



**UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DELLA
REPUBBLICA DI SAN MARINO**

Corso di Laurea Triennale in Comunicazione e Digital Media

Comunicazione d'impresa e gestione della reputazione

Prof. Luca Poma

A.A. 2019/2022

**Internazionalizzazione delle imprese: come la
cultura impatti su di esse**

Andrea Giovagnoli

54055

a.giovagnoli1@unirsm.sm

Indice

Introduzione	1
Capitolo 1 - L'internazionalizzazione delle imprese	3
1.1. <i>Ambiente internazionale</i>	3
1.2. <i>Cosa significa internazionalizzazione.....</i>	4
1.3. <i>Cosa induce un'azienda a internazionalizzarsi</i>	6
1.4. <i>Le principali strategie di internazionalizzazione</i>	8
1.5. <i>I rischi del mercato internazionale.....</i>	11
1.6. <i>I vantaggi di una buona reputazione</i>	13
Capitolo 2 - Il ruolo della cultura nel processo di internazionalizzazione.....	16
2.1. <i>Cos'è la cultura organizzativa.....</i>	16
2.2. <i>L'importanza di uno studio sulle differenze culturali.....</i>	19
2.3. <i>Gli elementi chiave per una solida cultura d'impresa</i>	20
2.4. <i>I rischi del cambiamento culturale.....</i>	23
2.5. <i>Culture nazionali: il modello di Hofstede</i>	25
Capitolo 3 - Analisi dei dati a supporto della tesi	29
3.1. <i>Scopo della sperimentazione.....</i>	29
3.2. <i>Costruzione del questionario.....</i>	29
3.3. <i>Selezione del target.....</i>	30
3.4. <i>Risultati del questionario</i>	32
3.5. <i>Analisi dei dati raccolti</i>	39
Conclusioni.....	40
Bibliografia.....	42

Introduzione

La globalizzazione in continua crescita sta spingendo sempre più aziende ad espandersi oltre i loro confini e ad operare in una prospettiva multinazionale. L'internazionalizzazione è diventata un fattore critico per le imprese che cercano di sopravvivere e competere nell'ambiente globale attuale e non è più una scelta strategica facoltativa. Questo studio esaminerà il processo di internazionalizzazione delle aziende e sottolineerà l'importanza della cultura per la trasformazione delle organizzazioni verso un ambiente globale.

Il primo capitolo introduce l'ambiente in cui si sviluppa la globalizzazione e ne definisce il concetto. Viene esplorato il motivo per cui molte organizzazioni decidono di estendere i loro orizzonti oltre i confini domestici, e vengono analizzate le strategie di globalizzazione adottate dalle imprese. Inoltre, viene esaminato il modo in cui le imprese pianificano e distribuiscono prodotti e campagne pubblicitarie standardizzate per ciascun paese di destinazione, nonché i rischi e le difficoltà che possono incontrare durante il processo di espansione globale. Viene inoltre esaminato il concetto di reputazione aziendale come fattore critico per la strategia di successo nei mercati globali.

Il secondo capitolo si concentra sulla cultura organizzativa. Viene definita la cultura organizzativa e vengono individuati i suoi elementi e le sue funzioni. Viene sottolineata l'importanza per le organizzazioni che si internazionalizzano di comprendere i contesti culturali in cui operano. Si evidenzia anche l'importanza di una cultura aziendale forte ma al tempo stesso flessibile, che sia un fattore chiave per il successo delle imprese che si espandono a livello globale. Viene poi esplorato come le organizzazioni possono superare gli ostacoli e i rischi che incontrano durante l'adattamento ai contesti culturali differenti. Infine, viene presentato il modello di Hofstede, che utilizza il cross-cultural management per confrontare culture nazionali diverse attraverso l'analisi di sei dimensioni che rendono unico ogni paese.

Infine, nel terzo capitolo, viene presentata un'analisi sperimentale che ha lo scopo di esplorare l'impatto della cultura sul successo delle aziende nel mercato internazionale. Per raggiungere questo obiettivo, sono state costruite domande aperte che coprono molteplici aspetti, tra cui cultura, gestione, pubblicità e reputazione, che sono state inviate a un campione di 12 aziende operanti all'estero, selezionate con rigore per garantirne la rappresentatività. L'obiettivo finale è di comprendere come la cultura possa influenzare il successo delle aziende nel mercato internazionale e di fornire preziosi consigli per superare le sfide associate all'espansione a livello globale.

Capitolo 1 - L'internazionalizzazione delle imprese

1.1. Ambiente internazionale

Negli ultimi anni l'accelerazione della globalizzazione ha portato ad una elevata 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).

Questo fa sì che l'ambiente globale assuma un'importanza sempre maggiore, interessando da vicino molte organizzazioni sia nazionali che internazionali, influenzandole in modo diretto quando queste ultime decidono di spingersi verso i mercati internazionali; in modo indiretto, nel momento in cui le 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, persino dall'altra parte del mondo.

Friedman (2006) sostiene che il mondo si stia appiattendo socialmente ed economicamente, e che tra le forze livellatrici si evidenzia in particolare lo sviluppo tecnologico, che ha reso la comunicazione rapida ed efficace permettendo lo scambio 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 del successo.

Il nuovo scenario è estremamente competitivo e le organizzazioni che desiderano occupare una posizione di rilievo sui mercati non possono più permettersi di operare in un'ottica chiusa e limitata ai confini nazionali. Quando le organizzazioni accedono al contesto internazionale, il loro ambiente diventa maggiormente complesso e instabile (Daft, 2017).

Con il termine complessità si riferisce alla 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 cambiamenti che destabilizzano lentamente gli equilibri organizzativi richiedendo alle imprese reattività al cambiamento. La variabilità dei numerosi fattori che entrano in gioco sul campo internazionale, è favorita dalle differenze economiche, linguistiche, sociali, politiche e culturali dei diversi contesti che si intersecano in questo ambiente dando origine a diverse combinazioni che producono incertezza.

L'ambiente internazionale è una realtà dinamica e le organizzazioni che intendono continuare a prosperare non possono farsi trovare impreparate, 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 a breve termine, ma piuttosto orientata a studiare sul come si evolverà nel futuro.

1.2. Cosa significa internazionalizzazione

L'internazionalizzazione è uno dei concetti chiave dell'attuale 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 di finanziamento. Questo processo porta sia a un'espansione geografica dell'attività economica sia a un cambiamento della situazione competitiva.

È un fenomeno che affonda le sue 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 diventato un fenomeno di vasta portata e tutt'ora in crescita; grazie all'avanzamento tecnologico e al miglioramento dei mezzi di comunicazione e di trasporto, è diventato un processo dinamico e flessibile che consente alle economie nazionali di riunirsi e di raggiungere livelli di cooperazione senza precedenti. Un più facile accesso alle informazioni consente alle organizzazioni di affermarsi espandendo il proprio business. L'appiattimento delle barriere nazionali e il continuo emergere di nuovi operatori sul campo, rende lo scenario economico così ampio e complesso che l'internazionalizzazione è ormai divenuto un requisito di sopravvivenza per le organizzazioni.

In passato solo le grandi organizzazioni partecipavano alla sfida internazionale, perché erano le uniche in grado di abbattere le barriere commerciali e di sopravvivere nei mercati esteri, ma negli ultimi anni anche le più piccole imprese si sono impegnate a cogliere le opportunità oltre confine e nonostante le difficoltà che incontrano, spesso riescono a conquistare un posto sulla scena internazionale. Infatti, un aspetto interessante dei recenti sviluppi del processo di internazionalizzazione è il fatto che qualsiasi azienda, indipendentemente dalle dimensioni, può scegliere di parteciparvi.

Le dinamiche del processo di internazionalizzazione dipendono dai cambiamenti che le organizzazioni devono affrontare a livello strategico, strutturale e culturale. Questi cambiamenti sono allo stesso tempo sia una causa che una conseguenza dell'apprendimento di conoscenza dalle esperienze internazionali (Caroli, 2000) e del trasferimento globale di essa ad ogni parte dell'organizzazione.

Per questo motivo, evitare la diffusione della conoscenza internazionale, insieme a un'adeguata integrazione per gestire la complessità e la differenziazione, rappresenta quindi la sfida organizzativa globale per le organizzazioni che si affacciano al contesto internazionale (Daft, 2017).

Data la volatilità delle condizioni del mercato internazionale, le organizzazioni, oltre a identificare i possibili scenari prevedibili e a pianificare tutti gli aspetti del processo di internazionalizzazione che si intende intraprendere, devono avere una resilienza sufficiente a cambiare frequentemente e il più rapidamente possibile. Questo perché i fattori da tenere in considerazione sono molti e spesso imprevedibili; non è possibile detenere la totalità delle informazioni di un mercato estero.

1.3. Cosa induce un'azienda a internazionalizzarsi

I principali fattori che inducono un'organizzazione a passare dalla dimensione nazionale a quella internazionale sono il raggiungimento di economie di scala, economie di gamma e riduzione dei costi dei fattori produttivi (Bartlett, 2000). Infatti, quando le organizzazioni si affermano a livello internazionale, sono in grado di raggiungere livelli di produzione e di vendita più elevati rispetto a quelli ottenibili sul mercato nazionale, esponendo l'organizzazione a un costo medio unitario più basso.

Lo sfruttamento delle economie di gamma, invece, si riferisce 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) consentendo all'organizzazione di beneficiare di vantaggi di costo e di forze competitive derivanti dall'interconnessione di diversi dipartimenti organizzativi.

