

Martina Vazzoler

DIGITAL EXPORT

IL PROCESSO DI INTERNAZIONALIZZAZIONE
ATTRAVERSO I CANALI DIGITALI



FrancoAngeli

Am - La prima collana di management in Italia

Testi advanced, approfonditi e originali, sulle esperienze più innovative in tutte le aree della consulenza manageriale, organizzativa, strategica, di marketing, di comunicazione, per la pubblica amministrazione, il non profit...

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.

Martina Vazzoler

DIGITAL EXPORT

**IL PROCESSO DI INTERNAZIONALIZZAZIONE
ATTRAVERSO I CANALI DIGITALI**

FrancoAngeli

Grafica di copertina Elena Pellegrini

Isbn e-book: 9788835198017

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore.
Sono riservati i diritti per Text and Data Mining (TDM), AI training e tutte le tecnologie simili.
L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della
licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it*

Eventuali link attivi presenti nel volume sono forniti dall'autore. L'editore non si assume
alcuna responsabilità sui link ivi contenuti che rimandano a siti
non appartenenti a FrancoAngeli.

*Il rimedio all'imprevedibilità della sorte,
alla caotica incertezza del futuro
è la facoltà di fare e mantenere promesse.*
Hannah Arendt

Indice

Introduzione	pag. 11
Come usare questo manuale	» 13

Parte I **Prepararsi all'export**

1. Comprendere l'evoluzione dell'export	» 17
1. Le logiche dell'Import-Export	» 19
2. Il sistema-Paese come fattore di competitività	» 21
3. Nuove sfide emergenti per l'export	» 23
<i>Il capitolo in pillole</i>	» 26
2. Che cos'è il Digital Export?	» 27
1. Esplorare i modelli di Digital Export	» 29
1.1. Esportare servizi	» 29
1.2. Esportare prodotti	» 31
2. Differenze e simmetrie con l'export tradizionale	» 32
2.1. Le tre leve dello sviluppo del business e il ruolo dell'export	» 33
2.2. Specchio dei canali: distribuzione online e offline a confronto	» 34
2.3. La nuova catena distributiva del Digital Export	» 35
2.4. Cosa cambia davvero: dati, complessità, competenze	» 38
<i>Il capitolo in pillole</i>	» 39

3. Sfruttare i fattori culturali nel Digital Export	pag. 40
1. L'importanza delle abitudini digitali della popolazione di un Paese	» 41
1.1. Differenze strutturali e tecniche	» 43
1.2. Differenze estetiche e di comunicazione	» 46
1.3. Differenze nei servizi abilitanti	» 49
2. <i>Nation Brand Index</i> : la leva della reputazione	» 54
2.1. La reputazione dei Paesi come leva competitiva	» 54
2.2. Innovazione e credibilità: il digitale come luogo di <i>fact-check</i>	» 55
2.3. Il valore strategico del “Made in” nel Digital Export	» 56
3. L'estensione del dominio: la prima scelta strategica	» 59
<i>Il capitolo in pillole</i>	» 62
4. Frizioni e criticità del canale	» 63
1. Navigare nelle complessità normative	» 64
1.1. La variabile fiscale nei mercati digitali	» 65
1.2. Le implicazioni contrattuali dell'export digitale	» 67
1.3. Dati, privacy e responsabilità digitali nell'export	» 69
1.4. Trasparenza e tracciabilità: la responsabilità del produttore	» 71
2. Il modello PESTLE applicato ai mercati digitali	» 72
<i>Il capitolo in pillole</i>	» 78

Parte II

I pilastri della strategia di Digital Export

1. Gettare le basi per l'export digitale	» 81
1. La <i>Meta Description</i> è la nuova USP	» 83
2. Esplorare e selezionare i mercati di esportazione	» 87
2.1. Mappare il mercato digitale target	» 90
3. Definizione del target e segmentazione del pubblico	» 94
3.1. Dalla persona domestica alla persona del mercato target	» 96
4. Mappare il <i>customer journey</i> per i mercati di esportazione	» 97
4.1. Le fasi del <i>customer journey</i>	» 98
4.2. Come mappare il <i>customer journey</i>	» 100
4.3. Analizzare le differenze culturali e digitali nei touchpoint	» 102
<i>Il capitolo in pillole</i>	» 103

