

25 febbraio 2026

Lettera all'Imprenditore n. 413



Come scegliere i mercati esteri?



“Chi non sa dove andare, difficilmente arriverà lontano.”

Seneca

La scelta del mercato estero rappresenta uno dei passaggi più delicati e strategicamente più rilevanti in un percorso di internazionalizzazione. Non si tratta di una decisione neutra né facilmente reversibile una volta presa, poiché incide in modo diretto sulla struttura organizzativa e aziendale. Spesso l'ingresso in un nuovo Paese nasce da stimoli esterni, come una richiesta commerciale, un contatto occasionale o una tendenza del momento. Tuttavia, se queste opportunità non nascono all'interno di una visione strutturata, il rischio è quello di avviare iniziative frammentate, difficili da governare e poco coerenti. Scegliere i mercati esteri significa invece compiere una valutazione consapevole su dove concentrare le risorse, accettando che non tutti i mercati potenzialmente interessanti siano anche realmente adatti alla propria realtà. In questa prospettiva, la selezione dei Paesi in cui operare non è un esercizio teorico, ma un vero e proprio atto di

strategia che condiziona in modo sostanziale le possibilità di successo dell'intero progetto di internazionalizzazione.

Coerenza strategica

Il primo criterio da considerare nella scelta dei mercati esteri è la coerenza tra struttura, strategia, risorse dell'impresa e il contesto del mercato di sbocco. Ogni organizzazione opera sulla base di un insieme di fattori distintivi che comprendono il posizionamento dell'offerta, il modello di business, la struttura dei costi, la capacità di adattamento e la cultura aziendale. Questi elementi definiscono, in modo più o meno esplicito, i confini entro cui l'impresa può muoversi efficacemente: un mercato estero, per quanto promettente, può rivelarsi poco adatto se richiede trasformazioni profonde del prodotto, del servizio o dei processi interni dell'azienda. La domanda centrale diventa quindi quella della **compatibilità**, ovvero in quale contesto il valore generato dall'impresa può essere maggiormente riconosciuto, compreso e remunerato.

Analisi dei mercati: leggere oltre i numeri

Per comprendere la potenzialità di un mercato estero, devono essere svolte analisi utilizzando un approccio integrato, che combini dati quantitativi e valutazioni qualitative. Indicatori macroeconomici come crescita, stabilità e dimensione del mercato rappresentano un punto di partenza utile per escludere contesti troppo instabili o marginali, ma non sufficiente per determinare l'effettiva attrattività di un Paese. Per raggiungere tale obiettivo è fondamentale comprendere come funziona localmente il settore di riferimento, quali sono i principali attori, quali dinamiche competitive caratterizzano il mercato del Paese osservato e quali barriere possono ostacolare l'ingresso. In alcuni casi, mercati apparentemente molto attrattivi possono essere altamente saturi, con margini ridotti e una concorrenza aggressiva che rende difficile l'ingresso. Un'attenzione particolare deve, inoltre, essere riservata agli aspetti normativi e alle pratiche commerciali, che influenzano in modo significativo i tempi e le modalità di accesso al mercato locale. Trascurare questi elementi può portare a sottostimare la complessità operativa e a sovrastimare i risultati.

Dalla selezione del mercato al Progetto Paese

La scelta dei Paesi in cui internazionalizzarsi non può essere considerata un evento isolato, ma deve essere inserita all'interno di un percorso strutturato. Ogni Paese richiede specifiche modalità di ingresso, livelli di investimento e gradi di presidio che devono essere valutati congiuntamente. Definire un Progetto Paese consente di stabilire priorità chiare, articolare l'espansione in fasi successive e assegnare obiettivi misurabili a ciascuna tappa del percorso. Questo approccio permette di ridurre il rischio complessivo, di capitalizzare l'esperienza acquisita e di adattare le scelte in funzione dei risultati ottenuti. Inoltre, una pianificazione strutturata facilita il coordinamento interno e rende più efficace il processo decisionale, evitando lo spreco di risorse. Le imprese che affrontano l'internazionalizzazione con metodo non cercano il mercato ideale in senso assoluto, ma costruiscono nel tempo un portafoglio di opportunità coerente con la propria strategia e con la capacità di gestire la complessità. È proprio questa visione di insieme, più che la scelta di un singolo Paese, a trasformare l'internazionalizzazione in un fattore di crescita duraturo e sostenibile.

Benedetti&Co, affianca imprenditori e manager nell'elaborazione di progetti di internazionalizzazione, nella loro implementazione, nella gestione e nel monitoraggio dei rapporti con le partecipate estere. Grazie ad un team internazionale di esperti, è in grado di supportare l'imprenditore non solo nella fase di ricerca e set-up societario, ma anche nella ricerca di personale, clienti e fornitori sui mercati esteri e nel monitoraggio delle imprese estere, individuando ed implementando sistemi di controllo di gestione.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Brescia

Via G. Oberdan 5/7
25128 Brescia
tel. +39 030 205 48 03
info@benedetti-co.it

Milano

Via G. Zanella 41
20133 Milano
tel. +39 030 805 057 74
info@benedetti-co.it

Mumbai

INDIA – 400006 Mumbai,
Ajanta Building Flat 1.
LD Ruparel –
Marg. Malabar Hill
tel. +91 – 9820088817