

Export Manager: professione strategica per la crescita

di Luca Gatto*



© SHUTTERSTOCK - NUTHAWUT SOMSUK

Il contesto dentro cui le PMI italiane si muovono è sempre più complesso. La pandemia da Covid-19, la digitalizzazione, il conflitto Russia-Ucraina con i relativi impatti sul caro energia, l'inflazione e lo scenario geopolitico hanno reso più dura l'arena competitiva, dove l'iper-concorrenza spinge le aziende a posizionamenti più costosi anche se a maggior valore. In questo contesto l'Export Manager (EM) risulta essere una figura sempre più centrale, che consente all'azienda di avviare, sviluppare, consolidare e gestire l'esportazione dei suoi beni e, in via più generale, di accompagnare la stessa lungo il processo di internazionalizzazione.

A livello formativo esistevano pochi libri sull'Export Management, un po' datati o legati all'esperienza di un singolo Export Manager. Allo stesso tempo nel 2021 UNI, l'Ente Italiano di Normazione, in collaborazione con Aice e IMIT, UniExportManager, SACE e altri attori del settore, ha definito la norma 11823:2021, che prevede tre differenti livelli di inquadramento (Junior, Advanced e Senior Export Manager) corrispondenti rispettivamente ai livelli 5, 6 e 7 dell'EQF (quadro europeo delle qualifiche) e del QNQ (quadro nazionale delle qualifiche).

Alla luce dei limiti delle pubblicazioni esistenti e delle modifiche normative e strutturali nell'Export Management guidate dalla digitalizzazione, si è ritenuto

* **Luca Gatto** è Senior Manager di SACE. Laureato in Economia e Commercio e in Giurisprudenza, ha conseguito un MBA presso SDA Bocconi School of Management e un diploma in Financial Strategy presso la Saïd Business School dell'Università di Oxford. È inoltre Docente ICE e Professore a contratto presso la Luiss Business School, dove insegna Export Management.

opportuno realizzare un testo a supporto dell'attività dell'EM. Nasce così il volume *Export Manager* (Egea 2022), scritto a quattro mani con Marco Sanfilippo, CEO di Comark SpA, e pensato per sviluppare da un lato le metodologie e le conoscenze necessarie all'EM e dall'altro le esperienze pratiche di Export Management trasversali a geografie e settori diversi.

Prima di entrare nel dettaglio del metodo è utile inquadrare la figura dell'EM in azienda. L'EM opera all'interno della funzione commerciale dell'azienda, che però può anche impiegare EM esterni, più propriamente detti Temporary Export Manager (TEM) e tipicamente operanti nelle aziende con un fatturato inferiore ai 20 milioni di euro, per lo sviluppo di mercati *ad hoc*. L'EM deve avere una visione a 360 gradi dell'azienda in cui lavora, conoscerla in profondità lungo tutte le attività primarie e di supporto della catena del valore: molto probabilmente è la figura che meglio conosce l'azienda dopo l'imprenditore.

Dal punto di vista delle competenze e delle capacità richieste, l'EM è un combinato di *hard skills* e *soft skills*. Per il suo lavoro, un aspetto sempre più di rilievo è quello delle competenze digitali, a cui bisogna poi affiancare un'ottima padronanza della lingua inglese, scritta e parlata, meglio se integrata da altre lingue. Ma l'EM deve anche possedere adeguate capacità relazionali che gli consentano da un lato di lavorare in modo costruttivo con i colleghi e le diverse funzioni aziendali e con la rete commerciale, i partner e i clienti, e dall'altro di sviluppare e gestire il rapporto tra azienda e cliente. Tra le principali capacità figurano poi l'innovazione, la resilienza, la gestione dello stress e della rete vendita, la capacità comunicativa e infine la capacità di porsi come mediatore culturale. Le *hard* e le *soft skills* vengono poi utilizzate nello sviluppo delle attività e dei compiti, disciplinati con puntualità dalla norma UNI 11823:2021, a seconda del livello di esperienza dell'EM.

Il metodo che l'EM, o in generale l'imprenditore, dovrebbe seguire può essere suddiviso in otto step, di seguito approfonditi.

