

# Sviluppo & Organizzazione

n.303  
Gennaio/Febbraio  
2022



## **LE MEDIE IMPRESE NELLA NUOVA GLOBALIZZAZIONE**

**INTERVISTA ESCLUSIVA  
A RENATO BRUNETTA  
MINISTRO PER LA PA**

Riconnettere il sapere al potere  
Il merito al centro  
dell'agenda politica

**DIVERSITÀ, EQUITÀ  
E INCLUSIONE  
SMASCHERARE LE MODE  
E PROMUOVERE  
STRATEGIE SERIE**

Le direzioni HR si confrontano  
sulle questioni DE&I in azienda

**CONOSCERE,  
ASCOLTARE  
E RESETTARE**

Il ritratto di  
**Paola Blundo**

E.S.T.E. srl - Via Giovanni Cagliero, 23 - 20125 Milano - Poste Italiane SpA - Spedizione in abbonamento Postale - D.L. 353/2003 (conv. in L. 27/02/2004 n. 46) art. 1, comma 1, DCB Milano



**PER INFO E ABBONAMENTI**  
**www.este.it**

Daniela Bobbiese | responsabile abbonamenti ESTE |

02.91434400 |

daniela.bobbiese@este.it

# LA NUOVA GLOBALIZZAZIONE PER LE AZIENDE DI MEDIE DIMENSIONI



## L'INNOVAZIONE DA INTERNAZIONALIZZAZIONE

AUTORE

**Andrea Pontiggia**

Professore Ordinario di Organization Design and Theory, Università Ca' Foscari, Venezia  
Affiliate Professor, Sda Bocconi, Milano

**La media dimensione d'impresa è caratterizzata da innovazioni organizzative interessanti che ne sostengono la proiezione nell'economia globale. Le multinazionali italiane competitive sui mercati globali – pur non grandi rispetto alle concorrenti americane, asiatiche ed europee – possono avere carte importanti da giocare nel contesto della nuova globalizzazione? Quanto contano le soluzioni organizzative adottate nel rispettivo modello di business? E quali politiche industriali servono per sostenere queste aziende?**



**Le multinazionali di medie dimensioni sono messe alla prova dagli scenari della nuova globalizzazione. In questo contesto, offrono lezioni di internazionalità. Ecco come evolve il management tra adattamento, replicazione e apprendimento**

**N**egli studi di management ci sono temi che durano una stagione, legati a un'emergenza o a un'eccezione, ma pur sempre limitati alla durata di qualche mese o poco più. Altri argomenti, invece, sono ricorrenti e godono di una certa attenzione per poi sparire e ripresentarsi (spesso con denominazioni differenti e contenuti simili) qualche tempo dopo, quasi a sottolineare l'impossibilità, o quantomeno, la difficoltà di dare una soluzione definitiva, a ricordare come apprendere non sia sufficiente senza scartare, innovare, cercare strade nuove.

Tra i temi ricorrenti, l'internazionalizzazione delle aziende e la globalizzazione economica e dei mercati occupano un posto di tutto rilievo. Le grandi multinazionali, le Big tech, le aziende unicorno, le Born global, le startup e i grandi agglomerati suggeriscono come 'campioni' nazionali hanno goduto (a periodi alterni) di attenzione. Minor spazio è stato dedicato alle aziende di medie dimensioni a forte esposizione internazionale, in passato soprannominate "multinazionali tascabili". Celate e meno evidenti, ma fondamentali nel definire le proprietà della struttura industriale.

Alcune sono riconosciute quali eccellenze del settore di appartenenza, capaci di mantenere nel tempo competitività nei mercati globali e assicurare una continuità tecnologica e di innovazione; non di rado espressione di un territorio, ma proiettate nei mercati del mondo. Molte di queste aziende sono tanto di successo quanto poco conosciute fuori dal settore di appartenenza. A prima vista possono sembrare sospese tra la piccola impresa e la grande multinazionale; aziende che vivono la propria dimensione intermedia in uno stato di equilibrio.

