



**СПБПУ Петра Великого**

Международная высшая школа управления

# **Кейсы по СРАВНИТЕЛЬНОМУ МЕНЕДЖМЕНТУ**



## Ситуация 1.

### Японский круизный корабль, Американские пассажиры

Японская туристическая фирма заключила деловые отношения с Японской кораблестроительной компанией для создания роскошной круизной линии. Первоначальный рынок для лайнеров будет Американский, но экипаж и рабочий персонал должен состоять из Японцев.

Вы наняты, в качестве Американских консультантов для ознакомления Японских владельцев о желаниях Американских потребителей. Начните вашу работу с назначения доверенного лица для связи с группой, которая будет докладывать о ваших решениях остальному коллективу. После, используя ваши культурные предположения, обрисованные в общих чертах, плюс ваши знания о Японии, создайте рекомендацию для Японской компании.

1. Что должны знать Японские владельцы о желаниях Американских потребителей для создания и управления линией круизов, предназначенной для Американцев?
2. Какого содержания должны быть тренировочные программы для Японских владельцев, чтобы показать исполнительным менеджерам, что именно этот вид бизнеса будет выгодным и процветающим?



## Ситуация 2. Проблемы на Ближнем Востоке

Вы инвестор со стороны австрийской ювелирной компании. Ваш бизнес с новым партнером на Ближнем Востоке (выбрать страну) не может выйти на запланированные обороты. В бизнес-беседах с Вашим партнером Вы пытаетесь выяснить проблемы, но на словах все складывается блестяще, а финансовые отчеты это не подтверждают.

Вы решаете отправить специалиста по финансам в регион, что бы на месте выявить проблемы, которые замалчивает партнер.

Существует договор и совместный план развития компании на год, в котором указаны общие планируемые финансовые результаты, без детализации по разделению дохода между инвесторами.

1. Оцените роль религии в бизнесе.
2. Выявите специфику составления договоров с представителями Ближнего Востока.
3. Дайте рекомендацию европейскому партнеру для эффективной работы в условиях Ближнего Востока.



### **Ситуация 3.**

## **Дистанция начальника и подчиненного**

Компания США послала Вас в отдаленную местность развивающейся страны (выберите страну самостоятельно) для обучения местных специалистов, которые должны запустить дополнительное производство. Вы молодой специалист, закончивший школу управления в одном из лучших университетов. После каждой лекции (лекция длится два часа) Вы расспрашивали своих учащихся о том, был ли процесс обучения доступным и удобным. Другими словами, ясны ли им инструкции. Эти личности, воспитанные в традициях завоевания уважения людей со стороны, особенно преподавателей, на любой вопрос всегда отвечают «Да», и никогда «Нет», даже, если преподаватель ошибается. После трех дней обучения, 27 часов тренировок, вы заметили, что в процессе общения вы допустили ошибку. В течение обеденного перерыва Вы узнали от своего коллеги, старшего по чину, что большинство людей из развивающихся стран соблюдают очень высокую дистанцию между начальником и подчиненным, и «Да» не обязательно означает, что все понято или согласие.

- 1.** Как Вы будете избегать такой ошибки, если Вам снова придется заниматься подобной деловой процедурой?
- 2.** Какие негативные последствия ждут Вас в будущем, если тренировочный процесс будет продолжаться без каких-либо исправлений?



## Ситуация 4.

### Проект «Кока-Кола - Пей легенду»

Не так давно компания Кока-Кола провела масштабный проект «Кока-Кола - Пей легенду», который привлек внимание, прежде всего, своей главной идеей — русификацией брэнда. Однако акцию постигла неудача. Практически все специалисты отрицательно отозвались об этой серии.

В качестве концептуальной основы была взята сквозная тема русской народной сказки, путешествие главного героя за счастьем, его встречи с различными персонажами и завоевание любви красавицы. Главной причиной провала, по мнению специалистов - расхождение художественного решения и концепции.

1. Каковы, по вашему мнению, основные ошибки в данной рекламной компании с точки зрения национальных особенностей потребителей?
2. Каковы ошибки, связанные с возрастной аудиторией, на которую направлена рекламная компания фирмы?
3. Какие конкретные рекомендации вы можете дать компании «Кока-Кола» по рекламной политике ее продукции на российском рынке?



