

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA

Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali “M. Fanno”



CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA E MANAGEMENT

L'INTERNAZIONALIZZAZIONE E LA GESTIONE DELLE RISORSE UMANE

Relatore: Ch.mo prof. Martina Gianecchini

Laureanda: Silvia Marodin

Matricola n. 1043569

Anno Accademico 2014 – 2015

INDICE

INTRODUZIONE.....	3
CAPITOLO PRIMO : L'INTERNAZIONALIZZAZIONE.....	5
1.1 PREMESSA	5
1.2 PREPARARSI AD ESPORTARE	6
1.3 SCELTE D'IMPRESA PER ENTRARE NEL BUSINESS INTERNAZIONALE	8
1.3.1 L'ESPORTAZIONE INDIRETTA	9
1.3.2 L'ESPORTAZIONE DIRETTA.....	9
1.3.3 PRODURRE ALL'ESTERO SENZA INVESTIMENTO DIRETTO	10
1.3.4 PRODURRE ALL'ESTERO CON INVESTIMENTO DIRETTO	11
1.4 CONCLUSIONI.....	13
CAPITOLO SECONDO : LA GESTIONE DELLE RISORSE UMANE NEI CONTESTI INTERNAZIONALI.....	15
2.1 PREMESSA	15
2.2 IL RUOLO E LA FUNZIONE DELL'IHRM.....	15
2.3 LE DIFFERENZE CULTURALI NEL MANAGEMENT	18
2.3.1 GLI STUDI DI HALL	21
2.3.2 L'INFLUENZA DELLA CULTURA NELLE ORGANIZZAZIONI – HOFSTEDE E TROMPENAARS	23
2.4 ESPATRIO E ALTRE FORME DI LAVORO INTERNAZIONALE	28
2.4.1 L'ESPATRIATO	28
2.4.2 LA GESTIONE DEI TEAM MULTICULTURALI	31
2.5 CONCLUSIONI.....	33
CAPITOLO TERZO : CASO AZIENDALE: ZACH SYSTEM SPA	34
3.1 INTRODUZIONE	34
3.2 STORIA DELL'INTERNAZIONALIZZAZIONE DELL'AZIENDA.....	37
3.3 I PROCESSI D'INTEGRAZIONE	38

3.3.1 ANALISI KEY-PEOPLE	41
3.3.2 PROCESSO DI ESPATRIO	42
3.3.3 LE DIFFERENZE CULTURALI RISCONTRATE TRA I SITI PRODUTTIVI(ITALIA-FRANCIA)	44
3.4 CONCLUSIONI.....	46
CONCLUSIONI.....	48
RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI	50

La globalizzazione pone i mercati in contatto sempre più stretto, da un lato alimentando la concorrenza fra le imprese e dall'altro offrendo crescenti opportunità di sbocco su nuovi mercati : in particolare, l'investimento all'estero è quel processo che favorisce lo scambio e la circolazione dei beni e delle merci tra i vari Paesi del mondo e consta di due elementi, uno attivo che si realizza quando l'impresa è in grado di gestire direttamente la fase distributiva della propria attività economica ed è promotrice dei propri prodotti, e uno passivo che si verifica quando l'impresa affida sia la fase distributiva, che promozionale dei propri prodotti a operatori economici di altri Paesi. (Dacchille,2014).

Sullo sfondo della grave crisi economica del 2008-2009, l'export può avere un ruolo importante nel rimettere in moto la crescita e lo sviluppo, ma nel contesto competitivo attuale il tradizionale modello di produrre per esportare non è più sufficiente a reggere la sfida del mercato globale. L'apertura internazionale è quindi la chiave di volta, soprattutto per l'Italia, economia manifatturiera, con un patrimonio di piccole e medie imprese che rappresentano il 99% del tessuto produttivo; è stato calcolato infatti che a quattro punti percentuali di aumento dell'export di beni e servizi in termini reali corrisponde un aumento di un punto percentuale del PIL. Questi dati confermano come l'internazionalizzazione detenga un ruolo centrale nella formazione della ricchezza del Paese e nello sviluppo del sistema economico (Paolo Romani, 2014). Quello attuale è un contesto nel quale la pianificazione dell'export richiede maggiore informazione, ma anche la capacità delle imprese di modificare le proprie strategie. Internazionalizzare significa affrontare il mercato globale, cercare sbocchi alla propria creatività, non soltanto andare a produrre all'estero, sfruttando i costi più bassi. Un intelligente progetto di internazionalizzazione deve prevedere la possibilità di espandere il proprio mercato, penetrare nicchie e segmenti ancora inesplorati, dove i propri prodotti possono essere apprezzati e dove il fattore prezzo sia soltanto uno dei tanti valori che il compratore valuta prima dell'acquisto. Le imprese devono comprendere che ad oggi il mercato è rappresentato dal mondo intero. Il mondo oggi è diventato più piccolo, grazie alle nuove tecnologie di comunicazione, e le aziende che sanno sfruttare questi strumenti possono ottenere notevoli vantaggi. Occorre però sottolineare come ogni nuova invenzione, ogni nuova tecnologia, comporti dei rischi, come quello di rimanere esclusi dalla competizione se non ci si adegua all'utilizzo dei nuovi strumenti. Nella prima parte di quest'elaborato presento un'analisi dei vari processi attraverso i quali un'azienda può andare all'estero, da una

presenza superficiale a investimenti più mirati che richiedono la costituzione di nuovi stabilimenti in un nuovo mercato. Ho effettuato tali analisi considerando gli aspetti positivi e i rischi collegati a ciascun tipo di operazione, dal semplice export alle strategie greenfield. Le scelte che un'impresa deve compiere dal momento in cui si affaccia sul mercato internazionali sono molteplici e diventa di grande importanza considerare i rischi associati a ciascuna decisione.

Un'attività all'estero può quindi diventare fonte di ricchezza, ma allo stesso tempo pianificare e sostenere un processo di internazionalizzazione non risulta sempre immediato in quanto ci sono una serie di potenziali rischi da considerare. In particolare, nella seconda parte di quest'elaborato voglio soffermarmi sull'analisi delle problematiche legate alla gestione delle risorse umane in contesti internazionali, aspetto spesso poco considerato, ma di fondamentale importanza per la buona riuscita del processo di internazionalizzazione. Una delle condizioni per avere un buon rapporto commerciale è infatti la costruzione di una rete il più fitta possibile di relazioni personali. Nella creazione di un rapporto commerciale in un altro Paese non vanno sottovalutati gli aspetti culturali, ovvero gli usi e i costumi che nel concreto regolano i rapporti interpersonali. L'analisi che propongo è basata in particolare sugli studi di Edward Hall, Geert Hofstede e Fons Trompenaars. Essi hanno concentrato i loro studi sulle diversità culturali e sull'impatto che queste possono avere sull'organizzazione delle aziende. Successivamente, verranno esplorate le difficoltà dell'incontro tra culture differenti e dell'adattamento ad un nuovo contesto culturale, concentrandosi in particolare sulla figura dell'espatriato e sull'importanza che ha la fase di ricerca e selezione di tale figura. Un'ulteriore sfida legata alla gestione delle risorse umane internazionali è quella relativa alla gestione dei team multiculturali, fonte di ricchezza che nasconde però alcune potenziali insidie legate alla coordinazione di persone appartenenti a matrici culturali diverse.

Nell'ultima parte invece presento l'azienda Zach System spa, importante multinazionale che opera nel settore chimico-farmaceutico. Zach nel passato ha vissuto un percorso di internazionalizzazione, in particolare ho analizzato il processo di acquisizione da parte dell'impresa di un nuovo stabilimento, soffermandomi sui processi di integrazione promossi dalla funzione IHR. L'analisi delle strategie assunte da quest'azienda vengono poi confrontate con gli studi precedentemente presentati.

L'INTERNAZIONALIZZAZIONE

1.1 *PREMESSA*

“Globalizzazione” è un termine molto usato negli ultimi anni sia nella letteratura manageriale che nei quotidiani, nei dibattiti politici e nelle trasmissioni televisive. Il termine ha origine sociologica, e viene poi ereditato dalle scienze manageriali che lo analizzano alla luce delle trasformazioni vissute dalle aziende. La globalizzazione può essere definita come l’insieme di cambiamenti affrontati da queste ultime in seguito all’evoluzione dell’information technology di massa, con la conseguente accelerazione del flusso di informazioni; l’aumento del flusso di capitali, delle merci, delle persone, dei dati attraverso i confini nazionali; la tendenza all’omogeneizzazione delle culture e dei mercati; la diminuzione dei costi di trasporto e l’armonizzazione delle legislazioni nazionali. Tutti questi fattori comportano opportunità maggiori per le imprese, ma anche molte minacce. La globalizzazione dal punto di vista aziendale è la competizione globale che caratterizza i network che mettono in connessione Paesi, istituzioni e persone in un’economia interdipendente, ed è un fenomeno dominato dal mercato, mentre con il termine “management globale” si intende il processo di sviluppo delle strategie, di progettazione delle strutture organizzative e dei sistemi operativi, di organizzazione del lavoro delle persone per assicurare all’azienda un vantaggio competitivo sostenibile. (Prandstraller e Quacquarelli, 2011).

Un’attività all’estero può diventare una fonte ricca di opportunità, ma allo stesso tempo espone ad una serie di potenziali ostacoli che non vanno sottovalutati. In particolare un processo di internazionalizzazione comporta un aumento del giro di affari, un aumento dei profitti, quando le vendite aggiuntive all’estero assumono una dimensione tale da non incidere sui costi fissi, uno sfruttamento delle economie di scale, una diversificazione del rischio, infatti l’esportazione riduce la dipendenza da un unico mercato, l’accesso a nuove idee ed esperienza, nonché benefici interni in termini di vantaggio competitivo rispetto ai concorrenti che rinunciano all’export. Per quanto riguarda i possibili rischi invece si tratta di rischio d’impresa, sui mercati esteri infatti il rischio diventa maggiore; rischio economico, legato all’andamento della domanda sui mercati internazionali, alcuni dei quali hanno un elevato grado di incertezza e volatilità; rischio monetario, tra il momento in cui viene stipulato il contratto e quello del

pagamento il valore della transazione può diminuire, in caso di svalutazione della moneta di riferimento rispetto all'euro; rischio politico, nella maggior parte dei Paesi emergenti infatti sono frequenti gli interventi dello Stato sul mercato. (Sessa e Conzato, 2012)

Per quanto riguarda in particolare le imprese italiane, le cifre dimostrano la presenza imprenditoriale all'estero è rilevante, infatti nel 2011 il 18,7% delle imprese industriali e l'8,3% delle aziende di servizi privati non finanziari, avevano effettuato investimenti oltreconfine. Nel 2004 erano rispettivamente il 13,4% e il 4,8%. Più di due terzi delle aziende manifatturiere italiane con oltre 500 addetti hanno stabilimenti all'estero, mentre la diffusione tra aziende di pochi dipendenti è ancora bassa. Le statistiche fanno quindi emergere la capacità delle imprese italiane di intercettare la domanda estera e di consolidare la propria posizione sui mercati, ma nonostante i dati relativi all'internazionalizzazione delle imprese italiane siano incoraggianti in quanto in continuo aumento, il confronto con le performance dei principali Paesi europei denota un grave ritardo dell'Italia, infatti i dati sugli investimenti in uscita vedono l'Italia a quota 25,9% del PIL, contro il 53,9% della Francia e il 45,6% della Germania. Questo aspetto ha una forte rilevanza competitiva e strategica infatti l'investimento all'estero contribuisce al miglioramento della capacità di competere dell'impresa, più un sistema riesce ad internazionalizzarsi più diventa concorrenziale. (Economy 2050, 2014)

1.2 PREPARARSI AD ESPORTARE

Un progetto di internazionalizzazione adeguato deve necessariamente partire da un'adeguata attività di pianificazione, infatti una realtà imprenditoriale che voglia operare all'estero deve tener presente che improvvisando rischierebbe di ridurre drasticamente le proprie probabilità di successo. Iniziare a operare in un altro Paese richiede un lavoro di preparazione complesso, paragonabile all'inizio di una nuova attività d'impresa, ecco perché nel processo di internazionalizzazione vanno seguite delle precise regole: (Sessa e Conzato, 2012)

1. Formalizzare un piano di export, occorre quindi raccogliere informazioni, attivare contatti, prevedere spese di viaggio e eventualmente adattare i propri servizi e prodotti

alle esigenze dei mercati locali; un preciso piano di export diventa fondamentale anche per l'accesso al credito e ai finanziamenti

2. Definire gli obiettivi in base alle risorse, infatti per capire se un'azienda è pronta ad esportare è necessario procedere all'analisi delle risorse interne: le competenze e le esperienze del capitale umano, la capacità di marketing, le risorse tecniche ed infine le risorse finanziarie.
3. Considerare la selezione dei mercati è un fattore aritmetico, è di fondamentale importanza individuare i punti di forza nei diversi mercati esteri, le caratteristiche dei clienti e i punti di debolezza dei concorrenti. Per scegliere tra un Paese o l'altro bisogna considerare una serie di fattori come i fattori infrastrutturali, il contesto politico, economico e culturale, la percentuale di mercato occupata dalle importazioni, le barriere tariffarie, le prospettive di sviluppo, la segmentazione del mercato. Tutti questi elementi vanno poi correlati e analizzati secondo modelli di calcolo predefiniti: a ciascuna variabile va attribuito un valore ponderato per arrivare a definire una graduatoria dell'attrattività dei Paesi.
4. Il cuore del piano export è la strategia competitiva: una buona strategia competitiva che guidi l'impresa all'estero comprende: l'identificazione dei segmenti obiettivo; l'analisi competitiva dei segmenti scelti; la modalità di presenza sul territorio; i possibili partner locali; il posizionamento e l'eventuale adattamento alle esigenze locali; le politiche di prezzo; le condizioni di vendita e di pagamento; le strategie di comunicazione, distribuzione e sviluppo.
5. L'assetto organizzativo interno deve essere efficiente: per gestire il processo di internazionalizzazione va ridefinita l'organizzazione dell'azienda, in particolare il grado di coinvolgimento del management, la conoscenza aziendale in tema di export, i rapporti tra l'esportazione e le altre attività dell'impresa. Inoltre l'andamento dell'intero progetto va monitorato in modo continuo.
6. Attenzione alle differenze normative e culturali: alla base di ogni relazione commerciale vi è una rete di rapporti tra persone, quindi la mancanza di attenzione alle differenze

culturali può compromettere il buon esito del percorso d'internazionalizzazione. Allo stesso modo la conoscenza nel dettaglio della normativa locale è d'obbligo.

