

MANAGEMENT

TOOLS

Visioni, esperienze, metodologie per potenziare competenze e capacità: proprie e dei collaboratori

Erede della storica collana *Formazione permanente* (che ha accompagnato per oltre quarant'anni la crescita della cultura di management in Italia), *Management Tools* offre a tutti i professional (e agli imprenditori) testi precisi, puntuali, agili e innovativi. Scritti appositamente da consulenti qualificati, i volumi affrontano tutte le aree e i temi di rilievo per valorizzare le competenze e indirizzare al successo le organizzazioni.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità.

Saverio Aprile

**Strategie
d'internazionalizzazione:
competenze e organizzazione
per nuovi vantaggi competitivi**

La migliore internazionalizzazione
nasce dall'organizzazione interna



FrancoAngeli

TOOLS

Copyright © 2015 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

*A tutte le donne e agli uomini che
hanno attraversato la mia vita*

Indice

Prefazione , di <i>Paolo Fedele</i>	pag. 9
Abstract	» 11
Introduzione	» 13
1. Sulla nozione di competenza	» 17
1. Il concetto di competenza	» 17
2. Gli <i>standard</i> europei sulle competenze	» 21
3. Il riferimento ai vari <i>standard</i>	» 22
4. Il processo di apprendimento	» 24
5. La valutazione delle competenze e le certificazioni	» 28
2. Il vantaggio competitivo nelle strategie aziendali	» 32
1. Il concetto del vantaggio competitivo	» 32
2. Come si crea il vantaggio competitivo	» 34
3. Risorse e razionalità limitate nelle analisi strategiche delle decisioni aziendali	» 38
3. Il processo d'internazionalizzazione	» 43
1. Esempi d'internazionalizzazione tra nuovi e vecchi paradigmi	» 43
2. L'organizzazione interna all'azienda per il processo dell'internazionalizzazione	» 46
3. L'importanza delle <i>performance</i> nelle strategie di <i>export</i>	» 55
4. Conclusioni. Possiamo definire un livello ottimale del processo d'internazionalizzazione?	» 59

4. Competenze specifiche e vantaggio competitivo nei processi d'internazionalizzazione delle imprese	pag.	61
1. Competenze nei processi d'internazionalizzazione	»	61
2. Il vantaggio competitivo nei processi d'internazionalizzazione	»	67
3. Competenze, organizzazione e vantaggio competitivo	»	75
4. L'organizzazione interna e la struttura dell'azienda per i processi d'internazionalizzazione	»	91
5. L'offerta pubblica per lo sviluppo di competenze specifiche per l'internazionalizzazione delle imprese	»	100
1. Le tipologie di Enti pubblici e privati a sostegno delle strategie per l'internazionalizzazione	»	100
2. Considerazioni sulla formazione specialistica per l'internazionalizzazione delle imprese in Italia	»	102
3. Ipotesi di scenari futuri	»	109
6. Case history nei processi d'internazionalizzazione	»	115
1. <i>Path dependence</i> e strategie d'internazionalizzazione	»	115
2. Il caso dell'azienda "Alfa": come l'effetto della <i>path dependence</i> e della resilienza ha contribuito al successo nelle strategie d'internazionalizzazione	»	124
3. Il caso dell'azienda "Beta": come l'effetto della <i>path dependence</i> e della resilienza hanno influito sulla mancata crescita nei mercati internazionali	»	136
4. Considerazioni finali sui due <i>case history</i>	»	144
5. Crescita e resilienza nei processi d'internazionalizzazione	»	146
7. Conclusioni	»	155
Bibliografia	»	165
Libri	»	165
Riviste accademiche	»	166
Riviste e quotidiani	»	167
Sitografia	»	167
Materiali ufficiali e non ufficiali consultati	»	169
Note-appunti	»	171

Prefazione

di *Paolo Fedele**

L'internazionalizzazione delle imprese italiane è un tema presente nel dibattito ormai da anni. Da più parti, infatti si ribadisce che, per competere nell'economia globale e per coglierne le opportunità, le imprese italiane sono chiamate a sviluppare strategie d'internazionalizzazione.

