

**LA GESTIONE DELLE RISORSE UMANE
NEI PROCESSI DI INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE PMI:
PRIMI RISULTATI DI UN'ANALISI EMPIRICA**

*Anna Belleri, Francesca Sgobbi**
Università di Brescia

XIX Convegno Nazionale di Economia del Lavoro
Facoltà di Economia Marco Biagi – Università di Modena e Reggio Emilia
Modena, 23-24 Settembre 2004
Sessione A: Qualità del lavoro

Settembre 2004

* Per corrispondenza:
Francesca Sgobbi
Dipartimento di Ingegneria Meccanica, Facoltà di Ingegneria
Università degli Studi di Brescia
Via Branze, 38 - 25123 Brescia (I)
Tel. +39.030.371.5563 Fax +39.030.370.2448
e-mail francesca.sgobbi@unibs.it

LA GESTIONE DELLE RISORSE UMANE NEI PROCESSI DI INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE PMI: PRIMI RISULTATI DI UN'ANALISI EMPIRICA

1. Introduzione

Internazionalizzazione, crescita estera, strategie per la competizione globale: sono termini utilizzati sempre più spesso nel variegato universo imprenditoriale italiano, che guarda con crescente interesse alle opportunità offerte dai mercati esteri (Mutinelli, 2001; Spigarelli, 2003). Negli anni più recenti, l'approccio ai processi di crescita internazionale ha mostrato un'evoluzione, spostandosi progressivamente da soluzioni basate sul "mordi e fuggi" a forme di presenza all'estero più stabili, che richiedono un impegno crescente in termini non solo finanziari, ma anche organizzativi (Mariotti e Mutinelli, 2003). Per molte imprese l'abbandono della rete di vendita indiretta a favore di modalità di presenza estera più strutturate, culminanti nella delocalizzazione di parte delle attività produttive, comporta un salto culturale, oltre che dimensionale: i maggiori cambiamenti coinvolgono infatti proprio la configurazione organizzativa e la distribuzione delle responsabilità nell'organigramma aziendale.

In questo scenario assumono particolare interesse le sorti delle piccole e medie imprese italiane, spesso a conduzione familiare, che in passato hanno saputo ritagliarsi quote di mercato locale e internazionale grazie alla capacità di adattamento e alla provata flessibilità. L'evoluzione del contesto competitivo internazionale impone infatti agli imprenditori di rivedere le proprie strategie, modificando in parte anche i valori alla base di queste ultime. In particolare, i processi di globalizzazione hanno evidenziato i limiti del modello individualista, che spinge l'imprenditore a governare direttamente il funzionamento delle diverse unità organizzative aziendali (Spigarelli, 2003). L'articolazione e l'eterogeneità dell'ambiente internazionale rispetto ai mercati locali da un lato richiedono processi di delega decisionale capaci di valorizzare il contributo collettivo a problemi complessi, dall'altro impongono di affiancare all'intuizione imprenditoriale interventi di razionalizzazione dei processi aziendali. Diventa allora fondamentale, anche per l'imprenditore della piccola-media impresa (PMI), circondarsi di collaboratori validi, capaci di cogliere le opportunità per incrementare l'efficienza, stimolare i processi innovativi, gestire il cambiamento tecnologico e organizzativo e coordinare flussi fisici e informativi fra filiale estera e casa madre (Mancinelli, 2002).

Accanto alla spinta verso il decentramento organizzativo, tuttavia, l'evidenza empirica suggerisce la persistente centralità dell'imprenditore anche quando lo scenario di riferimento della PMI diventa internazionale (McDougall e Oviatt, 2000; Lamb e Liesch, 2002; Knight, 2001): l'imprenditore traccia la strategia aziendale, sceglie se e come delegare le responsabilità decisionali, delinea i percorsi secondo cui gestire l'innovazione. Le capacità e le competenze dell'imprenditore rimangono quindi un fattore discriminante nell'orientare i percorsi di crescita della PMI¹.

¹ Ad esempio, analizzando un campione di 47 PMI indiane nate con respiro internazionale nel settore della produzione di *software*, Kundu e Katz (2003) rilevano che variabili direttamente legate all'imprenditore, quali il suo livello di formazione o l'orientamento all'innovazione, influenzano significativamente il successo dell'impresa all'estero, misurato attraverso il tasso di crescita delle esportazioni e il peso delle esportazioni sul fatturato complessivo.

Rispetto alla grande impresa, l'internazionalizzazione della PMI sembra quindi proporre con maggior forza il dilemma su come gestire “la continuità nel cambiamento”². Tale dilemma concerne da un lato la selezione delle competenze originali atte a replicare all'estero il successo conseguito in patria, dall'altro l'identificazione e lo sviluppo di capacità e competenze nuove, specifiche al percorso di internazionalizzazione intrapreso. Si tratta di processi critici per la PMI, poiché entrambi impongono di ripensare il ruolo dell'imprenditore nell'organizzazione. Ridefinire i confini dell'impresa, come pure introdurre le tecniche gestionali necessarie a coordinare i flussi fisici e informativi a livello internazionale, significa riprogettare il sistema delle deleghe decisionali e, più in generale, la distribuzione del potere nell'organizzazione. Il modello di *governance* aziendale e l'approccio adottato per gestire e sviluppare le risorse umane in azienda – fra cui selezionare i collaboratori che affiancheranno l'imprenditore nell'investimento estero – diventano allora elementi centrali per comprendere le strategie di internazionalizzazione seguite dalle imprese di minori dimensioni.

L'attualità e la rilevanza dei temi citati giustificano la scelta di esplorare le problematiche relative alla gestione delle risorse umane nelle PMI che intraprendono percorsi di internazionalizzazione. L'evidenza empirica disponibile in letteratura ha posto in luce, tanto per le grandi quanto per le piccole imprese, la coesistenza di molteplici modelli di gestione delle risorse umane³. Altrettanta varietà si riscontra nei modelli che spiegano le scelte di internazionalizzazione delle imprese (Coviello e McAuley, 1999), anche se l'attenzione si è tradizionalmente focalizzata sulle grandi multinazionali: solo in tempi più recenti sono emersi filoni di ricerca specificamente dedicati alle PMI (Coviello e McAuley, 1999). Ancor più marcata è la disparità fra piccole e grandi imprese per quanto riguarda lo studio delle variabili capaci di influenzare la scelta del modello di gestione delle risorse umane nei percorsi di internazionalizzazione⁴. Rispetto alla letteratura ormai consolidata disponibile per le imprese di maggiori dimensioni, nel caso delle PMI permane l'assenza di evidenza sistematica e di un quadro di riferimento teorico.

Come sottolineato da Grandinetti e Rullani (1992), “l'internazionalizzazione delle piccole e medie imprese è un fatto, ma non è ancora una teoria”. Il presente contributo indaga quindi la relazione fra le caratteristiche delle PMI che hanno intrapreso percorsi di crescita internazionali e l'approccio utilizzato per gestire le risorse umane all'estero. La tesi sostenuta è che il modello di *governance* aziendale e le caratteristiche del sistema di gestione delle risorse umane presso la casa madre influenzino significativamente la gestione delle risorse umane nei processi di internazionalizzazione e quindi, implicitamente, il successo della crescita all'estero. La verifica delle ipotesi di ricerca è condotta at-

² Nel caso delle PMI localizzate all'interno di distretti industriali, tale dilemma è spesso indicato con l'espressione inglese *location paradox* (Storper, 1997; Enright, 1998; Porter, 1998). Da un lato, la globalizzazione dell'intero sistema economico, anche sulla spinta delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione (TIC), induce perfino i sistemi produttivi più chiusi a superare i propri confini alla ricerca di configurazioni più efficaci ed efficienti; dall'altro, la possibilità di trasferire ed imitare, grazie alle TIC, competenze e modelli produttivi “standard” sottolinea la maggiore sostenibilità dei vantaggi competitivi radicati in specifici contesti locali, proprio perché più difficili da imitare. Il *location paradox* pone pertanto le imprese distrettuali di fronte al dilemma tra lo slancio verso nuove opportunità di crescita all'esterno, con il rischio di indebolire le reti di contatti che tradizionalmente ne hanno sostenuto la competitività, ed il *focus* sui vantaggi specifici del distretto, che potrebbe però precludere alla PMI i vantaggi di un modello competitivo più aperto alle interazioni con l'ambiente esterno.

