Controllare i mercati internazionali conoscendo i contesti culturali

scritto da Michele Riderelli



Le aziende che operano in ambito internazionale affrontano quotidianamente problematiche che vanno dalla negoziazione alle collaborazioni tra partner e risorse umane.

Questi aspetti, diversi da paese a paese, necessitano di un modello che sappia interpretare i valori culturali e sociali del paese stesso, permettendo di **accelera il processo di internazionalizzazione d'impresa**.

Modelli organizzativi interculturali

Fare attività di business su mercati diversi da quello domestico, non è prerogativa solo del distributore, ma anche dell'azienda, altrimenti si resterà sempre alla mercé di qualcun altro.

Un imprenditore se ha a cuore il valore della propria azienda, ha l'obbligo di implementare la conoscenza dei mercati in cui opera per migliorare gli interscambi nel paese in cui si sta facendo affari, evitando di rimanere appeso a quelle opportunità che oggi ci sono e domani non si sa.

Modellizzare un processo per conoscere nuovi mercati ha la finalità di:

- avere una cultura d'impresa internazionale unica;

- utilizzare linguaggi appropriati con gli interlocutori internazionali;
- pianificare al meglio le attività di business;
- con la pianificazione possiamo misurare il progresso ed agire nei giusti momenti.

La conoscenza degli aspetti culturali di un paese porta il management aziendale (l'export manager e il marketing manager in primis), a lavorare sull'integrazione di variabili di mercato con quelle economico – finanziarie dell'azienda.

Occorre, quindi, essere consapevoli che la produzione di ricchezza per l'impresa richiede un compromesso e un equilibrio fra obiettivi talvolta incompatibili.

Questo vuol dire che è impossibile massimizzare redditività e quote di mercato, allo stesso tempo, è importante invece, trovare il giusto equilibrio tra investimenti necessari per raggiungere quote di mercato con una redditività sostenibile.

> *"L'unico vantaggio competitivo sostenibile consiste nella capacità di apprendere e di cambiare più rapidamente degli altri." [Philip Kotler]*

Per confrontare ed analizzare opportunità e minacce di un paese estero, diventa importante che le risorse umane aziendali abbiano un approccio equilibrato, combinando una mentalità di tipo conservativo e una di tipo aperto.

Confrontare dati e caratteristiche di consumatori di altri mercati richiede sempre uno sforzo di tipo empatico che permetta di immedesimarsi negli usi e costumi di altri paesi.

Modello e strumenti per conoscere i mercati internazionali

Il modello adatto ad un'azienda che opera in contesti globali è quello che:

- Riconosce le caratteristiche culturali in ambito internazionale,
- Valuta l'impatto del linguaggio, degli stili di comunicazione e credo religioso nel processo di internazionalizzazione;
- Individua le principali influenze esercitate dal sistema politico, legislativo e legale di un contesto internazionale;
- Riconosce i principali trend che impattano sulla cultura di un paese per poi sviluppare prodotti e servizi che possono arrivare al cuore della società.

La base del suddetto modello si appoggia sulla conoscenza dettagliata di tre aspetti:

- Aspetto di **natura sociale e culturale** che aiuti i membri del team aziendale a evitare le insidie culturali che possono sorgere quando si tratta di persone nate e cresciute in contesti culture diverse da quelli in cui siamo nati e cresciuti noi.
- Gli aspetti **politici e legali** aiuteranno a capire il grado di attrattività di un paese, intercettando in anticipo opportunità o rischi che si presentano nel percorso di internazionalizzazione e aiuteranno ad agire in anticipo.
- Il terzo aspetto è quello di cogliere i **principali trend** di natura socio-culturali di un paese per poi sviluppare prodotti e servizi che possono arrivare al cuore della società.

Perché conoscere le caratteristiche e gli elementi culturali che influenzano le attività di business?

Per le aziende e le organizzazioni che operano su scala internazionale, la gestione di progetti complessi è spesso resa più difficile dal contesto culturale in cui si muovono.