7. Scegliere i mezzi di pagamento più efficaci, in molti Paesi infatti il rischio di insoluto è molto elevato e l'attività di recupero crediti può risultare difficoltosa.
8. Non sottovalutare le criticità infrastrutturali: i trasporti sono determinanti per il successo di un'attività di esportazione, oltre ad essere un costo per l'impresa vengono anche percepiti dal cliente come un servizio, quindi possono costituire un vantaggio competitivo oppure un punto di debolezza. (Finizio, Il sole 24 ore, 2010)

1.3 SCELTE D'IMPRESA PER ENTRARE NEL BUSINESS INTERNAZIONALE

Una volta che un'azienda ha preso la decisione di diventare internazionale si affaccia ad una serie di scelte relative al modo in cui implementare tale strategia d'impresa. Tale scelta dipende anche dal grado di coinvolgimento scelto dall'azienda (Briscoe, Schuler, 2004)

La prima, importante distinzione da operare riguarda il luogo in cui vengono realizzati i prodotti da vendere sui mercati internazionali (Sessa e Conzato, 2012) ossia: produzione sul mercato nazionale, produzione all'estero (nel Paese target o in un altro Paese), produzione di componenti in più Paesi di una stessa area geografica, e assemblaggio finale sul mercato di destinazione. Una seconda distinzione riguarda invece le opzioni che prevedono la produzione all'estero, per le quali possiamo distinguere: produzione all'estero senza investimento diretto (contratti di produzione, licensing) e produzione all'estero con investimento diretto (assemblaggio, joint venture, acquisizione, greenfield). La scelta tra le alternative disponibili dovrebbe essere fatta valutando in modo oggettivo i vantaggi e i rischi di ognuna, considerando in particolare l'ammontare degli investimenti, il rischio di perdita del capitale investito, la difendibilità delle posizioni raggiunte nel mercato target, il ritorno economico e il rischio di non essere pagati da parte dei clienti. Anche in presenza però di una ben ponderata strategia d'ingresso, l'attività d'impresa resta un'attività rischiosa per natura, quindi può risultare opportuno prevedere una exit strategy, ossia un piano da utilizzare nel caso l'attività non dovesse svilupparsi come previsto e che consenta di uscire dal Paese estero.

1.3.1 L'ESPORTAZIONE INDIRETTA

L'esportazione indiretta è la modalità di ingresso sui mercati internazionali che determina il minimo coinvolgimento da parte dell'azienda esportatrice, infatti delega ad altri il proprio successo commerciale sui mercati internazionali e spesso addirittura ignora su quali mercati siano presenti i propri prodotti. Tale modalità di esportazione è adatta soprattutto alle piccole imprese che sono all'inizio del proprio percorso di internazionalizzazione, non hanno risorse ingenti e non vogliono assumere eccessivi rischi. Ricorrono All'esportazione indiretta anche le azienda che si trovano nella necessità di piazzare un'eccessiva capacità produttiva. Occorre sottolineare però che tale modalità di esportazione non permette il controllo sul modo in cui il prodotto viene collocato nel mercato finale, sulla tutela della proprietà intellettuale e sul modo in cui vengono utilizzate le altre leve del marketing(Sessa e Conzato, 2012). Rientrano in tale tipologia di esportazioni le trading compagnie, ossia imprese che si occupano esclusivamente della commercializzazione dei prodotti su un gran numero di mercati internazionali; le esportazioni indirette senza iniziativa, ovvero quando l'azienda vende un componente ad un cliente che poi lo utilizza per realizzare prodotti che poi vengono esportati; le imprese internazionali specializzate nelle esportazioni, ossia quelle imprese che si occupano di esportare i prodotti di altre imprese, svolgendo per loro il ruolo di Ufficio Estero.

1.3.2 L'ESPORTAZIONE DIRETTA

Le imprese che desiderano assicurarsi una posizione maggiormente radicata sui mercati internazionali dovranno assumere un atteggiamento attivo, cercando un coinvolgimento più diretto nel processo di esportazione e prevedendo quindi investimenti maggiori in termini di tempo e di risorse finanziarie. L'esportazione diretta in termini di vantaggi porta ad un maggiore controllo sulla selezione dei mercati di destinazione, la disponibilità di maggiori informazione sulla performance dei singoli prodotti e su eventuali cambiamenti relativi alla situazione dei mercati, la possibilità di costruire esperienza in materia di marketing e di avere un maggiore controllo sulla proprietà intellettuale. Tuttavia però, gli svantaggi risiedono nell'entità dell'investimento necessario, per questo motivo la scelta di seguire la strategia dell'esportazione diretta deve essere giustificata da un alto livello di redditività. (Sessa e Conzato, 2012)

All'interno di tale tipologia di esportazione rientra il Franchising che consiste in una forma di collaborazione continuativa per la distribuzione di beni o servizi fra un

imprenditore(franchisor) e uno o più imprenditori(franchisee), giuridicamente ed economicamente indipendenti tra loro. L'affiliante in particolare concede all'affiliato l'utilizzazione della propria formula commerciale, comprensiva del diritto di sfruttare il know-how ed i propri segni distintivi come marchio ed insegna, nonché una serie di servizi aggiuntivi come formazione, consulenza, gestione delle scorte e finanziamenti. Tutto ciò avviene in cambio del pagamento di un diritto o di una percentuale sulle vendite (Rizzuto, 2012). Il Franchising è oggi un settore che sembra non conoscere crisi, infatti conta un fatturato che supera i 23,2 miliardi (Ronchetti, Il sole 24 ore, 2015). Tale formula aiuta a ridurre i rischi e a tenere a bada la concorrenza, solitamente meno del 5% delle aziende in franchising fallisce, tale dato è significativo soprattutto considerando che il 30% delle piccole e medie imprese fallisce entro il primo anno e uno scarso 20% supera i primi cinque anni.(Pagliuca, Corriere della Sera, 2014).

1.3.3 PRODURRE ALL'ESTERO SENZA INVESTIMENTO DIRETTO

A volte le imprese preferiscono entrare nei mercati esteri con un livello di coinvolgimento maggiore rispetto alle opzioni di esportazione indiretta o diretta. In questi casi si realizza una vera e propria integrazione con i mercati obiettivo e si ottiene un maggior controllo sulle operazioni, aumentando le probabilità di conseguire un successo commerciale soddisfacente, a fronte di tale vantaggi tuttavia si devono sopportare costi e rischi più elevati. Per questo occorre che tali scelte siano precedute da un'attenta analisi strategica. (Sessa e Conzato,2012).

Fa parte di tale tipologia il licensing, che consiste in una specifica attività di marketing attraverso la quale chi detiene un diritto di licenza lo cede ad un altro soggetto, che può essere un'impresa estera, dietro al pagamento di un compenso unico o una percentuale sulle vendite. Nel dettaglio, si intende la cessione del diritto all'utilizzo per fini commerciali di immagini, personaggi o marchi aziendali (Il Sole 24 Ore). A controllare tale settore in Italia sono i big della moda che hanno differenziato l'attività, facendo del licensing una fonte importante di incremento dei fatturati. La maggior parte delle royalties infatti deriva da prodotti di abbigliamento e accessori moda (32%), seguiti da software e videogames, ma con una percentuale ben modesta(12%). Le imprese italiane generano inoltre, oltre il 60% dei loro ricavi tra Italia e Europa, ma cresce il peso dei Paesi del Far East, pari ormai al 24% del totale, mentre restano ancora a distanza Stati Uniti (8%) e America del Sud (4%) (Ronchetti, il sole 24 ore,2014).

1.3.4 PRODURRE ALL'ESTERO CON INVESTIMENTO DIRETTO

La produzione diretta sul mercato di destinazione prevede un alto livello di coinvolgimento dell'azienda. Una forte presenza diretta può essere d'aiuto per garantire flessibilità, affidabilità e prontezza nella soddisfazione delle esigenze dei clienti; difendere e consolidare il business creato, qualora venga messo a rischio da evoluzioni legate al mercato interno; evitare restrizioni imposte dal Governo locale; ottenere agevolazioni previste dalla legislazione locale; ottenere vantaggi di costo su materie prime, manodopera, trasporti.

Un esempio di processo di internazionalizzazione con investimento diretto sono le joint venture, che sono tuttora fra le forme di aggregazioni aziendali più utilizzate per la penetrazione nei Paesi in via di sviluppo. Esse consentono al foreign partner (proveniente in genere da paesi industrializzati) di acquisire conoscenze ed esperienze di mercati generalmente complessi, senza sostenere interamente il rischio, così come dovrebbe invece sostenere nel caso utilizzasse subsidiaries interamente controllate (Ferrari, Montanari, 2012). Con la joint venture, infatti, due o più imprese danno vita ad una nuova impresa apportando know-how e asset complementari e condividendo il capitale, il management, le tecnologie e il controllo delle operazioni. Talvolta creare una joint venture può essere l'unico modo per accedere in un mercato estero, soprattutto se lo Stato ospitante adotta misure finalizzate a favorire lo sviluppo e l'acquisizione di tecnologie e conoscenze manageriali da parte delle imprese locali. È questo il caso dei grandi Paesi emergenti come Cina e India. (Sessa e Conzato, 2012). Prima di decidere di dare vita ad una joint venture è molto importante fare un'analisi preventiva su quelli che potrebbero essere i benefici e gli svantaggi legati a tale forma di cooperazione. Le joint venture innanzitutto sono uno strumento atipico, perciò i partners sono liberi di definire le reciproche obbligazioni e diritti sulla base della normativa della nazione dove cooperano. Potenziali insidie riscontrate nelle joint venture sono la presenza di problemi con il partner, dovuti a questioni di carattere culturale o per divergenza di obiettivi; rischi industriali dovuti alla condivisione di asset e know-how proprietari, in particolare prima della costituzione della joint venture l'azienda deve valutare se il know-how del partner possa apportare effettivamente un contributo significativo al raggiungimento dell'obiettivo prefissato; criticità nel controllo di alcune aree gestionali; la possibilità che il rimpatrio di profitti e capitali sia difficoltoso, anche se la presenza di accordi

bilaterali sulla protezione degli investimenti attenuano tale rischio (Della Moretta, Il sole 24 ore, 2014).

Un'altra strategia d'ingresso molto diffusa che prevede investimenti diretti nel Paese estero è l'acquisizione. Acquisendo un'impresa già attiva nel paese di destinazione l'impresa può entrare molto rapidamente nel mercato di riferimento, dal momento che l'acquisizione prevede l'acquisto dell'azienda con tutto il suo patrimonio di clienti e contatti commerciali. Inoltre, nei casi in cui si conserva il management dell'azienda acquisita si può sfruttare un capitale di esperienze che andrebbe altrimenti costruito da zero. Infine, soprattutto se sul mercato in cui si dovrà operare esiste una forte pressione competitiva, attuando un'acquisizione si superano gran parte delle difficoltà iniziale legate all'entrata in un nuovo mercato. L'acquisizione di un'azienda però comporta un forte investimento iniziale e anch'essa nasconde alcuni rischi come la nascita di potenziali conflitti conseguenti ad un'eventuale ristrutturazione dell'azienda acquisita, nonché la possibile presenza di differenze negli stili manageriali e nelle culture gestionali (Sessa e Conzato, 2012). Secondo la banca dati S&Q Capital IQ negli ultimi anni sono state concluse 198 operazioni di fusione/acquisizione su aziende italiane da compratori stranieri per un valore complessivo di 53,9 miliardi di euro. Le operazioni di segno inverso invece sono state solamente 129 per un valore di 16,9 miliardi di euro. Negli ultimi anni quindi l'Italia ha investito all'estero in attività economiche già avviate ben 37 miliardi di euro in meno di quanto abbia venduto ad acquirenti esteri. Da tali dati emerge quindi come gli stranieri continuano a comprare marchi italiani, invece le aziende italiane hanno rallentato sensibilmente le acquisizioni oltre confine di strutture produttive già funzionanti. Qualche anno fa i flussi di capitali in entrata e in uscita si bilanciavano, mentre negli ultimi anni il rapporto di forza è diventato di 3 a 1 in valore. Sta cambiando inoltre la geografia dei compratori, non più solamente Stati Uniti e Paesi europei, ma anche società radicate nelle nuove economie emergenti, interessate in particolare a brand italiani molto noti (Economy 2050, 2014).

La strategia d'ingresso nei mercati internazionali più complessa è denominata Greenfield, essa prevede infatti la costituzione ex novo di impianti nel Paese di destinazione. Con questa modalità d'ingresso si possono utilizzare le tecnologie più recenti, individuare i luoghi più vantaggiosi dove costruire gli stabilimenti, nonché sfruttare eventuali incentivi previsti dallo Stato ospitante. Rispetto all'acquisizione di un'azienda, inoltre, non ci sono vincoli nel mantenere la forza lavoro preesistente e non

c'è il rischio di scoprire criticità non emerse dall'analisi preliminare. Gli svantaggi di tale operazione sono la necessità di acquisire terreni e le necessarie autorizzazioni per costruire, relazionandosi con le normative locali in materia; la necessità di finanziare il periodo di costruzione degli impianti con capitale proprio o di credito, la necessità di individuare localmente una rete di fornitori e sviluppare una base di clienti interessati ai prodotti e la necessità di selezionare, assumere e formare il personale presente sul territorio (Sessa e Conzato, 2012). I dati sugli investimenti greenfield, elaborati da Fdi Markets, mettono in luce come i Paesi maggiormente interessati da tale tipo di operazione sono sicuramente i Paesi asiatici con al primo posto la Cina, dove negli ultimi 24 mesi sono stati costruiti ex novo 1890 stabilimenti, seguita da Vietnam e India. Il Vietnam in particolare ha visto crescere rapidamente tali numeri, in quanto dal 2013 il numero di progetti greenfield che hanno interessato il Paese sono raddoppiati. Per quanto riguarda l'Europa occidentale invece, il Paese che detiene il primato è sicuramente il Regno Unito, dove sono stati realizzati, sempre negli ultimi 24 mesi, 1896 impianti ex novo; l'Italia invece registra solamente 207 progetti greenfield negli ultimi anni.

