



DIPARTIMENTO DI IMPRESA E MANAGEMENT

Cattedra di Organizzazione Aziendale

**Il ruolo della cultura nel processo di
internazionalizzazione delle imprese:
“il caso Dolce&Gabbana”**

Relatrice

Prof.ssa Laura Innocenti

Candidata

Laura Ciaramelletti

Matr. 234771

Anno accademico 2020/2021

INDICE

Introduzione

Capitolo 1 – L'internazionalizzazione delle imprese

- 1.1 – Ambiente internazionale
- 1.2 – Concetto di internazionalizzazione
- 1.3 – Principali fattori che favoriscono il processo di internazionalizzazione
- 1.4 – Fasi e modalità tipiche del processo di internazionalizzazione
- 1.5 – Strategie dell'internazionalizzazione e motivazioni celate dietro le stesse
- 1.6 – Rischi
- 1.7 – Mutamenti nella struttura delle organizzazioni che si rivolgono all'ambiente internazionale
- 1.8 – Modello transnazionale

Capitolo 2 – Il ruolo della cultura nel processo di internazionalizzazione

- 2.1 - Cos'è la cultura organizzativa
- 2.2 – Tipologie di cultura: Competing values framework
- 2.3 – Cultura forte e adattiva come fattore critico di successo
- 2.4 – Come realizzare un cambiamento culturale
- 2.5 – Ostacoli / rischi del cambiamento culturale
- 2.6– Culture nazionali: il modello di Hofstede
- 2.7– Ambiente lavorativo multiculturale all'interno delle organizzazioni
- 2.8– Comprensione dei contesti culturali ai quali ci si rivolge

Capitolo 3 – Il caso Dolce & Gabbana sul mercato cinese

- 4.1 – Presentazione D&G: storia e valori
- 4.2 – Struttura e strategia adottate nel processo di internazionalizzazione
- 4.3 – L'epic fail nel 2018 in Cina
- 4.4 –La ripresa di D&G, imparare dagli errori

Conclusioni

Introduzione

Negli ultimi tempi, in un mondo interconnesso, in cui regna ormai la globalizzazione, un fenomeno particolarmente discusso e in continua crescita è rappresentato dalla dimensione internazionale che numerose organizzazioni stanno adottando, rivolgendosi a mercati esteri e operando sempre di più in un'ottica multi-domestica; una rivoluzione che le porta a rispondere a ciò con continui cambiamenti. Se decenni fa, per le imprese, si trattava di una possibile scelta strategica, oggi è una questione di sopravvivenza nei contesti più competitivi.

Questo elaborato ha l'obiettivo di esaminare il processo di internazionalizzazione delle imprese, sottolineando il ruolo cruciale che la cultura ricopre nel passaggio delle organizzazioni ad un ambiente internazionale.

In particolare, il primo capitolo è dedicato innanzitutto alla presentazione dell'ambiente in cui questo fenomeno si esplica e ad una definizione di quest'ultimo. Vengono poi approfonditi i fattori che rappresentano per le organizzazioni una spinta a oltrepassare i confini domestici.

Essendo l'internazionalizzazione un processo evolutivo, sono analizzate le fasi tipiche che le imprese devono attraversare per internazionalizzarsi e le modalità utilizzate dalle stesse.

Successivamente sono analizzati i potenziali benefici che portano le imprese ad adottare strategie di globalizzazione, e dunque progettare, distribuire, pianificare prodotti e campagne pubblicitarie standardizzate per ogni paese al quale si rivolgono. Viene poi sviluppato un confronto con le cause che invece spingono le imprese a seguire un comportamento di tipo reattivo alle diverse realtà locali, e dunque a studiare le preferenze, le caratteristiche, le esigenze peculiari dei diversi paesi, proiettandole nei propri output personalizzati.

Dopo aver preso in rassegna i rischi e gli ostacoli ai quali si può incorrere nell'espansione estera, sono descritte e illustrate, tramite i relativi organigrammi, le principali strutture che le organizzazioni progettano e adottano in relazione alle caratteristiche ambientali e al tipo di strategia che intendono perseguire.

L'ultima parte del primo capitolo si focalizza sul modello organizzativo più avanzato per le imprese consolidate nei mercati internazionali: il modello transnazionale.

Il secondo capitolo dell'elaborato tratta prima di tutto il tema della cultura organizzativa, dandone una definizione, individuandone il contenuto e le relative funzioni. Dopo aver spiegato come la cultura influenzi il funzionamento e le performance di ogni organizzazione, viene fornita una categorizzazione grazie ad uno strumento di lettura culturale, *il Competing Values Framework*, che sulla base di due variabili, quali, il grado di flessibilità dell'ambiente e il focus strategico, individua quattro tipologie di cultura organizzativa, ognuna adeguata alle caratteristiche dell'ambiente di riferimento.

Si evidenzia inoltre l'importanza di una cultura aziendale forte e allo stesso tempo flessibile e adattiva, quale fattore determinante per il successo delle imprese che si espandono nei mercati esteri, le quali, come già accennato, si trovano a dover rispondere a frequenti cambiamenti.

A tal proposito vengono esaminate le fasi da attraversare e le modalità con cui vengono realizzate trasformazioni nella cultura di un'organizzazione, e che tengono conto dello stadio di sviluppo in cui la stessa si trova al momento del cambiamento.

Tale sezione si concentra, inoltre, sul ruolo-guida, ricoperto dai leader in tale processo, finalizzato a diffondere all'interno dell'organizzazione sicurezza psicologica e una visione motivante e positiva al cambiamento. A seguire vengono individuati gli ostacoli e i rischi che si possono incontrare nel procedere in tal senso e le modalità di superamento degli stessi.

Successivamente il capitolo sposta l'attenzione sull'influenza che la cultura nazionale del paese in cui l'organizzazione nasce ha sulla cultura e sul comportamento della stessa. A tal proposito, viene presentato il modello di Hofstede che, grazie all'utilizzo del *cross-cultural management*, ci ha fornito uno strumento per confrontare culture nazionali differenti, attraverso l'analisi di sei dimensioni che, andando a combinarsi, rendono unico ogni paese.

Vista la diffusione di ambienti lavorativi multiculturali che mettono in contatto quotidianamente persone provenienti da contesti tra loro lontani, sia geograficamente sia culturalmente, viene affrontato il *tradeoff* rischi-benefici che le organizzazioni traggono da tali rapporti interculturali.

Nella parte finale del secondo capitolo viene affrontata l'importanza dello studio, da parte delle organizzazioni che si internazionalizzano, dei contesti culturali a cui si rivolgono e del necessario adattamento dell'attività manageriale ai particolarismi dei paesi target.

Il terzo capitolo, infine, analizza il caso Dolce & Gabbana, con riferimento all'*epic fail* culturale che la prestigiosa azienda del *luxury*, ha conseguito nel 2018 a causa di una campagna pubblicitaria decisamente inadatta e offensiva sul mercato cinese. Con questa analisi si vuole dimostrare la necessità di possedere una profonda conoscenza sulla cultura e sulle caratteristiche dei mercati in cui si decide di operare, e fornire un esempio dell'impatto che errori di questo genere possono provocare in mercati come quelli attuali, sempre più internazionali.

Capitolo 1 – L'internazionalizzazione delle imprese

1.1 – Ambiente internazionale

L'accelerazione che la globalizzazione ha registrato negli ultimi anni ha portato ad una maggiore interconnessione economica e sociale tra diverse aree del mondo e ha accorciato distanze fisiche e culturali, mettendo a stretto contatto i mercati e intensificando la concorrenza internazionale.

Ha ridotto gli ostacoli alla libera circolazione di persone, beni, capitali, informazioni.

La globalizzazione fa sì che i fenomeni sociali, politici, economici, culturali, abbiano un orizzonte sempre più vasto e connesso; è un fenomeno non concluso e in continua evoluzione (Benevolo, 2013).

Ciò sta portando l'ambiente globale a crescere di importanza in modo significativo, interessando da vicino molte organizzazioni sia nazionali, sia internazionali e influenzandole in modo diretto quando queste ultime decidono di spingersi verso i mercati internazionali; in modo indiretto, e dunque su organizzazioni che rimangono all'interno dei rispettivi confini nazionali, poiché, in una realtà come quella contemporanea, sempre più interconnessa, eventi che hanno origine in un determinato paese possono provocare effetti, anche immediati, su altri paesi persino dall'altra parte del mondo.

Friedman (2006) sostiene che il mondo si stia appiattendosi dal punto di vista sociale ed economico, e che tra le forze livellatrici si evidenzia particolarmente lo sviluppo tecnologico, che ha reso la comunicazione rapida ed efficace rendendo possibili scambi di informazioni da una parte all'altra del globo.

Le organizzazioni che intendono stare al passo e trarre vantaggio da questa nuova realtà connessa, dalla quale non si può tornare indietro, devono comprendere che è la collaborazione a rappresentare la chiave di successo. Il nuovo scenario è estremamente competitivo e le organizzazioni che intendono occupare una posizione degna di nota sui mercati, non possono più permettersi di operare in un'ottica chiusa e circoscritta ai confini nazionali.

Quando le organizzazioni accedono al contesto internazionale, il loro ambiente diventa maggiormente complesso e instabile (Daft, 2017). Per complessità si intende la varietà degli elementi dell'ambiente esterno che influenzano un'organizzazione, e fanno parte di essi anche le altre imprese che entrano in contatto diretto o indiretto con la stessa. Per quanto riguarda l'instabilità dell'ambiente internazionale, ci si riferisce al grado di dinamicità degli elementi e dunque alla mutevole realtà dell'ambiente in questione. I fattori d'instabilità possono essere sia eventi improvvisi e inaspettati, sia trasformazioni che vanno lentamente a destabilizzare gli equilibri organizzativi richiedendo alle imprese reattività al cambiamento. La variabilità dei numerosi fattori che entrano in gioco sul campo internazionale, è fomentata dalle differenze economiche, linguistiche, sociali, politiche, culturali, dei diversi contesti che si intersecano in questo ambiente dando vita a diverse combinazioni che producono incertezza.

Facendo riferimento al modello per la rilevazione dell'incertezza ambientale di Duncan, dato l'elevato grado di complessità e di instabilità dell'ambiente internazionale, si può affermare che quest'ultimo sia caratterizzato da una elevata incertezza. La complessità esterna dell'ambiente internazionale si ritrova anche all'interno delle organizzazioni che partecipano alla sfida globale, le quali si trovano a dover gestire e coordinare un numero maggiore di unità organizzative differenziate. C'è dunque un'esigenza di integrazione per raggiungere un livello adeguato di collaborazione e coordinamento.

Da diversi studi è emerso che organizzazioni ad alte prestazioni in ambienti con elevata incertezza sono fortemente differenziate e ben integrate (Lawrence & Lorsch, 1967); c'è dunque una correlazione tra l'integrazione organizzativa richiesta e il grado di semplicità o complessità dell'ambiente esterno di riferimento.

L'ambiente internazionale è una realtà dinamica, che cambia di continuo e le organizzazioni che vogliono continuare a prosperare non possono essere impreparate e prive di flessibilità e reattività tali da permettere loro di adattarsi e rispondere ai mutamenti ambientali. Questo è possibile se le stesse vanno ad analizzare l'ambiente esterno con una prospettiva non di breve periodo, bensì orientata a studiare come esso si evolverà nel futuro.

1.2 – Concetto di internazionalizzazione

L'internazionalizzazione costituisce uno dei concetti di maggiore rilievo della corrente modernizzazione dei sistemi economici ed è il processo attraverso cui le organizzazioni, oltrepassando i confini nazionali, penetrano nei mercati esteri, andando a interagire con aziende di altri paesi per produrre, acquistare o vendere materie prime; o per reperire nuove fonti finanziamento. Questo processo porta sia ad una estensione geografica dell'attività economica, sia ad una trasformazione dell'arena competitiva.

È un fenomeno che ha radici nel passato, in tempi precedenti la rivoluzione industriale e sebbene in maniera decisamente più limitata, e in un'ottica mercantile, erano già esistenti i trasporti di materie prime al di là dei confini domestici (Nanut & Tracogna, 2003).

Oggi è divenuto un fenomeno di grande portata e tutt'ora in crescita; grazie all'avanzare delle tecnologie e al miglioramento dei mezzi di comunicazione e di trasporto si sta trasformando in un processo dinamico e flessibile che permette alle economie nazionali di fondersi tra loro, conseguendo livelli di collaborazione mai raggiunti prima. L'accesso più facile alle informazioni fornisce alle organizzazioni l'opportunità di affermarsi espandendo il proprio business. L'appiattimento delle barriere nazionali e il continuo emergere di nuovi operatori sul campo sta rendendo lo scenario economico ampio e complesso tale da rendere l'internazionalizzazione un requisito per la sopravvivenza delle organizzazioni.

Mentre in passato soltanto organizzazioni di grandi dimensioni partecipavano alla sfida internazionale, perché erano le uniche a poter abbattere le barriere commerciali e a sopravvivere nei mercati esteri, negli ultimi anni anche aziende di dimensioni più piccole si adoperano per cogliere le opportunità oltreconfine e nonostante le difficoltà che incontrano riescono spesso ad occupare un posto sullo scenario internazionale. Infatti, un aspetto che interessa l'ultima evoluzione del processo di internazionalizzazione è rappresentato dal fatto che ogni azienda di qualsiasi dimensione può scegliere di farne parte.

Il dinamismo del processo di internazionalizzazione emerge dai cambiamenti che le organizzazioni si trovano ad affrontare in ambito strategico, strutturale, culturale. Tali cambiamenti sono allo stesso tempo causa e conseguenza dell'apprendimento di conoscenza dalle esperienze internazionali (Caroli, 2000) e del trasferimento globale di essa ad ogni parte dell'organizzazione.

Dunque, il tentativo di evitare di disperdere la conoscenza internazionale appresa rappresenta insieme ad una adeguata integrazione per gestire la complessità e la differenziazione, la sfida organizzativa globale delle organizzazioni che si affacciano al contesto internazionale (Daft, 2017).

Vista la volatilità delle condizioni del mercato internazionale, le organizzazioni, oltre ad individuare i possibili scenari prevedibili e a pianificare ogni aspetto del processo di internazionalizzazione che intendono intraprendere, devono tenere in serbo una elasticità tale da permettere loro di cambiare spesso e il più rapidamente possibile. Questo perché sono molti e spesso anche imprevedibili, i fattori da tenere in considerazione; non è possibile detenere la totalità delle informazioni di un mercato estero.

1.3 – Principali fattori che favoriscono il processo di internazionalizzazione

I fattori chiave che portano al passaggio di una organizzazione dalla dimensione nazionale a quella internazionale sono il conseguimento di economie di scala, economie di gamma e la riduzione dei costi dei fattori di produzione (Bartlett, 2000).

Quando le organizzazioni si affermano a livello internazionale, infatti, hanno la possibilità di conseguire livelli di produzione e di vendita maggiori di quelli raggiungibili sul mercato nazionale, che rendono l'organizzazione esposta a un minore costo medio per unità.

Lo sfruttamento di economie di gamma è invece riferito al *“numero e alla varietà dei prodotti e servizi offerti da un'azienda, e al numero e alla varietà delle regioni, dei paesi e dei mercati da essa serviti”* (Daft, 2017, p. 210) e permette all'organizzazione di beneficiare di vantaggi di costo e di forze competitive provenienti dall'interconnessione dei diversi comparti organizzativi.

Il terzo fattore si riferisce alla possibilità di reperire risorse, come materie prime o manodopera, a condizioni di acquisto più favorevoli al di fuori dei confini nazionali, in modo tale da rendere

l'internazionalizzazione vantaggiosa economicamente, nonostante i maggiori costi di trasporto e logistica. La decisione di espandersi globalmente non dipende mai da una sola causa, bensì da un insieme di motivazioni e considerazioni interne all'organizzazione. Il processo di internazionalizzazione è sicuramente un fenomeno che se gestito in modo efficace, crea valore.

Le organizzazioni intraprendono questa strada per cogliere nuove opportunità di investimento, di guadagno e di crescita, aumentando la gamma di prodotti o servizi offerti o semplicemente ampliando il raggio d'azione, rivolgendosi a un target di consumatori differente da quello domestico.

L'espansione globale è inoltre una modalità di miglioramento dell'immagine e della reputazione di una organizzazione nei confronti di clienti, fornitori, banche, sfruttando la visibilità internazionale che possono acquisire. Un altro fattore motivazionale è la volontà di migliorare la produttività, conseguendo come già detto economia di scala e scopo e di sfruttare dunque vantaggi di costo.

Una bassa pressione fiscale e bassi salari tipici dei paesi in via di sviluppo sono ulteriori caratteristiche attrattive, spesso prese in considerazione nella fase di scelta del mercato estero al quale un'organizzazione intende rivolgersi.

La scelta di espandersi oltreconfine potrebbe inoltre essere mirata a diversificare il rischio d'impresa, ripartendolo su differenti mercati e dunque su una base più ampia di attività, operando in diversi business più o meno correlati, per far fronte a situazioni di crisi che si manifestano nei mercati.

