

FEDERMANAGER
ACADEMY

Un'iniziativa di
fondirigenti

NAVE IN MARE APERTO

Per un nuovo modello
di internazionalizzazione d'impresa



Il Mindset necessario a questo nuovo contesto

Gli ostacoli sono quelle cose spaventose che
vedi quando togli gli occhi dalla meta.

Henry Ford

Cos'è il «Mindset»

Il concetto di **Mindset** potrebbe essere espresso in italiano come la **mentalità o forma mentis** di una persona, ovvero come l'**atteggiamento** con cui questa persona interpreta la realtà (interna o esterna) che volta per volta gli si pone davanti e la affronta.

Evidentemente ciò dipende fortemente da una lunga serie di fattori fra cui, ad esempio:

- carattere personale
- cultura
- storia personale
- storia professionale
- self-confidence
- istruzione



E cos'è il «Mindset Aziendale»

Il Mindset di un'azienda è necessariamente l'**atteggiamento mentale** di quell'azienda rispetto alla realtà che deve affrontare

Anche questo è composto da una complessa serie di fattori fra cui:

- leadership
- composizione e coesione del Team
- dimensione aziendale e cultura
- propensione al rischio
- capacità di adattamento



Il nuovo «contesto»

Da cosa è caratterizzato il «nuovo contesto»?

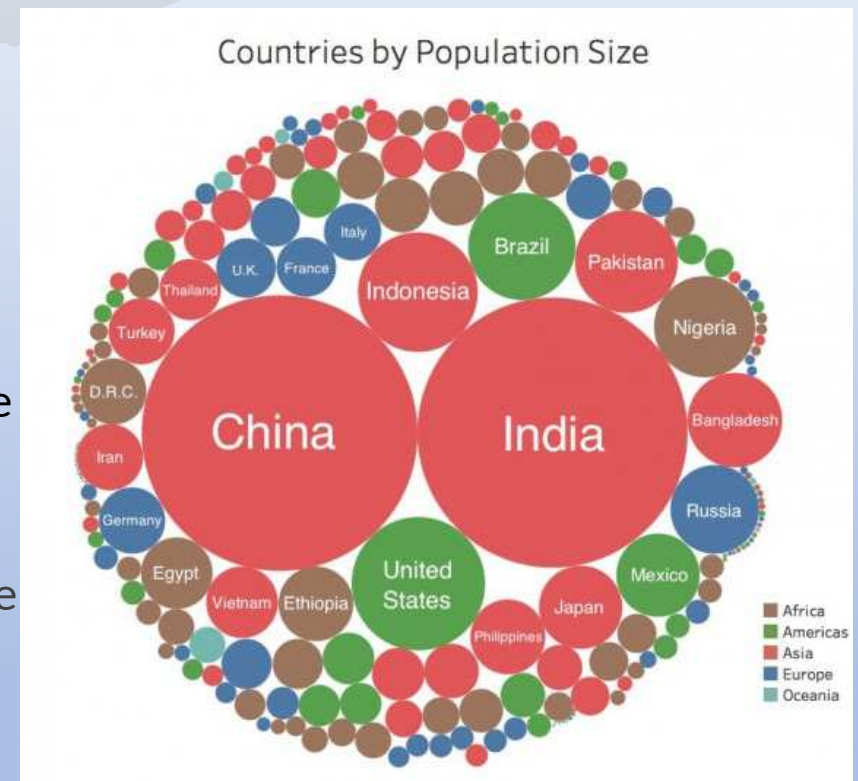
È veramente nuovo? È veramente più complesso di prima?

In fondo:

- gli interessi nazionali e le alleanze variabili sono sempre esistiti
- le epidemie sono sempre esistite
- le guerre sono sempre esistite
- i fenomeni climatici si sono in effetti acuiti, ma in parte compensati dalle tecnologie sempre più avanzate
- di sicuro siamo un pianeta molto popolato

Forse il punto è che oggi tutto avviene molto **velocemente**, e che l'**informazione** (vera e falsa) viaggia in modo estremamente più veloce rispetto al passato:

- in particolare, la cosiddetta «**asimmetria informativa**» si è quasi azzerata (salvo negli ambiti specialistici)



La soluzione

L'ovvia soluzione sembra essere che le imprese debbano essere:

- più veloci
- più attente a leggere e gestire le informazioni

Come si ottiene questo risultato?