1.4 CONCLUSIONI

Come visto in questa prima parte teorica, non vi è un'unica strategia vincente per affrontare il tortuoso cammino all'interno del processo di internazionalizzazione. Dinamiche interne ed esterne influenzano decisioni, tempistiche e modalità di presenza. Un'impresa che voglia iniziare ad internazionalizzare le proprie attività deve essere pronta ad adattarsi alle future forme che la propria struttura sarà costretta a prendere per vivere in armonia con il nuovo ambiente extra-nazionale. Appare ormai chiaro come uno dei modi per uscire dalla grave crisi finanziaria del ventunesimo secolo consista nel rafforzare l'economia attraverso una maggiore apertura agli scambi internazionali, infatti i dati raccolti evidenziano come l'apertura a nuovi mercati possa ridurre alcune tipologie di rischio(franchising), favorire la condivisione di know-how ed altri asset aziendali(joint venture) e in ogni caso vedere ampliato il proprio orizzonte commerciale.

Le scelte che un'impresa deve affrontare all'inizio del percorso di internazionalizzazione sono molteplici e, per quanto riguarda la strategia attraverso la quale essa vuole penetrare nel Paese estero sembra sussistere tale regola generale: sui mercati maturi si possono acquisire attività già esistenti così da garantire un'operatività

immediata; mentre, sui mercati emergenti, la strategia consigliata prevede un'iniziale penetrazione commerciale, per poi tentare un successivo investimento diretto. Va inoltre considerato il fatto che più il mercato è maturo e strutturato, più è facile imbattersi in Paesi che richiedono una maggiore attenzione e capacità di adattamento. (Sessa e Conzato, 2012)

LA GESTIONE DELLE RISORSE UMANE NEI CONTESTI INTERNAZIONALI

2.1 *PREMESSA*

Un aspetto fondamentale ma spesso tralasciato e poco analizzato nei processi di internazionalizzazione è la gestione delle risorse umane e delle problematiche ad essa connesse. La funzione HR deve tener conto e adattarsi al contesto socio-economico che è in continua evoluzione, i cui cambiamenti hanno un forte impatto sulle necessità delle organizzazioni, sulla composizione della forza lavoro, sulle sue caratteristiche e bisogni. Le organizzazioni si trovano ad affrontare un mondo del lavoro che sta vivendo e continuerà a vivere dei profondi cambiamenti. Quando una multinazionale opera in diversi Paesi, i fattori per acquisire un vantaggio competitivo sono : la strategia, la struttura organizzativa e l'innovazione tecnologica. In ogni caso il fattore più critico rimane la gestione delle risorse umane, poiché nessuno dei fattori citati in precedenza può essere attivato senza l'intervento delle persone (Black et al., 1999)

2.2 *IL RUOLO E LA FUNZIONE DELL'IHRM*

Per gestione delle risorse umane si intendono tutte le attività per la gestione della struttura organizzativa del personale, dalla fase di reclutamento e selezione, alla formazione, sviluppo e successiva valutazione delle risorse interne. Tale funzione può svolgere vari ruoli e assumere diverse responsabilità in relazione alle dimensioni dell'azienda, alle caratteristiche del personale, al settore in cui l'azienda opera. In questi ultimi anni la gestione del personale ha subito grandi trasformazioni, le motivazioni vanno ricercate soprattutto nei cambiamenti del mercato che è diventato sempre più veloce e competitivo, la gestione delle risorse umane quindi viene oggi considerata come necessaria e fondamentale per il raggiungimento degli obiettivi aziendali, non è più considerata come un costo ma come una fonte di valore aggiunto. La quantità di tempo infatti che la funzione HR dedica alle attività tradizionali sta diminuendo, mentre sta diventando sempre più importante il suo ruolo di partner strategico, agente del cambiamento e portavoce dei dipendenti. (Boldizzoni e Paoletti, 2006)

In particolare la cosiddetta “resource based view” sottolinea come i beni, le competenze e le attività hanno un valore strategico in quanto possono essere un'importante fonte di vantaggio competitivo se sono di valore, rare, difficili da imitare e da sostituire

(Barney,1991 ; Barney et al. 2001, Prandstraller e Quacquarelli, 2011). Tra queste competenze è inseribile la capacità di un'impresa di coordinare le attività di attori indipendenti per creare valore dalla combinazione di risorse esistenti. La globalizzazione ha aperto nuovi mercati, che a loro volta hanno portato nuove opportunità e sfide, le innovazioni tecnologiche hanno contribuito a eliminare le barriere tra vita privata e lavoro, rendendo le persone perennemente connesse attraverso una tecnologia mobile sempre più pervasiva. Il lavoro è diventato più flessibile e molte persone si sono ritrovate a lavorare all'interno di team globali quindi in tale contesto la gestione delle risorse umane internazionali (IHRM) viene ampiamente riconosciuta come una delle determinanti del successo o del fallimento del business internazionale (Cavasin, Zucca,Pizzoni, 2015). Il ruolo delle pratiche di IHRM diventa cruciale in quanto gli altri fattori di produzione come il capitale e la tecnologia o le materie prime possono essere reperite e imitate, le risorse umane invece creano vantaggio competitivo in quanto assicurano il controllo delle altre risorse. HR deve partecipare step by step a tali cambiamenti, aiutando l'azienda a raggiungere gli obiettivi che si è prefissata, formulando strategie precise e adatte ad un ambiente in costante cambiamento e partecipando attivamente all'implementazione di tali strategie (Briscoe, Schuler, 2004). In particolare,in uno scenario internazionale, la formazione destinata alle risorse umane internazionali aiuta a comprendere i fabbisogni dell'impresa sussidiaria e a metterli in relazione con gli obiettivi della multinazionale. Ciò permette quindi oltre alla conoscenza dell'ambiente politico,economico e culturale degli altri Paesi, di aumentare la capacità dei manager di interagire in modo maggiormente efficace a livello globale. L'IHRM consente quindi di creare una fondamentale rete di relazioni tra le imprese, sfruttando le interdipendenze, ma valorizzando anche le differenze tra persone appartenenti a Paesi e quindi a culture differenti che appartengono però alla stessa rete aziendale e quindi possiedono obiettivi strategici comuni.

La globalizzazione ha mutato progressivamente i compiti della funzione risorse umane delle aziende internazionali, in particolare pare fondamentale soffermarsi su alcuni punti chiave come lo spostamento degli interessi della multinazionale in Paesi distanti geograficamente ma soprattutto culturalmente, e il cambiamento sociale del concetto di carriera che pone avvio ad un ripensamento nelle politiche di reclutamento e gestione del personale nelle multinazionali. Tali evoluzioni rendono necessaria la creazione di una rete d'integrazione e tra i vari Paesi e le aziende coinvolte.

Nello specifico quindi i compiti principali della Gestione Risorse Umane in un ambiente dinamico come l'ambiente internazionale sono:

- Sviluppare le persone che, cresciute in un ambiente culturale ben preciso, possano effettivamente interagire con persone provenienti invece da culture differenti
- Implementare politiche e pratiche che siano efficaci in ognuno degli ambienti in cui le persone operano
- Integrare e coordinare le attività che avvengono in ambienti diversi con persone con un diverso retaggio culturale.

A questo punto appare evidente come la funzione IHRM si distingua dalla gestione risorse umane tradizionale in quanto è responsabile di un maggior numero di attività e per questo richiede una prospettiva più ampia, è chiamata ad affrontare un maggior numero di influenze esterne e deve considerare una complessità sempre più crescente nei processi decisionali (Prandstraller e Quacquarelli, 2011). Per migliorare il vantaggio competitivo delle aziende globali, la funzione risorse umane necessita di focalizzarsi sullo sviluppo delle proprie competenze internazionali, IHRM deve spostarsi da un orientamento puramente amministrativo ad uno che da un'attenzione primaria ai processi di internazionalizzazione che hanno coinvolto l'azienda.

In primo luogo IHRM deve imparare i fondamentali del business globale, non può infatti assumere un atteggiamento globale se non conosce a fondo i principi delle strategie internazionali. Poi, una conoscenza solida della strategia deve essere completata da una globalizzazione delle singole competenze individuali e infine deve esserci una comprensione e un'analisi profonda dei principali competitors e di come le aziende concorrenti hanno pianificato la propria strategia globale e quali metodi e strumenti hanno utilizzato per costruire la rete di competenze globale.

Quando ci si riferisce alle risorse umane internazionali non si parla solo di espatriati ma di una varietà eterogenea di persone che lavorano all'interno dell'organizzazione, identificabili come manager internazionali:

- Manager basati nel proprio Paese con un focus sui mercati internazionali
- Membri di team multiculturali che lavorano su una serie di progetti internazionali

- Persone in ruoli specialistici non manageriali che implicano attività internazionali o trasferimento di conoscenze
- Manager che si muovono a livello internazionale con visite nelle sedi estere
- Espatriati che portano la cultura organizzativa della casa madre e ricoprono incarichi di lungo termine in cui rappresentano l'azienda in alcuni Paesi stranieri
- Manager transazionali che si trasferiscono oltre confine ma sono abbastanza indipendenti dalla casa madre

Gestire le risorse umane internazionali significa coordinare tutta questa varietà di popolazione aziendale, contribuendo al raggiungimento dei risultati aziendali, ricercando coerenza e consentendo allo stesso tempo flessibilità, superando barriere diverse e complesse come le barriere legali, politiche e culturali. Significa occuparsi di temi globali che servono a coinvolgere persone provenienti da culture diverse nella strategia aziendale, cercando appunto di costruire le competenze strategiche che differenziano l'azienda e ne determinano il vantaggio competitivo. Altro aspetto importante è la promozione di iniziative per lo sviluppo dei talenti e del brand aziendale, in modo che le persone possano identificarsi nell'immagine e nella reputazione aziendale, sviluppando idee nelle quali le persone sparse in tutto il mondo possano riconoscersi e in tal modo supportare attivamente il brand. La gestione delle risorse umane internazionali tende quindi ad essere molto complessa, perché riguarda diversi Paesi e diverse nazionalità; la chiave di sviluppo dell'internazionalizzazione passa attraverso la gestione del personale in termini di gestione degli espatriati, ma anche di coordinamento e controllo tra la sussidiaria locale e la casa madre, di gestione della conoscenza e di sviluppo dei talenti globali.

2.3 LE DIFFERENZE CULTURALI NEL MANAGEMENT

La comprensione del contesto e dei mercati internazionali è essenziale affinché l'iniziativa di export risulti soddisfacente, oltre alla conoscenza del contesto all'interno del quale un mercato straniero è inserito, quindi gli accordi commerciali, le politiche energetiche, la presenza di eventuali limitazioni agli investimenti esteri, la presenza di infrastrutture, di fondamentale importanza per avere un buon rapporto commerciale è la creazione di una rete di relazioni personali. Nella creazione di un rapporto commerciale in un altro Paese non sono quindi da sottovalutare gli aspetti culturali, ovvero gli usi e i

costumi, i comportamenti quotidiani e i codici non scritti che regolano i comportamenti interpersonali. (Sessa, Conzato, 2012)

Possiamo trovare molte definizioni riguardanti il concetto di “cultura”:

“Il modo di vivere delle persone. La somma dei loro comportamenti, modelli di azioni e atteggiamenti appresi” (Hall,1995,citato in Prandstraller e Quacquarelli,2011)

“L’insieme delle cognizioni intellettuali che, acquisite attraverso lo studio, la lettura, l’esperienza, l’influenza dell’ambiente e rielaborate in modo soggettivo e autonomo diventano elemento costitutivo della personalità, contribuendo ad arricchire lo spirito, a sviluppare o migliorare le facoltà individuali, specialmente la capacità di giudizio. “ (Enciclopedia Treccani)

La cultura rappresenta quindi un insieme complesso di tradizioni, credenze, valori, norme, simboli e significati che sono condivisi a vari livelli attraverso l’interazione tra i membri di una comunità, è il risultato di un processo di condivisione di un gruppo, è transgenerazionale in quanto si forma in modo cumulativo ed è trasmessa nel tempo. La socializzazione poi è il principale mezzo di apprendimento della cultura, che funziona secondo un percorso multilivello: ognuno di noi è influenzato sia dalle culture di sfondo come per esempio quella nazionale, sia da culture locali, come le culture organizzative o le culture di determinati gruppi in cui siamo inseriti.

Appare quindi evidente come un’azienda che decide di diventare globale debba confrontarsi con culture diverse, e necessariamente tali differenze si riscontreranno nell’organizzazione del lavoro delle persone. Molti dei più importanti e difficili cambiamenti nel guidare un management delle risorse umane internazionali stanno proprio nelle diversità culturali che si incontrano nei vari Paesi. Uno dei principali problemi è che il management tradizionale soffre di un connaturato etnocentrismo, ovvero la convinzione che la propria cultura e il proprio modo di vedere le cose e di lavorare siano superiori a tutti gli altri. In effetti la maggior parte dei contenuti manageriali sono stati discussi negli ultimi anni nelle università e nelle aziende frutto dell’esperienza e delle teorizzazioni del mondo anglosassone, quindi ha prevalso una visione etnocentrica rispetto al resto del mondo, a Paesi e culture lontane dal modello occidentale. Tale comportamento porta però spesso al fallimento dei processi di internazionalizzazione delle aziende, per la mancanza di competenze culturali, ciò rende

le persone confuse rispetto a situazioni o contesti che giudicano estranei ed insoliti. Il personale deve essere preparato e formato per lavorare e condurre il management in nuovi Paesi, negoziando e conducendo il business con persone straniere, assorbendo poi tutti gli insegnamenti appresi attraverso le operazioni internazionali e trasferendoli poi alla casa-madre.