Oppure potrebbe essere guidata da un impulso orientato al cambiamento e potrebbe dunque trovare nell'espansione estera una opportunità per riorganizzare la propria catena del valore o per rinnovare i sistemi interni di approvvigionamento e sviluppo delle risorse (Caroli & Fratocchi, 2000).

Maggiore è l'espansione verso i mercati esteri, maggiore è il processo di apprendimento che si viene ad innescare. L'opportunità di apprendimento alla quale le organizzazioni ambiscono non è rappresentata solo dalla acquisizione di una nuova particolare competenza, ma anche dalla conoscenza risultante dal contatto tra le organizzazioni, che a loro volta generano nuove competenze sulla base di quelle esistenti. (Johanson & Vahlne, 2009).

I mercati internazionali danno, inoltre, la possibilità alle organizzazioni di accedere a nuove idee strategiche grazie al contatto con la concorrenza estera.

Nonostante la decisione di orientarsi al mercato internazionale venga in generale presa sulla base di obiettivi interni all'organizzazione, possono venire a crearsi una serie di situazioni esterne alla stessa, che mettono a rischio la continuità e la stabilità della sua attività, ponendola di fronte alla necessità di accettare la sfida dell'apertura al mercato internazionale. Tra questi fattori rientrano la saturazione del settore produttivo di origine o il rallentamento del mercato interno di riferimento, l'emergere di una forte concorrenza estera, oppure uno stimolo derivante dall'internazionalizzazione della concorrenza nazionale, che porta dunque a un comportamento imitativo per evitare il rischio di perdere vantaggio competitivo. Certamente la propensione di un'organizzazione ad accedere ai mercati internazionali deriva anche dalle

sue dimensioni, dalle disponibilità finanziarie, dal possesso di risorse di tipo tecnologico, come investimenti in ricerca e sviluppo e in maniera significativa dalle capacità imprenditoriali. Con queste ultime si fa riferimento a tal proposito, a precedenti esperienze internazionali e all'orientamento internazionale dell'organizzazione. Una figura imprenditoriale che sappia riconoscere opportunità e rischi appartenenti ad una determinata area estera e che sia a conoscenza delle caratteristiche della stessa è un altro elemento d'impulso alla internazionalizzazione. (Caroli & Fratocchi, 2000).

1.4 – Fasi e modalità tipiche del processo di internazionalizzazione

Il percorso che porta un'organizzazione a passare ad una realtà internazionale è lungo e complesso; l'internazionalizzazione è il risultato di un processo evolutivo che attraversa quattro stadi di sviluppo (Adler, 2002; Herbert, 1984).

I quattro stadi si articolano nel modo seguente: domestico, internazionale, multinazionale e globale.

Figura 1- I quattro stadi dell'evoluzione internazionale

	I. Domestico	II. Internazionale	III. Multinazionale	IV. Globale
Orientamento strategico	Orientamento al Paese	Orientamento all'esportazione, multidomestico	Multinazionale	Globale
Stadio di sviluppo	Iniziale coinvolgimento internazionale	Posizionamento competitivo	Esplosione	Globale
Struttura	Struttura domestica più unità di export	Struttura domestica più divisione internazionale	Per aree geografiche o per prodotti, a livello mondiale	Matrice, transnazionale
Potenziale di mercato	Moderato, prevalentemente domestico	Ampio, multi-domestico	Molto ampio, multinazionale	Mondiale

Adler N.J. (2002).; Herbert T.T (1984). "Strategy and Multinational Organization Structure: An Interorganizational Relationships Perspective". Academy of Management Review.

Nello stadio domestico l'organizzazione è ancora orientata al mercato nazionale, tuttavia inizia a considerare la possibilità di un primo avvicinamento al mercato estero, introducendo un'unità dedicata all'export e dunque per la gestione delle prime vendite oltreconfine.

A seguire l'organizzazione attraversa la fase internazionale dello sviluppo in chiave multi-domestica infatti, il mercato potenziale è rappresentato da più paesi; inizia perciò ad occuparsi delle esportazioni in maniera più evidente, introducendo un'apposita divisione organizzativa internazionale e inizia ad accrescere la sua presenza sul mercato attraverso accordi commerciali.

Nel terzo stadio l'azienda ha acquisito un orientamento strategico multinazionale, avendo maturato un'ampia esperienza sui mercati internazionali, posizionandosi nelle differenti aree geografiche con l'apertura di filiali produttive e strutture di marketing.

Lo stadio finale è detto "globale" e qui le organizzazioni prendono il nome di *stateless corporation* o "aziende senza patria" (Holstein et al., 1990, p. 98-105) poiché è l'intero mondo ad essere considerato il mercato di riferimento delle stesse.

Analizzando il processo di internazionalizzazione si possono identificare una serie di passaggi (Caroli, 2012). Prima di tutto l'organizzazione stabilisce l'area geografica in cui intende operare, definisce gli obiettivi che intende perseguire e le strategie per il conseguimento degli stessi. Stabilisce la configurazione organizzativa e verifica la disponibilità delle risorse necessarie.

Un secondo passaggio che coincide con lo stadio internazionale consiste nell'assestamento della presenza dell'organizzazione sul mercato in cui vuole internazionalizzarsi, durante il quale viene valutato l'impatto sull'organizzazione, della nuova dimensione multi-domestica; in base a questo vengono programmati eventuali cambiamenti per migliorare e far crescere le azioni internazionali e per andare ad agire su aspetti non funzionanti.

In seguito, si assiste ad un rafforzamento della posizione competitiva dell'organizzazione sul mercato internazionale che vede al pari livello le operazioni domestiche e quelle svolte all'estero. È in questa fase che si consolida la cultura internazionale della azienda.

Il passaggio finale consiste nella razionalizzazione della posizione internazionale, in cui l'azienda raggiunge una maggiore complessità operativa e strategica e si trova di fronte a più difficoltà di gestione nei rapporti con le società sussidiarie all'estero, che la portano solitamente ad assumere una struttura a rete, attribuendo ruoli più o meno centrali alle stesse. Contemporaneamente alla presa di consapevolezza dell'espansione geografica da parte della organizzazione, si verifica anche uno stimolo ad ulteriori sfide globali.

Sono diverse le modalità a disposizione delle organizzazioni per avere accesso ai mercati internazionali e la scelta di ciascuna di esse dipende da molti fattori quali, obiettivi aziendali, genere di attività che si

vuole svolgere, disponibilità di risorse, opportunità emerse nei paesi esteri, intensità della relazione che si vuole instaurare con gli operatori del mercato estero.

L'esportazione, che può essere di tipo diretto o indiretto, può essere vista come un inizio del processo di internazionalizzazione e consiste nel commercializzare all'estero parte o tutta la produzione di un'impresa da un paese all'altro. (Khalil et al., 2021).

Tramite l'esportazione diretta, l'organizzazione vende i propri prodotti grazie ad una forza di vendita nel paese target oppure online, lasciando la produzione all'interno dei confini domestici; c'è un contatto diretto tra impresa e cliente e questo permette di acquisire maggiori informazioni sulle preferenze e sulle tendenze dei consumatori locali e di avere un controllo maggiore sulla distribuzione.

Non essendoci un intermediario, l'organizzazione deve farsi carico di oneri e rischi legati all'attività di vendita dei prodotti, tuttavia, l'esportazione diretta permette di sviluppare maggiore elasticità ai cambiamenti.

Le principali configurazioni che vengono assunte per l'export diretto sono una rete di vendita per il mercato internazionale che fornisce la possibilità di separare il business estero da quello domestico ma di gestirli entrambi da sedi nazionali; un agente di vendita, che permette di ottenere una profonda conoscenza del mercato estero; oppure una sussidiaria all'estero se si vuole gestire il business estero sul posto e in modo del tutto separato da quello domestico (Demattè & Perretti, 2003).

Le esportazioni indirette prevedono invece la vendita dei propri prodotti all'estero servendosi di intermediari specializzati che gestiscono le operazioni commerciali per conto dell'impresa.

I principali intermediari sono le trading company, operatori indipendenti che vendono per conto della impresa; buyer internazionali che si assumono tutti i costi dell'esportazione, studiano le tendenze e hanno un forte potere contrattuale; società di import-export, intermediari che comprano un prodotto sul mercato nazionale e lo esportano su quello estero, oppure che lo acquistano sul mercato estero e lo rivendono in quello domestico. Con le esportazioni indirette c'è una mancanza di contatto diretto tra impresa e cliente e rispetto a quelle dirette, hanno dunque lo svantaggio di non cogliere in modo reattivo i cambiamenti sul campo internazionale. Sono la forma più semplice per rivolgersi al mercato estero e quella che richiede meno investimenti e risorse, poiché non sono necessari cambiamenti nella produzione o nella struttura organizzativa. Per queste ragioni, è una modalità diffusa tra le imprese di piccole dimensioni.

La costituzione di alleanze strategiche è un'altra modalità di accesso al mercato estero, la quale permette di sfruttare effetti sinergici e di ripartire costi e rischi tra più partner. Includono gli accordi di licenza, joint venture, consorzi. (Lei & Slocum, 1991).

Tramite un accordo di licenza, una impresa conferisce ad un'altra il diritto di gestire la commercializzazione di un suo prodotto all'estero, pur mantenendone la titolarità.

Questo contratto permette al titolare del brevetto di posizionare a livello internazionale la propria offerta e

di ottenere informazioni sul mercato estero pur senza entrare in contatto diretto con lo stesso.

Le joint venture sono entità separate messe in piedi da due o più aziende, anche di diversa nazionalità, al fine di creare nuovi prodotti o realizzare progetti comuni come entrare in mercati esteri, riducendo i relativi costi grazie al conseguimento di economie di scala, e ripartendoli tra loro (Beamish & Lupton, 2009). Permettono di accedere a un mercato estero pur non avendo sufficienti informazioni sullo stesso, grazie alla possibilità di affidarsi alla conoscenza posseduta da un partner sulle caratteristiche dei consumatori, sulle forme di intervento dello stato, sulle politiche della concorrenza.

Le organizzazioni hanno accesso alle rispettive risorse e sfruttano le competenze distintive reciprocamente, per ottenerne i relativi benefici. La joint venture viene spesso costituita per aggirare barriere all'entrata di un determinato mercato estero.

Gli investimenti diretti esteri sono la modalità di internazionalizzazione che prevede un maggiore impegno dell'organizzazione, che in tal caso agisce in modo diretto e indipendente sul mercato internazionale. Sono investimenti effettuati da parte di un individuo o di una entità commerciale residente in un paese, nei confronti di una impresa facente parte dell'economia di un paese diverso, al fine di assumere il controllo su di essa e di stabilire una relazione a lungo termine, partecipando sia al capitale sia alla gestione delle attività della stessa (UNCTAD, 2019). Rientra nella categoria di investimenti diretti esteri anche la costituzione di una filiale nel paese target, compreso il processo produttivo, il quale viene gestito significativamente dall'investitore. Gli investimenti diretti esteri sono la modalità di internazionalizzazione più completa, che permette un maggiore radicamento della presenza estera dell'organizzazione.

1.5 – Strategie dell'internazionalizzazione e motivazioni celate dietro le stesse

Quando le organizzazioni decidono di affrontare la sfida globale, intraprendendo un processo di internazionalizzazione, devono pianificare delle strategie congrue agli obiettivi che intendono raggiungere. Le loro scelte non possono prescindere dalla valutazione delle configurazioni organizzative interne e dalle risorse disponibili, non possono focalizzarsi soltanto sulle caratteristiche dell'ambiente esterno (Benevolo, 2013).

La scelta alla quale si trovano di fronte è rappresentata dalla possibilità di adottare un orientamento globale o locale, dunque di intraprendere rispettivamente una strategia di globalizzazione o una strategia multi-domestica.

La strategia di globalizzazione prevede che l'organizzazione offra prodotti o servizi standardizzati in tutto il mondo, a livello di progettazione, di produzione e di marketing (Ohmae, 1989).

Permette di beneficiare di vantaggi di costo legati alle economie di scala e di ridurre le tempistiche per l'immissione dei prodotti in numerosi paesi. Il mondo è considerato dall'organizzazione che adotta tale strategia, come un unico mercato; la competizione è elevata e sono richiesti significativi investimenti per accedere al settore globale. Le attività della catena del valore dell'organizzazione, sparse nei vari paesi, sono fortemente integrate e coordinate. Anche le mosse competitive vengono riprodotte nei vari paesi contemporaneamente o in modo sequenziale, quando il posizionamento dell'organizzazione in un paese migliora grazie al posizionamento della stessa in un paese diverso.

Yip (1989) individua quattro fattori, detti driver della globalizzazione del settore, che influenzano l'adozione della strategia di globalizzazione: mercato, costo, governo e concorrenza.

Per quanto concerne le forze del mercato, quando i consumatori di diversi paesi hanno preferenze, bisogni e stili di vita omogeni, è efficace formulare un'offerta standardizzata; questo permette di accedere ad un numero maggiore di mercati perché non è necessario progettare numerose offerte differenti.

Le aziende, inoltre, concentrandosi su un numero minore di prodotti e programmi, riescono a migliorare la qualità degli stessi. Quando gli elementi di marketing richiedono poco adattamento locale e sono facili da trasferire, le organizzazioni possono fare un uso indifferenziato e uniforme delle strategie pubblicitarie.

In riferimento al fattore costo, i relativi vantaggi, derivanti dal conseguimento di economie di scala e scopo globali, dall'acquisto centralizzato di materie prime, favoriscono la strategia di globalizzazione. Ovviamente è possibile coordinare l'approvvigionamento se la natura del bene lo permette e quindi se non richiede eccessiva rapidità dovuta alla deperibilità e se non è necessaria una stretta vicinanza al cliente.

Il terzo fattore, rappresentato dal governo del paese ospitante, influisce sulla possibilità di concentrare le attività e sulla possibilità di commercializzare le offerte uniformemente.

La spinta di questo elemento alla strategia globale è legata alla mancanza di barriere tariffarie, di restrizioni sui flussi di capitali, di requisiti sul trasferimento tecnologico, di standard tecnici su determinati prodotti, di norme sulla commercializzazione. Per esempio, gli Stati Uniti sono molto più liberali dell'Europa riguardo al genere di dichiarazioni pubblicitarie che possono essere fatte in televisione.

I concorrenti, che rappresentano il quarto fattore, possono stimolare la necessità di una risposta globale da parte di altre organizzazioni. Infatti, un competitor potrebbe diventare più competitivo in termini di costi, grazie alla sua concentrazione delle attività, integrate e coordinate in diversi paesi, dunque influenzerebbe altre organizzazioni che sarebbero spinte ad adottare una strategia maggiormente integrata per evitare che la loro posizione venga indebolita.

I paesi in cui l'organizzazione intende internazionalizzarsi perseguendo una strategia di globalizzazione, sono scelti in base al potenziale contributo degli stessi ai benefici della globalizzazione (Yip, 1989).

Le differenze culturali, tecnologiche, istituzionali, sociali tra i paesi ostacolano le strategie di globalizzazione. Nonostante ogni paese abbia potenzialità di globalizzazione di diversa intensità, le organizzazioni possono agire sulle caratteristiche del settore che contribuiscono a fornire la possibilità di trarre vantaggio dalla globalizzazione. Per ogni leva è necessaria una valutazione di vantaggi e svantaggi: i primi sono dati da riduzione dei costi, efficacia, fidelizzazione del cliente, miglioramento qualitativo, crescita della posizione competitiva; gli svantaggi invece sono rappresentati dalla perdita di elementi distintivi locali, dal peso degli investimenti necessari a espandersi globalmente, a standardizzare i prodotti, a creare marchi globali, a implementare meccanismi di coordinamento.

La strategia multi-domestica, invece, prevede un comportamento di tipo reattivo alle caratteristiche, alle preferenze, ai bisogni e alla cultura del mercato locale. Le attività gestite all'interno di ogni paese sono indipendenti da quelle degli altri paesi. In ogni realtà locale viene riprodotta la catena del valore; la sede centrale ha la funzione di controllare e di allocare le risorse tra i vari paesi; le sussidiarie godono di una elevata autonomia. I prodotti e servizi offerti differiscono tra le diverse nazioni e vengono adattati alle diversità locali e nazionali. L'adattamento che può essere più o meno radicale può essere esercitato sulle componenti fisiche e funzionali del prodotto, sul packaging o sui servizi di supporto come installazione, assistenza, garanzia, riparazione. Le organizzazioni, in questo modo ottengono vantaggio in termini di differenziazione. Anche le attività di marketing sono personalizzate per ogni luogo. Le politiche adottate e dunque la competizione all'interno di ogni contesto prescindono dalle mosse competitive adottate negli altri paesi (Daft, 2017). Questa strategia è diffusa tra le aziende produttrici di beni che non possono essere standardizzati e che richiedono adattamenti locali per accedere al mercato internazionale.

