

## Consulente export o Temporary Export Manager ?

*Due differenti supporti professionali per lo sviluppo del business all'estero delle imprese*

### Contenuto

- Vendere all'estero
- Approccio per competere sui mercati internazionali
- Buone pratiche da seguire, soprattutto quando si vende all'estero
- Supporto alle imprese: Consulente Export o Temporary Export Manager ?
- Appendice: Profilo autore, Glossario, Letture consigliate

### Vendere all'estero

La globalizzazione dei Mercati costituisce una sfida per ogni impresa, qualsiasi sia la sua dimensione.<sup>1</sup>

La crescita mediante l'internazionalizzazione può essere un obiettivo anche per le PMI italiane. E' necessario avere un approccio adeguato e concentrare gli sforzi sulle aree geografiche a maggior potenziale.



Quasi sempre alla base degli insuccessi delle imprese sui mercati internazionali vi è il fatto che stanno agendo senza la necessaria preparazione (analisi mercati, individuazione obiettivi realistici, stesura piano attività, ecc.) ma solo sulla base di alcune intuizioni puramente tattiche.

Inoltre, anche in presenza di un piano realistico, le difficoltà che si possono incontrare sui mercati internazionali potrebbero rivelarsi insormontabili quando in azienda non sono presenti le competenze e le esperienze necessarie. Spesso gli imprenditori necessitano di essere supportati nello sviluppo del business all'estero da un professionista avente competenze ed esperienze internazionali: in alcuni casi può essere un Consulente Export in altri un Temporary Export Manager.

Con questo contributo cerco di spiegare

1. l'approccio opportuno ai mercati internazionali
2. le buone pratiche da seguire, soprattutto quando si vende all'estero
3. il supporto che le imprese possono ricevere da due diversi professionisti: il consulente export, il Temporary Export Manager.



*Informazioni*  
*Domanda vs Offerta*  
*Strategie*  
*Mercati, Obiettivi e Tempi*  
*Prodotti,*  
*Competenze*     *Attività, processi di biz*  
*Misure e controlli*

<sup>1</sup> Secondo uno studio ICE, il livello elevato di competitività presente sui mercati esteri stimola «maggiore produttività» e «propensione all'innovazione». Grazie a questi meccanismi di maggiore stimolo concorrenziale, le imprese orientate all'internazionalizzazione tendono ad essere più produttive, maggiormente utilizzatrici di competenze elevate, capaci di affrontare le crisi e crescere nel tempo.

Fonte: Rapporto Ice 2012-2013. L'Italia nell'economia internazionale

## 1. Approccio per competere sui mercati internazionali

Per poter competere con successo è necessario

1. Raccogliere dati ed informazioni relativi ai Mercati (Clienti, Concorrenti, Leggi, ecc.)
2. Analizzare i Mercati per poter scegliere i più interessanti, identificare gli obiettivi raggiungibili per la ns impresa e definire come raggiungerli
3. Pianificare le attività e le risorse necessarie
4. Iniziare l'attività
5. Nel corso dell'attività, verificare i risultati conseguiti, confrontarli con gli obiettivi, comprendere le cause di eventuali scostamenti e definire le modifiche necessarie da apportare al business.



Per poter definire gli obiettivi raggiungibili per la ns impresa è necessario effettuare un'analisi SWOT, confrontando le Opportunità e Minacce del Mercato (Analisi esterna) con i Punti di Forza e di Debolezza della ns impresa (Analisi interna).

<b>Analisi esterna (Mercato)</b> opportunità e minacce	<b>Analisi interna (Impresa)</b> punti di forza e debolezza
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analisi dell'ambiente macro               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rischio vs attrattività Paese                   <ul style="list-style-type: none"> <li>- Trend economia paese,</li> <li>- Trend segmento Mkt target</li> <li>- Barriere all'ingresso,</li> <li>- Livello competitivo presente</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>- Analisi della domanda (Cliente):               <ul style="list-style-type: none"> <li>- cosa vuole/cosa gli serve ?</li> <li>- è disponibile a provare un nuovo fornitore ?</li> </ul> </li> <li>- Analisi dell'offerta (Concorrenti):               <ul style="list-style-type: none"> <li>- come competono ?</li> <li>- come reagiranno al ns ingresso ?</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacità di soddisfare i bisogni della domanda</li> <li>- Capacità di superare i problemi/le minacce</li> <li>- Capacità di sfruttare le opportunità</li> </ul>

Una volta individuati i Mercati e gli obiettivi da raggiungere, si deve elaborare la **strategia** più adatta

- **Esportazioni indirette**
  - L'impresa produce e/o commercializza i prodotti su base unicamente nazionale
  - Vende ad altre imprese che acquistano i prodotti per poi esportarli nei mercati finali
- **Esportazioni dirette**
  - Produce in un unico paese
  - Esporta parte del proprio fatturato

