

# Massimo Lentsch

## I manovali del marketing internazionale

Tecniche di temporary export management per le PMI



FrancoAngeli

MANAGEMENT

TOOLS

# MANAGEMENT TOOLS

*Visioni, esperienze, metodologie per potenziare competenze e capacità: proprie e dei collaboratori*

---

Erede della storica collana *Formazione permanente* (che ha accompagnato per oltre quarant'anni la crescita della cultura di management in Italia), *Management Tools* offre a tutti i professional (e agli imprenditori) testi precisi, puntuali, agili e innovativi. Scritti appositamente da consulenti qualificati, i volumi affrontano tutte le aree e i temi di rilievo per valorizzare le competenze e indirizzare al successo le organizzazioni.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

Massimo Lentsch

# **I manuali del marketing internazionale**

Tecniche di temporary export  
management per le PMI



**FrancoAngeli**

**TOOLS**

*Progetto grafico di copertina: Elena Pellegrini*

Foto in copertina di Gianni Canali

1<sup>a</sup> edizione. Copyright © 2016 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it).*

---

# Indice

<b>Introduzione</b>	pag.	7
<b>1. Internazionalizzarsi: perché sì e quando no</b>	»	9
1. Casi in cui occorre riflettere prima d'internazionalizzarsi	»	11
<b>2. Temporary Export Specialist: who's who</b>	»	15
1. TES: i plus di una figura straordinaria	»	16
<b>3. Fare marketing mentre si vende</b>	»	21
1. La manovalanza del marketing	»	22
2. Orientamento all'export, al mercato, al consumatore	»	23
3. Formule d'internazionalizzazione	»	24
<b>4. Prepararsi all'internazionalizzazione</b>	»	27
1. Indice di Esportabilità Azienda (IEA)	»	27
2. Il Rapporto Informativo di Analisi del contesto attuale	»	32
2.1. La "fotografia" di un'impresa	»	33
2.2. L'importanza dei canali di distribuzione specifici	»	34
2.3. Chi sono i miei competitor?	»	35
2.4. Il microambiente aziendale	»	36
3. Le Schede di Sintesi	»	37
<b>5. L'elaborazione di una strategia di massima</b>	»	45
1. L'analisi dei competitor	»	45
2. Scelta dei mercati obiettivo e dei canali di distribuzione	»	48
3. La prima bozza strategica	»	53
<b>6. Presentazione della prima bozza strategica al cliente</b>	»	55
1. Il contesto attuale	»	55
2. L'analisi	»	59
3. La strategia	»	61
<b>7. La scheda tecnica</b>	»	65
1. La scheda tecnica in dettaglio	»	65
1.1. La scheda azienda	»	66
1.2. La scheda prodotto	»	67

1.3. I supporti commerciali	pag.	70
1.4. Analisi SWOT e USP	»	74
1.5. Obiettivi di progetto	»	75
<b>8. La fase operativa commerciale: le banche dati</b>	»	79
1. Le categorie di banche dati	»	79
2. Ulteriori tipologie di banche dati	»	82
3. Tecniche d'identificazione delle banche dati in fase operativa	»	84
<b>9. La fase operativa commerciale: l'importanza dell'attività telefonica</b>	»	87
1. Call e recall telefonico	»	88
2. Simulazione di conversazioni telefoniche	»	90
2.1. Azione di re-call telefonico	»	92
2.2. Note al re-call telefonico	»	94
<b>10. Il CRM Ge.Co.</b>	»	97
1. La suddivisione dell'“Area Clienti”	»	98
2. Come si compone Ge.Co.	»	99
<b>11. Il RAP (Report di Avanzamento Periodico)</b>	»	103
1. Come si compone un RAP	»	103
2. L'analisi SWOT e USP nell'ambito del RAP e le altre sezioni	»	109
3. Il report di chiusura	»	114
<b>12. Case history</b>	»	117
Case history 1 – Una qualità che “calza” a pennello	»	117
Case history 2 – Organi di trasmissione per una produzione flessibile	»	119
Case history 3 – La carpenteria a misura di cliente	»	120
Case history 4 – Approdare all'estero in un'“ottica” diversa	»	121
Case history 5 – Tubi flessibili in tutta Europa	»	123
Case history 6 – La carpenteria per banche, treni e ascensori	»	124
Case history 7 – La “carta” vincente sui mercati internazionali	»	125
Case history 8 – Italian shoes in Europa e nel mondo	»	127
Case history 9 – Passaggio a Est (e non solo)	»	128
Case history 10 – Il Made in Italy su disegno	»	129
Case history 11 – Segnali italiani sui mercati tedeschi	»	130
<b>Conclusioni</b>	»	133
1. Il rapporto del TES con il cliente	»	133
2. “Fare marketing mentre si vende”: un concetto rivoluzionario	»	135
<b>Bibliografia</b>	»	137
<b>Intervista a Massimo Lentsch di Elena Marzorati</b>	»	139