Anche quando riconosciamo la loro centralità, l'immagine che ne abbiamo resta sfumata, per comprendere meglio il ruolo delle aziende di medie dimensioni internazionali (Medium size multinational enterprise; Mmne) si deve mutare il punto di osservazione. Per capire, poi, se e come queste fanno leva, per innovare, sull'esposizione internazionale, si deve modificare, o meglio capovolgere, la prospettiva tradizionale. È, dunque, necessario abbandonare l'ottica etnocentrica ed europea per meglio interpretare le strategie e le azioni di queste imprese lontane dall'Home market del nostro Continente.

Così, si supera la contrapposizione tra locale e globale e si mette a fuoco come le esperienze internazionali siano diventate opportunità di apprendimento e innovazione per le aziende di medie dimensioni. Senza questo approccio si corre il rischio di applicare i modelli per le grandi

aziende multinazionali o di continuare a gestire le Mmne come aziende di minore dimensione (Kriz e Welch, 2018).

In Europa l'esempio di maggior impatto e caratterizzazione della struttura industriale è quello della *Mittelstand* tedesca. Si riferisce alle aziende di piccole e medie dimensioni (più di un milione) che impiegano circa 20 milioni di lavoratori. In Germania rappresentano circa il 30% della quota nazionale di export in settori innovativi e, spesso, a forte impronta tecnologica con una posizione di leadership per qualità e soluzioni tecniche.

Queste aziende tendono ad aver personale a forte specializzazione supportato dal sistema di formazione professionale, hanno una localizzazione definita, un organico stabile e basso turnover. Nelle ricerche spesso si considerano come più significative quelle che contano tra i 600 e i 1.500 dipendenti e con un fatturato complessivo tra i 75 e i 400 milioni di euro. Sono chiamate con orgoglio i "campioni nascosti" e riconosciute come un fattore di resilienza e solidità del sistema industriale della Germania e di competitività nell'economia globale.

#### **CARATTERISTICHE E PROPRIETÀ DELLE MEDIUM SIZE MULTINATIONAL ENTERPRISE**

Il primo problema che si incontra è quello della misurazione: le classi di aziende impiegate nelle rilevazioni statistiche internazionali presentano degli evidenti limiti. A livello europeo, Eurostat classifica le aziende come "medie" da 50 a 249 dipendenti e "grandi" a partire da 250. Queste classi dimensionali, che avevano una ragione in origine, costituiscono un limite allo studio e alla definizione delle politiche economiche e industriali, che può essere superato dalle analisi per singoli settori che, a loro volta, soffrono in modo crescente di una definizione di confini molto labile.

Come è evidente, nei risultati delle politiche attive di sostegno all'occupazione e allo sviluppo dell'Unione europea, le classi dimensionali sono assolutamente cruciali per orientare correttamente le politiche e le azioni di supporto. Ampliando l'orizzonte di confronto all'economia globale, infatti, è chiaro che *'one size doesn't fit all'* ("una misura non vale per tutti"), ma anche che *'the size matters'* ("la dimensione conta").

Le aziende di media grandezza a forte vocazione internazionale – definite da 500 a 2.500 dipendenti, con fatturato per oltre il 60% nei mercati non domestici (extra europei) e con la presenza di unità non solo



# I fondamenti del design organizzativo La progettazione di strutture, processi, ruoli

A cura di Gianfranco Rebora  
Milano, Aprile-Giugno 2022

Nasce la Scuola di Sviluppo&Organizzazione.

La più importante rivista italiana di organizzazione aziendale propone un **progetto formativo** rivolto a manager o specialisti delle funzioni organizzazione o del personale, a consulenti, a studiosi o studenti e in generale a chi vuole conoscere e approfondire le fondamenta delle teorie di organizzazione aziendale.

**Chi progetta o governa le moderne organizzazioni in un'era di epocali cambiamenti sociali, economici, politici necessita di solide basi teoriche; fornirle è l'obiettivo della Scuola.**

**Accanto a percorsi strutturati di formazione, la Scuola propone 'lezioni' singole curate da 'maestri' che da anni contribuiscono ad arricchire i contenuti della rivista.**

Il primo appuntamento della Scuola di Sviluppo&Organizzazione è il Corso **"I fondamenti del design organizzativo. La progettazione di strutture, processi, ruoli"** che si terrà a Milano tra Aprile e Giugno 2022.