³ Si veda ad esempio Wright e Brewster (2003); un'interessante rassegna focalizzata sulle peculiarità della PMI è offerta da de Kok e Uhlaner (2001).

⁴ Si rimanda a Minbaeva *et al.* (2003) per una recente rassegna della letteratura.

traverso un'indagine empirica presso un campione di imprese bresciane coinvolte in attività produttive all'estero.

I risultati empirici indicano nel modello di *governance* e nello stile di *Human Resource Management* (HRM) in patria valide alternative per spiegare le scelte di gestione delle risorse umane all'estero da parte delle PMI internazionalizzate. In particolare, i dati raccolti hanno evidenziato l'esistenza di approcci differenziati, che sottolineano l'importanza di calibrare gli interventi a supporto dell'internazionalizzazione in uscita non solo in funzione delle dimensioni di impresa, ma anche di un più ampio ventaglio di caratteristiche *firm-specific*.

Ai fini di sviluppare i ragionamenti proposti, la prima parte del lavoro (Sezione 2) delinea il contributo della letteratura ai temi esaminati. Successivamente, la Sezione 3 discute le ipotesi alla base dell'analisi empirica e presenta il campione esaminato, mentre la Sezione 4 espone i risultati conseguiti. Infine, la Sezione 5 propone alcune considerazioni conclusive ed esamina i futuri sviluppi della ricerca.

2. PMI, risorse umane e percorsi di internazionalizzazione

Prima di formulare le ipotesi che hanno guidato la ricerca sul campo, la presente sezione vuole evidenziare i principali contributi offerti dalla letteratura sui temi al centro dell'indagine: la gestione delle risorse umane presso le PMI, il ruolo specifico delle tecniche di HRM nei percorsi di internazionalizzazione e le caratteristiche dei processi di apprendimento legati ai percorsi di crescita estera.

2.1. La gestione delle risorse umane nelle PMI

Numerosi studi hanno indagato le specificità della gestione delle risorse umane presso le PMI⁵, evidenziando tipologie organizzative e comportamenti comuni all'origine sia delle debolezze strutturali delle imprese minori (scarsa specializzazione, carenza di competenze critiche, problemi di successione derivanti dalla centralità dell'imprenditore), sia dei loro punti di forza (polivalenza delle risorse umane, flessibilità, maggiore semplicità delle attività di coordinamento).

La gestione delle risorse umane, definibile come "il processo attraverso cui attrarre, sviluppare e trattenere una forza lavoro dotata e partecipativa per sostenere la *mission*, gli obiettivi e le strategie dell'organizzazione" (Schermerhorn, 2001), ha assunto crescente importanza anche per le PMI. In un'economia basata sulla conoscenza, infatti, piccole e grandi imprese fronteggiano l'esigenza di risorse umane sempre più qualificate; le PMI, tuttavia, appaiono relativamente svantaggiate a causa delle difficoltà nell'attrarre e nel trattenere tali risorse (Audretsch e Thurik, 2000 e 2001).

La letteratura ha evidenziato la correlazione fra strutture organizzative informali e natura informale del sistema di gestione delle risorse umane nelle PMI (Aldrich e Langton, 1997; Arthur e Hendry, 1990; Marlow e Patton, 1993). Il dibattito sulla relazione fra grado di formalizzazione nella gestione delle risorse umane e prestazioni aziendali è tuttavia ancora aperto. Mentre alcuni autori enfatizzano i vantaggi del ricorso alle *best practices* (MacDuffie, 1995), che preludono a una relativa uniformità delle soluzioni adottate, altri sottolineano l'ineludibilità della diversificazione fra le pratiche di gestione delle risorse umane adottate fra le PMI. Tale differenziazione sarebbe diretta conseguenza della stretta relazione fra specificità aziendali, caratteristiche ambientali e scelte in tema di gestione delle risorse umane (si vedano, ad esempio, de Kok e Uhlaner, 2001; de Kok *et al.*, 2003). In particolare, fra le variabili aziendali e ambientali capaci di

⁵ Per un'estesa rassegna, si rimanda a Heneman *et al.* (2000).

influenzare l'approccio alle gestione delle risorse umane sono più frequentemente citate la dimensione di impresa, la strategia, la cultura e le specificità di altre organizzazioni o istituzioni presenti nei mercati di riferimento (Daft, 1998).

Nonostante i contributi teorici prevalgano largamente rispetto agli studi quantitativi (Heneman *et al.*, 2000), le evidenze ad oggi disponibili circa l'utilizzo di tecniche di HRM presso le PMI suggeriscono che, in termini generali, le imprese minori adottano sistemi meno formalizzati rispetto alle grandi imprese. Tuttavia, anche presso le PMI la varietà di soluzioni riscontrata indica che la dimensione non può essere l'unica variabile significativa per spiegare le scelte in tema di gestione delle risorse umane (de Kok *et al.*, 2003).

2.2. Risorse umane per l'internazionalizzazione delle PMI

Lo studio dei percorsi di internazionalizzazione si è a lungo focalizzato sulle problematiche e sulle specificità tipiche della grande impresa, tendendo invece a considerare le PMI come un insieme di attori relativamente omogenei e indifferenziati. I vincoli imposti dalla ridotta disponibilità di risorse finanziarie e manageriali (Buckley, 1989) si collocano all'origine del modello tradizionalmente utilizzato per descrivere i percorsi di crescita internazionale della PMI, la cosiddetta teoria incrementale o *stage theory* (Johanson e Vahne, 1977). Secondo tale approccio, il processo di internazionalizzazione della PMI si sviluppa attraverso passi sequenziali: dall'assenza di esportazioni, a livelli di esportazioni crescenti attraverso reti di vendita indirette, all'esportazione diretta e infine alla delocalizzazione di attività produttive verso Paesi sempre più distanti anche dal punto di vista culturale. L'adozione di un percorso incrementale consentirebbe alla PMI di accumulare, in corrispondenza di ogni fase, le competenze, le conoscenze e le risorse finanziarie per affrontare con successo lo stadio successivo.

L'evoluzione dei percorsi di internazionalizzazione effettivamente seguiti dalle PMI pone però in dubbio la validità di un simile approccio. In primo luogo, anche a seguito dell'introduzione di nuove tecniche gestionali e organizzative legate alla diffusione delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione (Gillespie *et al.*, 2001), le PMI dimostrano tassi di presenza sui mercati internazionali significativamente superiori rispetto al passato (Mutinelli, 2001; Prasad, 1999; Mariotti e Mutinelli, 2003; OECD, 1997). Inoltre, l'evidenza empirica suggerisce la diversificazione, piuttosto che l'omologazione, delle soluzioni adottate anche dalle PMI nel perseguire l'espansione commerciale e produttiva sui mercati internazionali (Oviatt e McDougall, 1994). Da un lato, la presenza internazionale può svilupparsi secondo una sequenza differente rispetto alle fasi previste dalla teoria incrementale, includendo "salti" e "ritorni" (Kundu e Katz, 2003; Lamb e Liesch, 2002); dall'altro, i percorsi di crescita estera non culminano necessariamente con l'internazionalizzazione produttiva (Gankema *et al.* 1997; Minguzzi e Passaro, 1993). Alcuni studi empirici suggeriscono che le determinanti delle traiettorie di sviluppo sui mercati internazionali non dipendano esclusivamente dalla dimensione di impresa⁶. In particolare, incontra crescente consenso la cosiddetta *network perspecti-*

⁶ Ad esempio, analizzando un campione di 53 imprese manifatturiere, Minguzzi e Passaro (1993) verificano che l'attitudine dell'imprenditore nei confronti dell'innovazione appare correlata alle modalità di sviluppo dell'attività di esportazione. Attraverso un campione di 297 piccole multinazionali italiane con investimenti produttivi all'estero, rappresentativo dell'universo nazionale, Mutinelli (2001) evidenzia la relazione fra dimensione di impresa e motivazione all'investimento estero: al crescere del numero di addetti, aumenta la propensione ad investimenti esteri capaci di accrescere i mercati di sbocco per i prodotti dell'impresa. Le aziende di minori dimensioni, invece, orientano più frequentemente le iniziative di investimento estero alla ricerca di risorse materiali e tecnologiche. Accanto alla variabile dimensionale, tutta-

ve (Axelsson e Easton, 1992), in base alla quale i percorsi di internazionalizzazione dipendono dalla rete di relazioni interpersonali e interorganizzative in cui opera la singola impresa. Secondo tale approccio, la scelta di internazionalizzarsi non deriva unicamente dalle decisioni razionali dei vertici dell'impresa, ma è influenzata dinamicamente dalle relazioni formali e informali che l'organizzazione – ed i suoi membri – intrattengono con l'ambiente, nonché dall'evoluzione di tali legami.

