

Un'iniziativa di



Realizzata da



NAVE IN MARE APERTO

Un Nuovo Modello

di Internazionalizzazione d'impresa



NAVE IN MARE APERTO

Per un nuovo modello
di internazionalizzazione d'impresa



INDICE

1. Premessa	pag. 3
2. Il Modello: la metafora della nave – impresa e le parti di esso	pag. 4
3. Le nuove competenze e gli strumenti del Modello “Nave in mare aperto”	pag. 12
4. Prima di salpare: una valutazione sulle supply chain e i rischi strategici	pag. 15
4.1 <i>La navigazione presente e le condizioni ordinarie del “mare”: prodotti strategici e a rischio, settori maggiormente esposti</i>	pag. 15
4.2 <i>Le condizioni di navigazione in attesa di una “tempesta annunciata”</i>	pag. 16
4.3 <i>Le varie soluzioni per la fornitura, prima di salpare e durante il viaggio</i>	pag. 17
5. Alcuni strumenti per la navigazione	pag. 17
6. Le due carte nautiche e le competenze emergenti o prioritarie	pag. 20
6.1 <i>La Carta nautica economico-manageriale</i>	pag. 20
6.2 <i>La Carta nautica geopolitica internazionale</i>	pag. 23
7. Carte nautiche	pag. 26
8. Conclusioni	pag. 34

1. Premessa

Realizzare l'internazionalizzazione delle imprese, dopo la lunga coda della pandemia e gli ostacoli creatisi nelle Supply Chain mondiali, la crisi energetica e i conflitti bellici, è diventata un'attività piena di incertezze. Frequentemente, infatti, le aziende si trovano nella posizione di dover cambiare direzione o piani, e ciò può essere paragonato alle riparazioni da effettuare su una nave in mare aperto, senza la possibilità di fare affidamento su un porto sicuro. Abbiamo scelto di adottare questa metafora come punto di partenza per esaminare le diverse sfide emergenti e ancora inesplorate.

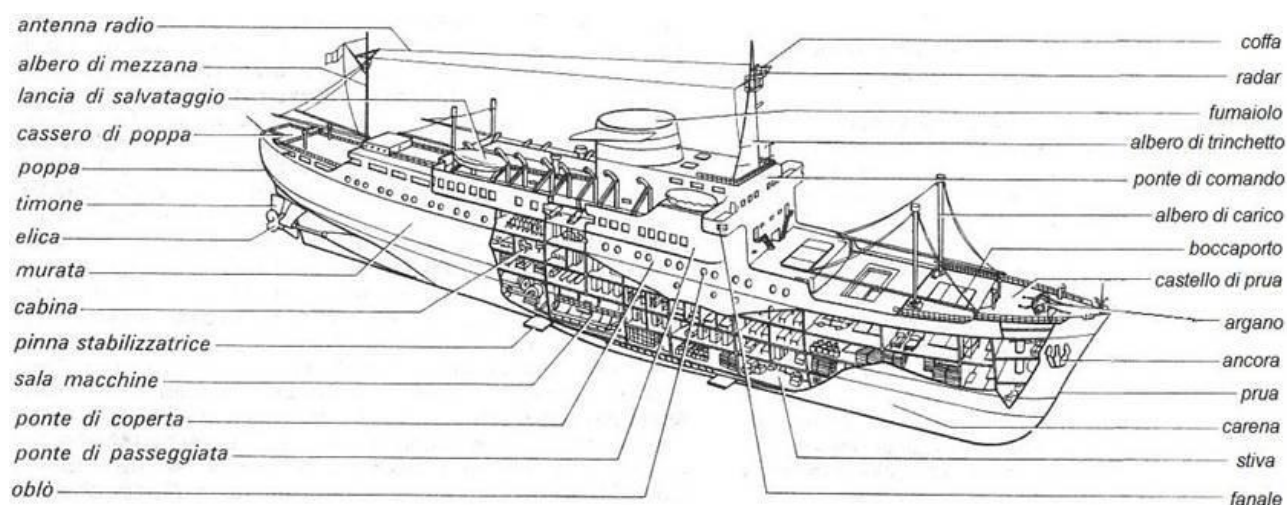
Obiettivo dell'iniziativa, promossa da Fondirigenti e realizzata da Federmanager Academy, è quello di individuare soluzioni insieme a tutte le aziende e i dirigenti coinvolti.

I partecipanti ai **6 Laboratori** del progetto "Nave in mare aperto" hanno avuto la possibilità di ricevere orientamenti strategici, strumenti operativi e opportunità di Networking con altre realtà aziendali che attualmente operano in contesti più complessi.

Il progetto ha avuto inizio con un'Indagine desk su questi temi, col supporto di un esperto, e con la somministrazione di una **Survey**, compilata da **oltre 250 rispondenti**, manager e imprenditori provenienti da aziende di varie dimensioni. Questi partecipanti hanno espresso le loro opinioni sulle sfide che le imprese affrontano riguardo ai temi dell'internazionalizzazione, sottolineando sia le nuove problematiche in generale, sia quelle che si sono presentate in particolare nella fase pandemica.

La terza fase dell'Iniziativa strategica è stata costituita da **6 laboratori**, di due ore ciascuno, svoltisi tra luglio e settembre, in modalità webinar. Questi laboratori sono stati costruiti sulla base dei risultati emersi dalla somministrazione del questionario e hanno contribuito a sviluppare il nuovo **Modello**, presentato in questo documento, attraverso il quale le imprese potranno affrontare le nuove sfide dei contesti internazionali.

2. Il Modello: la metafora della nave-impresa e le parti di esso¹



Per questo progetto si è immaginato di considerare l'impresa e le sue funzioni come parti di una nave: ogni parte ha un ruolo, che corrisponde ad una determinata funzione strategica. Navigare verso rotte lontane però comporta rischi, a volte prevedibili e altre volte improvvisi, e un leader (che sia il capitano della nave o un manager in un'azienda) deve essere pronto a gestirli per evitare che la nave/impresa "affondi".

Rispetto a quanto individuato nel corso della prima fase, e con la finalità di fornire uno schema che fosse ancor più definito e strategico, per questo Modello si è scelto di suddividere le parti della nave individuate in 3 Macroaree o, come saranno definiti, settori della nave.

Il primo settore individuato è per così dire il **"Motore esterno"** della nave, che comprende tutte quelle funzioni che è assolutamente necessario impostare prima di "salpare" come, ad esempio, l'individuazione della destinazione o l'analisi del proprio brand.

Il secondo settore è quello del **Motore interno**, di cui fanno parte gli elementi connessi alle funzioni più gestionali della nave/impresa, e che le permettono di navigare senza problemi.

Infine, il terzo settore è quello del **Backstage** della nave, e cioè l'area in cui risiedono le Risorse Umane e altre funzioni.

Come anticipato, se è vero che una nave/impresa possiede parti connesse a specifiche funzioni, allo stesso tempo non bisogna dimenticare che ogni funzione, quando si parla di Internazionalizzazione, comprende diverse problematiche, non solo connesse a personali gap del manager/capitano, ma soprattutto altre, di natura globale.

L'obiettivo è di fornire un Modello che i manager possano utilizzare per superare tali criticità, ed approdare con successo verso altri Paesi, portando la nave non solo al sicuro in nuovi porti, ma anche intervenendo nel corso della navigazione in caso di mari in tempesta. Per questo, ad ogni parte della nave sono state

¹ L'Immagine qui sopra è presa dal sito: <https://collegionautico.blogfree.net/?t=5118174>, mentre la metafora e le parti della nave descritti nel seguito sono ovviamente state ideate da Federmanager Academy.

collegate le competenze che è indispensabile acquisire prima di iniziare un percorso di internazionalizzazione con la propria impresa.

Lo schema riportato di seguito è stato utilizzato sia nella Survey che, in modo meno diretto, nei Laboratori, come base di verifica. Nel complesso è risultato facilmente comprensibile, e per questo lo riproponiamo in questo Modello; sono però emersi, nei Laboratori, altri elementi, che abbiamo aggiunto al Modello². Il punto di arrivo del Modello è l'individuazione delle Competenze necessarie a risolvere i problemi che oggi si pongono qualora si faccia una scelta di Internazionalizzazione: abbiamo definito questi elementi "Fattori di crisi o crescita", cercando di collegarli alle Competenze necessarie a gestirli adeguatamente. Qui sotto vediamo *in corsivo* alcune esplicitazioni di carattere non esaustivo, ma indicative del nesso tra quei Fattori e le Competenze richieste per gestirle: queste ultime saranno esplicitate fra poco (p. 12 ss.).

MOTORE ESTERNO

PARTI della NAVE	FUNZIONE INTERNA	FATTORI DI CRISI (o di CRESCITA)			COMPETENZE
Prua	Marketing, Vendite	Recessione internazionale. <i>La capacità di Analisi degli scenari è competenza chiave per reagire, o agire in modo preventivo.</i>	Prodotti maturi o superati. <i>Studio e verifica cicli di mercato. Mkg digitale e in ottica 2.0-3.0.</i>		Mkg 2.0 e 3.0 Conoscenza cicli di mercato dei prodotti Vendita in una logica classica e in una digitale
Timone	Strategia	Scelta del Paese per una localizzazione <i>Studi comparati con fattori tradizionali o inediti (es. picchi energetici o casi di embargo). Analisi di redditività prodotti.</i>	Accordi politici, in primis Paesi like-minded. <i>Competenze di analisi impatto sui volumi di vendita e nicchia. Simulaz. casi OceanoBlu.</i>		Individuazione di Paesi con buona Redemption di vendita Niche Finding Ricerca nuovi mercati con metodologia Oceano Blu
Vessillo	Brand e Reputation	Scandali o incidenti. <i>Capacità di reazione rapida e motivata per tutelare il Brand sotto</i>	Impegno per una comunità. <i>Apertura a visioni di Social</i>	R&D, portfolio clienti. <i>Investim.</i>	Capacità di Analisi del valore di Brand Analisi della Corporate Reputation

² Nella stesura del Modello si è tenuto conto di aspetti o temi emersi nel corso dei 6 webinar: in particolare ciò è avvenuto a livello di Supply Chain, con la aggiunta della "Stiva" (v. lo schema e parti successive di questo Modello).

		<i>attacco. Competenze di indagine ex ante ed ex post di Corporate Reputation.</i>	<i>Commitment d'impresa. Idee per i problemi di un territorio.</i>	<i>finanziari e a livello immagine Corporate.</i>	Costruzione di Brand Awareness a livello internazionale
Sala carte nautiche	Normative e Compliance	Modifica norme internaz. <i>Accesso a studi diritto privato internazionale qualificati. Competenze su GRI.</i>	Provvedimenti governativi. <i>Competenze da Geopolitical Officer. Capacità di creare rapporti diplomatici.</i>		Studio normative interne, UE e di Paesi stranieri. Tecniche di Compliance Rapporti con Consolati e realtà internazionali.

