2025)

Estendendo l'analisi precedente relativa ai canali digitali di esportazione, emerge come gli investimenti in *digital export* previsti nei prossimi tre anni (2026-2027-2028) sono complessivamente limitati. Solo il 5,6% delle cooperative intervistate, infatti, dichiara di voler investire in modo rilevante su questo fronte, mentre il 41,7% del totale prevede interventi più contenuti. La maggioranza assoluta, pari al 52,8% del totale, non intende effettuare alcun investimento in questa area. Questo dato conferma una bassa propensione strategica verso il digitale come leva di internazionalizzazione, nonostante il ruolo crescente dei canali online nell'accesso ai mercati esteri, evidenziando la necessità di azioni di sensibilizzazione e supporto, volte a favorire l'adozione di strumenti digitali e a colmare il divario competitivo rispetto ai trend globali.

GLI INVESTIMENTI IN DIGITAL EXPORT DA PARTE DELLE COOPERATIVE «INTERNAZIONALIZZATE» ADERENTI A CONFCOOPERATIVE PREVISTI NEI PROSSIMI TRE ANNI (2026-2027-2028) -%

(Fonte: elaborazione propria su dati rilevazione Confcooperative – autunno 2025)



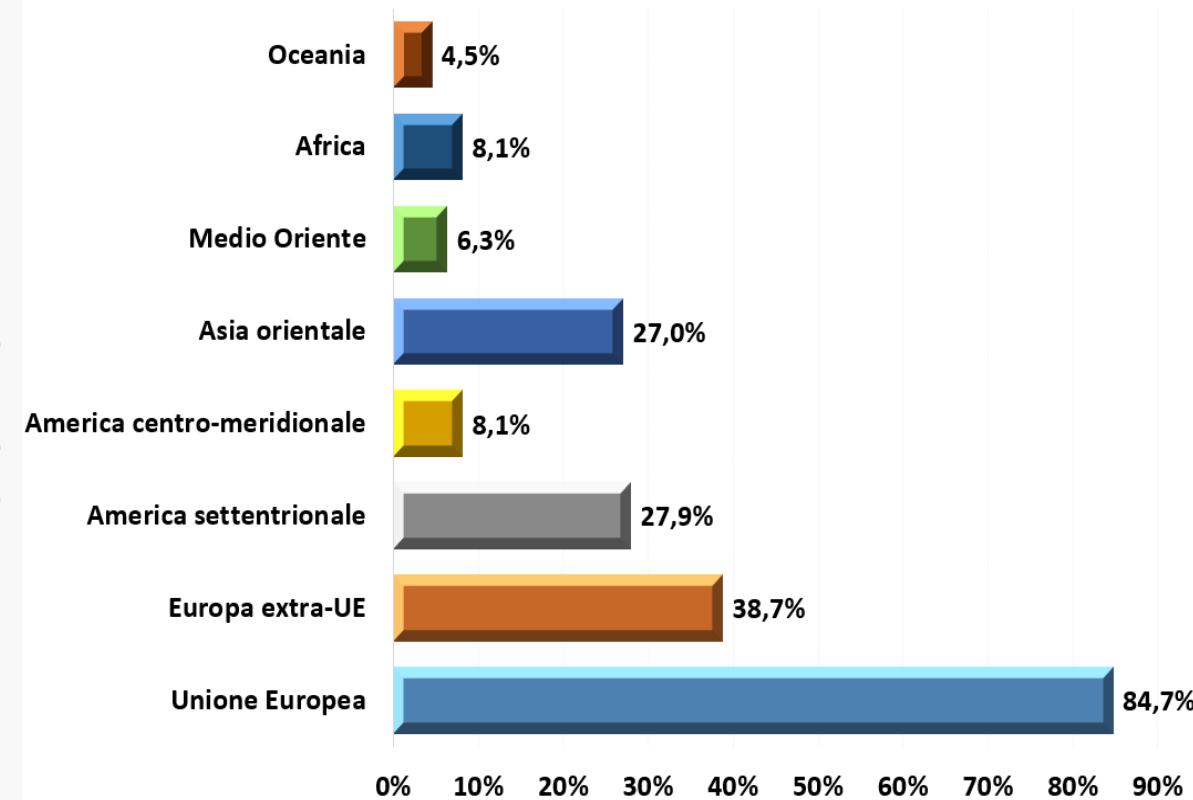
Le attività di internazionalizzazione delle cooperative aderenti a Confcooperative: le macroaree geografiche di riferimento (2025)

Tra le macroaree geografiche di riferimento con cui le cooperative intervistate intrattengono rapporti commerciali e/o di fornitura, si segnala la netta prevalenza dell'Unione Europea, indicata dall'84,7% delle rispondenti. Seguono l'Europa extra-UE, indicata dal 38,7% del totale, l'America settentrionale con il 27,9% e l'Asia orientale con il 27,0%. Tale distribuzione conferma una strategia orientata sia ai mercati più prossimi all'Italia e più omogenei dal punto di vista della regolamentazione (UE), sia ai principali hub ad alta domanda (USA/Canada, Asia orientale). Più contenuta risulta la presenza nelle macroaree geografiche a più elevata complessità di accesso, con l'America centro-meridionale e l'Africa indicate dall'8,1% del totale, il Medio Oriente dal 6,3% e l'Oceania dal 4,5%. Nel contesto dell'Unione Europea, i paesi considerati come prioritari per lo sviluppo futuro (2026-2028) risultano essere Germania, Francia, Austria, Grecia e Romania, nonché i paesi scandinavi. Con riferimento all'area extra-UE, si segnalano Gran Bretagna, Svizzera e Russia. Tra i paesi dell'Asia orientale si evidenziano Giappone e Corea del Sud. Tra gli altri paesi con potenziale per il prossimo triennio, infine, le cooperative indicano l'Arabia Saudita, il Vietnam e il Kenya.