Ci sono molti aspetti osservabili relativamente alla cultura di un Paese o di una regione, come il cibo, l'arte, l'abbigliamento, la storia, o semplicemente il saluto; tali concetti sono chiaramente diversi tra una nazione e l'altra, invece le diversità riguardanti i valori e le credenze sono considerate meno ovvie da comprendere. La cultura viene spesso paragonata ad un iceberg, che possiede solamente la parte superiore realmente visibile, quindi solamente alcuni aspetti dei valori e delle credenze di un gruppo sociale sono riconoscibili. Quando avviene l'incontro tra due culture la collisione quindi avviene al livello più "sommerso", riguarda ossia i valori, le credenze, le norme che raramente vengono messe in discussione e messe alla ribalta, anche se apparentemente lo scontro sembra avvenire nelle pratiche quotidiane e nei comportamenti. (Briscoe, Schuler, 2004)

Un primo importante schema di analisi per comprendere la diversità culturale sta nella distinzione tra culture a struttura complessa e culture a struttura lineare. (Bombelli e Quacquarelli, 2013) Nelle culture a struttura complessa la prima cosa da stabilire è un certo grado di fiducia sociale, all'interno della quale sono valorizzate le relazioni personali e la buona volontà. Gli accordi avvengono sulla base della fiducia generale che si è creata tra le persone e solo dopo negoziazioni lente e ritualistiche. Appartengono a questa categoria la cultura cinese, coreana, vietnamita e giapponese. Diversamente nelle culture lineari il business è anteposto alla relazione. L'esperienza e i risultati raggiunti negli affari contano più di ogni altra cosa e ogni accordo è preso sulla base di un contratto specifico e legalmente vincolante con negoziazioni condotte nel modo più efficiente possibile. A tale tipologia appartengono invece la cultura tedesca, svizzera, scandinava e nordamericana.

Le dimensioni che spiegano le differenze culturali e che hanno un forte impatto sul management e sull'organizzazione dell'azienda sono molteplici. Le principali teorizzazioni citate nella pratica aziendale appartengono principalmente a Edward Hall (e riguardano la comunicazione, la percezione del tempo e dello spazio. Altri importanti

contributi in materia si devono agli studi di Hofstede e Trompenaars che si concentrano invece sull'impatto che ha la diversità culturale nel mondo del lavoro.

2.3.1 GLI STUDI DI HALL

La comunicazione ad alto e a basso contesto

Gli studi di Hall del 1976 hanno messo in evidenza come l'interazione umana può essere divisa in sistemi di comunicazione ad alto o a basso contesto, Hall in particolare definisce il contesto come “ l'informazione che circonda un evento”. Nelle comunicazioni a basso contesto l'intenzione o il significato sono trasmessi meglio attraverso messaggi verbali espliciti; invece nella comunicazione ad alto contesto l'intenzione è trasmessa meglio attraverso appunto il contesto, dato ad esempio dai ruoli sociali e dalle posizioni, e attraverso canali di comunicazione non verbale, come le pause, il silenzio, il tono della voce. Nelle culture di questo secondo tipo quindi le persone ottengono informazioni da reti di relazioni personali, costituite dalla famiglia, dagli amici e dai conoscenti. Troviamo tale tipo di comunicazione in Paesi come la Cina, il Giappone, la Corea, il Vietnam e nelle culture arabe. Nelle culture a basso contesto invece, come quella americana e nordeuropea, le persone cercano di ottenere informazioni tramite ricerche personali e mettono in secondo piano le reti relazionali. Un'ulteriore importante differenza sta nel modo in cui si ritengono chiuse le negoziazioni infatti nelle culture ad alto contesto una trattativa si intende conclusa sulla base di una stretta di mano o sulla parola data, dopo periodi prolungati di conoscenza tra le controparti e dopo aver stretto un rapporto di fiducia reciproca. All'opposto nelle culture a basso contesto la stretta di mano alla fine di una negoziazione è solo un momento preliminare ad un contratto scritto in modo dettagliato in cui vengono individuati diritti ed obblighi di entrambe le parti.

Tale diversa percezione relativa alla chiusura di un accordo porta frequentemente a fraintendimenti infatti in una cultura ad alto contesto la pressione a voler firmare un contratto scritto può essere intesa come mancanza di fiducia all'interno del rapporto commerciale. Nelle comunicazioni ad alto contesto le persone lavorano in modo migliore quando appartengono alla stessa cultura e interpretano allo stesso modo i segnali comunicativi. Quando infatti ad esempio due uomini giapponesi comunicano tra di loro, la condivisione del contesto culturale facilita la comprensione del dialogo, ma

quando due persone appartengono a culture differenti la comunicazione ad alto contesto si interrompe, non è più efficace. Colui che parla infatti cerca di far arrivare il proprio messaggio attraverso il contesto, il ruolo, ma se l'ascoltatore proviene da una matrice culturale completamente differente difficilmente la comunicazione andrà a buon fine. (Meyer, 2014) Ancora una volta quindi risulta evidente come prima di iniziare il business in un Paese estero e formare un team multiculturale sia di fondamentale importanza la conoscenza e l'analisi delle persone con le quali si andrà a trattare e quindi a lavorare. (Meyer, 2014)

Percezione culturale del tempo

La percezione del tempo varia notevolmente tra una cultura e l'altra e parlare di un aspetto come il tempo è fondamentale in ambito organizzativo, in quanto essendo il tempo una risorsa considerata scarsa incide su molti parametri aziendali, dalla produttività all'efficienza. Hall nelle sue teorizzazioni del 1987, indica con 'tempo monocratico'(M-time) l'orientamento a fare le cose una per volta, poiché s'intende il tempo come limitato diventa necessario suddividerlo in segmenti precisi e regolarlo attraverso orari stabiliti. Si parla invece di 'tempo policronico'(P-time) relativamente all'orientamento che spinge a fare più cose nello stesso momento in quanto il tempo viene inteso come flessibile e multidimensionale. Esempi di culture monocratiche sono quella nordamericana, svizzera, tedesca e scandinava, invece troviamo una visione policronica quindi contingente del tempo in Italia, Africa, nelle culture arabe e asiatiche.

Percezione culturale dello spazio

Hall ha anche teorizzato l'esistenza di una relazione tra la percezione dello spazio e la cultura delle persone. Lo spazio secondo Hall è distinguibile in :

- Spazio dell'intimità: la parte più vicina allo spazio che circonda una persona, entrare in questo spazio è accettabile solo da parte degli amici più intimi
- Spazio sociale: lo spazio entro il quale le persone si sentono a proprio agio gestendo interazioni sociali abituali sia con conoscenti che con sconosciuti
- Spazio pubblico:l'area dello spazio oltre il quale le persone percepiscono le interazioni come impersonali e anonime.

L'Italia ad esempio, è un Paese con una cultura ad alto contatto in cui è presente un'alta esposizione sensoriale, mentre culture come quella cinese o giapponese sono culture a basso contatto. Tale aspetto va considerato e non tralasciato durante la tenuta di trattative e negoziazioni, in quanto l'incontro tra culture diverse da questo punto di vista può tradursi in situazioni abbarazzanti, in cui un individuo tenta di avvicinarsi e l'altro di allontanarsi per ricostruire la propria situazione di 'comfort'.

2.3.2 L'INFLUENZA DELLA CULTURA NELLE ORGANIZZAZIONI – HOFSTED E TROMPENAARS

I due studiosi che si sono occupati principalmente di tale tema sono Hofstede, considerato il padre fondatore del cross-cultural management e Trompenaars che ha analizzato le culture nazionali sulla base di sette dimensioni.

Il modello di Hofstede

Hofstede (Prandstraller e Quacquarelli, 2012) definisce la cultura nazionale come l'insieme delle credenze e dei valori che distinguono le persone di una nazionalità da quelle di un'altra. I suoi studi sono iniziati nel 1967 da un'analisi dei dipendenti di IBM, attraverso un questionario che sottopose a tutto il personale che occupava le stesse posizioni in 72 Paesi diversi, pubblicò i suoi primi risultati nel 1980 e da tale ricerca formulò il Value Survey Model (VSM) che ancora oggi è considerato il riferimento principale nelle analisi del rapporto tra cultura e management.

In particolare Hofstede ha individuato che :

- I valori collegati al lavoro non sono universali. In alcuni Paesi esiste un bilanciamento tra vita privata e vita lavorativa che enfatizza l'importanza della qualità della vita, in altri il lavoro è considerato una necessità economica e tutti lavorano per molte ore al giorno, invece altri Paesi danno al lavoro un significato religioso. Le persone quindi percepiscono il proprio ruolo di lavoratori in maniera diversa a seconda della cultura di appartenenza.
- I valori persistono anche quando una multinazionale cerca di imporre le stesse norme in tutti i Paesi, ovvero i valori locali persistono anche se le indicazioni lavorative sembrano essere in contrasto con essi. Molte aziende infatti hanno compreso che esternalizzare il

proprio *modus operandi* in Paesi con culture molto lontane da quelle della casa madre porta a fallimenti in quanto finiscono comunque per prevalere i valori locali

Di conseguenza, una multinazionale che insiste sull'uniformità tra le diverse unità va incontro sicuramente a problemi di tipo morale e alla mancanza di efficacia delle azioni proposte.

Hofstede inizialmente identificò quattro dimensioni del comportamento ossia distanza dal potere, individualismo-collettivismo, mascolinità-femminilità, rifiuto dell'incertezza, e aggiunse poi una quinta dimensione detta dinamismo confuciano che cattura le differenze tra orientamenti a breve e a lungo termine.

In particolare, la distanza di potere analizza in che misura le persone si aspettano e accettano una sproporzione di potere nell'ambito delle istituzioni sociali, come la famiglia, il luogo di lavoro, le organizzazioni e il governo ed è correlata negativamente alla resistenza psicologica delle persone all'accettazione. (Meyer,2014) Analizzando le relazioni di dipendenza all'interno dei diversi Paesi attraverso domande riguardanti ad esempio i timori delle persone, la preferenza verso una figura di capo di tipo autocratico o paternalistico, è stato possibile indicare come caratteristica di culture a bassa distanza di potere situazioni in cui esiste una dipendenza limitata dei subordinati dai capi e uno stile consultativo nei processi decisionali. Le nazioni a più alta distanza di potere sono i Paesi latini, i Paesi asiatici e africani, all'opposto invece gli USA, il Regno Unito e i Paesi Scandinavi sono i Paesi a più bassa distanza di potere. Tale aspetto influenza largamente l'assetto organizzativo dell'azienda, nella centralizzazione delle decisioni, nella verticalità della struttura, nell'ampiezza dei differenziali retributivi. Nelle culture ad alta distanza il potere è concentrato nei vertici, nelle mani di una piccola schiera di persona, mentre nelle culture a bassa distanza di potere, esso è equamente distribuito tra i membri della società.

La dimensione individualismo-collettivismo esamina quanto è forte il legame tra individui e gruppi sociali. L'Italia è tra i Paesi maggiormente individualistici, come Francia, Stati Uniti, Australia, Regno Unito, Canada, Francia, Svezia, all'altro estremo invece troviamo Paesi come il Perù, il Pakistan, l'Indonesia, la Colombia e il Guatemala. Nelle società individualistiche i dipendenti sono dotati di grandi libertà e lavorano per lo più in autonomia, infatti molti studiosi credono che la libertà e l'indipendenza siano essenziali per un effettivo sviluppo e per un'innovazione continua.

Al contrario invece il collettivismo si riferisce a società all'interno delle quali le persone sono integrate in gruppi forti e coesi, tali culture conferiscono maggior valore agli obiettivi condivisi rispetto a quelli individuali.

Le dimensioni della mascolinità-femminilità indicano invece in che misura gli individui agiscono in base a tratti associati a stereotipi maschili come il successo, l'assertività, il risultato, l'aggressività e la dominanza piuttosto che a tratti più tipicamente femminili come la solidarietà, l'importanza dei rapporti personali, l'orientamento al servizio, l'attenzione alla qualità della vita, l'armonia e l'empatia. Dai risultati emersi dalla ricerca di Hofstede l'Italia risulta essere un Paese ad alta 'mascolinità' così come il Giappone, l'Austria, il Venezuela e la Svizzera; il polo femminile prevale invece in società come quelle scandinave, ossia Svezia, Norvegia, Paesi Bassi, Danimarca e Finlandia. In un contesto mascolino ci si aspetta manager decisionisti e assertivi, i valori condivisi sono la competizione e il focus sulla performance; in ambienti più femminili all'opposto i manager sono più predisposti all'uso dell'intuizione e alla ricerca del consenso.

L'avversione all'incertezza misura quanto i membri di una cultura si sentano minacciati dalle situazioni incerte o sconosciute e cerchino di evitarle. Le persone che appartengono a società con una bassa avversione all'incertezza sono maggiormente disposte a prendere rischi e apprezzano la flessibilità e l'informalità nel luogo di lavoro; all'opposto le persone che appartengono a società con un'alta avversione all'incertezza tendono ad evitare i rischi e sono favorevoli ai processi decisionali rigidi e formali. I punteggi più alti nell'avversione all'incertezza si registrano nei Paesi dell'America Latina, nei Paesi latino-europei, nei Paesi del Mediterraneo e in Corea del Sud. Punteggi medio-bassi si riscontrano invece nei Paesi asiatici, nei Paesi africani, nei Paesi anglosassoni e nordici. Tale aspetto influenza gli assetti organizzativi rispetto al grado di strutturazione (peso delle procedure); il grado di formalizzazione (l'importanza delle regole scritte), il grado di specializzazione tecnica, l'accettazione della devianza e la propensione all'assunzione di rischi.

L'ultimo aspetto esaminato da Hofstede è quello del cosiddetto 'dinamismo confuciano' ossia l'orientamento al lungo o al breve termine, tale dimensione fu aggiunta in un secondo momento e indica in che misura gli individui sono orientati verso il futuro, pianificando e risparmiando, e quanto sono ancorati al presente e al passato, con un

rispetto della tradizione e degli obblighi sociali ad essa associati. Alti punteggi nell'indice dell'orientamento a lungo termine si riscontrano in Cina, Giappone e Corea del Sud, in tali Paesi vengono considerati importanti i valori della persistenza e della perseveranza, c'è un forte orientamento delle persone a risparmiare e ad essere modesti nel proprio modo di essere.

