

Andare all'estero? Questione di competenze! - CAMPAGNOLO

Tagged as : [Campagnolo Diego](#)

Lo sviluppo internazionale delle piccole e medie imprese è considerato inevitabile, ma anche pieno di insidie. In questo contributo traduco in chiave manageriale il modello di Prange e Verdier (2011) sulle competenze dinamiche che l'impresa deve possedere (e alimentare nel tempo) per gestire il processo di internazionalizzazione in modo efficace.

Introduzione

È noto che il contesto competitivo in cui si trovano ad operare imprese di piccole, medie o grandi dimensioni è profondamente cambiato e, in misura più o meno marcata, in costante evoluzione. La dinamicità dei mercati è tale per cui se da un lato è abbastanza scontato suggerire al management delle imprese che lo sviluppo internazionale è una scelta irrinunciabile di fronte a mercati domestici relativamente stagnanti, dall'altro è altrettanto complesso offrire indicazioni univoche rispetto alle scelte di dove, come e perché entrare in un mercato estero. Le attuali turbolenze che interessano i Paesi emergenti acquisiscono questo problema dopo anni durante i quali i cosiddetti BRICS (Brasile, Russia, India, Cina, Sud Africa) sembravano mete obbligate. Se poi consideriamo le evoluzioni istituzionali, la minore produttività, la presenza di mercati interni non particolarmente attraenti o l'aumento del costo del lavoro, la complessità delle scelte aumenta, così come quella delle analisi utili a dare risposte non temporanee alle ragioni di sviluppo internazionale e alle scelte di localizzazione. Possiamo aggiungere che, se l'impresa, o le persone che vi operano, non hanno maturato nel tempo competenze per la gestione dei processi di internazionalizzazione, anche la scelta della modalità più appropriata di ingresso può diventare uno scoglio particolarmente difficile da superare. Su quali basi impostare quindi un piano di sviluppo internazionale? Su quali ragioni ancorare le scelte di internazionalizzazione? In questo articolo, prendendo spunto dal lavoro di Prange e Verdier "Dynamic capabilities, internationalization processes and performance", pubblicato nel 2011 su *Journal of World Business*, cercheremo di offrire indicazioni utili a imprenditori e manager (in particolare di piccole e medie imprese) per sviluppare efficaci processi di internazionalizzazione.

Il ruolo di risorse e competenze nei processi di internazionalizzazione

Il punto da cui parte l'articolo di Prange & Verdier (2011) è il ruolo che risorse e competenze giocano nei processi di internazionalizzazione, sia nel caso di imprese che si internazionalizzano con un approccio graduale in Paesi "vicini", sia nel caso di imprese che si internazionalizzano immediatamente dopo la nascita avendo come orizzonte di riferimento il mondo intero, le cosiddette imprese born-global di Knight e Cavusgil (2004). L'accento tuttavia non è posto solo sulla dotazione di risorse disponibile al momento del primo ingresso in un mercato estero ma anche sui successivi processi che assicurano apprendimento, attraverso i

quali l'impresa riconfigura e adatta il suo patrimonio di risorse in maniera dinamica e contingente alle caratteristiche del mercato. Considerare contemporaneamente il momento "iniziale" e i momenti "successivi" dello sviluppo internazionale significa adottare un punto di vista più realistico e coerente rispetto alle esigenze gestionali dell'impresa. Il management deve gestire le fasi iniziali di individuazione delle opportunità, analisi e definizione di un business plan, ma allo stesso tempo si trova a gestire sviluppi successivi che possono richiedere la revisione delle scelte iniziali sulla quantità di risorse investite, sul tipo di attività e sulle soluzioni organizzative adottate. Il processo di internazionalizzazione è in quanto "processo" un circolo (auspicabilmente) virtuoso che si può distinguere idealmente in 4 fasi:

- la prima fase prevede il trasferimento di risorse e competenze in un Paese estero al fine di cogliere le opportunità individuate;
- la seconda fase prevede la creazione di una rete di relazioni internazionali;
- la terza fase, alimentata dalle opportunità create dalla seconda, è relativa all'accesso a risorse e competenze nel mercato/nei mercati in cui l'impresa opera;
- la quarta fase è relativa ai processi di apprendimento che devono essere attivati affinché l'impresa nel suo complesso si avvantaggi delle risorse e competenze a cui ha accesso localmente, assicurando che diventino opportunità per l'intero gruppo.