LE MACROAREE GEOGRAFICHE DI RIFERIMENTO PER L'EXPORT DI BENI E/O SERVIZI DA PARTE DELLE COOPERATIVE «INTERNAZIONALIZZATE»

ADERENTI A CONFCOOPERATIVE (possibili più risposte) -%

(Fonte: elaborazione propria su dati rilevazione Confcooperative – autunno 2025)



Le attività di internazionalizzazione delle cooperative aderenti a Confcooperative: le competenze specifiche per l'export (2025)

La presenza di personale con competenze specifiche per l'export e, più in generale, per le attività legate all'internazionalizzazione risulta disomogenea: solo il 26,2% delle cooperative intervistate dichiara di disporre di competenze in misura adeguata, mentre il 32,7% le possiede soltanto in modo parziale. Un ulteriore 10,3% è in fase di potenziamento, ma il 30,8% non dispone di alcuna competenza dedicata. Questo evidenzia un gap significativo rispetto alle esigenze di internazionalizzazione. Sul piano evolutivo, il livello di competenze è rimasto invariato negli ultimi tre anni per il 59,0% delle cooperative, mentre il 37,1% segnala un miglioramento e solo il 3,8% indica un peggioramento. Il dato conferma una dinamica di crescita lenta e non generalizzata, con una quota rilevante di imprese ferme rispetto alle competenze chiave per operare sui mercati esteri.

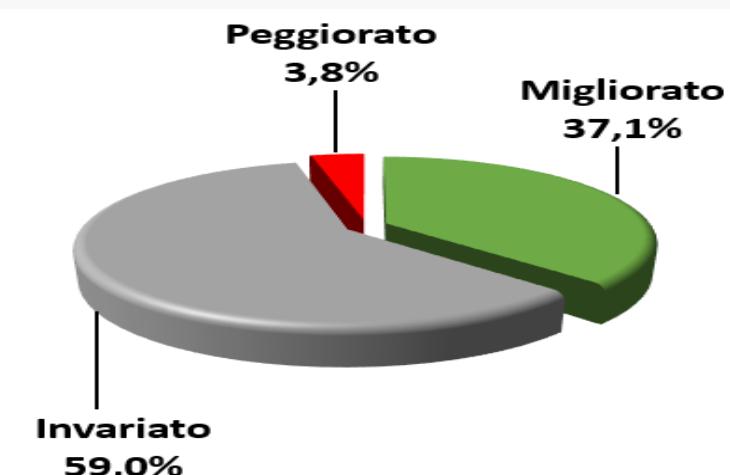
LA PRESENZA DI PERSONALE CON COMPETENZE SPECIFICHE NELL'EXPORT NELLE COOPERATIVE «INTERNAZIONALIZZATE» ADERENTI A CONFCOOPERATIVE -%-

(Fonte: elaborazione propria su dati rilevazione Confcooperative - autunno 2025)



L'EVOLUZIONE DEL LIVELLO DI COMPETENZE SPECIFICHE PER L'EXPORT NELLE COOPERATIVE «INTERNAZIONALIZZATE» ADERENTI A CONFCOOPERATIVE (2023-2024-2025) -%-

(Fonte: elaborazione propria su dati rilevazione Confcooperative - autunno 2025)



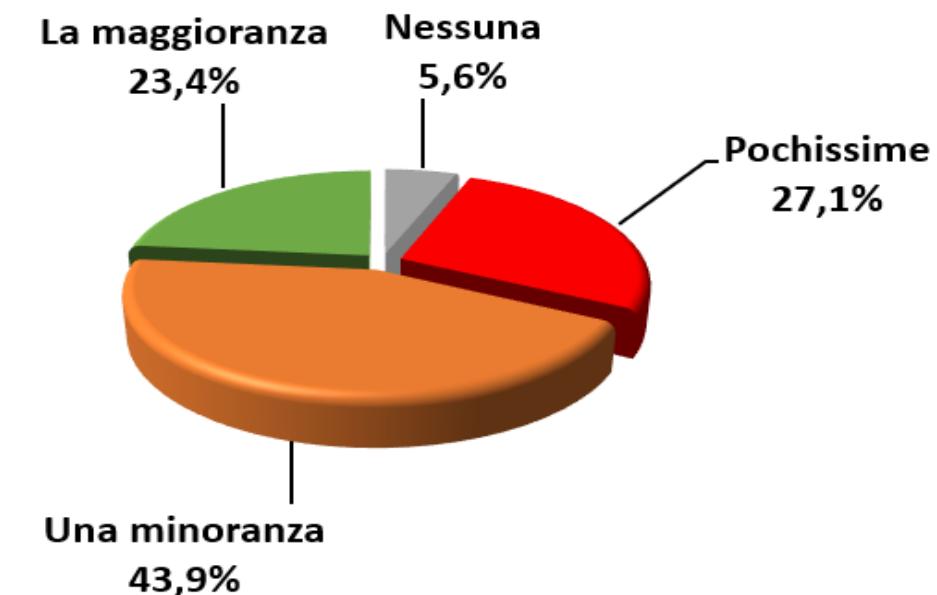
Le attività di internazionalizzazione delle cooperative aderenti a Confcooperative: le competenze linguistiche (2025)



La presenza di personale con competenze linguistiche elevate (inglese o altra lingua diversa dall'italiano) risulta limitata. A tal proposito, solo il 23,4% del totale delle cooperative intervistate dichiara che tali competenze sono diffuse nella maggioranza del personale, mentre il 43,9% le riscontra soltanto in una minoranza degli occupati. Il 27,1% del totale, inoltre, segnala la presenza di pochissime risorse con competenze linguistiche adeguate e, infine, il 5,6% del totale non dispone di alcuna risorsa interna con tali capacità. Questo quadro evidenzia una criticità strutturale che, potenzialmente, potrebbe ostacolare l'efficacia delle strategie di internazionalizzazione, soprattutto in contesti che richiedono negoziazione, gestione di documentazione tecnica e presidio commerciale diretto. La carenza di competenze linguistiche rappresenta un fattore di rischio per la competitività e richiede interventi mirati di formazione e reclutamento, nonché l'adozione di strumenti digitali di supporto alla comunicazione multilingua.