2. Scegliere il modello di business online più adatto	pag. 104
1. Progettare la migliore offerta di catalogo per il Digital Export	» 107
1.1. Strutturare l'offerta di catalogo in funzione del <i>customer journey</i>	» 109
2. Creare una <i>Value Proposition</i> digitale d'impatto	» 112
3. Le tre fasi del processo di vendita online	» 114
3.1. Prevendita: obiettivi Awareness e Lead Generation	» 115
3.2. Vendita: obiettivo conversione	» 116
3.3. Post-vendita: obiettivi fidelizzazione e crescita	» 117
4. La strategia digitale integrata nelle tre fasi	» 118
5. Il ruolo dei marketplace del Digital Export	» 120
6. Strategie SEO per i mercati target, tra i motori di ricerca e modelli AI	» 122
6.1. Le fondamenta della visibilità organica nei mercati target	» 123
6.2. Dalla SEO alla GEO	» 125
7. Le leve del digital marketing nell'export: social media, contenuti e ADS	» 126
<i>Il capitolo in pillole</i>	» 130

Parte III L'esecuzione dell'Export Plan

1. Dalla strategia all'azione	» 135
1. Riepilogo strategico dei pilastri: <i>One-Page Pitch</i>	» 137
2. Integrare le strategie online e offline	» 138
3. Marketing & Sales Action Plan	» 140
3.1. Lo <i>Starter Canvas</i> : focalizzarsi sulle priorità	» 141
3.2. Quando e come usare l' <i>Advanced Canvas</i>	» 142
3.3. Coordinare marketing e vendite	» 143
4. Timeline e budget: investire con giudizio nel tempo	» 143
4.1. Il fattore tempo: quando arrivano i risultati	» 144
4.2. Budget: come distribuirlo nel tempo	» 145
5. KPI e controllo di gestione: misurare per decidere	» 147
5.1. I KPI chiave del Digital Export	» 149
6. Misurare il ROI nel tempo: dal costo al valore generato	» 150
7. Canvas operativo: costruire timeline, budget, KPI e ROI	» 153
8. Sfruttare l'AI nel processo di export	» 153
<i>Il capitolo in pillole</i>	» 154

2. Presentare l'Export Plan	pag. 155
3. Rimanere competitivi in un panorama dinamico	» 159
Conclusione	» 161
Ringraziamenti	» 165
Bibliografia e sitografia essenziali	» 167

Introduzione

Questo manuale nasce dopo diversi anni di training e formazione alle PMI di Slovenia, Repubbliche Baltiche, Ucraina, Georgia e Italia. In un certo senso, è proprio il risultato di centinaia di dispense, slide, *case study* di riferimento e best practice, che negli anni hanno fatto da corrimano alle mie lezioni sull'ampio argomento delle vendite online.

Se c'è una cosa che le vendite online hanno abilitato e spinto esponenzialmente è proprio il processo di internazionalizzazione. Prima della nascita di internet, vendere all'estero le proprie merci o, ancor più complesso, i propri servizi, era tutta un'altra storia, con tutt'altre dinamiche.

I marketplace per primi, a Occidente così come a Oriente, hanno fatto breccia nei confini nazionali, operando una progressiva organizzazione delle procedure necessarie all'esportazione. A queste piattaforme, diventate in pochi anni realtà sovranazionali, va riconosciuto il ruolo di "arieti digitali" nel tradizionale e complesso processo dell'export.

Perché, dunque, un libro sulle dinamiche dell'export digitale? Perché a distanza di quindici anni, da quando sostanzialmente reputo il canale digitale consolidato nelle sue logiche principali, manca ancora una certa sistematicità nel processo di export e una fluida integrazione delle attività online con i canali tradizionali. Nelle centinaia di aziende che ho incontrato in questi anni ho rilevato spesso una scarsa consapevolezza strategica nei progetti di espansione oltre confine. Buona parte di questo deficit nasce da una comprensione non ancora matura delle dinamiche digitali, fattore che a sua volta è correlato all'evoluzione rapida ed esponenziale del panorama digitale.

Consapevole della velocità con cui gli strumenti e le soluzioni digitali evolvono, in questo manuale ho evitato le tattiche di breve periodo e le scorciatoie tecniche del tipo "come scalare ranking locali" o "come governare la *Generative Engine Optimization* di Google". Ho scelto piuttosto di con-

centrarmi sul processo e sui passaggi corretti per creare un piano di export che integri al meglio le attività propedeutiche all'esportazione su entrambi i fronti (digitale e tradizionale), creando quell'osmosi strategica di canali indispensabile al successo dell'internazionalizzazione.

