

# INTERNAZIONALIZZAZIONE, RISORSE UMANE E FABBISOGNO FORMATIVO NELLE PMI LOMBARDE

di *Matteo Pedrini, Antonio Dal Bianco\**

## 1. Introduzione<sup>1</sup>

Negli ultimi anni il mondo imprenditoriale ha attribuito crescente attenzione all'intensificarsi della competizione a livello globale (McKinsey, 2005), sostenendo la necessità di sviluppare strategie capaci di fronteggiare tale fenomeno e di sfruttarne le opportunità emergenti (Sameer, Liu, 2005). I top-manager e gli imprenditori sono impegnati nel salvaguardare la competitività aziendale all'estendersi dell'ambito concorrenziale (Barnett, McKendrick, 2004; Hill, 2000) e, con sempre maggiore frequenza, a intraprendere percorsi di internazionalizzazione a fronte di strategie aziendali ridefinite in una dimensione competitiva globale (Bartlett, Ghoshal, 1987). Tali strategie includono la necessità di definire le forme di presenza estera da intraprendere (Rugman, 1996), i Paesi stranieri da includere nel processo di internazionalizzazione e, non da ultimo, le modalità con cui assicurare all'azienda le risorse – finanziarie e non – adeguate a garantire lo sviluppo di un vantaggio competitivo a livello globale (Petrick et al., 1999).

Il passaggio dell'arena competitiva da nazionale a internazionale, sebbene comporti un cambiamento di strategia, non pare comunque minare la centralità dei vertici aziendali nel processo di deliberazione strategica (Knight, 2000; Knight, 2001; Lamb, Liesch, 2002; McDougall, Oviatt, 2000),

---

\* Sebbene lo studio sia frutto di un lavoro comune, tuttavia Dal Bianco ha curato i paragrafi 2 e 6, Pedrini i paragrafi 1, 3, 4, 5 mentre il paragrafo 7 è da attribuirsi a entrambi.

<sup>1</sup> Speciali ringraziamenti vanno al prof. Alberto Brugnoli – Direttore IReR e al prof. Mario Molteni – Direttore Altis per il loro lavoro di supervisione e per i loro suggerimenti. Un ultimo ringraziamento è fatto ai partecipanti al convegno "PMI lombarde e internazionalizzazione" per gli stimoli offerti a questo lavoro e in particolare alla dott.ssa Pinuccia Dantino.

confermando le competenze del top management come fattore determinante per lo sviluppo internazionale (Kundu, Katz, 2003). La concorrenza a livello globale richiede un insieme di competenze funzionali al tentativo di replicare il successo conseguito in patria anche all'estero, dovendo spesso acquisire tali competenze al di fuori di quelle "originali" dell'azienda (Rudra, 2005).

Il top management ha quindi il compito di assicurare il continuo allineamento delle competenze presenti in azienda alla strategia concepita in una dimensione internazionale, in particolare è chiamato a sviluppare nei collaboratori la capacità di valutare i rischi e cogliere le opportunità a livello globale (Gunhan, Arditi, 2005), di stimolare i processi innovativi (Shane, 1994) e coordinare il processo di cambiamento tecnologico, organizzativo e di flussi informativi conseguente all'internazionalizzazione aziendale (Lehmann, Gallupe, 2005).

La sempre maggiore frequenza con cui nei contesti italiani, sia accademici sia imprenditoriali, si affronta il tema dell'internazionalizzazione è una conferma di come anche in Italia esista un consistente interesse attorno all'argomento (Mutinelli, 2001; Spigarelli, 2003). Nonostante l'interesse in parola la letteratura in tema di competenze per l'internazionalizzazione pare essere ancora abbastanza esigua nel nostro Paese, e circoscritta ad alcune analisi applicate al settore del "made in Italy" (Dunford, 2006).

Il presente articolo intende contribuire all'analisi del problema dello sviluppo del capitale umano funzionale all'internazionalizzazione. In particolare si desidera favorire una maggiore comprensione delle modalità con cui le piccole e medie imprese (PMI) italiane operano per lo sviluppo e il mantenimento di un capitale umano teso a rafforzare l'operatività a livello internazionale. La scelta di concentrare l'attenzione esclusivamente sulle PMI è dettata dall'esistenza di differenze con le aziende di maggiori dimensioni a riguardo dei processi di gestione delle risorse umane (Wright, Brewster 2003; De Kok, Uhlaner, 2001) e delle variabili che determinano la gestione del capitale umano (Minbaeva, Pedersen, Björkman, Fey, Park, 2003), elementi che conducono alla necessità di analizzare tali aziende separatamente da quelle di grandi dimensioni.

L'articolo è strutturato in due parti. Nella prima si offre un'analisi degli elementi teorici relativi al ruolo che le risorse umane rivestono nei processi di internazionalizzazione, con particolare riferimento alle aziende di piccole e medie dimensioni. La seconda parte presenta i risultati di una ricerca su un campione di 300 PMI lombarde volta ad approfondire la relazione esistente tra internazionalizzazione e competenze delle risorse umane. Attenzione è stata inoltre dedicata ad approfondire le modalità con cui le PMI hanno tentato di colmare il deficit interno di competenze.

## **2. La centralità delle risorse umane e l'internazionalizzazione**

Solo una parte delle aziende italiane esporta i propri prodotti nei mercati internazionali e un numero ancora più esiguo riesce a trasferire la produzione all'estero a seguito di accordi tecnico-produttivi o direttamente aprendo una filiale (Banca d'Italia, 2006). La capacità di internazionalizzazione commerciale e produttiva sembra essere condizionata dalla dimensione dell'impresa: il grado di internazionalizzazione tende, infatti, a ridursi fino a diventare marginale nelle micro imprese che, nel nostro Paese, sono la maggioranza del tessuto imprenditoriale (Unioncamere, 2005). La limitata propensione delle PMI a imbastire processi di internazionalizzazione è stata oggetto di studio in questi ultimi anni (Bonaccorsi, 1992), portando alla luce un rinnovato dinamismo delle stesse nei processi di internazionalizzazione, anche produttiva, fino a oggi considerati ad appannaggio delle grandi imprese (Blomström, Lipsey, 1991).

### *2.1. Le determinanti dell'internazionalizzazione*

Una ricca mole di studi empirici ha sottolineato come le performance internazionali delle imprese sono influenzate da diversi fattori e come in generale la dimensione delle aziende non sia sufficiente a spiegare l'eterogeneità di risultati osservata (Gemunden, 1991; Leonidou, Katsikeas, Piercy, 1998). Accanto a fattori quali la dotazione tecnologica (Buckley, Casson, 1991) e la produttività del lavoro (Castellani, Zanfei, 2006), spiccano gli studi che sottolineano il ruolo delle capacità personali e della formazione dei manager (Aaby, Stanley, 1989; Leonidou, Katsikeas, 1996, Leonidou, Katsikeas, Piercy, 1998, Chetty, Hamilton, 1993).

La carenza di risorse umane qualificate nel gestire i processi di internazionalizzazione sembrerebbe all'origine dell'incapacità delle PMI di intraprendere processi di internazionalizzazione (Unioncamere, 2001). È possibile infatti riscontrare difformità tra le imprese in stadi differenti del processo di internazionalizzazione commerciale in ragione della composizione e le caratteristiche del top e middle management (Cavusgil, 1982; Bilkey, Tesar, 1977). Sembra dunque esistere un legame positivo tra le competenze dei vertici aziendali e l'attitudine all'internazionalizzazione delle imprese (Manolova, Brush, Edelman, Greene, 2002).