Le organizzazioni scelgono questa strada per sfruttare nuove opportunità di investimento, profitto e crescita, ampliando la propria gamma di prodotti, servizi o semplicemente estendendo la propria portata e rivolgendosi a un target di consumatori diverso da quello nazionale. L'espansione globale è anche un modo per migliorare l'immagine e la reputazione di un'organizzazione nei confronti di clienti, fornitori e banche, sfruttando la visibilità internazionale che si può ottenere. Un altro fattore motivante è il desiderio di migliorare la produttività, conseguendo come già sopra citato economia di scala e scopo e di sfruttare dunque vantaggi di costo.

La bassa tassazione e i bassi salari tipici dei paesi in via di sviluppo sono ulteriori caratteristiche attrattive, spesso considerate quando si sceglie il mercato estero a cui un'organizzazione intende rivolgersi. La scelta di espandersi oltre confine può anche essere finalizzata a diversificare il rischio d'impresa, distribuendolo su diversi mercati e quindi su una base più ampia di attività, con diverse business più o meno correlati, per far fronte a situazioni di crisi che si presentano nei mercati.

Oppure l'impresa può essere guidata da un impulso al cambiamento e può quindi trovare in un'espansione all'estero un'opportunità per riorganizzare la propria catena del valore o per innovare i sistemi interni di approvvigionamento e di sviluppo delle risorse (Caroli & Fratocchi, 2000).

Maggiore è l'espansione nei mercati esteri, maggiore è il processo di apprendimento che si innesca. L'opportunità di apprendimento che le organizzazioni cercano non è costituita solo dall'acquisizione di una particolare nuova competenza, ma anche nella forma di conoscenza generata dai contatti tra le organizzazioni, che a loro volta creano nuove competenze sulla base di quelle esistenti (Johanson & Vahlne, 2009).

I mercati internazionali, in più, offrono alle organizzazioni l'opportunità di accedere a nuove idee strategiche attraverso il contatto con la concorrenza estera.

Sebbene la decisione di passare al mercato internazionale sia generalmente presa sulla base di obiettivi interni all'organizzazione, possono verificarsi diverse situazioni esterne all'organizzazione che minacciano la continuità e la stabilità delle sue attività, ponendola di fronte alla necessità di accettare la sfida dell'apertura al mercato internazionale. Questi fattori includono 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 induce a comportamenti imitativi per evitare il rischio di perdere il vantaggio competitivo.

Naturalmente, la propensione di un'organizzazione a entrare nei mercati internazionali dipende anche dalle sue dimensioni, dalle risorse finanziarie, dalle risorse tecnologiche, come gli investimenti in ricerca e sviluppo e in larga misura dall'imprenditorialità. Quest'ultimo aspetto si riferisce alle precedenti esperienze internazionali e all'orientamento internazionale dell'organizzazione. Una figura imprenditoriale che sappia riconoscere le opportunità e i rischi associati a una particolare area estera e che sia consapevole delle specificità dell'area è un altro motore dell'internazionalizzazione (Caroli & Fratocchi, 2000).

1.4. Le principali strategie di internalizzazione

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

La scelta che si trovano ad affrontare è rappresentata dalla possibilità di adottare un orientamento globale o locale, cioè se attuare una strategia di globalizzazione o una strategia multi-domestica.

La strategia di globalizzazione implica che l'organizzazione offra prodotti o servizi standardizzati in tutto il mondo in termini di design, produzione e marketing (Ohmae, 1989).

Ciò comporta vantaggi in termini di costi, di economie di scala e la riduzione dei tempi di commercializzazione dei prodotti in molti Paesi. L'organizzazione che adotta questo approccio vede il mondo come un unico mercato; la concorrenza è feroce e sono necessari investimenti significativi per entrare nel settore globale. 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) identifica quattro fattori, detti driver della globalizzazione del settore, che influenzano l'adozione della strategia di globalizzazione: mercato, costi, governo e concorrenza. Per quanto concerne le forze del mercato, è efficace formulare un'offerta standardizzata quando i consumatori dei diversi Paesi hanno preferenze, esigenze e stili di vita omogenei; ciò consente di accedere a un numero maggiore di mercati, poiché non è necessario progettare molte offerte differenti.

Inoltre, concentrandosi su un numero minore di prodotti e programmi, le aziende possono migliorarne la qualità. Quando gli elementi di marketing richiedono pochi adattamenti locali e sono facilmente trasferibili, le organizzazioni possono fare un uso indifferenziato e uniforme delle strategie pubblicitarie.

Per quanto riguarda il 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. È ovviamente possibile coordinare l'approvvigionamento se la natura del prodotto lo consente, cioè se non è richiesta una consegna troppo rapida a causa della natura deperibile del prodotto e se non è necessario essere vicini al cliente.

Il terzo fattore, rappresentato dal governo del paese ospitante, influisce sulla capacità di concentrare le attività e sulla capacità di commercializzare le offerte in modo uniforme. Ciò è dovuto all'assenza di barriere doganali, di restrizioni ai flussi di capitale, di requisiti per il trasferimento di tecnologia, di standard tecnici per alcuni prodotti e di norme di commercializzazione. Ad esempio, gli Stati Uniti sono molto più liberali dell'Europa per quanto riguarda il tipo di pubblicità che può essere trasmessa in televisione.

I concorrenti, il quarto fattore, possono stimolare la necessità di una risposta globale da parte di altre organizzazioni. Un competitor può infatti diventare più competitivo in termini di costi grazie alla concentrazione delle sue attività, che sono integrate e coordinate in diversi paesi,

e influenzare così altre organizzazioni che sarebbero costrette a adottare un approccio più integrato per evitare di indebolire la propria posizione. I paesi in cui l'organizzazione intende internazionalizzarsi perseguendo una strategia di globalizzazione sono selezionati in base al loro potenziale contributo ai benefici della globalizzazione (Yip, 1989).

Le differenze culturali, tecnologiche, istituzionali e sociali tra i paesi sono un ostacolo alle strategie di globalizzazione. Sebbene ogni paese abbia un potenziale di globalizzazione diverso, le organizzazioni possono agire sulla base delle specificità del settore che contribuiscono a fornire opportunità di beneficiare della globalizzazione.

Per ogni leva è necessario valutare vantaggi e svantaggi: i primi sono la riduzione dei costi, l'efficienza, la fidelizzazione dei clienti, il miglioramento della qualità, l'aumento della posizione competitiva; gli svantaggi, invece, sono la perdita della distintività locale, la grande quantità di investimenti necessari per espandersi a livello globale, standardizzare i prodotti, creare marchi globali e introdurre 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. I prodotti e i servizi offerti variano da paese a paese e sono adattati alle diversità locali e nazionali.

Questo adattamento, che può essere più o meno radicale, può riguardare i componenti fisici e funzionali del prodotto, il suo imballaggio o i servizi di supporto come l'installazione, l'assistenza, la garanzia e la riparazione. In questo modo, le organizzazioni ottengono un vantaggio differenziante. 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

imprese che producono beni non standardizzabili e che richiedono un adattamento locale per accedere al mercato internazionale. Un esempio comune è rappresentato dalle aziende produttrici del settore alimentare e dei beni di consumo, per le quali è difficile offrire un prodotto che soddisfi i consumatori e superi le differenze di abitudini alimentari tra i vari 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 stanno invece adottando un approccio "glocal" (Svensson, 2001), una via di mezzo tra la globalizzazione e l'approccio multinazionale, per sfruttare alcuni vantaggi della standardizzazione e altri della reattività locale. In questo caso, l'organizzazione deve analizzare tutte le attività e determinare quali devono essere standardizzate a livello globale e quali devono essere adattate a ciascun paese. Questo approccio consente di utilizzare un modello globale, ma con i necessari adattamenti per soddisfare le esigenze specifiche dei mercati regionali. Un'offerta "glocal" può competere con i marchi locali e globali perché, sfruttando i vantaggi globali dell'azienda, è in grado di soddisfare le specifiche esigenze locali a costi inferiori.

1.5. I rischi del mercato internazionale

Il processo di internazionalizzazione non attribuisce alle organizzazioni che lo intraprendono la certezza di ottenere maggiori profitti e vantaggi competitivi. In effetti, sono molti i rischi che le imprese devono affrontare quando si lanciano sul mercato internazionale e che potrebbero portare al fallimento del progetto di internazionalizzazione e persino al fallimento delle aziende stesse.

Questi rischi devono essere identificati in modo da poter elaborare strategie per prevenirli e mitigarli, in modo che non ostacolino l'espansione oltre i confini nazionali. I principali rischi associati all'internazionalizzazione sono di diversa natura: economici, monetari, fisici, commerciali e politici (Khalil et al., 2021).

Il rischio economico a cui le organizzazioni sono esposte nel loro mercato nazionale è più pronunciato nei mercati esteri, data l'incertezza che caratterizza l'ambiente internazionale. Il fenomeno deriva dalla volatilità della domanda, dell'offerta di beni e servizi e dei prezzi. Questo rischio può determinare perdite improvvise di fatturato ed è più evidente nei paesi in via di sviluppo, caratterizzati da frequenti fluttuazioni dello sviluppo economico (Kubickova & Toulouva, 2013).

Il rischio di natura monetaria è legato alla scarsità di denaro, all'inflazione, all'aumento della tassazione e alle fluttuazioni dei tassi di cambio. D'altro canto, i cambiamenti nelle esigenze dei consumatori, la cancellazione degli ordini e i mancati pagamenti rappresentano il lato commerciale del rischio.

