


**UNIVERSITÀ DEL SALENTO**  
  
**11ª GIORNATA DELL'ECONOMIA**

## Imprenditorialità e risorse umane nell'era della multiethnicità

Prof. Antonio Iazzi  
 Aggregato di Marketing Internazionale  
 Università del Salento  
 Presidente Firm S.r.l., Spin Off dell'Università del Salento

Cittadella delle Imprese  
Taranto, 24 giugno 2013

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Una duplice prospettiva di osservazione

*“Quando un fenomeno diventa strutturale in una società è necessario che si metta in atto un processo culturale che sappia leggere e vivere il fenomeno in questione”*



- L'imprenditorialità straniera
- La forza lavoro straniera

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## I fattori determinanti l'imprenditorialità straniera

➤ **Scenari globali e contesto di riferimento:**

- Apertura dei mercati internazionali
- Flussi migratori su scala globale
- Caratteri imprenditorialità italiana

➤ **Fattori legati alla domanda di lavoro:**

- Ampliamento dei mercati etnici legati all'incremento della domanda di prodotti e servizi espressa dai contingenti degli immigrati insediati, "Economie di enclave"
- Consumatori attratti da prezzi competitivi e nuove produzioni
- Sviluppo di una domanda proveniente dall'industria manifatturiera (evoluzioni organizzative – outsourcing)
- Settori labour intensive (manifattura tradizionale, edilizia, commercio ambulante, altri servizi)

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## I fattori determinanti l'imprenditorialità straniera

### ➤ Fattori legati all'offerta di lavoro

- Motivazioni di tipo culturale e valoriale, con spiccata propensione alla indipendenza
- Propensione al rischio
- Reazione alle difficoltà del management della multietnicità (teoria dello svantaggio)
- "Mobilità Bloccata"
- "Vacancy chain"
- Processi di emulazione degli imprenditori stranieri già operanti
- Contatti e relazioni con membri autoctoni, utili sia per allargamento del potenziale di domanda che per le conseguenze inerenti le potenzialità di integrazione

---

---

---

---

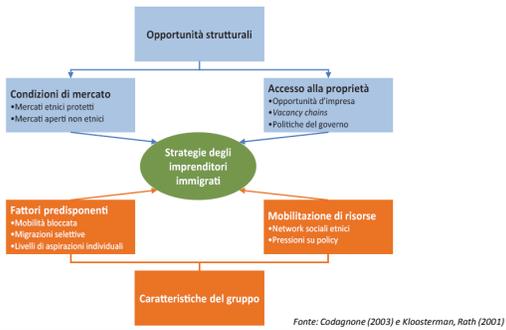
---

---

---

---

## Il modello *mixed embeddedness*




---

---

---

---

---

---

---

---

## L'idealtipo

- 1) Impresa etnica (prodotti e servizi per comunità di riferimento)
- 2) Impresa etnica allargata
- 3) Impresa esotica (prodotti etnici e contenuti culturali, rivolti a tutti, quali esercizi della ristorazione)
- 4) Impresa intermediaria (prodotti che necessitano di mediazioni, quali money transfer, noleggio video originali, servizi professionali, ecc.)
- 5) Impresa prossima/rifugio
- 6) Impresa aperta (non identificata da alcuna radice etnica – se non quella dell'imprenditore e dei dipendenti -)



(Ambrosini, 1999)

