

**UNIVERSITÀ CATTOLICA DEL SACRO CUORE**  
**SEDE DI BRESCIA**

**FACOLTÀ DI SCIENZE LINGUISTICHE E**  
**LETTERATURE STRANIERE**

**Corso di Laurea Magistrale in Management e Relazioni**  
**Economiche Internazionali**



**TESI DI LAUREA**

**LA FIGURA DEL TEMPORARY EXPORT MANAGER:**  
**RUOLO E COMPETENZE**

**Relatore:**

**Ch.mo Prof.** Alberto Albertini

**Correlatore:**

**Ch.mo Prof.** Alessandro Ceriani

**Candidata:** Erica Gabella

**Matricola N°:** 4812290

**ANNO ACCADEMICO 2019/2020**



# INDICE

<b>Introduzione.....</b>	<b>p.6</b>
<b>Capitolo I. Il processo di internazionalizzazione delle imprese.....</b>	<b>p.11</b>
1.1 Alcuni cenni storici sulla globalizzazione economica.....	p.11
1.2 Le strategie di internazionalizzazione.....	p.13
1.2.1 Le esportazioni indirette.....	p.15
1.2.2 Le esportazioni dirette.....	p.17
1.2.3 Gli accordi strategici.....	p.19
1.2.4 Le <i>joint ventures</i> .....	p.22
1.2.5 Gli Investimenti diretti esteri.....	p.22
1.3 La crescita internazionale delle PMI italiane.....	p.22
<b>Capitolo II. Il ruolo del <i>Temporary Manager</i> .....</b>	<b>p.27</b>
2.1 Cosa si intende per <i>Temporary Management</i> ? .....	p.27
2.2 Chi è il <i>Temporary Manager</i> ? .....	p.28
2.3 Quando è opportuno avvalersi di un <i>Temporary Manager</i> .....	p.29
2.4 Approccio a tempo o a obiettivi? .....	p.32
2.5 Qual è la differenza tra consulente e <i>Temporary Manager</i> .....	p.33
2.6 Il mercato del <i>Temporary Management</i> in Italia e in Europa.....	p.34
2.7 Le caratteristiche di un <i>Temporary Manager</i> .....	p.36
2.8 Il futuro del <i>Temporary Management</i> .....	p.38
<b>Capitolo III. Il <i>Temporary Management</i> per l'export.....</b>	<b>p.40</b>
3.1 Chi è il <i>Temporary Export Manager</i> ? .....	p.43
3.2. Le Attività del <i>Temporary Export Manager</i> .....	p.44

3.3 Il ruolo del Temporary Export Manager.....	p.45
3.4 Come si diventa Temporary Export Manager? .....	p.57
3.5 I vantaggi di un intervento di Temporary Export Management.....	p.61
3.6 Export Digitale e Digital Export Manager.....	p.64
3.7 Local Export Manager (LEM) .....	p.68
3.8 Gli ostacoli affrontati dai TEM.....	p.69
3.9 I sussidi alle imprese per l'assunzione temporanea di un TEM.....	p.71
3.10 Effetti di un intervento di Temporary Export Management.....	p.73
<b>Capitolo IV. Case Study.....</b>	<b>p.83</b>
4.1 Case study.....	p.83
4.2 Le società di TEM: il caso TEM ITALIA S.r.l.....	p.88
<b>Conclusioni.....</b>	<b>p.93</b>
<b>Ringraziamenti.....</b>	<b>p.97</b>
<b>Bibliografia e Sitografia.....</b>	<b>p.99</b>



## INTRODUZIONE

La finalità di questa Tesi è quella di definire ed analizzare le caratteristiche della figura del Temporary Export Manager.

Nello specifico l'elaborato andrà ad approfondire le competenze possedute da tale professionista in relazione al contributo che è in grado di offrire alle imprese.

In occasione dello stage curricolare universitario che ho svolto presso la società bresciana TEM ITALIA S.r.l., sono venuta a conoscenza di questo ruolo.

L'interesse per questa figura professionale è aumentato a tal punto da decidere di approfondire l'argomento in occasione della mia Tesi di Laurea Magistrale.

Durante il periodo di stage ho potuto constatare che si tratta di una figura potenzialmente molto utile alle imprese italiane. Tuttavia, uno dei maggiori ostacoli alla sua applicazione risiede nella scarsa conoscenza di questa opportunità tra gli imprenditori italiani.

Ne deriva quindi che l'obiettivo della tesi è dimostrarne l'efficacia e la rilevanza affinché possa contribuire alla sua diffusione.

Il *Temporary Management* è uno strumento di gestione aziendale che prevede che un manager con esperienza senior si inserisca per un periodo di tempo determinato – da qui l'espressione “Temporary” - in azienda al fine di portare a termine un progetto prestabilito dall'imprenditore.

Naturalmente deve trattarsi di un professionista esperto nel proprio ambito e nel proprio settore. In questo modo sarà in grado di gestire e pianificare al meglio i processi aziendali coinvolti nel progetto.

La peculiarità di questo ruolo sta nel fatto che il Temporary Manager si introduca in azienda e svolga le proprie mansioni dall'interno, diventando così parte integrante ed attiva dell'azienda per un periodo di tempo.

Come accennato in precedenza, non vanta una diffusione molto elevata, soprattutto in Italia, mercato nel quale invece sarebbe potenzialmente molto

efficace considerate le caratteristiche strutturali delle imprese italiane. Il nostro tessuto imprenditoriale, infatti, è composto per la maggior parte da micro, piccole e medie imprese (mPMI), le quali negli ultimi anni stanno affrontando un momento di cambiamento dovuto a forze esterne, quali ad esempio la globalizzazione. Tale fenomeno ha portato ad un'apertura sempre più elevata dei mercati globali e ad un conseguente aumento della concorrenza internazionale.

Questo è anche uno dei fattori che ha spinto negli ultimi anni molte imprese ad intraprendere un percorso di internazionalizzazione.

Le imprese italiane, per poter sopravvivere a tali mutamenti hanno bisogno di aumentare il proprio vantaggio competitivo. Per raggiungere tale obiettivo è fondamentale disporre di competenze manageriali e risorse economiche adeguate, le quali solitamente non risultano essere sufficienti all'interno delle PMI.

In questo contesto risulta ideale la figura del *Temporary Export Manager*, il quale, fornisce un supporto concreto all'azienda che intende iniziare o potenziare un percorso di apertura verso i mercati esteri. Nello specifico, il compito del *TEM* è quello di stabilire quale sia la migliore strategia per l'azienda al fine di trovare nuovi clienti all'estero e di conseguenza incrementare la quota di fatturato relativa ai mercati internazionali dell'azienda.

Grazie alla sua consolidata esperienza, il TEM è in grado colmare quelle mancanze di competenze che solitamente si verificano nelle PMI.

L'elaborato è suddiviso in quattro capitoli.

Il primo capitolo affronta il tema del processo di internazionalizzazione delle imprese. Partendo da una introduzione sul fenomeno della globalizzazione economica, considerato il fattore principale dell'apertura tra i mercati internazionali, si pone poi l'attenzione sulle molteplici modalità di internazionalizzazione che un'impresa può intraprendere.

Si tratta di: esportazioni indirette e dirette, accordi strategici, joint ventures e investimenti diretti esteri.

Il focus di questo primo capitolo sarà l'export, in quanto rappresenta la strategia di internazionalizzazione più scelta dalle PMI italiane.

Il secondo capitolo introduce il fenomeno del *Temporary Management*.

Si parlerà della storia piuttosto recente di questo ruolo, nato durante gli anni Settanta del secolo scorso nei Paesi Bassi.

Dopodiché verrà analizzata la definizione di *Temporary Manager*, sia in termini positivi, ovvero quali mansioni svolga, sia in termini negativi, ovvero cosa non rientra tra le corrisponde alla figura del *Temporary Manager*, ad esempio verrà fatta una distinzione con il ruolo del consulente.

Saranno oggetto di studio anche gli svariati casi in cui un'azienda può avvalersi dell'intervento di un TM. Ognuno di questi è accomunato dal rappresentare un momento di cambiamento per l'azienda, sia esso positivo - come un progetto di espansione - o più critico - come può essere un passaggio generazionale.

Al fine di poter avere una testimonianza autorevole in quest'analisi, ho avuto l'opportunità di intervistare Gianandrea Oberegelsbacher, socio fondatore di Studio Temporary Manager - seconda società di *Temporary Management* in Italia per fatturato - e Vice-presidente di Leading Network - Associazione italiana di Temporary Manager. Ho affrontato con il suo aiuto i seguenti temi: Cosa si intende con l'espressione *Temporary Management*? Si tratta di un approccio a tempo o ad obiettivi? Qual è la situazione del Temporary Management in Italia paragonata agli altri paesi europei? Quali sono i punti di forza di un TM e le difficoltà che si ritrova solitamente ad affrontare? Qual è lo scenario futuro per questa tipologia di figura professionale?

Nel terzo capitolo vengono messi in correlazione i temi trattati nei precedenti capitoli. Nello specifico viene descritto come un Temporary Manager può dimostrarsi un supporto efficace per le imprese che intendono intraprendere

un progetto di espansione internazionale, in particolare attraverso la modalità delle esportazioni.

Viene fatta una disamina sul ruolo del *Temporary Export Manager*, delle attività svolte da questa figura, del valore che può apportare ad un'impresa e dei possibili percorsi che un professionista può intraprendere al fine di diventare Temporary Export Management.

Anche in questo caso ho deciso di intervistare una figura autorevole che si occupa da anni di *Temporary Export Management*. Si tratta di Giuseppe Lavallo, TEM iscritto alla community di TEM ITALIA.

Vengono inoltre analizzate figure emergenti, quali il Digital Temporary Export Manager - esperto in strumenti e strategie digitali - e il Local Export Manager – manager avente la residenza all'interno del mercato di destinazione.

Infine verrà fatto un approfondimento in merito alle iniziative dello Stato Italiano finalizzate a fornire un contributo agevolativo per l'inserimento di un *TEM* in azienda. Si tratta del "Voucher per l'Internazionalizzazione". Un'indagine condotta da ITA (Italian Trade Agency), fornirà poi le argomentazioni necessarie a dimostrare la rilevanza del ruolo del *TEM* sia per le imprese che non sono presenti sui mercati internazionali, sia per quelle che già esportano.

Il quarto capitolo affronta un caso studio di *Temporary Export Management*. Il progetto in esame è stato seguito da Giuseppe Lavallo ed è significativo per dimostrare quale sia il ruolo di un *TEM* e del valore che può apportare ad un'azienda, in quanto figura di riferimento per tutti i processi aziendali che riguardano le esportazioni.

Infine viene fatto un excursus riguardo la realtà di TEM Italia, società di *TEM* fornitrice di servizi di *Temporary Export Management*.



## CAPITOLO I:

### Il processo di internazionalizzazione delle imprese

La complessità del mercato odierno ha spinto sempre un numero maggiore di aziende a espandere il proprio business.

Questo processo può verificarsi in vari dipartimenti aziendali. Alcune società pongono l'attenzione sull'innovazione del proprio prodotto e del proprio core business con l'obiettivo di portare novità sul mercato e di distinguersi dai *competitor*.

Altre realtà decidono invece di attraversare il confine nazionale e iniziare un progetto di espansione all'estero.

Nel corso di questo elaborato verrà approfondita la seconda modalità, che può essere ricondotta alla disciplina di internazionalizzazione.

Il fattore determinante dell'internazionalizzazione delle imprese è la globalizzazione economica<sup>1</sup>.

#### 1.1 Alcuni cenni storici sulla globalizzazione economica

Innanzitutto è doveroso chiarire cosa si intenda con il termine "Globalizzazione":

*“La "globalizzazione" economica è un processo storico, frutto dell'innovazione umana e del progresso tecnologico. Si riferisce alla crescente integrazione delle economie di tutto il mondo, in particolare attraverso i flussi commerciali e*

---

<sup>1</sup> Caroli, M., *Economia e gestione delle imprese internazionali*, McGraw-Hill Education, 2012

*finanziari. Il termine si riferisce talvolta anche al movimento di persone (lavoro) e conoscenze (tecnologia) attraverso i confini internazionali.*"<sup>2</sup>

La maggior parte delle fonti fa risalire l'inizio del processo di globalizzazione fin dal 1492, ovvero l'anno della scoperta dell'America, evento che creò un legame tra i continenti americano e europeo destinato a durare fino ai giorni nostri.

È però a partire dagli anni '80 del secolo scorso che il termine "globalizzazione" si diffuse in maniera capillare<sup>3</sup> ed è stato introdotto nel vocabolario di numerose lingue<sup>4</sup>.

Le grandi innovazioni tecnologiche del ventesimo secolo hanno favorito un'accelerazione di interazione tra i popoli del mondo. Questo anche grazie al miglioramento dei trasporti e delle comunicazioni. Conseguenza naturale quindi fu la crescita del commercio internazionale e dello scambio di idee e culture.

La globalizzazione è prima di tutto economica. L'incontro tra popoli e culture arrivò di conseguenza. In termini economici la globalizzazione comprende flussi di merci, servizi, tecnologie, dati e capitali. Grazie al progressivo abbattimento delle barriere doganali fu resa possibile la creazione di un mercato mondiale.

I mercati favoriscono lo sviluppo dell'efficienza attraverso la concorrenza e la divisione del lavoro, una differenziazione che permette alle persone e alle economie di concentrarsi su ciò che sanno fare meglio.

Un mercato globale fornisce più opportunità alle persone di attingere a più mercati in tutto il mondo. Questo significa che possono avere accesso a più flussi di capitale, tecnologia, importazioni più economiche e mercati di esportazione più grandi.<sup>5</sup>

---

<sup>2</sup> *Globalization: Threat or Opportunity?*, International Monetary Fund, April 12, 2000

<sup>3</sup> *Globalization: Threat or Opportunity?*, International Monetary Fund, April 12, 2000

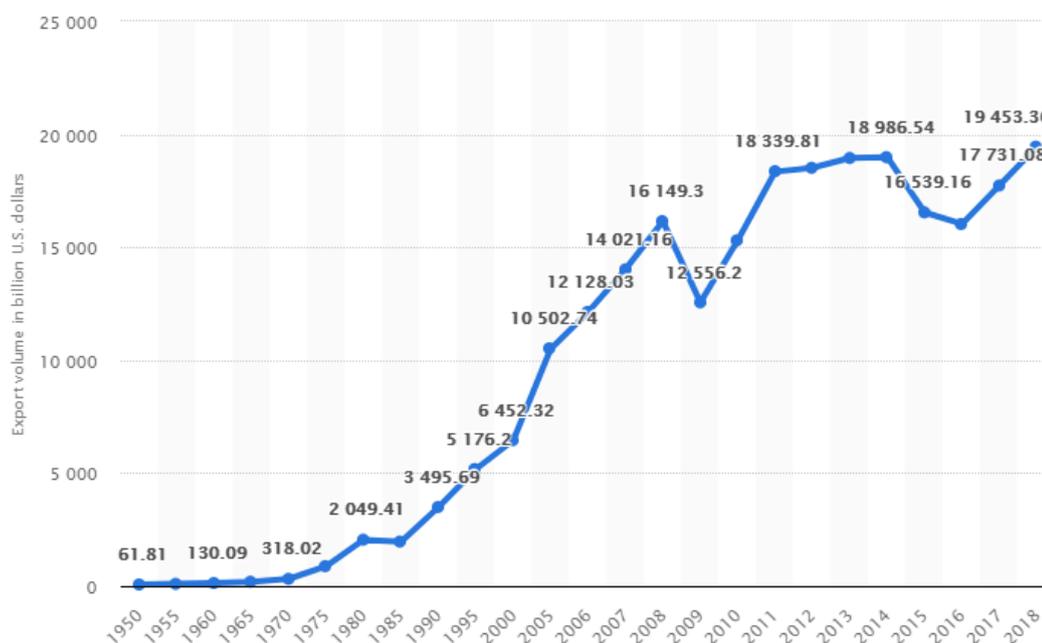
<sup>4</sup> Osterhammel, J., Petersson, N., *Globalization: A Short History*, Princeton University Press, 2009.

<sup>5</sup> *Globalization: Threat or Opportunity?*, International Monetary Fund, April 12, 2000

## 1.2 Le strategie di internazionalizzazione

Come già accennato in precedenza, la globalizzazione legò i mercati mondiali con un rapporto di interdipendenza. Questo si manifestò in una crescita nel volume degli scambi commerciali internazionali e in un aumento del valore della produzione e del reddito pro-capite a livello mondiale.<sup>6</sup>

Come si può notare dall'immagine sottostante, il volume dell'export mondiale nel 1950 risultava essere pari a 61 miliardi di dollari, mentre nel 2018, circa settant'anni più tardi, è stato pari a 19.000 miliardi di dollari. Il valore è aumentato di circa 300 volte. Una crescita a dir poco esponenziale, indice della crescente apertura dei mercati mondiali. L'aumento del valore delle merci esportate in tutto il mondo riflette gli sviluppi del commercio internazionale, la globalizzazione e i progressi tecnologici.



7

<sup>6</sup> Oberegelsbacher, G., *Leading Network, Export Management*, Ipsosa, 2016.

7

Fonte immagine: Statista “Trends in global export volume of trade in goods from 1950 to 2018” (in billion U.S. dollars)

Con il termine “internazionalizzazione” si intende l’operazione intesa a garantire la possibilità di presenza o di partecipazione attiva a livello internazionale.

Questa definizione è molto generica e racchiude in sé numerosi concetti, ma l’aspetto che li accomuna è quello di indicare tutte quelle attività di investimento sui mercati esteri svolte dalle imprese.

Un’azienda può internazionalizzarsi scegliendo tra vari modelli di strategie, propendendo per quella che più si adatta alle sue caratteristiche interne. In linea generale le imprese di maggiori dimensioni tendono a sviluppare una presenza più marcata all’estero. Mentre le imprese più piccole tendono ad essere più caute e procedere per gradi nello sviluppo internazionale.

Siccome il nostro paese è per il 90% costituito da piccole e medie imprese, in questo elaborato ci concentreremo maggiormente su queste ultime.

Le strategie di entrata nei mercati esteri si distinguono tra loro in base a due fattori fondamentali:

- 1) Il tipo di attività che viene svolta nell’area geografica estera:
  - commercializzazione
  - svolgimento di attività di produzione
  - acquisizione e sviluppo di conoscenze
- 2) I soggetti esterni eventualmente coinvolti per la realizzazione di tali attività. L’impresa ha la possibilità di sviluppare l’ingresso in un mercato estero in autonomia oppure collaborando con soggetti esterni.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> Caroli, M., *Economia e gestione delle imprese internazionali*, McGraw-Hill Education, 2012

		Soggetti esterni coinvolti	
		No	Sì
Tipologia di attività	Commercializzazione	Esportazioni dirette	Esportazioni indirette, Alleanze strategiche
	Produzione	Investimenti diretti esteri	Alleanze strategiche
	Sviluppo conoscenze	Investimenti diretti esteri	Alleanze strategiche

Nella tabella vengono riportate schematicamente le molteplici strategie di entrata nei mercati esteri.

È bene però analizzarle singolarmente per sottolinearne le peculiarità. Le strategie verranno analizzate su vari livelli:

- Quali azioni comprendono,
- Quali vantaggi e impegni comportano,
- Per quali aziende sono più adatte.

### **1.2.1 Le esportazioni indirette**

La prima tipologia di ingresso nei mercati esteri riguarda le esportazioni indirette. È il primo passo che un'impresa può fare per iniziare ad entrare in contatto con i mercati esteri, seppur in maniera indiretta. Infatti non richiede un coinvolgimento significativo dell'impresa produttrice.

È il caso in cui il produttore non si occupa direttamente di operazioni commerciali sul mercato estero, ma si avvale a tal fine di un operatore indipendente situato nel proprio paese.

Il vantaggio principale di questa strategia risiede nella possibilità di espandere il proprio business e cogliere nuove opportunità senza il bisogno di effettuare investimenti importanti o cambiamenti organizzativi e produttivi<sup>9</sup>.

I soggetti esterni a cui un'impresa si può rivolgere per effettuare esportazioni indirette sono:

- a) Gli Intermediari internazionali: Strutture che si occupano del commercio tra diversi paesi, fungendo da canale di comunicazione tra uno o più produttori di un paese e gli acquirenti di alcuni paesi stranieri. A loro volta possono essere suddivisi in *buyer*, *broker* e *export management companies*.
  
- b) *Trading companies*: Si tratta di aziende specializzate nella vendita di prodotti realizzati in un determinato paese ad acquirenti internazionali. Generalmente si tratta di grandi organizzazioni con notevoli risorse. Si differenziano dagli intermediari internazionali per il fatto che acquistano prodotti da aziende manifatturiere e li vendono per conto proprio sui mercati esteri. Si valuta che circa un quarto del commercio mondiale sia intermediato da questo tipo di entità. Ap Italian Luxury – Morpheus Advisor è un esempio di trading company italiana specializzata nel trading e nella distribuzione B2B di abbigliamento di lusso<sup>10</sup>. Nel settore farmaceutico, che negli ultimi anni ha visto un notevole aumento dei volumi di export, si può citare Pharma Niche Products S.r.l.<sup>11</sup> A livello globale, una delle più grandi trading companies è Vitol, colosso olandese di commercio petrolifero.

