



Università  
Ca' Foscari  
Venezia

Corso di Laurea Magistrale  
(ordinamento ex D.M. 270/2004)

in Lingue, Economie e Istituzioni dell'Asia e  
dell'Africa Mediterranea  
Curriculum Language and Management to China

Tesi di Laurea Magistrale

## **Il ruolo dell'*international manager* nel contesto della *cross-culture***

**Relatore**

Chiar.ma Prof.ssa Nicoletta Pesaro

**Correlatore**

Ch. Prof. Paolo Magagnin

**Laureando**

Mario Pavone  
Matricola 840912

**Anno Accademico**

2016 / 2017

# Indice

|  |    |
|--|----|
| <b>Introduzione</b> .....  | 3  |
| 摘要.....  | 7  |
| <br>   |    |
| <b>Capitolo I : La <i>cross-culture</i> e il ruolo dell'<i>international manager</i></b> .....   | 10 |
| 1.1 Introduzione alle traduzioni.....  | 13 |
| <br>   |    |
| <b>Capitolo II : “跨文化与“和文化” : 中国企业海外项目管理新探” –<br/>“<i>Cross-culture</i> e “Cultura dell’armonia”: Ricerca sul <i>project<br/>management</i> estero delle aziende cinesi”</b> ..... | 17 |
| 2.1 <i>Research Review</i> .....   | 18 |
| 2.2 <i>Cross-culture</i> : I problemi principali affrontati dal <i>management</i> dei progetti esteri<br>delle aziende cinesi.....   | 20 |
| 2.3 La “cultura dell’armonia” tra comunicazione e cooperazione.....  | 24 |
| 2.4 Metodo applicativo della “cultura dell’armonia”: <i>cross-cultural management</i> .....  | 28 |
| <br>   |    |
| <b>Capitolo III : “论职业经理人的基本素质及忠诚感的培养” – “ Le<br/>caratteristiche fondamentali dei manager professionisti e lo sviluppo<br/>della lealtà”</b> .....                                | 35 |
| 3.1 Perché molti manager professionisti cambiano azienda.....  | 35 |
| 3.2 I requisiti fondamentali del manager professionista.....   | 37 |
| 3.3 Come trattenere i manager professionisti all’interno dell’azienda.....   | 44 |

|  |    |
|--|----|
| <b>Capitolo IV: “如何修炼职业经理人的 跨文化管理能力” – “Come formare le abilità interculturali di un manager professionista”</b> ..... | 48 |
| Introduzione.....  | 48 |
| 4.1 Quali abilità gestionali interculturali deve possedere un manager professionista....                               | 49 |
| 4.2 Come possono possedere le abilità interculturali i manager professionisti.....                                     | 50 |
| <b>Glossario</b> .....   | 58 |
| <b>Bibliografia, sitografia</b> .....  | 64 |
| <b>Filmografia</b> .....   | 65 |

## Introduzione

“Cosa vuoi fare da grande?”

Il seguente elaborato rappresenta un tentativo dello scrivente di dare risposta a questa domanda.

Appartengo al primo gruppo di laureandi del nuovo corso di Laurea istituito dall'Università Ca'Foscari di Venezia intitolato “*Language and management to China*”. Il corso, tenuto completamente in lingua inglese, fatta eccezione per gli esami di lingua cinese e quello d'informatica, “ha come obiettivo formativo la preparazione di laureati in possesso di una elevata competenza in una lingua dei Paesi asiatici o dell'Africa Mediterranea (nel mio caso cinese)”.

con particolare attenzione ai linguaggi settoriali relativi all'ambito economico e giuridico, unita a una solida conoscenza della realtà economico-aziendale, giuridica, storico-politica e politico-sociale attinente all'area geografica oggetto dello studio e declinata in modo specialistico a seconda del curriculum scelto. Un elemento fondamentale di tale preparazione è la padronanza dei processi sociolinguistici e comunicativi peculiari alle aree in esame, tale da mettere il laureato in grado di risolvere problemi di natura pratica, etica e socio-antropologica insiti nella comunicazione interculturale e in vari aspetti della cooperazione internazionale. Il laureato, inoltre, avrà competenze informatiche e telematiche sia generali che legate alle specifiche realtà linguistiche di riferimento (software per la scrittura in lingue con alfabeti diversi da quello latino o non-alfabetiche, utilizzo e compilazione di database in tali lingue, ecc.), nonché una conoscenza approfondita dei principali strumenti di ricerca e delle relative metodologie, nel campo delle istituzioni sociali, politiche, economiche e giuridiche dell'Asia e dell'Africa Mediterranea.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> <http://www.unive.it/pag/8895/> ultima data di consultazione 07/06/2017

Ogni studente, lo scrivente compreso, dopo aver letto la presentazione di un corso di laurea, si pone la faticosa domanda relativa al modo in cui tale laurea sia spendibile in ambito lavorativo e la risposta, ai molti, pare anche semplice. Ci si reca nella sezione intitolata “profili professionali” relativa al corso di laurea succitato, la quale recita:

I laureati potranno operare, con funzioni di elevata responsabilità, nell'ambito delle relazioni presso imprese e istituti finanziari attivi sui mercati dell'Asia e dell'Africa Mediterranea, inserirsi come funzionari, con mansioni ad alto livello, in enti pubblici locali, nazionali e internazionali, in organizzazioni del volontariato e in istituzioni e organismi internazionali operanti nei settori della cooperazione e degli aiuti allo sviluppo. Potranno altresì svolgere la loro attività professionale e di *expertising* presso enti e istituzioni nell'ambito dell'integrazione economica, sociale e culturale, nel settore del giornalismo specialistico e dell'editoria tecnico-scientifica, nella consulenza specialistica in campo economico-finanziario e nell'ambito della tutela delle lingue immigrate.<sup>2</sup>

Tale elaborato si pone come ulteriore strumento di consultazione, utile ai futuri iscritti a comprendere, secondo il punto di vista e in base all'esperienza di vita dello scrivente, la reale figura professionale forgiata da questo corso di laurea.

#### *L'International Manager.*

Il seguente elaborato spiega, attraverso la traduzione di articoli, il ruolo dell'*international manager* nel contesto della *cross-culture*. Si è scelta la traduzione di articoli, per evidenziare le capacità linguistiche che si acquisiscono durante il corso di laurea.

Viene descritto il contesto della *cross-culture* in cui *l'international manager* è chiamato a operare, le caratteristiche che deve possedere secondo il datore di lavoro e anche il rapporto con quest'ultimo, le reali capacità dell'*international manager* e come ottenerle.

---

<sup>2</sup> Ibidem.

Durante la stesura del seguente elaborato lo scrivente ha avuto l'onore e l'onere di essere chiamato a svolgere il ruolo oggetto di studio della tesi. Attualmente svolgo il ruolo di *Regional Project Manager – Asia Pacific*, presso un'azienda italiana di *luxury interior design*, situata in Shenzhen.

L'ambiente lavorativo in cui lo scrivente è chiamato a svolgere le proprie funzioni, è stato molto utile nella comprensione dettagliata di cosa comporta lavorare in un contesto interculturale. Le attività svolte, quindi, per poter comporre questa tesi sono divisibili in due fasi: la fase teorica e la fase pratica.

La fase teorica costituisce il primo periodo di stesura della tesi, in cui lo scrivente ha concentrato la propria attenzione sulla ricerca e l'approfondimento dell'argomento oggetto di studio, tramite fonti di diversa natura. Fase in cui si è scelto il metodo di traduzione. La scelta del metodo di traduzione è stata successiva all'individuazione del modello di testo tradotto e del lettore modello. Si è individuato un modello di testo definibile "semi aperto", ovvero un testo che tende all'elasticità e all'implicitezza, poiché al bisogno di una corretta interpretazione da parte dell'emittente si affianca la necessità di far sì che il destinatario proceda gradualmente dal suo stato di conoscenze precedente. Il lettore quindi è un lettore generico possedente conoscenze non troppo specifiche dell'argomento. L'obiettivo della mia traduzione è stato quindi quello di privilegiare la linearità e la chiarezza del messaggio, facilitandone la comprensione.

La fase pratica coincide con il mio trasferimento in Cina, a Shenzhen. Essere chiamato a svolgere il ruolo di *Regional Project Manager – Asia Pacific* rappresenta per lo scrivente il compimento perfetto del percorso di studi universitario. Tutte le conoscenze apprese durante il percorso accademico, a partire dai dialoghi del professor Wang tra il compratore e il venditore, fino ad arrivare alla semplice nozione che apparentemente

sembrava poco importante, come ad esempio le abitudini dei cinesi durante il pranzo, sono state messe in pratica e sono state utili a fare la differenza in situazioni delicate.

Lo scrivente svolge la succitata mansione, in un ambiente in cui, fino ad ora, oltre che con i cinesi, è stato chiamato a confrontarsi con australiani, portoghesi, britannici, americani ecc. Il confronto con queste culture ha fatto sì che, nella redazione della tesi, si passasse dalla fase teorica a quella pratica, svolgendo una vera e propria attività di ricerca sul campo.

Questo rapporto però tra tesi e lavoro non è stato unilaterale. Ovvero non è stata esclusivamente l'esperienza lavorativa a essere stata utile per la stesura della tesi, ma al contrario l'argomento delle traduzioni ha rappresentato, per lo scrivente, non solo uno strumento molto utile per comprendere alcune dinamiche della *cross-culture* ma anche una fonte di ispirazione nello svolgimento del ruolo dell'*international manager*.

## 摘要

伴随着经济全球化的浪潮，企业国际化经营的趋势越来越明显。世界经济与文化一体化的趋势表现为文化的经济化和经济的文化化，文化与经济相互渗透和影响随着经济全球化和信息化的迅速发展。企业所面对的文化氛围不再是单一的文化模式，来自不同文化的管理者和员工共同合作经营一个企业的机会越来越多。这是因为跨文化管理成为一种很重要的话题。随着改革开放的不断深入，当前面临的首要问题是如何通过强化跨文化管理以化解来自不同国家的企业文化冲突，达到跨文化的参与及融合，以营造和谐友爱的氛围。于是，许多企业的所有者如饥似渴地寻找那些具备跨文化管理能力的职业经理人。

本论文通过三篇文章的翻译，说明国际职业经理人在跨文化环境的作用。第一篇文章的题目是：“跨文化与“和文化”：中国企业海外项目管理新探”。

本文，从跨文化、“和文化”与跨文化管理三个层次对中国企业海外项目管理进行研究。关于中国企业海外项目管理问题，学术界的讨论可分为以下几类：

- 从人力资源管理 的角度
- 从项目运行模式或组织创新的角度
- 从 项目风险的角度
- 从文化冲击的 角度

关于跨文化和跨文化管理的话题，作者分析跨文化管理的重要问题：

- 法律、宗教等意识形态差异
- 员工个体文化差异

- 企业管理文化差异

第三个话题，首先是“和文化”的介绍：

- “和文化”的创建
- “和文化”的强化

然后是“和文化”的实践路径：

- 尊重文化多样性，预见跨文化风险
- 树立“全球视野、地区操作”经营理念
- 积极开展跨文化管理培训
- 以人为本，营造和谐友爱的氛围
- 促进跨文化管理人才培养

第二篇文章的题目是“论职业经理人的基本素质及忠诚感的培养”。本文从老板的角度，分析老板和职业经理人的关系。这篇文章重要谈三个话题：首先职业经理人跳槽的原因，然后职业经理人的基本素质要求，最后如何留住他们。

第一个话题中重要包括：

- 老板与经理人之中要有职业道德
- 利润如何在老板、职业经理人之间进行合理分配

在第二部分中，作者确定职业经理人的基本素质，并且按照以下几个方面进行了分析：

- 以诚实信用为核心的道德素质

- 以非凡的管理才能为核心的专业素质与出色的企业行政工作能力
- 以经营业绩为核心的良好信誉

最后一部分是对美国公司激励计划的分析和解释。作者认为这写计划对留住职业经理人是有益的。

第三文章的题目是“如何修炼职业经理人的跨文化管理能力”。本文重要分两部分：职业经理人需具备哪些跨文化管理能力，如何才能具备跨文化管理能力。

第一个段落首先有一个介绍的部分，然后有职业经理人要有的能力。

第二个段落从不一样的角度来看，作者分析如何才能具备跨文化管理能力：

- 从职业经理人个人角度看
- 从公司的角度看

# CAPITOLO I

## **La *cross-culture* e il ruolo dell'*international manager***

È doveroso spiegare cosa si intende per *cross-culture* (interculturale) e in che modo l'*international manager* si inserisce in tale contesto, per far meglio comprendere al lettore l'argomento trattato nelle traduzioni degli articoli.