**LA PRESENZA DI PERSONALE CON COMPETENZE LINGUISTICHE ELEVATE
(INGLESE O ALTRA LINGUA DIVERSA DALL'ITALIANO) NELLE
COOPERATIVE «INTERNAZIONALIZZATE» ADERENTI A
CONFCOOPERATIVE -%**

(Fonte: elaborazione propria su dati rilevazione Confcooperative – autunno 2025)



Le esigenze di servizi a supporto dell'attività di internazionalizzazione delle cooperative aderenti a Confcooperative (2025)

Le esigenze di supporto ai processi di internazionalizzazione risultano concentrate su servizi di *matchmaking* commerciale: la ricerca di controparti estere (55,0%) e le missioni commerciali/fiere (45,9%) risultano essere le priorità per le cooperative intervistate, a conferma di un orientamento alla generazione di opportunità immediatamente spendibili. Più contenuta sembra essere la domanda di accesso a finanziamenti agevolati o garanzie (19,8%) e di assistenza tecnico-legale e doganale (13,5%), così come quella di specifica formazione su *digital export* o marketing internazionale (16,2%). Infine, il 4,5% degli intervistati ritiene altri servizi importanti nel sostegno alle attività di internazionalizzazione. Nel complesso, il profilo evidenzia una prevalenza di servizi commerciali di ingresso, con l'opportunità di integrare la domanda di contatti e fiere con percorsi strutturati su strumenti finanziari, consulenza regolatoria e competenze digitali.

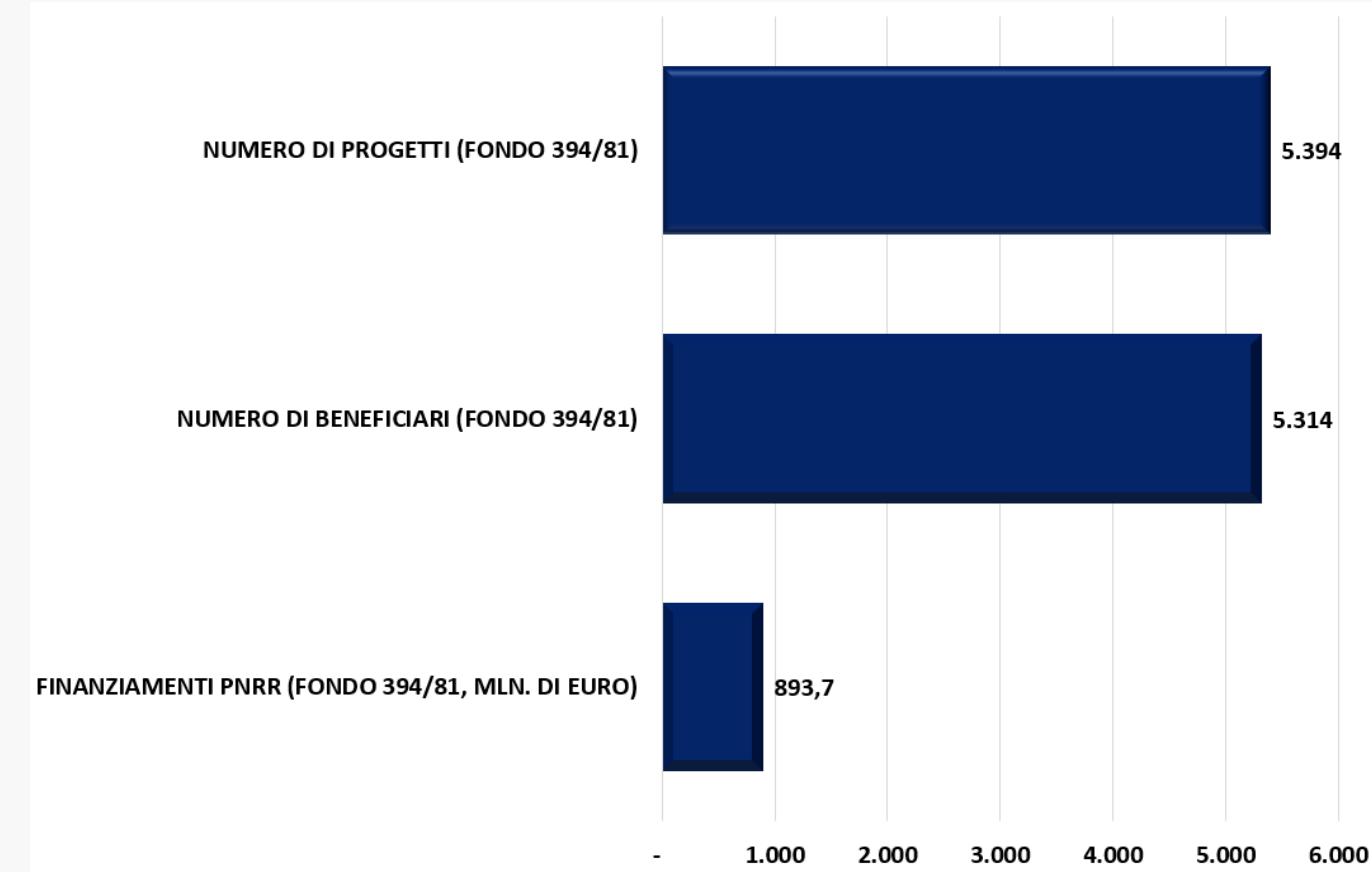
**LE ESIGENZE DI SERVIZI A SUPPORTO DELL'ATTIVITÀ DI
INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE COOPERATIVE «INTERNAZIONALIZZATE»
ADERENTI A CONFCOOPERATIVE (max tre risposte) -%**
(Fonte: elaborazione propria su dati rilevazione Confcooperative – autunno 2025)



Le esigenze di servizi a supporto dell'attività di internazionalizzazione: il Fondo 394/81 SIMEST del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (2025)

Nell'ambito dell'accesso a finanziamenti agevolati e/o garanzie per sostenere le attività di internazionalizzazione delle cooperative si segnalano i dati che riassumono lo stato di avanzamento di una delle misure PNRR dirette a sostenere l'internazionalizzazione delle piccole e medie imprese (PMI). Nello specifico, il Fondo 394/81, gestito dalla partecipata pubblica SIMEST S.p.A., ha l'obiettivo di sostenere gli investimenti delle PMI per favorirne lo sviluppo della competitività, con inevitabili ricadute positive per il loro accesso ai mercati esteri (a titolo di esempio: partecipazioni a fiere internazionali e servizi di consulenza da parte di personale specializzato sui temi legati all'internazionalizzazione ed al commercio digitale). Al 14/10/2025, dai dati del *Catalogo Open data Italia Domani*, si evidenziano 5.394 progetti che coinvolgono 5.314 imprese beneficiarie, per un totale di 893,7 milioni di euro di finanziamenti validati (pari al 74,5% del totale delle risorse destinate al Fondo 394/81, che ammontano a 1,2 miliardi di euro).