L'analisi di Hofstede consente di raggruppare i Paesi che esprimono proprietà culturali comuni. Emergono così:

- 8 gruppi(corrispondenti a macro-aree geografiche)
- 4 Paesi residuali(culture uniche)

Di fondo il modello di Hofstede sostiene l'ipotesi del 'culture bound', ovvero l'idea che esista una cultura di sfondo sulla base della quale le aziende devono progettare soluzioni organizzative più adatte, ciò implica però che difficilmente sia possibile trasferire politiche e pratiche organizzative in contesti culturali diversi senza operare un necessario adattamento. La ricerca di Hofstede ricevette molte critiche in quanto non considera ad esempio il fatto che molti Paesi possiedono più di una cultura, ad esempio gli Stati Uniti al loro interno hanno molte culture regionali e locali che il modello non valorizza. Inoltre tale analisi perse d'importanza con il passare degli anni in quanto la cultura non è un aspetto statico bensì dinamico.

Il modello di Trompenaars e la 'multicultural company'

Trompenaars, studioso olandese, ha intervistato dipendenti di circa cinquanta aziende in trenta Paesi alla fine degli anni Ottanta. Le sue ricerche si concentrano soprattutto su come sono gestite le organizzazioni e su come sono affrontati i problemi aziendali in un certo setting culturale. Lui, insieme a Hampden-Turner, nel libro *Riding the Waves of Culture*(1993,1997) analizza le culture nazionali sulla base di sette dimensioni, alcune delle quali sono riconducibili al modello di Hofstede. Trompenaars in particolare si focalizza su tali aspetti(Briscoe, Schuler, 2004) :

- Universalismo versus particolarismo, l'approccio universalistico applica regole e sistemi in modo oggettivo, mentre le culture particolaristiche pongono attenzione agli obblighi delle relazioni e alle circostanze uniche.

- Collettivismo versus individualismo, ovvero se viene data prevalenza agli interessi individuali o a quelli di gruppo
- Culture specifiche versus culture diffuse, in particolare i manager nelle culture specifiche separano lavoro e relazioni personali mentre nelle culture diffuse c'è un'espansione dal lavoro alle relazioni personali e viceversa
- Relazioni neutrali versus emotive/affettive : alcune culture sono affettive, ossia le emozioni sono mostrate apertamente, altre invece sono neutrali nel senso che le emozioni sono controllate o frenate. L'Italia è una delle culture maggiormente emotive, dove sul lavoro i sentimenti sono fortemente espressi
- Achievement versus attribuzione : c'è un orientamento all'achievement se viene data maggiore importanza a quello che le persone raggiungono rispetto allo status che viene loro attribuito, in una società orientata all'attribuzione invece le persone stabiliscono lo status sulla base della classe, dell'età e del genere
- Culture sequenziali versus sinconiche : si può distinguere il tempo in sequenziale, quando viene inteso come una serie di eventi che passano, mentre s'intende il tempo in modo sincronico quando si interpretano il passato, il presente e il futuro come fossero interrelati.
- Controllo interno versus esterno : tale dimensione riguarda il rapporto con la natura, ossia risponde al quesito su quanto noi siamo in grado di controllare il nostro ambiente e quanto possiamo cambiarlo.

Anche grazie a tali studi, nel tempo è stato ampiamente riconosciuto l'impatto della cultura sul comportamento manageriale e numerose altre ricerche in questo campo sono ora condotte da accademici e manager impegnati sempre di più nella gestione di business globali. I modelli qui presentati possiedono sicuramente un limite, quello cioè di essere statici, modelli che tendono a fotografare la realtà in un determinato periodo storico, mentre la cultura non è costante, ma si evolve nel tempo. Tali studi però possono essere utili per considerare l'impatto degli aspetti culturali nazionali sulla vita organizzativa: si pensi ad esempio alla percezione del tempo, nonché ai diversi tipi di comunicazione e alla loro influenza sui comportamenti manageriali. La conseguenza

principale derivante dell'approfondimento di tali modelli è che le pratiche legate alle risorse umane non possono essere universali e la loro trasferibilità non può essere data per scontata: se una determinata politica ha avuto successo in un Paese, non è detto che la stessa politica abbia altrettanto successo in altre nazioni.

A coloro che in azienda si occupano di gestione delle risorse umane internazionali è affidato una grande responsabilità : riuscire a trasferire al management dell'azienda una prospettiva che comprenda da una parte la consapevolezza della pluralità dei punti di vista, che significa avere coscienza degli impatti sia negativi che positivi che una cultura differente può avere sul business, ma dall'altra costruire i presupposti perché le persone in azienda possano apprendere come trarre beneficio dall'operare in un'economia globale, nel rispetto dell'unicità e della ricchezza di pensiero che può derivare dalle diverse culture del mondo. (Prandstraller, Quacquarelli, 2011)

2.4 ESPATRIO E ALTRE FORME DI LAVORO INTERNAZIONALE

2.4.1 L'ESPATRIATO

Che cos'è l'espatrio? Naturalmente le scelte in fatto di gestione delle risorse umane internazionali dipendono fortemente dal modello prescelto e dalla fase del processo di internazionalizzazione dell'azienda. Detto ciò l'espatrio resta un elemento centrale in questo panorama, anche se tale figura viene oggi affiancata da nuove forme di lavoro.

L'espatrio implica il trasferimento di persone per motivi di lavoro tra due Paesi per un periodo di tempo che richiede un cambio di indirizzo e un certo grado di adattamento semi-permanente alle condizioni locali (De Cieri, Dowling,1997, Prandstraller e Quacquarelli,2011). Vengono considerate quindi espatriate quelle persone che si trasferiscono per periodi prolungati di tempo dal Paese d'origine nella quale è situata la Casa Madre dell'azienda a una sussidiaria estera, con il compito di gestire temporaneamente alcuni processi chiave del business. Innanzitutto è importante esaminare i motivi che spingono le aziende a mandare delle persone all'estero :

- Ricoprire posizioni vacanti, questa è la causa più frequente di espatrio, a causa di mancanza di personale locale qualificato o di necessità di instaurare rapporti di controllo basati sulla fiducia tra casa madre e sussidiaria.

- Sviluppare il management, in questo caso si tratta di trasferimenti pianificati allo specifico scopo di sviluppare conoscenze di business.
- Sviluppare l'organizzazione e creare network informali, in questo caso le persone sono mandate all'estero con lo scopo di aiutare l'evoluzione dell'organizzazione delle sussidiarie e sviluppare la capacità di comunicazione, nonché permettere il passaggio di conoscenze tra sedi diverse.

Un'ulteriore distinzione ci viene data da Pucik(1992) il quale differenzia i motivi di espatrio in guidati dalle esigenze della casa madre - incarichi funzionali - o guidati dall'apprendimento, ossia learning driven (Prandtsraller e Quacquarelli, 2011) . Tale suddivisione è importante in quanto negli espatri guidati all'apprendimento le persone cercano di adattare il proprio comportamento alle richieste del nuovo ambiente in cui sono inseriti, mentre negli espatri a scopo di controllo l'espatriato si sforza di allineare le operazioni della sussidiaria a quelle della casa madre e si aspetta che siano i manager locali ad assorbire la conoscenza che proviene dal centro.

Nell'espatrio tradizionale il titolare dell'incarico si trasferisce in modo semipermanente nel Paese di destinazione portando al seguito la famiglia per un periodo di tempo medio-lungo, ciò crea non pochi problemi di adattamento in quanto l'espatriato spesso deve convivere con modi di vivere e di lavorare molto lontani da quelli abituali. Tale incarico quindi porta con sé una serie di problematiche in quanto chi espatria non ha solo la necessità di lasciare il proprio ambiente per adattarsi a uno nuovo, ma deve soprattutto interagire con persone che appartengono a culture diverse. Espatriare dunque significa in primo luogo entrare in contatto con una cultura che non ci appartiene. Per tale motivo quando persone con background culturali diversi entrano in contatto la loro interazione può essere inizialmente difficile, insolita o fonte di stress; infatti avere a che fare con un'altra cultura vuol dire rimettere in gioco tutto ciò che si è appreso fin da bambini e che si è sempre dato per scontato. Sia che si tratti del manager che della sua famiglia è importante conoscere e affrontare consapevolmente le difficoltà e il conseguente processo di adattamento a una nuova cultura, perché la consapevolezza del fenomeno, il training pre-partenza e il supporto aziendale sono strumenti molto efficaci nel rendere maggiormente affrontabile quest'esperienza di cambiamento. L'aumento di complessità dovuto al sovrapporsi di diverse forme di espatrio richiede quindi alla Direzione Risorse Umane di adeguarsi in termini di aggiornamento sia della gestione amministrativa e

burocratica sia in termini di politiche e di pratiche di supporto attivo che appaiono essere ancora poco sviluppate. Innanzitutto una corretta selezione appare essere la chiave fondamentale per il successo, le politiche di reclutamento e selezione, training multiculturale, sviluppo dei piani di carriera e valutazione delle performance, nonché supporto al rientro vanno implementate pensando in modo specifico a questo tipo di incarico, dove i problemi esistono e sono anzi più accelerati che negli incarichi tradizionali.

Molti studi collegano oggi in modo diretto la performance degli espatriati ad un efficace processo di selezione e, viceversa il fallimento di un certo numero di incarichi internazionali a infelici processi di reclutamento e scelta dei candidati per le posizioni all'estero. La selezione dei candidati è quindi un elemento critico per ottenere un livello maggiore di successo nell'incarico, specialmente nelle aziende più piccole e inesperte che si affacciano nel mercato delle risorse umane internazionali. Le organizzazioni necessitano di operare in un ambiente sempre più globale per avere successo, e dunque i loro manager devono sviluppare un insieme di abilità e conoscenze di base fondamentali per avere dei risultati positivi dall'entrata nel contesto internazionale. Naturalmente non vi è consenso unanime sul profilo ideale dell'espatriato e del manager globale, ma appare condivisibile il fatto che tale figura debba possedere alcune caratteristiche essenziali :

- Saper capire culture e contesti differenti: gestire la diversità culturale, comprendendola e legittimandola, in modo da valorizzarla e renderla una risorsa in funzione dei risultati, funzionale quindi alla creazione di vantaggio competitivo
- Saper adattare il proprio stile di gestione : essere in grado di assumere diversi stili di comportamento e di leadership, in modo da garantire di entrare davvero in comunicazione con la diversità
- Gestire l'incertezza : gestire la mancanza di stabilità e di sicurezze, sia propria che dei collaboratori, in un contesto caratterizzato dal cambiamento continuo e da ritmi sempre più rapidi
- Bilanciare globale e locale: equilibrare le forze della standardizzazione e della personalizzazione che impattano su tutte le aree di responsabilità, dalla gestione delle persone alle strategie di approccio al mercato

- Avere consapevolezza delle opportunità e dei limiti dei mercati e della propria organizzazione a livello globale: uno sguardo sistemico è richiesto sia verso le opportunità da cogliere worldwide sia verso l'interno della propria organizzazione multinazionale

Tradurre queste caratteristiche in criteri di selezione può risultare arduo, specialmente se il risultato sono lunghe liste di attributi desiderabili ma difficili da individuare concretamente.

Il rischio di fallimento nelle assegnazioni internazionali ha incoraggiato gli studi volti a identificare le caratteristiche personali importanti per il successo dell'incarico all'estero da utilizzare nel processo di selezione. Sin dagli anni Ottanta una delle cause più citate a giustificazione del fallimento di una missione è stata l'incapacità dell'espatriato di adattarsi nel Paese ospite, inteso come mancanza di benessere psicologico nella vita e nel lavoro (Tung, 1981, citato in M.M.HARRIS, 2008). Le ricerche hanno quindi suggerito come fattori psicologici e di personalità, caratteristiche individuali, competenze linguistiche, esperienza internazionale precedente, influenza della famiglia, durata dell'incarico all'estero e buona disposizione verso il trasferimento siano fattori cruciali per favorire nella buona riuscita dell'incarico e che quindi dovrebbero essere inclusi nei criteri di selezione degli incarichi internazionali.

2.4.2 LA GESTIONE DEI TEAM MULTICULTURALI

Nell'economia attuale le organizzazioni multinazionali richiedono sempre di più alle persone di lavorare in team che superino gli usuali confini geografici e culturali. Un'ulteriore sfida da affrontare quindi per le aziende che intendono operare nel mercato internazionale è proprio legata alla formazione e alla gestione dei team multiculturali. Alcuni team, pur nella loro varietà di composizione, sono allocati nello stesso spazio fisico, ma molti altri sono composti da persone sparse tra varie sedi in Paesi o addirittura continenti diversi. I team globali possono quindi essere definiti come gruppi culturalmente diversificati, strutturalmente dinamici, geograficamente distribuiti tra varie sedi i cui membri collaborano per raggiungere un obiettivo globale utilizzando le tecnologie della comunicazione e dell'informazione (Gibbs, 2006; Maznevski, Chudoba, 2000)

Le aziende creano questi team allo scopo di creare un vantaggio competitivo significativo mettendo a confronto persone con conoscenze, abilità, esperienze e

approcci al lavoro diversificati e vari. La costituzione di tali team infatti porta sicuramente a dei vantaggi per l'azienda:

- Incoraggiare la coesione tra unità nazionali e funzionali
- Creare network laterali che migliorano la comunicazione e il flusso informativo tra le sussidiarie e la casa madre
- Fornire opportunità ai membri del team di capire problematiche internazionali e di vedere chiaramente le interdipendenze tra unità organizzative
- Dare occasioni alle persone coinvolte di imparare come agire in culture diverse con fornitori, clienti e colleghi
- Aumentare il trasferimento della conoscenza e l'apprendimento organizzativo

Non sempre tuttavia le aspettative sugli esiti positivi del lavoro di gruppo si realizzano, considerando che i team globali si confrontano con una serie di sfide dovute all'elevato livello di complessità che affrontano lavorando in contesti geografici, temporali, culturali e tecnologici differenti. Le ricerche sembrano mostrare come i team multiculturali tendano ad avere performance o molto alte o molto basse, a differenze dei team omogenei culturalmente i quali hanno per lo più performance medie. La differenza nel livello finale di performance sta proprio nella capacità dei membri del team di gestire la diversità che li caratterizza.