## Ситуация 5. Столкновение Сербской и немецкой культурой

Хорошо зарекомендовавший себя Сербский эмигрант, работающий в немецкой фирме, просит Немецкого шефа взять на работу его дочь, окончившую престижный университет Германии. Немецкий начальник, зная, что она прекрасно подготовлена к этой работе, возражает против того, чтобы отец и дочь работали в одной службе. Сербский инженер, чувствуя себя оскорбленным, передает свой запрос в другую инстанцию. Как бы вы разрешили этот конфликт?

- Обсудите характеристики двух представленных наций. Представьте ваши аргументы в следующем виде:
  - язык
  - стиль управления/деятельности
  - ценности, связанные с работой
  - религия
  - роды ролей семья и бизнес
  -
- 1. Определите факторы возникновения конфликтов в организациях.
- 2. Какие (наибольший и наименьший) сроки для разрешения возникшей проблемы вы бы порекомендовали?



## Ситуация 6. Выбор менеджера

Крупная компания нуждается в человеке, который возглавил бы ее деятельность по маркетингу в Южной Америке. На рассмотрение представлены три кандидатуры: бразилец, немец и индус. Все трое имеют опыт работы в области международного маркетинга и являются высококвалифицированными работниками, при этом немец и индус прошли языковое и кросс-культурное обучение. Перед вами стоит задача выбрать наиболее подходящую для этой должности кандидатуру.

1. По каким критериям будет происходить отбор? Дайте предварительную оценку каждого из, представленных на рассмотрение, кандидатов.
2. С какими, по вашему мнению, трудностями столкнется каждый из представленных кандидатов, работая в данном регионе, с точки зрения совместимости культурных особенностей?
3. Какую из представленных кандидатур вы порекомендовали бы компании? Обоснуйте свое решение и отказы двум другим кандидатам.



## Ситуация 7. Деловые переговоры

- Немецкая фирма собирается создать совместное предприятие с итальянской фирмой по производству продуктов питания. В планах строительство завода по производству макаронных изделий. Предполагается, что руководителями высшего звена будут представители немецкой стороны, отвечающие за принятие решений по общему развитию фирмы и распределению ресурсов, а среднего управленческого звена, отвечающие за вопросы кадрового набора, маркетинговой и рекламной политики на данном рынке, представители итальянской стороны.
- Вы специалист по кросс-культурным исследованиям, нанятый фирмой, для подготовки предстоящих переговоров. Вам поручено провести подготовку предварительных переговоров, собрав общие данные для проведения переговоров.
- Вопросы:

- 1.** Какова конкретная цель этой встречи? (предварительное обсуждение, сбор информации, фактические переговоры, социальные проблемы)
- 2.** Где лучше встретиться?
- 3.** Кто будет присутствовать на переговорах? (Уровень представительств, число представителей, класс специалистов)
- 4.** Как долго они будут продолжаться? (Часы, дни, недели)
- 5.** Созданы ли условия для переговоров? (Размеры комнаты, сидения, температура, оборудование, транспорт, жилье для гостей)
- 6.** Что включено в программу развлечений? (Пища, экскурсии, театры)
- 7.** В какой степени следует ожидать привязанности противоположной стороны к протоколу? (Официальность, одежда, повестка дня)
- 8.** Какой стиль обсуждения участники переговоров скорее всего предпочтут? (Дедуктивный, индуктивный, свободный, агрессивный, вежливый)
- 9.** Насколько гибкими они могут быть на переговорах? (Тактика взаимных уступок, умеренная или жесткая позиция)
- 10.** Какого по выразительности языка телодвижений и поз следует ожидать от противоположной стороны? (Выразительная мимика, бесстрастность, жестикуляция, эмоциональность)
- 11.** Насколько приемлема для нас их этика? (соблюдение контрактов, временная шкала)
- 12.** Будут ли проблемы с языком? (Общий язык, переводчики)
- 13.** В какой степени допустимы для придания переговорам неформальности такие факторы, как юмор, сарказм, колкости и раздражительность?