Al tempo stesso, la potente accelerazione degli scambi commerciali internazionali ha colto di sorpresa molte imprese italiane. Sviluppare strategie d'internazionalizzazione richiede competenze che non è facile sviluppare in tempi ristretti, in specie per le piccole e piccolissime imprese che rappresentano una percentuale altissima del nostro tessuto produttivo. Queste ultime, infatti, sono quelle che spesso si sono trovate più spaesate a fronte del mutato scenario.

L'analisi svolta nel libro rifugge da semplicismi ed ottimismo di maniera: l'internazionalizzazione non è un percorso semplice o privo di difficoltà. Nel ragionamento svolto dall'autore le difficoltà nello sviluppare strategie di internazionalizzazione sono riconducibili, in fondo, alla mancanza di due elementi: da un lato, le "competenze distintive" necessarie a fronteggiare i nuovi scenari, dall'altro gli "assetti organizzativi" più funzionali a farlo. L' ancoraggio a temi classici degli studi di strategia ed organizzazione è funzionale ad un'analisi realistica del problema e delle possibili proposte di soluzione.

Il lavoro che vi state accingendo a leggere è il frutto della pluriennale esperienza sul campo (e della passione) dell'autore, che viene condensata nelle pagine che seguono. Non è una dissertazione su competenze, organizzazione o vantaggio competitivo. Al contrario, è una sorta di check list, un memorandum che vuol contribuire a fornire indicazioni utili alle organizzazioni che devono affrontare un processo di internazionalizzazione.

* Professore aggregato di economia aziendale - Università di Udine.

Non sfoglierete un tradizionale manuale o un rapporto di ricerca, quanto un tenace invito alle imprese, sotto forma di libro, a non fare “come si è sempre fatto” ma a disegnare invece un progetto innovativo e realistico per realizzare l'internazionalizzazione.

Abstract

Do. Or do not. There is no try.
Yoda, Maestro Jedi

L'internazionalizzazione è una voce importante per l'economia locale e nazionale.

L'elemento chiave dell'internazionalizzazione è costituito dalle aziende che riescono a coinvolgere persone, fornitori e clienti creando *know-how* e innovazione, valorizzando territori e distretti e cambiando la cultura che le circonda.

Le imprese attirano clienti, investitori e semplici individui ma, allo stesso tempo, sono il luogo in cui nascono obiettivi necessari per creare alleanze strategiche e svolgere un ruolo dinamico e articolato in un contesto fortemente competitivo ed energetico.

Questo testo intende illustrare gli strumenti per comprendere le principali evoluzioni delle strategie d'internazionalizzazione soffermandosi su competenze, conoscenze e organizzazione all'interno dell'azienda protagonista del processo d'internazionalizzazione. Tali elementi, uniti e resi operativi nella cosiddetta *performance*, hanno l'obiettivo risolutivo di ottimizzare la penetrazione e la presenza delle imprese nei vari mercati esteri.

In queste pagine si darà maggior enfasi alle caratteristiche attuali, alle competenze e all'organizzazione interna, che permettono ad alcune aziende un'integrazione a livello globale senza perdere contatto con il territorio.

Vedremo come ciò sia possibile attraverso la differenziazione locale e la reinterpretazione dei paradigmi classici di *export*.

E al territorio faremo riferimento per cercare di analizzare come le istituzioni pubbliche e private collaborino con gli attori produttivi per aiutarli e dare loro forza propulsiva verso l'internazionalizzazione.

Nelle pagine che vi apprestate a leggere, c'è la consapevolezza che possano sempre emergere dubbi quando si affronta l'elaborazione di un piano d'internazionalizzazione, considerato che l'argomento è esteso.

Ma il fatto di credere che sia possibile sviluppare nuove strategie d'internazionalizzazione darà la giusta forza per superare la sfida e delineare nuovi scenari.

Introduzione

Volta il viso verso il sole e le ombre cadranno dietro di te.

Proverbio Maori

È una verità inconfutabile che qualunque politica aziendale d'internazionalizzazione debba poggiare su una serie di basi conoscitive di mercato e di procedure tecniche operative dell'*export-import*.