---

# Introduzione

Il concetto di internazionalizzazione d'impresa è il filo rosso che unisce tutti i capitoli di questo volume. Questa è la domanda di base alla quale andremo a rispondere: "Come internazionalizzare un'azienda in modo efficace e duraturo?". In questa sede ci riferiremo sostanzialmente a società italiane, ma il modello d'internazionalizzazione è oggetto di ammirazione e, spesso, d'imitazione da parte di altre realtà. Tuttavia, poiché è legato a determinati principi e procedimenti, non è possibile copiarlo, se non attingendo all'"Originale". E, appunto, qui di seguito, vi descriveremo in cosa l'"Originale" si distingue da tutto il resto.

La figura attorno alla quale gravita l'intero processo d'internazionalizzazione è il Temporary Export Specialist, o TES, un professionista che proprio per la sua unicità è un marchio registrato e possiede caratteristiche specifiche per compiere con talento e conseguente successo la sua missione strategica d'internazionalizzazione, "plasmata" su ciascuna realtà con la quale s'interfaccia. Il libro ne traccia le caratteristiche principali: la trasversalità, vale a dire la capacità d'immedesimarsi in contesti aziendali molto diversi tra loro in termini di dimensioni e tipologia di prodotto, e la discontinuità rispetto a tradizioni di vendita consolidate da decenni. Il Temporary Export Specialist viene descritto come un professionista atipico nell'universo "classico" del marketing, poiché non fa marketing per poi mettere il prodotto in vendita, ma fa marketing mentre vende.

Dunque il successo di un processo d'internazionalizzazione di una PMI o di una grande realtà dipende molto dalla personalità e dalle capacità del Temporary Export Specialist, ma non nella sua totalità. Molto dipende anche dalle caratteristiche dell'impresa oggetto dell'internazionalizzazione e dalla reattività del suo imprenditore.

Per analizzare questi due protagonisti e la loro interazione viene offerto un "metodo" e gli strumenti per applicarlo. Si tratta di tool informatici di proprietà intellettuale, dunque unici, non disponibili sul mercato in quan-



to formulati all'interno della società Co.Mark. I software dei quali dispone un TES sono stati ideati per favorire la sua natura multitask, ossia il fatto di seguire più aziende contemporaneamente. Sono sostanzialmente quattro: il Co.Ge (Controllo di Gestione) per gestire il rapporto tra TES e clienti; la piattaforma ISP (International Sales Platform) per la pianificazione strategica per l'export delle PMI; l'area Intranet interna, che rappresenta l'ufficio virtuale del TES presso le aziende clienti; il GeCo (Gestione Commerciale), non web-based come i primi tre, utilizzato per agevolare l'operatività commerciale quotidiana dei TES nelle imprese gestite.

Questi strumenti sono fondamentali per raccogliere le informazioni e i dati essenziali per un processo di internazionalizzazione: dalla scelta della strategia, a quella dei mercati, a quella dei canali distributivi, ai primi risultati, alla raccolta di informazioni e alla valutazione dei risultati. Per facilitare il lettore all'interno del testo a fianco ai principi del metodo abbiamo inserito delle schermate di questi software, tratte da esempi anonimi ma reali.

