

Fabio Filipponi

Export Mindset. Dai padiglioni al mondo

Fiere, innovazione e Sistema Paese
per l'internazionalizzazione consapevole
delle PMI



MANAGEMENT

FrancoAngeli

TOOLS

MANAGEMENT TOOLS

Visioni, esperienze, metodologie per potenziare competenze e capacità: proprie e dei collaboratori

Management Tools offre a tutti i professional (e agli imprenditori) testi precisi, puntuali, agili e innovativi. Scritti appositamente da consulenti qualificati, i volumi affrontano tutte le aree e i temi di rilievo per valorizzare le competenze e indirizzare al successo le organizzazioni.

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”.

Fabio Filipponi

Export Mindset. Dai padiglioni al mondo

Fiere, innovazione e Sistema Paese
per l'internazionalizzazione consapevole
delle PMI

Prefazioni di Mauro Battocchi, Domenico Mauriello,
Corrado Arturo Peraboni, Giovanni Paparo

 **FrancoAngeli**

TOOLS

Progetto grafico di copertina Elena Pellegrini

Isbn: 9788835191353

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*

I 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.

Indice

Prefazioni	pag.	7
I (<i>Mauro Battocchi</i>)	»	7
II (<i>Domenico Mauriello</i>)	»	9
III (<i>Corrado Arturo Peraboni</i>)	»	10
IV (<i>Giovanni Paparo</i>)	»	11
Introduzione	»	13
Parte I – Il contesto		
1 L'internazionalizzazione non è (più) un'opzione	»	18
1. Perché internazionalizzarsi oggi: più che una strategia, una necessità	»	18
2. Il ruolo dell'export per la competitività delle PMI	»	21
3. Le fiere come punto di accesso ai mercati globali	»	25
Parte II – Le fiere		
2 Il ruolo delle fiere nell'internazionalizzazione dell'impresa	»	30
1. Origini antiche, sviluppo storico e tipologie fieristiche	»	30
2. Le fiere come leva commerciale, reputazionale e relazionale	»	33
3. La trasformazione degli eventi fieristici post-pandemia	»	37
3 Strategie di partecipazione: come prepararsi, presidiare, capitalizzare	»	45
1. Preparazione pre-fiera: obiettivi, materiali, formazione del team	»	45

2. Gestione durante la fiera: stand, storytelling, interazioni, raccolta contatti	pag. 49
3. Follow-up post fiera: analisi dei risultati, mantenimento dei contatti	» 54
4 Fiere, start-up e open innovation: ecosistemi che evolvono insieme	» 59
1. Fiere come piattaforme di open innovation	» 59
2. Perché le start-up devono credere nelle fiere (e viceversa)	» 63
3. Innovation district e modelli di collaborazione win-win start-up/corporate	» 67
Parte III – Oltre la fiera	
5 Oltre la fiera: come costruire continuità e posizionamento internazionale	» 74
1. Identità internazionale dell'impresa	» 74
2. Roadmap export: costruire una strategia fieristica su 3 anni	» 82
3. Il marketing internazionale: costruire un mindset export-driven	» 95
4. Espansione internazionale delle PMI: opportunità, scelta dei mercati e modalità di presenza	» 103
5. Il contratto internazionale: ambito di operatività, lingua, finalità, struttura e contenuto	» 111
6 Gli attori dell'internazionalizzazione: associazioni imprenditoriali, enti, strumenti e opportunità	» 120
1. Il ruolo delle associazioni imprenditoriali nell'internazionalizzazione	» 121
2. Il ruolo dell'Agenzia ICE, SIMEST, SACE, CDP, Regioni e Sistema Camerale	» 124
3. Agenzie/enti internazionali	» 136
4. Come orientarsi tra i canali istituzionali e cogliere le opportunità	» 138
5. Check-list pre-fiera: la preparazione che fa la differenza	» 140
6. Tool digitali, mappe e portali web utili	» 142
Conclusioni	» 145
Ringraziamenti	» 147
Bibliografia	» 149

Prefazioni

Alcuni autorevoli esponenti dei principali ambiti che sono coinvolti nei processi di internazionalizzazione, promozione economica e sviluppo del settore fieristico italiano hanno gentilmente voluto scrivere alcuni contributi introduttivi al volume. Voci che conferiscono al testo una dimensione allo stesso tempo istituzionale, industriale e strategica.

