

# Indice

<b>Prefazione</b> , di <i>Mauro Battocchi</i>	<b>IX</b>
<b>Introduzione</b>	<b>1</b>
<b>1 Il modello di professionalità dell'Export Manager</b>	<b>13</b>
1.1 Esiste un modello di professionalità dell'Export Manager?	
1.2 Schema di riferimento	13
1.3 Skills common ground	14
1.4 Azienda	25
1.5 Partner	30
1.6 Cliente	34
1.7 Mercato	38
1.8 La formazione dell'Export Manager	43
Evidenza empirica, di <i>Giancarlo Corò e Roshan Borsato</i>	44
<b>2 L'innovazione dell'export guidata dalla tecnologia</b>	<b>51</b>
2.1 Le tecnologie BIM (blockchain, intelligenza artificiale, metaverso)	52
2.2 Schema di riferimento	55
2.3 Fase di pre-vendita / pre-acquisto	56
2.4 Fase di vendita / acquisto	64
2.5 Fase di post-vendita / utilizzo	69
Evidenza empirica, di <i>Elena Cedrola e Grazia Lipomi</i>	72
Casi – Baxenergy S.r.l., Caffè Barbera S.p.A., Pasta Mancini S.r.l., Sitem S.p.A.	77

<b>3</b>	<b>La sostenibilità come leva dell'export del Made in Italy</b>	<b>83</b>
3.1	I fattori esogeni: Paese target, regolamentazione, finanza sostenibile	86
3.2	Schema di riferimento	92
3.3	B2B (Business to Business)	94
3.4	B2B2B/C (Business to Business to Business/Consumer)	98
3.5	B2C (Business to Consumer)	102
	Evidenza empirica, di <i>Valerio Veglio e Diala Kebbar</i>	108
	Casi – Aran World S.r.l., Fattorie Garofalo Soc. Coop. Agricola, Tumidei S.r.l.	113
<b>4</b>	<b>L'ecosistema: il boost dell'export italiano</b>	<b>115</b>
4.1	L'ecosistema a supporto dell'export	115
4.2	Schema di riferimento	117
4.3	Market assessment	118
4.4	Market entry	120
4.5	Planning	125
4.6	Execution	129
4.7	Export knowledge	137
4.8	B2B business matching, di <i>Luca Passariello</i>	138
	Evidenza empirica, di <i>Federico Cosenz e Rodolfo Damiano</i>	144
	Casi – Altopack S.p.A., Basaltina S.r.l., Safet S.p.A.	149
<b>5</b>	<b>L'Export Way nelle performance delle aziende che esportano</b>	<b>153</b>
5.1	Il valore dell'Export Way	153
5.2	Innovazione, sostenibilità, ecosistema e modello di professionalità	153
5.3	Innovazione e sostenibilità: un binomio vincente	158
5.4	L'ecosistema come fattore abilitante di innovazione e sostenibilità	161
	Evidenza empirica, di <i>Luca Pirolo e Luigi Nasta</i>	163
	Casi – Andriani S.p.A., Clerici Tessuti S.p.A., Zilio Industries S.p.A.	169

# Prefazione

di *Mauro Battocchi*

626 miliardi di euro: è il dato dell'export italiano nel 2023 da cui vorrei partire per inquadrare la preziosa opera di Luca Gatto. L'Italia è oggi una potenza esportatrice, al sesto posto tra i campioni dell'export mondiale, distanziata di soli 40 miliardi di dollari dal Giappone, un Paese con due volte i nostri abitanti.

Tale successo affonda le sue radici nella competitività degli ecosistemi manifatturieri italiani e nella loro diversificazione settoriale. L'Italia risulta oggi tra i primi tre esportatori a livello internazionale in oltre mille delle cinquemila categorie merceologiche scambiate nel mondo. Un primato che evidenzia la solidità di un'economia spesso descritta in termini stereotipati. Se l'Italia è spesso rappresentata dalle 3F (*food, fashion e furniture*) – settori fondamentali che contribuiscono alle esportazioni con circa 161 miliardi di euro – il nostro Paese eccelle anche in numerosissime filiere ad alto contenuto tecnologico, dai macchinari agli yacht a motore, dalla chimica alla farmaceutica, dall'aerospazio alla microelettronica.

Alla base di questi risultati straordinari – che vedono l'export in crescita del 48% nel decennio 2014-2023 – vi sono oltre 120mila aziende esportatrici, la maggior parte delle quali piccole e medie. Sebbene la propensione all'export sia proporzionale alla dimensione aziendale, le PMI italiane hanno realizzato vendite oltreconfine per 219 miliardi di euro nel 2021, concentrate per il 70% nel più ampio settore manifatturiero.

Sono le imprese – e le persone che vi lavorano – a dettare i successi dell'export italiano. E sono gli Export Manager a incidere sulle scelte di quali mercati sviluppare e di come farlo. A loro è dedicato questo libro.

