

4Manager

Competenze manageriali per il sostegno alle imprese

Position Paper 4.Manager

3 luglio 2020

Introduzione

Sul mercato internazionale l'Italia si posiziona ai primi posti nel ranking internazionale degli esportatori, soprattutto quando si fa riferimento ai beni finali di consumo e in particolare a quel sottoinsieme di beni definiti "belli e ben fatti" (BBF).

Secondo i nostri studi, il segreto di questo successo sta nella vitalità e resilienza dei distretti industriali italiani, nella capacità d'innovazione e nell'estrema diversificazione e complessità del nostro tessuto produttivo, a cui occorre aggiungere un elemento spesso sottovalutato: un particolare e unico **mix di competenze imprenditoriali e manageriali che da almeno 600 anni genera valore coniugando arte e scienza, saperi manifatturieri antichi e, al contempo, estremamente evoluti.**

Queste analisi mostrano, pertanto, che **larga parte della nostra economia attinge la sua competitività soprattutto dagli *intangibile assets*** (capitale umano, innovazione, ricerca e sviluppo, design, branding, ecc.) **e da un particolare tipo di capitale imprenditoriale e manageriale che è in grado di combinare gli elementi di questo patrimonio.** Eppure, l'Italia deve ancora risolvere una serie importante di inefficienze che riguardano il sistema educativo/formativo, l'ecosistema di trasferimento tecnologico, il mercato del lavoro e la creazione e diffusione di competenze manageriali in grado di valorizzare e sfruttare le risorse intangibili in modo efficace e alla velocità richiesta dalla fase storica che stiamo attraversando.

Ma in cosa si traduce questa inefficienza? Secondo il Centro Studi Confindustria (2019) il "Bello e Ben Fatto" Italiano non riesce a cogliere tutte le opportunità offerte dalla domanda proveniente dal mercato estero e **"si lascia sfuggire", ogni anno, esportazioni aggiuntive per ben 45 miliardi di euro**, il che si traduce anche in un saldo negativo occupazionale di decine di migliaia di posti di lavoro.

La pandemia sta rendendo ancora più urgente una riflessione su questi temi. A solo titolo di esempio, riportiamo alcuni dati raccolti nelle ultime settimane sulla filiera della «moda»:

- La caduta tendenziale del fatturato è stata del -43,1% a marzo e ha raggiunto il **-78,5% ad aprile**, con una riduzione a un terzo degli ordinativi;
- La quantità prodotta si è ridotta a un quinto ad aprile (-80,5%) e di oltre un terzo (**-36,2%) con riferimento all'intero primo quadrimestre dell'anno;**
- La riduzione dell'export è stata del -73,2% ad aprile e del **-23,0% su base quadrimestrale.**

Lo shock esogeno negativo subito da questo comparto è un evento senza precedenti del quale è difficile prevedere le conseguenze. Tuttavia, già prima dell'epidemia questo settore era caratterizzato da una serie di carenze strutturali che limitavano la sua capacità di rispondere pienamente alla domanda internazionale. Ad esempio, **la presenza di dirigenti in questo comparto è di 7 ogni 1.000 dipendenti contro i 13 del complesso delle attività manifatturiere.**

La bassa diffusione di alte competenze manageriali, anche all'interno di filiere che costituiscono la nostra punta di diamante, è un limite oggi non più accettabile che rischia di rallentare la ripresa produttiva, ostacola la diffusione delle innovazioni e la penetrazione delle imprese sui mercati esteri, ma può anche frenare l'adozione, da parte delle imprese, degli incentivi pubblici.

Export manager | La domanda da parte delle imprese

L'Osservatorio 4Manager ha stimato che le imprese italiane possono contare su circa 13.400 manager con competenze orientate ai mercati esteri (export manager, import manager, manager per l'internazionalizzazione, ecc.) concentrati in larghissima misura in Lombardia e nelle regioni del Nord-Est. Nella sola Milano operano più del 10% di questi professionisti (1.500). A sud di Roma le uniche città con una presenza significativa di queste professionalità sono Napoli (248) e Bari (176).