È altresì vero che questi due aspetti richiedono il sostegno e l'integrazione dei processi organizzativi i quali, a loro volta, hanno il compito di focalizzarsi su una logica comune che è quella per l'appunto "internazionale".

Alla base di queste considerazioni preliminari vale però la premessa che le conoscenze di mercato, di tecniche o di risorse aziendali non sono sufficienti a conquistare uno o più mercati. È necessaria una cultura umana e direzionale all'interno dell'azienda, che permetta di valutare coscientemente le opportunità presenti all'estero e di agire su di esse con la determinazione e l'impegno di risorse dimostrati sul mercato interno.

È con questo spirito che è nato questo lavoro, che non vuole essere un elaborato a sé stante, ma piuttosto una sorta di documento da integrare in un ipotetico "*business plan* per il commercio estero". Un *business plan* che non si limiti a trasmettere una serie di informazioni e nozioni pratiche agli operatori sui mercati internazionali, ma porti a ragionare su nuovi *asset* aziendali che riguardano l'internazionalizzazione delle imprese.

L'articolazione dei contenuti corrisponde a un preciso progetto editoriale: il percorso parte analizzando il concetto di competenza, con riferimento ai vari *standard* delle competenze, ai processi di apprendimento e a quali possono essere e perché sono importanti le certificazioni e le valutazioni delle competenze e delle conoscenze.

Questa prima parte è stata poi sviluppata nelle sezioni centrali del lavoro, in cui ci si è concentrati su vantaggio competitivo e strategie aziendali nei processi d'internazionalizzazione.

Dopo aver analizzato l'offerta di formazione nelle varie regioni italiane, soffermandoci su possibili scenari futuri, nel penultimo capitolo abbiamo affrontato argomenti che ora iniziano a essere affrontanti anche nella let-

teratura specialistica italiana dedicata al processo d'internazionalizzazione: *path dependence* e atteggiamento di resilienza nelle azioni di marketing internazionale, che sono stati i riferimenti per l'analisi dei due casi di studio trattati per rafforzare la nostra convinzione che competenze e organizzazione servono per creare un nuovo vantaggio competitivo nelle strategie d'internazionalizzazione.

Per partire è quindi indispensabile avere conoscenze e competenze distintive sull'internazionalizzazione, perché un piano di presenza sui mercati esteri, articolato e bene strutturato, in un certo senso non riguarda solo l'azienda: la "globalizzazione non ha riguardato né riguarderà solo l'impresa, ma l'intero sistema-paese e la capacità di ogni nazione di saper assicurare una risposta integrata ed efficace del privato e del pubblico a questa nuova sfida, che trasformerà i mercati mondiali in un grande 'villaggio globale'"¹.

È noto che ogni piano di *export* è differente da un altro ma, per dare risposte esaurienti, qualunque pianificazione deve rispondere ad almeno tre obiettivi fondamentali.

1. **Primo obiettivo:** il piano di *export* dovrebbe essere una guida di orientamento generale del lavoro da governare. È anche un modo per organizzare, in maniera appropriata, le attività che poi dovranno essere svolte in pratica: quindi organizzazione logistica dei lavori futuri e gestione delle fonti che andranno ad alimentare la conoscenza necessaria per le regole generali.
2. **Il secondo obiettivo** è quello che indica il piano di *export* come il miglior modo e il miglior fondamento logico per pensare, studiare, guidare e fare una logica revisione delle attività di sviluppo di un determinato prodotto, di un servizio o anche di una specifica e determinata marca. Per portare a termine questo esame sono necessarie, come già anticipato, competenze, conoscenze e organizzazione interna all'azienda.
3. **Ultimo obiettivo:** questo documento studierà in modo schematico e non esaustivo, per ovvi motivi di spazio, alcune analisi svolte sul territorio italiano e gli Enti privati e pubblici che hanno come oggetto sociale l'obiettivo di sostenere gli attori del territorio a essere presenti nei mercati esteri. Analizzeremo, attraverso precisi e definiti *cluster*, le iniziative di formazione che risultano quindi utili per entrare nelle logiche che ne hanno sotteso la formulazione, per verificare la fattibilità e l'intrinseca solidità dei progetti d'internazionalizzazione, valutando poi le probabili conseguenze della loro attivazione nelle imprese del territorio.