Concentrando l'attenzione sulla realtà produttiva italiana, caratterizzata da un modello di impresa di ridotte dimensioni e influenzata da logiche familiari, si intuisce che il paragone con i casi di studio internazionali non è adeguato a descrivere la situazione prevalente nel nostro Paese. Il sistema imprenditoriale italiano sembra infatti caratterizzato dalla riluttanza ad assumere manager esterni alla proprietà, alimentando il rischio di non avere

accesso alle competenze necessarie a un processo di internazionalizzazione (Bannò, Sgobbi, 2005). D'altra parte è proprio nelle imprese di ridotte dimensioni che il capitale umano si impone come fattore selettivo per il passaggio dell'impresa al mercato internazionale, in grado anche di supplire alle imperfezioni organizzative e finanziarie (Manolova, Brush, Edelman, Greene, 2002). Diventa allora necessario approfondire il rapporto che lega lo sviluppo del capitale umano aziendale al processo di internazionalizzazione delle PMI.

## 2.2. L'internazionalizzazione come processo di apprendimento

Penetrare in mercati internazionali, esportare prodotti, acquisire partecipazioni in società straniere richiedono il superamento della *liability of foreigners*, imponendo alle aziende la necessità di assimilare in modo continuo e progressivo le differenze di tipo economico, culturale, sociale e politico esistenti tra i differenti Paesi (Zaheer, 1995). Alla luce dell'esistenza di tale barriera, è possibile affermare che l'internazionalizzazione commerciale e produttiva sembrano dipendere dalla capacità delle imprese di adattarsi al contesto in cui operano. Tra le risorse determinanti per il superamento della barriera in parola particolare rilievo è attribuibile alla conoscenza. Il processo di accumulazione delle conoscenze e delle informazioni sui mercati internazionali è infatti uno dei fattori che meglio spiega l'espansione internazionale delle imprese (Johanson, Vahlne, 1977). In tal senso il processo di internazionalizzazione può essere ricondotto a un progressivo apprendimento in termini di *experiential knowledge* (Eriksson, Johansson, Majkgård, 1997) finalizzato a ridurre il gap informativo sui mercati internazionali e acquisire familiarità con le condizioni del Paese ospitante.

Nella direzione in parola assume particolare rilevanza il modello di Uppsala. Tale scuola di pensiero sottolinea un processo di internazionalizzazione caratterizzato dall'incertezza generata dalle differenze strutturali tra Paesi – identificate nelle diversità osservabili nelle preferenze dei consumatori, nelle distanze culturali, nelle diversità di legislazione – e dove l'apprendimento riveste un ruolo strategico (Hofstede 1980; Johanson, Vahlne, 1990). Una caratteristica propria dell'apprendimento è la sua dinamicità, che si dettaglia diversamente nelle fasi di un processo di penetrazione in un mercato estero. La scuola di Uppsala ha dunque proposto un processo di internazionalizzazione in quattro fasi sequenziali (nessuna attività internazionale, internazionalizzazione commerciale, creazione di una rete di vendita propria, internazionalizzazione produttiva) per ognuna delle quali l'insieme di informazioni cui l'azienda deve avere accesso è sempre crescente. Secondo tale modello solo il raggiungimento di una massa critica di apprendimento negli stadi inferiori consente all'impresa di poter passare

alla fase successiva di internazionalizzazione. Per ogni stadio è possibile dunque determinare l'accumulazione di conoscenze e informazioni che ne permette il superamento.

Sebbene alcuni studi empirici abbiano dimostrato come le imprese nel processo di internazionalizzazione non seguano rigorosamente un modello per stadi successivi (Benito, Grispuđ, 1992), l'approccio basato sull'apprendimento pare offrire un *framework* teorico per interpretare il ruolo della formazione esplicita come modalità di acquisizione o di integrazione della conoscenza necessaria a sostenere lo sviluppo dell'internazionalizzazione.

### **3. La ricerca su un campione di imprese lombarde**

#### *3.1. La raccolta dati*

Le informazioni utilizzate nella presente ricerca sono state raccolte mediante un questionario somministrato a un campione non casuale di 300 PMI lombarde impegnate in processi di internazionalizzazione. L'identificazione delle aziende idonee a partecipare alla ricerca è stata ricondotta al soddisfacimento di tre requisiti: il rispetto di criteri dimensionali; la localizzazione della sede legale in Lombardia; l'esistenza di un'attività riconducibile all'internazionalizzazione commerciale o produttiva.

In merito al criterio dimensionale per l'identificazione delle PMI si è deciso di considerare tutte le aziende con un numero di addetti inferiore o uguale a 500 e che, al contempo, avessero realizzato un fatturato superiore a 5 milioni di euro nell'esercizio 2004. La scelta di porre il limite in parola è motivata dalla ridotta importanza che l'osservazione delle dinamiche di sviluppo del capitale umano per l'internazionalizzazione può avere nelle aziende di dimensioni molto ridotte. Tale limitata rilevanza è riconducibile a due ragioni: la contenuta presenza di percorsi di apprendimento strutturati nelle micro imprese (AlMadhoun, 2006), le quali ricorrono in modo spesso esclusivo al *learning-by-doing* (Hayton, 2003); la frequente esternalizzazione dei servizi connessi all'internazionalizzazione che, avendo volume ancora contenuto, non giustificano la nascita di una funzione dedicata interna all'azienda (Klaas, 2003). La scelta di escludere le aziende di ridotte dimensioni, inoltre, è in linea con quanto emerso da una recente indagine sulle imprese manifatturiere lombarde che ha evidenziato come l'incidenza delle esportazioni sul fatturato sia contenuta nelle aziende con fatturato inferiore a cinque milioni di euro (IReR, 2005).

L'esistenza di attività di internazionalizzazione è stata definita in modo estensivo, considerando internazionalizzate tutte le aziende che hanno in essere operazioni in uno o più Paesi esteri, siano esse commerciali o produttive (Rugman, Hodgetts, 2000).

Non è stata prevista alcuna limitazione sui settori di attività delle imprese lombarde poiché il fabbisogno formativo per l'internazionalizzazione di manager e middle manager non pare essere significativamente influenzato dal settore di appartenenza.

La base dati utilizzata per individuare le aziende idonee a partecipare alla ricerca è stato l'archivio Sistema Ditte Operanti con l'Estero (SDOE), grazie al quale sono state individuate le 2.615 aziende contattate nel periodo che va da luglio a ottobre del 2005.

I possibili destinatari del questionario sono stati identificati nel responsabile delle risorse umane, nel responsabile della formazione o, qualora nessuna di queste due posizioni fosse presente in azienda, nell'Amministratore Delegato, nel Direttore Generale o nell'imprenditore. La somministrazione del questionario è stata effettuata mediante la metodologia CATI (*Computer Assisted Telephone Interviewing*).

La conclusione della ricerca ha visto la somministrazione telefonica del questionario a 300 aziende, con un tasso di risposta pari al 13,9%<sup>2</sup>. Le interviste sono state somministrate nel 80,3% a responsabili dell'ufficio risorse umane (o loro delegati), nel 9,3% a responsabili dell'ufficio dedicato alla formazione (o loro delegati) e nel 7,3% dei casi alle posizioni aziendali di vertice quali l'Amministratore Delegato, il Direttore Generale o l'imprenditore.

Il questionario utilizzato è suddiviso in 2 sezioni. La prima sezione è dedicata a raccogliere informazioni descrittive dell'attività delle imprese. Le informazioni raccolte concernono il principale settore di attività ai sensi della classificazione ATECO 2002, la dimensione dell'impresa in termini di numero di addetti e di fatturato, il grado di internazionalizzazione (% fatturato all'estero e numero di addetti operanti all'estero). La seconda sezione è orientata agli obiettivi conoscitivi precedentemente specificati ed è suddivisa in tre parti. La prima parte indaga le attività che l'azienda svolge all'estero, in particolare le principali aree geografiche alle quali è orientato il processo d'internazionalizzazione e se in ognuna di esse vengano realizzate attività con caratteristiche più di natura commerciale o produttiva. La successiva parte dettaglia i temi del capitale umano nei processi d'internazionalizzazione in merito al personale italiano espatriato o che opera in Italia con l'estero. L'ultima parte del questionario affronta il tema del personale straniero che, dovendo partecipare allo sviluppo del processo d'internazionalizzazione, è coinvolto in progetti che prevedono lo svolgimento di tutta o parte delle attività di formazione in Italia. Come per la

---

<sup>2</sup> Sulle 2.150 aziende contattate infatti 722 hanno espresso il loro rifiuto a partecipare a qualsiasi tipo d'attività di ricerca, 1.128 hanno chiesto di essere ricontattate in seguito per assenza di tempo mentre per 465 imprese non erano disponibili né il numero telefonico né la posta elettronica.

parte precedente anche in questo caso sono affrontanti i percorsi formativi già realizzati, le necessità formative non ancora evase e i contenuti di idonee attività formative.