In realtà tutto il testo è cosparso di esempi di casi di successo e non, proprio a testimoniare di essere un volume che nasce dal campo e tende all'operatività.

Il fattore propulsivo, quel “quid” grazie al quale è stato sviluppato il concetto di **Temporary Export Specialist (o TES®)**, è una parola che un tempo apparteneva solo a pochi lungimiranti, mentre oggi è sulla bocca di tutti: “internazionalizzazione”.

Solo una ventina di anni fa, la propensione all’internazionalizzazione da parte delle aziende, soprattutto delle PMI, era piuttosto scarsa. La congiuntura economica era molto favorevole, la domanda eccedeva spesso l’offerta in tutti i settori. Si poteva comunque già intuire che in un prossimo futuro **sviluppare l’export** sarebbe stato essenziale, anche quando ancora non si accennava alla globalizzazione. Tuttavia, alcuni talentuosi professionisti dell’AISM (Associazione Italiana Studi Marketing), ma anche certi imprenditori con una visione più evoluta di altri, già riconoscevano che il modus operandi e le scelte legate alla figura professionale del TES sarebbero state vincenti in un futuro neppur troppo lontano.

E così è stato. Oggi “internazionalizzare” sembra essere divenuta l’attività principale d’imprese di qualsiasi settore, un vero e proprio “must”.

Tuttavia è indubbio che esistano parecchi “distinguo” in un processo di questo tipo, che è comunque complesso, articolato, per il quale occorre essere pronti. Il che, non è da tutti.

Innanzitutto, internazionalizzarsi significa unicamente incrementare il proprio fatturato? Decisamente no! Un’impresa che compie questa scelta deve avere ben chiaro quali altri essenziali vantaggi implica un’attività e un coinvolgimento di questo tipo.

Internazionalizzarsi in primis significa **confrontarsi con competitor globali**. Un vero e proprio valore aggiunto. Dunque occorre porsi delle domande: Chi sono questi concorrenti? Cosa vendono? Dove vendono? E i prezzi? Come è strutturata la loro rete commerciale? Se un’impresa in procinto d’internazionalizzarsi deve reggere il confronto, sono tutti quesiti ai quali vanno

fornite risposte ben precise al fine di guidare l'orientamento all'export di una società.

Ma confrontarsi con competitor globali significa soprattutto aggiungere innovazione tecnologica ai propri prodotti, migliorandoli, **rendendoli più competitivi** e pregni di *unique selling points*.

Un esempio concreto? Ecco una breve case history: un produttore d'impianti per il controllo dell'accesso urbano stava per raggiungere un accordo con un distributore belga. Quest'ultimo vendeva prodotti analoghi, ma a prezzi leggermente inferiori e con un vantaggio tecnico rispetto a quelli dell'italiano, ossia lo sgancio rapido degli impianti per i casi d'emergenza, come ad esempio l'irrompere di un'ambulanza e circostanze simili. L'impresa italiana adottò l'idea, migliorandola sui propri impianti. E guadagnò parecchi punti rispetto ad altri concorrenti, sia italiani, sia esteri.

Dunque **internazionalizzarsi significa incontrare professionisti con visioni e soluzioni differenti** che sicuramente, restando in Italia, non si avrebbe l'opportunità di conoscere. Significa confrontarsi con metodologie e soluzioni tecniche diverse. Senza contare che gli italiani, se opportunamente stimolati, hanno spesso intuizioni straordinarie riguardanti l'innovazione e, proprio grazie al confronto con gli stranieri, riescono sovente a creare qualcosa di realmente rivoluzionario, **migliorando – e non poco – il proprio marketing mix**. Il “colpo di genio” tipicamente italiano, ma anche la capacità di trarre il meglio da situazioni di emergenza, risultano incredibilmente ottimizzati dall'incontro con realtà estere.