---

<sup>9</sup>Caroli, M., *Economia e gestione delle imprese internazionali*, McGraw-Hill Education, 2012.

<sup>10</sup> La trading company dei marchi della moda. *IlSole24Ore*

<sup>11</sup> Rotta sul Giappone con prodotti di nicchia. *IlSole24Ore*

c) Consorzi e altre forme cooperative: sono una realtà diffusa nell'internazionalizzazione delle piccole e micro imprese.

La funzione dei consorzi è quella di aggregare un numero adeguato di operatori per raggiungere la "dimensione critica" necessaria a rendere convenienti ed economicamente sostenibili le operazioni necessarie per vendere con successo sui mercati esteri;

### **1.2.2 Le esportazioni dirette**

Le esportazioni indirette si contrappongono alle esportazioni dirette in quanto queste ultime non coinvolgono soggetti esterni e intermediari. In questo caso è l'azienda produttrice stessa a instaurare una relazione finalizzata alla vendita con i mercati esteri attraverso una propria struttura commerciale.

Questa può essere più o meno avanzata nell'area geografica di destinazione: può raggiungere direttamente il cliente finale, oppure può interfacciarsi con il sistema della distribuzione, che può essere all'ingrosso o al dettaglio<sup>12</sup>.

Il vantaggio delle esportazioni dirette rispetto a quelle indirette è rappresentato dalla riduzione della complessità del canale di ingresso nel mercato estero e, di conseguenza, anche dal recupero del margine economico sulle vendite all'estero. Non essendo vincolata da soggetti esterni, l'impresa esportatrice ottiene maggior controllo sul canale di distribuzione e maggior libertà decisionale in merito alle strategie di vendita da intraprendere.

Questi vantaggi permettono sicuramente di raggiungere risultati più importanti ma richiedono anche investimenti più significativi, sia in termini di costi che di organizzazione.

---

<sup>12</sup> Caroli, M., *Economia e gestione delle imprese internazionali*, McGraw-Hill Education, 2012

Inoltre, la struttura interna dell'azienda necessita di competenze manageriali esperte, che possono fare la differenza per una buona riuscita del progetto di export. Come vedremo meglio nei prossimi capitoli, spesso le PMI<sup>13</sup> italiane non dispongono di competenze interne sufficienti per far fronte ad un'esperienza internazionale. Per questo motivo si avvalgono sempre più spesso di *Temporary Export Manager*, manager temporanei che supportano operativamente le imprese nelle attività di apertura verso i mercati esteri.

Le esportazioni dirette possono verificarsi attraverso varie modalità:

- La rete di vendita per l'estero: si tratta di figure professionali dedicate appositamente all'estero. Possono essere dipendenti assunti dall'impresa, oppure collaboratori esterni, ovvero agenti commerciali indipendenti oppure Temporary Export Manager. La differenza fra queste ultime due figure verrà approfondita nei prossimi capitoli.
- L'ufficio di rappresentanza: è una sede dell'impresa esportatrice all'estero. Non ha personalità giuridica e quindi può svolgere solo un numero limitato di attività, ovvero può svolgere ricerche sul mercato locale, sviluppare di relazioni con attori locali, promuovere i prodotti

<sup>13</sup> La categoria delle microimprese delle piccole imprese e delle medie imprese (PMI) è costituita da imprese che occupano meno di 250 persone, il cui fatturato annuo non supera i 50 milioni di EUR oppure il cui totale di bilancio annuo non supera i 43 milioni di EUR. (Raccomandazione della Commissione, del 6 maggio 2003, relativa alla definizione delle microimprese, piccole e medie imprese. Art.2)

CATEGORIA	NUMERO DIPENDENTI	FATTURATO O TOTALE DI BILANCIO
MICRO IMPRESA	< 10	≤ € 2 (milioni)
PICCOLA IMPRESA	< 50	≤ € 10 (milioni)
MEDIA IMPRESA	< 250	≤ € 50 milioni di fatturato ≤ € 43 milioni di totale di bilancio

della casa madre, coordinare un'eventuale rete di vendita all'estero e la logistica.

- La centrale logistica: si tratta di un magazzino situato in un'area geografica strategica, contenente la produzione per l'estero. L'obiettivo è quello di rendere più rapida la distribuzione.
- La sussidiaria commerciale estera: è una società con una propria personalità giuridica, ma rimane totalmente controllata dalla casa madre. Può svolgere sia attività commerciali che logistiche.
- Il commercio elettronico: è sempre più diffusa questa modalità di vendita, anche tra le imprese di piccole dimensioni.

È doveroso specificare che la strategia intrapresa da un'azienda per le esportazioni dirette può includere anche più di una di queste modalità contemporaneamente.

Tra le differenti modalità di ingresso nei mercati esteri le esportazioni rappresentano la più diffusa, nonché più semplice, tra le imprese minori.<sup>14</sup> Può essere considerata anche la prima fase di un percorso di internazionalizzazione orientato al medio-lungo termine.

### **1.2.3 Gli accordi strategici**

L'ingresso in un mercato estero può avvenire anche mediante accordi strategici con aziende situate nel mercato estero a cui l'impresa esportatrice si

---

<sup>14</sup> Polese, F., *Un'Analisi Relazionale Dei Processi Di Internazionalizzazione Delle Imprese Minori: Il Ruolo Del Temporary Manager*, in ResearchGate, 2011

vuole rivolgere. Si tratta di “*intese di medio-lungo termine strutturate contrattualmente per il raggiungimento di obiettivi ben determinati a cui sono interessati tutti i partner coinvolti*”<sup>15</sup>. Gli obiettivi possono essere di varia natura, per esempio si possono stipulare accordi con finalità riguardanti l’ambito della ricerca e dello sviluppo, oppure la produzione. Solitamente le parti coinvolte sono un’azienda produttrice e un’azienda specializzata nella distribuzione. Tuttavia, a differenza di un normale accordo commerciale con un distributore estero, gli accordi strategici sono molto strutturati e vincolanti per entrambe le parti, ma permettono di raggiungere risultati rapidamente. I partner condividono investimenti, risorse, conoscenze. Uniscono quindi le “forze” per diventare più competitivi nel complesso mercato globale e raggiungere i volumi di offerta necessari per operare con efficienza.

Esistono varie tipologie di accordi strategici:

- Il *licensing*: prevede che un soggetto di un paese (*Licensor*) conceda ad un soggetto di un altro paese (*licensee*) il diritto di utilizzare e sfruttare economicamente in un determinato ambito territoriale specifici prodotti o asset di sua proprietà, dietro pagamento di un canone (*royalties*)<sup>16</sup>. Può trattarsi di una concessione della marca, del logo, di brevetti, di processi produttivi, di prodotti e di conoscenze.

È un accordo vantaggioso per il *licensor*, perché gli permette di espandersi all’estero senza dover ricorrere a cospicui investimenti, specialmente se si tratta di un’azienda con un prodotto molto competitivo ma che non dispone di una struttura interna adeguata ad intraprendere un progetto di sviluppo internazionale. Il rischio, invece è quello di perdere il controllo sulle strategie di marketing del prodotto e di fornire il proprio *know-how* ad una società che potrebbe diventare un futuro competitor, una volta che il contratto sarà terminato.

---

<sup>15</sup>Caroli, M., *Economia e gestione delle imprese internazionali*, McGraw-Hill Education, 2012.

<sup>16</sup>Caroli, M., *Economia e gestione delle imprese internazionali*, McGraw-Hill Education, 2012

- Il *franchising*: è un accordo che prevede la cessione da parte di un *franchisor* del logo e del marchio ad un *franchisee*. A differenza del *licensing*, il franchisor detta anche le regole strategiche e operative. È utile per ottenere rapidamente visibilità all'estero senza dover effettuare grandi investimenti. Le due parti, il *franchisor* e il *franchisee*, rimangono due società indipendenti dal punto di vista giuridico.
- Il contratto di produzione: una società commissiona a un produttore situato in un altro paese il lavoro di realizzare una determinata produzione per la vendita nel paese in cui viene effettuata (*outsourcing*).
- Il contratto di gestione: accordo tra un'impresa internazionale e un investitore situato in un paese strategicamente interessante per l'impresa internazionale. Comporta l'obbligo per l'impresa di gestire un'attività produttiva avviata e finanziata dall'investitore locale.
- Le alleanze commerciali: prevedono un'integrazione tra le offerte di due imprese operanti nello stesso settore. È molto frequente tra le compagnie aeree.

Gli Accordi commerciali risultano essere particolarmente interessanti per quelle imprese minori che intendono, oltre ad aumentare il fatturato estero, monitorare il mercato di destinazione del loro prodotto ma non dispongono delle risorse sufficienti ad intraprendere un percorso di internazionalizzazione basato sugli investimenti diretti esteri.<sup>17</sup>

Esistono altre due modalità, più avanzate, per entrare in un mercato estero.

---

<sup>17</sup> Polese, F., *Un'Analisi Relazionale Dei Processi Di Internazionalizzazione Delle Imprese Minori: Il Ruolo Del Temporary Manager*, in ResearchGate, 2011

#### **1.2.4 Le *joint ventures***

La prima sono le *joint ventures* internazionali, ovvero alleanze strategiche in base alle quali una nuova società viene costituita da due o più entità di nazionalità diverse allo scopo di svolgere attività di interesse comune stabilite chiaramente. Nella maggior parte dei casi hanno un periodo di attività limitato, in seguito al quale la società viene sciolta oppure trasformata.

Il vantaggio di questo tipo di accordo dal punto di vista dello sviluppo internazionale è la condivisione degli investimenti finanziari, organizzativi e delle competenze.

#### **1.2.5 Gli Investimenti diretti esteri**

Se invece una società decide di voler intraprendere un percorso di sviluppo internazionale per conto proprio, effettuerà degli investimenti diretti esteri (IDE). Possono consistere nella creazione di una nuova struttura produttiva all'estero, che viene anche chiamata investimento *greenfield*, oppure la società può acquistare una società già esistente, in questo caso si tratta di un investimento *brownfield*.

### **1.3 La crescita internazionale delle PMI italiane**

La recessione del 2008-2009 e la crisi finanziaria hanno segnato fortemente l'Italia, causando una stagnazione dell'economia e portando a una riduzione della domanda interna.

Di conseguenza, al fine di riprendere lo sviluppo commerciale, molte imprese hanno deciso di rivolgersi ai mercati esteri.

Secondo il Rapporto ICE 2019-2020<sup>18</sup>, intitolato “L’Italia nell’economia internazionale” l’export rappresenta per l’Italia circa il 31% del PIL, percentuale in costante crescita. Basti pensare che solo nel 2010 il peso delle esportazioni italiane era pari al 25%, aumentando quindi di sei punti percentuali nell’arco di dieci anni.

Nello specifico il valore delle esportazioni italiane di beni e servizi relativi all’anno 2019 risulta essere pari a 585 miliardi di euro, e rappresenta il 2,84% delle esportazioni mondiali.

I mercati di destinazione dell’export italiano sono principalmente:

- Germania (12,2%)
- Francia (8,4%)
- Stati Uniti (9,6%)
- Svizzera (5,5%)
- Regno Unito (5,2%)
- Spagna (5%)
- Belgio (3%)
- Polonia (2,8%)
- Cina (2,7%)
- Paesi Bassi (2,5%)

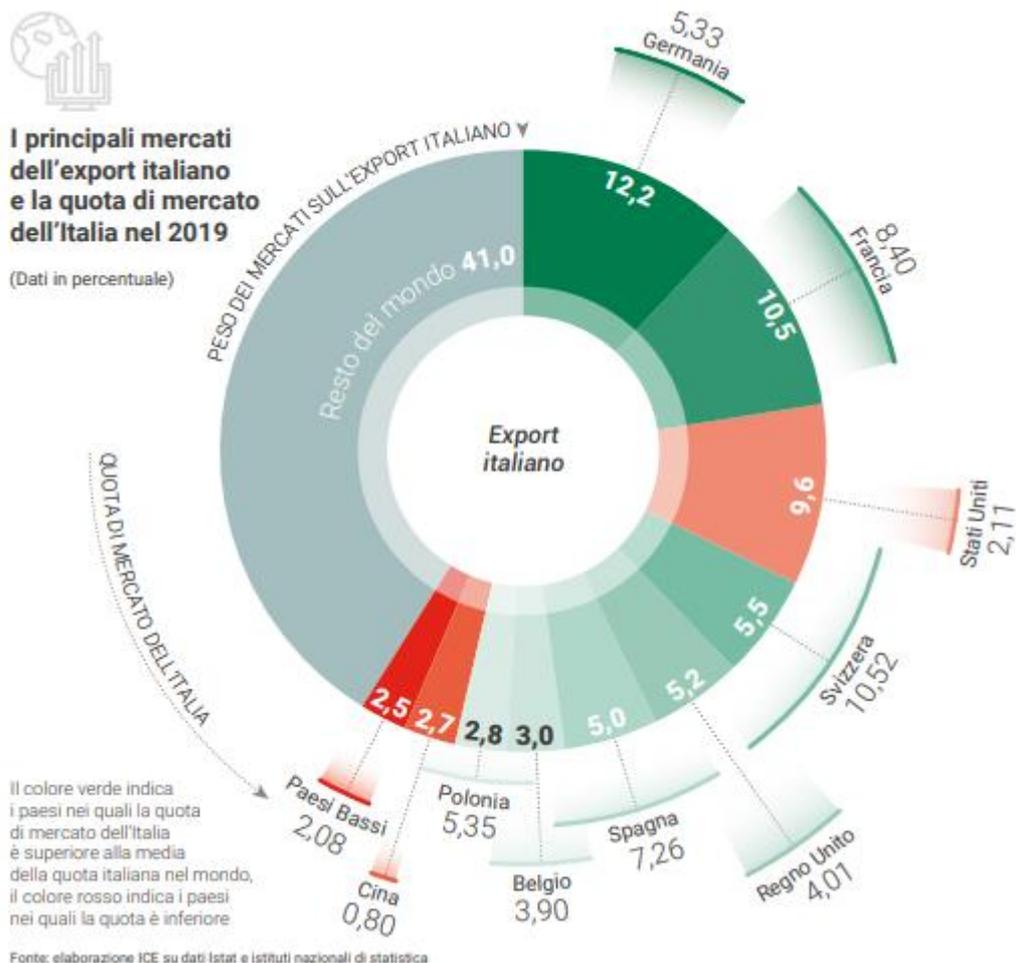
Si tratta nella maggior parte dei casi di mercati europei.

È importante segnalare che la quota di mercato dell’Italia è abbastanza elevata in Svizzera (10,5%), Francia (8,4%), Spagna (7,26%), Polonia (5,3%), Germania (5,3%) e Belgio (3,90%).

Come si evince dal grafico, nei restanti paesi si riscontra una quota di mercato relativamente bassa, inferiore alla media della quota di mercato dell’Italia nel mondo.

---

<sup>18</sup> RAPPORTO ICE 2019-2020 L’Italia nell’economia internazionale



Fonte immagine: Rapporto ICE 2019-2020

I settori in cui si concentrano maggiormente le esportazioni italiane sono:

- 1) Macchinari ed apparecchi (17,2%)
- 2) Prodotti tessili, abbigliamento, pelli e accessori (11,9%)
- 3) Metalli di base e prodotti in metallo, (10,7%)
- 4) Mezzi di trasporto (10,5%)
- 5) Prodotti alimentari, bevande e tabacco (7,9%)
- 6) Articoli farmaceutici, chimico-medicinali e botanici (6,8%), il cui settore è quello cresciuto maggiormente durante la pandemia: +16%

Dai dati sopra citati si può evincere l'importanza dell'export per l'economia italiana e quanto sia significativo massimizzare le potenzialità di questo comparto al fine di contribuire ad uno stato di maggiore prosperità del paese.

L'oggetto di studio di questo elaborato, ovvero un'indagine sul ruolo Temporary Export Manager vuole rispondere a tale questione.

Il tessuto industriale italiano è caratterizzato dalla presenza di piccole e medie imprese, le cosiddette PMI.

Un dato significativo riguarda il valore dell'export italiano: circa il 50% è generato da PMI. Per avere un termine di paragone: in Germania e Francia questo dato scende a 20%.<sup>19</sup>

---

<sup>19</sup> RAPPORTO ICE 2019-2020 L'Italia nell'economia internazionale



## CAPITOLO II:

### Il ruolo del *Temporary Manager*

#### 2.1 Cosa si intende per *Temporary Management*?

Come abbiamo visto le modalità di entrata nei mercati esteri sono molteplici e scegliere quella più adeguata alla propria azienda e al proprio prodotto non è sempre facile, soprattutto per imprese di dimensioni medio-piccole, che si trovano magari alla prima esperienza internazionale.

È per questo che negli ultimi decenni si è fatta strada una nuova figura professionale capace di aiutare le imprese a sviluppare un progetto di export: i *Temporary Export Manager*.

Per spiegare meglio questo ruolo è doveroso prima approfondire come sia nata la figura del *Temporary Manager*. A questo scopo è risultato significativo il contributo di Gianandrea Oberegelsbacher - socio fondatore di Studio *Temporary Manager* (seconda società di *Temporary Management* in Italia per fatturato) e Vice-presidente di Leading Network - che ho avuto l'opportunità di intervistare in merito a questi temi.

Il fenomeno del *Temporary Management* ha una storia piuttosto recente. Nacque infatti in conseguenza alla crisi petrolifera, avvenuta negli anni '70 del secolo scorso.<sup>20</sup> Tale fenomeno portò alla necessità di un significativo cambiamento nell'organizzazione industriale: molti lavori dell'industria pesante lasciarono spazio a mansioni che offrivano servizi.

In questo contesto si pone la nascita del concetto di *Temporary Management*. In particolare furono i Paesi Bassi i pionieri di questo nuovo modo di lavorare, con l'obiettivo di risparmiare i costi di un'assunzione di un dipendente a tempo

---

<sup>20</sup>Oberegelsbacher, G., *Temporary Manager, un professionista al passo coi tempi*, Ipsoa, 2011

indeterminato. Infatti, in un periodo di crisi strutturale come quello sopracitato, le aziende avevano l'urgenza di seguire l'andamento del mercato, e videro nel *Temporary Management* la flessibilità adatta alle proprie esigenze.

Proprio nei Paesi Bassi venne fondata nel 1978 EIM (Executives Interim Management), la prima società dedicata all'*interim management*, un'altra espressione di origine latina che indica un servizio di management a tempo determinato.

La pratica del *Temporary Management* si diffuse ben presto anche nel resto dell'Europa: Regno Unito, Germania, Svizzera e poi Francia e Italia verso gli anni '80. Il nord Europa, e il Regno Unito in particolare, ha visto una grande accoglienza di questo fenomeno, e tutt'oggi rappresenta un centro nevralgico in continua crescita per questo tipo di servizio.

## **2.2 Chi è il *Temporary Manager*?**

A seguito di questa breve introduzione storica è doveroso definire cosa si intenda con l'espressione *Temporary Manager*.

*“Il Temporary Manager è colui a cui viene affidata la gestione di un'impresa o di una sua parte nella quale deve portare tutta l'esperienza e la professionalità acquisita.”<sup>21</sup>*

Deve essere un manager altamente qualificato, deve garantire continuità all'organizzazione aziendale, accrescendone le competenze manageriali già esistenti, e affrontare nel contempo i momenti di criticità aziendale, sia negativi (ridefinizione delle strategie aziendali, riposizionamento commerciale, ristrutturazione del debito, pianificazione e controllo dei processi, riorganizzazione delle risorse interne), che positivi (implementazione del core business e gestione della crescita quali-quantitativa).

---

<sup>21</sup>Oberegelsbacher, G., *Temporary Manager, un professionista al passo coi tempi*, Ipsoa, 2011.

### 2.3 Quando è opportuno avvalersi di un Temporary Manager

Il mercato attuale è in continua evoluzione e sta diventando sempre più competitivo e più ampio.

Le PMI stanno risentendo di questo cambiamento e stanno attraversando una fase di trasformazione strutturale.

