



Università  
Ca' Foscari  
Venezia

Laurea magistrale  
In Economia e Gestione delle Aziende

Tesi di Laurea

Tendenze e innovazioni nell'Expatriate Management

**Relatore**

Prof. Fabrizio Gerli

**Laureando**

Nicolò Noventa

Matricola 878373

**Anno Accademico**

2023/2024

## **Abstract**

Il seguente elaborato va ad analizzare in modo analitico le motivazioni per cui le multinazionali ricorrono a percorsi di expatriate management. Partendo da una considerazione sulle diverse fasi di tale pratica; dalla selezione alla formazione fino alla gestione del rientro, andando a capire come possano influire sul successo della prestazione dell'Expat.

L'obiettivo del secondo capitolo è capire come l'expatriate management si sia evoluto dagli anni 80' ad oggi a seguito delle necessità aziendali, per poter enunciare la prima parte empirica dell'elaborato, arrivando così a determinare le nuove tendenze adottate dalle aziende nel contesto delle carriere estere. Tra queste tendenze troveremo la sostenibilità, nuove tipologie di assignment internazionali e l'intelligenza artificiale generativa, quest'ultima sarà sempre più presente nell'accompagnare le decisioni degli HR per aumentare le probabilità di successo dell'assignment.

In fine nel terzo capitolo svolgeremo un'analisi comparata tra diverse tipologie di esperienze atipiche di carriera all'estero; il primo caso riguarda un manager di Volkswagen Italia che si è creato in maniera non convenzionale l'opportunità di entrare come expat nel quartier generale a Wolfsburg, il secondo caso riguarda un manager della nota azienda Veneta nell'arredo del lusso Foscarini, il terzo riguarda un graduate program per il colosso del Food&beverage B2B Irlandese Kerry group, quest'ultimo candidato è stato scelto come expat in un graduate program con il fine ultimo per l'azienda di creare un manager già pronto per le necessità future dell'organizzazione.

Dalle diverse interviste alle figure sopracitate andremo ad elaborare possibili modelli evolutivi di expatriate management grazie a successi e fallimenti delle esperienze precedentemente studiate, per capire come l'expatriate management possa essere migliorato sia dal lato del dipartimento HR che dal lato dell'expat.

# INDICE TESI

## TENDENZE E INNOVAZIONI NELL'EXPATRIATE MANAGEMENT

### Introduzione

#### Capitolo I Introduzione all'expatriate management

1.1 Internazionalizzazione dell'impresa.....	
1.2 Expatriate management.....	
1.2.1 Selezione e formazione del personale.....	
1.2.2 Modalità di compensation dell'expat.....	
1.2.3 Gestione del rientro.....	
1.3 Approcci all'expatriate management adottati dalle multinazionali.....	
1.4 Conclusioni.....	

#### Capitolo II Innovazioni e tendenze dell'expatriate management

2.1 Evoluzione figura dell'Expat anni 80 ad oggi.....	
2.2 Tendenze nell'International Human Resource Management.....	
2.2.1 Nuove tipologie di assignment internazionali (Graduate program).....	
2.2.2 AI applicata all'IHRM e possibili utilizzi nell'expatriate management.....	
2.2.3 Innovazioni di welfare per gli expat.....	
2.3 Expat: la chiave per sbloccare l'Innovazione nelle multinazionali stagnanti.....	
2.4 Conclusioni.....	

## **Capitolo III Analisi comparata carriere internazionali**

3.1 Casi concreti di expatriate management.....	
3.1.1 Regional Marketing Manager Volkswagen AG.....	
3.1.2 VP North America Foscarini.....	
3.1.3 Junior Graduate program Kerry Group .....	
3.2 Possibili modelli evolutivi generati dall'analisi comparata.....	
3.3 Conclusioni.....	

## **Capitolo IV Bibliografia e Sitografia**

### **Ringraziamenti**

## Capitolo I Introduzione all'expatriate management

Per capire come le aziende al giorno d'oggi programmano e gestiscono in modo strategico gli incarichi internazionali bisogna chiedersi: com'è cambiato il mondo del lavoro negli ultimi cinque anni? come cambierà nei prossimi cinque?

Per rispondere alla prima domanda basti pensare che cinque anni fa esatti stava per iniziare la pandemia da COVID-19, la quale ha cambiato il modo di lavorare delle aziende, accelerando l'ingresso delle tecnologie di nuova generazione nel lavoro di tutti i giorni.

Si è passati dall'aver rapporti commerciali basati sul contatto umano come visite aziendali, fiere di settore e viaggi di lavoro all'introduzione di riunioni virtuali su piattaforme quali Zoom, Google meet oppure Microsoft Teams (la più utilizzata dalle aziende).

Per quanto riguarda l'expatriate management, la pandemia ha avuto un impatto sugli assignment a livello internazionale, costringendo gli expat che stavano per partire per il nuovo incarico a rinunciarvi, oppure iniziando a lavorare nel nuovo paese estero ma senza poter incontrare i propri collaboratori. Un esempio di quest'ultimo scenario è la testimonianza dell'After Sales Director di Porsche Cars Canada Ltd, expatriate manager con il ruolo da Parent country national sotto Porsche AG.

Grazie al mio lavoro presso la filiale di Porsche in Canada, ho avuto l'opportunità di conoscere la sua esperienza come espatriato; egli ha iniziato il suo incarico da expat nel giugno del 2020, ma è riuscito a incontrare i suoi collaboratori di persona solo 4 mesi dopo, nel mese di ottobre, quando il lockdown in Canada è stato rimosso dal governo. Questa situazione insolita ha creato delle difficoltà significative; non poter lavorare di persona ma soprattutto conoscere il suo dipartimento ha comportato una serie di sfide oltre che a richiedere un adattamento rapido alla nuova cultura canadese.

Tale periodo di adattamento ha messo alla prova le sue capacità manageriali in un mercato che non conosceva al tempo; tuttavia, nonostante le difficoltà, è riuscito a superare gli ostacoli grazie alla sua determinazione e alla capacità di affrontare situazioni complesse. La sua testimonianza è un esempio tangibile di come gli expat debbano adattarsi a circostanze impreviste e sviluppare competenze di gestione flessibili e adattabili.

La pandemia ha permesso alle aziende di comprendere l'importanza degli expat nelle sedi estere, in primo luogo per poter avere un contatto diretto tra la sussidiaria e la casa madre, in situazioni di crisi ed emergenza permette alle sussidiarie di avere una ripartenza più veloce ed evitare problemi logistici ed operativi.

In secondo luogo, questi percorsi internazionali permettono alle grandi organizzazioni di creare nuove competenze al loro interno, garantendo ai dipendenti di sviluppare nuove abilità nella gestione degli imprevisti con lo scopo di avere un'organizzazione più reattiva al cambiamento.

Continuando a discutere del ruolo giocato dalla pandemia sugli incarichi internazionali ci ha pensato Mercer, nota società di consulenza, la quale ha svolto un sondaggio nel 2021 dal titolo "COVID-19 Impact on global mobility management", all'interno del quale viene esposto come la pandemia abbia influenzato gli assignment a livello internazionale, ne è uscito che due aziende su tre abbiano rimandato tutti o molti assignment internazionali, il 56% delle aziende ha cancellato gli assignment di breve durata e che un'azienda su tre hanno concluso in anticipo e rimpatriato i manager sia per gli incarichi di breve durata che per quelli di lunga durata (Mercer,2021).

Come conseguenza strutturale a seguito alla pandemia, ci troviamo al giorno d'oggi con una situazione del mercato del lavoro divergente rispetto al periodo pre-pandemico dove il *lavoro agile* è entrato in maniera dirompente nelle realtà aziendali; secondo un'indagine su 850 direttori del personale di Aidp (Associazione Italiana per la direzione del personale) è risultato come per il 90% del campione intervistato lo smart working rimarrà stabile all'interno delle aziende e come il 58% tra neo-assunti e dipendenti stabili richiede lo smart working alle aziende come pre-condizione per poter accettare o continuare l'impiego (Il sole 24 ore, 2022).

Un' ulteriore tendenza nata post scenario pandemico è la *digitalizzazione dei processi*, la quale sta portando le aziende ad innovare la parte operativa dell'azienda e portandola in digitale, per evitare futuri shock produttivi.

In tale scenario i percorsi di carriera internazionale seguono un mutamento rispetto al periodo pre-pandemico, gli incarichi di breve periodo hanno visto una flessione in quanto considerati costosi dalle aziende, che nel recente passato stanno cercando di tagliare le travel expenses, allo stesso tempo gli incarichi di lungo periodo non hanno subito ripercussioni dalla pandemia in quanto continuano a ricoprire un ruolo centrale nell'expatriate management; le organizzazioni aziendali li adottano per diverse funzioni:

- **Management Development**, lo scopo di tale incarico serve per potenziare le competenze di chi lo ricopre, il seguente percorso continua a ricoprire un ruolo

centrale per le aziende, in quanto gli assignment internazionali oltre ad essere motivo per lo sviluppo di nuove competenze dei dipendenti, sono motivo di “retention”.

Negli ultimi anni il mercato del lavoro è cambiato e rispetto alle generazioni passate dove era facile che una volta entrati in un’azienda vi ci si restasse per anni, al giorno d’oggi il tasso di turnover è sempre più elevato, ed è qui che il management development riesce ad aumentare la probabilità di trattenere i dipendenti all’interno dell’azienda.

- **Organization Development**, l’incarico in questo caso è ricercato dall’organizzazione più che dal dipendente e consiste nel mandare un parent country national in una sussidiaria per sviluppare il business in un determinato paese, tali posizioni nel recente passato stanno diminuendo visto la spesa elevata che deve sostenere l’azienda per l’assignment.

Negli ultimi anni è più facile trovare assignment internazionali che hanno doppia finalità, sia come management development che organization development, come vedremo nelle interviste svolte agli expat nel terzo capitolo del seguente elaborato.

- **Position Filling**, Quando c’è l’urgenza di coprire una posizione rapidamente, il compito diventa più complesso se si considera il costo associato all’assunzione di un espatriato. Tuttavia, le aziende tendono a preferire gli espatriati quando si tratta di incarichi cruciali e delicati, specialmente se sono fondamentali per il core business aziendale. In queste situazioni, le imprese sono più propense a investire in assegnazioni internazionali per garantire che le posizioni strategiche siano occupate dai migliori candidati disponibili.

Le tendenze che stanno adottando le aziende in termini di expatriate management, essendo frutto della programmazione dei bisogni futuri dell’azienda in termini di necessità del personale, sono influenzate dai macro-trend che stanno avvenendo e che avverranno nei prossimi cinque anni nel mercato del lavoro.

Al giorno d’oggi gli effetti macroeconomici nel mercato del lavoro rilevano che nei paesi ad alto reddito, la disoccupazione rimane contenuta, mentre nei paesi a basso reddito e a reddito medio-basso la disoccupazione rimane più alta rispetto al periodo precedente alla pandemia di COVID-19.

Inoltre, i salari reali stanno diminuendo a causa di una crisi dei costi della vita in atto, allo stesso tempo stanno crescendo le preoccupazioni e le aspettative dei lavoratori riguardo

alla qualità del lavoro, un'evoluzione che sta diventando sempre più rilevante su scala globale.

Grazie a tali fattori in atto possiamo capire come muterà il mercato del lavoro nel prossimo lustro; secondo il report annuale del World Economic Forum "Future of jobs report 2023" sulle previsioni macroeconomiche nel prossimo quinquennio, inizieranno ad avere un ruolo sempre più centrale nelle aziende i seguenti fattori: l'adozione tecnologica, i big data, il cloud computing e l'Artificial Generative Intelligence.

Più del 75% delle aziende prevede di adottare queste tecnologie nei prossimi cinque anni, inoltre i dati mostrano anche l'impatto della digitalizzazione del commercio dove le piattaforme digitali e le app sono le tecnologie più probabili ad essere adottate dalle aziende intervistate, con l'86% delle aziende che prevedono di incorporarle nel loro business mentre l'e-commerce e il commercio digitale verranno adottati dal 75% delle imprese.

Per tale ragione nel seguente elaborato andremo a scoprire come potrà essere applicata l'intelligenza artificiale generativa nell'ambito dell'expatriate management, tenendo sempre a mente che non va vista come una tecnologia con lo scopo di sostituire il lavoro umano ma semplicemente che vada ad affiancarlo nelle scelte quotidiane, rendendo i dipendenti più produttivi (World Economic Forum, 2023).

## **1.1 Internazionalizzazione dell'impresa**

La necessità per le aziende di sviluppare percorsi di carriera che includano incarichi internazionali è strettamente legata al processo di internazionalizzazione, questo processo ha inizio nel momento in cui un'azienda decide di aprire una sussidiaria all'estero.

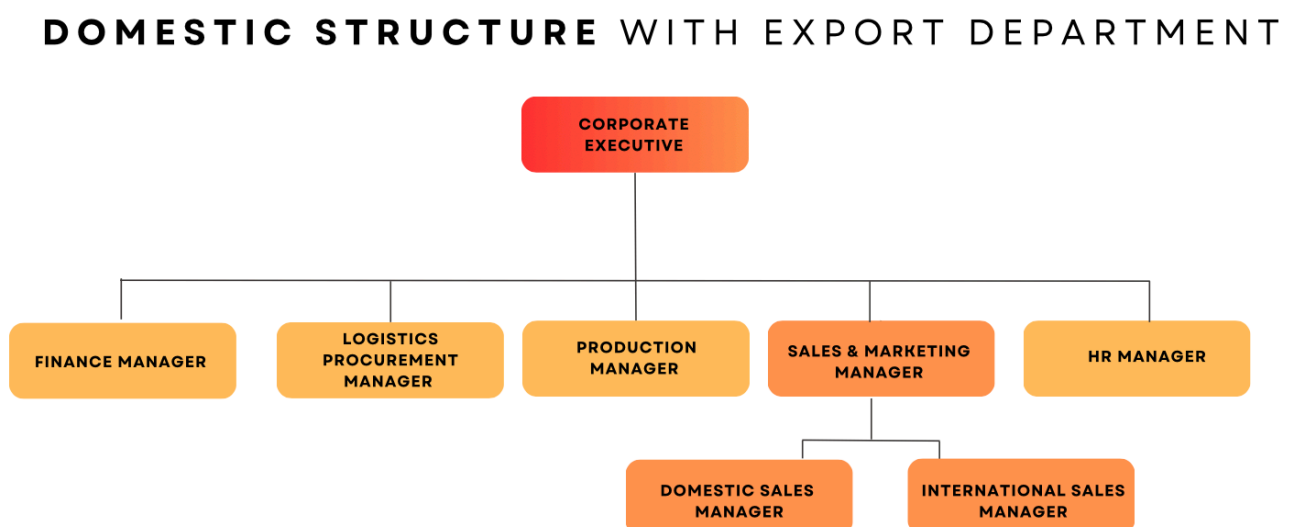
Dopo la Seconda guerra mondiale, le principali economie globali, dagli Stati Uniti alla Germania fino all'Italia, hanno dovuto ricostruire le proprie fondamenta, devastate da anni di conflitti su scala globale; con gran parte dell'industria riconvertita per la produzione bellica e vaste aree distrutte, si sono create le condizioni ottimali per ripartire da zero.

Fu in questo contesto che nacquero alcune delle più grandi multinazionali di oggi, come Luxottica (fondata nel 1961) e Ferrero (1946), per citare due esempi italiani. Gli anni '60 e '70 garantirono alle aziende di affermarsi nei mercati nazionali ed emerse così negli anni '80 la necessità di espandere le attività in nuovi mercati, esplorando paesi strategici per il business aziendale. In tale periodo iniziarono a diffondersi i primi incarichi da expat, offrendo ai dipendenti opportunità di carriera a livello internazionale.

Una volta che un'azienda si è sviluppata nel mercato nazionale, oppure a seguito della saturazione del mercato locale in cui svolge la sua attività, ha come obiettivo quello di svilupparsi al di fuori del suo paese per commercializzare con altri stati esteri; ciò avviene sia per espandersi attraverso nuovi mercati, sia per diversificare a livello geografico evitando il rischio che una crisi localizzata metta a rischio il fatturato dell'azienda. L'internazionalizzazione consiste in quattro fasi evolutive: fase domestica, fase internazionale, fase multinazionale e fase globale; le quali portano l'azienda dall'essere presente solo localmente al diventare globali.

**Fase Domestica:** la seguente fase risulta la prima delle quattro che un'azienda deve affrontare per diventare globale, di solito rientrano in questa fascia le società di medie dimensioni, 80-100 dipendenti circa, dove il business internazionale non ricopre una parte rilevante del fatturato totale, anche le start up possono rientrare in questa categoria dove hanno più dipendenti rispetto le aziende che si trovano in questa prima fase ma il loro business è ancora rilegato al mercato nazionale. Quando l'azienda si trova nella fase domestica ha un orientamento strategico rivolto verso il mercato interno; si trova nella *fase iniziale di coinvolgimento estero*, nella quale la società analizza e pianifica le attività per entrare con successo in un nuovo mercato estero, vengono così valutate le opportunità di mercato, la scelta delle strategie di ingresso, la ricerca dei partner locali e le conformità alle normative internazionali. In questa prima fase la struttura organizzativa è di tipo domestico con la presenza di un export department (Figura 1.1).

Figura 1.1 Struttura organizzativa nella fase domestica



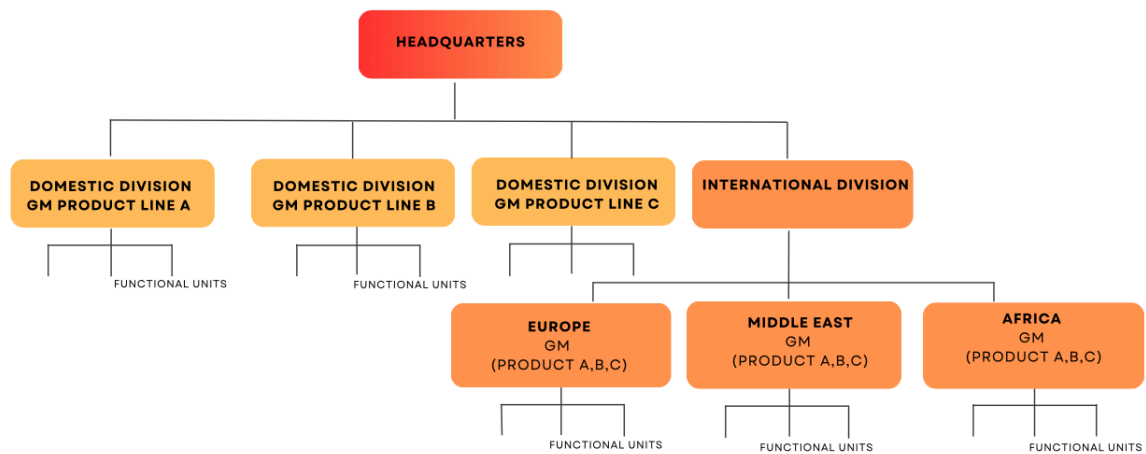
l'azienda che sta adottando una fase domestica non riesce a fornire nella maggior parte dei casi incarichi internazionali ai suoi dipendenti, in quanto è presente solo un export Department e non una sussidiaria all'estero, più facile che vi siano dei sales representative per paesi esteri ma che lavorano dalla casa madre. Tutte le più grandi aziende hanno affrontato questa fase nel loro passato, da Luxottica a Lavazza da Eataly a Ferrero; al giorno d'oggi due player che stanno affrontando la fase domestica sono Arcaplanet, la catena leader del pet store in Italia, e la startup Fintech Italiana Satispay, sebbene entrambe stiano esplorando mercati esteri come Francia, Spagna e Germania, la loro presenza è prevalentemente domestica.

**Fase Internazionale:** nella seguente tipologia di fase iniziamo ad intravedere una presenza più marcata verso un'apertura estera, le attività di export avvengono con frequenza più elevata rispetto alla fase precedente. L'azienda che applica una fase internazionale tratta ciascun paese estero con cui svolge attività di export in modo specifico (approccio multi-domestico). La strategia aziendale è rivolta verso l'export, con l'obiettivo di avere un'importante quota del fatturato derivante dai mercati esteri.

Durante questo processo di espansione verso nuovi mercati, la società adotta come fase di sviluppo il *posizionamento competitivo*, ciò significa andare a valutare non solo dove si trova l'azienda rispetto ai concorrenti sul mercato, analizzando la proposta unica di valore, le strategie di prezzo, i canali di distribuzione ma anche valutare le attività di marketing per conquistare quote di mercato nei paesi esteri. La struttura organizzativa è composta da una struttura domestica con l'aggiunta di una divisione internazionale nel dipartimento vendite (Figura 1.2). L'azienda inizia così ad avere una presenza significativa in più mercati esteri e adotta un approccio decentralizzato, ovvero customizza i suoi prodotti e servizi in base alle esigenze specifiche di ciascun mercato locale.

Figura 1.2 Struttura organizzativa nella fase internazionale

## DOMESTIC STRUCTURE WITH INTERNATIONAL DIVISION



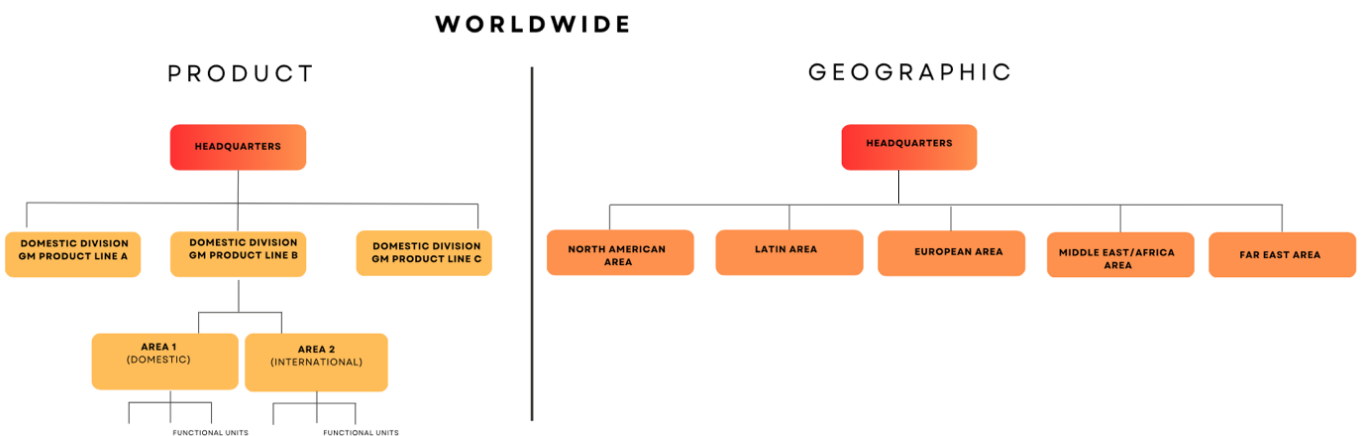
La seconda delle quattro fasi rappresenta un periodo di pianificazione e azione strategica per garantire che l'azienda possa penetrare in nuovi mercati internazionali operando con successo, adattandosi alle specifiche esigenze e sfide di ciascun mercato. Questa fase è molto delicata perché iniziano ad esserci importanti investimenti all'estero e se l'azienda entra nel mercato sbagliato oppure non nel giusto momento può perdere liquidità di cassa e mettere a rischio il piano di espansione, un esempio è Eataly, la famosa catena specializzata nella distribuzione di generi alimentari italiani fondata nel 2002 ad Alba da Oscar Farinetti, che dopo essersi consolidata nel mercato italiano ha provato ad espandersi aprendo uno dei suoi primi punti vendita esteri in Giappone, dopo aver trovato difficoltà rilegate alle abitudini al consumo del cibo italiano nel paese nipponico, ha dovuto chiudere il punto vendita giapponese, e solo grazie alla seguente apertura a New York è riuscita a rilanciarsi e risollevarsi dall'investimento sbagliato effettuato nel paese asiatico (Oscar Farinetti,2024).

**Fase multinazionale:** in questa fase l'azienda si trova già in uno stadio avanzato dell'internazionalizzazione, nel momento in cui diventa multinazionale, significa che ha già acquisito una significativa esperienza e presenza a livello mondiale grazie al superamento delle fasi iniziali di esportazione e adattamento ai mercati esteri, riuscendo a gestire processi su più larga scala. L'azienda a questo punto della sua espansione possiede stabilimenti, uffici e operazioni in diversi paesi nel mondo, non limitandosi ad una sola regione o mercato, grazie a tale sviluppo in più paesi vengono sviluppate competenze e conoscenze approfondite sui diversi mercati internazionali.

L'Orientamento strategico che viene adottato dalla multinazionale si concentra sul coordinare e ottimizzare le attività aziendali su scala globale e andando a considerare le specificità dei diversi mercati in cui l'azienda opera.

Le aziende arrivate ad avere tale grandezza possono adottare due tipologie di strutture: 1) globale divisionale per area geografica oppure 2) globale divisionale per prodotto (figura 1.3).

**Figura 1.3 Struttura organizzativa nella fase multinazionale**

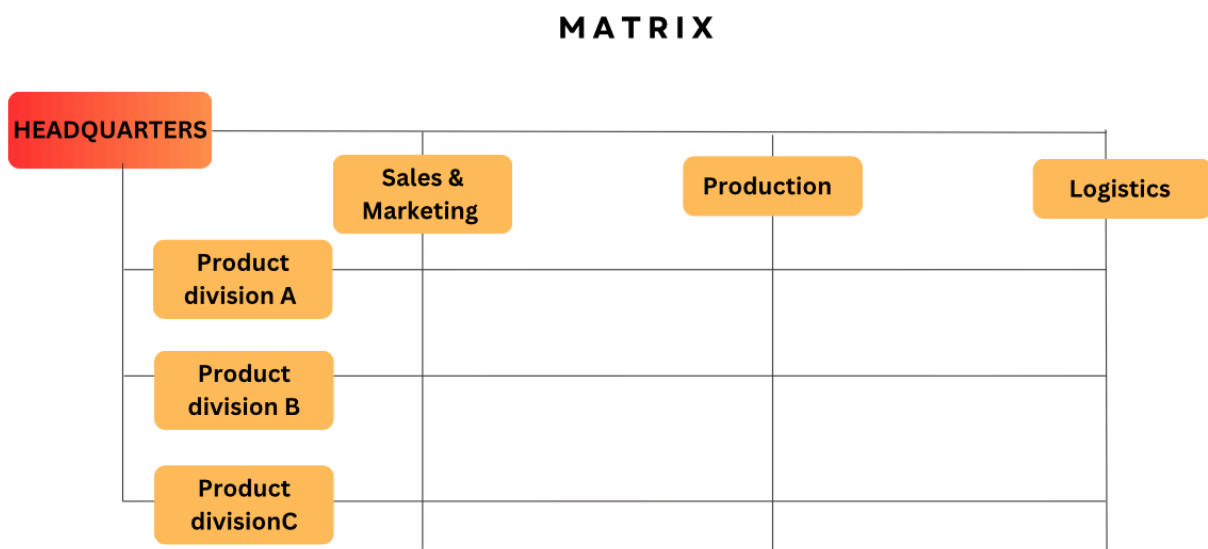


All'interno di questa fase di sviluppo a livello internazionale nascono gli incarichi da expat, ciò avviene perché le diverse succursali estere sono in una prima fase di crescita e l'azienda ha così la necessità di mandare dipendenti con esperienza dalla casa madre alla sussidiaria. Un esempio di azienda nella fase multinazionale con struttura divisionale per area geografica è Porsche, Fondata nel 1931 dall'omonimo Ferdinand Porsche, la multinazionale tedesca ha sussidiarie in tutti i principali mercati mondiali dalla Cina all'America, dagli Emirati Arabi all'Inghilterra, presente in tutto il mondo con importatori proprietari o importatori indiretti, produce circa 300 mila macchine all'anno e arrivando a valere nel corrente anno circa 100 miliardi di dollari di capitalizzazione. Porsche non rappresenta solo l'eccellenza su quattro ruote, ma anche per il welfare e le possibilità di sviluppo di carriera verso i suoi dipendenti; infatti, permette ai suoi dipendenti di svolgere esperienze in tutte le sue sussidiarie in giro per il mondo per sviluppare competenze a 360 gradi. Il produttore di auto di lusso tedesco essendo già presente nella maggior parte dei mercati, cerca di proiettare il brand verso l'elettrico con la sua strategia 2030, consolidando la sua posizione e guadagnando maggiori quote di mercato.

**Fase Globale:** questa è l'ultima delle fasi del processo di internazionalizzazione, ci troviamo nel caso in cui l'azienda ha sussidiarie in un elevato numero di paesi esteri, tanto da perdere l'identità della nazione in cui era stata fondata.

In questa tipologia di azienda globale il fatturato arriva per il 70 - 80% da mercati presenti in altri paesi rispetto a quello in cui si trova la casa madre, quest'ultima, in questa fase, assume un ruolo più marginale che consiste nello sviluppare e implementare le linee guida a livello generale. L'azienda ha un orientamento strategico incentrato sull'intraprendere le opportunità presenti a livello mondiale andando a massimizzare il valore per i suoi stakeholder attraverso strategie coordinate su scala globale. Durante questa fase l'azienda è già arrivata alla sua massima espansione e si trova in una fase di consolidamento delle sue quote di mercato nei diversi paesi dove opera. La struttura organizzativa che viene adottata dalle aziende di queste dimensioni è la Matrix structure, durante questa fase le responsabilità decisionali sono distribuite tra le filiali o le divisioni locali dell'azienda avendo così una maggiore flessibilità e reattività alle esigenze specifiche di ciascun mercato (Figura 1.4). La multinazionale ha così il potere di entrare nella maggior parte dei mercati ed essere competitiva in tutti i continenti, i suoi prodotti sono conosciuti in tutto il mondo con un'elevata brand awareness.

Figura 1.4 Struttura organizzativa nella fase globale



Un esempio di azienda globale è L'Oréal, Fondata nel 1909 da Eugène Schueller, è una delle più grandi player di cosmetici e bellezza al mondo, nel 2023 è arrivata a superare i 230 miliardi di capitalizzazione. L'Oréal è divisa in quattro divisioni principali: Prodotti

professionali ovvero quei prodotti che vengono utilizzati e venduti nei saloni di bellezza, I prodotti di consumo, venduti nel mass market attraverso i punti retail, L'Oréal Luxe, che vende prodotti di lusso attraverso boutique specializzate, Cosmetici attivi, disponibili in punti vendita legati alla salute come le farmacie. L'azienda di origine francese ha sussidiarie autonome che operano in tutto il mondo, ciascuna filiale gode di un'elevata indipendenza operativa poiché l'azienda centrale si concentra sulla strategia di gruppo a lungo termine, tale approccio ha l'obiettivo di permettere all'azienda di adattarsi rapidamente alle esigenze specifiche dei mercati locali.