La letteratura non ha però ancora proposto modelli soddisfacenti per descrivere le specificità dei percorsi di internazionalizzazione tipici delle PMI. Tracciando lo stato dell'arte della ricerca empirica in tema di internazionalizzazione e PMI, Coviello e McAuley (1999) sottolineano appunto i limiti derivanti dall'esplorare i percorsi di crescita estera delle imprese minori attraverso le lenti di un unico filone teorico e la conseguente opportunità di un approccio integrato. L'evidenza disponibile, spesso di natura qualitativa e non sistematica, enfatizza comunque il ruolo centrale delle risorse umane quale fattore critico di successo nei processi di crescita internazionale (Welch e Luostarinen, 1988)⁷. Nel caso italiano, la mancanza di personale specializzato è indicato dal 60,7% delle imprese esportatrici, e dal 71,8% degli esportatori consolidati, come il principale ostacolo all'attività delle imprese negli anni più recenti (Esposito, 2001). Brussig *et al.* (2003), sulla base di studi di caso riferiti a PMI manifatturiere tedesche, rilevano la diversificazione dei percorsi di internazionalizzazione e suggeriscono l'esistenza di una correlazione fra modalità di crescita estera e competenze delle figure aziendali che fungono da interfaccia fra casa madre e attività estere. Sempre in riferimento a studi di caso, questa volta olandesi e statunitensi, Prasad (1999) evidenzia l'importanza dell'acquisizione come strumento che offre alla PMI l'occasione di apprendere competenze critiche riducendo i costi e i tempi necessari al loro sviluppo.

2.3. Processi di internazionalizzazione e apprendimento

Secondo la definizione proposta da Argyris e Schon (1996), "l'apprendimento organizzativo si verifica quando gli individui all'interno di un'organizzazione sperimentano una situazione problematica e, nell'interesse dell'organizzazione, la indagano". La competizione internazionale comporta contatti con nuovi attori, espone l'impresa a maggiore variabilità, impone nuovi traguardi in termini di qualità e innovazione, esigendo spesso anche la diversificazione dell'offerta in funzione delle esigenze locali. La necessità di elaborare tattiche e strategie *ad hoc* fornisce quindi una naturale occasione di apprendimento organizzativo, all'origine di un processo di causazione circolare fra lo *stock* di risorse – tangibili e intangibili – disponibili all'impresa e le esperienze accumulate nei mercati internazionali (Caroli e Lipparini, 2002). Da un alto, le risorse disponibili indirizzano i percorsi di apprendimento, poiché vincolano le scelte dell'impresa in termini di internazionalizzazione; parallelamente, il bagaglio di risorse e competenze possedute dall'impresa non costituisce soltanto un presupposto alle traiettorie di internazionalizzazione, ma ne è anche il risultato. Attraverso meccanismi di apprendimento, l'esperienza estera accresce la conoscenza organizzativa, influenzando a sua volta le successive mosse dell'impresa. E' proprio l'esistenza di cicli di *learning-by-doing* tra scelta di crescita

via, la strategia di internazionalizzazione appare fortemente correlata anche al settore di appartenenza e alle peculiarità del paese di destinazione dell'investimento.

⁷ Ancora una volta, tuttavia, il fenomeno risulta più estensivamente indagato nel caso delle grandi imprese internazionali o globalizzate. I temi affrontati spaziano dalla declinazione su scala internazionale dei sistemi di gestione delle risorse umane (il cosiddetto *Strategic International Human Resource Management*, Taylor *et al.*, 1996), al problema del trasferimento di conoscenza fra le diverse filiali dell'impresa multinazionale (Minbaeva *et al.*, 2003), alla gestione degli espatriati (Tau e Mahoney, 2002).

internazionale, conoscenza dello specifico mercato e coinvolgimento nel nuovo ambiente che rende il percorso di internazionalizzazione un processo dinamico di sviluppo e di apprendimento, caratterizzato da esiti intrinsecamente incerti (Lamb e Liesch, 2002).

L'accumulo di esperienza da parte dei membri dell'organizzazione è tuttavia condizione necessaria, ma non sufficiente, a modificare le risorse dell'impresa attraverso l'arricchimento della sua base di conoscenza organizzativa: "Perché l'apprendimento derivante dall'indagine organizzativa divenga organizzativo, esso deve radicarsi nelle immagini dell'organizzazione conservate nelle menti dei suoi membri e/o negli artefatti cognitivi" (Argyris e Schon, 1996). Anche i percorsi di apprendimento lungo traiettorie internazionali riportano quindi in primo piano l'attenzione alle risorse umane (Caroli e Lipparini, 2002), enfatizzando l'importanza di accrescere il capitale umano aziendale (inteso come risorsa per gestire i processi organizzativi interni all'impresa), ma anche il capitale relazionale, ossia la capacità di gestire non solo le relazioni intra-aziendali, ma anche quelle fra l'organizzazione e l'ambiente.

I processi di apprendimento organizzativo legati ai percorsi di internazionalizzazione sopra delineati assumono una valenza particolare nel caso delle PMI. In primo luogo, è alla specifica natura dei processi di apprendimento che si può ricondurre l'approccio progressivo all'internazionalizzazione proposto dalla *stage theory*: se l'arricchimento di conoscenze e competenze diventa la soluzione attraverso cui la PMI supplisce al *gap* strutturale di risorse nei confronti della grande impresa, il carattere cumulativo della conoscenza vincola la crescita estera a percorsi incrementali. In secondo luogo, come evidenziato dalla *network perspective*, i processi di apprendimento che hanno luogo nella PMI spesso non avvengono in isolamento, ma sono il frutto collettivo dell'interazione fra attori diversi (Lamb e Liesch, 2002), collocando il percorso di crescita all'interno di una rete relazionale. Infine, alcuni autori sottolineano come l'attivazione del circolo virtuoso fra competenze per l'internazionalizzazione e crescita estera si inneschi in presenza di una "soglia culturale minima", al di sotto della quale l'impresa non dispone degli strumenti necessari a beneficiare delle aumentate relazioni offerte dal contesto internazionale (Minguzzi e Passaro, 1993)⁸. Il rischio di non raggiungere tale soglia minima – con l'associato blocco, o fallimento, del processo di internazionalizzazione – appare più elevato per la PMI, sia perché modi e tempi dell'apprendimento organizzativo risultano spesso egemonizzati dall'imprenditore, riducendo l'opportunità di approcci innovativi, sia perché la piccola impresa spesso affronta l'internazionalizzazione a partire da canali quali l'esportazione indiretta, strutturalmente più "poveri" di stimoli relazionali atti ad innescare processi di apprendimento (Minguzzi e Passaro, 1993).