MOTORE INTERNO

PARTI DELLA NAVE	FUNZIONE INTERNA	FATTORI DI CRISI (O CRESCITA)			COMPETENZE
Poppa	Produzione Supply Chain	Guerre o tensioni commerciali. <i>Skills di previs. per mancanza di microchip o di componentistica (es. automotive), di sostanze base per i prodotti (es. chimica), o simili</i>	Pandemia e altri fattori di blocco delle forniture. <i>Skills medico-previsionali. Capacità di pianificazione prodotti medicali di sicurezza.</i>	Energia Crisi idrica e Drought Emergency. <i>Capacità di Esame ex ante di approvvigionamento energetico e idrico.</i>	Produzione 4.0 Analisi della fluidità della Supply Chain
Vele	Logistica	Mercato Energia instabile <i>Competenza in materia di fonti energetiche alternative. Politiche di riuso ed elaborazione</i>	Dogane e dazi. <i>Competenze da Trade Compliance Officer. Hard skills in ambito di</i>	Condizioni mutate nelle Regole d'ingresso delle persone assunte. <i>Predisposizione di soluzioni alternative di recruitment per profili di importanza</i>	Studio di soluzioni su infrastrutture classiche e alternative Regolamenti su dazi, dogane e ingresso delle persone.

		<i>di piani energet. alternativi.</i>	<i>Trasportistica tradizionale e intermodale.</i>	<i>strategica.</i>	Nuove tecniche di analisi di Trasporti intermodali.
Chiglia	Controllo di Gestione	<p>Impreparazione dei collaboratori nell'utilizzo di tools digitali.</p> <p><i>Competenze da rigenerare o da riprogrammare. Nuove releases di software e capacità di farne uso strategico.</i></p>	<p>Assenza di rigore nella gestione.</p> <p><i>Competenze riferite a una nuova visione del Controllo di gestione, con nuovi KPI.</i></p>	<p>Short-termismo</p> <p>Cultura incapace di visione di medio o lungo periodo.</p> <p><i>Skills di pianificazione finanziaria, ma anche di visione ispirata a una strategia.</i></p>	<p>Capacità di verifica con indicatori classici del Controllo di gestione.</p> <p>Ricerca di nuovi indicatori e KPI.</p> <p>Monitoraggio con processi definiti di Controllo di gestione.</p>
Stiva	Forniture di materie prime e componenti	<p>Incertezza nelle Global Value Chain (GVC).</p> <p><i>Capacità di individuazione "prodotti critici" (Studio CSC) e dei sostituti idonei per i vari sbocchi di mercato</i></p>	<p>Elementi critici anche in contesti ordinari.</p> <p><i>Skills di visioni basate su una capacità di pensiero laterale.</i></p>	<p>Rischi di blocco per motivi geopolitici.</p> <p><i>Capacità di attivare piani di diplomazia d'impresa.</i></p> <p><i>Capacità di dialogo con stakeholders stranieri di tipo non solo aziendale.</i></p>	<p>Analisi rifornimenti alternativi materie prime</p> <p>Monitoraggio sulle GVC</p> <p>Capacità di negoziazione su materie prime e subcomponenti</p>

BACKSTAGE

PARTI DELLA NAVE	FUNZIONE INTERNA	FATTORI DI CRISI (O CRESCITA)			COMPETENZE
Albero maestro	Finanza e Pianificazione	<p>Tempeste finanziarie</p> <p><i>Capacità di impostare casi di crash test e di Financial</i></p>	<p>Problemi valutari</p> <p><i>Skills di studio su oscillazioni valutarie e di scambi monetari.</i></p>	<p>Accesso al credito</p> <p><i>Competenze su gestione cash flow e reperimento fonti di credito, ma anche Dichiaraz.</i></p>	<p>Business Plan e Pianificazione Strategica</p> <p>Financial Risk Management</p> <p>Indicatori ESG e</p>

		<i>Risk acuto, e di requisiti ESG.</i>		<i>Non Finanziaria e GRI.</i>	Reporting finanziario
Tecnologie di bordo	ICT management	Accordi di trasferimento tecnologico messi in discussione. <i>Conoscenza del mercato dei provider IT e di licenze riferite a nuovi brevetti.</i>	Cybersecurity in un'ottica non solo di base. <i>Creazione di percorsi formativi sulle singole persone e sulla backbone a difesa dell'IT.</i> <i>Piani di Business Continuity.</i>	Scarsità di microchip. <i>Capacità di prefigurare approvvigionamenti grazie a canali alternativi a quelli consueti.</i> <i>Studio clausole IRA del Governo USA su forniture IT.</i>	Upskilling sui vari tools digitali. Costruzione di soluzioni Cybersecurity. Individuazione di alternative a shortage di microchip.
Scialuppe di salvataggio	Safety & Security	Necessità di una più forte cultura della Sicurezza. <i>Percorsi formativi strutturati.</i>	Fattore umano <i>Implementazione di strumenti di Resilienza e di Crisis management.</i>		Costruzione di strumenti Safety & Security. Studio di benefit per manager e altre figure expatriate.
Alloggi sottocoperta	HR	Strumenti di motivazione. <i>Esame canali di motivazione intrinseca ed estrinseca, ma nel nuovo quadro mondiale</i>	Skill Mismatch. <i>Piani assessment generali e su base personale, per skill utili su scenari internaz.</i>	Big Quit e sfida per acquisire i talenti. <i>Creazione, nella HR Division, di skills di lettura delle diverse sensibilità generaz.</i> <i>Talent Acquisition.</i>	Valutazione livelli di competenze. Valutazione livelli di motivazione. Capacità di Talent Attraction per i mercati esteri.

Prima di descrivere gli esiti dell'Iniziativa Strategica, è necessario illustrare in modo più approfondito quanto riportato nelle tre tabelle, e definire gli ELEMENTI della nave-impresa e le varie categorie che possono compromettere il Business Model aziendale: come anticipato, nell'odierno panorama di business globale esistono, infatti, diversi fattori di rischio che possono essere raggruppati in tipologie. Tuttavia, è opportuno iniziare definendo le **11 PARTI** della nave prese in considerazione sin dalla Survey, e la **dodicesima** che è emersa come rilevante proprio nel corso dei webinar, e in particolare nel n. 4. Per tale motivo il tema della Supply Chain, che era già stato inserito nello Schema come "Poppa", è stato fatto oggetto di una posizione autonoma, visto il rilievo che le criticità a tale livello hanno assunto. Questa è una

integrazione al Modello che riteniamo rilevante, e che ci ha portati ad aggiungere una nuova sezione di esso, che abbiamo chiamato “Prima di salpare”. Vediamo ora gli elementi costitutivi del Modello.

MOTORE ESTERNO:

1. **Prua:** costituisce la prima parte della nave-impresa che viene avvistata, e interagisce primariamente con entità esterne. Pertanto, rappresenta il **Marketing e le Vendite**, ovvero l’impatto iniziale dell’azienda nel contesto internazionale. Tra i Fattori critici si annovera la scoperta della natura eccessivamente “matura” di determinati prodotti o una recessione economica.
2. **Timone:** rappresenta la **Strategia**, che presidia la direzione in cui l’azienda deve procedere. Le sfide (e le potenziali opportunità) emergono nell’ambito della selezione dei Paesi in cui investire o delocalizzare, così come nella decisione di eseguire il re-shoring. Tali decisioni possono nascere da questioni politiche internazionali, o dai dilemmi relativi alla convenienza di operare in nazioni con valori e sistemi politici omogenei a quelli italiani.
3. **Sala carte nautiche:** è il luogo in cui gli strumenti di lettura nautica e le normative vengono consultati. Qui troviamo il concetto di **Compliance**, che non dovrebbe essere solo rendicontuale (WITH), ma soprattutto proattiva (FOR). Il nuovo Trade Compliance Officer deve essere preparato ad affrontare situazioni impreviste in mare aperto, spesso nate da tensioni internazionali.
4. **Vessillo:** attualmente, il **Brand** e la **Reputazione** sono importantissimi; uno scandalo o un altro evento che incide sulla reputazione può danneggiare anche un’azienda con strutture solide.

MOTORE INTERNO:

1. **Poppa:** corrisponde alla parte non visibile della nave-impresa che spinge avanti l’intera struttura, analogamente alla **Produzione** e, a livello indiretto, alla Supply Chain. Gli impatti negativi verificatisi negli ultimi anni sono stati causati dalla pandemia, dai conflitti e tensioni internazionali, dalla crisi energetica e, nel periodo estivo, dalla carenza idrica necessaria ai processi industriali, nota in vari Paesi come Drought Emergency.
2. **Vele:** hanno un’importanza rilevante, in quanto consentono il trasporto dei prodotti. Se non c’è il vento, però, si verificano gravi problematiche, e i fattori scatenanti possono includere i costi energetici, le normative doganali e le condizioni d’ingresso che improvvisamente ostacolano la dinamica di consegna dei prodotti.
3. **Chiglia:** simile alla spina dorsale di un’imbarcazione, rappresenta il **Controllo di gestione**. Tuttavia, non è sufficiente che sia gestito da Controller competenti e onesti; sono necessari altresì una prospettiva predittiva e il coraggio di definire una direzione e un andamento gestionale che non

siano soggetti allo short-termismo, alla frenesia di ottenere risultati immediati. Una navigazione di successo richiede pazienza e audacia, e chi gestisce il Controllo deve evitare l'ansia eccessiva.

4. **Stiva:** si tratta della parte della nave in cui sono conservate le provviste, cioè i materiali di base con cui avviene la Produzione della nave-impresa: non a caso la Stiva è quasi sempre posizionata a Poppa, perché la Supply Chain è la preconditione della Produzione, che abbiamo identificato con la Poppa. Per il rilievo delle problematiche legate a questa parte della nave, si è deciso di fare della Stiva una trattazione autonoma.

BACKSTAGE:

1. **Albero maestro:** costituisce l'elemento fondamentale di stabilità della nave ed è identificato dalla funzione Finance, con la solidità che essa apporta. I Fattori di crisi in tale contesto sono diversi, spaziando dalle crisi finanziarie o valutarie internazionali, alle operazioni speculative in Borsa che vengono subite dalla nave-impresa, fino agli ostacoli di accesso al credito. La necessità di liquidità dimostra l'importanza dell'area finanziaria.
2. **Tecnologie di bordo:** rappresentano un'altra area cruciale, anche se non visibile come le altre. Le problematiche legate alla cybersecurity, agli accordi di trasferimento tecnologico e persino all'approvvigionamento di microchip (una potenziale, e molto grave, crisi) rientrano tra gli aspetti di maggior rilievo, sintetizzati dal noto acronimo ICT.
3. **Scialuppe di salvataggio:** rappresentano gli strumenti di resilienza in situazioni di crisi estrema, di falle o guasti che minacciano di far affondare la nave stessa. In questo ambito, il fattore di vantaggio e, allo stesso tempo, di pericolo è l'elemento umano. La possibilità di un piano B aziendale che permetta di evacuare l'azienda, senza subire perdite umane, si gioca sulla visione lucida e previdente di un manager.
4. **Alloggi sottocoperta:** sebbene meno evidenti, custodiscono le risorse più preziose dell'azienda, ovvero le "**risorse umane**". La qualità di tali figure è essenziale per il funzionamento di tutte le parti dell'azienda, indipendentemente dalla tipologia di imbarcazione aziendale.

In questa struttura con le 12 parti della nave (quella che abbiamo aggiunto è la Stiva) sono inseriti i problemi gestionali della nave-impresa e, di conseguenza, le abilità che i dirigenti devono possedere, in base alla loro funzione. I 6 Laboratori hanno seguito questa traccia, con l'obiettivo di offrire consigli ai navigatori che, solo DOPO le discussioni in questi contesti, hanno contribuito a fornire elementi per il MODELLO qui presentato.

