

CASE STUDY

ACQUISIZIONE D'IMPRESA E FATTORI CULTURALI: IL CASO BENELLI QJ¹

di *Selena Aureli e Paola Demartini*²

L'azienda Benelli, realtà che ha rappresentato la storia della moto in Italia e all'estero, è oggi controllata da una grande corporation cinese qui di seguito denominata Qianjiang o QJ (il 70% dell'azienda appartiene alla Zhejiang Qianjiang Motorcycle Co. Ltd. e il 30% appartiene alla Qianjiang Keeway Europe). Essa conserva, tuttavia, molte caratteristiche tipiche dell'impresa medio-piccola, come i volumi di produzione, il numero di addetti e il fatturato annuo, nonché l'attaccamento dei suoi lavoratori all'azienda e al territorio.

1. La storia di Benelli Moto

1.1. La nascita dell'azienda, il suo sviluppo e la crisi legata alla globalizzazione

L'azienda nasce nel 1911 a Pesaro (PU) ad opera della vedova Teresa Benelli con la finalità di dare ai propri figli un'occupazione. Inizialmente dedita alla riparazione di macchine e motocicli, nel 1920 diventa una vera e propria azienda motociclistica capace di progettare e realizzare motocicli molto apprezzati dal mercato e vincenti anche nel mondo delle competizioni sportive.

Negli anni di gestione della famiglia Benelli l'azienda giunge a produrre fino a 300 moto al giorno, vince sette campionati mondiali e sviluppa modelli che sono rimasti nella storia come il Leoncino e il Tornado.

¹ Ringraziamo Susanna Carloni, responsabile amministrativo di Benelli QJ srl, per i seminari svolti presso la facoltà di Economia dell'Università di Urbino "Carlo Bo". Eventuali errori e omissioni nello sviluppo del caso sono da attribuirsi solo agli autori.

² Sebbene il presente contributo sia frutto di un lavoro di riflessione comune, i par. 1, 2, 3.1, 3.2. e 4 sono da attribuirsi a S. Aureli, mentre il par. 3.3. a P. Demartini.

Questo percorso di sviluppo si interrompe bruscamente negli anni Settanta, quando la crisi economica riduce la domanda di veicoli a motore e la famiglia Benelli è costretta a cedere l'azienda, che viene acquistata dall'italo-argentino De Tomaso (De Tomaso Industries Inc.). Il cambio di proprietà non comporta modifiche rilevanti all'organizzazione aziendale, né alle strategie, infatti, sia la progettazione che la produzione rimangono nella sede storica di Pesaro ed anche la dirigenza aziendale continua a conservare il suo carattere locale.

Purtroppo, però, dopo neanche un decennio, con l'apertura internazionale dei mercati derivante dal processo di globalizzazione, l'azienda si avvia verso un nuovo e lungo periodo di crisi dovuto principalmente all'ingresso delle case costruttrici giapponesi nel mercato europeo dei motocicli. Neppure la fusione con l'acerrima rivale (nelle corse) MotoGuzzi riesce a contenere la crisi.

Per rispondere alla pressione competitiva, l'azienda decide quindi di concentrarsi sui veicoli di piccola cilindrata, dove la concorrenza estera era meno forte, ma è poi costretta a chiudere nel 1989.

L'attività riprende nel 1995, quando Andrea Merloni acquista il marchio e avvia un nuovo programma industriale rivolto alla produzione e commercializzazione di scooter da città, i cui ricavi sono destinati al successivo rilancio del settore moto e alla ricostruzione della rete di distribuzione ed assistenza. Tuttavia, proprio il rientro nel settore moto porta la Benelli nuovamente in crisi: gli elevati investimenti in ricerca e sviluppo ed i costi legati alla partecipazione alle gare motociclistiche non adeguatamente ripagati dalle vendite obbligano la società a sospendere la produzione nel 2005.

E' in questo momento che la società viene venduta al gruppo cinese Qianjiang per 6,3 milioni di euro.

1.2. Benelli Moto oggi

Benché ormai Benelli appartenga ad una grande corporation (Qianjiang è la terza azienda più importante in Cina per dimensione, conta più di 14.000 dipendenti ed una produzione annua di circa 1.200.000 esemplari fra scooter e moto), essa conserva ancora molti dei caratteri tipici della piccola-media impresa italiana.