**Il corso ha l'obiettivo di sviluppare le competenze di base essenziali per una progettualità organizzativa in chiave moderna e aggiornata;** riconsiderando le pratiche consolidate di intervento sull'organizzazione alla luce dei cambiamenti in atto di ordine strategico-competitivo, tecnologico, culturale e della ricerca di risposte innovative rispetto ai grandi temi del dopo-pandemia, della crisi ambientale, della sostenibilità.

## I DOCENTI

### Gianfranco Rebora

Professore Emerito di Organizzazione e Gestione delle Risorse Umane – UNIVERSITÀ LIUC – CATTANEO DI CASTELLANZA e Direttore Responsabile – SVILUPPO&ORGANIZZAZIONE

### Andrea Martone

Professore associato di Organizzazione aziendale – LIUC – UNIVERSITÀ CATTANEO DI CASTELLANZA e Direttore del Centro "Strategic Management & Family Business" – LIUC BUSINESS SCHOOL e MIB professor – UNIVERSITÀ CATTOLICA DI LILLE – Francia

### Chiara Morelli

Professore Associato di Organizzazione Aziendale – UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DEL PIEMONTE ORIENTALE

### Luigi Campagna

Docente di sistemi organizzativi nel corso di ingegneria gestionale – POLITECNICO DI MILANO

### Massimo Ramponi

Professore a Contratto del corso "Relazioni industriali e tecniche di negoziazione" – UNIVERSITÀ LIUC – CATTANEO DI CASTELLANZA

## LE DATE

| 29 aprile

| 6 maggio

| 13 maggio

| 20 maggio

| 27 maggio

| 10 giugno

Quota di partecipazione: € 3.000,00+IVA. Partecipanti: minimo 8, massimo 20  
Termine adesioni: 8 Aprile 2022



**SCOPRI DI PIÙ**

commerciali nei mercati mondiali – rappresentano un campione interessante che raccoglie alcuni protagonisti dei mercati globali. Questo cluster si affianca ai grandi gruppi multinazionali, pur restando meno sottotraccia il contributo alla competitività del sistema produttivo e industriale e la capacità – in molti settori – di reagire alle trasformazioni.

Come descritto di seguito, molte delle Mmne presentano una capacità di bilanciare differenti strategie di replicazione, di adattamento e apprendimento. Questa sorta di *'ambidexterity* da media dimensione' le rende protagoniste competitive dei contesti emergenti in situazioni geopolitiche e sociali profondamente mutate rispetto agli ultimi due decenni.

Una conferma nasce dall'analisi delle strutture delle aziende europee che hanno saputo consolidare la loro posizione in mercati complessi come quelli asiatici, in particolare cinesi. In quelle economie, la rapidità e la pervasività di alcune decisioni di governo finanziario, che hanno avuto un effetto evidente sull'economia interna dei Paesi asiatici, hanno non di meno modificato le traiettorie di interi settori, imponendo flessibilità e velocità di adattamento e apprendimento (Walter *et al.*, 2016)

La competitività delle Mmne deriva dalla disponibilità di risorse (umane, finanziarie, tecnologiche, ecc.) e dall'agilità (decisionale e di *governance*) legate alla media dimensione. La combinazione di questi aspetti permette di affrontare e consolidare la posizione competitiva

nell'economia globale in modo più efficace di quanto possano fare le aziende di minori dimensioni o le differenti strategie di cooperazione e aggregazione. La necessità di disporre risorse e investimenti diretti è una condizione che, in molti casi, non sembra sostituibile con accordi di cooperazione e forme di joint venture a fronte di sistemi normativi e assetti istituzionali differenti e disallineati.