3. Obiettivi del lavoro e metodologia di indagine

Evidenziando la molteplicità dei fattori che concorrono a influenzare le prestazioni aziendali, la letteratura organizzativa ha spesso tentato di ricondurli a specifiche "categorie". Ad esempio, Webster (1992) contrappone le variabili che definiscono gli orientamenti dell'impresa – ossia la *vision* aziendale – alle variabili che caratterizzano le strategie mediante cui tali orientamenti sono perseguiti. Riprendendo tale impostazione, il

⁸ Il riferimento a una "soglia culturale minima" quale requisito all'apprendimento organizzativo nei mercati internazionali richiama il concetto di *absorptive capacity* introdotto da Cohen e Levinthal (1989) per giustificare la differente abilità delle imprese nell'imitare e sviluppare le innovazioni proposte dalla concorrenza. Il concetto è esplicitamente ripreso da Mahnke *et al.* (2003) per valutare, attraverso un esteso studio di caso incentrato su una grande multinazionale tedesca, la relazione fra strumenti di *knowledge management* e prestazioni delle sussidiarie estere.

presente contributo specifica le ipotesi di lavoro attraverso il ricorso a due macrovariabili riferite a due differenti dimensioni organizzative.

Il modello di *governance* aziendale, definibile come insieme della struttura di governo dell'impresa e delle norme e valori che la guidano⁹, caratterizza gli orientamenti dell'impresa, mentre il grado di formalizzazione del sistema di HRM presso la casa madre consente di valutare se e come tali orientamenti si riflettano nelle strategie utilizzate per gestire le risorse umane presso la filiale estera¹⁰.

Dopo aver specificato le ipotesi che hanno guidato la ricerca empirica (paragrafo 3.1), il resto della Sezione presenta il questionario sottoposto alle imprese e caratterizza il campione indagato.

3.1. Le ipotesi di ricerca

Il principale contributo della letteratura all'analisi dei percorsi di internazionalizzazione delle PMI deriva dal riconoscere, al di là di alcuni tratti comuni che le distinguono dalle grandi imprese, la diversificazione dei percorsi di crescita estera. Sebbene non ancora sostenuta da evidenza empirica sistematica, tale ipotesi coinvolge anche le modalità di gestione delle risorse umane nei processi di internazionalizzazione. In particolare, il presente contributo sostiene che le soluzioni per gestire le risorse umane nella filiale estera dipendono sia dal modello di *governance* aziendale, sia dal grado di formalizzazione del sistema preposto al governo delle risorse umane presso la casa madre. Per comprendere il ruolo giocato dal capitale umano dell'impresa nei processi di internazionalizzazione delle imprese minori, tali variabili appaiono più appropriate rispetto a determinanti tradizionalmente chiamate in causa quali la dimensione e l'età dell'impresa. Queste ultime evocano infatti implicitamente l'idea di una relazione deterministica fra età dell'impresa, crescita dimensionale e sviluppo di un tragitto lineare lungo le tappe previste da un percorso di internazionalizzazione di tipo incrementale. Al contrario, i contributi esaminati nella Sezione precedente suggeriscono che il percorso "ideale" di tipo lineare sia nella realtà spesso interrotto da "salti", ripensamenti o brusche interruzioni. La prima ipotesi indagata attraverso la ricerca sul campo, volta a verificare il differente potere esplicativo di *governance* e stile di gestione delle risorse umane rispetto a variabili strutturali quali età o dimensione di impresa, può quindi essere sintetizzata in questa forma:

Hp1: il modello di governance e il grado di formalizzazione nella gestione delle risorse umane presso la casa madre risultano solo debolmente correlate con la dimensione e l'età dell'impresa.

Il modello di *governance* e lo stile di gestione delle risorse umane offrono un'utile chiave di lettura anche per esaminare le caratteristiche dei processi di apprendimento nei percorsi di crescita estera. Nella PMI, ancor più che nella grande impresa, competenze e *know-how* assumono spesso carattere tacito, risultando direttamente incorporati nei prodotti aziendali. In particolare, in presenza di forme di conoscenza tacita appare minore l'esigenza di formalizzare il modello di *governance* aziendale, come pure il sistema di gestione delle risorse umane. Il passaggio alla competizione internazionale, dove la distanza fisica richiede la condivisione di informazioni esplicite e codificate, rischia allora

⁹ Per una rassegna dei significati attribuibili al termine *governance* si rimanda a Learmount (2002).

¹⁰ De Kok e Ulhaner (2001) evidenziano l'assenza di convergenza fra le definizioni proposte in letteratura per individuare la formalizzazione del sistema di gestione delle risorse umane. Gradi crescenti di formalizzazione sono generalmente individuati al crescere del ricorso a procedure scritte, della regolarità con cui tali procedure vengono applicate all'interno dell'organizzazione e del controllo esercitato sugli addetti.

di ostacolare i processi di apprendimento organizzativo per la piccola impresa che rimanga ancorata a modelli di creazione e socializzazione della conoscenza in forma tacita. Conseguentemente, ci si aspetta che gli strumenti per coordinare le risorse presso la casa madre, sintetizzati da modello di *governance* e sistema di gestione delle risorse umane, risultino correlati alle strategie di internazionalizzazione seguite dall'impresa. L'impiego di modelli di gestione e strumenti di coordinamento sofisticati appare infatti maggiormente correlato a investimenti rivolti alla conquista dei mercati locali, soprattutto in presenza di clientela matura ed esigente, o ad investimenti tesi ad appropriarsi della tecnologia del paese ospite, piuttosto che alle iniziative tese a sfruttare differenziali nel costo della manodopera o, in generale, minori costi degli input produttivi.

Hp2: modello di governance e sistema di gestione delle risorse umane presso la casa madre sono correlati alle motivazione dell'investimento estero e alla scelta del paese di destinazione.

Lungo le traiettorie che portano la PMI ad operare all'estero è possibile riconoscere una corrispondenza tra stadi di internazionalizzazione e figure aziendali maggiormente coinvolte. Ogni fase del progetto di internazionalizzazione richiede infatti competenze specifiche, spesso associate a ruoli aziendali differenti (Brussig *et al.*, 2002). Nel caso delle piccole multinazionali italiane, il lancio dell'investimento estero è generalmente curato direttamente dall'imprenditore (Mutinelli, 2001), cui successivamente subentrano responsabili espatriati o assunti *in loco*. Sia in fase di lancio dell'investimento, sia nella sua successiva gestione "a regime", tuttavia, la configurazione organizzativa della casa madre si riflette sul livello di delega decisionale attribuito alla filiale estera. In particolare, l'accentramento del potere decisionale presso la casa madre favorisce un modello di "crescita interna", nel quale il ricorso agli espatriati è giustificato dalla volontà di controllare le attività estere attraverso figure che condividano con la casa madre conoscenza tacita ed esplicita circa procedure, tecnologie e valori (Tau e Mahoney, 2002). Il personale direttivo della filiale estera è quindi prevalentemente composto da espatriati che godono di un grado di autonomia relativamente ridotto. A tale schema si contrappone un modello di "crescita esterna" nel quale il *management* della filiale estera è composto da personale indigeno dotato di autonomia decisionale rispetto alla casa madre e capace di apportare "nuova conoscenza" alla società di origine (Minbaeva *et al.*, 2003). In questo secondo scenario, le assunzioni nel mercato locale sono motivate dall'importanza attribuita all'esperienza diretta per quanto riguarda mercati e istituzioni del paese ospite (Tau e Mahoney, 2002).

Hp3: la crescita internazionale basata sulle risorse interne è più diffusa fra le PMI che adottano modelli di governance di tipo familiare.

In linea con i ragionamenti che hanno condotto a formulare l'Ipotesi 3, ci si attende che, ai fini di un migliore decentramento decisionale, le PMI di stampo manageriale dimostrino maggiore sensibilità alla formazione del personale tecnico e dirigenziale presso la filiale estera¹¹.

Hp4: le imprese che adottano modelli di governance di tipo manageriale dedicano maggiori sforzi a fornire un addestramento formale al personale destinato a seguire i processi di crescita estera.

