

NAVE IN MARE APERTO

Per un nuovo modello
di internazionalizzazione d'impresa



INDICE

✓ INTRODUZIONE	PAG. 3
✓ INDAGINE DESK	PAG. 6
✓ SURVEY ON LINE	PAG. 24
✓ LABORATORI	PAG. 79
✓ EVENTO FINALE	PAG. 127
✓ MODELLO	PAG. 131

INTRODUZIONE

Il progetto «**Nave in mare aperto**» è stata un'iniziativa strategica nazionale promossa da Fondirigenti sul tema dell'internalizzazione e portata avanti con incarico a Federmanager Academy.

Si è voluto, tramite questo progetto, offrire una serie di strumenti di lettura della crisi di questa stagione che è presente, quasi senza eccezioni, nel mondo delle imprese.

Il progetto è stato indirizzato a manager operanti su mercati esteri, o coinvolti dal vertice aziendale nelle decisioni relative agli scenari internazionali. C'è stato anche spazio per imprenditori, manager in servizio non direttamente impegnati sul piano internazionale, o in transitoria e involontaria inoccupazione, e pure, in misura ridotta, per alcune figure impegnate nella consulenza a favore delle aziende che sono entrate nel progetto.

L'obiettivo principale dell'iniziativa è stato quello di costruire un **MODELLO MANAGERIALE** capace di dare strumenti adeguati al nuovo imprevedibile contesto e, allo stesso tempo, modellizzabili.

Il punto di partenza è stato un modello di pensiero unitario che ha fornito strumenti utili alla declinazione e allo sviluppo delle principali competenze manageriali nell'ambito dell'internazionalizzazione.

Si è tenuto in considerazione l'impatto sia sulle competenze «storicamente» associate al tema, cambiandone le logiche, sia su quelle «nuove» necessarie per allargare il campo di azione.

Oggi, soprattutto nell'ottica di internazionalizzazione, è essenziale per un manager o un imprenditore anticipare l'analisi di possibili crisi annunciate da segnali deboli e, al contempo, guardare sempre di più a una pluralità di trend e di crisi.

Le competenze manageriali, ovvero le Skill che i manager necessitano di avere per rispondere al contesto volatile e rischioso come quello attuale, sono state il cuore di questo progetto.

Buona lettura!

Indagine Desk

L'indagine Desk è stata eseguita dal Prof. *Massimiliano Di Pace*, docente presso varie Business School ed esperto di tematiche legali e di rete d'impresa, con l'obiettivo di fare un excursus sulle principali fonti sui temi dell'internazionalizzazione, con il recupero e la condivisione di esperienze importanti sul campo.

Negli ultimi 4-5 anni il sistema economico è cambiato, e alcuni eventi hanno trasformato le caratteristiche della realtà economica, sociale ed ambientale del contesto in cui viviamo, introducendo elementi di insicurezza, imprevedibilità e criticità.

Sono stati elencati quelli più significativi, che possiamo così riassumere:

- 1) velleità di egemonia geopolitica ed economica;
- 2) le risorse naturali come strumento di ricatto politico;
- 3) divisione del mondo in due aree, le società democratiche e le autocrazie;
- 4) alleanze internazionali in cui l'interesse politico prevale su quello economico;
- 5) la fragilità del clima, stressato dall'accumulo delle emissioni di CO₂, siccità ecc.;
- 6) la prova, col Covid-19, della debolezza di fronte a nuovi virus;
- 7) la necessità, per motivi ambientali, di cambiare paradigma energetico.

L'obiettivo principale è stato quello di fare una ricognizione che ha portato poi ad un modello di competenze e di abilità sia di natura Hard che Soft, che permetterà ai manager italiani di mantenere quel «competitive edge», dimostrato dai soddisfacenti dati storici dell'export italiano.

Si sono esplorate le caratteristiche dell'export italiano ed il profilo dell'impresa, con un approfondimento nei principali settori.

A seguire si sono analizzate le difficoltà più comuni nei processi di internazionalizzazione, per concludere con una panoramica della letteratura in materia di internazionalizzazione e le indicazioni per sviluppare le competenze richieste.

1. I dati recenti e strutturali sull'export italiano

L'export italiano ha rappresentato nell'ultimo decennio una quota compresa tra il 20 e il 25% del PIL nazionale, ma negli ultimi 2 anni ha prima sfiorato, e poi superato la quota del 30%.

Infatti, nel 2022, con 624,6 miliardi di euro di merci vendute all'estero, le aziende esportatrici italiane hanno contribuito per il 32,7% al PIL dell'Italia, pari a 1.909,2 miliardi di euro.

L'importanza delle attività di esportazione per l'economia italiana è andata crescendo gradualmente negli anni 2010 – 2020, per poi innalzarsi rapidamente nei 2 anni post-Covid 19.

La crescita del valore dell'export fra il 2020 -2022, se letta come fattore di opportunità, rivela che il benessere della nostra economia è migliorabile grazie alle esportazioni. Ci si rende conto, però, che un indebolimento della capacità di esportazione potrebbe frenare in modo significativo la crescita economica del nostro paese, dipendendo quest'ultima in grande parte dalle attività di internazionalizzazione.

L'Italia riesce ad esportare di tutto, escluse ovviamente le materie prime. Il fatturato dall'estero proviene in misura rilevante da prodotti industriali e componenti piuttosto che dal settore Consumer.

L'Italia è perfettamente integrata nel mercato unico europeo e, al contempo, è evidente la mancata piena valorizzazione dei mercati dei Brics, in particolare della Cina.

Si può concludere, quindi, che la crescita della performance dell'Italia sul fronte dell'export presenta luci ed ombre, sul piano settoriale e geografico.

2. Il profilo dell'impresa italiana esportatrice

Si è partiti dal Rapporto Annuale Ice ed Istat 2022, che delinea il profilo delle 136.025 aziende (2021), che hanno effettuato vendite di merci all'estero.

Dopo una relativa stabilità del numero di aziende esportatrici negli anni 2012-2017, c'è stato un relativo calo fino ad arrivare alle 136.000 unità.

Da una prima analisi, per classi di fatturato, si sottolinea che:

- 1) gli esportatori da 5 milioni di euro in su sono appena 11.525 nel 2021, ma in costante crescita; la complessità dell'ambiente competitivo sembra favorire le imprese con una dimensione almeno media;
- 2) è rimasto stabile il numero di aziende che hanno un fatturato estero non irrilevante, ossia quello tra 2,5 e 5 mln di fatturato;
- 3) più di 100.000 operatori (104.924, ossia il 77,1% del totale esportatori) vendono all'estero merci per importi modesti, ossia fino a 750.000 €/anno.

Ciò è stato visto in 2 prospettive opposte:

- a) Le imprese sono competitive, e magari, con un adeguato supporto operativo delle istituzioni pubbliche, potrebbero vendere molto di più;
- b) il modesto fatturato estero indica un'inadeguata competitività, anche se presumibilmente non sul fronte del prodotto, bensì nella capacità di interagire con operatori esteri.

In conclusione, si può affermare che la piccola dimensione non è un ostacolo al processo di internazionalizzazione, ma con tutta probabilità quest'ultimo può rappresentare un sicuro driver di crescita aziendale.

Altro elemento fondamentale è il settore produttivo di appartenenza. Il settore che vede la presenza del maggior numero di esportatori italiani è quello dei macchinari. Per contro il petrolchimico, il farmaceutico e il settore dei minerali sono quelli che vedono il numero più basso di aziende esportatrici.

A livello, infine, di localizzazione geografica, più del 40% si trovano nella regione Lombardia, seguita dal Veneto e dall'Emilia Romagna. Sono poche le imprese che cercano all'estero una fonte di ricavo nelle regioni meridionali, con esclusione della Puglia e della Sicilia che vantano diversi operatori dell'export superiori a quelli delle regioni del Centro-Nord.

3. Un approfondimento sulle imprese italiane esportatrici nei principali settori dell'export

Su questo versante si è approfondita la conoscenza delle imprese italiane che contribuiscono maggiormente all'export del Made in Italy. In quest'ottica si sono considerati i tre principali settori dell'export italiano ovvero Macchinari, Metallurgia e Abbigliamento, sempre prendendo come riferimento il Rapporto Istat-Ice pubblicato nel 2022.

La maggior parte delle aziende del settore dei Macchinari ha una presenza sporadica nei mercati internazionali, mentre una minoranza (8%) riesce a vendere il grosso delle merci esportate. Già nel 2020, sempre secondo il Rapporto Istat-Ice, il 48,9% delle aziende di questo settore era presente nel mercato estero.

Si può affermare, quindi, che il settore è internazionalizzato e che le imprese che vendono all'estero ottengono la maggior parte dei ricavi proprio dai mercati esteri.

Il comparto presenta sia un elemento di debolezza, consistente nell'elevato assorbimento di energia richiesta, sia un punto di forza, ossia il guadagno in termini di produttività derivante dall'applicazione di Big Data, IoT, CPS e intelligenza artificiale nei processi produttivi, le cui tecnologie sono ben note come "Industria 4.0".

Anche la maggior parte delle aziende del settore del Metallurgico ha una presenza sporadica nei mercati internazionali, mentre una minoranza (8%) riesce a vendere il grosso delle merci esportate.

Il settore, pur essendo il secondo nella lista dell'export italiano nel 2022, è poco internazionalizzato, nonostante la propensione delle aziende esportatrici sia piuttosto elevata.

Anche nel caso del settore Metallurgico, il comparto presenta debolezze che abbiamo visto nel caso dei Macchinari, ma anche il punto di forza in termini di maggior produttività già visto come derivante dalle tecnologie "Industria 4.0".

Infine, nel settore dell'Abbigliamento esiste una palese differenziazione tra la maggioranza delle aziende (oltre il 55%), che realizza un fatturato modesto nei mercati, e un numero contenuto di imprese (circa il 7%) che riescono ad esportare una larga parte dei beni comprati da clienti esteri.

Il settore dell'Abbigliamento, pur costituendo il terzo settore dell'export italiano nel 2022, è poco internazionalizzato, sebbene le aziende esportatrici siano presenti in numero rilevante.

A differenza dei primi 2 settori dell'export italiano, quello dell'abbigliamento è meno energivoro, ma è altrettanto sensibile agli incrementi di produttività derivanti dalle iniziative di modernizzazione dei processi produttivi.

4. Le difficoltà più comuni nei processi di internazionalizzazione

Si è riflettuto su come il processo di internazionalizzazione di un'azienda non sia semplice, né di breve durata, e richieda, oltre al rispetto di diverse condizioni, anche il superamento di difficoltà che è opportuno conoscere in anticipo.

Ciò consente all'azienda di superare sia le difficoltà nel migliore dei modi, sia per mettere a fuoco le competenze che gli Export manager devono possedere, per supportare l'impresa nel migliore dei modi.

Sono state elencate in cinque aspetti le difficoltà legate ai processi di internazionalizzazione:

- a) la messa a punto di prodotti competitivi sul piano del prezzo, o della qualità, o del rapporto prezzo/qualità
- b) la disponibilità di risorse umane non sempre capaci di interagire con operatori e clienti esteri
- c) la disponibilità di risorse finanziarie e umane a volte inadeguate per realizzare azioni di marketing internazionale
- d) la disponibilità di competenze per attuare processi logistici con criticità per la consegna delle merci e per realizzare il post-market
- e) risorse finanziarie per anticipare le spese necessarie a operare nei mercati esteri, e la conoscenza non sempre adeguata degli strumenti finanziari e assicurativi per coprire i rischi.

A tali fattori sono stati associati una serie di criticità evidenziate dalla esperienza di imprese esportatrice italiane, che possiamo così riassumere:

- capire quale sia il mercato più promettente
- trovare un partner competente ed affidabile nel mercato estero che aiuti nel processo di penetrazione
- individuazione di potenziali clienti esteri
- supposizione errata che la controparte estera ragioni come l'impresa italiana
- capire il comportamento migliore e più corretto nel mercato estero
- conoscenza non solo dell'inglese, ma anche della lingua dell'interlocutore straniero
- individuare il giusto marketing mix per il mercato estero
- formulare un'offerta competitiva per il mercato estero
- condurre un negoziato con interlocutori stranieri in un'altra lingua
- creazione di *misunderstandings* per problemi linguistici, sia per diversità di prassi, sia per motivi culturali
- scelta dello strumento finanziario che riduce i rischi derivanti dal pagamento della merce esportata

- scelta dell'Incoterm, da cui dipendono costi e rischi derivanti dal trasporto a carico dell'esportatore
- contenziosi e problematiche legali legati all'inadeguata e/o frettolosa traduzione del modello di ordine/contratto dall'Italiano all'Inglese, o alla lingua dell'interlocutore estero
- assistenza ai clienti esteri
- conoscenza adeguata su fatturazione, norme doganali, regole del mercato estero e metodo di pagamento

In conclusione, farsi carico dell'attività di internazionalizzazione di un'azienda, tanto più se micro o piccola, è una delle attività di business più complesse che possano esistere.

Diventa quindi necessario che l'Export manager, o il dirigente incaricato di seguire le attività di internazionalizzazione, possieda una molteplicità di Hard e Soft skills, oltre che opportune attitudini.

5. Una panoramica della letteratura in materia di internazionalizzazione e alcune prime indicazioni per sviluppare le competenze richieste

Sono state individuate diverse aree tematiche. Per ognuno si è indicato un testo e, quando possibile, un corso di riferimento:

✓ *International Marketing*

“International Marketing: Principles and Practice: A management-oriented approach” (2021)

Marc Oliver Opresnik,
Professore di Business Economics e di Marketing and Management
l’Università di Lubeca (Germania)

✓ *Business Intelligence*

Corso di Federmanager Academy, “Business intelligence per l’ottimizzazione delle operazioni internazionali”

<https://www.federmanageracademy.it/corso/300>

“Business Intelligence, Analytics, and Data Science: A Managerial Perspective”
2017, Edito da Pearson

Autori: Ramesh Sharda, Dursun Delen, Efraim Turban

✓ *Legal and business compliance*

Competenza che, applicata alle esportazioni e agli investimenti esteri, non viene insegnata nei normali corsi di formazione, e si può sviluppare essenzialmente con l'affiancamento, o con iniziative formative ad hoc.

✓ *International contracts and payments*

Corsi universitari, come ad esempio “International Trade” a Tor Vergata
(<https://economia.uniroma2.it/master-science/ba/corso/2216>)

Contrattualistica internazionale, la lettura più importante è quella delle pubblicazioni dell'ICC (International Chamber of Commerce), Parigi,
(www.iccwbo.org)

“Payment Methods and Finance for International Trade”
2021, Edito da Springer
Autore: Sang Man Kim

✓ *International Financial Management*

“International Financial Management”
2017, Edita da Cambridge University Press,
Autori: Geert Bekaert e Robert Hodrick, professori alla Columbia Business School

- ✓ *International Logistics and Trasportation*
“International Logistics: the Management of International Trade Operations”
2021, Edito da Cicero Books,
Autore: Pierre David, professore di Business Administration alla Baldwin
Wallace University

- ✓ *Economics analysis and geopolitics*
“Macroeconomic”
6° edizione 2021, Edito da Worth Publishers
Autori: Robin Wells e il Premio Nobel Paul Krugman

- ✓ *International culture*
“International Management: Culture, Strategy, and Behavior”
11° edizione 2020, Edito da McGraw Hill,
Autori: Fred Luthans e Jonathan Doh, docenti con esperienza internazionale

6. *Alcune provvisorie indicazioni sulle “nuove” competenze*

Si è svolto nei paragrafi precedenti un primo accenno alle “competenze AS IS” necessarie a una Internazionalizzazione d’impresa.

Nel progetto ci sono stati approfondimenti anche su queste tematiche, ma il valore aggiunto maggiore è stato aver individuato e delineato le competenze necessarie ed emergenti in uno scenario internazionale sempre più incerto (“competenze TO BE”).

L’individuazione delle “competenze TO BE” è scaturito dal lavoro di ascolto svolto con la Survey e proseguito con i 6 Laboratori.

Tuttavia si possono delineare tre direttrici lungo le quali individuare le “nuove” (rectius: relativamente nuove) competenze necessarie ai manager impegnati in operazioni di internazionalizzazione. Queste tre direttrici sono costituite da:

- competenze miranti a strutturare soggetti d’impresa più solidi e per questo più grandi dimensionalmente: non si tratta solo di parametri quantitativi classici, ma di un allargamento di basi anche concettuali sulle quali costruire operazioni di finanziamento, o di aumento del raggio d’azione della logistica, o nel numero di territori serviti.

- competenze orientate da un lato a studiare l'andamento dei mercati delle fonti energetiche e la loro reperibilità, dall'altro l'impatto di questi trend sulla singola azienda in cui il manager è impegnato, e del cui andamento deve rendere conto.
- competenze che si consolidano in una sensibilità alle problematiche geopolitiche, e in una capacità di previsione e di gestione di scenari in cui i fattori politici possono alterare sensibilmente le condizioni di produzione e/o di vendita.

Sono state queste, dunque, alcune direttrici su cui il percorso “Nave in mare aperto” si è espresso, e che saranno illustrate nei prossimi capitoli.

Conclusioni

In definitiva, quali sono le conclusioni di questa Indagine Desk in vista di un nuovo Modello di internazionalizzazione d'impresa e sul nuovo profilo dell'Export manager?

Si offre una rapida sintesi delle principali conclusioni:

- 1) vi sono molti segnali che il mondo dell'economia internazionale sia cambiato, rispetto a 2-3 anni fa
- 2) l'evoluzione di questa economia continuerà, forse ad un ritmo ancor più accelerato
- 3) pare che gli esportatori italiani sappiano adattarsi, come dimostrano i dati dell'export del 2021 e del 2022, in sensibile crescita rispetto a quello degli anni precedenti (+43% nel 2022 rispetto al 2020)
- 4) buona parte dell'export italiano viene da settori in cui la tecnologia è importante (macchinari, metallurgia), fermo restando il rilievo di settori Consumer, come abbigliamento e alimentare, in cui il brand gioca un ruolo fondamentale
- 5) poche le imprese italiane esportatrici (136.000), sia in relazione al valore dell'export (624,6 miliardi euro nel 2022), sia in rapporto alle imprese attive (4,4 milioni)

6) le aziende che vivono di mercati esteri, ossia che esportano in più di 15 paesi, e per importi sopra i 2,5 mln di fatturato annuo, sono poco più di 15mila in Italia, un numero veramente limitato se si considera la dimensione del Paese e il valore delle esportazioni

7) grande potenziale di export, considerato che oltre 100mila imprese, pur esportando, lo fanno per importi inferiori a 750mila euro l'anno, e quindi, pur essendo competitive (altrimenti non esporterebbero), hanno sicuramente limitazioni operative per farlo su scala più grande, che si dovrebbe cercare di rimuovere

8) il successo delle imprese italiane sui mercati internazionali potrebbe essere ancora più grande, pur essendo l'Italia già al 7° posto tra i paesi esportatori, dietro a Cina, Usa, Germania, Olanda (dove entrano però molte delle merci che escono), Giappone, Korea, e davanti a Francia, Gran Bretagna, Russia: ciò è suggerito dall'ampio spettro di problematiche che le imprese italiane incontrano.

La nuova generazione di Export manager deve evolversi, ampliando il bagaglio di conoscenze ed esperienze e, almeno per una parte delle competenze per il nuovo Export manager, acquisirle con testi e corsi di formazione e con le fonti di conoscenza che potrebbero essere utili per sviluppare le competenze oggi necessarie per operare nei mercati internazionali.

