



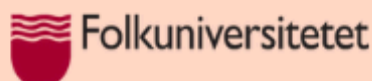
# BOSS

*WOMEN IN FAMILY BUSINESSES*

PROGRAM USPOSABLJANJA ZA VODILNE ŽENSKE V  
EVROPSKIH DRUŽINSKIH PODJETJIH

MODUL 4: UPRAVLJANJE VEČKULTURNOSTI V  
GLOBALNEM POSLOVANJU  
**PRAKTIČNI DEL**

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



## ŠTUDIJA PRIMERA

IME ŠTUDIJE PRIMERA	Mednarodno trženje
UČNI CILJI	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preučiti primer situacije, v kateri morata sodelovati dve različni kulturi.</li> <li>- Razmisliti o tem, kako bi se v takem primeru lahko obnesel.</li> </ul>
TRAJANJE	1 ura
OPIS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Splošni opis postopka Proizvodno podjetje iz Združenega kraljestva je želelo povečati svoj upadajoči izvoz v celinsko Evropo. Ruud, mlad nizozemski vodja trženja z veliko izkušnjami v amsterdamski pisarni organizacije, je bil za šest mesecev napoten na sedež podjetja v Londonu, kjer je pomagal pri novem trženjskem projektu. Ruud je več tednov raziskoval metode marketinškega oddelka in se pogovarjal s svojimi sodelavci. Na koncu je pripravil več jasnih predlogov za povečanje evropske prodaje, ki jih je nameraval predstaviti na sestanku višjega vodstva. Na sestanku je pojasnil, kakšne so težave in kaj je treba storiti za njihovo rešitev. Ob koncu srečanja je Ruud vprašal, ali ima kdo kakšne pripombe ali predloge, in bil nekoliko presenečen, ko so vsi molčali. Teden dni pozneje so Ruuda premestili nazaj v Amsterdam, čeprav je imel pred seboj še tri mesece napotitve. Kmalu zatem je Ruudov vodja v Amsterdamu prejel obvestilo iz glavne pisarne, v katerem je bilo predlagano, da se ga premesti na "manj občutljivo" delovno mesto v podjetju, kjer mu ne bo treba imeti opravka s strankami ali višjim vodstvom.</li> <li>• Izziv             <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Preberite spodnjo študijo primera.</li> <li>2. Uporabite 5 korakov RADAR in skrbno premislite o vsakem koraku posebej. Uporabite znanje, ki ste ga pridobili v prejšnjih poglavjih teh osnovnih opomb, da analizirate kulturna vprašanja in ocenite najboljši način ukrepanja.</li> <li>3. Ko končate, primerjajte svoje zamisli z analizo študije primera, ki sledi.</li> </ol> </li> <li>• Rešitev Prepoznajte kulturno razsežnost. Do nesporazuma je prišlo v situaciji, ko so prišli v stik ljudje iz različnih kulturnih okolij. Ruud je menil, da</li> </ul>

	<p>ravna vljudno in konstruktivno, vendar so britanski kolegi njegovo vedenje razumeli drugače. To nakazuje, da so kulturne razlike igrale pomembno vlogo pri tem, kar se je zgodilo.</p> <p>Analizirajte, kaj je povzročilo nesporazum.</p> <p>Do nesporazuma je prišlo zaradi Ruudove predstavitve. Nizozemci so nagnjeni k temu, da cenijo neposredno in eksplicitno komunikacijo. Nasprotno pa Britanci pogosto cenijo komunikacijo, ki ne vznemirja ali izraža kritiko z dokaj dvournimi izrazi. Britanci so zato Ruudovo premišljeno in vljudno predstavitev morda napačno razumeli kot odkrito konfrontacijsko in kritično.</p> <p>Odločite se, katere možnosti so na voljo.</p> <p>Ruud se lahko odloči, da ne bo več sodeloval z Britanci, ali pa preprosto spremeni svoj slog komuniciranja, da bo ustrezal njegovemu občinstvu. Druga možnost je, da v naslednjem stiku z Združenim kraljestvom jasno izpostavi razlike med britanskim in nizozemskim slogom komuniciranja ter skupaj s sogovorniki poišče slog komuniciranja, ki bo ustrezal vsem udeležencem.</p> <p>Izberite najboljšo(-e) možnost(-i).</p> <p>Kratkoročno je verjetno najboljša možnost, da Ruud prilagodi svoj slog komuniciranja občinstvu. To mu bo najverjetneje omogočilo, da bo s svojim komuniciranjem dosegel Želeni odziv. Dolgoročno pa bo verjetno koristno, če bo obravnaval kulturne razlike v organizaciji.</p> <p>Preglejte, kaj se je zgodilo.</p> <p>Na podlagi odziva na naslednjo predstavitev bo lahko ugotovil, kakšen učinek je imela sprememba sloga komuniciranja.</p>
<p>PODPORNA ORODJA (videoposnetki, povezave, PPTS itd.)</p>	<p>Besedilo</p>
<p>Bibliografija</p>	<p>Utley, Derek, Intercultural Resource Pack © Cambridge University Press 2004</p>