Come in natura, anche nel mercato sopravvive chi si sa adattare al cambiamento e a questo è legato il concetto di sviluppo di competenze manageriali. Infatti, esse devono essere adatte a reagire alle nuove sfide che propone oggi il mercato. Ed è proprio quando un'azienda sta affrontando un cambiamento, si trova in una situazione delicata, problematica per la quale non esistono all'interno risorse professionalmente, il momento in cui il TM si inserisce.<sup>22</sup>

Nello specifico il TM può occuparsi di:

- **Passaggio generazionale:** è un cambiamento cruciale che stanno vivendo molte PMI in questi ultimi anni. Si stima che più del 20% delle imprese italiane è coinvolto nella fase di passaggio generazionale tra il 2013 e il 2023.<sup>23</sup>  
È una fase delicata poiché ha delle conseguenze non solo sulle prospettive future dell'azienda ma anche sullo stato psicologico e relazionale dei soggetti coinvolti. È necessario ricordare che si tratta di un contesto familiare, ed è normale che emergano anche questioni più personali, che non sono strettamente legate all'ambito lavorativo. Infatti i dati dell'ASAM (Associazione per gli Studi Aziendali e Manageriali) dimostrano che la metà delle imprese familiari non supera la seconda generazione e il solo il 15% sopravvive alla terza. Il TM in questo caso, essendo esterno, può supportare l'azienda nel passaggio di testimone

---

<sup>22</sup> G. Oberegelsbacher, *Temporary Manager, un professionista al passo coi tempi*.

<sup>23</sup> Dati ISTAT. "Censimento permanente delle imprese 2019: i primi risultati"

costruendo un percorso di formazione per la figura junior e aiutando la figura senior a distaccarsi gradualmente dall'azienda. Il TM si occupa anche di creare un piano strategico e organizzativo che permetta all'imprenditore di delegare progressivamente le funzioni al suo successore.<sup>24</sup>

- *Turnaround*: si tratta di un periodo di crisi economico-finanziaria dell'azienda, che necessita quindi di un profondo risanamento.

Il TM provvede a gestire una ristrutturazione aziendale da un punto di vista strategico-organizzativo. Può agire su diversi frangenti, come ad esempio la chiusura di aree di business non remunerative, la riorganizzazione della produzione finalizzata a ottimizzare l'efficienza e i costi.

- Vuoto manageriale: il TM può anche fungere da “ponte” nei casi in cui manca temporaneamente un manager e l'azienda ne sta cercando un altro. Il TM occupa il vuoto manageriale nel periodo in cui l'azienda è alla ricerca di un nuovo manager da assumere e così facendo si assicura che questo vuoto non sia dannoso per l'impresa.
- Nuova acquisizione o vendita dell'azienda: in entrambi i casi si tratta di operazioni straordinarie per un'azienda, e per questo richiedono competenze specifiche per poterle affrontare in maniera metodica e seguendo una strategia ben ponderata. In questo contesto si inserisce la funzione del TM, che si occupa di gestire l'intero processo che porta all'acquisizione o alla vendita.
- Rivisitazione rete commerciale – nuove strategie di vendita: può riguardare sia il mercato italiano che il mercato estero. In quest'ultimo

---

<sup>24</sup> G. Oberegelsbacher, *Temporary Manager, un professionista al passo coi tempi*.

caso si parla di *Temporary Export Manager*, figura che verrà approfondita nei prossimi capitoli.

- Start up e nuovi business: in questo caso il TM ha il compito di affiancare l'imprenditore soprattutto nella fase iniziale, in cui la necessità è quella di impostare, strutturare e dare una direzione all'attività. Il TM valuta l'idea di business e interviene in materia di strategia di marketing aziendale, pianificazione del futuro della società, consiglia l'imprenditore a proposito delle scelte migliori per il suo business, predispone un business plan, ricerca i mezzi finanziari.
- “Progetti nel cassetto”: sono le idee che circolano nella mente di un imprenditore ma che non sono state realizzate per svariati motivi. Il TM può contribuire innanzitutto dando la propria opinione sulla potenzialità di successo del progetto, sfruttando le conoscenze date dalla sua esperienza e in più può seguire l'imprenditore nel processo di realizzazione dell'idea.
- Check-up aziendale: prevede un'analisi generale o di una parte dell'azienda. Il TM esamina approfonditamente la situazione aziendale da esterno, individua eventuali criticità da risolvere e propone delle modalità di intervento, che successivamente possono anche essere gestite dallo stesso TM.
- Pubbliche Amministrazioni, No Profit e Onlus: nonostante la bassa presenza di TM in questi ambienti, il TM sarebbe la soluzione a molte problematiche di gestione di importanti organizzazioni pubbliche, molto spesso carenti di eccellenti competenze manageriali.

## 2.4 Approccio a tempo o a obiettivi?

È importante chiarire come venga affrontato e strutturato un incarico di Temporary Management. L'azienda si impegna ad assumere un *Temporary Manager* definendo modalità, tempistiche ed obiettivi.

Di qui l'idea che il termine Temporary non stia ad indicare solamente un approccio a tempo, ma bensì anche un approccio ad obiettivi.

*Temporary Management* significa lavorare a tempo ma perseguendo allo stesso tempo obiettivi abbastanza definiti<sup>25</sup>.

È l'insieme di questi due fattori, tempo ed obiettivi, a determinare la struttura e la durata dell'incarico. Non è possibile separarli, sono interdipendenti e da entrambi dipende il buon andamento del progetto.

Proprio perché un'azienda assegna un tempo per raggiungere un obiettivo, è molto probabile che tale obiettivo abbia un senso, relativamente alla durata stabilita.

A tal proposito è importante altresì considerare che entra in gioco anche un altro fattore, ovvero il coinvolgimento dell'azienda.

Il successo di un progetto infatti non dipende dal solo contributo del T.M. come si potrebbe pensare, ma anche dall'azienda stessa.<sup>26</sup>

Se il TM fornisce il suo supporto in maniera corretta ma l'azienda non è collaborativa, ovvero non fornisce l'assistenza necessaria al professionista, quasi sicuramente il progetto non porterà ai risultati richiesti. Ne deriva quindi che alla base di un progetto ben riuscito si trova un lavoro di sinergia tra il TM e l'azienda. Il TM deve lavorare fianco a fianco con l'azienda aggiornandola periodicamente sui progressi fatti o su eventuali problematiche emerse.

Il *Temporary Management* è inoltre suddiviso in:

---

<sup>25</sup> Intervista a G. Oberegelsbacher

<sup>26</sup> Intervista a G. Oberegelsbacher

- *Full-time*: il manager lavora 5 giorni alla settimana
- *Half-time*: il manager lavora 1/2 giorni alla settimana

La scelta di un progetto half-time o full-time dipende dalle attività che si intendono svolgere e in quanto tempo l'azienda richiede che siano raggiunti determinati obiettivi<sup>27</sup>.

Un ulteriore fattore che può influire su questa decisione è il budget di cui un'azienda dispone mensilmente per l'assunzione di un *Temporary Manager*.

Dipende anche dal tipo di supporto che un'azienda richiede da un TM: se per esempio necessita di un CFO ma all'interno è già presente un Responsabile Amministrazione, Finanza E Controllo con buone competenze, al TM basterà affiancare questa figura per uno o due giorni alla settimana per fornire un supporto per determinate attività che possono risultare piuttosto problematiche, come ad esempio le trattative con le banche, o la stesura di un *business plan* più accurato. Le figure dirigenziali vengono assunte per dare un *empowerment* dal punto di vista manageriale all'azienda, sia per svolgere delle mansioni, sia per controllare determinate attività e assicurarsi che vengano svolte secondo i tempi e le modalità richiesti dal titolare.<sup>28</sup>

## **2.5 Differenza tra consulente e Temporary Manager**

Molto spesso capita che gli imprenditori confondano il Temporary Manager con il consulente, probabilmente perché non conoscono in modo approfondito di quali attività si occupano.

Posto che entrambe le figure si avvalgono di una esperienza e competenza in una determinata materia, in realtà svolgono mansioni completamente diverse e si rivolgono alle imprese mediante approcci differenti.

---

<sup>27</sup> Intervista a G. Oberegelsbacher

<sup>28</sup> Intervista a G. Oberegelsbacher

Se infatti il consulente ha il compito di consigliare l'imprenditore in merito a decisioni che deve prendere, il TM interviene in prima persona e operativamente per risolvere il problema dell'azienda. Il TM si assume quindi i rischi del caso ed è responsabile in prima linea della gestione del lavoro tramite deleghe di potere esecutivo fornite dall'imprenditore stesso.<sup>29</sup>

I due ruoli si discostano anche dal punto di vista delle caratteristiche psicologiche. Il TM spicca per la sua capacità di *leadership* e per la sua volontà di affrontare sempre nuove sfide, perché è motivato da risultati difficili da raggiungere.<sup>30</sup>

Tuttavia, le due figure possono risultare in qualche modo complementari e svolgere le proprie mansioni nella stessa azienda in tempi diversi. Può capitare infatti che un'azienda instauri una collaborazione con un Temporary Manager dopo essersi rivolta ad una società di consulenza specializzata e che fornisca anche un servizio di Temporary Management.

Oppure, al contrario, può verificarsi il caso in cui la fase di consulenza subentri dopo la collaborazione con il TM.<sup>31</sup>

## **2.6 Il mercato del *Temporary Management* in Italia e in Europa**

La struttura delle aziende italiane è totalmente diversa da quella delle aziende europee.

Il tessuto imprenditoriale italiano è composto:

- per il 94% da aziende aventi meno di 9 dipendenti,
- per il 4% da aziende aventi meno di 49 dipendenti

---

<sup>29</sup>Oberegelsbacher, G., *Temporary Manager, un professionista al passo coi tempi*, Ipsoa, 2011.

<sup>30</sup>Oberegelsbacher, G., *Temporary Manager, un professionista al passo coi tempi*, Ipsoa, 2011.

<sup>31</sup> Polese, F., *Un'Analisi Relazionale Dei Processi Di Internazionalizzazione Delle Imprese Minori: Il Ruolo Del Temporary Manager*, in ResearchGate, 2011

- solo lo 0,1% ha più di 250 dipendenti<sup>32</sup>

Un ulteriore dato significativo è che circa il 75% delle imprese italiane sono a controllo familiare.<sup>33</sup>

In Italia inoltre esistono numerose microimprese, che molto spesso rappresentano delle eccellenze nel loro campo. Tuttavia nella maggior parte dei casi sono aziende poco strutturate, con pochi manager all'interno.

Questo aspetto è molto importante perché cambia la prospettiva del *Temporary Management* in Italia. Il TM si trova quindi a collaborare con imprenditori con famiglie. Molto spesso infatti una piccola impresa familiare assume un TM per occuparsi del passaggio generazionale, fase molto complessa e delicata dalla quale può dipendere il successo o l'insuccesso dell'impresa. È per questo che molte aziende si affidano ad un professionista esperto in questi temi. Si inserisce in azienda per trasferire le proprie competenze, struttura il passaggio generazionale in maniera metodica, occupandosi anche di risolvere eventuali criticità che possono emergere fra genitori e figli.

All'estero al contrario la presenza di imprese di medie e grandi dimensioni è più elevata. In questo caso è molto più probabile che il TM si trovi a collaborare con multinazionali e quindi a doversi interfacciare con l'area manager dell'azienda.

Il mercato italiano del Temporary Management è ancora poco sviluppato se si confronta con quello di altri paesi europei.

Secondo un'indagine internazionale condotta da SMW - Senior Management Worldwide - in Italia il 59% dei *Temporary Manager* ha un'esperienza inferiore ai quattro anni, mentre nel Regno Unito questa percentuale corrisponde ai TM con esperienza maggiore di dieci anni.

Un altro dato significativo è che la metà degli intervistati italiani sono stati occupati per meno di 100 giorni nell'anno precedente l'indagine, mentre in

---

<sup>32</sup> Intervista a G. Oberegelsbacher

<sup>33</sup> Dati ISTAT. "Censimento permanente delle imprese 2019: i primi risultati"

altri paesi come Regno Unito, Belgio e Germania sono state rilevate percentuali molto alte con oltre 200 giorni lavorativi, rispettivamente 47%, 70% e 40%<sup>34</sup>.

## **2.7 Le caratteristiche di un *Temporary Manager***

Come il suo nome suggerisce, il *Temporary Manager* è una risorsa di tipo manageriale, assunta a tempo determinato, solitamente sulla base di contratti a progetto che includono un compenso giornaliero, variabile in funzione dell'esperienza e del *know-how* del professionista.

È doveroso specificare però che l'aver svolto mansioni in ruoli manageriali non è una condizione sufficiente per far sì che si possa intraprendere la carriera di *Temporary Manager*.

Sono necessarie infatti altre caratteristiche e competenze<sup>35</sup>:

- Esperienza: il TM dev'essere esperto nel suo campo. Inoltre, deve aver svolto il suo ruolo più volte portando a termine gli obiettivi con successo.
- Età minima 45-50 anni: questa caratteristica si ricollega alla prima, in quanto solo dopo circa 20 anni trascorsi a svolgere una mansione si può affermare di aver accumulato una buona dose di esperienza, che permetta di "vendere" il proprio *know-how*.
- Esperienza in aziende diverse: deve aver lavorato in più aziende, così da poter essere entrato in contatto con realtà differenti. Questo permette al TM di maturare la capacità di *problem solving* in situazioni diverse tra loro, e con un ventaglio di soluzioni più ampio rispetto a quello di cui potrebbe disporre un manager che ha sempre lavorato nella medesima impresa. Ogni realtà aziendale rappresenta un microcosmo a sé stante, con le proprie dinamiche e i propri meccanismi. Perciò aver lavorato in

---

<sup>34</sup> Quarta M., *Temporary Manager ai raggi X - italiani e europei a confronto*.

<sup>35</sup> Intervista a G. Oberegelsbacher

più aziende significa anche avere una mentalità più ampia e essere più capaci di individuare rapidamente le problematiche di una situazione e trovare la via migliore per risolverle.

È importante specificare che se un TM ha esperienza anche in settori diversi tra loro avrà una visione ancor più completa e profonda delle realtà aziendali e potrà portare ancor più competenze all'interno di un'azienda. Un manager con esperienze multisettoriali e multicanali possiede più sinergie, sa trovare più risposte.

Questo significa per esempio che non è detto che un TM specializzato nel settore alimentare sia il più adatto ad un'azienda nel settore alimentare.

Fatta eccezione per alcuni settori - come per esempio quello della moda, per il quale è meglio avere esperienza perché prevede dei meccanismi molto specifici che si imparano solo sul campo (stagionalità, relazioni con i *buyer*) - questo concetto si può applicare alla maggior parte dei settori, in particolar modo a quelli più nuovi, come il digitale che è molto giovane e innovativo. Al contrario invece un settore come la meccanica richiede molta esperienza specializzata perché si tratta di un ambito che vive di regole e dinamiche consolidate e difficilmente cambierà.

- Esperienze internazionali: il TM deve aver lavorato in aziende multinazionali e anche aver fatto esperienze all'estero.
- Competenze linguistiche: il TM deve essere multilingue, così da essere in grado di interfacciarsi con realtà estere e portare in azienda le migliori soluzioni che offre il mercato internazionale.
- Rapidità: il TM deve sapersi rendere inutile il più presto possibile<sup>36</sup>  
L'esperienza e il know-how devono permettergli di individuare in breve

---

<sup>36</sup> Oberegelsbacher, G., *Temporary Manager, un professionista al passo coi tempi*, Ipsoa, 2011..

tempo le problematiche aziendali e trovare soluzioni accurate e concrete che gli permettano di portare a termine l'incarico in meno tempo possibile. Il suo obiettivo non deve essere estendere la sua presenza in azienda ma far sì che l'azienda sviluppi il suo progetto, assicurandosi che l'organizzazione interna sia preparata alla sua uscita.

## **2.8 Il futuro del Temporary Manager**

Fino a circa quindici anni fa il Temporary Management era praticamente sconosciuto alle imprese italiane. Oggi il ruolo del TM è molto più conosciuto, e ne vengono apprezzate le potenzialità anche a causa del mercato che sta diventando sempre più competitivo. A volte viene ancora confuso con il consulente, che svolge mansioni completamente diverse.

Negli ultimi anni il Temporary Management in Italia ha visto una crescita a doppia cifra. Questo significa che le aziende avranno sempre più necessità di supporto manageriale, anche in vista della crisi economica causata dalla pandemia da Covid-19 attualmente in corso e che si prevede peggiorerà nel 2021.

In più, solitamente le piccole e medie imprese non hanno la possibilità economica di assumere Manager a tempo indeterminato e nemmeno la capacità di gestirlo, quindi la soluzione potrebbe essere “prenderlo in affitto” per il tempo che serve, per gestire certi progetti, farli partire, farli funzionare e fare da tutor ai dipendenti giovani dell'azienda o ai figli dell'imprenditore.<sup>37</sup>

---

<sup>37</sup> Intervista a G. Oberegelsbacher



## **CAPITOLO III:**

### **Il Temporary Management per l'export**

Come spiegato nel capitolo precedente, è stato evidenziato come le piccole e medie imprese italiane propendano per l'esportazione come strategia di internazionalizzazione. Tuttavia, tale strategia necessita di dispendio di tempo e comprovate capacità: occorre definire con precisione gli obiettivi, i costi, individuare le peculiarità del prodotto, valutandone i pregi e i difetti, i comportamenti, i bisogni e i concorrenti del mercato target, nonché studiare le soluzioni più adatte, ottimizzarne le prestazioni e contenere i possibili danni.

Le imprese di piccole o medie dimensioni (PMI) riscontrano problemi di varia natura durante il processo di internazionalizzazione.

Per prima cosa, nella maggior parte dei casi non sono dotate delle risorse economiche necessarie a sostenere un progetto di export.

Inoltre sono solitamente poco strutturate internamente, ovvero non dispongono nel proprio organico di figure manageriali, aventi competenze adeguate ad avviare un percorso di internazionalizzazione.

Non sono poche le imprese, nella maggioranza dei casi PMI, le quali non dispongono delle competenze necessarie per stendere un piano d'impresa adeguato, in cui vengano contemplati tutti i presupposti e le prospettive di un progetto di internazionalizzazione.

Il deficit di disponibilità a livello economico e culturale è un fattore che porta gli imprenditori a trascurare il necessario stadio di pianificazione.

Tuttavia, la complessità raggiunta dal mercato odierno ha spinto numerose PMI a voler reagire a tali cambiamenti. Oggi le aziende sono costrette a confrontarsi con ambienti sempre più instabili e con fenomeni sempre più

complessi. Basti pensare all'enorme sviluppo che hanno avuto le nuove tecnologie, che stanno man mano trasformando le dinamiche di ogni settore.<sup>38</sup>

Oppure alla crisi generata dalla pandemia COVID-19, la quale secondo uno studio condotto da Intesa Sanpaolo, Piccola Industria e Deloitte<sup>39</sup> ha spinto una PMI su due a voler intraprendere un percorso di internazionalizzazione, con l'obiettivo di espandere la propria presenza oltre confine e sviluppare i mercati esteri potenzialmente più interessanti per il proprio business.

Un'ulteriore evidenza a favore di questo argomento si trova in una ricerca realizzata da Confapi<sup>40</sup> (Confederazione Italiana Della Piccola E Media Industria Privata), dalla quale emergono chiaramente i bisogni formativi delle PMI italiane, anche a fronte di uno scenario economico globale che impone alle imprese una particolare propensione al mutamento.

Rispetto a ciò, si è infatti osservato che il 23% degli imprenditori intervistati si è detto cosciente del sussistere di condizioni di mercato contraddistinte da una intensa dinamica concorrenziale a livello internazionale. Un dato percentuale relativamente basso quello appena citato, ma è un punto di partenza per intraprendere un percorso di formazione che riguarda diverse aree aziendali, tra cui il comparto marketing e vendite, che richiede lo sviluppo di competenze a supporto del marketing per l'internazionalizzazione, per migliorare le capacità di negoziazione e le conoscenze in materia linguistica.

La profonda interdipendenza dei mercati al giorno d'oggi fa sì che la concorrenza sia estremamente agguerrita, anche a livello internazionale. Le PMI sono costrette a confrontarsi con realtà molto lontane geograficamente, aspetto al quale non erano abituate in precedenza.

Per di più, sempre più PMI si stanno rendendo conto che per intraprendere un progetto di export strutturato è necessario costruire una strategia che guardi al

---

<sup>38</sup> Bazzlerla, M., *La Gestione Della Complessità E Il Controllo Di Gestione In Azienda*, in Leading, 2018

<sup>39</sup> Pincetti, M, Lanzillo, E., Falcone, G., Grillo, F., *I bisogni delle PMI per la ripresa post-Covid La crisi come opportunità per evolvere i paradigmi aziendali.*, in Deloitte, 2020.

<sup>40</sup> *Imprese chiedono più formazione in comunicazione, management e ICT.*, 2018, in CONFAPI.

medio-lungo termine, al quale solitamente non viene data molta importanza, a favore invece di una gestione delle esigenze nel breve termine.<sup>41</sup>

Si stanno quindi allontanando sempre più dall'idea che fare export equivale solo alla gestione del processo di vendita, che equivale all'ultimo step del processo. È significativo inoltre evidenziare che, nella maggior parte dei casi, le imprese minori non dispongono al loro interno di risorse e competenze adeguate a costruire un processo di internazionalizzazione.