Tutto il libro si muove nelle diverse sezioni come se dovessimo creare un ideale pitch del piano di export da presentare al proprio board o al titolare d'azienda per farsi di conseguenza finanziare l'operazione. Per farlo, ho utilizzato esempi di business che includono sia il B2C, orientati al cliente finale, sia il B2B, ovvero l'export tra aziende, dove l'offerta comprende sia il prodotto finito sia il semilavorato.

Il canale digitale ha abilitato alla vendita sovranazionale anche tutto il mondo dei servizi. Lo abbiamo visto chiaramente all'alba del web, quando il settore del turismo portò online la quasi totalità delle attività, dalla vendita dei biglietti aerei ai pacchetti vacanza. Anche a questo importante settore di business ho dedicato attenzione per le speciali dinamiche che lo caratterizzano, soprattutto quando si tratta di promuoverne le vendite oltre i confini nazionali.

Per facilitare la lettura e costruire in modo chiaro l'ipotetico pitch di investimento, ho suddiviso il testo in tre parti. La prima introduce il concetto di export *tout court*, seguendo parallelamente le dinamiche tradizionali e quelle online. Nella seconda parte si entra in una fase più operativa e preparatoria, e ogni capitolo è corredato di una prima breve parte teorica che illustra le best practice per poi lasciare ampio spazio agli esempi pratici dove queste si applicano. Dalla seconda parte in poi ho utilizzato due esempi aziendali reali, B2B e B2C, nei quali è facile riconoscersi, pur con le varianti del proprio caso. Nella terza parte trovate i canvas utili per lavorare in autonomia o per riflettere sul vostro caso aziendale. L'insieme di esercizi e canvas vi guiderà nella costruzione del pitch di investimento per il vostro progetto di export¹. In questo modo ogni tabella si colloca nel suo punto naturale del percorso, in modo da poter seguire con facilità la progressione logica: analisi → strategia → azione → controllo.

Il risultato è un manuale per l'export che integra le attività online con quelle offline e che si propone come obiettivo quello di guidare le figure chiave, che in azienda sono implicate nei processi di internazionalizzazione, verso un processo sistematico a basso rischio nelle vendite all'estero. In sintesi, questo volume vuole essere un manuale di buon senso sull'export *tout court* messo insieme in modo rilevante. E cosa significa "processo sistematico a basso rischio"? Significa applicare al digitale lo stesso principio che ha reso celebre la *lean production* in Giappone: procedere per piccoli

1. Tutti i materiali sono scaricabili attraverso *QR code* presenti nelle diverse sezioni.

step misurabili, riducendo gli sprechi di tempo, le risorse e gli investimenti, e migliorando in modo continuo ogni fase del percorso. Il metodo *lean* applicato si declina nel mondo online, privilegiando apprendimento rapido, sperimentazione controllata e aderenza ai dati. Anche le aziende esportatrici più esperte spesso faticano quando devono analizzare in modo approfondito e puntuale la propria attività. Seguendo questo approccio, il manuale accompagna il lettore nel passaggio da un processo di export spontaneo e frammentato a un uno sistematico, iterativo e con rischi calcolati – dove l’analisi genera la strategia, la strategia guida l’azione, e l’azione si trasforma in conoscenza. Questo intento lo rende un manuale interessante sia per aziende mature nel panorama domestico e che vogliono avvicinarsi ai mercati esteri senza troppe incognite, sia per quelle che già operano nei mercati esteri, ma in maniera spontanea e non sempre performante. Per molti aspetti, legati al sistema a step con il quale si sviluppano i capitoli, il testo potrebbe essere d’aiuto anche a giovani start-up che devono figurarsi lo sviluppo su più anni, e l’export rappresenta uno dei fattori più determinanti per la scalabilità.

Infine, arrivo al disclaimer più importante in epoca di intelligenza artificiale. Mi sono domandata a lungo se avesse senso raccogliere in un manuale queste importanti best practice sull’export digitale: in un momento storico in cui anche con il prompt più approssimativo si riescono a recuperare le informazioni sufficienti per procedere a tentoni, che valore aggiunto può avere un manuale con questo scopo? Proprio questa riflessione mi ha portata a confermare che oggi più che mai abbia senso distinguere tra informazione disponibile e pensiero strutturato. Nella stesura di questo manuale ho fatto ricorso, in modo consapevole e mirato, a diversi strumenti di intelligenza artificiale, così come faccio quotidianamente nel mio lavoro. Nello specifico ho utilizzato la versione plus di ChatGPT di OpenAI, come supporto alla revisione sintattica e al controllo di coerenza del testo. Alcuni canvas, template e materiali di supporto (retaggi di vecchie slide ante-AI) sono stati inoltre aggiornati con strumenti di generazione assistita, tra cui Gamma.