IL FONDO 394/81 SIMEST DEL PNRR: NUMERO DI PROGETTI, BENEFICIARI E TOTALE DEI FINANZIAMENTI -valori assoluti-
(Fonte: elaborazione propria su dati Catalogo Open Data Italia Domani, release ottobre 2025)



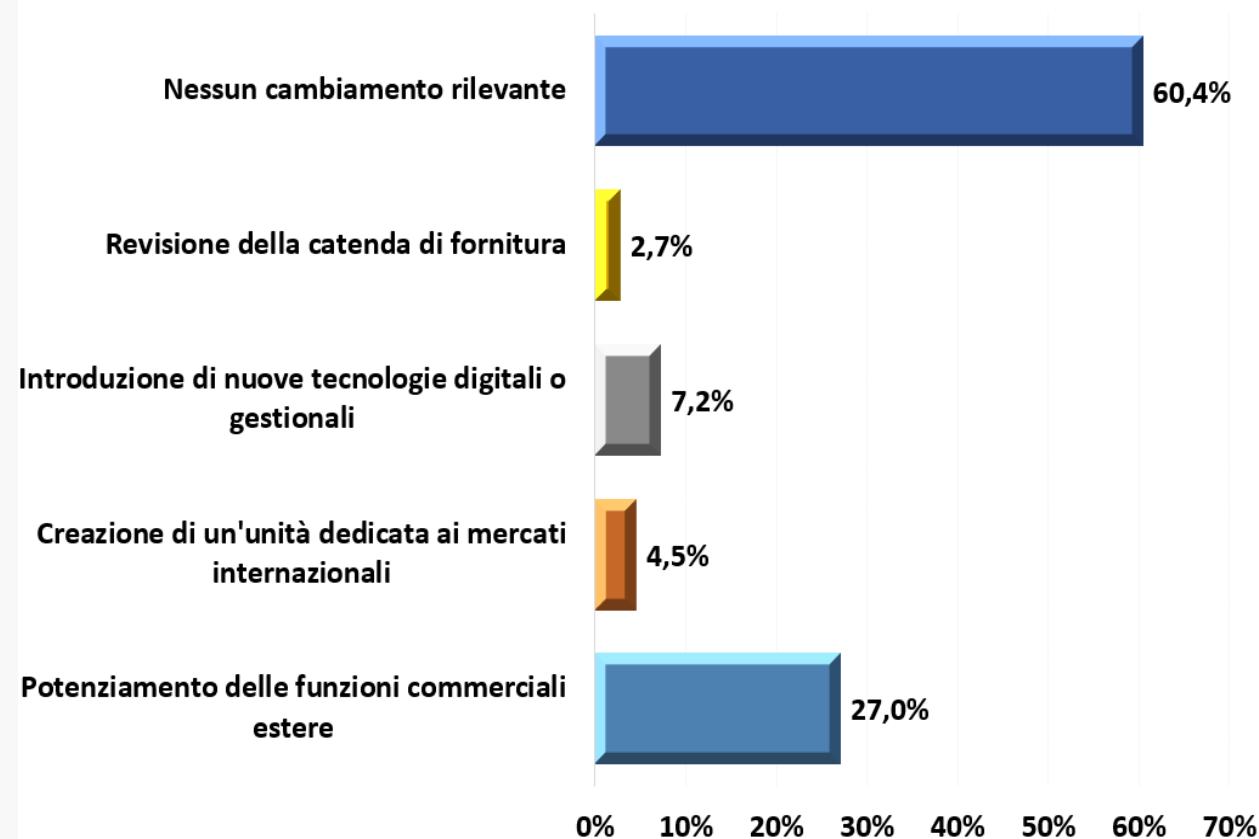
Le attività di internazionalizzazione delle cooperative aderenti a Confcooperative: i cambiamenti nella struttura organizzativa (2025)



I cambiamenti a sostegno dell'internazionalizzazione nelle strutture organizzative delle cooperative intervistate risultano complessivamente limitati. Il 60,4% dichiara infatti di non aver introdotto alcuna modifica rilevante negli ultimi tre anni, mentre solo il 27,0% ha effettuato un potenziamento delle funzioni commerciali estere. Le altre azioni sono residuali: introduzione di nuove tecnologie digitali o gestionali (7,2%), creazione di un'unità dedicata ai mercati internazionali (4,5%) e revisione della catena di fornitura (2,7%). Questo quadro evidenzia una bassa propensione alla riorganizzazione strutturale, elemento che può limitare la capacità di presidio stabile e scalabile sui mercati esteri.

I CAMBIAMENTI NELLA STRUTTURA ORGANIZZATIVA DELLE COOPERATIVE «INTERNAZIONALIZZATE» ADERENTI A CONFCOOPERATIVE A SOSTEGNO DELLE ATTIVITÀ LEGATE ALL'INTERNAZIONALIZZAZIONE (possibili più risposte) -%

(Fonte: elaborazione propria su dati rilevazione Confcooperative – autunno 2025)