IME ŠTUDIJE PRIMERA	Nemčija proti ZDA
UČNI CILJI	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prikazati, kako podjetja potrebujejo tako globalni kot lokalni pristop k poslovanju.</li> <li>• Analizirati ukrepe, ki podjetju pomagajo pri soočanju z izzivi globalnega poslovanja.</li> </ul>
TRAJANJE	1-2 uri
OPIS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Splošni opis postopka</li> </ul> <p>Konec devetdesetih let prejšnjega stoletja je avtomobilska industrija doživljala obdobje izjemne rasti, hkrati pa je bila sredi borzne mrzlice združevanj in prevzemov (M&amp;A), saj so vodilni v avtomobilski industriji s prevzemi drugih podjetij poskušali doseči nove ekonomije obsega, povečati učinkovitost, prodreti na nove trge in na splošno povečati svoje poslovanje. Najambicioznejši projekt tistega obdobja je bila združitev avtomobilskih velikanov iz Nemčije in ZDA (Daimler in Chrysler), ki je sledila logiki, da bi vodilni na posameznih celinah (Daimler v Evropi in Chrysler v Ameriki) dosegli opazno konkurenčno prednost in precejšnjo učinkovitost, če bi združili moči, še zlasti ker sta bili v času, ko je prišlo do združitve, obe podjetji dobičkonosni (Cook, 1998). Združitev naj bi bila "združitev enakih", s katero bi združili moči, da bi postali še močnejši, in bi omogočila, da bi vsako podjetje izkoristilo prednosti in zmogljivosti drugega. Delničarji obeh podjetij so v veliki večini odobrili združitev, cene delnic in napovedi analitikov pa so odražale ta optimizem.</p> <p>Po združitvi pa je bila uspešnost povsem drugačna, zlasti v Chryslerjevem oddelku. V mesecih po združitvi se je cena delnice od najvišje vrednosti takoj po združitvi znižala za približno polovico. Oddelek Chrysler, ki je bil pred združitvijo dobičkonosen, je kmalu po združitvi začel izgubljati denar, kar naj bi se nadaljevalo še nekaj let. Poleg tega je bilo po združitvi v Chryslerju veliko odpuščanj.</p> <p>Za ta neuspeh so bile v veliki meri odgovorne razlike v kulturi med obema organizacijama.</p> <p>Ostle (1999) je navedel primer, "ko je eden od Američanov iz Chryslerja izpostavil po njegovem mnenju novo vprašanje, je nemški kolega dejal: "Ampak o tem smo se dogovorili že v prejšnji razpravi. Vse je zapisano v protokolu. Američan je bil začuden in je rekel: "Kakšen protokol? Spomnim se, da ste si</p>

delali zapiske in da ste mi pred kratkim poslali nekaj papirjev, vendar se mi niso zdeli pomembni. Naslednjič bom pogledal. Nemec je dejal, da je izmenjava mnenj značilna za združeno podjetje - novi partnerji ne delajo stvari na enak način in razlike so grozile, da bodo ogrozile združitev."

- Izziv

Kako bi po vašem mnenju rešili to težavo?

- Rešitev

Dve nacionalni kulturi, ki sta oblikovali organizacijski kulturi v vsaki od korporacij, sta bili odgovorni za razlike v komunikacijskih slogih (Gates, 2016):

-V Nemčiji je glavni namen govora dajanje in sprejemanje informacij. Američani so prav tako stvarni, vendar govor uporabljajo poudarjeno za podajanje mnenj in so bolj prepričljivi kot Nemci. V tem pogledu pogosto uporabljajo hipnotizacijo, na katero se Nemci instinktivno odzovejo. Američani običajno izražajo optimizem in predlagajo najboljše scenarije.

-Nemci so bolj zadovoljni s previdnim, nekoliko pesimističnim pogledom, ki predvideva najslabše scenarije. Pred vsako pomembno odločitvijo želijo imeti veliko konteksta. Pristop Američanov, ki je usmerjen k stvari, pogosto poveča nemško previdnost.

-Američani želijo razložiti veliko strategijo in pozneje razčistiti podrobnosti. Prizadevajo si za poenostavitev vprašanj, da bi pojasnili svojo pot do ukrepanja. Nemci so nagnjeni k zapletanju razprav (Življenje ni preprosto, saj veste).