Non è da dimenticare infine che, attraverso le competenze, è possibile individuare in un piano di *export* un nuovo strumento di relazione con i

1. Valdani E., Guerini C., Bertoli G. (2000), *Marketing globale*, Egea, Milano.

vari *stakeholder* per il reperimento di risorse di qualunque natura – economica, finanziaria, di persone, di logistica e di altro: in altri termini di tutto quello che serve alla realizzazione pratica delle idee dell'azienda.

I contenuti di queste idee saranno inclusi, è la nostra speranza, nel percorso di riflessione sui nuovi paradigmi del processo d'internazionalizzazione delle imprese.

There are no barriers if you have a bridge.
washingtonpost.com - marzo 2014

1. Il concetto di competenza

Il mondo del lavoro in questi ultimi decenni si è trasformato in modo non solo rapido, ma anche persistente.

Le nuove tecnologie della comunicazione e dell'informazione adottate sul posto di lavoro, ma anche la sempre più aggressiva internazionalizzazione e globalizzazione dei vari mercati, hanno avuto consistenti conseguenze sul mondo del lavoro, sui contenuti, sulle forme in cui il lavoro si esprime e, infine, sulla professionalità degli individui.

Le aziende cercano di arrivare ad avere strutture sempre più ridotte e snelle, intervenendo nei ruoli, che diventano sì più fluidi, ma anche densi di maggiore responsabilità; questo nuovo scenario porta all'inevitabile riduzione del numero dei soggetti predisposti al controllo e alla supervisione. Rispetto anche a un recente passato, l'organizzazione del lavoro esige una produzione maggiore, da realizzarsi secondo precisi progetti pensati anche in rapporto a determinati obiettivi temporali. Inoltre l'attuale organizzazione del lavoro predilige l'attività di gruppo, perché è aumentata la cooperazione virtuale basata sulle nuove tecnologie dell'*ITC*, *Information & Communication Technologies*.

Un'altra importante trasformazione nel mondo del lavoro si è verificata con l'assaggio che ha trasformato la società industriale in una collettività cosiddetta "conoscitiva"¹ incentrata soprattutto sul terziario avanzato.

1. Come afferma il rapporto della Comunità Europea: *Libro bianco su Istruzione e Formazione – Insegnare e apprendere – Verso la società conoscitiva*: "È ormai chiaro che sia le nuove possibilità offerte agli individui che lo stesso clima d'incertezza chiedono a ciascuno uno sforzo di adattamento, in particolare per costituire da sé le proprie qualifiche, raccogliendo e ricomponendo conoscenze elementari acquisite in svariate sedi. La società del futuro sarà dunque una società conoscitiva". Fonte: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:1995:0590:FIN:IT:PDF> – consultato in data 24 novembre 2013.

Questa trasformazione ha determinato che i dipendenti debbano lavorare sempre più con le informazioni per eseguire una distinzione tra i compiti definiti “manuali” e quelli “propriamente intellettuali”: questa trasformazione è dovuta anche al fatto che più si corre verso il futuro, più si assiste a un’evoluzione delle tecnologie che richiedono minor manodopera.

Assistiamo anche a una sorta di migrazione attraverso cui le persone sono chiamate a cambiare con più frequenza luoghi, tempi e modalità di lavoro e pertanto sono continuamente costrette ad adattarsi e ad affrontare nuovi problemi: si chiede che la “routine” sia sostituita da nuove professionalità, che reclamano competenze che vanno oltre le conoscenze prettamente specialistiche o trasversali.

Sul concetto di competenza si è scritto molto, ma troviamo comunque utile chiarire cosa intendiamo quando parliamo di competenza. Per farlo ci riferiremo a contesti e ad attività sia del mondo del lavoro sia di quello della formazione.

Possiamo affermare che, da un lato, la competenza è collegata all’esperienza di ogni lavoratore, il quale imprime all’attività professionale una precisa organizzazione autonoma e, dall’altro, essa favorisce lo sviluppo di nuovi contesti organizzativi, che sono studiati attraverso differenti paradigmi.