Innanzitutto, la produzione continua ad essere svolta prevalentemente nella sede storica di Pesaro, dove è stata mantenuta tutta la forza lavoro italiana dedita sia all'engineering di prodotto che all'assemblaggio dei motori. Anche per dimensioni essa è assimilabile ad una piccola-media impresa: produce fino ad un massimo di 25 veicoli al giorno, contando 104 dipendenti e un fatturato per il 2007 di circa 17 milioni di euro.

L'Italia rimane il suo mercato di riferimento (anche in considerazione della storicità del mercato), ma una quota importante della produzione è

destinata ai mercati esteri, quali: Europa, Stati Uniti, Canada, Australia e Brasile. Inoltre, essa sta progettando di distribuire i propri prodotti anche nel mercato cinese.

Dunque, l'antica fabbrica di motociclette rappresenta ancora oggi una realtà industriale medio-piccola, destinata però ad intraprendere un percorso di forte crescita, sia quantitativa che qualitativa, grazie all'ingresso di una nuova compagine sociale che mira a rilanciare il marchio Benelli, potenziarne il volume produttivo e sfruttare tutte le possibili sinergie derivanti dall'integrazione delle due aziende.

2. Il superamento della crisi attraverso l'acquisizione straniera

2.1. Motivazioni e risultati attesi dall'operazione

L'operazione di acquisizione vede, da un lato, i capitali cinesi e l'elevata capacità produttiva e distributiva del gruppo Qianjiang e, dall'altro lato, il know-how italiano in tecnologia e prototipazione, associato ad un marchio storico noto in tutta Europa³.

Per Benelli questo significa poter disporre delle risorse finanziarie necessarie per sostenere le attività a maggior valore aggiunto in cui i dipendenti della casa italiana eccellono, quali disegno, studio, progettazione e prototipazione delle motociclette, sì da sostenere lo sviluppo di nuovi modelli e riportare in auge il marchio aziendale. Inoltre, attraverso questa collaborazione, l'azienda italiana può potenzialmente beneficiare dell'esperienza cinese nella creazione di sistemi produttivi all'avanguardia in termini di volumi e di costi, nonché avvalersi della capacità distributiva internazionale del gruppo che già commercializza motocicli con i marchi Keeway e Generic (prodotti rispettivamente a Pistoia e in Austria) in Europa e negli Stati Uniti.

Per Qianjiang, invece, l'acquisizione di Benelli rappresenta la possibilità di entrare in un segmento di mercato nuovo costituito da prodotti di alta gamma e di ottenere know-how utilmente applicabile anche alla produzione in Cina di moto e motocicli destinati al mercato interno.

Questo secondo aspetto risulta essere particolare rilevante in quanto l'interesse verso l'azienda italiana è stato dettato proprio dal fatto che pregresse operazioni di joint-venture con aziende giapponesi all'avanguardia nel settore moto non hanno prodotto i risultati attesi, a causa della poca

³ Si tratta di risorse immateriali ad alto valore aggiunto che, come già ben evidenziato da Spigarelli e Bellabona (2006), rappresentano uno dei principali fattori che spingono le aziende cinesi ad investire in Italia.

propensione manifestata dalle aziende e dal personale giapponese a trasferire le conoscenze accumulate⁴.

Dunque, i rispettivi asset aziendali costituiscono competenze distintive e complementari che se opportunamente coordinate e gestite possono generare numerose sinergie e portare le moto Benelli a penetrare non solo il mercato europeo, ma anche quello cinese costituito da sedici milioni di veicoli potenziali.

2.2. La nuova strategia di rilancio

Coerentemente con il disegno strategico associato all'operazione, subito dopo l'acquisizione, la proprietà cinese ha avviato una serie di cambiamenti produttivi finalizzati a realizzare prodotti di elevata qualità, ma a costi contenuti, e dunque capaci di competere con le grandi case giapponesi in tutto il mondo.

In particolare, grazie ai capitali finanziari, in soli tre anni è stato possibile centralizzare progettazione e produzione del motore nella sede di Pesaro (prima era prodotto da una ditta esterna su progetti Benelli) ed istituire un reparto qualità avente il compito di controllare il prodotto moto in tutte le sue fasi, permettendo così all'azienda di monitorare costantemente la qualità sia di prodotto che di processo. Inoltre, ciò ha consentito all'azienda di sviluppare sia nuovi modelli e motorizzazioni che rappresentano il top della gamma, sia nuovi motocicli di tipo *entry level* dai prezzi molto competitivi con cui penetrare il mercato, ampliando sensibilmente il proprio portafoglio prodotti ed invertendo la passata politica Benelli nota per offrire un prodotto di nicchia molto costoso per il cliente.