Gli elementi dai quali siamo partiti erano:

1. Il management del post 24 febbraio (il nuovo 11 settembre del mondo occidentale, come qualcuno ha detto): spunti per andare oltre il VUCA.
2. Una nuova visione dell'area AFC: andare oltre la Balanced Score Card e la misurazione tradizionale.
3. Analisi di Scenari di mercato evolutivi, senza l'illusione di un mondo che non abbia più pandemie: nuova visione dell'area Marketing e Vendite, ma anche di quella di una Supply Chain che deve prepararsi ai possibili lockdown dei fornitori (da qui l'emergere dell'importanza della Stiva).
4. Una visione della Produzione e della Sostenibilità senza l'idea di un'autosufficienza energetica e di risorse naturali a disposizione (Climate Change e Drought Emergency).
5. Scelte per forniture nell'ambito di partnership accettabili: discussione sull'EST e sul "secolo asiatico", su nuove forme di egemonia e nuovi player (BRICS, STEM ecc.). Opportunità di un ricominciare a "Guardare a OVEST", e nuova visione delle STRATEGIE INTERNAZIONALI.
6. La nuova Europa post pandemia, con effetti positivi nati da eventi di segno negativo: dal Covid è venuta la nascita dell'Europa della sanità e della ricerca comune, dalla guerra l'affacciarsi di un'Europa della strategia integrata su difesa ed energia, dalla cyberwar l'emergere del tema della difesa di un sistema digitale, e la Brexit che ha creato le condizioni per fare tutti questi passi avanti, superando una visione di Europa puramente intergovernativa e à la carte. Allo stesso tempo, la nuova visione del rapporto pubblico-privato, con PNRR e altri grandi temi.

I 6 laboratori hanno affrontato questi temi in modo non schematico ma con un approccio dinamico, attraverso l'interazione con i risultati della Survey e i contributi dei Soci e del Fondo. I Webinar hanno costituito il format dei Laboratori, con un introduttore/animatore affiancato da un dirigente operante all'estero, o comunque in una dimensione internazionale. I temi sono stati affrontati con una modalità aperta e interattiva, come precedentemente spiegato.

I temi affrontati durante i **6 laboratori** sono stati:

1. Gli scenari di internazionalizzazione d'impresa
2. *Compliance Trade Officer*, assicurazione dei crediti, dogane e altre normative (con alcuni tools di piattaforme dedicate)
3. Marketing, Vendite e nuova idea di Export: dare strumenti agli Export e ad altri profili di Manager (tools di piattaforme dedicate)
4. Forniture, materie prime e Partnership nella Supply Chain
5. La nuova visione Finanza e Controllo: i temi del Risk, degli Intangibles e della Sostenibilità, la pianificazione finanziaria per andare all'estero
6. Il Mindset necessario a questo nuovo contesto (tornandosi anche sui temi della Sostenibilità).

3. Le nuove Competenze e gli strumenti del Modello “Nave in mare aperto”

Come già ricordato, il progetto “Nave in mare aperto” mira a fornire una serie di strumenti per comprendere il contesto di ampia incertezza che attraversa il mondo delle imprese. Suggestivo di esplorare nuove direzioni non è sufficiente, poiché è necessario sviluppare un MODELLO MANAGERIALE, che rappresenta il nucleo centrale del progetto.

Si tratta di un Modello unitario, che però non vuol dire autoconsistente, ma semplicemente “consistent” nel senso anglosassone del termine, cioè coerente con le funzioni e le variabili in gioco. In particolare, il Modello fornisce contenuti e strumenti utili alla declinazione (mappatura) e allo sviluppo delle principali competenze manageriali per l'internazionalizzazione, tenendo in considerazione il duplice impatto che i macrotrend hanno:

- sulle competenze “storicamente” associate alle tematiche di internazionalizzazione, cambiandone le logiche, estendendone i confini: l'esempio più classico è quello dell'Export Manager, che passa da una responsabilità solo sulle vendite a un ruolo ben più strategico, così come quello del manager della Logistica, che deve diventare un esperto anche di soluzioni alternative, in presenza di eventi pandemici, bellici o comunque traumatici, che ampliano le competenze tradizionalmente associate a questo ruolo;
- sulle “nuove” competenze che la recente complessità richiede di affiancare a quelle preesistenti, per rispondere con una visione e una conoscenza più ampia all'allargamento del campo di azione che i macrotrend hanno determinato: si pensi a cosa vogliano dire le competenze strategiche in uno scenario VUCA, o quelle per una gestione della Compliance molto più ampia e imprevedibile, o all'idea di Energy manager che è del tutto sovraordinata a quella di semplice gestore degli approvvigionamenti energetici che serviva prima della crisi bellica (per questo e per altri esempi rinviamo alle sezioni successive).

Il Modello tiene conto della complessità del quadro generale e dell'accelerazione costante e imprevedibile di certe dinamiche; considera come nuova “regola del gioco” l'accidentalità degli scenari, che a volte diventa vera e propria emergenza; ha come linea guida non la classica sistematicità di un Modello, quanto invece la INCREMENTALITÀ delle acquisizioni e dunque delle soluzioni proposte da esso, proprio in risposta alla “accidentalità” di cui al punto precedente; punta a offrire non una classificazione delle problematiche e delle indicazioni per risolverle, come generalmente fa un Modello, quanto piuttosto a dare un INVERAMENTO del Business Model e della strategia di un'azienda, costruiti sul campo e con l'accettazione, di nuovo, di una logica incrementale.

In particolare, gli ambiti di intervento del MODELLO forniscono contenuti e strumenti utili su:

- visione e strategia aziendale, soprattutto in un'ottica di Sostenibilità;
- marketing e percorsi di nuova proposta di Brand, con attenzione alla Reputation di soggetti competitivi ma anche inclusivi e socialmente/ambientalmente/finanziariamente responsabili;

- l'area AFC, che va ripensata nei suoi tre ambiti in un'ottica da un lato di Rischi possibili a tutti i livelli, dall'altro dell'opportunità del possibile leverage costituito dall'erogazione di risorse pubbliche mai così ingenti;
- produzione e logistica, col grande problema di supply chain globali che possono "rompersi" per eventi pandemici, tensioni geopolitiche e di altro tipo. Un focus particolare viene dedicato a questi ultimi temi con la sezione che ora presentiamo.

Come scritto nel precedente paragrafo, per **ogni parte** e relativa **funzione** della nave (**grassetto**), sono state individuate quelle competenze necessarie per superare le criticità e riuscire a svolgere con successo attività di Internazionalizzazione. Riprendiamo l'elenco nel dettaglio, ma stavolta con una sottolineatura nell'ottica delle **COMPETENZE** necessarie a guidare la nave-impresa, indicate nei vari punti *in corsivo*.

MOTORE ESTERNO:

- **Prua:** le competenze individuate per superare con successo le criticità connesse al **Marketing** e alle **Vendite** sono quelle connesse alle attività di *Marketing 2.0 e 3.0*, alla conoscenza dei *cicli di mercato dei prodotti*, sempre in ottica di analisi del Paese in cui si vuole andare, e senza dimenticare la necessità di sviluppare *capacità di vendita* sia in una logica classica che in una digitale.
- **Timone:** per avere una solida **Strategia** di internazionalizzazione è necessario imparare ad utilizzare quegli strumenti con cui è possibile individuare i Paesi con buona *Redemption di vendita* e, soprattutto, specializzarsi in settori di nicchia (*Niche Finding*) e avviare attività di ricerca dei possibili mercati, ad esempio utilizzando la metodologia *Oceano Blu*.
- **Sala carte nautiche:** per navigare correttamente è necessario conoscere le *normative dei Paesi* in cui si intende fare Internazionalizzazione. In questo ambito è presente anche il concetto di **Compliance**, di cui bisogna attivare tecniche vincenti che, ricordiamo, non dovrebbero essere solo *rendicontuali (WITH)*, ma soprattutto *proattive (FOR)*.
- **Vessillo:** in merito al **Brand** e alla **Reputazione** sono necessarie attività di analisi sulla *Corporate Reputation e competenze di costruzione* di essa. Molto importante è la capacità di *Analisi del valore di Brand Awareness* a livello internazionale.

MOTORE INTERNO:

- **Poppa:** le competenze connesse alle attività di **Produzione** sono quelle inerenti alle **Operations**, e rientrano quindi in quelle analisi, ex ante, da fare ad esempio sull' *approvvigionamento energetico* o sulla *fluidità della Supply Chain*, anche in ottica di *Produzione 4.0*.

- **Vele:** la **Logistica** richiede competenze relative allo studio di soluzioni su *infrastrutture classiche e alternative*, ai *Regolamenti doganali e dazi*, e alle nuove tecniche di analisi dei *Trasporti in una logica di Intermodalità*.
- **Chiglia:** Per impostare un buon **Controllo di gestione**, è importante la preparazione. Per questo è necessario sviluppare capacità di verifica con *indicatori gestionali classici* (ROI, EBIT, EBITDA ecc.), ma anche ricercare *nuovi indicatori e KPI*, e organizzare attività di *Monitoraggio con processi definiti* di un Controllo di gestione in senso più ampio.
- **Stiva:** per la **fornitura** dei materiali è importante imparare a svolgere analisi sui *rifornimenti alternativi di materie prime*, sviluppando anche capacità di *negoiazione* sui vari componenti. Importanti, poi, restano le conoscenze connesse al *monitoraggio sulle GVC*.

BACKSTAGE:

- **Albero maestro:** è la funzione **Finance**, e necessita quindi di competenze sul *Business Plan* e la *Pianificazione Strategica*, senza dimenticare il *Financial Risk Management* (per non trovarsi impreparati in caso di imprevisti) ma anche il tema della *Sostenibilità*, approfondendo gli *Indicatori ESG* e gli strumenti per fare il *Reporting finanziario*.
- **Tecnologie di bordo:** per un corretto **ICT management** sono necessarie competenze di *Upskilling sui vari tools digitali*, e lo sviluppo di capacità digitali che permettano la costruzione di soluzioni innovative e aggiornate di *Cybersecurity*. Importante è l'individuazione di *alternative a shortage di microchip*, fondamentali affinché le tecnologie possano funzionare.
- **Scialuppe di salvataggio:** in modo analogo col punto precedente, in tema di funzione **Safety & Security** è necessario acquisire conoscenze e competenze relative alla *costruzione di strumenti in tale ambito*, ma anche compiere uno *studio sui benefit* che sono necessari per i manager e per le altre figure aziendali che hanno necessità di *soluzioni per expatriate*.
- **Alloggi sottocoperta:** tale parte della nave corrisponde alle **Risorse Umane**, che sono all'ultimo punto non per minore importanza ma, al contrario, per metterle in evidenza rispetto alle altre funzioni. *L'analisi di un lavoro di team* è infatti il vero motore di crescita dell'azienda, senza il quale molte delle attività coordinate dai manager non potrebbero avere compimento. Affinché la gestione sia efficace, per un manager è fondamentale avere competenze relative alla *valutazione dei livelli di competenze* e di *motivazione dei team*, e soprattutto, capacità di *Talent Attraction per i mercati esteri*.

4. Prima di Salpare: una valutazione sulle Supply Chain e i rischi strategici

Come anticipato più sopra, vi è un tema che era stato accennato nello schema generale di progetto, ma che ha assunto un'importanza molto rilevante grazie soprattutto a uno degli interventi introduttivi ai webinar, quello riferito alla Supply Chain. Abbiamo dunque inserito nel Modello la componente autonoma della "Stiva", considerando le forniture non solo una delle parti della "Poppa" che comprende la Produzione, ma come entità autonoma, perché le forniture vivono dinamiche che, già considerate a se stanti, hanno un valore rilevante.