¹¹ La letteratura si è storicamente focalizzata sugli effetti dell'addestramento formale sulla prestazione. Tuttavia, alcuni autori sottolineano come tale strumento difficilmente sia in grado di preparare i manager a gestire i cambiamenti continui che caratterizzano un numero crescente di ambienti competitivi, poiché fornisce un'esperienza non basata sul mondo reale. Tali limiti giustificano il crescente interesse verso i meccanismi che collegano addestramento informale e prestazione (Enos *et al.*, 2003)

Infine, appare interessante valutare la relazione fra grado di formalizzazione nella gestione delle risorse umane presso la casa madre, direttamente connesso alla modalità di gestire i flussi di conoscenza organizzativa, e capacità di trasformare l'esperienza internazionale in conoscenza esplicita, replicabile in altri progetti. Esaminando un campione di 92 PMI belghe, De Clercq *et al.* (2003) rilevano un impatto positivo e significativo dell'impegno ad ampliare la base di conoscenza organizzativa a livello internazionale sul grado di coinvolgimento nelle attività estere. Tale impegno potrebbe costituire la traduzione operativa della visione aziendale, riflessa dal modello di *governance* aziendale, ma potrebbe anche derivare dall'abitudine consolidata all'utilizzo sistematico di strumenti per codificare la trasmissione della conoscenza, quindi dalla presenza di un sistema per gestire le risorse umane altamente formalizzato.

Hp5: l'utilizzo di modelli di governance di tipo manageriale e il ricorso a modelli di apprendimento formalizzati presso la casa madre facilitano il trasferimento dell'esperienza accumulata attraverso successive iniziative di internazionalizzazione.

3.2. Il questionario e il campione

I dati necessari a verificare le ipotesi proposte sono stati raccolti sottoponendo un questionario strutturato a un campione di aziende bresciane di piccola e media dimensione che possiedono attività produttive all'estero.

I quesiti posti alle aziende attraverso il questionario sono stati raggruppati in quattro sezioni. La prima sezione raccoglie le informazioni anagrafiche relative all'azienda ed i dati necessari a qualificare il modello di *governance* adottato. La seconda sezione esamina la gestione delle risorse umane in Italia, mentre la terza sezione esplora le motivazioni e le modalità dell'espansione estera. Infine, la quarta sezione affronta le problematiche relative alla gestione delle risorse umane presso l'investimento estero ritenuto più significativo sotto profilo strategico.

La fonte dei dati è costituita dal *database* Reprint¹², che nel 2003 riportava 155 imprese bresciane con investimenti all'estero. Il questionario è stato somministrato all'universo delle 50 aziende bresciane di medio-piccole dimensioni (meno di 400 addetti)¹³. La scelta di tralasciare gli investimenti esteri di tipo solo commerciale o logistico a favore delle attività produttive è motivata dal maggiore impegno organizzativo e finanziario che queste ultime abitualmente richiedono, con l'associata maggiore articolazione della struttura organizzativa presso la filiale estera.

Le aziende candidate all'intervista sono state contattate telefonicamente nell'ottobre 2003. Il questionario è stato indirizzato, dopo un breve colloquio, direttamente al titola-

¹² La banca dati Reprint, sviluppata presso il Dipartimento di Ingegneria Gestionale del Politecnico di Milano, è alla base dei rapporti del CNEL sull'internazionalizzazione dell'industria italiana, pubblicati con cadenza biennale.

¹³ Ai fini del presente lavoro, è utile sintetizzare i risultati dell'indagine condotta da Albertini e Marelli (2003) per evidenziare le caratteristiche del sistema di gestione delle risorse umane nelle PMI bresciane. Il campione esaminato si caratterizza per la contemporanea presenza di pratiche sia innovative, sia tradizionali. Fra le soluzioni innovative risaltano la prevalenza di gerarchie "piatte", che abbreviano la distanza tra dipendenti e manager/imprenditori, la polivalenza dei dipendenti, la diffusione del lavoro di gruppo, l'elevata partecipazione del nucleo operativo ad attività di *problem solving* e la condivisione dei valori aziendali. Fra gli elementi tradizionali spiccano l'assenza di una consapevole strategia di gestione delle risorse umane, cui corrisponde la debole specializzazione della direzione del personale; la relativa carenza di investimenti in formazione, associata a sistemi di selezione di tipo informale basati su conoscenze e contatti personali; la prevalenza di politiche retributive tradizionali (quali il premio di risultato) e di relazioni industriali collaborative.

re, al responsabile delle Risorse Umane o all'impiegato competente, via fax o posta elettronica. Al primo contatto sono seguiti alcuni cicli di sollecito.

Il tasso di risposta è stato del 32 %, pari a 16 questionari completi. La mancata partecipazione alla ricerca è stata giustificata in 6 casi in base alle difficoltà economiche attraversate al momento dell'intervista, in 3 casi a seguito dell'esito negativo dell'investimento estero e in altri 3 casi a causa dell'assenza dell'addetto competente, impegnato in missione all'estero.

La dimensione media delle imprese intervistate, che appartengono ad un gruppo nel 56% dei casi, è pari a 160 addetti. La maggior parte vanta una lunga storia aziendale: solo 2 imprese su 16 risultano fondate dopo il 1985. Alle attività produttive estere, le aziende intervistate accompagnano un'intensa attività di esportazione: nel 71,4% dei casi (12 imprese) l'export assorbe fra il 26 e il 50% del fatturato, ed oltre il 50% per altre 3 imprese.

Le aziende esaminate operano in settori produttivi relativamente differenziati, che tuttavia riflettono il modello tipico di investimento estero della PMI italiana, concentrato nei settori tradizionali e nella meccanica strumentale (Mutinelli, 2001). La maggior parte degli intervistati opera nella fabbricazione e lavorazione di prodotti in metallo (5 imprese) e nella fabbricazione di macchine e apparecchi meccanici (5 imprese); sono inoltre presenti aziende attive nel settore della chimica, gomma e plastica (3 imprese), nel settore dei prodotti elettrici (2 imprese) e nel tessile-abbigliamento (1 impresa). Considerando la bassa numerosità del campione, la diversificazione produttiva rilevata potrebbe inficiare le evidenze empiriche rilevate. Tuttavia, non sempre il settore di attività si rivela una variabile discriminante. Ad esempio, in uno studio sulla relazione fra orientamento imprenditoriale e prestazione sui mercati internazionali basato su 268 PMI statunitensi, Knight (2001) non evidenzia differenze significative in funzione del settore di appartenenza.

4. Risultati dell'analisi empirica

4.1. Modello di governance e formalizzazione nella gestione delle risorse umane

L'analisi empirica fa perno su due macro-variabili che sintetizzano gli orientamenti e le strategie dell'impresa italiana: il modello di *governance* aziendale (GOV) e il grado di formalizzazione del sistema di HRM presso la casa madre (FORM). Utilizzando l'approccio proposto da Albertini (2002), il modello di *governance* è stato definito operativamente attraverso variabili del questionario relative alla separazione fra proprietà e controllo. Valutando la partecipazione dei soci alla gestione dell'impresa, il coinvolgimento di parenti più giovani dei soci/titolari nella gestione dell'azienda, la presenza di dirigenti non imprenditori, la loro eventuale parentela con questi ultimi ed infine il grado di delega nella gestione di un'attività critica quale la direzione del personale¹⁴, sono state individuate tre tipologie di *governance* aziendale.

- Il modello familiare (7 imprese) vede il diretto coinvolgimento dei soci e di loro parenti più giovani nella gestione dell'impresa. I dirigenti coincidono in generale con i proprietari dell'impresa o, comunque, con loro familiari, eventualmente affiancati da un ridotto numero di figure esterne alla famiglia. La funzione di direzione del personale, quando presente, è sempre nelle mani dell'imprenditore.

¹⁴ Secondo de Kok *et al.* (2003), l'assenza delle competenze manageriali necessarie a governare un'unità organizzativa specificamente destinata alla gestione delle risorse umane e la scarsa percezione dei benefici legati alla sua presenza sono tratti caratteristici del *business* familiare.

