

L'EXPORT NON VIVE NEI FOGLI EXCEL

8 storie vere di imprenditori, persone,
partner e decisioni

**I numeri servono. Ma un progetto commerciale prende vita
quando persone reali devono scegliere, fidarsi, negoziare
e lavorare insieme.**

Alberto Pavoni | ExportPartner

Clarity before action.



PERCHÉ QUESTE STORIE

Otto episodi di lavoro. Nessuna teoria da dimostrare.

Faccio export dalla fine degli anni Ottanta. In questo tempo ho visto cambiare mercati, strumenti, tecnologie, modi di cercare clienti e partner.

Una cosa, però, è rimasta sorprendentemente stabile: i progetti non vivono nei documenti che li descrivono. Vivono nelle persone che devono portarli avanti.

Le otto storie raccolte qui sono nate su LinkedIn da episodi realmente vissuti. Alcune finiscono bene. Altre no. In qualcuna il problema non è il mercato, ma una distanza geografica. In un'altra è la fiducia. In un'altra ancora basta che cambi una persona perché cambi anche il progetto.

L'export puoi misurarlo nei fogli Excel. Ma non vive lì.

Ho mantenuto anonime le aziende. Non per rendere le storie più generiche, ma per lasciare al centro ciò che conta: la decisione, la relazione, il passaggio che ha cambiato il risultato.

Non sono otto lezioni. Sono otto situazioni nelle quali, forse, chi lavora in una PMI riconoscerà qualcosa che ha già visto.

DOMANDA DA PORTARSI VIA

Quando un progetto internazionale smette di essere un piano e comincia davvero a diventare lavoro?

AVEVAMO TROVATO LA PERSONA GIUSTA.

Peccato che non bastasse.

Una piccola azienda meccanica lombarda costruisce macchine e impianti complessi su commessa. Cicli di vendita lunghi, interlocutori tecnici, trattative che richiedono mesi.

Serve un commerciale export capace di affiancare l'imprenditore. Non basta l'inglese: servono esperienza nelle macchine complesse, capacità di cercare opportunità e pazienza nel seguirle.

Dopo la ricerca emerge un candidato molto forte. Esperienza, settore, mercati, approccio: le cose importanti sembrano al posto giusto.

C'è però una criticità nota fin dall'inizio: vive lontano dall'azienda. L'incontro serve anche a capire se quella distanza possa essere gestita.

L'incontro va bene. Molto bene. Ma l'imprenditore conclude che, nella vita quotidiana, la logistica renderebbe troppo difficile lavorare insieme.

E quindi si ricomincia a cercare.

Una cosa è chiedersi: «È quello giusto?».

Un'altra è: «Nella vita di tutti i giorni, possiamo davvero lavorare bene insieme?»

DOMANDA DA PORTARSI VIA

Stiamo valutando soltanto la qualità della persona, o anche le condizioni reali nelle quali dovrà lavorare?

QUANDO UN MERCATO DIVENTA QUALCOSA DI PIÙ.

A volte il valore di un mercato lo scopri soltanto dopo esserci entrato bene.

Collaboro per circa due anni con un importante gruppo industriale italiano del settore legno-arredo. L'azienda è già forte: il problema non è cominciare a esportare, ma crescere in aree strategiche ancora poco presidiate.

Germania, Europa centro-orientale, area CIS, Medio Oriente. Poi anche Stati Uniti e Canada.

Servono persone diverse: agenti, ingegneri residenti, export manager. Non semplicemente buoni curriculum, ma persone capaci di entrare nell'organizzazione, capire il settore e costruire relazioni commerciali durature.

Le troviamo. Diverse di quelle persone sono rimaste in azienda per anni.

In Germania, con il nuovo agente, le vendite arrivano a circa 5 milioni di euro l'anno. Negli anni successivi, dopo la fine del mio incarico, il percorso continua e il mercato tedesco diventa anche terreno di relazioni industriali più profonde.

Non avrebbe senso attribuire gli sviluppi successivi al lavoro iniziale: un'azienda cresce per molte ragioni e grazie a molte persone.