La capacità di gestire efficacemente le fasi di cui sopra è condizione necessaria per l'efficacia del processo di internazionalizzazione. Essa richiede il possesso di risorse (a livello domestico) da poter destinare al mercato estero di destinazione. Tuttavia, la sola disponibilità di risorse, se non assistita da adeguati processi di trasferimento, integrazione, e apprendimento può offrire nella migliore delle ipotesi vantaggi temporanei. Questa prospettiva consente di leggere sia i casi di imprese che riescono ad accedere in modo efficace ai mercati esteri, sia i processi di de-internazionalizzazione da parte di imprese che, a distanza di anni dall'ingresso in un Paese estero, rivedono la propria scelta azzerando la presenza internazionale per incapacità di evolvere in maniera coerente ai cambiamenti del Paese.

Modelli di internazionalizzazione e tipologia di competenze

Secondo il modello di Prange e Verdier (Figura 1) le imprese possono adottare strategie di internazionalizzazione diverse, cui sono associate competenze diverse. La diversità nelle strategie di internazionalizzazione è definita dall'obiettivo ultimo che l'impresa persegue e che può essere distinto in due categorie principali. Da un lato, la replica nel Paese estero delle competenze, tecnologie, e paradigmi sviluppati per il mercato domestico. Dall'altro, lo sviluppo internazionale finalizzato allo sviluppo di nuove competenze, non sviluppate precedentemente per il mercato domestico. Utilizzando una terminologia consolidata in letteratura e introdotta da March, (1991), mentre le prime sono strategie cosiddette di *exploitation* (letteralmente "sfruttamento"), le seconde sono di *exploration* (letteralmente di esplorazione).

Figura 1 – Competenze, internazionalizzazione e performance

Fonte: Prange e Verdier, 2011 (con adattamenti)

Si possono riferire alle strategie di exploitation tutte le scelte di internazionalizzazione in cui l'impresa ha l'obiettivo di esportare il suo prodotto o il suo sistema di offerta senza necessariamente adattarlo al contesto locale o quando l'impresa è alla ricerca di vantaggi di costo tali da consentirle di replicare il suo modello produttivo in un Paese estero, come nel caso delle strategie di delocalizzazione. Viceversa, le strategie di exploration sono finalizzate all'accesso a risorse non disponibili nel mercato domestico (per esempio risorse tecnologiche), come nel caso delle imprese che creano unità organizzative in aree dove sono presenti ecosistemi ad elevata concentrazione di imprese, Università o altri tipi di organizzazioni specializzate in particolari attività di ricerca o settori produttivi

Le competenze dinamiche per le strategie internazionali di exploitation

I processi di internazionalizzazione basati sull'exploitation prevedono lo sfruttamento di competenze esistenti attraverso l'estensione di risorse a nuovi contesti senza adattamento delle stesse. In questo senso, le strategie di exploitation sono "guidate" dalle scelte precedenti e dall'esperienza accumulata nel contesto domestico. Le competenze coerenti con questo tipo di scelte strategiche sono di due tipi secondo Prange e Verdier (2011): le cosiddette competenze soglia (*threshold capabilities*) e le competenze di consolidamento (*consolidation capabilities*). Le competenze soglia rappresentano una condizione necessaria, ma non sufficiente, per intraprendere un processo di internazionalizzazione che può prendere avvio, appunto, solo nel momento in cui l'impresa ha accumulato (nel Paese di origine) competenze sufficienti per poter dedicarne una parte allo sviluppo internazionale. Le competenze soglia sono per esempio le competenze collegate al marketing, alla gestione dei processi di innovazione, o di gestione delle risorse umane, per fare solo alcuni esempi. L'idea alla base delle competenze soglia è che prima di intraprendere un percorso di sviluppo internazionale, anche in un solo Paese estero "vicino" sotto il profilo geografico e culturale, è fondamentale per l'impresa disporre di competenze tali da analizzare le caratteristiche della domanda e identificarne le potenziali similarità o differenze rispetto al mercato domestico, come nel caso delle competenze di marketing. Oppure, è necessario sviluppare adeguate competenze per la gestione dei processi di innovazione, al fine di assicurare all'impresa la capacità di saper gestire un numero crescente di progetti dato che l'ingresso in un mercato estero si può accompagnare con un aumento di richieste da parte di clienti diversi. Ancora, la disponibilità di competenze di gestione delle risorse umane si rivela competenza soglia nel momento in cui

l'impresa gestisce personale espatriato.