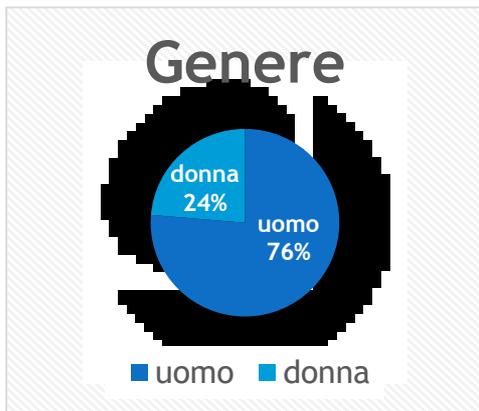
Survey on line

La Survey, compilata da **più di 250 manager**, ha raccolto feedback sulle competenze, trend e strumenti necessari per “lavorare in mare aperto”. Le **strategie di internazionalizzazione** vanno oltre il classico Export; si tratta di **strumenti fondamentali** che ogni manager deve saper utilizzare nella propria impresa **per navigare con successo nei mari lontani**, sempre più frequentemente attraversati da “tempeste”.

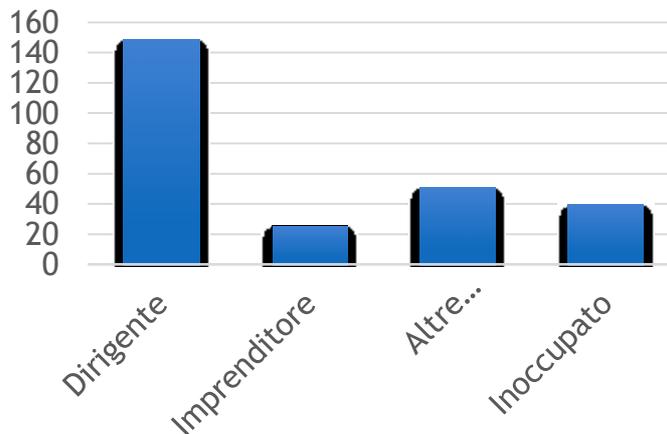
Come si vedrà nelle prossime slides, tra i **principali risultati** si trovano alcuni elementi di maggior interesse tra cui quelli connessi ai **fattori di business e finanza**, ma anche la **Reputation** e **Cybersecurity**, valori e attività che in un mondo sempre più digitale e interconnesso restano centrali, anche operando in Paesi esteri per la prima volta. Importante anche il feedback emerso relativo all’aspetto del **Big Quit** e agli **strumenti di selezione e valorizzazione dei talenti**, che restano temi centrali per i manager che sempre più ritengono i propri team parti essenziali dei processi di crescita di un’impresa.

Gli strascichi della **pandemia** e la crisi portata ai mercati internazionali dalla **guerra russo-ucraina**, ma anche la **rottura della Supply Chain tradizionale** e la sempre più incidente crisi energetica, sono fattori che continuano a condizionare i contesti internazionali.

Il campione



Ruolo rispondenti



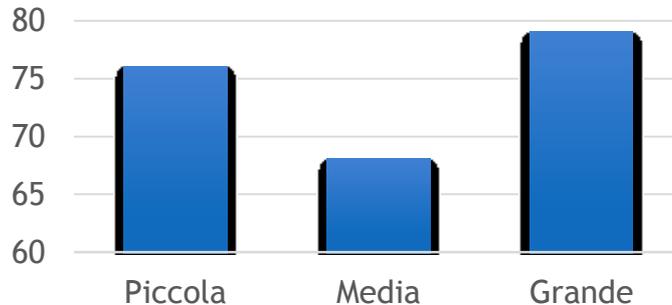
La Survey, compilata interamente da **262 rispondenti** e parzialmente da 105 (per questa presentazione sono state considerate solo le survey compilate interamente), presenta un campione composto da 200 uomini e 62 donne, e nello specifico da 148 dirigenti, 25 imprenditori, 39 inoccupati e 50 con uno status occupazionale diverso.

Il campione

Iscrizione a Federmanager



Dimensione dell'azienda/società presso cui lavori

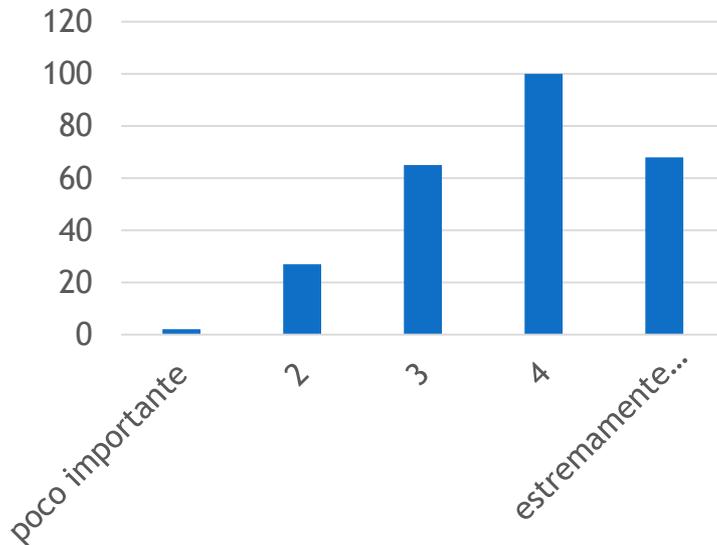


Il 35,43% dei rispondenti lavora per una Grande azienda, il 34,08% per una Piccola e il 30,49% per una Media azienda. Risultano essere 230 gli iscritti a Federmanager, i non iscritti sono 32.

Prua: è la parte che viene avvistata per prima e che agisce per prima con soggetti esterni, e dunque rappresenta il **Marketing e le Vendite**. Ciò è tanto più vero quando, come nei casi considerati da questa survey, l'attività front-running di un'azienda si svolge all'estero.

Fra i **Fattori di crisi**, quale importanza può avere, sui mercati stranieri:

a) la scoperta del carattere troppo "maturo" di alcuni prodotti

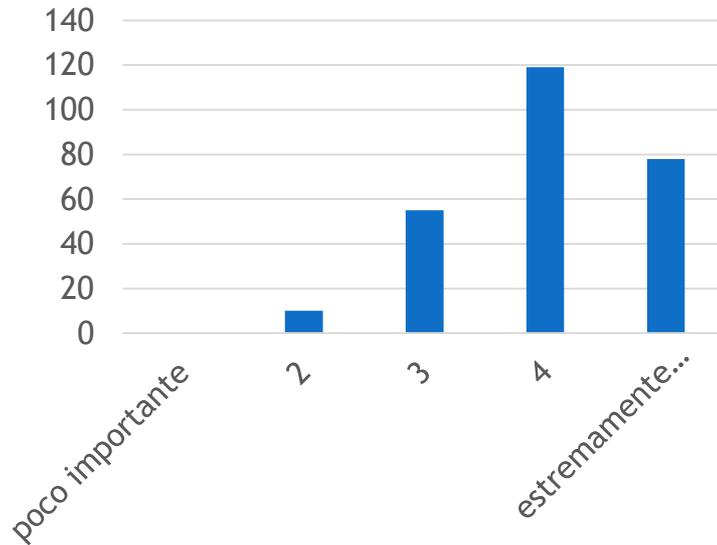


Per quanto riguarda la prua, entrambi i fattori di crisi riportati sono considerati importanti o estremamente importanti (le percentuali non rilevano particolari differenze: il totale delle percentuali della polarità positiva sono, per a) in questa slide, il 64,12%, e per b), una recessione, il 75,19%).

Prua (segue):

Fra i Fattori di crisi, quale importanza può avere, sui mercati stranieri:

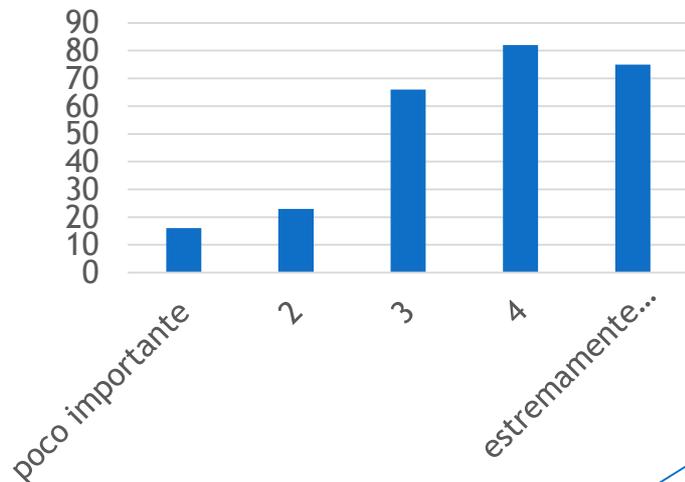
b) una recessione



Poppa: è la parte che in posizione nascosta, “da dietro”, spinge avanti la nave, perché la spinta di fondo è la Produzione e quello di essa che la muove a monte, ovvero la **Supply Chain** (sintesi dell’una e dell’altra è il concetto di Operations). In questi anni si sono verificati nella “poppa” delle navi aziende, e ancor più di quelle impegnate all’estero, vari guasti e falle. Vi chiediamo l’importanza che, pensando alla vostra attività internazionale, attribuite a fattori come:

a) la pandemia

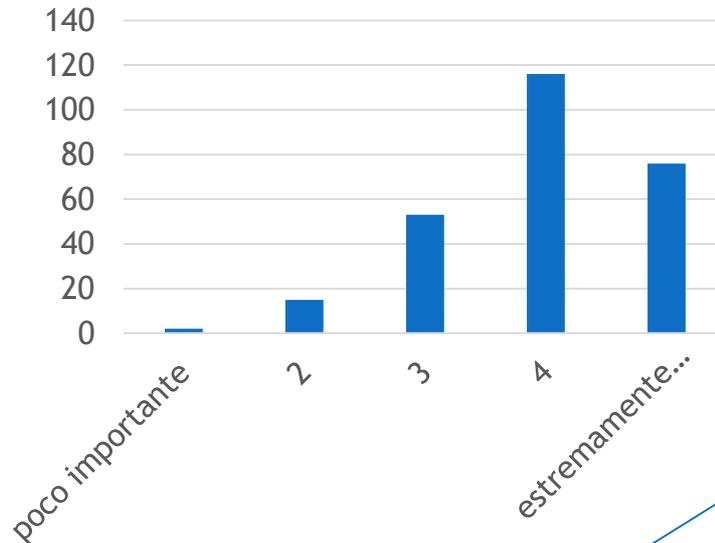
La maggioranza ha riscontrato ancora una particolare rilevanza per le problematiche che può generare un evento come la pandemia, anche se una percentuale del 14,89% la considera, forse, una questione ormai superata. La digitalizzazione consente di bypassare buona parte dei problemi di una pandemia, anche in una dimensione di internazionalizzazione.



Poppa (segue):

Vi chiediamo l'importanza che, pensando alla vostra attività internazionale, attribuite a fattori come:

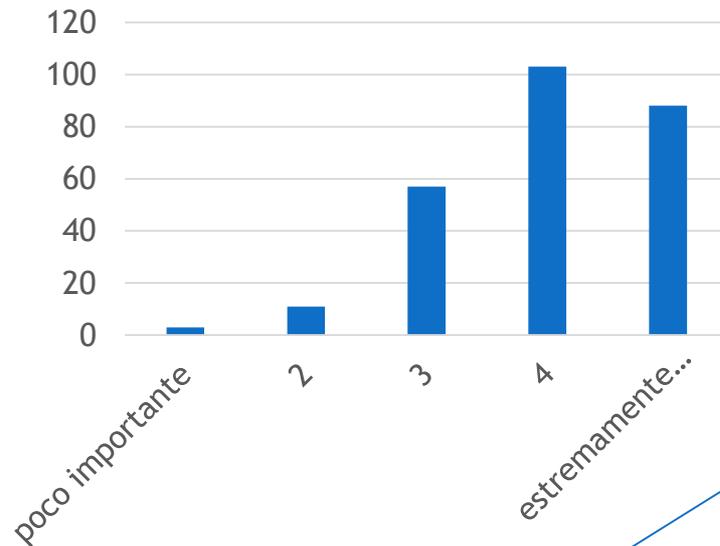
b) la guerra e le tensioni internazionali



Poppa (segue):

Vi chiediamo l'importanza che, pensando alla vostra attività internazionale, attribuite a fattori come:

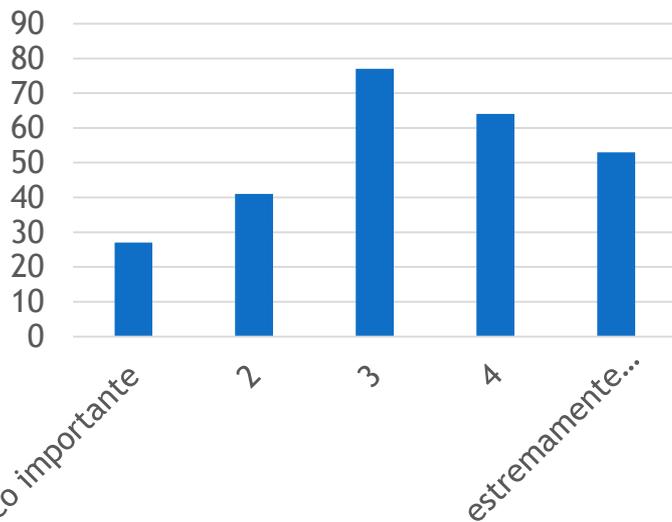
c) la crisi energetica



Poppa (segue):

Vi chiediamo l'importanza che, pensando alla vostra attività internazionale, attribuite a fattori come:

d) nei mesi estivi, la scarsità d'acqua necessaria anche ai processi industriali, con quella che in tutta Europa è stata chiamata Drought Emergency

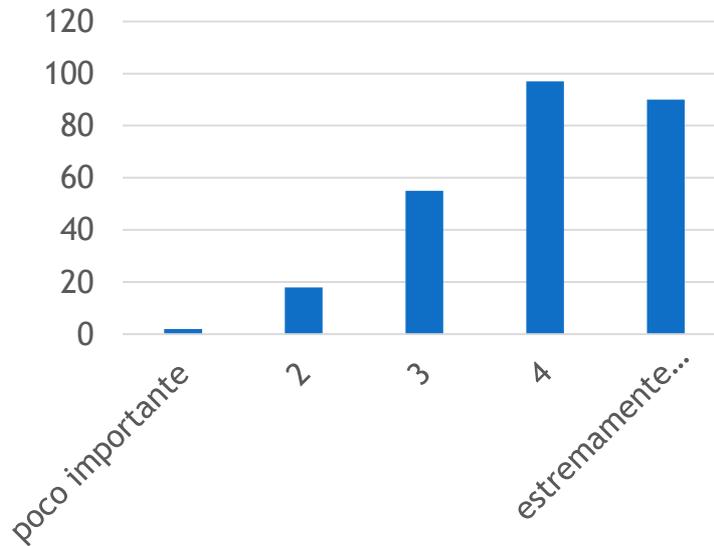


Rispetto agli altri fattori dell'area della Supply Chain, l'emergenza siccità è l'unica che possiede una percentuale abbastanza significativa (il 25,96%) nella parte di rispondenti che la considera meno importante. Evidente che la questione ambientale o non rientra nelle attività di produzione delle imprese coinvolte, oppure non viene ancora percepita come «emergenza».

Timone: questo raffigura la **Strategia**, la funzione che imposta e indica la direzione in cui un'azienda deve andare se ha scelto di affrontare mari internazionali.

Secondo voi, i problemi (ma anche le opportunità impensabili) si sono rivelati in modo principale sul terreno:

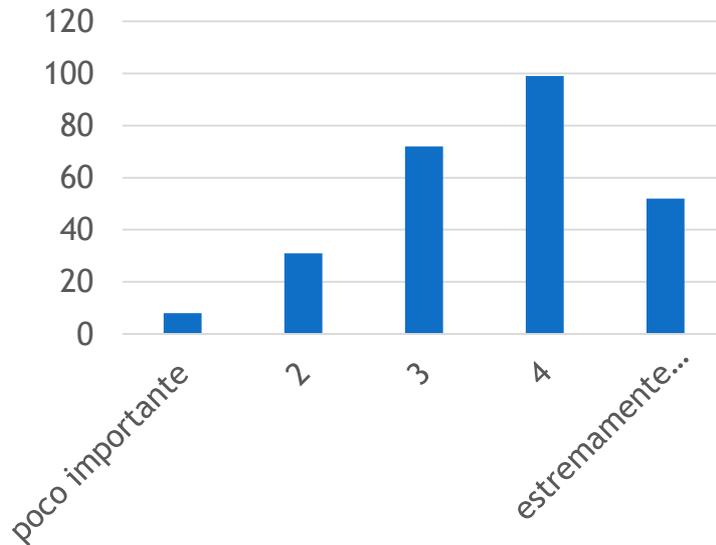
a) della scelta dei Paesi in cui investire o delocalizzare



Timone (segue):

Secondo voi, i problemi (ma anche le opportunità impensabili) si sono rivelati in modo principale sul terreno:

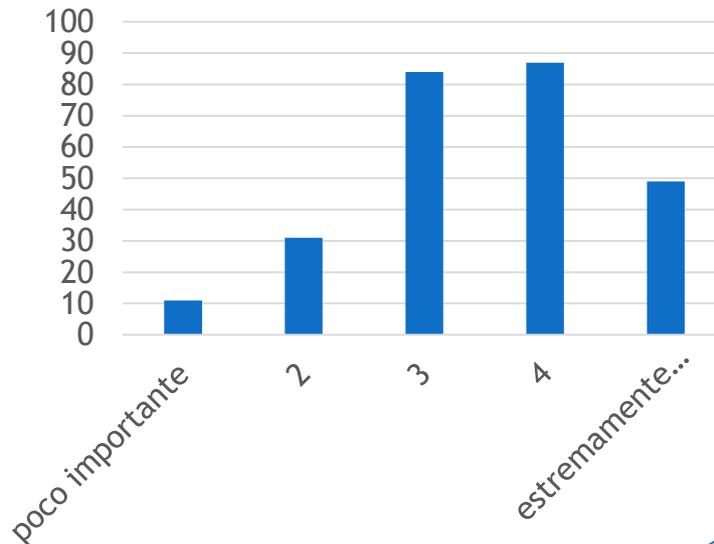
b) dei Paesi dai quali fare re-shoring



Timone (segue):

Secondo voi, i problemi (ma anche le opportunità impensabili) si sono rivelati in modo principale sul terreno:

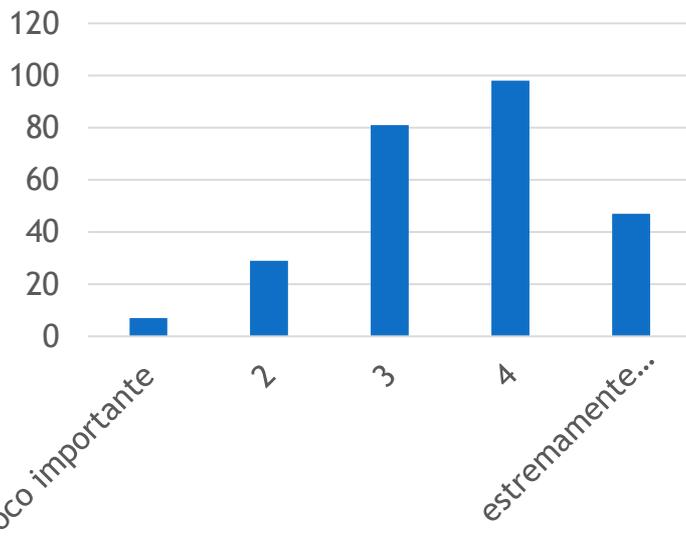
c) dei Paesi in cui il re-shoring ha avuto problemi di accordi politici internazionali



Timone (segue):

Secondo voi, i problemi (ma anche le opportunità impensabili) si sono rivelati in modo principale sul terreno:

d) di questioni sulla convenienza di Paesi con valori e sistemi politici like-minded rispetto a quelli delle imprese italiane (nel senso che gli Usa, ad esempio, sono spesso meno convenienti della Cina per produrre, ma affrancano da bruschi cambiamenti dovuti a un regime autoritario)

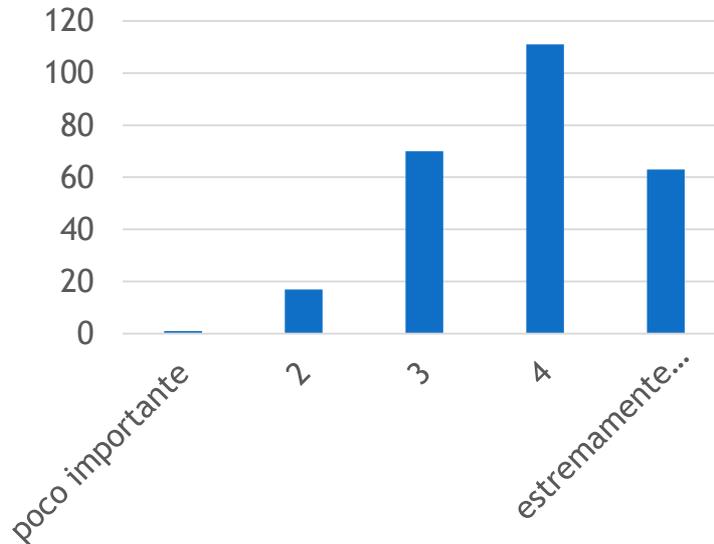


Rispetto ai fattori dell'area della Strategia, i problemi/opportunità che si sono rivelati importanti sono principalmente (si riportano in ordine seguendo la somma delle percentuali nella polarizzazione positiva): a) con il 71,37%, b) con il 57,64% d) con il 55,34% e c) con il 51,91%).

