JP Weber | Investments

Różnice kulturowe w biznesie

Wymiary i przykładowe kultury

Invest in Poland

Invest in Poland

JP Weber | Investments

Agenda

1. Wymiary kultur narodowych
2. Najpowszechniejsze kultury biznesowe
3. Charakterystyka przedsiębiorcy - Niemcy
4. Charakterystyka przedsiębiorcy - Anglosasi
5. Charakterystyka przedsiębiorcy - Korea

Zależność pomiędzy kulturą organizacyjną, a kulturą narodową w oparciu o najważniejsze wymiary kultur narodowych – Geert Hofstede (badanie pracowników IBM).

Wymiary kultur narodowych

Dystans władzy

- Rozłożenie odpowiedzialności w organizacji;
- Częstotliwość zaangażowania i interwencji „wyższego szczebla";
- Hierarchia i centralizacja;
- Dyscyplina i lojalność pracowników;
- Poziomy nierówności społecznej i poziom ich akceptacji;

Indywidualizm / Kolektywizm

- Rola kontekstu kulturowego w komunikacji;
- Sposób podejmowania decyzji;
- Rozwiązywanie konfliktów w organizacji;
- Relacja życie – praca;

Kobiecość / Męskość

- Akceptacja / odrzucenie nieprzewidzialnych zdarzeń,
- Większa i łatwiejsza akceptacja ryzyka;
- Podejście do honoru i tradycji;