VALUTAZIONE DELL'AZIENDA

La prima cosa che l'EM deve fare quando entra in azienda è comprendere se esistano, e nel caso quanto siano chiare e definite, una vision e una mission aziendali, e valutare la loro coerenza con l'eventuale progetto di internazionalizzazione che si intende svi-

luppare, a cui segue, in ordine temporale, la conoscenza della proprietà e del top management.

L'EM deve quindi comprendere appieno il modello di business, a supporto del quale viene ormai utilizzato da qualche anno, per la sua semplicità e capacità di creare coinvolgimento, il Business Model Canvas. Dopo aver compreso il modello di business, l'EM si potrà concentrare sul comprendere se il vantaggio competitivo dell'azienda si possa estendere sui mercati dove intende esportare o se sono invece necessari degli adeguamenti. Lo strumento che aiuta in questa direzione è la catena del valore.

Una volta approfonditi il vantaggio competitivo dell'azienda lungo la catena del valore e l'adeguatezza verso il processo di internazionalizzazione, l'EM deve rappresentare sinteticamente le evidenze alla proprietà o al top management e individuare le aree di miglioramento. Uno strumento utile potrebbe essere quello

di realizzare un questionario da effettuarsi su due livelli, la proprietà e il top management da un lato e il management dall'altro. Il primo livello è sintetico e serve per comprendere la percezione della proprietà e del top management sul tema, il secondo è più dettagliato e discusso a livello del management di funzione. Lo strumento è l'Export Company Assessment, la cui media delle risposte può essere rappresentata con un indicatore sintetico (il cosiddetto «Export Maturity Index») che rappresenta il grado

di maturità dell'azienda per il progetto di internazionalizzazione che intende avviare.

ANALISI DI MERCATO

Il secondo step che un EM deve compiere, dopo la valutazione del modello di business dell'azienda, è capire se la stessa segue un processo strutturato per individuare i mercati esteri dove è presente o intende crescere. La scelta del mercato o dei mercati è una delle decisioni più importanti che l'impresa deve affrontare, perché senz'altro segnerà il business aziendale almeno nel breve periodo, ma anche perché richiede investimenti e quindi, se errata o non compiuta nel migliore dei modi, può impattare sulle marginalità dell'impresa stessa.

Si parte sempre dal cliente e dai suoi bisogni, il modo con cui acquista il prodotto o servizio (ovvero i canali), l'esistenza di beni concorrenti a quello dell'impresa, e quindi bisogna definire se il mercato è attrattivo e accessibile. Le ricerche di mercato sono diverse in fun-



zione della tipologia di domanda e delle caratteristiche dei Paesi. Esistono fondamentalmente due metodologie per chi vuole sviluppare un programma di export: l'indagine *desk* e l'indagine *field*.

L'EM, dopo aver effettuato le valutazioni di cui sopra, può avviare il processo di selezione dei mercati target. Il processo si può suddividere in tre fasi:

1. scrematura di primo livello;
2. definizione dei Paesi attrattivi per il prodotto dell'azienda;
3. individuazione dei Paesi target.

Il risultato può riguardare tanto i mercati dove l'azienda è presente (i mercati *attuali*) quanto quelli da cui è assente (i mercati *prospect*). Nel primo caso l'EM deve svolgere la valutazione del contesto competitivo, per cui si possono usare:

- il modello delle cinque forze di Porter e il modello delle strategie, sempre di Porter, per il posizionamento del prodotto;
- la piramide di Allen Aaker per il brand;
- l'analisi delle barriere all'entrata e dei canali di vendita per il bene.

Nel secondo caso l'EM dovrà effettuare un'analisi approfondita in termini di: i) scenario macroeconomico (qui il framework può essere il modello PESTEL); ii) concorrenza; iii) domanda con i relativi canali distributivi di accesso.

Una volta che l'EM ha raccolto tutti i dati per i Paesi target (sia attuali che potenziali) è opportuno che li rappresenti sinteticamente per confrontarli con le capacità dell'azienda e quindi discuterne internamente. Il framework che si usa maggiormente per questa parte è l'analisi SWOT, da svilupparsi complessivamente e per ciascun Paese target.

DEFINIZIONE DELLA STRATEGIA DI INGRESSO

La fase successiva è rappresentata dalla definizione della strategia di ingresso, dove *in primis* l'EM deve stabilire gli obiettivi, che devono essere chiari con un orizzonte di tempo predefinito, tipicamente di medio periodo, pari a tre anni.