Albero maestro: è la forza di fondo di una nave, quella **Finanza** senza la quale la navigazione è senza rotta per assenza di stabilità.

Qui i Fattori, qualora si tratti di un'azienda esposta su mercati esteri, diventano un moltiplicatore di opportunità o criticità, e vi chiediamo che importanza attribuite:

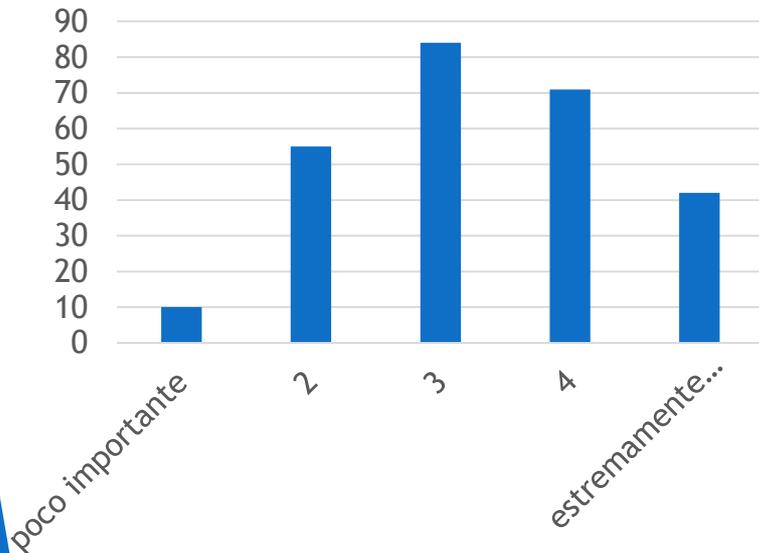
a) alle tempeste finanziarie o valutarie internazionali



Albero maestro (segue):

Qui i Fattori, qualora si tratti di un'azienda esposta su mercati esteri, diventano un moltiplicatore di opportunità o criticità, e vi chiediamo che importanza attribuite:

b) ai movimenti di rialzo in Borsa, così come alle speculazioni

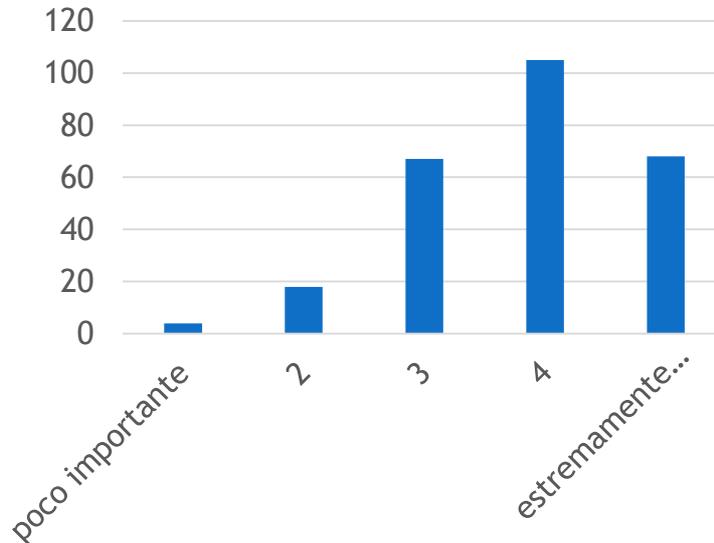


In questo settore non si rileva il peso della Borsa, mentre la difficoltà nell'accesso al credito (rappresentata graficamente nella slide successiva) è rilevante: emerge una sorta di primato dell'economia reale su quella delle Borse fluttuanti.

Albero maestro (segue):

Qui i Fattori, qualora si tratti di un'azienda esposta su mercati esteri, diventano un moltiplicatore di opportunità o criticità, e vi chiediamo che importanza attribuite:

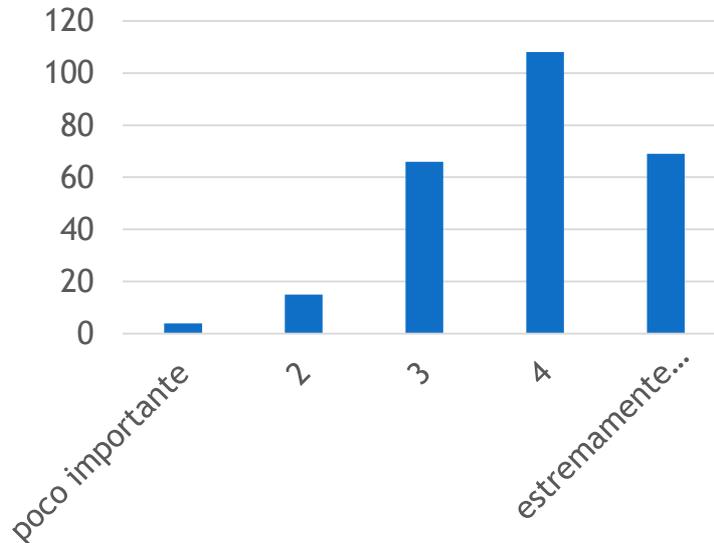
c) all'aumento dei tassi d'interesse che rendono molto più difficile l'accesso a un credito



Vele: sono altrettanto importanti delle altre parti, perché senza la possibilità di “portare” i beni prodotti, e senza il poter andare a prendere i subcomponenti per questi, l’azienda che ha problemi di **Logistica** rimane nella bonaccia.

Avere “vele senza vento”, nel caso delle aziende operanti all’estero, è un problema molto più grave, e la bonaccia può avere come Fattori evidenti:

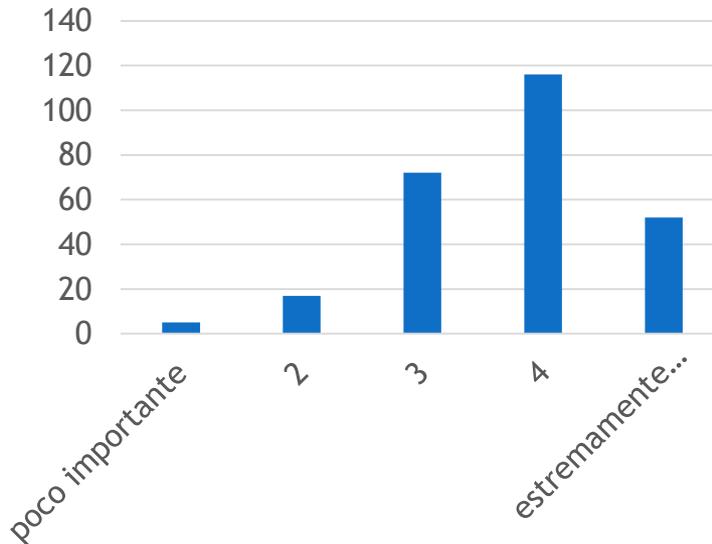
a) i costi dell’energia



Vele (segue):

Avere “vele senza vento”, nel caso delle aziende operanti all'estero, è un problema molto più grave, e la bonaccia può avere come Fattori evidenti:

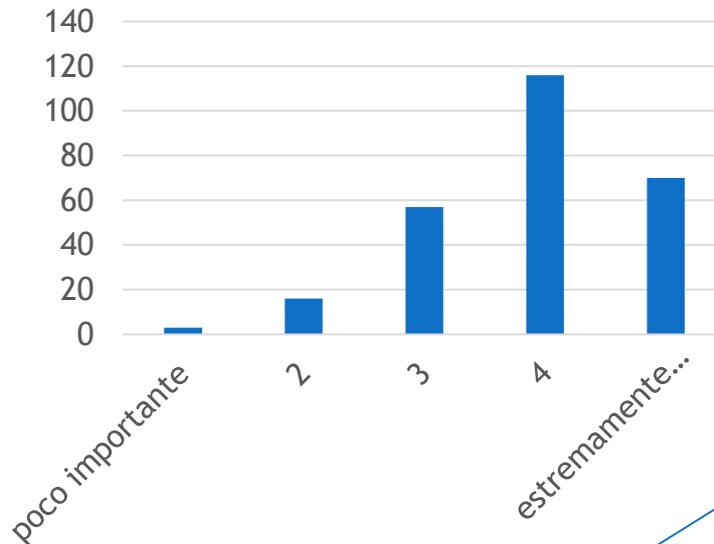
b) regole doganali



Vele (segue):

Avere “vele senza vento”, nel caso delle aziende operanti all'estero, è un problema molto più grave, e la bonaccia può avere come Fattori evidenti:

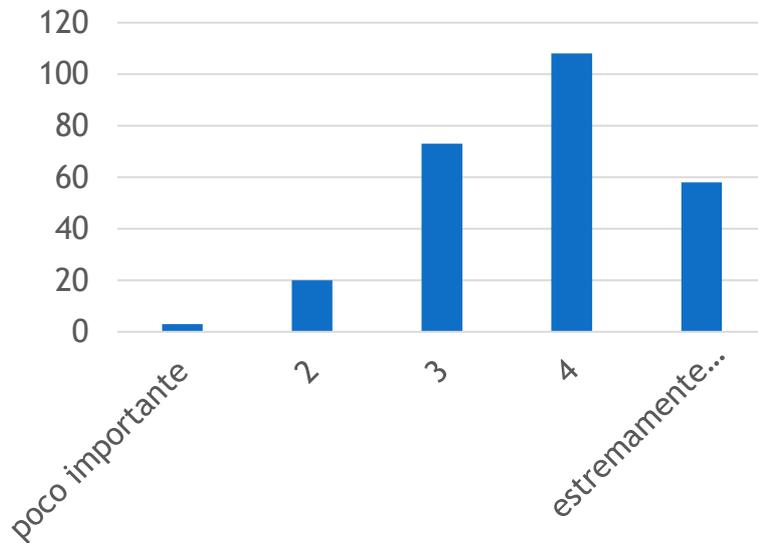
c) altre condizioni d'ingresso che all'improvviso fermano il vento, cioè la dinamica di consegna dei prodotti



Vele (segue):

Avere “vele senza vento”, nel caso delle aziende operanti all'estero, è un problema molto più grave, e la bonaccia può avere come Fattori evidenti:

d) altri problemi di Logistica, che nascono a prescindere da costi dell'energia e dalle dogane

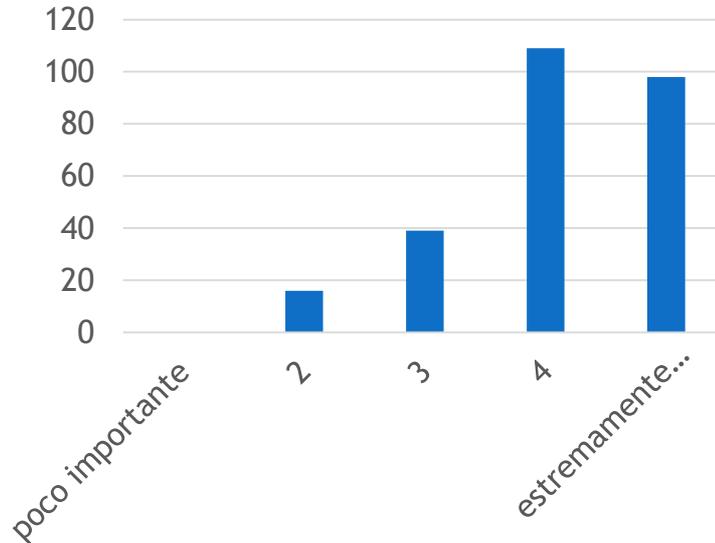


Nella Logistica i risultati non rilevano particolari differenze tra i problemi che sono stati valutati dai rispondenti al questionario.

Vessillo: sono quegli elementi che possono dare o “togliere il vento” anche a un’imbarcazione che abbia già una struttura fortissima, e che stia navigando in mari lontani.

Quanto ritenete siano decisivi oggi:

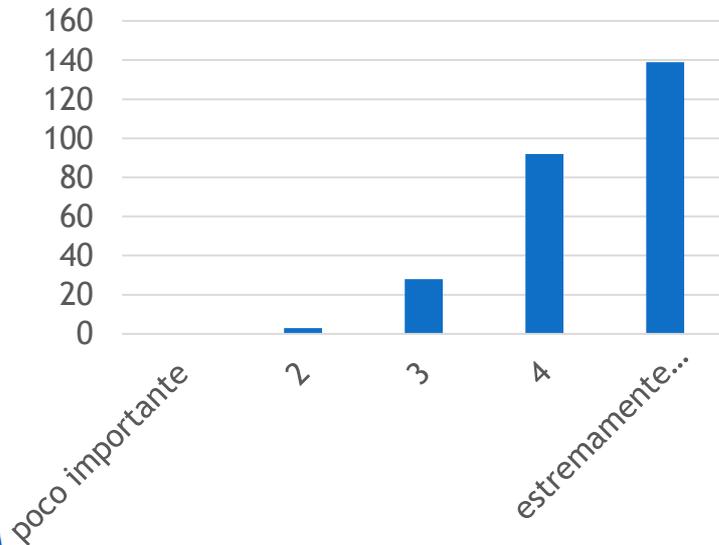
a) il Brand



Vessillo (segue):

Quanto ritenete siano decisivi oggi:

b) la Reputazione di un'impresa

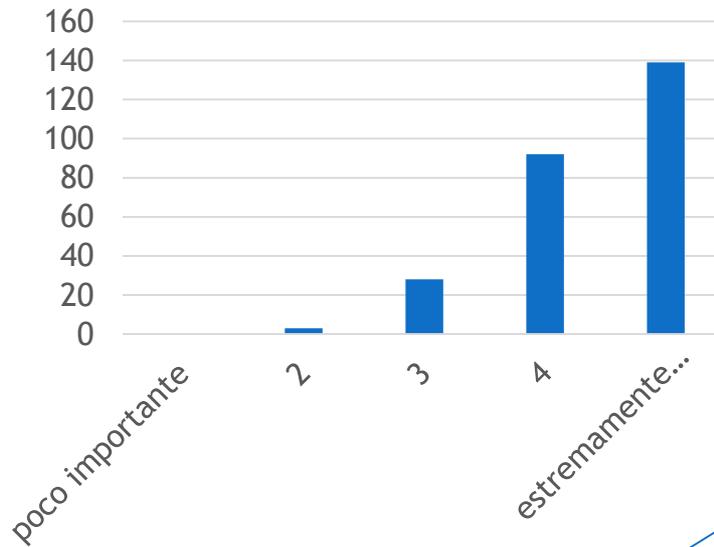


Il 53,05% dei rispondenti considera estremamente importante la Reputazione. Il 35,11% la considera molto importante. Anche la prossima domanda (rappresentata graficamente nella slide successiva) conferma l'importanza dell'elemento reputazionale.