Il rischio fisico, presente nella fase di trasferimento del prodotto da un luogo all'altro, si riferisce al danneggiamento, alla perdita della merce, a ritardi ed errori nella distribuzione o al mancato adempimento dei contratti.

Il rischio politico, invece, si riferisce all'intervento dei governi nel sistema economico, come misure protezionistiche, 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 il rischio legato all'imposizione di limiti e standard tecnici sul prodotto da commercializzare, che sono stabiliti dal paese estero e devono essere rispettati.

Sono soprattutto le PMI a preoccuparsi di questi rischi che, senza precedenti esperienze internazionali, potrebbero non conoscere esattamente sul come identificare e aggirare queste barriere.

Inoltre, a peggiorare l'esposizione ai rischi delle organizzazioni non abituate al contesto internazionale, sono le barriere linguistiche. La decisione di internazionalizzarsi è percepita come una scelta che comporta maggiori rischi di accesso al mercato estero, che richiede maggiori investimenti e quindi una maggiore esposizione di capitale.

Un'altra considerazione è che la distanza economica tra i paesi che entrano in contatto tra loro nel contesto internazionale rappresenta un rischio; se da un lato lo sviluppo economico è una caratteristica attraente dell'internazionalizzazione, perché mostra un potenziale di profitto, dall'altro la volatilità delle economie dei Paesi meno sviluppati aumenta 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 desidera internazionalizzarsi e il paese target. Le differenze di valori, credenze e costumi in due culture differenti aumentano la difficoltà della sfida globale, poiché è probabile che si verifichino malintesi a causa di una conoscenza e comprensione insufficiente della cultura del paese di destinazione. Una maggiore distanza culturale porta a una maggiore percezione del rischio.

Inoltre, i mercati esteri presentano condizioni molto diverse da quelle dei mercati nazionali, pertanto, le organizzazioni devono cercare di ottenere il maggior numero di informazioni possibili sul mercato che intendono occupare, al fine di sviluppare una conoscenza adeguata e ridurre il grado di asimmetria informativa a cui sono esposte. Devono imparare a percepire e comprendere i segnali di cambiamento. Con una buona conoscenza dei fattori che possono avere un impatto negativo sul successo della strategia scelta, le organizzazioni possono proteggersi da situazioni dannose, ridurre e talvolta eliminare i rischi associati al processo di internazionalizzazione.

1.6. I vantaggi di una buona reputazione

La reputazione è definita come il corretto allineamento tra l'identità e l'immagine dell'azienda (Poma e Grandoni, 2021). Essa rappresenta la percezione che gli stakeholder hanno dell'azienda, ovvero come viene valutata e giudicata in base alla qualità del prodotto, alla sua autenticità e all'attenzione che dedica alle esigenze degli stakeholder. La reputazione è un fattore cruciale per le aziende, poiché influenza la loro immagine e la loro capacità di

costruire relazioni durature con clienti e altri stakeholder. In questo contesto, il cross cultural management svolge un ruolo fondamentale nella costruzione di una buona reputazione aziendale, in quanto permette alle aziende di gestire efficacemente le relazioni con i loro stakeholder in contesti culturalmente diversi. Per mantenere una buona reputazione aziendale, è necessario che l'azienda riesca a bilanciare le esigenze a breve termine con quelle a lungo termine, mantenendo un atteggiamento autentico e attento alle esigenze degli stakeholder.

La letteratura evidenzia diversi effetti positivi che una buona reputazione può avere per un'impresa. Fombrun e Shanley (1990) sostengono che una buona reputazione positiva può ridurre i costi di produzione grazie alle alleanze strategiche che l'azienda è in grado di costruire con altre imprese, a causa della favorevole valutazione in termini di fiducia e affidabilità. Alcuni studi hanno dimostrato una relazione bidirezionale tra reputazione aziendale e performance finanziaria (Sabate e Puente, 2003), ovvero la prima può influire sulla seconda e viceversa.

Inoltre, i vantaggi di una buona reputazione non si limitano solo a quelli economici e finanziari. La creazione di un'identità e un'immagine forti stimola atteggiamenti positivi verso l'organizzazione da parte di tutti gli stakeholder e tale capitale fiduciario si rifletterà in tutti gli ambiti organizzativi (Van Riel e Balmer, 1997). Fombrun e Shanley (1990) hanno evidenziato come la reputazione si riferisca al relativo successo nel soddisfare le aspettative di molteplici attori: quando la reputazione favorevole ha sostanza, riflettendo ciò che gli stakeholder pensano e provano verso la società, attrae diverse categorie di stakeholder come azionisti, investitori e partner degni di fiducia. Questo perché le persone sono attratte da quelle organizzazioni verso le quali provano un feeling in merito ai valori che ritengono importanti (Chatman, 1989). Una reputazione positiva costituisce una difesa nei confronti dei concorrenti, in quanto può essere capace di rafforzare le barriere competitive (Caves e Porter,

1977) e favorisce il consolidamento delle relazioni con le autorità pubbliche, le associazioni, la stampa ed altri intermediari istituzionali che influenzano le percezioni diffuse nel pubblico in generale (Ravasi e Van Rekom, 2003).

Gli effetti di una valutazione positiva investono anche il clima percettivo ed emotivo dell'azienda, agendo sul sistema di relazioni interne, sul sentimento di appartenenza dei dipendenti all'organizzazione, insieme alla riconferma delle relazioni di fiducia con gli stakeholder (De Lucia, Doneddu e Sgariglia, 2013). Per un'impresa, avere un'ottima reputazione equivale ad affermare che gli stakeholder hanno fiducia in essa e nel modo in cui vengono gestiti i rapporti nei loro confronti ed è proprio questa fiducia che permette una gestione sempre più efficiente delle transazioni tra le imprese e gli stakeholder stessi (Corradini e Nardelli, 2015). Dalle considerazioni formulate, risulta chiaramente come la reputazione svolga un duplice ruolo:

- da un lato, costituisce un riduttore di incertezza per gli stakeholder, che ne ricavano un beneficio a fronte della presenza di asimmetrie informative e di un elevato costo per la ricerca di informazioni dirette;
- dall'altro lato, rappresenta per l'impresa uno strategic asset intangibile, in grado di generare rendite e vantaggi competitivi di notevole importanza, che si traducono in un significativo miglioramento delle performance aziendali, in modo particolare quelle di natura finanziaria e di tipo sociale.

Dalle numerose ricerche, condotte in ambito accademico, emerge infatti che una reputazione positiva consente all'impresa di migliorare la percezione della qualità dei beni e dei servizi, di stabilire un prezzo maggiorato, di influire sulle decisioni di acquisto dei consumatori e quindi di accrescere la quota di mercato o di mantenere la fedeltà dei consumatori acquisiti, di ridurre i costi di vendita, di attrarre risorse migliori (una forza lavoro maggiormente qualificata, capitali a costi più bassi, collaborazioni con i partner desiderati, ecc.), di beneficiare

di una presenza più ampia e frequente sui mass media, di creare un forte goodwill che la protegga in caso di crisi e la valorizzi in situazioni di cessione o di acquisizione.

Appare evidente che un'impresa che sia riuscita a consolidare una reputazione positiva ha tutto l'interesse a mantenerla nel tempo, comportandosi in modo conforme alle aspettative create presso i suoi molteplici stakeholder, sensibilizzando e coinvolgendo di conseguenza tutto il personale aziendale affinché operi costantemente in tal senso (Nelli, 2012).

Capitolo 2 - Il ruolo della cultura nel processo di internazionalizzazione

2.1. Cos'è la cultura organizzativa

La cultura, come sostiene Daft (2017, p. 371), può essere definita come l'insieme di valori, opinioni, conoscenze e mentalità che sono condivise dai membri di un'azienda e che costituiscono la parte non scritta e informale dell'organizzazione. È l'elemento distintivo che rende unica ogni azienda e che può trasformarsi in una fonte di vantaggio competitivo.

Lo stesso autore descrive la cultura organizzativa utilizzando il "modello dell'iceberg", individuando due livelli in cui è suddivisa: un livello visibile, che emerge dall'acqua, e un livello più profondo rappresentato dalla parte dell'iceberg che si trova sotto la superficie dell'acqua. Il primo è rappresentato dai comportamenti osservabili, dai simboli, i riti, le cerimonie, il modo di vestire e dal linguaggio condiviso dai membri dell'organizzazione. Il secondo è rappresentato dalle abitudini, credenze, sentimenti e valori che sono radicati nella mente degli stessi e non sono quindi osservabili.

Il compito primario della cultura aziendale è quello di integrare i membri attraverso un senso di identità collettivo, che viene inizialmente sviluppato da un fondatore e poi diffuso a tutte le parti dell'organizzazione attraverso la trasmissione dei valori in cui crede e l'adozione di determinati comportamenti.

Ai fini dell'integrazione e dello sviluppo di un senso di appartenenza, la cultura promuove la comunicazione e la comprensione reciproca tra gli individui che compongono l'organizzazione, consentendo loro di lavorare in modo coordinato e collaborativo.

Un'altra funzione della cultura è quella di contribuire all'adattamento dell'organizzazione all'ambiente esterno, in quanto influenza il comportamento quotidiano dei suoi membri e le loro relazioni con altri operatori esterni, e quindi 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 di lavoro come positivo e motivante, e all'efficacia con la quale sono affrontati cambiamenti e conflitti (Kreitner & Kinicki, 2004). Per comprendere il contenuto di una cultura, bisogna innanzitutto concentrarsi sulle manifestazioni osservabili, che forniscono un quadro delle caratteristiche della stessa. 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.

