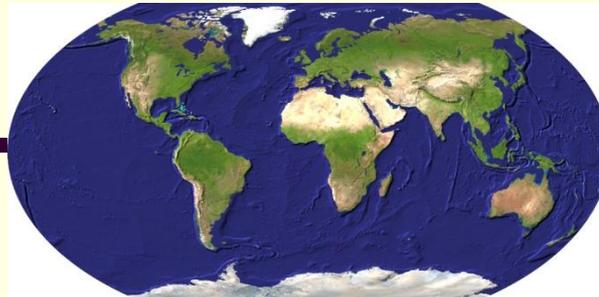




Dal BRIC ai NEXT 11

Dopo il DOVE e il COME

ALDAI – Gruppo Geopolitica e Internazionalizzazione
27/06/2013





Indice



1. Introduzione
2. Il Cambiamento
3. La Scelta del Manager
4. Alternativa A = Interna
5. Alternativa ???
6. Alternativa B = Esterna
7. Una Nuova Professione
8. Case History
9. Conclusioni



Introduzione



- Con il 1° Incontro della serie “Dai BRIC ai NEXT 11” si è voluto presentare i Paesi che costituiscono i NEXT 11, con generali indicazioni dei principali fattori che li contraddistinguono, allo scopo di fornire elementi preliminari per la scelta del **DOVE**.
- Con il 2° Incontro della medesima serie si è passati a presentare le Metodologie per l’Internazionalizzazione, che rappresentano il passaggio obbligato per la scelta del **COME**.
- Siamo però tutti consapevoli della vitale importanza del terzo fattore chiave per il successo dell’Internazionalizzazione, che è inevitabilmente e tassativamente rappresentato dal **CHI**.



Introduzione



- Questo 3° Incontro della serie, è l'ultimo della prima fase, dedicata alla introduzione e trattazione dei temi a livello generale.
- Sarà poi seguito da altri specifici e di dettaglio, mirati a soddisfare i suggerimenti e le preferenze che ci vorrete segnalare.
- Questa volta si vuole prendere in esame e analizzare i fattori e requisiti, complementari a quelli professionali, che devono portare alla **scelta del Manager per l'Internazionalizzazione**, ovvero la figura del **CHI**.



il Cambiamento



- Il Mercato e l'Economia diventano sempre più globali, e l'Impresa che si vuole Internazionalizzare, nei suoi piani di sviluppo e relative decisioni, deve attentamente considerare che, oltre alle opportunità ed i rischi connessi all'investimento, e indipendentemente da come si voglia operarvi, si troverà comunque a dover affrontare un processo interno di sostanziale **cambiamento** della sua tradizionale cultura e modo di lavorare, e di questo deve esserne profondamente consapevole, perché tale fattore non può essere assolutamente trascurato.
- Tale disponibilità al **cambiamento** è il primo dei vitali fattori di successo dell'iniziativa.



il Cambiamento



- **Cambiamento** è un termine largamente abusato, non solo nel settore professionale, che però spesso riscontra notevoli difficoltà applicative dovute alla tradizionale cultura e modo di lavorare, e quindi nel passare dalla “Dichiarata Volontà” alla “Concreta Attuazione”.
- Nello specifico, per quanto riguarda le Aziende, è significativo, ma anche preoccupante, quanto asseriva Jack Welch, il noto CEO di G.E.

“Quando il ritmo del cambiamento all’interno dell’azienda è inferiore a quello che si manifesta all’esterno, allora la fine è vicina”.



il Cambiamento



- Infatti, uno dei più frequenti e maggiori problemi riscontrati nei vari processi di Internazionalizzazione é spesso rappresentato dalla difficoltà che l'Azienda comprenda ed accetti che, pur rimanendo pressoché inalterate le tecniche con cui si opera, ogni paese ha una sua differente cultura / mentalità / modo di lavorare / gestire le risorse locali.
- D'altra parte é comprensibile che, disponendo di moduli casalinghi di successo e consolidati nel tempo, talvolta si tenda inconsapevolmente a "clonarli" anche per le attività di Internazionalizzazione, e che coinvolgano Sedi e/o Business-Manufacturing Unit estere.



