

La globalizzazione ci ha aiutati ad apprezzare la cucina, l'abbigliamento, la musica e l'arte proposta da "altri". Malgrado ciò, in un mondo globale, è più che mai necessario apprendere e considerare anche le differenze e le specificità che separano tra loro le comunità che abitano gli oltre 200 paesi di questo pianeta.

Dolce & Gabbana ha sperimentato che al di là dei miti del "villaggio globale" o del "melting pot", fare business in un paese non è immune dall'influenza espressa dalla sua cultura e dalle sue tradizioni.

I fatti sono ormai noti. D&G aveva programmato, a Shanghai una sfilata show, animata da cantanti, attori, ballerini per presentare la sua collezione. Per preparare tale evento sono stati realizzati alcuni spot nei quali una ragazza cinese cercava di mangiare alcuni piatti italiani, pizza, spaghetti e cannoli siciliani, utilizzando però i tipici bastoncini. D&G presumeva di aver fatto una cosa spiritosa per divertire la sua audience, stimolando un po' di umorismo e di auto ironia.

Non lo avesse mai fatto. La "rete" ha reagito tempestivamente e con viralità criticando animosamente i contenuti degli spot, accusando D&G di aver solo evidenziato degli stereotipi offensivi del popolo cinese, con accuse anche di razzismo e sessismo.

Le conseguenze sono quasi drammatiche. La piattaforma Weibo, una delle più importanti in quel Paese, ha cancellato gli spot. Ma la bufera, partita dal "basso", si è rinforzata quale un'onda crescente, sino ad invitare i potenziali clienti cinesi a boicottare D&G.

Da rammentare che il mercato cinese vale per D&G circa 1,3 miliardi di fatturato e cuba quasi il 70% delle sue esportazioni.

Il caso D&G evidenzia che spesso le imprese, quando si internazionalizzano, sottovalutano le varianti culturali che spesso persistono anche in un villaggio globale.

Il problema sono le "inquietudini culturali" che non sono adeguatamente riconosciute e diagnosticate.

Comportamenti, valori, credi separano un paese da un altro ma la loro importanza spesso è sottovalutata. Ciò che appare sacro in una cultura può essere invece percepito quasi irrilevante e poco importante in un'altra.

Gli ammiccamenti sulle dimensioni di un cannolo siciliano, se "forse" possono far sorridere un mediterraneo, hanno scatenato sentimenti di disagio, quasi furiosi nel momento in cui sono stati interiorizzati nei valori culturali cinesi.

Perché è così difficile riconoscere le varianti culturali di un Paese?

Fate un piccolo esperimento. Se vi fosse chiesto di descrivere la vostra cultura, cosa raccontereste?

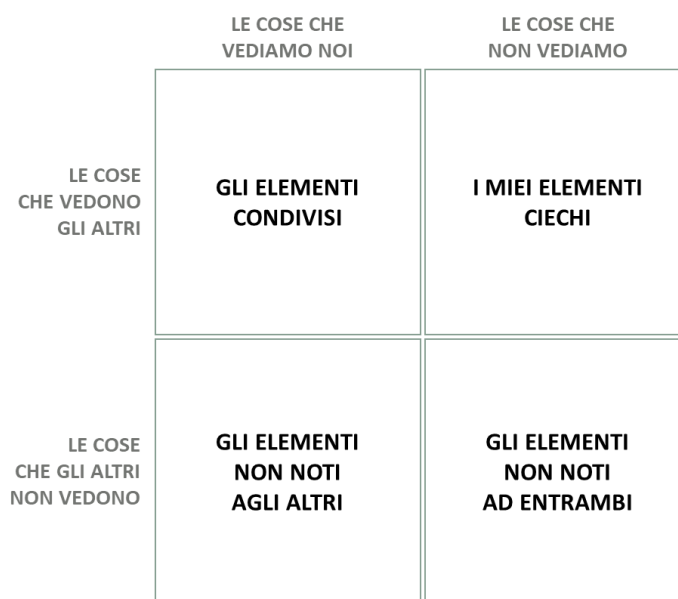
Sono certo che state riconoscendo che non è così facile formulare una risposta. E' un po' come chiedere a un pesciolino cosa significhi nuotare nell'acqua. Se il pesce si trovasse fuori dal suo elemento naturale, riconoscerebbe invece molto facilmente e rapidamente la differenza. Anche

noi percepiamo le differenze, tra la nostra cultura e le altre solo quando non siamo a casa nostra e ci possiamo confrontare.

La cultura, come l'acqua che circonda il pesce, deforma il modo in cui noi osserviamo il mondo e come il mondo ci vede. Usare la nostra cultura quale riferimento per valutare o agire con gli altri può creare non pochi problemi, come nel caso di D&G. Riconoscere invece le differenze culturali aiuta ad anticipare e prevenire l'emergenza di possibili minacce o sfruttare potenziali opportunità.

Ora proviamo a strutturare meglio le considerazioni che abbiamo condiviso utilizzando lo Schema Johari (Johari window), uno strumento utilizzato per interpretare le modalità di comunicazione in contesti interculturali (fig. 1).

