

4Manager

Digital Export Management

Position Paper 4.Manager

10 luglio 2020

Sommario

INTRODUZIONE.....	3
EXPORT MANAGEMENT LA DOMANDA DA PARTE DELLE IMPRESE.....	4
LE FILIERE COME RIFERIMENTO PER LE POLITICHE DI INTERNAZIONALIZZAZIONE..	7
DIGITAL EXPORT MANAGER POLICY PUBBLICHE.....	9
CREDITS	12

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).

Anche in termini di competitività il nostro Paese si colloca ai vertici mondiali; se guardiamo alla competitività secondo la definizione utilizzata da WTO e UNCTAD per calcolare il Trade Performance Index (TPI), i paesi europei che dominano le prime tre posizioni della classifica internazionale sono: Germania; Italia; Francia; Paesi Bassi. Colpisce in particolare la posizione dell'Italia che indietreggia nel tessile, lasciando il podio alla Cina, ma mantiene tutte le altre posizioni: nei settori tradizionali (abbigliamento e cuoio), dove continua a consolidare il suo primato; nella meccanica (non elettronica ed elettrica) confermando il secondo posto; nei mezzi di trasporto e dei prodotti manufatti di base, dove si posiziona al terzo posto nella graduatoria internazionale.

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 che **larga parte della nostra economia attinge la sua competitività soprattutto dagli *intangible 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 qualificate e manageriali in grado di valorizzare e sfruttare le risorse intangibili in modo efficace e alla velocità richiesta dalla fase storica che stiamo attraversando. Inoltre, **la quasi totalità delle risorse a sostegno della competitività delle PMI continuano a orientarsi verso gli aspetti hard della produzione (macchine, impianti, tecnologie, ecc.) e molto poco verso il capitale umano qualificato, le competenze imprenditoriali e manageriali.**

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»:

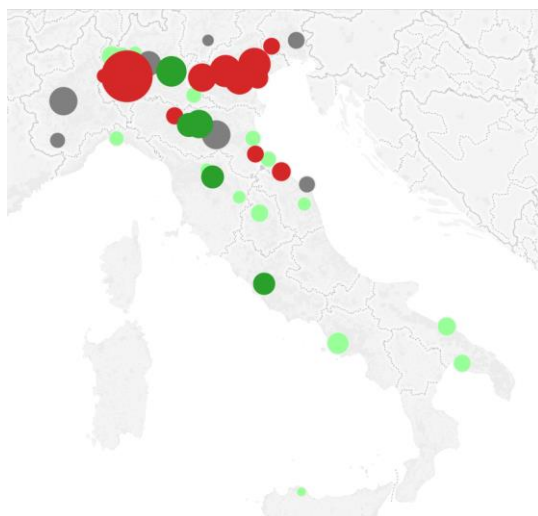
- La caduta tendenziale del fatturato è stata del -43,1% a marzo e ha raggiunto il **-78,5% ad aprile**, con una riduzione a un terzo degli ordinativi;
- La quantità prodotta si è ridotta a un quinto ad aprile (-80,5%) e di oltre un terzo (**-36,2%) con riferimento all'intero primo quadrimestre dell'anno**;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

Export management | La domanda da parte delle imprese

La scarsa diffusione di alte competenze manageriali e capitale umano qualificato, 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.

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 richieste a questa particolare 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 questi particolari 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 dato piuttosto recente è **l'incremento della domanda di export manager con competenze di marketing e vendite anche sui canali digitali;** questo fenomeno ha cominciato ad assumere una certa rilevanza a seguito della **crescita a doppia cifra dell'export mediato dalle tecnologie digitali:** nel 2019 l'Osservatorio export digitale ha stimato che il B2C sia cresciuto di ben il 15%, con in prima linea: abbigliamento e accessori (7,8 miliardi di euro); food (1,3 miliardi); design e arredamento (1 miliardo). Per il 2020 molte stime convergono su una crescita superiore al 20%. Le esportazioni digitali B2B sono cresciute più lentamente (+1,5%) e si sono concentrate soprattutto nel settore tessile-abbigliamento e automotive.

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.**

Una nostra stima del 2019 indica in **circa 500 i manager con competenze relative sia ai mercati esteri, sia al marketing e alle vendite digitali,** in larga misura occupati in medie e grandi aziende del B2C. In realtà **è abbastanza raro che un unico soggetto disponga di tutte le competenze necessarie per esportare beni e servizi con il supporto delle numerosissime tecnologie digitali oggi a disposizione delle imprese,** è molto più frequente il caso in cui nelle aziende più evolute operino team multidisciplinari focalizzati sull'export digitale, composti da manager con competenze su: export; marketing e vendite online; retailing; tecnologie digitali; CRM; supply chain; metodi di pagamento online.

In alcuni team particolarmente evoluti si cominciano a sviluppare anche competenze più sofisticate, nel campo, ad esempio, dei sistemi di apprendimento automatico, degli assistenti virtuali d'acquisto basati sull'intelligenza artificiale (es. assistenti vocali) e in tutte quelle tecnologie e orientamenti di marketing finalizzati a rendere sempre più pertinente e personalizzata l'esperienza di scelta e acquisto dei clienti.