Questo volume è quindi il mio primo manuale ibrido, H + AI per così dire, in cui la strategia, il metodo e il ragionamento restano responsabilmente miei.

Come usare questo manuale

Nel corso della seconda e della terza parte del libro sono presenti diversi *QR code* che rimandano al sito www.digital-export.com, dove sono disponibili per il download gratuito i materiali operativi collegati ai capitoli: canvas, template e schede di lavoro.

Questi materiali servono a trasformare i passaggi teorici del libro in esercizi concreti e hanno lo scopo di accompagnare lettrici e lettori nella redazione del proprio Export Plan. Possono essere usati come strumenti di lavoro personale, aziendale o formativo, sia individualmente sia all'interno di percorsi di consulenza, formazione o progettazione strategica.

Alcuni materiali, tra cui l'*Advanced Canvas*, sono strumenti originali che ho progettato negli anni e che utilizzo anche nei miei corsi. Fanno parte del metodo proposto in questo volume e sono messi a disposizione per facilitare l'applicazione pratica dei contenuti. Possono essere scaricati, stampati e utilizzati liberamente, con la cortesia di mantenere sempre il riferimento all'autrice e alla fonte.

Buon lavoro!

Parte I

Prepararsi all'export

La pratica dell'export ha raggiunto la sua maturità e la sua piena identità all'interno del più ampio movimento della globalizzazione. Molte delle attività di export che mettiamo in pratica oggi sono figlie di quella evoluzione socioeconomica lenta e inesorabile che va sotto il nome appunto di *globalization* e che ha vissuto diverse fasi negli ultimi 150 anni. Quella che ci vede protagonisti oggi con i nostri scambi commerciali è la seconda globalizzazione, a cavallo tra i due millenni. Per completare lo scenario va detto che il concetto si comprende meglio se si considerano i tre ambiti nei quali si è concretizzato, e che sono le persone, le merci e la finanza. Nell'ambito delle merci, fra i tre pilastri della globalizzazione, gli scambi commerciali sono stati il motore trainante: l'apripista di un fenomeno che, una volta raggiunto il punto di svolta, non si sarebbe più fermato.

Eppure, se consideriamo l'era che ci tocca da vicino, ovvero i decenni a cavallo del millennio, non è difficile ammettere che i processi, le attività e le dinamiche dell'export sono evoluti profondamente, mettendoci di fronte a nuove innegabili sfide.

Il mondo della comunicazione e dei media ha iniziato a trasformarsi con l'avvento del web e di lì a poco avrebbero trascinato con sé le vendite, la finanza e le persone nella misura che oggi tutti conosciamo.

Questa evoluzione dello scenario globale ha avuto due caratteristiche intrinseche direttamente proporzionali tra loro: la *velocità* e la *complessità*. Il processo dell'export improvvisamente è sembrato più semplice e velocizzato: spedire un listino o un catalogo in pdf via mail piuttosto che per posta è stata una rivoluzione. Poter mostrare i propri prodotti sul sito web senza attendere la fiera o dover allestire uno showroom presso il distributore ha abbattuto significativamente tempi e costi della fase di prevendita.

Per contro, le dinamiche e le attività legate alle tre fasi tipiche delle vendite (prevendita, vendita, post-vendita) si sono arricchite di possibilità su tutti i canali a disposizione per intercettare il *lead*, prima, e il cliente, dopo. Se qualche decennio fa l'unico punto di contatto con il potenziale cliente era la fiera, la visita o la telefonata dell'agente, in era digitale si sono aggiunti parecchi strumenti: i social network, la newsletter, il sito aziendale, la video chiamata fino alla più avveniristica fiera online.

Alcuni strumenti hanno sostituito di sana pianta quelli tradizionali (come il fax, per citare il più iconico), altri invece si sono aggiunti ai precedenti in ottica di supporto e rafforzamento, generando di conseguenza una gestione piuttosto articolata. Questo lento, ma inesorabile aumento della complessità, ha messo le aziende di fronte alla necessità di dedicare risorse specifiche a questo canale emergente. Indipendentemente dal fatto che l'azienda fosse alle prese con l'export o meno, i reparti marketing e vendite di tutto il mondo si sono arresi alla necessità di implementare le competenze digitali. In particolare, e *in primis*, quelle legate ai canali social per i quali sono nate figure dedicate; poi progressivamente tutti i diversi reparti aziendali sono stati coinvolti nella trasformazione digitale e travolti dalla necessità di integrare le ben note soft skill.

