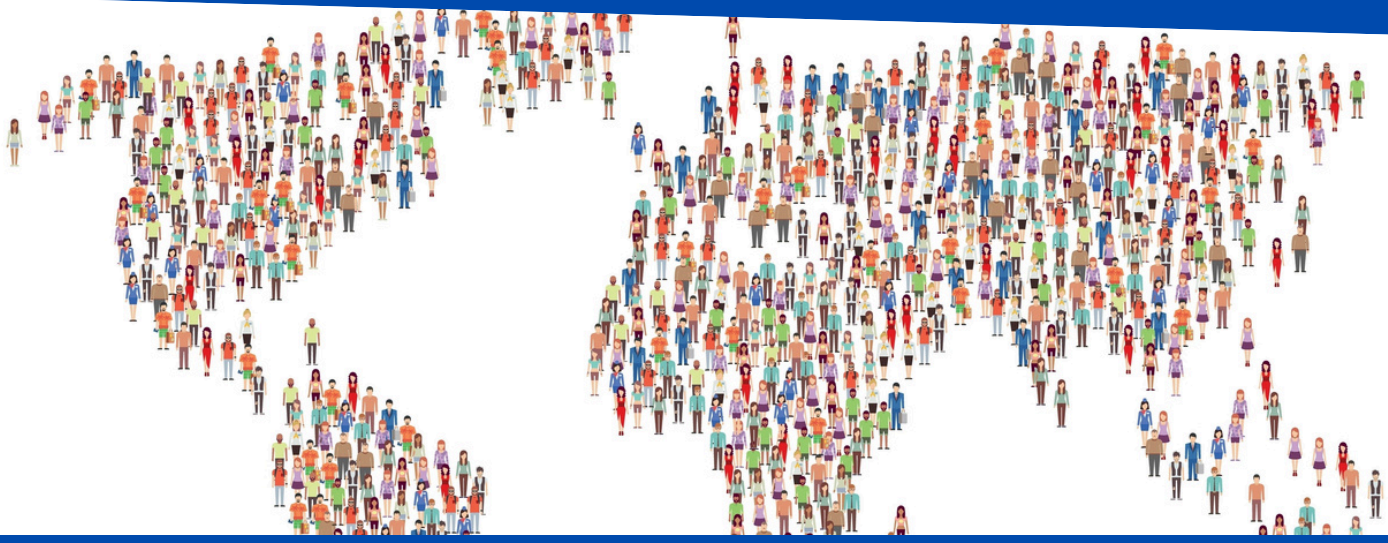


GUARDARE OLTRE LA CLIENTELA ITALIANA - LA SCELTA DEL PARTNER ESTERO

di Massimiliano Di Pace

Guardare all'estero conviene anche alla piccola impresa italiana, pure quella dei servizi: l'export, oggi facilitato dall'e-commerce, riduce la dipendenza dal mercato interno e apre bacini di clientela più ampi con investimenti contenuti. Anche negozi di quartiere, bar e ristoranti possono trarne beneficio, attraendo turisti stranieri grazie a visibilità digitale e multilinguismo, o importando materie prime e attrezzature a condizioni più vantaggiose.

Con questo articolo si affronta la seconda tappa del processo di internazionalizzazione, ossia il tema della scelta del partner estero, che sia un cliente, fornitore o, più spesso, un Business Partner, categoria molto più eterogenea.

Introduzione

Nel precedente articolo si sono esaminate le tecniche per realizzare il primo passaggio di una strategia di internazionalizzazione, ossia la scelta del mercato estero.

In questo secondo articolo **esamineremo** la seconda tappa, ossia **l'individuazione di un partner nel mercato estero prescelto**, che costituisce una condizione necessaria per operare con un nuovo paese, soprattutto nei casi in cui l'operatore impegnato in una strategia di internazionalizzazione è di piccole dimensioni.

