

# BOSS

*WOMEN IN FAMILY BUSINESSES*



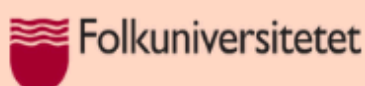
**НАВЧАЛЬНА ПРОГРАМА ДЛЯ ЖІНОК-КЕРІВНИКІВ  
СІМЕЙНОГО БІЗНЕСУ В КРАЇНАХ ЄВРОПИ**

МОДУЛЬ 4

УПРАВЛІННЯ МУЛЬТИКУЛЬТУРАЛІЗМОМ В УМОВАХ  
ГЛОБАЛЬНОГО БІЗНЕСУ

ПРАКТИЧНА ЧАСТИНА

**2022-1-SE01-KA220-ADU-000087596**



## КЕЙСИ

|                |   |
|----------------|---|
| НАЗВА          | <b>Міжнародний маркетинг</b>  |
| НАВЧАЛЬНІ ЦІЛІ | <ul style="list-style-type: none"> <li>• - Розглянути приклад ситуації, в якій дві різні культури повинні працювати разом.</li> <li>• - Поміркувати над тим, як зробити так, щоб така ситуація спрацювала.</li> </ul>   |
| ТРИВАЛІСТЬ     | 1 година  |
| ОПИС           | <p>- Загальний опис процедури</p> <p>Британська виробнича компанія хотіла збільшити свій експорт до континентальної Європи.</p> <p>Рууд, молодий голландський менеджер з маркетингу з великим досвідом роботи в амстердамському офісі компанії, був направлений до лондонської штаб-квартири компанії на шість місяців, щоб допомогти з новим маркетинговим проектом. Рууд провів кілька тижнів, вивчаючи методи роботи відділу маркетингу та спілкуючись зі своїми колегами. Зрештою, він розробив кілька чітких пропозицій щодо збільшення продажів у Європі, які мав намір представити на нараді для вищого керівництва. Під час зустрічі Рууд пояснив, у чому полягають проблеми і що потрібно зробити для їх вирішення.</p> <p>Наприкінці зустрічі Рууд запитав, чи є у когось коментарі або пропозиції, і був трохи здивований, коли всі промовчали. Через тиждень Рууда перевели назад до Амстердаму, хоча до кінця терміну його відрядження залишалося ще три місяці. Незабаром після цього менеджер Рууда в Амстердамі отримав службову записку з головного офісу з пропозицією перевести його на "менш чутливу" посаду в компанії, де йому не доведеться мати справу з клієнтами або вищим керівництвом.</p> <p>- Виклик</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Прочитайте кейс нижче.</li> <li>2. Застосуйте 5 кроків РАДАРу, ретельно обмірковуючи кожен крок по черзі. Використовуйте знання, які ви отримали в попередніх розділах цих довідкових матеріалів, щоб проаналізувати культурні проблеми та оцінити найкращий спосіб дій.</li> <li>3. Закінчивши, порівняйте свої ідеї з аналізом конкретного прикладу, який наведено нижче.</li> </ol> |

За фінансової підтримки Європейського Союзу. Погляди та думки, висловлені в публікації, належать виключно автору(ам) і не обов'язково відображають позицію Європейського Союзу або Європейського агентства з питань освіти і культури (EACEA). Ані Європейський Союз, ані EACEA не несуть за них відповідальності.

|   |  |
|---|--|
|   | <p>- Рішення</p> <p>Врахуйте культурний аспект.</p> <p>Непорозуміння сталося в ситуації, в якій контактували люди з різним культурним походженням. Рууд вважав, що діяв ввічливо і конструктивно, але його британські колеги сприйняли його поведінку інакше. Це свідчить про те, що культурні відмінності відіграли певну роль у тому, що сталося. Проаналізуйте, що стало причиною непорозуміння.</p> <p>Непорозуміння виникло через презентацію Рууда. Нідерландці, як правило, цінують пряму і відверту комунікацію. Британці, навпаки, часто цінують спілкування, яке не викликає роздратування або виражає критику в досить двозначних термінах. Тому британці могли неправильно сприйняти виважену і ввічливу презентацію Рууда як відверто конфронтаційну і критичну.</p> <p>Вирішіть, які є варіанти дій.</p> <p>Рууд міг би відмовитися від подальшої взаємодії з британцями або просто змінити свій стиль спілкування відповідно до своєї аудиторії. Крім того, він міг би пояснити різницю між британським і голландським стилями спілкування під час свого наступного візиту до Великої Британії і попрацювати зі своїми колегами над пошуком стилю спілкування, який би влаштовував усіх зацікавлених осіб.</p> <p>Дійте відповідно до найкращого варіанту (варіантів).</p> <p>Найкращим варіантом у короткостроковій перспективі для Рууда, ймовірно, буде адаптувати свій стиль спілкування до своєї аудиторії. Це, швидше за все, дасть йому змогу отримати бажану реакцію на свою комунікацію. У довгостроковій перспективі, ймовірно, буде корисно звернути увагу на культурні відмінності в організації.</p> <p>Проаналізуйте, що відбулося.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Аналіз реакції на його наступну презентацію дозволить йому зрозуміти, чи вплинула зміна стилю спілкування на аудиторію...</li> </ul> |
| ДОПОМІЖНІ МАТЕРІАЛИ (відео, покликання, презентації та ін.) | Текст  |
| Список використаних джерел                                  | Utley, Derek, Intercultural Resource Pack © Cambridge University Press 2004  |