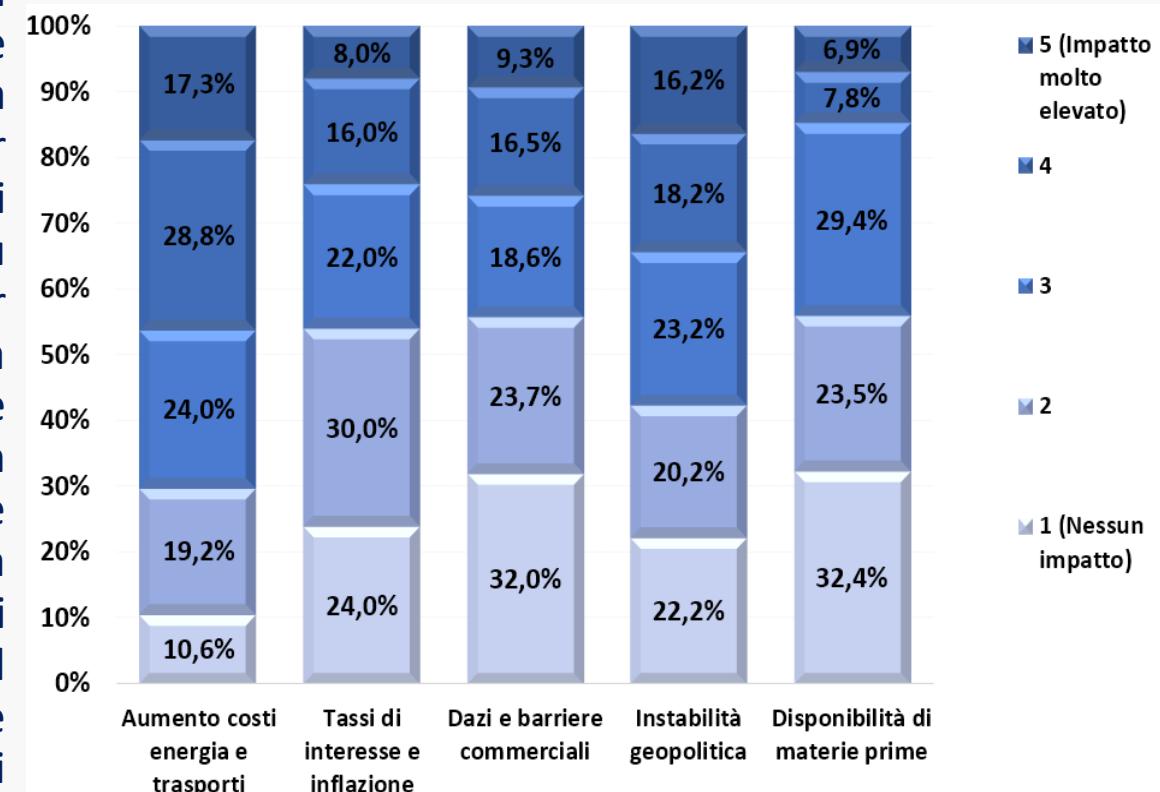


Il contesto geopolitico e gli ostacoli alle attività di internazionalizzazione delle cooperative aderenti a Confcooperative (2025)

Il contesto geopolitico internazionale incide in modo significativo sulle attività di internazionalizzazione delle cooperative aderenti a Confcooperative. L'evidenza empirica mostra che i principali fattori di pressione sono riconducibili all'aumento dei costi dell'energia e dei trasporti, indicati da una quota rilevante di cooperative come elemento di impatto medio-alto o elevato, con effetti diretti sulla sostenibilità economica delle operazioni sui mercati esteri. Per contro, il contesto macroeconomico e monetario, segnato da tassi di interesse elevati e inflazione, appare invece incidere in misura più contenuta. Allo stesso modo, le barriere commerciali e i dazi, pur non rappresentando l'ostacolo principale, segnalano una criticità non trascurabile, coerente con l'intensificarsi delle politiche protezionistiche nei mercati extra-UE. L'instabilità geopolitica in senso stretto mostra un impatto eterogeneo, riflettendo differenze settoriali e geografiche nell'esposizione al rischio, mentre le difficoltà di approvvigionamento delle materie prime risultano rilevanti soprattutto per le cooperative più integrate nelle catene globali del valore. Nel complesso si evidenzia la necessità di implementare nuove strategie di diversificazione nonché l'esigenza di dotarsi di adeguati strumenti di supporto all'internazionalizzazione.

I FATTORI CHE OSTACOLANO L'ATTIVITÀ DI INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE COOPERATIVE «INTERNAZIONALIZZATE» ADERENTI A CONFCOOPERATIVE -%

(Fonte: elaborazione propria su dati rilevazione Confcooperative – autunno 2025)

