

INTERNAZIONALIZZAZIONE E INTELLIGENZA ARTIFICIALE

Alleati o avversari?

*Cosa può fare l'IA, cosa non può decidere
e dove resta decisivo il fattore umano*



AIdEX™ | AI ti aiuta nell'Export

Alberto Pavoni

ExportPartner | TEAM · Traguardi Esteri A Misura

INDICE

IA e internazionalizzazione, dal dato alla relazione commerciale

PREMESSA La domanda giusta non è se usare l'IA	3
01 Perché l'IA cambia il lavoro sull'estero	4
02 Le attività che può accelerare concretamente.....	5
03 L'illusione delle analisi prodotte in pochi minuti	6
04 Le 12 attività che non gestisce autonomamente.....	7
05 Dati disponibili e realtà aziendale.....	9
06 Trovare un nominativo non significa trovare un partner	10
07 Giudizio, relazione e responsabilità	11
08 Il nuovo ruolo del consulente per l'internazionalizzazione	12
09 Un modello operativo integrato tra persona e IA	13
10 AldEX™ Al ti aiuta nell'EXport	14
CONCLUSIONI La scelta da fare oggi	15

ExportPartner | Right questions first

PREMESSA

La domanda giusta non è se usare l'IA

L'intelligenza artificiale è già entrata nel lavoro commerciale internazionale. Riduce i tempi di ricerca, confronta grandi quantità di informazioni, traduce, sintetizza e aiuta a preparare attività che prima richiedevano giorni. Ignorarla significa lavorare più lentamente. Affidarle il processo significa però confondere la velocità con il risultato.

Per una PMI industriale il problema non è produrre più analisi o liste più lunghe. È decidere dove investire risorse limitate, individuare interlocutori credibili, ottenere attenzione, capire se esiste un interesse reale e trasformarlo in una collaborazione commerciale sostenibile.

Questo Quaderno separa i compiti in modo netto. Da una parte ciò che l'IA può accelerare con vantaggi concreti. Dall'altra ciò che richiede conoscenza dell'azienda, giudizio commerciale, confronto personale e responsabilità sulle decisioni.

L'IA non sostituirà chi sa trasformare informazioni, scelte e relazioni in sviluppo commerciale. Sostituirà progressivamente chi si limita a produrre informazioni.

La tesi in una pagina

- L'IA amplia e accelera la fase di preparazione, ma non garantisce la qualità delle scelte.
- Un nominativo plausibile non è ancora un partner; un dato disponibile non coincide sempre con la realtà aziendale.
- Più aumenta la capacità di generare contenuti, più diventano importanti verifica, priorità e responsabilità.
- Il consulente utile non compete con la macchina sulla quantità. Usa la macchina per dedicare più tempo alle decisioni e alle relazioni.

Perché l'IA cambia il lavoro sull'estero

Nel 2025 circa il 20% delle imprese dell'Unione europea con almeno dieci addetti utilizzava tecnologie di intelligenza artificiale; la quota saliva al 55% tra le grandi imprese e si fermava al 19% tra le PMI. La diffusione cresce rapidamente, ma resta disomogenea. Il vero divario non è più tra chi possiede o non possiede uno strumento: è tra chi lo usa per svolgere singoli compiti e chi lo inserisce in un processo commerciale governato.

L'export è particolarmente esposto a questa trasformazione perché nasce da informazioni disperse: mercati, settori, concorrenti, distributori, certificazioni, fiere, persone, lingue e segnali deboli. L'IA può raccogliere e collegare questi elementi molto più rapidamente. Può inoltre predisporre ipotesi e confronti utili prima di una decisione.

Che cosa cambia davvero

Prima	Con l'IA	Il punto critico
Ricerca manuale e frammentata	Prima mappa in ore	Completezza e attendibilità
Analisi sequenziale di pochi mercati	Confronto simultaneo di più opzioni	Criteri coerenti e priorità
Messaggi preparati da zero	Bozze rapide in più lingue	Credibilità e aderenza al destinatario
Aggiornamenti sporadici	Monitoraggio più frequente	Interpretazione dei segnali
Molto tempo per preparare	Più tempo potenziale per agire	Capacità di trasformare tempo in contatti reali

Il guadagno non nasce automaticamente. Se i criteri sono deboli, l'IA rende più veloce un lavoro debole. Se l'azienda non chiarisce obiettivi, capacità produttiva, margini, tempi e tipo di partner desiderato, lo strumento restituisce una risposta ben presentata a una domanda incompleta.