Diversi autori sottolineano come questi gruppi abbiano un grande potenziale infatti possono raggiungere livelli di produttività molto maggiori, tendono a generare idee innovative e a creare soluzioni originali e diversificate, data appunto l'eterogeneità dei membri che aumenta le possibilità che il team metta insieme un ampio repertorio di esperienze e consideri prospettive multiple nella risoluzione dei problemi. Purtroppo però spesso quest'enorme potenziale non si realizza a causa della complessità del processo che i membri del team devono affrontare e gestire perché possa funzionare al meglio. La diversità dei componenti risulta infatti essere il principale ostacolo anche alla formazione di un team compatto e solido. I problemi che si riscontrano solitamente sono legati alle difficoltà di comunicazione e di percezione dei reciproci ruoli che se non ben diretti possono sfociare in conflitti personali tra i membri del gruppo di lavoro e diminuirne le possibilità di successo.

Perciò, se teoricamente esistono benefici nel mettere in comune risorse e punti di vista unici e differenti, nella pratica questi gruppi vanno sostenuti e aiutati a sviluppare il proprio potenziale d'innovazione e di creatività. La Direzione Risorse Umane deve quindi impegnarsi non solo in azioni di supporto mirate, ma anche nel trasmettere, attraverso training e la diffusione di valori aziendali che premiano la diversità, la capacità tra dipendenti e manager di valorizzare le proprie differenze anziché usarle come barriere. Il primo e più grande ostacolo infatti nella buona riuscita di tali team sta nel riconoscimento reciproco delle differenze culturali e del loro valore : i membri del team e dell'organizzazione in generale devono prima ammettere le proprie differenze perché solo attraverso tale riconoscimento si possono creare le premesse per la buona riuscita di tale progetto.

2.5 CONCLUSIONI

Lo scopo finale di un'azienda con forte impegno nell'internazionalizzazione è di assicurare la diffusione delle conoscenze e delle competenze attraverso diversi Paesi e diverse culture. L' IHRM ha la responsabilità dell'implementazione e del monitoraggio delle politiche e delle pratiche rilevanti per raggiungere questo risultato, diffondendo la cultura più appropriata a questo scopo, ma anche costruendo le necessarie reti di conoscenze e di relazioni, coinvolgendo le unità organizzative e l'alta direzione sui bisogni del personale che è direttamente coinvolto nel percorso di internazionalizzazione. L'IHRM ha quindi l'obiettivo di mettere in atto processi per “scongellare gli elementi insiti nei retaggi culturali delle persone che inibiscono la ricettività ad apprendere dalle pratiche vicine ai mercati” (May et al., 2005, citato in Prandstraller e Quacquarelli, 2011). La gestione delle risorse umane internazionali ha il compito di riuscire a far leva sulle differenze culturali che sussistono tra i vari Paesi coinvolti, per rendere l'organizzazione competitiva sia sui mercati internazionali che sul mercato interno. Ciò significa anche progettare soluzioni organizzative in grado di risolvere eventuali problemi derivanti dall'incontro di culture diverse.

3. CAPITOLO TERZO

CASO AZIENDALE: ZACH SYSTEM SPA

3.1 INTRODUZIONE

Zambon è una delle principali multinazionali chimico-farmaceutiche, conosciuta per il suo pensiero innovativo, la flessibilità e l'attenzione al cliente. E' presente in tre continenti – Europa, Asia e Sud America – con 2562 dipendenti in 15 Paesi. Un gruppo multiculturale, fondato a Vicenza nel 1906, che intrattiene forti relazioni con i mercati locali e con la comunità internazionale della ricerca scientifica. Zambon esprime la sua distintività soprattutto attraverso le sue persone, favorisce l'apprendimento continuo e la crescita delle competenze.

Zambon può considerarsi oggi un'impresa aperta in quanto riesce ad essere trasparente, abbattendo i propri confini per promuovere ed accogliere idee e progetti provenienti anche da specializzazioni diverse, accettando quando possibile nuove sfide in aree di business differenti, nonché accelerando l'innovazione di tutti i suoi processi. Inoltre l'azienda si prefigge l'obiettivo di aprirsi al nuovo operando in modo 'altrocentrico', non 'etnocentrico', rinunciando al potere personale e favorendo la collaborazione tra persone diverse.

Zach System spa in particolare è l'azienda chimica del gruppo Zambon, con uno stabilimento a Lonigo e uno in Francia(Avrille). Il business di Zach è la ricerca, lo sviluppo, la produzione e la vendita di principi attivi ed intermedi ,mediante Custom Synthesis,Contract Manufacturing, mercato del farmaco generico, uso Captive per le consociate farmaceutiche. I 110 milioni di fatturato consolidato di Zach sono destinati per il 17% agli Stati Uniti, Canada ed America Latina, per il 21% al resto del mondo e per il 62% all'Europa, Zach conta 170 clienti in tutto il mondo. La

composizione dei segmenti di business è la seguente : 32% Custum Synthesis, 24% Captive, 40% Generici e 4% Dossiers. La gestione della supply chain è una chiave per mantenere un flusso di prodotto consistente al cliente, garantire una continua ottimizzazione del valore aggiunto dei nostri prodotti di qualità, seguire le norme internazionali e gli alti standard interni, fornire un eccellente servizio ai clienti. Zach conta in totale circa 230 fornitori nel mondo.

Lo stabilimento di Lonigo ha, ad oggi, circa 260 dipendenti a tempo indeterminato e una quarantina di lavoratori temporanei. I lavoratori a tempo indeterminato sono suddivisi tra operai, impiegati, quadri e ricercatori. Lo stabilimento francese invece ha circa 170 dipendenti. La Zach è un'impresa che crea lavoro, anche utilizzando lo strumento dei lavoratori somministrati per conoscere e valutare gli operai, nonostante la fortissima competitività del mercato.

L'industria della chimica-farmaceutica si muove in uno scenario di crescita di mercato e deve trovare le strategie per partecipare al meglio a tale crescita in un ambiente molto competitivo determinato da una concorrenza forte nel proprio Paese, in Europa e negli USA con un crescente numero di altri concorrenti sempre più conformi alle norme internazionali nei Paesi delle economie emergenti. I paesi delle economie emergenti, ossia Brasile, Russia, India, Cina e Sud Africa, diventano sempre di più dei mercati interessanti anche per l'industria chimica farmaceutica europea ed italiana. L'innovazione di processo intanto, viene ancora dai Paesi industrializzati in particolare dall'Europa, dagli USA e dal Giappone, mentre le economie in crescita avranno bisogno di tali tecnologie. L'Italia comunque rimane il produttore principale di API(Active Principe Ingredient) in Europa. L'industria della chimica farmaceutica in Europa e in Italia deve reinventarsi e rafforzare la sua innovazione per garantire la sua presenza nei prossimi 10 anni. Zach infatti sta investendo sulla capacità di innovare, di pensare nuovi e più efficienti processi produttivi, di introdurre nuove e più sofisticate tecnologie industriali, di definire percorsi formativi al fine di sviluppare e migliorare la professionalità esistenti, promuovendo in alcuni ruoli giovani di talento, in particolare nel gruppo di Ricerca e Sviluppo.

La missione e i valori dell'azienda

L'azienda svolge un ruolo di arricchimento della vita delle persone e nel farlo, rispondendo ad una richiesta di salute in costante aumento, si distingue per il suo approccio scientifico e tecnologico e per un modo di operare che ha basato il suo successo sulla capacità di perseguire l'innovazione con rigore scientifico, flessibilità e qualità dell'esecuzione.

Essa opera sulla base di valori fondamentali, ossia principi che devono guidare i comportamenti dell'impresa e delle persone, valori che sono stati presentati e

formalizzati in una lettera consegnata a tutti i dipendenti. In questa lettera si parla del significato del prendersi cura di un'impresa integrale, del sogno imprenditoriale d'impresa costruita per durare nel tempo, della mission, dell'identità, dell'integrazione di organizzazione e persone, dei valori fondamentali e infine vivere la responsabilità sociale e le strategie di business. Valori etici, valori personali e professionali rappresentano un insieme integrato di cultura d'impresa da coltivare e trasmettere, soprattutto attraverso buoni esempi. Integrità, umiltà sono alla radice di tutti i valori perché permettono di ascoltare le proprie ed altrui responsabilità prima ancora di provvedere ad una veloce esecuzione. Valori che si fondano sull'eredità che accompagna il gruppo da più di 100 anni e lo guidano nella ricerca quotidiana del miglioramento.

Nel 2008 inoltre Zambon ha promosso l'introduzione di un nuovo progetto chiamato "BENVIVERE", una filosofia di gruppo applicata in tutti gli stabilimenti che si prefigge l'obiettivo di migliorare la qualità della vita e del lavoro di tutti anche rendendo più confortevoli e piacevoli gli spazi comuni dell'azienda e gli uffici, per favorire le conversazioni e le relazioni tra colleghi, per offrire in ambienti accoglienti nuove occasioni di espressione alla creatività di ciascuno o, più semplicemente, per stare meglio insieme, per conoscersi. Mettere le persone al centro.. non solo per "dire" ma per "fare". L'obiettivo di tale progetto è l'apprendimento, nonché miglioramento e la valorizzazione delle persone in quanto persone al di là dei ruoli e delle funzioni professionali sono.

3.2 STORIA DELL'INTERNAZIONALIZZAZIONE DELL'AZIENDA



Nel dicembre 2007 Zach ha attuato un' operazione di acquisizione della divisione di chimica fine che apparteneva a PPG Industries, azienda statunitense attiva prevalentemente nel settore chimico e vetrario. Tale azione ha permesso all'azienda di allargare i suoi orizzonti in Francia e USA, in particolare acquisendo uno stabilimento a La Porte (Texas, USA) e un altro ad Avrille (Francia). La nuova Zach System si è subito impegnata in un progetto di integrazione mirato al raggiungimento dell'ambizioso obiettivo di diventare un punto di riferimento sul mercato internazionale. Con questa acquisizione Zach vede un salto dimensionale in termini di maggiore attrattività sul mercato internazionale, una complementarietà dei clienti e soprattutto un portafoglio prodotti più equilibrato nella ripartizione tra i tre business di produzione per generici, Custom Synthesis e per il gruppo Zambon con prodotti Captive. In particolare, è evidente una crescita nell'ambito Custom a conferma di un preciso indirizzo strategico di bilancio del portafoglio, una corrispondente diminuzione dell'incidenza del business Generici ed un aumento percentuale del business Captive..

Nel gennaio 2010, poi, l'azienda a seguito di un' analisi sulle profittabilità dei diversi siti e delle relative criticità produttive e investimenti di miglioramento, ha deciso di

vendere il più piccolo sito di La Porte (Texas) , concentrandosi esclusivamente sui siti europei.

3.3 I PROCESSI D'INTEGRAZIONE

Tale processo di acquisizioni, sia relativo allo stabilimento francese che a quello americano, ha reso quindi necessaria l'implementazione di un sistema di integrazione e di allineamento di obiettivi e modi di operare. Inizialmente la funzione HR, con il supporto della Direzione Generale, seguendo un'ottica di internazionalizzazione ha analizzato i nuovi mercati entro i quali l'azienda stava entrando, creandosi nuovi obiettivi, come la gestione trasversale dei processi, l'integrazione e la coordinazione delle attività svolte comunque da persone appartenenti a culture differenti e che lavorano in ambienti distanti fisicamente.

In particolare in ambito HR il processo ha seguito le seguenti fasi ed ha interessato le persone e i processi aziendali focalizzandosi sia su interventi di breve che di lungo termine:

- Identificazione degli elementi necessari a completare l'integrazione nell'area Human Resources
- Disegno e realizzazione degli interventi di breve termine (3-4 mesi);
- Impostazione/Pianificazione degli interventi di M/L periodo.

Si è resa necessaria un' analisi e una focalizzazione relative alle strategie di Zambon Group, soffermandosi poi in particolare su Zach System e sui piani strategici delle nuove aziende acquisite.

Per quanto riguarda l'integrazione dei processi(policies e procedures) in particolare sono stati sviluppati i seguenti punti :

- Mappatura dei processi e identificazione policy e procedure prioritarie relativamente ai siti di tutta l'azienda Zach.
- Politiche e procedure – area HR:
 - 1) Raccolta politiche e procedure esistenti sia di gruppo che locali

2) Classificazione dei processi relativamente a quelli riguardanti il Gruppo e quelli relativi al business

3) Gap analysis, quindi analisi delle differenze nelle politiche e procedure dei nuovi siti produttivi in Francia e Usa e quelli Zach in Italia.

4) Elaborazione policy e procedure prioritarie per la sicurezza e la qualità

Relativamente invece alla struttura organizzativa sono state attuate le seguenti azioni :

- Recepimento linee guida strategiche di ZaCh da parte dei nuovi siti acquisiti
- Organizzazione Aziendale:
- Analisi dell'organizzazione prima dell'acquisizione;
- Linee guida di evoluzione organizzativa;
- Creazione di una nuova struttura organizzativa per il futuro
- Ottimizzazione della struttura organizzativa:
- Identificazione opportunità di ottimizzazione
- Identificazione processi/attività centralizzate;
- Analisi degli indicatori dei vari Paesi;
- Identificazione delle efficienze aggredibili e dimensionamento delle strutture
- Nuova organizzazione di staff:

Per quanto riguarda l'area "Comunicazione e Formazione" Zach ha seguito queste fasi :

- Conferma del piano di Formazione e nuove strategie di Comunicazione;
- Analisi dei fabbisogni relativi alla Formazione:
- Identificazione priorità di b/periodo;
- Identificazione obiettivi di m/l termine;

- Disegno Piani di Formazione e Comunicazione:
- Disegno piano di b/periodo:
- Disegno piano di m/l periodo

Attraverso l'analisi dei nuovi stabilimenti produttivi Zach ha cercato di identificare le opportunità di miglioramento presenti nei diversi siti, senza imporre sin da subito il proprio modello organizzativo, quindi il management non ha avuto una visione unicamente etnocentrica, ma è risultato aperto al confronto e al dialogo promuovendo anche dei sistemi di riorganizzazione del lavoro delle persone. Una delle criticità iniziali nei processi di internazionalizzazione infatti sta nell'atteggiamento con il quale un'azienda si pone nei confronti delle nuove società acquisite, in questo caso Zach ha prima effettuato un'analisi peculiare dei nuovi siti produttivi e poi ha stabilito che direzione dovesse prendere il processo d'integrazione e in che modo tale processo dovesse essere implementato.