il Cambiamento



- Però, poiché l'operare al di fuori del proprio paese significa doversi confrontare ed agire in contesti spesso radicalmente differenti da quelli casalinghi, si deve saper accettare il NUOVO, anche se differente, attivandosi per integrarlo con quanto necessario ad assicurarne la funzionalità ottimale.
- Il non riconoscerlo, o sottovalutarlo, e pretendere che le risorse locali si adeguino al modo di lavorare nostrano e relative regole, é estremamente deleterio e comporta notevoli danni, aggravati di costi / tempi, se non a volte il fallimento dell'iniziativa.
- In buona sostanza si deve saper passare dal concetto **Nazionale** a quello **Internazionale**, spesso facile nelle intenzioni, ma talvolta meno riflesso nella sua effettiva attuazione.



La scelta del Manager



- Quindi, una volta analizzato e deciso che cosa si vuole fare, Dove e Come, si pone il consueto problema: **chi se ne occupa, chi ci mandiamo ?**
- La domanda è più che legittima, ma deve sempre essere obbligatoriamente preceduta da una attenta analisi delle competenze, non solo professionali, che il Manager designato dovrà possedere.
- Questa osservazione potrebbe apparire ovvia, ma l'esperienza mi ha dimostrato che non sempre si è operato conformemente a questi concetti.



La scelta del Manager



- Quindi, ritornando al: **chi se ne occupa, chi ci mandiamo ?** il quesito trova adeguata risposta nelle due seguenti situazioni / alternative:
 - A. Identificazione e allocazione di una adeguata risorsa, disponibile all'**interno** dell'Azienda.
 - B. Ricorso a un Manager, qualificato ed esperto, ma **esterno** all'Azienda.



Esaminiamole



Alternativa A = Interna



- È ovviamente quella ideale, perché si presuppone che la persona potenzialmente designata:
 - Possiede una consolidata conoscenza dei Prodotti / Servizi realizzati / erogati dell'Azienda.
 - Può interagire facilmente con il personale delle altre restanti funzioni aziendali che già conosce, oltre a quello della sua funzione di appartenenza,
 - Ha pratica delle Procedure adottate dall'Azienda e, non meno importante, ne conosce la Cultura Aziendale.



Alternativa A = Interna



- e anche:
 - Possiede un discreto bagaglio linguistico, almeno per l'Inglese.
 - Ha già realizzato alcune esperienze all'estero, sotto forma di missioni e/o permanenze.
 - È disponibile a nuove, ripetute e più frequenti missioni e/o permanenze all'estero.
 - Ecc.



Alternativa A = Interna



- Stando così le cose, con la persona prescelta, basta definire:
 - Chiare Autorizzazioni e Deleghe
 - Obiettivi ben Delineati e Condivisi
 - Budget di Costi e Ricavi
 - Condizioni Retributive, Copertura Assicurative, Ecc.

e poi non resterebbe che iniziare



Alternativa A = Interna



- Tuttavia spesso non si riesce soddisfare queste condizioni ideali a causa una variegata serie di fattori dipendenti dal potenziale candidato, quali:
 - Eccessivi limiti riscontrati nelle conoscenze linguistiche.
 - Ridotta, o assente, esperienza di Estero.
 - Indisponibilità a frequenti missioni e/o permanenze all'estero (succede più spesso di quanto si immagini).
 - Indisponibilità ad assumere le maggiori responsabilità che il nuovo incarico contempla.



Alternativa ???



■ e allora, che fare ?

- A meno che di fronte a queste difficoltà si opti di rinunciare al processo di Internazionalizzazione, vengono ricercate altre soluzioni che possono portare a:
- Forzare la risorsa interna a seguire le volontà dell'Azienda, a volte riuscendoci, ma spesso si rivela una scelta negativa.
- Infine, a guardare fuori dall'Azienda, alla ricerca di una idonea persona che possa soddisfare le esigenze.

