



BOSS

WOMEN IN FAMILY BUSINESSES

TRAINING PROGRAMME FOR LEADER WOMEN

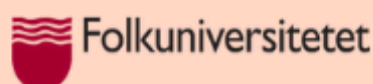
IN EUROPE FAMILY BUSINESSES

MODULO 4 GESTIRE IL MULTICULTURALISMO

IN GLOBAL BUSINESS

PRACTICAL PART

2022-1-SE01-KA220-ADU-000087596



CASI STUDIO

NOME DEL CASO STUDIO		Marketing internazionale
OBIETTIVI DI APPRENDIMENTO	DI	<ul style="list-style-type: none"> • Esaminare un esempio di situazione in cui due culture diverse devono lavorare insieme. • Pensare a come far funzionare una situazione del genere.
DURATA		1 ora
DESCRIZIONE		<ul style="list-style-type: none"> • Descrizione generale della procedura Un'azienda manifatturiera britannica voleva incrementare le sue esportazioni in calo verso l'Europa continentale. Ruud, un giovane marketing manager olandese con molta esperienza nell'ufficio di Amsterdam dell'organizzazione, è stato distaccato per sei mesi presso la sede centrale dell'azienda a Londra per contribuire a un nuovo progetto di marketing. Ruud trascorse diverse settimane a ricercare i metodi del reparto marketing e a parlare con le sue controparti. Alla fine ha elaborato diverse proposte chiare per incrementare le vendite in Europa, che intendeva presentare a una riunione del senior management. Durante la riunione Ruud spiegò quali erano i problemi e cosa bisognava fare per risolverli. Alla fine della riunione Ruud chiese se qualcuno avesse commenti o suggerimenti e rimase un po' sorpreso quando tutti rimasero in silenzio. Una settimana dopo Ruud fu trasferito ad Amsterdam, anche se aveva ancora tre mesi da trascorrere. Poco dopo, il manager di Ruud ad Amsterdam ricevette una nota dalla sede centrale che suggeriva di spostarlo in una posizione "meno sensibile" all'interno dell'azienda, dove non avesse a che fare con i clienti o con i dirigenti. • La sfida <ol style="list-style-type: none"> 1. leggi il caso studio sotto. 2. Applicate le 5 fasi di RADAR, riflettendo attentamente su ciascuna fase, a turno. Utilizzate le conoscenze apprese nelle sezioni precedenti di queste note di base per analizzare i problemi culturali e valutare la migliore linea d'azione. 3. Al termine, confrontate le vostre idee con l'analisi del caso di studio che segue. • La soluzione

	<p>Riconoscere la dimensione culturale.</p> <p>Il malinteso si è verificato in una situazione in cui sono venute a contatto persone con background culturali diversi. Ruud riteneva di agire in modo cortese e costruttivo, ma il suo comportamento è stato visto in modo diverso dalle sue controparti britanniche. Questo suggerisce che le differenze culturali hanno giocato un ruolo nell'accaduto.</p> <p>Analizzate la causa del malinteso.</p> <p>Il malinteso si è verificato a causa di una presentazione fatta da Ruud. Gli olandesi tendono ad apprezzare una comunicazione diretta ed esplicita. Al contrario, i britannici spesso apprezzano una comunicazione che non fa rumore o che esprime critiche in termini piuttosto ambigui. Gli inglesi potrebbero quindi aver percepito male la presentazione ponderata ed educata di Ruud come apertamente conflittuale e critica.</p> <p>Decidere quali sono le opzioni disponibili.</p> <p>Ruud potrebbe scegliere di non interagire più con gli inglesi o semplicemente cambiare il suo stile di comunicazione per adattarlo al suo pubblico. In alternativa, potrebbe rendere esplicite le differenze tra gli stili di comunicazione britannici e olandesi nel suo prossimo contatto con il Regno Unito e collaborare con le sue controparti per trovare uno stile di comunicazione adatto a tutti.</p> <p>Agire in base all'opzione o alle opzioni migliori.</p> <p>L'opzione migliore a breve termine è probabilmente quella di adattare lo stile di comunicazione di Ruud al suo pubblico. È più probabile che questo gli permetta di ottenere la risposta che desidera dalla sua comunicazione. A lungo termine, sarà probabilmente utile affrontare le differenze culturali nell'organizzazione.</p> <p>L'esame della risposta alla sua prossima presentazione gli consentirà di decidere quale effetto ha avuto il cambiamento dello stile di comunicazione.</p>
STRUMENTI DI SUPPORTO (video, lins, ppt, ecc)	Testo
Bibliografia	Utley, Derek, Intercultural Resource Pack © Cambridge University Press 2004