Non meno importante è, poi, la riduzione dei costi di produzione derivante dalla decisione di realizzare in Cina alcuni componenti più semplici e di tipo *labour intensive* presenti nel prodotto moto. Infatti, mentre la produzione dei motori – che rappresentano il cuore del veicolo – e le lavorazioni tecnologicamente più avanzate si effettuano in Italia, negli stabilimenti cinesi si producono plastiche, cablaggi e blocchetti di comandi elettrici ossia tutti quei componenti che, essendo altamente standardizzati, consentono una sensibile riduzione dei costi senza incidere sulla qualità del prodotto finito.

Nel contempo la proprietà cinese ha spinto Benelli a re-interessarsi anche al segmento scooter, puntando sulla produzione e sull'assemblaggio di questi veicoli in Cina, ma mantenendone la progettazione e lo sviluppo in Italia, sì da valorizzare al meglio le competenze nel design ed il know-how tecnico dei dipendenti italiani.

⁴ E' peraltro interessante ricordare che tale atteggiamento può essere ricondotto alla storica rivalità fra le due nazioni (Rampini, 2006).

In sintesi, l'azienda ha sviluppato un metodo di lavoro che sfrutta le sinergie tra le due realtà, cinese e italiana, cogliendo da ciascuna le migliori opportunità, ma che implica una forte interazione tra i rispettivi uffici tecnici e produttivi.

3. L'analisi dell'operazione in ottica culturale

3.1. La rilevanza della variabile culturale

Ampliamento della gamma produttiva, fertilizzazione incrociata delle conoscenze, riduzione dei costi, aumento del tasso di innovazione e maggiore efficacia distributiva e di marketing sui rispettivi mercati: questi sono i vantaggi che l'operazione di acquisizione qui esaminata sta già in parte producendo e che potrebbero entro breve tradursi in realtà.

Tuttavia, la letteratura insegna che non sempre le acquisizioni generano i risultati attesi, poiché richiedono tempi lunghi di osmosi tra le differenti culture aziendali, anche quando coinvolgono imprese localizzate nello stesso paese. Pertanto, laddove a differenti culture aziendali si assommano differenze che derivano dall'appartenere a paesi profondamente distanti per quanto concerne la storia, i valori ed i costumi, è fondamentale gestire le risorse umane nella consapevolezza che gli individui sono detentori di specifici modelli valoriali, cognitivi e comportamentali (Morosini, 1998; Aureli, 2008). Ciò è importante soprattutto se si vogliono evitare incomprensioni e conflitti nei processi di trasferimento delle tecnologie e nell'adozione dei nuovi sistemi manageriali che il soggetto acquirente è solito imporre all'azienda target.

In particolare, in questa sede ci soffermeremo ad analizzare i cambiamenti intervenuti nei sistemi manageriali di Benelli QJ e cercheremo di comprendere se i cambiamenti introdotti dalla proprietà cinese possono essere spiegati anche attraverso il modello di Geert Hofstede (1980, 1998 e 2001), la cui classificazione delle culture nazionali è sicuramente la più conosciuta e utilizzata in campo scientifico.

Nel prosieguo richiamiamo brevemente le coordinate del modello interpretativo sopra citato, con particolare riferimento alla Cina e all'Italia.

3.2. Le dimensioni culturali di Cina e Italia nel modello di Hofstede

Tra la fine degli anni '60 e i primi anni '70 Hofstede condusse un primo studio su una popolazione composta da 116.000 individui di varie nazionalità, al fine di interpretare le differenze culturali che si riscontrano nel modo di gestire, organizzare e motivare il personale nei diversi paesi. Tali risultati furono poi ripresi e aggiornati negli anni '80 e ancora nei primi anni 2000.

In breve, lo studioso ha rilevato che le difformità esistenti tra i comportamenti dei lavoratori appartenenti a diversi gruppi nazionali sono riconducibili a cinque fattori discriminanti, definiti come “dimensioni culturali”:

- l'individualismo,
- la distanza gerarchica,
- l'avversione all'incertezza,
- la mascolinità,
- l'orientamento verso il tempo.

