

“Competenze per l'internazionalizzazione e performance delle imprese”

Alessandro Baroncelli

*Professore Ordinario Università Cattolica del Sacro Cuore
Dipartimento di Scienze dell'Economia e della Gestione Aziendale*

**Panel “Sviluppo del Business: le novità dei
fondi UE per le Piccole Medie Imprese in
Romania”**

**FORUM ECONOMICO
“Gli investimenti italiani in Romania:
un percorso europeo nell'economia globale”**

Bucarest, 14 Giugno 2016



Contenuti

1. ICRIM International Center of Research in International Management www.icrim.eu
2. Internazionalizzazione e competitività
3. Alla ricerca di un “Modello Italiano di Management”
4. Quesito di ricerca
5. Quanto contano le competenze delle imprese
6. Approfondimenti

1. ICRIM-Mission

The International CENTER OF RESEARCH ON INTERNATIONAL MANAGEMENT (ICRIM) is part of a network of [35 UCSC university centers](#) created on the Milan Campus. The ICRIM is a scientific institution established in Fall 2008 to offer a meeting point for researchers from a multitude of Universities, University Departments and Research Groups throughout the world to promote scientific research activities at the international level in the field of International Management.

2. Internazionalizzazione e competitività

Nel 2016 si prevede che le esportazioni di beni e servizi italiani aumenteranno dell'1,7% (Istat, 2016).

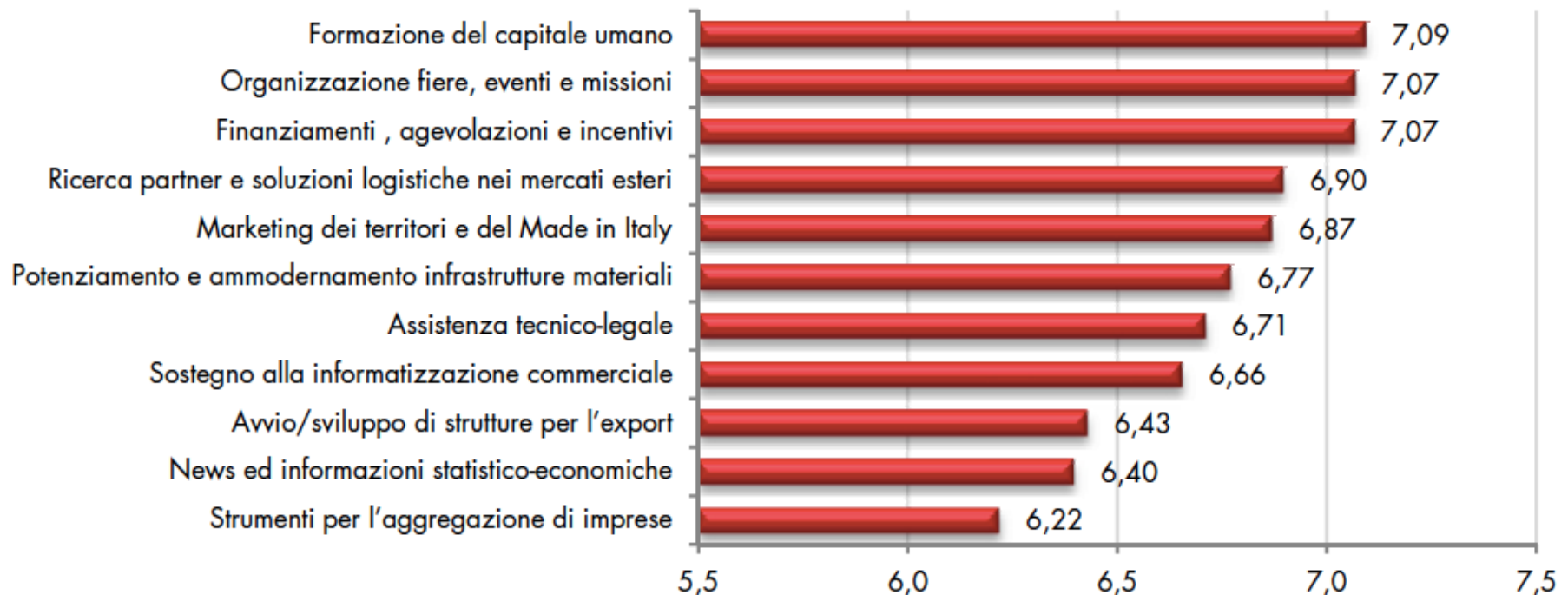
Il volume d'affari delle imprese che esportano cresce più del doppio rispetto al volume d'affari delle altre imprese.

- Più nel dettaglio, le imprese export oriented hanno registrato un incremento del fatturato che si attesta al 2,8%, con un'ulteriore crescita dell'1,6% prevista per il 2016.
- Viceversa, le imprese che si sono rivolte solo al mercato interno hanno segnato una contrazione (pari al -1,6%), e si aspettano un decremento anche nell'anno in corso.