---

---

---

---

---

---

---

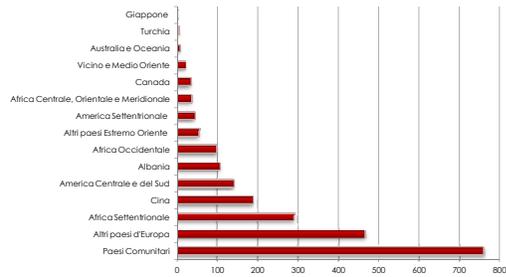
---

## La dimensione del fenomeno nella Provincia di Taranto

SEZIONI E DIVISIONI DI ATTIVITA' ECONOMICA	REG. 2008	REG. 2009	REG. 2010	REG. 2011	REG. 2012
A01-03 Coltivazione agricola e produzione di prodotti animali, caccia e servizi connessi, silvicoltura e pesca	41	42	45	51	47
C10-33 Industria e Fabbricazione	72	74	76	83	84
D35 Fornitura di energia elettrica, gas, vapore e aria condizionata	1	1	2	5	4
E36-39 Raccolta e trattamento acqua, rifiuti e gestioni reti fognarie	4	2	3	3	3
F41-43 Costruzione di edifici e lavori di costruzione specializzati	70	72	72	70	76
G45-47 Commercio all'ingrosso e al dettaglio (escluso quello di autoveicolo e motocicli)	544	536	582	615	584
H49-53 Trasporti ed attività di supporto	9	9	10	11	12
I55-56 Alloggio ed attività dei servizi di ristorazione	43	41	45	49	56
J58-63 Attività editoriali, telecomunicazioni, servizi informatici	17	13	14	14	15
K64-66 Attività di servizi finanziari ed ausiliari	12	14	14	16	16
L88 Attività immobiliari	6	4	4	5	7
M70-75 Attività di direzione aziendale, di consulenza, attività professionali, scientifiche e tecniche	16	19	18	18	17
N77-82 Attività di noleggio, di servizi per edifici e altri servizi di supporto	15	15	18	18	19
P85 Istruzione	3	3	3	3	4
Q86-88 Assistenza sanitaria e sociale	4	6	9	7	11
R90-93 Attività creative, artistiche e di intrattenimento, sportive, di intrattenimento e di divertimento	4	4	4	5	6
S84-85 Attività di organizzazioni associative, riparazione e servizi per la persona	29	31	31	30	34
X Imprese non classificate	74	74	79	78	83
<b>Totale</b>	<b>964</b>	<b>960</b>	<b>1029</b>	<b>1081</b>	<b>1163</b>

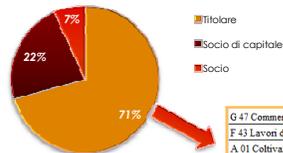
Fonte: Infocamere, Stockview, 2012

## La dimensione del fenomeno nella Provincia di Taranto - Nazionalità



Fonte: Unioncamere, Movimprese, 2012

## La dimensione del fenomeno nella Provincia di Taranto - Tipologia di carica



G 47 Commercio al dettaglio (escluso quello di autoveicoli e d...	556
F 43 Lavori di costruzione specializzati	37
A 01 Coltivazioni agricole e produzione di prodotti animali, c...	35
G 46 Commercio all'ingrosso (escluso quello di autoveicoli e d...	35
I 56 Attività dei servizi di ristorazione	23
C 14 Confezione di articoli di abbigliamento; confezione di ar...	23
S 96 Altre attività di servizi per la persona	19
X Imprese non classificate	14
G 45 Commercio all'ingrosso e al dettaglio e riparazione di au...	11
N 81 Attività di servizi per edifici e paesaggio	10
K 66 Attività ausiliarie dei servizi finanziari e delle attivi...	9
C 25 Fabbricazione di prodotti in metallo (esclusi macchinari...	6

Fonte: Infocamere, Stockview, 2012

## La dimensione del fenomeno in Italia - Cariche sociali in imprese italiane

Nazionalità	Carica ricoperta				TOTALE
	Titolare	Socio	Amministratore	Altre cariche	
Straniera	378	74	199	25	677
di cui:					
UE	83	23	73	10	189
Non UE	295	52	126	15	488
Italiana	2.956	1.364	3.533	920	8.773
Non classificata	7	28	56	47	139
<b>Totale</b>	<b>3.342</b>	<b>1.467</b>	<b>3.788</b>	<b>992</b>	<b>9.588</b>