Vessillo (segue):

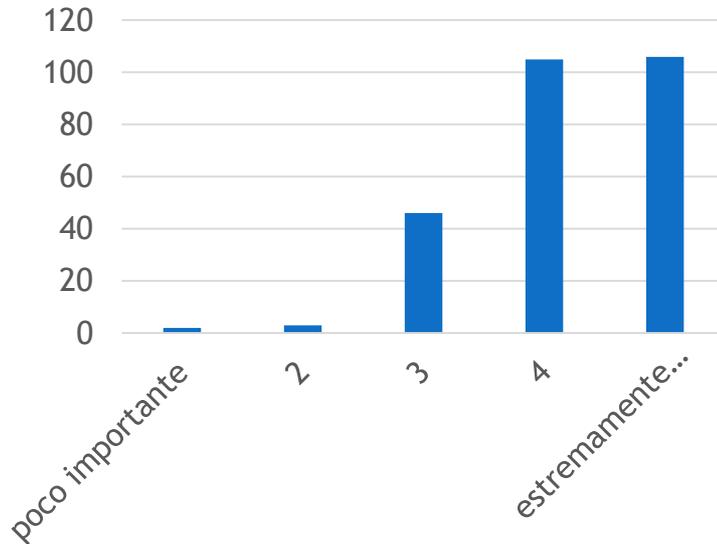
Quanto ritenete siano decisivi oggi:

c) uno scandalo o un altro fattore che impatti in modo negativo sull'immagine e sul valore percepito di un'impresa



Chiglia: in una nave è altrettanto importante questa sorta di spina dorsale che corre lungo tutta l'imbarcazione, e rappresenta, nella nostra metafora di una nave-azienda che naviga oltre i confini nazionali, il **Controllo di gestione**. Quanto è decisivo:

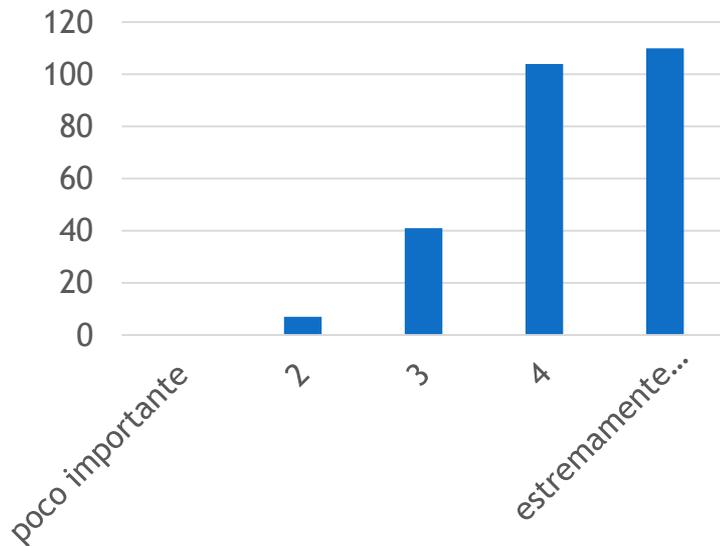
a) che questo sia in mano a Controller oculati e onesti



Chiglia (segue):

Quanto è decisivo:

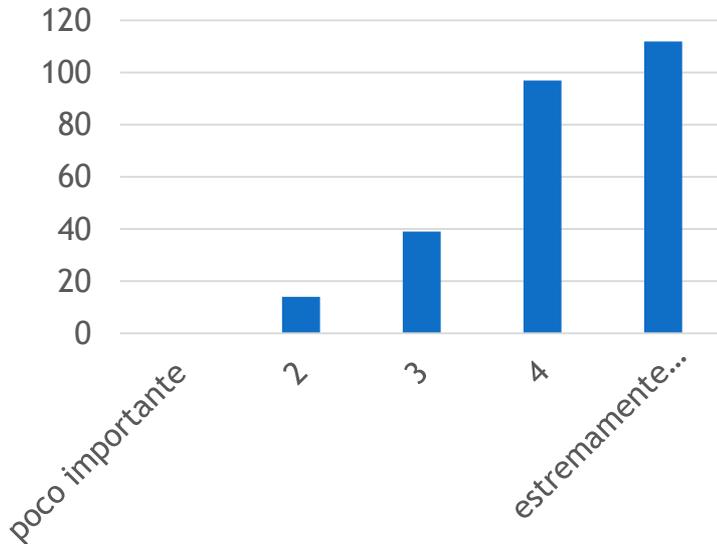
b) che questi abbiano anche una capacità previsionale



Chiglia (segue):

Quanto è decisivo:

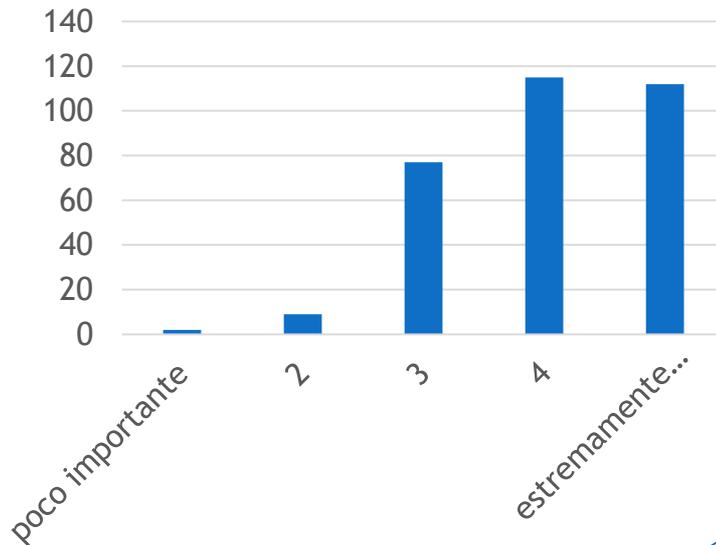
c) che abbiano il coraggio di impostare un percorso gestionale che non sia vittima dello short-termismo, ovvero della frenesia dei risultati sul breve termine



Anche nell'Area del Controllo di gestione i risultati non fanno rilevare particolari differenze tra i fattori che sono stati valutati dai rispondenti al questionario.

Sala carte nautiche: è il luogo di consultazione degli strumenti di lettura nautica e delle normative del paese straniero in cui si opera. Ciò chiama in causa quella **Compliance** che oggi può essere vista in modi diversi, e che quindi porta a vedere come decisiva:

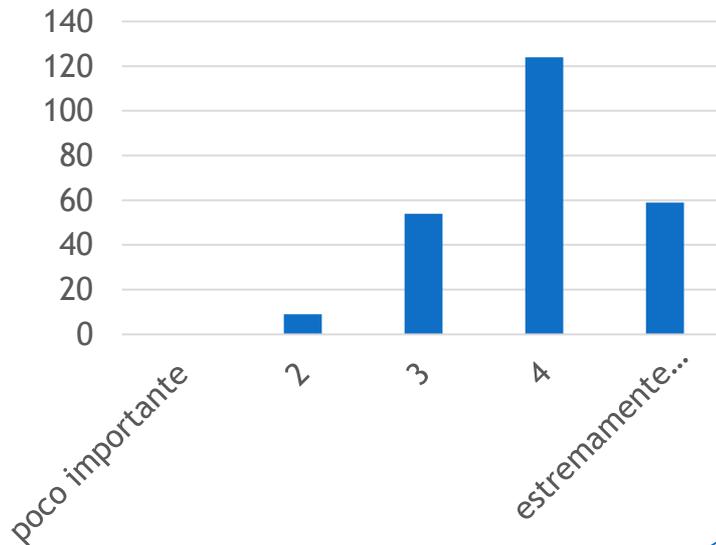
a) una Compliance che deve essere prima di tutto WITH, rendicontuale/formale, cioè di una chiarezza e di una “conformità CON” le norme e regolamenti previsti



Sala carte nautiche (segue):

*La **Compliance** oggi può essere vista in modi diversi, e ciò porta a vedere come decisiva:*

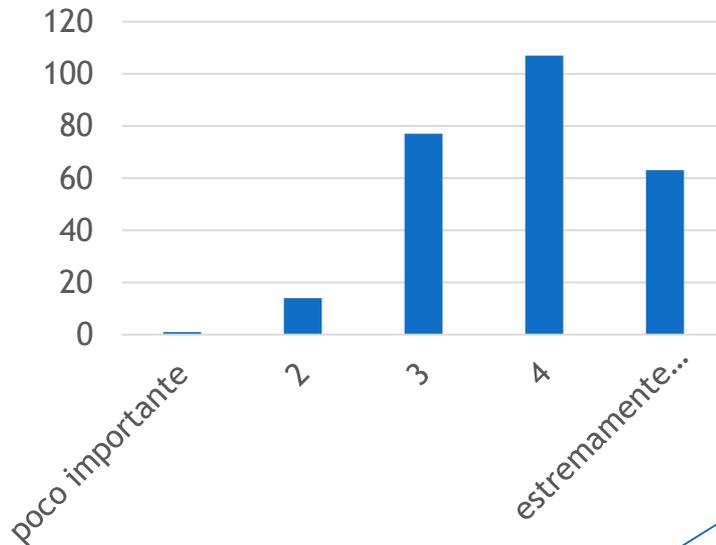
b) una Compliance che sia soprattutto FOR, proattiva rispetto alle esigenze dei clienti, soprattutto se clienti o esigenze sono nuovi



Sala carte nautiche (segue):

*La **Compliance** oggi può essere vista in modi diversi, e ciò porta a vedere come decisiva:*

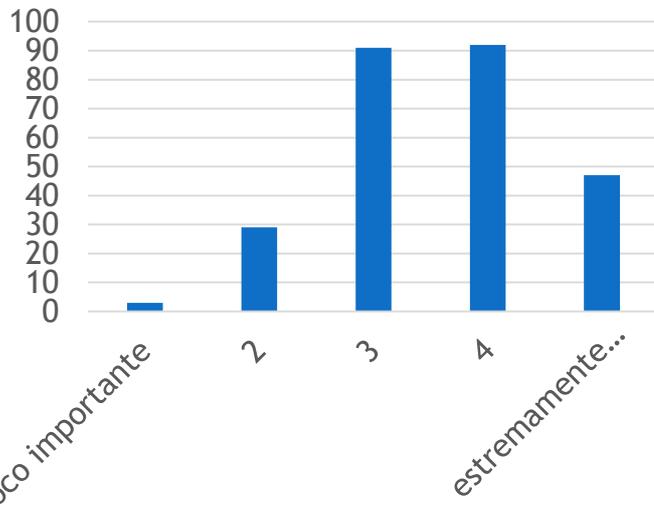
c) una Compliance che sia imperniata sul nuovo Trade Compliance Officer, che deve essere pronto a fronteggiare guasti in mare aperto, anche se questi nascono da tensioni internazionali non prevedibili



Sala carte nautiche (segue):

*La **Compliance** oggi può essere vista in modi diversi, e ciò porta a vedere come decisiva:*

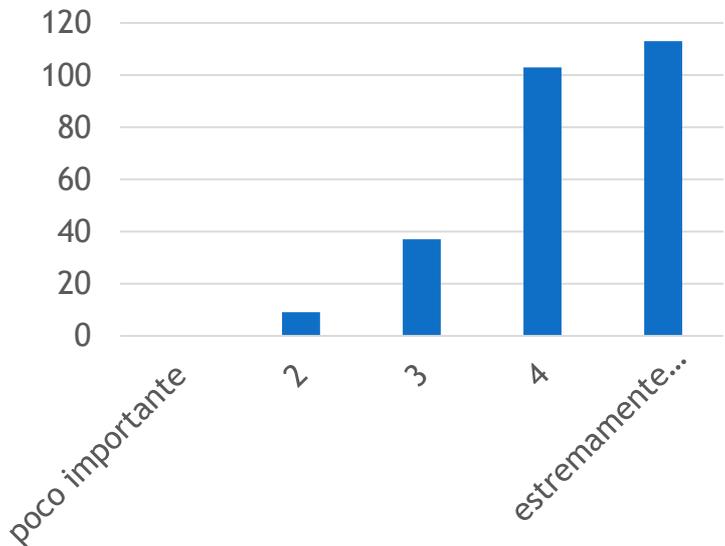
d) una modifica delle normative internazionali (non essendo rilevante il tipo di Compliance scelto)



Rispetto alle diverse modalità di Compliance, il 75% dei rispondenti considera decisiva la sua accezione FOR; il 66,41% evidenzia la declinazione WITH e il 64,29% la vede «impernata sul nuovo Trade Compliance Officer». Nel grafico qui riportato, invece, risulta interessante, dopo averne presentato le tre modalità, notare che il 53,05% (la polarità positiva) non considera rilevante la tipologia scelta.

Tecnologie di bordo: se saltano queste, rischia di saltare tutto, e dunque qui siamo in un'altra area cruciale della nave, anche se non "visibile".
Per non trovarsi scoperti a livello **tecnologico**, quanto sono delicati per un'impresa che agisce all'estero:

a) i problemi di cybersecurity

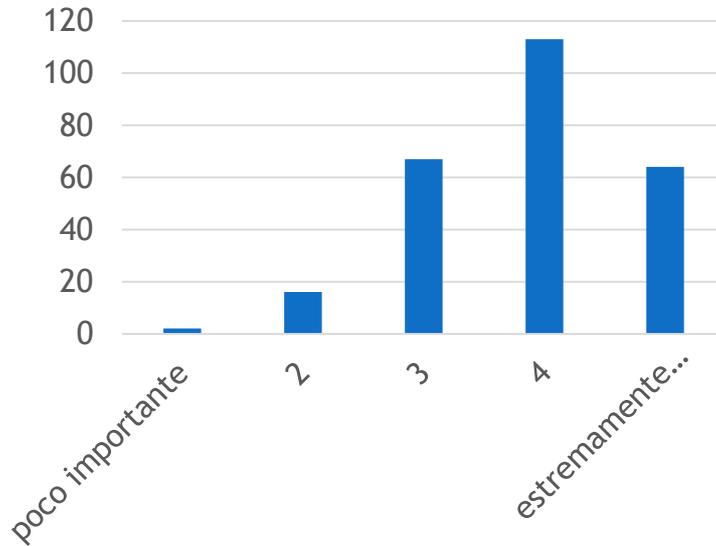


Nell'area dell'ICT la cybersecurity è particolarmente attenzionata (l'82,44% la considera molto ed estremamente importante). Il 73,28% esprime un particolare interesse rispetto ai fattori riassumibili nell'ICT. A seguire, il 67,56% considera importanti gli accordi di trasferimento tecnologico, e il 62,97% l'approvvigionamento dei microchip.

Tecnologie di bordo (segue):

*Per non trovarsi scoperti a livello **tecnologico**, quanto sono delicati per un'impresa che agisce all'estero:*

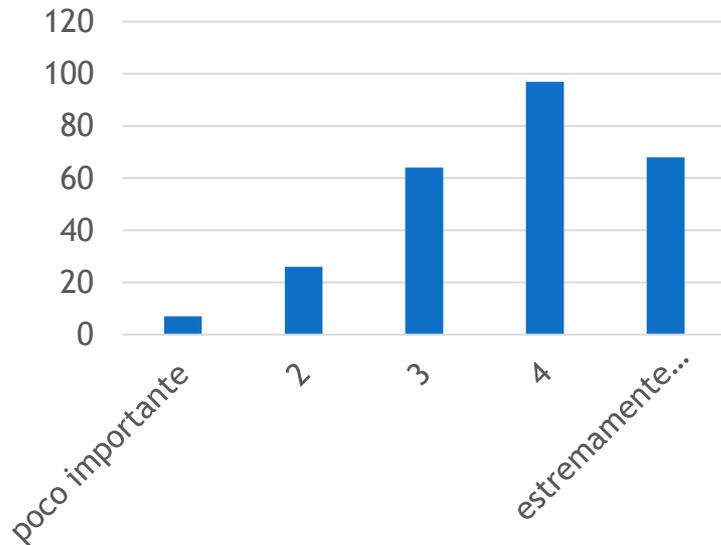
b) gli accordi di trasferimento tecnologico



Tecnologie di bordo (segue):

*Per non trovarsi scoperti a livello **tecnologico**, quanto sono delicati per un'impresa che agisce all'estero:*

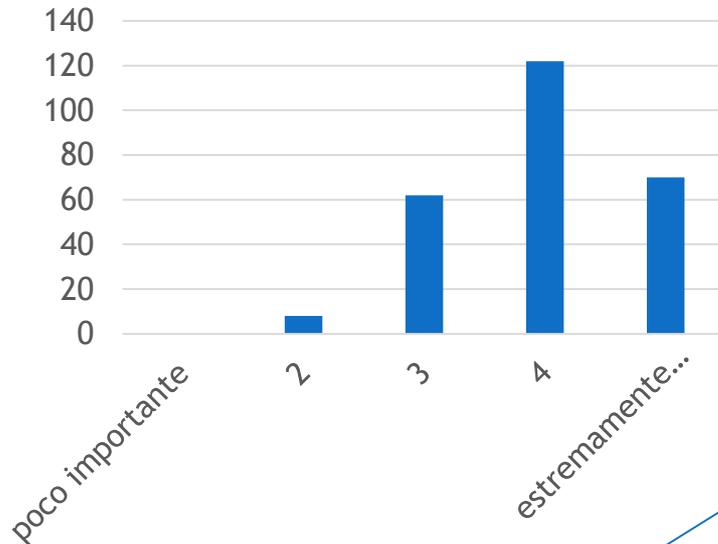
c) l'approvvigionamento dei microchip (crisi per ora solo minacciata, ma potenzialmente gravissima)



Tecnologie di bordo (segue):

*Per non trovarsi scoperti a livello **tecnologico**, quanto sono delicati per un'impresa che agisce all'estero:*

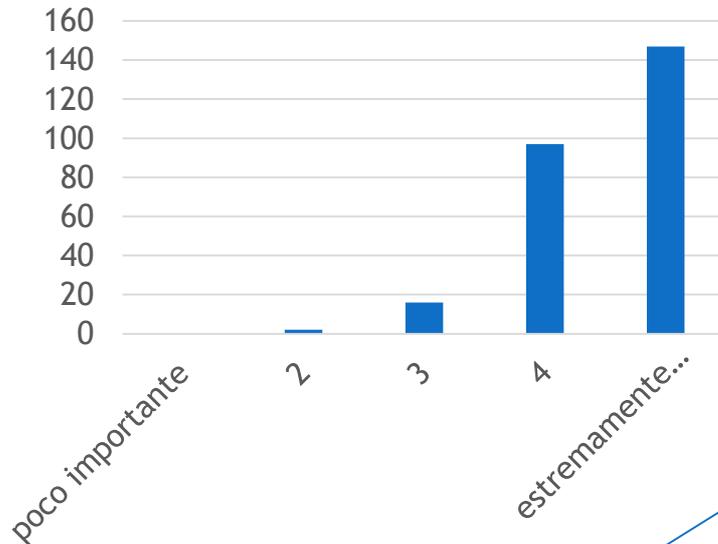
d) in generale, i casi riconducibili a Fattori riassumibili nell'ICT



Scialuppe di salvataggio: sono gli strumenti di resilienza di fronte a una crisi grave, a falle o guasti che, quando si opera all'estero, minacciano di affondare la stessa nave.

Su questo piano, quanto pensate sia importante come fattore (di vantaggio e allo stesso tempo di pericolo):

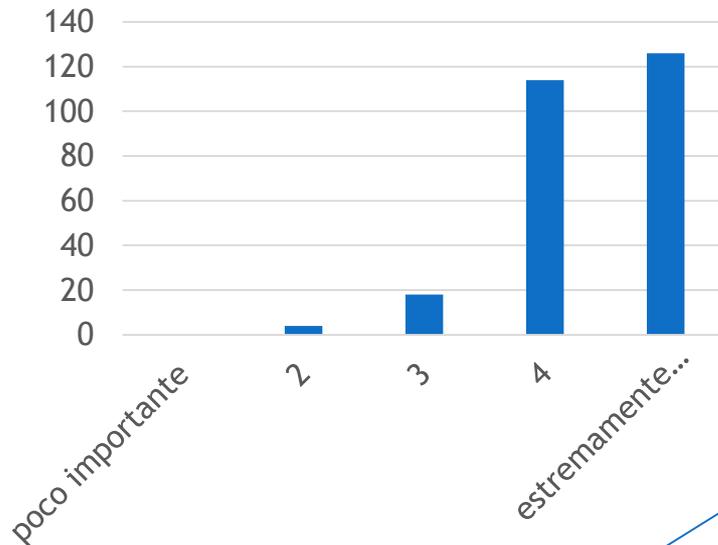
a) il fattore umano, in generale



Scialuppe di salvataggio:

Su questo piano, quanto pensate sia importante come fattore (di vantaggio e allo stesso tempo di pericolo):

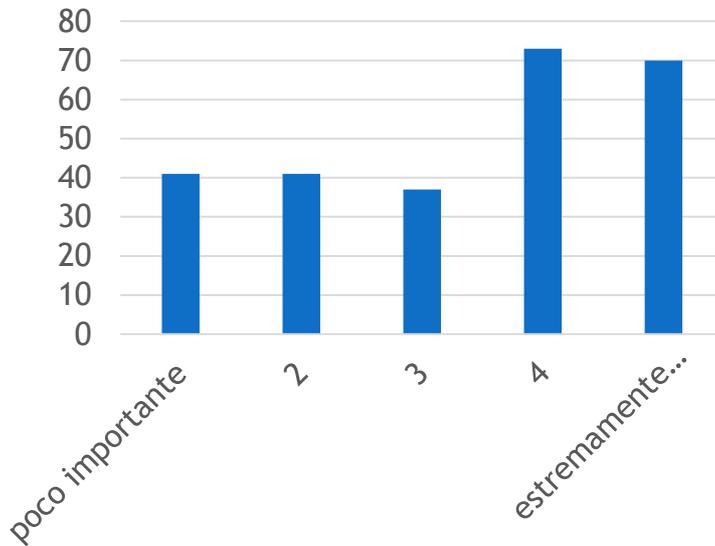
b) una visione lucida e previdente di un manager



Scialuppe di salvataggio (segue):

Su questo piano, quanto pensate sia importante come fattore (di vantaggio e allo stesso tempo di pericolo):

c) una visione insipiente e superficiale

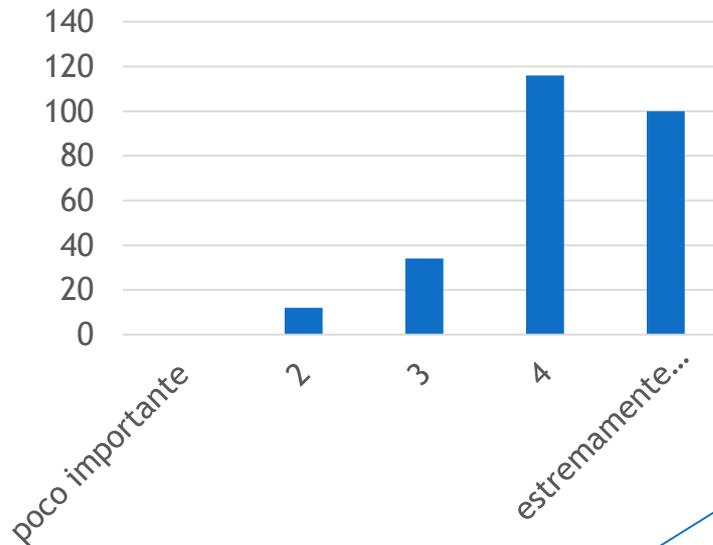


In questo caso i progettisti della survey, riferendosi alla «visione insipiente e superficiale» intendevano la rilevanza di tale quadro in un'ottica polivalente (in entrambe le accezioni, positiva e negativa). Le risposte si sono orientate maggiormente verso l'accezione positiva (54,58%) piuttosto che su quella negativa (31,3%).

