

n. 11 anno 2015

Temporary Export Manager: soluzione tattica o strutturale?

di Maurizio Quarta

[mq@tmcadvisors.com]



Un recente provvedimento del governo ha introdotto il voucher per finanziare progetti di temporary management finalizzati ad accrescere la competitività internazionale delle PMI italiane: basta di per sè o serve altro per attuare il cambio di passo che richiedono mercati sempre più globali e competitivi?

Tra le priorità che l'attuale governo si è dato per la ripartenza della nostra economia, un ruolo prioritario gioca l'internazionalizzazione dell'intero sistema produttivo, alla luce delle grandi opportunità e dei significativi spazi di miglioramento offerti dal comparto estero. E' sicuramente migliorabile quota dell'export sul PIL (di poco oltre il 30%), che sia pur elevata è ancora inferiore rispetto a quella di altre economie assimilabili alla nostra (es. Germania), così come molto circoscritto è il fenomeno dell'internazionalizzazione produttiva delle nostre imprese.

Tutto ciò comporta un incremento dei volumi di export, un aumento delle imprese esportatrici, trasformando in abituali quelle che sporadicamente esportano e/o hanno un buon potenziale, ma soprattutto una capacità di cogliere le opportunità legate alla crescita della domanda globale, con particolare riferimento a quella derivante da una classe media in crescita nei paesi emergenti e sempre più orientata verso modelli di consumo più vicini al modello di specializzazione produttiva dell'export italiano.

Provvedimenti legislativi atti a favorire l'export attraverso lo strumento del temporary management (TM) non sono un fatto nuovo: a livello locale, citiamo ad esempio il progetto della locale Camera di Commercio, giunto alla sua quinta edizione, che prevede l'affiancamento di un esperto in marketing internazionale, abbinato all'inserimento temporaneo in azienda di una risorsa junior che opererà a tempo pieno per il progetto. La selezione delle imprese viene fatta in base alle

potenzialità dell'azienda (prodotto e organizzazione aziendale) e alla fattibilità del progetto di internazionalizzazione.

Il recente provvedimento nazionale, inserito nel decreto Sblocca Italia, prevede uno stanziamento complessivo di circa *20 milioni di euro erogabili sotto forma di voucher in tranche da 10mila euro per singola impresa. Questo per diffondere fra le Pmi l'utilizzo del Temporary Export Manager incentivandone l'adozione per un periodo di sei mesi.*

Il provvedimento del governo è senz'altro un segnale positivo anche nell'ottica di dare un segnale "psicologico" al sistema, pur se la dimensione quantitativa del voucher è alquanto limitata, con il rischio di ricadere nella filosofia del dare poco a tanti. Il rischio è quello di privilegiare operazioni spot mirate ad un export opportunistico e di brevissimo periodo, ponendo in secondo piano strategie di internazionalizzazione più a lungo termine, che è quello che spesso manca alle aziende italiane.

Personalmente, avrei considerato una formula più selettiva che attribuisse voucher molto più alti (es. 50.000 euro) a poche aziende capaci di presentare un piano di internazionalizzazione concreto e ragionato (ad esempio sulla falsariga del progetto di Ravenna). Avrei inoltre esteso il discorso non al solo export, ma anche ad altre forme di presenza più diretta sui mercati esteri, ad esempio attribuendo il voucher anche a coloro che utilizzino temporary manager "locali" (quindi stranieri) nei paesi di loro interesse. Nell'ottica di una corretta ed equilibrata strategia di internazionalizzazione e non solo di export, si potrebbe ipotizzare l'abbinamento tra un temporary manager italiano presso la sede dell'azienda che impostare e implementi le strategie sui mercati internazionali, e dei temporary manager locali per la parte implementativa.

In questo modo, il TM diviene reale strumento di cambiamento strutturale.

Per chiarire il concetto, possiamo immaginare che l'efficacia della risposta di una impresa agli stimoli del mercato sia rappresentabile come una curva che cresce sempre più lentamente per poi appiattirsi: l'impresa innovatrice è quella capace di "saltare" su una nuova curva ad un livello superiore: per farlo è necessario identificare ed introdurre in azienda un elemento avente la missione di traghettare l'azienda sulla nuova curva, agendo da catalizzatore e stimolatore di tutti i processi afferenti le aree di interesse.