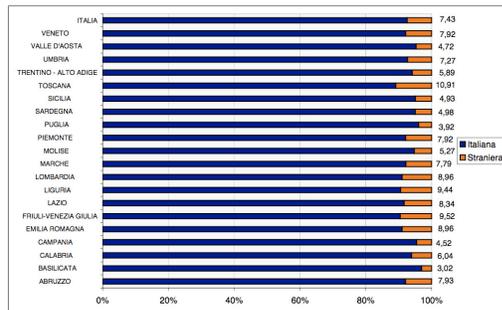
Fonte: Banca dati Telemaco-Infocamere -  
2° trimestre 2012 (migliaia di unità)

## La dimensione del fenomeno in Italia - Cariche societarie per settore di attività

Settori	Di cui di nazionalità	
	UE	Non UE
Agricoltura, silvicoltura pesca	1,8	0,8
Estrazione di minerali da cave e miniere	2,3	1,0
Attività manifatturiere	5,7	1,6
Attività di energia elettrica, gas, vapore e aria condiz.	4,2	2,2
Fornitura di acqua, reti fognarie, gestione rifiuti	1,1	1,9
Costruzioni	4,0	7,3
Commercio all'ingrosso e al dettaglio, riparaz. autoveic.	1,5	7,7
Trasporto e magazzinaggio	1,7	4,5
Attività dei servizi di alloggio e di ristorazione	2,3	6,7
Servizi di informazione e comunicazione	1,6	4,3
Attività finanziarie e assicurative	1,1	1,6
Attività immobiliari	1,1	1,6
Attività professionali, scientifiche e tecniche	2,0	3,0
Noleggio, agenzie di viaggio, servizi di supporto alle imprese	2,5	7,4
Amministrazione pubblica e difesa	1,8	2,2
Istruzione	2,1	2,3
Sanità e assistenza sociale	1,3	2,2
Attività artistiche, sportive, di intrattenimento e divertim.	1,8	2,6
Altre attività di servizi	1,8	4,3
Attività di famiglia e comunità	0,0	0,0
Organizzazioni ed organismi extraterritoriali	5,9	5,9
Imprese non classificate	2,6	4,9
<b>Totale</b>	<b>2,8</b>	<b>5,1</b>

Fonte: Banca dati Telemaco - Infocamere - 2° trimestre 2012 (valori percentuali)

## Le imprese straniere nelle realtà regionali



Fonte: Infocamere, Stockview, 2011

## Opportunità o minaccia?

La crescita delle imprese immigrate in Italia è un *segnale positivo* per una migliore integrazione sociale ed economica, ovvero un *ulteriore allarme* di precarietà e frammentazione del mercato del lavoro?

Con il consolidarsi della presenza degli immigrati sul territorio, e con la crescita dell'integrazione degli stessi, molto probabilmente, si assisterà non solo ad un ulteriore sviluppo ma anche ad una evoluzione dell'imprenditoria extra comunitaria. Accanto ai settori economici visti in precedenza, caratterizzati da un basso apporto di capitale e tecnologia e da elevata presenza di lavoro diretto dell'immigrato, si affiancheranno iniziative imprenditoriali più avanzate ed evolute.



---

---

---

---

---

---

---

---

## Opportunità...

- La popolazione italiana decresce e invecchia
- L'imprenditoria straniera è un importante fattore di inclusione e integrazione sociale
- La presenza di imprenditoria straniera, sovente alimenta una domanda dapprima assente
- Gli imprenditori stranieri acquisiscono attività in cui viene meno il passaggio generazionale, ovvero creano nuova imprenditorialità.
- Le imprese etniche sono ormai fortemente integrate nel tessuto economico
- L'imprenditorialità extracomunitaria diventa, soprattutto in alcuni comparti, la componente più dinamica
- Fiducia e responsabilità

---

---

---

---

---

---

---

---

## Minacce...

- Parte del fenomeno in esame non è osservabile, poiché sommerso, e quindi non è gestibile
- Ritardo in talune circostanze per i processi di delocalizzazione
- Possibile dominio straniero nei settori con ridotte barriere all'entrata
- Rafforzamento organizzativo e patrimoniale con conseguente minaccia per i nostri sistemi locali



---

---

---

---

---

---

---

---

## Le risorse umane multiethniche



Le risorse e le competenze dell'impresa sono il fondamento di ogni strategia perché configurano l'identità dell'impresa.



