

IL PROFILO DI RICERCA

Prima dei nomi, i criteri.

Come definire e qualificare partner locali esteri, Export Manager e nuovi fornitori.



Alberto Pavoni | ExportPartner

Clarity before search.

Ottobre 2026 | www.exportpartner.it

Il profilo viene prima della ricerca.

Una ricerca può produrre molti nomi e pochissime decisioni. Accade quando si comincia da database, fiere, contatti o intelligenza artificiale prima di avere definito con sufficiente precisione chi dovrebbe essere trovato e perché.

Il Profilo di Ricerca trasforma un obiettivo generico - trovare un partner locale estero, un Export Manager o un nuovo fornitore - in un insieme di criteri osservabili. Non pretende di descrivere il candidato perfetto. Serve a distinguere rapidamente ciò che è indispensabile, ciò che aggiunge valore e ciò che rende un interlocutore incompatibile.

01

Riduce la dispersione

Evita di investire tempo su soggetti corretti per categoria ma sbagliati per funzione, struttura, priorità o capacità.

02

Rende confrontabili le alternative

Permette a imprenditore, commerciale, tecnico e consulente di usare gli stessi criteri invece di affidarsi a impressioni diverse.

03

Migliora le domande

Indica quali informazioni cercare online, quali verificare nel contatto diretto e quali approfondire soltanto in una fase successiva.

04

Fa emergere le esclusioni

Chiarisce in anticipo conflitti, limiti, condizioni e segnali di rischio che altrimenti diventerebbero visibili troppo tardi.

Il primo risultato non è un elenco più lungo. È una ricerca più selettiva, spiegabile e governabile.

Una lista non è ancora una short-list.

La lista risponde alla domanda «chi esiste?». La short-list risponde a una domanda diversa: «chi merita un confronto, rispetto a quale obiettivo e sulla base di quali evidenze?».

LISTA

Appartenenza apparente

Aziende dello stesso settore, professionisti con il titolo corretto, fornitori della tecnologia richiesta. È una base di esplorazione, non una decisione.

PROFILO

Criteri condivisi

Funzione attesa, clienti o applicazioni, capacità, struttura, geografia, cultura, priorità, limiti e condizioni minime.

QUALIFICA

Evidenze raccolte

Informazioni pubbliche, esperienza verificata, risposte dirette, disponibilità, conflitti, capacità e prossimo passo.

Il rischio della ricerca prematura

- I criteri cambiano mentre arrivano i primi nomi.
- L'interesse viene confuso con la compatibilità.
- Il nome più noto o più disponibile sembra automaticamente il migliore.
- Le esclusioni vengono discusse soltanto dopo avere investito tempo.
- La decisione finale non è ricostruibile: ognuno ricorda motivazioni diverse.

Le sette dimensioni del Profilo di Ricerca.

Un profilo utile non è una descrizione narrativa. È una struttura di criteri che collega il risultato desiderato alle caratteristiche dell'interlocutore e alle condizioni reali di collaborazione.

01 Risultato Che cosa deve cambiare grazie all'interlocutore selezionato.

02 Funzione Accesso ai clienti, responsabilità commerciale o capacità di fornitura: quale lavoro dovrà svolgere concretamente.

03 Contesto Clienti, applicazioni, prodotti, territori, volumi e ciclo decisionale.

04 Capacità Competenze, struttura, risorse, processi e disponibilità effettiva.

05 Compatibilità Modello economico, cultura del lavoro, priorità e modo di prendere decisioni.

06 Esclusioni Conflitti, vincoli, carenze e condizioni che renderebbero fragile la scelta.

07 Evidenze Fatti e verifiche necessari per assegnare ogni valutazione.

Ogni criterio deve poter essere compreso, osservato e discusso. Se non modifica la ricerca o la scelta, probabilmente non è un criterio: è soltanto un auspicio.

Quale lavoro deve svolgere davvero?

La funzione viene prima del nome. «Distributore», «Export Manager» o «fornitore» sono categorie ampie: due soggetti con la stessa etichetta possono produrre risultati completamente diversi.