Scialuppe di salvataggio (segue):

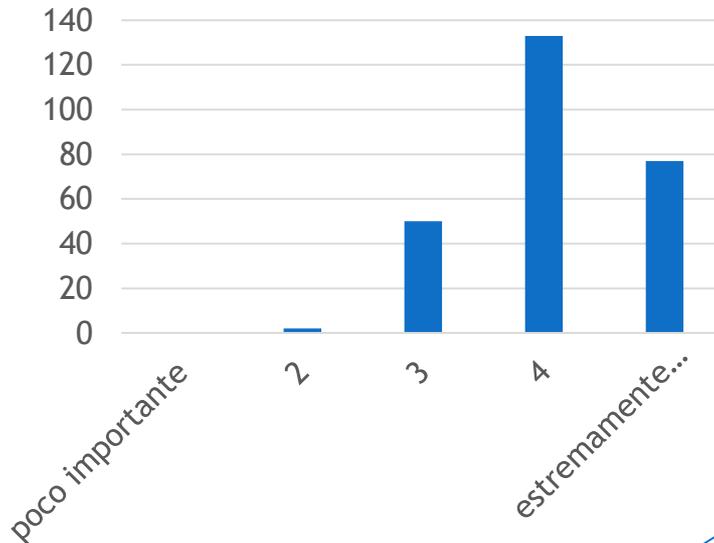
Su questo piano, quanto pensate sia importante come fattore (di vantaggio e allo stesso tempo di pericolo):

d) la capacità di costruire un piano B aziendale che consenta di evacuare la nave senza “vittime”



Alloggi sottocoperta: sembrano gli ultimi per “visibilità”, ma sono le parti che custodiscono le risorse più preziose per l’impresa, le “risorse umane” da salvare con i piani di evacuazione della nave. Queste sono le più preziose anche e soprattutto per una sfida d’impresa di carattere internazionale, perché, se non vi sono naviganti preparati e motivati, si avrà di sicuro un risultato deludente. Per salvare questo patrimonio di capitale umano, ancor più nei casi di un impegno d’impresa internazionale, quanto credete siano necessari e importanti:

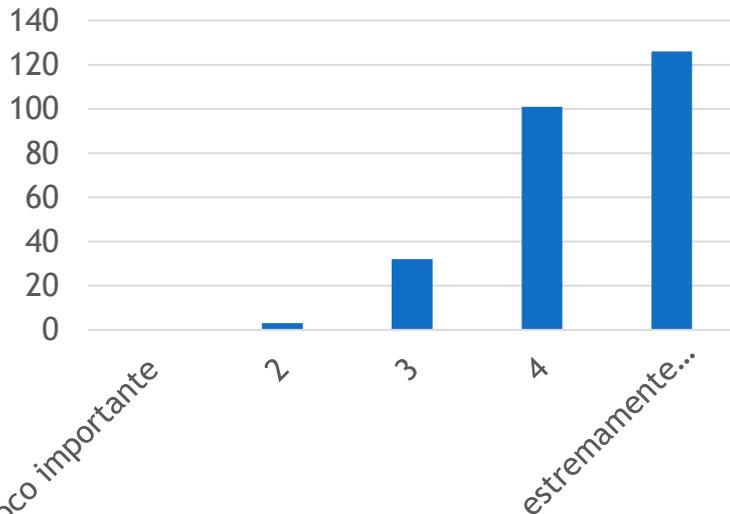
a) policies di motivazione estrinseca (premi, avanzamenti di carriera ...)



Alloggi sottocoperta (segue):

Per salvare questo patrimonio di capitale umano, ancor più nei casi di un impegno d'impresa internazionale, quanto credete siano necessari e importanti:

b) policies di motivazione intrinseca (con una leadership empatica, ascolto dei team e delle aspettative dei singoli collaboratori, spazio alla creatività ...)

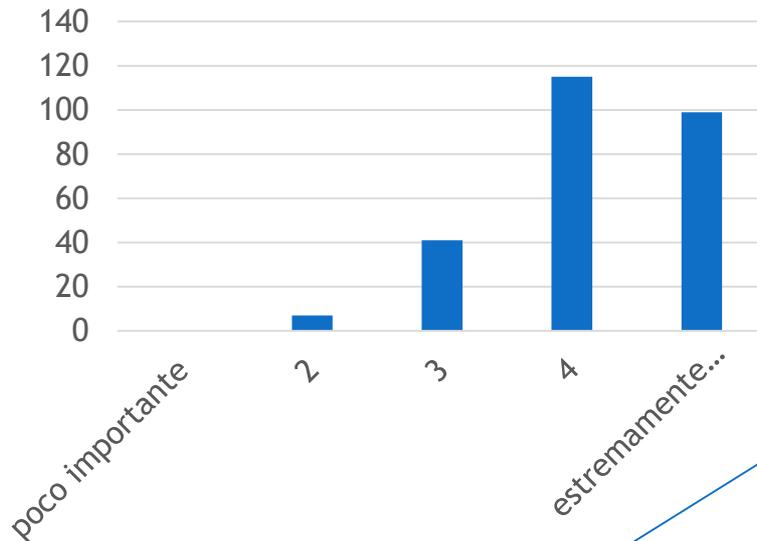


Nell'Area HR sono considerate importanti: per l'86,64% la risposta b del grafico qui presentato; per l'81,68% la c; per l'80,15% la risposta a; per il 77,48% la d; e infine il 69,09% con la modalità f.

Alloggi sottocoperta (segue):

Per salvare questo patrimonio di capitale umano, ancor più nei casi di un impegno d'impresa internazionale, quanto credete siano necessari e importanti:

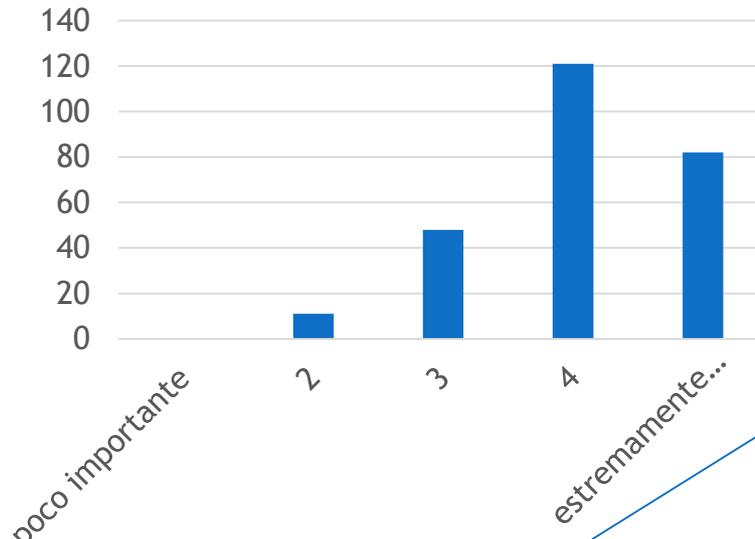
c) azioni di mappatura delle skill e formazione per evitare lo skill mismatch (mancato incontro fra le competenze che servono e quelle che si possiedono)



Alloggi sottocoperta (segue):

Per salvare questo patrimonio di capitale umano, ancor più nei casi di un impegno d'impresa internazionale, quanto credete siano necessari e importanti:

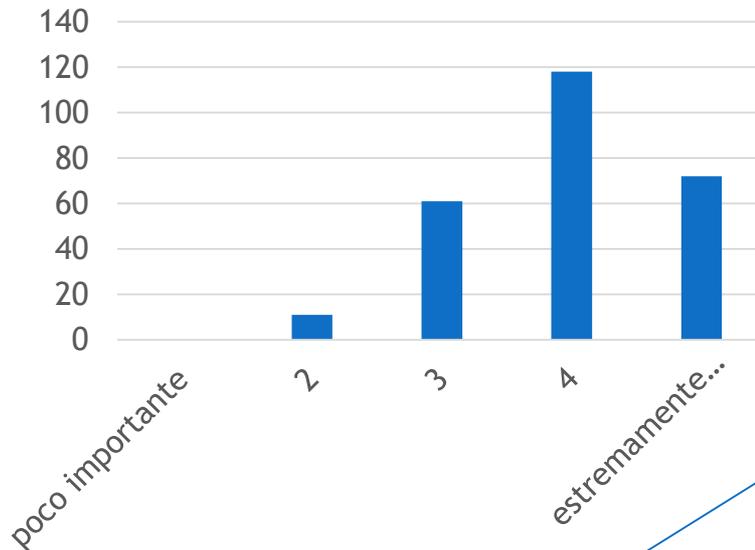
d) strategie di ascolto per prevenire il Big Quit, cioè la propensione a dimettersi per insoddisfazione su aspetti umani o organizzativi del lavoro svolto (propensione aumentata dopo il Covid, anche per il “si vive una volta sola”)



Alloggi sottocoperta (segue):

Per salvare questo patrimonio di capitale umano, ancor più nei casi di un impegno d'impresa internazionale, quanto credete siano necessari e importanti:

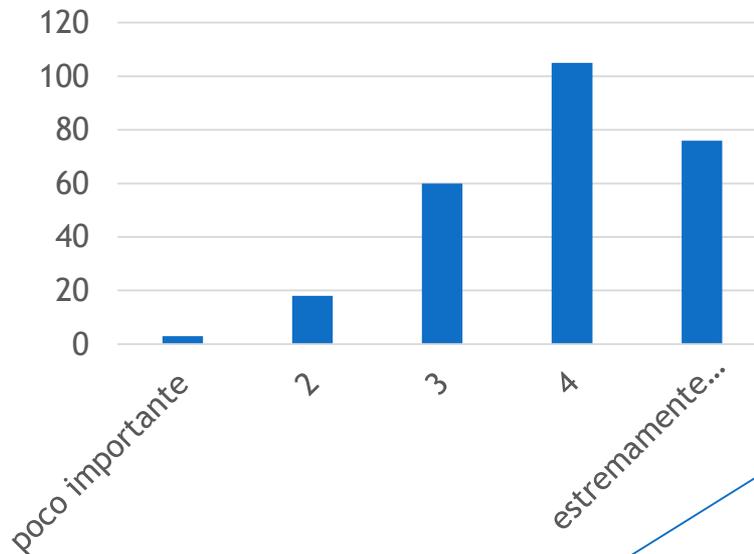
e) strategie di entrata in modo adeguato nella “guerra dei talenti”, per acquisirli o trattenerli



Alloggi sottocoperta (segue):

Per salvare questo patrimonio di capitale umano, ancor più nei casi di un impegno d'impresa internazionale, quanto credete siano necessari e importanti:

f) politiche di inclusione per coinvolgere nei team anche talenti di altri Paesi, così da contaminare la cultura aziendale



*Ritenete che vi siano altri **problemi/opportunità** per l'attività all'estero delle aziende, oltre a quelli menzionati? (alcune risposte)*

- Dato per scontato che un'azienda deve essere strutturata in modo opportuno a seconda della dimensione e difficoltà della 'sfida export' (cosa non banale!), non bisogna mai sottovalutare l'importanza e la valorizzazione del prodotto/servizio che si vuole offrire, perché i mercati sono saturi, i competitor sempre più agguerriti, quindi è sempre più difficile avere successo.
- Networking e creazione di rete per essere più forti (e resilienti, ma è un termine troppo abusato).
- Cambiamento climatico e sostenibilità ambientale, transizione energetica
- Outsourcing vs Insourcing.
- Inadeguato posizionamento strategico di lungo termine, errata interpretazione del mercato locale, sottovalutazione dei concorrenti locali.
- I punti sono abbastanza esaustivi, considererei due aspetti aggiuntivi:
 - 1) garantire l'identità aziendale, fatta di culture, valori e quindi regole a prescindere da dove si operi;
 - 2) garantire una costante dinamica manageriale, sia fra centro e periferia (head quarter / subsidiaries internazionali), sia tra le diverse società localizzate all'estero. Un manager non dovrebbe rimanere nel medesimo contesto estero per più di 5 anni.

*Ritenete che vi siano altri **problemi/opportunità** per l'attività all'estero delle aziende, oltre a quelli menzionati?*

- La **velocità di cambi di rotta** imposti tra crisi pandemica e guerra, molto ravvicinati, hanno imposto strategie diverse in poco tempo. Il tema è anche quello di saper cambiare in modo repentino una rotta appena intrapresa.
- Studio e diffusione di business intelligence sui paesi stranieri target (quali aziende, quali business coinvolti, quali organizzazioni, quali reti di clienti e fornitori).
- La deglobalizzazione derivante dal ritorno a Politiche protezionistiche e/o "Chilometri 0".
- Sistema valoriale dei lavoratori disarmonico per fattori socio-culturali con quello intrinseco dell'impresa italiana.
- Opportunità: offerta di servizi e incentivi da parte di istituzioni pubbliche o private a favore delle imprese nelle fasi del loro processo di internazionalizzazione: agevolazioni finanziarie; voucher per l'internazionalizzazione; servizi informativi; assicurativi; di consulenza; promozionali etc.
- Sicuramente, in questo scenario di "mare in tempesta" che si sta vivendo, si creerà una selezione naturale di aziende/prodotti. Le crisi attanagliano tutti, ma se si è governati da AD e/o CEO lucidi, determinati e lungimiranti, si riuscirà a portare la nave in salvo ed a conquistare nuove rotte abbandonate dai competitors.

*Ritenete che vi siano altri **problemi/opportunità** per l'attività all'estero delle aziende, oltre a quelli menzionati?*

- L'internazionalizzazione – è cosa nota – non si improvvisa, non si fa quando c'è tempo, non si imposta nel fine settimana. **L'internazionalizzazione è una scelta deliberata**, (dopo aver consolidato il mercato domestico), che deriva dall'analisi accurata del mercato, per approfondirne la conoscenza, individuare il posizionamento percepito e definire una strategia personalizzata sul Sistema Paese di riferimento, adattabile ai trend e flessibile ai cambiamenti. L'internazionalizzazione non deve essere per pochi eletti, per coloro che già esportano o per le imprese che hanno denaro e che, con una semplice patrimonializzazione, ne ottengono ancor di più. Ci sono ancora micro, piccole e medie imprese (tante) – palestre di capacità e finezza creativa - che rimangono fuori, forse perché hanno un sincero timore o non sono strutturate, oppure mancano di connessioni con i circuiti che conducono alle fonti di finanziamento.
- Prevenzione delle liti con potenziale conflitto su fori contrapposti, tematiche legate ai contratti internazionali in genere. Interpretazione degli accordi sul commercio internazionale. Misurazione e copertura dei rischi, competenze assicurative adeguate. Valorizzazione del Brand Nation o Country of Origin Effect. Protezione internazionale del Brand, e più in generale della proprietà intellettuale patrimonio dell'azienda.

*Ritenete che vi siano altri **problemi/opportunità** per l'attività all'estero delle aziende, oltre a quelli menzionati?*

- **Opportunità:** Creare un servizio/prodotto "Unico" nel suo genere, inserendo sempre nuove ed avanzate tecnologie, a supporto delle esigenze del cliente, per diversificare l'offerta ma soprattutto renderla più remunerativa. Tutto questo però con tempi di realizzazione molto veloci, attuabile per aziende di medie dimensione, difficile per multinazionali con piani di investimento più strutturati e vincolanti.
- **Rischio:** realizzare un servizio o prodotto "Unico" nel suo genere implica una conoscenza/know-how molto elevato ed interconnesso con seniority che **le aziende stanno perdendo con le differenze generazionali che vedono giovani altamente specializzati/formati da percorsi di laurea con poca propensione all'apprendimento da parte di professionisti già all'interno di aziende, i quali senza un forte concetto di Team building tendono a proteggere la loro conoscenza acquisita in anni.**
- **Cultura:** l'internazionalizzazione non può prescindere da una conoscenza culturale del paese nel quale si internazionalizza (non è solo la conoscenza della lingua). Visione e comprensione oltre il proprio perimetro di responsabilità: se l'internazionalizzazione è perseguita con presenze di strutture fisse all'estero, allora bisogna comprendere quali sono gli impatti che le Operations hanno nel modello distributivo 'allungato'. Lo stesso discorso lo si può applicare nelle funzioni di supporto (la Finanza, ad esempio, deve nuovamente imparare a gestire più valute).

*Avete da condividere **soluzioni** a uno o più dei problemi/opportunità di questi tre anni, che abbiate adottato nell'attività internazionale della vostra impresa, o di cui siate venuti a conoscenza in riferimento ad altre aziende? (alcune risposte)*

- Di sicuro **bisogna (ancora) convincere molte aziende ad essere più 'digital minded/oriented'**, senza dimenticare e trascurare le vecchie tecniche di selezione e valutazione dei mercati che ritengo siano ancora valide.
- Sapiente utilizzo del global manufacturing footprint e della global supply chain per far fronte alle sfide logistiche, causate dagli eventi straordinari che si sono verificati recentemente (pandemia, guerra e tensioni internazionali).
- Per quanto riguarda i costi dell'energia, **l'azienda per cui lavoro ha intrapreso un serio piano di efficientamento energetico e di sustainability delle proprie attività.**
- Per operare in ambito internazionale, le imprese devono spesso superare carenze interne derivanti dalla mancanza di una struttura organizzativa, finanziaria e funzionale adeguata. **Mancano di una strategia di implementazione per approcciare nuovi mercati, spesso hanno difficoltà a reperire informazioni e non conoscono le barriere di carattere legale e politico-sociale di un determinato Paese.**

Segue da ultima risposta nella slide precedente:

È importante a questo scopo incentivare figure manageriali formate da organizzazioni più vicine alla realtà aziendale (Confindustria, Federmanager...), che possano sostenere direttamente le imprese nelle fasi di sviluppo verso i mercati esteri, attraverso una strategia di coordinamento tra l'impresa e le organizzazioni nazionali e internazionali che fungono da intermediari per dare solidità all'impresa sui diversi fronti:

promozionale (ICE Agenzia; OCSE);

assicurativo (SACE);

finanziario (SIMEST) etc.

