

17 giugno 2026

Lettera all'Imprenditore n. 429

Come scegliere i mercati esteri?



“Chi ben comincia, è alla metà dell’opera”

Orazio

Per molte imprese, l’espansione internazionale rappresenta una delle leve più efficaci per accelerare la crescita e costruire un vantaggio competitivo duraturo. Tuttavia è spesso sottovalutata l’importanza strategica della **scelta del Paese** di destinazione e della modalità con cui entrarvi. Non è raro che le aziende si orientino verso un Paese per affinità geografica, per imitazione di un concorrente o semplicemente per seguire un’opportunità contingente: un cliente straniero che “bussa alla porta”, una fiera che genera un contatto, un incontro casuale o un agente che si propone. Queste occasioni possono generare risultati, ma raramente costituiscono una vera e propria strategia. Scegliere il Paese sbagliato o entrarvi con una modalità non coerente con il mercato locale e con le proprie risorse può avere conseguenze significative, che vanno ben oltre il mancato fatturato come ad esempio la dispersione di tempo e capitale, la perdita di focus strategico e l’indebolimento del posizionamento del brand. Al contrario, una scelta ponderata, fondata su

analisi e dati, consente di concentrarsi sulle reali opportunità e di costruire una presenza internazionale sostenibile nel tempo.

Leggere il mercato con metodo prima di scegliere il Paese

La selezione di un Paese estero non può essere guidata solo dall'entusiasmo o dall'intuizione. Richiede un'analisi strutturata che metta in relazione le caratteristiche del prodotto o servizio offerto con le specificità della domanda locale, il contesto competitivo presente, le barriere all'ingresso regolatorie e culturali e le risorse effettivamente disponibili.

Uno degli aspetti più importanti da analizzare è la **dimensione e la dinamica del mercato** target: un mercato grande, ma saturo sarà meno interessante di uno più piccolo, ma in crescita, nel quale sia possibile costruire rapidamente un posizionamento distintivo.

Altrettanto rilevante è il concetto di **distanza psichica** dal mercato domestico: che comprende non solo gli aspetti geografici ma anche quelli culturali, linguistici, normativi e comportamentali. Francia e Germania, ad esempio, pur essendo geograficamente vicine all'Italia, richiedono competenze e approcci differenti: il mercato francese premia una presenza commerciale strutturata e una forte capacità relazionale locale, mentre quello tedesco attribuisce particolare valore all'affidabilità, alle certificazioni e alla puntualità delle forniture.

Tra i criteri di valutazione del mercato rientrano anche la **capacità di spesa** e la sua **apertura verso prodotti esteri**.

Costruire la mappa dei Paesi prioritari

La scelta dei Paesi esteri deve essere il risultato di un processo strutturato di valutazione e confronto. Per questo motivo è utile costruire una matrice che confronta i diversi Paesi target individuati. Il punto di partenza è la classificazione dei Paesi potenziali secondo criteri quantitativi e qualitativi: dimensione e tasso di crescita, intensità competitiva locale, distanza psichica e culturale, barriere all'ingresso, stabilità del contesto normativo e politico, accessibilità logistica e costo del raggiungimento del cliente finale. Uno degli errori più frequenti consiste nel concentrarsi esclusivamente sulle dimensioni del mercato. Gli Stati Uniti, ad esempio, rappresentano una delle maggiori opportunità a livello mondiale, ma possono risultare meno

accessibili per una realtà priva di una struttura commerciale e logistica locale e di adeguate risorse di marketing rispetto a mercati più piccoli, ma maggiormente compatibili con il proprio modello di business.

Uno strumento particolarmente efficace è la **matrice attrattività-compatibilità**. Da un lato si valuta l'attrattività del Paese in termini di domanda, crescita e condizioni competitive; dall'altro si misura il grado di coerenza tra quel Paese e le competenze, le risorse e la proposta di valore dell'impresa. I Paesi che presentano elevata attrattività ed elevata compatibilità dovrebbero rappresentare la priorità degli investimenti. Quelli ad alto potenziale, ma con una bassa compatibilità richiedono invece una riflessione preventiva sulle risorse necessarie o sulla modalità di ingresso più appropriata.