### *3.2. Le principali caratteristiche del campione*

Il 25,1% del campione ha un numero di addetti compreso tra 500 e 251, il 71,3% compreso tra 51 e 250 e solo il 3,7% ha un numero uguale o inferiore a 50. L'identificazione dei settori d'appartenenza delle aziende in conformità alla classificazione Ateco 2002, avvenuta con l'utilizzo di AIDA Data Bank, ha evidenziato una concentrazione attorno al macro-settore della meccanica tanto che 65 aziende tra quelle intervistate appartengono al settore metallurgia, fabbricazione di prodotti in metallo e 62 al settore della fabbricazione di macchine e apparecchi meccanici. Altro settore che è rappresentato in modo significativo all'interno del campione è quello relativo all'industria tessile e dell'abbigliamento che ha visto la partecipazione alla ricerca di 42 aziende.

## **4. I principali risultati**

L'indagine ha permesso di approfondire le ricadute in termini di formazione imputabili alla presenza internazionale delle imprese lombarde, in particolare ha evidenziato le caratteristiche delle figure professionali dedicate a seguire i processi di internazionalizzazione e le competenze richieste. I principali risultati della ricerca sono così sintetizzabili:

- il modello di internazionalizzazione seguito dalle imprese lombarde è ancorato alla espansione commerciale e focalizzato nell'area paneuropea (UE a paesi dell'ex blocco sovietico). Lo slancio a irrobustire la presenza internazionale è un fenomeno limitato alle imprese di maggiori dimensioni;
- il *coaching* è la modalità preferita dalle PMI lombarde per formare il management addetto alle operazioni con l'estero;
- i fabbisogni formativi espressi dalle imprese riguardano prevalentemente competenze di matrice linguistica e, in seconda battuta, quelle riguardanti il mercati esteri.

### *4.1. La geografia dell'espansione internazionale delle imprese*

La presenza internazionale delle imprese intervistate è caratterizzata da una prevalenza di forme di natura commerciale, mentre più marginali sono gli investimenti diretti esteri o le forme di relazioni di tipo *equity* con

imprese straniere (tabella 1), confermando un dato comune al panorama italiano e lombardo (Confindustria Lombardia, 2005; ICE, Istat, 2006).

L'estensione geografica delle attività internazionali delle imprese è concentrata nei Paesi dell'area europea e dell'Europa dell'Est, caratterizzati da prossimità geografica e affinità culturale con l'Italia. Anche l'America del Nord (Stati Uniti e Canada) è un'area geografica significativamente presidiata dalle imprese intervistate dal punto di vista commerciale, mentre ancora contenuta rispetto alle potenzialità della domanda interna è la Cina, dove solo un'impresa su quattro esporta i propri prodotti.

Tab. 1 - Presenza estera per area geografica e tipo di attività

| Tipo di attività                                     | Europa Occidentale | Europa dell'Est | Mediterraneo non UE e Africa | America Latina | America del Nord | Cina | Altri paesi asiatici e Oceania |
|--|--------------------|-----------------|------------------------------|----------------|------------------|------|--------------------------------|
| Vendita diretta                                      | 194                | 144             | 51                           | 78             | 109              | 75   | 93                             |
| Concessione di licenze di vendita                    | 137                | 112             | 32                           | 75             | 79               | 58   | 79                             |
| Vendita mediante joint-venture con partner locale    | 29                 | 21              | 15                           | 14             | 17               | 13   | 21                             |
| Produzione diretta                                   | 20                 | 16              | 3                            | 8              | 11               | 9    | 9                              |
| Trasformazione e assemblaggio                        | 5                  | 6               | 3                            | 4              | 5                | 3    | 3                              |
| Concessione di licenze produttive                    | 0                  | 0               | 0                            | 0              | 0                | 0    | 0                              |
| Produzione mediante joint-venture con partner locale | 2                  | 3               | 1                            | 2              | 3                | 3    | 3                              |
| Approvvigionamento di componenti rilevanti           | 22                 | 16              | 3                            | 2              | 6                | 6    | 15                             |
| Ricerca e sviluppo                                   | 10                 | 6               | 4                            | 3              | 7                | 4    | 5                              |
| Altro  | 5                  | 5               | 2                            | 3              | 2                | 3    | 3                              |

Fonte: elaborazioni su indagine IRER-ALTIS.

Un dato rilevante ai fini dell'apprezzamento della propensione all'internazionalizzazione è rappresentato dalle prospettive di sviluppo dichiarate dalle imprese intervistate. Le aziende prevedono il rafforzamento della presenza nell'area europea e lanciano anche segnali di interesse per l'area cinese e per il bacino del Mediterraneo. Nel complesso poco più del 40%

delle aziende intervistate dichiara di voler irrobustire l'attività oltre i confini nazionali (tabella 2).

Le prospettive di ingresso in nuove aree geografiche paiono quindi essere contenute, sintomo forse di un certo appagamento delle PMI intervistate per le quali l'opzione di entrata in un nuovo mercato sembra un'operazione rischiosa e almeno, nel breve periodo, i costi a carico delle imprese possono risultare di difficile sostenibilità.

Tab. 2 - Prospettive di internazionalizzazione per area geografica

| Area Geografica                  | Aziende attualmente presenti | Aziende con prospettive di rafforzamento della presenza | Aziende con prospettive di ingresso |
|----------------------------------|------------------------------|---|-------------------------------------|
| Europa Occidentale (UE)          | 288                          | 19  | 1                                   |
| Europa dell'Est (inclusa Russia) | 200                          | 20  | 8                                   |
| Mediterraneo non UE e Africa     | 79                           | 4   | 12                                  |
| America latina (incluso Messico) | 121                          | 5   | 4                                   |
| America del Nord                 | 152                          | 8   | 1                                   |
| Cina                             | 99                           | 15  | 9                                   |
| Altri paesi asiatici e Oceania   | 125                          | 25  | 3                                   |

Fonte: elaborazioni su indagine IRER-ALTIS.

#### 4.2. Lo sviluppo di competenze

Poste di fronte alla scelta della modalità che meglio si presta a formare il personale impegnato in processi di internazionalizzazione, le PMI lombarde privilegiano il ricorso al *coaching* (tabella 3). Nelle imprese più piccole prevale un modello dove la formazione è interamente affidata al *coaching*, mentre nelle aziende di maggiori dimensioni assume un certo rilievo anche la formazione d'aula. Oltre la metà delle imprese intervistate dichiara di utilizzare anche questo canale per rispondere alle necessità formative del management. Per sopperire al fabbisogno di competenze specialistiche imposte dal processo di internazionalizzazione (quali l'entrata in nuovi mercati o il rafforzamento della presenza), le aziende con meno di 250 addetti fanno ricorso alle risorse esterne all'impresa, assumendo figure professionali già formate. I limiti dell'organizzazione delle piccole aziende impongono questo tipo di scelte che, infatti, sono meno frequenti nelle imprese di maggiori dimensioni in quanto possono attingere più facilmente alle competenze cumulate internamente.