La strategia di ingresso dipende dal livello di commitment e dalla tipologia di prodotto esportato. Possiamo suddividere i beni in:

- beni di consumo, per i quali il cliente è il consumatore e che si possono dividere in beni durevoli e non durevoli (la stessa suddivisione vale per i servizi);
- beni strumentali, per i quali il cliente è un'altra azienda che utilizza il bene in modo strumentale nel ciclo produttivo con cui realizzerà il prodotto o servizio per il cliente, e che si possono dividere in macchinari o linee di produzione e impianti/progetti a commessa.

I beni di consumo, soprattutto quelli non durevoli,

richiedono una disponibilità nel maggior numero di punti vendita. Per definire la migliore strategia distributiva si possono seguire i flussi logistici che vanno dall'esportatore al cliente. Il primo flusso è quello diretto, quello cioè in cui il prodotto va dall'esportatore al consumatore. Qui esistono quattro opzioni:

1. filiale o punti vendita diretti;
2. e-commerce aziendale;
3. joint venture societaria;
4. insediamento produttivo.

Il secondo flusso è quello indiretto, che prevede più attori prima di arrivare al cliente finale. Le principali opzioni sono: trading company; importatori/distributori; grossisti; grande distribuzione organizzata; marketplace; dettagliante/punti vendita.

I beni strumentali hanno un processo di acquisto diverso. Il cliente, ovvero l'utilizzatore industriale, è rappresentato da figure tecniche di solito facenti parte di una funzione aziendale dedicata agli acquisti. Qui le strategie possono essere ordinate in funzione di commitment decrescente:

1. filiale;
2. joint venture;
3. venditore;
4. rappresentante;
5. agenti;
6. importatore/distributore;
7. rivenditore/installatore.

Alla fine del processo dovrebbe essere redatto un documento di natura strategica (la cosiddetta «Market Entry Strategy») che definisce per ogni mercato target la modalità di ingresso dell'azienda, con i relativi costi e investimenti necessari.

MODELLO DI BUSINESS ESTERO

In questa fase l'EM deve lavorare a stretto contatto con la proprietà e il top management per adeguare il modello di business al progetto di internazionalizzazione, definendo poi il marketing mix e quindi il piano commerciale. Per analizzare gli impatti della strategia di internazionalizzazione sul modello di business si può usare il Business Model Canvas, già utilizzato in fase di valutazione dell'azienda. L'EM dovrà, insieme al management, ridisegnare il business model dell'azienda per servire al meglio i mercati target.

La fase successiva è quella della definizione del marketing mix (poi rappresentato nel piano di marketing) per approcciare i Paesi target, la cui parte centrale è rappresentata dal sistema di offerta che l'azienda propone ai clienti per soddisfarne i bisogni. L'offerta può essere sintetizzata in tre elementi:

- prodotto/servizio;
- packaging;
- prezzo.

A completamento, l'EM deve definire la strategia di comunicazione del brand e dei prodotti fino alla promozione degli stessi per raggiungere gli obiettivi di vendita definiti. A valle della definizione del marketing mix ci si sposta sulla parte più quantitativa e delle azioni con la redazione del piano commerciale, che rappresenta la traduzione della strategia aziendale in operatività. Il piano commerciale si compone di:

- mercati target;
- prodotto;
- prezzo;
- distribuzione;
- comunicazione e promozione.

L'ultimo step del piano commerciale è rappresentato dalle azioni di dettaglio da implementare. Solitamente vengono aggregate nel piano d'azione, che prevede per ogni attività:

- target;
- responsabilità;
- risorse;
- scadenza.

VALUTAZIONE E GESTIONE DEI RISCHI

La valutazione e gestione dei rischi è un aspetto strategico che dev'essere attentamente considerato dall'EM nella definizione e nello sviluppo dei mercati target. Al netto di quello imprenditoriale, i rischi devono essere identificati, valutati e mitigati al fine di ridurre e se possibile eliminare gli impatti sull'azienda. La valutazione dei rischi rappresenta una delle principali novità della norma UNI 11823:2021, nel senso che per la prima volta la gestione dei rischi è un'attività *mandatory* per l'EM. I rischi possono essere di due tipi.