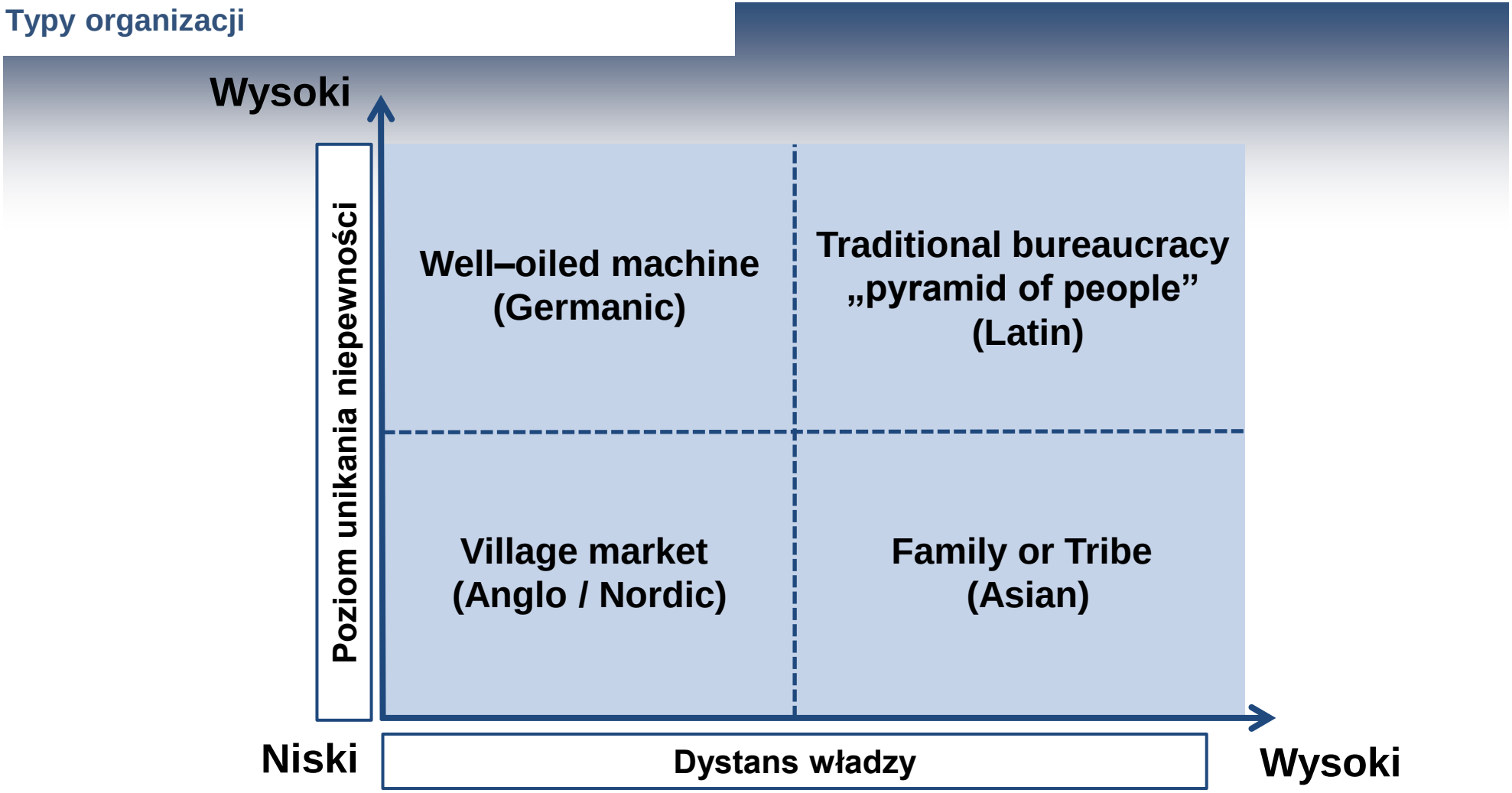
Unikanie niepewności

Orientacja krótkoterminowa / długoterminowa

Source: JP Weber

W oparciu o niektóre z wymiarów kultur narodowych sformułowana zostały najczęściej spotykane typy organizacji.

Typy organizacji



Source: JP Weber

Invest in Poland

JP Weber | Investments

Agenda

1. Wymiary kultur narodowych
2. **Najpowszechniejsze kultury biznesowe**
3. Charakterystyka przedsiębiorcy - Niemcy
4. Charakterystyka przedsiębiorcy - Anglosasi
5. Charakterystyka przedsiębiorcy - Korea

Elementy charakterystyczne dla przedsiębiorstw o kulturze niemieckiej.

Well–oiled machine

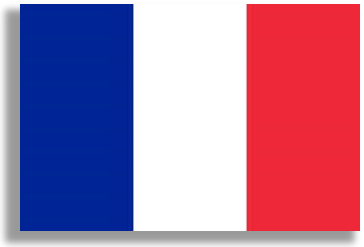
- Zdecentralizowany system podejmowania decyzji;
- Wąsko określony zakres kontroli;
- Wyspecjalizowanie i wysokie kompetencje techniczne;
- Decyzyjność w ramach własnej specjalizacji;
- Zespół „Top Management”
- Wysoki poziom znajomości branży i firmy;
- Organizacja struktur wg. podziałów funkcjonalnych;
- Rozczłonkowanie funkcji (wieże / kominy);
- Wysokie znaczenie procedur i zasad;
- Strukturalne rozwiązania;
- Nacisk na efektywność;

Source: JP Weber

Elementy charakterystyczne dla przedsiębiorstw o kulturze łacińskiej.

Traditional bureaucracy

- Zcentralizowany system podejmowania decyzji;
- Koordynacja na najwyższym poziomie;
- Wąski zakres delegowania zadań i odpowiedzialności;
- Wysoki poziom wyspecjalizowania;
- Silne struktury personalne;
- Analityczność;
- Piramida osób;
- Wysokie znaczenie relacji nieformalnych;
- Improwizacja „Systeme D”;
- Elitaryzm (władza i autorytet);
- Kontrola na wejściu (weryfikacja);

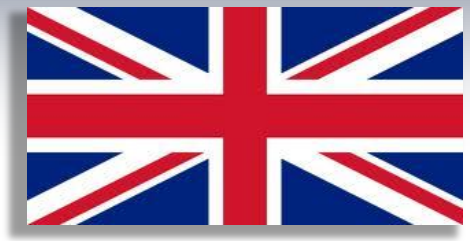


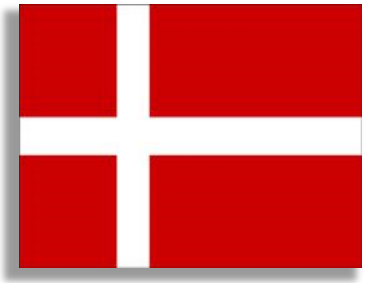
Source: JP Weber

Elementy charakterystyczne dla przedsiębiorstw o kulturze anglosaskiej.

Village market

- **Silna decentralizacja;**
- **Przedsiębiorczość;**
- **Elastyczność;**
- **Szeroki zakres delegowania zadań i odpowiedzialności;**
- **Duży nacisk na inicjatywę własną i niezależność;**
- **Podejście generalistyczne;**
- **Kontrola na wyjściu (wyniki);**
- **Koordynacja poprzez kanały nieformalne i kontakty osobiste;**



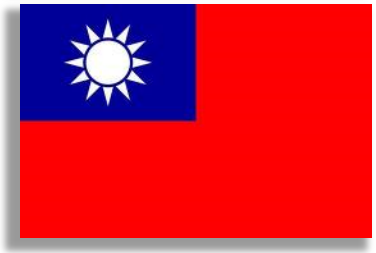


Source: JP Weber

Elementy charakterystyczne dla przedsiębiorstw o kulturze anglosaskiej.