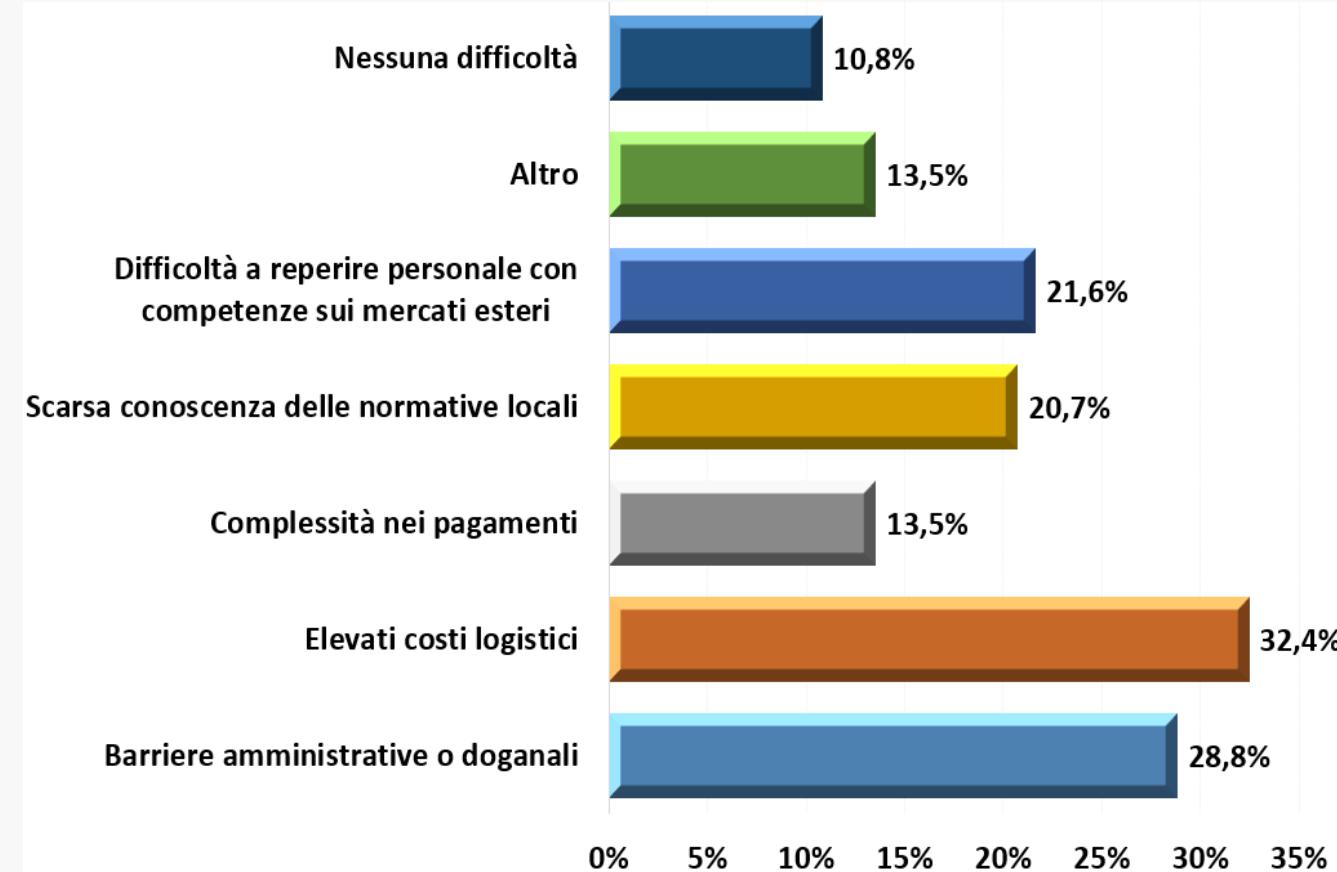


Le attività di internazionalizzazione delle cooperative aderenti a Confcooperative: le difficoltà riscontrate nel consolidare la presenza sui mercati esteri (2025)

Le principali criticità nel consolidare la presenza sui mercati esteri da parte delle cooperative intervistate risultano essere di natura prevalentemente logistico-regolatoria: gli elevati costi logistici (32,4%) e le barriere amministrative/doganali (28,8%) rappresentano gli ostacoli più ricorrenti, incidendo su marginalità e tempi di accesso. Emergono inoltre gap di competenze interne: la difficoltà a reperire personale con competenze sui mercati esteri (21,6%) e la scarsa conoscenza delle normative locali (20,7%) segnalano un bisogno di professionalizzazione. Emerge, inoltre, una complessità nei pagamenti (13,5%), con la necessità di sviluppare strumenti adeguati di gestione del rischio (es. garanzie, assicurazione crediti). Tra le altre difficoltà (13,5%) riscontrate dalle cooperative nel consolidare la presenza sui mercati esteri si segnalano l'elevata concorrenza su alcuni prodotti e l'instabilità geopolitica internazionale. Infine, il 10,8% degli intervistati non segnala alcuna difficoltà.

LE PRINCIPALI DIFFICOLTÀ RISCONTRATE NEL CONSOLIDARE LA PRESENZA SUI MERCATI ESTERI (possibili più risposte) -%

(Fonte: elaborazione propria su dati rilevazione Confcooperative – autunno 2025)



Le attività di internazionalizzazione delle cooperative aderenti a Confcooperative: gli elementi interni di ostacolo alla competitività sui mercati esteri (2025)

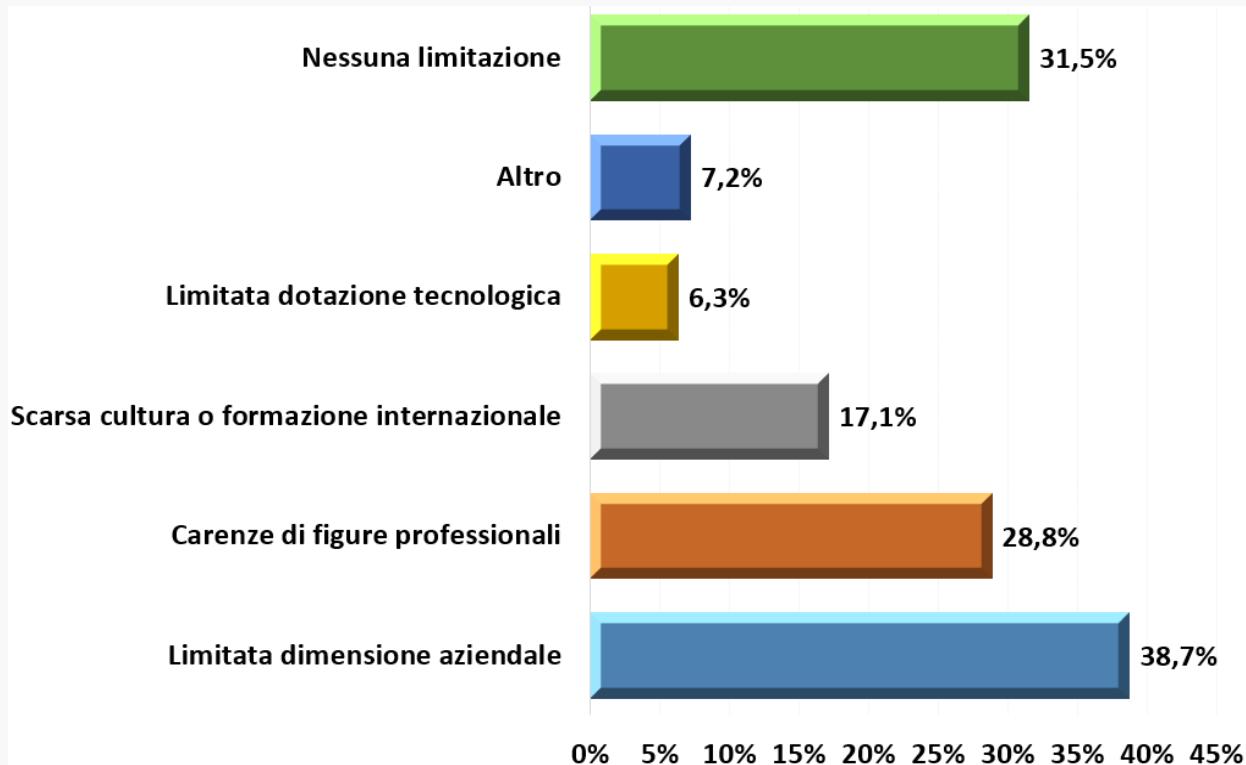


Gli ostacoli interni alle cooperative intervistate che incidono sulla competitività sui mercati esteri risultano concentrati prevalentemente su fattori strutturali e organizzativi: la limitata dimensione aziendale (38,7%) è l'elemento più indicato, seguita dalle carenze di figure professionali (28,8%). Incidono inoltre la scarsa cultura/formazione internazionale (17,1%) e, in misura minore, la limitata dotazione tecnologica (6,3%). Il 7,2% degli intervistati indica altri ostacoli interni alla cooperativa, mentre una quota significativa, pari al 31,5% degli intervistati, non segnala alcuna limitazione. Il quadro suggerisce la necessità di rafforzare le competenze specialistiche (export management, compliance doganale, marketing internazionale) e di superare i vincoli di scala attraverso aggregazioni/consorzi, promuovendo inoltre l'*upgrading digitale* e gestionale. Tali interventi appaiono funzionali a trasformare l'orientamento all'export in presidio più stabile e competitivo sui mercati esteri.