Come testimoniato dal caso L'Oréal, quando una multinazionale raggiunge la fase globale amplia i percorsi di carriera internazionali per i suoi dipendenti sia verso le sussidiarie estere e sia verso la casa madre, ed è proprio verso le aziende globali che andremo a proporre uno dei possibili modelli evolutivi per la gestione ottimale degli expat nel terzo capitolo del seguente elaborato.

## **1.2 Expatriate Management**

Per gestione degli expatriate, o expatriate management, si intende il processo volto a gestire e supportare dipendenti che vengono assegnati a lavorare in un paese diverso da quello in cui sono stati assunti. Questi dipendenti, noti come expat, solitamente hanno 3 tipologie di impiego: la prima è la tipologia dei *Parent Country Nationals*, quando essi vengono inviati all'estero per svolgere mansioni specifiche per conto della loro azienda madre, la seconda è il caso degli *Host Country Nationals*: quando i dipendenti dalla sussidiaria vengono mandati nella casa madre a svolgere un incarico internazionale, *Third Country Nationals*, quando la nazionalità degli expat è diversa sia dalla casa madre e dalla sussidiaria.

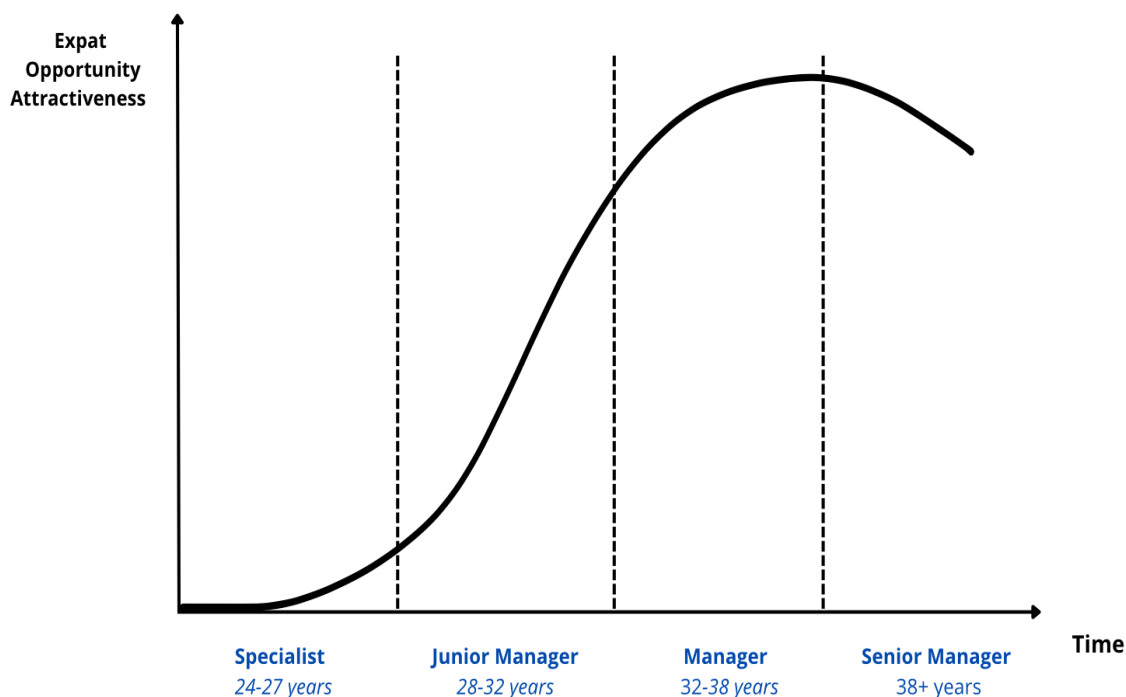
La gestione degli expatriate comporta da parte dell'azienda lo svolgimento di una serie di attività, tra cui la selezione e il reclutamento degli espatriati, la preparazione culturale e linguistica prima della partenza, l'assistenza nella ricerca di alloggi e nell'organizzazione di visti e permessi di lavoro, nonché il supporto continuativo durante il periodo all'estero. Questo può includere la gestione delle retribuzioni, l'assistenza sanitaria, il supporto per la famiglia e la gestione delle sfide culturali e logistiche che possono sorgere durante il periodo di espatrio.

Una gestione efficace degli espatriati è fondamentale per garantire che essi siano in grado di svolgere il loro lavoro in modo efficace e che si sentano supportati e motivati durante la loro permanenza all'estero.

Nella situazione del mercato del lavoro in cui ci troviamo ci sono due forze opposte che lavorano, da un lato le imprese stanno affrontando un'inflazione che ha reso più oneroso far uso di incarichi da expat; sono aumentati i costi di locazione, il prezzo dei voli, il caro vita e di conseguenza l'adeguamento salariale per il paese estero deve essere aumentato; dall'altro lato c'è la fascia di lavoratori che dai 24 anni ai 35 anni includendo Specialist, Junior Manager, Manager e Senior Manager che ricercano sempre di più la mobilità internazionale, poiché l'esperienza estera è in grado di garantirgli un percorso in grado di sviluppare maggiori competenze e metterli nelle condizioni di crescere più velocemente al loro rientro all'interno dell'azienda.

L'**Expatriate Outlook Timeline** (Figura 1.4) è stato creato con lo scopo di rappresentare graficamente la relazione tra *l'attrattività di opportunità di carriera internazionali* al variare della *responsabilità-seniority*; per la creazione del seguente grafico sono stati presi in considerazione un campione di lavoratori per ciascuna posizione (Specialist, Junior Manager, Manager e Senior Manager) e prendendo l'età media di inizio e di fine della posizione e la durata media dell'incarico per ciascun lavoratore.

**Figura 1.4 Expatriate Outlook Timeline**



La prima fase riguarda la posizione lavorativa da **Specialist (24-27 Years)**; la seguente rappresentazione evidenzia come all'inizio della carriera in una posizione da specialist, il dipendente inizia a comprendere il business aziendale e sviluppare competenze sulla specifica mansione, tuttavia, in questa prima fase aziendale si viene a contatto con la possibilità di svolgere incarichi all'estero attraverso il job posting interno e conoscendo esperienze dirette di altri expat interni all'azienda; si arriva così verso il termine della posizione che aumenta l'attrattività verso un percorso all'estero e il 10% lo intraprende nella seconda parte di carriera come Junior Manager, inoltre l'età facilita la mobilità per la mancanza di famiglia da dover rilocalizzare.

La seconda fase del modello riguarda la posizione da **Junior Manager (28-32 Years)**; Durante l'incarico da Junior Manager, l'attrattività verso le opportunità di carriera a livello internazionale aumenta rispetto alla posizione da Specialist. In questa fase, le considerazioni familiari non giocano ancora un ruolo decisivo, in quanto è probabile che lo Junior Manager non abbia ancora figli o impegni familiari significativi che possano ostacolare la mobilità. Lo Junior Manager è solitamente molto motivato a progredire nella propria carriera, aspirando a diventare Manager. Un'esperienza internazionale è vista come un'opportunità per acquisire nuove competenze manageriali e per distinguersi all'interno dell'azienda. Questa fase della carriera è caratterizzata da un'alta disponibilità a trasferirsi, poiché lo Junior Manager riconosce che un incarico all'estero può accelerare il percorso verso posizioni di maggiore responsabilità e riconoscimento. La conoscenza approfondita delle dinamiche aziendali e delle competenze tecniche sviluppate rende lo Junior Manager un candidato ideale per incarichi di leadership in contesti internazionali. Spesso, è l'azienda stessa a proporre e facilitare un percorso di carriera all'estero, riconoscendo il valore aggiunto che un'esperienza internazionale può portare sia al dipendente che all'organizzazione.

La terza fase riguarda la posizione da **Manager (32-38 Years)**; Una volta manager, dove la maggior parte dei casi presi in considerazione si trova nella fascia dei 32 e dei 38 anni, l'attrattività delle opportunità di carriera internazionali continua a crescere, ma con dinamiche diverse rispetto alle fasi precedenti. In questo periodo, il professionista ha già acquisito una solida esperienza aziendale e competenze manageriali avanzate. Tuttavia, le decisioni di trasferimento all'estero iniziano a essere influenzate da fattori familiari, come la presenza di un coniuge con una propria carriera e di figli.

Nonostante queste nuove sfide, l'attrattività delle opportunità internazionali rimane alta per diversi motivi. In primo luogo, le competenze acquisite rendono il Manager un candidato

ideale per incarichi di maggiore responsabilità all'estero, che possono offrire significativi avanzamenti di carriera e pacchetti retributivi competitivi. In secondo luogo, il trasferimento può essere visto come un passo strategico per consolidare la propria posizione all'interno dell'azienda e per prepararsi a futuri ruoli dirigenziali. Le aziende, consapevoli delle competenze e dell'esperienza del Manager, spesso offrono pacchetti di trasferimento che includono supporto per la famiglia, come assistenza nella ricerca di scuole internazionali per i figli e supporto al coniuge per la ricerca di un'occupazione, questi incentivi possono mitigare le preoccupazioni legate alla mobilità e rendere così l'opportunità estera più attraente.

L'ultima fase del modello riguarda la posizione da **Senior Manager (38+ Years)**;

In questa fase l'attrattività verso gli incarichi esteri inizia a diminuire per due principali motivi, il primo è il ruolo più centrale che gioca la famiglia, la presenza di un coniuge con una carriera avviata e figli in età scolare o adolescenziale può rappresentare un ostacolo maggiore alla mobilità, rendendo le opportunità all'estero meno attraenti in quanto le dinamiche familiari come il bisogno di stabilità per i figli e l'importanza della carriera del coniuge, diventano fattori determinanti che limitano la disponibilità a considerare incarichi esteri. Il secondo motivo deriva dal livello che il manager ha già raggiunto all'interno dell'organizzazione, il quale ricoprendo una posizione di rilievo all'interno dell'azienda risulta avere una minore attrattività verso gli incarichi da expat; In sintesi, mentre nella fase da Senior Manager le opportunità internazionali possono ancora rappresentare un valore aggiunto per il percorso professionale, l'attrattività di tali opportunità diminuisce a causa delle considerazioni familiari e della stabilità già raggiunta all'interno dell'azienda.

### **1.2.1 Selezione e formazione del personale**

La selezione e formazione del personale per gli incarichi internazionali segue delle dinamiche differenti rispetto ai processi applicati alle rispettive practice per un dipendente che non deve trasferirsi in una sede estera, ciò avviene per le sfide maggiori che deve affrontare l'expat; barriere culturali, adattamento ad un nuovo paese, nuovo modo di negoziare con gli stakeholder, distanza dalla famiglia, sono tutti fattori che comportano sfide complesse da superare, a questo si deve un processo di selezione e formazione più customizzato in base alle esigenze che il paese di destinazione richiede.

La globalizzazione e l'espansione delle attività aziendali a livello internazionale hanno incrementato la necessità di selezionare personale per incarichi all'estero. Questo processo

è complesso e richiede una valutazione dettagliata di vari fattori per garantire il successo del candidato e dell'azienda. Una selezione accurata può migliorare la produttività, agevolare l'integrazione del dipendente e ridurre i rischi di un fallimento del trasferimento. In seguito, analizziamo sei elementi fondamentali da considerare nella selezione per un incarico internazionale: abilità tecniche, idoneità interculturale, requisiti familiari, requisiti culturali del paese di destinazione, competenze linguistiche e requisiti specifici dell'azienda multinazionale (MNE).

I primi tre sono i fattori che riguardano la parte personale dell'individuo mentre gli altri tre riguardano il contesto di destinazione e come quest'ultimo possa avere un impatto sull'expat.

*Le Abilità Tecniche* sono cruciali per assicurare che possa svolgere con successo i compiti specifici dell'incarico internazionale; Il candidato deve avere una comprovata esperienza nel campo specifico e competenze tecniche aggiornate che siano rilevanti per l'incarico.

*L'Idoneità Interculturale* riguarda la capacità di adattarsi e lavorare efficacemente in un ambiente culturale diverso, tale capacità risulta fondamentale per il successo di un incarico internazionale; la propensione all'adattamento aumenta in presenza di precedenti esperienze internazionali, della sensibilità culturale e della flessibilità del candidato.

*Requisiti Familiari*, il supporto della famiglia del candidato risulta essenziale per il successo stesso dell'incarico, la famiglia risulta più predisposta al trasferimento quando vi siano scuole adeguate per i figli e supporto per il coniuge assistendolo nella ricerca del lavoro. Viene consigliato alle multinazionali di andare ad includere la famiglia nel processo di selezione dei candidati in quanto l'incapacità dei membri familiari di adattarsi all'ambiente ospitante è tra le cause che portano al rientro prematuro dei candidati (Tungli and Peiperl, 2009).

Entrando nello specifico dei requisiti derivanti dall'ambiente di destinazione, troviamo come primi *i requisiti culturali del paese di destinazione*, tali requisiti rappresentano le diverse peculiarità di cui ciascun paese è presente, dalle norme culturali e sociali alle condizioni di sicurezza, passando per la facilità ad integrarsi nella cultura locale.

*Le competenze linguistiche* risultano cruciali per il successo di un incarico internazionale, in quanto esse siano il veicolo per entrare in sintonia con la culturale locale; tuttavia, l'azienda, può supportare il candidato idoneo all'incarico andandogli ad offrire dei corsi di lingua, nel caso in cui non abbia padronanza della lingua locale.

Come ultima esigenza troviamo *i requisiti richiesti dall'impresa multinazionale*, le aziende multinazionali hanno specifici requisiti e aspettative per gli incarichi internazionali, che

riflettono i loro obiettivi strategici e operativi; l'incarico deve andare così a supportare tali obiettivi aziendali.

Valutare in modo approfondito i fattori appena elencati risulta essenziale per garantire che l'incarico internazionale venga ricoperto dal candidato più idoneo, rendendo l'esperienza lavorativa più produttiva e soddisfacente sia per il candidato che per l'azienda.

Mentre i processi di selezione seguono degli approcci ben specifici, la formazione del personale in preparazione ad un incarico internazionale non è un processo standardizzato ma flessibile, in quanto varia in relazione alla necessità di training richiesta dall'esperienza.

Secondo il rapporto global mobility Trends Survey (Brookfield Global relocation Services, 2016) che ha intervistato per la maggior parte multinazionali con Headquarter presenti nel Nord America ed Europa, è emerso dall'indagine che i Paesi più difficili per coloro che intraprendono un incarico da expat sono l'India, la Cina e il Brasile; pertanto, le aziende dovranno aumentare la formazione nei confronti di chi andrà a ricoprire un incarico in questi paesi. Secondo un'altra indagine è stato evidenziato come le multinazionali tengano conto di queste distanze in modo rilevante, tanto da andare a modificare le pratiche di espatrio verso i paesi con le più alte barriere culturali (Tungli & Peiperl, 2009). La preparazione dei candidati risulta determinante per il successo dell'incarico, la distanza culturale è correlata più positivamente al tasso di fallimento degli espatriati quando le multinazionali forniscono meno pratiche di gestione degli espatriati rispetto a quando esse vadano a fornire un maggior numero di pratiche di gestione degli espatriati (Wang and Varma, 2019).

Le attività principali che conosciamo a cui possono essere sottoposti gli expat prima della partenza o durante sono principalmente cinque: la prima è il *Cultural Awareness program*, un programma di sensibilizzazione culturale progettato con il fine di aiutare gli expat a comprendere e ad adattarsi alla cultura del paese ospitante, col seguente programma si cerca di ridurre i conflitti culturali e a migliorare l'efficacia lavorativa nel nuovo paese di destinazione. Nello specifico, va ad includere workshop interattivi, casi studio che analizzano situazioni reali per comprendere come le differenze culturali influenzano le interazioni lavorative e in fine role-playing ovvero attività pratiche per esercitare la gestione di situazioni interculturali. La *Visita preliminare* consiste invece in un viaggio esplorativo che l'expat ed eventualmente la sua famiglia compiono nel paese ospitante prima del trasferimento definitivo, tale viaggio permette di capire se il paese di destinazione è di gradimento e allo stesso tempo di acquisire familiarità con il nuovo ambiente. A livello operativo l'expat esplora la città se non la conosce e incontra i futuri colleghi per iniziare a

costruire le prime relazioni. La *Formazione linguistica* consiste in corsi intensivi e mirati per apprendere la lingua del paese ospitante, risulta centrale per migliorare la comunicazione e facilitare l'integrazione nel nuovo ambiente, conoscere la lingua locale della sussidiaria/headquarter è importante per integrarsi con gli HCN. La formazione può avvenire attraverso corsi di lingua e sessioni di conversazione con altri dipendenti della sussidiaria, i quali come vedremo in seguito ricoprono un ruolo fondamentale per l'integrazione dell'expat con il nuovo ambiente. L'*Assistenza Pratica* include supporto logistico e organizzativo per facilitare il trasferimento e l'insediamento nel paese ospitante. L'assistenza pratica richiede flessibilità per ciascuna necessità di supporto differente che può nascere dall'esigenze dell'incarico. Può consistere dal supporto nella ricerca della casa all'orientamento sugli aspetti burocratici nel paese di destinazione. *Formazione per il ruolo di formatore*, tale formazione risulta specifica per gli expat che dovranno svolgere un ruolo di formazione o mentorship nel paese ospitante. Il programma prepara così a trasferire conoscenze e competenze in modo efficace in un contesto interculturale, permettendo a chi lo svolge di assimilare tecniche di formazione, gestione delle differenze culturali, valutazione e feedback.

Nonostante questi training come abbiamo visto precedentemente, vadano ad aiutare gli expat a ridurre le problematiche riguardanti l'adattamento al nuovo paese, recenti studi hanno evidenziato come un ruolo fondamentale venga svolto dagli host country nationals, ovvero quei dipendenti che lavorano già all'interno della sussidiaria, i quali possono rappresentare un'ottima soluzione per aiutare gli expat ad affrontare lo shock culturale. Esiste una correlazione positiva tra il supporto dei colleghi nel paese ospitante e l'adattamento degli espatriati (Mahajan & Toh, 2014). Gli HCN possono informare gli expat in riguardo alla cultura del paese, l'assistenza sociale, come funziona il mercato locale e insight sulla posizione stessa andando a ridurre le barriere culturali per l'espatriato.

Un altro aspetto da tenere in considerazione è che a livello teorico questi training possono andare ad aiutare l'expat nell'adattamento verso la nuova realtà lavorativa, ma quest'ultimo avrà comunque bisogno di un periodo di adattamento e la lunghezza di questo arco temporale ha una correlazione positiva con la motivazione dell'espatriato, più motivato è l'espatriato a impegnarsi nel proprio lavoro minore sarà il periodo di adattamento culturale che dovrà affrontare, nello specifico giocano un ruolo fondamentale *l'empowerment psicologico percepito*, ovvero la misura in cui gli expat percepiscono che il loro incarico è significativo, che possiedono competenze adeguate e che hanno libertà di scelta

sull'incarico stesso; e *la motivazione interculturale*, ovvero la voglia di operare in un contesto interculturale e la percezione di essere capaci di farlo in modo efficace.

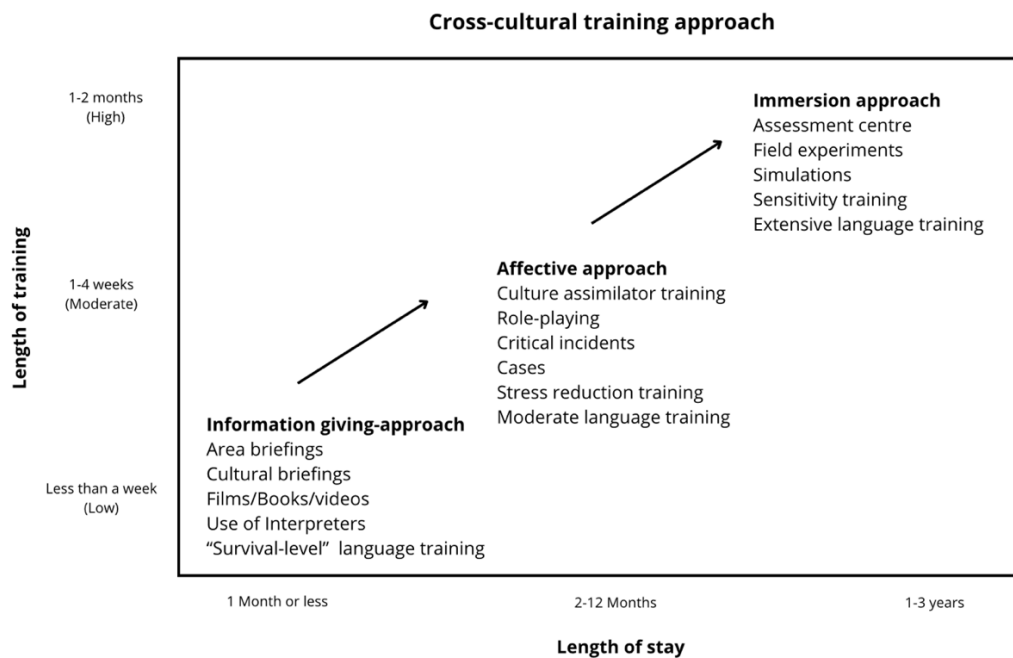
Continuando ad analizzare quali dinamiche interferiscano sulla fase di adattamento, uno studio svolto su un campione di 118 espatriati durante i loro primi 4 mesi di lavoro per una compagnia energetica, ha riscontrato che il livello di adattamento iniziale è negativamente correlato all'adattamento al lavoro nel tempo, ciò evidenzia che gli expat con livelli di adattamento iniziale più elevati possono sperimentare in futuro una diminuzione all'adattamento al lavoro, rispetto agli espatriati con livelli iniziali di adattamento più bassi; tale fenomeno avviene perché gli espatriati possono virare i loro sforzi verso altre aree dove hanno avuto risultati iniziali meno positivi, con il risultato che uno sforzo minore comporta una diminuzione all'adattamento al lavoro (Firth, Chen & Kirkman, 2014).

Tornando ai training, secondo il modello di Mendenhall, Dunbar e Oddou (Figura 1.5) la quantità e la durata della formazione che necessita l'expat variano in relazione alla durata dell'incarico. Il seguente schema divide l'intensità attraverso tre macro-approcci: Information giving-approach, Affective approach e Immersion approach.

*L'information giving-approach* si concentra principalmente sulla trasmissione di conoscenze e informazioni riguardanti il paese e la cultura ospitante. Questo approccio mira a fornire agli espatriati una base di conoscenze culturali che li aiuti a comprendere meglio il nuovo ambiente. *L'Affective Approach*, invece, si concentra sullo sviluppo delle competenze emotive e relazionali degli espatriati. L'obiettivo è aiutare gli espatriati a gestire le proprie reazioni emotive e a sviluppare empatia e comprensione verso la cultura ospitante. *L'Immersion Approach* è il metodo più coinvolgente e intensivo dei tre, il quale prevede l'immersione completa degli espatriati nel contesto culturale del paese ospitante. Questo approccio offre un'esperienza diretta e pratica delle dinamiche culturali.

Tale modello permette così di individuare il livello di training più consono in base alle esigenze richieste per la posizione (Mendenhall, Dunbar e Oddou, 1987).

**Figura 1.5 Modello di Mendenhall, Dunbar e Oddou**



**Fonte:** Mendenhall, Dunbar e Oddou, 1987

### 1.2.2 Modalità di compensation dell'expat

Avendo visto come si differenziano le fasi di selezione e formazione del candidato per gli incarichi internazionali, evidenzieremo ora quali siano le modalità di compensazione che vadano a supportare l'espatriato all'estero; il pacchetto retributivo deve essere competitivo per diversi motivi, deve incentivare il candidato ad accettare l'incarico estero e garantirgli tranquillità economica nell'andare a vivere in un nuovo paese.

La multinazionale deve andare a sostenere un importante esborso economico per garantire al dipendente un pacchetto vantaggioso, in quanto nella maggior parte dei casi, come vedremo nelle interviste agli expat nel capitolo 3, deve prendersi carico anche dello spostamento della famiglia.

Non è presente una modalità di compensation unica, in quanto varia dall'importanza del ruolo, dalle policy aziendali, dal paese di destinazione e altre variabili; tuttavia, tra le componenti comuni che possono essere presenti nell'offerta vi sono: il *Salario base*, che nella maggior parte dei casi viene adattato al paese di destinazione tenendo conto del caro vita. Il *Trattamento economico aggiuntivo di sede estera* viene sostenuto dall'azienda come importo aggiuntivo per compensare le difficoltà e le sfide legate al vivere e lavorare all'estero. L'*Indennità di disagio*, tale importo viene erogato quando il paese di destinazione presenta elementi di oggettivo disagio per l'expat. *Cost of living Allowance*, consiste in un

aggiustamento salariale per compensare la differenza nel costo della vita tra il paese di origine e il paese ospitante. *Housing Allowance*, tale indennità può avvenire con un corrispettivo in denaro per coprire il costo dell'abitazione oppure andando direttamente a fornire la casa. *Home leave Allowance*, quest'identità è presente soprattutto per coloro che vanno a ricoprire l'incarico in paesi lontani, ha il ruolo di coprire il costo del rientro in patria per un certo ammontare di volte, ciò risulta importante sia per mantenere i contatti con l'headquarter che per tornare a trovare la famiglia.

*Education Allowance*, va a ricoprire le spese scolastiche per i figli del dipendente nel caso vi fossero da sostenere. *Relocation Allowance*, sono i costi sostenuti per supportare la prima sistemazione, nel caso in cui l'expat non avesse trovato la casa, l'azienda va a coprire le spese per le prime settimane passate in hotel e in fine la *Spouse Allowance*, che va a ricoprire la perdita di reddito del partner nel caso in cui rinunci al proprio lavoro.

Dopo aver elencato le principali modalità di compensation, dobbiamo capire quali siano utilizzate maggiormente a livello globale dalle multinazionali in fase di creazione della posizione da expat, per essere in grado di valutare quali siano ritenute importanti, sia per le multinazionali che per gli expat. Nel 2023 KPMG international ha svolto un sondaggio dal titolo "Global Assignment Policies and Practices Survey" riguardante quali servizi e compensazioni venissero messe a disposizione sia per gli incarichi di breve periodo (meno di un anno), sia per i pendolari che per i trasferimenti permanenti o di lunga durata (da 3 a 5 anni).

Da tale sondaggio è emerso come tra i servizi facenti parte del pacchetto di compensation per gli *short term assignment* messi a disposizione dalle multinazionali vi siano: security briefing previsti dal 100% delle aziende, host-location housing per l'83% delle aziende, host location transportation previsto dall'80% delle aziende, pre assignment consultation per il 75%, home leave per il 71%, Per Diem per il 67%, Tax consultation per il 63%, Tax return preparation services per il 63%, travel to assignment location per il 57%, miscellaneous relocation allowance per il 43%.

Per quanto riguarda invece i *pendolari* il security briefing viene previsto soltanto dal 17% delle aziende e l'host location housing per il 33% di esse mentre tutti gli altri benefit vengono previsti soltanto dal 12% delle aziende.

Per gli *expat a tempo determinato* invece non sono stati previsti dalle multinazionali analizzate i security briefing, per diem e host-location transportation, mentre sono stati previsti dal 50% delle aziende le pre-assignment consultation, tax consultation e tax return preparation services, L'housing allowance soltanto dal 17% delle aziende e dal 57% delle

organizzazioni sono stati previsti travel to assignment location e miscellaneous relocation allowance; soltanto il 14% delle multinazionali hanno offerto l'home leave allowance (KPMG,2023).

Grazie a tale sondaggio possiamo vedere come i pacchetti retributivi cambino in base alla durata dell'incarico, dove per gli short term e permanent assignment le aziende sono propense ad investire di più nella figura da expat, viste le barriere culturali che quest'ultimo deve affrontare in queste due tipologie di assignment, mentre i pendolari hanno meno probabilità di avere compensazioni e servizi all'interno del loro pacchetto retributivo.

Le multinazionali vanno così ad adattare i loro pacchetti di compensazione e servizi in base alla durata e alla natura dell'incarico, bilanciando le esigenze di sicurezza, supporto logistico e assistenza fiscale a seconda delle circostanze specifiche.

Tuttavia, se quantifichiamo il valore del pacchetto da expat, risulta una spesa corposa per l'azienda, secondo un articolo di Hal Gregersen e J.Stewart Black scritto per l'Harvard Business review, il costo stimato per un pacchetto completo rivolto verso un espatriato, che include benefici e adeguamenti del costo della vita, costa da 300.000 a 1 milione di dollari all'anno, probabilmente la spesa singola più grande che la maggior parte delle aziende sostiene per un singolo individuo, ad eccezione del CEO (Gregersen and Black, 1999); se andassimo ad aggiustare tale valore con la perdita del potere di acquisto del dollaro dal 1999 al 2024 con un tasso medio di inflazione del 2.5% annuo, un pacchetto che prevede tutte le modalità di compensation elencate precedentemente andrebbe a costare dai 550.000 dollari al 1.800.000 di dollari per dipendente.

La compensation va a riguardare il costo più elevato che debba essere sostenuto per gli incarichi internazionali da una multinazionale, l'obiettivo del pacchetto remunerativo è quello di facilitare il più possibile l'esperienza dell'expat, per tale ragione non deve essere interpretato come un costo vero e proprio ma come un investimento per il futuro della multinazionale.

### **1.2.3 Gestione del rientro**

Il rientro rappresenta l'ultima fase dell'esperienza estera ovvero, consiste nel momento in cui l'espatriato sta concludendo l'esperienza e sta programmando il ritorno nell'headquarter o nella sussidiaria di provenienza.

L'incarico giunge al termine per diverse ragioni: scadenza naturale della durata del contratto, rientro anticipato per problemi familiari, nuova opportunità di lavoro presente nella sede del paese di origine oppure per rientro anticipato dovuto al mancato raggiungimento degli obiettivi.

Tra questi elencati, il rientro anticipato può andare a comportare problemi di natura finanziaria e strategica alle multinazionali, è stato rilevato che un rientro prima del dovuto va a gravare sulle casse aziendali per una media di 198.000 dollari (Tungli and Peiperl, 2009).

Un esempio di rientro anticipato per nuova opportunità lavorativa presente nella sede del paese di origine l'ho vissuta durante la mia attuale esperienza lavorativa per Porsche in Canada, la mia attuale azienda prevede che il ruolo di AfterSales Director venga ricoperto da un expat proveniente dal paese d'origine, in questo caso la Germania, l'ormai ex direttore dell'After Sales aveva un incarico a 5 anni presso la sussidiaria canadese ma lo ha concluso un anno prima perché si era aperta un'importante posizione in Germania e così facendo evitava di avere problemi di ricollocamento al termine dell'esperienza.