Family or Tribe

- **Bardzo mocna centralizacja;**
- **Paternalizm;**
- **Nacisk na lojalność wobec organizacji;**
- **Podejście generalistyczne;**
- **Pozycja społeczna mocno uzależniona od pełnionej funkcji i realizowanych zadań;**
- **Kontrola „społeczna”;**



Source: JP Weber

Invest in Poland

JP Weber | Investments

Agenda

1. Wymiary kultur narodowych
2. Najpowszechniejsze kultury biznesowe
3. **Charakterystyka przedsiębiorcy - Niemcy**
4. Charakterystyka przedsiębiorcy - Anglosasi
5. Charakterystyka przedsiębiorcy - Korea

Podstawowe wartości niemieckiej kultury oraz cechy niemieckiego biznesmena.

Kultura niemiecka

CNOTY TWARDE

- **Siła woli**
- **Opanowanie**
- **Punktualność**
- **Systematyczność**
- **Zamiłowanie do porządku**
- **Upór w działaniu**

BIZNESMENI NIEMIECCY CHARAKTERYZUJĄ SIĘ:

- powściągliwością
- brakiem entuzjazmu w okazywania uczuć
- powszechnie używają tytułów naukowych i zawodowych
- osobom zajmującym wysokie stanowiska okazują należyty respekt
- zorganizowaniem w pracy
- zamiłowaniem do porządku
- zdolnościami technicznymi
- wytrwałością w dążeniu do celu
- wysokimi wymaganiami w negocjacjach
- zwracają uwagę na rozpoznanie potrzeb klienta
- skłonnością do podejmowania ryzyka
- dużą wiedzą o kontrahentach

Source: JP Weber

Cechy cywilizacyjne, decydujące o wydajności i sukcesie.

Cechy cywilizacyjne

Koncentracja	Energia	Pojmowanie reguł gry	Kreatywność
Niemcy posiadają wysoką zdolność koncentracji, co daje im ogromną przewagę w biznesie	Z Niemców promieniuje energia i siła przebicia w przeciwieństwie do Polaków.	Niemcy w 90% koncentrują się na myśleniu autoratywnym, w przeciwieństwie do Polaków (40%)	Cecha cywilizacyjna, w której przewagę mają Polacy, którzy mają duży talent improwizacyjny.
Co robić	Co robić	Co robić	Co robić
W trakcie rozmów i współpracy zapewnić sobie maksymalne warunki skupienia Dbać o jasność ról	Uświadomienie sobie innych zalet i podejście do energii niemieckiej bez kompleksów	Należy pamiętać, iż jeśli mamy zamiar od legalizmu odstąpić, musi to zostać wyraźnie uzasadnione.	Wszelkie działania improwizacyjne należy przedstawiać tak, jakby to była strategia zamierzona Stworzenie efektu uspokojenia

Source: JP Weber

Dobra komunikacja to najważniejszy element współpracy.

Komunikacja

Niemcy nawiązują pierwszy kontakt najczęściej pisemnie

- Należy na list odpowiedzieć, niezależnie od zainteresowania
- W przypadku nawiązywania kontaktu z naszej strony, należy wysłać list z wyczerpującymi celami i motywami
- Kontakt telefoniczny najczęściej odbywa się, kiedy większość spraw została pisemnie wyjaśniona

Spotkania

- Spotkanie powinno zostać zakończone pisemnym podsumowaniem (w Polsce duża część spotkań kończy się ustaleniami ustnymi, co dla Niemców oznacza, iż w jasny sposób nie ustalono nic.
- Podsumowanie należy przesłać partnerowi nie później niż tydzień wcześniej przed następnym spotkaniem

Terminy, poczucie czasu

- Polacy i Niemcy mają zupełnie odmienne poczucie czasu, polskie poczucie skraca przestrzenie czasowe
- Należy niemieckiemu partnerowi wyjaśnić jakie są ramy czasowe działania Polaków. Partnerzy niemieccy mogą przeprowadzić swoje przygotowania odpowiednio wcześniej.

Source: JP Weber

Co należy w danej kulturze robić, aby osiągnąć cel?