-Nemška formalnost je očitna v njihovem slogu komuniciranja in se Američanom lahko zdi toga in odmaknjena.

-Nemci so navajeni postavljati resna vprašanja, na katera pričakujejo resne odgovore. Nemci ne marajo pogovorov in pogosto menijo, da so Američani klepetavi. Karizmatični Američani menijo, da Nemcem primanjkuje karizme in da so morda dolgočasni.

-Brainstorming je priljubljen pri Američanih, manj pa pri Nemcih, ki se neradi izrekajo pred nadrejenimi. Nemci svoje ideje izražajo previdno in s precejšnjo previdnostjo. Ameriški govor je hiter, mobilni in oportunističen.

-Nemci le redko ugovarjajo pripombam kolegov. Američani imajo raje prosto razpravo. Američani dogovore običajno dosežejo z vztrajnim prepričevanjem v odprti razpravi, Nemci pa sporazum najdejo s temeljito analizo podrobnosti, ki vodi do pojasnil in utemeljitev.

-Pri komunikaciji so bile problematične tudi poslušalske navade. Kako bi Nemci in Američani poslušali drug drugega? Američan (občinstvo) zahteva začetno zabavo in je nagnjen k temu, da posluša po delih, če ni zabaven. Američani zlahka absorbirajo slogane in besedne zveze. Nemci jih ne uporabljajo. Nemški poslušalec še ne želi vedeti o sedanjosti; preteklost mora biti na prvem mestu.

Medtem ko je različnost komunikacijskih stilov povzročila začetne nesporazume, so se kasneje pojavile postopkovne in strukturne razlike (ibid.):

-Ameriške družbe imajo običajno strogo centralizirano poročanje. Za nemška podjetja sta značilni decentralizacija in razčlenitev. Vsak oddelek vertikalno poroča vodji svojega oddelka.

-Razpoloženje med oddelki je veliko bolj izrazito kot v ZDA. Na tem področju so nemški menedžerji zelo občutljivi. Američani so bolj občutljivi.

-Ameriški menedžerji preganjajo svoje zaposlene po stavbi in izmenjujejo mnenja. Nasprotno pa Nemci radi opravljajo delo sami.

-Ameriški menedžerji radi zasipajo dobre vodje s pohvalami. Nemško osebje od vodje ne pričakuje pohvale. Plačani so za učinkovito opravljanje dela.

-Nemci se zavedajo razredne pripadnosti. Višji menedžerji so običajno intelektualci. V brezrazredni Ameriki so intelektualce pogosto imenovali "jajčne glave".

-Nemci dajejo prednost dobro preizkušenim postopkom in procesom.

Poleg tega sta imeli obe enoti tradicionalno povsem različna stališča o pomembnih stvareh, kot so plačne lestvice in potni stroški.

Zaradi teh razlik in vse večje prevlade nemške enote sta se uspešnost in zadovoljstvo zaposlenih v Chryslerju občutno zmanjšala, saj je odšlo veliko število ključnih vodilnih delavcev

	<p>in inženirjev Chryslerja, nemška enota pa je postajala vse bolj nezadovoljna z uspešnostjo Chryslerjevega oddelka. Zaposleni v Chryslerju so postali zelo nezadovoljni s tem, kar so dojemali kot vir težav svojega oddelka: Daimler je poskušal prevzeti celotno organizacijo in vsiliti svojo kulturo celotnemu podjetju.</p> <p>Nemška rešitev je bila, da se v podjetje vključi nemški izvršni direktor, ki je pri reševanju problema uporabil nemška načela (Hammerich in Kai, 2013). Pod "učinkovitim" nemškim nadzorom je bil Chrysler leta 2006 morda najbolj zdravo avtomobilsko podjetje v Detroitu. Na žalost je pretirana osredotočenost na ameriški oddelek vodstvo odvrnila od nemških dejavnosti, ki so trpele zaradi pomanjkanja osredotočenosti: "zanemarjanje" vodstva je privedlo do tega, da je bil ugled kakovosti okrnjen zaradi neugodnih poročil potrošnikov, premik podjetja navzdol na trg z avtomobili Smart pa je povzročil ogromne izgube. Nemški del skupine DaimlerChrysler je moral nato prestaty boleče prestrukturiranje, podobno tistemu, ki se je v preteklih 4-5 letih odvijalo v Detroitu.</p>
<p>PODPORNA ORODJA (videoposnetki, povezave, PPTS itd.)</p>	<p>Besedilo</p>
<p>Bibliografija</p>	<p>UNDERSTANDING CULTURAL AWARENESS AND CROSS-CULTURAL COMMUNICATION SKILLS © Culturewise Limited 2015</p>