I processi d'integrazione sono iniziati nell'estate del 2008 e da alcuni verbali relativi a incontri svolti da manager italiani nei nuovi stabilimenti è stato riscontrato che in particolare quello riguardante lo stabilimento di La Porte Texas è stato vissuto positivamente da tutti ed il timore che avevano di essere abbandonati in quanto il loro sito era lontano, è svanito durante i diversi incontri con i manager italiani, organizzati per spiegare in che modo l'azienda avrebbe operato e per creare una situazione di confronto e dialogo con i dipendenti del nuovo sito produttivo. I dipendenti hanno apprezzato il progetto d'integrazione dei vari processi e sono stati in particolar modo entusiasti del progetto Benvivere (benessere in azienda), tale entusiasmo è stato percepito dai dirigenti che hanno partecipato a questi incontri. Sono stati inoltre tutti molto stimolati di far parte del sistema di incentivazione variabile del Gruppo Zambon, e di quali sono le motivazioni per cui Zach ritiene fondamentale motivare e incentivare le Key people. Hanno molto apprezzato il fatto che il sistema MBO preveda la valutazione della performance legata agli obiettivi ma anche la valutazione di quelle che sono le competenze da migliorare e sviluppare.

Dai verbali degli incontri dello stabilimento francese si evince che il processo di integrazione nello stabilimento di Avrille (Francia) è stato invece vissuto in maniera

completamente differente perchè nei primi mesi dopo l'acquisizione è stato avviato un piano di ridimensionamento dell'organico definito piano sociale dalla normativa francese, il quale che era già stato presentato da PPG nell'anno precedente quindi le persone erano un po' preoccupate e allarmate. Nonostante questo hanno colto positivamente il sistema di incentivazione variabile MBO anche se hanno sofferto un po' del ritardo nell'applicazione dovuto al piano sociale ma sono stati in ogni modo rassicurati sul fatto che per Zach sono importantissime le risorse umane nonché la promozione e il sostegno dei talenti e delle "key people".

Da questi iniziali verbali appare già evidente come qualsiasi processo di internazionalizzazione non sia immediato ,ma necessiti di un importante appoggio e supporto della funzione IHRM per consentire un'analisi approfondita delle persone, nonché sostenere i vari processi di integrazione necessari all'avvicinamento delle aziende acquisite. Un approccio di chiusura e di superiorità certamente non avrebbe portato i risultati positivi e soddisfacenti che Zach è riuscita ad ottenere, infatti ad oggi la gestione del personale, nonché il processo di reclutamento e selezione dei dipendenti avviene in maniera trasversale nei due siti produttivi (Francia-Italia) e il clima all'interno dell'azienda è di assoluta collaborazione tra i due stabilimenti. La Zach ha cercato di portare i propri modelli, dopo aver riscontrato attraverso alcune indagini e analisi svolte in modo trasversale dalla funzione IHRM che i dipendenti dei nuovi siti avrebbero accolto con entusiasmo queste novità, coinvolgendo le persone e allargando come nel caso degli MBO le persone titolate ad averli

3.3.1 ANALISI KEY-PEOPLE

In seguito alle acquisizioni, nel 2007 Zach si è necessariamente dovuta dotare di una nuova organizzazione a livello globale che ha modificato, ampliandone le responsabilità i ruoli di senior management. La Direzione del Personale ha quindi ritenuto opportuno valutare e verificare in tempi brevi sia le potenzialità di copertura del ruolo che la competitività retributiva di sei posizioni di Executive dei due siti esteri nei rispettivi mercati di riferimento considerando sia gli elementi Cash sia non Cash, quindi incentivi di lungo termine e benefit, rimandando ad un momento successivo l'estensione dell'analisi ad altri ruoli chiave dell'organizzazione. L'azienda nello sviluppo di tale analisi si è affidata a Mercer, una società di consulenza per lo sviluppo e l'organizzazione del capitale umano, per i servizi attuariali, previdenziali e per la

gestione degli investimenti degli investitori istituzionali, che ha fatto un confronto per “job matching”, nonché valutato i ruoli di interesse anche secondo il sistema International Position Evaluation. Dai risultati emersi è nata la necessità di definire un percorso di sviluppo e di crescita professionale per alcune di queste posizioni quali ad esempio il Responsabile di Produzione, l'Area Manager dei Generici del sito francese e la Responsabile della Qualità del Texas. Per alcune di queste figure è stato definito un percorso di crescita in un sito diverso attraverso un processo di espatrio, mentre per altre si è optato per un ruolo di maggior responsabilità, quale il coordinamento di più siti, al fine di valorizzare le potenzialità individuate. Tale analisi ha riscontrato un grande successo nei nuovi siti acquisiti in quanto ha testimoniato l'importanza che da l'azienda alle persone e ai nuovi talenti, nonché l'impegno verso lo sviluppo e la crescita dei dipendenti anche incoraggiandoli ad affrontare nuove sfide.

3.3.2 PROCESSO DI ESPATRIO

Sin da subito, dopo aver effettuato l'analisi delle key-people relativamente ai nuovi siti produttivi, è iniziato un processo di espatrio riguardante i tre stabilimenti posseduti nel 2008 dalla Zach. Le esperienze di espatrio sono state una straordinaria occasione di sviluppo di carriera e di competenze per le risorse interne e un veicolo di integrazione tra le società del gruppo, non si trattò infatti solo di inviare persone all'estero, ma piuttosto di risorse provenienti dalle società straniere e dal sito italiano, alle quali è stato proposto un percorso di carriera internazionale di durata variabile, per sviluppare le competenze necessarie e destinarle poi a posizioni di responsabilità superiori. Qualche esempio al riguardo :

Al Direttore di Produzione di Avrille è stata offerta l'opportunità di un contratto di espatrio in Texas della durata di tre anni con l'obiettivo di diventare Direttore di stabilimento del nuovo sito. Lo stabilimento americano, di dimensioni inferiori rispetto quello francese, ha permesso al Direttore di Produzione di acquisire nuove competenze e di assumere la responsabilità anche di altre funzioni rispetto ai soli reparti produttivi. Tale percorso di crescita ha permesso a questa figura di rientrare successivamente in Francia ed assumere il ruolo di Direttore di Stabilimento nel suo precedente sito, ruolo che ricopre ancora oggi. Con l'acquisizione poi è stato possibile proporre dei percorsi di crescita anche relativi a dei talenti italiani : a seguito delle dimissioni del responsabile della Ricerca francese, è stata offerta l'opportunità di ricoprire tale ruolo ad un giovane

ricercatore dello stabilimento italiano. Questo ricercatore, dopo due anni di espatrio, ha deciso di trasferirsi definitivamente in Francia e di essere assunto lì. L' integrazione di tale figura in Francia è stata molto efficace perché ha permesso ad altri giovani ricercatori di studiare dei progetti trasversali ai due gruppi di ricerca attraverso anche delle brevi trasferte all'estero. Questo è sicuramente l'esempio che l'esperienza di espatrio può portare ad effetti molto positivi anche per le singole persone oltre che per l'azienda, in quanto se ben strutturata e supportata può spingere come in questo caso verso il trasferimento definitivo. Entrambe queste esperienze di espatrio, rientrano nella suddivisione che viene proposta da Pucik (1992), nella tipologia di incarichi internazionali orientati dall'apprendimento, infatti tali percorsi sono stati avviati dall'azienda allo scopo di sviluppare le competenze dei due dipendenti, nonché di favorire la crescita e l'avanzamento della carriera ; tali incarichi a lungo termine infatti hanno costituito una parte integrante della pianificazione dello sviluppo di carriera per questi giovani manager ad alto potenziale.

Altre due esperienze di espatrio avviate da Zach hanno riguardato due incarichi internazionali in questo caso orientati dalla domanda (incarichi funzionali), che hanno infatti incluso coordinamento, controllo, comunicazione, trasferimento di conoscenza a problem solving. Il primo incarico internazionale di questo tipo è nato, a seguito dell'integrazione delle funzioni aziendali, dalla necessità di costituire una Direzione Commerciale centralizzata sulla sede italiana. Dalla precedente analisi svolta dall'azienda relativamente alle key-people si era distinto un'Area Manager francese per le sue brillanti capacità comunicative, tecniche e commerciali, al quale è stata offerta un'opportunità di espatrio in Italia per coprire il ruolo di Responsabile Commerciale e Marketing del business Generici. L' esperienza di questa figura è stata molto importante per l'integrazione della Nuova Direzione Commerciale e per aver dato voce anche alle esigenze dello stabilimento francese. L'anno successivo all'acquisizione, poi, il sito produttivo francese è stato ispezionato dall'FDA (Food and Drug Administration) con una conseguente "warning letter" che ha reso necessario la costituzione di una task force in grado di preparare un piano di azioni di miglioramento per rispondere all'FDA. Per tale ragione si è offerta l'opportunità di un breve progetto di espatrio ad una Dirigente italiana con l'obiettivo di integrare le metodologie e le procedure italiane in Francia. Anche tale esperienza ebbe riscontri sicuramente positivi in quanto i dipendenti dello stabilimento hanno avuto la possibilità di imparare e implementare nuovi modi di

produzione sicuramente più efficaci, ciò ha aumentato il senso di appartenenza al gruppo Zambon.

Tali esperienze di espatrio sia a breve che a lungo termine possono testimoniare l'importanza di una precedente fase di analisi delle persone, in modo da individuare chi è maggiormente predisposto e chi possiede le competenze necessarie per intraprendere tale percorso internazionale. Tale aspetto è stato ampiamente sviluppato da Zach e ciò ha favorito la buona riuscita di tutte le esperienze di espatrio avvenute all'interno dell'azienda. I candidati infatti sono stati esaminati dal punto di vista delle competenze professionali, ma anche considerando la disponibilità al trasferimento e la predisposizione al cambiamento e all'adattamento a situazioni nuove e lontane dal Paese d'origine. Tutte le esperienze internazionali hanno portato a risultati molto positivi, sia in termini di crescita personale dei dipendenti, sia relativamente all'integrazione e alla gestione trasversale dei processi e delle problematiche aziendali, creando nuove opportunità e idee innovative. Il confronto, infatti, tra culture e modi di lavorare differenti ha fatto emergere interessanti paragoni e ha portato sicuramente ad un arricchimento per tutta l'azienda che ha visto ampliare il proprio business internazionale. Inoltre, grazie a queste esperienze di espatrio è stato possibile favorire la formazione di team multiculturali, soprattutto legati alla funzione R&D (Research and Development), molto supportato dall'azienda, infatti sono stati sviluppati alcuni progetti trasversali ai due siti europei, favorendo la coesione tra i ricercatori e i risultati ottenuti sono stati positivi. Questi attraverso il supporto della funzione IHRM che si è impegnata nella diffusione dei valori aziendali, ma allo stesso tempo nella valorizzazione delle peculiarità

3.3.3 LE DIFFERENZE CULTURALI RISCONTRATE TRA I SITI PRODUTTIVI(ITALIA-FRANCIA)

Ad oggi Zach possiede lo stabilimento produttivo di Lonigo e quello situato ad Avrille(Francia). Per quanto riguarda le differenze culturali e le criticità riscontrate dalla funzione IHRM a seguito di tale processo di acquisizione (Italia-Francia), innanzitutto i due stabilimenti apparentemente appartengono ad una matrice culturale comune, infatti i due Paesi condividono la cultura Latino-Europea, ma all'interno di tale matrice comune si possono riscontrare alcune diversità. In particolare, una delle prime differenze riscontrate è stata la maggior importanza data alla formalizzazione dei ruoli, quindi al

rispetto dei ruoli gerarchici in Francia, aspetto che in Italia molto spesso manca o viene considerato superato. Fin dai primi incontri nello stabilimento produttivo di Avrille, i dirigenti italiani hanno riscontrato tale differenza, che si ripercuote poi nelle relazioni interpersonali tra i dipendenti e la funzione manageriale. La Francia, quindi, riprendendo il modello proposto da Hofstede nel 1980, risulta essere un Paese ad alta distanza di potere, molto maggiore dell'Italia. Tale aspetto ha favorito la creazione di un modello organizzativo relativamente accentrato, in quanto tale modello è maggiormente accettato dalle persone appartenenti a tale matrice culturale. La distanza dal potere infatti analizza in che misura la società accetta che il potere sia distribuito in maniera disuguale, quindi influenza in molti aspetti l'assetto organizzativo, nella centralizzazione delle decisioni. I dipendenti infatti si aspettano regole precise su cui adattare i propri comportamenti e credono fortemente nel rispetto dei ruoli e delle posizioni gerarchiche.

Un altro aspetto interessante per quest'analisi è che la Francia sostiene molto di più le aziende che fanno ricerca rispetto all'Italia (Onetti, Il Sole 24 ore, 2010), la Francia infatti offre molto più aiuto e supporto a questo tipo di aziende, ed in generale considera tale settore come strategico e essenziale per diventare leader a livello mondiale. Si riscontra come il tessuto di aziende di ricerca è molto più ampio in Francia che in Italia, inoltre grazie appunto a queste maggiori opportunità è molto più agevole in Francia fare ricerca, ciò ha sicuramente favorito Zach, che ha tenuto conto di queste maggiori opportunità di sviluppo quando ha deciso nel 2007 di intraprendere tale percorso di internazionalizzazione. Zach è infatti un'azienda che fa ricerca e che promuove in modo particolare il gruppo di R&D presente nei siti produttivi.

Inoltre, già dai primi incontri effettuati dai dirigenti italiani nello stabilimento di Avrille (Francia), è stato subito riscontrato un particolare entusiasmo da parte dei nuovi dipendenti francesi riguardo al programma di formazione proposto e discusso assieme ai manager francesi, in quanto infatti la Francia è uno dei Paesi europei che investe di più in formazione (Survey 1999/2000, Cranet Network 2002, Harzing, Van Ruysseveldt, 2004). Quest'aspetto della cultura e del comportamento aziendale della Francia ha sicuramente favorito l'accettazione da parte dei nuovi dipendenti di entrare a far parte del gruppo Zambon, in quanto l'azienda già da tempo investiva in formazione e dava una forte priorità a quest'ambito.