*Avete da condividere **soluzioni** a uno o più dei problemi/opportunità di questi tre anni, che abbiate adottato nell'attività internazionale della vostra impresa, o di cui siate venuti a conoscenza in riferimento ad altre aziende? (segue, alcune risposte)*

- Dare la possibilità a quante più imprese, micro, piccole e medie in particolare, che abbiano consolidato la loro presenza sul mercato domestico, di **partecipare a bandi o forme di finanziamento per avviare un percorso Export**. Dare la possibilità significa snellire le pratiche e la modalità di accesso, coinvolgendo la squadra di Temporary Export Manager che sta aumentando in quantità e qualità. Queste imprese, opportunamente supportate, domani potranno avere la loro struttura e navigare quindi all'estero con la sicurezza che i mercati richiedono.
- Soluzioni: l'azienda per cui lavoro ha adottato un piano di sviluppo che prevede obiettivi molto ambiziosi che favoriscano la piena integrazione degli obiettivi ESG nelle strategie di business, facendo coincidere economia ed ecologia, locale e globale, individuo e collettività. Problemi: garantire un elevato grado di commitment tra le persone nello sviluppo e nel perseguimento di questi obiettivi sostenibili, in quanto il mancato raggiungimento degli stessi può avere un effetto boomerang sull'azienda, andando a colpire la sua reputazione al cospetto dei propri stakeholder.

*Riflettendo su una strutturata attività internazionale della vostra impresa, potreste indicarci le **5 aree**, fra le 11 viste più sopra, **sulle quali registrate i gap di competenze più rilevanti?***

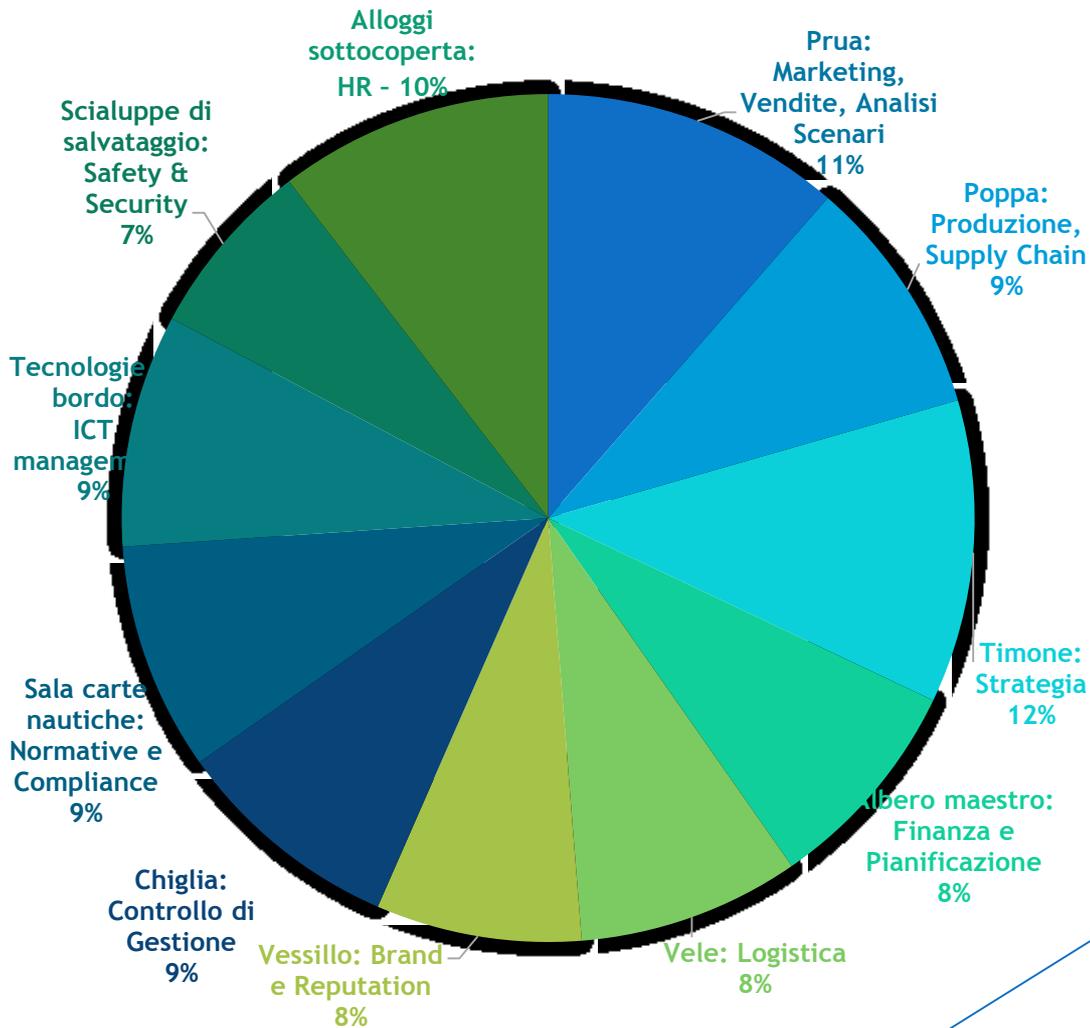
Quali sono le “parti della nave”, collegate a temi o funzioni aziendali, su cui pensate di non possedere skill adeguate a un contesto di impegno manageriale di carattere internazionale?

Il fabbisogno formativo che emerge dai risultati della survey vede al primo posto il settore della Strategia, al secondo Marketing, Vendite e Analisi degli Scenari.

A seguire le HR, e così proseguendo.

Considerando i settori come parti di un sistema, forse questo grafico ne rappresenta la interconnessione delle parti della Nave.

Nessuna singola sezione può funzionare bene se «spicca» rispetto alle altre.



Riflessioni conclusive

Il fabbisogno formativo che è emerso dai risultati della Survey vede quindi sul podio il settore della **Strategia**, del **Marketing**, **Vendite**, **Analisi degli Scenari** e delle **Risorse Umane**. Tutti elementi fondamentali che si sono discostati di poco tra loro a livello di percentuale: un risultato che ha portato a una riflessione importante su quanto **ogni elemento**, nonostante parte di uno specifico settore della nave-impresa, sia **fortemente interconnesso con gli altri**. Ciò quindi crea un **insieme di necessità/competenze che, solo operando in comune accordo e con una leadership capace di guidare e coordinare il tutto, può far funzionare la nave**, e farla approdare con successo verso nuovi Paesi.

La **Survey** ha costituito una **prima fase** fondamentale per ottenere le basi utili ad arrivare al cuore del progetto, e ha portato alla **realizzazione di 6 laboratori in modalità webinar**, che sono stati svolti da luglio a settembre 2023. I laboratori sono stati costruiti su tali risultati, e **hanno contribuito alla realizzazione di un innovativo Modello di azione** che le imprese del Paese potranno utilizzare per approdare in contesti internazionali.

Laboratori

I laboratori sono stati costruiti sui risultati della Survey e hanno contribuito alla realizzazione di un innovativo Modello di azione con cui le imprese potranno affrontare, con indicazioni e tool kit moderni, i mercati internazionali nel contesto attuale.

I partecipanti ai Laboratori del progetto “Nave in mare aperto” hanno potuto beneficiare di indicazioni strategiche, strumenti operativi e occasioni di networking con realtà d’impresa che oggi navigano in contesti più complessi.

Grazie ai laboratori, infatti, è stato possibile individuare sia le competenze dell’Export manager “tradizionale”, da aggiornare, sia quelle emergenti da sviluppare.

Basandosi su quanto discusso in modo sempre interattivo e innovativo nel corso degli incontri, i partecipanti hanno potuto svolgere un approfondito confronto che ha fatto emergere spunti importanti di modellizzazione in tema di internazionalizzazione.

LABORATORIO N. 1

4 luglio

Tema: ***Gli scenari di internazionalizzazione d'impresa***

Introduzione:

Marco Bodini, Presidente Fondirigenti

Massimo Sabatini, Direttore generale Fondirigenti

Marco Bertolina, Presidente Federmanager Academy

Relatore: **Woody Wade**, Managing Director Wade & Company, già membro del Board del World Economic Forum

Testimonial: **Walter Scotto**, partner di Key4Growth, già con lunga esperienza di Top manager in Procter & Gamble

Q&A Session

Punto di partenza

Visualizzare, soprattutto nei tempi di incertezza in cui ci troviamo, come il panorama strategico potrebbe evolvere in direzioni diverse, creando potenzialmente futuri molto diversi per le aziende.

Strumento

Utilizzo della metodologia dello **Scenario planning**:

Processo

1. Identificare le forze trainanti
2. Selezionare 2 incertezze critiche
3. Presupporre i risultati
4. Descrivere i 4 scenari
5. Visualizzare le questioni chiave
6. Redigere una lista strategica di cose da fare
7. Dare un nome agli scenari
8. Identificare i punti di riferimento.

Categorie del Cambiamento:

- 1) Geopolitica
- 2) Economia
- 3) Società
- 4) Cambiamenti tecnologici

Spunti emersi

- ✓ È necessario delineare (e prepararsi) a tutte le tendenze che potrebbero cambiare il panorama politico, sociale ed economico e avere un impatto significativo sull'azienda;
- ✓ Occorre esplorare l'impatto dei progressi tecnologici e dei nuovi concorrenti;
- ✓ È necessario esaminare le sfide che oggi sono solo vagamente riconoscibili come potenziali problemi
- ✓ Risulta fondamentale avere una strategia flessibile che possa adattarsi a diversi scenari.

Riflessioni finali

- ✓ Aumentare la capacità di adattarsi al mercato: l'Italia in questo si distingue particolarmente ed è apprezzata nel mondo;
- ✓ Avviare cambiamenti organizzativi nelle PMI, necessari per abbracciare modelli più complessi;
- ✓ Investire in nuove competenze per essere in grado di attirare investitori;
- ✓ Maggiore attenzione alla geopolitica, che oggi è una delle prime cose nell'ambito della trattativa;
 - ✓ Analizzare la disponibilità di manodopera;
 - ✓ Presa in considerazione dei fattori ESG;
- ✓ Organizzazione della logistica, attraverso il re-shoring;
 - ✓ Organizzazione di nuovi processi di automazione, digitalizzazione, controllo di gestione, e della parte finanziaria;
- ✓ Dall'analisi dello Scenario planning si possono acquisire una serie di competenze che, in maniera organica, consentono di avere una visione integrale di tutti questi elementi.

Riflessioni finali da parte dei Testimonial

- ✓ È importante ricordare che non esiste spazio per l'improvvisazione, ma, per riuscire ad affermare la propria impresa a livello internazionale, è necessario realizzare un business plan per l'Internazionalizzazione.
- ✓ L'obiettivo finale per le realtà aziendali (PMI e multinazionali) è la crescita del business e la pianificazione strategica dei processi.
- ✓ È, infine, importante individuare strategie di partnership.

Indicazioni emerse dalle sessione finale Q&A

- ✓ La nuova situazione geopolitica comporta cambiamenti nell'internazionalizzazione.
- ✓ La relazione tra USA e China costituisce una delle principali criticità e incertezze.
 - ✓ Si parla di “Guerra fredda 2.0”, “Guerra del commercio”.
- ✓ Risulta importante provare a mettere in pratica la metodologia dello Scenario planning.
 - ✓ Lo Scenario planning è uno strumento di Leadership.
 - ✓ Lo scenario planning sviluppa le soft skills.
- ✓ L'impatto e l'incertezza più elevati sono caratteristiche che qualificano un'incertezza critica.

Link di interesse:

Sito Scenario Planning:
[Scenario planning — Scenario Planning for Strategists \(woodywade.com\)](http://woodywade.com)

LABORATORIO N. 2

11 luglio

Tema: ***Compliance Trade Officer, assicurazione dei crediti, dogane e altre normative (tools di piattaforme dedicate)***

Introduzione: **Federico Mioni**, Direttore Federmanager Academy

Relatore: **Massimiliano Di Pace**, docente presso varie Business School ed esperto di tematiche legali e di rete d'impresa

Testimonial: **Paola Paliano**, dirigente dell'ufficio AEO Compliance e Grandi Imprese della Direzione Dogane

Q&A Session

Punto di partenza

La gestione di un'operazione di internazionalizzazione, finalizzata sia all'esportazione di merci o servizi, sia ad un investimento in un mercato estero, richiede il rispetto di numerose normative, internazionali e nazionali. Un moderno Export manager deve porre attenzione ad una serie di regole, al fine della loro implementazione, che costituiscono un presupposto per il successo di operazioni di vendita a livello internazionale.

Strumento

Approfondimento di alcune discipline

Processo

- 1) Doganali;
- 2) Tecniche (standard);
- 3) Contrattuali;
- 4) Logistiche (Trasporti);
- 5) Diritti di proprietà intellettuale (Ipr)

Doganali

- Banca dati dell'Ue «Access2Markets» informazioni riferite a qualsiasi mercato di destinazione delle merci esportate:
- 1) Dazio
 - 2) Iva applicata al prodotto importato
 - 3) Regole doganali
 - 4) Documenti da presentare in dogana
 - 5) Eventuali autorizzazioni da richiedere
 - 6) Eventuali barriere commerciali
 - 7) I dati dell'interscambio commerciale tra Ue/Italia e paese di destinazione dell'Export.

Normative tecniche

Si rintracciano nel sito ISO - Organizzazione internazionale per la normazione; è la più importante organizzazione a livello mondiale per la definizione di norme tecniche. Svolge funzioni consultive per l'UNESCO e per l'Organizzazione delle Nazioni Unite (ONU).

Contrattuali

Setting del contratto: è necessario controllare se il paese di provenienza del buyer estero è aderente alla Convenzione di Vienna <https://treaties.un.org/>. I diritti e i doveri delle parti (seller e buyer) sono definiti dalla Convenzione, circostanza che potrebbe evitare dubbi e successive contestazioni.

Altro elemento essenziale è partire da un corretto model contract, da adeguare in funzione delle caratteristiche del business da realizzare. A questo scopo occorre navigare nel sito della ICC (www.iccwbo.org).

Riflessioni finali

- ✓ Offrire nuovi strumenti ad operatori affidabili;
 - ✓ Compliance degli operatori economici;
 - ✓ Sicurezza della catena logistica;
 - ✓ Single window dei controlli – Sudoco;
- ✓ Telematizzazione completa dell'operatività doganale -
dematerializzazione – paperless;
- ✓ Minimizzare il divario tra autorità doganale e operatore
economico;
- ✓ Novità del nuovo codice doganale dell'unione.

Indicazioni emerse dalle sessione finale Q&A

- ✓ Per la contrattualistica internazionale, si raccomanda un solo contratto con una sola lingua, e cioè l'inglese. In via eccezionale, se l'esportatore italiano ha un acquirente di lingua spagnola o francese, può essere utilizzata anche un'altra lingua.
- ✓ Ci sono percorsi per qualificarsi come Export e import manager come, ad esempio, quelli riconosciuti dall'Agenzia delle Dogane che però non dà certificazioni dirette agli operatori, ma accredita gli enti esterni.

Link di interesse:

Access2Markets: <https://trade.ec.europa.eu/access-to-markets/it/home>

Sito ISO: <https://www.iso.org/standards.html>

LABORATORIO N. 3

18 luglio

Tema: ***Marketing, Vendite e nuova idea di Export: dare strumenti agli Export e ad altri profili di Manager (tools di piattaforme dedicate)***

Introduzione: **Federico Mioni**, Direttore Federmanager Academy

Relatori: **Valtero Canepa**, CEO di Bracco Sine (il brand di Bracco in China) e **Massimiliano Di Pace**, docente presso varie Business School ed esperto di tematiche legali e di rete d'impresa

Testimonial: **Marco Bodini**, Presidente di Fondirigenti

Q&A Session

Punto di partenza

Riflessione sul **nuovo modello di internazionalizzazione**, che dovrebbe ricomprendere o prendere in considerazione i seguenti aspetti:

- Ricerca e selezione del Mercato
- Scelta/Adattamento di Prodotti/Servizi
- Definizione di Obiettivi Chiari
- Sviluppo di una Strategia di Esportazione (prezzo, canale, ecc.)
- Valutazione e Gestione dei Rischi
- Supporto Governativo e Incentivi
- Compliance ed Aspetti Legali
- Mostre ed Esposizioni Commerciali
- Organizzazione
- Scelta e Formazione del Personale
- Partner/Distributori Locali
- Immagine e Marchio
- Supporto Clienti
- Logistica e Catena di Fornitura
- Monitoraggio e Adattamento Continuo

Strumento

Approfondimento di alcune elementi per affermarsi all'estero

- ✓ migliorare la capacità competitiva italiana a livello internazionale, con una maggiore conoscenza dei diversi prodotti (e servizi) e delle diverse persone con cui interagire;
- ✓ ricordare che il prezzo è il driver primario del posizionamento sul mercato;
 - ✓ considerare l'importanza del marketing digitale;
- ✓ differenziare le Risorse Umane dell'impresa per avere una nuova apertura culturale, nel senso di formare e diffondere al proprio interno la conoscenza delle culture dei Paesi stranieri con cui si intende intrattenere rapporti commerciali al fine di poter realizzare buoni rapporti duraturi e, allo stesso tempo, riuscire a strutturare analisi accurate della situazione di Paesi che non si conoscono, agendo al meglio e sviluppando capacità per prevenire eventuali criticità date dalle differenze culturali (ad esempio l'attitudine al rischio e resilienza di alcune culture rispetto la nostra);

Pro e contro che un'azienda deve considerare per l'apertura di una filiale nel Paese estero in cui si intende avviare rapporti commerciali:

Pro	Contro
Maggiore conoscenza del mercato locale	Costo e tempo
Reclutamento di talenti locali	Leggi locali a volte difficili da interpretare
Processi di gestione S&M semplificati	Rischi di compliance
Migliore protezione dell'IP	Possibile handicap nazionalistico
Maggiore profitto	Rischi di mancato pagamento

Le culture ad elevato contesto culturale richiedono una maggiore intelligenza emotiva.

L'Intelligenza emotiva permette di arrivare alla realizzazione di accordi favorevoli, creare team, compatti e capaci di collaborare con successo fra loro e, soprattutto, di riuscire a coordinare al meglio la gestione aziendale anche a distanza, poiché capace di comunicare con chiarezza e senza mettere in evidenza differenze, scontri o paure, alimentando un clima di collaborazione e apertura.

Riflessioni finali

- ✓ Per chi si avvicina all'Export con prodotti complessi, è consigliabile partire da Paesi vicini.
- ✓ È importante rendere il proprio prodotto di nicchia e unico.
- ✓ Quando si ha a che fare con le grandi multinazionali ci si può perdere, ed è quindi necessario lavorare con le organizzazioni semplici.
- ✓ In un'ottica proattiva dell'azienda, per una nuova idea di Export, è utile il sito Eventseye (con l'elenco delle fiere in tutto il mondo per tutti, o quasi, i settori produttivi) e a Euromonitor (con il quale è possibile identificare e misurare le varie opportunità di sostenibilità dal punto di vista dei consumatori, delle categorie, dei marchi e dei prodotti).

Indicazioni emerse dalle sessione finale Q&A

- ✓ Parlare cinese è importante, per affacciarsi in quel Paese e comprenderne a pieno le dinamiche.
- ✓ In Occidente si parla sempre più di “re-shoring” e, se abbiamo un prodotto che vale, allora si può vendere anche in Cina.