In aggiunta, nella maggior parte dei casi una piccola o media impresa dispone al suo interno di risorse in grado di gestire solo questioni di gestione ordinaria. Nel momento in cui si presenta una situazione straordinaria, le risorse interne non sono in grado di gestirla al meglio, in quanto o sono sature di lavoro e oppure non hanno le competenze adeguate.

In questo contesto la figura del Temporary Export può rappresentare una soluzione molto valida per affiancare, supportare e rafforzare le piccole e medie aziende.

Non appena si verificheranno le condizioni per cui l'azienda si consolida nel nuovo contesto, il ruolo del TEM verrà meno e il progetto continuerà sotto la guida e la gestione del personale interno.

Il percorso di internazionalizzazione è lungo e costoso e l'azienda, specialmente se di dimensioni medio piccole, necessita di un'ottimizzazione della gestione delle proprie risorse per poter minimizzare i rischi derivanti dall'investimento.

A tal fine, trova sempre più accoglienza l'approccio al mercato internazionale attraverso il supporto esterno di un Temporary Export Manager, in qualità di professionista con esperienza e competenza in grado di facilitare le

---

<sup>41</sup> Polese, F., *Un'Analisi Relazionale Dei Processi Di Internazionalizzazione Delle Imprese Minori: Il Ruolo Del Temporary Manager*, in ResearchGate, 2011

relazioni tra l'imprenditore e i mercati esteri ma anche in grado di fornire supporto all'interno del contesto aziendale.

### **3.1 Chi è il Temporary Export Manager?**

Come trattato in precedenza, le PMI solitamente intendono interfacciarsi ai mercati esteri mediante la modalità delle esportazioni, principalmente dirette.

Il Temporary Export Manager, come suggerisce il suo nome, è un figura professionale che si occupa della creazione di progetti di internazionalizzazione delle aziende, nello specifico è specializzata nel canale delle esportazioni.

*Il Temporary Export Manager* è un Manager focalizzato sullo sviluppo internazionale delle imprese. Svolge le mansioni di un export manager interno all'azienda, con la differenza che il TEM rimane un professionista indipendente, si inserisce per un periodo di tempo determinato in azienda e porta il suo bagaglio di esperienze in diverse realtà aziendali.

Il suo scopo è, appunto, quello di inserirsi in azienda come esterno e di portare a termine gli obiettivi richiesti dall'imprenditore entro un tempo prestabilito. Una volta completato questo percorso dev'essere in grado di "uscire" dall'azienda assicurandosi che essa possa proseguire i propri progetti di export senza il suo supporto.

È per tale motivo che molto spesso i *Temporary Export Manager* accompagnano le attività operative con momenti di formazione collaborando e trasferendo il proprio know-how alle figure interne alla azienda.

Il Temporary Export Manager, a differenza dell'agente commerciale, non lavora a provvigione, percepisce un compenso mensile fisso.

### 3.2 Le attività del Temporary Export Manager

Le attività principali di cui si occupa un Temporary Export Manager consistono in:

- Elaborazione di una strategia commerciale: prima di iniziare il vero percorso di ingresso nei mercati esteri, il Temporary Export Manager effettua un'analisi generale dell'azienda, un "check-up" che gli permette di conoscere in modo approfondito l'azienda, il personale, il prodotto, e realizza anche una valutazione dei punti forza dell'impresa e delle possibili aree di debolezza sulle quali intervenire.

Dopodiché il Temporary Export Manager procede a fare un'analisi di mercato e della concorrenza, volta ad individuare quali siano i mercati potenzialmente più interessanti per il business dell'azienda in questione. Avvalendosi anche delle proprie conoscenze determina poi quali siano i canali e gli interlocutori più adatti a cui presentare l'azienda.

- Attività operative: in questa fase avviene l'implementazione delle strategie ideate nella fase precedente. Si tratta dello step più importante del progetto, nel quale il Temporary Export Manager mette in pratica le decisioni prese e agisce in prima persona per raggiungere gli obiettivi prefissati. Inizierà quindi da una ricerca di controparti, se non possiede già un database con interlocutori in target a cui rivolgersi.

Dopodiché proseguirà con le attività di contatto delle controparti, che consistono in buona parte in *calling* e *e-mailing*.

A seconda dell'interesse dimostrato dalle controparti estere, il Temporary Export Manager può anche organizzare incontri, viaggi affiancando l'imprenditore. Per esempio, rientra tra le principali attività di un TEM la partecipazione insieme all'azienda alle fiere di settore,

occasioni molto importanti per conoscere potenziali nuovi clienti e instaurare con loro una relazione commerciale, che richiederà in seguito un intenso *follow-up*<sup>42</sup>.

Il Temporary Export Manager si occupa anche della fase di negoziazione e aiuta l'azienda nell'organizzazione di vendite e pagamenti internazionali.

- Formazione del personale interno: come accennato in precedenza, l'obiettivo di un Temporary Export Manager è quello di portare a termine la propria missione nel minor tempo possibile.<sup>43</sup> Ne deriva quindi che il Temporary Export Manager debba far sì che l'impresa prosegua in maniera indipendente il progetto da lui avviato, una volta che sarà terminato. Per fare ciò il Temporary Export Manager, durante il progetto, collabora con alcuni membri del personale e gli insegna il proprio metodo di lavoro. Inoltre, ha il compito di trasmettere le proprie conoscenze relativamente alle dinamiche del settore in questione, alle peculiarità del mercato.

### **3.2. Il ruolo del Temporary Export Manager**

Il Temporary Export Manager è una figura manageriale che si occupa principalmente di sviluppare un progetto di espansione del fatturato estero dell'azienda con cui collabora.

Questo ruolo è fondamentale per sopperire alla mancanza di pianificazione strategica delle azioni delle imprese minori nei confronti di mercati lontani. Molto spesso infatti le piccole e medie imprese si avvicinano a mercati lontani

---

<sup>42</sup> Con l'espressione follow up si intende un'attività di rinforzo della relazione commerciale iniziata, al fine di ricevere *feedback* e ottenere risultati commerciali.

<sup>43</sup> Intervista a Gianandrea Oberegelsbacher.

in maniera *spot*, sfruttando piccole occasioni che si presentano, senza avere un vero e proprio piano strategico che punti al medio-lungo termine.<sup>44</sup>

È un professionista indipendente, provvisto di partita IVA.

Viene ingaggiato dall'impresa esportatrice per un periodo di tempo limitato nel quale ha il compito di portare a termine gli obiettivi richiesti dal titolare. Solitamente un progetto di Temporary Export Management dura come minimo un anno, ma può arrivare fino anche a due o tre anni se si tratta di un progetto molto articolato, che magari comprende anche l'ingresso in un mercato complesso.

L'obiettivo rimane sempre quello di raggiungere i risultati nel minor tempo possibile, non nel rimanere ancorati ad un'azienda.

La principale mansione di un Temporary Export Manager è quella di ricercare contatti da sviluppare, fare attività di sales prospecting, ovvero identificare quali interlocutori siano maggiormente interessati al prodotto o servizio dell'azienda in questione e creare una relazione commerciale con essi.

Capita molto spesso che la figura del Temporary Export Manager venga confusa con quella dell'agente di commercio, soprattutto da parte degli imprenditori. La causa di tale confusione è da ricercarsi probabilmente nella relativamente breve storia della professione del Temporary Export Manager.

Negli ultimi anni, come abbiamo visto per la figura del Temporary Manager, la cultura del manager a Tempo è cresciuta, anche grazie a varie iniziative agevolative di alcune organizzazioni statali ma non è ancora diffusa in maniera capillare e ben chiara agli imprenditori.

In realtà i due ruoli - l'agente e il Temporary Export Manager - vengono separati da sostanziali differenze riguardanti la metodologia di lavoro, le mansioni svolte e i compensi spettanti.

---

<sup>44</sup> Polese, F., *Un'Analisi Relazionale Dei Processi Di Internazionalizzazione Delle Imprese Minori: Il Ruolo Del Temporary Manager*, in ResearchGate, 2011

L'agente commerciale si dedica solamente alla fase di promozione di contratti commerciali di vendita tra l'azienda committente e clienti potenziali.

Il Temporary Export Manager invece si occupa di strutturare un piano strategico per l'export ad hoc per l'azienda, trasmettendole le proprie conoscenze derivanti da anni di esperienza sul campo.

Inoltre il Temporary Export Manager lavora a stretto contatto con l'azienda, che sia in presenza o da remoto, mentre invece l'agente è più indipendente in questo senso.

In alcuni casi il Temporary Export Manager aiuta l'azienda esportatrice a trovare un agente o più agenti. Ha il compito di selezionarli e coordinarli. Questo fa intendere che le due figure siano in qualche modo correlate. Tuttavia svolgono mansioni diverse.

L'agente si occupa solamente dell'ultimo processo dello sviluppo commerciale, ovvero della vendita.

Il Temporary Export Manager adotta un approccio metodologico più analitico, strategico e integrato, ha competenze ed esperienze manageriali e ha quindi anche il compito di costruire una strategia che conduca alla fase di vendita.

Un'altra differenza tra le due figure risiede nella modalità di compenso: l'agente viene remunerato secondo un sistema provvigionale, basato sui volumi di fatturato da lui generati.

Al contrario, il Temporary Export Manager ha un compenso fisso mensile, il quale può essere integrato con una retribuzione provvigionale in accordo con l'azienda. Secondo il censimento condotto da TEM ITALIA S.r.l.<sup>45</sup> - società bresciana specializzata nella creazione di progetti export con Temporary Export Manager - nella maggior parte dei casi (circa il 50%) esiste una flessibilità che determina una remunerazione mista tra componenti fisse e di performance.

---

<sup>45</sup> Censimento Temporary Export Manager, 02 Marzo 2020.

Avendo chiarito la differenza tra il ruolo dell'agente commerciale e del Temporary Export Manager è bene ora approfondire in quali attività consista il ruolo di un Temporary Export Manager.

Ogni professionista di questo genere è indipendente ed esegue la sua missione seguendo un proprio metodo di lavoro, costruito nell'arco di un'esperienza pluriennale acquisita sul campo, di conseguenza è complesso definire una strategia univoca applicata dai Temporary Export Manager. Sono liberi professionisti e portano in azienda il proprio bagaglio di conoscenze ed esperienze.

Esistono due metodi a grandi linee che possono rispecchiare l'operato dei Temporary Export Manager in un'azienda:

- Approccio verticale: orientato maggiormente e quasi esclusivamente alla creazione di una rete commerciale.
- Approccio orizzontale: è un metodo più completo, nel quale il Temporary Export Manager entra in contatto con tutti i processi aziendali che influiscono sulla vendita all'estero, affinché questi siano funzionali allo sviluppo di mercati internazionali

Ho deciso di portare un esempio di strategia di un Temporary Export Manager, che ho avuto l'opportunità di intervistare. Il suo nome è Giuseppe Lavallo, offre servizi di Temporary Export Management, consulenza per l'internazionalizzazione e pone molta attenzione all'attività di Marketing<sup>46</sup> a sostegno di un progetto export. Ha un metodo di lavoro molto completo, che tocca molte aree aziendali: export, Marketing, comunicazione, brand, legale, produzione.

---

<sup>46</sup> L'espressione *Marketing* è da intendersi come attività atte a comprendere le esigenze del mercato, e i bisogni latenti dei consumatori. Per le aziende più strutturate si possono realizzare Focus Group o Indagini di mercato in questo senso. Per le aziende più piccole non è una scelta sostenibile.

Naturalmente l'attività principale di un Temporary Export Manager rimane lo sviluppo commerciale estero.

Ciò nonostante, alcuni Temporary Export Manager come Giuseppe Lavallo curano una serie di aspetti che, anche se indirettamente, condizionano la vendita all'estero.

Egli infatti si pone come figura di riferimento per lo sviluppo estero a tutto tondo. Questo comporta una grande conoscenza del mondo dell'export e una visione d'insieme per quanto riguarda tutte le azioni che possono condizionare il processo di vendita.

Infatti l'atto della vendita non dipende solamente dalla capacità del responsabile commerciale, che in questo caso è il Temporary export manager, di promuovere il prodotto nella maniera più adatta alle sue caratteristiche. Altri fattori come l'immagine del brand, il materiale di comunicazione e le leve del marketing sono fondamentali per la buona riuscita del processo.<sup>47</sup>

È per questo che Giuseppe Lavallo nelle sue missioni adotta un approccio orizzontale, con l'obiettivo di coordinare tutte le aree aziendali affinché contribuiscano nella maniera più funzionale allo sviluppo commerciale estero. Egli si occupa di analizzare il mercato mediante tecniche di marketing, disciplina che comprende *“l'insieme delle conoscenze, delle competenze, delle attività e degli strumenti utilizzati dall'impresa ai fini della creazione di valore per i diversi stakeholder e per la società in generale attraverso la comprensione, la gestione e il controllo delle relazioni con il mercato”*.<sup>48</sup>

L'obiettivo è quindi individuare i bisogni del mercato al fine di fornire ai clienti, o potenziali tali, il prodotto o servizio più adatto alle loro esigenze.

Gli interlocutori con i quali si interfaccia solitamente un Temporary Export Manager sono i *buyer* o i distributori esteri.

---

<sup>47</sup> Intervista Giuseppe Lavallo

<sup>48</sup> Fiocca R., Sebastiani R., *Politiche di marketing e valori d'impresa*, 2015

Con il termine *buyer* si intende la figura all'interno dell'azienda della controparte estera che sia responsabile degli acquisti, ovvero che si occupi di gestire il flusso di approvvigionamento dei beni e dei servizi necessari per la realizzazione degli obiettivi dell'azienda.

Il distributore invece è un fornitore di beni e/o servizi di diversi marchi. Si pone come intermediario tra il produttore e il cliente.

Non sempre è sufficiente dichiarare che il proprio prodotto sia *Made in Italy*, e certificato. Sicuramente è un valore che attrae l'interesse dei buyer considerando che il *Made in Italy* è sinonimo di alta qualità nel mondo, ma non sempre è l'elemento determinante che porta il cliente a decidere di acquistare quel prodotto.

In alcuni casi è utile adattare il proprio prodotto alle esigenze del mercato, specialmente se si tratta di un mercato lontano sia geograficamente, ma soprattutto culturalmente (si veda capitolo 4, case study).

È bene infatti che l'impresa, ogni qual volta si trovi in una fase di cambiamento, come può essere l'ingresso in un nuovo mercato estero, effettui un'analisi relativa alle specificità dei prodotti, dei processi e dei mercati, al fine di coordinarsi e rispondere alle esigenze eterogenee dei mercati.<sup>49</sup>

La scelta del mercato di destinazione rappresenta una delle mansioni più importanti svolte da un Temporary Export Manager.

Una volta conosciuta l'azienda con cui andrà a collaborare si dedica ad un'analisi di mercato volta a definire quale paese o quali paesi siano potenzialmente più interessanti per il business dell'azienda esportatrice.

---

<sup>49</sup> Polese, F., *Un'Analisi Relazionale Dei Processi Di Internazionalizzazione Delle Imprese Minori: Il Ruolo Del Temporary Manager*, in ResearchGate, 2011

Se si tratta di una PMI generalmente si seleziona un solo paese<sup>50</sup>, quantomeno in una fase iniziale. Più raramente si decide di promuovere lo sviluppo commerciale estero di una PMI in di diversi paesi contemporaneamente.

Di conseguenza la scelta del mercato dev'essere molto accurata e basata su dati oggettivi.

Il Temporary Export Manager agisce in questo modo: raccoglie dati relativi al tipo di business, al settore, al prodotto, dati di import-export. Dopodiché, sfruttando anche le proprie conoscenze, viene guidato da questi dati per individuare quale mercato rappresenti l'opportunità migliore per l'espansione commerciale dell'azienda.

Una volta effettuata la scelta del mercato o mercati potenziali il Temporary Export Manager imposta una strategia d'ingresso.

I social media possono rappresentare una fonte di informazioni utili alla conoscenza del mercato scelto.

L'attività cosiddetta di "Social Media Mining"<sup>51</sup> prevede una raccolta di informazioni tramite utilizzo di social media, che ci permettano di pianificare nella maniera più opportuna le azioni da eseguire sui mercati internazionali.

Il concetto di *mining* consiste nell'estrarre da un'analisi dei social media le informazioni necessarie a reperire dati utili alla conoscenza del mercato (Marketing) e alla stesura di un piano strategico per l'export.

Si possono reperire informazioni importanti riguardo per esempio le preferenze dei consumatori di un certo mercato relativamente ad un determinato prodotto. Monitorando le campagne pubblicitarie digitali realizzate da brand e negozi del mercato scelto si può comprendere quali siano i prodotti di un determinato settore che vanno per la maggiore.

---

<sup>50</sup> Intervista a Giuseppe Lavalle

<sup>51</sup> Lavalle, G., Marmo, R., *Social media mining dei mercati esteri. Trovare informazioni nei social media per pianificare le azioni sui mercati internazionali*, StreetLib, 2017

Inoltre, si possono monitorare le reazioni degli utenti ai post promozionali e apprendere anche informazioni sulla cultura e la percezione di un prodotto o di un messaggio.

Si tratta di un modo per conoscere i mercati operando da remoto.

Naturalmente sono indicazioni di massima, che necessitano in seguito di una controprova sul campo, con l'obiettivo di verificare se le informazioni percepite attraverso i social media trovano una corrispondenza nella realtà.

Queste analisi risultano utili nella fase di costruzione del piano export, documento necessario all'individuazione della corretta strategia per il processo di internazionalizzazione verso il mercato estero d'interesse per l'azienda.

Il Temporary Export Manager ha il compito di guidare l'azienda a prendere decisione sulla base di dati concreti.

Fin dalla prima fase, cosiddetta di *check-up*, il Temporary Export Manager deve verificare che l'azienda sia pronta per un progetto di espansione estera e se le convenga intraprenderlo.

Un'ulteriore funzione di cui si può occupare un Temporary Export Manager è la comunicazione di un brand, soprattutto la parte relativa alla comunicazione per i mercati esteri.

È importante curare questo aspetto per assicurarsi che il brand comunichi un messaggio univoco con ogni mezzo o strumento di cui si avvale. Che si tratti di comunicazione *online* - quindi social media, Google Ads - oppure di comunicazione *offline* - come può essere la creazione di un booklet, la realizzazione di uno shooting fotografico - l'immagine del brand deve essere la medesima.

Il Temporary Export Manager in questo caso è coinvolto al fine di controllare che i messaggi comunicati dal *brand* vadano appunto nella stessa direzione, in

modo da presentarsi alle controparti estere con una *brand identity*<sup>52</sup> ben chiara e precisa.<sup>53</sup>

Non sempre è il Temporary Export Manager ad occuparsi in prima persona della creazione di contenuti di comunicazione ma è fondamentale che dialoghi con le figure all'interno dell'azienda (es. il direttore artistico) o esterne (es. agenzia di comunicazione) che se ne occupino per concordare una linea da seguire.<sup>54</sup>

Il lavoro del Temporary Export Manager è sostanzialmente quello di *ingegnerizzare* un processo che porti alla vendita<sup>55</sup>.

È bene considerare il momento della vendita come l'ultima fase di un processo articolato che si colloca a monte.

Esso prevede:

- Un'analisi di mercato
- Un'analisi della concorrenza
- La scelta del mercato
- La costruzione di un piano export
- La predisposizione di materiale di comunicazione adatto ad una clientela estera
- La definizione del *pricing*: è necessario proporre un prodotto che rimanga all'interno di un determinato *range* di prezzi. Viene definito secondo i bisogni del buyer, che a sua volta fa attenzione al pricing più accettabile per il consumatore finale.

---

<sup>52</sup> "La *brand identity* può essere intesa sia come l'insieme degli elementi di riconoscimento del brand (nome, simboli, logo, slogan, jingle, ecc.) che agevolano il consumatore nell'identificazione distintiva di un'alternativa di offerta, sia come il complesso dei valori imprenditoriali che contraddistingue un brand fin dalla nascita e che ne determina l'evoluzione futura; la *brand identity*, infatti, riflette l'orientamento e gli obiettivi dell'azienda, oltre che la personalità e i valori della marca." GlossarioMarketing.it

<sup>53</sup> Intervista a Giuseppe Lavallo

<sup>54</sup> Intervista a Giuseppe Lavallo

<sup>55</sup> Intervista a Giuseppe Lavallo

Il Temporary Export Manager mette di conseguenza in atto una serie di azioni necessarie al raggiungimento del risultato finale del progetto, ovvero la vendita. Il mancato raggiungimento di tale obiettivo equivarrebbe ad un insuccesso del progetto e verrebbe meno la presenza del Temporary Export Manager. È importante tuttavia sottolineare che si tratta di un risultato di un lungo processo che il Temporary Export Manager costruisce e coordina.

Da ciò ne deriva che la figura del Temporary Export Manager non rappresenta solo un ruolo commerciale, ma è una mansione che attiene all'ingegnerizzazione di un processo che conduce all'aumento del fatturato.