Le competenze più diffuse all'interno di questa popolazione manageriale sono: negoziazione, vendita, business development, marketing strategico, pagamenti internazionali. All'export manager sono richieste anche competenze per la gestione del personale, l'amministrazione, la logistica e la componente legale (internazionale, doganale, sui prodotti, ecc.).

La domanda di export manager, negli ultimi anni, è stata sempre piuttosto elevata. Tuttavia, essendo gli export manager, a differenza di altre categorie manageriali, iperspecializzati per mercato (B2B, B2C, ecc.), prodotto, canale di vendita, paese, ecc., la domanda presenta una notevole variabilità settoriale, per tipologia di mercato e geografica.

A queste figure, che per natura hanno un approccio aziendale teso più alla crescita strutturata e di lungo periodo che al risultato immediato, si aggiungono una serie molto ampia di altri professionisti del mercato estero (procacciatori d'affari, mediatori internazionali, agenti di commercio estero, ecc.): tutte figure indipendenti che spesso operano in modo svincolato dai piani strategici aziendali e possono avere una qualche utilità nei casi in cui l'azienda voglia saggiare un nuovo mercato; tuttavia, nella generalità dei casi, questi professionisti non accrescono la cultura internazionale di un'impresa, né sono portati a integrare le loro strategie e proposte commerciali con il modello di business aziendale.

Un fenomeno piuttosto recente è **l'incremento della domanda di digital export manager** a seguito della **crescita dell'export attraverso i canali digitali**; quello B2C è cresciuto di ben il 15% nel solo 2019 (Osservatorio export digitale), con in prima linea abbigliamento e accessori (7,8 miliardi di euro), food (1,3 miliardi) e arredamento (1 miliardo). Le esportazioni digitali B2B crescono più lentamente (+1,5%) e si concentrano soprattutto nel settore tessile-abbigliamento e automotive.

Anche in questo caso il mercato offre numerose alternative ai digital export manager. Si tratta spesso di società di consulenza di taglio spiccatamente informatico che accompagnano le imprese soprattutto nella creazione delle infrastrutture digitali per la commercializzazione dei prodotti sui mercati esteri. In alcuni casi a tali interventi si accompagna un affiancamento di marketing operativo, molto più raramente un supporto di tipo strategico.

Un discorso a parte meritano i **marketplace; questa soluzione, adottata da un numero crescente di PMI, offre numerosi vantaggi, ma non è affatto esente controindicazioni.** Rispetto all'export digitale diretto, i principali vantaggi offerti dai marketplace sono: investimento iniziale ridotto; velocità e semplicità di avvio; possibilità di utilizzare servizi

logistici evoluti. Gli svantaggi: commissioni di vendita; nessun controllo sul brand; nessun contatto diretto con gli acquirenti; forte enfasi sul prezzo di vendita. Inoltre, alcuni grandi marketplace sembrerebbe stiano adottando gravi comportamenti anticoncorrenziali e stiano utilizzando i dati di vendita dei venditori che ospitano sui loro marketplace per ottenere preziose informazioni commerciali sui mercati e la concorrenza. Questi comportamenti sono, da circa un anno, al vaglio della Commissione europea.

Anche in questo caso, la strategia che abbiamo appurato essere più efficace per un'azienda che vuole accedere ai canali online per collocare i prodotti sui mercati esteri, è quella che privilegia un approccio più strategico e di ampio respiro temporale. I digital export manager che operano nel Made in Italy, ad esempio, tendono a privilegiare l'omnicanalità che offre il vantaggio di porre il consumatore al centro della strategia aziendale e, al contempo, di offrire agli acquirenti la possibilità di vivere la medesima esperienza d'acquisto su tutti i touchpoints. In più, le aziende dotate di queste competenze, tendono a sviluppare: una cultura organizzativa orientata al cliente; ad integrare funzioni di business e IT; a gestire in modo corretto ed efficiente i dati provenienti dal mercato e dalle transazioni; a sviluppare nuovi modelli di business (es. drop and shipping).