Link di interesse:

Eventseye: <https://www.eventseye.com/index.html>

Euromonitor: <https://www.euromonitor.com/>

LABORATORIO N. 4

12 settembre

Tema: Forniture, materie prime e Partnership nella Supply Chain

Introduzione: **Federico Mioni**, Direttore Federmanager Academy

Relatore: **Marco Felisati**, Affari Internazionali Confindustria, Executive Advisor
Politica Commerciale e Cooperazione Internazionale

Testimonial: **Giorgio Ferrandino**, Amministratore Delegato di
Sew-Eurodrive Italia

Q&A Session

Punto di partenza

L'importanza che hanno attualmente le relazioni transatlantiche, soprattutto con gli Stati Uniti che, al momento, sono ancora il Paese più importante dal punto di vista dell'export per imprese italiane.

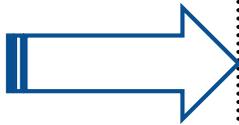
Strumento

Quadro delle nuove competenze necessarie per l'Export per rispondere correttamente alle attuali e future dinamiche geopolitiche, che hanno cambiato i rapporti del sistema degli scambi e delle relazioni fra industrie in ottica dei processi produttivi e di approvvigionamento delle materie prime.

Crisi pandemica e guerra in Ucraina:



- impennata dei costi delle materie prime;
- gestione problematica delle dogane, con tempistiche di attesa alterate;
- impreparazione delle imprese coinvolte indirettamente nel conflitto (aumento prezzi, risorse diminuite, ecc.);
- regimi sanzionatori nei confronti della Federazione russa;
- crisi energetica (limitata all'Europa);
- impennata della percezione di incertezza degli scenari a livello globale;
- ampliamento del divario tra modelli di sviluppo tra loro inconciliabili;



- la globalizzazione rallenta, ma resta profonda e complessa;
- la crisi Ucraina spinge per approcci selettivi (decoupling – derisking);
- gli scambi mondiali sono aumentati in termini di produzione industriale, ma diminuiti in valore rispetto al PIL mondiale, soprattutto per quanto riguarda la quota dei servizi del terziario nei Paesi emergenti;
- nel 2022, a quota del commercio totale dei beni in rapporto al PIL globale, è risalito al 25%;
- le GVC (Global Value Chain) sono solide per materiali specifici, a livello sia di parti che di componenti;
- un terzo del manifatturiero italiano partecipa alle GVC;
- I flussi degli investimenti nel triennio 2020-2022 sono calati del 17%.

Trade and Technology Council tra USA ed UE: obiettivo di far funzionare le GVC su tutte le dimensioni ma, soprattutto, per quanto riguarda la sicurezza nazionale e la green transition



Parole Chiave

Carbon pricing, politica industriale, jobs creation e commercio.



Proposta USA: sostituire i dazi attuali (25% e 19%) con altri calcolati sulla base delle intensità di carbonio emesso nel ciclo produttivo.

Proposta UE: aderire alle regole del WTO (Organizzazione Mondiale del Commercio), non creando “cartelli” mascherati, adottare sistemi come le CBAM e potenziare la difesa commerciale.

National Security Economy

Diversificare attività e mercati secondo logiche diverse da quelle conosciute finora, ad esempio valutando le opportunità di internazionalizzazione alla luce del quadro geopolitico e valorizzando al massimo le protezioni e le opportunità offerte dagli Accordi di libero scambio.

Inoltre è bene ricordare che, in un sistema globale multi-critico e politicamente frammentato, aumenta la necessità di intelligence di mercato sia a livello commerciale che geopolitico. E la risposta si trova nel **Risk management**, una competenza necessaria per gestire l'incertezza nelle GVC.

Neologismi

I neologismi stanno cambiando le relazioni internazionali:

la dinamica forte e strutturata del commercio sta rallentando, ma si può parlare al massimo di “**stabilizzazione**”;

critical minerals: le risorse sono concentrate in pochi mercati, con tempi lunghi e costi alti di individuazione, estrazione, lavorazione e inserimento nei cicli produttivi. Non sembra possibile – almeno non nel breve - «disaccoppiare» le economie quando risorse così preziose sono concentrate in pochi mercati, e quando i tempi (e i costi) per individuarle, estrarle, lavorarle e immetterle nei cicli produttivi sono lunghi;

dal **decoupling** si è passati a **derisking; screening clienti/fornitori:** processi di classificazione e valutazione costosi, ma indispensabili sul lungo termine.

Processi Produttivi

Cambiare i processi produttivi significa trovare una formula per **bilanciare tre elementi** e cioè: l'attenzione verso il **green**, il peso dei **costi** e la **burocrazia**.

Come è ormai evidente, sono cambiati gli equilibri mondiali: alcuni Stati si sono resi conto di disporre di materie prime essenziali, quindi preziose, e che possono gestire da soli senza intermediazioni straniere; attualmente intendono ricavare valore aggiunto dalla loro trasformazione.

Alcuni Paesi non vogliono più sottomettersi agli USA, ma vogliono diventare indipendenti con ruoli e identità propri; sono entrati nel panorama del commercio internazionale anche Paesi avvantaggiati a livello di costi di produzione più bassi rispetto ai Paesi europei (es. India), che si sono inseriti nel mercato con nuovi investimenti.

La fiscalità è un elemento che può aiutare molto in questo nuovo mercato, perché crea effettivi vantaggi e opportunità nuove.

Sostenibilità

La Sostenibilità è centrale e importante, e quindi da tenere sempre in considerazione in tema di materie prime.

I megatrend dell'automazione industriale oggi sono la decarbonizzazione, la decentralizzazione e la digitalizzazione.

È importante tornare a mettere al centro le persone.

Bisogna passare da un'economia di consumo ad un'economia della cultura: la cultura rappresenta infatti la struttura portante della nuova modalità di produzione e consumo che caratterizza le economie post-industriali, contraddistinte da una profonda ridefinizione motivazionale degli atti di acquisto e consumo (che vanno perdendo il loro originario senso di risposta a bisogni primari), per divenire parte integrante di una strategia di perseguimento del benessere collettivo, oltre che individuale, legata all'affermazione e al consolidamento di modelli di identità individuali socialmente riconosciuti e sostenibili.

Le dinamiche di mercato stanno cambiando, bisogna essere imprenditori capaci di ascoltarlo e di seguire i megatrend.

Indicazioni emerse dalle sessione finale Q&A

- ✓ Economia circolare: è cruciale ed è il fattore che farà la differenza nella raccolta materie prime e realizzazione dei prodotti futuri;
- ✓ Riflettere sui costi delle importazioni, spesso ancora troppo alti;
 - ✓ Gli imprenditori devono sia generare profitto, sia tutelare la Sostenibilità: pensare ai materiali e come riciclarli sin dall'inizio;
- ✓ i Paesi emergenti sono sempre più investitori, grazie anche a sussidi statali (es. in Indonesia);
- ✓ In Cina approvata legge per sequestrare asset ad aziende straniere. Spesso concorrenza sleale;
- ✓ Vietnam: è un Paese che ha paura della Cina e vorrebbe collaborare con l'Italia, quindi, è un possibile partner per il futuro per le PMI italiane (già attualmente vi sono flussi di scambi non irrilevanti).
- ✓ Siamo davanti a un cambiamento di cultura del "Villaggio globale", seppur complesso;
Esempio: presenza dell'Italia al G7 incisiva per obiettivi perseguibili e misurabili in tema di incremento degli scambi con l'Africa.

LABORATORIO N. 5

19 settembre

Tema: ***La nuova visione Finanza e Controllo: i temi del Risk, degli Intangibles e della Sostenibilità, la cultura della Disclosure, la pianificazione finanziaria per andare all'estero***

Introduzione: **Federico Mioni**, Direttore Federmanager Academy

Relatore: **Arturo Luciani**, Docente direzione aziendale in area di finanza e controllo, manager con oltre 30 anni di esperienza in numerose multinazionali

Testimonial: **Giovanni Mocchi**, Vicepresidente Gruppo Zucchetti

Q&A Session

Punto di partenza

Panoramica sugli ultimi 15 anni in cui, da Lehman Brothers alla guerra in Ucraina, è cambiato il mondo: si è ampliata la globalizzazione ma, allo stesso tempo, si è avuto un impoverimento delle classi medie.

Prima globalizzazione 1850-1914

Protezionismo 1915-1945

Seconda globalizzazione 1945-1990

Grande globalizzazione 1990-2019

Strumento

Panoramica generale sulle principali aree economiche globali che hanno beneficiato della globalizzazione.

Finanza e Globalizzazione

Panoramica generale sulle principali aree economiche globali che hanno beneficiato della globalizzazione.

La globalizzazione è un tema che è sempre esistito, ma negli ultimi anni è divenuto centrale, anche grazie alle “facilitazioni” portate da internet e dalla maggiore velocità di trasporto merci e avvio di attività all'estero.

Tra le novità più recenti in tema di globalizzazione, si evidenzia che:

- Sono diminuite le disuguaglianze tra i sistemi economici, ma sono aumentate quelle interne ad essi;
- La popolazione mondiale continua a crescere (per lo più nelle aree più disagiate del pianeta) e negli ultimi trent'anni il numero dei poveri è sceso di oltre un miliardo;

- Molti Paesi sono usciti dall'arretratezza economica: tra questi India, Cina, Vietnam, Thailandia, Malesia, Corea del Sud e Messico;
- La produzione del settore manifatturiero degli Stati Uniti continua a crescere con un numero di occupati (nel settore) più o meno costante;
- Bisogna guardare allo sviluppo tecnologico ed all'automazione, prima che al fenomeno della globalizzazione.

A fronte di quanto elencato, è bene sottolineare che, affinché un Export manager possa affrontare efficacemente i fenomeni sia della globalizzazione che dell'automazione, la risposta va cercata nella formazione e nella crescita delle competenze di chi lavora e di chi dovrà lavorare in futuro.

All'indomani dei tre grandi shock che hanno recentemente colpito il mondo (la crisi finanziaria del 2008, la pandemia nel 2020-2021 e l'invasione russa dell'Ucraina, nel febbraio 2022), oggi si percepisce molto il senso di debolezza e fragilità vissuto dal mondo globalizzato.

Riflessioni finali

- ✓ La globalizzazione continuerà su basi diverse: sarà più complessa da gestire ed avrà un percorso non lineare, lungo il quale si presenteranno ostacoli e difficoltà non sempre prevedibili;
- ✓ I costi assicurativi, di trasporto, di compliance aumenteranno e ad essi si aggiungeranno quelli della transizione energetica: il livello d'inflazione, pertanto, nel lungo periodo sarà più alto di quello cui eravamo abituati.

Rapporto esistente tra la Finanza e le nuove caratteristiche della globalizzazione.

La tendenza ad una **multipolarizzazione dell'ordine monetario internazionale**: in altre parole, a livello mondiale si prospetta una diversificazione delle riserve monetarie piuttosto che l'emergere di una nuova e singola valuta che sovrasti, per importanza, tutte le altre.

Altro elemento di spicco che è emerso da questo incontro è stato il tema della **Sostenibilità**: investire secondo criteri ESG (Environmental, Social, Governance) significa costruire un portafoglio che tiene in considerazione le valutazioni su Aziende e Paesi, anche tenendo conto dei fattori ambientali, sociali e di governance.

Le principali tipologie di Finanza Sostenibile utilizzabili per le attività di internazionalizzazione:

Finanza verde: operazioni finanziarie orientate al sostegno della transizione energetica ed ecologica e della lotta contro il cambiamento climatico. Gli strumenti principali sono le obbligazioni verdi (Green Bond). Questi prestiti servono a finanziare progetti che contribuiscono alla transizione ecologica: gestione dell'acqua, dei rifiuti, dell'energia, ecc.;

Finanza di solidarietà: raggruppa gli investimenti orientati da criteri sociali, come attività di inserimento legate all'occupazione, al sociale, alla solidarietà internazionale e all'ambiente;

Finanza a impatto: approccio di investimento volto a generare, oltre al rendimento, finanziario, un impatto sociale e ambientale positivo.

Strumenti della Finanza Sostenibile utilizzati per investire al meglio:

Social Bonds - titoli obbligazionari emessi per finanziare progetti sociali;

Sustainability-linked Bonds (SLBs) - prestiti obbligazionari collegati al raggiungimento di obiettivi di sostenibilità ESG predefiniti;

BTP Green - titoli di Stato dedicati al finanziamento delle spese per la transizione ecologica del Paese;

Blue Bonds - in essi i proventi sono utilizzati per finanziare progetti legati al mare, alla biodiversità e al sostegno di una pesca sana e sostenibile;

Transition Bonds – emessi a supporto di progetti collegati alla transizione climatica dell'emittente.

Riflessioni finali da parte dei Testimonial

- ✓ Il sistema italiano è molto complesso per quanto riguarda il sistema gestionale e fiscale, rispetto agli altri Paesi europei o agli Stati Uniti. Servono tecnologie e conoscenze sempre aggiornate.
- ✓ L'azienda Zucchetti possiede un Ufficio Studi dedicato all'evoluzione normativa e all'interpretazione delle leggi, e il legislatore spesso si rivolge loro per capire come intervenire sulle zone "grigie" esistenti tra leggi e effettiva applicazione a livello tecnico.
- ✓ Il mercato digitale è in crescita (PIL globale): ottima area di investimento perché tutte le aree geografiche hanno la stessa tendenza.
- ✓ La digitalizzazione si sposa perfettamente con le modalità di azione Sostenibile.
- ✓ La digitalizzazione permette un'attrattività dei talenti italiani, che possono rimanere nel Paese anche lavorando all'estero.

Indicazioni emerse dalle sessione finale Q&A

- ✓ Per la prima volta dalla fine della pandemia, l'export italiano ha iniziato a flettere.
- ✓ È importante avere reti di partner a livello internazionale, per facilitare la vendita dei prodotti che non richiedono troppe customizzazioni.

Link di interesse:

Sito World Trade Organization: <https://www.wto.org/>

LABORATORIO N. 6

26 settembre

Tema: ***Il Mindset necessario a questo nuovo contesto***

Introduzione: **Federico Mioni**, Direttore Federmanager Academy

Relatore: **Gianni Basile**, fondatore del Gruppo Teikos (Bologna-Modena-Forlì), consulente di direzione per Finanza, Controllo e Internazionalizzazione d'impresa.

Testimonial: **Paolo Perani**, Sustainability Manager ELDS Division, ABB e **Gianfranco Sassi**, Consulente strategico Gruppo Italcera, con oltre 30 anni di esperienza nel settore ceramico.

Q&A Session

Punto di partenza

Riflessione sul termine “Mindset aziendale”, da considerare come l’atteggiamento mentale dei manager di un’azienda rispetto alla realtà che deve affrontare, 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
- ✓ Istruzione.

Strumento

Approfondimento di alcune tematiche

Esiste davvero “un nuovo contesto”?

In realtà le grandi criticità (geopolitiche, sanitarie, economiche, ecc.) sono già esistite in passato e sono state già affrontate e superate.

Il lavoro del fornitore è cambiato:
gli interlocutori sono informati o possono farlo sul momento.

È però possibile una soluzione: le imprese devono essere più veloci e più attente a leggere e gestire le informazioni.

Le imprese non sono, prioritariamente, fatte di macchine, di procedure, di computer e software: **sono le persone che fanno la differenza.** Quindi l'impresa che vuole essere veloce e information based deve poter contare su persone in grado di affrontare e padroneggiare la velocità dei cambiamenti e i processi di digital transformation.

La **pianificazione** è fondamentale, ma adattabilità e rapida flessibilità sono variabili altrettanto importanti.

In base a quanto descritto una leadership, per essere efficace, deve avere:

- ✓ competenze per ispirare i Team e orientarli al risultato;
- ✓ la capacità di apprezzare e riconoscere i risultati, ma anche di supportare le debolezze e comprendere i fallimenti.

Importante per l'Internazionalizzazione restano tutti gli strumenti e le competenze connessi al tema "**Tecnologia & Innovazione**". Tecnologia e innovazione ormai non sono il *quid pluris, ma il must*, se si vuole competere sui mercati con:

- ✓ sistemi informativi evoluti, con informazioni utili e disponibili in tempo reale, accessibili ovunque;
- ✓ R&D con innovazione e target cost sfidanti, veloci e con modularità impostate al massimo;
- ✓ sourcing & supply Chain integrate con R&D per sviluppo prodotti e contenimento costi;
- ✓ il presidio dei processi after-sale sul CRM, con supporto di realtà aumentata e piattaforme decentrate di intervento, sono l'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 per 7/7.

Indicazioni emerse dalle sessione finale Q&A

- ✓ *Problemi per il settore ceramico, risolti con un Mindset agile dei manager: la “tassazione” in Paesi come la Francia esiste, nonostante la libera circolazione delle merci in Europa, per via di norme interne sulla qualità dei materiali che devono essere testati prima di essere messi in commercio, e tale processo di “validazione” ha un costo;*
- ✓ *le industrie italiane ed europee dovrebbero essere tutelate nel processo di internazionalizzazione verso i Paesi critici come, ad esempio, Cina e India; ma allo stesso tempo non bisogna dimenticare che il protezionismo ha spesso risvolti negativi;*
- ✓ *il 60% dei prodotti presenti in Italia viene da Paesi stranieri.*

Indicazioni emerse dalle sessione finale Q&A

- ✓ *Altri spunti, a valle di quesiti posti sulla Cina: questo Paese ha il più grande mercato di auto elettriche, e ciò è accaduto non solo perché sono leader nel settore batterie. Non hanno vietato la circolazione entro un certo anno, ma messo una tassa di ingresso nelle città per le auto non a norma: la popolazione si è adeguata di conseguenza;*
- ✓ *la Cina si sta muovendo molto velocemente verso sistemi più ecologici;*
- ✓ *le emissioni inquinanti medie dei cinesi sono uguali a quelle di un europeo, le emissioni medie degli indiani sono il 40% più basse di quelle degli europei, ma questo solo per l'enorme numero di persone nelle campagne. L'Europa ha trasferito le produzioni industriali più inquinanti di un Paese, ma sono in corso sforzi per invertire questo trend.*

Link di interesse:

Emission trading: <https://www.mase.gov.it/pagina/emission-trading>

Conclusioni

I sei laboratori sono stati un'occasione di riflessione e di confronto sulle principali questioni emerse dalla survey sul tema dell'Internazionalizzazione e, soprattutto, si sono rivelati un tavolo indispensabile per costruire quelle “carte nautiche”, o punti di riferimento indispensabili, da convertire in reali competenze e strumenti che un manager deve possedere per riuscire a far “navigare” la propria azienda verso nuovi mari.

Elemento importante, che ha caratterizzato i laboratori, è stato quello di aver raccolto l'effettiva esigenza dei manager di dover aggiornare le proprie competenze in merito al tema dell'Export management, e identificato quelle specifiche competenze da acquisire per operare al meglio in contesti internazionali.

Gli incontri hanno infatti confermato come l'Internazionalizzazione sia un tema che va oltre la semplice analisi delle esportazioni, ma come sia costituita da un vasto ecosistema di possibilità sviluppabili con successo grazie a un'attenta conoscenza delle dinamiche geopolitiche, economiche, relazionali, previsionali e, soprattutto, di sostenibilità.

In primis, è evidente la necessità di ottenere strumenti e metodologie con cui avviare con successo strategie di Pianificazione e individuazione dei Paesi verso cui approdare, anche grazie all'utilizzo di competenze di Marketing (sia tradizionali che 3.0), di Risk management e di progettazione di Business Plan, al fine di non fallire investimenti e non sprecare risorse importanti.

Elemento centrale resta la Compliance e la necessità di sviluppare competenze sulle tecniche migliori, senza dimenticare di organizzare la logistica (studiando soluzioni sulle infrastrutture e dogane) e tenere in considerazione la fluidità della Supply Chain e la gestione delle forniture.