Accanto alle risorse e alla flessibilità ci sono spesso anche inferiori costi organizzativi derivanti dalla minor rigidità e strutturazione organizzativa. Anche sulla base di semplici osservazioni sull'economicità degli assetti, l'essere *'stuck in the middle'* sembra offrire dei vantaggi o, quantomeno, aprire a un ampio ventaglio di opportunità e alternative organizzative. Combinazioni e differenti configurazioni emergono quasi a sottolineare uno spazio di sperimentazione organizzativa che le piccole aziende faticano a trovare e che le grandi non realizzano.

Dai grandi mercati internazionali sono escluse le aziende di minori dimensioni che non riescono a crescere e raggiungere una soglia minima. Dove la competitività non è solo originalità e spirito imprenditoriale, le dimensioni sono un reale vincolo. Le caratteristiche organizzative assegnano alle Mmne un ruolo da protagonisti più capaci di interpretare la nuova globalizzazione economica e industriale. Ma se è un'ipotesi per il futuro, meglio rileggere le evidenze che fanno capire quali sono e potranno essere in prospettiva i contributi di queste imprese allo sviluppo economico.



## ESSERE INNOVATIVI E INTERNAZIONALI REPLICARE, ADATTARE E APPRENDERE

La letteratura economica riconosce nell'internazionalizzazione uno dei fattori determinanti l'innovazione. Meno unanime è, invece, il consenso sul tipo di innovazione derivante dall'esposizione internazionale e, ancora più incerta, la presenza di una relazione reciproca tra questa e le capacità di innovazione: i più innovativi sono anche i più internazionali e viceversa. Su questi temi il dibattito si allarga non solo ai modelli di business delle singole aziende, ma interessa anche le politiche industriali e le logiche di incentivo da attuare per promuovere la competitività.

Lo studio delle Mmne europee nelle economie avanzate o emergenti mostra come la relazione tra innovazione e internazionalizzazione possa essere rovesciata, ossia la prima è alimentata dalla crescente presenza globale a patto che si attuino le condizioni organizzative necessarie per bilanciare le strategie organizzative di realizzazione dei modelli di business: replicazione, adattamento e apprendimento.

Le Mmne mostrano come questo rapporto non sia né immediato né diretto, ma mediato dalla presenza di un forte orientamento all'internazionalità del management, delle strutture e dei processi. E come è evidente anche su questo fronte la media dimensione può offrire qualche vantaggio di gestione. Una trasformazione delle logiche di globalizzazione che apre la strada a processi di internazionalizzazione come potenziale motore di innovazione. L'esposizione a contesti economici e culturali differenti comporta la necessità di conoscere per adattarsi. Un apprendimento non generato dalla ripetizione (per replicazione), ma dall'esposizione a contesti nuovi: spinti dalla necessità si sviluppa la virtù dell'innovazione (Chiva *et al.*, 2014). Inoltre, le Mmne sembrano suggerire quanto l'apprendimento da internazionalizzazione possa assumere i caratteri di *'mirroring back'*, ossia di creazione e trasmissione di conoscenze, esperienze, soluzioni dalle unità 'locali', sussidiarie dedicate ai vari mercati al centro di un processo di trasmissione che tocca i vari nodi della rete delle altre unità.

Si imparano e si trovano soluzioni 'locali' che possono diventare l'innescò di più ampi processi di cambiamento (Lubatkin *et al.*, 2001). Le Mmne possono essere più efficienti nel replicare e riprodurre soluzioni di routine e standard, ma contemporaneamente si dimostrano capaci di adattarsi ai diversi contesti, di modificare il proprio modello operativo, in base alle esigenze delle differenti economie. Hanno le risorse sufficienti e modelli di *governance* per operare su entrambi i piani della replicazione e dell'adeguamento. Tutto ciò non è sufficiente per essere

competitivi, alcune aziende medie ci ricordano come l'efficienza nel generare, trasmettere, condividere e combinare conoscenze e competenze disperse possa dare luogo a forme di apprendimento da 'internazionalizzazione', da esposizione a contesti differenti, dove è proprio il fattore di diversità che se gestito stimola l'innovazione. Non è facile, non è automatico e i contesti organizzativi devono essere progettati per riprodurre gli spazi di *'mirroring back'*. Detto diversamente questi processi di apprendimento non sono spontanei, ma devono essere supportati dalle soluzioni (strutture e processi) organizzativi.