Al fine della scelta di un partner estero, occorre effettuare le seguenti 2 azioni:

- **individuare elenchi di operatori nel mercato estero**, che possano rappresentare potenziali partners per facilitare le attività dell'azienda italiana esportatrice nei mercati esteri, oppure importatrice da mercati esteri;
- **redigere una short-list di operatori nel mercato estero, da contattare successivamente per l'avvio di negoziati** finalizzati al raggiungimento di un accordo per lo svolgimento congiunto (partner estero e impresa italiana) di attività produttive e/o commerciali nel mercato estero, o di attività di importazione di beni o servizi da altri paesi.

1. Le tipologie di operatori da contattare nei mercati esteri

Per individuare i potenziali partners nei mercati esteri, è sufficiente consultare alcune banche dati che contengono elenchi di operatori economici, articolati per specializzazioni produttive di beni e servizi, e per paesi.

Prima di passare ad esaminare i siti con queste banche dati, **è opportuno ricordare che i partners da scegliere per operare con i mercati esteri si differenziano sia per il loro profilo, sia per l'attività da loro svolta**, caratteristiche che devono essere opportunamente complementari a quella dell'esportatore/importatore italiano.

Per quanto riguarda il profilo, ovvero il ruolo che i partner esteri possono svolgere nei confronti dell'azienda italiana che si internazionalizza, si può affermare che vi sono sostanzialmente **3 grandi categorie**:

- Clienti, ossia soggetti che comprano le merci o i servizi dell'esportatore italiano;
- Fornitori, ossia aziende che vendono beni o servizi all'importatore italiano;
- *Business partners*, che a loro volta possono svolgere diversi ruoli.

I clienti tipici di un esportatore di piccole dimensioni (come è il caso degli operatori indicati nella premessa) **possono essere**:

- *Traders*, ossia acquirenti, che poi vendono ad altri soggetti le merci importate a proprio nome e per conto proprio, che sono state acquistate dall'impresa italiana esportatrice;
- *Wholesalers*, ossia acquirenti, spesso all'ingrosso, di grandi quantità di merci (ma anche di servizi), che poi vendono a operatori retail (es. negozi) del mercato estero i prodotti importati, che sono stati acquisiti da Pmi italiane esportatrici.

E' raro che gli operatori di piccole dimensioni possano vendere all'estero prodotti direttamente ai clienti finali, da soli, ossia senza il supporto di imprese del paese importatore, **mentre sono più fattibili operazioni di vendita realizzate con aziende commerciali locali**, ben inserite nel mercato estero.

I fornitori esteri possono essere di 2 diverse tipologie:

- Aziende produttrici estere, che possono essere rappresentate nel mercato italiano da filiali, oppure direttamente dall'ufficio commerciale nel paese di origine;
- Importatori, ossia soggetti italiani che hanno ricevuto l'incarico dall'azienda fornitrice estera di provvedere a tutte le operazioni di importazione nel nostro paese, e che sono autorizzate ad effettuare le operazioni commerciali, diventando quindi il riferimento per le imprese italiane interessate ad acquistare i prodotti del fornitore straniero.

Se invece si intende operare nei mercati esteri in modo strutturale, e non episodico (essendo sufficiente in quest'ultimo caso il contatto con i clienti tipici sopra richiamati), occorre rivolgersi al ***business partner*, che può appartenere alle seguenti 2 principali categorie**:

- **Soci** locali di una società comune, costituita nel paese estero, per produrre e/o commercializzare i prodotti nel mercato estero; possono essere Produttori locali, operanti nello stesso settore merceologico dell'esportatore, o Operatori del commercio locali, che vendono la stessa tipologia merceologica dell'esportatore.
- **Intermediari**, che aiutano a trovare i clienti finali nel mercato estero; tipicamente i seguenti soggetti:
  - Proprietari di piattaforme on line per la vendita B2C e B2B: va tenuto presente che molti paesi hanno piattaforme nazionali, che si affiancano a quelle internazionali, come Amazon; a seconda della merceologia, vi sono siti destinati alla vendita di beni e/o di servizi, spesso specializzati in singole categorie di merci (es. cibo, vini, vestiti, giocattoli, accessori, servizi per viaggi, ecc.), che potrebbero costituire un ottimo sistema per entrare in un nuovo mercato; va però tenuto presente che sul fronte del prezzo bisognerà accettare un certo livello di compressione, poiché nella rete vi è molta concorrenza;
  - Proprietari di *points of sale*: si fa riferimento a punti vendita come negozi, *showroom*, uffici che tengono le relazioni con la clientela nell'ambito della vendita dei servizi, i quali possono costituire un utile canale di ingresso nella nazione estera da sviluppare commercialmente;
  - Creatori di siti nel mercato estero, per consentire l'e-commerce da parte dell'esportatore: l'azienda italiana esportatrice potrebbe ritenere di relazionarsi direttamente con gli utenti finali dei propri prodotti (beni o servizi), e a questo scopo deve creare un sito nel mercato di interesse, per il quale deve rivolgersi a società specializzate che offrano il servizio di attivazione di un dominio internet, e di predisposizione del sito aziendale;

- Distributori: si tratta di operatori economici che provvedono a portare la merce dell'esportatore nei luoghi di vendita, in cambio di una commissione, che varia da paese a paese, e perfino da zona a zona dello stesso paese, che però mediamente oscilla intorno al 20%; la differenza rispetto ai grossisti, che svolgono un lavoro simile, visto che anche essi portano le merci importate nei luoghi di vendita, è data dal fatto che questi ultimi vendono ai punti vendita a nome e per conto proprio le merci acquistate dall'esportatore, mentre i distributori agiscono a nome proprio, ma per conto dell'impresa esportatrice;
- Agenzie commerciali: sono spesso detenute da professionisti (gli agenti di commercio), che frequentemente ottengono la rappresentanza in esclusiva dell'azienda straniera esportatrice; gli agenti cercano clienti per l'impresa estera, e per ciascuna vendita ottengono una commissione, espressa in genere in termini percentuali del valore della vendita effettuata; gli agenti, al pari dei distributori, agiscono a nome proprio, ma per conto della ditta estera che esporta;
- Franchising: il contratto di franchising lega 2 soggetti:
  - il *franchisor*, che è costituito dall'esportatore, che dispone di un marchio conosciuto (per lo meno nel paese dell'azienda esportatrice), il quale cede il diritto di usare il proprio marchio, ed assicura la fornitura di tutto quanto serve al *franchisee* (l'imprenditore locale) per svolgere la propria attività di vendita (dal *layout* e l'arredamento del punto vendita, alle merci da vendere, passando per la formazione degli addetti alla vendita e la pubblicità del marchio e relativi prodotti nel paese del *franchisee*), in cambio di una *royalty*, la cui dimensione è legata al fatturato generato, e dell'acquisto delle merci destinate alla vendita;
  - il *franchisee*, che è un imprenditore del paese dove va effettuata la vendita, che si impegna a rispettare le indicazioni del *franchisor* (l'esportatore), e gode del vantaggio di apparire con un marchio conosciuto, o comunque pubblicizzato, e quindi si avvale della possibilità di disporre di un avviamento, oltre che di un'organizzazione già collaudata, in cambio della cessione di una parte del fatturato (la *royalty*); diventare franchisor, soprattutto all'estero, è una scelta importante che va fatta con l'aiuto di esperti; consigliamo di contattare **Assofranchising**, aderente a Confcommercio dal 2013.

ASSOFRANCHISING
ASSOCIAZIONE ITALIANA FRANCHISING

- Società della grande distribuzione: non c'è dubbio che per gli esportatori di prodotti di largo consumo, essa rappresenti una grandissima opportunità, potendo contare sulla presenza dei propri prodotti negli scaffali di supermercati e grandi magazzini; tale circostanza, in genere, assicura un buon fatturato, e riduce al minimo l'impegno per il nuovo mercato, salvo quello di garantire nei tempi previsti la consegna della merce; per contro, il prezzo da richiedere dovrà essere competitivo, e quindi contenuto.