Tab. 3 - Le modalità di sviluppo delle competenze

| Modalità                        | < 250 addetti | > 250 addetti | Totale |
|---------------------------------|---------------|---------------|--------|
| Formazione                      | 0,36          | 0,53          | 0,40   |
| Coaching                        | 0,86          | 0,84          | 0,85   |
| Assunzione di personale esperto | 0,34          | 0,25          | 0,32   |

Fonte: elaborazioni su indagine IRER-ALTIS.

Il ricorso delle PMI al *coaching* non pare essere una scelta legata alla scarsità di tempo o di risorse. Essa si presenta piuttosto come una scelta consapevole dettata dal tipo di organizzazione dell'azienda, spesso a base familiare, in cui le funzioni relative all'internazionalizzazione delle imprese sono gestite direttamente dal management familiare: il circuito di veicolazione delle competenze è sviluppato in conformità con tale assetto (tabella 4).

Tab. 4 - Le ragioni del mancato utilizzo della formazione esplicita

| Ragioni               | < 250 addetti | > 250 addetti | Totale |
|-----------------------|---------------|---------------|--------|
| Mancanza              | 0,11          | 0,12          | 0,11   |
| Coaching              | 0,64          | 0,64          | 0,64   |
| Settore               | 0,20          | 0,16          | 0,19   |
| È un errore non farlo | 0,05          | 0,08          | 0,06   |

Fonte: elaborazioni su indagine IRER-ALTIS.

#### 4.3. Il fabbisogno formativo

A riguardo del fabbisogno formativo le indicazioni offerte dall'indagine confermano l'esistenza di alcune lacune di competenze che caratterizzano il nostro Paese. Infatti, la principale necessità in termini di sviluppo delle competenze per i manager italiani che operano all'estero consiste nello sviluppo della conoscenza delle lingue, identificato come bisogno formativo insoddisfatto dal 75% delle aziende intervistate (figura 1). Le PMI necessitano di corsi per favorire la conoscenza delle lingue necessarie allo sviluppo internazionale, considerando sia l'inglese sia le lingue locali del Paese in cui l'azienda opera o intende operare. Trova conferma come la scarsa conoscenza delle lingue sia un fenomeno diffuso nelle aziende lombarde, rallentando il processo d'internazionalizzazione specialmente laddove è maggiormente necessaria la conoscenza delle lingue locali.

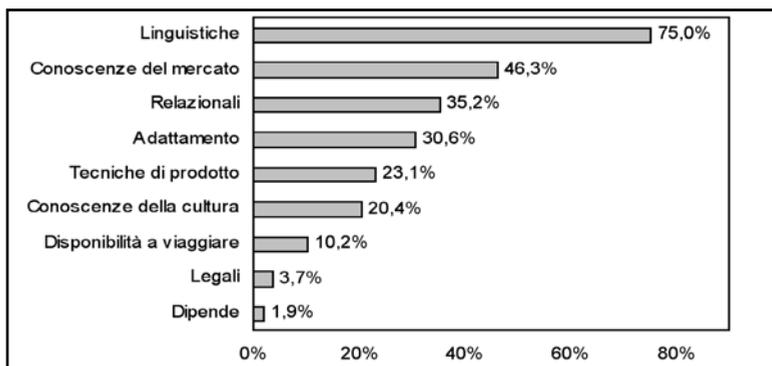
Il secondo gap formativo rilevato concerne la conoscenza del mercato estero in cui l'azienda ha in corso o intende sviluppare processi d'internazionalizzazione, identificato dal 46,3% delle PMI come un fronte sul quale

i manager abbisognano di maggiori competenze. La conoscenza del mercato estero in termini di processi di fornitura, preferenze dei consumatori, numerosità e caratteristiche dei concorrenti, dei potenziali entranti e dell'esistenza di eventuali prodotti sostitutivi è un fattore critico per l'accesso, in mancanza del quale il processo di internazionalizzazione rischia di rimanere a livello embrionale. La necessità di apprendere le caratteristiche del mercato trova come complemento un buon grado di conoscenza della cultura locale, riconosciuto come necessità di formazione dal 20,4% delle aziende intervistate. Una maggiore adesione alla cultura locale permette di meglio rispondere alle esigenze della clientela, abbattere la barriera culturale e condurre l'azienda verso un posizionamento di successo.

Le aziende al terzo posto in ordine di significatività hanno evidenziato la necessità di sviluppare nel personale le capacità relazionali (35,2%) e lo spirito d'adattamento a un contesto differente da quello italiano (30,6%). Le competenze in parola sembrerebbero essere condizioni innate di quanti sono portati allo sviluppo di relazioni e ad adattarsi in contesti anche difficili; ciononostante le aziende sottolineano come la formazione esplicita sia una concreta possibilità per sviluppare tali competenze e, nello stesso tempo, ribadiscono come la capacità di relazionarsi e adattarsi a un contesto che si differenzia da quello italiano costituisca una componente del successo internazionale.

Le aziende attribuiscono scarsa rilevanza alla conoscenza delle leggi che regolano l'attività commerciale internazionale (3,7%), un dato che si discosta dai risultati di altre ricerche quali l'indagine di ICE-Censis sull'e-learning per l'internazionalizzazione delle PMI italiane (2004). D'altra parte per soddisfare tali fabbisogni le imprese si affidano a società specializzate rinunciando così a sviluppare internamente tali competenze.

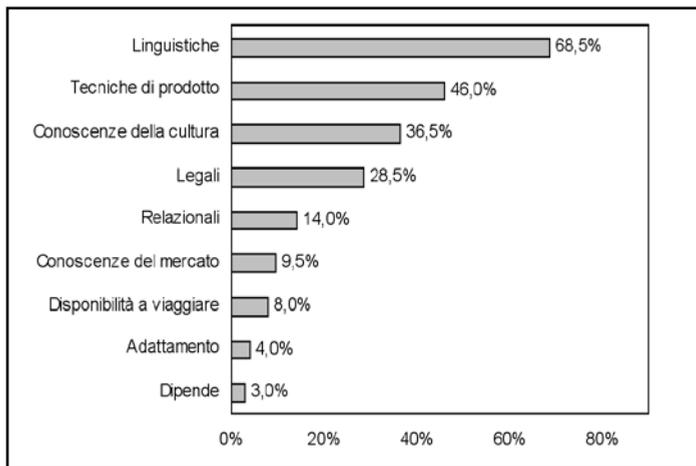
*Fig. 1 - Fabbisogno formativo per i manager italiani che lavorano all'estero*



Fonte: elaborazioni su indagine IRER-ALTIS.

Il fabbisogno formativo correlato alla categoria dei manager italiani differisce sensibilmente a riguardo di quelli operanti in Italia con l'estero. Tale differenziazione è riconducibile alle diverse mansioni che gli stessi sono chiamati a svolgere. Le competenze richieste a chi lavora a stretto contatto con le realtà locali sono altra cosa rispetto a quelle richieste per lavorare in Italia: queste ultime comportano una maggiore rilevanza della funzione di coordinamento (figura 2).

Fig. 2 - Fabbisogno formativo per i manager italiani che lavorano in Italia con l'estero



Fonte: elaborazioni su indagine IRER-ALTIS.

Nonostante le mansioni di questi manager differiscano da quelle dei precedenti, le aziende percepiscono la necessità di sviluppare competenze linguistiche anche per i manager operanti in Italia con l'estero (68,5%), apportando ulteriori dati a sostegno dell'ipotesi di una carenza di competenze linguistiche nel management delle PMI lombarde.

Rispetto al management espatriato, assumono rilevanza le competenze tecniche di prodotto le quali costituiscono un fabbisogno formativo per il 46% delle aziende intervistate. Tale fabbisogno è legato alla funzione svolta dai manager dall'Italia che, supportando e coordinando le attività estere, sono chiamati a sostenere lo sviluppo internazionale anche aiutando i manager locali nell'avvicinarsi al prodotto e al ciclo produttivo.

