

EXPORT INNOVATION READINESS → EXPERIENCE

VEDERE L'INVISIBILE.
RIDURRE L'INCERTEZZA.
PROGETTARE IL PRIMO PASSO.

Proposta di facilitazione
per evento di co-progettazione strategica.

V 1.2



© 2025 HEROES . AUTORE GIANPAOLO MASCIARI

Tutto il materiale è protetto dalle norme sul diritto d'autore. La proprietà ed ogni altro diritto economico sono riservati a HEROES e GIANPAOLO MASCIARI. È espressamente vietato pubblicare, riprodurre, trascrivere, eseguire, rappresentare, diffondere tramite mezzi di diffusione a distanza, distribuire, tradurre ed elaborare, noleggiare e dare in prestito qualsiasi contenuto, anche parziale, contenuto nel documento.

l'Internazionalizzazione d'Impresa



L'INTERNAZIONALIZZAZIONE È IL PROCESSO CON CUI UN'IMPRESA ESTENDE E RENDE SOSTENIBILE LA PROPRIA CREAZIONE E CATTURA DI VALORE OLTRE IL MERCATO DOMESTICO, ADATTANDO PROPOSTA, CANALI, OPERAZIONI E GOVERNANCE A CONTESTI DIFFERENTI.

INTERNAZIONALIZZARE IL PROPRIO MODELLO DI BUSINESS SIGNIFICA PROGETTARE E COSTRUIRE UNA CAPACITÀ AZIENDALE REPLICABILE PER COMPETERE IN PIÙ MERCATI. SIGNIFICA CAPIRE E SCEGLIERE DOVE GIOCARE, CON QUALE POSIZIONAMENTO, CON QUALI PARTNERSHIP E CON QUALE MODELLO OPERATIVO, TRASFORMANDO L'ESPERIENZA IN APPRENDIMENTO E VANTAGGIO NEL TEMPO.

NOI DI **HEROES** AIUTIAMO, GUIDIAMO E SUPPORTIAMO LE IMPRESE A SCOPRIRE LE ATTITUDINI VERSO I MERCATI, A STRUTTURARE LA LEADERSHIP, A INDIVIDUARE I DRIVER DI CRESCITA E PIANIFICARE LA STRATEGIA.

L'INTERNAZIONALIZZAZIONE È UN PERCORSO DI TRASFORMAZIONE, NON PUNTA AD UNA DESTINAZIONE, DETERMINA UNA CAPACITÀ.

Export Innovation Readiness Experience

L'Export Innovation Readiness Experience è un laboratorio attivante in cui i partecipanti non raccontano "storie di export", ma costruiscono una storia possibile: selezionano una direzione di mercato, esplicitano ipotesi critiche, simulano il primo ingresso e identificano gli attriti più probabili (interni ed esterni).

Poi trasformano gli attriti in tensioni strategiche (identità, controllo, apprendimento, relazione) e in una Test Card Export per un esperimento iniziale a rischio contenuto.

Obiettivi

Chiarezza strategica:

cosa significa internazionalizzare per la propria impresa (non solo vendere).

Consapevolezza dei vincoli:

dove si nascondono gli attriti prima di investire (processi, margini, partner, compliance).

Allineamento e leadership:

abituarsi a ragionare per trade-off e decisioni (non per speranze).

Avvio operativo:

uscire con 1 test concreto eseguibile in 3-6 settimane.

Metodo Utilizzato

Il metodo integra in modo pragmatico: il framework “Innovation Journey Map®”, la tecnica del Design Thinking, il Sensemaking e la Logica dell’esperimento.

Innovation Journey Map® mindset

Per leggere il percorso di internazionalizzazione come un viaggio: (trigger > scelte > attriti > apprendimenti > prossimo passo)

Pensiero progettuale (design thinking)

Per trasformare problemi diffusi e spesso indistinti in poche sfide chiare (“Come potremmo...?”) e in soluzioni/esperimenti testabili, con rischio contenuto e apprendimento rapido.

Sensemaking collettivo

Per passare da “problemi sparsi” a pattern di significato condivisi: non più singoli episodi isolati, ma dinamiche ricorrenti che raccontano davvero come l’azienda sta interpretando e gestendo l’ipotesi dell’internazionalizzazione.

Assumption mapping + pre-mortem

rendere esplicite le ipotesi fragili e anticipare fallimenti plausibili.

Logica dell’esperimento

Per ridurre l’innovazione a una serie di passi controllabili: piccoli test con obiettivi chiari, invece di grandi progetti difficili da misurare.

Il tutto viene proposto con un linguaggio semplice, orientato al business, evitando tecnicismi: l’attenzione non è sulla teoria, ma sulla qualità delle decisioni che gli imprenditori potranno prendere dopo il Lab.



- Durata indicativa: 3,5–4 ore

Fase 1 – Apertura e messa a fuoco (durata: circa 25 minuti)

“Perché siamo qui: l'estero come banco di prova dell'impresa”

Obiettivo:

Creare un frame comune, disinnescare l'ansia del “non ho esperienza”, avviare il lavoro su attriti e ipotesi.