2. L'individuazione dei potenziali partners nei mercati esteri

Chiarite le diverse tipologie di operatori localizzati nel mercato estero di interesse, che potrebbero risultare necessari nel quadro di una strategia di internazionalizzazione di una microimpresa o di una PMI italiana, arriva il momento di **individuare** tali **potenziali partners**, da contattare poi nell'ambito di una negoziazione finalizzata a pervenire ad un accordo.

Il punto di partenza è la loro ricerca attraverso banche dati contenenti le cosiddette ***Business Directories***, ossia elenchi di operatori economici.

La più importante *Business Directory* a livello mondiale è quella di **Dun&Bradstreet**, rintracciabile all'indirizzo **www.dnb.com**, selezionando nella home page la voce «Business Directory» (**https://www.dnb.com/business-directory.html**).

Una volta scelto il settore merceologico, si accede alla lista dettagliata dei subsettori, utile per accertarsi che la specializzazione produttiva di interesse (in genere quella della società esportatrice) rientri nel settore selezionato. Si procede poi con la scelta del paese di interesse, e, una volta selezionato, si accede alla lista di aziende operanti in un determinato settore di una specifica nazione, le quali sono elencate in ordine di dimensione del fatturato, che spesso è indicato.

Per ciascuna azienda vi è una scheda, che comprende la descrizione dell'azienda, i settori in cui essa opera, l'indirizzo e il sito internet. Quest'ultimo è sufficiente per entrare in contatto con l'azienda individuata.

Se poi si ritenesse utile, dato il valore dell'affare, di conoscere in dettaglio la situazione dell'interlocutore, inclusa quella economica e finanziaria, si può ottenere un rapporto aggiornato su di esso, con qualche centinaio di dollari. Questo rapporto riporta i dati depositati presso i locali registri delle imprese, che sono tenuti presso i tribunali, o le camere di commercio.

Se quindi l'azienda potenziale partner fosse in cattive condizioni, questo dovrebbe risultare dal rapporto. Non si può però avere la certezza che un buon resoconto sull'interlocutore sia garanzia di correttezza commerciale.

Il vantaggio di questa *Business Directory* è l'elevato livello di esaustività, in termini sia di settori produttivi, sia di numero di paesi. In effetti questa banca dati potrebbe essere sufficiente, ma è sempre bene fare ulteriori ricerche e verifiche.



In questa ottica **una seconda banca dati utile per effettuare lo *scouting* di potenziali clienti, fornitori e partners esteri è Europages**, che contiene i dati di 2,2 milioni di operatori, distribuiti in 111 settori industriali, ciascuno dei quali articolato in subsettori, che possono arrivare ad alcune decine.

L'indirizzo è **www.europages.com**. Scelta la lingua, ed entrati nel sito, si visualizza l'elenco di *business sectors*, ma si può cercare l'elenco degli operatori del settore di interesse semplicemente digitando il tipo di prodotto che si vuole vendere all'estero, o acquisire dall'estero, nella barra di ricerca.

La lista che emerge, che riguarda gli operatori che vendono il prodotto indicato, si può raffinare, usando filtri che riguardano la tipologia di attività che gli operatori svolgono (es. produttori, distributori, *service providers*), e la loro nazionalità, che non è necessariamente solo europea. Altri filtri riguardano la dimensione aziendale, espressa in termini di numero di lavoratori, e la tipologia di prodotto (es. la materia prima utilizzata, il tipo di confezione, ecc.).

A quel punto compaiono una serie di schede, una per ciascun prodotto/impresa, dove vi è un link relativo al produttore. Cliccandovi, compaiono diverse informazioni:

- la descrizione dell'azienda;
- la descrizione dei prodotti dell'azienda;
- la localizzazione dell'azienda;
- il link al sito internet e il numero di telefono dell'azienda.

Una volta iscritti al sito di Europages, si possono avere anche ulteriori informazioni.