### TEST 1: DISACCOPPIAMENTO E DUAL CIRCULATION

Alcuni fattori del contesto economico sembrano portare a un periodo di *decoupling* (ovvero "disaccoppiamento") dove i flussi di interscambio sono provvisoriamente sospesi o ridotti in modo significativo. Per alcuni economisti questi interventi sarebbero una soluzione temporanea per allineare le situazioni di singole economie nazionali e regionali e assicurare lo sviluppo di condizioni di più ampia sostenibilità sociale e minori tensioni economiche.

Comune alle diverse interpretazioni di *decoupling* economico è riconoscere che questo non si tramuta necessariamente in uno culturale o sociale, quanto in un'azione di maggiore chiarezza dei confini tra i tre ambiti. In questi approcci, il disaccoppiamento economico è una risposta alla necessità di considerare in modo separato queste sfere; costituisce un rifiuto della centralità che ha assunto, negli ultimi decenni, l'economia nelle relazioni internazionali, diventate la logica dominante rispetto ad altri piani di confronto.

In parte della narrativa corrente si è immaginato che scambio e relazioni economiche più strette potessero svolgere una funzione di integrazione e gestione delle tensioni. L'illusione che la migliore conoscenza reciproca avrebbe facilitato la ricerca di un accordo. Scenari per il futuro che sembrano convergere verso una 'deglobalizzazione' per alcuni e, per altri, verso un progressivo *decoupling*.

Un segnale di questa tendenza lo si coglie dalle parole del Presidente cinese Xi Jinping che, presentando la strategia economica e i programmi a medio termine, ha sottolineato l'importanza di politiche coerenti con l'idea di *dual circulation*. Affermazione che, liberata dai significati politici, distingue la *external circulation* di commercio e investimento con l'economia mondiale e quella *internal*, costruita sulla domanda nazionale, sui consumi, sugli investimenti e sintetizzata dai piani di sviluppo. Uno degli obiettivi è di ridurre le pressioni e i vincoli posti dagli altri

soggetti economici e affermare la propria autonomia di superpotenza economica e geopolitica dove i due livelli (interno ed esterno) non sono indipendenti, ma legati dalla stessa finalità: due piani di intervento economico e politico che devono operare in modo coordinato. Di fronte a un contesto dove si rafforzano queste tendenze è insufficiente per il management procedere a adattamenti progressivi del proprio modello di business senza un'azione di apprendimento che coinvolga tutta la struttura, i nodi dell'assetto organizzativo. È inefficace procedere a isolare per moduli e separare per parti. Senza una capacità di mobilitare risorse per adattarsi e apprendere, infatti, si cade nella trappola della risposta simmetrica basata sulla logica della ritorsione di *Tit for Tat*.

## TEST 2: INNOVAZIONE INVERSA

In passato si indicavano come presupposto della competitività delle multinazionali le conoscenze, le unicità e le disponibilità di tecnologie, fattori assenti nelle imprese locali. Tuttavia, le esperienze accumulate negli ultimi decenni sembrano sottolineare la difficoltà di adattamento e la percezione negativa dell'offerta estera che confuta alcune delle ipotesi di convergenza dei modelli economici. Si presenta la necessità di interpretare e adattarsi ai differenti contesti culturali e istituzionali.

In questa visione, che oggi appare eccessivamente semplificata nella sua contrapposizione tra locale e globale, tra vicino e distante, si sono affermate progressivamente le aziende dell'economie emergenti, capaci di competere con le imprese multinazionali reinventando (non acquistando) tecnologie mature o sviluppandone di nuove e accompagnandole con soluzioni innovative. Si chiamano, con una certa dose di imprecisione, "innovazioni frugali".