Intercultura vuol dire conoscenza, contatto e scambio tra culture, qualsiasi sia il loro tipo o livello di progresso, che con il loro intero patrimonio di tecniche, istituzioni, costumi, idee e credenze si mettono a confronto in un reciproco arricchimento del rispettivo bagaglio culturale. E' chiaro che nel contatto si verificano fenomeni di interazione, accomodamento, mutamento, assimilazione dei modelli altrui, forme di sincretismo e di reinterpretazione.<sup>3</sup>

La *cross-culture* o intercultura è un fenomeno frutto dei tempi moderni. In questo elaborato si analizza l'impatto della *cross-culture* in ambito aziendale.

All'avanzare del processo di internazionalizzazione dei paesi globalizzati, la diversità tra le risorse umane di un'azienda sta diventando un fattore da prendere sempre più in seria considerazione. È inevitabile che un organico formato da dipendenti, da manager e addirittura da titolari d'azienda (vedasi le *Joint Venture*) di nazionalità diverse presenti culture differenti. Molte volte si studia la cultura dominante nei diversi contesti per ridurre e superare quei conflitti che possono generarsi nei rapporti di collaborazione tra imprese culturalmente distanti, ma questo non implica che parlare di culture diverse significhi parlare di contesti geograficamente lontani, anzi, in uno stesso Paese, possono convivere credi e valori diversi, di conseguenza, il modo di "fare impresa" risulterà diverso. Tuttavia, la presenza di differenze culturali in uno stesso Paese non è sinonimo di arretratezza, bensì, bisogna studiarle e individuare le soluzioni più idonee attraverso

---

<sup>3</sup> <http://volint.it/scuolevis/etnocentrismo/intercultura.htm>, (ultima data di consultazione 07/06/2017)

le quali sviluppare una determinata area, non dimenticando quello che è il passato ma, spingendo a un cambiamento culturale attraverso l'ausilio di adeguati strumenti.<sup>4</sup>

Ogni cultura si contraddistingue per valori, pratiche, usi e costumi differenti, modi di approcciare e di rapportarsi con il prossimo diversi. Quando queste differenze culturali si verificano in un ambiente lavorativo, che si tratti di un'azienda o di un'impresa di qualsivoglia tipologia, i risultati che possono verificarsi sono vari.

La semplice difficoltà di comunicazione, dovuta alle differenze linguistiche rappresenta, in molti casi, un problema fondamentale. Ciò che viene dato per scontato quando si lavora nel proprio paese d'origine con persone che appartengono alla stessa cultura, trasportato in un contesto interculturale diventa un problema, apparentemente, insormontabile. Ecco perché molte aziende prima di iniziare una collaborazione con delle aziende straniere, ma anche durante tale processo, istituiscono dei corsi di formazione, in cui viene insegnata la lingua locale.<sup>5</sup>

La lingua, tuttavia, non è l'unico problema. Nella cooperazione con dipendenti appartenenti a culture diverse l'ostacolo è sempre "dietro l'angolo".

In ambito lavorativo ogni nazione ha, in linea di massima, degli orari fissi, prestabiliti. Durante la realizzazione di un progetto all'estero in cui due aziende straniere, appartenenti a culture diverse, collaborano, questo fattore non è affatto da sottovalutare, anzi rappresenta, in molti casi, motivo di conflitti e dispute.

Come l'orario anche le modalità lavorative rappresentano una problematica importante per le aziende che svolgono dei progetti all'estero. Soprattutto quando il manager, o colui che ha la possibilità di dare ordini, e i dipendenti appartengono a culture diverse.

---

<sup>4</sup> Calvelli, Adriana (2008), *Cross Cultural Management*, Enzo Albano Editore, Napoli, pp.29-37

<sup>5</sup> Trevisani, Daniele (2005). *Negoziazione Interculturale: Comunicazione oltre le barriere culturali. Dalle relazioni interne sino alle trattative internazionali*. Franco Angeli editore, Milano, pp.18-21

Spesso le disposizioni date non vengono seguite, il lavoro non viene svolto o viene svolto parzialmente e incorrettamente. Questo tuttavia non è causato da una volontà dei sottoposti di svolgere in maniera inopportuna il proprio lavoro ma si deve spesso a un fraintendimento di base con il proprio manager-capo.

Riassumendo, la *cross-culture* è un concetto moderno che diventa realtà quando due o più culture entrano in contatto. Quando ciò accade, se la collaborazione funziona il risultato è ottimo. Se al contrario le problematiche derivanti dalle differenze culturali sono superiori rispetto ai benefici della collaborazione, allora il risultato è pessimo.

Il *cross cultural management* quindi può risultare in un vantaggio competitivo o in un fallimento.

Il filone di studio del *cross cultural management* è emerso alla fine degli anni '70. Esso descrive i comportamenti degli individui all'interno delle organizzazioni che provengono da culture diverse; studia anche, in un confronto comparativo, le diversità culturali esistenti tra organizzazioni di contesti culturalmente diversi.

In questo contesto si colloca la figura chiave e fondamentale dell'*international manager*. Molto spesso è da questa figura che dipende il futuro dell'impresa. Tale figura deve possedere una preparazione completa e soprattutto diversificata ed essere in ambiti differenti.<sup>6</sup>

Fattore di primaria importanza è la conoscenza delle lingue, questo tipo di manager deve padroneggiare per lo meno tre lingue: la propria, l'inglese (considerata lingua globale) e la lingua del luogo in cui opera, per poter coordinare in maniera efficiente i

---

<sup>6</sup> <https://www.cliffsnotes.com/study-guides/principles-of-management/management-in-a-global-environment/functions-of-the-international-manager> (ultima data di consultazione 05/06/2017)

vari dipartimenti ed evitare inutili fraintendimenti. Per lo stesso identico motivo deve conoscere le abitudini e i costumi dei dipendenti stranieri.

L'*international manager* deve possedere le cosiddette *cross cultural management capabilities*,<sup>7</sup> che saranno spiegate successivamente attraverso la traduzione degli articoli. Deve essere dotato di *problem solving skills* e soprattutto deve amare il proprio lavoro. Infatti, lavorando in un contesto interculturale le problematiche saranno all'ordine del giorno e bisogna "avere la stoffa" e la volontà di "rimboccarsi le maniche" e risolverle.<sup>8</sup>

La missione del *Cross-Cultural Manager* è quindi sostanzialmente quella di allineare la varietà culturale dell'organico aziendale alla cultura locale, risultato che un manager efficace raggiungerebbe coordinando in armonia il proprio personale e mirando nel contempo a consolidarne i rapporti interni attraverso comunicazione e stima reciproca e tenendo alta la motivazione tra i lavoratori.<sup>9</sup>

## **1.1 Introduzione alle traduzioni**

Il presente elaborato verte sulla traduzione di tre articoli tratti da fonti diverse. Gli articoli rappresentano dal punto di vista degli autori cinesi la descrizione dettagliata di quanto sopra anticipato.

---

<sup>7</sup> F. Luthans, and J.P. Doh (2002). *International Management: Culture, Strategy, and Behavior*. McGraw-Hill Irwin, pp. 71-83

<sup>8</sup> Adriana Calvelli, Chiara Cannavale (2013). *Competenze culturali e internazionalizzazione delle imprese*. G. Giappichelli editore, Torino, pp.57-69

<sup>9</sup> AS Tsui, H Wang, KR Xin (2006). *Organizational culture in China: An analysis of culture dimensions and culture types*, Wiley Online Library.

Il primo articolo, intitolato: “Kuàwénhuà yǔ “Héwènhuà”: Zhōngguó qǐyè hǎiwài xiàngmù guǎnlǐ xīntàn” 跨文化与“和文化”: 中国企业海外项目管理新探” (*Cross-culture* e “Cultura dell’armonia”: Ricerca sul *project management* estero delle aziende cinesi” - tratto dal *guǎngxī mínzú dàxué xuébào* - consiste nella ricerca sul *project management* delle aziende cinesi all’estero ed è diviso in tre macro-tematiche : interculturale, *cross-cultural management* e “cultura dell’armonia”.

Tali tematiche a loro volta vengono analizzate e divise in micro-argomenti. Inizialmente, per quanto concerne le problematiche relative alla gestione dei progetti esteri delle aziende cinesi vengono analizzate differenti prospettive:

- La prospettiva della gestione delle risorse umane.
- La prospettiva delle modalità delle *project operation* e delle innovazioni organizzative.
- La prospettiva dei rischi progettuali
- La prospettiva dell’impatto culturale

Per quanto concerne la tematica dell’interculturale e del *cross-cultural management*, vengono analizzate le problematiche che il management deve affrontare in un contesto interculturale, derivanti principalmente da i seguenti fattori:

- Differenze legali, religiose e ideologiche
- Differenze culturali individuali degli impiegati
- Differenze culturali nel business management

L’ultima macro-tematica è costituita da un’introduzione al concetto di “cultura dell’armonia” che si sviluppa in due punti:

- La creazione della “cultura dell’armonia”

- Il rafforzamento della “cultura dell’armonia”

e dal metodo applicativo della “cultura dell’armonia”, attraverso i seguenti punti:

- Rispettare le diversità culturali, prevedere i rischi della *cross-culture*
- Stabilire la filosofia della “visione globale, azione locale”
- Fornire corsi di formazione *sul cross-cultural management*
- Creare un ambiente armonioso e cordiale

Il secondo articolo, intitolato: “lùn zhíyè jīnglǐrén de jīběn sùzhì jí zhōngchénggǎn de péiyǎng” 论职业经理人的基本素质及忠诚感的培养” (Le caratteristiche fondamentali dei manager professionisti e lo sviluppo della lealtà) - tratto dalla rivista Qiye guanli - analizza il ruolo del manager professionista e il suo rapporto con il titolare dell’azienda dalla prospettiva di quest’ultimo.

L’articolo è diviso principalmente in tre sezioni: il motivo per il quale molti manager cambiano azienda, i requisiti fondamentali che i manager devono possedere, e come trattenerli all’interno dell’azienda.

Nella prima sezione vengono identificati due fattori principali:

- Etica professionale
- Divisione adeguata dei profitti.

Nella seconda sezione vengono identificati i requisiti dei manager e analizzati secondo i seguenti punti:

- Onestà e fiducia
- Abilità manageriale
- Reputazione

L'ultima sezione è costituita dall'analisi e dalla spiegazione dei programmi di incentivazione delle aziende americane, considerati utili a trattenere i manager professionisti all'interno dell'azienda.

Il terzo e ultimo articolo intitolato: “Rúhé xiūliàn zhíyè jīnglǐrén de kuàwénhuà guǎnlǐ nénglì” 如何修炼职业经理人的跨文化管理能力” (Come formare le abilità interculturali di un manager professionista) - tratto dalla rivista Guanli zaixian - spiega come formare le abilità dei manager professionisti ed è diviso in due paragrafi principali che trattano rispettivamente le abilità che bisogna possedere e il metodo per conseguirle.

Il primo paragrafo è composto da una parte introduttiva e dall'elenco delle abilità che un manager deve possedere.

Il secondo analizza da due prospettive diverse la maniera in cui si possono ottenere tali abilità:

- Dalla prospettiva del manager professionista
- Dalla prospettiva dell'azienda

## Capitolo II

### ***Cross-culture e “Cultura dell’armonia”*: Ricerca sul *project management* estero delle aziende cinesi**

Con il continuo approfondirsi delle riforme e della politica di apertura, mentre le aziende straniere hanno iniziato a investire in Cina, un numero sempre crescente di lungimiranti aziende cinesi, basandosi sul consolidamento del business domestico (interno) , e seguendo la tendenza internazionale caratterizzata dalla cultura del mercato e dalla globalizzazione, hanno, una dopo l’altra, proiettato nel vasto mercato estero la loro visione di sviluppo, aumentando così i progetti di investimento all’estero . Tuttavia, a differenza di quanto accade, con i noti investimenti, la società, la natura e la cultura manageriale all’interno del paese, gli investimenti cinesi all’estero hanno incontrato numerose difficoltà sul modo in cui implementare efficacemente *il project management* mantenendo l’equilibrio tra il tasso di rendimento sugli investimenti e il regolare sviluppo del progetto, dovendo affrontare un diritto, una cultura, un’etnia, una lingua, condizioni naturali straniere e ambienti d’investimento sconosciuti.

Sulla base di ciò, questo articolo scritto in collaborazione con la comunità accademica, si propone di condurre una ricerca sul *project management* delle aziende cinesi all’estero, basandosi sul “project engineering petroleum” estero dell’azienda petrolifera cinese SINOPEC, diviso in tre livelli: intercultura , “ cultura dell’armonia” e *cross-cultural management*.

## 2.1 Research Review

Nel complesso, per quanto concerne le problematiche relative alla gestione dei progetti esteri delle aziende cinesi, la discussione accademica può essere divisa nelle seguenti categorie:

- 1) Prospettiva della gestione delle risorse umane. Wang Li Li ritiene che creare un team di talenti di alto livello dotati di visione economica internazionale e di esperienza manageriale, tecnica e professionale sia la chiave per la competizione internazionale e per la continua crescita.