- Legati all'export. Quando un'azienda esporta può trovarsi di fronte a rischi relativi a:
 - identità aziendale (aziende internazionali o locali utilizzano indebitamente invenzioni o marchi dell'azienda);
 - dilazioni di pagamento (il cliente non paga alla scadenza prevista o, nel caso di beni personalizzati, interrompe il contratto revocandolo; nel primo caso il danno è legato al non pagamento della fattura o altri strumenti di pagamento, mentre nel secondo è relativo alla mancata copertura dei costi sostenuti);
 - tasso di cambio (il valore della moneta locale al momento del pagamento è diverso da quando è stato firmato il contratto, il che determina una perdita);
 - spedizione (danni durante il trasporto che eccedono l'assicurazione utilizzata dal vettore).
- Legati all'internazionalizzazione in loco. Si tratta di riduzioni o perdite del capitale investito per fattori esogeni al business, riconducibili ad aspetti di natura politica.

Questi rischi possono essere mitigati se non addirittura annullati. La corretta prevenzione e gestione dei rischi può rappresentare in alcuni casi una leva competitiva nelle negoziazioni commerciali (in particolare per le dilazioni di pagamento). Per la corretta gestione dei rischi è opportuno rivolgersi a player specialistici che permettano all'azienda di focalizzarsi sull'attività imprenditoriale.

EXPORT BUSINESS PLAN

L'Export Business Plan è la somma delle attività sviluppate nei paragrafi precedenti e serve a valutare nel complesso il progetto di internazionalizzazione. L'Export Business Plan, che rappresenta anche lo strumento di condivisione interna con tutte le funzioni aziendali, deve essere monitorato ed eventualmente aggiornato al fine di rispondere alle dinamiche e ai cambiamenti dei mercati dove l'azienda esporta. È suddiviso tipicamente in due macroaree:

1. una parte descrittiva, che si compone di:

- executive summary;
- valutazione dell'azienda;
- selezione dei mercati;
- strategie d'ingresso;
- adeguamento della strategia e del modello di business;
- marketing mix;
- piano commerciale e d'azione;
- valutazione dei rischi;
- piano operativo;
- piano investimenti;
- risorse umane e organizzazione;

2. una parte economico-finanziaria, che fornisce la stima di redditività del progetto, ma soprattutto valuta la sostenibilità economico finanziaria da parte dell'impresa nel medio e lungo periodo. È composto dai seguenti documenti prospettici: conto economico, stato patrimoniale e rendiconto finanziario.



Il piano viene tipicamente sviluppato su un arco temporale di tre anni e verificato semestralmente. Deve essere poi sostenibile nel tempo e per questo si utilizzano indici di bilancio, che servono a valutare la redditività, la solidità, la liquidità e infine la finanziabilità del progetto. In considerazione delle modifiche del contesto è infine utile includere analisi di sensitività con cui si cerca di studiare la variazione della valutazione del progetto a fronte della modifica di uno o più parametri.

La fase successiva alla redazione è relativa al suo monitoraggio, che richiede la partecipazione di tutte le funzioni coinvolte nell'Export Business Plan. Il monitoraggio può essere suddiviso in tre fasi:

- una prima fase di definizione del modello, che deve prevedere una parte relativa all'andamento dell'export, un'area sulla evoluzione del mercato e del posizionamento in esso dell'azienda e infine un set di KPI (*key performance indicators*);
- una seconda fase di analisi dei risultati e del posizionamento competitivo, dove è importante capire l'entità e l'origine degli scostamenti;
- una terza fase in cui vengono definite le azioni correttive ed effettuato un eventuale *fine tuning* del piano. Qui l'aspetto importante è individuare i tempi e i costi delle azioni correttive oltre che definirne la priorità.

IMPLEMENTAZIONE DELL'EXPORT BUSINESS PLAN

Questa fase porta tipicamente con sé la realizzazione o il potenziamento dell'Ufficio estero, l'adeguamento della macchina operativa e delle funzioni di staff e la definizione di meccanismi di coordinamento che consentano lo sviluppo coordinato del piano a livello aziendale. L'Ufficio estero deve essere strutturato nel modo corretto e prevedere almeno due serie di compiti raggruppabili in:

- prevendita (analisi del mercato locale, azioni di marketing, gestione della clientela, degli stakeholder locali e delle opportunità commerciali);
- ordine e spedizione (acquisizione e gestione dell'ordine, fatturazione, pagamento e spedizione).