Tant'è vero che le azioni svolte da un Temporary Export Manager per lo sviluppo dei mercati esteri possono risultare vantaggiose anche per il mercato locale nel quale l'azienda è già presente.

Una piccola impresa italiana che inserisce un *TEM* ne gioverà anche in termini di:

- ottimizzazione dell'efficienza
- migliore organizzazione della struttura aziendale
- migliore conoscenza del settore
- introduzione di innovativi metodi di *problem solving*

Quelle sopra elencate sono azioni che un *TEM* effettua per i mercati esteri ma che si riflettono inevitabilmente anche sul mercato locale.

La figura del Temporary Export Manager risulta essere quindi molto utile soprattutto per le PMI che non dispongono di alcuna conoscenza o competenza interna in materia di internazionalizzazione. Il Temporary Export Manager si pone come figura di riferimento per guidare passo dopo passo l'impresa nella definizione delle scelte strategiche per entrare nel mercato internazionale e arrivare al risultato finale, vendita, che è l'obiettivo del Temporary Export Manager.

Il Temporary Export Manager è in grado di fornire gli strumenti necessari alla strutturazione di un progetto di internazionalizzazione da zero.

Una piccola impresa che non è mai entrata in contatto con i mercati internazionali e non dispone internamente di risorse e competenze adeguate allo sviluppo di tale processo può avvalersi della collaborazione con un Temporary Export Manager per velocizzare un processo (sviluppo estero) che sarebbe risultato molto dispendioso in termini di tempo se fosse stato gestito internamente.

Il TEM si introduce in azienda con un bagaglio di esperienze internazionali tali da poter individuare quali siano gli step da intraprendere per una determinata azienda, quali siano le eventuali aree di intervento da riparare per favorire lo sviluppo estero ed è in grado di reagire a possibili ostacoli che emergono lungo il percorso poiché molto probabilmente li ha già affrontati nelle sue precedenti esperienze.

Il TEM dev'essere in grado di individuare gli strumenti adatti alla azienda con la quale collabora.<sup>56</sup>

Sempre più aziende stanno adottando il metodo digitale *dell'e-commerce* anche per vendere all'estero<sup>57</sup>, soprattutto a partire dall'anno 2020. La pandemia causata dal Covid-19 ha innescato un processo di digitalizzazione dell'export finalizzato a controbilanciare il crollo del commercio attraverso i canali tradizionali riscontrato nel 2020.

Tuttavia, questo strumento non è necessariamente adeguato ad ogni tipo di azienda, settore o prodotto<sup>58</sup>.

Il compito del TEM è quindi quello di stabilire quale sia lo strumento di vendita migliore per l'azienda.

---

<sup>56</sup> Intervista a Giuseppe Lavallo

<sup>57</sup> Osservatorio Export Digitale, Politecnico di Milano

<sup>58</sup> Intervista a Giuseppe Lavallo

Inoltre, se si sceglie di adottare l'e-commerce, è bene individuare in seguito quale tipo di e-commerce sia più adatto alle esigenze dell'impresa. Esso infatti può essere verticale, orizzontale, b2c, b2b, ecc.

Anche in merito all'e-commerce: si tratta sempre di attuare un'ingegnerizzazione di un processo che punta a individuare quali siano i bisogni, o meglio quale sia il "viaggio d'acquisto" intrapreso dai clienti e identificate le caratteristiche della *buyer persona*.

Per quanto riguarda le modalità di lavoro di un Temporary Export Manager non vige una regola univoca. Può concordare con l'azienda di svolgere la propria mansione da remoto o in presenza.

Tuttavia, al fine di assicurare la buona riuscita del progetto è fondamentale che si crei una solida collaborazione tra il TEM e i referenti aziendali. Ne deriva che, soprattutto nelle fasi iniziali dei progetti, il TEM si rechi fisicamente in azienda per conoscerne al meglio le caratteristiche e per avere maggiori elementi di valutazione per poter stilare un piano strategico adeguato.

Spesso i TEM svolgono una SWOT Analysis<sup>59</sup> al fine di avere un quadro ben chiaro dei tratti distintivi di un'azienda.

Il Temporary Manager in sostanza è una figura che ha il compito di avere una visione d'insieme, a 360° gradi, sulle dinamiche del mercato e dell'azienda con cui collabora al fine di per trovare le soluzioni migliori per raggiungere gli obiettivi prefissati. Significa avere le competenze e le nozioni per inquadrare correttamente il percorso da intraprendere ed evitare eventuali ostacoli che si presentano lungo il percorso.

---

<sup>59</sup> L'espressione SWOT sta per Forze, Debolezze, Opportunità e Minacce. Le forze e le debolezze sono interne all'azienda, aspetti sui quali si ha un certo controllo e che si possono cambiare. Le opportunità e le minacce sono esterne - elementi che si verificano al di fuori della vostra azienda, nel mercato generale. Si possono sfruttare le opportunità e proteggersi dalle minacce, ma non si può cambiarle. Alcuni esempi includono i competitor, i prezzi delle materie prime e i trend di acquisto dei clienti.

### **3.4 Come si diventa Temporary Export Manager?**

La carriera del Temporary Export Manager non prevede un iter formativo univoco e uguale per ogni professionista di questo tipo. Complice il fatto che sia una professione relativamente nuova in Italia.

Il background di un Temporary Export Manager può prevedere esperienze che un altro Temporary Export Manager non ha.

L'elemento che li accomuna invece è la mansione che svolgono: la gestione di mercati esteri e l'obiettivo di incrementare il fatturato estero dell'azienda con cui collaborano.

In occasione del mio stage presso TEM ITALIA S.r.l. ho avuto l'opportunità di intervistare Giuseppe Lavallo, Temporary Export Manager con esperienza pluriennale nel settore pelletteria, tessile e macchinari agricoli. Egli ha iniziato il suo percorso lavorativo operando all'estero, in medio oriente precisamente. I suoi clienti iniziali non erano aziende italiane intenzionate ad intraprendere un percorso di espansione internazionale, ma erano delle imprese collocate in medio oriente alla ricerca di fornitori italiani. Di conseguenza Giuseppe Lavallo ha iniziato come Temporary Sourcing Manager, occupandosi di cercare realtà operanti sotto private label non presenti nelle fiere e che quindi necessitavano di una ricerca più approfondita. In fiera infatti si possono trovare maggiormente società che commercializzano un prodotto. I produttori, i laboratori sono più difficili da individuare, dato che non possiedono un brand da pubblicizzare.

Questa esperienza ha permesso a G. Lavallo di instaurare una relazione con queste imprese italiane, le quali successivamente gli hanno chiesto di svolgere per loro l'operazione inversa, ovvero una ricerca di clienti in mercati esteri.

Questo è un esempio peculiare di un percorso che porta a diventare Temporary Export Manager. Non è l'unico possibile.

La maggior parte dei Temporary Export Manager ha un passato da Export manager dipendente e, avendo maturato nel corso del tempo una consolidata esperienza lavorativa sul campo, decide di mettersi in proprio per trasmettere le proprie competenze a diverse realtà.

La motivazione è un altro fattore importante per diventare Temporary Export manager: mettersi a disposizione di più imprese significa voler accettare ogni giorno sfide nuove. Ogni azienda è una realtà a sé stante, con la propria storia, i propri problemi, le proprie dinamiche interne.

Il Temporary Export Manager deve di conseguenza avere anche una spiccata propensione ad affrontare ostacoli molto differenti tra loro e portare in azienda soluzioni innovative.

Negli ultimi anni alcuni istituti nazionali hanno intrapreso iniziative aventi lo scopo di formare professionisti dell'export certificati.

In primis ICE, Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane, ha organizzato nel 2016 la prima edizione della TEM Academy.

Si trattò di un percorso formativo rivolto ai professionisti dell'export che ha affrontato diverse tematiche legate al commercio internazionale.

Il corso, seguito anche dal Temporary Export Manager da me intervistato<sup>60</sup>, è stata un'esperienza che ha permesso ai partecipanti di acquisire nozioni relative a varie discipline:

- Marketing internazionale
- contrattualistica internazionale,
- approfondimenti sulle condizioni di vendita internazionale.
- strumenti di pagamento del commercio internazionale

---

<sup>60</sup> Intervista a Giuseppe Lavallo

- lezioni sugli Incoterms (International Commercial Terms), ovvero quelle *“regole atte a identificare in modo univoco la ripartizione dei costi connessi al trasporto della merce ed il momento in cui avviene il passaggio dei rischi e delle responsabilità dal venditore al compratore”*.<sup>61</sup>
- fondamenti riguardo la fiscalità internazionale
- Analisi e Ricerche di mercato
- dogane,
- I.V.A.,
- e-commerce per l'internazionalizzazione.

Si tratta di questioni legate al mondo dell'internazionalizzazione, ma non solo riguardo il processo di vendita.

La funzione di questo corso<sup>62</sup> è stata quindi quella di acquisire una serie di nozioni teoriche riguardo lo sviluppo di un progetto internazionale, che vanno ad aggiungersi alle competenze maturate sul campo.

Grazie a questo bagaglio di conoscenze è possibile costruire progetti in maniera più consapevole, secondo una logica più strutturata, basata su una corretta ed approfondita raccolta di dati per la scelta della strategia da implementare sul mercato.

Da ciò ne deriva che il Temporary Export Manager è una figura che deve possedere molte competenze. Nonostante ciò, non necessariamente deve metterle in pratica tutte in prima persona in uno stesso progetto.

Le nozioni apprese grazie al corso TEM Academy di ICE fanno parte di un *know-how* che un TEM deve avere e dee sfruttare all'occorrenza.

Ad esempio, se un'azienda italiana ha la volontà di stringere una collaborazione con un agente commerciale all'estero è bene tener presente le regole dei contratti di agenzia internazionale. In questo caso il TEM può sfruttare le conoscenze approfondite da ICE per segnalare all'azienda eventuali criticità che si possono

---

<sup>61</sup> sacesimest.it

<sup>62</sup> Intervista a Giuseppe Lavallo

presentare in questo genere di situazione. Nel caso specifico la questione può riguardare la scelta del diritto applicabile ai contratti di agenzia internazionale, in modo da tutelare l'azienda da eventuali rischi in materia giuridica. Una volta che il TEM ha individuato le possibili criticità può suggerire all'azienda di rivolgersi ad un professionista specializzato in diritto del commercio internazionale.

Il Temporary Export Manager deve quindi essere una figura di riferimento per tutte le fasi di preparazione all'export e deve essere in grado di individuare eventuali problemi, ancor prima che insorgano.

Nel 2020 ICE ha deciso di avviare un'altra iniziativa chiamata D-TEM Academy.

Si tratta di una sorta di corso di aggiornamento per Digital Temporary Export Manager, con un focus sulla dimensione digitale dell'export, aspetto preso sempre più in considerazione anche dalle PMI italiane.

Con questo corso, ICE si prefissò l'obiettivo di aggiornare le competenze di cento professionisti, potenziando le conoscenze manageriali specifiche, con particolare riferimento ai temi del marketing e della strategia digitale, strumenti di fondamentale importanza per l'attivazione di processi innovativi di internazionalizzazione.<sup>63</sup>

Alla D-TEM Academy hanno partecipato esclusivamente liberi professionisti. Non era permesso a dipendenti di aziende o associazioni di seguirlo, proprio perché l'obiettivo era quello di formare Digital Temporary Export Manager, che non sono altro che TEM con una forte conoscenza e propensione all'ambito digitale.

I temi maggiormente trattati sono stati:

- *social media management*
- tecniche di *branding e storytelling*

---

<sup>63</sup> [expotraining.ice.it](http://expotraining.ice.it)

- gestione dei canali *e-commerce, marketplace*
- *cyber security, blockchain*
- pagamenti internazionali
- nuovi *Incoterms 2020*
- finanziamenti e gare internazionali
- strumenti pubblici di sostegno all'internazionalizzazione.<sup>64</sup>

A proposito di della D-TEM Academy esiste un dibattito nella community dei Temporary Export Manager.

È opinione comune che il corso sia di valore e funzionale all'aggiornamento delle competenze dei Temporary Export Manager. Tuttavia la maggior parte ritiene che gli strumenti digitali siano un supporto complementare alle attività di un TEM.

Non esiste uno scontro tra la strategia tradizionale e la strategia digitale. Entrambi possono concorrere allo sviluppo internazionale di un'azienda. La strategia più tradizionale, quindi una modalità di vendita non digitale, può essere affiancata, supportata e per certi versi migliorata e resa più efficace dagli strumenti tecnologici di cui oggi disponiamo (Google, social media, *advertising online*).

### **3.5 I vantaggi di un intervento di Temporary Export Management**

Dopo aver chiarito le caratteristiche principali della figura del Temporary Export Manager è doveroso approfondire le motivazioni per le quali per un'impresa, specialmente se di piccole dimensioni, la collaborazione con un TEM possa rappresentare un vantaggio competitivo.

- Vantaggio economico:

---

<sup>64</sup> [exportrainig.ice.it](http://exportrainig.ice.it)

Come già accennato in precedenza, un Temporary Manager, grazie al suo intervento, permette alle imprese di velocizzare il processo senza gravare sulla struttura dei costi a lungo termine. Il reclutamento temporaneo di un TEM rappresenta un costo variabile per l'azienda ed è anche meno gravoso rispetto all'assunzione di un export manager.

L'obiettivo di un TEM è infatti quello di “lavorare per rendersi inutile il più presto possibile”.<sup>65</sup>

Un contratto di Temporary Management è molto flessibile, viene strutturato a seconda del budget di cui dispone l'azienda mensilmente.<sup>66</sup>

Ad un Temporary Manager spetta un compenso che fa riferimento alle giornate effettive di lavoro.<sup>67</sup>

Di conseguenza, se il budget è limitato si può strutturare un tipo di intervento *half-time*, che prevede una o due giornate lavorative a settimana.

Non prevede inoltre oneri supplementari, che sono normalmente inclusi in un contratto di assunzione a tempo indeterminato.

- Esperienza e competenze:

Inoltre la sua attività è preferibile nella maggior parte dei casi a quella interna all'azienda poiché solitamente le PMI non dispongono nel proprio organico di risorse e competenze preparate a strutturare un progetto di sviluppo commerciale all'estero.

Il Temporary Export Manager, invece, è una figura senior nel suo ambito. Conosce in modo approfondito il contesto dei mercati internazionali e le dinamiche legate alle differenze culturali.

---

<sup>65</sup> Intervista a G. Oberegelsbacher

<sup>66</sup> Intervista a G. Oberegelsbacher

<sup>67</sup> Oberegelsbacher, G., *Chi è il Temporary Manager*, in *Leading Magazine*, 26 luglio 2018

Inoltre possiede anche importanti competenze linguistiche. Tutti i TEM conoscono almeno l'inglese a livello professionale. Si tratta della condicio sine qua non per potersi interfacciare con i mercati esteri.

Secondo uno studio condotto da TEM ITALIA S.r.l.<sup>68</sup> - community di TEM più grande d'Italia – accanto all'inglese, le lingue più conosciute dai Temporary Export Manager sono:

- il francese (67%),
- lo spagnolo (49%)
- il tedesco (25,5%)

Di conseguenza le lingue maggiormente parlate, almeno in Europa, sono conosciute da una buona percentuale dei TEM.

- *Problem Solving:*

Un ulteriore vantaggio che un'impresa può trarre dalla collaborazione con un TEM è la sua capacità di *problem solving* e *decision making*.

Si nota che queste abilità conferiscono al Temporary Manager un alto livello di competenza in materia di imprenditorialità e di gestione aziendale.

Il TM porta in azienda soluzioni innovative poiché non è condizionato da dinamiche aziendali interne e riesce a guardare ai problemi con “lucidità” dato che è una figura esterna.

L'imprenditore in concreto, affida la gestione di alcune aree aziendali al Temporary Export Manager, il quale deve perciò avere una spiccata propensione alla risoluzione di problemi che insorgono durante la missione.

È importante quindi che si instauri tra l'imprenditore e il TEM una relazione di fiducia.

---

<sup>68</sup> Censimento Temporary Export Manager, 02 Marzo 2020.

- Operatività:

Il Temporary Export Manager è una figura operativa.

A differenza di un consulente, che ha il compito di fornire consigli, suggerimenti sulle scelte più corrette da intraprendere, il TEM esegue in prima persona la strategia da lui ideata.

È una figura manageriale fortemente orientata al raggiungimento del risultato. Costruisce e mantiene nel tempo la relazione con gli interlocutori esteri, facendo in modo che si creino delle collaborazioni durature, le quali verranno poi affidate ai dipendenti interni all'azienda una volta che il progetto sarà ultimato.

- Formazione interna:

Non da ultimo la possibilità di assorbire competenze da una figura esperta.

Una piccola impresa ha l'opportunità di apprendere nozioni, metodologie, know-how relativi al mondo dell'export, competenze che rimarranno e che servono a rendere autonoma la gestione del progetto una volta che l'intervento del TEM sarà terminato.

### **3.6 Export Digitale e Digital Export Manager**

Negli ultimi anni si è diffuso in maniera capillare l'utilizzo delle nuove tecnologie digitali in molti ambiti. Inoltre, con l'avvento della pandemia Covid-19, il ricorso a questi strumenti ha visto un'enorme crescita, dovuta alla possibilità fornita da queste tecnologie di sopperire all'impossibilità di fare export in modo più tradizionale, ovvero tramite viaggi e fiere.

L'e-commerce rappresenta il 30% del PIL mondiale ed è in costante crescita. Sono in aumento anche gli acquirenti online e gli e-consumer dall'estero.<sup>69</sup>

Il mondo dell'economia sta subendo un processo di digitalizzazione e il ruolo del Temporary Export Manager si sta adeguando a questa trasformazione.

Facendo prima un passo indietro, è bene chiarire cosa si intenda con l'espressione "Export digitale".

Si tratta di una modalità di ingresso nei mercati esteri mediante l'utilizzo di strumenti e strategie digitali.

Nello specifico, si tratta di vendite all'estero in cui l'ordine è emesso tramite canali *online*.<sup>70</sup>

Internet costituisce un veicolo inevitabile per lo sviluppo dell'eccellenze italiane verso i mercati esteri, e, in particolar modo, per quelli che dispongono di consumatori molto propensi all'utilizzo di internet per effettuare acquisti.<sup>71</sup>

In Italia, l'export digitale rappresenta oggi circa il 7% dell'export totale dei beni. È un fenomeno in crescita ma non rappresenta ancora una percentuale importante, considerando le potenzialità che offre.

In Europa il paese più innovativo in questo senso è il Regno Unito, che sfrutta anche la diffusione così ampia dell'inglese per favorire l'export.

È doveroso tuttavia attuare una distinzione tra i canali di vendita:

- B2C (Business to Consumer): orientate al consumatore finale
- B2B (Business-to-business): orientato ad operatori del settore, come ad esempio distributori, importatori.

Per quanto riguarda il canale B2C, il settore trainante è quello del *fashion*, seguito poi da alimentare e Home design.<sup>72</sup> è un canale sicuramente in rapida

---

<sup>69</sup> RAPPORTO ICE 2019-2020 L'Italia nell'economia internazionale

<sup>70</sup> Osservatorio Export Digitale, Politecnico di Milano

<sup>71</sup> Bertoli, G., *Editoriale. L'export digitale dell'Italia e i social media*, il Mulino, 2017

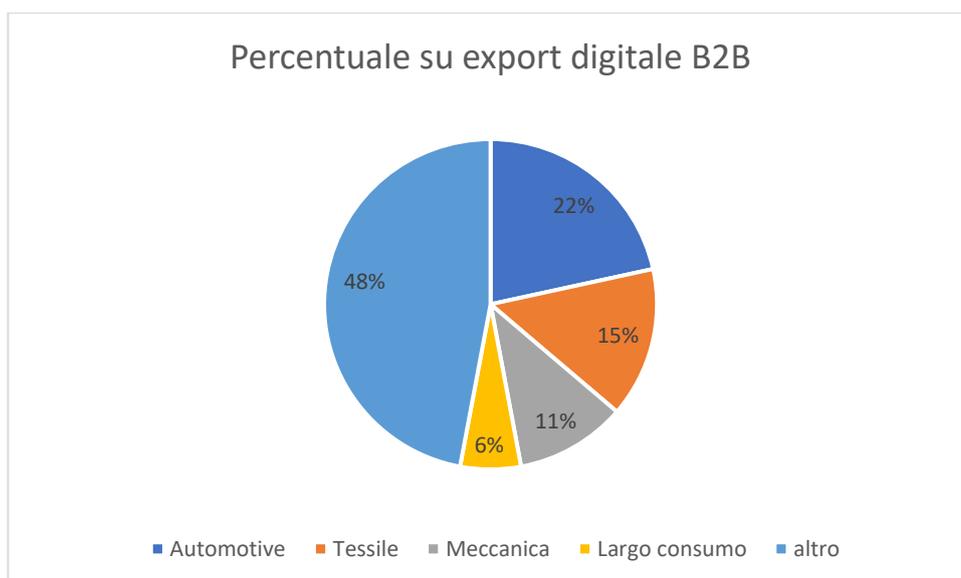
<sup>72</sup> Osservatorio Export Digitale, Politecnico di Milano

crescita, la quale ha accelerato nell'ultimo anno a causa della pandemia covid-19, che ha costretto i consumatori ad acquistare direttamente da casa, e quindi attraverso canali digitali. La crescita nel 2020 ha riguardato maggiormente il settore agroalimentare, farmaceutico e l'arredamento.