In estrema sintesi, questi fattori corrispondono a problemi di carattere generale: la mascolinità e l'individualismo forniscono indicazioni sulla rappresentazione e percezione di sé; la distanza gerarchica indica il modo con cui gli individui si rapportano all'autorità; il controllo dell'incertezza indica come l'uomo si pone rispetto alla ricerca “del vero” e dell'assoluto; l'orientamento verso il tempo dà informazioni su come gli individui affrontano le sfide.

Interessante è notare che Italia e Cina nella classificazione di Hofstede si trovano su posizioni alquanto distanti, almeno per quanto concerne gli indici di individualismo, avversione all'incertezza e distanza gerarchica (tab. 1).

Tab. 1- Le dimensioni culturali di Italia e Cina

Paese	Individualismo (scala 0 -100)	Avversione all'incertezza (0 -120)	Distanza gerarchica (0 – 110)	Mascolinità (0 – 100)	Orientamento al tempo (0- 120)
Cina	20 (B)	30 (B)	80 (A)	66 (M/A)	118 (A)
Italia	70 (M/A)	70 (M/A)	45 (M/B)	62 (M/A)	-

Fonte: Hofstede (2001) Legenda: B = punteggio basso; M = medio; A = alto

Analizziamoli uno ad uno.

Individualismo

L'indice di individualismo della Cina è molto basso (20), anche rispetto agli altri paesi asiatici. Questa caratteristica può essere ricondotta sia alla storia e alla tradizione culturale di questa nazione, sia alle caratteristiche del sistema politico vigente, di stampo “collettivista”.

In generale, in una cultura in cui l'individualismo è basso, il singolo sviluppa legami di appartenenza al gruppo, sia esso rappresentato dalla famiglia, o da una comunità. La lealtà è considerata uno dei valori più importanti, così come è ritenuto un dovere assumersi le proprie responsabilità nei confronti dei membri della comunità di appartenenza.

Per contro, l'Italia è un paese caratterizzato da un indice di individualismo medio-alto (70) che sta ad indicare come i singoli siano legittimati a sentirsi responsabili solo del benessere della stretta cerchia dei familiari. Manca, quindi in generale, la capacità di identificarsi con un gruppo più ampio, come ad esempio l'azienda, che è per definizione un istituto socio-economico, ed è naturale instaurare relazioni sia collaborative, sia competitive con gli attori con cui si interagisce.

Non vi è dubbio che, potenzialmente, questa diversa concezione di appartenenza al gruppo potrebbe essere un elemento che genera incomprensioni tra manager e lavoratori appartenenti a diverse culture.

Avversione all'incertezza

L'indice di avversione all'incertezza per la Cina, così come per molti altri paesi asiatici, è basso (30). In generale, nelle culture caratterizzate da bassa avversione verso l'incertezza, si accetta di vivere in contesti destrutturati, dove non vengono definite molte regole. Nel contempo, le persone sono più tolleranti, e mostrano un atteggiamento più distaccato e flemmatico rispetto agli accadimenti esterni.

Per contro, l'Italia appartiene a quel gruppo di paesi caratterizzati da un indice di avversione all'incertezza medio – alto (70), ossia in cui - per mentalità - si preferisce vivere in un contesto in cui le regole sono esplicitate⁵.

Anche in questo caso, la presenza, nella stessa azienda, di manager e lavoratori con una diversa mentalità potrebbe, in linea teorica, essere fonte di tensioni.

Distanza gerarchica

Degna di nota è l'elevata distanza gerarchica che caratterizza la cultura della Cina (80), rispetto ad una media per tutti i paesi analizzati pari a 55. Ciò sta ad indicare, in generale, che le persone accettano che vi sia una diversa distribuzione del potere all'interno della società. Nell'ambito di una azienda, questo implica il rispetto dei ruoli e della gerarchia.

Per contro, l'indice di distanza gerarchica che caratterizza l'Italia è medio-basso (45). Ciò sta ad indicare una maggiore propensione da parte degli italiani a mettere in discussione il potere e la gerarchia.