Un mercato estero non si «apre». Si costruisce.

All'inizio trovi persone, cerchi clienti, impari il mercato. Poi possono nascere relazioni che all'inizio non avevi previsto.

DOMANDA DA PORTARSI VIA

Stiamo misurando quel Paese soltanto per quanto vende oggi, o anche per ciò che può diventare domani?

IL PARTNER GIUSTO AVEVA GIÀ UNA RETE.

La shortlist era soltanto l'inizio.

Una PMI veneta dell'arredamento vuole crescere nell'area DACH.

Prima della ricerca facciamo un assessment: prodotti, clienti, posizionamento, materiali commerciali, capacità produttiva, obiettivi. Poi sistemiamo ciò che serve per presentarsi meglio.

Solo allora iniziamo a cercare. Non qualcuno disposto a «provare a vendere», ma un partner con gamma sinergica e accesso reale al mercato.

Nel Nord della Germania troviamo un produttore storico con una rete di circa 300 partner locali.

Ci incontriamo. Verifichiamo compatibilità, prodotti, strategia, ruoli, condizioni e azioni concrete. Arriviamo a un accordo di partnership con obiettivi di vendita a tre anni.

Ma la firma non chiude il progetto. Lo apre: coordinamento, materiali, visite sul campo, confronto continuo.

In tre anni l'azienda italiana passa da circa 4 a 7 milioni di euro di fatturato, soprattutto grazie alla crescita sviluppata con quel partner.

Una short-list può essere un primo traguardo. Il risultato arriva quando il partner diventa davvero parte dello sviluppo commerciale.

DOMANDA DA PORTARSI VIA

Dopo la firma, chi farà concretamente vivere la partnership ogni settimana?

LO PSICOLOGO DELL'EXPORT.

«Se facciamo un altro buco nell'acqua, lei ci restituisce le fee?»

Una piccola storica azienda lombarda dell'arredamento mi contatta per tornare a crescere all'estero.

Il prodotto c'è. Anche la disponibilità a investire. Ma ci sono soprattutto le esperienze precedenti: incarichi durati anche due anni, obiettivi che hanno perso consistenza, risultati quasi nulli.

A un certo punto il titolare mi fa quella domanda.

Rispondo di no. Posso assumermi la responsabilità del mio lavoro, degli obiettivi, dei tempi e degli impegni. Non posso garantire vendite che dipendono anche da mercato, prodotto, prezzi, concorrenza e dalla stessa azienda.

Poi continuo a pensarci. Probabilmente non mi stava chiedendo soltanto una garanzia economica.

Mi stava chiedendo: «Perché questa volta dovrei fidarmi?»

Prima di parlare di mercati, distributori e partner, qualche volta bisogna attraversare quello che è successo prima: promesse, aspettative, delusioni, tempo e soldi persi.

Non si riparte davvero da un mercato. Si riparte dall'azienda.

DOMANDA DA PORTARSI VIA

Ci sono le condizioni perché questa azienda affidi ancora a qualcuno il compito di cercare nuovi partner?

“A CHI AFFIDARE L’AZIENDA?”

Quando il problema non è più soltanto come crescere.

In queste settimane lavoro su due PMI industriali molto diverse. In entrambe, però, la successione non ha una soluzione naturale.

A quel punto la domanda cambia.

Non più soltanto: «Come possiamo far crescere questa azienda?». Ma: «Chi potrebbe darle un futuro?»

Nella prima impresa il tempo sta diventando un problema. Competenze, persone e capacità produttiva esistono ancora, ma serve un soggetto industriale più strutturato capace di riportare equilibrio e valore.

Nella seconda ci sono un marchio storico, prodotti, know-how e una base commerciale. L’azienda è ancora in piedi, ma è diventata troppo piccola per sostenere da sola ciò che la crescita richiederebbe.

Due aziende in vendita. Due problemi diversi. E quasi necessariamente due acquirenti diversi.

Per una può avere senso un gruppo industriale che integri capacità, persone e clienti. Per l’altra un produttore complementare o un distributore strutturato con una rete internazionale più ampia.