Wan Chuanchuan sottolinea come in Cina l'idea del *project management* sia relativamente arretrata rispetto ai Paesi sviluppati e, analizzate le problematiche relative alla gestione delle risorse umane dei progetti esteri, propone una soluzione partendo dalla creazione di una cultura di squadra, dalla gestione del personale interculturale (*cross-cultural staff*) e da altri aspetti che pongano l'uomo al centro.

- 2) Prospettiva delle modalità di *project operation* e delle innovazioni organizzative. Yao HanMei, basandosi sulla propria esperienza nel settore dell'industria petrolifera, ritiene che la tendenza di sviluppo caratterizzata da multi-progetti, da una partecipazione multiculturale e inter-regionale richieda aggiornamenti delle strutture del management aziendale (*corporate governance*) estero; egli propone nuove idee per quanto riguarda l'innovazione dell'organizzazione del *project management* estero, partendo dalla centralità del *project office*, dall'ottimizzazione dei criteri valutativi, dall'innovazione del dipartimento organizzativo ecc.

Zhang Yuerong, basandosi sull'esempio della Changqing Petrochemical company, analizzatene le problematiche, la struttura organizzativa e la situazione dei progetti esteri, pianifica un proprio modello gestionale dei progetti esteri e ne traccia gli obiettivi strategici.

Li Guohua, analizzati i due *framework* di gestione dei progetti esteri della SINOPEC "Overseas Region Company --- National Branch or Large Project Company", in relazione alla mancata esecuzione di tali progetti e ad altre problematiche, propone strategie atte al miglioramento del *project management* partendo dal miglioramento del processo di valutazione, dalla chiarificazione delle responsabilità ecc.

- 3) Prospettiva dei rischi progettuali. Gao Fei prendendo come esempio l'azienda Shengli, si basa sulla teoria della gestione dei rischi progettuali: ritenendo che il rischio progettuale estero comprenda rischi di gestione, rischi interni al paese ospitante, rischi tecnologici di costruzione ecc. fornisce delle strategie di rischio estero miranti al rafforzamento del monitoraggio del rischio e che migliorano la capacità di adattare all'estero, il livello di *project management*, la tecnologia ecc.
- 4) Prospettiva dell'impatto culturale. Wang Gaopeng e Wang Ling basandosi sulla propria esperienza progettuale all'estero, ritengono che il personale dei progetti all'estero affronti generalmente l' "impatto culturale", il quale è diviso in tre periodi: il periodo di interesse, " il periodo di shock" e il periodo di adattamento; ritengono quindi vi sia la necessità di condurre una gestione periodica di tale fenomeno (l'impatto culturale).

Riassumendo, l'attuale ricerca, dal punto di vista culturale per quanto riguarda gli studi condotti nei confronti della gestione dei progetti esteri è povera, e manca di sistematicità,

logica approfondimento. Inoltre, nella società odierna caratterizzata dal progressivo estendersi della globalizzazione, lo scambio e l'incontro tra culture diverse è diventato un fenomeno comune, ed è proprio quando due culture molto differenti si incontrano che nasce la *cross-culture* (interculturale).

Il diffondersi della globalizzazione conduce a un'intensificazione del fenomeno della *cross-culture* e spesso quest'ultima è accompagnata dall'impatto culturale (shock), e conseguentemente ne deriva la confusione mentale, la pressione (nel raggiungere i risultati) dei lavoratori, i conflitti, le incomprensioni e l'ostilità tra le persone.

## **2.2 *Cross-culture*: Problemi principali che deve affrontare il management dei progetti esteri delle aziende cinesi**

- Differenze legali, religiose e ideologiche

1. Leggi e regolamenti sconosciuti sono causa di problemi. Le multinazionali esperte nel mercato estero sanno che la prima cosa da fare quando si entra in un mercato straniero è comprendere e padroneggiare le leggi e i regolamenti locali, onde evitare di condurre affari in un ambiente di cui non si conoscono i rischi legali. Quando si avviano gli affari esteri, il personale del progetto si concentra esclusivamente sui rischi di costo e sul rischio di mercato, ignorando i rischi legali e l'importanza dei documenti contrattuali, conducendo indagini non tempestive e incomplete riguardo alle leggi locali e le convenzioni internazionali. Ad esempio, la legge di alcuni paesi islamici prevede che ogni campeggio debba avere una camera di preghiera e che se non vengono soddisfatte le richieste l'attività non può essere avviata; la legge brasiliana prevede che i lavoratori, oltre ai giorni festivi, abbiano 30 giorni di ferie pagate e durante le ferie oltre ad essere garantito l'intero stipendio, ricevano il bonus vacanza costituito da un terzo del

salario mensile, e se il lavoratore non utilizza tutti i giorni di vacanza a propria disposizione, l'azienda deve pagargli una compensazione economica.

2. Credenze religiose sconosciute sono causa di conflitti. Le credenze religiose, gli usi e i costumi sono fenomeni culturali che racchiudono la storia e i connotati di un popolo. Religioni, usi e costumi diversi, hanno tendenze e interdizioni diverse e questo influenza il modo di conoscere le cose degli uomini, i criteri comportamentali e il sistema di valori.

Se non si conoscono le religioni, gli usi e i costumi del posto, è molto probabile che, nel *project management*, vengano a crearsi degli inutili conflitti. In Medio Oriente ad esempio, il mese del Ramadan che inizia ogni anno durante il mese di settembre è, per i Musulmani, il “mese di digiuno”, dopo l'alba e prima del tramonto non è consentito bere e mangiare e le leggi di alcuni paesi prevedono che si lavori solo metà giornata.

I primi arrivati in Medio Oriente, dato che non conoscevano il rito del Ramadan, non hanno pianificato dei provvedimenti in merito a tali esigenze religiose e ciò ha portato a una diminuzione dell'efficienza della manodopera durante il periodo della festività, influenzando l'avanzamento del progetto.

- Le differenze culturali individuali degli impiegati

1. Le differenze culturali tra il personale cinese e quello straniero sono causa di conflitti. In generale, il team esecutivo del *project engineering petroleum* estero è composto dai cinesi espatriati, dai dipendenti internazionali e dai lavoratori locali. Esistono importanti differenze di carattere linguistico, culturale, religiose e di abitudini tra i dipendenti di nazionalità diverse e da ciò deriva un differente modo di riflettere e di risolvere i problemi. Maggiore è la differenza culturale tra i membri di un team, minore la condivisione, e maggiore è la probabilità che

nascano conflitti. I conflitti, le differenze, le controversie e gli ostacoli causati dalle differenze culturali individuali conducono a una scarsa comunicazione, all'inefficienza, a fraintendimenti reciproci e a una ridotta esecuzione del progetto.

2. Problemi fisici e mentali del personale espatriato. Con la continua espansione delle attività estere (*overseas business*), sempre più dipendenti cinesi vengono inviati all'estero a lavorare.

Arrivati in terra straniera, molti dipendenti affrontano un ambiente culturale e naturale completamente diverso; inizialmente, dato che si tratta di una nuova esperienza, per un breve periodo si provano delle sensazioni positive, successivamente, superato il breve periodo di "luna di miele", si cade rapidamente nel "periodo di depressione"; se si aggiunge a ciò la mancanza di comunicazione verbale, è facile che si creino sentimenti di irritabilità, ansia, depressione e solitudine, con conseguente riduzione dell'efficienza dei dipendenti stessi.

Soprattutto in alcune aree in cui il sistema di sicurezza è critico dove i dipendenti stranieri possono vivere e lavorare solo in un ambiente circoscritto e limitato, se non si ottengono in tempo le corrette linee guida e le attenzioni dovute è molto probabile che si manifestino delle malattie fisiche e mentali.

- Differenze culturali nel *business management*

1. Culture manageriali differenti sono causa di problemi. Le compagnie internazionali hanno consapevolezza dell'importanza contrattuale e generalmente prestano molta attenzione ai contratti e ai testi scritti, al contrario il management domestico è abbastanza generico, non viene prestata molta attenzione alle singole clausole dei contratti; la mancanza di un'attenta pianificazione e analisi dello scopo progettuale del contratto, del costo del contratto, dei rischi geologici, del

rischio d'inflazione portano facilmente a una omissione d'offerta, a un'offerta inadeguata, a tempistiche ristrette (brevi) , all'utilizzo indiscriminato dell'offerta standard locale ecc.

Nell'attuazione del processo, se non si rispetta severamente il contratto e si trasferiscono semplicemente facilmente i metodi nazionali nei paesi esteri fino al punto che quando ci sia la necessita di chiedere un rimborso al proprietario, perché non vengono rispettate le procedure di rimborso previste dal contratto, si perde il diritto di rimborso o non si hanno le prove per dimostrare le proprie richieste di reclamo. Inoltre l'errore del proprietario causa perdite o ritardi del progetto, a causa della mancanza di prove contro l'essere "falsamente accusato", vi è un enorme numero di contro reclami con conseguente perdite.

2. Differenti valori manageriali causano conflitti. In base alle esigenze di attuazione del progetto, i progetti petroliferi d' oltremare sono principalmente divisi nel dipartimento indipendente dell'*operation management* (unità operativa), il *joint project department* (il *joint project unit* dell'unità di sistema), il *joint project department* cinese ( il *joint project department* del sistema domestico),il *joint project department* sino-straniero (il dipartimento progettuale formato con le aziende straniere) e altri metodi operativi. Ogni azienda è differente rispetto a un'altra per quant'attiene alla cultura manageriale specifica e nell' orientamento dei valori; ciò accade soprattutto tra le aziende cinesi e quelle straniere: la diligenza del personale, la stima di sé, l'obbedienza ecc., possono causare inutili conflitti fino a "commettere degli errori in buona fede" .
3. Modelli di gestione diversi sono causa di conflitti di comunicazione organizzativa. La creazione del *joint project department* o dell'azienda prevista dal progetto è temporanea, la durata spesso va da 1 a 3 anni, è una struttura

organizzativa temporanea. In generale, per i dipendenti cinesi, i salari, i congedi e le altre questioni regolamentari sono eseguite in conformità alla prassi nazionale, quindi i lavoratori espatriati, i dipendenti internazionali e i lavoratori locali godono di standard salariali e giorni festivi diversi. Allo stesso tempo, i metodi di gestione diversi della terza parte della *joint venture* e dei subappaltatori locali possono influenzare diversamente molti dipendenti.

Questo modello gestionale poco stabile conduce inevitabilmente a una poco chiara distinzione delle funzioni, alla mancanza di un autorità fino a causare problematiche relative alla non obbedienza da parte dei subappaltatori alla leadership del progetto i quali sfidano l'autorità del *project manager*.

In breve, i conflitti culturali causati dalla *cross-culture* si riflettono piuttosto palesemente nei conflitti causati dalle differenze religiose e legali, dalla differenza culturale individuale dei dipendenti, dalle differenze culturali tra le aziende e da altri tre livelli di conflitti culturali. Questi conflitti culturali e queste differenze hanno causato l'aumento delle barriere invisibili per la comunicazione e delle difficoltà gestionali, diventando il problema principale della gestione dei progetti cinesi all'estero.

### **2.3 La “cultura dell’armonia” tra comunicazione e cooperazione**

Mentre i conflitti e gli shock culturali creati dalla *cross-culture* aumentano, i prestiti culturali e l'integrazione, in questo contesto di scontro culturale, diventano sempre più comuni. Il dialogo tra culture favorisce l'eliminazione di pregiudizi e incomprensioni, favorendo conseguentemente una situazione di tolleranza culturale nota come “coesistenza armoniosa”.

Nel mondo, “l’armonia” tra le culture rappresenta la direzione del cambiamento culturale globale; questa “armonia” ha creato un ponte importante per lo sviluppo degli scambi e delle cooperazioni tra gli individui, i gruppi e le organizzazioni di culture diverse. È particolarmente degno di nota il fatto che “l’armonia” sia un connotato importante della cultura tradizionale cinese, modi di dire giornalieri come “tutto è armonia” e “se la famiglia vive in armonia allora tutto prospera” dimostra che il concetto di “cultura dell’armonia” è già silenziosamente penetrato nella vita quotidiana e nella consapevolezza della gente. Inoltre concetti come “l’uomo nobile mantiene l’armonia con gli altri, ma ha un pensiero indipendente”, “l’integrazione tra uomo e natura”, “l’armonia è lo scopo essenziale nell’attuazione dei riti” e altri concetti contenuti nei classici mostrano come la “cultura dell’armonia” rappresenti l’essenza della cultura tradizionale cinese.

Nel contesto in cui convivono una sempre più chiara cultura dell’ “armonia” e le sfide della *cross-culture*, i manager dei progetti cinesi all’estero, hanno dato vita a una “cultura dell’armonia” di tipo progettuale.