L'intervento di **Mauro Battocchi** inquadra il ruolo delle fiere e dell'export nell'ambito della diplomazia della crescita, con riferimenti al Piano Export e alle dinamiche globali dei mercati.

Domenico Mauriello evidenzia nel suo contributo il valore delle fiere come piattaforme di validazione commerciale e sottolinea la centralità della collaborazione pubblico-privato nell'accompagnamento delle imprese.

Corrado Arturo Peraboni valorizza la trasformazione delle fiere come ecosistemi ibridi, piattaforme strategiche per il posizionamento internazionale e strumenti indispensabili per la crescita delle piccole e medie imprese.

Giovanni Paparo contestualizza l'evoluzione storica del fenomeno fieristico, mettendo in luce come le fiere continuino a essere un asset strategico anche nell'era digitale e dell'intelligenza artificiale.

Lasciandoti, lettore, alle loro parole, li ringrazio per la disponibilità.

I

Il reddito e il benessere del nostro Paese si reggono, in larga misura, sulla capacità delle nostre aziende manifatturiere di esportare nel mondo. L'Italia è oggi una potenza esportatrice, al sesto posto tra i campioni dell'export mondiale, distanziata di poco dal Giappone, un Paese con due volte i nostri abitanti. Siamo fra i primi tre esportatori a livello internazionale in quasi mille delle cinquemila categorie merceologiche scambiate nel mondo.

Per le circa 120.000 aziende esportatrici, la maggior parte delle quali piccole e medie, le fiere rappresentano il principale motore di internazionalizzazione: luoghi in cui le filiere si presentano al mondo, si misurano con la concorrenza globale e generano relazioni che diventano affari, investimenti e innovazione. L'opera di Fabio Filipponi Export Mindset si rivolge a tutti coloro che operano nel settore dell'internazionalizzazione offrendo un prezioso strumento di lavoro. Dalla propria esperienza diretta e pluriennale nel comparto fieristico, l'autore sa trarre efficaci indicazioni operative per aiutare le aziende a trasformare la propria partecipazione fieristica in duratura crescita dei mercati di sbocco. Si tratta di indicazioni arricchite da riferimenti normativi, analisi di scenario e riferimenti pratici che sono assai utili anche per gli attori del mondo fieristico, le associazioni di categoria e le istituzioni preposte all'internazionalizzazione.

Per il Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale, che ha la responsabilità del commercio estero e l'indirizzo e la vigilanza sull'Agenzia ICE, l'obiettivo di promuovere una crescita sostenuta dell'export italiano nel mondo è centrale. Il Vicepresidente del Consiglio e Ministro Antonio Tajani ha fissato il target di 700 miliardi di export nel 2027. A tale scopo, ha attuato una riforma interna al Ministero e ha dato impulso ad azioni coordinate di diplomazia economica con il contributo attivo di tutti gli attori del Sistema Italia. Il Piano d'azione per l'accelerazione dell'export italiano sui mercati extra-UE ad alto potenziale varato nel marzo 2025 racchiude in un programma di lavoro la visione strategica di far convergere gli sforzi di tutti ad ampliare la presenza delle aziende in economie a più alta crescita.

Nell'ambito del Piano Export, non a caso le fiere hanno un rilievo strategico in quanto piattaforme che offrono alle aziende visibilità, qualificazione della domanda e relazioni commerciali durature. Inoltre, lo sviluppo del settore fieristico ha un valore in sé. L'Italia è il quarto Paese al mondo per superficie fieristica coperta disponibile, con oltre 2,5 milioni di metri quadrati. Nel 2025 sono state realizzate 915 fiere, di cui la maggior parte con un focus B2B, cui hanno partecipato oltre 17 milioni di visitatori. Con oltre 200 tra quartieri e organizzatori fieristici, l'industria di settore italiana vanta un fatturato di circa 1,5 miliardi di euro e dà lavoro a circa 4000 persone. Le fiere sono un asset strategico del sistema economico italiano, non soltanto per il loro valore intrinseco ma per il loro impatto sull'economia reale e la promozione all'estero delle filiere del Made in Italy: sommando impatti diretti, indiretti e indotto, è stato stimato che gli eventi fieristici contribuiscano alla creazione della ricchezza nazionale per 22,5 miliardi di euro.