Negoziare, collaborare, coordinare, gestire risorse e condurre affari mettono in evidenza aspetti molto diversi, da paese a paese. Il modello di Hofstede (antropologo olandese), è una bussola che interpreta i valori culturali di una nazione in base ad un sistema di sei dimensioni:

1. *Power distance*: distanza dal potere (eguaglianza contro disuguaglianza),
2. *Individualism*: individualismo (in opposizione al collettivismo)
3. *Masculinity*: la mascolinità (contro la femminilità)
4. *Uncertainty avoidance*: il rifiuto dell'incertezza (contro la tolleranza all'incertezza)
5. *Long term orientation*: l'orientamento temporale (collegamento con il passato).
6. *Indulgence*: indulgenza (come il grado di controllo degli impulsi sociali)

Influenze politiche e legislative internazionali

Le aziende che vogliono fare affari con paesi stranieri, oltre agli aspetti culturali si trovano a fronteggiare aspetti politici e legali, che non sempre sono a vantaggio di un semplice interscambio culturale. In questo momento sta aleggiando nel mondo un protezionismo globale che potrebbe condizionare i futuri commerci mondiali. Per catturare le tendenze politiche è necessario approfondire ed analizzare le seguenti caratteristiche.

Il **grado di interferenza del sistema politico** è un aspetto che mira a promuovere in modo più o meno ampio, lo sviluppo dell'industria nazionale verso paesi esterni. Questo può avvenire trasversalmente su tutti i settori o parte di essi, l'export manager deve sempre effettuare un'attenta analisi per mettere in evidenza opportunità o minacce velate.

L'attività dei dipartimenti delle politiche economiche dei singoli paesi, vanno ad impattare sulle relazioni istituzionali estere. Il numero degli investimenti, l'intensificarsi delle relazioni estere, il ranking bancario, sono degli indicatori di opportunità, che fanno capire lo stato di salute di una nazione.

Le politiche di tassazioni interne ad un paese sono spesso di tue tipi, tassazione sugli utili e tassazione sul valore aggiunto. È importante conoscerle per non disperdere gli sforzi economici iniziali e per cogliere opportunità di natura fiscale, tipo riduzione del costo del lavoro, acquisto di terreni o altro.

Gli adempimenti amministrativi sono altri elementi importanti. Le procedure amministrative nel commercio estero sono contabilizzate in termini di ore lavoro spese per sbrigare le formalità di natura burocratica, come lo sdoganamento delle merci. A questo proposito, la WTO mette a disposizione una tabella dove sono stimate le ore spese per ogni singola attività.

Il sistema legislativo, invece, divide in due il globo, il sistema "**Civil Law"**, di cui fa parte

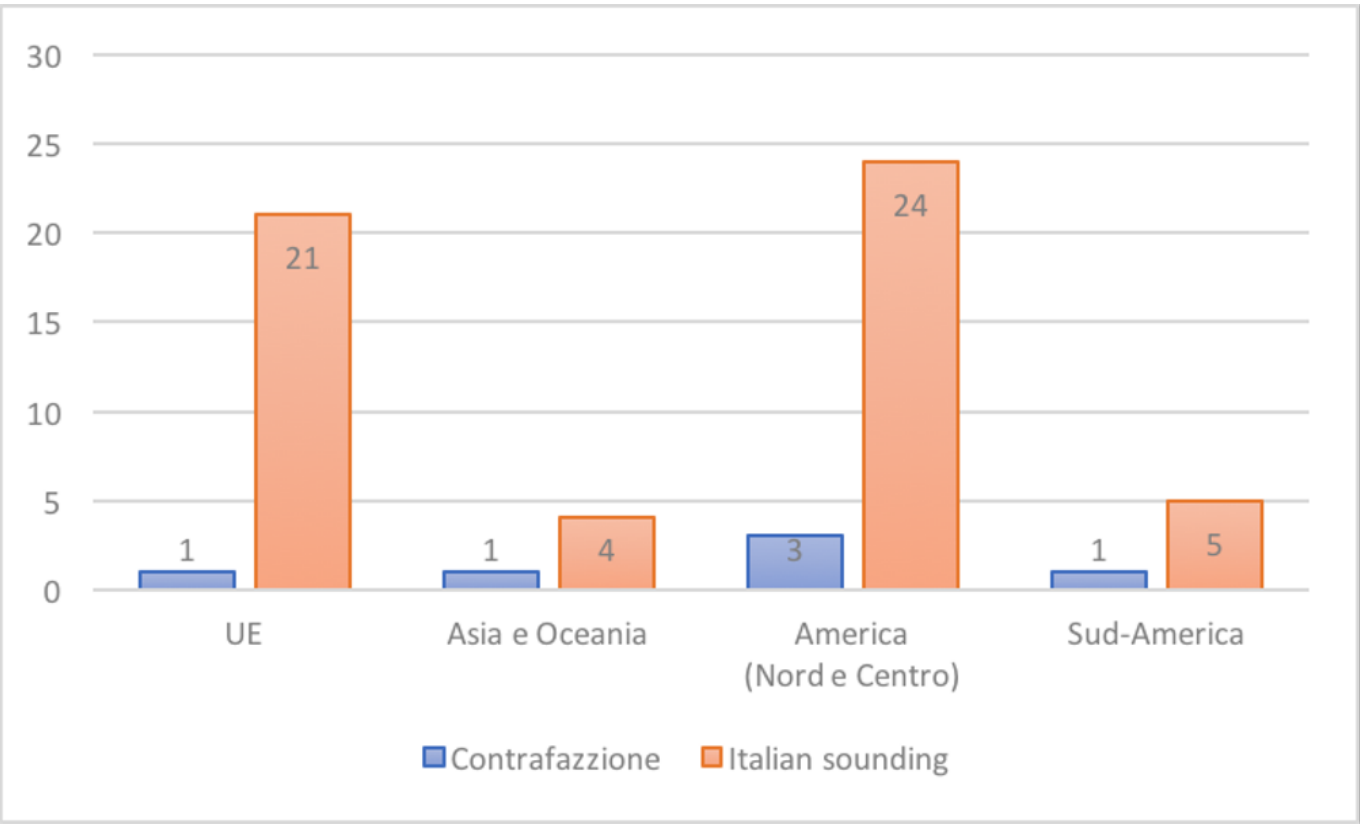
anche l'Italia, è quel sistema basato sulla codifica delle leggi che lascia scarso spazio ad interpretazione. Mentre il sistema anglosassone nominato **"Common low"** è basato sull'analisi dei casi precedenti e rimane condizionato da interpretazioni personali.