L'impresa è fatta di persone

Le imprese non sono fatte di macchine, di procedure, di computers e software: sono le **persone** che fanno la differenza.

Sono le persone che portano il proprio diverso contributo tutti i giorni alla soluzione dei problemi.

Quindi l'impresa che vuole essere **veloce e *information based*** deve poter contare su persone che abbiano queste caratteristiche.

La pianificazione è fondamentale, ma adattabilità e rapida flessibilità lo sono altrettanto: **scenari, piano B, piano C e vie di fuga!**





Leadership efficace

I leader devono ispirare Team orientati al risultato

Nelle imprese di successo si possono osservare Team composti da persone che, come nel **rafting**, collaborano attivamente, spingono nella stessa direzione, comunicano velocemente, suppliscono l'uno all'altro quando serve, non polemizzano, socializzano sia le vittorie che le sconfitte.

La **composizione e la cura del Team** devono essere al centro dell'attenzione dei leader perché le persone sono in tutto il mondo i loro occhi, le loro orecchie, le loro mani e l'immagine dell'impresa.

Chi è stato expat, soprattutto di vertice, sa quanto pesi **l'isolamento e l'incomprensione da parte della Casa Madre:** sintomo di debole leadership di Gruppo. Le imprese del Gruppo, anche dall'altra parte del mondo sono fatte di colleghi, compagni di avventura e le gelosie, le **ripicche e le polemiche** sono le erbacce da estirpare.

Leadership efficace

I veri Leader che ho potuto osservare erano sempre **in contatto** con i loro uomini sul campo, facendoli sentire protetti e importanti, erano al loro fianco per quanto possibile, sempre disponibili al confronto e, sebbene la decisione finale spettasse comunque a loro, ne condividevano la ratio e i fondamenti: **è più facile affrontare una fatica o una difficoltà quando se ne comprendono i motivi.**

Avere la capacità di apprezzare e riconoscere i risultati, ma anche di supportare le debolezze e comprendere i fallimenti, fa capire alle persone che esse sono parte di un gruppo: **è l'unione che fa la forza!**





Tecnologia & Innovazione

Tecnologia e innovazione ormai non sono il quid pluris, ma il MUST, se si vuole competere sui mercati:

- Sistemi informativi evoluti con informazione disponibile in tempo reale ovunque
- R&D con innovazione e target cost sfidanti, velocità a 24h 7/7, modularità al massimo
- Sourcing & Supply Chain integrate con R&D per sviluppo prodotti e contenimento costi
- After-Sale su CRM, con supporto di realtà aumentata e piattaforme decentrate di intervento (unica possibile difesa contro l'approccio «cinese» della sostituzione immediata e incondizionata del prodotto)
- Presenza digitale declinata sul paese di destinazione e call center 24h 7/7