Data l'importanza del mercato statunitense, vale la pena segnalare anche **la banca dati** che si ottiene andando al sito **www.YellowPages.com**.

Pur non essendo facile da navigare (bisogna trovare in fondo alla *home page* il termine «categories»), il sito permette di individuare tutti gli operatori economici dei settori di casa, salute, auto, *pets*, cura della persona, ristoranti, entertainment, viaggi, punti vendita, abbigliamento, ed altri ancora, presenti nel vasto mercato statunitense.

Infatti, scelto il subsettore, si accede alla lista dei 50 stati Usa, e delle relative città, selezionate le quali, si accede alla lista degli operatori di quel luogo, operanti in quel subsettore.

Per accedere alla *Business Directory* di altri paesi, si può tentare con un motore di ricerca (es. Google), **utilizzando le parole «Business directory in…»**, fatta seguire dal nome del paese in Inglese. A volte si trovano siti utili, come nel caso dell'India (**www.indiabusinessguide.in**).

Ulteriori fonti per individuare potenziali partners esteri sono:

a) gli uffici dell'Ice (**www.ice.it**);

ITA
ITALIAN TRADE AGENCY
ICE - Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane

b) le camere di commercio italiane all'estero, e quelle estere in Italia;

c) le associazioni di categoria di appartenenza, tra cui, naturalmente, la nostra **AICE**, associazione italiana del commercio estero.

d) le fiere ed i *business meetings* in cui si possono incontrare operatori esteri;

e) le camere di commercio di città estere.

Per trovare una camera di commercio in una città estera bisogna scrivere in Inglese «Chamber of commerce in …» facendo seguire il nome della città, sempre scritta in lingua inglese o nella lingua internazionale adottata dal paese di interesse (es. chambre de commerce de…).

3. La scelta del partner nei mercati esteri

Una volta **predisposta una lista di potenziali clienti/fornitori/partners nel mercato estero, occorre selezionarli per giungere ad una *short list***, costituita da 3-5 operatori, da contattare per avviare i negoziati per giungere ad un accordo.

Al fine della selezione degli operatori esteri, individuati mediante la consultazione delle banche dati illustrate nel precedente paragrafo, **è opportuno** conoscere bene chi siano, ovvero **acquisire le seguenti informazioni** che li riguardano:

1) la sede;

2) l'attività;

3) il *management*;

4) l'affidabilità;

5) la reputazione;

6) la solidità finanziaria ed economica;

7) l'assicurabilità dei loro debiti.

Potrebbe infatti succedere che il cliente/fornitore/partner estero possa assumere comportamenti scorretti, sia durante i negoziati, sia dopo la conclusione dell'accordo, **come i seguenti**:

- acquisizione di informazioni riservate dell'azienda italiana che intende avviare il proprio export (es. caratteristiche dei suoi prodotti desumibili dal catalogo o altri documenti), al fine di una loro clonazione;
- mancato pagamento dell'ordine effettuato dal cliente estero all'azienda italiana che si internazionalizza;
- mancata consegna della merce pagata dall'importatore italiano;
- consegna di merce difforme da quella ordinata dall'importatore italiano;
- fornitura di un servizio inadeguato, o comunque non conforme a quello richiesto dall'importatore italiano;
- registrazione del marchio dell'azienda che vuole vendere all'estero a proprio nome (ossia del partner locale) sul nuovo mercato;
- diffamazione dell'azienda che si presenta nel nuovo mercato;
- citazione in giudizio dell'azienda italiana in un tribunale del mercato estero per presunti inadempimenti contrattuali.

Per questi motivi è opportuno conoscere bene il proprio interlocutore estero, soprattutto se l'operazione che si intende attuare con esso è importante per motivi economici e/o strategici.



Per raccogliere le informazioni possono essere utilizzate varie metodologie. **La prima**, se possibile, **è l'incontro diretto**, che, sapientemente gestito, consente di acquisire informazioni sulla serietà e competenza dell'interlocutore straniero. Certamente, la mancata conoscenza della lingua dell'interlocutore renderà molto difficile la comprensione e la valutazione del profilo del cliente/fornitore/partner estero. In questo ambito è pertanto fondamentale utilizzare un proprio traduttore di fiducia. Infatti il traduttore dell'interlocutore potrebbe tentare di tradurre in modo non esatto quello che viene detto.