Internazionalizzazione e competitività

Valutazione delle imprese esportatrici sulla strategicità dei fattori di supporto all'internazionalizzazione - *Voto medio**



* Voto da 0 a 10, dove 0 = minima importanza e 10 = massima importanza.

Fonte: Unioncamere, Indagine World Pass sulla Competitività delle imprese italiane sui mercati internazionali

3. Alla ricerca di un “Modello Italiano di Management”

Modello di Management Universale	Modello della PMI
GRANDE IMPRESA	IMPRENDITORE
	FAMIGLIA
COMPORTAMENTO GUIDATO DALLA RAZIONALITÀ ECONOMICA	COMPORTAMENTO GUIDATO DALLA RAZIONALITÀ ECONOMICA LIMITATA

Modelli e performance

Come si giustificano le performance di alcune imprese italiane di successo in un contesto competitivo popolato da imprese straniere di dimensioni e con risorse decisamente superiori?

4. Il quesito di ricerca:

Maggiori competenze determinano migliori performance?



Le competenze come variabile esplicativa

... ma come si misurano/valutano le competenze?



I settori del “Made in Italy” di successo

- Meccanica
- Mobile, arredamento (accessori, design)
- Food (vino, prodotti alimentari)
- Fashion (abbigliamento, accessori, calzature)

Le imprese medie

- 50-499 addetti
- 15-330 Mn.€ Fatturato
- 3.528
- 3.463 gruppi, soc. di capitali con assetto proprietario autonomo

Fonte: Dati Mediobanca 2012

Due gruppi di imprese italiane a confronto

Panel di imprese ad elevato grado di
internazionalizzazione

Vendite estere > 70% del fatturato

Panel di imprese con mercato
prevalentemente domestico

Vendite estere < 15% del fatturato



**Grado di
internazionalizzazione
come *proxi* di migliori
performance**

Cosa intendiamo per competenze delle imprese

Le competenze si distinguono da altri tipi di risorse per due fattori:

- sono **incorporate**, fanno parte dell'assetto e dei processi organizzativi;
- la loro funzione primaria è quella di aumentare la **produttività** delle altre risorse possedute dalle imprese.

Le competenze sono **risorse specifiche, incorporate all'interno dell'organizzazione, specifiche, non trasferibili e finalizzate ad aumentare la produttività delle altre risorse dell'impresa.**



Indicatori di competenze*

international CENTER OF RESEARCH
IN INTERNATIONAL MANAGEMENT

ICRIM

RISORSE INTANGIBILI		
Risorse tecnologiche	Rilevanza della tecnologia e grado di controllo (proprietà) della medesima: brevetti, copyright, segreti industriali e di esperienza nell'applicazione della tecnologia Risorse per l'innovazione: laboratori di ricerca, personale tecnico e scientifico	Numerosità e rilevanza dei brevetti Risorse generate per cessione o sfruttamento attraverso licenze personale impiegato nella R&S rispetto al totale
Reputazione	Reputazione mediante marche, rapporti con i clienti reputazione per la qualità dei prodotti e dei servizi, affidabilità, ecc.	Riconoscimento della marca Prezzi superiori alle marche concorrenti Percentuale acquisti ripetuti Livello e solidità dei risultati
RISORSE UMANE		
	Reputazione dell'impresa con i fornitori (inclusi i fornitori di componenti, banche e altri finanziatori, dipendenti e potenziali dipendenti) con il governo e le agenzie governative e con la comunità L'addestramento e l'esperienza degli addetti determinato la capacità disponibili all'impresa L'adattabilità degli addetti ha effetti determinanti su aspetti della flessibilità strategica dell'impresa L'impegno e la lealtà dei dipendenti influisce sulle capacità di raggiungere e mantenere un vantaggio competitivo	Educazione e qualificazione tecnica dei dipendenti Livello retributivo rispetto al settore Dati sui conflitti Indice di rotazione del personale

* Le competenze integrano quindi le risorse tangibili (finanziarie e fisiche)



UNIVERSITÀ
CATTOLICA
del Sacro Cuore

5. Quanto contano le competenze delle imprese

Le competenze delle imprese ad elevata int.ne (Vendite estere $> 70\%$ del fatturato) sono **maggiori del 57%** rispetto a quelle delle imprese a mercato prevalentemente domestico (Vendite estere $< 15\%$ del fatturato)

Come si migliorano le competenze delle imprese?

- Formazione
- Inserimento di know-how proprietario
(Selezione e inserimento di persone formate)
- Acquisizione di know-how sul mercato
(Consulenze sui processi)

6. Approfondimenti

<http://centridiricerca.unicatt.it/ICRIM>

www.icrim.eu