La seconda categoria di competenze (*consolidation capabilities*), è relativa alla disponibilità di strutture e processi organizzativi finalizzati alla ricerca e allo sfruttamento di opportunità nei mercati esteri. Le competenze di consolidamento appaiono quindi come un completamento delle competenze soglia. Per loro natura, le cosiddette competenze soglia sono statiche e rappresentano la dotazione (iniziale) di risorse dell'impresa, mentre le competenze di consolidamento sono finalizzate ad attivare processi di apprendimento e di analisi delle opportunità successive nel singolo mercato estero o per effetto della combinazione dei mercati esteri in cui l'impresa opera. Pensiamo per esempio alla costituzione di unità organizzative (o più semplicemente a meccanismi di coordinamento) dedicati al presidio dei vari mercati esteri, alla costante analisi delle loro evoluzioni, alla condivisione di quanto appreso tra le varie unità organizzative, all'articolazione della conoscenza accumulata al fine di creare una memoria organizzativa utile per sviluppi futuri. La creazione una unità organizzativa (funzione o divisione) dedicata o la definizione di comitati periodici tra i responsabili dei vari Paesi/mercati sono solo due esempi che possono favorire il consolidamento delle risorse e dell'esperienza accumulata.

Le competenze dinamiche per le strategie internazionali di exploration

Le strategie di esplorazione a livello internazionale richiedono competenze dinamiche particolari. Si tratta di strategie in cui l'impresa può fare leva, solo in parte, su competenze già sedimentate e che richiedono lo sviluppo di risorse e competenze nuove. Adottando questo tipo di strategie, l'impresa deve sviluppare due tipi di competenze che Prange e Verdier definiscono competenze *value-adding* (competenze "che aggiungono valore") e competenze *disruption* (ovvero "di rottura").

Le competenze *value-adding* assicurano all'impresa la capacità di accedere alle risorse di altre imprese e di ricombinarle con risorse proprie attraverso efficaci relazioni inter-organizzative con imprese di Paesi esteri. In altri termini, attraverso strategie di *exploration* l'impresa crea risorse *nuove*, dalla combinazione di risorse tra loro complementari. È il caso, per esempio, di imprese che dispongono di competenze tecnologiche di base ma che non hanno la conoscenza sufficiente sulle opportunità che i mercati esteri possono offrire. Per l'ingresso nel mercato estero diventa fondamentale la relazione con un partner locale che possa completare la lacuna dell'impresa e definire la proposta di valore e il modello operativo più efficace per avvantaggiarsi (nel mercato estero) della competenza tecnologica dell'impresa. Per arrivare a questo risultato l'impresa non solo deve individuare il partner giusto, ma deve anche negoziare le varie clausole del possibile accordo (che può essere di licenza ma anche una joint venture) e assicurare, in modo dinamico, che vi siano i meccanismi di coordinamento e di controllo tra i due partner affinché i risultati preventivati trovino realizzazione e prevengano comportamenti opportunistici.

Anche se Prange e Verdier non entrano nei dettagli di questo tipo di competenze, la descrizione del significato di competenze *value-adding* porta inequivocabilmente alle cosiddette competenze relazionali già identificate da altri autori, tra cui Dyer e Singh (1998). Le

competenze relazionali sono processi imprenditoriali e manageriali finalizzati a:

- identificare il partner “giusto”, ovvero il partner complementare, attraverso una corretta analisi delle risorse e competenze di ciascuno;
- favorire l’investimento in risorse specifiche rispetto all’oggetto della relazione;
- impostare i meccanismi di condivisione che assicurino pari accesso alle nuove conoscenze, e i sistemi di governance della relazione che assicurino efficaci processi decisionali.