Caso a parte è la legge islamica, chiamata anche **"Sharia"**, in vigore in molti paesi del Medio Oriente, questa è un insieme di leggi che regolamentano la vita quotidiana non solo dei cittadini ma anche quella degli affari.

Ultimo elemento da prendere in considerazione, e sicuramente non meno importante dei precedenti, è la **valutazione e tutela della proprietà intellettuale**.

Il rischio della contraffazione dei prodotti italiani nel mondo è sempre molto elevata, per questo ogni anno il Censis misura in termini di fatturato perso, il rischio del Made in Italy.

	UE	Asia e Oceania	America (Nord e Centro)	Sud-America	*Totale*
Contraffatta	1	1	3	1	*6*
Italian sounding	21	4	24	5	*54*
totale	*22*	*5*	*27*	*6*	*60*



Principali trend di natura socioculturali

In conclusione, conoscere le culture internazionali significa mostrarsi sensibili a quei trend che si stanno affermando a livello mondiale e non solo a livello locale.

Anche nei processi di internazionalizzazione, la mission aziendale, è sempre quella di

soddisfare gli interessi economici del maggior numero degli stakeholders, ossia tutti quei gruppi di individui che hanno interessi comuni verso una determinata impresa.

Seguire questi trend sociali non hanno solo lo scopo di incrementare il fatturato nel breve periodo, ma vanno seguiti per generare un valore condiviso tra azienda e cliente o azienda e distributore, in modo di generare una relazione duratura.

L'Imprenditore che si preoccupa di integrare le analisi di natura culturale e le integra con gli aspetti economici, finanziari, è sicuramente un imprenditore con una visione lungo termine, in grado di migliorare il valore della propria azienda.

FOCUS: i 7 punti RILEVANTI per controllare i processi internazionali

1. Per essere globali dobbiamo **conoscere i contesti culturali locali.**
2. Costruire una curva di esperienza attraverso la **modellizzare di processi di internazionalizzazione** per fare business consapevole.
3. Il modello deve **integrare**, con il giusto equilibrio, **aspetti socio culturali, aspetti politici e legali, e deve conoscere trend culturali**.
4. Le **sei dimensioni culturali** sono alla base di ogni attività di business in mercati esteri ed hanno lo scopo di: **gestire le risorse umane, negoziare, collaborare e coordinare strutture esterne**.
5. **Linguaggi e stili di comunicazione differenziati** per raggiungere la cultura di ogni singolo paese.
6. Analizzare le **influenze politiche e legislative per valutare il grado di accessibilità** del paese analizzato.
7. Per essere efficace nel fare affari sui mercati esteri occorre **mostrarsi sensibili ai contesti locali.**

Leggi anche: "Costruire una strategia di go to market vincente."