Ne sono un comune esempio le aziende produttrici del settore alimentare e dei beni di consumo, per le quali risulta difficile offrire un prodotto che soddisfi i consumatori e che superi le differenze tra le abitudini alimentari dei diversi paesi. I paesi nei quali le organizzazioni intendono accedere tramite una strategia multi-domestica sono scelti in base al loro specifico potenziale di profitti (Yip, 1989).

Molte organizzazioni adottano invece una strategia "glocal" (Svensson, 2001 & Hung, 2007), una strada intermedia tra la strategia di globalizzazione e quella multi-domestica, per godere di alcuni benefici legati alla standardizzazione e altri alla reattività locale. L'organizzazione in tal caso deve analizzare tutte le attività e individuare quali tra queste deve standardizzare a livello mondiale e quali devono essere adattate ad ogni paese. Questa strategia permette di utilizzare un modello globale ma con gli adattamenti necessari per avvicinarsi comunque ai bisogni peculiari dei mercati regionali. Un'offerta "glocale" può competere con i marchi locali e globali poiché, sfruttando il vantaggio globale dell'impresa, riesce a soddisfare particolari bisogni locali a costi ridotti.

1.6 – Rischi

Il processo di internazionalizzazione non conferisce, alle organizzazioni che lo intraprendono, una certezza sul conseguimento di maggiori profitti e di un vantaggio competitivo.

Infatti, sono molti i rischi ai quali le imprese sono esposte nel lanciarsi sul mercato internazionale, e che potrebbero portare al fallimento del progetto di internazionalizzazione, e perfino al fallimento delle stesse.

I rischi devono essere identificati, per poter progettare delle politiche di prevenzione e riduzione degli stessi, per evitare che ostacolino l'espansione al di là dei confini domestici.

I principali rischi connessi all'internazionalizzazione sono di diversa natura: economica, monetaria, fisica, commerciale e politica (Khalil et al., 2021).

Il rischio economico al quale le organizzazioni sono esposte nei mercati nazionali, lo si ritrova in maniera più accentuata nei mercati esteri, data l'incertezza che caratterizza l'ambiente internazionale.

Deriva dalla volatilità della domanda, dell'offerta di beni e servizi e dei prezzi.

Tale rischio può causare improvvise perdite di fatturato ed è maggiormente evidente nel caso si tratti di paesi in via di sviluppo, caratterizzati da frequenti fluttuazioni dell'andamento economico. (Kubickova & Toulova, 2013).

Il rischio di natura monetaria è legato a carenza di moneta, inflazione, aumento della tassazione, oscillazioni nei tassi di cambio.

Cambiamenti dei bisogni dei consumatori, cancellazioni di ordini e mancati pagamenti rappresentano invece il lato commerciale del rischio.

Il rischio fisico, presente nella fase di trasferimento del prodotto da un luogo a un altro, si riferisce al danneggiamento o perdite del bene, ritardi ed errori nella distribuzione o mancato rispetto dei contratti.

La natura politica del rischio è legata invece a interventi governativi nel sistema economico come misure protezionistiche quali, barriere doganali, restrizioni alle importazioni e ai flussi di capitale (Khalil et al., 2021). Un altro possibile ostacolo che un'organizzazione può trovare nell'espansione internazionale, è un rischio legato all'introduzione di limiti e standard tecnici sul prodotto da commercializzare, previsti dal paese estero e che devono essere rispettati.

Ad essere preoccupate da tali rischi, sono principalmente le piccole e medie imprese che, non avendo precedenti esperienze internazionali, potrebbero non conoscere esattamente le modalità per individuare e aggirare questi ostacoli. Ad aggravare l'esposizione ai rischi delle organizzazioni non abituate al contesto internazionale, sono le barriere linguistiche.

Nelle decisioni di internazionalizzazione viene percepito maggiore rischio nelle modalità di accesso al mercato estero che richiedono investimenti più consistenti e quindi una maggiore esposizione di capitale.

Un'altra considerazione è che la distanza economica tra i paesi che entrano in contatto nell'ambiente

internazionale risulta essere un rischio, infatti mentre lo sviluppo economico è un elemento attrattivo nell'internazionalizzazione perché indica opportunità di profitto, la volatilità delle economie dei paesi meno sviluppati fa aumentare la percezione del rischio. (Estrin & Meyer, 2004).

Un fattore di rischio particolarmente rilevante è la distanza culturale tra il paese d'origine dell'organizzazione che intende internazionalizzarsi e il paese target. Le differenze tra i valori, le credenze, i costumi di due culture differenti aumentano la difficoltà della sfida globale, essendo probabile che vengano a crearsi incomprensioni dovute ad una conoscenza e una comprensione insufficiente della cultura del paese di destinazione. Una maggiore distanza culturale genera una maggiore percezione del rischio.

I mercati esteri presentano condizioni molto diverse da quelle nazionali, dunque le organizzazioni devono tentare di reperire più informazioni possibili sul mercato in cui intendono entrare, per sviluppare una conoscenza adeguata e ridurre il grado di asimmetria informativa a cui sono esposte. Devono imparare a cogliere e comprendere i segnali di cambiamento. Con una buona conoscenza dei fattori che possono avere un'influenza negativa sul successo della strategia adottata, le organizzazioni possono ripararsi da situazioni dannose, ridurre e talvolta eliminare i rischi connessi al processo di internazionalizzazione.

1.7– Mutamenti nella struttura delle organizzazioni che si rivolgono all'ambiente internazionale

Esiste una correlazione tra l'ambiente esterno e la struttura manageriale interna alle organizzazioni, tale da poter identificare due differenti sistemi organizzativi: meccanico e organico (Burns & Stalker, 1961). Quando l'ambiente esterno è stabile, l'organizzazione è riconducibile al sistema organizzativo meccanico, fortemente accentrato e caratterizzato da un controllo gerarchico con regole, procedure e formalità da rispettare. C'è una evidente specializzazione del lavoro con compiti rigidamente definiti e separati. La comunicazione è di tipo verticale, con flussi di informazioni dall'alto verso il basso della scala gerarchica per dettare istruzioni, obiettivi e strategie che i dipendenti devono perseguire; dal basso verso il vertice per la comunicazione di problemi, risultati, dati.

Quando la complessità e l'instabilità aumentano, l'ambiente si fa più incerto e il sistema organizzativo si avvicina al modello organico. Contesti dinamici e caratterizzati da rapidi cambiamenti difficili da prevedere, come l'ambiente internazionale, richiedono infatti all'organizzazione una maggiore flessibilità per adattarsi, e rapidità di risposta ai cambiamenti ambientali. Il processo decisionale ha una struttura decentrata ed è consentito l'utilizzo di capacità discrezionali ai dipendenti, i quali sono incoraggiati a

prendersi carico dei problemi e ad assumersi responsabilità.

Gli stessi, più che perseguire compiti, ricoprono ruoli, in cui possono fare uso delle proprie abilità e capacità di giudizio per prendere decisioni. Procedure standard, norme e regolamenti scritti sono quasi assenti nel modello organico. Quando un'organizzazione diventa più organica, la comunicazione viene resa più orizzontale, c'è una continua condivisione di informazioni e della conoscenza sulla situazione dell'organizzazione. Viene inoltre posta enfasi sul lavoro in team collaborativi (Daft, 2017).

Sulla base della strategia che si intende seguire nello svolgimento del processo di internazionalizzazione, le organizzazioni progettano la struttura adeguata da adottare. Utile in tal senso è il “Modello per l'adattamento della struttura organizzativa al vantaggio internazionale” che mostra come la strategia e struttura di un'organizzazione si adeguano alle esigenze ambientali.

Figura 2- Modello per l'adattamento della struttura organizzativa al vantaggio internazionale

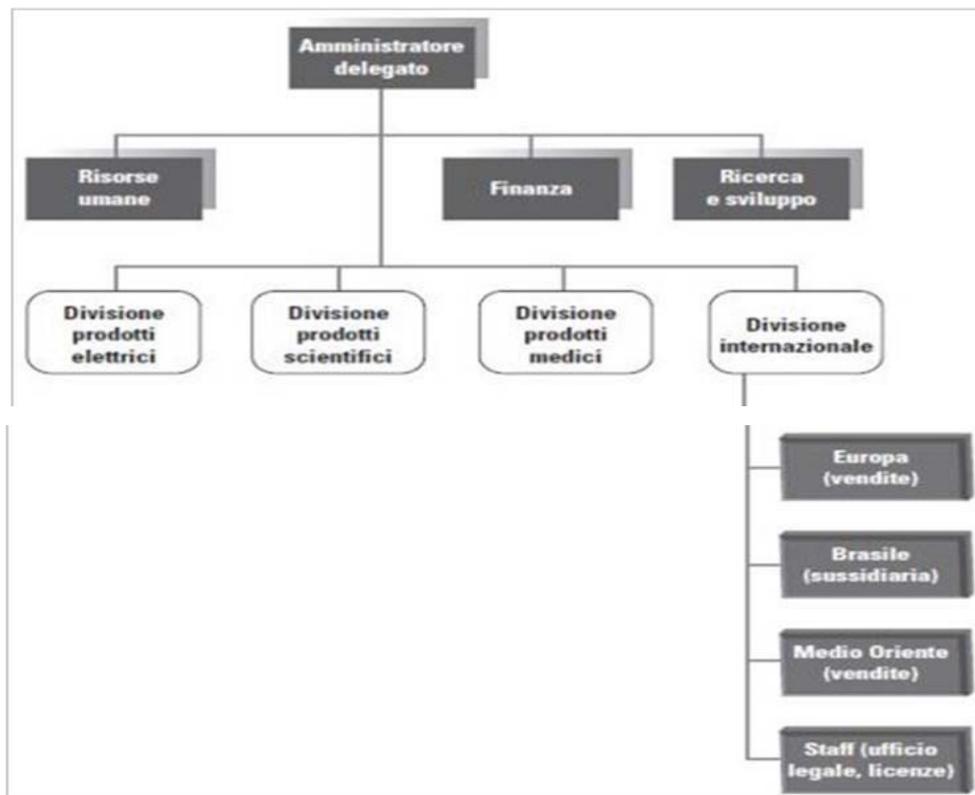


Bartlett C.A., & Ghoshal S. (2000). “Text, cases, and readings in cross-border management”.Mcgraw-Hill

Quando sia la spinta alla standardizzazione globale, sia la spinta all'adattamento locale sono basse, le organizzazioni si avvalgono semplicemente di una divisione internazionale organizzata secondo un criterio geografico. È una unità interna all'organizzazione che gestisce per conto della stessa gli affari nei vari paesi e quindi la vendita all'estero di prodotti realizzati all'interno dei confini nazionali.

Come è possibile osservare nella successiva figura si trova allo stesso livello gerarchico delle altre divisioni e ha una propria gerarchia. È una struttura adottata dalle organizzazioni che hanno iniziato da poco ad espandersi sul mercato internazionale.

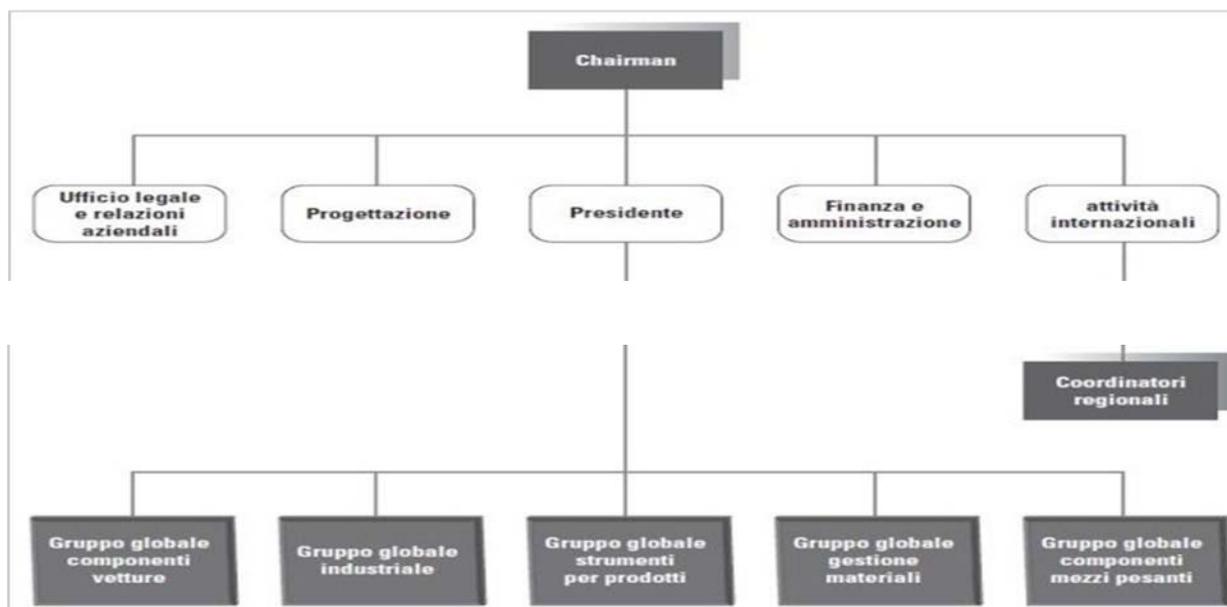
Figura 3- struttura domestica ibrida con divisione internazionale



Daft R. (2017). "Organizzazione aziendale". Pag.226

Quando le condizioni ambientali richiedono una bassa reattività locale e un'alta integrazione globale, e dunque una strategia di globalizzazione, le organizzazioni adottano una struttura globale divisionale per prodotto. Ogni divisione ha la responsabilità di gestire l'attività internazionale relativa ai propri prodotti specifici e il manager di ognuna di esse si occupa di pianificare, organizzare e controllare le funzioni legate alla produzione e alla distribuzione dei prodotti per il mercato estero. È una struttura molto diffusa in quanto permette di trarre vantaggio dalle economie di scala, grazie alla standardizzazione del prodotto e del marketing; tuttavia, può presentare delle problematiche dovute alla frammentarietà della stessa, poiché spesso le divisioni invece di collaborare, competono tra loro.

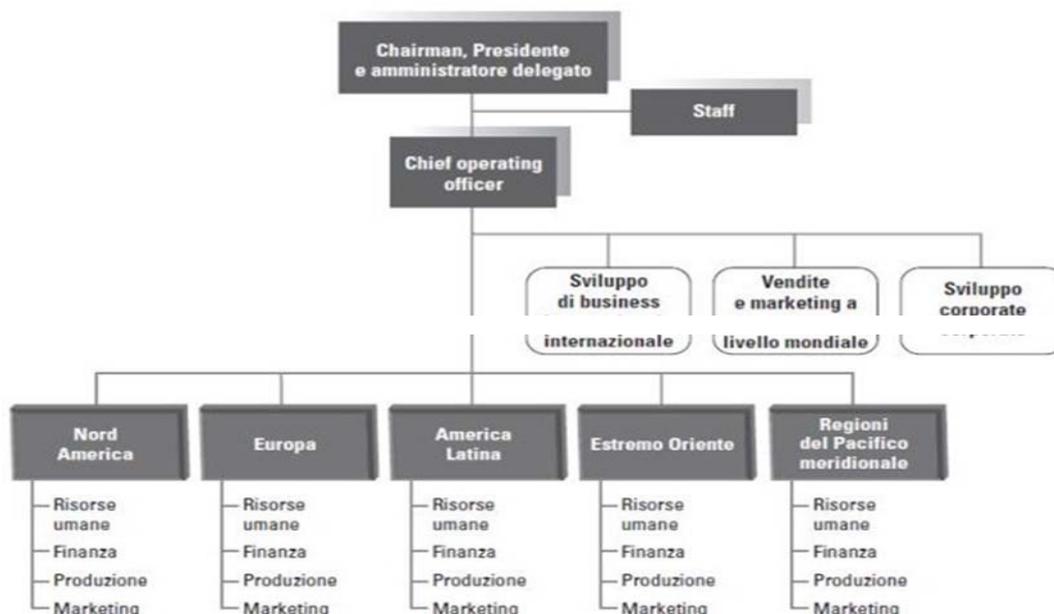
Figura 4- struttura globale divisionale per prodotto



New directions in Multinational Corporate Organization, business international corp. 1981

La struttura globale per area geografica invece, prevede una forte reattività dell'attività organizzativa a livello nazionale, infatti si sposa perfettamente con una strategia multi-domestica orientata all'adattamento e alla differenziazione dell'offerta in relazione alle caratteristiche peculiari di ogni luogo. Ogni divisione ha il pieno controllo sull'attività svolta all'interno della propria area geografica e riporta all'amministratore delegato. È possibile distribuire un prodotto o servizio specifico diverso in ogni area geografica.