Nonostante le aziende e le multinazionali siano a conoscenza nel dover programmare il rientro in anticipo, la repatriation rappresenta così una fase molto delicata dell'esperienza da expat che può comportare il così detto *shock culturale inverso*, ovvero quello shock causato dal riadattamento al paese d'origine; tuttavia, le aziende concentrano tendenzialmente la maggior parte delle loro attenzioni sulla fase pre-partenza andando a sottovalutare l'importanza di una gestione del rientro curata a 360 gradi.

Il 40% degli espatriati lasciano il proprio lavoro entro un anno dal rientro nel paese d'origine, questo fenomeno è principalmente causato dalla mancanza di coinvolgimento e attenzione verso gli expat al loro ritorno. La scarsa valorizzazione dell'esperienza e delle competenze acquisite all'estero li porta a sentirsi poco apprezzati e, di conseguenza, a cercare nuove opportunità lavorative altrove (Forbes, 2023).

Riadattarsi nuovamente al paese d'origine comporta molte sfide e disagi per l'expat, a livello sociale deve trovare assieme alla famiglia, nel caso sia presente, un nuovo equilibrio con amici e parenti; dal lato lavorativo può crearsi un'ansia di carriera se non viene definito il suo ruolo in azienda al rientro dall'incarico.

Secondo Mercer, per evitare che vi sia uno shock al rientro dall'esperienza estera e la conseguente perdita del dipendente, la multinazionale deve adottare diversi interventi suddivisi per l'arco temporale delle diverse fasi dell'esperienza: interventi pre-partenza,

Interventi durante l'incarico e interventi al rientro (Mercer, 2024). Vediamo ora nello specifico cosa prevede la nota multinazionale per ciascun intervento:

### **Interventi Pre-partenza:**

1) Discutere la Pianificazione del Rientro: il processo di pianificazione del rientro non deve iniziare nella fase della relocation stessa, anzi, bisogna programmarla già prima di partire, discutendo con l'expat della pianificazione del rientro, delle aspettative dell'azienda e delle sue aspettative personali, evitando di dover trattare le seguenti tematiche quando sia troppo tardi.

2) Programmare date di "Check-In": fissare una data di inizio per discutere del rientro, idealmente almeno sei mesi prima del ritorno.

3) Assegnare un mentore: Garantirsi che l'espatriato mantenga una linea di comunicazione con l'ufficio del paese d'origine attraverso un mentore o un manager per evitare che al suo rientro debba ricostruirsi i rapporti sociali all'interno dell'azienda.

### **Interventi durante l'Incarico:**

1) Tenersi Aggiornati sugli Sviluppi dell'Ufficio di Origine: assicurandosi che l'espatriato sia informato sugli sviluppi nell'ufficio del paese d'origine tramite comunicazioni aziendali o altri canali, in modo tale da tenerlo al corrente di come cambia l'organizzazione.

2) Stabilire degli incontri virtuali col mentore: Mantenere contatti regolari con l'espatriato per assicurarsi di come stia procedendo l'esperienza.

3) Monitorare il Successo dell'Incarico: mantenere il contatto con il manager del paese ospitante per monitorare il progresso dell'incarico, ciò serve all'azienda per prevedere l'andamento dell'expat e in caso prepararsi per un rientro anticipato.

4) Pianificare il percorso di Carriera: controllare che non siano cambiate le intenzioni dell'espatriato e mantenerlo aggiornato sui possibili sviluppi di nuove posizioni che si potranno aprire al rientro. Quando inizia l'incarico c'è una data di fine presente da contratto alla quale l'expat deve rientrare, eppure la volontà può cambiare durante l'incarico, avendo un risvolto positivo dove l'expat decide di allungare la sua avventura nel paese estero, oppure un risvolto negativo nel caso in cui decida di terminare in anticipo l'incarico, se la realtà sia risultata diversa dalle aspettative iniziali.

5) Aggiornamenti sugli Sviluppi Economici: Tenere l'expat informato sugli sviluppi economici come il costo della vita, l'alloggio e la situazione politica nel paese d'origine.

6) Supporto in Caso di Emergenza: Garantire una comunicazione costante con l'espatriato e la sua famiglia in caso si verificano situazioni di emergenza nel paese di destinazione che possano costringerlo al rientro anticipato.

**Interventi al rientro:**

1) Facilitare il Rientro: Collaborare con l'espatriato e il dipartimento delle risorse umane per discutere della nuova posizione precedentemente fissata, del potenziale percorso di carriera futuro e della reintroduzione con i colleghi.

2) Metterlo in comunicazione con altri colleghi che hanno svolto esperienze all'estero: Collegare il rientrante con altri espatriati e incoraggiare la partecipazione a forum di espatriati, tale situazione permette all'expat di non sentirsi solo ma di condividere le sue emozioni con chi si sia trovato in una situazione simile.

3) Opportunità di Mentoring: Fornire al rientrante l'opportunità di mentoring per coinvolgere nuovi espatriati, dandogli l'importanza necessaria per farlo sentire valorizzato per l'esperienza che ha vissuto e garantirgli di trasmettere i suoi consigli a chi dovrà partire per nuovi incarichi.

In sintesi, una gestione efficace del rientro degli espatriati è essenziale per prevenire lo shock culturale inverso e la perdita di risorse umane preziose. Un approccio integrato che comprenda la pianificazione pre-partenza, il monitoraggio durante l'incarico e un adeguato supporto al rientro valorizza le competenze acquisite e facilita la reintegrazione. Per l'azienda, implementare queste strategie garantisce il benessere degli espatriati e rafforza la loro fidelizzazione, andando anche ad ottimizzare il ritorno sugli investimenti effettuati nel capitale umano.

### 1.3 Approcci all'expatriate management adottati dalle multinazionali

I percorsi da expat sono influenzati da quali processi di *International Staffing* vengono adottati dalle multinazionali, ovvero quelle pratiche che hanno il fine di acquisire e allocare le persone a livello internazionale e in determinati ruoli aziendali. Nel caso in cui un dipendente abbia intenzione di svolgere in futuro un'esperienza da expat risulta fondamentale andare a capire quali aziende lo permettano, in base a quali sistemi applichino nel global talent management.

I fattori che vanno a determinare quali strategie di espatrio del personale adottano le organizzazioni per le filiali all'estero, sono: le dimensioni e l'età della filiale, la tipologia di partecipazione azionaria, il ruolo strategico e l'importanza della sussidiaria stessa (Belderbos e Heijltjes, 2005).

La tipologia di processi di selezione del personale a livello globale varia notevolmente in base alla divisione aziendale coinvolta. Ad esempio, per le posizioni legate al marketing, si tende a privilegiare un approccio etnocentrico, per preservare l'identità del brand e i valori da trasmettere. Al contrario, nelle divisioni IT, è più funzionale adottare un approccio geocentrico, per attrarre i migliori talenti indipendentemente dalla loro nazionalità.

I processi di *International Staffing* che vengono adottati maggiormente dalle multinazionali sono quattro: *Etnocentrico*, *Policentrico*, *Geocentrico* e *Regiocentrico*:

**Approccio etnocentrico:** L'approccio etnocentrico implica che le decisioni chiave e le posizioni dirigenziali nelle filiali estere di un'azienda vengano occupate principalmente da dirigenti della casa centrale del paese d'origine. Questo approccio è caratterizzato da una forte influenza della cultura e delle pratiche aziendali dell'headquarter. Il seguente approccio viene adottato da aziende multinazionali che sono all'inizio della fase di internazionalizzazione e vogliono avere un controllo stretto sulle operazioni estere oppure da aziende con un prodotto altamente standardizzato dove risulta fondamentale mantenere una coerenza globale nei processi con la strategia della casa madre. Le ragioni per cui le aziende adottano tale orientamento strategico sono di *controllo* e *coordinamento* in quanto si assicurano che le filiali estere siano allineate con la strategia globale dell'azienda e di trasferimento della cultura aziendale con lo scopo di rafforzare i valori e le pratiche aziendali in modo uniforme. Tale approccio comporta però degli svantaggi per l'organizzazione che decide di adottarlo, come ad esempio il costo elevato dovuto all'onerosità del mantenere personale espatriato e dalle barriere culturali che possono essere generate dalla mancanza di accettazione tra i dipendenti locali.

Un esempio di azienda che applica questo approccio è IKEA, la multinazionale svedese fondata nel 1943 da Ingvar Kamprad. IKEA adotta un approccio etnocentrico, soprattutto nelle fasi di recruitment e selezione, il che può rappresentare degli svantaggi per i dipendenti non di origine scandinava, rendendo più difficile per loro crescere all'interno dell'azienda. Tale comportamento può causare problemi a livello di selezione, poiché le persone con conoscenze tecniche specifiche non sono sempre disponibili nel paese d'origine, rischiando così di perdere potenziali talenti che potrebbero portare valore e nuove idee all'azienda.

**Approccio policentrico:** rispetto all'approccio precedentemente visto il seguente risulta meno standardizzato, L'approccio policentrico prevede che le filiali estere siano gestite da dirigenti locali (host-country nationals). La sede centrale si limita a dare linee guida generali, lasciando autonomia alle filiali per adattarsi alle specificità del mercato locale. Multinazionali con una forte presenza locale e aziende in settori regolamentati lo adottano con frequenza, le prime perché necessitano di adattarsi alle condizioni specifiche dei diversi mercati, mentre le seconde perché devono avere una profonda conoscenza delle leggi locali per operare con successo.

Le motivazioni che portano ad adottarlo sono principalmente due: *adattamento locale*, permette alle sussidiarie di essere più reattive riuscendo ad adattarsi meglio alle esigenze del mercato locale, *riduzione dei costi*, minori costi legati al trasferimento e mantenimento del personale espatriato. L'approccio policentrico comporta però svantaggi sia a livello di coordinamento tra la casa madre e le sussidiarie, in quanto risulta difficile mantenere una coerenza globale, a livello di indipendenza può portare la filiale ad essere troppo staccata dall'headquarter andando a ridurre la condivisione di conoscenze.

L'approccio policentrico è molto utilizzato da aziende Globali che vogliono valorizzare il mercato locale invece di standardizzare tutte le procedure, tale approccio viene adottato dai più importanti player nel Consumer Packaged Goods (CPG) market come Unilever, Nestlé e P&G, tale strategia di international staffing viene perseguita dalle seguenti organizzazioni perché i consumi delle persone cambiano da mercato a mercato, pertanto per capire le dinamiche tra paesi diversi e adattare prodotti e strategie alle preferenze locali si fa utilizzo di HCN in posizioni dirigenziali.

**Approccio geocentrico:** in tale situazione i processi sono standardizzati in tutte le sussidiarie e sono frutto dell'adozione dei processi più efficaci, i dirigenti vengono selezionati per posizioni chiave indipendentemente dalla loro nazionalità.

Tale approccio viene adottato principalmente dalle aziende transnazionali e da quelle presenti nei settori con un alto grado di innovazione, le prime perché operano su scala globale e necessitano di una forte integrazione delle operazioni internazionali, mentre le seconde perché risulta cruciale attrarre e trattenere i migliori talenti a livello globale. Tale strategia per la selezione del personale avviene per ottimizzare le risorse umane presenti nella multinazionale andando ad impiegare i migliori talenti disponibili ovunque essi si trovino e per favorire una cultura aziendale globale integrata; tuttavia, come lati negativi comporta una complessità gestionale in quanto richiede una gestione più sofisticata dei dipendenti, un'elevata capacità di coordinamento, e un forte impegno nella gestione delle diversità culturali.

Un esempio di organizzazioni che adottano questo approccio sono Google, Microsoft e IBM, tutte operanti nel settore tecnologico, sebbene con modelli di business differenti. Queste aziende, grazie ai loro prodotti altamente standardizzati, soprattutto nel campo del software, mirano ad attrarre i migliori talenti su scala globale, senza considerare la nazionalità come un fattore rilevante nei processi di recruitment. I loro punti di forza risiedono nell'inclusività e nella collaborazione internazionale; integrando diverse culture e prospettive, riuscendo così a mantenere un costante livello di innovazione.

**Approccio regiocentrico:** L'approccio regiocentrico divide le operazioni globali in regioni e gestisce ogni regione come un'entità semi-autonoma. I dirigenti sono selezionati all'interno della regione e non sono necessariamente originari del paese ospitante o del paese d'origine della sede centrale; tuttavia, risulta non frequente lo scambio di personale tra le diverse regioni (EMEA, APAC, LATAM). Il seguente approccio risulta adatto per le aziende con un'elevata presenza a livello regionale che tendono a circoscrivere le somiglianze culturali e di mercato all'interno di una regione specifica, e per le multinazionali con prodotti e servizi localizzati dove le esigenze dei clienti sono simili all'interno di una regione ma diverse dalle altre. Grazie a tale strategia le aziende riescono ad adattarsi con flessibilità alle differenze di mercato andando a garantire un buon equilibrio tra adattamento locale e coerenza regionale; inoltre permette alla multinazionale di usufruire delle sinergie e delle risorse comuni all'interno di una regione. La suddivisione regionale può andare a creare barriere tra le diverse regioni e ridurre la coerenza globale rendendo più complessa la gestione dell'organizzazione e richiedendo una struttura più sofisticata della stessa.

Un esempio di azienda che adotta questo l'approccio regiocentrico è Samsung Electronics, la multinazionale sudcoreana fondata nel 1938 da Lee Byung-Chul sta adottando un approccio geocentrico al personale per migliorare la propria efficienza operativa e sviluppare strategie globali (Almutairi et al,2019). Utilizzando l'approccio geocentrico, Samsung ha superato le barriere culturali e istituzionali e può utilizzare le risorse umane in modo efficace (Lee et al., 2011).

Nella strategia di selezione del personale di Samsung (approccio geocentrico), tutti i PCN, HCN e TCN vengono utilizzati per le posizioni chiave, poiché l'obiettivo dell'approccio è scegliere la persona migliore indipendentemente dalla nazionalità. Pertanto, si propone che SE nomini tra tutti i PCN, HCN e TCN in base alle loro capacità richieste.

In conclusione, ogni approccio ha i suoi vantaggi e svantaggi, ciascuno dei quali è più adatto a determinati tipi di aziende in base alla loro strategia di internazionalizzazione, struttura organizzativa, e necessità operative. La scelta dell'approccio più adatto dipende da diversi fattori, tra cui il grado di controllo desiderato, la necessità di adattamento locale, la disponibilità di talenti, e le risorse economiche dell'azienda; molto spesso vengono adottati modelli ibridi dove si utilizza ad esempio un approccio regiocentrico per determinati processi e un approccio etnocentrico per altri.

## **1.4 Conclusioni**

Questo primo capitolo ha avuto la funzione di indirizzare la traiettoria dell'elaborato, come all'inizio di ogni analisi, il contesto ricopre un ruolo fondamentale, in questo caso specifico abbiamo analizzato com'è cambiato il ruolo dell'expat a livello globale prima e dopo l'avvento della pandemia; dall'aumento dei costi in capo all'azienda alla sempre più richiesta esperienza internazionale in grado di garantire un miglior career development per i dipendenti delle multinazionali.

Spiegare le fasi dell'internazionalizzazione che adottano le aziende è servito per capire da quali necessità nascono gli incarichi internazionali; una volta che un'azienda decida di investire nei mercati esteri per diventare multinazionale entrano in gioco le figure degli expat, questi ultimi sono in grado di far sviluppare l'azienda in nuovo mercato e traslando la cultura aziendale da un paese all'altro.

L'expatriate Outlook timeline è il modello che ci permette di capire come varia l'attrattiva verso un incarico internazionale in relazione alle varie fasi della carriera del dipendente, tale grafico può ricoprire un ruolo fondamentale nella gestione delle carriere internazionali, in quanto va ad indicare verso a quali lavoratori dovrebbero essere rivolte maggiormente le offerte verso un career development a livello internazionale.

La selezione e formazione del personale, la compensation dell'expat e la gestione ottimale del rientro rappresentano i punti focali di come funziona a 360 gradi il percorso dell'expat, analizzando in modo approfondito queste diverse fasi ci permetterà di avere una

maggiore competenza quando nel terzo capitolo verranno approfondite le carriere di diversi expat a livello internazionale col fine di creare nuovi modelli per la gestione degli incarichi all'estero.

L'ultimo argomento trattato in questo capitolo sono stati i 4 approcci principali per la gestione delle carriere internazionali che adottano le multinazionali, il loro approfondimento è servito per dare operatività alla teoria evidenziata precedentemente.

Nel prossimo capitolo andremo ad entrare nel vivo dei processi di innovazione che hanno portato all'evoluzione dell'expatriate management, seppur quest'ultimo non abbia un elevato tasso di innovazione in quanto basato su processi ben funzionanti e consolidati nel tempo col fine di dare stabilità all'organizzazione, verranno analizzati i principali trend che andranno ad apportare cambiamenti e allo stesso tempo migliorare i percorsi di carriera internazionale all'estero.

Le innovazioni tecnologiche offriranno la possibilità di migliorare ed evolvere i processi esistenti, rendendoli più efficienti, accessibili e adattabili alle esigenze mutevoli del mercato globale. Questo non solo implica una semplificazione delle procedure amministrative, ma anche la creazione di nuove modalità di lavoro e di gestione delle risorse umane, che possono migliorare drasticamente la produttività e la soddisfazione dei dipendenti.

## Capitolo II Innovazioni e tendenze dell'expatriate management

Negli ultimi anni, il settore della gestione degli espatriati ha sperimentato una significativa evoluzione, in sintonia con i cambiamenti globali nel contesto lavorativo e tecnologico. Originariamente focalizzato sulla logistica e sull'assistenza pratica agli espatriati, l'expatriate management si è trasformato in un insieme di processi sempre più aperti verso innovazioni e tendenze. Le imprese stanno adottando approcci sempre più sofisticati per gestire le loro forze lavoro globali, incorporando tecnologie all'avanguardia, strategie di mobilità agile e un crescente interesse per l'esperienza dell'espatriato. In questa introduzione, esamineremo le principali novità e direzioni che stanno modellando il panorama della gestione degli espatriati, offrendo una visione delle sfide e delle opportunità che le aziende devono affrontare per garantire il successo nella gestione del loro personale internazionale.

Una di queste recenti tendenze è la sostenibilità; la quale non era mai stata associata alla mobilità internazionale in tempi recenti; secondo Finaccord, azienda del gruppo AON specializzata in ricerche di mercato e consulting, nella loro ultima ricerca nel 2019 hanno stimato a 66.2 milioni il numero totale di expat che lavoravano a livello globale nel mondo e hanno previsto 87.5 milioni per il 2021 (Finaccord, 2019), tale numero elevato ha portato al ripensamento degli incarichi internazionali attraverso il concetto di sostenibilità, il concetto di expatriate management sostenibile va a proporre i percorsi di mobilità estera andandola ad integrare con i parametri SDG promossi dalle nazioni unite.

L'articolo "Sustainable Expatriate Management: Rethinking International assignments" (Schmitz, Ommen and Karlshaus, 2023), va ad analizzare le tematiche essenziali che le multinazionali devono considerare in termini di sostenibilità dividendole in ambientali, sociali ed economiche per evitare di avere impatti negativi (ad esempio, le emissioni di CO<sub>2</sub>, ecc.) e aumentare anche i loro impatti positivi (ad esempio, promuovere legami interculturali).

Da un punto di vista ambientale, le emissioni di gas serra (GHG) rientrano tra gli impatti ambientali negativi della gestione degli espatriati, a causa di voli, spedizioni, soggiorni in hotel e trasporti locali (SDG 13). Questi includono anche l'uso di acqua e terreno a causa delle attività di costruzione (SDG 6, 15) e la gestione dei rifiuti che dovrebbe essere rivalutata da un punto di vista ambientale.

Da un punto di vista sociale, gli impatti negativi sulle pari opportunità possono essere causati da disparità retributive e opportunità di promozione (SDG 5), condizioni di lavoro e problemi di salute legati all'aumento delle attività di viaggio e al continuo adattamento (SDG 3). Inoltre, gli espatriati che lavorano in ambienti ostili o luoghi pericolosi necessitano di meccanismi di protezione adeguati (SDG 16). Infine, l'integrazione nelle comunità locali durante soggiorni a lungo termine potrebbe diventare rilevante per alcuni espatriati e le loro famiglie (SDG 11).

Da un punto di vista economico, un impatto positivo potrebbe essere generato supportando l'economia locale (SDG 8). Tuttavia, gli impatti negativi possono sorgere attraverso disparità di opportunità a causa del diverso trattamento degli espatriati e dei dipendenti locali (SDG 10). Per ridurre tale disuguaglianza, le aziende dovrebbero garantire un consumo locale responsabile e l'uso circolare degli elettrodomestici o mobili rispettivi negli appartamenti (SDG 12).

La sostenibilità è solo una delle molte tendenze che stanno cambiando l'expatriate management ma per arrivare a comprendere le pratiche che vengono adottate al giorno d'oggi dobbiamo innanzitutto comprendere da quale punto si è partiti con i primi incarichi internazionali e com'era al tempo la figura dell'expat, da qui inizieremo il nostro percorso che ci porterà fino alle ultime innovazioni introdotte dalle multinazionali.

## **2.1 Evoluzione figura dell'Expat anni 80 ad oggi**

Abbiamo visto come la necessità delle aziende di far ricoprire incarichi internazionali dai propri dipendenti sia nata dal bisogno di sviluppare il proprio business all'estero, per espandersi a livello internazionale le aziende hanno dato l'incarico ai manager già presenti all'interno all'azienda, provvisti delle competenze necessarie per far crescere l'azienda in altri mercati, con l'obiettivo di creare una relazione di fiducia tra casa madre e sussidiaria.

Sebbene gli espatriati esistessero già nell'antichità quando i governanti affidavano il governo di terreni lontani ai loro sottoposti, come avvenne durante l'antico romano impero e in tempi più recenti dall'impero britannico in India; tuttavia, la figura dell'expat a cui ci riferiamo noi è quella nata nella seconda metà del secolo scorso grazie all'espansione delle multinazionali.

l'IHRM venne descritto da André Laurent, Emeritus Professor of Organizational Behavior at Insead, come campo in fase embrionale, in quanto l'argomento non aveva una popolarità tale da essere studiato. Tuttavia, le multinazionali iniziarono a rendersi conto di come i propri expat non riuscissero a raggiungere gli obiettivi prefissati ma anzi, dovessero abbandonare l'incarico senza averlo portato a termine, in seguito a tale situazione si accorsero dell'importanza di iniziare a comprendere quali cause portassero l'expat a non terminare l'incarico (Laurent, 1986).

Da tale consapevolezza negli anni 80' si iniziò a trattare l'argomento come vero e proprio fenomeno in grado di influenzare l'andamento degli incarichi esteri, prima dell'introduzione della dottrina dell'IHRM non venivano svolti training specifici per mandare i manager a lavorare in paesi con culture completamente opposte a quella a cui erano abituati, alzando così le probabilità di fallimento dell'incarico, dovute non tanto dalle abilità dell'incaricato ma dalle grandi barriere culturali che dovevano affrontare.

Durante gli anni 80' e 90' gli expat non avevano né internet né la possibilità di rimanere in contatto giornaliero con l'headquarter, dovendo così affrontare la maggior parte dei problemi senza il supporto della casa madre, le principali caratteristiche degli incarichi a quei tempi erano le seguenti:

- **Durata incarichi:** erano disponibili meno opzioni riguardante la durata degli incarichi, solitamente si utilizzavano incarichi di lungo periodo per poter stabilire una presenza a lungo termine in un mercato estero.
- **Selezione dell'incaricato:** non vi erano processi ben definiti e di pari opportunità, venivano nominati esclusivamente expat dalla casa madre e non persone della stessa nazionalità della sussidiaria che si volesse aprire, gli espatriati venivano nominati per raccomandazioni interne non essendo ancora presenti sistemi informativi del personale o piattaforme globali per la gestione delle assegnazioni internazionali.
- **Focus sulla cultura aziendale:** le multinazionali prioritizzavano che il candidato si integrasse nella cultura a livello lavorativo, mettendo in secondo piano il livello sociale, anche se tale lato dell'esperienza andò a rivelarsi fondamentale per la permanenza degli expat negli anni successivi.

Negli anni 2000 vi furono due importanti eventi che cambiarono il modo di gestire gli expat a livello internazionale, il primo fu l'introduzione di internet che fu in grado di semplificare il

commercio a livello mondiale, riuscendo a connettere sempre più persone e riducendo le barriere culturali che andavano a separare i diversi paesi; l'altro fenomeno fu la globalizzazione, che comportò una riduzione nelle barriere culturali e un più ampio ecosistema globale in grado di supportare commerci tra diversi stati nel mondo.

Con l'inizio del nuovo millennio fino ad arrivare al giorno d'oggi, vi fu un radicale cambiamento nella gestione degli expat, le multinazionali che negli anni 80 cercavano di entrare in nuovi mercati, erano diventate nel 21esimo secolo delle aziende globali, consolidate a livello mondiale; ciò comportò l'allargamento di opportunità da expat non soltanto per i manager dell'headquarter, ma iniziarono ad esserci nuove posizioni lavorative a livello internazionale anche per gli host country national che si volevano spostare verso l'headquarter o verso altre filiali estere. Le aziende si resero conto che gli incarichi da expat permettevano loro di avere personale più preparato ad affrontare problemi più complessi e in grado di avere un'organizzazione in grado di gestire situazioni di cambiamento improvvise in modo più efficace, tale da far sì che ne fecero sempre più utilizzo sia per lo sviluppo dell'azienda sia per le richieste dei dipendenti in cerca di crescere a livello internazionale.

Un'altra importante evoluzione degli incarichi riguarda la possibilità al giorno d'oggi di avere incarichi di durata diversa e più flessibili, permettendo all'expat di pianificare la sua carriera futura e di mantenere il contatto con il paese d'origine attraverso l'utilizzo di pacchetti home leave allowance. Quest'ultimi permettono di tornare in patria a trovare la propria famiglia, mentre negli anni 80' non venivano previsti e la famiglia nella maggior parte dei casi veniva rilocata con l'espatriato stesso a spese dell'azienda.

Il rapido cambiamento nell'expatriate management nel corso degli ultimi vent'anni evidenzia quanto l'introduzione e l'adozione di nuove tecnologie possano rivoluzionare radicalmente questi processi nel prossimo futuro. Guardando avanti, andiamo ad esplorare nel prossimo capitolo quali innovazioni potrebbero portare cambiamenti significativi in questo campo.

## 2.2 Tendenze nell'international Human Resource Management

La gestione degli incarichi a livello internazionale è stata partecipe di cambiamenti rilevanti dal 1980 ad oggi; tuttavia, con l'entrata di disruptive technology come l'avvento di internet e più di recente dell'Intelligenza artificiale il processo di innovazione si è velocizzato.

L'analisi dei trend sull'expatriate assignment management è stata effettuata da Aires consulting services, azienda che si occupa dei processi di relocation a livello mondiale attraverso sistemi di tecnologia avanzata. Sull'ultimo report svolto dall'azienda realizzato su un campione di 150 aziende, è emerso che più di un terzo delle organizzazioni intervistate hanno visto un aumento del numero di expat presenti all'interno della loro azienda, nonostante la disponibilità di incarichi di breve durata, le aziende continuano ad utilizzare espatriati in misura significativa.

La durata media degli assignment si è ridotta a 2.6 anni rispetto ai 2.88 anni del 2020 con una variazione negativa dell'11%, dimostrando come la tendenza delle aziende sia quella di ridurre la durata degli assignment internazionali, sia per l'onerosità dell'incarico sia per evitare che l'expat perda il contatto con il paese d'origine.

Gli incarichi dalla durata di 3 e 5 anni sono gli incarichi con la durata più utilizzata per gli incarichi internazionali;

Il report ha evidenziato le seguenti tendenze riguardanti il supporto pre assignment e il supporto durante l'assignment (Aires consulting services, 2024):

- I training culturali e linguistici sono presenti in quasi tutte le politiche aziendali in preparazione all'incarico, è cambiata la modalità di awareness che viene effettuata in modo virtuale e non più in presenza.
- I viaggi pre assignment si sono ridotti a 5.2 giorni contro i 5.5 giorni del 2020.
- Home leave allowance rimane presente nelle politiche da expat, solitamente è un viaggio per anno.
- Housing allowance viene pagata dall'azienda e il 63% copre il costo per tutte o alcune utilities attraverso un allowance o un rimborso.
- Host country transportation benefit si è ridotto dal 2020, ciò può essere causato sia dalla non necessità di avere un mezzo di trasporto, poiché la città non lo necessita, oppure perché gli expat preferiscono ricevere una somma aggiuntiva verso altre allowance e prendere da soli un veicolo di trasporto.

Tra i trend emersi nel rapporto risulta una discrepanza tra la durata media degli assignment che si attesta a 2.6 anni e la lunghezza tipica degli incarichi stabilita a 3 e 5 anni, ciò è

dovuto dal fatto che nonostante sia aumentata l'awareness per il supporto dell'expat durante l'incarico, non sia ancora sufficiente per contrastare il rientro anticipato dagli incarichi internazionali; infatti, la lunghezza media degli assignment si è ridotta a seguito degli abbandoni prematuri.

Un'altra importante tendenza emersa è l'utilizzo di training culturali e linguistici in modo virtuale, che possono comportare una maggiore flessibilità nello svolgimento dei training e una riduzione di costo da parte dell'azienda, anche se può comportare una riduzione dell'efficacia del corso stesso.

Gli incarichi internazionali come evidenziato anche dallo studio di Aries sono aumentati e stanno assumendo, trend positivo grazie anche alla nascita di Graduate Program con lo scopo di far effettuare esperienza estera alle posizioni entry level e non rilegando l'esperienza da expat soltanto per posizioni senior.

### **2.2.1 Nuove tipologie di assignment internazionali (Graduate Program)**

Fino a questo punto dell'elaborato, abbiamo ipotizzato l'expat come un manager esperto tra i 30 e 40 anni, intenzionato a sviluppare nuove competenze all'estero, sia per sua scelta che per volontà dell'azienda. Tuttavia, il concetto di expat sta evolvendo verso una maggiore flessibilità. Le aziende stanno comprendendo che per preparare i futuri manager di cui avranno bisogno, è essenziale iniziare a formarli sin dall'inizio della loro carriera in azienda, per questo motivo sono stati introdotti i Graduate Program.

Questi programmi mirano a identificare e coltivare giovani talenti fin dai primi passi nel mondo del lavoro, offrendo loro esperienze di lavoro strutturate, formazione specialistica e l'opportunità di crescere all'interno dell'organizzazione. In questo modo, le aziende non solo sviluppano competenze specifiche necessarie per il successo globale, ma anche costruiscono un solido pool di futuri leader e manager, pronti a gestire sfide complesse in un contesto internazionale sempre più dinamico.