Quindi, per continuare occorre passare alla



Alternativa B = Esterna



- Normalmente, secondo della cultura / dimensione dell'Azienda, entrano in gioco due differenti figure quali:
 - il **Consulente**, che sicuramente è in grado di comprendere le problematiche dell'Azienda, di identificare e proporre le soluzioni più idonee, di monitorarne l'implementazione, correggendone eventuali anomalie, ecc.
 - il **Temporary Manager**, che pur svolgendo in fase iniziale un'attività simile a quella del Consulente, si fa però carico, del Progetto responsabilizzandosi in prima persona, della sua implementazione e esecuzione.
- **Ci troviamo quindi di fronte a due ruoli entrambi importanti. Quale scegliere ??**



Alternativa B = Esterna



- Tradizionalmente questo è sempre stato il mercato dei Consulenti, perché possiedono le giuste conoscenze per fare il check-up dell'Azienda e analizzarla, a volte confermando le problematiche che l'Azienda ha loro evidenziato, più spesso e altre volte individuandone di nuove, non percepite dall'Azienda.
 - Dopodiché il Consulente elabora un piano / programma di azioni da mettere in atto per il raggiungimento degli obiettivi.
 - Ovviamente, quando si parla di Manager da portare in Azienda, il Consulente suggerisce Head Hunter qualificati.
- E il ruolo del Consulente può cessare qui, oppure continuare con attività di follow-up, ma di solito non va oltre.



Alternativa B = Esterna



- Senza voler levare niente all'importante ruolo e funzioni del Consulente, ho riscontrato che sempre più spesso le Aziende ricorrono al Temporary Manager perché, a differenza del primo, il secondo oltre al dire Cosa e Come FARE, ci aggiunge il FARE e questo si traduce in due sostanziali benefici per l'Azienda:
 - In termini di **TEMPO**, perché il TM non si limita al "dire" ma comincia con il "fare" fin dall'inizio.
 - In termini di **COSTO**, perché partendo con il TM si riducono / eliminano i costi / parcella del Consulente.
- Di conseguenza, considerando gli **obiettivi / tempi** ed i relativi **costi / benefici**, fin dall'inizio l'Azienda si porta in casa un Manager Operativo.



Alternativa B = Esterna



Perché il Temporary Manager ?

- E' un professionista a 360°, imprenditore di sé stesso, che non ha altre ambizioni se non quella di raggiungere l'obiettivo assegnatogli, nei modi / tempi / costi concordati e definiti con l'Azienda.
- Tale condizione gli consente di focalizzarsi esclusivamente su quanto affidatogli, senza altri generi di condizionamento (obiettivi di carriera, potenziali compromessi, prevaricazioni, ecc.) contrariamente a quanto talvolta avviene con le risorse all'interno di alcune Aziende
- In buona sostanza é quella persona che non ha timori ad esprimere con la massima franchezza che cosa va bene e che cosa no, e soprattutto agisce unicamente sulla base della forte motivazione al raggiungimento del risultato finale.



Alternativa B = Esterna



- Per tale ragione è sempre molto **attento al rispetto dei Programmi / Tempi** di esecuzione, e **Costi** associati.
- Anche in funzione di quanto sopra, **generalmente è molto proattivo** nell'anticipare / individuare / risolvere tutti quei fattori indipendenti dalla sua diretta attività che possano in qualche modo ritardare o danneggiare gli obiettivi e programmi concordati.
- In buona sostanza, al TM viene affidato un Progetto, è quindi, e a tutti gli effetti, **un vero e proprio Project Manager**, supportato da un elevato senso di responsabilità.



Alternativa B = Esterna



Competenze richieste al Temporary Manager.

- L'ottima conoscenza scritta e parlata di una o più lingue gli consente di comunicare al meglio con le varie controparti estere (quella della lingua locale del paese con il quale opera, é un plus addizionale). È un Passaporto in più.
- Se si aprono Sedî Estere, il TM, in loco, rappresenta a tutti gli effetti l'Azienda. È quindi pensabile che racchiuda entro di sé anche tutte le competenze Commerciali, Operative, Risorse Umane, Contrattuali e Legali, Amministrative / Fiscali, e Finanziarie, che sono richieste nelle varie fasi di attività.
- Quanto sopra anche in funzione della non sempre facile opera di mediazione tra la cultura dell'Azienda che gli ha affidato l'incarico, e quella del Paese dove invece deve operare e/o risiedere, integrando il meglio di entrambe le parti.