## Ситуация 8. Продажи на Среднем Востоке

- Вы специалист по продаже в частной строительной компании США на Среднем Востоке. Вчера двоюродный брат министра согласился помочь вам с получением контракта, но при условии скидки в 30000 долларов. Вы знаете, что если не согласитесь на эту скидку, то Шик Ахмед (брат министра) обратится в другую фирму. У вашей компании пока нет устава, а правительство рассматривало некоторую статью в законе о деловой деятельности, которая может представить ваше дело как преступление. Особа, к которой вы обращались и на кого надеялись, не хочет быть замешанной в это. Решение должны принять вы сами. Что вы будете делать?
- При принятии решения должны быть рассмотрены следующие условия:
  1. другие международные корпорации тоже заинтересованы в этой сделке;
  2. деловые взаимоотношения заняли свое место в высшем свете Арабского Мира.



## Ситуация 9. Британские авиамоторы

Крупная британская компания на одном из своих авиационных предприятий столкнулась с серьезной проблемой. Новый авиамотор был пущен в производство и успешно продавался клиентам по всему миру. После некоторого периода в ряде стран мира моторы стало заклинивать, тогда как в других странах, они работали совершенно безукоризненно. Двигатели были технически исправны, руководство по их использованию и обслуживанию излагались ясным языком, а высококвалифицированные инженеры приложили огромные усилия, чтобы проконсультировать специалистов тех стран, которые купили эти двигатели.

1. Какие меры должно принять руководство компании для устранения этой проблемы?
2. Какие причины, по вашему мнению, способствовали возникновению этой ситуации?
3. Какие практические рекомендации вы можете дать для того, чтобы проблемы такого рода больше не возникали у компании?



## Ситуация 10.

### Британская компания на Европейском рынке

Одна крупная традиционно британская компания пять лет назад открыла свои филиалы в трех европейских странах. Первоначальные вложения составили около 10 млн. ф. ст. Английская головная компания, имевшая огромный успех в Великобритании, быстро расширила на манер "зонтика" размеры и масштаб операций своих отделов, применяя приемы и стратегии, многие годы приносившие успех в Англии. В 1994 г. только одно из трех европейских отделений нанесло британской компании убытки на 100 млн. ф. ст., хотя в момент приобретения оно обещало прибыль. Однако большая часть продукции и общий монолитный подход не нашли одобрения в локальных культурах.

1. С чем, по вашему мнению, связаны возникшие у британской компании проблемы?
2. Какие пути решения порекомендовали бы вы в сложившейся ситуации?



## Ситуация 11.

### Ужин в честь китайской делегации

Один из ведущих канадских банков пригласил китайскую делегацию на ужин. Канадский хозяин решил разделить свои обязанности по приему гостей со своим молодым коллегой. Ужин не удался. И китайцы, и канадцы чувствовали себя несколько неловко во время всей трапезы. За ужином не было произнесено ни приветственных речей, ни тостов за всеобщее доброе здоровье.

В конце ужина китайские представители встали, поблагодарили работников банка, объявили, что возвращаются в отель, и ушли, чувствуя себя ущемленными. Канадцы также были расстроены. Они сочли уход китайцев слишком внезапным, хотя и не понимали, что сделали неправильно. Несмотря на то что меню было тщательно продуманно (были исключены блюда из мяса и молочных продуктов), был очень хорошо организован перевод и организация ужина даже выходила за рамки обычной для Канады любезности, канадские представители понимали, что что-то было сделано неправильно: они беспокоились и до некоторой степени были задеты отсутствием психологического контакта с китайцами.

1. Какие причины, по вашему мнению, способствовали возникновению этой ситуации?
2. Какие действия необходимо предпринять, чтобы исправить сложившуюся ситуацию?
3. Какие негативные последствия ждут канадцев в будущем, если они не учтут своих ошибок?

## Ситуация 12.

### Недоумение в Бангкоке

Джейн Рейнольде была исполнительным директором одной из важных фирм в Сингапуре. По природе своей она жизнерадостна, полна энтузиазма. Эта американка завоевала расположение всех членов ассоциации и на протяжении десяти лет очень хорошо ладила со всеми.