Cosa succede

Questa FASE si apre con un patto di lavoro chiaro. Il facilitatore spiega che non servono esperienze pregresse di export perché oggi si lavora su ipotesi, attriti prevedibili e primi passi testabili. Parte un icebreaker in cui ciascuno porta un attrito temuto e una ipotesi non verificata, poi tutto viene raccolto su una parete e sintetizzato rapidamente. La fase si chiude ribaltando la prospettiva, attriti e ipotesi non sono un limite, sono la materia prima da cui partire per costruire apprendimento e decisioni migliori.

Scopo (cosa sblocca)

Creare un frame comune: internazionalizzazione = leva strategica e stress test organizzativo (non “un tema del commerciale”). Disinnescare l'ansia dei “non ho niente da raccontare”: qui si lavora su ipotesi e primi test, non su case history.

Output di fase

Parete con attriti temuti e ipotesi implicite. Linguaggio comune, sicurezza psicologica, partecipazione piena.

Fase 2 – Export Horizon Map + Readiness Radar (durata: circa 40 minuti)

“Oltre l'export: cosa stiamo davvero internazionalizzando?”

Obiettivo:

Ampliare l'orizzonte delle attività di internazionalizzazione e costruire una prima fotografia della readiness.

Cosa succede:

Si amplia l'orizzonte dell'internazionalizzazione oltre la vendita all'estero, usando una mappa delle leve possibili. Ogni partecipante indica dove vede vantaggio, rischio e opportunità e confronta la lettura in piccoli gruppi. Subito dopo compila un radar di readiness su identità, controllo, apprendimento e relazione, per capire dove l'azienda è più fragile prima di partire. In plenaria emergono i gap più ricorrenti del gruppo, così la sala ottiene una prima fotografia condivisa di priorità e vulnerabilità.

Output di fase:

Export Horizon Map compilata per ogni impresa. Readiness Radar compilato per ogni impresa. Lista aggregata dei gap più ricorrenti nel gruppo.

Fase 3 – Simulazione First Market Entry e Readiness Journey Snapshot (durata: circa 75 minuti)

“Da zero al primo ingresso, simulare per vedere gli attriti prima che costino caro”

Obiettivo:

costruire un ingresso plausibile in un mercato e far emergere ipotesi fragili, attriti prevedibili, segnali e momenti di verità.

Cosa succede:

Si entra in una simulazione guidata del primo ingresso in un mercato. I gruppi lavorano con vincoli e carte scenario per rendere il ragionamento concreto e veloce. Compilano un Readiness Journey Snapshot che descrive obiettivo, target, proposta di valore, canale ipotetico e requisiti minimi. Poi fanno un pre mortem per far emergere dove potrebbe rompersi tutto e trasformano le cause in attriti e ipotesi fragili. Una revisione incrociata tra gruppi aggiunge domande e segnali utili, e ciascun gruppo chiude selezionando un set ristretto di attriti prioritari e un momento di verità.

Output di fase:

Un Readiness Journey Snapshot per gruppo. Una lista di attriti prioritari. Una lista di ipotesi fragili. Un momento di verità per gruppo.

Fase 4 – Mappa delle tensioni strategiche, sensemaking (durata: circa 55 minuti)**“Dai rischi agli snodi veri di leadership”****Obiettivo**

trasformare attriti e ipotesi in tensioni, quindi in trade off reali che guidano scelte.

Cosa succede

Gli attriti emersi vengono organizzati e trasformati in tensioni strategiche. La sala li colloca nelle quattro aree identità, controllo, apprendimento e relazione, li raggruppa e li riscrive come trade off reali, mettendo in luce cosa si vuole ottenere e cosa si rischia di perdere. Si votano le tensioni più impattanti e urgenti e si chiude con poche tensioni prioritarie chiaramente formulate, pronte per diventare domande di innovazione.

Output di fase

Mappa delle tensioni completa. Top 3 tensioni prioritarie con mini tension card.

Fase 5 – Design degli esperimenti (How Might We & Export Innovation Sprint, Test Card Export) (durata: circa 60 minuti)**“Dal non sappiamo da dove partire al primo test reale”****Obiettivo:**

Trasformare le tensioni in domande di innovazione e poi in un esperimento eseguibile, misurabile e con criterio di stop.

Cosa succede

Ogni gruppo prende una tensione prioritaria e la converte in una domanda How Might We orientata al test. Si genera un set di idee, si seleziona quella più testabile e ad alto impatto e la si riduce fino a farla diventare un esperimento piccolo e realistico. Si compila la Test Card Export definendo ipotesi, passi, durata, risorse minime, metriche con soglie e criterio di stop. Prima di chiudere si verifica la solidità del test chiarendo l'assunzione più fragile e i segnali che diranno presto se si sta andando nella direzione giusta.

Output di fase

Una Test Card Export completa per gruppo. Una HMW chiara per gruppo. Una idea selezionata e ridotta a test.

Fase 6 – Chiusura e follow up (Pitch, debrief, commitments, ponte al follow up IJM) (durata: circa 20 /25 minuti)**“Chiudere il cerchio, cosa facciamo lunedì”****Obiettivo**

Consolidare apprendimento, far emergere qualità dei test, generare un impegno leggero, aprire al follow up in azienda.