Nella maggioranza dei casi dunque, internazionalizzarsi significa avere a che fare con veri professionisti. Ci si riferisce in particolare ai buyer esteri: quando li si contatta, la loro accoglienza è entusiasmante. Per un compratore straniero è quasi sempre un onore avere a che fare con qualcuno che propone un prodotto nuovo, legato a un'innovazione. La curiosità è il suo primo sentimento. In effetti per un prospect straniero, non è assolutamente facile scoprire **aziende medio-piccole, con prodotti di nicchia spesso con un ottimo rapporto qualità-prezzo, le quali rappresentano modelli d'eccellenza**. Queste ultime nella maggioranza dei casi, non partecipano alle fiere internazionali, per cui rimangono per lo più “invisibili”.

Questo spesso non accade con i buyer nazionali, nei quali predomina la diffidenza o la pigrizia nell'aprirsi a un nuovo contatto. Sono sovente meno professionali rispetto agli stranieri.

Invece, aprirsi al modus operandi degli altri Paesi vuol dire scoprire che **i professionisti dell'acquisto hanno il medesimo valore di quelli della vendita**. I primi sono a tutti gli effetti responsabili dell'innovazione del prodotto, il che migliora tutti i reparti di un'impresa. L'innovazione è un motore, una forza propulsiva, tanto quanto la vendita.

## 1. Casi in cui occorre riflettere prima d'internazionalizzarsi

Ritornando all'internazionalizzazione, questa è un'operazione indispensabile per aumentare la marginalità economica... e i margini della propria visione imprenditoriale. Tuttavia, internazionalizzarsi per forza, nell'immediato, solo perché il battage mediatico è stato notevole soprattutto negli ultimi anni e in particolare per alcuni mercati, per certe aziende **non è assolutamente un orientamento strategico ottimale**. Sovente è meglio dapprima vincere la partita in casa propria.

Prendiamo ad esempio il mercato di Bergamo e provincia e una PMI inserita in quel contesto regionale. A un imprenditore viene chiesto: "Questo mercato è coperto geograficamente, per canale di distribuzione e per gamma di prodotti?" **Prima di guardare a mercati decisamente complessi, meglio capire se è possibile essere vincenti nel territorio contiguo**. E in effetti un prodotto non ha mai un unico canale di distribuzione, in particolare se una società ha anche una gamma produttiva vasta e variegata. Capita anche che un'impresa abbia un solo prodotto che può commercializzare in più canali: dalla GDO all'online magari con un packaging dedicato mentre per altri canali, come le rivendite specializzate, il pack potrebbe essere differente e più "targetizzato". Invece, sono capitati casi di aziende che prima di capire se il loro prodotto fosse ben distribuito in Italia, o anche in mercati limitrofi come la Svizzera, l'Austria, la Grecia, la Spagna, immaginano già di piazzare la propria "bandierina" ideale altrove, lontano, in aree remote, che comportano alti costi di trasporto, un'approfondita conoscenza delle lingue, degli usi e dei costumi di quei Paesi. Ad esempio, come è possibile vendere valvole in ottone per l'idraulica civile con un unico distributore in Germania? Quest'ultimo sarebbe in grado di coprire tutti i "lander"? **Molte imprese con pretese d'internazionalizzazione non hanno la giusta preparazione**. E improvvisarsi non è possibile.

Oltretutto, giustificare un'imprescindibile internazionalizzazione sostenendo che in Italia il mercato è stagnante, che è terra di cattivi pagatori dove gli stimoli sono pochi, non è oggettivamente plausibile, e tutte queste condizioni non rappresentano sempre la regola. Anche in Italia alcune aree sono floride e promettenti, e magari si possiede il prodotto giusto per soddisfarne le esigenze.

È altresì consigliabile **non internazionalizzarsi semplicemente se non si possiede un prodotto internazionalizzabile**. Qualche esempio?

Nell'area del bresciano esistono numerosi conto terzi puri che operano per le fonderie, molto diffuse in quel distretto. Il loro servizio consiste nella lucidatura dei pezzi pressofusi. Ecco, in questo caso pensare all'internazionalizzazione è piuttosto improbabile... come è possibile che una fonderia estera fruisca di un servizio essenziale, certamente, ma lontano? È ovvio che ne ricerchi uno analogo sul proprio territorio, anche solo per l'incidenza dei

costi di trasporto. Eppure diversi imprenditori di questa tipologia richiedono d'instradarli verso l'internazionalizzazione...