Джейн было очень приятно, когда её попросили возглавить ежегодное собрание организации женщин Таиланда в Бангкоке. Хотя она и была опытным докладчиком и активным участником дискуссий, миссия председательствовать на конференции в Таиланде была для неё совершенно новой. Когда Джейн обратилась за советом к друзьям и коллегам, они предупредили её, что тайские женщины на публике имеют ряд особенностей. Джейн была довольна, когда во время первого утреннего заседания вначале одна, затем другая тайские участницы спокойно выступили со своими предложениями и комментариями. Она проявила своё удовлетворение в характерной для неё манере: поднявшись из-за стола, жестикулируя руками и с проявлением эмоций на лице, миссис Рейнольде щедро поблагодарила трёх выступавших женщин и похвалила за их вклад, при этом она говорила громко, так чтобы всем присутствующим было слышно.

Собрание продолжалось, но по какой-то причине выступающих больше не было. Тайские женщины не реагировали на вопросы председателя и молчали до конца конференции.

После собрания две выступившие делегатки с тайской стороны подошли к Джейн и со слезами на глазах спросили: "Почему вы так рассердились на нас утром? Что такого мы сделали, что вы так расстроились?" Джейн быстро ответила, что она не сердится на них и ничем не расстроена, но они что-то пробормотали в ответ и удалились.

Джейн возвратилась в отель опечаленная, в недоумении от реакции тайских участниц конференции. Ей хотелось знать, почему всё вдруг пошло наперекосяк, если начало было таким удачным и многообещающим...

- Чем была вызвана такая реакция со стороны тайских женщин?
- Как необходимо действовать Джейн дальше? Какие пути решения порекомендовали бы вы в сложившейся ситуации?
- Какие практические рекомендации вы можете дать для того, чтобы проблемы такого рода больше не возникали у Джейн?

## Ситуация 13.

### Рекламная кампания в юго-восточной Азии

Вы - новый менеджер по маркетингу в крупной международной фирме, производящей автомобильные шины. Ваше рекламное агентство только что представило вам на одобрение тщательно проработанный план внедрения новых шин на рынок Юго-Восточной Азии. В разработанных материалах ясно подразумевалось, что ваш товар - самый лучший из всех местных товаров. В действительности он лучше, чем некоторые из них, но не столь хорош, как другие. В этих материалах делается попытка привлечь потенциальных покупателей заявлением, что в ближайшие шесть месяцев ваш продукт будет продаваться по «заниженной цене». На самом деле цена снижена по сравнению с некой гипотетической стоимостью, которая была установлена только для того, чтобы ее можно было «снизить». В рекламе заявлено, что шины были протестированы в «самых неблагоприятных» условиях. Реально же они не были проверены в условиях длительной жары и тропической влажности. Наконец, ваша компания уверяет потенциальных покупателей, что если они будут ездить на ваших шинах, то будут в большей безопасности за рулем своей машины, чем когда бы то ни было ранее. Однако, по правде говоря, они будут в такой же безопасности, если будут ездить на шинах вашего конкурента, которые уже два года имеются в продаже.

Вы знаете, что у вас хороший товар. Вы также знаете, что предлагаемая реклама вводит людей в заблуждение. Ваших руководителей это никогда не смущало, они верили, что должны представлять свой продукт как выдающийся, чтобы получить и поддерживать конкурентные преимущества. Они рассчитывают на очень хороший прием этих шин в Юго-Восточной Азии и рассчитывают на то, что вы обеспечите им этот прием.

Запустить предложенную вам рекламу или нет, зависит от вас. У вашей компании есть кодекс этического поведения, и ваше правительство подписало Акт о ведении бизнеса, но ни тот, ни другой документ не касаются вопросов рекламы.

- Что Вы должны знать об особенностях рекламы на рынке Юго-Восточной Азии?
- Какие пути решения порекомендовали бы Вы в сложившейся ситуации?



## Ситуация 14. Вредные материалы в Западной Африке

Год назад вы стали вице-президентом по международным делам мультинациональной компании, которая производит и продает химикаты. Министр сельского хозяйства небольшой развивающейся страны в Западной Африке на следующие пять лет заказал серию крупных поставок специального пестицида, который производит только ваша компания. Министр считает, что этот химикат - единственный, который может спасти урожай от нового заражения паразитами, грозящего ему уничтожением. Однако вы знаете, что есть еще один пестицид, который, вероятно, столь же эффективен; он производится в другой стране и его применение никогда не было разрешено в вашей собственной стране.