|                |   |
|----------------|---|
| НАЗВА          | 2   |
| НАВЧАЛЬНІ ЦІЛІ | НІМЕЧЧИНА ПРОТИ США   |
| ТРИВАЛІСТЬ     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Показати, що компанії потребують як глобального, так і локального підходу до бізнесу.</li> </ul> |

За фінансової підтримки Європейського Союзу. Погляди та думки, висловлені в публікації, належать виключно автору(ам) і не обов'язково відображають позицію Європейського Союзу або Європейського агентства з питань освіти і культури (EACEA). Ані Європейський Союз, ані EACEA не несуть за них відповідальності.

|       |   |
|-------|---|
|       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Проаналізувати заходи, які допомагають компанії відповідати на виклики глобального бізнесу.</li> </ul>   |
| ОПИС  | 1-2 hours   |
| НАЗВА | <ul style="list-style-type: none"> <li>• - Загальний опис процедури</li> <li>• Наприкінці 1990-х років автомобільна промисловість переживала період бурхливого зростання, а також перебувала в епіцентрі біржової лихоманки M&amp;A (злиття та поглинання), оскільки керівники автомобільних компаній прагнули досягти нового ефекту від розширення виробництва, підвищити ефективність, вийти на нові ринки та загалом розширити свій бізнес за рахунок поглинання інших підприємств. Найбільш амбітним проектом тієї епохи було злиття автомобільних гігантів з Німеччини та США (Daimler та Chrysler), яке відбулося відповідно до думки, що окремі континентальні лідери (Daimler в Європі та Chrysler в Америці) досягнуть значних конкурентних переваг, а також значної ефективності, якщо об'єднають свої зусилля, особливо враховуючи те, що на момент злиття обидві компанії були прибутковими (Cook, 1998). Злиття мало стати "злиттям рівних", об'єднання зусиль для того, щоб стати ще потужнішими, і дозволило б кожній компанії отримати вигоду від сильних сторін і можливостей іншої. Акціонери обох компаній у переважній більшості схвалили злиття, і ціни на акції та прогнози аналітиків відображали цей оптимізм.</li> <li>• Однак результати діяльності після злиття були зовсім іншими, особливо в підрозділі Chrysler. Протягом кількох місяців після злиття ціна акцій впала приблизно наполовину порівняно з максимумом, досягнутим одразу після злиття. Підрозділ "Крайслер", який був прибутковим до злиття, почав втрачати гроші відразу після нього і, як передбачалося, буде продовжувати втрачати їх впродовж наступних років. Крім того, після злиття в Chrysler було скорочено значну кількість працівників.</li> <li>•</li> <li>• Велика частка відповідальності за цей провал лежала на різниці в культурі між двома організаціями.</li> <li>• Остл (Ostle, 1999) наводить приклад: "коли один з американців з Chrysler порушив, на його думку, важливе питання, німецький колега відповів: "Але ж ми вже домовилися про це під час попередньої дискусії. Це все записано в протоколі". Американець спантелився і запитав:</li> </ul> |

За фінансової підтримки Європейського Союзу. Погляди та думки, висловлені в публікації, належать виключно автору(ам) і не обов'язково відображають позицію Європейського Союзу або Європейського агентства з питань освіти і культури (EACEA). Ані Європейський Союз, ані EACEA не несуть за них відповідальності.

|  |  |
|--|--|
|  | <p>"Який протокол? Я пам'ятаю, що ви робили якісь нотатки і нещодавно надіслали мені якісь папери, але я не думав, що вони важливі. Наступного разу я подивлюся". Німець сказав, що такий обмін думками є типовим для об'єднаної компанії - нові партнери роблять речі по-різному, і розбіжності загрожували зруйнувати процес злиття".</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• - Виклик</li> <li>• Як, на вашу думку, можна вирішити цю проблему?</li> <li>• - Рішення</li> <li>• Дві національні культури, які формували корпоративні культури в кожній із складових корпорацій, були відповідальними за відмінності в стилях спілкування (Гейтс, 2016):       <ul style="list-style-type: none"> <li>• - У Німеччині основною метою спілкування є передача та отримання інформації. Американці також спираються на факти, але використовують мову, щоб висловити власну думку, і є більш переконливими, ніж німці. У зв'язку з цим вони часто використовують хайп, який інстинктивно викликає у німців негативну реакцію. Американці, як правило, демонструють оптимізм і пропонують найкращі сценарії розвитку подій.</li> <li>• - Німцям комфортніше дотримуватися обережного, дещо песимістичного погляду, який передбачає найгірші сценарії. Вони хочуть мати багато фактів, перш ніж приймати будь-яке важливе рішення. Американський підхід "давайте покінчимо з цим" часто посилює німецьку обережність</li> <li>• - Американці прагнуть викласти загальну стратегію, а деталі розбирати пізніше. Вони прагнуть спростити питання, щоб визначити свій шлях до дії. Німці схильні ускладнювати обговорення (ви ж знаєте, життя не просте)</li> <li>• - Німецька формальність проявляється в їхньому стилі спілкування і може здаватися американцям манірною та відстороненою.</li> <li>• - Німці звикли ставити серйозні питання, на які очікують серйозних відповідей. Німці не люблять балачок і часто вважають американців занадто балакучими. Харизматичні американці вважають німців позбавленими харизми і, можливо, нудними.</li> <li>• - Мозковий штурм популярний серед американців, проте менш популярний серед німців, які неохоче</li> </ul> </li> </ul> |
|--|--|

