

PROMOS ITALIA Il direttore generale Giovanni Rossi analizza l'approccio delle PMI italiane ai mercati esteri

Qualità e preparazione manageriale le chiavi dell'internazionalizzazione

«Il Lodigiano parte da una base solida: le imprese sanno aprirsi al mondo, ma dovrebbero diversificare i canali commerciali»

di **Rossella Mungiglio**

MILANO

Le basi sono solide e nei dati positivi ci sono anche quelli relativi alla tenuta delle esportazioni del Lodigiano. Le criticità però ci sono e crescono anche in rapporto alle complessità geopolitiche. Con **Giovanni Rossi**, direttore generale di **Promos Italia**, affrontiamo strategie operative e modalità con le quali le PMI oggi si affacciano sul mercato globale.

Dottor Rossi, in un quadro geopolitico ed economico così volatile, come è cambiato il volto dell'internazionalizzazione per le nostre PMI?

«Oggi l'internazionalizzazione non è più, semplicemente, "vendere all'estero". È diventata una funzione strategica che richiede capacità di

leggere i rischi geopolitici, diversificare mercati e canali, presidiare i dati e costruire relazioni stabili lungo la filiera. In un contesto in cui il commercio mondiale resta esposto a incertezza normativa e tensioni internazionali, le PMI che reggono meglio sono quelle che affiancano alla qualità del prodotto una maggiore preparazione manageriale, digitale e organizzativa. La buona notizia è che l'export italiano, pur in uno scenario complesso, ha mostrato una forte capacità di tenuta: nel 2025 ha raggiunto 643 miliardi di euro, e il Sistema Italia continua a puntare con decisione sulla crescita internazionale».

Quali sono oggi le strategie operative più efficaci per un'impresa che vuole approcciare i mercati esteri senza esporsi a rischi eccessivi?

«La prima strategia è evitare salti nel buio: partire con un check-up export, selezionare pochi mercati

coerenti con prodotto e struttura aziendale, entrare gradualmente e con obiettivi misurabili. La seconda è combinare presenza commerciale e strumenti digitali: marketplace B2B, marketing in lingua, attività di lead generation e incontri mirati con buyer permettono di testare la domanda senza sostenere subito costi troppo elevati. La terza è proteggersi meglio sul piano operativo: certificazioni, tutela del marchio, assistenza legale e contrattuale, pianificazione finanziaria e ricorso a figure specialistiche come il Temporary Export Manager».

Quali sono, a suo avviso, i punti di forza e le criticità del Lodigiano nell'affrontare la competizione globale?

«Il Lodigiano parte da una base molto solida: nel 2024 ha esportato circa 7,2 miliardi di euro, 6,9 nel 2025, trainata soprattutto dall'elettronica, ma con contributi importanti anche da chimica e alimentare. Questo dice due cose: da un lato c'è una vocazione industriale reale, capace di stare nei mercati; dall'altro c'è una specializzazione che rappresenta un vantaggio competitivo. Le criticità riguardano soprattutto la forte concentrazione settoriale e geografica: oltre la metà dell'export provinciale è legata all'elettronica e oltre il 92 per cento dei flussi è diretto verso l'Europa. Quindi il territorio ha forza produttiva, ma per competere ancora meglio deve allargare il raggio d'azione, diversificando mercati, competenze e canali commer-

Quali sono le difficoltà principali che le aziende lodigiane vi sottopongono?

«Le esigenze sono molto concrete: capire quali mercati scegliere, come trovare partner affidabili, come adeguare documentazione e comunicazione commerciale, come affrontare certificazioni e requisiti d'ingresso, e come finanziare un percorso di sviluppo estero senza appesantire troppo la struttura aziendale. In questa fase vediamo anche un bisogno crescente di supporto su strumenti digitali, oltre che su aspetti legali, fiscali e contrattuali. In altre parole, il problema raramente è il prodotto: più spesso è la trasforma-

zione del prodotto in una proposta export ben organizzata. Ed è proprio su orientamento, check-up, export plan, ricerca partner e servizi digitali che oggi si concentra l'offerta di accompagnamento di **Promos Italia** e del sistema camerale».

Si parla spesso di "fare sistema": quanto è importante?

«Per una piccola impresa affrontare da sola mercati complessi può essere oneroso; farlo in aggregazione consente invece di condividere competenze, presidio commerciale, promozione, logistica e talvolta perfino presenza fieristica o digitale. "Fare sistema" oggi non significa perdere identità, ma aumentare massa critica e credibilità».

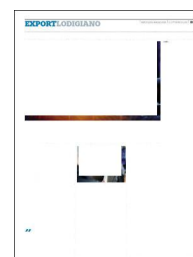
Quanto è strategico, oggi, puntare sui mercati emergenti rispetto a quelli consolidati?

«È una scelta sempre più strategica, ma non va letta come alternativa secca ai mercati consolidati. Oggi la parola chiave è diversificazione: mantenere una presenza solida dove l'impresa è già competitiva e, nello stesso tempo, aprire traiettorie nuove verso aree ad alto potenziale. Il Piano d'Azione per l'export italiano ha messo l'accento proprio su geografie come India, Messico, Brasile, Turchia, ASEAN, Africa e Balcani occidentali e Australia, anche in virtù dei recenti accordi sottoscritti dall'Unione Europea con alcune di queste aree. Nei mercati emergenti servono più preparazione normativa, partner affidabili, adattamento dell'offerta, pazienza commerciale e una valutazione molto rigorosa del rischio Paese».

Quale messaggio si sente di dare all'imprenditore lodigiano che, frenato dall'incertezza attuale, sta rimandando l'apertura verso i mercati internazionali?

«Direi questo: l'incertezza non va negata, ma non può diventare un alibi. I dati del Lodigiano dimostrano che questo territorio sa stare sui mercati internazionali e sa crescere anche in una fase complessa; nello stesso tempo, il quadro globale ci dice che le imprese preparate, flessibili e ben accompagnate continuano a trovare spazi di sviluppo».

Giovanni Rossi, direttore generale di Promos Italia, un'agenzia nazionale del Sistema Camerale votata ad aiutare le PMI italiane a competere sui mercati internazionali e a supportare i territori e le istituzioni locali nell'attrarre investitori esteri



© RIPRODUZIONE RISERVATA



Strategie? Selezionare pochi mercati coerenti, entrare gradualmente, integrare gli strumenti digitali e proteggersi sul piano operativo con assistenza legale e contrattuale