Altra raccomandazione riguarda l'opportunità che l'incontro, se possibile, **dovrebbe avvenire presso la sede del cliente/fornitore/partner estero**. Questo permetterà di rendersi conto dell'effettiva attività svolta dal cliente/fornitore/partner, ed anche il ruolo reale dell'interlocutore. Inoltre, la conoscenza dell'indirizzo permetterà di facilitare la raccolta di ulteriori informazioni sull'azienda straniera. In questo contesto, non bisogna sottovalutare l'importanza di risposte evasive in merito a richieste di incontro presso la sede dell'interlocutore estero, che dovrebbero costituire un opportuno campanello d'allarme.

Anche se questa modalità di verifica in genere comporta le spese di un viaggio, potrebbe trattarsi di una spesa valida quando l'affare ha un valore significativo.

Non sempre però è possibile, almeno in una fase iniziale, **incontrare personalmente il potenziale cliente/fornitore/partner estero**, e tanto meno recarsi nella sua sede.

Pertanto un'attività di ricerca desk diventa insostituibile.

Questa ricerca desk **dovrebbe essere finalizzata a verificare che**:

- l'interlocutore e l'azienda esistano;
- l'interlocutore è veramente chi dice di essere;
- l'interlocutore, e soprattutto l'azienda, siano seri, affidabili, solidi finanziariamente ed economicamente.

La prima verifica, relativamente all'azienda, **si può fare con Google map**, oppure con una app, tipo maps.me, che indicano i soggetti business esistenti ai vari indirizzi, mentre per quanto riguarda la persona, una ricerca su un motore di ricerca quale Google e/o su un social come Linkedin, dovrebbe permetterne l'individuazione, e la verifica della corrispondenza tra quanto riferito e quanto risulta dalla rete.

Il secondo controllo può essere effettuato con un motore di ricerca (es. Google), in particolare usando le immagini, per verificare che l'interlocutore compaia effettivamente con quel nome e ruolo. Anche una telefonata all'azienda che l'interlocutore afferma di rappresentare, chiedendo di lui, può essere una modalità di verifica tanto semplice, quanto efficace.

Infine, **per accertarsi che l'azienda, ed il suo rappresentante, siano affidabili ed in buone condizioni economiche, ci si potrebbe rivolgere a Sace**, che è la compagnia assicurativa dello Stato italiano che assicura i crediti all'export.

Il contatto con questa compagnia assicurativa pubblica può avvenire segnalando un'ipotesi di richiesta di copertura assicurativa del credito derivante da un'operazione di export, e quindi per conoscere il relativo premio, che indica anche il grado di rischio, e quindi di affidabilità, dell'operatore estero, con il quale si sta avviando un'attività comune di business.

Questa informazione potrebbe dunque essere foriera di utili indicazioni sulla validità del potenziale cliente/fornitore/partner estero, ma bisogna considerare che questo servizio informativo potrebbe essere a pagamento.

Scremati quindi i potenziali clienti/fornitori/partners esteri di cui non si sono ottenute informazioni esaustive e convincenti, si potrà procedere con quelle società estere delle quali si sono ottenute informazioni positive, e che dunque hanno soddisfatto questi criteri informativi propedeutici per l'avvio della negoziazione.

Fonti per le immagini:

shutterstock.com

SCOPRI IL VOLUME



Questo articolo fa riferimento alla Bussola **Dall'idea all'impresa - 2 ed. - Manuale Operativo**, scritta da Confcommercio in collaborazione con Giovani Imprenditori, Agosto 2026.

Collana Le Bussole

Una linea di pubblicazioni pratiche, operative, scritte con un linguaggio concreto, in formato di manuale e focalizzate sul core business delle imprese associate.