Si possono individuare quattro tipi di riti: i riti di passaggio, che segnano l'ingresso di nuovi membri e facilitano il trasferimento dei ruoli; i riti di integrazione, che mirano a diffondere un senso di appartenenza positivo tra i dipendenti; i riti di rinforzo, che mirano a promuovere e valorizzare l'immagine dei dipendenti premiandoli pubblicamente; i riti di rinnovamento, che si riferiscono alle attività di formazione e sviluppo per migliorare il funzionamento dell'organizzazione.

Le storie sono narrazioni, aneddoti sull'organizzazione, supportati da fatti accaduti e tramandate ai nuovi dipendenti per trasmettere le credenze e i valori dell'organizzazione che emergono dalle stesse.

Anche i simboli fanno parte del contenuto di una cultura e sono "*qualcosa che rappresenta qualcos'altro*" (Daft, 2017); essi esprimono i valori profondi e strettamente condivisi dell'organizzazione attraverso associazioni consapevoli o inconsce. Il linguaggio, invece, altra componente culturale osservabile, comprende slogan, particolari modi di dire, metafore, proverbi utilizzati dai dipendenti dell'organizzazione e talvolta trasmessi anche ai clienti stessi.

Anche la struttura dell'organizzazione, il grado di formalità delle relazioni di potere e i sistemi di controllo riflettono le caratteristiche di una cultura organizzativa. La struttura nasconde i 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 formalismo nelle relazioni di potere, che è un altro strumento di interpretazione della cultura, si riflette nella chiara definizione e assegnazione dei compiti o nell'assegnazione di ruoli discrezionali e adattabili.

Uno studio portato avanti da Schein riguardante la cultura organizzativa, la definisce come un insieme di assunti di base che funzionano in modo tale da poter essere considerati validi e trasmessi ai nuovi membri come il modo giusto di pensare e percepire in situazioni simili (Schein, 1985).

Quando certi valori contribuiscono al successo dell'organizzazione, si istituzionalizzano, cioè si radicano nell'organizzazione, vengono assimilati da ogni membro e vengono utilizzati come guida in ogni azione individuale per distinguere ciò che è giusto da ciò che è sbagliato.

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

Gli artefatti comprendono ciò che tutti possono vedere, sentire e percepire in un'organizzazione, come l'arredamento, il comportamento delle persone e l'abbigliamento. A questo livello si ha la percezione più immediata, una prima ipotesi sulla cultura dell'azienda, ma non è possibile decifrarla e averne un quadro chiaro e approfondito.

Al secondo livello, ci sono i valori dichiarati dell'organizzazione, che possono essere utilizzati per approfondire il pensiero e la percezione della cultura in questione. Si riferiscono a obiettivi, strategie e filosofie condivise all'interno dell'organizzazione. Il terzo livello, il più profondo, è rappresentato dagli assunti taciti condivisi, ossia valori e credenze che

inizialmente appartengono al fondatore ma che poi si instaurano diventando parte delle azioni quotidiane di tutti i membri. Coincide con il livello profondo nel "modello iceberg" di Daft. In questa fase si verifica un processo in cui i valori vengono abbracciati collettivamente, in modo da diventare credenze inconse, indiscutibili e date per scontato nella mente degli individui che fanno parte del sistema.

2.2. L'importanza di uno studio sulle differenze culturali

Quando un'organizzazione decide di uscire dai confini nazionali e di intraprendere un processo di internazionalizzazione, deve tenere conto delle influenze culturali a cui è esposta la nazione di destinazione. La mancata considerazione della cultura nazionale di destinazione può comportare gravi perdite per l'organizzazione.

Sebbene gli effetti della globalizzazione tendano a sfumare le principali differenze tra mercati anche molto distanti, l'impatto della cultura sulla propensione di un paese a preferire i prodotti nazionali rispetto a quelli stranieri sono ancora evidenti. Esistono ancora molte differenze tra i significati attribuiti agli stessi beni, parole e comportamenti. Infatti, le scelte organizzative devono essere prese coerentemente ai tratti caratteristici del mercato estero (Candiotta & De Bernardi, 2014).

Le differenze culturali, sebbene talvolta sottovalutate, rappresentano un rischio pari a quello delle differenze finanziarie o di mercato. La chiave della comprensione cross-culturale è il dialogo (Schein, 2000), dal quale possono emergere gli strati più profondi e nascosti del pensiero della controparte estera.

Per questo motivo la cultura di destinazione deve essere decodificata per superare l'illusione di somiglianza e la convinzione dell'organizzazione internazionalizzante di conoscere tutti gli aspetti che accomunano o differenziano le due culture. La comprensione del nuovo contesto culturale in cui si intende operare può anche ridurre i fattori di incertezza e i rischi associati al processo di internazionalizzazione, e aumentare le probabilità di successo.

Quanto più le culture che si incontrano sono lontane, tanto più le organizzazioni devono dimostrare adattabilità e reattività oltre i confini nazionali. Le organizzazioni devono identificarsi con gli usi e i costumi di altri paesi per sviluppare prodotti e servizi compatibili con il mercato internazionale e quindi apprezzati dai consumatori stranieri. In questo senso, la cultural competence sta diventando sempre più importante, con riferimento agli studi sul comportamento di persone provenienti da paesi culturalmente lontani.

Una conoscenza approfondita delle variabili culturali permette di evitare conflitti e incomprensioni dovute a un'errata 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 quindi 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 distanti sono le culture coinvolte (Calvelli & Cannavale, 2013). Questo porta a risultati negativi in termini di prestazioni, produttività, di clima lavorativo e di competitività.

2.3. Gli elementi chiave per una solida cultura d'impresa

La solidità della cultura organizzativa, elemento chiave per il funzionamento di qualsiasi organizzazione, può essere ottenuta promuovendo un coinvolgimento attivo dei dipendenti, favorendo una mentalità collaborativa e condividendo 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 attraverso lo sviluppo di un forte senso di 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, riferendosi a un ampio consenso sui valori, da parte dei membri dell'organizzazione; "*se il consenso è limitato, la cultura è debole*" (Daft 2017, p. 382). Più forte è la cultura, minore è la necessità di procedure rigide e formalizzate; questo perché il processo decisionale diventa più fluido, i membri conoscono le priorità dell'azienda e quindi sanno come agire. Una cultura è forte se c'è coerenza tra i valori espressi e quelli messi in pratica nel comportamento quotidiano, e se è abbastanza pervasiva da favorire la motivazione, l'impegno, la solidarietà, l'identità, il coordinamento e l'integrazione. Tuttavia, ogni individuo nella società è allo stesso tempo membro di molti gruppi, ognuno con la propria cultura più o meno distinta, per cui 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, 1983, trad. it. p. 160)

Ad agire da collante di ogni sottocultura però, non c'è soltanto l'individuazione di problemi comuni, ma anche le esperienze e gli obiettivi condivisi di un reparto o di un'unità organizzativa.

Nei casi in cui la cultura organizzativa sia debole e limitata, le sottoculture possono predominare, generando conflitti non facilmente risolvibili. Per evitarlo, le organizzazioni sfruttano i punti di vicinanza delle sottoculture, superando le diversità e promuovendo valori aziendali unificati per un rafforzamento della cultura organizzativa. Un'altra influenza a cui la cultura aziendale è esposta, soprattutto in un ambiente di lavoro multiculturale, è quella delle culture nazionali; argomento che viene trattato in modo più approfondito poco più avanti.

Come già accennato, 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.

Sebbene una cultura forte sia una risorsa indispensabile per adattare le prospettive di ogni membro dell'organizzazione, questa può essere un ostacolo quando l'azienda si trova ad affrontare i cambiamenti sopra citati. Quanto più la cultura è radicata nell'organizzazione e consolidata nel tempo, tanto più è difficile cambiarla per rispondere tempestivamente a un ambiente in continua evoluzione, visto l'uniformità di idee e punti di vista dei membri dell'organizzazioni, che sono solitamente restii nell'adottare valori che divergono da quelli già radicati. Le organizzazioni moderne dovrebbero infatti adottare una cultura orientata all'apertura, al miglioramento, all'innovazione, al continuo apprendimento e che favorisca l'adattamento all'ambiente esterno.

Per cavalcare l'onda del cambiamento, il punto di partenza deve essere la mentalità dei membri dell'organizzazione, che per non rimanere ancorati alle situazioni attuali, devono liberarsi della paura dell'imprevedibilità e del cambiamento. Nonostante i principi fondanti

debbano rimanere invariati affinché l'organizzazione sia salda e coesa, l'organizzazione deve essere disposta a cambiare con l'ambiente che la circonda.

Schein (1992) sostiene che se una cultura è stabile, non significa necessariamente che l'organizzazione sia resistente al cambiamento. Invece, può essere orientata al cambiamento adottando una cultura forte ma meno pervasiva in termini di prescrizione di norme e modelli di comportamento.