I graduate program sono iniziative organizzate da aziende e organizzazioni per reclutare e sviluppare giovani talenti appena laureati. Questi programmi offrono agli studenti l'opportunità di iniziare la propria carriera all'interno di un'azienda attraverso un percorso strutturato di formazione e lavoro. Solitamente, i partecipanti vengono inseriti in ruoli specifici correlati alla propria formazione accademica e hanno l'opportunità di acquisire esperienza pratica, sviluppare competenze professionali e contribuire ai progetti dell'azienda. Tali programmi sono di nostro interesse perché la maggior parte di essi sono costruiti per far svolgere ai graduate entrambi gli anni in sedi estere oppure per effettuare

un anno nell'headquarter e quello successivo in una sussidiaria estera, trattandoli come dei veri e propri expat con un assignment internazionale, incentrato su un position filling e career development allo stesso tempo.

Secondo il GEURS 2023-2024, il Global Employability University Ranking and Survey realizzato da Emerging, che classifica le prime 250 università mondiali per l'occupabilità, le aziende stanno sempre più preferendo i programmi di formazione interna personalizzati. Questi programmi consentono loro di far crescere in modo efficiente i laureati esattamente secondo le proprie necessità; nel report è emerso che il 71,4% dei datori di lavoro ha dichiarato che le loro aziende offrono programmi di formazione specifici per i nuovi laureati, rispetto al 50% del 2020. I programmi di formazione per laureati erano ancora più diffusi tra i datori di lavoro che assumono a livello internazionale: secondo i dati del 2022, l'81,1% dei recruiter globali offriva tali schemi. Guardando dal punto di vista dell'industria, i datori di lavoro nel settore IT offrivano più frequentemente programmi per laureati (78,5%) rispetto a quelli nel settore Business (68,9%) o nel settore Ingegneristico (71,7%).

Come sostenuto da questo sondaggio il numero di graduate program stanno crescendo sebbene sia complicato trovare dati riguardanti quali di questi training program siano assignment internazionali più simili ad una posizione da expat, si può stimare che  $\frac{1}{4}$  dei programmi inseriscano all'interno un incarico internazionale (Emerging,2023).

I programmi vengono principalmente offerti da multinazionali con diverse sedi estere nel mondo ed esse utilizzano le sussidiarie per sviluppare i propri talenti, facendogli conoscere come esse siano strutturate e quali differenze abbiano con l'headquarter; ad esempio durante la mia esperienza lavorativa in Porsche Cars Canada Ltd sono arrivati nell'arco di 6 mesi da PAG, ovvero l'headquarter tedesco di Porsche 5 trainee, i quali facevano parte di un Graduate program con la finalità di svolgere una parte del loro percorso lavorativo in una sede estera.

Tali possibilità di assignment internazionali sono presenti anche se in maniera ridotta in Italia; guardando con un focus al nostro paese risultano ancora poco diffusi questi programmi se non per multinazionali come Luxottica (Operations talent Program) e Ferrero, tra le più famose e poche altre aziende globali italiane che abbiano introdotto programmi post laurea a livello internazionale; nei paesi di origine anglosassone come Canada, Regno Unito e America questi trainee program post laurea ricoprono la maggior parte delle posizioni per neo laureati.

Un importante fattore da sottolineare riguarda il lato della sostenibilità economica di questi percorsi formativi, solitamente sono le multinazionali che possono permettersi di creare

questi programmi, sia per l'onerosità del costo che hanno, senza la garanzia che il candidato al termine del percorso rimanga all'interno dell'azienda e sia per la struttura organizzativa che necessita di una presenza a livello globale perché vi siano assignment internazionali. Nonostante il costo elevato rispetto ad una normale posizione entry level, nel lungo periodo l'azienda può aumentare la sua attrattività nei confronti dei talenti neolaureati ed evitare che i dipendenti tendano a cambiare azienda.

Ritrovandomi nella situazione di chi sta per concludere il proprio percorso universitario, mi rendo conto come le possibilità di sviluppo internazionale, come i graduate program, guidate da grandi gruppi siano più attrattive rispetto alla possibilità di doversi costruire un percorso internazionale senza il supporto vero e proprio della casa madre o della sussidiaria, senza sapere se effettivamente ci sarà la possibilità di andare all'estero in futuro.

Dai graduate program ci aspettiamo un'espansione continua e innovativa nel panorama globale, attraverso un'evoluzione costante con lo scopo di aumentare la flessibilità e l'adattabilità dei candidati. Tali percorsi non solo rispondono alla crescente domanda di competenze globali, ma anticipano anche le esigenze future delle aziende. La tendenza verso programmi personalizzati di formazione interna non solo consente alle aziende di plasmare i talenti secondo le proprie necessità specifiche, ma rappresenta anche un investimento strategico nel costruire una serie di manager e leader preparati a gestire le future sfide nei mercati a livello internazionale.

Questa crescita verrà supportata da diversi fattori chiave come: l'incremento della competizione globale che spinge le aziende a cercare talenti con esperienza internazionale precoce, la necessità di sviluppare competenze specialistiche in un ambiente sempre più complesso e la capacità di attrarre e trattenere i migliori laureati sul mercato. Inoltre, l'adozione di programmi strutturati che includono esperienze internazionali mirate contribuisce non solo alla crescita professionale dei partecipanti, ma anche alla diversità e alla cultura organizzativa delle aziende stesse.

Guardando al futuro, ci si aspetta così un ulteriore aumento dei graduate program che integrano assignment internazionali, rispondendo così alla crescente richiesta di nuove competenze e alla necessità di un mercato del lavoro sempre più competitivo.

## 2.2.2 AI applicata all'IHRM e possibili utilizzi nell'expatriate management

Da quando OpenAI ha lanciato il suo chat bot di intelligenza artificiale generativa Chat-GPT sono incrementate le applicazioni dell'AI nei business model aziendali, le aziende attraverso tale disruptive technology vogliono ottimizzare i loro processi per renderli più efficaci ed efficienti. La dimensione del mercato mondiale dell'intelligenza artificiale raggiungerà i 184 miliardi di dollari nel 2024 e il mercato AI continuerà a crescere fino ad arrivare a valere 826,7 miliardi di dollari entro il 2030, con un tasso di crescita medio annuo (CAGR) del 28,46% dal 2024 al 2030 (statista, 2023).

Inoltre, dal rapporto annuale dell'Aspen Institute Italia in collaborazione con Intesa Sanpaolo, è emerso come l'82% delle aziende italiane ritengono che l'intelligenza artificiale aumenterà la competitività globale all'interno delle organizzazioni produttive attraverso l'innovazione e l'efficienza (Il sole 24 ore, 2024).

Da tali dati possiamo capire la grandezza di questa tecnologia e siamo solo all'inizio di un percorso di innovazioni rese possibili dall'AI; ma la domanda che ci poniamo è: quali ragioni portano le aziende ad applicare l'intelligenza artificiale all'International human resource management?

I principali motivi dell'applicazione di tale tecnologia possono essere i seguenti:

- **Ottimizzazione della fase di selezione e reclutamento:** L'AI può analizzare grandi quantità di dati per identificare i candidati più adatti in base a competenze, esperienze e cultural fit, migliorando la precisione e riducendo i tempi di selezione.
- **Career development:** Utilizzando algoritmi di machine learning, l'AI può individuare pattern nelle prestazioni dei dipendenti, suggerendo percorsi di sviluppo delle competenze personalizzate e ottimizzando la gestione del talento.
- **Supporto durante l'incarico:** I sistemi AI garantiranno alle aziende che i loro dipendenti ricevano un'esperienza su misura, adatta alle loro esigenze specifiche. Dai percorsi di mobilità alle retribuzioni totali fino all'ambiente lavorativo generale, ogni aspetto sarà personalizzato per soddisfare le necessità individuali.

I dipartimenti delle risorse umane hanno già introdotto sistemi di intelligenza artificiale nella prima fase di screening del CV per supportare gli HR nella selezione dei candidati, ed è solo il primo di molti processi che vedranno un intervento di tale tecnologia in grado di ridurre le tempistiche di elaborazione di dati e capace di incrementare la precisione dei risultati.

Nel rapporto di Mercer 2024 talent mobility trends, viene evidenziato come nell'anno in corso, quattro megatrend influenzeranno in modo significativo le priorità del top management delle grandi multinazionali riguardanti la mobilità globale:

- 1) *Le questioni legate al talento sono più cruciali che mai*, la carenza di talenti e competenze sta spingendo le organizzazioni a concentrarsi sull'attrazione, la retention e il reskilling del personale, ciò comporta l'aumento del budget da investire per la mobilità internazionale.
- 2) *L'imperativo dell'agilità e della flessibilità*, la crescente richiesta di ambienti di lavoro agili e flessibili implica che le "proposte di valore per i dipendenti" delle aziende devono essere potenziate per rispondere alle nuove aspettative della forza lavoro.
- 3) *Il benessere al primo posto*, questa nuova priorità sta spingendo le aziende a promuovere approcci centrati sull'essere umano per aumentare la produttività e a mettere in risalto le questioni legate al benessere.
- 4) *L'IA e le disruptive technology*, questa trasformazione epocale sta spingendo le imprese ad applicare l'AI per garantire il successo futuro e a definire modelli ottimali per creare sinergie tra questa nuova tecnologia e il talento dei candidati.

Sempre secondo il report, tra le iniziative che verranno guidate da queste tendenze, vi rientra l'implementazione delle soluzioni basate sull'AI per supportare la mobilità dei dipendenti a livello globale; in un periodo in cui risorse e budget sono limitati, la tecnologia è sempre più vista dai responsabili delle risorse umane come un metodo efficace per gestire la mobilità su larga scala. Il 60% dei manager HR prevede di adottare l'intelligenza artificiale generativa nel loro lavoro, mentre il 57% dei responsabili della mobilità desidera accelerare il processo di digitalizzazione della mobilità (Mercer, 2024).

Tuttavia, nonostante lo scetticismo riguardo l'adozione dell'intelligenza artificiale generativa non venga a mancare, in quanto non è sicuramente un chat bot a ridurre le barriere culturali e ad evitare la fase di shock per l'assignee, questa tecnologia non dovrebbe essere vista come la soluzione definitiva per ogni possibile problema durante un incarico internazionale, ma piuttosto come uno strumento supplementare in grado di mitigare le difficoltà affrontate dall'espatriato durante il suo mandato e di assistere le risorse umane nella pianificazione di un'esperienza all'estero.

Nel terzo capitolo andremo a proporre un'applicazione dell'AI a supporto del dipartimento HR in fase di selezione del candidato e pianificazione della carriera.

### **2.2.3 Innovazioni di welfare per gli expat**

Nella valutazione dell'offerta per un assignment a livello internazionale, l'expat oltre a valutare l'importanza del progetto professionale, andrà a valutare il pacchetto di compensation che gli viene offerto dall'azienda.

Abbiamo già visto nel primo capitolo le diverse tipologie di compensation che le aziende adottano in linea generale e nel prossimo capitolo vedremo quali pacchetti specifici sono stati garantiti agli expat che prenderemo in considerazione nella nostra analisi comparata; Sebbene le aziende personalizzino i pacchetti in base alle esigenze dei singoli expat in fase di contrattazione dell'offerta, nel caso in cui le variazioni ai pacchetti che generalmente vengono proposti abbiano un impatto positivo sull'esperienza degli expat, possono portare le aziende a renderli presenti in pacchetti compensativi futuri.

Tuttavia, le classiche tipologie di allowance che rientrano nel compensation package come: *Cost of living Allowance, Housing Allowance, Home leave Allowance, Relocation Allowance etc.* non comportano un gran livello di innovazione, sono diventate dei requisiti minimi per gli expat; le aziende si sono accorte che i due più grandi problemi riguardanti la mobilità internazionale riguardassero i piani medici da offrire e mettere a disposizione dei piani pensionistici internazionali cosicché gli expat siano in grado di avere un unico piano pensionistico a prescindere dal paese in cui essi lavorino, evitando di avere posizioni previdenziali aperte in diversi paesi (Marsh McLennan, 2023).

Sono state evidenziati le seguenti caratteristiche nell'utilizzo degli international Medical Plans e degli International Pension Plans:

#### **International Medical Plans**

- I piani medici internazionali sono cruciali per i lavoratori expat, che spesso operano in paesi con sistemi sanitari diversi o inferiori rispetto al loro paese d'origine.
- Le multinazionali devono bilanciare la necessità di fornire benefici sanitari di alta qualità con il controllo dei costi, esaminando attentamente il design dei benefici e la gestione delle reti per ridurre i costi senza compromettere la qualità.

#### **International Pension Plans**

- I piani pensionistici internazionali rappresentano una sfida significativa per le multinazionali, dato che devono gestire regolamenti nazionali diversi e le preferenze dei dipendenti per i benefici pensionistici.

- Questi piani offrono flessibilità nella progettazione e nella gestione degli investimenti, ma possono incontrare ostacoli come la mancanza di deducibilità fiscale nei paesi ospitanti, che spinge le aziende a cercare soluzioni bilanciate tra costi e benefici per soddisfare le esigenze dei loro expat.

Avere una copertura medica a livello internazionale permette all'expat di avere una maggiore protezione durante sia il suo incarico che durante trasferte in altri paesi esteri permettendo a lui e alla sua famiglia di evitare di trovarsi senza protezione sanitaria nel momento del bisogno; tale assicurazione medica internazionale risulta efficace nel momento in cui l'espatriato vada a lavorare in paesi come gli Stati Uniti oppure gli Emirati Arabi Uniti, in quanto nei primi la sanità è privata e nei secondi invece il sistema sanitario locale richiede ai cittadini non residenti di avere coperture sanitarie.

Per quanto riguarda la sottoscrizione di un unico piano pensionistico a livello internazionale risulta ottimale soprattutto per gli expat che hanno intenzione di svolgere incarichi in diverse sussidiarie internazionali e che vengano assunti contrattualmente sotto la sussidiaria estera, in quanto se si lavora con un contratto locale vi sarà la necessità di pagare i contributi previdenziali verso il paese estero in cui ci trova, tale situazione crea una complessa gestione del fondo pensione che può essere risolta avendo un piano pensionistico internazionale che continua a poter essere utilizzato anche al cambiamento della posizione di lavoro.

### **2.3 Expat: la chiave per sbloccare l'Innovazione nelle multinazionali stagnanti**

La pandemia da Covid-19, oltre a cambiare le abitudini di vita su un livello personale ha messo in discussione anche il modo in cui le aziende si relazionano con i clienti e come quest'ultimi decidono e comprano prodotti e servizi. In questo scenario si presenta un'opportunità per le aziende, innovare, sia per creare un nuovo modo di interagirsi con i propri consumatori che per migliorare il proprio business model ed i propri prodotti e servizi, i quali sono stati resi obsoleti dalla pandemia.

Da uno studio effettuato da McKinsey, prendendo un campione di più di 200 organizzazioni in diverse industrie, è emerso che la maggior parte degli executive ritiene che innovare il

proprio business model risulti cruciale per non perdere quote di mercato, anche se in pochi si sono attrezzati per affrontare le sfide future che si presenteranno; il 90% di essi crede che la crisi da covid-19 cambierà il modo in cui fanno business nell'arco di 5 anni, ma solo il 6% dei CEO delle multinazionali si considerano soddisfatti delle performance innovative delle loro organizzazioni ( McKinsey, 2020).

Le aziende di grandi dimensioni si trovano molto spesso ad avere un basso grado di innovazione, ciò è dovuto da diversi fattori come un *alto tasso di burocrazia*, che non permette ai dipendenti di apportare idee innovative, soprattutto quando la multinazionale è consolidata e continua a performare con risultati positivi; i dipendenti si ritrovano così a subire comportamenti scettici nel momento in cui cercano di migliorare i processi esistenti, riducendo le loro possibilità di innovare.

Un altro fattore che compromette l'innovazione è la *complessità organizzativa*, le multinazionali tendono ad avere processi decisionali più lenti e gerarchie più complesse rispetto alle aziende di piccole dimensioni, ciò rallenta l'adozione di nuove idee e la capacità di reagire rapidamente ai cambiamenti del mercato. L'ultimo fattore che blocca l'innovazione e che l'expatriate management riesce a contrastare, è l'aver una *cultura aziendale omogenea*, tale fenomeno è nemico dell'innovazione, in quanto quest'ultima è spesso alimentata dalla diversità di pensiero e dalle differenti esperienze che hanno i dipendenti stessi. Una possibile soluzione al contrastare una cultura aziendale molto omogenea che soffoca la creatività e la sperimentazione, è l'impiego di expat riesce ad apportare una differente visione strategica nell'affrontare le sfide che si presentano e con una maggiore capacità di trovare nuove soluzioni. I percorsi di carriera internazionali possono permettere così alle multinazionali di evitare di sperimentare un calo nell'innovazione rispetto a start-up e piccole-medie imprese più agili.

I grandi conglomerati hanno così iniziato ad assegnare i propri dipendenti provenienti da paesi esteri ad incarichi internazionali, per colmare la mancanza di dipendenti locali con comportamenti innovativi.

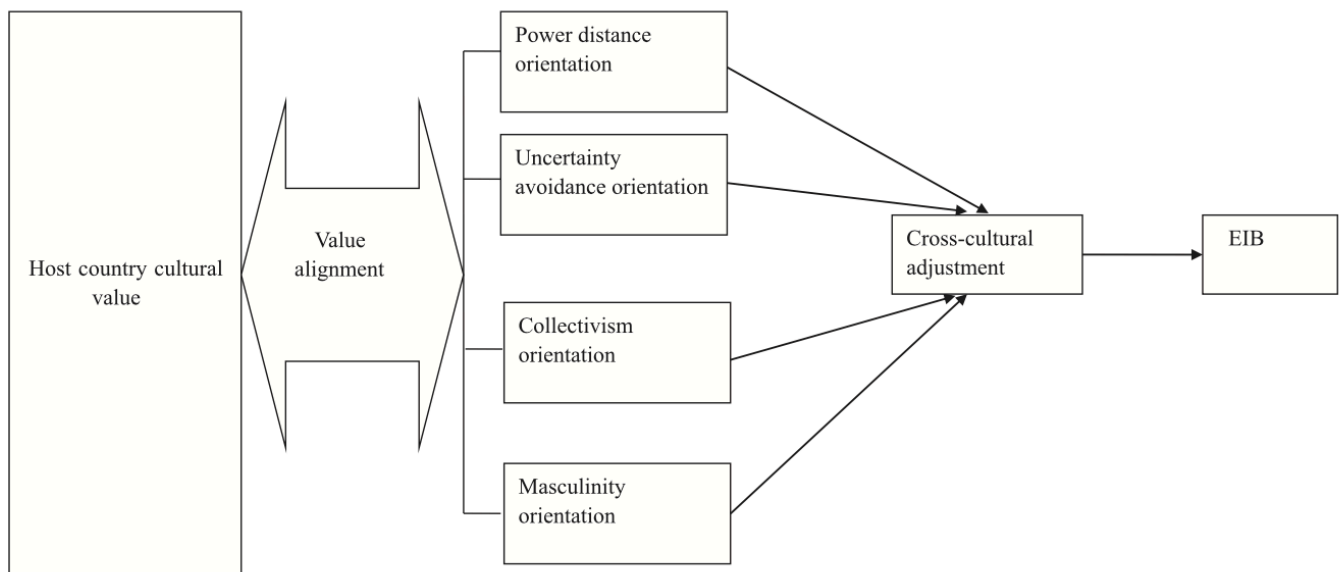
Un recente studio svolto su 149 espatriati con nazionalità differenti, i quali lavoravano nel polo industriale High-tech di Shenzhen in Cina, si è posto come obiettivo quello di andare ad analizzare se l'allineamento dei fattori personali con l'ambiente culturale andasse ad influenzare il comportamento innovativo dei dipendenti espatriati.

L'analisi è stata svolta sulla base della *teoria dell'adattamento persona-ambiente*, attraverso la quale si può studiare come l'ambiente in cui si trova una persona vada ad influenzarne i suoi comportamenti, in quanto le interazioni sociali e l'ambiente culturale esterno possono plasmare l'essere umano.

Grazie allo studio è emerso che la corrispondenza tra la cultura nazionale del paese ospitante e l'orientamento personale dei valori degli espatriati aumenta il comportamento innovativo dei dipendenti come riportato nella figura 2.1.

Tale schema prende in considerazione la cultura nazionale del paese ospitante secondo le 4 dimensioni usate da Hofstede: Power distance orientation, Uncertainty avoidance orientation, collectivism orientation and masculinity orientation.

**Figura 2.1:** Employee's Innovative behaviour (EIB)



**Fonte:** Tsegaye, Su & Malik, 2018.

Sempre secondo lo studio, il comportamento innovativo dei dipendenti è un processo composto da diverse fasi come la generazione, la promozione e l'attuazione di idee nuove; e la corrispondenza tra i valori personali degli espatriati e quelli della nazione ospitante ha un impatto positivo su ciascuna delle tre fasi (Tsegaye, Su & Malik, 2018).

In conclusione, se le multinazionali adottano processi di expatriate management in modo strategico, verso quelle sussidiarie dove il tasso di innovazione risulta inferiore e

assegnando ad esse expat che possano avere un allineamento culturale col paese di destinazione, può garantire all'organizzazione di sviluppare sia nuovi processi che nuovi prodotti, evitando così di trovarsi indietro rispetto ai competitor. Inoltre, l'assegnazione di dipendenti espatriati può aiutare le aziende a creare una capacità di innovazione continua, nel momento in cui si vada a pianificare gli incarichi internazionali per tempo, andando così a sostenere la competitività dell'organizzazione nel lungo termine.

## **2.4 Conclusioni**

Durante questo capitolo abbiamo visto come la gestione degli espatriati abbia subito una trasformazione significativa nel corso degli ultimi decenni, influenzata dai cambiamenti globali e dalle innovazioni tecnologiche. Inizialmente focalizzate sulla logistica e sull'assistenza pratica agli espatriati, queste pratiche hanno messo sempre più al centro la figura dell'expat, creando nuove prospettive grazie all'adozione di tecnologie avanzate e alla strategia di mobilità agile.

Un'importante tendenza emergente in corso è quella della sostenibilità, un concetto che fino a poco tempo fa non era considerato rilevante nel contesto della mobilità internazionale. Le aziende stanno sempre più considerando gli impatti ambientali, sociali ed economici degli incarichi internazionali, cercando di minimizzare le emissioni di CO2 e promuovendo allo stesso tempo l'integrazione culturale e sociale degli stessi.

L'evoluzione della gestione degli espatriati è stata evidente fin dagli inizi degli anni '80, quando gli incarichi internazionali erano caratterizzati da una scarsità di supporto tecnologico e culturale. Oggi, grazie alla globalizzazione e all'innovazione tecnologica, le multinazionali offrono opportunità più flessibili e personalizzate agli espatriati; anche i Graduate Program stanno giocando un ruolo cruciale in questo processo, preparando i futuri manager a gestire le sfide di un ambiente globale fin dall'inizio della loro carriera. Questi programmi non solo sviluppano competenze specifiche per l'ambiente internazionale, ma formano anche la futura generazione di leader, i quali saranno così capaci di navigare la complessità dei mercati a livello globale.

L'intelligenza artificiale ha accelerato ulteriormente l'innovazione nel campo delle risorse umane internazionali, migliorando la selezione dei talenti, lo sviluppo della carriera e il supporto durante gli incarichi all'estero. Sebbene non sia ancora stata applicata dalla maggior parte delle aziende, grazie all'AI in futuro le multinazionali potranno personalizzare

l'esperienza di ogni dipendente, massimizzando così il contributo che essi possano avere durante l'assignment e la loro soddisfazione complessiva.

Guardando al futuro, il settore della gestione degli espatriati continuerà a evolversi rapidamente, spinto dall'adozione di tecnologie sempre più avanzate e dalla necessità di adattarsi a un panorama globale in costante mutamento. Le aziende che sapranno integrare efficacemente queste innovazioni non solo miglioreranno la loro competitività, ma anche la loro capacità di attrarre e trattenere i migliori talenti a livello mondiale.

## Capitolo III Analisi comparata carriere internazionali

Questo capitolo finale rappresenta la tappa conclusiva di un percorso intrapreso con l'analisi del fenomeno dell'expatriate management nel primo capitolo, per poi esplorare nel secondo le innovazioni introdotte per garantire agli espatriati il successo nei loro incarichi internazionali.

Nel terzo e ultimo capitolo diamo un approccio pratico a ciò che abbiamo esposto nei capitoli precedenti in quanto, il modo più efficace per comprendere appieno il funzionamento di un incarico da expat è attraverso le testimonianze dirette di coloro che hanno vissuto queste esperienze. Tuttavia, dato che tali incarichi sono spesso personalizzati per ogni espatriato in base alle competenze specifiche richieste, risulta difficile trovare esperienze identiche. Ed è proprio in questa unicità che risiede la parte più innovativa e affascinante del fenomeno: le aziende possono infatti trarre preziosi insegnamenti dai successi e dai fallimenti di ogni incarico, perfezionando continuamente i propri approcci per aumentare le probabilità di successo.

Le interviste agli expat presenti in questo elaborato sono strumenti essenziali per comprendere cosa abbia funzionato e cosa no durante le loro esperienze, al fine di proporre due nuovi modelli che le multinazionali potrebbero adottare per agevolare i percorsi di carriera internazionale.

I modelli proposti derivano da una visione personale che immagina la figura dell'expat supportata in ogni fase del suo percorso, aiutando questi professionisti ad adattarsi e a superare le barriere culturali che incontreranno lungo il cammino. Al contempo, questi modelli prevedono un'azienda capace di offrire tale supporto senza incrementare i costi, operando con l'idea che una gestione olistica dell'esperienza estera non solo ridurrà il rischio di perdere il capitale investito, ma permetterà anche al talento di crescere all'interno dell'organizzazione. L'obiettivo di questo capitolo è di gettare le basi per creare un approccio in grado di massimizzare il valore delle esperienze internazionali sia per gli individui che per le aziende.

### 3.1 Casi concreti di expatriate management

Iniziamo con l'analisi di tre assignment internazionali per scoprire come le aziende adottano i processi di Expatriate management; ai tre expat di cui racconteremo le loro esperienze, è stato sottoposto un set di domande attraverso un approccio basato su interviste semi-strutturate, tali quesiti saranno identici per tutti i candidati per poter analizzare le peculiarità che ci sono state nelle loro esperienze, tenendo presente le varie differenze settoriali dove hanno operato i tre espatriati.

Le interviste sono state progettate per facilitare una conversazione guidata, garantendo al contempo la flessibilità necessaria affinché l'intervistato possa descrivere nel dettaglio gli assignment a cui ha partecipato, consentendoci di ottenere informazioni approfondite su ciascuna esperienza personale.

Il primo caso studio che andremo a vedere riguarda Filippo Salmaso attualmente Regional Marketing manager per l'Africa, Asia e Pacifico di Volkswagen group, il secondo riguarda Marco Zuin attualmente Direttore commerciale Lusso L'Oreal Italia, il terzo caso riguarda Luca Mozzi Junior Finance controller per Kerry group.

I primi due casi riguardano manager con esperienza già consolidata nei rispettivi business, il terzo candidato riguarda una figura junior facente parte di un graduate program, tale programma consiste nell'andare a preparare al meglio i neolaureati, offrendo loro l'opportunità di lavorare in un contesto professionale nel settore da loro scelto.

I graduate program come già visto in precedenza rappresentano il risultato della consapevolezza delle aziende di andare a sviluppare competenze internamente cercando di costruire un percorso di carriera internazionale per far fronte alle necessità aziendali future. Nonostante investire parte delle risorse aziendali nella carriera internazionale, di una figura giovane o senior che sia, risulti altamente rischioso, il mercato lo necessita per avere dei lavoratori con una maggiore flessibilità e adattabilità ai cambiamenti sia aziendali che strutturali nel mercato in cui si opera.

Ciascuna esperienza seguirà il seguente ordine per facilitare la comparazione tra le esperienze partendo con una *descrizione del percorso di carriera del candidato, passando per la descrizione del business dell'azienda per la quale lavorava nel momento in cui è avvenuto l'espatrio, set di domande e risposte del candidato e matrice riepilogativa dei processi di expat ottenuti*. Al termine dell'analisi empirica con indagine qualitativa andremo a ricercare quali modelli evolutivi stiano nascendo in termine di expatriate management e perché devono essere ritenuti fondamentali dalle aziende a livello strategico.

## SET DI DOMANDE EXPATRIATE MANAGEMENT

### 1) **Domande sull'expatriate management come scelta strategica da parte dell'azienda:**

- L'espatrio viene visto come una tappa strategica per la crescita del personale da parte della sua azienda?
- È usuale essere di fronte ad espatri nella sua azienda?
- Vi è una gestione precisa e strutturata degli espatri oppure il processo di expatriate management viene gestito con flessibilità per ciascun candidato?

### 2) **Domande sulla selezione:**

- La scelta del candidato per l'espatrio com'è avvenuta nel suo caso?
- Per la sua azienda era importante che il candidato avesse già esperienze pregresse in ambito internazionale (di studio o di lavoro)?

### 3) **Domande sulla formazione e sulla partenza:**

- Prima della partenza l'azienda le ha fornito un programma di formazione? Se sì quale, tipologia di formazione è stata svolta
- Durante la sua esperienza aveva un tutor di riferimento nell'azienda d'origine?

### 4) **Domande sul rimpatrio:**

- Al termine del suo incarico il percorso si è concluso con l'essere assunto presso la sede estera?
- Nella sua esperienza da expatriate se non c'è stato rimpatrio, a cos'è dovuto?
- Viene esposto all'espatriato un piano di carriera per quando rientrerà dall'incarico internazionale (posizione che andrà a ricoprire)?

### 5) **Domande sull'esperienza personale:**

- Il suo era un incarico a breve termine o a lungo termine?
- L'obiettivo del suo incarico era un organization development (lo sviluppo è ricercato dall'organizzazione), management development (potenziare le competenze di chi lo ricopre) oppure un position filling?
- Il suo era un self-initiated assignment? Se sì per quali ragioni?
- Durante la sua esperienza era assunto presso la casa madre o presso la sede estera?
- Quali pacchetti retributivi erano presenti durante la sua esperienza? (salario base, trattamento economico aggiuntivo di sede estera, indennità di disagio, housing allowance, home leave allowance, education allowance, relocation allowance, spouse allowance, cost of living allowance, altri benefit)
- Quali sono le principali differenze lavorative tra la sussidiaria e la casa madre per cui ha lavorato?
- Maggiori difficoltà che ha affrontato durante l'esperienza internazionale.
- L'azienda l'ha aiutata di fronte alle difficoltà affrontate?
- L'esperienza si è conclusa positivamente?