Occorre capire realmente se un prodotto è internazionalizzabile. Un puro servizio, ad esempio, ha una caratura internazionale minore rispetto a un prodotto vero e proprio. Anche chi propone un software speciale, che è comunque un servizio, deve innanzitutto pensare ad approntarlo per l'estero: occorre tradurlo in varie lingue, ad esempio, occorre investire in un certo modo per renderlo fruibile da un pubblico globale. Inoltre bisogna **organizzarsi in termini di servizi** per rendere un prodotto appetibile.

Se per esempio si producono cucine – un prodotto Made in Italy per eccellenza – e si punta a distribuirle e venderle in Spagna, ai rivenditori iberici è essenziale poter fornire, oltre ai campioni, cataloghi in lingua e un sito anch'esso tradotto, come pure un programma per misurazioni e rendering in spagnolo e altri strumenti di questa tipologia. Occorre inoltre essere in grado di finanziare la forza vendita, per agevolarla nella sua mansione. Se non si è pronti per muoversi in tal senso, meglio rinunciare.

Sono necessari dei professionisti per capire se un'impresa ha i parametri minimi per “lanciarsi” nel mondo globalizzato: indubbiamente occorre essere fortemente organizzati con un coordinamento articolato di ogni area aziendale.

Anche **prodotti di basso valore aggiunto** hanno pochissime speranze all'estero, per cui un'azienda che desidera internazionalizzarsi deve pensare a fondo prima di compiere un passo simile. Esempi di prodotti di basso profilo? Certe stoffe o tessuti. O anche un determinato tipo di abbigliamento low-cost: come possono reputarsi prodotti competitivi quando ormai il mondo è invaso da articoli della stessa tipologia realizzati e proposti da cinesi, vietnamiti, taiwanesi, pakistani, a prezzi stracciati...? L'internazionalizzazione è sconsigliata anche alle aziende che effettuano una distribuzione commerciale: ad esempio, a una società che distribuisce pompe per il trattamento delle acque reflue realizzate da un brand cinese, si consiglia di non lanciarsi sui mercati esteri poiché troverà senz'altro distributori analoghi sul territorio straniero che trattano il medesimo marchio, alle medesime condizioni.

Infine un'azienda che punta all'internazionalizzazione deve pensare all'**accoglienza di clienti di caratura globale**: dunque ordine, pulizia, cura dell'ambiente. Il pressapochismo e il disordine non sono ammessi quando s'ipotizza di ricevere una clientela internazionale per proporre i propri prodotti e servizi.

Per rendere l'internazionalizzazione facile e agevole è necessaria un'esperienza consolidata, know-how ed efficaci strumenti operativi di marketing costantemente aggiornati. La figura professionale dei Temporary Export Specialist (TES) è costruita su questi elementi applicati alle realtà delle PMI che vogliono entrare sui mercati globali in maniera stabile e strutturata; a

tutto vantaggio dell'incremento delle quote di fatturato, che, come dicevamo all'inizio, non è l'unico obiettivo del processo d'internazionalizzazione, ma è indubbiamente un primo traguardo importante!

#### **In breve**

- Ci si deve internazionalizzare non solo per aumentare il proprio fatturato, ma per confrontarsi con competitor e professionisti di caratura globale.
- Confrontarsi con competitor globali significa aggiungere innovazione tecnologica o di processo ai propri prodotti, migliorandoli e rendendoli più competitivi.
- Prima di pensare all'internazionalizzazione occorre capire se si è strutturati in modo adeguato.
- Prima di guardare a mercati decisamente complessi, meglio capire se è possibile essere vincenti nel territorio contiguo o in mercati vicini.
- Si consiglia di non internazionalizzarsi semplicemente se non si possiede un prodotto internazionalizzabile.



## 2

# Temporary Export Specialist: who's who

Il Temporary Export Specialist, o TES<sup>®</sup>, è la figura professionale che aiuta l'imprenditore e l'azienda a internazionalizzarsi.