2.4. I rischi del cambiamento culturale

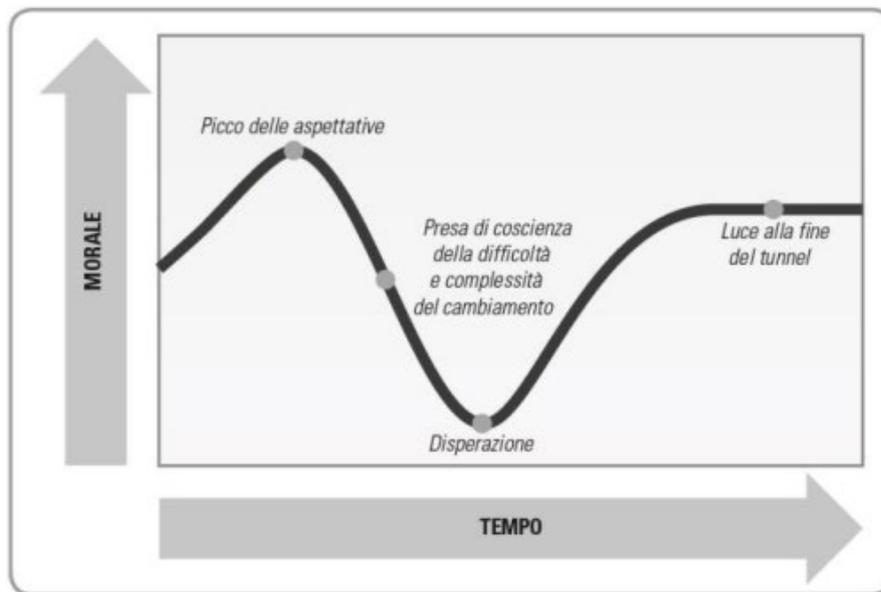
Il cambiamento nella cultura organizzativa è difficile da realizzare, è un processo che richiede tempo, impegno e dedizione e che può essere ostacolato da diversi fattori. La mancata identificazione delle resistenze al cambiamento è una delle principali cause di fallimento nella fase di innovazione di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

In effetti, la cultura ha la proprietà di persistere a lungo nel tempo e più è radicata, forte e condivisa all'interno dell'organizzazione, tanto più è resistente ai cambiamenti. Cambiare i valori in cui i membri credono e il modo in cui lavorano è complicato. Si crea così una sorta di paradosso per cui la stessa cultura che è il cemento dell'organizzazione diventa un ostacolo al miglioramento del suo funzionamento.

Quando si tratta di agire sulla cultura, i sostenitori del cambiamento si scontrano con alcuni interessi di dipendenti, consumatori e dirigenti. Questi ultimi, infatti, sono intrinsecamente riluttanti al cambiamento, data la relativa percezione di possibili rischi, perdite e potenziali conflitti, che suscitano in loro sentimenti di ansia, paura e turbamento. In effetti, è proprio l'avversione all'incertezza e quindi il rifiuto dell'imprevedibilità a costituire una delle barriere al cambiamento culturale, che tuttavia può essere superata attraverso la comunicazione costante, l'educazione e lo scambio di informazioni.

Per superare le difficoltà derivanti dalla frustrazione che accompagna il cambiamento, i leader possono utilizzare la cosiddetta "curva del cambiamento" per comprendere il processo psicologico che gli individui attraversano durante questa transizione.

Figura 1- La curva del cambiamento



Daft R. (2017)

Come viene mostrato dal grafico, nella fase iniziale i manager si aspettano in genere che il cambiamento venga attuato rapidamente e che produca buoni risultati, ma con il passare del tempo compaiono le prime difficoltà: carico di lavoro per i livelli superiori e difficoltà per i dipendenti ad accettare i nuovi metodi di lavoro rispetto a quelli precedenti. In questa fase, la resistenza solleva dubbi sulla possibilità di realizzare davvero l'idea dell'innovazione, ed è compito di una forte leadership guidare il cambiamento e condurre l'organizzazione nel tempo a migliorare la funzionalità e le prestazioni grazie ad esso, aumentando così il morale e la soddisfazione degli individui all'interno dell'organizzazione.

Il processo di cambiamento richiede che i dipendenti si assumano dei rischi e affrontino 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 il management spesso commette è quello di concentrarsi troppo sui costi del processo di cambiamento, trascurando aspetti più importanti come la motivazione dei dipendenti e la soddisfazione dei clienti.

La mancanza di percezione da parte dell'organizzazione dei benefici del cambiamento culturale è un'altra barriera, da affrontata diffondendo il senso di urgenza e necessità del cambiamento e promuovendo un'idea che risponda alle esigenze dell'organizzazione. Il cambiamento culturale può anche portare a conflitti interni dovuti alla mancanza di cooperazione e coordinamento organizzativo.

La paura dei manager e dei dipendenti di subire perdite individuali, come la perdita del posto di lavoro o dello status all'interno dell'organizzazione, è un altro aspetto che deve essere considerato e che può essere affrontato aumentando il loro coinvolgimento nel processo di cambiamento. In questo modo, possono provare un senso di controllo sul processo, che li attira a impegnarsi per comprenderlo e attuarlo.

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).

2.5. Culture nazionali: il modello di Hofstede

La cultura organizzativa è fortemente influenzata dalla cultura nazionale del paese in cui nasce l'organizzazione, 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, trad. it. P. 6). È l'insieme dei valori e dei principi insiti nei comportamenti, nelle relazioni, nei modi di pensare e di sentire degli individui in ogni paese ed è il risultato della combinazione di fatti storici e politici, della geografia, del clima e delle risorse appartenenti allo stesso, che rendono unico ogni contesto.

La cultura nazionale acquisisce una tale rilevanza e profondità nella società da diventare impercettibile e scontata agli occhi di chi la possiede, esprimendo l'identità dello stesso. Per comprendere rapidamente le caratteristiche principali di una cultura, si ricorre spesso a metafore e stereotipi culturali, cioè a generalizzazioni e semplificazioni delle caratteristiche di una società e che contribuiscono anche a sostenere la cultura stessa.

La cultura nazionale e il suo impatto sull'operato delle organizzazioni sono analizzati nel modello di Hofstede, attraverso lo studio delle differenze culturali legate alle attività manageriali, il cross-cultural management.

Esso permette di mettere a confronto 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 ha inizialmente delineato la cultura 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). Più recentemente, 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 aiuta a 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. Ciò suggerisce che il livello di disuguaglianza, esistente in ogni società, è accettato principalmente dai seguaci, piuttosto che dall'imposizione del leader. I paesi con un'elevata distanza dal potere preferiscono burocrazie e gerarchie rigide e formali guidate da leader autoritari, forti e dotati di privilegi; gli individui subordinati nutrono rispetto per essi e non mettono in discussione le decisioni prese 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 stabiliscono relazioni di cooperazione con i leader; la struttura organizzativa è piatta e 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 riferisce alla misura in cui in una società prevalga il senso di collettività o l'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 prendersi cura 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 ha la precedenza su quelli collettivi. Nelle culture caratterizzate da un alto livello di collettivismo, si evidenzia che il benessere collettivo ha la precedenza su quello personale. I legami tra le persone sono forti e ogni individuo fa parte di un gruppo coeso, il cui fondamento è la fiducia reciproca.

La mascolinità in contrapposizione alla femminilità rappresenta la terza dimensione, riferendosi ai valori solitamente attribuiti a ciascun genere. La modestia e l'assertività sono attribuite al polo femminile, mentre la competitività è attribuita al polo maschile. Nei paesi in cui la mascolinità è prevalente, l'enfasi è posta sullo status, lo stipendio come principale fonte di soddisfazione, gli individui sono ambiziosi e competitivi. Le opportunità e le sfide di carriera sono la loro principale fonte di interesse. Al contrario, nei paesi in cui predominano i valori femminili, si pone l'accento sulle relazioni umane e si presta 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 le situazioni ambigue e incerte. Le culture caratterizzate da una bassa avversione all'incertezza sono più tolleranti nei confronti di situazioni sconosciute, in quanto l'adattabilità è particolarmente enfatizzata, e sono in grado di affrontarle.

e hanno un alto livello di accettazione del rischio e di propensione all'innovazione. Sono quindi preferibili strutture più flessibili che si adattano alle dinamiche dell'ambiente. Al contrario, nei paesi con culture caratterizzate da un elevato grado di avversione all'incertezza, gli individui cercano di minimizzare i rischi seguendo rigidi codici di comportamento. Viene infatti posta enfasi sulla standardizzazione e sulla sicurezza locale o del luogo di lavoro. 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, contrapposto al breve termine, è la quinta dimensione del modello di Hofstede, e si riferisce alla visione che la cultura ha del futuro. I valori predominanti delle culture orientate al lungo termine sono la parsimonia e la perseveranza nel raggiungimento degli obiettivi e nello sfruttamento delle opportunità di crescita. È posta enfasi sul risparmio come pianificazione di investimenti futuri.

Nelle culture orientate al breve termine, gli individui si impegnano a rispettare le tradizioni e a raggiungere gli obiettivi a breve termine in modo tempestivo. Sono prevalenti i comportamenti che prevedono l'esclusione del cambiamento per preservare l'identità culturale, il che contrasta con la 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 soddisfazione dei desideri umani, legati al divertimento e al piacere della vita (Hofstede, 2011). Si contrappone al contenimento e alla moderazione, che possono essere attribuiti a società che controllano la soddisfazione dei bisogni attraverso regole e norme sociali. Nelle culture più indulgenti dominano gli atteggiamenti ottimistici, in contrasto con il 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 alle caratteristiche specifiche di ogni società.

Capitolo 3 - Analisi dei dati a supporto della tesi

3.1. Scopo della sperimentazione

Questa sperimentazione ha come obiettivo quello di analizzare l'impatto che la cultura di un paese può avere sul successo di un'azienda che decide di espandersi in un mercato estero. La cultura, infatti, può influenzare molteplici aspetti della vita aziendale, tra cui relazioni interpersonali, modalità di comunicazione e pratiche commerciali. Capire come la cultura di un paese influisca sulle dinamiche aziendali diventa, pertanto, fondamentale per le imprese che desiderano espandersi in nuovi mercati.