I PRINCIPALI FATTORI INTERNI ALLE COOPERATIVE «INTERNAZIONALIZZATE» ADERENTI A CONFCOOPERATIVE CHE LIMITANO LA CAPACITÀ DI COMPETERE

SUI MERCATI ESTERI (possibili più risposte) -%-

(Fonte: elaborazione propria su dati rilevazione Confcooperative – autunno 2025)



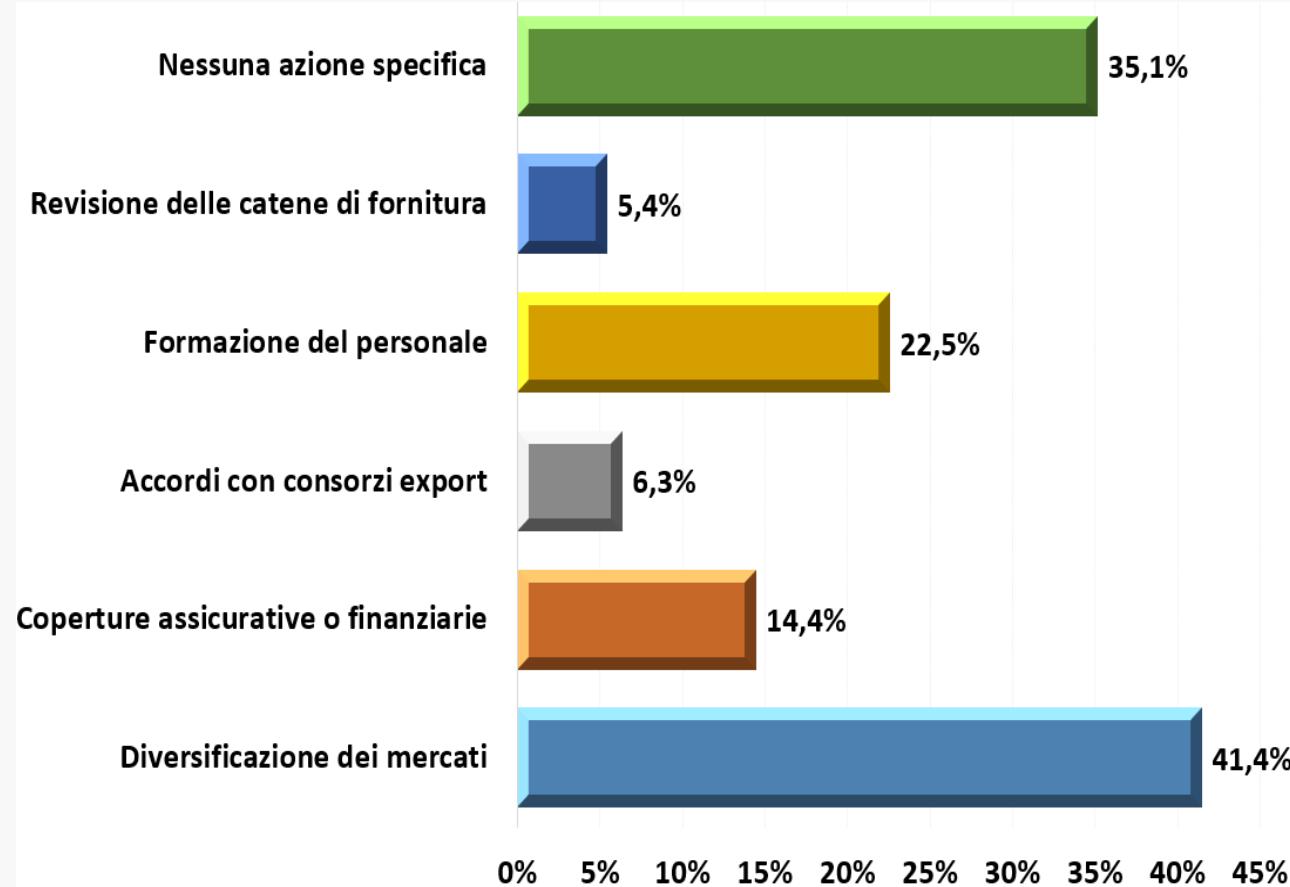


Le azioni svolte per ridurre le criticità alle attività di internazionalizzazione delle cooperative aderenti a Confcooperative (2025)

Le azioni intraprese per ridurre le criticità legate ai processi di internazionalizzazione risultano parziali e non sistematiche. La misura più diffusa è la diversificazione dei mercati (41,4%), seguita dalla formazione del personale (22,5%), che indica una certa attenzione alla gestione del rischio e al rafforzamento delle competenze interne. Sono meno frequenti interventi di natura finanziaria e organizzativa, come le coperture assicurative o finanziarie (14,4%), gli accordi con consorzi export (6,3%) e la revisione delle catene di fornitura (5,4%), nonostante il loro potenziale per mitigare vulnerabilità strutturali. Una quota significativa (35,1%) dichiara di non aver adottato alcuna azione specifica, evidenziando un approccio reattivo più che strategico. Nel complesso, il quadro suggerisce la necessità di integrare le misure tattiche (es. diversificazione) con azioni strutturali su finanza, *supply chain* e cooperazione inter-impresa, per rendere più resiliente e competitiva la presenza internazionale delle cooperative.