Anche in questo caso, la mancanza di omogeneità di valori può essere fonte di tensione nel momento in cui i vertici aziendali si aspettano dai lavoratori un'adesione spontanea verso il raggiungimento degli obiettivi individuati dalla direzione.

⁵ Ci sia concesso aggiungere, rispetto allo schema di Hofstede, che l'Italia è un paese in cui "si regolamenta molto", ma si "disattende" altrettanto il sistema di regole prodotto.

Mascolinità

L'indice di mascolinità sia della Cina che dell'Italia, è medio/alto. In generale ciò significa, secondo il modello di Hofstede, che in tali culture è presente un elevato livello di competitività che caratterizza in particolare gli appartenenti al sesso maschile.

Orientamento al tempo

La cultura della Cina, così come degli altri paesi asiatici, si caratterizza per un elevato orientamento al lungo periodo (118). Questo segnala una forte attitudine a raggiungere gli obiettivi con costanza e perseveranza.

Sebbene nella sua ultima ricerca Hofstede (2001) non abbia calcolato tale indice anche per l'Italia, possiamo prendere a confronto altri paesi Europei quali l'Inghilterra e la Germania il cui indice di orientamento al tempo è rispettivamente pari a 30 e 27. In tali culture gli individui sono maggiormente motivati a raggiungere gli obiettivi prefissati nel breve periodo con tutti i mezzi.

Anche in quest'ultimo caso è presumibile che una diversa attitudine nei confronti del tempo possa creare disorientamento tra il personale, soprattutto nel caso in cui la proprietà, che fissa gli obiettivi da raggiungere, e i manager, deputati a raggiungerli, abbiano orientamenti diversi.

3.3. I nuovi sistemi manageriali

La letteratura economica segnala come la cultura nazionale eserciti una forte influenza sul comportamento dell'imprenditore e/o dell'alta direzione, dei manager e dei dipendenti in generale (Schneider, 1988; Catturi, Riccaboni, 1996).

In particolare, l'alta direzione e i manager, inconsciamente, trasferiscono i valori della propria cultura nazionale sulle scelte d'impresa e sul processo di direzione⁶.

Per questo motivo, nel prosieguo, ci soffermeremo a descrivere i principali cambiamenti intervenuti in Benelli QJ srl nelle funzioni direzionali di pianificazione, controllo e gestione delle risorse umane a seguito dell'acquisizione da parte della Qianjiang (tab. 2).

Il nostro obiettivo sarà quello di verificare se il modello di Hofstede può fornire qualche chiave interpretativa sia per comprendere la logica della proprietà cinese, sia per valutare se gli interventi posti in essere dalla dire-

⁶ L'insieme delle attività che i manager devono porre in essere per governare razionalmente l'impresa costituisce il processo di direzione aziendale, di cui appunto i vari manager e l'alta direzione sono protagonisti.

zione per favorire l'osmosi tra le due culture, quella cinese e quella italiana, consentano di sviluppare le sinergie individuate.

Tab. 2- I Principali cambiamenti intervenuti nei sistemi manageriali

Sistemi manageriali	Proprietà cinese
Pianificazione	<p><i>"Target sfidanti nel medio/lungo periodo"</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Definizione degli obiettivi di breve periodo in termini quantitativi (es. volumi di produzione, break-even point etc.). - Individuazione di obiettivi di medio/ lungo periodo in termini qualitativi (es. diversificazione nei segmenti moto e rilancio scooter, ingresso nella Moto GP).
Controllo	<p><i>"Autonomia con parametri da rispettare"</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Focus sul contenimento dei costi e sulla qualità della produzione. - Stretto controllo finanziario della gestione operativa (analisi del cash flow mensile e trimestrale; bilanci trimestrali e analisi accurata dello stock di magazzino). - Riunioni mensili fra l'amministratore (di nazionalità cinese) e la direzione locale e fra l'amministratore e la proprietà cinese.
Gestione risorse Umane	<p><i>"Più rotondo che quadrato"</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Il processo di delega si basa sulla fiducia nelle singole persone. - Gestione "soft" dei conflitti. - Segnali di riconoscimento per il lavoro svolto, ma mancanza di incentivi monetari legati alle performance.

Target sfidanti nel medio/lungo periodo

La pianificazione aziendale è la funzione di direzione tramite la quale si definiscono gli indirizzi e gli obiettivi aziendali da raggiungere dopo avere valutato le possibili alternative di azione alla luce delle probabili future condizioni ambientali e delle risorse a disposizione.