Malgrado l'export online stia crescendo a livelli molto sostenuti, interessa ancora una piccola quota delle imprese italiane. Nel settore manifatturiero **la discriminante maggiore nell'utilizzo del commercio elettronico è rappresentata dalla dimensione aziendale**: sono le aziende dai 10 ai 49 dipendenti e le aziende dai 50 ai 99 dipendenti a essere significativamente meno presenti sui mercati digitali (rispettivamente 7,7% e 17,9%), distaccandosi nettamente dalle imprese manifatturiere con più di 250 addetti (48,1%). **L'accelerazione impressa dalla pandemia a questo fenomeno potrebbe ampliare ulteriormente il solco esistente tra PMI e grandi imprese.**

C'è poi un altro aspetto da non sottovalutare; molte PMI, spinte dal calo del fatturato, stanno investendo cifre anche importanti per dotarsi di infrastrutture digitali per commercializzare online i prodotti. **Spesso ciò non si accompagna a investimenti in competenze**, soprattutto manageriali, per gestire processi nei quali la componente digitale è solo una delle tante. Ciò potrebbe tradursi in un ROI molto basso e in un "effetto delusione" che potrebbe allontanare per sempre queste aziende dalle opportunità offerte dal digitale per aggredire i mercati esteri.

Digital Export manager | Policy pubbliche

Incentivare le PMI ad avvicinarsi alle alte competenze manageriali per la trasformazione digitale e per l'export digitale è, in questo momento, un'azione strategica per il futuro del nostro sistema produttivo.

Le nostre analisi indicano che i cambiamenti innescati dalla pandemia avranno sia risvolti economici e competitivi di breve e medio periodo (es. indebolimento finanziario delle PMI, impoverimento della base occupazionale, ecc.) **sia conseguenze di portata ben più ampia, perché coinvolgono i modelli di consumo e di approvvigionamento, le traiettorie d'innovazione tecnologica, i modelli organizzativi e di business, ecc.**

In un contesto così complesso, articolato e in rapida evoluzione, **sarebbe opportuno puntare su un mix politiche di sostegno alle PMI** composto da interventi concepiti per mitigare sia gli effetti di breve e medio periodo, sia quelli strutturali.

Un altro dato sul quale invitiamo alla riflessione è che **gli interventi dovrebbero riguardare le filiere e gli ecosistemi produttivi** e non le singole imprese o aree territoriali. Le filiere, infatti, permeano l'intero territorio nazionale e, sempre più, agiscono come veri e propri organismi nei quali i fenomeni di trasformazione digitale e i processi d'internazionalizzazione non sono confinati alla singola impresa, ma si propagano all'intera catena del prodotto e, addirittura, al modello di business delle filiere.

Un fenomeno che si rileva con sempre maggiore frequenza è la trasformazione delle relazioni esistenti tra grandi, medie e piccole imprese distrettuali. In molti ecosistemi industriali le aziende leader stanno progressivamente assumendo la funzione di "integratori di conoscenze", ossia combinano e rilasciano il know-how acquisito operando sui mercati (finanziari e di consumo) globali con la cultura e i saperi produttivi, imprenditoriali e manageriali storicamente localizzati su quel territorio e con i saperi produttivi (soprattutto in ambito tecnologico) localizzati in altre aree del globo. In altri termini, si è passati a un modello nel quale i fenomeni aggregativi erano guidati dalla necessità di accorciare e ottimizzare le catene del valore, a uno schema che persegue l'aggregazione e la contaminazione delle competenze. **Anche in questo caso, incentivare i processi di "contaminazione" tra grandi e piccole imprese e al contempo rafforzare gli ecosistemi di trasferimento tecnologico e di competenze, potrebbe mettere al riparo le PMI italiane dalle turbolenze che nei prossimi anni caratterizzeranno i mercati.**

