

Specificità culturali e qualità delle produzioni

di Fabio Ancarani, Michele Costabile, Marco Francesco Mazzù*



Il dibattito sulla natura country-specific del management – e quindi anche sull'italian way nel marketing management, nel financial management, nella gestione delle operation e così via – è controverso (1). Ed è forse per questo che alle tante analisi strutturali sul made in Italy non se ne sono accompagnate altrettante sulle «comunalità», o quantomeno sulle invarianze, nei comportamenti imprenditoriali e manageriali, che lo contraddistinguono. Certo l'Italia, come ogni altro ambito territoriale culturalmente e socialmente definito, presenta alcune specificità che, incorporate nei processi imprenditoriali e manageriali, non possono non influenzarne lo svolgimento. (2)

Identificare e misurare tali specificità costituisce un fondamentale passaggio per accrescere la consapevolezza dei punti di differenziazione dell'offerta made in Italy e, di conseguenza, per concentrarsi sulle risorse che *ab origine* ne determinano il successo. Perché le risorse, anche quelle socio-culturali, non sono naturalmente infinite e neppure infinitamente esclusive. La prospettiva che si intende proporre, pertanto, è quella di un radicale cambiamento della logica: dallo sfruttamento alla valorizzazione fondata sulla rigenerazione di tali risorse. Un cambiamento di prospettiva e di logica che servirà ad alimentare il consolidamento e il

* *Fabio Ancarani* è Professore Ordinario di Marketing all'Università di Bologna. *Michele Costabile* è Professore Ordinario di Gestione d'Impresa all'Università LUISS di Roma. *Marco Francesco Mazzù* è Professor of Practice presso la LUISS Business School. Si ringrazia Antonella Buonomo, PhD Candidate all'Università LUISS di Roma.

riposizionamento di marche, imprese e interi sistemi d'offerta (distretti o filiere) nelle nuove e dinamiche geografie economiche globali.

DIVERSITÀ CULTURALI E DEI PROCESSI MANAGERIALI

Diversi studi hanno esplorato la relazioni fra specificità culturali dei diversi Paesi del mondo (3) e eliminare specificità dei processi manageriali e di mercato che determinano migliori performance. Questi hanno rilevato, per esempio, che in Paesi con culture caratterizzate da una bassa distanza socio-economica fra gli individui, associata al loro potere – e quindi con difficoltà generalizzate ad accettare forti sperequazioni fra la ricchezza e lo status degli individui (la cosiddetta *power distance*) – le pratiche gestionali più coinvolgenti e partecipative producono maggiori performance. Analoghe correlazioni sono state rilevate fra elementi della cultura nazionale, quale per esempio la chiarezza delle regole e il grado di strutturazione formale dell'organizzazione, dimostrando come strutture e processi organizzativi sostanziali prevalgano su quelli formali in funzione del maggiore o minore grado di incertezza che i singoli contesti nazionali sono in grado di tollerare. In paesi come l'Italia, per esempio, le procedure organizzative formali, anche in aziende globali con matrice non italiana, tendono a differire nel tempo dai comportamenti sostanziali di individui e unità organizzative, molto di più rispetto a Paesi come la Germa-

nia o la Finlandia o il Giappone. Un contributo fondamentale sul tema del rapporto tra differenza culturale e processi manageriali è stato offerto, già nel 1993, dall'antropologo e psicologo olandese Gerard Hendrik Hofstede, che aveva evidenziato il ruolo delle specificità culturali sulle pratiche di management, chiarendo come l'attenzione prestata alla cultura di mercato, al ruolo dei manager e al successo individuale non sia da considerare come valore universale (4).

GLI ELEMENTI DISTINTIVI DEL MADE IN ITALY

Eccoci dunque arrivati alla domanda chiave. Quali sono gli elementi maggiormente distintivi del management made in Italy e le sottostanti risorse – legate anche alle specificità culturali del Paese – che li alimentano?