3.2. Costruzione del questionario

Per la raccolta di informazioni utili alla sperimentazione, è stato costruito un questionario composto da 12 domande aperte che coprono temi a livello culturale, manageriale, pubblicitario e reputazionale. Le domande sono state formulate in modo da permettere alle aziende di fornire risposte dettagliate e personalizzate sul proprio percorso di internazionalizzazione.

Nella costruzione del questionario, è stato seguito un processo metodologico rigoroso che ha compreso la definizione degli obiettivi, la scelta delle domande e la verifica della qualità del questionario. In primo luogo, sono stati definiti gli obiettivi dell'indagine e identificate le informazioni da raccogliere dalle aziende. Successivamente, si è scelto di formulare le domande sotto forma di domande aperte per garantire risposte più dettagliate e personalizzate.

Infine, la qualità del questionario è stata verificata sottoponendolo a un gruppo di prova, al fine di assicurare che fosse comprensibile, completo e privo di bias. Ciò ha permesso di garantire che le risposte alle domande fossero affidabili e significative per l'indagine.

Per quanto riguarda la raccolta dei dati, il questionario è stato inviato alle aziende selezionate tramite un link per e-mail. Il questionario è stato progettato per essere facilmente compilabile online, in modo da poter raccogliere le risposte in modo rapido ed efficiente.

In questo modo, sono state raccolte informazioni preziose sulle sfide e i successi che le aziende hanno incontrato durante il processo di internazionalizzazione e sul modo in cui la cultura ha influenzato questo percorso.

3.3. Selezione del target

Per l'analisi dei dati, è stato deciso di somministrare un questionario a 12 aziende che operano all'estero al fine di analizzare l'impatto della cultura sul loro successo. Il numero di aziende selezionate è stato scelto perché rappresenta un campione significativo, ma allo stesso tempo gestibile per consentire un'analisi approfondita.

Per selezionare le aziende, sono state utilizzate diverse fonti, tra cui database di aziende e pubblicazioni specializzate. È stato cercato di includere aziende di diversi settori e di diverse dimensioni, in modo da garantire una rappresentazione equilibrata delle sfide che le aziende possono affrontare quando operano all'estero.

Inoltre, sono state selezionate aziende che operano in mercati culturalmente diversi, al fine di analizzare come la cultura influisca sulle loro operazioni e sul loro successo. La selezione delle aziende è stata fatta con il massimo rigore per garantire che i risultati della tesi siano il più possibile rappresentativi delle sfide e delle opportunità che le aziende che operano all'estero devono affrontare.

Questi sono i profili delle aziende che hanno partecipato al questionario:

- Azienda 1: Opera nel settore Grafico, Packaging ed Accessori; ha sede nella Repubblica di San Marino; numero di dipendenti compreso tra 11 e 50; il fatturato ammonta a 6 milioni di euro.
- Azienda 2: Opera nel settore Fabbricazione di Prodotti Chimici; ha sede nella Repubblica di San Marino; numero di dipendenti compreso tra 51 e 200; il fatturato ammonta a 23 milioni di euro.
- Azienda 3: Opera nel settore Servizi per la Ristorazione; ha sede in Italia; numero di dipendenti compreso tra 100 e 199; il fatturato ammonta a 12 milioni di euro.
- Azienda 4: Opera nel settore Fabbricazione di Giocattoli; ha sede in Italia; numero di dipendenti compreso tra 51 e 200; il fatturato ammonta a 19 milioni di euro.
- Azienda 5: Opera nel settore Fabbricazione di Prodotti Farmaceutici; ha sede nella Repubblica di San Marino; numero di dipendenti compreso tra 11 e 50; il fatturato ammonta a 8 milioni di euro.
- Azienda 6: Opera nel settore Food & Beverage; ha sede nella Repubblica di San Marino; numero di dipendenti compreso tra 1 e 10; il fatturato ammonta a 300 mila euro.
- Azienda 7: Opera nel settore Agricolo; ha sede nella Repubblica di San Marino; numero di dipendenti compreso tra 11 e 50; il fatturato ammonta a 1 milione di euro.
- Azienda 8: Opera nel settore Agricolo e Ambientale; ha sede nella Repubblica di San Marino; numero di dipendenti compreso tra 2 e 10; il fatturato ammonta a 1 milione di euro.
- Azienda 9: Opera nel settore Lattiero-Caseario; ha sede nella Repubblica di San Marino; numero di dipendenti compreso tra 11 e 50; il fatturato ammonta a 2 milioni di euro.
- Azienda 10: Opera nel settore Servizi Benessere e Fitness; ha sede nella Repubblica di San Marino; numero di dipendenti compreso tra 51 e 200; il fatturato ammonta a 16 milioni di euro.
- Azienda 11: Opera nel settore Fabbricazione di Materiali da Imballaggio e Contenitori; ha sede nella Repubblica di San Marino; numero di dipendenti compreso tra 501 e 1000; il fatturato ammonta a 177 milioni di euro.
- Azienda 12: Opera nel settore Fabbricazione di macchinari industriali; ha sede nella Repubblica di San Marino; numero di dipendenti compreso tra 201 e 500; il fatturato ammonta a 80 milioni di euro.

3.4. Risultati del questionario

In quali paesi avete deciso di ampliare il vostro mercato?

- Europa comunitaria
- Nord Europa, Asia
- Nord Europa, Asia
- Australia
- extra UE
- abbiamo cercato di ampliare il nostro mercato sia con il nostro sito di e-commerce sia attraverso delle piattaforme come "fire"
- San Marino, Italia, Bulgaria, Porto Rico, Francia, Svizzera, Brasile
- Brasile, Egitto, Repubblica del Congo, Sud Africa, Arabia Saudita, Stati Uniti, Portogallo
- Russia
- 38 paesi sparsi per il mondo, tra Europa, Africa, Asia e Nord America.
- Germania, Polonia, Francia, Belgio. Quindi vendiamo in questi paesi ma non abbiamo siti di produzione lì
- La nostra azienda svolge la propria attività di vendita per il 90% in tutto il mondo. Lo sviluppo delle vendite dei singoli paesi è dovuto essenzialmente alle variazioni socioeconomiche.

Come si è sviluppata l'idea di spingersi oltre i confini nazionali?

- Perché il mercato nazionale è relativamente piccolo
- Desiderio di vendere prodotti di alta gamma e con una migliore marginalità. Il mercato italiano delle pitture è un mercato estremamente maturo, dove c'è forte concorrenza di prezzo
- sia per richieste ricevute dai clienti esteri che visitavano i nostri pv, sia strategicamente per differenziare i mercati e il rischio legato al paese Italia
- Esigenze di mercato e domanda
- richiesta di prodotti in quei mercati
- sicuramente per provare ad allargare la nostra clientela
- Lavorando nel settore agricolo era inevitabile andare alla ricerca di mercati più ampi
- Hanno saputo della nostra Tecnologia e dei nostri prodotti facendone richiesta continuativa
- I mercati esterni possono crescere più velocemente del mercato locale
- La tipologia di settore e di prodotti commercializzati ben si prestava ad una distribuzione che non fosse limitata al solo mercato nazionale.
- La crescita dimensionale e l'espansione internazionale (almeno europea) del mercato di riferimento è l'unica via per sopravvivere diventare più solidi
- L'idea di spingersi oltre i confini nazionali è nata con l'azienda.

Sono stati effettuati degli studi sulla cultura di destinazione prima di proporsi nel mercato? se sì, in che modo?

- No
- In parte tramite l'analisi di mercato, in parte tramite conoscenza personale dell'export manager di riferimento. La cultura del Paese di destinazione, così come le dinamiche commerciali, vengono poi approfondite quando si iniziano ad avere i primi contatti in quel Paese.
- prima del 2016 pochi, poi sicuramente son state fatte delle analisi dirette dal responsabile di sviluppo in visita ai clienti e attraverso l'analisi dei clienti stessi.
- sì, sul quantitativo di palloni consumati per capita e sul fattore umano "voglia di festeggiare" tradotto in "spesa media annua per feste"
- in minima parte
- certamente si cerca sempre di analizzare il mercato in cui si vuole fare affari, informandosi attraverso i canali sia ufficiali (camera di commercio ecc) sia attraverso canali tipo tastate specializzate ecc
- No, solitamente preferiamo instaurare rapporti con collaboratori del posto
- non sono stati effettuati studi
- Sì, naturalmente. contatti con esperti locali
- È stata effettuata un'analisi del sistema paese, della situazione geopolitica, della domanda locale di integratori alimentari e del sistema distributivo locale.
- Non studi sulla cultura, ma ci si è avvalso di agenti che o conoscevano bene quel mercato geografico o erano originari di quei paesi
- Sì. Sono stati effettuati degli studi in collaborazione con i nostri concessionari dei singoli paesi.

Quali cambiamenti ha apportato all'interno dell'azienda il processo di internazionalizzazione?

Si è creato un reparto apposito e/o si sono sviluppati nuovi ruoli inerenti ad essa?