Obiettivo generico	Funzione da rendere esplicita
Trovare un partner locale estero	Accedere ai clienti, generare domanda, qualificare opportunità, acquistare e rivendere, offrire assistenza oppure coordinare il post-vendita?
Inserire un Export Manager	Aprire mercati da zero, gestire partner esistenti, riorganizzare la rete, seguire trattative tecniche oppure costruire il sistema commerciale?
Cercare un nuovo fornitore	Ridurre costo, aggiungere capacità, accedere a una tecnologia, diversificare il rischio oppure avvicinare la fonte?
Raggiungere nuovi clienti	Quali clienti e applicazioni deve saper raggiungere il partner locale? La ricerca riguarda il partner che li presidia, non una lista di clienti diretti.

Domanda di controllo

Se incontrassimo domani il soggetto perfetto, sapremmo descrivere che cosa dovrebbe fare ogni settimana e quale risultato dovrebbe rendere possibile entro dodici mesi?

Partner locali esteri.

Nel modello ExportPartner la ricerca non parte normalmente da liste di clienti diretti. Cerca agenti, distributori, integratori o altri partner locali capaci di aprire e presidiare l'accesso ai clienti nel mercato. Il profilo collega quindi l'offerta al sistema commerciale locale che dovrà presentarla, sostenerla e svilupparla.

01

ACCESSO AI CLIENTI

Quali segmenti serve davvero? Con quali decisori entra in contatto? Le applicazioni sono coerenti con il valore e la complessità dell'offerta?

02

PORTAFOGLIO

I prodotti sono complementari, concorrenti o marginali? Il nuovo progetto può ricevere attenzione oppure verrà assorbito da linee più importanti?

03

MODELLO DI VENDITA

Genera domanda, risponde a richieste, lavora su specifica, integra soluzioni, acquista e rivende oppure opera a provvigione?

04

COPERTURA REALE

Quali territori e clienti sono presidiati da persone attive? La copertura dichiarata coincide con comportamenti osservabili?

05

CAPACITÀ TECNICA E SERVIZIO

Può qualificare il bisogno, supportare offerte, installazione, assistenza o coordinare specialisti?

06

INVESTIMENTO E PRIORITÀ

Chi seguirà il progetto, con quale tempo, quali attività e quali risorse nel primo anno?

Segnale decisivo: non quanto è grande il potenziale partner, ma quanto il progetto può diventare importante dentro il suo sistema commerciale.

Export Manager e figure commerciali specialistiche.

Prima di cercare un Export Manager, Area Manager, Sales Engineer o responsabile di filiale occorre definire la missione. Il titolo aiuta a classificare il ruolo; non descrive il lavoro, l'autonomia né le condizioni necessarie per riuscire.

La missione

- Aprire mercati nuovi oppure sviluppare quelli esistenti?
- Costruire una rete indiretta oppure vendere direttamente?
- Gestire cicli tecnici lunghi o attività commerciali ad alta frequenza?
- Assumere responsabilità di fatturato, margine, pipeline o costruzione del sistema?
- Operare internamente, in forma temporary, fractional o con una presenza locale?

Le condizioni di successo

- Prodotti, applicazioni e interlocutori con cui dovrà costruire credibilità.
- Autonomia su prezzi, priorità, trasferte, partner e condizioni commerciali.
- Accesso a direzione, tecnico, preventivazione, marketing e servizio.
- Risorse, materiali, tempi di risposta e disponibilità dell'imprenditore.
- Evidenze attese a 90, 180 e 365 giorni, prima del fatturato finale.

La compatibilità con la PMI

Un profilo abituato a marchi noti, strutture specialistiche e grandi budget può essere competente e trovarsi comunque in difficoltà. Occorre verificare se sappia costruire materiali, aprire direttamente relazioni, coordinare tecnico e direzione e lavorare con risorse limitate senza rinunciare al metodo.

DA VERIFICARE NEL COLLOQUIO

Non soltanto che cosa il candidato ha fatto, ma in quali condizioni, con quali risorse, quali decisioni proprie e quali risultati direttamente attribuibili al suo lavoro.

Nuovi fornitori industriali.