Questa “cultura dell’armonia” si riferisce alla fusione reciproca del contesto di *cross-culture* e della cultura aziendale della società madre, alla cultura dell’armonia e del *win-win*, alla promozione di un *project management* che possiede le caratteristiche locali e conforme agli standard internazionali.

Si può affermare che l’ “armonia” sia un concetto fondamentale per favorire il dialogo tra culture differenti unite nel *project management*, e diventa lo strumento del *project engineering management* cinese per combattere le sfide della *cross-culture*.

## 1. La creazione della “cultura dell’armonia”

Paragonato al mercato nazionale, il mercato dell’ingegneria petrolifera estera è più complesso. Basti pensare che per fare la differenza nel processo di internazionalizzazione, bisogna mantenere un alto livello di sensibilità nei confronti di ogni tipo di cultura del mercato estero, superare le differenze tra le diverse culture, creando una “cultura dell’armonia” adatta a un largo numero di dipendenti.

Nella costruzione della “cultura dell’armonia”, in primo luogo bisogna raggiungere un’armonia che non violi l’indipendenza di pensiero tra le culture aziendali. L’“armonia” si riferisce al non dover cercare i conflitti con la società madre e a mantenere i concetti e i principi fondamentali della cultura aziendale d’origine . L’indipendenza di pensiero si riferisce alla ricerca coraggiosa dell’individualità, e basata sulla realtà personale, bisogna avere un comportamento aperto, assorbire attivamente la cultura locale, creando una “cultura dell’armonia” ricca di caratteristiche regionali, aumentando così la tolleranza culturale all’interno del *project management*.

In secondo luogo, bisogna evidenziare la praticità e la fattibilità della “cultura dell’armonia”, bisogna, sotto la guida della società madre che ha tracciato i valori e gli obiettivi di sviluppo, adattare e integrare ogni tipo di cultura, inserendoli nel sistema di sviluppo.

Come in Brasile, godersi a pieno la vita è un’abitudine della popolazione locale, quindi approfittare dell’orario lavorativo riflette la “cultura dell’armonia”.

Nel medio oriente, la religione è presente in ogni dettaglio della vita quotidiana, studiare, comprendere e rispettare quindi le tradizioni religiose locali è in linea con lo spirito della “cultura dell’armonia”.

## 2. Il rafforzamento della cultura dell'armonia

La creazione della “cultura dell'armonia” è solo il primo passo per la sua costruzione, la “cultura dell'armonia” è utile per la risoluzione dei conflitti culturali, bisogna continuare a rafforzare il concetto di “cultura dell'armonia” tra i dipendenti, aumentando i connotati e il significato della “cultura dell'armonia”.

In primo luogo bisogna consolidare il principio della “cultura dell'armonia”, promuovere la formazione del comportamento basato sull'armonia dei dipendenti. Bisogna raffinarla continuamente nell'ambiente lavorativo, migliorare lo spirito della “cultura dell'armonia” e la comprensione del suo significato da parte dei dipendenti, bisogna basarsi sul principio del continuo rafforzamento dei corsi di formazione delle norme comportamentali del personale, aumentare le norme iniziali, le restrizioni, le ispezioni i controlli ecc., creando un set di norme dell'*in place management*, migliorando costantemente la coscienza delle pratiche della “cultura dell'armonia” dei dipendenti.

In secondo luogo, bisogna costantemente migliorare il sistema della “cultura dell'armonia”. Bisogna riassumere e definire la cultura del management che possiede caratteristiche regionali, secondo il principio dell'azienda madre “non creare sovrapposizioni concettuali né conflitti di contenuti”, cosicché essa sia un adeguato supplemento per la cultura dell'armonia. La *corporate culture* (la cultura aziendale) deve essere comune e ampia, ma non necessariamente può rispondere a tutte le esigenze comportamentali di ogni reparto lavorativo del progetto. Perciò, bisogna concentrarsi sull'ampliamento del contenuto del codice comportamentale, cosicché ogni reparto e ogni dipendente abbia un codice standard da seguire. Anche il management è ampio, è

diviso in fasi e si sviluppa costantemente, perciò la creazione della “cultura dell’armonia” passa attraverso un processo dinamico e pratico.

## **2.4 Metodo applicativo della “cultura dell’armonia”: *cross cultural management***

La “cultura dell’armonia” ha caratteristiche di integrazione, pratiche e inclusive, che rispondono efficacemente alle difficoltà e alle sfide della *cross-culture* fornendo un importante modello di pensiero.

Quindi, come può in pratica la “cultura dell’armonia” essere rafforzata e applicata, facendo sì che la stessa “cultura dell’armonia” diventi il meccanismo di risposta alle sfide della *cross-culture*, creando un meccanismo di garanzia del management per le comunicazioni tra culture differenti?

Chi scrive ritiene che il *cross-cultural management* fornisce un percorso concreto per la messa in pratica e la promozione della “cultura dell’armonia” che rende possibile la normale comunicazione tra culture differenti.

Il *cross cultural management* consiste nell’indicare ai gruppi di diverse culture associate all’azienda, soluzioni efficaci alle contraddizioni, quando nel processo di interazione si vengono a creare conflitti culturali, per raggiungere la comprensione, la comunicazione, la coordinazione e l’integrazione culturale, raggiungendo così un *business management* efficiente.

Nel *project management* delle aziende all’estero, bisogna considerare la “cultura dell’armonia” come pensiero guida primario, realizzare la coesistenza armoniosa tra culture diverse nella messa in pratica del progetto, affrontare le differenze culturali, rafforzare la costruzione della *cross-cultural management ability*, cercare punti in

comune mantenendo le differenze, imparare l'uno dall'altro, rendendo *la cultural management ability* forza motrice nel miglioramento dell'efficienza dei progetti all'estero delle aziende cinesi.

I principi e i modi di implementazione del *cross cultural management* saranno analizzati secondo i seguenti aspetti.

1. Rispettare le diversità culturali, prevedere i rischi della *cross-culture*

In stati o regioni diverse esistono grandi differenze nei credi religiosi, nella lingua, nelle abitudini, nei costumi, quindi, l'esistenza di queste differenze culturali ci impone di rispettare le diversità culturale, di prestare attenzione, studiare e comprendere le differenze culturali, essere abili ad accettare le diverse norme comportamentali e valori, impegnarsi per rendere l'ambiente lavorativo agevole per tutti, identificare le differenze culturali che possono portare ai *management risks*, facendo una buona prevenzione e creando un piano di emergenza, cosicché l'impatto del rischio sia limitato alla portata di controllo.

2. Stabilire la filosofia della "visione globale, azione locale"

La globalizzazione, nell'ambito delle differenze culturali, fornisce al *cross-cultural management* una garanzia e le azioni locali mantengono le caratteristiche di ogni progetto internazionale.

Nell'impresa ogni progetto mantiene allo stesso tempo stessa strategia e standardizzazione, ma deve anche avere abbastanza flessibilità per adattarsi alle culture locali, migliorando così il progetto estero, creando un miglior ambiente culturale.

- Padroneggiare la filosofia della globalizzazione e i modelli di business, osservare le cose nella prospettiva della globalizzazione.

Nella scena internazionale, i *competitors* sono per la maggior parte grandi aziende multinazionali dotate di molta esperienza nello sviluppare i progetti esteri, bisogna quindi mantenere il pensiero della globalizzazione, imparare dalla competizione, crescere nella collaborazione, impegnarsi per assorbire e fondere l'esperienza nel business e l'essenza delle culture.

Per quanto riguarda l'impresa, bisogna impegnarsi nel costruire un modello di business globale che non si interessi solo dei bisogni locali ma anche di quelli internazionali.

Per quanto riguarda gli impiegati, nella partecipazione alla competizione globale, bisogna prestare attenzione alle indagini di mercato, essere abili nell'apprendimento, prendere l'iniziativa, cercare di far progredire e adeguare il prima possibile le abitudini e i modelli lavorativi agli standard globali.

- L'attuazione di una gestione localizzata. Sempre più multinazionali hanno compreso l'importanza della "localizzazione" per avere successo nel campo internazionale degli investimenti. I dipendenti cinesi di stanza nei progetti esteri non solo hanno un costo elevato ma si trovano ad affrontare delle difficoltà e ostacoli di carattere culturale. In base a ciò, vengono assunti molti dipendenti locali, soprattutto coloro i quali hanno dimestichezza nel lavoro, posseggono adeguate competenze di comunicazione linguistica, hanno un carattere tollerante, hanno la volontà di dialogare e trattare con individui che hanno un background culturale differente e che si assumono la responsabilità del *project management*. La strategia della localizzazione non solo garantisce efficacemente l'attuazione serena del progetto, ma è inoltre un vantaggio per i proprietari locali, permette di mantenere un rapporto di mutua fiducia con il governo e allo stesso tempo lo sviluppo a lungo termine dell'azienda ne trae beneficio.

### 3. Fornire corsi di formazione sul *cross-cultural management*.

Il corso di formazione sul *cross-cultural management* mira a formare le abilità di comprensione e di adattamento interculturali dei *project manager*. I contenuti principali comprendono lo studio della politica locale, dell'economia e della cultura, corsi di lingua, di sensibilità culturale, di comunicazione interculturale, *problem-solving* e simulazioni del contesto culturale regionale.

L'obiettivo del corso di formazione è quello di far sì che i dipendenti padroneggino le abilità di adattamento e di reazione alle culture differenti, di promuovere la comunicazione e la mutua comprensione tra impiegati con un background culturale differente, di eliminare gli ostacoli culturali per i dipendenti espatriati, migliorare le capacità di adattamento alle diverse culture, trovare punti in comune tra differenti culture, migliorarne anche la cooperazione e le relazioni; e ancora, migliorare l'abilità dell'impresa di identificare e adattarsi alla cultura e creare una sottocultura, basandosi sulla conoscenza della cultura stessa, seguendo il progetto specifico, le esigenze strategiche di business e l'ambiente del paese ospitante. Questo dimostra che il corso di formazione sul *cross-cultural management* non solo rappresenta la base e il mezzo più efficace per riuscire al meglio nella gestione interculturale del progetto, ma è anche utile agli impiegati per far sì che capiscano ed entrino in poco tempo nel loro ruolo.

### 4. Creare un ambiente amichevole e armonioso, basato sulle persone.

Bisogna rispettare il valore umano delle persone, il valore reale, proteggere la dignità degli impiegati all'interno dell'organizzazione, proteggere i diritti legittimi degli impiegati, e guidare gli impiegati cinesi e non, nella vita quotidiana e nell'ambito lavorativo creando buone relazioni interpersonali.

Solo ponendo la persona al centro del progetto, creando un ambiente armonioso e amichevole, si può far sì che il *cross cultural management* abbia un impatto positivo nella vita degli impiegati.

- Stabilire il concetto di uguaglianza

Le relazioni come il rapporto tra il capo e i subordinati, tra i colleghi di livello superiore e quelli di livello inferiore ecc., rappresentano un'esigenza lavorativa e una solida garanzia per il raggiungimento degli obiettivi strategici del progetto, utili a organizzare e a creare un sistema gerarchico. Questa disuguaglianza però non deve passare dalla sfera lavorativa a quella personale.

Dato che la cultura cinese e quella occidentale hanno caratteristiche differenti, impiegati provenienti da varie regioni hanno approcci differenti nell'affrontare questo argomento, e bisogna tenerne conto nel trattare e dialogare con dipendenti provenienti da paesi differenti.

- Miglioramento della gestione delle risorse umane

Lo scambio emotivo tra le persone è reciproco. Bisogna creare un ambiente armonioso e accogliente nel management del progetto sino-straniero, e soddisfare adeguatamente le esigenze del personale cinese e straniero ricco d'identità culturale. Quindi bisogna iniziare dalle cose piccole, per promuovere il rispetto reciproco e migliorare il livello del *project management*. Come fornire un adeguato aiuto nei problemi di vita quotidiana ai dipendenti che lavorano in un paese straniero, oppure fare un regalo nel giorno della loro festa nazionale come prevede la loro cultura ecc.

- Fornire un'occasione di scambio bilaterale per i dipendenti.

Nelle condizioni adeguate, si può fornire ai dipendenti locali arrivati in Cina dei corsi di formazione interni e delle opportunità di scambio culturale, migliorando la conoscenza da parte dei dipendenti stranieri delle splendide tradizioni culturali cinesi e della cultura aziendale della società madre; oppure organizzare delle feste o cene, in base ai costumi del luogo in occasione di ogni ricorrenza locale, per promuovere la comunicazione, la mutua comprensione e la reciproca fiducia tra i dipendenti cinesi e stranieri.

#### 5. Promuovere i corsi di formazione per il personale di talento del *cross cultural management*

La garanzia più sicura per lo sviluppo del *cross-cultural management* è possedere un team di talenti con consapevolezza interculturale e conoscenza del *cross-cultural management* stesso.