Le competenze “di rottura” (*disruption capabilities*) sono le competenze necessarie alle imprese in cui il processo di internazionalizzazione richiede un ripensamento profondo del proprio modello di business o di routine operative consolidate. Tali competenze possono risiedere a livello di singola unità operativa (sede) estera o a livello di impresa nel suo complesso. A livello di singola sede estera le competenze “di rottura” assicurano la capacità di adattamento specifico al contesto locale e sono tanto più necessarie quanto più l’impresa, data la sua strategia e le condizioni del mercato estero in cui opera, deve privilegiare il massimo adattamento locale a scapito delle economie di scala e di specializzazione conseguenti a scelte orientate alla standardizzazione globale. In questo senso le competenze *disruption* hanno a che vedere, per esempio, con le soluzioni organizzative che l’impresa adotta a livello di singola unità estera in termini di risorse e potere decisionale di cui la sede è dotata. Un’elevata disponibilità di risorse combinata a soluzioni organizzative che favoriscono la responsabilizzazione e il decentramento decisionale nella sede estera assicurano lo sviluppo di competenze “di rottura”.

La presenza di questo tipo di competenze appare tanto più necessaria quanto più l’impresa ha intrapreso un percorso di sviluppo internazionale rapido con l’ingresso in Paesi tra loro distanti sotto il profilo culturale e istituzionale. Detto in altri termini, quanto maggiore è il numero di Paesi in cui un’impresa opera con modelli di business diversi, tanto più sentita sarà la necessità di competenze *disruption*.

Internazionalizzazione e performance

La scelta tra strategie di internazionalizzazione *exploitation* vs strategie di internazionalizzazione *exploration* è (naturalmente) una scelta specifica dell’impresa. Tale scelta è condizionata dalla combinazione di un trade-off noto nello sviluppo internazionale ovvero tra la pressione per assicurare adattamento locale (da cui la maggiore capacità di rispondere a specifiche esigenze del mercato internazionale) e la pressione per assicurare standardizzazione a livello globale (da cui il rafforzamento di economie di scala e di specializzazione). Nonostante la presenza di settori in cui si osserva una crescente utilità della standardizzazione globale (come nel caso dell’automotive), vi sono settori in cui l’esigenza di adattamento locale prevale e con ogni probabilità si va rafforzando (si pensi per esempio al settore alimentare). Detto questo, la scelta tra strategie di internazionalizzazione alternative va ponderata rispetto agli obiettivi di crescita della singola impresa. Il modello sviluppato da Prange e Verdier (2011) collega le competenze per l’internazionalizzazione con le performance che è ragionevole attendersi dal perseguire l’una o l’altra delle strategie indicate. Le caratteristiche

della strategia di internazionalizzazione basata su *exploitation* assicurano continuità rispetto all'esistente e minori rischi per l'impresa che la intraprende. Viceversa, una strategia di internazionalizzazione basata su *exploration* comporta rischi maggiori perché l'impresa punta sullo sviluppo di nuovi prodotti in nuovi mercati. Di conseguenza, mentre una strategia di internazionalizzazione basata su *exploitation* è correlata a una maggiore probabilità di sopravvivenza, una strategia di internazionalizzazione basata su *exploration* è correlata a una maggiore probabilità di crescita.

Una visione integrata degli effetti sulla performance di strategie di internazionalizzazione diverse suggerisce pertanto che strategie *exploration* necessitano di strategie *exploitation* per stabilizzare e sedimentare le nuove opportunità che sono state generate dalle prime, così come strategie *exploitation* necessitano di strategie *exploration* onde evitare il rischio di obsolescenza. In altri termini, le imprese devono bilanciare strategie diverse al fine di assicurare nel corso del tempo e/o attraverso l'ingresso in nuovi mercati geografici, sia la sopravvivenza che la crescita dell'impresa .