### **3.1.1 Filippo Salmaso, Regional marketing manager Africa, Asia e Pacifico**

In questo paragrafo, esploreremo l'esperienza di Filippo Salmaso, il nostro primo caso studio sull'esperienza da expatriate. Questo caso è di particolare rilevanza per il nostro progetto in quanto il candidato ha scelto di rimanere a lavorare nella sede estera alla fine del suo incarico.

Dopo aver conseguito la laurea in Amministrazione Aziendale e Marketing presso l'Università Ca' Foscari di Venezia, il dottor Salmaso ha iniziato la sua carriera nel marketing di Porsche Italia. Successivamente, si è trasferito al Gruppo Coin S.p.a., dove, dopo quattro anni, ha raggiunto la posizione di "Head of New Relationship Channels".

La sua carriera lo ha poi portato a entrare in Volkswagen Italia come "Senior Marketing Communications Manager" per l'Italia, ruolo che ha ricoperto con successo per sei anni.

Durante il suo percorso con Volkswagen, si è presentata l'opportunità di un'esperienza presso la casa madre di Wolfsburg con un incarico di "Impatrio". In questa fase, Filippo è stato trasferito dalla sussidiaria italiana (host-country) all'Headquarter in Germania (home country) con un incarico a lungo termine della durata di tre anni. Il suo ruolo era focalizzato sulla creazione e implementazione della strategia di gestione delle relazioni con i clienti nei principali mercati dell'azienda automobilistica, con il titolo di "Global Market Assesment Manager for Consumer Interaction Strategy/CRM". Questo incarico è stato completato con successo, culminando nell'assunzione diretta presso Volkswagen AG.

Da quel momento, il manager ha progredito attraverso diverse posizioni manageriali fino a diventare Regional Marketing Manager per l'Africa, l'Asia e il Pacifico, ruolo che attualmente ricopre dal giugno 2023. La sua carriera continua a evolversi, dimostrando la sua competenza e dedizione nel settore automobilistico internazionale.

Prima di passare al campione di domande sottoposto al candidato andiamo a contestualizzare di cosa si occupa il gruppo Volkswagen andando ad analizzare per quali ragioni l'expatriate management risulta una decisione strategica con un'importanza prioritaria per l'azienda tedesca.

Il Gruppo Volkswagen, con sede a Wolfsburg, si colloca tra i principali produttori di automobili a livello globale e rappresenta il maggior costruttore di auto in Europa. Comprende dieci marchi provenienti da sette paesi europei, tra cui Volkswagen, Volkswagen Nutzfahrzeuge, Škoda, Seat, Cupra, Audi, Lamborghini, Bentley, Bugatti Porsche e Ducati. Il gruppo è presente in 153 paesi, e gestisce ben 119 impianti di

produzione distribuiti in tutto il mondo. Giorno dopo giorno, circa 675.000 dipendenti contribuiscono a produrre vetture, offrire servizi legati ai veicoli o svolgere mansioni in altri settori aziendali.

Il nostro focus relativo all'esperienza di Filippo Salmaso riguarda Volkswagen Passenger, la divisione che si occupa della progettazione, produzione e commercializzazione di automobili destinate al trasporto di passeggeri; tale ramo aziendale del gruppo tedesco è strutturata in aree geografiche come indicato dalla figura 3.1.

**Figura 3.1 Volkswagen Group con focus sulla divisione geografica per Volkswagen Passenger Cars.**



La mission della casa automobilistica tedesca risulta: “rendere la mobilità sostenibile, non solo per noi, ma anche per le generazioni future. La nostra garanzia consiste nel rendere l'automobile pulita, silenziosa, intelligente e sicura, grazie alla trazione elettrica, alla connettività digitale e alla guida autonoma. Contestualmente, il nostro prodotto principale diventa ancora più coinvolgente e offre un'esperienza di guida completamente innovativa. Inoltre, diventa parte integrante della soluzione per la tutela del clima e dell'ambiente.

In questo modo, vogliamo che l'automobile continui a rappresentare un pilastro fondamentale per la mobilità contemporanea, individuale ed economica, anche in futuro”.

Per un gruppo con le dimensioni di Volkswagen garantire assignment internazionali per sviluppare maggiori competenze per i propri dipendenti risulta di fondamentale importanza per fornirgli una prospettiva globale, la capacità di gestire sfide multiculturali e di sviluppare competenze di leadership in diversi contesti completamente opposti.

Dopo aver introdotto la carriera del candidato e la descrizione dell'azienda contestualizzata al tempo in cui è stata volta l'esperienza estera andiamo a vedere le risposte del Manager al set di domande sottoposto:

*1. L'espatrio viene visto come una tappa strategica per la crescita del personale da parte della sua azienda?*

*Filippo Salmaso:*” Sì, al giorno d'oggi l'esperienza lavorativa all'estero è un requisito fondamentale per accedere a posizioni di top management o di managerialità, anche se al tempo in cui ho svolto l'esperienza da expat non lo fosse.”

*2. È usuale essere di fronte ad espatri nella sua azienda?*

*Filippo Salmaso:*” Sì, soprattutto negli ultimi anni dove a livello strategico risultano sempre più importanti i processi di Expatriate management”

*3. Vi è una gestione precisa e strutturata degli espatri oppure il processo di Expatriate management viene gestito con flessibilità per ciascun candidato?*

*Filippo Salmaso:*” non vi sono né processi strutturati e precisi ma nemmeno processi flessibili per ciascun candidato, il processo viene gestito in maniera chiara e strutturata in fase di exit, ovvero quando il candidato viene mandato all'estero ma nel rientro, che è una fase altrettanto importante, non viene gestito come dovrebbe essere in quanto non c'è un processo di reintegro del dipendente al termine dell'incarico”.

*4. La scelta del candidato per l'espatrio com'è avvenuta nel suo caso?*

*Filippo Salmaso:*” la scelta del mio profilo è partita dalla mia volontà di andare all'estero e l'autocandidatura è un processo ricorrente e che molto spesso appunto parte dal dipendente che richiede al suo manager di poter svolgere un'esperienza presso la casa madre o un'altra sussidiaria, in altri casi la scelta del candidato può avvenire con lo scopo di crescita manageriale, tale situazione parte dall'azienda che propone alla persona che deve assumere incarichi da manager un'opportunità di expat per sviluppare nuove competenze”.

**5.** *Per la sua azienda era importante che il candidato avesse già esperienze pregresse in ambito internazionale (di studio o di lavoro)?*

*Filippo Salmaso:*” In fase di scelta no, all’epoca non è stato elemento determinante”.

**6.** *Prima della partenza l’azienda le ha fornito un programma di formazione? Se sì quale, tipologia di formazione è stata svolta*

*Filippo Salmaso:*” No, non erano previsti corsi di formazione specifici a livello di preparazione per il paese in cui doversi andare a lavorare, non vi è stato nessun incontro preparatorio, derivava dal fatto perché andassi in un paese europeo, in quanto nel caso in cui un candidato dovesse andare da un paese europeo ad uno asiatico sono previsti dall’azienda i cultural awareness program, nel mio caso solo la formazione linguistica veniva offerta ma era slegata dall’incarico per l’expat”.

**7.** *Durante la sua esperienza aveva un tutor di riferimento nell’azienda d’origine?*

*Filippo Salmaso:*” No non era presente questa figura”.

**8.** *Al termine del suo incarico il percorso si è concluso con l’essere assunto presso la sede estera?*

*Filippo Salmaso:*” Sì, il mio incarico è stato concluso tramite assunzione presso sede estera”.

**9.** *Nella sua esperienza da expatriate se non c’è stato rimpatrio, a cos’è dovuto?*

*Filippo Salmaso:*” Non c’è stato rimpatrio perché da un lato ero contento di dove fossi e dall’altro lato non c’era un’alternativa interessante nell’azienda del mio paese d’origine”.

**10.** *Viene esposto all’espatriato un piano di carriera per quando rientrerà dall’incarico internazionale (posizione che andrà a ricoprire)?*

*Filippo Salmaso:*” No non era previsto un piano di carriera al mio rientro, questo è un tema molto importante perché nella mia azienda è un problema grosso e che dopo anni di Expatriate management non è stato risolto, in quanto ancora al giorno d’oggi chi svolge un percorso di expat all’estero sotto Volkswagen non viene associato ad un piano di sviluppo, pure per i Parent-Country Nationals una volta rientrati nell’headquarter faticano a ricollocarsi all’interno dell’azienda”.

**11. Il suo era un incarico a breve termine o a lungo termine?**

Filippo Salmaso: “Nella mia azienda all’epoca e ancora oggi era ed è possibile effettuare programmi di expat di breve periodo (18 mesi) oppure di lungo periodo (3 anni), io ho avuto la possibilità di aver effettuato l’esperienza di 3 anni che poi sono diventati 5, la differenza tra le due esperienze è che il programma di 18 mesi riguarda più figure junior che devono specializzarsi in un determinato campo mentre l’esperienza di 3 anni serve per portare la tua esperienza in una sussidiaria oppure nella casa madre con differenze anche a livello di retribuzione”

**12. L’obiettivo del suo incarico era un organization development (lo sviluppo è ricercato dall’organizzazione), management development (potenziare le competenze di chi lo ricopre) oppure un position filling?**

Filippo Salmaso: “Il mio caso riguardava sia il *management development*, per avere una crescita manageriale da parte mia, che il *position filling*, in quanto nell’ufficio di destinazione avevano bisogno di persone con il mio profilo che lì non erano presenti”

**13. Il suo era un self-initiated assignment? Se sì per quali ragioni?**

Filippo Salmaso: “Il mio è stato un self-initiated assignment, perché volevo crescere acquisendo nuove competenze e avere l’opportunità di lavorare nell’headquarter”

**14. Durante la sua esperienza era assunto presso la casa madre o presso la sede estera?**

Filippo Salmaso: “Durante la mia esperienza ero assunto da Volkswagen Group Italia, anche se avevo due contratti di lavoro relativi alla mia situazione; ciò avviene perché in Volkswagen Group quando un dipendente svolge un assignment all’estero si ha un duplice contratto, il primo che riguarda il contratto nazionale e il secondo che è il vero e proprio contratto da Expat; il quale risulta come un’integrazione col paese verso cui si va a lavorare, tale contratto ha una durata a tempo determinato indicante le date di inizio e di fine dell’esperienza con le condizioni aggiuntive economiche e legali che vengono applicate a ciascun paese.”

**15.** *Quali pacchetti retributivi erano presenti durante la sua esperienza? (salario base, trattamento economico aggiuntivo di sede estera, indennità di disagio, housing allowance, home leave allowance, education allowance, relocation allowance, spouse allowance, cost of living allowance, altri benefit)*

*Filippo Salmaso:*” Durante la mia esperienza era presente il *cost of living allowance*, per coprire la differenza del costo della vita tra l'Italia e la Germania, erano presenti poi l'*Housing allowance*, l'*home leave allowance* in quanto la mia famiglia si trovava in Italia al tempo e avevo un budget per i voli di rientro, come expat era presente un corso per imparare la lingua tedesca, non era presente nella mia esperienza lo *spouse allowance*, però nel momento in cui la mia famiglia si è trasferita in Germania Volkswagen ha alzato tutti i parametri per le mie allowance in quanto non erano più riferiti ad una singola persona ma ad una famiglia, ricevendo così più soldi per l'affitto e per le utenze. Come ulteriori *benefit* aziendali avevo ricevuto la macchina aziendale con rimborso della benzina e l'assicurazione sanitaria che in Germania è obbligatoria”.

**16.** *Quali sono le principali differenze lavorative tra la sussidiaria e la casa madre per cui ha lavorato?*

*Filippo Salmaso:* Le modalità di lavoro tra sussidiaria e casa madre sono completamente diverse, anche se entrambe fanno parte della stessa azienda l'approccio al lavoro, alla responsabilità e ai compiti cambia perché è un riflesso della cultura delle persone; la grande differenza che ho trovato è stato che la famiglia viene prima e il lavoro viene dopo, in Germania si lavora per vivere mentre in Italia viviamo per lavorare, a Wolfsburg c'era molta flessibilità di orario e con un minor controllo sulle persone, nell'Headquarter c'è molta parcellizzazione del lavoro, mentre ero in Italia svolgevo 10 task allo stesso tempo mentre qui ci sono 10 persone che svolgono 10 diverse task ciascuna. Un'altra differenza era la diversità culturale trovata nell' home country, dove erano presenti persone da tutto il mondo, mentre in Italia erano presenti solo italiani; diversità erano presenti anche a livello di opportunità dove era più facile che i parent-country national avessero l'opportunità di andare in un host-country rispetto al caso opposto”.

**17. Maggiori difficoltà che ha affrontato durante l'esperienza internazionale.**

*Filippo Salmaso:* L'impatto culturale è stato notevole, dove la cultura in questa determinata zona della Germania e nella mia azienda è molto chiusa e ha impattato molto durante la mia esperienza, la lingua ad esempio è stata una barriera importante, dove non tutti sanno parlare l'inglese nella vita quotidiana. La distanza familiare è un aspetto molto importante, soprattutto perché avevo una famiglia con bambini piccoli al tempo e che richiedevano attenzioni, sotto questo punto di vista è stato molto complicato tornare ripetutamente in Italia ed è stato il motivo per cui la mia famiglia è venuta a vivere in Germania, in quanto non era più sostenibile dal punto di vista emotivo".

**18. L'azienda l'ha aiutata di fronte alle difficoltà affrontate?**

*Filippo Salmaso:* "l'azienda non mi ha supportato direttamente, ma indirettamente la rete di colleghi e amici sono stati in grado di aiutarmi nelle difficoltà quotidiane, soprattutto i colleghi che come me facevano parte di un programma di expat, con i quali condividevo lo stesso percorso; *tuttavia*, negli ultimi anni le cose sono cambiate e Volkswagen ha iniziato a mettere a disposizione sempre più iniziative a supporto degli expat".

**19. L'esperienza si è conclusa positivamente?**

*Filippo Salmaso:* "L'esperienza si è conclusa positivamente, tant'è che ci sono rimasto; tuttavia, non ero partito con l'idea di rimanere, ma anzi l'idea era di tornare in Italia al termine dell'esperienza; eppure, al mio ritorno Volkswagen Italia non era in grado di ricevermi in quanto non c'erano posizioni interessanti ed è stato uno dei motivi che mi ha fatto propendere per una decisione diversa".

Dall'intervista a Filippo Salmaso sono emerse diverse peculiarità della sua esperienza da expat presso Volkswagen AG, che ci permettono di andare a mettere in discussione la dottrina in vigore in termini di processi di Expatriate management e a riscontrare nuovi trend nascenti; tra quest'ultimi possiamo riscontare come per le aziende diventi sempre più di primaria importanza avere risorse al proprio interno che abbiano svolto esperienze manageriali presso sedi estere, dove al giorno d'oggi è un requisito minimo per poter scalare le gerarchie aziendali; questo trend è cambiato in quanto nei recenti anni passati prendere parte ad assignment internazionali veniva premiato dalle aziende con un percorso più

veloce di carriera, risultando motivo di vantaggio competitivo per i candidati che ne fossero provvisti rispetto a chi invece ne fosse sprovvisto nel momento in cui si doveva decidere chi tra i due candidati assumere; attualmente svolgere un'esperienza a livello internazionale è diventato un passaggio quasi obbligatorio per fare carriera nelle multinazionali scalando più velocemente la gerarchia aziendale.

A supporto di tale tesi viene sempre più riscontrata la tendenza *all'autocandidatura dei dipendenti per le esperienze di espatrio*, Filippo Salmaso ha sottolineato come la scelta di intraprendere l'esperienza internazionale sia stata motivata principalmente dalla sua volontà personale di crescere e svilupparsi professionalmente. Questo è solo uno dei tanti casi in cui sempre più dipendenti sono interessati a opportunità internazionali, le aziende possono beneficiare dall'introduzione di questi programmi esteri e dovrebbero essere le prime a supportare le esperienze da expat. Inoltre, molto spesso quando i dipendenti richiedono all'azienda di svolgere un incarico all'estero e gli viene successivamente negato, può comportare la perdita di quest'ultimi. Valorizzando i processi di expat all'estero, pianificandoli per tempo sia in fase di selezione, formazione e rientro può rivelarsi fondamentale nell'aumentare il tasso di retention dei dipendenti.

Un importante problema che è stato rilevato a seguito dell'appena citato incarico internazionale riguarda la *manca di processi strutturati per il rientro del candidato*, nel caso in cui il candidato si ritrovi senza una posizione definita al rientro crea incertezza da ambo le parti, sia dal lato dell'azienda perché non sa dove riallocare il dipendente, creando problemi organizzativi con la conseguente perdita di una risorsa nella quale si sia investito molto, sia dal lato del dipendente che non sa quale posizione andrà a ricoprire al suo rientro col rischio di sentirsi demotivato o sottovalutato, causando un impatto negativo sul rendimento e l'engagement.

La programmazione del rientro attraverso l'introduzione di piani di crescita mirati, sta diventando sempre più frequente tra le aziende per ovviare a questo problema, andando a sviluppare politiche specifiche per gestire il delicato processo del rientro.

Un vantaggio che l'azienda può ottenere nel caso in cui andasse a strutturare i processi è l'aver benefici in termini di reputazione con gli altri dipendenti, che potrebbero essere più incentivati a prendere parte a programmi di relocation in altre sedi estere.

La carenza di procedure strutturate per la reintegrazione degli espatriati presso Volkswagen rispecchia una sfida diffusa che numerose multinazionali stanno attualmente affrontando. A livello globale, le organizzazioni stanno elaborando politiche di rientro più dettagliate, fornendo un supporto personalizzato, sviluppando piani di sviluppo post-espatrio e

dedicando particolare attenzione alla fase di reintegrazione. La focalizzazione su tali aspetti non solo ottimizza l'esperienza degli espatriati, ma contribuisce anche a conservare il valore e le competenze acquisite durante l'esperienza internazionale.

Questo approccio mira a garantire un processo di rientro fluido, preservando il benessere e l'engagement dei dipendenti, oltre che a massimizzare il contributo di tali risorse alla crescita e al successo a lungo termine dell'organizzazione.

Un'altra problematica di rilievo emersa, la quale va a seguire la dottrina sull'expatriate management, *riguarda le sfide culturali e più nello specifico di quelle linguistiche in questo assignment*; queste difficoltà riservano sempre situazioni di disagio per gli expat durante gli incarichi internazionali, la lingua può diventare una barriera significativa, specialmente in un contesto lavorativo in cui non tutti i colleghi parlano l'inglese nella vita quotidiana. Questo può ostacolare la comunicazione efficace, la comprensione delle aspettative lavorative e la partecipazione attiva nelle dinamiche del team.

Inoltre, le differenze culturali possono avere un impatto notevole sull'adattamento dell'individuo al nuovo ambiente di lavoro. La cultura aziendale e la mentalità lavorativa possono variare considerevolmente tra la sede di origine e quella estera, generando sfide nella comprensione delle dinamiche organizzative e dei processi decisionali.

Il caso di Filippo Salmaso ha però evidenziato come nonostante le difficoltà culturali e della distanza della famiglia, che sono tra i più frequenti casi di fallimento degli incarichi internazionali, si riescano a superare raggiungendo gli obiettivi prefissati nella fase di partenza.

Un'ultima difficoltà emersa da tale intervista riguarda il *supporto ricevuto dall'expat durante l'assignment*; negli ultimi anni le aziende si sono rese conto che un importante ruolo per il successo dell'esperienza estera viene giocato dai tutor, ovvero quelle figure di riferimento che si mettono a disposizione del dipendente all'estero per aiutarlo nell'affrontare i problemi legati alla nuova esperienza.

Durante l'esperienza estera del manager presso Volkswagen, è emerso che in passato l'azienda non ha riconosciuto l'importanza di tale figura. Questa mancanza può generare un aumento dello stress per il manager, poiché si trova a dover risolvere da solo nuove problematiche derivanti dalla burocrazia del paese in cui svolge l'expat.

In seguito, per visualizzare quanto appena esposto viene elaborata una matrice con il fine di rappresentare in maniera grafica come Volkswagen passenger cars si approcci alle tre diverse fasi di: selezione, formazione e rimpatrio, confrontandole con l'interesse che ha

l'azienda per ciascuna fase, il modo in cui vengono svolte queste tre fasi evidenziandone l'execution e come ultimo parametro l'output che viene generato da ciascuna fase.

**Figura 3.2** Caratteristiche processi di selezione, formazione e rimpatrio in Volkswagen Group.

	<b>INTERESSE DELL'AZIENDA</b>	<b>EXECUTION</b>	<b>OUTPUT GENERATO</b>
<b>SELEZIONE</b>	Alto	Strutturata maggiormente nei casi di crescita manageriale	Autocandidature o crescita manageriale
<b>FORMAZIONE</b>	Bassa per incarichi europei	Limitato alla parte linguistica per entrare nell'HQ	Corso di lingua tedesca
<b>RIMPATRIO</b>	Basso	Non viene programmato prima della partenza	Nessun piano di sviluppo previsto per il rientro, expat hanno difficoltà a ricollocarsi

### **3.1.2 Marco Zuin, Direttore Commerciale Lusso L'Oreal Italia**

Dopo aver esposto la prima esperienza internazionale, andiamo ad analizzarne un'altra con particolarità completamente opposte, tale assignment è stato svolto dal dr. Marco Zuin attualmente Direttore commerciale lusso per L'Oreal Italia; come precedentemente svolto per la nostra prima esperienza partiremo con un'analisi dell'esperienza del candidato per evidenziare la tipologia di percorso intrapreso.

Dopo aver conseguito la laurea in Business Administration presso l'Università degli Studi di Padova, Marco Zuin ha intrapreso il suo percorso professionale in Safilo, il secondo leader mondiale nella produzione di occhiali. In questa multinazionale ha progressivamente scalato le posizioni fino a diventare "Export Area Manager Middle East and North Africa". Successivamente, ha portato la sua esperienza nel mondo del design dell'illuminazione decorativa, accettando il ruolo di "Sales Manager France, UK, Benelux" presso Foscarini, un'azienda italiana con sede a Marcon, in provincia di Venezia.

Durante il suo periodo in Foscarini, il manager ha affrontato due importanti incarichi internazionali, uno a Parigi, in Francia, e l'altro a New York come "Vice President North America". Quest'ultima esperienza, oggetto di analisi in questo elaborato, è stata particolarmente significativa, soprattutto considerando il contesto culturale degli Stati Uniti. Nel frattempo, ha arricchito il suo bagaglio professionale conseguendo un executive MBA presso l'INSEAD e assumendo la posizione di "Global Business Development Manager" dopo l'esperienza americana.

Successivamente, ha portato il suo talento e la sua esperienza in Alessi, assumendo il ruolo di "Global Sales Director" con l'obiettivo di rivitalizzare l'andamento aziendale. Dopo un periodo di tre anni e il conseguente turnaround dell'azienda, ha fatto il suo ingresso in L'Oreal Italia, mantenendo la posizione di "Commercial Director Luxe" che ricopre con successo da due anni a questa parte.

L'esperienza di Marco Zuin risulta rilevante e peculiare per il progetto di tesi in quanto ha affrontato sfide significative da expat prima in un contesto europeo e poi oltreoceano in America, in particolare negli Stati Uniti, passando dal ricoprire una posizione di area manager ad una posizione apicale come Managing Director. Questa esperienza offre un'interessante prospettiva sulle sfide e le dinamiche del business internazionale, con un focus particolare sul superamento delle barriere culturali in un ruolo di leadership.

Prima di procedere con l'intervista andiamo a capire per che tipologia di azienda è stato svolto l'incarico: Nata nel 1981 sull'isola di Murano, Foscarini SpA è un'azienda italiana specializzata nella progettazione di lampade di design, attualmente con sede a Marcon nella provincia di Venezia. Fin dai suoi inizi, l'azienda si è contraddistinta per la sua dedizione alla ricerca dei materiali, integrando saggezza e tecniche della tradizione artigiana con l'innovazione tecnologica. Questo approccio si riflette nella produzione in serie e nelle partnership con designer provenienti da tutto il mondo; che l'hanno portata fino ad un fatturato di circa 40 milioni di € nel 2022 (Foscarini, 2022).

Oltre al suo impegno nella produzione, Foscarini SpA è attiva nel campo culturale tramite finanziamenti, collaborazioni con professionisti del settore e la promozione di iniziative editoriali. La costante fusione tra tradizione e innovazione caratterizza il distintivo approccio di Foscarini nell'ambito del design delle lampade. Possiamo traslare questa propensione aziendale verso gli investimenti in ricerca e sviluppo sul prodotto agli investimenti sul personale, analizzando l'importanza anche per un'azienda di medie dimensioni (84 dipendenti) nell'investire nella formazione dei propri collaboratori per prepararli ad affrontare le sfide future con competenza e preparazione adeguata.

Durante l'analisi di come sono stati gestiti i processi durante l'assignment internazionale in Foscarini, va tenuto conto che le disponibilità economiche e di gestione del personale erano ben ridotte, essendo un'azienda di medie dimensioni, rispetto a grandi gruppi del calibro di Volkswagen e Kerry.

Dopo aver delineato le premesse riguardanti la carriera di Marco Zuin e l'azienda Foscarini, procediamo all'analisi dell'esperienza da expat attraverso il set di domande rivolte al manager.

*1. L'espatrio viene visto come una tappa strategica per la crescita del personale da parte della sua azienda?*

*Marco Zuin:*” Sicuramente per Foscarini l'espatrio veniva visto come una tappa strategica per la crescita dei suoi dipendenti, inoltre, nel corso della mia carriera, ho constatato che l'esperienza all'estero costituisce una tappa essenziale per progredire all'interno di aziende sia di medie che di grandi dimensioni, una dinamica che persiste anche nel mio attuale ruolo presso L'Oreal. L'ascesa a posizioni manageriali di maggiore rilevanza spesso implica la necessità di dimostrare, in qualità di manager, la disponibilità a intraprendere esperienze internazionali.

Questo approccio si fonda sulla consapevolezza che l'espatrio rappresenta un investimento prezioso per l'individuo e per l'azienda stessa. Attraverso questa opportunità, si sviluppano competenze e attitudini che si rivelano inestimabili per l'organizzazione. La capacità di operare in contesti culturali diversi, la gestione delle sfide logistiche e il coordinamento di team multietnici sono solo alcune delle competenze acquisite. Tale esperienza non solo conferisce un vantaggio competitivo personale, ma si traduce anche in un autentico "career booster" per il professionista."

**2. È usuale essere di fronte ad espatri nella sua azienda?**

*Marco Zuin:* "Nel contesto della mia attuale esperienza professionale presso L'Oreal, ho notato che l'ascesa verso ruoli di maggior responsabilità spesso comporta l'opportunità di svolgere esperienze lavorative all'estero. L'azienda stessa promuove attivamente la mobilità internazionale, incoraggiando i dipendenti a trasferirsi presso le diverse sussidiarie distribuite globalmente. Al contrario, la mia precedente esperienza con Foscari, un'azienda di dimensioni medio-piccole, ha evidenziato una gestione degli expat più flessibile. La dimensione più contenuta dell'organizzazione ha contribuito a una maggiore adattabilità nell'affrontare le dinamiche legate agli spostamenti internazionali."

**3. Vi è una gestione precisa e strutturata degli espatri oppure il processo di Expatriate management viene gestito con flessibilità per ciascun candidato?**

*Marco Zuin:* "per quanto riguarda la mia esperienza personale, L'azienda ha cercato di rendere tali processi molto flessibili, nel momento in cui sono dovuto tornare prima è riuscita a trovare diverse ricollocazioni possibili nell'Headquarter a Venezia".

**4. La scelta del candidato per l'espatrio com'è avvenuta nel suo caso?**

*Marco Zuin:* "La scelta è avvenuta a seguito che vi fosse l'interesse da ambo le parti per mandarmi all'estero, da parte dell'azienda perché credeva in me e voleva che sviluppassi nuove competenze e da parte mia perché era il percorso nuovo che volevo intraprendere in quel momento".

*5. Per la sua azienda era importante che il candidato avesse già esperienze pregresse in ambito internazionale (di studio o di lavoro)?*

*Marco Zuin:*” No, non risultava rilevante, l'iniziale propensione dell'azienda a indirizzarmi verso un'esperienza all'estero è stata motivata dalla volontà di favorire la mia crescita professionale in un contesto competitivo diverso da quello italiano. Questa prassi, che si riscontra spesso nel contesto aziendale, mira a incentivare la permanenza di un dipendente ritenuto di valore e talentuoso, offrendogli l'opportunità di arricchire il proprio bagaglio professionale. È consuetudine, infatti, che il primo passo di una carriera internazionale avvenga attraverso un trasferimento interno all'azienda, poiché questo rappresenta un efficace mezzo di retention.

Va notato che è raro che un'entità esterna invii un individuo all'estero senza una conoscenza pregressa del candidato, poiché tale iniziativa richiede un grado di fiducia e familiarità che di solito si sviluppa durante il percorso di lavoro interno”.

*6. Prima della partenza l'azienda le ha fornito un programma di formazione? Se sì quale, tipologia di formazione è stata svolta*

*Marco Zuin:*” Non è stata svolta una vera e propria formazione per entrambe le esperienze, in America sono stato mandato dieci giorni prima che mi venisse affidato l'incarico e seguivo il managing director locale nella sua giornata tipo per capire se mi piacesse o meno la posizione da andare a ricoprire e soprattutto la vita al di fuori del lavoro”.

*7. Durante la sua esperienza aveva un tutor di riferimento nell'azienda d'origine?*

*Marco Zuin:*” Si Foscarini mi aveva assegnato come tutor il mio ex capo, che era il Vice President per il North America come figura di riferimento, dopodiché lui è rientrato nell'Headquarter assumendo un nuovo incarico e ha continuato ad essere il mio punto di riferimento fino a quando ha cambiato azienda”.

*8. Al termine del suo incarico il percorso si è concluso con l'essere assunto presso la sede estera?*

*Marco Zuin:*” No, per mia scelta sono tornato un anno prima della conclusione naturale dell'esperienza da Expat”.

**9.** *Nella sua esperienza da expatriate se non c'è stato rimpatrio, a cos'è dovuto?*

*Marco Zuin:* "Nella mia esperienza c'è stato rimpatrio".

**10.** *Viene esposto all'espatriato un piano di carriera per quando rientrerà dall'incarico internazionale (posizione che andrà a ricoprire)?*

*Marco Zuin:* "Il mio proposito iniziale era quello di stabilirmi all'estero, tanto che avevo già sottoscritto un contratto locale negli Stati Uniti. Tuttavia, quando ho comunicato all'azienda la mia intenzione di rientrare in Italia a breve termine, mi sono stati presentati due percorsi alternativi. La prima opzione prevedeva un ruolo di Direttore Vendite per la regione EMEA, mentre la seconda offriva l'opportunità di ricoprire la posizione di Global Sales Director per il settore contract, ovvero responsabile dell'intero business relativo agli alberghi".