Cresce anche l'importanza rivestita dalle competenze legali che rappresentano un fabbisogno formativo per il 28,5% delle aziende intervistate. La ragione di tale maggiore significatività è la centralizzazione del processo d'internazionalizzazione che, essendo nella prevalenza dei casi gestito direttamente dalla casamadre italiana, necessita di disporre delle competenze legali in tema di commercio o produzione internazionale in prossimità degli organi di decisione a livello corporate. Di conseguenza l'esigenza di

competenze legali è maggiormente sentita laddove i manager italiani, coordinando le attività estere, devono organizzare e gestire le attività e le relazioni con le sedi locali in conformità con le leggi esistenti.

Si riducono contestualmente di importanza le competenze connesse alla necessità di adattamento (4%), alla disponibilità a viaggiare (8%) e la conoscenza del mercato (9,5%).

## **5. La valorizzazione del capitale umano**

Il presente paragrafo dettaglia i giudizi espressi dalle PMI in relazione alle condizioni di efficacia delle attività di formazione nei processi di internazionalizzazione. Per la determinazione di tali condizioni si è proceduto a raccogliere l'opinione degli intervistati a riguardo delle caratteristiche dei corsi di formazione che meglio permettono di rispondere ai fabbisogni espressi dalle imprese. Gli elementi indagati a riguardo dei corsi sono stati: la durata; la lingua in cui dovrebbero essere tenute le lezioni; l'opportunità di introdurre nei corsi una formazione di base sulla strategia dell'internazionalizzazione; l'utilizzo di modalità e strumenti di formazione a distanza; e la realizzazione di attività progettuali come parte del corso.

I manager intervistati concordano nell'attribuire un giudizio di rilevanza alla formazione a distanza minore rispetto a quello delle altre condizioni osservate, tanto che in media solamente il 5,1% la considera molto utile e il 39,9% utile. Il giudizio di contenuta efficacia trova particolare espressione nelle aziende con meno di 51 addetti, dove solamente il 14,3% dei manager ha espresso un giudizio positivo attorno a tale strumento. I risultati emersi sembrano evidenziare il permanere nelle PMI di una preferenza per la formazione tradizionale, suggerendo come i tempi non siano ancora maturi per un utilizzo di strumenti di *Information Communication Technology (ICT)*.

Un secondo giudizio condiviso consiste nell'importanza attribuita alla presenza di attività progettuali: i manager di PMI di tutte le dimensioni hanno espresso un giudizio positivo a riguardo in oltre il 64% dei casi. Tale giudizio è più significativo nelle aziende di medie dimensioni, dove l'83,9% ha espresso un apprezzamento di utilità o molta utilità (Tabella 5).

Tab. 5 - I giudizi del campione sulle condizioni di efficacia della formazione all'internazionalizzazione

|   | < 250 addetti | > 250 addetti | Totale |
|---|---------------|---------------|--------|
| <b>Durata ottimale</b>  |               |               |        |
| 360 ore (9 settimane)   | 19,3 %        | 10,8 %        | 17,2 % |
| 280 ore (7 settimane)   | 2,9 %         | 4,1 %         | 3,2 %  |
| 200 ore (5 settimane)   | 10,3 %        | 12,2 %        | 10,8 % |
| 120 ore (3 settimane)   | 20,2 %        | 24,2 %        | 21,2 % |
| 40 ore (1 settimana)  | 34,0 %        | 24,4 %        | 31,6 % |
| < 40  | 13,2 %        | 24,3 %        | 16,0 % |
| <b>Lingua di erogazione</b>   |               |               |        |
| Solo italiano   | 31,5 %        | 28,0 %        | 30,6 % |
| Solo inglese  | 18,1 %        | 24,0 %        | 19,6 % |
| Parte italiano e parte inglese                                      | 50,4 %        | 48,0 %        | 49,8 % |
| <b>Formazione di base sulle strategie di internazionalizzazione</b> |               |               |        |
| Molto utile   | 13,7 %        | 20,5 %        | 15,3 % |
| Utile   | 66,0 %        | 63,2 %        | 65,3 % |
| Scarsamente utile   | 14,9 %        | 16,3 %        | 15,3 % |
| Inutile   | 5,4 %         | 0,0 %         | 4,1 %  |
| <b>Formazione a distanza</b>  |               |               |        |
| Molto utile   | 4,7 %         | 6,3 %         | 5,1 %  |
| Utile   | 41,2 %        | 36,0 %        | 39,9 % |
| Scarsamente utile   | 44,9 %        | 45,2 %        | 45,0 % |
| Inutile   | 9,2 %         | 12,5 %        | 10,0 % |
| <b>Attività progettuali</b>   |               |               |        |
| Molto utile   | 14,4 %        | 20,8 %        | 16,0 % |
| Utile   | 59,8 %        | 63,1 %        | 60,6 % |
| Scarsamente utile   | 20,6 %        | 16,1 %        | 19,5 % |
| Inutile   | 5,2 %         | 0,0 %         | 3,9 %  |

Fonte: elaborazioni su indagine IRER-ALTIS.

L'importanza riconosciuta alle attività progettuali trova la propria ragione d'essere nella attenzione alla dimensione operativa che contraddistingue le PMI. I manager hanno quindi sottolineato la necessità di corsi di formazione all'internazionalizzazione con un taglio operativo, orientati a presentare i problemi connessi all'internazionalizzazione e formare attorno alle modalità più opportune per affrontarli. In tal senso le attività progettuali permettono di consolidare l'operatività legata alle nozioni apprese, permettendo di sperimentarne l'applicazione alle problematiche presenti nell'azienda in cui operano. È quindi auspicato dalle PMI un corso di formazione che possa dotare i discenti delle competenze tecniche a ri-

guardo di strumenti e metodi per risolvere i problemi dell'operatività quotidiana; ragion per cui la realizzazione di progetti sotto la supervisione del docente rappresenta una valida modalità per sviluppare tali competenze.

Si riscontrano però anche delle differenze tra imprese.

L'orientamento emergente dei manager di aziende di piccole dimensioni è di considerare un corso tanto più efficace se include moduli di base sulla strategia dell'internazionalizzazione all'interno dei corsi. La percentuale di manager che reputano tali moduli molto utili, infatti, cresce proporzionalmente al numero di addetti dell'azienda in cui operano. La presenza dei moduli in parola permette ai discenti di meglio comprendere la complessità dei temi connessi al processo di internazionalizzazione, proponendo strumenti e metodologie a supporto delle decisioni connesse. Laddove il numero di dipendenti è contenuto, le imprese non sembrano considerare tali competenze essenziali per il successo del processo di internazionalizzazione. Per queste imprese la presenza di moduli di base di strategia all'interno dei corsi assume una limitata rilevanza.

In merito ai giudizi espressi dalle imprese sulla lingua in cui sarebbe preferibile tenere i corsi, è emersa una significativa quota che preferisce l'esclusivo utilizzo della lingua italiana, percentuale osservata con analoga intensità nelle diverse classi dimensionali.

Al crescere del numero di addetti le imprese hanno manifestato più intenso interesse all'erogazione di corsi esclusivamente in lingua inglese, senza compromettere il primato della preferenza verso i corsi erogati in parte in lingua italiana e in parte in lingua inglese. L'utilizzo congiunto delle due lingue sembra, infatti, permettere il conseguimento di un duplice obiettivo: da un lato il limitare eventuali ostacoli di natura linguistica alla piena comprensione dei contenuti; dall'altro incrementare la familiarità con la lingua straniera che, come visto precedentemente, rappresenta uno dei fabbisogni formativi di maggiore consistenza.