Una delle sue principali qualità è la **trasversalità**, ossia la **capacità d'immedesimarsi in contesti aziendali molto diversi** tra loro in termini di dimensioni e tipologia di prodotto. Che si tratti di un'azienda alimentare, di una del comparto dell'automazione, di un'impresa d'abbigliamento, o di una del settore petrolchimico, il TES deve essere in grado di agire con disinvoltura in qualsiasi ambiente, passando da un contesto a un altro con prontezza e spirito propositivo e risolutivo. Deve sapersi plasmare su ciascuna realtà con la quale entra in contatto, dall'azienda al buyer.

Il TES è prettamente multi task e deve essere pronto a trattare con l'imprenditore di una **micro-impresa**, magari che lavora fianco a fianco alle maestranze, che ha le mani sporche di grasso, con moglie, figlia e cinque dipendenti, il quale gli telefona spesso per capire se i risultati di quello che per lui è un importante investimento sono o meno imminenti. E che si entusiasma notevolmente quando poi il risultato arriva.

Il TES deve essere altresì disponibile a interfacciarsi con la **grande impresa** il cui proprietario può apparire meno zelante e più paziente, ma si aspetta risultati rilevanti: non basta certamente un piccolo numero per suscitare il suo entusiasmo o per coinvolgerlo emotivamente. Interagendo con realtà così differenti, occorre saper leggere il contesto in cui si viene inseriti e studiare strategie diverse per i mercati esteri, ed è questa la mission principale del TES.

Oltre a conoscere perfettamente le tecnologie più attuali per fare networking, un'altra caratteristica fondamentale di un ottimo Temporary Export Specialist, è la **presenza con cadenza costante nell'azienda** da internazionalizzare.

Per quale motivo? Viene spontaneo chiedersi. Perché il problema numero uno per un'impresa con velleità d'internazionalizzazione è l'imprenditore stesso, il titolare, la sua mentalità, e occorre dunque stargli costantemente



accanto per sciogliere alcuni “nodi” del suo modus operandi. Che raramente sono assenti!

In effetti trovare compratori esteri potrebbe non essere così arduo oggi-giorno, considerando tutte le tecnologie di comunicazione disponibili per raggiungerli. Come abbiamo già accennato, oltretutto, un buyer estero è molto propenso ad ascoltare nuovi fornitori: se un imprenditore italiano gli propone una PMI organizzata, un prodotto innovativo, lo accoglie a braccia aperte.

Dunque che problemi potrebbe incontrare un imprenditore, agendo autonomamente senza l’ausilio di un Temporary Export Specialist? **Potrebbe non rispondere alle reali esigenze dei buyer.** In altre parole: un compratore potrebbe essere molto allettato da un prodotto di una determinata impresa, a patto che quest’ultima effettui alcune modifiche sul prodotto stesso, adattandolo ai gusti e alle necessità di uno specifico mercato. **Questa richiesta spesso blocca gli imprenditori**, tanto innamorati dei loro prodotti da non volerli assolutamente modificare: nella maggioranza dei casi, effettivamente, i manager italiani sono **poco orientati al mercato e al consumatore.** Spesso non comprendono che un prodotto non deve essere generico, ma rispondere a una specifica domanda, tipica di uno specifico mercato, di un determinato consumatore che è diverso dall’utente italiano.

E qui entra in gioco **il ruolo determinante di un TES:** essere presente con regolarità in azienda per far mutare gradatamente la mentalità dell’imprenditore titolare di quell’impresa. **Obiettivo? Cambiare il marketing mix di quella società, per renderlo realmente appetibile ai buyer esteri.** Il Temporary Export Specialist è quasi sempre la chiave di volta per raggiungere tale obiettivo, non esiste un’altra figura simile o un professionista alternativo. È essenziale far cambiare idea al titolare standogli costantemente vicino: occorre veicolare emozioni forti per ottenere tale risultato, e solo con la presenza fisica, cadenzata e continuativa, questo obiettivo è raggiungibile.