La cultura nazionale influisce sia sui contenuti della pianificazione e dunque sulle scelte operate, in quanto condiziona "a priori" la percezione della realtà e le modalità di acquisizione delle informazioni del soggetto decisore (Ansoff, 1984), sia sulle modalità di formulazione di obiettivi e indirizzi. Queste ultime attengono ai tempi individuati per raggiungere gli obiettivi, alle modalità con cui gli obiettivi stessi vengono individuati, al livello di formalizzazione e strutturazione del processo di pianificazione, alla individuazione dei legami tra pianificazione e implementazione della strategia.

Con specifico riferimento al caso Benelli, almeno due aspetti della nuova attività di pianificazione operata dall'alta direzione cinese ci sembrano particolarmente interessanti alla luce del modello interpretativo di Hofstede:

- l'attenzione verso obiettivi qualitativi "particolarmente sfidanti" nel me-

- dio/lungo periodo, come appunto l'ingresso nella Moto GP;
- l'adozione di una logica strategica incrementale, basata sull'apprendimento anche dagli errori commessi (c.d. "trial and error").

In Benelli, si è passati da un processo di pianificazione poco formalizzato che aveva caratterizzato la precedente gestione ad una attività di pianificazione in cui gli obiettivi, sia di breve che di medio/lungo periodo sono stati resi noti non solo ai dipendenti ma anche ad un pubblico più vasto, interessato alle sorti dell'azienda e al suo marchio storico, mediante diversi canali informativi (sito web, seminari presso le Università marchigiane⁷, stampa specializzata e locale⁸). In questo senso possiamo ricondurre la volontà dell'azienda di comunicare il progetto di rilancio del marchio Benelli all'intenzione di creare consenso fra i dipendenti, i potenziali clienti e gli appassionati del settore, che costituiscono altrettante comunità di riferimento.

La formulazione di obiettivi particolarmente sfidanti per il medio/lungo periodo (nuovi mercati, nuovi prodotti, ricerca di elevati contenuti tecnologici e un ipotizzato rientro nel mondo delle corse), non dà luogo ad un processo di pianificazione rigido e formalizzato, bensì si sposa con una logica strategica incrementale, più consona ad individui disposti ad operare in condizioni di maggiore incertezza⁹. Ciò significa, infatti, che la tensione dei vertici aziendali, pur essendo proiettata verso il raggiungimento di traguardi importanti, non esclude la possibilità di dover modificare la direzione e la velocità di marcia a seconda degli accadimenti esterni che possono modificare il contesto ambientale e dei risultati conseguiti.

Autonomia con parametri da rispettare

Il controllo consiste nell'attività di guida e verifica della conformità dei comportamenti e delle prestazioni dei collaboratori aziendali rispetto alle direttive impartite dalla direzione aziendale.

Come suggerisce Ciambotti (2001), la cultura esercita un forte potere di condizionamento sui diversi attributi o caratteristiche del controllo. In particolare, la cultura influisce sull'oggetto del controllo, che può essere inteso come il raggiungimento di uno o più risultati o il rispetto di determinate procedure, e sulla strutturazione del controllo che può essere di tipo formale o informale. Un ulteriore elemento su cui influisce la variabile cultu-

⁷ Trattasi di partecipazione a convegni presso l'Università degli Studi di Macerata e di seminari didattici svolti presso l'Università degli Studi di Urbino "Carlo Bo".

⁸ Si vedano le seguenti fonti: TÜV SÜD Journal n. 2/08; Corriere Asia, 14 giugno 2007.

⁹ Aspetto, ad esempio, molto lontano dalla mentalità statunitense, in cui il raggiungimento degli obiettivi di budget è l'elemento cardine del sistema incentivante.

rale riguarda l'orizzonte temporale del controllo, che può essere orientato verso il breve periodo o il lungo periodo.

Con riferimento al caso Benelli, si è passati da un controllo di gestione poco formalizzato ad un controllo di gestione più formalizzato e strutturato, particolarmente orientato al controllo dei costi e al mantenimento di elevati standard qualitativi della produzione. Tale orientamento risulta coerente con gli obiettivi strategici aziendali, volti a rendere la produzione aziendale più competitiva rispetto a quella giapponese. Oggi, al management italiano sono lasciati ampi spazi di autonomia nell'ambito dei target guida fissati dall'alta direzione cinese.