Per quanto riguarda la durata dei corsi di formazione, le PMI non sembrano presentare un giudizio condiviso in merito alla durata più efficiente. Sebbene la formula delle 40 ore (1 settimana) risulti essere la preferita in tutte le classi dimensionali. Le aziende di maggiori dimensioni manifestano un più consistente interesse per corsi di durata inferiore alle 40 ore che presentano una forte focalizzazione attorno a temi specifici. Al crescere della dimensione pare dunque che l'efficacia dei corsi sia identificata nell'offrire completi approfondimenti su temi definiti e limitati, seppur mantenendo nel programma elementi di strategia. È interessante osservare come le aziende con più di 250 addetti ripongano attenzione anche ai corsi che prevedono una durata complessiva attorno alle 120 ore. Al crescere della dimensione la durata non pare essere dunque una condizione d'efficacia identificabile a prescindere dai contenuti da sviluppare nel corso.

## 6. Le modalità di sviluppo delle competenze e l'espansione internazionale

L'internazionalizzazione delle imprese, come detto nel secondo paragrafo, può essere interpretata come un processo d'apprendimento. L'accumulazione di conoscenze è un fattore irrinunciabile per l'espansione internazionale delle imprese (Calof, Bearmish, 1995), per la selezione delle aree di espansione (Erramilli, Rao, 1993) e della modalità di entrata (Barkema, Bell, Pennings, 1996). Per le imprese disporre delle conoscenze necessarie per operare all'estero è cruciale (Madhok, 1996), poiché una loro insufficienza si traduce in costi aggiuntivi (Eriksson, Johansson, Majkgård, 1997).

Ma in che modo le imprese accedono alle conoscenze di cui hanno bisogno? Secondo l'approccio della scuola di Uppsala l'apprendimento è soprattutto il frutto di un processo di tentativi ed errori. La conoscenza è accumulata nel momento in cui le imprese si internazionalizzano e tende a essere positivamente influenzata dalle aree geografiche e dai mercati in cui l'impresa opera (Erramilli, 1991; Eriksson, Johansson, Majkgård, 2000). La ricerca ha voluto sottolineare come non esista un'unica modalità di far fronte ai fabbisogni formativi. Nelle PMI i processi di apprendimento passano, infatti, attraverso uno stretto legame tra i processi di accumulazione di conoscenze e di formazione del personale (Manolova, Brush, Edelman, Greene, 2002).

Le principali forme con cui le PMI possono far fronte ai fabbisogni formativi sono l'affiancamento del personale a esperti, la partecipazione a corsi di formazione da parte dei dipendenti oppure l'assunzione di personale con le competenze richieste. Ma quale relazione lega nelle PMI osservate l'utilizzo dei diversi modi di acquisizione delle competenze? Il ricorso alla formazione è complementare o sostitutivo al *learning by doing* e all'affiancamento? L'espansione internazionale delle imprese influisce sul loro accesso alle fonti esterne di competenze?

Per verificare la relazione tra accesso a fonti esterne (formazione o assunzione di personale esterno) e le caratteristiche del processo di internazionalizzazione nelle PMI è stato utilizzato un modello Logit binomiale (Liao, 1994) dove la probabilità di un'impresa di accedere a fonti esterne è determinata dalla seguente funzione:

$$P(EXT_i = 1) = \frac{\exp(\mathbf{b}x_i)}{1 + \exp(\mathbf{b}x_i)}$$

In tale funzione  $EXT_i$  è una variabile che assume valore 1 quando le imprese attingono conoscenze da fonti esterne e 0 nel caso contrario,  $x_i$  è un vettore di regressori e  $\mathbf{b}$  è il vettore dei coefficienti.

Tra i regressori sono incluse le seguenti variabili:

– il numero delle aree geografiche in cui l’impresa è presente, indipendentemente dal tipo di attività (*GEOCOMM*), che può assumere valori interi pari al numero delle aree geografiche considerate nel questionario (da 1 a 7). Tale variabile rappresenta una misura del grado di espansione geografica internazionale delle imprese;

– il *Foreign Expansion Index (FEI)*, che può assumere valore 1 per le imprese che hanno avviato attività di vendita all’estero o hanno concesso licenza produttive e 2 per le imprese che hanno trasferito quote di produzione all’estero o hanno stretto accordi di tipo *equity* con partner locali per la commercializzazione di prodotti. Tale variabile misura l’intensità dell’espansione internazionale delle imprese;

– il numero di addetti dell’impresa (*ADD*), come misura delle risorse umane a disposizione dell’impresa.

Tra le variabili indipendenti sono incluse anche:

– l’intenzione a espandere la presenza internazionale (*EXPANS*), che può assumere valore 1 nel caso l’impresa abbia intenzione di accrescere la propria attività internazionale nei prossimi anni e 0 nel caso contrario;

– il ricorso al coaching per lo sviluppo delle competenze (*COACH*), che può assumere valore 1 nel caso l’impresa abbia fatto ricorso a tale modalità di sviluppo o 0 nel caso in cui non abbia utilizzato tale modalità;

– la presenza di manager stranieri (*EXTMAN*), che può assumere valore 1 per quelle imprese che hanno in organico manager non italiani 0 se invece non hanno manager stranieri. Tale variabile identifica una misura del grado di cultura di business internazionale delle imprese.

Le statistiche descrittive delle variabili sono presentate nella tabella 6, mentre i risultati dell’analisi sono esposti nella tabella 7.

Tab. 6 - Statistiche descrittive delle variabili considerate

| <i>Modalità</i> | <i>Media</i> | <i>Deviaz. std.</i> |
|-----------------|--------------|---------------------|
| GEOCOMM         | 3,816        | 2,067               |
| FEI             | 1,243        | 0,429               |
| ADD             | 301,448      | 585,961             |
| EXPANS          | 0,423        | 0,494               |
| COACH           | 0,853        | 0,354               |
| EXTMAN          | 0,056        | 0,231               |

Fonte: elaborazioni su indagine IRER-ALTIS.

Tab. 7 - La relazione tra le modalità di sviluppo delle competenze

| Modalità | B       | E.S. | Wald   | Df | Sig.   | Exp(B) |
|----------|---------|------|--------|----|--------|--------|
| GEOCOMM  | ,083    | ,064 | 1,695  | 1  | ,193   | 1,086  |
| FEI      | ,375    | ,307 | 1,487  | 1  | ,223   | 1,455  |
| ADD      | ,000    | ,000 | ,446   | 1  | ,504   | 1,000  |
| EXPANS   | -,090   | ,259 | ,122   | 1  | ,727   | ,914   |
| COACH    | -2,394* | ,616 | 15,096 | 1  | ,000*  | ,091   |
| EXTMAN   | 1,501** | ,782 | 3,682  | 1  | ,055** | 4,486  |
| Costante | 2,178*  | ,644 | 11,450 | 1  | ,001*  | 8,832  |

-2 Log(Verosimiglianza) del modello con sola intercetta: 397,480  
-2 Log(Verosimiglianza): 359,840  
LR = 37,640; Prob(LR) < 0,0001  
\* livello di significatività del 1%, \*\* livello di significatività del 10%

Fonte: elaborazioni su indagine IRER-ALTIS.

L'analisi ha sottolineato come l'espansione internazionale delle imprese (GEOCOMM) eserciti un effetto positivo sul ricorso di questa alle fonti esterne, va sottolineato che tale effetto è limitato e comunque non statisticamente significativo.

La dimensione dell'impresa (ADD), misura dell'entità delle risorse organizzative dell'impresa, non ha alcun effetto sulla probabilità che l'impresa decida di esplorare altre fonti di conoscenza oltre a quelle aziendali.

L'intenzione delle imprese a espandersi internazionalmente (EXPANS) presenta una relazione di tipo negativo e, anche se statisticamente non significativa, indica una minore propensione delle imprese che hanno intenzione di espandere la propria attività sui mercati internazionali a ricorrere a fonti esterne rispetto alle imprese che non hanno manifestato un tale interesse (categoria di riferimento). Tale spiegazione è forse imputabile al tipo e alla geografia dell'espansione delle imprese che potevano dichiarare di espandersi nella stessa area di operatività. I risultati forniti in precedenza del resto escludono che le imprese lombarde estendano il raggio d'azione al di fuori dell'area di riferimento e ciò potrebbe favorire il ricorso a conoscenze già disponibili e dunque rinunciare alla formazione esterna.