Il canale B2B, invece, ha una crescita piuttosto stabile, e rappresenta una novità nell'ambito dell'export digitale.

I settori principali che coinvolge sono:

- *l'automotive* (22%)
- il tessile (15%)
- la meccanica (11%)
- il largo consumo (6%)



Fonte immagine: rielaborazione dati dell'Osservatorio di Export Digitale

Tra i Marketplace più diffusi per intraprendere un percorso di export digitale spiccano:

- *Alibaba*, grande società cinese leader mondiale per l'interscambio online B2B. È in grado di mettere in contatto produttori, fornitori, distributori, buyer di ogni settore. La piattaforma sta trasformando totalmente il

mercato, anche in ambito retail, per cui i consumatori sono sempre più inclini a effettuare acquisti online di prodotti anche stranieri.

- *Amazon*, piattaforma leader mondiale per il canale B2C. Di recente ha anche attivato un canale B2B (*Amazon Business*)<sup>73</sup>

Oltre ai vari Marketplace, rientrano nell'ambito dell'export digitale anche:

- le piattaforme di *matchmaking*: strumenti in grado di far incontrare virtualmente i principali *player* di un settore. Un esempio di questi, verticale sul settore della subfornitura meccanica è *Techpilot*<sup>74</sup>, che mette in contatto buyer (soprattutto di nazionalità tedesca) e fornitori. Vengono pubblicate dal buyer sulla piattaforma le richieste di offerta con allegato il disegno tecnico, dopodiché la piattaforma invierà la richiesta ai fornitori in grado di eseguirla. In questo modo si crea un *match*, che attraverso un metodo più tradizionale sarebbe stato molto più dispendioso in termini di tempo.

È significativo sottolineare che, al fine di instaurare una relazione duratura con i buyer rimane comunque fondamentale la presenza di una figura umana adibita alla gestione del rapporto commerciale con la controparte estera.

- fiere virtuali: nel corso dell'anno 2020, le fiere sono state sospese a causa della diffusione a livello mondiale del virus Covid-19. Per sopperire a tale mancanza molti organizzatori hanno deciso di proporre una versione virtuale delle fiere, che solitamente prevede la possibilità per le imprese di avere uno stand virtuale all'interno di una piattaforma online creata ad hoc per l'evento. esiste inoltre la possibilità di prenotare appuntamenti con i partecipanti alla fiera.

---

<sup>73</sup> [business.amazon.it](https://business.amazon.it)

<sup>74</sup> [techpilot.it](https://techpilot.it)

- incontri virtuali B2B: si tratta di incontri solitamente organizzati da enti istituzionali quali per esempio l'ICE o le Camere di Commercio. Queste occasioni offrono la possibilità di pianificare incontri virtuali *one-to-one* con buyer del proprio settore.

Sicuramente gli strumenti digitali rappresentano un considerevole supporto per le PMI, ma è doveroso evidenziare come rimanga in ogni caso fondamentale la presenza in azienda di una figura manageriale che, oltre a possedere conoscenze in ambito digitale, abbia esperienza in materia di internazionalizzazione.<sup>75</sup>

Ne deriva quindi la decisione di ICE di organizzare un'iniziativa di formazione di Digital Temporary Export Manager, ovvero la D-TEM, di cui si è trattato in precedenza.

### **3.6 Local Export Manager (LEM)**

Spesso, al fine di entrare in contatto con mercati particolarmente complessi e lontani, sia geograficamente che culturalmente, si rende necessaria una presenza permanente nel mercato di destinazione.

In questo contesto si colloca la figura del LEM (Local Export Manager), chiamato anche Country Manager o Resident Manager.

La loro caratteristica principale è quella di avere la residenza nel mercato target di destinazione.

Secondo il censimento condotto da TEM ITAIA S.r.l.<sup>76</sup>, il 13% dei Temporary Export Manager, possiedono la residenza o un domicilio all'estero.

Si tratta di figure profondamente inserite nel mercato di destinazione, del quale conoscono le dinamiche e i metodi migliori per far ingresso nel mercato.

---

<sup>75</sup> *L'export digitale come volano per l'internazionalizzazione*, in SACE-SIMEST, 2020.

<sup>76</sup> Censimento Temporary Export Manager, 02 Marzo 2020.

Spesso si tratta di figure che nel tempo si sono costruite una fitta rete di contatti utili ad instaurare collaborazioni con partner locali, istituzioni, enti nazionali e organizzazioni del settore.

Un mercato che richiede un Local Export Manager è sicuramente l’Africa, area molto complessa, nel quale vigono delle dinamiche tali per cui aziende esterne riscontrano molte difficoltà ad interfacciarsi con il mercato senza un supporto fornito da un partner locale.

### **3.8 Gli ostacoli affrontati dai Temporary Export Manager**

Il tessuto imprenditoriale italiano è composto principalmente da piccole e medie imprese, come abbiamo già visto.

Questo aspetto prevede sia lati positivi che lati negativi. Solitamente se PMI italiane rappresentano delle realtà di eccellenza nel proprio business e sono spesso leader del settore.

La problematica che può emergere da realtà molto piccole, spesso a conduzione familiare, riguarda le dinamiche interne ad essa.

Le imprese familiari si fondano su strette relazioni interne e spesso queste condizionano le scelte strategiche relative all’azienda.

Questo è il motivo per cui il Temporary Manager dalla prospettiva interna di una PMI è spesso visto come un corpo estraneo ma è evidente che può fare la differenza nello sviluppo internazionale fornendo un punto di vista oggettivo e una panoramica delle dinamiche del mercato.

In questo contesto subentrano le capacità relazionali di questa figura professionale. Il Temporary Manager, soprattutto nei confronti delle PMI, dev’essere in grado di trovare il giusto dialogo con l’imprenditore e i dipendenti

aziendali, al fine di favorire la buona riuscita del progetto.<sup>77</sup> Deve essere inoltre in grado di dimostrare all'imprenditore di poter contribuire positivamente al raggiungimento degli obiettivi da lui richiesti.

Deve riuscire ad inserirsi senza farsi condizionare da eventuali dinamiche familiari.

In un certo senso il dialogo con l'imprenditore risulta più facile per un Temporary Manager, rispetto ad un consulente. L'imprenditore solitamente apprezza che il TM sia operativo, che lavori in rappresentanza dell'azienda e che si assuma dei rischi.

Il consulente, al contrario, svolgendo una mansione meno pratica può riscontrare un maggior numero di ostacoli nell'instaurare un rapporto di fiducia con l'imprenditore.

Tuttavia, sia a livello culturale che a livello di competenze (marketing, gestione finanziaria) permane un divario tra il Temporary Manager e l'imprenditore<sup>78</sup>, il quale rimane nella maggior parte dei casi è abbastanza restio ad affidarsi completamente ad un soggetto esterno.

Inoltre, nonostante i numerosi vantaggi che un'impresa può trarre avvalendosi della collaborazione di un TEM, tra gli imprenditori è diffusa la riluttanza da delegare parte del processo di gestione aziendale, anche se solo per un periodo limitato, ad una figura esterna. Questa limitazione è dovuta soprattutto al contesto socio-economico di oggi, nel quale vige un livello culturale ed imprenditoriale non molto sviluppato.

Si tratta essenzialmente di uno strumento molto valido, che tuttavia richiede ancora del tempo per essere compreso dal contesto imprenditoriale italiano.<sup>79</sup>

---

<sup>77</sup> Intervista a Gianandrea Oberegelsbacher

<sup>78</sup> Intervista a Gianandrea Oberegelsbacher

<sup>79</sup> Polese, F., *Un'Analisi Relazionale Dei Processi Di Internazionalizzazione Delle Imprese Minori: Il Ruolo Del Temporary Manager*, in ResearchGate, 2011

### **3.9 I sussidi alle imprese per l'assunzione temporanea di un Temporary Export Manager**

Intraprendere un progetto di sviluppo estero comporta un investimento economico non indifferente, in particolar modo per una piccola o media impresa. Al contrario, le grandi società dispongono di risorse sufficienti per sostenere la propria crescita internazionale.

Lo Stato italiano, per evitare l'aumento del divario tra PMI e grandi aziende, mette a disposizione da alcuni anni finanziamenti e agevolazioni fiscali finalizzati a supportare il commercio con l'estero e le esportazioni delle aziende italiane tramite l'inserimento temporaneo di un Temporary Export Manager.

Questa figura professionale risulta quindi essere cruciale per lo sviluppo e il processo di crescita dell'aziende. La mancanza diffusa nelle PMI di competenze manageriali interne adeguate, rende fondamentale l'intervento di una figura esterna in grado di individuare da un punto di vista oggettivo eventuali criticità, le aree di intervento ed impostare un percorso strategico volto ad ottimizzare i processi aziendali e l'organizzazione interna, contribuendo così all'aumento del fatturato estero e del vantaggio competitivo dell'impresa.

Nell'ambito del decreto-legge ministeriale "Sblocca Italia" del 15 maggio 2015, è stato previsto un "Piano per la promozione del Made in Italy"<sup>80</sup>, il quale comprende, tra le misure, una serie di contributi sotto forma di "Voucher per l'internazionalizzazione".

La finalità di tale provvedimento era di supportare, mediante contributi a fondo perduto, la fruizione di servizi per incentivare l'internazionalizzazione delle PMI grazie alla presenza in azienda di un Temporary Export Manager.

Furono stanziati 19 milioni di euro, concessi tramite voucher da 10mila euro.

Il provvedimento era rivolto a:

- micro, piccole e medie imprese, anche in forma di società cooperativa;

---

<sup>80</sup> mise.gov.it

- reti di imprese<sup>81</sup>

con sede legale in Italia.

Il requisito fondamentale dei fornitori del servizio di Temporary Export Management era l'essere una società di capitali, regolarmente registrata in un apposito elenco del Ministero dello Sviluppo Economico.

Lo stesso provvedimento fu riproposto anche nel 2017 e nel 2019.

L'intervento sarà rinnovato anche durante il 2021 e potrà contare su uno stanziamento di 50 milioni di euro.

Questo contributo fa parte del Patto per l'export presentato a giugno 2020 dal Ministro degli Esteri Luigi Di Maio.

Il voucher si unisce ad altri contributi già disponibili allo scopo di sostenere i costi delle aziende per l'inserimento di un Temporary Export Manager. Uno di questi è il finanziamento agevolato di SIMEST per i TEM.

Il voucher del 2021, lanciato dal Ministero degli affari esteri e della cooperazione internazionale (MAECI)<sup>82</sup> e coordinato da Invitalia<sup>83</sup> pone l'attenzione anche sulle competenze digitali del TEM, il quale deve possedere almeno due certificazioni sull'utilizzo di strumenti digitali di marketing e aver già maturato alcune esperienze nella gestione di strumenti digitali, quali e-commerce, fiere virtuali.

La criticità legata a questo genere di sostegno è legata ai criteri di assegnazione dello stesso. Infatti, Non viene presa in considerazione la bontà dei singoli progetti di internazionalizzazione ma l'ordine cronologico di presentazione della domanda. In questo modo possono essere penalizzate aziende con progetti di internazionalizzazione interessanti e potenzialmente di successo che non sono abbastanza rapide della presentazione della domanda.

---

<sup>81</sup> Piano Made in Italy - DM 15 maggio 2015, voucher per l'internazionalizzazione. FASI.biz

<sup>82</sup> 9 marzo 2021, il bando "voucher TEM digitali" 50 milioni di euro per l'acquisizione da parte delle piccole imprese di consulenze per l'internazionalizzazione prestate da Temporary Export Manager con specializzazione digitale. [esteri.it](http://esteri.it)

<sup>83</sup> Agenzia nazionale per l'attrazione degli investimenti e lo sviluppo d'impresa. [www.invitalia.it](http://www.invitalia.it)

### 3.11 Effetti di un intervento di Temporary Export Management

Il Ministero dello Sviluppo Economico ha condotto nel 2017 un'indagine<sup>84</sup> finalizzata a comprendere quali siano stati i risultati raggiunti dalle imprese beneficiarie del Voucher per l'internazionalizzazione e il grado di soddisfazione in merito all'intervento del Temporary Export Manager.

In generale la panoramica dell'indagine mostra un'opinione tutto sommato molto positiva diffusa tra i partecipanti.

In questo elaborato verranno riportati i risultati ritenuti più significativi rispetto agli argomenti trattati anche nei precedenti capitoli.

Aspettative:

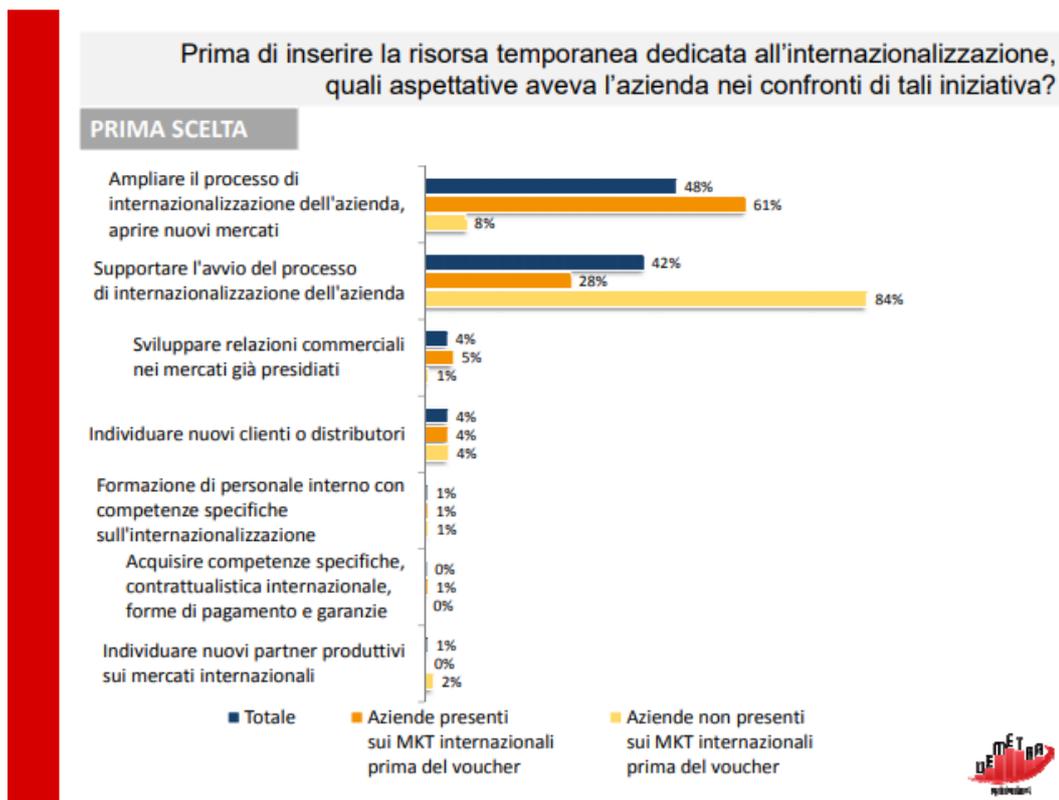
Innanzitutto è doveroso chiarire quali fossero le aspettative delle aziende prima di intraprendere questo tipo di iniziativa.

Le risposte più gettonate sono state:

- «Ampliare il processo di internazionalizzazione dell'azienda» (48%). Come si può notare dal grafico sottostante, la maggioranza (61%) di intervistati che ha scelto questa risposta era già attiva con le esportazioni.
- «Supportare l'avvio del processo di internazionalizzazione dell'azienda, aprire nuovi mercati» (42%). Come si può notare dal grafico sottostante la maggioranza (84%) di intervistati che ha scelto questa risposta non aveva nessuna esperienza internazionale prima dell'utilizzo del voucher.

---

<sup>84</sup> Indagine ITA sulle imprese beneficiarie dei Voucher per l'internazionalizzazione promossa dal Ministero dello Sviluppo Economico. 2017. Campione imprese: 1281



Fonte immagine: Indagine ITA

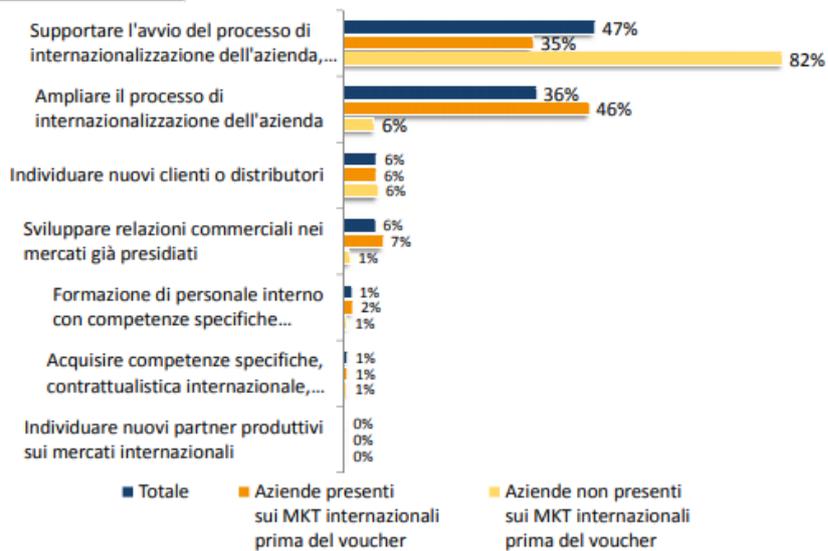
Obiettivi perseguiti:

Dai dati dell'indagine si evince che le aspettative iniziali delle aziende sono state confermate.

Grazie al contributo del Voucher per l'internazionalizzazione, il 47% degli intervistati afferma di aver raggiunto uno degli obiettivi principali posti all'inizio del progetto, ovvero "supportare l'avvio del processo di internazionalizzazione". Questa aspettativa è stata particolarmente soddisfatta per le aziende (82%) che non erano ancora presenti sul mercato internazionale.

Pensi ora all'esperienza dell'azienda relativa al voucher di internazionalizzazione e all'inserimento della figura del temporary export manager. Quali obiettivi principali l'azienda ha raggiunto grazie a questa iniziativa del ministero dello sviluppo economico?

**PRIMA SCELTA**

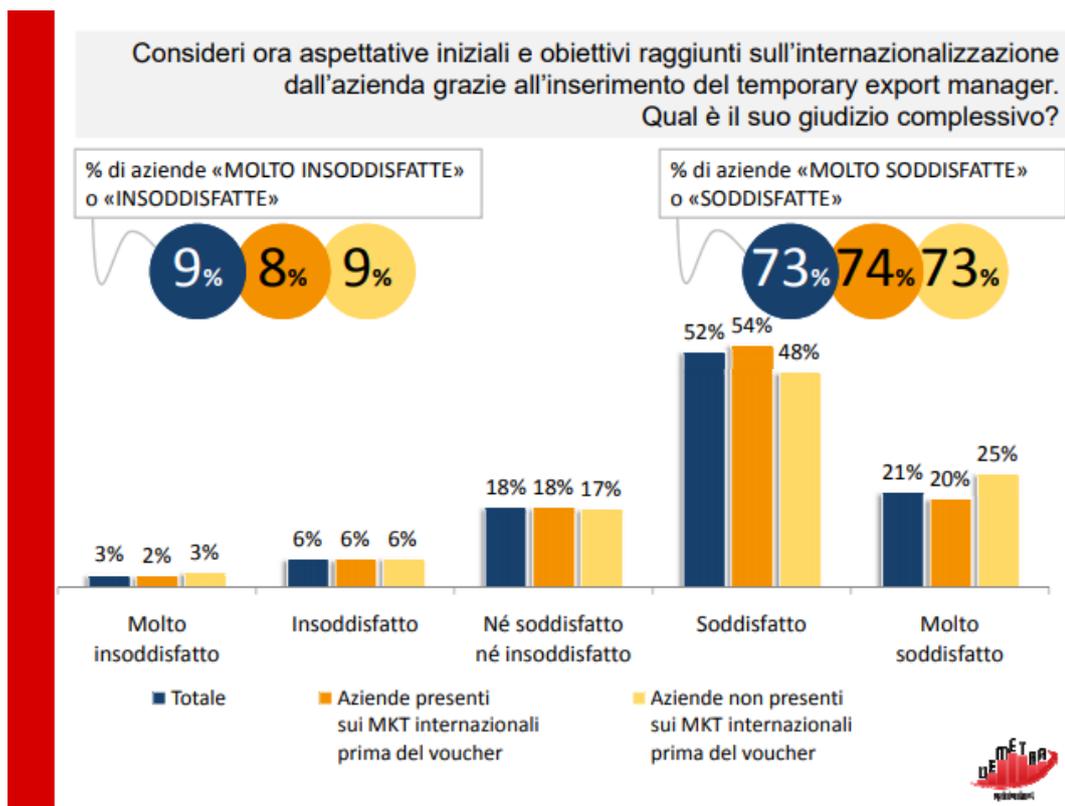


Fonte immagine: Indagine ITA

Livello di soddisfazione rispetto al progetto:

È stato chiesto agli intervistati di valutare complessivamente l'intervento del Temporary Export Manager.