Ma occorre tempo: per internazionalizzare efficacemente un’azienda, vengono stipulati contratti annuali con le società. Un TES si reca fisicamente per mezza giornata alla settimana presso la sede dell’impresa per un anno intero, interfacciandosi con i buyer e gli interlocutori esteri **come se facesse effettivamente parte di quella realtà.** Non deve mai essere percepito come entità esterne, ma come appartenenti al team aziendale, il che è di rilevanza fondamentale.

## 1. TES: i plus di una figura straordinaria

Tuttavia, una domanda potrebbe sorgere spontanea: «Ma come è possibile raggiungere ottimi risultati con una presenza del TES per **una sola mezza giornata settimanale?**» In effetti il titolare di un’azienda potrebbe ipotizzare che dopo un breve affiancamento al TES, un’altra figura profes-

sionale interna all'azienda possa subentrargli ed essere in grado di riprodurre l'attività.

In effetti, alcune aziende ci hanno provato, ma spesso il professionista interno, pur avendo a disposizione le classiche otto ore lavorative, non ottiene gli stessi risultati in mezza giornata. Perché? Perché il TES possiede metodi e strumenti all'avanguardia e il suo periodo d'attività, seppur breve, è talmente intenso in termini di performance, che non può essere eguagliato da nessun'altra figura.

**Il motivo di tale efficacia in un tempo così “ristretto” è piuttosto semplice in realtà:** il Temporary Export Specialist seguendo aziende molto differenti tra loro ha una **visione d'insieme ad ampio raggio**, molto diversa rispetto a quella di un dipendente, che oltretutto, deve seguire le direttive del suo “capo”. Il TES, al contrario, ha una visione indipendente, che fa la differenza. Un TES può aver risolto problematiche diverse in varie aziende, giungendo a centrare obiettivi impensabili per una singola impresa, proprio grazie alla **trasversalità delle sue competenze**, la quale gli conferisce un'incredibile agilità e flessibilità nel *problem-solving*. In altre parole, con un manager così performante, dotato di una così marcata specializzazione, è possibile comprendere in poco tempo se un marketing mix è efficace su determinati mercati esteri, correggere il tiro e agire di conseguenza, senza magari assumere una persona dedicata, impegnandosi in un rapporto lavorativo molto più gravoso e oneroso.

I due aggettivi che meglio illustrano un TES sono: **smart e camaleontico**.

- **Smart**, ossia dotato di un'intelligenza multiforme: tecnologica, poiché deve essere in grado, come già accennato, di far uso dei device più attuali, ma anche – e parecchio – del tradizionale telefono; strategica, a patto che alla fine tutta la sua strategia si traduca in risultati reali; concreta poiché occorre lavorare molto, senza mai arrendersi.
- **Camaleontico**: come un camaleonte, il TES deve cambiare pelle ogni volta che entra in una nuova impresa, trasformandosi in un consulente/collaboratore per quella specifica azienda.

Stando fianco a fianco del cliente, quest'ultimo tocca con mano il servizio, verifica come agisce, ne condivide l'entusiasmo. Il lavoro da remoto per un TES non è concepibile, o meglio, si parla di “coda di lavoro da remoto”, ma il core-business per un TES è la presenza in azienda per rendere tangibile il suo servizio.

**Guidato da una forte volontà, deve saper ascoltare i “desiderata” del cliente, ma non deve mai assecondarli a prescindere dalla loro razionalità.** Il suo obiettivo è far cambiare mentalità ai clienti ai fini dell'internazionalizzazione, e di conseguenza la strategia da seguire sarà sempre la sua, non quella dell'imprenditore.

Se ad esempio una microimpresa ha già issato la sua bandierina ideale in Brasile, ma invece avrebbe molte più possibilità in un mercato più vicino

come la Svizzera, occorre farle mutare idea: per una microimpresa il costo dell'organizzazione di un viaggio in America Latina potrebbe essere pari al compenso di un TES per un intero anno!

Permanendo in azienda, il TES è **fortemente orientato agli obiettivi**: un imprenditore tocca con mano il beneficio di un servizio che nel tempo si paga da solo, trasformando un costo fisso in un costo variabile legato ai risultati.