Lo schema di Hofstede può essere utile per comprendere come si sia passati da una prima fase, immediatamente successiva all'acquisizione, caratterizzata da uno stretto controllo sul rispetto delle procedure ad una seconda fase, in cui i manager italiani hanno ottenuto ampi margini di autonomia operativa per raggiungere i risultati individuati dall'alta direzione. La cultura cinese, ricordiamolo, caratterizzata da un basso livello di individualismo, attribuisce molta importanza a valori come lealtà e responsabilità. Pertanto, dopo che l'alta direzione cinese ha potuto verificare la presenza di tali valori anche nel management italiano, particolarmente attaccato all'azienda e alla sua storia, si è instaurato un clima di fiducia che ha consentito ai vertici italiani di Benelli di operare in libertà, se pur nel rispetto dei target individuati dalla direzione.

Più rotondo che quadrato

La gestione del personale consiste nel definire i sistemi con cui indirizzare il personale verso il raggiungimento degli obiettivi d'impresa.

Con riferimento al caso Benelli, sono chiaramente individuabili almeno due ambiti in cui si riscontrano differenze di modalità di gestione del personale imputabili a motivazioni legate alla cultura:

- la gestione dei conflitti e
- le politiche di valutazione e remunerazione del personale.

Per quanto concerne la gestione dei conflitti, si è sintetizzato nella frase "più rotondo che quadrato" un atteggiamento della cultura cinese teso ad evitare lo "scontro" diretto su questioni attinenti la gestione aziendale. Una situazione di conflittualità può sorgere laddove nasce una divergenza tra le opinioni e/o gli interessi di soggetti posti sia su diversi livelli della scala gerarchica, sia tra soggetti di pari grado.

Mentre nella cultura italiana, caratterizzata da un più elevato livello di individualismo e da un indice di distanza gerarchica medio-basso, gli individui accettano un maggior livello di conflittualità anche nei confronti dei propri superiori, nella cultura cinese, caratterizzata da un elevato indice di distanza gerarchica, si preferisce evitare il conflitto, in quanto lo scontro

diretto è percepito come mancanza di rispetto nei confronti dell'autorità costituita. Conseguentemente, ci si attende che i sottoposti non manifestino dissonanza nei confronti degli indirizzi individuati dai vertici e che i conflitti tra individui di pari livello si risolvano attraverso meccanismi di adattamento reciproco.

Per quanto concerne le politiche di valutazione e remunerazione del personale, vi è da dire che il livello di remunerazione del personale di Benelli QJ, società di diritto italiano, è di gran lunga superiore di quello del personale delle aziende del gruppo Qianjiang con sede nel territorio cinese.

La mancanza di premi di produzione, così come di un sistema incentivante legato al raggiungimento degli obiettivi aziendali, possono essere imputati a diversi motivi: il forte divario esistente tra le retribuzioni del mercato del lavoro italiano e di quello cinese, la necessità di completare il turn-around e di ritornare al pareggio di bilancio, non ultimo, una diversa concezione del sistema premiante. Infatti, in una cultura caratterizzata da un basso livello di individualismo, le performance aziendali sono percepite come il risultato "della squadra" e non come il risultato di un insieme di singoli individui, la cui remunerazione dipende dagli obiettivi che ognuno di essi raggiunge attraverso l'impegno personale.

4. Gli strumenti e le soluzioni adottate per la gestione e prevenzione dei problemi di matrice culturale

Alla luce degli esempi che abbiamo fatto, ci sembra di poter affermare, senza ombra di dubbio, che le divergenze esistenti tra culture diverse possono essere fonte di incomprensioni, senso di disorientamento e conflittualità sia da parte dei vertici aziendali cinesi, sia da parte della direzione e di tutto il personale italiano.

Inoltre, le trasformazioni che una nuova proprietà apporta nei sistemi manageriali comportano quasi sempre una resistenza al cambiamento, sì che la loro trasposizione da un'azienda ad un'altra non è mai facile. Di conseguenza, come suggerisce anche la letteratura internazionale (Cox, 1993; Brett *et al.*, 2006), è fondamentale che la direzione aziendale ponga particolare attenzione alla gestione e soprattutto alla prevenzione dei problemi che possono nascere dall'appartenere a culture così differenti.

