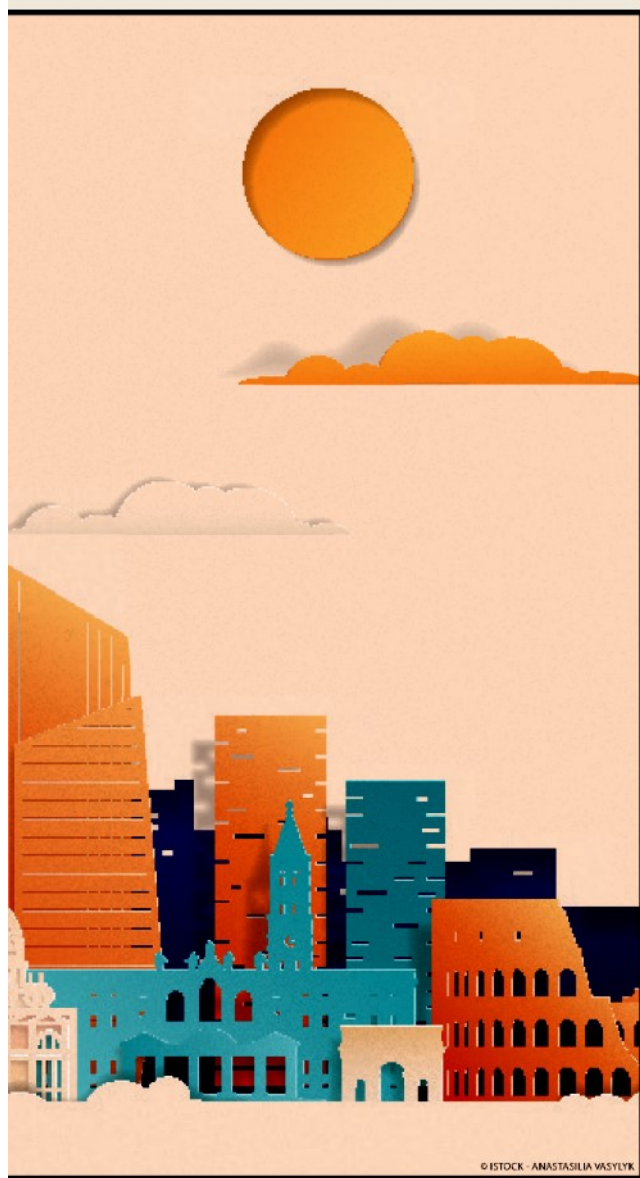


FOCUS Marketing del made in Italy

# Specificità culturali e qualità delle produzioni

di Fabio Ancarani, Michele Costabile, Marco Francesco Mazzù\*



© ISTOCK - ANASTASIIA VASYLYK

**I**l 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.

© Egna SpA - TUTTI I DIRITTI SONO RISERVATI

ARTICOLO NON CEDIBILE AD ALTRI AD USO ESCLUSIVO DEL CLIENTE



## FOCUS Marketing del made in Italy

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

Ed 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.