**11.** *Il suo era un incarico a breve termine o a lungo termine?*

*Marco Zuin:* "I miei incarichi erano entrambi di lunga durata, a Parigi è stato di 3 anni e poi sono andato direttamente a New York per altri 4 anni"

**12.** *L'obiettivo del suo incarico era un organization development (lo sviluppo è ricercato dall'organizzazione), management development (potenziare le competenze di chi lo ricopre) oppure un position filling?*

*Marco Zuin:* "L'obiettivo del mio incarico era sia un position filling che un management development, a Parigi ricoprivo il ruolo di area manager, avendo responsabilità su una forza vendita di agenti, sul fatturato e margine di alcuni mercati, a New York ero general manager della filiale, quindi di tutta la sussidiaria a 360 gradi: People, assets, investments"

**13.** *Il suo era un self-initiated assignment? Se sì per quali ragioni?*

*Marco Zuin:* "No, entrambi mi sono stati proposti dall'azienda prima per Parigi e poi per New York"

**14.** *Durante la sua esperienza era assunto presso la casa madre o presso la sede estera?*

*Marco Zuin:* "Durante l'esperienza a Parigi ero assunto dalla casa madre mentre a New York ero assunto dalla sede estera".

**15. Quali pacchetti retributivi erano presenti durante la sua esperienza? (salario base, trattamento economico aggiuntivo di sede estera, indennità di disagio, housing allowance, home leave allowance, education allowance, relocation allowance, spouse allowance, cost of living allowance, altri benefit)**

*Marco Zuin:*” A Parigi avevo l’housing allowance, quindi appartamento pagato dall’azienda, salario base e Management by Objective; in America invece avevo un pacchetto diverso, non avevo l’housing allowance, avevo un contratto americano composto da: salario base, MBO che consisteva in una percentuale della crescita dell’EBITDA e una percentuale della crescita netta del fatturato, assicurazione medica e fondo pensione, quest’ultimo funziona che tu come dipendente metti un ammontare di soldi in questi fondi pensionistici privati gestiti da grandi società e l’azienda ne mette altrettanti e loro cercano di far rendere il capitale andando ad investire in titoli in borsa, inoltre avevo la car allowance siccome non avevo voluto la macchina perché complicato averla a New York, l’azienda mi rimborsava qualora volessi prendere la macchina nel weekend; un altro benefit che era previsto era la home leave allowance, la quale consisteva nell’aver 4 voli all’anno per tornare in Italia; un ulteriore benefit che mi era stato dato, erano 5000 dollari per comprare i mobili per la casa; tra le due esperienze erano presenti molti più benefit in America sia perché il sistema era diverso sia perché il mio ruolo era più importante”.

**16. Quali sono le principali differenze lavorative tra la sussidiaria e la casa madre per cui ha lavorato?**

*Marco Zuin:* “ la prima differenza sostanziale è la differenza lavorativa tra headquarter e subsidiary, nell’Headquarter è dove nascono il prodotto e la strategia, molto più facile portare a termine i risultati, perché se hai bisogno vai direttamente a parlare con gli altri colleghi mentre quando sei in una sussidiaria con 6 ore di fuso orario e non ti vedono per mesi diventa più difficile intrattenere le relazioni; per com’è strutturato il business della Foscarini, essa ha molte filiali commerciali e non headquarter delocalizzati, al di là della funzione commerciale, tutte le altre funzioni sono centralizzate nell’headquarter, dal marketing alla logistica e produzione, quindi la filiale commerciale dipende completamente dall’headquarter diventando come uno dei “clienti più grandi dell’azienda” comprando sempre la merce dall’Italia; inoltre, nella sussidiaria sei più libero di fare le cose come meglio credi, dall’altro lato non sei completamente

indipendente perché hai bisogno dell'Italia per moltissime cose e qui subentra sia la distanza che la diversità culturale, l'America è un mercato ad altissimo livello di servizio dove il cliente non aspetta e ha aspettative altissime, l'Europa è diversa e risulta difficile spiegare a chi sta in Italia che non puoi ricevere una risposta per conto del cliente dopo tre giorni ”.

**17. Maggiori difficoltà che ha affrontato durante l'esperienza internazionale.**

*Marco Zuin:* “ Non ho mai sofferto particolarmente per il fatto di essermi trasferito da solo, quando ero a Parigi studiando nel corso di Executive MBA all'INSEAD mi sono fatto un giro di amici relativamente veloce, e in America ero stato fortunato di trovare ex colleghi di Safilo che erano stati trasferiti nella subsidiary americana di Safilo e quindi mi sono creato subito un giro di amicizie, non ho avuto la sfida che hanno molti expat di trovarsi in un contesto diverso, in città con milioni di persone dove non hai conoscenze al momento dell'arrivo, quindi a livello personale non l'ho sofferta particolarmente, le grandi sfide sono state più organizzative perché non sai come funziona, per avere la casa ci sono state molte complicazioni in quanto servivano garanzie ulteriori che venivano richieste per ottenere una locazione; un'altra importante sfida sostenuta è stata comunicativo-culturale, perché quando vai un'altra cultura sei tu a doverti adattare, gli americani hanno una tipologia di comunicazione molto chiara e molto diretta, mentre noi Italiani mettiamo moltissima responsabilità su chi ascolta, quindi li mi sono trovato a dover dare istruzioni chiarissime sennò i dipendenti non capivano cosa gli venisse assegnato, anche perché il dipendente ha meno imprenditorialità e pochissima iniziativa anche per affrontare le normali task quotidiane e dovendoli seguire nello svolgimento del lavoro. Un'altra importante sfida è stata a riguardo dell'approccio verso il feedback, mentre noi europei ci concentriamo sulle cose che non vanno, se non diciamo nulla vuol dire che va bene e ogni tanto interveniamo quando qualcosa non va, lì c'è una tipologia di approccio “ five positive for one negative” ovvero che tu devi sempre incoraggiare il dipendente quando sta facendo bene le cose e poi intervenire quando non vanno bene e per noi europei è difficile aggiustarci a questi cambiamenti comunicativi ”.

**18. L'azienda l'ha aiutata di fronte alle difficoltà affrontate?**

*Marco Zuin:* “ No non sono stato aiutato direttamente dall'azienda, mi ha dato un grande aiuto il mio vecchio capo in America che poi è stato trasferito subito in Italia, e mi ha aiutato ad “insediarmi” nella nuova realtà, anche perché se non sei un'azienda così strutturata e hai solo gli HR dall'Italia riesci a fare poco, andando all'estero devi trovare

soluzioni a problemi da solo per il maggior parte delle cose, perché gli HR non hanno le conoscenze adeguate per aiutarti in un contesto completamente diverso da quello europeo; difatti la parte burocratica e amministrativa da risolvere è stata complicata da risolvere ma col tempo sono riuscito a trovare le soluzioni adeguate”.

**19. L'esperienza si è conclusa positivamente?**

*Marco Zuin: “L'esperienza si è conclusa in modo positivo facendomi crescere sia a livello personale che lavorativo, si è conclusa un anno in anticipo perché dovevo tornare per motivi familiari e sono stato messo a capo di una posizione a livello globale nell'Headquarter in Italia”.*

L'intervista effettuata al manager Marco Zuin ha evidenziato problematiche ben note sull'expatriate management come: *la gestione delle relazioni della sussidiaria con l'headquarter, supporto limitato da parte dell'azienda nell'affrontare le sfide culturali e organizzative, e i fattori personali e familiari nella durata dell'espatrio.*

La gestione delle relazioni della sussidiaria con l'Headquarter comporta diverse sfide non sempre di facile gestione, la distanza fisica ad esempio introduce inevitabilmente ritardi nella comunicazione e nella condivisione di informazioni. Le differenze di fuso orario possono comportare difficoltà nella sincronizzazione delle attività e nella risposta tempestiva a eventuali problemi o richieste da parte dell'headquarter.

L'efficienza operativa può essere compromessa a causa di questi vincoli temporali, mettendo a dura prova la gestione delle attività quotidiane e la fluidità delle decisioni.

Inoltre, la centralizzazione di molte funzioni chiave presso l'headquarter può creare una dipendenza significativa da parte della sussidiaria. Questa interdipendenza può influenzare le dinamiche relazionali, poiché la sussidiaria diventa fondamentalmente uno dei principali "clienti" dell'azienda madre, richiedendo una costante comunicazione e coordinamento. Le decisioni prese nell'headquarter possono così avere un impatto diretto sulle operazioni quotidiane della sussidiaria, e viceversa.

Il ruolo dell'espatriato in questa dinamica è cruciale. Deve essere in grado di navigare tra l'autonomia necessaria per le decisioni locali e la necessità di allinearsi con le strategie e le pratiche aziendali globali stabilite dall'headquarter. La capacità di interpretare e implementare le direttive globali in modo coerente con le esigenze del mercato locale è fondamentale per mantenere un equilibrio efficace tra le due sedi. In conclusione, per questa

tematica, la gestione delle relazioni con l'headquarter in una sussidiaria richiede un delicato equilibrio tra autonomia locale e allineamento globale.

Il supporto limitato da parte dell'azienda nell'affrontare le sfide culturali e organizzative, può creare complicazioni significative per un manager durante la sua esperienza da expatriate in una sussidiaria americana, specialmente quando l'headquarter è situato in Italia. Questa limitazione di supporto si traduce in una serie di sfide che possono mettere a dura prova l'adattamento e l'efficacia dell'expatriate manager in un contesto internazionale.

Innanzitutto, le differenze culturali rappresentano uno degli aspetti più critici da gestire. Quando l'azienda madre non fornisce un adeguato sostegno nella comprensione e nell'adattamento alle dinamiche culturali locali, il manager espatriato può trovarsi in difficoltà nel comprendere da solo le aspettative e i modelli di comportamento del nuovo mercato in cui deve operare, comportando un periodo di adattamento alla nuova situazione lavorativa. Questo può influenzare negativamente la gestione delle relazioni interne all'azienda e con i clienti, poiché la mancanza di comprensione delle sottigliezze culturali può portare a malintesi e a interpretazioni errate. Anche se ciò non è accaduto durante l'esperienza del dottor. Zuin rimane un punto critico e rilevante per le aziende nel momento in cui devono mandare i propri dipendenti a lavorare nelle sussidiarie estere.

Un altro punto emerso dall'intervista che ricorre spesso in tema di expatriate management, è il ruolo che viene giocato dalla vita privata e familiare del candidato sulla durata dell'incarico; potendone comportare una riduzione della stessa. Quando un manager si trasferisce all'estero, la sua vita familiare e personale è inevitabilmente coinvolta nel processo di adattamento a un nuovo ambiente, con una serie di sfide e dinamiche che possono influire sull'esito dell'esperienza. Inoltre, l'evoluzione delle priorità personali nel corso del tempo può essere un elemento chiave ad apportare un cambiamento alla durata dell'incarico. La prospettiva di crescita professionale potrebbe inizialmente motivare l'espatriato, ma cambiamenti nelle aspirazioni personali o l'emergere di nuove opportunità possono portare a una revisione delle priorità e, di conseguenza, a una decisione di rientrare in patria.

Dunque, la complessità delle dinamiche personali e familiari può essere una causa significativa di accorciamento della durata di un incarico da expatriate oltre al supporto limitato da parte dell'azienda nell'affrontare le sfide culturali e organizzative e alla gestione delle relazioni della sussidiaria con l'headquarter. La gestione efficace di questi fattori richiede un attento equilibrio tra le esigenze personali e professionali, e l'azienda può

svolgere un ruolo importante nel fornire un supporto adeguato ad affrontare le sfide legate a questo delicato equilibrio.

Oltre alle possibili elencate problematiche, possiamo analizzare quali tendenze stiano nascendo in tema expatriate management a seguito di tale intervista, come ad esempio: *la mobilità internazionale come requisito per posizioni manageriali e la promozione attiva da parte di multinazionali della mobilità internazionale.*

Riguardo al primo punto sulla mobilità internazionale come requisito per ricoprire posizioni manageriali con maggior responsabilità, era già emerso nell'intervista con Filippo Salmaso; tale tendenza è stata evidenziata pure da Marco Zuin, il quale è andato a sottolineare come la mobilità internazionale sia sempre più considerata un requisito essenziale per avanzare in posizioni manageriali di rilievo. L'esperienza all'estero è vista come un passo cruciale per lo sviluppo di competenze e attitudini fondamentali in un contesto aziendale globalizzato. In particolare, l'ascesa a ruoli di leadership può spesso richiedere la dimostrazione di disponibilità a intraprendere esperienze internazionali. Questo approccio è guidato dalla consapevolezza che l'espatrio rappresenta un investimento prezioso sia per l'individuo che per l'organizzazione, generando competenze fondamentali per navigare in ambienti culturalmente opposti.

Per quanto riguarda invece la promozione attiva da parte di multinazionali della mobilità internazionale, riflette una consapevole strategia aziendale incentrata sulla valorizzazione delle competenze globali, sulla retention dei talenti e sull'accelerazione della crescita professionale. Questo approccio mira a trasformare l'esperienza internazionale da un'opzione di carriera a un requisito strategico per coloro che aspirano a ruoli di leadership. Innanzitutto, le aziende riconoscono che le competenze sviluppate attraverso l'esperienza internazionale sono diventate essenziali nella gestione delle sfide di un mercato sempre più complesso e imprevedibile. La capacità di navigare in contesti culturali diversi, coordinare team multietnici e affrontare le complessità logistiche diventa cruciale per i leader aziendali di successo.

La promozione attiva della mobilità internazionale funge anche da potente strumento di retention, offrendo opportunità di espatrio, le aziende dimostrano un impegno concreto nella crescita professionale dei propri dipendenti di talento, incentivandoli a rimanere nell'organizzazione andando ad investire su di loro.

Inoltre, la mobilità internazionale è vista come un acceleratore di carriera. L'esperienza in contesti globali arricchisce il bagaglio professionale dei dipendenti, rendendoli più adatti a

ruoli di leadership che richiedono una visione globale, le multinazionali vedono nella promozione della mobilità un investimento strategico per il futuro delle loro leadership.

Tale strategia è anche una risposta diretta alla necessità di adattarsi alle esigenze mutevoli dei mercati globali. I leader con esperienze internazionali possono offrire un'analisi più profonda e una comprensione diretta dei mercati in cui operano le aziende, contribuendo a mantenere un vantaggio competitivo.

Questo approccio riflette, inoltre, un impegno a valorizzare la diversità e l'inclusione. Interagendo con culture e contesti diversificati, i dipendenti acquisiscono consapevolezza, comprensione reciproca e abilità nella gestione della diversità, elementi chiave per il successo in aziende con una multiculturalità sempre più accentuata.

In conclusione, la promozione attiva della mobilità internazionale rappresenta una risposta chiara e orientata al futuro delle multinazionali di fronte alla complessità crescente del panorama aziendale globale, enfatizzando la centralità della diversità di esperienze e competenze nella costruzione di leadership aziendali di successo.

Dopo aver analizzato le sfide che le organizzazioni aziendali affrontano ogni giorno per rendere le esperienze da expat positive e remunerative, sia per il dipendente che per l'azienda stessa, e i trend nascenti su come le organizzazioni stanno mutando la loro pianificazione del fabbisogno di risorse umane a livello manageriale, andiamo a creare la matrice riguardo all'approccio di Foscarini sulle principali fasi dell'expatriate management.

Figura 3.3 Caratteristiche processi di selezione, formazione e rimpatrio in Foscarini.

	INTERESSE DELL'AZIENDA	EXECUTION	OUTPUT GENERATO
SELEZIONE	Alto	Strutturata maggiormente nei casi di crescita manageriale	Crescita manageriale
FORMAZIONE	Bassa	Nulla in Europa e Non strutturata in America	Formazione indiretta dell'ex managing director americano
RIMPATRIO	Medio	Non viene programmato prima della partenza	Programmazione della ricollocazione avviene quando vi si presenti la necessità

### **3.1.3 Luca Mozzi, Junior Finance Controller Kerry Group**

Siamo ora arrivati alla presentazione del nostro ultimo caso studio; il caso di cui parleremo in questo sotto capitolo è diverso da quelli presentati precedentemente per diversi motivi, non si tratta di un manager la cui esperienza da expat è già stata conclusa e la differenza anagrafica va a comportare un'analisi diversa di molte variabili tenute presenti nelle due precedenti interviste, come ad esempio il problema della ricollocazione dell'expat al termine dell'incarico svolto.

Il nostro terzo candidato come già precedentemente annunciato, fa parte di un percorso di Graduate program, tali programmi sono una tendenza nascente negli ultimi anni da parte di aziende multinazionali con sussidiarie di varie dimensioni presenti in paesi esteri, che vanno ad investire nei talenti uscenti da un percorso universitario magistrale oppure da un master, per prepararli già ad una carriera manageriale di livello internazionale, e cercando di fare retention, ovvero trattenendo i talenti all'interno dell'azienda grazie a diverse continue opzioni di carriera programmate già prima dell'inizio dell'incarico.

Tale strategia aziendale garantisce all'azienda di ridurre i costi di assunzione di nuovi dipendenti ed andando a specializzare gli HR sulla risoluzione di problematiche nascenti dai percorsi di carriera internazionale, potendo così supportare in modo più efficace gli expat durante i loro incarichi internazionali.

Nello specifico andiamo ad intervistare Luca Mozzi, Junior Finance Controller di Kerry Group, quest'ultimo inizia il suo percorso universitario all'Università IULM di Milano in Marketing e comunicazione, dopo il conseguimento della laurea triennale inizia un Master of science in Business administration and Management presso la UCD Michael Smurfit Business school, a Dublino, della durata di un anno.

Al termine del master entra in Kerry Group, aziende con sede a Dublino che offre servizi per il settore del Food & Beverage, qui entra nel Graduate program proposto dall'azienda nell'ambito finanziario, come Junior Finance controller. Tale programma consiste nel lavorare il primo anno nella sussidiaria di Madrid, e nel secondo anno lavorare in un'altra sussidiaria estera in base alla specializzazione che si vuole acquisire; per quanto riguarda il secondo anno il percorso è programmato anticipatamente per fornire al candidato diverse opzioni di job rotation e ricollocazione in base alle sue preferenze dopo il primo anno di lavoro presso l'azienda.

Il gruppo Kerry, è una multinazionale che nel 2022 ha compiuto 50 anni di operatività nel settore alimentare, nata in Irlanda e poi allargatasi a livello globale, che opera nel campo degli ingredienti per l'industria alimentare.

L'azienda divide il suo business per il 56% in Business to business e per il 46% in business to consumer, avendo in portafoglio prodotti di ogni genere alimentare divisi in 4 macrosettori: Cheese solutions, agribusiness, diary consumer foods, nutritional ingredients, diary ingredients.

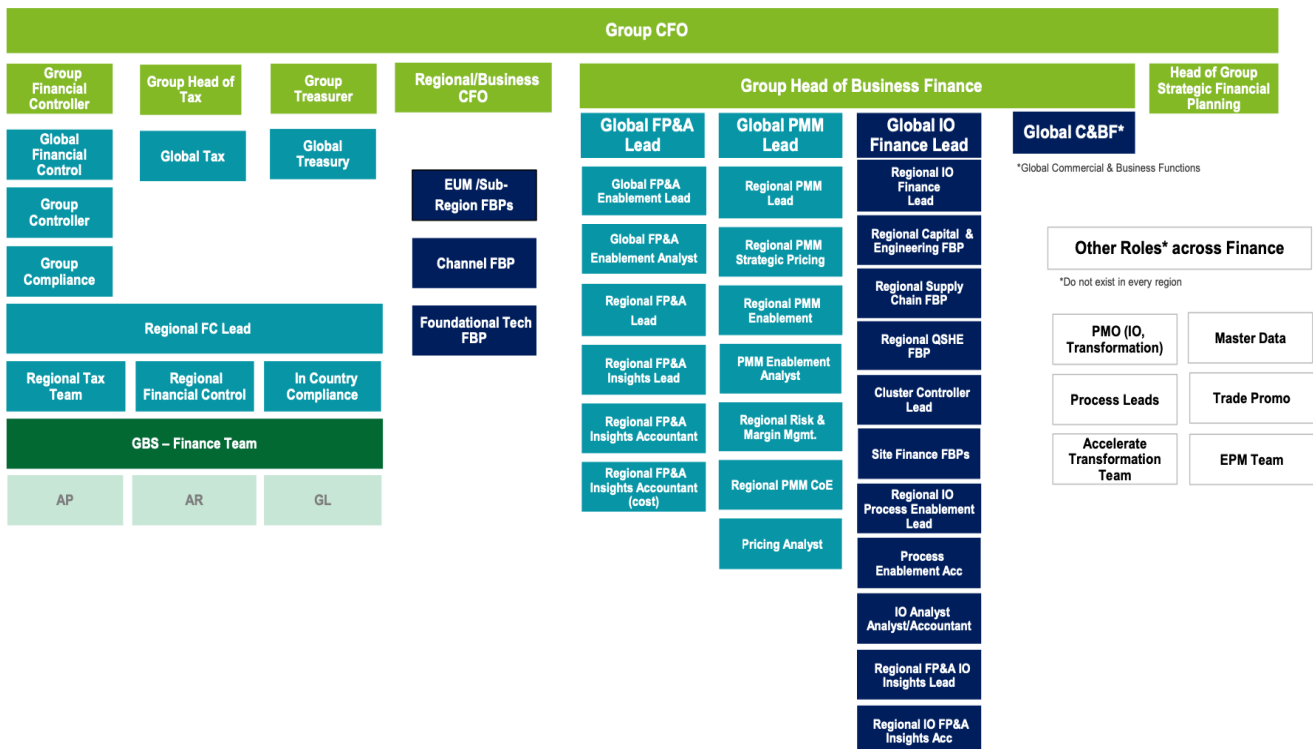
Kerry, inoltre, fornisce le materie prime per i maggiori fast food a livello globale da McDonald's a Burger King.

La vision aziendale è la seguente: "Kerry è impegnata nella co-creazione di soluzioni guidate dai consumatori, che siano migliori dal punto di vista del gusto, delle prestazioni e della salute, per l'industria alimentare e delle bevande, insieme ai nostri clienti e partner; Nourishing Life riguarda il benessere dei nostri dipendenti. Coltiviamo una passione condivisa e l'esperienza necessaria per offrire soluzioni nutrizionali bilanciate alla vita di oltre un miliardo di persone in tutto il mondo, senza compromettere le risorse finite del nostro pianeta" (Annual report 2022, Kerry Group).

Al 2022 il Gruppo conta 8.8 miliardi di fatturato e 23 000 dipendenti in tutto il mondo, con 150 centri di innovazione e produzione distribuiti in più di 30 paesi.

Tale gruppo aziendale risulta di enorme complessità sia per le diverse linee di prodotto che sono presenti nel suo portafoglio sia per l'elevato numero di dipendenti presenti nel conglomerato aziendale, per tale motivo per semplificare l'organigramma andiamo a concentrarci solamente sulla divisione relativa alla posizione ricoperta dalla figura Junior presa in considerazione; quest'ultima rientra nel ramo aziendale "Global Finance", tale ramo si occupa appunto della parte finanziaria del gruppo, più nello specifico della parte amministrativa e burocratica, delle tasse, la parte legale, la tesoreria aziendale, la parte di controlling e la pianificazione strategica finanziaria. Possiamo vedere come sia strutturato tale divisione aziendale grazie all'organigramma della figura 3.4 a seguito riportato.

Figura 3.4 Organigramma aziendale divisione finanziaria Kerry Group



Fonte: Kerry Group, Global career Framework, 2023.

Dopo aver introdotto il profilo di Luca Mozzi e aver descritto l'azienda Kerry Group passiamo all'intervista della figura junior dell'impresa irlandese.

1. L'espatrio viene visto come una tappa strategica per la crescita del personale da parte della sua azienda?

Luca Mozzi:” Sì, la mia azienda le dà un'importanza strategica all'espatrio, tant'è che investe molto nei graduate program, quest'anno sono stati introdotti venti graduate con percorsi di crescita internazionali, inoltre Kerry group cerca di far svolgere molta job rotation ai dipendenti, non soltanto in un mercato ma nei diversi mercati dove l'azienda è presente, per fare assumere ai dipendenti sempre più competenze e per capire come ogni paese abbia peculiarità a se stanti, sia culturali che economiche. Nel mio caso personale lavorando in spagna ho scoperto molte consuetudini e tradizioni di cui difficilmente sarei venuto a conoscenza.”

**2. È usuale essere di fronte ad espatri nella sua azienda?**

*Luca Mozzi:*” Sì, come già anticipato è una strategia aziendale che viene impiegata dall’azienda per tutte le diverse tipologie di dipendenti, dalle figure junior a quelle manageriali.”

**3. Vi è una gestione precisa e strutturata degli espatri oppure il processo di Expatriate management viene gestito con flessibilità per ciascun candidato?**

*Luca Mozzi:*” Il processo di gestione degli expatriate è caratterizzato da una strutturazione rigorosa, in cui sono definiti e gestiti con precisione vari procedimenti. Nella mia esperienza pre-partenza, l'Ufficio Risorse Umane si è assunto interamente la responsabilità di tutte le questioni burocratiche connesse al mio trasferimento, tra cui l'ottenimento del permesso di lavoro, adempimenti fiscali, la compilazione delle dichiarazioni dei redditi, così come la prenotazione dei taxi per l'aeroporto e degli alloggi in hotel. Tale approccio organizzato per la gestione di tali processi mira a ridurre lo stress per il dipendente e a fornire supporto nelle sfide che possono insorgere, di cui il dipendente potrebbe non essere al corrente; per concludere alla domanda, l’azienda deve avere una struttura ben definita per questi processi perché solamente quest’anno sono stati fatti partire venti graduate program simili al mio, e tutti richiedono la stessa quantità di burocrazia in base al paese di destinazione.”

**4. La scelta del candidato per l’espatrio com’è avvenuta nel suo caso?**

*Luca Mozzi:*” La selezione del candidato è avvenuta prima con lo screening del CV, dopodiché c’è stato un colloquio conoscitivo, un colloquio di gruppo, assesment center e task da svolgere dove il candidato doveva trovare soluzioni innovative per il settore alimentare; dopo essere stato scelto per il graduate program non sapevo dove sarei andato a lavorare e l’azienda mi ha mandato nella sussidiaria di Madrid, in quanto loro all’inizio della carriera cercano di mandarti dove loro ritengono più opportuno per analizzare e testare la tua propensione a cambiare sede.”

*5. Per la sua azienda era importante che il candidato avesse già esperienze pregresse in ambito internazionale (di studio o di lavoro)?*

*Luca Mozzi:* "Per la mia azienda non era rilevante che avessi già esperienze di lavoro all'estero, ma aver studiato a Dublino mi ha aiutato per avere il colloquio con Kerry group, in quanto l'headquarter è qui in Irlanda."

*6. Prima della partenza l'azienda le ha fornito un programma di formazione? Se sì quale, tipologia di formazione è stata svolta*

*Luca Mozzi:* "Prima del mio trasferimento, l'azienda ha pianificato un programma di formazione di quattro giorni presso la sede centrale a Dublino. Tale iniziativa è stata proposta considerando la mia recente assunzione e la mia mancanza di esperienza diretta con l'ambiente aziendale. Prima del mio ingresso presso la filiale, è stato ritenuto opportuno fornirmi un'immersione nella realtà aziendale irlandese. Durante questo periodo formativo, io e gli altri partecipanti al programma per neolaureati abbiamo partecipato ad attività di team building e abbiamo avuto l'opportunità di interagire con le diverse aree aziendali di competenza. Inoltre, ci è stata presentata la figura del CEO del gruppo. Questo tipo di iniziativa è comune nelle realtà aziendali di stampo anglosassone, dove si dà importanza all'inclusione dei nuovi membri nel contesto aziendale, offrendo loro l'opportunità di interagire direttamente con il management. Recentemente, l'amministratore delegato ci ha anche offerto l'opportunità di colloquiare con lui per approfondire la conoscenza dell'azienda e delle sue strategie. Tale iniziativa sottolinea l'importanza che l'azienda attribuisce ai suoi dipendenti, anche quando si tratta di figure junior."

*7. Durante la sua esperienza aveva un tutor di riferimento nell'azienda d'origine?*

*Luca Mozzi:* "Sì, abbiamo un tutor di riferimento che di solito è un dipendente giovane. Nel mio caso specifico, il tutor è il ragazzo che lavorava nella sussidiaria di Madrid l'anno scorso nel mio stesso ruolo. È stato scelto perché ritenuto la persona migliore a cui potessi rivolgermi, avendo già vissuto personalmente questa esperienza. Oltre al tutor, mi è stato assegnato anche un "Buddy", un dipendente presente nella filiale di Madrid. Questo "Buddy" è disponibile per aiutarmi in caso di qualsiasi problema o dubbio che possa sorgere durante il mio soggiorno in Spagna."

**8.** *Al termine del suo incarico il percorso si è concluso con l'essere assunto presso la sede estera?*

*Luca Mozzi:* "Il mio incarico non si è ancora concluso, però so già che qui a Madrid dovrò rimanere soltanto per un anno in quanto l'azienda mi vuole spostare presso un'altra sussidiaria oppure presso la casa madre per portarmi a contatto con altre realtà aziendali non presenti nella sede spagnola."

**9.** *Nella sua esperienza da expatriate se non c'è stato rimpatrio, a cos'è dovuto?*

*Luca Mozzi:* "Come già accennato precedentemente non c'è stato rimpatrio in quanto facendo parte di un graduate program, devo seguire un percorso di sviluppo di due anni dove per ciascun anno l'azienda mi coinvolge in una differente realtà aziendale".

**10.** *Viene esposto all'espatriato un piano di carriera per quando rientrerà dall'incarico internazionale (posizione che andrà a ricoprire)?*

*Luca Mozzi:* "Il lato positivo del mio programma da neolaureato consiste proprio nel fatto che il mio percorso, viene pianificato già prima dell'inizio dell'incarico, con possibilità di andarlo a modificare in funzione del settore in cui la figura junior intenda specializzarsi. L'azienda cerca di costruirti il percorso ma non sai davvero bene quale funzione andrai a ricoprire in futuro, può capitare anche per necessità che il candidato venga mandato in una realtà mai vista prima, nel mio caso potrebbe essere pricing; tuttavia se trovi un ramo aziendale di tuo gradimento l'azienda ti viene incontro, per far specializzare il lavoratore nelle mansioni specifiche che sono di interesse del dipendente, andando a ricollocare il dipendente nella sussidiaria aziendale dove tale mansione viene svolta prevalentemente, così da poter imparare competenze specifiche; tale percorso di crescita definito porta il personale fin dalle fasi junior a rimanere dentro l'azienda in quanto vengono prioritizzati gli interessi del dipendente e riuscendo così a farlo crescere".