NOME DEL CASO STUDIO		Germania versus USA
OBIETTIVI APPREDIMENTO	DI	<ul style="list-style-type: none"> • Mostrare come le aziende abbiano bisogno di un approccio globale e locale al business. • Analizzare le misure che aiutano un'azienda ad affrontare le sfide del business globale.
DURATA		1-2 ore
DESCRIZIONE		<ul style="list-style-type: none"> • Descrizione generale della procedura <p>Alla fine degli anni '90 l'industria automobilistica stava attraversando un periodo di immensa crescita ed era anche nel bel mezzo di una frenesia borsistica di M&A (fusioni e acquisizioni), in quanto i dirigenti del settore automobilistico cercavano di ottenere nuove economie di scala, di trovare efficienze, di penetrare in nuovi mercati e in generale di far crescere le proprie attività acquisendo altre entità. Il progetto più ambizioso di quell'epoca fu la fusione dei colossi automobilistici tedeschi e statunitensi (Daimler e Chrysler), secondo la logica che i singoli leader continentali (Daimler in Europa e Chrysler in America) avrebbero ottenuto notevoli vantaggi competitivi e notevoli efficienze se avessero unito le forze, soprattutto perché, al momento della fusione, entrambe le aziende erano redditizie (Cook, 1998). La fusione doveva essere "una fusione tra pari", che avrebbe unito le forze per diventare ancora più potenti e avrebbe permesso a ciascuna azienda di beneficiare dei punti di forza e delle capacità dell'altra. Gli azionisti di entrambe le società approvarono a larga maggioranza la fusione e i prezzi delle azioni e le previsioni degli analisti riflettevano questo ottimismo.</p> <p>La performance dopo la fusione, tuttavia, è stata completamente diversa, in particolare per la divisione Chrysler. Nei mesi successivi alla fusione, il prezzo delle azioni si è ridotto di circa la metà rispetto al picco immediatamente successivo alla fusione. La divisione Chrysler, che era stata redditizia prima della fusione, ha iniziato a perdere denaro poco dopo e si prevedeva che avrebbe continuato a farlo per diversi anni. Inoltre, in seguito alla fusione, Chrysler ha subito notevoli licenziamenti.</p>

Le differenze culturali tra le due organizzazioni sono state in gran parte responsabili di questo fallimento.

- Ostle (1999) ha fornito un esempio in cui "quando uno degli americani di Chrysler ha sollevato una questione che riteneva nuova, la controparte tedesca ha risposto: "Ma abbiamo già concordato questo punto in una discussione precedente. È tutto scritto nel protocollo". L'americano sembrò perplesso e disse: "Quale protocollo? Ricordo che lei ha preso degli appunti e mi ha mandato dei documenti di recente, ma non ho pensato che fossero importanti. La prossima volta darò un'occhiata". Il tedesco ha detto che lo scambio era tipico della società combinata: i nuovi partner non fanno le cose nello stesso modo e le differenze hanno minacciato di minare la fusione".

- La sfida

Come pensi che si possa risolvere questo problema?

- La soluzione

Le due culture nazionali, che hanno formato le culture organizzative in ciascuna delle aziende componenti, sono state responsabili delle differenze negli stili di comunicazione (Gates, 2016):

- In Germania lo scopo principale del discorso è dare e ricevere informazioni. Anche gli americani sono basati sui fatti, ma usano il discorso in modo enfatico per esprimere opinioni e sono più persuasivi dei tedeschi. A questo proposito, utilizzano spesso l'hype, contro il quale i tedeschi reagiscono istintivamente. Gli americani tendono a mostrarsi ottimisti e a proporre gli scenari migliori.

- I tedeschi sono più a loro agio con una visione cauta, un po' pessimista, che prevede gli scenari peggiori. Vogliono un contesto ampio prima di affrontare qualsiasi decisione importante. L'approccio "let's get-on-with-it" degli americani spesso aumenta la cautela dei tedeschi.

- Gli americani sono ansiosi di esporre la grande strategia e di raccogliere i dettagli in un secondo momento. Cercano di semplificare le questioni per chiarire il loro percorso di azione. I tedeschi hanno la tendenza a complicare le discussioni (la vita non è semplice, si sa).