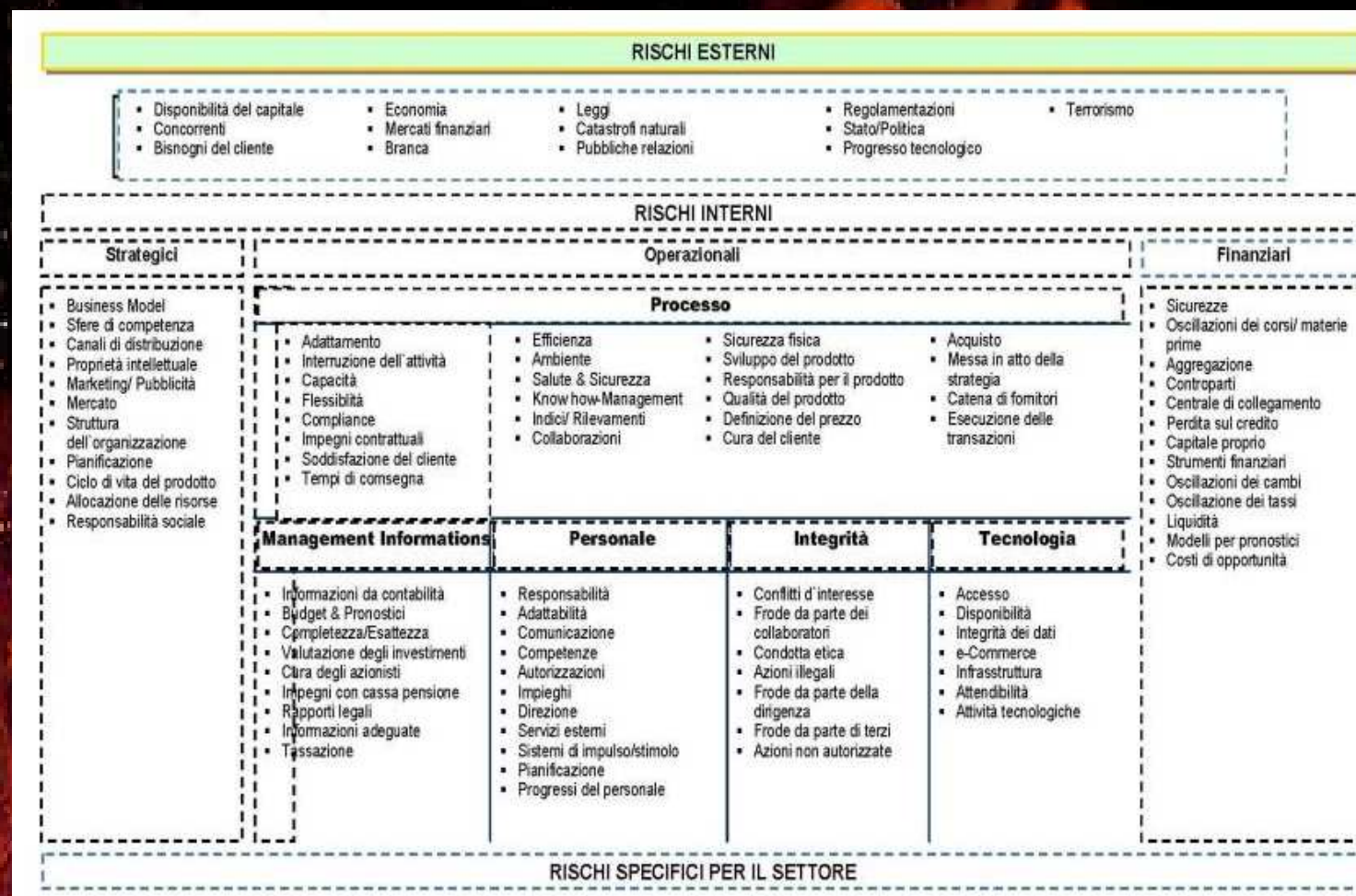
Gestione del Rischio

«Il meglio che possiamo fare è cogliere le opportunità, calcolare i rischi connessi, stimare la nostra abilità di gestirli, e fare i nostri progetti con fiducia». Henry Ford

Gestione del Rischio

Cosa si può fare per gestire il rischio:

1. Prevenirlo
2. Proteggersi
3. Trasferirlo



I rischi legati all'internazionalizzazione

TIPO DI RISCHIO	GESTIONE
1. Rischi politici:	
• Instabilità politica nel paese di destinazione.	Valutazione Preliminare – Diversificazione - Trasferimento
• Cambiamenti normativi e legali che possono influenzare le operazioni aziendali.	Informazione
• Rischio di espropriazione o nazionalizzazione delle attività.	Valutazione Preliminare – Diversificazione - Trasferimento
2. Rischi economici:	
• Fluttuazioni valutarie che possono influenzare i profitti e la competitività.	Monitoraggio – Gestione - Trasferimento
• Variazioni dei tassi di interesse che possono influire sui costi di finanziamento.	Monitoraggio – Gestione - Trasferimento
• Crisi finanziarie o economiche nel paese ospite.	Informazione
3. Rischi di mercato:	
• Cambiamenti nelle preferenze dei consumatori nel mercato estero.	Monitoraggio
• Concorrenza locale più intensa di quanto previsto.	Monitoraggio – Contingency planning
• Variazioni nei prezzi delle materie prime o dei prodotti intermedi.	Monitoraggio – Gestione - Trasferimento
4. Rischi operativi:	
• Problemi di logistica e catene di approvvigionamento complesse.	Monitoraggio – Gestione - Trasferimento
• Difficoltà nell'adattarsi a normative locali e standard di qualità.	Informazione - Monitoraggio
• Problemi di gestione delle risorse umane, turnover, inclusi problemi culturali e di lingua.	Informazione - Monitoraggio – Gestione

I rischi legati all'internazionalizzazione

5. Rischi di reputazione:	
• Possibilità di danneggiare la reputazione aziendale a causa di pratiche aziendali non etiche o scandali.	Informazione - Monitoraggio
• Problemi di conformità con le normative locali o internazionali.	Informazione – Monitoraggio - Trasferimento
6. Rischi di compliance:	
• Violazioni delle leggi locali o internazionali.	Informazione – Monitoraggio - Trasferimento
• Problemi di conformità con le normative fiscali e doganali.	Informazione – Monitoraggio - Trasferimento
• Sanzioni internazionali o restrizioni commerciali che possono influenzare le operazioni.	Informazione – Monitoraggio - Trasferimento
7. Rischi finanziari:	
• Difficoltà nell'ottenere finanziamenti o capitale necessario per l'espansione internazionale.	Pianificazione
• Esposizione a crediti inesigibili o insolvenza dei clienti.	Informazione - Monitoraggio - Pianificazione
8. Rischi di gestione:	
• Problemi nella gestione delle filiali o delle operazioni all'estero.	Pianificazione - Monitoraggio - Gestione
• Mancanza di competenze locali o conoscenza del mercato.	Pianificazione – Informazione - Monitoraggio
• Problemi di coordinamento tra le sedi e le filiali.	Pianificazione - Monitoraggio – Gestione
9. Rischi di sicurezza:	
• Minacce alla sicurezza fisica delle attività o dei dipendenti all'estero.	Pianificazione - Monitoraggio – Trasferimento
• Minacce informatiche o cyber-attack	Pianificazione - Monitoraggio - Gestione
10. Rischi di natura ambientale:	
• Normative ambientali più rigide nel paese ospite.	Pianificazione – Informazione - Monitoraggio
• Rischi di impatto ambientale e sociali associati alle operazioni aziendali.	Pianificazione – Informazione - Monitoraggio