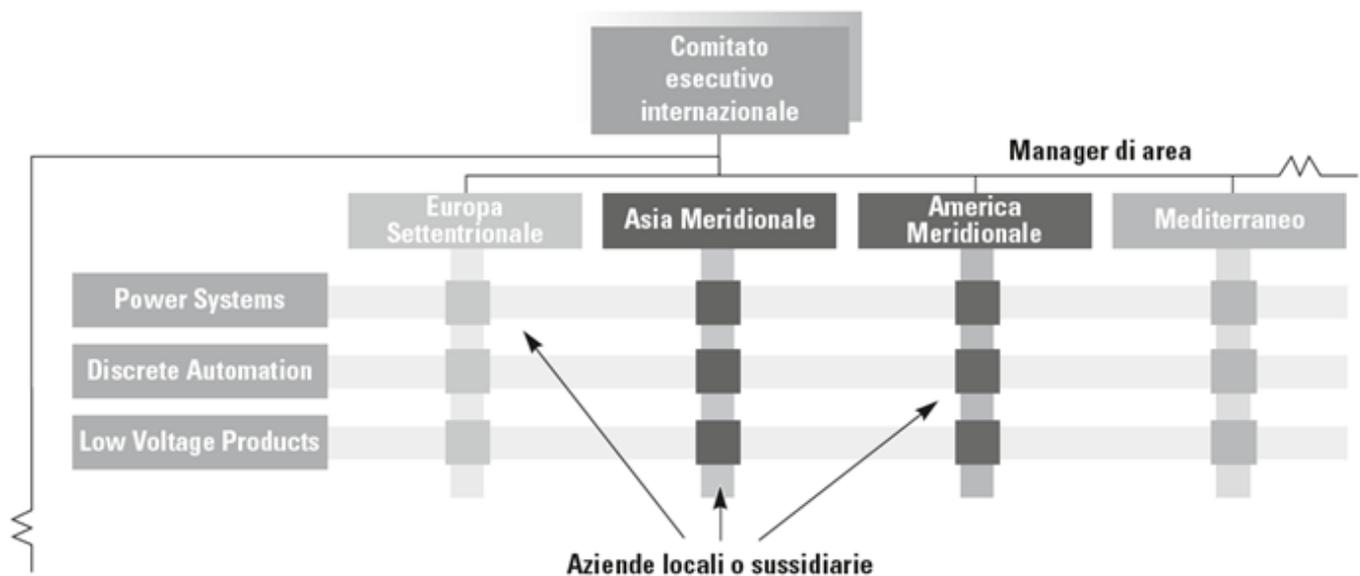
Figura 5- struttura globale geografica



Kramer R.J. (1993).” Organizing for Global Competitiveness: the geographic design”. The conference board.

Infine, se le organizzazioni si trovano di fronte all'opportunità di coordinare esigenze sia globali, sia locali, la struttura globale a matrice è quella adatta. Agendo in un'ottica contemporaneamente standardizzata e reattiva, possono destinare una parte della linea di produzione alla standardizzazione globale, altre parti invece vengono destinate all'adattamento alle esigenze locali. Questo modello permette di beneficiare sia di economie di scala, sia di flessibilità. Il coordinamento e la condivisione delle risorse assumono significativa importanza.

Figura 6- struttura globale a matrice



Daft R. (2017). "Organizzazione aziendale". Pag.231

1.8 – Modello transnazionale

La struttura più evoluta, coordinata e completa che un'organizzazione internazionale possa adottare è il modello transnazionale. È una rete organizzativa in grado sviluppare competitività globale e allo stesso tempo reattività locale per essere flessibile nelle attività internazionali; e capace di intraprendere efficaci processi di apprendimento e trasferimento della conoscenza (Bartlett & Ghoshal,1989).

Questo modello si adatta alle grandi multinazionali con sussidiarie in molti paesi, le quali non sono totalmente indipendenti ma nemmeno dipendono strettamente dalla sede centrale; interagiscono tra loro e sono interdipendenti. Ogni area geografica è fonte di risorse e competenze per l'organizzazione e le unità nazionali, che beneficiano di economie di scala a livello globale, vengono coordinate dalla sede centrale. La sfida è quella di consolidare una struttura che permetta una condivisione di informazioni, tecnologie,

clienti tra le sussidiarie. Vengono sviluppate tra i manager relazioni di interdipendenza tra le unità di prodotto, funzione o area geografica. (Daft, 2017). È una struttura mutevole ed elastica, che adatta i sistemi di controllo e di coordinamento in base all'evoluzione di esigenze e minacce competitive. A differenza delle altre strutture organizzative, in questo modello le sussidiarie possono influenzare tutta l'organizzazione, avviando programmi in risposta a tendenze locali emergenti, per poi diffondere le innovazioni a tutta l'organizzazione tramite un processo di intenso apprendimento. L'integrazione tipica di questo modello viene raggiunta grazie alla trasmissione e alla condivisione di valori aziendali, obiettivi, credenze, e al consolidamento di una forte cultura aziendale che è alla base del funzionamento dell'organizzazione. Ogni parte di essa adotta una strategia collaborativa e uno stile di gestione che risulta essere di supporto alle altre parti.

Tramite questa struttura le organizzazioni incorporano il concetto di *learning organization*, le cui strutture sono flessibili e decentralizzate e in cui vige un sentimento comune di collaborazione e partecipazione nella risoluzione dei problemi grazie ad una comunicazione di tipo orizzontale. Inoltre, nell'impresa transnazionale, due ulteriori aspetti cruciali sono la trasparenza e l'uguaglianza di fronte all'informazione; tutti i dipendenti sono a conoscenza della situazione corrente dell'organizzazione.

Capitolo 2 – Il ruolo della cultura nel processo di internazionalizzazione

2.1 – Cos'è la cultura organizzativa

Giunti alla consapevolezza che la cultura organizzativa influenza le performance di un'organizzazione sia nel breve, sia nel lungo periodo, molti autori nel corso degli anni si sono occupati di fornire una definizione all'argomento, portando alla costituzione di un ampio materiale utile a comprenderne ogni aspetto.

La cultura, come sostiene Daft (2017, p. 371), può essere definita come l'insieme di valori, opinioni, conoscenze e modi di pensare che sono condivisi dai membri di un'impresa; essa rappresenta la parte non scritta, informale dell'organizzazione. È l'elemento distintivo che rende unica ogni impresa e che può svilupparsi in una fonte di vantaggio competitivo.

Lo stesso autore rappresenta la cultura organizzativa tramite il “modello iceberg” individuando due livelli in cui la stessa si articola: uno visibile, emerso dall'acqua e un altro più profondo rappresentato dalla parte dell'iceberg sotto la superficie dell'acqua. Il primo è rappresentato dai comportamenti osservabili, i simboli, i riti, le cerimonie, il modo di vestire, il linguaggio condiviso dai membri dell'organizzazione; il secondo è rappresentato dalle attitudini, le credenze, i sentimenti, i valori radicati nella mente degli stessi e dunque non osservabili.

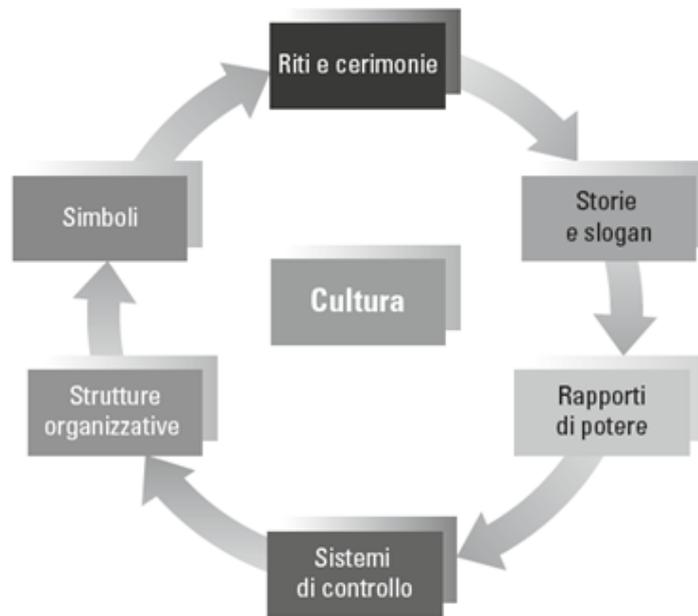
La cultura d'impresa ha innanzitutto la funzione di integrare i suoi membri grazie a un senso di identità collettivo, inizialmente elaborato da un fondatore e successivamente diffuso in ogni parte dell'organizzazione tramite la trasmissione di valori in cui crede e l'adozione di determinati comportamenti. La trasmissione è il prodotto dell'innescarsi di un processo di apprendimento e di sedimentazione. Ai fini dell'integrazione e dello sviluppo di un senso d'appartenenza, la cultura favorisce la comunicazione e la comprensione reciproca tra gli individui facenti parte dell'organizzazione, permettendo loro di lavorare in modo coordinato e collaborativo.

Un'altra funzione assolta dalla cultura è il suo contributo all'adattamento dell'organizzazione all'ambiente esterno, poiché influenza l'agire quotidiano dei membri e le relazioni degli stessi con altri operatori esterni e dunque il raggiungimento degli obiettivi aziendali.

La cultura contribuisce anche alla stabilità dell'ambiente sociale in riferimento alla misura in cui i dipendenti percepiscono l'ambiente lavorativo come positivo e motivante, e all'efficacia con la quale sono affrontati cambiamenti e conflitti (Kreitner & Kinicki, 2004).

Per cogliere il contenuto di una cultura si deve, per prima cosa porre l'attenzione sulle manifestazioni osservabili, che forniscono un quadro dei tratti caratteristici della stessa.

Figura 7- Aspetti osservabili della cultura organizzativa



Daft R. (2017).

I riti e le cerimonie rappresentano un primo elemento culturale visibile e sono degli eventi o attività comunicative, utili a diffondere e promuovere i valori dell'organizzazione.

È possibile identificare quattro tipi di riti: i riti di passaggio, che segnano l'ingresso dei nuovi membri e facilitano il trasferimento di ruoli; riti di integrazione, per diffondere un sentimento positivo e d'appartenenza tra i dipendenti; riti di rinforzo, per promuovere e migliorare l'immagine dei dipendenti, premiandoli pubblicamente; riti di rinnovo, in riferimento ad attività di formazione e sviluppo, per un miglioramento del funzionamento dell'organizzazione.

Le storie sono racconti, aneddoti riguardanti l'organizzazione, supportate da fatti accaduti, e tramandate ai nuovi dipendenti per trasmettere loro credenze e valori organizzativi che emergono dalle stesse.

Anche i simboli fanno parte del contenuto di una cultura e sono *"qualcosa che rappresentano qualcos'altro"* (Daft, 2017); esprimono i valori profondi e difficilmente osservabili dell'organizzazione tramite associazioni consapevoli o inconsce.

Il linguaggio invece, altra componente culturale osservabile, racchiude slogan, particolari modi di dire, metafore, proverbi utilizzati dai dipendenti dell'organizzazione e talvolta trasmessi anche ai clienti della stessa.

Anche la struttura dell'organizzazione, il grado di formalità dei rapporti di potere e i sistemi di controllo riflettono tratti della cultura di un'organizzazione. La struttura nasconde diversi valori dell'organizzazione, in riferimento ad uno sviluppo orizzontale o verticale della gerarchia e quindi al grado di distanza dal potere; e in riferimento ad un sistema più rigido e meccanico oppure più flessibile e organico. Il grado di formalità dei rapporti di potere, altro strumento per interpretare la cultura, si riflette nella chiara definizione e divisione dei compiti o nell'attribuzione di ruoli discrezionali e adattabili.

Anche i sistemi di controllo più o meno formali, dei risultati, delle informazioni, delle ricompense, incorporano valori aziendali.

Lo studio della cultura organizzativa è stato affrontato anche da Schein, che la definisce come l'insieme di assunzioni di base che ha funzionato in maniera tale da poter essere ritenuto valido e trasmesso ai nuovi membri come il modo giusto di pensare e percepire in situazioni analoghe (Schein, 1985). Infatti, quando determinati valori contribuiscono al successo dell'organizzazione, questi si istituzionalizzano, cioè si radicano all'interno della stessa, vengono assimilati da ogni membro e sono utilizzati da essi come guida in ogni singola azione per distinguere ciò che è giusto da ciò che è sbagliato.

Schein, articola la cultura in tre livelli: artefatti, valori dichiarati e assunti taciti condivisi.

Gli artefatti includono ciò che tutti possono vedere, ascoltare e provare di una organizzazione; per esempio, l'arredamento, i comportamenti delle persone, l'abbigliamento. A questo livello si ha la percezione più immediata, una prima ipotesi sulla cultura dell'impresa, ma non è possibile decifrare e avere un'immagine chiara e profonda della stessa.

Al secondo livello si trovano i valori dichiarati dall'organizzazione, la cui conoscenza permette di approfondire il pensiero e la percezione sulla cultura in questione. Si riferiscono a obiettivi, strategie, filosofie condivise all'interno dell'organizzazione.

Il terzo livello, quello più profondo, è rappresentato dagli assunti taciti condivisi, dunque, valori, convinzioni che inizialmente appartengono al fondatore e che poi si radicano divenendo insite all'agire quotidiano e condivise da tutti i membri. Coincide con il livello profondo del "modello iceberg" di Daft. C'è a questo stadio un processo di assorbimento comune dei valori, tale da renderli convinzioni inconsce, indiscutibili e date per scontate nella mente degli individui che fanno parte del sistema.

Schein (2000) inoltre, individua tre aggettivi da attribuire alla cultura d'impresa: profonda, ampia e stabile.

La cultura è profonda in quanto i valori su cui si basa diventano convinzioni, regole su come agire, pensare, sentirsi; dunque, se si pensa di regolarla con propria discrezione, si fallisce dal principio. È ampia in quanto invade ogni aspetto della vita organizzativa quotidiana, andando a permeare in ogni relazione tra i membri appartenenti all'organizzazione.

Infine, è stabile poiché quando si istituzionalizza, diviene una componente salda dell'organizzazione, andando a normalizzare e rendere più prevedibili le situazioni. Una cultura stabile è un elemento di resistenza al cambiamento quando le organizzazioni intendono modificare o riassetare alcuni aspetti delle stesse.

Un'organizzazione può funzionare in modo efficace se viene compreso il ruolo della cultura quale determinante del comportamento organizzativo, vista la funzione guida che assolve nelle azioni

quotidiane intraprese dagli individui e vista la coerenza rispetto alla *mission* dell'impresa e alle strategie per il perseguimento della stessa.

La cultura d'impresa, inoltre, influenza direttamente la motivazione e l'impegno dei lavoratori, incidendo sulla qualità dell'output, infatti, da diversi studi è emerso che quando i dipendenti condividono gli stessi valori culturali, la soddisfazione e l'impegno lavorativo aumentano (Huhtala, 2011).

2.2 – Tipologie di cultura: Competing values framework

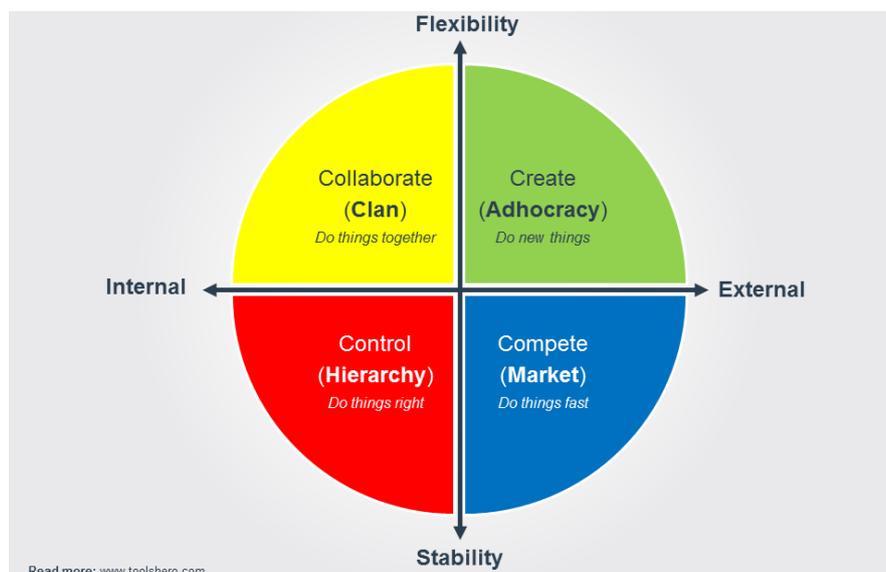
Una corretta combinazione di cultura, ambiente, strategia e struttura organizzativa, è una determinante del successo aziendale.

Tenendo in considerazione due particolari variabili, quali, il grado di flessibilità o stabilità richiesto dall'ambiente, e la misura in cui i punti di forza e il focus strategico sono esterni o interni, è possibile individuare quattro tipologie di cultura: cultura adattiva, della missione, di clan e burocratica (Cameron, & Quinn, 2006).

La prima dimensione permette di distinguere le organizzazioni la cui efficacia è legata alla propria elasticità nel rispondere ai cambiamenti ambientali tramite un continuo riadattamento, dalle organizzazioni che mirano invece alla stabilità e all'ordine.

La seconda dimensione invece, classifica le organizzazioni in base alla risorsa chiave che prediligono per il raggiungimento di un vantaggio competitivo, distinguendo un orientamento alla reattività e alla competizione, dall'orientamento all'efficienza interna e al lavoro di gruppo.