- Il modello misto (6 imprese) si caratterizza per la presenza di dirigenti esterni al nucleo familiare (quando presenti, i dirigenti imparentati con l'imprenditore sono comunque affiancati da figure manageriali esterne) e per la delega della funzione di direzione del personale. In 3 casi su 6, inoltre, si verifica una parziale separazione fra proprietà e controllo: solo alcuni fra i soci e titolari presenti partecipano attivamente alla gestione dell'impresa.
- Infine, nel modello manageriale (3 imprese) si verifica una più netta separazione fra proprietà e controllo: i soci dell'impresa non partecipano generalmente alla gestione, i dirigenti non sono imparentati con i proprietari dell'impresa e la funzione di direzione del personale, sempre presente, è affidata a un manager estraneo alla famiglia che eventualmente possiede l'impresa.

L'approccio alla gestione delle risorse umane presso la casa madre è stato invece caratterizzato come "informale", "misto" o "formale" sulla scorta di variabili relative alla modalità secondo cui sono gestite la selezione del personale (ricorso o meno a società esterne), la formazione dei nuovi assunti (intensità degli sforzi verso iniziative di formazione, esistenza di programmi di formazione destinati ai neoassunti, ricorso a società di consulenza nell'erogazione di interventi formativi) e il monitoraggio delle prestazioni (ricorso ad indicatori quali-quantitativi).

L'affidabilità delle misure adottate per definire modello di *governance* aziendale e grado di formalizzazione nella gestione delle risorse umane è stata verificata calcolando il coefficiente α di Cronbach per i due gruppi di variabili alla base di GOV e FORM. Tale coefficiente, rispettivamente pari a 0,578 e 0,641, può essere considerato soddisfacente in virtù della ridotta dimensione del campione e della natura esplorativa della ricerca (de Kok *et al.*, 2003)¹⁵.

L'analisi delle correlazioni riportate in Tabella 1 conferma l'opportunità della scelta di GOV e FORM quali alternative alle tradizionali determinanti legate a età e dimensione di impresa per valutare la presenza di eventuali approcci diversificati all'internazionalizzazione fra le PMI del campione analizzato. Modello di *governance* e stile di gestione delle risorse umane presso la casa madre appaiono infatti correlate fra loro, ma non in diretto rapporto con l'età dell'impresa, né con la sua dimensione (in termini di addetti e fatturato). Appare quindi confermata la prima ipotesi di ricerca. L'assenza di correlazione diretta fra GOV e FORM da un lato ed età e dimensioni di impresa dall'altro conferma inoltre l'intuizione che i percorsi di crescita, anche per le PMI, non seguono un andamento necessariamente lineare, da modelli semplici e poco strutturati a modelli più evoluti

Tabella 1. Ruolo di età e dimensione di impresa – Coefficienti di correlazione

| | 1. | 2. | 3. | 4. | 5. | 6. |
|-----------------------------|----|---------|-------|----------|----------|---------|
| 1. GOV | 1 | 0,630** | 0,292 | 0,316 | 0,441 | 0,378 |
| 2. FORM | | 1 | 0,167 | 0,397 | 0,279 | 0,371 |
| 3. Età | | | 1 | 0,622*** | 0,559** | 0,531** |
| 4. Addetti | | | | 1 | 0,862*** | 0,228 |
| 5. Fatturato | | | | | 1 | 0,299 |
| 6. Appartenenza a un gruppo | | | | | | 1 |

*** p<1%; ** p<5%; * p<10%

¹⁵ Nunnally (1967) indica pari a 0,50-0,60 la soglia del test di Cronbach sufficiente a garantire consistenza interna di un gruppo di *items* in uno studio a carattere esplorativo. Successivamente (Nunnally, 1978), l'autore eleva tale soglia a 0,70.

4.2. Motivazioni all'investimento estero e Paese di destinazione

Assumendo le variabili GOV e FORM quali *proxies* delle modalità secondo cui l'impresa coordina le risorse – materiali e immateriali – presso la casa madre, e quindi della facilità con cui la PMI affronta mercati internazionali che richiedono maggiore standardizzazione nella gestione dei flussi logistici e di conoscenza, la seconda ipotesi di ricerca prevede una correlazione fra le variabili GOV e FORM, le motivazioni all'investimento estero¹⁶ e il Paese di destinazione dell'FDI. Nel caso di quest'ultima variabile, le informazioni relative al Paese in cui l'impresa intervistata ha realizzato l'investimento più significativo dal punto di vista strategico sono state categorizzate in una variabile *dummy* che vale 1 nel caso di FDI verso paesi industrializzati, 0 in caso contrario.

La seconda ipotesi appare solo debolmente confermata dai dati raccolti. Il modello di *governance* non risulta significativamente correlato né a specifiche motivazioni alla crescita estera, né alla tipologia di Paese destinatario dell'investimento. Il modello di gestione delle risorse umane in Italia risulta significativamente e negativamente correlato con la volontà di produrre all'estero a causa delle limitate dimensioni del mercato italiano (Pearson's $R = -0,471$, $p < 10\%$) e della necessità di assicurare un migliore livello di servizio ai clienti esteri (Pearson's $R = -0,426$, $p < 10\%$), suggerendo che imprese con uno stile di gestione delle risorse umane più formale siano meno sensibili all'internazionalizzazione come soluzione per superare problemi di natura prettamente organizzativa. L'indagine empirica ha raccolto informazioni anche circa gli ostacoli incontrati dalle imprese nel processo di internazionalizzazione. La percezione di tali ostacoli non risulta però correlata alle variabili GOV e FORM. È interessante comunque rilevare che il problema più frequentemente citato dalle imprese del campione (in 7 casi su 16) concerne la difficoltà di controllare le attività estere: la percezione di tale difficoltà è significativamente correlata all'investimento verso Paesi non industrializzati (Phi = $-0,464$, $p < 10\%$), segnalando la difficoltà delle PMI nel gestire rapporti con culture particolarmente "lontane"¹⁷.

4.3. Crescita estera attraverso espatriati o assunzioni all'estero

Si è ipotizzata l'esistenza di modelli alternativi di crescita estera legati a differenti modalità di utilizzo delle risorse umane presso l'investimento estero. In particolare, la terza ipotesi di ricerca suggerisce che la crescita estera guidata da risorse umane provenienti dalla casa madre (espatriati) sia più diffusa fra le PMI che adottano modelli di *governance* di tipo familiare. Tale ipotesi non trova conferma nei dati empirici: la variabile GOV non presenta correlazioni significative con le variabili che caratterizzano il ruolo della risorsa umana presso la filiale estera. Piuttosto, i dati riportati in Tabella 2 evidenziano due distinti percorsi di crescita all'estero centrati, rispettivamente, da un lato sulle dimensioni di impresa, dall'altro sulle caratteristiche del Paese destinatario dell'investimento.

Le imprese che hanno dichiarato di avere assunto personale straniero nella propria filiale estera, infatti, sono caratterizzate da dimensioni ridotte rispetto alla media del campione,

¹⁶ Si noti che, nonostante la dimensione ridotta del campione esaminato, i primi 6 motivi all'internazionalizzazione indicati dalle imprese intervistate coincidono con quelli riportati da Mutinelli (2001) per un campione di 297 piccole multinazionali italiane.

¹⁷ Non appare invece significativa la correlazione con la dimensione di impresa.

da imprenditori propensi alla delega di potere durante il lancio dell'investimento estero¹⁸ e da sistemi di gestione delle risorse umane presso la filiale estera progettati *ad hoc*, piuttosto che ripresi dalla casa madre. Tale scenario sembra tipico di imprese fortemente vincolate sotto il profilo delle risorse organizzative disponibili che, volendo comunque scegliere la via dell'internazionalizzazione, riescono a perseguirla solo rinunciando allo stretto controllo della filiale estera.

Un modello alternativo è quello suggerito dalle correlazioni fra crescente autonomia decisionale dei dirigenti esteri, ricorso agli espatriati e caratteristiche del Paese di destinazione dell'FDI. In corrispondenza degli investimenti verso Paesi sviluppati, dove risulta significativo il trasferimento non solo di impianti produttivi, ma anche di attività di marketing e vendita, il grado di autonomia attribuito ai dirigenti della filiale estera risulta significativamente superiore e, contemporaneamente, il minore interesse a controllare direttamente l'attività all'estero da parte dell'imprenditore italiano traspare dalla più bassa propensione ad utilizzare espatriati.