**11.** *Il suo era un incarico a breve termine o a lungo termine?*

*Luca Mozzi:* "Il mio incarico è un incarico a lungo termine, con assunzione diretta, il graduate program consiste in due anni di esperienza in due sedi estere dell'azienda, con due realtà differenti, come ad esempio una sussidiaria più piccola e una più grande, come potrebbe essere l'Headquarter a Dublino. Dopodiché una volta salito di posizione il dipendente inizia ad avere più potere contrattuale per decidere verso quale area

aziendale specializzarsi e quale mansione effettuare all'interno dell'azienda; Kerry, tuttavia, cerca di premiare maggiormente i dipendenti che vanno a ricoprire le posizioni estere di cui ha bisogno prioritario l'azienda stessa"

**12.** *L'obiettivo del suo incarico era un organization development (lo sviluppo è ricercato dall'organizzazione), management development (potenziare le competenze di chi lo ricopre) oppure un position filling?*

*Luca Mozzi:* "Il mio incarico è una versione ibrida tra un'organization development e un management development perché sia lo sviluppo è cercato dall'organizzazione ma anche si cerca di potenziare le competenze di chi lo va a ricoprire; difatti, i bonus per la relocation vengono tolti nel caso in cui il dipendente cerchi di cambiare azienda dopo solo un anno, andando così ad incentivarlo per rimanere all'interno dell'azienda"

**13.** *Il suo era un self-initiated assignment? Se sì per quali ragioni?*

*Luca Mozzi:* "Il mio incarico non è un self-initiated assignment perché l'azienda cercava un profilo per la sussidiaria spagnola a Madrid e quindi mi hanno trasferito in quella determinata sede e prima ancora di essere assunto sapevo che avrei potuto iniziare la mia esperienza nel gruppo alimentare presso una sede estera."

**14.** *Durante la sua esperienza era assunto presso la casa madre o presso la sede estera?*

*Luca Mozzi:* "Durante il mio periodo come expatriate, sono stato impiegato presso la filiale estera durante il mio soggiorno a Madrid. Il mio contratto, redatto in lingua spagnola, è stato stipulato a tempo indeterminato, conformemente alla normativa del paese iberico che richiede tale forma contrattuale anche per le assunzioni di personale di livello junior, poiché non è prevista la modalità contrattuale dell'apprendistato in tale stato europeo."

**15. Quali pacchetti retributivi erano presenti durante la sua esperienza? (salario base, trattamento economico aggiuntivo di sede estera, indennità di disagio, housing allowance, home leave allowance, education allowance, relocation allowance, spouse allowance, cost of living allowance, altri benefit)**

*Luca Mozzi:*” In termine di pacchetti retributivi l’azienda mi ha offerto la relocation allowance, soggetto però appunto alla mia permanenza nell’azienda anche per l’anno successivo al mio primo anno di relocation, sempre parte del relocation allowance avevo un mese di hotel pagato per aiutarmi a cercare casa a Madrid, per quanto riguarda la parte fissa del salario, ho il salario base con il trattamento aggiuntivo di sede estera, in quanto arrivando da un altro paese mi aggiungono un adeguamento contrattuale rapportato al tenore di vita in Spagna. Non sono presenti altri benefit per la mia esperienza in quanto sono ancora una figura junior e non manageriale.”

**16. Quali sono le principali differenze lavorative tra la sussidiaria e la casa madre per cui ha lavorato?**

*Luca Mozzi:* “Non riesco a fornire una risposta adeguata a questa domanda in quanto la casa madre a Dublino l’ho solo visitata nei primi giorni di training ma non ci ho lavorato direttamente, a Madrid ci occupiamo di fare controlling per le sedi produttive a Vigo, la sussidiaria è di dimensione piccole e siamo rilegati al mercato spagnolo riportando poi alla casa madre i processi svolti.”

**17. Maggiori difficoltà che ha affrontato durante l’esperienza internazionale.**

*Luca Mozzi:* “Una grossa sfida che ho dovuto affrontare è la lingua a lavoro, che all’inizio mi ha messo più in difficoltà, prima di partire per l’esperienza l’azienda mi aveva detto che avrei dovuto lavorare in inglese nella sussidiaria, cosa che poi si è rilevata non vera in quanto nella sussidiaria di Madrid si lavora in spagnolo e non in inglese. In principio il mio processo di apprendimento e di output del lavoro richiesto era molto più lento, mettendoci più tempo a svolgere le mansioni richieste. Nonostante sia stata una sfida importante sono riuscito ad imparare una nuova lingua velocemente e che può tornarmi utile nel futuro, rendendomi più adattabile a contesti imprevisti.”

**18. L'azienda l'ha aiutata di fronte alle difficoltà affrontate?**

*Luca Mozzi:* “Sì, l'azienda per ovviare al problema linguistico si è da subito attivata per farmi svolgere corsi in lingua spagnola”.

**19. L'esperienza si è conclusa positivamente?**

*Luca Mozzi:* “La mia esperienza non si è ancora conclusa, però al momento dopo questi primi 8 mesi è sicuramente positiva, però essendo solo all'inizio del graduate program e avere un secondo spostamento in programma è presto per dare giudizi positivi al 100%”

Tale intervista è servita per analizzare l'expatriate management sotto aspetti completamente opposti alle interviste precedenti somministrate alle due figure manageriali, sono state evidenziate due principali problematiche: *la barriera linguistica e la facilità di perdita dell'investimento in figure junior* e tre potenziali tendenze basate sui risvolti positivi emersi dall'esperienza di Luca Mozzi: *Agilità burocratica riguardo ad una figura junior, minore investimento in termini di pacchetti retributivi per le figure junior, personalizzazione del percorso di sviluppo.*

La prima problematica individuata è la *barriera linguistica*, tale barriera che era già emersa durante l'esperienza del primo expat intervistato ovvero Filippo Salmaso, essa è una delle cause che portano all'insuccesso degli incarichi da expat. La lingua è risultata anche per Luca Mozzi una delle principali sfide affrontate durante la sua esperienza in Spagna. Anche se inizialmente Kerry aveva pianificato di lavorare principalmente in inglese, si è poi trovato ad operare principalmente in spagnolo nella filiale di Madrid. Questo cambiamento improvviso ha comportato una curva di apprendimento più lunga, poiché doveva acquisire una nuova lingua per essere efficace nel suo ruolo.

La mancanza di competenza linguistica può influenzare negativamente la produttività e l'integrazione del dipendente nell'ambiente di lavoro, rallentando il processo di adattamento e aumentando il rischio di errori nella comunicazione e nell'esecuzione del lavoro.

Sebbene, nel caso di figure junior, l'azienda possa riscontrare generalmente una propensione maggiore all'apprendimento efficace di una nuova lingua, risulta una sfida importante da affrontare per l'expat, dove quest'ultimo sviluppa nuove competenze ma può anche essere soggetto a stati emotivi di ansia e stress.

La seconda criticità emersa da tale intervista riguarda la *facilità di perdita dell'investimento verso figure junior*, quest'ultime possono essere più propense a cambiare posizione o

azienda rispetto a dipendenti più senior, specialmente se non sono pienamente soddisfatte delle opportunità di crescita e sviluppo offerte dall'azienda.

Nel caso di Luca Mozzi, se avesse deciso di lasciare l'azienda dopo solo un anno, ci sarebbe stata una potenziale perdita dell'investimento fatto nella sua formazione e integrazione nell'azienda. Questo perché la multinazionale ha investito risorse significative nel reclutamento, nella formazione e nell'assegnazione del dipendente a una filiale estera.

L'obiettivo delle multinazionali che investono in graduate program deve così orientarsi sull'aumentare il tasso di retention delle figure junior così da poter usufruire per un lungo periodo delle competenze create. Per tale ragione Kerry group fornisce una pianificazione a 360 gradi del percorso di carriera della figura junior, tenendo presente delle sue esigenze, così da ridurre la probabilità che il dipendente cambi azienda.

Andando ad analizzare le tendenze emerse da tale esperienza da expat, possiamo riscontrare come le multinazionali che investano da subito sull'esperienza a livello internazionale delle figure junior, abbiano una maggiore *agilità burocratica* riguardante tali posizioni.

Ciò avviene nel caso in cui andiamo a comparare la burocrazia che devono affrontare rispetto alle figure manageriali, in quanto, l'HR deve occuparsi a 360 gradi sia della burocrazia personale del manager che della famiglia per aiutarlo ad entrare nella sussidiaria estera; mentre nella casistica di una figura junior l'azienda generalmente si occupa solamente della parte burocratica del dipendente e molto spesso lasciando parte di essa da svolgere al candidato.

Inoltre, le figure manageriali solitamente occupano posizioni con maggiori responsabilità e complessità di ruolo, il che potrebbe richiedere loro di concentrarsi maggiormente sulle strategie aziendali e sulle relazioni interne ed esterne; di conseguenza, potrebbero avere meno tempo e risorse da dedicare alle questioni burocratiche, rendendo necessario un approccio più snello e semplificato nella gestione di tali pratiche.

Inoltre, il processo burocratico è maggiormente a carico dell'azienda quando ci si trova nei confronti di figure manageriali in quanto quest'ultime sono coinvolte nella definizione e nel raggiungimento degli obiettivi strategici aziendali, il che richiede loro di mantenere un focus elevato sulle attività e sulle decisioni che contribuiscono in modo diretto a raggiungere tali obiettivi; al contrario le figure Junior avendo meno responsabilità all'interno della sede lavorativa possono farsi carico di una quantità maggiore di burocrazia, alleggerendo l'incarico dell'HR ad un semplice supporto.

Le multinazionali hanno iniziato ad accorgersi inoltre che l'investimento di risorse verso figure junior comporta un più alto rischio di perdere l'impiego di capitali effettuato, ma allo stesso tempo comporta un *minor investimento in termini di pacchetti retributivi per le figure junior*.

Se andiamo a comparare i pacchetti retributivi offerti al candidato junior rispetto ai due manager possiamo notare come siano di gran lunga superiori quelli offerti a quest'ultimi, ciò avviene per diverse ragioni; in primo luogo, l'azienda va a concentrarsi meno sui benefici finanziari e più sull'offerta di opportunità di crescita professionale e di sviluppo alle figure junior, riflettendosi così in pacchetti retributivi meno cospicui rispetto a quelli proposti a dipendenti senior, tuttavia, l'azienda va a compensarli in parte con la formazione, programmi di mentoring e con programmi di crescita ben definiti verso i neo entrati.

Sicuramente vi è una disparità di benefici economici dovuta al diverso livello di esperienza tra le due tipologie di dipendenti, ma ciò è dovuto anche dal maggiore investimento che deve essere sostenuto verso i manager con famiglia, comportando un'allocazione di risorse nettamente superiore da sostenere per l'azienda.

Un'ultima tendenza che si evince da tale intervista è *la personalizzazione del percorso di sviluppo dei graduate*, le multinazionali si sono accorte che programmando in anticipo i percorsi di carriera per figure entry level si riesce a mantenere i dipendenti all'interno dell'azienda e riducendo di conseguenza il tasso di turnover dei collaboratori.

Al giorno d'oggi le aziende consentono loro di svolgere esperienze in diverse sedi estere e di specializzarsi in aree di loro interesse, i vantaggi sono molteplici, prima di tutto si riesce a formare l'impiegato secondo gli standard aziendali richiesti e le proprie necessità, inoltre si va a ridurre il rischio che il dipendente voglia cambiare realtà lavorativa, non andando a perdere l'investimento effettuato.

Tali procedure possono aumentare l'engagement dei dipendenti appena entrati elevandone la soddisfazione di far parte di tale realtà aziendale, in quanto si sentono valorizzati e supportati nell'ottenere le competenze e le esperienze necessarie per avanzare nella loro carriera.

Per concludere l'analisi sulla nostra figura di riferimento facente parte del graduate program di Kerry Group, andiamo ad analizzare come quest'ultima vada ad intervenire strategicamente sui processi di expatriate management.

Figura 3.5 Caratteristiche processi di selezione, formazione e rimpatrio in Kerry Group.

	INTERESSE AZIENDA	EXECUTION	OUTPUT GENERATO
SELEZIONE	Alto	Divisa in diverse tipologie come: screening CV, test attitudinali, task e assesment center	Dipendenti di alto livello grazie all'importanza data alla selezione
FORMAZIONE	Alto	Introduzione nell'headquarter per far conoscere al candidato il core business e in aggiunta corsi di lingua se ritenuti necessari per l'esperienza	Elevata preparazione dei dipendenti
RIMPATRIO	Alto	Programmato già in anticipo in base sia alle esigenze aziendali che agli interessi della figura junior	Alto tasso di retention e minor investimento da sostenere per l'azienda

## **3.2 Possibili modelli evolutivi generati dall'analisi comparata**

Abbiamo potuto osservare nelle tre diverse interviste come multinazionali operanti in diversi mercati e diverse dimensioni possano adottare processi di expatriate management che, pur differendo notevolmente, presentano anche punti comuni.

Vengono così proposti due modelli che possono andare ad aiutare le aziende a gestire in modo più efficace ed efficiente la carriera degli expat:

- 1. Modello di carriera internazionale integrata.*
- 2. Introduzione dell'IA a supporto del dipartimento HR in fase di selezione del candidato e pianificazione di carriera.*

La prima soluzione viene proposta principalmente per multinazionali di grandi dimensioni con sussidiarie strutturate all'estero per via dell'elevato costo da sostenere e dalla complessità del modello stesso, la seconda viene proposta anche per le aziende di medie dimensioni con sussidiarie all'estero meno strutturate e minor capacità di investimento per la programmazione di carriera estera dei propri dipendenti.

### **1) Modello di carriera internazionale integrata**

Una precisazione che viene enunciata subito riguarda la capacità di aziende di grosse dimensioni ad essere più attrattive sia per i nuovi talenti entranti nel mercato del lavoro e sia per i manager con maggiore esperienza, in quanto riescono a garantire più importanti possibilità di crescita sia a livello locale che internazionale ai loro dipendenti.

Il modello che viene proposto in seguito va a riferirsi principalmente a quest'ultima tipologia di azienda in quanto risulta quella con più capacità di capitali da investire per le carriere internazionali delle figure junior.

Le multinazionali si sono rese conto nel recente passato di avere la necessità di formare i propri dipendenti internamente come abbiamo visto nel secondo capitolo, così che l'azienda possa costruire le competenze di cui necessiterà in futuro già dalle prime fasi della carriera dei lavoratori, il passo successivo risulta il come trattenere tale personale che si è andati a formare, avendo investito un'importante parte del budget per la gestione del personale, senza perdere il capitale investito.

Dopo aver analizzato le problematiche emerse durante le nostre interviste, abbiamo elaborato una soluzione che prevede la pianificazione del percorso di carriera fin dall'ingresso del candidato in azienda.

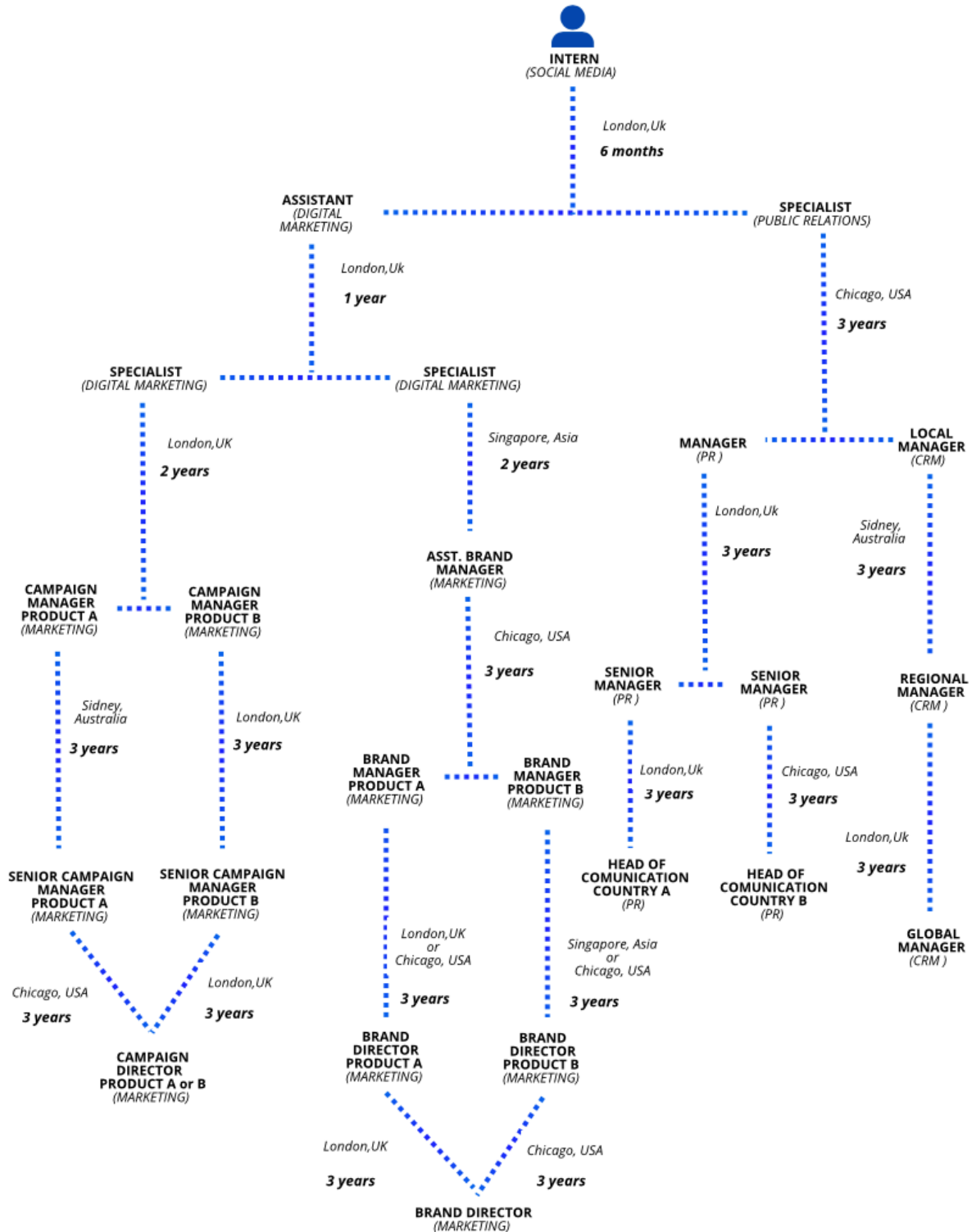
Questa proposta di sviluppo della carriera a livello internazionale include diverse opportunità di sviluppo sia all'interno della sede principale sia presso le filiali estere, con gli obiettivi di:

- Formare i dipendenti attraverso esperienze on-the-job
- Riducendo il problema del rientro in quanto per ogni candidato vi sono almeno due opzioni possibili al termine dell'incarico
- Agilità burocratica in quanto essendo processi ricorrenti gli HR sanno come affrontarli e come supportare al meglio il candidato
- Far sviluppare maggiori competenze al candidato con maggiore rotazione delle mansioni ogni tre anni.
- Retention per le figure junior, dove con una prospettiva di crescita ben definita saranno meno propensi a cambiare lavoro.

Come rappresentato nella Figura 3.6, al candidato entrante nella divisione del marketing in una società X, viene sottoposto un percorso di carriera ben definito con diverse possibilità di percorso sia all'estero e sia nel paese in cui la multinazionale abbia l'headquarter (in questo caso si suppone che la casa madre sia a Londra).

L'arco temporale triennale della durata di ciascuna posizione tiene conto del primo anno come periodo di ambientamento nella nuova posizione, il secondo come fase in cui il dipendente sviluppa nuove competenze e adotta un approccio proattivo al lavoro, e il terzo come momento di maturità in cui il dipendente ha acquisito la maggior parte delle competenze e inizia a stabilizzarsi nella sua posizione apportandone cambiamenti per l'azienda.

Figura 3.6 Esempio percorso di carriera con il modello di carriera internazionale integrata.



L'output generato è il modello di carriera internazionale integrata, il quale prevede esperienze all'estero sin dalla fase junior, consentendo all'azienda di ridurre il turnover dei dipendenti grazie a percorsi di carriera stimolanti. È una soluzione che può essere adottata da tutte le multinazionali con filiali estere, che intendano semplificare i propri processi burocratici e andando ad offrire percorsi di carriera all'estero ai propri dipendenti in modo proattivo riducendone così il fenomeno delle autocandidature.

Le autocandidature sono sempre un'incognita per il dipendente, dove non sempre quest'ultimo riesce ad essere trasferito presso una sede estera.

Le multinazionali vanno così ad offrire percorsi di crescita professionale strutturati con la sicurezza di svolgere un incarico all'estero, in quanto la stessa organizzazione si basa sulla rotazione del personale in modo programmato, incentivando così la retention dei talenti all'interno dell'organizzazione.

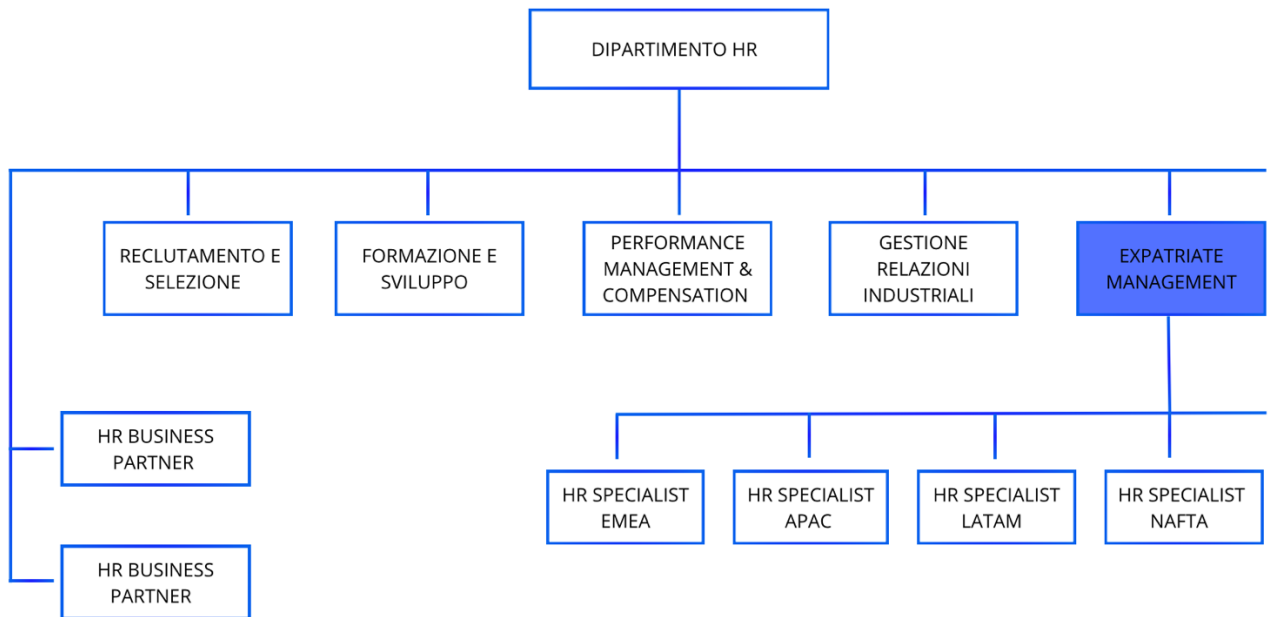
Andiamo ora ad analizzare le caratteristiche del *Modello di carriera internazionale integrata*:

- *Presenza di un team interno alla direzione delle risorse umane specializzato nell'expatriate management*; "l'expatriate management department" diventa un dipartimento vero e proprio sotto la direzione delle risorse umane (*Figura 3.7*) per permettere di avere una gestione a 360 gradi dei percorsi di carriera internazionali.

All'interno di tale dipartimento gli HR si specializzano per aree geografiche in base a dove sono presenti le varie sussidiarie della multinazionale di riferimento.

Le Risorse umane vanno così ad occuparsi della parte burocratica, formazione e sviluppo, e dei percorsi di carriera dei dipendenti sia junior che dei manager; grazie a tale specializzazione per aree geografiche degli HR si riesce a ridurre il carico di burocrazia che prima doveva essere sostenuto dai dipendenti, permettendogli così di occuparsi soltanto del loro carico di lavoro e non rendendoli più stressati per problemi extra lavorativi.

**Figura 3.7** Introduzione all'interno del dipartimento HR del team specializzato nell'expatriate management



- *Mentor e Tutor specializzati per ogni expat*, ad ogni dipendente espatriato viene messo a disposizione il suo predecessore, il quale per esempio poteva ricoprire quel determinato ruolo l'anno prima, in modo da avere una figura di supporto sia nella prima fase di transizione e sia durante l'esperienza che abbia vissuto le medesime sfide affrontate, inoltre, viene messo a disposizione dell' expat un mentor, il quale può essere un senior manager che abbia già svolto tale esperienza internazionale precedentemente oppure un simile percorso anni prima, con la funzione di guidare il candidato nelle sue scelte future.
- *Alta selezione in ingresso dei candidati*, per evitare che l'investimento si riveli errato in futuro, l'azienda deve sviluppare una serie di interviste mirate per analizzare l'attitudine e l'intelligenza emotiva attraverso test attitudinali, Behavioral event interview e business game essendo sicura di avere i migliori talenti disponibili nei suoi assignment internazionali.
- *Valutazione dei candidati basata sulla persona*, il modello prevede tale valutazione rispetto ad una basata sulla valutazione della prestazione in quanto l'azienda deve essere in grado di andare a prevedere le performance future del dipendente andandone a definire il percorso lavorativo in base alle sue attitudini, riuscendo così a trovare i candidati su cui investire maggiormente.

- *Agente di cambiamento*, secondo il modello di Ulrich nel quale la direzione delle risorse umane va a ricoprire diversi ruoli in base *all'orizzonte temporale* (breve vs lungo periodo) e *all'oggetto di intervento* (persone vs processi), l'azienda che adotta tale modello si propone come un Change Agent, ovvero come una direzione delle risorse umane in grado di orientarsi verso il lungo periodo e sulle persone, avendo così un comportamento di trasformazione e innovazione organizzativa, riuscendo a preparare il personale per le necessità future che l'azienda si troverà ad affrontare.

- *Accentramento delle informazioni sugli expat nella divisione expatriate management*, la divisione centralizza tutte le informazioni e le opportunità di carriera in un unico database, consentendo di pianificare in anticipo i percorsi dei dipendenti nelle sedi estere.

Inoltre, attraverso l'uso dell'intelligenza artificiale, è possibile analizzare le performance dei dipendenti e identificare coloro su cui investire maggiormente. Questo approccio crea opportunità equilibrate sia per i dipendenti dell'headquarter sia per quelli delle sussidiarie, risolvendo il problema comune delle sedi estere che spesso non riescono a offrire prospettive di carriera internazionale ai propri dipendenti locali.

Grazie alla centralizzazione delle informazioni, la gestione della carriera dei candidati diventa più agile ed efficace.

- *Revisione continua del percorso da expat con gli HR di riferimento*, gli expat prima di iniziare il loro percorso all'estero sono in una fase di estasi per il nuovo incarico da ricoprire all'estero.

Tuttavia, durante l'esperienza e un incarico della durata di 3 anni diverse cause possono cambiare le motivazioni del candidato, da problemi familiari alla divergenza di aspettative sul luogo di lavoro, per tale ragione il seguente paradigma prevede una revisione annuale tra l'HR e l'expat dell'anno precedente e delle aspettative future che abbia il dipendente all'estero, così da poter programmare in anticipo nel caso in cui il candidato voglia rientrare prematuramente oppure se intenda andare in un'altra sede.

Tale gestione permette all'azienda di evitare di trovarsi impreparata nel momento in cui le prospettive di carriera dell'expat divergono da quelle dell'azienda.

Il modello si presenta come una programmazione continua del percorso di carriera del personale dove già prima di entrare nell'esperienza estera il candidato sa già quale sviluppo

di carriera gli verrà proposto, andando ad evitare problemi di relocation al termine dell'incarico.

Dopo aver analizzato le caratteristiche di tale modello, andiamo a rilevarne i vantaggi e gli svantaggi per avere una visione più chiara di cosa comporti adottare tale gestione del percorso di expatriate management.

### ***Vantaggi del modello di carriera internazionale integrata:***

- *Elevata motivazione dei dipendenti all'interno dell'organizzazione*, un'organizzazione che va a proporre ai propri dipendenti tali percorsi strutturati di carriera sia a livello locale che a livello internazionale riesce ad aumentare la motivazione dei dipendenti.

I dipendenti al giorno d'oggi, secondo la Salary guide 2024 di Hays Italia, società di ricerca e selezione del personale, ha sondato 1.348 manager e 828 aziende, andando ad analizzare quali elementi queste figure ricerchino nel loro pacchetto retributivo è emerso che, nella composizione del pacchetto retributivo, dovrebbe essere garantita un'attenzione prioritaria alla crescita personale, con una quota del 51%. Segue poi un equilibrio tra lavoro e vita personale, rappresentato dal 49%. Infine, è importante includere ruoli stimolanti o progetti interessanti, contribuendo al 41% complessivo del mix retributivo (Hays Italia, 2024).

Emerge così l'importanza per le aziende di andare a proporre percorsi di crescita del personale ai propri dipendenti per aumentare la loro motivazione; inoltre, quando i dipendenti sono costantemente motivati con incarichi a tre anni sono incentivati a restare dentro all'azienda per molto tempo e non mettendo così a rischio l'investimento nello sviluppo del loro percorso svolto dalla multinazionale.

- *Riduzione del tasso di turnover*, per le aziende il turnover è un problema che comporta un elevato investimento per il reclutamento, la selezione e l'inserimento del nuovo personale, attraverso tale tipologia di struttura di programmazione della carriera internazionale va a ridurre la possibilità che i dipendenti cerchino di cambiare il loro lavoro; con la riduzione del tasso di turnover l'organizzazione ha più stabilità e riesce a mantenere il capitale investito nei propri dipendenti internamente all'azienda.
- *Ottimizzazione degli investimenti in formazione*, attraverso l'implementazione di un modello di carriera internazionale integrata, le aziende sono in grado di

preservare gli investimenti fatti nella formazione dei propri dipendenti. Partendo dalla fase di junior, su cui vengono dedicati significativi programmi formativi fino all'assegnazione di incarichi all'estero, l'azienda affronta costi elevati. Tuttavia, questa strategia aumenta notevolmente le possibilità di trattenere tali risorse umane qualificate, evitando così perdite di talenti e capitali.