La capacità dell'impresa di combinare strategie *exploration* e *exploitation* nei processi di internazionalizzazione viene definita da Prange e Verdier "*international ambidexterity*" (ambidestria internazionale). Oltre alle competenze di cui abbiamo discusso poco sopra, le imprese dovrebbero sviluppare la capacità di essere ambidestre a livello internazionale, ovvero ricombinare scelte di internazionalizzazione diverse, perseguite in Paesi diversi e/o in momenti diversi. Solo operando in questo modo l'impresa potrà assicurarsi un processo di sviluppo internazionale in cui crescita e profittabilità evolvono di pari passo.

Le imprese possono sviluppare la capacità di essere ambidestre perseguendo in momenti diversi strategie di internazionalizzazione diverse o attraverso l'uso di unità organizzative distinte a cui affidare il compito di attuare strategie di internazionalizzazione diverse. L'efficacia della separazione temporale o della separazione organizzativa delle strategie di *exploration* e di *exploitation* è stata dimostrata anche in altri studi. In studi recenti (Gupta, Smith, e Shalley, 2006).

Conclusioni

Il modello di Prange e Verdier (2011) sottolinea che strategie di internazionalizzazione diverse necessitano di competenze diverse e che a strategie di internazionalizzazione diverse corrispondono performance diverse in termini di crescita o sopravvivenza. Il messaggio che se ne ricava è l'importanza di sviluppare organizzazioni ambidestre nello sviluppo internazionale delle imprese al fine di riconciliare il trade-off tra *exploration* ed *exploitation*.

Pur con i limiti di un modello teorico, il modello di Prange e Verdier (2011) offre alcuni spunti di riflessione importanti per la pratica manageriale e che aiutano a dare una risposta ai quesiti da cui siamo partiti. Proviamo a sintetizzarli.

In primo luogo il modello chiarisce che le strategie di internazionalizzazione possono avere obiettivi diversi e ciò non solo perché le imprese possono ricercare nuovi mercati, nuove

tecnologie o più semplicemente vantaggi di costo. La diversità, piuttosto, va ricercata nelle competenze, nei processi organizzativi o nei modelli di business rispetto al contesto domestico o tra Paesi diversi. Quanto più l'impresa fa leva su risorse e competenze esistenti tanto più la sua strategia di internazionalizzazione sarà una strategia di *exploitation*. Viceversa, la ricerca di nuovi prodotti o nuovi modelli sarà coerente con strategie di internazionalizzazione di *exploration*.

In secondo luogo, acquisire consapevolezza del tipo di strategia di internazionalizzazione che l'impresa sta adottando favorisce processi coerenti di valutazione delle risorse interne. Se l'impresa adotta una strategia di *exploitation* dovrà valutare le sue competenze soglie e le competenze di consolidamento. Allo stesso tempo, se l'impresa adotta una strategia di *exploration* dovrà valutare il potenziale di competenze *value-adding* e di "rottura". Le due strategie sono distinte ma il successo internazionale dell'impresa è duraturo solo se l'impresa è in grado di ricombinare il trade-off tra le due strategie, adottandole contemporaneamente (in unità organizzative diverse) o in sequenza temporale.

In terzo luogo, il modello sviluppato da Prange e Verdier (2011) può essere considerato uno strumento diagnostico che consente, preventivamente, di valutare quale è la strategia di internazionalizzazione che l'impresa può perseguire in un dato momento. Il confronto tra la tipologia e la qualità delle competenze disponibili a livello di impresa e le opportunità offerte dal mercato estero consente di fare il matching più appropriato per assicurare coerenza dinamica tra l'evoluzione del contesto competitivo e le condizioni interne dell'impresa. L'individuazione di eventuali scostamenti saprà indirizzare anche opportuni piani di investimento.

Bibliografia

Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23(4), 660–679.
<http://doi.org/10.5465/AMR.1998.1255632>

Gupta, A. K., Smith, K. G., & Shalley, C. E. (2006). The interplay between exploration and exploitation. *Academy of Management Journal*, 49, 693–706.

Knight, G. a, & Cavusgil, S. T. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of International Business Studies*, 35(4), 334–334.
<http://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400096>

March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2, 71–87.

Prange, C., & Verdier, S. (2011). Dynamic capabilities, internationalization processes and performance. *Journal of World Business*, 46(1), 126–133.
<http://doi.org/10.1016/j.jwb.2010.05.024>