Evidenze e casi di aziende delle economie emergenti che crescono e continuano a mostrare il ruolo di questi contesti come potenziali fonti di innovazione a livello globale. Un numero sempre crescente è entrato – o sta consolidando la propria posizione – nei mercati globali con prodotti sviluppati nei loro Paesi di origine (Govindarajan e Ramamurti, 2011). Contemporaneamente, le aziende europee cercano di sfruttare la tensione innovativa dei Paesi in via di sviluppo, investendo in centri di ricerca e scegliendo territori ritenuti al più potenziali produttori a basso mercato di sbocco per i prodotti occidentali di fascia medio-bassa. Il risultato è stato denominato "innovazione inversa" e che si fa strada dai Paesi in via di sviluppo ai consumatori occidentali e non solo con prodotti *low cost* e a basso contenuto tecnologico.

Molti Paesi emergenti, pur in presenza di mercati potenziali di dimensioni rilevanti, ma caratterizzati da una domanda con limitato potere d'acquisto, sono stati classificati non interessanti o marginali dalle aziende multinazionali e, quindi, scartati. Per contro, è interessante notare come le aziende di medie dimensioni che avevano un'esperienza precedente di *mirroring back* hanno adattato il proprio modello di business alle differenti condizioni e appreso nuove modalità di business, diverse da quelle originali, applicate da tempo ai mercati avanzati. Hanno visto nell'apprendimento localizzato un'opportunità di elaborare soluzioni da applicare nei contesti di mercato consolidati (Hadengue *et al.*, 2017).

L'innovazione inversa ha significato un ripensamento dell'offerta da parte delle multinazionali dei Paesi industrializzati mostrando il piano su cui opera la capacità di innovazione locale e dimostrando le potenzialità dell'apprendimento diffuso. La necessità di attivare strategie di *mirroring back* per la creazione e la trasmissione di conoscenze, superando i modelli organizzativi 'centro-periferia', privilegia nel confronto competitivo le Mmne (Anand *et al.*, 2016). Opportunità che le multinazionali hanno identificato da tempo, ma che queste imprese stanno sfruttando per riuscire a mantenere le posizioni competitive senza necessariamente essere forzati a una crescita di scala dimensionale.

## RISULTATI E SPUNTI DAI 'CAMPIONI' SVELATI

I due esempi descritti sono test delle capacità delle Mmne di rimanere sui mercati globali; la loro capacità di reagire ai nuovi scenari geopolitici e alla competizione diffusa delle aziende dei Paesi emergenti si regge proprio sulla rapidità di riconfigurare le azioni di replicazione e di adattamento e cogliere in modo efficiente le opportunità di innovazione da esposizione internazionale.

Per cogliere il concreto impatto di queste capacità, uno dei campi di verifica ampiamente studiato e conosciuto è proiettare le Mmne europee in Cina, per due semplici aspetti. Il primo è la rilevanza dell'economia cinese: le quantità e i volumi sono un banco di prova per verificare la sostenibilità economica di queste aziende. La seconda ragione è che la Cina si è affermata come una delle due super potenze economiche e politiche, espressione della logica multipolare e della contrapposizione tra il Washington e il Beijing consensus (Huang, 2010).

Quello che sembra essere un elemento solo dello scenario politico internazionale risulta determinante anche nelle logiche di mercato che interessano le aziende





Mmne. Le esperienze accumulate nei due decenni in Cina tracciano un insieme di effetti delle scelte organizzative di replicazione, d'adattamento e apprendimento. *In primis*, la crescita dimensionale e lo sviluppo interno costituiscono una soluzione all'inefficacia delle forme di aggregazione e degli accordi di cooperazione o partnership interorganizzative. In secondo luogo, la dimensione delle aziende concorrenti, del mercato, dei fornitori e le logiche di crescita per economie di scala e dimensionali sono determinanti sui risultati: una risposta alla tendenza in alcuni settori alla concentrazione in poche aziende sufficientemente grandi.