A tutte queste competenze più “strategiche”, di pianificazione e di controllo di gestione, è necessario non dimenticare di affiancare una crescita delle proprie competenze di leadership empatica: solo la capacità di dialogo, negoziazione, ascolto e condivisione permette infatti di aprirsi verso culture anche molto diverse, come possono essere quelle di Paesi orientali.

Compito del manager risulta quindi essere quello di dare motivazione ai team, e raccogliere i KPI per valutare i loro punti di forza, per farli collaborare al meglio anche a distanza, o con “modi di agire” diversi. Tutto con la finalità di rendere l’azienda unita, anche se divisa in numerose filiali all’estero.

Infine, non va mai dimenticata di tenere alta la reputazione, vessillo principale di un’azienda, che deve rimanere sempre positiva, e per questo richiede competenze di Brand Awareness a livello internazionale.

È solo grazie allo sviluppo di competenze in tutti questi ambiti che è possibile “navigare in mare aperto” superando le criticità esistenti, soprattutto quando si esporta in Paesi in via di sviluppo, con problematiche e leggi completamente diverse da quelle occidentali.

Competenze che necessitano di essere implementate nei Mindset aziendali e manageriali, affinché gli Export manager riescano ad agire in modo proattivo, prendendo decisioni a volte “coraggiose”, ma efficaci, perché supportate da una visione strategica e ponderata.

EVENTO FINALE

Nave in mare aperto

L'evento finale del progetto **«Nave in mare aperto»** si è svolto il **6 Novembre 2023**.

L'evento è stato seguito con successo dai partecipanti, che hanno preso parte all'iniziativa fin dalle sue prime fasi, e dagli enti istituzionali che hanno permesso la realizzazione dello stesso.

Il programma è stato articolato con i saluti di apertura del Direttore Generale di Federmanager, *Mario Cardoni*, e del Presidente di Federmanager Academy, *Marco Bertolina*.

Entrambi hanno ribadito l'importanza che oggi ha il ruolo manageriale, e come il progetto abbia permesso di dare indicazioni utili per i leader di oggi, al fine di traghettare le navi in un contesto sempre più imprevedibile.

Sono seguiti i saluti del Presidente di Fondirigenti, *Marco Bodini*, che ha ribadito l'importanza del progetto in relazione ad uno scenario imprenditoriale sempre più complesso, con la presenza di fattori come la Geopolitica o la Cybersecurity.

È intervenuto, a seguire, il Direttore di Federmanager Academy, *Federico Mioni*, il quale ha spiegato il Modello proposto e le sue principali caratteristiche.

Sono stati introdotti i Testimonial, che hanno descritto la propria realtà aziendale e come questa sia cambiata nel tempo, affacciandosi all'internazionalizzazione, per essere ancora oggi sul mercato una presenza forte e competitiva.

- ✓ *Alberto Cavallari*, Presidente di Injecta (Rieti) e Amministratore di Tron Soluções Tecnológicas (Recife, Brasile): una Pmi di Rieti che entra in India, Australia, Brasile;
- ✓ *Fabrizio Chines*, Presidente e Amministratore Delegato di SIFI Group: un'eccellenza siciliana dei prodotti oftalmologici con grandi mercati in Cina, Turchia e molti altri Paesi;
- ✓ *Giuseppe Domenichini*, Direttore di Riwal (Fiorano, MO), Gruppo Casalgrande Padana: la ceramica italiana come eccellenza in tutto il mondo.

L'evento è proseguito con l'intervento di *Marco Felisati*, Responsabile degli Affari Internazionali Confindustria, ed Executive Advisor Politica Commerciale e Cooperazione Internazionale, il quale ha ribadito l'importanza delle imprese all'estero nel panorama odierno.

Ha concluso l'evento *Massimo Sabatini*, Direttore Generale di Fondirigenti, il quale ha ricordato il ruolo del Fondo come supporto alle aziende per portare avanti progetti di internazionalizzazione e non solo. Inoltre, Sabatini ha ribadito la volontà di pensare al progetto «*Nave in mare aperto*» come punto di inizio per individuare scenari futuri, data l'importanza del tema nelle realtà aziendali.

Il tema dell'internazionalizzazione si conferma, anche a seguito di quest'ultimo incontro del progetto, un aspetto fondamentale per le imprese che vogliono avere un ruolo attivo e strategico all'interno del mercato internazionale.

MODELLO

Nave in mare aperto

L'iniziativa strategica di Fondirigenti, promossa da Federmanager e Confindustria nazionali, e realizzato da Federmanager Academy, ha permesso ai partecipanti di ricevere orientamenti strategici, strumenti operativi e opportunità di Networking con altre realtà aziendali che attualmente operano in contesti più complessi.

I Laboratori, svolti tra luglio e settembre ed illustrati nelle pagine precedenti, hanno contribuito a sviluppare il nuovo **Modello**, che darà alle imprese spunti per affrontare le nuove sfide dei contesti internazionali.

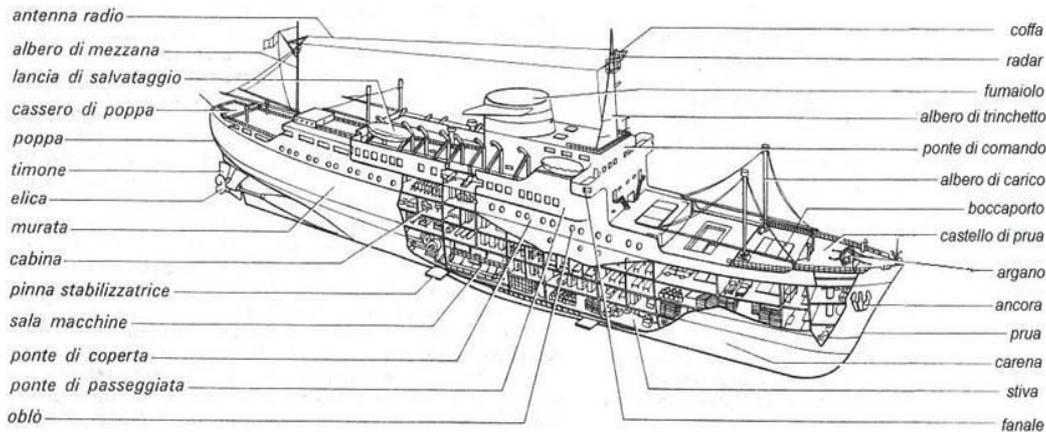
L'impresa e le sue funzioni, all'interno di questo progetto, sono state considerate come parti di una nave ed ognuna di esse ha un ruolo, che corrisponde ad una specifica funzione strategica.

Ogni funzione, nel contesto dell'Internazionalizzazione, vive diverse problematiche. L'obiettivo, quindi, è stato quello di fornire un **Modello** che i manager possano utilizzare per superare tali criticità, ed approdare ad 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.

Il **Modello** si è posto, quindi, l'obiettivo di individuare le Competenze necessarie a risolvere i problemi che oggi si pongono, qualora si faccia una scelta di Internazionalizzazione. Tali elementi sono stati definiti "Fattori di crisi o crescita", con la volontà di collegarli alle Competenze necessarie a gestirli adeguatamente.

Per questo, ad ogni parte della nave sono state collegate le Competenze che è indispensabile acquisire prima di iniziare un percorso di internazionalizzazione con la propria impresa.

Il **Modello** è stato sviluppato suddividendo le parti della nave in 3 Macroaree o, come definiremo fra poco, settori che aggregano varie parti.



Settori della nave

Motore interno

di cui fanno parte gli elementi connessi alle funzioni più gestionali della nave/impresa, e che le permettono di navigare senza problemi.

Motore esterno

che comprende tutte quelle funzioni che è necessario impostare prima di "salpare", in ottica di strategia: fra queste, ad esempio, l'individuazione della destinazione o l'analisi del proprio brand.



Backstage

l'area in cui risiedono le Risorse Umane e altre funzioni.

Il motore esterno (1)

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>	Rete vendita inadeguata. <i>Creare una rete vendita digitale e un canale eCommerce.</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 di Oceano Blu.</i>		Individuazione di Paesi con buona Redemption di vendita. Niche Finding. Ricerca nuovi mercati con metodologia Oceano Blu.

Il motore esterno (2)

Vessillo	Brand e Reputation	Scandali o incidenti. <i>Capacità di reazione rapida e motivata per tutelare il Brand sotto attacco. Competenze di indagine ex ante ed ex post di Corporate Reputation.</i>	Impegno per una comunità. <i>Apertura a visioni di Social Commitment d'impresa. Idee per i problemi di un territorio.</i>	R&D, portfolio clienti. <i>Investim. finanziari e a livello immagine Corporate.</i>	Capacità di Analisi del valore di Brand. Analisi della Corporate Reputation. 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.

Il motore interno (1)

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 di piani energet. alternativi.</i>	Dogane e dazi. <i>Competenze da Trade Compliance Officer. Hard skills in ambito di Trasportistica tradizionale e intermodale.</i>	Condizioni mutate nelle Regole d'ingresso delle persone assunte. <i>Predisposizione di soluzioni alternative di recruitment per profili di importanza strategica.</i>	Studio di soluzioni su infrastrutture classiche e alternative. Regolamenti su dazi, dogane e ingresso delle persone. Nuove tecniche di analisi di Trasporti intermodali.

Il motore interno (2)

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

Il backstage (1)

PARTI DELLA NAVE	FUNZIONE INTERNA	FATTORI DI CRISI (O CRESCITA)			COMPETENZE
Albero maestro	Finanza e Pianificazione	Tempeste finanziarie. <i>Capacità di impostare casi di crash test e di Financial Risk acuto, e di requisiti ESG.</i>	Problemi valutari. <i>Skills di studio su oscillazioni valutarie e di scambi monetari.</i>	Accesso al credito. <i>Competenze su gestione cash flow e reperimento fonti di credito, ma anche Dichiaraz. Non Finanziaria e GRI.</i>	Business Plan e Pianificazione Strategica. Financial Risk Management. Indicatori ESG e 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. Piani di Business Continuity.</i>	Scarsità di microchip. <i>Capacità di prefigurare approvvigionamenti grazie a canali alternativi a quelli consueti. Studio clausole IRA del Governo USA su forniture IT.</i>	Upskilling sui vari tools digitali. Costruzione di soluzioni di Cybersecurity. Individuazione di alternative a shortage di microchip.

Il backstage (2)

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 generazionali per la Talent Acquisition.</i>	Valutazione livelli di competenze. Valutazione livelli di motivazione. Capacità di Talent Attraction per i mercati esteri.

Il **Modello**, tenendo conto della complessità del quadro generale e dell'accelerazione di alcune dinamiche, vuole offrire un INVERAMENTO della strategia dell'azienda costruita sul campo con l'accettazione di una logica incrementale, di navigazione per tappe progressive.

In particolare, gli ambiti di intervento hanno fornito 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;
- ✓ Area AFC: 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 (PNRR e fondi UE) 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.

Nel **Modello**, è stata inserita 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.

Come sottolineato anche da un documento recentissimo (giugno 2023) elaborato dal Centro Studi Confindustria (*Catene di fornitura tra nuova globalizzazione e autonomia strategica*), la strategia sulle forniture va delineata e decisa PRIMA di intraprendere il viaggio verso mercati esteri. Si può riassumere, in un’ottica di Modello, in tre passaggi:

1. La navigazione presente e le condizioni ordinarie del “mare”: prodotti strategici e a rischio, e settori maggiormente esposti

- ✓ Le “dipendenze italiane” più evidenti dall’estero sono 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: 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;

- ✓ Si considerano “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;
- ✓ 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.

2. Le condizioni di navigazione in attesa di una “tempesta annunciata”

Si può delineare un’ulteriore complicazione, che riguarda l’insieme di fattori di rischio già operanti, e destinati ad un rapido peggioramento, a motivo del cambiamento climatico.

- ✓ Paesi col rischio di impatto climatico più pesante nei prossimi anni (fra cui Cina, India, Australia, buona parte dell’Africa subsahariana e del Sudamerica);
- ✓ 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.

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 imprevisti e imprevedibili.

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 tipo, 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).

Carte Nautiche

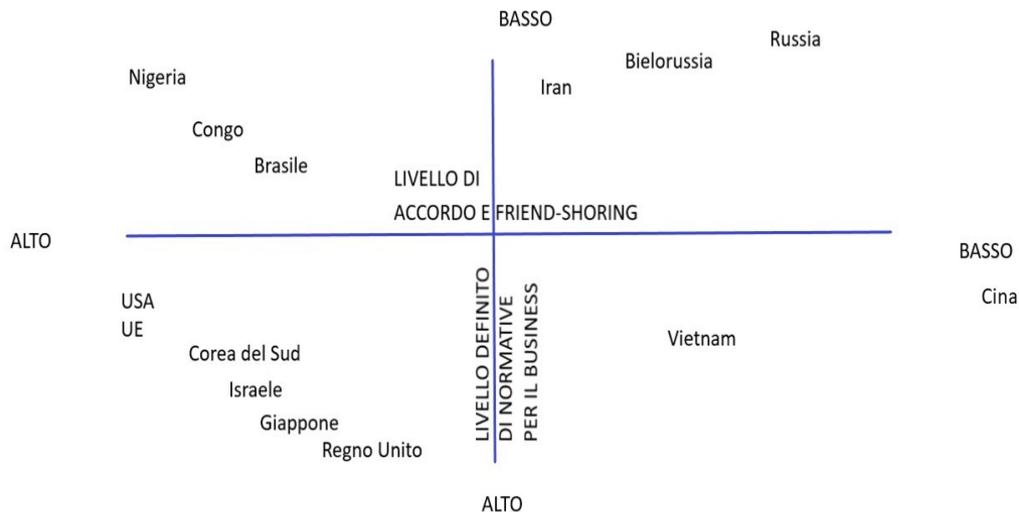
Tra gli strumenti che aiutano le aziende e i manager a trovare il percorso per una scelta di internazionalizzazione consapevole, e al tempo stesso aperta a scelte coraggiose, vi sono quelle che, nella metafora che ispira questo Modello, possono essere chiamate le CARTE NAUTICHE.

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.

Paesi in cui vi è un basso livello di definizione delle normative per il business, come Congo, Brasile, Nigeria.

- ✓ “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.

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 Ira.

- ✓ 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.

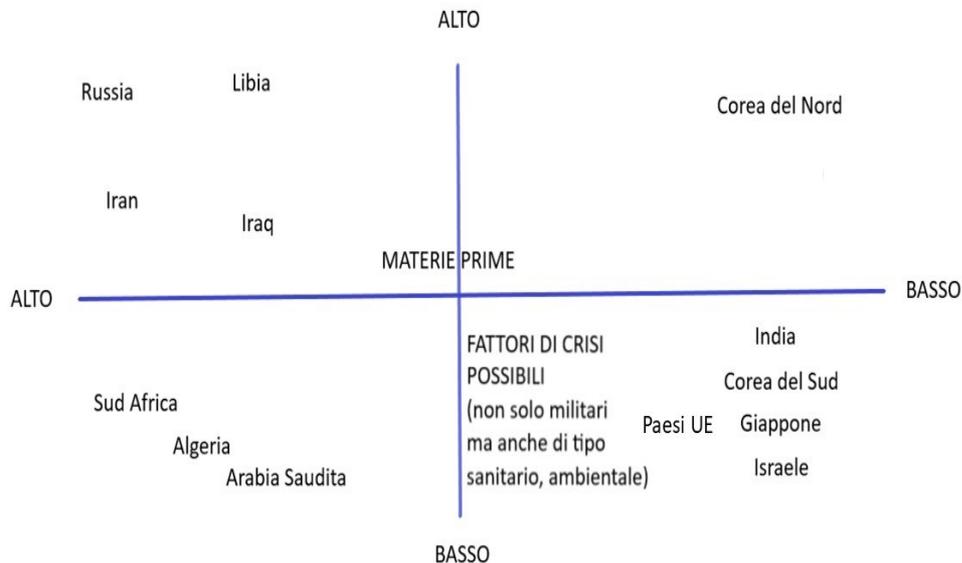
Paesi con i quali non vi sia ancora un rapporto di alleanza strategica, ma interessi comuni in crescita, e un quadro di normative già abbastanza definito.

Cina (caso a parte)

- ✓ “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

*BASSO livello di possibili
fattori di crisi*

*ALTO livello di possesso
delle materie prime
(Sud Africa, Algeria, Arabia
Saudita)*

*ALTO livello di possibili
fattori di crisi*

*BASSO livello di
possesso delle materie
prime
(Corea del Nord)*



*ALTO livello di possibili
fattori di crisi*

*ALTO livello di possesso
delle materie prime
(Russia, Iran, Libia, Iraq)*

*BASSO livello definito di
possibili fattori di crisi*

*BASSO livello di possesso
delle materie prime
(India, Corea del Sud,
Giappone, Israele, Paesi UE)*

Come esempio si possono prendere
in considerazione gli accordi
commerciali Giappone-UE, che però
non hanno al centro le materie prime

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.

Paesi che hanno un'importanza decisiva per le materie prime, e che conoscono un basso livello di esposizione a fattori di crisi

- ✓ “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.

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. 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).

*Paesi che siano
cruciali a livello di
fornitura di materie
prime, ma esposti a
fattori di crisi*

- ✓ “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.

*Paesi like-minded e altri,
come l'India*

- ✓ “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.

Conclusioni

Il **Modello** ha 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:

- ✓ 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";
- ✓ 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;
- ✓ 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;
- ✓ 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 nel documento di approfondimento del Modello, cui rinviamo.

Gli elementi ora indicati si sono tradotti in DUE STRUMENTI:

1. Approccio alla NAVE nel senso dell'approccio alle sue 12 parti-funzione, con le criticità peculiari e le COMPETENZE indicate per ognuna di esse;
2. Le due CARTE NAUTICHE, da utilizzare come quadrante di prima lettura per una scelta di internazionalizzazione. Una sorta di panorama dei sistemi Paese, ovviamente e necessariamente non compiuto, perché la situazione evolve, e perché si vuole lasciare all'autonomia di analisi delle imprese un utilizzo flessibile di questi strumenti.

In entrambi i casi, si parla di strumenti dall'utilizzo sia semplice che incrementale, perché l'analisi dei problemi collegati alle parti della nave, e agli strumenti che queste offrono, è intuitiva e allo stesso tempo può arricchirsi in modalità evolutiva, e perché il meccanismo delle Carte Nautiche è talmente semplice da suggerire la creazione di altre "Carte" in base alle necessità della singola impresa.

Il Modello, si ricorda, non è stato calato dall'alto, ma costruito, e in certi casi creato, sulla base di riscontri precisi.

Indicativo è il percorso che si è svolto prima di arrivare alla definizione del Modello.

Dall'analisi dello Scenario Planning presentata da Woody Wade, sono emerse le 4 grandi categorie del cambiamento:

1. Geopolitica;
2. Economia;
3. Società;
4. Cambiamenti tecnologici.

L'intervento di Wade si è 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 ora di un'Intelligenza Artificiale che, rispetto a pochi anni fa, è entrata in una dimensione di applicazioni operative e sempre più pervasive.

Altro elemento riguarda la Logistica nella quale, grazie ai webinar, sono emerse problematiche fino ad oggi inedite, che possono essere così riassunte:

- ✓ 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;
- ✓ 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;
- ✓ 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).

Questi elementi confermano come il metodo adottato 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 si creda 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 ultimo elemento che può essere preso come spunto, per chi vuole utilizzare il Modello proposto è quello che può essere definito 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 le imprese italiane debbano, in molti casi, migliorare.

Anche su tale ultimo aspetto si vuole 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, si ribadisce, 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.