Figura 8- Il "Competing values framework"



Cameron, K., & Quinn, R. (2006).

La matrice in figura, dove le due dimensioni suddette sono posizionate sugli assi cartesiani, è chiamata “The competing values framework”, il cui utilizzo permette di individuare la tipologia di cultura adeguata alle caratteristiche ambientali.

La cultura adattiva o “adhocratica” è tipica di quelle imprese che operano in un ambiente incerto, turbolento, che richiede flessibilità e il cui focus strategico è esterno. L’ambiente lavorativo è dinamico, orientato alla continua innovazione e acquisizione di nuove risorse e competenze. I dipendenti sono spronati a sviluppare e utilizzare la loro creatività e ad assumersi rischi; i leader sono degli innovatori e dei visionari, (Cameron & Quinn, 2006) e puntano a rendere l’organizzazione capace non soltanto di reagire ai cambiamenti che si presentano, ma di arrivare ad essere la fonte di questi ultimi. Questo tipo di cultura generalmente appartiene a organizzazioni come il cinema, la consulenza, lo sviluppo di software, ecc. (Tianyuan, 2009).

La cultura della missione o “del mercato” è il risultato della combinazione di focus strategico esterno e stabilità. L’enfasi è posta sulla competizione, infatti, i leader sono esigenti e focalizzati sul successo. Spronano i dipendenti a concentrarsi sul raggiungimento degli obiettivi prestabiliti come la redditività, la crescita del fatturato, l’aumento della quota di mercato. Data la stabilità dell’ambiente vengono misurati gli obiettivi e valutate le performance dei dipendenti per la remunerazione delle relative ricompense. I criteri di efficacia includono la pianificazione, la produttività e l’efficienza (Denison, 1991).

La cultura di clan o “collaborativa” pone enfasi sulla gestione interna e sul benessere e la soddisfazione delle persone che fanno parte dell’organizzazione, ed è adatta ad un ambiente che cambia rapidamente e che richiede flessibilità. Una cultura di questo tipo prevede obiettivi comuni, valori condivisi, un’atmosfera di collettività e di aiuto reciproco, che stimolano il lavoro di squadra. Appartenenza, fiducia e partecipazione sono i core values; coesione e attaccamento sono i principali fattori motivazionali (Denison, 1991). I leader sono delle vere e proprie figure di riferimento che si preoccupano per i dipendenti per far sì che abbiano tutto ciò di cui hanno bisogno per essere produttivi. Viene dunque attribuita particolare importanza alle risorse umane e al clima organizzativo.

La cultura burocratica o “gerarchica” è adatta ad organizzazioni orientate alla stabilità; il cui focus strategico è interno e legato alla regolarità dell’attività. È legata ad una struttura organizzativa chiara e formale, con regole e procedure standardizzate, responsabilità ben definite e rigoroso controllo della conformità dei comportamenti dei dipendenti. I principali fattori motivazionali sono la sicurezza e l’ordine. I leader hanno il ruolo di pianificatori e coordinatori e si concentrano sul far sì che l’organizzazione operi in maniera integrata ed efficiente.

Banche e compagnie di assicurazioni rappresentano esempi di organizzazioni aventi una cultura burocratica (Daft, 2017).

Non c'è una cultura considerata più giusta o sbagliata rispetto alle altre; la cultura adatta ad ogni specifica organizzazione è quella coerente con i tratti caratteristici del settore e con la strategia che la stessa intende perseguire per il raggiungimento dei propri obiettivi.

E' improbabile, inoltre, che un'organizzazione rifletta una sola cultura; ci si aspetta, anzi, di trovare combinazioni di tratti di culture differenti (Denison, 1991).

Un altro presupposto del *Competing values model*, infatti, è l'importanza dell'equilibrio. Quando un quadrante è eccessivamente enfatizzato, un'organizzazione può diventare disfunzionale e i punti di forza del quadrante possono anche divenire punti di debolezza. Per esempio, un'eccessiva flessibilità si può tramutare in caos; un eccessivo grado di ordine o controllo può trasmettere rigidità all'organizzazione. (Denison, 1991).

Lo studio condotto da Cameron e Quinn (2006) ha consentito di mettere in luce che i manager valutati come di maggior successo dagli altri membri dell'organizzazione, sono quelli che adottano uno stile di leadership che più è conforme a quello della cultura dominante della loro organizzazione.

Denison (1990) individua quattro ipotesi sulla cultura organizzativa, che vanno a consolidare il modello di Quinn.

L'ipotesi della coerenza si basa sull'idea per cui una prospettiva comune tra i membri dell'organizzazione migliora la coordinazione interna e diffonde l'identità collettiva; l'ipotesi della missione sostiene che la condivisione di obiettivi, direzione e strategia, unisce gli individui per il raggiungimento di uno scopo collettivo; l'ipotesi del coinvolgimento è l'idea che la partecipazione diffonde un sentimento di responsabilità e appartenenza, dunque favorisce impegno e lealtà organizzativa; infine l'ipotesi dell'adattabilità sostiene che le norme che stimolano la capacità di una organizzazione di ricevere, interpretare e tradurre i segnali provenienti dall'ambiente in cambiamenti comportamentali, favoriscono la sopravvivenza, la crescita e lo sviluppo dell'impresa.

Le prime due ipotesi incoraggiano la stabilità; le seconde due invece, promuovono l'adattabilità e il cambiamento.

Denison (1995), inoltre, conduce una ricerca volta a verificare la possibilità che i tratti culturali abbiano un impatto sulla efficacia organizzativa. Nonostante le limitazioni incontrate nella ricerca, riconosce la multidimensionalità dell'efficacia e giunge al seguente risultato: la stabilità, tipica della cultura della missione e della cultura burocratica, è predittrice di profittabilità; la flessibilità riconducibile alla cultura collaborativa, e a quella adattiva, è invece, predittrice di crescita.

Le società, le imprese, l'occupazione, le norme, il contesto storico, sono elementi da tenere in considerazione nel verificare l'impatto che i contesti culturali hanno sulle organizzazioni e sulla loro efficacia (Denison, 1995).

2.3 – Cultura forte e adattiva come fattore critico di successo

La solidità della cultura organizzativa, elemento chiave per il funzionamento di ogni organizzazione, la si può raggiungere andando a promuovere un forte coinvolgimento dei dipendenti, creando una mentalità collaborativa e di condivisione di valori chiari e ben definiti. Una cultura forte prevede infatti un allineamento dei principi dei singoli membri con le prospettive dell'azienda, e l'avvio di un processo di fidelizzazione degli stessi grazie allo sviluppo di un forte senso d'appartenenza. I dipendenti che vedono riflesse le loro opinioni nei valori portati avanti dall'organizzazione nella quale lavorano sono certamente stimolati a lavorare con maggiore impegno e soddisfazione.

Daft parla di coesione culturale, facendo riferimento a un vasto consenso sui valori, da parte dei membri dell'organizzazione; *“se il consenso è limitato, la cultura è debole”* (2017, p. 382).

Più la cultura è forte, minore è l'esigenza di rigide procedure formalizzate, questo perché diventa più fluido il processo decisionale, i membri conoscono le priorità dell'impresa e sanno dunque come agire.

Una cultura è forte se c'è una corrispondenza tra i valori promossi e quelli messi in pratica nei comportamenti quotidiani, e se ha una pervasività tale da promuovere motivazione, impegno, solidarietà, identità, coordinamento e integrazione.

Ogni individuo nella società, però, è contemporaneamente membro di molti gruppi, ognuno con la sua cultura più o meno distinta, dunque specialmente nelle aziende di grandi dimensioni, è presente una pluralità di altre culture che interagiscono con quella organizzativa. Valori aggiuntivi a quelli promossi dall'azienda, possono sviluppare quindi delle sottoculture all'interno della stessa.

Una sottocultura organizzativa può essere definita come *“il sottoinsieme dei membri di una organizzazione che interagiscono regolarmente tra loro, si identificano come un gruppo distinto all'interno dell'organizzazione, condividono un insieme di problemi che vengono considerati comunemente problemi di tutti e agiscono abitualmente sulla base di schemi collettivi di comparazione specifici del gruppo”* (Van Maanen & Barley, 1985, p. 160).

Ad agire da collante di ogni sottocultura però, non c'è solo l'individuazione di problemi comuni ma anche esperienze condivise e obiettivi allineati di un reparto o di una unità organizzativa.

Nei casi in cui la cultura organizzativa sia debole e limitata, le sottoculture possono predominare, generando conflitti non facilmente risolvibili. Per evitare ciò, le organizzazioni fanno leva sui punti di vicinanza tra le sottoculture, superando le diversità e promuovendo l'uniformità dei valori aziendali per un rafforzamento della cultura organizzativa.

Un'altra influenza che la cultura d'impresa subisce, specie se si tratta di un ambiente lavorativo multiculturale, è quella delle culture nazionali, argomento che viene approfondito più avanti.

Come già detto, la globalizzazione ha posto le aziende di fronte alla necessità di affrontare radicali cambiamenti nella loro strategia, e quando queste prendono la decisione di intraprendere un processo di internazionalizzazione, necessitano di un'elevata flessibilità, che gli permetta di rispondere ai continui cambiamenti a cui sono esposte, varcando la soglia di un ambiente instabile e complesso come il mercato internazionale.

Nonostante una forte cultura sia una risorsa indispensabile per un allineamento delle prospettive di ogni membro dell'organizzazione, questa può risultare una barriera quando l'impresa si trova a gestire i cambiamenti di cui sopra. Quanto più la cultura è radicata all'interno dell'organizzazione e consolidata nel tempo, tanto più risulta difficile apportare cambiamenti ad essa per reagire tempestivamente all'ambiente mutevole, visto l'uniformità di idee e punti di vista dei membri dell'organizzazioni, che sono solitamente restii ad adottare valori che divergono da quelli già radicati.

Le organizzazioni moderne, infatti, dovrebbero implementare una cultura orientata all'apertura, al miglioramento, all'innovazione, al continuo apprendimento e che dunque favorisca l'adattamento all'ambiente esterno. Per cavalcare l'onda del cambiamento, il punto di partenza è la mentalità dei membri dell'organizzazione, che per non rimanere ancorata alle situazioni correnti, deve liberarsi del timore dell'imprevedibilità e dei mutamenti.

Nonostante i principi fondanti debbano rimanere gli stessi per tenere salda e coesa l'organizzazione, quest'ultima deve essere disposta a mutare assieme all'ambiente che la circonda.

Come sostiene Schein (1992), se una cultura è stabile, non significa che l'organizzazione sia necessariamente resistente al cambiamento. Potrebbe essere invece orientata ad esso con l'implementazione di una cultura forte ma meno pervasiva in termini di prescrizione di norme e modelli comportamentali.

2.4 – Come realizzare un cambiamento culturale

Lo scenario mutevole, complesso e sempre più competitivo che si è affermato, pone le organizzazioni moderne di fronte alla necessità di cambiare e innovarsi di continuo, non solo per crescere o nel tentativo di migliorare il funzionamento aziendale, ma anche solo per sopravvivere.

Il cambiamento non dovrebbe essere inteso come un evento straordinario ma come una costante della vita aziendale; i leader dovrebbero diffondere una mentalità flessibile che superi la paura di ritrovarsi in una situazione differente da quella corrente.

È necessario, infatti, che i dipendenti sviluppino un'attitudine propositiva al cambiamento e che siano consapevoli dell'importanza dello stesso, in modo tale da ridurre tempo e costi da sostenere per gestirlo. Chiarezza e trasparenza sono la chiave per guidare le persone al cambiamento.

In riferimento all'intensità, si distingue un cambiamento di tipo incrementale, da quello di tipo radicale. Il primo consiste in elementi aggiuntivi e progressi che lasciano inalterato l'equilibrio organizzativo; il secondo riguarda una trasformazione totale, una rottura con il modello di riferimento dell'organizzazione (Daft, 2017).

Le organizzazioni possono apportare cambiamenti alla tecnologia, agli output, alla struttura, alla gestione strategica. Spesso, l'organizzazione, quando intende affrontare uno di questi cambiamenti, un netto cambio di direzione, come anche la decisione di rivolgersi ai mercati internazionali, si trova di fronte alla necessità di agire sulla propria cultura, facendo di essa il punto di partenza del cambiamento.

Il cambiamento culturale modifica il modo in cui viene svolto il lavoro di una organizzazione (Daft, 2017) e sono molti i fattori che lo provocano. Tra questi si evidenziano i processi di fusione e acquisizione che comportano l'incontro di due culture; il reengineering orizzontale dell'organizzazione, che richiede maggiore collaborazione ai dipendenti e una più ampia condivisione delle informazioni; il passaggio alla learning organization, che prevede una cultura aperta, adattiva e partecipativa.

Quando viene realizzato un cambiamento culturale, vengono adeguati gli ideali e le credenze correnti ai nuovi valori da diffondere all'interno dell'organizzazione.

È possibile individuare diversi stadi riconducibili al processo di innovazione culturale (Radicchi, 2014).

Il primo è l'identificazione preventiva dei tratti dominanti della cultura esistente, per individuare gli elementi di forza e di debolezza, da mettere a confronto con quelli desiderati.

Il secondo stadio riguarda una analisi da parte del management, delle criticità, dunque degli elementi di resistenza al cambiamento, rispetto agli obiettivi fissati; a seguire viene definito un modello comportamentale in linea con il ri-orientamento culturale da attuare, e un nuovo modello di leadership per comprendere le necessità del cambiamento e per renderlo concreto.

Infine, c'è la promozione di una cultura della leadership come priorità dei manager, vista l'importanza di coinvolgere e motivare i dipendenti per guidarli verso il cambiamento.

Per prima cosa i leader preparano i dipendenti, informandoli e rendendoli consapevoli delle sfide future dell'organizzazione ; a seguire c'è una fase di accettazione in cui i dipendenti, con l'aiuto dei leader, comprendono l'impatto del cambiamento sul loro lavoro; infine viene sviluppato un senso di impegno comune nei confronti del cambiamento, il quale viene istituzionalizzato e visto come qualcosa di normale nel funzionamento organizzativo.

Schein (2000) identifica diversi meccanismi per condurre il processo di cambiamento culturale, tenendo in considerazione anche lo stadio di sviluppo in cui si trova l'organizzazione.

Se si tratta di un'organizzazione giovane, è altamente probabile che i membri abbiano aderito fortemente alla cultura, e che dunque questi cerchino di valorizzarla e preservarla; dunque, soltanto una forte crisi che si manifesti in un calo delle vendite, del profitto o in una riduzione del tasso di crescita, potrebbe far mettere in discussione la cultura corrente.

Se a fronte di cambiamenti ambientali l'organizzazione continua ad avere successo, la cultura evolve tramite piccoli adattamenti, creando delle subculture che andranno ad influenzare la cultura generale. Un altro meccanismo, utilizzato dai leader per guidare il processo del cambiamento, consiste nell'incoraggiare la comprensione degli elementi culturali da parte dei membri dell'organizzazione. L'analisi della cultura permette infatti di valutare e decidere la direzione futura della stessa.

Se il risultato dell'analisi è la decisione dell'organizzazione di riaffermare la cultura esistente, per garantire continuità, vengono ripresi programmi di socializzazione, formazione e indottrinamento per integrare i nuovi entranti con gli individui già facenti parte dell'organizzazione.

Invece, nel caso in cui dall'analisi si evincesse che la cultura abbia necessità di evolvere, i leader dovrebbero selezionare i membri della cultura esistente le cui idee si avvicinino di più ai nuovi valori, e attribuire loro ruoli strategici per fare muovere lentamente l'organizzazione verso il nuovo orientamento. Schein (2000) chiama questi membri "ibridi" poiché nonostante accettino una buona parte della cultura esistente, posseggono assunti o subculture che si differenziano per alcuni aspetti da quelli riconducibili alla cultura organizzativa generale.

Le subculture emergenti che sono condivise dai dipendenti, si differenziano da quelle condivise dai manager di livello medio e anche da quelle che si sviluppano tra i dirigenti; se ognuna di queste subculture sostiene che le altre non siano funzionali, si crea un ostacolo al cambiamento. I leader hanno infatti il compito di favorire comprensione e riconoscimento reciproco tra le subculture, e promuovere un allineamento delle stesse.

Nel caso di organizzazioni mature, i meccanismi di cambiamento restano gli stessi, ma poiché la cultura è più solida, devono essere più trasformativi che evolutivi, dunque spesso è richiesto un allontanamento da vecchi modi di pensare e lavorare.

Il contributo di Schein nello studio del processo del cambiamento culturale, si concretizza anche nel sostenere un modello a fasi. Sostiene che il passo successivo alla verifica della necessità di un cambiamento culturale, sia quello di definire il futuro stato desiderato in modo chiaro e concreto, in termini di come deve essere il nuovo modo di lavorare (Schein, 2000).

A questo punto viene valutato lo stato corrente per identificare il gap con lo stato ideale. Essendo la cultura fortemente radicata, all'interno del team di agenti di cambiamento vengono inseriti sia membri interni, sia soggetti esterni, ai fini di una valutazione culturale più corretta.