- Il reparto commerciale è stato ampliato con figure madrelingua o con livello C
- Sì, al momento abbiamo un responsabile commerciale Europa e uno extra UE. La vendita all'estero coinvolge però anche diversi altri reparti: rietichettatura e schede di sicurezza in lingua, spedizioni internazionali con le relative regole, logistica, tipi di pagamento differenti, etc.
- sì, si è creato un reparto commerciale di sviluppo estero e sono stati sviluppati anche prodotti e soluzioni di marketing ad hoc, oltre alle procedure interne implementate nei vari processi e reparti.
- sì, reparto marketing, reparto vendite strutturate
- sì
- nessun cambiamento. No
- Non si è creato un reparto apposito, ma personale addetto alla gestione di quel mercato
- Non è stato necessario creare un reparto apposito per la semplicità delle operazioni
- Sì, il 50% percento degli impiegati amministrativi parlava inglese e aveva esperienza di lavoro all'estero
- È stato creato un apposito ufficio Estero, che attualmente conta 4 risorse impiegate come Export Manager

- No. Ma parliamo sempre di vendita all'estero e non di insediamento di uno stabilimento produttivo che invece renderebbe necessario questo tipo di ruolo
- L'azienda si è strutturata dalla sua nascita.

Come valuta la vostra azienda l'importanza della cultura rispetto ad altri fattori come la logistica, il finanziamento e la pianificazione del mercato?

- Utile ma non primario
- Alla pari
- Molto importante
- uguale
- non saprei
- Media
- direi fondamentale, conoscere tutti i fattori aiuta sicuramente ad aumentare il fatturato.
- Secondari, ma comunque importanti
- La cultura è di fondamentale importanza. una scarsa cultura non consentirebbe di apprezzare la funzione dei nostri prodotti e tecnologia
- difficile da dire, questo non è contro il buon servizio ma al di sopra di esso. questa non è una sostituzione ma un'aggiunta
- La cultura è importante ma in Europa dal punto di vista commerciale ci sono differenze relativamente contenute
- La ritiene importante come gli altri fattori.

Offrite gli stessi servizi/prodotti sia nel mercato nazionale che internazionale, oppure ci sono delle differenze? Se sì, quali?

- I prodotti sono gli stessi
- In generale sì, ma all'estero siamo focalizzati su un tipo di prodotto di alta gamma, considerato tipicamente Made in Italy
- ci sono delle differenze, sia di SKU's che di prodotto. Abbiamo più prodotti complementari al gelato all'estero che in Italia e anche alcuni prodotti che creiamo appositamente come ad esempio gusti di gelato.
- si sono uguali
- diversi, sia come tipologia che come documentazione richiesta
- assolutamente sì
- Differenze normative (registrazione dei prodotti) e di utilizzo
- nessuna differenza
- serviamo prodotti adattati al locale, che è simile all'80% all'offerta locale
- La nostra strategia di internazionalizzazione prevede un sapiente mix tra standardizzazione e adattamento alla cultura locale. Nella maggior parte dei paesi più affini alla cultura italiana e sammarinese nell'approccio all'integrazione alimentare ci limitiamo alla semplice esportazione stringendo accordi con distributori locali per la commercializzazione dei nostri prodotti senza alcuna modifica, a parte l'adattamento linguistico. Nei paesi culturalmente più distanti dall'Europa, ad esempio in Medio Oriente, adattiamo alla cultura locale sia il listino proposto sia le scelte di marketing relative a naming di prodotto, packaging e prezzi.
- Gli stessi servizi

- I prodotti sono i medesimi. Le differenze possono essere diverse per le certificazioni richieste nei singoli paesi.

Avete riscontrato problematiche nell'introdurre il vostro servizio/prodotto nel mercato di destinazione? Se sì, quali?

- Sì, gli esteri sono estremamente diffidenti nei nostri confronti, hanno pregiudizi sulla qualità
- Inizialmente (circa 20 anni fa) la difficoltà era far conoscere e comprendere il tipo di prodotto che proponevamo (finiture decorative, differenti dalle pitture tradizionali) e la formazione di professionisti per l'applicazione di questi prodotti. Ad oggi, vi sono tantissimi produttori italiani e spagnoli che si propongono sui mercati internazionali, quindi la concorrenza è diventata rilevante ed è importante innovare, introdurre nuovi prodotti in linea con i trend attuali e in parte anche il prezzo è diventato più rilevante. Poi, vi sono alcuni Paesi (es. Cina e Russia) che introducono costantemente nuove barriere all'entrata (restrizioni sulle sostanze chimiche, controlli e certificazioni doganali, ecc.).
- Sicuramente ogni paese ha le sue diverse sfide. Sicuramente alcuni paesi hanno meno cultura del gelato rispetto all'Italia e quindi abbiamo dovuto educarli e comunicare molto di più di quello che facevamo nel nostro paese. Anche le abitudini di consumo sono molto diverse anche banalmente in relazione al consumo al tavolo o take away tra i vari paesi e culture.
- No
- qualche problema burocratico
- sì, la logistica in primo luogo e i costi di spedizione.
- Sì, trovare persone di riferimento nel nostro specifico settore
- ogni nazione ha un regolamento diverso, ciò richiede l'espletamento di pratiche burocratiche per ottenere le autorizzazioni all'uso in agricoltura.
- sì, il prodotto locale richiede diversi tipi di confezionamento
- Non ci sono state particolari difficoltà nell'introdurre i nostri integratori nei vari paesi.
- No
- NO

La strategia pubblicitaria utilizzata all'estero è diversa da quella nazionale? Se sì, cosa ha influenzato il cambiamento?

- No è la stessa
- Sì, all'estero, trattandosi di un prodotto di alta gamma, ci si propone più come prodotto di lusso, del Made in Italy e dell'interior design. I social, soprattutto Instagram, nel nostro settore sono un veicolo importante
- L'approccio e lo stile comunicativo sono gli stessi, ma in ogni paese è stata adottata poi una strategia pubblicitaria diversa.
- è uguale.
- Sì
- No
- Al momento non pubblicizziamo il prodotto
- non è diversa
- non applicabile a noi

- La strategia pubblicitaria si focalizza sul solo mercato italiano, mentre è demandato ai singoli distributori l'onere di impostare una strategia di comunicazione efficace nel paese di destinazione.
- la nostra azienda opera nel business to business, quindi, non “pubblicizza” i suoi prodotti. La strategia commerciale si basa su altri aspetti
- NO

I valori che vengono promossi nei confronti dei propri dipendenti hanno subito cambiamenti con l'internazionalizzazione dell'azienda? se sì, come?

- No, sono gli stessi, anzi lavorando con l'estero si è affinata la meticolosità.
- No, l'attenzione verso la responsabilità sociale di impresa è sempre stata un punto cardine per l'impresa, a prescindere dall'internazionalizzazione
- Questo assolutamente no, magari sono cambiate le modalità di condivisione e insegnamento degli stessi.
- no sono rimasti uguali
- si
- no
- No
- i dipendenti si sentono protagonisti per una reale difesa ambientale e di una evoluzione agricola, con una conseguente gratificazione psicologica.
- difficile da dire
- Nella scelta degli Export Manager nel corso degli anni, abbiamo cominciato ad assumere sempre più dipendenti provenienti da altri paesi.
- L'internazionalizzazione ha portato standard più elevati ad ogni livello e sotto ogni aspetto, da quello linguistico a metodi e processo più evoluti. Quindi Si
- NO

Come valuta la vostra azienda l'importanza della formazione dei dipendenti sulla cultura del paese target?

- Utile per una maggiore comprensione del mercato
- La formazione sulla cultura del paese target è fondamentale per comprendere le dinamiche e le aspettative locali
- è un investimento a lungo termine che migliora le performance aziendali e aumenta la competitività sul mercato locale.
- Non facciamo una formazione di questo genere
- Media
- non facciamo formazione al riguardo, ci affidiamo all'esperienza di ognuno maturata in tanti anni di lavoro.
- I dipendenti, essendo locali, non necessitano di formazione
- Importante
- basso, dal momento che abbiamo alcune persone che lavorano che conoscono il mercato di riferimento
- La scelta di assumere risorse provenienti da determinate aree geografiche testimonia il nostro impegno nell'approfondire la cultura dei paesi di destinazione.
- Non c'è una formazione specifica

- Importante

L'internazionalizzazione ha migliorato la reputazione dell'azienda nei confronti di clienti e fornitori?

- Sì, certamente
- In parte sì.
- sì assolutamente, avere più punti vendita e in nuovi paesi accresce la brand awareness in entrambi i sensi. La capacità poi di gestire attività di business con paesi lontani come quelli in Medio Oriente rappresenta un grande traguardo dell'azienda e comporta che la stessa ha dovuto effettuare investimenti importanti in persone e processi/attività/mezzi.
- sì certo
- sì
- al momento no.
- Sì
- Certamente
- difficile da dire, ci siamo concentrati sul mercato esterno fin dal primo giorno
- Sì, la scelta di una realtà medio-piccola come la nostra di internazionalizzarsi ha naturalmente accresciuto la reputazione e la credibilità nei confronti del nostro brand.
- Sì perché corrisponde alla crescita e a una maggiore competenza e reputazione
- sì dall'inizio

C'è stato un miglioramento nella produttività dell'azienda grazie a questo cambiamento?