È in quest'ottica che abbiamo attivato il Tavolo per l'internazionalizzazione del sistema fieristico col compito di mettere a sistema dati e competenze, definire linee guida condivise e rafforzare la programmazione pluriennale. È la sede in cui lavoriamo insieme ad Agenzia ICE, SIMEST, SACE e

CDP, oltre che al MIMIT e alla Conferenza delle Regioni e delle Province Autonome, per far crescere il sistema fieristico italiano.

Auguro una buona lettura di *Export Mindset*, confidando che i suggerimenti e i consigli di Fabio Filipponi contribuiscano a diffondere la forma mentis dell'internazionalizzazione presso un pubblico crescente di addetti ai lavori e di persone interessate alla straordinaria realtà del Made in Italy.

Mauro Battocchi
Ministro plenipotenziario,
Direttore Generale per la Promozione del Sistema Paese,
Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale (MAECI)

II

La crescita del tessuto imprenditoriale italiano passa sempre più attraverso la capacità di guardare oltre i confini nazionali. Tuttavia, per affrontare i mercati globali, avere un prodotto d'eccellenza non è più sufficiente, serve una cultura d'impresa orientata all'export, un approccio consapevole che permetta di affrontare con metodo le sfide dei mercati internazionali.

Il volume *Export Mindset – Dai Padiglioni al Mondo* mette in luce proprio questo aspetto: la “mentalità export-driven” come leva per una crescita sostenibile e duratura. In uno scenario globale in continua evoluzione, le fiere, da sempre vetrine per chi vuole espandere il proprio business, assumono un valore determinante. Non si tratta di eventi isolati, ma vere e proprie piattaforme di connessione e validazione, dove si costruiscono relazioni, si intercettano trend, si osservano i mercati.

Ma per trasformare un evento fieristico in una reale leva di sviluppo, le imprese necessitano di un “Sistema Paese” che le supporti prima, durante e dopo l'evento. Accanto alle istituzioni italiane che operano nella promotion pubblica, e a tutti gli enti già attivi nell'assistenza alle imprese, in un mondo sempre più complesso è essenziale avere al proprio fianco un partner affidabile, radicato nei territori di destinazione, che parli la loro lingua e quella del mercato che intendono presidiare. È qui che entra in gioco la rete di Assocamerestero. Con le sue 86 Camere di Commercio Italiane all'Estero (CCIE) in 63 Paesi, agisce come snodo operativo e ponte tra pubblico e privato. Le CCIE sono imprese al servizio delle imprese, veri e propri presidi di intelligence economica che conoscono i mercati, facilitano il dialogo con le istituzioni locali e aiutano gli imprenditori a decifrare contesti complessi, trasformando i contatti fieristici in opportunità di business.

Il dialogo tra pubblico e privato, tra istituzioni e sistema imprenditoriale, è la vera chiave per un'internazionalizzazione efficace. Assocamerestero crede fortemente in questa sinergia, che unisce competenze, esperienze e obiettivi comuni. Promuovere una cultura dell'export consapevole significa rafforzare la capacità delle imprese di rappresentare l'Italia nel mondo, con i suoi valori, la sua creatività e la sua eccellenza.

Volumi come *Export Mindset – Dai Padiglioni al Mondo* offrono un contributo prezioso a questo percorso: aiutano a diffondere conoscenza, ispirano fiducia e alimentano quella visione di lungo periodo che è alla base di ogni crescita sostenibile.

Domenico Mauriello

Segretario Generale Assocamerestero

III

Mi è capitato raramente di leggere un testo sullo strumento fieristico che non fosse destinato a operatori fieristici ma direttamente alle imprese, attualmente o potenzialmente espositrici. Con la scrittura di questo libro il collega Fabio Filipponi ha dato prova di aver passato molti degli ultimi anni nel settore, non solo lavorando, ma osservando e ascoltando.

Ne esce una lettura chiara, organica e profonda di come lo “strumento Fiera” abbia consentito a tante PMI, negli scorsi decenni, di diventare internazionali, passando da uno stand allestito in una fiera italiana. Arredo, food, meccanica, moda, sono tanti i settori che hanno beneficiato di una fiera italiana capace di attrarre visitatori internazionali, per molti espositori il primo contatto estero dalla fondazione dell'azienda.