Altra attività importante svolta dall'Ufficio estero riguarda lo sviluppo e la gestione del patrimonio informativo sul mercato locale. Il programma di internazionalizzazione impatta poi su tutte le funzioni aziendali, in particolare le attività primarie (logistica, produzione, marketing e postvendita) ma anche quelle di supporto (IT, HR, finanza e approvvigionamenti) della catena del valore di Porter.

Affinché l'implementazione del piano funzioni, è infine opportuno definire i meccanismi collaborativi e di coordinamento tanto all'interno dell'Ufficio estero quanto in quelli trasversali alle altre funzioni aziendali.

IL DAY BY DAY DELL'EXPORT MANAGER

Una volta approvato l'Export Business Plan e il piano operativo, l'EM avvierà l'attività commerciale sui mercati target per sviluppare il business. Sarà responsabile tanto del ciclo di vendita del prodotto o del servizio al cliente quanto del rapporto con lo stesso cliente, che dovrà essere acquisito e sviluppato.

L'attività chiave nella quotidianità dell'EM è il contatto con altre culture. L'EM deve conoscere la cultura della sua controparte in termini di valori, abitudini, costumi, e ci si dovrà relazionare in modo oggettivo, senza quindi farsi influenzare dalla propria cultura di origine. L'EM si relaziona con tre tipologie di controparti (soprattutto) estere:

1. clienti;
2. partner;
3. colleghi.

Nello sviluppo della relazione con i partner e soprattutto nella fase di vendita entra in gioco per l'EM la negoziazione, che consente – dopo un percorso di trattative – di finalizzare l'opportunità commerciale. La strategia negoziale dipende *in primis* dall'importanza della relazione e del risultato. Il ciclo di vendita del prodotto si può comporre delle seguenti fasi:

1. prevendita;
2. vendita;
3. spedizione;
4. postvendita.

La prevendita riguarda tutta la parte del processo d'offerta che si conclude con la proposta, che dev'essere completa in tutte le sue parti.

La fase successiva è rappresentata dalla vendita, dove vengono definiti tutti gli aspetti legati al pagamento, al trasporto e alle modalità di consegna, così come ai dazi e alle dogane. Per quanto riguarda il pagamento, l'EM deve definire insieme al cliente il momento di esecuzione (anticipato, alla consegna o posticipato), il luogo e la moneta, lo strumento e le eventuali garanzie.

La distribuzione logistica del prodotto, che rappresenta l'ultimo passaggio del processo di vendita, comprende tutte le attività con cui i beni vengono trasferiti al cliente e vanno dall'imballo al trasporto con eventuali stoccaggi intermedi fino alla consegna. Le attività principali della distribuzione riguardano la modalità di trasporto (principalmente su strada, ferrovia, via mare, aereo o con trasporto intermodale) e la resa, che è opportuno che segua le Regole Incoterms®. Esse regolano il luogo di consegna, il momento di passaggio del rischio, l'organizzazione e le spese di trasporto con oneri annessi e infine la responsabilità dello sdoganamento delle merci. Ultimo tassello del mosaico che l'EM deve conoscere in merito al commercio internazionale riguarda gli aspetti doganali e i relativi dazi

che possono essere applicati, quasi sempre, nei Paesi di destinazione. Il processo di vendita, infine, non termina con il mettere a disposizione il prodotto o servizio al cliente, ma con il suo consumo/utilizzo, che può durare anche anni. Il *customer journey* è estremamente importante per l'esportatore, soprattutto se si tratta di beni di consumo durevoli o beni industriali.

Il servizio di postvendita si sviluppa lungo due momenti:

1. la pre-assistenza, che riguarda le attività di formazione, la messa a disposizione di pezzi di ricambio e il modello organizzativo;
2. l'assistenza, diversa a seconda che si tratti di beni di consumo durevoli o di beni strumentali.

L'EM si deve occupare in aggiunta di misurare la soddisfazione del cliente, che è più importante della vendita stessa, poiché un cliente soddisfatto, nell'acquisto e nell'utilizzo, tenderà a essere fedele, riacquistando il prodotto, e a parlare bene dell'esperienza (facendosi *brand advocate*) raccomandandola ad altre

persone o aziende. I metodi più utilizzati per valutare la soddisfazione del cliente sono quattro:

- CSAT (Customer Satisfaction Score);
- CES (Customer Effort Score);
- NPS (Net Promoter Score);
- CLI (Customer Loyalty Index).