In tal senso, la direzione Benelli, ha favorito le trasferte reciproche di personale tra Cina e Italia, volte da un lato, a consentire il trasferimento e l'osmosi delle conoscenze tecniche e produttive tra ingegneri italiani e cinesi e, dall'altro, a consentire ai responsabili italiani di sviluppare un senso di appartenenza al gruppo Qianjiang.

In più, proprio per il personale italiano della sede di Pesaro si è pensato di realizzare un corso di lingua e cultura cinese.

Questo rappresenta il primo grande esperimento italiano d'insegnamento del mandarino all'interno di un'azienda acquisita da controparte cinese, che stando alle parole di chi il corso l'ha tenuto e l'ha coordinato, sembra essere stata anche un'esperienza di grande valore culturale e di utilità immediata nella vita d'azienda. Infatti, il corso si proponeva anche di introdurre tutto il personale italiano alla comprensione della forma mentis cinese, del modo di concepire la produttività e il lavoro di squadra, sì da far fronte all'iniziale senso di smarrimento degli operai di catena di montaggio, così come di direttori e impiegati, che ogni giorno dovevano confrontarsi non solo con una realtà linguistica ma soprattutto mentale, organizzativa e lavorativa completamente differente.

In conclusione, riteniamo importante affermare che queste iniziative consentono di sviluppare quella che Earley e Mosokowski (2001) definiscono *l'intelligenza culturale*, un asset intangibile aziendale che può consentire il superamento delle incomprensioni che possono nascere tra individui di diversa nazionalità e lo sfruttamento delle sinergie potenziali.

L'intelligenza culturale implica lo sviluppo di diverse capacità che coinvolgono:

- la mente ("Head"), in modo da sviluppare forme di apprendimento dei costumi, valori e comportamenti attraverso l'esperienza, l'osservazione e la formazione specifica;
- il corpo ("Body"), per comprendere il significato della gestualità e dei comportamenti;
- il cuore ("Heart"), al fine di sviluppare una forte motivazione per superare ostacoli, difficoltà ed errori commessi in precedenza.

Facoltà di Economia
Università degli Studi di Urbino "Carlo Bo"
selena.aureli@uniurb.it
paola.demartini@uniurb.it

Bibliografia

- Aureli S. (2008), *La gestione delle differenze culturali nell'attività d'impresa*, Giappichelli, Torino.
- Ansoff I. (1984), *Implanting Strategic Management*, Prentice Hall, Englewood-Cliffs.
- Brett J., Behfar K., Kern M.C. (2006), "Managing multicultural teams", *Harvard Business Review*, novembre.
- Earley P.C., Mosokowski E. (2001), "Creating hybrid team cultures: an empirical test of international functioning", *Academy of Management Journal*, vol. 43.
- Catturi G., Riccaboni A. (1996) (a cura di), *Management control and national culture*, Cedam, Padova.
- Ciambotti M. (2001), *L'influenza dei fattori culturali sul controllo manageriale*, Lint, Trieste.
- Cox T. (1993), *Cultural diversity in organizations. Theory, research and practice*, Berrett-Koehler, San Francisco.
- Hofstede G. (1980), *Culture's consequences. International Differences in work-related values*, Sage Publication, London.
- Hofstede G. (1998), "Attitudes, values and organizational culture: disentangling the concept", *Organization Studies*, vol. 19, n. 3.
- Hofstede G. (2001), *Cultures consequences: comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*, Sage Publications, London.
- Morosini P. (1998), *Managing cultural differences: effective strategy and execution across cultures in global corporate alliances*, Pergamon, Oxford.
- Musso F., Bartolucci F., Pagano A. (2005), *Competere e radicarsi in Cina : aspetti strategici e operativi*, Franco Angeli, Milano.
- Rampini F. (2006), *L'impero di Cindia*, Mondadori, Milano.
- Schneider S. (1988), "National vs. corporate culture: implications for Human Resource Management", in *Human Resource Management*, Summer.
- Spigarelli F., Bellabona P. (2006), "La dimensione transnazionale dell'economia cinese", in Abbiati (a cura di), *Propizio è intraprendere imprese. Aspetti economici e socioculturali del mercato cinese*, Ca' Foscari, Venezia.