3.4 CONCLUSIONI

La gestione delle risorse umane in Zach oggi coordina in maniera trasversale nei due plant produttivi (Italia-Francia) i processi HR relativi alla ricerca, selezione e assunzione del personale, nonché i piani di formazione e sviluppo, amministrazione e payroll, compensation e retention, ed infine ha supportato l'introduzione del progetto 'BENVIVERE' in tutti gli stabilimenti, focalizzandosi sempre sull'importanza della persona e del confronto tra i dipendenti. Quest'ultimo progetto ha aiutato e facilitato la creazione di un clima familiare come quello Zambon.

Non è stato facile implementare tale sistema di gestione trasversale, in quanto sicuramente il processo di acquisizioni ha portato con sé alcune difficoltà soprattutto iniziali, infatti i due siti acquisiti dalla Zambon si sentivano i "cugini di periferia" e non è stato quindi semplice implementare il processo di integrazione perché le persone erano molto rigide e diffidenti inizialmente. I due stabilimenti infatti venivano già da due acquisizioni vissute negli anni precedenti che non si erano concluse a buon fine e di conseguenza, il loro senso di appartenenza ad un'azienda "famiglia", come la Zach, era quasi scomparso. La pazienza e l'impegno dei Manager della Zach con le loro costanti trasferte in loco ha aiutato molto a ricostruire un clima di fiducia e appartenenza nonostante i primi anni nel sito francese siano stati difficili, soprattutto a seguito di due piani sociali, che hanno comportato un ridimensionamento dell'organico, portati a termine da Zach. L'aver effettuato una valutazione dei ruoli e delle persone e aver offerto l'opportunità di crescita professionale trasversale ai colleghi di tutti i siti ha favorito molto questo processo.

Ci sono state poi delle criticità legate al cambio di alcuni Amministratori Delegati della Zach, tali cambiamenti hanno infatti minato il clima di fiducia che si era creato precedentemente, ma i manager di prima e seconda linea sono riusciti a garantire stabilità e collaborazione e hanno ampiamente contribuito alla risoluzione delle difficoltà riscontrate. Sicuramente un aspetto importante e da realizzare con costanza, nonché da migliorare continuamente è favorire il lavoro tra gruppi trasversali nei siti per mantenere una persistente relazione di collaborazione e stimolare il lavoro di squadra. La gestione di tali team può risultare inizialmente difficoltosa, ma sicuramente con l'accurato supporto soprattutto della funzione IHRM si possono riscontrare risultati molto soddisfacenti e innovativi.

Un punto di forza di tale processo di integrazione è stata la decisione di valorizzare comunque la cultura di ogni Paese, mantenendo alcuni stili e modi di lavorare inserendoli all'interno del modello Zambon attraverso il coinvolgimento di tutti i dipendenti. Ad esempio, si è deciso di mantenere la tradizione, differente per ogni Paese, relativa ai festeggiamenti relativi alla premiazione dei pensionati, delle persone con anzianità superiore ai trent'anni e dello scambio degli auguri delle festività.

Zach ha inoltre promosso alcune iniziative che hanno favorito la socializzazione e il lavoro di squadra tra i colleghi dei due siti produttivi, ad esempio ha organizzato una giornata di formazione esperienziale attraverso il gioco del rugby a cui ha partecipato la maggior parte dei dipendenti italiani e una parte dei dipendenti esteri. Tale progetto ha permesso di crescere come comunità d'impresa, e si è inserito all'interno del percorso di "Zambon impresa integrale", promosso dall'azienda al fine di favorire la condivisione e la diffusione dei Valori Zambon. Il gioco del rugby in particolare è stato scelto per sottolineare come tutte le persone possano dare un proprio contributo personale in vista del raggiungimento degli obiettivi aziendali. Attraverso tale percorso esperienziale Zambon ha voluto incoraggiare le relazioni vere tra "persone", non solamente tra "dipendenti", allo scopo di favorire la coesione e l'integrazione, nonché migliorare l'efficienza e la competitività, basata su competenze e senso di responsabilità individuale, ma anche collettivo. Quest'esperienza formativa ha dato un valore aggiunto all'intero processo di integrazione portando un importante contributo nella formazione dei team aziendali.

Dopo aver analizzato le varie scelte che un'impresa deve compiere dal momento in cui decide di ampliare il proprio business e affacciarsi sui mercati internazionali, mi sono soffermata sull'analisi delle problematiche legate alla gestione delle risorse umane nei processi di internazionalizzazione. Gli aspetti culturali di un Paese, come visto nel secondo capitolo, influenzano pesantemente i comportamenti delle persone e quindi anche la buona riuscita del processo di internazionalizzazione. L'azienda infatti si trova a confrontarsi con culture e modi di lavorare differenti e ciò può causare difficoltà di dialogo e fraintendimenti. Una delle problematiche riscontrate molto spesso nelle aziende è la tendenza a credere che il proprio modello organizzativo e i propri metodi di lavoro siano la best way, ossia migliori degli eventuali metodi utilizzati dalle aziende estere. Tale aspetto influenza negativamente il percorso di apertura all'estero, in quanto per la buona riuscita del processo è fondamentale la creazione di una rete stabile di relazioni tra la casa-madre e le nuove aziende estere. Relativamente a quest'aspetto, l'analisi di Zach System spa conferma come un approccio non etnocentrico abbia aiutato l'azienda nella creazione di un ambiente favorevole al confronto e al dialogo tra i vari siti produttivi. Altro aspetto analizzato precedentemente riguarda la diversità culturale e i vari modelli proposti da Hall, Hofstede e Trompenaars, tali modelli suggeriscono come la cultura abbia un impatto sul comportamento manageriale e sulla vita organizzativa: l'uso del tempo e la percezione dello spazio, nonché la distanza di potere o l'avversione all'incertezza modificano necessariamente i processi e i comportamenti manageriali. La gestione delle risorse umane internazionali ha quindi il compito di valorizzare queste differenze culturali e rendere l'impresa maggiormente competitiva proprio facendo leva su queste diversità che possono essere una fonte di ricchezza, nonché una fonte di valore aggiunto per l'azienda. Altro compito che spetta alla funzione IHRM è quello di trasferire al management dell'azienda una prospettiva che comprenda la consapevolezza della pluralità dei punti di vista presenti all'interno di un'azienda internazionale, ma allo stesso tempo costruire i presupposti perché le persone all'interno dell'azienda possano apprendere e trarre beneficio dall'operare in un'economia mondiale.

Un altro aspetto affrontato in quest'elaborato è stata l'analisi della figura dell'espatriato, dopo aver visto come sia necessaria una preventiva fase di ricerca e selezione, infatti la performance degli espatriati, come visto precedentemente, è spesso legata alla qualità delle pratiche di selezione. Reclutare e selezionare i candidati più adatti per le posizioni internazionali è un processo sicuramente complesso, ma essenziale per il successo della strategia di espatrio. L'analisi di Zach System spa e del modo in cui l'azienda ha affrontato e gestito il processo di espatrio, ha mostrato come appunto la fase di selezione dei candidati sia critica, l'impresa ha infatti condotto tale selezione attraverso un'analisi delle key-people, valorizzando le competenze culturali, tecniche, organizzative e di adattamento di ogni persona interessata. Solamente dopo aver discusso e esaminato i risultati provenienti da tale analisi, Zach ha deciso in che modo doveva essere affrontato il processo di espatrio e che figure doveva interessare. Tutti i processi di espatrio, sia temporanei che definitivi, si sono conclusi con successo, le persone interessate hanno ampliato le proprie conoscenze e competenze e inoltre tali percorsi hanno favorito l'avvicinamento dei due siti produttivi e la formazione di team multiculturali per compiere alcuni progetti condivisi.

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

ANON., 2014. Imprese italiane e internazionalizzazione: i numeri aggiornati. Economy 2050 [online]. Disponibile su <<http://www.economy2050.it/imprese-italiane-internazionalizzazione-numeri-aggiornati/>>

ANON., 2014. Le aziende italiane sono sempre meno cacciatrici all'estero, gli stranieri continuano a comprare in Italia. Economy 2050[online]. Disponibile su <<http://www.economy2050.it/aziende-italiane-estero-stranieri-italia/>>

BLACK, J.S., GREGERSEN, H.B., MENDEHALL, M.E., STROH, L.K., 1999. Globalizing People through International Assignments. In: F.PRANDSTRALLER, B.QUACQUARELLI, 2011. Risorse Umane internazionali. Trento: Apogeo

BOLDIZZONI, D., PAOLETTI, F., a cura di., 2006. La gestione delle risorse umane. Trento:Apogeo (2-23)

BOMBELLI, C., QUACQUARELLI, B., a cura di., 2013. Comportamento organizzativo. 2° ed. s.l.: Apogeo

BRISCOE, D.R., SCHULER, R.S., 2004. International Human Resource Management, 2° ed. New York : Routledge

CAVASIN, S., ZUCCA, G., PIZZONI M., 2015. La direzione del personale verso il futuro. s.l.:Guerini Next

DACCHILLE, D., 2014. Investire all'estero. (s.l.): Bruno Editore. (1-20)

DE CIERI, H., DOWLING, P.J., 1997. Strategic International Human Resource Management:An Asia-Pacific Perspective. In: F.PRANDSTRALLER, B.QUACQUARELLI, 2011. Risorse Umane internazionali. Trento: Apogeo

DELLA MORETTA, C., 2014. I contratti di joint venture. Il sole 24 ore[online]. Disponibile su <<http://www.diritto24.ilsole24ore.com/art/avvocatoAffari/mercatiImpresa/2014-05-27/contratti-joint-venture-085755.php>>

FDI MARKETS[online]. (2015). Financial Times

FERRARI, M., MONTANARI S., 2012. Economicità e continuità delle joint venture in un contesto internazionale. Milano: Franco Angeli. (7-37)

FINIZIO, M., 2010. Dieci regole per pianificare l'internazionalizzazione di un'impresa. Il Sole 24 ore[online]. Disponibile su
<<http://www.ilsole24ore.com/art/SoleOnline4/Economia%20e%20Lavoro/2010/04/dieci-regole-pianificare-internazionalizzazione-impresa.shtml>>

GIBBS, J., 2006. Decoupling and coupling in global teams: implication for human resource management. In: M.M. HARRIS, 2008. Handbook of Research in International Human Resource Management. NY: Taylor&Francis Group, LLC

HALL, E.T., 1976. Beyond Cultures. In: F. PRANDSTRALLER, B. QUACQUARELLI, 2011. Risorse Umane Internazionali. Trento: Apogeo

HARRIS, M.M., 2008. Handbook of Research in International Human Resource Management. NY: Taylor&Francis Group, LLC

HARZING, A.W., VAN RUYSEVELDT, J., 2004. International Human Resource Management. Londra: Sage Publications Ltd

HOFSTEDE, G.H., 1980. Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values. In: F. PRANDSTRALLER, B. QUACQUARELLI, 2011. Risorse Umane Internazionali. Trento: Apogeo

MAY, PUFFER, MCCARTHY, 2005. Academy of Management Executive. In: F. PRANDSTRALLER, B. QUACQUARELLI, 2011. Risorse Umane Internazionali. Trento: Apogeo

MAZNEVSKI, M., CHUDоба, K.M., 2000. Bridging space over time: global virtual team dynamics and effectiveness. In: M.M. HARRIS, 2008. Handbook of Research in International Human Resource Management. NY: Taylor&Francis Group, LLC

MEYER, E., 2014. The culture map: breaking through the invisible boundaries of global business. NY: Public Affairs

- ONETTI, A., 2010. La Francia sostiene di più le aziende che fanno ricerca. Il sole 24 ore[online]. Disponibile su <http://siliconvalley.corriere.it/2010/12/10/la_francia_sostiene_di_piu_le/>
- PAGLIUCA, S., 2014. Autoimpiego/le sette insidie per chi comincia dal franchising. Il corriere della sera [online]. Disponibile su <<http://nuvola.corriere.it/2014/01/21/i-sette-insidiosi-giorni-del-franchising/>>
- PRANDSTRALLER, F., QUACQUARELLI, B., 2011. Risorse Umane Internazionali. Trento: Apogeo
- PUCIK, V., 1992. Globalization and Human Resource Management. In: F.PRANDSTRALLER, B.QUACQUARELLI, a cura di, 2011. Risorse Umane internazionali. Trento: Apogeo
- RIZZUTO, A., 2012. Franchising Management. Milano: IPSOA, Gruppo Wolters Kluwer (11-24)
- ROMANI, P., 2014. Politiche e strumenti per l'internazionalizzazione delle imprese. Ministero dello sviluppo economico[online]. Disponibile su <<http://www.mise.gov.it/images/stories/documenti/pubblicazione-mincomes-fondi.pdf>>
- RONCHETTI, N., 2014. Licensing, oltre 400 milioni di royalties per i big della moda che dominano il mercato. Il sole 24 ore [online]. Disponibile su <http://www.ilsole24ore.com/art/impresa-e-territori/2014-07-17/licensing-oltre-400-milioni-royalties-i-big-moda-che-dominano-mercato-160030_PRV.shtml?uuid=ABsVRibB&fromSearch>
- RONCHETTI, N., 2015. Franchising: Opportunità di espansione all'estero. Il sole 24 ore [online]. Disponibile su <http://www.ilsole24ore.com/art/impresa-e-territori/2015-06-25/franchising-opportunita-espansione-all-estero-160808_PRV.shtml?uuid=ACghVc>
- SESSA, A., CONZATO F., 2012. PMI all'estero, dalla pianificazione all'operatività sui mercati internazionali. Milano: Il Sole 24 ore
- TROOMPENAARS, F., HAMPDEN-TURNER, C., TROMPENAARS, A., 1993. The Seven Cultures of Capitalism. In: BRISCOE, D.R., SCHULER, R.S., 2004. International Human Resource Management, 2° ed. New York : Routledge

Riferimenti bibliografici

TUNG, R., 1981. Selection and training of personnel for overseas assignments. In:
M.M. HARRIS, 2008. Handbook of Research in International Human Resource
Management. NY: Taylor&Francis Group, Llc

VITTORI, R., 2013. Export, Delocalizzazione, Internazionalizzazione. Un'opportunità
delle aziende italiane per superare la crisi. Milano : Franco Angeli. (11-36)

NUMERO DI PAROLE : 15655