Porównanie negocjacji

Niemcy	Polacy
1. Przygotować się bardzo dobrze przed spotkaniem: -Wziąć ze sobą różnorakie dokumenty - Przestudiować problem - Sprecyzować pisemnie własny punkt widzenia	1. Pierwsze spotkanie należy traktować raczej jako spotkanie informacyjne.
2. Możliwie wcześnie rozpocząć rozmowy merytoryczne	2. Nie należy zaniedbać możliwie długiej wymiany uprzejmości.
3. Przeforsować jak najskuteczniej własny punkt widzenia	3. Swój punkt widzenia formułować w trakcie negocjacji
4. Przejść do szczegółów, starać się formułować pytania jak najprecyzyjniej, drążyć niejasności	4. Unikać zranienia rozmówcy: -Omijać punkty sporne, podkreślać konsens - Nie zagłębiać się zbytnio w temat - Podkreślać, że jakoś to będzie
5. Osiągnąć jasne rezultaty	5. Negocjacje prowadzić w dobrej atmosferze
6. Rezultat negocjacji wcielać w życie od razu po ich zakończeniu	6. Po negocjacjach należy rezultat omówić we własnym kręgu oraz ewentualnie ustalić strategię odbijania utraconych obszarów.
	7. Do czasu następnego spotkania lub kontaktu roboczego stwarzać fakty dokonane zgodnie z pkt. 6

Source: JP Weber

Jak należy prowadzić negocjacje z Niemcem?

Wskazówki

Przede wszystkim porządek.

Zasady, twarde ustalenia, kodeksy, rozporządzenia zdominowały relacje biznesowe. Jeżeli chcesz skutecznie negocjować z Niemcami musisz przygotować się mentalnie do przestrzegania wszystkich reguł.

Same konkrety.

Podczas prezentowania używaj logicznych, jasnych i bezpośrednich argumentów, opartych i przedstawionych na bazie danych liczbowych oraz wykresów. Niemców najbardziej interesują fakty związane z przedstawianą ofertą, wizerunek firmy, jej historia i osiągnięcia nie są najważniejsze.

Odpowiednia forma grzecznościowa.

W Niemczech wymaga się zwracania do ludzi w sposób formalny, wymieniając nazwisko i ewentualny stopień naukowy (np. Doktor, Direktor, Professor). Każdy ze zwrotów musi być poprzedzony formą grzecznościową "pan" lub "pani".

Source: JP Weber

Invest in Poland

JP Weber | Investments

Agenda

1. Wymiary kultur narodowych
2. Najpowszechniejsze kultury biznesowe
3. Charakterystyka przedsiębiorcy - Niemcy
4. **Charakterystyka przedsiębiorcy - Anglosasi**
5. Charakterystyka przedsiębiorcy - Korea

Podstawowe wartości kultury brytyjskiej oraz cechy brytyjskiego biznesmena.

Kultura brytyjska

CNOTY TWARDE

- **Tolerancyjność**
- **Szacunek dla innych**
- **Otwartość**
- **Aktywne zaangażowanie**
- **Uczciwość**
- **Praworządność**

BIZNESMENI BRYTYJSCY CHARAKTERYZUJĄ SIĘ:

- powściągliwością w wyrażaniu uczuć
- nie nadużywają stosowania tytułów- zwracają się w sposób oficjalny(pan/pani tj. Mr, Mrs, Ms)
- obietnica słowna jest traktowana na równi z dokumentem
- w trakcie rozmów wykazują się bardzo wysoką kulturą
- specyficzne poczucie humoru

W kontaktach biznesowych z Anglikami należy:

- do minimum ograniczyć kontakt fizyczny (np.poklepywanie, trzymanie za rękę)

Source: JP Weber

Dobra komunikacja to najważniejszy element współpracy.

Komunikacja

Pierwszy kontakt

- **Pierwszy kontakt najczęściej nawiązywany jest pisemnie ewentualnie telefonicznie. Należy jednak pamiętać by podczas rozmowy przedstawić jak najwięcej konkretów i pamiętać o powściągliwości. Ważna jest ich przestrzeń osobista, której naruszenie jest bardzo niemile widziane.**

- **Zbyt długie wiadomości mailowe a także niekonkretny styl wypowiadania sie, nie wywrą dobrego wrażenia na partnerze.**

Source: JP Weber

Dobra komunikacja to najważniejszy element współpracy.