Il successo/sopravvivenza dell'impresa deriva da esse (quindi dalla strategia adottata) e da: attrattività del settore e vantaggio competitivo dei concorrenti.



Nell'era della multiethnicità/diversità, la valorizzazione delle stesse rappresenta una leva competitiva per il raggiungimento dei risultati aziendali

---

---

---

---

---

---

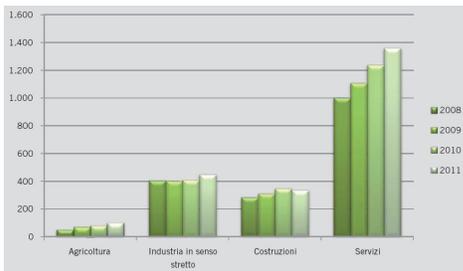
---

---

---

---

## La dimensione del fenomeno in Italia – Occupati stranieri per settore di attività



Fonte: ISTAT, Rilevazione sulle forze di lavoro – Anni 2008/2011 (migliaia di unità)

---

---

---

---

---

---

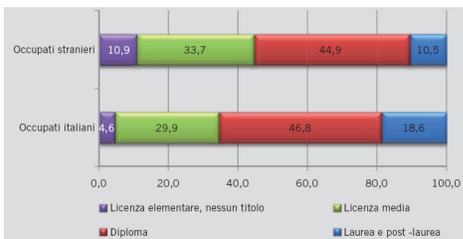
---

---

---

---

## La dimensione del fenomeno in Italia – Occupati per nazionalità e livello di istruzione



Fonte: ISTAT, Rilevazione sulle forze di lavoro – Anno 2011 (distribuzioni percentuali)

---

---

---

---

---

---

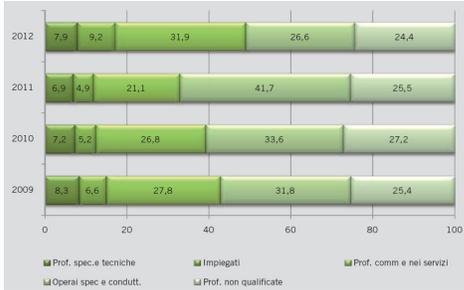
---

---

---

---

## La dimensione del fenomeno in Italia – Assunzioni non stagionali per grandi gruppi professionali



Fonte: Unioncamere – Ministero del Lavoro, Sistema Informativo Excelsior, 2009-2012

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## La gestione consapevole delle diversità

- **Cambiamento culturale**, volto a riconoscere e a rispettare l'esistenza di diversità fra i lavoratori
- **Cambiamento organizzativo**, realizzato attraverso la scelta:
  - a. della risposta strategica che si vuol dare alle diversità;
  - b. delle dimensioni di diversità che vengono affrontate attraverso interventi appositi;
  - c. degli interventi di gestione delle diversità implementati

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Le 5 dimensioni della diversità culturale delle nazioni

Per 'cultura' si intende quell'atteggiamento mentale collettivo che fa agire un intero gruppo in maniera uguale

- 1) distanza dal potere
- 2) elusione dell'incertezza
- 3) individualismo-collettivismo
- 4) mascolinità-femminilità
- 5) orientamento al lungo o al breve periodo



<http://geert-hofstede.com/>

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Il cambiamento organizzativo: l'atteggiamento dell'impresa



- **Atteggiamento Elusivo:** non riconosce la diversità dei lavoratori come fattore significativo ai fini organizzativi e considera la gestione delle diversità delle persone principalmente come un costo o un problema
- **Atteggiamento di Analisi:** considera plausibile che la gestione delle diversità possa essere una risorsa o un'opportunità. Di conseguenza, avvia un'analisi per definire le diversità presenti e la rilevanza da attribuire ad esse, favorendo il loro adattamento