Vengono dunque identificati gli elementi esistenti che favoriscono il cambiamento e quelli che invece lo ostacolano, e che devono quindi essere cambiati.

In seguito, deve essere considerato il presente nei termini del futuro, per determinare il lavoro concreto da svolgere. Infine, viene pianificato un processo di transizione realistico e concreto.

Prima di agire però, è necessario che i membri dell'organizzazione siano sufficientemente motivati e che si sentano psicologicamente sicuri, grazie alla diffusione di una visione convincente e positiva sul cambiamento.

2.5 – Ostacoli / rischi del cambiamento culturale

Il cambiamento nella cultura organizzativa è difficile da realizzare, è un processo che richiede tempo, impegno e dedizione, e che può essere ostacolato da diversi fattori. La mancata individuazione delle resistenze al cambiamento è una delle principali cause di fallimento nella fase innovativa di una organizzazione.

La cultura, infatti, ha la caratteristica di resistere a lungo nel tempo e più è radicata, forte e condivisa all'interno dell'organizzazione, più risulta opporre resistenza al cambiamento della stessa.

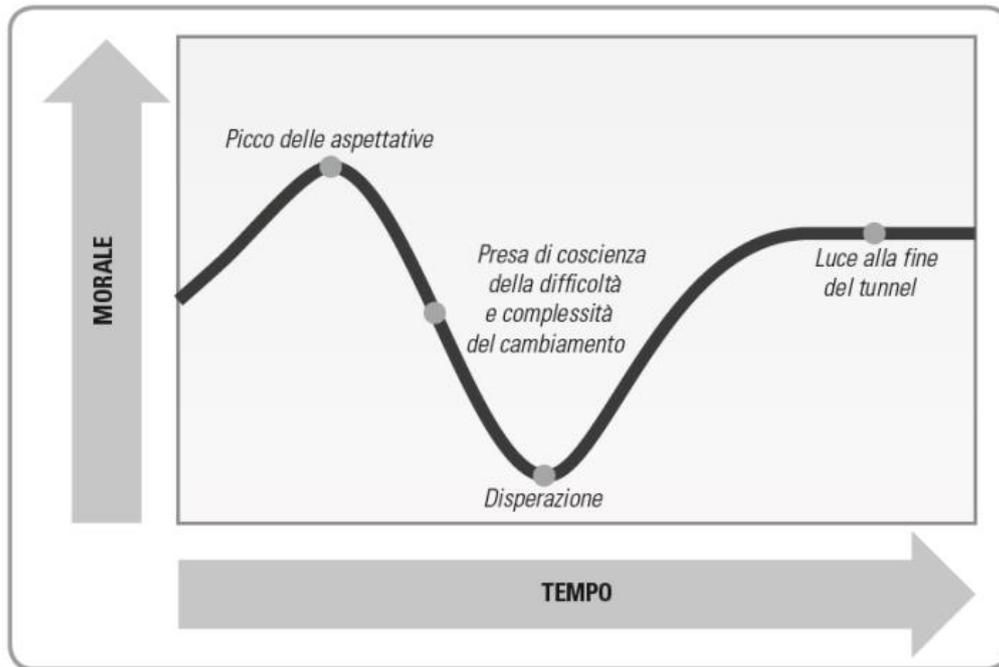
È complesso cambiare i valori in cui credono i membri e il modo di lavorare degli stessi.

Si viene quindi a creare una sorta di paradosso dovuto al fatto che proprio la cultura, nonché collante dell'organizzazione, divenga un ostacolo al miglioramento del funzionamento aziendale.

Quando si intende agire sulla cultura, i promotori del cambiamento si vanno certamente a scontrare con alcuni interessi di dipendenti, consumatori o manager. Sono infatti per natura restii al cambiamento, vista la relativa percezione di possibili rischi, perdite e conflitti potenziali, che provocano loro sensazioni di disagio, ansia e turbamento. E' infatti l'avversione all'incertezza, e dunque il rifiuto dell'imprevedibilità, una delle barriere al cambiamento culturale, che può essere però superata grazie a una costante comunicazione, formazione e scambio di informazioni.

Ai fini del superamento delle difficoltà che si incontrano nella fase di frustrazione che accompagna il cambiamento, i leader possono servirsi della cosiddetta "curva del cambiamento" per comprendere il processo psicologico che affrontano gli individui in questa transizione.

Figura 9- La curva del cambiamento



Daft R. (2017).

Come si evince dal grafico, nella fase d'avviamento i manager si aspettano generalmente una realizzazione rapida del cambiamento e buoni risultati; con il passare del tempo emergono però le prime difficoltà: carico di lavoro per i piani più alti e fatica, per i dipendenti, ad accettare nuovi modi di lavorare in confronto al passato. In questo stadio, le resistenze fanno nascere dubbi sull'effettiva possibilità di concretizzare l'idea di innovazione, ed è compito di una forte leadership, quello di ingranare il cambiamento e portare l'organizzazione con il tempo a migliorare funzionalità e performance grazie ad esso e dunque a risollevare il morale e la soddisfazione degli individui che ne fanno parte.

Il processo di cambiamento richiede ai dipendenti di assumersi rischi e gestire situazioni nuove e incerte e per far sì che questi non si rifiutino di collaborare è necessario sostegno e incoraggiamento da parte dei fautori del cambiamento. Un errore che spesso commette il management è quello di concentrarsi in modo eccessivo sui costi richiesti dal processo di cambiamento, trascurando aspetti più significativi come una buona motivazione dei dipendenti e la soddisfazione dei clienti.

La mancanza di percezione da parte dell'organizzazione di benefici legati al cambiamento culturale rappresenta un ulteriore ostacolo, da affrontare con la diffusione di un senso di urgenza e di necessità al cambiamento e con la promozione di un'idea che risponda alle necessità organizzative.

Il cambiamento culturale, inoltre, può incorrere in conflitti interni dovuti alla mancanza di cooperazione e coordinamento organizzativo.

Il timore di privazioni individuali come la perdita del lavoro o del proprio status all'interno dell'organizzazione, da parte di manager e dipendenti, è un ulteriore aspetto da tenere in considerazione e

che può essere gestito tramite un maggiore coinvolgimento di questi nel processo di cambiamento. Questo permette loro di percepire un senso di controllo sul processo, invogliandoli a impegnarsi nella comprensione e nella realizzazione dello stesso.

Nonostante la resistenza al cambiamento rappresenti un problema per l'organizzazione, un moderato livello della stessa è un aspetto positivo poiché rappresenta una barriera che impedisce la realizzazione di cambiamenti immotivati o non strettamente necessari (Daft, 2017).

2.6 – Culture nazionali: il modello di Hofstede

La cultura organizzativa viene influenzata fortemente dalla cultura nazionale del paese in cui l'organizzazione nasce, andando a differire dalle altre in termini di valori e stile manageriale.

La cultura nazionale può essere definita come “*quella programmazione collettiva della mente umana che distingue un gruppo di persone da un altro*” (Hofstede, 2005) e al pari dei software per i computer, può metaforicamente rappresentare il software della mente umana.

E' l'insieme di valori e principi insiti nei comportamenti, nelle relazioni, nel modo di pensare e sentire degli individui di ogni paese ed è il risultato della combinazione di fatti storici e politici, geografia, clima e risorse appartenenti allo stesso, che rende unico ogni contesto.

La cultura nazionale assume una rilevanza e una profondità all'interno della società, tali da diventare impercettibile e data per scontato agli occhi del popolo che la possiede, esprimendo l'identità dello stesso. Molto utilizzati per cogliere rapidamente i tratti essenziali di una cultura sono le metafore culturali e gli stereotipi, cioè generalizzazioni e semplificazioni di caratteristiche di una comunità e che contribuiscono anche al mantenimento culturale.

La cultura nazionale e il modo in cui questa influenza l'operato delle organizzazioni vengono analizzati dal modello di Hofstede, grazie allo studio delle differenze culturali legato alle attività manageriali, il cross-cultural management. Esso permette di confrontare il comportamento organizzativo dei diversi paesi, ed è mirato a incrementare l'interazione tra colleghi, clienti, fornitori e partner di alleanze appartenenti a culture differenti. Il cross-cultural management, dunque, espande l'ambito della gestione domestica per abbracciare la sfera internazionale e multiculturale (Holden, 2002).

Hofstede delinea la cultura inizialmente tramite cinque dimensioni, rappresentate dalle seguenti influenze culturali: distanza dal potere, individualismo-collettivismo, mascolinità-femminilità, avversione all'incertezza, orientamento a breve-lungo termine (Hofstede, 2007). In tempi recenti è stata aggiunta una sesta dimensione, rappresentata dall'indulgenza. Con una ricerca statistica in cento paesi, Hofstede ha

fornito un modello interpretativo delle culture nazionali, una bussola che aiuti ad orientarsi nel contesto globale e multiculturale (Simonetti, 2017).

La prima dimensione, rappresentata dalla distanza dal potere è stata definita come la misura in cui i membri meno potenti di un'organizzazione o di un'istituzione, accettano che il potere sia distribuito in modo diseguale. Questo sta ad indicare che il livello di disuguaglianza, presente in ogni società, è approvato principalmente dai seguaci, piuttosto che dall'imposizione del leader.

I paesi che hanno un'elevata distanza dal potere prediligono burocrazie e gerarchie rigide e formali, con a capo leader autoritari, forti e dotati di privilegi; gli individui subordinati nutrono rispetto per essi e non mettono in discussione le decisioni provenienti dal vertice.

La cultura con una bassa distanza dal potere, invece, essendo orientata alla democrazia e all'uguaglianza, predilige l'autonomia e la responsabilità individuale. I seguaci instaurano rapporti di collaborazione con i leader; la struttura dell'organizzazione è piatta ed è caratterizzata da una minore centralizzazione rispetto ai paesi con una elevata distanza dal potere.

La seconda dimensione è il grado di individualismo o di collettivismo, e si fa riferimento alla misura in cui in una società prevalga un senso di collettività o un orientamento al singolo.

L'individualismo appartiene a quelle società in cui i legami tra le persone sono deboli (Hofstede, 2005) e che prevedono che ogni individuo sappia occuparsi di sé stesso e della propria ristretta organizzazione.

Viene inoltre promossa l'iniziativa individuale, quale motore di sviluppo e cambiamento.

Il raggiungimento di obiettivi personali prevale rispetto a quelli collettivi.

Per quanto concerne le culture caratterizzate da un alto livello di collettivismo, si evidenzia la prevalenza del benessere collettivo su quello personale. I legami tra le persone sono forti e ogni individuo fa parte di un gruppo coeso, alla cui base c'è la fiducia reciproca.

La mascolinità contrapposta alla femminilità rappresenta la terza dimensione, riferendosi ai valori solitamente riconducibili a ogni genere. La modestia e l'assertività sono attribuiti al polo femminile, invece, la competitività è ricondotta al polo maschile.

Nei paesi in cui prevale la mascolinità, viene posta enfasi sullo status, sulla remunerazione quale fonte di principale soddisfazione; gli individui sono ambiziosi e competitivi. Le opportunità di carriera e le sfide sono la fonte di principale interesse degli stessi.

Invece, i paesi in cui prevalgono i valori femminili enfatizzano le relazioni umane e prestano attenzione alla qualità della vita. Nell'ambito lavorativo le persone cercano di instaurare relazioni positive con capi e collaboratori, basate sulla fiducia; i conflitti vengono risolti grazie a compromessi e negoziazioni.

L'avversione all'incertezza è la dimensione che indica la misura in cui gli individui rifiutano situazioni ambigue e incerte.

Le culture caratterizzate da una bassa avversione all'incertezza tollerano maggiormente situazioni

sconosciute, essendo particolarmente enfatizzata la capacità di adattamento, e sono capaci di gestirle. Gli individui dettano meno regole e hanno un alto livello di accettazione del rischio e di propensione all'innovazione. Vengono dunque predilette strutture più flessibili che si adattano alla dinamicità dell'ambiente.

Al contrario, nei paesi che possiedono culture con un elevato grado di avversione all'incertezza, gli individui cercano di minimizzare i rischi seguendo rigidi codici di comportamento, leggi e regole e adottando comportamenti rituali. Viene infatti posta enfasi sulla standardizzazione e sulla sicurezza locale o dell'ambiente lavorativo. Viene favorita l'uniformità delle opinioni degli individui, a differenza dei paesi con basso rifiuto dell'incertezza, che sono maggiormente aperti alla diversità.

L'orientamento a lungo termine, che si contrappone al breve termine, è la quinta dimensione del modello di Hofstede, e si riferisce alla visione che la cultura ha verso il futuro.

I valori prevalenti nelle culture orientate al lungo termine sono la parsimonia e la perseveranza nel raggiungere gli obiettivi e nello sfruttare le opportunità di crescita. È posta enfasi sul risparmio quale programmazione di investimenti futuri.

Nelle culture orientate al breve termine gli individui si impegnano nel rispetto delle tradizioni e nel raggiungere obiettivi di breve termine tempestivamente. Sono prevalenti comportamenti di chiusura al cambiamento per preservare l'identità culturale, che si contrappongono alla capacità di adattamento delle società orientate al lungo periodo.

L'indulgenza, nonché sesta dimensione del modello, è attribuita a quelle culture che permettono la libera gratificazione dei desideri umani, legati al divertimento e al godersi la vita (Hofstede, 2011).

Si contrappone al contenimento e alla moderazione, attribuibili alle società che controllano, tramite regole e norme sociali, la soddisfazione dei bisogni.

Nelle culture più indulgenti prevalgono atteggiamenti ottimistici, a differenza del pessimismo tipico delle società meno indulgenti. Inoltre, nelle prime viene generalmente data molta importanza al tempo libero, a differenza delle seconde.

Le varie dimensioni vanno a mescolarsi e a costituire quindi combinazioni differenti, la cui comprensione permette di sviluppare modelli economici e di gestione adatti ai tratti caratteristici di ogni società.

2.7 – Ambiente lavorativo multiculturale all'interno delle organizzazioni

Così come l'ambiente esterno, l'ambiente organizzativo interno presenta ormai, e sempre di più un significativo multiculturalismo. Nel contesto internazionale, l'organico delle organizzazioni vede la co-presenza di dipendenti provenienti da ogni parte del mondo, aventi culture differenti, che si incontrano e si confrontano quotidianamente, generando idee e opinioni diverse e spesso contrapposte.

La cultura nazionale ha sugli individui appartenenti ad una organizzazione, un impatto più significativo rispetto a quello causato dalla cultura organizzativa (Schneider, 1988).

Per questo, la sfida attuale e futura è quella di migliorare la capacità di gestire le difficoltà e i conflitti derivanti da tali diversità, trovando la chiave per sviluppare un senso di coesione e di comunità che garantisca la crescita aziendale nel nuovo ambiente globale.

Da recenti studi, è emersa una apparente neutralità del grado di eterogeneità culturale rispetto al funzionamento organizzativo, dovuta al sommarsi di due effetti contrapposti: la complessità della gestione delle diversità culturali e la risoluzione delle stesse (Reus, 2009).

Spesso però, la correlazione non risulta essere nulla, vista la possibilità di conseguire perfino un vantaggio competitivo, se vengono comprese le diversità e nel caso in cui l'organizzazione sviluppi la capacità di sfruttarle a favore della stessa.

Il multiculturalismo deve essere affrontato non tentando di ridurre le differenze, appiattendolo i diversi modi di pensare, ma accettandole e comprendendone il valore, per fare di esse un'opportunità per progredire.

Un'organizzazione eterogenea rispecchia maggiormente le società contemporanee, multietniche per effetto della globalizzazione. Stare in contatto con persone aventi diversi punti di vista è stimolante per i membri dell'organizzazione ed è una fonte di arricchimento personale poiché amplia la visione che si ha del mondo. Maggiore è l'esposizione di un'azienda a culture e istituzioni differenti, maggiore è la sua apertura.

Da un ambiente lavorativo multiculturale, le organizzazioni possono trarre numerosi benefici.

Le diversità possono innanzitutto trasformarsi in una fonte di apprendimento, grazie allo scambio di conoscenze, prospettive di vita, soluzioni ed esperienze.

La combinazione di talenti differenti rende inoltre, più creativa e dinamica l'organizzazione nella risoluzione dei problemi, grazie al confronto di idee innovative.

Le organizzazioni che assumono persone appartenenti a culture diverse spesso registrano un aumento dei profitti, poiché quando si rivolgono ai mercati esteri, può risultare determinante la presenza di madrelingua all'interno dell'organizzazione che non solo riescono a comunicare con la controparte grazie alle loro competenze linguistiche, ma conoscono la cultura destinataria e sono dunque capaci di guidare l'organizzazione nelle decisioni, distinguendo ciò che è giusto da ciò che è sbagliato.

Anche l'immagine e la reputazione organizzativa traggono beneficio dall'eterogeneità culturale, agli occhi sia dei dipendenti sia degli altri *stakeholders*, perché permette all'organizzazione di offrire più servizi a clienti e fornitori.