Le attività che l'IA può accelerare concretamente

L'IA offre il massimo valore quando riceve un obiettivo definito, dati aziendali affidabili e criteri di selezione espliciti. In queste condizioni può ridurre drasticamente il lavoro preliminare e aumentare il numero di ipotesi verificabili.

Prima della ricerca

- Riordinare informazioni su prodotti, applicazioni, settori serviti e vantaggi competitivi.
- Tradurre caratteristiche tecniche in criteri di ricerca commerciale.
- Confrontare mercati attraverso indicatori omogenei e predisporre una prima graduatoria.
- Individuare normative, certificazioni, barriere e fonti da verificare.

Durante la ricerca

- Scoprire aziende potenzialmente compatibili attraverso siti, directory, fiere e fonti pubbliche.
- Classificare i candidati secondo settore, dimensione, copertura geografica, portafoglio e compatibilità apparente.
- Riassumere siti e documenti in lingue diverse, evidenziando segnali utili o incoerenze.
- Preparare schede comparative e domande per la verifica umana.

Nell'attivazione commerciale

- Preparare prime bozze di email, messaggi LinkedIn, profili partner e presentazioni.
- Personalizzare lingua e terminologia sulla base delle informazioni disponibili.
- Sintetizzare note di incontri, aggiornare attività e suggerire follow-up.
- Analizzare le risposte ricevute e proporre priorità operative da confermare.

Il verbo corretto è accelerare. L'IA propone, organizza e segnala. La validazione commerciale resta un compito distinto.

L'illusione delle analisi prodotte in pochi minuti

Una risposta rapida e ordinata crea una sensazione di completezza. È il rischio più insidioso. Un'analisi può contenere dati veri ma non pertinenti, aziende esistenti ma inadatte, valutazioni plausibili ma prive delle informazioni interne necessarie. La forma professionale non certifica la sostanza.

Il NIST inserisce tra i rischi dell'IA generativa le confabulazioni, cioè contenuti presentati in modo sicuro ma falsi o incoerenti, e richiama il rischio di automation bias: la tendenza ad accettare la risposta automatica senza sufficiente controllo. Nel lavoro export questi rischi assumono forme molto concrete.

Cinque falsi avanzamenti

- 1. Una classifica di mercati** sembra una scelta, ma spesso non considera margini reali, referenze spendibili, capacità di assistenza e vincoli produttivi.
- 2. Una lista di cento aziende** sembra una pipeline, ma può contenere concorrenti, operatori inattivi, gruppi incompatibili o soggetti senza reale accesso al mercato.
- 3. Un messaggio perfettamente tradotto** sembra pronto per l'invio, ma può usare argomenti generici e non offrire al destinatario una ragione concreta per rispondere.
- 4. Una risposta positiva** sembra interesse, ma può essere semplice cortesia, curiosità tecnica o disponibilità senza impegno.
- 5. Una bozza di accordo** sembra il punto d'arrivo, ma non sostituisce aspettative condivise, fiducia e capacità delle parti di lavorare insieme.

La domanda da porre non è “quanto velocemente abbiamo ottenuto qualcosa?”, ma “quale decisione migliore possiamo prendere grazie a questo lavoro?”.

