

В одній великій італійській виробничій компанії' виникла потреба в новій комп'ютерній системі для відділу відвантаження і обробки вантажів. Італійська компанія уклала угоду із швейцарською компанією, що виробляє програмне забезпечення і обладнання для таких цілей. Планувалося встановити це обладнання на складах італійської компанії.

Дві компанії' домовились про план робіт в чотири етапи:

- 1) розробка специфікації' програмного забезпечення для відділу відвантаження і обробки вантажів,
- 2) проектування програмного забезпечення,
- 3) створення комп'ютеризованих машин з використанням програмного забезпечення,
- 4) розташування нового обладнання на складах. Вони також розробили спільний графік закінчення робіт кожного етапу.

На першому етапі дві компанії' обміркували попередні специфікації для нового програмного забезпечення і почали готувати більш детальний опис цих специфікацій. Спочатку зустрічі були дружніми і ефективними. Команди розмовляли на зустрічах англійською і не відчували ніяких труднощів в розмовах один з одним, однак, через три місяця виникла криза в спілкуванні і співробітництві між цими двома компаніями.

Швейцарські інженери скаржилися, що італійська команда дуже часто змінює плани програмного забезпечення. Кожного разу, коли швейцарська команда вважала, що вони дійшли згоди щодо детальних специфікацій програмного забезпечення, італійська команда вигадувала нові ідеї і зміни, які затримували проект. Швейцарці скаржилися, що італійці часто спізнювалися, і тому не дотримувалися термінів виконання робіт.

Італійська команда також скаржилася. Вони пояснили, що після того, як були зроблені попередні специфікації', вони продумали деякі основні ідеї, і це привело б до суттєвого удосконалення. Швейцарська команда відхиляла нові ідеї, навіть тоді, коли вони були дуже важливими, тому що, як вони казали, ця стадія проекту була вже закінчена. Італійська команда скаржилася, що швейцарці вимагали фіксованих строків для всього і турбувалися тільки про виконання графіку.

Проаналізуйте ситуацію та причини її виникнення. Використайте наступні питання для аналізу:

1. Чому, на вашу думку, італійська команда часто змінювала свої плани програмного забезпечення? Чому порушувала строки виконання робіт?
2. Чому, на вашу думку, швейцарська команда відмовлялась від нових ідей італійської групи? Чому вимагала встановлення строків виконання робіт?
3. Які культурні відмінності між цими двома командами мали найсерйозніший вплив на цей проект?
4. Далі наведені чотири можливі рішення. Яке з них вам найбільш подобається? Або придумайте своє власне рішення. Приймаючи рішення, візьміть до уваги:
 - якість виробу
 - фінансову вартість рішення
 - час, необхідний для рішення
 - подальші міжнародні ділові можливості

- здійсненність (чи це дійсно можливо?).

5. Які позитивні і негативні наслідки кожного рішення? Чому рішення, яке ви обрали, — найкраще?

А. Італійська компанія вирішила, що буде легше запросити іншу італійську компанію закінчити проєкт, а не продовжувати працювати з швейцарською фірмою. Вони знайшли італійську компанію, яка виробляє програмне і апаратне забезпечення і чия репутація була гарною, хоча і не такою гарною, як у швейцарської компанії.

Б. Італійська компанія погодилась ніколи не змінювати плани і дотримуватись усіх строків. Інакше кажучи, вони прийняли б ділові методи швейцарської компанії.

В. Італійська і швейцарська команди вирішили пожити деякий час в країнах один одного. Так вони зможуть навчитися оцінювати розбіжності щодо значення часу в кожній культурі і довідатися більше про культуру партнера.

Г. Швейцарська компанія погодилась забути строки виконання робіт і бути більш гнучкою стосовно попередніх специфікацій. Інакше кажучи, вони прийняли б ділові методи італійської компанії.

Д. Ваше рішення.

6. В реальному житті компанії обрали третє рішення. Поясніть, чому компанії обрали саме це рішення. На вашу думку, чи досить короткого періоду часу, щоб зрозуміти чужу культуру?

В реальному рішенні ситуації дві компанії планували продовжити працювати разом, як тільки довідалися про стилі управління часом один одного. Якою мірою, на вашу думку, ці дві компанії повинні були прилаштуватися до протилежної культури?