Un caso concreto

Italia HQ	
Mercato	Mondo
Prezzi	X
Costi	Y
Concorr.	Medio/Alta

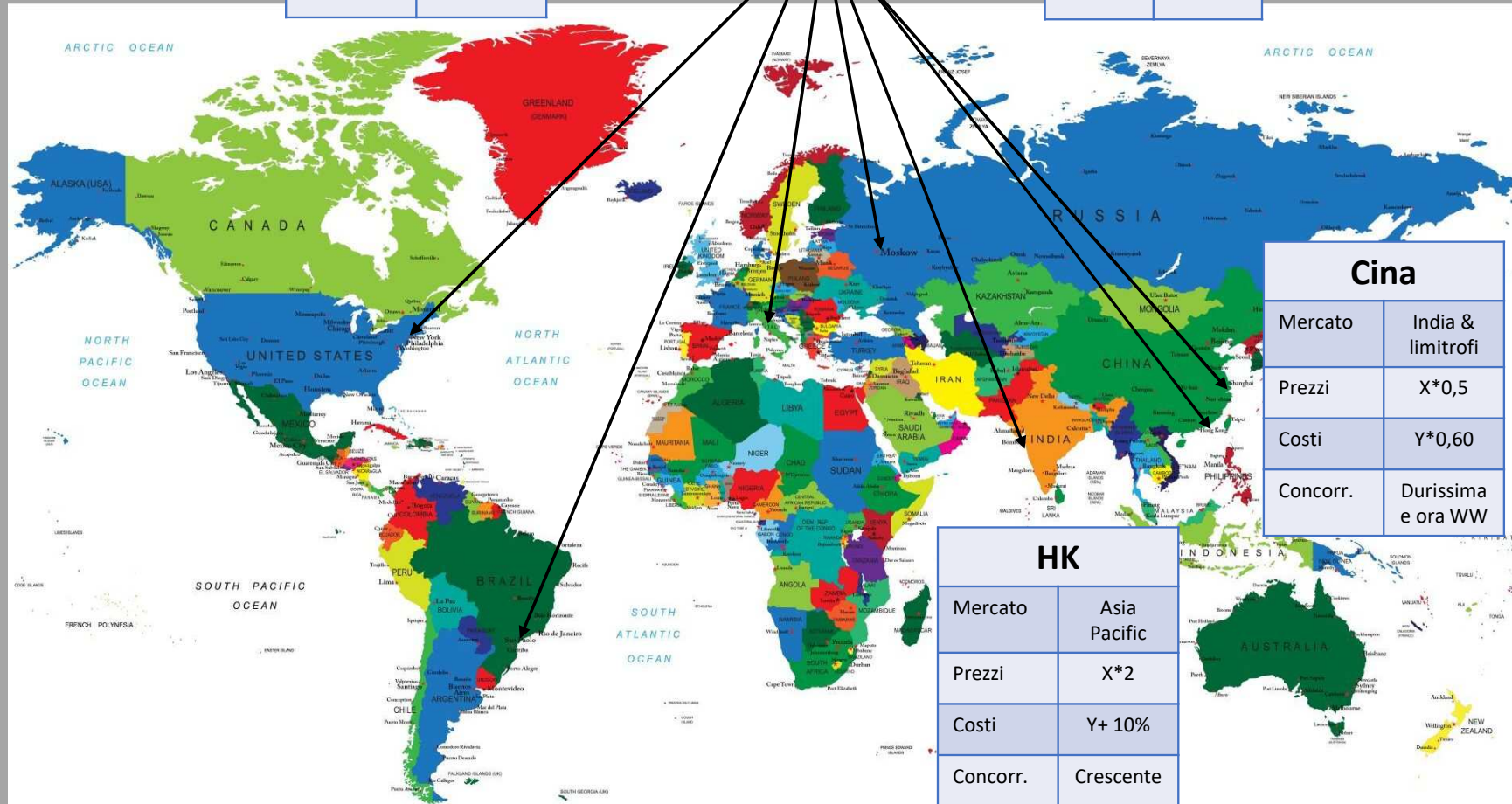
Russia	
Mercato	Russia
Prezzi	X+20%
Costi	Y+10%
Concorr.	Media