Le prime sei attività che l'IA non gestisce autonomamente

- 1. Capire la disponibilità reale dell'imprenditore** L'obiettivo dichiarato può non coincidere con il tempo, il budget e il rischio che l'azienda è davvero pronta ad assumere.
- 2. Leggere l'azienda durante una giornata in sede** Reparti, persone, flussi, prodotti, priorità e contraddizioni emergono osservando e facendo domande, non interrogando soltanto documenti.
- 3. Distinguere un vantaggio tecnico da un argomento commerciale** Una caratteristica può essere importante per l'azienda e irrilevante per il distributore o il cliente estero.
- 4. Scegliere dove non investire** Rinunciare a un mercato o a un segmento richiede giudizio, assunzione di responsabilità e conoscenza delle conseguenze operative.
- 5. Definire il partner davvero utile** Il profilo corretto dipende dal prodotto, dal ciclo di vendita, dall'assistenza richiesta, dai canali e dalla struttura interna disponibile.
- 6. Verificare motivazioni e priorità di un interlocutore** Sito e database descrivono l'organizzazione. Una conversazione competente chiarisce invece perché dovrebbe investire su quel progetto adesso.

Queste attività possono essere preparate dall'IA. Non possono esserle affidate senza una persona che conosca il contesto, verifichi e decida.

Le altre sei attività che richiedono una persona

7. Creare fiducia tra persone e organizzazioni La fiducia nasce da coerenza, ascolto, presenza e comportamento nel tempo. Non è un testo ben scritto.

8. Interpretare esitazioni, silenzi e ambiguità Un rinvio può indicare scarso interesse, un problema interno, una trattativa parallela o la necessità di cambiare interlocutore.

9. Condurre una negoziazione complessa Esclusiva, territorio, obiettivi, prezzi, supporto, investimenti e uscita devono essere bilanciati nella relazione, non soltanto elencati.

10. Gestire il conflitto e riallineare le aspettative Quando emergono incomprensioni serve capire il problema reale, proteggere il rapporto e decidere quali concessioni siano sostenibili.

11. Assumersi la responsabilità di una raccomandazione Un decisore ha bisogno di sapere chi sostiene una scelta, su quali elementi e con quali limiti. L'algoritmo non risponde delle conseguenze.

12. Accompagnare l'avvio della collaborazione L'accordo è l'inizio. Le prime attività, i primi clienti e le prime difficoltà determinano se il partner resterà attivo o perderà interesse.

La regola pratica

Quando un'attività richiede comprensione del contesto non documentato, lettura delle persone, scelta tra interessi contrastanti o assunzione di responsabilità, l'IA può supportare il lavoro ma non sostituire chi lo guida.

Dati disponibili e realtà aziendale

L'IA lavora su ciò che può leggere. Una PMI industriale vive anche di conoscenze che raramente sono ordinate in un database: quali prodotti generano margine, quali clienti assorbono assistenza, quali deroghe commerciali sono tollerabili, quali referenze possono essere raccontate, quali persone interne hanno tempo per sostenere il progetto.

Prima di cercare un mercato servono quindi risposte aziendali. Non perfette, ma sufficientemente chiare da evitare che la ricerca parta nella direzione sbagliata.

Dato facilmente reperibile	Domanda da chiarire in azienda
Dimensione e crescita del mercato	Possiamo servire quel mercato con margini e tempi adeguati?
Elenco di concorrenti	Contro quali alternative vinciamo davvero e perché?
Distributori presenti online	Quale struttura può vendere e assistere il nostro prodotto?
Prezzi pubblici o stimati	Quale prezzo netto rende sostenibile il canale?
Certificazioni richieste	Siamo pronti a sostenere costi, tempi e responsabilità?
Contatti dei decisori	Quale motivo concreto hanno per dedicarci attenzione?

L'assessment resta indispensabile

Una giornata in azienda serve a collegare i dati alla realtà: prodotti, processo commerciale, capacità produttiva, assistenza, referenze, vincoli e persone. L'IA può aiutare a preparare domande e ordinare evidenze. La qualità dell'assessment dipende però dall'esperienza di chi osserva, ascolta e mette in relazione segnali diversi.

Trovare un nominativo non significa trovare un partner

La ricerca digitale ha reso semplice individuare aziende e persone. Il valore commerciale comincia dopo. Un partner locale deve possedere accesso ai clienti, competenza tecnica sufficiente, capacità di investimento, compatibilità di portafoglio e una motivazione verificabile. Soprattutto deve scegliere di dedicare tempo al progetto.