- «utilizzando all'estero canali locali di terze parti» (importatore, grossista, ecc.)
- «utilizzando all'estero propri canali» (Agenti, Filiali, ecc.)
- Attività multinazionale
  - Presenza indiretta
    - Opera mediante licenziatari (che producono e vendono il bene in loco) o sub-fornitori (che producono il bene in loco, ma non lo vendono)
  - Presenza diretta
    - Opera in più mercati/nazioni con proprie unità produttive (joint-venture, consociata controllata al 100%)

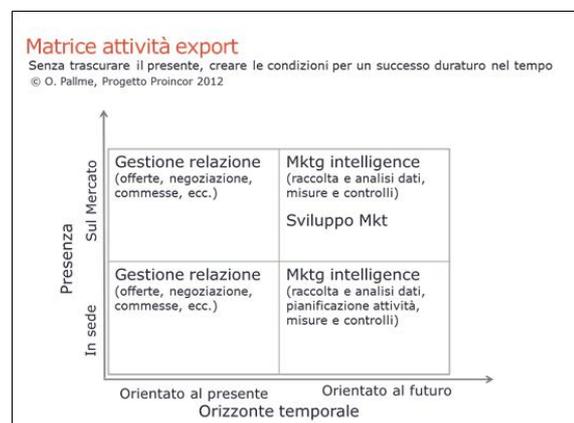
## 2. Buone pratiche da seguire, soprattutto quando si vende all'estero

Nell'era della globalizzazione per avere successo è necessario che il focus sia non più su stabilità (continuare a fare quello che si fa da sempre), ma su cambiamenti continui [Innovazione a 360°: Prodotto, Processo (modo di operare, tecnologie, ecc.), Mercati].

E' necessario individuare e selezionare le opportunità, sfruttare in modo deciso le opportunità selezionate, continuare a ricercare e selezionare sempre nuove opportunità e sfruttarle con decisione. In pratica, senza trascurare il presente, creare le condizioni per un successo duraturo nel tempo.

Alcune buone pratiche sono:

1. Vendite + Marketing
  - 1.1. Le vendite (focalizzate sul breve) da sole non bastano, è necessaria anche un'attività di marketing proiettata sul futuro.
2. Fidelizzare i Clienti acquisiti, in base alla loro potenzialità/redditività
  - 2.1. L'acquisizione di nuovi Clienti è solo uno step intermedio di un processo che parte con l'individuazione del Cliente e continua con la fidelizzazione (1/2 gestione della relazione) se giudicato redditizio.
  - 2.2. Comprendere e soddisfare i "reali" bisogni del cliente invece che cercare di vendere il prodotto
  - 2.3. Accrescere il profitto relativo all'intera durata della relazione con il Cliente piuttosto che cercare di realizzare un profitto su ogni singola transazione
3. Pianificare il Business secondo una visione globale ed integrata invece che ogni singola attività separatamente



### 3. Supporto alle imprese: Consulente Export o Temporary Export Manager ?

Quando si decide di iniziare a vendere all'estero o di sviluppare le vendite ulteriormente,

- a) per sopperire alle eventuali carenze di esperienze e competenze interne e/o
  - b) per superare le difficoltà inattese che si possono incontrare sui mercati internazionali,
- gli imprenditori possono affiancare il personale interno con un professionista avente competenze ed esperienze internazionali. A seconda dei casi può essere

a) un **Temporary Export Manager** per creare e/o gestire l'ufficio commerciale estero al fine di sviluppare le vendite

b) un **Consulente-Tutor** per formare il personale interno in modo di metterlo in condizione di affrontare i mercati esteri in evoluzione (attività di tutoring).

Temporary Export Manager vs Consulente-Tutor a supporto delle imprese	
Temporary Manager	Consulente
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assume responsabilità di linea</li> <li>• Condivide le decisioni più critiche</li> <li>• Realizza/opera</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consiglia</li> <li>• Propone soluzioni/modelli di business</li> <li>• Assiste nell'implementazione delle soluzioni</li> </ul>

© O. Pallme, Scenario in evoluzione & Temporary Management, Assolombarda Ott. 2003

Si può parlare di Temporary Management solo in presenza di progetti in cui sono chiaramente definiti in anticipo non solo gli obiettivi e la durata, ma soprattutto le "deleghe operative" (ed, eventualmente, la procura ufficiale con cui il T-Manager viene delegato ad operare in nome e per conto dell'Azienda).

#### 3.1 Temporary Export Manager - Gestione ufficio commerciale estero

Questa attività è rivolta a tutte quelle imprese non ancora strutturate per operare all'estero.

Il Temporary Export Manager (TEM) agisce come un dirigente dell'impresa per un periodo predeterminato, realizzando il progetto concordato con l'imprenditore. Il TEM lavora sempre in piena integrazione col management aziendale ed al termine del periodo predeterminato effettua il passaggio delle consegne ed esce dall'impresa.