Questa attività dovrebbe precedere qualsiasi decisione operativa: prima ancora di identificare un agente o avviare un contatto commerciale, l'impresa deve avere chiarezza sulla priorità dei Paesi da presidiare e delle motivazioni che rendono ciascuno di essi strategico. La **strategia dell'internazionalizzazione** non nasce dall'improvvisazione, ma da una scelta consapevole supportata da dati, metodo e pianificazione.

Le modalità di ingresso: il Progetto Paese

Una volta identificato il Paese, la scelta della modalità di ingresso, attraverso la preparazione del **Progetto Paese**, è la decisione più rilevante. Non esiste una formula universale: la modalità giusta dipende da una combinazione di fattori che include la dimensione dell'impresa, le risorse disponibili, il grado di controllo che si intende mantenere sul brand e sulla relazione con il cliente finale e il profilo di rischio che si è disposti ad accettare.

Spesso, per testare il mercato del Paese scelto, si inizia con forme di **esportazione indiretta**, nelle quali l'azienda affida la commercializzazione dei propri prodotti a intermediari come distributori ed importatori. Questa soluzione consente di accedere rapidamente a nuovi Paesi limitando gli investimenti iniziali e l'esposizione finanziaria, ma comporta anche una minore capacità di controllo sulle politiche commerciali, sulle relazioni con i clienti finali e sul posizionamento.

Il livello successivo di coinvolgimento è rappresentato **dall'esportazione diretta**, attraverso la quale l'impresa mantiene il controllo della relazione

commerciale pur operando dal Paese di origine. In questo caso le vendite vengono sviluppate tramite agenti e venditori coordinati direttamente dall'azienda. Tale modalità richiede maggiori capacità organizzative e risorse finanziarie, ma consente di acquisire una conoscenza più approfondita del mercato, raccogliere informazioni strategiche e costruire rapporti diretti con clienti e partner locali.

Quando il Paese raggiunge maggiori volumi di vendita, giustificando un investimento più significativo, l'impresa può valutare **una presenza diretta commerciale** attraverso l'apertura di una filiale, di un ufficio di rappresentanza, di uno showroom o di un magazzino logistico locale. Questa scelta permette di presidiare maggiormente il mercato e in modo continuativo, rafforzando il posizionamento del brand e gestendo direttamente le attività commerciali. Tale soluzione aumenta al tempo stesso la capacità di adattarsi alle esigenze della clientela locale.

Nei mercati caratterizzati da elevati volumi, costi logistici rilevanti o particolari esigenze di localizzazione del prodotto (es. mercati price-sensitive), la **presenza diretta** può diventare **produttiva**. L'apertura di uno stabilimento, di un centro di assemblaggio o l'acquisizione di un'impresa locale consentono infatti di avvicinare la produzione al mercato finale e rafforzare l'integrazione nelle catene del valore del Paese di destinazione. Si tratta tuttavia della modalità di ingresso che richiede il maggiore impegno finanziario e manageriale, esponendo l'impresa a un livello di rischio più elevato.

Realizzare un sito produttivo in **joint venture** con un partner locale può rappresentare una soluzione particolarmente adatta nei Paesi con elevate barriere culturali o regolatorie. Condividendo risorse, competenze e reti commerciali con un Partner locale, l'impresa italiana potrebbe ridurre i rischi di ingresso accelerando i tempi dello sviluppo locale. Il successo dell'operazione dipende tuttavia dalla qualità del Partner selezionato: una collaborazione non adeguatamente valutata può generare costi, criticità superiori ai benefici attesi e in alcuni casi anche bloccare l'espansione nel Paese.

La scelta tra i diversi modelli, non dovrebbe essere guidata dal caso, ma dagli obiettivi strategici che l'azienda intende raggiungere. Solo partendo da una chiara definizione degli obiettivi e da un'attenta valutazione dei Paesi è

possibile costruire un percorso di internazionalizzazione efficace, capace di generare risultati concreti e sostenibili nel lungo periodo.

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 di esperti, è in grado di supportare gli imprenditori nella selezione dei Paesi esteri prioritari, nella scelta della modalità di ingresso più adatta al profilo dell'impresa e nella costruzione di una presenza internazionale stabile.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Brescia

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

Milano

Via Giacomo Zanella 41
20133 Milano
tel. +39 02 805 057 74
info@benedetti-co.it

Mumbai

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