

IL FATTORE C: COSA HOFSTEDE

Le relazioni tra cultura e business. Spunti di riflessione per competere a scala sempre più globale per penetrare in nuovi mercati, stringere nuove alleanze e ridurre il rischio di fallimenti

Raffaele Perfetto

manager, esperto di strategia operativa

NON SI TRATTA di quello che state pensando, ma comunque serve a ridurre i rischi.

Vediamo come e perché.

Siete una piccola-media impresa che ha deciso di esportare all'estero, supponiamo che vogliate puntare al mercato del Far East o del Medio Oriente. Per evitare casi di "tragedie mediatiche", come è accaduto ultimamente alla maison

LE SEI DIMENSIONI CULTURALI

1

POWER DISTANCE

Direbbe Orwell: tutti gli animali sono uguali ma alcuni sono più uguali degli altri. Questa dimensione riguarda il fatto che tutti gli individui nelle diverse società non sono uguali. La dimensione in un certo senso esprime l'atteggiamento della cultura verso queste disuguaglianze. Il valore di questa dimensione è tanto più alta quanto più gli individui con meno potere di un'organizzazione accettano che questo sia distribuito in maniera disuguale.

3

INDIVIDUALISM VS COLLECTIVISM

Questa dimensione cerca di determinare quanto si è focalizzati su se stessi o sugli altri. In un certo senso il grado di interdipendenza che una società mantiene tra i suoi membri.

2

UNCERTAINTY AVOIDANCE

Si chiede Hofstede: «Dovremmo provare a controllare il futuro o semplicemente lasciare che accada?». Questa dimensione rappresenta "quanto" una società riconosca il "limite" che il futuro non può essere conosciuto. Il modo in cui si affronta questa ambiguità e incertezza sul futuro è legato alla cultura di origine e può generare più o meno un senso di ansia. Un punteggio alto vuol dire che la società tende a evitare situazioni di incertezza e ambiguità.

4

MASCULINITY VS FEMININITY

Un punteggio più alto (maschile) di questa dimensione indica che la società avrà come main driver la competizione e l'orientamento al successo: winners take all! Un punteggio basso (femminile) significa che i valori dominanti sono la cura del prossimo e la qualità della vita. Una società femminile è quella in cui la qualità della vita viene prima della ricerca del successo.

DICE IL MODELLO DELL'ITALIA?

di alta moda Dolce & Gabbana, è importante conoscere la vostra cultura ma, soprattutto, quella del vostro cliente.

Se considerate, ad esempio, le joint venture, non è raro che tutto vada a monte perché c'è incompatibilità sugli aspetti culturali che influenzano la percezione di quanto rischio ognuno dei partecipanti al progetto voglia assumersi.

Voglio qui introdurvi al lavoro di Geert Hofstede, uno dei pionieri per quanto riguarda le relazioni tra cultura e business. Ha indirizzato il suo lavoro su come le grandi corporation e le organizzazioni sono influenzate dagli aspetti culturali. Nulla ci vieta di estendere conclusioni e metodologie alle piccole e medie imprese.

Secondo Hofstede sono sei le dimensioni da considerare.

Cosa dice il modello di Hofstede per l'Italia?

POWER DISTANCE

Con un punteggio di 50 abbiamo un effetto mediato da un'Italia del Nord che preferisce l'uguaglianza, il decentramento del potere e del processo decisionale. Le giovani generazioni preferiscono il lavoro di squadra e uno stile gestionale aperto/partecipativo che si traduce in meno controllo e supervisione. Nel Sud Italia invece il discorso è diverso, con un punteggio più alto per la power distance.

UNCERTAINTY AVOIDANCE

Il punteggio di 75 significa che gli italiani non si sentono molto a loro agio in situazioni ambigue. Questo si traduce anche nel peso degli aspetti formali e potrebbe essere riscontrato anche in un sovraccarico normativo. Ad esempio, si traduce nei codici civili e penali con tante clausole. Hofstede passa il messaggio che un paese con tante norme in un certo senso tende anche a ridurre il valore e l'efficacia.

Dell'eccesso della burocrazia e della lentezza che ne deriva ci parla anche Cottarelli nel suo libro *I sette*

SECONDO HOFSTEDE

5

LONG TERM VS SHORT TERM ORIENTATION

Ossia come le società affrontano le sfide del presente mantenendo il loro legame con le tradizioni e il passato. Società con punteggio basso su questa dimensione tendono a mantenere fortemente le tradizioni.