|  |   |
|--|---|
|  | <p>висловлюються перед начальством. Німецькі ідеї формулюються обережно і з великою пересторогою. Американська мова швидка, мобільна і кон'юнктурна.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• - Німці рідко сперечаються із зауваженнями колеги. Американці віддають перевагу вільній дискусії. Американці зазвичай досягають згоди шляхом наполегливого переконання у відкритій дискусії; німці ж знаходять порозуміння через ретельний аналіз деталей, що призводить до роз'яснень та обґрунтувань.</li><li>• - Звички слухання також були проблемою в процесі комунікації. Яким чином німці та американці слухають один одного? Американці (аудиторія) вимагають початкової зацікавленості і схильні слухати уривками, якщо їм нецікаво. Гасла та крилаті фрази легко засвоюються американцями. Німці їх не використовують. Німецький слухач не цікавиться сьогоденням, для нього на першому місці має бути минуле.</li></ul> <p>-Різноманітність стилів комунікації призвела до непорозумінь на початковому етапі, але згодом з'явилися процедурні та структурні відмінності (там само):</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Американські корпорації зазвичай мають суворо централізовану звітність. Німецькі компанії часто характеризуються децентралізацією та поділом на підрозділи. Кожен відділ підпорядковується по вертикалі своєму керівнику.</li><li>- Конкуренція між відділами набагато гостріша, ніж у США. У цій сфері німецькі менеджери, як правило, надзвичайно вразливі. Американці більш витривалі.</li><li>- Американські менеджери часто переслідують своїх підлеглих, обмінюючись думками. Німці, навпаки, люблять робити роботу самостійно.</li><li>- Американські менеджери люблять хвалити хороших керівників. Німецький персонал не очікує похвали від боса. Їм платять за ефективно виконання роботи.</li><li>- Німці мають класову свідомість. Керівники вищої ланки, як правило, інтелектуали. У безкласовому американському суспільстві інтелектуалів часто називали "яйцеголовими".</li><li>- Німці віддають перевагу добре перевіреному процесам і процедурам.</li></ul> |
|--|---|

|  |   |
|--|---|
|  | <p>Крім того, ці дві групи традиційно мали абсолютно різні погляди на такі важливі речі, як шкала заробітної плати та витрати на відрядження.</p> <p>Наслідком цих відмінностей та зростаючого домінування німецького підрозділу стало помітне зниження продуктивності та задоволеності працівників Chrysler, значна кількість звільнень серед ключових керівників та інженерів Chrysler, тоді як німецький підрозділ ставав дедалі більш незадоволеним роботою підрозділу Chrysler. Працівники Chrysler були вкрай незадоволені тим, що вони вважали джерелом проблем свого підрозділу: Намаганнями Daimler поглинути всю організацію і нав'язати свою культуру всій фірмі.</p> <p>Німецьке рішення полягало в тому, щоб залучити німецького керівника, який би застосував німецькі принципи до цієї проблеми (Hammerich &amp; Kai, 2013). Під "ефективним" німецьким контролем Chrysler у 2006 році був чи не найбільш успішною автомобільною компанією в Детройті. На жаль, надмірна увага до американського підрозділу відвернула увагу керівництва від німецьких операцій, які страждали від нестачі уваги: "недбалість" керівництва призвела до того, що репутація компанії щодо якості була підірвана негативними відгуками споживачів, а перехід компанії на ринок "розумних" автомобілів призвів до величезних збитків. Настала черга німецького підрозділу концерну DaimlerChrysler пройти болісну реструктуризацію, подібну до тієї, що відбулася за попередні 4-5 років у Детройті.</p> |
| <p>ДОПОМІЖНІ МАТЕРІАЛИ (відео, покликання, презентації та ін.)</p> | <p>Текст</p>  |
| <p>Список використаних джерел</p>                                  | <p>UNDERSTANDING CULTURAL AWARENESS AND CROSS-CULTURAL COMMUNICATION SKILLS © Culturewise Limited 2015</p>  |