Gli interventi, a fianco l'imprenditore e dei suoi collaboratori, prevedono tutte le fasi del **processo di internazionalizzazione**

1. analisi dei mercati al fine di individuare quali sono i migliori da penetrare in funzione delle opportunità presenti/future e dei punti di forza della impresa
2. elaborazione piano operativo con attività da svolgere e risorse necessarie
3. creazione di una banca dati clienti potenziali presenti nei singoli mercati obiettivo
4. promozione presso i clienti individuati per stimolare la loro richiesta di offerta
5. negoziazione
6. individuazione di partner commerciali (agenti, rivenditori, ecc.) o dell'opportunità di aprire una propria filiale locale
7. gestione e coordinamento della rete di vendita
8. misura dei risultati conseguiti e controllo degli scostamenti dal piano al fine di decidere le nuove azioni da intraprendere

In pratica, il Temporary Export Manager permette di vendere i prodotti e servizi in sempre nuovi Paesi per far crescere il business dell'impresa.

Inoltre, individua, insieme all'imprenditore, e forma il possibile sostituto.

Al termine del periodo predeterminato effettua il passaggio delle consegne ed esce dall'impresa.

## 3.2 Consulente Export - Tutor

L'attività di tutoring aiuta le Imprese già strutturate per l'esportazione, ma che non usano ancora i metodi più aggiornati (best practices).

In questi casi, il Consulente (professionista esterno) consiglia ed assiste i collaboratori dell'impresa. L'obiettivo del progetto oltre a quello di incrementare il fatturato dell'impresa è anche quello di sviluppo delle competenze dei collaboratori, affiancandoli nelle varie attività (analisi, pianificazione, operatività sul campo, misure e controlli).

In pratica, i collaboratori, seguendo i consigli del Consulente relativi sia allo sviluppo dei nuovi mercati sia alla gestione di quelli già presidiati, ricevono anche una formazione sul campo (imparare lavorando).

Il tutoring è utile anche nel passaggio generazionale e/o nell'ingresso nell'area export di nuove risorse umane da formare.

© Oscar Pallme, 2016 (ultima versione: Dicembre 2016)

## Appendice

### Profilo Oscar Pallme

Collaboro sia con PMI sia con Grandi Imprese per lo sviluppo del business in campo internazionale. Le mie aree di competenza sono: Business Strategy, Marketing & Sales, International Business. Mi occupo anche di tematiche relative a "Management & Innovazione".

Dal 1998 opero in qualità di consulente di direzione e Temporary Export Manager. Prima del 1998 ho operato come manager, in campo internazionale, presso importanti gruppi industriali nel settore Business-to-Business.

Per maggiori dettagli :

- [http://www.pallme.com/it\\_profilo.htm](http://www.pallme.com/it_profilo.htm)
- [Internazionalizzazione e vendite export](#)

Contatto: **Oscar Pallme** info(at)pallme(dot)com

(#) attività professionale disciplinata dalla Legge 4/2013

Partita IVA: 07 512 620 969

© O. Pallme (www.pallme.com), Giugno 2016

## Glossario (Definizioni)

- **Analisi SWOT**  
L'analisi SWOT, confronta le Opportunità e Minacce del Mercato (Analisi esterna) con i Punti di Forza e di Debolezza della ns impresa (Analisi interna).
- **Best practice**  
Le "best practices" sono le esperienze più significative o dai migliori risultati adottati in vari contesti. Il termine è usato in varie aree: business management, software engineering, medicina, organizzazioni aziendali o governative. A seconda dell'ambito le "migliori pratiche" possono essere definite come raccolta di esempi opportunamente formalizzati in regole che possono essere osservate.

- **Competenza**  
Per competenza si intende la capacità di combinare, in modo autonomo, tacitamente o esplicitamente e in un contesto particolare, i diversi elementi delle conoscenze e delle abilità che si posseggono.
- **Strategia**  
La Strategia è un insieme coerente di obiettivi (mission) e politiche funzionali (linee guida, tattiche, ...) che nel loro complesso definiscono la posizione dell'organizzazione sul mercato. Quindi, la strategia riguarda il conseguimento ed il mantenimento nel tempo degli obiettivi più che il successo singolo.
- **Tattica**  
La Tattica è l'uso operativo dei metodi e delle risorse in una situazione particolare, nel breve periodo di tempo e in uno spazio (area geogr., settore, ecc.) limitato

## Lecture consigliate

### Articoli

- Internazionalizzazione della PMI come scelta strategica
- Perché e come intraprendere la via dell'internazionalizzazione
- Quale modello di business per internazionalizzarsi ?
- L'analisi strategica e il modello di business

reperibili nella pag. web [http://www.pallme.com/it\\_articoli.htm](http://www.pallme.com/it_articoli.htm)