Il disegno, la distinta base o la specifica tecnica descrivono ciò che deve essere fornito. Il Profilo di Ricerca descrive anche le condizioni necessarie perché quella fornitura sia ripetibile, sostenibile e compatibile con il sistema del cliente.

01 Prodotto e processo

Tecnologie, materiali, tolleranze, volumi, variabilità, lotti e applicazioni già gestite.

02 Qualità e tracciabilità

Certificazioni, controlli, documentazione, gestione delle non conformità e capacità di risalire alle cause.

03 Capacità e continuità

Carichi, colli di bottiglia, manutenzione, subfornitura, materie prime, ridondanze e piani di continuità.

04 Industrializzazione

Disponibilità a confrontarsi prima della quotazione, proporre alternative e ridurre complessità, scarti e costo totale.

05 Logistica e servizio

Tempi, localizzazione, scorte, imballaggi, trasporti, risposta tecnica e gestione delle urgenze.

06 Solidità e priorità

Dimensione compatibile, dipendenza da pochi clienti, capacità di investimento e reale interesse per la relazione.

Un campione conforme prova che un pezzo può essere prodotto. Il profilo deve aiutare a capire se quel risultato potrà essere ripetuto, documentato e difeso nel tempo.

Must have, preferenze e segnali di esclusione.

Se tutti i criteri hanno lo stesso peso, il profilo non aiuta a decidere. Occorre distinguere ciò che rende possibile la collaborazione da ciò che la migliora e da ciò che la rende troppo rischiosa.

A

REQUISITI INDISPENSABILI

Condizioni senza le quali l'interlocutore non può svolgere la funzione: tecnologia, accesso ai clienti, lingua, localizzazione, esperienza applicativa, certificazione o disponibilità minima.

B

PREFERENZE

Caratteristiche che aumentano il valore ma possono essere compensate: dimensione, portafoglio complementare, mercati aggiuntivi, esperienza settoriale vicina, strumenti o relazioni già disponibili.

C

RED FLAG ED ESCLUSIONI

Conflitti, concorrenza diretta, sovraccarico, dipendenza, indisponibilità a condividere informazioni, aspettative economiche incompatibili, reputazione critica o mancanza di responsabilità chiare.

Regola pratica

Ogni requisito indispensabile deve avere una ragione collegata al risultato. Ogni preferenza deve poter essere scambiata con un vantaggio diverso. Ogni esclusione deve proteggere l'impresa da un rischio concreto, non da una semplice abitudine.

Dove cercare dipende da che cosa dobbiamo verificare.

Il Profilo di Ricerca guida anche la scelta delle fonti. Nessun database contiene da solo tutte le informazioni necessarie: alcune caratteristiche sono pubbliche, altre vanno inferite, altre ancora possono essere verificate soltanto con un contatto diretto.

FONTI PUBBLICHE

01

Siti, cataloghi, certificazioni, bilanci, registri, fiere, associazioni, annunci, organigrammi e profili professionali.

RETI E SEGNALI DI MERCATO

02

Clienti, fornitori, agenti, tecnici, associazioni, consulenti locali e persone che conoscono il contesto operativo.

RICERCA ASSISTITA DA AI

03

Ampia l'esplorazione, confronta informazioni e fa emergere ipotesi. Non sostituisce verifica, aggiornamento e giudizio.

CONTATTO DIRETTO

04

Chiarisce interesse, priorità, capacità disponibile, persone coinvolte, aspettative e condizioni che non compaiono online.

Una fonte risponde a una domanda, non certifica l'intero profilo.

La ricerca diventa più affidabile quando ogni criterio importante è associato alla fonte più adatta e al livello di verifica richiesto.

Dalle informazioni alle evidenze.

Qualificare significa trasformare un'ipotesi di compatibilità in una valutazione motivata. Non occorre verificare tutto subito: serve una sequenza proporzionata al rischio e al costo della decisione.

01 SCREENING

Requisiti visibili e cause immediate di esclusione. L'obiettivo è decidere chi merita ulteriore tempo.

02 CONTATTO

Interesse, funzione, priorità, persone, capacità dichiarata e disponibilità al confronto.

03 APPROFONDIMENTO

Casi, clienti, risultati, processi, documenti, referenze, condizioni economiche e possibili conflitti.

