**Принятие решения (письменно, и обсуждение на паре)**

В приведенных ниже отрывках представлены четыре деловых решения, которые требуют учета соображений, относящихся к этике. Ситуации не из простых. Каждая основана на реальной ситуации, в которой по крайней мере один из менеджеров считал, что имело место неэтичное поведение.

Задания:

1. Решите, как бы вы поступили в каждой из ситуаций и почему.

Отметьте, какую информацию вы бы использовали, чтобы разобраться в вопросе, какие бы рассматривали альтернативы и какие критерии вы бы учитывали при принятии решения и составлении плана его реали­зации.

Насколько ваши критерии обусловлены культурой?

При каких условиях вы были бы готовы изменить свою точку зрения и решение?

**СИТУАЦИИ**

**Ситуация 1 - Торговый представитель на Ближнем Востоке**

Вы - торговый представитель строительной компании на Ближнем Востоке. Ваша компания подала заявку на реализацию важного проекта, который она очень хочет получить. Вчера родственник министра, принимающего решение по заключению контракта, намекнул, что тот мог бы помочь. Вы вполне разумно считаете, что с такой помощью шансы на получение контракта возрастут. За свое содействие министр просит 20 тысяч долларов. Вам придется заплатить эту сумму в дополнение к обычному гонорару вашего агента. Если вы не заплатите эти деньги министру, то уверены, что он обратится к вашему конкуренту (который уже выиграл последние три контракта) и они наверняка заплатят (и, вероятно, получат и этот контракт).

У вашей компании пока нет кодекса поведения, хотя некоторое время назад был создан комитет для его рассмотрения. Правительство вашей страны не так давно подписало Акт о ведении бизнеса. Соответствующий параграф несколько расплывчат, но подразумевает, что выплата такого рода, возможно, будет нарушением Акта. Ваш непосредственный начальник и его босс не желают участвовать в принятии решения. Решение должны принять вы.

**Ситуация 2 - 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 очень токсичен. После многолетних дебатов ваше правительство недавно подписало закон, запрещающий его использование в вашей стране. Есть доказательства 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, аргументируя свою настойчивость тем, что химикат абсолютно необходим и что им будут пользоваться «интеллигентно». Вы совершенно уверены, что спустя десять лет это приведет к разрушению здоровья некоторой части народа его страны.

Президент и первый вице-президент вашей компании уверены, что заказ надо выполнить. Они подвергают сомнению позицию вашего правительства и очень озабочены сбытом уже произведенного количества пестицида и серьезными финансовыми проблемами компании, к которым приведет его запрещение. Однако они ясно дали понять, что решение остается за вами.

Примечание. 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 3 - Рекламная кампания в юго-восточной Азии

Вы - новый менеджер по маркетингу в очень крупной процветающей 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 ездит 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.

**Ситуация 4 - Конфликт на базе культурных разногласий на Ближнем Востоке**

Вы были сильно расстроены на прошлой неделе, прочитав очень жесткую передовую статью в газете «Нью- Йорк Таймс», написанную известным журналистом, в которой он сильно критиковал вашу компанию и особенно ее крупный проект в одной консервативной мусульманской стране.

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 понятиям 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, то он будет способствовать разрушению традиционных ценностей и взаимоотношений, которые обеспечивали стабильность страны 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.

**Ознакомление с литературой, которая обязательна к прочтению на протяжении семестра:**

1. Селлих К., Джейн С. Переговоры в международном бизнесе. Пер. с англ. М. ООО "Издательство "Добрая книга", 2004. — 336 с.

Сегодня успех любого предприятия зависит от умения преодолевать не только коммуникационные, но и культурные и межнациональные барьеры, - ведь партнеры по переговорам могут по-разному воспринимать не только действия, слова и взгляды друг друга, но и по-другому относиться ко времени, пространству и жестам. Эта книга поможет вам развить навыки, необходимые для успешного ведения бизнеса в многонациональном окружении, овладеть современными технологиями ведения переговоров, научиться создавать долговременные партнерские отношения. Вы узнаете:

- как преодолевать различия между национальными и корпоративными культурами;

- как использовать возможности глобальных деловых альянсов;

- как планировать будущие деловые отношения;

- как разработать стратегию и тактику поведения за столом переговоров, как выработать свой стиль ведения переговоров;

- каковы особенности ведения переговоров с использованием сети Интернет.

**Отзывы**


Интересная и познавательная книга! Читается на одном дыхании и существенно расширяет кругозор. Чётко видно понимание автором сути излагаемого материала, его компетентность по многим вопросам. Книга очень актуальна и многие найдут в ней, что то новое для себя.


Книга очень понравилась, никого не оставит равнодушным. Отличается интересным стилем, читается легко, доступна любому виду читателей, кого интересует такая тематика. Полностью соответствует данному жанру литературы. Заставляет изменить взгляд на многие вещи. Возникает желание прочитать другие книги автора.


Эта книга не оставит равнодушным, ни любителя данной тематики, ни случайного читателя. Свежесть идеи в ней отлично сочетается с безупречной логикой, и оригинальным стилем, в котором выдержан весь труд.

1. Льюис Ричард Д. Деловые культуры в международном бизнесе О г столкновения к взаимопониманию Пер с англ. 2-е изд. М. Дело, 2001. 448с.

Книга является практическим руководством по общению с представителями различных культур и стран. Значительная ее часть посвящена характеристике особенностей культур 14 ведущих стран мира, представляющих все континенты. По каждой стране предлагается набор практических рекомендаций. Они позволяют предвидеть и учитывать реакцию и возможные варианты поведения людей, и важны для управления многонациональными коллективами, ведения переговоров, заключения сделок и в целом для формирования успешного долгосрочного сотрудничества. Для предпринимателей, менеджеров, студентов, преподавателей вузов и слушателей курсов по международному бизнесу, лиц, интересующихся проблемами межкультурного общения.

**Отзывы**


Интересная и познавательная книга! Читается на одном дыхании и существенно расширяет кругозор. Чётко видно понимание автором сути излагаемого материала, его компетентность по многим вопросам. Книга очень актуальна и многие найдут в ней, что то новое для себя.


Книжка оригинальная, стоит быть прочитанной. Автор пишет интересно - читается легко и на одном дыхании. Для себя нашла кое-что полезное. Поэтому времени, потраченного на чтение, не жалею. Эту книгу должен прочитать каждый – пригодится!