Tabella 2. Espatri ed assunzioni all'estero – Coefficienti di correlazione

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
|--|---|-------|--------|--------|--------|---------|---------|----------|
| 1. GOV | 1 | 0,316 | 0,179 | 0,034 | -0,021 | 0,042 | 0,000 | 0,000 |
| 2. Addetti | | 1 | -0,138 | -0,380 | 0,232 | -0,466* | -0,341 | 0,258 |
| 3. Delega nel lancio dell'FDI | | | 1 | 0,385 | 0,302 | 0,473* | 0,000 | 0,322 |
| 4. Diversità sistema HRM tra casa madre e filiale estera | | | | 1 | 0,315 | 0,608** | 0,000 | -0,196 |
| 5. Autonomia dirigenti esteri | | | | | 1 | 0,260 | -0,505* | 0,689*** |
| 6. Assunzione personale straniero all'estero | | | | | | 1 | -0,167 | 0,126 |
| 7. Espatrio di personale | | | | | | | 1 | -0,218 |
| 8. FDI in Paesi industrializzati | | | | | | | | 1 |

*** p<1%; ** p<5%; * p<10%

4.4. Formazione del personale all'estero

I dati raccolti confermano la relazione fra caratteristiche della casa madre e approccio alla formazione nei confronti delle risorse umane destinate a gestire l'investimento estero. In particolare, modelli di *governance* evoluti e sistemi di gestione delle risorse umane maggiormente strutturati spostano l'attenzione dell'impresa dalle competenze degli specialisti tecnici (per i quali è avvertita in misura minore l'esigenza di un allargamento delle competenze verso aspetti manageriali) alle competenze del personale dirigente, per il quale si individua la necessità di maggiori competenze di tipo tecnico (Tabella 3). Non stupisce inoltre la forte e significativa correlazione fra un approccio formale alla gestione delle risorse umane in Italia e l'importanza attribuita alla formazione a monte dell'esperienza presso la filiale estera.

La forte correlazione negativa fra esigenza di maggiori competenze tecniche per i manager della filiale estera e, viceversa, di maggiori competenze manageriali per i tecnici specializzati sembra evidenziare la tendenza delle PMI intervistate ad "economizzare" sul personale direttivo della filiale estera, puntando esclusivamente su uno o sull'altro tipo di figura per ricoprire ruoli direttivi. Non a caso, quando la scelta ricade sul tecnico specializzato e, parallelamente, la gestione dell'FDI richiede capacità decisionale al personale direttivo della filiale estera, emerge l'esigenza di integrare le competenze del tecnico con conoscenze di tipo manageriale.

¹⁸ Tale delega viene risulta effettuata quasi esclusivamente verso parenti dei proprietari dell'impresa.

Tabella 3. Formazione del personale all'estero – Coefficienti di correlazione

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|----------|--------|---------|-----------|---------|----------|
| 1. GOV | 1 | 0,630*** | 0,021 | 0,000 | -0,293 | 0,612** | -0,354 |
| 2. FORM | | 1,000 | -0,043 | -0,167 | -0,873*** | 0,447 | -0,465* |
| 3. Autonomia dirigenti esteri | | | 1 | 0,505** | 0,524 | -0,136 | 0,471* |
| 4. Assunzione personale straniero all'estero | | | | 1 | 0,683* | 0,000 | 0,167 |
| 5. Importanza di esperienza post-espatrio | | | | | 1 | -0,293 | 0,683* |
| 6. Esigenza di competenze tecniche per manager | | | | | | 1 | -0,577** |
| 7. Esigenza di competenze manageriali per tecnici | | | | | | | 1 |

*** p<1%; ** p<5%; * p<10%

4.5. Internazionalizzazione e base di conoscenza organizzativa

Il modello di *governance* influenza significativamente le modalità di trasmettere la conoscenza attraverso successive esperienze di internazionalizzazione vissute dalla PMI. Le aziende con modelli di tipo manageriale tendono infatti a individuare le regolarità fra progetti diversi, replicando l'esperienza appresa in passato nei nuovi investimenti all'estero, mentre le PMI a gestione familiare affrontano ciascun investimento come un caso unico, riprogettando ogni volta le strategie di internazionalizzazione (Tabella 4). Tale evidenza suggerisce il prevalere della conoscenza tacita e individuale presso le PMI a gestione familiare e ne evidenzia lo svantaggio in corrispondenza di successive opportunità di crescita estera.

Poiché, a differenza di GOV, la variabile FORM non risulta significativamente correlata con la capacità di replicare l'esperienza passata, si deduce che, per le imprese del campione esaminato, l'apprendimento organizzativo deriva della visione aziendale, piuttosto che dall'abitudine a utilizzare strumenti di codifica della conoscenza nella gestione delle risorse umane in patria.

Si noti inoltre che la capacità di trasferire a successivi progetti di investimento l'esperienza appresa in passato appare positivamente e significativamente correlata con la dimensione di impresa, ma non con il grado di sviluppo del Paese in cui ha sede la filiale estera.

Tabella 4. Trasferimento di conoscenza – Coefficienti di correlazione

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|----------|-------|----------|--------|
| 1. GOV | 1 | 0,630*** | 0,316 | 0,584*** | 0,000 |
| 2. FORM | | 1 | 0,397 | 0,275 | -0,076 |
| 3. Addetti | | | 1 | 0,569** | 0,258 |
| 4. Replicabilità dell'esperienza in nuovi FDI | | | | 1 | 0,405 |
| 5. FDI in Paesi industrializzati | | | | | 1 |

*** p<1%; ** p<5%; * p<10%

5. Conclusioni

Come affermato da Wright e Brewster (2003), non è possibile considerare le tecniche di gestione delle risorse umane come l'equivalente organizzativo di una foderia elasticizzata, adattabili a qualunque configurazione organizzativa a prescindere dalle caratteristiche del contesto in cui l'impresa opera. Più che ricercare il "modello ottimo", anche nella

gestione delle risorse umane nei processi di internazionalizzazione, appare allora interessante studiare come, attraverso una sorta di “equifinalità” (Katz e Kahn, 1966), anche imprese differenti possono raggiungere analoghi risultati attraverso percorsi estremamente diversificati.

Pur con le dovute cautele imposte dalle ridotte dimensioni del campione, l’analisi dei dati raccolti suggerisce alcune osservazioni interessanti. In primo luogo, il lavoro apporta ulteriore evidenza empirica all’intuizione che la somiglianza dimensionale non è un elemento sufficiente per considerare le PMI un universo omogeneo, anche per quanto riguarda i percorsi di internazionalizzazione e in particolare il ruolo attribuito in questo ambito alle risorse umane. I dati raccolti hanno evidenziato l’esistenza di approcci differenziati anche nel ridotto campione esaminato e l’introduzione delle variabili GOV e FORM si è rivelata una valida alternativa per spiegare scelte differenti in termini di gestione delle risorse umane all’estero da parte delle PMI internazionalizzate.

Le implicazioni di tale risultato sono rilevanti: la differenziazione dei percorsi di crescita all’estero e dei conseguenti fabbisogno formativi per l’internazionalizzazione richiede, anche nel caso delle PMI, la predisposizione di iniziative formative specificamente ritagliate su caratteristiche di impresa più dettagliate della sola dimensione. Naturalmente, l’estensione della ricerca empirica, peraltro già in corso, costituisce un passo importante ai fini di irrobustire le evidenze empiriche rilevate.