Come si può evincere dal grafico sottostante, il 73% delle imprese si ritiene soddisfatta del contributo apportato dal TEM.



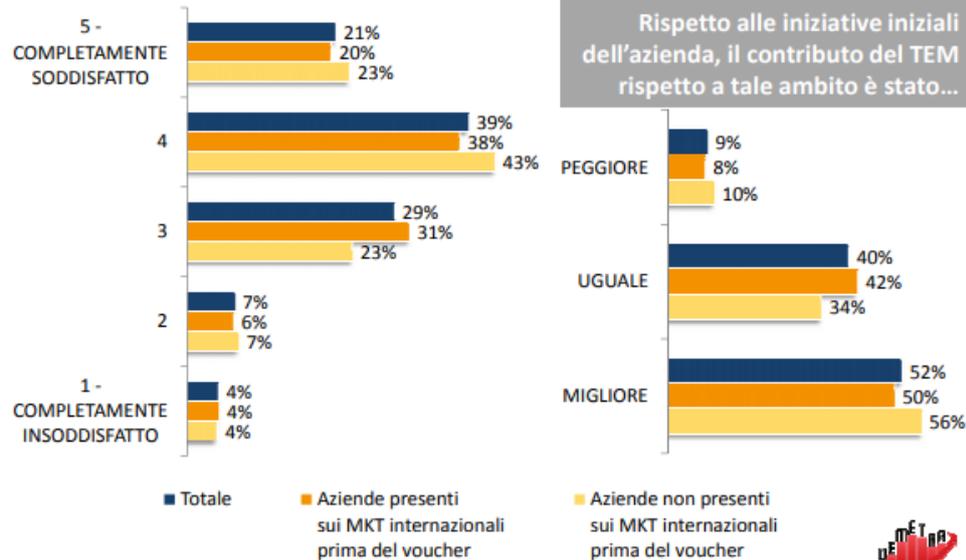
Fonte immagine: Indagine ITA

Per quanto riguarda l'obiettivo di trovare nuovi partner commerciali, circa la metà degli intervistati si dichiara soddisfatto dei risultati ottenuti grazie all'intervento del Temporary Export Manager.

Dall'indagine emerge inoltre che le realtà più soddisfatte da questa iniziativa sono state quelle particolarmente interessate ad ottenere un'analisi degli scenari internazionali e dei mercati esteri. Il 60% di queste afferma di essere ampiamente soddisfatto del risultato.

Di seguito gli obiettivi specifici che l'azienda intendeva raggiungere grazie all'inserimento del temporary export manager. Per ciascun obiettivo specifico, è richiesto di esprimere il grado di soddisfazione dell'azienda dopo l'esperienza fatta.  
 La lista degli item è individuata in base agli obiettivi attesi definiti dall'azienda nella domanda 2.

#### ANALISI DEGLI SCENARI INTERNAZIONALI E DEI MERCATI ESTERI



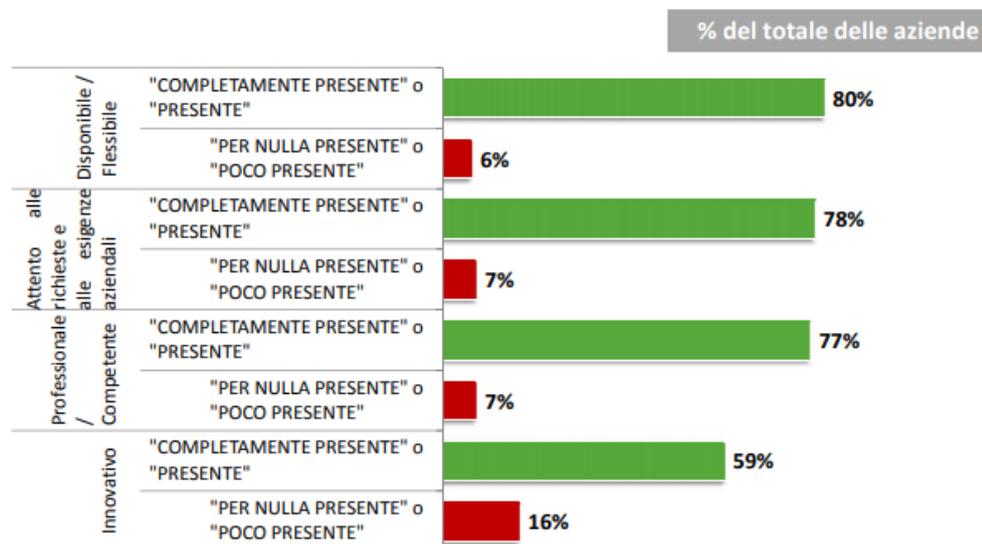
Fonte immagine: Indagine ITA

Ciò dimostra come di questa figura professionale siano state apprezzate le competenze e il know-how. Il supporto di un TEM può fare la differenza nella fase di strutturazione di un progetto di export. Sono le fasi iniziali, ovvero quelle che prevedono lo svolgimento di analisi di mercato, a determinare una solida impostazione della strategia che condurrà poi al raggiungimento di risultati.

Giudizio sull'operato e sul ruolo del Temporary Export Manager:

Un ulteriore risultato interessante ricavato da questa indagine riguarda le caratteristiche della figura del Temporary Export Manager che sono state più apprezzate dalle aziende.

Di seguito una serie di caratteristiche del temporary export manager. Per ciascuna è richiesto di indicare un giudizio sulla figura inserita in azienda che rifletta il grado di presenza del TEM rispetto all'esperienza fatta in azienda.



Fonte immagine: indagine ITA

In primis la disponibilità e la flessibilità sono le qualità che le aziende hanno riconosciuto maggiormente.

Questo dato dimostra quanto questa figura sia affidabile e in grado di adattarsi ed inserirsi in diverse tipologie di realtà aziendali.

Inoltre, se si intendono flessibilità e disponibilità anche come capacità di risolvere problematiche differenti, questo dato è una dimostrazione anche dell'abilità di un TEM di costruire progetti su misura per l'azienda con cui collabora.

Ulteriori caratteristiche apprezzate dalle aziende intervistate sono state:

- l'attenzione alle esigenze aziendali
- professionalità e competenza

Scenari futuri:

L'intervento del TEM è servito all'40% delle aziende intervistate a prevedere una riqualificazione delle risorse presenti in azienda, nell'ottica di rafforzare le loro competenze in ambito export.

Questo dimostra anche ruolo del TEM come formatore. La figura ha il compito di trasferire un metodo efficace in azienda e di trasmettere la complessità derivante dalla gestione di un progetto export. Risultano quindi fondamentali risorse preparate e competenti in materia.

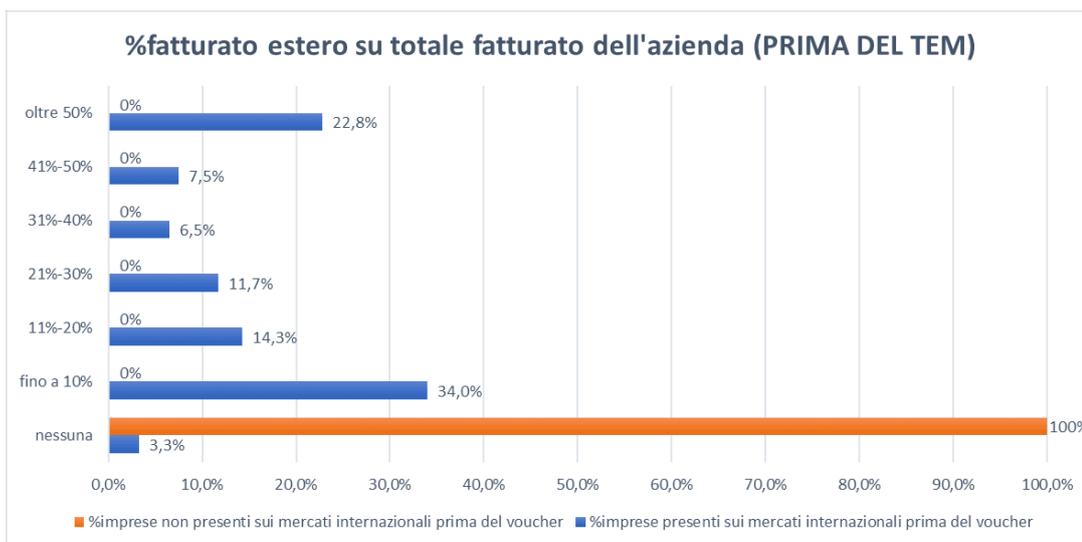
Il 22% degli intervistati ha dichiarato di considerare l'assunzione di un export manager interno per occuparsi dell'area export.

Risultati ottenuti grazie al voucher:

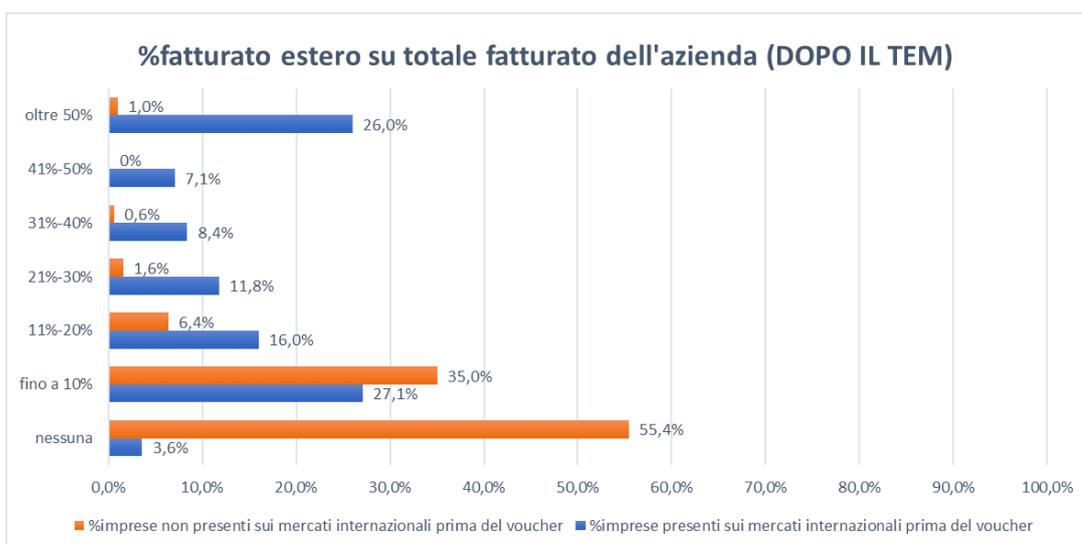
Grazie all'inserimento della risorsa temporanea per l'internazionalizzazione, le aziende hanno ottenuto risultati concreti. Ben il 56% delle aziende ha infatti registrato un aumento del numero di clienti raggiunti sui mercati internazionali. Nella fattispecie, il 61% delle aziende che esportavano anche prima del voucher ha riscontrato questo aumento.

Si può inoltre notare che il progetto di Temporary Export Management ha prodotto anche altri effetti significativi, quali ad esempio una crescita nella quantità di mercati verso cui le aziende esportano (il 40% degli intervistati).

Effetti sul fatturato estero:



Fonte immagine: rielaborazione personale dei dati dell'indagine ITA



Fonte immagine: rielaborazione personale dei dati dell'indagine ITA

Mediante questi due grafici possiamo osservare come si evolve il fatturato delle imprese a seguito dell'intervento di un Temporary Export Manager, il quale, tendenzialmente, stando alla normativa vigente, svolge la propria missione all'interno di un'azienda per un periodo di circa 12 mesi. Si tratta di un arco di

tempo relativamente breve, considerando le tempistiche usuali necessarie all'ingresso in un mercato estero.

L'analisi è stata condotta differenziando fra imprese che già erano presenti sui mercati internazionali e imprese che, prima dell'introduzione del voucher, ancora non effettuavano attività di export.

Per quanto concerne le imprese già presenti sui mercati internazionali, l'attività del TEM ha comportato un incremento di fatturato estero così distribuito: il fatturato del 7% delle imprese appartenenti alla fascia *fino al 10%* cresce, distribuendosi pressoché uniformemente nelle fasce *11%-20%* e *31%-40%*. L'incremento che si viene a realizzare è pari all'1,8% medio. Ciò che però sorprende è come più del 3% delle imprese riesca ad avere un incremento di almeno 40 punti percentuali andando a collocarsi nella fascia *oltre il 50%*.

Un effetto ancor più positivo si riscontra nel secondo caso, quello in cui le imprese analizzate non sono mai state presenti sui mercati internazionali prima del voucher e quindi si avvicinano per la prima volta all'attività di export. Grazie all'azione mirata di una figura professionale come il Temporary Export Manager, il 45% delle imprese riesce a passare da una quota di fatturato estero pari a zero ad una quota positiva, che varia da un minimo del 5% ad un massimo del 30%. In particolare, il 35% delle imprese campione incrementa il proprio fatturato estero di almeno 5 punti percentuali in un solo anno di attività TEM.

Da questa indagine si evince come l'attività di un TEM riesca pressoché istantaneamente, dato che si sviluppa su un orizzonte temporale di 12 mesi, ad impattare positivamente sui ricavi aziendali e, in particolare, su quelli derivanti dall'attività estera. Un progetto TEM risulta quindi un ottimo punto di partenza per intraprendere un percorso di espansione internazionale strutturato ma anche uno strumento in grado di dare benefici immediati.



## CAPITOLO IV:

### Case Study

#### 4.1 Case study

Azienda: Alfa S.r.l.

Settore: Fashion - Alta pelletteria

Temporary Export Manager: Giuseppe Lavallo

Incarico: Apertura di mercati esteri e creazione di un brand

Al fine di rendere questo elaborato più calato nella realtà, ho deciso, in occasione dell'intervista che ho avuto il piacere di svolgere nei confronti del Temporary Export Manager Giuseppe Lavallo, di chiedergli di raccontare un suo caso studio particolarmente significativo, che rendesse l'idea del ruolo e delle competenze di questa figura professionale e del modo in cui questa possa contribuire a supportare le imprese italiane ad intraprendere un progetto di export.

Da questo confronto sono emerse diverse tematiche che in parte rimandano a quanto trattato nei capitoli precedenti.

Il dottor Giuseppe Lavallo ha proposto di raccontarmi un case study riguardo una sua collaborazione con un'azienda italiana del settore della pelletteria.

Nello specifico si tratta di un produttore di borse di alta qualità che opera come contoterzista, vale a dire con *private label*, termine usato per descrivere beni che sono venduti utilizzando il nome del negozio che li vende, anziché il nome del produttore.<sup>85</sup>

---

<sup>85</sup> Cambridge Dictionary

Era un fornitore di borse per i più importanti brand del settore fashion e la sua volontà era quella di lanciare un proprio marchio a livello internazionale.

È evidente che in questo caso la necessità dell'azienda in questione non era solamente di ricevere un supporto per l'ingresso nei mercati esteri, ma anche di costruire un brand da zero.

Si tratta di un progetto più completo rispetto ad un normale intervento di Temporary Export Management.

### Piano Strategico

In una prima fase Giuseppe Lavallo si dedicò a strutturare un percorso propedeutico non solo alla vendita internazionale, ma legato alla vendita del prodotto in quanto tale.

Coordinò una serie di azioni allo scopo di ingegnerizzare un processo finalizzato alla vendita.

Considerato che l'azienda era un contoterzista, quindi lavorava sulla base di progetti di altri brand, non disponeva di una *brand identity* propria e di un messaggio di comunicazione ben definito.

L'obiettivo fu quello di costruire una catena del valore.

Con questa espressione si intende il coordinamento – ad opera del TEM - di tutte le aree aziendali, dalla produzione, la comunicazione, alla direzione creativa, le quali devono essere allineate per un unico scopo: rispondere alle esigenze del mercato.

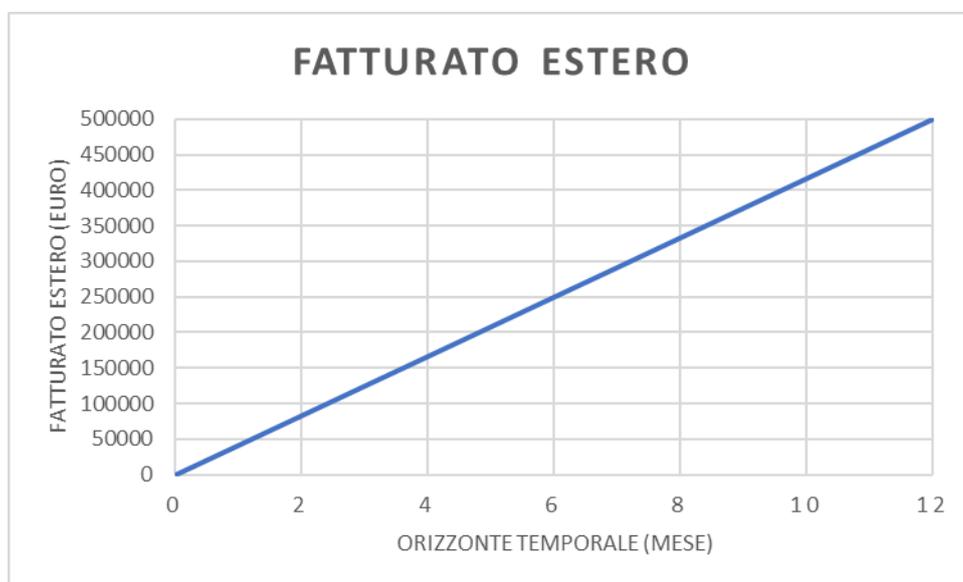
Il TEM in questo modo si fa portavoce dei bisogni del mercato e trasferisce le informazioni relative ad esso alle aree interne all'azienda in modo da creare un *match* tra domanda e offerta. Di conseguenza il processo di vendita risulta più facile e naturale.

Questo coordinamento permette di estrarre da ogni processo aziendale un presupposto di crescita internazionale e fa in modo che ogni area dell'azienda contribuisca al progetto di internazionalizzazione.

G.L. si occupò della costruzione del brand e di tutto ciò che ne concerne: attività di marketing per conoscere il mercato, creazione di una strategia di comunicazione efficace e determinazione del posizionamento del prodotto sul mercato.

Tornando al caso specifico, a seguito di una accurata raccolta di informazioni e dati, la scelta del mercato ricadde sugli Emirati Arabi Uniti, e in particolare Dubai, destinazione ritenuta potenzialmente interessante per i prodotti di pelletteria di alta qualità, data anche la profonda sensibilità del paese al settore del lusso.

Questa scelta si rivelò vincente, entro un anno l'azienda passò da zero a 500.000 euro di fatturato.



Per comprendere come questa azienda si sia affermata nel mercato degli Emirati Arabi Uniti è di significativa importanza analizzare la strategia adottata dal Temporary Manager Giuseppe Lavallo.

- Scelta del Target:

Nonostante Dubai sia un importante mercato turistico per il mondo occidentale, il TEM, in collaborazione con l'azienda, decise di puntare ai consumatori locali.

Una volta definito il target, il passo successivo fu quello di comprendere come soddisfare le sue esigenze.

Fu fondamentale adattare il prodotto al mercato di destinazione. Ogni mercato segue una propria cultura dei consumi, vale a dire ha costruito nel tempo degli usi e delle abitudini di acquisto da tenere in considerazione nella fase di creazione del prodotto. Ogni consumatore è influenzato per quanto riguarda gli acquisti dalla propria cerchia, con cui è a stretto contatto.

Sarebbe stato sconveniente perciò pensare di vendere lo stesso prodotto che si vende in Italia, nel mercato degli EAU.

- Costruzione di un processo:

La strategia di G. Lavallo per risolvere la questione fu di rivolgersi direttamente al buyer.

Dal confronto con questa figura il TEM riusciva a raccogliere le esigenze del mercato, per poi trasmetterle all'azienda produttrice.

Prima della presentazione della nuova collezione, si recava nell'ufficio del buyer per condividere con lui le tendenze che avrebbero sviluppato nella collezione successiva. Il *buyer* poi dava il suo feedback, basato sulle esigenze delle consumatrici finali. Avendo il "polso" del mercato era in grado di capire se quelle tendenze avrebbero funzionato (Marketing). In caso contrario poteva suggerire delle modifiche da apportare.