---

\* Direttore Generale per la Promozione del Sistema Paese, Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale.

Il manuale di Luca Gatto prende le mosse dalle sfide e dalla professionalità richieste agli Export Manager. Il loro è un lavoro complesso, che esige un'ottima conoscenza dei mercati e delle loro specificità locali, in un mondo in perpetua evoluzione in cui i porti sicuri di oggi possono diventare le *liabilities* di domani. Serve quindi una bussola per orientare le imprese e gli Export Manager nel tortuoso cammino dell'internazionalizzazione, una bussola che consenta loro di navigare con consapevolezza e professionalità la complessità dei mercati. È questa la sfida della via dell'export – l'*Export Way* che dà titolo al volume – per indirizzare gli Export Manager nella giusta direzione.

La via dell'export assume sin da subito la forma geometrica della piramide, formata da blocchi che rappresentano le fondamenta di ogni iniziativa imprenditoriale d'eccellenza: professionalità, innovazione, sostenibilità ed ecosistema.

Alla base della piramide c'è la professionalità, che si forma con anni di esperienza, sensibilità settoriale e numerose soft skills: dalla capacità comunicativa alla propensione all'innovazione. Oggi la professionalità richiede sempre più formazione continuativa e certificata. L'improvvisazione non basta.

L'innovazione permette poi di ampliare il vantaggio competitivo ed entrare in nuovi mercati, sfruttando per esempio le tecnologie della blockchain, dell'intelligenza artificiale e del metaverso. Dietro queste etichette si celano già oggi progetti concreti, come TrackIt blockchain: un'iniziativa di ICE Agenzia che Luca Gatto menziona per la possibilità offerta alle imprese di tracciare la filiera raccontando al contempo la qualità dei prodotti italiani ai consumatori stranieri.

La sostenibilità non è intesa come un mero requisito di responsabilità sociale d'azienda, ma come una leva cruciale per portare nel mondo il Made in Italy. Gli Export Manager sono chiamati oggi a collocare la loro azione in un quadro normativo nazionale ed europeo che pone la sostenibilità al centro dei modelli di business aziendali.

Una volta raggiunti questi tre livelli sulla via dell'export – professionalità, innovazione e sostenibilità – l'Export Manager potrà raggiungere la sommità della piramide grazie a un lavoro di sistema con istituzioni, enti e associazioni di categoria.

Al Sistema Italia contribuisce attivamente anche la Farnesina che da qualche anno ha la responsabilità sul commercio estero ed è diventata ormai la «Casa dell'Export». La Direzione Generale per la Promozione

del Sistema Paese che dirigo svolge un ruolo di coordinamento e impulso attivo in tal senso. Gli Export Manager possono oggi fare affidamento su 130 ambasciate e 83 uffici consolari. A questi si aggiungono 86 sedi permanenti di ICE Agenzia e un nuovissimo Centro di Innovazione a San Francisco (Innovit), a supporto di PMI e startup innovative.

Numerosi sono gli strumenti pubblici di internazionalizzazione a disposizione delle aziende, ben dettagliati nel libro. In primis, vi è la finanza agevolata. Ne è un esempio il Fondo 394/81 gestito da Simest. Si tratta di un fondo rotativo per la concessione di finanziamenti a tasso agevolato e una quota di fondo perduto a favore delle imprese italiane che operano sui mercati esteri con erogazioni annue di oltre 1,2 miliardi di euro. A questi si aggiungono le risorse mobilitate da SACE, grazie alle quali le imprese italiane possono ottenere garanzie per la loro crescita internazionale.

Con il supporto operativo di ICE Agenzia si sostiene, tra l'altro, la partecipazione alle principali fiere di settore, in Italia e all'estero. Nel complesso sono state ben 960 le iniziative promozionali realizzate da ICE nel corso del 2023, con un valore complessivo di oltre 200 milioni di euro. A queste si aggiungono le iniziative di promozione della Farnesina (dette di «promozione integrata»): sono stati oltre 11.000 gli eventi che la nostra rete diplomatico-consolare e gli istituti italiani di cultura hanno sviluppato in 121 Paesi nel corso del 2023.

La diplomazia della crescita è diventata – per usare un linguaggio caro ai manager che leggeranno il libro – uno dei core business della Farnesina: un pilastro dell'azione diplomatica italiana volta a promuovere gli interessi economici del Paese.

Per padroneggiare questi strumenti e navigare la complessità dei mercati è necessario un approccio olistico. Luca Gatto illustra con chiarezza i limiti, le potenzialità e gli strumenti dell'internazionalizzazione, fornendo agli Export Manager una chiave di lettura e una guida efficace per navigare i mercati stranieri giocando di squadra nel Sistema Italia. Merita un'attenta lettura.