Alternativa B = Esterna



- La **Multiculturalità** è, infatti, se non il principale, indiscutibilmente uno dei maggiori fattori di successo in tutti i processi di Internazionalizzazione.
- Alle competenze specifiche, viene ad assommarsi quello che è il vero intangibile asset del TM, cioè le sue **qualità umane / comunicazione**, indispensabili per inserirsi rapidamente e positivamente in situazioni e contesti nuovi.
- Infine le capacità di **gestione dello stress**, e di trovare le soluzioni più idonee (**problem solving**) alle varie situazioni imprevedibili che più facilmente si presentano all'estero.
- Deve essere a tutti gli effetti un **Glocal Manager**, cioè capace di pensare in termini **globali**, ma di agire in termini **locali**.



Alternativa B = Esterna



Valore aggiunto del Temporary Manager.

- Poiché proviene da altri contesti, é naturalmente portatore di know-how ed esperienze differenti, che se opportunamente trasmessi e recepiti, consentono un **arricchimento dell'Azienda** che gli ha affidato l'incarico. Last but not least, è portatore del **cambiamento della Cultura Aziendale**.
- Tra le varie mansioni che fanno parte dell'incarico, una che riveste sempre maggiore importanza é Indubbiamente quella della **formazione delle risorse aziendali**, sia di quelle permanenti nel paese dove si opera, sia di quelle del paese d'origine e che interagiscono con le prime.
- Tali risorse, infatti, una volta che il TM ha raggiunto gli obiettivi affidatigli concludendo con successo la sua missione, dovranno farsi carico della **continuità nelle gestioni avviate**.



Alternativa B = Esterna



- Altro fattore non indifferente é quello della **contrazione dei tempi = dei costi**.
- Chiunque, seppure dotato, quando affronta il nuovo, si trova sempre inevitabilmente davanti ad un periodo di apprendimento e rodaggio che, anche nella massima buonafede, può portare ad errori o decisioni che richiedono poi tempi addizionali, con costi conseguenti, per essere opportunamente rimediati.
- Invece, un qualificato TM, possedendo fin dall'inizio competenze e know-how richiesti, consente di evitare, o almeno limitare al massimo, questa critica fase iniziale di qualsiasi progetto, e tutti sappiamo ben distinguere la differenza tra un'iniziativa che parte decisa e con il piede giusto, da una che parte con la sola buona volontà e a tentativi.



Una nuova Professione



- Se ne sta parlando sempre di più, ed è un ruolo che può applicarsi indifferentemente all'Alternativa A o B, è quello del:

MANAGER di RETI d'IMPRESA

- Questa professione, non è così semplice come potrebbe apparire a prima vista, ma per le Aziende (in particolare le MPMI) rappresenta indubbiamente un'ottima alternativa per espandersi, sia a livello Nazionale, sia a quello **Internazionale**.
- Infatti, la Rete d'Imprese, seppur simile a Consorzi / ATI / JV, è per vari versi, differente nella sua costituzione e gestione.
- Poiché si tratta comunque di un Progetto, spesso focalizzato sull'Internazionalizzazione, il Manager che deve coordinarla e/o gestirla dovrà possedere anche buone doti di Project Management.



Case History (by Fulvio Rossi)



Precursore delle Reti di Imprese

- **CONTESTO:** Cina - Settore Conceria.
- **PROBLEMA:** Maggiore quando si cerca di costruire una rete d'impresa all'interno di uno stesso Raggruppamento e non di una Filiera.
- **SOLUZIONE:** Ci siamo riusciti (15) anni fa portando un gruppo di conciarci in Cina , lavorando su temi semplici: cooperazione e suddivisione costi. Un altro fattore determinante per il successo è stata la riservatezza.



Case History (by Lorenzo Radice)



Supporto alla Vendita

- **CONTESTO:** Sud Est Asiatico - Prodotti Cosmetici di Largo Consumo.
- **PROBLEMA:** Stimolare il primo acquisto ed il riacquisto da parte dei consumatori finali.
- **SOLUZIONE:** Attività di supporto alla vendita sviluppate nei Punti Vendita.



Case History (by Bruno Rasman)



Diversificazione dell'Offerta

- **CONTESTO:** Europa - Prodotti SW e di Sistema.
- **PROBLEMA:** La conoscenza di un mercato di nicchia costituito dalle organizzazioni internazionali, gli organi UE e alcuni large account finanziari con base in Svizzera e Lussemburgo, valorizzando le competenze dello staff tecnico della Società.
- **SOLUZIONE:** L'individuazione di un idoneo ex-manager delle vendite di una multinazionale ICT tedesca, sotto la supervisione e controllo del sottoscritto, che si è anche fatto carico della diretta gestione del Progetto.