In questo, abbiamo incontrato un documento recentissimo (giugno 2023) e molto approfondito su questi temi, elaborato dal Centro Studi Confindustria, che si è rivelato di straordinario interesse: *Catene di fornitura tra nuova globalizzazione e autonomia strategica*.

Questo documento costituisce per noi lo spunto di una parte specifica inserita, che abbiamo intitolato "Prima di salpare", in quanto la strategia sulle forniture va delineata e decisa PRIMA di intraprendere il viaggio in mare aperto, in direzione di mercati esteri. Pertanto, abbiamo inserito in questo Modello **tre passaggi**, che vengono qui sintetizzati **in una logica di Modello**, ma che nel volume suddetto trovano molti e utilissimi approfondimenti, che invitiamo a consultare. In questa sede ci limitiamo agli elementi chiave.

4.1 La navigazione presente e le condizioni ordinarie del "mare": prodotti strategici e a rischio, e settori maggiormente esposti

L'ampia analisi del CSC, che recupera e affina anche ricerche condotte a livello globale, arriva a identificare:

- le "dipendenze italiane" più evidenti dall'estero, con un 16% di valore medio sull'import totale medio degli anni 2012-2021: in primis la Cina, ma anche Paesi come il Brasile a livello di singoli prodotti;
- le "dipendenze più persistenti" dell'industria italiana degli ultimi 4 anni, che portano a identificare 333 prodotti: a livello di settori più "dipendenti" da forniture straniere, vi sono l'IT e la farmaceutica, ma anche i "trasporti" (nel senso di ferro e acciaio per la nostra industria automotive e di tutti i tipi di veicoli o treni), così come prodotti chimici per la gomma-plastica e quelli elettronici;
- 148 di quei 333 prodotti hanno un carattere "strategico", e 154 sono "ad alto rischio" di eventi geopolitici, pandemici, di tensioni commerciali ... Sono considerati "strategici" quei "prodotti

ritenuti indispensabili per garantire la sicurezza nazionale e la tutela della salute, o che sono ritenuti fondamentali per le ricadute sul sistema economico di un paese”³;

- 62 di quei prodotti sono sia “strategici” che “ad alto rischio”, e questo mette in luce un ulteriore elemento di preoccupazione;
- 27 di quei 62 prodotti sono costituiti da materie prime, e ciò non è certo una sorpresa, ma rappresenta comunque un forte segnale di allarme, così come sono allarmanti gli altri dati ora citati.

In definitiva, prima di delineare e attuare una strategia di internazionalizzazione, è opportuno che un’azienda operi una verifica ai vari livelli ora suggeriti.

4.2 Le condizioni di navigazione in attesa di una “tempesta annunciata”

Gli elementi potrebbero sembrare già sufficientemente critici per una navigazione verso altri Paesi, ma vi è un’ulteriore complicazione, che riassumiamo nell’insieme di fattori di rischio già operanti, e destinati ad un rapido peggioramento, a motivo del cambiamento climatico. Questa è una “tempesta annunciata” perché è già in atto, e anche negli ultimi mesi si sono verificati in modo crescente una serie di fenomeni estremi che impattano sulle aziende, dagli incendi alle crisi idriche, dai fenomeni alluvionali o franosi a tanti altri eventi critici che hanno pesantemente ridotto la produzione delle aziende, o la circolazione delle merci prodotte, e perfino di una parte dei servizi erogati da un Paese a un altro che fosse colpito da quegli eventi.

Anche qua, il volume del CSC opera una simulazione su dati reali e dello “storico recente”, arrivando a indicare prima i Paesi col rischio di impatto climatico più pesante nei prossimi anni (fra cui Cina, India, Australia, buona parte dell’Africa subsahariana e del Sudamerica), e i settori più esposti all’impatto del cambiamento climatico in altri Paesi, che nell’ordine sono:

- Tessile;
- Trasporti (per le materie prime di cui dicevamo sopra);
- ICT, media, computer;
- Agroalimentare;
- Commodity, chimica ed energia;
- Costruzioni, legno, metalli di base;
- PA, difesa e altri prodotti connessi;
- Salute.⁴

Anche da questo punto di vista, l’analisi delle condizioni del “mare”, come ragionevolmente prevedibili per il cambiamento climatico, è un elemento decisivo per una navigazione presente e futura in condizioni di rischio più ridotto, o quantomeno gestibile.

³ Centro Studi Confindustria, *Catene di fornitura tra nuova globalizzazione e autonomia strategica*, 2023, p. 96.

⁴ Ibidem, pp. 114-115.

4.3 Le varie soluzioni per la fornitura, prima di salpare e durante il viaggio

La fornitura di materie prime e componenti per esportare un prodotto su mercati esteri avviene nella gran parte dei casi PRIMA di salpare, ma a volte vi sono aggiustamenti già previsti nel corso della navigazione, o che emergono come fattori imprevisi e imprevedibili. In ogni caso, vanno chiariti i punti presso i quali può avvenire il “riempimento della stiva”, ovvero l’approvvigionamento e le forniture per partire con una navigazione sui mercati esteri. Anche qua, diamo una mappatura delle possibilità a disposizione delle aziende, con concetti in sé noti ma che crediamo opportuno ricordare, per avere un quadro d’insieme.

La distinzione di fondo è quella fra off-shoring inteso come “delocalizzazione” produttiva, e il re-shoring come la revisione di una politica del primo tipo⁵, che si articola in:

- back-shoring, nel senso del riportare la produzione nel Paese originario, e/o le forniture (back-shoring di fornitura): questo è il caso comunemente chiamato “rilocalizzazione”;
- il near-shoring, ovvero il portare uno o più degli ambiti della produzione in un paese della stessa macroregione (ad esempio, un’azienda italiana che rilocalizza dall’India alla Serbia, o alla Romania);
- il friend-shoring, che è un avvicinamento della produzione (o del reperimento delle forniture intermedie) non di tipo geografico, ma culturale e basato sull’affinità di sistemi politici e commerciali, quindi spesso dovuto ad accordi su base politico-internazionale: ad esempio, rifornirsi di software non più dalla Cina ma dagli USA;
- il further-shoring, ovvero un ulteriore distanziamento nel luogo di produzione, per logiche di convenienza che diventassero molto stringenti: potrebbe essere il caso di una produzione (o del reperimento di forniture) spostata dal Pakistan alla Malesia, o dalla Bulgaria all’Ucraina (al netto di quanto avvenuto in quel martoriato Paese).

Per tutti questi casi, viene fatta un’analisi delle motivazioni che in questi ultimi anni hanno fatto aumentare sensibilmente i casi di re-shoring, nelle varie forme: si tratta di analisi affidabili su aspetti complessi, e quindi è preferibile un rinvio al volume stesso.

5. Alcuni strumenti per la navigazione

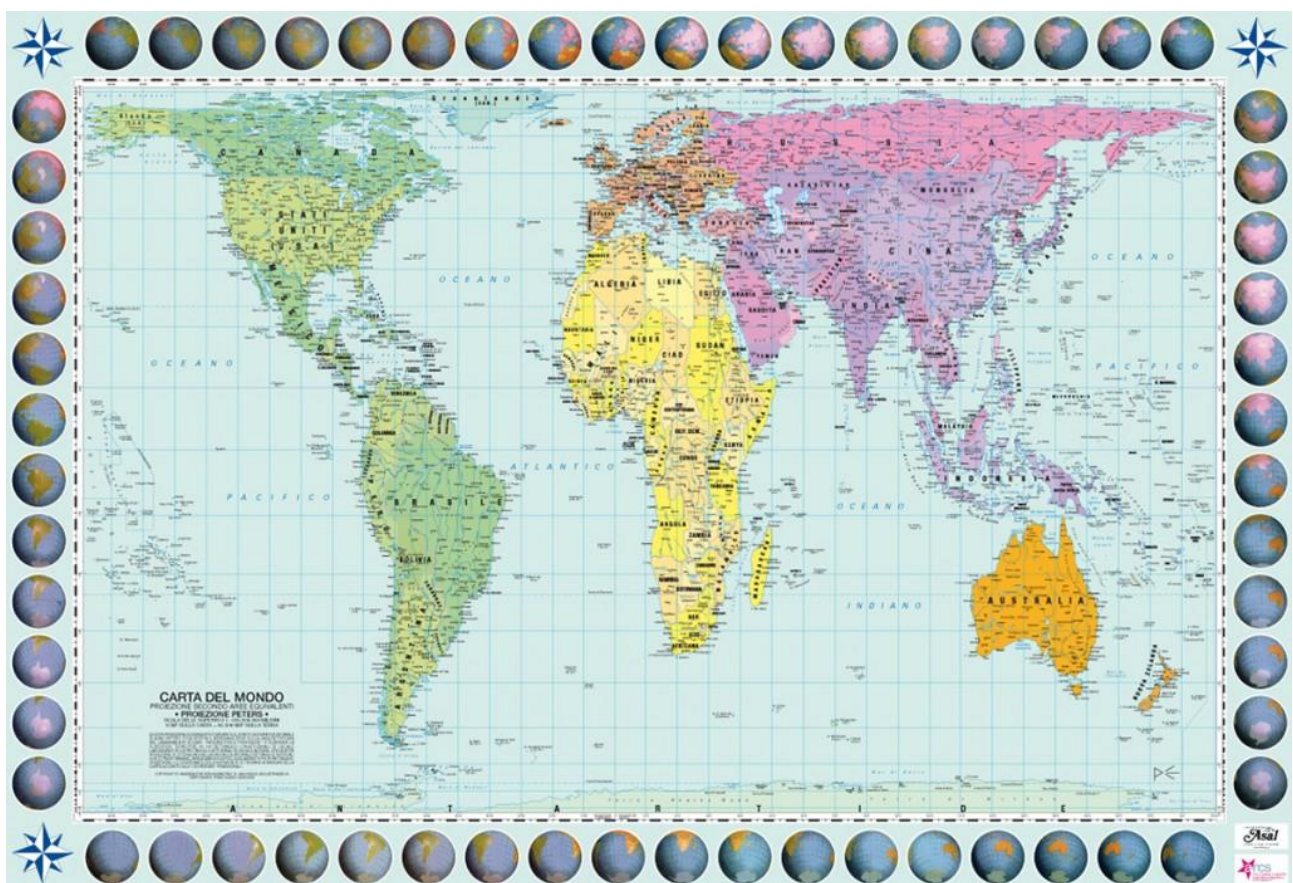
Tra gli strumenti che aiutano le aziende e i manager a trovare il percorso per una scelta di internazionalizzazione consapevole, e al tempo stesso aperta a scelte coraggiose, vi sono quelle che, nella metafora che ispira questo Modello, possiamo chiamare le CARTE NAUTICHE. Si tratta di strumenti utili ad un approccio di navigazione che sia all’altezza dei nuovi scenari volatili e rischiosi, e vanno usate a seconda di come i “naviganti” preferiscano avere quelle risorse di orientamento strategico.

⁵ In un certo passaggio, il volume di CSC sembra voler indicare anche l’off-shoring come un caso di re-shoring, vedendo quest’ultima categoria come un qualsiasi tipo di modifica alla localizzazione originaria della produzione, ma per ragioni di chiarezza preferiamo mantenere lo spartiacque fra questi due concetti.

