

Společnost TechStyle ve světě

Evropská módní a technologická firma TechStyle Europe vyrábí chytré oblečení (smart jackets, fitness apparel se senzory, recyklovatelné materiály). Poté, co v EU dosáhla stabilního růstu, rozhodla se expandovat na tři velmi odlišné trhy:

1. Japonsko (Východní Asie)
2. Brazílie (Latinská Amerika)
3. Saúdská Arábie (Blízký východ)

Firma vytvořila mezinárodní management, který měl koordinovat pobočky na těchto trzích. Po roce se však ukazuje, že různé kulturní a manažerské přístupy přinášejí komplikace i příležitosti.

Manažerská situace v jednotlivých regionech

Japonsko – vysoká formalita, konsensus, preciznost

Co firma zjistila:

- Japonští manažeři upřednostňují dlouhodobé vztahy, loajalitu a pečlivost.
- Rozhodování probíhá pomalu – typické je hledání konsensu (nemawashi).
- Zaměstnanci očekávají jasné hierarchické role, respekt k senioritě a nepřímou komunikaci.
- Prezentace produktů musí být detailní a perfektně připravené.

Výsledek:

- Zavedení produktů je pomalé, ale zákazníci oceňují kvalitu.
- Evropský management vnímal japonský styl jako příliš pomalý a neefektivní.
- Japonci považovali evropský styl za „příliš agresivní“ a „bez respektu k procesu“.

Brazílie – flexibilita, vztahovost, dynamika

Co firma zjistila:

- Brazílský trh je velmi soutěživý, rozhodování je rychlé a často založené na intuici.
- Manažeři kladou velký důraz na osobní vztahy, srdečnou komunikaci a spontánnost.
- Plánování je často flexibilní – změny strategie mohou nastat z týdne na týden.
- Zaměstnanci oceňují motivaci, uznání a osobní kontakt s nadřízenými.

Výsledek:

- Silný marketingový start, vysoký zájem zákazníků.
- Problémy s pravidelným plněním dodávek (chybějící disciplína v plánování).
- Evropský management považoval brazilský styl za „chaotický“, zatímco Brazilci kritizovali Evropany za „chladný přístup bez lidskosti“.

Saúdská Arábie – hierarchie, pravidla, obchod přes vztahy

Co firma zjistila:

- Rozhodovací pravomoci jsou soustředěny u vysokých autorit – nižší manažeři mají omezené kompetence.
- Obchod probíhá často prostřednictvím osobních a rodinných sítí, bez kterých se vstup na trh téměř neobejde.
- Pracovní prostředí je výrazně hierarchické a formální.
- Zásadní jsou aspekty jako genderová pravidla, náboženské zvyklosti, časy modliteb, ramadán atd.

Výsledek:

- Po navázání kontaktů s klíčovými distributory začal rychlý růst.
- Evropský management zpočátku nepochopil, že vztahy jsou důležitější než samotné obchodní argumenty.
- Vznikly neshody ohledně řízení týmu a genderové skladby pracovníků.

Problémy, které nastaly při řízení globálního týmu

1. Konfliktnost komunikačních stylů

- Japonsko: nepřímé a opatrné vyjadřování
- Brazílie: emocionální a otevřená komunikace
- Saúdská Arábie: formální komunikace, respekt k autoritě

2. Rozdílné tempo práce a rozhodování

- Japonsko: pomalé, precizní
- Brazílie: rychlé, intuitivní
- EU: analýzy + efektivita
- docházelo k nedorozuměním ohledně termínů a plánování.

3. **Odlišný přístup k hierarchii a odpovědnosti**

- EU: nízká hierarchie, otevřená diskuse
 - Saúdská Arábie: jasná mocenská struktura
 - Japonsko: hierarchie + kolektivní odpovědnost
- rozdíly způsobily konflikty v mezinárodních projektech.

4. **Etické a kulturní rozdíly**

- genderové otázky v Saúdské Arábii,
- pracovní návyky během náboženských svátků,
- očekávání zaměstnanců ohledně leadershipu.

Na základě těchto problémů firma zvažuje strategické změny a úpravy směřující do oblasti mezinárodního managementu:

- zavést kulturní školení pro evropské manažery,
- decentralizovat řízení a dát místním managerům více autonomie,
- vytvořit interkulturní komunikační manuál,
- najmout kulturní konzultanty,
- upravit interní pravidla podle regionálních specifik,
- nastavit více flexibilní globální strategii, která má lokální varianty.

Firma musí rozhodnout, jak dále řídit své mezinárodní pobočky, aby zlepšila spolupráci a růst.

Úkoly:

A. Analýza rozdílů

1. Uveďte **tři zásadní rozdíly** mezi japonským, brazilským a saúdskoarabským manažerským stylem.
2. Jaké konkrétní problémy mohou vzniknout, pokud evropský manažer nezná místní normy?

B. Návrh řešení

3. Navrhněte **konkrétní opatření**, která by zlepšila komunikaci mezi týmy.
4. Měla by firma více centralizovat, nebo decentralizovat řízení? Proč?

C. Kulturní management

5. Jaké kulturní kompetence by měl mít manažer odpovědný za globální trhy?
6. Jak by měly být upraveny motivační systémy ve třech různých regionech?

D. Strategický pohled

7. Který z trhů má podle vás největší potenciál do budoucna? Zdůvodněte.
8. Jak může firma přizpůsobit svůj produkt kulturním očekáváním na těchto trzích?