

IL DIRETTORE
DI APINDUSTRIA

Acerbi: "L'export non si improvvisa: alle Pmi servono strumenti semplici e continui"

"Mezzi flessibili e competenze interne: così le imprese possono esportare Internazionalizzazione? Solo se diventa un processo, non un episodio"

MANTOVA L'export italiano continua a mostrare una notevole capacità di tenuta, ma si muove in uno scenario internazionale sempre più complesso. Conflitti, tensioni commerciali, dazi, instabilità delle catene di approvvigionamento e crescente concorrenza asiatica rendono più difficile per le imprese programmare investimenti e strategie.

Nei primi quattro mesi del 2026 le esportazioni italiane di beni sono comunque aumentate del 3,1% a valori correnti e del 2,2% a prezzi costanti. Un risultato positivo, che testimonia la competitività del sistema produttivo italiano ma che convive con un peggioramento della fiducia delle imprese e con situazioni molto differenti tra settori e mercati.

In questo contesto, soprattutto le piccole e medie imprese hanno bisogno di strumenti concreti per diversificare i mercati, consolidare la propria presenza internazionale e trasformare le esportazioni occasionali in una strategia stabile. Ne parliamo con **Giovanni Acerbi**, direttore di Apindustria Confimi Mantova.

Direttore Acerbi, qual è oggi la principale necessità delle imprese che vogliono esportare?

"Le aziende hanno bisogno prima di tutto di un accompagnamento concreto e continuativo. Molte delle nostre imprese possiedono prodotti eccellenti, altamente specializzati e competitivi, ma incontrano maggiori difficoltà nell'individuare il mercato più adatto, il cliente giusto o il canale commerciale realmente efficace. Il passaggio decisivo è riuscire a trasformare una singola commessa, un contatto nato in fiera o un'opportunità occasionale in una vera strategia di internazionalizzazione. Per farlo servono metodo, competenze e continuità".

Quali sono gli ostacoli più frequenti per una PMI?

"Il primo è spesso la mancanza di risorse interne specificamente dedicate all'export. Affrontare seriamente un mercato estero significa conoscerne le caratteristiche, selezionare partner affidabili, gestire contratti, dogane, certificazioni, trasporti, modalità di pagamento e numerosi altri aspetti. Per questo non basta finanziare la partecipazione a una fiera o una singola iniziativa promozionale. Sono strumenti utili, ma devono essere inseriti all'interno di un percorso coerente, costruito sulle caratteristiche dell'impresa e seguito nel tempo".

Quanto è importante individuare l'interlocutore corretto all'estero?

"È decisivo. Molte PMI lombarde producono beni di nicchia, tecnici, fortemente personalizzati e destinati a segmenti molto specifici. Non possono quindi rivolgersi indistintamente a qualsiasi operatore. Servono ricerche mirate, contatti qualificati e informazioni affidabili sui mercati, sui potenziali clienti e sui distributori. Individuare l'interlocutore giusto significa aumentare le possibilità di successo, ma anche evitare di sprecare tempo e risorse in iniziative commerciali poco produttive".

Quale ruolo può svolgere Apindustria in questo percorso?

"Il compito dell'associazione è orientare e supportare le aziende nelle diverse fasi del processo di internazionalizzazione. Lo facciamo attraverso formazione, progetti dedicati, strumenti operativi e sportelli specialistici. Partiamo dai bisogni reali dell'impresa, ne valutiamo il grado di preparazione e cerchiamo di aiutarla a individuare mercati,



Giovanni Acerbi
direttore
di Apindustria
Confimi
Mantova

competenze, partner e agevolazioni più adeguati. La rappresentanza associativa deve tradursi anche nella capacità di mettere a disposizione servizi concreti e accessibili, soprattutto per le imprese meno strutturate. Un aspetto centrale è quello delle competenze. In questa direzione si inserisce anche il Corso di Alta Formazione in Commercio Estero 2026, promosso dall'Azienda Speciale della Camera di Commercio di Cremona-Mantova-Pavia, in collaborazione con Mantova Export, che Apindustria sta contribuendo a promu-

overe sul territorio. Si tratta di un percorso di 320 ore di formazione, che rappresenta un'opportunità non solo per giovani diplomati e laureati interessati a specializzarsi nell'internazionalizzazione, ma anche per le aziende che vogliono rafforzare le competenze dei propri dipendenti e collaboratori. Per chi è già occupato in azienda, inoltre, il tirocinio previsto dal percorso non è necessario. È un esempio concreto di ciò che serve alle Pmi: creare competenze interne che rimangano nell'impresa e consentano di affrontare i mercati

esteri con maggiore autonomia e preparazione".

Che cosa chiedete a Regione Lombardia?

"Chiediamo innanzitutto contributi che consentano davvero alle imprese di esportare, senza costringerle a inserirsi in progetti costruiti secondo logiche troppo distanti dalla realtà produttiva lombarda. Troppo spesso i bandi prevedono vincoli rigidi, tempistiche incompatibili con quelle dei mercati oppure categorie di spesa che non corrispondono alle effettive necessità aziendali. Il principio dovrebbe essere

"Mercati complessi chiedono metodo e interlocutori giusti: la qualità non basta più"

molto semplice: un'impresa non esporta per adattarsi alla struttura di un bando; utilizza un bando quando questo le permette di realizzare meglio una strategia commerciale concreta".

Come dovrebbero essere costruite queste misure?

"Dovrebbero partire dai bisogni effettivi delle aziende e sostenere l'intero processo di internazionalizzazione. Questo significa finanziare certamente fiere e missioni, ma anche analisi di mercato, ricerca di clienti e distributori, consulenza doganale e contrattuale, certificazioni, marketing internazionale, sviluppo delle competenze interne, personale dedicato e forme di presidio commerciale sui mercati esteri. Servono inoltre procedure semplici e una maggiore flessibilità nella realizzazione dei progetti. Oggi mercati, dazi, condizioni geopolitiche e catene di fornitura possono cambiare nel giro di pochi mesi: anche gli strumenti pubblici devono essere capaci di 56q con maggiore rapidità".

L'Italia può ancora crescere sui mercati internazionali?

"Certamente. Esiste ancora un grande potenziale, soprattutto tra quelle imprese che esportano in maniera sporadica pur disponendo di prodotti assolutamente competitivi. Spesso ciò che manca non è la qualità del prodotto, ma l'organizzazione necessaria per trasformare l'export occasionale in una presenza stabile sui mercati internazionali. È proprio su queste aziende che dovremmo concentrare maggiormente gli sforzi, attraverso politiche pubbliche realistiche, investimenti sulle competenze e una rete territoriale di associazioni e istituzioni capaci di accompagnarle nel tempo".

Qual è quindi il messaggio conclusivo?

"La qualità italiana continua a essere riconosciuta nel mondo, ma oggi da sola non basta. Servono metodo, conoscenza dei mercati, continuità commerciale e strumenti costruiti sulla vita reale delle imprese. L'export non deve essere né un'avventura solitaria né un'esercizio burocratico legato alla partecipazione a un bando. Deve diventare una scelta strategica dell'impresa, sostenuta da istituzioni e associazioni che conoscano davvero il territorio e sappiano accompagnare le PMI nel loro percorso di crescita internazionale".

ECONOMIA

Export: "Alle Pmi servono strumenti semplici e continui"



Pagina 10