Ma l'autore non si limita a una retrospettiva dei meriti dello strumento fiera come lo abbiamo conosciuto in passato. Il testo che il lettore si trova tra le mani è molto di più. Partendo da quello che oggi le fiere non sono più (mere esposizioni di beni e narrazione di servizi) il libro disegna con puntiglioso dettaglio tutti i fenomeni che hanno interessato le fiere negli ultimi anni, con una poderosa accelerazione dei nuovi trend negli anni successivi alla pandemia. Crescita delle fiere internazionali direttamente nei mercati di potenziale export; ibridazione; la nascita del B2B2C; il ruolo crescente del brand nel periodo tra una edizione e l'altra. In estrema sintesi ne esce l'immagine di una fiera dove l'espositore non presenta più solo i propri prodotti, ma la propria azienda in quanto tale. I propri valori, le proprie professionalità e le proprie persone. Sempre più, ad esempio nelle fiere di macchine, l'imprenditore porta in azienda i propri tecnici piuttosto che esclusivamente i propri commerciali.

Il testo prende le mosse dalla descrizione di questi cambiamenti per diventare, col passare delle pagine, un vero strumento operativo, una sorta di manuale d'uso per la partecipazione efficace a una fiera commerciale. Con la stessa completezza della fase di analisi, questo libro contiene un vero tesoro di informazioni pratiche per chi voglia partire alla conquista di nuovi mercati (o dei suoi primi mercati) cominciando da una fiera.

La elencazione e descrizione degli strumenti operativi e finanziari disponibili in Italia per il supporto alla partecipazione a fiere è molto ricca. Siamo sinceri: noi "fieristi" ci lamentiamo spesso della scarsa considerazione con cui siamo visti dalle pubbliche autorità. Ma l'Italia, in realtà, è tra i Paesi dove lo strumento fieristico è inserito di diritto dai vari governi tra i principali strumenti di politica industriale, con tutti i supporti conseguenti.

Da ultimo, vengo ai consigli su come rendere efficace la partecipazione a una fiera: dalla pianificazione al follow-up.

A ogni chiusura di manifestazione, noi organizzatori sentiamo clienti entusiasti o soddisfatti (di solito la maggioranza) e clienti delusi (di solito, fortunatamente, la minoranza). Ciò significa che la fiera ha funzionato ma non per tutti e il discrimine tra il primo e il secondo gruppo sta nell'aver preparato in modo adeguato o no la propria partecipazione.

Mi sento di dire che quelli che prepareranno una fiera seguendo i consigli letti in queste pagine... avranno molte più possibilità di essere nel primo e più numeroso gruppo.

Corrado Arturo Peraboni

Amministratore Delegato Italian Exhibition Group SpA

IV

Le fiere costituiscono, da secoli, il luogo fisico e simbolico in cui economia e cultura si incontrano, si misurano e si trasformano. In ogni epoca hanno saputo reinventarsi, attraversando rivoluzioni industriali, mutamenti geopolitici e oggi la più radicale delle transizioni: quella digitale.

Anche l'avvento dell'internet e dell'intelligenza artificiale, lungi dal renderle superflue, ne ha potenziato la funzione, integrando l'esperienza in presenza con strumenti di analisi, profilazione e relazione che amplificano l'efficacia dell'incontro.

La pandemia da Covid-19 ha rappresentato, da questo punto di vista, una cesura storica. Per la prima volta l'intero sistema fieristico mondiale è stato costretto a fermarsi e a sperimentare, su larga scala, format digitali e ibridi. Tuttavia, appena cessata l'emergenza, il ritorno delle fiere in presenza è stato

massiccio: in pochi mesi, molti eventi hanno raggiunto e superato i livelli precisi. Un segnale inequivocabile della centralità insostituibile del contatto umano, della relazione diretta tra persone, prodotti e idee.

Le singole manifestazioni possono nascere, evolversi o scomparire, ma il sistema fieristico resta un'infrastruttura strategica dell'economia reale, in particolare per le piccole e le medie imprese. Per queste realtà, spesso prive di reti distributive o strutture commerciali internazionali, la fiera rimane il canale più efficiente per accedere ai mercati esteri, misurarsi con la concorrenza e intercettare i trend emergenti.