***Svantaggi del modello di carriera internazionale integrata:***

- *Alti costi di selezione e formazione*, lo schema di riferimento proposto necessita di un'elevata selezione all'ingresso, in quanto l'azienda andrà a proporre un percorso di carriera molto strutturato sia a livello di progressione che di formazione al candidato, il che comporta un investimento ingente da parte della multinazionale in questione. Per tale ragione l'azienda deve andare a fare un'importante selezione soprattutto quando si tratta di figure junior che non hanno ancora esperienze lavorative, attraverso i già citati e consolidati metodi di selezione come lo screening del CV, il behavioral event interview, per andare ad analizzare il comportamento del candidato in determinati contesti e test psicoattitudinali per determinare il potenziale del candidato e in fine anche la sua intelligenza emotiva, la quale sta avendo un ruolo sempre più centrale per avere successo nel mondo del lavoro.
- *Costi di raccolta e diffusione delle informazioni*, le multinazionali tengono le informazioni relative al personale di ciascuna sussidiaria separate, ciò avviene perché creare un sistema di interconnessione tra tutte le sussidiarie e l'headquarter comporta costi elevati e di gestione.  
Pur rimanendo uno svantaggio di tale modello, nasce da questa asimmetria informativa che per coloro che lavorano nelle varie sussidiarie delocalizzate non vi sono abbastanza opportunità per svolgere un percorso di carriera all'estero.  
Risulta così fondamentale per lo schema di carriera proposto avere un unico database che riesca a contenere le informazioni di tutti i dipendenti presso dell'headquarter e sia presso le sussidiarie delocalizzate nel mondo.
- *Costi per attività di programmazione del personale*, l'implementazione di un team interno nel dipartimento delle risorse umane per gestire l'expatriate management comporterà dei costi aggiuntivi per l'azienda, relativi alle attività di programmazione del personale.

Questi costi includono la pianificazione dei percorsi di carriera dei dipendenti, nel quale il team sarà responsabile di progettare e pianificare i percorsi di carriera dei dipendenti che includono esperienze all'estero; il costo per la gestione delle assegnazioni internazionali e tutte le attività correlate alla gestione degli expatriate.

Come sottolineato dall'analisi del modello il problema maggiore riguarda la sostenibilità economica dell'investimento, in quanto lo schema di carriera proposto comporta elevati costi per la gestione del personale.

Tuttavia, parte della strategia per creare una multinazionale che riesca ad offrire opportunità in egual misura sia per i dipendenti dell'headquarter che per i dipendenti presso le sussidiarie parte dalla reputation che ha quell'azienda stessa, e quanto riesce ad attrarre nuovi talenti grazie ai percorsi di carriera che va ad offrire.

Con una reputation da agente di cambiamento che riesce a favorire i percorsi di carriera all'estero e a supportarli in modo appropriato si riesce ad attrarre e trattenere più talenti.

I primi anni in cui il modello viene adottato si risconterà un incremento del costo del personale per i motivi elencati precedentemente, ma dopo aver superato l'arco temporale iniziale l'azienda grazie alle economie di apprendimento ridurrà i costi investiti nella gestione degli expatriate management quando le business practice verranno convalidate e rese parte integrante del dipartimento HR.

Nel lungo termine i benefici andranno a superare i costi sostenuti e l'azienda riuscirà così ad avere un tasso di successo degli incarichi internazionali più elevato e creando una cultura interna basata sullo svolgere esperienze estere internazionali per acquisire nuove competenze.

In conclusione, il modello di carriera internazionale integrata rappresenta una soluzione innovativa ed efficace per le multinazionali che desiderano gestire in modo ottimale le carriere dei propri dipendenti, soprattutto in contesti globali e complessi. Sebbene presenti alcuni svantaggi legati ai costi iniziali di selezione, formazione e gestione, i vantaggi risultano significativi e possono portare a una maggiore motivazione e stabilità dei dipendenti, riducendo il turnover e ottimizzando gli investimenti in formazione.

Questo modello non solo offre percorsi di crescita professionale strutturati e stimolanti per i dipendenti, ma contribuisce anche a creare un ambiente di lavoro dinamico, orientato al cambiamento e all'innovazione, in linea con le esigenze e le aspettative dei talenti moderni.

Lo schema proposto va così a creare una strategia vincente per le aziende che mirano a mantenere e sviluppare il proprio capitale umano in modo strategico e sostenibile nel lungo termine.

## **2) Introduzione dell'IA generativa a supporto del dipartimento HR in fase di selezione del candidato e pianificazione di carriera.**

Le maggiori problematiche che vengono rilevate durante il percorso da expat che portano all'abbandono dell'incarico, recando danno all'azienda, sono:

1. Abbandono del candidato per mancata selezione adeguata del profilo,
2. Problemi di adattamento culturale,
3. Preoccupazioni relative alla carriera al rientro dall'incarico.
4. Problemi familiari

Quest'ultima problematica è l'unica che non può essere prevista dall'azienda, pertanto, non verrà presa in considerazione nella seguente soluzione presentata.

Il seguente modello che viene proposto come alternativa più economica al modello di carriera internazionale integrata, è stato creato per due motivi: Poter essere adottato anche da aziende di media dimensione con sussidiarie estere meno strutturate ed avere un minor costo da sostenere per le aziende stesse.

Tale soluzione riguarda l'introduzione dell'IA (Intelligenza artificiale) a supporto del dipartimento HR; per andare ad affiancare le risorse umane nel momento in cui debbano prendere decisioni riguardanti quali siano i candidati predisposti ad effettuare un percorso di carriera all'estero, quale tipologia di percorso internazionale andare a proporre e come rilocare i dipendenti al ritorno dall'esperienza all'estero.

Mentre l'altro modello andava più a supportare a 360 gradi tutte le fasi da expat del candidato, tale schema si propone di anticipare la maggior parte delle problematiche future che possano verificarsi, riducendo così le probabilità di abbandono dell'incarico.

Il modello basato sull'intelligenza artificiale è composto da quattro fasi principali per essere applicato in via ottimale dall'azienda:

- **Sistema informativo del personale accentrato**, la creazione di un sistema informativo del personale accentrato nell'headquarter inserendo anche i dati dei

dipendenti presenti nelle sussidiarie estere, permettendo all'azienda di offrire future opportunità internazionali in modo equo senza privilegiare soltanto chi lavora nella casa madre. Tale sistema informativo deve contenere nello specifico le informazioni in merito a: dati anagrafici, dati sulla condizione professionale del candidato composta dalle competenze principali che ha acquisito il candidato, la sua progressione di carriera e dalla performance che ha avuto negli anni passati in azienda, e dai dati relativi ai comportamenti organizzativi.

- **Questionario sulla predisposizione ad effettuare percorsi da expat**, tale questionario va ad analizzare più in profondità se il candidato è pronto ad effettuare un percorso di carriera all'estero per un determinato paese, tenendo conto di diverse variabili come esposto nella tabella 3.8.

**Tabella 3.8 Esempio questionario di domande da somministrare ai dipendenti per valutare la predisposizione ad effettuare percorsi da expat**

DOMANDA	RISPOSTA
1) Il candidato è interessato ad effettuare un'esperienza estera nel breve periodo o nel lungo periodo?	No/Breve periodo/Lungo periodo
2) Il candidato ha già effettuato esperienze all'estero di studio?	Si/No
3) Nel caso avesse svolto un'esperienza all'estero di studio, è presente una sussidiaria nello stesso paese o nella stessa macroarea geografica (EMEA, APAC, LATAM)?	Si nello stesso paese /Non nello stesso paese e non nella stessa area geografica/ Non nello stesso paese ma nella stessa area geografica
4) Il candidato ha già effettuato un'esperienza di lavoro all'estero per un'altra azienda?	Si/No
5) Se sì, per quanti anni?	Meno di 1 anno / 1 anno/ da 1 a 3 anni/ più di 3 anni
6) L'incarico da expat si è concluso positivamente	Si/No Spiega
7) Il candidato ha già effettuato un'esperienza da expat per la nostra azienda?	Si/No
8) Se sì, per quanti anni?	Meno di 1 anno / 1 anno/ da 1 a 3 anni/ più di 3 anni
9) Il candidato descriva gli obiettivi futuri di carriera	[spazio per la risposta]
10) Conoscenza della lingua parlata a livello nazionale dov'è presente la sussidiaria/casa madre	Si/No
11) Motivazioni principali per considerare un'esperienza da expat	[spazio per la risposta]
12) Aspettative salariali durante l'esperienza da expat	[spazio per la risposta]
13) Interesse e conoscenza della cultura e delle tradizioni del paese di destinazione dove è presente la sussidiaria o la casa madre	[spazio per la risposta]
14) Flessibilità nell'adattare le proprie competenze e conoscenze al contesto lavorativo straniero?	[spazio per la risposta]

- **Test sulle competenze interculturali**, tale test riesce ad analizzare più in profondità la capacità del candidato di avere successo e superare le barriere culturali durante l'incarico all'estero. Le barriere interculturali sono tra le cause principali di insuccesso durante il percorso da Expat, e più la cultura del paese di destinazione è distante dalla cultura del paese di provenienza del candidato e più il candidato dovrà affrontare sfide per la diversità culturale. Il candidato viene così sottoposto a test comportamentali per valutarlo su tre macroaree:
  - 1) *Perception management*, ovvero il modo in cui le persone si avvicinano alle differenze culturali
  - 2) *Relationship management*, tale valutazione si basa sulla capacità del candidato di instaurare relazioni e il suo stile di interazione.
  - 3) *Self-management*, valutare la capacità di gestire le proprie emozioni del candidato.

tale test permetterà all'azienda di valutare la probabilità che il candidato riscontrerà difficoltà o meno a livello culturale per permettere all'azienda di avere un quadro più completo sotto il profilo delle competenze interculturali.

- **Applicazione dell'AI nella fase di valutazione**, L'ultima fase è il fulcro del modello; consiste nel passaggio di tutti i dati raccolti all'intelligenza artificiale, che li elabora per individuare i cinque migliori candidati tra il campione di dati presente nel sistema informativo aziendale e proponendolo alle risorse umane per un incarico da expat presso la sussidiaria o la casa madre.

Questo processo permette agli HR di risparmiare tempo a valutare profili che potrebbero essere consoni durante una prima analisi ma non avere le competenze adeguate per portare a termine l'incarico, in quanto L'intelligenza artificiale va ad eliminare tutti i candidati che non presentano le caratteristiche richieste per quella determinata posizione e andando così a selezionare soltanto quei possibili candidati che rispettino le metriche ricercate, riducendo le probabilità di insuccesso durante l'incarico.

L'intelligenza artificiale non sostituisce il lavoro umano degli HR; piuttosto, la sua funzione è quella di analizzare i dati e suggerire le migliori opzioni per l'azienda. La selezione finale del candidato che andrà a ricoprire l'incarico all'estero tra il campione di 5 candidati selezionato dall'intelligenza artificiale rimane compito delle risorse umane in collaborazione con il dipartimento che dovrà ricevere il candidato. Questo approccio consente agli HR di concentrarsi maggiormente

sulle decisioni finali e sulla gestione delle risorse umane in modo più strategico ed efficace.

Dopo averne elencato le caratteristiche principali andiamo a valutarne vantaggi e svantaggi dell'applicazione dell'intelligenza artificiale a supporto del dipartimento HR in fase di selezione del candidato e pianificazione di carriera.

#### *Vantaggi del modello:*

- *Velocità dei processi*, il modello permette di velocizzare il processo di selezione del candidato per un determinato incarico da expat, mettendo l'HR nella posizione di dover soltanto decidere su un campione di candidati ristretto e garantendo così un risparmio per il dipartimento risorse umane in termini di tempo.
- *Miglioramento della performance degli expat*, valutando le competenze di adattamento culturale del candidato, si a valutare in modo più approfondito se il candidato sia pronto per affrontare un incarico all'estero.

Grazie ai test sulle competenze interculturali l'azienda non va a mettere il dipendente in difficoltà, evitando di mettere in una posizione scomoda chi non è portato per svolgere un'esperienza internazionale, perché in mancanza di adattabilità ad una nuova cultura.

- *Garantisce pari opportunità*, somministrando lo stesso campione di domande sia ai dipendenti della casa madre che ai lavoratori assunti dalle sussidiarie estere, e utilizzando l'intelligenza artificiale per valutare il campione di dipendenti tra cui andare a scegliere il futuro candidato, si riesce così a mettere tutti i collaboratori nelle condizioni di avere pari opportunità nell'andare a svolgere un'esperienza internazionale.

Tale programmazione degli incarichi all'estero aiuta ad aumentare la reputation aziendale, in quanto al giorno d'oggi i dipendenti dell'Headquarter hanno più facilità di andare ad effettuare esperienze nelle diverse sussidiarie estere rispetto agli host-country national.

- *Costi inferiori rispetto al modello di carriera internazionale integrata*, tale modello viene creato apposta per andare a creare una soluzione più economica rispetto al modello di carriera internazionale integrata che prevedeva l'introduzione di un team specializzato nella gestione dell'espatrio a 360 gradi.

#### *Svantaggi del modello:*

- *Scetticismo da parte del dipartimento HR riguardante l'introduzione dell'IA*, l'introduzione dell'intelligenza artificiale generativa è arrivata circa due anni fa grazie a Open AI come abbiamo visto nel secondo capitolo.

Proprio perché è stata creata recentemente e non è ancora stata regolamentata le aziende non sono convinte ad introdurla nei processi di organizzazione aziendale, come testimonia "Upskilling e Reskilling", l'indagine condotta da InfoJobs, piattaforma leader in Italia per la ricerca di lavoro online.

L'indagine è stata condotta su un campione di 158 aziende e oltre 1300 candidati, come risultato ha evidenziato che: "il 65,4% delle imprese considera ancora lontano l'ingresso dell'intelligenza artificiale nei processi HR e il 7,7% delle aziende la vive come una minaccia per molti lavori, non solo per il mondo HR" (Il sole 24 ore, 2024). Tale sondaggio afferma come la diffidenza verso la nuova tecnologia sia molto elevata e trovi attriti per essere introdotta nelle fasi di selezione delle risorse umane; tuttavia, tale tecnologia ha una potenza esponenziale e nei prossimi anni avrà un ruolo sempre più importante nell'efficientare i processi aziendali e riducendone i costi.

- *Mancanza di contestualizzazione*, L'intelligenza artificiale generativa potrebbe non riuscire a cogliere appieno le sfumature culturali e organizzative di ciascuna sussidiaria o filiale dell'azienda. Questa mancanza di contestualizzazione potrebbe risultare in una selezione di candidati che, sebbene abbiano competenze adeguate, potrebbero non essere in grado di integrarsi in modo ottimale nell'ambiente lavorativo locale. Ad esempio, potrebbe non considerare le differenze culturali nell'approccio al lavoro, nei valori aziendali o nelle pratiche di comunicazione, portando a una discrepanza tra le aspettative dell'azienda e le capacità effettive dei candidati selezionati.

Dopo aver condotto una valutazione sugli aspetti positivi e negativi dell'introduzione dell'Intelligenza artificiale generativa possiamo concludere che tale tecnologia per quanto sia vista ora con diffidenza, verrà introdotta all'interno dell'azienda in modo sempre più deciso per andare a supportare le varie divisioni aziendali. Proprio all'interno dei dipartimenti delle risorse umane dove già molte multinazionali la utilizzano per lo screening dei CV; l'expatriate management, come evidenziato precedentemente sarà una business practice che verrà implementata grazie a tale disruptive technology, la quale giocherà un ruolo

centrale nell'aumentare le performance e il successo degli expat durante gli assignment internazionali.

### **3.3 Conclusioni**

Lo scopo di questo elaborato era trattare la tematica dell'expatriate management sotto nuovi punti di vista, mettendo al centro l'innovazione; in quanto molto spesso viene sottovalutata l'importanza strategica che tali processi abbiano, riguardo sia l'essere in grado di supportare a 360 gradi gli expat e sia di investire in queste tipologie di incarichi per il ritorno in leadership e multiculturalità che possono acquisire le multinazionali.

L'innovazione riveste un ruolo centrale negli assignment internazionali, come dimostra il cambiamento avvenuto negli ultimi 40 anni. In passato, gli expatriate erano spesso individui di fiducia del presidente aziendale, pronti a partire nella maggior parte dei casi senza esperienza a livello internazionale per sviluppare nuovi mercati oltre oceano.

Oggi, invece, le multinazionali selezionano questi professionisti con estremo rigore e pianificano gli incarichi con scrupolo per garantire che vengano portati a termine con successo.

Quando si pensa ad un incarico da expatriate management il nostro sistema cognitivo ci porta a pensare ad un manager, una figura senior con più esperienza, eppure nel recente passato le aziende si sono accorte come gli assignment internazionali siano fondamentali per avere collaboratori in grado di conoscere diversi mercati e collaborando con dipendenti provenienti da culture diverse, e come non debba essere un privilegio di figure manageriali intraprendere una carriera all'estero; qui nascono gli assignment all'estero per figure junior come i graduate program internazionali per permettere anche a chi è appena entrato in azienda di poter effettuare esperienze estere. Al giorno d'oggi nel mercato italiano dove sempre più neolaureati cercano di svolgere esperienze lavorative in altri paesi può essere un modo delle aziende per trattenere i loro dipendenti migliori, facendogli svolgere esperienze nelle sussidiarie e poi facendoli rientrare con incarichi manageriali nell'headquarter.

Altre due tendenze che andranno ad influenzare la carriera degli expat saranno la sostenibilità e l'intelligenza artificiale generativa; abbiamo visto come la sostenibilità possa essere applicata all'expatriate management, ripensando la progettazione degli incarichi per avere un impatto minore sull'ecosistema globale e come introducendola nella pianificazione

degli incarichi permetta alle organizzazioni di raggiungere gli SDGs prefissati dalle nazioni unite.

L'intelligenza artificiale generativa è l'ultima disruptive technology in grado di cambiare il modo in cui si lavora, sebbene molte organizzazioni non l'abbiano ancora introdotta nel dipartimento delle risorse umane, o semplicemente per alcuni processi come lo screening dei CV, nei prossimi 5 anni come sottolineato dal world economic forum verrà integrata nella maggior parte dei processi aziendali; applicandola agli assignment internazionali oltre ad andare a semplificare il lavoro degli HR potrà supportare l'expat ad affrontare la burocrazia durante l'espatrio.

Grazie alle esperienze dei tre expat intervistati siamo riusciti a toccare da vicino cosa voglia dire far parte di un assignment a livello internazionale, con i problemi che possano nascere e i traguardi che possono essere raggiunti, in quanto studiando le tematiche e i fenomeni che contraddistinguono tali esperienze a livello teorico non si riesce a percepire appieno come sia svolgere un'esperienza internazionale, sebbene molti lati delle esperienze siano tratti comuni già elaborati dalla teoria la maggior parte delle sensazioni vissute in prima persona non vengono tradotte adeguatamente.

Le esperienze presenti in questo elaborato ci hanno permesso di avere una base di partenza per elaborare i due modelli proposti: *Modello di carriera internazionale integrata e l'introduzione dell'IA generativa a supporto del dipartimento HR in fase di selezione del candidato e pianificazione di carriera.*

Il primo come abbiamo visto ha come target multinazionali con maggiori capacità di spesa per investire nei propri dipendenti mentre il secondo può essere anche da aziende che operano a livello internazionale di medie dimensioni grazie al costo inferiore che comporta.

Avevamo iniziato l'elaborato discutendo del contesto lavorativo ed economico in cui ci troviamo per capire come questi due agenti stiano influenzando il modo in cui le aziende si avvicinano agli assignment esteri; l'analisi del contesto lavorativo, tecnologico ed economico evidenzia come gli assignment esteri siano profondamente influenzati da dinamiche mutevoli e complesse. Le aziende, sempre più consapevoli dell'importanza strategica degli expatriate, devono continuamente adattarsi a un panorama in rapida evoluzione. La pandemia da COVID-19 ha dimostrato la necessità di flessibilità e resilienza nelle strategie di expatriate management, spingendo le organizzazioni a rivedere e rafforzare le loro politiche di supporto per i dipendenti in missioni internazionali. Il successo dell'expatriate management dipenderà dalla capacità delle aziende di adattarsi alle mutevoli

condizioni globali, abbracciando la tecnologia e promuovendo una cultura organizzativa inclusiva e sostenibile. Solo così potranno garantire il successo a lungo termine delle loro operazioni internazionali e il benessere dei propri talenti globali.

## Capitolo IV Bibliografia e Sitografia

Aires consulting services, (2024), *Trends in Expatriate Assignment Management*.

Almutairi, A., Gbadamosi, G., & Murtaza, M. (2019), *The Impact of Expatriate Adjustment on Job Performance and Turnover Intention: Evidence from the Healthcare Sector in Saudi Arabia*, *International Journal of Human Resource Management*, 30(13), 1950-1972.

Bader, A. K., Bader, B., & Froese, F. J. (2021), *One way or another? An international comparison of expatriate performance management in multinational companies*, *International Journal of Human Resource Management*.

Banai, M. (2022), *Toward a general Theory of Expatriates' cross-cultural adjustment*, *International Studies of Management & Organization*, 52(1), 25-43.

Badenoch & Clark, (2019), *Expatriate compensation, la guida introduttiva alla gestione delle politiche retributive per il personale espatriato*.

Belderbos, R., & Heijltjes, M. (2005), *The Impact of International Experience on Expatriate Performance: A Study of Multinational Enterprises in Europe*, *International Journal of Human Resource Management*, 16(6), 1099-1119.

Budhwar, P., Malik, A., De Silva, M. T., & Thevisuthan, P. (2022), *Artificial intelligence – challenges and opportunities for international HRM: a review and research agenda*, *The International Journal of Human Resource Management*.

Carli, A. (2022), *Il lavoro dopo il Covid? Il 90% delle aziende non ha dubbi: smart working modalità definitive*, *Il sole 24 ore*, aprile.

Chevalier, F. (2022), *AI in HR: How is it really Used and What are the Risks*, *HEC Paris*.

Choi, K. (2022), *International Staffing and Expatriate Management: A Case of Samsung Electronics*.

- Chung, C., & Sparrow, P. (2024), *Exploring the configuration of international HRM strategies for global integration and local responsiveness in MNEs*, *The International Journal of Human Resource Management*.
- Deloitte Global Human Capital Trends, (2018), *The Rise of the social enterprise*.
- Deloitte UK, (2021), *Global Mobility trends 2021*.
- Della Porta, M. R. (2024), *Intelligenza artificiale: mercato in forte crescita, accelera l'IA generativa*, 19 aprile.
- Emerging, (2023-2024), *GEURS: Global Employability University Ranking and Survey*.
- Farinetti, O. (2023), *10 mosse per affrontare il futuro, una via nuova attraverso il piacere e la bellezza*, Solferino.
- Firth, B. M., Chen, G., Kirkman, B. L., & Kim, K. (2014), *Newcomers Abroad: Expatriate Adaptation during Early Phases of International Assignments*, *Academy of Management Journal*, 57(1), 280-300.
- Finaccord (2019), *Global Benefits & Wellness 2019: The Future of Employee Benefits & Wellness*. Finaccord Ltd.
- Foscarini, D. (2022). *Analisi delle Performance Economiche e Finanziarie delle PMI Italiane: Un Caso di Studio*.
- Forum for expatriate management, Neal, L. (2024), *Global Mobility trends 2024*, January.
- Forbes, (2023), *Boosting the Retention of Employees When They Return from Overseas*.
- Gregersen, H. B., & Black, J. S. (1999), *The Impact of Expatriate Managers on the Performance of Subsidiaries*, *Journal of International Business Studies*, 30(1), 1-17
- Harvard Business Review, (1999), *The Right way to Manage Expats*, March-April.

- Hays Italia (2024). *Salary Guide 2024: Report sul Mercato del Lavoro*. Milano, 28 marzo 2024.
- KPMG International, (2021), *Global Mobility Forecast: Trends in risk, talent and digital*.
- KPMG, (2023), *Global Assignment Policies and Practices Survey*.
- Kerry Group (2022), *Annual Report 2022*.
- Kerry Group, (2024), *Career workbook Finance*.
- Laurent, A. (1986), *The cross-cultural puzzle of international human resource management, Emeritus Professor of Organizational Behavior at Insead*.
- Marsh McLennan, (2023), *Expatriate benefits: Update and trends*.
- McKinsey, (2020), *Innovation in a crisis: Why it is more critical than ever*.
- Mercer, (2021), *COVID-19 impact on global mobility management, in infographics*.
- Mercer, (2024), *Repatriation: Avoid Reverse Culture shock*.
- Mercer, (2024), *Mobility trends report*.
- Mendenhall, M., Dunbar, E., & Oddou, G. (1987), *Expatriate Adjustment to Overseas Assignments, Journal of International Business Studies*, 18(2), 45-62.
- Moshe, B. (2022), *Toward a general Theory of Expatriates' cross-cultural adjustment, International Studies of Management & Organization*, 52(1), 25-43.
- Peters, D., Dowling, M., Festing, M., Engle, A. D., Meglich, P., Mathis, R. L., & Jackson, J. (2020), *Advanced Human Resource Management, custom edition, Università Ca' Foscari Venezia, Ashford Clour Press*.

- Reiche, S. (2011), *Latest research: Expatriates as Newcomers Abroad*, IESE Business School.
- Sahakiants, I., & Dorner, G. (2021), *Using social media and online collaboration technology in expatriate management: Benefits, challenges, and recommendations*, Wiley Periodicals LLC.
- Schmitz, M. A., Ommen, E., & Karlshaus, A. (2023), *Sustainable Expatriate Management: Rethinking International Assignments*.
- Shuting, X., Wu, S., Wang, J., Zhou, Q., & Ning, N. (2023), *Promoting expatriates' acculturation: the three-way interactive effect between cross-cultural training, repatriation practice and leadership consideration*, *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 355-392.
- Top Employers Italia, (2023), *Dalla Teoria alla pratica*.
- Tsegaye et al, (2018), *Expatriate cultural values alignment: The mediating effect of cross-cultural adjustment level on innovative behaviour*, Wiley Periodicals LLC.
- Tungli, Z., & Peiperl, M. (2009), *Le pratiche di espatrio nelle multinazionali tedesche, giapponesi, britanniche e statunitensi: Un'indagine comparativa sui cambiamenti*, *Human Resource Management*, 48, 153-171.
- Wang, C.-H., & Varma, A. (2019), *Distanza culturale e tassi di fallimento degli espatriati: il ruolo moderatore delle pratiche di gestione degli espatriati*.
- World Economic Forum, (2023), *Future of Jobs Report*.

## Ringraziamenti

Toronto, 23 settembre 2024

Questo elaborato rappresenta la coronazione di un percorso scolastico iniziato alla scuola primaria Leonardo Da Vinci a Sarameola di Rubano nel lontano settembre 2006, di cui la maggior parte di chi leggerà questo elaborato non sarà a conoscenza di dove si trovi, quando mi sedetti a 6 anni nel mio primo banco pensavo che la “scuola” sarebbe durata al massimo fino alle scuole superiori, beh... non è andata proprio così, in questi 18 anni ho imparato che l'istruzione è un bene prezioso, a cui 244 milioni di bambini e giovani non hanno ancora accesso al giorno d'oggi; a loro vorrei dedicare questa laurea con l'obiettivo in futuro di ridare indietro alle generazioni future le opportunità che mi sono state date.

L'apprendimento è un percorso continuo che non si interromperà al conseguimento di questa laurea Magistrale, ma anzi che si intensificherà viste le disruptive Technologies che stanno entrando a far parte della nostra vita quotidiana, come l'intelligenza artificiale generativa. Tante sono le emozioni che sto vivendo in questo momento nel terminare la mia tesi e scrivere questi ringraziamenti, sono in un'età di mezzo dove non sono più un bambino ma nemmeno un adulto, questa persona né carne né pesce, grazie al **costante lavoro e umiltà** a cui sono stati insegnati dai suoi genitori, è riuscita a studiare dall'altra parte del mondo e ad essere il primo Intern italiano in America per Porsche.

Con la consapevolezza che si è solo all'inizio di un percorso meraviglioso, non vedendo l'ora di affrontare il futuro forte di tutti gli insegnamenti ed esperienze che ho vissuto, sempre con la stessa gioia e felicità per ogni piccolo **traguardo** ottenuto.

Il futuro è un'incognita bellissima, è come una pagina di un libro ancora da scrivere, e giorno dopo giorno lo scriviamo noi stessi, con la consapevolezza di commettere più **errori** possibili perché solo così si cresce, ecco questo è uno degli insegnamenti più importanti che ho imparato ed auguro al me tra dieci anni di aver commesso più errori possibili.

**Voglia, Curiosità, Umiltà e apprendimento continuo** sono le chiavi per arrivare lontano, dove? Il futuro lo dirà, nel momento mi ritengo fortunato per avere avuto la possibilità di incontrare persone, professori e mentori di cui ricorderò per sempre non solo i loro consigli e insegnamenti ma anche risate e spensieratezza nei momenti passati assieme.

La maratona è appena iniziata ci vediamo all'arrivo,

Nicolò

Ecco, posso dire che i miei genitori si sono aggiudicati il primo posto in questo elenco di persone speciali, *Barbara e Alessandro*, mai dimenticherò i sacrifici che avete fatto per me dall'accompagnarmi a scuola al permettermi di realizzare il mio sogno di studiare e lavorare all'estero, grazie al vostro continuo supporto, proprio vivendo in un altro paese ho capito quanto sia raro e prezioso, sapendo che nonostante dove io vada ho sempre chi sarà pronto ad accogliermi a braccia aperte.

*Edoardo*, che fratello migliore non avrei potuto desiderare, il quale mi insegna ogni giorno l'importanza del rispetto reciproco, e come dare arriva prima di ricevere e non solo sul vocabolario italiano, ma nella vita di tutti i giorni.

*I Nonni*, quelli che ci sono e quelli che non ci sono più, che mi hanno insegnato a volere bene e prendersi cura del prossimo, ricoprirete sempre un ruolo speciale nel mio cuore e i vostri insegnamenti rimarranno per sempre con me.

*Zii e zie*, per avermi insegnato l'importanza della famiglia, che, come quella italiana, non esiste.

*Amici*, parola ampia a cui spesso ne viene sminuito il valore, ma che per me ha un valore unico e inestimabile in quanto nei momenti difficili mi hanno sempre dimostrato innumerevoli volte di esserci e per i quali ci sarò sempre, un grazie a Pacca, Leo, Spartako, Fulvio, Parme, Greg, Giulio, Luca, Bise.

*Hannah*, the person who made me understand what it means to truly love.

My partner, my first fan, and my personal strategic advisor. I look forward to facing the future by your side. With you, problems become smaller.

Un ringraziamento speciale a *Marco, Filippo e Luca* per avermi aiutato a scrivere questo elaborato attraverso le loro esperienze personali, dedicandomi il loro prezioso tempo e sperando che ciò da me scritto sia di loro gradimento e al professor *Fabrizio Gerli* per avermi dedicato il suo tempo dedicatomi.