La modularità delle forme organizzative e l'integrazione per parti, poi, facilitano la capacità di connettere conoscenze, persone e informazioni, attivano un'efficiente rete composta da singoli nodi diffusi geograficamente, ma dipendenti. Inoltre, l'innovazione può precedere e anticipare le strategie di consolidamento internazionale oppure la crescente presenza nell'economia globale opera da stimolo all'innovazione. In entrambe le ipotesi le capacità organizzative tradotte in replicazione, adattamento e apprendimento sono necessarie.

Ma non solo. Alcuni dei vantaggi della media dimensione sono quelli tipici della piccola e della grande azienda; non sono dipendenti in modo così marcato da singole persone, si reggono sull'economia di apprendimento e ottimizzano i processi senza standardizzare.

È vero anche che l'esposizione internazionale è un innesco importante dell'apprendimento, tenuto conto delle condizioni di sperimentazione e di un approccio di esplorazione.

Pure le difficoltà amplificate dalla complessità di gestione multiculturale appaiono gestibili all'interno di una rete di relazioni personali e organizzative più sostenibile

e conosciuta. Infine, l'espansione e la crescita intorno al prodotto e alle soluzioni, commerciali e gestionali vanno di pari passo con l'attenzione al governare dei flussi di conoscenze e di informazione alla modalità di trasferimento delle esperienze secondo logiche policentriche, a due vie tra centro e periferia.

Si presentano, invece, con maggiore frequenza, tre tratti sul fronte più specifico del management delle Mmne:

- ha saputo costruirsi una solida esperienza internazionale e presenta spesso un profilo di conoscenza consolidata e acquisita in un periodo piuttosto esteso se comparato agli *expatriate* delle aziende multinazionali con incarichi da tre a cinque anni;
- ha avuto, in numerosi casi, ampia autonomia e possibilità di sviluppare anche in modo imprenditoriale le attività, confermandosi l'ipotesi di una maggiore discrezionalità assegnata ai manager delle unità e la necessità di operare in una logica di gestione autonoma rispetto alle strutture centrali, integrata però nella rete di conoscenze e di competenze;
- ha fatto fronte alla crescita rapida e allo sviluppo dell'economia cinese dell'ultimo decennio ed è stato testimone delle trasformazioni economiche, un'esperienza ricca e costruita attraverso momenti di trasformazione spesso a contatto diretto con i cambiamenti sociali e politici.

Sullo sfondo di queste evidenze il punto centrale (e critico) per la gestione del personale e in particolare per il ruolo del management delle Mmne è quello dello sviluppo e diffusione dell'orientamento all'internazionalità, inteso come focus aperto alle opportunità e che deve coinvolgere tutte le attività e i processi aziendali. L'internazionalità si regge sulla consapevolezza diffusa delle possibilità che la continua esposizione internazionale rappresenti un fattore generativo di innovazione e adattamento creativo.

## L'INTERNAZIONALITÀ COME NECESSITÀ COLLETTIVA E CONDIZIONE ORGANIZZATIVA

L'internazionalità è da leggere come un orientamento espresso dai comportamenti individuali e collettivi. Pervade come un tratto caratterizzante la gestione solo a patto che ci siano delle specifiche condizioni facilitanti. La prima è definita dall'attenzione internazionale (Bouquet e Birkinshaw, 2011) che si concretizza nello sforzo del management dedicato a progetti, attività e confronti sul posizionamento competitivo rispetto ai concorrenti sui mercati globali. Un'attenzione possibile attraverso un focus selettivo e un impegno a comunicare la vocazione internazionale, la presenza di continue occasioni per indirizzare e collocare le iniziative nel contesto globale basate sulla conoscenza delle problematiche dei contesti competitivi di ampio respiro.



Per sostenere nel tempo questo orientamento sono utili: una continua enfasi sulle implicazioni globali rispetto a una visione locale, un investimento continuo per lo sviluppo di conoscenze ed esperienze con azioni di mobilità del personale a tutti i livelli e, infine, un sistema di incentivi che sottolinei le prestazioni complessive rispetto a quelle locali o di unità. Una seconda condizione, non meno importante, è definita dalla capacità di gestire la contrapposizione tra cosmopolitismo e parrocchialismo per assicurare l'integrazione e le connessioni di competenze e conoscenze disperse e diffuse. Queste due caratteristiche segnano l'impatto della globalizzazione a livello organizzativo.