I migliori talenti del *cross-cultural management*, dovrebbero conoscere la cultura cinese e quella straniera, essere bravi nella comunicazione e nella cooperazione, rispettare le culture differenti e far sì che il concetto di “cultura dell’armonia” penetri nei comportamenti, nella conoscenza e nel management. Attraverso i corsi di formazione interculturali, visite di studio, esercitazioni in aziende convenzionate, tutor per la formazione di talenti, ma anche attraverso altri modelli di formazione dei giovani *cross-cultural manager*, bisogna promuovere la rapida crescita del personale straniero dotato di potenziale, facendo sì che diventi la spina dorsale del *cross-cultural management*. Riassumendo, attraverso il rafforzamento del *cross-cultural management*, da un lato si migliora l’efficienza dei progetti all’estero e la capacità di competere nel contesto internazionale delle aziende cinesi; dall’altro si fa sì che “l’armonia” vista come concetto chiave nella gestione dei progetti esteri delle aziende cinesi diventi il biglietto

da visita culturale cinese, sottolineando il carattere inclusivo della cultura cinese , migliorando il *soft power* internazionale della Cina.

Fare attenzione alle strategie del *cross-cultural management* è il percorso sistematico per la messa in pratica della “cultura dell’armonia” aziendale, è il ponte per approfondire la comunicazione e rafforzare la collaborazione tra gruppi diversi; è anche il requisito necessario per massimizzare i profitti; è la strada che bisogna percorrere per la piena integrazione nel mercato internazionale; è il requisito intrinseco della cultura cinese che si apre al mondo.

## Capitolo III

### **Le caratteristiche fondamentali dei manager professionisti e lo sviluppo della lealtà**

I proprietari d'impresa che vogliono fare un salto di qualità aumentando la grandezza e la forza della propria azienda devono ottimizzare la differenziazione tra i diritti del titolare e i diritti di proprietà del rappresentante legale, recarsi sul mercato per trovare dei manager professionisti altamente specializzati che sistemino gli affari e raggiungano i succitati obiettivi. Risulta interessante capire quale sia lo status quo dei manager professionisti in Cina, quali siano le qualità base che dovrebbero possedere e come dovrebbe l'impresa trattenerne questi manager. Questo articolo prova a spiegare il punto di vista dei proprietari d'impresa sulle succitate questioni.

#### **3.1 Perché molti manager professionisti cambiano azienda?**

Alcune imprese locali hanno vissuto un periodo di crisi causato dal cambio d'azienda da parte dei manager professionisti, questo fenomeno è diventato uno dei problemi più difficili da affrontare. Perché si può verificare questo fenomeno? Le ragioni principali sono elencate di seguito:

1. I manager professionisti e i datori di lavoro devono possedere un'etica professionale

Generalmente, gli imprenditori, dopo un successo aziendale, possono dover affrontare i seguenti problemi: per espandere l'impresa bisogna assumere personale, e prima di tutto bisogna assumere manager professionisti. Tuttavia, dopo l'assunzione è necessario consentire a queste persone di godere di una varietà di risorse aziendali, compresi i

canali di marketing fino alle informazioni riservate relative alla *core technology*. Ma come assicurare che coloro i quali hanno accesso alle importanti risorse prima menzionate non diventino i loro stessi *competitors*? Questo è il problema più complicato da risolvere per i titolari delle aziende locali e straniere. In base alle statistiche di 500 grandi imprese mondiali, il 71 % della tecnologia o delle risorse principali proviene dai propri impiegati originari. Non c'è da stupirsi se in Occidente vi è un monito che recita : “non permettere ai tuoi dipendenti di fare ciò che tu hai fatto al tuo capo”. Perciò chi scrive ricorda che da un lato, dalla prospettiva dei manager professionisti, quando le aziende occidentali assumono dei manager inseriscono una “clausola di non concorrenza” nel contratto, ovvero, nei 3-5 anni successivi all'abbandono dell'azienda non è permesso lavorare per un *competitor* altrimenti l'azienda originaria può ricorrere alle sanzioni legali, dato che il contratto è soggetto alla tutela giuridica. Come manager professionista, la succitata “clausola di non concorrenza” o il “divieto d'affari” dovrebbero diventare parte integrante dell'etica professionale (relativa alla mia carriera). Dall'altro lato, dalla prospettiva dei titolari d'azienda, per minimizzare il fenomeno che vede i manager cambiare azienda, anche loro devono porre dei limiti al proprio comportamento. Come ad esempio non poter usare metodi disonesti per licenziare i dipendenti dell'azienda, soprattutto se si tratta di manager professionisti.

2. Per gestire correttamente il rapporto tra il titolare e il manager bisogna risolvere il rapporto tra i due; iniziando dal problema della divisione adeguata dei profitti.

Ad esempio su un profitto di 10 milioni di *yuan* il titolare, i manager e i dipendenti ottengono una determinata somma, e queste proporzioni possono influenzare l'entusiasmo dei dipendenti. In secondo luogo il titolare deve essere imparziale. Come ad esempio quando il consiglio di amministrazione è chiamato a risolvere gli scontri che

si creano tra il titolare e i manager sulle strategie di sviluppo dell'impresa, sugli obiettivi strategici e su alcuni metodi utilizzati, poiché il consiglio è più equo del titolare stesso. Naturalmente, si può gestire appropriatamente il rapporto tra il capo d'azienda e il manager attraverso il perfezionamento di leggi atte alla soluzione delle problematiche.

### **3.2 I requisiti base dei manager professionisti**

Il manager professionista rappresenta colui il quale, nella creazione di un'impresa moderna (con un sistema aziendale moderno), si occupa indipendentemente delle attività riguardanti il funzionamento e la gestione dell'impresa, e fa di ciò la sua professione cosicché tutti i successi dell'impresa diventino successi personali del manager. L'esistenza dei manager professionisti si basa sulla selezione del mercato e sulla loro integrità morale. Le qualità base che devono possedere i manager professionisti comprendono:

1. L'onestà e la fiducia come qualità morali fondamentali. Esse rappresentano i primi indicatori per scegliere un manager professionista e i requisiti base per la sua "sopravvivenza". Queste qualità morali includono lealtà a servizio del capo, ma anche buona collaborazione e comunicazione con quest'ultimo, per garantire che gli *assets* aziendali siano preservati e valorizzati e che gli azionisti ottengano degli interessi soddisfacenti; conformità, onestà, autodisciplina e attenzione alla propria condotta e realizzazione personale; conoscenza e corretta gestione degli interessi personali e quelli aziendali, del rapporto tra gli investimenti aziendali a lungo termine e quelli a breve termine, controllo della gestione degli short-business; sentimento di responsabilità sociale e professionalità.

La morale diventa un efficace “lubrificante” dell’economia di mercato. Capire fino a che livello le imprese possano svilupparsi dipende dagli standard morali dei manager professionisti. A questo proposito sono stati riassunti i cinque criteri etici: lealtà, giustizia, armonia, fiducia e saggezza.

Il primo si riferisce alle lealtà nei confronti della teoria del capitale. La qualità base di un manager professionista qualificato è quella di essere incondizionatamente leale alla teoria del capitale. Altrimenti, qualora siano troppo leali nei confronti degli investitori, ignorando i principi e le leggi riferite alle operazioni sul capitale, o troppo leali nei confronti del capitale, o addirittura se usino mezzi non consentiti per ottenere capitali i manager risultano in ogni caso scorretti. I veri manager professionisti devono puntare in alto, devono avere la loro personale e unica opinione sulla società e sul capitale, devono avere una programmazione completa e duratura e un programma a breve termine. Devono rispettare gli investitori senza però scendere a compromessi, e come accennato prima, rispettare le leggi economiche nelle operazioni sul capitale, mantenere e preservare questo concetto di razionalità e legittimità, migliorandolo costantemente.

Il secondo si riferisce alla giustizia nei confronti degli investitori. La maniera più appropriata per descrivere, utilizzando gli standard morali della tradizione cinese, il rapporto tra i manager e gli investitori (datori di lavoro) è il termine “giustizia”. Quando l’investitore rispetta pienamente le idee del manager e inoltre ha rispetto e ripaga adeguatamente il suo lavoro, allora il manager deve portare a termine le richieste dell’investitore con giustizia (comportandosi correttamente). In questo caso la “giustizia” si riferisce alla responsabilità di preservare gli interessi degli investitori, e mettersi completamente a loro disposizione.

Mettersi completamente a disposizione e preservando gli interessi degli investitori rappresenta il vero significato della “giustizia”. Per gli investitori la qualità base di un manager professionista è la “giustizia”. Infatti, dato che l’opportunità gli è stata data proprio dagli investitori, salvaguardare i loro interessi corrisponde a salvaguardare i propri interessi. Questa relazione tra la fiducia riposta e la fiducia ripagata è diventata un nuovo tipo di rapporto di lavoro nella moderna economia di mercato ed è anche la forza motrice dei manager e degli investitori che ricercano il “*win-win game*”.

Il terzo criterio si riferisce all’armonia tra colleghi. Nelle imprese cinesi moderne, il fallimento del management è causato principalmente da rapporti infelici tra colleghi; quasi tutti i manager che hanno lasciato l’azienda affermano che nel loro posto di lavoro precedente hanno incontrato gente meschina, e che la ragione primaria era attribuibile alla debolezza umana. Tuttavia bisogna sottolineare che tutti hanno i propri punti di forza.

Un manager professionista deve possedere l’abilità di mettere in giochi i propri colleghi, sottolineare il ruolo importante dei subordinati, condurli in operazioni coordinate e avere l’abilità di “uscire dalla tempesta”. Quindi, un altro standard importante per verificare se un manager è qualificato o meno è la capacità di gestire il proprio rapporto con i colleghi e la capacità di organizzare il lavoro e l’ambiente lavorativo dei subordinati. La presenza di un vantaggio reciproco tra colleghi e il riconoscimento dei meriti dei subordinati costituiscono la maniera fondamentale per risolvere questo tipo di problemi. Se un manager professionista è capace di creare un ambiente lavorativo equo, normale e “armonioso” ma allo stesso tempo competitivo, allora è già a metà dell’opera.

Il quarto criterio si riferisce alla saggezza nell'apprendimento. Ovvero apprendere la conoscenza del "vale la pena studiare". La "conoscenza" a cui fa riferimento corrisponde al metodo per risolvere i problemi e in maniera ampia al concetto di Weltanschauung (visione del mondo). Questo concetto è diverso rispetto al classico concetto dell'aver letto molti libri, aver frequentato o meno un *MBA* o un Dottorato di ricerca. Le condizioni indispensabili per avere successo come manager professionista sono saper riassumere le lezioni di vita, essere disposto a studiare, essere bravo a cogliere la verità dagli eventi, sviluppare le abilità dell'agire e del pensare indipendentemente.

2. Considerare l'abilità manageriale come il fulcro della qualità professionale e della capacità di svolgere un lavoro amministrativo in un'azienda.

Si tratta di un importante indicatore per la valutazione di un manager professionista. Le qualità professionali che dovrebbe possedere un manager professionista includono generalmente: abilità straordinarie come una visione sovraumana, un'idea di sviluppo strategico a lungo termine, ma anche conoscere modi e mezzi di gestione concreti e fattibili, utili a comprendere la situazione generale, a coordinare le parti e a fare un buon lavoro; possedere la resilienza (capacità di reagire ad eventi negativi) nei confronti del mercato, essere attento ai cambiamenti del mercato locale ed estero e coglierne le opportunità, adattando le strategie e migliorando le programmazioni aziendali.

Avere uno spirito di squadra, abilità nel modellare la cultura aziendale, mantenere un buon dialogo con i dipendenti, incentivare efficacemente la positività degli impiegati, creando un ambiente di crescita e un ambiente in cui è possibile aumentare la propria autostima; avere la capacità di adattarsi ai tempi, tenere il passo delle nuove frontiere della conoscenza, dei mezzi di informazioni e di management, fare attenzione allo

sviluppo delle risorse umane, concentrarsi sui corsi di formazione e i corsi di aggiornamento dei dipendenti, incoraggiare l'innovazione, rendendo l'azienda un'organizzazione innovativa protesa all'apprendimento. Solo i manager professionisti che posseggono queste qualità professionali possono eseguire ciò che viene loro chiesto dai proprietari dell'impresa, preservando e aumentando il valore degli *assets*.

La capacità amministrativa che deve possedere un manager professionista è composta da 12 tipi di abilità:

Il primo, un'idea di mercato. Il concetto economico di mercato (o dell'economia di mercato) in realtà include una conoscenza e una capacità di giudizio profonda, distintiva e relativa a diversi aspetti. Ad esempio, comprendere le regole umane e le regole giuridiche, il management dell'azienda e il management standard, i contratti e le problematiche morali relative ai contratti ecc.