Komunikacja

Spotkania

- **Zgodnie z niepisanymi zasadami brytyjskiej grzeczności biznesowe rozmowy powinny zaczynać sie od tzw. small talk i kończyć na wymienieniu niezobowiązujących uwag, Należy pamiętać powściągliwości i odpowiednim dystansie jednak ważny jest szczery uśmiech i pozytywne podejście, czy jak mówią Brytyjczycy „can do attitude”.**

- **Spotkanie z góry ma wyznaczony cel, na którym kładzie sie nacisk na jego osiągnięcie. Oczekuje się ściśle trzymania zasad i dotrzymywania terminów.**

Source: JP Weber

Dobra komunikacja to najważniejszy element współpracy.

Komunikacja

Terminy, poczucie czasu

- **Na wyspach czas odgrywa kluczową rolę. Brytyjczycy mają podobne poczucie czasu jak Niemcy, które odbiega znacząco od rozumienia czasu przez Polaka.**

- **Należy szanować czas partnera, dlatego spotkanie nie powinno być niepotrzebnie przedłużane.**

Source: JP Weber

Jak należy prowadzić negocjacje z Brytyjczykiem?

Wskazówki

Dobra atmosfera

Dyskusja zwykle zaczyna się i kończy rozmową towarzyską, a część merytoryczna jest prowadzona z wielką kulturą

Jasne komunikaty

Anglicy są mistrzami niedomówień, warto zatem starać się zakończyć spotkanie jasną konkluzją i podsumowaniem, tak aby uniknąć ewentualnych nieporozumień

Wiążące słowa

Brytyjczycy wysoko cenią dane przez siebie słowo i tego samego oczekują od zagranicznego partnera, dlatego ustne ustalenia traktowane są jako wiążące

Ustalanie warunków

Należy bardzo rozważnie i delikatnie prowadzić ustalenia na temat warunków, ponieważ Anglicy nie tolerują nadmiernego targowania

Source: JP Weber

Invest in Poland

JP Weber | Investments

Agenda

1 Wymiary kultur narodowych

2 Najpowszechniejsze kultury biznesowe

3 Charakterystyka przedsiębiorcy - Niemcy

4 Charakterystyka przedsiębiorcy - Anglosasi

5 Charakterystyka przedsiębiorcy - Korea

Elementy kultury koreańskiej, mające wpływ na sposób prowadzenia biznesu i negocjacji.

Kultura koreańska

Istotne elementy	Odniesienie na działania:
▪ **Hierarchia i przywództwo** ▪ **Rola relacji bezpośrednich i nieformalnych** ▪ **Zadaniowość i nakierowanie na cele** ▪ **Determinacja, pracowitość i upór** ▪ **Patriotyzm** ▪ **Dystans i nieufność**	▪ Decyzyjność skupiona na wysokich szczeblach, ▪ Lojalność i poświęcenie, ▪ Zachowania podkreślające wysoki status osoby, ▪ Obchodzenie ścieżki formalnej poprzez bezpośrednie kontakty na wysokim szczeblu, ▪ Wąska specjalizacja poszczególnych osób, ▪ Niewielka uwaga przywiązywana do elementów nie mających wpływy na określony cel, ▪ Punktualność i przywiązanie do dotrzymania terminów przydzielonych zadań, ▪ Chęć wykazania się osiągnięciem dodatkowych rezultatów i przekroczenia celów, ▪ Przywiązanie do twardych danych, liczb i deklaracji, ▪ Duże zaufanie do innych Koreańczyków oraz preferowanie firm koreańskich, ▪ Weryfikacja i potwierdzanie otrzymanych danych

Source: JP Weber

Najważniejsze cechy cywilizacyjne, charakterystyczne dla inwestorów koreańskich, przenikają wiele aspektów ich działań i zachowań.

Hierarchia

HIERARCHIA

- Bardzo jasno sygnalizowana przy zajmowaniu miejsc, powitaniach itp.
- Decyzyjność skupiona na najwyższych szczeblach
- Bezdyskusyjne wykonywanie poleceń przełożonych
- Kontakty budowane pomiędzy osobami o porównywalnym statusie
- Miejsce w hierarchii często uzależnione od wieku oraz płci

Source: JP Weber

Invest in Poland

JP Weber | Investments

Najważniejsze cechy cywilizacyjne, charakterystyczne dla inwestorów koreańskich, przenikają wiele aspektów ich działań i zachowań..