---

---

---

---

---

---

---

---

## Il cambiamento organizzativo: l'atteggiamento dell'impresa

- **Atteggiamento Reattivo:** riconosce l'esistenza di diversità dei lavoratori come fattore che incide ai fini organizzativi e considera la gestione delle diversità essenzialmente come un costo o un problema da risolvere. L'impresa cerca di "eliminare" o "minimizzare" le diversità delle persone promuovendo l'*assimilazione di tutti alla cultura esistente, alle regole e alle modalità di lavoro presenti in impresa (pochi interventi singoli, rivolti ad alcuni)*
- **Atteggiamento Proattivo:** riconosce l'esistenza di diversità fra le persone come un elemento che incide ai fini organizzativi ed allo stesso tempo, considera la gestione delle diversità come una possibile fonte di opportunità. L'impresa cerca di valorizzare le diversità delle persone introducendo, o modificando, interventi di gestione delle risorse umane, integrati con la strategia generale di business, che tengano conto delle diversità dei lavoratori

---

---

---

---

---

---

---

---

## Dal Management delle risorse umane...

Attuare un'analisi, una valutazione ed una scelta in merito alle soluzioni da adottare per determinare come reclutare, selezionare, pianificare, valutare, remunerare, sviluppare e motivare le persone di cui l'organizzazione necessita per la realizzazione della propria attività sia nel momento attuale (ottica di breve periodo) che in prospettiva futura (ottica di medio-lungo periodo), nel rispetto dei propri valori e della mission di impresa).

## ... al Diversity management

Adozione di politiche del personale tese a valorizzare le diverse necessità, i bisogni e le aspettative delle varie tipologie di persone che lavorano, in funzione del miglioramento delle performance complessive dell'azienda.

---

---

---

---

---

---

---

---

## I vantaggi della propensione al *Diversity Management*

- Allargamento mercato del lavoro potenziale
- Maggiore comprensione dinamiche di consumo delle differenti etnie
- Competenze funzionali all'internazionalizzazione organizzativa
- Miglioramento performance organizzative per effetto della migliore capacità di affrontare le difficoltà relazionali
- Incremento creatività e problem solving
- Migliore reputazione e legittimazione di contesto

---

---

---

---

---

---

---

---

## II *Diversity Management*

### Premesse

- Non esiste una "One Best Diversity Strategy"
- Le soluzioni dipendono dal contesto organizzativo e dalle specificità interne

### Tipologie di interventi

- Interventi a singoli, a gruppi o all'intero staff
- Singoli oppure Molteplici, Occasionali o Programmati
- Integrati o Non integrati

---

---

---

---

---

---

---

---

## Criticità

- Cambiamento culturale
- L'accettazione delle diversità fra i lavoratori
- L'adozione di un'ottica di lungo periodo
- I costi (monetari, di tempo ed organizzativi) che la gestione "consapevole" delle diversità delle persone comporta
- Per le imprese multinazionali vi è la necessità di adattare le policy di intervento ricevute dalla casa madre ai vari contesti
- difficoltà di misurare direttamente i benefici ottenibili dalla gestione delle diversità (alcuni segnali non misurabili sono: clima positivo all'interno dell'impresa, il maggior livello di commitment, motivazione e soddisfazione, la riduzione dei contenziosi, l'aumento della creatività e della capacità di innovazione)

---

---

---

---

---

---

---

---

## Question?

- Come migliorare la conoscenza del fenomeno?
- Qual è l'apporto reale di tali imprese ai processi locali di sviluppo?
- Come accompagnare una così tumultuosa crescita numerica verso obiettivi virtuosi di accresciuta competitività, all'interno di un sistema definito di regole e di una struttura di *governance efficace*?



---

---

---

---

---

---

---

---



11<sup>a</sup> GIORNATA  
DELL'ECONOMIA

Grazie per  
l'attenzione

Question or  
feedback?

Prof. Antonio Iazzi  
[www.firmunisalento.it](http://www.firmunisalento.it)  
[antonio.iazzj@unisalento.it](mailto:antonio.iazzj@unisalento.it)

Cittadella delle Imprese  
Taranto, 24 giugno 2013

---

---

---

---

---

---

---

---