Dal nome alla collaborazione

Livello	Domanda di verifica	Esito reale
Nominativo	Esiste e opera nel settore?	Presenza verificata
Candidato	Il profilo è coerente con il progetto?	Compatibilità apparente
Contatto	Ha risposto e accetta un confronto?	Accesso ottenuto
Interesse	Vede un'opportunità concreta?	Motivazione iniziale
Partner potenziale	Condivide ruolo, mercato e investimento?	Negoziazione possibile
Partner operativo	Firma e avvia attività definite?	Collaborazione in corso

L'IA può contribuire soprattutto nei primi due livelli e preparare i successivi. Il passaggio da candidato a partner richiede contatto personale, domande competenti, verifica delle risposte e capacità di costruire un interesse reciproco.

Una lista è un punto di partenza. Una short-list qualificata contiene interlocutori in target e concretamente interessati ad approfondire e negoziare un accordo.

Giudizio, relazione e responsabilità

Giudizio

Il giudizio commerciale collega informazioni incomplete a una scelta. Non cerca una certezza inesistente: valuta qualità delle fonti, esperienza comparabile, costi di errore e possibilità di correggere la rotta. L'IA amplia il materiale disponibile; una persona competente stabilisce quali elementi contano davvero.

Relazione

Nei mercati industriali il partner non sceglie soltanto un prodotto. Valuta affidabilità dell'azienda, qualità del supporto, chiarezza delle regole e persone con cui dovrà lavorare. La relazione permette di far emergere dubbi, aspettative e condizioni che raramente compaiono in un questionario o in una email.

Responsabilità

Ogni progetto richiede decisioni: escludere un Paese, insistere su un candidato, modificare una proposta, concedere un territorio, interrompere una trattativa. Una raccomandazione utile indica il ragionamento, i limiti e il passo successivo. Deve avere un responsabile riconoscibile.

La presenza umana non è un residuo del passato. È il punto in cui informazioni e conseguenze vengono collegate.

Tre domande di controllo

- Chi ha verificato questa informazione e con quale fonte?
- Quale decisione cambia davvero grazie a questo elemento?
- Chi si assume la responsabilità della scelta e del passo successivo?

Il nuovo ruolo del consulente per l'internazionalizzazione

Se il consulente si limita a cercare dati, tradurre testi e produrre elenchi, l'IA riduce rapidamente il valore della sua attività. Il ruolo utile si sposta verso compiti più difficili da standardizzare: formulare le domande corrette, verificare la realtà aziendale, definire criteri di scelta, aprire conversazioni, leggere le reazioni e accompagnare le decisioni.

Ruolo tradizionale	Ruolo che crea valore
Produrre informazioni	Selezionare informazioni che cambiano una decisione
Consegnare liste	Verificare candidati e costruire una short-list interessata
Presentare analisi	Tradurre l'analisi in priorità, responsabilità e attività
Scrivere messaggi	Ottenere risposte e capire che cosa significano
Arrivare all'accordo	Accompagnare l'avvio e correggere le prime difficoltà

Una conseguenza per le PMI

L'azienda non dovrebbe chiedere semplicemente quali strumenti utilizza il consulente. Dovrebbe chiedere chi svolge personalmente assessment, selezione, contatto e negoziazione; come vengono verificati i candidati; quali decisioni resteranno all'imprenditore; quali risultati operativi sono attesi e in quali tempi.

La tecnologia deve rendere il consulente più presente nei passaggi decisivi, non più distante dall'azienda.

Un modello operativo integrato tra persona e IA

Il processo più efficace assegna a ciascuno il lavoro per cui offre maggiore valore. L'IA aumenta ampiezza, velocità e continuità. L'esperienza definisce criteri, verifica, sceglie, costruisce relazioni e risponde dei risultati.

Fase	IA	Persona
Assessment	Ordina dati e prepara domande	Osserva l'azienda e definisce i vincoli reali
Scelta	Confronta mercati e scenari	Stabilisce priorità e rinunce
Ricerca	Amplia fonti e individua candidati	Verifica coerenza e qualità
Contatto	Prepara bozze e personalizzazioni	Apre e conduce la conversazione
Valutazione	Sintetizza evidenze e segnali	Interpreta motivazione e compatibilità
Negoziazione	Confronta clausole e prepara alternative	Gestisce interessi, fiducia e compromessi
Avvio	Organizza attività e monitoraggio	Mantiene impegni e risolve problemi

Il criterio di governo

Ogni output generato deve avere tre attributi: una fonte controllabile, una persona che lo valida e una decisione o attività a cui serve. Se manca uno dei tre, l'output resta materiale preparatorio.