Pertanto, tra tutti i possibili interventi a sostegno delle PMI, **riteniamo che quelli più rilevanti per affrontare le sfide poste dai mutamenti strutturali innescati dalla pandemia, vi siano quelli orientati ad accrescere competenze di taglio strategico ed in particolare, le competenze manageriali.**

A tale proposito potrebbe essere d'aiuto quanto osservato in occasione del rilascio del "voucher per l'innovation manager" del MISE. In quell'occasione la certificazione delle competenze contribuì a mitigare le asimmetrie esistenti tra chi cercava quelle competenze (le imprese) e chi le offriva. Altro effetto indotto dalla struttura data a quella norma, fu l'orientamento assunto da molte imprese verso progetti di trasformazione di taglio organico e strategico, più che "sperimentale" ed episodico.

Infine, il "meccanismo" sottostante a quella norma generò anche la creazione di sinergie tra organismi diversi. È il caso della **collaborazione bilaterale nata tra Confindustria e Federmanager** per favorire l'incontro tra domanda di innovazione e offerta di competenze per l'innovazione, **cooperazione che si esprime tramite 4.Manager** che non solo coinvolse in tale attività 13 società del sistema confindustriale e decine di manager, ma coordinò i rapporti tra le associazioni sul territorio e garantì l'affidabilità e la qualità a imprese e manager nei progetti di innovazione da realizzare.

Tale attività è oggi inserita in un più ampio disegno di sostegno alle PMI, che si realizza attraverso progetti diffusi su tutto il territorio nazionale e che mira a favorire l'incontro tra PMI e alte competenze manageriali. Tra l'altro, questo progetto ha avuto, come effetti indotti: una maggiore comprensione di questi fenomeni; l'emersione di progetti di autoimprenditorialità e sostegno alle start-up innovative; un rafforzamento del dialogo tra Federmanager, Confindustria e gli stakeholders del territorio (Regioni, Camere di commercio, Università, ecc.).

Altra osservazione che abbiamo potuto effettuare è che **l'efficacia degli incentivi pubblici si amplifica quando, a livello regionale, esiste o si crea un ecosistema "granulare" di incentivi a supporto alle PMI che intendono evolvere**. Ad esempio, in occasione del voucher per i TEM, alcune regioni attuarono una serie di azioni parallele di formazione e divulgazione che produssero un significativo aumento non solo delle domande di accesso all'incentivo, ma addirittura dell'efficacia di quella misura.

Inoltre, **la qualità dei progetti presentati per accedere agli incentivi è generalmente più elevata quando le richieste di sostegno provengono da raggruppamenti di imprese: consorzi, filiere, reti di imprese, cluster industriali**.

Tornando agli incentivi per l'export digitale, lo scenario competitivo attuale e la crescita esponenziale degli strumenti digitali per comunicare e commercializzare prodotti e servizi, potrebbe determinare non solo un incremento della domanda di questa professionalità manageriali, ma anche bisogni di competenze decisamente innovative:

- **La crescente diffusione di eventi fieristici online o ibridi**, richiede alle imprese di modificare rapidamente il proprio skill mix, a partire dalle competenze necessarie a concepire e realizzare i cataloghi digitali, negoziare, promuovere i prodotti sugli showroom digitali, coinvolgere i buyer, utilizzare i micro-influencer, ecc. Tutti temi alla portata di un export manager;
- Alcuni segnali indicano la tendenza, in alcuni settori produttivi, ad **accorciare le filiere e la distanza geografica tra produzione e mercati di sbocco**. Ciò da una parte potrebbe ridurre l'interesse delle imprese italiane verso mercati e poli produttivi e di approvvigionamento eccessivamente distanti (es. Asia), dall'altro aumentare l'interesse verso mercati e localizzazioni tradizionalmente fuori target per le imprese italiane (es. Africa);
- Molte aziende sono state costrette a **modificare in poche settimane il modello di business, spesso nella direzione della trasformazione digitale, logistica e organizzativa**. Questa tendenza potrebbe incrementare la domanda di competenze manageriali, anche nel campo dell'export, lontane dai canoni tradizionali.