Riferimenti bibliografici

- Albertini S. (2002), *Modelli di corporate governance e gestione delle risorse umane nelle PMI distrettuali*, XVII convegno AIEL, Salerno, 26-27 Settembre.
- Albertini s., Marelli E. (2003), *Esportazione di posti di lavoro ed importazione di lavoratori: implicazioni per il mercato locale del lavoro e ricadute sul cambiamento organizzativo e sulla gestione delle risorse umane*, XVIII Convegno Nazionale di Economia del Lavoro, Sessione “contributi liberi”.
- Aldrich H.E., Langton N. (1997), “Human Resource Management Practices and Organizational Life Cycles”, 349-357, in Paul D. Reynolds *et al.*, *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson Park, MA.
- Argyris C., Schön D. (1996), *Organizational learning II: Theory, method and practice*, Reading, Mass., Addison Wesley.
- Arthur M., Hendry C. (1990), “HRM and the emergent strategy of small to medium sized business units”, *International Journal of Human Resource Management*, 1(3), 233-250.
- Audretsch D.B., Thurik A.R. (2000), “Capitalism and Democracy in the 21st century: From the Managed to the Entrepreneurial Economy”, *Journal of Evolutionary Economics*, 10 (1), 17-34.
- Audretsch D.B., Thurik A.R. (2001), “What is New about the New Economy: Sources of Growth in the Managed and Entrepreneurial Economies”, *Industrial and Corporate Change*.
- Axelsson, B. & Easton, G. (a cura di) (1992), *Industrial networks: a new view of reality*, London, Routledge.
- Brussig M., Gerlach I, Wilkens U.(2003), *The development of globalisation strategies in sme and the role of human resorce management*, Human resources global management conference.
- Buckley P.J. (1989), “Foreign Direct Investment by Small and Medium Sized Enterprises: The Theoretical Background”, *Small Business Economics*, 1, 89-100.

- Butera F. (1999), *La progettazione di reti di piccole e medie imprese in rete e lo sviluppo di meccanismi attivatori: conoscenza, comunicazione, cooperazione, comunità*, Documento di lavoro IRSO.
- Caroli M., Lipparini A. (2002), *Piccole imprese oltre il confine*, Carocci Editore, Roma.
- Cohen W., Levinthal D. (1989), "Innovation and learning: the two faces of R&D", *Economic Journal*, 99, 569-596.
- Coviello N., McAuley A. (1999), "Internationalisation Processes and the Smaller Firm: A Review of Contemporary Research", *Management International Review*, 39(3), 223-256.
- Daft R.L. (1998), *Organization Theory and Design*, 6th ed., New York, West Publishing Co.
- De Clercq D., Sapienza H.J., Crijns H. (2003), *The internationalization of small and medium-sized firms: the role of organizational learning effort and entrepreneurial orientation*, working paper 19, Vlerick Leuven Gent Management School.
- de Kok J., Uhlaner L., Thurik R. (2003), *Human Resource Management with Small and Mediumsized Enterprises: Facts and Explanations*, Centre for Advanced Small Business Economics (CASBEC), Erasmus University, Rotterdam.
- de Kok J., Uhlaner L.M. (2001), "Organization Context and Human Resource Management in the Small Firm", *Small Business Economics*, 17, 273-291.
- Enos M.D., Kehrhahn M.T., Bell A. (2003), "Informal learning and the transfer of learning: How managers develop proficiency", *Human Resource Development Quarterly*, 14(4), 369-387.
- Enright M.J., 1998, "Regional Clusters and Firm Strategy", in Chandler A.D. (ed.), *The Dynamic Firm: The Role of Technology, Strategy, Organization and Regions*, Oxford University Press, Oxford.
- Esposito G. F. (2001), *Internazionalizzazione e territorio*, Assocameraestero
- Gankema H.G., Snuit H.R., Van Dijken K.A. (1997), "The internationalisation process of small and medium sized enterprises: An evaluation of the stage theory", in Donckells R., Mitettinen A. (a cura di), *Entrepreneurship and SME Research: On its Way to the Next Millenium*, 185-197. Aldershoft, Ashgate Publishing.
- Gillespie A, Richardson R., Cornford J. (2001), *Regional Development and the New Economy*, European Investment Bank Papers, 6(1), 109-131.
- Grandinetti R., Rullani E. (1992), *Internazionalizzazione e piccole e medie imprese*, in "Piccola Impresa/Small Business", 1, pp.79-123.
- Heneman R.L., Tansky J.W., Camp S.M. (2000), "Human Resource Management practices in small and medium-sized enterprises: unanswered questions and future research perspectives", *Entrepreneurship theory and practice*, 25(1), 11-26.
- Johanson J., Vahne, J. (1977), "The internationalisation process of commitments", *Journal of International Business Studies*, Spring/Summer, 23-32.
- Knight G.A. (2001), "Entrepreneurship and Strategy in International SMEs", *Journal of International Management*, 7, 155-171.
- Kundu S.K., Katz J.A. (2001), "Born international SMEs: Bi-Level Impacts of Resources and Intention", *Small Business Economics*, 20, 25-47.
- Lamb P.W., Liesch P.W. (2002), "The Internationalization Process of the Smaller Firm: Re-framing the Relationships between Market Commitment, Knowledge and Involvement", *Management International Review*, 42(1), 7-26.

- Learmount S. (2002), *Theorizing Corporate Governance: New Organizational Alternatives*, Working Paper No. 237, ESRC Centre for Business Research, Judge Institute for Management, University of Cambridge, Cambridge.
- MacDuffie J.P. (1995), "Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry", *Industrial and Labor Relations Review*, 197-221.
- Mahnke V., Pedersen T., Verzin M. (2003), *The impact of knowledge management on MNC subsidiary performance: the role of absorptive capacity*, CKG Working Paper: 2003-10.
- Mariotti S., Mutinelli M. (2003), *Le vie di internazionalizzazione delle pmi*, Il Sole 24 Ore, Milano.
- Marlow S., Patton D. (1993), "Research Note-Managing the Employment Relationship in the Smaller Firm: Possibilities for Human Resource Management", *International Small Business Journal*, 11 (4) 57-64.
- McDougall P.P., Oviatt B.M. (2000), "International Entrepreneurship: the Intersection of Two Research Paths", *Academy of Management Journal*, 43(5), 902-906.
- Minbaeva D., Pedersen T., Bjorkman I., Fey C., Park H. (2003), "MNC Knowledge Transfer, Subsidiary Absorptive Capacity and Knowledge Transfer", *Journal of International Business Studies*, 34, 530-549.
- Minguzzi A., Passaro R. (1993), *Cultura imprenditoriale e processi di internazionalizzazione*, Sviluppo & Organizzazione, n°139.
- Mutinelli M. (2001), "L'internazionalizzazione produttiva delle imprese italiane: caratteristiche strutturali, tendenze evolutive e motivazioni", in Garavello O., Barba Navaretti G. (a cura di), *Investimenti esteri delle imprese italiane nei paesi emergenti*, Giuffrè Editore, Milano.
- Nunnally J.C. (1967), *Psychometric methods*, New York, McGraw-Hill.
- Nunnally J.C. (1978), *Psychometric theory*, New York, McGraw-Hill.
- OECD (1997), *Globalization and Small and Medium Enterprises (SMEs)*, Organization for Economic Cooperation and Development, Paris.
- Oviatt B.M., McDougall P.P. (1994), "Toward a Theory of International New Ventures", *Journal of International Business Studies*, (25), 1, 45-64.
- Porter M.E., 1998, "Cluster and the New Economy of Competition", *Harvard Business Review*, November-December.
- Prasad S.B. (1999), "Globalization of Smaller Firms: Field Notes on Processes", *Small Business Economics*, 13. 1-7.
- Spigarelli F. (2003), "I processi di internazionalizzazione delle PMI. Un'analisi empirica sul contesto produttivo marchigiano", *Economia & Management*, Vol 3.
- Storper M. (1997), *The Regional World*, Guildford Press, New York.
- Tan D., Mahoney J.T. (2002), *An Empirical Investigation of Expatriate Utilization: Resource-based, Agency, and Transaction Costs Perspectives*, mimeo.
- Taylor S., Beechler S., Napier N. (1996), "Towards an integrative model of strategic international human resource management", *Academy of Management Review*, 21, 959-85.
- Welch L., Luostarinen R. (1988), "Internationalization: Evolution of concept", *Journal of General Marketing*, Winter, 34-57.
- Wright P., Brewster C. (2003), *Learning from diversity: HRM is not Lycra*, Int. J. Of Human Resource Management, n°14, pp. 1299-1307.