Il risultato atteso

Il beneficio non consiste nell'avere più documenti. Consiste nel ridurre i tempi delle attività ripetitive per aumentare qualità e intensità dei passaggi che portano a interlocutori reali, trattative credibili e accordi sostenibili.

AldEX™ AI ti aiuta nell'EXport

AldEX™ è il modello ExportPartner per integrare intelligenza artificiale ed esperienza commerciale internazionale. Non è un software autonomo e non promette di automatizzare l'export. È un principio operativo: utilizzare l'IA dove amplia la ricerca e migliora la preparazione, mantenendo il controllo umano nei punti in cui si decide, si negozia e si costruisce fiducia.

Quattro regole

- 1. Prima le domande** Obiettivo, prodotti, mercati, clienti e partner desiderati devono essere definiti prima di interrogare gli strumenti.
- 2. Ogni informazione va verificata** Fonti, data, coerenza e rilevanza commerciale devono essere controllate prima dell'uso.
- 3. La persona resta nel ciclo** Nessuna selezione importante, comunicazione sensibile o decisione negoziale viene affidata automaticamente.
- 4. Il valore si misura sullo sviluppo commerciale** La quantità di output non è un risultato. Contano partner qualificati, conversazioni utili, decisioni e accordi.

Il percorso ExportPartner

- Primo contatto e call iniziale.
- Valutazione preliminare non impegnativa entro tre giorni.
- Se la valutazione è positiva, incontro in azienda per un assessment di una giornata.
- Relazione di assessment e proposta di progetto entro cinque giorni.
- Progetto operativo iniziale di quattro mesi, con obiettivi definiti e verificabili.

Obiettivo: entro quattro mesi dall'avvio, presentare almeno tre partner commerciali locali in target e interessati a negoziare un accordo.

CONCLUSIONI

La scelta da fare oggi

Per una PMI industriale l'alternativa non è scegliere tra consulenza tradizionale e intelligenza artificiale. La scelta è tra un uso superficiale, che moltiplica documenti e nominativi, e un uso guidato, che migliora la qualità del lavoro commerciale.

L'IA permette di vedere più possibilità e di prepararsi meglio. Non conosce però l'azienda come la conosce chi la visita, non misura da sola l'interesse di un distributore, non costruisce fiducia e non risponde di una scelta. Quando viene usata dentro un metodo chiaro, libera tempo per queste attività. Quando viene trattata come una scorciatoia, accelera soprattutto gli errori.

La domanda finale per l'imprenditore è semplice: chi sta trasformando le informazioni in decisioni, relazioni e sviluppo commerciale?

Fonti essenziali

Eurostat — Use of artificial intelligence in enterprises, dati 2025

https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Use_of_artificial_intelligence_in_enterprises

Eurostat — Digitalisation in Europe, edizione 2026

<https://ec.europa.eu/eurostat/web/interactive-publications/digitalisation-2026>

OECD — AI adoption by small and medium-sized enterprises, 2025

https://www.oecd.org/en/publications/ai-adoption-by-small-and-medium-sized-enterprises_426399c1-en.html

OECD — Generative AI and the SME Workforce, 2025

https://www.oecd.org/en/publications/generative-ai-and-the-sme-workforce_2d08b99d-en.html

NIST — Artificial Intelligence Risk Management Framework: Generative Artificial Intelligence Profile, 2024

<https://nvlpubs.nist.gov/nistpubs/ai/NIST.AI.600-1.pdf>

ExportPartner

Alberto Pavoni affianca personalmente PMI industriali, in particolare con prodotti tecnici, nello sviluppo di nuovi clienti e partner sui mercati esteri. Export dal 1988, oltre 200 progetti ed esperienze. Senior EXIM Manager UNI 11823 e Assessor; Innovation Manager UNI 11814:2021.

www.exportpartner.it