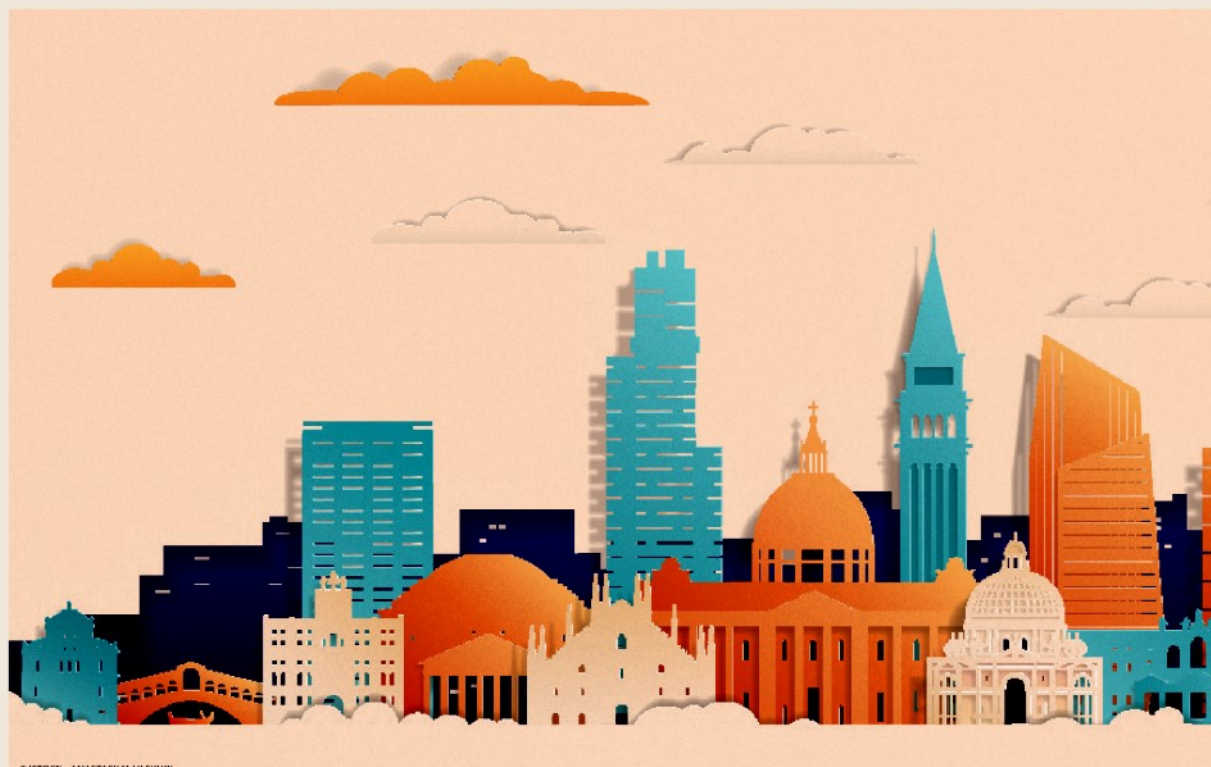


Figura SpA - TUTTI I DIRITTI SONO RISERVATI

© ISTOCK - ANASTASIIA VASVIYK

## FOCUS Marketing 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:

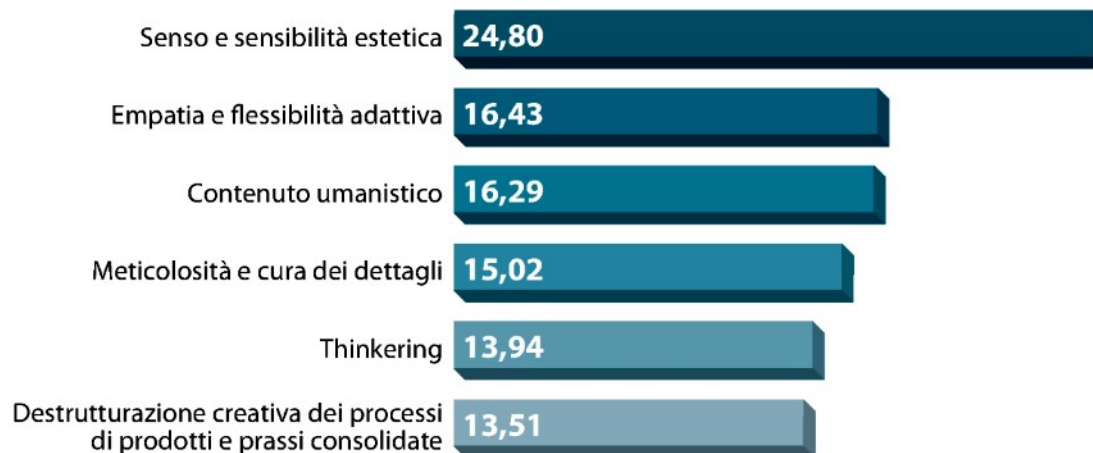
- il senso e la sensibilità estetica,
- la flessibilità adattiva e la sottostante dotazione di empatia,
- il contenuto umanistico, che con diverse gradazioni accompagna prodotti e relazioni commerciali;
- la meticolosità e l'attenzione ai dettagli;
- il *thinking*, inteso come approccio autenticamente

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

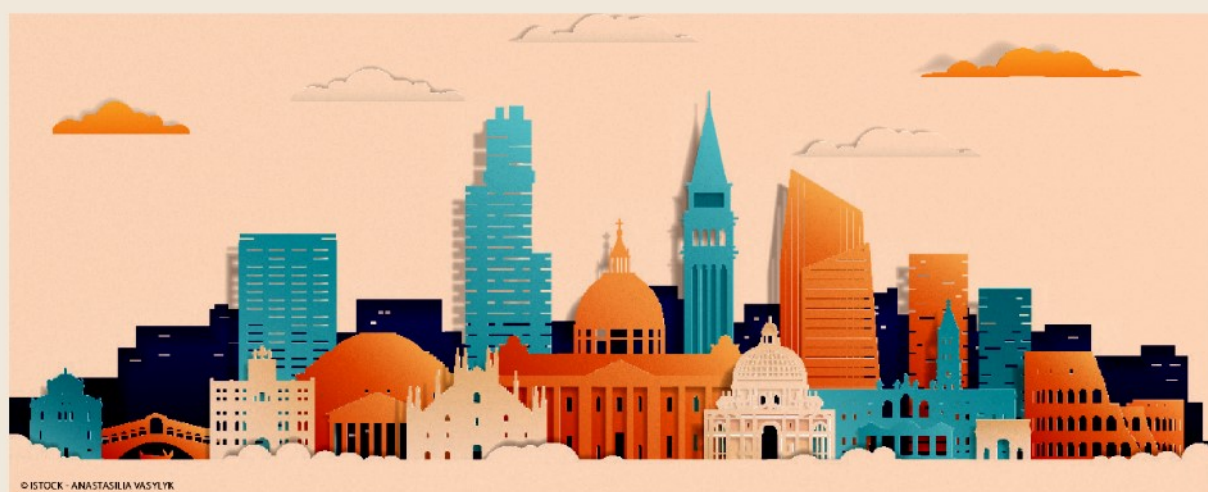


## FOCUS Marketing del made in Italy

### 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. Balicco (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, *thinkering*, capacità creative di decostruzione di processi consolidati.