Quando un'azienda si sente pronta per agire autonomamente, quando la rete commerciale è sufficientemente organizzata sui mercati stabiliti, il team aziendale può imboccare la sua strada, interrompendo il rapporto continuativo con il TES.

Qualora invece non esista un team aziendale, il Temporary Export Specialist, dopo la scelta dei mercati obiettivo e il consolidamento della strategia aziendale d'internazionalizzazione, può aiutare l'imprenditore, con i suoi stessi strumenti e metodi, a selezionare le risorse giuste e per formare una squadra aziendale vincente.

Individuati i mercati più idonei per una società, come superare il problema della lingua, che spesso per alcune imprese rappresenta una vera e propria barriera?

Altra caratteristica chiave del TES è **la conoscenza di due o più lingue** e se il mercato più idoneo per l'azienda che si sta seguendo parla una lingua sconosciuta al Temporary Export Specialist... se la deve cavare ugualmente come facevano gli imprenditori di una volta: o con l'universalità dell'inglese, o con il supporto di un collega. L'importante è centrare, sempre e comunque, gli obiettivi prefissati per l'impresa che si sta seguendo.

Il primo obiettivo per un TES (che coincide con quello che il cliente attende realmente da lui), è **l'ottenimento di un ordine**, di una vendita, dietro il quale vi è comunque un lavoro immane, dallo studio dei mercati all'analisi dei competitor. Ma è un primo step, grazie al quale il cliente inizia a essere soddisfatto: come avevamo già accennato, spesso questo primissimo esito provoca un'entusiastica emozione iniziale nei committenti, soprattutto se sono PMI. Occorre tuttavia disporre di una certa sensibilità: accanto a una forte determinazione e capacità di coinvolgimento emozionale, un TES deve riuscire a mantenere la calma e a trasmettere tranquillità al cliente, prendendo tempo se il risultato non giunge nell'immediato.

Il TES è una figura professionale molto duttile, che è adatta con i dovuti accorgimenti a qualunque azienda, al di là delle dimensioni.

Funziona molto bene in una **micro o piccola impresa**, poiché si tratta di un manager a tempo determinato, il quale è meno "impegnativo" in termini economici di una risorsa assunta a tempo pieno, ma possiede strumenti e metodi per giungere in tempi brevi a risposte e risultati concreti. È adatto anche in una **media impresa**, perché in grado di cercare, selezionare e formare risorse umane on the job. Infine il Temporary Export Specialist è idoneo anche in una **grande azienda**: può affiancare il dipartimento export esistente, oppure può rappresentare la soluzione ideale per affrontare i mercati più complessi.

In ogni caso, se ben remunerato sui risultati, il TES aggiorna continuamente la sua formazione proprio mentre lavora, e affina metodi e strumenti con costanza e determinazione, raggiungendo livelli sempre più elevati di affermazione e successo sui mercati, a tutto vantaggio delle aziende da lui seguite, grandi o piccole che siano.

In un TES la personalità conta al 95%, unita a forti skill di strategia e di vendita per favorire accordi di successo tra interlocutori esteri e imprenditori.

Missione possibile!

#### **In breve**

- Tra le caratteristiche di un Temporary Export Specialist figura la trasversalità, ossia la capacità d'immedesimarsi in contesti imprenditoriali diversi tra loro: dalla micro alla macro azienda.
- La presenza con cadenza costante nell'azienda da internazionalizzare è un altro tratto distintivo del TES per far mutare gradatamente la mentalità dell'imprenditore titolare.
- Un TES seguirà sempre la sua strategia, non quella dell'imprenditore e i suoi "desiderata".
- Un TES vanta metodi e strumenti all'avanguardia e il suo periodo d'attività, seppur breve, è talmente intenso in termini di performance, che non può essere eguagliato da nessun'altra figura.
- Grazie alla presenza di un TES, un imprenditore tocca con mano il beneficio di un servizio che nel tempo si paga da solo, trasformando un costo fisso in un costo variabile, legato ai risultati.