6

INDULGENCE VS RESTRAINT

Questa dimensione è definita come la misura in cui le persone cercano di controllare i loro desideri e impulsi. È legata al tipo di educazione ricevuta. "Indulgente" è definita una società con un controllo più blando mentre lì dove abbiamo un forte controllo possiamo definirla "moderata".

peccati capitali dell'economia italiana. Leggiamo ad esempio che nel 1975 i procedimenti pendenti nei tribunali italiani erano circa un milione e raggiungono circa un milione e mezzo dieci anni dopo. Parliamo di procedimenti di primo e secondo grado. Tra il 1985 e il 1995 la situazione addirittura peggiora, arrivando a tre milioni e mezzo. I tempi medi per i tre gradi di giudizio superava i sette anni. Parliamo di circa la metà in Francia e meno di un terzo se consideriamo la Germania.

Da un punto di vista manageriale l'alto scoring si traduce con la necessità di una forte pianificazione. Inoltre un punteggio alto secondo Hofstede può essere legato all'essere passionali degli italiani. Questo aspetto si traduce con una forte rappresentazione delle emozioni che leggiamo anche molto bene attraverso il linguaggio del corpo. La capacità di leg-

gere il linguaggio non verbale non è da tutti e di certo è una dote manageriale che in Italia si esercita abbastanza.

INDIVIDUALISM VS COLLECTIVISM

Con un punteggio di 76 l'Italia è una cultura orientata all'individualismo, in particolare il Nord Italia. Qui famiglia e amici sono un punto di riferimento ma in maniera inferiore se confrontiamo con il Sud. Per gli italiani è importante avere obiettivi personali da raggiungere.

Nel Sud Italia le cose sono un po' diverse e può esserci un comportamento individualista più attenuato. La rete familiare e il gruppo di appartenenza sono aspetti sociali importanti e rituali come matrimoni o pranzi della domenica con la famiglia sono occasioni a cui non si può mancare (grafico 1).

MASCULINITY VS FEMININITY

Avendo uno scoring di 70, l'Italia è una società maschile altamente orientata al successo: alle nuove generazioni viene insegnato fin da subito che la competizione è importante e che essere il vincitore è fondamentale.

Secondo Hofstede gli italiani mostrano successo acquisendo status symbol come una bella macchina, una grande casa ecc. L'ambiente di lavoro è il luogo dove raggiungere il proprio successo e la competizione tra colleghi per fare carriera può essere molto forte (grafico 2).

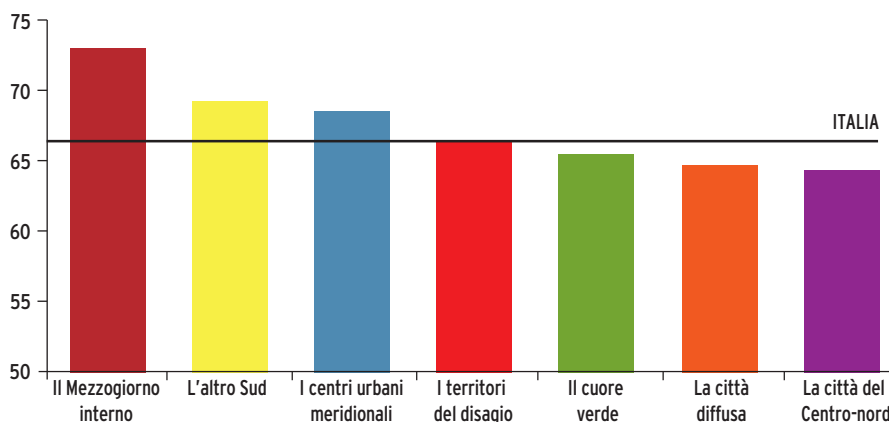
LONG TERM VS SHORT TERM ORIENTATION

Il punteggio elevato di 61 su questa dimensione mostra che la cultura italiana è pragmatica. Nelle società con un orientamento pragmatico le persone credono che la verità dipenda molto dalla situazione, dal contesto e dal tempo. Secondo Hofstede gli italiani hanno una capacità di adattare facilmente le tradizioni alle mutate condizioni, una forte propensione a risparmiare e a investire, parsimonia e perseveranza nel raggiungimento dei risultati. L'Italia presenta inoltre il debito privato tra i più bassi in Europa.