Przywiązanie do ceremoniału i porządku

CEREMONIAŁ i PORZĄDEK

- **Program wydarzenia i punktualność**
- **Wymiana wizytówek i oficjalne uprzejmości**
- **Właściwe tytułowanie (President Lee, a nie Mr. Lee)**
- **Część nieoficjalna**

Source: JP Weber

Invest in Poland

JP Weber | Investments

Najważniejsze cechy cywilizacyjne, charakterystyczne dla inwestorów koreańskich, przenikają wiele aspektów ich działań i zachowań..

Szybkość działania i dynamizm

SZYBKOŚĆ i DYNAMIZM

- **Pali pali pali**
- **Intensywne i konsekwentne nakierowanie na realizację celów („Solution”)**
- **Krótkie terminy realizacji zadań, nielimitowana praca aż do ich zakończenia**
- **Nie przywiązywanie uwagi do zagadnień nie mających kluczowego znaczenia**
- **Niechęć do informowania przełożonych o problemach i opóźnieniach**

Source: JP Weber

Kluczowe elementy dla skutecznej komunikacji z przedsiębiorcą koreańskim.

Komunikacja

Nawiązanie kontaktu

- Powitanie z zachowaniem hierarchii oraz ceremoniału (wymiana wizytówek, przedstawienie uczestników).
- Jasne sprecyzowanie agendy spotkania / wizyty. Na wyższych szczeblach bardzo ważna dokładna punktualność.
- Wskazanie stronie koreańskiej kto jest najważniejszym uczestnikiem spotkania i decydentem po stronie polskiej.

Spotkania i negocjacje

- Uproszczony język, przejrzysty przekaz, dużo przykładów i schematów obrazkowych.
- Powściągliwość w deklaracjach i obietnicach.
- Podsumowania i częste powtarzanie najważniejszych punktów, brak pytań wcale nie musi oznaczać zrozumienia.
- Przy negocjacjach wskazane sporządzenie „meeting minutes”.

Część nieoficjalna

- Hierarchia przy stole i wydzielone pomieszczenie.
- Zdecydowana preferencja kuchni koreańskiej lub azjatyckiej.
- Rozmowy i deklaracje złożone podczas części nieoficjalnej należy traktować serio.
- Zwyczajowe spożywanie alkoholu podczas nieoficjalnej części spotkań.

Source: JP Weber

Jak należy prowadzić rozmowy z biznesmenami koreańskimi?

Wskazówki

Przełamywanie nieufności

Informowanie o już działających koreańskich przedsiębiorstwach lub powiązaniach kooperacyjnych z firmami koreańskimi. Wykorzystywanie „koreańskich ambasadorów”.

Budowa relacji

Skracanie dystansu i budowa zażyłości pomiędzy przedstawicielami wysokiego szczebla pozwalająca na sprawniejszy kontakt oraz szybsze decyzje.

Profilowanie i rzetelność przekazu

Zidentyfikowanie najistotniejszych celów i zamierzeń drugiej strony oraz jasny przekaz, czy ich osiągnięcie jest możliwe i na jakich warunkach.

Finalizowanie i zamykanie etapów

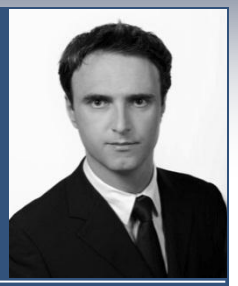
Przygotowywanie pisemnych podsumowań najważniejszych punktów, uzyskiwanie formalnej akceptacji decydentów. Sugestia możliwości renegocjacji będzie zawsze wykorzystana.

Source: JP Weber

W razie pytań pozostajemy do Państwa dyspozycji

Kontakt

Jedrzej Piechowiak
Managing Partner



Email: j.piechowiak@jpweber.com
Fon (PL): +48 (71) 36 99 630
Cell: (PL): +48 692 949 3690

Łukasz Czajkowski
Project Manager

Email: l.czajkowski@jpweber.com
Fon (PL): +48 (71) 36 99 651
Cell: (PL): +48 660 579 147

Wroclaw

JP Weber sInvestments p. z o.o.
Rynek 39 / 40
50-102 Wroclaw
Polen

Telefon: +48-71-36 99 630
Telefax: +48-71-36 99 639

Warszawa

JP Weber Investments sp. z o.o.
Al. Jerozolimskie 65 / 79
00-697 Warszawa
Polen

Telefon: +48-22-630 66 22
Telefax: +48-22-630 66 23

Berlin

JP Weber GmbH
Unter den Linden 21
10117 Berlin
Deutschland

Telefon: +49-30-2092 4270
Telefax: +49-30-2092 4343

investments@jpweber.com | www.jpweber.com

Source: JP Weber