Occorre, però, prima di addentrarci nella proposta delle due Carte nautiche (una di tipo economico-manageriale basata sulle materie prime e rischi connessi, l'altra geopolitica internazionale), fare una premessa, che proponiamo con una citazione che ci introduce a una sorta di parallelo storico.

“Da cinquemila anni esistono le carte geografiche, e da tremila anni queste carte hanno contribuito a formare l'immagine che l'uomo ha del mondo. Scienziati, storici, papi, ricercatori, navigatori hanno disegnato delle carte, ma solo da 400 anni esiste il mestiere di cartografo. Come storico con interessi geografici ho studiato la storia della cartografia con particolare interesse. Mi resi conto della inadeguatezza delle carte terrestri esistenti che non favorivano, tra l'altro, la migliore soluzione che sempre sorge quando si trasporta la superficie terrestre su un foglio piano. La nuova carta, la mia carta, rappresenta in modo egualitario tutti i Paesi della Terra”.

Arno Peters, un famoso cartografo tedesco del '900, cui ora accenneremo.



In questa immagine⁶ vi è la rappresentazione cartografica di Peters. Da un primo impatto questa mappa può apparire insolita. Nei nostri atlanti, siamo abituati a vedere la più tradizionale proiezione di Mercatore. Nel 1569, infatti, Gerardus Mercator, un noto cartografo fiammingo, creò la mappa che porta il suo nome. È importante tenere presente che era un individuo in fuga, perseguitato per vari motivi. Inizialmente, la sua mappa non ebbe grande successo e fu persino respinta.

Dopo 30 anni di incertezze, venne alla fine accolta e adottata da tutti, soprattutto dai navigatori del XVII secolo. Questa mappa introduceva linee longitudinali e latitudinali, creando nuovi punti di riferimento e agevolando la navigazione e il tracciamento delle rotte. Tuttavia, è bene ricordare che la proiezione di Mercatore deforma le aree, cioè le superfici dei Paesi, a causa della curvatura terrestre. Man mano che ci si avvicina ai poli, le superfici appaiono ingrandite, portando a problemi di comprensione della realtà geografica.

Nonostante le sue deformazioni, nel corso dei secoli la proiezione di Mercatore è diventata la nostra visione convenzionale del mondo, anche se non rappresenta fedelmente la forma reale del pianeta. Nel 1973, lo storico tedesco di nome Arno Peters ha cercato di creare una mappa che rispettasse le vere dimensioni dei Continenti e degli Stati. Peters, come si evince dalla citazione, era guidato da ideali di equità (*Storia del mondo otticamente sincronica*, 1952).

Il suo obiettivo era preservare la dignità di ogni popolo e dare ad ognuno la giusta dimensione attraverso le proporzioni geografiche. Si trattava, quindi, di un approccio anti-coloniale che attribuiva al Sud del mondo la stessa importanza del Nord. Sapendo che qualsiasi proiezione di una sfera su un piano introduce deformazioni, Peters comprese che mantenere l'esatta proporzione delle superfici comportava una perdita di precisione nelle distanze. Per questo motivo i continenti hanno una forma allungata.

Così come Arno Peters ha scelto di allargare la visione ad aspetti legati all'equità nella considerazione tra i diversi Paesi, in questa sede intendiamo consegnare, attraverso le due carte nautiche che di seguito presentiamo, uno scenario ampliato anche nei confronti dei Paesi economicamente e tecnologicamente meno avanzati.

⁶ Link al sito: <https://www.atlanteguerre.it/cartografia/carta-di-peters/>

6. Le due Carte Nautiche e le competenze emergenti o prioritarie

6.1 La Carta Nautica economico-manageriale



Questa CARTA NAUTICA è stata pensata a partire dalla chiave di lettura offerta da Arno Peters e dalla situazione economica attuale (autunno 2023), che presenta i principali Paesi a seconda del loro posizionamento rispetto al livello definito di normative per il business e quello di accordo e friend-shoring.

Per facilitare la lettura suddividiamo i quadranti in base a coppie di concetti e alla loro entità relativa:

- ALTO livello definito di normative per il business / ALTO livello di accordo e friend-shoring (USA, UE, Corea del Sud, Israele, Giappone e Regno Unito). Gli Stati Uniti rappresentano il caso più importante di friend-shoring, la “globalizzazione degli amici” di cui parla il Segretario al Tesoro USA, Janet Yellen (non solo come contenuto, ma come punto forte di un paese leader).
- BASSO livello definito di normative per il business / ALTO livello di accordo e friend-shoring (Nigeria, Congo, Brasile);
- BASSO livello definito di normative per il business / BASSO livello di accordo e friend-shoring (Iran, Bielorussia, Russia). In questo terzo quadrante vi sono casi di possibile decoupling, come la Via della seta o BRI (Belt and Road Initiative), o il caso emblematico del decoupling dalla Russia;
- ALTO livello definito di normative per il business / BASSO livello di accordo e friend-shoring (Vietnam).

Il Vietnam, e lo citiamo come esempio, è il caso di un sistema Paese con cui incentivare gli accordi, e andrebbe portato verso la friendship: vi sono buone scuole tecniche, 90 mln di consumatori con bassa età media, e la volontà governativa di lavorare con le imprese europee e italiane, per non essere fagocitati dalla Cina.

Proprio questo Paese è un caso a sé: da un lato vi sono normative sul business molto dettagliate, dall'altro queste non rispettano la reciprocità delle condizioni, essendo spesso per un vantaggio unilaterale a favore delle imprese cinesi (ciò spiega la posizione "neutra", nella nostra mappa, sull'asse del "Livello di accordo e friend-shoring"). Inoltre, ci sono rilevanti criticità sia di tipo geopolitico che commerciale, e dunque la Cina deve essere collocata, nella nostra mappa, a un livello basso di "friend-shoring". In ogni caso, questo della Cina può essere definito uno dei casi più importanti, per ovvie ragioni.

Se la Cina è una sorta di caso a sé, può essere utile accennare alle COMPETENZE richieste in modo peculiare per ognuno dei quadranti di questa Carta Nautica. Naturalmente, quella che segue è una schematizzazione e una sottolineatura di skill ancor più necessarie in questa stagione di turbolenze, perché ogni percorso di Internazionalizzazione d'impresa richiede varie skill, molte delle quali presenti anche in periodi precedenti in cui i "mari" erano più tranquilli. Dunque, nella parte che segue saranno date alcune indicazioni su Competenze importanti ma non certo esaustive, tratte dagli elenchi collocati in quei tre schemi visti più sopra (Motore interno, Motore esterno, Backstage): ciò non esclude il fatto che debbano permanere, nel bagaglio professionale di un manager, alcune skills tradizionali, e che ne servano molte altre oltre a quelle che qui indicheremo, per ogni quadrante.

Partendo dai Paesi definibili like-minded (UE, USA, Israele, Corea e altri) sembra siano rilevanti:

- "Capacità di Analisi del valore di Brand", sempre più centrale nei mercati avanzati;
- "Indicatori ESG e Reporting finanziario", il cui rispetto è richiesto, spesso in modo vincolante;
- "Individuazione di alternative a shortage di microchip", in quanto prodotti vitali la cui fornitura potrebbe avere, in conseguenza di "tempeste in mare" dall'Asia, una brusca interruzione.

Nei Paesi invece in cui vi è un basso livello di definizione delle normative per il business, come Congo, Brasile, Nigeria, sono centrali le Competenze in materia di:

- "Analisi rifornimenti alternativi di materie prime", essendo quei Paesi cruciali nel far arrivare in Italia le stesse, e non potendosi escludere neanche per quei Paesi (oggi amici) episodi traumatici, come un golpe o un cambio di sfera d'influenza a favore della Cina;
- "Capacità di negoziazione su materie prime e subcomponenti", per le stesse ragioni viste al punto precedente;
- "Regolamenti su dazi, dogane e ingresso delle persone", in quanto si deve rafforzare quel quadro di normative definitorie del business, che oggi in certi Paesi è insufficiente.

Il quadro dei Paesi con cui vi sono relazioni di tensione, ma da cui provengono materie prime e con cui vi è anche interscambio di qualche prodotto, come sono Russia e Iran, sembra consigliare un quadro di Competenze miranti innanzitutto alla garanzia del business esistente, sperando non vi siano bruschi mutamenti di scenario. Pertanto, saranno importanti le Competenze miranti a:

- costruire “Rapporti con Consolati e realtà internazionali”, per evidenti ragioni;
- “Capacità di negoziazione su materie prime e subcomponenti”, essendo necessaria una particolare preparazione per le ipotesi in cui salti una reciprocità di correttezza nei comportamenti;
- “Vendita in una logica classica e in una digitale”, dovendo essere pronti nei casi in cui la modalità “fisica” di vendita diventi ostacolata o addirittura preclusa, o troppo pericolosa.

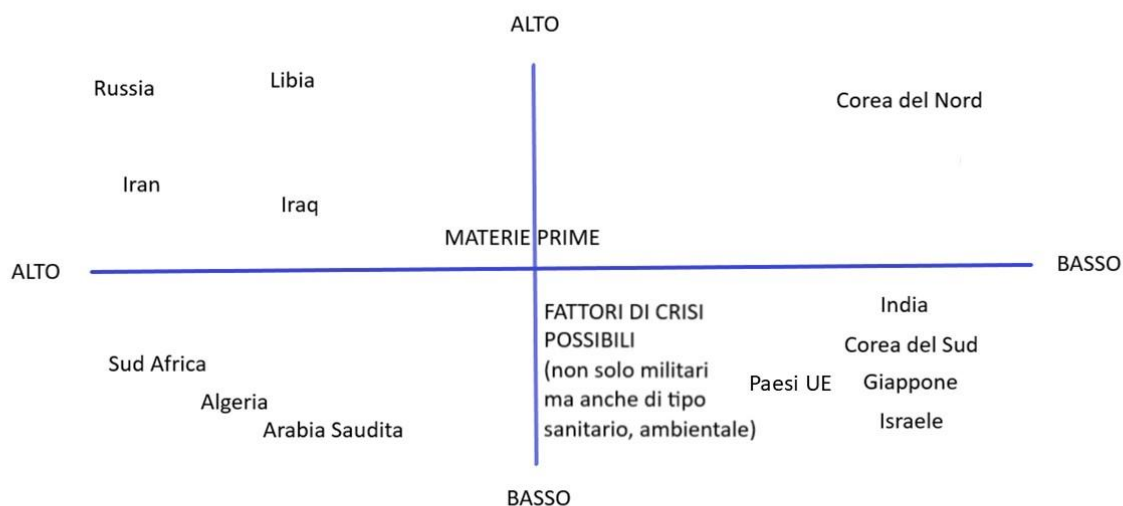
Nel caso di Paesi con i quali non vi sia ancora un rapporto di alleanza strategica, ma interessi comuni in crescita, e un quadro di normative già abbastanza definito, si può consigliare l'attenzione a:

- “Ricerca nuovi mercati con metodologia Oceano Blu”, perché in Paesi come il Vietnam vi sono probabilità di trovare nuovi mercati “uncontested” (come recita la nota teoria di Chan Kim e Renée Mauborgne);
- “Business Plan e Pianificazione Strategica”, per impostare, dopo aver trovato un Paese con nuovi mercati promettenti, un ingresso forte e strutturato in esso;
- “Studio di benefit per manager e altre figure expatriate”, perché è necessario selezionare e ingaggiare figure di grande qualità, se si vogliono sfruttare i vantaggi di quei mercati in precedenza non considerati.