Vendere bene un’azienda significa anche capire a chi può servire davvero quello che quell’azienda sa fare. E poi cercarlo.

DOMANDA DA PORTARSI VIA

Che cosa deve essere preservato perché la cessione diventi continuità industriale, e non soltanto un passaggio finanziario?

POI CAMBIA UNA PERSONA.

E un buon progetto insieme a lei.

Da tempo lavoro a un progetto strategico per un'azienda industriale italiana nella meccanica pesante e nell'automazione. Sistemi complessi su commessa, cicli lunghi, mercati internazionali.

Con l'amministratore delegato c'è un ottimo rapporto. Conosco azienda, prodotti, mercati e persone. Il progetto procede.

Poi arriva un nuovo Direttore Commerciale.

Non gli piacevo. Non il progetto. Io. Può succedere.

Ma soprattutto aveva un'idea diversa dello sviluppo commerciale. Io avevo lavorato su presenze locali; lui preferiva un approccio più diretto, gestito personalmente.

In Germania avevo inserito un ingegnere esperto del settore e molto introdotto. Progressivamente viene coinvolto meno, i feedback si diradano, i pagamenti delle fee rallentano. Nel giro di pochi mesi la collaborazione si interrompe. Poco dopo termina anche il mio incarico.

Non chiedo all'amministratore delegato di scegliere. Era la sua azienda. Quella scelta spettava a lui.

Un progetto, per quanto buono, non vive da solo.

DOMANDA DA PORTARSI VIA

Questo progetto appartiene davvero all'azienda, oppure funziona perché alcune persone lo stanno facendo funzionare?

«GRAZIE, NON FUMO.»

*Avevamo trovato il distributore giusto.
abbiamo fatto di tutto per perderlo.*

Poi

Dopo una lunga ricerca nel nutraceutico troviamo in Germania un distributore esperto, introdotto e realmente interessato a costruire qualcosa insieme.

Per me il passo successivo è naturale: incontriamoci. Una giornata insieme, possibilmente in azienda. Mercato, clienti, prodotti, margini, obiettivi. E soprattutto capire se ci piacciamo abbastanza da lavorare insieme per qualche anno.

L'imprenditore preferisce approfondire a distanza. Domande, altre domande, richieste, precisazioni.

Poi arriva la bozza di contratto. Per leggerla con attenzione serve una buona mezz'ora. Obblighi, vincoli, responsabilità, tutele, penali.

Sembrava più una dichiarazione di guerra che l'inizio di una collaborazione.

Provo a suggerire un ordine diverso: prima incontriamoci, costruiamo fiducia, capiamo cosa vogliamo fare insieme. Poi mettiamo nero su bianco le tutele.

Non funziona. Il distributore legge, valuta e, molto educatamente, preferisce non proseguire.

***Un buon contratto può proteggere una relazione.
Difficilmente può crearla. E soprattutto non può
sostituirla.***

DOMANDA DA PORTARSI VIA

Stiamo usando il contratto per proteggere una collaborazione, o per evitare il rischio inevitabile di cominciarla?

«CI SENTIAMO PRESTO.»

(E di lui non si seppe più nulla).

Un imprenditore mi contatta dopo un mio commento a un suo post LinkedIn. È molto interessato. Ci sentiamo e fissiamo un incontro nella sua sede.

All'inizio è diffidente. Poi il clima cambia. Le domande aumentano, anche l'interesse. Alla fine mi chiede una proposta. La preparo, la mando, ne parliamo ancora. L'interesse viene confermato.

Qualche tempo dopo devo passare dalle sue parti. Gli scrivo. Mi risponde positivamente, poi chiede di rimandare: impegni esteri.

Va bene. Ci risentiamo più avanti.

Da quel momento, niente. Un messaggio. Un altro tentativo. Silenzio.

Ghosting.

Un «no» è chiaro e permette a entrambi di andare avanti. Il silenzio, invece, lascia aperta una porta che forse è già chiusa.

Dietro possono esserci cento ragioni. Non so quale sia quella vera in questo caso, e non voglio inventarmela.