04 PROVA

Incontro, esercizio, campionatura, audit, visita, referenza o piccola attività che renda osservabile il comportamento.

05 DECISIONE

Confronto tra alternative, rischi residui, condizioni da negoziare e prossimo passo con responsabilità e scadenza.

Una valutazione senza evidenza resta un'opinione. Un'evidenza senza criterio resta un dato. Il profilo serve a collegare le due cose.

La short-list deve rendere visibile la decisione.

Tre interlocutori non devono sembrare equivalenti. La short-list utile mostra perché ciascuno è entrato, dove è più forte, quali rischi restano e quale verifica manca prima della scelta.

Criterio	A	B	C
Funzione e priorità	Alta	Media	Alta
Esperienza pertinente	Verificata	Parziale	Verificata
Capacità / risorse	Adeguate	Da chiarire	Adeguate
Compatibilità economica	Da negoziare	Buona	Critica
Conflitti / rischi	Bassi	Medi	Alti
Evidenza mancante	Referenza	Visita	Condizioni
Prossimo passo	Incontro	Approfondire	Sospendere

La matrice non decide al posto dell'impresa.

Rende però espliciti i compromessi: un candidato può essere più competente ma meno disponibile; un distributore più grande ma meno focalizzato; un fornitore più economico ma più fragile. La decisione migliora quando il dissenso riguarda fatti e priorità, non impressioni non dichiarate.

Il punteggio può aiutare, ma non deve nascondere requisiti indispensabili o red flag. Una media alta non compensa una condizione che rende la collaborazione impossibile.

Il Profilo di Ricerca in una pagina.

Compilare questa scheda prima di iniziare la ricerca. Le risposte possono essere sintetiche, ma devono essere condivise dalle persone che valuteranno il risultato.

1. RISULTATO ATTESO

Che cosa deve essere diverso tra 6, 12 e 24 mesi?

2. FUNZIONE

Quale lavoro dovrà svolgere concretamente l'interlocutore?

3. CONTESTO

Prodotti, applicazioni, clienti, mercati, volumi e ciclo decisionale.

4. REQUISITI INDISPENSABILI

Le condizioni senza le quali non può funzionare.

5. PREFERENZE

Le caratteristiche che aumentano il valore ma possono essere compensate.

6. ESCLUSIONI E RED FLAG

Conflitti, limiti e rischi che richiedono esclusione o verifica.

7. EVIDENZE RICHIESTE

Quali fatti devono sostenere la valutazione e da quali fonti?

8. PROCESSO DI QUALIFICA

Screening, contatto, approfondimento, prova e decisori coinvolti.

9. CONDIZIONI OFFERTE

Che cosa offre l'impresa al partner locale, alla persona o al fornitore?

10. PROSSIMO PASSO

Quale azione concreta deve seguire la short-list?

Prima di approvare il profilo, chiedere: questi criteri cambieranno davvero chi cerchiamo, che cosa verifichiamo e come sceglieremo?

Cercare meglio significa scegliere prima.

Il Profilo di Ricerca non rallenta il lavoro. Sposta tempo e attenzione nella fase in cui un errore costa meno: prima di contattare decine di aziende, coinvolgere candidati o avviare qualifiche tecniche.

Quando il profilo è chiaro:

- le fonti diventano più selettive;
- le domande diventano più pertinenti;
- le esclusioni avvengono prima;
- gli interlocutori comprendono meglio il progetto;
- la short-list rende visibili motivazioni e rischi;
- la decisione può essere verificata e trasferita nell'organizzazione.

LA DOMANDA FINALE

Se eliminassimo tutti i nomi già presenti nella nostra testa, sapremmo ancora descrivere con precisione chi stiamo cercando e perché?

Se la risposta è sì, la ricerca può iniziare. Se è no, il primo lavoro non è cercare più lontano: è chiarire meglio.

ExportPartner

Assessment, Profilo di Ricerca, selezione e qualificazione di partner locali esteri, Export Manager e figure commerciali specialistiche, nuovi fornitori.

Alberto Pavoni | Export dal 1988

www.exportpartner.it | info@exportpartner.it