Nel caso della Cina, che abbiamo definito come un caso a sé, sembra siano molto importanti:

- “Analisi della fluidità della Supply Chain”, in quasi tutti i settori, visto che questo Paese è un fornitore decisivo in quasi tutti gli ambiti della produzione italiana;
- di nuovo i “Regolamenti su dazi, dogane e ingresso delle persone”, in quanto il quadro di normative definitorie del business con quel Paese oggi non è soddisfacente, ed è costruito con troppi elementi di vantaggio unilaterale per le imprese cinesi, e con l'assenza di “condizioni di reciprocità”;
- come terza Competenza importante vi può essere quella della “Ricerca di nuovi indicatori e KPI”, per capire se in certi casi la partnership con imprese cinesi sia ancora conveniente, o se sia preferibile impostare analisi per un re-shoring.

6.2 La Carta Nautica geopolitica internazionale



Questa CARTA NAUTICA riflette la situazione geopolitica attuale (autunno 2023) considerando il posizionamento dei Paesi sulla base dei possibili fattori di crisi (quando parliamo di emergenze e crisi ci riferiamo non solo a quelle militari ma anche di tipo sanitario, ambientale, sociale, ecc.) in relazione al possesso delle materie prime. Non è ancora possibile individuare le conseguenze del nuovo conflitto israelo-palestinese, che sono al momento non prevedibili.

Lo strumento della Carta Nautica è utile ad un approccio di navigazione che può essere adattato ai nuovi scenari sempre più incerti.

Anche in questo caso, per facilitare la lettura suddividiamo i quadranti:

1. ALTO livello di possibili fattori di crisi / ALTO livello di possesso delle materie prime (Russia, Iran, Libia, Iraq);
2. ALTO livello di possibili fattori di crisi / BASSO livello di possesso delle materie prime (Corea del Nord);
3. BASSO livello di possibili fattori di crisi / BASSO livello di possesso delle materie prime (India, Corea del Sud, Giappone, Israele, Paesi UE: si pensi agli accordi commerciali Giappone-UE, che però non hanno al centro le materie prime);
4. BASSO livello di possibili fattori di crisi / ALTO livello di possesso delle materie prime (Sud Africa, Algeria, Arabia Saudita).

In riferimento a questa seconda Carta nautica, vanno considerati proprio i Paesi ora menzionati sotto il punto 4, con alcuni dei BRICS storici e quelli a cui si sta progettando l'allargamento, dopo il recentissimo

vertice BRICS, che ha avviato un percorso ad esempio con l'Arabia Saudita, ma anche con Egitto, Algeria, Argentina e altri Paesi. Si tratta di un'evoluzione che potrebbe portare criticità per le imprese italiane ed europee.

Sulla base di quest'ultimo warning, e richiamando il quadro di Competenze riportato nei tre schemi dedicati a Motore interno della nave, Motore esterno e Backstage, riproduciamo qui l'operazione di connessione fra Competenze e tipologia di alcuni Paesi in base ai criteri della seconda Carta Nautica.

In primo luogo, i Paesi che hanno un'importanza decisiva per le materie prime, e che conoscono un basso livello di esposizione a fattori di crisi, possono essere affrontati con

- la "Capacità di negoziazione su materie prime e sub componenti", e questo è evidente con realtà come l'Arabia Saudita e ancor più come l'Algeria, che di recente ha preso il posto della Russia come principale fornitore di gas del nostro Paese;
- "Nuove tecniche di analisi di Trasporti intermodali ", per progettare soluzioni sempre più avanzate e integrate per far giungere materie prime via nave e e/o coi rigassificatori, e non solo con gli oleodotti o gasdotti classici;
- "Tecniche di Compliance", un nuovo fronte che si deve aprire sulle normative ma anche sul terreno dei diritti umani (si pensi a tutti i Paesi arabi esportatori di gas o petrolio) o delle condizioni di lavoro e di rispetto dell'ambiente, come può essere il caso del Sud Africa, come pure dei Paesi appena nominati.

Con Paesi invece che siano cruciali a livello di fornitura di materie prime, ma esposti a fattori di crisi (o generatori essi stessi di crisi), ci si deve concentrare su:

- ancora una volta, come nel quadrante precedente, la "Capacità di negoziazione su materie prime e sub componenti", anche se qui si deve tenere conto dei potenziali elementi perturbanti: ciò vale per Paesi come Libia e Iraq, e vale per Russia e Iran con quel supplemento di attenzione strategica che, nella Carta Nautica precedente, è stata tradotta in direzione della massima prudenza di una presenza in quei Paesi;
- "Rapporti con Consolati e realtà internazionali", per l'evidente ragione di poter disporre di punti d'appoggio in caso del manifestarsi di una crisi, non necessariamente di tipo militare;
- a livello di Logistica, lo "Studio di soluzioni su infrastrutture classiche e alternative", anche qui per garantire una continuità di produzione e spostamento da quei Paesi, o per l'individuazione rapida di altre nazioni in caso di situazioni molto critiche.

Con i Paesi connotati da forti tensioni internazionali, ma irrilevanti nella fornitura di materie prime, è molto difficile individuare un terreno su cui far crescere le Competenze di un manager. Pensiamo alla Corea del Nord o al Myanmar, realtà con cui al massimo si può pensare a:

- "Rapporti con Consolati e realtà internazionali", non essendo possibile andare oltre un livello di interlocuzione fra realtà diplomatiche (e già questa è un'attività molto difficoltosa).

Infine, per i Paesi like-minded e altri, come l'India, presenti nell'ultimo quadrante della seconda Carta Nautica, si vogliono dare alcuni spunti per le Competenze che, in questi casi, le aziende italiane devono considerare fra le Competenze emergenti:

- “Produzione 4.0”, perché con realtà industriali avanzate un'azienda italiana può e deve giocare al meglio la partita della competitività, con la Produzione più sofisticata possibile;
- “Costruzione di Brand Awareness” a livello internazionale, in quanto i mercati con consumatori esposti a tante proposte qualitativamente elevate devono essere raggiunti con politiche aziendali mirate di “visibilità positiva”;
- “Monitoraggio sulle GVC” (le Global Value Chain), perché, con aziende straniere con cui si possono stringere alleanze strutturate e affidabili, si deve arrivare anche a una sinergia di analisi su quelle catene globali, e si deve far fronte insieme a eventuali crisi che si aprissero a livello di forniture internazionali.

Per alcuni Paesi di questo quadrante (India), e per altri presenti in quelli precedenti (Arabia Saudita e Algeria, ma anche Egitto, Etiopia e altri, fino all'Argentina e al Brasile), vale quel discorso di attenzione, ANCHE DA PARTE DI MANAGER E IMPRENDITORI, alle dinamiche proposte a tali Paesi dagli storici BRICS, che sembrano puntare a un'evoluzione dello scenario internazionale che apertamente (Cina, Russia, Iran) o indirettamente (gli altri evocati qui sopra) punti ad azioni di distanziamento dai Paesi occidentali, e forse di aspra competizione commerciale, portatrice di possibili strategie frontalmente ostili agli scambi con il gruppo di Paesi in cui anche l'Italia si colloca. Questi non sono temi astratti di geopolitica, ma anzi sono aspetti rilevanti per ogni impresa che voglia partire come una “Nave in mare aperto” attrezzata per le tempeste.

7. Carte Nautiche

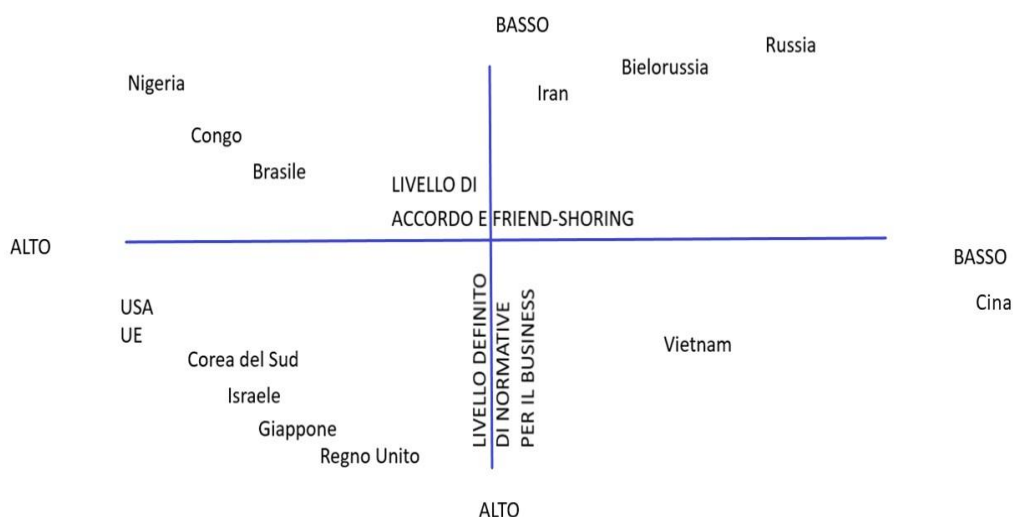
Tra gli strumenti che aiutano le aziende e i manager a trovare il percorso per una scelta di internazionalizzazione consapevole, e al tempo stesso aperta a scelte coraggiose, vi sono quelle che, nella metafora che ispira questo Modello, possono essere chiamate le CARTE NAUTICHE.

Sono strumenti utili ad un approccio di navigazione che sia all'altezza dei nuovi scenari volatili e rischiosi, e vanno usate a seconda di come i "naviganti" preferiscano avere quelle risorse di orientamento strategico.

Sono state definite due tipologie di carta nautica:

- ✓ La prima di tipo economico-manageriale, basata sulle materie prime e rischi connessi;
- ✓ La seconda geopolitica internazionale.

Carta economico-manageriale basata sulle materie prime e rischi connessi



Questa prima CARTA NAUTICA è stata pensata a partire dalla situazione economica attuale (autunno 2023), che presentano i principali Paesi a seconda del loro posizionamento rispetto al livello definito di normative per il business, e a quello di accordi e friend-shoring.

Quadranti in base a coppie di concetti e alla loro entità relativa

ALTO livello definito di normative per il business

***ALTO livello di accordo e friend-shoring
(USA, UE, Corea del Sud, Israele, Giappone e Regno Unito)***

Gli Stati Uniti rappresentano il caso più importante di friend-shoring, la "globalizzazione degli amici" di cui parla il Segretario al Tesoro USA, Janet Yellen (non solo come contenuto, ma come punto forte di un paese leader).

ALTO livello definito di normative per il business

***BASSO livello di accordo e friend-shoring
(Vietnam)***

Un esempio è il Vietnam: caso di un sistema Paese con cui incentivare gli accordi, e che andrebbe portato verso la friendship: vi sono buone scuole tecniche, 90 mln di consumatori con bassa età media, e la volontà governativa di lavorare con le imprese europee e italiane.

La Cina rappresenta, invece, un caso a sé: da un lato vi sono normative sul business molto dettagliate, dall'altro queste non rispettano la reciprocità delle condizioni, essendo spesso per un vantaggio unilaterale a favore delle imprese cinesi.

BASSO livello definito di normative per il business

***BASSO livello di accordo e friend-shoring
(Iran, Bielorussia e Russia)***

Vi sono casi di possibile decoupling, come la Via della seta o BRI (Belt and Road Initiative), o il caso emblematico del decoupling dalla Russia.