I risultati più interessanti riguardano indubbiamente il ricorso al *coaching* (COACH) e la presenza di manager stranieri (EXTMAN). Il primo segnala indirettamente la presenza di un effetto di sostituzione tra le modalità di risposta al fabbisogno formativo. In particolare le imprese che fanno affiancamento (COACH=1) sono meno propense delle imprese che non vi ricorrono (categoria di riferimento) a utilizzare una o entrambe le modalità di formazione appoggiandosi su risorse esterne. Di segno opposto il parametro della variabile presenza di manager estero (EXTMAN) o internazio-

nalizzazione del management. In questo caso le imprese che hanno nel loro organico un management internazionale hanno una maggior attitudine a ricercare a preparare le persone utilizzando risorse esterne all'impresa rispetto quelle che non hanno manager stranieri (categoria di riferimento).

## **7. Conclusioni**

L'indagine ha evidenziato come non sembra esistere un legame tra le modalità di formazione scelte e la dimensione di impresa. Tale relazione segnala che, se da un lato non sembrano esserci barriere per le piccole aziende all'utilizzo di canali alternativi all'affiancamento, dall'altro pare esistere un limite di risorse da investire in formazione anche nelle PMI di maggiori dimensioni, confermato indirettamente dallo scarso ricorso a manager stranieri.

Il secondo aspetto da sottolineare è il legame tra modalità formative e di accesso alle competenze. La formazione mediante *coaching* riduce il ricorso *coeteris paribus* alla formazione tradizionale e all'acquisizione di competenze esterne da parte delle imprese, segnalando così l'esistenza di un effetto di sostituzione tra affiancamento e l'utilizzo di corsi di formazione.

La formazione delle risorse umane sembra essere problematica in particolare per le PMI di minori dimensioni. Tale difficoltà potrebbe essere riconducibile sia alla problematicità che queste imprese trovano nel conciliare i momenti formativi con l'operatività aziendale sia alla limitata disponibilità ad investire nello sviluppo di figure professionali interne specificamente competenti a riguardo dell'internazionalizzazione. A questo riguardo pare d'interesse l'iniziativa del progetto SPRING di Regione Lombardia, un intervento diretto ad aiutare le piccole imprese nello sviluppo internazionale mediante l'affiancamento di un *Temporary Export Manager*. La prima annualità del progetto ha mostrato come l'iniezione di competenze specialistiche non detenute dalle imprese abbia contribuito a far superare alcune difficoltà incontrate dalle imprese nell'internazionalizzazione, permettendo a una parte di esse di estendere la propria attività anche a mercati esteri.

## Bibliografia

- Aaby N.E., Stanley F.S. (1989), "Managerial Influences on Export Performance: a Review of The Empirical Literature 1978-88", *International Marketing Review*, 6 (4), 53-68.
- AlMadhoun M. (2006), "Training Under Fire: the Relationship Between Obstacles Facing Training and SMEs' Development in Palestine", *Journal of European Industrial Training*, 30(2), 100-116.
- Banca d'Italia (2006), *Indagine Sulle Imprese Industriali e dei Servizi Anno di Riferimento 2003*, Banca d'Italia, Roma.
- Bannò M., Sgobbi F. (2005), "HRM Practices at Foreign Subsidiaries: Are SME Really Different?", Relazione presentata alla XXXI Conferenza della European International Business Academy.
- Barkema H., Bell J., Pennings J. (1996), "Foreign Entry, Cultural Barriers and Learning", *Strategic Management Journal*, 17(1), 151-166.
- Barnett W.P., McKendrick, D.G. (2004), "Why Are Some Organizations More Competitive Than Others? Evidence from a Changing Global Market", *Administrative Science Quarterly*, 49(4), 535-571.
- Barney J.B. (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Bartlett C.A., Ghoshal S. (1987), "Managing Across Borders: New Strategic Requirements", *Sloan Management Review*, 28(4), 7-17.
- Benito, G. R.G., Gripsrud, G. (1992), "The Expansion of Foreign Direct Investments: Discrete Rational Location Choices or a Cultural Learning Process?", *Journal of International Business Studies*, 23(3), 461-476.
- Bilkey W.J., Tesar G. (1977), "The Export Behaviour of Smaller Wisconsin Manufacturing Firms", *Journal of International Business Studies*, 8 (1), 93-98.
- Blomström M., Lipsey R.E. (1991), "Firm size and foreign operations of multinationals", *The Scandinavian Journal of Economics*, 93(1), 101-107.
- Bonaccorsi A. (1992), "On The Relationship Between Firm Size and Export Intensity", *Journal of International Business Studies*, 23(4), 605-635.
- Calof J.L., Beamish P.W. (1995), "Adapting to Foreign Markets: Explaining Internationalization", *International Business Review*, 4(2), 115-31.
- Castellani D., Zanfei A. (2006), "Internationalisation, Innovation And Productivity: How Do Firms Differ in Italy?", *The World Economy*, forthcoming.
- Cavusgil S.T. (1982), "Some Observations on The Relevance of Critical Variables for Internationalization Stages", in Czinkota M.R., Tesar G. (eds.), *Export Management: An international Context*, Praeger, New York.
- Cavusgil S.T., Godiwalla Y.M. (1982), "Decision Making for International Marketing: a Comparative Review", *Management Decision*, 20 (4), 47-54.
- Chetty S. K., Hamilton R.T. (1993), "Firm-level Determinants of Export Performance: a Meta-analysis", *International Marketing Review*, 10 (3), 26-34.
- Confindustria Lombardia (2005), *Ricerca sui Processi di Internazionalizzazione delle Imprese Lombarde (Associate al Sistema di Confindustria Lombardia)*, Confindustria, Milano.
- De Kok J., Uhlander L.M. (2001), "Organization Context and Human Resource Management in the Small Firm", *Small Business Economics*, 17(4), 273.
- Dunford M. (2006), "Industrial Districts, Magic Circles, and the Restructuring of the Italian Textiles and Clothing Chain", *Economic Geography*. 82(1), 27-59.
- Eriksson K., Johansson J., Majkgård A. (2000), "Effect of Variation on Knowledge Accumulation in the Internationalization Process", *International Studies of Management & Organization*, 30(1), 26-44.
- Eriksson K., Johansson J., Majkgård A., Sharma D.D. (1997), "Experiential knowledge

and Cost in the Internationalization Process", *Journal of International Business Studies*, 28(2), 337-360.

Erramilli M.K. (1991), "The Experience Factor in Foreign Market Entry Behaviour of Services Firms", *Journal of International Business Studies*, 22(3), 479-501.

Erramilli M.K., Rao C.P. (1993), "Service Firms' International Entry-mode Choice: a Modified Transaction-cost Analysis Approach", *Journal of Marketing*, 57, 19-38.

Gemunden H.G. (1991), "Success Factor of Export Marketing: a Meta-Analytic Critique of the Empirical Studies", in Palowoda S.J. (eds), *New Perspectives on International Marketing*, Routledge, London.

Gunhan S., Arditi D. (2005), "International Espansion for Construction Companies", *Journal of Construction Engineering & Management*, 131(8), 929-937.

Hayton J.C. (2003), "Strategic Human Capital Management in SMEs: an Empirical Study of Entrepreneurial Performance", *Human resource management*, 42(4), 375-391.

Hill C.W.L. (2000), *International Business: Competing in the Global Marketplace*, McGraw-Hill, London.

Hofstede G. (1980), *Cultural Consequences: International Differences in Work-Related Values*, Sage, Beverly Hills.