Perseverare è importante. Ma anche il tempo lo è. Quello di tutti.

DOMANDA DA PORTARSI VIA

Dopo quanti silenzi un follow-up smette di essere perseveranza e comincia a diventare tempo sprecato?

OTTO STORIE, UN FILO COMUNE

Mercati diversi. Problemi diversi.

Ma

quasi mai il nodo decisivo è soltanto tecnico.

Rileggendole insieme, queste storie non dicono che dati, contratti, processi o strumenti servano poco. Dicono l'opposto: servono, ma non bastano.

La persona giusta deve poter lavorare nelle condizioni giuste.

Il mercato va costruito, non soltanto aperto.

Il partner va fatto vivere dopo la firma.

La fiducia non nasce da una clausola.

Un cambio di persona può cambiare un progetto.

Un contratto non sostituisce una relazione.

Anche il silenzio è un'informazione da leggere.

***Dietro quasi ogni risultato commerciale c'è una
combinazione di metodo e fattore umano.***

È forse questa la parte meno standardizzabile dello sviluppo internazionale. E anche quella che, con il tempo, si impara a riconoscere prima.

DOMANDA DA PORTARSI VIA

Qual è la variabile umana che oggi potrebbe far funzionare - o fermare - il vostro progetto più importante?

QUELLO CHE EXCEL VEDE. E QUELLO CHE NON VEDE.

Entrambi servono. Ma non sono la stessa cosa.

NEL FOGLIO EXCEL	NEL LAVORO REALE
Mercato prioritario	Perché proprio quel mercato, adesso
Lista di prospect	Chi merita davvero tempo e attenzione
Profilo del partner	Compatibilità, fiducia, motivazione
Obiettivi di vendita	Chi farà cosa, settimana dopo settimana
Contratto	Qualità della relazione che deve proteggere
Pipeline	Capacità di capire quando insistere e quando fermarsi
Organigramma	Persone che devono credere nella stessa direzione
Valore dell'azienda	A chi può servire davvero ciò che sa fare

Il foglio Excel aiuta a decidere. Non può decidere al posto delle persone.

8 DOMANDE PRIMA DI MUOVERSI

Una per ogni storia.

1. La persona che abbiamo scelto può davvero lavorare bene dentro la nostra organizzazione?
2. Stiamo costruendo un mercato o stiamo soltanto aspettando ordini?
3. Il partner selezionato ha accesso reale ai clienti che ci interessano?
4. Esiste abbastanza fiducia reciproca per iniziare a lavorare seriamente insieme?
5. Se la continuità familiare non c'è, a chi potrebbe servire davvero ciò che abbiamo costruito?
6. Il progetto appartiene all'azienda o dipende da una sola persona chiave?
7. Il contratto protegge una relazione o sta cercando di sostituirla?
8. Sappiamo riconoscere quando perseverare e quando liberare tempo per altro?

Clarity before action.

L'EXPORT NON VIVE NEI FOGLI EXCEL.

Ma senza chiarezza, anche le migliori relazioni rischiano di non bastare.

Queste otto storie non sono un metodo travestito da racconto. Sono episodi di lavoro che, messi uno accanto all'altro, mostrano una cosa semplice.

Nello sviluppo internazionale bisogna analizzare, scegliere, misurare e verificare. Ma poi bisogna incontrare persone, leggere situazioni, gestire aspettative, negoziare, fidarsi con criterio e assumersi responsabilità.

È lì che un mercato, un candidato, un distributore o una partnership smettono di essere una riga in un file.

E cominciano - oppure no - a diventare sviluppo commerciale.

ExportPartner lavora con PMI industriali su sviluppo commerciale internazionale, ricerca e attivazione di partner locali, manager commerciali e relazioni B2B.

Le storie raccolte in questo Quaderno sono state pubblicate a settembre 2026 su LinkedIn nella serie «Storie di lavoro | ExportPartner», e derivano da esperienze professionali reali. Le aziende sono state rese anonime.

ExportPartner

www.exportpartner.it

Clarity before action.