In questo contesto, *Export Mindset. Dai padiglioni al mondo* offre una chiave di lettura contemporanea e operativa del fenomeno fieristico. L'autore, forte di una lunga esperienza nel campo, accompagna il lettore in un percorso che unisce competenza tecnica e visione strategica, aiutando l'impresa a trasformare la partecipazione fieristica in un vero progetto di internazionalizzazione.

Ci sono molti tipi di fiere e altrettanti modi di viverle: il volume di Filippini aiuta le imprese a riconoscere, pianificare e sfruttare al meglio ogni opportunità in modo consapevole e strategico. Il suo approccio è pragmatico e accessibile: utile tanto a chi muove i primi passi quanto a chi, dopo anni di presenza nei quartieri espositivi, desidera aggiornare strumenti e prospettive. Perché anche nelle fiere, come nei mercati globali, l'unico vantaggio competitivo duraturo è la capacità di apprendere e innovare.

Le fiere sono, in fondo, lo specchio del tempo: cambiano forma, ma non la loro funzione più autentica, generare relazioni che costruiscono futuro.

Giovanni Paparo

Imprenditore, ideatore e fondatore della prima guida mondiale delle fiere
e già direttore della rivista *Prisma*

Introduzione

Questo volume nasce da una convinzione semplice, ma solida: oggi, le imprese che vogliono crescere – non solo sopravvivere – devono guardare oltre i propri confini. E per farlo, non basta essere presenti online o avere un prodotto valido. Serve incontrare le persone giuste, nei luoghi giusti. Serve essere visibili, credibili, connessi.

Nel lavoro che quotidianamente svolgo a contatto con imprese, stakeholder istituzionali e protagonisti del mondo fieristico mi capita spesso di ascoltare storie di piccole e medie imprese (da ora in poi PMI) valide che faticano a esprimere tutto il loro potenziale sui mercati esteri. In molti casi, il limite non è nella qualità del prodotto o nel valore dell'offerta, ma nella mancanza di informazioni, di preparazione o di una visione strategica adeguata. Partecipare a una fiera, ad esempio, senza un obiettivo chiaro o senza una strategia ben definita può tradursi in un'occasione mancata. È da queste osservazioni, sempre più frequenti e condivise, che nasce l'idea di offrire uno strumento utile e concreto per fare scelte più consapevoli e sostenibili nel percorso di apertura verso l'estero.

Viviamo una trasformazione radicale del modo in cui le imprese incontrano i propri mercati, raccontano la propria innovazione e costruiscono relazioni economiche. In questo scenario, le fiere stanno cambiando pelle: non più solo eventi temporanei, ma piattaforme evolute, relazionali e data-driven, che operano 365 giorni all'anno.

L'esperienza di questo decennio, che si è aperto con la pandemia, e che è tuttora segnato da crisi logistiche e da una crescente instabilità geopolitica, ha reso ancora più evidente l'importanza di costruire una presenza internazionale solida e diversificata. A questo si aggiunge, negli ultimi mesi, il ritorno di dinamiche protezionistiche, come l'annuncio da parte di Donald Trump di reintrodurre dazi su alcuni comparti industriali strategici (automotive, acciaio, tecnologie avanzate), come leva di negoziazione commerciale.

Queste tendenze rendono ancora più necessario per le PMI europee anticipare i cambiamenti, presidiare mercati chiave e costruire relazioni economiche forti prima che nuove barriere possano compromettere l'accesso.

Le fiere sono tornate al centro delle strategie di internazionalizzazione, non solo come luoghi dove vendere, ma come piattaforme dove imparare, ascoltare e creare connessioni durature. Rappresentano un'occasione unica per osservare da vicino l'evoluzione del mercato, confrontarsi con concorrenti internazionali, raccogliere feedback qualificati dai buyer e comprendere meglio le dinamiche di filiera. In un'epoca in cui le decisioni strategiche devono tener conto di fattori geopolitici, normativi e doganali – come il recente ritorno del dibattito sui dazi USA su comparti chiave – le fiere diventano anche un presidio di intelligence economica. Partecipare consapevolmente a una manifestazione fieristica significa anche acquisire informazioni utili per adattarsi ai nuovi scenari commerciali, anticipare le mosse del mercato e rafforzare la capacità competitiva dell'impresa.