Relazionarsi ed entrare in sintonia con culture diverse, abitua i membri dell'organizzazione all'adattabilità, cruciale per i frequenti e improvvisi cambiamenti ai quali i mercati esteri sono esposti.

Le culture nazionali influenzano anche i valori etici appartenenti a ogni individuo.

“L'etica è il codice di principi e valori morali che governa i comportamenti di una persona o di un gruppo in riferimento a ciò che è considerato buono o cattivo nella condotta e nella presa di decisioni” (Daft, 2017, p. 386). È un elemento personale di ogni individuo, essendo il prodotto del contesto storico, sociale e familiare in cui esso vive; per questo motivo, all'interno delle organizzazioni multiculturali entrano in contatto comportamenti etici differenti.

Per questo devono essere stabiliti valori etici organizzativi all'interno della cultura aziendale, che i dipendenti possono accettare e nei quali possono identificarsi. Negli ultimi anni è richiesta alle organizzazioni una maggiore attenzione all'etica e la partecipazione alle sfide legate ad essa e quindi alla responsabilità pubblica.

I processi di *multicultural management*, però, possono incontrare rischi e minacce. L'eterogeneità delle culture può contribuire a generare conflitti e rallentamenti nelle operazioni di *decision making*.

La mancanza di comunicazione in tal caso fa nascere situazioni di tensione, riducendo la soddisfazione sul lavoro. Ci sono tre barriere alla comunicazione interculturale (Adler, 1991).

La prima è una errata percezione interculturale perché, essendo i modelli percettivi selettivi, gli individui percepiscono ciò che si aspettano di percepire.

La seconda barriera è una errata interpretazione culturale vista l'abitudine di classificare e generalizzare le norme comportamentali dei gruppi etnici, dunque di utilizzare gli stereotipi culturali.

La terza è una svalutazione interculturale e consiste nell'utilizzare la propria cultura di appartenenza come parametro di misurazione per giudicare le altre culture, considerandole giuste se simili alla propria e sbagliate se dissimili.

La sfiducia è un'altra fonte di conflitto e si verifica quando i membri di un gruppo tendono ad aderire ad altri membri che appartengono alla stessa cultura e non a quelli di altre culture.

La collaborazione e uno stile di gestione di tipo partecipativo e integrativo aiutano ad affrontare i problemi interculturali e a superare i confini geografici.

2.8 – Comprensione dei contesti culturali ai quali ci si rivolge

Quando un'organizzazione decide di superare i propri confini nazionali, intraprendendo un processo di internazionalizzazione, deve considerare le influenze culturali a cui è esposta la nazione alla quale intende rivolgersi. Non tenere conto della cultura nazionale di destinazione può causare grandi perdite all'organizzazione, come è accaduto alla prestigiosa azienda del luxury Dolce & Gabbana nel 2018, sul quale si focalizza il successivo capitolo dell'elaborato.

Nonostante gli effetti della globalizzazione tendano a smorzare le grandi differenze tra mercati anche lontani, resta evidente l'impatto della cultura sulla propensione di un paese verso prodotti nazionali, piuttosto che esteri.

Restano molte le differenze tra i significati che si attribuiscono agli stessi beni, parole, comportamenti. Le scelte organizzative, infatti, devono essere prese coerentemente ai tratti caratteristici del mercato estero (Candiotta & De Bernardi, 2014).

Le differenze culturali, nonostante vengano a volte sottovalutate, rappresentano un rischio grande tanto quanto una differenza finanziaria o di mercato.

La chiave per la comprensione cross-culturale è il dialogo (Schein, 2000), dal quale possono emergere i più profondi e nascosti livelli di pensiero della controparte estera.

La cultura di destinazione, infatti, deve essere decifrata per superare l'illusione di somiglianza e la convinzione da parte dell'organizzazione che si internazionalizza di conoscere tutti gli aspetti che accomunano o differenziano le due culture.

La comprensione del nuovo contesto culturale in cui si intende operare permette inoltre di ridurre i fattori di incertezza e i rischi connessi al processo di internazionalizzazione, e di aumentare le probabilità di successo.

Quanto più le culture che si incontrano sono lontane, tanto più è richiesta adattabilità e reattività all'organizzazione che oltrepassa i confini domestici, viste le differenze in termini di valori, preferenze e bisogni. Le organizzazioni devono immedesimarsi negli usi e costumi degli altri paesi per sviluppare prodotti e servizi che possano essere compatibili con il mercato internazionale e dunque apprezzati dai consumatori esteri.

A tal proposito sta assumendo sempre più importanza la *cultural competence*, in riferimento agli studi sui comportamenti di individui provenienti da paesi culturalmente lontani.

Approfondire la conoscenza sulle variabili culturali permette di evitare conflitti, incomprensioni dovute ad una erronea interpretazione di messaggi e intenzioni, in una realtà quotidiana che di continuo posiziona gli individui al confine con culture differenti.

Le attività manageriali non si basano su principi universalmente validi, bensì è richiesta, dalle differenze culturali, una differenziazione di stili e pratiche manageriali. Il management ha dunque il compito di

trovare il giusto compromesso tra valori e comportamenti centralmente consolidati e particolarismi locali (Calvelli & Cannavale, 2013).

Nel caso in cui non venga instaurata una reciproca accettazione delle diversità e le organizzazioni tendano invece a preservare la propria struttura e lo stile di gestione coerente con la propria cultura di appartenenza, può verificarsi uno “shock culturale” tanto più intenso quanto più lontane le culture coinvolte (Calvelli & Cannavale, 2013). Questo porta a risultati negativi in termini di performance, di produttività, di clima lavorativo e di competitività.

Capitolo 3 – Il caso Dolce & Gabbana sul mercato cinese

4.1 – Presentazione D&G: storia e valori

Figura 10- Dolce & Gabbana logo

DOLCE & GABBANA

Sito ufficiale Dolce & gabbana

Dolce & Gabbana è uno dei gruppi internazionali leader nel settore dei beni di lusso, nato nel 1985. I soci fondatori sono due stilisti italiani: Domenico Dolce e Stefano Gabbana.

L'ascesa del marchio ha inizio proprio dall'anno della costituzione del gruppo quando viene presentata la prima collezione, "Real women", che però risulta essere una delusione in termini di vendite, tale da dover essere cancellato l'ordine di tessuti richiesto per la collezione successiva.

È la quarta collezione a rappresentare il loro primo vero successo e sancire l'ingresso del marchio nel mercato italiano della moda. Il tema centrale è la Sicilia, terra d'origine di Domenico Dolce, in cui viene realizzata la campagna pubblicitaria, grazie alle fotografie in bianco e nero, scattate da Fernando Scianna, ispirate al cinema italiano degli anni '40, e che ritraggono la modella Marpessa.

Figura 11- Marpessa per Dolce & Gabbana.



Foto di F. Scianna, 1987. Agenzia fotografica "Magnum Photos".

È qui che nasce il “Vestito siciliano”, il pezzo più rappresentativo di Dolce & Gabbana, che è stato definito da Rubenstein (2012) come uno dei cento vestiti più importanti mai disegnati.

Negli anni '90 aumenta la notorietà del marchio sul panorama internazionale; viene lanciata la prima collezione maschile e una linea più giovanile; entrambi hanno una buona riuscita. Viene inoltre aperto il primo negozio in Giappone.

L'inizio del raggiungimento del successo all'estero è dovuto soprattutto alla collaborazione con la popstar Madonna, la quale, in occasione del Festival di Cannes, indossa un corsetto composto da gemme, firmato D&G. Il contributo di Madonna nella crescita della popolarità del marchio continua nel 1993 quando i due stilisti disegnano per lei più di mille costumi, in occasione del suo tour internazionale “Girlie Show”.

Negli anni duemila si susseguono numerose partnership con associazioni calcistiche, con marchi del settore della telefonia e dell'automotive. A collaborare con D&G, accrescendone il prestigio, si ricordano inoltre numerosi cantanti, fotografi, e illustri nomi del mondo del cinema come Nicole Kidman, Susan Sarandon, Monica Bellucci, icona del primo profumo D&G.

A seguire, il brand ha ricevuto numerosi riconoscimenti e ottenuto un'espansione a livello internazionale grazie alla notorietà della sua creatività, qualità ed estro.

D&G oggi è conosciuto in tutto il mondo ed è il brand simbolo dell'eccellenza della moda italiana, che da oltre trent'anni rappresenta il *Made in Italy* all'estero. Il quartier generale del gruppo è situato a Milano; le filiali estere sono localizzate a New York, a Aoyama, a Honk Kong e a Shanghai.

I due stilisti detengono ciascuno il 40% delle quote e il restante 20% è detenuto da i fratelli di Domenico Dolce: Dora Dolce e Alfonso Dolce, nonché amministratore delegato del gruppo.

L'azienda offre lavoro direttamente a 5500 persone in Italia, un numero che arriva alla quota di 25.000 se vengono considerati fornitori e terzisti.

La missione del Gruppo D&G è quella di “*creare, produrre e distribuire abbigliamento, pelletteria, calzature e accessori di alta gamma a marchio Dolce&Gabbana, nonché gestire, tramite propri licenziatari, la produzione e la distribuzione delle linee profumi e occhiali, orologi e gioielli*” (Dolce & Gabbana).

L'identità del brand si ispira al legame tra elementi tradizionali ed elementi innovativi; le origini siciliane e l'artigianalità vanno a mescolarsi con la modernità delle collezioni.

Il contrasto è infatti uno dei valori più rappresentativi del marchio e per Dolce & Gabbana genera il

valore armonia, capace di conciliare eccesso e rigore; tradizione e ricerca; lusso e strada; creatività e sartorialità (Dolce & Gabbana).

Il rispetto delle persone è un altro dei valori in cui il brand si riconosce fortemente, ponendo attenzione alle relazioni con dipendenti e collaboratori, e al mantenimento di un ambiente di lavoro consono e sicuro.

Per D&G, è la combinazione di creatività e imprenditorialità a dare vita allo stile unico dei capi.

Nel codice etico del marchio, il Gruppo si ritiene promotore di ulteriori valori, quali responsabilità e onestà nella gestione degli affari e nel perseguimento della missione aziendale. Infine, si evidenzia il rispetto dell'ambiente tramite il supporto di iniziative volte a combattere i cambiamenti climatici.

4.2 – Struttura e strategia adottate nel processo di internazionalizzazione

Dolce & Gabbana è divenuto un marchio globale, esportando lo stile italiano in tutto il mondo.

L'espansione globale e dunque il processo di internazionalizzazione che l'azienda ha intrapreso da molti anni, consiste nel commercializzare i propri prodotti all'estero, lasciando l'attività produttiva all'interno dei confini nazionali. I poli produttivi sono quattro e sono tutti in Italia.

“Il cuore dell'azienda sono gli artigiani che cuciono per noi” affermano Domenico Dolce e Stefano Gabbana (2019).

L'azienda vanta una vasta rete di boutique collocate in tutti i continenti. Si contano 19 punti vendita in Italia, 27 negli Stati Uniti e 7 in Giappone. Tra gli 86 paesi in cui i prodotti vengono venduti, godono di un'ampia distribuzione anche Germania, Francia, Spagna, Regno Unito, Austria, Belgio, Russia, Danimarca, Australia.

Dolce & Gabbana tende ad adottare, nella commercializzazione estera, una strategia che si avvicina maggiormente a quella di tipo globale. I prodotti che l'azienda offre sul mercato, sono standardizzati globalmente. Quelli offerti nei punti vendita italiani, si trovano anche dall'altra parte del mondo.

Per quanto riguarda le campagne di marketing, generalmente vengono indirizzate a tutti i paesi target dell'azienda, facendone un uso indifferenziato; ne è un esempio la campagna trasmessa in tutto il mondo nel 2021, per pubblicizzare “Light Blue Forever”, il nuovo profumo Dolce & Gabbana, essendo un prodotto che non ha la necessità di essere adattato a livello locale.

In alcuni casi però, l'azienda lancia campagne pubblicitarie specifiche per un determinato paese, adattandole alle peculiarità del contesto locale. Sono vari gli spot che negli anni Dolce & Gabbana ha indirizzato solo all'Italia, dando omaggio al tricolore; basti pensare alla prima collaborazione nel 2001 con Martini, marchio italiano di eccellenza, la quale ha visto come icona della campagna pubblicitaria

l'attrice Monica Bellucci che cammina per le strade di Roma. Un altro esempio è rappresentato dalla campagna pubblicitaria trasmessa nel 2018 solo sul mercato cinese.



Figura 12: l'attrice italiana Monica Bellucci che passeggia per le strade di Roma nello spot pubblicitario per la collaborazione Martini-Dolce&Gabbana.

Fonte: "Martini Gold by Dolce&Gabbana".
Youtube.



Figura 13- Roma, estratto dello spot pubblicitario.

Fonte: "Martini Gold by Dolce&Gabbana".
Youtube.

Inoltre, la collaborazione di Dolce & Gabbana con alcuni degli architetti più famosi al mondo sfocia nella continua apertura in tutti i continenti, di *store* fisici, unici e maestosi, nei quali l'identità del brand viene immersa e mescolata con le caratteristiche peculiari di ogni città, ponendo attenzione alle esigenze dei clienti per fargli vivere un'esperienza di vita memorabile.

L'ultima boutique inaugurata in Giappone, che presenta un design innovativo con giochi di luce e prospettive, riprende i contrasti tipici del paese, ma si ispira alla luce della Sicilia e alla moda italiana.

"La nostra boutique sarà uno spazio grafico, luminoso. Chi entrerà avrà la sensazione di vivere un giorno di sole siciliano a Tokyo" (Dolce, & Gabbana).

Figura 12- Boutique Dolce & Gabbana. Aoyama, Giappone.



Sito ufficiale Dolce & Gabbana.

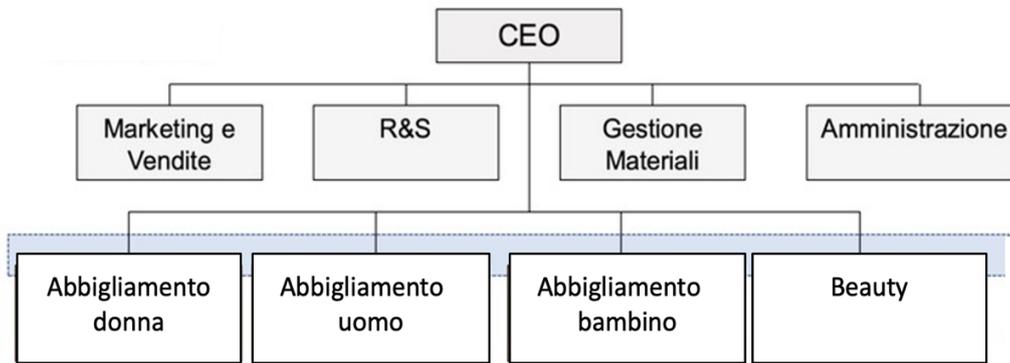
Figura 13- Boutique Dolce & Gabbana. Aoyama, Giappone.



Sito ufficiale Dolce & Gabbana.

La struttura adottata dall'azienda ai fini della propria attività commerciale all'estero è generalmente riconducibile a quella di tipo divisionale per prodotto, vista la standardizzazione dell'offerta a livello globale. Dolce & Gabbana offre infatti un'ampia gamma di prodotti: capi d'abbigliamento, profumi, occhiali e altri accessori, cosmetici. Ogni divisione si occupa di gestire la produzione di un prodotto e della relativa distribuzione all'estero.

Figura 14- Organigramma, struttura organizzativa Dolce&Gabbana “divisionale per prodotto”



Rielaborazione personale

3.3 – L’epic fail nel 2018 in Cina

Nei precedenti capitoli dell’elaborato è emersa in modo molto evidente la necessità di comprendere a fondo le radici culturali del paese di destinazione, quando si intraprende un processo di internazionalizzazione. A conferma della rilevanza di questo approccio si analizza a titolo di esempio la vicenda che ha visto il brand Dolce & Gabbana protagonista di una clamorosa gaffe culturale in Cina.

L’azienda aveva pianificato per il 21 novembre 2018 l’esordio ufficiale nel mercato cinese con un’importantissima sfilata evento chiamata “The Great Show”, organizzata con un investimento complessivo per 12 milioni di €.

Durante l’evento ufficiale a Shangai, qualche giorno prima della sfilata, viene presentata la campagna pubblicitaria del brand, composta da tre brevi spot video, intitolati “Eating with chopsticks”.

I filmati ritraggono una modella cinese, che indossa abiti Dolce & Gabbana, intenta a mangiare dei piatti tipicamente italiani con le bacchette, con risultati ovviamente scarsi.

In sottofondo, si sente una voce fuori campo che spiega alla modella che il suo modo di mangiare la pizza, il cannolo siciliano e gli spaghetti, non è quello corretto.

Figura 14- “Eating with chopsticks”. Episodio 1



Il Corriere. 22 novembre 2018

L'intento voleva evidentemente essere quello di impostare attraverso il cibo una correlazione tra la cultura cinese, rappresentata dalle bacchette e dalla ragazza che mangia, e la cultura italiana, rappresentata dalle portate servite.