- No
- La produttività è rimasta la stessa
- No, all'estero si vende un prodotto in parte customizzato, in parte è necessario adattarsi alle regole del Paese di destinazione, migliorano i margini, i pagamenti sono spesso anticipati, ma in generale la produttività non ne trae benefici
- Sì, sicuramente è aumentata la produzione e si sono potuti portare avanti cambiamenti che con maggiore fatturato e maggiore dimensione aziendale si sono rivelati ad un certo punto necessari.
- sì certo. producendo di più spendi meno. economia di scala
- Sì
- non è stato necessario
- penso di sì
- Sì, si è registrato un graduale aumento dell'esportazioni e più in generale del fatturato.
- Sì perché lavorare con l'estero e con grandi player di mercato richiede di essere più efficienti
- No

Quanto ha incrementato il fatturato l'entrata nei mercati esteri? (in percentuale)

- Circa il 30%
- Il fatturato estero al momento si aggira sul 15-20% del fatturato totale. Difficile definire l'incremento poiché è già da 20 anni che abbiamo iniziato ad operare all'estero
- Nel 2013 abbiamo aperto il primo pv all'estero, ad oggi il mercato estero rappresenta per noi il 38% delle vendite pari a circa 16 mln.
- vale il 90+% del fatturato
- 10%
- percentualmente direi attorno al 2%
- Al momento, il nostro mercato ovvero San Marino, non arriva a coprire il 2% del fatturato
- mediamente 30%
- non del tutto comparabile, ma in generale le grandi aziende in Italia esportano maggiormente
- Abbiamo iniziato a vendere all'estero dal 1990, da allora le vendite sono 100 volte tanto
- 90%

3.5. Analisi dei dati raccolti

Il primo dato emerso è che il 40% delle aziende ha effettuato uno studio parziale sulla cultura di destinazione, combinando l'analisi di mercato con la conoscenza personale dell'export manager, mentre il 30% ha effettuato uno studio completo con analisi dirette, contatti con esperti locali o collaborazioni con concessionari. Tuttavia, il 30% non ha svolto alcuno studio sulla cultura.

Il processo di internazionalizzazione ha avuto un impatto significativo sulle aziende, con una percentuale di risposte positive del 85%. In molti casi, le aziende hanno creato un reparto commerciale dedicato all'estero o hanno ampliato quello esistente con figure madrelingua o con elevata conoscenza linguistica. Alcune hanno sviluppato anche nuovi ruoli legati all'internazionalizzazione. Solo il 15% non ha riscontrato cambiamenti significativi.

La maggioranza delle aziende considera la cultura importante, con il 50% che la ritiene fondamentale e il 33% che la considera importante quanto la logistica, il finanziamento e la pianificazione del mercato. Il restante 17% la considera un fattore secondario, ma importante.

Il 42% delle aziende offre gli stessi prodotti sia sul mercato nazionale che internazionale, mentre il 33% ha una strategia che prevede un mix di standardizzazione e adattamento alla cultura locale. Il 17% ha differenze nei prodotti offerti a seconda del mercato, mentre l'8% offre prodotti o servizi diversi.

Il 57% delle aziende ha incontrato problemi nell'introdurre i propri servizi o prodotti nel mercato di destinazione, tra cui difficoltà nell'adattamento alla cultura e alle normative locali, problemi linguistici-culturali e problemi di logistica-finanziamenti.

Le aziende che hanno dimostrato di aver applicato maggiormente lo studio della cultura di destinazione alla propria strategia di internazionalizzazione hanno in media ottenuto un aumento del fatturato del 44%, mentre le aziende che hanno dato meno importanza alla cultura hanno registrato un aumento del fatturato del 22% in media.

In conclusione, i dati mostrano che la cultura è un fattore importante per il successo di un'azienda che decide di espandersi in un mercato estero. Il processo di internazionalizzazione ha avuto un impatto significativo sulle aziende, ma molte hanno ancora riscontrato problemi nell'introdurre i propri servizi o prodotti nel mercato di destinazione. Questo studio evidenzia la necessità di una conoscenza più approfondita e di maggiore attenzione alla cultura durante il processo di internazionalizzazione.

Conclusioni

La globalizzazione ha ridotto gli ostacoli alla libera circolazione di persone, beni, capitali e informazioni, ma quando le organizzazioni accedono al contesto internazionale, l'ambiente diventa più complesso e instabile. L'internazionalizzazione è un processo attraverso il quale le organizzazioni vanno oltre i confini nazionali per penetrare nei mercati esteri, produrre, acquistare o vendere materie prime e reperire nuove fonti di finanziamento. Le organizzazioni decidono di internazionalizzarsi principalmente per sfruttare economie di scala, economie di gamma e riduzione dei costi dei fattori produttivi, per sfruttare nuove opportunità di investimento, profitto e crescita, migliorare l'immagine e la reputazione dell'organizzazione e distribuire il rischio d'impresa su diversi mercati.

Tuttavia, l'internazionalizzazione comporta anche sfide legate alle differenze culturali tra i mercati internazionali. Pertanto, per affrontare queste sfide, le aziende devono programmare e progettare con adeguato anticipo il processo di internazionalizzazione tenendo conto delle criticità ed opportunità evidenziate dalla disciplina del cross-cultural-management. Inoltre, le aziende devono allocare risorse finanziarie adeguate a sostenere queste attività.

Le organizzazioni devono essere flessibili e reattive per adattarsi e rispondere ai mutamenti ambientali, analizzando l'ambiente esterno con una prospettiva orientata a studiare come si evolverà nel futuro. La scelta della strategia dipende dai fattori che influenzano la

globalizzazione del settore, ovvero il mercato, i costi, il governo e la concorrenza. La strategia di globalizzazione prevede che l'organizzazione offra prodotti o servizi standardizzati in tutto il mondo, mentre la strategia multi-domestica prevede la produzione di beni e servizi personalizzati per ciascun mercato in cui si opera.

La cultura ha un impatto significativo sull'internazionalizzazione delle aziende, influenzando le decisioni e le strategie dell'organizzazione. La cultura può essere vista come un insieme di valori, credenze, comportamenti e norme condivisi da un gruppo di persone, e può avere un impatto significativo sulle attività commerciali. Le differenze culturali tra i mercati internazionali rappresentano una sfida per le organizzazioni che intendono internazionalizzarsi, dal momento che queste differenze possono influire sulla percezione dei prodotti o dei servizi dell'organizzazione da parte dei consumatori e sulla loro accettazione sul mercato.

Per affrontare queste sfide, le organizzazioni devono essere consapevoli delle differenze culturali e delle loro implicazioni per le attività commerciali, adottando una prospettiva interculturale e cercando di adattarsi alle esigenze dei diversi mercati. La comprensione della cultura dei mercati internazionali può essere ottenuta attraverso la ricerca e l'analisi delle caratteristiche culturali dei paesi di destinazione o per l'impiego di personale locale. In questo modo, le organizzazioni potranno affrontare con successo le sfide legate all'internazionalizzazione e sfruttare appieno le opportunità offerte dal mercato globale.

Bibliografia

- Adler N.J. (2002). "International Dimensions of organizational behavior". South-Western.
- Bartlett C.A. (2000). "Transnational Management: Text, cases, and Readings in Cross-Border Management". McGraw-Hill.
- Benevolo C. (2013). "Le strategie globali". McGraw-Hill.
- 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.
- Caves, R. E., & Porter, M. E., (1977) "From Entry Barriers to Mobility Barriers: Conjectural Decisions and Contrived Deterrence to New Competition." Quarterly Journal of Economics, Vol. 91, pp.241-261.
- Chatman, J.A., (1989) "Improving Interactional Organizational Research: A Model of Person-Organization Fit" in Academy of Management Review, Vol. 14, pp. 333- 349.
- Corradini I., Nardelli E. (2015) "La reputazione aziendale. Aspetti sociali, di misurazione e di gestione", reputation agency. Franco angeli.
- 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.

De Lucia, G., Doneddu, S., Sgariglia, A., (2013) "Rischio reputazionale: il modello Pirelli". In E. Invernizzi & S. Romenti (Eds.), *Progetti di Comunicazione per la reputazione aziendale*. FrancoAngeli.

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.

Fombrun, C., & Shanley, M., (1990)" What's in a name? Reputation building and corporate strategy", *Academy of Management Journal*, Vol. 33, pp. 233–258.

Herbert T.T (1984). "Strategy and Multinational Organization Structure: An Interorganizational Relationships Perspective

Holstein W.J., & Reed S., & Kapstein J., & Vogel T., & Weber J.(1990). "The stateless corporation". *Business week*

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.

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*.

Kreitner R., & Kinicki A. (2004). "Comportamento organizzativo". Apogeo. ("Organizational behavior". McGraw-Hill. 2004).

Kubickova L., & Toulova M. (2013). "Risk factors in the internationalization process of Smes". Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis.

Lawrence P. R., & Lorsch, J. W. (1967). "Differentiation and integration in complex organizations." Administrative science quarterly.

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, pp. 11-34

Nelli, R. P., (2012) "Corporate reputation: valore per l'impresa, garanzie per il consumatore." Consumatori, Diritti E Mercato.

Ohmae K. (1989). "Managing in a Borderless world", Harvard business review.

Poma L., & Grandoni G. (2021). "Il reputation management spiegato semplice. Con un focus sulla misurazione della reputazione". Celid

Ravasi, D., & Van Rekom, J., (2003) "Key Issues in Organizational Identity and Identification Theory" Corporate Reputation Review, Vol. 6, pp. 118-132.

Sabate, J., & Puente, E. Empirical (2003) "Analysis of the Relationship Between Corporate Reputation and Financial Performance: A Survey of the Literature", Corp Reputation Rev 6, PP. 161-177.

Schein, E.H. (1992). "Organizational Culture and Leadership". Jossey-Bass Publishers.

Schein E.H. (1985). "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

Simonetti A. P. (2017) "Le differenze culturali". Manager Italia www.manageritalia.it

Svensson, G. (2001), "'Glocalization" of business activities: a "glocal strategy" approach", Management Decision, Vol. 39 No. 1, pp. 6-18.

Van Riel, C.B.M, & Balmer, J.M.T. (1997) "The Technologies of Corporate Identity" Taylor & Francis, Ltd.

Yip, G. S. (1989). "Global strategy... in a world of nations?" Sloan management review