- La formalità tedesca è evidente nel loro stile di comunicazione e può sembrare rigida e distante agli americani.

- I tedeschi sono abituati a porre domande serie alle quali si aspettano risposte serie. I tedeschi non amano le chiacchiere e spesso trovano gli americani chiacchieroni. Gli americani carismatici trovano i tedeschi privi di carisma e forse noiosi.

- Il brainstorming è popolare tra gli americani, ma meno tra i tedeschi, che sarebbero riluttanti a parlare di fronte a un superiore. Le idee tedesche vengono espresse con cautela e con molta prudenza. Il linguaggio americano è rapido, mobile e opportunistico.

- I tedeschi raramente discutono le osservazioni di un collega. Gli americani preferiscono una discussione libera. Gli accordi americani sono di solito raggiunti attraverso una persuasione persistente in una discussione aperta; i tedeschi trovano l'accordo attraverso un'analisi approfondita dei dettagli, che porta a chiarimenti e giustificazioni.

- Anche le abitudini di ascolto hanno rappresentato un problema nel processo di comunicazione. Come si ascoltano i tedeschi e gli americani? L'americano (il pubblico) esige un intrattenimento iniziale e tende ad ascoltare a tratti se non è divertito. Gli slogan e le frasi ad effetto sono facilmente assimilabili dagli americani. I tedeschi non li usano. L'ascoltatore tedesco non vuole ancora conoscere il presente; il passato deve venire prima.

Mentre la diversità degli stili di comunicazione ha portato a prime incomprensioni, in seguito sono emerse differenze procedurali e strutturali (ibidem):

- Le aziende statunitensi di solito hanno rapporti strettamente centralizzati. Le aziende tedesche sono spesso caratterizzate da decentramento e compartimentazione. Ogni reparto riferisce verticalmente al proprio capo reparto.

- La rivalità tra i reparti è molto più acuta che negli Stati Uniti. In questo ambito i manager tedeschi tendono a essere estremamente permalosi. Gli americani hanno la pelle più dura.

- I manager americani inseguono i loro collaboratori per tutto l'edificio scambiandosi opinioni. Ai tedeschi, invece, piace fare il lavoro da soli.

- I manager americani amano elogiare i bravi dirigenti. Il personale tedesco non si aspetta elogi dal capo. Sono pagati per svolgere il lavoro in modo efficiente.

I tedeschi hanno una coscienza di classe. I dirigenti di alto livello sono di solito intellettuali. Nell'America senza classi gli intellettuali erano spesso chiamati "teste d'uovo".

- I tedeschi danno importanza a procedure e processi ben collaudati.

Inoltre, le due unità hanno sempre avuto opinioni completamente diverse su questioni importanti come le retribuzioni e le spese di viaggio.

A causa di queste differenze e del crescente dominio dell'unità tedesca, le prestazioni e la soddisfazione dei dipendenti di Chrysler si ridussero notevolmente, con un numero considerevole di partenze di dirigenti e ingegneri chiave di Chrysler, mentre l'unità tedesca divenne sempre più insoddisfatta delle prestazioni della divisione Chrysler. I dipendenti Chrysler divennero estremamente insoddisfatti di ciò che percepivano come la fonte dei problemi della loro divisione: I tentativi di Daimler di assumere il controllo dell'intera organizzazione e di imporre la propria cultura a tutta l'azienda.

La soluzione tedesca è stata quella di introdurre un dirigente tedesco per applicare i principi tedeschi al problema (Hammerich & Kai, 2013). Sotto l'"efficiente" controllo tedesco, nel 2006 Chrysler era forse l'azienda automobilistica più sana di Detroit. Purtroppo, l'eccessiva concentrazione sulla divisione americana ha distolto l'attenzione dei dirigenti dalle attività tedesche, che hanno sofferto di una mancanza di attenzione: la "negligenza" dei dirigenti ha fatto sì che la reputazione di qualità dell'azienda venisse intaccata da rapporti sfavorevoli dei consumatori e che il passaggio dell'azienda al mercato delle Smart accumulasse ingenti perdite.

Fu poi la volta della parte tedesca del gruppo DaimlerChrysler a subire una dolorosa ristrutturazione, simile a quella avvenuta nei 4-5 anni precedenti a Detroit.

STRUMENTI DI SUPPORTO (video, link, ppt, eCc)	Testo
Bibliografia	UNDERSTANDING CULTURAL AWARENESS AND CROSS-CULTURAL COMMUNICATION SKILLS © Culturewise Limited 2015