La necessità di coinvolgere nei processi di sviluppo dei mercati esteri attraverso le tecnologie digitali così tante figure tecniche e manageriali è anche giustificata dal fatto che **per operare efficacemente sui mercati digitali occorre modificare profondamente l'azienda e, in particolare, ripensare quasi per intero il modello di business**, anche ricorrendo a partnership significative con start-up e aziende innovative nel campo delle tecnologie e del marketing digitale.

Infine, sempre più spesso, **le strategie di export (digitale e non) si accompagnano a quelle di sostenibilità**, senza le quali, in molte nicchie di mercato, l'immagine aziendale non sarebbe coerente con la domanda emergente di attenzione all'ambiente e alla società.

Questi trend evolutivi rendono piuttosto complesso definire, oggi, il profilo e le competenze necessarie ai digital export manager, e non solo per l'evoluzione vorticoso delle tecnologie digitali, ma anche per un insieme di fenomeni che già prima della pandemia stavano modificando il volto dei mercati: il declino della fedeltà di marca, il fast fashion, la produzione su richiesta, la diffusione dell'economia circolare, ecc.

Di recente abbiamo rilevato che una quota di export manager "tradizionali" sta arricchendo il proprio bagaglio professionale con competenze digitali sia per l'export diretto, sia per quello mediato (es. marketplace digitali). Questo trend segue la crescita a tripla cifra soprattutto del mercato asiatico online della moda e di altri prodotti provenienti dalle filiere più avanzate della nostra manifattura.

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 volesse 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 un approccio strategico orientato verso 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).

Le Filiere come riferimento per le politiche di internazionalizzazione

Il sistema produttivo italiano è estremamente complesso e articolato, sia dal punto di vista settoriale, sia sotto il profilo geografico e dimensionale. La comprensione di questo ecosistema produttivo non può prescindere dall'analisi delle filiere che lo compongono e delle relazioni esistenti tra filiere diverse, che s'intrecciano tra loro fino a formare una sorta di complessa ragnatela con al centro un cluster di aziende - appartenenti a tanti micro-settori diversi - che alimenta il corretto funzionamento di tutta la rete e, sui rami esterni, le imprese direttamente a contatto con i consumatori e le materie prime.

Le dinamiche di filiera sono importanti da analizzare anche per comprendere come le competenze, non solo tecniche e manageriali, si generano e si propagano lungo tutto il flusso produttivo. Questi processi di generazione e diffusione delle competenze sono tanto più intensi e virtuosi quanto maggiore è il livello d'integrazione e cooperazione delle imprese all'interno delle filiere.

Tra l'altro, un fenomeno che da qualche anno caratterizza il mondo produttivo italiano - e che la pandemia sembrerebbe aver accelerato in modo significativo - è quello dell'**accorciamento delle filiere**. Questo nuovo modo di organizzare la produzione sul territorio, se opportunamente sfruttato, potrebbe favorire di molto l'efficacia delle misure a favore della competitività delle imprese italiane e, al contempo, la generazione e propagazione delle competenze.

Il Centro studi Confindustria, ha rilevato che l'accorciamento delle filiere si manifesta anche attraverso una maggiore selettività dei fornitori strategici da parte delle imprese committenti, che sta creando una divaricazione tra le traiettorie di crescita delle PMI in grado di abbracciare la complessità organizzativa richiesta dai nuovi modelli di produzione e PMI che rimangono indietro e rischiano la marginalizzazione dalle catene di creazione del valore. Un esempio al riguardo è offerto dal programma LEAP (Leonardo Empowering Advanced Partnerships) lanciato da qualche anno dal gruppo Leonardo.

Alla luce di ciò, varrebbe la pena di immaginare politiche di nuova generazione che tengano conto di queste dinamiche, ed in particolare, che riguardino alla competitività dell'intera filiera sui mercati esteri, più che alla competitività della singola azienda. In particolare, **il sostegno all'export potrebbe avvenire mediante meccanismi di premialità per aggregazioni di imprese facenti parte della stessa filiera**. Ciò consentirebbe di raggiungere un duplice obiettivo: da una parte stimolerebbe la propensione all'export della singola impresa, dall'altra

si andrebbe a rafforzare il legame esistente tra aziende appartenenti alla stessa filiera, anche sotto il profilo dell'integrazione di competenze. Se poi in tali aggregazioni s'incentivasse la presenza di aziende con profili dimensionali e di potenziale propensione all'export diversa, i processi diffusivi di competenze si attiverebbero anche tra aziende tipicamente più reattive e aziende meno dinamiche e/o più piccole.

Interventi concepiti per le filiere e gli ecosistemi produttivi - e non solo per le singole imprese o aree territoriali - **avrebbero il vantaggio di produrre effetti sull'intero territorio nazionale, su imprese di diversa dimensione** e sui meccanismi che consentono a in questi organismi la propagazione dei percorsi di trasformazione digitale, di internazionalizzazione, di transizione verso l'economia verde e di creazione di capitale umano altamente qualificato.