Le ipotesi sulla relazione tra globalizzazione e queste due caratteristiche contrapposte si traducono in primo luogo nell'affermazione di uno scenario di globalizzazione che rinforza il parrocchialismo tramite le dimensioni locali, di appartenenza e di identità (Shimoni & Bergmann, 2006). Ne deriva una logica organizzativa e di gestione costruita intorno alle differenze e il riconoscimento delle diversità per creare distinzioni. Ma anche un confronto costruito sulle differenze culturali, storiche, economiche e sociali, ancora a segnare differenze e disuguaglianze. Nelle forme più neutrale (meno valutative) è l'assunto di base degli studi cross culturali: comprendere le differenze per meglio integrare.

La seconda ipotesi sulla relazione tra globalizzazione e collaborazione parte dall'idea opposta che la prima rafforzi il senso di cosmopolitismo e spinga a superare le barriere di identità a favore di una visione allargata e collettiva. L'elemento chiave è la capacità di cogliere le similarità culturali e di comportamento, le uguaglianze e le possibilità di integrazione a partire da comuni interessi. Il cosmopolitismo sottolinea come la ricerca dell'accordo nasce e si alimenta da senso di unione e di prossimità.

In sintesi, la competitività organizzativa delle Mmne sembra dipendere da due piani d'azione: la capacità di bilanciare le differenti strategie di replicazione, di adattamento e di *mirroring back* da un lato e, dall'altro, la necessità di equilibrio tra le forze che spingono verso un orientamento cosmopolita o una visione locale. Al management spetta il compito di cercare un equilibrio e dare un senso all'avanzare di una nuova globalizzazione economica. Significato che si potrà cogliere rinnovando e amplificando l'internazionalità diffusa.

---

### BIBLIOGRAFIA

Per motivi di spazio, la bibliografia dell'articolo è stata inserite online. È possibile consultarla tramite il QR Code pubblicato nel sommario.

# DA SEMPRE NELLE (GRANDI) IMPRESE

Sistemi&Impresa,  
Sviluppo&Organizzazione  
e Persone&Conoscenze  
sono da sempre un punto di riferimento  
per l'aggiornamento professionale  
di manager e imprenditori.



## ABBONATI

E SCEGLI IL TUO SUPPORTO

▶ CARTA ▶ DIGITALE ▶ CARTA + DIGITALE

Con l'abbonamento a una o più riviste entri a far parte di una famiglia professionale che alimenta il tuo network di contatti e agevola l'incontro con decisori e opinion leader della comunità manageriale italiana.

Avrai accesso a contenuti di qualità a firma di esperti del mondo aziendale e di docenti accademici provenienti dai principali Atenei italiani e potrai godere di condizioni vantaggiose per l'acquisto di prodotti editoriali e per la partecipazione ai convegni che ESTE organizza su tutto il territorio nazionale (oltre 50 eventi all'anno).

### Sviluppo & Organizzazione

#### ABBONAMENTO ANNUALE

Carta	<b>130€</b>
Digitale	<b>65€</b>
Carta + Digitale	<b>160€</b>

### Persone & Conoscenze

La voce della Direzione del Personale

#### ABBONAMENTO ANNUALE

Carta	<b>150€</b>
Digitale	<b>75€</b>
Carta + Digitale	<b>180€</b>

### SISTEMI&IMPRESA

Management e tecnologie per le imprese del futuro

#### ABBONAMENTO ANNUALE

Carta	<b>170€</b>
Digitale	<b>85€</b>
Carta + Digitale	<b>200€</b>



#### ABBONATI ONLINE SU [WWW.ESTE.IT](http://WWW.ESTE.IT)

Per informazioni: Daniela Bobbiese - Responsabile Abbonamenti ESTE  
02.91434400 - [daniela.bobbiese@este.it](mailto:daniela.bobbiese@este.it)

**ESTE**  
Cultura d'impresa