La campagna, ritenuta stereotipata, sessista, razzista e offensiva, ha scatenato un'ondata di indignazione da parte della Cina, tale da portare conseguenze critiche per Dolce & Gabbana.

Gli utenti di Weibo, la piattaforma su cui erano stati pubblicati gli spot si sono scatenati attaccando il contenuto degli stessi e ritenendoli inappropriati; in seguito, i video sono stati cancellati.

Ad aggravare la situazione è stata una presunta conversazione su Instagram, trapelata e pubblicata, contenente messaggi di Stefano Gabbana con cui insulta il popolo e la cultura cinese.

Lo stilista ha tentato di giustificarsi sostenendo di aver subito un *hackeraggio* del suo profilo Instagram, ma è stato inutile; il danno era ormai stato fatto.

A quel punto si è assistito a una vera e propria corsa alla dissociazione. Molte celebrità del paese, che avrebbero dovuto essere presenti all'evento, e altrettanti modelli di Dolce & Gabbana, esprimendo indignazione nei confronti dell'azienda, hanno annunciato la loro non partecipazione allo show.

L'azienda, costretta a cancellare la sfilata, è stata anticipata dal governo cinese, che si è occupato di vietare “The Great Show”.

L'epilogo è stato una tragedia comunicativa e commerciale. La campagna che avrebbe dovuto consacrare l'ingresso del marchio nel tanto ambito mercato cinese, si è trasformata in una serie di danni incalcolabili per la maison. Il retail di articoli Dolce&Gabbana sui principali siti di e-commerce cinesi è stato bloccato e molti negozi fisici hanno iniziato a rimuovere i prodotti dalle loro vetrine.

La Cina, nel 2018, rappresentava per l'azienda circa il 30% dei ricavi, e le perdite stimate dovute allo scandalo erano di circa 500 milioni di fatturato (Crivelli, 2018).

Due giorni dopo la cancellazione della sfilata, Domenico Dolce e Stefano Gabbana hanno pubblicato su Weibo e su altre piattaforme un video che li riprende mentre porgono le loro scuse all'intera comunità cinese.

“Le nostre famiglie ci hanno sempre insegnato a rispettare le varie culture di tutto il mondo, e per questo vogliamo chiedervi scusa se abbiamo commesso degli errori nell’interpretare la vostra.”, dice Dolce. Poi continua, “Siamo sempre stati molto innamorati della Cina, l’abbiamo visitata, abbiamo visitato moltissime città, amiamo la vostra cultura e certamente abbiamo ancora molto da imparare. Per questo ci scusiamo se abbiamo sbagliato nel nostro nodo di esprimerci”.

I due stilisti concludono il loro massaggio recitando contemporaneamente “mi dispiace” in mandarino: “dui bu qi”. (Casadei, 2018)

Nonostante ciò, la loro richiesta di perdono viene criticata dalla Cina, per essere arrivata troppo tardi e perché ritenuta priva di sincerità.

Figura 15- Le scuse di Dolce & Gabbana.



“Dolce & Gabbana: una comunicazione non troppo cross-culturale”, East Media.

Analizzando gli spot è possibile comprendere l’origine dello sdegno suscitato sull’opinione pubblica cinese. Il principale errore comunicativo è stato quello di indirizzare al popolo cinese degli spot aventi un punto di vista del tutto “italo-centrico” (Lorusso, 2018).

La pubblicità è parsa come una rappresentazione stereotipata della Cina, a partire dalla modella, che non è sembrata rappresentativa agli occhi dei cinesi. I tratti somatici così caratteristici sono il riflesso di come gli occidentali vedono i cinesi, ma non rappresentano i canoni di bellezza degli stessi.

Persino l’ambientazione, con le lanterne e con il rosso come colore dominante, è stata criticata, sembrando il tipico ristorante che un italiano si aspetta di trovare in Cina.

Anche la scelta di fare dell’ironia utilizzando le bacchette è stata decisamente inappropriata; è risultata essere un’offesa, essendo un simbolo della loro cultura e considerando che in realtà i cinesi sono abituati e capaci di utilizzarle per mangiare la pasta lunga.

Anche il modo in cui la voce fuori campo pronuncia parole italiane sembra un pregiudizio nei confronti dei cinesi che li considera incapaci di pronunciare parole straniere.

E’ stata utilizzata un’ironia tipica dell’Occidente, che non ha superato le frontiere. Mentre un popolo europeo avrebbe potuto accettare quel tipo di umorismo, la Cina non avrebbe potuto comprenderlo, essendo un paese con una cultura molto distante da quella italiana.

Nonostante sia elevato il numero di aziende occidentali che riscontrano problemi di comunicazione con la Cina, è stato difficile comprendere come un'azienda prestigiosa come Dolce & Gabbana, dal profilo internazionale e dal valore di 1,29 miliardi di euro possa aver commesso l'errore di lanciare una campagna del tutto inadeguata in un mercato così strategico, un paese i cui abitanti rappresentano con i propri consumi il motore della crescita del mercato globale del lusso.

Il risultato di campagne simili non è affatto scontato, poiché richiedono uno studio attento e un approccio consapevole in termini culturali, che sappia riconoscere e rispettare le differenze tra le diverse realtà. Comprendere una cultura complessa come quella cinese necessita di preparazione e quindi di grande sforzo in termini di tempo e di costo.

4.4 –La ripresa di D&G, imparare dagli errori

“Laceri e pieni di ferite, ma in Cina siamo cresciuti” dice Domenico Dolce in un'intervista del Corriere della sera il 17 gennaio 2020.

Il fallimento sul mercato cinese ha lasciato alla maison ferite aperte per diverso tempo.

“La storia va letta a distanza. L'attesa dà la risposta. Devi sederti sulla riva del fiume e aspettare, come dicono gli orientali...aspettare che ciò che ci è accaduto in Cina diventi solo un ricordo” dice Domenico Dolce.

Ad oggi il marchio sta recuperando, è quasi tornato ai livelli del 2018 e i due stilisti ritengono di essere più forti di prima, dopo aver imparato dall'errore e lottato per rialzarsi.

Alfonso Dolce, CEO di Dolce & Gabbana sostiene che l'incidente in Cina abbia rafforzato la cultura dell'azienda e fatto sì che intraprendesse un percorso culturalmente educativo, per comprendere che un marchio che decide di essere globale deve calarsi nei diversi contesti culturali in cui si inserisce e conoscere la storia del cliente estero.

La ripresa della maison dalla crisi è stata rapida; i due stilisti sono stati incredibilmente capaci di limitare i danni e di riabilitare il nome dell'azienda. Ad oggi stanno cercando di ristabilizzare i rapporti con i consumatori cinesi. *“Diamo lavoro a oltre mille cinesi...il legame tra Dolce&Gabbana e i cinesi, tra la Cina e l'Italia è molto più forte di un incidente di comunicazione...”* afferma Alfonso Dolce in un'intervista del Sole 24 ore del 2 febbraio 2020, dopo aver dichiarato che l'azienda dopo l'incidente ha incrementato i viaggi dei top manager in Cina e le relazioni con le organizzazioni e le istituzioni cinesi.

Malgrado il prestigio e il grado di apprezzamento di cui gode il brand abbiano contribuito a far sì che il settore della moda non si soffermasse a lungo su tale errore, permettendogli di recuperare, certamente è una vicenda divenuta un “caso che fa scuola”, una lezione difficile da dimenticare.

Conclusioni

L'intento di questo elaborato è quello di comprendere il ruolo che la cultura ricopre ai fini della realizzazione di un processo di internazionalizzazione, divenuto ormai la chiave per la sopravvivenza delle organizzazioni moderne.

Sono stati presi in rassegna i tratti rilevanti del concetto di internazionalizzazione al fine di comprendere gli stadi e le modalità con cui tale fenomeno si esplica; le motivazioni che spingono le imprese a intraprendere tale percorso; il modo in cui muta la loro struttura; il trade-off rischi/benefici che deve essere attentamente valutato al fine di conseguire buoni risultati.

Analizzando poi il concetto di cultura organizzativa, è stata compresa l'importanza della solidità della stessa per far sì che le prospettive all'interno dell'organizzazione siano allineate, e che quest'ultima possa agire in modo coeso e uniforme seguendo una visione strategica condivisa.

Però, l'instabilità e la complessità dell'ambiente internazionale richiedono alle organizzazioni reattività a fronte dei frequenti cambiamenti, e una cultura eccessivamente rigida e pervasiva può rivelarsi un ostacolo in tal senso; dunque, è stata compresa la necessità di una cultura forte e allo stesso tempo adattiva, che sappia mutare insieme all'ambiente.

Oggi, e ancor di più nel prossimo futuro, le organizzazioni affrontano sfide continue, facendo i conti con ambienti lavorativi multiculturali, abitati da managers e dipendenti provenienti da paesi lontani tra loro e appartenenti a culture nazionali diverse, ciascuna con i propri valori, norme e credenze.

Ed è proprio in queste mutevoli realtà che le organizzazioni di successo, superando gli ostacoli e i conflitti dovuti alle difficoltà di lavorare con culture diverse, devono riuscire a generare un senso di coesione per trovare la strada che porti il multiculturalismo ad essere per le imprese una fonte di arricchimento, conoscenza e progresso.

Affrontando il caso Dolce & Gabbana, che ha visto l'omonima azienda protagonista della clamorosa gaffe culturale sul mercato cinese nel 2018, si è voluto dimostrare come, perfino un'impresa di tale portata, sinonimo di lusso e made in Italy, possa cadere se, prima di rivolgersi a un mercato estero, vengono sottovalutate le distanze tra le radici culturali dei paesi che vanno ad interagire.

Con tale elaborato si intende dunque mettere in evidenza come l'internazionalizzazione non si riduca ad un insieme di operazioni svolte meccanicamente per realizzare scambi commerciali con i paesi al di fuori dei confini domestici; bensì il risultato di ampie valutazioni, dell'acquisizione di una conoscenza approfondita di tutte le variabili in gioco: benefici, rischi, resistenze, cambiamenti, diversità.

Se conseguita in modo efficace l'internazionalizzazione crea valore, di cui beneficiano non soltanto le organizzazioni interessate ma l'intera società perché è un fenomeno che può rivelarsi fonte di progresso, evoluzione, arricchimento e abbattimento dei confini.

Bibliografia

Adler N.J. (1991). *“International Dimension of organizational behavior”*. PWS-Kent publishing company.

Adler N.J. (2002). *“International Dimensions of organizational behavior”*, 4ed.; Herbert T.T (1984). *“Strategy and Multinational Organization Structure: An Interorganizational Relationships Perspective”*. Academy of Management Review.

Bartlett C.A. (2000). *“Transnational Management : Text, cases, and Readings in Cross-Border Management”*. McGraw-Hill.

Bartlett C.A., Ghoshal S. (1989). *“Managing across borders; transnational solution”*. Harvard Business School Press.

Beamish P. W., & Lupton, N. C. (2009). *“Managing Joint Ventures”*. The Academy of Management Perspectives.

Benevolo C. (2013). *“Le strategie globali”*. McGraw-Hill.

Burns T., & Stalker G. M. (1961). *“The management of innovation”*. Tavistock.

Cameron. K., & Quinn. R. (2006). *“Diagnosing and Changing Organizational Culture”*. Jossey-Bass.

Calvelli A., & Cannavale C. (2013). *“Competenze culturali e internazionalizzazione delle imprese”*. Giappichelli.

Candiotto R., & De Bernardi P. (2014). *“Il sistema organizzativo aziendale”*. Giappichelli.

Caroli, M. G. (2000). *“Globalizzazione e localizzazione dell'impresa internazionalizzata”*. F. Angeli.

Caroli M.G. (2012). *“Gestione delle Imprese Internazionali”*. McGraw-Hill.

Caroli, M. G., & Fratocchi, L. (2000). *“Nuove tendenze nelle strategie di internazionalizzazione delle imprese minori: le modalità di entrata emergenti tra alleanze e commercio elettronico”*. F. Angeli.

- Casadei M. (23 novembre 2018). *“Dolce & Gabbana, scuse social alla Cina infuriata”*. Il sole 24 ore.
- Corriere della sera. (22 novembre 2018). *“Dolce & Gabbana in Cina: ecco cosa dicono i 3 video finiti sotto accusa”*
- Crivelli G. (2018). *“Dolce&Gabbana e la gaffe in Cina: a rischio 500 milioni tra negozi fisici e sul web”*, Il sole 24 ore.
- Daft R.L. (2017). *“Organizzazione aziendale”*, sesta edizione. Maggioli. (*“Organization Theory and Design”*. Cengage Learning. 2015.)
- Demattè C., & Perretti F. (2003). *“Strategie di internazionalizzazione”*. Egea.
- Denison, D. R. (1990). *“Corporate Culture and Organizational Effectiveness”*. John Wiley & Sons.
- Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). *“Toward a theory of organizational culture and effectiveness”*. Organization science.
- Denison, D. R., & Spreitzer, G. M. (1991). *“Organizational culture and organizational development: A competing values approach”*. Research in organizational change and development
- Dolce D., & Gabbana S. Codice etico. Sito web ufficiale.
- Dolce D., & Gabbana S. (7 ottobre 2019). Intervista al Corriere della sera.
- Dolce D. (17 gennaio 2020). Intervista al Corriere della sera.
- Duncan R. (1972). *“Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environments Uncertainly”*. Administrative Science Quarterly.
- Estrin, S., & Meyer, K. E. (2004). *“Strategies for foreign investors in emerging economies”*. Cheltenham: Elgar.
- Friedman T.L. (2006). *“The world is flat: A brief history of the twenty-first century”*. Farrar, Straus & Giroux.
- Hofstede, G., & Minkov, M. (2005). *“Cultures and organizations: Software of the mind”* (Vol. 2) Mcgraw-hill.

- Hofstede G. (2007). *“Culture: Organizations, Personalities and Nations. Gerhars Fink interviews Geert Hofstede”*, European Journal International Management.
- Hofstede, G. (2011). *“Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context”*. Online Readings in Psychology and Culture.
- Holden, N. (2002). *“Cross-cultural management: A knowledge management perspective”*. Pearson Education.
- Holstein W.J., & Reed S., & Kapstein J., & Vogel T., & Weber J.(1990). *“The stateless corporation”*. Business week.
- Huhtala. U. (2011). *“Does the ethical culture of organisations promote managers’ occupational well-being? Investigating indirect links via ethical strain”*. Journal of Business Ethics.
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (2009). *“The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership”*. Journal of international business studies.
- Khalil I., & Diabi Y., & Furaha G., & Yu B. (2021). *“The internalization process of companies in the air of globalization.”*. International Journal of Recent Research in Commerce Economics and Management.
- Kubickova L., & Toulova M. (2013). *“Risk factors in the internationalization process of Smes”*. Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis.
- Kreitner R., & Kinicki A. (2004). *“Comportamento organizzativo”*. Apogeo. (“Organizational behavior”. Mcgraw-Hill. 2004).
- Lawrence P. R., & Lorsch, J. W. (1967). *“Differentiation and integration in complex organizations.”* Administrative science quarterly.
- Lei D., & Slocum W.J. (1991). *“Global Strategic Alliances: payoffs and Pitfalls”*. Organizational dynamics.
- Lorusso, (2018), *“Dolce & Gabbana: una comunicazione non troppo cross-culturale”*, East Media.

- Maanen, J. V., & Barley, S. (1983). *“Cultural organization: Fragments of a theory”*. Alfred P sloan school of management Cambridge.
- Nanut, V., & Tracogna, A. (2003). *“Processi di internazionalizzazione delle imprese: vecchi e nuovi paradigmi”*. Sinergie n, 60.
- Ohmae K. (1989). *“Managing in a Borderless world”*, Harvard business review.
- Radicchi D. (2014). *“Cultura d’impresa e gestione del cambiamento: analisi e riorientamento dei valori e della cultura organizzativa”*. Gentes.
- Reus, T. (2009). *“The double-edged sword of cultural distance in international acquisition”*. Journal of International Business Studies.
- Rubenstein, H. (2012). *“100 Unforgettable Dresses”*. Harper Collins.
- Schein E.H. (1985). *“Organizational culture and leadership”*. Jossey-Bass Publishers.
- Schein, E.H. (1992). *“Organizational Culture and Leadership”*. Jossey-Bass Publishers.
- Schein E.H. (2000). *“Culture d’impresa. Come affrontare con successo le transazioni e i cambiamenti organizzativi”*. Raffaello Cortina Editore.
- Schneider S. C., *“National vs Corporate culture: Implications for human resource management”*, Human Resource Management, 1988.
- Tianyuan Y. (2009). *“A review of study on the Competing values framework”*. International journal of Business and Management.
- UNCTAD. (2019). World Investment Report, Methodological note.
- Yip, G. S. (1989). *“Global strategy... in a world of nations?”* Sloan management review.

Ringraziamenti

Desidero ringraziare mia madre e mio padre per avermi dato la possibilità di raggiungere questo traguardo, per avermi costantemente supportato e incoraggiato durante il mio percorso di studi.