Il secondo tipo di abilità è la capacità di controllo del management aziendale. Ovvero, bisogna avere una mente matematica, essere in grado di comprendere l'economia e gli affari finanziari, conoscere gli obiettivi di profitto da raggiungere per conto del titolare e sapere come suddividere i profitti stessi.

Il terzo è la capacità organizzativa. I manager professionisti devono saper accettare un'azienda, un dipartimento o un compito, devono sapere come costruire un'organizzazione scientifica, unica (*non overlapping*) e piena di contenuti (*non-blank*); inoltre devono essere capaci di organizzare l'azienda, di portare a termine la costruzione del dipartimento scientifico, dare un ruolo a ogni dipartimento, riempire i posti di lavoro di ogni dipartimento, fornire una descrizione completa e precisa per ogni posizione aperta.

Il quarto tipo è la capacità di azioni di mercato. I manager professionisti per far sì che i propri prodotti abbiano delle caratteristiche specifiche dal punto di vista funzionale, dell'utilizzo, delle colorazioni, dell'imballaggio e della vendita devono concentrarsi sulla questione principale: in poche parole il *brand* (il marchio); ovvero devono avere l'abilità di formare un *brand*, e con esso competere nel mercato.

Il quinto tipo di abilità è la capacità di comando. I manager professionisti devono comprendere i principi del comando, devono sapere come dare degli ordini, come costruire un sistema di valutazione e sorveglianza.

Il sesto è l'abilità di controllo della programmazione. I manager professionisti devono avere la capacità di creare un programma e metterlo in pratica, devono sapere quale problema risolvere, devono stabilire un programmazione e promuoverne l'attuazione. Devono controllare se questa programmazione viene seguita ed implementata; inoltre durante le operazioni devono cambiare ed adattare la programmazione al servizio dei propri affari.

Il settimo tipo è la capacità di verificare. Per stabilire una rete di controllo (*inspection network*), bisogna che questa rete includa controlli amministrativi, controlli funzionali e controlli a tempo pieno. Ma deve anche saper affidarsi agli organi di controllo esterni all'impresa, prendere l'iniziativa e affidarsi al dipartimento governativo di controllo specifico, e far sì che il governo aiuti le iniziative e lo sviluppo dell'azienda.

L'ottavo è l'abilità di saper valorizzare le risorse umane. Bisogna avere la capacità di conoscere gli altri, essere abili a trattare con qualsiasi tipo di persona, comprese persone di diverso livello sociale, persone di carattere e di cultura differente. Inoltre deve essere in grado coordinare queste persone, inserirle nel luogo adatto, rendendo l'impresa un gruppo pieno di vitalità e positività.

Il nono tipo di abilità è la capacità di formazione. I manager professionisti devono essere loro stessi dei maestri di corsi di formazione; attraverso i corsi di formazione, devono essere in grado di spiegare e trasmettere le loro conoscenze, le abilità e i compiti che assegnano. Devono far sì che i loro subordinati li considerino maestri, mentori e non dei freddi superiori.

Il decimo è la capacità di motivare. I manager professionisti devono far sì che tutti coloro che fanno parte dell'azienda si mettano in gioco e tirino fuori le loro capacità latenti. Per fare questo, bisogna prima comprendere la psicologia. Essi devono conoscere le aspettative dei propri subordinati, ma allo stesso tempo incanalarle nei canali giusti e controllarle; inoltre devono essere capaci di soddisfarle in breve tempo e crearne di nuove per motivare i subordinati. Successivamente bisogna capire le tendenze ideologiche dei lavoratori e utilizzare anche dei sistemi interattivi per condurre un buon lavoro ideologico. Infine bisogna parlare con i quadri aziendali e spiegare loro come parlare con gli impiegati, come tutelare e mantenere alta l'autostima di tutti i lavoratori. L'obiettivo di ciò è far sì che i dipendenti esprimano al meglio se stessi dando il loro contributo all'azienda.

I manager professionisti devono anche saper creare un buon sistema di premi retribuzione. Possono creare un fondo limitato per creare un ambiente ancor più competitivo e per dare ai lavoratori delle opportunità di promozione.

L'undicesimo tipo è il concetto giuridico. I manager professionisti devono conoscere e comprendere i vari diritti (il sistema giuridico) legati all'impresa, come il diritto societario, diritto del lavoro, diritto tributario, diritto di impresa comune e diritto economico. Bisogna operare seguendo la legge, e difendersi attraverso la legge.

Il dodicesimo, infine, è la conoscenza dell'informatica. I manager professionisti devono conoscere le funzioni base dei computer, devono essere capaci di utilizzare i software e devono sapere come utilizzare un PC per tenere sotto controllo l'impresa.

### **3.3 Considerare i risultati operativi come la chiave per una buona reputazione.**

La reputazione di un manager professionista è un tipo di bene intangibile di assicurato valore, dato dalla sua abilità manageriale e dalla valutazione delle sue performance operative.

La reputazione non è solo un equo metodo valutativo della carriera di un manager professionista ma rappresenta ancor più un capitale per un futuro profitto.

Nell'economia di mercato, chi è dotato di una buona reputazione occupa un ruolo vantaggioso nella segmentazione del mercato, ottiene enormi profitti e anche la posizione di management ideale. Ogni manager professionista deve prestare attenzione alla creazione di una buona reputazione personale.

#### **1. Come trattenere i manager professionisti all'interno dell'azienda**

Quali metodi possono attuare i datori di lavoro per risolvere problemi quali il fenomeno dei manager che cambiano azienda e quelli che vengono licenziati? Chi scrive ritiene che il titolare dell'azienda, oltre a dover risolvere i succitati problemi e a gestire il rapporto con i manager, debba favorire la stabilizzazione del manager all'interno dell'azienda attraverso una serie di incentivi. A tal proposito, l'esperienza fornita dalle aziende americane di successo consiste nell'adozione di "programmi d'incentivazione" efficienti per far sì che i manager si sentano a proprio agio nell'ambiente lavorativo, e

vengano ripagati in base ai loro meriti. I programmi di incentivazione delle aziende americane comprendono principalmente:

- 1- *Stock option*. Le *stock option* sono diritti di acquisizione di azioni aziendali in futuro. Generalmente, il manager compra l'azione dell'azienda quando l'opzione scade in base al prezzo cui gli è stata data l'opzione. La durata dell'opzione va generalmente dai 5 ai 10 anni, ciò significa che il manager che possiede il diritto d'opzione può esercitarlo solo dopo un dato periodo di tempo. Se il prezzo dell'azione, nel momento in cui l'opzione termina, è più alto rispetto a quando l'opzione è stata data ("comprata"), vuol dire che il manager ha fatto sì che il valore di mercato dell'azienda e il capitale d'impresa si siano costantemente innalzati, rendendo felici ed entusiasti gli azionisti e i manager. Se dovesse accadere l'opposto, i manager non solo non possono più godere del beneficio dell'opzione ma pagano anche il prezzo di una cattiva reputazione.
- 2- *Stock appreciation rights* (diritti di rivalutazione delle azioni). I diritti di rivalutazione delle azioni derivano dalle *stock option*. Il possessore del diritto ottiene il compenso della differenza tra il prezzo dell'azione al momento in cui gli è stata conferita e il prezzo dell'azione al momento in cui viene esercitato il diritto (spesso pagato in *cash*). Paragonati alla *stock option*, i diritti di rivalutazione delle azioni non danno al manager che li possiede diritti sui dividendi o sulle azioni, e non prevede neanche che venga pagata, secondo il prezzo d'esercizio dei diritti di rivalutazione delle azioni, la stessa quantità di cash per comprare le azioni dell'azienda, ma prevede che quando i diritti di rivalutazione delle azioni scadono, i manager che hanno ottenuto risultati vengono ricompensati in *cash*.

- 3- Azioni vincolate. Il piano d'incentivazione delle azioni vincolate è costituito da delle azioni che vengono regalate ai manager e che permettono loro di partecipare alla distribuzione degli utili dell'azienda. Dopo un certo periodo di tempo, i manager possono rendere commerciabili le azioni che detengono, al fine di motivare i dipendenti a lavorare sodo. Di solito i manager non devono pagare per ottenere il compenso (bonus) delle azioni vincolate a meno che questo compenso non sia sotto forma di valore nominale. Se il manager lascia l'azienda prima della data di scadenza del bonus, l'azienda riceverà indietro le azioni del manager, oppure l'azienda ha il diritto ricomprare l'azione allo stesso prezzo in cui era stata comprata dal dipendente (manager).
- 4- Rilascio di quote differite. Il piano di rilascio di quote differite è molto simile alle azioni vincolate; il contenuto di questo piano di incentivazione prevede: un regolamento, per i manager, che stabilisce un numero fisso di anni in cui prestare servizio per l'azienda e traccia gli obiettivi da raggiungere in questi anni: i manager che nel tempo previsto raggiungono gli obiettivi precedentemente fissati vengono ripagati con delle azioni o in maniera differente. Alcune volte, il rilascio di quote differite avviene attraverso un bonus da assegnare ai manager in contanti e non in azioni, oppure il manager stesso può scegliere tra i due modi di rilascio oppure, ancora, il bonus viene rilasciato tramite una combinazione dei due metodi (azioni e contanti).
- 5- *Employee stock ownership plan* (sistema di partecipazione azionaria dei dipendenti). Il sistema di partecipazione azionaria dei dipendenti è un programma di incentivazione molto conosciuto, si riferisce a quei dipendenti che hanno investito somme di denaro per comprare parte delle azioni dell'azienda, e che si riuniscono in una cooperativa con una gestione centralizzata. La

cooperativa dei dipendenti diventa una *corporate governance* che partecipa alla distribuzione dei dividendi e al consiglio di amministrazione.

Dai succitati programmi di incentivazione usati comunemente dalle aziende americane si evince che, il miglioramento dei programmi d'incentivazione del management riflette la tendenza da parte dei titolari di trasferire i diritti d'azienda ai manager; i manager pongono se stessi nella stessa posizione dei titolari, formando quindi insieme ai proprietari d'impresa una comunità redditizia. Questo rappresenta un'importante insegnamento che i programmi d'incentivazione del management americano ci ha fornito.

## Capitolo IV

### Come formare le abilità interculturali di un manager professionista

#### Introduzione

Nel contesto attuale della globalizzazione economica, la concorrenza sul mercato ha evidenziato le caratteristiche della localizzazione della competizione internazionale e dell'internazionalizzazione della competizione locale. Con il cambiamento della competizione a livello internazionale, intraprendere affari di carattere internazionale è diventata, giorno dopo giorno, una scelta inevitabile da compiere da parte delle aziende per poter crescere e sopravvivere. Allo stesso modo sono cambiate le strategie di business, i modelli gestionali e le strategie di marketing dell'impresa. L'ambiente culturale che le imprese affrontano non è più caratterizzato da un modello culturale singolo. Le opportunità che manager o dipendenti appartenenti a culture diverse collaborino nello sviluppo di un business sono sempre maggiori; allo stesso tempo però molti modelli culturali diversi si scontrano creando dei conflitti. I modelli di vita, i valori, gli standard morali, i modelli comportamentali, gli usi i costumi ecc., spesso quando escono dall'ambiente culturale a cui appartengono sono causa di problemi. Il grado di intensità di questi conflitti è direttamente collegato ai successi o ai fallimenti dell'impresa. Il professore canadese Kaelin attraverso uno studio approfondito ha scoperto che le *joint venture* hanno un'alta probabilità di fallimento; considerando tutte le *joint venture* è emerso che circa il 30-40% di esse sono fallite. Uno dei motivi consiste nelle differenze culturali delle parti che compongono la *joint venture*, differenze culturali dell'azienda madre rispetto al background culturale di ogni singola azienda, differenze di usi e costumi e anche di stile e qualità.

Oggi, l'intensità della concorrenza ha raggiunto un punto tale da non potersi permettere di fare errori, anche un piccolo errore potrebbe portare all'eliminazione dalla competizione sul mercato da parte di un forte concorrente. Di conseguenza, il metodo per realizzare un'efficiente gestione interculturale sta diventando il primo grande problema reale da risolvere per le multinazionali che partecipano alla competizione internazionale. Per questo motivo, molti titolari d'impresa (investitori) sono ansiosamente alla ricerca di manager professionisti con competenze di gestione interculturali (*cross-cultural skills*) ai quali consegnare l'impresa per far sì che garantiscano uno sviluppo continuo. Si può dire che il manager professionista dotato di capacità gestionali interculturali sia il prodotto inevitabile e necessario della globalizzazione economica e dell'epoca attuale.

#### **4.1 Quali abilità gestionali interculturali deve possedere un manager professionista**

Le cosiddette abilità gestionali interculturali si riferiscono alla capacità dei manager di collaborare efficacemente, in un contesto multiculturale, con diverse culture capaci di influenzare il comportamento dell'organizzazione : saper comunicare con persone di diversi paesi e culture.