Fig. 1 Johari Window



Le cose, come riportato sull'asse verticale e orizzontale della matrice, possono essere viste o non viste sia da noi sia dagli altri.

La domanda critica, come è intuibile, emerge nel quadrante 2. Quali sono le cose che non vediamo ma che sono invece attentamente valutate dagli altri? I quadranti 3 e 4 possono generare interessanti "insight" cercando di apprendere aspetti non noti ad entrambe le parti o come nel quadrante 4 comprese meglio da noi più che dagli altri.

Il quadrante 1 esprime un contesto favorevole perché facilita la comunicazione tra entrambe le parti in quanto gli elementi sono noti e condivisi.

Le accuse a D&G, sono state innescate dal non avere approfondito il quadrante 2 e dall'abuso di stereotipi non graditi.

Per descrivere la nostra cultura, spesso, utilizziamo gli stereotipi che gli altri hanno maturato su di noi per negarli o per spiegarli. Lo stereotipo è l'opinione preconstituita e generalizzata, spesso anche non acquisita in base ad una esperienza diretta ma condivisa quale luogo comune.

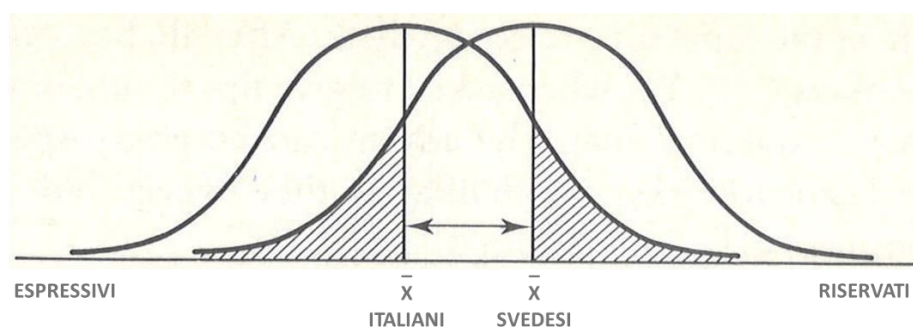
Gli stereotipi con cui sono descritti gli italiani spesso non ci fanno piacere. A volte esprimono ignoranza o sono fondati su pregiudizi nei quali a stento ci ritroviamo, altri forse si avvicinano alla realtà.

L'amministratore Delegato di una grande impresa americana, con compiacimento, mi aveva portato in una sala ove conservava una collezione di pupazzi in ceramica che rappresentavano caricaturalmente i cittadini dei diversi paesi nei quali la sua azienda operava. Provate a immaginare come fosse rappresentata l'Italia? La caricatura era un ometto in carne, con baffetti, coppola e un fucile da caccia a tracolla. Lascio al lettore impersonare il pupazzo e trarne le dovute considerazioni.

Il problema con gli stereotipi non è riconducibile al fatto se corrispondano alla realtà quanto al modo in cui sono usati e all'impatto che potrebbero generare sui destinatari del messaggio.

Dobbiamo comunque ricordare che la cultura pervasiva in un Paese non è sempre omogenea. Non tutti i cinesi sono permalososi nello stesso modo se stuzzicati su un loro stereotipo. Se considerassimo lo stereotipo dell'espressività e quello della compostezza, potremmo forse semplificare che gli italiani sono più espressivi degli svedesi e gli svedesi più composti o riservati degli italiani. In realtà le cose non sempre così. Osservando le due curve della fig. 2, si può rilevare che molti italiani sono riservati quanto molti svedesi sono espressivi.

Fig. 2



I cinesi "social" hanno reagito violentemente alle "provocazioni stereotipate" di D&G ma forse altrettanti cittadini cinesi hanno ricambiato con un sorriso, più o meno tirato.

Ciò non toglie che sia sempre meglio comprendere l'estensione con cui alcune norme culturali, in una comunità, prevalgono rispetto ad altre.

Un'attenta riflessione può evitare un impatto drammatico sui muri eretti dalla cultura che difendono i valori di una comunità.

Gli accadimenti che hanno coinvolto D&G sono un monito per tutte le imprese anche da una diversa prospettiva. Operare in un mercato globale, pervaso da media virali quali i "social site",

significa essere sempre esposti ai rischi “dell’effetto farfalla”. Nella teoria della complessità si ricorda, metaforicamente, che il battito delle ali di una farfalla possono causare una variazione di pressione nell’aria che innescando un effetto a catena di eventi, può alla fine generare un tornado.

Quello che facciamo in una parte del globo viene subito amplificato esponenzialmente, spesso anche deformato e drammatizzato e rischia di generare un impatto che, all’origine del battito della farfalla, era stato sottovalutato e sottostimato.

D&G è un’azienda molto creativa e sicuramente il suo cliente cinese preferirà dimenticare i sentimenti avversi che ha espresso per continuare ad indossare le emozioni che i suoi abiti e i suoi accessori sanno amplificare e trasferirgli.