INDULGENCE VS RESTRAINT

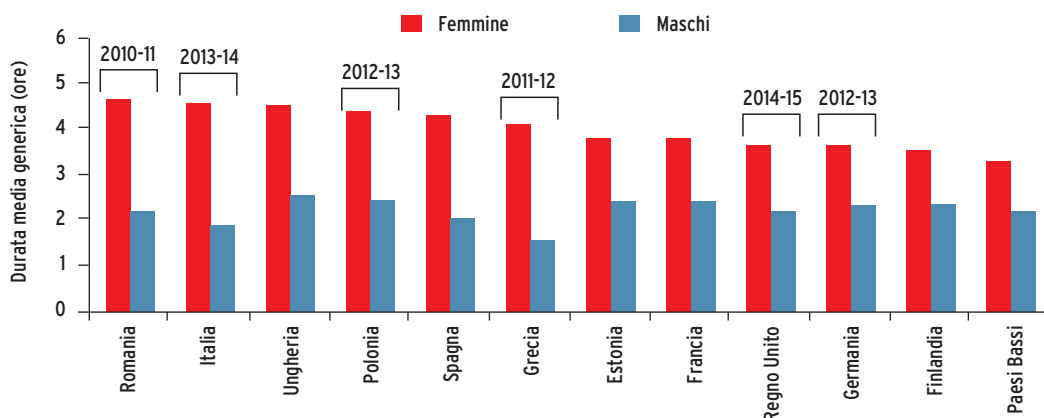
Un punteggio basso di 30 indica che la cultura italiana è di tipo

Grafico 1 - I cittadini e il tempo libero. Persone di 6 anni e più che incontrano gli amici almeno una volta la settimana



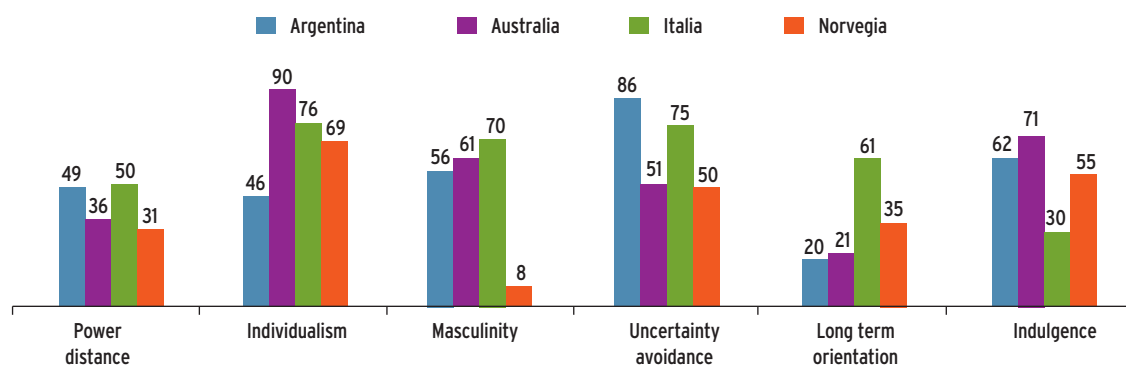
Fonte: Istat, indagine I cittadini e il tempo libero (anno 2015 - per 100 persone dello stesso territorio)

Grafico 2 - Tempo dedicato al lavoro familiare per alcuni paesi europei



Fonte: Eurostat. Popolazione di 15 anni e più in alcuni paesi europei per sesso

Grafico 3 - Confronto tra Italia e altri Paesi dal Nord Europa, America Latina



Fonte: Istat

restraint. Le società con un punteggio basso in questa dimensione hanno una tendenza al cinismo e al pessimismo.

Inoltre, contrariamente alle società indulgenti, le società controllate non danno molta enfasi a tempo libero e controllano, in un certo, senso la gratificazione del desiderio.

Le persone con questo orientamento hanno la percezione che le loro azioni siano frenate da nor-

me sociali e avvertono il "lasciarsi andare" come qualcosa in qualche modo errato. Osservate nel grafico 3 a chi assomigliamo di più o di meno secondo le dimensioni di Hofstede.

Concludendo

Capiamo che il fattore cultura è importante e in alcuni casi cruciale per penetrare in nuovi mercati, stringere nuove alleanze e ridurre il rischio di fallimenti.

In un paese come l'Italia, dove il dinamismo economico è legato moltissimo a quello delle pmi che esportano, questi aspetti rientrano tra i fattori chiave per competere a scala sempre più globale.

Il modello di Hofstede qui presentato, con le sue limitazioni (come tutti i modelli), apre spunti di riflessione e di approfondimento. E soprattutto, come ho scritto in apertura, riduce il rischio di capibomboli mediatici. ■