Mentre i primi due metodi mirano a misurare la soddisfazione del cliente in quel particolare momento, nel «qui e ora» dell'acquisto o dell'utilizzo del servizio, gli altri due tendono a misurare la fedeltà del cliente nel medio periodo.

La soddisfazione del cliente è una condizione necessaria per fidelizzare la clientela, ma può non essere sufficiente, perché sul mercato opera la concorrenza, in particolare quella locale, che potrebbe avere un sistema di offerta equivalente ma più noto. In queste situazioni l'EM potrebbe valutare programmi di fidelizzazione che prevedano l'assegnazione di premi (monetari e non) al raggiungimento di un risultato legato all'acquisto del prodotto o all'utilizzo del servizio.

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- ¹ A. Addari, Professione Export Manager. Strategie ed esperienze per internazionalizzare le imprese, *Soveria Mannelli, Rubettino, 2020.*
- ² S. Calicchio, La SWOT Analysis in 4 step. Come sfruttare la matrice SWOT per fare la differenza nella carriera e nel business, *2017.*
- ³ G. Carboni, Strategie web per i mercati esteri, *Milano, Hoepli, 2016.*
- ⁴ A. Di Meo, Pagamenti internazionali, *Milano, Wolter Kluwers, 2018.*
- ⁵ A. Foglio, Manuale dell'export manager. Politiche e tecniche di penetrazione dei mercati esteri, *Milano, FrancoAngeli, 2016.*
- ⁶ P. Gallu, GOABROAD. Una storia e un metodo di internazionalizzazione d'impresa, *2018.*
- ⁷ A. Gambino, M. Di Pinto, L'impresa nei mercati esteri, *Milano, Wolters Kluwer, 2016.*
- ⁸ International Chamber of Commerce (a cura di), Incoterms® 2020, *Paris, ICC, 2020.*
- ⁹ R.D. Lewis, Cross Cultural Communication: A Visual Approach, *Warrford, Transcreen Publications, 1999.*
- ¹⁰ S. Mariotti, M. Mutinelli, La crescita internazionale per le PMI, *Milano, Il Sole24ore, 2003.*
- ¹¹ G.A. Oberegelsbacher, Export management, *Milano, Wolters Kluwer, 2016.*
- ¹² A. Osterwalder, Y. Pigneur, Business Model Generation, *Préverenges, Strategyzer, 2010.*
- ¹³ M.E. Porter, Il vantaggio competitivo, *Roma, Edizioni di Comunità, 1999.*

IN SINTESI

- La norma UNI 11823:2021 definisce e disciplina i compiti dell'Export Manager (EM). Si tratta di una professionalità cruciale per le imprese che vogliano internazionalizzarsi potenziando la propria presenza nei mercati esteri. Operante all'interno della funzione commerciale, l'EM è una figura in cui si condensano *hard* e *soft skills* da quelle digitali e linguistiche fino a quelle comunicative e di mediazione culturale.
- L'EM deve anzitutto eseguire due tipi di valutazione: in primo luogo deve verificare che il modello di business aziendale sia coerente con il progetto di internazionalizzazione dell'impresa; in secondo luogo, una volta scelti i mercati target, deve valutare il contesto competitivo in cui l'azienda si troverà a operare. Elaborata poi una strategia di ingresso nel mercato, l'EM deve ridisegnare il modello di business per adeguarlo a tale piano strategico, definendo anche gli aspetti commerciali e di comunicazione. È poi sua responsabilità valutare e gestire i rischi legati all'export e all'internazionalizzazione in loco.
- La somma di tutte queste attività è rappresentata dall'Export Business Plan, periodicamente aggiornato e monitorato non solo dall'EM ma anche dalle altre funzioni aziendali. Una volta approvato, esso deve essere implementato operativamente, solitamente nelle attività di un Ufficio estero. A questo punto le operazioni di predisposizione possono dirsi completate, e l'attività commerciale nei mercati esteri potrà avviarsi e seguire le canoniche fasi di prevendita, vendita, spedizione e postvendita.