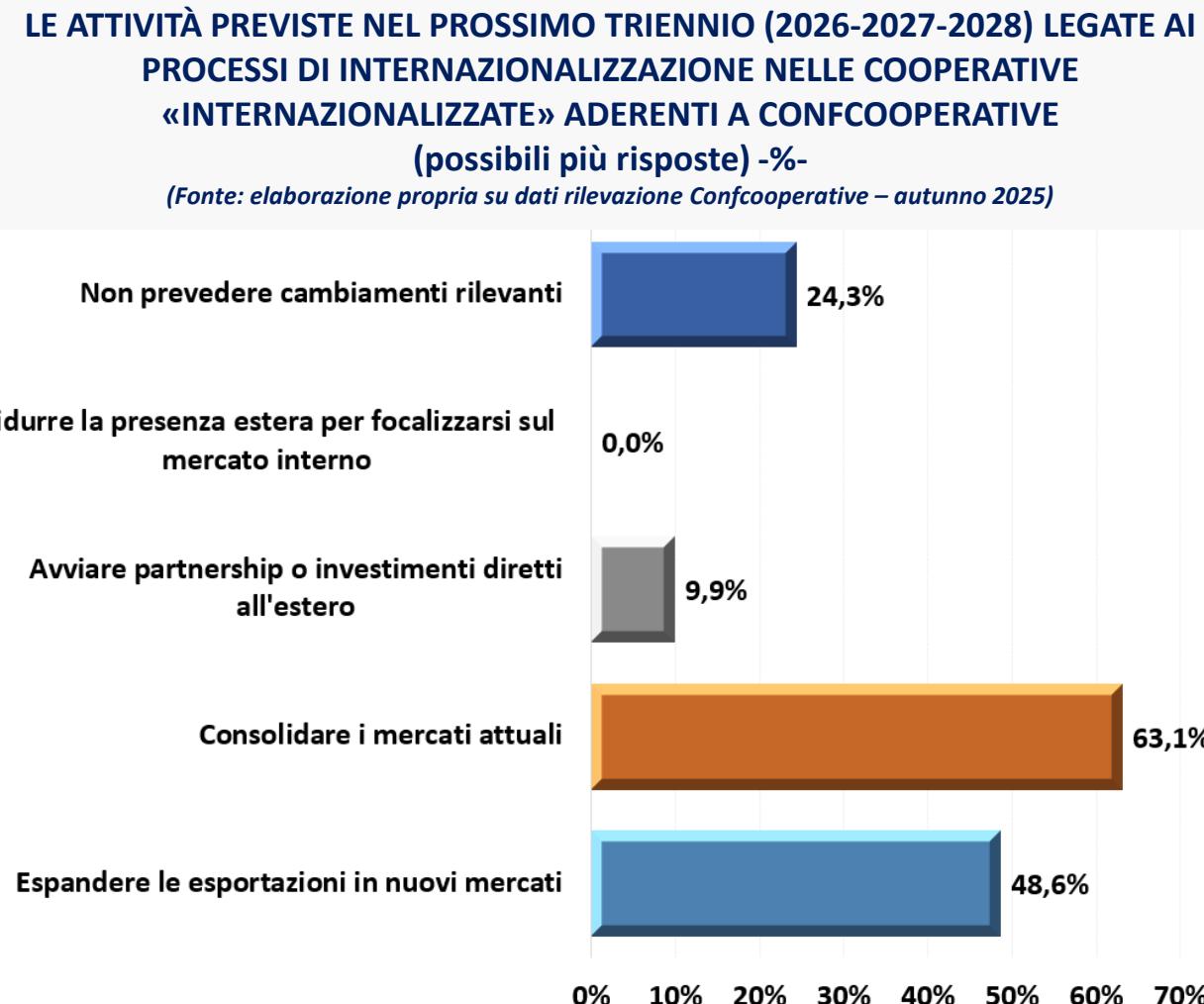
LE AZIONI SVOLTE PER RIDURRE LE CRITICITÀ LEGATE AI PROCESSI DI INTERNAZIONALIZZAZIONE (possibili più risposte) -%

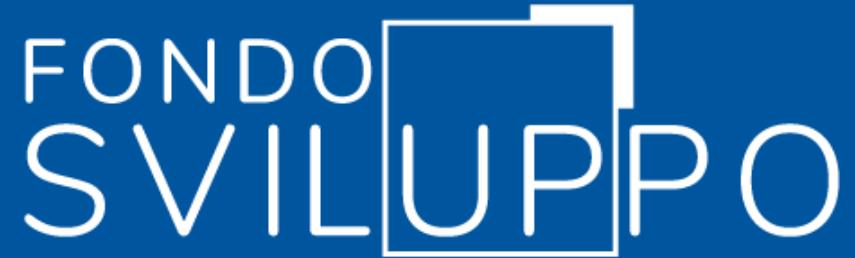
(Fonte: elaborazione propria su dati rilevazione Confcooperative – autunno 2025)



La previsione delle attività future per l'internazionalizzazione delle cooperative delle aderenti a Confcooperative (2025)

Dal punto di vista previsionale, le priorità per il prossimo triennio (2026-2027-2028) delle cooperative intervistate si concentrano sul consolidamento dei mercati attuali (63,1%) e sull'espansione verso nuovi mercati (48,6%). Il profilo che ne emerge è di crescita graduale, con prevalenza di azioni di rafforzamento dove esiste già una base commerciale, affiancate da iniziative selettive di apertura. Risulta limitata la propensione ad avviare partnership o investimenti diretti all'estero (9,9%), a conferma di un approccio prudente rispetto a modalità più strutturate. Il 24,3% dei rispondenti, infine, non prevede cambiamenti rilevanti, indicando una quota di imprese orientata alla continuità o condizionata da vincoli organizzativi. Nel complesso, le cooperative delineano una traiettoria incrementale: focus sul presidio dei mercati serviti e sviluppo commerciale, con spazi di rafforzamento attraverso accordi di canale e partnership nei mercati più complessi.





STUDI & RICERCHE è un prodotto di:

Fondosviluppo S.p.A.

Area Statistica Economica e Ricerche di Mercato

Responsabile: Pierpaolo Prandi - prandi.p@confcooperative.it

Hanno collaborato: Fabrizio Colantoni e Lorenzo Di Giulio