BASSO livello definito di normative per il business

***ALTO livello di accordo e friend-shoring
(Nigeria, Congo e Brasile)***

COMPETENZE richieste per ognuno dei quadranti

Schematizzazione delle skill

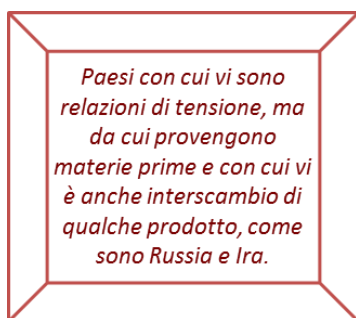
Ogni percorso di Internazionalizzazione d'impresa richiede varie skill, molte delle quali presenti anche in periodi precedenti in cui i "mari" erano più tranquilli. Competenze importanti ma non certo esaustive, tratte dagli elenchi collocati in quei tre schemi visti più sopra (Motore interno, Motore esterno, Backstage).



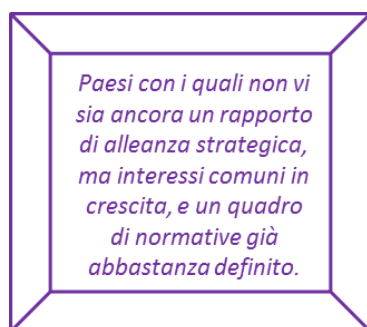
- ✓ "Capacità di Analisi del valore di Brand", sempre più centrale nei mercati avanzati;
- ✓ "Indicatori ESG e Reporting finanziario", il cui rispetto è richiesto, spesso in modo vincolante;
- ✓ "Individuazione di alternative a shortage di microchip", in quanto prodotti vitali la cui fornitura potrebbe avere, in conseguenza di "tempeste in mare" dall'Asia, una brusca interruzione.



- ✓ "Analisi rifornimenti alternativi di materie prime", essendo quei Paesi cruciali nel far arrivare in Italia le stesse, e non potendosi escludere neanche per quei Paesi (oggi amici) episodi traumatici, come un golpe o un cambio di sfera d'influenza a favore della Cina;
- ✓ "Capacità di negoziazione su materie prime e subcomponenti", per le stesse ragioni viste al punto precedente;
- ✓ "Regolamenti su dazi, dogane e ingresso delle persone", in quanto si deve rafforzare quel quadro di normative definitorie del business, che oggi in certi Paesi è insufficiente.



- ✓ Costruire “Rapporti con Consolati e realtà internazionali”, per evidenti ragioni;
- ✓ “Capacità di negoziazione su materie prime e subcomponenti”, essendo necessaria una particolare preparazione per le ipotesi in cui salti una reciprocità di correttezza nei comportamenti;
- ✓ “Vendita in una logica classica e in una digitale”, dovendo essere pronti nei casi in cui la modalità “fisica” di vendita diventi ostacolata o addirittura preclusa, o troppo pericolosa.

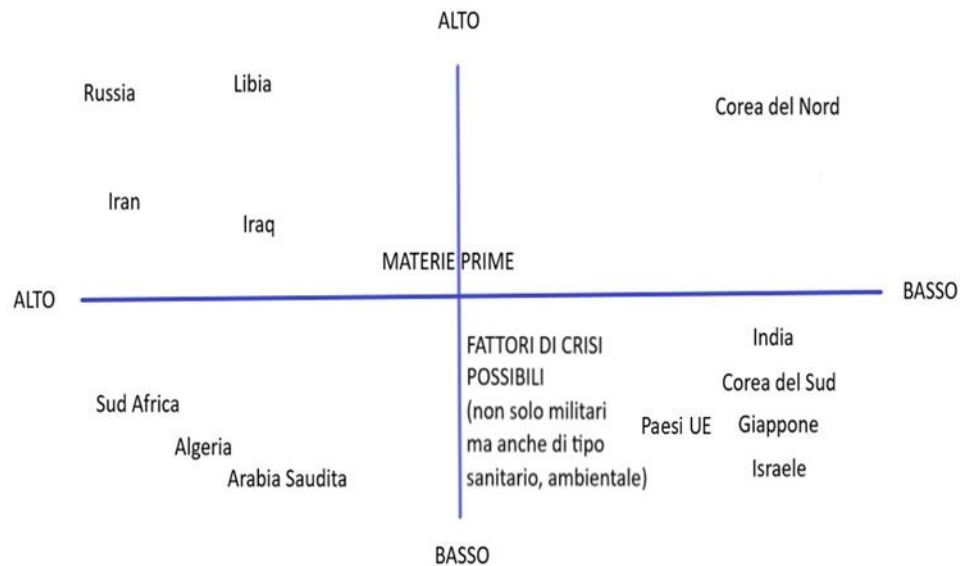


- ✓ “Ricerca nuovi mercati con metodologia Oceano Blu”, perché in Paesi come il Vietnam vi sono probabilità di trovare nuovi mercati “uncontested” (come recita la nota teoria di Chan Kim e Renée Mauborgne);
- ✓ “Business Plan e Pianificazione Strategica”, per impostare, dopo aver trovato un Paese con nuovi mercati promettenti, un ingresso forte e strutturato in esso;
- ✓ “Studio di benefit per manager e altre figure expatriate”, perché è necessario selezionare e ingaggiare figure di grande qualità, se si vogliono sfruttare i vantaggi di quei mercati in precedenza non considerati.



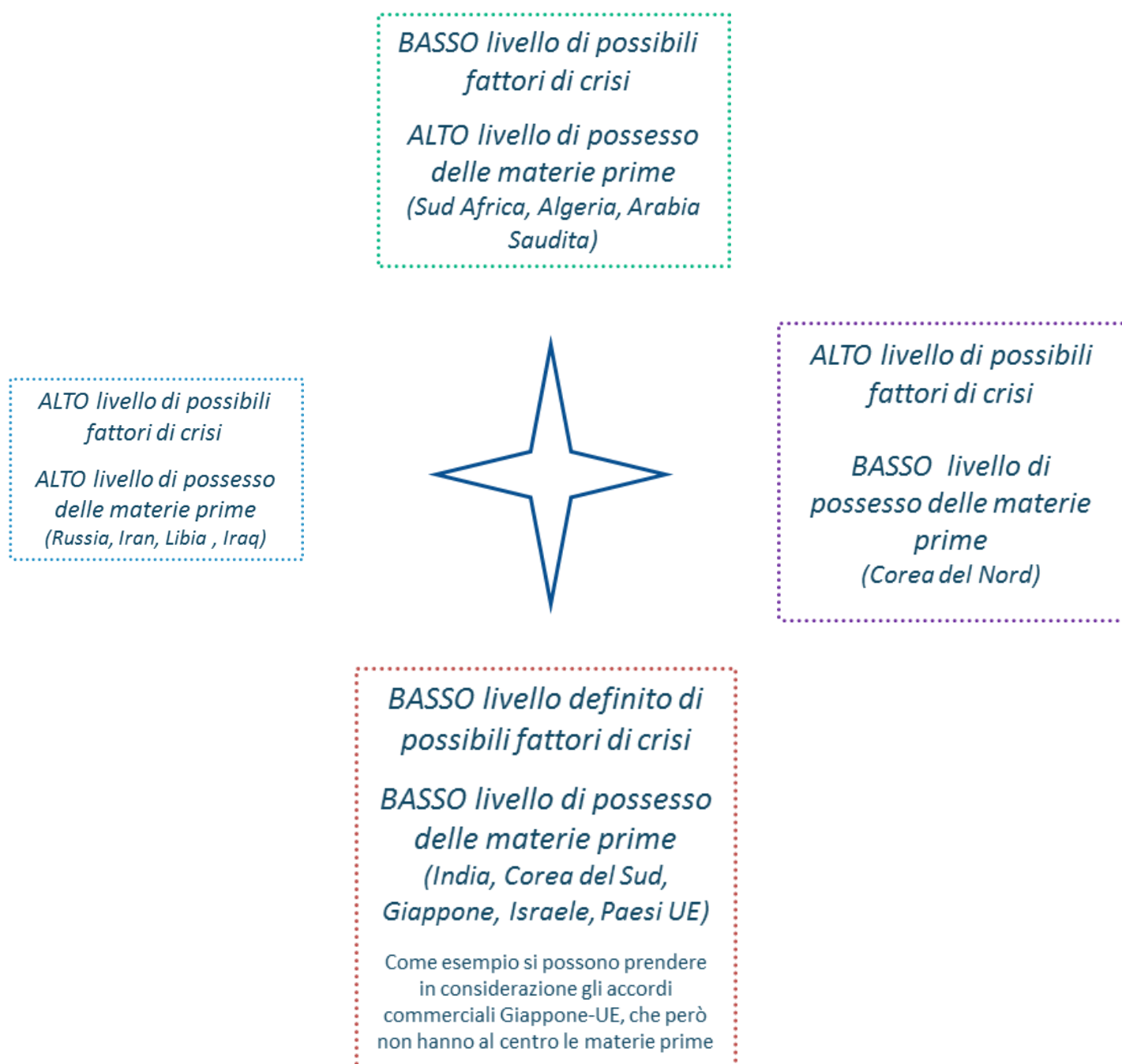
- ✓ “Analisi della fluidità della Supply Chain”, in quasi tutti i settori, visto che questo Paese è un fornitore decisivo in quasi tutti gli ambiti della produzione italiana;
- ✓ i “Regolamenti su dazi, dogane e ingresso delle persone”, in quanto il quadro di normative definitorie del business con quel Paese oggi non è soddisfacente, ed è costruito con troppi elementi di vantaggio unilaterale per le imprese cinesi.
- ✓ “Ricerca di nuovi indicatori e KPI”, per capire se in certi casi la partnership con imprese cinesi sia ancora conveniente, o se sia preferibile impostare analisi per un re-shoring.

Carta geopolitica internazionale



Questa CARTA NAUTICA riflette la situazione geopolitica attuale (autunno 2023) considerando il posizionamento dei Paesi sulla base da un lato dei possibili fattori di crisi (quando parliamo di emergenze e crisi ci riferiamo non solo a quelle militari ma anche di tipo sanitario, ambientale, sociale, ecc.), dall'altro in relazione al possesso delle materie prime.

Quadranti in base a coppie di concetti e alla loro entità relativa



COMPETENZE richieste per ognuno dei quadranti

Schematizzazione delle skill

Sono stati considerati i Paesi ora menzionati, con alcuni dei BRICS storici e quelli a cui si sta progettando l'allargamento, dopo il recentissimo vertice BRICS, che ha avviato un percorso ad esempio con l'Arabia Saudita, ma anche con Egitto, Algeria, Argentina e altri Paesi. Si tratta di un'evoluzione che potrebbe portare criticità per le imprese italiane ed europee.

Sulla base di quest'ultimo warning, e richiamando il quadro di Competenze riportato nei tre schemi dedicati a Motore interno della nave, Motore esterno e Backstage, si ripropone una connessione fra Competenze e la tipologia dei diversi Paesi.

Non è ancora possibile individuare le conseguenze del nuovo conflitto israelo-palestinese, che sono al momento non prevedibili.