Ваш пестицид МММ, очень токсичен. После многолетних дебатов, ваше правительство недавно подписало закон, запрещающий его использование в вашей стране. Есть доказательство того, что опасное для здоровья количество этого химиката легко попадает в организм человека с овощами, на которых он оседает, с мясом животных, которые поедают эти овощи, и с водой. После тщательных раздумий, вы сказали об этом министру. Он все же продолжает настаивать на применении этого химиката, абсолютно необходим и что им будут пользоваться «интеллигентно». Вы совершенно уверены, что спустя десять лет, это приведет к разрушению здоровья некоторой части его страны. У вашей компании есть кодекс поведения, и ваше правительство подписало Акт о ведении бизнеса, но ни тот, ни другой документ не касаются опасных материалов.



## Ситуация 15.

### Высокий темп банкротств среди экспатриантов из Америки

как генеральный менеджер американской Мультинациональной Корпорации, вы озабочены высоким темпом банкротств среди американских экспатриантов и назначены управлять субсидиями за море. С другой стороны, вы обеспокоены тем, что рост банкротств европейских и японских эмигрантов гораздо ниже, чем у американцев. Эта тенденция может принести серьезное противодействие росту вашей компании. Ваша позиция на рынке будет ослаблена, количество основных продаж снижено, а, следовательно, цены начнут повышаться. Подчиняясь этой неудачной ситуации, исполнительное управление, в главном офисе обсуждало вопрос о возвращении экспатриантов назад, как можно быстрее или применении стратегии использования работоспособных людских ресурсов, чтобы изменить сложившуюся ситуацию. Ваш деловой консультант посоветовал вам следовать второму варианту, объясняя это тем, что быстрое возвращение экспатриантов может быть более дорогим. Взамен, он посоветовал улучшить вашу политику.

1. Что может быть сделано для снижения высокого темпа банкротства?
2. Какую предосторожность, в будущем, должны принимать во внимание американцы, когда будут выбирать исполнительную власть для заморских ассигнований?



## Ситуация 12. Металлургический завод

- Как вице-президент по международным делам, вы отвечаете за этот проект, связанный со строительством и запуском крупного металлургического завода. Согласно оценкам, этот проект очень выгоден как вашей компании, так и правительству страны, которое одобрило этот проект. Но, как заметил журналист, завод должен быть построен в сельской местности и окажет разрушительное воздействие на ценности и обычаи людей целого региона? Строительство завода приведет к множеству последствий. Молодые люди из других населенных пунктов поедут на работу на завод, разбивая таким образом семьи и теряя основной источник финансовой и личной безопасности. Работа во вторую или третью смену будет еще больше влиять на семейные обязательства, так же как на соблюдение религиозных обычаев. Работа круглый год будет, безусловно, означать, что у многих людей не будет возможности вернуться домой, чтобы помочь убрать урожай. Поскольку молодым людям будут платить все больше и больше, у них будет больше влияния, что изменит сложившуюся веками систему полномочий и, конечно же, приехавшие западные специалисты, возможно, не будут жить в соответствии с местными понятиями о морали и не будут особо почтительны с местными женщинами.
- Журналист заканчивает свою статью, обвиняя вашу компанию в «культурном империализме» и делая вывод о том, что если ваш завод будет построен и введен в действие, будет способствовать разрушению традиционных ценностей и взаимоотношений, которые обеспечивали стабильность стране на протяжении многих поколений.
- Вы знали, что вследствие строительства завода возможны некоторые социальные изменения, но вы не осознавали, насколько они могут быть глубокими. Теперь вы познакомились с еще одним свидетельством, обнаружив, что фабрика, построенная несколько лет назад другой иностранной фирмой в аналогичных условиях, породила именно эти проблемы и даже большие. Широко распространенная озабоченность в стране именно этими проблемами является одной из причин возрастающего влияния традиционалистов и националистов, которые требуют избавиться от всех иностранных фирм и их своекорыстных разрушительных замыслов и практики ведения бизнеса.
- У вашей компании есть кодекс этического поведения, и ваше правительство подписало Акт о ведении бизнеса, но, ни тот, ни другой документ не касаются разрушения традиционных ценностей и взаимоотношений. В данном случае вы предоставлены самому себе. Очень многое поставлено на карту, как для вашей компании, так и для людей региона, куда вы планируете переселиться. Решение остается за вами.