Partecipare a una fiera oggi non è solo “occupare uno stand”. È raccontare una visione coerente con la propria identità aziendale, posizionarsi in modo strategico all'interno di un ecosistema sempre più competitivo, validare un prodotto in tempo reale davanti a una platea internazionale qualificata, intercettare tendenze emergenti e costruire alleanze strategiche con clienti, partner o stakeholder istituzionali. Le fiere rappresentano un palcoscenico per mostrare il proprio know-how, un laboratorio aperto per testare il mercato, ma anche uno spazio di apprendimento in cui raccogliere segnali deboli e rafforzare la propria value proposition.

Se ben integrate nella strategia aziendale, diventano un potente motore di posizionamento, internazionalizzazione, lead generation, oltre che una fonte preziosa di insight e opportunità reputazionali.

Questo vale tanto per la microimpresa artigiana al primo approccio con l'export, quanto per la start-up tecnologica alla ricerca di validazione internazionale o per la media impresa che punta a consolidare la propria presenza all'estero. La fiera, in questa logica, non è un evento isolato, ma il nodo di una rete strategica, in cui la visibilità, la reputazione e il posizionamento si costruiscono attraverso l'interazione e la coerenza tra ciò che si espone e ciò che si è.

Il volume è, dunque, rivolto a chi ha voglia di fare sul serio, ma anche a chi si sta avvicinando con cautela all'idea di aprirsi a nuovi mercati e cerca strumenti concreti per farlo in modo consapevole. A chi è pronto a mettersi in discussione, per imparare a gestire una fiera come un progetto strategico e non come un evento isolato. A chi comprende che la competitività non si costruisce solo nei confini nazionali, ma nel confronto continuo con il mondo, nelle relazioni che si attivano, nei mercati che si esplorano e nei processi che si migliorano grazie al dialogo e all'esposizione internazionale. Questo libro

vuole essere un ponte tra l'ambizione di crescere e la capacità di trasformare un'occasione fieristica in un vero progetto di internazionalizzazione.

Troverai spunti pratici, esperienze vere, errori da evitare e strumenti che funzionano. Non troverai formule magiche, perché ogni impresa ha il suo percorso, i suoi tempi, le sue priorità. Ma troverai una guida chiara per capire quando, come e perché una fiera può fare la differenza, se inquadrata in una visione d'impresa orientata alla crescita e al confronto internazionale.

Il libro si propone come una bussola per imprenditori, manager, professionisti e giovani che vogliono affrontare i mercati esteri con maggiore consapevolezza e determinazione. Non per insegnare come si fa impresa, ma per suggerire una traiettoria sostenibile e intelligente, partendo dallo spazio fisico e simbolico della fiera come snodo strategico dell'azione internazionale.

Ogni capitolo è pensato per accompagnarti passo dopo passo, aiutandoti a riconoscere i segnali giusti, evitare le trappole più comuni, e valorizzare ogni momento della tua esperienza fieristica. Che tu sia al primo stand o alla decima partecipazione, potresti scoprire che c'è sempre un margine di miglioramento, una nuova idea da esplorare, un contatto da valorizzare. E, magari, è anche un invito – esplicito o implicito – a salire su quel palco, reale o digitale, che ogni fiera rappresenta per chi ha qualcosa di autentico da mostrare al mondo. Perché alla fine, internazionalizzarsi significa anche raccontarsi, con competenza e coraggio, davanti a un pubblico nuovo.

E ora partiamo, buona lettura!

Parte I

Il contesto

1. Perché internazionalizzarsi oggi: più che una strategia, una necessità

L'internazionalizzazione non è una novità nella storia dell'impresa italiana, ma oggi assume una rilevanza strategica che trascende la semplice espansione commerciale. Già negli anni '50, durante il miracolo economico italiano, molte aziende cercavano sbocchi sui mercati esteri, non solo per vendere di più, ma anche per acquisire tecnologie, know-how e nuove relazioni industriali. La meccanica strumentale, il tessile e l'arredo sono stati settori pionieri di questa apertura, come documentato dalla storica economica Vera Zamagni nel volume *The Economic History of Italy 1860-1990* (1993), in cui si evidenzia come la competitività internazionale fosse sin da allora strettamente legata alla capacità del tessuto industriale italiano di adattarsi e di innovare.