Se guardiamo al processo di internazionalizzazione delle aziende e alle loro esportazioni, cosa è cambiato veramente? Che impatto ha avuto il canale digitale?

Se torno per un attimo con la mente alle aziende in epoca predigitale, ricordo benissimo gli uffici divisi per vendite domestiche ed export con i relativi customer service; generalmente c'era poi un ufficio marketing centralizzato per tutti i mercati. Oggi i confini tra i reparti sono diventati più fluidi e interconnessi. Il canale digitale ha imposto nuove figure trasversali, come il responsabile vendite online, chiamato a gestire marketplace, piattaforme di *flash sale*, soluzioni in *dropshipping* e il proprio e-commerce aziendale. Mentre la storica frizione tra vendite e marketing si è risolta in un reparto di digital marketing con inevitabili competenze di vendite, seppur basiche. Come spesso avviene, queste evoluzioni sono più il risultato di spontanei adattamenti in seno alle aziende, commisurato alle specifiche forze degli uffici piuttosto che una vera e propria ristrutturazione dei ruoli e dei dipartimenti. Nel mondo B2B il marketing è sempre stato al servizio e al soldo delle vendite, mentre al contrario il suo peso e la sua forza nelle realtà B2C sono sempre stati dominanti. In questo ultimo caso il marketing è generalmente il reparto nevralgico per tutti i piani e gli obiettivi aziendali.

In questo mix di ruoli viene spontaneo chiedersi: l'e-commerce manager è un profilo venditore con una inclinazione al digital marketing o è un Social

Media Manager prestato alle vendite? Siamo ancora appunto in una fase di aggiustamento di profili e job description vista la rapidità di evoluzione di cui parlavamo in apertura, e il sistema dell'istruzione sta ancora cercando di delineare i percorsi formativi corretti per queste professioni. Nel frattempo, quindi, ci si adatta e si impara sul campo che, per il fatto di essere in continua trasformazione, resta al momento il luogo migliore di apprendimento, un ambiente che alimenta e valorizza il *lifelong learning*¹.

1. Le logiche dell'Import-Export

L'espansione dei mercati globali e l'evoluzione delle tecnologie digitali hanno conferito all'export un ruolo sempre più determinante nelle economie di ogni Paese. Per i Paesi più piccoli in termini di popolazione e di domanda interna l'export è sempre stato un asset a dir poco vitale: pensate solo ai Paesi scandinavi con una lunghissima tradizione di commerci navali nei secoli passati e di esportazione di importanti brand oggi, o a piccole realtà ma di importante valore come il Portogallo, la Slovenia, i Paesi Baltici, la Danimarca, l'Olanda. In Paesi come questi l'importanza di uscire commercialmente dai confini nazionali è stata una scelta obbligata di sopravvivenza e questa vivace spinta commerciale è rimasta nel DNA delle rispettive business class.

Oggi, però, non è più sufficiente limitarsi a esportare in maniera occasionale: la sostenibilità di lungo periodo richiede che i Paesi mantengano un sano equilibrio tra esportazioni e importazioni, in modo da garantire una solida crescita economica interna. Ecco che ogni flusso commerciale – sia in uscita sia in entrata – definisce strategicamente la posizione di un Paese nello scenario internazionale, influenzando non solo la competitività dei suoi brand nazionali, ma anche la sua capacità di soddisfare i bisogni interni e promuovere l'innovazione. Guardare alle logiche di questo bilancio Import-Export ci permette di comprendere come le strategie nazionali siano oggi il risultato di una complessa rete di scambi, orientata a costruire un posizionamento non solo rilevante nei mercati esteri, ma anche garante di una competitività a lungo termine.

Arriviamo agli esempi concreti degli ultimi anni, quelli più prossimi alle vicende che abbiamo vissuto in prima persona e che ci permettono di capire il valore del disavanzo positivo tra import ed export.

1. Il concetto di *lifelong learning* nasce proprio all'interno della rivoluzione digitale, che ha evidenziato la necessità di un apprendimento continuo in questo scenario in costante evoluzione.