USA & CAN	
Mercato	Mondo
Prezzi	X * 3
Costi	Y+20%
Concorr.	Debole

Brasile	
Mercato	Brasil & Mercosur
Prezzi	X+50%
Costi	Y+50%
Concorr.	Media

India	
Mercato	India & limitrofi
Prezzi	X*0,6
Costi	Y*0,6
Concorr.	Forte

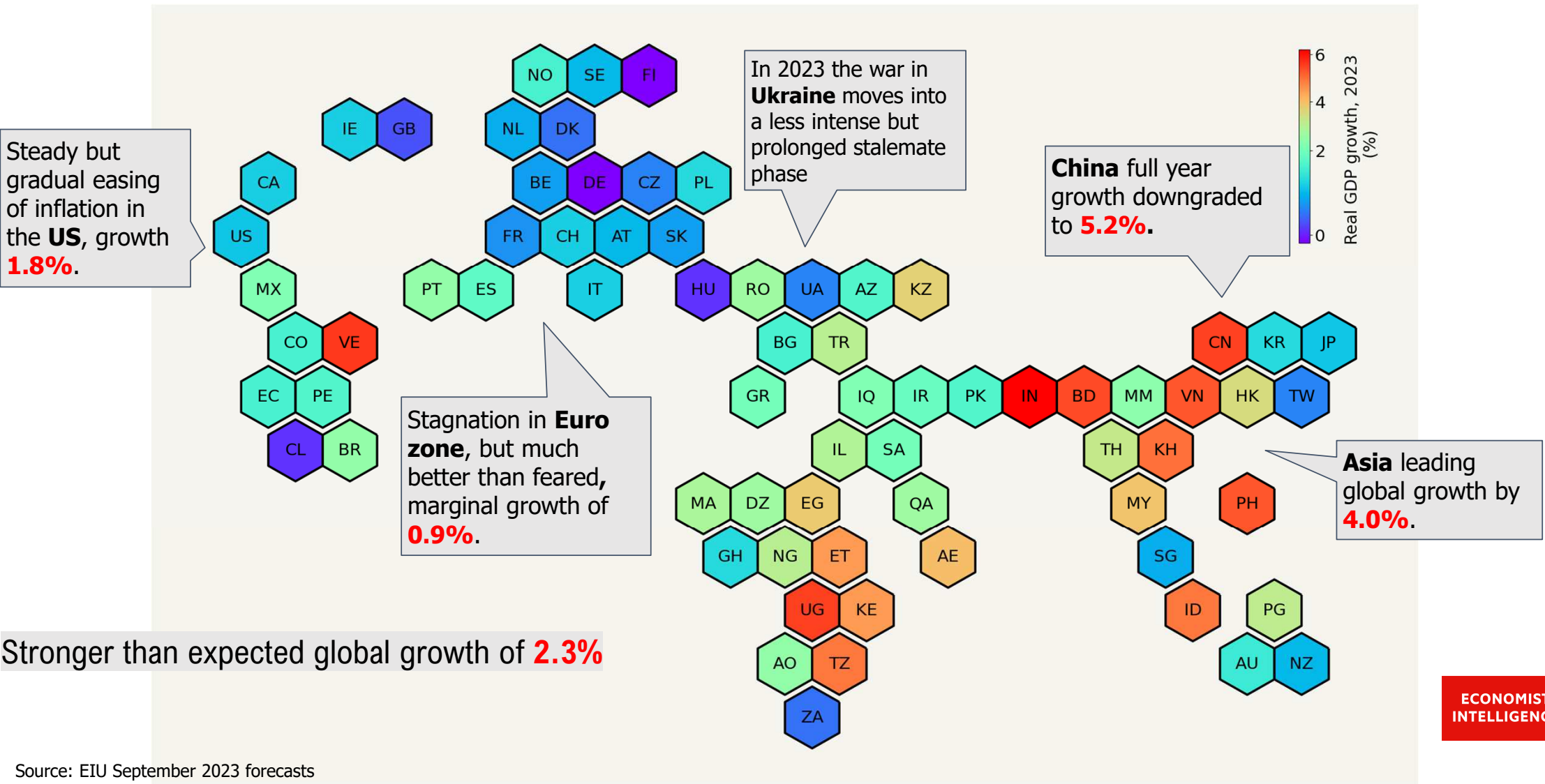
Gruppo



Cina	
Mercato	India & limitrofi
Prezzi	X*0,5
Costi	Y*0,60
Concorr.	Durissima e ora WW

HK	
Mercato	Asia Pacific
Prezzi	X*2
Costi	Y+ 10%
Concorr.	Crescente

Giusto per avere chiaro chi cresce e quanto e chi non cresce



Source: EIU September 2023 forecasts

Grazie per l'attenzione!

Giovanni Basile

Partner e socio fondatore del **Gruppo Teikos**

(sedi: Modena – Bologna – Forlì - Bari)

Riferimenti:

Tel. 059 33 44 72

E-mail: gbasile@teikoslab.it

Sito web: www.teikos.team