La competenza può essere definita come la caratteristica che appartiene a ogni singolo lavoratore e che può essere genericamente usata nell’ambiente di lavoro perché indipendente dal contesto e dal livello di prestazione ottenibile col suo utilizzo.

Abbiamo poi una definizione di derivazione americana, che definisce la competenza come le caratteristiche proprie dell’individuo. In questo caso le competenze sono fortuitamente collegate a delle *performance*, anche se tali prestazioni sono efficaci e/o più importanti in una mansione o in una situazione lavorativa. Le competenze sono “motivazioni, tratti, abilità, aspetti della propria immagine di conoscenze”² misurabili in conformità a criteri prefissati.

Un’altra teoria afferma che la competenza è uno specifico incarico lavorativo che la persona è in grado di svolgere secondo un livello predefinito da precisi processi di lavorazione o di ambiente lavorativo.

Nello scenario lavorativo appena definito si illustra una situazione che permette una molteplicità di approcci, in cui si rende evidente “la qualità professionale di un individuo in termini di conoscenze, capacità e abilità, doti personali e professionali”³.

2. Spencer L.M., Spencer S.M. (2003), *Competenza nel lavoro. Modelli per una performance superiore*, FrancoAngeli, Milano.

3. Quaglino G.P., Casagrande S., Castellano A. (1992), *Gruppo di lavoro – Lavoro di gruppo*, Raffaello Cortina, Milano.

Naturalmente le competenze hanno anche altre facce. Di solito si usano le competenze per portare a termine una selezione, una valutazione del potenziale personale, ma anche per costruire adeguati percorsi di formazione necessari alle risorse umane e per raggiungere i vari obiettivi aziendali e di un ente.

Quest'uso delle competenze è utile per creare, valutare, monitorare e rivedere le *performance* aziendali, non per una quantificazione dei valori retributivi delle varie risorse umane. In questo caso, infatti, le competenze assumono un ruolo quasi sperimentale che non riescono nemmeno a essere integrate con i tradizionali strumenti di retribuzione lavorativa.

Considerando l'insieme degli elementi fin qui delineati, appare possibile accennare ad alcune considerazioni che sintetizzano la nostra riflessione su quest'argomento.

Alla logica delle competenze si deve il merito di aver proposto una strategia di razionalizzazione delle caratteristiche dei singoli individui, potenziando e rendendo meno soggetti al travisamento individuale settori come la selezione del personale, la programmazione dello sviluppo e la formazione delle risorse umane stesse. In alcuni settori come l'internazionalizzazione delle imprese esiste una reale difficoltà che limita la valutazione delle posizioni e dei sistemi retributivi che, per la tipologia del lavoro, poco hanno a che fare con le origini del metodo classico di valutazione delle competenze.

Le problematiche e le prospettive fino a qui tratteggiate permettono di fare ulteriori riflessioni in maniera sintetica.

Negli ultimi tempi, considerata la crisi globale, il mondo del lavoro si contraddistingue per le richieste di una qualificazione quasi "eccellente" in qualunque categoria professionale, per cui dovrebbe possedere un elevato livello di competenze professionalizzanti, di qualità più strettamente tecniche, ma anche di quelle che si definiscono "di genere trasversale".

All'interno di questa logica sono manifesti alcuni rischi di esclusione d'individui con competenze di tipo generico, o di soggetti che non sono sufficientemente competenti e quindi non corrispondono alle richieste dell'impresa, che ha in mente sempre un "candidato perfetto".

Per inserire all'interno di una struttura lavorativa risorse umane "esperte" e poter collaborare in modo efficace, considerando anche gli scenari attuali, si deve entrare nella logica, sempre più indispensabile, della formazione continua, ma anche della costanza dell'apprendimento e dell'orientamento lungo l'intero rapporto di collaborazione tra individuo e struttura lavorativa.

Nelle azioni di formazione e di sviluppo delle competenze è importante che non avvenga solo l'erogazione delle "nozioni" o dei "concetti", ma si eserciti un'azione di "orientamento", inteso come momento che interviene