Conclusioni



- Non é stato per semplice deformazione professionale che ho voluto concludere questo primo ciclo di incontri dedicati all'Internazionalizzazione, concentrandomi sul **CHI = Manager**.
- All'Impresa moderna non basta più il manager burocratico che cala dall'alto un progetto rigido, poi dà ordini e ne controlla in modo formale l'esecuzione. Le occorrono Manager a un tempo forti e adattabili, proattivi, flessibili nell'adeguarsi alle mutabili esigenze, e capaci di realizzare rapidamente i progetti affidatigli.
- Non sono poche le situazioni nelle quali ho visto ed apprezzato l'imprenditorialità di varie Aziende nell'affrontare investimenti, che però poi sono purtroppo falliti esclusivamente per carenze nel Management.



Conclusioni



- A volte é stato per aver costituito Joint Venture senza però saperle poi guidare e presidiare come dovuto (per sua natura la JV é di non facile gestione).
- Altre, é stato per avere dato per scontato che, una volta aperti ed attrezzati gli Uffici / Stabilimenti, il resto era solo “strada in discesa”.
- Altre, (purtroppo é successo anche questo) é stato per un deleterio complesso di superiorità che ha portato a sottovalutare il Mercato e la Concorrenza, generando la presunzione che il successo e risultati dovevano arrivare quasi automaticamente.



Conclusioni



- Altre, é stato per essersi appoggiati a Società di Servizi non sufficientemente qualificate, e che hanno ahimè abusato della inesperienza e buona fede dell'Impresa.
- Spesso é stato per inadeguatezza o incapacità nel gestire il Personale Locale ed il Rapporto con i Clienti.
- Tutto questo ci riconduce alla estrema importanza della più corretta selezione / allocazione delle **migliori e idonee risorse Manageriali**, entrambi fattori ancor più vitali quando si parla di **Internazionalizzazione**, in quanto i danni conseguenti da scelte errate sono ancora più devastanti.



Conclusioni



- **INTERNAZIONALIZZARSI** significa **giocare fuori casa** e soprattutto **in casa d'altri**.
- Considerare sempre questi fattori e dotarsi di un idoneo Management, non importa se sia Interno o Esterno, completato da una apprezzabile **Seniority** e elevata **Professionalità**, oltre alla necessaria **Umiltà** nei nuovi approcci, sono i requisiti primari per iniziare bene qualsiasi processo di Internazionalizzazione, e concluderlo meglio.
- L'attuale congiuntura economica, in particolare quella nazionale, ci spinge sempre di più verso l'Internazionalizzazione, che in effetti rappresenta **l'unica via di uscita e di ripresa**.



Conclusioni



- **“La Cina non è per tutti”** era il titolo di un famoso libro di Maria Weber, la più grande sinologa italiana deceduta pochi anni fa, il cui significato era che, per avervi successo, la Cina andava affrontata con apertura mentale e spirito multiculturale.
- A mio modo di vedere, lo stesso concetto è applicabile anche alla figura del **Manager per l’Internazionalizzazione**, perché senza queste caratteristiche si rischia di vanificare il tempo speso e gli investimenti dedicati all’iniziativa.
- Però, a mio avviso, oltre a tutti gli skills necessari (hard e soft) le vere carte vincenti del **Manager per l’Internazionalizzazione**, sono





PASSIONE +



*Passion is what separates a job from a career,
a goal from a dream.*

*Passion is about people,
about intelligence,
and drives the people
to make the impossible possible.*



TENACIA e DETERMINAZIONE



Nothing in the world can take the place of persistence.

Talent will not; nothing is more common than unsuccessful men with talent.

Genius will not; unrewarded genius is almost a proverb.

Education will not; the world is full of educated derelicts.

*Persistence and determination alone are omnipotent.
The slogan "Press On" has solved and always will solve
the problems of the human race.*



Grazie per l'attenzione.

A disposizione per la sessione Q&A

Contatto per eventuali approfondimenti:

raffaele@tasserini.it