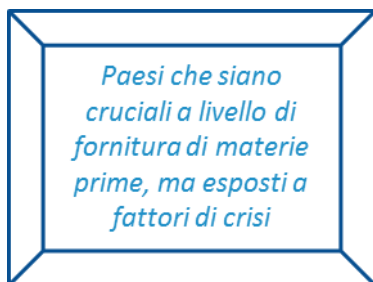


- ✓ “Capacità di negoziazione su materie prime e sub componenti”, e questo è evidente con realtà come l'Arabia Saudita e ancor più come l'Algeria, che di recente ha preso il posto della Russia come principale fornitore di gas del nostro Paese;
- ✓ “Nuove tecniche di analisi di Trasporti intermodali”, per progettare soluzioni sempre più avanzate e integrate per far giungere materie prime via nave e e/o coi rigassificatori.
- ✓ “Tecniche di Compliance”, un nuovo fronte che si deve aprire sulle normative ma anche sul terreno dei diritti umani (si pensi a tutti i Paesi arabi esportatori di gas o petrolio) o delle condizioni di lavoro e di rispetto dell'ambiente, come può essere il caso del Sud Africa, come pure dei Paesi appena nominati.

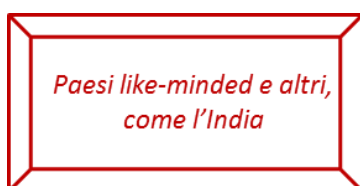


È molto difficile individuare un terreno su cui far crescere le Competenze di un manager. Basti pensare, per esempio, alla Corea del Nord o al Myanmar, realtà con cui si può pensare al massimo a:

- ✓ “Rapporti con Consolati e realtà internazionali”, non essendo possibile andare oltre un livello di interlocuzione fra realtà diplomatiche (e già questa è un'attività molto difficoltosa).



- ✓ “Capacità di negoziazione su materie prime e sub componenti”, anche se qui si deve tenere conto dei potenziali elementi perturbanti: ciò vale per Paesi come Libia e Iraq, e vale per Russia e Iran con quel supplemento di attenzione strategica che, nella Carta Nautica precedente, è stata tradotta in direzione della massima prudenza di una presenza in quei Paesi;
- ✓ “Rapporti con Consolati e realtà internazionali”, per l’evidente ragione di poter disporre di punti d’appoggio in caso del manifestarsi di una crisi, non necessariamente di tipo militare;
- ✓ “Studio di soluzioni su infrastrutture classiche e alternative”, per garantire una continuità di produzione e spostamento da quei Paesi, o per l’individuazione rapida di altre nazioni in caso di situazioni molto critiche.



- ✓ “Produzione 4.0”, perché con realtà industriali avanzate un’azienda italiana può e deve giocare al meglio la partita della competitività, con la Produzione più sofisticata possibile;
- ✓ “Costruzione di Brand Awareness” a livello internazionale, in quanto i mercati con consumatori esposti a tante proposte qualitativamente elevate devono essere raggiunti con politiche aziendali mirate di “visibilità positiva”;
- ✓ “Monitoraggio sulle GVC” (le Global Value Chain), perché, con aziende straniere con cui si possono stringere alleanze strutturate e affidabili, si deve arrivare anche a una sinergia di analisi su quelle catene globali, e si deve far fronte insieme a eventuali crisi che si aprissero a livello di forniture internazionali.

Per alcuni Paesi di questo quadrante (India), e per altri presenti in quelli precedenti (Arabia Saudita e Algeria, ma anche Egitto, Etiopia e altri, fino all’Argentina e al Brasile), vale quel discorso di attenzione, ANCHE DA PARTE DI MANAGER E IMPRENDITORI, alle dinamiche proposte a tali Paesi dagli storici BRICS, che sembrano puntare a un’evoluzione dello scenario internazionale che apertamente (Cina, Russia, Iran) o indirettamente (gli altri evocati qui sopra) punti ad azioni di distanziamento dai Paesi occidentali, e forse di aspra competizione commerciale, portatrice di possibili strategie frontalmente ostili agli scambi con il gruppo di Paesi in cui anche l’Italia si colloca. Questi sono aspetti rilevanti per ogni impresa che voglia partire come una “Nave in mare aperto” attrezzata per le tempeste.

8. Conclusioni

Abbiamo visto come questo Modello (v. le fasi dell'Iniziativa Strategica "Nave in mare aperto") abbia preso avvio dall'Indagine desk sui temi relativi all'internazionalizzazione, per proseguire con una Survey on line e una serie di 6 Laboratori, in modalità Webinar. Da tutte queste attività, sono uscite confermate (e non era scontato) quattro caratteristiche dell'attuale scenario:

1. la DISCONTINUITÀ dei paradigmi interpretativi della realtà, nel senso dell'ingresso di molti elementi nuovi che conducono ad analisi più complesse di quelle formulabili in un contesto di "globalizzazione classica", vale a dire quella apparentemente stabilizzata che abbiamo visto dai primi anni '90 fino all'esplosione della pandemia;
2. una obiettiva VULNERABILITÀ di vari settori e di tante aziende che intendono fare internazionalizzazione, in quanto il "mare aperto" dei nuovi mercati globali si è rivelato portatore di molte e inedite criticità;
3. allo stesso tempo, un aprirsi oggettivo di nuove OPPORTUNITÀ per le imprese, e a maggior ragione per quelle italiane, che hanno una notevole AGILITÀ di movimento e, prima ancora, di lettura degli scenari;
4. la necessità di un approccio con Modelli basati sulla INCREMENTALITÀ, e non più orientati a una difficile esaustività, per le ragioni viste in tanti momenti del percorso, e in molti punti richiamati in questo documento.

Ecco i 4 concetti forti del progetto, che si sono tradotti, in DUE STRUMENTI:

- l'approccio alla NAVE nel senso dell'approccio alle sue 12 parti-funzione, con le criticità peculiari e le COMPETENZE indicate per ognuna di esse (coi relativi temi, che qui non è necessario ripetere);
- le due CARTE NAUTICHE, da utilizzare come quadrante di prima lettura per una scelta di internazionalizzazione: non un paradigma rigido, ma una sorta di panorama dei sistemi Paese, ovviamente e necessariamente non compiuto, perché la situazione evolve, e perché vogliamo lasciare all'autonomia di analisi delle imprese un utilizzo flessibile di questi strumenti.

In entrambi i casi, crediamo che l'utilizzo sia semplice e incrementale, perché l'analisi dei problemi collegati alle parti della nave, e agli strumenti che queste offrono, è intuitivo e allo stesso tempo incrementale, e perché il meccanismo delle Carte nautiche è talmente semplice da suggerire la creazione di altre "Carte" in base alle necessità della singola impresa: ad esempio, si potrebbe costruire la classica matrice con l'accesso a software avanzati collocato sulle ascisse, e la disponibilità di capitali di venture capital (in quel medesimo Paese) sulla linea delle ordinate.

Questo approccio plurimo, ma allo stesso tempo intuitivo e unitario, crediamo sia la giusta parola conclusiva per "Nave in mare aperto", ma vogliamo dare qualche ultimo spunto per ricordare come il Modello proposto non sia stato calato dall'alto, ma corroborato e in certi casi creato sulla base di riscontri precisi. Ad esempio, indicativo è il percorso che si è svolto prima di arrivare alla definizione del Modello.

Dall'analisi dello Scenario Planning presentata da Woody Wade, uno degli autorevoli relatori dei webinar, si sono potute identificare una serie di competenze che, in maniera organica, consentono di avere una visione integrale degli scenari. Fra gli altri spunti, ricordiamo come in quel primo laboratorio, grazie all'analisi di Wade, fossero emerse le 4 grandi categorie del cambiamento:

1. geopolitica;
2. economia;
3. società;
4. cambiamenti tecnologici.

Il contributo di Wade al Modello "Nave in mare aperto" si è quindi concretizzato nella necessità di prestare attenzione alla geopolitica (tema quasi assente dai Modelli di internazionalizzazione pre 2020), che oggi è una delle prime cose da valutare nell'ambito delle scelte di investimento su mercati esteri. Alla geopolitica però si deve affiancare l'attenzione a una serie di elementi nuovi:

- la disponibilità di manodopera (che fino a pochi anni fa non era un problema);
- i fattori ESG (che esistono da pochi anni);
- le forme di reshoring nelle forme viste più sopra (che fino a qualche anno erano casi molto sporadici);
- il processo di automazione e la digitalizzazione, che di recente hanno avuto una forte accelerazione;
- il controllo di gestione e le competenze finanziarie che hanno conosciuto una evoluzione, sulla spinta di algoritmi sempre più predittivi (e non solo descrittivi, come accadeva coi precedenti Modelli), e ora di un'Intelligenza Artificiale che, rispetto a pochi anni fa, è entrata in una dimensione di applicazioni operative e sempre più pervasive.

Anche a livello della Logistica sono emerse problematiche inedite, che nei webinar sono state messe a fuoco, ad esempio con l'approfondimento di questi problemi:

1. organizzazione della Supply Chain nel nuovo contesto, apertosi con la "chiusura" di un gran numero di forniture dalla Cina nella fase iniziale del Covid, e proseguito con vari altri casi di interruzione di forniture, a cominciare dal gas e da altre materie prime dalla Russia;
2. il tema della trasformazione delle dogane e del nuovo ruolo di esse, a sostegno delle imprese, che si caratterizza anche per la questione della sicurezza della catena logistica;
3. il fatto che, più in generale, un nuovo Modello d'internazionalizzazione dovrebbe prendere in considerazione l'assetto delle "forniture strategiche" e/o quelle "ad alto rischio", in rapporto ai Paesi di provenienza di esse (e qui di nuovo richiamiamo l'utilissimo volume del Centro Studi Confindustria del giugno 2023, che consideriamo quasi uno strumento complementare di questo nostro Modello).

Questi elementi confermano come il nostro metodo sia stato "incrementale" proprio nella costruzione del Modello, una costruzione che è stata progressiva e non aprioristica, e che ha avuto il vantaggio di tanti contributi sul campo, autorevoli e fattivi. Tale approccio crediamo conduca in modo fruttuoso a quello che

è l'obiettivo finale per le PMI e le multinazionali tascabili (che costituivano il target di "Nave in mare aperto"): la crescita del business, dotandosi di una pianificazione strategica dei processi, e la navigazione "in mare aperto", utilizzando strumenti con una visione complessiva ma allo stesso tempo "incrementale" e basata su un approccio concreto.

Un'ultima brevissima indicazione, che vogliamo dare a chi pensa di utilizzare questo Modello. Nel percorso che vogliamo suggerire un concetto importante si è rivelato quello che potremmo definire una strategia di partnership: navigare non vuol dire necessariamente navigare da soli, e più il mare scelto è grande, più è necessario avere porti o altre imbarcazioni di riferimento e di supporto. Non è necessario fare esempi di quanto complesse siano le criticità nei contesti in cui si agisce da soli, e su tale versante di collaboratività crediamo che le imprese italiane debbano, in molti casi, migliorare.

Anche su tale ultimo aspetto ci sentiamo di concludere lasciando aperto il versante (ovvero quello della costruzione di partnership), come parte di un Modello che volutamente rimane in progress: questo aspetto produce una riflessione in merito ai migliori metodi di organizzazione, ancora una volta, di molti elementi, come ad esempio quelli della Supply Chain in un Paese estero, e del reperimento di materie prime e forniture in ottica di Sostenibilità (altro tema approfondito in due webinar). Tutto questo, lo ribadiamo, in vista dell'avvio di nuove partnership per chi intende attivare processi forti di internazionalizzazione, preparandosi, magari con spunti contenuti in questo Modello, a navigare in mare aperto.