Tra gli studi condotti dall'Osservatorio 4.Manager, rientra tra le altre, un'attività di monitoraggio periodico degli incentivi a livello europeo, nazionale e regionale, che direttamente o indirettamente coinvolgono le figure manageriali.

Dall'ultimo monitoraggio effettuato, relativo al mese di maggio 2020, **risultano aperti bandi relativi al tema "export" in tre regioni, ma soltanto all'interno dei bandi di due Regioni è presente il riferimento diretto alla figura dell'Export Manager**. Altre evidenze che stiamo raccogliendo, mostrano come in molti casi le iniziative orientate per rafforzare il sistema produttivo manchino ancora di un sottostante quadro strategico che contempli, in modo sistemico, le politiche attive del lavoro e le politiche di sviluppo competitivo per la ripartenza del Paese.

Prima di concludere, segnaliamo che i nostri principali competitors stanno accelerando e investendo molto sul fronte digitale.

I casi che stiamo monitorando attualmente sono due: London Fashion Week e Paris Fashion Week. Nel caso francese, la Fédération de la Haute Couture et de la Mode ha promosso una serie di nuove piattaforme digitali per la Paris Fashion Week, con l'obiettivo di aprire le porte a un pubblico globale molto più vasto, oltre che ai professionisti di settore. Parallelamente, ha portato online lo showroom dedicato ai marchi giovani (Sphère).

La Fédération, inoltre, sta tessendo un network molto ampio e articolato con i principali operatori digitali mondiali: Hylink, la più grande agenzia di comunicazione digitale della Cina, Launchmetrics; YouTube, Instagram, Facebook e Google. Si è alleata con il gruppo Canal+, che darà vita al canale "Paris Fashion" e con The New York Times, che trasmetterà le manifestazioni parigine.

Infine, **sta avviando una serie di collaborazioni mediatiche e culturali con il Museo del Louvre, il Museo delle Arti Decorative, il Museo della Moda della Città di Parigi e il Teatro dello Châtelet.**

OSSERVATORIO 4.MANAGER

4.Manager, su indicazione di Confindustria e Federmanager, ha creato un Osservatorio con l'obiettivo di individuare e analizzare i trend economici, di mercato, tecnologici, normativi e socio-culturali che condizionano l'evolvere delle competenze manageriali nel nostro Paese.

L'Osservatorio ha inoltre l'obiettivo di individuare le buone pratiche e monitorare i fenomeni della Gender Equality manageriale, dei rapporti tra imprese e manager e delle policy pubbliche a favore dello sviluppo e la diffusione delle competenze manageriali e della cultura d'impresa.

Dal punto di vista operativo, l'Osservatorio raccoglie, aggrega ed elabora dati; ispira e fornisce suggerimenti di policy orientate al cambiamento della cultura industriale. Tutto ciò si traduce in una mappatura continuativa sia della domanda e dell'offerta di competenze manageriali, sia dei gap e dei fattori di attrito all'incontro tra domanda e offerta.

L'Osservatorio fa parte di un Network di organismi istituzionali, università e centri-studi, che ha la finalità di condividere informazioni, confrontarsi sui temi delle Politiche Attive e costruire possibili sinergie e progetti comuni; inoltre, attiva focus su aree tematiche di particolare rilievo per lo sviluppo delle PMI e del capitale manageriale, monitora le best practices e le iniziative pubbliche per la crescita e la diffusione delle competenze manageriali, attiva iniziative di open innovation nell'ambito delle policy per incentivare la diffusione delle competenze manageriali nelle imprese italiane.

Contatti: osservatorio@4manager.org