Quali sono le abilità di un *cross-cultural manager* di successo? Due studiosi americani Moran e Riesenberg nel libro *La sfida mondiale* ritengono che un *cross-cultural manager* debba possedere 12 abilità; Susan C Scheinoder e il francese Jean-Louis Barsoux citati nel libro *Cross-cultural management* ritengono che per risolvere il problema delle differenze culturali il manager internazionale deve possedere tre tipi di 14 abilità; l'azienda cinese Guo Hao ha invece evidenziato sei standard valutativi per i manager internazionali.

Riassumendo i punti di vista degli esperti locali e internazionali, la pratica del *cross-cultural management* in Cina è ancora in una fase iniziale; chi scrive ritiene che i manager professionisti che operano nell'ambito della *cross-culture* dovrebbero possedere le seguenti abilità:

1. *Cross-cultural understanding* e abilità di comunicazione
2. Visione strategica globale
3. Abilità nel creare un ambiente di apprendimento
4. Abilità innovativa e di cambiamento
5. Abilità nel comprendere i problemi relativi alla cultura, ai valori ed ai costumi dei collaboratori
6. Abilità nel delineare accuratamente i confini tra l'organizzazione e la cultura dei vari gruppi etnici
7. Abilità nel risolvere le problematiche

#### **4.2 Come possono possedere le abilità gestionali interculturali i manager professionisti**

Nonostante sia diventato argomento di studio, il *cross-cultural management* è ancora in una fase iniziale ma, essendo considerato un modello, è ormai presente in tutte le attività gestionali dell'impresa. I manager professionisti nella messa in pratica del *cross-cultural management* devono continuamente ricercare e impegnarsi a padroneggiare la cultura in modo la gestione dell'azienda sia inquadrata in un metodo scientifico. Anche il titolare dell'impresa dovrebbe riconoscere l'importanza del *cross-cultural management* per lo sviluppo e la sopravvivenza dell'azienda e creare quindi un ambiente esterno che permetta ai manager professionisti di migliorare le loro abilità interculturali.

## 1. Dal punto di vista dei manager professionisti

Il primo punto è impegnarsi a migliorare il livello di conoscenza di una cultura. Differenti forme di atteggiamento e di comportamento derivanti da culture differenti saranno espresse in maniera diversa. Tuttavia attraverso il fenomeno del multiculturalismo bisogna cercare di comprendere il contenuto culturale intrinseco, e inoltre darne una spiegazione adatta e ragionevole, ma ciò non è affatto facile. La ragione per cui persone di culture diverse non comunicano facilmente è spesso dovuta alla differente interpretazione di alcuni fenomeni culturali specifici. Più è grande la distanza di questa interpretazione, più sono profondi i conflitti e le incomprensioni tra le persone. Le persone sono più familiari con la propria cultura, al contrario si sentono straniti quando si tratta di culture diverse. Quando un'impresa è formata da individui appartenenti a culture eterogenee, le differenze culturali conducono a conflitti e contraddizioni e ciò indubbiamente influenza la formazione di una coesione interna e l'ottimizzazione degli affari. Bisogna comprendere i punti cruciali delle diverse culture e avere una mentalità flessibile, non si devono utilizzare i metodi comuni appartenenti esclusivamente alla propria cultura. Non si devono prendere in considerazione gli standard comportamentali appartenenti solo alla propria cultura per valutare e comprendere le altre. All'interno di diverse culture, fenomeni simili potrebbero avere un significato diverso, ma diversi modi di esprimersi che hanno un determinato significato, non necessariamente sono diversi. Bisogna comprendere le diverse culture perché da un lato si esclude ogni interferenza derivante dagli stereotipi culturali, bisogna immedesimarsi nei panni degli altri per comprendere i fenomeni culturali, e dall'altro per sbarazzarsi dei pregiudizi, delle discriminazioni e delle offese nei confronti delle altre culture. Infatti, non esiste una cultura assolutamente perfetta. Solo comprendendo in maniera obiettiva, imparziale e completa le differenze culturali allora si possono

eliminare tutti gli ostacoli nell'ambito del *cross-cultural management*. Ad esempio, le aziende europee sono molto comprensive poiché la divisione tra l'orario privato e quello di lavoro è molto chiara. Qualsiasi cosa accada in azienda, anche sia il giorno del fallimento, fintanto che non è orario di lavoro, non si è autorizzati a disturbare la vita privata dei dipendenti. Qualora il capo sia europeo, una volta finito di lavorare, anche se accadessero dei problemi sul lavoro, non bisogna cercarlo durante i giorni di riposo. Qualora il dipendente sia europeo, durante l'orario di riposo non bisogna assegnargli alcun tipo di compito altrimenti si rischia di andare incontro a un brusco rifiuto.

Il secondo punto è impegnarsi a migliorare la sensibilità culturale. I manager delle multinazionali incontrano spesso una varietà di individui con brand caratterizzati da culture differenti. Di conseguenza, con paesi e popoli diversi, in tempi e spazi diversi, nella messa in pratica del management non si può adottare solamente un unico modello fisso. I manager devono pensare che per realizzare una gestione efficiente, bisogna essere dotati di un alto grado di sensibilità culturale. La cosiddetta sensibilità culturale, si basa sulla ricchezza cognitiva ed emotiva della cultura. I manager non solo devono padroneggiare la cultura locale ma devono anche conoscere le culture dei gruppi etnici e degli stati che collaborano nelle attività gestionali di produzione. Da un lato devono comprendere generalmente l'ambiente culturale del marketing d'impresa e dall'altro osservare scrupolosamente il comportamento di ogni dipendente all'interno dell'azienda. Attraverso la conoscenza e il sentimento culturale, migliorano l'abilità nel distinguere i diversi tipi di valori e comportamenti culturali e basandosi sulla percezione analizzano e comprendono la cultura. Per esempio, quando il *sales manager* - Cina per una multinazionale riferisce ai capi (*headquarter*) che il prodotto avanzato nel mercato della telefonia cinese si basa sulle funzioni di comunicazione più una decorazione di

diamanti come può capire il suo interlocutore? Questa è appunto un esempio di differenza culturale.

Il terzo punto è impegnarsi nel migliorare l'adattabilità alle nuove culture. La caratteristica principale della gestione interculturale consiste nel superare le differenze culturali. Basandosi sull'apprendimento e sulla percezione della cultura, bisogna cercare di mantenere i vantaggi della propria cultura ma allo stesso tempo sostenere i modelli di *business management* che hanno caratteristiche culturali diverse. Se non si riflette sulla differenza culturale e si continuano a utilizzare senza alcun cambiamento i metodi gestionali tradizionali, trapiantando meccanicamente un modello gestionale efficiente appartenente a un determinato background in un altro contesto culturale, si ottiene il risultato opposto. È difficile se non impossibile cambiare una cultura. I manager infatti devono stabilire un concetto di adattabilità culturale così da poter gestire e condurre affari in tutto il mondo e in un contesto multiculturale; devono essere inclini ad interagire e a lavorare con persone aventi background culturali diversi. Ad esempio un manager americano che si occupa della promozione della produzione in una filiale in Perù, sostiene che il modello gestionale americano innalzi l'entusiasmo produttivo dei dipendenti peruviani. Ha invitato gli esperti provenienti dal quartier generale a recarsi nella succursale per tenere dei corsi di formazione ai responsabili dei *workshop*, insegnando loro come chiedere il parere dei dipendenti e scegliere quali di questi pareri accettare per adottare quelli più opportuni. Chi avrebbe potuto immaginare che, poco dopo l'applicazione di questo metodo gestionale democratico i dipendenti peruviani giorno dopo giorno avrebbero fatto richiesta di licenziamento per poter cambiare lavoro? La giustificazione dei dipendenti è semplice: " Il capo non è capace. Non sa cosa fare e lo chiede sempre a noi. Se il capo è incapace, l'azienda non ha speranze. Dobbiamo lasciare l'azienda prima che vada in bancarotta per trovare un

nuovo lavoro in tempo". Nella cultura latino-americana, le persone rispettano l'autorità. I dipendenti considerano i loro superiori come la spina dorsale dell'azienda, obbediscono ai loro padroni, ma nelle menti dei dipendenti, il metodo gestionale democratico americano ha destabilizzato la posizione autoritaria dei dirigenti che vengono fraintesi e considerati deboli ed insicuri. Questo è il fallimento della gestione causato dal malinteso culturale.

Il quarto punto è impegnarsi a migliorare la capacità comunicativa nel contesto interculturale. La cosiddetta comunicazione interculturale si verifica nella seguente situazione: colui il quale invia informazioni appartiene a una cultura, chi le riceve appartiene ad un'altra. Nel processo comunicativo, le informazioni inviate e ricevute subiscono una codifica e una decodifica influenzata e limitata dalla cultura. In un'organizzazione multiculturale il problema della collaborazione e comunicazione è onnipresente. Ad esempio, per le consultazioni interne, i manager americani sono abituati a utilizzare memo, annunci, documenti e altri mezzi formali di comunicazione per mostrare i loro punti di vista e le loro opinioni. I manager americani per ottenere una promozione o per far sì che i dipendenti accettino i loro programmi e le loro decisioni, mantengono alcune informazioni riservate. Nei paesi "collettivisti" come il Giappone invece, le interazioni interpersonali sono frequenti e meno formali. Diversamente dagli Stati Uniti, i manager giapponesi quando devono affrontare un argomento conducono prima numerose consultazioni orali e successivamente riassumono le decisioni prese tramite documenti scritti. In Giappone infatti la comunicazione vis-à-vis è incoraggiata. Di conseguenza la comunicazione efficace non deve essere affatto trascurata dal leader della multinazionale. Quest'ultimo non dovrebbe possedere solamente un vasto bagaglio culturale, ma anche competenze di linguaggio e comunicazione verbale e non-verbale interculturali, al fine di minimizzare i conflitti culturali nella gestione, di creare

con i dipendenti un rapporto collaborativo equo e di mutuo rispetto; creare un'atmosfera collettiva ed armoniosa di rapporti interpersonali; deve assumere un comportamento tranquillo e dinamico nel comprendere le esigenze bilaterali di un conflitto rendendo quindi tutta l'impresa una squadra coesa, competitiva, e capace di mantenere la volontà di sviluppo anche in qualsivoglia tipo di ambiente culturale.

## 2. Dal punto di vista dell'azienda

Il primo punto è far sì che i manager appartenenti a background culturali diversi facciano esperienza sul campo e partecipino ai corsi di formazione. Per migliorare le capacità gestionali interculturali, molte aziende inviano i manager all'estero per lavorare o studiare in modo che sperimentino i differenti impatti culturali, oppure li lasciano restare nel proprio paese in contatto con persone provenienti da diversi background culturali e inoltre vengono organizzati corsi di formazione sulle conoscenze e teorie interculturali. Ad esempio l'azienda giapponese Fujitsu, già nel 1975 ha istituito in America a Honolulu un centro di formazione che offriva lezioni di comunicazione interculturale e corsi di formazione per il personale internazionale, al fine di sviluppare il mercato internazionale. Attualmente, il corso di gestione interculturale di quattro mesi (*intercultural management program, ICMP*) oltre a essere utilizzato per la formazione del personale della propria azienda, è utilizzato anche per la formazione del personale della gestione interculturale di altre aziende e nazioni. L'azienda Sud-Coreana Samsung ogni anno invia i potenziali giovani manager a studiare in altri paesi, il programma di studio è organizzato direttamente dal partecipante. L'azienda però pone delle regole, ad esempio gli studenti non possono prendere l'aereo, non possono soggiornare in hotel di lusso; oltre a migliorare il proprio livello di lingua, devono anche

comprendere la cultura e i costumi del paese straniero. Utilizzando questo metodo, Samsung ha formato un importante numero di manager internazionali che conoscono il mercato e la cultura di paesi differenti.

Il secondo punto è istituire un *college* aziendale. La maggior parte delle multinazionali ha istituito al proprio interno un *college* aziendale per la formazione di talenti internazionali, come ad esempio la Motorola University, la Siemens University, Taiwan Acer College ecc. Tra questi *college* aziendali il più famoso è l'Istituto di Management di Crotonville appartenente alla General Electric (GE); l'ex amministratore delegato (CEO) della General Electric, Jack Welch, trascorre due giorni al mese a Crotonville per tenere delle lezioni ai suoi manager; dopo dieci anni di varie vicende Crotonville è diventato "il motore" per lo sviluppo globale della GE.