A questa domanda è possibile, in questa sede, dare una risposta esplorativa, combinando due semplici approcci metodologici:

- un'analisi testuale su 50 casi aziendali di successo, integrata dal cosiddetto *scraping* su circa 2000 tweet inerenti agli stessi casi aziendali;
- una survey su 100 esponenti del mondo aziendale ai quali è stato chiesto di indicare spontaneamente quali fossero a loro avviso le 6 parole-chiave utili a qualificare il made in Italy e, successivamente, di indicare l'ordine di importanza per spiegare il successo del made in Italy.



Dall'analisi dei testi emergono alcune specificità del made in Italy, marcate e condivise, che sono sintetizzabili in questi tre valori cardine:

- l'eccellenza delle qualità intrinseche ed estetiche dei prodotti, derivante dall'anima manifatturiera del nostro Paese e dal suo radicamento in una tradizione artigianale plurisecolare;
- la straordinaria capacità di interazione con i clienti, guidata dalla capacità di ascolto e interpretazione delle loro eterogenee esigenze, anche quelle molto specifiche;
- l'innovazione, che si concretizza soprattutto nell'abilità di strutturare nuove soluzioni, trasformando e ricombinando tecnologie pre-esistenti, ovunque nel mondo siano state sviluppate, rendendole godibili e quindi avendo la tecnologia sempre quale mezzo e mai quale fine dell'innovazione.

Dalla survey, invece, emergono sei elementi chiave (Figura 1) che, prima menzionati liberamente e senza gerarchia e poi classificati in termini di importanza nel qualificare il made in Italy, sono:

- il senso e la sensibilità estetica,
- la flessibilità adattiva e la sottostante dotazione di empatia,
- il contenuto umanistico, che con diverse gradazioni accompagna prodotti e relazioni commerciali;
- la meticolosità e l'attenzione ai dettagli;
- il *thinking*, inteso come approccio autenticamente

sperimentale che, ispirato da una sorta di «pragmatismo incrementale», arrivi ad anteporre il fare al progettare, sapendo che dal primo derivano gli spunti migliori per pensare a come migliorare;

- la capacità di creare decostruendo prodotti e prassi consolidate.

Su ciascun elemento è possibile identificare le fonti della distintività e quindi le risorse da valorizzare e rigenerare per mantenere e accrescere il potenziale distintivo del made in Italy (per esempio, il patrimonio artistico e culturale per quanto riguarda il senso estetico e il contenuto umanistico delle relazioni). Si pensi alla *coolness* che, non solo per i beni di consumo – dai freni colorati della Brembo alle belle e funzionali macchine per il packaging della IMA o addirittura le eleganti ed efficacissime coclee per le produzioni industriali della WAM –, è legata al senso estetico e al design funzionale, mai solo «cosmetico». Oppure alla flessibilità adattiva legata alla capacità di rendere godibili (5) tecnologie e innovazioni grazie all'empatia – non a caso i neuroni specchio sono stati scoperti in Italia – e al contenuto umanistico delle relazioni commerciali. O, infine, alla predisposizione cognitiva verso la sperimentazione, e quindi il *thinking*, connesso alla nostra culturale bassa avversione all'incertezza e all'ambiguità dei processi che, combinata con la tradizione della manifattura con radici artigianali, abilita la capacità di risolvere problemi ed esigenze unici.