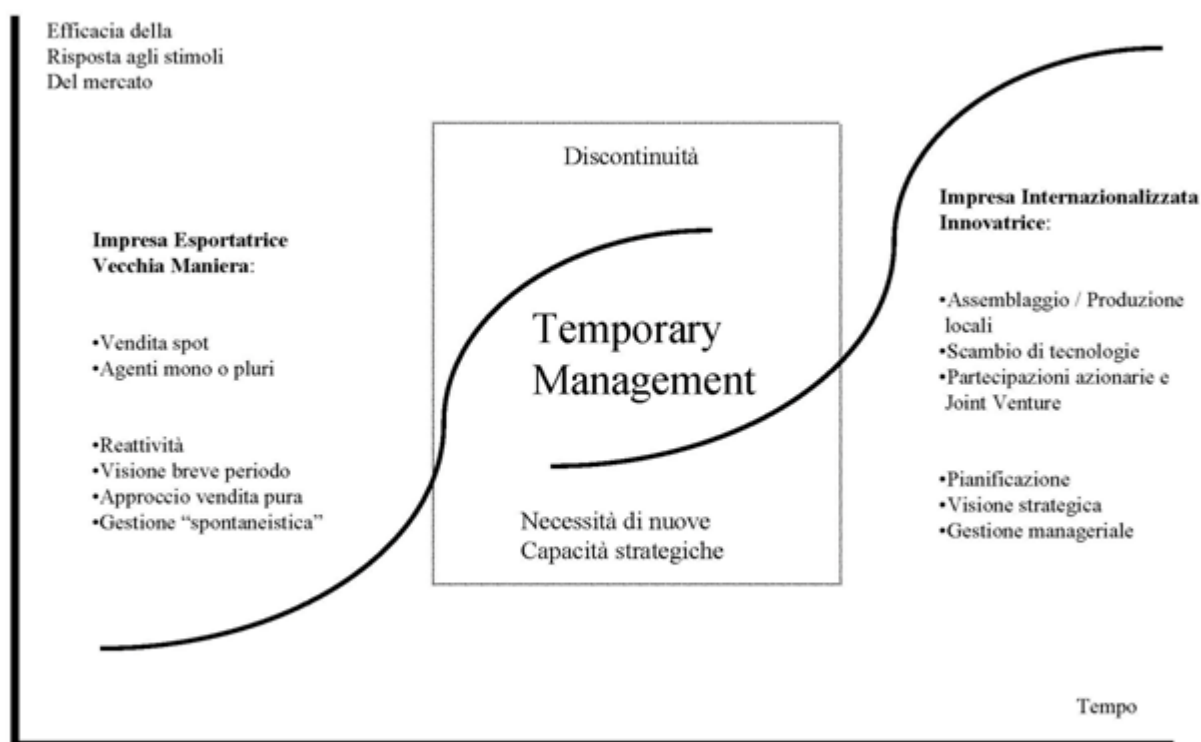
Il grafico evidenzia tre tipologie di impresa in relazione all'approccio internazionale praticato:

- quelle che operano alla vecchia maniera, nel caso specifico interpretando i mercati esteri come mercati di sbocco di tipo addizionale e nulla più (imprese esportatrici)
- quelle innovatrici che hanno già fatto il salto, e che, sempre nei termini dell'esempio, considerano i mercati esteri come fonte di fattori produttivi e quindi come destinatari di investimenti diretti (imprese internazionalizzate)
- quelle che si trovano a metà del percorso, e sono tante, che, pur percependo il bisogno di cambiare (leggi: la necessità di modificare l'approccio ai mercati esteri), non sanno come coniugare questo bisogno con i vincoli derivanti dal loro passato. Si tratta soprattutto di imprese con fatturati tra 10 e 30 milioni, a proprietà per lo più familiare, con assetti organizzativi molto semplici e fortemente verticalizzati, modalità di gestione scarsamente manageriali e comunque orientate ad un forte controllo della proprietà sull'attività.

Il problema per le aziende che si trovano a fronteggiare simili situazioni diviene quello di immettere nuove capacità critiche che permettano loro di accelerare i tempi di passaggio alla fase della maturità e quindi di aumentare nel tempo l'efficacia della risposta agli stimoli del mercato saltando su una nuova curva.

Il TM può sicuramente rappresentare una soluzione ottimale, nel senso di identificazione di un punto di equilibrio tra l'esigenza di persone di elevato livello e il vincolo di non appesantire la struttura di costi fissi di lungo periodo. Senza dimenticare la rilevanza del trasferimento di competenze alla struttura aziendale, che nel caso delle PMI è una delle motivazioni più forti per avviare un progetto.

Ciclo di vita delle capacità strategiche



Fonte: Soluzione Temporary Management

 Allegato

Nessun commento

 Share |    

Associazione
 Chi siamo
 Mission e Valori
 Statuto

Governance
I gruppi regionali
AIDP Promotion
La storia di AIDP

Eventi

Riviste e Libri

Direzione del personale
HR online
Biblioteca del personale

Il congresso

Attività

AIDP Pubblica Amministrazione
Centro Studi
Ricerche
Progetti
Internazionale
Master
Convenzioni

Area soci

Diventa socio AIDP
Contatti
Privacy