In questo modo si verificava una *win-win situation*, sia l'azienda italiana che quella di Dubai sono soddisfatte perché rispondono ai bisogni del mercato.

Venivano condivisi con il buyer anche gli schizzi, i cartamodelli e il prodotto veniva co-disegnato con il buyer, il quale aveva a disposizione delle informazioni del mercato che non si possono ottenere dall'Italia.

Operando in questo modo, al momento della presentazione, collezione era già venduta, perché era stata personalizzata secondo le richieste del buyer.

È una strategia differente rispetto al proporre il proprio prodotto così com'è. Probabilmente richiede più impegno nella fase precedente la vendita ma ripaga lo sforzo, poiché assicura una soddisfazione del cliente finale.

Se le indicazioni fornite dal buyer vengono seguite e recepite correttamente e il prodotto viene ingegnerizzato al meglio, il risultato non può che essere l'aumento del fatturato in quel tipo di mercato.

L'adattamento del prodotto al mercato non ha riguardato solo l'aspetto culturale dei consumatori ma ha preso in considerazione anche per questioni più tecniche.

Ad esempio è stato importante considerare il fattore climatico: a Dubai si raggiungono temperature molto elevate, aspetto che può condizionare le proprietà dei materiali utilizzati per produrre le borse. È stato quindi fondamentale trovare un fornitore di catene per borse che fossero resistenti alle temperature del clima di Dubai.

- Costruzione del messaggio di comunicazione del brand:

Giuseppe Lavallo si pose come figura di riferimento anche per tutto ciò che concerne la comunicazione del brand.

Si interfacciava con il fotografo nel momento dello shooting del booklet, gestiva il rinnovo del sito, la presenza sui social media.

Per costruire un brand è importante che il messaggio che trasmette sia univoco in tutte le sue manifestazioni.

Avere una persona che controlla che tutte le aree aziendali siano allineate è fondamentale.

È per questo che tutto quello che è comunicazione tocca la sfera d'azione del Temporary Export Manager.

Il Tem si trova a collaborare anche con il direttore artistico per esempio.

Il suo ruolo è quello di dialogare con lui per trasferirgli le esigenze del mercato, affinché lui disegni una collezione interessante per i buyer.

Avere un messaggio di comunicazione forte e ben definito è senza dubbio un supporto alle azioni commerciali, anche verso i mercati esteri.

In definitiva, questo progetto aveva lo scopo di mettere in moto una serie azioni, di ingegnerizzare un processo che facilitasse la vendita.

La mansione principale del TEM rimane quella di cercare clienti a cui presentare la collezione.

#### **4.3 Le società di TEM: il caso TEM ITALIA S.r.l.**

I Temporary Export Manager, come già detto in precedenza, sono solitamente liberi professionisti che operano tramite partita IVA.

Capita spesso, però che queste figure collaborino con le cosiddette società di TEM al fine di essere facilitati nell'entrare in contatto con le imprese che necessitano di un intervento TEM.

Si tratta per lo più di società di consulenza che si occupano di aiutare le imprese nel processo di internazionalizzazione e, tra i loro servizi, offrono l'inserimento di un Temporary Export Manager, provvedendo a fornire alle aziende il professionista più adatto a loro in base alle competenze specifiche e ai settori di specializzazione.

Questo genere di società oltre a fornire il servizio di Temporary Export Management, contribuiscono alla creazione di una cultura del TEM.

Come già accennato in precedenza, questa figura non gode di molta notorietà tra imprese italiane.

Ecco che in questo contesto, una società di TEM, disponendo di un bacino di contatti più capillare a cui attingere, anche tra gli enti istituzionali ad esempio, è in grado di diffondere, far conoscere le potenzialità e le competenze di questo ruolo.

Possono fare la differenza quando si tratta di trasmettere ad una PMI inesperta riguardo il mondo dell'internazionalizzazione il vantaggio che può trarre da un manager "in affitto".

Secondo l'indagine condotta da ITA in merito al Voucher per l'internazionalizzazione proposto nel 2017<sup>86</sup>, il 72% degli intervistati dichiara di essere soddisfatto dell'operato delle società fornitrici di TEM.

Questo dato sottolinea l'importanza del ruolo giocato da queste realtà: si tratta di intermediari che favoriscono l'incontro tra domanda e offerta di servizi di Temporary Export Management.

Ognuna di queste società segue un metodo proprio di approccio al mercato, alle imprese e ai progetti.

---

<sup>86</sup> Indagine ITA sulle imprese beneficiarie dei Voucher per l'internazionalizzazione promossa dal Ministero dello Sviluppo Economico. 2017. Campione imprese: 1281

In questo elaborato si tratterà del caso TEM ITALIA S.r.l.<sup>87</sup>, in quanto molto esemplificativa del ruolo di società di TEM. Inoltre si tratta di una realtà che ho potuto conoscere in prima persona durante il periodo di stage curricolare ed extracurricolare.

TEM ITALIA è una community di Temporary Export Manager, che conta oggi all'incirca 600 TEM iscritti.

Si tratta della community di TEM più grande d'Italia. Ogni TEM si iscrive alla piattaforma TEM ITALIA ma rimane in ogni caso un libero professionista indipendente.

Il compito principale di questa realtà è intercettare i bisogni delle imprese italiane, principalmente PMI, e creare progetti di internazionalizzazione ad hoc, inserendo di volta in volta il Temporary Export Manager considerato più idoneo per l'azienda.

I criteri secondo i quali viene scelto un TEM piuttosto che un altro sono:

- i settori di specializzazione: è naturale che ogni azienda richieda un manager esperto del proprio settore, specialmente se di natura tecnica come può essere quello della meccanica.
- i canali commerciali conosciuti: vengono valutati anche i canali commerciali con i quali solitamente collaborano. Vale a dire per esempio: la Grande Distribuzione Organizzata (GDO); il canale Horeca; distributori; *Retailer*; agenti, ecc.
- le lingue di specializzazione: oltre all'inglese, per accedere in alcuni mercati è necessario parlare la stessa lingua degli interlocutori esteri. Senza allontanarci troppo, Francia e Germania risultano essere due paesi molto più propensi ad interloquire con chi parla la propria lingua.

---

<sup>87</sup> temitalia.it

- gli anni di esperienza: una figura senior è in grado di portare in azienda un bagaglio di competenze molto ricco e fornire un maggior numero di soluzioni alle criticità che si presentano.



## CONCLUSIONI

Questo elaborato era volto ad analizzare in maniera approfondita la figura del Temporary Export Manager ed evidenziarne le peculiarità, facendo riferimento principalmente ai benefici che un'impresa può trarre dalla collaborazione con questa figura.

Il tessuto imprenditoriale italiano è caratterizzato dalla presenza capillare di PMI che, a seguito dell'apertura dei mercati avvenuta negli ultimi decenni, avvertono la necessità di attuare un processo di cambiamento interno per affrontare la concorrenza internazionale.

L'internazionalizzazione - e in particolare l'export - risulta essere tra le leve maggiormente utilizzate per espandere il proprio business.

Tuttavia, le PMI italiane riscontrano spesso una scarsità di risorse interne adeguate ad affrontare questo cambiamento. Queste includono sia risorse economiche che competenze specifiche relative all'ambito dell'export.

Questi fattori contribuiscono al fatto che, se una PMI decidesse di gestire autonomamente un progetto di export, i risultati sarebbero: un approccio poco strutturato, vendite occasionali e mancanza di una visione nel medio-lungo termine.

In questo contesto si presenta come soluzione ottimale la collaborazione con un Temporary Export Manager.

Essa risponde sia alle esigenze economiche che di competenze specifiche.

Infatti, il TEM è un manager esperto, il cui intervento non va a gravare sui costi fissi aziendali, essendo una figura esterna e temporanea. Non richiede perciò uno sforzo paragonabile all'assunzione di una risorsa in maniera indeterminata. Grazie alle sue conoscenze, acquisite in almeno 10/20 anni di esperienza, è in grado di ideare la migliore strategia per le caratteristiche dell'azienda e metterla

poi in pratica in prima persona, assicurandosi che l'impresa porti a termine il progetto che era intenzionata a realizzare.

In aggiunta, durante il percorso il TEM collabora con l'azienda e trasmette ai dipendenti le sue competenze, che rimarranno poi patrimonio dell'impresa, la quale sarà alla fine in grado di proseguire il progetto in autonomia.

Si tratta quindi di un investimento temporaneo ma in grado di portare risultati concreti.

Inoltre, negli ultimi anni, lo Stato Italiano ha contribuito a sostenere le imprese in questo investimento fornendo dei finanziamenti agevolati sotto forma di "Voucher per l'Internazionalizzazione", volte a favorire l'inserimento in azienda di un TEM.

Da questo studio emerge che uno dei punti di forza di un TEM risiede nell'aver maturato negli anni un'esperienza tale da poter fornire all'azienda una visione oggettiva delle criticità e delle aree di intervento su cui focalizzarsi per migliorare il proprio business.

L'esperienza consolidata in diverse realtà conferisce al TEM la possibilità di ideare soluzioni sempre innovative alle problematiche che emergono. Lo stesso non si può naturalmente dire a proposito di un Export Manager che ha lavorato sempre per un'unica azienda o per poche più.

Il TEM è molto orientato all'attività di *problem solving*, poiché molto probabilmente l'ostacolo che si incontra durante il progetto lo ha già vissuto in passato e sa bene in che modo affrontarlo.

In questo modo il TEM riesce anche ad individuare eventuali criticità ancor prima che insorgano, facendo risparmiare tempo all'azienda con cui collabora.

Il fattore tempo è fondamentale in un progetto di export. Il TEM è in grado di velocizzare un processo che, se gestito solo internamente dall'azienda, risulterebbe essere molto più dispendioso in termini di tempo.

Questo è una delle motivazioni principali per le quali una PMI che intende operare con i mercati esteri debba rivolgersi ad un Temporary Export Manager.

Il ruolo del TEM risulta essere quindi quello di una guida, che indirizza l'impresa verso la via migliore da seguire al fine di evitare imprevisti.

Il TEM, accanto alle sue mansioni operative, effettua anche un'attività di formazione dell'impresa e del suo organico.

Contribuisce trasferendo le proprie competenze e il proprio *know-how* acquisito in molti anni di esperienza ed è in grado di fungere anche da tutor nel caso in cui sia presente una risorsa junior da formare.

In questo modo, al termine del progetto, l'impresa sarà in possesso di tutte le risorse e competenze necessarie per proseguire le attività di export autonomamente.

Dall'elaborato si evince che l'obiettivo primario di un Temporary Export Manager è quello di trovare nuovi clienti nei mercati internazionali ed incrementare il fatturato estero.

Un'indagine condotta da ITA (Italian Trade Agency), a seguito dell'emissione del "Voucher per l'internazionalizzazione", ha stimato che l'intervento di un TEM ha determinato un aumento del fatturato estero, soprattutto per le imprese che non erano presenti sui mercati esteri prima di iniziare il progetto.

Si può aggiungere in conclusione che dall'elaborato sono emerse numerose argomentazioni per le quali un'azienda che intenda operare nei mercati esteri, possa trarre molteplici benefici dalla collaborazione con un Temporary Export Manager.

Si tratta di una figura in costante crescita, anche grazie ad alcune iniziative statali. I sussidi all'internazionalizzazione si sono dimostrati validi nel processo di diffusione della cultura del Temporary Export Management tra gli imprenditori italiani e hanno portato a notevoli risultati.

In futuro, l'organizzazione periodica di questo genere di iniziative sarebbe una proposta efficace, anche in ottica della ripresa economica che si dovrà verificare al termine della crisi sanitaria internazionale attualmente in corso.



## **RINGRAZIAMENTI**

Ritengo doveroso dedicare questo spazio del mio elaborato a coloro che hanno contribuito, con il loro inarrestabile sostegno, alla sua realizzazione.

Ringrazio il mio relatore, il prof. Albertini Alberto, che in questi mesi di lavoro, mi ha guidato, con suggerimenti pratici, nelle ricerche e nella stesura dell'elaborato.

Ringrazio infinitamente la mia famiglia che mi ha sempre sostenuto, appoggiando ogni mia decisione, fin dalla scelta del mio percorso di studi.

Ringrazio tutto il personale dell'azienda TEM ITALIA Srl, in cui ho svolto uno stage che mi ha permesso di dare vita a questo elaborato. Grazie per supporto nella redazione della tesi, per l'ospitalità e per le skills acquisite sul campo.

Ringrazio il mio fidanzato per avermi trasmesso la sua immensa forza e il suo coraggio. Grazie per l'infinito supporto e per tutto il tempo che mi hai dedicato.

Infine ringrazio i miei amici per essere stati sempre presenti anche durante questa ultima fase del mio percorso di studi.



## BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA

- Caroli, M., *Economia e gestione delle imprese internazionali*, McGraw-Hill Education, 2012
- Osterhammel, J., Petersson, N., *Globalization: A Short History*, Princeton University Press, 2009
- Oberegelsbacher, G., *Leading Network, Export Management*, Ipsoa, 2016
- Lavalle, G., Marmo, R., *Social media mining dei mercati esteri. Trovare informazioni nei social media per pianificare le azioni sui mercati internazionali*, StreetLib, 2017.
- Renato, F., Sebastiani, R., *Politiche di marketing e valori d'impresa*, McGraw-Hill Education, 2015
- Oberegelsbacher, G., *Temporary Manager, un professionista al passo coi tempi*, Ipsoa, 2011
- <https://www.imf.org/external/np/exr/ib/2000/041200to.htm>  
*Globalization: Threat or Opportunity?*, International Monetary Fund, April 12, 2000 (Consultato il 27/11/20)

- <https://www.ilsole24ore.com/art/la-trading-company-marchi-moda-ADWAjm0>  
*La trading company dei marchi della moda*, ilSole24ore, 25 novembre 2020
- <https://www.ilsole24ore.com/art/rotta-giappone-prodotti-nicchia-ADzYag0>  
*Pharma Niche Products, Rotta sul Giappone con prodotti di nicchia*, ilSole24ore, 25 novembre 2020
- <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/?uri=celex%3A32003H0361>  
Raccomandazione della Commissione, del 6 maggio 2003, relativa alla definizione delle microimprese, piccole e medie imprese.
- [https://www.researchgate.net/publication/254923810\\_Un'Analisi\\_Relazionale\\_Dei\\_Processi\\_Di\\_Internazionalizzazione\\_Delle\\_Imprese\\_Minori\\_Il\\_Ruolo\\_Del\\_Temporary\\_Manager](https://www.researchgate.net/publication/254923810_Un'Analisi_Relazionale_Dei_Processi_Di_Internazionalizzazione_Delle_Imprese_Minori_Il_Ruolo_Del_Temporary_Manager)  
Polese, F., *Un'Analisi Relazionale Dei Processi Di Internazionalizzazione Delle Imprese Minori: Il Ruolo Del Temporary Manager*, in ReasearchGate, 2011. (Consultato il 3/01/21)
- [https://www.ice.it/it/sites/default/files/inline-files/BOOKLET\\_2807\\_1955\\_low.pdf](https://www.ice.it/it/sites/default/files/inline-files/BOOKLET_2807_1955_low.pdf)  
ITA (Italian Trade Agency), *RAPPORTO ICE 2019-2020 L'Italia nell'economia internazionale.*, in ICE. (Consultato il 15/01/21)
- <https://www.istat.it/it/files/2020/02/Report-primi-risultati-censimento-imprese.pdf>

Censimento permanente delle imprese 2019: i primi risultati., in ISTAT.

- <https://www.aidp.it/hronline/2016/11/18/temporary-manager-ai-raggi-x--italiani-e-europei-a-confronto.php>  
Quarta, M., *Temporary Manager ai raggi X - italiani e europei a confronto*, in AIDP, 2016. (Consultato il 10/01/21)
- [https://www.leading.it/wp-content/uploads/2019/10/Bazzerla\\_3\\_2018.pdf](https://www.leading.it/wp-content/uploads/2019/10/Bazzerla_3_2018.pdf)  
Bazzerla, M., *La Gestione Della Complessità E Il Controllo Di Gestione In Azienda*, in Leading, 2018. (Consultato il 21/01/21)
- [file:///C:/Users/erica/Downloads/Bisogni PMI post covid19 Monitor Deloitte%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/erica/Downloads/Bisogni PMI post covid19 Monitor Deloitte%20(1).pdf)  
Pincetti, M, Lanzillo, E., Falcone, G., Grillo, F., *I bisogni delle PMI per la ripresa post-Covid La crisi come opportunità per evolvere i paradigmi aziendali.*, in Deloitte, 2020 (Consultato il 13/01/21)
- <https://www.confapi.org/it/media-confapi/archivio-news/946-indagine-confapi-imprese-chiedono-pi%C3%B9-formazione-in-comunicazione,-management-e-ict.html>  
*Imprese chiedono più formazione in comunicazione, management e ICT.*, 2018, in CONFAPI.
- Intervista a Gian Andrea Oberegelsbacher.
- Intervista a Giuseppe Lavallo
- <https://www.temitalia.it/blog/censimento-temporary-export-manager/>

Censimento Temporary Export Manager, 02 Marzo 2020. (Consultato il 01/02/21)

- <https://www.glossariomarketing.it/significato/brand-identity/>  
*Definizione di Brand identity*, in Glossario Marketing. (Consultato il 20/02/21)
- <https://www.osservatori.net/it/eventi/prossimi/convegni/convegno-risultati-ricerca-osservatorio-export-digitale-convegno>  
Osservatorio Export Digitale, Politecnico di Milano.
- <http://www.expotraining.ice.it/it/attivita-e-servizi/lista-corsi/377-d-tem-academy-per-professionisti.html>  
*D-TEM Academy Per Professionisti*, in ITA, 2020. (Consultato il 20/02/21)
- [file:///C:/Users/erica/Downloads/UnAnalisi\\_Relazionale\\_De\\_i\\_Processi\\_Di\\_Internazion.pdf](file:///C:/Users/erica/Downloads/UnAnalisi_Relazionale_De_i_Processi_Di_Internazion.pdf)  
Polese, F., *Un'Analisi Relazionale Dei Processi Di Internazionalizzazione Delle Imprese Minori: Il Ruolo Del Temporary Manager*, in ResearchGate, 2011 (Consultato il 01/02/21)
- <https://magazine.leading.it/temporary-management/chi-e-il-temporary-manager-2/>  
Oberegelsbacher, G., *Chi è il Temporary Manager*, in Leading Magazine, 26 luglio 2018 (Consultato il 05/02/21)
- <file:///C:/Users/erica/Downloads/1121-4228-26911-1.pdf>

Bertoli, G., *Editoriale. L'export digitale dell'Italia e i social media*, il Mulino, 2017 (Consultato il 16/02/21)

- <https://www.sacesimest.it/education/dettaglio/l-export-digitale-come-volano-per-l-internazionalizzazione>  
*L'export digitale come volano per l'internazionalizzazione*, in SACE-SIMEST, 2020. (Consultato il 13/02/21)
- [mise.gov.it](https://www.mise.gov.it)  
Ministero dello Sviluppo Economico
- <https://www.fasi.biz/it/notizie/in-evidenza/12748-piano-made-in-italy-dm-15-maggio-2015-voucher-per-l-internazionalizzazione.html#>  
Lamboglia, A., *Piano Made in Italy - DM 15 maggio 2015, voucher per l'internazionalizzazione*, in FASI, 2015 (Consultato il 22/02/21)
- [https://www.esteri.it/mae/it/sala\\_stampa/archivionotizie/comunicati/parte-il-9-marzo-2021-il-bando-voucher-tem-digitali-50-milioni-di-euro-per-l-acquisizione-da-parte-delle-piccole-imprese-di-consulenze-per-l-internazionalizzazione-prestate-da-temporary-export-manager.html](https://www.esteri.it/mae/it/sala_stampa/archivionotizie/comunicati/parte-il-9-marzo-2021-il-bando-voucher-tem-digitali-50-milioni-di-euro-per-l-acquisizione-da-parte-delle-piccole-imprese-di-consulenze-per-l-internazionalizzazione-prestate-da-temporary-export-manager.html)  
*Parte il 9 marzo 2021 il bando "voucher TEM digitali" 50 milioni di euro per l'acquisizione da parte delle piccole imprese di consulenze per l'internazionalizzazione prestate da temporary export manager con specializzazione digitale*, Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale, 2021 (Consultato il 22/02/21)
- [https://www.mise.gov.it/images/stories/documenti/customer\\_satisfaction\\_voucher\\_2017.pdf](https://www.mise.gov.it/images/stories/documenti/customer_satisfaction_voucher_2017.pdf)

*Indagine ITA sulle imprese beneficiarie dei Voucher per l'internazionalizzazione promossa dal Ministero dello Sviluppo Economico, Principali Risultati, MISE, 2017 (Consultato il 22/02/21)*

- <https://dictionary.cambridge.org/it/dizionario/inglese/private-label>  
Cambridge Dictionary
- temitalia.it