Un fenomeno parzialmente collegato al precedente e che potrebbe essere interessante per la concezione di politiche di nuova generazione, è ciò che rileviamo con sempre maggiore frequenza nella 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.**

In definitiva, tutto ciò che stiamo osservando conduce in un'unica direzione: **nessuna azienda sopravviverà al coronavirus da sola.** Le imprese più "smart" hanno già attivato sia modelli di cooperazione evoluta con i fornitori a monte e a valle, sia con i concorrenti; al contempo, stanno amplificando il loro impegno di responsabilità, non solo verso gli azionisti, ma verso un insieme molto più ampio di parti interessate, inclusi i dipendenti e la società nel suo complesso.

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. **In quest'ultimo caso, sarebbe auspicabile che gli incentivi riguardino sia le competenze manageriali per l'export sia quelle per la trasformazione digitale.**

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.**

C'è poi un altro aspetto da non sottovalutare; molte aziende, incentivate anche da misure governative e regionali, stanno investendo cifre anche importanti per dotarsi di tecnologie digitali. **Spesso ciò non si accompagna a investimenti in alte 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 queste aziende dalle opportunità offerte dalla trasformazione digitale. A tal proposito, uno studio realizzato dal MEF e dal Centro Studi Confindustria sul ruolo avuto dall'iperammortamento di tecnologie digitali avanzate, ha mostrato che l'effetto positivo di queste misure sulle assunzioni si è concentrato quasi prevalentemente su lavoratori di "media competenza", mentre piuttosto ridotto è stato l'ingresso di figure professionali altamente qualificate (es. manager), ad eccezione delle realtà di maggiori dimensioni dove gli investimenti in tecnologie digitali hanno comportato una forte accelerazione delle assunzioni di figure apicali sia con competenze tecnico-scientifiche sia umanistiche.

In quest'ambito potrebbe essere d'aiuto quanto osservato in occasione del rilascio del "voucher per l'innovation manager" del MISE. In quell'occasione, non solo si privilegiarono le competenze, ma la certificazione di queste ultime 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 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**.

Infine, occorre segnalare il fatto che **i Digital export manager si confrontano con un contesto normativo e regolamentare tutt'altro che chiaro e condiviso a livello internazionale**. Un negoziato plurilaterale sull'E-Commerce (che coinvolge oltre 75 Paesi, inclusi USA, Cina e UE) si è avviato solo a gennaio 2019 e affronta la definizione di "E-Commerce", che ancora oggi manca, disciplina degli E-signatures e E-contracts, fino a rendere permanente la moratoria sui dazi alle trasmissioni digitali. Da questo negoziato sono ancora esclusi i capitoli più complessi (cross-border, data flow, data localization, cybersecurity) incluso quello, assai controverso ed affidato all'OCSE, della tassazione dei servizi digitali.

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**.

Più in generale, sulla base di ciò che stiamo osservando in queste settimane, i marchi della moda e del lusso stanno iniziando a considerare gli eventi digitali e i livestream come opportunità per sperimentare **nuovi formati, e soprattutto, nuovi linguaggi**, per raggiungere un pubblico più ampio in modi inaspettati e non come una semplice alternativa o trasposizione di eventi fisici.

Se questo modello fosse adottato anche da altre filiere produttive, potremmo assistere alla nascita di **eventi con una forte impronta “digitale nativa” e sperimentale, anche molto distante dalle versioni fisiche**. Questi eventi saranno sempre più declinati sulla dimensione esperienziale degli eventi, che potrà essere conseguita solo immaginando nuovi modelli di comunicazione espressamente concepiti per lo streaming e la valorizzazione di celebrità, influencer e VIP a supporto del Brand.

Per comprendere queste dinamiche, che avranno un impatto significativo sui digital export management, è interessante analizzare la Shanghai Fashion Cloud Week: dei 150 eventi previsti dal programma, ben 42 sono stati concepiti dall'incubatore di designer emergenti Labelhood, che ha anche curato recensioni giornaliere e afterparties. In questi eventi, la logica tradizionale delle fiere, "Vedi ora, acquista ora", è stata sempre affiancata da importanti strategie di branding e si stanno rivelando una preziosa opportunità per i marchi di instaurare un dialogo immediato con la propria comunità.

Pertanto, gli export manager abituati al modello "Vedi ora, acquista ora" cominceranno sempre più ad acquisire nuovi linguaggi e confidenza con nuove piattaforme non solo tecnicamente innovative, ma soprattutto concepite quasi prevalentemente da nativi digitali e con una logica molto evoluta di sperimentazione.

Credits

Il documento è stato realizzato dall'Osservatorio 4Manager nel mese di luglio 2020, in collaborazione con Federmanager e il Centro Studi Confindustria.

OSSERVATORIO 4.MANAGER

4.Manager, voluta da Confindustria e Federmanager per promuovere le politiche attive e la cultura d'impresa, ha costituito l'Osservatorio mercato del lavoro e competenze manageriali 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