Cosa succede

I gruppi presentano la propria Test Card con un pitch breve e rigoroso. Il facilitatore fa emergere il cuore di ogni esperimento chiedendo quale assunzione fragile viene testata. Si chiude con un debrief che raccoglie insight e decisioni e con un commitment concreto entro sette giorni per ciascun partecipante. Infine viene costruito il ponte al follow up, spiegando che il lavoro in azienda con IJM serve a trasformare quel primo test in una roadmap di 90 giorni con priorità, governance e portfolio di esperimenti.

Output di fase

Pitch registrabile o fotografabile. Commitment entro 7 giorni per ogni partecipante. Chiusura con percorso di continuità.



il format

Export Innovation Readiness Experience

Export Innovation Readiness Experience può diventare un format nazionale replicabile perché risolve un'esigenza comune a tutte le sezioni: molte imprese vogliono aprirsi ai mercati esteri, ma non hanno ancora un'esperienza di internazionalizzazione strutturata da cui imparare, e questo rende il tema astratto o rimandabile, oppure lo trasforma in tentativi isolati e poco governati. Questo format nasce proprio per lavorare prima del "salto", quando la posta in gioco è alta e le ipotesi non verificate rischiano di diventare costi reali. Non chiede ai partecipanti di raccontare ciò che è già accaduto, costruisce consapevolezza e metodo su ciò che potrebbe accadere, trasformando l'incertezza in un percorso di apprendimento orientato alle decisioni.

La replicabilità deriva anzitutto dalla sua struttura standardizzata: ogni edizione segue un flusso chiaro e ripetibile che porta le persone dallo scenario alla scelta, e dalla scelta al primo esperimento operativo. Si chiarisce il perimetro dell'internazionalizzazione oltre l'export, si rende esplicita la readiness dell'impresa, si simula un primo ingresso con vincoli realistici per far emergere attriti e ipotesi fragili, si trasformano questi elementi in tensioni strategiche che la leadership può governare, e infine si arriva a una Test Card pronta, con ipotesi, segnali, metriche e criterio di stop. Questo passaggio dalla conversazione all'azione è ciò che rende il format credibile e replicabile in contesti diversi, perché non dipende dal settore o dalla maturità, ma da un metodo che produce output comparabili e utili.

Un secondo motivo è che il format genera deliverable concreti, non soltanto ispirazione: ogni impresa esce con una fotografia chiara dei propri punti di forza e fragilità, con un primo journey di ingresso costruito con disciplina, e con un esperimento eseguibile in tempi brevi. Così l'internazionalizzazione smette di essere un tema "da convegno" e diventa un lavoro pratico che crea valore immediato, perché riduce sprechi e aumenta qualità delle scelte prima degli investimenti.

C'è poi un motivo molto coerente con il ruolo di Confindustria Giovani: una sezione non deve sostituirsi alle imprese nella gestione dell'export, ma può fare la cosa più importante, accelerare la maturità decisionale e la capacità di apprendimento della comunità imprenditoriale. Il format porta l'export fuori dalla sola dimensione commerciale e lo rende un tema di impresa, facendo emergere trade off reali su margini, controllo, canali, partnership e organizzazione interna. Questo produce un linguaggio comune e una qualità di confronto più alta, che è esattamente ciò che una rete nazionale può e deve alimentare.

Un ulteriore punto di forza è l'inclusività progettuale: non richiede che i partecipanti abbiano già esportato, quindi non esclude nessuno e non crea imbarazzi, ma valorizza tutti attraverso simulazione guidata, sensemaking e logica dell'esperimento. Questo lo rende scalabile perché può essere adottato in sezioni con platee eterogenee senza dover riprogettare ogni volta il workshop. Infine, il format abilita continuità naturale: non si esaurisce in una mattinata, perché gli output prodotti diventano base per un passo successivo in azienda, dove trasformare il test in roadmap, governance e portfolio di esperimenti. Questo è il punto decisivo: non è un evento, è un dispositivo replicabile che trasforma un tema complesso come l'internazionalizzazione in un processo di apprendimento concreto, misurabile e orientato all'azione, generando valore sia per le imprese sia per la capacità della rete di leggere bisogni, pattern e priorità territoriali in modo più preciso.

Export Innovation Experience

a Innovation Journey Map® Experience

**Acquisire consapevolezza
e sviluppare pensiero critico
per motivare il cambiamento
e l'innovazione.**

© 2025 HEROES . AUTORE GIANPAOLO MASCIARI

Tutto il materiale è protetto dalle norme sul diritto d'autore. La proprietà ed ogni altro diritto economico sono riservati a HEROES e GIANPAOLO MASCIARI. È espressamente vietato pubblicare, riprodurre, trascrivere, eseguire, rappresentare, diffondere tramite mezzi di diffusione a distanza, distribuire, tradurre ed elaborare, noleggiare e dare in prestito qualsiasi contenuto, anche parziale, contenuto nel documento.