Il terzo punto è stabilire un progetto di servizio globale (*global service project*). Ad esempio l'azienda Colgate (Colgate/Palmolive), dal 1987 ha istituito un programma globale di formazione intensiva. I partecipanti a questo programma sono coloro i quali hanno ottenuto l'MBA nelle *business school* americane, devono conoscere almeno una lingua straniera e aver trascorso (vissuto) un periodo all'estero (la maggior parte di loro sono stranieri). Gli studenti vengono formati negli Stati Uniti d' America per 24 mesi. In ciascuno (dei cicli) di tre mesi di formazione, oltre a studiare business e prodotto devono anche partecipare a lezioni di conoscenza linguistica ed interculturale. Dopo aver terminato il programma i partecipanti vengono inviati in ogni parte del mondo assumendo il ruolo di *assistant product manager*. L'azienda CocaCola ha istituito un "Global Service Program". Questo programma è formato da 500 tra *middle* e *senior manager* e ogni anno più di 200 persone sono chiamate a ruotare, cambiando il posto di lavoro. Queste ultime da un lato contribuiscono allo sviluppo globale dell'azienda ma allo stesso tempo migliorano la propria esperienza gestionale internazionale. Uno degli

obiettivi finali di questo programma è quello di creare un gruppo di manager specializzati con una visione internazionale tra i quali poter scegliere i futuri dirigenti aziendali. Molte società multinazionali hanno creato dei programmi speciali simili per sviluppare talenti internazionali come ad esempio il “*Global management talent program*” della Citibank o “*l’International graduate program*” della Standard Chartered Bank.

# Glossario

## Capitolo II

| ITALIANO                     | ENGLISH                     | 中文     | PINYIN                |
|------------------------------|-----------------------------|--------|-----------------------|
| Affari esteri                | Overseas Business           | 海外业务   | Hǎiwài yèwù           |
| Compensazione economica      | Economic compensation       | 经济补偿   | Jīngjì bǔcháng        |
| Competizione internazionale  | International competition   | 国际竞争   | Guójì jìngzhēng       |
| Convenzioni internazionali   | International practice      | 国际惯例   | Guójì guànlì          |
| Criteri valutativi           | Assessment criteria         | 考核标准   | Kǎohé biāozhǔn        |
| Cultura dell'armonia         | Harmony culture             | 和文化    | Hé wènhuà             |
| Gestione del progetto estero | Overseas project management | 海外项目管理 | Hǎiwài xiàngmù guǎnlǐ |
| Gestione interculturale      | Cross cultural management   | 跨文化管理  | Kuàwénhuà guǎnlǐ      |
| Gestione periodica           | Periodic Management         | 周期性管理  | Zhōuqīxìng guǎnlǐ     |
| Governance aziendale         | Corporate governance        | 公司治理   | Gōngsī zhìlǐ          |
| Intercultura                 | Cross-culture               | 跨文化    | Kuàwénhuà             |
| Impatto culturale            | Cultural Shock              | 文化冲击   | Wénhuà chōngtū        |
| Multinazionale               | Transnational enterprise    | 跨国企业   | Kuàguó qǐyè           |

|   |                              |         |                                 |
|---|------------------------------|---------|---------------------------------|
| Obiettivi strategici                                | Strategic objectives         | 战略目标    | Zhànlüè mùbiāo                  |
| Periodo di adattamento                              | Adaptation period            | 适应期     | Shìyìngqī                       |
| Periodo di interesse                                | Interest period              | 兴趣期     | Xìngqùqī                        |
| Premio vacanza                                      | Vacation bonus               | 休假奖金    | Xiūjià jiǎngjīn                 |
| Ramadan   | Ramadan                      | 拉马丹     | Lāmǎdān                         |
| Rischio di approvvigionamento del mercato azionario | Stock Market Supply risk     | 料市场供应风险 | Liào shìchǎng gōngyìng fēngxiǎn |
| Rischio di costo                                    | Cost risk                    | 成本风险    | Chéngběn fēngxiǎn               |
| Rischio di mercato                                  | Market risk                  | 市场风险    | Shìchǎng fēngxiǎn               |
| Rischio legale                                      | Legal risk                   | 法律风险    | Fǎlǜ fēngxiǎn                   |
| Rischi progettuali                                  | Project risks                | 项目风险    | Xiàngmù fēngxiǎn                |
| Rischi tecnologici di produzione                    | Construction technology risk | 施工技术风险  | Shīgōng jìshù fēngxiǎn          |
| Risorse umane                                       | Human resources              | 人力资源    | Rénlì zīyuán                    |
| SINOPEC (nome proprio)                              | SINOPEC                      | 中国石化    | Zhōngguó shíhuà                 |
| Sistematicità                                       | Systematic nature            | 系统性     | Xìtǒngxìng                      |
| Soft power  | Soft power                   | 软实力     | Qīngshíli                       |
| Stanza di culto                                     | Church room                  | 礼拜的房间   | Lǐbài fángjiān                  |
| Tasso di rendimento                                 | Rate of return               | 回报率     | Huíbàolǜ                        |

### Capitolo III

| ITALIANO   | INGLESE                       | 中文      | PINYIN                     |
|--|-------------------------------|---------|----------------------------|
| Azionista  | Shareholder                   | 股东      | gǔdōng                     |
| Azioni vincolate                                   | Limit stock                   | 限制股票    | Xiànzhì gǔpiào             |
| Bene   | Asset                         | 资产      | Zīchǎn                     |
| Canale di marketing                                | Marketing channel             | 市场营销的渠道 | Shìchǎng Yíngxiāo de qúdào |
| Clausola di non concorrenza                        | Non-competition clause        | 非竞争条款   | Fēi jìngzhēng tiáokuǎn     |
| Diritto di opzione                                 | Stock option                  | 股票期权    | Gǔpiào qīquán              |
| Diritto di rivalutazione delle azioni              | Stock appreciation right      | 股票升值权   | Gǔpiào shēngzhí            |
| Divieto d'affari                                   | Industry ban                  | 行业禁止    | Hángyè jìnzhǐ              |
| Manager professionista                             | Professional manager          | 职业经理人   | Zhíyè jīnglǐrén            |
| Piena di contenuti (agg.)                          | Non-blank                     | 无空白     | Wúkóngbái                  |
| Programmi di incentivazione                        | Incentive scheme              | 激励方案    | Jīlì fāng'àn               |
| Quote differite                                    | Deferred stock                | 延期股票    | Yánqī gǔpiào               |
| Reti di controllo                                  | Inspection network            | 检查网     | Jiǎncháwǎng                |
| Sistema di partecipazione azionaria dei dipendenti | Employee stock ownership plan | 员工持股计划  | Yuángōng chígǔ jìhuà       |
| Tecnologia di base                                 | Core technology               | 核心技术    | Héxīn jìshù                |
| Teoria del capitale                                | Capital theory                | 资本理论    | Zīběn lǐlùn                |
| Unica (agg.)                                       | Non-overlapping               | 无重叠     | Wúchóngdié                 |
| Visione del mondo                                  | Weltanschauung (Tedesco)      | 世界观     | Shìjièguān                 |

## Capitolo IV

| ITALIANO                                    | INGLESE                          | 中文       | PINYIN                        |
|---|----------------------------------|----------|-------------------------------|
| Assistente responsabile prodotto            | Assistant product manager        | 助理产品经理   | Zhùlǐ chǎnpǐn jīnglǐ          |
| Codifica                                    | Encoding                         | 编码       | Biānmǎ                        |
| Competenza di gestione interculturale       | Cross-cultural skill             | 跨文化管理能力  | Kuàwénhuà guǎnlǐ nénglì       |
| Comprensione interculturale                 | Cross-cultural understanding     | 跨文化的理解   | Kuàwénhuà de lǐjiě            |
| Comunicazione interculturale                | Cross-cultural communication     | 跨文化沟通    | Kuàwénhuà gōutōng             |
| Comunicazione vis-a-vis                     | Oral consultation                | 口头磋商     | Kǒutou cuōshāng               |
| Concorrenza sul mercato                     | Market competition               | 市场竞争     | Shìchǎng jìngzhēng            |
| Corso di gestione interculturale            | Intercultural management program | 跨文化管理课程  | Kuàwénhuà guǎnlǐ kèchéng      |
| Decodifica                                  | Decoding                         | 解码       | Jiěmǎ                         |
| Filiale                                     | Subsidiary                       | 子公司      | Zǐgōnsī                       |
| Internazionalizzazione                      | Internationalization             | 国际化      | Guójìhuà                      |
| Istituto aziendale                          | Enterprise college               | 企业学院     | Qǐyè xuéyuàn                  |
| Joint Venture                               | Joint Venture                    | 合资企业     | Hézi qǐyè                     |
| Localizzazione                              | Localization                     | 国内化      | Guónèihuà                     |
| Marketing d'impresa                         | Enterprise marketing             | 企业市场营销   | Qǐyè shìchǎng Yíngxiāo        |
| Programma globale del personale di gestione | Global management talent program | 全球管理人才项目 | Quánqiú guǎnlǐ réncài xiàngmù |
| Programma internazionale laureati           | International graduate program   | 国际毕业生项目  | Guójì biyèshēng xiàngmù       |

|                               |                        |        |                      |
|-------------------------------|------------------------|--------|----------------------|
| Programma di servizio globale | Global service program | 全球服务项目 | Quánqíu fúwù xiàngmù |
| Responsabile vendite          | Sales manager          | 销售经理   | Xiāoshòu jīnglǐ      |
| Stereotipo culturale          | Cultural stereotypes   | 文化的成见  | Wénhuà de chéngjiàn  |
| Workshop                      | Workshop               | 车间     | Chējiān              |

## Bibliografia e sitografia

Aryee S., Chen Z.X. (2006). *Leader–member exchange in a Chinese context: Antecedents, the mediating role of psychological empowerment and outcomes*. Journal of business research, Elsevier.

Buckley P.J., Clegg J., Tan H. (2006). *Cultural awareness in knowledge transfer to China—The role of guanxi and mianzi*. Journal of World Business, Elsevier.

Calvelli A. (2008). *Cross cultural management*. Enzo Albano Editore, pp.29-37.

Calvelli A., Cannavale C. (2013). *Competenze culturali e internazionalizzazione delle imprese*. G. Giappichelli editore, Torino, pp.57-69.

Carpenter M.A., Fredrickson J.W. (2001). *Top management teams, global strategic posture, and the moderating role of uncertainty*. Academy of Management journal.

Chen G., Tjosvold D. (2002). *Conflict management and team effectiveness in China: The mediating role of justice*. Asia pacific journal of management, Springer.

Chen Y.F., Tjosvold D. (2006). *Participative leadership by American and Chinese managers in China: The role of relationships*. Journal of Management Studies, Wiley Online Library.

Doh J.P., Luthans F., (2002). *International Management: Culture, Strategy, and Behavior*. McGraw-Hill Irwin, pp.71-83.

Juslin H., Wang L. ( 2009). *The impact of Chinese culture on corporate social responsibility: The harmony approach*. Journal of Business Ethics, Springer.

Lizza P. *La cultura aziendale Profili di analisi e di management*. Seconda edizione, Giuffrè Editore, pp. 121-125.

Nielsen B.B., Nielsen S. (2011). *The role of top management team international orientation in international strategic decision-making: The choice of foreign entry mode*. Journal of World Business, Elsevier.

Trevisani D. (2005). *Negoziazione Interculturale: Comunicazione oltre le barriere culturali. Dalle relazioni interne sino alle trattative internazionali*. Franco Angeli editore, Milano, pp.18-21.

Tsui A.S., Wang H., Xin K.R. (2006). *Organizational culture in China: An analysis of culture dimensions and culture types*. Wiley Online Library.

[http://www.academia.edu/2552144/The\\_Role\\_of\\_Culture\\_in\\_International\\_Management\\_Decisions](http://www.academia.edu/2552144/The_Role_of_Culture_in_International_Management_Decisions) (ultima data di consultazione 20/04/2017)

<http://www.chinadaily.com.cn/> (ultima data di consultazione 05/06/2017)

[http://www.chinadaily.com.cn/business/2007-09/10/content\\_6094081.htm](http://www.chinadaily.com.cn/business/2007-09/10/content_6094081.htm) (ultima data di consultazione 05/06/2017)

<https://www.cliffsnotes.com/study-guides/principles-of-management/management-in-a-global-environment/functions-of-the-international-manager> (ultima data di consultazione 05/06/2017)

[http://learn.org/articles/What\\_is\\_International\\_Management.html](http://learn.org/articles/What_is_International_Management.html) (ultima data di consultazione 30/05/2017)

<http://www.referenceforbusiness.com/encyclopedia/Int-Jun/International-Management.html> (ultima data di consultazione 30/05/2017)

<http://www.tradetree.cn/> (ultima data di consultazione 17/05/2017)

<http://www.unive.it/pag/8895/> (ultima data di consultazione 07/06/2017)

<http://volint.it/scuolevis/etnocentrismo/intercultura.htm> (ultima data di consultazione 07/06/2017)

## **Filmografia**

Howard R. (1986). *Gung Ho*. Paramount Pictures, Hollywood.