Il modello di sviluppo italiano, fondato su una miriade di piccole e medie imprese flessibili e radicate nei territori, ha trovato nell'export un potente motore di crescita. Già nel secondo dopoguerra, la domanda internazionale di beni ad alta qualità e forte contenuto artigianale, come la moda, l'arredamento e l'enogastronomia, ha spinto molte aziende a strutturarsi per vendere all'estero, avviando una lunga tradizione di internazionalizzazione che oggi, con l'avvento della globalizzazione digitale e dei nuovi assetti geopolitici, si rinnova e si rafforza in forme ancora più complesse e sfidanti.

Negli anni '80 e '90, l'integrazione europea e l'apertura dei mercati internazionali con l'Organizzazione Mondiale del Commercio hanno favorito la crescita di intere filiere produttive italiane in settori ad alta vocazione export. Secondo l'ISTAT, già nel 1995 l'export rappresentava circa il 22% del Prodotto Interno Lordo (PIL) italiano. Oggi, secondo i dati più recenti pubblicati

dall'ISTAT nel 2024, le esportazioni italiane di beni e servizi rappresentano circa il 30% del PIL nazionale¹ e hanno raggiunto il 35% negli anni 2021-2022, sull'onda dei rincari dei prezzi delle materie prime. Il confronto con i dati del passato, poco più del 15% nel 1970 e il 6% nel 1861, dà conto dell'accelerazione dell'integrazione commerciale internazionale dell'Italia degli ultimi cinquant'anni. Questo dato riflette l'importanza sempre maggiore dei mercati esteri per la tenuta e la crescita del tessuto produttivo, soprattutto in un contesto di domanda interna stagnante. Tuttavia, all'epoca, erano prevalentemente le grandi imprese o i distretti industriali più consolidati a proiettarsi all'estero, mentre le PMI restavano legate a logiche regionali o intermediarie, spesso subordinate a grandi player o reti commerciali tradizionali. Oggi, la situazione si è radicalmente trasformata. L'accelerazione dei cambiamenti geopolitici, l'instabilità dei mercati, la pressione competitiva globale e la digitalizzazione obbligano anche le micro e piccole imprese a dotarsi di una strategia di apertura internazionale.

Secondo il Rapporto ICE 2024-2025², l'export italiano resta un pilastro dell'economia nazionale, anche in un contesto globale caratterizzato da rallentamenti e incertezze. Nel 2024 le esportazioni italiane hanno raggiunto i 623,5 miliardi di euro, un dato sostanzialmente invariato rispetto all'anno precedente (-0,4%), che ci conferma il 6° Paese esportatore al mondo a pari merito con la Corea del Sud, con una quota sul mercato mondiale del 3,1%. Inoltre, il saldo commerciale positivo è passato da 34 a 55 miliardi di euro. Tutte performance che confermano la resilienza del Made in Italy nonostante il rallentamento della domanda internazionale e i persistenti squilibri geopolitici.

Secondo i dati sul commercio estero dell'Italia nei primi nove mesi del 2025, l'export ha continuato la traiettoria positiva già segnalata dall'ISTAT, mostrando che le esportazioni italiane a livello globale sono cresciute più di quelle delle principali economie manifatturiere europee. L'export è cresciuto del 3,5%; nel dettaglio, l'incremento è avvenuto sia verso i Paesi UE (+4,5%) che verso i Paesi extra UE (+2,4%); con riferimento agli Stati Uniti, si è registrata una crescita del +9% rispetto ai primi nove mesi del 2024. Sul mercato americano, pur a fronte dei dazi, l'Italia è cresciuta del +6,9% rispetto al 2024, meglio di Germania (-7%), Francia (-4%) e Spagna (-9%).

Tale crescita è stata trasversale ai settori: dalla farmaceutica (+39,4%) ai mezzi di trasporto diversi da autoveicoli, dai prodotti in metallo fino all'agroalimentare (quest'ultimo segna +5%). Per quanto riguarda la bilancia

1. Fonte ISTAT – Rapporto Annuale 2024, sezione Conti Economici nazionali: www.istat.it/news-dati-alla-mano/quanto-siamo-internazionali/.

2. Fonte: Rapporto ICE “L'Italia nell'economia internazionale 2024-2025”.