ICE, Censis (2004), *E-learning per l'Internazionalizzazione delle PMI Italiane*, ICE-Censis, Roma.

ICE, Censis (2005), *Rapporto ICE 2004-2005. L'Italia nell'Economia Internazionale*, ICE-Censis, Milano.

ICE, Istat (2006), *Rapporto ICE 2005-2006. L'Italia nell'Economia Internazionale*, ICE Istat, Roma.

IReR (2005), *Survey sulle Imprese e sulla Struttura Economica Lombarda* (Rapporto non pubblicato), Milano.

Johanson J., Vahlne J.E. (1977), "The Internationalization Process of the Firm: a Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Commitments", *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23-32.

Johanson J., Vahlne J.E. (1990), "The Mechanism of Internationalization", *International Marketing Review*, 7(4), 1-24.

Klaas B.S. (2003), "Professional Employer Organizations and Their Role in Small and Medium Enterprises: The Impact of HR Outsourcing", *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 28(1), 43-61.

Knight G.A. (2000), "Entrepreneurship and Marketing Strategy: The SME Under Globalization", *Journal of International Marketing*, 8(2), 12-32.

Knight G.A. (2001), "Entrepreneurship and Strategy in International SMEs", *Journal of International Management*, 7, 155-171.

Kundu S.K., Katz J.A. (2003), "Born-International SMEs: BI-Level Impacts of Resources and Intentions", *Small Business Economics*, 20(1), 25-47.

Lamb P.W., Liesch P.W. (2002), "The Internationalization Process of the Smaller Firm: Reframing the Relationships between Market Commitment, Knowledge and Involvement", *Management International Review*, 42(1), 7-26.

Lehmann H., Gallupe B. (2005), "Information Systems for Multinational Enterprises—some Factors at Work in Their Design and Implementation", *Journal of International Management*, 11(2), 163-186.

Leonidou L.C., Katsikeas C.S. (1996), "The Export Development Process: an Integrative Review of Empirical Models", *Journal of International Business Studies*, 27(3), 517-551.

Leonidou L.C., Katsikeas C.S., Piercy N.F. (1988), "Identifying Managerial Influences on Exporting: Past Research and Future Directions", *Journal of International Marketing*, 6(2), 74-102.

Liao T.F. (1994), "Interpreting Probability Models.: Logit, Probit and Other Generalized Linear Models", *Sage University Paper series on Quantitative Applications in the Social Science*, Sage Publications, Thousand Oaks.

- Madhok A. (1996), "Know-How, Experience and Competition-Related Considerations in Foreign Market Entry: An Exploratory Investigation", *International Business Review*, 5(4), 339-366.
- Manolova T., Brush C., Edelman, L, Greene P. (2002), "Internationalization of small firms: personal factors revisited", *International Small Business Journal*, 20(1), 9-31.
- McDougall P.P., Oviatt B.M. (2000), "International Entrepreneurship: the Intersection of Two Research Paths", *Academy of Management Journal*, 43(5), 902-906.
- McKinsey (2005), "The McKinsey Global Survey of Business Executives", *McKinsey Quarterly*, 1, 58-64.
- Minbaeva D., Pedersen T., Björkman I., Fey C.F., Park H.J. (2003), "MNC Knowledge Transfer, Subsidiary Absorptive Capacity, and HRM", *Journal of International Business Studies*, 34(6), 586-599.
- Mutinelli M. (2001), "L'internazionalizzazione Produttiva delle Imprese Italiane: Caratteristiche Strutturali, Tendenze Evolutive e Motivazioni", in Garavello O., Barba Navaretti G. (eds) *Investimenti Esteri delle Imprese Italiane nei Paesi Emergenti*, Giuffrè Editore, Milano.
- Petrick J.A., Scherer R.F., Brodzinski J.D., Quinn J.F., Ainina M.F. (1999), "Global Leadership Skills and Reputational Capital: Intangible Resources for Sustainable Competitive Advantage", *Academy of Management Executive*, 13(1), 58-69.
- Rudra N. (2005), "Are Workers in the Developing World Winners or Losers in the Current Era of Globalization?", *Studies in Comparative International Development*, 40(3), 29-64.
- Rugman A.M. (1996), *The Theory of Multinational Enterprises. The Selected Scientific Papers of Alan M. Rugman*, Edward Elgar, Cheltenham.
- Rugman A.M., Hodgetts R.M. (2000), *International Business: a Strategic Management Approach (2 edn)*, Financial Times/Prentice Hall, Harlow.
- Sameer K., Liu D. (2005), "Impact of Globalisation on Entrepreneurial Enterprises in the World Markets", *International Journal of Management & Enterprise Development*, 2(1), 46-64.
- Shane S. (1994), "Championing Innovation in the Global Corporation", *Research Technology Management*, 37(4), 29-36.
- Spigarelli F. (2003), "I Processi di Internazionalizzazione delle PMI. Un'Analisi Empirica Sul Contesto Produttivo Marchigiano", *Economia & Management*, 3, 57-78.
- Sullivan D., Bauerschmidt A. (1990), "Incremental Internationalization: a Test of Johanson and Vahlne's Thesis", *Management International Review*, 30 (1), 19-30.
- Unioncamere (2001), *Internazionalizzazione e Territorio*, Unioncamere, Milano, 2001.
- Unioncamere (2005), *Le Piccole e Medie Imprese nell'Economia Italiana. Rapporto 2004*. Franco Angeli, Milano.
- Wright P., Brewster C. (2003), "Editorial: Learning From Diversity: HRM is Not Lycra", *International Journal of Human Resource Management*, 14(8), 1299-1307.
- Zaheer S. (1995), "Overcoming the Liability of Foreigners", *Academic of Management Journal*, 38(2), 341-363.

## **Abstract**

The small and medium enterprises (SMEs) have difficulties to overcome the national boundaries. Among the motivations of this difficulty, there is a lack or inadequacy of competences; it emerges a limit presence of professionals able to face the trial of commercial or productive internationalization. The paper addresses the requirements of professional competences in SMEs operating in the international markets, focussing on the way by which enterprises fill the competence gap.

The analysis considers a sample of 300 exporting SMEs located in Lombardy region. The results underline the prevalence of training on the job and coaching in comparison to classroom teaching. In addition research shows that skills' gap reported by SMEs does not concern specialized competences - as for instance the knowledge of the international trade law or the business ones. Rather skills' gap is a matter of linguistic knowledge.

The causes of the scarce appeal of teaching rest on different explanation such as the characteristics of the geography of internationalization, the international activity developed by SMEs, by the characteristics of markets and by the strategies of development pursued. A binary logit model tests the importance of these factors, and it evidences that coaching and training on the job are substitutes rather than complements of classroom teaching and other external sources of competencies.

## **Riassunto**

Le piccole e medie imprese (PMI) presentano difficoltà nello sviluppo di processi di internazionalizzazione, tra le cui motivazioni è possibile identificare una limitata presenza di persone con le competenze necessarie per supportare i processi in parola, siano essi commerciali o produttivi. Il presente articolo intende indagare tale carenza di competenze, focalizzando l'attenzione sulle modalità con cui le PMI operano per colmare il gap di competenze esistente. L'analisi è stata condotta su un campione di 300 PMI lombarde impegnate in processi di internazionalizzazione. I risultati evidenziano come il difetto di competenze non sia riconducibile a quelle di natura specialistica, ma sia in prevalenza riferito a problemi di conoscenza delle lingue e dei mercati esteri. In merito alle forme di sviluppo di tali competenze è emersa una preferenza delle PMI per il coaching rispetto alla formazione d'aula e, grazie a un modello d'analisi logit, è emerso come le due modalità siano tra loro legate da una relazione di sostituzione.

Lavoro svolto nell'ambito della ricerca finanziata dal Consiglio Regionale della Lombardia "Internazionalizzazione delle imprese lombarde e sviluppo del capitale umano" presentata a Milano il 6 Marzo 2006.