FIGURA 1 | LE 6 PAROLE-CHIAVE DEI MANAGER ITALIANI PER QUALIFICARE IL MADE IN ITALY

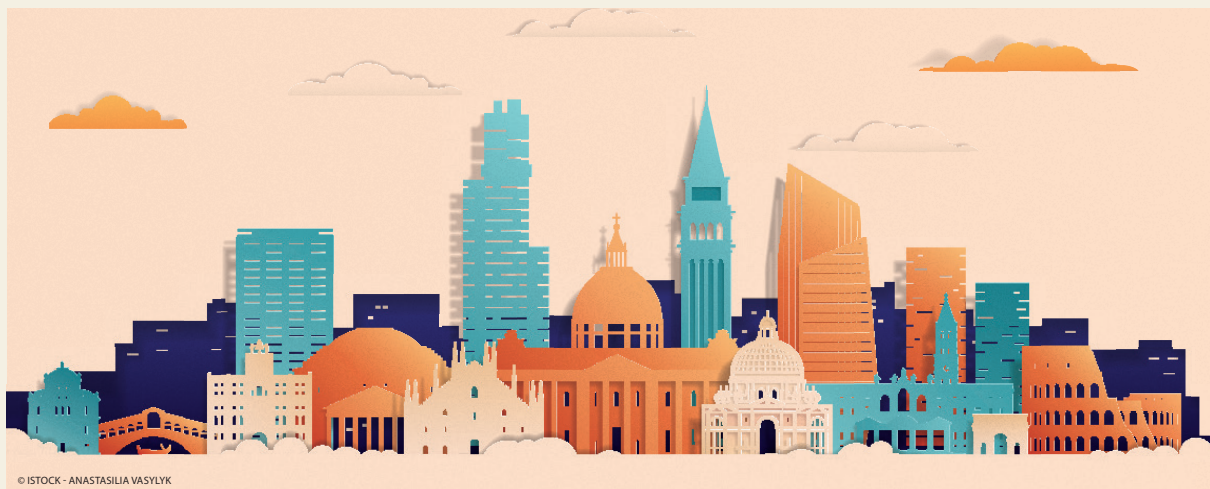


Dati in percentuali sulle parole più citate dai 100 esponenti del mondo aziendale

LA CONNESSIONE CON LE NOSTRE RISORSE

Connettere gli elementi distintivi del management made in Italy (eccellenza dei prodotti, capacità di interazione con i clienti, spirito d'innovazione) a questi sei elementi significa rigenerare la fonte di queste risorse. È questa la grande sfida da affrontare. Una sfida che è anzitutto di consapevolezza e cognizione rigorosa di come possano essere gestite e rigenerate le risorse che alimentano il made in Italy. Una sfida che parte dal sistema educativo (prima che made in Italy esista anche un «educated in Italy») e investe le relazioni fra

campi dell'agire, prima ancora che del sapere – discipline umanistiche, scienze sociali e technology management –, troppo a lungo tenuti ottusamente separati da diffidenze e inutili pulsioni identitarie. Una sfida che può essere gestita solo su rigorose basi logiche e metodologiche, volta anzitutto ad approfondire gli elementi in gioco. Iniziando dai due che sembrano maggiormente trasversali a prodotti e mercati, e distintivi su ogni mercato e di fronte a qualunque concorrente: il fascino della *coolness* e la straordinaria capacità di rispondere a esigenze specifiche della domanda (il *need for uniqueness*).



© ISTOCK - ANASTASIIA VASYLYK

- (1) N. Bloom, C. Genakos, R. Sadun, Van J. Reenen, «Management Practices Across Firms and Countries», *Academy of Management Journal*, 2012, XXVI(1), pp. 12-33; van A. Hoorn, «Individualism and the cultural roots of management practices», *Journal of Economic Behavior & Organization*, 2014, XCIX, pp. 53-68; A. Engelen, S. Schmidt, M. Buchsteiner, «The simultaneous influence of national culture and market turbulence on entrepreneurial orientation: a nine-country study», *Journal of International Management*, 2015, XXI(1), pp. 18-30.
- (2) M. Granovetter, «Economic action and social structure: the problem of embeddedness», *American Journal of Sociology*, 1985, XCI(3), pp. 481-510.
- (3) G. Hofstede, «Cultural constraints in management theories», *Academy Management Executive*, 1993, VII(1), pp. 81-94.
- (4) *Ibidem*.
- (5) D. Balico (a cura di), *Made in Italy e cultura*, G.B. Palumbo Editore, Palermo, 2016.

IN SINTESI

- Vi sono forti correlazioni fra le specificità culturali dei diversi Paesi e le caratteristiche dei processi manageriali, imprenditoriali e di mercato. Questi legami determinano la qualità delle produzioni (artefatti, manufatti ed esperienze di servizio) che sono al contempo espressione e componente strutturale delle culture nazionali.
- Gli elementi maggiormente distintivi del management made in Italy sono l'eccellenza dei prodotti, la capacità di interazione con i clienti e lo spirito d'innovazione.
- Il made in Italy è qualificato da: la sensibilità estetica, empatia, contenuto umanistico di prodotti e relazioni commerciali, meticolosità e attenzione ai dettagli, *thinking*, capacità creative di decostruzione di processi consolidati.